

박 준 성 교수지도
석 사 학 위 논 문

리더십스타일과 조직풍토

2005

성신여자대학교 대학원

경 영 학 과

이 은 수

리더십스타일과 조직풍토

박 준 성 교수지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함.

2005월 5월

성신여자대학교 대학원

경 영 학 과

이 은 수

인 준 서

이은수의 석사학위 논문으로 인준함.

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

성신여자대학교 대학원

논문개요

21세기 급변하는 경영환경 변화에 적응하고 시장경쟁에서 우위를 점하기 위하여, 전 세계의 글로벌 기업들은 과거에 강조하던 리더십과는 다른 형태의 리더십 육성에 대한 필요성을 인식하게 되었다. 또한 최근 학계에서는 개별 조직의 독특한 상황에 효율적인 관리자리의 리더십스타일은 무엇이며, 이러한 리더십스타일이 회사의 조직풍토 형성과 경영성과 향상에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구주제에 많은 관심을 보이고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구자는 한국 기업의 상황에서 조직효과성 향상에 영향을 미치는 리더십스타일의 유형과 조직풍토 요인을 탐색적으로 알아보았다. 본 연구에서는 HayGroup(2000, 2002, 2003)에서 제시한 “조직효과성 모델”을 연구의 기초로 하였다. 조직효과성 모델에서는 조직이 추구하는 궁극적인 목표인 “성과의 향상(Improvement of Performance)”에 영향을 미치는 요인을 “Business Line”과 “People Line”으로 하고 있다. Business Line은 조직성과 향상에 직접적으로 영향을 미치는 요인으로 조직성과에 약 70%에 영향을 준다고 한다. 예컨대 비전·전략 및 방침·전술, 그리고 체제·조직 등이 여기에 해당되며, 조직의 환경적인 측면과 깊은 관련성을 갖는다. 다음으로 People Line은 조직의 인적자원관리와 관계가 있는 요인이다. 특히 People Line에는 조직의 관리자에 초점을 맞추어, 조직의 기대성과를 달성하기 위한 관리자의 역할의 내용, 특정한 직무를 수행할 대상의 선발능력, 관리자가 보유한 역량 및 리더십스타일 그리고 자원 활용방안 등을 포함한다. 이러한 People Line은 해당부서 및 회사의 조직풍토와 복합적으로 작용하여 조직의 성과향상에 약 30%에 영향을 준다. 기존의 연구들은 Business Line의 환경-대응적인 측면과 관련한 연구가 많았으나, 최근

에는 내부-대응적인 측면의 People Line에 대한 연구가 증가하고 있다.

이러한 관점에서, 본 연구에서는 조직의 성과향상에 30%의 영향을 주는 People Line의 측면에서 조직이 리더에게 어떤 리더십스타일을 요구하며, 조직에서 요구되어지는 각각의 리더십스타일이 조직풍토의 형성과 어떠한 관련성을 갖는지를 실증적으로 분석해 보았다. 또한 관리자의 리더십스타일과 조직풍토간의 관계가 조직효과성의 한 요소인 부서원들의 직무만족에 미치는 영향을 분석해 보았다. 마지막으로, 본 연구를 통하여 연구자는 리더십스타일과 조직풍토에 관한 영미권의 선행연구 결과와 한국 기업의 종업원들을 대상으로 한 연구결과를 비교해 보고, 한국 기업 상황에서 조직효과성에 영향을 미치는 중요한 리더십스타일의 유형들과 조직풍토 요인들을 탐색적으로 알아보았다.

이와 같은 연구주제들을 실증적으로 검증한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 관리자의 리더십스타일과 전반적인 조직풍토간의 관련성 분석에서 지시통제형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토와 부적 관련성을 보였으나, 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일은 정적 관련성을 보였다. 반면에 목표실천형, 솔선형, 육성형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토와 관련성이 없었다.

둘째, 관리자의 리더십스타일과 조직풍토의 하위요소들 간의 관련성 분석에서 지시통제형 리더십스타일은 조직풍토의 하위요소들 중 성과책임, 업무수행의 유연성, 평가보상, 팀의식과 부적 관련성을 가졌다. 한편, 관계중시형 리더십스타일은 조직풍토의 하위요소 중 성과책임, 업무수행의 유연성, 팀의식과 정적 관련성을 보였다. 또한 참여유도형 리더십스타일은 방향의 명확성, 업무수행의 유연성, 팀의식과 정적 관련성을

보였다. 그러나, 목표실천형, 솔선형, 육성형은 리더십스타일과 조직풍토의 하위요소와 관련성이 없었다.

셋째, 관리자의 리더십스타일과 전반적인 조직풍토간의 관련성이 부서원의 직무만족에 영향에 대해 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일에서 전반적인 조직풍토의 조절효과가 확인되었다.

넷째, 본 연구는 영미권의 선행연구인 Goldman(2000)의 연구결과와 비교 분석 결과와 부분적인 일치를 보였다. 특히 지시통제형, 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토 및 조직풍토 하위요소와 관련성을 보였다. 선행연구는 6가지 리더십스타일 유형들과 전반적인 조직풍토 및 조직풍토 하위요소들 간의 관련성을 보였으나, 본 연구는 리더십스타일 유형 중 목표실천형, 솔선형, 육성형 리더십스타일과 전반적인 조직풍토 및 조직풍토 하위요소들 간에는 관련성이 발견되지 않았다.

< 차례 >

논 문 개 요	1
제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제제기 및 연구목적	1
제 2 절 연구의 구성	3
제 2 장 이론적 고찰	4
제 1 절 리더십에 대한 이론적 고찰	4
1. 리더십의 개념	4
2. 리더십 연구에 대한 고찰	7
제 2 절 조직풍토에 대한 이론적 고찰	17
1. 조직풍토의 개념	17
2. 조직풍토 연구에 대한 고찰	21
제 3 절 조직효과성에 대한 이론적 고찰	25
1. 조직효과성의 개념	25
2. 조직효과성에 대한 접근 방법	26
3. 조직효과성의 측정기준	27
제 4 절 선행연구	29
1. 리더십과 조직풍토 및 효과성에 대한 고찰	29
제 3 장 연구방법 및 연구가설	32
제 1 절 연구의 모형과 가설설정	32
1. 연구모형	32
2. 연구가설의 설정	33

제 2 절 연구방법	40
1. 변수의 조작적 정의	40
2. 조사방법	47
제 4 장 실증분석	48
제 1 절 조사연구의 표본 및 분석 방법	48
1. 연구표본	48
2. 분석방법	50
제 2 절 실증분석결과	50
1. 신뢰도 분석과 요인분석	50
2. 상관분석결과	54
3. 가설검증	54
제 5 장 결 론 및 논의	74
제 1 절 결 론	74
제 2 절 연구의 한계	80
참고문헌	82
ABSTRACT	89

<표 차례>

<표 1> 리더십의 정의	5
<표 2> 리더의 특성 정리표	8
<표 3> 조직풍토와 리더십스타일 상관표	30
<표 4> 설문지 구성	46
<표 5> 인구통계학적 특성	49
<표 6> 측정변수의 신뢰도 분석결과	51
<표 7> 조직풍토 변수의 타당도 분석결과	52
<표 8> 직무만족 변수의 타당도 분석결과	53
<표 9> 각 변수간의 상관관계 분석결과	53
<표 10> 전반적인 조직풍토의 리더십스타일에 대한 회귀분석 결과 ...	56
<표 11> 방향의 명확성의 리더십스타일에 관한 회귀분석 결과	58
<표 12> 성과기준설정의 리더십스타일에 관한 회귀분석 결과	59
<표 13> 성과책임의 리더십스타일에 관한 회귀분석 결과	61
<표 14> 업무수행의 유연성의 리더십스타일에 관한 회귀분석 결과 ...	63
<표 15> 평가·보상의 리더십스타일에 관한 회귀분석 결과	64
<표 16> 팀의식의 리더십스타일에 관한 회귀분석 결과	66
<표 17> 각 변인간의 상관관계 분석결과	68
<표 18> 지시통제형 리더십스타일과 직무만족에 대한 조직풍토	69
<표 19> 관계중시형 리더십스타일과 직무만족에 대한 조직풍토	70
<표 20> 참여유도형 리더십스타일과 직무만족에 대한 조직풍토	72
<표 21> 리더십스타일과 조직풍토의 영향에 관한 분석결과	73

< 그림 차례 >

<그림 1> 상황론의 세 관점	11
<그림 2> 상황이론의 핵심	12
<그림 3> 조직풍토와 다른 조직변수와의 관계	22
<그림 4> 연구모형	32

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 연구목적

급변하는 경영환경과 더불어 전 세계의 기업들은 시장경쟁에서 우위를 차지하며, 경영성과를 향상시키기 위한 방안을 모색하고 있다. 이러한 관점에서 최근 국·내외의 기업들은 경영성과를 향상시키기 위한 방안으로서의 인적자원관리(human resource management)의 중요성을 언급한다. 즉 종래에는 주로 관리자가 아닌 일반 종업원을 대상으로 하는 수직적 경영방식의 인사관리(personnel management)가 이루어졌으나, 이제는 주로 관리자의 개발과 육성에 초점을 두고 기업의 인력을 수평적으로 경영하는 인적자원관리(human resource management)의 시대로의 전환이 이루어지고 있다. 그러므로 각 조직은 조직의 목적과 성과를 달성하기 위한 관리자의 역할, 특정 직무를 수행할 대상의 선발능력, 관리자의 발휘하는 역량 및 리더십스타일 그리고 자원 활용방안에 대한 연구의 필요성을 인식하게 되었다. 이러한 맥락에서 영미학계는 인적자원관리의 관점에서 개별 조직의 독특한 상황에 맞는 효과적인 관리자의 리더십스타일이 무엇이며, 이러한 리더십스타일이 회사의 조직풍토 형성과 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지에 관한 연구가 많이 이루어지고 있다. 그러나 이와 같은 국제적인 연구 이슈에도 불구하고, 국내에서는 한국의 기업현실을 반영한 리더십스타일과 조직풍토 간의 관련성에 대한 연구가 아직까지 부족한 실정이다. 그러므로 본 연구자는 이와 같은 연구의 필요성을 인식하여, 국내 기업에서 관리자들에게 요구하는 리더십 유형을 무엇인지를 제시하고, 이러한 각각의 리더십이 조직풍토 형성에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 실증적인 연구를 하고자 한다.

또한 리더십스타일과 조직풍토간의 관련성이 조직효과성의 한 요소인 부서원의 직무만족에 어떻게 영향을 미치는지에 대해서도 알아보려고 한다. 마지막으로 연구자는 영미권에서 이루어진 선행연구와 한국 기업의 종업원을 대상으로 한 연구결과를 비교하여, 한국의 기업 상황에서 조직효과성에 큰 영향을 미치는 리더십스타일 유형과 조직풍토 요인이 무엇인지를 탐색적으로 알아보려고 한다.

이러한 관점에서 본 연구는

첫째, 관리자의 각각의 리더십스타일 유형들과 조직풍토 요인들 간의 관련성을 검증해 본다.

둘째, 조직풍토의 하위요인들에 각각 상대적으로 더 많은 영향을 미치는 리더십스타일의 유형이 무엇인지를 연구해 본다.

셋째, 관리자의 리더십스타일 유형들이 종업원의 직무만족에 미치는 영향에서 조직풍토가 매개효과를 보이는지를 검증해 본다.

넷째, 조직효과성의 한 요소인 부서원의 직무만족에 크게 영향을 미치는 관리자의 리더십스타일은 무엇이며, 조직풍토의 요인이 무엇인지를 한국기업의 사례를 가지고 연구해 본다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 한국 기업의 관리자들이 육성해야할 리더십스타일 유형을 시사하고, 조직풍토와의 관련성 및 조직효과성과의 관련성에 관해서 논의하고자 한다.

제 2 절 연구의 구성

본 연구는 관리자의 리더십스타일과 조직풍토와의 관계성을 파악하고, 이 두 변수간의 관련성이 조직효과성에 한 요소인 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 알아보는 연구이다. 본 연구의 구성은 다음과 같다.

제 1 장에서는 연구의 목적과 구성을 설명하고,

제 2 장에서는 리더십의 개념과 이론, 조직풍토의 개념과 이론, 조직효과성의 개념과 선행연구 결과에 대해 살펴보았으며,

제 3 장에서는 연구방법으로써 변수의 조작적 정의를 내리고, 설문구성에 대한 구체적 내용을 설명하고, 연구가설을 설정하였다.

제 4 장에서는 수집된 자료를 통해 실증적 분석을 실시하였으며, 제 5 장에서는 연구결과에 대한 결론을 제시하였다.

제 2 장 이론적 고찰

본 장에서는 리더십스타일과 조직풍토의 이론의 연구흐름과 개념적인 구성에 대해 살펴보고, 이러한 기본적 개념을 토대로 리더십스타일과 조직풍토의 관련성 그리고 조직효과성에 미치는 영향에 대한 선행연구를 살펴보고자 한다.

제 1 절 리더십에 대한 이론적 고찰

1. 리더십의 개념

1) 리더십의 정의

최근 문헌연구에 따르면, 리더십과 관련해 7000여 편이 넘는 책, 논문 및 발표가 있어왔다고 한다(Bass, 1990). 그럼에도 불구하고 리더십을 한마디로 정의하기가 참 어렵다. 먼저 리더십이란 용어 자체를 처음부터 명확하게 정의내리지 않고 사용해 왔던 문제가 있다. 또한 이로 인해 리더십이란 용어가 과연 권력(power), 영향력(influence), 권위(authority), 관리(management), 통제(control), 감독(supervision) 등의 용어와 어떻게 구별되는지도 명확하지 않다. 더욱이 이러한 리더십을 정의하는 데 있어서 더 혼란스러운 것은 리더십을 연구하는 학자의 경우에도 각자의 접근방법에 따라서 다르게 정의하고 있다는 점이다.

Stogdill(1974)은 리더십에 관련된 문헌조사를 통해, 리더십에 관한 정의는 정의를 내린 사람 수만큼이나 많다고 결론을 내리고 있다. 이러한 연구의 제약이 있음에도 불구하고 수많은 학자들은 리더십의 개념을 정의하기 위하여 노력을 기울여 왔다. 그 중에서 대표적인 학자들의 리더

십에 대한 견해를 살펴보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 리더십의 정의

저자	리더십의 정의
Webster 사전	▪ 리더십은 어떤 과정에 있어서 안내하고 방향을 제시한다.: 하나의 통로(channel)로서의 역할을 수행한다.
Bass(1990)	▪ 리더십은 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위한 구성원들 간의 교류의 과정이다.
Hersey& Blanchard (1982)	▪ 리더십은 주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표를 달성하기 위한 활동과정에 영향을 미치는 과정이다.
Yukl(1998)	▪ 리더십은 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표와 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표 달성을 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정이다.
Nanus(1992)	▪ 리더십은 비전 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 이끌어내고, 그들에게 활력을 주고, 조직을 혁신함으로써 한층 더 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정이다.
Katz& Kahn(1978)	▪ 리더십은 기계적인 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력이다.
Jago(1982)	▪ 리더십은 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것이다.: 리더십이란 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성이다.
Lord&Maher (1993)	▪ 리더십이란 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받고 지각되는 과정이다. 이때 리더는 일정한 지위를 통해서가 아닌 타인의 인정을 통하여 리더가 된다.
Bryman (1986)	▪ 리더십은 어떤 사람이 공식적으로 리더의 임명되었을 때 발생한다.
SK의 'Supex 리더개발 지침 (1997)	▪ 리더십은 특정 상황에서 집단이나 조직이 실현할 비전을 설정하고 그 비전을 실현하도록 구성원들의 행동에 영향을 미쳐 구성원들이 기꺼이 스스로 실행하도록 하여 개인과 조직을 변화시켜 가는 과정이다.

출처: 백기복, 이슈리더십, 2000, p58-59.

위의 학자들 이외에도 Hemphill & Coons(1957)는 리더십은 한 개인이 집단 공동의 목표를 달성하기 위해서 집단성원들을 이끌고 나갈 때의 그 사람의 행동이라고 정의했다. Tannenbaum, Weschler & Massarik

(1961)은 리더십은 어떤 목표를 달성하기 위해서 리더가 의사소통과정을 통해서 타인에게 영향력을 행사하는 과정이라고 말했다. 또한 Rauch & Behling(1984)은 리더십은 목표달성을 위해 집단의 활동에 영향을 미치는 과정이라고 주장했다. 따라서 위의 정의들을 종합적으로 살펴볼 때, 우리는 리더십에 몇 가지 공통점을 발견할 수 있다. 첫째, 먼저 리더십은 최소 두 명 이상의 사람들의 상호작용과 관련이 된다는 점이다. 둘째, 어떤 목표가 정해져 있고 그것을 성취하려고 한다는 점이다. 셋째, 영향력을 미치는 과정(리더가 부하에게)이라는 점이다.

이상과 같은 수많은 리더십에 대한 정의들을 종합해 볼 때 리더십에 대한 조작적 정의는 연구자의 연구 목적이나 관점에 따라 달라질 수 있다는 사실을 발견할 수 있다.

그러므로 본 연구는 리더십을 리더와 부하가 어떤 상황에서 목표를 달성하기 위한 업무를 수행할 때 개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하는 일련의 과정이라고 정의한다.

2) 리더십 연구의 접근방법

리더십에 관한 연구는 연구자의 리더십에 관한 개념 및 연구방법상의 차이에 따라 다양하다. 일반적으로 대부분의 리더십연구는 다음과 같은 4 가지 접근방법으로 분류될 수 있다.

(1) 권력-영향력 중심 접근방법(Power-influence approach)

권력-영향력 중심 접근방법은 리더가 갖고 있는 권력의 양, 권력유형, 또한 권력행사과정 등이 리더의 효율성에 어떻게 영향을 미치는지를 연구하는 데 중점을 두고 있다. 최근에는 부하가 리더에게 영향을 미치는 상향적 영향력에 관해서도 많은 연구가 이루어지고 있다.

(2) 특성중심 접근방법(Trait approach)

특성중심 접근방법은 리더가 가지고 있는 지능, 성격 및 신체적 특성과 같은 개인특성에 관심을 가지고 연구를 한다. 즉 성공적인 리더는 그렇지 못한 리더에 비해서 어떤 다른 특성을 가지고 있는지를 파악하는 데 초점을 두고 있다.

(3) 행동중심 접근 방법(Behavior approach)

행동중심 접근방법은 리더의 특성이 아닌 리더가 실제로 보여주는 행동에 중점을 둔다. 주로 효율적인 리더와 비효율적인 리더의 행동스타일에서의 차이가 무엇인지를 파악하는 데 관심을 두고 있다.

(4) 상황중심 접근방법(Situation approach)

상황중심 접근방법은 효율적인 리더가 되는데 미치는 상황의 영향에 초점을 둔다. 즉 리더의 어떤 특성이나 행동이 모든 상황에서 효율적인 것이 아니라 상황에 따라 리더의 각기 다른 특성이나 행동유형이 효율적이라는 기본가정을 갖고 있다.

2. 리더십 연구에 대한 고찰

1) 특성론

특성론은 리더가 가지고 있는 개인특성(지능, 성격, 신체적 특성 등)에 초점을 두고 있다. 즉 어떤 특성이 과연 리더와 리더가 아닌 사람을 구분하는 기준이 되는가에 대한 연구를 하는 것이다. 이러한 관점에서 리더와 리더가 아닌 사람을 나누어 생각하다 보니 곧 리더는 타고난다는 전제를 가지고 있다. 지금까지 연구된 주요 연구결과에서의 리더 특성을 다음의 <표 2>에 정리하였다.

<표 2> 리더의 특성 정리표

Stogdill (1948)	Mann (1956)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader & Alliger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)
지능 경계심 직관 책임감 주도력 집념 자신감 사회성	지능 남성성향 적응력 지배성향 외향성 보수 성향	성취동기 집념 직관 주도력 자신감 책임감 협동심 인내심 영향력 사회성	지능 남성성향 지배성향	추진력 리더십 동기 성실성 자신감 인지능력 과업지식

출처: 백기복, 이슈리더십, 2000, p164.

