



저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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](#)

경영학석사학위논문

태권도장 경영자의
리더십 유형이 조직성과에
미치는 영향에 관한 연구
- 신뢰의 조절효과를 중심으로 -

2015년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과

김 동 수

경영학석사학위논문

태권도장 경영자의
리더십 유형이 조직성파에
미치는 영향에 관한 연구
- 신뢰의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 류 태 모

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함

2015년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과

김 동 수

김동수의 경영학석사 학위논문을
인준함

2014년 12월



[목 차]

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제 제기 및 목적	1
제 2 절 연구 방법 및 논문 구성	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 태권도장 경영의 개념	6
제 2 절 태권도장 경영의 구성요소	7
1. 태권도 지도자	7
2. 시설 및 환경	8
3. 프로그램	8
제 3 절 리더십에 대한 이론적 고찰	10
1. 리더십의 정의	10
2. 변혁적 리더십	12
3. 거래적 리더십	18
제 4 절 조직성과에 대한 이론적 고찰	21
1. 조직성과의 개념	21
2. 조직몰입에 관한 이론적 배경	22
3. 직무만족	28
제 5 절 신뢰에 대한 이론적 고찰	33
1. 신뢰의 개념 및 유형	33
2. 리더에 대한 신뢰	36
3. 조직에 대한 신뢰	39
제 6 절 선행연구의 검토	42
1. 리더십과 조직성과	42
2. 리더십과 신뢰와의 관계	45
3. 신뢰와 조직성과 간의 관계	47
4. 조직 몰입의 선행 연구	49

제 3 장 연구 방법	52
제 1 절 연구모형 및 가설 설정	52
1. 연구모형의 설정	52
2. 가설의 설정	53
제 2 절 변수의 조작적 정의	55
1. 리더십	56
2. 조직성과	57
3. 신뢰	58
제 4 장 실증 분석 및 결과	59
제 1 절 조사 연구 방법	59
1. 연구대상 및 자료수집 방법	59
2. 자료 분석 방법	59
3. 인구 통계학적 특성	61
제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석	62
제 3 절 가설 검증	66
1. 리더십 유형과 조직 성과와의 관계	66
2. 리더십 유형과 조직 성과와의 관계에 있어 신뢰의 역할	67
제 5 장 결론	69
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	69
1. 연구결과의 요약	69
2. 연구의 시사점	71
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향	71
참고문헌	73
설문지	77
ABSTRACT	84

[표 목 차]

[표 2-1] 리더십의 정의	10
[표 2-2] 변혁적 리더십의 정의	12
[표 2-3] 변혁적 리더십의 구성 요인	14
[표 2-4] 지적 자극 리더의 네 가지 형태	17
[표 2-5] 조직몰입의 구성요소	25
[표 2-6] 직무만족의 구성요인	31
[표 2-7] 조직몰입의 결정요인	50
[표 3-1] 설문지의 구성	58
[표 4-1] 인구 통계학적 특성	61
[표 4-2] 리더십에 대한 타당성 및 신뢰성 분석	63
[표 4-3] 조직성과 및 신뢰에 대한 타당성 및 신뢰성 분석	64
[표 4-4] 변인들의 상관관계	65
[표 4-5] 리더십, 조직성과 신뢰와의 관계	68

[그림 목차]

[그림 3-1] 연구모형	52
---------------------	----



제 1 장 서론

제 1 절 문제 제기 및 목적

1. 문제 제기

태권도장의 경영성과를 이루기 위해 필요한 요건들에는 입지선점, 시설, 프로그램, 지도자의 자질 등이 있다. 하지만 현재 일선 도장들에서 문제점 혹은 위기로 느껴지는 점은 사범 즉, 직원의 충원이 원활하지 못하다는 점이다. 수강 인원이 늘어나면서 학생을 관리하고 신경을 더 써야 하는 부분이 생기는데 그것에서 어려움을 겪게 된다. 예를 들면, 수업 후 차량 운행 시 비어있는 체육관에 아이들 끼리 뛰어 놀며 생겨나는 사고, 수업 도중 발생하는 입관 문의나 상담, 연령대별 수준별 수업 내용의 분리로 인한 분업이 요구되는 일 등이 있다. 이러한 사항들을 해결하지 못하고서는 학부모들에게 좋지 못한 인식을 심어줌과 동시에 과도한 업무에 다소 피곤하고 지칠 수도 있어 원활한 수업이나 운영이 이루어지지 못한다. 결과적으로는 경쟁에서 절대로 우위에 설 수 없게 된다.

태권도장이 보유하고 있는 자원 중 가장 중요한 자원은 인적 자원인 사범이며, 도장 운영의 성패는 사범을 어떻게 효율적으로 활용할 수 있느냐에 달려있다. 도장의 가장 중요한 자원인 사범들로 하여금 조직의 목표달성에 매진할 수 있도록 동기를 부여하고, 그들이 만족할 수 있는 업무 환경이나 급여 또는 비전을 제시해 주면서 변혁적 또는 거래적 리더십을 통하여 적절히 이끌어 나갈 수 있는 방안과 함께 투입된 인적·물적 요소를 통하여 태권도 프로그램을 산출하고 고객만족을 이끌어내는 변환과정으로서의 리더십이야말로 성공적인 도장경영에 핵심 요인이라 할 수 있다.

이러한 리더십을 효과적으로 발휘하여 많은 전공자들이 일하고 싶고 가고 싶은 직장으로 거듭나야 할 것이다. 능력 있고 조직에 헌신할 수 있는 충분한 인적 자원을 꾸준히 확보하고 활용하여야만 현재 일선 도장에서 겪고 있는 문제점을 해결함과 동시에 경영성과의 목표를 달성할 수 있을 것이다.

또한 더불어 조직이 분화되고 전문화됨에 따라 스포츠 산업에 대한 비중이 증가하고 스포츠 조직의 규모가 점차 대형화되어 감에 따라 조직관리 필요성이 점차 부각되고 있다(최병학, 2003). 스포츠조직은 크게 형태, 규모 및 기능적 측면에서 많은 변화를 가져오고 있는데 이와 같은 변화는 단순히 그 조직의 지배권(hegemony)과 같은 내부갈등에 있을 수도 있고, 그 나라의 정치, 경제, 사회 문화적 변화가 스포츠조직과 관련된 주변 환경들과의 함수관계에서 그 인과를 살펴볼 수도 있다(김철주, 2001).

이에 본 연구에는 태권도장 경영자의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향을 살펴봄과 동시에 리더에 대한 신뢰, 조직에 대한 신뢰와 조직성과의 관계가 어떠한 영향력을 가지는지 포괄적인 분석 규명함으로써 태권도장의 경영성과를 위한 다양한 대안을 살펴볼 수 있다는 점에서 그 의의가 있다고 하겠다.

수많은 학자와 연구자들이 리더십의 효과성에 대하여 연구하고 정의를 내리고자 시도하였으나 대부분의 경우 연구자들 각자의 관심사항이나 현상을 중심으로 연구하고 나름대로의 정의를 도출해 내고자 하였기 때문에 통일된 개념을 형성할 수 없었고(Yukl, 1998), 리더십 이론은 특성이론, 행동이론, 상황이론 등의 견지에서 연구되어 왔으며, 최근에서야 신조류 리더십으로서 변혁적 리더십(Transformational leadership)에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 그동안 진행되어온 리더십에 대한 연구는 대부분이 조직의 중간관리자를 대상으로 하였고, 따라서 급변하는 외적 환경에 적응하기 위한 조직의 중요한 의사결정이나 목표설정 등에 중대한 영향을 미치는 최고경영자의 리더십을 설명하기엔 전통적인 리더십으로는 부족하기 때문에 변혁적 리더십에 대한 연구가 대두되고 있는 것이다(박내희, 2002). 또한 변혁적 리더십이 각광을 받는 이유 중 하나는 기존의 리더십과 다르게 독특한 방법으로 구성원들의 동기를 부여하기 때문이다. 변혁적 리더십은 리더가 조직구성원들로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고, 개별적 배려와 지적 자극을 통해 구성원들의 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과의 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하는 것이다(Bass, 1990).

스포츠 지도자에게도 유형별 리더십이 요구되고 있으며, 이러한 대표적 유형별

리더십으로는 변혁적 리더십과 서번트 리더십으로 형성하게 되는데, 바로 이러한 리더십이 태권도 지도자에게 요구되고 있으며 조직을 좌우하게 되는 그 주체가 태권도 지도자인 것이다(오대영, 2003; 김영인, 2005; 조동희, 2005; 최영래, 2005).

이러한 태권도 지도자를 중심으로 조직의 리더와 조직 구성원간의 상호작용을 통해서 조직의 문화가 형성되며, 조직 문화는 조직구성원들이 공통적으로 생각하는 사고방식, 느끼는 방향 또는 행동하는 패턴의 체계를 말한다. 어떤 조직이든 조직 특유의 목표를 가지고 그 목표를 달성하기 위해 끊임없이 노력하며, 개인은 조직을 통하여 각자의 목표를 실현하고자 한다. 조직목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 조직을 구성하는 개인 간의 상호협력과, 조직을 통하여 실현하고자 하는 개인의 목표를 조직목표에 통합시키는 것이 필수적인 요건이다(홍기선, 1991).

이러한 조직문화는 조직의 성과와도 밀접한 관련이 있다. 박경혜(2008)는 태권도 지도자의 리더십 유형이 조직문화 및 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구에서 태권도 지도자의 변혁적 리더십이 조직문화 및 조직유효성에 영향을 미친다고 하였고, 김영식(2003)은 태권도장의 조직문화가 사범의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미친다고 하였다. 김종전(2005)은 조직유효성의 하위변인인 직무만족과 직무몰입에 조직문화가 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보고하였고, 정학모(2006)는 종목별 프로스포츠의 리더십유형과 조직구조, 조직문화 및 조직효과성에 관한 연구에서 프로 농구, 배구, 축구, 야구 종목에 대해 조직효과성에 긍정적이고 직접적인 영향을 미치는 변인은 조직 문화라 하였다.

최근 태권도장 환경은 매우 빠르게 변하고 있으며 기존의 전통적인 조직의 체계로는 조직의 발전을 저해 할 수 있다. 이러한 상황들을 극복하기 위해서는 경영자의 리더십이 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다. 특히 조직의 현 위치를 냉정하게 파악하여 명확한 비전을 제시함과 동시에 리더와 직원간의 신뢰를 바탕으로 변화된 환경에 능동적으로 대응하여 조직을 발전 시켜나가야 할 것이다. 따라서 조직의 효과적인 운영을 위해 태권도장 경영자의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 대해 규명할 필요가 있으며 조직 내의 모든 시스템을 유지해줄 수 있는 신뢰라는 사회적 접착제에 대한 연구 또한 필요하다 본다.

2. 연구 목적

본 논문의 연구목적은 우리나라 태권도장의 발전과 경영성과를 위해 태권도장의 사범을 대상으로 각 도장 내 관장의 리더십 유형을 분석하고, 리더십 유형이 조직몰입과 직무만족의 관계에서 신뢰의 영향관계를 분석하여 리더십유형이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하여 태권도장 경영에 기초자료를 제공하는데 있다. 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 태권도장 경영자의 리더십 유형에 대해 살펴보고자 한다.

둘째, 태권도장 경영자의 리더십 유형이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악한다.

셋째, 태권도장 경영자의 리더십 유형과 조직성과의 관계에서 신뢰의 영향관계를 파악한다.

제 2 절 연구방법 및 논문 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 본 논문은 이론적 연구와 실증적 연구를 병행하였다. 이론적 연구에서는 리더십 유형과 조직성과, 리더십 유형과 신뢰와의 관계 및 조직성과와 신뢰에 대한 다양한 선행연구들을 분석하고, 이를 통해 연구모형과 연구가설을 설정하는 기초자료로 활용하였다.

실증적 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 신뢰를 조절효과로 조직구성원들의 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하기 위한 연구모형을 설정하고 연구가설을 검증하였다. 실증적 분석을 위해서는 부산, 경남 지역의 태권도체육관 및 태권도를 전공하는 대학생 중 일선 체육관 사범으로 근무하는 직원 250명을 대상으로 설문지를 배포·회수 하였으며, 수집된 자료는 SPSS 18.0 을 이용하여 분석하였다.

본 논문은 모두 5장으로 구성되어 있으며, 각 장의 범위와 내용은 다음과 같다. 제1장은 서론으로 문제의 제기와 연구의 목적, 연구방법 및 구성에 대하여 기술

하였다. 제2장은 이론적 배경으로 리더십 개념의 이론적 고찰, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 조직성과, 신뢰에 대한 개념과 선행연구들을 검토하고 각 구성개념간의 상관관계에 대한 선행연구를 검토하였다. 제3장은 본 연구에 대한 연구모형과 연구가설을 설정하였으며, 연구에 사용된 변수들의 조작적 정의와 설문지의 구성, 표본의 선정을 제시하였다. 제4장은 자료 분석방법을 제시하고 연구결과 및 분석 부분에서는 본 연구에서 설정한 가설검증 및 실증연구의 결과와 이에 대한 해석을 제시하였다. 마지막 제5장은 결론에서는 전체적인 연구결과에 대한 요약 및 연구의 한계와 추후 연구 과제를 제시하였다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 태권도장 경영의 개념

태권도 체육관은 현대문명의 이기 속에서 피폐해지는 사람들을 태권도라는 무도를 통하여 신체적인 발달과 더불어 정신적인 안정까지도 가져다주며 바람직한 인간사회에서 요구한 인간으로서 완성될 수 있도록 하는 교육의 장이다. 현재 수에 있어 타 무도 체육관의 추종을 불허하며 거리 제한이 없어짐에 따라 옆 건물, 앞 건물, 심지어는 한 건물, 한 층에 2개의 체육관이 존속하는 경우도 있다(전익기, 박정현, 조성균, 1999).

이렇게 태권도장의 수가 증가함에 따라 각 도장은 수련생 유치를 위하여 많은 계획을 세우며 각자의 특성에 맞는 경영전략을 수립하는데, 경영이란 경영학에서는 일반적으로 말해서 '재화의 생산, 유통 단위조직체(기업)를 그 목적에 맞추어 효율적으로 운영하기 위한 계획, 조직, 명령, 조정, 통제 등의 활동을 하는 것'이라고 보며 보다 넓은 의미에서는 '공통의 목적을 가지고 형성된 조직체가 그 목적 달성을 위해 협동하여 행하는 사업 활동과 그 과정'이라고 할 수 있다(위성식, 정상원, 1995).

스포츠 경영에서는 일반적으로 쓰이는 이론들을 태권도장에 접목시켜 효율적으로 경영할 수 있도록 제시한 방법을 '태권도장 경영'이라고 한다(김은철, 2001). 이런 스포츠 경영 이론을 바탕으로 태권도장 경영은 최소한의 시설과 프로그램을 효율적으로 관리하여 참여자인 수련생을 지속적으로 참여에 유도함으로써 이윤을 창출 할 수 있도록 운영하는 과정을 말한다(박영규, 2002).

제 2 절 태권도장 경영의 구성요소

1. 태권도 지도자

태권도가 세계적인 스포츠로 각광을 받기 시작하면서 각 나라마다 선수 육성은 물론 사설기관에서 수련생이 증가하고 있는 추세이다. 그러나 이러한 많은 사설기관의 수련생의 연령을 살펴보면 중·고생이나 일반인의 수보다는 유아에서 초등학생까지 아동의 수가 대부분을 차지하고 있다. 이는 중·고생 정도만 되어도 학교공부를 위한 과외수업 때문에 이들이 스포츠를 접할 수 없는 현실 때문이라 할 수 있다. 이렇듯 태권도 지도자와 마찬가지로 나이 어린 아동을 대상으로 하는 교육에서는 지도자가 아동의 학습과 발달에 미치는 영향은 매우 크다.

태권도 지도에 있어 사범, 즉 지도자가 차지하는 비중은 타 어느 종목보다도 교육적으로 많은 비중을 차지하고 있다. 일반적으로 지도자란 타인에게 사고체계, 행동방식, 행위 등에 대한 영향력을 행사하는 사람을 말한다. 여러 수련자들에게 태권도를 지도하는 지도자는 명실상부한 전문인으로서의 자부심을 가져도 좋으며 지도자의 행동과 생활태도와 말씨 등은 직접적으로 수련자의 전인적 발달에 지대한 영향력을 미친다(강진우, 1995; 김상순, 1999). 사범의 유형, 지도 방침, 지도 방법은 수련자에게 효과 면에서 직접적으로 크게 작용하며 수련자의 태도나 성격에 미치는 영향은 물론이고 태권도의 사회풍토나 분위기와도 기은 관계가 있다.

전통적인 도장의 개념에서 도자의 사범은 무예를 가르치는 스승이고 일정한 자격을 갖추어야 사범이라는 칭호의 자격이 부여된다. 과거에는 대체로 5단 이상의 단 보유자이어야 하고 각 유파의 관장으로부터 인정을 받아 지관 형식의 도장을 개설 할 수 있었다(이경영, 2002).

현재 지도자의 자격은 국기원 공인 4단 이상의 보유자 이어야 하고 23세 이상으로 연령을 제한하고 있으며 국기원 사범자격검정 교육을 이수해야 한다. “국민생활체육진흥법시행령규칙 제9조”에는 경기지도자와 생활체육지도자로 구분하고 있으며 태권도 지도자란 생활체육지도자를 일컫는다. 태권도 지도자가 되기 위해서는 국기원 원장명의로 사범자격증이 필요하며 관할 구청에 등록하기 위하여 경

지도자 1,2급 또는 생활체육 2,3급 자격증이 필요하다(염관우, 2006).

2. 시설 및 환경

이현교(2006)에 의하면 학습은 자아와 환경체제의 역동적인 관계에 의해 성립되는 만큼 태권도 수련에 있어서도 환경은 절대로 무시될 수 없는 것이라고 했다. 공간적 측면에서 태권도장이란 수련자가 마음껏 수련할 수 있도록 적합한 시설과 용구를 갖춘 장소이다. 또한 수련환경은 수련자의 동기와 흥미에 밀접한 관계를 가지며 수련자 개인의 능력을 최대한으로 발휘하게 된다(박재현, 2010). 그러므로 지도자들은 수련생들이 아전하고 쾌적한 환경 속에서 수련할 수 있도록 세심한 배려가 필요하다. 태권도 체육관 시설의 경우 학부모님들이 안전한 상태를 가장 중요하게 생각하는 것으로(이승재, 1997) 연구에서 나타났다. 도장시설에는 수련장 시설, 사무실, 탈의실, 화장실, 샤워실, 도장의 외부시설 등이 있다(황정택, 2003). 또한, 유재원(2004)은 체육관 시설을 나누어 보면 체육관 시설의 기본적인 것으로 미트, 샌드백, 머리·몸통 보호대, 낭심 보호대, 팔다리 보호대, 손발 단련대, 남·여 탈의실, 거울, 안전한 바닥재, 구급약품, 매트리스 등을 들었다. 이러한 시설을 아이들의 안전에 대하여 각별히 주의가 필요하기 때문에 체육관 바닥의 충격흡수, 창문의 안전, 비상구의 전동 소화기의 준비, 출입구 표지, 난방의 안전, 비상구급약 등을 매일 점검할 필요가 있으며, 시설은 편의, 청결, 안전, 정기적인 시설물과 기구의 점검과 보수에 만전을 기하고, 시설을 사용하는데 편리한가를 생각해야 하며, 청소뿐만 아니라 체육관 외적인 부분과 위생적인 면도 유의해야 한다(이광래, 2004). 따라서 수련에 적합한 환경을 조성하는 것을 지도자가 해야 할 빼 놓을 수 없는 일이다.

3. 프로그램

태권도의 프로그램은 국민 개인의 체육활동을 실천 할 수 있는 동기와 방법을 제시해 주는 내용으로서 일반 국민들의 합리적이고 효과적인 체육활동을 보장해

주기 위한 구체적 수단이며, 태권도에 대한 참여도를 증진시키기 위한 필수적 요소이다(이천인, 1998). 또한 태권도 교육 프로그램이란 태권도의 목표를 달성하기 위한 작업의 총체적 개념으로서 단일 운동종목을 수행하는 데 따른 제반 내용이나 방법 및 진행절차, 다양한 운동종목을 하나의 활동 단위로 수행하는데 따른 계획과 진행절차 등(임번장, 1993)의 중요한 역할을 담당하고 있다.

이러한 사회적 요구와 함께 태권도장에서 사용되는 교육프로그램도 지속적인 변화와 발전을 거듭하였고 치열한 태권도장들의 경쟁을 통해 더욱 다양해지면서 견고해졌다(이찬, 2003). 또한 다양한 조건을 갖고 있는 참여자에게 대해 될 수 있는 대로 운동과 접할 기회를 주고 운동이 갖는 의미를 갖게 하기 위해서는 시간과 운동내용의 조건에 대한 충분한 연구가 있어야 한다. 체육 경영학에서는 이러한 시간과 운동의 내용조건에 착안한 연구를 총칭해서 프로그램 서비스라 부르고 있다(유재원, 2004).

프로그램 서비스란, 경영체와 체육지도자가 운동자에게 적합한 시간과 운동내용을 준비함에 따라 체육현상을 성립 시키는 경영인 것이다(박영관, 1999).

