

# 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향력 비교 연구

## - 조직몰입에 미치는 팀/직무/개인 특성의 조절효과

이호선\* · 윤종우\*\*

### 요약

본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향력 차이를 분석하고자 하였으며, 두 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향을 비교하고 아울러 팀 특성, 직무특성, 개인특성의 조절효과를 분석하였다. 자료는 10여개의 기업에서 수집한 197부의 설문서를 분석에 사용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 주고 있으며, 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 주고 있음을 확인하였다. 둘째, 리더십과 조직몰입의 관계에서 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 줄 때 정형적 직무특성이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십은 비정형적인 직무특성의 구성원들에게 그 효과성이 크다는 것을 보여주는 결과이다. 셋째, 리더십과 조직몰입의 관계에서 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 줄 때 변화지향적 개인특성이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십은 변화지향적인 개인특성의 구성원들에게 그 효과성이 크다는 것을 보여주는 결과이다.

이러한 연구 결과는 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 조직몰입에 더 큰 영향을 나타내고 있으며, 이는 오늘날과 같은 환경의 변화가 빠른 사회에서는 과거의 경영자들이 지녔던 권한이나 상위하달식의 역할이 퇴색되고 있으며, 미래에 대한 비전제시, 지적자극, 개별적 배려 등이 더 중요한 것임을 보여준다. 그리고 리더십과 조직몰입의 관계에서 변혁적 리더십의 효과성을 증대시키기 위해서는 직무특성이 비정형적이고 개인 특성이 변화지향적인 상황적 조건이 부합되어야 한다.

**핵심주제어** : 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 조직몰입, 팀 특성, 직무특성, 개인특성

\* 단국대학교 상경대학 경영학부 교수, hosnlee@dankook.ac.kr

\*\* 단국대학교 대학원 인사조직관리 전공

## I. 서 론

기업의 유지, 존속과 성장, 발전은 그 조직에 참여하고 있는 구성원들의 노력에 의해 좌우된다고 할 수 있다. 그 조직 안에서 리더는 조직구성원들과 상호작용하여 그들에게 고도의 동기부여와 참여의지를 유도하여 목적인 조직의 성과를 달성하고자 노력하게 된다. 즉, 리더십은 조직구성원의 만족, 동기유발 및 성과에 영향을 미치고 있으며 조직의 목적을 효과적으로 달성하는 데 중요한 역할을 하고 있다.

이러한 리더십의 효과성은 부하와의 상호작용에 의한 과정이므로 리더십을 발휘하는 리더뿐만 아니라 리더십의 영향을 받는 환경적인 요인도 살펴 볼 필요가 있다고 생각해 본다. 리더십의 영향을 받는 변수로 본 연구에서는 팀, 직무, 개인특성을 변수로 보고 본 연구를 진행하려 한다.

본 연구에서는 대표적으로 연구되고 있는 리더십으로 최초 Burns(1978)가 제시하고 Bass(1985)에 의해 발전한 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 바탕으로 그 영향력을 살펴보고자 한다. 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외관리를 통해 부하직원들에게 영향을 미쳐 조직성과를 이루어 내는 영역을 다룬다. 그래서 주요 관심이 통제와 조직화, 단기적 계획등에 있다면 변혁적 리더십은 개별적 배려, 지적자극 등을 통해 조직원의 동기를 극대화 시켜 조직성과를 창출하는 영역을 다루고 있다. 그래서 주요 관심은 자율과 도전, 학습, 장기적 관점 등에 있다.

이러한 리더십의 발휘는 Fiedler(1967)의 상황적 리더십에 의하면 직무 및 부하직원의 특성이 리더십의 효과성에 영향을 미치는 중요한 변수라는 사실을 알 수 있다. 기업에서 리더십 발휘에 따른 적합한 환경적 특성을 확인한다면 조직몰입에 더 큰 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이에 따라, 본 연구에서는 리더십의 유형에 따른 효과성과 관련하여, 팀, 직무, 및 개인 특성을 조절변수로 설정하여 각 변수들이 부하직원의 조직몰입에 어떠한 영향을 줄 수 있는지를 검증하는 것을 연구목표로 하고자 한다.

팀특성, 직무특성, 개인특성을 조절 변수로 설정하여 상황에 적합한 리더십의 발휘와 조직몰입의 관계를 살펴 볼 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상에 기초하며 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의할 수 있다. Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다. 즉, 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다. Bass(1985)가 말하는 거래적 리더십의 요소는 다음과 같다.

첫째, 조건적 보상으로써 리더는 부하들에게 무엇이 기대되고 있으며 그 목표달성으로써 어떤 보상을 받을 수 있는지를 명확히 한다. 즉, 부하들에게 달성해야 할 과업을 명확히 할 당하고 만족스러운 과업수행에 대하여 그것과 교환으로 보상을 약속하고 실제로 보상을 하는 것을 말한다. 이런 보상은 대부분의 경우 보다 높은 수준의 성과를 달성하도록 부하들을 동기 부여하는데 효과적이라는 것이 발견되고 있다.

둘째, 예외에 의한 관리로써 적극적 예외관리는 부하의 순응을 얻기 위해 그의 실수에 대해 교정적 행동을 취하는 리더십을 의미한다. 리더는 부하의 과업수행에 있어서 일탈, 실수, 오류들을 발견하기 위한 조치들을 설정하고 기준을 벗어나는 실수가 발생 했을 때는 적절한 교정조치를 취한다.

소극적 예외관리를 하는 리더들은 부하의 실수, 일탈, 오류 등이 발생할 때까지 소극적으로 기다리며, 문제가 발생하면 그 때 가서 교정조치를 취한다. 그들은 실수를 발견하려 하지 않으며 문제가 보고되어야만 교정 행동을 취한다.

변혁적 리더십은 구성원들의 질적인 변화를 추구하기 위한 새로운 패러다임으로써 Burns(1978)에 의해서 제기 되었으며, 그 후 Bass(1985)가 기업 상황에 맞춰 구체화 하였다. Burns(1978)는 변혁적 리더십을 '리더와 부하들이 서로 보다 높은 수준의 자기진작과 동기를 일으키는 과정' 이라고 정의하고 있으며, Bass(1985)는 부하들로 하여금 리더를 신뢰하게 하고, 리더에 충성하게 하고, 존경하게 함과 동시에 애초에 기대된 것 이상의 노력을 기울이게 하는 과정으로 변혁적 리더십을 정의하고 있다. 거래적 리더십이 기대된 성과를 올리게 한다면 변혁적 리더십은 기대를 훨씬 초과하는 업무성과를 초래하게 한다.

변혁적 리더십의 구성요소는 연구자들마다 다르게 구분하고 있다. 본 연구에서는 가장 널리 알려져 있는 Bass(1985)가 제시한 4가지 구성요소인 카리스마, 지적자극, 영감적 동기 부여, 개별적 배려의 자세한 속성을 알아보고자 한다.