2) 행동론

행동론은 리더와 부하관계를 중심으로 리더가 실제로 보여 주는 행동에 중점을 둔다. 즉 리더십을 특성이 아니라 행위나 스타일로 보기 시작하는 것이다. 그러므로 주로 효율적인 리더와 비효율적인 리더의 행동스타일에서의 차이가 무엇인지를 파악하는 데 관심을 두고 있다. 따라서 특성은 타고나는 측면이 강한 반면, 행위나 스타일은 후천적인 교육과 개발이 가능하다는 이유에서 행위는 하나의 기술로 본다. 즉 그가 무엇을 하며 어떻게 행동하느냐의 문제에 초점을 두어지게 되었다. 1940년대 발표되기 시작한 행동론은 오하이오주립대(OSU)연구, 미시간대연구, Blake & Mounton(1964)의 관리격자이론, Tannenbaum &

Schmidt(1958)의 참여론, 일본의 Misumi(1966)의 PM이론 등을 포함한다. 이들은 대부분 리더가 하급자와의 관계를 중시하는가, 과업을 더 중시하는가의 문제와 의사결정과정에 하급자를 얼마나 참여시키는가의 문제를 중심으로 리더십스타일을 설명하고 있다. 이와 같은 연구를 자세히 살펴보면, 첫째, 오하이오주립대(OSU)는 리더십스타일을 구조주도리더십스타일과 배려주도 리더십스타일로 구별하였다. 구조주도리더십스타일은 업무할당, 과업수행, 방법지시, 과정통제를 잘하는 리더십스타일이고, 배려 주도형리더십 스타일은 하급자의 처지를 이해, 따뜻한 감정, 어려울 때 도움을 주는 리더십스타일로 정의하였다. 오하이오 주립대(OSU)연구는 구조주도와 배려는 독립적으로 보고 리더는 두 행동을 동시에 보여줄 수 있는 특성을 가지고 있다고 본다. 둘째, 미시간대연구는 리더십스타일은 종업원중심 리더십스타일과 생산중심 리더십스타일로 구별하였다. 종업원중심 리더십스타일은 인간적 관심, 개성존중, 개인적 욕구 수렴 등을 정의하였고, 생산중심 리더십스타일은 과업의 기술적, 생산적 측면을 강조하여 종업원은 과업수행의 수단으로 정의하였다. 미시간대 연구는 종업원 중심행위와 생산중심 행위를 양극에 위치시켜, 한 시점에서 리더는 한 가지 행위만 보여줄 수 있다고 특징짓는다. 셋째, Blake & Mouton(1964)은 리더십스타일을 팀중심 리더십스타일(9.9형), 권위순응형 리더십스타일(9.1형), 컨트리클럽 리더십스타일(1.9형), 결핍형 리더십스타일의 5가지로 분리하였다. 팀중심 리더십스타일은 조직목표를 공유하며 신뢰와 존경 속에서 상호의존적으로 과업을 성취토록 하는 스타일이며, 권위순응형 리더십스타일은 작업과정에 인적요소가 최소한으로 개입토록 함으로써 운영의 효율을 이루는 스타일이다. 컨트리클럽 리더십스타일은 만족스런 관계유지를 목표로 하급자들의 욕구를 수용하고 친화적이고 편안한 조직분위기를 창출한다. 중간적 리더

십스타일은 하급자 사기와 직무수행 간에 균형을 유지하는 스타일이라 정의하였다. 결핍형 리더십스타일은 구성원의 자격을 유지할 수 있는 최소한의 노력만 기울이는 리더십스타일로 나타내었다. Blake & Mouton의 연구는 Y축을 ‘인간에 대한 관심’, X축을 ‘결과에 대한 관심’이라 설정하고 각 축을 9단계로 나누어 중앙과 네 귀의 좌표를 중심으로 5가지 스타일을 도출하였다.

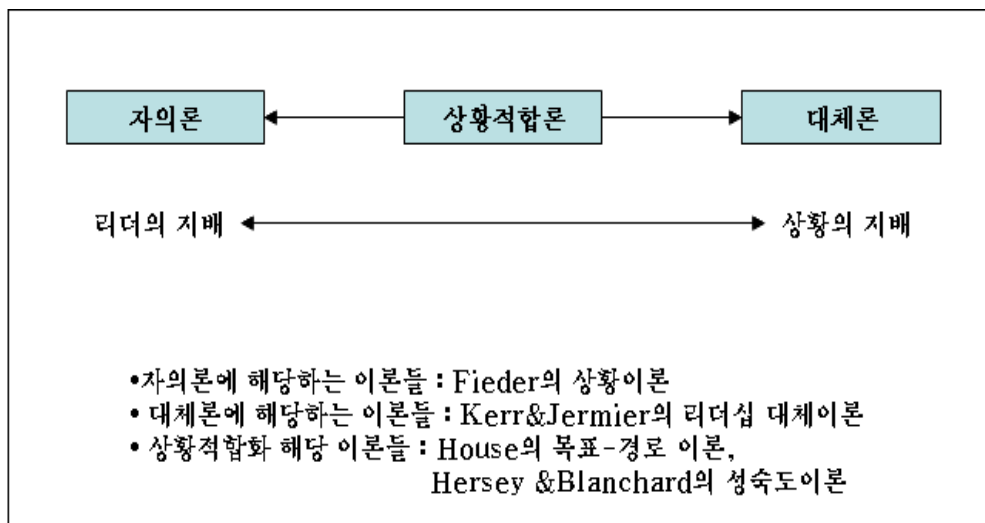
넷째, Tannenbaum & Schmidt(1958)의 연구는 리더십스타일을 권위적 과업중심 리더십스타일과 민주적, 관계중심 리더십스타일로 구분했다. 권위적, 과업중심 리더십스타일은 리더가 결정하여 지시하는 리더스타일이고 민주적, 관계중심 리더십스타일은 리더가 하급자들의 의견을 존중하여 다수의 의견을 따르는 리더스타일이다. 이 Tannenbaum & Schmidt의 연구는 권위적 리더십스타일과 민주적 리더십스타일의 양극 사이에 7개의 스타일을 두는 것이 특징이다. 마지막으로, Misumi(1966)의 연구는 PM스타일, Pm스타일, pM스타일, pm스타일로 리더십스타일을 분류했다. 이때 PM(P;performance, M;Maintenance) 리더십스타일은 성과지향, 유지지향 두 행동을 동시에 추구하는 스타일이다. Pm 리더십스타일은 집단의 유지에는 소홀히 하고 성과에 치중하는 스타일이다. pM 리더십스타일은 성과에는 소홀하지만 유지는 지향하는 스타일이며, pm 리더십스타일은 성과와 유지 두 측면 모두 소홀히 하는 리더십스타일이다. Misumi연구의 특징은 Y축에 유지지향, X축에 성과지향을 두고 2×2상에서 네 가지 스타일을 도출하며, P, M 등 대문자는 그러한 행동에 치중한다는 의미를 가진다.

3) 상황론

상황론은 효율적인 리더가 되는데 영향을 미치는 상황에 초점을 맞춘

다. 즉 리더십 상황론은 리더십스타일과 추종자들의 특성, 리더와 추종자와의 관계, 주어진 과업의 특성, 리더와 추종자와의 관계, 조직구조의 성격 등에 초점을 두고 상황을 구체화한 이론이다. 즉 상황변수들의 특성과 리더의 스타일간에 관계를 체계적으로 설명하고 있다. 첫째, 상황론은 세 관점으로 연구되었는데, 이는 ①자의론에 해당하는 이론들, ②대체론에 해당하는 이론들, ③상황적합화에 해당 이론들의 관점으로 연구되었다. 이의 내용을 아래의 <그림 1>에 다음과 같이 정리한다.

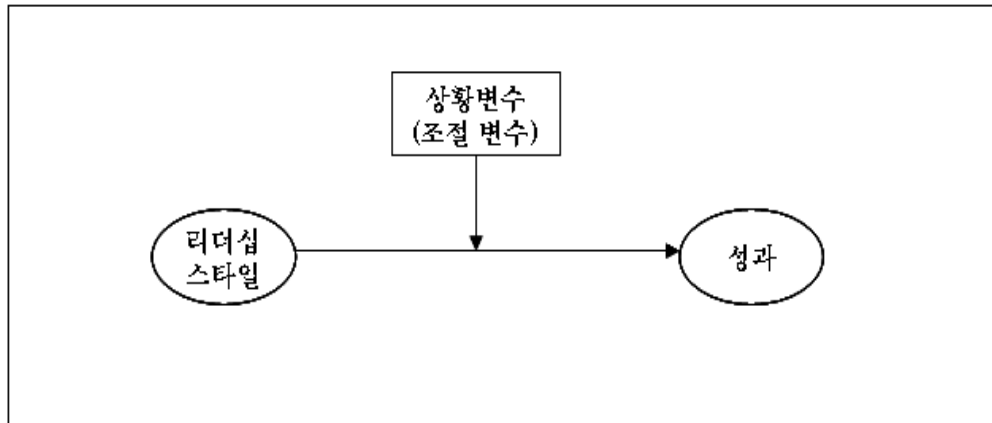
<그림 1> 상황론의 세 관점



출처: 백기복, 이슈리더십, 2000, p183.

둘째, 상황론의 핵심은 리더가 갖고 있는 모종의 리더십스타일이 바람직한 성과를 낼 수 있는가의 여부는 상황변수들의 조건에 따라 달라진다는 것이다. 이와 같은 내용을 아래와 같이 <그림 2>으로 정리하였다.

<그림 2> 상황이론의 핵심



출처: 백기복, 이슈리더십, 2000

(1) Fiedler(1967)의 리더십 상황이론

최초의 상황이론으로 평가받는 Fiedler의 상황모델은 리더십스타일을 관계중심적 리더십스타일과 과업중심적 리더십스타일로 설정하고, 상황 특성을 리더-구성원 관계, 과업구조, 그리고 직위권한 등 세 가지로 구체화하여 각각의 상황특성에 적합한 리더십스타일을 제시하였다. Fiedler는 리더의 스타일을 측정하는 도구로서 18개 항목으로 구성된 LPC(Least Preferred Co-worker)설문을 개발하였다. 설문에 응할 때 응답자는 자신이 같이 일하는 사람들 중에서 가장 같이 일하고 싶지 않은 사람을 떠올리어 그 사람에 대하여 18개 항목에 응답한다. 이때 결과 점수가 높을수록 관계지향적 리더십스타일에 해당한다.

(2) House(1971)의 목표-경로 이론

목표-경로 이론에서는 리더의 역할을 추종자들이 개인이나 조직의 목표를 달성하는데 있어 동기를 부여하는 것으로 정의한다. 리더는 두 가지 방법으로 추종자들의 동기를 높일 수 있다. 하나는 추종자들이 어떻

게 하면 보상을 받을 수 있는지를 명확히 제시하는 것이고, 다른 하나는 추종자들이 원하는 보상의 질과 양을 늘리는 것이다. 이러한 메커니즘은 Vroom(1964)이 제시한 동기부여의 기대이론에 근거를 두고 있다.

즉 어떤 일에 대해서 잘 할 수 있다는 기대감이 높고 그 일을 성취했을 때 내가 간절히 원하는 보상이 돌아온다는 확신이 있으면 사람들의 동기는 높아진다는 내용이다. 목표-경로 이론은 리더가 하급자에게 보여줄 수 있는 리더십 스타일을 4가지로 분류했다. 지시적 리더십스타일, 후원적 리더십스타일, 참여적 리더십스타일, 성취지향적 리더십스타일이다. 지시적 리더십스타일은 하급자들에게 규정을 준수토록 하고 작업일정을 수립해 주며, 직무를 명확히 해주는 등의 리더십스타일이다. 후원적 리더십스타일은 추종자들의 욕구와 복지를 우선하며, 친구처럼 대해 주고 동지적 관계를 중시하는 리더십스타일이다. 참여적 리더십스타일은 하급자들과 상의하여 의사결정을 하고 하급자들의 아이디어를 진지하게 고려해 주는 리더십스타일이다. 그리고 성취지향적 리더십스타일은 추종자들이 최고의 성과를 달성토록 하기 위해서 도전적 목표를 수립하고 자기의 능력에 대해 자신을 갖도록 유도하는 리더십 행위이다.

이때 상황변수는 집단구성원들의 개인 특성에 관련된 변수인 직무능력, 통제위치, 욕구상태 등이며, 작업환경 변수들은 과업의 특성, 조직의 권한체계, 작업집단의 특성(교육수준, 구성원들 간의 관계)을 제시한다.

(3) Hersey & Blanchard(1977)의 성숙도이론

Hersey & Blanchard의 성숙도 이론은 하급자의 성숙한 정도에 따라 리더십스타일을 달리해야 한다고 주장하는 이론이다. 즉 리더는 하급자가 성숙해 감에 따라 점진적으로 하급자에게 권한을 넘겨줘야 한다는 관점을 택하고 있어 리더와 하급자 관계의 수명주기를 다루는 이론이라

고 볼 수 있다(House & Aditya, 1977). 이 이론에서 리더십스타일은 지시적(telling) 리더십스타일, 판매적(selling) 리더십스타일, 참여적(participating) 리더십스타일, 그리고 위임형(delegating) 리더십스타일 등 네 가지로 구분한다. 지시적(telling) 리더십스타일의 리더는 어떤 과업을 어떻게 완수해야 하는지를 구체적으로 하급자들에게 말해주고 그것이 준수되는지를 감시, 감독한다. 판매적(selling) 리더십스타일은 리더가 지시는 하지만 지시내용에 대해서 하급자들에게 설명하고 설득하여 명확하지 않은 사항에 대해서는 하급자들의 질문에 적절히 응답해주는 스타일이다. 참여적(participating) 리더십스타일은 리더가 의사결정과정에서 하급자들과 정보와 아이디어를 공유하며, 참여를 통하여 하급자들의 성장과 개발을 도모할 수 있다. 위임형(delegating) 리더십스타일은 지시나 지원을 해주는 것이 아니라 하급자들에게 의사결정을 전적으로 맡기는 스타일이다. 이때 상황변수는 하급자의 성숙도이며, 성숙도는 하급자의 의지와 능력을 가지고 측정한다.

(4) Kerr & Jermier(1978)의 리더십 대체이론

리더십 대체이론은 조직에서 리더십의 효과를 무력화시키든가 중화, 또는 촉진시킬 수 있는 조직, 과업, 그리고 추종자들의 특성에 초점을 두고 있다. 기본적으로 리더십의 발휘가 조직현장과 분리된 진공상태에서 일어나는 일이 아니므로 다양한 현장변수들과의 상호작용을 선정하지 않을 수 없다. Kerr & Jermier(1978)의 대체이론은 이처럼 리더십의 과정에 작용하는 현장변수를 체계화시키고 있다. 이는 오하이오주립대(OSU) 연구에서의 리더십스타일인 배려주도와 구조주도를 들어 이들 모두 대체되는 경우를 증명하면서 연구가 이루어졌다. 물론 리더십은 대체요인(substitutes)만이 아닌 중화요인(neutralizers), 촉진요인(enha-

ncer), 그리고 보완요인(supplements) 등으로 나누어 그 차이를 설명할 수 있다. 여기서 대체요인이란 리더십의 발휘를 불필요하게 만드는 요인이다. 다음으로 중화요인은 리더십의 발휘 자체를 무력화시키는 요인이다. 촉진요인은 리더십의 효과를 상승시켜주는 요인들이다.

마지막으로 보완요인은 리더십 발휘에 도움을 줄 수 있는 수단적, 도구적 요인들을 의미한다. Kerr & Jermier(1978)는 이론을 검증하기 위해 대도시경찰과 대학의 치안경찰들로부터 표본을 추출한 실증연구를 하여 55개 항목으로 구성된 리더십 대체요인측정설문을 개발하여 사용하였다.

(5) Goleman(2000)의 리더십

Goleman(2000)은 상황론적 관점에서 리더십스타일을 최근 제시하였다. 이 연구는 Litwin & Stringer(1968)의 리더십스타일과 조직풍토와의 관련성에 대한 연구를 토대로 하여 리더십스타일을 6가지로 분류하고, 각각의 리더십스타일과 조직풍토와의 부적 또는 정적 관련성을 연구하였다. 즉 관리자가 상황에 적합한 리더십스타일을 발휘하면 좋은 조직풍토를 형성하고, 이를 통한 조직효과성이 제고된다는 연구결과를 도출했다. 리더십스타일은 지시·통제형(coercive) 리더십스타일, 목표실천형(authoritative) 리더십스타일, 관계중시형(affiliative) 리더십스타일, 참여유도형(democratic) 리더십스타일, 솔선형(pacesetting) 리더십스타일, 육성형(coaching)리더십 스타일로 분류하였다. 이에 대한 정의를 좀 자세히 살펴보면 첫째, 지시·통제형 리더십스타일은 "시키는 대로 하라" 또는 즉각적인 복종을 요청하는 리더십이다. 부하들의 의견이나 제안을 별로 받아드리지 않고, 단지 무엇을 해야 하는지를 명확히 지시하는 스타일이다. 둘째, 목표실천형 리더십스타일은 단호하고 명확하게 장기적

인 방향과 비전을 제시하는 스타일이다. 조직의 장기적인 비전을 제시하고 부하들이 이에 몰입하도록 이끄는 유형이라고 할 수 있다. 셋째, 관계중시 리더십스타일은 부하들과의 원만한 대인관계를 가장 중요시하고 그 다음에 업무를 고려하는 스타일이다. 이러한 스타일의 리더는 '조직 내의 인화(人和)'를 가장 강조하며, 구성원들 간의 우호적인 관계를 제일 중요시하고 마찰은 될 수 있으면 피하려고 한다. 넷째, 참여유도형 리더십스타일은 관리하는 조직의 구성원들이 업무에 민주적으로 참여하도록 유도하는 스타일이다. 나아가 구성원들이 조직에 대해 가지는 '몰입(commitment)'을 가장 중요시 한다. 의사결정 과정에 구성원들을 참여시켜서 합의에 의해 결정을 하고, 회의를 자주 개최하여 구성원들의 의견을 청취하며 자기와 다른 의견이라도 수용할 줄 아는 자세를 갖고 있다. 다섯째, 솔선형 리더십스타일은 부하들에게 자신의 업무를 스스로 통제하고 관리하도록 요구한다. 리더 스스로 높은 수준의 자기관리를 실천하고, 바람직한 행동에 대해 구체적인 사례나 모델을 제시하며, 부하들의 셀프-메니지먼트(self-management)를 기대한다. 여섯째, 육성형 리더십스타일은 장기적인 관점에서 인재를 육성하는 데 중점을 둔다. 부하들의 강점을 살리고 장기적 안목으로 부하들의 능력을 개발하기 위해 투자한다. 육성형 리더는 구성원들의 장·단점을 파악하여 부족한 부분을 개선하고 지속적으로 성장·발전할 수 있도록 지원하는 스타일로 정의하였다. 따라서 Goleman(2000)은 위의 제시한 6가지 리더십스타일 유형과 조직풍토 간의 정적 또는 부적 관련성에 대한 연구를 하였다.

본 연구에서는 최근 급변하는 환경에 영향에서 관리자의 리더십스타일이 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위해서, 리더십의 상황론적인

관점에서 리더십스타일의 유형 구분을 하기 위하여 Goleman(2000)의 6가지 리더십유형에 관한 선행연구의 결과를 그 이론적 배경을 삼았다.

제 2 절 조직풍토에 대한 이론적 고찰

1. 조직풍토의 개념

1) 조직풍토의 정의

조직풍토(organizational climate)란 심리학자들에 의해 발전된 개념으로 매우 포괄적이고 다의적인 개념이다. 또한 여러 학자의 연구 논점에 따라 다양한 차원과 내용을 포함하고 있어 이론적 통일과 일반화가 용이하지 않으며 그 정체성(identity)을 명확하게 정의하기 대단히 어려운 개념이다. 그럼에도 불구하고 여러 학자들이 조직풍토를 연구하여 왔으며 그 중요성에 대해서 일반적인 합의가 이루어지고 있다.