태권도 체육관에서 시설 및 공간이 아무리 잘 갖추어져 있더라도 프로그램이 빈약하거나 이용자들(수련생)에게 적합하지 않으면 유명무실한 것이며, 개인의 성장과 발달은 그 바람직한 인격형성에 의하여 사회적 요구를 실현시킨다는 점에서 상호작용의 관계 하에 있으므로 결국 개인적인 필요도 보장하고 사회적인 요구에도 기여할 수 있는 포괄적인 프로그램이 구성되어야 한다(양경덕, 2001). 교육프로그램의 구성에 있어서 현재의 수준을 명확히 지시하고 그 수준보다 발전된 목표를 성취할 수 있도록 수립되어야 한다. 현재의 태권도 프로그램들이 비 다양성과 비 체계성 등의 문제점을 가지고 있는데 이를 효과적으로 해결하기 위해 시대 상황에 맞는 다양한 정도를 이용해 체계적으로 수련생의 특성에 맞게 프로그램을 개발하여 이를 각 도장에 맞게 수련생들에게 지도해야 한다(김기황, 2001).

제 3 절 리더십에 대한 이론적 고찰

1. 리더십의 정의

오늘날 경영활동에 있어 리더십은 조직의 의사결정과 더불어 가장 중요한 문제로 인식되고 있다. 이러한 리더십의 정의는 이를 규정하려는 목적이나 전문적인 견해에 따라서 매우 다양하게 제시되어 왔다. 리더십이란 용어는 회사 심리학에서 비롯하여 제1차 세계대전 초기 미국 심리학회에서 행한 연구로부터 이론들이 나오기 시작하였으며, 연구자들의 개인적인 관점에 따라 다양하게 정의되어 “리더십에 대한 정의는 그 개념을 연구하는 학자들의 수만큼이나 많다”는 Stogdill(1974)과 Bass(1990)의 말처럼 이를 다루는 연구자들의 관점에 따라 여러 가지로 다르게 나타날 수 있다.

질라지(A. D. Szilahi)에 의하면 리더십은 “목표달성을 위해 타인에게 영향력을 행사하는 2인 이상간의 관계”라고 정의하였고, 백기복은 리더십에서 “어떤 매개체, 일, 이슈, 관심사항을 통하여 사람들 간에 서로 영향력을 주고받으면서 결과를 산출해 가는 과정”이라고 정의 하였다. Terry는 리더십이란 “집단의 목표를 위해 사람들이 스스로 노력하도록 영향력을 행사하는 활동”으로 정의하였다.

[표 2-1] 리더십의 정의

학 자	년 도	리더십의 정의
Katz & Kahn	1978	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Hersey & Blanchard	1982	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Jago	1982	강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것 ; 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특징
Bryman	1986	어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생하는 특징
Bass	1990	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정

Nanus	1992	비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정
Lord & Maher	1993	특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는(또는 지각되는)과정. 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람들로부터 리더라고 인정받는 것이 중요.
Yukl	1998	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정

자료 : 백기복, 2000, 이슈리더십, 창민사, p58

위의 표에서 볼 수 있듯이 리더십에 관한 대부분의 정의가 영향력을 행사하는 과정을 포함하고 있다. 그러나 리더십의 정의들은 영향력 행사자, 영향력 행사의 목적, 영향력이 행사되는 방법 등과 같은 점에서 차이를 보이고 있다. 이와 같이 리더십 정의를 내리는 관점이 다양하여 한마디로 명확히 정의하기가 어려우나 리더십이란 어떤 주어진 상황 속에서 목표 설정이나 목표를 성취하기 위하여 개인 혹은 집단의 행동에 영향을 미치는 과정이라고 정의 할 수 있다.

이러한 리더십이 조직에서 행해지는 기능을 보면 다음과 같다.

첫째, 조직의 목표와 구성원들의 역할을 명확화 하는 기능을 한다. 조직 목표달성을 위해서 구성원 각자가 해야 할 역할에 대해 인지할 수 있도록 하고 그러한 역할을 수행하기 위해 구성원들에게 요구되는 노력의 수준을 유지하고 노력한다. 둘째, 조직의 목표달성을 위한 인적, 물적 자원과 정보, 권위 등의 정치적 자원을 동원하는 기능을 한다. 셋째, 조직의 공식적인 체계에서 부족한 기능에 대한 보완 역할을 한다. 정립된 조직체계에서는 예견된 상황에 대해 충분히 대응할 수 있지만, 비정기적인 상황이나 세부적인 대응이 필요한 경우 추가 정보를 제공하는 역할을 한다. 넷째, 변화하는 환경에 효과적으로 대응 할 수 있다. 주변 환경의 급속한 변화에 대해 적절히 대응하고 주도할 수 있는 기능을 가지고 있다.

2. 변혁적 리더십

1) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십 이론은 1987년 Burns에 의해 처음 제시되었으며 그 후 1985년 Bass가 조직 상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. 변혁적 리더십이란 부하의 가치관, 윤리, 행동규범, 그리고 장기적 목표를 바꾸어 줌으로써 개인을 변화시키고 변혁시키는 과정이다. 변혁적 리더십이란 용어는 Downton(1973)이 새로운 리더 형태로서 언급한 이후, Zalenznik(1977)에 변혁적 리더십 요건이 제시되었으며, 1987년 Burns가 “리더십”이라는 저서를 통해 거래적 리더십 유형과 대비시키기 위한 개념으로서 보다 구체적으로 제시한 리더십 유형이다(박혜숙, 1994). 많은 학자들이 연구한 변혁적 리더십의 정의를 살펴보면 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 변혁적 리더십의 정의

학 자	년 도	변혁적 리더십의 정의
Burns	1978	구성원들의 흥미와 열정을 진작시키고 확대시키며, 조직의 목표나 사명을 받아들이고 지각하게 하는 과정
Bradford & Cohen	1984	개발자로서의 경영자로 공유된 책임 집단을 구성하고 지속적으로 추종자들의 기술을 개발시키고 공동의 목표를 제시하는 과정
Bass	1985	구성원들에게 영감을 심어주며 문제해결에 대한 새로운 기법을 제시하여 동기를 유발시키는 능력
Tichy & Devanna	1986	변화의 필요성을 정의하고 새로운 비전을 창출하며, 그 비전을 몰입하도록 동기를 부여하여 궁극적으로 조직을 변화시키는 과정
Sergiovanni	1990	개인의 역량과 잠재력을 개발하고 동기를 유발하는 리더십
Kouzes & Posner	1995	행동을 고취시키며, 문제해결을 위한 방법을 제시하고 긍정적인 감정을 자극하는 리더십
Conger	1999	리더가 부하를 몰입시키고 기대를 초월하는 성과를 달성하도록 동기를 부여하며, 이를 위해 목표달성을 위한 성과의 중요한 성과 가치에 대한 인식 수준을 제고하고 집단의 이익과 적을 위해 개인의 사적 이익을 초월하도록 하며, 욕구수준을 상승시켜 상위욕구를 중시하도록 하는 것이다.

Kark 등	2003	부하들이 자신의 과업에 의미와 가치를 가지고 업무를 수행하도록 하는 리더십
Avolio 등	2004	부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 구성원을 동기유발 시키는 리더십

Bass(1985)는 Burns의 정치적 리더십 개념을 일반조직에 적용하여 변혁적 리더십의 개념을 정교화 하였다. 그는 변혁적 리더십이란 구성원들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성할 수 있도록 구성원들의 욕구를 충족시켜주며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시켜 구성원이 동기부여 될 수 있도록 하는 리더십이라 하였다. Bass는 변혁적 리더십이 다음과 같은 세 가지 방식으로 구성원들에게 동기를 부여한다고 주장하였다. 첫째, 구성원들이 특정 모교 또는 수단의 중요성에 대한 의식수준을 끌어올리도록 한다. 둘째, 구성원들이 조직을 위해서 개인적인 이해관계를 초월하도록 만든다. 셋째, 구성원들이 보다 높은 상위 욕구에 관심을 갖도록 자극하고 이를 충족하도록 유도한다. 따라서 변혁적 리더는 조직의 구성원들이 조직의 결과에 대한 문제점들에 대하여 큰 인식을 지니도록 하기 위하여, 동료, 구성원, 고객들을 규합하고 고무시키는 역할을 시도한다(Kuhnert & Lewis, 1987). 또한, 리더는 구성원들의 고무적 인식을 향상시키기 위하여 미래에 대해 분명한 통찰력을 제시할 수 있어야 하고, 강한 자신감을 소유하며, 자신의 견해가 옳고 정당하다는 결단력을 구성원들에게 증명할 수 있는 내적인 힘을 지니고 있어야 한다. 변혁적 리더는 자신의 개인적 기준을 제시함으로써 구성원들을 규합하고 구성원들의 목표와 신념을 높은 수준으로 향상시키며, 나아가 조직의 전체적인 진행 방향도 전환시킬 수 있어야 한다.

변혁적 리더십은 분리된 조직의 유기적 합병을 주도하고, 새로운 역할을 주도하는 팀을 만들어 내며, 조직문화를 새롭게 재창출 해내고 조직에서 변화를 선도하는 등, 오늘날의 급변하는 경영환경에 적합한 리더십 유형으로 주장되고 있다(고환상, 서재현, 2012).

2) 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십의 구성요소로 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려의 4가지 요소를 제시하고 있다(Bass, 1985).

[표 2-3] 변혁적 리더십의 구성 요인

구 분	요 인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 구성원에게 비전과 사명감을 제공하고, 구성원들이 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관, 존경심, 자신감을 심어 주어야 함
	동기부여	리더는 구성원에게 비전을 제시하고 구성원의 노력에 대한 칭찬, 격려를 통해 사기를 진작하고 업무에 매진할 수 있도록 활기를 제공해야 함
	지적 자극	리더는 구성원들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적 틀을 벗어나 이해력과 합리성을 높이고 문제 해결방식에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시켜 보다 창의적인 관점에서 해결하도록 유도해야 함
	개별적 배려	리더는 구성원들이 개인적인 성장을 이룩할 수 있도록 개별적인 관심을 보여주고 개인의 욕구 차이를 인정하며 알맞은 임무를 부여하고 잠재력을 개발해 주어야 함

자료 : Bass, B. M (1990).

(1) 카리스마(Charisma)

변화적 리더는 부하들의 모범이 되도록 행동을 하는 리더이다. 그는 부하들과 함께 위험을 감수하고, 일관된 행동, 높은 수준의 윤리적, 도덕적 행동을 취한다. 또한 개인의 이익보다 다른 사람이나 조직의 이익을 앞세우며, 이로써 부하들로부터 신뢰와 존경을 받고 그들이 본받고자 하는 인물이 된다.

Bass(1988)는 카리스마적 리더는 구성원으로 하여금 할당된 직무에 몰입하도록 만들고, 조직에 대하여 충성심을 지니게 하며, 모든 구성원들로부터 존경을 받고, 조직에 정말 중요한 것이 무엇인지 파악할 수 있는 재능과 조직에 대한 사명감을 가지고 있는 사람이라고 정의하였다.

카리스마는 이상적 영향력이라고도 불려진다. 이는 변혁적 리더십의 가장 중요

한 구성요소이다. 리더가 매력 있는 비전과 사명을 선포하는 것은 부하들로 하여금 리더를 존경하고 신뢰성과 자신감을 갖게 한다. 또한 리더와 자신을 동일시하도록 하며, 비전을 제시하여 부하를 분발 고취시킨다. 변혁적 리더는 카리스마를 통해 부하들에게 강력한 역할모델이 되고 있는 리더들을 가리킨다. 카리스마적 리더는 그렇지 않은 리더보다 높은 지배욕구 및 영향 욕구, 강한 자신감, 자기신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신을 가지고 있다. 카리스마적 리더는 조직구성원들에게 자기 신념에 기초한 목표를 제시하고 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 조직구성원들에게 상위 수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 불러일으킨다(이금숙, 2009). 다시 말해, 카리스마적 리더가 가지고 있는 특징으로 첫째 자신감, 둘째 관리적 기술, 셋째 상황을 정확하게 평가할 수 있는 능력, 넷째 구성원들이 가치와 욕구를 이해하는 데 필요한 사회적 감수성과 감정이입이라고 했다(Conger, Kanungo, 1987).

(2) 동기부여(Inspirational Motivation)

동기부여는 부하에게 비전을 제시하고 신바람을 불러일으키며 격려를 통하여 기운을 북돋우고 업무에 열심히 매진하게 만드는 행동을 말한다. 부하들의 자아이상(Ego-ideal)으로 여겨지는 카리스마 리더와는 달리 동기부여 리더는 바람직한 목표를 제시하고 이를 성취할 수 있는 수단들을 제공함으로써 부하들이 보다 더 능력이 있다는 것을 느끼게 해준다.

Yukl & Fleet(1982)는 동기부여를 조직에서 일하는 구성원들에게 열정을 자극하고 임무를 성공적으로 수행할 수 있도록 하며 조직의 목표달성을 위해 구성원들의 자신감을 조성하는 것이라고 했다. 변혁적 리더는 부하들의 작업에 대한 의미와 도전의식을 부여함으로써 그들의 동기를 유발한다. 열정과 낙관론적 자세를 보이고, 바람직한 미래의 비전을 설계하는데 부하들을 참여시키며, 목표와 공유된 비전에 대한 몰입을 보여준다.

Bass(1985)에 따르면 동기부여는 높은 기대감을 전달하고 구성원들이 지속적으로 노력할 수 있도록 상징을 활용하며, 목표를 단순한 방식으로 표현하는 것을 뜻한다. 동기부여는 감화(Inspiration)라고도 불려진다.

Conger & Kanugo (1987)는 카리스마적 리더십에는 리더의 카리스마와 동기부여 요인이 함께 포함되어 있다고 하였다. 이와 같이 연구자들 중에는 카리스마와 동기부여의 요인이 유사한 점이 많기 때문에 동기부여를 카리스마의 하위요인으로 보는 경우도 있다.

그러나 카리스마가 없는 리더라고 하더라도 조직의 목표를 제시하고 달성할 수 있는 방법을 알려주어 구성원들이 잠재된 능력을 발휘하게 된다면 이는 카리스마라기보다는 동기부여라고 볼 수 있다. 또한 카리스마의 경우 구성원들이 리더를 비판하는 것이 어려울 수 있으나, 동기부여는 경우에 따라 구성원들이 리더에 대한 비판도 할 수 있다. 따라서 최근에는 카리스마와 동기유발을 분리해서 연구하기도 한다(장진용, 2007).

(3) 지적 자극(Intellectual stimulation)

지적 자극이란 구성원들이 문제 해결에 있어 기존과 동일한 사고방식과 업무관습에서 벗어나 항상 새로운 업무방식으로 대응할 수 있도록 하는 것을 의미한다. 즉 구성원들에게 기존의 문제점이 무엇인지 알려주고 이를 해결할 수 있는 방법이 무엇인지를 함께 고민하여 합리적인 해결방법을 찾을 수 있도록 자신의 전문적인 지식을 활용하는 것을 의미한다.

지적자극(Intellectual stimulation)리더는 현재의 문제를 자신이 제시한 미래의 비전 측면에서 바라보도록 하며 그러한 시각에서 문제해결에 접근하도록 자극한다. 즉 리더가 부하들로 하여금 상황에 대한 문제의식을 갖게 하고 새로운 관점에서 문제를 바라보도록 하며 문제 해결방법도 새로운 방향으로 접근하게 하는 것을 말한다.

이러한 리더들의 행동은 부하들로 하여금 상황을 분석함에 있어서 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어보다 창의적인 관점을 개발하도록 자극하게 된다. 이를 위해 리더는 부하들에게 새로운 아이디어를 제공하여 도전의식을 심어주며 일상적 문제에 대한 낡은 방식에 의문을 제기하고 새로운 방식으로 생각하도록 자극하게 된다(홍성관, 2008).

리더는 자신의 개인적인 선호에 따라 네 가지 다른 방법의 지적자극을 제공 할

수 있다. 리더의 네 가지 형태는 그들의 지적 노력이 변환적인 정도와 거래적인 정도에 따라 다르다.

[표 2-4] 지적 자극 리더의 네 가지 형태

1	합리 지향적 지적 자극	지적자극에 있어 구조주도에 강하게 의존하고, 거시적, 목표적이다.
2	실존 지향적 지적 자극	실존적 리더는 팀 구축, 신뢰, 안전증가에 관심을 갖는다.
3	경험 지향적 지적 자극	경험적 전문가는 안전보호, 안정, 연속성의 증진에 관심을 갖는다. 이런 리더는 보수적이고, 부하의 지적 자극에 있어 조심스럽다.
4	이상 지향적 지적 자극	이상주의적 지도자는 성장, 적응학습, 인지적 목표, 다양성, 창의성에 관심을 갖는다.

실제로 변혁적 리더가 제공하는 지적자극은 조직 구성원들이 독립성과 자율성을 갖도록 창의적인 분위기를 만들어 주지만, 지적자극 외에도 카리스마, 개별적 배려가 함께 시너지(synergy)를 발휘할 수 있다. 그러므로 혁신적인 정책을 입안하는 리더들은 조직구성원들의 아이디어에 대한 지원을 아끼지 않으며, 보다 도전적이 집단이나 조직과 공동으로 아이디어(idea)를 실현시키기 위해 함께 지적 자극적 리더십을 더욱 강화할 필요가 있다. 아울러, 변혁적 리더는 조직의 미래에 대한 비전 설정, 비전과 조직 구성원의 연결, 기대이상의 동기를 촉진하고 조직구성원의 이상적인 과업수행에 얹매이지 않고 보다 장기적인 철학을 가지고 조직구성원 개개인을 격려하고 발전시킬 수 있다(김성국, 2001).

(4) 개별적 배려(Individualized consideration)

개별적 배려는 변혁적 리더십의 구성변수로 Bass(1985)에 의하면 자신의 소속 하에 있는 부하에 대해 각각의 상황에 맞게 리더십을 발휘하는 것을 말한다. 즉, 개별적 배려는 리더가 조직 구성원들에 대해 개별적으로 관심을 가지고 그들의 욕구와 능력에 따라 차별화된 배려를 함으로써 구성원들의 책임감을 고취시키고

보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하는 것을 의미한다. 그리고 리더는 부하의 현재 욕구 충족 상태를 인식할 뿐만 아니라 잠재적 개발을 극대화 하려고 한다. 변혁적 리더는 개인의 기초에서 과업을 할당하고 시범을 보이며 계속적이 피드백을 제공한다(구본호, 2006).

Zaleanik(1987)는 부하에 대한 리더의 개별적 영향력이나, 리더와 부하간의 대등한 관계가 변혁적 리더십 발전을 위한 중요한 요소이며, 조직에서 발생하는 많은 정보를 가지고 있는 리더는 부하들에게 가능한 많은 정보를 충분히 전달을 해야 하며, 이때 정보를 일방적으로 전달하기 보다는 쌍방향 대화나 직접적인 대면을 통하여 전달하는 것이 훨씬 효과적이라고 말하고 있다.

이와 같은 방법을 통해 개별적 배려는 리더의 관심사항과 부하들의 관심사항을 공유하는 것으로 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적으로 배려함으로써 부하들 스스로 욕구를 확인하게 만들고, 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하는 것이다. 따라서 개별적 고려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다.

이러한 리더행동들은 부하들의 자아 이미지를 고양시킴과 더불어 욕구충족을 통해 동기부여수준을 의미 있게 변화시키며, 부하들의 능력을 발달시킨다. 따라서 리더들은 부하들을 친근하고, 비공식적으로 대해 주며 부하들보다 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 취급해 준다. 개별적 배려는 부하와 상사간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 강조하며, 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜주고, 부하들의 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키며, 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 만들어 준다.

3. 거래적 리더십

1) 거래적 리더십의 개념

거래적 리더십 이론은 리더와 부하간의 교환관계를 근간으로 한다. 한 사람이 가치 있는 무엇인가를 교환할 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지할 때 발생한다.

그러므로 리더는 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 대가로 부하들로부터 원하는 업무성과를 제공받는 관계를 뜻한다. 이는 리더와 부하의 상호종속에 기인하는 교환관계로 정의 할 수 있다. 리더와 부하의 교환대상은 일반적으로 가시적이고 수량화 가능한 특정물이고, 이러한 거래적 관계는 리더와 부하가 모두 교환 과정에 만족할 때까지만 지속될 수 있다.

거래적 리더십을 발휘하는 리더는 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방안, 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법, 부하들의 저항감소 방안, 특정행위의 이행방안에 초점을 맞춘다(강희정, 1999).

그러나 거래적 리더십에는 몇 가지 문제점이 있는데 다음과 같다.

첫째, 거래적 리더십은 간단히 상황적 강화라 말할 수 있는데, 이것이 시간적 압박, 문제가 있는 성과평가제도, 보상제도의 공정성에 대한 의문, 관리적 훈련의 부족 등으로 잘 이용할 수가 없다.

둘째, 보상으로 말하자면 상사로부터 긍정적인 피드백 형태로 오는 것인데, 이것이 역기능을 일으킨다는 점이다. 즉 리더가 조직 구성원들에게 긍정적인 피드백을 자제하는 경향이 있고 이러한 점들이 부하에게 가는 피드백을 왜곡시키게 된다.

2) 거래적 리더십의 하위요인

(1) 조건적 보상

리더가 규정한 수준에 맞는 성과를 달성하였을 때 동기 부여 등의 목적으로 인센티브나 보상을 제공하는 것을 말한다.

리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지 또는 개선시키기 위해 리더의 권력을 융통성 있게 발휘하고, 처벌과 보상을 적절히 활용해야 한다.

상황적 보상으로 추종자들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하고 처벌을 피하기 위해서 무엇을 해야 하는가에 대한 리더와 그 부하간의 합의를 말한다(Bass, 1985). 한편 Bass는 리더와 부하간의 교환관계는 단순히 리더와 부하 간의 합의된 기준을 달성한 것에 대한 보상과 실패했을 때의 처벌 같은 단순한 거래적인 관계가 되어서는 안 된다고 보았다(김영호, 2000). 따라서 조직을 관리함에 있

어서는 변혁적 요인과 거래적 요인이 복합적이고 상호 보완적으로 동원되어야 효과적인 리더십을 발휘 할 수 있게 된다.

