



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

洞長의 리더십 유형과 성별이
직무만족과 조직몰입에 미치는
영향에 관한 연구

- 제주특별자치도 洞 주민센터 직원의 인식을 중심으로 -

濟州大學校 行政大學院

行政學科

高仁子

2012年 8月

洞長の 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 제주특별자치도 洞 주민센터 직원의 인식을 중심으로 -

指導教授 梁 德 淳

高 仁 子

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

2012年 8月

高仁子の 行政學科 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 _____ (印)

委 員 _____ (印)

委 員 _____ (印)

濟州大學校 行政大學院

2012年 8月



A study on the impact of Dong Office
head's leadership type and gender on the
job satisfaction and organizational
commitment

- Based on analyzing the attitudes of employee serving Jeju
Special Self-Governing Province Dong community centers -

In-Ja Ko

(Supervised by professor Duk-Soon Yang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the
requirement for the degree of Master of Science

2012. 8.

This thesis has been examined and approved.

Department of Public Administration
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	3
1. 연구범위	3
2. 연구방법	4
3. 연구체계	4
제 2 장 이론적 고찰	6
제 1 절 리더십에 관한 고찰	6
1. 리더십의 정의 및 이론	6
2. 거래적 리더십과 변혁적 리더십	13
3. 리더의 성별 영향	23
제 2 절 직무만족 및 조직몰입에 관한 고찰	37
1. 직무만족	38
2. 조직몰입	40
3. 직무만족과 조직몰입의 차이	43
4. 직무만족 및 조직몰입의 결정요인	44
5. 리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계	45
6. 리더십과 직무만족 및 조직몰입에 관한 선행연구	47
제 3 장 동 행정 실태 및 여성공무원 현황	49
제 1 절 동 행정 실태	49
1. 동의 일반 현황	49
2. 동 행정의 특성	50
제 2 절 여성공무원 현황	53
1. 지방자치단체 여성공무원 현황	53

2. 제주특별자치도 여성공무원 현황	56
3. 공직사회 성비 불균형 실태	60
제 4 장 모형설정 및 조사개요	63
제 1 절 연구 모형 설정	63
제 2 절 연구가설의 설정	64
제 3 절 조사개요	65
제 5 장 실증분석 결과	69
제 1 절 표본자료의 특성	69
1. 조사대상의 사회적 특성	69
2. 여성관리자(동장)에 대한 인식	71
제 2 절 표본 자료의 검증	75
1. 변수의 타당성 분석	75
2. 변수들간의 상관관계 분석	82
제 3 절 가설의 검증	83
1. 가설 검증	83
2. 분석결과 함의	90
제 6 장 결 론	93
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	93
1. 연구결과의 요약	93
2. 시사점	95
제 2 절 연구의 한계	97
참고문헌	99
ABSTRACT	102
<부 록> 설문지	105

〈 표 차 례 〉

<표 2-1> 리더십 이론의 발전과정	7
<표 2-2> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이	20
<표 2-3> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들	21
<표 2-4> 여성적 리더십 모델	26
<표 2-5> 조직구성원의 직무만족 영향요인	39
<표 3-1> 지방자치단체 여성공무원 증가추이	53
<표 3-2> 지방공무원 공개채용시험 여성합격자 현황	54
<표 3-3> 직급별 여성공무원 현황	55
<표 3-4> 주요부서 여성공무원 현황	56
<표 3-5> 제주특별자치도 직제 현황	56
<표 3-6> 제주특별자치도 여성공무원 현황	57
<표 3-7> 제주특별자치도 여성공무원 직급별 현황	58
<표 3-8> 제주특별자치도 여성공무원 주요부서 근무현황	59
<표 3-9> 제주특별자치도 관리직(5급상당 이상) 여성공무원 현황	59
<표 4-1> 설문구성 및 내용	68
<표 5-1> 조사대상자의 사회적 특성	70
<표 5-2> 리더의 역할에 대한 견해	71
<표 5-3> 여성동장의 갖추어야 할 덕목	72
<표 5-4> 여성관리자(동장)와의 근무경험	72
<표 5-5> 여성관리자(동장)와 남성관리자(동장)의 업무수행능력 비교	73
<표 5-6> 여성관리자(동장)가 남성관리자(동장)와 비교하여 보완 부문	73
<표 5-7> 여성관리자(동장)가 남성관리자(동장)와 비교하여 우수한 부문	74
<표 5-8> 향후 여성관리자(동장)와의 근무에 대한 견해	74
<표 5-9> 변혁적 리더십 요인분석	76
<표 5-10> 변혁적 리더십 하위요인 요인분석	77
<표 5-11> 거래적 리더십 요인분석	78

<표 5-12> 거래적 리더십 하위요인 요인분석	78
<표 5-13> 직무만족 요인분석	79
<표 5-14> 직무만족 하위요인 요인분석	80
<표 5-15> 조직몰입 요인분석	81
<표 5-16> 조직몰입 하위요인 요인분석	82
<표 5-17> 상관관계 분석	83
<표 5-18> 공무원의 사회적 특성에 따른 리더십 차이	84
<표 5-19> 공무원의 사회적 특성에 따른 직무만족도의 차이	86
<표 5-20> 공무원의 사회적 특성에 따른 조직몰입도의 차이	87
<표 5-21> 직무만족도에 대한 회귀분석	88
<표 5-22> 조직몰입도에 대한 회귀분석	90
<표 5-23> 가설검증 결과	92

<그림 차례>

<그림 1-1> 연구체계	5
<그림 2-1> 거래적 리더십 모델	14
<그림 2-2> 변혁적 리더십 모델	17
<그림 4-1> 연구모형	64

국 문 초 록

현대 사회는 미래를 가늠하기 어려울 정도로 급변하고 있다. 과거 양과 규모의 권위적 시대에서 지식의 생산, 가공능력이 경쟁력의 원천인 지식정보화 사회로 들어서면서 여성의 사회참여활동 또한 활발해지고 있다. 더군다나 여성의 고등교육기관 진학률이 1985년 34.1%에서 2011년 75%에 이르는 등 고학력 여성이 증가하면서 여성의 참여 기회가 확대되고, 여성의 사회적 지위가 올라감에 따라 최근 ‘여성 지도자’가 여러 분야에서 두각을 드러내고 있다.

이러한 여성의 사회진출은 공직사회에서도 예외가 아니다. 공직은 공정한 선발 기준과 신분의 안정성, 여성채용목표제 및 양성평등채용목표제 실시 등으로 인해 여성들에게 매력적인 직종으로 인식되고 있다. 그 중 지방자치단체 여성 공직자 비율은 2002년 23.2%에서 꾸준히 상승하여 2010년 29.8%로 지속적인 증가세를 보이며, 특히 9급 공채 여성공무원 합격률은 54.7%로 여성의 공직진출이 매우 활발한 실정이다. 이와 더불어 5급 이상(상당) 여성 공무원의 비율 또한 2002년 5.7%에서 2010년 8.6%로 상승하고 있다. 이에 관하여 관리직 여성 공무원의 증가에 대한 부정적인 견해가 있으며, 반면 현대사회의 특성상 섬세하고 감성적인 여성의 리더십의 필요하다는 견해가 있다.

본 연구에서는 동장의 성별과 조직 구성원이 인식하는 동장의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 대민행정을 수행하는 일선기관인 동 행정에 대한 주민만족도를 제고하고 조직구성원의 성과를 창출할 수 있는 리더십 요인을 제시함으로써 향후 동(洞) 행정의 바람직한 리더십을 발휘하는 데 기초 자료로 활용하며, 공공조직의 인적자원 관리 및 개선방안을 수립하는 데 도움을 주는 것이 본 연구의 중요한 목적이라 할 수 있다.

연구목적을 달성하기 위하여 본 연구는 문헌연구와 설문조사를 통한 실증연구를 병행하였다. 문헌적 연구방법으로는 국내외 리더십 이론과 관련한 주요 학술논문과 저서에 거론된 기존의 이론들을 종합적으로 분석하고, 이를 통해 연구모형과 연구가설을 설정하는 자료로 활용하였다.

실증적 연구를 위한 변수설정에서 독립변수의 리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 유형으로 구분하고, 동장의 성별을 독립변수의 더미변수로 설정하였다. 종속변수로는 조직구성원의 직무만족도와 조직몰입도로 구성하였다.

실증연구의 방법은 이러한 주요변수들을 척도로 조직된 설문지를 작성하여 제주특별자치도 31개 동 주민센터(제주시 19개동, 서귀포시 12개동) 근무자를 대상으로 실시하였다. 본 연구에서 측정된 설문자료를 분석하기 위하여 통계패키지 SPSS 12.0을 통해 빈도분석, 요인분석, Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도 분석과 상관관계 분석, t-test 검정, 일원배치분산분석(ANOVA), 회귀분석을 사용하였다.

분석을 통해서 나타난 연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 동장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직구성원의 직무만족도와 조직몰입도에 유의미한 영향을 미쳤으며, 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향이 큰 변수는 둘 다 거래적 리더십으로 밝혀졌다.

둘째, 동장의 리더십이 직무만족과 조직몰입도에 미치는 영향의 정도는 여성동장과 근무하는 구성원이 남성동장과 근무하는 구성원보다 모두 더 큰 것으로 나타났다.

이상의 분석 결과를 토대로 보았을 때 예측될 수 있는 향후 과제는 다음과 같다.

첫째, 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직구성원의 직무만족도와 조직몰입도에 큰 영향을 미치는 것은 구성원에 대해 즉각적이고 가시적인 보상으로 동기를 부여하고, 문제해결을 지시하는 단계를 적용하여, 더 나아가 변혁적 리더십이 영향을 미칠 수 있는 단계까지 조직과 조직구성원의 성장 기반을 마련해야 할 것이다.

둘째, 여성동장과 근무하는 구성원의 직무만족도와 조직몰입도가 남성동장과 근무하는 구성원보다 모두 더 큰 것으로 나타난 결과를 미루어 볼 때, 더욱 중요해지고 있는 여성리더십 활용 방안을 강구해야 한다.

이를 위해서는 양성평등교육의 내실화, 여성동장(관리자) 임용할당제, 여성공무원 리더십 역량강화, 주요부서 보직 배치 강화로 경력관리 등을 통하여 조직문화 및 의식 개선, 여성공무원 능력배양 여건 개선 등이 선행 되어야 할 것이다.

또한, 여성관리자 스스로도 다양한 경험과 폭넓은 가치관, 대인관계 능력 함양 등 자기 발전적인 노력이 필요하다.

특히 여성 읍면동장 쿼터제 등 다양한 인사정책은 동(洞) 주민센터 조직원의 직무만족도와 조직몰입도를 높여 주민들에 대한 서비스의 질 및 고객만족도를 제고할 수 있을 것이다.

따라서 이번 연구는 제주특별자치도 동(洞) 주민센터 조직을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 동장의 성별을 구분하여 리더십을 비교·분석하고, 조직효과성인 직무만족과 조직몰입도에 대하여도 비교·분석해 볼 수 있는 실증적 연구라는 점에서 의의가 있다고 하겠다. 향후 본 연구에서 드러난 한계점들을 극복 보완하여 리더십이 직무만족과 조직몰입도에 기여할 수 있는 방안에 대한 논의가 필요하다 할 것이다.

주제어 : 동장의 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입, 리더의 성별영향

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 목적

현대 사회는 미래를 가늠하기 어려울 정도로 급변하고 있다. 과거 양과 규모를 중시했던 권위적 시대에서 벗어나 지식의 생산, 가공 능력이 경쟁력의 원천인 지식 정보화 사회에 들어선 만큼 이를 통한 경제적·사회적 지위 상승이 가능해졌다. 이에 여성의 경제적 활동이 제한되었던 과거와는 달리 ‘정보, 지식의 소유정도 및 가공능력’에 따라 여성의 사회참여가 가능해지면서 여성의 사회참여활동이 활발해졌다. 2011년 현재 우리나라 여성 경제활동참가율은 전체 여성의 49.4% 수준이다.¹⁾

또한 여성의 고등교육기관 진학률(고등학교 졸업생수 대비 고등교육기관 진학생수 비율)이 1985년 34.1%에서 2011년 75%에 이르는 등 고학력 여성이 증가하고 있으며,²⁾ 여성에 대한 불합리한 제도 개선 및 사회참여의 제도적 장치가 마련되는 등 여성의 참여기회가 확대되고 있다. 이로 인한 여성의 사회적 지위가 올라감에 따라 최근 ‘여성 지도자’가 여러 분야에서 두각을 드러내고 있다. 특히 2012년 4월 19대 국회의원 선거 시 3당의 대표가 모두 여성임을 감안할 때(새누리당 박근혜 대표, 민주통합당 한명숙 대표, 통합진보당 심상정·이정희 공동대표) 여성의 파워와 사회적 지위 상승은 상당히 높아졌음을 알 수 있다.

보수적인 관료제 조직으로 대표되는 공직사회에서도 여성의 사회진출이 활발해지면서 여성 공무원 비율이 꾸준히 증가하고 있다. 공직은 공정한 선발기준과 신분 안정성, 여성채용목표제 및 양성평등채용목표제 실시 등으로 인해 여성들에게 매력적인 직종으로 인식되고 있다. 그 중 지방자치단체 여성 공직자 비율은 2002년 23.2%에서 꾸준히 상승하여 2010년 29.8%로 지속적인 증가를 보이고 있

1) 출처 : 통계청 홈페이지(<http://www.kostat.go.kr>)

2) 한국의 사회동향 2011 (통계청, 2012)

으며, 특히 9급 공채 여성공무원 합격률은 54.7%로 여성의 공직진출이 활발해지고 있다. 또한 5급 이상(상당) 여성공무원의 비율은 2002년 5.7%에서 2010년 8.6%로 상승하였다.³⁾ 괄목할 만한 성장은 아니지만 여성 공무원의 비율이 상승하고 있으며 관리직 여성 공무원 또한 증가하고 있다는 사실은 주목할 만하다.

그러나 관리직 여성 공무원의 증가와 조직의 성과에 있어 얼마만큼의 영향을 미치는지에 대해 다양한 견해가 존재한다. 그 중 상반되는 두 가지 견해를 들어 보면 다음과 같다.

우선 관리직 여성공무원에 대한 부정적인 견해이다. 우리나라는 공식적인 법·제도적인 측면에서 양성평등을 보장하고 있다. 그러나 민간 기업조직보다 훨씬 보수적이고 남성 편향적인 문화가 지배하고 있는 공직사회에서 여성공무원들이 리더십을 발휘하는 것은 매우 어려운 일이다. 여성들은 가사일과 자녀양육, 직장을 병행하고 기획, 예산, 인사, 감사 등 주요부서에서의 경험이 거의 없으며, 업무비중이 낮은 분야에서 근무하는 경향이 많기 때문에 경력관리가 잘 되고 있지 못하다. 또한 비공식적인 채널을 통해 업무가 이루어지는 경우가 많아 여성공무원들이 리더십을 제대로 발휘하기가 쉽지 않다는 것이다(문미경, 2008; 박영미 외, 2011: 215). 이는 여성공직자 비율이 지속적으로 증가 추세에 있다고는 하지만 아직도 ‘유리천장(Glass Ceiling)’ 아래 집중되어 있고, 극소수만이 그 장애를 깨고 있다는 것을 보여준다.

반면 현대 사회의 특성상 섬세하고 감성적인 여성의 리더십이 필요하다는 긍정적인 견해가 있다. 지식정보화 사회가 진전될수록 첨단기술과 함께 고도의 감성적인 리더십이 필요하게 되었다. 지시적이고 전제적이며 강한 가부장적인 성격으로 묘사되는 전통적인 리더십이 사회의식과 조직의 변화에 효율적으로 대처하지 못한다는 자각과 함께, 보다 참여적이며 민주적인 인간 중심의 리더십에 대한 요구가 높아지면서 여성리더십이 주목을 받기 시작한 것이다(박영미 외, 2011: 218).

본 논문에서는 제주특별자치도 31개동 주민센터(제주시 19개동, 서귀포시 12개동)를 대상으로 동장의 리더십 유형과 성별에 따른 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 동장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 어떤 요인

3) 2011년 지방자치단체 여성공무원 통계 (행정안전부, 2011)

이 조직성과 창출에 기여하고 있는지를 파악하고 더불어 여성 동장과 남성 동장과의 비교적 고찰을 통해 어떤 성과와 차이성을 창출하는지를 파악하고자 한다. 또한 지방자치시대에 지역주민과 대민행정을 수행하는 일선행정기관인 동(洞)주민센터에서 행정에 대한 주민만족도를 제고하고 조직구성원의 직무만족과 조직몰입 등의 성과를 창출할 수 있는 리더십 요인을 제시함으로써 향후 동(洞)행정의 바람직한 리더십을 발휘하는 데 기초 자료로 활용하고 공공조직의 인적자원 관리 및 개선방안을 수립하고 도움을 주는 데 목적을 둔다.

제 2 절 연구범위 및 방법

1. 연구범위

본 논문은 동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구로, 국내외 문헌 검토를 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중심으로 직무만족과 조직몰입에 대하여 분석하였으며, 실증적 연구를 위해 제주특별자치도 31개 동(제주시 19개동, 서귀포시 12개동)에 근무하는 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이 중 남성동장인 경우는 25개 동(제주시 15개동, 서귀포시 10개동)이며 여성동장인 경우는 6개 동(제주시 4개동, 서귀포시 2개동)이다.

본 연구의 내용 범위는 리더십에 대한 문헌연구를 바탕으로 리더십의 정의 및 이론에 대해 살펴보고 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 분석할 계획이다. 또한 선행연구에서 공공조직의 측정지표로 많이 활용되고 있는 행태론적 접근방법인 직무만족과 조직몰입을 이용하여 분석할 계획이다. 이를 토대로 동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 심도 있게 분석해보고자 한다. 그리고 동 실태 및 지방자치단체별 공무원 현황과 제주특별자치도 여성공무원 현황을 조사하여 현 실태를 살펴보고, 제주특별자치도 동사무소에 근무하고 있는 공무원을 대상으로 설문조사를 실시함으로써 동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족도와 조직몰입도와의 관계를 분석한다. 또한, 이를 바탕

으로 제주특별자치도 인적자원 개발 계획 수립과 활용방안을 강구하고 동장의 리더십과 조직구성원의 직무만족도 및 조직몰입도 향상 방안을 모색하고자 한다.

2. 연구방법

본 연구는 지방행정조직의 일선기관장인 동장의 리더십과 공무원의 직무만족 및 조직몰입 관계를 분석하는 적합한 분석모형을 구성하여 실증적으로 검증하고자 하는 연구로서, 연구방법으로는 문헌연구와 설문조사를 통한 실증연구를 병행하고자 한다.

문헌적 연구방법으로는 국내외 리더십 이론과 관련한 주요 학술논문과 저서에 거론된 기존의 이론들을 종합적으로 분석하여 고찰한다.

실증적 연구를 위한 변수설정에서 독립변수인 리더십 유형은 Bass의 변혁적 리더십 모형에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 유형으로 구분하고, 변혁적 리더십의 구성요소로는 카리스마, 분발고취, 개별적 배려, 지적자극을 설정하고, 거래적 리더십 구성요소로는 상황적 보상, 예외관리를 설정하고자 한다. 종속변수인 조직효과성 부문은 조직 구성원의 직무만족도와 조직몰입도로 구성한다.

실증연구의 방법은 이러한 주요 변수들을 척도로 조직된 설문지를 작성해서 조사하는 방식을 취하며, 수집된 자료의 분석은 사회과학에서 널리 이용되고 있는 통계프로그램인 SPSS 12.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 빈도분석, 요인분석, Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도 분석과 상관관계 분석, t-test검정, 일원배치분산분석(ANOVA), 회귀분석을 실시한다.

3. 연구체계

본 연구의 연구체계는 <그림 1>에 제시된 것과 같이 총 6단계로 구성되어 있으며, 각 단계에서 다루어지는 내용은 다음과 같다.

제 1단계에서는 서론으로 연구의 목적과 연구의 범위 및 체계를 제시하였다.

제 2단계에서는 이론적 고찰 부문으로 리더십과 직무만족 및 조직몰입도, 선행

연구에 대하여 살펴보았다.

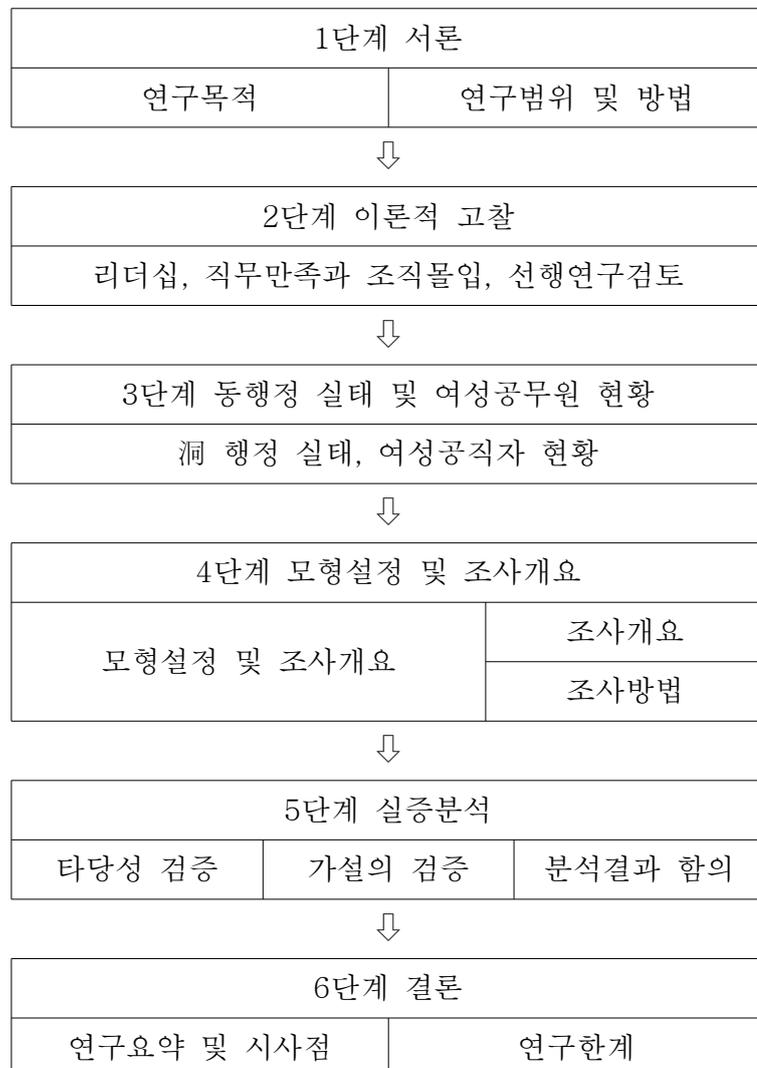
제 3단계에서는 동(洞) 행정 실태 및 여성공직자 현황에 대해 알아보았다.

제 4단계에서는 제 2단계에서 연구된 이론을 바탕으로 모형설정 및 조사개요를 구성하였다.

제 5단계에서는 실증분석으로 연구모형에 따라 설정된 가설을 통계적 방법을 이용하여 검증하였으며, 변수의 타당성 검증, 가설의 검증, 분석결과의 함의로 이루어진다.

제 6단계에서는 결론으로 연구의 요약, 연구의 한계 및 시사점을 제시하였다.

<그림 1-1> 연구체계



제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 리더십에 관한 고찰

1. 리더십의 정의 및 이론

현대사회는 리더십의 시대이다. 예측 불가능한 외부환경에 적응하고 도태되지 않기 위해 스스로 노력하고, 다른 사람들 혹은 타 조직에 영향력을 미치기 위해 리더십을 발휘하여야 한다. 정적인 사회에서 주어진 지위에 따라 리더십이 발휘되었던 과거와 달리, 현대사회는 동적인 사회로 네트워크 방식으로 영향력이 미치고, 능력에 따라 리더십을 발휘할 수 있다. 이렇듯 리더십에 대한 정의는 당시 사회 환경과 연구하는 학자의 시각에 따라 다양하게 정의된다. 다양한 리더십의 정의를 종합하여 결론을 내린다면 리더십이란 ‘조직의 특정 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 개인이나 집단에 영향을 미치는 과정 및 행동’이라고 할 수 있을 것이다.

리더십은 학자에 따라, 시대적 상황에 따라 다양한 관점으로 연구가 진행되어 왔으며, 이에 대한 연구는 20세기 이후부터 본격적으로 체계적이고 과학적인 접근이 이루어지기 시작하였다고 볼 수 있다. 전통적 리더십 연구는 리더의 특성과 행동에 초점을 맞춘 관점에서 연구가 진행되었고, 최근에 들어서는 리더십이 리더와 구성원의 상호작용이라는 새로운 리더십 패러다임이 제시되면서 리더 중심에서 벗어나 조직 구성원의 역할을 함께 고려하는 연구가 이루어지고 있다.

<표 2-1> 리더십 이론의 발전과정

기 간	주요이론		연구주제
1940년대 후반 이전	전통적 리더십 이론	특성이론	리더십은 타고남
1940년대 후반 ~ 1960년대 후반		행동이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라짐. 즉, 리더십은 개발될 수 있음.
1960년대 후반 ~ 1980년대 초반		상황이론 또는 상황적합이론	리더십 유효성은 상황에 따라 달라짐
1980년대 초반 이후	신조류 리더십 이론		리더는 비전을 지녀야 하며, 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 함

출처 : A. Bryman(1992: 1) 자료, 봉선형(2012: 8) 재인용

1) 특성이론(Trait Theory)

리더십을 연구하던 초기 심리학자들은 리더인 자와 리더가 아닌 자를 구별할 수 있는 특징을 찾으려는 시도에서 시작되었다. 특성이론은 자질론 또는 위인론이라고 하며 리더들이 갖고 있는 고유한 개인의 특성만 가지고 있으면 리더가 처한 상황이나 환경에 관계없이 항상 리더가 될 수 있다고 보는 입장이다. 즉 특성이론에 따르면 성공하는 리더는 그렇지 못한 사람과는 다른 특성을 갖고 있으며 따라서 사람이 어떤 특성을 갖고 있지 않으면 그 사람은 리더가 될 수 없다는 것이다. 그래서 연구자들은 효과적인 리더가 갖는 특성을 규명하고 그러한 특성을 추정하고 리더를 구별하는 방법을 개발하고자 하였다.

당시의 리더십 연구들은 리더의 성격적, 사회적 특성(traits)을 측정하고 측정된 리더 특성과 리더십의 유효성과의 관계를 살펴보는 데 주력하였으며, 이처럼 리더의 특성이 리더십 유효성에 관련된다는 관점을 소위 리더십 특성이론이라고 한다. 즉 이론의 목적을 리더의 특성(traits)을 측정하고 측정된 리더 특성과 리더십의 유효성과의 관계와 관심을 파악하는데 두고 있으며, 리더와 비(非)리더를 구별하는 특성, 나아가 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구분하여주는 다양한 리더의 특성을 확인하는 것에 초점을 두고 있는 것이다. 여기서 리더십 특성은 일반적으로 인간이 갖는 신체적, 성격적, 사회적 및 능력상의 특성들 중에서 성공적이며 효과적인 리더가 갖춰야하는 특성들의 집합을 말한다.⁴⁾

4) 최상호. (2011). 「리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 가전 및 IT 서비스 종사자를 중심으로」. 고려대학교 경영정보대학원 석사 학위논문, 14-15.

리더의 특성연구는 리더십과 일관성 있게 관련된 특성을 확인하려고 노력하였으나, 리더의 특성으로 제시되는 요소들이 지나치게 방대해졌을 뿐 아니라 모순되는 결과를 보이는 경우도 적지 않았다. 더군다나 이러한 특성은 직접 관찰 및 측정이 곤란한 추상적인 변인이기 때문에 리더십 연구에서 그 유용성을 제한한다. 특성이론은 유능한 리더가 누구인지는 확인해 줄 수 있지만, 조직 구성원에게 어떻게 영향력을 행사하는지를 제시하지 못하는 한계를 가진다. 또한 광범위한 리더 특성 연구는 성공적인 리더십과 리더의 특성 간 관련성을 찾아내지 못하였으며, 특성들 간의 상대적 중요성을 규명하지 못하였다.⁵⁾ 또한 부하들의 특성, 상황적 변수를 고려하지 않았다는 한계가 있다. 이와 같은 한계에 부딪히면서 리더십 연구의 관점은 리더의 행위 중심으로 바뀌게 된다.

2) 행동이론(Behavior Theory)

1940년대 후반, 리더의 자질에 초점을 둔 특성론적 접근방법에서 벗어나 리더의 행동이 효과적인 조직성과를 창출한다고 가정한 행태론적 접근방법이 등장하였다. 연구자들은 효과적인 리더가 그렇지 못한 리더에 비하여 뚜렷한 행태적 차이가 있을 것으로 기대하고 리더의 행동뿐 아니라 부하의 반응에도 관심을 두고 양자의 상호작용에 관한 연구를 하였다. 행동이론의 대표적인 연구로는 아이오와 대학(1938), 오하이오 대학(1945), 미시간 대학(1950), Blake&Mouton(1985)의 리더십 연구가 있다.

오하이오 대학에서 연구한 리더십은 리더십행동의 다양한 차원을 검증하는 내용이었다. 리더의 행동을 배려(Consideration)와 구조주도(Initiating Structure)로 구분하여 이들을 별개의 차원으로 보았다. 오하이오 주립대학의 리더십 연구는 리더행동의 결정요인을 조사하여 그것이 작업집단의 과업수행 실적과 조직 구성원의 직무만족에 어떤 영향을 미치는가에 대한 것이었다.

오하이오 대학 리더십 연구는 ‘배려’와 ‘구조주도’를 초점에 두고 진행하였다. 배려란 리더가 조직 구성원들에게 보여주는 상호의사소통 및 신뢰, 존중 등의 범주에 속하는 리더의 행위로 구성원 중심 리더유형과 비슷하다. 구조주도란 조직

5) 이현주. (2010). 「공공조직에서의 여성리더십 현황 연구 : 지방자치단체 여성공무원을 중심으로」. 숙명여자대학교 사회교육대학원 석사 학위논문, 6-7

구성원들 간의 관계를 규정·조직화하고 공식적 의사소통 채널을 설정하며 집단의 과업을 달성하는 리더의 행위를 말하며 과업중심 리더유형과 비슷하다. 이상과 같은 두 가지 요인이 차원을 분리하고 있으므로 리더의 행동은 배려와 구조주도를 혼합시켜 설명할 수 있는 것이다.

전체적으로 높은 배려는 일반적으로 구성원의 만족과 낮은 이직률 및 낮은 결근율과 관련되어 있으나, 성과와는 역의 관계를 갖고 있거나 관련성이 없는 것으로 나타났다. 또 높은 구조주도는 높은 생산성과 낮은 종업원의 만족과 관계가 있으나, 결근율 등 부정적인 결과와도 관련성을 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 그 밖에 많은 연구에서 두 개의 차원이 높은 리더의 집단은 전체적 효율성이 높다는 관점을 지적한 바 있다. 일반적으로 집단의 구성원들은 높은 배려를 갖고 있는 리더를 원하고 있는 반면에, 감독자들은 높은 구조주도를 원하게 된다. 따라서 성공적인 리더는 두 개의 집단 모두가 두 개의 평가요소에 의해서 현저하게 평가되기를 기대하게 된다.⁶⁾

이외에도 행동이론과 관련된 리더십 이론으로 Blake & Mouton의 관리격자이론(managerial grid theory)이 있다. Blake와 Mouton은 리더의 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심의 두 차원을 기준으로 리더의 행동유형을 ① 생산 및 인간에 대한 관심이 모두 낮은 무기력형(impoverished), ② 인간에 대한 관심은 높으나 생산에 대한 관심이 낮은 사교형(country club), ③ 생산에 대한 관심은 높고 인간에 대한 관심은 낮은 과업지향형(task), ④ 인간과 생산에 절반씩의 관심을 두는 절충형(middle of the road), ⑤ 그리고 생산 및 인간에 대한 관심이 모두 높은 팀형(team)의 다섯 가지로 분류하였다.

이상의 다섯 가지 유형 중에서 Blake와 Mouton은 팀형(단합형)이 가장 이상적인 리더십의 모형으로 생각하고, 유능한 관리자의 육성을 위한 훈련계획을 개발해야 한다고 설명하고 있다. 이러한 유형에서의 조직성과가 사기와 과업수행의 필요성 간의 상호균형에 달려있다고 본 것이다.

행동이론은 리더십 연구의 초점을 개인적 특성에서 보다 보편적인 범위로 전환하여, 리더행동의 유형이 과업행동과 관계행동으로 구성되어 있음을 밝혀내었다는 점에서 의의를 찾을 수 있으나 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 리더행동

6) 오르나. (2002). 「리더십에 관한 이론적 연구」. 경희대학교 대학원 석사 학위논문, 67.

