金 榮 基 敎授指導

碩 士 學 位 論 文

리더와 部下의 리더십 認識水準 差異가 리더십과 組織成果의 關係에 미치는 影響

2006

誠信女子大學校 人力大學院

人事管理專攻

朴　敏　秀

리더와 部下의 리더십 認識水準 差異가 리더십과 組織成果의 關係에 미치는 影響

金 榮 基 敎授指導

이 論文을 碩士學位論文으로 提出함

2005年 12月

誠信女子大學校 人力大學院

人事管理專攻

朴　敏　秀

認　　准　　書

朴敏秀의 碩士學位 論文으로 認准함.

審査委員 朴　埈　成 (印)

審査委員 金　榮　基 (印)

審査委員 朴　盧　允 (印)

誠信女子大學校 人力大學院

감사의 글

지난 12월 1일, 15주년 근속표창을 수여 받았다. 어느덧 대학을 졸업하고 사회 초년생으로 직장생활을 시작한지 16년째를 맞이하게 되었고, 불혹의 나이에 접어 들었지만 지나 온 발자취는 너무나도 초라하게만 느껴진다.

인사, 노무분야의 HR담당자로 일해오면서 실무에서 느끼는 한계를 극복하고자 2003년 가을부터 성신여자대학교 인력대학원에서 박준성 원장님의 지도를 받아 HR전반에 대한 새로운 이론과 최근 동향들에 대해 공부하기 시작하였다. 그리고 그간 많은 분들의 도움을 받고, 지난 15년간의 실무경험을 더하여 작지만 소중한 결실을 지금 이 자리에 내놓게 되었다.

이 자리를 빌어 논문이 완성되기까지 바쁘신 중에도 많은 시간을 할애하여 지도해 주신 박준성 원장님과 박노윤 교수님, 그리고 지도교수이신 김영기 LG전자 부사장님께 감사의 말씀을 드린다. 실증연구를 위하여 몇 일 밤을 같이 고생해 주신 DIGITAL MGT의 임범식 팀장과 끝까지 자료정리를 도와준 김윤희 조교에게도 감사를 드린다.

또한, 회사차원에서 석사과정 교육기회를 주신 이상필 상무님, 권상기 실장님께 진심으로 감사 드리며, 현업의 바쁜 와중에도 논문작성에 필요한 시간을 배려해준 천세길 팀장과 팀원들에게도 고맙다는 말씀을 전하고 싶다. 그리고 논문연구에 필요한 설문조사에 기꺼이 응해 주신 현장소장님과 현장직원들께도 이 자리를 빌어 새해 인사와 함께 감사의 마음을 전하고자 한다.

끝으로 결코 순탄하지 않은 삶을 살아가면서 지금까지 한 길로만 매진할 수 있도록 정성을 다해 도와준 사랑하는 아내와 항상 자기자리에서 제 역할을 다해주고 있는 믿음직한 장호, 호진이에게 미안함과 함께 감사의 마음을 전하며, 이 모든 것을 이룬 것에 대해 하나님께 감사 드린다.

논 문 개 요

지금까지 이루어진 리더십 선행연구들을 살펴보면, 리더십 효과성에 관한 연구와 리더십과 그 효과성을 매개하는 변수들에 대한 연구가 대부분을 차지하고 있다. 이러한 연구들은 리더 아니면 부하의 관점, 일방으로부터 수행된 연구들이 대부분이었기 때문에 리더와 부하가 서로 상이하게 리더에 대한 리더십을 인식하고 있을 경우에는 별개의 연구결과가 도출될 수도 있다는 연구결과의 한계를 문제점으로 지적 받고 있었다.

이에 따라 본 연구는 리더십 행위이론의 관점에서 우리나라 건설기업에서 근무하고 있는 현장소장을 대상으로 리더의 과업지향적 또는 관계지향적 리더십 유형이 현장조직 경영성과 또는 부하직원 직무만족에 미치는 영향을 실증연구를 통해 확인하고자 한다. 그리고 앞서 제기한 문제의식을 바탕으로 리더 또는 부하, 일방에 의해 인지된 리더십의 중요성을 강조했던 기존의 연구에서 더 나아가, 현장소장-부하직원 쌍방의 관계에서 이들 간의 리더십 인식수준의 차이에 따라 현장조직 경영성과와 부하직원 직무만족의 효과가 달라질 수 있음을 규명하고자 한다.

따라서 본 연구의 기본모형은 Fleishman(1951)의 연구결과를 토대로 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십 유형을 독립변수로, 조직성과의 여러 가지 평가요인 중에서 주관적 측정요인인 구성원의 직무만족과 객관적 측정요인인 현장조직 경영성과를 종속변수로 활용하였다. 이 두 관계에 대해 조절변수의 역할을 하는 리더와 부하 쌍방의 리더십 인식수준의 차이를 측정하기 위하여 Atwater & Yammarino(1997)의 자기-타인평가 일치 과정 모델을 활용하였다. 그리고 본 연구에서는 리더-부하 쌍방의 리더십 인식수준의 차이를 보다 명확하게 측정하기 위하여 리더 지각과 부하 지각의 결과 차이에 근거하

여 지각 일치 정도에 따라 ① 동일 高평가(리더高=부하高), ② 과소평가(리더低<부하高), ③ 동일 低평가(리더低=부하低), ④ 과대평가(리더高>부하低) 등 4개의 유형으로 집단을 분류하여 연구를 수행하였다.

본 연구의 모집단은 건설회사의 현장직원들이다. 그리고 국내 건설기업 중에서 상위 5위권에 진입한 'P'건설회사의 토건현장의 현장소장과 부하직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 53개 현장에 대하여 508부의 설문을 배포하여서 49개 현장에서 291부의 설문을 회수하였으나, 그 중 현장소장이 응답하지 않았거나 현장직원 1인만 응답한 경우 그리고 불성실하게 응답한 설문지, 총 21부를 제외한 270부(현장소장 47명, 부하직원 223명)를 이용하여 실증분석을 실시하였다. 또한 현장조직 경영성과는 현재 'P'사에서 운영하고 있는 진행 프로젝트 평가자료를 사용하여 측정하였다.

가설검증을 위하여 통계 패키지는 SPSS WIN 13.0을 활용하였다. 통계기법은 Cronbach α 검정, 요인분석, 상관관계분석을 활용하였고, 결과변인의 평균차이를 검증하는 선형회귀분석과 일원변량분석을 사용하였다.

실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

<가설 1>과 <가설 2>는 현장소장의 과업지향적 또는 관계지향적 리더십 유형이 현장조직 경영성과 또는 부하직원 직무만족에 미치는 영향에서 차이가 있을 것이라는 내용이다. 분석결과, 현장소장의 인식수준을 기준으로 과업지향적 리더십 유형에서 현장조직 경영성과가 더 높게 나타났고, 부하직원의 인식수준을 기준으로 관계지향적 리더십 유형에서 부하직원 직무만족이 더 높게 나타나는 결과를 검증할 수 있었다.

<가설 3>은 현장소장의 과업지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준 차이에 따라 현장조직 경영성과에서 차이를 보일 것이라는 내용이다. 분석결과, 과대평가 집단 > 동일 高평가 집단 > 과소평가 집단 > 동일 低평가 집단

順으로 현장조직 경영성과가 높은 것으로 검증되었다. 이는 자신의 과업지향적 리더십에 대해 과대 평가하는 집단의 현장소장의 경우 이들의 업무추진력이나 그 동안의 업무성과가 실질적으로 좋았었을 가능성을 생각해 볼 수 있을 것이다. 특히 건설산업에 근무하는 현장소장의 경우 예상치 못한 위험에 노출되어 있는 작업환경에서 많은 인력들을 통솔하며 성과를 창출하기 위해서는 강력한 업무추진력이나 카리스마적인 특성이 필요하기 때문이다.

<가설 4>는 현장소장의 관계지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준 차이에 따라 부하직원 직무만족에서 차이를 보일 것이라는 내용이다. 분석결과, 과소평가 집단 > 동일 高평가 집단 > 동일 低평가 집단 > 과대평가 집단 順으로 부하직원 직무만족이 높은 것으로 검증되었다. 이는 현장소장의 관계지향적 리더십에 있어서 과소평가 집단의 리더가 동일 高평가 집단의 리더에 비해 다소 높은 수준으로 부하직원 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구결과의 가장 큰 의의는 우리나라 건설산업에서 근무하고 있는 현장소장을 대상으로 리더의 과업지향적 또는 관계지향적 행동이 현장조직 경영성과 또는 부하직원 직무만족에 미치는 영향을 실증연구를 통하여 확인하고, 리더 또는 부하 일방에 의해 인지된 리더십의 중요성을 강조했던 기존의 연구에서 더 나아가 리더-부하 쌍방의 관계에서 이들 간의 인식수준 차이에 따라 조직효과성이 달라질 수 있음을 규명한 데 있다.

본 연구의 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 건설산업 특성상 현장조직의 경영성과는 부하직원 인식보다는 현장소장 인식에 의해 더 많은 영향을 받고 있으며, 현장소장이 과업지향적 리더십 행동특성에 대해 보다 강한 의지를 가지고 행동할 때 보다 높은 경영성과를 창출하고 있음을 알 수 있다. 따라서 조직차원에서는 경영성과를 향상시키기 위한 전략과제로써 현장소장의 과업지향적 행동특성을 강화하는 리더십 역량

교육을 강구해야 할 것이다.

둘째, 부하직원의 직무만족은 현장소장의 인식보다는 부하직원 인식에 의해 더 많은 영향을 받고 있으며, 자신이 속한 현장의 현장소장을 관계지향적 리더라고 인식하는 직원들이 더 높은 직무만족을 보이고 있음을 알 수 있었다. 따라서 현장조직 내에서 리더-부하 간의 높은 수준의 신뢰를 유지하기 위해서는 현장소장의 경우 부하직원의 피드백을 적극적으로 수용하려는 자세와 함께 이를 바탕으로 자신의 자아인식의 정확성을 확립할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 자신의 리더십에 대해 정확한 자아인식을 갖고 있는 현장소장들이 조직효과성에 더욱 긍정적인 효과를 나타낼 수 있다는 점이다. 즉 현장소장은 자기 자신뿐만 아니라 본인에 대한 부하직원들의 지각을 제대로 이해하는 것이 현장조직 경영성과, 부하직원 직무만족을 높일 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 따라서 조직차원에서는 현장소장의 자아인식을 고취시킬 수 있는 교육훈련 프로그램 개발 및 운영이 필요할 것이다.

넷째, 연구결과에 의하면 리더의 과업지향적 리더십에 대한 과대평가 집단이 가장 높은 수준의 현장조직 조직성과를 보이고, 리더의 관계지향적 리더십에 대한 과소평가 집단이 가장 높은 수준의 부하직원 직무만족을 보이는 것으로 분석되었다. 이는 강력한 업무추진력과 함께 철저한 인상관리를 요구하는 현장소장의 역할을 필요로 하는 건설산업의 특성을 잘 반영해주는 결과라고 볼 수 있겠다. 따라서 과업지향적 리더십에 대한 과대평가 집단의 현장소장들과 관계지향적 리더십에 대한 과소평가 집단의 현장소장들을 위한 별도의 교육훈련 프로그램이 필요할 것이다.

- 목 차 -

제 1 장 서 론 1

제 1 절 문제제기 및 연구목적 1

제 2 절 연구방법 및 논문구성 3

제 2 장 이론적 고찰 5

제 1 절 리더십에 대한 이론적 고찰 5

1. 리더십 정의 5

2. 리더십이론의 연구 추세 7

3. 리더십의 행동이론 - 이론전개와 연구성과 11

1) 일차원 모형 13

2) 다차원 모형 15

3) 행위이론의 장단점 21

제 2 절 조직성과에 대한 이론적 고찰 24

1. 조직성과 정의 24

2. 조직성과의 결정요인 26

1) 부하직원 직무만족 28

2) 현장조직 경영성과 31

3. 리더십과 조직성과 33

제 3 절 리더와 부하의 리더십 인식수준 차이 35

1. 리더십 인식수준 차이의 개념 35

2. 리더십 인식수준 차이의 효과 36

제 4 절 선행연구의 검토 41

1. 리더십 유형과 조직성과에 관한 선행연구 41

2. 리더십 인식수준의 차이에 관한 선행연구 43

제 3 장 실증적 연구 46
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정 46
1. 연구모형의 설정 46
2. 연구가설의 설정 48
1) 리더십 유형과 조직성과와의 관계 48
2) 리더-부하의 인식수준 차이와 조직성과와의 관계 49
3. 변수의 조작적 정의 50
1) 리더십 유형에 대한 조작적 정의 50
2) 조직성과에 대한 조작적 정의 53
3) 리더-부하의 리더십 인식수준 차이에 대한 조작적 정의 55
제 2 절 연구방법 57
1. 조사대상 및 방법 57
2. 설문지의 구성 58
3. 설문지의 분석방법 61
제 4 장 실증분석의 결과 62
제 1 절 기초통계 분석 62
1. 표본의 일반적 특성 62
2. 신뢰도 및 타당도 분석결과 64
3. 상관관계 분석결과 65
4. 리더-부하의 인식수준 차이에 의한 집단분류 68
제 2 절 연구가설의 검증결과 70
1. 리더십 유형과 조직성과와의 관계 70
1) <가설 1>의 검증결과 70
2) <가설 2>의 검증결과 73

2. 리더-부하의 인식수준 차이와 조직성과와의 관계 76
1) <가설 3>의 검증결과 76
2) <가설 4>의 검증결과 77
제 5 장 결 론 78
제 1 절 연구결과의 요약 및 해석 78
1. <가설 1>과 <가설 2>의 요약 및 해석 78
2. <가설 3>과 <가설 4>의 요약 및 해석 80
제 2 절 연구의 의의 및 시사점 84
제 3 절 연구의 한계점 및 발전방향 86

<참고문헌> 88
<설 문 지> 98
<Abstract> 107

- 표 목차 -

<표 2-1>	리더십의 정의	6
<표 2-2>	리더십 이론들의 전개과정(미국의 경우)	10
<표 2-3>	조직성과와 요인과의 관계	25
<표 2-4>	조직성과의 결정요인	26
<표 2-5>	직무만족 영향요인	30
<표 2-6>	현장조직 경영성과 평가기준	33
<표 2-7>	지각일치 수준에 따른 4가지 유형에 속하는 리더들의 특징	40
<표 3-1>	설문지의 구성	60
<표 3-2>	자료의 분석방법	61
<표 4-1>	표본의 일반적 특성	63
<표 4-2>	부하직원 직무만족 변수의 신뢰도 분석결과	64
<표 4-3>	부하직원 직무만족 변수의 요인 분석결과	65
<표 4-4>	각 변수들간의 상관관계 분석결과	67
<표 4-5>	부하인식 리더십 유형이 현장조직 경영성과에 미치는 영향	70
<표 4-6>	리더인식 리더십 유형이 현장조직 경영성과에 미치는 영향	71
<표 4-7>	부하인식 리더십 유형별 현장조직 경영성과에서의 차이분석	71
<포 4-8>	리더인식 리더십 유형별 현장조직 경영성과에서의 차이분석	72
<표 4-9>	리더십 유형별 상하위 집단간 현장조직 경영성과에서의 평균차이	72
<표 4-10>	부하인식 리더십 유형이 부하직원 직무만족에 미치는 영향	73
<표 4-11>	리더인식 리더십 유형이 부하직원 직무만족에 미치는 영향	74
<포 4-12>	부하인식 리더십 유형별 부하직원 직무만족에서의 차이분석	74
<표 4-13>	리더인식 리더십 유형별 부하직원 직무만족에서의 차이분석	75
<표 4-14>	리더십 유형별 상하위 집단간 부하직원 직무만족에서의 평균차이	75
<표 4-15>	리더의 과업지향적 리더십 유형과 현장조직 경영성과에 대한 일원변량분석 결과	76
<포 4-16>	리더의 관계지향적 리더십 유형과 부하직원 직무만족에 대한 일원변량분석 결과	77

- 그림 목차 -

<그림 2-1> 구조주도, 배려와 효과적 리더십 17

<그림 2-2> 관리격자 이론 18

<그림 2-3> PM 리더십 이론 21

<그림 2-4> 변혁적 리더십에 대한 리더-부하 지각의 4가지 유형 38

<그림 3-1> 연구모형 47

<그림 3-2> 리더-부하 인식수준의 차이에 대한 조작적 정의 56

<그림 4-1> 과업지향적 리더십에 대한 집단분류 69

<그림 4-2> 관계지향적 리더십에 대한 집단분류 69

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 연구목적

21세기 무한경쟁의 시대로 접어들면서 유능한 리더가 시장경제에서 최고의 경쟁우위 원천으로 작용함에 따라 이러한 리더를 육성하기 위한 리더십 역량개발이 기업의 성공을 좌우하는 전략적 이슈로 부각되고 있다. 리더 육성에서 앞서가고 있는 해외 선진기업들은 먼저 자사에 필요한 리더십 역량이 무엇인지를 파악하는데 많은 노력을 기울이고 있으며, 리더의 리더십을 통해 기업의 경영성과를 극대화시키고자 하는 다양한 연구와 새로운 시도들을 꾸준히 전개하고 있다.

1990년대부터 우리나라에서도 리더십이 사회의 화두로 등장하였다. 경제활동의 주체인 국내 기업들이 21세기 급변하는 경영환경에 적응하고 시장경쟁에서 우위를 차지하기 위하여 리더십 육성에 대한 필요성을 인식하게 되었다. 기업의 조직성과를 극대화시킬 수 있는 리더십스타일이 무엇인지에 대해 관심을 갖게 된 것이다. 즉, 조직의 비전과 목표를 달성하기 위한 관리자의 역할, 관리자가 발휘하는 역량과 리더십스타일, 그리고 자원 활용방안에 대한 연구의 필요성을 인식하게 된 것이다.