(2) 예외에 의한 관리

예외에 의한 관리란 부하들이 과업에 실패하고 기준으로부터 이탈된 행동을 보일 때 개입하는 것을 의미한다. 예외에 의한 관리는 소극적인 예외에 의한 관리와 적극적인 예외에 의한 관리로 구분될 수 있다.

리더가 일이 잘못되어 갈 때만 몇 가지 수정할 필요가 발생할 때까지 리더로서 소극적으로 존재하고 있거나, 조직 구성원 들이 실수했을 때 간섭하기 위해 작업 진행을 적극적으로 감시할 준비를 하는 것을 말한다. 이러한 행위들은 부하들이 잘못된 행동을 하거나 이탈 행동을 할 때 부하들의 부족한 면을 찾아내기 위한 것이다(Bass, 1990).

Bass(1985)는 그의 연구에서 예외관리는 변혁적 리더 행동이나 상황적 보상보다 부하들의 생산성과 노력에 적게 기여한다는 사실을 보여주었다. 예외에 의한 관리는 부하의 잘못된 행동에 대해서만 개입하기 때문에 부정적인 피드백을 수반하게 된다. 거래적 리더는 조건적 보상과 함께 부정적 피드백을 제시하는 경우가 많은데, 이러한 부정적 피드백은 조건적 보상보다는 상대적으로 효과적이지 못하다는 것을 말한다.

제 4 절 조직성과에 대한 이론적 고찰

1. 조직 성과의 개념

일반적으로 조직은 그 목표를 달성하기 위하여 구조, 관리, 인간의 부분요소들이 유기적인 관계를 맺으면서 환경과 지속적으로 상호작용하는 실체라고 정의하고 있는데 조직성과란 조직목표의 달성문제와 불가분의 관계에 있다(Etzioni, 1964).

조직의 성과는 크게 두 가지 차원으로 구분하여 정리되는데, 재무적 성과와 행동적 성과가 그것이다. 재무적 성과(Financial Performance)는 조직의 매출액, 이익, 생산성 등의 계량적 자료를 이용하여 분석하는 정량적 측정이므로 자료의 수집만 제대로 이루어진다면 큰 어려움 없이 조사할 수 있다. 그러나 행동적 성과는(Behavior Performance)는 정량적으로 측정할 수 없는 정성적 분석이므로 측정의 요소, 방법, 시기 등에 따라 많은 차이가 발생하며 이런 문제로 인해 과정상 많은 논란을 일으킨다. 그럼에도 불구하고 조직의 목표와 추구하는 가치를 얻기 위해서는 구성원들이 행동적 성과를 고려하지 않을 수 없다.

이러한 조직성과의 개념에 대해서도 학자마다 다양하게 정의하고 있는데, Price(1968)는 조직성과란 목표달성의 정도이며, 이것은 생산과정에서의 투입과 산출의 비를 나타내는 생산성, 조직 구성원의 사기, 조직 규모에 대한 업무활동의 적합성, 조직 체계의 유연성을 나타내는 적응성, 통제 체제 그리고 인구 및 생태학적 요인들의 독립변수에 의해 결정된다고 하였다. Likert(1958)는 조직성과를 생산량이나 이익과 같이 결과변수에 영향을 미치는 조직변수로서 충성심, 동기유발, 개인의 상호작용, 의사소통, 의사결정 능력 등을 들고 있다. 또한, 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위해서 환경을 개척해 나가는 조직의 능력이라고 정의하고 있다. Barnad는 성취의 정도는 조직성과의 정도를 의미하는 것이라고 정의하였다(Miner & Brewer, 1983). 조직성과가 성취의 정도에서 비롯되는 것이라면 성취의 수준을 높임에 의해서 높은 성과를 확보할 수 있다. 그것은 기업조직이 추구하는 성과실현의 동기를 보다 잘 충족시키게 된다. 그렇게 함으로써 기업조직이 갖는

목표를 조직성과의 재고를 통하여 잘 실현할 수 있게 된다. 그러므로 성취를 실현시키는데 있어서 유효하지 않는 요소를 배제하기보다 바람직한 수준의 성취를 실현해 내는데 있어서 유효한 요인을 추구해야 할 필요성이 있다.

또 Yushtman와 Seashcre는 조직성과를 회소하고 가치 있는 자원 환경으로부터 가장 유리하게 획득할 수 있는 능력이라고 정의하였다(Srees, 1975). Cummings(1972)는 조직구성원의 자유로운 허위시스템의 활용, 또 이를 통하여 자신의 목적을 실현할 수 있는 정도라고 정의하였다.

학자들의 연구를 통해서도 알 수 있듯이 조직성과를 측정하는 변수들이 다양하다. 그러나 이 모든 연구의 궁극적인 목적은 첫째, 조직에 영향을 미치는 요인들의 적절한 조합으로 조직성과의 결과를 분석 가능하게 된다. 둘째, 조직이 유효한지를 식별하기 위해 조직성과 결정요인을 이해하며 특정조직이 어느 정도의 성과를 가지는지를 측정하고 평가할 수 있게 된다. 셋째, 조직성과의 분명한 이해를 통하여 조직 자체의 본질을 파악할 수 있게 된다는 점이다. 따라서 조직성과 분석의 변수 모두가 중요한 요소로 인식되며 폭 넓은 영역에서 연구 활동이 이루어지고 있다.

2. 조직몰입에 관한 이론적 배경

1) 조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational Commitment)은 1960년대부터 연구가들에 의해 연구되어져 왔으나 1970년대 이후부터 본격적으로 조직행동과 심리에 관심이 있는 학자들에게 주목받기 시작하였다. 이와 같이 조직몰입에 대한 연구가 지속적으로 관심을 불러일으키는 이유는 조직몰입이 직무만족보다 이직을 예측하는 데 더욱 효과적이며(Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1973) 조직유효성의 유용한 예측지표가 될 수 있기 때문이다(최정수, 2011). 조직몰입을 함으로써 조직으로부터 외적인 보상과 심리적인 만족감을 얻을 수 있고, 조직은 조직 구성원들의 결근율, 이직률을 낮추고, 고객만족과 조직시민행동을 높이는 등 조직성과 측면에서 조직

의 목표 달성에 유익할 수 있다는 점에서 조직몰입의 중요성은 커져 가고 있다 (남정민, 2012).

조직몰입의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. Poter(1974)는 조직몰입을 “조직의 이익을 위해 노력을 기울이고자 하는 조직 구성원의 의지, 조직에 잔존하고 하는 욕구, 조직의 목표와 가치에 대한 수용”으로 정의하고 있으며, Hrebiniak and Allutto(1973)는 신분, 보수, 직업적 자유의 증가와 동료와의 우호적인 관계로 인해 조직을 떠나기 싫어하는 성향을 조직몰입으로 정의하고 있다.

Buchanan(1974)는 조직몰입을 조직과의 일체감, 몰입도, 그리고 충성도로 구분하여 정의하고 있다. 여기서 조직과의 일체감은 조직의 목표와 가치를 자기의 것으로 수용하는 상태를 의미하며, 몰입도는 구성원이 자기의 업무상 역할과 활동에 대한 강한 심리적 열중 상태를 나타내며, 충성도는 조직에 대한 애정과 집착의 심리를 나타낸다.

Wagner(1992) 등은 조직몰입을 종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지라고 정의하고 있으며, Lee(1971)는 조직몰입을 어느 정도의 소속감이나 충성심으로 보고, 개인과 조직의 심리적인 결속의 형태라고 정의하고 있다.

Allutto(1973) 등은 개인에게 약간의 보수, 자유, 지위 및 책임의 증가가 있어도 조직을 떠나지 않는다는 의사라고 정의하고 있다.

Allen과 Meyer는 조직몰입을 정서적 몰입(주로 소속 욕구 및 감정적 애착으로 인한 몰입), 유지적 몰입(몰입의 도구적 측면), 그리고 규범적 몰입(조직에 대한 개인의 책임과 의무감)으로 개념화 하고 있다.

Mowday(1979) 등은 조직몰입을 ①조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 애착 ②조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 헌신과 희생 의사 ③조직구성원으로 남고자하는 욕구로 개념화 하고 있다. 이 견해가 가장 보편적인 조직 몰입의 개념으로 인정을 받고 있다.

2) 조직몰입의 구성요소

조직몰입의 개념이 다양하게 정의되고 있는 것처럼 조직몰입의 구성요소도 다양하게 분류되고 있다. 최근에는 조직몰입의 구성요소에 관한 연구가 주를 이루고 있는데 이는 조직몰입에 대한 이해와 구성요소에 따른 조직몰입의 특성과 영향변수의 파악이 보다 쉬워졌기 때문이다.

Etzioni(1961)는 조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향인 도덕적 몰입(moral commitment), 혜택과 보상의 합리적 교환 관계에 기초한 낮은 성향을 나타내는 산술적 몰입(calculative commitment), 그리고 착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향을 나타내는 소외적 몰입(alienative commitment)등 3가지로 분류하였다. Staw & Salancik(1977)은 다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에 심취하는 정도의 태도적 몰입(attitudinal commitment)과 조직에 투자된 매물비용에 의해 조직에 구속된 상태인 행위적 몰입(behavioral commitment)로 분류하였다. Angle & Perry(1981)는 조직에 대하여 자부심을 느끼고 조직 목표를 수용하고 몰입하려는 의사인 가치몰입(value commitment)과 조직구성원으로 남으려는 조직 잔류 의사인 근속몰입(continuance commitment) 2가지로 구분하였다. O'Reilly & Chatman(1986)은 조직에 대한 애착심을 가장 중요한 측면으로 강조하였는데 이 애착심을 근거로 단순히 보상을 얻기 위해서 행동·태도를 취하는 순응, 친화에 대한 기대로 만족스러운 관계를 만들거나 유지하는 동일시, 개인과 조직의 가치와 목표가 일치하는 내면화 등 3가지로 분류하여 조직몰입의 구성요소를 제시하였다.

Mayer & Allen(1991)은 그들의 연구를 통해 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 등 3가지로 구분하여 제시하고 이를 실증적으로 측정할 수 있는 척도를 제시하였다. 조직 몰입의 연구에서는 널리 사용하고 있는 조직몰입설문(OCQ)이 감정적인 측면을 측정한데 비하여 Meyer & Allen이 제시한 척도는 지속적 몰입과 규범적 몰입 모두 측정하여 조직 몰입을 종합적으로 이해할 수 있도록 하였다.

정서적 몰입은 조직 구성원의 조직에 대한 애정, 일체감 및 관여를 말하는 것으로 감정적으로 남아 있기를 원하는(want to be) 상태이다. 정서적 몰입이 된 조직 구성원들은 조직의 목표와 개인의 목표를 동일시하고 공동의 목표달성에 관

심을 기울이며 조직의 구성원이라는 데 긍지를 갖는다. 조직의 성공을 위해 조직 구성원이 무엇인가를 하려는 적극적인 관계라고 할 수 있다. 지속적 몰입은 개인이 조직에 남으려는 것은 개인의 정서적인 동기가 아니라 조직을 떠날 때 발생하는 비용과 결부되어 조직 구성원으로 계속해서 잔류하고자 하는 정도를 의미한다. 이는 조직에 남아 있을 필요가 있는(need to be) 상태를 말하는 것으로 조직 구성원이 조직에 투자한 시간이나 노력이 많을 때, 조직에 남아 있어 얻는 이득이 클 때, 조직을 떠남으로 발생하는 비용이 클 때 조직에 더욱 몰입하게 된다.

규범적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 느끼는 책임감, 의무감에 의해 조직의 일원으로 남아 있는 것이 도덕적인 것이기 때문에 조직에 남아야 하는(ought to be) 상태를 말한다. 조직 구성원의 지위상승이나 만족과 관계없이 조직에 있는 것이 옳다고 믿거나 도덕적으로 바르다고 믿기 때문에 나타나는 것이다. 조직 구성원이 조직에 들어오기 이전 또는 이후, 개인이 경험한 것에 의해서 영향을 받아 개인이 형성하게 되는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는 것을 의미한다.

[표 2-5] 조직몰입의 구성요소

연구자	몰입 유형	유형의 개념
Kantz & Kahn(1964)	부분적 몰입	부분적인 몰입만을 필요로 하는 경우로 개인은 여러 조직에 참가 할 수 있으며 부분적 책임만 부담
	잠재적 몰입	직무 외에서 대부분의 만족을 얻지만 직무 외에서는 낮은 몰입을 보이고 조직 내에서 높은 몰입을 보임
	우선적 몰입	다양한 집단에서 어떤 역할을 동기에 요구하게 될 때 개인의 가치체계에 의거 요구의 우선순위를 결정해야 하는 경우의 몰입
Kanter (1968)	지속적 몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집적 몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대 관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제적 몰입	조직 가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직 규범에 대한 애착
Staw & Salancik (1977)	태도적 몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직 행위론적 접근)

	행위적 몰입	조직에 투자된 매몰 비용에 의해 조직에 구속된 상태 (사회심리학적 접근)
Steers (1977)	소극적 몰입	애착적 몰입에 머무르는 차원의 몰입
	적극적 몰입	조직 목표의 구체적인 노력의 행동의사를 의미
Mowday, Porter & Steers(1981)	규범적 몰입	조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 조직을 위하여 애쓰려는 의사로써의 욕구
	근속 몰입	조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구
O'Reilly & Chatman (1985)	순 종	조직에 대한 애착이나 믿음 때문이 아니라 단순히 보상을 얻기 위해 행동하는 몰입
	동 일 시	친화에 대한 바람으로 만족스러운 관계 형성과 유지를 위한 몰입
	내 재 화	자신의 가치나 목표가 조직의 목표나 가치와 일치하기 때문에 일어나는 몰입
Mayer & Allen(1990)	정서적 몰입	조직에 대한 조직 구성원의 감정적 애착, 조직과의 동일시 (want to be)
	지속적 몰입	조직 구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입(need to be)
	규범적 몰입	조직에 대한 도덕적 의무감으로 조직에 남아 있어야 하는 의무가 있다고 느끼기 때문에 조직에 남아 있고자 하는 태도(ought to be)

출처: 김은지(2011)와 선행연구를 참고하여 연구자가 재정리

3) 조직몰입의 결정요인

조직몰입에 대한 연구는 Steers, Mowday등에 의해 다양하게 이루어져왔다.

Mowday 등의 연구는 지금까지 교환이론을 비롯한 여러 연구결과들을 기초로 하여 조직전념도에 미치는 요인들로서 개인특성, 역할 관련특성, 구조적 특성, 작업경험을 들고 있다. 조직 몰입의 선행변수와의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

개인특성변수에 연령, 근무기간, 교육수준, 성, 인종 및 성격요인이 포함된다. 성격요인 중에서 성취동기, 능력, 상위욕구 등이 조직몰입과 관련이 있는 것으로 나타났다. 역할관련특수 변수로는 직무범위(직무도전성), 역할 갈등 및 역할 모호성을 들 수 있다. 직무범위와 조직몰입의 관계는 직무범위가 증대되면 종업원 경험의 도전성이 증대되고 따라서 조직몰입이 증대된다는 것이 많은 연구에서 입증되었다.

Angel(1983)도 개인적 특성에 나이, 재직기간, 교육정도, 성별, 직무가치, 기대와 조직적 특성으로는 직무특성, 급여, 승진기회, 직무경험의 2가지로 구분하였다. 개인적 특성에서는 연령과 근무연수, 경력, 작업수준, 성취욕구가 조직몰입과 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 성취욕구는 높은 긍정적 상관관계를 갖는데 이는 높은 성취욕구를 가질수록 보다 참여적인 성향을 띠며 노동 동기가 증가하기 때문이다(Steer, 1977).

반면, Mathieu & Zajac(1990)은 메타분석을 통하여 개인특성에 연령, 성별, 교육, 결혼여부, 직위, 근속연수, 인지된 개인역량, 능력, 월급, 직업윤리, 직급 그리고 조직적 특성에는 조직규모, 조직집중화, 역할상태에는 역할의 모호성, 역할갈등, 역할과중으로 제시하였고 또 직무 특성으로는 기술다양성, 과업자율성, 도전감 그리고 집단·리더관계로 집단 응집성, 과업의 상호의존성, 리더주도구조, 리더의 배려, 리더의 커뮤니케이션, 참여적 리더십에 동기부여와 직무만족의 상관관계 요인까지 포함하여 제시하였다.

조직몰입의 선행변수의 연구들을 살펴보면 일부의 연구자들은 개인특성요인으로 인구통계학적 변수가 관련된 다른 변수들보다도 조직몰입을 예측하는데 더 영향력을 준다고 주장하는 반하여, 또 다른 연구자들은 조직과 관련된 변수들이 인구통계학적 변수들 보다 조직몰입을 예측하는데 더 영향력이 크다고 주장하고 있다.

3. 직무만족

1) 직무만족의 개념

종사원의 직무만족에 대한 관심은 근대적인 산업조직이 등장하면서부터 비롯되었는데, 일반적으로 직무란 조직의 구성원에게 각각 분할된 업무의 기술적 단위 또는 업무의 총체적이고, 만족이란 선택된 대체안에 대해서 선택자의 신념과 어느 정도 선택자의 신념과 어느 정도 일치하는지에 대한 평가이다(임익형, 소령일, 1977). 직무만족(job satisfaction)이란 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며 종사원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적 및 사회적 조건에 대한 감정적 반응 혹은 태도를 의미한다(김대권, 2000). 따라서 직무만족이 태도의 개념으로 이해되어질 수도 있다. 직무만족은 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 달라질 수 있으며 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족사안을 말하기 때문에 포괄적 개념이다.

직무만족은 각 개인이 조직 내에서 맡고 있는 직무를 수행하면서 느끼고 감지하는 개인의 만족정도를 나타낸 것으로 볼 수 있는데, 직무만족 정도는 개인의 능력과 자질 및 수행하고 있는 업무에 대한 적응력 그리고 조직체 내에서의 여러 가지 조직 환경과 절대적 관계가 있으며, 성과를 예측하는데 중요한 지표가 된다(박정준, 2000). 예를 들어 교사의 직무 만족은 각자가 교직에 대해 느끼고 있는 일종의 태도로 교사가 책임지고 자기의 직무와 그 직무를 수행하는 데 필요한 환경을 평가함으로써 얻어지는 내적인 만족 상태라고 말할 수 있다. 교육목표의 달성을 위해 교사는 가장 중요한 역할을 담당하고 있으며 학생들은 교사의 학습지도과정에서 성장 발달한다는 것을 고려하면 교사의 자기 직무에 대한 만족 또는 불만족 여부는 학생들의 성장과정과 교육 목표 달성에 커다란 영향을 미치게 됨을 알 수 있다. 또 다른 예는 실제로 서비스 기업에서는 종사원의 직무수행이 생산성을 좌우할 뿐만 아니라 고객만족과 밀접한 관련성이 있는 것을 조사되었다(김남현, 김재진, 1982). 서비스 기업에서는 종사원과 고객이 직접 생산에 참여해야 생산이 가능하기 때문에 자신의 직무에 만족한 종사원이 제공하는 서비스 품

질은 향상되기 때문이다.

직무만족에 대한 연구의 대표자인 Hoppock은 ‘나는 나의 직무에 만족하고 있다’고 말할 수 있는 조직구성원들의 심리적, 생리적, 경험적 상황의 조화라고 보았으며(김명숙, 2000), Maslow와 Vroom은 ‘직무역할에 대한 노동자의 우호적인 견해’라고 정의하였으며, McCormick은 ‘직무를 통해 얻거나 또는 경험하는 욕구 만족 차원의 함수’를 직무만족이라 정의하였다(김창걸, 1983).

직무만족의 개념에 대한 정의는 아래에서 보는 바와 같이 매우 다양하다.

첫째, 직무 만족을 개인의 욕구충족으로 보는 입장이다. Schaffer는 전반적인 직무만족을 직무수행과정에서 개인의 욕구가 실제로 충족되는 정도로 정의하고 있다. 욕구가 강하면 강할수록 직무만족은 보다 긴밀하게 그것의 충족 여부에 달려있다. Serrgiovanni도 직무만족을 개인의 욕구충족으로 보는 입장을 차지하고 있다.

둘째, 직무만족을 욕구보다는 기대로 보는 입장이다. Lawler는 전반적인 직무만족을 개인이 직무를 수행하면서 반드시 받아야 한다고 생각하는 것과 실제로 받는 것과의 차이로 정의하고 있다.

셋째, 직무만족을 욕구나 기대 대신에 가치로 보는 입장이다. Locke는 직무만족을 자신의 직무에 대한 평가를 통해 자신의 직무가치를 획득함으로써 얻게 되는 유쾌한 감정 상태로 정의하고 있다.

넷째, 직무만족을 직무보상과 직무가치로 보는 입장이다. Kelleberg는 직무만족의 결정자로 직무보상과 직무가치를 제시하면서, 이를 자신이 현재 수행하고 있는 직무에 대하여 전반적인 감정 상태로 정의하고 있다.

다섯째, 직무만족을 보상으로 보는 입장이 있다. Lortie와 Nias는 직무만족을 교직에서 경험하는 전체적인 보상의 총합으로 정의하고 있다. 특히 Nias는 ‘만족감을 주는’ 내재적 요인과 ‘만족스럽게 느끼는’ 외재적 요인을 모두 포함하는 것으로 직무만족의 개념을 규정하고 있다.

