

연구논문

변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향:
강원도 지방교육행정공무원을 중심으로*

홍 승 희**
김 구***

- I. 서론
- II. 이론 및 개념적 논의
- III. 연구설계
- IV. 실증분석
- V. 결론

〈요약〉

지방교육행정기관은 변화하는 교육행정 수요와 질 높은 교육환경을 지원하기 위한 교육공무원들의 행동 변화가 요구되고 있는 상황에서 부하직원들의 성취지향적 행동과 미래를 스스로 창도해 나갈 수 있는 열정이 필요하다. 본 연구는 거래적 및 변혁적 리더십의 효과에 관한 이론 및 개념적 논거를 기반으로 지방교육행정기관 관리자의 리더십 행동과 조직구성원들의 직무만족 및 조직몰입간의 관계를 경험적 접근을 통해 분석하여 살펴보고, 분석결과를 토대로 지방교육행정기관의 효율적인 인적자원관리 방안을 모색하기 위한 정책적 함의를 제시하는데 목적을 두었다. 이 연구의 분석결과에 의한 핵심적 내용은 지방교육행정기관의 리더십을 통한 인적자원관리 전략은 어떤 목적과 결과(직무만족 또는 조직몰입의 효과)를 기대하느냐에 따라 리더십 행동이 달라져야 한다는 것을 제시하였다. 분석결과를 토대로 하여 정책적 함의는 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 개인별 특성에 따른 맞춤형 리더십 행동이 요구된다. 둘째, 지방교육행정기관 공무원에게 있어서 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 선택적 리더십 행동이 발휘되어야 한다. 셋째, 거래적 및 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 대한 적합한 관리방안이 모색되어야 한다.

[주제어: 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입, 지방교육행정기관]

* 심사과정에서 논문이 발전될 수 있도록 유익한 심사의견을 주신 심사위원님들께 감사드립니다.

** 제1저자, 강릉원주대학교 대학원 박사과정(hirang78@naver.com)

*** 교신저자, 강릉원주대학교 자치행정학과 부교수(dpakim@hanmail.net)

I. 서론

리더십에 관한 연구는 그것을 연구하는 학자들의 수만큼 다양한 정의와 접근이 가능하다. 전통적으로 리더십에 대한 연구는 어떤 사람이 리더가 될 수 있는가에 초점을 맞춘 특성론으로부터, 특정 유형의 리더를 만들기 위해서 어떤 교육·훈련이 필요한가에 관심을 갖는 행동론, 그리고 리더십의 효과성이 높은 상황이나 조건은 무엇인가에 관심을 둔 상황론 등으로 구분한다. 지금까지 많은 연구들은 행동론과 상황론을 결합하여 일(과업) 중심적인 리더와 사람(인간) 중심적인 리더가 어느 상황에서 조직의 효과성을 높이는가를 연구하는데 많은 관심을 보여 왔다(윤건수, 2006: 127). 이와 같은 리더십 연구에 근본적인 변화를 가져온 학자는 Burns(1978)다. 그는 리더의 영향력을 크게 관료적 권위에 의한 영향력과 교환 및 변화를 줄 수 있는 영향력으로 구분하고, 후자의 경우를 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 나누었다(윤건수, 2006: 127). 거래적 리더십은 종업원들이 가지고 있는 지위나 임금 등의 이해관계에 호소하여 그들의 동기를 부여하는 것이 특징이고, 변혁적 리더십은 종업원들이 가지고 있는 역량보다 더 높은 이상이나 도덕적 가치에 호소하면서 동기를 부여하는 것이 특징이기 때문에 조직의 환경이 불확실하고 복잡해져 가는 환경에서 이 두 리더십은 중요하게 부각되고 있다.

본 연구는 그동안 많은 학자들에 의해 리더십 연구가 계속되고 있으나 다른 리더십보다도 시대적으로 상당한 관심을 끌고 있는 거래적 및 변혁적 리더십이 지방교육행정 조직에서도 적용될 수 있는지 살펴보고 아울러 어떤 유형의 리더십이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지를 경험적 접근을 통해 살펴보고자 한다. 교육공무원에 대한 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 관한 연구는 급변하는 교육환경과 질 높은 교육행정서비스를 요구하는 니즈에 부응할 수 있는 교육행정 방향을 설정하는 토대를 제공해줄 수 있을 것이다. 그동안 우리나라에서 거래적 및 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구는 민간부문은 물론 일반행정기관을 필두로 경찰조직 및 공공기관 등을 대상으로 접근되어 왔지만 교육행정기관 특히 지방교육행정기관에 대한 접근은 이루어지지 않았다. 현대사회의 교육환경이 빠르게 변화되고 일선 지방교육행정기관은 변화하는 교육행정 수요와 질 높은 교육환경을 지원하기 위한 교육공무원

들의 행동 변화가 절실히 요구되는 현실이기 때문에 다른 부문 못지않게 경쟁과 생존을 위해 교육공무원들이 성취지향적 행동과 미래를 스스로 창도해 나갈 수 있는 열정을 필요로 한다. 우리나라는 교육의 자주성 및 전문성과 지방교육의 특수성을 살리기 위하여 지방자치단체의 교육·과학·기술·체육 그 밖의 학예에 관한 사무를 관장하는 기관의 설치와 그 조직 및 운영 등에 관한 사항을 규정(지방교육자치에 관한 법률)하는 지방교육자치 제도를 두고 있고, 이를 실현하는 지방교육행정기관은 지역적인 교육행정사무를 자기책임 하에 수행하도록 하고 있다(임승빈, 2014: 552). 지방교육자치의 성공적 실현을 위해서는 지방교육행정기관의 역할과 책임이 막중하며, 일선 교육행정 현장의 리더십이 가장 중요한 역할을 담당한다.

교육행정기관은 여러 구성원들이 협력하여 목적을 달성한다는 점에서 다른 조직들과 비슷하지만, 그 목적이 학생교육이라는 점과 그것을 수행하는 구성원들의 구조적 특성면에서 다른 조직과는 다른 독특함을 가지고 있다. 초·중·고등학교 조직은 교육을 직접 담당하는 교사 및 교육보조자 등의 교육집단과 그 교육이 잘 수행되도록 하는 간접교육 집단인 행정 및 교육공무직으로 나뉜다. 시·군 교육지원청과 도교육청은 인재육성을 위해 간접적으로 학교를 지원하는 여러 부서가 존재하지만 결국 학생교육이라는 큰 틀에서 여러 직종들이 조직구성원으로서 교육목적을 공유하며 톱니바퀴처럼 맞물려 협력하고 있다. 이렇게 타조직과는 다른 독특한 구조를 가진 교육행정기관에서 요구되는 리더십은 특별해야 한다. 또한, 변화하는 지방교육행정 환경에 부응하고 성취지향적 행동과 미래에 대한 열정과 실천을 위해서는 일선 지방교육행정 현장에 있는 교육공무원의 직무만족과 조직몰입이 중요하며 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인이 무엇인지가 파악될 필요가 있다. 본 연구는 지방교육행정기관 공무원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 변혁적 및 거래적 리더십을 설정하고, 강원도 교육행정기관 종사원을 대상으로 실증적 연구를 수행하고자 한다. 본 연구의 대상으로 강원도를 선정하게 된 것은 강원도는 중소도시와 농어촌 지역으로서 대도시권에 비해 낙후된 교육환경에 놓여 있어서 새로운 변화와 혁신을 통해 지방교육의 발전을 도모해야 필요성이 높아지고 있는데 일선 교육현장의 리더십이 새로운 변화와 혁신을 불러일으키는 토대가 될 것으로 기대하기 때문이다. 근래 지

방교육행정기관에 대해 오세희 외(2009)는 정원, 조직, 기능, 재정 등의 네 가지 측면에서 현황과 문제를 살펴보고 교육행정 환경변화에 대응하는 효율화 방안을 탐색적으로 접근한 바 있으나 본 연구와 같이 조직의 비전과 목표를 실현하는데 토대가 되는 변혁적 및 거래적 리더십에 관한 접근은 찾아볼 수 없었다.

본 연구는 거래적 및 변혁적 리더십의 효과에 관한 개념적 및 경험적 논거를 기반으로 교육행정기관 관리자의 리더십 행동과 조직구성원들의 직무만족 및 조직몰입간의 관계를 경험적 접근을 통해 분석하여 살펴보고, 분석결과를 토대로 지방교육행정기관의 발전을 위한 효율적인 인적자원관리 방안을 모색할 수 있는 정책적 함의를 제시하는데 목적을 두었다. 본 연구는 위의 연구목적을 달성하기 위한 연구질문으로서 첫째, 대부분 민간부문이나 일반행정기관 등에서 거래적 및 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 유의적 영향을 미치고 있다는 설명이 일선 교육행정기관에도 적용될 수 있을까? 둘째, 일선 지방교육행정기관에서 거래적 및 변혁적 리더십 중 어느 리더십 행동이 직무만족이나 조직몰입에 더 유의적 영향을 미칠까? 등으로 설정하였다.

