

# 조직혁신을 위한 조직효과성에 리더십이 미치는 영향

## The Influence of Leadership toward Organizational Effectiveness

김종진(Kim, Jong Jin)\*

### ABSTRACT

The objective of this study is to verify how the leadership of national universities affect organization efficiency, by analyzing leadership types that influence the organization efficiency needed for the innovation of national university organization.

Besides, leaderships of each university that government officials of Korea's national universities feel were verified by dividing them into four types such as Supportive Leadership, Participative Leadership, Achievement-Oriented Leadership, and Directive leadership, presented in the Path-Goal Theory by House and Mitchell(1974). Organization efficiency was verified focusing on organization immersion and work satisfaction. As for verification methods, quantitative analysis was enforced through questionnaires.

The thesis "Leadership will affect organization efficiency" was verified to examine the relationship between leadership and organization efficiency. As a result, Supportive Leadership, Achievement-Oriented Leadership, and Directive leadership among the leadership types that influences work satisfaction showed to have positive effects. As for the leadership type that affects organization immersion, only Supportive leadership had positive effects.

By synthesizing the verification results above, the leadership type that affects work satisfaction and organization immersion the most, which are the organization efficiency, was the Supportive leadership, according to analysis results.

Therefore, the leadership type that national universities must pursue is the Supportive leadership type, treating one's staff as human and being concerned about them to promote organization growth and the staff to do their best at work with work satisfaction and organization immersion. That organization will make great progress with the strong competitive power.

Key Words : 조직혁신(Organizational Innovation), 리더십(Leadership), 조직효과성(Organizational Effectiveness), 국립대학(National University)

## 1. 들어가는 말

현대시대는 정보화시대로서 빠르게 변화하고 있으며, 조직은 이러한 변화에 적응할 필요성이 높아지고 있다. 정보화 시대의 급속한 환경변화 속에서 조직의 생존경쟁은 더

---

\* 충북대학교 박사

욱 심화 되어가고 있으며 조직은 변화하는 상황에 적극적으로 대응함과 동시에 효율성을 높일 수 있는 운영방법을 찾아 조직혁신을 이루는데 최선을 다하고 있다.

오늘날의 행정조직도 마찬가지로 행정을 둘러싸고 있는 주위환경의 변화가 하루가 다르게 나타나고 있으며, 이러한 변화에 능동적으로 대처하기 위하여 행정패러다임의 변화와 더불어 조직의 새로운 역량확보를 위한 지속적인 행정혁신이 요구되고 있다. 특히 대학조직을 둘러싼 환경도 예외가 아니어서 새로운 환경변화에 적극적으로 대응할 수 있도록 조직혁신이 요구되어지고 있다.

대학운영에 있어서 국립대학은 그 운영의 효과성과 효율성에 있어 철저한 평가가 이루어지지 않았고, 특히 대학교육의 목표와 본질에 관한 점검을 소홀히 해왔으며, 이러한 상태로는 대학간 경쟁에서 생존할 수 없다는 인식을 하기 시작한 것이 불과 얼마 전의 일이다. 각 대학들은 개혁과 개방의 시대에 내·외부환경에 대처하기 위하여 조직혁신을 강구하고 있으며, 또한 대학구조개혁계획에 따라 대학간 통·폐합, 회계제도 개선 등 대학의 생존과 관련된 첨예한 문제가 현실적으로 나타나고 있다. 이렇듯 대학을 둘러싸고 있는 환경이 급격히 변화되는 시점에서 조직의 효율성을 높이고 조직의 목표를 성공적으로 수행할 수 있는 역량제고를 위해 조직혁신이 반드시 필요한 시점에 와 있다고 볼 수 있다.

조직의 효율성을 높이기 위한 조직효과성에 있어서 구성원들의 조직에 대한 직무만족과 조직몰입은 매우 중요한 요소로 볼 수 있다. 즉 조직효과성을 높이기 위해서는 조직구성원들에게 직무에 대한 만족도와 조직에 대한 몰입도를 높일 필요성이 있다.

조직혁신에 있어 필요한 요소인 조직효과성에 영향을 주는 요인으로는 리더십을 들 수 있다. 오늘날 급속히 발전하는 과학기술이 아무리 인간의 일을 수월하게 할 수 있도록 한다 할지라도 이러한 것을 이용하여 능률을 제고하는 일은 어디까지나 인간과 조직에 의해서 이루어지는 것이므로 리더십의 중요성은 아무리 강조되어도 지나치지 않는다. 특히 동태적이며 다원화된 현대조직에서 급변하는 조직환경에 적절히 대응하고, 조직의 효율적 운영과 함께 능률을 극대화시킬 수 있느냐, 없느냐는 전적으로 리더십에 달려 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 리더십과 조직효과성 대한 연구는 대부분 경영학 분야 또는 자치단체 등에서 이루어졌으며, 국립대학 공무원들에 대한 리더십과 조직효과성의 선행 연구는 드물다. 따라서 국립대학 공무원들 조직몰입과 직무만족의 정도는 조직혁신에 영향을 주는 요인이 될 수 있고 또 조직몰입과 직무만족의 정도는 리더십과 밀접한 관계가 있을 것으로 추정되어 연구해 볼 가치가 많다고 하겠다.

따라서 본 논문의 연구목적은 국립대학의 조직혁신을 위해 요구되는 조직효과성에 영향을 미치는 리더십 유형을 분석하여 국립대학의 리더십 유형이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하여 보는데 있다.

## II. 조직혁신과 부패방지

### 1. 조직혁신과 부패방지

현재 우리 사회는 경제적 국가위기를 당하여 굴욕적인 IMF관리체제 하에서 각종 개혁과 구조조정을 실행하였다. 이러한 국가적 위기를 가져온 원인은 무엇인가. 많은 학자들과 전문가들이 여러 가지로 그 원인을 제시하고 있지만 우리 사회가 지금까지 안고 왔던 잘못된 제도, 관행 또는 행태 즉 각종의 부정부패와 비리에도 큰 원인이 있다는 점을 부인할 수 없을 것이다(김우영·노병만, 1998: 121).

국가개혁을 위한 혁신과 조직개혁을 위한 혁신에 있어서 부정부패의 방지는 매우 중요하다. 특히 부정부패 중에서 권력형 부정부패는 사회의 다른 모든 부분에 거의 다 관련성을 맺고 있을 뿐만 아니라 크게 영향을 미친다는 점에서 어떤 사회부분의 비리보다 본질적으로 중요하다. 즉, 정부 및 공공조직에서의 혁신을 위해서는 공직사회의 권력형 부정부패를 반드시 해결하고 넘어가야 할 과제라고 할 수 있다.

정부조직이 혁신을 강조하고 있는 이면에는 국가경쟁력 및 조직경쟁력이라는 과제가 맞물려 있기 때문이다. 현대의 변화하는 환경에 적응하기 위하여 그리고 경쟁사회속에서 조직이 생존하기 위한 전략으로서 조직혁신은 매우 중요하다. 이러한 조직혁신의 일부분으로서 조직의 부정부패 방지는 매우 중요한 요소이다. 따라서 조직혁신을 위해서는 조직내의 부정부패에 대한 억제책이 필요하며 이를 문화론적 관점에서 살펴볼 때 조직리더의 리더십은 조직효과성을 향상시키며 조직내 부정부패에 대한 억제력을 가질 수 있다고 생각한다.

### 2. 조직혁신을 위한 리더십과 조직효과성

#### 1) 리더십

##### (1) 리더십의 개념

리더십은 인간이 조직생활을 시작하면서 많은 사람들의 깊은 관심을 끌어난 주제였으며, 리더십 이론은 시대정신을 반영함과 동시에 행정학 및 다른 학문분야에 민감하게 반응하면서 발전해 왔다.

리더십에 대하여 체계적이고 과학적으로 연구가 시작된 것은 20세기 초반부터이다. 이후 지금까지 리더십의 개념에 대한 수많은 정의와 다양한 이론이 제시되어 왔으나 아직까지도 공통된 이론과 합의된 결론에는 이르지 못하고 연구자들의 입장이나 관점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 실제로 Stogdill(1974: 259)은 리더십 연구문헌을 광범위하게 검토하고 나서 “리더십에 대한 정의는 거의 그 개념을 정의하려고 하는 사람

들의 수만큼 많다”고 결론을 내렸다. 그러나 리더십에 대한 정의가 학자들에 따라 다양하다고는 하나 많은 정의들 속에는 일반화 할 수 있는 공통적인 특징들이 있을 수 있다. 이러한 공통적인 특징들을 추출하기 위해 리더십에 대한 대표적인 정의들을 살펴보면 다음과 같다.