첫째, 카리스마는 변혁적 리더십의 가장 중요한 구성요인이다. Bass(1985)는 할당된 직무에 대해 부하들을 열중하도록 만드는 사람, 조직에 대하여 충성심을 붙여 넣어 줄 수 있는 사람, 모든 부하들로부터 존경을 받는 사람, 조직에 정말로 중요한 것이 무엇인지를 파악할 수 있는 재능을 지닌 사람, 조직의 사명감을 가지고 있는 사람 등이 카리스마 리더의 특성을 가지고 있는 것으로 주장하였다. 카리스마 리더를 가지고 있는 부하들은 조직에 대한 신념을 가지고 있으며, 그들은 리더들과 같이 일하고 있다는데 자부심을 가지고 있으며, 어떠한 장애물이 생기더라도 카리스마 리더들이 극복할 수 있을 것이라고 믿고 있다.

둘째, 지적자극은 직접적인 행동의 변화와 자극보다 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제 인식에 있어 부하를 변화시키고, 자극하는 리더의 능력으로서 정의하고 있다. 지적자극은 리더가 부하들로 하여금 잠재해 있는 문제에 대한 인식을 증가시키고 새로운 관점에서 문제를 바라보도록 영향을 미치는 과정을 말하는데 변혁적 리더는 기존의 업무의 틀을 깨고 창의적인 시각에서 개발하도록 자극하여 부하들에게 새로운 사고와 문제해결 방안을 제시한다.

셋째, 영감적 동기부여는 Bass & Avolio(1990)가 이론을 수정하면서 분리되어 하나의 요소로 첨가된 것으로써, 리더가 부하들에게 비전을 호소하고 다양한 상징들의 사용을 통해 부하들의 노력을 고무시키며, 적절한 행동적 모델링을 제공하는 정도로 정의된다. Bass (1990)는 리더가 부하들에게 영감적 동기를 붙여넣기 위해서는 부하들에게 자신의 기대를 명확히 전달하고, 팀 정신을 창출하며, 자신의 일에 열정을 갖도록 해야 한다고 제안하였다. 카리스마적인 리더가 구성원들로 하여금 행동적 모델링을 제공하거나 강한 동일시등을 통해 영감적 동기를 갖도록 할 수 있지만, 카리스마가 없는 리더라 할지라도 구성원들에게 비전을 전달하고 그것을 달성할 수 있다는 자신감을 심어줌으로써 영감적인 동기를 붙여넣을 수 있다고 보았으며, 그러한 이유에서 카리스마와 영감적 동기요소를 분리하였다.

넷째, 개별적 배려는 리더가 부하들에게 개별적인 관심을 갖고 그들을 신뢰하고 존중하며, 책임감을 고취시켜 학습하는 것을 도움으로써 부하들을 육성하는 내용을 담고 있다. 부하들을 개인적으로 배려해주는 리더는 부하들 각각에 대해 개인적인 관심을 보이며, 부하들의 욕구와 가치관에 대해 깊은 통찰력을 지니고 있다. 부하들의 시각에서 사물을 바라보며, 부하들의 능력 발휘와 동기 부여가 효과적으로 이루어질 수 있도록 하기 위해 개인적인 성향에 기초하여 과업을 할당하며, 도전적인 직무를 배정하거나 책임을 중대시킨다.

## 2. 거래적/ 변혁적 리더십의 영향력 비교

Bass(1985)는 일반적인 입장에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십 간의 관계를 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 변혁적 리더십은 상황적 보상보다 더욱 효율적이고 상황적 보상은 예외적 관리보다는 효율적이며 예외적 관리는 무간섭 리더십보다는 효율적이다. 둘째, 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 보완한다. Burns(1978)는 변혁적 리더는 부하가 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며, 이를 통해 리더와 부하 모두에게 동기부여와 성숙이 고취된다고 하였다. 반면 거래적 리더는 부하의 이익을 충족시킬 수 있는 보상을 제의함으로써 리더가 원하는 방향으로 부하들이 행동하도록 유도하는 리더이며 리더와 부하 사이에는 높은 생산성과 높은 대가의 상호 교환이 이루어진다고 하였다.

앞서 언급한 바와 같이 Bass(1985)는 세 가지 측면에서 Burns(1978)의 주장과는 다른 변혁적 리더십을 주장하였는데, 부하의 욕구에 대한 포트폴리오의 확대와, 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 다양한 양태, 그리고, 악과 선 모두가 변혁이라는 점이 그것이다. Kotter(1990)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 적절하게 사용할 줄 알아야 훌륭한 리더가 될 수 있다고 주장하였다. Carey(1992)는 Burns(1978)와 Bass(1985)의 견해를 비교하여 문제점을 지적하고, 변혁적 리더십 연구에 대한 새로운 인식의 틀을 제시하였는데 그가 제시한 Burns(1978)와 Bass(1985)의 이론 간의 차이는 다음과 같다.

첫째, Burns(1978)는 변혁적 리더가 형식적 가치보다는 목표 가치를 추구한다고 주장하였다. 그는 변혁적 리더를 부하들의 긍정적인 도덕적 가치와 상위 수준의 욕구를 강조하는 훌륭한 리더로만 국한시키지만, 이와는 달리 Bass(1985)는 부하들의 동기를 자극하고 증대시키는 역할을 하는 것으로 변혁적 리더를 규정하고 있다. 그러나 그 효과의 유익성 여부에 대해서는 언급하고 있지 않다.

둘째, Burns(1978)는 변혁적 리더십의 본질적인 측면으로 도덕적 리더십을 핵심요소로 보는 반면, Bass(1985)는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 창출해 낼 수 있는 리더십은 모두 변혁적 리더십의 범주로 파악하였다. 이러한 차이점은 Burns(1978)의 경우 리더십의 과정을 중요시하며, 리더십을 파악하였고, Bass(1985)는 변화라는 결과에 주안점을 두어 리더십이 결정된다는 것을 강조한 것이라고 볼 수 있다.

셋째, Burns(1978)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 연속선 위에서 존재하는 양극의 개념으로 보고 있는 반면, Bass(1985)는 이 두 가지 리더십 유형을 독립적인 차원에서 파악하고 있다. 따라서 Bass(1985)의 견해는 대부분의 리더들이 정도의 차이는 있지만, 이 두

가지 특성을 동시에 공유하고 있으며, 또한 동일한 리더가 상황에 따라 이 두 가지 리더십 유형을 선택적으로 사용할 수 있다고 한다.