II. 이론 및 개념적 논의

1. 거래적 및 변혁적 리더십

리더십 유형 중에서 근래에 민간부문이나 공공부문에서 가장 많이 접근하고 있는 리더십으로 Bass(1981, 1997)와 동료 학자들(Bass & Avolio, 1993; Bass, Avolio, & Goodheim, 1987)이 제시한 거래적 및 변혁적 리더십이다(Liu et al., 2003: 131). 거래적 리더십은 리더와 추종자 사이에 일어날 수 있는 일종의 교환(exchanges)에 기반을 둔 리더 행동을 의미하나(Birasnav, 2014: 1623), 변혁적 리더십은 리더와 추종자 상호간 도덕성 수준과 각자 다른 관점으로부터 문제를 볼 수 있도록 자극하며, 높은 수준의 동기부여 수준을 촉진할 수 있도록 지원하는 프로세스를 만드는 리더십 유형으로 높은 가치에 목적을 두고 종업원들의 정신을 창조하는 리더십 행동을 의미한다(Gelard et al., 2014: 70).

거래적 리더십은 교환 즉, 바람직한 행동의 성과 및 과업 완성에 대한 보상(처벌)을 제공하는 것으로(Bass & Avolio, 1997) 종업원들이 리더에게 순종할 수 있지만 과업에 대한 몰입과 열정을 이끌어내기는 쉽지 않다(Nguyen & Mohamed, 2011: 208). 거래적 리더십은 현재 진행하고 있는 일의 효율성을 증진하는데 초점을 맞추고 현재의 가치와 일상의 과정을 강조함으로써 조직학습의 효율성을 증진하며, 거래적 리더는 일 추진에 있어서 규칙에 기반을 둔 방식을 촉진하는 사람이고(Bass, 1995; Nguyen & Mohamed, 2011: 208) 미래 행동과 결정을 안내하기 위하여 기존의 학습을 보급하는 공식적 시스템과 훈련 프로그램에 조직성원들을 관여시킨다(Vera & Crossan, 2004; Nguyen & Mohamed, 2011: 208). 이상과 같이 거래적 리더십이 공식적인 절차와 과정 및 종업원의 기대에 부응하는 보상에 초점을 맞춘 반면 변혁적 리더십은 종업원들에게 신뢰, 충성, 칭찬 등을 할 수 있는 리더의 능력에 달려있다. 거래적 리더십과 달리 변혁적 리더십은 관계구축을 위한 비전, 공유된 가치, 아이디어 등은 물론 개별 활동에 대한 의미의 부여, 종업원들을 변화과정에 참여시키기 위한 개별 활동에 대한 의미의 부여와 공동의 동기를 제공하는 등 무형적 품질에 초점을 맞추며 팀 정신과 관여를 격려하고 강조한다(Nguyen & Mohamed, 2011: 208).

거래적 및 변혁적 리더십 개념을 구성하는 하위요인을 보면, Burns(1978)가 조직에서 거래적 및 변혁적 리더십 유형 개발의 중요성을 논의하기 시작한 이후, Bass(1985)는 그와 같은 리더십 유형의 차원을 조사하여 제시한 결과, 거래적 리더십의 구성요소로 상황적 보상(contingent reward)과 예외의 적극적 관리(active management by exception), 예외의 소극적 관리(passive management by exception) 등으로 식별하였으며¹⁾, 변혁적 리더십 구성요소로는 이상적 영향(idealized influence), 지적자극(intellectual stimulation), 영감의 동기부여(inspirational motivation), 개별화된 고려(individualized consideration) 등을 식별하였다(Birasnav, 2014: 1623).²⁾ 이상과 같이 거래적 및 변혁적 리더십 이론은 조직목표를 달성하

1) 상황적 보상(contingent reward)은 리더가 성과에 대한 가치 있는 보상을 제공하는 것이고, 예외의 적극적 관리(active management by exception)는 리더가 예상되는 문제에 대해 적극적으로 조치를 취하는 활동을 의미하며, 예외의 소극적 관리(passive management by exception)는 계획이나 예상하지 않았던 문제나 일이 발생하는 경우 시정 조치를 취하는 것을 의미한다(Tepper & Percy, 1994: 736).

2) 변혁적 리더십은 구성요인별 개념은 다음과 같다(Gelard et al., 2014: 70에서 재인용).

① 영감적 동기부여(inspirational motivation)는 업무에 대한 의미와 도전을 제시함으로써

기 위하여 종업원들의 동기부여를 위한 영향력 행사 방법이라는 점에서 공통점을 찾을 수 있으나 거래적 리더십이 종업원들을 정형적이고 공식적인 절차와 과정 및 기대보상을 통해 동기부여하는 방법이라면 변혁적 리더십은 종업원들이 자발적이고 능동적으로 참여하고 관여하도록 자극하고 역량을 개발하는데 관심을 두는 리더 행동으로 이해할 수 있다.

2. 직무만족과 조직몰입

직무만족(job satisfaction) 개념은 다양한 유형의 조직과 직무의 다양성은 물론 개인의 특성에 따라 지각하는 수준이 다르기 때문에 일의적으로 정의하기 곤란하다. 또한 직무만족 수준은 개인의 능력, 태도, 특징 등에 따라 다르게 나타날 수 있기 때문에 관찰하기도 쉽지 않다(Sell & Cleal, 2011: 2). 직무만족에 대한 개념은 다양한 관점에서 볼 수 있으나 전통적인 견해는 주로 조직구성원 개개인의 감성이나 느낌, 정서적 심리상태 등에 초점을 맞추고 있다(최윤정·박종구, 2014: 31). 선행연구자들이 제안하는 직무만족 개념을 살펴보면, 먼저 많은 학자들은 직무에 대한 개인의 태도 즉, 직무에 관한 매력적인 경험과 인식적 믿음으로 야기된 전반적인 평가적 판단으로 개념화하고 있다(Ziegler et al., 2012: 2019). Locke(1976)는 직무만족에 대해 “자신의 직무에 대한 평가의 결과로서 얻게 되는 긍정적 감성상태(positive emotional state)”로 정의하였다(Sell & Cleal, 2011: 2). 직

동기를 유발하게 한다. 매력적인 미래를 마음속에 그릴 수 있도록 격려함으로써 팀 정신, 열정, 낙관주의 등을 증가시키는 결과를 가져오게 한다.

② 지적 자극(intellectual stimulation)은 의사결정 과정에 종업원들을 관여하도록 하여 혁신적 방식으로 사고할 수 있도록 조장하며, 종업원들의 사회적, 경제적, 정치적 안녕에 영향을 미치는 문제에 대한 해결책을 찾을 수 있도록 격려한다.

③ 이상적 영향(idealized influence)은 카리스마적 영향(charismatic influence)과 상호교호적으로 사용되며, 리더에게 감탄하고 존경을 표하는 것을 의미한다. 부하들은 리더의 매력적인 특성과 동일화하려고 애쓰며, 리더의 매너를 모방하려고 시도하는 방식이다. 리더들은 놀라운 역량과 결정력을 가진 것으로 간주된다.

④ 개별적 배려(individualized consideration)는 니즈에 대해 특별히 관심을 가지며, 개별 역량을 통해 주어진 목표를 달성할 수 있도록 도와주며 종업원들의 멘토(mentor)로서 행동을 한다. 개별 부하들은 그들의 잠재역량을 찾을 수 있도록 지도를 받고 그에 따라 행동한다. 부하들의 니즈와 재능을 위한 개인적 차이를 인정하고 과업 역시 개인의 능력을 고려해서 부여한다.

직무만족에 대한 평가의 토대는 종업원들이 담당직무에 대하여 어떻게 느끼며, 다른 견해를 가지는지 그리고 담당직무를 좋아하는지 또는 싫어하는지의 정도로 이해하기도 하고(Spector, 1997: 2; Schmidt, 2007: 483; 이기봉 외, 2014: 5), 종업원들이 직무에서 느끼는 좋은 감정이나 좋지 않은 감정의 총합으로서 객관적 사고나 행동적 의도와 구분되는 즐겁거나 고통과 연관된 감정으로 이해하기도 한다(Davis & Newstrom, 1985: 109). 또한 직무만족은 직무가 제공하는 기대와 보상의 일치 정도로서 형평성 이론(equity theory), 심리적 계약(psychological contract), 동기부여(motivation) 등과 밀접하게 관련된다(Davis & Newstrom, 1985: 109). Thierry & Koopmann-lawma(1984)는 직무만족의 본질에 대해서 직무만족은 업무의 매력적인 결과를 추구하는 개인의 방식이며 행태적 사이클의 결과이자, 미래에 성취하고자 또는 회피하고자 하는 긍정적 또는 부정적 결과의 매력 정도를 이해하는 것이라고 주장하였다(Schmidt, 2007: 483). 이상과 같이 직무만족 개념은 개인이 기대하는 만족수준에 직무 경험의 결과가 도달되거나 직무 경험의 결과에 대한 좋거나 기쁘다고 인식하는 정도로 정리할 수 있다.