체계적인 관점에서 볼 때 조직은 하나의 유기체로서 다른 조직과 구별되는 독특한 특성을 가지고 있다. 모든 조직에는 그 조직 특유의 분위기와 고유한 관념이 있으며 조직구성원은 부지불식간에 그에 준하는 행동을 취하게 된다. 조직풍토가 중시되는 이유는 그것이 조직구성원의 조직 활동에 있어서의 가치관, 태도, 성원의 동기유발, 만족, 불만족 등에 커다란 영향을 미치기 때문이다.

Likert(1967)에 의하면, 조직풍토란 조직의 특성을 나타내는 것으로서 다른 조직과 구별될 수 있고, 오래 지속되며, 조직성원의 행동에 영향을 미치게 된다고 한다.

Forehand & Gilmer(1964)는 조직풍토란 조직을 묘사하는 일련의 특성으로서 한 조직을 다른 조직으로부터 구별하고, 시간적으로는 지속적이

며, 조직구성원의 행태에 영향을 미치는 일련의 조직속성의 집합이라고 주장한다. 그리고 조직풍토의 객관적 구조적 조직속성변수로서 ①조직의 규모 ②조직구조 ③조직시스템의 복잡성 ④리더십 유형 ⑤목표 등을 제시하고 있다.

Litwin & Stringer(1968)는 조직풍토란 작업환경에서 생활하고 활동하는 사람이 직·간접으로 지각하고 그들의 동기부여 및 행동에 영향을 미친다고 생각되는 일련의 작업환경에 대해 측정 가능한 특성이라고 정의하였다.

Prichard & Karasick(1973)은 조직 속성에 대한 심리적 측면을 강조하여 인간행동에 영향을 미치는 조직의 심리적 분위기를 조직풍토의 본질이라고 하였다.

Reichers & Schneider(1990)는 조직풍토는 공식, 비공식적으로 조직의 정책, 운영, 프로세스에 대하여 조직구성원들에게 공통적으로 공유되어진 것으로써 정의한다. Hslpin(1991)은 학교 조직의 풍토를 연구하면서 조직풍토를 조직구성원이 조직에 대하여 갖는 종합적인 지각이라고 정의하였다. 즉 조직 속에서 조직성원들이 느끼는 감정으로서 ①사기(spirit) ②인간적인 배려(consideration) ③생산지향적 관리(production orientation) ④경영자의 초연한 자세(aloofness) ⑤업무수행상의 형식감(disengagement) ⑥업무의 과다감(hindrance) ⑦조직성원 상호간의 친근감(affection) ⑧업무수행에서 나타나는 조직의 추진력(thrust)등에 대한 조직성원들의 느낌이라는 것이다.

Watkin & Hubbard(2003)는 조직풍토는 직무환경과 상사의 리더십에 대해 조직 구성원들이 어떻게 느끼는가에 대한 것이라고 정의했다.

신유근(1983)은 조직풍토란 특정조직과 그 하위시스템에서 인식될 수 있는 속성의 집합으로 조직과 그 하위시스템에서 조직구성원이나 환경

을 다루는 방식으로부터 추론할 수 있는 것, 즉 조직시스템의 본질적인 특성이나 속성에 대하여 조직성원이나 비구성원들이 가지는 다차원적인 인식이라고 정의하였다.

정정섭(1991)은 조직풍토란 조직성원에 의해서 직접 또는 간접적으로 지각되어 그들의 동기부여 행동에 영향을 미치는 조직의 측정가능한 특성이라고 정의하였다.

지금까지 살펴본 바와 같이 조직풍토에 관한 연구는 다양한 관점에 차원에서 행하여져 왔으며 개념상으로는 연구방법상으로는 완전한 통일을 이루지 못하는 실정이다.

한편 Agyris(1958)는 조직문화와 조직풍토를 동일시하고 있다. 그러나 조직풍토와 조직문화의 개념상의 유사성에도 불구하고 개념과 관점 그리고 접근방법상의 차이가 있다. Rousseau(1990)는 조직풍토는 조직상황에 대한 조직 구성원 개개인의 인지에 초점을 맞춘 개념이라고 하며, 이런 조직풍토는 구성원의 개개인의 특성과 위치에 영향을 받는다고 했다. 반면에 조직문화는 좀 더 포괄적인 추측(assumptions), 신념(beliefs), 조직 내부에서 인정된 가치(values)로 조직풍토의 상위개념으로 정의하였다.

조직문화는 조직성원간에 공유하는 가치체계 즉 구성원의 의식구조, 사고방식, 가치관 태도 등 가치의식의 종합을 의미하는데 반하여 조직풍토는 조직속의 개인이 인지하는 조직 내의 구조적, 심리적 환경을 의미하는 것이라고 할 수 있다. 나아가서 조직풍토에 비해 조직문화는 조직성과를 높이기 위한 조직구성원 행동과 조직체 행동의 개발을 강조한다. 다음으로 두 개념의 공통점과 차이점을 살펴보면, 첫째, 조직풍토와 조직문화는 모두 인적 조직에서 조직 내부 사회 환경에 대한 공유된 인지화된 논리이다. 둘째, 조직풍토와 조직문화 둘 다 구성원 개개인에 의

해 조직 또는 시스템에 영향을 설명한다. 또한 두 개념은 다양한 범위로 구성되어있다. 셋째, 조직풍토는 조직에서 조직행동과 다른 관찰 가능한 상황에 대한 개개인의 인지를 바탕으로 단기적 측정된다. 반면에, 조직문화는 눈에 안 보이는 기본 믿음(assumptions)과 가치(values)로 언급되는 것으로 즉각적인 관찰에 의한 것이 아닌 전의식적인 개념이다.

넷째, 다음으로 조직문화와 조직풍토의 방법론적 차이점을 살펴보면, 이 두 개념은 연구자들의 과학적인 이론적 배경과 전통에 차이를 가지고 있다. 조직풍토는 개개인의 인지를 강조하는 심리학분야에 기초적 배경을 가지고 있으며, 전통적으로도 이러한 구성원에 조직풍토에 대한 인지는 설문지와 양적 측정을 통계분석을 사용하여 다른 변수와의 관련성이 연구가 이루어져왔다. 반면에 조직문화는 문화인류학에 기초한 이론적 배경을 가지고 있으며, 보통 인종지학과 같은 해석학적 조사를 통해 연구되어졌다. 따라서 이 연구의 결과는 연구의 주제에 따라 다르게 해석되어진다(Geertz,1973).

위의 연구결과를 종합하여, 본 연구에서의 조직풍토의 정의는 Litwin & Stringer(1968)의 개념을 인용하여, 작업환경에서 생활하고 활동하는 사람이 직·간접적으로 지각하고 그들의 동기부여 및 행동에 영향을 미친다고 생각하는 일련의 작업환경에 대한 측정 가능한 특성이라고 정의한다.

3) 조직풍토 연구의 관점

조직풍토를 조직속성으로 보는 학자들에 따르면, 조직풍토는 어느 조직을 나타내는 특성의 집합으로 ①어떤 조직을 타 조직으로부터 구별하

고, ②시간적으로 비교적 영속적이며, ③조직의 인간행위에 영향을 미치는 특성의 집합으로서 작업환경에서 생활하고 활동하는 사람이 직접·간접으로 지각하고, 그들의 동기부여 행위에 영향을 미친다고 생각되는 일련의 작업환경의 측정 가능한 특성 등으로 정의하고 있는데, 이러한 정의의 약점은 조직분위기 이외의 조직특성과의 개념구분이 불명확하다는 것이다.

한편 조직풍토를 개인속성으로 보는 학자들은 조직풍토를 조직환경에 대한 개인의 지각에 지나지 않는 것으로 보는데, 이들은 조직분위기가 단지 조직 상황이 개인 내부에 비추어져 영상화된 것만을 말하는 것은 아니지만, 개인과 조직상황의 상호 작용에 의해 개인이 상황에 적응할 때의 준거체계로서 개인이 창조적으로 구성하여 선택적으로 지각한 것이라고 한다.

그러나 조직풍토를 조직속성으로 파악하는 입장이나 개인속성으로 보는 입장은 상호 배타적인 것이 아니며 공통적으로 조직구성원의 지각 또는 인지된 조직의 분위기라고 할 수 있다. 다만 측정방법에 있어서 조직의 속성에 중점을 두느냐 또는 개인의 속성에 중점을 두느냐에 따른 상대적인 차이일 뿐이며, 오히려 두 가지 입장을 종합적으로 파악할 때 보다 명확한 이해가 가능하리라 생각된다.

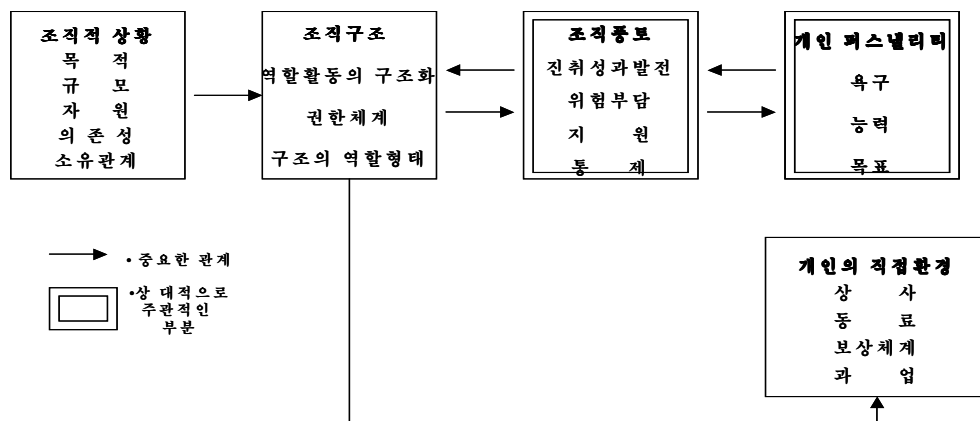
2. 조직풍토 연구에 대한 고찰

조직풍토의 형성과정에는 두 가지의 논리적인 전개가 제시되고 있다. 하나는 성원 개개인의 인지를 바탕으로 한 것이며, 또 다른 하나는 조직의 구성요소와의 인과관계를 분석한 것이다. 전자는 조직풍토란 조직 성원에 의해 조직환경에 대한 인지, 즉 심리적 풍토로 보는 것으로서

구성원에게 공통적으로 인지되고 구성원의 상호작용이 반복되는 가운데 동질화 영역이 확대되어 그것이 내면화되는 것이라고 보는 것이다. 한편 후자는 조직의 구성 요소를 분석하고 그의 관련성에 따라서 조직풍토 형성을 규명하는 것으로서 이때 조직의 구성요소(변수)를 규정하고 또한 이들 변수간의 관계를 어떻게 규정하는가가 문제가 된다.

전자의 대표적인 학자는 Litwin & Stringer(1968)를 들 수 있으며 후자의 대표적인 학자로는 Payne & Pugh(1976)를 들 수 있다. 조직풍토와 타 변수와의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

<그림 3> 조직풍토와 다른 조직변수와의 관계



출처: R. L. Payne & D. S. Pugh, "Organizational Structure and Climate", in M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.

일반적으로 조직의 주요한 구성요소로서 구조, 과정, 및 풍토의 세 가

지를 들 수 있는데, 이들 세 가지 구성요소는 상호 관련적으로 결합되어 있으므로 이를 도식화하면 <그림 3>과 같다.

Litwin & Stringer(1968)는 아래로(부하로)부터 조직환경에 대한 관리자의 리더십을 측정하기 위하여 부하의 인지와 주관적인 견해를 측정하였다. 즉 여기서 조직풍토는 조직에서 일하는 개개인의 인지가 합하여져서 조작적으로 정의되었고, 이들은 또한 LSOCQ(Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire)질문서를 개발하여 조직풍토를 조사하였다. 그들은 50개의 진술서를 통한 9가지의 변수 척도를 정의하였다. 이에는 조직구조, 성과책임, 평가보상, 위험감수, 좋은관계, 지원, 성과기준설정, 대립, 동질화로 분류하였다. 이에 대한 정의들을 살펴보면, 첫째, 조직구조는 조직의 구성원들이 직무를 수행하는데 그 조직에 얼마나 많은 불필요한 규정, 규칙, 수행제약이 있는지에 대해 느끼는 정도이다. 둘째, 성과책임은 상사가 성과에 대해 얼마나 책임의식을 가지고 있는지에 대해 부하가 느끼는 정도이다. 셋째, 평가보상은 잘 수행된 직무에 대한 적절한 인정과 보상이 주어진다고 느끼는 정도이다. 이때 처벌보다 긍정적인 인정과 보상을 강조한다. 넷째, 위험감수는 조직 구성원들이 조직과 직무에 대해 얼마나 위험을 감수하고, 도전적인가에 대한 것이다. 다섯째, 좋은 관계는 직무 분위기에 효율을 제공할 수 있는 팔로어십에 대한 느낌이다. 여섯째, 지원은 관리자와 다른 구성원 모두에게 인지되는 것으로 위아래 상호지원을 의미한다. 일곱 번째, 성과기준설정은 암묵적인 또는 명백한 목표와 성과의 기준에 대해 인지하는 정도이다. 여덟 번째, 의견의 불일치는 관리자와 다른 구성원들이 자신과 다른 의견을 얼마나 잘 청중하려고 하는가이다. 즉 발생된 문제를 감추기보다는 오히려 공개하여 그 사안에 대한 다른 사람들의 의견을 청중하는 정도이다. 이 연구는 리더십 스타일과 조직풍토간의 관련성의

결과를 도출했다.

Goleman(2000)은 조직풍토를 측정하기 위한 하위요소를 6가지로 분류하여, 각각의 상이한 리더십스타일과의 부적 또는 정적 관련성을 연구하였다. Goleman(2000)이 분류한 조직풍토의 하위변수는 방향의 명확성, 성과기준설정, 성과책임, 업무수행의 유연성, 평가·보상, 팀의식으로 구성되어있다. 이에 대한 정의를 살펴보면, 첫째, 방향의 명확성은 조직구성원들이 자신에게 기대되는 목표를 명확히 알고 있는 정도를 말한다. 둘째, 성과기준설정은 조직과 구성원들이 달성해야 할 도전적이고 구체적인 목표가 설정되는 정도이다. 셋째, 성과책임은 조직 구성원들이 목표달성을 위해 성과책임 의식을 갖는 정도이다. 넷째, 업무수행의 유연성은 규칙이나 절차가 업무수행에 방해가 되지 않고, 창의성이 보장되는 직무분위기이다. 다섯째, 평가·보상은 구성원의 업무수행 결과를 공정하게 평가하고, 성과에 대한 적절한 인정과 보상이 주어지는 정도이다. 여섯째, 팀의식은 구성원들이 조직에 대한 소속감과 자부심을 느끼고 서로 협력하고 신뢰하는 정도이다.

본 연구에서는 Goleman(2000)의 6가지 조직풍토 요소를 조직풍토 측정을 위한 변수로 사용하였다.

제 3 절 조직효과성에 대한 이론적 고찰

1. 조직효과성의 개념

오늘날까지 많은 학자들은 조직의 효과성에 관한 연구를 하고 있다. 조직 효과성(Organizational Effectiveness)은 여러 사람들이 여러 가지 시각에서 접근하고 있기 때문에 그 개념이 다양하고 구성요소 또한 매우 다채로울 수밖에 없다. 특히 1960년대에서 1970년대에 걸쳐서 조직의 효과성에 대한 연구들이 많이 이루어져왔다. Robbins(1990)에 의하면 관리과학에 관한 모든 원리는 어떤 방식으로든지 조직 관리자들이 조직을 보다 효과적으로 관리하도록 도와주는데 공헌한다고 하였다. 그러나 조직효과성의 중요성에도 불구하고 그 개념적 정의에 대해서는 아직까지 일반적인 합의가 이루어지지 않다. 조직효과성에 대한 연구는 경제학에서 주로 연구되었으며, 생산고, 판매고, 총이익율 등 조직활동에 대한 결과지표를 다루어왔고, 심리학의 입장에서는 조직 구성원의 만족감, 사기 등 심리적 상태라는 매개변수 혹은 그 결과로서의 결근률, 퇴직률이라는 지표를 중심으로 측정되어온 개념이다. 그리고 행정학적 입장에서는 조직목표의 성취도를 의미하는 개념으로 이해되어왔다.

Argyris(1958)는 조직효과성을 동일하거나 절감되는 몰입이며, 이때 얻게 되는 산출을 그 조직에 대한 효과성이라고 하였다. Georgopolous & Tannenbaum(1957)은 조직 효과성을 시스템적 관점에서 보았으며, 조직이 보유한 시스템과 자원을 오용함이 없는 범위에서 조직구성원에게 부담한 압력을 가하지 않으면서 조직 목표를 달성하는 것이라고 정의하였다. Seashore & Yuchtman(1967)은 조직효과성은 희소하고 가치 있는 자원을 취득하기 위해 환경을 개척하는 조직체의 능력이라고 정의하였다.

다.

Streers(1975)는 조직효과성을 희소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력이라고 하였다. Schein(1970)은 모든 시스템은 복합된 기능을 가지고 있으므로, 예측 불가능한 환경이 존재한다는 전제하에 시스템의 효과성이란 그 시스템이 수행하고 있는 특정기능과는 관계없이 그 시스템이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력이라고 정의하였다.

따라서 위의 정의들을 종합하여 본 연구는 조직효과성(organizational-effectiveness)은 조직 환경에 작용에 대하여 적절한 적응을 취함과 동시에 스스로의 내부구조를 유지, 안정시켜 조직구성원의 성과를 높임으로서 존속과 발전이 가능한 상태를 유지하는 정도로 정의한다.

2. 조직효과성에 대한 접근 방법

조직이란 주어진 목표를 최대한으로 달성하고자 할 뿐만 아니라 그 체제적 상태가 항상성(homeostasis)을 띠고 보존되도록 하며, 환경과의 교류 속에서 자체를 유지, 성장시키는 에너지를 확보하고 적응해 가는 실체이다.

조직은 환경에 적합한 적응, 존속, 성장의 상태를 확보해야만 효과성이 있는 조직이라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 조직의 효과성의 기준으로 삼는 목표성취 접근방법(goal-attainment approach)과 같은 수단의 효과성을 기준으로 삼는 체제 접근방법(the systems approach)으로 구분해 볼 수 있다.

(1) 목표성취 접근방법

모든 조직은 하나 또는 그이상의 특정화된 목표를 달성하기 위해 창조되었다. 목표성취접근법에 의하면 조직의 효과성은 수단보다는 목표의 성취라는 관점에서 평가되어야 한다는 것이다. 이 접근방법에서는 조직은 의도적(deliberate), 합리적(rational)으로 목표를 추구하는 실체(goal-seeking entities)라고 가정한다. 그리고 조직목표의 성취정도는 효과성을 측정하는데 가장 적당한 도구가 될 수 있다고 한다.

목표성취접근법에 의하면 모든 조직은 목표를 가지고 있고, 목표를 성취하고 있는 한 그 조직은 효과적이라고 할 수 있다. 그리고 목표가 명확하고 간결하며 측정 가능할수록 매우 유용하다고 볼 수 있다는 접근법이다.

(2) 체제 접근방법

체제접근방법은 조직은 투입, 전환, 산출의 과정을 걸치게 되며, 이러한 일련의 생산체제라는 관점에서 조직 효과성을 파악하려는 접근방법이다. 목표성취접근방법은 산출물에만 초점을 맞추는 반면 체제접근법은 투입량을 획득해서 이것을 전환시켜 산출물로 얻어 안정과 균형을 유지할 수 있는 조직전체의 능력을 조직의 효과성으로 인식해야 한다는 견해이다. 체제접근법은 최종목표를 무시하지는 않지만 그것은 매우 복잡한 일련의 측정변수들 중의 하나의 구성요소일 뿐이라고 한다. 체제접근법은 조직의 장기적인 존속을 증진시킬 수 있는 측정변수들을 강조한다. 이러한 변수에는 자원을 획득할 수 있는 조직의 능력, 사회적 조직으로서의 내부자체의 유지능력, 그리고 조직의 외부환경과 성공적으로 상호작용할 수 있는 능력이 포함된다.

3. 조직효과성의 측정 기준

조직효과성의 개념은 다양한 측면을 포함한 다차원 개념이기 때문에

여러 학자들의 관심사항과 연구목적에 의하여 다양한 측정기준이 제시되고 있다.