이 업적 성과와 어떤 관계를 가지고 있는지 규명하지 못하였고 둘째, 모든 상황에 효과적인 보편적 리더십 유형을 찾아내지 못하였으며 셋째, 가장 효과적인 리더십 유형으로 높은 과업행동과 높은 관계행동을 나타내는 팀형 리더십 유형을 주장하였으나, 이는 다양한 상황을 고려하지 못한 한계를 드러냈다.⁷⁾

3) 상황이론(Situational theory)

리더십 특성이론이나 행동이론에 대한 연구를 통해 모든 상황에 적합한 효과적인 리더십 유형을 발견하지 못하고, 서로 다른 특성과 행동은 서로 다른 상황의 리더에게 중요하다는 것을 알게 되었다. 이에 리더십의 상황적인 면에 관하여 새로운 관심을 가지게 되면서 상이한 상황은 상이한 유형의 리더십을 요구한다는 상황이론이 대두하게 되었다.

리더십 상황이론은 리더십을 형성하는 결정적인 요소가 지도자의 개인적 특성에 있는 것이 아닌, 지도자가 처해있는 조직의 상황과 환경에 있다고 주장하는 이론을 말한다. 리더십 상황이론의 대표적인 연구에는 Fiedler의 상황이론과 House의 경로-목표 이론, Hersey&Blanchard의 이론 등이 있다.

Fiedler의 이론은 과업중심형과 인간관계 중심형 중에서 어느 형이 유효한가는 상황에 따른 리더와 부하 간 관계, 과업구조, 리더의 직위권력 등의 3가지 상황 변수가 리더에게 유리한가의 여부에 달려있다고 주장한다.

이 모델에서는 3가지 상황변인의 조합에 의해 8가지 상황이 가정되는데, 과업 지향적 리더는 리더에게 가장 유리한 상황과 가장 불리한 상황에서 효율적인 반면, 인간관계 지향적인 리더는 상황의 유리함과 불리함이 중간정도일 때 효율적인 경향이 있음을 나타내고 있다. 위 이론은 가장 적절한 지도자의 행동양식은 일반적으로 부하의 특성과 관련되어 결정될 뿐만 아니라, 부하들의 성숙수준과도 큰 관련이 있음을 보여주고 있다.⁸⁾

Robert House(1971)가 주창한 경로-목표 이론(Path-Goal Theory)은 리더가 어떻게 하면 조직원들의 요구와 그들의 작업 상황에 맞는 적합한 행동을 선택하

7) 서중희. (2003). 「여성리더십의 유효성에 대한 고찰 : 남녀리더십 비교 연구를 중심으로」. 고려대학교 대학원 석사 학위논문, 11.

8) 김혜숙. (2003). 「리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 연세대학교 행정대학원 석사 학위논문, 15.

여 수행함으로써 그들이 목표달성의 경로를 따라 잘 가도록 할 것인가를 설명하기 위해 설계된 이론이다. 리더들은 작업상황에서 하위자들이 목표달성을 위해 필요하다고 생각되는 요소들을 제공함으로써 그들의 목표달성 수준을 높이려고 노력한다.

경로-목표 이론은 동기부여 이론 중 Vroom(1965)의 기대이론과 관련성을 가진 리더십 이론이다. 그러므로 리더가 조직이 처한 상황 변수를 고려해서 노력-성과(Expectancy), 성과-개인적 목표(Valency) 사이의 관계를 얼마나 명확히 해 줄 수 있는가에 따라 조직 구성원의 직업만족도와 조직의 성과가 달라진다고 보았다. 즉, 리더의 주요 역할은 부하들에게 목표달성에 이르는 가장 확실한 경로를 찾아주는 데 있다고 본 것이다.

리더의 유형을 크게 네 가지로 분류하고 있는데 Fiedler의 상황이론과 달리 리더의 유형은 고정적이지 않고 상황에 따라 바뀔 수 있다고 본다. 리더의 행태와 상황적 요소의 상호작용에 의존하여 지시적 리더, 지원적 리더, 참여적 리더, 성취 지향적 리더의 네 가지로 제시된다. 상황 변수 구성원의 영향력이 미치지 않는 환경적 상황요인과 조직 구성원 개개인의 성격적인 특성에서 비롯되는 조직 구성원 상황요인으로 구분하고 있다. 주어진 상황 변수가 리더의 지휘과정에 영향을 미치기 때문에, 경로-목표 이론은 지휘의 상황적 요소에 따라서 이에 요구되는 효과적인 지휘행동이 다르다는 것을 강조하고 있다.

Hersey와 Blanchard의 상황대응이론은 리더가 리더십을 발휘할 때 그와 조직이 처해 있는 제반 상황적 요소를 고려하여 그에 적합한 리더십을 발휘해야 한다는 내용인데, 그 중에서도 부하의 성숙도를 가장 중요하게 고려해야 한다는 이론이다. 다시 말해, 리더의 행동을 과업행동과 관계성 행동의 두 가지로 구분하고 부하의 성숙도를 상황변수로 택한 것이다. 여기에서의 리더십은 구성원의 역량과 헌신성 수준에 따라 리더의 행동유형이 달라야 하며 유능한 리더는 구성원들에게 요구되고 있는 것이 무엇인지를 확인하고 리더십 유형을 거기에 맞추어나가는 사람으로 정의할 수 있으며, 이는 위임형, 지원형, 코치형, 지시형의 네 가지의 리더십 유형으로 도출된다.

조직구성원들의 성숙도가 낮은 경우에는 지시와 감독에 의한 과업행위의 리더십이 유효하며 조직구성원들이 성숙도가 높은 경우에는 리더의 간섭을 가급적

배제하고 위임형 리더십이 필요하다고 주장한다. 상황적 접근법은 구성원들의 발달수준(역량과 헌신성)에 대한 개념화가 모호하다는 비판이 있으나, 리더는 상황의 요구에 맞추어 자신의 행동유형을 기꺼이 변경하고 적응시켜야 한다는 리더행동의 융통성을 강조하였다는 점에서 높이 평가받고 있다.⁹⁾

4) 신조류 리더십 이론

1980년대 이후에는 급격한 사회변화가 이루어지면서 미래에 대한 불확실성 증가, 국제화에 따른 조직 내·외부 환경 변화 등이 이루어지면서 전통적 리더십 이론이 약화되고 리더와 조직 구성원 간 상하관계로서의 통제가 아닌, 수평적 관계로서 구성원의 임파워링(empowering) 등이 중시되기 시작하였다. 이러한 요구로 인해 새롭게 카리스마 리더십, 변혁적 리더십 등이 부각되기 시작하였고 그 배경은 다음과 같다.¹⁰⁾

첫째, 1980년대부터 가속화된 급속한 환경변화로 안정적 환경을 기반으로 연구된 전통적 리더십 이론의 타당성이 약화되었으며, 둘째 전통적 리더십 이론은 실무 적용에 제약점이 있었고, 셋째 전통적 리더십은 대부분 중간 관리자의 리더십을 그 연구 대상으로 삼고 있어 최고 경영자의 리더십이나 탁월한 리더십을 설명하는데 한계가 있었으며, 마지막으로 지식사회가 도래함으로써 조직 구성원이 통제에서 벗어나 전념과 몰입을 유도하기 위한 리더십의 필요성이 강조되었기 때문이다. 하지만 이러한 이론들은 분석수준이나 내용 면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 변화를 핵심주제로 다루고 있다는 공통점을 지니고 있으며, 리더십이 조직 구성원에게 미치는 실질적이고 강력한 영향을 강조하는 성격을 지니고 있기에 전통적인 연구에서 리더십의 유효성에 대한 판단 기준으로서 활용하지 못했던 변수들을 분석하고 있다. 이를 통해 신조류 리더십 이론은 전통적 리더십 이론 내에서 충분히 연구되지 못했던 내용을 다룸으로써 기존의 리더십 이론들을 보완시켜 주고 있다.

9) 김찬우. (2011). 「리더십, 조직문화, 조직효과성 간의 관계 연구」. 성균관대학교 국정관리대학원 석사 학위논문, 16.

10) 권상술. (1996). 「상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향」. 서강대학교 대학원 박사학위 논문; 봉선형. 「리더십 유형, 팔로어십 유형, 조직 효과성간의 관계에 관한 연구 : 공공조직을 중심으로」, 10.. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사 학위논문, 2012에서 재인용.

이렇듯 다양하게 전개되고 있는 리더십과 관련된 연구 중에서 가장 활발하게 논의되고 있는 리더십은 변혁적 리더십일 것이다. 변혁적 리더십 이론은 1978년 Burns에 의해 처음 제시되었으며, 그 후 1985년 Bass가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. Burns는 이전의 전통적 의미의 리더십을 거래적 리더십, 새로이 제안한 리더십을 변혁적 리더십으로 명명하고 이전의 리더십 이론들이 지나치게 리더와 추종자 간의 거래 관계에만 초점을 두었다고 비판하는 데서 출발하였다.

2. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

1) 거래적 리더십

거래적 리더십이란 리더와 하위자간의 교환관계와 관련된 것으로서, 하위자의 이해관계를 자극하여 영향을 미치는 리더십을 말한다. 즉, 부하의 노력에 대한 대가로 리더가 보상을 제공하는 교환적 과정을 전제로 이루어지는 리더십을 의미하며, 이러한 교환은 리더와 추종자 모두에게 비용보다 편익이 높으면 지속될 수 있다는 시각이다. 리더와 하위자간에는 하위자가 자신의 공식적인 의무를 수행하기 위하여 열과 성의를 다해야 하는 범위를 규정해주는 암묵적인 계약관계가 존재한다. 거래적 리더는 조직 구성원 각각의 책임 규정, 목표 달성에 대한 보상, 목표달성 실패에 대한 징계 등의 전통적·관습적인 리더의 역할을 수행하며 개인적 권력에 근거하여 영향력을 행사하기보다는 관료제적 권한에 바탕을 둔 영향력을 행사한다.

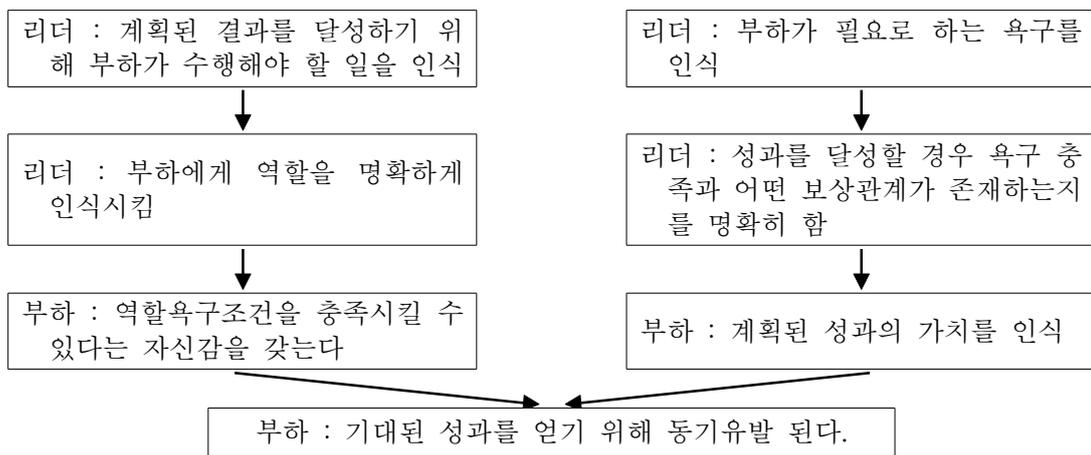
Burns(1978)는 거래적 리더십을 “조직의 목표를 달성하기 위한 수단으로서, 리더가 조직구성원에게 자신의 지식이나 아이디어를 제공하고 보상이나 인센티브를 통해서 조직구성원의 욕구를 충족시킴으로써 작업에 전념하게 하는 것”이라고 하였다. 거래적 리더십은 조직구성원으로 하여금 조직을 위한 노력과 조직구성원을 위한 보상을 상호 교환하는 리더십이며, 이는 리더와 조직구성원간의 상호종속에 기인하는 교환관계로 정의할 수 있다. 리더와 조직구성원간의 교환대상은 일반적으로 가시적이고 수량화가 가능한 특정물(보상, 성과)이며, 이러한 거래적 관계는 리더와 조직구성원 모두 교환과정에 대하여 만족할 때까지만 계속된다. 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방

안, 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법, 부하들의 저항 감소 방안, 특정행위의 이행 방안에 초점을 맞춘다.

Bass(1985)는 거래적 리더십을 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 하급직원과의 관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기를 부여하는 리더십이라 정의하였다. 여기에서 교환 또는 협상관계란 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 하급직원들이 원하는 것을 제공한다는 것이다. 하지만 하위자의 성과를 리더나 하위자가 기대하는 수준 이상으로 제고시킬 수 없다는 문제점을 지니고 있다는 점에서 Burns의 주장과 일치하지만, 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호 배타적인 이원론적 개념으로 보았던 Burns와 달리 Bass는 모든 리더는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 발휘하지만 그 양에 차이가 있다는 개념을 주장한 점에서 차이가 있다.¹¹⁾

Bass는 <그림 2-1>과 같이 거래적 리더십 모델을 제시하였다. 거래적 리더십이 의미하는 것은 조직구성원의 노력수준은 조직구성원의 신념에 달려 있고 이 신념이란 자기의 노력이 욕구했던 성과를 능가할 수 있다는 확신을 말한다. 따라서 리더는 조직구성원들이 원하는 것을 인지하고 이 인지된 욕구를 조직구성원의 노력과 실적에 대한 교환조건으로 어떻게 채워줄 것인가를 확인하게 된다.¹²⁾

<그림 2-1> 거래적 리더십 모델



출처 : Bass(1985: 12) 자료, 최상호(2011: 39) 재인용

11) 이대경. (2011). 「리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울특별시 투자기관을 중심으로」. 한양대학교 공공정책대학원 석사 학위논문, 17-18.

12) 최상호. (2011). 「리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 가전 및 IT 서비스 종사자를 중심으로」. 고려대학교 경영정보대학원 석사 학위논문, 38.

Bass는 거래적 리더십을 구성하는 하위요소를 부하들의 성과를 검토하여, 그에 따른 적절한 보상을 제시하는 조건적 보상과 성과가 목표를 이탈하였을 때 수정활동을 취해주는 예외적 관리에 두고 있다.

조건적 보상이란 리더 자신이 규정한 수준의 성과를 하위자가 달성했을 때 보상을 제공하는 것을 말한다. 리더는 조직구성원과 보상과 처벌에 대해 합의하여, 리더는 목표달성 결과에 따라 조직구성원에게 보상을 하거나 처벌을 한다. 리더가 많은 권한을 보유하고 있고, 하위자가 보상을 얻기 위해서는 리더에게 의존해야만 하며, 보상을 가져다주는 성과가 하위자의 기량이나 노력에 의해 달성될 수 있고, 성과가 정확하게 측정될 수 있는 경우에는 리더의 조건적 보상 행동은 가장 큰 효과를 거둘 수 있다. 그러나 시간상의 압박, 긍정적 강화의 효과에 대한 불신, 기량이나 자신감의 부족 등으로 말미암아 조건적 보상은 충분히 활용되지 못하고 있다.¹³⁾

일반적으로 조직 내에서 이용되는 보상이 최대의 효과를 나타내려면 목표행동이 실행되었을 때 주어져야 하며, 구성원들로 하여금 어떤 행동의 결과에 대한 보상인지를 반드시 연관시켜 이루어져야 하며, 보상의 양과 크기를 결정하는 데 있어서도 적절한 평가에 의해 공정하게 이루어져야 한다. 보상의 종류는 물질적 보상, 복리후생, 사회적 및 인간적 보상 등 다양하다. 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘하고, 처벌과 보상을 적절히 활용한다. 그러나 어떠한 리더라도 주요 특성이 변혁적이거나 거래적일 뿐 실질적으로 조직을 관리함에는 변혁적 요인과 거래적 요인이 복합적이고 상호보완적으로 동원되어야 효과적인 리더로서의 능력을 발휘할 수 있게 된다.¹⁴⁾

예외적 관리는 거래적 리더십의 또 다른 측면이다. 조직구성원이 업무 수행 중 잘못되고 있을 때만 리더가 개입하는 것을 말하는데 리더는 단지 원칙과 처벌만을 준수하며, 고무적인 강화나 격려는 불필요하다고 여긴다. 따라서 리더들은 부

13) 문준호. (2011). 「리더십 유형과 조직효과성에 관한 연구 : 중소기업을 중심으로」. 충주대학교 산업대학원 석사 학위논문, 19.

14) 최상호. (2011). 「리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 가전 및 IT 서비스 종사자를 중심으로」. 고려대학교 경영정보대학원 석사 학위논문, 41.

하들의 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 되고, 일이 잘 못되어 갈 때에만 몇 가지 수정을 하기 위해 개입한다. 예외적 관리에는 리더가 부하를 사전에 감독하여 효율적으로 임무를 수행하도록 시정조치를 취하는 적극적 예외에 의한 관리와 수용 가능한 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에 한하여 개입하며 처벌과 같은 교정조치를 취하는 소극적 예외에 의한 관리가 있다. 적극적 예외관리는 리더가 조직구성원의 업무스타일을 매일 감시하고 리더의 의도대로 움직이지 않는 조직구성원들의 행동을 신속하게 교정한다. 소극적 예외관리는 조직구성원의 업무수행 결과가 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에 개입하는 것을 의미한다. 이러한 예외적 관리는 변혁적 리더십이나 조건적 보상보다는 조직구성원에 대한 성과와 추가적 노력을 약화시킬 수도 있다.¹⁵⁾

2) 변혁적 리더십

Bass(1985)는 거래적 교환관계에 그친 과거의 리더십 연구에서 벗어나 리더가 부하의 가치관과 장기적 목표에 영향을 미쳐 개인을 변화시키는 변혁적 리더십의 필요성을 역설하였다. 변혁적 리더십은 1978년 Burns가 거래적 리더십 유형과 대비시키기 위한 개념으로서 보다 구체적으로 제시한 리더십 유형이다. Burns가 정치지도자들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십을 미시적 차원에서는 개인 간의 영향력 행사과정이며 거시적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정이라고 정의하였다. Burns에 의하면 조직계층에 관계없이 변혁적 리더십의 발휘가 가능하다.

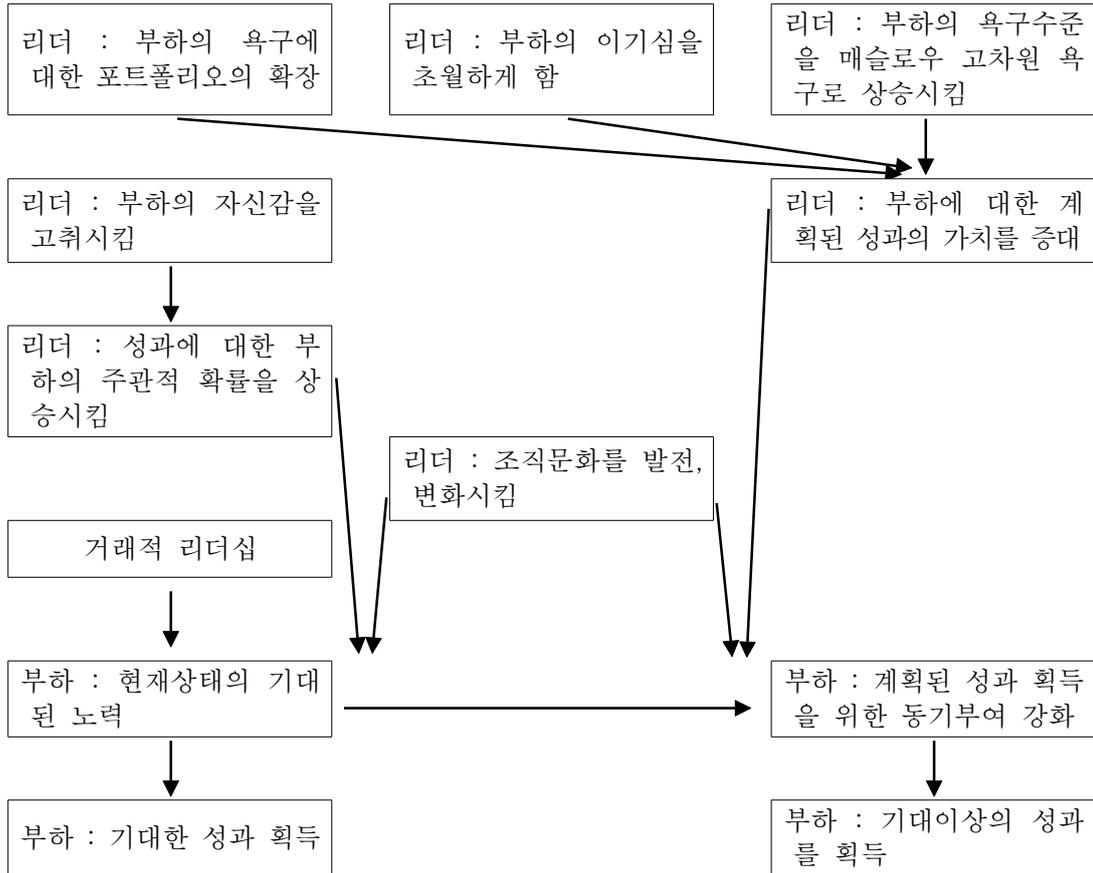
Bass는 이러한 Burns의 사상에 기초하여 조직현실에 맞게 구체화한 개념으로 조직구성원들에게 확고한 목표를 설정하여 주고 그들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 지적자극을 통하여 조직 및 구성원의 만족도를 제고시켜 조직구성원들로 하여금 리더를 신뢰하고 존경하게 하여 당초 기대된 것 이상의 능력과 노력을 발휘하도록 하는 과정으로 리더십을 정의하고 있다.

<그림 2-2>의 변혁적 리더십 모델은 조직구성원이 지정된 성과를 달성하는 것에 대해서 어느 정도 자신감을 가지고 있으며 얼마나 달성하기를 원하는가에

15) 이대경. (2011). 「리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울특별시 투자기관을 중심으로」. 한양대학교 공공정책대학원 석사 학위논문, 21-22

기초를 둔 현재의 노력수준에서부터 시작된다. 변혁적 리더는 조직구성원의 욕구 포트폴리오를 확장하고 이기심을 초월하여 Maslow의 욕구단계에 따라 조직구성원의 욕구를 변경시킴으로써 보다 높은 목표를 달성하는 방향으로 이동하도록 하며 일정한 성과를 달성하기 위해 예측된 현행 노력수준을 향상시키게 된다.

<그림 2-2> 변혁적 리더십 모델



출처 : Bass(1985: 23) 자료, 최상호(2011: 27) 재인용

즉 변혁적 리더십은 주어진 목표의 중요성과 의미에 대한 부하의 인식수준을 제고시키고, 부하가 자기 이익을 초월하여 집단이나 조직 전체의 이익을 위해 일하게 만들고, 부하의 욕구수준을 단순히 일차적 욕구수준에 머물러 있는 것이 아니라 Maslow가 제시했던 상위수준의 욕구로 끌어올림으로써 부하를 근본적으로 변혁시키는 리더십을 의미한다. 이에 따라 변혁적 리더십은 ‘개인의 가치와 리더에 대한 부하들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 리더가 부하들에게 확실

한 목표를 설정해주고 모범을 보이며, 부하들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 리더십'으로 정의(Kuhnert & Lewis, 1987; 권봉안, 2004; 봉선형, 2012: 12)하고 있다.

성공적 변혁을 이루기 위해서는 단순히 가시적인 보상에 기초한 조직구성원들과의 거래적 리더십에만 의존할 수 없으며, 비전달성을 위해서는 조직구성원들의 가치관 또는 태도 자체가 변화되어야 한다. 그러한 변화를 통해서 변혁적 리더들은 공유된 비전을 달성할 수 있게 되며 조직구성원들은 조직의 공유비전 달성에 기여하였다는 고차원의 성취감을 느낄 수 있다. 변혁적 리더십을 구성하는 요인으로는 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 분발고취가 있다.

카리스마는 변혁적 리더십의 가장 중요한 구성요인으로, 카리스마적 리더는 하위자들의 정서를 고양시킴으로써 태도 및 행동의 변화에 대한 하위자의 저항을 감소시키며, 하위자의 자신감과 기대감을 굳건하게 만들어준다. House(1977)에 따르면 카리스마 리더들은 고도의 자신감, 자신의 신념에 대한 강한 확신, 사람들에게 영향력을 행사하려고 하는 강한 권력 욕구를 가지고 있을 가능성이 크다고 주장한다. 강한 권력욕구가 그 리더로 하여금 부하들을 설득하고 그들의 행동에 영향을 주게 만든다는 것이다.

Bass & Yokochi(1991)는 카리스마적 리더를 자신감, 목적의식과 부하들이 품고 있는 목표와 이상을 확실히 표명할 수 있는 능력을 끄집어내는 전형적인 자질을 갖춘 재능 있고 존경받는 인물로 설명하고 있다. 카리스마적 리더는 보편화된 영향력을 가지고, 이를 통해 조직구성원들의 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표에 달성할 수 있는 동기를 일으키며, 추종자에게 있어 롤모델이 되기도 한다.

Bass(1985)에 따르면 개별적 배려란 리더가 부하를 일대일에 기초하여 개별적으로 다루며 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시킬 뿐만 아니라 멘토링과 코칭을 통해 부하의 욕구를 자극하고 고양함으로써 부하의 능력을 계발하는 것을 의미한다. 리더는 현재 조직구성원들의 욕구충족상태를 인식할 뿐 아니라 잠재력 개발을 극대화하려고 한다. 리더십의 카리스마적인 요소가 부하들로 하여금 리더를 추종하도록 강조하는 반면에 개별적 배려요소는 부하들이 성장할 수 있도록 촉진시키는 측면을 강조하는 것이라 할 수 있다. 리더

는 부하들이 자기가 맡은 일에 익숙해지도록 코치와 조언자 역할을 하며, 개인의 능력에 맞는 업무를 부여하여 부하들이 업무를 수행하는데 능력을 발휘할 수 있도록 기회를 제공하는 등 부하의 욕구를 파악하고 그들의 발전을 도와준다.

지적 자극이란 리더가 현 상황의 문제점을 자신이 규정한 미래에 대한 비전과 관점을 대비시켜 부하들로 하여금 문제에 대한 인식을 다르게 하여 문제해결 방법에 대한 인식으로 새로운 방향으로 각성시키는 것을 말한다. 또한 지적자극은 직접적인 행동의 변화와 자극보다 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어 조직구성원을 변화시키고, 자극하는 리더의 능력으로 정의된다. Bass에 따르면 변혁적 리더는 지적 자극을 통하여 부하들이 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적인 틀을 벗어나 이해력과 합리성을 높이고 문제 해결 방식에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시켜 보다 창의적인 관점에서 해결하도록 하며, 일부분의 문제 해결에 만족하지 않고 새로운 방법으로 변화를 모색할 뿐 아니라 기회 포착 시에는 놓치지 않으려 한다고 하였다. 또한 Bass(1990)는 변혁적 리더십에서 지적 자극이 정서적 자극과 결합되었을 때 더욱 큰 영향을 미치게 되므로 지적 자극은 그 자체 하나만이 아니라 카리스마, 개별적 배려 등의 리더십 구성 요인들과의 결합물로 인식되어야 한다고 주장하였다.

Bass&Avolio에 따르면 분발고취는 리더가 부하들에게 비전을 제시하고 다양한 방법으로 부하들의 노력을 고무시키며, 적절한 행동적 모델링을 제공하는 정도로 정의하고 있다. 예컨대 격려나 고무는 모든 유형의 리더십의 본질 중 하나이다. 그러나 변혁적 리더십은 기대하는 성과가 상대적으로 높기 때문에 격려를 통해 일과 결과에 대한 열정과 신바람을 불어넣을 수 있어야 한다. Bass는 이러한 열정은 리더십의 결과로 나타날 수 있지만 리더십과 별도로 조성될 수 있다고 본다.¹⁶⁾

3) 거래적 리더십과 변혁적 리더십 비교

이하에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 현상, 목표지향성, 시간, 동기부여 전략, 행위표준, 문제해결, 영향력 기반이라는 구분 기준을 토대로 살펴본다.

16) 유문조. (2005). 「변혁적 리더십과 신뢰 유형이 조직유효성에 미치는 영향」. 대전대학교 대학원 박사 학위논문, 22-23

<표 2-2> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이

구 분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	현상을 유지하기 위해 노력함	현상을 변화시키기 위해 노력함
목표지향성	현상과 너무 괴리되지 않은 목표를 지향함	보통 이상의 보다 높은 이상적인 목표를 지향함
시간	단기적 전망, 기본적으로 가시적인 보상으로 동기부여	장기적 전망, 부하들에게 장기적 목표를 위해 노력하도록 동기부여
동기부여 전략	부하들에게 즉각적이고 가시적인 보상으로 동기를 부여함	부하들에게 자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 설정하도록 동기를 부여
행위표준	부하들은 규칙과 관례를 따르기를 좋아함	변환적이고 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려함
문제해결	부하들을 위해 문제를 해결하거나 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌	질문을 하여 부하들이 스스로 해결책을 찾도록 격려하거나 고무함 ¹⁷⁾
영향력 기반	규칙이나 전통에 기반하여 영향력을 행사함	가치관(정직, 공정, 책임, 호혜주의)과 감동, 의사소통 ¹⁸⁾ 등에 기반하여 영향력을 행사함

출처 : 김성국(1999), 「조직과 인간행동」. 자료, 문준호(2011: 16) 재인용

또한 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 요인들을 정리해보면 <표 2-3>과 같다.

17) 연결과 고무(articulating & inspiring) 전략이 중요한 데, 연결이란 타인들에게 비전을 분명히 정의하고 알려주는 것을 말하며, 고무란 변혁적 리더는 구성원들의 마음속에 명확한 비전을 주입시키고 부하들이 행동의 준거로 삼아야 할 신념과 가치를 명확하게 제시함으로써 구성원들이 비전 달성에 공헌할 수 있다는 신념을 가지도록 부하들을 고무시키는 것을 말한다.

18) 리더는 권한부여와 지속적인 의사소통(empowering & oning communication)을 통해 부하들로 하여금 스스로의 가치를 인정하게 하고 새로운 변화와 도전들에 대한 능동적인 참여를 유도하며, 구성원들이 자긍심의 욕구를 달성할 수 있도록 동기유발을 해 줌으로써 부하들의 능력을 극대화 시킨다. 권한부여는 부하의 능력과 가치증대를 위한 리더의 의지에 의해 더욱 촉진된다.

<표 2-3> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들

구 분	요인들	내 용	측정문항의 예
거래적 리더십	상황적 보상	리더는 추종자들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다.	그(녀)는 내가 무엇을 해야 하는지와 그 노력의 결과로 어떤 보상을 받을 수 있는지를 내가 확실히 알고 있는지 확인한다.
	예외에 의한 관리	리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다.	그(녀)는 내가 실수를 저질렀을 때만 관여한다.
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감 등을 추종자들에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시할 수 있어야 한다.	그(녀)는 어떤 장애물도 스스로의 능력으로 극복할 수 있다고 나는 신뢰한다.
	개별적 관심	리더는 추종자들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.	그(녀)는 내가 필요한 경우 나를 코치해준다.
	지적 자극	리더는 추종자들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.	그(녀)는 내가 고민해온 고질적인 문제를 새로운 관점에서 생각해볼 수 있게 해준다.
	분발고취	리더는 추종자들에게 도전적인 목표와 임무를 추구하도록 비전을 제시하고 열정을 불러일으키며 격려한다.	그(녀)는 내가 보다 높은 목표에 도전하게 해준다.

출처 : 백기복(2009: 465) 보완 재구성

이제까지 살펴본 바에 따르면 거래적 리더십이 감정에 의존하여 경제적, 물질적 교환관계를 통한 만족을 추구한다고 본다면, 변혁적 리더십은 구성원의 높은 가치체계에 호소하여 구성원의 의식을 고양시키고 스스로 할 수 있는 힘과 권한을 부여함으로써 자발적인 참여와 조직몰입을 이끌어낸다고 볼 수 있다. 즉 거래적 리더는 조건적 보상, 예외에 의한 관리를 통하여 구성원들을 통제하고 목표를 달성하지만, 변혁적 리더는 카리스마를 바탕으로 구성원들을 개인적으로 배려하고 지적인 욕구를 자극하여 구성원들을 질적으로 변화시킨다.

4) 종합적 논의

이상에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대해서 비교해 보았다. 특히, 변혁적 리더십의 주요 학자인 Bass와 Burns의 주장을 통해 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 비교해 보면 다음과 같다.