조직몰입(organizational commitment)의 개념 역시 학자에 따라 다양한 정의 및 조작화를 제시하고 있다. 조직몰입은 조직에 대한 개인의 동일화(identification)와 관여(invovement)의 정도이자(Porter et al., 1974; Crewson, 1997; Mowday, Porter, & Steers, 1982: 27; Avolio et al., 2004: 952), 조직에 대한 개인의 애착(attachment)의 정도(Grusky, 1966; Mowday et al., 1982; Steers, 1977)를 내포한다(Faisal & Al-Esmael, 2014: 25). Meyer와 동료들(Meyer et al., 2004; Meyer & Herscovitch, 2001)은 조직몰입의 주요 결정요인으로서 동일화(identification)와 내재화(internalization)를 제시하였다(Kell & Motowidlo, 2012: 213-214). 조직몰입 개념을 구체적으로 살펴보면 조직몰입의 조작화는 세 가지 요인 즉 첫째, 조직목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용, 둘째, 조직을 위하여 열심히 일하려는 열망, 셋째, 조직구성원으로 존재하려는 바람 등의 요인들의 조합으로 이루어진다(Faisal & Al-Esmael, 2014: 25). 또한 조직몰입에 대한 일반적인 정의로 설명하기 곤란하나 조직몰입이 내포하는 특성은 종업원들이 기대하는 것 이상으로 노력을 진력하고, 조직에 대한 자긍심이 강하며, 조직에 남아있기를 바라고, 조직의 가치와 목표를 내재화하며, 조직구성원으로 존재하기 위하여 조직에서 어떤 일을 기꺼이 받아들

이고, 조직에 충성하고, 다른 조직에 비해 소속되어 있는 조직이 우수하다고 생각하는 것 등이다(Faisal & Al-Esmal, 2014: 26). 한편 Cohen(2003)는 조직몰입의 형태를 정서적(affective), 지속적(continuance), 규범적(normative) 몰입으로 제안하였다(Kell & Motowidlo, 2012: 213). 정서적 몰입은 종업원들이 조직에 동일화하고 관여하는데 감성적인 애착을 가지는 것으로(Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 2002), 지속적 몰입은 종업원들이 조직을 그만두는 경우에 지각하는 비용(Meyer & Allen, 1984)으로, 규범적 몰입은 조직에 남아있어야 된다고 지각하는 책임감(Allen & Meyer, 1990) 등을 의미한다(Kell & Motowidlo, 2012: 213-214). 이상과 같이 조직몰입 개념의 구성요인은 동일화, 관여, 내재화 등으로 정리할 수 있고, 이들 요인들에 대해 종업원의 태도, 자세, 행동 등의 총합이라고 할 수 있다.

3. 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계

리더십 연구는 궁극적으로 리더가 부하들을 어떻게 동기부여하여 조직목표 및 조직성과를 성취하는가에 관심을 두고 있다. 직무만족과 조직몰입은 조직성과(organizational performance)와 효과성(effectiveness)을 결정하는 주요 변수이다(Lok & Crawford, 2004: 321). 전통적 리더십 행동과 직무만족의 관계에서는 대부분 긍정적인 관계가 있다고 주장하는 반면 일부 연구는 관련이 없다는 연구와 리더십 행동 유형에 따라 다르다는 주장도 제시되고 있다. 특히, 리더십 행동과 직무만족의 관계에 대하여 인간중심의 배려 리더십(consideration leadership behavior)은 직무만족과 긍정적 관계에 있으나 과업중심적 구조주도(initiating structure leadership behavior)는 직무만족과 부정적 관계를 가지고 있다고 보고된 바 있다(Holdnak et al., 1993; Pool, 1997; Yousef, 2000: 9). 그리고 거래적 및 변혁적 리더십에서 직무만족을 높이는 기여요인으로서 변혁적 리더십이 상대적으로 중요하다고 보고되고 있다(Emery & Barker, 2007: 81). 이런 주장들을 토대로 거래적 및 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계를 교육행정기관에 적용했을 때 어떤 결과를 보일지도 궁금하다.

리더십과 조직몰입의 관계를 보면, 전통적으로 리더십 행동과 조직몰입은 긍정적 관계를 가지고 있다는 주장이 있는 반면 부정적 관계를 가지고 있다는 주

장도 제시되고 있지만(Yousef, 2000: 8), 대부분의 연구들은 조직몰입의 결정요인으로 리더십을 제안하고 있다(Mowday et al., 1982; Avolio et al., 2004: 952). 특히, 많은 연구자들(Bono & Judge, 2003; Dumdum et al., 2002; Koh, Steers, & Terborg, 1995; Lowe et al., 1996; Walumbwa & Lawler, 2003)은 변혁적 리더십은 조직의 상황과 문화에서 조직몰입과 긍정적으로 관련되어 있다고 소개하였다(Avolio et al., 2004: 952). 변혁적 리더십은 강한 감정적 접촉감을 가지기 때문에 조직몰입과 강한 긍정적 관계를 가진 반면 거래적 리더십(예외적 관리)은 종업원들이 잘못했을 때 나타나는 감독자를 피하려고 하기 때문에 몰입을 감소시킨다는 주장도 있다(Emery & Barker, 2007: 81). 변혁적 리더는 종업원들이 새로운 접근법을 사용하고 새로운 사고를 할 수 있도록 조장하며 그들을 의사결정 과정에 관여시키며, 그들 각자 개인적 잠재력을 개발할 수 있도록 차별적 니즈를 인식하고 인정함으로써 팔로어들의 조직몰입에 영향을 미친다고 한다(Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993; Avolio et al., 2004: 953). Shamir와 동료들(Shamir, House, & Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998)에 의하면 변혁적 리더는 목표성취에 연관된 높은 수준의 내재적 가치를 촉진하고, 종업원의 노력과 목표성취간의 연계성을 강화하며, 리더와 종업원이 공통의 비전, 미션, 조직목표에 대한 일치된 견해와 태도를 가짐으로써 높은 수준의 개인적 몰입을 만들어내기 때문에 종업원의 조직몰입에 영향을 미칠 수 있다고 한다(Avolio et al., 2004: 953).

한국 공공부문에 있어서 거래적 및 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입은 어떤 관계를 가지고 있는가? 이창원(2005)과 한태천(2013)은 한국 공공부문의 리더십 연구에 있어서 개념적, 방법론적, 그리고 한국의 상황적 리더십 유형의 개발 한계를 지적하고 있지만 근래 많은 리더십 연구들은 여전히 변혁적 및 거래적 리더십의 효과에 관심을 두고 있다. 그동안 공공부문에 있어서 변혁적 및 거래적 리더십이 직무만족 및 조직몰입의 영향을 미치는지를 파악하는 연구로는 경찰공무원을 대상으로 한 변혁적 리더십이 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구(황기순 외, 2005; 이상원, 2004)와 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구(성형태, 2011) 그리고 지방공무원을 대상으로 변혁적 및 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적 영향을 미치고(이창원 외, 2003; 진중순