변혁적 리더십의 영향에 관한 연구로는, Hater & Bass(1988), Deluga(1988)의 연구에 의하면 변혁적 리더십은 부하직원의 리더 유효성과 리더의 만족 및 집단의 직무성과와 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. Conger(1989)의 연구에서는 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등과 같은 조직의 유효성을 증진시키는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났으며, Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam(1996)의 연구에서는 변혁적 리더십의 구성요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등이 리더십 효과성과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. Yukl & Howell(1998)은 변혁적 리더십이 위기나 불확실성에 놓여진 상황에서 더 강력한 효과성이 발견되는 것이라 언급하였으며, 변화, 불확실성 그리고 정신적 공황에 의해 특징 지워진 환경에서 특히 효과적이었다고 주장하였다. Nemanich & Keller(2007)는 변혁적 리더십이 부하 직원에게 기대이상의 노력이나 추가적인 노력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 개인적 성과변수인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등과 같은 조직유효성에 긍정적인 역할을 하고 있다고 밝혔다. 또한 변혁적 리더들은 창조적 사고를 지원하고 목표의 명료화를 야기함으로써 부하직원들의 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. Mottaz(1989)는 리더의 개별적 배려가 부하직원의 조직몰입을 고취한다고 언급하였다. 즉, 변혁적 리더는 부하 직원에게 조직 및 과업의 목표에 높은 의미를 부여하도록 하고, 이를 통해 부하직원들은 조직의 목표에 대해 개인적인 몰입을 하게 되고, 개인적 희생을 기꺼이 감수한다고 주장하였다.

한편 두 리더십의 비교에 있어서 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 리더십의 효과변수에 더 강한 상관관계가 있음이 입증되고 있다(Seltzer & Bass, 1990). 강희정(1999)은 대학교 내의 행정직 사원을 대상으로 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다는 전반적으로 조직몰입과 유의미한 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 황영미(2000)는 수간호사의 리더십 유형과 조직몰입의 관계를 조사한 결과, 변혁적 리더십이 강할수록 간호사의 조직몰입 정도가 높게 나타났으며, 거래적 리더십도 조직몰입에 부분적으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 전원보(2002)는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하여 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고, 성장욕구 강도에 따라 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 있는지 분석하여 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고 있는 것을 확인했다. 이진규와 박지환(2005)은 변혁적 리더십이 성과에 직접적인 영향을 미치지만 거래적 리더십은 간접적 영향을 미치고 있다고 주장하였다.

### 3. 거래적/ 변혁적 리더십의 조절변수

리더십의 효과는 조직이나 주변의 상황여건에 의해 영향을 받게 된다. Bass(1985)는 변혁적 리더십이 효과를 발휘할 수 있는 상황특성에 대해서 위기상황이나 사회적 변화가 일어나고 있는 시기에 효과를 발휘할 가능성이 높으며, 또한 기계적 구조보다는 유기적 구조를 지닌 조직에서 효과를 거둘 가능성이 높다고 하였다. 또한 과업의 성격과 부하들의 개인적인 특성에 따라서도 변혁적 리더십의 효과에 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 이러한 조절효과를 갖는 변수로서 팀 특성, 직무 특성, 개인 특성으로 나누었다.

#### (1) 팀특성

팀은 '상호의존적인 둘 이상의 사람들이 공동의 명확한 목적을 달성하기 위하여 상호책임을 공유하며 상당한 자율성을 부여받는 조직' 으로 정의한다. 팀 차원에서 Hackman(1987)은 직무 속에 내재하는 팀 자율성의 양이 팀 성공에 중요한 결정요인으로 작용한다고 보았다.

팀의 조직운영에 대한 기본철학은 팀이 직무할당, 고용과 해고결정, 생산일정 등 업무와 관련된 결정에 있어서 더 많은 역할을 해야 한다는 데에 기반을 둔 것이다. 그러나 팀의 자율성을 중요한 결정들이 개인에 의해서가 아니라 팀에 의해서 만들어지고 실행된다는 의미에서 Thomas와 Velthouse(1990)가 주장하는 개인의 직무에 대한 선택권과 의미를 달리한다. 또한 Pearce와 Ravlin(1987)은 팀이 더 효과적이기 위해서 팀의 직무가 팀이 자율권을 행사할 수 있는 기회를 제공해야 한다고 보았다. 그러나 팀 멤버들은 자신들이 직무에 대해 얼마나 많은 의사결정권한을 가져야 하는지에 대해 상이한 생각을 갖고 있기 때문에 자율권의 양도 크게 달라야 할 것이라고 주장하였다.

본 연구에서는 팀 특성으로 인력운영의 유연성 차원에서 그 정도에 따라 리더십의 영향이 달라지는 것에 초점을 둔다.

#### (2) 직무특성

직무특성의 일반적 의미는 직무행동에 있어서 구성원 개인이 현재 발생한 또는 발생가능한 문제의 해결 및 예방적 조치와 관련된 일련의 과업으로 파악할 수 있다. 또한 직무특성이란 직무를 수행함으로써 개인에게 직무에 대한 책임감과 의무감, 결과에 대한 인지 등을 느끼게 하는 성질을 말한다. 이와 관련 직무특성은 동기부여, 직무만족, 직무성과 등에 중대한 영향을 미친다 하였다. 리더십유형의 효과성을 위해서는 부하의 직무특성을 고려해야

하며, 이와 같은 연구 결과나 주장은 국내 연구에 의해서도 직무특성이 조직관리 내지 조직 효과성 측면에서 중요 변수로서의 역할을 하는 것으로 확인하였다.

본 연구에서는 Fiedler(1967)가 상황이론에서 집단성과결정의 조절변인으로 주장한 리더-구성원관계, 과업구조, 직위권력 등의 적용결과가 리더십과 조직몰입의 관계와 상호연관성이 있을 것이라는 판단 하에 과업구조의 개념인 과업의 요구조건이 얼마나 명확히 정해있는가, 사용될 수 있는 과업수행 방법의수, 결과를 알 수 있는 정도, 최적의 해답과 결과가 존재하는 정도를 직무의 특성을 구분하는 기초로 원용하여 본 연구의 직무특성의 기준으로 사용하였다. 즉 직무의 특성을 측정하기 위해 다음과 같이 정형적인 업무와 비정형적인 업무로 나누었다. 첫째, 정형적인 업무는 업무수행방법이 명확하고 주로 업무 경험이 많지 않은 부하직원들에게 관리직 상사가 구체적으로 지시하는 업무로써, 업무 수행방법과 사이클이 비교적 단순하고 짧은 사무처리·작업을 말한다. 즉, 업무가 단순하고 반복적이며, 기계적인 것이 특징이다. 둘째, 비정형적 업무는 주로 업무의 경험이 많은 부하 직원들에게 상사가 구체적이지 않고 개괄적으로 지시하는 업무로써, 업무 사이클이 비교적 짧지 않은 분석적인 업무 운영을 말한다.