첫째, Burns는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동일선상의 양극단에 위치한 두 가지 유형의 리더십으로 보았다. 그러나 Bass는 두 유형의 리더십을 명확하게 독립적인 차원으로 구별하기는 하지만 상호 배타적인 것으로 보지 않고 동일한 리더십이라도 다른 상황과 다른 시간 하에서는 두 가지 유형의 리더십을 모두 발휘할 수 있는 상호 보완적인 리더십으로 보았다.

둘째, Burns는 거래적 리더십을 리더의 명령에 대한 복종의 보상으로 받는 일종의 교환행위로 보았다. 그러나 Bass는 더 포괄적인 의미에서 거래적 리더십을 규정하고 있다.

셋째, Burns는 변혁적 리더를 긍정적이고 적극적인 의미로, 윤리적인 가치와 부하들의 고차원적인 욕구와 가치에 호소하는 도덕적인 리더로 국한하였으나, Bass는 변혁적 리더십을 그 영향력이 부하에게 유익하든 불리하든 간에 부하에게 동기를 부여하고 부하의 몰입을 증가시키는 리더십이면 안정이나 경제적 욕구 등과 같은 저차원적 욕구에 호소하는 리더도 변혁적 리더라고 인정하였다. 따라서 Burns에게는 히틀러는 그가 부하들의 고차원적 욕구나 가치에 반응하지 않았으므로 변혁적 리더가 아니지만, Bass에 의하면 히틀러는 사람을 변화시켰으므로 변혁적 리더가 된다. 결국 이러한 Bass의 견해는 변혁적 리더십이 변화라는 결과에 의하여 결정되는 것임을 보여주는 것이다.

이상에서 비교해 본 바를 종합해 보면 현실세계에서는 대부분의 경우 한 리더에게는 어떤 하나의 리더십 유형이 단독으로 발현되기 보다는 상호 복합적인 형태로 발휘된다는 것이다. 따라서 여러 가지 리더십을 혼합(leadership mix)하여 자신만의 개인적 리더십을 만드는 것이 필요하다. 어떤 리더십 유형이 조직성장에 직접적으로 영향을 미치는지, 그 중 여성 리더십이 조직효과성 창출에 기여하는 지에 대해서는 다양한 관점에서 논의해볼 필요성이 있다.

3. 리더의 성별 영향

1) 여성리더십의 등장

20세기 후반부터 가속화되기 시작한 산업구조의 거대한 변화는 기업의 경영방식이나 인력운용에 근본적인 변화를 요구하였다. 특히 지식기반사회에 진입하기 시작한 한국 사회는 조직 내 인적자원의 개발 및 활용에 대한 인식이 더욱 커지고 있는데, 이에 따라 지금까지 활용되지 않았던 창의적이고 유능한 여성 인적자원에 대한 관심이 급증하고 있는 상황이다.

이러한 경영환경의 변화는 새로운 경영 패러다임을 요구하게 되었는데, 이러한 뉴 패러다임들은 인본주의 철학에 입각하여 구성원의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 구성원의 능력을 향상시키고자 하는 데 중점을 두고 있다.

또한 이러한 변화는 리더십의 차원을 한 단계 높였으며, 리더십의 의의와 가치를 강조하게 된 배경으로 작용하게 되었다. 이제까지의 리더십이 ‘남성’ 중심의 리더십이었다면 여성의 사회적 지위의 상승과 더불어 새로운 개념으로 ‘여성 리더십(Feminine Leadership)’이 나타나면서 리더십의 지평이 넓혀졌다. 리더십 이론은 특성이론과 행동이론, 상황이론 등으로 순차적으로 발달해왔으나, ‘여성 리더십’은 순조로운 리더십의 발전과정에서 나왔다기보다는 리더십을 둘러싼 사회적 환경에 적극 반응하여 나타났다는 견해가 많다.

사실 여성 리더십에 대한 기대는 전통적 리더십이 갖는 한계에 대한 반발로 인해 나타났는데, 그래서인지 여성 리더십은 그러한 한계를 극복할 수 있는 대한 덕인 리더십으로 보는 경향마저 보이고 있다. 이것은 다시 말해서 사회의 급격한 변화에 따라 남성적이며 가부장적인 전통적 리더십의 비효율성이 드러나면서 그에 대한 불만과 대안으로 여성 리더십에 관심이 증대하게 되었다는 것이고, 나아가 이것은 전통적 리더십이 현대사회에 변화하는 조직에 적합하지 못하다는 인식과도 관련이 있다고 할 수 있겠다.¹⁹⁾

어느 순간엔가 지시적이고 전제적이며 강한 가부장적 특성으로 묘사되는 전통

19) 김양화·김홍숙. (2000). 기업내 남녀관리자의 리더십 비교연구, 「한국여성개발원 연구보고서(Vol.43)」; 강관수. 「여성 리더십 유형과 조직성파에 관한 비교연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로」, 24-25. 동국대학교 경영대학원 석사 학위논문. 2006에서 재인용.

적인 리더십이 조직의 변화에 효율적으로 대처하지 못한다는 인식이 여성과 남성 모두에게 일어나게 되었다. 최근 들어 조직 및 경영전문가들이 전통적이고 위계적이며 관료적인 리더십을 비판하는 이유도 이것과 무관하지는 않다. 이러한 조직 문화의 변화에 효율적으로 대응할 수 있는 대안적 리더십과 보다 참여적이고 민주적인 인간중심의 리더십에 대한 요구가 꾸준히 증가하고 있고, 양성적 리더십이나 여성적 리더십에 대한 논의는 바로 그러한 요구와 맞물려서 전개되고 있다. 사실 요즘 들어서 여성 리더에 대한 관심이 증대되고 있으나, 우리나라와 같이 전통적으로 가부장적 문화를 유지해온 인식으로 볼 때 여성의 자리는 ‘가정’이며, 여성의 일은 항상 가정 내에서만 존재한다는 성역할 고정관념이 뿌리내리고 있다. 따라서 경제성장과 더불어 사회인식의 변화로 여성 인력의 사회진출이 늘어가고 있지만, 여전히 여성들의 사회진출에는 많은 어려움이 내재되어 있는 것이 사실이다. Hansard 보고서(1990)가 지적했듯이 과거보다 더 많은 여성들이 노동시장에 참여하고 있지만 여전히 ‘유리천장(Glass Ceiling)’ 아래 집합해 있고, 극소수만이 그 어쩔 수 없는 장애를 깬 것 뿐이다. ‘유리천장(Glass Ceiling)’이라는 표현은 1986년 Wall Street Journal에서 처음 사용한 개념으로서, 이는 여성들이 기업에서 보다 높은 지위로 진급하는 것을 막는 ‘투명한 장벽(transparent barrier)’을 묘사하기 위해 만들어진 말이다.²⁰⁾

그래서인지 종전의 조직 연구자들은 성(gender)을 고려한 조직효과성분석에는 관심을 두지 않았는데, 그 주된 이유는 연구자들이 근본적으로 조직은 성(gender)과 무관하다고 보았기 때문이다. Stogdill(1974)에 의해서 리더십 연구를 총 망라한 **【Handbook of Leadership】** 을 보면, 종전까지 여성 리더를 대상으로 한 연구는 흔치 않다. 왜냐하면 그때까지만 해도 여성 리더들이 드물었고, 연구대상이 된 조직에서 여성 리더들이 있는 경우에도 여성 리더들은 대개가 분석에서 제외되는 실정이었기 때문이었다. 그러나 1990년에 발간된 책 **【Handbook of Leadership】** 의 3차 개정판에서는 여성과 리더십에 대해 독립된 하나의 장을 할애하고 있는데, 이러한 변화는 여성 리더에 대한 관심이 급증하고 있음을 입증하는 것이다.

20) 강관수. (2006). 「여성 리더십 유형과 조직성과에 관한 비교연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로」. 동국대학교 경영대학원 석사 학위논문, 25.

그 동안의 연구를 보면 조직 내에 성(性)에 대한 관심은 크게 다음의 두 가지 요인과 관계된다. 첫째, 여성들의 사회 참여가 늘고 리더의 위치에 오르는 경우가 과거보다 늘어나면서 지도자로서의 여성에 대한 논란의 한 부분이 된 것이다. 이것은 리더 역할에서의 여성의 희귀 효과(scarcity effect)에 기인하는 현상으로 즉, 리더 위치에 오르는 여성이 아직도 소수이기 때문에 일반인들이 갖게 되는 관심이 높아진다는 것이다. 이러한 관심은 과연 여성이 리더로서의 자질이 있는가? 남성과 비교할 때 여성의 리더십 스타일은 다른가? 또 부하들이 보는 상사에 대한 태도는 상사의 성(性)과 관계가 있는지 등등의 많은 논쟁을 불러일으킨다.

성(性)과 리더십의 관계에 대한 관심이 증가한 두 번째 이유는 조직의 변화에 따라 전통적이며 가부장적인 리더십의 비효율성이 드러나면서 그에 대한 불만과 대안적 리더십에 대한 요구가 증대되어 왔다는 점이다. 전반적으로 사회가 급변하고 기술발달이 가속화되면서 경쟁이 치열해지자 점차 효율적인 리더십이 전보다 더 요구되고 있는데, 이에 비해 조직 문화가 다원화되고 조직 내 복잡성이 증가되어 좋은 리더십을 발휘하는 것이 더욱 어려운 과제가 되고 있다.

2) 여성 리더십의 특징

여성 리더십의 특징은 다양하겠지만 아래와 같이 여성적 리더십, 공유적 리더십, 베타 리더십, 상호작용적 리더십, 변혁적 리더십 위주로 살펴보고자 한다.²¹⁾

(1) 여성적 리더십

여성적 리더십(feminine leadership)은 Loden(1985)에 의해 처음 주장되었는데 조직 연구에서는 잘 다루어지지 않은 개념이다.

Loden(1985:63)은 현대의 조직 구성원은 위계적 구조와 전체적 의사 결정에 의존하는 전통적 리더십을 거부하고 팀 위주의 참여적 관리구조를 선호한다고 하였다. 따라서 현대의 조직 구성원에게는 팀 구조와 협동적 의사결정을 특징으로 하는 여성적 리더십의 유용하다고 주장하였다. 전통적인 리더십 모델은 리더 개

21) 이현주. (2010). 「공공조직에서의 여성리더십 현황 연구 : 지방자치단체 여성공무원을 중심으로」. 숙명여자대학교 사회교육대학원 석사 학위논문, 9-13

인에게 상당한 책임을 부여하며 조직을 통제하고 권위를 행사하며 리더 자신의 신념과 확신으로 조직 구성원을 집단의 과업에 동원시키려고 한다. 그러나 여성적 리더십은 활동 행태가 경쟁이 아니라 협동이며, 조직구조는 위계조직이 아닌 수평적 조직 유형으로 팀 중심이 된다. 여성적 리더십의 목적은 양적 성장보다 질적 결과물에 있고, 문제 해결은 직감과 합리성에 의해 이루어진다(한국여성개발원, 1992).

Loden(1985)은 전통적 리더십과 여성적 리더십의 차이를 권력에 대한 개념으로 설명하였다. Loden(1985)은 권력이란 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 능력인데, 권력을 얻는 근원은 크게 지위에 대한 권력과 개인적 권력으로 나눌 수 있다고 하였다. 지위에 따른 권력은 물적, 인적, 재정적, 기술적 자원에 대한 할당과 통제, 조직 내 위계에 따라 규정된다. 그러나 개인적 권력은 과제에 대한 유능성, 대인관계 유능성, 카리스마 등이다. 따라서 전통적 리더십은 지위에 따른 권력에 의존하는 경향이 크고, 여성적 리더십은 개인적 권력을 선호하는 경향이 크다는 것이다(한국여성개발원, 1992).

<표 2-4> 여성적 리더십 모델

활동행태	협동위주
조직구조	팀(team)중심
기본목적	질적 결과물
문제해결	직감, 합리성 위주
주요특성	낮은 통제, 감정이입, 협동적, 높은 수행기준

자료 : Loden, M. (1985: 63)

(2) 공유적 리더십

Joan(1976)은 여성 리더십을 ‘공유된 리더십(shared leadership)’이라고 하였다. 이는 리더의 기능을 한 사람이 모두 수행하는 것이 아니라 조직 구성원 모두가 동등한 정치적 인격체로서 유기적인 관계를 통하여 조직의 목적을 달성해 나가는 것을 의미한다. 이러한 측면에서 리더십에 대한 여성적 모델은 민주적 성향을 강조하는 민주적 리더십이라고 할 수 있다(한국여성개발원, 1992).

(3) 베타 리더십

Rosener와 Schwarz(1980)는 기존의 전통적 리더십과 구별되는 새로운 리더십으로 알파 리더십(alpha leadership)과 베타 리더십(beta leadership)을 제안하였다. 알파 리더십은 분석적이고 합리적이며 양적인 사고에 기초하여 위계적인 권위관계에 의존하는 반면 베타 리더십은 통합적이며 직감적이고 질적인 사고를 하며 적응적 지원관계에 의존한다고 한다. 알파 스타일은 여전히 특정 조직에서는 적합하여 유효성을 발휘할 것이지만, 베타 스타일은 현대 조직의 문제 해결에 기여한다고 주장하였다. 또한 베타 스타일 리더십은 특정한 성(性)에게만 나타나는 것이 아니지만 여성에게 더 자연스럽게 나타난다고 하였다(서형택, 2002).

(4) 상호작용적 리더십

Rosener(1990)는 상호적 리더십(interactive leadership)을 주장하였는데 연구를 통하여 변혁적 리더의 성향을 보이는 여성리더들이 적극적으로 조직 구성원들과 상호작용적 태도를 보이는 것을 알 수 있다. 또한 Rosener(1990)는 상호작용적 리더십을 거래적 리더십(transaction leadership)과 대비하여 개념을 설명하였다. 남성과 여성이 리더십을 어떻게 행사하며 함께 일하는 사람들에게 어떻게 영향력을 행사하는가를 연구하였는데, 남성은 여성보다 거래적 리더십 유형이 더 많이 나타났다. 또한 남성은 조직에서의 직책과 공식적 권한으로 나온 권력을 더 많이 사용하는 경향이 나타났다. 그러나 대체로 약속을 이행하고 과제를 수행하였을 때보다 보상을 줄때는 큰 성(性) 차이가 없었다. 한편으로 문제가 있을 때에만 개입하여 교정 행동을 취하는 예외적 관리방법은 여성보다 남성이 훨씬 강하게 나타났다. 그리고 여성이 이 방법을 사용할 경우에는 조직 구성원에 대해 긍정적 피드백을 함께 줌으로써 부정적 정서를 경감시키려 하였다. 또한 상호작용적 리더십은 조직 구성원의 참여를 장려하고, 권한과 정보의 이동을 당연시한다. 그리고 정보와 권한의 공유를 통해서 조직 구성원에게 문제해결 방법을 제시한다. 아울러 정당한 의사결정을 할 수 있도록 도와서 조직 구성원으로 하여금 자긍심을 향상할 수 있도록 하는 것으로 나타났다(한국여성개발원, 1992).

(5) 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 1978년에 Burns가 ‘Leadership’이라는 저서에서 처음 제시한 개념으로 이후 Bass가 연구(1985, 1990, 1998)를 통해서 이 개념을 지지하였다.

변혁적 리더십은 현재보다는 미래 지향적인 리더십으로 조직 구성원의 참여와 창조성을 고무시켜 조직을 강화하는 리더십을 의미한다. 또한 Burns(1978)와 Bass(1985)의 연구에 따르면, 변혁적 리더십은 조직 구성원의 신뢰와 신임을 획득하여 리더 스스로가 역할 모델이 될 수 있을 때 발휘된다.

리더십 연구자들(Burns, 1978; Bass, 1985; Druskat, 1994)은 변혁적 리더와 거래적 리더를 대조하여 설명하고 있다. 거래적 리더는 조직 구성원과 거래적 관계를 구축하여 조직 구성원의 개인적인 측면에 호소하는 리더이다. 또한 거래적 리더는 조직 구성원 각각의 책임규정, 목표 달성에 대한 보상, 목표달성 실패에 대한 징계 등의 전통적·관습적인 리더의 역할을 수행한다. 반면 변혁적 리더는 미래의 목표를 제시하고, 목표 달성을 위한 계획을 개발하고, 혁신을 추구하는 리더이다. 또한 변혁적 리더는 멘토링과 권한위임을 통하여 조직 구성원이 스스로 잠재력을 더욱 개발하여 조직에 보다 더 효과적으로 기여할 수 있도록 이끌어 주는 리더이다.

이렇게 변혁적 리더십은 조직 구성원의 평가와 만족감을 높여 주며(Bass, 1985), 남성에 비해 여성에게 변혁적 리더십이 더 많이 나타나고 거래적 리더십이 상대적으로 적게 나타났다(Druskat, 1994).

또한 Eagly & Carli(2003)에 따르면 여성리더는 남성리더에 비해 높은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 요소 중의 하나인 높은 보상행동의 경향을 보여주는 것으로 나타났다. 반면 남성리더는 여성리더에 비해 다른 형태의 거래적 리더십인 예외적 관리(managing by exception)의 경향이 훨씬 높게 나타났다. 예외적 관리란 문제가 있을 때에만 개입하여 교정 행동을 취하는 것으로 조직 구성원이 규칙에 어긋나는 행동을 했을 때 지적하거나, 문제가 발생했을 때 개입하여 추후 책임을 묻는 것이다. 따라서 리더의 예상대로 작업이 진행되는 한 어떤 변화도 시도하지 않는다. 또한 조직 구성원에게 직무 수행 상 필요한 능력 이외에는 요구하지 않으며, 조직 구성원에게 직무 수행상 필요한 기본 수준만을 요구하는 것

을 의미한다. 그렇기 때문에 직무수행에 따른 기존 방식을 요구하며, 성과목표를 충족시키기만 하면 계속 그대로 일하도록 내버려 둔다. 즉 기준에 준하여 일할 때는 관여하지 않는다(성삼영, 2003).

3) 남성리더와 여성리더의 특성 비교분석

여성 리더십에 대한 관심이 그다지 높지 않았던 시기에는 조직 연구에 있어서 성(性)이 특별한 의미를 갖지 않는 것으로 간주되었으나, 여성의 사회 참여가 확대되고 그에 따라 리더의 지위를 차지하게 된 여성들의 수가 점차 증가하면서 남성과 구별되는 여성 리더십이 의의와 가치를 갖게 되었다. 흔히 사람들이 말하는 남녀 리더십은 몇 가지 점에서 차이를 드러내고 있다. 예컨대 여성 리더십은 남성 리더십과 비교하여 민주적이고, 참여적이며, 또한 인간관계 지향적이고, 나아가 상호작용적 또는 변혁적 리더십의 특징을 가지고 있다고 한다. 물론 이러한 리더십 유형에 대한 관심은 여성이 지니고 있는 개인적 또는 사회적 성 역할에서 남성에 비해 인간적이고 섬세하다는 특성에서 비롯된 것임에는 두말할 나위가 없다.

리더십의 남녀 비교 연구는 1970년대 중반부터 미국을 비롯한 구미 선진국에서 꾸준히 수행되어 오다가 1980년대 중반부터는 경영학이나 사회 심리학, 조직 심리학 등의 분야에서 여성 리더십의 유효성 논의를 제기하면서 본격화되기 시작했다. 즉, 정보화, 지식기반 사회의 새로운 조직운영에는 관리자로서의 참여적이고 민주적인 리더십이 요구되기 때문에 여성들이 보유한 친화력과 민주적인 사고능력이 그들로 하여금 좋은 관리자가 될 수 있도록 할 것이라는 인식이 확대되었다(Loden, 1985). 특히 Loden의 연구에서 나타났듯이 여성적 리더십 모델은 협동성, 권한의 위임, 참여적 관계 형성, 공감, 고려적 태도 등을 특성적으로 보여주는데, 이로 인해 여성 특유의 성역할(gender role)에 준하는 어떤 특징적인 여성 리더십의 유형이 있지 않을까 하는 의식의 강해지게 되었다.

이러한 사회적 행동에 있어서의 성별 차이와 유사성에 대한 Eagly(1990)의 사회적 역할 이론에 비추어 볼 때, 전통적인 남녀의 성역할 고정관념 때문에 사람들은 여성 개개인을 구조주도적 성향보다는 관계지향적 성향이 높은 것으로 판단하고 있으며, 또한 남성 개개인을 관계 지향적 성향보다는 구조 주도적 성향이

높은 것으로 판단하고 있다. Eagly와 Johnson(1990)은 성(性)과 리더십 스타일에 관한 160편의 연구논문들을 종합하여 분석을 실시했는데 그 결과, 과업지향과 관계지향에 있어서의 성차는 실험실 연구에서만 나타났고 조직 현장에서는 발견되지 않았다.

여성은 타인의 의도라든지 감정을 이해하는데 있어서 유리한 사회적 행동특성을 갖고 있기 때문에 의사결정 과정에서 조직 구성원의 의견을 수렴하고 평가하는데 있어서, 그리고 그 의견을 받아들이지 않을 경우에도 제안자의 감정을 상하지 않고 협동적 분위기에서 할 수 있는 것으로 해석되었다(Eagly & Johnson, 1990). 흔히 여성들은 제한된 자료를 기초로 비약을 하여 빠른 시간 내 정확하게 상황을 판단할 수 있는 능력, 즉 직감능력이 있는데 이러한 특성이 여성 관리자들이 하여 남성에게 비해 더 직감적인 관리를 선호하는 것으로 나타난다고 하기도 했다.

하지만 과업지향형 및 관계지향형, 그리고 민주성과 전체성 등은 관리행동의 일반적인 스타일이고 조직에서의 리더십은 훨씬 더 다양한 측면을 포함하므로 보다 구체적인 연구가 필요하다. Vinnicombe(1998)은 MBTI(Myers Briggs Type Indication)를 이용하여 남녀 관리자의 차이를 분석하였는데, 가장 큰 차이는 분별과 직관(sensing/intuition) 차원에서 발견되었다. 분별(sensing)이 높은 이들은 실질적 문제, 체제와 방법에 관심이 많으며, 일상적인 업무를 인내하고 합리적인 문제해결을 추구한다. 반면, 직감적인 사람은 애매한 문제를 잘 다루며, 일상적인 문제에 싫증을 느끼고, 창조적 문제해결을 추구한다.

남성과 여성의 차이에 대해 좀 더 살펴보면, 흔히 여성은 언어적 능력이 뛰어난 반면, 남성은 수학이나 공간지각 능력에서 뛰어나다고 한다. 또한 남성은 공격적, 독립성, 결단성이 강한 성취지향적인 특성을 가지지만, 여성은 친절, 도움, 동정심 및 타인에 대한 높은 관심을 기반으로 관계 지향적인 특성을 갖는 것으로 인식되고 있다. 여성의 성공에 대한 두려움을 처음 소개한 Honor에 의하면, 성공은 여성적 고정관념과 일치하지 않는 특징이므로 다른 사람에 의해 거부될 수 있다고 믿기 때문에 여성이 성공에 대해 불안감을 갖게 된다고 한다. 또한 여성은 신데렐라 콤플렉스를 가지고 있어 자신이 너무 성공하면 여성으로서의 매력을 잃을까봐 두려워한다고 한다(강혜련, 2005).

조직에서 남성 리더는 일반적으로 ‘공정성 규범(Norm of Equity)’에 기초하고 있어서, 만일 부하직원의 성과가 부진한 원인이 노력의 부족이라고 생각된다면 그 부하 직원을 강하게 밀어 붙이지만, 능력부족이 원인이라고 생각된다면 부하 직원에게 추가적인 훈련기회를 제공한다. 이와는 대조적으로 여성 리더의 반응은 ‘평등성 규범’에 기초하고 있다. 여성 리더들은 부하 직원의 성과가 부진한 원인이 노력 부족이든 능력 부족이든지 간에 상관없이 성과가 부진한 부하직원들을 똑같이 밀어붙이거나 아니면 똑같이 훈련 기회를 제공할 가능성이 크다. 이처럼 남성 리더가 공정성 규범을 선호하는 것은 그들이 사회와 과정에서 성취나 팀 성과에 대한 개인 공헌을 가치 있게 여기기 때문이고, 이에 반해 여성 리더들이 평등성 규범을 선호하는 것은 그들이 사회화 과정의 경험을 통해 지위에서 오는 차이를 최소화하려고 집단의 조화를 위해 노력하는 것이 중요성을 강조하기 때문이다.

지금까지 설명한 남성 리더와 여성 리더의 스타일을 종합적으로 정리해 보면, 흔히 남성 리더들은 부하를 통제하고 관리하는 것이 중요하다고 생각하는 반면, 여성 리더들은 구성원간의 보완 관계가 중요하다고 생각하고 이들의 개인적 욕구를 배려해 주는 것이 효율성을 높여 준다고 믿는다는 것이다. 즉, 여성 리더는 조직 구성원 각자가 자기 스스로에 대한 권한 부여자임을 일깨워 주고, 조직 구성원간의 자율성을 고취시켜서 최종적인 성과를 향상시키려 하는 것이다(허유영, 2004). 이것은 아마도 여성 리더들은 타인의 행동을 통제하는 것이 업무의 성과를 향상시키는 결과로 이어진다고 믿고 있지 않기 때문인데, 이러한 믿음은 여성 리더들이 본능적으로 감지하는 것이기도 하다.²²⁾

Donna&Brooks(2003)에 따르면 조직에서는 여성 자체를 잘 인정하지 않으려는 분위기가 존재한다는 것을 여성 리더들은 잘 알기 때문에 반드시 성과를 보여 자신의 능력을 증명해 보여야 한다고 생각한다. 그렇기 때문에 사소한 업무까지도 직접 챙기는 적극성을 발휘하는 성향이 강한데, 이러한 성향은 리더로서 현재 성공한 여성일지라도 그들의 하위직급자였던 시절에는 주변 사람의 도움 없이 모든 것을 스스로 처리해야만 했던 것에서 유래하고, 그 결과 리더가 된 이후에

22) 강관수. (2006). 「여성 리더십 유형과 조직성과에 관한 비교연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로」. 동국대학교 경영대학원 석사 학위논문, 37.

도 남에게 맡기지 않고 자체적으로 해결해 나가려는 성향을 계속 간직하고 있다고 봐야 한다.

4) 여성리더십과 조직성과의 관계

최근 여성들의 지위는 사회 각 분야에서 지속적으로 상승하고 있으며 여성의 지위 상승에 대한 통계적 자료들이 이를 입증하고 있다. 예를 들면, 1972년 미국에서 관리자 지위에 있는 여성의 비율은 18%에 불과하였으나 2002년에 와서 그 비율은 46%로 증가하였다.²³⁾ 이러한 여성 리더들의 증가현상은 기존의 리더십 이론 및 관습에도 영향을 미치고 있다. 과거의 리더십에 대한 이론들이 그들의 권력 기반을 남성의 특징인 정치적, 경제적, 군사적인 힘에 근거하고 있었던 것에 비해 후기 산업사회 즉 오늘날의 리더들은 권한 위임과 참여, 협력적 관계 구축, 커뮤니케이션 등 여성의 고유 특성으로 간주되던 부분을 리더의 권력 기반으로 간주하고 있다. 이렇듯, 최근의 리더십의 이론들은 관계, 참여, 팀워크와 협력을 중시하고, 권한의 위임과, 지원자격 태도, 그리고 조직 구성원들에 대한 공감 등의 능력을 이상적인 리더의 특성으로 보고 있다(최정순, 2004). 이러한 추세에 맞추어 최근의 많은 리더십 관련 저자들은 리더의 중요한 역량으로서 권한 위임, 참여, 비전, 건전하고 창조적인 협력 관계를 강조한 책이나 논문들을 저술(강혜련, 2005)하고 있다. 다시 말해 현대의 리더는 계급적 지위를 갖는 리더 역할보다는 코치나 멘토로서의 리더 역할의 중요성을 강조하고 있다고 볼 수 있다.

현대의 리더십 연구자들은 전통적인 여성성으로 간주되어 왔던 연대감의 형성, 아래 사람에 대한 권한 위임, 효과적인 의사소통 및 경청 등의 태도를 일체히 강조하였고(강혜련, 2005) 이와 함께 효과적인 리더십과 여성들의 리더십을 연관시키는 연구들을 다수 진행했다(김태홍, 1997: 김양희, 김홍숙, 2006: 노정옥, 2004). 이 연구들의 주된 주제는 여성적 리더십에서의 관계와 구성원간의 협력, 권한 위임에 초점을 두고 있다.

여성리더십의 연구들이 많이 진행됨에 따라, 일부 연구자들에 의해 남성과 여성의 리더십에는 상당한 차이가 있으며, 더 나아가 남성의 리더십은 다소 시대에

23) 서종희. (2003). 「여성리더십의 유효성에 대한 고찰 : 남녀리더십 비교 연구를 중심으로」. 고려대학교 대학원 석사 학위논문, 35.

뒤떨어진 구시대적 리더십으로 인식하는 주장이 증가하고 있다.

이처럼 성(性)에 기초하여 리더십 유형을 구분하는 논의들이 대두됨에 따라, 이를 증명하는 사회과학적 연구들이 많이 진행되었다. 이 중 Eagly와 Johnson(1990)은 메타분석의 방법을 통해 여성리더십의 효과성을 입증하고자 하였다. 그들이 제기한 문제는 다음의 세 가지이다. 첫째로 리더 역할을 수행함에 있어서 성차가 존재하는가? 둘째로 여성들이 리더로서 또는 잠재적 리더로서 평가 받는 과정에 여성에게 불리한 편견이 적용하는가? 셋째로 남성의 리더십에 비해서 여성의 리더십의 조직의 목표를 달성하는데 있어서 효과적일 수 있는가?

서종희(2003)의 연구에 따르면 위의 문제들에 대한 답을 찾기 위해서 관리자들을 대상으로 한 여러 조직 연구들의 결과를 검토하였는데 우선적으로 관계 중심적 리더십과 업무 중심적 리더십을 추구하는 경향에 있어서 관리자의 성별은 별다른 의미가 없는 것으로 나타났다. 그러나 남성 관리자들은 여성보다 전제적·지시적 리더십 유형을 추구하고 있었으며, 여성 관리자들은 남성들보다 좀 더 민주적·참여적 리더십 유형을 지향하고 있었다.

Eagly&Johnson(1990)의 또 다른 연구 결과에서도 리더십과 조직성과에 있어서 관리자성의 성별에 따른 차이점은 나타나지 않았다. 단지, 권력의 수행 방법에 있어서는 남성들의 전제적(지시적) 유형에 가깝고, 여성들은 민주적·참여적 유형을 지향하고 있다는 차이가 있었을 뿐이다.

따라서 이들의 연구 결과에서 남, 여 성차이에 의한 리더십 형태의 차이를 인정함으로써 가능한 해석은 다음과 같다. 먼저 여성들은 남성보다 훨씬 우수한 대인관계기술을 지니고 있으며, 이를 통해 협조적, 민주적인 리더십 유형의 주요성을 부각시켜왔다는 것이다. 그리고 협조적, 민주적인 리더십 유형은 여성리더십에 대한 부정적인 감정을 지닌 부하 직원이나 동료들의 인식을 긍정적인 방향으로 변화시킬 수 있어 이것이 결국에는 여성 관리자에게 유리한 강점으로 작용하고 있다고 봐야 한다.

5) 리더의 성별 영향에 관한 선행연구

(1) 남녀 리더의 리더십에 관한 비교

우리나라의 여성 리더십에 대한 연구는 1990년대에 시작되었다. 지금까지의 연

구에서 두드러진 점은 여성 관리자에 대한 수용태세에 대한 연구이다. 이형순(1990)의 연구에서는 주로 조직내에서 여성 관리자에 대한 조직구성원들의 수용태세를 중심으로 남성이 여성에 비해서 여성 관리자에게 더 부정적이라는 연구 결과를 보였다. 김성득(1990)의 연구에서는 여성 관리자에 대해 남성이 덜 부정적이었다. 이 경우는 여성과 함께 일하는 직종에 근무하는 남성의 경우에 남자끼리만 일하는 직종에 비하여 덜 부정적인 태도를 보여 조직 내에서 여성과의 빈번한 교류가 남성의 여성에 대한 고정관념을 약화시키는 역할을 함을 알 수 있다. 조남춘(1991)의 경우에는 여성 관리자에 대한 수용태도와 더불어 성공 및 실패에 따른 귀인 관계에 연구하였다. 여성 관리자의 성공과 실패에 다른 귀인으로서는 노력에 가장 비중을 두었으며, 여성관리자가 내적 요인(능력, 노력)으로 높은 업적 성취 시 후한 점수를 주고, 반면에 외적 요인(운, 난이도)으로 나쁜 결과가 나왔을 때는 낮은 점수를 주었다.