〈표 1〉 관련 국내 선행연구의 결과 정리

연구자	연구내용 및 주요변수	연구대상	분석방법	연구결과
황기순 외 (2005)	독: 구조주의, 배려주의, 거래적, 변혁적 리더십 중: 직무성과(직무만족/ 조직몰입)	경찰공무원 600명	다중회귀 분석	·구조적, 배려적, 변혁적 리 더십→(+)직무만족 ·구조적, 변혁적 리더십→(+) 조직몰입
성형태 (2011)	독: 변혁적/서벤트리더십 매: 집단효능감 중: 조직몰입	경찰공무원 400명	구조방정식 모형분석	·변혁적, 서벤트 리더십→(+) 조직몰입 ·서벤트 리더십→(+)집단효 능감 ·집단효능감→(+)조직몰입
김호정 (2001)	독: 변혁적/거래적 리더십 중: 조직몰입	지방공무원 378명, 회사원 377명	회귀분석	·변혁적 리더십(카리스마/개 별적 배려)→(+)회사원/공무 원 조직몰입 ·거래적 리더십(상황적 보상) →(+)공무원/회사원 조직몰 입 ·거래적 리더십(예외적 관리) →(-)회사원 조직몰입
이상원 (2004)	독: 변혁적 리더십(인간존 중/술선수범/변화선도/ 민주적관리) 중: 직무만족	경찰공무원 145명	회귀분석	·변혁적 리더십(전체)→(+)직 무만족 ·변화선도(하위요인)→(+)직 무만족
이유진 외 (2011)	독: 변혁적 리더십(지적자 극/개별적 배려) 매: 조직몰입(정서/조직) 중: 무사안일	지방공무원 484명	구조방정식 모형분석	·개별적 배려→(-)무사안일 ·지적자극→(+)정서적/지속적 몰입 ·정서적/지속적 몰입→(-)무 사안일
이창원 외 (2003)	독: 구조주의, 배려, 거래적 (조건적 보상(역속/보상)), 변혁적(카리스마, 영감 적, 개별적, 지적자극) 중: 조직효과성(조직몰입/ 직무만족)	한국 지방공무원 454명과 뉴질랜드 자치단체 공무원 337명	다중회귀 분석	·구조주의→(+)조직몰입(한국) ·배려→(+)조직몰입(뉴질랜드) ·변혁적 리더십→(+)조직몰 입(한국/뉴질랜드) ·구조주의→(+)직무만족(한국) ·배려→(+)직무만족(한국/뉴 질랜드) ·거래적 리더십→(+)직무만 족(뉴질랜드) ·변혁적 리더십→(+)직무만 족(한국)
진종순 외 (2014)	독: 변혁적/거래적/ 자유방임적 리더십 중: 직무만족/조직몰입	한국 지방정부 공무원 272명, 중국 지방정부 공무원 300명	다중회귀 분석	·변혁적 리더십→(+)직무만 족(한국/중국) ·거래적 리더십→(+)직무만 족(한국) ·변혁적 리더십→(+)조직몰 입(중국) ·자유방임적 리더십→(-)조직 몰입(한국)

외, 2011), 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 선행 연구(김호정, 2011)가 제시된 바 있다.

III. 연구설계

1. 연구모형과 가설

리더십에 관한 연구의 핵심은 좋은 리더(good leader)를 찾고, 그런 리더십 행동이 종업원에게 영향을 미쳐 조직성과를 향상하는지에 초점을 두고 있다(Loke, 2001: 192). 즉, 좋은 리더는 종업원 및 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 전제를 하고 있다(Loke, 2001: 193). 리더십은 리더와 부하 간 영향을 주고받는 과정이며, 리더는 조직목표를 달성할 수 있도록 종업원들의 행동에 영향을 미치기 때문에 조직의 목표를 달성하기 위해서는 리더와 그들의 리더십 스타일이 매우 중요하다(Voon et al., 2011). 전통적 리더십 연구는 부하의 동기부여를 통해 조직목표 및 조직성과를 가져오는데 관심을 가졌지만 근래 많이 다루어지고 있는 거래적 및 변혁적 리더십도 부하를 동기부여하여 조직목표 및 조직성과에 기여하도록 하는 접근방법 중의 하나이다.

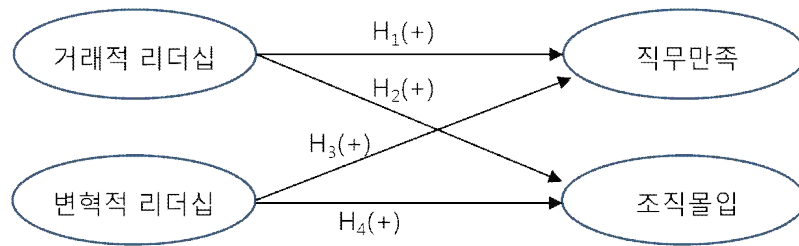
본 연구는 공공부문 중 지방교육행정기관 관리자의 거래적 및 변혁적 리더십이 부하의 직무만족과 조직몰입간의 영향관계를 경험적 접근을 통해 살펴보고자 한다. 그동안 거래적 및 변혁적 리더십은 민간부문 및 공공부문 조직을 막론하고 다루어졌고, 국내 공공부문에 대해서도 많은 연구가 이루어져 왔으나 지방교육행정기관 공무원을 대상으로 접근한 연구를 찾아볼 수는 없었다. 특히 국내 선행연구에서 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 유의적 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있지만 여전히 민간부문에 비해 상대적으로 관심과 연구가 미흡한 것은 사실이며, 그러한 이유 중 하나는 공공부문의 리더가 조직의 효과성에 기여하는 바가 상대적으로 약하다고 보는 견해가 많았기 때문으로 해석된다(이창원, 2005; 임영제 외, 2008: 201). 그러나 국외 연구뿐 아니라 국내에서 수행된 연구 중 대부분의 연구 결과는 공공부문의 리더십이 조직의 효과

성을 높이고, 부하들에게 동기를 부여하며, 그들이 업무에 몰입하도록 하는데 효과적이라는 실증적 연구들(유경화 외, 2003; 이창원 외, 2003; 정운길 외, 2000; 임영제 외, 2008: 201)은 많다는 점을 생각하면 현대 조직환경의 변화에 맞추어 리더십 유형과 그 효과성에 관한 지속적 연구는 수행될 필요가 있다.

공공기관에 있어서 변혁적 리더십의 적용 가능성에 대해, Wright & Pandey (2010)은 공공기관은 본질적으로 종업원 자신의 이익을 초월하여 큰 공동체의 웰빙을 위해 일해야 하기 때문에 변혁적 리더십이 요구된다고 강조하였다(Bellé, 2013: 110). Wright & Pandey(2010)은 리더십 문헌에 대한 고찰을 통해 변혁적 리더십의 적용 가능성은 민간부문에 비해 공공부문에서 비관적이라고 소개하였으며, 이런 부정적 예측은 변혁적 리더십 행동을 방해하는(Lowe et al., 1996) 관료적 통제 시스템에 크게 의존하는 공공조직의 특성에 기반하고 있다고 설명하였다(Bass & Riggio, 2006; Howell, 1997; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999; Bellé, 2013: 110에서 재인용). 그러나 이에 대한 반대 논리로서 Wright & Pandey(2010)은 이론적 예측과 경험적 증거 간에 불일치되고 있다는 설명의 논거로 관료적 통제 메커니즘이 변혁적 리더십 행동을 방해하지 않는다는 주장을 펴고 있다(Bellé, 2013: 111). 그럼에도 불구하고 여전히 공공부문에서의 변혁적 리더십이 필요한가에 대해 부정적인 시각들이 다수 존재하는 것도 사실이며, 그러한 시각은 냉소적인 시각에서부터 규범적 반대 주장에 이르기까지 매우 다양하다(윤건수, 2006). 하지만 지식정보시대에 조직을 둘러싼 조직환경 변화에 스스로 반응, 진화, 발전해 나갈 수 있도록 하기 위해서는 더욱 더 변혁지향적이고 기민성을 겸비한 리더가 요구된다(이창원, 2005). 변혁적 리더십은 부하의 자긍심, 부하에 대한 존중, 창조적인 사고와 영감을 이끌어 내는 것을 핵심으로 하는 리더십이다. 우리나라의 공공부문은 다른 어느 나라보다 공공조직의 조직환경 측면에서 그 변화가 심각하고 따라서 공공부문의 리더에게 합리적 리더십 이외에도 카리스마적 리더십을 포함한 변혁적 리더십을 많이 요구하고 있는 것이 현실이며 따라서 우리나라의 공공부문에서 변혁적 리더십의 필요성과 이 분야에 대한 보다 심도 깊은 연구는 공공부문의 생산성과 성과를 높이는데 크게 기여할 것이라는 점은 재론의 여지가 없을 것이다(임영제 외, 2008: 201-202). 본 연구의 대상인 지방교육행정기관의 경우 급변하는 교육환경과 교육서비스 니즈를 반영하고 이

를 창도적으로 지원하고 처리하기 위해서는 변혁적 리더십이 절실히 요구된다. 본 연구는 지금까지 개념적 논의 및 선행연구의 성과를 토대로 거래적 리더십을 포함하여 변혁적 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 유의적 영향을 미칠 수 있는 지를 파악하는 <그림 1>의 개념적 연구모형과 그에 따른 가설(H1~H4)을 설정하였다. 아울러 Voon et al.(2011)은 공공부문 종사원을 대상으로 리더십 유형과 직무만족의 관계에 관한 연구에서 거래적 및 변혁적 리더십은 종업원의 직무만족에 직접적인 영향관계를 갖는 것으로 제시하였으며, 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 직무만족에 강한 영향을 미치는 것으로 보고하고 있으며, 국내 연구에서도 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 유의적인 영향을 미치고 있다는 결과를 토대로 ‘리더십 유형에 따라 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 수준은 차이가 있을 것이다(H5)’라는 가설도 추가하였다.