### (3) 개인특성

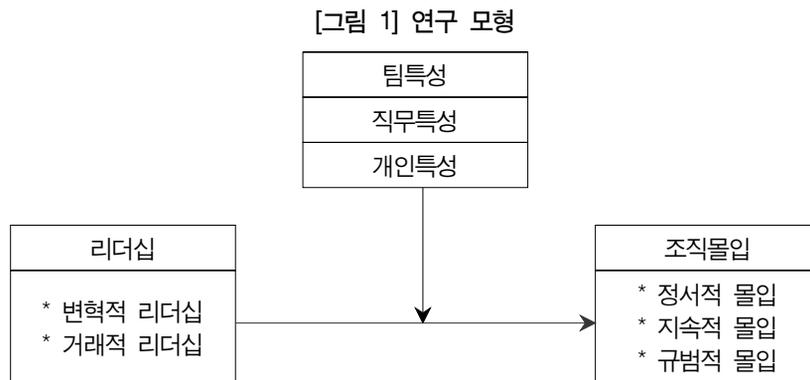
리더십의 영향을 받게 되는 부하 개개인의 특성은 리더십의 효과를 결정짓는 요인이 된다. Hersey와 Blanchard(1984)는 효과적인 리더십은 구성원의 욕구를 얼마나 잘 충족시키느냐에 달렸다는 전제하에 리더와 구성원간의 상호관계를 중요시하고 구성원의 성숙도에 따른 리더십행동을 분석하였고 이와 함께 부하직원의 준비상태에 따른 리더십의 성공가능성을 설명한 바 있다. Trice와 Beyer(1991)는 조직문화의 혁신과 유지에 대한 리더십을 비교하는 모형을 제시하였는데 조직의 변화를 중시하는 리더는 일반적으로 혁신을 추구하는 것이 특징인데 반해, 조직의 현재 상태를 안정하게 보존하려는 리더는 현상유지를 추구하는 것이 특징이다.

본 연구에서는 개인의 특성을 변화 지향적과 안정 지향적으로 사용하였다. 첫째, 변화 지향적 특성은 성장을 위한 새로운 기회의 모색을 선호하며, 다른 동료들보다 우선적으로 변화를 추구하려고 노력한다. 또한 변화에 수반되는 위험을 기꺼이 감수하며, 창조적, 도전적, 모험적 행동을 강조한다. 둘째, 안정 지향적 특성은 변화보다는 안정을 추구하며, 높은 위험이 수반되는 일은 가능한 피하는 경향을 보인다. 또한 현상유지에 집착하며, 매사에 신중하고 주도면밀한 모습으로 일관한다.

### III. 연구설계

#### 1. 연구모형

앞의 이론적 내용을 토대로 리더십은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누어 독립변수로 두었다. 변혁적 리더십은 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극으로, 거래적 리더십은 업적에 따른 보상과 예외관리로 나누어 측정한다. 본 논문의 목적은 해당 리더십의 효과가 조직몰입에 미치는 영향력과 이때의 팀특성, 직무특성, 개인특성에 따른 조절효과에 대한 분석이므로 리더십의 하부요인들은 통합하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 접근할 것이다. 팀 특성으로는 팀 자율성, 직무특성으로는 직무의 정형성, 개인특성으로는 개인의 변화지향성을 조절변수로 설정하였다(그림 1 참조).



#### 2. 연구가설

가설 1에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 영향력에 대해서 점검하고자 한다. Conger(1989)의 연구에서는 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등과 같은 조직의 유효성을 증진시키는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. Yukl & Howell(1999)은 변혁적 리더십이 위기나 불확실성에 놓여진 상황에서 더 강력한 효과성이 발휘되는 것이라 언급하였으며, 변화, 불확실성 그리고 정신적 공황에 의해 특징 지워진 환경에서 특히 효과적이었다고 주장하였다. Nemanich & Keller(2007)는 변혁적 리더십이 부하 직원에게 기대이상의 노력이나 추가적인 노력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 개인적 성과변수인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등과 같은 조직유효성에

긍정적인 역할을 하고 있다고 밝혔다. 전원보(2002)는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하여 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고, 성장욕구 강도에 따라 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 있는지 분석한 결과, 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고 있는 것을 확인했다.

이상의 논리를 결합하여 ‘변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향이 더 크다.’ 라고 가설을 세웠다. 변혁적 리더십은 과업에 대한 가치를 정의하고 의미를 부여하며, 조직 구성원으로 하여금 열정이 고취하는 측면을 강조하고, 개별적 배려와 지적 자극을 통해 조직몰입을 이끌어 낼 수 있는 여건을 갖추게 된다. 반면 거래적 리더십은 단기적인 시야에서 일정 과업의 목표를 달성했을 때의 보상이 이루어지고, 업무를 규칙의 준수와 통제의 관점, 예외관리 입장에서 접근함에 따라서 조직몰입을 이끌어 낼 수 있는 여건을 갖추게 된다.

**가설 1.** 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향이 더 크다.

다음으로 가설 2에서는 팀 특성 중의 하나인 자율성을 조절변수로 하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조직몰입에 미치는 영향을 비교하고자 한다. Kirkman & Rosen(1999)은 그룹 혹은 팀에 대한 문헌 연구를 통해 팀 수준에서 팀 자신감, 팀 중요성, 팀 자율성, 팀 영향력 등이 팀 성과나 직무만족 등에 영향을 주는 것으로 밝혀냈다. 팀 차원에서 Hackman (1987)은 직무 속에 내재하는 팀 자율성의 양이 팀 성공에 중요한 결정요인으로 작용한다고 보았다. 윤형진(2003)은 팀 내 조직 및 인력 운용의 유연성 변수가 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다고 보았다. 즉, 팀 자율성이 강할수록 자율성, 주도성, 도전성, 적극성 등을 강조하는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 미칠 것이다.

**가설 2.** 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 자율적 팀 특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 자율적 팀 특성의 조절효과보다 더 크다.

가설 3에서는 직무특성중 하나로 직무구조의 정형성을 조절변수로 하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조직몰입에 미치는 영향을 비교하고자 한다. 직무특성의 일반적 의미는 직무행동에 있어서 구성원 개인이 현재 발생한 또는 발생가능한 문제의 해결 및 예방적 조치

와 관련된 일련의 과업으로 파악할 수 있다. 관련 직무특성은 동기부여, 직무만족, 직무성과 등에 중대한 영향을 미친다 하였다. 직무특성의 정형성은 주로 업무수행방법이 명확하고 관리직 상사가 구체적으로 지시하는 형태의 단순하고 반복적인 업무와, 업무 사이클이 비교적 짧지 않으며 상사의 구체적이지 않은 개괄적인 지시 업무로 분석적인 업무로 나누어 보았다. 따라서 직무특성이 비정형적 일수록 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 미칠 것이다.

**가설 3.** 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 비정형적 직무특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 비정형적 직무특성의 조절효과보다 더 크다.