기업을 대상으로 한 강혜련(1998)의 연구에서는 남녀 관리자는 과업지향적 리더행동에서 차이를 보였는데 남자가 여자보다 더 많았으며 여성의 경우는 직급이 높아질수록 구조주도 성향이 증가한다. 이 연구에서 나온 연구의 결과로 유추되는 것으로는 여성이 상위직으로 올라갈수록, 남성적 관리패턴을 받아들임을 알 수 있었다. 김양희(2000)는 남녀 직장인 600명에게 설문조사를 통하여 남녀관리자의 리더십을 13개 항목(멘토, 역할, 정보수집, 외부와의 교류 등)으로 나누어 인식하도록 하였다. 그 결과 13개 인식 항목에서 가장 두드러진 답변은 어느 한 쪽 성이 잘 한다기보다는 성에 관계없다는 답변이었다. 그리고 조직구성원이 보기에 여성리더가 가장 모자라는 부분은 네트워킹과 정보 수집이었다. 반면 여성리더는 원만한 관계 유지나 성실한 원칙적인 업무 수행에서 유리하다고 인식했다. 이것은 여성과 남성에 대한 문화적 고정관념과 어느 정도 일치하는 인식임을 알 수 있다.

허전(2006)은 중앙행정부처의 남성과장과 여성과장의 리더십을 비교해 본 결과, 구조주도, 배려, 변혁적, 거래적 리더십 모두 남성·여성 리더 간 유의미한 리더십의 유형 차이는 없었다고 보았다. 이러한 분석결과는 행정조직이 기계적 구조에 가깝고 강한 위계문화를 지니고 있으며, 업무수행과정에서 감사를 지나치게 인식하고 있으므로 각 직위의 관리자에게 기대되는 명확한 성과의 지침과 규

칙이 존재하는 만큼 공식적 리더의 역할은 리더에게 정당한 권위를 부여할 뿐만 아니라 적절한 행위에 대해 비교적 엄격한 규제를 받게 된다는 사실을 보여준다. 따라서 성역할보다는 조직의 기대를 충족시키는 리더의 역할이 더 중요하게 작용한 결과라고 보았다.

서중희(2003)는 남녀리더십 연구를 중심으로 여성리더십의 유효성에 대하여 연구함으로써, 조직 내 여성리더십의 차이를 성별 차이에 기인하기 보다는 환경적 변수에 의해 영향을 받고 있다고 했다. 그리고 여성리더십에 대한 부정적 인식은 경험적·객관적 판단이 아닌 전통적 성역할 고정관념에서 기인하는 것으로 파악되었다. 이것은 여성리더십의 변혁적 리더십 특성을 개발하고 향상시킬 수 있는 사회의 제도적 환경을 조성함으로써 조직 운영의 효과성을 증가시킬 수 있음을 제시하였다.

(2) 공직 내 여성리더에 관한 선행 연구

김혜숙·장재윤(2002)은 중앙 부처 5급 이상 관리자를 대상으로 자기인식 방식으로 여성리더에 대한 연구를 하였다. 이 연구에서 나타난 결과로는 여성은 남성보다 자아존중감이 높았고, 스트레스에 대한 적극적인 대처가 더 강하다고 나왔다. 그러나 여성은 남성보다 자기주장성은 낮게 나왔다. 이것은 아직까지 우리나라 실정에서 여성이 리더의 지위를 가지기는 남성보다 어려운 실정이기 때문에 그 자부심이 더 크게 느껴지는 것으로 보인다. 또한 여성리더가 남성리더보다 자기주장성이 낮게 나온 사실은 문화적 고정관념과 일치하는 결과로, 리더의 경우에 있어서도 주장성의 성별차이는 나타난다는 것을 보여주는 결과일 것이다.

권경득(2003)은 14개 중앙부처의 조직구성원이 5급 이상(대부분 4급 이상)의 리더의 리더십 스타일을 인식하는 연구를 하였다. 여기서 성별에 따른 리더의 리더십 스타일의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 현실적으로 여성리더의 경우에도 과제지향성을 강조하는 리더가 있고, 관계지향성을 강조하는 리더가 있다는 것이다. 그러나 리더의 성별은 조직의 능률성과 조직의 효과성에는 통계적으로 유의미한 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다, 즉 여성리더의 부하구성원들은 소속 부서의 능률성과 효과성을 낮게 인식하고 있다는 것이다.

원숙연(2009)은 공직 내 여성관리자에 대한 고정관념적 평가의 역학을 성차(性

差)에 초점을 맞추어 논의하였다. 연구결과, 첫째, 남성은 여성 및 여성관리자에 대해 높은 수준의 고정관념적 평가를 하고 있으며, 이러한 인식은 여성의 인식과 현격한 차이를 보였다. 둘째, 여성관리자와 일하는 남성부하가 겪는 갈등에 대한 고정관념적 평가는 여성의 경우에도 엄존하였다. 셋째, 성별조합의 영향력과 관련하여 남성관리자와 함께 일하는 남성부하(MM)가 가장 높은 고정관념적 평가를 견지하고 있었으며, 이는 남성상관과 함께 일하는 여성부하(MF)와 여성상관과 함께 일하는 여성부하(FF)와 상당한 차이를 보였다. 넷째, 여성과의 업무상 접촉이나 조직 내 여성비율이 여성관리자에 대한 고정관념적 평가의 완화에 미치는 영향이 발견되지 않았다. 다만 여성의 업무에 대한 만족도가 여성관리자에 대한 고정관념적 평가를 약화시키는 것으로 확인되었다. 마지막으로 연령과 학력이 여성관리자에 대한 고정관념적 평가를 강화하는 요인으로 나타났다.

뿐만 아니라 원숙연(2010)은 조직의 조직문화를 4개의 차원으로 구분하여, 각각의 문화차원이 어떤 방식으로 여성관리자에 대한 인식에 작용하는가를 이론적으로 논의하고 실증적으로 규명하였다. 중앙정부 14개 부(部) 468명의 공무원을 대상으로 한 실증연구의 결과, 여성관리자에 대한 인식이 성별, 연령 및 직급에 따라 다름을 발견하였다. 남성일수록, 직급이 높을수록, 나이가 많을수록 여성관리자에 대해 부정적인 인식을 가지고 있음을 확인하였다. 이와 함께 여성관리자에 대한 인식에 있어서 문화적 차원의 차별적 영향력을 규명하였다. 그 결과, 권력거리가 가장 강하게 여성관리자에 대한 부정적인 인식에 기여하였으며, 그 다음이 성과지향>불확실성 회피>집합주의 순으로 나타났다.

이것은 여성공무원의 리더 행동은 남성공무원과 실질적인 차이가 없음에도 그에 대한 인식은 다르다는 사실에 따라 여성에 대한 조직 풍토가 대체적으로 긍정적이지 않음을 알 수 있다.

강시현(2004)은 일반 여성 공무원을 대상으로 성별인식과 리더십을 분석하였다. 성역할의식은 여성으로 하여금 가정과 직장이라는 두 개의 일터를 전담할 것을 강요하였다. 직장이라는 부차적 노동자, 즉 반쪽짜리 직장인으로 여겨지게 함으로써 여성들은 자신을 발전시킬 기회를 제한 당한다. 한편 남성이 다수를 차지하고 남성 중심적 가치가 지배하면서 여성은 소수자이자 주변인으로, 여성의 특성과 가치는 부적당하거나 무능한 것으로 폄하되고 있으며, 각종 네트워크 정보

로부터 소외되고 있다고 지적하고 있다. 또한 역할 모델과 멘토의 부족으로 여성들의 의욕을 상실시키는 결정적 요인이 되고 있어 리더의 성별인식이 왜 필요하지 분석하고 있다.²⁴⁾

제 2 절 직무만족 및 조직몰입에 관한 고찰

조직 효과성에 대한 정의는 리더십에 대한 정의와 마찬가지로 시대적 상황이나 학자에 따라 혹은 조직에 대한 관점에 따라 다양하게 정의되며, 조직 효과성을 측정하는 기준과 방법 또한 모호하여 이에 대해 합의가 이루어져 있지 않다.

대체로 조직이 목표를 성취한다면 그 조직은 효과적이라고 생각하게 된다. 그러나 효과성을 단순히 ‘목표에 대한 달성’으로 규정하기에는 복잡한 의미를 내포하고 있다. 조직 효과성에 대한 측정지표를 설정함에 있어서 조직의 목표나 기능이 조직 유형에 따라 모두 다를 뿐만 아니라 조직의 본질이나 목표에 대한 이해도 다양하여 하나의 궁극적인 기준이나 공통적인 지표를 제시하기는 매우 어려운 실정이므로 다양한 접근방법을 고려해보아야 할 것이다.

조직 효과성에 대한 접근방법은 크게 경영성과적 방법과 행태론적 방법으로 나누어 볼 수 있다. 경영성과적 방법은 생산성·수익성·효율성 등을 측정하여 조직의 효과성을 평가하며, 행태론적 방법은 인간의 행태, 즉 조직 구성원의 직무만족, 조직몰입, 사기 등 행태적 차원을 강조하고 이에 대한 측정을 통하여 조직 효과성을 평가하는 방법이다. 경영성과적 방법은 조직의 매출액, 이익, 생산성 등의 계량적 자료를 이용하여 분석하는 정량적 측정이므로 자료의 수집만 제대로 이루어진다면 큰 어려움 없이 성과를 산출해낼 수 있다. 그러나 행태론적 방법은 정량적으로 측정할 수 없는 정성적 분석이므로 측정의 요소, 방법, 시기 등에 따라 많은 차이가 발생하며 이런 문제로 인해 과정상 많은 논란을 일으킨다. 그럼에도 조직의 목표와 추구하는 가치를 얻기 위해서는 행태론적 방법을 고려

24) 강시현. (2004). 「성별인식과 리더십에 관한 연구 : 일반 행정직 여성 공무원들을 중심으로」. 이화여자대학교 대학원 석사 학위논문, 114

하지 않을 수 없다.²⁵⁾

본 연구에서는 공공기관을 중심으로 한 직무만족과 조직몰입에 대해 논의할 계획이다. 경영성과적 방법은 공공기관의 객관적인 산출물 측정이 어렵기 때문에 행태론적 방법을 활용하여 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 대해 논의해 보고자 한다. 공공조직 대상 조직효과성을 측정한 연구들을 참고하면 대부분 행태론적 접근방법을 활용한 경우가 많다. 본 연구에서도 선행연구를 참고하여 행태론적 방법 중 측정지표로 많이 활용되는 직무만족과 조직몰입을 이용하여 분석하고자 한다.

1. 직무만족

조직구성원의 직무만족 여부는 조직성과와 관련하여 중요한 의미를 지니며 특히 개인의 욕구와 조직의 목적을 통합하는 데 있어 중요한 역할을 할 뿐 아니라, 조직성과를 예측하고 평가하는 데 있어서도 중요한 지표가 되며 또한 관리자에게 구성원의 직무태도를 개선할 수 있는 방향을 제시하는 중요한 역할을 한다. 이데 따라 직무만족은 많은 학자들에 의해 연구되고 있으며, 직무만족의 정의 또한 매우 다양하게 제시되고 있다.²⁶⁾

Locke(1969)는 직무만족을 “한 개인이 수행하는 직무와 직무 수행 경험에 대한 그의 평가를 통해 나타나는 즐겁고 긍정적인 감정적 태도”라고 정의하였고, Tiffins & McCormick(1974)은 “직무를 통하여 얻거나 경험하는 욕구만족차원의 함수”로 정의하였으며, Hoppock(1977)은 “근로자 자신이 직무로부터 진심으로 만족을 느끼는 심리적·생리적 그리고 환경적인 결합체의 산물”이라고 정의하였다. Beatty(1981)는 “종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로써 개인별로 자신의 직무에 대한 평가로부터 얻게 되는 유쾌한 정서적 상태”로 정의하였으며, Smith(1983)는 “각 개인이 자기 직무와 관련되어 경험하는 모든 좋고 나쁜 감정의 총화, 또는 이러한 느낌의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도”라고 하였

25) 최상호. (2011). 「리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 가전 및 IT 서비스 종사자를 중심으로」. 고려대학교 경영정보대학원 석사 학위논문, 46.

26) 유학근. (2012). 「학교장의 변혁적 리더십과 조직효과성의 관계에서 학교장신뢰의 매개효과와 조절효과」. 중부대학교 대학원 박사 학위논문, 43.

고, Vroom(1995)은 직무만족을 “사람들이 현재 종사하고 있는 업무 역할에 대한 개인의 감성적 성향”이라고 정의하였다.

직무만족에 대한 다양한 견해를 종합하여 정의를 내려 보면 “구성원들의 직무에 대한 태도로서 직무수행과 평가에 있어 얻게 되는 긍정적인 정서상태의 정도”로 볼 수 있을 것이다.

<표 2-5> 조직구성원의 직무만족 영향요인

연구자	연도	직무만족 영향요인
이기옥	1981	귀속감, 인정감, 성공감, 보수만족, 업무만족, 승진, 환경만족
최항순	1986	보수, 감독, 인간관계, 업무량, 업무내용, 작업환경, 후생복지, 승진, 발전기회, 공정성, 인정감, 자아실현 등
김준곤	1987	업무자체, 급여, 승진, 인정, 복리후생, 작업여건, 감독, 동료 등
정우일·이영균	1994	보수수준, 근무시간, 승진제도, 권한위임, 직장 내 인간관계, 교육훈련, 참여기회, 인정감 등
박우순	1998	업무, 보수, 승진, 감독관계, 작업조건 등
김호정	2002	감독관계, 직장 내 인간관계, 사기, 일체감 등
제갈돈	2002	외적보상, 조직만족, 동료관계
신우철	2003	임금, 직무, 감독, 승진, 동료
강제상	2005	직무만족, 직무지원관계, 직무보상
정영환·김영환·박희서	2005	교육훈련 만족, 업무능력 인정, 업무 자부심, 업무만족, 부서 내 인간관계, 업무보상체계
정지훈	2008	의사결정과정, 직무특성 인식, 보상체계, 조직구조, 리더십 등

출처 : 정지훈(2008: 73) 자료, 추욱(2010: 56) 보완 재구성

직무만족의 하위요인에 대해서는 조직 요인과 근무부서 요인, 개인적 요인으로 분류하거나(이종수 외, 2008), 비화폐적 보상에 대한 만족감을 의미하는 내생적 직무만족과 화폐적 보상에 대한 만족감을 의미하는 외생적 직무만족으로 구분하기도 한다(김영호 외, 2010). 이러한 직무만족은 감정적 만족과 인지적 만족으로 구분할 수 있다. 감정적 만족은 직무에 대한 긍정적 평가를 바탕으로 하였고, 인지적 만족은 직무 상태에 대한 논리적이고 합리적인 평가에 근거한 것이다. 따라서 직무만족의 분석은 구성원의 감정적 만족뿐 아니라 인지적 만족에 대해서도 실시하여야 한다. 일반적으로 직무에 대한 만족도가 높은 사람은 자신의 직무 환경에 대해 긍정적인 태도를 형성하는 반면 직무에 대해 불만족한 사람은 부정적

인 태도를 형성한다(Staw, 1984: 627-666). 이처럼 직무만족은 단순한 속성에 의해 결정되는 것이 아니라 매우 복잡하게 구성된다.²⁷⁾

이처럼 직무만족은 조직구성원의 개인적 차원에서 접근되는 개념이기 때문에 조직구성원 개인을 둘러싼 다양한 내·외적 환경요인들에 많은 영향을 받을 수 밖에 없다.

직무만족과 영향요인에 대해 다양한 견해가 있으나, 현재까지 이에 대해 동일한 척도를 적용하기 어렵다. 조직에서 개인이 맡은 직무는 제각기 다르며 조직이 처한 상황과 조직 구성원이 처한 상황에 따라, 그리고 개개인의 가치관이나 느끼는 감정에 따라 선호도가 다르며, 단순히 하나의 실체가 아니고 다양한 요인들이 복합적으로 작용하고 있기 때문이다. 본 연구에서는 직무만족을 “구성원들이 직무에 대해 갖는 긍정적인 정서적 상태”로 정의하고, 연구를 진행하였다.

2. 조직몰입

조직몰입은 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐하는 정도를 지칭하는 말로, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 신뢰와 애착, 지지, 조직을 위해 열심히 일하려는 의지 그리고 조직구성원으로 존재하려는 의지로 말할 수 있다. 조직몰입은 최근 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어 직무만족보다는 조직몰입이 좀더 유용한 개념으로 자리 잡고 있다. 직무만족은 직무상황이나 환경이 변했을 때 상대적으로 쉽게 변할 수 있으며, 조직내부의 직무에 한해서만 파악이 가능한 반면 조직몰입은 조직에 대한 목표와 가치를 반영하고 있기 때문에 안정적으로 지속될 수 있고, 조직성과에 대한 예측이 가능하므로 이것이 조직의 긍정적 활동을 유도할 수 있다는 점에서 조직몰입에 대하여 보다 많은 연구가 이루어지고 있다.

조직몰입은 1960년대 이후 사회학, 산업심리학, 행동과학 등 여러 분야에서 폭넓게 연구되어 왔다. 사회심리학자들은 몰입을 조직에 대하여 구성원을 결합하는 힘으로 이해하였으며, 조직행동학자들은 행태적 지향으로 정의하였다. Mowday,

27) 김의용. (2009). 「리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구」. 고려대학교 경영정보대학원 석사 학위논문, 48-49.

Porter & Steers(1982)는 “조직몰입은 한 개인이 특정한 조직에 대하여 가지게 되는 동일시, 관여도의 상대적인 강도”라고 정의하였으며, Porter(1974)는 “개인과 자신을 동일시하고 조직에 공헌하고자 하는 상대적인 정도”라고 정의하였다. 이는 조직구성원으로서 개인이 자기가 속해 있는 조직에 대하여 얼마나 일체감을 가지고 전념하느냐 하는 정도를 나타내는 개념으로, 다음과 같은 세 가지 특성을 지닌다. 첫째는 조직이 추구하는 가치와 목표에 대한 강한 신뢰와 수용이며, 둘째는 조직을 위하여 보다 더 노력하고 헌신하며, 셋째는 조직의 구성원으로서 계속 남아 있으려는 의지이다. 조직구성원들은 자신의 역할에 만족하고 조직운영이 원활하게 이루어질 때 조직에 더 깊게 몰입을 한다고 할 수 있다.

기존의 연구들이 단일 차원의 개념으로 조직몰입을 파악한 것에 비하여 최근에는 조직몰입에 대한 연구를 다차원적 개념으로 접근하여 파악하고 있다. Meyer&Allen(1991)은 “자신이 속한 조직과 자신을 동일시하고 그 조직에 몰두하며, 조직의 목표와 가치를 신봉하고 수용하며 조직을 위해 자진해서 노력하려는 의사, 그리고 그 조직의 일원으로 남아있으려는 욕구”라고 규정한 뒤, 다중형태적 견해를 바탕으로 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 개념화하였다.

정서적 몰입은 개인이 조직에 대해 갖는 충성심, 소속감, 긍지, 즐거움 등과 같은 감정을 통하여 심리적 애착의 정도를 말한다. 즉 정서적 몰입은 조직 구성원들이 자신의 조직에 대해 느끼는 일체감의 정도이며, 조직의 목표를 내재화하여 조직에 대해 열정과 충성심을 자발적으로 행사하려는 의지이다. 정서적 몰입이 강한 구성원들은 그렇지 않은 구성원들보다 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 노력을 아끼지 않는 열성적인 자세를 갖게 된다. Porter&Steers(1979)는 이러한 정서적 몰입을 세 가지 요인으로 구성된다고 보았다. 첫째는 조직의 목표와 가치에 관한 강한 신뢰와 수용, 둘째는 조직을 위해 노력을 기울이려는 의지, 셋째는 조직의 구성원으로서 계속 남아 있으려는 강한 욕구 등이다. 이러한 몰입은 개인의 특성과 조직 및 직무 관련 특성, 그리고 직무경험으로부터 나타난다. 조직 내에서 욕구가 충족되거나 자신들의 기대에 부합되는 경험을 쌓아온 종업원들은 그렇지 않은 종업원들보다 조직에 대하여 더 강한 심리적 몰입을 하게 된다는 것이다.

지속적 몰입은 조직구성원들이 조직과의 상호작용과정에서 구성원들이 지각하는 선호도가 경제적인 기준에 입각하여 조직과의 관계에서 손실이나 이익을 고려함으로써 타산적으로 몰입한다고 볼 수 있다. Meyer&Allen(1990)은 유지적 조직 몰입을 이직과 연관된 비용(손실) 지각으로부터 생길 수 있는 조직 재직 행위의 영속성으로 정의하고 있다. Huselid&Day(1991)에 따르면 종업원들은 조직에 근무하면서 시간이나 노력을 투자하게 되고 조직생활을 통해 다른 사람들과 우호적인 대인관계를 맺으며 조직에 있는 특수한 기술을 습득하는 등 자신에게 가치 있는 것들을 축적하게 된다. 축적된 것들은 시간이 지날수록 더 많이 축적되므로 종업원들이 조직을 떠나게 되었을 때 생기는 기회비용이 더욱 크게 늘어나 결국 그들은 조직에 남게 된다.

정서적 몰입은 조직에 대한 감정적 애착으로부터 나오는 자발적 몰입인데 반해 지속적 몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실이 합리적 계산에 의해 나타나는 비자발적 몰입이다(Allen&Meyer, 1990). 지속적 몰입은 조직과 개인간 정서적 측면보다는 계산적이거나 교환적 측면을 고려하였다(Chen&Fransisco, 2003). 따라서 정서적 몰입은 스스로 원하여 몰입하는 행동이기 때문에 조직성과에 긍정적인 영향을 미치지만 지속적 몰입은 종업원들이 자신의 신분을 유지하기 위해 요구되는 최소한의 노력만을 하기 때문에 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.²⁸⁾

규범적 몰입은 조직 구성원이 조직의 목표와 가치, 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말하며, 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 책임을 성실히 수행해야 한다는 내재적 가치관으로 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 말한다. 즉 규범적 몰입은 조직구성원이 조직에 머물러 있어야겠다는 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 내적인 가치관 믿음이라고 할 수 있다.

조직몰입의 중요성을 살펴보면 다음과 같다(Mowday&Porter, 1982).

첫째, 개인에 대하여 조직은 경제적 욕구의 원천, 미래의 경제적 보장, 그리고

28) 김의용. (2009). 「리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구」. 고려대학교 경영정보대학원 석사 학위논문, 46.

심리적 보상 등을 제공해 준다. 따라서 개인은 자신을 조직과 연결시킬 필요가 있는데, 조직몰입이 바로 이러한 연결의 기능을 수행한다고 할 수 있다. 즉 개인이 조직에 대하여 몰입하는 정도가 높으면 높을수록 조직으로부터 얻을 수 있는 보상 역시 증가한다. 둘째, 조직의 측면에서 보면, 높은 이직률과 결근율은 조직에 큰 경제적 손실을 초래하는데 구성원의 조직몰입 정도를 높임으로써 그들의 이직률과 결근율을 감소시킬 수 있다. 셋째, 조직의 생산성과 성과는 각종 조직으로 구성되어 있는 사회에 영향을 미친다. 따라서 조직의 생산성과 성과에 밀접하게 관련되는 조직몰입은 사회에도 간접적으로 영향을 미친다고 할 수 있다.²⁹⁾

이와 같이 조직몰입은 최근에 조직의 성과와 연계하여 주목을 받고 있고, 다양하게 연구되고 있다. 그 이유는 조직몰입이 직무만족보다 이직을 예측하는 데 더욱 효과적이며(Koch & Steers, 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), 조직몰입 수준이 높은 종업원은 더 많은 성과를 내고(Mowday, Porter & Dublin, 1974), 조직효과성의 유용한 예측 지표가 될 수 있기 때문이다(Steers, 1977). 또한 비교적 장기간에 걸쳐 안정성을 가지고 있어 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내 주고 있기 때문이다(Angle & Perry, 1981). 본 연구에서는 조직몰입을 “조직구성원이 조직과 조직의 목표에 대해 갖는 일체감과 신뢰의 태도 정도”라고 정의하여 연구를 수행하였다.

3. 직무만족과 조직몰입의 차이

직무만족과 조직몰입은 유사한 것처럼 보이면서도 몇 가지 차이가 있다.³⁰⁾

첫째 발동시기와 범위가 다르다. 직무만족은 개인이 조직에 입사하면서 즉시 발생하는 태도인 반면, 조직몰입은 개인이 조직생활을 하면서 획득하게 되는 조직의 목표와 가치, 보상에 대한 기대, 개인적 발전가능성 등에 의해 발생하여 직무만족보다는 늦게 발동되거나 효과는 장기적이고 지속적이라는 것이다. 즉 직무만족은 조직몰입의 선행변인이 된다.

29) 최미정. (2004). 「팔로어십 유형과 조직몰입간의 상관성 연구」. 연세대학교 교육대학원 석사 학위논문, 24.

30) 추욱. (2010). 「지방정부조직의 사회자본과 조직효과성의 관계에 관한 연구 : 충청남도를 중심으로」. 배재대학교 대학원 박사 학위논문, 58-59.

둘째, 직무만족은 개인이 입사 전 추상적으로 가지고 있는 지식과 신념체계가 작동되어 만족과 불만족으로 나타나는 반면, 조직몰입은 여러 경로를 통해 학습되는 개인의 성향으로 이해하는 경향이 높다. 따라서 분석의 수준 또한 직무만족은 개인의 직무수행 환경에 국한하는 반면, 조직몰입은 조직생활 전반에 대한 개인의 평가를 반영하여 직무만족에 비해 분석의 수준이 높다고 할 수 있다.

4. 직무만족 및 조직몰입의 결정요인

대부분의 공공조직 관련 선행연구에서는 조직효과성을 조직구성원의 주관적 인식으로서의 직무만족 및 조직몰입의 측면에서 파악하고 있다. 조직효과성으로서의 직무만족과 조직몰입을 측정하기 위해서는 이러한 조직효과성에 대한 개념을 올바르게 이해하고 측정지표로서의 기준을 위해 국내학자들의 선행연구를 통해 결정요인은 무엇인지를 검토해 보아야 한다.³¹⁾

조직효과성 측정기준으로서의 직무만족 및 조직몰입과 관련한 국내 연구자들의 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 정준교·박상언·김영조(1996)는 조직효과성을 심리적 효과성과 경제적 효과성의 두 가지 차원에서 분석하였는데 직장만족, 조직몰입, 총자본 수익률, 총자산 증가율 등을 측정요소로 선정하여 연구에 활용하였다. 윤정구·임준철(1998)은 직무만족 및 조직몰입, 조직시민행동을 측정변수로 선정하여 연구하였고, 이창원·최창현·권해수(1998)는 대외적 유연성, 교섭능력, 목표설정, 평가의 합리성, 산출목표의 달성, 안전성 및 균형유지능력, 내적 통합능력을 변수로 선정하였으며, 오일영·신승호·김현석(1999)은 개인의 직무만족, 조직 응집력, 변화적응력, 목표지향성을 측정하였고, 목진휴·조경호(2000)는 조직의 목표에 대한 몰입을 변수로 선정하여 연구하였다.

김정하(2000: 671)는 조직목표에 대한 달성도를 조직유효성으로 보고 측정변수를 조직몰입, 직무만족, 조직적응성으로 선정하여 측정하였고, 전찬열(2000: 214)은 신뢰와 조직효과성에 대한 연구에서 조직효과성을 직무불안, 성과설문, 직무만족, 조직몰입, 불만행동, 이익의도 등으로 사용하였다. 문대성·천영길(2001:

31) 추욱. (2010). 「지방정부조직의 사회자본과 조직효과성의 관계에 관한 연구 : 충청남도를 중심으로」. 배재대학교 대학원 박사 학위논문, 59-60.

453)은 조직구성원의 능력개발을 통해 조직성과를 향상할 수 있는 관리체계를 확립하는 것을 조직효과성으로 보고 직무만족과 이직의사를 측정변수로 활용하였다. 이종열·박광국·주효진(2001: 561)은 행정업무의 효율성과 조직구성원의 만족도를 조직효과성의 측정요인으로 선정하였으며, 행정업무 효율성으로는 업무부담 감소, 업무처리기간 단축, 업무비용 감소를 측정하였고, 조직구성원 만족도는 시스템 운영자의 대우, 조직구성원 사기진작 등을 선정하여 연구하였다.

장태윤·박찬식(2001)은 조직성과란 개방시스템이라는 측면에서 외적 환경에 적응하여 대응해 가는 행동체계이며 조직구조의 안정과 유지를 의미한다고 보고 조직몰입, 적응성, 직무만족, 의사소통 등의 요인으로 평가하였다. 오을임·김구·배용태(2002)는 조직성과와 조직효과성을 동일 개념으로 보고 조직구성원의 민원반응, 조직운영 수행정도, 조직운영방침과 고객 요구 적합도, 자원획득 정도 등을 측정변수로 삼아 분석하였다. 권경득·임정빈(2003)은 투입과 산출의 비율 측면의 능률성, 목표달성도 측면의 효과성, 만족도를 포괄한 차원의 공정성을 변수로 삼아 측정하였다.

그밖에도 김호정(2003)은 조직몰입과 직무만족, 김근세·이경호(2005)는 직무만족과 조직몰입, 운영성과를 측정하였으며, 김태룡·안희정(2006: 303-326)은 직무만족과 직무몰입 및 목표달성도를, 박순애·오현주(2006: 225-252)는 직무만족과 직무몰입, 조직몰입을, 정지훈(2008)은 직무만족과 조직몰입을 조직효과성을 측정하는 주관적 결정요인으로 사용하였다.

5. 리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계

1) 리더십유형과 직무만족과의 관계

리더십과 직무만족의 관계에 대한 여러 연구에서는 리더와 부하직원들이 어떻게 일하고 있는가, 리더가 부하직원 개개인을 얼마나 귀중이 여기며 인격적으로 관계를 맺는가 등이 양 변인사이의 관계를 결정하는 요인이 된다고 보고 있으며, 이는 리더의 직무분위기 조성³²⁾과 인간 관계적 역할이 구성원이 직무만족도 신장에 기여하고 있음을 잘 설명해주고 있다.³²⁾ 기본적으로 인간을 떠난 기업조직이란

32) 박종현. (2003). 「리더십 유형이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 서강대학

생각할 수 없으므로 조직내에서 구성원들이 만족감을 가지고 자발적으로 지속적인 참여가 이뤄지도록 조직의 목적과 개인의 목적을 결합시킬 수 있는 경영자 내지 관리자의 리더십이 자연히 요구되어지는 것이다. 이때의 행사되어질 리더십에 대한 정의는 일반적으로 “집단을 하나의 총체로 파악하여 그로 하여금 조직목표를 향하도록 동기를 부여하는 인적요소”라고도 한다. 이러한 이론적 관점에서 볼 때 경영자가 리더십을 행사하는 데에는 그 배경으로 인간관계의 이론이 뒤따르고 리더십 이론을 조직구성원들의 직무만족과 관련시킴에 있어 자연히 동기부여적 측면을 고려하게 됨으로써 다양한 동기부여이론과 관련성을 갖게 된다.

2) 리더십유형과 조직몰입과의 관계

Wiener는 조직몰입을 의무적 측면과 조직과의 동일시 측면으로 보았다. 변혁적 리더들이 가지고 있는 조직에 대한 의무감이 부하들에게 전달되어, 부하들 또는 조직에 대한 도덕적 의무감을 형성한다. 여러 문헌에서 구성원의 이직을 방지하고 만족스럽게 일하기 위해서 직무에 대한 만족과, 조직목표와 개인의 가치가 조화되어 조직에 몰입하는 것이 중요하다고 제시하였다. 국내에서 이루어진 연구에서는 변혁적·거래적 리더십의 영향을 판단하는 기준변수로서 직무만족 또는 전반적 만족, 조직몰입 등을 활용하였다.

직무특성과 성장욕구의 적합관계에 따라 조직몰입에 어떠한 차이가 나타났는지, 직무와 개인특성의 적합관계에 따른 조직몰입간의 관계에 동료관계가 영향을 미치는지를 분석하였다. 조계숙(1991: 37-40) 분석결과 직무특성과 조직몰입간의 관계에 동료관계가 영향을 미치는가를 분석하였다. 분석결과 직무특성 수준이 낮고 성장욕구 강도가 높은 집단이 가장 조직몰입 수준이 낮게 나타났으며, 같은 수준의 직무를 수행한다 하더라도 상사의 가장 조직몰입 수준이 낮게 나타났으며, 같은 수준의 직무를 수행한다 하더라도 상사의 관리 방식에 따라 부하의 조직몰입 정도가 달라진다고 하였다. 상사는 가급적이면 업무에 대한 일상적인 지시를 하는 것보다는 업무를 계획하고 수행함에 있어 함께 상의하여 전달하는 한편, 부하의 복지와 애로사항에 깊은 관심을 가지면 부하의 조직 몰입의 정도가 높아질 수 있을 것이라고 주장하였다.

교 경영대학원 석사학위 논문, 29-30.