지금까지 조직의 효과성을 측정하는 기준으로 조직의 생산성 및 이윤과 같은 단일기준이 사용되었으나, 오늘날 개방 체제적인 관점에서 조직 그 자체가 복잡해지고 또한 외부환경과의 상호작용과 조직구성원들의 욕구충족에 대한 관심이 증대됨에 따라 조직효과성을 측정하기 위한 지표가 다양해졌으며, 이에 대한 측정도 어려워지게 되었다.

Fridlander & Pickle(1968)은 조직효과성의 기준으로 수익성, 종업원의 만족도, 사회적 가치를 들고 있다.

Georgopoulos & Tannenbaum(1957)은 조직효과성의 평가 기준을 높은 산출, 조직에 관련된 변화를 받아들이고 융화하는 능력, 인적·물적 조직자원의 보존이라는 변수를 제시하였는데, 예컨대 생산성, 유연성, 조직의 긴장해소로 표현할 수 있다. Yuchtman & Seashore(1967)는 조직효과성의 평가기준으로 조직환경에서 희소가치가 있는 자원의 성공적 획득, 환경을 통제할 수 있는 조직의 능력을 들고 있다. Price(1968)는 이미 발행된 50여권의 서적에 대한 연구를 통하여, 조직효과성의 측정기준을 생산성(productivity), 순응성(conformity), 사기(morale), 적응성(adaptiveness), 제도화(institutionalization)의 5개 기준을 제시하였다.

우리의 연구는 리더십스타일과 조직풍토와의 정적 또는 부적 관련성 정도와 이 두 변수들 간의 관련성 정도가 조직효과성에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구를 위해 조직효과성의 측정 변수 중 부서원 직무만족을 사용하였다.

제 4 절 선행연구

1. 리더십과 조직풍토 및 효과성에 대한 고찰

1) 리더십스타일과 조직풍토간의 관계성 연구

Litwin & Stringer(1968)는 상이한 리더십스타일 유형이 부서원의 직무 만족과 동기부여에 영향을 미치는 매개변수로서 조직풍토의 역할을 분석하였다. 즉 그들은 관리자의 리더십스타일 유형을 6가지로 분류하여, 관리자의 상이한 리더십 유형은 서로 다른 조직풍토를 형성하는데 뚜렷한 효과가 있었고, 이에 따라 조직 경영성과와 직무만족의 수준도 달라진다는 연구결과를 제시했다. 특히 리더십스타일 중 성취지향형 리더십 스타일은 성과가 가장 높았으며, 민주적 리더십스타일은 우호적인 조직풍토를 형성하여 부서원의 직무만족이 가장 높은 수준이었다는 연구결과를 도출했다.

2) 리더십스타일과 조직풍토에 대한 연구

최근에 Goleman(2000)이 제시한 리더십스타일과 조직풍토와의 부적 또는 정적 관련성에 대한 연구는 Litwin & Stringer(1968)에 연구에 기초하여 리더십스타일 유형을 6가지로 분류하고 각각의 리더십스타일 유형은 감성역량과 밀접한 관계가 있고, 이러한 관련성이 조직풍토에 영향을 미치기 되며, 결국 조직효과성에 영향을 준다는 연구 결과를 도출했다. 특히 조직효과성에 영향을 주는 요소를 크게 2 가지로 분류하였다. 연구자가 제시한 2요소는 경영라인(business line)과 사람라인(people line)으로 구성된다. 경영라인은 조직의 성과에 직접적으로 영향

을 미치는 요인으로 성과향상에 약 70%를 설명하고, 예컨대 비전·전략 및 방침·전술, 그리고 체제·조직 등이 여기에 해당된다. 사람 라인 은 조직의 인력관리와 관계가 있는 요인이다. 여기에는 기대성과를 달성하기 위한 역할의 내용, 수행할 대상의 선발, 그 대상이 발휘하는 역량 및 리더십스타일 그리고 리더의 자원 활용방안 등이 포함되고, 이러한 사람라인은 해당부서 및 회사의 조직풍토에 복합적으로 작용하여, 조직효과성의 약 30%까지 설명을 할 수 있는 주장한다. 이러한 사람라인의 관점에서 리더십스타일은 지시·통제형 리더십스타일, 목표실천형 리더십스타일, 관계중형 리더십스타일, 참여유도형 리더십스타일, 성과중시형 리더십스타일, 육성형 리더십스타일로 분류하였다. 또한 조직풍토 변수는 방향의 명확성, 성과기준설정, 성과책임, 업무수행의 유연성, 평가·보상, 팀의식으로 분류하였다. 이와 같이 Goleman(2000)은 리더십스타일 유형을 6가지로 분류하고, 조직풍토의 6가지의 하위 변수들 간의 관련성을 제시하였다. 위와 같은 연구결과는 <표 3>에 제시하였다.

<표 3> 조직풍토와 리더십스타일 상관관계표

리더십 스타일 조직풍토	지시통제형	목표실천형	관계중시형	참여유도형	솔선형	육성형
업무수행의 유연성	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
성과책임	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
성과기준설정	-.02	.38	.31	.22	-.27	.39
평가·보상	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
방향의 명확성	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
팀의식	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
전반적인 조직풍토	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

출처: Daniel Goleman "Leadership That Gets Result", *Harvard Business Review*, 2000

3) 리더십동기부여와 전사적인 목표에 대한 연구

Watkin & Hibbard(2003)는 조직풍토의 정의를 직무환경과 상사의 리더십에 대해 조직구성원들이 어떻게 느끼는가에 정도라고 정의하였다. 이 연구에서는 리더십의 발휘에 있어서 동기부여 된 리더와 동기부여 되지 않은 리더에 따라 자발적인 노력의 여부가 달려있고, 조직풍토는 종업원이 일을 잘 할 수 있는 환경 제공여부에 따라 기업의 성과가 높고 낮음을 결정할 수 있다고 하였다. 이 연구는 인사컨설팅 그룹인 HayGroup(2003)에 의해 수행된 컨설팅 분야의 연구를 요약한 것으로 상황에 적합한 리더십과 조직풍토와의 관련성과 이러한 관련성이 영향을 미치는 조직효과성에 대한 연구이다. 이 연구에서 사용되는 설문은 조직풍토조사(OCS: Organization climate survey)로 관리자의 부하들로부터 리더에 대한 위로향하는 피드백 측정이다. 조직풍토조사는 성과지향에 초점을 맞춘다. 조직풍토조사는 지속적으로 개인과 직무환경과 영향을 주는 6가지에 요인에 의해 분류된다. 이 연구에서는 Goleman(2000)의 선행연구에서 사용되었던 6가지 조직풍토 하위요소인 방향의 명확성(clarity), 성과기준설정(standards), 성과책임(responsibility), 업무수행의 유연성(flexibility), 평가·보상(rewards), 팀의식(team commitment)은 조직풍토측정 요인으로 작용한다. 또한 조직풍토에 대한 대상관리자들의 경험풍토와 직접 기술한 풍토로 2가지의 프로파일로 나타내었다. 각각의 프로파일은 6가지의 조직풍토 변수에 2가지의 점수로 나타난다. 이상적인 점수(ideal scores)와 현실적인 점수(actual scores)로 나타난다. 또한 결과는 6가지의 사례연구를 통하여 조직풍토가 어떻게 기업의 재무적 전사적 목표에 영향을 주는지 명확하게 보여준다.

제 3 장 연구방법 및 연구가설

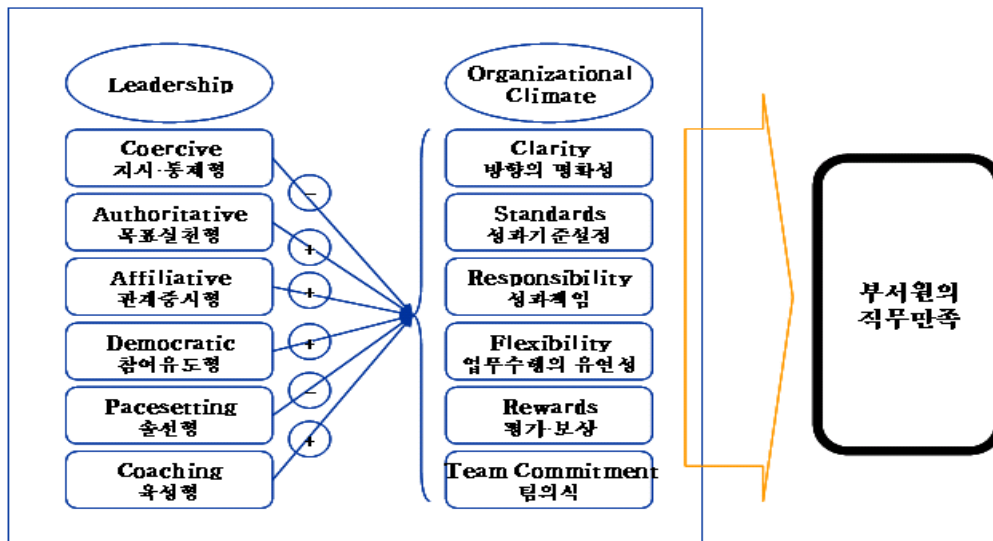
제 1 절 연구의 모형과 가설설정

실증적인 분석을 하기 위해 본 연구는 다음과 같은 연구모형을 설정하였다. 이를 토대로 연구가설을 세우고, 설문조사를 통하여 가설을 검증하였다.

1. 연구모형

본 연구에서는 리더십스타일 유형들과 조직풍토 요인들과의 정적 또는 부적인 관련성을 검증하고, 각 리더십스타일 유형들이 전반적인 조직풍토에 영향을 미치고 나아가 부서원의 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 분석하기 위해 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 4> 연구모형



2. 연구가설의 설정

상사의 리더십스타일과 조직풍토와의 관련성을 분석하고, 상사의 리더십스타일과 부서원의 직무만족과의 관계에서 조직풍토가 매개효과를 보이는지를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1) 전반적인 조직풍토와 리더십스타일과의 관계

전반적인 조직풍토와 리더십스타일 간의 관련성에 대해 연구한 선행연구들을 살펴보면, 우선 Litwin & Stringer(1968)는 상이한 리더십스타일 유형이 조직구성원의 직무만족과 동기부여에 미치는 영향에서 매개효과를 보이는 변수로서 전반적인 조직풍토를 연구하였다. 이 연구에서는 민주적인 리더십스타일이 우호적인 조직풍토를 형성하는 요인들 중의 하나로 발견되었다.

또한 Goleman(2000)은 전반적인 조직풍토와 지시통제형, 솔선형 리더십스타일은 부적 관련성을 가지며, 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일은 정적인 관련성이 있다는 연구 결과를 도출했다. 위의 두 선행연구를 토대로 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토와 부적의 관련이 있으며, 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일은 조직풍토와 정적인 관련이 있을 것이라는 가설을 도출하였다.

가설1-1 : 부하가 인식하는 전반적인 조직풍토 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적의 관련성이 있을 것이다.

가설1-2 : 부하가 인식하는 전반적인 조직풍토 수준과 상사의 목표실천

형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

2) 방향의 명확성과 리더십스타일과의 관계

방향의 명확성은 조직에서 부하직원들이 자신에게 기대되는 목표를 명확히 알고 있는 정도를 말한다. 그러므로 방향의 명확성 수준이 높은 부하직원은 회사에서 자신에게 기대되는 목표를 명확히 인식하는 능동적인 부하이므로 자신의 지시에 즉각적인 복종만 요구하는 지시통제형 리더십스타일과 자신의 행동이나 구체적인 사례를 모델로써 제시하고 부하직원이 그 모델에 따르도록 하는 솔선형 리더십스타일은 부하의 능동적인 목표의식을 방해하는 요인으로 작용할 것이다.

즉 조직 구성원들이 스스로 자신에게 기대되는 목표를 명확히 인식하고 스스로 자신에 업무를 찾아서 하는 조직문화는 강압적인 지시와 통제를 가하는 스타일이나 제시하는 모델에 순응하게 하는 리더십스타일 보다는 오히려 단호하고 명확하게 장기적인 비전을 제시하여 조직 구성원들이 이에 몰입하도록 이끌고, 원만한 대인관계를 조성하여 동기를 부여하며, 업무와 의사결정에 참여를 유도하고, 부하직원의 능력개발을 돕는 리더십스타일과 정적인 관련성이 있을 것이다. Goleman(2000)이 제시한 선행연구 결과에서도 방향의 명확성과 지시통제형, 솔선형 리더십스타일은 부적 관련성이 발견되었으며, 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일은 정적 관련성이 발견되었다. 따라서 아래와 같은 가설을 를 설정하였다.

가설2-1 : 부하가 인식하는 방향의 명확성 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적 관련성이 있을 것이다.

가설2-2 : 부하가 인식하는 방향의 명확성 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

3) 성과기준 설정과 리더십스타일과의 관계

성과기준 설정은 조직과 구성원들이 달성해야 할 도전적이고 구체적인 목표가 설정되어 있는 정도를 말한다. 그러므로 부하직원들이 무엇을 해야 하는지 명확히 제시하는 지시통제형 리더는 단기적으로 구체적인 성과기준을 설정하는 데 도움을 줄 것이고, 또한 조직의 장기적인 비전을 제시하는 목표실천형 리더는 부하들에게 장기적인 비전을 제시하고 부하들이 이에 몰입하도록 이끄는 유형이므로 목표실천형 리더를 상사로 둔 부하직원들은 도전적으로 달성해야 할 목표를 잘 설정할 수 있을 것이다. 그리고 부하직원들에게 동기를 부여하기 위해서 대인관계를 중시하고 민주적인 참여를 유도하는 관계중시형과 참여유도형 리더는 부하직원들이 구체적인 성과기준을 설정할 수 있는 분위기를 조성하여 자발적으로 도전적 목표를 설정하도록 유도할 것이다. 또한 장기적인 관점에서 인재 육성을 강조하는 육성형 리더는 부하직원의 지속적인 성장과 발전을 중요시하므로 부하직원 스스로가 도전적이고 구체적인 목표를 설정할 수 있도록 가이드라인을 제시하는 역할을 할 것이다. 그러나 솔선형 리더는 부하직원들이 스스로 성과기준을 설정하도록 하기 보다는 리더 본인이 모델로서 제시하는 기준에 따르도록 강조하기 때문에 부하직원이 스스로 도전적이고 구체적인 목표를 설정하는데 역효과를 미칠 수 있다. Goleman(2000)의 연구결과에서도 성과기준 설정과 솔선형 리더십스타일과의 관계에서만 부적인 상관을 보였다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설3-1 : 부하가 인식하는 성과기준의 설정 수준과 상사의 솔선형 리더십스타일 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.

가설3-2 : 부하가 인식하는 성과기준의 설정 수준과 상사의 지시통제형, 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

4) 성과책임과 리더십스타일과의 관계

성과책임은 조직의 부하직원들이 목표달성을 위해 자율적으로 업무를 수행하고 그 결과에 대해 책임감을 갖는 정도이다. 그러나 지시통제형 스타일의 리더는 부하직원이 해야 할 일을 분명하게 지시하고 시키는 일만 하도록 강요하므로 부하직원들의 자율적인 업무수행을 방해할 가능성이 크다. 따라서 성과책임은 지시통제형 리더십스타일과 부적인 관련성을 가질 것이다. 하지만 리더의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 솔선형, 육성형 리더십스타일은 목표달성을 위해 자율적으로 업무를 수행하고 그 결과에 책임을 지는 조직풍토와 정적인 관련성이 높을 것이다. 그러므로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설4-1 : 부하가 인식한 성과책임의 수준과 상사의 지시통제형 리더십스타일 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.

가설4-2 : 부하가 인식한 성과책임의 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 솔선형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

5) 업무수행의 유연성과 리더십스타일과의 관계

업무수행의 유연성은 조직의 규칙이나 절차가 업무수행을 방해하지 않으며, 부하직원들의 창의성이 수용되는 조직풍토를 말한다. 업무내용을 명확하게 제시하고 즉각적인 순종을 요구하는 지시통제형이나 솔선형 리더는 부하직원들의 창의성을 수용하는 역량이 부족하므로 업무수행의 유연성과는 부적의 관련이 있을 것이다. 하지만 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더는 불필요한 규칙과 절차를 제거하고 부하직원의 창의성을 보장하고 업무수행의 효율성을 추구하는 성향이 강하므로 업무수행의 유연성과 정적인 관련이 있을 것이다. 위와 같은 결과는 Watkin & Hibbard(2003)의 선행연구에서도 증명되었다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설5-1 : 부하가 인식하는 업무수행의 유연성 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적의 관련성이 있을 것이다.

가설5-2 : 부하가 인식하는 업무수행의 유연성 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

6) 평가·보상과 리더십스타일과의 관계

평가·보상은 부하직원들의 업무수행 결과를 공정하게 평가하고, 성과에 대해서 적절한 인정과 보상이 주어지는 정도를 말한다. 리더십의 유형 중 강압적이고 지시적인 지시통제형과 모델링을 추구하는 솔선형의 리더는 부하직원에 대한 적절한 인정과 보상에 인색할 수 있다. 그러나 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더는 부하직원의 동기부여 및 장기적 계획과 참여를 중요시하므로 업무수행 결과를 공정하게

평가하고, 성과에 대한 적절한 인정과 보상을 제공하면서 부하직원들을 독려할 것이다. 따라서 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 유형은 조직풍토의 하위요소인 평가·보상과 정적인 관련성이 예상된다. 위와 같은 가정을 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

가설6-1 : 부하가 인식하는 평가·보상의 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.

가설6-2 : 부하가 인식하는 평가·보상의 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

7) 팀의식과 리더십스타일과의 관계

팀의식은 부하직원들이 조직에 대한 소속감과 자부심을 느끼고 서로 협력하고 신뢰하는 정도를 말한다. 조직에 대하여 높은 소속감과 자부심을 느끼는 부하직원들은 능동적이고 창의적으로 자신의 직무를 수행하려는 경향이 강하므로 강압적으로 해야 할 일을 제약하거나, 모델을 제시하고 따르게 하는 지시통제형과 솔선형 리더와는 잘 맞지 않을 가능성이 크다. 그러나 조직의 장기적인 비전과 방향을 제시하는 목표실천형 리더나 부하직원의 사기와 인재육성을 강조하는 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더는 부하직원들이 조직에 대한 자부심과 정체감을 형성하는데 도움을 주고 서로 신뢰하고 협력하는 풍토를 만드는데 기여할 것이다. 따라서 위와 같은 가정을 토대로 아래의 가설을 설정하였다.

가설7-1 : 부하가 인식하는 팀의식 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형

리더십스타일 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.

가설7-2 : 부하가 인식하는 팀의식의 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

8) 전반적인 조직풍토의 매개효과

최근 리더십 스타일이 조직풍토의 형성과 관련이 있고 이 두 변수간의 관련성이 조직효과성에 영향을 미친다는 연구들이 많이 이루어지고 있다(Goleman, 2000 ; Watkin & Hibbard, 2003).

Litwin & Stringer(1968)는 상이한 리더십스타일 유형이 조직효과성의 한 요소인 부서원의 직무만족과 동기부여에 영향을 준다는 연구결과를 도출했다. 이 연구에서는 각각의 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 영향을 미칠 때 두 변인을 매개하는 조직풍토의 역할을 증명하였다. 즉 각각의 리더십스타일들이 조직효과성의 한 변수인 부서원의 직무만족에 영향을 미칠 때, 전반적인 조직풍토가 매개변인으로 작용하여 부서원의 직무만족도에 영향을 미친다는 연구결과를 도출하였다. 따라서 본 연구자는 위의 선행연구를 토대로 전반적인 조직풍토의 매개효과를 검증하기 위해 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설8-1 : 전반적인 조직풍토는 상사의 지시통제형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-2 : 전반적인 조직풍토는 상사의 목표실천형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-3 : 전반적인 조직풍토는 상사의 관계중시형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-4 : 전반적인 조직풍토는 상사의 참여유도형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-5 : 전반적인 조직풍토는 상사의 솔선형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-6 : 전반적인 조직풍토는 상사의 육성형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

제 2 절 연구방법

1. 변수의 조작적 정의

1) 설문문의 구성

본 연구의 설문은 크게 조직풍토, 리더십스타일, 직무만족의 세 가지 변인을 측정하는 문항들로 나누어 구성하였다. 설문문의 구성과 문항수를 요약하여 <표 4>에 나타내었다.

