

# 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구

홍웅식<sup>1\*</sup>, 양해솔<sup>1</sup>

<sup>1</sup>호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과

## A Study on the Influence of Transformational leadership on the Job satisfaction, Organizational commitment and Innovational behavior

Oung-sik Hong<sup>1</sup> and Hae-sool Yang<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Hoseo Graduate School of Venture Information department of business and administration

**요약** 본 연구에서는 리더십이 조직유효성에 어떤 과정을 거쳐서 영향을 미치는지 알아보려고, 변혁적 리더십의 하위요인들을 독립변수로 놓고, 조직유효성의 하위요인들을 종속변수로 설정하면서, 조직(직장)에서 가장 중요한 사람과 일에 대한 관계 중 리더에 대한 조직구성원의 관계를 신뢰로 설정하고 조직구성원과 일의 관계를 자기효능감으로 설정하면서 이 두 요소가 어떻게 작용을 하는지 조사하였다. 검증 결과 독립 변수들의 하위요인들 모두가 신뢰에 영향을 주었고, 그 신뢰는 조직유효성에 정의 영향을 미치고 있었다. 그러나 변혁적 리더십의 모든 하위요인들은 자기효능감에는 유의한 영향을 주지 못하였다. 그러나 신뢰가 자기효능감에 영향을 주었고, 그 결과 자기효능감은 조직유효성의 모든 하위요인들에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

**Abstract** This research is about evaluate how leadership is influence the organizational effectiveness through the process. Process is set sub factors of transformational leadership as independent variable, set sub factors of organizational effectiveness as dependent variable, and set trust as relationship between members of organization for leader in relationship between most important person at organization(work place) and work, also, set self efficacy as relationship between members of organization and work to find out how these two elements are working. As result of research, all of sub factors of independent variables are effect on trust, then trust is positive effect on organizational effectiveness. However, all of the sub factors of transformational leadership didn't give meaningful effect on self efficacy. However, trust is effect on self efficacy, and as a result, self efficacy is positive effect on every sub factors of organizational effectiveness..

**Key Words** : Transformational leadership, Organizational effectiveness, Trust, Self efficacy

### 1. 서론

최근 기업들은 리더십을 발휘함에 있어 더 이상 조직 행동론적 차원만의 접근으로는 조직유효성 증대를 도모 하기는 어렵다는 사실을 깨닫기 시작했다. 이와 더불어 현재 변혁적 리더십의 연구는 리더의 행위가 단순한 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 측면을 넘어, 변

혁적 리더십과 성과 변인들 간에 매개효과를 보이는 변인들의 탐색으로 연구 범위가 확대되고 있다. 그래서 기존의 많은 연구들도 변혁적 리더십이 조직구성원의 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으나 결과의 과정적인 면을 간과했던 것으로 보인다(Yukl, 2006)[42]. 즉 조직성과는 리더십발휘를 통하여 조직구성원의 행동에 영향을 끼치고 이것이 조직구성원의 성과에 영향을

\*교신저자 : 홍웅식(ceohos@korea.com)

접수일 10년 09월 01일

수정일 10년 09월 28일

게재확정일 10년 10월 15일

미치게 되고 각 조직구성원의 성과의 화학적 결합이 조직성으로 나타나게 되는 과정에 대한 연구가 미흡하였다는 것이다(안성철, 2009)[2].

그 결과 변혁적 리더십의 가장 중요한 본질이 '개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 조직성과를 높이는 것'인데, 과연 리더들은 기업의 생존을 담보하고 번영을 위한 원동력인 신뢰를 구성원들의 마음속에 심어주고 일에 자기효능감을 느낄 수 있도록 리더십을 발휘하고 있는지의 여부는 잘 알 수 없었다. 특히 리더십 스킬이 풍부한 리더와 똑똑한 구성원들의 역량이 시너지를 발휘하지 못하는 경우가 많은데 그게 바로 리더십의 위기이다. 그렇다면 변혁적 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 변혁적 리더십의 효과성 입증에 관한 연구가 아니라 리더십이 어떤 복잡한 과정을 거쳐 조직성과에 이르는지를 실제적인 분석을 하면 리더십의 위기를 극복할 수 있는 한편 변혁적 리더십의 본질에 맞는 좀 더 구체적이고 실천적인 리더십 활용 방안이 도출 될 것이다.

이에 본 연구는 선행연구의 한계를 극복하고자 리더의 변혁적 리더십이 현대 조직의 핵심경쟁력의 결정요소인 관계의 질(quality of relationship)(이관용, 2001)[3]인 신뢰(리더와의 관계)와 자기효능감(업무와의 관계)에 영향을 미쳐 궁극적으로 조직유효성으로 이어지는 복잡한 과정에 대하여 실증적 분석을 시도할 것이다.

즉 변혁적 리더십이 리더에 대한 신뢰와 조직구성원의 자기 효능감에 어떠한 경로를 통하여 영향을 미치는지 분석하고, 그렇게 영향을 받은 신뢰와 자기 효능감이 조직유효성에 영향을 미치는지 실증할 것이다. 그래서 리더십의 발휘가 리더에 대한 신뢰와 조직구성원의 자기효능감을 통해 영향력을 미치고 있다는 것을 검증함으로써 선행연구에서 미흡하게 다루어진 리더십이 어떠한 복잡한 과정을 거쳐 리더십의 유효성에 이르는지에 대한 실증적 분석에 연구의 목적이 있다.

이와 같은 연구를 통하여 변혁적 리더십이 현대적 특성에 맞는 다양한 변인의 과정을 거쳐 리더십의 효과성에 이르는 복잡한 과정을 추적함으로써 리더십의 위기를 극복하고 진정한 리더십의 성과전략을 수립할 수 있는 실천적 방안을 모색하여 보고자 한다.

## 2. 선행연구 고찰

### 2.1 변혁적 리더십의 개념과 정의

Bennis & Nanus(1985)[15]가 75년간에 걸친 수천종류의 실증연구에서 리더십에 관한 정의가 무려 350종류 이

상이나 된다는 사실을 밝혀냈고, Stogdill(1974)[37] 또한 리더십을 정의하려고 시도한 학자만큼 상이한 리더십 정의가 있다고 하였다.

변혁적 리더십이란 용어는 Downton(1973)[21]이라는 학자에 의해 처음 만들어졌으나, 리더십의 주요한 접근법으로 등장한 것은 'Leadership'(Burns, 1978)[16]이라는 저서를 통해서다(Northous, 2007)[30]. 정치사회학자인 Burns는 리더와 부하의 역할을 연결시키면서 리더십은 부하의 필요와 욕구를 충족시켜주는 것을 떠나서는 결코 성립될 수 없기 때문에, 권력을 휘두르거나 권력을 행사하는 것과는 아주 다르다는 것이다. 그래서 변혁적 리더십을 '리더와 부하들이 서로를 보다 높은 도덕성과 동기 수준으로 끌어올리는 과정'으로 정의 하고 있다. Bass(1985)[11]는 Burns(1978)[16]의 정치적 리더십 개념을 일반 조직에 적용하여 변혁적 리더십을 '부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대이상의 성과를 달성하도록 동기부여 시키는 과정'으로 정의하고, 변혁적 리더의 실천전략을 제시 하면서 연구축진의 기폭제가 되었다. 초기에는 변혁적 리더십을 구성하는 행동요소로 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 세 가지를 제시하였으나, 그 후 Bass & Avolio(1994)[12]는 영감적 동기부여를 추가하여 4I's 차원을 포함하는 리더십으로 제시하고 있다. 이러한 논의들을 종합하여 볼 때 변혁적 리더십이란 "부하의 가치체계와 신념을 변화시킴으로써 부하들로 하여금 자신들의 이해관계를 넘어서 집단이나 조직의 목적을 달성하도록 영감적인 메시지를 통하여 높은 수준의 욕구를 촉진시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 잘 인식시킴으로써 구성원들을 동기부여 시키는 과정" 이라고 정의할 수 있을 것이다.

### 2.2 변혁적 리더십의 연구동향

최근의 변혁적 리더십에 관한 선행연구는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있는데, 하나는 변혁적 리더십과 결과변수 간에 관한 연구이고, 다른 하나는, 변혁적 리더십이 결과변수에 영향을 미치는 과정에 관한 연구가 바로 그것이다.