김덕경(1998: 30)은 변혁적 리더십은 부하의 가치몰입과 근속몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 거래적 리더십의 경우 조건적 보상은 부하의 가치몰입과 근속몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 예외관리는 부하의 가치몰입에 부정적인 영향을 미치지 않는다고 하였다. 또한 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 부하의 가치몰입과 근속 몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

6. 리더십과 직무만족 및 조직몰입에 관한 선행연구

동일한 조건과 동일한 상황을 지닌 조직이라 할지라도 어떤 리더십 유형을 가지고 있는 리더가 조직을 이끌어 가느냐에 따라 조직의 목표달성과 조직 내 구성원의 만족, 조직몰입과 같은 조직 효과성은 달라진다고 볼 수 있을 것이다. 따라서 리더십의 유형에 따라 조직에 맞는 리더십을 발휘하는 것이 중요하다. 선행 연구들에 의하면 일반적으로 리더에 대한 조직 구성원의 인식이 긍정적일수록 조직효과성이 높아진다는 결과를 보이고 있는바, 본 논문에서 살펴보고자 하는 리더십과 조직효과성간의 관계에 관한 선행연구들을 살펴보고자 한다.

현재까지 많은 학자들에 의해 연구되었던 리더십의 일반적인 결론은 조직의 효과성과 유의한 관계를 가지고 있고 조직구성원의 노력, 그리고 성과달성 정도 등에 정의 영향을 미치고 있다는 것이다. 본 연구에서는 Burns(1987)와 Bass(1985)에 의해 정립된 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대하여 살펴보고자 한다. 변혁적 리더십은 모범적인 행동과 목표나 비전, 영감적 동기부여를 통하여 조직구성원의 직무성과 달성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 조직변화를 위한 역동적인 조직 비전을 창출할 수 있으며 이러한 비전을 달성하기 위하여 리더는 조직구성원으로 하여금 고도의 노력과 몰입을 유도한다.

변혁적 리더십의 연구관심은 변혁적 리더십의 효과성에 초점을 맞추어 왔는데, 많은 연구들은 변혁적 리더십이 리더에 대한 만족, 리더십 유효성, 조직성과 등에 유의한 영향을 미치며 이 영향력은 거래적 리더십효과를 뛰어넘고 있음을 보여주고 있다.

우선 국외 연구문헌으로 변혁적 리더십과 직무만족과의 관련성을 연구한 문헌(Viator, R. E. 2001: 99)들에서는 변혁적 리더의 경우 구성원의 직무만족과 정(+)

의 관계를 나타내고 있음을 검증하였다. 이 연구들을 통하여 변혁적 리더들이 구성원들에게 직무수행에 대한 새로운 관점의 제시, 흥미를 유발시켜 높은 직무만족을 이끌어낸다는 것을 알 수 있다. 또한 Kauzes&Posner(1987)는 변혁적 리더십이 부하들로 하여금 기대 이상의 성과를 낼 수 있도록 하여, 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 직무만족을 높여준다고 하고 있으며, Tucker&Koh(1990)의 연구에서는 거래적 리더십 요인만을 사용했을 때보다 변혁적 리더십 요인을 추가함으로써 부하의 직무만족이 증대되는 것으로 나타나, 변혁적 리더십은 부하의 직무만족을 예측하는데 있어서 거래적 리더십에 상당한 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다.

리더십 유형과 조직몰입간의 관계에 대한 연구는 1985년 Blau에 의해 처음 연구되기 시작한 이래, Bateman&Strasser(1984)는 리더의 보상행태가 조직몰입과 매우 밀접한 관계가 있음을 밝히고 있으며, Howell&Frost(1998)는 지시적 리더와 카리스마적 리더의 행태를 비교한 연구에서 지시적 리더십보다는 카리스마적 리더십에서 성과, 만족, 역할의 명확성이 더 높다는 것을 밝히고 있다.

그리고 Seltz&Bass(1990)는 변혁적 리더십이 거래적 리더십을 대체하기 보다는 부하들에게 영향력을 배가한다는 증폭가설을 검토하는 연구에서 변혁적 리더십이 부하의 만족도 및 리더 능력에 대한 평가와 중요한 상관관계가 있음을 밝히고 있으며, Donna(1995)는 구성원이 지각한 관리자의 변혁적 리더십과 조직몰입 간에는 유의한 정(+)의 상관관계가 있다고 하였다. 또한 최희경(2000)은 간호사를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십 개념을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마, 지적자극, 동기유발, 그리고 거래적 리더십 개념을 구성하는 하위 요인으로서 개별적 배려와 상황적 보상 모두 구성원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 보고하고 있다.

특히 변혁적 리더십과 조직구성원의 성과의 관계는 거래적 리더십과 성과의 관계에 비해 높은 상관관계가 있는 것으로 검증되고 있다. 이덕로(1994)는 변혁적 리더십이 강한 집단의 조직유효성이 높은 것으로 분석되고 있다. Hackett&Allen(1995)에 의하면 변혁적 리더십은 지적자극을 통하여 항상 조직구성원에게 자율적이고 새로운 문제해결방식을 자극하며 구태의연한 업무관습을 탈피하도록 함으로써 조직구성원의 창의적이고 혁신적인 행동에 영향을 미친다고 본다. 그러므로 변혁적 리더는 명확한 비전(vision)과 미션(mission)을 제시

하여야 하고 변혁적 리더십 요소 중의 하나인 카리스마(charisma)는 부하로부터 긍지, 신뢰, 존경을 받는 것을 수반한다. 홍상태(2002)는 변혁적 리더십은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만, 거래적 리더십의 경우 조직유효성에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 연구하였다.

또한 허전(2006)은 중앙행정부처의 남성과장의 리더십을 비교해본 결과, 구조주의, 배려, 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입이나 리더에 대한 만족에 미치는 영향은 남성리더와 여성리더 간 모두 의미 있는 차이가 없었다고 보았다. 이는 남성조직의 조직풍토로 인하여 중앙행정부처의 과장(팀장)인 경우에는 성별에 따른 리더십 효과성의 차이를 인정하기 어렵다고 할 수 있으며, 여성 리더십의 특성을 충분히 발휘하지 못하고 있는 것으로 보았다.

그리고 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 미친다는 기존의 연구와 달리 김호정(2000)은 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석한 연구에서 행정조직에서는 변혁적 리더십보다는 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 크고, 변혁적 리더십의 증폭효과보다는 거래적 리더십의 증폭효과가 크다고 보았다.

제 3 장 동(洞) 행정 실태 및 여성공무원 현황

제 1 절 동(洞) 행정 실태

1. 동의 일반현황

우리나라의 지방행정계층은 자치계층과 비자치계층이 혼재된 상태에서 3~4계층제로 이루어져 있으나, 기본적으로 자치 2계층과 비자치 1계층이라는 3계층제를 토대로 최일선의 비자치 행정계층으로 읍면동이 조직³³⁾되어 있다.³⁴⁾

동(洞)의 연혁을 살펴보면(내무부, 한국지방행정연구원, 1987:115-166), 오늘날의 동(洞)에 해당하는 최일선 지방행정구역은 조선초기의 면, 동, 리, 5가통 등의 조직체계에서 그 기원을 찾을 수 있으며, 1914년 관할 구역 조정에 따라 오늘날의 서울인 경성부에 동(洞), 정(町), 통(統), 정목(町目)이 설치되었는데, 동(洞)과 정(町)이 오늘날의 동(洞)에 해당되는 것이며, 이후 1961년 『지방자치에 관한 임시조치법』에 의해 그때까지 시와 읍이 하부조직으로 존재하던 동은 읍면과 대등한 지위를 갖게 되었다. 다만, 읍면은 한때 지방자치단체로서의 지위를 갖고 의회와 단체장을 주민직선으로 선출하기도 하였으나, 1961년 『지방자치에 관한 임시조치법』이 제정됨으로써 기초자치단체로서의 법적 지위를 잃고 현행과 같이 시·군·구의 최일선 하부행정기관이 되었다(최창호, 1994:109).

제주특별자치도인 경우 2006년 7월 1일 제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법에 의하여 제주특별자치도가 출범하면서 2개의 행정시(제주시, 서귀포시)와 43개 읍면동(제주시: 4읍 3면 19동, 서귀포시: 3읍 2면 12개동)으로 구성되어 있다.

본 논문에서 연구하고자 하는 동장인 겨우 31개소(제주시 19개소, 서귀포시 12개소) 중에 남성 동장은 25명(제주시 15명, 서귀포시 10명)이며 여성동장은 6명(제주시 4명, 서귀포시 2명)이 근무하고 있다.

2. 동 행정의 특성

1) 기능 및 사무 현황

동은 최일선 행정기관으로 대주민 서비스 행정을 주로 담당하고 있으며 다음과 같은 기능을 수행한다. 첫째, 지역주민의 생활행정구심체로서 일선 종합행정의 수행, 둘째 생활민원, 제증명 발급, 신고 등 민원사무의 처리, 셋째 시·군청 및

33) 자치계층구조는 광역자치단체인 특별시·광역시·도와 기초자치단체인 시·군·자치구의 2단계로 구성되어 있고, 비자치행정계층은 특별시와 광역시의 경우 1계층, 인구 50만 이상시의 경우 2계층, 통합시의 경우 도시지역의 경우 1계층, 농촌지역의 경우 2계층으로 구성된 혼합형태이며, 기타 시의 경우 비자치행정계층이 1계층으로 구성되어 있고, 군의 경우 비자치행정계층이 2계층으로 구성되어 있다. 군의 리에는 일종의 명예직인 리장만 있고 그 보조기관이 없으므로 우리나라의 지방행정계층은 기본적으로 자치 2계층과 비자치 1계층이라는 3계층제이다.

34) 이형기. (2000). 「읍·면·동사무소의 지위 및 역할의 개편방안에 대한 연구」. 연세대학교 행정대학원 석사 학위논문, 18-20.

특별행정기관 등의 보조기능 수행, 넷째 지도, 단속, 실태조사 등 현장중심의 규제·집행 기능의 수행, 다섯째 환경정비, 불법광고물 정비 등 노력봉사 활동의 수행 등이다.³⁵⁾

2) 동 행정의 특성

동 행정의 일반적인 특성은 다음과 같다.(이형기, 2000)

첫째, 주로 주민복지의 조장을 위한 비권력적 성격의 최일선 대민행정을 담당하므로 동은 주민의 일상생활과 밀접한 관련을 가지고 있으며, 근무시간이나 업무량에 관계없이 폭넓은 봉사행정을 수행하고 있다. 둘째, 지방자치단체에 의하여 집행되고 있는 다양한 국가의 정책은 최종적으로 동 행정을 통하여 지역실정에 적합하도록 조정되고, 이어 주민에게 반영되어 실천되고 있다. 셋째, 동 행정은 다소간의 차이점이 있으나 모두 행정기관과 주민간의 직접적 또는 일상적인 대면행정을 수행한다는 점에서 동일하다.

이러한 공통적인 사안과 함께 동 행정은 나름대로의 특수성을 가지고 운영되는 최일선 기관이라는 점에서 그 차이점을 확인할 수 있다.

먼저, 행정구역상 읍면은 주로 역사적, 문화적, 정신적 공동체의 성격을 갖는데 비하여 동은 인구수와 사무량의 합리적 처리에 근거하여 성립되었다는 점에서 큰 차이를 가진다(김성호, 조석주, 1997:210, 이형기, 2000:30). 이는 읍면동 기능 전환시책에 있어 기관별 사무의 이관비율과 정비기준을 달리하고, 주민자치센터의 설치에 있어 읍면과 동의 특수성을 감안하여 그 시행 시기와 방법에 차이를 두고 있다는 점이 이러한 사안을 방증하는 것이다.

둘째, 행정수요의 발생에 있어 읍면과 동은 차이가 있다. 기관별 공무원 1인당 주민수는 동이 가장 많으나 행정수요가 인구만으로는 측정할 수 없는 것으로서 가장 많은 면적을 감안할 때 읍면의 행정 수요가 동보다는 많이 발생하고 있다.

셋째, 이러한 행정수요와 관련하여 소관사무의 난이도와 업무량에 있어서 현격한 차이를 가진다. 읍면사무소의 사무량은 동의 총사무량보다 많으며, 특히 읍면사무소는 행정에 대한 주민의존도가 높다는 지역특성상 사무분석에 포함되지 않

35) 이형기. (2000). 「읍면동사무소의 지위 및 역할의 개편방안에 대한 연구」. 연세대학교 행정대학원 석사 학위논문, 25.

는 민원발생이 상존하므로 동사무소와는 근본적인 소관 사무상의 차이를 가진다.

이러한 사무의 양과 질적 차이는 읍면동 기능전환에 따른 사무의 시군 본청이 관으로 인해 더욱 심화되었는데, 동사무소의 경우 주민생활과 직결되지 않는 대부분의 사무가 본청으로 이관된 반면 읍면사무소는 교통의 불편과 주민생활권역의 광역화 등 주민 여건의 미비로 광역행정의 이점이나 범규상의 사무가 아닌 경우 대부분 존치하고 있어 사무량은 과거와 큰 차이가 없다.

마지막으로 행정조직의 체계에 있어서 동사무소는 지역에 따라 다소 차이는 있지만 소속직원 15~30명 내외의 소규모 조직으로서 주요사무가 법령에 의한 사무이거나 규정에 따른 표준화된 것으로 기계적 구조를 가진다.³⁶⁾ 따라서 효과적인 리더십의 발휘에 따른 소속직원의 영향력이 보다 강하게 작용할 수 있다고 본다.

3) 동장의 역할

동장은 지방자치법 제95조 제4항의 규정에 의거하여 국가 또는 시·도지사로부터 시장·군수에게 위임된 사무 중 그 일부의 재위임된 사무를 관장하고 있으며, 지방자치법 제110조의 규정에 의해 시장, 군수 및 구청장의 지휘·감독하는 역할을 한다.

이와 같이 법령상 규정된 역할과 더불어 동장은 지역공동체의 중심적 역할이 요구되며, 지역주민의 의견 수렴자인 동시에 조정자로서의 역할을 하는 최일선 기관장의 책무를 담당하고 있다.

4) 동장의 리더십 필요성

1961년 중단된 지방자치단체는 30년만인 1995년 6월 전국동시 통합지방선거를 계기로 새롭게 실시되어 현재 민선 5기를 맞고 있다. 지방자치단체들은 나름대로 최고의 행정서비스를 제공하기 위해 다양한 지역개발과 행정혁신 그리고 지방재

36) 기계적 구조는 직무의 표준화 정도가 높고 규칙과 절차가 구체적이며 의사결정권이 상부에 집중되고 조직의 세분화되어 있다는 특징을 가진다. 동시에 규칙과 절차를 철저히 준수하여 업무를 빈틈없이 수행할 것이 강요되므로 개인적 재량이 허용 되지 않고 상황에 따른 융통성 있는 업무 집행이 곤란하다. 반면 유기적 구조에서는 직무의 표준화 정도가 낮고 규칙과 절차가 느슨하게 규정되고 의사결정이 분권화된다. 또한 규칙과 절차가 덜 강제적이고 환경의 변화에 따른 융통성 있는 적용도 가능하다(김호정, 2001:204)

정의 확충을 위해 총력을 기울이고 있다. 지방자치의 16년째를 맞으며 참신하고 창의적인 발상과 적극적인 업무추진으로 주민의 만족감이 높아졌으며, 이와 더불어 기대감 또한 날로 증대되어 고도의 행정서비스를 요구하고 있다. 또한, 공무원 노조의 출범으로 하위직 공무원의 신분변화에 따른 조직목표와의 괴리와 공직 몰입의 저하를 사전에 막고, 새로운 비전을 제시함으로써 조직의 만족과 공직에 몰입하도록 하는데 동장의 역할과 새로운 리더십의 발휘가 어느 때 보다도 절실하다고 할 수 있다.

제 2 절 여성공무원 현황

1. 지방자치단체 여성공무원 현황

공직사회에서 여성이 차지하는 비율은 지속적으로 증가하고 있다. 이러한 여성의 증가는 오랫동안 남성의 수적 우세로 인해 형성된 공직문화의 변화를 가져올 수 있다는 점에서 바람직하다. <표 3-1>에서 나타나듯이 지방여성공무원의 수는 2010년 83,282명으로 전체 지방공무원의 29.8%를 차지하고 있으며, 2000년 22.1%에서 매년 평균 0.7%씩 증가하고 있다.

<표 3-1> 지방자치단체 여성공무원 증가추이(2000~2010)

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
전체 (증감)	248,515 (-7,911)	243,859 (-4,656)	245,031 (+1,172)	248,524 (+3,493)	256,424 (+7,900)	266,176 (+9,752)	272,584 (+6,408)	275,484 (+2,900)	275,231 (-253)	278,303 (+3,072)	279,636 (+1,333)
여성 (증감)	55,002 (-829)	54,771 (-231)	56,728 (+1,957)	59,748 (+3,020)	64,683 (+4,935)	70,568 (+5,885)	75,608 (+5,040)	78,855 (+3,247)	80,666 (+1,811)	82,178 (+1,512)	83,282 (+1,104)
비율 (증감)	22.1% (+0.3%)	22.5% (+0.4%)	23.2% (+0.7%)	24.0% (+0.8%)	25.2% (+1.2%)	26.5% (+1.3%)	27.7% (+1.2%)	28.6% (+1.4%)	29.3% (+0.7%)	29.5% (+0.2%)	29.8% (+0.3%)

출처 : 지방자치단체 여성공무원 통계(행정안전부, 2011)

이와 같은 여성공무원의 증가현상은 여성의 학력수준이 높아지고 사회진출이 증가하면서 고용이 안정되어 있는 공무원직을 선호하는 여성이 많아졌기 때문이다.³⁷⁾ 또한 7·8·9급 공채 여성합격자 현황에 있어서도 여성합격자는 2010년 전

체합격자 3,904명 중 2,039명으로 52.2%를 차지하고 있으며, 2005년 50%를 초과한 이후 꾸준히 증가하고 있는 추세이다.

<표 3-2> 지방공무원 공개채용시험(7·8·9급) 여성 합격자 현황

(단위 : 명, %)

구 분	계			행정직			기술직			
	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	
계	응시인원	154,294	82,729	53.6	128,642	69,965	54.4	25,652	12,764	49.7
	합격인원	3,904	2,039	52.2	2,511	1,466	58.4	1,393	573	41.1
	양성평등 추가합격	25	11	44	10	1	10	15	10	66.7
7급 공채	응시인원	19,961	8,038	40.3	18,621	7,539	40.5	1,340	499	37.2
	합격인원	202	78	38.6	143	50	35.0	59	28	47.5
	양성평등 추가합격	3	1	33.3	1	1	100	2		
8급 공채	응시인원	2,812	2,772	98.6				2,812	2,772	98.6
	합격인원	107	107	100				107	107	100
	양성평등 추가합격	1						1		
9급 공채	응시인원	131,521	71,919	54.7	110,021	62,426	56.7	21,500	9,493	44.2
	합격인원	3,595	1,854	51.6	2,368	1,416	59.8	1,227	438	35.7
	양성평등 추가합격	21	10	47.6	9			12	10	83.3

출처 : 지방자치단체 여성공무원 통계(행정안전부, 2011)

이러한 여성공무원의 증가는 향후 공직에 여성이 남성과 더불어 주류로 활동할 때가 다가왔음을 의미하는 것으로 공직에서 여성리더를 양성하고 리더로서 역할 수행을 지원해야 하는 시사점을 제공한다.

그러나 지방자치단체 여성공무원 직급별 현황을 보면 하위직에 여성의 비율이 가장 높은 것을 알 수 있다. 2010년 일반직 기준 9급 전체의 53.6%, 8급은 전체의 51.5%가 여성이나, 7급부터 여성의 비율(42.7%)이 감소하여 6급부터는 비율이 현격히 낮아짐을 알 수 있다.

이런 결과는 지방자치단체는 5급 신규채용이 없어 여성 채용의 기회가 적고 인사폭이 적어 여성승진 기회가 부족하며, 남성에 비해 상대적으로 뒤쳐진 보직관리 및 능력개발 등으로 인력Pool이 충분치 않은 것이라 추측된다. 그동안 적극적인 여성공무원의 인사정책의 추진으로 여성이 늘어나고 있는 있으나 대부분 하위직에 편중되어 있다는 사실을 알 수 있으며, 여성이 예전에 비해 수적인 증가는

37) 이시연. (2006). 관리직 여성공무원 역량 강화에 관한 연구. 「사회과학논총」. 26, 97.

있지만 조직에서 의사결정권한을 가진 직위를 갖지 못하고 남성의 의사결정에 따르는 수동적인 직위에 머물러 있다고 해석할 수 있다.

<표 3-3> 직급별 여성공무원 현황

(단위 : 명, %)

구 분	계			지 방			국 가			
	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	
계	279,636	83,282	29.8	279,557	83,282	29.8	79	0	0	
일 반 직	소 계	192,307	66,485	35.6	192,253	66,485	34.6	54	0	0
	고위공무원	37						37	0	0
	1급	6			6		0			
	2급	58	1	1.7	58	1	1.7			
	3급	291	13	4.5	291	13	4.5			
	4급	2,528	128	5.1	2,528	128	5.1			
	5급	14,705	1,063	7.2	14,705	1,063	7.2			
	6급	49,080	8,230	16.8	49,080	8,230	16.8			
	7급	69,985	29,899	42.7	69,985	29,899	42.7			
	8급	31,399	16,167	51.5	31,399	16,167	51.5			
	9급	16,827	9,018	53.6	16,827	9,018	53.6			
	연구직(관)	434	53	12.2	425	35	8.2	9	0	0
	연구직(사)	2,456	857	34.9	2,456	857	34.9			
	지도직(관)	481	35	7.3	473	35	7.4	8	0	0
	지도직(사)	4,020	1,021	25.4	4,020	1,021	25.4			
특 정 직	소 계	36,780	2,479	6.7	36,757	2,479	6.7	23	0	0
	소방직	35,460	2,166	6.1	35,437	2,166	6.1	23	0	0
	교육직	1,227	294	24.0	1,227	294	24.0			
	자치경찰	93	19	20.4	93	19	20.4			
기 능 직	소 계	42,989	10,598	24.7	42,989	10,598	24.7			
	5급	8			8					
	6급	2,100	166	7.9	2,100	166	7.9			
	7급	11,204	1,941	17.3	11,204	1,941	17.3			
	8급	23,145	6,721	29.0	23,145	6,721	29.0			
	9급	4,779	1,296	27.1	4,779	1,296	27.1			
10급	1,753	474	27.0	1,753	474	27.0				
정 무 직	246	7	2.8	244	7	2.9	2	0	0	
별 정 직	소 계	3,455	2,144	62.1	3,455	2,144	62.1			
	5급상당이상	182	19	10.4	182	19	10.4			
	6급상당이하	3,273	2,125	64.9	3,273	2,125	64.9			
계 약 직	3,859	1,569	40.7	3,859	1,569	40.7				

출처 : 지방자치단체 여성공무원 통계(행정안전부, 2011)

지방자치단체 주요부서 여성공무원 현황을 보면, 지난 2002년 전체공무원의 12.5%에 불과했던 여성의 비율이 2010년 31.7%로 2.5배 증가하였다. 공직사회에서의 주요부서 보직배치는 승진에 유리한 측면을 가지고 있기 때문에 승진만큼이나 중요하기 때문에 굉장히 의미 있는 변화이다. 그러나 여전히 주요부서에서 근무하는 여성의 비중이 하위직에 편중되어 있고, 그렇다보니 남성보다 적은 권한의 업무에 맡게 되어 보직에서의 권한이나 혜택이 남성과는 차이가 있다.

<표 3-4> 주요부서 여성공무원 현황

(단위 : 명, %)

구분	계			기획			예산			인사			감사			실국 주무과		
	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율
2010	28,819	9,126	31.7	1,853	601	32.4	1,349	429	31.8	1,608	444	27.6	1,954	405	20.7	22,055	7,247	32.9
2009	29,424	9,052	30.8	1,822	565	31.0	1,447	440	30.4	1,679	442	26.3	1,836	363	19.8	22,640	7,245	32.0
2008	30,054	8,500	28.3	1,892	561	29.7	1,510	419	27.7	1,662	418	25.2	1,854	308	16.6	23,136	6,794	29.4
2007	32,939	9,442	28.7	1,740	451	25.9	1,465	403	27.5	1,839	460	25.0	1,751	276	15.8	26,144	7,852	30.0
2006	30,760	7,945	25.8	1,532	370	24.2	1,460	359	24.6	1,788	398	22.3	1,719	248	14.4	24,261	6,570	27.1
2005	28,268	6,727	23.8	1,581	338	21.4	1,256	253	20.1	1,655	359	21.7	1,559	193	12.4	22,217	5,584	25.1
2004	22,831	4,873	21.3	1,543	332	21.5	1,230	228	18.5	1,464	305	20.8	1,752	218	12.4	16,842	3,790	22.5
2003	5,778	840	14.5	1,487	251	16.9	1,187	176	14.8	1,417	246	17.4	1,687	167	9.9			
2002	5,635	702	12.5	1,434	206	14.4	1,070	151	14.1	1,322	193	14.6	1,809	152	8.4			

출처 : 지방자치단체 여성공무원 통계(행정안전부, 2011)

2. 제주특별자치도 여성공무원 현황

우선 2012년도 기준 제주특별자치도의 직제 현황은 <표 3-5>와 같다. 제주특별자치도 공무원 현원은 2011년 기준으로 4,978명이고 이 중에서 여성 공무원의 수는 1,314명으로 26.4%를 차지한다.

<표 3-5> 제주특별자치도 직제 현황(2012. 1월 기준)

본 청	1실, 4본부, 7국, 1관(3급), 2관(4급), 2담당관, 37과, 2단, 177담당	
도의회 사무처	1처, 3담당관, 7담당	
직속기관	9개 직속기관(2국, 31과, 6소, 42담당)	
사업소	17개 사업소(3부, 33과, 2소, 13담당, 7팀, 1관)	
합의제 행정기관	2사무국, 2과, 6담당	
행정시	제주시	6국, 33실과소, 3보건소, 168담당 / 4읍 3면 19동
	서귀포시	4국, 26실과소, 3보건소, 134담당 / 3읍 2면 12동

제주특별자치도 공직자 수는 2002년 4,276명에서 2011년 4,978명으로 증가하였으며, 여성공무원이 차지하는 비율은 2002년 22.0%에서 2011년 26.4%로 증가하였다. 여성공무원의 비중이 증가한 2006년(26.9%)의 경우 제주도가 ‘제주특별자치도’로 출범하면서 제주시와 북제주군을 통합하고, 서귀포시와 남제주군을 통합함으로써 제주시와 서귀포시 본청 근무인원이 감소하고 도 본청과 사업소에 근무하는 인원이 증가하였다. 그러나 <표 3-6>을 보면 알 수 있듯이 여성 공무원 전체적으로 도 본청 및 사업소보다는 행정시와 읍면동에 근무하는 비중이 높은 것을 알 수 있다.

<표 3-6> 제주특별자치도 여성공무원 현황

(단위 : 명, %)

구 분		2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	
전 체	전체(남+여)	4,276	4,301	4,435	4,432	4,674	4,939	5,019	4,899	4,931	4,978	
	여성	942	952	1,029	1,109	1,258	1,274	1,333	1,285	1,283	1,314	
	비율	22.0	22.1	23.2	25.0	26.9	25.8	26.6	26.2	26.0	26.4	
도	본청, 사업소	전체	1,450	1,457	1,536	1,645	2,907	2,604	2,474	2,465	2,458	2,519
		여성	202	198	234	292	650	592	465	448	448	462
		비율	13.9	13.6	15.2	17.8	22.4	22.7	18.8	18.2	18.2	18.3
제 주 시	본청	전체	1,215	1,230	1,237	1,268	460	774	877	854	867	879
		여성	307	311	311	327	161	182	294	271	270	295
		비율	25.3	25.3	25.1	25.8	35.0	23.5	33.5	31.7	31.1	33.5
	읍면동	전체	475	477	471	295	466	587	611	566	574	550
		여성	152	156	166	167	211	237	226	220	223	211
		비율	32.0	32.7	35.2	56.6	45.3	40.4	37.0	38.9	38.9	38.4
서 귀 포 시	본청	전체	869	889	935	964	493	628	699	685	699	696
		여성	195	210	230	233	119	149	219	221	233	238
		비율	22.4	23.6	24.6	24.2	24.1	23.7	31.3	32.3	33.3	34.2
	읍면동	전체	267	248	256	260	348	346	358	329	333	334
		여성	86	77	88	90	117	114	129	125	109	108
		비율	32.2	31.0	34.4	34.6	33.6	32.9	36.0	38.0	32.7	32.3

출처 : 제주특별자치도 여성공무원 통계 자료(제주특별자치도, 2012)

별도정원을 제외한 4,256명의 공무원 중 일반직 3,061명을 기준으로 제주특별자치도 여성공무원 직급별 현황을 보면 앞서 살펴본 지방자치단체 직급별 여성공무원 현황과 마찬가지로 7~9급이 43%를 차지하고 있다. 기초자치단체에서 중간 관리층에 속하는 6급은 17.6%, 고위 관리층에 속하는 5급 이상 관리직 여성공무원은 43명으로 전체 고위 관리직의 10.0%에 불과하다. <표 3-7>에서 알 수

있듯이 일반직 기준으로 도 본청 및 사업소에 근무하는 여성의 비율(19.9%)보다 행정시(36.3%)와 읍면동(38.2%)에 근무하는 여성 공직자의 비율이 더 높았다. 이는 적지 않은 여성 공무원이 단순 행정업무를 상대적으로 많이 하고, 기획 및 정책결정에 있어 여성 공무원이 관여할 수 있는 폭이 좁으며, 보직배치에 있어서 남성보다 불리한 상황에 놓여 있다고 판단할 수 있다.

<표 3-7> 제주특별자치도 여성공무원 직급별 현황(2011년)

(단위 : 명, %)

구 분	계			도(본청, 사업소)			행정시			읍면동			
	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	
계	4,256	1,254	29.5	1,865	418	22.4	1,507	517	34.3	884	319	36.1	
일반직	소계	3,061	913	29.8	1,289	256	19.9	1,087	395	36.3	685	262	38.2
	1급												
	2급	2			2								
	3급	13	2	15.4	11	2	18.2	2					
	4급	80	3	3.8	69	2	2.9	11	1	9.1			
	5급	332	38	11.4	226	24	10.6	63	10	15.9	43	4	9.3
	6급	851	150	17.6	351	44	12.5	342	76	22.2	158	30	19.0
	7급	926	380	41.0	360	124	34.4	362	166	45.9	204	90	44.1
	8급	449	216	48.1	50	15	30.0	218	102	46.9	181	99	54.7
	9급	191	78	40.8	7	2	28.6	85	37	43.5	99	39	39.4
	연구관	24	2	8.3	24	2	8.3						
	연구사	92	22	23.9	88	19	21.6	4	3	75.0			
	지도관	12	1	8.3	12	1	8.3						
	지도사	89	21	23.6	89	21	23.6						
기능직	956	262	27.4	440	138	31.4	319	69	21.6	197	55	27.9	
정무직	2			2									
별정직	137	55	40.1	63	10	15.9	72	43	59.7				
계약직	100	24	24.0	71	14	19.7	29	10	34.5				

※ 별도정원 제외(제주특별자치도 여성공무원 통계 자료, 2012)

공직사회에서 주요 보직 배치는 비핵심부서에서 핵심부서로의 수평적 이동으로, 관리직으로의 상향이동을 가능케 한다. 또한 자신의 능력을 인정받은 결과라는 면에서 자긍심과 성취감을 안겨준다. 주요부서 여성의 배치 비율을 보면 2007년 24.0%에서 2010년 28.7%까지 증가하였으나, 전체적으로 두드러진 증가세를 보이지 않았다. 특히 기획과 인사, 감사분야의 경우 여성 공무원의 비율이 현저히 적어 여성이 정책결정에 영향력을 줄 수 있는 여지 또한 적다고 추론할 수 있다.

<표 3-8> 제주특별자치도 여성공무원 주요부서 근무현황(행정시 포함)

(단위 : 명, %)

구분	계			기획			예산			인사			감사			실국주무과		
	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율
2007	463	111	24.0	33	5	15.2	23	8	34.8	25	6	24.0	27	2	7.4	355	90	25.4
2008	505	116	23.0	33	5	15.2	22	5	22.7	29	4	13.8	37	2	5.4	384	100	26.0
2009	528	129	24.4	34	6	17.6	22	7	31.8	29	2	6.9	38	4	10.5	405	110	27.2
2010	533	153	28.7	37	6	16.2	24	8	33.3	17	3	17.6	49	7	14.3	406	129	31.8
2011	609	158	26.0	38	8	21.0	27	9	33.3	18	3	16.6	48	4	8.3	478	134	28.0

출처 : 제주특별자치도 여성공무원 통계 자료(제주특별자치도, 2012)

관리직 여성공무원(5급상당 이상) 수는 2002년 4.4%에서 2011년 10.0%로 증가하였다. 2002년 전체 387명 중 17명에 그쳤던 관리직 여성 공무원이 2011년 520명 중 52명이 여성으로 꾸준히 상승하고 있는 추세이다.