〈그림 1〉 연구모형



- 가설 1. 거래적 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(H1).
 가설 2. 거래적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(H2).
 가설 3. 변혁적 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(H3).
 가설 4. 변혁적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(H4).
 가설 5. 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향이 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향보다 클 것이다(H5)

2. 변수의 개념화와 조작화

1) 거래적 리더십과 변혁적 리더십

본 연구의 개념적 연구모형 및 가설을 경험적으로 검증하기 위한 구성변수에 대한 개념화 및 조작화는 다음과 같다. 먼저 거래적 리더십은 계약상의 책임(contractual obligations) 이행에 기반을 둔 교환과정(exchange process)으로서 목표를 설정하고 모니터링하며 성과를 관리하는데 관심을 두는 리더의 행동으로서(Antonakis et al., 2003: 264) 기대 성과에 대한 교환과 보상으로 동기를 부여하는 리더의 행동을 의미한다. 거래적 리더십 행동의 하위요인은 상황적 보상과 예외의 적극적 및 소극적 관리가 있는데 본 연구에서는 본조사에 앞서 예비조사를 통해 예외의 적극적 및 소극적 관리가 하나의 공통개념으로 받아들여져서 상황적 보상과 예외의 적극적 및 소극적 관리를 통합한 예외적 관리로 구분하였다. 상황적 보상은 리더가 종업원의 성과에 대한 가치 있는 보상을 제공하는 것이고, 예외적 관리는 리더가 예상되는 문제나 예상하지 않았던 문제 또는 일이 발생하는 경우 조치를 취하는 활동을 의미한다(Tepper & Percy, 1994: 736). 본 연구는 이들 개념을 측정하기 위하여 Tepper & Percy(1994) 및 류은영 외(2008)가 사용한 문항을 토대로 연구대상을 고려하여 설문문항을 구성하였다.

변혁적 리더십은 종업원 자신의 직접적 이익을 초월하여 부서(팀)나 조직을 위해 종업원들에 동기를 부여하는 리더의 행동을 의미한다(Bellé, 2013: 110; Antonakis et al., 2003: 264). 변혁적 리더십 행동은 4가지 차원, 즉 카리스마적 영향(charismatic influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration) 등으로 이루어져 있는데 본 연구는 영감적 동기부여를 제외한 나머지 3가지 행동 차원을 측정하였다.³⁾ 카리스마적 영향은 리더가 현재 상황에 대해 자신감이 충분하고 장애물을 극복함으로써 종업원들에게 자부심과 믿음을 심어주는 리더 행동을 의미하고, 개인적 배려는 종업원들에게 특별한 관심을 가지며 종업원들 각자의 독특한 니즈를 인식함으로써 개인적으로 존중을 표하는 리더 행동을 의미하며, 지적 자극은 부하들이 기존의 전통적 방식을 통해 습관적으로 일하고 생각했던 것을 다시 생각할 수 있도록 하고 새로운 아이디어를 분명히 표현할 수 있도록 자극을 주는 리더 행동을 의미한다(Tepper & Percy, 1994: 735-736). 이와 같은 의미를 측정하기 위하여 Tepper & Percy(1994) 및 류은영 외(2008)가 사용한 문항을 토대로

3) ‘영감적 동기부여’ 측정은 설문작성 과정에서 누락되었음을 밝힙니다.

연구대상을 고려하여 설문문항을 구성하였다.

2) 직무만족과 조직몰입

직무만족은 직무특성(job characteristics)에 대한 종업원의 태도를 나타내는 지표 중의 하나로서 직무에 대해 느끼는 정도로 측정되며, 다양한 구성요인 혹은 카테고리를 사용하여 다양한 견해로 측정될 수 있다(Schmidt, 2007: 483). 직무만족은 자신의 직무에 대한 긍정적 반응 및 호의적 태도를 의미하며, 이 개념을 측정하기 위하여 Weiss et al.(1967)과 Smith et al.(1969)가 개발하고 김연숙 외(2012: 13)가 활용한 문항을 토대로 재구성하였다.

조직몰입은 조직에 있어서 구성원의 업무행태를 이해하는데 중요한 변수이자 종업원의 태도를 나타내는 지표 중의 하나이고 구성원의 노력과 성과를 예측할 수 있는 도구로서, 구성원들이 갖는 충성심, 동일화, 관련, 애착심 등을 갖는 정도를 의미한다(이영균 외, 2004). 이 의미를 측정하기 위하여 Meyer & Allen(1990)가 제시한 척도를 김연숙 외(2012: 13)이 활용한 문항을 토대로 재구성하였다. 이상과 같이 설문문항(부록)은 Likert식 5점 척도로 구성하였으며 응답자들이 질문항문에 대한 경험적 인식수준 바탕으로 응답하도록 하였다.

IV. 실증분석

1. 응답자 특성

본 연구는 지방교육행정기관 공무원들을 대상으로 거래적 및 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입간의 관계를 경험적으로 살펴보고 분석결과를 토대로 정책적 시사점을 제안하는데 목적을 두었다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위해 경험적 연구조사는 강원도교육청과 춘천, 원주, 강릉, 속초, 동해, 양양, 평창, 고성, 태백 등의 지역교육지원청 및 직속기관, 관할 초·중·고에 재직하고 있는 교육행정기관에 종사하는 교육공무원을 대상으로 하였으며, 설문조사는 2013년 11월 4일부터 15일까지 2주간 조사대상 기관 공무원에게 우편 및 이메일을 보내

무작위배포방법으로 이루어졌다. 설문지는 200부(명)를 배포하였으며 회수된 설문지는 190부(명)로 회수율은 95%를 차지하였다.

본 조사의 응답자 특성은 다음과 같다. 성별에서 남성은 105명(55.3%), 여성은 85명(44.7%)을 차지하고 있으며, 연령에서는 20대(4명)를 포함한 30대 이하는 95명(50.0%), 40대는 70명(36.8%), 50대 이상은 25명(13.2%)을 차지하고 있다. 직급에서는 9급(15명)을 포함한 8급 이하는 20명(10.5%), 7급은 108명(56.8%), 5급(4명)을 포함한 6급 이상은 62명(32.6%)으로 조사되었으며, 교육수준에서는 고졸 이하는 42명(22.1%), 전문대졸은 15명(7.9%), 대학원재학 이상(4명)을 포함한 대졸 이상은 133명(70.0%)을 차지하고 있다. 직급에서는 5년 이하는 21명(11.1%), 10년 이하는 38명(20.0%), 15년 이하는 48명(25.3%), 20년 미만은 46명(24.2%), 20년 이상은 37명(19.5%)을 차지하고 있는 것으로 조사되었다.

2. 측정도구의 검증

본 연구의 측정도구로 사용된 설문문항의 신뢰도를 검증하기 위하여 내적일관성 분석을 실시하고 크론바하 알파(Cronbach' α)값을 <표 2>와 같이 정리하였다. 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상 3개 문항(1번~3번)과 예외적 관리 3개 문항(4번~6번)에 대한 분석결과 크론바하 알파값은 .739와 .883으로 제시되었고, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마적 영향(1번~5번), 개인적 배려(6번~9번), 지적자극(10번~13번)에 대한 분석결과 크론바하 알파값이 모두 0.8 이상으로 제시되었다. 또한 조직몰입과 직무만족 각각 4개 문항에 대한 분석결과도 크론바하 알파값이 각각 0.7이상으로 나타남으로서 본 연구에 사용된 측정도구는 신뢰도가 있다고 판단된다.

타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며 그 결과를 <표 2>와 같이 정리하였다. 먼저 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성검정치에서 모든 요인들에서 검정통계량 값의 유의확률이 0.000으로 나타남으로써 귀무가설이 기각되어 본 연구에 사용된 문항들은 요인분석 사용에 적합한 자료이며 공통요인이 존재하는 것으로 판정할 수 있다. 그리고 각 요인별 요인적재량도 0.6 이상으로 제시되었고 4개 변수 모두가 각각 단일 개념을 구성하는 공통요인

으로 분류되었다. 특히, 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 이론 및 개념적 결과로부터 2개와 3개의 하위요인으로 구분하여 측정하였으나 본 연구대상에서는 단일 개념으로 분류되었고, 이를 바탕으로 최종 내적일관성 분석을 실시한 결과 거래적 리더십 6개 문항과 변혁적 리더십 13개 문항에 대한 크론바하 알파값이 각각 .874, .970으로 제시되었다.