여섯째, 직무만족을 욕구충족에 대한 지각 정도로 보는 입장이 있다. Evans는 개인이 자신의 상·하위 수준의 직무관련 욕구가 충족될 것으로 지각하는 정도에 따라 결정되는 모든 감정을 포함하는 심적 상태 정의하고 있다(노종희, 2001). 이

와 같이 직무만족의 정의는 다양하며 합의된 정의가 없다고 할 수 있다. Evans는 직무만족에 있어서 개념적 문제는 ‘만족’의 개념이 명료하게 규정되지 않았기 때문이라고 지적하였다(Evans, 1998).

이 밖에도 조직내부의 요인들이 직무만족에 많은 영향을 미치며 조직의 원활한 운영에도 영향을 미치므로 다음과 같이 네 가지로 요약될 수 있다. 관리자의 리더십, 작업의 성격, 인사제도, 조직분위기 등이 있다. 특히 조직은 그 구성요인이 리더나 보상 제도를 통해서 그 고유의 영향력을 가지고 있다.

이상에서 살펴본 여러 학자들의 주장을 종합해보면 직무만족이란 조직 구성원이 직무환경과 관련된 여러 가지 감정이나 만족하고 있는 상태로 이해되어지고 태도, 가치, 욕구, 신념등과 밀접한 관계가 있다. 즉 직무 본질에 대한 만족도, 보수에 대한 만족도, 승진 및 장래성에 대한 만족도, 근무조건에 대한 만족도, 동료에 대한 만족도 등을 포함시킨 직무와 직무환경에 대한 복합적인 느낌이나 감정적 반응이라고 정의 할 수 있다.

2) 직무만족의 중요성

조직구성원이 그 조직의 직무환경에 만족할 경우 그 구성원도 자신이나 조직을 위해 일하는데 보람을 느끼고 공헌하게 되며, 그 성과 역시 높아지게 된다. 반대로 조직구성원이 근무하는 환경에 대해 불만족하게 될 때에는 근무의욕을 잃게 되고 직무성과는 낮아지고 만다. 이러한 상태가 심해질 경우 스트레스, 권태, 심지어는 고혈압, 동맥경화, 심장병 등 질병을 유발시켜 건강을 해친다.

반면에 조직의 입장에서 직무만족은 다음과 같은 이유에서 중요하다(신유근, 1998).

첫째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 PR기능을 표현하는 것이라 할 수 있다. 이렇게 되면 신입사원의 충원이 원활하게 되고, 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조직 활동의 합법성과 목적이 고양된다. 둘째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직외부에서 뿐만 아니라 조

직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나아간다. 셋째, 조직에 대한 만족이 높게 되면 노동활동과 결근율이 크게 감소된다. 따라서 조직의 유지 목표에 크게 기여하게 된다. 직무만족은 여러 가지 영향요인들에 의해 형성되기 때문에 이 영향요인을 무엇으로 할 것인가가 중요한 과제이다.

직무만족 요인의 연구 필요성에 대하여 Yoder(1985)는 직무만족이 여러 가지 영향요인에 의하여 형성되기 때문에 영향요인의 결정이 직무만족 측정에 중요한 과제라고 지적하였다. 특히 직무만족의 영향요인에 대해서 그 영향 정도를 알 수 있다면 조직이 실질적 지침을 얻을 수 있다는 점에서 그 의미가 있다고 하였다. 따라서 직무만족의 영향요인으로 작용하는 직무의 차원을 알아내기 위하여 직무만족을 측정 가능한 것으로 설명하게 충분한 차원까지 연구가 진행되었다.

다음의 표는 여러 학자들이 제시한 직무만족의 구성요인이다.

[표 2-6] 직무만족의 구성요인

학 자	내 용
March & Simon (1958)	자신의 이미지에 대한 직무의 적합도, 직무관계의 예측능력, 직무와 다른 역할과의 조화
Herzverg(1959)	성취정도, 인정, 직무자체, 책임, 성장률
Friedlander(1959)	사회적 기술적 환경, 본질적 작업측면, 발전을 통한 안정
Vroom(1964)	감독, 작업진단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간
Hackman(1969)	기술의 다양성, 과업의 중요성, 과업의 정체성, 피드백
Jurgenson(1978)	발전, 복리후생, 사회, 동료, 작업시간, 임금, 안전, 감독 작업유형, 작업조건
Steer(1984)	직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료작업자
Maghribi(1999)	직무, 보수, 승진, 감독, 동료, 직종

출처: 최철수(2002)

다음은 Steer(1984)가 제시한 직무, 보, 승진기회, 상사, 동료작업자의 5가지 요인들이다.

① 직무 : 직무는 종사원에게 분할된 업무의 기술적 단위이며, 직무 그 자체의 내용은 종사원이 과업에서 느끼는 흥미의 정도, 학습 및 책임 부담의 제공정도를

말한다. 직무의 성격에 따라서 포함되는 직무의 중요성, 자율성, 다양성 등의 직무 범주가 클수록 직무만족이 높다고 밝혀졌다.

② 보수 : 보수는 수행하는 업무에 대한 금전적 보상으로 조직구성원의 기본적인 욕구와 관련되어 있다. 금전적 보상인 보수는 직무태도에 대해 보수가 지나치게 낮거나 보상 관리제도에 있어서 불공정이 발생하면 절대적 불만족요인이 된다고 하였다. 또한 금전적 보수가 성과와 그 인정과 강화 수단으로 사용될 경우 만족요인으로 작용한다고 하였다.

③ 승진 : 승진은 전직이나 이직과 달리 보다 중요성을 갖는 높은 수준의 직위로의 수직적 이동을 말한다. 승진에 따라서 책임의 증가, 지위의 상승, 업무기능의 확대 및 임금 증가 등 수반되는 요인이 발생한다. 따라서 승진의 결과 심리적 성장 욕구 및 지위에 대한 욕구 등을 보상받게 된다. 승진의 기회와 공정성은 종사원의 직무만족에 많은 영향을 주는 것으로 밝혀졌다.

④ 상사 : 직장에서 상사라 함은 능률적, 기능적 직무단위를 형성하고 담당조직에 속해 있는 조직구성원을 자극하여 구성원으로 하여금 최대의 성과를 올리게 하는 사람을 말한다. 상사는 일반적으로 자기보다 직위가 높은 사람으로 감독 유형 및 영향력, 기술적·인간적 관계, 관리기술 등이 종사원의 직무만족과 관련되는 것으로 밝혀졌다.

⑤ 동료 : 동료는 조직에 있어서 같은 부서나 팀에서 조직 및 팀의 목표달성을 위해서 협력관계에 있는 사람을 말한다. 조직에 있어서의 동료관계는 팀워크와 협력을 필요로 하는 조직일수록 그 중요성이 더하다. 동료 간의 관계는 종사원의 직무만족에 영향을 주고, 원만한 관계를 유지하지 못하는 경우 조직에서 이탈하는 경우도 발생한다. 동료와의 관련 내용으로는 조직 내의 우호적 동료관계, 협조, 친밀성, 신뢰성 등을 들 수 있다.

제 5 절 신뢰에 대한 이론적 고찰

1. 신뢰의 개념 및 유형

1) 신뢰의 개념

신뢰(Trust)의 사전적 의미는 “굳게 믿고 의지함”으로 사물이 특성과 진실, 언행일치, 약속의 이행 등을 마음 먹을 대로 수행할 수 있을 것이라는 기대를 의미한다. 쉽게 말해, 신뢰란 남을 믿고 의지한다는 의미로 규정할 수 있다. 광의적 의미에서는 이러한 남 또는 타인의 개념 속에 또 다른 나를 포함 할 수도 있을 것이다. 그러나 일반적으로 이해되고 사용되어지는 개념으로서 신뢰는 상대방을 전제로 한 그러한 개념으로 이해되고 있다. 그렇다면 신뢰의 개념에는 상대방 즉, 타인의 존재가 있고 그리고 상대방에 대해 의지한다는 말이다. 이는 스스로가 모든 일을 다 처리할 수 없는 현대 조직의 복잡하고도 과중한 상황에서 과업의 수행을 위하여 사무를 분장하고 권한을 위임함에 있어서 서로를 믿는다는 것을 의미한다고 할 수 있을 것이다. 그리고 신뢰는 둘 이상의 개체 사이에 형성되는 사회적 관계에서 나타는 현상이고, 대상과 방향성을 가지는 속성이 있으며 (Fukuyama, 1985), 상대방이 자신의 예측을 벗어나지 않고 기대를 충족시켜 줄 것이라는 믿음이라고 할 수 있다(허진, 2001).

Bennis & Nanus(1985)는 신뢰란 “조직의 결속을 유지시키는 접착제”로 정의함으로써 신뢰가 조직의 결속에 얼마나 중요한 것인지를 지적하고 있다. 이에 대하여 Cook & Wall(1980)은 신뢰란 “리더의 행동에 대해 믿고 따르고자 하는 부하의 의지”로 표현하고 있어서 Podsakoff et al(1996)와 같이 리더에 대한 부하의 신뢰가 더욱 중요하다고 말한다. 신뢰에 관한 연구를 함에 있어서 리더십과의 관계를 고려하여 조직 내의 리더와 부하 간의 관계에 있어서 발생하는 신뢰에 대한 정의를 내린 Lewis & Weigert(1985)에 따르면 “신뢰는 사회체계 내의 사람들 간의 관계에 기초한 집단적 특성의 하나로 관계 당사자들 간의 사회적 결속을 가능케 하는 토대로서 상대방에 대한 호혜적 믿음이며, 합리적 계산의 복잡성을 단순

화 시켜주는 핵심적 매커니즘”이라고 정의하였다. 또한, Bhattacharya, Devinny & Pillutla(1998)는 신뢰란 어떤 사람이 정직하며 언행이 일치하고 약속을 이행할 것이며, 어떤 일을 제대로 수행할 수 있으리라는 기대라고 정의하였고 Zucker(1986)는 신뢰를 당사자간에 공유되는 관계에 대한 일정한 기대의 집합이라고 주장하며 이는 사회규칙과 절차의 합법성에 영향을 받는다고 하였다.

이러한 신뢰는 일방적으로 한쪽에서 무엇인가를 해주기 바라도 의지하려는 의타성을 의미하는 것이 아니라 서로 이익과 도움을 줄 수 있는 능력과 실력을 갖추고서 상호 도움을 주는 협력적 의존관계를 맺고자 서로가 노력하는 과정으로 인식될 수 있다(신유근, 1985).

신뢰가 높다는 것은 상호간의 관계의 질이 높다는 것을 의미하는 것으로, 관계의 질이란 조직 내 구성원들이 마음을 열고 진실되고 공평하게 행동할 때 축적되는 것이라 할 수 있다. 따라서 Levering(2000)은 신뢰의 핵심을 구성원들이 리더나 조직을 믿고 의지할 수 있느냐에 달려 있다고 보고 이러한 신뢰의 행동유형을 진실성, 개인존중, 공정성의 3가지로 구분하였다.

그렇기 때문에 신뢰는 리더십에 있어서 그리고 조직성공에 있어서 매우 중요한 역할을 한다. 리더십 발휘에 있어서 조직구성원의 신뢰가 없다면 리더십이 가치를 상실하게 되어 어떠한 긍정적인 효과를 나타낼 수 없을 것이다. 마찬가지로 조직몰입을 높이려는 조직에 있어서도 조직몰입이 가져다주는 시너지 효과와 가치에 대한 신뢰 그리고 리더에 대한 신뢰가 없다면 조직구성원의 조직몰입은 지속되지 못할 것이다.

2) 신뢰의 유형

신뢰가 형성되기 위해서는 상호간의 관계를 전제로 발생하는데 이때 몇 단계의 과정을 거치게 된다. 우선, 인식단계로 상대방에 대한 믿음감과 기대감의 수준을 확인하고, 다음으로 탐색단계에서 잠재적 상대와의 거래에서 기대되는 성과의 정도에 대한 신중한 판단이 따르게 된다. 확장단계에서는 상호간의 관계를 통한 성과에 대한 만족 및 보사의 결과로 의존성의 정도가 증가하고, 몰입단계에서는 상

호간의 의존성이 가장 강한 상태로 다른 대체적 관계자에 대한 고려는 전혀 수반되지 않고 상호간 관계의 지속을 묵시적으로 약속한다. 마지막으로 소멸단계는 상호간의 거래와 성과에 대한 투자 대비 이익을 비교하여 투자가 이익을 초과하는 경우 발생하며 이 경우 일방적으로 이루어지는 경향이 있다(Baxter, 1983).

Shapiro(1992)와 Lewick & Bunker(1995,1996)에 의하면 신뢰는 3가지 유형으로 나뉘는데 제재를 기초로 한 신뢰, 상대방에 대한 지식을 기초로 한 신뢰, 상대방과 동일시함을 기초로 한 신뢰로 나누었다.

(1) 제재기반 신뢰 (Deterrence-Based Trust)

이는 행동의 일관성에 기반을 둔 것으로서 자신이 약속한 것에 대한 불이행으로 인해 받게 될 처벌 또는 제재가 두려워서 약속을 이행하기 된다고 주장한다. 제재에 대한 두려움이 신뢰 유지의 요인이 될 수도 있기 때문에 조치에 대한 보다 명확한 제시가 필요하다. 반면, 신뢰를 유지했을 때 얻을 수 있는 보상에 대한 기대감도 중요한 동기 유발 요인이라 할 수 있다. 이러한 유형의 신뢰는 초기 단계의 수준으로 상호간의 신뢰의 질이 아주 낮고 쉽게 깨질 수 있다.

(2) 지식기반 신뢰 (Knowledge-Based Trust)

지식기반 신뢰는 상호간의 정보를 통해 행동을 예측하고 이를 바탕으로 서로에 대한 신뢰가 형성되는 것을 말한다. 이는 상대방에 대한 정보로 상대의 행동을 예측할 수 있고 예측가능성에 비례해서 신뢰도 높아질 수 있으며, 반대로 상대방을 신뢰할 수 없다 할지라도 상대가 신뢰를 깨뜨리는 방식을 예측할 수 있으므로 신뢰는 유지되거나 증가할 수 있다. 이를 위해서는 상대방과의 정기적이고 보다 많은 의사소통 관계를 유지할 필요가 있다.

(3) 동일성기반 신뢰 (Identification-Based Trust)

동일성기반 신뢰는 상대방의 의사에 대한 동일성에 근간을 둔 신뢰유형으로 상호간 관심에 대한 이해와 인정이 가능한 상황에서 발생한다. 이때는 상호간의 이익보장에 대한 믿음으로 감시자가 아닌 대리인으로서의 역할을 수행하게 된다. 이러한 신뢰는 상대방의 기대, 욕구 등을 이해하고 그와 동일한 기대를 자신의 것과 공유함으로써 발전하게 된다. 따라서 이러한 유형의 신뢰는 집합적 정체성

으로도 발전할 수 있어 이에 따르는 충성심으로 인해 상호간의 통제는 거의 사라지게 된다.

2. 리더에 대한 신뢰

1) 리더에 대한 신뢰

신뢰는 기본적으로 인간관계 속에서 형성되는 것이다. 이러한 신뢰는 상호간의 행동의 결과에 따라 수준 차이가 발생하는데, 신뢰를 형성하는 기본 바탕에는 상대에 대한 믿음이 깔려있다.

리더에 대한 신뢰는 리더와 부하의 관계에서 나타나고 부하가 리더에 대해 가지는 믿음의 정도를 말한다. 리더에 대한 믿음이 있기 위해서는 리더는 말이나 약속을 지키고 이행해야 한다. 그래서 신뢰는 이전의 관계적 경험을 바탕으로 예측하는 것이고 적어도 신뢰받는 개인은 계속 그와 같은 방식으로 행동할 것이라는 믿음이 있어야 한다. 리더에 대한 믿음을 가지려면 신뢰를 구축할 수 있는 요인들이 있어야 한다.

리더십과 리더신뢰의 관계 규명에 대한 선행 연구들은 리더신뢰를 리더십의 하위구성개념의 일부분으로 본다. 이는 리더십이 리더와 조직구성원들 간의 고 수준의 신뢰감을 이루는 과정으로 보고, 리더십이 상·하위 조직구성원 간에 신뢰라는 속성이 포함 되어있다고 보기 때문이다(Kouzes & Posner, 1993). 또한 리더십과 리더십 효과간의 매개변수로 보는 견해도 있다. 이는 리더십에 의한 리더신뢰의 효과를 리더에 대한 존경심의 매개역할에 있다고 보기 때문이다(Couger, Kanungo & Menon, 2002).

김정원, 채순화(2007)는 변혁적 리더십과 리더신뢰가 조직몰입에 미치는 영향: 신뢰의 직접효과와 조절효과 검증 연구에서 조직몰입은 신뢰의 구축이 강조된다고 하였다. 또한 신뢰는 사회적 교환관계에 있어서 핵심적 요소로서 리더십과 조직몰입에 긍정적 관계를 가질 것으로 기대된다고 하였다(Blau, 1964).

Noote boom과 Six(2003)는 사람과 조직에 대한 신뢰를 행위적 신뢰라고 칭하

고, 개인의 신뢰는 조직의 조직구성원에 대한 신뢰에 영향을 받고, 조직에 대한 신뢰는 자신이 속한 조직의 조직구성원에 대한 신뢰에 영향을 받게 된다고 하였다. 리더의 행위에 만족하면 리더가 리드하는 조직에 만족하게 되고, 그 조직에 만족하면 그 조직의 리더에 대해 만족한다는 것이다. 조직에 대한 신뢰는 조직에 대한 지지의 감정이다. 리더에 대해 신뢰감을 가지는 부하가 조직의 비전에 몰입하게 되고(Yukl, 2002), 신뢰관계 형성과 조직에 헌신하게 하며 직무관련 태도 형성에 영향을 미친다고 했다(정범구, 1997).

또한 신뢰는 협력을 유발시킨다. 협력이라는 것은 적어도 상대방이 배신하지 않으리라는 것을 어느 정도 확신하게 될 때 나타나는 것이기 때문이다. Kouzes와 Posner(1993)는 리더십의 기초가 신뢰에 있으며, 리더가 아무리 전문적 역량과 리더능력이 뛰어나더라도 조직 구성원들로부터 신뢰가 구축되지 않으면 리더의 자질이 효율적 리더십으로 이어질 수 없다고 하였다. 또한 리더신뢰의 중요성에 대한 인식은 그동안 직무태도, 팀 성과, 의사소통, 조직 공정성, 심리적 계약, 갈등 관리 등을 종합하여 다양한 결과변수들과의 관련 탐구로 이어져 왔다(Dirks & Ferrin, 2002).

위와 같은 선행연구를 따라 리더에 대한 신뢰는 구체적으로 설명할 수 있다. 연구 결과를 보면 신뢰에 대한 몇 가지 공통점이 있는데, 우선 상대가 호의적으로 행동할 것이라는 믿음을 가지고 있고, 그러한 호의적 행동이 없을 수도 있다는 부정적 상황에 대한 수용을 포함하며, 상호간의 의존을 전제로 한다.

첫째, 구성원들 간의 상호 개방과 정직을 지각함으로써 형성되는 개방형을 들 수 있다. 개방적인 상급자는 부하들에게 동기를 부여하고 조직을 변화시키고 혁신을 촉진하는데 있어서 매우 효과적인 리더십을 발휘한다.

둘째, 리더의 말과 행동의 일치, 행동 간의 일관성, 약속이행 정도 등을 뜻하는 일관성이다. 상하급자 관계에서 상급자 즉, 리더의 말과 행동이 불일치할 경우 신뢰가 감소되리라는 것은 쉽게 이해할 수 있다. 그래서 작업관계에서 리더와 부하 사이에서 신뢰는 다양한 상황 및 시간적 흐름 속에서 나타나는 행위의 일치성에 중요한 영향을 받는다는 것이다.

셋째, 상대방에 의해 불공정한 일을 당하지 않을 뿐만 아니라 상대방이 나의

복지에 기여하고 노력하는 것을 의미하는 배려가 있다. 이와 같이 나의 복지나 관심사항을 상대방이 지속적인 관심을 보여줄 때 그를 신뢰하게 된다. 이러한 영향관계는 상하 관계에서도 그대로 적용될 것이다.

마지막으로, 신뢰형성에서 그 중요성이 많은 연구자들에 의해 강조된 능력을 들 수 있다. 다시 말하면 상대방에게 일을 맡겨도 잘 수행할 수 있으리라는 인식에 의해 신뢰가 형성된다는 것이다. 상대방의 능력에 대한 믿음이 뒷받침되지 않으면 일을 중심으로 관계를 쌓는 작업조직에서는 신뢰형성이 어렵다는 것이다 (Kirkpatrick & Locke, 1991).

리더가 조직 및 자신의 자원, 정보 등을 공유하고, 리더의 역할에 있어 솔선수범하는 모습을 보이면 구성원의 리더에 대한 신뢰는 더욱 높아지고 목적 이상의 성과를 얻을 수 있을 것이다(Kahn, 1993).

2) 리더에 대한 신뢰의 필요성

리더에 대한 신뢰는 조직구성원들이 자신의 리더에게 공정하게 대우 받게 될 것이라는 믿음을 의미한다. 즉 믿음은 리더가 자신을 조정한다거나 통제할 목적이 아니라 구성원 자신에게 중요한 행동을 하도록 요구할 것이라는 기대에 근거하여 리더를 받아들이고자 하는 것이다. 또한 구성원들과 리더 사이에 믿음에 의한 신뢰가 형성되면 구성원들은 조직에서 공식적으로 요구하지 않는 행동에도 참여하게 됨으로 구성원들은 자신이 리더로부터 어떠한 대우를 받는가를 기준으로 리더와의 신뢰관계 수준을 결정하게 된다(Greenberg, 1990).