<표 3-9> 제주특별자치도 관리직 여성공무원(5급상당 이상) 현황

(단위 : 명, %)

구분		2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	
전체	전체(남+여)	387	378	390	405	514	527	524	528	529	520	
	여성	17	15	19	23	38	33	46	47	50	52	
	비율	4.4	4.0	4.9	5.7	7.4	6.3	8.8	8.9	9.5	10.0	
도	본청	전체	232	224	234	245	407	413	398	405	403	396
		여성	9	8	11	14	30	24	32	31	35	36
		비율	3.9	3.6	4.7	5.7	7.4	5.8	8.0	7.7	8.7	9.1
제주시	본청	전체	72	72	74	75	39	43	49	47	49	47
		여성	4	4	5	6	4	3	7	6	7	8
		비율	5.6	5.6	6.8	8.0	10.3	7.0	14.3	12.8	14.3	17.0
	읍면동	전체	21	19	20	22	25	25	26	26	25	26
		여성	2	1			1	2	2	4	2	3
		비율	9.5	5.3			4.0	8.0	7.7	15.4	8.0	11.5
서귀포시	본청	전체	46	47	46	44	26	29	34	33	35	34
		여성	1	1	2	3	3	1	3	2	4	4
		비율	2.2	2.1	4.3	6.8	11.5	3.4	8.8	6.1	11.4	11.8
	읍면동	전체	16	16	16	19	17	17	17	17	17	17
		여성	1	1	1			3	2	4	2	1
		비율	6.3	6.3	6.3			17.6	11.8	23.5	11.8	5.9

출처 : 제주특별자치도 여성공무원 통계 자료(제주특별자치도, 2012)

3. 공직사회 성비 불균형 실태

여성의 공직 진출은 1998년 21.5%에서 2010년 29.8%로 증가 추세이나, 아직까지는 여성 공직자의 대부분이 하위직에 편중되어 있으며, 특히 관리직의 경우 성비 불균형을 이루고 있다. 이와 같은 불균형 내용을 살펴보도록 하겠다.³⁸⁾

1) 직장문화

박통희(2004)에 따르면, 우리나라의 직장문화는 진입장벽으로서만이 아니라 조직 내 여성인적자원의 활용 및 경력 개발에 있어 억압 기제로 작용하는 것으로 나타나고 있다. 본 연구에서의 문화의 개념은 일상생활에서 구체적인 행동을 규율하고 있는 삶의 방식의 일종인 고정관념의 차원으로 정의한다. 직장문화의 특성은 여성의 행동과 여성과 함께 근무하는 직장 동료(상사, 부하 등)의 행동에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 여성의 리더로서 성장과 리더십 발휘에 어려움이 되는 문화적 한계점을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 남성편향적 문화

우리나라에서 공직사회는 첫째, 관료제적 특성이 강하며 둘째, 유교적 가부장제 입각한 남성 중심적 문화가 지배적이다(박통희, 2004). 따라서 위계적 문화와 권위주의 문화, 능률성과 권력을 중시하는 문화가 핵심가치로 인식되면서 남성이 여성보다 우월하다는 인식이 형성되었다. 이렇게 조직 내 남성 중심적 문화는 남성 우월주의적 성별 직종분리가 형성되어 있어 여성은 주변화 또는 소외되어 있다. 또한 남성 중심적 담론문화가 지배하고 있으며, 인사관리 또한 남성 중심으로 진행되어 왔다.

공직사회에서의 남성 중심적인 조직문화는 성 차별적인 관행을 낳고 오랜 기간 공직사회에 머물러 온 남성 관리자는 차별적 여성관을 갖고 그 문화를 고착시키는 역할을 하고 있다. 이러한 남성 편향적 공직문화는 여성의 보직 배치나 승진에 불합리한 요인이 되고 있다.

38) 이현주. (2010). 「공공조직에서의 여성리더십 현황 연구 : 지방자치단체 여성공무원을 중심으로」. 숙명여자대학교 사회교육대학원 석사 학위논문, 14-26.

(2) 성 고정관념

여성의 사회 참여율이 해마다 증가함에도 여성이 리더의 지위에 오르는 데 있어서 남성에게 비해서 불리한 여건에 놓여 있는 이유는 여전히 사회에 팽배해 있는 성 고정관념에 의해서 여러 가지 행동적 제약과 불리한 평가를 받고 있기 때문이다. 전통적으로 리더의 역할은 여성적 특성보다는 남성적 특성과 유사성이 많은 것으로 인식되어 왔다. 따라서 여성들은 리더로서 동일한 역할과 정당성을 획득하는 데 남성보다 더 어려움을 겪는다.

특히 특정 성(性)이 특정한 직업에서 오랫동안 대다수를 차지하고 있으면 그것이 성(性) 고착화된 직업이 되어버린다(강혜련, 2005). 그렇기 때문에 공직사회의 경우 관리직급을 차지하는 남성의 지배적인 비중은 관리직이 '남성적' 직급으로 분류되고 나아가 남성적 특질이 관리자로 적합하다는 관념을 가지게 한다(Schein, 1973). 이러한 성역할 고정관념은 여성이 남성에게 비해 관리자로서 자질이 열등하다는 편견을 낳아 조직 내 여성의 인사결정에 불리한 영향을 미치면서 관리직급의 남성 비중은 강화되고, 여성에 대한 고정관념은 유지·강화 되는 악순환이 진행된다.

(3) 비공식적 네트워크

비공식적 네트워크는 남성 놀이문화인 술, 스포츠, 성을 매개로 남성만의 네트워크를 형성하며 여성을 배제시키는 구조를 형성하고 있다(이은아, 1999). 이러한 비공식적 네트워크는 인맥, 직장문화와 어우러지며 공식구조에서 남성이 유리한 위치를 점하게 하여 여성이 공식구조에서 배제·구별·소외되는 것을 강화한다. 또한 남성끼리 복도에 나가 담배를 피우면서 이야기를 나누며 형성되는 네트워크는 소위 '복도통신'이라 불리며 사적·공적 정보를 나누는 자리가 되면서 여성을 정보로부터 소외시킨다.³⁹⁾

비공식적 네트워크에서는 친밀감이나 적대감 등의 정서 표출이 공식적 채널에서 허용되는 것보다 더 많이 이루어지기 때문에 의사소통 채널의 멤버가 되지 못한다는 것은 직접적인 피드백 기회는 물론 시스템 밖에서의 결정적 신호에 대

39) 강시현. (2004). 「성별인식과 리더십에 관한 연구 : 일반 행정직 여성 공무원들을 중심으로」. 이화여자대학교 대학원 석사 학위논문, 48-49.

한 의미 이해의 측면 모두에서 개인을 분리, 차단시키는 결과를 가져온다(강혜련, 2004). 그렇기 때문에 여성이 공식적인 직무수행을 잘하더라도 비공식 네트워크에 속하지 못한다면 주목을 받거나 발전을 위한 지원도 받기 어렵게 되며, 외부 유관기관과의 관계에 있어서도 배제되어 여성의 공식 업무 추진에 어려움을 주기도 한다.

이러한 여성의 비공식 네트워크에서의 소외를 극복하기 위해서는 멘토링 활동이 도움 될 수 있으며, 리더로 이끌어 주는 조력자의 존재가 중요하다. 그러나 여성의 관리직 비율이 적기 때문에 ‘역할모델’, ‘멘토’가 부족하고, 이는 여성으로 하여금 성차별적 조직 환경에서 어려움을 더 가중시키거나 의욕을 잃게 하는 원인이 되고 있다. 여성의 멘토링 기회 부족은 대인관계 및 업무 관련 기술의 개발 기회를 제한시키며, 이는 직무 수행의 부진으로 이어진다. 또한 그 결과 여성의 관리직 승진이 더욱 위축되고, 이는 결국 여성을 위한 역할 모델과 여성 멘토의 부족 문제를 지속시키게 된다(강혜련, 2005).

2) 보직

보직이란 한 사람의 근무를 요구하는 직무와 책임이라고 정의할 수 있다. 보직이 중요한 이유는 개인의 사기와 승진, 교육훈련과 밀접한 관련을 가지며, 개인적 차원에서는 직무만족과도 깊은 관계를 갖는다(성현정, 2007). 핵심보직의 배치는 조직에서 높은 인지도를 형성하고 좋은 평가로 이어져 근무평정이나 승진의 결정 등에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 중요한 변수로 이해된다.

입사 초기부터 다양한 업무에 대한 경험이 제한되는 여성의 경우, 시간이 지나고 직급이 높아질수록 다양한 업무를 경험한 동일한 직급의 남성과 차이가 나게 된다. 그러나 이것이 능력의 차이로 인정되면 보직배치나 승진에서 여성은 불리한 상황에 놓이게 되고, 이는 여성이 관리자로서의 능력을 갖추는 데 어려움을 주고, 또한 관리자로 승진하는 데 어려움을 준다.

또한 여성의 가정과 직장의 이중부담은 보직배치 제한에 이유가 되기도 하고 나아가 승진에도 영향을 주기도 한다. 여성은 가정 내 가사와 직장 일에 대한 다중역할부담을 가지고 있을 뿐 아니라 조직 내 남성 중심의 제도와 관습으로 인한 경력관리의 한계에 부딪히고 있다.

3) 승진

공직은 남성 중심적 인사 관행과 여성의 역할과 능력에 대한 편견이 지배하고 있어서 여성은 중요도가 높은 보직을 맡기 어렵고 승진에서도 불이익을 당하고 있다(권경득, 2000).

공직에서의 남성 중심적 인사 관행이 이어지게 되는 원인이 있는데 첫째, 평판 의존적 능력평가와 둘째, 장시간 근무 관행이 있다. 하위직급의 승진은 근무연한이 중요하지만, 7급에서 6급으로 승진부터는 전체적인 평가가 중요하다. 그리고 그보다 상위직급으로 갈수록 전체적인 평가가 중요해지며 인사권자의 영향력이 크게 작용한다. 이러한 평가는 업무를 통한 능력뿐 아니라 앞서 언급했던 비공식적 네트워크를 통해서도 이루어진다. 또한 조직 몰입도를 장시간 근무하면서 조직 내 머무르는 시간으로 보는 경향이 있기 때문에 다중역할을 하는 여성보다는 남성이 유리한 위치에 있어, 조직은 남성을 더욱 선호하게 된다.

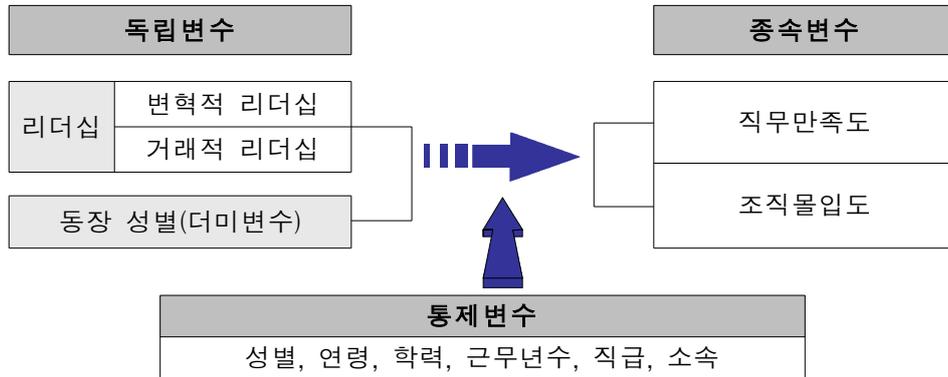
제 4 장 모형설정 및 조사개요

제 1 절 연구모형 설정

본 연구의 모형은 문헌연구를 바탕으로 공무원의 인구·사회적 변수로 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급, 소속을 선정하였으며, 독립변수로는 리더십의 구성요소인 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 선정하였다. 종속변수로는 조직효과성의 구성요소인 직무만족과 조직몰입도를 선정하였다.

본 연구의 연구 모형은 <그림 4-1>과 같다.

<그림 4-1> 연구모형



제 2 절 연구가설의 설정

조직목표를 달성하는 과정에서 구성원에게 영향력을 행사하는 것이 리더십이다. 따라서 리더십과 조직효과성(직무만족도, 조직몰입도)의 관계는 원인과 결과의 상호작용이라 할 수 있다.

변혁적 리더십은 리더의 개인과 가치에 리더에 대한 조직 구성원의 믿음과 신념을 유발시켜 리더가 확실한 목표와 함께 모범을 보이고 조직 구성원의 요구에 대한 개인적 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원의 성과 만족도를 제고할 수 있는 있다는 것이다.

거래적 리더십은 조직 구성원의 노력에 대한 대가로서 적절한 보상을 하며 목표와 보상에 초점을 둔다. 리더가 해야 한다고 생각되는 일을 조직 구성원이 해 낼 때 보상을 제공하는 합리적인 교환 방법이므로 조직 구성원은 목표 달성을 통하여 바람직한 보상을 받는다고 믿는 것이다.

따라서 본 연구에서는 제주특별자치도 동장의 리더십이 조직효과성에 유의미한 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 분석하며 또한 영향정도가 남성동장과 여성동장 간에 어떠한 차이가 있는지를 알아보기 위한 가설을 설정한다.

가설 1. 공무원의 사회적 변수(성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급, 소속)에 따라 리더십의 구성요소 간에 차이가 있을 것이다.

가설 2. 동장의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)은 조직 구성원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 동장의 리더십이 조직 구성원의 직무만족도에 미치는 영향의 정도는 현재 조직의 남성동장과 여성동장 간에 차이가 있을 것이다.

가설 4. 동장의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)은 조직 구성원의 조직몰입도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 동장의 리더십이 조직 구성원의 조직몰입도에 미치는 영향의 정도는 현재 조직의 남성동장과 여성동장 간에 차이가 있을 것이다.

제 3 절 조사개요

1. 변수의 조작적 정의

1) 리더십의 구성요소와 조작적 정의

(1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십이란 리더가 조직 구성원들로 하여금 비전과 꿈을 갖게 하고 자신들의 이해관계를 넘어 집단이나 조직의 목표를 이해하고 달성하도록 유도하여 높은 수준의 욕구를 촉진시키며 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 높은 성과를 달성하도록 조직 구성원들의 동기를 부여시키는 리더십 유형으로 정의한다.

본 연구에서는 Bass and Avolio(2000)의 MLQ를 기초로 하여 카리스마, 분발고취, 지적자극, 개별고려 등 4가지 요인과 17개 문항으로 설문을 구성하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

① 카리스마

카리스마란 리더가 확신을 가지고 행동하여 난관을 극복하며 조직 구성원들에게 자긍심과 신념을 심어줌으로써 리더에 대한 자부심과 존경심을 갖고 리더를 신뢰하고 활동적인 역할 모델의 표상이 되게 하는 것으로 정의한다.

② 분발고취

분발고취는 리더가 조직구성원들에게 비전을 제시하고 열정을 불러일으키며 격려를 통해 에너지를 북돋움으로써 도전적인 목표와 임무를 계속 추구하도록 하는 것으로 정의한다.

③ 지적자극

지적자극은 리더가 조직 구성원으로 하여금 옛 방식에 의한 업무수행에 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 조직 구성원의 가치관, 신념, 기대에 대해서뿐만 아니라 리더나 조직의 가치관, 기대, 신념에 대해서도 끊임없이 의문을 제기하도록 함으로써 새로운 변화를 촉발시키는 것으로 정의한다.

④ 개별배려

개별배려는 리더가 조직 구성원을 1:1의 관계에 기초하여 특별한 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시킬 뿐만 아니라 멘토링이나 코칭 등을 통해 상위욕구를 자극함으로써 가지고 있는 욕구 수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며 보다 높은 성과를 낼 수 있도록 잠재력을 개발해 주는 것으로 정의 한다.

(2) 거래적 리더십

거래적 리더십이란 상황에 따른 보상과 처벌에 기초한 교환관계에 의하여 조직 구성원들에게 영향력을 행사하는 리더십 유형으로 정의한다.

본 연구에서는 Bass(1995), Bass and Avolio(1990)의 MLQ를 기초로 하여 상황적 보상과 예외관리의 2가지 요인으로 7개 문항으로 설문을 구성하고 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

① 상황적 보상

상황적 보상은 리더 자신이 설정한 수준에 맞게 조직 구성원이 성과를 달성하

였을 때 또는 걱정 수준의 노력을 기울이는 경우 동기부여 강화를 위해 인센티브 또는 보상이나 구성원이 바라는 것을 제공하는 것으로 정의한다.

② 예외관리

예외관리는 조직 구성원이 일을 잘 해내고 있는 경우에는 관여하지 않다가 무언가 잘못될 것 같거나 잘못되었을 때 리더가 개입하여 필요한 조치를 취하는 것으로 정의한다.

2) 조직효과성의 구성요소와 조작적 정의

(1) 직무만족도

직무만족도는 조직 구성원이 직무나 경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태로서 근무환경에 대한 만족과 보상체계에 대한 만족 그리고 성취욕구의 달성 등의 심리적인 만족으로 구분한다.

직무만족도에 대한 문항은 미네소타 직무만족 설문지(MSQ)와 김용구(2008) 등의 연구를 참조하여 10개의 문항으로 설문을 구성하고 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

(2) 조직몰입도

조직몰입도란 조직 구성원이 조직에 대하여 애착을 가짐으로써 그 조직에 남아있고 싶어하고 조직을 위해서 더 노력하며 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 몰입상태를 말한다.

조직몰입도에 대한 문항은 Meyer and Allen(1991)의 연구를 바탕으로 14개 문항으로 설문을 구성하고 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

2. 설문 구성

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 설문문항에 대한 측정도구로서 타당성을 인정받은 다음의 설문을 활용하였다.

<표 4-1> 설문구성 및 내용

변수		측정지표	설문항목	문항번호
여성동장에 대한 인식				1,2,3,4
독립변수	리더십	변혁적 리더십	카리스마	5,9,17,21
			분발고취	6,10,13,18
			지적자극	7,11,14,19
			개별적배려	8,12,15,16,20
		거래적 리더십	상황적보상	22,23,24,25
			예외관리	26,27,28
종속변수		직무만족도	직무인정	29,33
			동료신뢰	30,35
			상사관계	34,37
			보상	31,32,36,38
		조직몰입도	정서적 몰입	39,40,41,47,48
			규범적 몰입	49,50,51
			지속적 몰입	42,43,44,45,46,52

첫째, 변혁적 리더십은 Bass(1995), Bass and Avolio(1990)의 측정 도구를 중심으로 개발한 17개의 문항으로 구성하였다.

둘째, 거래적 리더십은 Bass(1995), Bass and Avolio(1990)의 MLQ를 기초로 하여 7개의 문항으로 구성하였다.

셋째, 직무만족도는 미네소타 직무만족 설문지(MSQ) 등을 참고하여 10개의 문항으로 구성하였다.

넷째, 조직몰입도는 Meyer and Allen(1991)의 연구를 바탕으로 14개 문항으로 설문을 구성하였다.

3. 표본설계

본 연구의 목적은 기존 문헌적 연구를 통해 동장의 리더십 유형과 성별이 조직효과성에 미치는 영향을 실증분석하는데 그 목적이 있다. 연구대상은 제주특별자치도 소속 31개 동사무소(서귀포시 12개동, 제주시 19개동)를 선정하였다.

본 연구의 표본은 제주특별자치도 31개 동사무소에 근무하는 공무원으로 조사기간은 2012년 5월 9일 ~ 5월 14일이며, 조사방법은 연구대상으로 선정된 제주특

별자치도 31개(제주시 19개동, 서귀포시 12개동) 동사무소를 직접 방문하여 경험이 있는 공무원의 협조를 얻어 무작위 추출방식(random sampling design)으로 설문 배포 및 회수를 하였다.

제주특별자치도 31개 동사무소에 400부를 배포하였으며, 회수된 설문지는 350부이다. 이중 분석에 부적합하다고 판단되는 7부를 제외하고 343부(남성동장 조직원 281명, 여성동장 조직원 62명)를 실증분석에 사용하였다.

제 5 장 실증분석 결과

제 1 절 표본자료의 특성

1. 조사대상자의 사회적 특성

본 연구의 설문에 응답한 대상자들의 특성을 살펴보면 <표 5-1>과 같으며, 남성이 동장인 동사무소와 여성이 동장인 동사무소를 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

남성이 동장인 동사무소에 근무하는 전체 응답자 281명 중 성별 부문은 남성 공무원 101명(35.9%), 여성 공무원 180명(64.1%)으로 나타났으며, 연령 부문은 29세 이하 26명(9.3%), 30~39세 133명(47.3%), 40~49세 101명(35.9%), 50~59세 21명(7.5%)으로 나타났다.

학력부문은 고졸 24명(8.5%), 전문대졸 75명(26.7%), 대졸 176명(62.6%), 대학원 이상 6명(2.1%)으로 나타났으며, 근무년수 부문은 1~5년 66명(23.5%), 6~10년 88명(31.3%), 11~15년 38명(13.5%), 16~20년 51명(18.1%), 21~25년 27명(9.6%), 26~30년 8명(2.8%), 30년 이상 3명(1.1%)으로 나타났다.

직급 부문은 9급 49명(17.4%), 8급 87명(31%), 7급 86명(30.6%), 6급 22명(7.8%), 기타 37명(13.2%)으로 나타났으며, 소속 부문은 제주시 170명(60.5%), 서

귀포시 111명(39.5%)으로 나타났다.

여성이 동장인 동사무소에 근무하는 전체 응답자 62명 중 성별 부문은 남성 공무원 21명(33.9%), 여성 공무원 41명(66.1%)으로 나타났으며, 연령 부문은 29세 이하 4명(6.5%), 30~39세 27명(43.5%), 40~49세 25명(40.3%), 50~59세 6명(9.7%)으로 나타났다.

학력부문은 고졸 6명(9.7%), 전문대졸 16명(25.8%), 대졸 40명(64.5%)으로 나타났으며, 근무년수 부문은 1~5년 7명(11.3%), 6~10년 20명(32.3%), 11~15년 11명(17.7%), 16~20년 15명(24.2%), 21~25년 4명(6.5%), 26~30년 5명(8.1%)으로 나타났다.

직급 부문은 9급 4명(6.5%), 8급 14명(22.6%), 7급 23명(37.1%), 6급 6명(9.7%), 기타 15명(24.2%)으로 나타났으며, 소속 부문은 제주시 36명(58.1%), 서귀포시 26명(41.9%)으로 나타났다.

<표 5-1> 조사대상자의 사회적 특성

구 분		남성동장		여성동장	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	101	35.9	21	33.9
	여성	180	64.1	41	66.1
	합계	281	100.0	62	100.0
연령	29세 이하	26	9.3	4	6.5
	30~39세	133	47.3	27	43.5
	40~49세	101	35.9	25	40.3
	50~59세	21	7.5	6	9.7
	합계	281	100.0	62	100.0
학력	고졸	24	8.5	6	9.7
	전문대졸	75	26.7	16	25.8
	대졸	176	62.6	40	64.5
	대학원 이상	6	2.1	-	-
	합계	281	100.0	62	100.0
근무년수	1~5년	66	23.5	7	11.3
	6~10년	88	31.3	20	32.3
	11~15년	38	13.5	11	17.7
	16~20년	51	18.1	15	24.2
	21~25년	27	9.6	4	6.5
	26~30년	8	2.8	5	8.1
	30년 이상	3	1.1	-	-
	합계	281	100.0	62	100.0
직급	9급	49	17.4	4	6.5
	8급	87	31.0	14	22.6
	7급	86	30.6	23	37.1

구 분	남성동장		여성동장		
	빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)	
	6급	22	7.8	6	9.7
	기타	37	13.2	15	24.2
	합계	281	100.0	62	100.0
소속	제주시	170	60.5	36	58.1
	서귀포시	111	39.5	26	41.9
	합계	281	100.0	62	100.0

2. 여성 관리자(동장)에 대한 인식

1) 리더의 역할

제주특별자치도 31개 동사무소에 근무하는 공무원을 대상으로 “평소 생각하시는 리더의 역할은 무엇인가”라는 질문에 전체 응답자 343명 중 88%(302명)가 리더는 조직구성원들에게 업무와 관련된 자율성을 보장하여 구성원의 능력이 최대한 발휘될 수 있도록 해야 한다고 응답하였으며, 다음으로 리더는 자신이 기대하는 성과를 달성한 조직구성원들에게 승진이나 좋은 자리로의 이동 등 성과에 대한 보상을 해주어야 한다 6.1%(21명), 리더는 조직목표를 달성하기 위해 직무의 기술적 과업적 측면을 강조해야 한다 3.5%(12명), 리더는 조직성과를 달성하기 위해 구성원들의 의사결정보다는 자신의 의견을 따르도록 해야 한다 2.3%(8명)순으로 응답되었다.

<표 5-2> 리더의 역할에 대한 견해

구 분	빈도(명)	비율(%)
리더는 조직목표를 달성하기 위해 직무의 기술적 과업적 측면을 강조해야 한다	12	3.5
리더는 조직성과를 달성하기 위해 구성원들의 의사결정보다는 자신의 의견을 따르도록 해야 한다	8	2.3
리더는 자신이 기대하는 성과를 달성한 조직구성원들에게 승진이나 좋은 자리로의 이동 등 성과에 대한 보상을 해주어야 한다	21	6.1
리더는 조직구성원들에게 업무와 관련된 자율성을 보장하여 구성원의 능력이 최대한 발휘될 수 있도록 해야 한다	302	88.0
합 계	343	100.0

2) 여성 관리자(동장)의 중요 덕목

제주특별자치도 31개 동사무소에 근무하는 공무원을 대상으로 “여성 관리자(동장)의 위치에서 갖추어야 할 덕목은 무엇인가”라는 질문에 전체 응답자 343명 중 29.4%(101명)가 조직의 비전과 전략제시 능력이라고 응답하였으며, 다음으로 조직구성원에 대한 동기부여 능력 27.1%(93명), 효과적인 커뮤니케이션 능력 24.5%(84명), 직무수행에 대한 전문적 능력 15.2%(52명), 정직성 등 윤리성 확보 3.8%(13명)순으로 응답되었다.

<표 5-3> 여성동장이 갖추어야 할 덕목

구 분	빈도(명)	비율(%)
직무수행에 대한 전문적 능력	52	15.2
조직구성원에 대한 동기부여 능력	93	27.1
조직의 비전과 전략제시 능력	101	29.4
효과적인 커뮤니케이션 능력	84	24.5
정직성 등 윤리성 확보	13	3.8
합 계	343	100.0

3) 여성 관리자(동장)와의 근무 경험

제주특별자치도 31개 동사무소에 근무하는 공무원을 대상으로 “여성공무원 관리자(동장)와 근무경험 여부”에 대한 질문에 전체 응답자 343명 중 45.5%(156명)가 여성 관리자(동장)와의 근무 경험이 없다고 응답하였으며, 54.5%(187명)는 여성 관리자(동장)와의 근무경험이 있다고 응답되었다.

<표 5-4> 여성관리자(동장)와의 근무경험

구 분	빈도(명)	비율(%)
있다	156	45.5
없다	187	54.5
합 계	343	100.0

4) 여성 관리자(동장)과 남성 관리자(동장)의 업무수행능력 비교

여성 관리자(동장)와의 근무경험이 있다고 응답한 156명을 대상으로 “여성 관리자(동장)과 남성 관리자(동장)의 업무수행능력 비교”에 대한 질문에 68.6% (107명)가 남성 관리자(동장)와 여성 관리자(동장)의 업무수행 능력에 대해 차이가 없다고 응답하였으며, 19.2%(30명)는 남성 관리자(동장)의 업무수행 능력이 우수하다고 응답하였고, 12.2%(19명)는 여성 관리자(동장)가 업무수행 능력이 우수하다고 응답되었다.

<표 5-5> 여성 관리자(동장)과 남성 관리자(동장)의 업무수행능력 비교

구 분	빈도(명)	비율(%)
남성공무원 관리자	30	19.2
여성공무원 관리자	19	12.2
차이가 없다	107	68.6
합 계	156	100.0

5) 여성 관리자(동장)가 남성 관리자(동장)와 비교하여 보완 부문

남성 관리자(동장)가 여성 관리자(동장)보다 업무수행 능력이 우수하다고 응답한 30명을 대상으로 “여성 관리자(동장)가 남성 관리자(동장)와 비교하여 보완 부문”에 대한 질문에 50%(15명)가 다양한 경험과 폭넓은 가치관이 필요하다고 응답하였으며, 다음으로 관계망(네트워크)능력과 대인관계 30%(9명), 동기부여 및 임파워먼트(업무나 권한을 위임하는)능력 13.3%(4명), 비전제시와 전략수립 6.7%(2명) 순으로 응답되었다.

<표 5-6> 여성 관리자(동장)가 남성 관리자(동장)와 비교하여 보완 부문

구 분	빈도(명)	비율(%)
비전제시와 전략수립	2	6.7
다양한 경험과 폭넓은 가치관	15	50.0
관계망(네트워크)능력과 대인관계	9	30.0
동기부여 및 임파워먼트(업무나 권한을 위임하는)능력	4	13.3
합 계	30	100.0

6) 여성 관리자(동장)가 남성 관리자(동장)와 비교하여 우수한 부문

여성 관리자(동장)가 남성 관리자(동장)보다 업무수행 능력이 우수하다고 응답한 19명을 대상으로 “여성 관리자(동장)가 남성 관리자(동장)와 비교하여 우수한 부문”에 대한 질문에 47.4%(9명)가 유연한 사고로 다양한 각도의 업무처리 능력이 우수하다고 응답하였으며, 다음으로 섬세한 업무처리 36.8%(7명), 강한 책임감, 경직된 조직분위기 해소 부문이 각각 5.3%(명)순으로 응답되었다.

<표 5-7> 여성 관리자(동장)가 남성 관리자(동장)와 비교하여 우수한 부문

구 분	빈도(명)	비율(%)
섬세한 업무처리	7	36.8
유연한 사고로 다양한 각도의 업무처리 능력	9	47.4
강한 책임감	1	5.3
경직된 조직분위기 해소	1	5.3
기타	1	5.3
합 계	19	100.0

7) 향후 여성 관리자(동장)와의 근무에 대한 견해

남성 관리자(동장)와 여성 관리자(동장)의 업무수행 능력에 차이가 있다고 응답한 49명을 대상으로 “향후 여성 관리자(동장)와의 근무에 대한 견해”를 묻는 질문에 22.4%(11명)가 향후 여성 관리자(동장)와의 근무를 희망하지 않는다고 응답하였으며, 24.5%(12명)는 여성 관리자(동장)와의 근무를 희망한다고 응답하였다.

<표 5-8> 향후 여성 관리자(동장)와의 근무에 대한 견해

구 분	빈도(명)	비율(%)
절대반대	4	8.2
반대	11	22.4
보통이다	22	44.9
찬성	12	24.5
합 계	49	100.0

제 2 절 표본자료의 검증

1. 변수의 타당성 분석

본 설문구성은 선행연구를 통해 구조화된 설문문항으로 구성되어 있는바, 본 연구를 위한 요인분석은 탐색적 요인분석이 아닌 확인적 요인분석을 실시하였다. 요인분석(factor analysis)은 연구 분석 목적에 따라서 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석으로 나눈다. 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)은 이론상으로 체계화되거나 정립되지 않는 연구에서 연구의 방향을 파악하기 위한 탐색적인 목적을 가진 분석방법을 의미한다. 반면에 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태에서 요인분석을 하는 경우를 말한다.

본 연구에서는 이론적인 배경 하에 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태로 진행한 확인적 요인분석을 진행하였다. 요인분석(factor analysis)은 다변량 분석방법의 하나로 변수들 간의 관계를 찾아낼 때 사용되며, 기본원리는 항목들 간의 상관관계가 높은 것끼리 하나의 요인으로 묶어내어, 요인들 간에 상호 독립성을 유지하도록 하는 것이다. 이러한 요인분석은 정보손실을 가져오기도 하나 잠재체계를 발견, 활용하게 해준다는 장점을 가지고 있으며, 또한 자료를 보다 쉽게 이해하는 데 도움을 준다.

신뢰성은 측정된 결과치의 정확성, 안정성, 일관성, 예측가능성, 의존가능성과 관련된 개념들이다. 따라서 측정도구의 신뢰성이 높다는 것은 어떤 대상물을 반복하여 측정하여도 동일한 결과를 얻을 수 있으며 측정방법이 정확하여 믿을 수 있고, 변수를 측정하여도 항목 간에 일관성이 있음을 의미한다. 이러한 신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법, 복수형태법, 반복법, 내적일관성법 등이 있다. 본 연구에서는 신뢰성 검증을 위해 내적 일관성을 측정하는 Cronbach's Alpha 계수를 이용해 측정하였다. 많은 학자들 사이에서 신뢰도 기준에 대하여 다소 차이가 있지만, 일반적으로 Cronbach's Alpha 계수의 값이 0.60 이상이면 비교적 신뢰도에는 별다른 문제가 없다고 할 수 있으며, 0.80 이상이면 신뢰성이 상당히 높다고

한다.