### 2.3 변혁적 리더십과 결과변수 간에 관한 연구

변혁적 리더십 이론은 특정 리더의 행동이 구성원들에게 더 높은 수준의 사고를 일으킬 수 있다는 주장에 의존한다(Bass, 1985; Burns, 1978)[11][16].이 논리는 변혁적 리더십 자체가 조직유효성을 담보한다는 논리로 해석해도 될 것이다. 본 연구는 조직유효성의 가장 일반적인 직무만족, 조직몰입, 혁신행동의 세 가지 요소를 선택하여

살펴보고자 한다.

### 2.3.1 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동의 개념과 정의

직무만족의 개념 역시 여러 가지 관점에서 시도하고 있으나 만족스런 정의를 찾아보기 어렵다. McCormic & Tiffin(1974)[27]는 직무만족이란 직무를 통해 얻어지거나 직무로부터 경험하는 욕구충족의 정도이며, 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다고 정의하면서, 직무만족은 욕구 및 가치등과 관련이 있음을 나타내고 있다. 즉 직무만족이란 개인이 직무와 관련된 요소들에 대한 여러 가지 느낌이나 일련의 정서적 태도로서 자신의 직무를 얼마나 좋아하고 있는가 하는 감성적인 선호도라고 정의할 수 있다.

Meyer & Allen(1984)[29]은 조직몰입을 직원이 회사에 대해 느끼는 감정적 애착심으로 정의한 바, 조직몰입은 직무만족보다 더 포괄적인 내용으로 조직에 대한 애정을 가지고, 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이고, 직무에 적극적으로 참여하려는 감정적인 애착으로 정의할 수 있다

Scott & Bruce(1994)[34]는 혁신행동을 개인의 다양한 구체적인 행동을 필요로 하는 아이디어의 유발과 실행을 포함하는 과정으로 정의했다. 결국 혁신행동이란 문제의 인식과 새로운 아이디어 및 해결책의 도출, 그리고 그 아이디어의 실현을 위한 지지자들의 연합을 구축하고, 이를 실행하려는 일련의 실행 프로세스라 정의할 수 있을 것이다.

### 2.3.2 변혁적 리더십과 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간에 관한 연구

Bass & Avlio(1994)[12]의 연구에서 변혁적 리더십이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 밝히고 있으며, O'reilly & Chatman(1986)[31]의 연구는 변혁적 리더십 행위는 감정적 몰입에 정(+의 영향을 미치는 것으로 조사되었다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996)[7]. 안성철(2009)[2]의 연구에서도 변혁적리더십과 직무성과 간에 정의 영향이 미친다는 결과가 도출되었고, Scot & Bruce(1994)[34]도 리더의 창의적 격려행동이 부하의 창의성에 대한 긍정적 요인이 된다고 주장하면서, 리더의 훌륭한 작업 모델로서의 역할, 작업집단의 지원, 개인의 공헌도에 대한 평가, 문제해결을 위한 창의적 격려, 잡업집단에 대한 신뢰 등의 행동은 부하들의 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 이처럼 변혁적 리더십과 직무만족과의 관련성을 검증한 연구들에서는 변

혁적 리더들이 구성원들의 직무만족에 높은 정(+의) 관련성을 나타내고 있음을 보였다.

### 2.4 변혁적 리더십이 결과변수에 영향을 미치는 과정에 관한연구

본 연구는 여러 가지 변인들 중에 조직경쟁력의 근간인 관계의 질(quality of relationship)에 초점을 맞추어 리더와의 관계인 신뢰와 업무와의 관계인 자기효능감을 중심으로 살펴보고자 한다.

#### 2.4.1 신뢰와 자기효능감의 개념과 정의

Sztompka(1999)[38]를 비롯한 많은 학자들은 '신뢰'를 관계의 질(quality of relationship)로 파악하고 있다. Mayer(1995)[26] 등도 조직에 대한 신뢰모델을 개발하면서 신뢰하는 사람과 신뢰받는 사람의 관점에서 신뢰를 관계의 질로 파악하고 있는데, 신뢰란 두 사람과의 관계에서 한 사람이 다른 사람의 행동을 믿고 따를 때 형성된다는 것이다. 따라서 신뢰라 함은 "불확실한 상황 속에서도 리더의 행동에 대해서 신뢰와 존경심을 갖고 따르고자 하는 믿음"이라고 정의할 수 있다.

자기효능감이란 Shamir, House & Arthur(1993)[35]는 자신에 대한 평가적 측면으로서의 정체성과 가치로 구성된 것으로 보면서, 행동의 방향을 결정짓는 원천적 심리현상이라고 하였다. 본 연구에서는 Bandura(1977)[10]와 Jones(1986)[23] 등의 정의에 따라 "개인수준의 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 개인적 믿음"으로 정의하고자 한다.

#### 2.4.2 변혁적 리더십과 자기효능감의 관계

변혁적 리더십이 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(Avolio & Gibbons, 1988; Bandura & Wood, 1989)[8][9]. House & Shamir(1993)[22]은 변혁적 리더십의 카리스마적 요소가 조직구성원의 자기효능감을 증가시키고 그로 말미암아 기대 이상의 성과를 낼 수 있다는 것이라고 주장하고 있다. 이러한 연구결과를 통해 리더의 행동이 조직구성원들의 자기효능감에 영향을 미칠 수 있음을 확인 할 수 있다.

#### 2.4.3 자기효능감과 조직유효성과의 관계

자기효능감과 업무성과 간의 관계에 관한 연구들은 실제로 자기효능감과 업무성과 간에 비교적 높은 상관관계가 존재함을 밝혀주고 있다(Taylor, Locke, Lee & Gist, 1984)[40]. 조윤근(2007)[5]과 안성철(2009)[2]의 연구에서도 자기효능감이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다

고 주장하고 있다. 이 처럼 많은 연구에서 일관되게 조직 유효성과의 긍정적 관계가 있음을 주장하면서 자기효능감의 중요성을 강조하고 있다.

#### 2.4.4 변혁적 리더십과 신뢰와의 관계

Zand(1997)[43]는 리더십에서 가장 중요한 요인으로 신뢰를 지적하고 있는데, 신뢰란 다른 사람에 대한 믿음을 증가시키는 것을 의미하며 직접 통제는 할 수 없는 것이라고 한다. 이렇듯 리더십과 관련된 많은 연구들이 새로운 시대에 맞는 리더십의 본질로 신뢰의 중요성을 지적하는 일이 증가하고 있다. 그 이유는 리더가 리더십을 행사함에 있어 조직구성원과 상호간에 신뢰가 형성되어 있지 않다면 조직구성원들은 리더가 영향력을 행사하고자 하는 시도를 거부할 것이며, 리더 또한 신뢰를 통하여 부하들에게 기대 이상의 성취를 하도록 동기부여를 한다고 가정하고 있기 때문이다(Bennis & Nanus, 1985)[15].

#### 2.4.5 신뢰와 자기효능감의 관계

Kouzes & Posner(1993)[24]는 리더가 전문적인 역량 이 뛰어나고 사람들을 관리하는 스킬을 갖추었다 할지라도 상하 간에 신뢰가 축적되어 있지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발전 될 수 없다고 한다. 그래서 리더십의 기초는 신뢰라고 주장하고 있다. 결국 신뢰를 통하여 자기효능감에 영향을 주고 그것이 다시 조직의 성과로 연결된다는 것이다. 변혁적 리더십은 그 핵심적 요소로서 자기효능감을 가지고 있다. 그것은 개인적인 것이든 집단적인 성격의 것이든 심대한 자기 신뢰감을 가리키며, 개인적, 집단적 리더십을 통해 목표가 달성 될 수 있고 문제가 풀릴 수 있다는 희망과 기대이다. 개인적 효능감은 선 순환적으로 집단적 효능감을 강화시키는 동시에 집단적 효능감으로부터 힘을 얻는다(Burns, 2003)[17].