Bennis(1959)는 타인을 자기가 바라는 방향으로 행동하도록 유도하는 과정이라고 하였으며, Terry(1960)는 모든 사람이 집단목표를 위하여 자진해서 노력하도록 사람들에게 영향을 주는 활동이라 하였다. Fiedler(1967)는 리더십을 조직의 성패를 좌우하는 유일하고 결정적인 요인이라고 하였으며, Davis(1972)는 개인을 설득하여 명확한 목표를 찾아 열심히 일할 수 있게 하는 능력이라고 하였다. 또한 Fleishman(1973)은 어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 커뮤니케이션 과정을 통해서 개인간에 영향력을 행사하는 시도라고 하였고, Stogdill(1974)은 집단의 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고 그 목표달성을 위하여 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것이라 하였다. Hicks와 Gullett(1976)는 특별한 지도로 다른 사람의 행동에 영향을 미치는 능력이라고 하였으며, Bass(1990)는 리더십이 비전을 창출하고 제시하여 부하를 변화시키고 부하들이 목표를 달성하도록 하는 활동이라고 정의하고 있다. 또한 Yukl(2002)은 리더십을 무엇을 해야 할 필요가 있으며 어떻게 하면 효과적으로 할 수 있는지를 이해하고 합의하기 위해 타인에게 영향을 미치는 과정이며, 공유하는 목표를 달성하기 위해 개인의 노력과 집합적 노력을 촉진시키는 과정이라고 정의하고 있다.

## (2) House와 Mitchell의 리더십 유형

리더십에 관한 연구는 연구자들에 따라 다양한 접근방법으로 수행되어 왔는데, 일반적으로 리더십 이론은 리더십 과정의 어느 측면을 강조하느냐에 따라 분류할 수 있다.

<표 1> 리더십 이론의 발전과정

시 기	접근 방법	중 심 주 제
1940년대 후반 이전	특성이론	리더십 능력은 타고남
1940년대 후반-1960년대 후반	행동이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라짐
1960년대 후반-1980년대 초반	상황이론	리더십 유효성은 상황에 따라 달라짐
1980년대 초반 이후	새로운 리더십 이론	리더는 비전을 지녀야 하며, 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 함

자료 : Bryman, 1992: 1-4

리더십 이론으로는 특성이론, 행동이론, 상황이론, 변혁적 리더십이론 등이 있으나 본 연구에서는 리더십 상황이론 중 House와 Mitchell의 경로목표이론에 의한 리더십 유형을 연구유형을 설정하였다.

상황이론은 효과적인 리더십 유형이 상황에 따라 결정되어야 한다는 이론으로 이 이론에 대한 대표적인 연구에는 Fiedler의 상황적합이론, House와 Mitchell의 경로-목표이론, Hersey와 Blanchard의 상황대응이론, Vroom과 Yetton의 규범이론 등이 있다.

House와 Mitchell의 경로-목표이론은 리더의 행동이 부하의 만족도와 업무성과에 어떻게 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 개발된 이론이다. 초기에 Evans(1970)의 비상황적 모형 이후, House(1971)는 상황변인을 포함하는 이론으로 보다 정교하게 모형을 만들었다. 그후 House와 그의 동료들에 의해 더욱 정교하게 다듬어지고 확장되었다 (김대운 역, 1997: 143-144).

House는 오하이오 주립대학교 연구팀의 모형을 기본으로 동기부여에 관한 기대이론을 가미하여, 리더의 특성보다는 상황과 리더의 행동에 초점을 맞춘 경로-목표이론을 제시하였다. 이 이론은 어떻게 하면 구성원들의 요구와 그들의 작업상황에서 가장 적합한 리더행동을 선택함으로써 그들이 목표달성의 경로를 따라 잘 가도록 도울 수 있을 것인가를 설명하기 위해 설계된 것이다. House(1971)의 초기 모형은 두 가지의 리더행동만을 포함하여 지지적 리더십과 지시적 리더십의 모형이었으나, House와 Mitchell(1974)의 변형 모형에서 두 가지 모형을 추가하여 특정 상황에서 유효한 리더의 유형을 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십을 분류하고 가장 효과적인 리더십은 상황에 의해 결정된다고 보았다. 여기서 상황이란 부하의 특성이나 작업장의 환경적 특성을 말한다.

House와 Mitchell의 경로-목표이론에 의한 리더의 유형은 다음과 같다.

#### ① 지시적 리더십

부하들의 과업을 구체적으로 계획하여 부하들을 적극적으로 지시, 조정해 나가는 유형이다. 계획, 조직, 통제와 같은 공식적 활동을 강조하여 부하들에게 구체적인 지침과 작업일정 등을 제공하고서 부하들에게 기대하는 것이 무엇인가를 알려준다. 지시적 리더십의 특징은 부하들이 일일이 지시를 받으며, 리더는 과업목표를 정해주고 개인별로 일을 할당해 준다. 아울러 결코 부하의 의사결정을 위한 참여를 허락하지 않는다. 이 유형이 적합한 상황으로는 직무가 구조화되지 않고 부하들이 리더에게 기술이나 정보 등을 전적으로 의존하는 경우이다.

#### ② 후원적 리더십

배려 측면을 강조하는 유형으로서, 부하들의 복지와 편의에 관심을 두고 원조적이고 친밀한 조직 분위기 조성에 노력한다. 조직 내에 원만하고 만족스러운 인간관계를 유지, 발전하는 것을 특징으로 하며, 각자의 의사표현을 촉진시키고 서로 우호적인 분위기를 유도한다. 후원적 리더십이 적용될 조건으로는 직무의 구조화가 높은 경우이면서, 부하들이 사회화 욕구도가 높은 경우이다. 또한 직무 성격상 압박감을 많이 느끼게 할수록 후원적 리더십이 필요하다.

#### ③ 참여적 리더십

리더와 부하들이 정보자료를 서로 교환하고, 부하들의 의견을 의사결정에 가급적 많

이 반영시키도록 하여 집단 중심의 관리를 중요시하는 유형이다. 이러한 것의 특징은 부하들의 견해를 듣고 그들의 제안을 활용하지만 최종적인 의사결정은 리더가 한다. 참여적 리더십이 가장 적절한 경우는 과업이 보통 정도로 구조화되어 있으면서 부하들이 과업에 흥미를 가지고 의욕적일 때, 또는 그들이 강한 독립심과 성취욕구를 지니면서 필요한 지식이나 정보를 갖추고 있을 때이다.

#### ④ 성취지향적 리더십

목표설정을 높은 수준으로 설정하고, 부하들로부터 의욕적인 성취행동을 기대하는 리더십 유형이다. 따라서 부하들의 능력을 믿고 의욕적으로 능력을 발휘할 것을 기대한다. 성과에 대한 책임을 질 수 있는 부하들의 능력을 신뢰하는 것이 성취지향적 리더십의 특징이라 할 수 있다. 이 유형이 가장 효과적일 때는 참여적 리더십과 상황이 유사하지만 특히, 성취의욕이 높은 부하들이 복잡한 과업을 수행할 때 유효하다.

## 2) 조직혁신을 위한 조직효과성

### (1) 조직효과성의 개념

조직의 유효성개념이 등장하게 된 것은 조직목표가 여러 환경요인과 조직자체의 구성요소에 의해 변화가 일어나고, 조직목표 그 자체를 조직성과의 결과변수로 파악하기 어려워짐에 따라 보다 구체적인 개념에 의해 조직평가를 하려는 데서 비롯된 것이다(양창삼, 1994: 135). 따라서 현대 조직에 있어서 조직이 얼마나 유효한가를 나타내는 조건을 규명하는 것이 조직 연구의 중요한 관건이라 할 수 있다. 흔히 조직을 평가할 때 ‘조직이 어느 정도 목적을 달성하는가’라는 것이 조직효과성의 개념이다. 그러나 조직효과성의 개념은 아직도 발전 단계에 있으며, 수많은 조직효과성에 관한 논의에도 불구하고 개념, 결정 요인, 평가 척도에는 합의된 견해가 없어 ‘조직효과성의 정글’이라고 불리기도 한다(Miles, 1980).

조직효과성에 대한 학자들의 개념정의를 보면, Drucker(1973)는 능률은 일을 바르게 하는 것이며 유효성은 성공의 기초이고 올바른 일을 하는 것이라고 하였다. 또한 조직효과성은 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위해서 환경을 개척해 나가는 조직의 능력인 것이며(Seashore & Yuchtman, 1967), 조직 구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 줄 수 있는 조직의 능력이며(Georgiou, 1973), Robbins(1983)는 조직효과성이란 단기-장기목표의 달성도로서, 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프 사이클 단계의 특성이 반영되는 것이라고 정의하였으며, Etzioni(1964: 8)는 조직은 사회적 단위로서 유효성과 효율성이 최대화되어야 한다면서, 조직의 실제적 유효성은 조직이 목표를 달성하는 정도에 따라 결정되며, 효율성을 한 단위의 산출을 생산하기 위해 사용된 자원의 양으로서 이 산출은 조직의 목표와 밀접하게 연관되어 있다고 정의하였다.

이렇게 다양한 개념정의를 살펴볼 때 조직효과성에 대한 개념정의를 매우 어렵고 복잡하지만 본 논문에서는 ‘조직목표의 달성 정도’를 조직효과성의 개념으로 보고자 한다.

## (2) 조직효과성의 구성요인

조직효과성이란 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준인데 학자들마다 조직효과성의 측정기준 및 측정방법을 다양하게 분류하고 있다.

