

# 리더십의 유형이 지방공무원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 성별과 연령 집단 간 차이점을 중심으로

이용규\*·두춘언\*\*

## 논문 요약

본 연구는 변혁적, 거래적 그리고 감성적 리더십이 지방공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 나아가, 이들 요인 간의 관계성에 있어서 성별과 연령 간의 차이가 존재하는지도 조사하였다. 그 결과, 거래적 리더십이 상대적으로 높게 인식되었고, 조직의 유효성을 높이는 데에도 중요한 도구로 나타났다. 즉, 노력에 대한 명확한 보상조건의 제시 없이는 조직의 유효성을 제고시키기 어려울 것이라는 점을 보여주고 있다. 그리고 직무만족이 조직몰입에 커다란 영향을 미치고 있어 개별적 배려, 동기부여도 조직의 성과를 제고시키는 중요한 요인으로 나타났다. 아울러, 다집단 분석 결과는 남성공무원과 여성공무원의 조직몰입 영향요인이 상이한 것으로 나타나 성별에 따른 상이한 리더십을 사용하여야 한다는 결론에 도달하게 되었다.

**주제어:** 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 감성적 리더십, 직무만족, 조직몰입

\* 주저자

\*\* 공동저자

## I. 서론

오랜 동안 리더십(leadership)은 중요한 관심의 대상이 되어 왔다. 좋은 리더는 구성원의 사기를 높여주고 일체감을 가지게 하여 조직의 목적을 효과적으로 달성하게 하지만, 그렇지 못한 리더는 구성원 간의 불만과 대립 그리고 갈등을 발생시켜 비능률적 조직으로 전락시킨다. 따라서 리더십은 리더가 자신의 역할을 효율적으로 수행하는데 매우 중요한 요건이다.

리더십에 대한 연구의 증점은 지속적으로 변화하여왔다. 리더십에 관한 초기 연구는 특성 이론(trait theory)이나 행동이론(behavioral theory)과 같이 자질이나 리더 행동들이 주요 고려 사항이었다. 또한, 상황이론(contingency theory)은 리더의 특성, 기능, 행동 등이 구체적인 상황에 잘 부합될 때 효과적이라고 주장한다. 그러나 전통적 리더십은 리더의 특성이 구성원들의 직무태도, 직무성과 등에 어떤 영향을 미치는지 또는 리더의 행동이 구성원들의 직무성과와 어떤 연관성을 가지고 있는지를 명확하게 설명해주지 못한다(Northhouse, 2012; 장여옥, 2015).

전통적 리더십의 한계를 보완하기 위해서 80년대부터 몇몇 연구자들이 새로운 패러다임을 제시하였다. 그 중에서도 변혁적 리더십(transformational leadership), 거래적 리더십(transactional leadership)이 크게 주목의 대상이 되었다. 최근에는 감성적 리더십(sensible leadership), 카리스마 리더십(charismatic leadership), 봉사적 리더십(servant leadership), 셀프 리더십(self leadership) 그리고 슈퍼 리더십(super leadership) 등에 대한 연구도 진행되고 있다. 이들 리더십에 관한 연구의 특징은 명칭에 포함된 단어를 리더십의 핵심 요인으로 보고 이들 요인과 직무성과 등 조직 유효성과의 관계성을 논리적·실증적으로 정립하는데 초점을 맞추고 있다.

한편, 산업화와 정보화를 거치면서 우리 사회에 존재하는 모든 조직은 커다란 변화를 경험하고 있다. 특히, 지방자치단체의 경우, 지난 20여 년 간 구성원이 크게 변동되어 리더십과 조직 유효성의 관계성을 재점검할 필요가 있다. 예를 들어, 1990년대 초반까지만 해도 공직 사회의 여성비율은 20% 초반에 불과하였으나, 2016년 12월 기준으로 공무원 총원 104만여 명 중 47만여 명으로 45.2%를 차지하고 있다(2017년 통계연보). 특히, 서울시를 비롯한 지방자치단체 7·9급 시험에서 여성 합격자 비율은 60%를 훌쩍 넘는다(한국경제, 2016.10.07). 아울러, 최근 입직한 지방공무원은 대졸자가 대부분이어서 상위 직급자보다 고학력인 경우가 빈번하다.

조직의 구성원의 변화는 상사와의 관계성도 과거와는 상이할 것이며, 이에 따라 새로운 리더십이 요구되고 있을 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 다양한 조직에서 활용되고 있는 변혁적 리더십, 거래적 리더십 그리고 감성적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 그리고 이들 요인 간의 관계성에 있어서 성별, 연령 집단 간 차이가 존재하는지를 분석하기로 한다.

본 연구에서 3개 유형의 리더십을 함께 살펴보고자 하는 이유는 이미 많은 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상대적 유용성을 검증하였고(Bass, Avolio & Pointon, 1990; Yammarino, Spangler & Bass, 1993), 새로이 관심이 되고 있는 감성적 리더십도 이들 리더십과는 명확하게 다른 요인을 리더십의 핵심 사항으로 간주하고 있고(Neff, Citrin & Brown, 1999; Goleman, Boyatis & Mckee, 2002), 지방공무원의 변화된 인식을 적절히 반영할 수 있을 것이기 때문이다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 리더십의 연구 동향

리더십은 급변하는 조직 환경에서 지속적 발전의 핵심요소로 인식되고 있으며, 한 조직을 이끄는 방향을 결정하는 행위이다. 특히 직장상사의 리더십은 조직의 성과와 관련된 중요한 개념으로 인식되어 왔다. 전통적 리더십이 리더 자체의 특성이나 행동에 초점을 맞추었다면, 최근에는 리더와 구성원의 상호작용을 보다 강조하는 연구가 진행되고 있다.

1980년대 이후에는 급격한 사회변화가 이루어지면서 미래에 대한 불확실성이 증가하고, 국제화에 따라 조직 내·외부 환경이 크게 변화하여 전통적 리더십 이론의 기반이 약화되고, 리더와 조직 구성원 간 상하관계로서의 통제가 아닌, 수평적 관계로서 구성원의 임파워링(empowering) 등이 중시되기 시작하였다. 이러한 연구경향의 변화에 따라 변혁적 리더십(transformational leadership), 거래적 리더십(transactional leadership)도 나타나게 되었다. 그리고 비교적 최근에는 특성요인을 리더십의 핵심으로 보는 감성적 리더십(sensible leadership), 카리스마 리더십(charismatic leadership), 봉사적 리더십(servant leadership), 셀프 리더십(self leadership), 슈퍼 리더십(super leadership), 윤리적 리더십(ethical leadership) 등이 나타나게 되었다. 그러나 본 연구에서는 변혁적 리더십, 거래적 리더십 그리고 감성적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향을 조사하고자 한다.

〈표 1〉 리더십 이론의 변천과정

구분	접근법	연구모형	강조점
전통적 리더십 이론	특성추구이론 (1930-1950년대)	<pre>                     graph LR                     A[개인적 특성] --&gt; B[리더와 비리더의 구별]                     </pre>	리더의 특성
	행위이론 (1950-1960년대)	<pre>                     graph LR                     A[리더 행위] --&gt; B[업무 성과]                     </pre>	리더의 행위
		<pre>                     graph LR                     A[리더 행위] --&gt; B[업무 성과]                     B --&gt; A                     </pre>	
상황이론 (1960-1980년대)	<pre>                     graph LR                     A[상황요인: 과업내용, 퍼스낼리티, 집단의 특성 등] --&gt; B[리더십 환경을 이루는 상황]                     </pre>	리더십 환경을 이루는 상황	
변혁된 이후	변혁적 이론 등 (1980년대 이후)	획기적인 변화를 이끌어 낼 수 있는 영향력 전통적 리더십과 구별	리더와 하급자 간의 관계성

자료: Bryman, A., Charisma and Leadership in Organization, London: SAGE, 1992, P.1.의 자료를 토대로 재작성

## 2. 변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 감성적 리더십에 대한 개념 정립

### 1) 변혁적 리더십

21세기 급변하는 경영환경의 변화에서 조직이 생존하기 위해서는 구성원으로부터 조직의 목표에 대한 강한 일체감, 적극적 참여, 기대이상의 성과달성을 위한 동기유발을 자극할 수 있는 새로운 리더십이 요구되었다. 이에 맞추어 등장한 변혁적 리더십은 House의 카리스마적 리더십 이론과 Conger & Kanugo의 카리스마적 리더십을 이론적 배경으로 형성된 것이다. 그 후 정치학자인 Burns에 의해 체계화된 변혁적 리더십을 Bass는 정부는 물론 기업과 조직에 활용하도록 발전시켰다. 그 뒤를 이어 Tichy & Ulrich, Sergiovanni, Kouzes & Posner, Conger, Kark 등 많은 학자들이 진전시켰다(김창중, 2014).