마지막으로 가설 4에서는 변화지향적인 개인특성을 조절변수로 하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조직몰입에 미치는 영향을 비교하고자 한다. 조직의 문화란 개개인의 가치가 뭉쳐서 조직문화로 발전된다는 통념을 인용하여 본 논문에서는 개인의 특성을 변화 지향적 과 안정 지향적으로 나누어 보았다. 즉, 성장을 위한 새로운 기회의 모색을 선호하며, 다른 동료들보다 우선적으로 변화를 추구하려고 노력하며, 또한 변화에 수반되는 위험을 기꺼이 감수하며, 창조적, 도전적, 모험적 행동을 강조하는 변화지향적 특성은 변화와 혁신이 많이 요구되는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 미칠 것이다.

**가설 4.** 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 변화지향적 개인특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 변화지향적 개인특성의 조절효과보다 더 크다.

### 3. 변수의 조작적 정의

변혁적 리더십을 구성하는 요인은 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극이라는 요인으로 구성했다. 거래적 리더십을 구성하는 요인은 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 구성했다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 설문문항은 Bass(1985)의 MLQ를 사용하였으며, 각각 18개의 문항과 10개의 문항으로 구성되어 있다.

팀 특성으로서의 팀 자율성에 대한 설문 문항은 Rizzo, House & Lirtzman(1970), Mohrman & Cohen(1995)의 항목을 바탕으로 인력운영의 유연성, 업무자율성의 개념을 인용하여 연구에 알맞게 수정하여 사용한 윤형진(2003)의 연구에서 재인용하여 사용하였으며, 총 6개의

문항으로 구성되어 있다.

직무특성으로서의 과업정형성에 대한 설문 문항은 Hackman & Oldham(1975)이 개발한 직무진단 설문지(JDS)를 사용하여 기능다양성의 개념을 원용하고 사용한 윤형진 의 연구와, Fiedler(1967)의 리더-성원, 과업구조, 직위권력 개념 중 과업구조를 직무의 특성을 구분하는 기초로 원용하여 사용한 김창규(2009)의 연구에서 재인용하여 사용하였으며, 총 6개의 문항으로 구성되어 있다.

개인특성으로서의 변화지향성에 대한 설문 문항은 Trice & Beyer(1991)가 제시한 조직문화 모형을 근거로 사용한 김창규(2009)의 연구에서 재인용하여 사용하였으며, 총 6개의 문항으로 구성되어 있다.

조직몰입에 대한 설문 문항은 Allen & Meyer(1990)가 다차원적 입장에서 세 개의 차원으로 유형화한, 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말하는 정서적 몰입, 조직구성원으로서 남아 있으려고 느끼는 지속적 몰입, 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 가치관에 의한 규범적 몰입에 대한 설문을 채택하였으며, 총 12개의 문항으로 구성되어 있다. 측정된 모든 변수들은 Likert의 5점 척도를 활용하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구에서 사용한 자료는 서울 및 경기도에 사무소를 두고 있는 10여개의 기업을 대상으로 2010년 10월25일부터 11월 12일까지 3주간 수집하였으며, 본 연구자가 직접 방문조사 하거나 온라인 조사, 우편을 통해 배포하였다. 설문지는 총 210부를 회수하였다. 본 연구를 위한 온라인 설문은 KSDC(Korean Social science Data Center)를 통해on-line으로 <http://www.ksdc.re.kr/answer/index.jsp?c=1794>에서 2010년 10월 25일부터 11월 12일까지 14일간 조사를 실시하였다. 본 연구의 신뢰성 확보를 위해 비정규직, 일용근로자는 배제하고 중요한 변수에 응답하지 않았거나 중심화 경향으로 일관된 응답내용으로 인해서 분석에 사용할 수 없는 13부를 제외하고 197부를 분석에 포함시켰다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

구분	빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남	66.0
	여	34.0
연령	20대	55.8
	30대	27.9
	40대	10.2
	50대 이상	6.1
학력	고졸	9.6
	전문대졸	9.1
	4년제 대졸	66.5
	대학원졸	14.7
직급	평사원	55.3
	대리	12.2
	과장	10.7
	차장	2.0
	부장	4.6
	이사	3.0
	기타	12.2
근속년수	1년 미만	34.0
	1년~3년 미만	27.9
	3년~5년 미만	14.7
	5년~10년 미만	13.7
	10년 이상	9.6
업종	제조업	23.4
	금융·보험업	12.2
	건설업	4.1
	유통업	5.6
	정보통신업	8.6
	서비스업	16.2
	식음료업	.5
	공무원	13.7
	기타	15.7
직무	생산부문	8.6
	영업부문	16.8
	사무/관리부문	34.0
	연구/개발부문	17.3
	재무/회계부문	3.6
	인사부문	7.1
기타	12.7	

응답자들의 특성을 살펴보면 성별 분포는 남성과 여성이 각각 66.0%와 34.0%로 남성의 응답자가 많았으며, 연령은 20대가 55.8%, 30대가 27.9%, 40대가 10.2%, 50대 이상이 6.1%로 구성되어서 2-30대가 대부분을 차지하고 있었다. 학력은 고졸이하 9.6%, 전문대졸 9.1%, 대졸 66.5%, 대학원졸 14.7%로 81.2%가 대졸이상으로 고학력 집단이었으며, 직위는 평사원이 55.3%, 대리가 12.2%로 대부분 하위관리자나 일반사원으로 분포되어 있다. 근속년수는 1년 미만이 34.0%, 1년~3년 미만이 27.9%, 3년~5년 미만이 14.7%, 5년~10년 미만이 13.7%, 10년 이상이 9.6%로 나타났다. 업종은 제조업이 23.4%, 금융.보험업이 12.2%, 건설업 4.1%, 유통업 5.6%, 정보통신업 8.6%, 서비스업 16.2%, 식음료업 .5%, 공무원 13.7%, 기타 15.7%로 구성되어 있다. 직무는 사무/관리부문이 34.0%로 가장 많은 부분을 차지했고, 연구/개발부문이 17.3%, 영업부문이 16.8%, 생산부문 8.6%, 인사부문 7.1%, 재무/회계부문 3.6%, 기타 12.7 %로 나타났다(〈표 1〉 참조).

## 2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 요인분석을 실시해 본 결과, 거래적 리더십은 업적에 따른 보상과 변혁적 리더십의 일부 문항이 하나의 요인으로 묶이고, 거래적 리더십의 예외적 관리의 일부 문항이 또 하나의 요인으로 묶였다. 따라서 본 연구에서는 거래적 리더십의 예외적 관리와 변혁적 리더십의 요인에 해당하는 문항을 사용하고자 한다. 설정한 요인과 상이하게 묶여진 거래적 리더십의 예외적 관리 문항 중 5, 10문항을 제거한 후 분석에 이용하였다. 변혁적 리더십의 문항은 설정한 요인과 상이하게 묶여진 1, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 문항을 제거한 후 분석에 이용하였다.