리더십에 대한 학문적인 연구는 리더십 특성이론에서 출발하여 보편적 리더십을 탐색하고자 하는 행위이론, 그리고 부하 및 조직이 처한 상황에 따라 적절한 리더십을 추구하는 상황이론으로 전개되어 왔다. 최근에는 급격한 환경변화와 더불어 또한 기존의 특성이론, 행위이론, 상황이론을 총체적으로

고려하면서 다양한 유형의 리더십이론들이 주장되고 있다

그러나 지금까지 이루어진 리더십 선행연구들을 살펴보면, 거의 대부분이 리더십 효과성에 관한 연구와 리더십과 그 효과성을 매개하는 변수들에 대한 연구로 제한되어 진행되었다고 하겠다. 이러한 연구들은 리더 아니면 부하의 관점, 일방으로부터 수행된 연구들이 대부분이었기 때문에 리더와 부하가 서로 상이하게 리더의 리더십을 인식하고 있을 경우에는 별개의 연구결과가 도출될 수도 있다는 연구결과의 한계를 문제점으로 지적 받고 있었다. 리더십은 리더와 부하 사이의 쌍방적인 연구가 수행되어야 보다 객관적인 결과를 도출할 수 있기 때문이다.

이에 따라 본 연구는 리더십 행위이론의 관점에서 우리나라 건설기업에서 근무하고 있는 현장소장을 대상으로 리더의 과업지향적 또는 관계지향적 리더십 유형이 현장조직 경영성과 또는 부하직원 직무만족에 미치는 영향을 실증연구를 통해 확인하고, 앞서 제기한 문제의식을 바탕으로 리더 또는 부하, 일방에 의해 인지된 리더십의 중요성을 강조했던 기존의 연구에서 더 나아가, 현장소장-부하직원 쌍방의 관계에서 이들 간의 리더십 인식수준의 차이에 따라 현장조직 경영성과와 부하직원 직무만족의 효과가 달라질 수 있음을 규명하는 것을 목적으로 하였다.

이를 통해 건설회사의 현장소장 자신에게는 부하직원과의 관계에서 자아인식을 통해 자기 태도와 행동의 개선을 추구할 수 있고, 조직차원에서는 조직 성과에 효과적인 현장소장들의 리더십 유형들을 규명하여 기업에서 필요한 리더를 육성하는데 실증적인 근거를 제시할 것으로 기대한다.

제 2 절 연구방법 및 논문구성

연구자는 본 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구에서는 연구의 이론성을 확보를 위하여 국내외에서 발표된 학위논문과 학술보고서, 단행본, 그리고 각종 간행물에 게재된 참고자료 등을 활용하였으며, 실증연구에서는 이론적 연구를 통해 정립된 개념들간의 관계를 토대로 연구모형을 구축하고, 이 연구모형을 검증하기 위한 연구가설을 설정하였다. 그리고 실증분석에 충실하기 위해 가설들에 포함되어 있는 개념들에 대한 조작적 정의와 측정을 위한 척도를 개발하였고, 한편으로는 그 동안의 선행연구에서 사용된 설문들을 활용하여 검증자료를 수집하였다.

실증분석 표본은 우리나라 건설회사들 중에서 중견기업으로 성장한 'P'건설회사의 건축 · 토목현장에서 근무하고 있는 현장소장과 부하직원들로 한정하였다. 그 이유는 연구자가 오랜 기간 동안 재직하였기 때문에 사전 지식을 많이 보유하고 있고, 설문지를 배포하고 회수함에 있어서도 신뢰성 있는 답변을 받는데 유리했기 때문이다.

가설검증을 위하여 통계 패키지는 SPSS WIN 13.0을 활용하였다. 통계기법은 변수들의 신뢰도, 타당도, 상관관계를 측정하기 위하여 Cronbach α 검정, 요인분석, 상관관계분석을 실시하였으며, 본 연구의 목적을 달성하기 위한 가설검증은 결과변인의 평균차이를 검증하는 선형회귀분석과 일원변량분석을 사용하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성 되었다.

제1장에서는 문제제기와 연구목적, 연구방법과 전체구성을 설명하였다.

제2장에서는 리더십, 조직성과, 리더-부하의 리더십 인식수준 차이에 대한 각각의 개념과 이론적 배경, 그리고 선행연구 결과를 정리하였다.

제3장에서는 이론적 배경을 토대로 연구모형을 설정하고, 연구모형을 검증하기 위한 가설을 설정하였다. 그리고 가설을 실증적으로 검증하기 위해 측정변수들에 대한 조작적 정의 및 척도를 개발하였다. 또한 연구방법에 대해 기술하였다.

제4장에서는 표본을 대상으로 분석한 변수들간의 기초적인 통계분석결과를 제시하고, 연구가설 검증에 대한 결과를 보고하였다.

제5장은 본 연구의 결론부분으로 본 연구의 연구결과에 대한 요약 및 해석과 함께 연구의 의의와 시사점을 정리하였으며, 마지막으로 본 연구가 가지고 있는 한계점과 향후 발전방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 리더십에 대한 이론적 고찰

1. 리더십의 정의

오늘날 기업의 경영활동에 있어서 리더십은 조직의 의사결정과 더불어 가장 중요한 문제로 인식되고 있다. 경영시스템이 자본 중심에서 인간 중심으로 전환되고 있는 상황에서 기업의 경영활동이 인간의 행동을 통하여 조직의 목표를 달성하는 유기적인 활동이라고 정의할 때, 조직의 유효성에 결정적인 영향을 미치는 리더십의 중요성은 더욱 부각되고 있는 상황이다.

이러한 리더십의 정의는 이를 규정하려는 목적이나 전문적인 견해에 따라서 다양하게 제시되어 왔다. 발표된 논문의 숫자만큼 많은 리더십의 정의가 존재한다는 학자도 있고, 1,000개가 넘는 리더십 이론 하나하나가 정의를 달리하고 있다는 주장도 있다(Stogdill, 1974 ; Bass, 1990).

Koontz & O'donnel(1981)은 리더십을 "집단목표 달성을 위하여 자진하여 노력하도록 사람들에게 영향력을 주는 기법 또는 과정"이라고 하였으며, Fleishman(1973)은 리더십을 "어떤 목표의 달성을 위해 의사소통 과정을 통하여 개인간에 영향력을 행사하려는 시도"라고 정의하였다. 한편, Fiedler(1967)는 "지도자가 집단 구성원들의 일을 지시하고 조정하는 과정에서 종사하는 특별한 행위"라고 정의하였다. 이렇게 리더십에 관한 정의는 다양하지만 대표적인 학자들의 정의를 살펴보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 리더십의 정의

저 자	리더십의 정의
Webster 사전	■ 어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함 ■ 하나의 통로(channel)로서의 역할을 수행함
Bass (1990)	■ 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들간에 교류하는 과정 (따라서 리더란 변화의 주도자이다)
Hersey & Blanchard (1982)	■ 주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Yukl (1998)	■ 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정
Nanus (1992)	■ 꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정
Katz & Kahn (1978)	■ 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Jago (1982)	■ 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것 ■ 성공적으로 영향을 행사하는 사람들이 갖는 특성들
Lord & Maher (1993)	■ 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정 받는(또는 지각되는) 과정. 일정한 지위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람들로부터 리더라고 인정 받는 것이 중요함
Bryman (1986)	■ 어떤 사람이 공식적으로 리더의 지위에 임명되었을 때 발생함

출처: 백기복 (2005), 리더십리뷰, 창민사, p.16.

이상과 같은 리더십에 관한 여러 정의를 분석해 보면, 그 공통된 용어로서 집단목표, 집단성원, 영향력, 과정 등이 사용되고 있음을 알 수 있다. 따라서 리더십 개념에 대한 완전한 합의는 없지만 리더십에 관한 일반적인 정의를 내린다면, '일정한 상황하에서 조직이나 집단의 공동목표를 가장 효과적으로 달성하기 위하여 상사가 부하에게 영향력을 행사하는 과정'으로 정의할 수 있을 것이다.

2. 리더십이론의 연구 추세

과거의 리더십이론은 특성이론, 행위이론, 상황이론 등의 3가지로 구분하여 살펴볼 수 있다. 특성이론과 행위이론은 어떤 상황이나 조직에도 보편 타당하게 적용될 수 있는 유일 최선의 리더의 특성이나 행동이 있다는 전제하에 그것을 찾으려고 노력하였고, 상황이론은 상황을 달리함에 따라 최선의 것이 다른 리더십 유형, 즉 각각의 상황에 접합한 리더십 유형을 찾으려고 노력하였다. 그러나 이들 전통적 이론은 나름대로의 한계로 인하여 리더가 부하에게 어떤 영향을 미쳐야 하는가에 관하여 분명한 일치를 보이고 있지 않았기 때문에 1980년대 이후 급변하는 경영환경에 적응하기 위해서 이제까지의 리더십과는 다른 새로운 리더십이론의 필요성이 대두되게 된다.

1980년대에서 1990년대에는 변화와 혁신 중심의 이론들이 왕성하게 발표되었던 시대이다. 1980년대 이후 기업은 아무도 예측하지 못하였던 커다란 변화에 직면하게 된다. 주어진 환경변화에 적절하게 대응하지 못하는 조직들은 더 이상 기업을 유지할 수 없게 되었다. 따라서 기존의 관료제적인 조직체계가 붕괴되면서 다양한 조직형태가 대안으로 제시되는 상황으로 진입하게 된다. 이러한 조직변화에 대응하여 리더십의 새로운 패러다임은 과거

의 리더십이론에서 다루었던 리더가 부하에게 미치는 영향과는 질적이나 양적인 측면에서 크게 다른 것으로 나타나게 된다. 즉 부하의 변화를 중점적으로 다루는 동시에 전통적 이론에서는 무시되어 왔던 리더와 부하 사이의 실질적인 영향력 관계를 파악함으로써 보다 획기적인 리더십의 본질에 접근하는 기틀을 마련하게 된다.

개인의 독창성을 강조하고 자율적 참여를 극대화 하려는 사회 전반적인 분위기에 걸맞게 리더십이론에서도 리더와 부하의 경계를 약화시켜 모든 구성원의 역량이 충분히 발현될 수 있도록 하는 새로운 아이디어들이 부상하고 있다. 이 이론들에는 변혁적 리더십이론, 카리스마적 리더십이론, 대체이론 등이 포함된다.

카리스마적 리더십이론은 리더의 특성이라는 점에서 종래의 특성이론이 약간 다른 형태로 강조되어 다시 등장한 개념으로서 변혁적 리더십이론과 유사한 개념이다. 또한, 카리스마적 리더십이론은 변혁적 리더십이론의 모태가 되었고, 변혁적 리더십이론의 중요한 일부분이다. 그러나 양자가 반드시 동의어는 아니며, 변혁적 리더십이 꼭 카리스마를 필요로 하는 것은 아니다. 이와 같은 접근방법의 차이에도 불구하고 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십이론의 핵심적인 내용은 서로 배타적이 아니라 특성, 행위, 상황이라는 통합적인 방향에서 이루어지는 것이다.

또한 기존의 특성이론, 행위이론, 상황이론을 총체적으로 고려하면서 리더십 연구자들에 의해 다양한 유형의 리더십이론들이 주장되고 있다. 중간관리자에게만 국한되어 있던 리더십 연구대상을 최고 관리자에게까지 확대하여 논의하는 전략적 리더십, 조직 구성원 중심의 리더십 패러다임의 전환을 강조하는 임파워먼트 리더십, 비전적 리더십, 서번트 리더십, 이슈 리더십 등이 있으며, 같은 맥락에서 새로운 리더십이론으로 슈퍼 리더십이론이 있다. 슈퍼 리더란 부하들이 스스로를 리드해 나갈 수 있도록 리드하는 사람을 말하

며, 슈퍼 리더십은 부하들이 셀프 리더가 될 수 있도록 가르치고 이끄는 과정이 된다. 슈퍼 리더가 다른 유형의 리더와 근본적으로 다른 점은 부하의 능력을 개발하는데 초점을 두고 있다는 점이다. 아무튼 미국을 중심으로 발전해 온 이러한 모든 논의를 시대별로 정리하여 그림으로 표현하면 <표 2-2>와 같이 요약된다.

서구에서의 이러한 리더십 연구는 직·간접적으로 우리나라에도 많은 영향을 미쳤다. 서구에서 발행되는 서적이나 잡지, 그리고 학자들을 통하여 서구의 이론이나 사고가 국내로 전파되어 왔다. 특히, 최근에는 정보통신의 발달로 자료의 세계적 공유가 동시적으로 이루어지게 되어, 국내외의 한계를 둔다는 것 자체가 점점 그 의미를 상실해 가고 있는 실정이다.

따라서 최근 들어, 우리나라에서의 리더십 연구도 활발해져 가고 있다. 학술회의나 학술지에 발표되는 리더십 관련 논문들의 숫자도 많아지고 있고, 논문의 질도 전반적으로 매우 향상되었다고 평가할 수 있을 것이다. 그러나 아직까지 한 편의 논문도 발표되지 아니한 이론들이 비교적 많은 것도 우리의 현실이다. 리더십의 귀인이론(인식론), 대체이론, 전략적 리더십이론, 추정자론, 육성이론, 리더십 실패, 특성이론의 상당부분 등 많은 주제와 이론들이 앞으로의 연구를 기다리고 있다.

<표 2-2> 리더십 이론들의 전개과정(미국의 경우)

구 분	1960년 이전	1960년 대	1970년 대	1980년 대	1990년 대
특성론	Stogdill ('48) Mann ('56)		Stogdill ('74)	Lord 등 ('86)	Kirkpatrick & Locke ('91)
행위론	OSU연구 ('40년대) Hemphill & Coons('57) 미시간 연구 ('56~'60년대)	Blake & Mouton ('64)	Blake & Mouton ('78)	Blake & Mouton ('85)	Blake & McCanse('91)
상황론		Fiedler ('67)		Fiedler & Garcia ('87)	Fiedler ('93)
성숙도 이 론		Hersey & Blanchard ('69)	Hersey & Blanchard ('77)	Hersey & Blanchard ('88)	Blanchard 등 ('93)
목표-경로 이 론			House ('71)		Wofford & Liska ('93)
규범적 리더십 이 론			Vroom/ Yetton ('73)	Vroom/ Jago ('88)	
L M X (VDL)			Dansereau 등 ('75)	Graen & Scandura('87)	Graen & Uhl-Bien ('95)
대체론			Kerr & Jermier ('78)		Podsakoff 등 ('96)
리더십 귀인이론			Calder ('77)	Phillips & Lord ('86)	Lord & Maher ('91)
카리스마적 리더십			House ('77)	Conger & Kanungo('87)	Shamir 등 ('93)
변혁적 리더십			Burns ('78)	Bass ('85)	Bass ('98)
슈퍼(셀프) 리더십				Manz & Sims ('89)	Manz ('92) Manz & Neck ('99)
전략적 리더십				Hambrick & Mason ('84) Shrivastava & Nachman ('89)	Finkelstein & Hambrick ('96) Cannella & Monroe ('97)
Romance 리더십				Meindl & Erlich('85)	Meindl('93)
Follower-ship				Kelley('88)	Kelley('94)

출처: 백기복 (2005), 리더십리뷰, 창민사, pp. 70~71.

3. 리더십의 행동이론 – 이론전개와 연구성과

본 연구는 리더십 행위이론의 관점에서 리더의 과업지향적 또는 관계지향적 리더십 유형이 현장조직 경영성과 또는 부하직원 직무만족에 미치는 영향을 검증하고, 리더 또는 부하, 일방에 의해 인지된 리더십의 중요성을 강조했던 기존의 연구에서 더 나아가, 리더-부하 쌍방의 관계에서 이들 간의 리더십 인식수준의 차이에 따라 현장조직 경영성과와 부하직원 직무만족의 효과가 달라질 수 있음을 검증함으로써, 리더 자신에게는 자아인식을 통해 자기 태도와 행동의 개선을 추구하고, 기업의 최고 경영자에게는 조직성과에 효과적인 리더십스타일을 규명하여 기업에서 필요한 리더를 육성할 수 있다는 실증적인 근거를 제시하고자 한다.

이에 따라 본 연구에서는 리더십스타일을 행위중심의 리더십 개념으로 구조주도와 배려행위라는 독립된 차원으로 발전시킨 Ohio주립대의 Fleishman (1951)의 연구결과를 토대로 이론을 전개하고자 한다. 리더십 특성이론은 성격, 지능, 가치 등 관찰하기 어려운 추상적인 구성개념을 측정하는 데 역점을 두었다. 그러나 1940년대 이후 행동주의 심리학이 유행하면서 환경조건이 관찰 가능한 행동에 어떠한 영향을 주는가에 초점을 맞추게 되었다. 이러한 연구동향은 리더십에도 영향을 미쳐 관찰 가능한 리더십 행동을 측정하는 연구들이 등장하였다. 또한 특성이론은 뛰어난 리더의 선발을 중시함으로써 조직에 필요한 리더 인력을 외부로부터 충원한다는 입장인데, 이 논리로 인해 한계에 직면하게 된다. 이에 따라 효과적인 리더십 행동의 본보기를 파악하여, 구성원들에게 그러한 행동을 훈련시켜 조직에서 필요로 하는 리더를 양성하는 방법이 연구되기 시작하였다. 이러한 연구동향의 전환과 리더의 필요성에 의해 등장하게 된 리더십이론이 행위이론이다.

1940년대 후반부터 본격적으로 소개된 리더십 행위이론은 효과적인 리더들이 어떠한 행동 스타일 또는 행동 패턴을 보이는가를 규명하여 효과적이라고 입증된 리더십스타일을 훈련시켜 리더를 양성하고자 하는 것이다. 따라서 리더십 행위이론은 '효과적인 리더는 타고나는 것이 아니라 만들어진다' 는 전제에서 출발한다.

리더십 행위이론의 연구들은 관찰 가능한 리더십 행동을 유형화하고, 이러한 리더십 유형이 리더십 유효성과 어떠한 관계를 갖는가를 규명하는 데 초점을 맞추고 있다. 그리고 상황적 요소를 고려하지 않고 어느 조직에나 유효한 보편적 리더십을 추구하고 있다. 결론부터 말하자면 리더십 유형의 명칭이 각각 다르다 하더라도 기본적으로 두 가지 종류의 행동으로 이루어져 있다. 이 두 가지 리더십 유형은 과업지향적 행동과 관계지향적 행동이다. 과업지향적 행동은 집단구성원의 과업목표달성을 도와주는 리더십 행동이며, 관계지향적 행동은 구성원간의 호의적인 인간관계를 가지고 잘 지내도록 도와주며 일터에서 만족을 느끼도록 도와주는 리더십 행동이다. 리더십 행위이론의 주요 목적은 리더가 어떻게 하면 이 두 가지 유형의 행동을 조합하여 하위자의 과업목표 달성을 위한 노력에 영향을 미치는가를 설명하는 데 있다.