신뢰에 관한 필요성을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 구성원 및 집단 간 협력적 행동을 가능하게 한다. 둘째, 네트워크 조직과 같은 새로운 조직 구조에서의 적응을 촉진한다. 셋째, 조직 내 갈등을 감소시킨다. 넷째, 거래비용을 감소시킬 수 있다. 다섯째, 유동적인 조직의 형성을 신속하게 할 수 있다. 마지막으로 위기에 효율적으로 대처할 수 있기 때문에 신뢰가 필요하다고 할 수 있다.

3. 조직에 대한 신뢰

1) 조직신뢰의 개념

과거 대량생산시대를 주도해온 조직관리는 통제위주 방식으로 이루어졌으나, 현대의 조직들은 업무영역이 복잡하게 걸쳐 있어 다양한 이해관계 및 갈등이 조직 내에 나타나게 된다. 이러한 상황에서 조직이 유지되고 성장하기 위해서는 조직 내의 신뢰구축은 필수요소가 되고 있다(차혜선, 2011). 신뢰란 개인이나 집단이 다른 개인이나 집단의 약속을 본인이 믿을 만하다고 느끼는 기대(Rotter, 1967)로 다른 사람들이 자신에게 해를 끼치지 않을 것이라는 믿음에 기반을 두면서 다른 사람들에게 기꺼이 위험을 감수하고자 하는 것이다(Mayer & Davis, 1999). 신뢰는 인간관계에서의 신뢰, 조직 간의 신뢰, 개인과 조직 간의 신뢰, 그리고 개인과 사회제도간의 신뢰 등에서 연구되어 왔으나(김희석, 2011), 대인신뢰에 비해 조직신뢰의 연구는 상대적으로 매우 적다고 할 수 있다.

Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa(1986)은 조직신뢰를 조직 구성원 개인의 심리적인 상태가 복합적으로 작용하여 조직이 구성원들의 기여에 대하여 부여하는 가치와 구성원들의 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 구성원들이 형성하는 일반적인 지각으로 정의하였다. 조직 구성원들은 조직으로부터 자신이 조직발전을 위해 중요한 존재로서 인정받고 조직이 구성원의 복지에 대하여 많은 관심과 배려를 느끼고 있을 때 구성원들은 조직의 호의에 보답하려는 의무를 가지게 된다고 설명하였다(유순경, 2011). Rousseau(1998)은 조직의 정책실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험 부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태로, Tan & Tan(2000)는 조직과 구성원간의 객관적 고용관계신뢰로서 구성원들에게 조직이 유익하거나 적어도 해롭지 않은 행동을 수행할 것이라는 구성원들의 조직에 대한 전체적인 평가와 확신으로 정의하였다.

한편, Fox(1974)는 조직 내에서의 신뢰를 신뢰의 대상에 따라 부하의 상사에 대한 신뢰와 상사의 부하에 대한 신뢰와 같이 상하관계에서 형성되는 수직선 신뢰, 유사한 작업환경을 공유하는 동료와의 상호간에 수평적 관계에서 형성되는

수평적 신뢰, 그리고 조직 구성원들과 조직 간의 관계에서 형성되는 제도적 신뢰로 구분하였다. Rousseau(1998)은 개인수준과 사회수준의 신뢰를 구분하여 제시하였고, 강여진(2003)은 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰로 신뢰 대상에 따라 3가지 유형으로 구분하였다(송희영, 2012). 박은민(2012)은 조직 신뢰를 대인신뢰의 3차원에 의거, 개인이 조직과 관계를 만들고 지속해감으로써 얻게 되는 보상이 조직의 제도나 방침 등이 명확하고 일관성이 있어 구성원이 조직에 대한 예측가능성을 높게 인지하는 경우에 형성되는 신뢰(지식적 신뢰), 조직이 추구하는 가치·목표·비전 등이 구성원에게 내재화되어 수용성이 높아지는 경우에 형성되는 신뢰(동일한 신뢰)로 보았다.

조직에서 형성되는 신뢰는 직무와 함께 조직 구성원의 행동과 태도형성에 중요한 역할을 하게 되며 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소로 간주된다(McAllister, 1995). 조직신뢰는 개방적 의사소통을 통한 정보교환이 활발하게 하고 조직이 당면한 문제를 더욱 효과적으로 해결하여 조직성과 달성을 가능하게 한다. 공동체 의식 또는 조직에 대한 일체감을 갖게 하며 이를 통해 조직운영에 자율적이고 자발적인 참여가 활성화 된다(Tyler & Degoe, 1995). 조직신뢰는 기업의 정책 및 인사 관행에 대한 구성원들이 보이는 조직수준의 반응으로 기업의 인적자원관리기법의 성공여부를 측정하는 중요한 수단이다(Costigan, Ilter & Berman, 1998). 조직신뢰가 높은 조직은 조직 구성원간의 이해가 높고 솔직한 피드백을 주고받으며 상호영향력이 높다. 따라서 문제해결방식이 창의적이며 서로 협력하여 현대의 복잡한 경영환경에서 조직의 목표달성 및 성과를 내는 특징을 보인다.

2) 조직신뢰의 결정요인

Hart et al.(1986)은 조직신뢰에 영향을 끼치는 요인으로 개방성, 일치성, 공유된 가치, 자율성, 피드백으로 제시하였다. Higginson & Waxler(1989)는 의사결정 참여의 증가, 임파워먼트, 성과정보에 대한 피드백을, Mishira & Morrissey(1990)는 개방적 의사소통, 의사결정에 있어서 구성원들에게 더욱 많은 몫을 챙겨주는

것, 중요한 정보공유, 지각과 감정의 진실한 공감을 제시하였다. 또한 O'Malley(1999)는 개인적 성장, 일과 사람의 통합, 개인적 편의, 안전과 보건의 조직신뢰를 증진시킬 수 있는 요인으로 설명하였다. Levering(2000)은 조직신뢰의 요인으로 사원과 관리자 및 경영진과의 관계(신뢰), 사원과 자신의 업무와의 관계(자부심), 동료들과의 관계(재미)로 분류하고 신뢰를 진실성, 개인존중, 공정성 요인의 다차원적인 개념으로 보았다(김광우, 2011). Lewichi, Wethoff, & Tomlinson(2005)도 결정요인으로 구성원들에게 적용되는 절차나 기준이 공정하고 일관되게 적용되고 있다고 지각하는 공정성을 제시하고 있다. 서재현(2005)는 고용안정성도 조직 구성원의 조직신뢰 형성에 많은 영향을 준다고 하였다. 자신의 신분에 대한 불안감은 조직의 제도 및 정책을 불신하게 만들 것이기 때문이다.

결국 신뢰가 조직에 미치는 영향은 다음과 같다.

첫째, 신뢰는 조직이 높은 성과를 달성하도록 촉진하다(Boss, 1978). 신뢰관계가 잘 형성되어 있는 조직에서 일하는 사람들은 개방적인 의사소통을 통한 정보교환이 활발하며, 서로에 대한 신뢰가 잘 형성되어 있지 않은 조직에서 일하는 사람들보다 더 효과적으로 문제를 해결함으로써 조직 효과성을 제고 할 수 있다.

둘째, 신뢰는 조직의 안정성과 조직구성원의 행복을 달성하는 데 있어서 상당히 중요하다. 조직사회에서 신뢰관계의 형성은 개개인에게 안정감을 주지만 신뢰가 형성되어 있지 않으면 사람들은 불안과 정체성에 대한 자신감을 잃게 되고, 결국 그 조직은 위태롭게 된다는 것이다.

셋째, 신뢰는 조직구성원들이 강한 공동체 의식 또는 조직에 대한 일체감을 갖고 조직의 운영 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 규정과 절차 위주의 조직운영으로부터 벗어나 유기적이고 인간중심적인 탄력적 조직운동을 가능하게 된다. 따라서 구성원 상호간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인정하고 수용하도록 한다.

제 6 절 선행연구의 검토

1. 리더십과 조직 성과

Stogdill(1974)은 군사, 교육, 산업 전반을 대상으로 리더의 행동(배려와 구조 지향)과 조직 유효성(집단 생산성, 구성원의 직무만족, 집단 응집력)과의 관계를 측정한 34개 연구들을 분석하였는데 그 결과 리더역할과 집단생산성 및 직무만족은 (+)의 상관관계가 있음을 보고하였다. 또한 높은 집단생산성은 높은 배려보다는 높은 구조지향 차원의 리더행동과 다소 높은 관계에 있음을 확인하였다.

Yammarino & Bass(1988)는 해군 장교들을 연구대상으로 하여 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 예외적 노력, 리더에 대한 만족도, 리더와 작업단위의 유효성 등의 리더십 효과변수와 더욱 더 강한 정(+)의 관계를 보인다는 것을 입증하였다.

Podsakoff & Fetter(1990)는 기존의 변혁적 리더십에서 채택하고 있는 리더십 효과변수들이 역할 내 성과와 부하들의 만족에 제한되어 있음을 지적하고, 변혁적 리더십의 효과변수로서 역할 외 성과변수인 자발적 조직행동을 채택하였다. 연구는 부하들의 리더에 대한 신뢰가 매개되는 간접적인 영향이 발견되었고 직접적으로 정(+)의 영향이 있음이 발견되었다.

Seltzner & Bass(1990)는 부하의 리더에 대한 만족과 리더와 작업 단위의 유효성의 분산을 설명하는데 있어 변혁적 리더십이 전통적 리더십의 설명력을 추가한다는 것을 조절회귀분석을 통해 검증하였다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 대체하지 않고 거래적 리더십과 비교하여 리더 유용성과 부하의 리더 만족도와 더 높은 정(+)의 관계가 있으며 추가적인 영향을 준다는 사실을 제시하고 있다.

국내에서도 변혁적 리더십과 조직 성과와의 관계에 대한 많은 연구들이 진행되어 왔다.

이덕로(1994)의 연구는 변혁적 리더십 이론의 주장을 재검증한 연구들이다. 이덕로는 10개의 중소기업체 305명을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족, 조직몰입이라는 리더십 효과성에 미치는 영향에 관해

설문조사를 하였다. 전반적으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 리더십 효과성과 어느 정도 관련성이 있지만 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 대한 추가적 증분 효과는 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

김경수, 김성남(1996)은 변혁적 리더십이 조직성과와 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, Bass(1985)가 주장한 바와 같이 변혁적 리더십은 3개의 요인(즉, 카리스마, 지적자극, 개별적 배려)으로 구성되어 있는 것을 밝혀졌으며, 변혁적 리더십은 조직구성원들이 느끼는 직무만족과 주관적인 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 기존 연구에서는 거의 검증되지 않았던 동일한 집단에서 부하들이 과연 리더의 행동에 대해 동일적으로 지각하는가를 검증한 결과, 동일한 집단(학군단)에 소속된 부하들은 리더(학군단장)의 리더십에 대해 동일적으로 지각하고 있는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 동일한 집단에 소속된 부하들은 조직의 성과와 만족에 대해서도 동의하는 것으로 나타났다. 따라서 동일한 집단에 소속된 부하들이 지각한 리더의 리더십, 성과 및 만족에 대해 응답한 값을 집단 평균하여 집단(학군단)수준에서 과연 변혁적 리더십이 성과와 만족에 영향을 미치는가를 조사한 결과 집단수준에서도 리더의 변혁적 리더십이 성과와 만족에 영향을 미치고 있음이 발견되었다.

여인길(2004)은 국내의 7개 증권회사를 대상으로 하여 지점장들의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직애착에 미치는 영향과 신뢰의 조절 효과를 살펴보았다. 전반적으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 신뢰의 조직효과도 유의한 것으로 나타났다.

오대영(2004)의 연구에서는 경영 분야에서 활발하게 연구된 변혁적, 거래적 리더십을 적용하여, 관장의 리더십 행동에 따른 사범의 임파워먼트 및 직무만족과의 상관관계와 인과관계를 규명한 결과, 첫째, 관장의 변혁적, 거래적 리더십은 사범의 임파워먼트 수준과 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십 성향이 강한 관장도 개인적, 상호적 임파워먼트 모두에 매우 긍정적인 상관관계가 있고, 거래적 리더십 성향이 강한 관장은 개인적, 상호적 임파워먼트 모두에 긍정적인 상관관계가 있으나 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 사범의 임

파워먼트에 더 높은 긍정적 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 둘째, 변혁적 리더십 유형의 관장은 사범의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십의 카리스마적 행동을 보이는 관장이 사범의 임파워먼트에 가장 많은 긍정적 영향을 주고, 개인적 고려를 보이는 관장도 사범의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 변혁적 리더십 유형의 관장은 거래적 리더십 유형의 관장보다 사범의 임파워먼트에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 변혁적, 거래적 리더십 유형의 관장은 사범의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 거래적 리더십 유형의 관장은 사범이 태권도를 지도하는 직무자체, 근무조건, 지도에 대한 직무만족에 긍정적인 영향을 미치지만, 변혁적 리더십 유형의 관장이 사범의 태권도 지도를 위한 직무자체, 근무 조건, 지도에 대한 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결국 변혁적 리더십 유형의 관장은 거래적 리더십 유형의 관장보다 사범의 태권도 지도를 위한 임파워먼트와 직무만족에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이순형(2005)의 연구는 최근의 리더십 연구 중에서 가장 주목받고 있는 Bass의 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마형 리더십, 개별 고려형 리더십, 지적 자극형 리더십 중 어떤 리더십 유형이 구성원의 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는가를 실증적으로 분석한 결과, 첫째, 개별 고려형 리더십이나, 지적 자극형 리더십은 카리스마형 리더십보다 조직구성원으로 하여금 조직몰입을 이끌어 내지 못하는 것으로 나타났으며, 공기업 직원들에서도 조직 몰입에 유의성이 있는 것으로 나타났다. 둘째, 독립변수들의 상대적인 영향력을 측정하기 위하여 회귀 계수를 살펴본 결과 본 연구에서는 카리스마, 근무기간, 개별고려, 직위, 공기업, 순으로 나타났다. 결국, 향후 조직의 인적관리에서는 상급자보다는 부하 직원에게, 장기 근속자보다는 근무기간이 짧은 직원들에게 조직의 몰입을 이끌어 낼 수 있는 방안을 모색해야 하고, 부서의 최고관리자는 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 카리스마형 리더십 외에 부하에게 개별적 관심을 보임으로서 역량을 배양시키는 개별 고려형 리더십과 창의성을 발휘하게 만드는 지적 자극형 리더십을 조직을 위하여 적절히 혼합하는 것이 필요하며, 조직구성원들의 조직 몰입을 위하여 교육

훈련이나 개인의 능력에 맞는 적절한 인력배치가 이루어져야 한다고 제안하였다.

2. 리더십과 신뢰와의 관계

신뢰는 미래 시점의 교환에 대한 인센티브에서 신뢰가 필요하다고 주장하는 경제적 관점과 불확실하지만 선택적인 확신의 문제로 보아야 한다는 사회심리학적 관점으로 구분 할 수 있다. 여기에서는 신뢰에 대한 선행연구를 경제학적 관점과 사회심리학적 관점으로 구분하여 설명하겠다.

신뢰가 경제학적 관점에서 논의되는 가장 근본적인 이유는 거래비용이론에서 찾을 수 있다. 따라서 전통적 제도주의 경제학자들이 주장하는 거래비용이론에 대한 이해가 필요하다고 본다.

거래비용이론의 선두 연구자라고 할 수 있는 Coase(1937)는 적절한 가격을 모색하려는 비용, 계약하는 과정상의 협상비용, 장기계약에 따르는 유연성 결여 등으로 생긴 비용을 거래비용이라고 정의하였다. 그리고 Jones(1983)은 협상, 정보 수집 및 처리, 약속 이행에 대한 감시 등으로 발생하는 비용을 거래비용이라고 정의하였다.

이와 같이 거래비용은 거래 당사자 간의 제한된 합리성과 기회주의로 인해 발생된다. 하지만, 거래관계자들 간의 신뢰 관계의 구축으로 거래비용을 감소시켜 조직의 효율성을 증대시킬 수 있다는 주장이 신뢰의 경제학적 관점이라고 볼 수 있다.

Rousseau & Park(1993)는 계약관계에서의 신뢰를 주장했는데 그들에 따르면 환경이 불확실한 상황에서 미래의 거래 내용을 사전적으로 전부 계약에 포함시키는 것은 불가능하기 때문에 거래 당사자 간의 장기 계약이 체결되기 위해서는 미래의 예상치 못한 상황에 처했을 때를 대비해 조정과 수정을 가능케 하는 신뢰 관계가 우선적으로 성립되어야 한다고 했다. 그리고 이기적 동기의 경제적 교환 관계는 사회적, 문화적 관계로 발전하게 된다고 했다. 다시 말해, 경제학적 관점의 거래비용이론에서 파생된 상호의존 개념은 거래 당사자들 간의 계약 관계가 신뢰 관계를 발전시키는 계기를 마련해 준다고 할 수 있다.

Rousseau & Park(1993)의 경제학적 관점에서의 신뢰는 경제적 거래 당사자들이 자기 이익을 위해 상대방을 희생시키기보다 공동의 협동을 통해 집단 가치를 극대화하는 것이 장기적인 측면에서 훨씬 이익이 되며 이러한 교환관계에서 얻게 되는 이득을 극대화하기 위해서 서로를 신뢰한다고 하였다.

경제학적 관점에서의 신뢰는 거래 관계로 형성된 어떤 계약적 관계의 연장일 뿐 진정한 의미의 신뢰라고는 단정 지을 수 없기 때문에 논쟁의 여지가 충분히 제기될 수 있는 개념이라고 본다.

앞서 언급한 경제학적 관점에서의 신뢰는 계약관계의 속성을 유지시켜 주는 개념으로 상당한 논란의 소지가 있다. 하지만, 신뢰에 대한 사회심리학적 관점은 상호 교환관계의 신뢰 일반화를 위해서 가장 많이 연구되는 관점이라고 할 수 있다. 왜냐하면 연구 대상 자체가 인간의 사회적 활동에 있고 분석 수준 또한 집단, 그리고 조직을 대상으로 연구가 가능하기 때문이다.

신뢰를 사회학적 관점에서 연구한 대표적인 학자로 Zucker(1986)를 들 수 있다. 그는 신뢰를 과정적 신뢰, 특성적 신뢰, 그리고 제도적 신뢰를 구분하여 첫째, 선물교환, 명성, 그리고 상표 등의 상호 순환적 교환의 개인 경험을 통해 과정적 신뢰가 발생하며 둘째, 나이, 성, 가족의 배경, 그리고 인종과 같은 사회적 유사성에 의해서 특성적 신뢰가 생기며, 셋째, 공식적 사회구조의 규칙과 같은 어떤 신호에 의해서 제도적 신뢰가 생성된다고 하였다.

Sitkin & Roth(1993)는 신뢰에 관한 선행연구들을 정리한 결과 첫째, 신뢰 가치로써 지각되는 것과 관련된 개인적 속성에 관한 것 둘째, 교환관계에서 개인의 행위에 관한 것 셋째, 상호의존성, 불확실성, 중요성 등의 조건하에서 상황에 따른 신뢰에 관한 것 넷째, 제도적 규약으로써 신뢰에 관한 것이 연구되고 있으며, 이는 사회심리학적 범위 내에서 이루어지고 있다고 했다.

이상과 같이 신뢰의 사회심리학적 연구는 분석대상이 대인간의 관계에 있으며 연구 중점은 사회적 교환 관계에 있다.

결론적으로 신뢰의 경제학적 관점은 미래의 교환에 대한 인센티브에서 신뢰가 필요하다는 것이고, 사회심리학적 관점은 신뢰가 지속적인 사회적 교환 관계로 인해 형성됨에 초점을 두고 있는데, 이 같은 상이한 관점은 신뢰의 개념적 정의

에 차이가 있기 때문이라고 할 수 있다.

3. 신뢰와 조직성과 간의 관계

Mayes, Barton & Ganster(1991)와 McDonald & Korik(1991)등은 상사에 대한 신뢰가 개인의 조직 내 스트레스, Konovsk & Pugh(1994)는 상사에 대한 신뢰가 조직을 위한 역할 외 행동, Babin & Boles(1996)와 Steffen(1992)은 상사에 대한 신뢰가 종업원 성과 등 개인이 형성할 수 있는 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 Herebiniak & Alutto(1972)의 연구에서는 상사에 대한 신뢰는 종업원의 조직몰입에도 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

Blake & Mouton(1984)은 신뢰를 존경의 동의어로 보면서 조직몰입을 개발하는데 신뢰가 꼭 필요한 요소라고 강조하였으며, Pritchard(1990), Larson & Lafasto(1989) 등도 신뢰는 조직의 팀 구축에 필수 불가결한 요소이기 때문에 조직을 경영하는데 있어서 매우 중요하다고 강조하였다.

Liou(1995)는 미국 남동부의 2개 도시의 아동 보호소에 근무하는 종업원 109명을 대상으로 조직몰입과 관련되는 개인적 특성, 역할, 전문성, 직무, 그리고 조직적 요인들과의 관련성을 규명하기 위한 연구에서 조직몰입의 주요한 선행 변인들 간의 상관관계를 분석한 결과 조직몰입과 상사에 대한 신뢰가 유의한 정(+)의 관련성을 나타내고 있으므로 상사에 대한 신뢰와 조직몰입과의 상관관계수가 유의한 정(+)의 관련성을 나타내었다. 반면에 동료에 대한 신뢰와 조직몰입과의 관련성에서는 유의하지 못한 결과를 나타내었다.