### 2.5 선행연구의 평가

변혁적 리더십의 연구는 이렇게 주로 리더십의 효과성을 입증하는데 초점을 두어오며 따라 성과에 이르는 과정에 대한 규명이 미흡하였다는 지적을 품고 있다. 물론 결과변수를 매개하는 변수로 신뢰(Podasakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R., 1990)[33], 임파워먼트(Avolio, B. J., Gibbons, T. C., 1988)[8] 등의 다양한 연구결과가 있었으나, Bass(1985)[11]가 Burns(1978)[16]의 정치적 리더십을 일반 조직에 활용하는 연구가 시작된 이래로 아주 많은 시간이 흘러 변혁적 리더십이 조직성과에 이르는 과정이 그 당시처럼 단순하지만은 않다는 사실이 지적되어야 할 것이다.

Allen(2000) 또한 조직구성원이 자신의 조직에서 지속적으로 성공하기 위해서는 개인의 자발성과 문화적 지원이 필수적이라고 지적하고 있다 즉 한 개인이 아무리 똑똑하고 의욕이 강하더라도 문화적 지원이 뒤따르지 못하면 한두 번은 과제를 잘 할 수 있어도 지속적으로 좋은 성과를 내기는 어렵다. 물론 선행 연구들도 많은 노력을 하여왔으나 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향으로 자기효능감(조운근, 2007)[5]과 신뢰(김길주, 2009)[1]등을 독립적인 매개역할의 관점에서 접근하였다. 그러나 가장 현대적 기업 경쟁력의 근간인 조직구성원들 간에 관계의 질(이관웅, 2001)[3]의 관점에서 신뢰(리더와의 관계)와 자기효능감(업무와의 관계)을 통합적으로 접근한 시도는 거의 없었다.

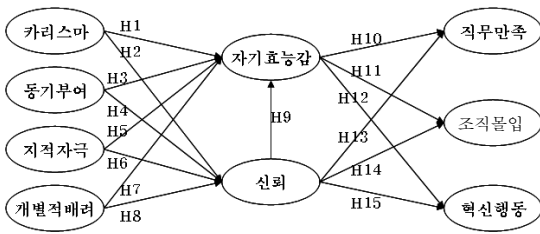
이에 본 연구는 리더십 발휘의 새로운 실천방안을 제시하고자 리더의 변혁적 리더십이 신뢰와 자기효능감에 영향을 미쳐 궁극적으로 조직유효성으로 이어지는 복잡한 과정에 대하여 실증적 분석을 시도하였다.

## 3. 연구의 설계

### 3.1 연구 모형

본 연구의 목적은 변혁적 리더십이 리더에 대한 신뢰와 자기 효능감에 어떤 영향을 미치는지 분석하고, 리더에 대한 신뢰와 자기 효능감이 조직유효성에 어떤 영향을 미치는지 실증하여, 리더십의 발휘가 리더의 신뢰와 조직구성원의 자아개념인 자기효능감을 통해 영향력을 미치고 있다는 것을 검증함으로써 선행연구에서 미흡하게 다루어진 리더십이 어떠한 과정을 거쳐 리더십 유효성을 설명하는지 밝히고자 한다. 연구 목적을 위하여 앞에서 살펴본 이론적 근거와 선행 연구들을 바탕으로 하여 연구 모형을 설정하였다.

선행 연구에서 사용된 변수들을 바탕으로 본 연구에서는 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적동기부여, 지적자극, 개별적 배려를 독립 변수로 설정하였다. 이러한 리더십을 강화하는 요인으로써 일터에서 가장 중요한 리더와의 관계인 신뢰와 일과의 관계인 자기효능감을 매개로 하여 종속변수인 조직유효성의 하위요인인 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 어떻게 영향을 미치는지 분석한다. 위 내용을 바탕으로 하여 본 연구의 모형을 도식화 하면 그림 1과 같다.



[그림 1] 연구 모형

### 3.2 가설의 설정

본 연구는 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려가 조직유효성의 하부요인인 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 설계되었다.

변혁적 리더십이 구성원들에게 영향을 미쳐 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히려는 연구는 조직행동 연구자들에게 있어서는 중요한 관심사항으로, 변혁적 리더십과 자기효능감에 대한 연구가 활발히 진행되고 있으며(Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1988)[9,8], 변혁적 리더십이 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(Avolio & Gibbons, 1988; Bandura & Wood; 임준철, 윤정구, 1999)[4,8,9].

또한 변혁적 리더의 경우 많은 연구들이 신뢰형성과 직접적인 관계가 있다고 주장하고 있다(Bennis & Nanus, 1985; Yukl, 1989; Bass & Avolio, 1993)[15][41][14].

Allen(2000)[6]은 조직구성원이 자신의 조직에서 지속적으로 성공하기 위해서는 개인이 아무리 똑똑하고 의욕이 강하더라도 문화적 자원이 뒤따르지 못하면 한두 번은 과제를 잘 할 수 있을지 몰라도 지속적으로 좋은 성과를 내기 어렵다. 그래서 리더는 전체의 성과를 높이려면 단순히 구성원 개인의 자발성과 도전의식을 강조하는 것만으로는 부족하다. 부서문화 전체가 구성원들의 지속적인 성공을 뒷받침할 수 있도록 형성되어 있어야 한다. 신뢰가 전제가 되어야 한다. 결국 신뢰는 자기효능감의 선행변수로서 충분한 역할을 하고 있다(이관웅, 2001)[3].

자기효능감과 조직유효성에 있어서도 실제로 비교적 높은 상관관계가 있음을 보여주고 있다(Taylor, Locke, Lee & Gist, 1984)[40]. 또한 자기효능감에 관한 연구는 대부분 일관되게 개인의 창의성 및 혁신성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(Cropley, 2001; Piirto, 1998)[20,32]. Cook & Wall(1980)[19] 등 많은 연구에서 신뢰는 조직유효성과 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

따라서 선행연구를 근거로 다음의 연구가설을 설정하여 검증하고자 한다.

- H1. 리더의 카리스마는 구성원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2. 리더의 카리스마는 구성원의 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H3. 리더의 영감적 동기부여는 구성원의 자기효능감에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H4. 리더의 영감적 동기부여는 구성원의 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H5. 리더의 지적자극은 구성원의 자기효능감에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H6. 리더의 지적자극은 구성원의 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H7. 리더의 개별적 배려는 구성원의 자기효능감에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H8. 리더의 개별적 배려는 구성원의 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H9. 신뢰는 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H10. 자기효능감은 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H11. 자기효능감은 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H12. 자기효능감은 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H13. 신뢰는 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H14. 신뢰는 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H15. 신뢰는 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

#### 3.3.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십을 측정하기 위해 가장 널리 사용되는 측정도구는 MLQ이다. MLQ초판은 Bass(1985)[11]에 의해 최초로 개발되었다. 이렇게 개발된 MLQ(Form 5X)는 초판이었기 때문에 많은 수정을 거치게 되었으며, 지금도 MLQ의 신뢰성과 타당성을 강화하기 위하여 수정작업이 계속되고 있다(Bass & Avolio, 1993)[14]. MLQ는 변혁적 리더십의 4요인(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려)와 거래적 리더십의 2요인(업적에 따른 보상, 예외관리), 그리고 비 리더십의 1요인(자유방임적 리더십)을 포함한 7요인들의 각각의 리더행동에 대한 구성원들의 지각을 측정하는 항목들로 구성되어있다. 본 논문에서는 변혁적 리더십이란 여러 논의들을 종합하여 "부하의 가치체계와 신념을 변화시킴으로써 부하들로 하여금 자신들의 이해관계를 넘어서 집단이나 조직의 목적을

달성하도록 영감적인 메시지를 통하여 높은 수준의 욕구를 촉진시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 잘 인식시킴으로써 구성원들을 동기부여 시키는 과정"이라고 정의하고, Bass와 Avolio가 1992년[13]에 개발한 MLQ-6S라고 불리는 MLQ축소판을 사용하였다. MLQ-6S는 Bass와 Avolio(1994)[12]가 전 범위리더십유형(a full range of leadership styles)이라고 부르는 7개 유형을 포함하고 있기 때문에, 본 연구의 목적에 맞게 변형적 리더십과 관련된 4개 요인들을 사용하여 측정하였다. 변형적 리더십을 평가하기 위하여 설문항목을 카리스마 3문항, 영감적 동기부여 3문항, 지적자극 3문항, 개별적 배려 3문항의 총 12개 문항으로 구성하여 Likert 7점 척도를 이용하여 측정하였다

### 3.3.2 자기효능감

자기효능감은 개인역할이나 조직요구에 대한 자신감과 숙련정도인데, Bandura(1977)[10]와 Jones (1986)[23] 등의 정의에 따라 "개인수준의 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 개인적 믿음"으로 정의한다.