Burns(1978)는 그의 저서 'Leadership'에서 정치적 지도자들의 리더십을 연구하는 과정에서 초점을 리더와 구성원 간의 관계에 맞추었다. 그리고 권력의 행사라고 인식되는 기존의 리더십을 구성원의 수요와 욕구를 만족시키는 과정이라고 생각을 바꾸기 시작한 것이다. 나아가 Maslow의 욕구계층이론과 Kohlberg의 도덕적 발전이론을 결합하여 변혁적 리더십의 동기유발수준과 도덕수준을 형성하였고, 변혁적 리더십은 이런 도구역할을 해야 한다고 제시하였다.

즉, 변혁적 리더십이란 주어진 목표의 중요성과 의미에 대한 부하의 인식수준을 향상시키고, 부하가 자기 이익을 초월하여 집단이나 조직 전체의 이익을 위해 일하게 만드는 것이다. 그리고 부하의 욕구수준을 단순히 일차적 욕구수준에 머물게 있는 것이 아니라 Maslow가 제

시했던 상위 수준의 욕구로 끌어올림으로써 부하를 근본적으로 변혁시키는 리더십을 의미한다. 그러므로 변혁적 리더는 조직구성원으로 하여금 리더에 대해 신뢰를 갖게 하는 카리스마를 지니고 있어야 하며, 조직 변화의 필요성을 감지하고 변화를 이끌어 낼 수 있는 새로운 비전을 제시할 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

## 2) 거래적 리더십

거래적 리더십이란 리더와 하위자 간의 관계를 교환관계로 보고, 부하의 노력에 대한 대가로 리더가 보상을 제공하는 교환적 과정을 전제로 한다. 이러한 교환관계는 리더와 하위자 모두에게 비용보다 편익이 높으면 지속될 수 있다. 따라서 거래적 리더는 하위자가 바람직한 결과의 달성을 위해 수행하여야 하는 역할과 이의 달성에 필수적인 요소인 확신을 제공하여야 한다.

거래적 리더십의 성패는 부하가 자신의 노력이 적절한 보상을 받을 것이라는 믿음에 달려 있다. 따라서 Bass는 거래적 리더십 행사과정에서 리더의 역할을 두 가지로 설명하고 있다. 첫째는 일의 결과가 무엇인가를 부하에게 인식시키는 역할이고, 둘째는 결과달성 여부에 따라 부하가 어떤 보상이나 벌을 받을지를 명확히 제시하는 역할이다(Yukl, 2008; 성영태·최봉기·임채숙, 2008).

거래적 리더십은 조직의 관료적 권위와 합법적 질서 유지의 범위 안에서 조직의 안정적 지속가능성을 위한 조직의 성과를 향상시키기에 적합하다. 즉, 거래적 리더는 변화의 촉진보다는 조직의 안정성을 중시한다. 반면에 거래적 리더는 부하들이 목표에 대해 열의와 몰입까지는 발생시키지 않는 것이 일반적이어서, 혁신적인 조직문화를 형성하는 데에는 한계가 있는 것으로 지적되고 있다.

## 3) 감성적 리더십

조직 구성원의 가치관과 조직 대내외적 환경이 변화함에 따라 리더십에 대한 보다 다양한 시각에서의 접근이 필요하게 되었다. 특히, 자신의 한계와 가능성을 객관적으로 판단해 자신의 감정을 잘 관리하며, 상대방의 입장에서 그 사람을 진정으로 이해하고, 타인과 좋은 관계를 유지할 수 있는 능력이 리더에게 요구되기 시작하였다. 이러한 경향에 따라 감성능을 바탕으로 한 감성적 리더십에 대한 연구가 진행되기 시작하였다. 이 이론도 역시 90년대 이후에 시작된 리더와 조직 구성원 간 상하관계로서의 통제가 아닌, 수평적 관계로 보는 시각에서 출발한 것이다.

Mayor, Salovey and Caruso(2004)는 감성적 리더십을 조직 구성원들의 감성을 인식하고 관리하며, 공감을 통하여 긍정적 관계를 형성하여 조직에 영향력을 발휘하는 행위라고 하였다. 즉, 감성적 리더십은 리더 스스로 자신의 내면을 깊이 있게 성찰하는 데서부터 시작된다. 그리고 부하직원의 감성 및 필요를 이해하고 배려함과 동시에 서로가 함께 추구해 할 지향점

으로 '공동의 선(善)'을 찾아 이를 향해 자연스럽게 구성원들을 리드할 수 있는 능력인 것이다.

공조직은 내재된 특성으로 합리적이고 규범적인 방법론에 의거한 리더십에 대한 연구가 주류를 이루고 있다. 따라서 지방공무원에 대한 리더십 연구도 부하 직원의 감성에 관한 연구는 소홀히 하였다. 그러나 학교 등 공공조직과 유사한 다른 영역에서는 감성적 리더십과 조직몰입, 직무만족 등에 긍정적 영향을 미친다는 결과가 보고되었다(추승희·고재천, 2013).

#### 4) 3개 리더십 간의 관계성

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계는 상호 배타적인 이원론적 개념으로 접근하기도 하나(예: Burns, 1978), 거래적 리더십은 독자적인 리더십 이론이 아니라 변혁적 리더십의 우월성을 강조하기 위해 만든 상대적 이론이다. 또한, 두 리더십은 상반된 관계가 아니라 목표달성에 서로 필요한 보완적 관계로 보아야 된다. 즉, 리더십은 거래적이거나 변혁적으로 발휘될 수도 있고, 병행하여 발휘하기도 가능하다(Bass, 1999).

감성지능을 강조한 감성리더십은 주어진 목표의 중요성과 의미에 대한 부하의 인식수준을 향상시키는데 중점을 둔 변혁적 리더십이나 교환관계에 역점을 둔 거래적 리더십과는 구분된다. 아울러, 리더가 하나 혹은 둘만의 리더십을 발휘하는 것이 아니라 3개 리더십 모두를 동시 발휘 가능한 것이고, 단지 량의 수준에 차이가 있을 것이다.

아래 표는 변혁적 리더십, 거래적 리더십 그리고 감성적 리더십간의 차이를 설명하고 있다.