그리고 Phillai와 그의 동료들은(1999) 미국의 남부 인력 공급 기관에 근무하는 정규직 종업원 192명과 북동부 남부에 있는 대학의 MBA 학생 155명을 대상으로 변혁적 리더십이 직무만족이나 조직 시민 행동 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 통하여 신뢰가 매개변수의 역할을 한다고 주장하였으며, 신뢰와 조직몰입과의 관련성을 검증한 결과, 상관관계수 0.35($p < 0.1$)로서 유의한 정(+)의 관련성을 보여주었다.

이상과 같은 상사에 대한 신뢰와 조직몰입 사이의 연구는 상사가 조직을 대신

하는 대리인의 역할을 담당하므로 상사에 대한 신뢰는 조직에 대한 좋은 감정으로 이어질 수 있다는 것을 보여주었다. 팀을 대신하는 상사에 대한 신뢰는 자신이 일하고 있는 팀에 대한 신뢰로 이어질 수 있으며, 팀에 대한 긍정적인 태도 형성의 결과를 낳을 수 있을 것이다. 따라서 신뢰를 줄 수 있는 상사는 종업원의 조직에 대한 긍정적 태도 형성에 많은 영향을 미치게 될 것이다.

우리나라에서도 팀제가 보편화되면서, 조직 내에서의 대인간 신뢰의 중요성이 더욱더 증가하게 되었다. 팀제에서는 상이한 기능을 담당한 서로 잘 모르는 사람들이 상당한 권한이 부여된 팀 단위로 업무를 수행하게 되므로, 팀원들은 리더를 중심으로 서로에 대한 신뢰가 형성되었을 때만이 원만한 업무수행이 가능해지게 되는 것이다. 신뢰가 부족할수록 환경의 불확실성과 위험이 가져올지 모르는 침해로부터 자신을 보호하려는 성향이 강해져서 주의를 감시, 경계하고 자신을 방어하는 일에 주어진 시간과 조력의 상당 부분을 투입하므로 담당 역할이나 직무에는 충실 할 수 없다. 반면에 신뢰가 강할수록 자신을 방어할 필요를 느끼지 못하여 불필요한 자원을 낭비하지 않고 업무에 몰두할 수 있으며, 두려움 없이 위험을 무릅쓰고 새로운 일, 창의적인 일에 대한 도전이 용이해진다. 결국 신뢰가 강할수록 자신의 직무에 전념할 수 있게 되는 것이다(김호정, 1991).

김호정(1999)은 조직내에서의 신뢰를 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰로 구분하여, 이러한 신뢰들이 기업조직과 공공조직에 종사하는 종업원들의 조직몰입과 관련성이 있음을 입증하였다. 그는 자신의 연구에서, 조직내에서의 신뢰와 조직몰입간의 관계를 세 가지로 요약하였다. 첫째, 조직과 리더의 영향과 권위를 부하들이 수용할 때, 조직에 대한 일체감이 형성되어 조직몰입이 유발된다. 즉, 조직과 리더의 영향과 권위를 수용하면 결국 조직의 목표, 가치, 규범을 자발적으로 수용하고 일체화시키는 계기가 됨으로써 조직에 대한 일체감과 조직에 대한 몰입이 증가하게 된다. 둘째, 신뢰를 바탕으로 한 개방적이고 진실된 의사소통은 조직 내·외의 불확실성과 모호성의 감소는 조직의 문제들에 대한 해결 가능성을 보다 더 높여주게 됨으로써, 성과 향상을 통한 개인의 성취감을 높여주고, 나아가 조직몰입이 강해지게 된다. 셋째, 업무와 관련된 정보, 자료, 지식의 개방적 교환, 개방적 의사소통과 교류는 상하간 및 구성원간의 다양하고

폭넓은 지식과 기술의 공유를 가능하게 해 주고, 이를 바탕으로 구성원들은 기존의 행동을 수정, 조정하는 학습이 가능해진다(Carneval, 1995). 신뢰를 기반으로 이루어지는 이러한 학습은 개인의 능력을 향상시키고 높은 성과를 올릴 수 있도록 함으로써, 이러한 과정에서 개인은 자신의 성장과 발전을 경험할 수 있으며 향상된 능력에 대한 주위의 인정을 받으면서, 성과달성을 통한 성취감도 갖게 되어 조직몰입은 더욱 강해지게 된다.

김호정(1999)의 이러한 주장은 리더에 대한 신뢰가 어떻게 조직몰입에 영향을 미칠 수 있게 되는지를 잘 나타내 준다. 즉, 자신의 리더를 신뢰하는 부하직원들은 리더가 제시하는 조직의 정책, 방침, 규칙, 목표 등에 대하여 그것이 자신에게 해가 되지 않을 것이라고 믿게 되고, 더 나아가 그러한 것들이 자신의 목표와 일치된다고 판단하게 됨으로써, 조직에 대한 일체감을 형성하게 되고, 그로 인해 조직몰입이 증가 하게 되는 것이다(Decotiis & Summner, 1987). 또한, 리더는 개인의 수행을 높여주게 됨으로써, 개인으로 하여금 조직에 대한 몰입을 증가시키게 되는 것이다. 이러한 주장들은 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향이 부하들이 리더에 대해 가지고 있는 신뢰를 고려하지 않고서는 제대로 이해될 수 없다는 것을 의미하는 것이라 할 수 있다.

4. 조직몰입의 선행 연구

조직몰입의 선행결정요인을 분석한 연구자들은 DeCottis · Summner(1987), Dunham et al.(1994), 최후남(1984), 신두봉(1997), 고종욱 · 장인봉(2004) 등이 있다.

DeCottis · Summner(1987)는 크게 두 가지로 구분하였으며, 개인적 특성은 구성원 고유의 개인특성(연령, 성별, 인종, 교육, 직업)과 조직으로 인한 개인특성(재직기간, 직무근무기간, 조직수준, 승진경험)으로, 상황적 조직구조(공식화, 집권화, 역할갈등, 역할모호), 조직절차(의사결정, 리더십, 의사전달, 보상, 승진, 피드백), 조직문화(자율, 신뢰, 응집, 지원, 인지, 압력, 공정성, 쇄신)로 구분하였다.

Dunham et al.(1994)은 과업자율성, 과업중요성, 과업정체성, 기술다양성, 관리

자 피드백이 감정적 몰입의 선행요인이라고 하였고, 조직의존성, 참여적 관리는 규범적 몰입의 선행요인이라고 하였다. 그리고 나이, 재직기간, 경력만족, 이직 의도는 계속적 몰입에 영향을 미친다고 하였다.

최후남(1984)은 사무직 직원을 대상으로 한 조직몰입 형성요인에 관한 실증적 연구에서 개인적 특성(연령, 성별, 결혼여부, 재직년수, 부양가족, 전직경험, 직위)과 역할관계특성(역할 명확성, 직무자율성, 직무 다양성, 직무 피드백, 직무 동일시), 작업경험특성(기대감의 충족, 첫해의 직무, 조직에의 의존가능성, 조직에 대한 동료집단의 긍정적 태도, 중요한 사람이라는 감정)을 제시하였다.

고종욱·장인봉(2004)은 조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구에서 인구통계학적-용인과 직무다양성, 직무도전성, 직무자율성, 동료관계, 상사의 지원, 분배공정성으로 구분하여 제시하였다.

이상의 연구들은 다음 [표 2-7]에 정리하였다.

[표 2-7] 조직몰입의 결정요인

연구자	연도	주요결정요인
Steers	1977	◇ 개인특성, 직무특성, 작업경험
DeCottis & Summner	1987	◇ 개인특성 -고유의 개인특성: 연령, 성별, 인종, 교육, 직업 -조직 내 개인특성: 재직기간, 직무근무기간, 조직수준, 승진경험 ◇ 상황적 특성 -조직구조: 공식화, 집권화, 역할갈등, 역할모호 -조직절차: 의사결정, 리더십, 의사전달, 보상, 승진, 피드백 -조직문화: 자율, 신뢰, 응집, 지원, 인지, 압력, 공정성, 쇄신
Dunham et al	1994	◇ 나이, 재직기간, 경력만족, 이직의도 ◇ 과업자율성, 과업중요성, 과업정체성, 기술다양성, 관리자 피드백 ◇ 조직 의존성, 참여적 관리
최후남	1984	◇ 개인특성: 연령, 성별, 결혼여부, 재직년수, 부양가족, 전직 경험, 직위 ◇ 역할관계특성: 역할명확성, 직무자율성, 직무다양성, 직무피드백, 직무동일시 ◇ 작업경험특성: 기대감의 충족, 첫해의 직무, 조직에의 의존 가능성, 조직에 대한 동료집단, 중요한 사람이라는 감정

신두봉	1997	◇ 개인특성, 리더십, 직무특성 ◇ 역할변수, 직무만족, 직무몰입
고종욱,장인봉	2004	◇ 인구통계학적 요인 ◇ 직무다양성, 직무도전성, 직무자율성 ◇ 동료관계, 상사의 지원 ◇ 분배공정성: 인사평정, 성과급

출처: 이상구(2007)

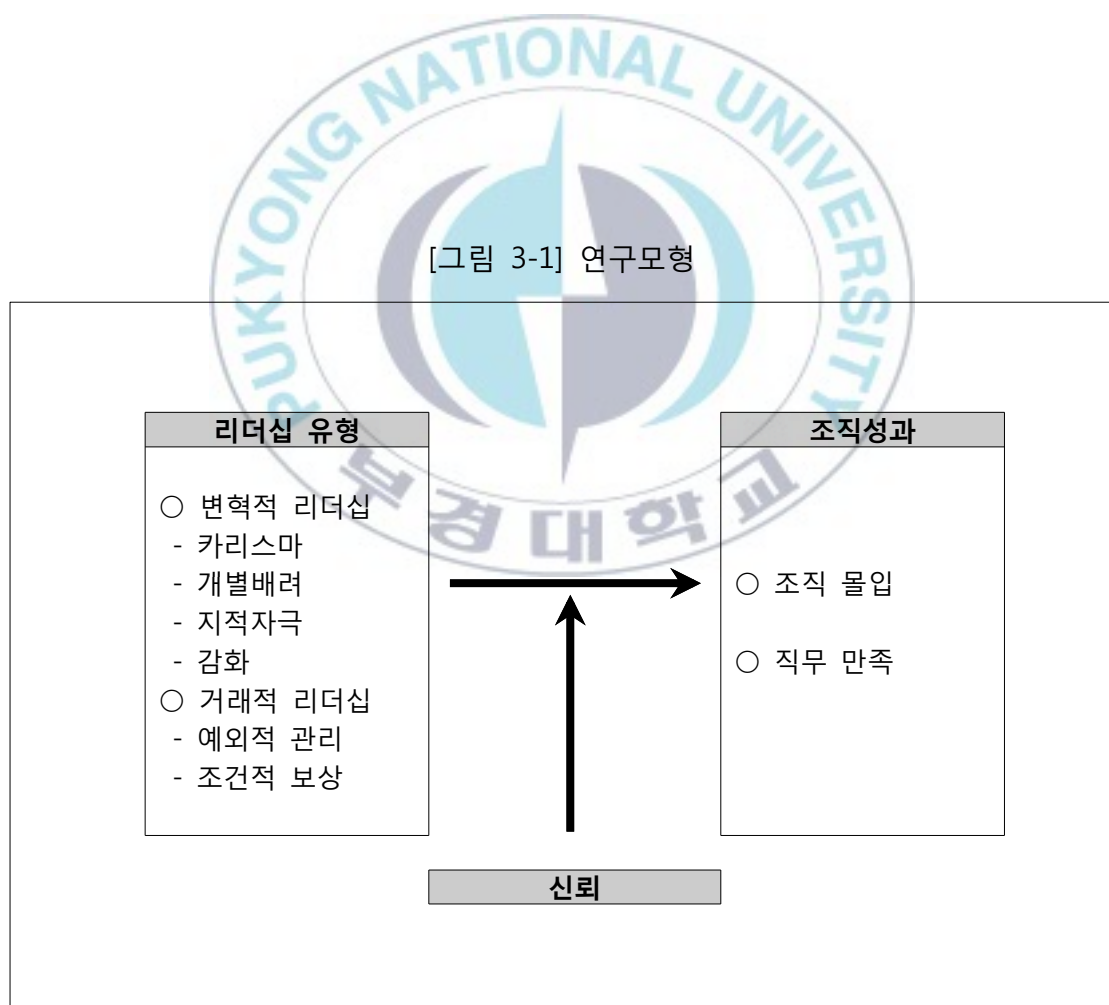


제 3 장 연구 방법

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구모형의 설정

본 연구는 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향과, 이 때 신뢰의 조절효과를 분석하기 위한 목적으로 설계되었다. 연구 내용을 간단명료하게 나타내기 위하여 앞에서 살펴본 이론적 배경의 내용을 중심으로 연구 모형을 [그림 3-1]과 같이 설정하였다.



본 연구는 부산, 경남 지역의 태권도체육관 및 태권도를 전공하는 대학생 중 일선 체육관 사범으로 근무하는 직원을 대상으로 독립변수인 리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 사용하였으며, 종속변수는 조직몰입과 직무만족을 사용하였다. 그리고 조절 변수로 신뢰를 사용하였다.

2. 가설의 설정

본 연구는 리더십 유형이 조직성과에 영향을 미칠 것이며, 신뢰의 정도에 따라 조직성과가 다를 것이라는 모형을 설정하였다.

이 연구모형의 검증을 위하여 구체적으로 다음과 같이 연구가설을 설정하여 통계적 유의성을 검증하도록 하였다.

1) 리더십 유형과 조직성과와의 관계

지금까지 연구되어졌던 수많은 리더십 연구들의 일반적인 결론은 리더십이 조직성과와 유의한 관계를 가지고 있다는 것이다. 즉 리더가 어느 유형의 리더십을 발휘하느냐에 따라서 조직의 성과는 매우 달라질 수 있다는 것이다. 본 연구에서는 리더십 유형을 Burn(1987)에 의해 제시되고 Bass(1985)에 의해 발전되어온 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누어 살펴보고자 한다.

Bass(1985)는 미육군 장교를 대상으로 리더십의 구성요인이 부하의 만족도와 리더 효과와의 관련성을 평가하기 위해 실증연구를 하였다. 그의 연구 결과에는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위 요인과 부하의 만족과 리더의 유효성을 유의한 상관관계를 가졌으며, 변혁적 리더십의 하위요인들이 거래적 리더십의 하위 요인들보다 높은 상관관계를 가졌다.

변혁적 리더는 조직의 구성원들이 조직의 결과에 대해 문제점들에 대하여 보다 큰 인식을 지니도록 하기 위하여 동료, 부하들을 규합하고 고무시키는 역할도 시도한다. 또한 변혁적 리더는 부하들의 고무적인 인식을 향상시키기 위하여 미래에 대해 분명한 통찰력을 제시할 수 있어야 하고, 강한 자신감을 소유하여, 자신의 견해가 옳고, 정당하다는 결단력을 부하들에게 증명할 수 있는 내적인 힘을

지니고 있어야 한다. 이러한 변혁적 리더는 부하들로 하여금 동기부여를 통해 지휘한다는 것이다. 따라서 부하들은 리더에 대해서 안정감, 충성심, 존경심을 가지고 그들이 할 수 있는 것 이상으로 사고하고 행동하도록 동기부여 된다.

이덕로(1994)는 변혁적, 거래적 리더십과 추가근무노력, 직무만족, 조직몰입에 대한 관계를 조사하였다. 그의 연구에 의하면 직무만족과 조직몰입에 대해서는 카리스마, 개인적 배려와 예외에 의한 관리, 상황적 보상이 큰 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, 부하의 추가 근무 노력에서는 대부분 유의적이지 않았다.

또한 표용태(1998)는 호텔조직의 경쟁력을 향상시키기 위한 방안으로 관계를 파악하고 더 나아가 그들의 이직 성향에 미치는 영향력을 알아보았다. 그의 연구 결과에 의하면 변혁적 리더십과 조직몰입 간에는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

이러한 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 리더십의 유형은 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 변혁적 리더십은 조직 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 변혁적 리더십은 직무 만족에 영향을 미칠 것이다.

가설1-3 : 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설1-4 : 거래적 리더십은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

2) 리더십 유형과 조직성과의 관계에 있어 신뢰의 역할

선행연구에 의하면, Mayes, Barton & Ganster(1991)와 McDonald & Korabik(1991) 등은 상사에 대한 신뢰가 개인의 조직 내 스트레스, Knnovsky & Pugy(1994)는 상사에 대한 신뢰가 조직을 위한 역할 외 행동, Babin & Boles(1996)와 Steffen(1992)은 상사에 대한 신뢰가 종업원 성과 등, 개인이 조직에서 형성 할 수 있는 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다(서재현, 2000).

Blake & Mouton(1984)은 신뢰를 존경의 동의어로 보면서 조직몰입을 개발하는

데 신뢰가 꼭 필요한 요소라고 강조하였으며, Pritchard(1990), Larson & Lafasto(1989)등도 신뢰는 조직의 팀 구축에 필수 불가결한 요소이기 때문에 조직을 경영하는데 있어서 매우 중요하다고 강조하였다.

선행연구는 리더십과 조직성과의 관계에 있어 신뢰가 일정한 역할을 하는 것을 지지하고 있다. 따라서 이러한 선행연구에 근거하여 신뢰에 관한 다음의 가설을 설정하였다.

가설2. 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향은 신뢰에 따라 조절될 것이다.

가설2-1 : 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 신뢰에 따라 조절될 것이다.

가설2-2 : 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 신뢰에 따라 조절될 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

조작적 정의(Operational definition)는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현하는 과정으로 이는 실제 검증에 전제가 되는 관찰 가능성, 즉 측정 가능성과 연결되는 정의이다. 따라서 조작적 정의는 연구의 가능성과 측정상의 오류에서 결정적인 역할을 한다는 점에서 중요하다(채서일, 1996).

본 연구에서는 [부록1]에서 제시되는 설문을 활용하여 리더십, 조직성과, 신뢰에 대해 살펴보았다. 기존의 선행연구에서 신뢰도와 타당도가 검증된 측정도구를 연구의 특수성에 맞게 수정 혹은 변환하여 사용하였고 각 응답의 일관성을 위해 5점 척도를 사용하였다. 각 도구 및 설문 문항은 자기 평가 방식(self-report method)으로 제작되었으며, 설문지를 배부하기 전 부산지역 태권도학과 교수 3명을 대상으로 관련 문항들에 관해 사전 검사(pilot test)를 실시하여 일부 문항을 수정하였다.

본 연구에서 사용된 변수는 크게 독립변수, 종속변수, 그리고 조절변수로 구분한다. 독립변수는 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 구분하고, 조절변수로는 신뢰를 종속변수는 조직성과의 대리변수로서 직무만족과 조직몰입을 선정하였으며 이들 변수에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

1. 리더십

리더십의 하위변수로서 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)으로 구성하였으며 측정지표는 Bass(1985), Bass & Avolio(1990)가 개발한 MLQ를 토대로 하여, 이광노(2002), 유상돈(2006), 박영국(2008)의 조사도구를 수정·보완하였으며, 변혁적 리더십은 15문항, 거래적 리더십은 5문항 총 20개의 문항을 측정하였다. 각 문항은 Likert형 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Bass(1990)의 정의에 따라 하위자에게 자신이 달성해야 할 결과의 중요성을 보다 강하게 인식시키고, 자신의 이해관계를 초월하여 조직 전체의 이익을 위하여 일하고자 하는 의지를 심어주며, 하위자의 욕구수준을 상사 수준의 욕구로 고양시키는 방법을 통해 하위자가 기대이상의 성과를 달성하게 만드는 리더십이다. 변혁적 리더십에는 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 감화 등이 있다.

카리스마는 부하들이 주어진 직무에 애착을 갖고 노력하도록 하고, 조직에 대한 충성심을 심어주고, 부하들로부터 감정적인 존경을 받으며 자신이 가진 인간적 매력으로 이들을 지휘해 나가는 능력을 말한다. 개별적 배려는 리더가 조직 구성원들의 상호관계에 있어서 서로를 공평하게 대우해주며 부하의 욕구를 충족시켜 주어 보다 효율적으로 조직의 목표를 달성하도록 하고 부하들의 동기를 유발시키는 것이다. 지적자극은 직접적인 행동을 변화보다 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제 인식에 있어 부하를 변화시키고 자극하는 지휘관의 능력을 말한다. 감화는 조직구성원에게 비전을 제시하고 신바람을 불러일으키며, 격려를 통하여 기운을 북돋우고 업무에 열심히 매진하게 만드는 행동을 말한다. 조직구성원들의 자아상으로 여겨지는 카리스마적 리더와는 달리 감화적 리더는 바람직한 목표를 제시하고 성취 수단을 제공함으로써 조직 구성원들 스스로

보다 더 능력이 있다고 느낄 수 있도록 해준다. 즉, 카리스마적 리더십은 감화를 가져오지만 감화는 카리스마와는 별개로 자생적으로 일어날 수 있다는 것이다.

2) 거래적 리더십

거래적 리더십도 Bass(1990)의 정의에 따라 하위자가 정해진 성과를 달성할 경우 보상을 제공해 주거나, 또는 하위자가 일을 잘해내고 있는 경우에는 관여를 하지 않다가 무엇인가 잘못하고 있는 경우에 개입하는 리더십을 말한다. 거래적 리더십에는 조건적 보상, 예외적 관리 등이 있다.

조건적 보상은 부하에게 그들이 노력의 대가로 보상을 받기 원한다면 무엇을 해야 하는지를 주지시켜주며, 부하 개개인에게 성공을 조건으로 추가적인 노력을 요구한다. 따라서 계약에 따른 행동을 하거나 그 이상의 노력을 하는 부하들에게 보상을 제시해준다.