Dalton과 그의 동료들(1980)은 조직효과성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하였으며 기존 연구자들이 경제적 성과지표보다는 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여 왔다고 주장하였다. 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 해당되고, 심리적 성과지표에는 조직구성원들의 사기, 조직몰입, 직무만족 등이 해당된다.

한편, Campbell 등(1977)은 조직효과성에 관한 기존 연구들에서 조직효과성의 지표로 제시된 변수들을 심리적 지표, 경제적 지표 그리고 관리적 지표로 정리하였다. 여기에서 심리적 지표로는 직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화가 있고 경제적 지표로는 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도가 있으며 또한 관리적 지표로는 사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범의 일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조가 있다.

이렇게 다양한 조직효과성 변수가 있지만, 본 연구에서는 공무원 조직에서는 경제적 지표와 관리적 지표는 실질적으로 측정이 어렵기 때문에 공무원 조직인 국립대학조직 연구에 적합하다고 판단되는 조직몰입과 직무만족을 그 하위변수로 선정하였다. 따라서 본 논문에서는 조직효과성을 조직목표를 달성하는 정도라는 관점과 연구대상 조직이 공무원 조직인 국립대학이란 점을 감안하여 학자들이 제시하는 심리적 지표 중에서 조직몰입과 직무만족을 조직효과성의 구성요인으로 선정하여 연구하고자 한다.

### ① 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입은 개인이 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 감정을 통하여 느끼는 심리적 애착의 정도와 조직을 떠남으로써 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 부수적 투자 때문에 조직구성원으로서 남아있다고 느끼는 개인적 경험의 정도, 그리고 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 상태라고 할 수 있다(강신규, 2002: 37-38).

조직몰입의 구성요인 역시 조직몰입에 대한 정의와 마찬가지로 학자들의 다양한 관점에 따라 분류된다. 본 연구에서는 Allen과 Meyer의 분류인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 조직몰입의 구성요인으로 선정하여 연구하고자 하며, 이 중에서 정

서적 몰입과 규범적 몰입은 우리나라의 정서에서는 동일한 것으로 취급하는 경우에 해당되므로 구성요인을 규범적 몰입을 정서적 몰입에 포함하여 하나의 요인으로 보고자 한다. 따라서 조직몰입의 요인은 정서적 몰입과 지속적 몰입의 두 가지 요인으로 선정하였다.

## ② 직무만족(Job Satisfaction)

조직구성원의 직무만족여부는 그 조직의 효과성과 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 조직구성원들은 자기의 직무에 어떻게 만족하느냐에 따라 조직에 대하여 긍정적인일 수도 있고 부정적인일 수도 있다. 이는 곧 직무만족이 조직효과성의 중요한 요인임을 보여주는 것이다(이종두, 1996: 50). 따라서 직무만족은 그 자체로서 중요할 뿐만 아니라 다른 직무태도나 조직행동에 커다란 영향을 미치기 때문에 계속적인 관심을 가져야 하는 중요한 주제가 되며, 조직효과성과의 관계를 확인하는 과정에서 조직몰입과 함께 가장 빈번하게 사용된다(백범기, 1998: 25).

직무만족에 관하여 그 개념과 정의가 무엇이나에 대하여는 이론이 분분하다(이천기, 1988: 76). 직무만족의 특징적인 속성으로 개인의 가치, 신념, 태도 등에 따라 다르다. 직무와 직무환경 등과 관련하여 갖는 감정적인 것, 활동이나 행동이 아닌 상태 등을 지적할 수 있다. 이들을 근거로 하여 본 연구에서는 직무만족을 조직구성원 개개인이 자기의 욕구와 가치 그리고 태도와 신념 등의 수준이나 차원에 따라 그들의 직무나 직무환경 등에 대하여 갖는 포괄적인 감정적 상태라고 정의하고자 한다.

조직구성원의 직무만족을 함축성 있게 설명해 줄 수 있는 요인이 무엇인가를 명확히 규명한다는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 조직마다 내·외적 환경에 따라 또는 개인적 특성에 따라 다르기 때문이다.

Herzberg(1959: 52-89)는 동기요인과 위생요인의 두가지 요인으로 구분하며, 동기요인 또는 만족요인으로 ①직무상의 성취 ②직무성취에 대한 인정 ③직무내용 자체 ④책임 ⑤성장 또는 발전 등의 다섯 가지, 그리고 위생요인 또는 불만족요인으로 ①조직의 정책과 행정 ②감독 ③보수 ④대인관계 ⑤작업조건 등의 다섯 가지를 들고 있다. Gilmer(1966: 279-283)는 직무만족의 결정요인으로 ①안전 ②승진 ③보수 ④직무의 본질적 측면 ⑤감독 ⑥의사소통 ⑦직무의 사회적 측면 ⑧작업환경 ⑨복리후생 등 9가지를 들고 있다. Hulin과 Smith(1965: 211, 1967: 396-402)는 Herzberg의 가설의 타당성을 검증하기 위하여 뉴잉글랜드 지방의 2개 전자회사에 75명의 여자와 185명의 남자를 표본으로 조사한 연구에서 직무만족의 요인으로 ①업무 ②보수 ③승진 ④감독 ⑤동료 등 5가지를 들고 있다. Ronan 등(1973: 2-3)은 직무만족의 요인으로서 ①직무내용, 수행된 실제업무, 업무에 대한 통제 ②직접적인 통제 ③조직과 그 관리 ④승진기회 ⑤보수와 기타 재정적 편익 ⑥동료 ⑦작업환경 등을 들고 있다. Locke(1976: 1302-1307)는 직무만족요인을 현상(events)과 행위자(agents)로 구분하여 연구하였으며 그 결과 직무만족에 영향을 주는 대표적인 요인으로 ①직무자체 ②보수 ③승진 ④인정 ⑤복리후생 ⑥작



업환경 ⑦감독 ⑧동료 ⑨회사경영방침 등을 제시하였다. 그는 현상과 행위자를 비교하여 ①에서 ⑥까지는 현상에 해당되며 ⑦에서 ⑨까지는 행위자에 해당된다고 하였다. Seals(1977: 330)는 직무만족의 요인으로 ①동료 ②직장의 일 ③보수와 직장의 안전 ④근무조건 ⑤직장에서 활용할 수 있는 설비와 감독을 들고 있다.

본 연구에서는 직무만족의 요인으로 앞에서 여러 학자들이 전반적으로 많이 지적하고 있는 요인이면서 또한 본 연구의 목적에 어느 정도 적합할 것으로 판단되는 직무자체, 인간관계, 승진, 보수 등 4가지를 연구대상으로 선정하였다.

### III. 연구분석의 틀

#### 1. 연구과정의 설계 및 가설설정

##### 1) 연구과정의 설계

본 논문에서는 조직혁신의 중요한 요소인 조직효과성에 리더십이 어떠한 영향을 주는가를 분석하여 검증하는데 그 목적이 있다.

본 논문의 연구목적을 위해 다음과 같은 단계로 연구를 실시하였다.

첫째, 조직효과성과 리더십에 대한 이론적 고찰과 조직효과성과 리더십에 대한 선행연구물 등의 문헌조사를 통하여 본 연구에 필요한 기본지식을 습득하였다.

둘째, 선행연구를 기초로 연구의 분석 틀과 가설의 설정 등 연구설계를 하였다.

셋째, 우리나라의 국립대학의 공무원들이 느끼는 각 조직의 리더십을 House와 Mitchell의 경로-목표이론에서 제시된 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십 등 4가지 유형으로 구분하여 리더십을 검증하였다. 그리고 그리고 조직효과성을 조직몰입과 직무만족을 중심으로 검증하였다. 검증방법은 설문조사를 통한 계량적 분석을 실시하였다.

넷째, 국립대학 조직의 리더십과 조직효과성간의 관계를 설문지의 분석을 통하여 검증하였다.

다섯째, 가설의 검증을 통하여 국립대학조직의 조직혁신을 위한 조직효과성에 가장 영향을 미치는 리더십의 유형을 검증하였다.

##### 2) 가설의 설정과 가설 모형

###### (1) 가설의 설정

설문지의 작성은 조사연구에서 가장 핵심적인 부분이기 때문에 연구 목적에 관련된 정보를 수집할 수 있도록 설문지를 구성하였으며, 이러한 정보가 최대의 신뢰성과 타당성을 갖도록 구성하였다.

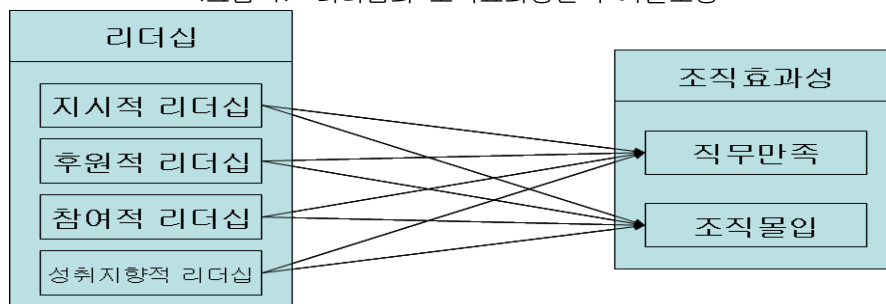
본 연구에서는 리더십이 조직효과성에 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 따라서 본 연구를 위해 세운 가설은 네 가지로 구별할 수 있다.