조직풍토와 리더십스타일을 측정하는 설문은 인사컨설팅 그룹인 Hay Group의 MSI(Managerial Style Inventory), OCS(Organizational Climate Survey)를 번안하여 사용하였다. 또한 직무만족은 Smith,

Kendall & Hulin(1969)이 개발한 직무만족 설문지를 번안하여 사용하였다.

2) 측정도구

(1) 리더십 측정변수

본 연구에서는 관리자들의 리더십을 측정하기 위하여 Goleman(2000)이 분류한 6가지의 리더십스타일 유형으로 예컨대, 지시통제형, 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 솔선형, 육성형 리더십스타일로 설문을 구성하였다. 측정을 위한 설문은 하위 6개의 요인에 해당하는 36문항으로 구성하였다. 각 문항은 6가지 리더십스타일을 나타내는 문항들이 규칙적으로 대칭(A문과 B문)을 이루도록 구성되어 있으며, 응답자에게 A문과 B문 중 자신의 직속상사의 리더십스타일을 가장 잘 기술하고 있는 문항을 선택하도록 요청하였다. 측정변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

① 지시통제형 리더십스타일

지시·통제형 리더십스타일은 부하들에게 “시키는 대로 하라”는 식의 즉각적인 복종을 요구하는 리더십이다. 부하들의 의견이나 제안을 별로 받아드리지 않고, 단지 무엇을 해야 하는지를 명확히 지시하는 스타일이다. 나아가 자신이 관리하는 팀이나 조직을 엄격히 통제하며 부하들에게 수행한 업무내용에 대한 상세한 보고를 요구한다. 이러한 리더십스타일을 측정하는 문항은 ‘우리 부서장은 부서원들이 자신의 지시대로 따라줄 것을 요구한다.’ 등의 6문항이다.

② 목표실천형 리더십스타일

목표실천형 리더십스타일은 단호하고 명확하게 조직의 장기적인 방향과 비전을 제시하는 리더십 유형이다. 조직의 장기적인 비전을 제시하고 부하들이 이에 몰입하도록 이끄는 유형이라고 할 수 있다. 이러한 리더십스타일을 측정하는 문항은 ‘우리 부서장은 자신의 결정을 따르며 어떤 이점이 있는지를 부서원들에게 설명해 준다.’ 등의 6문항이다.

③ 관계중시형 리더십스타일

관계중시형 리더십스타일은 부하들과의 원만한 대인관계를 가장 중요시하고 그 다음에 업무를 고려하는 스타일이다. 이러한 스타일의 리더는 ‘조직 내의 인화(人和)’를 가장 강조하며, 구성원들 간의 우호적인 관계를 제일 중요시하고 마찰은 될 수 있으면 피하려고 한다. 관계중시형 리더십스타일을 측정하는 문항은 ‘우리 부서장은 부서원들의 행복을 위해 신분보장과 복리후생을 중요시 한다.’ 등의 6문항이다.

④ 참여유도형 리더십스타일

참여유도형 리더십스타일은 관리하는 조직의 구성원들이 업무에 민주적으로 참여하도록 유도하는 스타일이다. 나아가 구성원들이 조직에 대해 가지는 ‘몰입(commitment)’을 가장 중요시 한다. 의사결정 과정에 구성원들을 참여시켜서 합의에 의해 결정을 하고, 회의를 자주 개최하여 구성원들의 의견을 청취하며 자기와 다른 의견이라도 수용할 줄 아는 자세를 갖고 있다. 이러한 리더십스타일을 측정하는 문항은 ‘우리 부서장은 부서원들의 생각을 반영해서 업무계획을 세운다.’ 등의 6문항이다.

⑤ 솔선형 리더십스타일

솔선형 리더십스타일의 리더는 부하들에게 자신의 업무를 스스로 통제하고 관리하도록 요구한다. 리더 스스로 높은 수준의 자기관리를 실천하고, 바람직한 행동에 대해 구체적인 사례나 모델을 제시하며 부하들의 셀프-메니지먼트(self-management)를 기대한다. 이러한 스타일은 특히 기술을 가진 장인이나 요리주방장 같은 리더에게서 자주 볼 수 있다. 솔선형 리더십스타일을 측정하는 문항은 ‘우리 부서장은 부서원들과 가까운 유대관계를 맺기보다는 부서원들이 따를 수 있는 본보기가 되려고 노력한다.’ 등의 6문항이다.

⑥ 육성형 리더십스타일

육성형 리더십스타일의 리더는 장기적인 관점에서 인재를 육성하는데 중점을 둔다. 부하들의 강점을 살리고 장기적 안목으로 부하들의 능력을 개발하기 위해 투자한다. 육성형 리더는 구성원들의 장·단점을 파악하여 부족한 부분을 개선하고 지속적으로 성장·발전할 수 있도록 지원한다. 육성형 스타일을 측정하는 문항은 ‘우리 부서장은 목표달성을 강요하기보다는 부서원들의 자기개발을 더 강조한다.’ 등의 6문항이다.

(2) 조직풍토 측정변수

본 연구에서는 조직풍토를 측정하기 위하여 Goleman(2000)이 설명한 조직풍토의 개념을 참고하였으며, 그가 분류한 조직풍토의 6가지 하위 구성요소 즉, 방향의 명확성, 성과기준 설정, 성과책임, 업무수행의 유연성, 평가·보상, 팀의식으로 설문을 구성하였다. 조직풍토를 측정하는 설문 문항은 14문항으로 팀의식은 4문항, 나머지 5개 요인은 각각 2문항씩으로 구성되었다.

측정방법은 응답자들에게 해당 부서의 조직풍토를 묻는 문항들에 대해

서 전혀 그렇지 않다(1점)에서 매우 그렇다(6점)까지 6점 척도상에서 응답하도록 요청하는 형식이었고, 6가지 하위요인의 조작적 정의는 다음과 같다.

① 방향의 명확성

방향의 명확성은 조직의 구성원들이 자신에게 기대되는 목표를 명확히 알고 있는 정도를 말하며, 측정 문항은 ‘우리 부서 직원들은 회사 전체의 목표를 잘 알고 있다.’ 등의 2문항이다.

② 성과기준 설정

성과기준 설정은 조직과 구성원들이 달성해야 할 도전적이고 구체적인 목표가 설정되는 정도를 말한다. 측정 문항은 ‘우리 부서는 매우 높은 성과목표를 세우고 있다.’ 등의 2문항이다.

③ 성과책임

성과책임은 조직의 구성원들이 목표달성을 위해 자율적으로 업무를 수행하고 그 결과에 대해 책임감을 갖는 정도를 말한다. 측정 문항은 ‘우리 부서 직원들은 자발적으로 문제를 해결하고 있다.’ 등의 2문항이다.

④ 업무수행의 유연성

업무수행의 유연성은 조직의 규칙이나 절차가 업무수행을 방해하지 않으며, 구성원들의 창의성이 수용되는 정도를 말한다. 측정 문항은 ‘회사의 방침과 규정이 직무수행에 지장을 주는 일은 없다.’ 등의 2문항이다.

⑤ 평가·보상

평가·보상은 구성원의 업무수행 결과를 공정하게 평가하고, 성과에 대해서 적절한 인정과 보상이 주어지는 정도를 말한다. 측정 문항은 ‘우리 부서 직원들은 각자 본인의 업무성과에 상응하는 인정과 보상을 받고 있다.’ 등의 2문항이다.

⑥ 팀의식

팀의식은 구성원들이 조직에 대한 소속감과 자부심을 느끼고 서로 협력하고 신뢰하는 정도를 말한다. 측정 문항은 ‘우리 부서 직원들은 서로 협력적이다.’ 등의 4문항이다.

(3) 조직효과성 측정변수

본 연구에서는 조직효과성을 측정하기 위해서 부서원의 직무만족을 측정변수로 설정하였다. 직무만족이란 조직구성원이 자신의 직무에 대해서 갖고 있는 태도로서 직무에 대한 개인의 정서반응이다(Steers, 1981). 직무만족을 측정하기 위한 문항은 Smith, Kendall & Hulin (1969)이 개발한 척도 중 일자체, 상사, 동료, 임금, 작업환경, 복리후생, 교육훈련에 대한 만족을 묻는 7문항을 번안하여 사용하였고, 문항의 예는 ‘나는 내가 하고 있는 일 자체에 대해서 만족한다’ 이다.

측정방법은 응답자들에게 본인의 직무만족 수준을 묻는 문항들에 대해서 전혀 그렇지 않다(1점)에서 매우 그렇다(5점)까지 5점 척도상에서 응답하도록 요청하는 형식이었다.

<표 4> 설문지의 구성

설문 구성	요 인	항목수
리더십수준 측정	지시통제형 리더십스타일	6
	목표실천형 리더십스타일	6
	관계중시형 리더십스타일	6
	참여유도형 리더십스타일	6
	술전형 리더십스타일	6
	육성형 리더십스타일	6
	계	36
조직풍토 수준 측정	방향의 명확성	2
	성과기준 설정	2
	성과책임	2
	업무의 유연성	2
	평가/보상	2
	팀의식	4
	계	14
직무만족	일자체	1
	상사	1
	동료	1
	임금(급여)	1
	작업환경	1
	복리후생	1
	교육훈련	1
	계	7

2. 조사방법

1) 조사대상

본 연구의 연구가설을 검증하기 위해 건설업체인 N사 임직원 420명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다.

2) 자료의 모집과 처리

조사 시기는 2005년 5월 10일~27일까지 17일간 전체 420명의 임직원을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였고, 225명(응답률:53.6%)이 설문에 응답하였으나, 불성실한 응답자 20명의 data를 제외한 총 205명의 data를 분석에 사용하였다. 분석은 SPSS(Statistical Package the Social Science) version 13.0을 이용하여 분석하였다.

제 4 장 실증분석

제 1절 조사연구의 표본 및 분석 방법

1. 연구표본

본 연구에서는 On-line 설문조사를 통해 얻은 자료를 분석하고 가설을 검증하는 실증적인 연구방법을 사용하였다. 연구에 사용된 표본은 서울 소재 N 건설업체의 임직원을 대상으로 하였다. 전체 연구대상자 205명 중 남자가 168명(81.9%)으로 여자 37명(18.1%)보다 더 많았다. 연령별로는 30대가 40%로 가장 많았으며, 근속년수는 10~15년이 31.2%로 가장 많았다. 결혼여부를 살펴보면, 기혼이 163명(79.5%)으로 미혼 42명(20.5%)보다 많았다. 연구에 사용된 표본의 인구통계학적 특성을 정리하여 <표 5>에 나타내었다.

<표 5> 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	168	81.9
	여	37	18.1
	계	205	100
연령	20대	63	30.73
	30대	82	40
	40대이상	60	29.27
	계	205	100
직위	부장	9	4.4
	차장	34	16.6
	과장	72	35.1
	대리	49	23.9
	사원	41	20
	계	205	100
근속년수	1년미만	14	6.8
	3년미만	51	24.9
	3년이상 ~ 5년미만	15	7.3
	5년이상 ~ 10년미만	42	20.5
	10년이상 ~ 15년미만	64	31.2
	15년이상	19	9.3
	계	205	100
결혼여부	미혼	42	20.5
	기혼	163	79.5
	계	205	100

2. 분석방법

본 연구에서 수집한 자료는 연구목적에 적합한 통계방법을 적용하여 분석하였다. 먼저, 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 Pearson 상관분석을 실시하였고, 매개변인 효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시하였다.

제 2 절 가설 검증을 위한 실증분석결과

1. 신뢰도 분석과 요인분석

측정변수의 신뢰도를 분석하기 위해 내적일관성을 나타내는 Cronbach alpha(α)값을 알아보았다. <표 6>에서 보면, 조직풍토의 α 값은 .905이고, 직무만족의 α 값은 .734로 나타났다. 일반적으로 Cronbach α 값이 .70이상이면 수용할 수 있는 수준이고 .90이상이면 높은 수준으로 판단할 수 있으므로 조직풍토와 직무만족의 신뢰도 수준은 기준수준 이상인 것을 알 수 있다.

조직풍토 변수의 타당도 분석결과는 <표 7>에 정리하였다. 요인분석은 요인의 수를 6가지로 사전에 정한 후, 요인구조의 회전방식을 직각회전(varimax)방식으로 한 주성분요인분석(Principal component analysis)을 실시하였다. 결과를 통하여 가정한 측정모델과 동일한 요인구조를 확인할 수 있었으며, 6가지의 요인구조의 설명량(%)은 80.17%로 매우 높은 수준이었다.

직무만족의 타당도 분석결과는 <표 8>에 정리하였다. 직무만족 변수는 사전에 요인구조를 가정하지 않았으므로 요인 수를 정하지 않고 분

석을 실시하였다. 분석결과를 보면, 복리후생, 임금, 근로조건, 교육훈련 기회 등의 회사차원 요인과 일자체, 상사, 동료 등의 개인차원 요인으로 구분되었으며, 2가지 요인구조의 설명량(%)은 60.95%였다.

리더십스타일을 측정하기 위한 척도는 A문과 B문 중 해당하는 문항을 선택하는 형식의 명명척도(nominal scale)이므로 신뢰도 및 타당도분석이 불가능하였다.

<표 6> 측정변수의 신뢰도 분석결과

측정변수	문항수	사례수	Chrbach's Alpha(α)
조직풍토	14	205	.905
직무만족	7	205	.734

<표 7> 조직풍토 변수의 타당도 분석결과

요 인	문 항	요 인						공통 변량
		1	2	3	4	5	6	
팀의식	우리 부서 직원들은 서로 협력적이다.	.85						.85
	우리 부서 직원들은 서로 신뢰하고 있다.	.82		.33				.88
	우리부서 직원들은 부서에 대한 충성심이 매우 높다.	.80						.80
	우리 부서 직원들은 소속부서의 성과향상을 위해서 최선을 다한다.	.74				.31		.76
평가 보상	우리 부서 직원들은 각자 본인의 업무 성과에 상응하는 인정과 보상을 받고 있다.		.86					.72
	우리 회사는 직원들이 일을 잘 하면 인정을 받는 회사이다.		.78					.82
방향의 명확성	우리 부서 직원들은 회사 전체의 목표를 잘 알고 있다.			.78		.31		.78
	우리 부서의 방침과 업무절차는 명확하다.			.72				.81
성과 책임	우리 부서는 위험을 감수하면서 도전적으로 일하는 것을 가장 잘 한 것을 생각한다.				.84			.77
	우리 부서 직원들은 자발적으로 문제를 해결하고 있다.	.52		.46	.48			.81
성과 기준 설정	우리 회사는 성과향상을 매우 강조하고 있다.					.84		.72
	우리 부서 직원들은 높은 성과목표를 세우고 있다.				.37	.68		.81
업무 수행의 유연성	회사의 방침과 위험을 감수하면서 도전적으로 일하는 것을 가장 잘 한 것으로 생각한다.						.95	.72
	우리 부서는 새롭고 독창적인 아이디어를 적극적으로 장려하고 있다.	.35	.42				.60	.98
고유치		6.47	1.33	1.14	.88	.77	.64	
설명변량(%)		23.72	13.12	12.4	12.01	11.52	7.4	80.17

<표 8> 직무만족 변수의 타당도 분석결과

요 인	문 항	요 인		공동 변량
		1	2	
회사차원 요인	우리 회사의 복리후생 제도는 적절하다.	.84		.71
	내가 하고 있는 일에 비해 임금(급여)수준은 적절하다.	.78		.62
	나는 근로조건 및 작업환경에 만족한다.	.77	.31	.70
	나의 직무와 관련한 교육훈련 기회가 충분하다.	.51		.28
개인차원 요인	나는 상사와 만족스런 관계를 맺고 있다고 생각한다.		.86	.74
	나는 내가 하고 있는 일 자체에 대해서 만족한다.		.81	.66
	나는 동료들과 만족스런 관계를 맺고 있다.		.71	.57
고유치		2.74	1.53	
설명변량(%)		32.17	28.78	60.95

<표 9> 각 변수간의 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 지시 통제형														
2. 목표 실천형	.27**													
3. 관계 중시형	-.35**	-.39**												
4. 참여 유도형	-.61**	-.39**	.13											
5. 솔선형	-.29	-.27**	-.03	.04										
6. 육성형	-.26	-.33	.01	-.02	-.09									
7. 방향의 명확성	-.12	-.05	.08	.18**	-.01	-.03								
8. 성과기준 설정	-.08	-.03	.06	.09	.02	-.014	.47**							
9. 성과책임	-.18**	-.11	.23**	.13	-.05	.06	.50**	.42**						
10. 업무수행의 유연성	-.21**	-.10	.19**	.15*	-.03	.13	.43**	.30**	.46**					
11. 평가보상	-.14*	-.04	.07	.10	.03	.12	.36**	.22**	.27**	.49**				
12. 팀의식	-.14*	-.12	.16	.18*	.04	.05	.49**	.38**	.51**	.38**	.33**			
13. 전반적 조직풍토	-.21**	-.10	.19**	.20**	-.02	.07	.76**	.66**	.77**	.71**	.58**	.76**		
14. 직무만족	-.23**	-.13	.14*	.17*	.06	.18**	.15*	.06	.31**	.29**	.34**	.23**	.32**	

** P<0.01, * P<0.05

2. 상관분석 결과

가설검증을 위하여 연구에서 사용되는 변수들 간의 관련성을 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 일반적으로 상관계수(r)가 0.3이상이고 그 값이 유의할 경우는 상관관계를 가지고 있다고 판단하나, 0.8이상의 경우 다중공선성이 있을 것으로 예측할 수 있다. 그러나 본 연구의 분석 결과에서는 0.8이상의 상관 값(r)은 발견되지 않아 변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 판단되었다. <표 9>의 상관분석 결과를 살펴보면, 6가지 리더십스타일과 6가지의 조직풍토 하위요인 그리고 전반적인 조직풍토와 부서원의 직무만족 간의 관계에서 총 21개의 유의한 상관관계가 있음을 알 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 전반적인 조직풍토와 리더십스타일 간의 관계에서 지시통제형($r=-.21$)은 부적으로 상관이 유의했으며, 참여유도형($r=.20$), 관계중시형($r=.19$)은 정적으로 상관이 유의했다. 또한 부서원의 직무만족과 조직풍토와의 관계에서는 전반적인 조직풍토($r=.23$), 평가보상($r=.34$), 성과책임($r=.31$), 업무수행의 유연성($r=.29$), 방향의 명확성($r=.15$), 팀의식($r=.23$)이 정적으로 상관이 유의하게 나타났다. 다음으로 부서원의 직무만족과 리더십스타일 간의 상관분석 결과에서는 지시통제형($r=-.23$)이 부적으로 유의한 상관 값을 나타냈고, 육성형($r=.18$), 참여유도형($r=.17$), 관계중시형($r=.14$)이 정적으로 상관이 유의하게 나타났다.

3. 가설 검증

상관관계 분석결과를 통하여 본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하고, 상사의 리더십스타일과 조직풍토 간의 관계를 심층적으로 알아보기

위하여 다중회귀분석을 추가적으로 실시하였다.

1) 가설 1의 검증 : 전반적인 조직풍토와 리더십스타일과의 관계

본 연구의 첫 번째 가설은 전반적인 조직풍토와 리더십스타일 수준간의 정적 또는 부적인 관계를 검증하는 것이다. 전반적인 조직풍토와 리더십스타일 간의 관련성에 관한 가설은 다음과 같다.

가설1-1 : 부하가 인식하는 전반적인 조직풍토 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.

가설1-2 : 부하가 인식하는 전반적인 조직풍토 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

<표 9>에 정리한 전반적인 조직풍토와 관리자의 리더십스타일 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 전반적인 조직풍토 수준과 상사의 지시통제형($r=-.21, p<.01$) 리더십스타일은 부적으로 유의한 상관을 보였고, 참여유도형($r=.20, p<.01$)과 관계중시형($r=.19, p<.01$) 리더십스타일은 정적으로 유의한 상관을 보였다. 그리고 목표실천형, 솔선형, 육성형 리더십스타일과 전반적인 조직풍토 간의 상관은 유의하지 않았다. 따라서 ‘부하가 인식하는 전반적인 조직풍토 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.’ 라는 가설1-1은 부분적으로 지지되었다. 또한 ‘부하가 인식하는 전반적인 조직풍토 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.’ 라는 가설1-2도 부분적으로 지지되었

다.