예외적 관리는 리더의 예상대로 업무가 진행되는 한 어떤 변화도 시도하지 않으며, 부하들에게 직무 수행 상 필요한 능력 이외에는 추가적인 능력을 요구하지도 않고, 직무 수행 상 필요한 기본 수준만을 요구한다. 따라서 직무수행에 기존 방식을 요구하며, 성과 목표를 충족시키지만 하면 계속 그대로 일하도록 내버려둔다.

2. 조직성과

종속변수인 조직성과는 조직몰입 및 직무만족의 두변수로 나누어 구성하였으며, 조직몰입을 측정하기 위한 지표로는 Allen & Meyer(1991)이 개발하고, 마상진(2003), 유상돈(2006)이 측정한 조사도구를 수정·보완하여 7개 문항으로 구성되며, 각 항목들에 대한 측정은 Likert형 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 또한 직무만족을 측정하기 위한 지표로는 Steer(1985)이 개발하고, 박희봉(2003)이 측정한 조사도구를 수정·보완하여 14개 문항으로 구성하였다.

조직몰입이란 조직구성원이 자신이 속한 조직의 목표나 가치를 수용하려는 신

념, 그 조직의 구성원으로 계속 남으려는 욕망, 그리고 자신이 소속된 조직을 위하여 봉사·헌신하려는 자발성의 크기를 의미한다. 기존의 선행연구와 Allen & Meyer(1991)의 정의에 근거해서 조직 몰입을 개별 차원에서 뿐만 아니라 심리적 차원에서 종사원이 소속되어있는 조직에 대한 애착심의 발로라고 정의한다.

직무만족은 Steer(1984)의 정의에 따라 각 구성원이 직무, 동료, 급여, 상사 및 승진에 대해 느끼게 되는 긍정적인 정서 상태를 의미한다.

3. 신뢰

Mayer et al.(1995)의 정의를 기본으로 ‘자신이 상대방을 감시하고 통제할 수 없더라도, 자신에게 중대한 행동을 상대방이 할 것이라는 기대감을 바탕으로 상대방의 행동에 대해 자신을 취약한 상태에 두려는 자발성’으로 정의한다. 이러한 조직 내 신뢰는 그 신뢰대상에 따라 수평적 신뢰인 동료신뢰와 수직적 신뢰인 상사신뢰, 조직신뢰로 구성할 수 있다. 설문 문항은 5점 Likert 척도로 구성하였다.

앞선 논의를 바탕으로 설문지의 구성을 표로 정리하면 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 설문지의 구성

측정변수		항목수	척도	출처
리더십	변혁적	카리스마	4	Likert 5점 척도 Bass(1985), Bass & Avolio(1990)가 개발한 MLQ를 토대로 하여, 이광노(2002), 유상돈(2006), 박영국(2008)의 조사도구를 수정·보완 구성
		개별배려	3	
		지적자극	4	
		감화	5	
	거래적	조건적 보상	4	
		예외적 관리	3	
조직 성과	조직몰입		7	Likert 5점 척도 Allen & Meyer(1991), 마상진(2003), 유상돈(2006)의 조사도구를 수정·보완
	직무만족		14	Likert 5점 척도 Steer(1984), 박희봉(2003)의 조사도구를 수정·보완
신뢰		15	Likert 5점 척도	Cook & Wall(1980), 김호정(1999) 재구성 Schoorman(2007), 김민강(2008) 재구성

제 4 장 실증분석 결과

제 1 절 조사 연구 방법

1. 연구대상 및 자료수집 방법

본 연구의 연구대상은 부산, 경남 지역의 태권도체육관 및 태권도를 전공하는 대학생 중 일선 체육관 사범으로 근무하는 직원을 대상으로 2014년 7월 21일부터 8월 8일까지 설문조사를 실시하였다. 표본추출방법으로는 일선 체육관 사범의 성별, 연령, 학력, 교육대상, 직급, 근무기간 현원 데이터를 확보하여 표본할당추출 방법에 근거하여 배부기준을 설정하였고, 배정된 기준에 맞게 재배부하여 설문을 실시하도록 하였다. 총 250부의 설문지를 배부하여, 90%에 해당하는 220부의 설문지가 회수되었다. 그 중 응답자가 고의로 응답을 누락하였거나 무성의한 응답으로 판단되는 15매의 설문지를 폐기하여 최종적으로 205부를 분석에 사용하였다.

2. 자료 분석 방법

본 연구는 태권도체육관 직원을 대상으로 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향과, 신뢰의 조절효과에 대하여 알아보고자 한다.

이를 위해 다음과 같은 방법으로 사용하여 분석을 실시하였다.

첫째, 측정도구가 구성개념을 일관성 있게 측정하고 있는지 알아보기 위하여 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰도를 검증하였고, 각 설문문항이 본 연구에서 채택한 개념을 정확하게 측정하고 있는지 검증하기 위하여 요인분석을 통하여 타당도를 평가하였다. 신뢰도 검사를 통해 측정 척도의 신뢰도를 낮추는 문항을 제외하였는데, 우선 본래 연구자가 구성한 문항들의 Cronbach's α 계수를 산출하고, 문항 내적 신뢰도 검사를 통해 문항을 제거하였을 때 Cronbach's α 계수가 어떻게 변화하는 지를 고려하여 부적절한 문항을 삭제하였다.

둘째, 본 연구에서는 측정 척도의 신뢰도를 낮추는 문항을 삭제한 후 모두 54개의 문항을 사용하였으며, 요인분석을 통하여 일부 변수에 대한 요인을 새롭게 구성 정의하였다.

이상의 실증분석을 위하여 SPSS 12.0 version을 이용하여 기술적 통계분석, 요인분석, 상관관계분석, 다중회귀분석 및 위계적 회귀분석을 실시하였다.



3. 인구 통계학적 특성

본 연구의 대상자는 태권도 도장에 종사하는 교범이상을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 인구통계학적 사항에 관하여 성별, 연령, 학력, 교육대상, 직급, 근속기간을 묻는 질문을 하였다. 결과는 <표 4-1>과 같다.

[표 4-1] 인구 통계학적 특성

구분		빈도	%
성별	남자	138	67.3
	여자	67	32.7
연령	25세미만	96	46.8
	25세이상	109	53.2
학력	고졸	64	31.2
	전문대졸	9	4.4
	대졸	114	55.6
	대학원졸	3	1.5
	기타	15	7.3
교육대상	유치부	27	13.2
	초등저학년부	95	46.3
	초등고학년부	60	29.3
	중,고등부	20	9.8
	성인부	3	1.5
직급	교범	18	8.8
	사범	135	65.9
	수석사범	48	23.4
	지도관장	4	2.0
근속기간	1년이하	68	33.2
	2년이하	79	38.5
	3년이하	31	15.1
	4년이하	7	3.4
	5년이상	20	9.8
합계		205	100.0

제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석

1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성

타당성은 동일한 개념을 서로 다른 측정도구를 이용하여 그 분석결과 간 상관 계수가 높은 것을 의미하며, 신뢰성은 유사한 측정도구에 대해 실험을 반복했을 때 일관성 있는 결과가 나오는 정도를 의미한다. 요인분석은 알지 못하는 특성을 규명하기 위하여 문항이나 변인들 간의 상호관계를 분석하여 상관이 높은 문항이나 변인들을 묶어서 몇 개의 요인으로 규명하고 그 요인의 의미를 부여하는 분석이다.

본 연구에서의 요인분석은 리더십(독립변수), 조직성과(종속변수)와 신뢰(조절변수)로 분석하였다. 요인 추출을 위해 주성분분석 및 varimax 회전방법을 사용하였으며 요인 추출에 대한 기준은 고유 값을 기준으로 1.0이상, 요인적재치가 0.6 이상인 변수만을 요인으로 선정하였다. 요인분석결과는 [표 4-2], [표 4-3]과 같다.

리더십에 대한 요인분석 결과는 [표 4-2]와 같으며, 리더십은 크게 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분한다. 변혁적 리더십은 카리스마, 개별배려, 지적 자극, 감화이며, 거래적 리더십은 예외적 관리와 조건적 보상의 하위요인이 있다. 요인분석 결과 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마에서 2개 문항, 지적자극과 감화에서 1개 문항이 제외되었으며, 거래적 리더십의 하위요인에서는 조건적 보상에서 1개 문항이 제외되었다.

조직성과 및 신뢰에 대한 요인분석 결과는 [표 4-3]과 같으며, 조직성과는 크게 조직몰입과 직무만족으로 구분하며, 조직몰입은 1개 문항이 제외되었다. 직무만족은 총 14개 문항 중 5개 문항이 제외되었다. 신뢰의 경우 총 15개 문항 중 5개 문항이 제외되었다.

신뢰도 분석은 같은 요인을 구성하는 항목 간의 내적일관성을 평가하는데 사용되는 Cronbach's α 계수를 이용하였으며 Cronbach's α 계수가 0.6이상이면 신뢰도가 높다. 신뢰도 분석결과 0.7이상으로 연구변수에 대한 신뢰도가 확보되었다.

[표 4-2] 리더십에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

	감화	지적 자극	예외적 관리	개별 배려	조건적 보상	카리스마
리더12	0.839	0.174	-0.016	0.058	0.109	0.030
리더13	0.817	0.113	0.058	0.176	0.059	0.145
리더16	0.799	0.227	0.022	0.191	0.123	0.050
리더15	0.798	0.168	0.130	0.203	0.201	0.038
리더9	0.196	0.868	0.072	0.164	0.104	0.135
리더8	0.150	0.865	-0.019	0.096	0.062	0.113
리더10	0.278	0.759	0.001	0.126	0.138	0.114
리더22	0.061	-0.009	0.901	0.043	-0.062	-0.017
리더23	-0.004	0.111	0.843	-0.039	-0.061	-0.003
리더21	0.078	-0.058	0.793	0.009	0.131	-0.061
리더6	0.270	0.042	0.060	0.839	0.109	-0.045
리더5	0.174	0.169	-0.117	0.803	0.080	0.092
리더7	0.102	0.181	0.079	0.773	0.147	0.264
리더20	-0.030	-0.038	-0.041	0.118	0.834	0.146
리더17	0.281	0.188	0.047	0.046	0.786	-0.066
리더18	0.286	0.225	0.014	0.191	0.748	0.199
리더3	0.088	0.149	-0.085	0.070	0.094	0.888
리더1	0.100	0.148	-0.003	0.154	0.112	0.861
고유값	3.087	2.411	2.212	2.195	2.062	1.750
분산	17.150	13.397	12.287	12.194	11.458	9.720
누적분산	17.150	30.547	42.835	55.029	66.487	76.206
Cronbach's α	0.883	0.858	0.806	0.081	0.778	0.798

[표 4-3] 조직성과 및 신뢰에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

	신뢰	직무만족	조직몰입
신뢰10	0.863	0.071	-0.005
신뢰9	0.862	0.028	-0.025
신뢰8	0.839	0.042	-0.033
신뢰2	0.793	0.176	0.188
신뢰3	0.786	0.074	0.139
신뢰1	0.771	0.159	0.149
신뢰6	0.767	-0.008	0.001
신뢰15	0.752	0.104	0.055
신뢰13	0.750	0.154	0.167
신뢰11	0.735	0.042	0.183
조직성과17	0.167	0.717	0.059
조직성과18	0.103	0.704	-0.011
조직성과8	-0.100	0.675	0.090
조직성과15	0.052	0.669	-0.025
조직성과10	0.031	0.661	0.139
조직성과12	0.181	0.657	0.197
조직성과9	0.012	0.654	0.168
조직성과20	0.130	0.624	0.059
조직성과14	0.089	0.621	0.050
조직성과2	0.149	0.168	0.818
조직성과1	0.221	0.200	0.790
조직성과4	0.063	0.093	0.775
조직성과5	-0.023	-0.088	0.764
조직성과3	0.045	0.104	0.750
조직성과6	0.128	0.172	0.701
고유값	6.493	4.214	3.780
분산	25.972	16.855	15.120
누적분산	25.972	42.827	57.947
Cronbach's α	0.938	0.838	0.839

가설검정을 위한 측정 변인들 간 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 분석결과는 [표4-4]에 정리하였다.

[표 4-4] 변인들의 상관관계

	m(sd)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
카리스마	4.22 (0.68)	1.00***								
개별배려	4.23 (0.73)	.288***	1.00***							
지적자극	4.27 (0.70)	.337***	.363***	1.00***						
감화	4.18 (0.79)	.232***	.433***	.465***	1.00***					
조건적보상	4.08 (0.77)	.282***	.341***	.331***	.394***	1.00***				
예외적관리	4.08 (0.63)	-0.07	0.021	0.049	0.109	0.02	1.00***			
조직몰입	4.00 (0.58)	.275***	.328***	.268***	.265***	.266***	.146*	1.00***		
직무만족	4.14 (0.46)	.335***	.348***	.352***	.323***	.267***	0.137	.271***	1.00***	
조직신뢰	4.30 (0.56)	.165*	.231***	.198**	.334***	.309***	0.069	.257***	.236***	1.00***

*:p<0.05, **:p<0.01, ***:p<0.001

제 3 절 가설 검증

1. 리더십 유형과 조직성과와의 관계

가설 1. 리더십 유형은 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 변혁적 리더십은 조직 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 변혁적 리더십은 직무 만족에 영향을 미칠 것이다.

가설1-3 : 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설1-4 : 거래적 리더십은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

리더십 유형과 조직성과의 관계에 대한 가설검정을 위한 분석결과는 [표 4-5]의 모형1과 같다. 모형의 적합도에서 조직몰입, 직무만족의 F-value값이 통계적으로 유의하다($p < 0.001$).

리더십 유형과 조직몰입의 관계에 대해 알아보면, 변혁적 리더십 중 카리스마(계수 0.138)와 개별배려(계수 0.154)이 유의수준 5%에서 유의하며, 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 즉, 카리스마와 개별배려의 높을수록 조직몰입에 긍정적임을 알 수 있다. 하지만 변혁적 리더십중 지적자극과 감화는 통계적으로 유의하지 않았다. 거래적 리더십 중 예외적 관리(계수 0.130)이 유의수준 5%에서 유의하며, 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 즉, 예외적 관리가 높을수록 조직몰입에 긍정적임을 알 수 있다. 하지만 조건적 보상은 통계적으로 유의하지 않았다. R^2 값은 0.191으로 모형을 19.1%설명하고 있었다.

리더십과 직무만족의 관계에 대해 알아보면, 변혁적 리더십 중 카리스마(계수 0.140)이 유의수준 1%에서 유의하고, 개별배려(계수 0.109)와 지적자극(계수 0.100)은 유의수준 5%에서 유의하며 변혁적 리더십 중 카리스마, 개별배려 그리고 지적자극은 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 즉, 카리스마, 개별배려 그리고 지적자극이 높을수록 직무에 긍정적임을 알 수 있다. 하지만 변혁적 리더십 중 감화는 통계적으로 유의하지 않았다. 거래적 리더십 중 예외적 관리(계수 0.094)는 유의수준 5%에서 유의하며, 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 즉, 예외적 관리가 높을수록 직무에 긍정적임을 알 수 있다. 하지만 조건적 보상은 통계적으로 유의하지 않았다. R^2 값은 0.245로 모형을 24.5%설명하고 있었다.

2. 리더십 유형과 조직성과의 관계에 있어 신뢰의 역할

가설 2. 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향은 신뢰에 따라 조절될 것이다.

가설2-1 : 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 신뢰에 따라 조절될 것이다.

가설2-2 : 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 신뢰에 따라 조절될 것이다.

리더십유형과 조직성과의 관계에 있어 신뢰의 조절효과를 분석한 것으로 [표 4-5]의 모형 3과 같다. 리더십 유형의 조직몰입에 신뢰의 조절효과를 살펴보면, 상호작용 문항인 카리스마*신뢰(A)의 계수 값은 -0.245로 유의수준 5%에서 유의하며, 유의한 음(-)의 영향을 미치고 있다. 즉, 리더십유형과 조직몰입과의 관계에서 신뢰는 조절효과를 하고 있으며, 신뢰의 수준이 높아지면 카리스마가 높을 때 조직몰입은 낮아짐을 알 수 있다.

리더십 유형의 조직성과중 직무만족에 대한 신뢰의 조절효과를 살펴보면, 통계적으로 유의한 상호작용 문항은 없었고, 즉 신뢰는 직무만족에 조절효과를 가지고 있지 않다고 이야기 할 수 있다.

[표 4-5] 리더십, 조직성과 신뢰와의 관계

		조직몰입			직무만족		
		모형1*	모형2*	모형3*	모형1*	모형2*	모형3*
상수		1.487** (3.764)	1.132* (2.607)	1.367* (3.018)	1.899* (6.222)	1.719* (5.076)	1.454* (4.099)
독립 변수	카리스마	0.138* (2.296)	0.133* (2.217)	0.090 (1.425)	0.140** (3.023)	0.137** (2.963)	0.125* (2.538)
		0.154* (2.594)	0.147* (2.504)	0.150* (2.506)	0.109* (2.379)	0.105* (2.309)	0.129** (2.754)
	개별배려	0.064 (1.021)	0.065 (1.042)	0.098 (1.421)	0.100* (2.056)	0.100* (2.069)	0.090 (1.675)
		0.037 (0.635)	0.015 (0.259)	-0.003 (-.046)	0.054 (1.214)	0.043 (0.942)	0.047 (1.048)
	지적자극	0.080 (1.470)	0.061 (1.115)	0.054 (0.955)	0.037 (0.878)	0.027 (0.633)	0.050 (1.115)
		0.130* (2.197)	0.125* (2.120)	0.134* (2.259)	0.094* (2.061)	0.092* (2.001)	0.097* (2.098)
	조건적보상						
조절 변수	예외적관리		0.137 (1.910)	0.113 (1.545)		0.072 (1.303)	0.094 (1.651)
				-0.246* (-2.37)			-0.020 (-.242)
상호 작용	카리스마*A			0.122 (1.114)			0.067 (0.785)
				0.006 (0.055)			0.023 (0.277)
	개별배려*A			-0.184 (-1.70)			-0.021 (-.252)
				-0.005 (-.057)			0.124 (1.813)
	지적자극*A			0.007 (0.067)			0.089 (1.146)
	예외적관리*A						
R^2		0.191	0.206	0.251	0.245	0.252	0.281
ΔR^2		0.191*** 7.789	-0.015* 7.287	0.045* 4.928	0.245*** 10.73	0.007** 9.474	0.029* 5.743
F-value							

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향과 리더신뢰, 동료신뢰 및 조직신뢰의 조절효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 기존 연구의 검토를 통해 이론적 배경을 탐색하였고, 연구모형과 가설을 설정하였으며, 연구가설의 검증에 있어 리더십 유형과 조직성과의 관계를 규명하고자 다중회귀분석을 실시하였으며, 신뢰가 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직 성과간의 조절효과를 검증하고자 위계적 회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 연구대상은 부산, 경남 지역의 태권도체육관 및 태권도를 전공하는 대학생 중 일선 체육관 사범으로 근무하는 직원을 대상으로 2014년 7월 21일부터 8월 8일까지 설문조사를 실시하였다. 총 250부의 설문지를 배부하여, 90%에 해당하는 220부의 설문지가 회수되었다. 그 중 응답자가 고의로 응답을 누락하였거나 무성의한 응답으로 판단되는 15매의 설문지를 폐기하여 최종적으로 205부를 분석에 사용하였다.

연구 분석방법으로는 통계 패키지인 SPSS 12.0 for Windows를 통해 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 상관관계분석, 다중회귀분석 및 계층적 회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 가설 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보면, 변혁적 리더십의 하위 요소인 분발고취는 조직성과의 대리변수인 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치고, 거래적 리더십의 하위요소인 조건적 보상도 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십 및 거래적 리더십을 동시에 발휘할 때에는 변혁적 리더십의 하위요소인 분발고취가 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 거래적 리더십의 하위요소인 예외적 관리는 부(-)

의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과를 볼 때, 리더가 바람직한 목표를 제시하고 성취수단을 제공하여 조직 구성원들 스스로 보다 더 능력이 있다고 느낄 수 있도록 하고, 조직 구성원들을 공평하게 대우하면서 성과에 대한 공정한 관리를 시행하고, 목표관리에 의한 보상을 실시하였을 때 조직성과가 높다는 것을 알 수 있다. 반면에 리더가 부하들의 부정적인 행동이나 부족한 면들에 대해서만 지적 하였을 때, 조직성과는 저하됨을 알 수 있다.

따라서 리더십 유형에 따라 리더십이 조직성과에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 대한 신뢰의 조절효과를 살펴보면 신뢰와 조직성과 간 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과를 볼 때 직무만족을 늘이기 위해서는 리더에 대한 부하들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해주고 모범을 보이며, 부하들의 요구에 대한 세심한 배려와 구성원들과 리더 사이에 믿음에 의한 신뢰가 형성될 때 직무만족은 높아질 것이다. 또한 거래적 리더십을 발휘할 때 조직성과(조직몰입 및 직무만족)를 향상시키기 위해서는 조직 내 구성원들이 마음을 열고 진실 되게 행동할 수 있도록 관계의 질을 높여야 한다.