- 가설 1. 지시적리더십은 직무만족에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 후원적리더십은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 참여적리더십은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 성취지향적리더십은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5. 지시적리더십은 조직몰입에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 후원적리더십은 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 7. 참여적리더십은 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 8. 성취지향적리더십은 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

## (2) 가설모형

본 연구에서는 리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계를 검증하고자 가설을 설정하였다. 본 연구의 가설에 의한 연구의 가설모형은 다음과 같다.

<그림 1> 리더십과 조직효과성간의 가설모형



## 2. 변수의 조작적 정의

### 1) 리더십의 유형과 조작적 정의

#### (1) 지시적 리더십

지시적 리더십은 부하들의 과업을 구체적으로 계획하여 부하들을 적극적으로 지시, 조정해 나가는 유형이다.

지시적 리더십을 가진 상사의 특징은 첫째, 계획, 조직, 통제와 같은 공식적 활동을 강조하여 부하들에게 구체적인 지침과 작업일정 등 업무수행과정을 구체적으로 설명한다. 둘째, 부하들에게 기대하는 것이 무엇인가를 알려주며 완벽한 업무수행을 요구한다. 셋째, 부하들의 업무를 엄격히 지시·감독한다. 넷째, 부하들에게 구체적으로 업무를 할

당하고 지시한다.

<표 2> 변수의 조작적 정의

상위요인	하위요인	측 정 지 표	
리더십	지시적 리더십	업무의 구체적 지시	
		업무방법의 구체적 설명	
		완벽한 업무처리 요구	
		엄격한 감독과 지시	
	후원적 리더십	개인적 후생복지에 대한 관심	
		즐겁게 일할 수 있는 분위기 조성	
		우호적인 상사	
		부하직원에 대한 동등한 대우	
	참여적 리더십	정보에 대한 공유	
		문제 해결시 부하의 참여 유도	
		업무진행방법에 대한 토론	
		부하의 충고와 조언을 수용	
조직 유효성	직무만족	직무자체	직무로부터의 만족감
			최적의 능력발휘
			업무수행의 성취감
			직무에 대한 보람
		상사에 대한 인간관계	상사에 대한 신뢰
			상사와의 인간관계 원만
			상사의 인격적 대우
		동료에 대한 인간관계	동료에 대한 신뢰와 존중
			동료와의 인간관계 원만
			동료와의 원만한 업무협조
		승진	승진기회
			승진의 공정성
			근무평정의 공정성
		보수	보수에 대한 만족
			능력에 대한 보수수준
	조직몰입	정서적 몰입	조직에 대한 소속감
			조직에 대한 책임감
			조직에 대한 충성심과 애착심
		지속적 몰입	경제적 사정에 의한 계속 근무
			조직의 소속이 경제적 여건에 유리
			노력에 대한 애착

## (2) 후원적 리더십

후원적 리더십은 부하들의 요구에 대해 배려를 해주는 측면을 강조하는 유형으로서 부하들의 복지와 편의에 관심을 두고 원조적이고 친밀한 조직분위기 조성에 노력한다.

후원적 리더십을 가진 상사의 특징은 첫째, 부하의 개인적인 일까지 배려를 함으로

써, 업무수행을 하기 좋은 분위기를 만들어 준다. 둘째, 부하직원에게 우호적이며 친해지기 쉽고, 부하직원 모두에게 동등하게 인격적으로 대해준다.

### (3) 참여적 리더십

참여적 리더십은 리더와 부하들이 정보자료를 서로 교환하고, 부하들의 의견을 의사결정에 가급적 많이 반영시키도록 하여 집단 중심의 관리를 중요시하는 유형이다.

참여적 리더십을 가진 상사의 특징은 첫째, 문제가 발생했을 경우 부하와 토론을 통하여 해결한다. 둘째, 업무수행과정에 부하들과 의견을 나누고 함께 업무수행방법을 결정한다. 셋째, 부하와 정보를 공유한다. 넷째, 부하에게 조언과 충고를 구하기도 한다.

### (4) 성취지향적 리더십

성취지향적 리더십은 목표설정을 높은 수준으로 설정하고, 부하들로부터 의욕적인 성취행동을 기대하는 리더십 유형이다. 따라서 부하들의 능력을 믿고 의욕적으로 능력을 발휘할 것을 기대한다.

성취지향적 리더십을 가진 상사의 특징은 첫째, 부하들의 능력을 신뢰하며, 자신감을 갖고 업무수행을 할 수 있도록 해준다. 둘째, 부하직원이 최선을 다해 업무수행을 할 수 있는 여건을 조성해 준다. 셋째, 부하직원이 업무수행과정에 대해 스스로 검토하고 피드백 할 수 있도록 도와준다. 넷째, 부하직원에게 스스로 미래의 리더적 자질을 갖추 수 있도록 도와준다.

## 2) 조직효과성의 구성요소와 조작적 정의

### (1) 조직몰입

조직의 성과에 영향을 미치는 변수 중 조직몰입에 대한 연구가 그 동안 많이 이루어져왔으며, 연구결과 조직몰입 수준이 높을수록 조직성과가 향상될 가능성이 높고, 조직몰입이 조직효과성의 유용한 지표라는 것이 밝혀졌다.

조직몰입에 대한 정의는 앞장에서 살펴본 바와 같이 다양하게 정의되어지고 있다. 그러나 본 연구에서는 Allen과 Meyer(1990)의 정의에 입각하여 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입의 두 가지로 구분하여 알아보고 한다.

정서적 몰입(effective commitment)은 조직구성원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적 애착심으로 조직구성원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다. 또한 조직구성원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로서 조직에 충직하고 의무를 성실히 수행해야 한다는 내재적인 가치관이며, 규범적 몰입(normative commitment)은 한국의 조직문화 및 개인적 인식이 심리적 애착심과 규범을 잘 구분하지 않는다고 판단되었기 때문에 정서적 몰입으로 함께 정의하였다.

지속적 몰입(continuance commitment)은 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용

에 기초하여 현재의 조직에 남음으로써 얻게되는 이익이 커짐에 따라 조직구성원들이 현재조직과의 관계지속을 선호하게 하는 요인을 말한다.

## (2) 직무만족

직무만족은 조직구성원 개개인이 자기의 욕구와 가치 그리고 태도와 신념 등의 수준이나 차원에 따라 그들의 직무나 직무환경 등에 대하여 갖는 포괄적인 감정적 상태를 말한다.

조직구성원 개인이 직무를 수행함에 있어서 직무와 관련된 여러 영향요인에 대한 감정의 상태가 조직목표달성의 성과와 밀접한 관련을 맺는다는 점에서 직무만족의 중요성이 인정된다. 따라서 본 연구에서의 직무만족을 조직문화와 리더십에 영향을 주로 받는 요인 중 직무자체에 대한 만족도, 인간관계에 대한 만족도, 승진과 보수에 대한 만족도로 구분하여 알아보고자 한다.

직무자체에 대한 만족도는 조직구성원이 업무수행에서 느끼는 유쾌한 정도를 의미하는 것으로서 구성원이 자신의 직무에 얼마나 만족하느냐를 결정하는데 중요한 역할을 수행한다. 세부지표로는 만족감, 보람, 성취감, 능력발휘 등을 알아보았다.

인간관계에 대한 만족도는 조직구성원이 조직내에서 타인과의 인간관계에 있어 얼마나 만족하느냐를 의미하는 것으로써, 조직내의 인간관계는 상사, 동료 등으로 구분할 수 있다. 세부지표로는 상사 및 동료와의 인간관계, 신뢰감, 업무협조 등을 알아보았다.

보수와 승진기회에 대한 만족도는 보수와 승진기회에 있어 조직구성원이 느끼는 만족도를 의미한다. 보수는 자신이나 가족의 많은 욕구를 충족시켜주는 도구이기 때문에 직무만족을 결정하는 중요한 요인이며, 보수를 많이 받는 구성원의 직무만족도가 높다. 승진기회는 승진에 대한 기회의 가능성으로써 직무만족 수준을 높여주는 요인이다. 세부지표로는 보수수준, 승진기회, 공정한 평정 등을 알아보았다.

## 3. 설문지 조사설계

### 1) 조사대상 및 절차

#### (1) 조사 대상

본 연구는 국립대학조직의 리더십과 조직효과성을 분석하고, 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하여 국립대학이 발전하며, 변화에 적응할 수 있는 조직으로서의 리더십의 변화를 제시하는데 궁극적인 목적이 있기 때문에 국립대학 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사를 위해 먼저 선행연구 및 문헌 등의 연구결과를 토대로 국립대학조직의 리더십과 조직효과성을 측정할 수 있는 문항을 개발하였다.

본 설문 조사는 2005년 4월 8일부터 4월 23일까지 15일 동안 이루어졌으며 본인 및 조사요원의 도움을 받아 각 대학 및 기관을 본인과 조사요원이 방문 또는 우편으로 설문지를 배포한 후 취합 분석하였다. 본 연구를 위한 설문조사는 예비조사와 본 조사로 나누어 실시하였다.