〈표 2〉 거래적 리더십, 변혁적 리더십 그리고 감성적 리더십 간의 차이점

리더십 유형	거래적 리더십	변혁적 리더십	감성적 리더십
목표	교환관계	변혁 또는 변화	감성능력 향상
리더십 성격	소극적	적극적	중간
활용 대상	하급관리자	최고 관리층	상위 관리계층으로 갈수록 더욱 중요
관심대상	단기적인 효율성과 타산	장기적인 효과와 가치의 창조	자신의 감정통제 및 타인에 대한 배려
동기부여요인	외재적 동기부여	내재적 동기부여	내·외면적 동기부여
행동의 기준	규칙과 관례의 준수	변화에 대한 도전 격려	감성의 제고
이념	능률지향	적용 지향	감성 지향
적용 조직	기계적 관료제에 적합	단순 구조나 임시 조직에 적합	모든 조직
리더십 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>•업적에 따른 보상</li> <li>•예외 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•이상적 영향력</li> <li>•영감적 동기부여</li> <li>•지적 자극</li> <li>•개별화된 배려</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•자기 인식능력</li> <li>•자기 관리 능력</li> <li>•사회적 인식 능력</li> <li>•관계관리 능력</li> </ul>
적용 상황	<ul style="list-style-type: none"> <li>•업무성과의 점진적 개선</li> <li>•조직목적의 변경</li> <li>•특정사업에 대한 구성원의 저항 감소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•조직합병</li> <li>•신규부서 설립</li> <li>•조직문화 변화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•업무성과의 중장기적 향상</li> <li>•조직내부의 갈등 완화</li> </ul>

자료: Burns(1978)의 자료에 저자가 감성적 리더십을 추가하여 작성하였음

### 3. 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 연관성에 관한 논의

공조적인 지방자치단체에는 목표의 추상성, 무기역성 등이 존재하여, 목표 달성정도를 금전적이나 계량적으로 측정하기 어렵다. 따라서 본 연구에서도 조직유효성을 측정하는데 있어 사기업에서 활용되고 있는 경영 성과적 방법을 사용할 수 없다. 그러므로 통상적으로 공조직의 유효성 측정에 사용되는 직무만족, 조직몰입과 같은 행태론적 접근방법을 활용하고자 한다.

#### 1) 직무만족

직무만족은 여부는 조직성과와 관련하여 중요한 의미를 지니고 있으며, 특히 개인의 욕구와 조직의 목표가 조화를 이루는데 있어 중요한 역할을 한다. 일반적으로 높은 수준의 직무만족을 가진 조직구성원은 그 일에 대하여 긍정적인 태도를 가지며, 반면에 그렇지 못한 구성원은 그 일에 대하여 부정적인 태도를 보이는 것은 당연해 보인다. 그러나 많은 연구에도 불구하고 직무만족 연구의 토대인 직무만족에 관한 정의는 학자들 사이에 다소간의 차이를 보이고 있다.

직무만족에 대한 정의로 Locke(1975)는 '개인의 직무와 직무경험의 평가 결과로 나타나는 즐겁거나 긍정적인 정서적 상태'로 파악하였고, Willower & Smith(1986)은 '각 개인이 자기 직무와 관련되어 경험하는 모든 좋고 나쁜 감정의 총화, 또는 이러한 느낌의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도'라고 하였고 우리나라의 김병섭 등(2006)은 직무에 대한 우호적인 태도로 직무만족을 정의하고 있다. 따라서 인지·정서·행동의 복합체인 직무만족은 실제 관찰되는 것과 같이 정확하지 않고, 구성원의 행동이나 언어표현으로부터 추론되는 복합적인 개념으로 파악할 수 있다(윤한홍, 2014).

실제로 현실세계에서 직무만족을 측정하는 방법도 다양하다. Spector(1997)는 측정방법을 크게 직무만족에 대한 연구를 전반적 접근(global approach)과 단면적 접근(facet approach)의 두 가지 방향으로 구분하였다. 직무만족의 전반적 접근방법은 조직구성원들의 직무에 대한 전반적 만족을 단일하게 측정하는 반면, 단면적 접근방법은 업무 자체의 본질, 업무수행 환경, 급여와 부가적 보상, 상사와 동료의 직무 관련자 등과의 관계성 등 직무의 다양한 측면을 조사한다.

직무만족은 조직구성원의 개인적 차원에서 인지되는 개념이기 때문에 조직구성원 개인을 둘러싼 다양한 조직 내·외적 환경요인들과 연관되어 있고, 측정방법도 다양할 수 있다. 하지만, 본 연구에서는 직무만족을 '조직 구성원이 자신의 욕구와 직무의 사이의 일치 수준으로 표현될 수 있는 정서적 상태'라고 개념화하고, 측정을 진행하였다.

## 2) 조직몰입

1970년대 이후 조직몰입을 업무성과 제고와 이직률 감소에 영향을 미치는 요인으로 보고 사회학, 산업심리학, 행동과학 등 여러 분야에서 연구하여왔다. 조직몰입은 이처럼 다양한 학문적 배경을 가진 학자들이 연구를 진행하고 있고, 인간의 심리적 상태와 연계되어 있어 개념을 정립하기 어렵다. 하지만, 통상적으로 조직몰입을 조직에 대한 개인의 동일시(identification)와 개입(involvement) 수준의 상대적 강도를 나타내는 용어로(Steers and Porter, 1997), 조직과의 일체감, 조직의 목표나 가치에 대한 신뢰와 애착, 조직을 위해 열심히 일하려는 의지 그리고 조직구성원으로 존재하려는 의지 등으로 정의될 수 있을 것이다.

조직몰입이라는 용어가 과거에는 단일 차원에서 접근하였지만, 최근에는 정서적, 규범적 그리고 지속적 차원이 상호 밀접하게 연계되어 있는 다차원의 개념으로 보는 주장이 설득력을 얻고 있다(Allen & Meyer, 1990). 따라서 최근에는 조직몰입을 정서적, 규범적 그리고 지속적 몰입 등 3개 차원으로 구분하고 분석하고 있다. 그리고 정서적 몰입(affective commitment)란 조직에 대한 친밀성으로 파악될 수 있으며, 규범적 몰입(normative commitment)은 조직보호에 대한 사명감이나 조직이나 직무 목표의 성취에 대한 의무감을 토대로 한 몰입상태를 의미한다. 그리고 지속적 몰입(continuance commitment)이란 이직과 연관된 비용 손실의 지각 또는 다른 대안의 부재로부터 발생할 수 있는 재직행위의 영속성으로 보았다.

종합하면 정서적 몰입은 조직 구성원이 조직을 자신과 동일시하는 감정적 애착으로 대한 정서적 충성 의지, 애착과 조직의 멤버십을 지속하려는 욕구와 관련된 상태이다. 반면 지속적 몰입은 조직에 남았을 때 얻는 이익과 조직을 이탈할 때 얻는 손실을 비교하는 경제적 교환 측면의 몰입이다. 그리고 규범적 몰입은 도덕적 의무감에 기초한 몰입인 것이다(김진광, 2016).

## 3) 리더십과 직무만족 및 조직몰입 간의 연관성

모든 조직에서 누가 어떤 리더십을 가지고 조직을 이끌어 나가느냐에 따라 조직의 목표달성과 구성원의 직무만족, 조직몰입과 같은 조직 유효성은 크게 달라질 수 있다. 당연히, 조직의 대내외적 환경과 조직구성원의 특성에 부합하는 리더십이 발휘되는 상황에서 조직의 산출물은 향상될 것이다. 즉, 리더에 대한 조직 구성원의 인식이 긍정적일수록 조직 유효성이 제고될 것이다. 특히, Bass(1999)는 어느 국가에서든지 변혁적 리더십, 거래적 리더십 그리고 자유방임적 리더십의 순으로 효과적일 것이라는 주장을 제시하였다.

지난 십 수년간 지방자치단체를 중심으로 리더십과 조직유효성에 대하여 조사한 선행연구는 어떠한 결과를 보였는지를 살펴보고자 한다. 먼저, 학교 교장의 리더십을 연구한 Griffith(2004)은 카리스마와 영감, 개인적 고려, 지적자극의 3개 요인으로 구성된 변혁적 리



더십이 구성원들의 직무만족에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 우리나라 지방공무원을 대상으로 연구한 박종표·최수일(2009)의 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 팀 유효성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

지방공무원을 대상으로 한 리더십 연구(성영태·최봉기·임채숙, 2008)에서는 변혁적 리더십 중에서도 카리스마 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 하지만, Kara 등(2013)에 따르면, 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 직장생활의 질(예: 종사원의 소진(burnout), 조직몰입 및 인생만족 등)에 미치는 영향분석결과는 거래적 리더십은 직장생활의 질에 영향을 미치지 않으나, 변혁적 리더십은 영향을 미치고 있었다.