본 연구에서는 Jones(1986)[23]의 문헌에서 8개 문항을 추출하여 우리말 표현을 좀 쉽게 한 다음 Likert 7점 척도로 측정하였다.

### 3.3.3 신뢰

신뢰는 대부분의 삶들이 일상생활에서 사용하는 언어다. Trust는 독일어 Trost에서 유래된 말로 Trost는 편안함(comfort)을 상징한다. 상하간의 신뢰도를 높인다는 것은 편안함을 높인다는 의미와 같다. 결국 리더에 대한 신뢰라 함은 "불확실한 상황 속에서도 리더의 행동에 대해서 신뢰와 존경심을 갖고 따르고자 하는 믿음"이라 하겠다. 본 연구에서는 Lewicki & Bunker(1995)[25]과 Cho(1998)[18]의 연구에 따라 계산 기반 신뢰 3문항, 지식기반 신뢰 3문항, 동일화기반신뢰 3문항의 각각 따로 구분하지 않고 통합하여 9문항을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

### 3.3.4 직무만족

직무만족은 직무수행을 통해 자신이 받아야 한다고 기대하는 성과와 실제로 받은 성과와의 차이 즉 구성원이 현 직장에 대한 직무와 임금, 유대관계 등에 대한 만족 정도를 의미한다. 본 연구에서는 직무만족이란 개인이 직무와 관련된 요소들에 대한 여러 가지 느낌이나 일련의 정서적 태도로서 자신의 직무를 얼마나 좋아하고 있는가 하는 감성적인 선호도로 정의한다. 본 연구에서는 Smith,

Kendall & Hallin(1969)[36]의 직무 기술표(JDI : Job Descriptive Index), Tylor & Bowers(1972)[39]의 연구를 중심으로 6개의 문항으로 구성하였다. 직무만족의 측정은 Likert 7점 척도를 이용하였다.

### 3.3.5 조직몰입

조직 몰입이란 자기가 속한 조직에 대해 애착심을 나타내주는 것으로, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용으로, 조직을 위해 애쓰려는 강한 의지라고 할 수 있다. 본 연구에서 조직몰입은 직무만족보다 더 포괄적인 내용으로 "조직에 대한 애정을 가지고, 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들여, 직무에 적극적으로 참여하려는 감정적인 애착"으로 정의한다. 이의 측정을 위해 Meyer & Allen(1990)[28]이 제시한 다양한 설문 가운데서 6개의 문항을 추출하여, Likert 7점 척도로 측정하였다.

### 3.3.6 혁신행동

혁신행동이란 문제의 인식과 새로운 아이디어 및 해결책의 도출, 그리고 그 아이디어의 실현을 위한 지지자들의 연합을 구축하고, 이를 실행하려는 일련의 실행 프로세스라 하겠다. 본 연구에서 사용한 측정도구는 Scott & Bruce (1994)[34]가 개발한 6개 문항을 수정하여 Likert 7점 척도로 측정하였다.

## 3.4 표본 및 자료 수집 방법

본 연구의 조사대상은 서울 및 수도권에 있는 중견기업과 대 기업을 중심으로 활발한 조직성과를 내고 있는 24개 기업에 근무하는 직원 600명을 대상으로 실시하였으며, 표본의 선정 방법은 전문가 집단으로 구성된 조직 위주로 표본 추출을 하였다. 조사 기간은 2010년 8월2일부터 8월 16일까지 실시하였다. 이 가운데 550명(92%)의 설문지가 회수 되었으며, 이 중에서 불성실 응답 등으로 인한 불량 응답지 38부를 제외하고 유효한 설문으로 판단되는 512개에 대한 통계적 검증을 위해 사회과학 등의 통계분야에서 일반적으로 활용되고 있는 통계처리프로그램인 SPSS(Ver. 15.0)와 AMOS(Ver. 7.0)을 이용하여 분석을 실시하였다.

## 4. 실증 분석

본 연구의 실증분석을 위해 설문항목에 대한 타당성 및 신뢰성 검증을 한 후 가설 검증을 위한 경로분석을 실

시하였다.

#### 4.1 타당성 분석 및 신뢰성 분석

##### 4.1.1 타당성 분석

측정 데이터의 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 개념타당성(construct validity) 검증방법을 적용하여 주요인분석(principal components analysis)을 사용하였으며 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax rotation)을 채택 하였다. 요인적재량(factor loading value)은 0.6이상을 기준으로 하여 판단하였다. 특정변수의 모든 요인적재량을 제공하여 합한 값인 공통분산(communality)은 각 변수와 요인간의 상관관계를 나타내 주는데 사회과학 분야에서는 0.6 이상이면 유의한 것으로 판단하므로 우선 이 기준을 만족하는가를 살펴보았다.

표 1은 독립변수에 대한 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하고 그 결과를 정리한 것이다.

[표 1] 요인 분석 결과 - 독립변수

변수명	측정 변수	공통 분산	요인1	요인2	요인3	요인4
카리스마	AA2	0.909	0.807	0.310	0.279	0.289
	AA1	0.888	0.762	0.252	0.345	0.355
	AA3	0.916	0.760	0.352	0.308	0.345
지적자극	CC1	0.919	0.313	0.782	0.317	0.330
	CC2	0.931	0.336	0.765	0.358	0.324
	CC3	0.901	0.308	0.740	0.405	0.308
개별적배려	DD3	0.886	0.332	0.295	0.785	0.268
	DD2	0.892	0.295	0.361	0.771	0.282
	DD1	0.861	0.328	0.470	0.658	0.317
동기부여	BB2	0.922	0.401	0.345	0.349	0.722
	BB1	0.876	0.407	0.368	0.277	0.705
	BB3	0.904	0.402	0.397	0.365	0.672
고유값(eigen values)			2.909	2.878	2.660	2.358
설명분산(%)			24.240	23.986	22.163	19.651
누적분산(%)			24.240	48.226	70.389	90.040
신뢰성(Cronbach's α)			0.945	0.955	0.926	0.944

요인추출은 요인수를 지정하는 방식을 사용하여 4개의 요인을 미리 지정하여 분석하였다. 그 결과 변수를 측정할 변인이 해당 잠재변인으로 정확히 적재되었고, 요인 적재량도 모두 0.6을 초과하여 적합한 것으로 판단되었다. 변수와 요인간의 상관관계를 나타내는 공통분산 또한

모두 기준치(0.6)를 초과함으로 적합한 것으로 판단되었다. 자료의 전체 설명을 말해주는 누적분산이 90.040%로 상당히 높은 설명력을 보여주고 있다. 따라서 4개의 독립변수(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려)를 위해 사용한 총 12개의 측정변수는 모두 만족할 수 있는 것으로 판단되어 모두 검정에 활용하였다.

표 2는 매개변수에 대한 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하고 그 결과를 정리한 것이다.

[표 2] 요인 분석 결과 - 매개변수

변수명	측정변수	공통분산	요인1	요인2
신뢰	FF8	0.836	0.904	0.141
	FF9	0.817	0.898	0.108
	FF3	0.800	0.893	0.061
	FF7	0.822	0.887	0.186
	FF2	0.764	0.865	0.122
	FF4	0.744	0.826	0.247
	FF1	0.702	0.817	0.186
	FF6	0.644	0.745	0.296
	FF5	0.643	0.740	0.310
자기효능감	EE2	0.762	0.107	0.866
	EE1	0.692	0.124	0.823
	EE3	0.699	0.151	0.822
	EE5	0.686	0.152	0.814
	EE6	0.650	0.196	0.782
	EE4	0.672	0.294	0.765
고유값(eigen values)			6.605	4.328
설명분산(%)			44.033	28.851
누적분산(%)			44.033	72.883
신뢰성(Cronbach's α)			0.957	0.910

요인 추출은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인들을 자동 추출하는 자동요인추출법을 사용하였다. 2개의 변수(자기효능감, 신뢰)를 측정하기 위한 전체 17개의 측정변수를 이용하여 요인분석을 통한 타당성을 실시하였으나, 2개(EE7, EE8)의 측정변수는 공통분산(communality)이 그 기준에 미달하여 제거하고 다시 15개를 이용하여 요인분석을 실시하였다. 그 결과 변수를 측정할 변인이 해당 잠재변인으로 정확히 적재되었고, 요인 적재량도 모두 0.6을 초과하여 적합한 것으로 판단되었다. 변수와 요인간의 상관관계를 나타내는 공통분산 또한 모두 기준치(0.6)를 초과함으로 적합한 것으로 판단되었다. 자료 전체의 설명력을 말해주는 누적분산이 72.883%로 대단히 높은 설명력을 보여주고 있다. 따라서 2개의 매개변수를 위해 사용한 총 15개의 측정변수를 모두 만족할 수 있는 것으로 판단하여 모두 검정에 활용하였다.