먼저 예비조사를 위한 모집단은 본 연구자가 근무하고 있는 충북대학교로 정하고 이곳에 근무하는 6급 이하 공무원 80명을 대상으로 설문지를 배포하여 회수하였다. 회수된 설문지는 100%인 총 80부였다.

예비조사의 분석결과 타당도 및 신뢰도가 결여된 문항을 제거하고 새로운 설문지를 구성하여 본 조사를 실시하였다.

본 조사를 위한 모집단은 우리나라의 총 25개 국립대학 중 본 연구자가 조사가 가능한 10개 국립대학을 표집기관으로 선정하였다. 설문대상 대학에 근무하는 6급 이하 공무원에게 총 820부의 설문지를 배포하였으며, 회수된 설문지는 73%인 총 601부이다. 설문지 배포 현황 및 회수현황은 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 설문지 배포와 회수 현황

배포대학	배포수	회수부수	회수율(%)
강원대학교	80	48	60.0
경북대학교	80	40	50.0
경상대학교	80	47	58.8
부산대학교	80	75	93.8
서울대학교	80	78	97.5
전남대학교	80	57	71.2
전북대학교	80	48	60.0
제주대학교	80	63	78.8
충남대학교	80	50	62.5
충북대학교	100	95	95.0
합계	820	601	73.3

## (2) 조사절차

본 연구를 위한 조사절차는 다음과 같은 단계에 의해 실시되었으며, 본 연구 수행을 위한 구체적인 조사절차는 <그림 2>와 같다.

1단계에서는 선행연구 및 문헌 연구를 통하여 리더십과 조직효과성에 대하여 63문항의 설문 문항을 작성하였다.

2단계에서는 63문항의 설문 문항을 가지고 충북대학교에 근무하는 6급이하 공무원 80명을 대상으로 예비조사를 실시하였다.

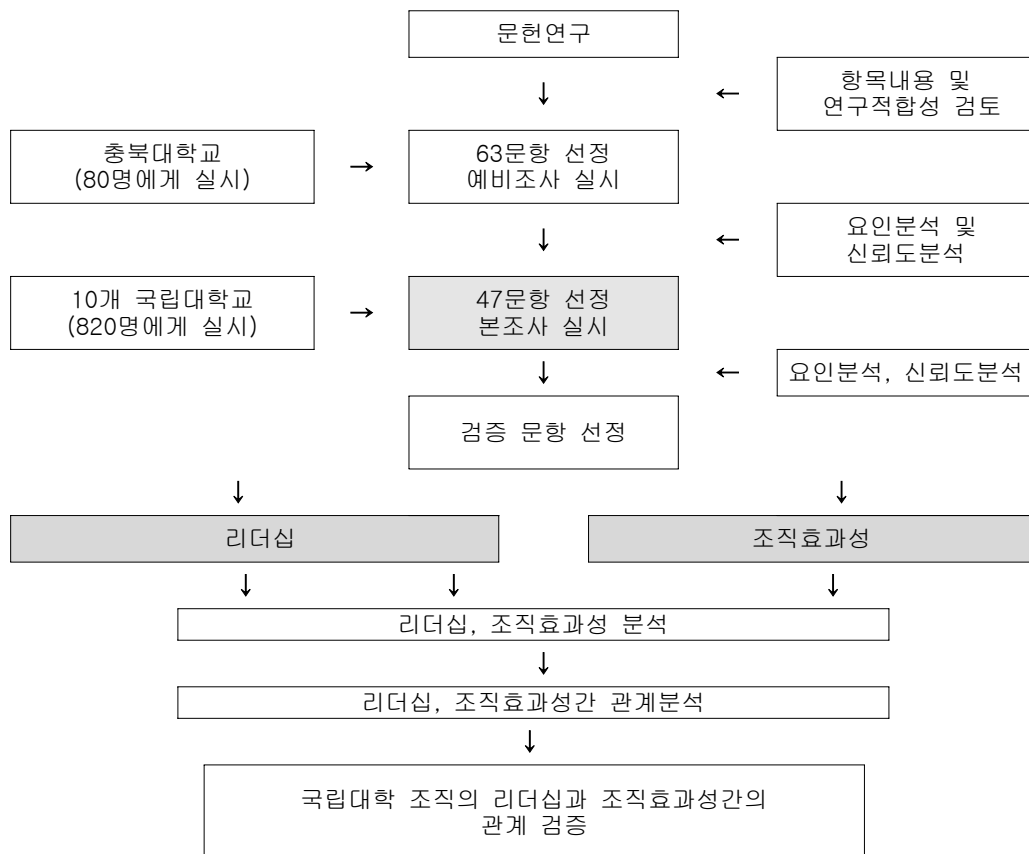
3단계에서는 예비조사 결과를 토대로 63문항의 설문 문항 중 타당도 신뢰도, 내용 및 연구적 합리성 등을 검토하여 47문항을 선정하였다.

4단계에서는 표집대상인 국립대학 6급이하 공무원 820명을 대상으로 설문지를 배포·회수하였다.

5단계에서는 회수된 질문지를 통계패키지 SPSS Win 7.5를 이용하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 요인분석은 Varimax 회전기법을 사용한 주성분 분석을 실시하였으며, 설정한 각 요인들 중 두 문항 이상의 복합지표들로 이루어진 요인들에 대해서 신뢰도를 검증하기 위하여 내적 일관성을 조사하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$ 를 모든 변수들에 적용하여 계산하였다.

6단계에서는 평균값을 비교분석하기 위하여 일원배치분산분석(Analysis of Variance)을 실시하였다. 리더십과 조직효과성과의 관계검증을 위하여 다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)을 실시하였다.

<그림 2> 조사 절차



## 2) 설문지 구성 및 분석방법

### (1) 설문지구성

설문지 구성은 우선 리더십 유형 16문항, 조직효과성 24문항, 그리고 개인의 일반적 특성을 7문항 등 총 47개 문항으로 설문지를 구성하였다.

<표 4> 설문지구성

설문내용			문항번호	문항수
리더십	지시적 리더십		1, 3, 10, 13	4
	후원적 리더십		2, 4, 7, 8	4
	참여적 리더십		5, 11, 12, 14	4
	성취지향적 리더십		6, 9, 15, 16	4
조직효과성	직무만족	직무자체	1, 3, 6, 10, 14	5
		인간관계(동료)	4, 7, 11	3
		인간관계(상사)	9, 13, 16	3
		승진	5, 12, 15	3
		보수	2, 8	2
	조직몰입	정서적 몰입(규범적몰입)	1, 2, 3, 5, 7	5
		지속적 몰입	4, 6, 8	3
개인적 특성	성별, 결혼여부, 최종학력, 직급, 근무연한, 근무부서, 연령		V. 1- 7	7
계				47

### (2) 분석방법

본 연구는 자료수집을 위해 표준화된 설문지를 이용하였으며, 측정은 Likert의 5점 척도 방식으로 등간 척도로 구성하였다.

본 연구에서 분석을 위해 설문지의 분석은 통계패키지 SPSS Win 7.5를 이용하였다. 각 요인에 대한 설문문항의 구성타당도 및 내적 일관성을 조사하기 위하여 요인분석(Factor Analysis) 및 신뢰도 검증(Reliability Test)을 실시하였다. 각 구성원이 현재 지각하고 있는 리더십유형을 검증하기 위하여 평균값 분석(Descriptive Statistic)을 실시하였다. 리더십 유형과 조직효과성간의 영향정도를 분석하기 위하여 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다.

<표 5> 자료의 분석방법

분 석 방 법	사 용 목 적
빈도분석(Frequency)	개인적 특성 정리
요인분석(Factor Analysis)	각 요인간 구성타당도 분석
신뢰도검증(Reliability)	각 변수의 내적 일관성 검증
평균값분석(Descriptive Statistic)	공무원이 지각하는 리더십유형과 조직효과성의 검증
다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)	리더십 유형과 조직효과성간의 영향정도 분석



## IV. 국립대학의 리더십과 조직효과성에 대한 가설검증

### 1. 평가도구 분석

#### 1) 요인분석

국립대학 공무원 조직에 있어서의 리더십과 조직효과성인 조직몰입과 직무만족에 대한 구성타당도를 조사하기 위하여 조사문항에 대하여 요인분석을 실시하였다.

리더십 유형에 대한 항목별 문항을 Varimax 회전기법을 사용한 주성분 요인분석을 실시한 결과는 <표 6>과 같다.

상사의 리더십 유형에 대한 항목을 요인 분석한 결과는 4개 요인으로 나뉘어졌다. 요인1은 성취지향적 리더십, 요인2는 참여적 리더십, 요인3은 후원적 리더십, 요인4는 지시적 리더십으로 나타났다.