지방공무원을 대상으로 우리나라와 중국의 리더십과 직무만족, 직무몰입을 연구한 결과(진종순·왕홍파, 2014)는 변혁적 리더십은 양국 모두에서 영향을 미치는 리더십으로 나타났지만, 거래적 리더십은 중국에서만 상대적으로 높게 긍정적으로 영향을 미치는 리더십으로 나타났다. 아울러, 지방자치단체를 대상으로 한 정재명(2011)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 그 영향력의 정도가 달랐다. 그러나 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

추승희·고재천(2013)의 조사에 따르면, 감성적 리더십은 민간기업 뿐만 아니라 학교 등 교육조직에서도 조직몰입, 조직효과, 교사의 직무만족, 교사의 교직헌신도 등에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 그리고 이러한 리더십에 관한 연구결과를 종합해 보면, 거래적 리더십, 변혁적 리더십 그리고 감성적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론을 도출할 수 있다.

국내외 각기 다른 유형의 조직을 대상으로 연구한 리더십과 조직유효성에 관한 연구결과를 종합하면, 앞서 언급된 Bass(1999)의 주장이 대체로 받아들여지는 결과가 나타나고 있었다. 단지, 예외적인 상황에서만 부정되는 사례가 나타난 것으로 보인다. 이러한 현상이 나타난 근본적인 이유는 조직 구성원의 가치관 변화에 기인하는 것이다. 특히, 국가사회의 이익보다는 개인의 이익을 우선하고자 하는 인식의 향상과 직장 내에서 상사와의 관계가 수직적 관계에서 수평적 관계로 전환되고 있는 점에 기인하는 것으로 보인다.

〈표 3〉 국내 선행연구 종합

연구자	독립변수	종속변수	연구결과
Bass(1999)	변혁적리더십 거래적리더십 자유방임적리더십	유효성	변혁적<거래적>자유방임적
Griffith(2004)	변혁적리더십	직무만족	카리스마·영감·개인적 고려·지적자극→직무만족
박종표·최수일(2009)	변혁적리더십 거래적리더십	유효성	(변혁적=거래적리더십) → 유효성
성영태 외(2008)	변혁적 리더십	조직몰입	카리스마>거래적리더십 → 조직몰입
진종순·왕흥파(2014)	변혁적 리더십 거래적 리더십	직무만족 조직몰입	(한국) (변혁적=거래적) → 직무만족, 조직몰입 (중국) (변혁적<거래적)→직무만족, 조직몰입
Kara 외(2013)	거래적리더십 변혁적리더십	직장생활의 질	거래적리더십→직장생활의 질(x) 변혁적리더십→직장생활의 질(O)
정재명(2011)	변혁적리더십 거래적리더십	직무만족	(변혁적=거래적)→직무만족(+) 변혁적→조직몰입(+) 거래적→조직몰입(-)
추승희·고재천(2013)	감성적 리더십	직무만족	감성적리더십→직무만족

일반적으로 조직몰입은 직무만족과 유사한 개념으로 사용되는 경우가 빈번하다. 하지만, 조직몰입은 조직의 목표, 가치와 조직 자체에 대한 애착을 강조하고, 직무만족은 조직의 구성원이 자신의 임무를 수행하는 구체적인 과업환경을 강조한다(신유근, 2014). 또한, 직무만족이 직무에 대한 현재의 정서적 반응을 나타내는 현재와 과거지향적인 개념이라면, 조직몰입은 현재 만족함은 물론이고, 불만이 있더라도 ‘앞으로는 좋아지겠지’하는 기대 심리이기 때문에 직무만족과 비교하면 상대적으로 미래 지향적인 개념이다.

직무만족과 조직몰입에의 관계성에 대한 선행연구에서 양자 간의 높은 긍정적 상관관계 가지고 있는 것이 검증되었다. 또한, 양자 간에는 긍정적(+인) 관계성을 가지고 있으며, 인과관계에 대해서는 논란이 있었지만, 대체로 직무만족이 조직몰입에 영향을 주는 인과관계인 것으로 검증되었다. 특히, 전문직 종사자를 대상으로 한 연구에서 양자 간의 인과관계가 보다 명확히 나타났다(Lok and Crawford, 2004).

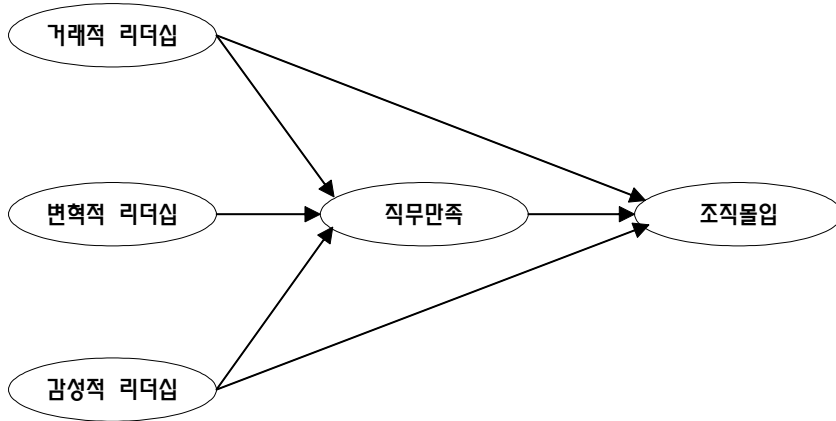
## II. 연구 모형 및 조사 개요

### 1. 연구 모형

본 연구는 기존 연구의 결과를 토대로 다음과 같이 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 감성적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치고, 리더십 유형과 조직몰입의 관계 속에서 직무만족이 매

개하는 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



상기 연구모형을 기초로 조사하고자 하는 연구가설은 다음과 같다.

- 가설 1. 리더십(거래적 리더십, 변혁적 리더십, 감성적 리더십)은 조직 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이며, 직무만족은 매개효과를 가질 것이다.
- 가설 2. 상기와 같은 유형별 리더십과 직무만족, 조직몰입 간의 관계성은 인구사회학적 특성(예: 성별, 연령 등)에 따라 상이하게 나타날 것이다.

상기 가설을 검증함에 있어서 구조방정식을 사용하였고, 성별, 연령을 토대로 한 집단 간 차이점을 분석하기 위하여 구조방정식모형의 다집단 분석방법론을 사용하여 집단 간 구조동일성 검증을 실시한 후, 상이성이 검증된 경우에 경로계수 분석 등을 통하여 구조적 차이점을 조사하였다.

## 2. 연구 설계

### 1) 설문지의 구성 및 타당성 분석

본 논문에서 제시된 가설들은 설문지를 사용한 양적 접근법을 통해 검증하였다. 설문지는 크게 4개 부분으로 나누어져 있으며 인구통계학적 설문을 제외하고 총 41개의 문항으로 구성되어 있다. 설문항목은 각 항목마다 1점은 '전혀 그렇지 않다'에서 5점은 '매우 그렇다'의 Likert 5점 척도를 사용하였다.