표 3은 종속변수에 대한 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하고 그 결과를 정리한 것이다.

[표 3] 요인 분석 결과 - 종속변수

변수명	측정변수	공통분산	요인1	요인2	요인3
혁신행동	II5	0.829	0.868	0.202	0.184
	II3	0.802	0.846	0.198	0.217
	II2	0.772	0.843	0.192	0.156
	II6	0.779	0.841	0.207	0.173
	II4	0.801	0.838	0.219	0.227
	II1	0.630	0.722	0.308	0.117
직무만족	GG4	0.666	0.168	0.778	0.182
	GG3	0.675	0.250	0.761	0.185
	GG6	0.673	0.184	0.752	0.272
	GG5	0.658	0.269	0.741	0.192
	GG2	0.630	0.192	0.733	0.234
	GG1	0.649	0.221	0.722	0.280
조직몰입	HH4	0.756	0.126	0.237	0.827
	HH3	0.746	0.207	0.218	0.810
	HH6	0.618	0.257	0.285	0.687
	HH5	0.679	0.263	0.394	0.674
고유값(eigen values)			4.587	4.000	2.777
설명분산(%)			28.666	25.002	17.358
누적분산(%)			28.666	53.668	71.026
신뢰성(Cronbach's α)			0.939	0.895	0.851

요인 추출은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인들을 자동 추출하는 자동요인추출법을 사용하였다. 3개의 변수(직무만족, 직무몰입, 혁신행동)를 측정하기 위한 18개의 측정변수를 이용하여 요인분석을 통한 타당성 검증을 실시하였으나, 2개(HH1, HH2)의 측정변수가 타 요인으로 적재되는 관계로 제거하고 다시 16개를 이용하여 요인분석을 실시하였다. 그 결과 변수를 측정된 변인이 해당 잠재변인으로 정확히 적재되었고, 요인적재량도 모두 0.6을 초과하여 적합한 것으로 판단되었다. 변수와 요인 간의 상관관계를 나타내는 공통분산 또한 모두 기준치(0.6)를 초과함으로 적합한 것으로 판단되었다. 자료의 전체 설명력을 말해 주는 누적분산이 71.026%로서 대단히 높은 설명력을 보여주고 있다. 따라서 3개의 종속변수를 위해 사용한 총 16개의 측정변수를 모두 만족할 수 있는 것으로 판단하여 모두 검증에 활용하였다.

#### 4.1.2 신뢰성 분석

본 연구는 요인분석의 과정에서 공통분산(communality)의 기준에 미달하는 2개(EE7, EE8)의 측정변수와 타 요인으로 적재되는 2개(HH1, HH2)의 측정변수를 제외한 총 43개의 측정변수에 대하여 해당 잠재변인별로 구분하여 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성 분석은 측정변인에 대한 측정결과의 일치성 정도를 파악하기 위해 Cronbach's Alpha의 계수를 산출하여 신뢰성을 검증 하였다. 탐색적 연구 분야에서는 알파 값이 0.6 이상이면 측

정도구의 신뢰성에 대해서는 만족할 만하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 대상 변수인 9개의 잠재변수를 측정하기 위한 총 47개의 설문문항 중 타당성에 문제가 없는 것으로 판단되는 총 43개의 문항에 대하여 신뢰도를 검증하고 그 결과를 각각 표 1, 표 2, 표 3의 해당 요인 하단에 표시하였다.

Cronbach's Alpha 계수는 0~1의 값을 가지며, 높을수록 바람직하나 반드시 몇 점 이상이어야 한다는 기준은 없다. 0.8~0.9 이상이면 바람직하고 0.6~0.7이면 수용할 만한 것으로 여겨지지만 0.6보다 작으면 내적 일관성을 결여한 것으로 받아 들여 진다.

따라서 본 연구에 잠재요인을 측정하기 위해 사용한 측정변수들의 Cronbach's Alpha 계수는 모두 0.6을 초과하는 것으로 높은 내적 일관성을 갖는 것으로 판단된다.

### 4.2 가설에 대한 검증

본 연구에서는 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 AMOS 7.0을 이용하여 구조모형의 분석기법인 경로분석을 실시하였다.

#### 4.2.1 모형의 적합도 검증

구조방정식 모형의 적합성은 모형과 실제의 공분산자료 사이의 일치성(consistency)의 정도 또는 일치도를 나타낸다. 이는 공분산 구조모형이 가정에 얼마나 적합한가를 살펴보는 절차로서 기본적으로는 절대적합지수(Absolute Fit Measure) 증분적합지수(Incremental Fit Measure) 그리고 간명부합지수(Parsimonious Fit Measure) 등을 이용한다.

절대적합지수는 모형의 전반적인 부합도를 평가하는 지수로서  $\chi^2$ (카이제곱), GFI(적합도 지수; Goodness of Fit Index), AGFI(조정된 적합도지수; Adjusted GFI), RMSR(평균제곱잔차제곱근; Root Mean Square Residual)이 그 대표적인 지수이다.

$\chi^2$ 은 정규분포를 이룬다는 이론을 근거로 하여 모형의 완전성과 모형이 모집단 자료에 완전하게 적합하다는 귀무가설을 검증한다. 그리고 모형의 전반적인 적합도를 나타내는 데는 자유도(df; degree of freedom)와  $\chi^2$ 을 함께 나타내며 동시에 제공되는 확률수준(p; probability level)의 충족요건(p>0.05)에 따라 귀무가설의 채택여부를 결정한다.

그러나  $\chi^2$ 의 통계치가 매우 크고 확률치가 매우 작을 경우에도 모델이 적합할 수 있으므로 연구자가 충분히 사전적인 지식과 이론을 배경으로 하여 연구모형을 구축



한 경우 통계적인 결과치를 무조건 신뢰하여 모형을 버리는 것은 바람직하지 않다. 따라서 대안적으로는 Q값(Normed  $X^2 = X^2/df$ )을 사용하기도 하며, 일반적으로 Q값이 3 이하인 경우를 모형이 적합한 것으로 판단한다.

측정 자료의 타당성과 신뢰성을 바탕으로 하여 총 9개의 잠재변인에 대한 43개의 측정값을 사용하여 전체 512개의 표본에 대하여 경로분석을 실시하여 모형 적합도와 경로에 대한 가설을 검증하였다. 그리고 제시된 연구모형에 대한 적합도의 검증결과를 표 4에 정리하였다.

[표 4] 연구모형의 적합도 검증결과

구 분	평가기준	모형 적합도 지수	적합 여부
$X^2$	작을수록	1,460.175	부적합
df	클수록	783	
$X^2$ 의 P값	0.05이상	0.000	
$X^2/df$	3.0이하	1.865	적합
RMR	0.05이하	0.055	부적합
GFI	0.9이상	0.882	“
AGFI	0.9이상	0.857	“
NFI	0.9이상	0.938	적합
RFI	0.9이상	0.928	“
CFI	0.9이상	0.970	“

우선 표 4에서 카이스퀘어( $X^2$ ) 검증 결과를 살펴보면,  $X^2$ 값이 1,460.175, 자유도(df; degree of freedom)가 783,  $X^2$ 의 유의수준(P값)이 0.000이므로 연구모형이 적합하다는 귀무가설은 기각된다.

그러나 대안적으로 Q값을 살펴보면  $Q(X^2/df) = 1.865$ 로서 평가기준인 3.0에 미달하므로 이 기준에 의해 모형은 적합하다고 판단이 가능하다.