확인적 요인분석 결과 설문지 구성은 타당성을 갖고 있음을 알 수 있다. 변혁적 리더십은 총 17문항으로 요인분석결과 1가지 요인으로 도출되었으며, 모든 요인값은 0.5 이상, 공통성 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있다. 요인별 고유치(eigen value) 값은 11.605이며, 신뢰도 분석 결과 Cronbach's Alpha 값이 .971로 매우 높음을 알 수 있다.

<표 5-9> 변혁적 리더십 요인분석

요인명	설문문항	요인값	공통성값	
변혁적 리더십	5 나의 상사는 부하 직원들이 스스로의 업무에 열정을 갖게 한다.	.839	.704	
	6 나의 상사는 부하 직원들에게 미래의 비전을 제시해 준다.	.838	.702	
	7 나의 상사는 부하 직원들에게 낡은 전통과 관습에 얽매이지 않도록 강조한다.	.755	.570	
	8 나의 상사는 부하 직원들의 개인적인 문제에도 관심을 보여 준다	.796	.634	
	9 나의 상사는 부하직원들의 직장에서의 성공모델이다.	.845	.714	
	10 나의 상사는 부하 직원들이 보다 높은 목표에 도전하게 해 준다.	.828	.686	
	11 나의 상사는 부하 직원들에게 새로운 시각을 가지고 새로운 방법을 시도하도록 자극한다.	.823	.677	
	12 나의 상사는 부하 직원들이 어려움을 처했을 때 도움을 주려고 노력한다.	.831	.691	
	13 나의 상사는 부하 직원들에게 긍정적으로 열정을 가지고 말한다.	.866	.750	
	14 나의 상사는 부하 직원들에게 새로운 아이디어를 표출하도록 장려한다.	.781	.609	
	15 나의 상사는 부하 직원들이 잘못했을 때 진심으로 충고해 준다.	.779	.606	
	16 나의 상사는 부하 직원들의 자기계발을 적극적으로 지원한다.	.810	.656	
	17 나의 상사는 부하 직원들이 자신의 일에 자부심을 가지게 한다.	.873	.762	
	18 나의 상사는 부하 직원들이 하는 일의 가치를 높이 평가해 준다.	.867	.752	
	19 나의 상사는 부하 직원들의 업무개선 노력을 높이 평가한다.	.840	.706	
	20 나의 상사는 부하 직원들에게 업무에 필요한 사항들을 적극적으로 지도한다.	.793	.629	
	21 나의 상사는 부하 직원들이 자신의 업무에 자신감을 가지게 해준다.	.869	.755	
	eigen value		11.605	
	Cronbach's Alpha		.971	

확인적 요인분석 결과 설문지 구성은 타당성을 갖고 있음을 알 수 있다. 변혁적 리더십의 하위요인으로 총 4가지 요인(카리스마, 분발고취, 지적자극, 개별적 배려)으로 도출되었으며, 모든 요인값은 0.5 이상, 공통성 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있다. 카리스마(eigen value=3.171, Cronbach's Alpha=.913), 분발고취(eigen value=3.102, Cronbach's Alpha=.903), 지적자극(eigen value=2.863, Cronbach's Alpha=.866), 개별적 배려(eigen value=3.551, Cronbach's Alpha=.898)로 신뢰도 분석 결과 Cronbach's Alpha 값이 높음을 알 수 있다.

<표 5-10> 변혁적 리더십 하위요인 요인분석

요인명	설문문항		요인값	공통성값
카리스마	5	나의 상사는 부하 직원들이 스스로의 업무에 열정을 갖게 한다.	.874	.763
	9	나의 상사는 부하직원들의 직장에서의 성공모델이다.	.884	.781
	17	나의 상사는 부하 직원들이 자신의 일에 자부심을 가지게 한다.	.902	.814
	21	나의 상사는 부하 직원들이 자신의 업무에 자신감을 가지게 해준다.	.901	.812
eigen value			3.171	
Cronbach's Alpha			.913	
분발고취	6	나의 상사는 부하 직원들에게 미래의 비전을 제시해 준다.	.884	.782
	10	나의 상사는 부하 직원들이 보다 높은 목표에 도전하게 해 준다.	.868	.754
	13	나의 상사는 부하 직원들에게 긍정적으로 열정을 가지고 말한다.	.878	.770
	18	나의 상사는 부하 직원들이 하는 일의 가치를 높이 평가해 준다.	.893	.797
eigen value			3.102	
Cronbach's Alpha			.903	
지적자극	7	나의 상사는 부하 직원들에게 낡은 전통과 관습에 얽매이지 않도록 강조한다.	.814	.663
	11	나의 상사는 부하 직원들에게 새로운 시각을 가지고 새로운 방법을 시도하도록 자극한다.	.873	.761
	14	나의 상사는 부하 직원들에게 새로운 아이디어를 표출하도록 장려한다.	.843	.710
	19	나의 상사는 부하 직원들의 업무개선 노력을 높이 평가한다.	.854	.729
eigen value			2.863	
Cronbach's Alpha			.866	
개별적 배려	8	나의 상사는 부하 직원들의 개인적인 문제에도 관심을 보여 준다	.834	.695
	12	나의 상사는 부하 직원들이 어려움을 처했을 때 도움을 주려고 노력한다.	.867	.752
	15	나의 상사는 부하 직원들이 잘못했을 때 진심으로 충고해 준다.	.846	.716
	16	나의 상사는 부하 직원들의 자기계발을 적극적으로 지원한다.	.835	.697
	20	나의 상사는 부하 직원들에게 업무에 필요한 사항들을 적극적으로 지도한다.	.831	.691
eigen value			3.551	
Cronbach's Alpha			.898	

확인적 요인분석 결과 설문지 구성은 타당성을 갖고 있음을 알 수 있다. 거래적 리더십은 총 7문항으로 요인분석결과 1가지 요인으로 도출되었으나, 26, 27, 28번의 예외적 관리는 요인값과 공통성 값 모두 0.5 이하로 향후 회귀분석시 제외한다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach's Alpha 값이 .821로 매우 높음을 알 수 있다.

<표 5-11> 거래적 리더십 요인분석

요인명	설문문항		요인값	공통성값
거래적 리더십	22	나의 상사는 목표가 달성되었을 때 부하 직원들이 받게 될 보상이나 이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	.844	.712
	23	나의 상사는 노력에 대한 보상으로 부하 직원들이 원하는 것을 얻을 수 있도록 도움을 준다.	.860	.740
	24	나의 상사는 사전에 합의한 대로 노력하면 부하직원들이 원하는 보상을 해 준다.	.861	.741
	25	나의 상사는 목표달성을 위해 부하 직원들에게 적절한 보상과 처벌을 적절하게 사용한다.	.869	.756
	26	나의 상사는 특별한 문제가 발생하지 않는 한 어떠한 것도 바꾸려 하지 않는다.	.406	.165
	27	나의 상사는 부하 직원들이 정해진 목표를 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취해 준다.	.480	.230
	28	나의 상사는 부하 직원들이 반드시 알아야 할 사항만 말해주고 나머지는 부하직원들이 스스로 알아서 하게 한다.	.487	.237
eigen value			3.581	
Cronbach's Alpha			.821	

확인적 요인분석 결과 설문지 구성은 타당성을 갖고 있음을 알 수 있다. 거래적 리더십의 하위요인으로 총 2가지 요인(상황적 보상, 예외적 관리)으로 도출되었으며, 모든 요인값은 0.5 이상, 공통성 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있다. 상황적 보상(eigen value=3.581, Cronbach's Alpha=.921), 예외적 관리(eigen value=1.654, Cronbach's Alpha=.741)로 신뢰도 분석 결과 Cronbach's Alpha 값이 높음을 알 수 있다.

<표 5-12> 거래적 리더십 하위요인 요인분석

요인명	설문문항		요인값	공통성값
상황적 보상	22	나의 상사는 목표가 달성되었을 때 부하 직원들이 받게 될 보상이나 이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	.890	.802
	23	나의 상사는 노력에 대한 보상으로 부하 직원들이 원하는 것을 얻을 수 있도록 도움을 준다.	.910	.836

	24	나의 상사는 사전에 합의한 대로 노력하면 부하직원들이 원하는 보상을 해 준다.	.888	.808
	25	나의 상사는 목표달성을 위해 부하 직원들에게 적절한 보상과 처벌을 적절하게 사용한다.	.869	.795
eigen value			3.581	
Cronbach's Alpha			.921	
예외적 관리	26	나의 상사는 특별한 문제가 발생하지 않는 한 어떠한 것도 바꾸려 하지 않는다.	.824	.681
	27	나의 상사는 부하 직원들이 정해진 목표를 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취해 준다.	.855	.745
	28	나의 상사는 부하 직원들이 반드시 알아야 할 사항만 말해주고 나머지는 부하직원들이 스스로 알아서 하게 한다.	.729	.567
eigen value			1.654	
Cronbach's Alpha			.741	

확인적 요인분석 결과 설문지 구성은 타당성을 갖고 있음을 알 수 있다. 직무만족도는 총 10문항으로 요인분석결과 1가지 요인으로 도출되었으며, 모든 요인 값은 0.5 이상, 공통성 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있다. 요인별 고유치(eigen value) 값은 11.605이며, 신뢰도 분석 결과 Cronbach's Alpha 값이 .867로 매우 높음을 알 수 있다.

<표 5-13> 직무만족 요인분석

요인명	설문문항		요인값	공통성값
직무만족	29	나는 내가 맡은 업무에 대해 자부심을 가지고 있다.	.702	.493
	30	우리 조직은 동료간의 관계가 친밀하고 유대감이 높다.	.659	.434
	31	나는 나와 유사한 업무를 수행하고 있는 사람들과 비교하면 보수면에서 높은 대우를 받고 있다.	.653	.427
	32	나는 성실한 업무수행과 승진은 깊은 관계가 있다고 생각한다.	.674	.454
	33	나의 업무는 평소 내가 맡고 싶었던 업무이다.	.622	.387
	34	나는 업무수행과 관련된 나의 부서장의 지도방법과 조언방법이 매우 적절하다고 생각한다.	.758	.575
	35	어려운 일이 생기면 주위 동료들이 적극적으로 도와준다.	.660	.435
	36	내가 받는 보수는 업무의 성격으로 보아 적당하다고 생각한다.	.653	.426
	37	나는 나의 부서장의 업무추진 방법에 대해 만족한다.	.737	.543
	38	승진 기회는 공평하게 주어지고 있다고 생각한다.	.657	.432
eigen value			4.606	
Cronbach's Alpha			.867	

확인적 요인분석 결과 설문지 구성은 타당성을 갖고 있음을 알 수 있다. 직무만족도 하위요인으로 총 4가지 요인(직무인정, 동료신뢰, 상사관계, 보상)으로 도출되었으며, 모든 요인값은 0.5 이상, 공통성 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있다. 직무인정(eigen value=1,496, Cronbach's Alpha=.658), 동료신뢰(eigen value=1,578, Cronbach's Alpha=.732), 상사관계(eigen value=1.717, Cronbach's Alpha=.835), 보상(eigen value=2.443, Cronbach's Alpha=.785)로 신뢰도 분석 결과 Cronbach's Alpha 값이 높음을 알 수 있다.

<표 5-14> 직무만족 하위요인 요인분석

요인명	설문문항		요인값	공통성값
직무인정	29	나는 내가 맡은 업무에 대해 자부심을 가지고 있다.	.865	.748
	33	나의 업무는 평소 내가 맡고 싶었던 업무이다.	.865	.748
eigen value			1.496	
Cronbach's Alpha			.658	
동료신뢰	30	우리 조직은 동료간의 관계가 친밀하고 유대감이 높다.	.888	.789
	35	어려운 일이 생기면 주위 동료들이 적극적으로 도와준다.	.888	.789
eigen value			1.578	
Cronbach's Alpha			.732	
상사관계	34	나는 업무수행과 관련된 나의 부서장의 지도방법과 조언방법이 매우 적절하다고 생각한다.	.927	.859
	37	나는 나의 부서장의 업무추진 방법에 대해 만족한다.	.927	.859
eigen value			1.717	
Cronbach's Alpha			.835	
보상	31	나는 나와 유사한 업무를 수행하고 있는 사람들과 비교하면 보수면에서 높은 대우를 받고 있다.	.789	.622
	32	나는 성실한 업무수행과 승진은 깊은 관계가 있다고 생각한다.	.772	.596
	36	내가 받는 보수는 업무의 성격으로 보아 적당하다고 생각한다.	.781	.609
	38	승진 기회는 공정하게 주어지고 있다고 생각한다.	.785	.616
eigen value			2.443	
Cronbach's Alpha			.785	

확인적 요인분석 결과 설문지 구성은 타당성을 갖고 있음을 알 수 있다. 조직몰입도는 총 14문항으로 요인분석결과 1가지 요인으로 도출되었으며, 모든 요인

값은 0.5 이상, 공통성 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있다. 요인별 고유치(eigen value) 값은 6.929이며, 신뢰도 분석 결과 Cronbach's Alpha 값이 .916로 매우 높음을 알 수 있다.

<표 5-15> 조직몰입 요인분석

요인명	설문문항	요인값	공통성값
조직몰입	39 나는 나의 조직에 대하여 강한 소속감을 느낀다.	.767	.589
	40 나는 근무하는 조직에 대하여 커다란 보람을 느낀다.	.780	.608
	41 나는 조직의 문제가 진실로 나의 문제인 것처럼 느낀다.	.754	.569
	42 나는 근무하고 있는 조직에서 남은 직장 생활을 보낼 수 있다면 행복하게 생각한다.	.752	.566
	43 나는 조직에 필요한 업무수행 기술을 가지고 있다	.738	.544
	44 나는 부서의 업무 목표를 원활하게 달성한다.	.735	.541
	45 나는 부서의 업무수행능력에 대단한 자신감이 있다.	.753	.567
	46 나는 조직을 떠나기로 결정한다는 것이 거의 불가능하다고 생각한다.	.602	.363
	47 나는 개인과 조직 발전을 위해 조직이 내게 기대하는 것 이상으로 많은 노력을 해왔다.	.659	.434
	48 사람들이 직장을 자주 옮기는 것은 비윤리적이라고 생각한다.	.557	.310
	49 나는 평생 한 직장에서 근무하는 것을 바람직하다고 생각한다.	.598	.357
	50 나는 보상과 관계없이 조직에 남아있어야 할 의무가 있다고 생각한다.	.724	.524
	51 나는 조직의 방침을 잘 따르는 것이 당연하다고 생각한다.	.684	.468
	52 나는 조직의 업무방법과 목표달성에 대한 영향력을 계속 발휘해야 한다고 생각한다.	.701	.491
eigen value		6.929	
Cronbach's Alpha		.916	

확인적 요인분석 결과 설문지 구성은 타당성을 갖고 있음을 알 수 있다. 조직몰입도 하위요인으로 총 3가지 요인(정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입)으로도 추출되었으며, 모든 요인값은 0.5 이상, 공통성 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있다. 정서적 몰입(eigen value=2.881, Cronbach's Alpha=.796), 규범적 몰입(eigen value=2.003, Cronbach's Alpha=.748), 지속적 몰입(eigen value=3.439, Cronbach's Alpha=.838)로 신뢰도 분석 결과 Cronbach's Alpha 값이 높음을 알 수 있다.

<표 5-16> 조직몰입 하위요인 요인분석

요인명	설문문항		요인값	공통성값
정서적 몰입	39	나는 나의 조직에 대하여 강한 소속감을 느낀다.	.866	.750
	40	나는 근무하는 조직에 대하여 커다란 보람을 느낀다.	.877	.768
	41	나는 조직의 문제가 진실로 나의 문제인 것처럼 느낀다.	.814	.663
	47	나는 개인과 조직 발전을 위해 조직이 내게 기대하는 것 이상으로 많은 노력을 해왔다.	.642	.412
	48	사람들이 직장을 자주 옮기는 것은 비윤리적이라고 생각한다.	.537	.289
eigen value			2.881	
Cronbach's Alpha			.796	
규범적 몰입	49	나는 평생 한 직장에서 근무하는 것을 바람직하다고 생각한다.	.822	.676
	50	나는 보상과 관계없이 조직에 남아있어야 할 의무가 있다고 생각한다.	.906	.820
	51	나는 조직의 방침을 잘 따르는 것이 당연하다고 생각한다.	.712	.507
eigen value			2.003	
Cronbach's Alpha			.748	
지속적 몰입	42	나는 근무하고 있는 조직에서 남은 직장 생활을 보낼 수 있다면 행복하게 생각한다.	.737	.543
	43	나는 조직에 필요한 업무수행 기술을 가지고 있다	.822	.676
	44	나는 부서의 업무 목표를 원활하게 달성한다.	.830	.688
	45	나는 부서의 업무수행능력에 대단한 자신감이 있다.	.821	.674
	46	나는 조직을 떠나기로 결정한다는 것이 거의 불가능하다고 생각한다.	.594	.353
	52	나는 조직의 업무방법과 목표달성에 대한 영향력을 계속 발휘해야 한다고 생각한다.	.711	.506
eigen value			3.439	
Cronbach's Alpha			.838	

2. 변수들간의 상관관계 분석

본 연구에서는 가설을 검증하기에 앞서 사용된 주요 변수들의 상관관계 분석 <표 5-17>과 같다. 직무만족도와 조직몰입도, 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 $\alpha = 0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하며 상당히 강한 정(正)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으나 직무만족도와 더미변수인 성별과의 상관관계는 $\alpha = 0.05$ 유의 수준에서 통계적 약한 부(負)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조직몰입도와 변혁적 리더십과 거래적 리더십 $\alpha = 0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유

의하며 중간정도의 강한 정(正)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조직몰입도와 성별은 $\alpha = 0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 $\alpha = 0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하며 0.730 상당의 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 성별은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 $\alpha = 0.05$ 유의 수준에서 통계적 유의성이 나타나지 않았다.

<표 5-17> 상관관계 분석

구분	직무만족도	조직몰입도	변혁적리더십	거래적리더십	성별
직무만족도 (유의확률)	1	.710** (.000)	.682** (.000)	.473** (.000)	.107* (.047)
조직몰입도 (유의확률)	.730** (.000)	1	.663** (.000)	.498** (.000)	.096 (.563)
변혁적리더십 (유의확률)	.682** (.000)	.663** (.000)	1	.730** (.000)	-.052 (.334)
거래적리더십 (유의확률)	.473** (.000)	.498** (.000)	.730** (.000)	1	-.031 (.563)
동장성별 (유의확률)	.107* (.047)	.096 (.563)	-.052 (.334)	-.031 (.563)	1

* $p < .05$, ** $p < .01$

제 3 절 가설의 검증

1. 가설 검증

1) 가설 1의 검증

가설 1. 공무원의 사회적 변수(성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급, 소속)에 따라 리더십과 조직효과성의 구성요소 간에 차이가 있을 것이다.

본 연구에서의 차이검증은 조사대상자의 사회적 특성별로 리더십(변혁적 리더

십, 거래적 리더십)과 공무원의 사회적 변수가 어떻게 유의하게 차이가 나타나는지 분석을 실시하며, 분석방법은 t-test검정과 일원배치분산분석을 이용하였다.

(1) 리더십의 차이검증

공무원의 사회적 변수에 따른 리더십의 차이검증을 한 결과는 <표 5-18>과 같다.

<표 5-18> 공무원의 사회적 특성에 따른 리더십 차이

구분	집단	N	평균		표준편차		t값/ F값		p값	
			변혁적	거래적	변혁적	거래적	변혁적	거래적	변혁적	거래적
성별	남성	122	3.50	3.39	.80	.76	1.381	.946	.168	.345
	여성	221	3.39	3.31	.63	.68				
연령	29세 이하	30	3.46	3.36	.65	.64	.555	.100	.645	.960
	30~39세	160	3.41	3.32	.70	.70				
	40~49세	126	3.42	3.56	.72	.75				
	50~59세	27	3.59	3.38	.63	.73				
학력	고졸	30	3.63	3.46	.80		1.048	.890	.372	.447
	전문대졸	91	3.46	3.36	.62					
	대졸	216	3.40	3.33	.70					
	대학원 이상	6	3.37	2.96	.98					
근무년수	1년~5년	73	3.50	3.37	.75	.80	.764	.598	.688	.660
	6년~10년	108	3.38	3.28	.66	.64				
	11년~15년	49	3.33	3.31	.59	.60				
	16년~20년	66	3.41	3.34	.73	.80				
	21년~25년	31	3.58	3.56	.76	.72				
	26년~30년	13	3.62	3.29	.72	.77				
	30년 이상	3	3.47	3.17	.41	.29				
직급	9급	53	3.60	3.52	.70	.69	4.567	5.715	.001	.000
	8급	101	3.30	3.16	.73	.76				
	7급	109	3.33	3.27	.68	.68				
	6급	28	3.78	3.75	.66	.65				
	기타	52	3.55	3.45	.57	.62				
소속	제주시	206	3.28	3.20	.66	.68	-5.298	-4.728	.000	.000
	서귀포시	137	3.67	3.56	.68	.71				
동장성별	남성	281	3.47	3.38	.69	.70	1.995	2.100	.047	.036
	여성	62	3.27	3.17	.71	.73				

*p<.05, **p<.01

먼저 성별에 따른 리더십유형의 인식 차이를 살펴보면, 변혁적 리더십은 (p=.168)과 거래적 리더십(p=.345) 모두 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하

지 않은 것으로 나타났다.

연령에 따른 리더십유형의 인식 차이를 살펴보면, 변혁적 리더십($p=.645$)과 거래적 리더십($p=.960$) 모두 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

학력에 따른 리더십유형의 인식 차이를 살펴보면, 변혁적 리더십($p=.372$)과 거래적 리더십($p=.447$) 모두 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

근무년수에 따른 리더십유형의 인식 차이를 살펴보면, 변혁적 리더십($p=.688$)과 거래적 리더십($p=.660$) 모두 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

직급에 따른 리더십유형의 인식 차이를 살펴보면, 변혁적 리더십($p=.001$)과 거래적 리더십($p=.000$) 모두 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

소속에 따른 리더십유형의 인식 차이를 살펴보면, 변혁적 리더십($p=.000$)과 거래적 리더십($p=.000$) 모두 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

동장성별에 따른 리더십유형의 인식 차이를 살펴보면, 변혁적 리더십($p=.047$)과 거래적 리더십($p=.036$) 모두 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

(2) 직무만족도의 차이검증

공무원의 사회적 변수에 따른 직무만족도의 차이검증을 한 결과는 <표 5-19>와 같다. 먼저 성별에 따른 조직만족도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.320$ 로 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

연령에 따른 직무만족도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.012$ 로 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

학력에 따른 직무만족도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.346$ 로 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

근무년수에 따른 직무만족도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.118$ 로 $\alpha=0.05$ 유의

수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

직급에 따른 직무만족도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.000$ 로 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

소속에 따른 직무만족도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.002$ 로 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

동장성별에 따른 직무만족도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.334$ 로 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 5-19> 공무원의 사회적 특성에 따른 직무만족도의 차이

구분	집단	N	평균	표준편차	t값/ F값	p값
성별	남성	122	3.33	.63	.995	.320
	여성	221	3.27	.53		
연령	29세 이하	30	3.37	.59	3.687	.012
	30~39세	160	3.21	.56		
	40~49세	126	3.31	.57		
	50~59세	27	3.58	.50		
학력	고졸	30	3.47	.81	1.109	.346
	전문대졸	91	3.28	.44		
	대졸	216	3.27	.56		
	대학원 이상	6	3.28	1.03		
근무년수	1년~5년	73	3.27	.67	1.710	.118
	6년~10년	108	3.20	.48		
	11년~15년	49	3.26	.49		
	16년~20년	66	3.33	.62		
	21년~25년	31	3.45	.53		
	26년~30년	13	3.62	.63		
	30년 이상	3	3.37	.32		
직급	9급	53	3.42	.62	7.574	.000
	8급	101	3.11	.57		
	7급	109	3.28	.50		
	6급	28	3.71	.52		
	기타	52	3.29	.53		
소속	제주시	206	3.21	.54	-3.079	.002
	서귀포시	137	3.40	.59		
동장성별	남성	281	3.28	.57	-.968	.334
	여성	62	3.35	.56		

* $p<.05$, ** $p<.01$

(3) 조직몰입도의 차이검증

공무원의 사회적 변수에 따른 조직몰입도의 차이검증을 한 결과는 <표 5-20>과 같다.

<표 5-20> 공무원의 사회적 특성에 따른 조직몰입도의 차이

구분	집단	N	평균	표준편차	t값/ F값	p값
성별	남성	122	3.40	.63	2.769	.006
	여성	221	3.22	.52		
연령	29세 이하	30	3.08	.63	4.541	.004
	30~39세	160	3.21	.55		
	40~49세	126	3.39	.56		
	50~59세	27	3.45	.52		
학력	고졸	30	3.49	.84	1.778	.151
	전문대졸	91	3.32	.42		
	대졸	216	3.24	.56		
	대학원 이상	6	3.31	.87		
근무년수	1년~5년	73	3.15	.70	3.020	.007
	6년~10년	108	3.19	.45		
	11년~15년	49	3.32	.52		
	16년~20년	66	3.39	.56		
	21년~25년	31	3.53	.58		
	26년~30년	13	3.54	.55		
직급	30년 이상	3	3.33	.52	4.709	.001
	9급	53	3.25	.62		
	8급	101	3.19	.57		
	7급	109	3.31	.51		
	6급	28	3.69	.54		
소속	기타	52	3.23	.55	-.844	.399
	제주시	206	3.26	.55		
동장성별	서귀포시	137	3.32	.59	-.580	.563
	남성	281	3.28	.54		
	여성	62	3.32	.66		

* p<.05, ** p<.01

먼저 성별에 따른 조직만족도의 인식 차이를 살펴보면, p=.006로 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

연령에 따른 조직몰입도의 인식 차이를 살펴보면, p=.004로 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

학력에 따른 조직몰입도의 인식 차이를 살펴보면, p=.151로 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

근무년수에 따른 조직몰입도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.007$ 로 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

직급에 따른 조직몰입도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.001$ 로 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

소속에 따른 조직몰입도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.399$ 로 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

동장성별에 따른 조직몰입도의 인식 차이를 살펴보면, $p=.563$ 로 $\alpha=0.05$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

2) 회귀분석 결과

(1) 직무만족도 관련 회귀분석

직무만족도를 종속변수로 하고 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 성별(더미변수)을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. <표 5-21>에서 결과와 같이 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 전체 모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그리고 직무만족도를 알기 위해서 사용된 독립변수들의 설명력을 나타내는 수정된 결정계수(R^2)는 0.519로 밝혀졌는데, 이는 종속변수의 변동 중 51.9% 정도를 본 회귀분석 모형이 설명하고 있음을 의미한다. 아래 회귀분석을 기초로 다음 가설을 검증하고자 한다. 독립변수 간의 독립성 가정을 측정하는 분산팽창요인(VIF)은 변혁적 리더십 3.501, 거래적 리더십 3.506, 성별 1.013로 다중공선성이 나타나지 않은 것으로 판명되었다.

<표 5-21> 직무만족도에 대한 회귀분석

구 분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률(p값)
종속변수	직무만족도	B	표준오차	베타		
독립변수	(상수)	1.388**	0.114		12.152	0.000
	변혁적리더십	0.304**	0.057	0.373	5.309	0.000
	거래적리더십	0.306**	0.056	0.383	5.461	0.000
	성별(여성=0,남성1)	-0.200**	0.056	-0.136	-3.594	0.000
$R^2 = .523$, 수정된 $R^2 = .519$, $F = 123.981$, $p = .000$						

* $p<.05$, ** $p<.01$

가설 2. 동장의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)은 조직 구성원의 직무 만족도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 동장의 리더십이 조직 구성원의 직무만족도에 미치는 영향의 정도는 현재 조직의 남성동장과 여성동장 간에 차이가 있을 것이다.

제주특별자치도 동장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 한 단위(5점 척도 중 1점) 상승할수록 직무만족도는 각각 0.373점과 0.383점(이상, 표준화 계수) 상승한 것으로 나타났다. 두 독립변수 모두 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났다. 연구가설 2는 채택되었다.

조직 구성원의 직무만족도에 미치는 영향의 정도는 남성 동장과 근무하고 있는 사람이 여성 동장과 근무하고 있는 사람보다 0.136점(표준화 계수) 낮은 것으로 나타났다. $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났다. 연구가설 3은 채택되었다. 독립변수 중 직무만족도에 가장 큰 영향력이 있는 변수는 표준화 계수가 가장 큰 거래적 리더십으로 밝혀졌다.

(2) 조직몰입도 관련 회귀분석

조직몰입도를 종속변수로 하고 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 성별(더미변수)을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. <표 5-22>의 결과와 같이 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 전체 모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그리고 조직몰입도를 알기 위해서 사용된 독립변수들의 설명력을 나타내는 수정된 결정계수(R^2)는 0.250으로 밝혀졌는데, 이는 종속변수의 변동 중 25.0% 정도를 본 회귀분석 모형이 설명하고 있음을 의미한다. 독립변수 간의 독립성 가정을 측정하는 분산팽창요인(VIF)은 직무만족도와 마찬가지로 변혁적 리더십 3.501, 거래적 리더십 3.506 동장 성별 1.103로 다중공선성이 나타나지 않은 것으로 판명되었다. 아래 회귀분석을 기초로 다음 가설을 검증하고자 한다.

가설 4. 동장의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)은 조직 구성원의 조직 몰입도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 동장의 리더십이 조직 구성원의 조직몰입도에 미치는 영향의 정도는 현재 조직의 남성동장과 여성동장 간에 차이가 있을 것이다.

<표 5-22> 조직몰입도에 대한 회귀분석

종속변수	구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률(p값)
	조직몰입도	B	표준오차	베타		
독립변수	(상수)	1.956***	0.142		13.777	0.000
	변혁적리더십	0.184**	0.071	0.227	2.588	0.010
	거래적리더십	0.241***	0.070	0.303	3.458	0.001
	성별 (여성=0,남성1)	-0.132*	0.069	-0.090	-1.909	0.057
$R^2 = .257$, 수정된 $R^2 = .250$, $F = 39.095$, $p = .000$						

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

제주특별자치도 동장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 한 단위(5점 척도 중 1점) 상승할수록 조직몰입도는 각각 0.227점과 0.303점(이상, 표준화 계수) 상승한 것으로 나타났다. 두 독립변수 중 변혁적 리더십은 $\alpha=0.05$ 의 수준에서 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 $\alpha=0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났다. 연구가설 4는 채택되었다.

조직 구성원의 조직몰입도에 미치는 영향의 정도는 남성 동장과 근무하고 있는 사람이 여성 동장과 근무하고 있는 사람보다 0.090점(표준화 계수) 낮은 것으로 나타났다. 본 연구는 유의 수준에서 95%($p<0.05$)신뢰수준에서 유의성을 검증하였으나, 동장의 리더십이 조직 구성원의 조직몰입도에 미치는 영향 정도에 있어 남성동장과 여성동장 간에 차이에 대해서는 90%($p<0.10$) 신뢰수준에서 유의성을 검증하였으며, 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났다. 연구가설 5는 채택되었다. 독립변수 중 조직몰입도에 가장 큰 영향력이 있는 변수는 표준화 계수가 가장 큰 거래적 리더십으로 밝혀졌다.

2. 분석결과 함의

본 연구는 동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 파악하는 것이 목적이다. 이를 위해 이론적 논의를 중심으로 리더십에 대한 영향요인을 도출하였고 이에 제주특별자치도 31개 동사무소 공무원을 대상으로 동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 설문

조사하여 분석하였다. 실증분석은 SPSS 12.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 빈도분석, 요인분석, Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도 분석과 상관관계 분석, t-test검정, 일원배치분산분석(ANOVA), 회귀분석을 실시하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

변수의 타당성 분석은 요인분석을 실시하였으며, 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 설문지 구성은 타당성을 갖고 있음을 알 수 있었으나, 거래적 리더십의 하위요인인 예외적 관리는 요인값과 공통성 값 모두 0.5 이하로 향후 회귀분석시 제외하였다. 신뢰성은 Cronbach's Alpha 계수를 통해 검증하였으며, 각 요인의 Cronbach's Alpha 계수의 값이 0.60 이상으로 신뢰성이 높은 것으로 분석되었다. 분석결과를 정리하면 리더십의 구성요소인 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직효과성의 구성요소인 직무만족도, 조직몰입도의 신뢰성을 검증한 결과 높은 신뢰성을 갖는 것으로 나타났다. 주요변수들의 상관관계 분석결과 직무만족도와 조직몰입도, 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 $\alpha = 0.01$ 유의 수준에서 통계적으로 유의하며 상관성이 높은 것으로 나타났다.