지금까지 연구된 리더십 행위이론은 리더의 행동 패턴을 하나의 직선상의 양극단으로 구분하는 일차원 모형과 두 가지 이상의 행동패턴의 조합으로 이루어진다는 다차원 모형으로 분류될 수 있다. 본 연구에서는 이러한 구분에 의해 중요한 리더십 행위이론들을 살펴 보고자 한다.

1) 일차원 모형

리더십 유형을 2분화하는 연구들은 주로 미국의 대학을 중심으로 연구되어졌다. 대표적인 연구는 Iowa대학과 Michigan대학의 연구이다. Iowa대학의 Lewin(1939) 등은 지능과 사회배경이 같은 10세의 소년들로 구성된 한 클럽을 대상으로 리더십스타일의 변화에 따라 소년들이 어떠한 행동을 보이는가를 실험 연구하였다. 이 실험에서 사용된 리더십스타일은 권위형(autho-ritarian style), 민주형(democratic style), 방임형(laissez faire style)이었다. 권위형 리더십이란 명령적이고 참여를 허용하지 않으며, 칭찬이나 비판을 개인적으로 행하되 친절하고, 노골적으로 냉정한 것은 아니고 중립적인 태도를 취하는 형이며, 민주형 리더십은 집단의 토의나 결정을 권장하고, 칭찬이나 비판 시에는 객관적 입장을 취하고, 정신적으로 그 집단의 일원이라는 점을 강조하는 형이다. 방임형은 집단에게 완전한 자유를 주고 사실상 리더십의 행사가 없는 형이다.

실험에서 소년들은 비슷한 물건(가면, 모형비행기, 장식, 비누로 만든 조각품 등)을 만들도록 하였다. 또한 리더는 한 집단에서 다른 집단으로 6주마다 옮겨가며 매번 대상 집단을 바꿀 때마다 각기 다른 리더십스타일을 택하도록 하였다. Iowa대학의 연구팀은 이 실험을 통해 특정 리더십스타일이 집단 구성원의 만족과 좌절감, 도전감 등의 변수에 어떻게 영향을 주는가를 관찰하였다. 연구결과 20명 중 19명의 소년이 민주형 리더를 선호하였다. 그 이유로 소년들은 “권위형 리더들은 자신들이 원해서 하려는 것을 못하게 했고, 자신들은 그저 일만 빨리 해내야 했다”고 불평하였다. 반면 “민주형 리더들은 윗사람 행세를 하지 않았고 그러면서도 항상 할 일이 많았다”고 말했다. 결과적으로 Iowa대학의 연구는 리더십과 작업생산성과의 관계를 설명하지는 못하였지만 민주적 리더십과 구성원의 만족간의 긍정적 관계를 밝혀 내었다.

한편 방임형 리더는 리더에 대한 도전적 행동만을 유발시켰다.

이후 많은 후속연구들이 진행되었는데 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 민주형 리더십은 일관되게 구성원의 만족에 영향을 미친다.

둘째, 집단행위 특성과 관련해 민주형 리더십에서는 집단응집력이 강한 반면, 권위형 리더십에서는 냉담하고 공격적인 특성을 보인다.

셋째, 리더 부재시 민주형 리더십하의 구성원들은 지속적으로 작업을 하는 반면 권위형 리더십에서는 좌절감을 느낀다.

넷째, 생산성과의 관계에서는 권위형과 민주형 리더십 간의 우열을 가리지 못하였다.

Michigan대학의 사회연구소에서는 1940년대 말부터 1950년대 초까지 리더 행동, 집단과정, 집단성과간의 관계를 중점적으로 파악하기 위한 연구를 실시하였다. Michigan대학의 연구팀 중 가장 많은 공헌을 한 Likert(1961)는 연구결과를 집대성한 'New Patterns of Management'라는 책을 발간하여 리더십 행위이론에 대한 이론적 틀을 마련하였다.

Michigan대학의 연구팀은 성과가 높은 집단의 관리자들이 사용하는 일반적 리더십스타일을 발견하기 위한 광범위한 연구를 행하였다. 그들은 다양한 조직(화학, 전자, 식품, 철도, 중기계, 보험, 병원, 석유제품, 은행, 정부부서)에서 다양한 직종, 계층, 숙련자, 비숙련자 등으로부터 얻은 자료를 토대로 리더십스타일이 직무 중심적 리더(job-centered or production centered leader)와 종업원 중심적 리더(employee-centered leader)가 있음을 발견하였다. 직무 중심적 리더는 직무의 기술적 측면과 생산측면을 강조하면서 리더의 공식권한을 많이 활용하고, 치밀하게 감독하는 리더를 말하며, 종업원 중심적 리더는 종업원에 대한 인간적 관심과 그들의 개성을 중시하며, 개개인의 욕구에 특별한 관심을 가지며, 권한을 위임하고 지원적 업무환경을

조성하는 리더이다. Likert에 따르면 전자는 성과가 낮은 부문에서 자주 발견된다고 하였다.

그러나 연구결과를 종합해 보면 Michigan대학의 연구팀이 예견했던 것과는 달리 종업원 중심적 리더십이 직무 중심적 리더십에 비해 일관되게 성과가 높게 나타나지는 않았다. 예컨대 철도선로작업반을 대상으로 한 연구에서는 직무 중심적 리더십이 효과적이었고, 보험회사를 대상으로 한 연구에서는 직무 중심적 리더십이 성과에 역효과를 나타내었다. 그러나 이후 연구결과를 종합하면 양자간의 우열은 못 가렸지만 성과와 긍정적 관계가 있음이 입증되고 있다. 특히 직무 중심적 리더십은 단기 성과와 종업원 중심적 리더십은 장기성과와 관련성이 많이 입증되고 있다. 한편 구성원의 만족과 관련해서는 일관되게 종업원 중심적 리더십이 우위를 점하고 있다.

리더십 행위이론의 일차원 모형을 유심히 보면, Iowa대학의 권위형 리더십과 Michigan대학의 직무 중심적 리더십, 민주형 리더십과 종업원 중심적 리더십이 서로 유사한 개념임을 알 수 있다. 따라서 일차원 모형에서 개발된 리더십은 과업목표달성을 중시하는 형(과업지향형)과 구성원과의 인간관계를 중시하는 형(관계지향형)으로 양분된다.

2) 다차원 모형

리더십 다차원 모형은 일차원 모형에서 제시된 두 가지 리더십 유형을 조합하여 다차원의 리더십 유형을 개발하고, 이들 리더십 유형과 리더십 유효성 간의 관계를 규명하는 것이다. 다차원 모형의 대표적인 이론은 Ohio대학의 연구와 Blake & Mouton의 연구 그리고 일본의 Misumi 교수의 연구가 대표적이다.

(1) Ohio 대학의 연구

Ohio 주립대학의 경영연구소는 Michigan대학보다 2년 앞선 1945년부터 Stogdill의 연구에 기초하여 효과적인 리더십 유형을 결정하기 위한 연구를 시작하였다. 그들은 "리더들이 집단이나 조직을 지도할 때 어떻게 행동하는가"를 분석하기 위해 리더행동기술 설문지(LBDQ: Leader Behavior Description Questionnaire)를 개발하여 하위자들에게 지각된 리더행동을 측정하였다. 그 결과 구조주도(initiating structure)와 배려(consideration)로 대표되는 두 가지 리더십스타일이 개발되었다.

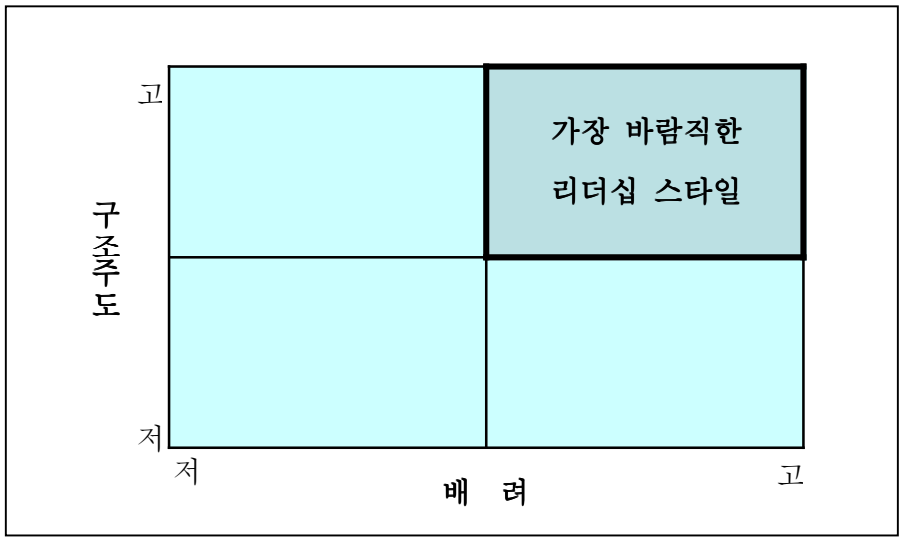
구조주도란 리더가 종업원의 업무수행에 기획, 조직, 지시 그리고 통제하기 위해 행동하는 정보이며, 배려란 리더와 종업원간의 관계에 있어서 신뢰, 우정, 지원 그리고 관심을 드러내기 위해 의사전달을 하는 정보를 말한다. 따라서 구조주도형 리더십은 Michigan대학의 직무 중심적 리더십과 유사한 개념이고, 배려형 리더십이란 종업원 중심적 리더십과 유사하다.

Ohio 주립대학의 리더십 연구의 특징은 이 두 가지 리더 행동을 단일한 연속체의 두 점으로 보지 않고 두 개의 독립된 별개의 연속체로 보았다. 즉 리더가 두 가지 리더 행동을 동시에 보여줄 수 있다는 것이다. 이를 도식화하면 <그림 2-1>와 같은 네 가지 리더십 유형이 도출된다.

1950년대와 1960년대에 많은 연구자들이 "리더의 행동이 구성원의 만족과 성과에 미치는 정적 영향을 극대화하기 위해 어떻게 이 두 가지 리더십 유형을 조화시킬 것인가"에 관심을 가지고 연구를 진행하였다. 그러나 아직까지 네 가지 유형 중 가장 효과적인 리더십 유형에 대한 명확한 답은 없다. 대체로 (高)배려형 리더의 종업원들이 전직과 결근율이 낮았으며, (高)구조주도형 리더는 종업원의 성과를 증진시키는 것으로 나타났으나 지속적으로

지지할 만한 연구결과를 도출하지 못하고 있다. 다만 이상적인 리더십 유형으로 '(高)배려-(高)구조주도형'을 제안하고 있을 뿐이다. 그간의 구조-배려의 연구성과를 분석한 Stogdill(1974)의 연구결과가 이를 뒷받침하고 있는데, 그에 따르면 54가지 정적 관계를 지적하면서 배려와 구조주도는 생산성과 만족에 상호 영향을 미치고, 가장 효과적인 리더는 이 두 가지 척도에서 높은 점수를 받는 경향이 있다고 하였다.

<그림 2-1> 구조주도, 배려와 효과적 리더십



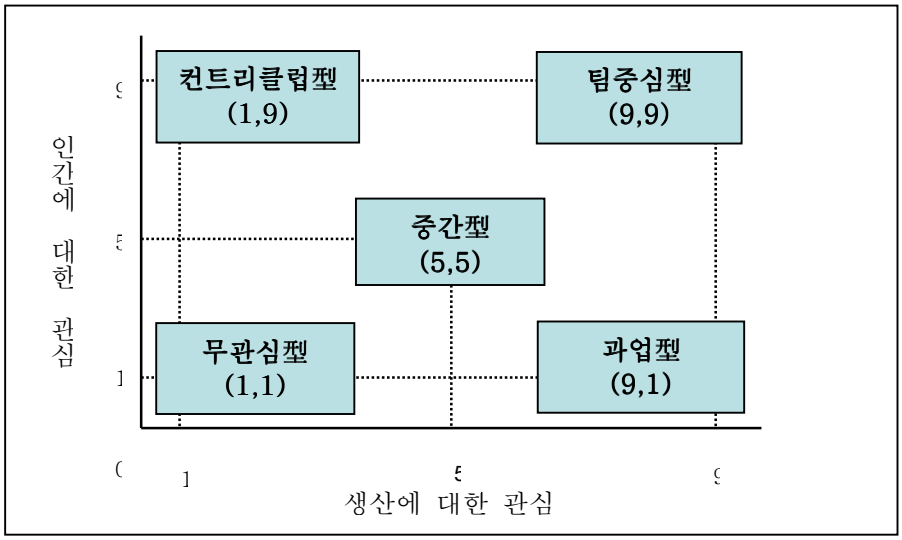
출처: 백기복 (2005), 리더십리뷰, 창민사, p. 87.

(2) Blake & Mouton의 연구

관리격자(Managerial grid)라고 불리는 Blake & Mouton(1964)의 리더십 모형은 Ohio대학의 연구모델을 기초로 하여 리더의 행동유형을 더욱 구체화하고 효과적인 리더십 행동을 배양하기 위해 개발한 이론이다. 이 이론은 1964년 처음 개발된 이후 여러 차례에 걸쳐 다듬어지고 개정되었다(Blake

& McCanse, 1991 ; Blake & Mouton, 1964, 1978, 1985). 관리격자 모형은 후에 리더십 그리드(Leadership grid)로 명칭이 바뀌었지만, <그림 2-2>과 같이 수평축에 생산에 대한 관심(concern for production)과 수직축에 인간에 대한 관심(concern for people)의 두 영역으로 나누고 이를 격자로 계량화하여 리더의 행동유형을 크게 다섯 가지로 분류하고 있다.

<그림 2-2> 관리격자 이론



출처: 백기복 (2005), 리더십리뷰, 창민사, p. 88

인간에 대한 관심은 리더가 목표달성을 위해 노력하고 있는 종업원을 위해 얼마나 마음 쓰고 배려하는가를 가리키며, 여기에는 조직을 위한 헌신과 신뢰의 구축, 종업원들의 개인적 가치의 실현, 좋은 작업환경의 제공, 공정한 임금구조의 유지, 좋은 사회적 관계의 촉진 등과 같은 행동을 포함한다. 업적에 대한 관심은 리더가 조직의 과업목표달성을 위해 어떻게 노력하는가를 가리키며, 여기에는 정책결정, 신제품개발, 생산과정상의 문제해결, 작업분담, 판매량 등과 관련된 행동을 포함한다.

무관심형(1,1)은 업적과 인간의 양면에 최저의 관심도를 나타내는 리더형으로 리더는 업무에 대한 지시만 하고 방치하며, 어려운 문제가 발생하면 피해 버린다.

컨츄리클럽형(1,9)은 업적보다 인간만을 중시하는 리더형으로 부하의 욕구나 동기를 충족시키면 그들이 스스로 알아서 일을 수행할 것이라는 전제에서 행해지는 리더십 유형이다.

과업형(9,1)은 업적에 대한 관심만 보이는 리더형으로 이 경우 상사는 혼자서 의사결정을 하며, 관리의 초점도 생산성 제고에만 맞추므로 부하는 하나의 수단으로 취급한다.

중도형(5,5)은 업적과 인간에 대해 중간 정도의 관심을 보이는 형으로 부하들의 요구에 의해 합리적으로 목표를 설정하고, 원만한 방법으로 업무를 수행시킨다. 이러한 리더는 절충에 신경을 쓰는데, 이것은 리더가 자신의 특성이나 주관을 뚜렷하게 부각시키지 못하여 부하들에게 우유부단한 리더십으로 비쳐질 수 있다.

팀중심형(9,9)은 업적과 인간의 양면에 높은 관심을 보이는 형으로 리더는 조직의 공동목표 및 상호의존 관계를 강조하고, 상호 신뢰적이며 존경적인 관계와 구성원의 몰입을 통해 과업목표를 달성하는 형이다.

관리격자 모형은 궁극적으로 가장 이상적인 리더형으로 팀중심형을 지향한다. 그러나 이러한 유형이 항상 효과적인지에 대해 많은 의문을 제기한다. 예를 들어 조직이 심각한 위기에 처해질 경우 리더는 민주적이기보다 독재적으로 행동하는 것이 효과적일 수 있기 때문이다.

이러한 의문을 해소하고자 Blake & McCanse(1991)는 관리격자 모형을 수정하여 두 가지 형태를 제시하고 있다.

첫째, 온정주의 리더(Paternalism)로 컨츄리클럽형과 과업형 양쪽 모두를 결합한 리더형으로 이는 9+9로 표시되며, 관리격자 모형의 팀중심형과 비교

해 볼 때 부하의 충성심과 복종에 대해서는 과감한 보상을, 부하의 불복종에 대해서는 과감한 처벌을 가한다. 이 같은 리더는 행동은 우아하게 하지만 목표달성을 위해서는 그렇게 행동하지 않는다. 온정주의 리더는 사람들을 마치 과업과 분리되어 있는 것처럼 다룬다.

둘째, 기회주의적 리더(opportunism)는 관리격자 모형의 다섯 가지 유형을 조합하여 리더십을 발휘하는 리더를 말한다. 즉 리더 행동은 고정적인 것이 아니라 리더는 상황에 따라 적절한 유형을 선택하고, 실제 직무상황에 가장 효과적인 행동을 취한다. 이때 리더십 유형의 선택기준은 조직의 이익보다 리더의 이익을 최대화하는 것이다.

요약하면, 관리격자 모형은 실무적 리더십 모델의 한 표본이며, 실제로 Blake & Mouton은 Leadership grid 훈련을 거친 조직에서 보다 협동적인 작업관계를 가질 수 있게끔 종업원의 행위가 변화하고 생산성도 증가한다고 주장하고 있다.