〈표 4〉 설문구성의 구성 및 내용

변수		측정지표	설문항목
독립변수	리더십	변혁적 리더십_카리스마	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지적자극: 안목제시, 해결방안 제시</li> <li>• 카리스마: 능력, 자신의 이익포기, 열정적 자세, 존경받을 만한 태도, 조직사명감</li> </ul>
		변혁적 리더십_동기부여	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개별적 배려: 업무수행 교정, 지도 및 배려, 소외 직원에 관심</li> <li>• 동기부여: 명확한 지시, 동기부여, 적절한 휴식권고</li> </ul>
		거래적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조건보상: 공식적 칭찬, 상응한 대가 지급</li> <li>• 예외관리: 사전적 주의, 실수방지, 간섭유보</li> </ul>
		감성적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더의 감성관리(5개 항목)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자신인식, 감성통제, 업무의 유연성, 긍정적 사고, 팀워크 도출</li> </ul> </li> <li>• 부하의 감성배려(3개 항목)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부하의 감성이해, 조직의 특성 파악, 부서를 위한 서비스 능력</li> </ul> </li> </ul>
종속변수		직무만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 총 6개 항목</li> <li>- 업무량, 상사관계, 자율권, 승진기회, 성취감, 능력인정</li> </ul>
		직무몰입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정서적 몰입: 동료감, 유대감, 조직애착</li> <li>• 규범적 몰입: 적절한 업무수행, 도전적 업무수행, 성심적 수행</li> <li>• 지속적 몰입: 존속의무감, 존속이익, 조직미련</li> </ul>

본 연구에서는 개념타당도를 측정하기 위해 변수간의 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 주성분 분석을 사용하였고, 요인을 회전하는 방법으로는 직각회전 방법 중 베리맥스 회전(varimax rotation) 방법을 사용하였다. 각 변수의 요인 간 상관관계 정도를 나타내는 요인 적재량(factor loading)의 수용기준은 보통  $\pm 0.40$  이상이면 유의하다고 보지만 본 연구에서는 보수적인 기준인  $\pm 0.50$  이상을 기준으로 선택하였다. 이러한 과정을 거친 요인분석 결과는 다음과 같다.

## 2) 직무만족의 요인분석

Smith, Kendal and Hulin(1969)에 의해 개발된 JDI(Job Descriptive Index)를 수정·보완하여 직무만족 요인을 6개로 재구성하였다. 직무만족을 구성한 설문지가 그 속성을 얼마만큼 정확하게 측정하였는지를 요인분석을 통해 분석한 결과 먼저 공통성 분석에서 공통성이 부족했던 직무만족 1, 2, 4번 문항을 제외하고 요인분석을 시행하였다. 그 결과, 직무만족요인 문항은 1개의 요인으로 구분되었다.

〈표 5〉 직무만족 요인분석 결과

구분	직무만족
직무만족(자율권)	0.780
직무만족(성취감)	0.859
직무만족(능력인정)	0.854
전체	2.074
% 분산	69.142
누적 %	69.142

### 3) 조직몰입의 요인분석

조직몰입에 대해서는 Meyer & Allen(1991)이 고안한 조직몰입 설문지를 사용하여 정서적 몰입 3문항, 규범적 몰입 3문항, 지속적 몰입 3문항 총 9문항으로 측정하였다. 조직몰입 요인을 구성한 설문지가 그 속성을 얼마만큼 정확하게 측정하였는지를 요인분석을 통해 분석한 결과, 먼저 공통성 분석에서 공통성이 부족했던 지속몰입 3번 문항을 제외하고 요인분석을 시행하였다. 그 결과 조직몰입문항은 규범몰입, 정서몰입, 지속몰입의 3개 요인으로 구분되었다.

〈표 6〉 조직몰입 요인분석 결과

구분	규범몰입	정서몰입	지속몰입
정서몰입(동료감)	0.143	0.903	0.130
정서몰입(유대감)	0.412	0.790	0.211
정서몰입(조직애착)	0.450	0.663	0.375
규범몰입(적정업무수행)	0.850	0.180	0.061
규범몰입(도전적업무수행)	0.828	0.223	0.153
규범몰입(성심적업무수행)	0.690	0.401	0.314
지속몰입(존속의무감)	0.151	0.265	0.853
지속몰입(존속이익)	0.144	0.114	0.893
전체	2.320	2.206	1.852
% 분산	29.006	27.578	23.145
누적 %	29.006	56.584	79.729

### 4) 리더십 유형의 요인분석

본 논문의 리더십 변수 측정은 Bass(1985)의 MLQ 아이টে을 토대로 Bass & Avolio(1990)가 MLQ의 축소판으로 개발한 MLQ-6S를 토대로 측정하였다. 이에 따라 거래적 리더십은 성과와 연계된 2가지 변수에 대하여 조건적 보상 2문항, 예외관리 3문항으로 구성하였고, 변혁적 리더십은 지적 자극 2문항, 카리스마 5문항, 개별적 배려 3문항, 동기부여 3문항으로 구성하였다. 아울러, 감성적 리더십은 Goleman, Boyatzis and McKee(2002)가 제시한 감성적 리더십의 4개 요인으로 총 8문항을 작성하였다.

리더십 요인을 구성한 설문지가 그 속성을 얼마만큼 정확하게 측정하였는지를 요인분석을 통해 분석한 결과 거래적 리더십 중 예외관리, 변혁적 리더십은 지적자극과 카리스마, 개별적 배려와 동기부여의 2개 요인으로 구분되어 변혁적 리더십\_카리스마와 변혁적 리더십\_동기부여로 구분하였고, 감성적 리더십은 1개 요인으로 묶였다.

〈표 7〉 리더십 요인분석 결과

구 분	거래적_예외관리	변혁적_카리스마	변혁적_동기부여	감성적
나의 부서장은 기준에서 이탈, 불법, 실수가 발생하는지 사전에 주의를 기울인다.	0.814	0.293	0.139	0.271
나의 부서장은 실수가 발생할 수 있는 모든 과정을 놓치지 않으려고 예의 주시한다.	0.824	0.251	0.257	0.155
나의 상사는 부서원들에게 새로운 안목으로 사물을 보는 방법을 알려 준다.	0.325	0.658	0.349	0.267
나의 상사는 부서원들이 풀기 어려운 문제에 대해 새로운 방법을 제공해 준다.	0.278	0.661	0.390	0.324
나의 부서장은 난관을 극복하는 탁월한 능력과 판단력을 가지고 있다.	0.253	0.715	0.317	0.360
나의 부서장은 부서를 위해 자신의 이익을 초월한다.	0.103	0.739	0.270	0.338
나의 부서장은 성취해야 할 목표에 대해 열정적인 자세로 일하고 있다.	0.299	0.700	0.146	0.369
나의 부서장은 내가 존경할 만한 방식으로 행동한다.	0.218	0.676	0.216	0.468
나의 부서장은 부서에 대한 사명감을 갖는 것이 중요하다고 생각한다.	0.245	0.667	0.331	0.293
나의 상사는 자기개발을 하도록 지도하고 적극 배려해준다.	0.221	0.295	0.669	0.405
나의 상사는 소외당하고 있는 부서원들에게 특별한 관심을 보여 준다.	0.179	0.377	0.623	0.458
나의 상사는 내가 무엇을 어떻게 해야하는 지를 명확하게 알려준다.	0.306	0.330	0.698	0.348
나의 상사는 내가 하는 일에 의미가 있도록 동기를 부여해준다.	0.152	0.364	0.695	0.400
나의 상사는 자신의 장·단점을 잘 알고 있다.	0.187	0.354	0.362	0.585
나의 상사는 스스로 감성을 잘 다스린다.	0.144	0.384	0.214	0.732
나의 상사는 업무에 유연하게 대처하고 새로운 일에 정성적이다.	0.201	0.357	0.246	0.751
나의 상사는 부서원들의 감정을 잘 알고 있다.	0.119	0.335	0.360	0.735
나의 상사는 부서의 특성과 원칙을 알고 있다.	0.339	0.285	0.365	0.618
나의 상사는 부서를 위한 서비스 능력이 뛰어나다.	0.238	0.280	0.378	0.690
나의 상사는 팀워크를 이끌어 내는 능력이 있다.	0.233	0.388	0.344	0.698
전체	2.330	4.761	3.279	4.942
% 분산	11.650	23.803	16.394	24.710
누적 %	76.557	48.513	64.907	24.710