그리고 모형의 적합도를 설명하는 또 다른 기준인 RMR, GFI, AGFI, NFI, RFI, CFI도 일부(RMR, GFI, AGFI)를 제외하고는 모두 평가기준을 만족시키고 있다. 따라서 전체 512개의 표본을 연구대상으로 하고 있는 본 연구모형은 전반적으로 적합한 것으로 해석할 수 있다.

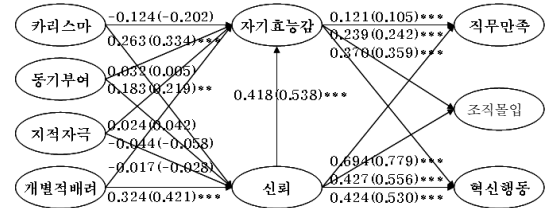
즉, 연구모형에 대한 적합도 검증결과 수용할만한 것으로 판단됨으로 가설검정을 위한 경로분석을 실시하였다.

#### 4.2.2 가설의 검증 결과

##### a. 경로분석 검증

본 연구는 변혁적 리더십이 조직유효성의 하부요인인 직무만족, 직무몰입, 혁신행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 설계되었다. 모형의 측정항목 적재치와 경로계수의

통계적 유의성을 검증하기 위해 AMOS 7.0을 이용하였다. 연구변수인 잠재변수들 간의 인과관계를 분석한 구조 모형 결과를 그림 2와 같이 표시하고 이를 표 5로 정리하였다.



( ) : 표준화경로계수, \* : 0.05 유의수준, \*\* : 0.01 유의수준, \*\*\* : 0.001 유의수준

[그림 2] 경로도

표 5에서 검증결과를 살펴보면, 변혁적 리더십의 하위 요인(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려)가 자기효능감에 영향을 미칠 것이라는 4개의 가설(H1, H3, H5, H7)은 모두 유의한 관계를 나타내지 못하므로 기각되었다.

또한 변혁적 리더십의 하위 요인인 카리스마가 신뢰에 영향을 미칠 것이라는 가설 중 H2(경로계수=0.263,  $t$ 값=5.08,  $P<0.001$ )와 영감적 동기부여가 신뢰에 영향을 미칠 것이라는 가설 H4(경로계수=0.183,  $t$ 값=2.743,  $P<0.006$ )와 개별적 배려가 신뢰에 영향을 미칠 것이라는 가설 H8(경로계수=0.324,  $t$ 값=5.294,  $P<0.001$ )은 유의한 수준에서 채택되었다. 그러나 나머지 1개의 가설인 지적 자극이 신뢰에 영향을 미칠 것이라는 H6은 유의적이지 못하여 기각 되었다.

신뢰가 자기효능성에 영향을 미칠 것이라는 가설 H9(경로계수=0.418,  $t$ 값=4.99,  $P<0.001$ )는 유의한 수준에서 채택되었다.

[표 5] 연구모형의 적합도 검증결과

가설번호	경로	비표준화 경로계수				표준화 경로계수	검정결과
		경로계수	표준오차	t	P		
H1	카리스마→ 자기효능감	-0.124	0.074	-1.665	0.096	-0.202	기각
H2	카리스마→ 신뢰	0.263	0.052	5.08	0.001	0.334	채택
H3	동기부여→ 자기효능감	0.032	0.094	0.342	0.732	0.05	기각
H4	동기부여→ 신뢰	0.183	0.067	2.743	0.006	0.219	채택
H5	지적자극→ 자기효능감	0.024	0.078	0.312	0.755	0.042	기각

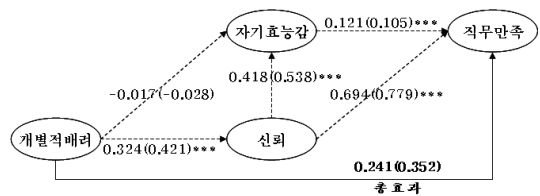
H6	지적자극→신뢰	-0.044	0.056	-0.784	0.433	-0.058	가각
H7	개별적배려→자기효능감	-0.017	0.09	-0.189	0.850	-0.028	가각
H8	개별적배려→신뢰	0.324	0.061	5.294	0.001	0.421	채택
H9	신뢰→자기효능감	0.418	0.084	4.99	0.001	0.538	채택
H10	자기효능감→직무만족	0.121	0.036	3.314	0.001	0.105	채택
H11	자기효능감→조직몰입	0.239	0.048	4.961	0.001	0.242	채택
H12	자기효능감→혁신행동	0.370	0.047	7.892	0.001	0.359	채택
H13	신뢰→직무만족	0.694	0.044	15.639	0.001	0.779	채택
H14	신뢰→조직몰입	0.427	0.045	9.509	0.001	0.556	채택
H15	신뢰→혁신행동	0.424	0.042	10.122	0.001	0.530	채택

그리고 자기효능감이 조직유효성의 하위 요인인 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설 H10(경로계수=0.121,  $t_{값}=3.314$ ,  $P<0.001$ )과 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설 H11(경로계수=0.239,  $t_{값}=4.961$ ,  $P<0.001$ )과 혁신행동에 영향을 미칠 것이라는 가설 H12(경로계수=0.370,  $t_{값}=7.892$ ,  $P<0.001$ )는 유의수준 범위 내에서 채택되었고, 신뢰가 조직유효성의 하위요인인 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설 H13(경로계수=0.694,  $t_{값}=15.639$ ,  $P<0.001$ )과 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설 H14(경로계수=0.427,  $t_{값}=9.509$ ,  $P<0.001$ )과 혁신행동에 영향을 미칠 것이라는 가설 H15(경로계수=0.424,  $t_{값}=10.122$ ,  $P<0.001$ )는 모두 유의한 결과를 나타내는 것으로 조사되었다.

**b. 총 효과 분석**

독립변수인 변혁적 리더십의 하위변수 각각이 매개의 과정을 거쳐 종속변수인 조직유효성의 각 하위변수에 미치는 영향을 직접효과, 간접효과, 총 효과로 구분하여 표 6과 표 7에 정리하였다. 표 6의 비표준화경로계수를 기준으로 독립변수인 개별적 배려가 종속변수인 직무만족에 미치는 총 효과의 설명을 위해 경로도를 그리면 그림 3과 같다.

그림 3에서 점선은 가설에 근거한 경로분석의 결과이고, 실선은 개별적 배려가 직무만족에 미치는 총 효과를 계산하여 표시한 것이다.



( ): 표준화경로계수, \*: 0.05 유의수준, \*\*: 0.01 유의수준, \*\*\*: 0.001 유의수준

[그림 3] 총 효과 경로도

[표 6] 총 효과 분석(비표준화 경로계수)

		카리스마	동기부여	지적자극	개별적배려	신뢰	자기효능감
총 효과	신뢰	0.263	0.183	0.000	0.324		
	자기효능감	0.110	0.076	0.000	0.135	0.418	
	직무만족	0.196	0.136	0.000	0.241	0.745	0.121
	조직몰입	0.139	0.096	0.000	0.171	0.527	0.239
직접 효과	신뢰	0.263	0.183	0.000	0.324		
	자기효능감	0.000	0.000	0.000	0.000	0.418	
	직무만족					0.694	0.121
	조직몰입					0.427	0.239
간접 효과	신뢰						
	자기효능감	0.110	0.076	0.000	0.135		
	직무만족	0.196	0.136	0.000	0.241	0.051	
	조직몰입	0.139	0.096	0.000	0.171	0.100	
과	신뢰						
	자기효능감	0.152	0.106	0.000	0.187	0.155	
	직무만족						
	조직몰입						

[표 7] 총 효과 분석(표준화된 경로계수)

		카리스마	동기부여	지적자극	개별적배려	신뢰	자기효능감
총 효과	신뢰	0.334	0.219	0.000	0.421		
	자기효능감	0.180	0.118	0.000	0.226	0.538	
	직무만족	0.279	0.183	0.000	0.352	0.835	0.105
	조직몰입	0.229	0.150	0.000	0.289	0.686	0.242
직접 효과	신뢰	0.334	0.219	0.000	0.421		
	자기효능감	0.000	0.000	0.000	0.000	0.538	
	직무만족					0.779	0.105
	조직몰입					0.556	0.242
간접 효과	신뢰						
	자기효능감	0.180	0.118	0.000	0.226		
	직무만족	0.279	0.183	0.000	0.352	0.056	
	조직몰입	0.229	0.150	0.000	0.289	0.130	
과	신뢰						
	자기효능감	0.242	0.158	0.000	0.304	0.193	
	직무만족						
	조직몰입						

그림 3에서 개별적 배려가 직무만족에 미치는 영향의 경로는 다음과 같이 3개가 존재하며 이들 경로간의 효과를 모두 합한 것이 총 효과이다.