한편 6가지의 리더십스타일이 전반적인 조직풍토에 미치는 영향을 탐색적으로 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하고 그 결과를 <표 10>에 정리하였다. β 값을 통하여 전반적인 조직풍토에 영향을 미치는 6가지 리더십스타일들의 상대적인 중요도를 알아보았다. 먼저 응답자의 직급과 근속년수가 미치는 영향을 통제하기 위하여 통제변수로 사용하였고 전반적인 조직풍토에 대한 설명량($R^2=.001$)은 유의하지 않았다. 다음으로 두 통제변인과 6가지 리더십스타일은 전반적인 조직풍토 변량의 8.6%($F=2.29, p<.05$)를 설명했으며, 전반적인 조직풍토에 상대적으로 중요한 영향을 미치는 리더십스타일은 참여유도형($\beta=.229, p<.10$)과 관계중시형($\beta=.212, p<.05$)으로 나타났다. 나머지 4가지의 리더십스타일의 β 값은 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 10> 전반적인 조직풍토의 리더십스타일의 영향에 관한 다중회귀 분석결과

종속변수	독립변수	R^2	F	B	T
전반적인 조직풍토	상수	.086	2.292 [*]	-	-
	직급			-.015	-.178
	근속년수			.093	1.110
	지시통제형			.001	.011
	목표실천형			.110	1.016
	관계중시형			.212	2.242 [*]
	참여유도형			.229	1.925 [*]
	솔시형			.012	.135
	육성형			.113	1.182

* * $p<.01$, * $p<.05$, [†] $p<.10$

2) 가설 2의 검증: 방향의 명확성과 리더십스타일과의 관계

두 번째 가설은 조직풍토 변수인 방향의 명확성 수준과 리더십스타일 수준간의 관계를 검증하는 것이다.

가설2-1 : 부하가 인식하는 방향의 명확성 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.

가설2-2 : 부하가 인식하는 방향의 명확성 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

<표 9>에 제시한 방향의 명확성과 관리자의 리더십스타일 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 방향의 명확성 수준과 상사의 참여유도형 ($r=.18, p<.01$) 리더십스타일은 정적으로 유의한 상관을 보였다. 그리고 지시통제형, 목표실천형, 관계중시형, 솔선형, 육성형 리더십스타일과 방향의 명확성 간의 상관을 유의하지 않았다. 따라서 ‘부하가 인식하는 방향의 명확성 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.’라는 가설 2-1은 기각되었다. 또한 ‘부하가 인식하는 방향의 명확성 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.’라는 가설2-2는 부분적으로 지지되었다.

한편 6가지 리더십스타일이 방향의 명확성에 미치는 영향을 탐색적으로 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하고 그 결과를 <표 11>에 정리하였다. β 값을 통하여 방향의 명확성에 영향을 미치는 6가지 리더십스타일들의 상대적인 중요도를 알아보았다. 먼저 응답자의 직급과 근속년수가 미치는 영향을 통제하기 위하여 통제변수를 사용하였고, 방향의 명확성에 대한 설명량($R^2=.002$)은 유의하지 않았다. 다음으로 두 통제 변

인과 6가지 리더십스타일은 방향의 명확성 변량을 설명하지 못하였다. 따라서 6가지 리더십스타일의 β 값은 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 11> 방향의 명확성이 리더십스타일의 영향에 관한 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	R ²	F	B	T
방향의 명확성	상수	.043	1.107	-	-
	직위			-.04	-.051
	근속			.78	.906
	지시통제형			-.01	-.04
	목표실천형			.049	.437
	관계중시형			.075	.774
	참여유도형			.202	1.656
	성과중시형			-.006	-.64
	육성형			-.011	-.115

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

3) 가설 3의 검증 : 성과기준 설정과 리더십스타일과의 관계

세 번째 가설은 조직풍토 변수인 성과기준의 설정 수준과 리더십스타일 수준간의 관계를 실증적으로 파악하는 것이다.

가설 3-1 : 부하가 인식하는 성과기준의 설정 수준과 상사의 솔선형 리더십스타일 수준은 부적의 관련성이 있을 것이다.

가설 3-2 : 부하가 인식하는 성과기준의 설정 수준과 상사의 지시통제형, 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

<표 9>에 정리한 성과기준 설정과 관리자의 리더십스타일 수준간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 성과기준의 설정과 상사의 리더십스타일 수준 간의 유의한 상관이 나타나지 않았다. 부하가 인식하는 성과기준의 수준과 상사의 솔선형 리더십스타일 수준은 부적의 관련성이 있을 것이다.’ 라는 가설3-1과 ‘부하가 인식하는 성과기준의 수준과 상사의 지시통제형, 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.’ 라는 가설 3-2는 기각되었다.

<표 12> 성과기준 설정의 리더십스타일에 영향에 관한 다중 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	R ²	F	B	T
성과기준 설정	상수	.049	1.254	-	-
	직위			-.0171	-2.014
	근속			.155	1.810
	지시통제형			.100	.776
	목표실천형			.202	1.818
	관계중시형			.162	1.682
	참여유도형			.223	1.835
	성과중시형			.114	1.213
	육성형			.096	.990

* * p<.01, * p<.05, † p<.10

4) 가설 4의 검증: 성과책임과 리더십스타일과의 관계

네 번째 가설은 조직풍토 변수인 성과책임의 수준과 리더십스타일 수준과의 관계를 실증적으로 파악하는 것이다.

가설 4-1 : 부하가 인식하는 성과책임의 수준과 상사의 지시통제형 리더십스타일 수준은 부적으로 관련성이 있을 것이다.

가설 4-2 : 부하가 인식한 성과책임의 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 솔선형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

<표 9>에 정리한 성과책임과 관리자의 리더십스타일 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 성과 책임 수준과 상사의 지시통제형($r=-.18$, $p<.01$) 리더십스타일은 부적으로 유의한 상관을 보였고, 관계유도형($r=.23$, $p<.01$) 리더십스타일은 정적으로 유의한 상관을 보였다. 따라서 ‘부하가 인식하는 성과책임의 수준과 상사의 지시통제형 리더십스타일 수준은 부적으로 관련성이 있을 것이다.’라는 가설4-1은 부분적으로 지지되었다. 또한 ‘부하가 인식한 성과책임의 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 솔선형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.’라는 가설 4-2 도 부분적으로 지지되었다.

한편 6가지 리더십스타일이 성과책임에 미치는 영향을 탐색적으로 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 실시하고 그 결과 <표 13>에 정리하였다. β 값을 통하여 성과책임에 영향을 미치는 6가지 리더십스타일들의 상대적인 중요도를 알아보았다. 먼저 응답자의 직급과 근속년수가 미치는 영향을 통제하기 위하여 통제변수를 사용하였고 성과책임에 대한 설명량($R^2=.003$)은 유의하지 않았다. 다음으로 두 통제변인과 6가지 리더십스타일은 성과책임 변량의 7.7%($F=2.03$, $p<.05$)을 설명했다. 성과책임에 상대적으로 중요한 영향을 미치는 리더십스타일은 관계중시형($\beta=.186$, $p<.1$)으로 나타났다. 나머지 5가지의 리더십스타일의 β 값은 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 13> 성과책임의 리더십스타일의 영향에 관한 다중회귀 분석결과

종속변수	독립변수	R ²	F	B	T
성과책임	상수	.077	2.032 *	-	-
	직위			.050	.597
	근속			.016	.190
	지시통제형			-.102	-.806
	목표실천형			-.003	-.028
	관계중시형			.186	1.951
	참여유도형			.054	.455
	성과중시형			-.080	-.859
	육성형			.021	.219

* * p<.01, * p<.05, † p<.10

5) 가설 5의검증 : 업무수행의 유연성과 리더십스타일과의 관계

다섯 번째 가설은 조직풍토의 변수인 업무수행의 유연성 수준과 리더십스타일 수준간의 관계를 검증하는 것이다.

가설 5-1 : 부하가 인식하는 업무수행의 유연성 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.

가설 5-2 : 부하가 인식하는 업무수행의 유연성 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

<표 9>에 정리한 업무수행의 유연성과 관리자의 리더십스타일 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 업무수행의 유연성 수준과 상사의 지시통제형(r=-.21, p<.01) 리더십스타일은 부적으로 유의한 상관을 보였고, 관계중시형(r=.19, p<.01)과 참여유도형(r=.15, p<.05) 리더스타일은 정적으로 유의한 상관을 보였다. 그리고 목표실천형, 솔선형, 육성형 리더십

스타일과 업무수행의 유연성 간의 상관은 유의하지 않았다. 따라서 ‘부하가 인식하는 업무수행의 유연성 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형 리더십스타일 수준은 부적의 관련성이 있을 것이다.’ 라는 가설5-1은 부분적으로 지지되었다. 또한 ‘부하가 인식하는 업무수행의 유연성 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.’ 라는 가설5-2도 부분적으로 지지되었다.

한편 6가지 리더십스타일이 업무수행의 유연성에 미치는 영향을 탐색적으로 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하고 그 결과를 <표 14>에 정리하였다. β 값을 통하여 업무수행의 유연성에 영향을 미치는 6가지 리더십스타일의 상대적인 중요도를 알아보았다. 먼저 응답자와 근속년수가 미치는 영향을 통제하기 위하여 통제변수로 사용하였고, 업무수행의 유연성에 대한 설명량($R^2=.007$)은 유의하지 않았다. 다음으로 두 통제변인과 6가지 리더십스타일은 업무수행의 유연성 변량의 8.2%($F=2.181$, $p<.05$)를 설명했으며, 업무수행의 유연성에 상대적으로 중요한 영향을 미치는 리더십스타일은 관계중시형($\beta=.183$, $p<.10$)으로 나타났다. 나머지 5가지 리더십스타일의 β 값은 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 14> 업무수행의 유연성의 리더십스타일의 영향에 대한 다중회귀분석결과

종속변수	독립변수	R ²	F	B	T
업무수행의 유연성	상수	.082	2.181 *	-	-
	직위			.080	.958
	근속			.017	.207
	지시통제형			-.046	-.362
	목표실천형			.087	.801
	관계중시형			.183 ⁺	1.928 ⁺
	참여유도형			.145	1.218
	성과중시형			-.012	-.129
	육성형			.144	1.503

* * p<.01, * p<.05, ⁺p<.10

6) 가설 6의 검증 : 평가·보상과 리더십스타일과의 관계

여섯 번째 가설은 조직풍토 변수인 평가·보상 수준과 리더십스타일 수준과 간의 관계를 실증적으로 분석하였다.

가설6-1 : 부하가 인식하는 평가·보상의 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형, 리더십스타일 수준은 부적의 관련성이 있을 것이다.

가설6-2 : 부하가 인식하는 평가·보상의 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

<표 9>에 정리한 평가·보상과 관리자의 리더십스타일 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 평가·보상 수준과 상사의 지시통제형($r=-.14$, $p<.05$) 리더십스타일은 부적으로 유의한 상관을 보였다. 그리고 나머지 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 솔선형, 육성형 리더십스타일과 평가·보상 간의 상관을 유의하지 않았다. 따라서 ‘ 부하가 인식하는 평

가·보상의 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형, 리더십스타일 수준은 부적의 관련성이 있을 것이다'라는 가설6-1은 부분적으로 지지되었다. 또한 '부하가 인식하는 평가·보상의 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.'라는 가설6-2는 기각되었다.

한편 6가지 리더십스타일이 평가·보상에 미치는 영향을 탐색적으로 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였고 그 결과를 <표 15>에 정리하였다. β값을 통하여 평가·보상에 영향을 미치는 6가지 리더십스타일들의 상대적인 중요도를 알아보았다. 먼저 응답자의 직급과 근속년수가 미치는 영향을 통제하기 위하여 통제변수를 사용하였다. 전반적인 조직풍토에 대한 설명량($R^2=.001$)은 유의하지 않았다. 다음으로 두 통제변인과 6가지 리더십스타일은 평가·보상에 대한 영향력도 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 15> 평가보상의 리더십스타일에 영향에 관한 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	R^2	F	B	T
평가·보상 (Rewards)	상수	.045	1.163	-	-
	직위			.092	1.084
	근속			-.063	-.734
	지시통제형			.030	.230
	목표실천형			.143	1.285
	관계중시형			.108	1.118
	참여유도형			.154	1.267
	성과중시형			.088	.937
	육성형			.183	1.884

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

7) 가설 7의 검증 : 팀의식과 리더십스타일과의 관계

일곱 번째 가설은 조직풍토의 변수인 팀의식 수준과 리더십스타일 수준간의 관계를 실증적으로 분석하였다.

가설 7-1 : 부하가 인식하는 팀의식의 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형리더십 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.

가설 7-2 : 부하가 인식하는 팀의식의 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형리더십 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.

<표 9>에 제시된 팀의식과 리더십스타일 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 팀의식 수준과 상사의 지시통제형($r=-.14, p<.05$) 리더십스타일은 부적으로 유의한 상관을 보였고, 참여유도형($r=.18, p<.05$)과 관계중시형($r=.16, p<.05$) 리더십스타일은 정적으로 유의한 상관을 보였다. 그리고 목표실천형, 솔선형, 육성형 리더십스타일과 팀의식 간의 상관을 유의하지 않았다. 따라서 부하가 인식하는 팀의식의 수준과 상사의 지시통제형, 솔선형리더십 수준은 부적인 관련성이 있을 것이다.’ 라는 가설Ⅶ-1은 부분적으로 지지되었다. 또한 ‘부하가 인식하는 팀의식의 수준과 상사의 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형리더십 수준은 정적인 관련성이 있을 것이다.’라는 가설Ⅶ-2도 부분적으로 지지되었다.

한편 6가지 리더십스타일이 팀의식에 미치는 영향을 탐색적으로 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하고 그 결과를 <표 16>에 정리하였다. β값을 통하여 팀의식에 영향을 미치는 6가지 리더십스타일들의 상대적인 중요도를 알아보았다. 먼저 응답자의 직급과 근속년수가 미치는 영향을 통제하기 위하여 통제변수를 사용하였고 팀의식에 대한 설명량

($R^2=.007$)은 유의하지 않았다. 다음으로 두 통제변인과 6가지 리더십스타일은 팀의식 변량의 7.0%($F=1.835, p<.1$)를 설명했으며, 팀의식에 상대적으로 중요한 영향을 미치는 리더십스타일은 참여유도형($\beta=.210, p<.1$)과 관계중시형($\beta=.169, p<.1$)으로 나타났다. 나머지 4가지 리더십스타일은 β 값은 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 16> 팀의식의 리더십스타일에 영향에 관한 다중회귀분석결과

종속변수	독립변수	R^2	F	B	T
팀의식 (team commitment)	상수	.070	1.835 ⁺	-	-
	직위			-.079	-.936
	근속			.154	1.818
	지시통제형			.039	.307
	목표실천형			.031	.280
	관계중시형			.169	1.771 ⁺
	참여유도형			.210	1.749 ⁺
	성과중시형			-.015	-.165
	육성형			.078	.807

* * $p<.01$, * $p<.05$, ⁺ $p<.10$

8) 가설 8의 검증 : 조직풍토의 매개효과 검증

가설 여덟 번째는 전반적인 조직풍토 수준과 리더십스타일 수준간의 관계를 검증하는 것이다.

가설8-1 : 전반적인 조직풍토는 상사의 지시통제형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-2 : 전반적인 조직풍토는 상사의 목표실천형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-3 : 전반적인 조직풍토는 상사의 관계중시형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-4 : 전반적인 조직풍토는 상사의 참여유도형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-5 : 전반적인 조직풍토는 상사의 솔선형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설8-6 : 전반적인 조직풍토는 상사의 육성형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 8은 상사의 리더십스타일과 부서원의 직무만족간의 관계에서 조직풍토가 매개변인으로 작용하는지를 알아보자한 것이다. 매개변인의 효과 검증을 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 매개변인 효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 사용한 분석방법을 적용하였다. 그들에 따르면 매개효과 분석은 종속변인에 대한 독립변인의 설명력이 유의하고, 매개변인에 대한 독립변인의 설명력이 유의해야한다. 마지막으로 종속변인에 대한 매개변인과 독립변인의 위계적 회귀분석 결과에서 매개변인의 설명력은 유의하고, 독립변인의 추가 설명력이 유의하지 않아야 매개변인의 매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

본 연구에서 조직풍토의 매개효과를 알아보기 위해 먼저 <표 17>에서 제시한 변인들간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 매개변인인 전반적인 조직풍토 그리고 종속변인인 부서원의 직무만족과의 상관 관계가 모두 유의한 리더십스타일은 6가지 중 지시통제형, 관계중시형, 참여유도

형의 3가지 리더십스타일이었고, 전반적인 조직풍토와 부서원의 직무만족간의 상관($r=.32, p<.01$)은 유의했다. 따라서 Baron & Kenny (1986)의 매개효과 분석방법의 첫 번째, 두 번째 가정에 충족하지 못하는 3가지의 리더십 스타일(목표실천형, 솔선형, 육성형)에 대한 조직풍토의 매개효과를 추정한 가설Ⅷ-2, 5, 6은 기각되었다. 실제로 이 가설들의 1차와 2차 회귀분석을 실시한 결과, 각각의 설명량이 모두 유의하지 않았다.

<표 17> 각 변인간의 상관관계 분석결과

	지시 통제형	목표 실천형	관계 중시형	참여 유도형	솔선형	육성형	전반 적인 조직 풍토	부서원 직무 만족
전반적인 조직풍토	-0.21**	-0.10	0.19**	0.20**	-0.02	0.07	1.00	0.32**
부서원 직무만족	-0.23**	-0.13	0.14*	0.17*	0.05	0.18**	0.32**	1.00

** p<.01, * p<.05, † p<.10

가설8-1에서 제시한 상사의 지시통제형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향에 대한 조직풍토의 매개효과 분석결과는 <표 18>에 제시하였다. 매개효과 분석의 1차 회귀분석에서 상사의 지시통제형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토를 유의하게 설명했다($R^2=.049, p<.01$). 2차 회귀분석에서도 상사의 지시통제형 리더십스타일은 부서원의 직무만족을 유의하게 설명했다($R^2=.038, p<.01$). 마지막 3차 위계적 회귀분석에서 부서원의 직무만족을 종속변인으로 하고 1단계에 매개변

인인 조직풍토를 2단계에 독립변인인 지시통제형 리더십스타일을 투입했을 때, 1단계 조직풍토의 설명량($R^2=.102$, $p<.01$)과 2단계의 지시통제형 스타일의 추가설명량($\Delta R^2=.029$, $p<.01$)이 모두 유의하였다. 따라서 상사의 지시통제형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향에서 전반적인 조직풍토는 매개효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 즉 상사의 지시통제형 리더십스타일은 부서원의 직무만족에 직접적으로 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다.