## 5) 자료의 수집방법

본 연구는 2017년 2월 15일부터 약 2주간 연구와 조사의 수월성 등을 고려하여 경기도 김포시 공무원을 모집단으로 설정하고, 총 450부를 배포하고, 이중 408부가 회수되었고, 응답이 부실한 설문지를 제외하고 396부를 최종 분석에 사용하였다. 응답자의 기본적인 특성을 보면 다음과 같다. 먼저 성별을 보면, 남자가 189명 47.7%로 여자 207명 52.3%에 비해 적게 나타났다. 연령은 30대가 162명 40.9%, 40대가 158명 39.9%, 50대 이상 44명 11.1%의 순으로 30대와 40대가 대다수로 나타났다. 교육수준은 대졸이 302명 76.3%로 가장 많았고, 전문대졸이 47명 11.9%, 고졸이 34명 8.6%, 대학원졸 이상이 13명 3.3%의 순으로 나타났다. 결혼여부는 기혼이 299명 75.5%, 미혼이 95명 24.0%였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 측정 요인에 대한 기술적 분석

직무만족, 조직몰입, 리더십에 대한 응답자의 기본적인 인식경향을 파악한 결과는 다음과 같다. 먼저 직무만족은 3.42로 1에서 5로 측정된 리커트 척도에서 보통 이상으로 나타났다. 조직몰입에 대한 인식을 보면, 정서적 몰입이 3.61, 규범적 몰입이 3.82, 지속적 몰입이 3.23으로 규범적 몰입에 비해 지속적 몰입이 상대적으로 낮은 수치를 보여주었다. 리더십에 대한 지방공무원들의 인식경향을 보면, 거래적 리더십이 3.63으로 가장 높았고, 변혁적 리더십과 감성적 리더십은 3.4수준으로 비슷하게 나타났다.

연구대상인 지방공무원들의 성별에 따른 직무만족과 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입, 거래적 리더십은 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 그러나 남성공무원들의 변혁적 리더십\_카리스마와 변혁적 리더십\_동기부여, 감성적 리더십에 대한 인식이 여성공무원에 비해 높게 나타났다.

연구대상인 지방공무원들의 연령에 따른 직무만족과 조직몰입에 대한 인식차이를 알아보기 위하여 ANOVA분석을 시행하였다. 먼저 연령별로 직무만족에 대하여 유의한 차이가 있었으며, 50세 이상과 30세 미만 지방공무원의 직무만족이 30대와 40대 지방공무원에 비해 높게 나타났다. 연령에 대한 ANOVA분석결과 정서적 몰입, 규범적 몰입, 유의한 차이가 없었으나 지속적 몰입은 유의한 차이가 나타났다. 리더십에 대한 인식차이는 30세 미만 지방공무원들의 거래적 리더십, 변혁적 리더십(1), (2), 감성적 리더십에 대한 인식이 다른 연령대 지방공무원에 비해 높게 나타났다.

## 2. 구조방정식 분석결과

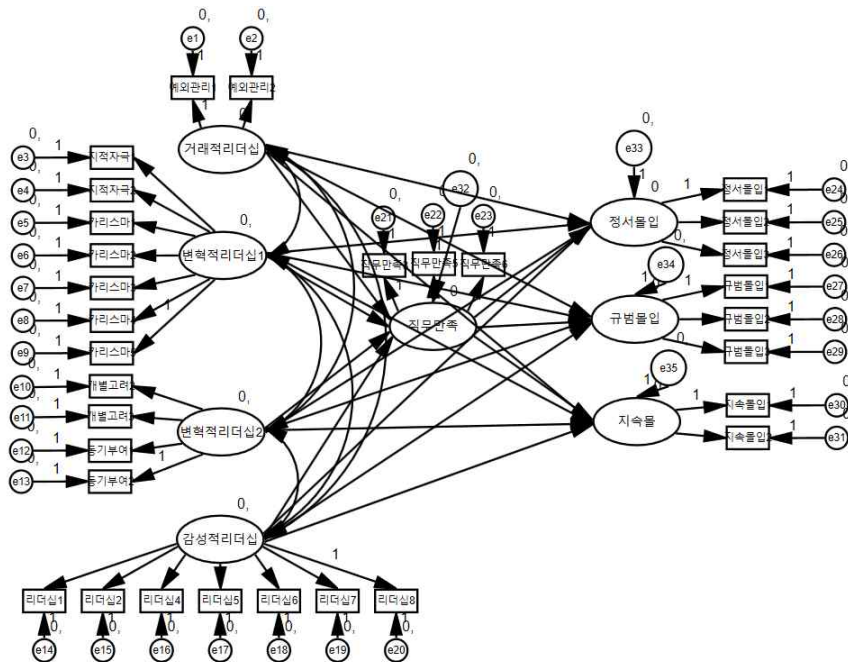
### 1) 전체분석

연구대상 전체를 연구모형에서 설정한 기본경로모형 즉, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 감성적 리더십으로 구성된 독립변인인 리더십 유형이 직무만족을 매개로 조직몰입에 영향을 미친다는 모형의 분석결과는 다음과 같다. 먼저, 공분산 구조분석에서 적합성 검증은 모형의 부합지수와 경로계수에 의해 검증되어질 수 있을 것이다(김계수, 2004). 그러므로 본 연구에서 설정한 기본 경로모형의 적합도지수를 다음 표에서 보면,  $X^2/df$ 은 2.407, NFI는 0.904, CFI는 0.941, RMSEA는 0.060 등으로 본 연구에서 설정한 모형의 적합도가 일반적으로 권장하는 값을 충족하고 있어 변수간의 영향 관계 파악에 초점을 둔 연구목적에 따라 수용가능하다고 판단할 수 있었다.

〈표 8〉 구조방정식 모형 적합도(전체)

$\chi^2$	DF	P	$\chi^2/DF$	NFI	CFI	RMSEA
984,380	409	0.000	2.407	0.904	0.941	0.060

〈그림 2〉 구조방정식 모형



범례: 변혁적리더십1=변혁적리더십\_카리스마, 변혁적리더십2=변혁적리더십\_동기부여



구조모형분석 실시 결과 확정된 구조모형의 경로계수는 다음 표와 같다. 먼저 리더십 요인 중 변혁적 리더십\_동기부여는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나 거래적 리더십, 변혁적 리더십\_카리스마, 감성적 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 직무만족은 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 거래적 리더십은 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 변혁적 리더십\_카리스마는 정서적 몰입, 규범적 몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미쳤고, 변혁적 리더십\_동기부여는 지속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 감성적 리더십은 지속몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미쳤다.

종합적으로 살펴보면, 거래적 리더십이 조직몰입에 상대적으로 높은 영향을 미치고 있었다. 이는 신분이 상대적으로 안정되어 있는 공무원은 반대급부 없이는 조직의 유효성에 긍정적으로 영향을 미치는 행위를 이끌어 내기 어렵다는 점을 보여준다. 아울러, 개별적 배려나 동기부여(변혁적 리더십\_동기부여도 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타나, 다른 조직을 대상으로 한 연구결과와 유사하다.