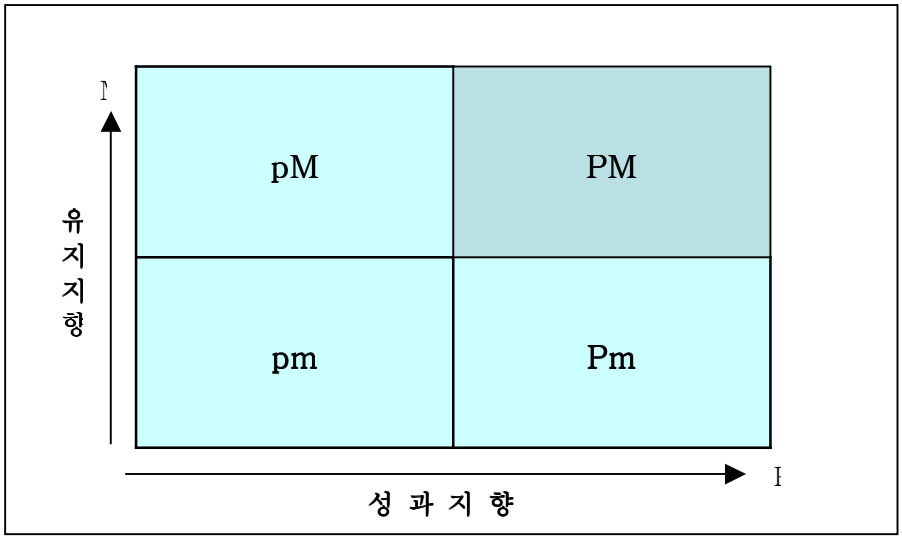
(3) Misumi의 연구

구조주도와 배려는 일본으로 전해지면서 일본학자들에 의해 각색되어 '성과지향'(Performance Orientation)과 '유지지향'(Maintenance Orientation) 등으로 불리게 된다. Misumi는 X축에 성과지향, Y축에 유지지향을 두고, 2×2 쌍에서 네 가지 스타일을 도출하였는데, P-M 대문자는 그러한 행동에 치중한다는 것을 의미하고, p-m 소문자는 치중하지 않는다는 것을 의미한다. 따라서 PM형은 성과와 유지 두 행동을 동시에 추구하는 스타일이고, 반대로 pm형은 성과와 유지 두 행동 모두 소홀히 하는 리더의 스타일이다. 또한 Pm형은 성과에 치중하는 스타일이며, 반대로 pM형은 유지를 지향하는 리더의 스타일이 된다.

Misumi는 그의 연구결과를 발표하면서 자신이 주장했던 PM형 리더가 집단사기(morale)와 성과측면에서 가장 우수하다는 결론을 내린다.

리더십의 행위이론이 갖는 가장 큰 취약점은 이들 리더의 스타일이 어느 상황에서나 효과적으로 적용될 수 있다는 보편론적 입장을 취하고 있다는 점이다. 이러한 한계를 극복하고자 많은 학자들이 노력한 결과, 1960년대 후반부터 리더십의 상황이론의 시대가 열리게 된다.

<그림 2-3> PM 리더십 이론



출처: 백기복 (2005), 리더십리뷰, 창민사, p. 89

3) 행위이론의 장단점

이상의 리더십 행위이론의 연구결과들은 어떠한 측면에서는 리더십 발전에 기여한 반면 다른 측면에서는 비판을 받고 있다. 먼저 리더십 행위이론의 기여도를 보면 다음과 같다.

첫째, 리더십 행위이론은 추상적인 리더의 특성에 얽매이지 않고 리더십 연구의 범위를 관찰 가능한 행동으로 넓혀 여러 다양한 상황에서 리더의 행동을 연구하는 방향으로 확대시켰다.

둘째, 리더십 특성이론과는 달리 리더는 훈련되어진다는 전제에서 리더십 훈련에 대한 실무적 지침을 제공해 주고 있다. 과업지향 행동 및 관계지향 행동과 관련된 광범위한 측정의 틀을 제공하여 그 같은 행동의 구성요소를 설명해 줌으로써 리더십 훈련에 필요한 툴(tool)을 제공해 주고 있다.

셋째, 리더십의 복잡성을 이해하는 데 필요한 광범위한 개념적 지침을 제공해 주고 있다. 즉 자신의 행동을 과업지향과 관계지향 차원에서 살펴봄으로써 리더는 자신의 유형을 어떻게 개선하고 변화시켜야 하는가에 대한 지침을 제공해 주고 있다.

이러한 기여에도 불구하고 리더십 행위이론은 몇 가지 측면에서 약점을 보이고 있다.

첫째, 리더십 행위이론은 리더십 유효성에 일관되게 관련되는 보편적인 리더행동을 찾아내고자 하는 것이다. 그러나 연구자들이 내걸었던 이러한 목표는 앞에서도 확인된 바와 같이 연구결과의 비일관성으로 인해 그 목적을 달성할 수 없었다. 즉 어느 상황에서나 효과적으로 적용될 수 있는 리더십을 찾아낼 수가 없었다. 이는 보편론의 취약성을 드러내고 그 결과 1960년대 후반 이후, 리더십 상황론의 시대가 열리는 계기를 마련하였다.

둘째, 리더의 행동과 하위자의 행동을 분리하여 기술하고 있다. 리더십은 리더와 하위자간의 상호작용을 통해서 발휘된다고 하면, 리더의 행동을 부하의 행동과 분리하여 기술될 때는 아마도 별로 의미가 없을 것이다. 리더의 행동은 부하의 행동의 결과로서, 혹은 부하의 행동을 조건으로 행동할 지 모르기 때문이다. 행위이론은 리더와 부하의 상호작용 과정, 상호 영향과정을

분석하지 않았다. 그렇기 때문에 행위이론은 업적이 나쁜 부하나 집단을 리더가 어떤 식으로 유능하게 하는지 리더의 영향 과정을 밝히지 않았다.

셋째, 리더십 행위이론은 리더의 행동과 하위자의 성과와 만족간의 직접적 관계에 치우친 경향이 있다. 즉 리더 행동의 하위자의 어떤 요인을 매개로 성과와 만족에 영향을 미치는지를 밝히지 못하였다. 이는 리더의 행동이 성과로 이어지는 과정을 밝히지 못하는 우를 범하게 된다. 즉 리더가 하위자의 역량을 개발시킨다든가, 기술을 변화시킨다든가, 열정과 흥분 등을 유도하여 장기간에 걸쳐 성과에 미치는 영향에 대해서는 충분히 연구하지 못하였다.

제 2 절 조직성과에 대한 이론적 고찰

1. 조직성과 정의

전통 조직이론에서 현대 조직이론에 이르기까지 조직연구의 궁극적인 관심은 조직성과 또는 조직효과성(organizational effectiveness)을 극대화하고자 하는데 있다. 따라서 조직성과에 관한 연구가 조직이론에서 가장 중심적 과제가 되어 왔으나, 최근까지도 조직성과에 대한 정의는 여러 가지 이론적 관점의 다양성으로 인해 통일된 모습을 보여주지 못하고 있다. 학자들에 따라 개념상의 차이가 많이 발생하고 있어 본 연구에서는 여러 학자들의 견해를 고찰해 봄으로써 조직성과의 이론적 정의를 파악하고자 한다.

Seashore & Yuchtman(1967)은 "희소하고 귀중한 자원을 획득하기 위하여 환경을 개척하는 조직체의 능력"이라고 정의하였으며, Pennings(1982)는 "조직체와 환경과의 적합성"으로 조직성과의 개념을 강조하였다. 그리고 Hick & Gullet(1976)은 "효율적인 조직은 조직을 능가하는 힘을 가지는 것에 만족해하는 조직"이라고 기술하였다. 또한, Georgopolous & Tannenbaum(1975)은 "조직성과는 사회의 한 시스템으로서의 조직이 그 수단과 자원을 오용함이 없이 조직구성원에 대한 부당한 강압을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것"이라고 주장하였다. 이러한 조직성과에 대한 학자들의 견해는 세 가지 기준을 함축하고 있는데, 조직의 생산성, 조직의 내적인 변화나 외부환경의 변화에 적절히 대응하는 적응성, 마지막으로 조직 구성원과 집단간의 긴장·갈등을 최소화 하는 것 등이다. Pfeffer(1981)는 조직의 성과를 실질적 성과와 상징적 성과로 구분하고 이 행위에 영향을 주는 요소를 외부적 요인과 관리적 요인으로 나누어서 서로의 관련성을 <표 2-

3>에서와 같이 설명하고 있다.

<표 2-3> 조직성과와 요인과의 관계

구 분	실질적 성과 (자원배분, 의사결정, 만족)	상징적 성과 (태도, 감정, 가치관)
외부적 요인	성과가 큼	성과가 적음
관리적 요인	성과가 적음	성과가 큼

출처: Pfeffer, J, (1981), "*Management as Symbolic Action : the Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*" Research in Organizational Behavior, vol 3 (JAI Press), p7

이외에도 Schein(1985)은 "조직성과란 그 조직이 실행하고 있는 특정한 기능과는 관계없이 그 조직이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력"이라고 주장하고 있으며, Price(1986)는 "조직성과를 목표달성도"라고 정의한다. 그는 여기에서 목표란 조직의 현재의 활동범위를 통해서 추구하는 목표를 의미하며 조직이 현재 실행하려 하고 있는 것이라고 하였다.

이상과 같은 조직성과에 관한 연구를 살펴보면, 조직의 목표달성 정도로 보는 주장, 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위해 환경을 개척해 나가는 조직의 상대적 혹은 절대적 능력으로 판단하는 주장, 조직 구성원들에게 그들의 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 그들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직능력의 함수로 보는 주장, 그리고 조직의 수익성, 구성원의 욕구를 충족시켜 주는 범위를 넘어서 사회에 대한 기여도까지 고려해야 한다는 주장 등으로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 여러 학자들의 주장들을 종합하여 조직성과를 '조직 자체의 내적인 변화와 외부환경의 변화에 적절히 대응하여, 현재 조직이 추구하고 있는 목표를 달성하는 것, 즉 목표달성 정도' 라고 정의하고자 한다.

2. 조직성과의 결정요인

조직성과의 측정에 관한 연구도 학자에 따라 다양한 이론과 측정기준 및 측정방법을 주장하고 있어 통일된 형태를 보여주지 못하고 있다.

Campbell(1977)은 1973년까지의 조직성과 연구들에 대한 문헌조사를 통해 조직성과 결정요인을 심리적 지표, 경제적 지표, 그리고 관리적 지표로 구분하여 제시하였다. 제시된 변수들은 <표 2-4>과 같다.

<표 2-4> 조직성과 결정요인

유효성 ㅈ표	주 요 내 용
심리적 지표	직무만족도, 동기부여, 갈등과 응집력, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직 구성원의 동조성, 조직목표의 내면화
경제적 지표	전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해 관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도
관리적 지표	사고의 빈도, 결근률, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범 일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 조직구성원의 의사결정참가, 훈련과 개발의 강조, 신속성, 안정성

출처 : Campbell, J. P. (1977), "*On then Nature of Organizational Effectiveness*" In Goodman, P. S. & Penning, J. M. "*New Perspective on Organizational Effectiveness*" San Francisco : Jossy-Bass, p. 19.

Dalton(1980)은 조직성과의 결정요인을 심리적 성과와 경제적 성과로 구분하였으며, 기존의 연구자들이 일반적으로 경제적 성과지표보다는 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여 왔으며, 인적자원관리와 조직성과 간의 관계측면에서는 주로 심리적 지표와 경제적 지표가 사용되었다고 주장하였다.

조직성과 결정요인에 대해 다른 접근방법으로 조직성과의 측정지표를 연구하는 학자들도 있다. 이들은 조직성과 결정요인을 시스템적 접근방법으로 찾으려고 노력하고 있는데, 이러한 시스템 접근법은 타당성을 중시하는 규범적인 연구방법과 목표에 초점을 두는 기술적인 연구방법으로 구분할 수 있다.

먼저 규범적 연구에서의 학자들의 주장을 살펴보면, Georgopolous & Tannenbaum(1975)은 질적, 양적 측면에서 조직목표의 달성 정도, 내외적 환경변화에 대처하는 능력, 조직의 자원(인적자원과 물적자원)의 보존과 획득으로 조직성과의 측정지표를 설정하였고, Friedlander & Pickle(1998)은 수익성, 종업원의 직무만족도, 사회적 가치 등을 조직성과의 측정지표로 주장하고 있다. Mott(1972)는 생산성, 적응성, 유연성 등을 내세우고 있으며, Child(1974)는 수익성, 조직의 성장성, 환경, 규범, 기술의 정도를 조직성과의 측정지표로 주장하고 있다.

다음으로 기술적 연구방법에서의 학자들의 주장을 살펴보면, 조직성과의 평가를 위한 요인으로 Weifzel & Mahoney(1971)는 생산성을 제시하고 있고, Webb(1974)은 조직 구성원간의 긍정적인 작업관계성을 제시하고 있다. 그 후 Mahoney(1976)는 조직성과의 측정요인으로 단일 기준을 설정하는 것은 용이하지 않다고 주장하면서 일반적으로 효율적인 직무에 대한 성과, 상호협조, 인사관리의 유용화, 계획적인 성과지향 등으로 측정이 가능하다고 하였고, Jackofsky(1984)는 조직성과 기준으로 생산성, 적합성, 구성원의 사기, 적응성 등을 주장하였다.

본 연구에서는 조직성과 측정기준으로 Campbell(1977)에 의하여 제시된 세 가지 측정지표 중에서 Dalton(1980)의 연구에서 사용된 심리적 지표, 경제적 지표를 활용하고자 한다. 그리고 심리적 지표 중에서는 부하직원의 직무만족을, 경제적 지표 중에서는 현장조직의 경영성과를 측정기준으로 활용하고자 한다. 단일의 방법만으로는 유효성을 측정하는 것이 다소 무리가

따르며, 조직구성원의 직무만족은 조직성과에 대한 주관적 평가인 동시에 질적인 측면을 측정할 수 있고, 개인 차원의 평가결과를 도출할 수 있는 반면에, 현장조직의 경영성과는 객관적 평가인 동시에 양적인 측면을 측정할 수 있고, 조직 차원의 평가결과를 도출할 수 있으므로 조직성과 측정의 유효성을 높이는 데 바람직하다고 판단되었기 때문이다.

1) 부하직원 직무만족

부하직원의 직무만족 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 조직구성원이 자기의 직무에 어떻게 만족하느냐에 따라 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고, 부정적일 수도 있다. 직무만족에 대한 최초의 연구는 Hoppock(1935)에 의해 이루어졌는데, 그는 업무수행자의 직무수준과 직무만족 사이의 관계는 정(正)의 관계가 있음을 검증하였다.

이론적으로 직무만족의 개념에 대해서는 연구자들마다 많은 이견이 존재하며 구체적으로 합의된 사항은 없다. 보통 만족은 선택된 대체 안에 관하여 어느 정도 일치하고 있는지에 대한 평가라고 볼 수 있는데, 이는 결정 및 선택자의 신념과 관련을 맺고 있음을 암시하고 있다. 이러한 기초 개념을 토대로 하여 직무만족에 대한 정의를 분석하면 다음과 같다.

McCormick(1974)은 “직무를 통해서 얻거나 또는 경험하는 욕구만족 차원의 함수를 직무만족”이라고 정의하고 있다. 즉, 자아충족의 감정과 성취감이 만족의 수준과 정도를 결정하고 있다고 전제한다면, 이는 조직구성원이 직무를 통해서 취하는 특정 태도이면서 동시에 직무에 대한 감정적 반응이라고 해석할 수 있다. 따라서 직무만족을 “개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 총화 내지 균형상태에서 좌우되는 태도”라고 정의하고 있는 Smith(1955)의 이론적 견해와 유사성을 보이고 있다. 한편 Beatty(1981)

는 Loke의 정의를 인용하여 “직무만족은 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정적 상태”라고 정의하고 있다.

국내 학자들의 견해를 살펴보면, 유병조(1982)는 “직무만족을 조직구성원이 업무와 관련하여 경험하는 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태로서 행동이나 활동이 아닌 상태”라고 정의하고 있다. 신유근(1992)은 “직무만족이란 조직구성원이 직무와 관련하여 자신의 태도와 신념, 가치, 욕구 등의 차원에 따라 경험적으로 갖게 되는 정서적 상태이고, 이는 행동이나 활동이 아닌 상태로 이해되며, 태도, 신념, 가치, 욕구 등과 밀접한 관계를 맺고 이러한 요소들이 충족되는 정도는 직무욕구에 많은 영향을 미친다”고 한다.

따라서 이상과 같은 견해들을 종합해 보면, 조직행동 측면에서 살펴 본 직무만족은 ‘개인의 태도와 가치, 신념과 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련되어 갖게 되는 감정적 상태’라고 집약적으로 정의할 수 있다. 즉 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며, 직무 또는 직무수행 결과로 충족 되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로서 인간의 건강, 안정, 귀속, 존경, 성장 등 제반 욕구 차원에서 설명되어진다. 이는 한 종업원이 자신의 직무에서 바라고 있는 것을 직무수행 과정에서 실제로 얻는 보상을 반영하는 것이라고 할 수 있을 것이다.

이러한 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 조사자의 주관, 지역, 시기, 대상 등에 따라 다양하게 분류되고 있다. 직무만족의 요인에 대한 여러 선행연구자들의 이론을 나누어 살펴보면 <표 2-5>와 같다. 일반적인 직무만족 요인들에 대한 연구들을 정리하면, 개인의 특성과 직무의 특성으로 구분할 수 있는데, 욕구, 가치, 개성 등의 개인적 특성보다는 직무자체, 임금, 승진, 감독, 동료와의 관계 등의 직무적 특성을 직무만족 요인으로 대부분 지적하고 있는 상황이다.