결론적으로 태권도장 경영자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향은 리더십 유형에 따라 부분적으로 영향을 받고 있으므로, 리더는 한 유형만의 리더십을 발휘할 것이 아니라 각 환경과 상황에 맞게 발휘 될 수 있도록 리더십 유형들을 계속적으로 개발하고 지속적이고 향상적인 리더십 교육을 통해 리더의 경쟁력을 더욱 강화시켜야 할 것이다. 즉 바람직한 리더십은 조직을 현재에서 미래로 움직이게 하고, 조직 에너지와 자원을 동원하고 집중할 수 있도록 새로운 문화와 전략을 조직 내에 전파시켜야 한다. 리더는 조직이 변화하는 환경에 적응 할 수 있도록 새로운 관행을 만들 책임이 있으며, 구성원들로 하여금 일을 하는 새로운 방법을 찾도록 자신감과 능력을 북돋워 조직의 변화를 주도한다. 조직이 새로운 업무를 완벽하고 확실하게 해냈을 때 달성될 미래의 비전을 보여줌으로써 변화에 대한 저항을 극복해 나갈 수 있을 것이다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 태권도장의 조직의 규모적 상황을 반영한 연구라 하겠다. 태권도장은 일반 기업과는 달리 적은 수의 직원과 조직의 규모로 인해 직원들 간의 상호작용 보다는 경영자와 직원의 직접적인 상호작용이라는 특수한 업무 환경이 형성되어 있다. 이러한 조직의 특수한 상황을 반영한 점에서, 본 연구의 의미를 찾을 수 있다.

둘째, 연구 방법에 있어 많은 선행 연구들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 조직성과를 규명해 왔는데, 본 연구에서는 각 변수들의 하위 요소 간 관계를 규명함으로써 보다 실증적 연구를 하였다는데 의미가 있다고 할 수 있다.

셋째, 태권도장 경영자의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 있어서 신뢰의 조절효과를 검증하였다는 것이다. 선행연구에서 실증적으로 간과되었던 리더십 유형과 조직성과의 영향에 신뢰가 유의한 조절효과가 부분적으로 있다는 점을 밝혀냈다는 점이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 태권도장 경영자의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향과, 신뢰의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 본 연구를 통해 나타난 몇 가지 한계점 및 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 태권도장 환경적 특성에 대한 선행연구 보다는 일반 기업의 환경적 특성을 본 연구의 주제에 적합하도록 설정하였으나 향후 연구 시에는 태권도장 환경적 특성을 나타낼 수 있는 새로운 변인의 활용하여 연구할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 설문조사를 통하여 자료를 수집 분석함으로써 양적 방법에만 의존하고 있다. 면접이나 관찰을 통해 그러한 문제점을 보완하지 못한 것과 종속 변수로서의 조직성과에 관한 자료획득이 정량적인 산출물이 아닌 주로 심리적인

결과물을 사용했다는 점이 본 연구의 한계라고 볼 수 있다. 따라서 향후 조직성과에 대한 객관적인 지표를 활용하여 연구할 필요가 있다.

셋째, 표본대상을 부산, 경남 지역의 체육관 직원으로만 한정했기 때문에 본 연구결과를 모든 태권도장에 대해서 일반화 하는데 한계가 있으므로 향후 연구 시에는 보다 다양한 지역의 태권도장을 대상으로 조사할 필요가 있다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 고환상·서재현 (2012), “변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향: 셀프리더십을 중심으로”, 대한경영학회지, 25(1). p. 435-459.
- 권오열 (2007), “태권도장 관장의 변혁적 리더십이 사범의 자기리더십과 조직공정성 및 조직성파에 미치는 영향”, 박사학위 논문, 경기대학교 대학원.
- 권혁천 (2008), “리더십유형에 대한 인식이 구성원의 직무만족 및 조직헌신에 미치는 영향”, 석사학위논문, 연세대학교 정경대학원.
- 김경수·김성남 (1996), 변혁적 리더십이 조직성과와 직무만족에 미치는 영향, 산업경영 제연구, 20(1), p. 57-80.
- 김성국 (2001), “조직과 인간행동”, 명경사
- 김성수 (2005), “리더십 성공학”, 삼영사, p. 20.
- 김영식 (2003), “태권도조직의 조직문화와 조직몰입 및 직무 만족의 관계”, 미간행 석사학위 논문, 한국체육대학교 사회체육대학원.
- 김종진 (2005), “리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향”, 미간행 박사학위 논문, 한국체육대학교 대학원.
- 김창걸 (1983), “교장의 지도성 행위 상황 및 조직 효과성간의 개발 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문, p. 51.
- 김철주 (2001), “사회변동과 스포츠조직 구조변화의 관계”, 박사학위논문, 한국체육 대학교.
- 대학교육연합회 (1982), 교원의 직무만족도에 관한 분석적 연구, 정책연구 제 36집, p. 10.
- 박경혜 (2008), “태권도지도자의 리더십유형이 조직문화 및 유효성에 미치는 영향”, 박사학위 논문, 경희대학교 대학원.
- 박내희 (2002), 조직행동론, 서울: 박영사.
- 박병규 (2002), “태권도장 이용자들의 고객만족요인에 관한 연구”, 미간행, 석사학위 논문, 용인대학교 대학원
- 박현웅 (2005), “교회학교 교사들의 조직헌신도와 직무만족도에 미치는 영향”, 장로회신학대학교 목회전문대학원 석사학위 논문, p. 26.
- 백기복 (2000), “이슈리더십”, 창민사, p58.
- 백기복 (2008), “리더십리뷰”, 창민사, p.16.
- 손선웅 (1997), “초등학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족과의 관계 연구” 고려 대학교 교육대학원 석사학위 논문, p. 5.

- 신철우 (1988), 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 신유근 (1998), “조직행위론” 서울:다산출판사, p. 1-6, p. 372.
- 여인길 (2004), “리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 오기성 (2009), “태권도 지도자 리더십유형과 조직효과의 관계에서 조직문화의 매개효과 분석”, 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 오대영 (2003), “태권도 관장의 변혁적, 거래적 리더십이 사범의 임파워먼트, 직무만족에 미치는 영향”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 오대영 (2004), 태권도 관장의 변혁적, 거래적 리더십이 사범의 임파워먼트에 미치는 영향, 한국사회체육학회지, 22, p. 71-81.
- 위성식·정상원 (1995), 체육, 스포츠경영관리론, 대경
- 이광옥 (2011), “변혁적, 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위 논문, 조선대 경영대학원.
- 이덕로 (1994), “변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 인사관리연구, 제18집, p. 217-239.
- 이순형 (2005), 최고관리자의 변혁적 리더십유형에 따른 조직구성원의 조직몰입에 관한 연구, 미간행 석사학위논문, 서울시립대학교 도시과학대학원
- 장진용 (2007), “변혁적 리더십이 신뢰를 통한 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위 논문.
- 정학모 (2006), “종목별 프로스포츠의 리더십유형과 조직구조, 조직문화 및 조직효과성에 관한 연구”, 미간행 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 차동욱 (2004), 조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계, 인사관리연구, 28(4), p. 249-277.
- 최병학 (2005), “공공스포츠센터의 조직구조와 조직문화 및 조직 유효성의 관계”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 최향록 (2011), “태권도장의 환경특성과 경영전략이 경영성과에 미치는 영향”, 석사학위논문, 목포대학교 교육대학원.
- 최호성 (2010), “태권도장 경영활성화를 위한 방안”, 경희대학교, 석사학위 논문.
- 허진 (2001), “경영자 신뢰구축의 포인트”, 주간경제, 640호.
- 홍기선 (1991), “커뮤니케이션론”, 서울: 도서출판 나남.
- 홍성관 (2008), “리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 육 군연대 및 대대를 중심으로”, 전북대학교대학원 박사학위논문, p. 27-29.

2. 국외문헌

- A. Etzioni (1964), "Modern Organization" New Jersey ; Prentice-Hall, pp. 5.
- Andrew D. Szilagyi (1980), "Organizational Behavior and Performance(Gouldner Publishing Company Inc.)", pp. 277.
- Bass, B. M. (1988), "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision", *Organizational Dynamics*, pp. 19-31.
- Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. NY: Free Press.
- B. Miner, & F. Brewer (1983), "The Management of Ineffective Performance" *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, ed. by M. Dunnette, pp.996.
- Conger, J. A. & Howell, J. M. (1992), "Personality and Charisma Leadership" *Leadership Quarterly*, vol. 16.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987), Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting. "Academy of Management Review", 12(4), pp. 12-39
- F. Fukuyama (1985), "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity", *New York: Free Press*.
- F. J. Yammarino. & B. M. Bass (1988), "Transaction Leadership and Multiple Level of Analysis" *Human Relations*, 43(10).
- G. A. Yukl (1998), *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- George R. Terry (1960), *Principles of Management*, 3rd, ed(Homewood ill. : Richard D Irwin, Inc), pp. 493
- J. Greenberg (1990), "Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of management* vol. 16(2), pp. 399-432., pp.39
- J. L. Price, & C. W. Mueller (1968), "Handbook of Organizational Measurement" *Nashfield; Pitman Pub*, pp. 203-204.
- J. Greenberg, & R. A. Baron (1987), "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work", 6th ed, Prentice-Hill, pp. 369-373.
- J. Seltzer, & B. M. Bass (1990), "Transformational Leadership : Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, vol. 16. NO 4.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, R. A. (1991), "Leadership : Do traits matter?", *Academy of Management Executive*, 6(2), pp. 48-80, *The Executive*, 17, pp. 601-667.

- L. A. Baxter (1983), "Relationship Disengagement: An examination of Reversal Hypothesis", *Western Journal of Speech Communication*, vol. 47, pp. 85-98.
- L. Evans (1998), *Teacher Morale, job Satisfaction and Motivation* London: P.C.P, pp. 6
- L. G. Zucker (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economics Structure 1840-1920", *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, pp. 53-111.
- L. L. Cummings (1972), "The characteristics of Effective Organization" Harper & Row, pp. 1-5.
- L. Reynolds (1997), "The Trust Effect", London UK: Nicholas Brealey publishing Limited.
- P. M. Podsakoff, & Fetter (1990), "Transformational Leader Behaviors and their effect on follower trust in leader, Satisfaction, and Organizational citizenship Behavior" *Leadership Quarterly*, 1(2).
- R. Bhattacharya, Devinny, T. M. & M. A. Pillutla (1998), "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", *Academy of Management Review*, vol. 23(3), pp. 457-472.
- R. C. Mayer, Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1985), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 790-734.
- R. Levering (2000), "A Great Place to Work : What makes some employers so good(and most bad)", San Francisco : A Great Place to Work Institute.
- R. Likert (1958), "Measuring Organizational Performance", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp. 41-50.
- R. M. Sreers (1975), "Problem in the Measurement of organizational Effectiveness" *Administrative Science Quarterly*. Dec. pp. 551-557.
- S. E. Seashore, & E. Y. Yuchtman (1967), "Factorial Analysis of Organizational Performance" *Administrative Science Quarterly*, pp. 169.
- Stogdill. R. M. (1974), "Handbook of Leadership" "A Survey of the Literature" New York : The Free Press, pp. 403-404.
- V. H. Vroom, *Work and Motivation*(New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964), pp. 172-190.
- W. A. Kahn (1993), "Caring for the Caregivers: Patterns of Organizational Caring", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 539-563.

설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사합니다.

저는 부경대학교 경영대학원에서 경영학을 전공하는 석사과정 학생입니다.

본 설문지는 “리더십 유형과 신뢰에 의한 조직성과”에 대해 알아보고자 하는데 연구목적이 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 연구 목적만으로 사용되며, 익명으로 통계처리 되오니 솔직하고 성의 있는 응답 부탁드립니다.

귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

연 구 자 : 부경 대학교 경영대학원
석사과정 김 동수

지 도 교 수 : 부경 대학교 경영대학원
지도교수 류 태모 교수

(E-mail) dongsus@naver.com

1. 다음은 리더십에 대한 설문입니다. 귀하의 생각에 가장 부합되는 곳에 표시(0)하여 주시기 바랍니다. (본 문항에서 상사는 체육관의 관장을 지칭합니다.)

문 항	매우 그렇다 ⑤	그렇다 ④	그저 그렇다 ③	그렇지 않다 ②	전혀 그렇지 않다 ①
1. 나의 상사는 직원들에게 존경을 받는다.					
2. 나의 상사는 구성원들이 본받고 따를만한 대상이 된다.					
3. 나의 상사는 직원들에게 성공과 성취의 대상이다.					
4. 나의 상사는 직원들에게 깊은 개인적 관심을 보여 주고 있다.					
5. 나의 상사는 직원들의 개인적 감정도 깊은 관심을 보여 주고 있다.					
6. 나의 상사는 모든 직원들에게 평등하게 관심을 보여주고 있다.					
7. 나는 상사를 자랑스럽게 생각한다.					
8. 나의 상사는 직원들에게 새로운 시각으로 문제를 접근하도록 자극을 준다.					
9. 나의 상사는 직원들에게 새로운 방법으로 아이디어나 발전적인 의견을 제시하도록 적극적 독려를 한다.					
10. 나의 상사는 직원들에게 새로운 창조적인 업무수행을 하도록 자주 요구한다.					
11. 나의 상사는 직원들이 어떤 의견을 제시할 때 확실한 근거나 타당성이 있는 주장을 하도록 요구한다.					
12. 나의 상사는 직원들을 신바람나게 한다.					
13. 나의 상사는 직원들에게 각자가 지향해야 할 확실한 비전을 제시하여 준다.					
14. 나의 상사는 직원들이 더욱더 업무에 충실하도록 분위기를 고취 시킨다.					

15. 나의 상사는 직원들에게 최대한 노력을 기울이게끔 만드는 자극제가 되고 있다.					
16. 나의 상사는 직원들에게 화합을 위한 분위기를 조성해 준다.					
17. 내가 조직을 위해 어떠한 노력을 해야 하고, 그 대가가 무엇인지 나와 상사는 같은 생각을 하고 있다.					
18. 나의 상사는 조직구성원들의 경력관리를 위해 세심한 고려를 해준다.					
19. 내가 상사를 지지해주면 그 대가로 내가 바라는 것을 얻을 수 있다.					
20. 나의 상사는 자신이 지시하는 대로 따라 주기만하면 내가 원하는 것을 얻을 수 있도록 도움을 준다.					
21. 나의 상사는 내가 기존의 관행에 따라서 업무를 처리하는 것을 좋아 한다.					
22. 나의 상사는 일이 제대로 진행되는 한 어떠한 것도 바꾸려하지 않는다.					
23. 나의 상사는 일이 제대로 진행되는 업무 보다는 제대로 돌아가지 않는 업무에 대해서만 알고 싶어한다.					

2. 다음은 조직성과에 대한 질문입니다. 귀하의 생각에 가장 부합되는 곳에 표시(0)하여 주시기 바랍니다.

문 항	매우 그렇다 ⑤	그렇다 ④	그저 그렇다 ③	그렇지 않다 ②	전혀 그렇지 않다 ①
1. 나는 지금의 체육관에서 남은 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다.					
2. 나는 체육관에 강한 소속감을 느낀다.					
3. 내가 지금 체육관에 남아 있는 것은 그동안 체육관에 많은 시간과 노력을 들여왔기 때문이다.					

4. 우리 체육관은 나에게 개인적으로 중요한 의미가 있다.					
5. 나는 개인의 발전과 체육관의 발전을 위해 체육관에서 기대하는 것 이상의 많은 노력과 정성을 다해왔다.					
6. 내가 이직하지 않고 우리 체육관에 계속 일하는 것이 도덕적 의무라 생각한다.					
7. 다른 체육관으로 스카웃 제의가 있어도 우리 체육관을 떠나는 것을 정당하지 못하다고 생각한다.					
8. 나의 일에 대해 나는 매우 많은 관심을 가지고 있다.					
9. 나의 일에 대해 성취감을 느끼고 있다.					
10. 내가 하고 있는 일은 도전적이고 창의적인 일이라 생각한다.					
11. 나는 상사 또는 동료들과 함께 일하는 것을 언제나 즐겁게 생각하는 편이다.					
12. 나의 상사와 동료들은 적극적이고 책임감이 강하다 생각한다.					
13. 나의 상사 또는 동료들은 업무적으로 나에게 많은 도움이 된다.					
14. 지금 받고 있는 보수는 나에게 의욕을 느끼게 해준다.					
15. 지금 내가 받고 있는 보수는 나의 일상적인 지출에 적합하다.					
16. 내가 하고 있는 일에 비해 보수는 대체적으로 적절한 편이다.					
17. 직장 상사는 늘 업무적으로 나에게 도움을 준다.					
18. 직장 상사는 나에게 자주 조언을 하는 편이다.					
19. 직장 상사는 모든 동료들에게 평등하게					

대하려고 노력한다.					
20. 현재 내가 하고 있는 업무는 나에게 발전과 성장의 기회를 준다.					
21. 내가 몸담고 있는 체육관은 노력만큼 보상을 받을 수 있는 기회가 있다.					

3. 다음은 조직(태권도 체육관), 관장 및 동료의 신뢰에 대한 설문입니다. 귀하의 생각에 가장 부합되는 곳에 표시(0)하여 주시기 바랍니다.

문항	매우 그렇다 ⑤	그렇다 ④	그저 그렇다 ③	그렇지 않다 ②	전혀 그렇지 않다 ①
1. 우리 체육관은 직원들의 의견을 충족시키고 성실히 노력한다.					
2. 현장 수업은 능률적으로 이루어지는 것 같다.					
3. 우리 체육관은 미래를 위한 현명한 결정을 할 것으로 믿는다.					
4. 우리 체육관에서는 나를 공정히 대우한다고 믿는다.					
5. 우리 조직은 직원들을 이용하여서 이익을 챙기려고 한다.					
6. 나는 우리 체육관 관장님에게 나의 미래와 관련된 일의 결정을 맡길 수 있다.					
7. 나는 우리 체육관 관장님에게 모든 것을 솔직히 말할 수 있다.					
8. 나는 우리 체육관 관장님이 올바른 방향에서 일하고 있다고 생각한다.					
9. 나는 우리 체육관 관장님의 결정에 기꺼이 따른다.					
10. 나는 우리 체육관 관장님을 신뢰 한다.					
11. 나는 내가 필요하다고 하면 동료들이 나를 도와줄 것으로 믿는다.					
12. 나는 대개의 동료들이 말과 행동이 일치					

하다고 생각 한다.					
13. 나는 동료들의 역량을 충분히 믿는다.					
14. 대개의 동료들이 관장님이 없어도 열심히 일한다.					
15. 동료의 부주의로 내가 곤란해질 것이라고 생각하지 않는다.					



4. 다음은 인구통계학적 특성에 관한 문항입니다. 귀하와 가장 부합되는 곳에 표시(○)하여 주시기 바랍니다.

1. 당신의 성별은?()

① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은?(세)

3. 귀하의 최종 학력은?()

① 중졸 ② 고졸 ③ 전문대졸 ④ 대졸 ⑤ 대학원졸 ⑥ 기타

4. 귀하의 주요 교육 대상은?

① 유치부 ② 초등 저학년부 ③ 초등 고학년부 ④ 중, 고등부 ⑤ 성인부

5. 귀하의 직급은?()

① 교범 ② 사범 ③ 수석사범 ④ 지도관장

6. 귀하의 근속기간은?(년)



소중한 시간을 할애하여 많은 질문에 응답해 주시느라 대단히 고생 많으셨습니다.

성실한 답변에 진심으로 감사드리며,

귀하의 가정에 언제나 건강과 행복이 깃들기를 기원합니다.

A study on the effect of the leadership of Taekwondo gym managers on organizational performance

Dong-Su Kim

*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Pukyong National University*

Abstract

The purpose of this study is to provide preliminary data for the management of the Taekwondo gyms by analyzing the leadership types of Taekwondo gym managers through the survey of instructors at each gym for the development of the gyms and successful management results, analyzing the effect relationship of trust in the relationship between the organizational commitment and job satisfaction of the instructors, and verifying how the leadership types of Taekwondo gym managers affect to the organizational performance. The contents of the study are as follows.

First, this study provides the leadership types of Taekwondo gym managers.

Second, this study analyzes how the leadership types of Taekwondo gym managers affect to the organizational performance.

Third, this study analyzes the effect relationship of trust in the relationship between the leadership types of Taekwondo gym managers and organizational performance.

For the empirical analysis, 250 surveys were distributed to Taekwondo instructors working at gyms in Busan and Gyeongsangnam-do from July 21, 2014 to August 8, 2014. 220 surveys, which account for 90 % of the survey distributed, were returned. Excluding 15 surveys considered to have intentional omissions in the answers or insincerity answers, 205 surveys

were used to carry out analysis.

Confidence was verified by use of Cronbach's α Coefficiency and validity was analysed by factor analysis. For the empirical analysis, statistical analysis, correlation analysis, multi regression analysis, and hierarchical regression analysis were conducted by using SPSS 12.0.

The results of the analysis are summarized as follows.

First, with respect to the effect of the leadership types on the organizational performance, the analysis showed that inspiring the spirit of exertion, which is the subordinate component of transformational leadership, has an effect on the organizational commitment and job satisfaction, and conditional compensation, which is the subordinate component of transactional leadership, also has the organizational commitment and job satisfaction. When both transformational and transactional leadership were shown, inspiring the spirit of exertion has an effect on the organizational commitment and job satisfaction. In addition, exceptional management, which is subordinate component of transactional leadership, has a negative effect on the organizational commitment and job satisfaction.

Second, examining the moderator effect of trust concerning the effect by leadership types on the organizational performance, there was a moderator effect between trust and the organizational performance.

In conclusion, the effects of leadership of the Taekwondo gym managers on the organizational performance are partly affected by leadership types. Thus, a leader should not show only one leadership type but the leader should develop various types of leadership through systematic training to show appropriate leadership in each circumstance, which would in turn enforce the competitiveness of Taekwondo gym manager.