<표 6> 리더십 유형에 대한 요인분석

문 항	성 분			
	1	2	3	4
부하의 리더십 자질 양성	.780	.213	.293	.158
부하의 자신감 고취	.793	.323	.302	9.113E-02
업무수행 환경조성	.780	.286	.287	9.488E-02
스스로 업무수행 결과 피드백	.675	.219	.217	.283
업무의 구체적 지시	.251	4.269E-02	.450	.676
업무수행 절차 구체적 설명	.275	.174	.486	.580
완벽한 업무처리 요구	.105	.130	-8.142E-02	.746
엄격한 감독과 지시	2.688E-02	9.632E-02	-.124	.772
부하직원과 정보공유	.309	.711	.242	.273
부하직원과 공동 토론	.243	.808	.230	.176
업무진행방법에 대한 부하참여	.250	.779	.329	.123
조언과 충고를 수렴	.237	.719	.361	3.403E-02
개인적 후생복지에 관심	.272	.373	.702	8.348E-02
즐거운 업무분위기 조성	.369	.369	.716	-4.652E-02
부하직원과의 우호성	.303	.346	.742	-6.564E-02
부하직원에 대한 동등한 대우	.339	.349	.655	4.058E-02

요인추출 방법: 주성분 분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 Varimax.

a 6 반복계산에서 요인회전이 수렴.

직무만족에 대한 항목별 문항을 Varimax 회전기법을 사용한 주성분 요인분석을 실시한 결과는 <표 7>과 같다.

직무만족에 대한 항목을 요인분석한 결과는 5개 요인으로 나뉘어졌다. 요인1은 직무 자체에 대한 만족도, 요인2는 상사에 대한 만족도, 요인3은 승진에 대한 만족도, 요인4

는 동료에 대한 만족도, 요인5는 보수에 대한 만족도로 나타났다.

<표 7> 직무만족에 대한 요인분석

문항	성분				
	1	2	3	4	5
직무의 만족감	.779	.146	-8.640E-03	.200	6.746E-02
최적의 직장	.775	.123	.188	.126	.156
업무수행의 성취감	.831	9.050E-02	.112	.167	.129
직무의 보람	.808	.162	.178	.156	.133
직무에 대한 능력발휘	.688	.137	.204	.294	-4.204E-03
동료의 신뢰감	.306	.281	.116	.657	.122
동료와의 원만한 인간관계	.228	.205	.110	.829	7.210E-02
동료와의 업무협조	.256	.223	8.279E-02	.797	7.024E-02
상사에 대한 신뢰감	.191	.812	.199	.238	.121
상사와의 원만한 인간관계	.175	.837	.158	.240	4.166E-02
상사의 민주적·인격적 대우	.141	.824	.164	.180	7.327E-02
승진기회	.153	.134	.716	6.146E-02	.163
승진의 공정성	.110	.154	.861	.111	8.655E-02
근무평정의 공정성	.183	.180	.780	.101	.189
보수수준의 만족도	.185	.106	.190	.133	.895
능력에 대한 보수 만족도	.132	8.090E-02	.215	6.411E-02	.910

요인추출 방법: 주성분 분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 Varimax.

a 6반복계산에서 요인회전이 수렴.

조직몰입에 대한 항목별 문항을 Varimax 회전기법을 사용한 주성분 요인분석을 실시한 결과는 <표 8>과 같다.

조직몰입에 대한 항목을 요인분석한 결과 2개 요인으로 나뉘어졌다. 요인1은 정서적 몰입, 요인2는 지속적 몰입으로 나타났다.

<표 8> 조직몰입에 대한 요인분석

문항	성분	
	1	2
대학에 대한 강한 소속감	.883	.156
대학에 대한 충성심과 애착심	.906	.103
구성원간의 공동체감	.833	.162
경제적 사정에 의한 이직의 어려움	3.996E-02	.798
경제적 여건에 의한 대학에서 계속 근무	.272	.769
과거의 노력에 대한 미련으로 계속 근무	.130	.490
대학의 업무에 대한 책임감	.691	.375
직장환경이 어려워지더라도 떠나지 않을 것임	.621	.530

요인추출 방법: 주성분 분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 Varimax.

a 3반복계산에서 요인회전이 수렴.

## 2) 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 어떤 질문을 일정한 시간을 두고 계속할 경우 비슷한 답변이 계속 되는지에 대해 판단하는 도구이다. 특히 이 신뢰도 분석은 요인분석의 결과 공통요인을 추출함에 있어서 공통요인의 추출이 제대로 되었는지에 대해 측정하는 매체로 흔히 사용하고 있다(허만형, 2001: 536).

본 연구에서는 설정한 각 요인들 중 두 문항 이상의 복합지표들로 이루어진 요인들에 대해서 신뢰도를 검증하기 위하여 내적 일관성을 조사하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$ 를 모든 변수들에 적용하여 계산하였다.

<표 9>는 본 연구에서 고려하고 있는 리더십과 조직문화 및 조직효과성에 대한 문항들의 신뢰도 계수를 나타낸 것이다. 일반적으로  $\alpha$ 계수가 0.7이상이면 강한 응집력을 갖는다고 할 수 있고, 0.3이하이면 약하다고 할 수 있으며 그 중간이면 보통이라고 할 수 있다(허만형, 2001: 551).

<표 9> 리더십과 조직효과성 문항의 신뢰도 측정결과

변 수 명			문항수	문항번호	Cronbach' $\alpha$
리더십	지시적 리더십		4	1, 3, 10, 13	.8845
	후원적 리더십		4	2, 4, 7, 8	.7355
	참여적 리더십		4	5, 11, 12, 14	.8903
	성취지향적 리더십		4	6, 9, 15, 16	.8973
조직효과성	직무만족	직무자체	5	1, 3, 6, 10, 14	.8846
		동료와의 관계	3	4, 7, 11	.8124
		상사와의 관계	3	9, 13, 16	.8667
		승진	3	5, 12, 15	.7811
		보수	2	2, 8	.8916
	조직몰입	정서적 몰입	5	1, 2, 3, 5, 7	.8896
		지속적 몰입	3	4, 6, 8	.5774

이러한 기준들에 따라 본 연구에서 고려하고 있는 리더십 유형에 있어서는 지시적 리더십의 신뢰도가 0.8845, 후원적 리더십의 신뢰도가 0.7355, 참여적 리더십의 신뢰도가 0.8903, 성취지향적 리더십의 신뢰도가 0.8973으로 나타났다. 즉 리더십 유형에 있어서 모든 리더십이 강한 응집력을 갖고 있는 것으로 나타났다.

조직효과성 중 직무만족에 있어서는 직무자체의 신뢰도가 0.8846, 동료와의 관계의 신뢰도가 0.8124, 상사와의 관계의 신뢰도가 0.8667, 승진의 신뢰도가 0.7811, 보수의 신뢰도가 0.8916으로 나타났다. 즉, 직무만족의 모든 요인이 강한 응집력을 갖고 있는 것으로 나타났다.

조직효과성 중 조직몰입에 있어서는 정서적 몰입의 신뢰도는 0.8896, 지속적 몰입의 신뢰도는 0.5774로 나타났다. 즉, 정서적 몰입은 강한 응집력을 갖고 있으며, 지속적 몰

입은 보통의 응집력을 갖고 있는 것으로 나타났다.

이상의 신뢰도 분석에서 살펴보았듯이 리더십과 조직문화 및 조직효과성에 대한 문항들은 모두 신뢰도 수준에 있어서 분석에 사용할 수 있는 최소한의 기준을 충족시키고 있다고 볼 수 있다.

## 2. 리더십과 조직효과성 분석

### 1) 리더십 유형 분석

국립대학 조직의 리더십 유형을 알아보기 위하여 House와 Mitchell(1974)의 경로-목표이론에서 제시된 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십의 네 가지 유형으로 문항을 만들어 알아보았다.

<표 10> 국립대학 조직의 리더십 유형

구 분	지시적 리더십	후원적 리더십	참여적 리더십	성취지향적 리더십
N	601	601	601	601
평균	3.4077	3.3282	3.4700	3.3756
표준오차	2.499E-02	3.263E-02	3.044E-02	2.918E-02
분산	.375	.640	.557	.512

분석 결과 국립대학 공무원조직의 리더십 유형은 참여적 리더십이 3.4700점으로 가장 높게 나타났으며, 지시적 리더십이 3.4077점, 성취지향적 리더십이 3.3756점, 후원적 리더십이 3.3282점의 순으로 나타났다.

즉, 국립대학의 공무원 조직에서는 참여적 리더십이 가장 크게 분포하고 있으며, 후원적 리더십이 가장 적게 분포하는 것으로 나타났다.

### 2) 조직효과성 분석

#### (1) 직무만족

국립대학 공무원조직의 직무만족을 알아보기 위하여 직무자체에 대한 만족도, 상사에 대한 만족도, 동료에 대한 만족도, 승진에 대한 만족도, 보수에 대한 만족도 등으로 나누어 직무만족을 분석해 보았다.

분석 결과 국립대학 공무원조직의 조직구성원의 직무만족은 전체적으로 3.2970점으로 높은 것으로 나타났다. 이를 요인별로 살펴보면 동료에 대한 만족도가 3.6384점으로 가장 높게 나타났으며, 상사에 대한 만족도가 3.5136점, 직무자체에 대한 만족도가 3.3614점, 보수에 대한 만족도가 3.1223점, 승진에 대한 만족도가 2.7482점의 순으로 나

타났다.