<표 2-5> 직무만족 영향요인

연구자	영 향 요 인
Ginzberg	① 경제적 보수와 명성 ② 특별한 활동과 목표달성에서 얻는 기쁨의 본질적 만족 ③ 사회적, 환경적, 부수적 만족
March & Simon	① 자신의 이미지에 대한 직무의 적합성 ② 직무관계의 예측능력 ③ 직무와 다른 역할과의 조화
Herzberg	동기요인 : ① 성취감 ② 인정 ③ 직무자체 ④ 책임 ⑤ 성장 위생요인 : ① 회사정책과 관리 ② 감독 ③ 근무조건 ④ 대인관계 ⑤ 임금 ⑥ 직위 ⑦ 직무안정
Friedlander	① 사회적□기술적 환경 ② 본질적 작업측면 ③ 발전을 통한 인정
Myers	① 성취감 ② 책임 ③ 성과 ④ 승진 ⑤ 작업의 즐거움 ⑥ 인정감
Vroom	① 감독 ② 작업집단 ③ 직무내용 ④ 임금 ⑤ 승진기회 ⑥ 작업시간
Wernimont	내재적 요소 : ① 인정 ② 성취 ③ 작업 그 자체 ④ 발전 ⑤ 책임 외재적 요소 : ① 봉급 ② 회사정책 ③ 기술적 적합성 ④ 대인관계 ⑤ 작업조건
Fournet	① 조직과 관리 ② 직속상사의 감독 ③ 사회적 환경 ④ 커뮤니케이션 ⑤ 안정성 ⑥ 단조성 ⑦ 임금 ⑧ 연령 ⑨ 교육과 지능 ⑩ 작업수준
Alderfer	① 임금 ② 부가합계 ③ 직근상사에 의한 존중 ④ 동료에 의한 존중 ⑤ 성취
Hackman	① 기술의 다양성 ② 과업의 주체성 ③ 과업의 존중성 ④ 피드백 ⑤ 성취
Poter & Steers	조직전체요인 : ① 임금 ② 승진기회 ③ 회사정책과 절차 ④ 조직구조 작업환경요인 : ① 감독유형 ② 참여적 의사결정 ③ 동료와의 관계 ④ 작업조건 직무내용요인 : ① 직무범위 ② 역할모호성 ③ 역할갈등 ④ 잠재능력 개인특성요인 : ① 연령 ② 근속 ③ 퍼스낼리티
Wexley & Yuld	당연히 존재하는 조건의 지각 : ① 욕구, 가치, 개성특징 ② 현재 사회 비교관계 집단의 영향, 직무경험 실제작업조건의 지각 : ① 보상 ② 감독 ③ 업무자체 ④ 동료 ⑤ 안전 ⑥ 승진
미네소타대 학연구소	① 능력활용 ② 독창성 ③ 도덕성 ④ 독자성 ⑤ 다양성 ⑥ 권위 ⑦ 책임감 ⑧ 회사정책 ⑨ 사회적 지위 ⑩ 상사와 부하와의 관계 ⑪ 안정성 ⑫ 임금 ⑬ 작업조건 ⑭ 승진 ⑮ 상사의 지식능력 (16) 동료관계 (17) 직무수행능력 (18) 인정 (19) 성취감 (20) 활동성
Locke	① 작업 ② 임금 ③ 승진 ④ 인정 ⑤ 부가급부 ⑥ 작업조건 ⑦ 감독 ⑧ 동료 ⑨ 회사의 경영방침
Jurgenson	① 발전 ② 부가급부 ③ 회사에 대한 만족도 ④ 동료 ⑤ 작업조건 ⑥ 임금 ⑦ 안정도 ⑧ 감독 ⑨ 작업유형 ⑩ 작업조건
Smith & Steers	① 작업 그 자체 ② 급여 ③ 승진기회 ④ 감독 ⑤ 동료

출처 : 장희정 (2002), 여행사 종사원의 직무만족과 이직의사에 관한 연구, 신라대학교 대학원 석사학위논문, p. 3.

본 연구에서는 직무만족의 요인으로 Smith & Steers(1969)에 의해 개발되어 보고된 JDI(Job Descriptive Index)척도 5개 요인(작업 그 자체, 급여, 승진기회, 상사, 동료) 중에서 비교적 영향력이 미비하다고 판단되는 승진기회와 동료관계 영향요인을 제거하고, 교육기회와 업무량 요인을 포함한 5개의 요인을 직무만족의 결정요인으로 설정하고자 한다.

2) 현장조직 경영성과

앞에서 설명한 바와 같이 본 연구에서는 조직성과를 측정하기 위해 심리적인 지표인 직무만족과 함께 경제적 지표인 경영성과를 활용하고자 한다. 현장조직 경영성과는 일종의 재무적 평가로 가급적 개인적 가치나 감정이 반영되지 않은 객관적이고 정량적인 수치를 이용한다는 장점은 있지만, 수많은 다른 외적 요인들에 의하여 영향을 받을 수 있기 때문에 과연 얼마나 내적 타당성(internal validity)을 확보할 수 있는가에 대한 의문이 들 수 있다. 하지만 평가의 공정성과 객관성을 최대한 확보하려는 노력이 있다면, 직무만족과 함께 조직성과의 유효성을 측정하는 기준으로서 가장 바람직한 평가지표가 될 수 있다고 판단된다.

현장조직 경영성과는 E&C산업이나 IT, 컨설팅 산업 등과 같이 Project Base로 사업이 운영되는 조직에서 적용되는 평가방법이다. 각 현장의 프로젝트에 대한 체계적인 관리는 회사 전체의 경영성과에 매우 중대한 영향을 미치는 요소이기 때문이다. 연구표본인 'P'건설회사의 현장조직 경영성과는 프로젝트의 사업목표를 달성하기 위한 정량적인 지표로써, 평가요소 및 비중의 차이가 있겠지만 대부분의 건설회사에서 활용하고 있는 성과측정방법이다. 현재 'P'건설회사는 진행중인 프로젝트에 대한 평가와 준공 프로젝트에 대한 평가를 실시하고 있으며, 성과가 우수한 프로젝트에 대해서는 전자의

경우에는 그 구성원에게 포상과 인사가점을, 후자의 경우에는 그 성과에 상응하는 인센티브를 부여하고 있다.

진행 프로젝트에 대한 평가항목은 매출총이익율 개선율, 매출달성률 및 적중률, 자금수지 차이, 품질안전환경 점검지수, 원가절감율, 수행여건 및 기여도 등 6가지 항목으로 현장조직 경영성과를 총체적으로 또한 정량적으로 파악할 수 있도록 되어 있다. 경영성과의 총점은 100점 만점으로 되어 있고, 각 평가항목별 평가기준 및 배점은 <표 2-6>에서 정하는 바에 의하도록 되어 있다.

준공 프로젝트는 2004년도까지는 수행여건을 종합 고려하여 준공 완료시점에서 포상을 실시하였으나, 2005년부터는 당초 목표대비 성과(매출총이익 개선율)를 평가하여 그에 상응하는 보상을 주는 준공 인센티브 제도로 전환하였다. 인센티브 지급규모 및 방법은 매출총이익 개선금액의 5%를 해당 프로젝트에 배분하고, 배분된 금액은 해당 프로젝트 참여자 전원에게 개인 기여도에 비례하여 지급된다. 정규직원뿐만 아니라 계약직원도 지급대상에 포함되며, 개선금액의 5%는 제도 안정화 이후에는 단계적으로 확대할 계획이다. 참고로 'P'건설회사는 이런 평가측정을 통해 매년 연말에 프로젝트에 대한 사업성과 결과를 도출하고, 평가내용에 대한 사업본부 실사를 통해 엄격한 검증절차를 한 차례 더 거친 다음, 최종적으로 인사위원회에서 종합 심의한다.

본 연구에 있어서 실증연구의 정확성을 확보하기 위해서는 설문 작성시점(2005년11월)에서의 현장조직 경영성과 결과를 활용해야 하지만, 아직까지 연구표본인 'P'건설회사의 2005년도 진행 프로젝트 최종 평가결과가 확정되지 않은 상태(2006년 1월초 확정)이므로 담당직원의 협조를 얻어 2005년 11월말 시점까지 수집된 데이터를 분석하여 작성된 프로젝트 평가결과를 잠정적으로 활용하였다.

<표 2-6> 현장조직 경영성과 평가기준

구 분		평 가 기 준	비 점
사업본부 정량평가	매출총이익율 개선율	전년도(본실행)대비 당해년도 완료예정원가	25
	매출달성률 및 적중률	예산대비 매출실적	20
	자금수지 차이	자금수지 누계실적	20
	품질안전환경 점검지수	상하반기 품질안전환경점검결과 평균	15
	원가 절감율	실행예산대비 원가절감 실적	5
	수행여건 및 기여도	기술난이도, 수행여건, 본부기여도	15
	합 계		100
프로젝트 실사		사업본부별 프로젝트 평가내용 실사	
인사위원회 심의		프로젝트 종합심의 및 수상대상 선정	

출처 : 'P'건설회사 2005년 진행 프로젝트 평가기준 시행공문

3. 리더십과 조직성과

최근의 조직들은 매우 복잡하고 합리적이며 고도의 전문화를 요구하고 있으므로 리더의 효과적인 리더십 발휘는 매우 중요한 이슈로 부각되고 있다. 왜냐하면, 효과적인 리더십의 발휘는 개인의 성장과 발전을 위한 기회를 제공하여 주는 한편, 부하들 사이에서 협조적인 목표달성을 조장할 수 있기 때문이며, 훌륭한 리더십은 집단과 조직의 성공을 가져오고, 그렇지 못한 리더십은 실패를 가져오기 때문이다(Fiedler, 1967).

리더십을 통해 궁극적으로 달성하고자 하는 것은 조직성과라고 할 수 있다. 그런데, 조직 내에서 리더십의 효과는 개인, 집단, 조직 등 다양한 차원에서 나타날 수 있다. 따라서 리더십 효과에 대한 여러 가지 정의들 사이의 한 가지 중요하고 분명한 차이는 효과의 기준으로 선택된 결과나 성과의 유형이

다. 이 결과에는 집단성과, 집단목표의 달성, 집단생존, 집단성장, 집단준비, 위기에 대처하는 집단의 역량, 집단의 리더에 대한 부하들의 만족, 집단목표에 대한 부하들의 참여, 집단 구성원들의 심리적 만족과 개인적 발전 및 집단에서의 리더의 신분과 직위의 유지 같은 것들이 있다(Yulk, 1981).

가장 보편적으로 사용되는 리더 유효성의 척도는 그 리더가 이끄는 집단이 얼마나 성공적으로 과업을 수행했으며 목표를 달성했는가의 정도이다. 이와는 달리, 리더가 그의 책임과 임무를 수행하는 데서 이룩된 집단의 성공에 대한 평가 등 조직성과에 대한 주관적 평가가 이용되기도 한다. 이러한 평가들은 통상 리더의 상관, 동료 또는 부하에 의해 이루어지게 된다.

부하들의 리더에 대한 태도가 리더 유효성의 또 다른 지표가 될 수 있다. 리더가 그 부하들의 욕구와 기대를 얼마나 잘 충족시켜 주고, 따라서 부하들이 리더의 요구에 적극적으로 참여하여 조직성과를 높이는데 공헌하는가 하는 것이 주요 연구과제로 부각되고 있다. 즉, 리더의 응집력, 구성원간의 협동, 구성원들의 동기유발, 문제해결, 의사결정, 구성원들 사이의 갈등해결을 위해 리더가 주어진 역할을 충실히 수행함으로써 부하들의 근로생활의 질을 향상시키고, 부하들의 자신감 내지 심리적 성장에 공헌함으로써 부하들에게 신임을 받을 때, 부하들의 자발적인 충성을 일으켜 조직성과는 더욱 향상될 수 있을 것이다.

제 3 절 리더와 부하의 리더십 인식수준 차이

1. 리더십 인식수준 차이의 개념

리더-부하의 리더십 인식수준 차이란 '특정 리더십스타일에 대해 리더 자신이 지각하는 자신의 리더십 인식수준과 부하가 지각하는 리더의 리더십 인식수준 차이'를 말한다. 그 리더와 부하, 쌍방의 리더십 인식수준 차이가 작으면 작을수록 리더의 특정 리더십 유형에 대해 리더 자신과 구성원들이 동일한 수준(인식수준 자체가 높거나 낮은 것은 별개의 판단이지만)으로 지각하고 있다는 것을 의미한다.

본 연구에서 리더와 부하의 리더십 인식수준 차이에 따른 조직효과성과의 관련성을 보려고 하는 것은 쌍방연구의 필요성뿐만 아니라 리더의 자아인식의 필요성과 조직(기업)에서의 리더 육성의 중요성을 강조하기 위함이다.

James(1890)는 자아인식(self-perception)이란 "한 개인이 자기자신 및 주위환경에 대해 갖는 지각, 생각, 태도 등 자신의 성격이나 능력에 대한 지각을 비롯하여 가족, 친구에 이르기까지 자기자신과 관련하여 지각하는 모든 지각대상 전체를 말한다"고 하였다. 즉 자아인식은 자기관찰이나 자기평가로부터 기인된 개념일 뿐만 아니라 자신에 대한 타인의 지각을 이해하고 이를 자기평가에 반영시키는 능력에 관련된 개념으로도 볼 수 있다.

Atwater & Yammarino(1992)는 "일반적으로 자아인식이 강한 사람들은 자신의 태도나 행동을 외부의 기준이나 새로운 정보와 비교해 봄으로써 여기서 파악된 정보를 바탕으로 자신의 현재 상황을 정확히 인지하고 잘못된 태도나 행동의 개선을 추구한다"고 주장하고 있다. 예를 들어 조직 내에서 자아인식이 강한 리더는 자신의 능력이나 행동에 대한 부하들의 평가에 보

다 높은 관심과 적극적인 반응을 보이려 할 것이고, 만약 자신의 리더십에 대한 본인과 부하의 인식수준에 차이가 발생한 사실을 알게 되면 그 리더는 자신의 태도나 행동의 변화를 유발하여 결국 본인과 부하의 리더십 인식수준의 차이를 줄이기 위하여 노력할 것으로 기대할 수 있다. 이를 미루어 볼 때, 리더의 자아인식은 리더-부하간의 관계를 우호적으로 유지하는데 중요한 역할을 할 것으로 기대해 볼 수 있다.

한편 조직차원에서는 조직성과를 극대화하는 것이 목적이므로 리더 자신과 부하, 상사, 동료 등에 대한 리더십 다면평가를 적극적으로 실시하여 리더 자신에게 자아인식의 기회를 정기적으로 제공하고, 리더와 부하의 리더십 인식수준의 차이를 최소화하거나 일치시키는 방향으로 노력을 기우려야 한다. 그리고 필요에 따라서는 리더 자신이 변화를 인식하는 자신의 태도나 행동에 대해서 조직(기업)차원에서 변화관리를 공동으로 해줌으로써 조직성과 극대화에 기여할 수 있으며, 리더들의 자아인식을 고취시킬 수 있는 교육 프로그램 등을 통해 리더 역량의 육성과정으로 적극 활용해야 할 것이다.

2. 리더십 인식수준 차이의 효과

기존의 리더십에 대한 연구는 리더십의 효과성에 관한 연구와 리더십과 그 효과성을 매개하거나 조절하는 변수들에 관한 연구로 크게 구분할 수 있다. 그러나 이러한 연구들은 리더 아니면 부하의 관점, 일방으로부터 수행된 연구들이 대부분이었기 때문에 리더와 부하가 서로 상이하게 리더의 리더십을 인식하고 있을 경우에는 별개의 연구결과가 도출될 수도 있다는 연구결과의 한계를 문제점으로 지적 받고 있었다. 왜냐하면 리더십은 리더와 부하 사이의 쌍방적인 연구가 수행되어야 보다 객관적인 결과를 도출할 수 있기 때문

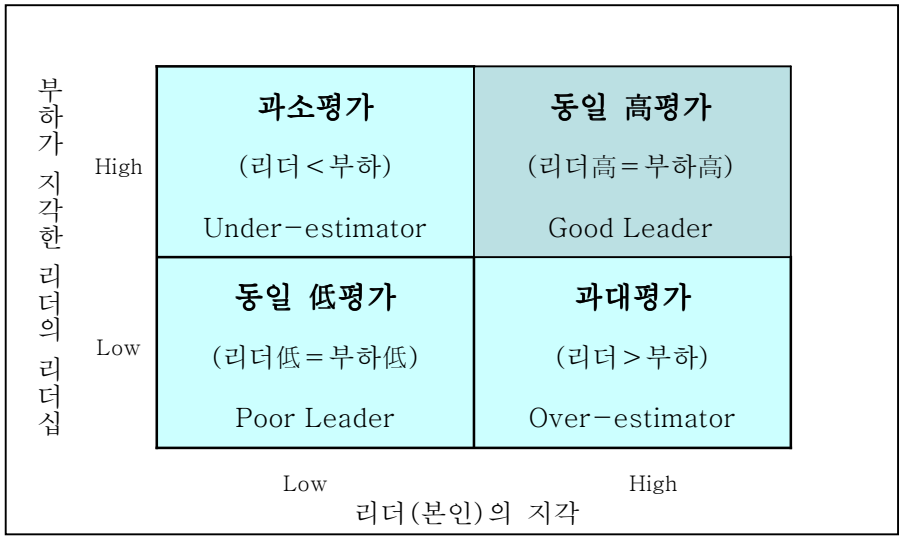
이다(Graen & Scandura, 1987).

그럼에도 불구하고 리더 자신과 부하의 리더십 인식수준의 차이에 따라 리더 유효성(부하의 리더신뢰, 충성도, 리더만족)이나 조직성과(직무만족, 동기부여, 조직성장, 목표달성)에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구는 활발하지 전개되지 못하였다. 최근에 들어와서 변혁적 리더십에 대해 이와 같은 일부 선행연구가 진행되고 있음을 연구자는 확인할 수 있었다. 변혁적 리더십에 대한 기존의 일부 연구들(Atwater, Ostroff, Yammarino & Fleenor, 1998 ; Atwater & Yammarino, 1992)에서는 리더에 대한 객관적인 평가와 개발이라는 목적을 위해 다양한 계층(상사, 동료, 부하)을 대상으로 리더의 변혁적 리더십을 평가하였다. 그 결과 리더의 자기평가와 상사 또는 부하의 평가가 모두 높은 경우에 가장 긍정적인 효과가 나타났고, 한편 상사나 부하에 비해 자신의 변혁적 리더십 행동을 높게 지각하는 리더는 가장 낮은 수준의 효과를 초래했었다. 즉 변혁적 리더십에 대한 리더와 부하의 지각 일치 수준에 따라 그 효과가 달라질 수 있음을 보여주고 있었다.

본 연구에서는 리더십에 대한 리더와 부하의 인식수준의 차이를 파악하기 위하여 Atwater & Yammarino(1997)와 Yammarino & Atwater(1997)의 연구에서 제시된 '자기-타인평가 일치 과정 모델'을 활용키로 하였다. 이들은 연구에서 변혁적 리더십에 대한 리더의 자기평가와 부하평가를 비교한 후 <그림 2-4>와 같이 4가지 유형의 지각 형태를 제시하였다.