- (경로1) 개별적 배려 → 자기효능감 → 직무만족
- (경로2) 개별적 배려 → 신뢰 → 자기효능감 → 직무만족
- (경로3) 개별적 배려 → 신뢰 → 직무만족

총 효과를 계산하는 요령은 각 경로 상에서 구간별 경로계수를 모두 곱하여 계산하되 비유의적인 구간의 경로계수는 영(0)으로 간주하여 계산한다.

$$\begin{aligned} \text{(경로1)} & 0.000 * 0.121 = 0.000 \\ \text{(경로2)} & 0.324 * 0.418 * 0.121 = 0.0164 \\ \text{(경로3)} & 0.324 * 0.694 = 0.2248 \\ \text{(총 효과)} & = 0.000 + 0.0164 + 0.2248 = 0.241 \end{aligned}$$

같은 요령으로 표준화경로계수도 계산하면 0.352이다. 즉, 비표준화경로계수 기준으로 개별적 배려가 1단위 증가하면 직무만족은 0.241만큼 증가함을 의미한다.

## 5. 결론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 변혁적 리더십은 자기효능감에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이것은 변혁적 리더의 카리스마와 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려 등의 모든 리더십 행위가 조직구성원의 자기효능감을 심어주지 못하는 것을 의미한다. 이 연구 결과는 좀 충격적인 것으로 해석된다. 리더십의 효과가 자기효능감에는 전혀 영향을 주지 못한다는 사실은 리더십의 위기이기 때문이다. 직장(일터)에서 가장 중요한 일(업무)과의 관계에서 잘 할 수 있다는 확신을 느끼지 못한다면 조직의 성과를 창출하기는 매우 어렵다. 그 이유는 직무만족과 조직몰입, 혁신 행동 모두가 자기효능감과 아주 중요한 관계가 있다고 선행연구와 본 논문에서 밝혀졌기 때문이다. 그런데 이것은 아마 글로벌 금융위기와 IMF이후의 한국 상황의 특성과 무관하지 않을 것이다. 즉 1980년대 이후 세계화의 신자유주의 깃발아래 나타난 무한경쟁의 소용돌이 속에서 일자리 불안이 구성원들 내면에 깊숙이 자리 잡고 있어 리더의 리더십 행위를 별로 인정하지 않는다는 결과로 해석된다.

둘째, 변혁적 리더십은 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더의 지적자극은 조직구성원의 신뢰에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났지만, 나머지 3개의 요소인 변혁적 리더의 카리스마, 영감적 동기

부여, 개별적 배려는 모두 조직 구성원의 신뢰에 영향을 미치는 것으로 분석 되었다. 이 연구 결과는 신뢰가 리더십의 변인 중에 대단히 중요하다는 사실을 우리에게 일깨워주는 결과다. 리더는 리더십 역량개발 이전에 조직구성원들에게 어떻게 하면 신뢰를 받을 수 있을지에 대한 연구를 하는 것이 매우 중요하다는 의미다. 지식정보사회로 접어들면서 리더와 부하의 지식과 정보격차가 줄어들고 똑똑한 부하들의 탄생과 점점 이기적이 되고 있는 신세대 및 글로벌 세대의 등장도 이 연구결과에 일조를 했을 것으로 해석된다.

셋째, 리더의 신뢰는 조직구성원의 자기효능감에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구결과는 리더에게 참 다행스런 대목이다. 자기효능감에 접근할 수 있는 사다리를 리더가 얻은 셈이다. 실제로 구성원 개개인의 전문적인 역량이 높은 연구개발 분야를 살펴보면 개개인은 우수하지만 전체적으로 시너지 효과가 나타나지 않는 경우가 많은데 이것은 상·하간은 물론 구성원들 간에 신뢰가 부족해서 어떠한 방침도 원래 의도했던 효과를 나타내지 못하기 때문이다. 또한 특정사업부서에서 우수한 성과를 이룩했던 관리자 또는 임원이 그러한 조직을 맡는다고 하여도 조직풍토가 바뀌지 않는 것은 구성원들 간에 신뢰가 고갈되었기 때문이다. 그렇다면 리더는 똑똑한 구성원들의 자기효능감을 높이기 위해서는 신뢰구축이 먼저며, 만약 신뢰에 위기가 온다면 아무리 똑똑한 리더와 똑똑한 구성원들로 조직이 이루어 있다 할지라도 리더십의 목표인 조직목표를 달성하지 못한다는 사실을 알아야 할 것이다.

넷째, 자기효능감과 신뢰는 모두 조직유효성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자기효능감은 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 신뢰 역시 마찬가지로 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 리더십에서 관계의 질이 점점 중요해지고 있다는 반증이라 판단된다. 앞으로 더욱 치열해질 경쟁 환경을 예상한다면 리더는 신뢰의 중요성을 리더십의 행사에서 가장 핵심적인 요소로 판단하여야 할 것이다.

### 2. 본 연구결과의 시사점

본 연구를 통해 얻은 가장 큰 시사점은 바로 똑똑한 구성원들과 똑똑한 리더들의 집단이 왜 조직적 시너지가 창출되지 못하는지 그 이유를 알았다는 사실과 또한 그에 대한 긍정적인 처방을 발견할 수 있었다는 사실이다. 먼저, 아무리 훌륭한 리더라 할지라도 조직구성원의

자기효능감을 높일 수 없었다는 것이다. 그렇다면 조직유효성을 높이는데 자기효능감이 영향을 미친다는 것이 본 연구에서 입증되었는데, 리더는 어떻게 해야 자기효능감에 접근할 수 있을까? 본 연구에서 바로 그 열쇠가 신뢰라는 사실 즉 변혁적 리더십에서 신뢰는 조직유효성을 높이는데 아주 중요한 요인이 통계를 검증에 의해서 발견할 수 있었다는 것이다. 똑똑한 조직구성원의 자기효능감을 높여 조직의 성과를 창출하려면 먼저 신뢰를 심어주어야 한다는 리더의 인식이 매우 중요하다. 리더에 대한 신뢰가 리더십의 조직유효성을 높이는데 뇌관역할이 입증됨으로써 상사와 구성원간의 신뢰라는 관계의 질을 높이지 않고서는 아무리 유능한 리더라 할지라도 조직유효성을 높일 수 없다는 대단히 중요한 교훈을 얻었다. 아무리 훌륭한 리더의 리더십이라 할지라도 지금 한국의 현 상황에서는 신뢰라는 사다리를 통하지 않고는 그 효과를 달성할 수 없다는 사실을 경영자나 임원 및 간부직원들은 직시해야 할 것이다.

또 한 가지 시사점은 리더십 역량교육의 패러다임이 바뀌어야 한다는 것이다. 리더십 스킬을 아무리 학습하여도 조직유효성에 큰 영향을 미치지 못한다는 이 연구결과를 직시하고 우선 조직구성원들로부터 신뢰를 얻어내는 새로운 교육과정을 개발하여야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서 리더가 조직에서 상사와 구성원간의 관계의 질인 '신뢰'와 구성원과 일의 관계의 질인 '자기효능감'에 영향을 미친다면 그것은 바로 조직의 성과와 직결된다는 사실이 드러났기 때문에 리더는 신뢰와 자기효능감을 높이는 실천적인 새로운 리더십 전략을 모색해야 한다는 점이다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 측정도구의 한계를 지적할 수 있다. 본 연구에서 사용된 측정도구는 외국의 학자가 개발한 것을 사용함으로써 국내기업의 환경과 상황에 과연 적합성이 보장될 수 있는지 검증이 필요하다.