조직몰입은 설정한 요인과 상이하게 묶여진 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 문항을 제거한 후 분석에 이용하였다. 팀자율성은 설정한 요인과 상이하게 묶여진 2, 6 문항을 제거 한 후 분석에 이용하였다. 직무특성은 설정한 요인과 상이하게 묶여진 1, 2, 3, 4 문항을 제거 한 후 분석에 이용하였다. 개인특성은 설정한 요인과 상이하게 묶여진 4, 5, 6 문항을 제거 한 후 분석에 이용하였다. 최종적으로 분석에 사용한 문항은 총 23개 문항으로 각각의 요인을 적재하고 있었으며, 통계적으로 유의한 수준에서 분석이 가능한 결과를 찾을 수 있었다.

KMO측도는 .883으로 양호하고, Bartlett의 구형성 검정 역시 유의확률 .000으로서 요인분석으로 사용하기에 적합한 것으로 나타나고 있다. 설명된 총 분산은 71.349%로 나타났으며 eigen 값은 모두 1.0 이상으로 나타났다(〈표 2〉 참조).

〈표 2〉 측정도구의 요인 분석 결과

항 목	성 분					
	1	2	3	4	5	6
거래적리더십6					.774	
거래적리더십7					.791	
거래적리더십8					.723	
거래적리더십9					.671	
변혁적리더십2	.814					
변혁적리더십3	.830					
변혁적리더십4	.815					
변혁적리더십5	.803					
변혁적리더십6	.839					
변혁적리더십8	.747					
조직몰입1		.714				
조직몰입3		.757				
조직몰입4		.781				
조직몰입11		.720				
팀특성1			.600			
팀특성3			.682			
팀특성4			.794			
팀특성5			.767			
직무특성5						.874
직무특성6						.873
개인특성1				.857		
개인특성2				.860		
개인특성3				.806		
Eigen-value	4,547	2,669	2,616	2,467	2,332	1,779
분산설명(%)	19,770	11,604	11,372	10,727	10,141	7,737
누적분산(%)	71,349					

요인분석에 의해 각 변수별로 타당성이 떨어지는 문항들을 제거한 후에 Cronbach  $\alpha$ 값에 의한 신뢰도 계수를 산출하였다. 최종설문 23개 항목수를 사용한 측정도구의 신뢰성은 모든 문항이 최소 .741에서 최대 .934까지로 신뢰수준이 있는 것으로 보이고 있다(〈표 3〉 참조).

〈표 3〉 측정변수의 신뢰도 계수

구 분	최종 항목수	Cronbach $\alpha$
독립변수	변혁적 리더십	.741
	거래적 리더십	.934
종속변수	조직몰입	.831
조절변수	팀자율성	.816
	정형적 직무특성	.835
	변화지향적 개인특성	.873

### 3. 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 이전에 먼저 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는지를 검증하기 위해 사용된다. 전체 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 〈표 4〉에 나타나 있다.

〈표 4〉 변수간의 상관관계 분석

변 수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 거래적 리더십	3.07	.74	1					
2. 변혁적 리더십	3.09	.90	.17*	1				
3. 조직몰입	3.15	.82	.22**	.56**	1			
4. 자율적 팀특성	3.14	.80	.21**	.56**	.51**	1		
5. 정형적 직무특성	2.78	.87	-.12	-.25**	-.23**	-.33**	1	
6. 변화지향적 개인특성	3.37	.85	.09	.38**	.34**	.47**	-.40**	1

\*\* P < 0.01 \*P < 0.05

거래적 리더십과 변혁적 리더십은 모두 조직몰입에 유의하게 정(+)의 상관관계를 나타내고 있으며, 변혁적 리더십과 조직몰입과의 상관계수가 거래적 리더십과 조직몰입과의 상관계수 보다 크게 나타나고 있어서 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 영향력이 더 크다는 것을 보여준다. 또한 자율적 팀 특성, 비정형적 직무특성, 및 변화지향적 개인특성 변수들과 변혁적 리더십과의 상관계수는 모두 유의하게 나타나고 있어서 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 이러한 상황에서 더 효과적이라는 것도 보여준다.

#### 4. 가설 검증

다음 <표 5>는 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향이 더 크다는 가설 1을 검증한 것으로 통제변수만 고려했을 때보다 설명력이 6.4%에서 37%로 30.6%가 높은 유의성을 가지고 증가하였다.

<표 5> 변혁적 · 거래적 리더십의 조직몰입에 미치는 영향

구 분		모형1	모형2
통제변수	성별	.011(.148)	-.028(-.472)
	연령	-.118(-1.146)	-.090(-1.064)
	학력	-.088(-1.210)	-.061(-1.013)
	직급	-.220(-2.601)**	-.182(-2.602)**
	근속년수	.242(2.406)**	.085(1.004)
독립변수	변혁적 리더십		.538(8.916)**
	거래적 리더십		.127(2.138)**
$R^2$		.064	.370
F		2.608	15.867

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$

특히 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 매우 높은 유의성을 가지고 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십의 효과성이 더 조직몰입에 영향을 주고 있으며 변혁적 리더십의 효과가 높으면 높을수록 조직몰입도 높아진다는 것을 알 수 있다. 이 외에도 <표 5>에서 통제변수의 특징을 살펴보면, 통제변수 중에서 직급은 높은 유의성을 가지고 조직몰입을 설명하는 것으로 나타났다. 직급이 일반 평사원에서 조직의 중간관리자급으로 올라갈수록 조직몰입에 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

다음 <표 6>은 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 자율적 팀 특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 자율적 팀 특성의 조절효과보다 더 크다는 가설 2를 검증한 것을 나타내고 있는데, 조절효과의 영향이 미미하며 그다지 유의한 값이 나오지 않는 것을 알 수 있다. 즉 조직 구성원의 조직몰입에는 변혁적 리더십이나 거래적 리더십이 팀의 자율적 특성에 의한 유의한 조절영향을 갖지 않는 것을 의미한다.