'동일 高평가' 유형은 변혁적 리더십에 대한 리더 본인의 지각과 부하의 지각이 모두 높은 경우를 의미하며, '동일 低평가' 유형은 이와 반대로 리더 자신과 부하 모두 낮게 지각한 경우를 의미한다. 한편, '과대평가' 유형은 리더가 자신의 변혁적 리더십에 대해 부하들보다 상대적으로 더 높게 지각한 경우를 의미하고, '과소평가' 유형은 리더가 부하들에 비해 자신의 변혁적 리더십을 더 낮게 지각한 경우를 의미한다(Sosik & Godshalk, 2004).

<그림 2-4> 변혁적 리더십에 대한 리더-부하 지각의 4가지 유형



출처 : 이진규, 박지환 (2005), 변혁적 리더십에 대한 리더와 부하의 지각일치 수준이 리더 유효성에 미치는 영향, 한국인사조직학회, 추계학술발표논문집, p.176.

변혁적 리더십에 대한 리더-부하 쌍방의 지각일치 수준에 따른 4가지 유형에 속하는 리더들의 특징을 정리하면 <표 2-7>와 같다.

일반적으로 동일 高평가 유형에 속하는 리더는 "정확한 자아인식과 긍정적인 직무태도를 가지고 있다"고 한다. Scandura(1992)의 연구에 의하면 "본인의 리더십 행동을 정확하게 인지하고 있는 리더는 부하들의 욕구나 요구사항에 관련된 피드백을 적극적으로 수용하려 할 뿐만 아니라 자신의 경험에서 나온 유익하고 건설적인 피드백을 부하들에게 제공한다"는 것이다. 또한 Ragins(1977)은 "부하들의 개발을 위한 리더의 피드백은 그들의 직무만족과 경력만족을 증진시키는데 중요한 역할을 한다"고 하였다. 이와는 대조적으로 동일 低평가 유형의 리더는 일반적으로 "자신의 직무에 대한 지식과 기술수준이 낮고, 대인관계에서 비호의적인 태도와 행동을 보이는 경향이 있다"고 한다. 이러한 특징을 보유하고 있는 리더는 부하들에게 승진이나 경력

을 위해 필요한 업무능력과 구체적인 기술을 전수하는데 다소 어려움을 느낄 수 있을 것이며, 또한 비호의적인 태도로 인해 부하직원들의 심리적, 정서적 안정과 조직적응을 해칠 우려를 범할 수도 있을 것이다. Atwater & Yammarino(1997)는 동일 高평가 유형의 리더를 'Good Leader', 동일 低평가 유형의 리더를 'Poor Leader'라고 명명하였다

또한, 일반적으로 자신의 리더십을 상대적으로 과대평가하는 리더는 "부하들의 피드백에 무관심하고 자신의 태도나 행동에 대한 변화의 필요성을 인식하지 못한다"고 한다. 자신의 변혁적 리더십 행동수준을 정확히 지각하지 못하고 있기 때문에 자신에게 어떠한 변화가 필요한지에 대해서도 잘 알지 못하고 있으며, 계속해서 기존의 부정적인 결과만을 되풀이하는 과오를 범하게 된다. Sosik(2001) 등의 연구에서도 "대체로 자기기만(self-deception)의 경향이 강하고, 부정적인 피드백은 피하려고 하며, 자기에게 우호적인 피드백만을 받아들이려는 경향이 있다"고 한다. 이러한 유형의 리더 밑에 있는 부하들은 자신의 요청사항이나 의견제시가 리더에게 제대로 반영되지 않거나 심지어는 의사소통이 단절되어 있는 것으로 인식할 가능성이 있다. 이와는 대조적으로 자신의 리더십을 상대적으로 과소평가하는 리더는 "자신의 약점을 과대평가하고 장점을 과소평가하려는 경향이 있다"고 한다. Becker & Martin(1995)의 연구에 의하면 "과소평가 리더들은 그와 같은 태도를 우호적인 인상관리를 위한 전술의 하나로 보고 있다"고 한다. 그러나 Sosik & Megerian(1999)은 "리더의 겸손한 태도가 때론 부하들에게 나약하고 무능한 리더의 모습으로 인식될 우려가 있고, 이러한 모습이 자신을 과소평가하는 리더의 가장 큰 문제점중의 하나이다"라고 지적하고 있다. 그럼에도 불구하고 과소평가 유형의 리더는 겸손함과 정직성, 그리고 성실성 등의 멘토(mento)로서의 기본자세를 보여줌으로써 부하들의 정서적 또는 인지적 측면에서 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

<표 2-7> 지각일치 수준에 따른 4가지 유형에 속하는 리더들의 특징

구 분	리더의 특징	근 거
동일 高평가 유형	○ 일반적으로 정확한 자아인식과 긍정적인 직무태도를 가지고 있다.	Atwater & Yammarino (1997)
	○ 부하들에게 표본이 될 만한 역할모델과 친사회적인 행동을 통한 개별배려, 부하들의 성과달성과 문제 해결능력을 신장시키기 위한 지적자극을 제공한다.	Sosik & Godshalk (2004)
	○ 부하들이 처한 불확실성을 제거해 주는 효과를 가져다 주게 되므로 부하들은 리더에 대해 높은 수준의 신뢰와 만족감을 형성하게 된다.	Gardner & Avolio (1998)
동일 低평가 유형	○ 일반적으로 자신의 직무에 대한 지식과 기술수준이 낮고, 대인관계에선 다소 비호의적인 태도와 행동을 보이는 경향이 있다.	Atwater & Yammarino (1997)
	○ 현재 자신의 리더십 행동수준을 부인하거나 거부하지 않고 정직하게 인정하는 태도를 보여주며, 오히려 향후 행동에서의 변화를 불러올 수가 있다.	Sosik & Godshalk (2004)
	○ 하지만 다른 사람들로부터의 피드백을 수용하려는 태도가 부족하고, 자신의 문제점들을 개선하려고 하는 의지가 다소 약하다는 지적을 받고 있다.	Yammarino & Atwater (1997)
과대평가 유형	○ 일반적으로 부하들의 피드백에 무관심하며 자기기만의 경향이 강하고, 자신의 태도나 행동에 대한 변화의 필요성을 인식하지 못한다.	Sosik & Godshalk (2004)
	○ 상대적으로 높은 결근율과 이직률, 낮은 조직몰입을 보이며, 동료들과도 원활하지 못한 대인관계를 형성함으로써 조직내에서 잦은 갈등을 경험하기도 한다.	Atwater & Yammarino (1997)
	○ 이러한 부정적인 태도나 행동, 그리고 조직원과의 역기능적인 관계로 부하들에게 비효과적인 리더의 모습으로 인지될 가능성이 클 것이다.	Atwater & Yammarino (1992)
과소평가 유형	○ 자신의 약점을 과대평가하고 강점을 과소평가하는 경향이 있는데, 이와 같은 태도를 자신의 우호적인 인상관리를 위한 전술의 하나로 보고 있다.	Becker & Martin (1995)
	○ 상사나 동료, 부하들로부터 긍정적인 피드백을 받고 있기 때문에 자신의 사고와 태도에 따라 잠재력이 발휘될 수 있는 여지가 충분이 있다.	Yammarino & Atwater (1997)
	○ 리더의 지나친 겸손과 자신에 대한 소극적인 태도가 상사나 부하들에게 나약하고 무능하고 자신감이 결여된 모습으로 인식될 우려가 있다.	Sosik & Megerian (1999)

출처 : 이진규, 박지환 (2005), 변혁적 리더십에 대한 리더와 부하의 지각일치 수준이 리더 유효성에 미치는 영향, 한국인사조직학회, 추계학술발표논문집, pp. 176-179의 내용을 본 연구자가 요약 정리하였음.

제 4 절 선행연구의 검토

1. 리더십 유형과 조직성과에 관한 선행연구

전통적인 조직이론에서부터 최근의 조직이론에 이르기까지 조직의 궁극적인 관심은 조직의 성과를 극대화하고자 하는데 있고, 이에 수반되는 영향요인으로 리더십이 중요하게 손꼽히고 있다. 이는 리더십이 어떤 업무상황에 있어서도 조직성과와 관계되기 때문이다(Bowers & Seashore, 1982). 따라서 조직성과는 리더십 연구의 가장 중요한 주제가 되어왔다. 본 연구에서는 이론적 고찰에서 언급한 바와 같이 리더십 행위이론에 토대를 두고 리더십 행태인 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십 유형을 중심으로 리더십과 조직성과간의 관계에 대한 선행연구를 고찰하고 본 연구의 방향을 제시하고자 한다.

Stogdill(1974)은 군사, 교육, 산업 전반을 대상으로 리더의 행동(구조주도와 배려)과 조직유효성(집단생산성, 구성원의 직무만족, 집단응집력)과의 관계를 측정한 34개의 연구들을 분석하였는데, 그 결과 리더 역할과 집단생산성은 및 직무만족은 정(+)의 상관관계가 있음을 보고하였다. 또한 높은 집단생산성은 높은 배려보다는 높은 구조지향 차원의 리더행동과 다소 높은 관계가 있으며, 구성원의 높은 직무만족은 높은 배려행동에 다소 높은 관계가 있음을 확인하였다.

Bower & Seashore(1972)의 'Survey of Organization'이라 불리는 4요인 설문지는 미시간 대학교의 연구진에 의해 광범위하고 다양하게 활용되었는데, 생명보험회사를 대상으로 한 실증적 조사에서 목표강조의 리더십 유형이 과업촉진의 리더십 유형보다 높은 판매고를 올리는 것으로 조사되었다.

Nieva(1978) 등의 연구에서는 리더십을 팀 수행에 영향을 끼치는 주요 요인으로 간주하는데, 상황적 요인이 리더의 효과성을 결정하며, 참여적 리더가 권위적 리더보다 더 나은 팀의 수행결과를 보인다고 주장했다.

Podsakoff(1990)는 리더십 유형들 중에서 보상하는 감독 스타일과 처벌하는 감독 스타일에 대한 부하의 만족 정도를 조사하였는데, 전자의 경우는 정(+)의 상관관계로, 후자의 경우에는 부(-)의 상관관계로 나타났다고 보고하였다. 그리고 리더 자신이 그의 상사에 대하여 영향력을 행사하여 부하들의 기대를 충족시킬 수 있다고 생각할 때, 부하들은 만족을 느낀다고 주장하였다.

우리나라에서는 강승권(1998)이 제주도내 호텔조직과 은행조직의 구성원들을 대상으로 리더십 유형과 조직효과성과의 관련성을 연구하였다. 그는 리더십 유형을 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십으로 구분하고, 조직효과성을 조직몰입도, 직무만족도, 목표달성도, 지각된 직무성과 요인으로 구분하여 그들의 관계를 분석하였다. 연구결과에 따르면, 은행조직과 호텔조직의 경우에는 상급자의 리더십 유형에 있어서 과업지향적, 관계지향적 리더십 유형의 구분이 명확하지 않음을 알았다. 고객서비스가 강조되는 조직에서는 상급자의 리더십 유형이 서로 유사하다는 것이다. 그러나 관계지향적 리더십이 조직몰입도나 목표달성도 등의 조직효과성에서 더욱 높게 나타난다고 보고하였다.

상기와 같은 선행연구 결과들을 정리해 보면, 리더십 행위이론의 관점에서 2가지 리더의 행위 유형 모두가 조직성과에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 리더십과 조직성과의 결정요인들에 대한 관련성을 좀 더 상세하게 살펴보면, 과업지향적 리더십은 집단성과에, 관계지향적 리더십은 직무만족에 보다 높은 관련성을 보이고 있으며, 리더십 유형의 하위요인들간에는 과업촉진형 리더십스타일보다는 목표강조형 리더십스타일이, 권위적 리더십스타일보다는 참여적 리더십스타일이, 처벌중시 리더십스타일보다는 보

상중시 리더십스타일이 조직성과에 높은 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다.

2. 리더십 인식수준의 차이에 관한 선행연구

이론적 고찰에서 설명한 바와 같이 기존의 변혁적 리더십 연구의 상당수는 리더의 행동에 대한 부하의 인지결과에 초점을 두었었다. 하지만 Bass (1990)는 “리더십 성과는 부하들과의 상호작용에 달려있고, 부하들의 인지 뿐만 아니라 리더의 자신에 대한 지각이 그 리더에게 중요한 결과로 다가올 수 있다”고 주장하고 있다.

Atwater & Yammarino(1997)는 “리더의 변혁적 리더십에 대한 다면평가 결과를 4가지 유형(긍정적 평가일치, 부정적 평가일치, 과대평가, 과소평가)으로 구분하고 각 유형들과 리더십 효과성과의 관계를 실증분석 하였는데, 그 결과 동일 高평가 유형의 리더가 리더십 효과성과 가장 긍정적인 관련성이 있음”을 보여주었다. Godshalk & Sosik(2000)의 연구에서도 “동일 高평가 유형의 리더가 다른 유형의 리더의 비해 상대적으로 높은 수준의 심리사회적인 지원을 부하들에게 제공함으로써 가장 높은 수준의 부하평가를 받게 되었음”을 보여주었다. 이와는 대조적으로 Sosik & Godshalk(2004)는 “동일 低평가 유형의 리더는 현재 자신의 리더십 행동수준을 부인하거나 거부하지 않고 정직하게 인정하는 태도를 보여주기 때문에 자신을 과대평가하는 리더에 비해서는 상대적으로 긍정적인 측면이 있다”고 주장한다. 그러나 Atwater & Yammarino(1997)는 “동일 低평가 유형의 리더는 다른 사람들로부터의 피드백을 수용하려는 태도가 부족하고 또한 자신의 문제점을 개선하려고 하는 의지가 약함으로 동일 高평가 유형의 리더에 비해선 낮은 수준의 부하 신뢰나 만족이 예상된다”고 주장하고 있다. 또한 Van Velsor,

Taylor & Leslie(1993)은 “과대평가 유형의 리더는 자신을 과소평가하는 리더나 자기-부하의 평가에서 일치를 나타내는 리더와 비교했을 때 부하의 평가수준이 가장 낮은 것으로 나타났다”고 한다. 그리고 Sosik & Godshalk (2004)는 “동일 低평가 유형 또는 과대평가 유형의 리더는 비우호적인 태도와 행동으로 인하여 부하들에게 긍정적인 인상을 심어주지 못하기 때문에 오히려 부하들은 정직하고 성실한 태도를 보여주는 과소평가 유형의 리더로부터 자기개발과 관련된 유익한 정보와 실익을 더 많이 얻을 수 있다”고 주장하고 있다. 이상의 논의들을 종합 정리하면, 리더십 효과성에 높은 영향을 미치는 리더의 유형은 동일 高평가 유형 > 과소평가 유형 > 동일 低평가 유형 > 과대평가 유형의 순서라는 결론을 내릴 수 있다.

이진규, 박지환(2005)은 국내에서 처음으로 Atwater & Yammarino의 연구를 토대로 K대학 경영대학원에 재학 중인 파트타임 학생(현재 다양한 산업에 걸쳐 종사하는 조직의 전일제 근로자로서 K대학에서 파트타임으로 경영학 과정을 이수하고 있는 학생)과 그들의 직속상사를 대상으로 변혁적 리더십에 대하여 리더-부하의 지각 일치 수준에 따른 효과의 차이를 실증분석하는 학술논문을 발표하였다.

동일 高평가 유형의 리더는 동일 低평가, 과대평가, 그리고 과소평가 유형의 리더와 비교했을 때 가장 높은 수준의 리더 유효성(부하의 리더신뢰, 충성도, 리더만족)을 나타낼 것이라는 가설을 분석한 결과, 동일 高평가 유형의 리더는 동일 低평가 유형의 리더에 비해 모든 변수에서 더욱 높은 것으로 나타났으나, 동일 高평가 유형과 과대평가 유형의 리더를 비교해 본 결과에서는 부하의 리더만족에서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 동일 高평가 유형과 과소평가 유형의 리더를 비교한 결과에서는 모든 변수들에서 유의한 차이가 발견되지 않아 부분적으로 지지되었다.

과대평가 유형의 리더는 다른 세 유형의 리더와 비교했을 때 가장 낮은 수

준의 리더 유효성을 나타낼 것이라는 가설을 분석한 결과 역시 과대평가 유형의 리더는 과소평가 유형의 리더에 비해 더 낮은 수준의 리더 유효성을 나타내었으나, 동일 低평가 유형의 리더와 비교했을 땐 모든 변수들에서 유의한 차이가 나타나지 않았고, 동일 高평가 유형의 리더와 비교 시에도 부하의 리더만족에서만 과대평가 유형의 리더가 더욱 낮게 나타나 부분적으로 지지되었다.

마지막으로 과소평가 유형의 리더는 과대 평가 유형의 리더나 동일 低평가 유형의 리더에 비해 더욱 긍정적인 리더 유효성을 나타낼 것이라는 가설을 분석한 결과는 과대평가나 동일 低평가 유형의 리더에 비해 과소평가 유형의 리더가 더욱 높은 부하의 리더신뢰, 충성도, 그리고 리더만족을 나타내어 완전히 지지되었다.

제 3 장 실증적 연구

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형의 설정

본 연구는 1차적으로 리더십 행위이론의 관점에서 리더의 과업지향적 또는 관계지향적 리더십 유형이 현장조직 경영성과 또는 부하직원 직무만족에 미치는 영향을 검증하고, 2차적으로 리더-부하 쌍방의 관계에서 이들 간의 리더십 인식수준의 차이에 따라 현장조직 경영성과와 부하직원 직무만족의 효과가 달라질 수 있음을 검증하는 것을 목적으로 한다.