<표 11> 국립대학 공무원조직의 직무만족

구분	직무자체에 대한 만족도	상사에 대한 만족도	동료에 대한 만족도	승진에 대한 만족도	보수에 대한 만족도	직무만족 (전체)
N	601	601	601	601	601	601
평균	3.3614	3.5136	3.6384	2.7482	3.1223	3.2970
표준오차	2.5E-02	2.7E-02	2.3E-02	2.9E-02	3.0E-02	1.9E-02
표준편차	.6129	.6729	.5562	.7065	.7464	.4757
분산	.376	.453	.309	.499	.557	.226

대부분의 직무만족도가 평균점인 3점을 넘고 있었으나, 승진에 대한 만족도는 2.7482점으로 나타나, 국립대학 공무원조직의 구성원들은 승진에 대한 불만이 상당히 큼을 알 수 있다.

## (2) 조직몰입

국립대학 공무원조직의 조직몰입도를 알아보기 위하여 정서적 몰입과 지속적 몰입으로 나누어 알아보았다.

국립대학 조직의 조직몰입은 <표 12>와 같다.

분석 결과 국립대학 공무원조직의 조직몰입은 전체적으로 3.5422점으로 평균점인 3점보다 상당히 높게 나타났다. 정서적 몰입은 3.6502점으로 매우 높은 것으로 나타났으며, 지속적 몰입은 3.3622점으로 약간 높은 것으로 나타났다. 즉, 국립대학 공무원조직의 구성원들은 상당히 대학에 대한 애착심과 충성심을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 12> 국립대학 조직의 조직몰입

구분	정서적 몰입	지속적 몰입	조직몰입(전체)
N	601	601	601
평균	3.6502	3.3622	3.5422
표준오차	2.450E-02	2.506E-02	2.146E-02
분산	.361	.377	.277

## 3. 리더십과 조직효과성에 대한 관계분석

### 1) 리더십과 직무만족과의 관계

리더십과 직무만족과의 관계를 분석하기 위하여 리더십과 직무만족간의 다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)을 실시하였다.

&lt;표 13&gt; 리더십과 직무만족간의 다중회귀분석

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
(상수)	1.826	.099		18.446	.000		
지시적 리더십	9.614E-02	.030	.124	3.185	.002	.727	1.376
후원적 리더십	.249	.031	.418	7.898	.000	.392	2.553
참여적 리더십	-3.604E-03	.033	-.006	-.110	.912	.418	2.391
성취지향적 리더십	9.713E-02	.034	.146	2.822	.005	.410	2.440

분석결과 직무만족에 영향을 주는 리더십 유형은 지시적 리더십, 후원적 리더십, 성취지향적 리더십으로 나타났다. 참여적 리더십은 직무만족에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

영향의 정도인 베타계수 값은 후원적 리더십이 0.418로 가장 크게 영향을 주는 것으로 나타났으며, 성취지향적 리더십 0.146, 지시적 리더십 0.124의 순으로 나타났다.

다중회귀분석을 할 경우 주의해야 할 사항이 있다. 이 문제는 독립변수들 사이의 상관성으로서 다원배치법 변량분석을 할 때 제기되었던 독립변수 사이의 상호관련성(Interaction) 문제와 같은 내용이다. 즉 몇몇 독립변수의 상관관계가 아주 높을 때 이 상관성은 종속변수에 뜻밖의 영향을 미쳐 전혀 예상밖의 결과를 초래한다는 것이다. 따라서 만약 독립변수들 사이에 상관성이 높으면 이 두 독립변수 중에서 하나를 선택하여 회귀분석을 해야 하며 두 변수 모두 회귀분석에 사용할 수 없다(허만형, 2001: 326).

일반적으로 공차한계(Tolerance)가 0.30보다 적으면 다중공선성 문제를 제기한다. 대체로 공차한계가 0.30 이하이면 독립변수 사이의 상관성을 의심할 수 있다(허만형, 2001: 330).

리더십 유형과 직무만족과의 다중회귀분석을 위하여 다중공선성분석을 한 결과 독립변수의 공차한계가 각각 0.727, 0.392, 0.418, 0.410으로 0.30 이상임을 알 수 있다. 따라서 리더십 유형과 직무만족간의 다중회귀분석에서는 독립변수 사이의 상관성은 문제가 되지 않는다는 것을 알 수 있다.

$$\begin{aligned} \text{직무 만족} = & 1.826 + (0.418 \times \text{후원적 리더십}) \\ & + (0.146 \times \text{성취지향적 리더십}) + (0.124 \times \text{지시적 리더십}) \end{aligned}$$

## 2) 리더십과 조직몰입과의 관계

리더십과 조직몰입과의 관계를 분석하기 위하여 리더십과 조직몰입간의 다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)을 실시하였다.

&lt;표 14&gt; 리더십과 조직몰입간의 다중회귀분석

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
(상수)	2.661	.128		20.770	.000		
지시적 리더십	6.560E-02	.039	.076	1.679	.094	.727	1.376
후원적 리더십	.169	.041	.257	4.152	.000	.392	2.553
참여적 리더십	-9.914E-03	.042	-.014	-.234	.815	.418	2.391
성취지향적 리더십	3.808E-02	.045	.052	.855	.393	.410	2.440

분석결과 조직몰입에 영향을 주는 리더십 유형은 후원적 리더십 하나로 나타났다. 그리고 지시적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십은 조직몰입에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

영향의 정도를 나타내는 베타계수 값은 후원적 리더십이 0.257로 나타났다.

$$\text{조직몰입} = 2.661 + (0.257 \times \text{후원적 리더십})$$

#### 4. 가설검증 및 해석

##### 1) 가설검증

###### (1) 리더십과 직무만족과의 관계

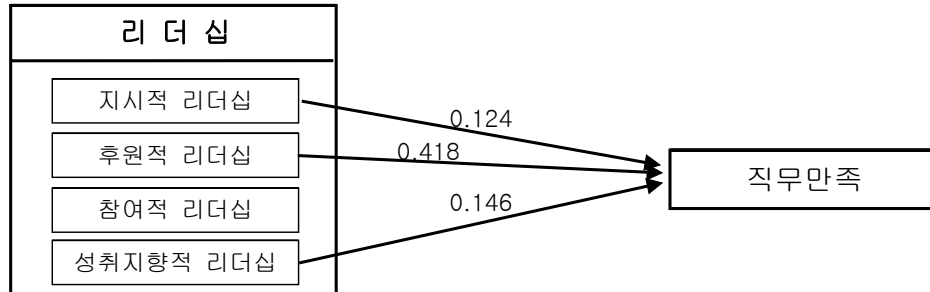
리더십과 직무만족간의 관계에 있어서는 지시적 리더십이 긍정적인(+) 영향을, 후원적 리더십이 긍정적인(+) 영향을, 성취지향적 리더십이 긍정적인(+) 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 참여적 리더십은 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

$$\begin{aligned} \text{직무 만족} = & 1.826 + (0.418 \times \text{후원적 리더십}) \\ & + (0.146 \times \text{성취지향적 리더십}) + (0.124 \times \text{지시적 리더십}) \end{aligned}$$

따라서 후원적 리더십은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이라라는 가설 I-2와 성취지향적 리더십은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이라라는 가설 I-4는 참으로 증명되어 채택되었다.

그리고 지시적 리더십은 직무만족에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이라라는 가설 I-1과 참여적 리더십은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이라라는 가설 I-3은 거짓으로 증명되어 기각되었다.

&lt;그림 3&gt; 리더십과 직무만족간의 관계 검증



## (2) 리더십과 조직몰입과의 관계

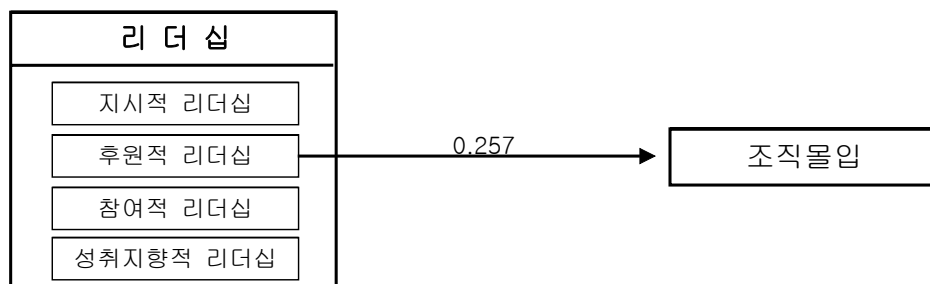
리더십과 조직몰입간의 관계에 있어서는 후원적 리더십이 긍정적인(+) 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 지시적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십은 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

$$\text{조직몰입} = 2.661 + (0.257 \times \text{후원적 리더십})$$

따라서 후원적 리더십은 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이라는 가설 I-6는 참으로 증명되어 채택되었다.

그리고 지시적 리더십은 조직몰입에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이라는 가설 I-5, 참여적 리더십은 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이라는 가설 I-7, 성취지향적 리더십은 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이라는 가설 I-8은 거짓으로 증명되어 기각되었다.

&lt;그림 4&gt; 리더십과 조직몰입간의 관계 검증



지금까지 살펴 본 연구가설 검증에 따른 연구결과를 요약하면 다음 <표 15>와 같다.