〈표 6〉 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에서 자율적 팀 특성의 조절효과

구 분		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수	성별	.011(.148)	-.028(-.472)	-.085(-1.452)	-.084(-1.436)
	연령	-.118(-1.146)	-.090(-1.064)	-.076(-.933)	-.062(-.765)
	학력	-.088(-1.210)	-.061(-1.013)	-.015(-.261)	-.011(-.187)
	직급	-.220(-2.601)*	-.182(-2.602)**	-.203(-3.029)**	-.199(-2.968)**
	근속년수	.242(2.406)*	.085(1.004)	.102(1.266)	.078(.944)
독립변수	변혁적 리더십		.538(8.916)**	.379(5.549)**	.148(.608)
	거래적 리더십		.127(2.138)**	.092(1.614)	-.059(-.276)
조절변수	팀자율성			.303(4.335)**	-.046(-.220)
상호 작용항	변혁적리더십*팀자율성				.387(1.012)
	거래적리더십*팀자율성				.246(.0768)
$R^2$		.064	.370	.427	.437
F		2.608	15.867	17.540	14.444

\* p < 0.1, \*\* p < 0.05

다음 〈표 7〉은 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 비정형적 직무특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 비정형적 직무특성의 조절효과보다 더 크다는 가설 3을 검증한 것을 나타내고 있다. 〈표 7〉에서 보듯이 통제변수만 고려했을 때보다 설명력이 6.4%에서 38.4%로 32%가 높은 유의성을 가지고 증가하였다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 높은 유의성을 가지고 정형적 직무특성과 부(-)의 관계를 갖고 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 거래적 리더십은 값도 미미하며 유의성도 높게 나타나지 않았다. 따라서 가설 3에서 설정한 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 비정형적 직무특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 비정형적 직무특성의 조절효과보다 더 크다는 것을 알 수 있다.

〈표 7〉 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에서 정형적 직무특성의 조절효과

구 분		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수	성별	.011(.148)	-.028(-.472)	-.032(-.526)	-.028(-.468)
	연령	-.118(-1.146)	-.090(-1.064)	-.094(-1.112)	-.100(-1.166)
	학력	-.088(-1.210)	-.061(-1.013)	-.046(-.730)	-.049(-.793)
	직급	-.220(-2.601)*	-.182(-2.602)**	-.175(-2.490)**	-.171(-2.441)**
	근속년수	.242(2.406)*	.085(1.004)	.092(1.080)	.094(1.102)

구 분		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
독립변수	변혁적 리더십		.538(8,916)**	.523(8,407)**	.858(4,323)**
	거래적 리더십		.127(2,138)**	.123(2,073)**	.065(.355)
조절변수	정형적 직무특성			-.062(-.996)	.238(.936)
상호작용항	변혁적리더십 * 정형적직무특성				-.466(-1,768)*
	거래적리더십 * 정형적직무특성				.115(.402)
$R^2$		.064	.370	.373	.384
F		2,608	15,867	14,007	11,612

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$

다음 <표 8>은 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 변화지향적 개인특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 변화지향적 개인특성의 조절효과보다 더 크다는 가설 4를 검증한 것을 나타내고 있다. <표 8>에서 보듯이, 통제변수만 고려했을 때보다 설명력이 6.4%에서 39.4%로 33%가 높은 유의성을 가지고 증가하였다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 유의성을 가지고 변화지향적 직무특성과 정(+)의 관계를 갖고 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 변화지향적인 개인특성을 가진 구성원일수록 조직몰입을 높이기 위해 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 효과적이라는 의미로 해석된다. 반면 거래적 리더십은 값도 미미하며 유의성도 현저하게 떨어져 어떤 의미 있는 영향을 준다고 보기 어렵다. 따라서 설정한 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 변화지향적 개인특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 변화지향적 개인특성의 조절효과보다 더 크다는 것을 알 수 있다.

<표 8> 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에서 변화지향적 개인특성의 조절효과

구 분		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수	성별	.011(.148)	-.028(-.472)	-.042(-.705)	-.047(-.779)
	연령	-.118(-1,146)	-.090(-1,064)	-.075(-.892)	-.068(-.795)
	학력	-.088(-1,210)	-.061(-1,013)	-.039(-.636)	-.032(-.520)
	직급	-.220(-2,601)*	-.182(-2,602)**	-.177(-2,546)**	-.179(-2,587)**
	근속년수	.242(2,406)*	.085(1,004)	.072(.860)	.077(.914)
독립변수	변혁적 리더십		.538(8,916)**	.494(7,754)**	.070(.287)
	거래적 리더십		.127(2,138)**	.125(2,130)**	.204(.871)
조절변수	변화지향적 개인특성			.127(2,001)**	-.143(-.567)

구 분		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
상호 작용항	변혁적리더십 * 변화지향적개인특성				.656(1.786)*
	거래적리더십 * 변화지향적개인특성				-.125(-.363)
$R^2$		.064	.370	.383	.394
F		2.608	15.867	14.605	12.092

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$

## V. 결 론

### 1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 조직몰입도에 미치는 영향이 더 크다는 것과 이러한 영향력에 팀 특성, 직무특성, 개인특성이 미치는 조절효과 역시 더 크게 나타날 것이라는 것을 밝히는데 그 목적을 두었다.

분석결과로는 첫째, 두 리더십 유형은 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설1의 경우 통제변수만 고려했을 때보다 설명력이 30.6%정도 증가하고 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 매우 높은 유의성을 가지고 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 리더십 유형과 조직몰입의 관계에서 자율적 팀 특성이 조절효과를 가지는가에 대하여 살펴본 결과 조절효과에 있어 영향도 미미하며 그다지 유의한 값이 나오지 않았다. 셋째, 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 높은 유의성을 가지고 정형적 직무특성과 부(-)의 관계를 갖고 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 비정형적 직무특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 비정형적 직무특성의 조절효과보다 더 크게 나타났다. 넷째, 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 높은 유의성을 가지고 변화지향적 개인특성과 정(+)의 관계를 갖고 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 변화지향적 개인특성의 조절효과는 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 변화지향적 개인특성의 조절효과보다 더 크게 나타났다.

본 연구의 분석결과를 바탕으로 기업과 리더에게 주는 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났

다. 이는 오늘날 급변하는 경영환경에서 기업이 생존유지를 위해서 이러한 리더십을 전략적으로 잘 활용함으로써 조직몰입을 극대화 하도록 하여야 한다. 그중에도 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 큰 영향을 주므로 기업은 변혁적 리더십의 발휘에 더욱 관심을 가져야 할 것이다. 둘째, 오늘날과 같은 환경의 변화가 빠른 사회에서는 과거의 경영자들이 지녔던 권한이나 상위하달식의 역할이 퇴색되고 있으며, 미래에 대한 비전제시, 지적자극, 개별적 배려 등이 중요할 것이다. 셋째, 리더십과 조직몰입의 관계에서 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 줄 때 정형적 직무특성이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더가 변혁적 리더십을 활용할 때 직무의 특성은 비정형적일때 그 효과성이 크다고 할 수 있다. 따라서 리더가 변혁적 리더십을 발휘할 때 직무의 비정형성을 높여줄 수 있는 현실적인 방안을 제시하여야 할 것이다. 넷째, 리더십과 조직몰입의 관계에서 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 줄 때 변화지향적 개인특성이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더가 변혁적 리더십을 활용할 때 변화지향적인 개인특성을 갖고 있는 구성원들이어야 그 효과성이 크다고 할 수 있다. 그러므로 변화지향적인 개인특성을 갖고 있는 구성원들에게는 변혁적 리더십을 사용하여 조직몰입에 효과를 높이는 것이 필요하다고 할 수 있다.