<표 18> 지시통제형 리더십스타일과 직무만족의 관계에서의 조직풍토의 매개효과 분석결과

효과경로		직무만족	
		ΔR^2	β
1차	지시통제형 리더십스타일->전반적 조직풍토	.049**	
	지시통제형 리더십스타일		
2차	지시통제형 리더십스타일->부서원 직무만족	.038**	
	지시통제형 리더십스타일		
3차	지시통제형 리더십스타일->전반적인 조직풍토 ->부서원 직무만족	.102**	.283**
	전반적인 조직풍토		
	지시통제형 리더십스타일		

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

가설8-3에서 제시한 상사의 관계중시형 리더십스타일과 부서원의 직무만족에 미치는 영향에 대한 조직풍토의 매개효과 분석결과는 <표 19>에 제시하였다. 매개효과 분석의 1차 회귀분석에서 상사의 관계중시형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토를 유의하게 설명했다($R^2=.016$,

p<.05). 2차 회귀분석에서도 상사의 관계중시형 리더십스타일은 부서원의 직무만족을 유의하게 설명했다.(R²=.038, p<.01). 마지막 3차 위계적 회귀분석에서 부서원의 직무만족을 종속변인으로 하고 1단계에 매개변인이 전반적인 조직풍토를 2단계에 독립변인인 관계중시형 리더십스타일을 투입했을 때, 1단계에서 전반적인 조직풍토의 설명량(R²=.102, p<.01)은 유의하였고, 2단계에서 관계중시형 스타일의 추가설명량은($\Delta R^2=.007$)은 유의하지 않았다. 따라서 상사의 관계중시형 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향에서 조직풍토는 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 즉 상사의 관계중시형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토에 영향을 미치고 이를 통해 부서원의 직무만족에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

<표 19> 관계중시형 리더십스타일과 직무만족의 관계에서의 전반적인 조직풍토의 매개효과

효과경로		부서원 직무만족	
		ΔR^2	β
1 차	관계중시형 리더 스타일->전반적인 조직풍토	.016*	
	관계중시형 리더십스타일		
2 차	관계중시형 리더십스타일->부서원 직무만족	.032**	
	관계중시형 리더십스타일		
3 차	관계중시형리더십 스타일->전반적인 조직풍토 ->부서원 직무만족	.102**	.302**
	전반적인 조직풍토		
	관계중시형 리더십스타일		

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

가설8-4에서 제시한 상사의 참여유도형 리더십스타일이 부서원의 직

무만족에 미치는 영향에 대한 전반적인 조직풍토의 매개효과 분석결과
 는 <표 20>에 제시하였다. 매개효과 분석의 1차 회귀분석에서 상사의
 참여유도형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토를 유의하게 설명했다.
 ($R^2=.025$, $p<.05$). 2차 회귀분석에서도 상사의 참여유도형 리더십스타일
 은 부서원의 직무만족을 유의하게 설명했다($R^2=.035$, $p<.01$). 마지막 3
 차 위계적 회귀분석에서 부서원의 직무만족을 종속변인으로 하고 1단
 계에 매개변인인 조직풍토를 2단계에 독립변인인 참여유도형 리더십스
 타일을 투입했을 때, 1단계 전반적인 조직풍토의 설명량은 ($R^2=.102$,
 $p<.01$)은 유의하였고, 2단계 참여유도형 리더십스타일의 추가설명량(Δ
 $R^2=.012$)은 유의하지 않았다. 따라서 상사의 참여유도형 리더십스타일이
 부서원의 직무만족에 미치는 영향에서 전반적인 조직풍토는 매개효과를
 갖는 것으로 나타났다. 즉 상사의 참여유도형 리더십스타일은 전반적인
 조직풍토에 영향을 미치고 이를 통해 부서원의 직무만족에 영향을 미치고
 있음을 알 수 있었다.

<표 20> 참여유도형 리더십스타일과 부서원직무만족의 관계에서의 전반적인 조직풍토의 매개효과

효과경로		부서원 직무만족	
		ΔR^2	β
1 차	참여유도형 리더십스타일->전반적인 조직풍토	.025*	
	참여유도형 리더십스타일		
2 차	참여유도형 리더십스타일->부서원의 직무만족	.035**	
	참여유도형 리더 스타일		
3 차	참여유도형 리더십스타일->전반적인 조직풍토 ->부서원 직무만족	.102**	.296**
	전반적인 조직풍토		
	참여유도형 리더십스타일		

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

9) 부서원 직무만족에 영향을 미치는 상사의 리더십스타일 유형과 조직풍토 요인

조직효과성 변수로써 알아본 부서원의 직무만족에 상대적으로 큰 영향을 미치는 상사의 리더십스타일 유형과 조직풍토 요인이 무엇인지를 탐색적으로 알아보았다. <표 21>의 회귀분석 결과를 보면, 부서원의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 직급, 근속년수 등의 통제변인과 리더십스타일 및 조직풍토를 투입하여 각 하위요인의 상대적 중요도를 나타내는 β 값을 살펴보았다. 부서원의 직무만족의 전체변량에 대해서 통제변인은 4.7%, 6가지의 리더십스타일은 8.9%, 6가지 조직풍토는 19.1%를 각각 설명하였으며, 조직풍토의 설명량이 가장 큰 것을 알 수 있었다. 직무만족을 설명하는데 있어서 상대적으로 중요한 하위요인들은 통제변인 중 직급($\beta=.237$, $p<.01$), 리더십스타일 중 육성형($\beta=.229$, $p<.01$), 참여유도형($\beta=.195$, $p<.1$), 관계중시형($\beta=.165$, $p<.1$), 조직풍토 중 성과책

임($\beta=.267$, $p<.01$), 평가·보상($\beta=.262$, $p<.01$), 성과기준 설정($\beta=-.126$, $p<.1$)으로 나타났다.

<표 21> 리더십스타일과 조직풍토와의 영향에 관한 분석결과

변인		부서원 직무만족
		β
통제변인	직급	.237 ^{**}
	근속	-.40
	R ²	0.47 ^{**}
리더십스타일	지시통제형	.004
	목표실천형	.112
	관계중시형	.165 ⁺
	참여유도형	.195 ⁺
	솔선형	.104
	육성형	.229 [*]
	R ²	.089 [*]
조직풍토	방향의 명확성	-.079
	성과기준 설정	-.126 ⁺
	성과책임	.267 ^{**}
	업무수행의 유연성	.085
	평가보상	.262 ^{**}
	팀의식	0.58
	R ²	.191 ^{**}

** $p<.01$, * $p<.05$, ⁺ $p<.10$

제 5 장 결론 및 논의

제 1 절 결 론

최근 급변하는 경영환경에서 전 세계의 기업들은 변화하는 경영환경에 발 빠르게 적응하고, 시장에서 경쟁우위를 차지함으로써 경영성과를 향상시키려고 노력한다. 또한 최근 인적자원의 중요성이 대두됨에 따라 기업들은 경영성과 향상에 영향을 미치는 인적자원관리에 대한 관심이 가진다. 즉 종래에는 기업들이 경영성과에 직접적으로 영향을 미치는 요인인 비전·전략 및 방침·전술과 체제·조직과 같은 환경-대응적인 측면만을 고려하여 경영환경에 대처하였으나, 최근에는 인력개발, 훈련, 경력개발, 코칭 등의 도구들을 동원하여, 기업 내부-대응적인 측면에서의 인적자원관리에 대한 관심을 갖는다. 인적자원관리는 기존의 일반 종업원을 대상으로 수직적인 경영기법이었던 인사관리와 달리, 주로 관리자의 개발에 초점을 맞추는 수평적 경영기법이다. 그러므로 최근에 기업들은 인적자원관리의 관점에서 관리자의 역할, 발휘역량, 리더십스타일 등의 개발과 육성을 통한 경영성과 향상을 모색한다. 이러한 맥락에서, 최근 영·미학계는 관리자의 조직 상황에 적합한 효율적인 리더십스타일과 조직풍토 형성 및 조직 효과성 제고에 대한 실증적인 연구가 많이 이루어지고 있다. 그러나 아직까지 국내에서는 한국기업 현실을 반영한 리더십스타일과 조직풍토 간의 관련성 및 조직효과성에 대한 연구가 부족한 실정이다. 그러므로 본 연구에서는 이와 같은 연구의 필요성을 인식하여, 국내 관리자들에게 요구되는 리더십 유형은 무엇이며, 이러한 리더십이 조직풍토 형성에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 실증적인 연구를 하였다. 또한 이와 같은 리더십스타일과 조직풍토 간의 관

련성이 조직 효과성의 한 요소인 부서원의 직무만족에 어떻게 영향을 미치는지를 알아보았다.

본 연구는 서울 소재 국내 건설업체인 N사의 임직원을 대상으로 하여 Goldman(2000)이 제시한 6가지 리더십스타일 유형과 조직풍토의 6가지 하위요소를 기초로 하여 연구가설을 설정하고, 가설 검증을 위한 실증적인 연구를 실시하였다.

본 연구를 통해 확인된 결과들을 정리하고, 아울러 연구의 의의와 한계를 알아본 후 향후 연구방향에 대해서도 알아보고자 한다.

본 연구의 결과를 살펴보면,

첫째, 관리자의 리더십스타일과 전반적인 조직풍토간의 관련성 분석 결과에서 전반적인 조직풍토와 지시통제형 리더십스타일은 부적 상관을 보였으나, 전반적인 조직풍토와 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일은 정적상관을 보였다. 따라서 부하가 상사의 지시통제형 리더십스타일을 높게 인식할수록 전반적인 조직풍토 수준을 낮게 인식하게 되는 연구결과를 도출할 수 있다. 반면에 부하가 상사의 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일 수준을 높게 인식할수록 전반적인 조직풍토 수준을 높게 인식하게 된다는 결론을 나타냈다. 반면에 부하가 인식하는 상사의 목표실천형, 솔선형, 육성형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토와 관련성이 없다는 연구결과가 보였다. 이러한 결과는 본 연구의 배경이 되었던 Goleman(2000)의 연구결과와 부분적인 일치를 보였다. 즉 선행연구에서는 상사의 6가지 리더십스타일과 전반적인 조직풍토 간에는 모두 유의한 상관을 보였으며, 특히 지시통제형, 솔선형 리더십스타일은 부적상관을 보였고, 목표실천형, 관계중시형, 참여유도형, 육성형 리더십스타일은 정적 상관을 보였다. 그러나 본 연구에서 상사의 지시통제형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토와 부적 상관을 보였고 관계중시형, 참여유도

형 리더십스타일이 정적 상관을 보였으므로 일치된 결과를 도출했다. 하지만 한국 조사대상 기업에서는 목표실천형, 솔선형, 육성형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토와 관련성을 발견하지 못해, 연구결과의 차이가 나타났다. 이와 같은 전반적인 조직풍토와 리더십스타일간에 관련성에 대한 연구 결과의 원인을 분석해 보자면, 상사의 지시통제형 리더십스타일 수준을 높게 인식하는 부하들은 수동적으로 상사의 지시에 즉각적인 순종만을 요구받게 되므로 부서원의 적극적인 도전과 참여가 요구되는 방향의 명확성, 성과기준설정, 성과책임, 업무수행의 유연성, 평가·보상, 팀의식의 전반적인 조직풍토를 낮게 인식하는 원인이 될 것이다. 한편, 관계중시형 리더십스타일은 조직 내의 인화(人和)와 구성원들 간의 우호적인 관계를 통한 마찰을 피하려는 리더십스타일이므로, 구성원들의 좋은 감정, 동기부여와 적극성을 유도하여, 전반적인 조직풍토를 높게 인식하게 하는 원인이 된다. 또한 참여유도형 리더십스타일은 부하직원들이 업무에 민주적인 참여와 조직에 몰입을 가장 중요시하므로, 이런 리더십스타일을 통한 부하직원들은 의사 결정에 적극적인 참여를 하게 되며, 참여를 통한 동기부여로 인하여 자신이 수행한 직무 성과에 정당한 보상과 칭찬을 기대하게 되어, 전반적인 조직풍토를 높게 인식하게 하는 원인이 된다.

둘째, 리더십스타일과 조직풍토 하위요소들 간의 상관을 살펴보면 지시통제형 리더십스타일은 성과책임, 업무수행의 유연성, 평가보상, 팀의식과 부적상관을 보였다. 관계중시형 리더십스타일은 조직풍토의 하위요소 중 성과책임, 업무수행의 유연성, 팀의식과 정적 상관을 보였다. 또한 참여유도형 리더십스타일은 방향의 명확성, 업무수행의 유연성, 팀의식과 정적 상관을 나타냈다. 그러나 전반적인 조직풍토와 리더십스타일 간의 관련성과 마찬가지로 목표실천형, 솔선형, 육성형 리더십스타일

은 조직풍토의 하위요소들 간에는 관련성이 나타나지 않았다. 각각의 리더십스타일과 조직풍토 하위요소간의 관계와 Goleman(2000)의 연구 결과와 비교하여 살펴보면 지시통제형 리더십스타일과 조직풍토 요소간의 상관관계는 일치하나, 그러나 선행 연구에서는 목표실천형 리더십스타일은 업무수행의 유연성, 성과기준의 설정, 평가·보상, 방향의 명확성과 높은 정적 상관을 보였다. 그러나 본 연구는 목표실천형 리더십스타일과 조직풍토의 하위요소 간에는 관련성이 없는 결론을 도출하였다. 또한 선행연구에서는 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일은 업무수행의 유연성, 성과기준의 설정, 평가·보상, 방향의 명확성과 정적 상관을 보였다. 그러나 본 연구 결과는 관계중시형 리더십스타일은 성과책임, 업무수행의 유연성과 정적 관련성을 가지며, 참여유도형 리더십스타일은 업무수행의 유연성, 팀의식과 정적 상관을 보였다. 선행 연구에서는 솔선형 리더십스타일은 성과기준의 설정, 평가·보상, 방향의 명확성과 부적관련성을 보이고 육성형 리더십스타일은 성과기준의 설정, 평가·보상, 방향의 명확성과 정적 관련성을 보였다. 반면에 본 연구는 솔선형, 육성형 리더십스타일과 조직풍토의 하위요소들 간에는 관련성이 발견되지 않았다. 따라서 위의 연구 결과를 토대로, 관리자의 각각의 리더십스타일과 조직풍토 하위요소간의 관련성의 연구결과의 원인을 살펴보면, 관리자의 지시통제형 리더십스타일 수준을 높게 인식한 부하는 철저한 업무 지시에 대한 즉각적인 복종을 요구받게 되므로 본인이 수행한 직무에 대한 책임을 회피하게 되고, 또한 이런 조직은 상사의 지나친 간섭이 있게 된다. 그러므로 복잡한 업무 보고체계와 업무수행에 불필요한 절차가 효율적인 업무수행을 방해하게 된다. 따라서 이와 같은 리더십스타일을 인식하는 부하직원은 업무수행의 유연성을 경험할 수 없게 한다. 또한 부하직원들은 상사의 시키는 직무수행을 하게 되므

로 자신의 수행한 직무에 대한 정당한 인정과 보상을 기대하지 않게 되고, 충분한 동기부여와 적극성의 결여로 인한 창의성과 협력을 저하시키는 원인이 된다. 따라서 부서원간의 상호협조 체제의 정도를 나타내는 팀의식 수준이 낮게 나타난다. 다음으로 관리자의 관계중시형 리더십스타일 수준을 높게 인식한 부하직원은 돈독한 대인관계를 통한 상호간의 협력체계가 형성되므로 조직풍토 수준 중 팀의식 수준을 높게 인식하게 된다. 또한 상사와의 좋은 대인관계를 유지하는 부하직원은 본인의 직무에 대한 상사와의 피드백이 용이하며, 잘 수행한 직무에 대해 공정한 평가·보상을 기대한다. 또한 자신에게 주어진 직무에 대한 성과책임감이 강하게 갖게 되며, 업무 수행 시 효율성을 저해하는 불필요한 사규나 규정이 없는 경우 부하직원은 더욱 조직풍토 수준을 높게 인식한다. 또한 상사의 참여유도형 리더십스타일을 높게 인식하는 부하는 의사결정의 참여와 창의성의 보장으로 불필요한 규제나 업무 절차가 없는 조직풍토를 경험하게 된다. 그러나 목표실천형, 솔선형, 육성형 리더십스타일 수준은 조직풍토의 하위요소들과 관련성이 없음이 밝혀졌다.

따라서 본 연구 결과가 주는 각 상황에 적합한 리더십스타일 유형과 조직풍토간의 관련성을 통한 효율성의 방안은 첫째, 회사의 구성원들의 성과책임, 업무수행의 유연성, 팀의식이 부족한 경우는 관리자를 관계중시형 리더십스타일로 육성하여, 조직풍토 수준을 향상시키므로 조직의 효과성을 제고하고, 또한 구성원들의 방향의 명확성, 업무수행의 유연성, 팀의식 수준을 향상시키기 위해서는 관리자를 참여유도형 리더십스타일로 육성하는 방안을 제시하는 것도 가능하다. 그러나 권위적이고, 즉각적인 복종을 요구하는 지시통제형 리더십스타일은 좋은 조직풍토 형성에 오히려 장애요소로 작용하므로 이러한 리더십스타일의 관리자들을 변화시키는 노력들이 결국 기업의 좋은 조직풍토 형성에 기여할 것

으로 예상된다.

마지막으로, 관리자의 각각의 리더십스타일 수준과 전반적인 조직풍토간의 관련성이 부서원의 직무만족에 영향을 미치는지를 알아보기 위한, 관리자의 리더십스타일 수준과 부서원 직무만족에 매개변인으로 작용하는 전반적인 조직풍토의 역할을 알아보았다. 그 결과 상사의 목표 실천형, 솔선형, 육성형 리더십스타일은 1, 2차 회귀분석을 실시한 결과 각각의 설명량이 모두 유의하지 않아 가설Ⅷ-2, 5, 6은 기각되었다. 한편 관계중시형, 참여형 리더십스타일과 부서원의 직무만족에 미치는 영향에 대한 조직풍토는 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 즉 상사의 관계중시형, 참여형 리더십스타일은 전반적인 조직풍토를 매개로 부서원의 직무만족에 영향을 미치고 있다. 따라서 상사의 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일은 부서원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 또한 전반적인 조직풍토가 매개변인으로 작용하면, 더 큰 부서원의 직무만족이 도출될 수 있다는 연구결과를 도출했다.

본 연구에서는 상관관계 분석과 회귀분석을 통해 각각의 리더십스타일 유형 중 지시통제형, 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일은 회사의 조직풍토와 관련성을 도출하였다. 또한 각각의 리더십스타일이 부서원의 직무만족에 미치는 영향에 대한 전반적인 조직풍토의 매개효과에 대해 분석을 한 결과 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일이 직무만족에 영향을 미칠 때, 전반적인 조직풍토가 매개효과를 가지는 것을 발견했다. 따라서 본 연구는 각각의 리더십스타일 유형 중 관계중시형, 참여유도형 리더십스타일은 기업에서 부서원의 직무만족을 향상시키는데 육성해야하는 리더십스타일 유형이며, 더욱 더 효율적인 부서원의 직무만족

을 유도하기 위해 전반적인 조직풍토의 수준을 향상시킴으로써, 상황에 적합한 리더십스타일과 전반적인 조직풍토 수준의 향상으로 결국 부서원의 직무만족을 극대화 할 수 있다는 결론을 도출했다.

제 2 절 연구의 한계

첫째, 본 연구는 주관적인 지각성향을 온라인설문조사의 방법으로 측정한 연구이므로 이러한 연구들이 지닐 수 있는 일반적인 한계를 극복하지 못하고 있다.

둘째, 본 연구의 대상 기업은 서울소재 건설업체인 N사가 유일한 표본대상이므로 다른 업종의 기업들과는 다른 연구 결과가 도출될 수 있으므로, 한국 기업 현실로 일반화하기는 너무 적은 샘플을 사용하였다. 그러므로 좀 더 다양한 업종에서의 관리자의 리더십스타일과 조직풍토 간의 부적 또는 정적 관련성에 대한 연구 분석이 요구된다.

셋째, 본 연구에서는 상황에 적합한 리더십스타일과 조직풍토와의 부적 또는 정적 관련성을 살펴보았다. 그러나 효율적인 리더십스타일과 조직풍토 간의 상관관계를 통해 도출될 수 있는 경영성과 즉 조직 효율성에 측정변수를 부서원 직무만족의 단일 변수를 사용하여, 전반적인 조직 효율성을 평가하기에 미흡하다. 따라서 미래에 연구에서는 리더십스타일과 조직풍토 간의 부적 또는 정적 관련성을 영향을 미치는 전반적인 조직효율성에 대한 연구의 필요성이 인식된다.

본 연구의 시사점을 다음과 같다.

첫째, 이론적인 측면의 시사점은 상황론의 관점에서 전통적인 리더십 스타일부터 최근의 연구 흐름까지의 이론적인 정리를 시도했다.

둘째, 최근 효율적인 리더십스타일과 조직풍토에 관련성에 대한 연구가 외국에서 많이 되어지고 있으나, 아직 한국 기업을 대상으로 이 두 변수간의 관련성에 대한 실증적인 연구가 미흡한 실정에서, 미래의 연구를 위한 실증적인 예를 제시했다.