<가설 1>의 검증에서는 공무원의 사회적 변수(성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급, 소속)에 따라 리더십의 구성요소 간에 차이가 있을 것이다라는 전제하에 검증을 실시한 결과 첫째, 리더십의 차이검증에서는 직급, 소속, 현재 근무하는 조직의 동장 성별부문에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났지만 성별, 연령, 학력, 근무년수 부문에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 직무만족도 차이검증에서는 연령, 직급, 소속부문에 대해서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났지만 성별, 학력, 근무년수, 현재 근무하는 조직의 동장 성별부문에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

셋째, 조직몰입도 차이검증에서는 성별, 연령, 근무년수, 직급부문에 대해서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났지만 학력, 소속, 현재 근무하는 조직의 동장 성별부문에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<가설 2>의 검증에서는 동장의 리더십은 조직 구성원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 전제하에 검증을 실시한 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<가설 3> 동장의 리더십이 조직 구성원의 직무만족도에 미치는 영향의 정도는 현재 조직의 남성동장과 여성동장 간에 차이가 있을 것이다라는 전제하에 검증을 실시한 결과 직무만족도는 여성동장과 근무하는 구성원이 남성동장과 근무하는 구성원 보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<가설 4> 검증에서는 동장의 리더십은 조직 구성원의 조직몰입도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 전제하에 검증을 실시한 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<가설 5> 동장의 리더십이 조직 구성원의 조직몰입도에 미치는 영향의 정도는 현재 조직의 남성동장과 여성동장 간에 차이가 있을 것이다라는 전제하에 검증을 실시한 결과 조직몰입도는 여성동장과 근무하는 구성원이 남성동장과 근무하는 구성원 보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 가설검증 결과는 <표 5-23>과 같다.

<표 5-23> 가설검증 결과

구분	가설	채택여부
가설 1	공무원의 사회적 변수(성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급, 소속)에 따라 리더십의 구성요소 간에 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설 2	동장의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)은 조직 구성원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	동장의 리더십이 조직 구성원의 직무만족도에 미치는 영향의 정도는 현재 조직의 남성동장과 여성동장 간에 차이가 있을 것이다	채택
가설 4	동장의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)은 조직 구성원의 조직몰입도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 5	동장의 리더십이 조직 구성원의 조직몰입도에 미치는 영향의 정도는 현재 조직의 남성동장과 여성동장 간에 차이가 있을 것이다.	채택

제 6 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

현대 사회는 미래를 가늠하기 어려울 정도로 급변하고 있다. 과거 양과 규모를 중시했던 권위적 시대에서 지식의 생산, 가공 능력이 경쟁력의 원천인 지식 정보화 사회에 들어선 만큼 이를 통한 경제적·사회적 지위 상승이 가능해짐에 따라 여성의 사회참여활동 역시 활발해졌다. 고학력 여성이 증가하고 있고 여성에 대한 불합리한 제도 개선 및 사회참여의 제도적 장치가 마련되는 등 여성의 참여 기회가 확대되고, 여성의 사회적 지위도 비약적으로 향상되었다.

보수적인 관료제 조직으로 대표되는 공직사회에서도 여성의 사회진출이 활발해지면서 여성 공무원 비율이 꾸준히 증가하고 있어 지방자치단체 여성 공직자 비율뿐만 아니라 5급 이상(상당) 여성공무원의 비율 역시 2002년 5.7%에서 2010년 8.6%로 상승하였다. 그러나 관리직 여성 공무원의 증가와 조직의 성과에 있어 얼마만큼의 영향을 끼치는지에 대한 긍정적 견해와 부정적인 견해가 존재한다.

본 연구에서는 동장의 리더십의 유형과 성별이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 동장의 리더십 요인 중 어떤 요인이 조직의 성과 창출에 기여하는지를 파악해 보고, 여성동장과 남성동장과 간 비교적 고찰을 통해 어떤 성과 차이성을 창출하는지를 파악하고자 하였다.

연구방법은 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하여 실시하였다. 국내외 문헌 검토를 통해 리더십과 직무만족 및 조직몰입도, 여성 리더십을 분석하였으며, 실증적 연구를 위해 제주특별자치도 31개 동(洞) 주민센터(서귀포시 12개동, 제주시 19개동)에 근무하는 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 수집

된 자료의 분석은 사회과학에서 널리 이용되고 있는 통계프로그램인 SPSS 12.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 빈도분석, 요인분석, Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도 분석과 상관관계 분석, t-test검정, 일원배치분산분석(ANOVA), 회귀분석을 실시하였다. 실증분석의 주요 결과는 다음과 같다.

먼저, 여성 공무원 리더에 대한 일반적 인식 부문은 빈도분석을 실시하였다. 제주특별자치도 31개 동사무소 공무원 343명을 대상으로 리더의 역할에 대한 질문에 대하여 전체의 88%가 리더는 “조직구성원들에게 업무와 관련된 자율성을 보장하여 구성원의 능력이 최대한 발휘될 수 있도록 해야 한다”고 응답하였다. 다음으로 여성 동장의 중요 덕목에 대해서는 전체의 29.4%가 여성동장은 “조직의 비전과 전략제시 능력”이 중요하다고 응답하였으며, 여성 동장과 남성동장의 업무수행 능력 비교 부문은 68.6%가 “남성동장과 여성동장간의 업무수행 능력 차이는 없다”라고 응답하였다. 그리고 남성 동장과 비교하였을 때 여성 동장이 보완해야 될 부문에 대해서는 50%가 “다양한 경험과 폭넓은 가치관”이 필요하다고 응답하였다. 반면에 남성 동장과 비교하여 여성 동장이 우수한 부문에 대해서는 47.4%가 “유연한 사고로 다양한 각도의 업무처리 능력”이 더 우수하다고 응답하였다. 마지막으로 향후 여성 동장과 근무여부에 있어서는 원하지 않는다가 30.6% 응답하여, 여성 동장과 근무를 원하는 24.5%보다 높게 나타났다.

다음은 측정 정도의 신뢰성은 Cronbach's Alpha 계수를 통해 검증하였다. 분석결과를 정리하면 리더십의 구성요소인 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직효과성의 구성요소인 직무만족도, 조직몰입도의 신뢰성을 검증한 결과 높은 신뢰성을 갖는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구 결과는 첫째, 동장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직구성원의 조직몰입도와 직무만족도에 유의미한 영향을 미쳤으며 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향이 큰 변수는 대부분의 선행연구 결과와 달리 둘 다 거래적 리더십으로 밝혀졌다. 둘째, 동장의 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향의 정도는 여성동장과 근무하는 구성원이 남성동장과 근무하는 구성원보다 모두 다 큰 것으로 나타났다.

2. 시사점

본 연구에서는 리더십의 유형과 리더의 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 동장의 리더십 요인 중 어떤 요인이 조직의 성과 창출에 기여하는지를 파악해 보고, 여성동장과 남성 동장과의 비교 분석을 통하여 어떤 차이점이 있는지를 살펴보았다. 연구에서 도출된 결과를 토대로 향후 리더십 발휘를 위한 바람직한 방향을 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 리더십에 대한 조사 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 조직구성원의 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향이 큰 것은 거래적 리더십으로 밝혀졌다. 대부분의 선행연구에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 직무만족과 조직몰입의 수준이 높은 것으로 나타난 것과 달리 거래적 리더십이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향에 있어 상대적으로 높게 나타났다.

이러한 결과는 공직사회의 구조적 특성과 연관 지어 볼 수 있다. 공무원은 법에 의하여 집행되는 업무를 수행한다. 그러다보니 무언가를 창조하고, 업무에 있어 가시적인 성과를 나타내기보다는 법의 틀 안에서 행동하고 공공기관의 특성상 승진, 보상에 있어 일반 기업에 비해 경직성을 띤다. 그렇기 때문에 장기적인 비전을 제시하고, 새로운 시도를 하며 부하를 격려하는 변혁적 리더십보다는 규칙과 관례에 따라 문제를 해결하고 전통에 기반하여 영향력을 행사하는 거래적 리더십이 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다고 해석할 수 있다.

그러나 큰 틀에서는 거래적 리더십에서 더 나아가 변혁적 리더십이 영향을 미칠 수 있는 단계까지 조직과 조직구성원이 성장해야 한다. 이를 위하여 구성원에 대해 즉각적이고 가시적인 보상으로 동기를 부여하고, 문제해결을 지시하는 단계를 우선적으로 적용하며, 이후 장기적 목표를 공유하고 서로 간 의사소통을 통해 개개인의 만족도 향상과 자아실현의 기회를 확대하는 방향으로 나아가야 할 것이다.

둘째, 동장의 리더십이 직무만족과 조직몰입도에 미치는 영향의 정도는 여성동장과 근무하는 구성원이 남성동장과 근무하는 구성원보다 모두 더 큰 것으로 나타났다.

이러한 조사결과는 다음과 같은 시사점을 내포하고 있다.

여성 동장이 남성 동장보다 구성원들의 직무만족에 미치는 영향이 큰 것은 기존의 변혁적 리더십이나 거래적 리더십과 같은 진취적이고 강한 리더십만이 아니라 설문조사 결과에서 나타난 것과 같이 유연하고 섬세한 직무처리 능력과 소통과 배려로 여성적인 리더십을 발휘하였기 때문이라는 것을 알 수 있다. 하루가 다르게 변화하고 있는 요즘의 지식·정보 사회에서는 과거의 경직되고 위계적인 조직구조로는 효과성을 도출해내기 힘들다. 부드럽고 섬세한 여성적인 리더십과 조직문화가 역설적으로 더 강력한 힘을 발휘하게 되는 상황이다.

Loden(1985:63)에 의하면 현대의 조직 구성원은 위계적 구조와 전체적 의사결정에 의존하는 전통적 리더십을 거부하고 팀 위주의 참여적 관리구조를 선호하였다고 하였다. 전통적인 리더십 모델은 리더 개인에게 상당한 책임을 부여하며 조직을 통제하고 권위를 행사하며 리더 자신의 신념과 확신으로 조직 구성원을 집단의 과업에 동원시키려고 한다. 그러나 여성적 리더십은 활동 행태가 경쟁이 아니라 협동이며, 조직구조는 위계조직이 아닌 수평적 조직 유형으로 팀 중심이 된다. 또한, 여성 리더십의 목적은 양적 성장보다 질적 결과물에 있고, 문제 해결은 직감과 합리성에 의해 이루어진다. 따라서 더욱 중요해지고 있는 여성리더십을 활용할 방안을 강구해야 한다.

이를 위해서는 우선 행정조직 내 공무원들을 대상으로 한 양성평등교육의 내실화, 여성동장(관리자) 임용할당제, 여성공무원 대상 리더십 역량강화, 주요부서 보직 배치 강화로 경력관리 등을 통하여 공무원들의 의식 개선 및 여성공무원 능력배양 여건 개선이 선행되어야 할 것이다. 또한, 직장 내 동호회나 비공식조직 등의 활성화로 보다 수평적이고 자유로운 분위기의 조직문화가 확산될 필요가 있을 것이다. 아울러 설문 답변에서도 지적되었듯이 여성관리자 스스로도 다양한 경험과 폭넓은 가치관, 대인관계 능력을 함양하는 등의 자기 발전적 노력이 필요하다.

최근 들어 제주특별자치도 공직사회에서 여성의 비율은 지속적으로 증가하고 있고 2011년 현재 전체의 26.4%에 달하고 있으나 5급 이상의 관리직 여성공무원은 전체 고위 관리직의 10.0%에 불과한 현실이다. 또한, 2012년 현재 제주특별자치도 43개 읍면동장중에 여성은 동장이 6명(제주시 4개, 서귀포시 2)으로 13.9%

에 불과하며 읍면장은 전무한 실정이다. 이는 아직도 유리천장(Class Ceiling)이라는 무형의 장벽을 극소수만이 깨고 있음을 엿볼 수 있다. 특히 최일선 기관인 동(洞) 행정은 특성 상 주민의 일상생활과 밀접한 관련을 가지고 근무시간이나 업무량에 관계없이 폭넓은 대민서비스 행정을 수행하고 있다. 따라서 동(洞) 주민센터 조직원의 직무만족과 조직몰입도가 높아지면 주민들에 대한 서비스 질 또한 매우 높아 고객만족도 향상에 상당히 큰 영향을 미칠 것이다.

따라서 이 같은 현실을 살펴보면 조직문화 개선 정책뿐만 아니라 여성 읍면동장(관리자) 쿼터제 등 고위직에 여성들의 진출을 확대하는 적절한 인사정책 까지도 수반되어야 여성리더십이 자유롭게 발휘될 수 있는 토대가 마련될 것이다.

이상으로 동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 분석해 보았다. 그 결과 제주특별자치도 동(洞) 조직 내에서 리더십이 발휘되는 상황을 여성 동장과 남성 동장 간 비교를 통해 파악해 볼 수 있었고 향후 바람직한 발전방향까지도 모색해 볼 수 있었다.

제 2 절 연구의 한계

본 연구는 제주특별자치도 소속 동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 동(洞) 주민센터 직원의 인식을 중심으로 분석하였다. 그 결과 동장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직구성원의 조직몰입도와 직무만족도에 유의미한 영향을 미쳤으며 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향이 큰 것은 둘 다 거래적 리더십으로 밝혀졌다. 또한, 남성 동장과 여성 동장 간 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향이 큰 것은 모두 여성동장인 것으로 결론을 도출해 내었으나 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 제주특별자치도 31개 동사무소 공무원이 인식하고 있는 인지적 척도를 이용하여 측정 분석하였으며 주관적 방법에 의존하였다. 또한 동(洞) 주민센터에 근무하는 공무원으로 대상을 한정하였으므로 연구 결과를 제주특별자치도 모든 조직에 적용되는 일반적인 것으로 보기에 한계가 있다.

둘째, 직무만족도나 조직만족도에 영향을 미치는 변인으로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십만으로는 설명이 불충분한 면이 있다는 것이다. 어떤 조직에서의 직무만족도나 조직몰입도는 리더의 리더십뿐 만이 아니라 그 조직의 분위기나 근무환경, 근무조건 등과 같은 변인에 의해서도 좌우된다. 조사과정에서 기타 이와 같은 변인들이 완벽히 통제되기는 현실적으로 쉽지 않았다.

셋째, 설문지에 자신이 속한 조직의 관리자의 능력이나 리더십에 대한 내용이 포함되어 있다는 것이다. 비록 무기명 설문지일지라도 설문 응답 중 자기검열의 논리로 작용하여 명확한 응답을 꺼리게 만드는 요소가 될 수 있다. 이는 설문 분석 결과의 객관성을 저해시키는 요소가 된다.

넷째, 아직까지도 남성중심적인 공직사회에서 응답자의 편견이나 선입관이 개입되지 않은 설문 결과가 얻어지기에는 한계가 있다는 점이다. 수치화되기 어려운 리더십에 대한 설문의 경우 그 영향은 더 커질 수밖에 없다.

다섯째, 리더십에 대한 문헌 연구에 대한 탐색적 연구를 실시한 결과 리더십 유형은 매우 다양하게 연구되어 왔다. 하지만 본 연구에서는 리더십의 구성요소로 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형에 한정하여 연구하였기 때문에 향후 연구에서는 리더십 행동에 대한 연구가 필요하다.

여섯째, 본 연구는 횡단적인 연구(cross-sectional method)로 진행이 되었으나, 향후 과거, 현재, 미래의 남성리더와 여성리더의 리더십 변화를 비교할 수 있는 종단적 연구(longitudinal study)에 의한 후속연구가 필요하다.

이와 같은 한계에도 불구하고 이번 연구는 제주특별자치도 동(洞) 조직원을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 동장(관리자)의 성별을 구분하여 리더십을 비교, 분석하고 조직구성원의 직무만족과 조직몰입도에 대하여도 비교, 분석해 볼 수 있는 실증적 연구라는 점에서 의의가 있다고 하겠다. 향후 이러한 한계점들을 극복, 보완하여 리더십이 직무만족과 조직몰입도에 기여할 수 있는 방안에 대한 논의가 필요하다 할 것이다.

참고문헌

- 강관수. (2006). 「여성 리더십 유형과 조직성과에 관한 비교연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로」. 동국대학교 경영대학원 석사 학위논문.
- 강시현. (2004). 「성별인식과 리더십에 관한 연구 : 일반 행정직 여성 공무원을 중심으로」. 이화여자대학교 대학원 석사 학위논문.
- 권상술. (1996). 「상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향」. 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김덕경. (1998). 「상사의 리더십 유형이 비서의 조직몰입에 미치는 영향」. 동의대학교 경영대학원 박사학위 논문.
- 김의용. (2009). 「리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구」. 고려대학교 경영정보대학원 석사 학위논문.
- 김정필. (2006). 「리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계에 대한 실증적 연구」. 고려대학교 대학원 박사 학위논문.
- 김지은. (2007) 「여성리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 초등학교 여교장을 중심으로」. 경희대학교 테크노경영대학원 석사 학위논문.
- 김지혜. (2011). 「지방자치단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 리더-부하 간 거리 조절효과를 중심으로」. 성균관대학교 국정관리대학원 석사학위 논문.
- 김찬우. (2011). 「리더십, 조직문화, 조직효과성 간의 관계 연구」. 성균관대학교 국정관리대학원 석사 학위논문.
- 김혜숙. (2003). 「리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 연세대학교 행정대학원 석사 학위논문.
- 김호정. (2000). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형 : 공·사조직의 중간관리층을 대상으로. 「한국정책학회보」, 10(3): 99-104.
- 문미경. (2008). 「정부를 움직이는 여성의 힘, 왜 적은가」. 한국학술정보.
- 문준호. (2011). 「리더십 유형과 조직효과성에 관한 연구 : 중소기업을 중심으로」. 충주대학교 산업대학원 석사 학위논문.
- 박귀근. (2008). 「여성의 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향」. 중앙대학교 글로벌인적자원대학원 석사 학위논문.

- 박영미·이영민. (2011). 지방자치단체 여성팀장 공무원의 리더십 역량 연구. 「지방행정연구」, 25(3): 215-218.
- 박종현. (2003). 「리더십 유형이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 서강대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 박천오·강제상·권경득·김상묵. (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구 : 공무원의 인식을 중심으로. 「한국행정학보」, 10(3).
- 박태규. (2010). 「중앙행정기관의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 공무원의 인식도 조사」. 가톨릭대학교 대학원 석사 학위논문.
- 백기복. (2009). 「조직행동연구」. 창민사.
- 백기복. (2010). 「리더십의 이해」. 창민사.
- 봉선형. (2012). 「리더십 유형, 팔로어십 유형, 조직 효과성간의 관계에 관한 연구 : 공공조직을 중심으로」. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사 학위논문.
- 서종희. (2003). 「여성리더십의 유효성에 대한 고찰 : 남녀리더십 비교 연구를 중심으로」. 고려대학교 대학원 석사 학위논문.
- 양상진. (2007). 「CEO 리더십 유형과 조직성과」. 한국학술정보.
- 예연정. (2006). 「여성공무원의 리더십 조건 : 경상북도 여성공무원을 중심으로」. 경일대학교 대학원 박사 학위논문.
- 오르나. (2002). 「리더십에 관한 이론적 연구」. 경희대학교 대학원 석사 학위논문.
- 원숙연. (2009). 공직 내 여성관리자에 대한 고정관념적 평가의 역학 : 성차(性差)를 중심으로 한 탐색적 접근. 「한국여성학」, 25(1): 73
- 원숙연. (2010). 조직의 문화적 특성이 여성관리자에 대한 인식에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 44(2): 63
- 유문조. (2005). 「변혁적 리더십과 신뢰 유형이 조직유효성에 미치는 영향」. 대전대학교 대학원 박사 학위논문.
- 유학근. (2012). 「학교장의 변혁적 리더십과 조직효과성의 관계에서 학교장신뢰의 매개효과와 조절효과」. 중부대학교 대학원 박사 학위논문.
- 이대경. (2011). 「리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울특별시 투자기관을 중심으로」. 한양대학교 공공정책대학원 석사 학위논문.
- 이상철·권영주. (2008). 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석 :

- 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로. 「한국행정학보」. 이시연. (2006). 관리직 여성공무원 역량 강화에 관한 연구. 「사회과학논총」. 26: 97
- 이철수. (2009). 「사회복지학사전」. Blue Fish.
- 이현주. (2010). 「공공조직에서의 여성리더십 현황 연구 : 지방자치단체 여성공무원을 중심으로」. 숙명여자대학교 사회교육대학원 석사 학위논문.
- 이혜선. (2006). 「지방자치단체 여성공무원 리더십 실증에 관한 연구 : 5급 이상 관리직 여성공무원을 중심으로」. 단국대학교 석사 학위논문.
- 조계숙. (1991). 「직무특성에 따른 개인반응에 관한 실증적 연구」. 성균관대학교 경영대학원 박사 학위논문.
- 조국행. (2007). 「공정성과 조직몰입, 직무만족, 조직유효성」. 한국학술정보.
- 조성욱. (2009). 「비영리조직에서 변혁적 리더십과 신뢰유형이 조직유효성에 미치는 영향 : 직업재활수행기관을 중심으로」. 대구대학교 대학원 박사 학위논문.
- 최미정. (2004). 「팔로어십 유형과 조직몰입간의 상관성 연구」. 연세대학교 교육대학원 석사 학위논문.
- 최상호. (2011). 「리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 가전 및 IT 서비스 종사자를 중심으로」. 고려대학교 경영정보대학원 석사 학위논문.
- 추욱. (2010). 「지방정부조직의 사회자본과 조직효과성의 관계에 관한 연구 : 충청남도를 중심으로」. 배재대학교 대학원 박사 학위논문.
- 한국여성개발원. (1992). 「여성과 리더십」. 한국여성개발원.
- 행정안전부. (2011). 「2011년 지방자치단체 여성공무원 통계」. 행정안전부.
- 허전. (2006). 중앙행정부처의 남성과장과 여성과장의 리더십 비교. 「한국사회와 행정연구」. 17(3): 125-126
- 황혜경. (2010). 「리더십이 조직유효성에 미치는 영향 : 그룹 일체성의 매개효과를 중심으로」. 성균관대학교 대학원 석사 학위논문.
- A. Bryman. (1992). 「Charisma and Leadership in Organization」. London:Sage
- Stogdill, R. M. (1974), Handbook, I. R. & Massarik. F.(1961) 「Leadership and Organization」. MacGraw, New York.

ABSTRACT

Modern society is changing so rapidly that we cannot estimate what will be coming in the near future. As the society has been changed into the information-oriented society, which competitive sources are production of knowledge and processing ability, from the authoritarian era preferring amount and size, women's social participation and activities are also growing. Furthermore, with women's higher education enrollment rate from 34.1% in 1985 up to 75% in 2011, highly educated women have taken increased opportunities for participation in social activities. As with increasing social status of women, recently women leaders' are making a brilliant figure in many fields.

The participation of women in the civil service is no exception. Civil service is being perceived as an attractive profession for women owing to impartial selection criteria and the stability of job security, women's Employment Initiative and the Gender Equality Employment Initiative. Percentage of the women officials of those municipalities is rising steadily from 23.2% in 2002 to 29.8% in 2010 and showing continuous growth. Particularly, with the 9th grade female public servants acceptance rate at 54.7 percent of the total, the tendency for women entering public offices is becoming very active. In addition, 5th grade or higher grade female civil servants percentage is growing from 5.7% in 2002 to 8.6% in 2010. There are some negative views on increasing the number of women as directorate officials level, whileas the others are raising views that women's leadership is needed in the modern delicate and sensitive society.

In this study, by analyzing empirically the impact of Dong office head's gender and attitude toward the type of his or her leadership on job satisfaction and organizational commitment, the author looks into leadership factors that can create organizational members' achievement and build citizen credibility on the front-line agency that performs administrative tasks.

Another objective of this research is to utilize the results as a basis for exerting a desirable administrative leadership, and help to establish and improve the human resource management system in the public sector.

In the pursuit of this purpose of this study, literature review and empirical studies by survey method were used. In the literature review, domestic and international leadership theory, relative academic articles and books were comprehensively analyzed and used for setting the research model and research hypotheses. In the parameter settings for an empirical study, the type of leadership as independent variables is divided into two types such as transformational leadership and transactional leadership. The gender of the dong(village) office head was set dummy variable of the independent variables. Empirical research methods using a questionnaire organized with these key parameters were conducted toward workers from Jeju-31 Dong Community Center (Jeju-19 dongs, Seogwipo-12 dongs). Frequency Analysis, Factor Analysis, Reliability and Correlation Analysis using Cronbach's Alpha Coefficient, T-test, one way Analysis Of Variance (ANOVA), and Regression Analysis was used to verify the hypothesis of this study through SPSS for Win 12.0.

The main results of this study are summarized as follows.

Firstly, the transformational leadership and transactional leadership of head person at dong office had a significant effect on job satisfaction of organizational members' and their commitment, and the transactional leadership turned out to have more significant effect on job satisfaction and organizational commitment.

Secondly, the leadership impact on job satisfaction and organizational commitment was greater when the workers serve as woman head persons rather than man head persons.

Based on the results, further challenges can be predicted as follows;

Firstly, as the transactional leadership in motivating the members with immediate and tangible rewards, and solving problem had a greater impact on job satisfaction and organizational commitment than transformational

leadership, the base to grow organization and its members should be provided to achieve the transformational leadership.

Secondly, we must find a way to take advantage of women leadership. based on the fact that job satisfaction and organizational commitment of members serving woman head person is larger than that of members serving man head person. To do this, organizational culture, consciousness improvement and women civil servants' capacity building condition should be preceded by strengthening the reinforcement of gender equality education, a quota system for woman supervisor employment, women officials' leadership capacity building, and career management positioning major departments. In addition, female managers self-development effort is required to have their own values and a wide variety of experiences, including interpersonal skills.

Particularly, affirmative policies as quotas for woman supervisor serving front-line agencies should be introduced to enhance customer and residents satisfaction by improving workers' job satisfaction and organizational commitment at the community centers.

Therefore, this study has an implication in the fact that it analysed the leadership style focusing on the gender of the dong office head's on transformational leadership and transactional leadership at Jeju-based community centers. The empirical research also had a significance in discussing organizational effectiveness affecting job satisfaction and organizational commitment. Further discussion is needed in the future on how to contribute to job satisfaction and organizational commitment by complementing the leadership limitation revealed in this study

keyword : dong office heads' leadership, transformational leadership, transactional leadership, job satisfaction, organizational commitment, gender leadership effects

ID

동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 설문조사

안녕하십니까?

저는 제주대학교 행정대학원에서 행정을 전공하는 대학원생입니다.

저는 금번 ‘동장의 리더십 유형과 성별이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구’라는 주제로 석사학위논문을 준비하고 있으며, 이를 완성하기 위해서 설문조사를 하고 있습니다.

본 설문조사는 ‘동장의 리더십 유형과 성별이 조직 효과성인 직무만족도와 조직몰입도에 어떤 영향을 주고 있는지’를 주된 센터에 근무하는 직원의 인식을 중심으로 파악하기 위한 것입니다. 따라서 본 설문지에는 정답이 없으며, 읽고 느끼시는 대로 답변됩니다.

응답해주신 귀중한 자료는 통계법 제8조에 의거 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다. 다소 불편하고 번거롭더라도 솔직하고 성의 있게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

선생님의 가정에 사랑과 행복이 충만하시기를 기원합니다.

감사합니다.

2012년 5월

지도교수: 양 덕 순 교수님(제주대학교 행정학과)

연구자: 제주대학교 행정대학원 석사과정

고인자(kij1333@korea.kr)

연락처: 010-3699-9670

선생님께서 근무하고 계신 조직의 부서장(동장) 리더십에 관한 것입니다. 생각하시는 항목에 √를 표시해 주시기 바랍니다.

	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
5	나의 상사는 부하 직원들이 스스로의 업무에 열정을 갖게 한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 부하 직원들에게 미래의 비전을 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 상사는 부하 직원들에게 낡은 전통과 관습에 얽매이지 않도록 강조한다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 부하 직원들의 개인적인 문제에도 관심을 보여 준다	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 부하직원들의 직장에서의 성공모델이다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 상사는 부하 직원들이 보다 높은 목표에 도전하게 해 준다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 상사는 부하 직원들에게 새로운 시각을 가지고 새로운 방법을 시도하도록 자극한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 상사는 부하 직원들이 어려움을 처했을 때 도움을 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 상사는 부하 직원들에게 긍정적으로 열정을 가지고 말한다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 상사는 부하 직원들에게 새로운 아이디어를 표출하도록 장려한다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 상사는 부하 직원들이 잘못했을 때 진심으로 충고해 준다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 상사는 부하 직원들의 자기 계발을 적극적으로 지원한다.	①	②	③	④	⑤
17	나의 상사는 부하 직원들이 자신의 일에 자부심을 가지게 한다.	①	②	③	④	⑤
18	나의 상사는 부하 직원들이 하는 일의 가치를 높이 평가해 준다.	①	②	③	④	⑤

	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
19	나의 상사는 부하 직원들의 업무개 선 노력을 높이 평가한다.	①	②	③	④	⑤
20	나의 상사는 부하 직원들에게 업무 에 필요한 사항들을 적극적으로 지 도한다.	①	②	③	④	⑤
21	나의 상사는 부하 직원들이 자신의 업무에 자신감을 가지게 해준다.	①	②	③	④	⑤
22	나의 상사는 목표가 달성되었을 때 부하 직원들이 받게 될 보상이나 이 익에 대해 잘 이해시켜 준다.	①	②	③	④	⑤
23	나의 상사는 노력에 대한 보상으로 부하 직원들이 원하는 것을 얻을 수 있도록 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
24	나의 상사는 사전에 합의한 대로 노 력하면 부하직원들이 원하는 보상을 해 준다.	①	②	③	④	⑤
25	나의 상사는 목표달성을 위해 부하 직 원들에게 적절한 보상과 처벌을 적절 하게 사용한다.	①	②	③	④	⑤
26	나의 상사는 특별한 문제가 발생하지 않는 한 어떠한 것도 바꾸려 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
27	나의 상사는 부하 직원들이 정해진 목표를 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취해 준다.	①	②	③	④	⑤
28	나의 상사는 부하 직원들이 반드시 알아야 할 사항만 말해주고 나머지 는 부하직원들이 스스로 알아서 하 게 한다.	①	②	③	④	⑤

선생님께서 근무하고 계신 조직에서 구성원들의 직무만족도에 관한 것입니다. 생각하시는 항목에 √를 표시해 주시기 바랍니다.

	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
29	나는 내가 맡은 업무에 대해 자부심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
30	우리 조직은 동료간의 관계가 친밀하고 유대감이 높다.	①	②	③	④	⑤
31	나는 나와 유사한 업무를 수행하고 있는 사람들과 비교하면 보수면에서 높은 대우를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
32	나는 성실한 업무수행과 승진은 깊은 관계가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
33	나의 업무는 평소 내가 맡고 싶었던 업무이다.	①	②	③	④	⑤
34	나는 업무수행과 관련된 나의 부서장의 지도방법과 조언방법이 매우 적절하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
35	어려운 일이 생기면 주위 동료들이 적극적으로 도와준다.	①	②	③	④	⑤
36	내가 받는 보수는 업무의 성격으로 보아 적당하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
37	나는 나의 부서장의 업무추진 방법에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
38	승진 기회는 공정하게 주어지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

선생님께서 근무하고 계신 조직에서 구성원들의 조직몰입도에 관한 것입니다. 생각하시는 항목에 √를 표시해 주시기 바랍니다.

	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
39	나는 나의 조직에 대하여 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
40	나는 근무하는 조직에 대하여 커다란 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
41	나는 조직의 문제가 진실로 나의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
42	나는 근무하고 있는 조직에서 남은 직장 생활을 보낼 수 있다면 행복하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
43	나는 조직에 필요한 업무수행 기술을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
44	나는 부서의 업무 목표를 원활하게 달성한다.	①	②	③	④	⑤
45	나는 부서의 업무수행능력에 대단한 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
46	나는 조직을 떠나기로 결정한다는 것이 거의 불가능하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
47	나는 개인과 조직 발전을 위해 조직이 내게 기대하는 것 이상으로 많은 노력을 해왔다.	①	②	③	④	⑤
48	사람들이 직장을 자주 옮기는 것은 비윤리적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
49	나는 평생 한 직장에서 근무하는 것을 바람직하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
50	나는 보상과 관계없이 조직에 남아 있어야 할 의무가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
51	나는 조직의 방침을 잘 따르는 것이 당연하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
52	나는 조직의 업무방법과 목표달성에 대한 영향력을 계속 발휘해야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