&lt;표 15&gt; 연구가설 검증의 요약

가설번호		연 구 가 설	채택여부
가설	1	지시적리더십은 직무만족에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.	기각
	2	후원적리더십은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	3	참여적리더십은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	기각
	4	성취지향적리더십은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	5	지시적리더십은 조직몰입에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.	기각
	6	후원적리더십은 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	7	참여적리더십은 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	기각
	8	성취지향적리더십은 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	기각

## 2. 검증결과 해석

### 1) 리더십유형과 직무만족과의 관계 해석

리더십유형과 직무만족과의 관계를 분석한 결과 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 지시적 리더십, 후원적 리더십, 성취지향적 리더십으로 나타났다. 참여적 리더십은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 지시적 리더십, 후원적 리더십, 성취지향적 리더십 모두 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

우리나라의 국립대학 공무원조직은 공무원조직이 갖는 관료제적 특성을 많이 가지고 있다. 따라서 공무원조직인 대학조직에서는 아직까지도 상사의 지시나 통제를 받는 것을 당연한 것으로 여기고 상사의 명확한 지시에 의존하는 경향이 강하며, 상사의 인간적이고 정적인 측면이 부하직원에게 가장 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 이러한 특성으로 인해 지시적 리더십, 후원적 리더십, 성취지향적 리더십은 직무만족에 영향을 주는 것으로 분석할 수 있다.

그러나 공무원 조직인 대학조직에서는 의사결정과정에서 부하직원의 참여는 형식적으로 이루어지고 있기 때문에 직무만족에는 영향을 주지 않는 것으로 분석할 수 있다. 그럼에도 불구하고 국립대학 공무원조직에서 참여적 리더십이 높게 나온 이유는 시대의 상황이 반영된 것으로 볼 수 있다. 공무원조직이 참여정부 이후 정책적으로 조직의 참여를 강조하고, 대다수의 회의에 부하의 참여를 의무적으로 행하고 있기 때문인 것으로 분석된다.

### 2) 리더십유형과 조직몰입간의 관계 해석

리더십유형과 조직몰입과의 관계를 분석한 결과 조직몰입에 영향을 미치는 리더십 유형은 후원적 리더십 하나이며, 긍정적인(+) 영향을 주는 것으로 나타났다. 지시적 리

더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

조직몰입은 조직에 대한 충성심과 애착심을 포함하는 정서적 몰입과 경제적 요인으로 인해 조직에 계속 근무하고자 하는 지속적 몰입이 있다. 따라서 조직몰입은 업무적 특성이나 본인의 성취적 특성과는 관계없이 인간관계적 특성을 그 주된 이유로 하고 있다. 특히 정적인 사회를 오랜 기간 미덕으로 삼아온 우리 나라의 문화에서는 더욱더 그렇다고 볼 수 있다. 이러한 이유로 상사가 정적인 인간관계를 유지하는 후원적 리더십은 조직구성원의 조직몰입에 영향을 주고 있으나, 지시적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십 등은 조직몰입에 영향을 주지 못하는 것으로 분석된다.

## V. 결 론

우리나라의 국립대학은 그 운영의 효과성과 효율성에 있어 철저한 평가가 이루어지지 않았으며, 특히 대학교육의 목표와 본질에 관한 점검을 소홀히 해왔다. 또한 최근 들어 학령인구의 감소에 따라 대학간 우수학생 유치에 위한 경쟁이 치열하게 벌어지고 있으며, 이에 따라 각 대학들은 다양한 사회적 요구의 변화에 대처하고 대학조직의 생존과 발전을 위해 조직혁신을 통하여 조직의 경쟁력을 높여야 할 필요성이 대두되고 있다.

조직혁신을 위해서는 구성원들의 조직에 대한 직무만족과 조직몰입은 매우 중요한 요소이다. 즉 조직효과성을 높이기 위해서는 조직구성원들에게 직무에 대한 만족도와 조직에 대한 몰입도를 높일 필요성이 있다.

본 연구에서는 국립대학의 조직혁신을 위해 요구되는 조직효과성에 영향을 미치는 리더십을 분석하여 국립대학의 리더십이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하여 보는데 있다.

본 연구결과 직무만족에는 후원적 리더십이 긍정적인(+) 영향( $\beta=0.418$ ), 성취지향적 리더십이 긍정적인(+) 영향( $\beta=0.146$ ), 지시적 리더십이 긍정적인(+) 영향( $0.124$ )을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 조직몰입에는 후원적 리더십만 긍정적인(+) 영향( $0.257$ )을 미치는 것으로 분석되었다.

본 연구는 대학조직의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 검증해 봄으로써 대학조직이 조직혁신을 위하여 지향해야 할 리더십을 알아 보았다. 그러나 본 논문은 국립대학의 구성원인 학생, 교수, 직원 중 직원들만을 대상으로 연구가 진행되었기 때문에 국립대학조직의 전체적인 리더십 유형에 대한 연구에 있어서 미흡한 한계가 있었다는 점을 밝혀둔다. 따라서 향후 이와 같은 연구를 하고자 하는 연구자는 국립대학조직 전체 구성원이 참여하는 형태의 연구가 필요할 것으로 사료되며, 또한 대학이라는 교육조직이면서도 공무원 조직이 갖는 특성을 좀더 깊이 연구하고 이러한 특성에 따른 리더십과 조직효과성에 대한 연구를 해 나갔으면 한다.

## 참고문헌

- 강신규(2002), 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 배재대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김대운 역(1997), 조직사회의 리더십 이해, 서울, 현대기획
- 백범기(1998), 보상에 대한 정의 지각이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 전북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양참삼(1994), 조직이론, 서울, 박영사.
- 이종두(1996), 조직문화와 직무만족의 관련성에 관한 연구, 충북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이천기(1988), 리더십 · 직무만족 및 조직풍토에 대한 실증적 비교 연구, 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 허만형(2001), SPSS 10.0 for Windows 통계분석론, 서울, 법문사.
- 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, 951-995.
- Bass, B. M.(1990), "Form Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter.
- Bennis, W. G.(1959), "Theory and Administrative Behavior The Problems of Authority," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 4, 259-260.
- Bryman, A.(1992), *Charisma and Leadership in Organization*. London : Sage.
- Campbell, J. P. et al.(1977), On the Nature of Organizational effectiveness. in P. S. Goodman & J. J. Pennings(Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spindolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L(1980), "Organizational Structure and Performance : A Critical Review," *Academy of Management Review*. Vol. 5, No. 4, 49-64.
- Davis, K.(1972), *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. F.(1973), *Management: Task-Responsibilities Practices*. N.Y : Harper & Row.
- Etzioni, A(1964), *Modern Organization*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Evans, M. G.(1970), "The effects of Supervisory Behavior on the Path-goal relationship Organizational," *Behavior and Human Performance*. 5.
- Fiedler, F. E.(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A.(1973), Twenty years of consideration and structure. in Fleishman, E. A. & Hunts, J. G. ed. *Current Developments in the study of leadership*. Carbondale, Southern Illinois University.
- Georgiou, P.(1973), "The Goal Paradigm and Notes Toward a Counter Paradigm,"

- Administrative Science Quarterly. Vol. 18, 291-310.
- Gilmer, B. H.(1966), Industrial Psychology 2nd ed, New York : McGraw- Hill.
- Herzberg, F., Mausmer, B. & Snyderman, B. B(1959), The Motivation to Work. New York : John Wiley & Sons.
- Hicks, H. G. & Gullett, C. R(1976), The Management of Organizations. 3rd ed, New York : McGraw-Hill.
- House, R. J.(1971), "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly. Vol. 16 : 321-339.
- House, R. J. and Mitchell, T. R(1974), "Path-goal Theory of Leadership," Journal of contemporary Business, Autumn, 81-98.
- Locke., E. A.(1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M.D. Dunnette(Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297-1350. Chicago, Rand McNally.
- Miles, R. H.(1980), Organizational Behavior. Santa Monica : Goodyear Publishing Co.
- Robbins, S. P.(1983), Organizational Theory : The Structure and Design of Organization. Englewood Cliffs. N.J, Prentice-Hall.
- Ronan, W. W., et al.(1973), "Effects of Goal Setting and Supervision on Worker Behavior in an Industrial Situation," Journal of Psychology. Vol. 58, 2-3.
- Seal, G. W.(1977), "The Contribution of Job and Leisure Satisfaction to Quality of Life," Journal of Applied Psychology. Vol. 62, No. 3.
- Seashore, S. E. & Yuchtman, E. Y(1967), "Factorial of Organizational Performance," Administrative Science Quarterly.
- Stogdill, R. M.(1974), Handbook of Leadership. NY : The Free Press.
- Terry, G. R.(1960), Principle of Management. 3rd ed., Richard D. Irwin Inc.
- Yukl, G. A.(2002), Leadership in organizations, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

저자약력 : 김종진은 충북대학교에서 행정학박사(Ph.D)를 취득하였으며, 현재 충북대학교 근무하고 있다. 주요 논문 및 저서로는 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향, 법학개론 등 있다. 주요 학문적 관심분야는 재무행정, 지방재정, 조직이론 등이다.