본 연구를 수행함에 있어서 나타난 몇 가지 한계점과 그 한계점을 토대로 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구에서 사용하고 있는 변수들의 개념적인 명확성이다. 본 연구에서 사용하고 있는 변수들은 개념이 명확하지 않아서 개념적 명확성이 부족하다. 조직몰입 등이 의도했던 성분요소들로 검출되지 않았다. 이는 표본의 수가 본 연구에서 추출하고자 한 요인 수들을 추출하기에는 너무 작았기 때문이다. 또 설문 응답자로 하여금 개념을 오인할 수 있게 하였기 때문에 향후 연구에서는 보다 더 명확한 개념적 타당성을 확립하기 위한 연구가 이루어져야 한다. 둘째, 본 연구에서 사용된 측정도구에 대한 설문항목들이 외국문헌에 사용된 것을 번역한 것과, 충분한 신뢰 검증이 되지 못한 문항들이 국내 기업 상황과 상이하며, 설문대상자들의 개념 이해 등에 어려움이 있을 수 있다. 셋째, 표본의 대표성을 들 수 있다. 본 연구의 연구대상은 서울과 경기지역에 있는 기업의 부서들의 직원들이었지만 다양한 업종별로 조사가 이루어지지 못했고, 다소 편중된 조사가 이루어졌다. 조사 대상 기업을 한정된 점 또한 표본의 대표성에 문제가 있을 수 있고, 연구자의 설문대상이 조직에 소속 된지 오랜 시간이 되지 않은 20대 및 근속기간 1년~3년 미만이 다수를 이루고 있어 설문의 개념을 명확히 인지 할 수 없는 표본의 대표성에 문제가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 여러 지역의 기업 및 다양한 표본으로 광범위한 조사를 실시하는 것이 필요하다. 넷째, 본 연구는 일정시점에서 단편적인 조사, 즉 횡단적인 자료를

이용한 것이므로 다른 시점에서도 동일한 결과가 나올지 의문이다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 시간의 흐름에 따라 조사대상자들을 관찰하는 종단적인 연구가 병행되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강희정, 1999, 변혁적 리더십이 부하의 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위 논문, 숙명 여자대학 대학원.
- 김창규, 2009, 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 직무 및 개인 특성의 조절효과를 중심으로, 박사학위 논문, 경희대 대학원.
- 윤형진, 2003, 병원 팀 조직의 팀 사회구조적 특성, 직무특성, 팀 프로세스가 구성원의 조직 시민행동에 미치는 영향, 석사학위 논문, 인제대 대학원.
- 이진규, 박지환, 2005, 변혁적 리더십 구성요인별 효과성에 관한 연구: 중간관리자를 대상으로, 인사조직연구, 13권, 3호.
- 진원보, 2002, 리더십 유형과 부하의 리더에 대한 만족, 동의논집, 제37집, pp.33-49.
- 황영미, 2000, 수간호사의 리더십 유형에 따른 일반 간호사의 직무만족 및 조직몰입, 석사학위논문, 대전대 대학원.
- Allen & Meyer, 1990, The measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63(1), pp.1-18.
- Bass, B. M. 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New york: Free press.
- Bass, B. M. 1990, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The vision, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp.26-40.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1990, *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Burns, J. M. 1978, *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carey, M. R. 1992, Transformational leadership and fundamental option for self-transcendence, *Leadership Quarterly*, Vol. 3, No. 3, pp.217-236.

- Conger, J. A. 1989, *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deluga, R. J. 1998, American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance, *Leadership Quarterly*, Vol. 9, pp.265-291.
- Fiedler, F. E. 1967, *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. 1987, The design of work teams. In J. W. Lorsch(ed.), *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp.315-342.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975, Development of job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60(2), pp.159-170.
- Hater, J. & Bass, B. 1988, Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp.695-702.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1984, *The management of organizational behavior*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. 1999, Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp.58-74.
- Kotter, J. P. 1990, *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. 1996, Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLO literature, *Leadership Quarterly*, Vol. 7, pp.385-425.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M. 1995, *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mottaz, C. J. 1989, An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment, *Sociological Quarterly*, Vol. 30, No. 1, pp.143-158.
- Nemanich, L. & Keller, R. 2007, Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees, *Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp.49-68.
- Pearce, J. H., II & Ravlin, E. C. 1987, The design and activation of self-regulating work groups, *Human relations*, Vol. 40, pp.751-782.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. 1970, Role conflict and ambiguity in

complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 2, pp.150-163.

Seltzer, J. & Bass, B. M. 1990, Transformational Leadership: Beyond initiation and consideration, *Journal of Management*, Vol. 16, NO. 4, pp.693-703.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990, Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp.666-681.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. 1991, Cultural leadership in organizations, *Organization Science*, Vol.2, pp.149-169.

Yukl, G. & Howell, J. M. 1999, Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp.257-283.

# A Differential Effect of Transformational/Transactional Leadership

## - Moderating effect of Team, Task, and Personal Characteristics on Organizational Commitment

Lee, Ho-Sun · Yoon, Jong-Woo

### ABSTRACT

This study aims to analyze differential influence of transformational leadership and transactional leadership on organizational commitment and moderating effect of team characteristics, job characteristics, and personal characteristics on the relationship between two types of leadership and organizational commitment. Data from 197 questionnaire of over 10 companies were used for analysis.

The results of this study are as follows: First, two types of leadership were found to have positive effects on organizational commitment. Second, as for relations between leadership and organizational commitment, when the transformational leadership influences organizational commitment, formal, or typical job characteristics were found to have negative effects. This finding indicates that the transformational leadership is more effective for members whose job characteristics are informal, or atypical. Third, in terms of the relations between leadership and organizational commitment, when the transformational leadership affects organizational commitment, change-oriented personal characteristics were found to have positive effects. This indicates that the transformational leadership is more effective for individuals with change-oriented personal characteristics.

The findings here suggest that the transformational leadership has greater positive influence on organizational commitment, and that such a type of leadership should be used strategically for survival of business in this rapidly changing management environment. Also, in modern society of swift changes in business environment,

\* Professor of Management, Dankook University

\*\* Department of Management, Graduate School, Dankook University

conventional top-down authorities have been replaced in terms of importance by presentation of vision for future, intellectual stimulation and individual consideration. Regarding relations between leadership and organizational commitment, the effectiveness of transformational leadership can be improved based on informal, or atypical, job characteristics and change-oriented personal characteristics.

**Key Words** : transformational leadership, transactional leadership, organizational commitment, team characteristics, task characteristics, personal characteristics