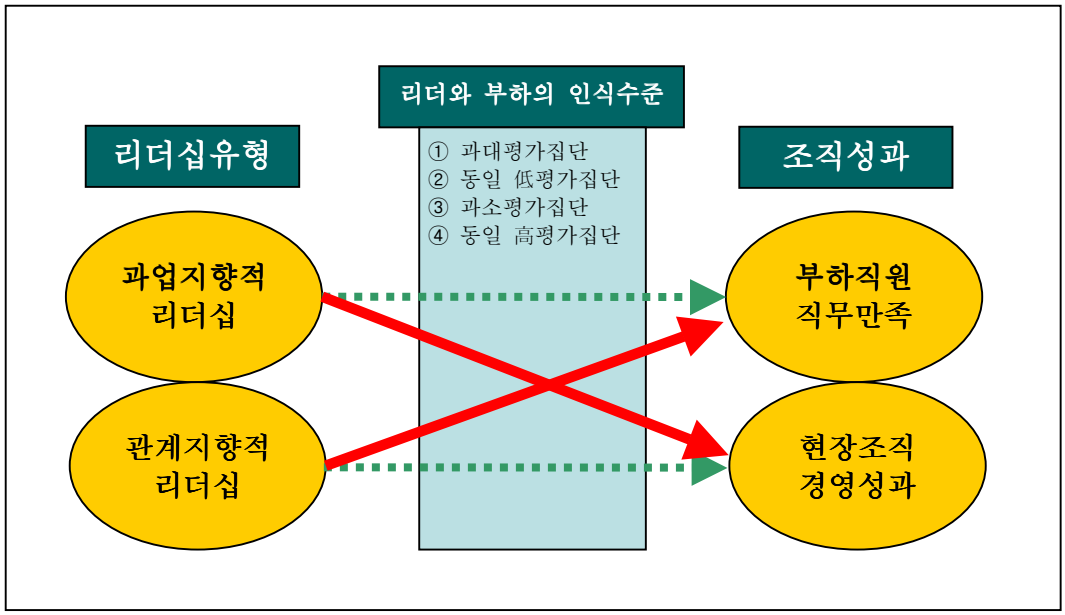
즉 건설회사 현장소장의 리더십을 과업지향적 리더십 유형과 관계지향적 리더십 유형으로 먼저 구분하고, 1차적으로 현장소장의 과업지향적 리더십은 현장조직 경영성과에, 관계지향적 리더십은 부하직원 직무만족에 보다 많은 효과를 나타낼 것이라는 것을 검증하고, 2차적으로 현장소장 자신과 부하직원 쌍방이 지각하고 있는 현장소장의 리더십에 대한 인식수준 차이에 따라 현장조직 경영성과와 부하직원 직무만족의 효과가 달라질 수 있음을 검증하려는 것이다.

이를 위하여 본 연구에서는 Fleishman(1951)의 연구결과를 토대로 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십 유형을 독립변수로, 조직성과의 여러 가지 평가요인 중에서 주관적, 심리적 측정요인인 부하직원 직무만족과 객관적, 경제적 측정요인인 현장조직 경영성과를 종속변수로 사용하였으며, 이 두 관계에 대해 조절변수의 역할을 하는 리더와 부하 쌍방의 리더십 인식수준 차이를 측정하기 위하여 Atwater & Yammarino(1997)의 자기-타인평가 일

치 과정 모델을 사용하여 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

그리고 본 연구는 독립변수인 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십 유형을 보다 객관적으로 측정하기 위해 Goleman(2000)이 제시한 지시통제형·목표실천형·솔선수범형 리더십스타일을 과업지향적 리더십 유형의 하위요인으로, 관계중시형·참여유도형·인재육성형 리더십스타일을 관계지향적 리더십 유형의 하위요인으로 활용하였으며, 조절변수인 리더-부하 쌍방의 리더십 인식수준 차이를 보다 명확하게 측정하기 위하여 리더 지각과 부하 지각의 결과에 대한 지각 일치 정도에 따라 ① 동일 高평가(리더高=부하高), ② 과소평가(리더低<부하高), ③ 동일 低평가(리더低=부하低), ④ 과대평가(리더高>부하低) 등 4개의 유형으로 집단을 분류하여 연구를 실시하였다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구가설의 설정

1) 리더십 유형과 조직성과와의 관계

지금까지 연구된 수많은 리더십 연구들의 일반적인 결론은 리더십이 조직 유효성과 유의한 관계를 가지고 있다는 것이다. 본 연구에서는 리더십 유형을 행위이론의 관점에서 구조주도와 배려행위라는 독립된 차원으로 발전시킨 오하이오 주립대(OSU)의 Fleishman (1951)의 연구결과를 토대로 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십으로 나누어 살펴 보았다.

Fleishman(1951)은 그의 연구에서 리더의 구조주도 및 배려행위는 그 구성원의 직무만족도 및 집단성과에서 모두 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보고하였으며, Stogdill(1974) 또한 군사, 교육, 산업 전반을 대상으로 리더의 행동(구조지향과 배려)과 조직유효성(집단 생산성, 구성원의 직무만족, 집단 응집력)과의 관계를 측정한 34의 연구들을 분석한 결과, 리더 역할과 집단 생산성 및 직무만족은 정(+)의 상관관계가 있음을 보고하였다. 또한 높은 집단 생산성은 높은 배려보다는 높은 구조지향 차원의 리더 행동(과업지향적 행동)과 다소 높은 관계가 있으며, 구성원의 높은 직무만족은 높은 배려행동(관계지향적 행동)에 다소 높은 관계가 있음을 확인하였다. 이러한 논의를 바탕으로 연구자는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1> 리더의 과업지향적 리더십은 관계지향적 리더십보다 현장조직 경영성과에 더 많은 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 리더의 관계지향적 리더십은 과업지향적 리더십보다 부하직원 직무만족에 더 많은 영향을 미칠 것이다.

2) 리더-부하의 인식수준 차이와 조직성과와의 관계

일반적으로 동일 高평가 유형에 속하는 리더는 정확한 자아인식과 긍정적인 직무태도를 가지고 있다고 한다. Atwater & Yammarino(1997)는 리더의 변혁적 리더십에 대한 다면평가 결과를 가지고 각 유형들과 리더십 효과성과의 관련성을 실증 분석한 결과, 동일 高평가 유형이 리더의 효과성과 가장 긍정적인 관련성이 있음을 보여 주었다. Godshalk & Sosik (2000)의 연구에서는 동일 低평가 유형의 리더는 현재 자신의 리더십 행동수준을 부인하거나 거부하려 하지 않고 정직하게 인정하는 태도를 보여주기 때문에 자신을 과대평가하는 유형의 리더에 비해서는 상대적으로 긍정적인 측면이 있다고 한다. 한편, 많은 선행연구들(Atwater & Yammarino, 1992 ; Bass & Yammarino, 1991 ; Van Velsor et al., 1992)에서 과대평가 유형에 속하는 리더는 부하들에게 비효과적인 리더로 인지되고 있으며, 성과와도 부정적인 관련성이 있음을 보여주었다. 반면, 과소평가 유형에 속하는 리더는 다소 일관성은 떨어지지만, 과대평가 유형에 속하는 리더나 동일 低평가 유형에 속하는 리더에 비해 긍정적으로 평가되었다.

이상의 논의를 근거로 본 연구에서는 리더-부하의 쌍방의 리더십 인식수준 차이에 따라 리더의 리더십 유형과 조직성과의 관계에 있어서도 다른 영향을 미칠 수 있다는 다음과 같은 가설을 예측해 볼 수 있을 것이다.

<가설 3> 리더의 과업지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준 차이에 따라 현장조직 경영성과에서 차이를 보일 것이다.

<가설 4> 리더의 관계지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준 차이에 따라 부하직원 직무만족의 차이를 보일 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 리더십 유형에 대한 조작적 정의

리더십 유형이란 조직의 리더로서 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고, 목표달성을 위해 행동하도록 영향력을 행사하는 과정에서 보이는 다양한 개인특성과 행동유형을 말한다.

리더십 유형과 그 구성요인에 관하여 그 동안 많은 연구가 이루어져 왔지만, 본 연구에서는 오하이오 주립대(OSU) Fleishman(1951)의 연구결과를 토대로 과업지향적 리더십 유형(구조주도)과 관계지향적 리더십 유형(배려행위)으로 크게 나누어 살펴 보았다. 전자는 집단 구성원들간의 관계(즉, 직위나 역할 등)를 규정하든가 조직화하고, 공식적 의사소통 채널을 설정하며, 집단의 과업을 달성하는 방법을 제시하는 등과 관련되는 리더의 행위를 의미하며, 후자는 리더가 추종자들에게 보여주는 쌍방의사소통, 의견수렴, 상호신뢰, 존중, 따뜻함 등의 범주에 속하는 리더의 행위를 의미한다.

또한, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 보다 객관적인 리더십 유형을 측정할 필요가 있다고 판단되어 과업지향적, 관계지향적 리더십 유형의 하위요인으로 최근 Goleman(2000)이 제시한 6가지의 리더십스타일을 연계하였다. 예컨데, 과업과 목표지향적인 성향이 강하게 나타나는 지시통제형 · 목표실천형 · 솔선수범형 리더십스타일은 과업지향적 리더십 유형의 하위요인으로, 민주적 인간중심적인 성향이 강하게 나타나는 관계중시형 · 참여유도형 · 인재육성형 리더십스타일은 관계지향적 리더십 유형의 하위요인으로 가설을 검증하였다. 이하에서는 Goleman의 이론을 중심으로 리더십스타일 정의하고 그 측정방법을 검토하고자 한다.

(1) 지시통제형 리더십스타일

지시통제형 리더십스타일은 부하들에게 “시키는 대로 하라”는 식의 즉각적

인 복종을 요구하는 리더십이다. 부하들의 의견이나 제안을 별로 받아 들이지 않고, 단지 무엇을 해야 하는지를 명확히 지시하는 스타일이다. 나아가 자신이 관리하는 팀이나 조직을 엄격하게 통제하며, 부하들에게 수행한 업무 내용에 대한 상세한 보고를 요구한다. 이러한 리더십스타일을 측정하는 문항은 '우리 현장소장은 현장직원들이 본인(소장)의 지시대로 따라줄 것을 기대한다,' 등의 6문항이다.

(2) 목표실천형 리더십스타일

목표실천형 리더십스타일은 단호하고 명확하게 조직의 장기적인 방향과 비전을 제시하는 리더십 유형이다. 조직의 장기적인 비전을 제시하고 부하들이 이에 몰입하도록 이끄는 스타일이라고 할 수 있다. 이러한 리더십스타일을 측정하는 문항은 '우리 현장소장은 본인(소장)의 결정에 따르면, 어떤 이점이 있는지를 현장직원들에게 설명하여 저항을 줄인다.' 등의 6문항이다.

(3) 솔선수범형 리더십스타일

솔선수범형 리더십스타일의 리더는 부하들에게 자신의 업무를 스스로 통제하고 관리하도록 요구한다. 리더 스스로 높은 수준의 자기관리를 실천하고, 바람직한 행동에 대해 구체적인 사례나 모델을 제시하며, 부하들의 셀프-메니지먼트를 기대한다. 이러한 스타일은 특히 기술을 가진 장인이나 요리주방장 같은 리더에게서 자주 볼 수 있다. 솔선수범형 리더십스타일을 측정하는 문항은 '우리 현장소장은 현장직원들과 가까운 유대관계를 맺기보다는 현장직원들이 따를 수 있는 본보기가 되려고 노력한다.' 등 6문항이다.

(4) 관계중시형 리더십스타일

관계중시형 리더십스타일은 부하들과의 원만한 대인관계를 가장 중요시하

고, 그 다음에 업무를 고려하는 스타일이다. 이러한 스타일의 리더는 조직내의 인화(人和)를 가장 강조하며, 구성원들간의 우호적인 관계를 제일 중요시하고, 마찰은 될 수 있으면 피하려고 한다. 관계중시형 리더십스타일을 측정하는 문항은 '우리 현장소장은 신분보장과 복리후생이 직원들의 행복에 중요한 것이라고 생각한다.' 등 6문항이다.

(5) 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 의사를 결정을 하고, 회의를 자주 개최하여 구성원들의 의견을 청취하며, 자기와 다른 의견이라도 수용할 줄 아는 자세를 갖고 있다. 이러한 리더십스타일을 측정하는 문항은 '우리 현장소장은 현장직원들의 생각을 반영해서 업무계획을 세워야 한다고 생각한다.' 등 6문항이다.

(6) 인재육성형 리더십스타일

인재육성형 리더십스타일의 리더는 장기적인 관점에서 인재를 육성하는데 중점을 둔다. 부하들의 강점을 살리고, 장기적으로 부하들의 능력을 개발하기 위해 투자한다. 인재육성형 리더는 구성원들의 장·단점을 파악하여 부족한 부분을 개선하고, 부하들이 지속적으로 성장·발전할 수 있도록 지원한다. 인재육성형 리더십스타일을 측정하는 문항은 '우리 현장소장은 목표달성을 강요하기보다는 현장직원들의 자기개발을 더 강조한다.' 등 6문항이다.

2) 조직성과에 대한 조작적 정의

조직성과 내지 조직유효성은 리더십 효과성을 평가하기 위한 좋은 척도가

될 수 있다. 그런데, 이러한 조직성과는 누구에 의해서 평가되느냐, 즉 분석 수준이 어디에 있느냐에 따라서 달리 평가되는 경우가 많다.

일반적으로 부하들에 의해서 평가되는 경우에는 주로 부하들의 행동성과를 가지고 조직성과를 평가하는데, 이때 주로 많이 사용되는 행동성과 척도로는 조직몰입(organizational commitment)이나 직무만족(job satisfaction)이 활용되고 있다. 반면, 경영자를 대상으로 조직성과를 평가하게 되는 경우에는 경영자 한 사람이 조직성과를 평가하는 평가자(rarer)이기 때문에, 경영자의 주관적 판단을 바탕으로 조직성과를 측정하기도 하고 아니면 조직의 재무제표 같은 객관적 지표를 토대로 조직성과를 평가하기도 한다. 1994년 Wang & Satow는 151명의 경영자들에게 동종산업에 있는 타사와 비교하여 7가지 요인으로 조직성과를 평가하도록 하고, 이를 단순 평균하여 그것을 조직성과로 사용했다. 이 7가지 요인은 시장 점유율, 수익성, 경쟁력, 과업 달성도, 이직율, 종업원의 직무만족, 투자 예측치 등이다.

이에 연구자는 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 건설현장의 조직성과를 평가하는 기준으로 주관적, 심리적 측정요인으로써 현장조직의 질적인 측면을 평가하기 위한 부하직원 직무만족과 객관적, 경제적 측정요인으로써 현장조직의 양적인 측면을 평가하기 위한 현장조직 경영성과를 종속변수로 하여 가설을 검증하였다.

(1) 부하직원 직무만족

직무만족은 구성원들이 자신의 직무를 수행함에 있어서 직무의 내용이나 상사, 동료, 기회, 보상, 작업환경 등과 관련하여 자기 자신이 느끼는 만족도를 의미한다. 구성원들이 직무에 대하여 만족을 할 경우 조직이 추구하는 목표나 가치에 대하여 강한 신뢰감과 함께 이를 기꺼이 수용할 자세를 갖게 된다. 또한, 그들이 속해 있는 조직성과에 도움이 된다면 어느 정도의 개인

희생도 감수할 수 있고, 조직의 일원으로서 깊은 사명감과 함께 자긍심도 지니게 된다.

본 연구에서는 Smith(1969) 등에 의해 개발되어 직무만족 측정도구 중 가장 널리 사용되고 있는 JDI(Job Descriptive Index)척도를 조직성과의 질적인 측면을 평가하는 종속변수로 하여 가설을 검증하였다. 그 내용을 검토해 보면, JDI는 5개의 하위척도로 구성되어 있으며, 하위척도는 현재 직무에서의 작업 그 자체, 현재의 임금, 승진, 상사, 동료관계이다. 본 연구에서는 JDI 척도의 5개 요인 중에서 비교적 영향력이 미비하다고 판단되는 승진과 동료관계 영향요인을 제거하고, 교육기회와 업무량 요인을 포함하였다. 따라서 현장조직 구성원들의 업무 그 차체, 교육기회, 업무량, 상사관계, 임금수준 등 5개의 요인을 직무만족의 결정요인으로 설정하였다. 문항의 예는 '나는 내가 하는 업무에 흥미를 느끼고 만족한다' 이다.

(2) 현장조직 경영성과

현장조직 경영성과란 현재 진행되고 있는 프로젝트의 목표달성 정도를 말하는 것으로 현장의 목표를 달성하기 위한 정량적인 지표로서 건설회사에서 활용하는 성과측정치이다. 본 연구에서는 연구모델인 'P'건설회사의 현장조직의 경영성과를 평가하기 위해 만들어진 평가요소들을 그대로 활용함으로써 현장소장의 리더십스타일과 조직성과의 관련성 검증에 있어 보다 현실감 있고 정확한 실증연구가 되었다고 생각된다.

그 내용을 보면, 경영성과 평가항목은 매출총이익율 개선율, 매출달성률 및 적중률, 자금수지 차이, 품질안전환경 점검지수, 원가절감율, 수행여건 및 기여도 등으로 현장조직의 경영성과를 총체적으로 또한 정량적으로 파악할 수 있도록 되어 있다. 경영성과의 총점은 100점 만점으로 되어 있고, 각 평가항목별 배점 및 기준은 <표 2-6>에서 정하는 바에 의하도록 되어 있다.

참고로 'P'건설회사는 이런 평가측정을 통해 매년 연말 현장조직에 대한 경영성과 결과가 도출되면, 사업본부에 대한 평가내용 실사를 실시하여 엄격한 검증절차를 한 차례 더 거친 다음, 최종적으로 인사위원회에서 종합 심의한다. 경영성과가 우수한 현장조직에 대해서는 익년 1월 전사 운영회의에서 프로젝트 우수포상을 실시함으로써 현장조직의 경영성과관리와 함께 직원들의 사기를 진작시키고 있다.