〈표 2〉 측정도구의 검증결과 정리

변수	설문 문항수	α 값 최초	α 값 최종	요인 적재량	아이겐 값	분산 설명비율	KMO와 Bartlett의 검정
거래적 리더십	1. 부하직원의 업무완수에 대한 격려 2. 부하직원의 업무완수에 대한 회식 3. 업무달성 부하직원에 대한 포상추천	.739	.874	.701 .671 .793	3.701	61.684	KMO 측도: .760 카이제곱 : 655.110 P값 : .000
	4. 부하직원의 업무추진 과정에 관심 5. 부하직원의 업무추진 과정에 조언 6. 부하직원이 업무를 완수하지 못했을 때 해결방향 제시	.883		.836 .845 .847			
변혁적 리더십	상급자는... 1. 부하직원들이 따르고자 하는 모델상 2. 부하직원들로부터 신뢰를 받는 편 3. 상급자와 같이 일하는 것이 자랑스러움 4. 상급자의 난관 극복에 대한 믿음 5. 부서의 미래 목표를 분명하게 제시	.953	.970	.881 .910 .936 .896 .832	9.669	74.374	KMO 측도: .918 카이제곱 : 3369.868 P값 : .000
	6. 평소 직원 개개인에게 대한 관심 7. 평소 직원들의 기분상태에 관심 8. 평소 직원들의 자존감을 높여줌 9. 평소 직원들의 애로사항 극복에 도움 줌	.894		.729 .712 .831 .918 .896			
	10. 직원들이 새로운 시각으로 문제를 해결 할 수 있도록 자극을 줌 11. 직원들이 자신을 돌아볼 수 있도록 자 금을 줌 12. 동일한 문제에 대해 새로운 방식으로 접 근할 수 있도록 자극을 줌 13. 직원들이 능력을 배양하도록 도와줌	.942		.852 .845 .937			
조직 몰입	1. 평소 직장의 문제를 자신의 문제로 생각 하는 편 2. 직장에 강한 소속감을 가지고 있음 3. 현 직장에서 일하는 것을 보람으로 생각 함 4. 업무에 충실한 편	.785	.785	.825 .838 .889 .523	2.449	61.217	KMO 측도: .649 카이제곱 : 295.123 P값 : .000
직무 만족	1. 맡은 업무에 만족하는 편 2. 맡은 업무처리에 짜증을 내지 않음 3. 맡은 업무를 즐겁게 처리하는 편 4. 맡은 일을 좋아하는 편	.895	.895	.812 .873 .890 .917	3.054	76.346	KMO 측도: .825 카이제곱 : 468.839 P값 : .000

3. 집단 간 차이검증

본 연구의 모형 및 가설을 구성하는 변수에 대한 응답대상자의 집단 간 차이검증을 실시하고 그 결과를 정리하여 <부록>에 제시하였다. 성별의 경우 4개 변수 중 직무만족을 제외하고는 유의적 차이를 보이고 있는 것으로 분석되었다. 거래적 및 변혁적 리더십에서는 유의수준 $p<0.001$ 에서 여성이 인식하는 수준이 남성보다 높은 것으로 나타났으며, 조직몰입에서는 유의수준 $p<0.01$ 에서 여성이 남성보다 높은 것으로 나타났다. 연령의 경우 4개의 변수 모두에서 유의적 차이를 보이고 있는 것으로 분석되었다. 거래적 및 변혁적 리더십의 경우 젊은 사람이 상대적으로 높게 인식하고 있으며 조직몰입과 직무만족의 경우도 젊은 사람이 상대적으로 높게 인식하고 있는 것으로 분석되었다. 직급별 차이검증에서는 직무만족을 제외하고는 유의적 차이를 보이지 않고 있는데, 직급이 높을수록 상대적으로 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 교육수준별 차이검증에서는 직무만족을 제외한 나머지 변수에서 유의적 차이를 보이고 있으며 교육수준이 높을수록 상대적으로 높게 인식하고 있는 것으로 분석되었다. 마지막으로 근속년수별 차이검증에서는 모든 변수에서 유의적 차이를 보이고 있으며 15년 이하 공직생활을 한 사람들이 가장 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 변수에 대한 집단 간 차이검증 결과 정리

변수명	집단
거래적 리더십	성별(여성), 연령(젊은), 직급(x), 교육수준(높은), 근속년수(5~10년 정도)
변혁적 리더십	성별(여성), 연령(젊은), 직급(x), 교육수준(높은), 근속년수(5~10년 정도)
조직몰입	성별(여성), 연령(젊은), 직급(x), 교육수준(높은), 근속년수(5~15년 정도)
직무만족	성별(x), 연령(젊은), 직급(높은), 교육수준(x), 근속년수(5~15년 정도)

주: 괄호는 비교 집단에서 상대적으로 높은 집단을 나타내며, 'x'는 유의적 차이가 없음을 나타냄

4. 가설검증

본 연구에서 설정한 가설의 검증에 앞서 변수 간 관련성 정도를 파악하는 상관분석을 실시하고 그 결과를 <표 4>와 같이 제시하였다. 분석결과 거래적 리더

십과 변혁적 리더십은 유의수준 $p<.001$ 에서 높은 상관관계($r=.920$)을 보이고 있는 것으로 나타났고 조직몰입과는 $r=.598$, 직무만족과는 $r=.386$ 으로 유의적 관계를 가지는 것으로 분석되었다. 변혁적 리더에 대해서는 유의수준 $p<.001$ 에서 조직몰입은 $r=.590$, 직무만족은 $r=.387$ 으로 유의적인 관계를 가지는 것으로 분석되었다. 이와 같은 분석결과로 보면 거래적 및 변혁적 리더십은 직무만족 및 조직몰입에 유의적 영향을 미칠 가능성이 있는 것으로 판단한다.

〈표 4〉 변수 간 상관분석 결과

변수명	거래적 리더십	변혁적 리더십	조직몰입	직무만족
거래적 리더십	1			
변혁적 리더십	.920***	1		
조직몰입	.598***	.590***	1	
직무만족	.386***	.387***	.616***	1

*** $p<.001$

다음은 구성모형에 의한 가설을 검증하기 위하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 독립변수로 하고 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였으며 분석결과를 <표 5>와 같이 정리하였다. 먼저 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과(I 모형), 직무만족에 대한 거래적 리더십의 영향은 적합도를 나타내는 R제곱은 0.149이고 ‘회귀선의 기울기가 0이다’라는 귀무가설을 검정하는 회귀모형의 통계량 F-값이 33.003이고 유의확률 값이 .000으로 나타남으로써 유의수준 $p<0.001$ 에서 이 회귀모형은 유의적인 것으로 나타났다. 또한 조직몰입에 대한 거래적 리더십의 영향은 회귀모형의 적합도 R제곱은 0.357이고 F-값은 104.532로 유의수준 $p<0.001$ 에서 유의적인 것으로 나타남으로써 이론적 논거에서 출발한 연구모형은 설명력이 존재하는 것으로 알 수 있다. 계속해서 직무만족과 조직몰입에 대한 거래적 리더십의 영향관계는 유의수준 $p<0.001$ 에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데 거래적 리더십은 조직몰입($\beta=0.386$, t 값=5.745)보다는 직무만족($\beta=0.598$, t 값=10.224)에 더 영향을 미치는 것으로 알 수 있다.

변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과(II 모형), 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 회귀모형의 적합도 R제곱은 0.150이고 유의

수준 $p<0.001$ 에서 회귀모형은 유의적인 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 회귀모형의 적합도 R제곱은 0.348이고 유의수준 $p<0.001$ 에서 이 회귀모형은 유의적인 것으로 나타났다. 계속해서 직무만족과 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 경로관계는 유의수준 $p<0.001$ 에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데 직무만족($\beta=0.387$, $t_{값}=5.751$)보다는 조직몰입($\beta=0.590$, $t_{값}=10.027$)에 더 영향을 미치는 것으로 알 수 있다.

〈표 5〉 회귀분석 결과

모형	독립변수	종속변수	R ² /F	회귀계수		
				β	t값	p값
I	거래적 리더십	직무만족	.149/33.003***	.386	5.745	.000***
		조직몰입	.357/104.532***	.598	10.224	.000***
II	변혁적 리더십	직무만족	.150/33.080***	.387	5.751	.000***
		조직몰입	.348/100.541***	.590	10.027	.000***

* $p<.05$ *** $p<.001$

다음은 성별, 연령, 직급, 교육수준, 근속년수 등의 통제변수를 포함한 변혁적 및 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 <표 6>과 같이 정리하였다. 먼저 직무만족에 대한 리더십 관계에 있어서 통제변수만 투입된 경우 설명력은 10.5%이고 통계적으로 유의적이며 연령($p<.05$)과 직급($p<.05$)에 따라 직무만족에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 거래적 리더십이 포함된 경우 설명력은 20%로 9.5% 증가된 것으로 나타났으며 거래적 리더십은 직급에 따라 직무만족에 미치는 영향이 다를 수 있다는 것을 알 수 있다. 조직몰입에 대한 거래적 리더십의 경우 통제변수만 투입된 경우 설명력은 10%이고 통계적으로 유의적이며 연령($p<.05$)만이 조직몰입에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입에 통제변수와 거래적 리더십이 포함된 경우 설명력은 37.3%로 27.3% 증가된 것을 볼 수 있으며 거래적 리더십과 조직몰입의 영향관계는 통제변수에 영향을 받지 않는 것으로 알 수 있다.