〈표 9〉 전체 구조모형의 경로계수

구분			Estimate	S.E.	C.R.	P
거래적리더십	→	직무만족	0.052	0.088	0.527	0.598
변혁적_카리스마	→	직무만족	0.132	0.139	0.821	0.412
변혁적_동기부여	→	직무만족	0.512	0.160	2.570	0.010
감성적리더십	→	직무만족	-0.083	0.133	-0.439	0.661
거래적리더십	→	정서몰입	0.274	0.077	3.404	***
거래적리더십	→	규범몰입	0.558	0.063	6.002	***
거래적리더십	→	지속몰입	0.215	0.115	2.371	0.018
변혁적_카리스마	→	정서몰입	-0.276	0.120	-2.15	0.032
변혁적_카리스마	→	규범몰입	-0.320	0.089	-2.392	0.017
변혁적_카리스마	→	지속몰입	-0.137	0.18	-0.935	0.35
변혁적_동기부여	→	정서몰입	0.063	0.139	0.397	0.692
변혁적_동기부여	→	지속몰입	0.618	0.218	3.262	0.001
변혁적_동기부여	→	규범몰입	-0.155	0.103	-0.931	0.352
감성적리더십	→	정서몰입	0.038	0.114	0.253	0.800
감성적리더십	→	규범몰입	0.082	0.083	0.533	0.594
감성적리더십	→	지속몰입	-0.390	0.176	-2.219	0.026
직무만족	→	정서몰입	0.801	0.091	9.592	***
직무만족	→	규범몰입	0.784	0.067	8.957	***
직무만족	→	지속몰입	0.463	0.105	6.317	***

지방공무원을 대상으로 한 본 연구는 변혁적 리더십\_카리스마와 감성적 리더십이 다른 조직을 대상으로 한 연구와는 상이한 결과 값이 도출되었다. 특히, 변혁적리더십\_카리스마는 정서적 몰입과 규범적 몰입에 부정적 영향을 미치고 있었다. 즉, 최근 입직자(하위 공무원)의 학력이 상급자보다 상대적으로 높고, 가치관도 상이하여 상급자의 지적자극이나 카리스마적 행위가 정서적 몰입이나 규범적 몰입에 오히려 부정적으로 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 아울러, 감성적 리더십도 지속적 몰입에 부정적 영향을 미치고 있어 단순한 감성에 의존한 리더십의 활용도 한계가 있어 보인다.

## 2. 다집단 분석

본 연구는 지방공무원의 성별에 따라 구조모형의 경로에 어떠한 차이가 있는가를 확인하기 위해 구조방정식모형을 활용한 다집단 분석을 실시하였다. 먼저 남녀집단의 측정동일성 검증을 실시하였다. 다집단 분석에서 집단 간 구조모형의 동일성을 확인하기 위한 측정동일성 검증은 남녀집단 간에 측정변수의 요인계수에 동일화 제약을 가한 측정동일성 모형과 동일화 제약을 하지 않는 기저모형간의  $X^2$ 차이 검증을 통해 실시하였다. 측정동일성 검증 결과, 남녀집단의 기저모형과 측정동일성 모형간의  $X^2$ 차이는 34.512, 자유도 차이는 23으로,  $X^2$ 차이가  $p < .05$  수준에서 유의미하지 않은 것으로 나타나 남녀 지방공무원 집단 간에는 측정동일성이 있는 것으로 나타났다.

남녀집단 간에 측정동일성이 확보되었기 때문에 구조모형에서 잠재변수들 간의 경로에 집단 간 차이를 검증하기 위해 구조동일성 검증을 실시하였다. 구조동일성 검증을 위해 구조모형 내에 존재하는 경로계수 각각에 동일화제약을 가한 모형을 동일화제약을 가하지 않은 측정동일성모형과 비교하였다. 구조동일성 검증 결과, 남녀집단의 측정동일성모형과 구조동일성 모형간의  $X^2$ 차이는 125.521이며 자유도 차이는 60으로  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 결과는 남녀 지방공무원 집단 간에 구조모형의 경로과정이 동일하지 않으므로, 두 집단을 분리해서 각각 독립집단으로 분석할 필요가 있음을 보여주는 것이다.

〈표 10〉 성별에 따른 다집단 분석 동일성 검증결과

Model	$\chi^2$	DF	$\Delta \chi^2$	p
Unconstrained	1530.421	818		
Measurement weights	1564.933	841	$\Delta \chi^2(23) = 34.512$	유의하지 않음
Structural covariances	1690.454	901	$\Delta \chi^2(60) = 125.521$	유의함

남녀 지방공무원 집단 간 구조모형이 동일하지 않다는 것이 확인되었기 때문에, 남녀집단

을 분리해서 경로과정을 검토했다. 남자공무원과 여자공무원 모두 변혁적리더십\_동기부여가 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 직무만족은 정서몰입, 규범몰입, 지속몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 거래적 리더십은 규범몰입에 유의한 정(+)영향을 미치고 있었다.

남자공무원의 경우 변혁적리더십\_동기부여는 정서몰입과 규범몰입에 부(-)의 영향을 미치고 있었다. 여성공무원들의 경우 거래적 리더십은 정서몰입과 지속몰입에 정(+)적 영향을 미쳤고, 변혁적 리더십\_카리스마는 정서몰입과 규범몰입에 부(-)의 영향을 미쳤으며, 변혁적 리더십\_동기부여는 지속몰입에 정(+)적 영향을 미쳤다. 종합적으로 보면, 거래적 리더십, 변혁적리더십\_카리스마가 남성공무원보다 여성 공무원에게 유효한 수단으로 나타났다. 그리고 변혁적리더십\_동기부여는 여성공무원보다는 남성공무원에게 유효한 수단으로 나타났다. 즉, 여성공무원에게는 보상이나 지적 자극, 카리스마가 유효하며, 남성공무원에게는 개별적 배려나 동기부여가 유효한 수단으로 판단된다.

〈표 11〉 성별에 따른 다집단분석 결과

구분			남성				여성			
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Estimate	S.E.	C.R.	P
거래적리더십	→	직무만족	0.102	0.125	0.730	0.465	0.119	0.111	0.881	0.378
변혁적_카리스마	→	직무만족	-0.294	0.213	-1.123	0.261	0.194	0.169	0.967	0.334
변혁적_동기부여	→	직무만족	0.866	0.280	2.644	0.008	0.490	0.183	1.969	0.049
감성적리더십	→	직무만족	0.156	0.202	0.577	0.564	-0.365	0.168	-1.381	0.167
거래적리더십	→	정서몰입	0.010	0.137	0.067	0.947	0.315	0.111	2.869	0.004
거래적리더십	→	규범몰입	0.358	0.127	2.354	0.019	0.561	0.071	4.226	***
거래적리더십	→	지속몰입	-0.070	0.186	-0.492	0.623	0.356	0.149	2.963	0.003
변혁적_카리스마	→	정서몰입	0.350	0.236	1.228	0.219	-0.351	0.168	-2.175	0.03
변혁적_카리스마	→	규범몰입	0.384	0.214	1.363	0.173	-0.469	0.096	-2.707	0.007
변혁적_카리스마	→	지속몰입	0.168	0.319	0.628	0.530	-0.200	0.223	-1.147	0.251
변혁적_동기부여	→	정서몰입	-0.760	0.319	-2.084	0.037	0.258	0.181	1.284	0.199
변혁적_동기부여	→	지속몰입	0.499	0.435	1.44	0.15	0.532	0.249	2.372	0.018
변혁적_동기부여	→	규범몰입	-1.131	0.307	-2.947	0.003	0.088	0.098	0.433	0.665
감성적리더십	→	정서몰입	0.074	0.216	0.261	0.794	-0.024	0.166	-0.111	0.911
감성적리더십	→	규범몰입	0.268	0.199	0.941	0.347	0.016	0.090	0.074	0.941
감성적리더십	→	지속몰입	-0.482	0.305	-1.731	0.083	-0.307	0.227	-1.303	0.193
직무만족	→	정서몰입	1.233	0.202	6.226	***	0.622	0.126	6.089	***
직무만족	→	규범몰입	1.079	0.163	6.195	***	0.698	0.082	5.585	***
직무만족	→	지속몰입	0.565	0.21	3.945	***	0.458	0.144	4.82	***

본 연구는 지방공무원의 연령집단에 따라 구조모형의 경로에 어떠한 차이가 있는가를 확인하기 위해 구조방정식모형을 활용한 다집단 분석을 실시하였다. 먼저 연령집단의 측정동

일성 검증을 실시하였다. 측정동일성 검증 결과는 연령집단의 기저모형과 측정동일성 모형 간의  $X^2$ 차이는 40.357, 자유도 차이는 23으로,  $X^2$ 차이가  $p < .05$  수준에서 유의미한 것으로 나타나 연령에 따른 지방공무원 집단 간에는 측정동일성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 지방공무원 연령집단 간에 두 집단을 분리해서 분석하는 것이 의미가 없음을 보여주었다.