셋째, 리더십스타일과 조직풍토간의 부적 또는 정적 관련성을 검증함으로써 급변하는 기업 상황에 적응하고 기업의 효과성을 높이는 강한 조직풍토를 조성하기 위해서 어떤 형태의 리더십스타일들이 필요한지, 또한 다양한 상황에서 가장 효과적인 리더십 유형은 무엇인지, 우리기업의 관리자들이 더욱 육성해야 할 리더십스타일은 무엇인지 그 선택의 방향성을 제시하였다.

참고문헌

[국내 문헌]

- 김현아, 김인호. 1994. LMX의 질, 자아개념, 조직유효성간의 관계연구. 「한국인사관리학회」, 28, 4.
- 오원철 외, 「산업 및 조직 심리학」, 박영사, 1994.
- 김호정. 2003. 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계. 「한국행정학보」 37, 4.
- 문형구, 장용선. 2000. 리더십과 조직문화: 연구의 동향과 과제. 「인사관리연구」.
- 민승기, 고종석. 1994. 기업문화의 특성에 따른 조직성과에 관한 연구. 「인사관리연구」, 18.
- 박재호. 2004. 벤처기업 리더의 핵심역량에 관한연구. 「영남지역발전연구」.
- 백기복. 2000. 「이슈리더십」. 창민사.
- 신유근. 1983. 「조직행위론」. 다산출판사.
- 신승우. 1994. 조직풍토가 조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 「고려대학교 석사학위논문」.
- 이명재. 1995. 조직문화와 조직효과성의 관계. 「사회과학연구」.
- 이정. 2003. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국 기업경영학회」. 10, 2.
- 이화용, 장영철. 2004. 변혁적리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국인사관리학회」. 28, 4.
- 전상호, 신용준. 1995. 조직문화와 리더십의 적합성의 행동적 유효성에

- 미치는 영향에 관한 실증연구. 「경영학연구」. 24, 4.
- 전인수. 1989. 조직풍토와 조직유효성의 상관관계에 관한 연구 -제조업체 사무직을 중심으로. 「동국대학교 경영대학원 석사학위논문」.
- 정경섭. 1991. 「조직행위론」. 법문사.
- 최만기. 1994. 조직의 문화유형, 전략유형 및 행동성과. 「인사관리연구」.18.
- 현희정, 유태용. 2002. 상사-부하간 성격의 일치가 상사에 대한 만족 및 신뢰에 미치는 영향. 「한국산업 및 조직심리학회 2002추계정기학술대회 및 심포지움」.

[외국 문헌]

- Argyris. C. 1958. Some problem in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, No.2,
- Argyris, C. 1962. Interpersonal competence and organizational Effectiveness. Homewood 3: *Irwin Dorsey*, 123.
- Akin, G. & Hoplain, D. 1986. Fining the culture of productivity. *Orgaizational Dynamics*. Vol.7, Winter.
- Bass, B.M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
- Bass, B.M. 1990. Bass & Stogdill's handbook of leadership. *New York: Free Press*.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. 1964. The managerial grid. *TX: Gulf*
- Conger, J.A. & Ksnunh, R.N. 1987. Towards a behavioral theory

- of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 : 634-647.
- David, K. Scott, A. 1999. Multiframe perspective of leadership and organizational climate in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*. 13 : 298-316.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. 1982. Corporate culture. *Reading Mass.:Addison-Wesley* : 13-15.
- Don, Hellriegell & John W. Slocum, 1974. Organizational climate: Measures Research & Contingencies. *Academy of Management Journal*, Vol, 17, No, 2 : 263.
- Evan, D. Rogers, Wilford G, Miles, & William D. Biggs. 1980. The factor Responsibility of the Litwin and Stronger Organizational Climate Questionnaire : An inter-and intra-organizational assesment. *Journal of Management*, Vol 6.
- Erik J.H. Andriessen & Pieter Drenth, J.D. 1999. Leadership: Theories and Models. *Handbook of work and Organizational Psychology*, Volume 4 : Organizational Psychology : 321-356.
- Forehand, G.A. and Gilmer, B.H. 1964. Enviromental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, Vol. 62.
- Fielder, F. E. 1967. A theory of leadership effectiveness. *New York: McGraw-Hill*.
- Friedlander, F. & Pickle H. 1968. Components of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*.
- Geertz, C. 1973. The interpretation of cultures. *New York: Basic*

book.

- Geogopolous, B.S. and Tannenbaum, A.S. 1957. A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, October.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D, Boyatzis, R.I. & McKee, A. 2002. Primal Leadership-realizing the power of emotional intelligence, *Harvard Business School Press, Boston*.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results, *Harvard Business Review*.
- Hay Group's . 2002. *High performer competency seminar*. Seoul.
- Halpin, A.W. and Crofts, D.B. 1967. The organizational climate of schools, Chicago: Midwest Administration Center, *University of Chicago*.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. 1957. Development of the leadership behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons(Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: *Bureau of Business Research, Ohio State University*.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1977. Management of Organizational Behavior. *3rd, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall*.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1982. Management of Organizational behavior: Utilizing human resources. *4th ed, Englood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall*.

- House, R.J. A. 1971. Path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 : 321-339.
- Jaap J. & Muijen, V. 1999. Organizational Culture, *Handbook of work and Organizational Psychology*, Vol, 4 : *Organizational Psychology* : 113-132.
- Jago, A.G.(1982). Leadership, perspective in theory and research, *Management Science*, 11 : 315-336.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 : 375-403.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A.(1968). Jr., Motivation and Organizational Climate. *Boston : Harvard Univ. press.*
- Lokert, R. 1967. *The human organization. MacGraw-Hill, N. Y.*
- Price J. L 1968. Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions. *Irwin Inc, Homewood, Ill.*
- Rauch, C. F., & Behling, O. 1984. Functionalism : Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart(Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, 45~62. Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Robbins, S.P. 1990. Organization Theory. *third edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall* : 439.
- Robert D. Ptichard & Bernard W. Karasick. 1973. The effect of organizational climate on managerial performance.

- Organizational Behavior & Human Performance*, vol. 9. : 126.
- Rousseau, D.M. 1988. The construction of climate in organizational research , In C.L. Cooper & I.T.Robertson (Ed), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 3, *New York: Wiley*.
- Schein, E.H. 1970. *Organizational Psychology, 2nd , Prentice-Hall*.
- Schein, E.H. 1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review, winter : 3-7*.
- Seashore, S.E. and Yuchtman, E.(1967). Factorial Analysis of Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly : 377-395*.
- Steers, R.M. 1975. Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly, Vol.20 : 547*.
- Steers, R.M. 1981. Introduction to organizational behavior, *Scott, IL: Glevew, Foresman and Company*.
- Stogdill, R.M. 1974. Hand of leadership: A survey of the literature. *New York: Free Press*.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. 1957. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 35 : 95-101.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R., & Massarik, F. 1961. Leadership and organization. *New York : McGraw-Hill*.
- Vroom, V.H. 1964. Work and motivation. *New York : John Wiley*.
- Watkin, C. & Hubbard, B. 2003. Leadership motivation and the

driver of share price : The Business case for measuring organizational Climate. *Leadership & Organization Development Journal*.

Yuchtman E. & Seashone S.E. 1967. A system resource approach to Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol, 32.

ABSTRACT

Leadership styles and organizational climates

Lee, Eun Su
Dept. of Business
Administration
Graduate School of
Sungshin Women's
University

In recent years, the managerial environment of corporations have been rapidly changing. Most of companies try to adapt in this situations. Also, in order to survive and achieve their goals, each company requires new strategic management coping with environmental change, and personnel administration system to use their resources effectively. Therefore many companies would like to find out the way of effective human resource management. Specially, They are interested in manager's competency, leadership style. In this views, the academic world, researchers would like to know that it is effective leadership in unique organization situation. Also, these days, it found that high performing organization have climates with direct and unique measurable characteristics. According to trends , many studies have find out relation of leadership style

and organizational climate. Also, they make out the relationship between organizational climates and leadership style impacts on organizational effectiveness. Agreeably to views, we would like to study the relationship between each leadership style and organizational climate. second, it try to find the correlation of each leadership and organizational climates would impact on organizational effectiveness. finally, we make an attempt to korea's company case study.

The findings of study were as follows:

First, There were significant correlation between coercive, affiliative, democratic leadership styles and most of aspects of climate. but Focusing on authorizing, pacesetting, coaching leadership style , we found that it was no correlation.

Second, our research showed especially the affiliative leadership style and democratic leadership style have significant correlation with rewards , flexibility strongly positive. But according to research the coercive leadership style has strongly negative correlation , responsibility, rewards, flexibility, team commitment. Also, Authorizing and pacesetting leadership style , we found that it was no correlation.

Third, analyzing a moderating effect of overall organizational climates perceive organizational support on the relationship between each leadership and job satisfaction of employee. Overall Organizational climates play a role of moderating effect between affiliative, democratic leadership styles and employee's job satisfaction.

Based on these results, the suggestion were provided in the leadership styles and organizational climates's correlation case studies. Also, The relationship between leadership styles and organizational climates impacted on organizational effectiveness.

But the limitations of this study and the direction for future study.

**리더십 스타일 측정
(MSQ: Managerial Style Inventory)**

■ 응답요령

아래 각 설문 문항을 잘 읽고 조사대상(본인 또는 상사)의 리더십스타일과 가장 가까운 내용의 문항을 A와 B 중에서 선택해 주십시오.

선택하기 어려운 경우도 있으나, 상대적으로 더 가까운 내용의 문항을 선택하여 주시면 됩니다.

전체 문항은 36문항입니다. 모든 문항에 대해 빠짐없이 응답해 주십시오.

A	번호	B
우리 부서장이 목표를 설정하면, 부서원들의 목표달성 의욕은 충분하다.	1	우리 부서장은 부서원들에게 일을 시키고, 성과가 없으면 두 번, 세 번 다시 시킨다.
우리 부서장은 다른 부서원들을 신경쓰지 말고, 각자가 자기개발에 주력하도록 장려한다.	2	우리 부서장은 부서원들이 업무상 문제를 토론하는 일에 일일이 감독하지 않는다.
우리 부서장은 성과기준이 높고, 성과가 낮은 부서원들을 용서하지 않는다.	3	우리 부서장은 부서원들이 작성한 업무계획이 부적절하면, 다시 검토하여 새로운 계획을 세우도록 한다.
우리부서장은 부서원들의 권리와 감정을 당면한 일 못지 않게 중요시 한다.	4	우리 부서장은 부서원들이 잘할 경우 보상을 하고, 못할 경우라도 가능하면 처벌을 하지 않는다.
우리 부서장은 자신이 일을 어떻게 처리하는지 알려주기 보다는 다른 방법으로 처리하는 방법을 제시해 준다.	5	우리 부서장은 부서원들 스스로 업무상 문제를 해결할 수 있어야 한다고 말한다.
부서원들이 다른 대안을 제안했을 때 우리 부서장은 자신이 좋아하는 대안을 바로 제시한다.	6	우리 부서장은 부서원들과 의견이 다를 때, 자신이 왜 다른 방법을 원하는지를 차근차근 설명한다.
우리 부서장은 부서원들을 엄하게 다루지 않는다.	7	우리 부서장은 부서원들과 친밀한 관리자가 되려고 노력한다.
우리 부서장은 부서원들이 잘할 경우 보상을 하고 못할 경우 처벌하지 않을 때가 많다.	8	우리 부서장은 부서원들이 일을 못했을 때, 왜 못했는지를 따끔하게 지적한다.
우리 부서장은 자신이 계획한 대로 부서원들이 일해주기를 희망한다.	9	우리 부서장은 부서원들 스스로 업무상 문제를 해결할 수 있어야 한다고 말한다.

A	번호	B
우리 부서장은 자신의 결정을 부서원들이 받아들일도록 설득한다.	10	우리 부서장은 부서원들의 생각을 반영해서 업무계획을 세운다.
우리 부서장은 자신이 계획한 대로 부서원들이 일해주기를 희망한다.	11	우리 부서장이 목표를 설정하면, 부서원들의 목표달성 의욕은 충분하다.
우리 부서장은 자신의 결정을 부서원들이 받아들일도록 설득한다.	12	우리 부서장은 부서원들이 업무상 문제를 토론하는 일에 일일이 감독하지 않는다.
우리 부서장은 부서원들의 육성을 위해서 참여할 수 있는 기회를 많이 제공한다.	13	우리 부서장은 부서원들이 업무활동에 대해 상세히 보고하도록 지시한다.
우리 부서장은 부서원을 징계할 때, 무엇을 잘못했는지 정확히 지적한다.	14	우리 부서장은 부서원들이 실패에 좌절하지 않고, 장애요인을 스스로 극복할 수 있도록 격려한다.
우리 부서장은 업무수행시 회사 규정을 중요하게 생각한다.	15	우리 부서장은 높은 기준이나 성과에 관심을 갖고 부서원들이 그 기준에 도달하도록 격려한다.
우리 부서장은 인기있는 리더가 되려고 노력한다.	16	우리 부서장은 부서원들의 육성을 위해서 참여할 수 있는 기회를 많이 제공한다.
우리 부서장은 성과에 대한 피드백을 제공하여 부서원들에게 동기를 부여한다.	17	우리 부서장은 가끔 제안하는 스타일로 업무를 지시하지만, 자신이 원하는 바를 분명하게 알려준다.
우리 부서장은 부서원들이 도움이 필요할 때 서로서로 조언할 수 있도록 격려한다.	18	우리 부서장은 부서원들이 작성한 업무계획이 부적절하면, 다시 검토하여 새로운 계획을 세우도록 한다.
우리 부서장은 부서원들이 작성한 업무계획이 부적절하면, 다시 검토하여 새로운 계획을 세우도록 한다.	19	우리 부서장은 부서원들간의 갈등을 유발하는 논쟁을 막으려고 노력한다.
우리 부서장은 부서원들의 행복을 위해 신분보장과 복리후생을 중요시 한다.	20	우리 부서장은 자신이 계획한 대로 부서원들이 일해주기를 희망한다.
우리 부서장은 자신이 관리하기 힘든 부서원은 결국 해고시키거나 이동시킬 것이다.	21	우리 부서장은 부서원들의 권리와 감정을 당면한 일 못지않게 중요시 한다.
우리 부서장은 목표달성을 강요하기보다는 부서원들의 자기개발을 더 강조한다.	22	우리 부서장은 부서원들간의 갈등을 유발하는 논쟁을 막으려고 노력한다.
우리 부서장은 부서원들이 실패에 좌절하지 않고, 장애요인을 스스로 극복할 수 있도록 격려한다.	23	우리 부서장은 자신의 결정을 부서원들이 받아들일도록 설득한다.
우리 부서장은 부서원들과 의견이 다를 때, 자신이 왜 다른 방법을 원하는지를 차근차근 설명한다.	24	우리 부서장은 부서원들을 엄하게 다루지 않는다.
우리 부서장은 높은 기준이나 성과에 관심을 갖고 부서원들이 그 기준에 도달하도록 격려한다.	25	우리 부서장은 업무수행시 회사 규정을 중요하게 생각한다.

A	번호	B
우리 부서장은 부서원들간의 갈등을 유발하는 논쟁을 막으려고 노력한다.	26	우리 부서장은 부서원들이 자신의 지시대로 따라줄 것을 요구한다.
우리 부서장은 부서원들과 친밀한 관리자가 되려고 노력한다.	27	부서원들이 다른 대안을 제안했을 때, 우리 부서장은 자신이 좋아하는 대안을 바로 제시한다.
우리 부서장은 부서원들이 일을 못했을 때, 왜 못했는지를 따끔하게 지적한다.	28	우리 부서장은 부서원들과 가까운 유대관계를 맺기보다는 부서원들이 따를 수 있는 본보기가 되려고 노력한다.
우리 부서장은 부서원들이 자신의 지시대로 따라줄 것을 요구한다.	29	우리 부서장은 가끔 제안하는 스타일로 업무를 지시하지만, 자신이 원하는 바를 분명하게 알려준다.
우리 부서장은 부서원들에게 일을 시키고, 성과가 없으면 두번, 세번 다시 시킨다.	30	우리 부서장은 부서원들이 도움이 필요할 때 서로서로 조언할 수 있도록 격려한다.
우리 부서장은 부서원들 스스로 업무상 문제를 해결할 수 있어야 한다고 말한다.	31	우리 부서장은 부서를 징계할 때, 무엇을 잘못했는지 정확히 지적한다.
우리 부서장은 직접적인 감독이나 통제보다는 부서 전체의 합의를 신뢰한다.	32	우리 부서장은 자신이 일을 어떻게 처리하는지 알려주기 보다는 다른 방법으로 처리하는 방법을 제시해 준다.
우리 부서장은 자신의 결정을 따르면 어떤 이점이 있는지를 부서원들에게 설명해 준다.	33	우리 부서장은 목표달성을 강요하기보다는 부서원들의 자기개발을 더 강조한다.
우리 부서장은 가끔 제안하는 스타일로 업무를 지시하지만, 자신이 원하는 바를 분명하게 알려준다.	34	우리 부서장은 자신이 관리하기 힘든 부서원은 결국 해고시키거나 이동시킬 것이다.
우리 부서장은 부서원들이 업무활동에 대해 상세히 보고하도록 지시한다.	35	우리 부서장은 높은 기준이나 성과에 관심을 갖고 부서원들이 그 기준에 도달하도록 격려한다.
우리 부서장은 부서원들의 생각을 반영해서 업무계획을 세운다.	36	우리 부서장은 인기있는 리더가 되려고 노력한다.

조직풍토 설문조사
(OCS : Organizational Climate Survey)

■ 응답요령

아래 각 설문 문항을 잘 읽고, 귀하의 회사의 부서(부 또는 Unit) 및 부서원들에 대한 귀하의 생각을 정확히 응답해 주십시오.

전체 문항은 14문항입니다. 모든 문항에 대해 빠짐없이 응답해 주십시오.

번호	문항	전혀그렇지 않다				매우 그렇다	
		1	2	3	4	5	6
1	우리 부서 직원들은 회사 전체의 목표를 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5	6
2	우리 부서의 방침과 업무절차는 명확하다.	1	2	3	4	5	6
3	우리 회사는 성과향상을 매우 강조하고 있다.	1	2	3	4	5	6
4	우리부서는 매우 높은 성과목표를 세우고 있다.	1	2	3	4	5	6
5	우리 부서 직원들은 자발적으로 문제를 해결하고 있다.	1	2	3	4	5	6
6	우리 부서는 위험을 감수하면서 도전적으로 일하는 것을 가장 잘 한 것을 생각한다.	1	2	3	4	5	6
7	회사의 방침과 규정이 직무수행에 지장을 주는 일은 없다.	1	2	3	4	5	6
8	우리 부서는 새롭고 독창적인 아이디어를 적극적으로 장려하고 있다.	1	2	3	4	5	6
9	우리 부서 직원들은 각자 본인의 업무 성과에 상응하는 인정과 보상을 받고 있다.	1	2	3	4	5	6
10	우리 회사는 직원들이 일을 잘 하면 인정을 받는 회사이다.	1	2	3	4	5	6
11	우리 부서 직원들은 소속부서의 성과향상을 위해서 최선을 다한다.	1	2	3	4	5	6
12	우리부서 직원들은 부서에 대한 충성심이 매우 높다.	1	2	3	4	5	6
13	우리 부서 직원들은 서로 협력적이다.	1	2	3	4	5	6
14	우리 부서 직원들은 서로 신뢰하고 있다.	1	2	3	4	5	6

-설문에 응답해 주셔서 감사합니다.-

직무 만족도

다음은 귀하가 수행하는 직무 및 회사 전반에 대한 귀하의 만족 정도를 확인하는 문항들입니다. 평소 생각하시는 바대로 솔직하게 해당 항목을 선택하여 주십시오.

문항	항목				
	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
1. 나는 내가 하고 있는 일 자체에 대해서 만족한다.	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
2. 나는 상사와 만족스런 관계를 맺고 있다고 생각한다.	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
3. 나는 동료들과 만족스런 관계를 맺고 있다고 생각한다.	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
4. 내가 하고 있는 일에 비해 임금(급여)수준 적절하다.	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
5. 나는 근로조건 및 작업환경에 만족한다.	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
6. 우리 회사의 복리후생 제도는 적절하다.	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
7. 나의 직무와 관련한 교육훈련 기회가 충분하다.	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다