직무만족과 변혁적 리더십 관계에 있어서 통제변수만 투입된 경우 설명력은 10.5%이고 통계적으로 유의적이며 연령($p<.01$)과 직급($p<.05$)이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 통제변수와 함께 변혁적 리더십이 투입된 경우 설

〈표 6〉 통제변수를 포함한 회귀분석 결과

종속 변수	변수	통제변수		통제변수와 독립변수	
		b	β	b	β
직무 만족	성별	.065	.045	-.070	-.048
	연령	.535	.249**	.240	.111
	직급(7급)	.435	.296*	.395	.269*
	직급(6급 이상)	.642	.414*	.599	.386*
	교육수준	-.158	-.090	-.222	-.127
	근속년수	-.020	-.035	-.026	-.045
	거래적 리더십			.368	.366***
	R²(R²변화량)	.105		.200(.095)	
조직 몰입	성별	.117	.083	-.105	-.074
	연령	.423	.203*	-.062	-.030
	직급(7급)	.052	.036	-.015	-.011
	직급(6급 이상)	.187	.125	.117	.078
	교육수준	.196	.115	.090	.053
	근속년수	.025	.045	.015	.028
	거래적 리더십			.605	.620***
	R²(R²변화량)	.100		.373(.273)	
직무 만족	성별	.065	.045	-.062	-.043
	연령	.535	.249**	.329	.153
	직급(7급)	.435	.296*	.409	.279*
	직급(6급 이상)	.642	.414*	.582	.375*
	교육수준	-.158	-.090	-.226	-.129
	근속년수	-.020	-.035	-.009	-.016
	변혁적 리더십			.305	.364***
	R²(R²변화량)	.105		.208(.103)	
조직 몰입	성별	.117	.083	-.081	-.057
	연령	.423	.203*	.104	.050
	직급(7급)	.052	.036	.011	.008
	직급(6급 이상)	.187	.125	.095	.063
	교육수준	.196	.115	.090	.053
	근속년수	.025	.045	.042	.076
	변혁적 리더십			.473	.581***
	R²(R²변화량)	.100		.364(.264)	
	F	3.568**		6.819***	
	F	3.403**		14.851***	

*p<.05 **<.01 ***p<.001

- 주: 1) 성별: 남자(기준변수)=0, 여자=1
 2) 연령: 40대 이하=1, 50대 이상(기준변수)=0
 3) 직급: 8급 이하(기준변수)=0
 4) 교육수준 : 고졸이하(기준변수)=0, 대졸이상(전문대졸 포함)=1

명력은 20.8%로 10.3% 증가되었으며 직급에 따라 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향이 다를 수 있다는 것을 보여주었다. 마지막으로 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 있어서 통제변수만 투입된 경우 설명력은 10.%이고 통계적으로 유의적이며 연령($p<.05$)이 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십이 포함되어 투입된 경우 설명력은 36.4%로 26.4% 증가된 것을 볼 수 있으며, 변혁적 리더십과 조직몰입의 영향관계는 통제변수에 영향을 받지 않는 것으로 알 수 있다. 이상과 같이 리더십 행동과 직무만족은 직급을 제외한 다른 통제변수에 의해 영향을 받지 않으며 조직몰입은 어떤 통제변수도 영향을 미치지 않는 것으로 알 수 있다.

지금까지 연구모형의 구성변수에 대한 응답자의 집단 간 차이분석과 상관분석 그리고 가설검증의 기반이 되는 회귀분석을 실시한 결과 <표 6>과 같이 가설검증 결과를 정리하였다. 가설검증 결과 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설(H1~H4)을 채택하며, 회귀모형 I 과 II를 비교하여 리더십 유형에 따른 직무만족과 조직몰입의 영향수준은 차이가 있을 것이라는 가설(H5)도 채택한다. 이와 같은 가설검증 결과를 토대로 보면 지방교육행정기관 공무원에 대한 직무만족과 조직몰입을 높이기 위한 관리전략으로서 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 접근이 유효하다는 것을 알 수 있었다. 또한 경찰공무원을 대상으로 변혁적 리더십이 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구(황기순 외, 2005; 이상원, 2004)와 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구(성형태, 2011) 그리고 지방공무원을 대상으로 변혁적 및 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적 영향을 미치고(이창원 외, 2003; 진중순 외, 2011) 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구(김호정, 2011) 등과 같은 맥락을 가지는 것으로 볼 수 있다. 따라서 선행연구를 포함하여 지방공무원, 경찰공무원, 교육공무원 등을 대상으로 직무만족과 조직몰입을 제고하기 위해서는 변혁적 및 거래적 리더십의 발현되어야 할 것이다.

〈표 6〉 가설검증 결과 요약

가설	채택 여부
가설 1. 거래적 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(H1).	○
가설 2. 거래적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(H2).	○
가설 3. 변혁적 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(H3).	○
가설 4. 변혁적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(H4).	○
가설 5. 리더십 유형에 따라 직무만족과 조직몰입의 영향수준은 차이가 있을 것이다(H5).	○

V. 결론: 분석결과 논의 및 정책적 함의

지금까지 지방교육행정기관 공무원들을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 대해 거래적 및 변혁적 리더십이 어떤 영향을 미치는지를 경험적 분석을 통해 살펴보았다. 분석결과를 토대로 정책적 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 개인별 특성에 따른 맞춤형 리더십 행동이 요구된다. 각 구성변수에 대한 인식수준에서 응답자의 개인별 특성에 따라 차이가 나는 것으로 확인되었다. 여성과 젊고 교육수준이 상대적으로 높은 사람에게서 리더십 행동과 직무만족 및 조직몰입의 효과가 있는 것으로 분석되었다. 반대로 상대적으로 남성과 연령이 높고 직급이 낮으며 교육수준이 낮은 사람에 대한 리더십 행동과 조직몰입 및 직무만족의 효과를 가져오기 위한 관리방안이 마련되어야 한다는 점이 시사된다. 전자에 속한 사람에게서는 조장과 강화 방안이 필요하며 후자에 속한 사람에게서는 토대적 방안이 마련되어야 할 것으로 보인다. 이를 위해서는 교육훈련에 관한 체계적인 수요예측은 물론 맞춤형 프로그램 마련과 실행방안이 마련되어야 할 것이다.

둘째, 지방교육행정기관 공무원에게 있어서 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 선택적 리더십 행동이 발휘되어야 할 것으로 보인다. 분석결과에서 제시한 바와 같이 거래적 및 변혁적 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향관계에서 두 리더십 유형이 동시에 행사될 때는 유의적 영향을 거의 미치지 않으나 거래적 리더십이나 변혁적 리더십을 개별적 영향관계로 설정한 경우에는 직무만족 및 조직몰입에 유의적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 지방

교육행정기관 공무원들의 향상된 직무만족 및 조직몰입을 기대하기 위해서는 업무특성과 직원특성 등을 고려하여 거래적 리더십이 필요한지 또는 변혁적 리더십이 필요한지를 파악하고 그 결과에 따른 리더십 행동이 수반되어야 할 것이다.

셋째, 거래적 및 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 대한 매칭적 관리방안이 모색되어야 할 것으로 보인다. 분석결과의 모형 I 과 모형 II에서 제시한 바와 같이 직무만족과 조직몰입 중 거래적 리더십은 직무만족에 높은 영향을 미치고, 변혁적 리더십은 조직몰입에 높은 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이 결과에 따라 지방교육행정기관에서 소속 공무원들이 인식하고 경험하는 수준의 직무만족과 조직몰입의 실태를 파악한 후 직무만족이 필요한 경우에는 거래적 리더 행동이 모색되어야 할 것이고, 한편 조직몰입이 필요한 경우에는 변혁적 리더십 행동이 모색되어야 할 것으로 보인다.

본 연구는 지방교육행정기관 공무원들을 대상으로 거래적 및 변혁적 리더십 행동이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 확인하면서, 어떤 목적과 결과(직무만족 또는 조직몰입의 효과)를 기대하느냐에 따라 리더십 행동이 달라져야 한다는 것이 이 연구가 가지는 의의라고 할 수 있다. 따라서 본 연구 결과를 토대로 지방교육행정기관의 변화와 발전을 도모하기 위해서는 교육공무원에 대한 유무형의 보상과 개인적 관심은 물론 개인적 특성과 업무특성에 따른 맞춤형 리더십 행동에 대한 매뉴얼 개발이 필요하며, 아울러 직무만족과 조직몰입을 제고하기 위해서는 고충처리제도, 인사상담제도, 의사결정의 참여 등이 실질적으로 운영되어야 하며 직무확충을 통해 담당직무에 대한 보람과 즐거움을 찾는 방안이 선제적이고 병행적으로 이루어져야 할 것이다.