〈표 12〉 연령에 따른 다집단 분석 동일성 검증결과

Model	$\chi^2$	DF	$\Delta \chi^2$	p
Unconstrained	1574.287	818		
Measurement weights	1614.644	841	$\Delta \chi^2(23)=40.357$	유의함

## V. 결론 및 정책적 제언

지방자치단체 공무원을 대상으로 변혁적, 거래적 그리고 감성적 리더십 유형이 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에의 영향관계를 파악하고, 이를 다시 성별, 연령집단 간의 차이점을 분석한 본 연구의 결과 및 정책적 제언은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 지방공무원들은 규범적 몰입이 비교적 높아 도덕적 의무감에 기초한 몰입이 높았던 반면, 지속적 몰입은 상대적으로 낮았다. 현실적으로 공무원의 보상과 지위에 대한 사회적 평판 그리고 일자리 획득의 어려움을 고려하면 지속적 몰입의 수치가 예상치보다 낮았으나, 이는 이미 직장의 안정성이 확보되어 지속적 몰입의 수준이 낮은 것으로 보인다.

둘째, 지방공무원들의 직무만족, 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입, 거래적 리더십에 대하여 성별에 따라 인식의 차이가 없었다. 그러나 남성공무원들의 변혁적리더십\_카리스마, 변혁적리더십\_동기부여 그리고 감성적 리더십에 대한 인식이 여성공무원에 비해 높았다.

셋째, 리더십 유형에서는 거래적 리더십에 대한 인식이 상대적으로 높게 나타났다. 이는 Bass의 주장이나 기존의 연구결과와는 다소 상이하다. 그러나 승진대상자에게 중요하거나, 업무량이 많은 사무를 부여하고, 그 대가로 승진을 시키는 행태가 나타나는 지방공무원 조직에서는 거래적 리더십이 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타난 것이 당연할 수도 있다.

넷째, 전체 구조모형의 경로계수를 분석하면, 거래적 리더십이 다른 유형의 리더십보다 조직 유효성을 향상시키는데 유효한 수단으로 나타났다. 따라서 노력에 대한 명확한 보상조건의 제시 없이는 상사가 조직의 유효성을 제고하기 어려울 상황에 직면할 수 있다. 또한, 이러한 현상은 여러 요인에 기인하겠지만, 무엇보다도 개인주의와 수평적 사고가 크게 강화된 공무원의 인식의 전환에 기인한 것으로 보인다.

다섯째, 직무만족은 정서몰입, 규범몰입 그리고 지속몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 나타나, 직무만족에 영향을 미치는 부하 직원에 대한 개별적 배려와 동기부여가 중요한 리더십

으로 확인되었다.

여섯째, 다집단 분석결과는 연령집단간의 차이는 없었으나, 남성공무원과 여성공무원의 조직몰입 영향요인이 상이한 것으로 나타나, 성별에 따라 상이한 리더십을 사용하면 조직의 유효성을 보다 효과적으로 향상시킬 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 한정된 경기도 김포시 지방공무원만을 대상으로 분석한 한계를 가지고 있어 본 연구결과를 일반화하는데 근본적인 어려움이 있다. 따라서 향후에는 도시와 농촌의 다양한 기초자치단체, 광역시와 도의 광역자치단체를 포괄하는 연구를 통해 리더십과 조직몰입 및 직무만족의 관계를 규명할 필요성이 있다. 아울러, 리더십의 유형도 보다 포괄적으로 활용하여 조사할 필요가 있을 것이다.

## ≪참 고 문 헌≫

- 김계수(2004). 「AMOS 구조방정식 모형분석」. 서울: SPSS 아카데미.
- 김병섭·박광국·조경호(2006). 「조직의 이해와 관리」. 대영문화사.
- 김진광(2016). 예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창중(2014). 변혁적 리더십이 열정, 혁신행동 및 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국콘텐츠학회논문지」, 14(11): 871-882.
- 박종표·최수일 (2009). 팀장의 리더십 유형이 신뢰 및 팀 유효성에 미치는 영향: 경기도 공무원을 중심으로. 「지방정부연구」, 13(3): 87-110.
- 성영태·최봉기·임채숙(2008). 기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향: 대구광역시를 중심으로. 「지방정부연구」, 12(1): 263-284.
- 신유근(2014). 「조직행위론: 신유근 교수의 인간존중경영 관점 접근」. 서울:한경사.
- 윤한홍(2014). 지방자치단체 공무원의 직무만족도 및 조직몰입도에 관한 연구. 서울시립대학교 대학원 박사학위논문.
- 장여옥(2015). 기관장의 리더십 유형이 청소년지도자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「미래청소년학회지」, 12: 23-41.
- 정재명(2011). 지방자치단체의 상관 리더십유형이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 연구: 경상남도 지방공무원들의 인식을 중심으로. 「행정논총」 49(2): 149-177.
- 진중순·왕홍파(2014). 리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입: 한국과 중국의 지방정부를 중심으로. 「지방정부연구」, 18(2): 57-83.
- 추승희·고재천(2013). 초등학교 부장교사의 감성적 리더십이 동학년 교사의 직무만족에 미치는 영향. 「초등교육학연구」, 20(1): 107-127.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1): 1-18.
- Bass, B. M.(1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1): 5.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press.
- Bryman, A.(1992). Charisma and leadership in organizations. Sage Pubns.
- Burns, J. M.(1978). Leadership Harper & Row. New York, 181.
- Goleman, D., Boyatzis R., & Mckee, A.(2002). Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence, Boston: Havard Business School Press.
- Griffith, J.(2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of educational administration*, 42(3): 333-356.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G.(2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34: 9-18.
- Lok, P., & Crawford, J.(2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4): 321-338.
- Locke, E. A.(1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual review of psychology*, 26(1): 457-480.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R.(2004). TARGET ARTICLES: "emotional Intelligence: theory, findings, and implications". *Psychological inquiry*, 15(3): 197-215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1): 61-89.
- Neff, Citrin & Brown, 1999;
- Northhouse, P. G.(2012). Leadership: Theory and practice. 김남현 역(2013). 리더십: 이론과 실제. 서울.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L.(1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
- Spector. P. E.(1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, and Consequences, Thousand Oaks, CA Sage: Sage.
- Steers, R. M. & Porter, L. W.(1997). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, Motivation and Work Behavior. New York: McGRAW-Hill,

46-56.

- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M.(1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yukl, G.(2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Willower, D. J., & Smith, J. P.(1986). Organizational culture in schools: Myth and creation. *The High School Journal*, 70(2), 87-94.
- 한국경제. (2016.10.07.) '공시(公試) 여인 천화...남여채용비율 항당해서 남(男)주나'. (검색일: 2018.02.01.)

---

\* **이용규(李容圭)**: Florida International University에서 행정학 박사를 취득하였으며, Seton Hal University 교수(조교수)를 거쳐 현재 중앙대학교 공공인재학부 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 정보통신정책, 규제정책, 재정정책이다. 최근 발표 논문은 “주요 10개 국가의 국가표준 거버넌스 유형에 대한 비교 분석적 연구”(2017), “사물인터넷(IoT) 산업 진흥을 위한 정부의 역할에 관한 연구”(2016), “ICT 분야의 기술기준 및 적합성평가시스템의 혁신정책에 관한 연구”(2016) 등이 있다(james@cau.ac.kr).

\* **두춘인(杜春隱)**: 중앙대학교 행정대학원에서 행정학 석사를 취득하였으며, 현재 경기도 김포시 대곶면에서 면장으로 재직 중이다. 주요 관심사는 인사행정 및 공무원 리더십이다(duce@korea.kr).

논문투고일: 2018.3.5 / 심사일: 2018.3.8 / 게재확정일: 2018.3.26