둘째, 본 연구는 모집단 표본대상을 전문가 집단과 첨단기업 위주로 실시하였다. 그리고 설문을 서울 경기지역으로 한정시킴으로써 각 조직 및 지역특성을 제대로 반영하지 못한 한계가 있었다. 그리고 24개 기업을 연구대상으로 하였기 때문에 표본의 대표성에 문제가 될 수 있다. 객관적인 실증연구를 하기에는 표본의 대상 및 산업별 연구범위가 너무 제한되어 있는바, 연구대상의 객관적인 실효성을 확보하기 위해서는 더 많은 산업과 기업을

상대로 한 실증적 연구가 필요하리라 본다. 셋째, 본 연구의 실증조사는 연구조사를 위한 자료수집의 한계로 인해 현 시점의 횡단적 연구로 진행되었다. 시간의 흐름에 따라서 개인의 인지정도에 차이가 날 수 있으므로 연구의 객관성을 확보하기 위해서 종단적 연구의 필요성이 제기될 수 있다. 마지막으로 본 연구는 변혁적 리더십만을 사용하였기 때문에 다른 독립변수에서 나타나는 중요한 요인들이 누락되었을 수도 있다. 따라서 본 연구의 한계와 제약을 바탕으로 추후에는 보다 정교한 측정도구의 개발과 대표성을 확보할 수 있는 표본수집과 더불어 시간의 흐름에 따라 그 변수를 조사하는 종단적 연구로 타 독립변수와와의 상관관계를 명확히 하는 활발한 연구가 진행되어야 할 것이다.

### 참고문헌

- [1] 김길주, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향, 서울벤처정보 대학원대학교, 박사학위논문, 2009.
- [2] 안성철, 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무성과간의 관계에 대한 자기효능감과 직무몰입의 매개효과에 관한 연구, 한양대학교 대학원, 박사학위논문, 2009.
- [3] 이관웅, "신뢰경영과 서번트 리더십", 엘테크, 2001.
- [4] 임준철, 윤정구, "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기효능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로.", 인사.조직연구, 제7권, 제1호, pp.1-42, 1999.
- [5] 조윤근, 변혁적 리더십이 부하의 심리적 상태와 행동에 미치는 영향에 관한 연구, 전북대학교 대학원, 박사학위논문, 2007.
- [6] Allen, Judd Robert, Culture change planner, <http://www.healthyculture.com/CCPprint.html>, 2000.
- [7] Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, & M. Herron., "Assesing the work environment for creativity." *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154-1184, 1996.
- [8] Avolio, B. J., & Gibbons, T. C., *Developing Transformational Leader: A Life Span Approach*, In J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates(eds.), *Charismatic Leadership*, Sanfrancisco: Jossey-Bass, 1988.
- [9] Bandra, A., & Wood, D. A., "Effects of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of complex Decision Making." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.41, 1989.
- [10] Bandura, A., "self-efficacy: toward a unifying theory

- of behavioral change", *Psychological Review*, 82(2), pp. 191-215, 1977
- [11] Bass, B. M., *Leadership and Performance beyond expectations*, New York: Free Press, 1985.
- [12] Bass, B. M., & Avolio, B. J., *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA : Sage. 1994.
- [13] Bass, B.M., & Avolio, B.J., *Multifactor Leadership Questionnaire-Short form 6S*, Binghamton, NY : Center for Leadership Studies, 1992.
- [14] Bass, B.M., & Avolio, B.J., *transformational leadership : A response to critiques*, In M. M. Chemers, & R. Ayman(Eds), *Leadership theory and research : Perspective and directions*, San Diego 39 CA : Academic Press, 1993.
- [15] Bennis, W. G., & Nanus, B., *Leaders : The Strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc, 1985.
- [16] Burns, J. M., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- [17] Burns, J. M., *Transforming Leadership : A New Pursuit of Happiness*, Atlantic, Inc., New York, (2003), 조중빈 역, 역사를 바꾸는 리더십, (사)한국방송통신대학교 출판부, 2006.
- [18] Cho, G. S., *Antecedents and Consequences of Leadership Trust : An Application of Follower-Centered Approach to Leadership*, Unpublished Doctoral Dissertation, State University of New York, 1998.
- [19] Cook, J., & Wall, T., *New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment*, *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39-52, 1980.
- [20] Cropley, A. J., *Creativity in education & learning: A guide for teachers and educators*, London: Kogan Page, 2001.
- [21] Downton, J. V., *Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*, New York: Free Press, 1973.
- [22] House, R. J., & Shamir, B., *Toward The Integration of Transformation, Charismatic and Visionary Theories of Leadership.*" In Chermers, M., & Ayman, M., (Eds.), *Leadership Theory and Research: perspectives and Directions*, San diego, CA, Academic Press, 1993.
- [23] Jones, G. R., "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations" *Academy of Management Journal*, 29(2), 1986.
- [24] Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., *Credibility*, San Fransico: Jossey-Bass Publisher, 1993.
- [25] Lewicki, R. J., & Bunker, B. B., *Developing and Maintaining Trust in Work relationships.*, In R. M. Karamer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizational: Frontiers of Theory and Resarch*: 114-139, 1995.
- [26] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., *An Integrative model of organizational trust*, *Academy of Management Review*, July, Vol. 20, No 3, 1995.
- [27] McCormik, E. J., & J. Tiffin., *Industrial Psychology*, 6th Ed, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc, pp. 298-299, 1974.
- [28] Meyer, J. P., & Allen, N. J., "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1990.
- [29] Meyer, J. P., & N. J. Allen., "A Three-Component Coceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89, 1984.
- [30] Northouse, P. G. *Leadership : Theory and Practice*, 4nd Ed. 2007, 김남현, 리더십, pp 235, 2009.
- [31] O'Reilly, C. A., & Chatman, J., "Organizational Commitment and Psychological Atteachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499, 1986.
- [32] Piirto, J., *Understanding those who create*, Gifted Psychology Press, Inc, 1998.
- [33] Podasakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R., *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*, *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142, 1990.
- [34] Scott, S. G., and Bruce, R. A., "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace.", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no.3, 1994.
- [35] Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M., "The motivation effects of charismatic leadership: A Self-concept based theory", *Organization Science*, 4, pp. 577-594, 1993.
- [36] Smith, H. C., Kendall, H. M., & Hallin, C. L., "The Measurement of Stisfaction in Work Retirement" IL: Rand McNally, 1969.
- [37] Stogdill, R. M., *Handbook of leadership : A survey of theory and research*, New York : Free Press, pp. 7, 1974.
- [38] Sztompka, Piotr. *Trust: A socialogical theory.*

Cambridge, UK: The University Press, 1999.

- [39] Tylor, J. C., & Bowers, D. G., "Save of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument", Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1972.
- [40] Tylor, M. S., Locke, E. A., Lee, C., & Gist, M. E., "Type A Behavior and Faculty Research Productivity: What are The Mechanisms?," Organizational Behavior and Human Performance, Vol.34, No.3, pp.402-419, 1984.
- [41] Yukl, G. A., Management Leadership: A Review of Theory and Research, Yearly Review of Management, 15, pp. 251-289, 1989.
- [42] Yukl, G. Leadership in Organizations, 6th. (Eds.), Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ, 2006.
- [43] Zand, Dale. E., The Leadership Traid: Knowledge, Trust, and power. New Yourk: Oxford University, 1997.

---

### 홍 응 식(Oung-Sik Hong)

[정회원]



- 2003년 2월 : 성균관대학교 경영대학원 정보처리학과(경영학석사)
- 2010년 9월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 (박사과정)
- (현)한국직무능력개발원 원장

<관심분야>

리더십, 인사 조직, 경영전략

---

### 양 해 술(Hae-Sool Yang)

[정회원]



- 1975년 2월 : 홍익대학교 전기공학과 졸업(학사)
- 1978년 8월 : 성균관대학교 정보처리학과 졸업(석사)
- 1991년 3월 : 日本 오사카대학 정보공학과 S/W공학 전공(공학박사)
- 1975년 5월 ~ 1979년 6월 : 육군중앙경리단 전자계산실 시스템분석장교
- 1980년 3월 ~ 1995년 5월 : 강원대학교 전자계산학과 교수
- 1986년 12월 ~ 1987년 12월 : 日本 오사카대학교 객원연구원
- 1995년 6월 ~ 2002년 12월 : 한국소프트웨어품질연구소 소장
- 1999년 11월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수
- 2010년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 글로벌창업대학원 원장

<관심분야>

S/W공학(특히, S/W 품질보증과 품질평가, 품질감리 및 컨설팅, OOA/OOD/OOP, SI), S/W 프로젝트관리, 품질경영.