이상과 같이 연구결과가 가지는 의의에도 불구하고 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 많은 영향요인은 물론 리더십 행동의 선행요인과 이들 요인간의 관계에서 개입 및 조절되는 여러 요인들은 연구모형에서 제한하고 있다는 것이 이 연구의 한계이자 향후 후속연구의 방향이라고 할 수 있다. 이와 같은 연구모형을 구성하는 요인을 확인하는 동시에 연구대상을 전국 지방교육행정기관 종사자에게 확장한다면 더욱 의미 있고 일반화할 수 있는 연구결과를 기대할 수 있을 것으로 본다. 또한 변혁적 리더십의 하위요인인 영감적 동기부여가 누락됨으로서 변혁적 리더십 고유 개념의 일반화에도 한계를 안고 있다. 따라서 향후 지

방교육행정기관 연구에서는 영감적 동기부여도 포함하여 분석된다면 더욱 의미 있는 결과를 기대할 수 있을 것으로 보인다.

참고문헌

- 김연숙·이희선·신황용. (2012). 시민단체 리더의 변혁적 리더십과 조직유효성 간의 관계. 「한국공공관리학보」, 26(2): 1-31.
- 김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 35(2): 197-216.
- 류은영·유민봉. (2008). 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을 적용하여. 「한국행정학보」, 42(4): 151-177.
- 성영태. (2011). 변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 집단효능감을 중심으로. 「한국정책분석평가학회보」, 21(4): 199-225.
- 오세희·정성수. (2009). 지방교육행정기관 효율화 방안. 「한국조직학회보」, 6(2): 55-81.
- 유경화·신원형. (2003). 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단효능감의 매개역할. 「한국행정학보」, 37(3): 379-397.
- 윤견수. (2006). 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 지역축제: 함평 나비축제에 대한 스토리텔링을 중심으로. 「한국행정학보」, 40(4): 77-100.
- 이기봉·오창택. (2014). 섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 11(2): 1-26.
- 이상원. (2004). 경찰관서장의 변혁적 리더십이 부하의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국공안행정학회보」, 제17호: 261-288.
- 이영균·최종묵. (2004). 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 8(2): 1-23.
- 이유진·정재삼. (2011). 중간관리자의 변혁적 리더십, 조직몰입, 그리고 무사안일 간의 관계: 경기도 공무원을 대상으로. 「추계학술대회 발표논문집」, 한국행정학회.

- 이창원. (2005). 변혁적 리더십 이론의 개념적·방법론적 문제에 대한 검토. 「한국행정논집」, 17(4): 1035-1061.
- 이창원·김호정·박희봉·Adler, R. W. (2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교. 「한국행정학보」, 37(1): 19-36.
- 임승빈. (2014). 「지방자치론(제7판)». 경기도: 법문사.
- 임영제·이창원. (2008). 변혁적 리더십의 연구경향분석과 과제. 「한국조직학회보」, 5(3): 199-228.
- 정윤길·이규만. (2007). 변혁적 리더십과 집단효능감 및 팀 유효성간의 관계: 공기업 구성원을 중심으로. 「한국행정논집」, 19(4): 1053-1073.
- 진종순·왕홍파. (2014). 리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입: 한국과 중국의 지방정부 중심. 「지방정부연구」, 18(2): 57-83.
- 최윤정·박종구. (2014). 조직규모별 근로자의 직무태도가 재무성과에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 11(2): 27-56.
- 한태천. (2013). 한국 행정학적 관점에서 이루어진 리더십 연구 경향 분석. 「한국행정논집」, 25(3): 911-932.
- 황기순·김재득·이창원. (2005). 경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지방경찰청 경찰지구대를 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 9(2): 65-90.
- Antonakis, J., Avoliob, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3): 261-295.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, A. P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-968.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6: 463-478.
- Bellé, N. (2013). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public

- Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1): 109-136.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of business research*, 67(8): 1622-1629.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.
- Emery, C. R. & Barker, K. J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1): 77-90.
- Faisal, M. N. & Al-Esmael, B. A. (2014). Modeling the enablers of organizational commitment. *Business Process Management Journal*, 20(1): 25-46.
- Gelard, P., Boroumand, Z., & Mohammadi, A. (2014). Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management. *International Journal of Information Science and Management*, 12(2): 67-82.
- Kell, H. J. & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality, Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1): 213-51.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13: 127-152.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4): 321-338.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9: 191-204.
- Nguyen, H. N. & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development*, 30(2):

206-221.

- Schmidt, S. W. (2007). The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4): 481-498.
- Sell, L. & Cleal, B. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *LABOUR*, 25(1): 1-23.
- Tepper, B. J. & Percy, P. M. (1994). Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3); 734-744.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29: 222-240.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1): 24-32.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Management Psychology*, 15(1): 6-28.
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8): 2019-2040.

<부록> 연구모형의 구성변수에 대한 집단 간 차이검증 결과

1) 성별 차이검증

변수명	성별	N	평균	표준편차	t값	p값
거래적 리더십	남성	105	2.99	.83	-5.673	.000***
	여성	85	3.52	.41		
변혁적 리더십	남성	105	2.85	.96	-4.913	.000***
	여성	85	3.41	.61		
조직몰입	남성	105	3.35	.81	-2.393	.018*
	여성	85	3.59	.52		
직무만족	남성	105	3.21	.81	-1.778	.077
	여성	85	3.40	.61		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

2) 연령별 차이검증

변수명	연령	N	평균	표준편차	F값	p값
거래적 리더십	30대 이하	95	3.38	.64	24.750	.000***
	40대	70	3.33	.50		
	50대 이상	25	2.38	.96		
변혁적 리더십	30대 이하	95	3.26	.83	16.229	.000***
	40대	70	3.19	.53		
	50대 이상	25	2.25	1.26		
조직몰입	30대 이하	95	3.57	.64	6.508	.002**
	40대	70	3.48	.55		
	50대 이상	25	3.01	1.11		
직무만족	30대 이하	95	3.34	.77	4.482	.013*
	40대	70	3.38	.61		
	50대 이상	25	2.90	.80		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

3) 직급별 차이검증

변수명	직급	N	평균	표준편차	F값	p값
거래적 리더십	8급 이하	20	3.12	.25	.607	.546
	7급	108	3.20	.88		
	6급 이상	62	3.30	.50		
변혁적 리더십	8급 이하	20	3.05	.45	.559	.573
	7급	108	3.05	1.03		
	6급 이상	62	3.19	.62		
조직몰입	8급 이하	20	3.35	.46	1.905	.152
	7급	108	3.40	.83		
	6급 이상	62	3.60	.48		
직무만족	8급 이하	20	2.94	1.14	4.290	.015*
	7급	108	3.27	.67		
	6급 이상	62	3.46	.63		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

4) 교육수준별 차이검증

변수명	교육수준	N	평균	표준편차	F값	P값
거래적 리더십	고졸이하	42	2.83	.73	10.261	.000***
	전문대졸	15	3.04	.19		
	대졸 이상	133	3.37	.71		
변혁적 리더십	고졸이하	42	2.65	.79	11.277	.000***
	전문대졸	15	2.72	.23		
	대졸 이상	133	3.28	.87		
조직몰입	고졸이하	42	3.19	.91	5.888	.003**
	전문대졸	15	3.22	.46		
	대졸 이상	133	3.57	.63		
직무만족	고졸이하	42	3.23	.79	2.958	.054
	전문대졸	15	2.90	1.44		
	대졸 이상	133	3.36	.57		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

5) 근속년수별 차이검증

변수명	근속년수	N	평균	표준편차	F값	p값
거래적 리더십	5년 이하	21	2.71	.61	12.675	.000***
	10년 이하	38	3.54	.59		
	15년 이하	48	3.58	.47		
	20년 미만	46	3.15	.64		
	20년 이상	37	2.83	.90		
변혁적 리더십	5년 이하	21	2.61	1.01	10.691	.000***
	10년 이하	38	3.38	.71		
	15년 이하	48	3.56	.56		
	20년 미만	46	2.97	.62		
	20년 이상	37	2.64	1.11		
조직몰입	5년 이하	21	3.18	.41	2.432	.049*
	10년 이하	38	3.55	.72		
	15년 이하	48	3.58	.65		
	20년 미만	46	3.55	.43		
	20년 이상	37	3.25	1.04		
직무만족	5년 이하	21	2.92	.72	2.756	.029*
	10년 이하	38	3.39	.77		
	15년 이하	48	3.33	.66		
	20년 미만	46	3.47	.68		
	20년 이상	37	3.15	.77		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001