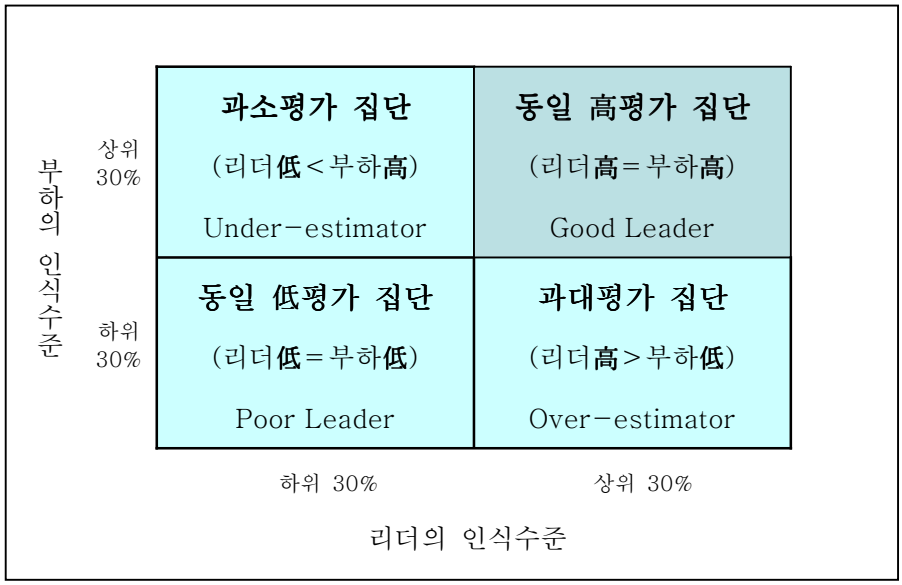
3) 리더-부하의 리더십 인식수준 차이에 대한 조작적 정의

리더-부하직원의 리더십 인식수준 차이란 특정 리더십스타일에 대해 리더 자신이 지각하는 자신의 리더십 인식수준과 부하직원이 지각하는 리더의 리더십 인식수준의 차이를 말한다. 그 차이가 작으면 작을수록 리더의 특정 리더십 유형에 대해 리더 자신과 구성원들이 동일한 수준으로 지각하고 있다는 것을 의미한다. 이 경우에는 쌍방이 동일하게 높게 평가(동일 高평가)하거나 동일하게 낮게 평가(동일 低평가)하는 경우로 구분할 수 있다. 반대로 차이가 크면 클수록 상호 인식하는 수준에 차이가 있어 각자가 다른 수준으로 지각하고 있다는 것을 의미한다. 이 경우에는 리더가 자신의 리더십스타일에 대해 부하직원들 보다 상대적으로 더 높게 평가(과대평가)하거나 부하직원들보다 더 낮게 평가(과소평가)하는 경우로 구분할 수 있다(Atwater & Yammarino, 1992).

본 연구에서는 앞서 설명한 4가지 경우의 수준차이를 보다 유의한 수준으로 구별하기 위하여 Atwater & Yammarino(1997)의 자기-타인평가 일치과정 모델을 사용하였다. 리더 지각과 부하 지각의 결과 차이에 근거하여 지각 일치 정도에 따라 ① 동일 高평가(리더高=부하高), ② 과소평가(리더低<부하高), ③ 동일 低평가(리더低=부하低), ④ 과대평가(리더高>부하低) 등 4

개의 유형으로 집단을 분류하고자 한다. 그리고 지각 일치의 정도가 높고 낮음의 기준을 명확하게 정하는 것이 리더-부하 쌍방의 인식수준 차이를 보다 유의하게 할 수 있으므로 지각 수준이 상위 30% 이상일 경우를 높은 유형으로, 하위 30% 이하일 경우를 낮은 유형으로 분류하고, 상위 30%와 하위 30% 범위 중간 사이에 지각 수준을 보이는 리더와 부하의 측정값은 제외하였다. 리더-부하직원의 리더십 인식수준 차이에 대한 조작적 정의를 도식화하면 <그림 3-2>와 같다.

<그림 3-2> 리더-부하 인식수준의 차이에 대한 조작적 정의



제 2 절 연구방법

1. 조사대상 및 방법

본 논문의 목적은 건설회사 현장소장의 리더십스타일과 조직성과와의 관계를 규명하기 위한 것이다. 따라서 본 연구의 모집단은 건설회사 현장조직의 구성원이다. 건설회사의 현장조직은 일반적으로 아파트, 주상복합, 상가 등의 건축물이나 도로, 항만, 철도, 터널, 교량 등의 기간시설을 건설할 목적으로 발주처로부터 프로젝트를 수주하여 실행예산을 편성하고, 전체공정에 따라 인력, 자재, 설비를 투입하여 정해진 기간 내에 목적물을 준공하는 일체의 업무를 수행하는 단위조직이다. 이는 보통의 경우 현장소장의 책임하에 독립채산제 형태로 운영되어 전체실행에 대한 매출, 원가, 이익율 등의 경영성과를 평가 받는 건설회사의 단위사업조직이라고 볼 수 있다. 따라서 현장소장의 리더십 유형에 따라 부하직원 직무만족 및 현장조직 경영성과에 미치는 영향은 절대적이라고 말할 수 있겠다.

연구에 사용된 표본은 국내 건설회사 중에서 견실한 재무구조를 바탕으로 상위 5위권을 꾸준히 유지하고 있는 'P'건설회사의 건축 및 토목사업 현장조직의 구성원들을 대상으로 하였다. 연구자가 'P'건설회사를 연구대상으로 삼은 것은 첫째, 무엇보다도 연구자가 오랜 시간 재직하고 있는 곳이라 사전지식을 많이 보유하고 있고, 둘째, 설문지를 배포하고 회수함에 있어서도 신뢰성 있는 답변을 받는데 유리했기 때문이다. 또한 여러 개의 건설회사 현장조직 구성원들을 다원화하여 연구표본으로 삼지 않고, 단지 한 개의 건설회사 현장조직만을 연구표본으로 삼은 것은 각각의 건설회사가 조직특성이나 조직문화에 있어서 많은 차이가 있을 수 있고, 그러한 차이가 오히려 연구의 내적 타당성을 결여 시킬 뿐만 아니라 연구결과를 일반화함에 있어서 상당한 문제를 야기할 수 있기 때문이다.

설문은 'P'건설회사 건축 및 토목사업 53개 현장조직을 대상으로 했으며

총 508부를 배포했다. 설문의 응답대상은 각 현장조직의 현장소장과 프로젝트 계약직을 포함한 정규직원으로 그 대상을 한정하였다. 설문 응답기간은 2005. 11.21부터 11.26까지 6일간 실시했다. 설문 참여방법은 디지털 엠지티(성신여대 경영연구소를 기반으로 설립된 HR전문 컨설팅 업체)의 전산시스템을 활용하여 On-Line으로 실시하였고, 사내 메신저를 통하거나 유선으로 협조를 구하였다. 그 결과 총 291부의 설문지를 회수하였다(회수율 57.3%). 회수된 설문지 중에서 현장소장이 응답하지 않은 4개 현장 12부의 설문지와 현장소장은 응답하였으나 현장직원 1인만 응답한 2개 현장의 4부의 설문지, 그리고 불성실한 응답을 한 5부의 설문지 총 21부를 제외하였다. 그래서 최종 47개 현장조직, 270부의 설문지를 본 연구의 분석 표본으로 산정하였다.

2. 설문지의 구성

본 논문의 설문은 연구모형에 따라 크게 독립변수, 조절변수, 종속변수로 구성되어 있다. 통제변수로 사용된 인구통계학적 변수는 응답자의 인사 데이터를 활용할 수 있어서 설문구성에서는 제외하였다. 본 논문에서 독립변수인 리더십스타일을 측정하는 설문은 인사컨설팅 그룹인 Hay Group의 MSQ (Managerial Style Questionnaire)를 번안하여 사용하였다. MSQ의 내용은 Goleman(2000)의 연구에서 사용된 6가지 리더십스타일을 측정할 수 있도록 되어있으며, 각각의 리더십스타일에 대하여 6개의 설문문항을 만들어 전체 36문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 비규칙적으로 대칭(A문과 B문)을 이루도록 명명척도(nominal scale)형식으로 구성되어 있어서 응답자에게 한 문항에서 A문과 B문중 리더의 리더십스타일을 가장 잘 기술하고 있는 문항

을 선택하도록 요청하였다. 전체 36문항 중에서 A문과 B문에서 동일한 리더십스타일을 묻는 문항이 리더십스타일별로 각각 1개씩 총 6개가 배치되어 있어 응답자가 특정 리더십스타일을 A문과 B문에서 전부 선택할 경우 최대 11개의 리더십스타일을 선택할 수 있도록 배치되어 있다.

또한 본 논문에서 조절변수 역할을 하는 리더-부하의 리더십 인식수준 차이를 측정하기 위하여 현장소장이 자기자신의 리더십스타일에 대하여 응답하는 설문지와 그 부하직원들이 현장소장의 리더십스타일에 대하여 응답하는 설문지로 각각 별도 구성하였다. 즉, 설문내용은 동일하나 각각의 응답자의 입장에서 설문에 응답할 수 있도록 2종의 질문유형을 각각의 응답자에게 배포하여 회수하였다.

본 논문에서 종속변수는 현장조직의 조직성과로, 주관적 측정요인과 객관적 측정요인으로 구분하여 측정하였다. 주관적 측정요인은 구성원의 직무만족을 측정변수로 사용하였는데, Smith(1969) 등에 의해 개발된 JDI 척도를 일부 보완하여 현장조직 구성원들의 현재의 업무 그 자체, 교육기회, 업무량, 상사관계, 임금수준 등 5개의 설문문항으로 구성하였으며, 객관적 측정요인은 연구표본인 'P'건설회사의 2005년도 현장조직 경영성과를 사용하였으므로 설문구성에서는 제외하였다. 따라서 전체 설문은 현장소장용 리더십스타일 36문항과 현장직원용 리더십스타일 36문항, 그리고 구성원 전체의 직무만족도를 조사하는 5문항으로 구성되어 있다. 다음의 <표 3-1>는 설문지의 구성내용을 요약한 것이다.

<표 3-1> 설문지의 구성

설문의 구성	구성개념	설문지 구성		문항수
		A문	B문	

현장소장 응답용 리더십 스타일 수준측정	과업 지향적	지시통제형	9,12,13,19,29,35	13,20,25,26,31,34	6
		목표제시형	6,10,24,28,33,34	6, 8,17,23,27,29	6
		솔선수범형	1, 3,21,23,30,31	1, 5, 9,11,14,28,	6
	관계 지향적	관계중시형	4, 7,14,18,26,27	7,19,21,22,24,36	6
		참여유도형	8,11,16,20,32,36	2, 4,10,12,16,30	6
		인재육성형	2, 5,15,17,22,25	3,15,18,32,33,35	6
	합 계		1, 6, 7, 13, 15, 16은 A문, B문 모두 동일스타일을 질문하는 내용으로 구성		36
현장직원 응답용 리더십 스타일 수준측정	과업 지향적	지시통제형	9,12,13,19,29,35	13,20,25,26,31,34	6
		목표제시형	6,10,24,28,33,34	6, 8,17,23,27,29	6
		솔선수범형	1, 3,21,23,30,31	1, 5, 9,11,14,28,	6
	관계 지향적	관계중시형	4, 7,14,18,26,27	7,19,21,22,24,36	6
		참여유도형	8,11,16,20,32,36	2, 4,10,12,16,30	6
		인재육성형	2, 5,15,17,22,25	3,15,18,32,33,35	6
	합 계		1, 6, 7, 13, 15, 16은 A문, B문 모두 동일스타일을 질문하는 내용으로 구성		36
구성원 직무만족	업무자체		v 1		1
	교육기회		v 2		1
	업 무 량		v 3		1
	상사관계		v 4		1
	임금수준		v 5		1
	합 계				5

※ 리더십스타일 설문지는 A문과 B문중 해당하는 문항을 선택하는 명명척도 (nominal scale)형식으로, 직무만족 설문지는 6점 척도로 구성되어 있음

3. 설문지의 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 연구목적에 적합한 통계방법을 적용하여 분석하였다. 이를 간략히 살펴보면, 먼저 각각의 리더십스타일 수준을 상대적으로 검증하는 것이 보다 정확한 리더십 수준을 나타내는 것이므로 그 동안의 연구(McBer & Company)에서 만들어진 규준(Norm)에 기초하여 각각의 리더십 수준을 표준점수화 하였다. 표본의 일반적인 특성은 SPSS WIN 기술분석(description analysis)을 통해 이루어졌다. 신뢰도 검증은 문항들간의 내적 일관성을 측정하기 위한 것으로 Cronbach α 값을 토대로 판단했다. 타당도 검정은 문항들의 구성타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시했다. 그리고 가설검증에 앞서 변수들간에 어떠한 상관관계가 존재하는지 살펴보기 위해서는 상관관계 분석을 실시했다. 상관관계는 기초적 분석으로서 변수들의 표면적 타당성에 대한 판단을 할 수 있다. 본 연구의 목적을 달성하기 위한 가설검증은 결과변인의 평균차이를 검증하는 선형회귀분석과 일원변량분석(One-way ANOVA)를 실시하였다. 설문지에 대한 분석은 SPSS WIN 13.0을 이용하였으며, 구체적인 통계기법은 <표 3-2>과 같다.

<표 3-2> 자료의 분석방법

구 분	분석내용	통계기법
표본특성	표본의 인구통계적 특성	빈도분석
신 뢰 도	측정도구의 신뢰성	Cronbach α 검정
타 당 도	측정도구의 타당성	요인분석
상관관계	전체 변수들간의 상관관계	상관관계 분석
가설검증	가설 검증	선형회귀분석, 일원변량분석

제 4 장 실증분석의 결과

제 1 절 기초통계 분석

1. 표본의 일반적 특성

설문조사에 응답한 연구표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다. 응답자의 연령은 30대 44.4%, 40대 34.1%로 30~40대의 연령계층이 거의 80%에 육박하고 있는 것으로 나타났으며 전체 평균연령은 38.6세이다. 응답자의 직위 분포는 기사(대졸사원) 18.5%, 대리 20.4%, 과장 28.1%, 차장 20.4%, 부장 9.3%, 이사보 3.3%로 비교적 전체 직위에서 고른 응답을 한 것으로 나타났다. 직종별 분포에서도 현장소장 17.4%, 건축시공 24.8%, 토목시공 7.4%, 건축설비 7.4%, 전기설비 10.4%, 공무관리 15.9%, 안전관리 6.7%, 현장관리 10.0%로 일반적인 현장조직의 직종별 인력구성과 유사한 분포를 보이고 있어 비교적 전체 직종에서 고른 응답을 한 것으로 나타났다. 응답자의 근속년수 분포를 살펴보면, 5년 미만이 61.8%로 응답자의 절반 이상을 차지하고 있어 최근 신규 채용인력의 응답률이 상대적으로 높게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다. 전체 근속평균은 7.4년이며 현장소장은 12.5년, 현장직원은 6.3년이다. 마지막으로 응답자의 학력수준은 전체 응답자의 77.4%가 대졸학력 수준이다. 한편, 표에서 제시하지는 않았지만 응답자의 성별은 여성 1명을 제외하고는 전체 99.6%가 남자로 구성되어 있다.

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

구 분	현장소장	현장직원	합 계

		빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
연령	50대	16	5.9	6	2.2	22	8.1
	40대	31	11.5	61	22.6	92	34.1
	30대			120	44.4	120	44.4
	20대			36	13.3	36	13.3
	합 계	47	17.4	223	82.6	270	100
	평 균	41.5		38.8		38.6	
직위	이사보	9	3.3			9	3.3
	부 장	24	8.9	1	0.4	25	9.3
	차 장	14	5.2	41	15.2	55	20.4
	과 장			76	28.1	76	28.1
	대 리			55	20.4	55	20.4
	기 사			50	18.5	50	18.5
	합 계	47	17.4	223	82.6	270	100
직종	현장소장	47	17.4			47	17.4
	건축시공			67	24.8	67	24.8
	토목시공			20	7.4	20	7.4
	건축설비			20	7.4	20	7.4
	전기설비			28	10.4	28	10.4
	공무관리			43	15.9	43	15.9
	안전관리			18	6.7	18	6.7
	현장관리			27	10.0	27	10.0
	합 계	47	17.4	223	82.6	270	100
근속년수	5년 미만	20	7.4	147	54.4	167	61.8
	5~10년	2	0.7	11	4.1	13	4.8
	10~15년	5	1.9	36	13.3	41	15.2
	15~20년	3	1.1	10	3.7	13	4.8
	20~25년	13	4.8	15	5.6	28	10.4
	25년 이상	4	1.5	4	1.5	8	3.0
	합 계	47	17.4	223	82.6	270	100
	평 균	12.5		6.3		7.4	
학력	박 사			1	0.4	1	0.4
	석 사	3	1.1	14	5.2	17	6.3
	학 사	39	14.4	170	63.0	209	77.4
	전 문	4	1.5	27	10.0	31	11.5
	고 졸	1	0.4	11	4.1	12	4.4
	합 계	47	17.4	223	82.6	270	100

2. 신뢰도 및 타당도 분석결과

신뢰도(Reliability)란 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정하였을 때, 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말한다. 본 연구에서는 측정변수의 신뢰도를 분석하기 위해 내적 일관성을 나타내는 Cronbach α 값을 알아보았다. <표 4-2>에서 보면, 부하직원의 직무만족 α 값이 .739로 나타났다. 이는 Nunnally & Bernstein(1994)이 제시하고 있는 허용기준(α >.70)을 초과함으로 높은 신뢰도를 보이며, 설문내용의 일관성을 갖고 있다고 볼 수 있다.

<표 4-2> 부하직원 직무만족 변수의 신뢰도 분석결과

항 목	N	평균	표준편차	Cronbac α
업무자체	223	4.92	0.922	.739
교육기회	223	4.46	1.051	
업 무 량	223	4.53	0.914	
상사관계	223	4.10	1.285	
임금수준	223	4.37	0.958	

요인분석은 여러 개의 관련 있는 변수들을 적은 수의 요인(factor)으로 줄여서 관측치의 특성과 내용을 명확히 하려는 통계기법이다. 실증연구에서는 종속변수로 사용한 질문항목들이 공통요인을 지니고 있다는 것과 동일한 모집단에서 추출되었다는 것을 증명하여야 한다. 부하직원 직무만족 요인분석 결과는 <표 4-3>에 정리하였다. 직무만족 측정변수는 사전에 요인구조를 가정하지 않았으므로 요인 수를 정하지 않고 분석을 실시하였다. 분석결과 5개의 설문문항이 한 가지 요인으로 구성되었으며, 요인 적재량이 모두 0.5 이상으로 유의성을 가지고 있었다. 총 변량에 대한 설명량을 나타내는 누적 설명량(Cumulative %)은 50.56%였다.

<표 4-3> 부하직원 직무만족 변수의 요인 분석결과

항 목	설 문 문 항	요ᄋ
업무자체	나는 내가 하는 업무에 흥미를 느끼고 만족한다.	.732
교육기회	나는 우리회사가 제공하는 역량개발 기회에 만족한다.	.767
업 무 량	나의 업무량은 능력에 비추어 볼 때 적절하다.	.757
상사관계	나는 직속상사와 만족스런 관계를 맺고 있다고 생각한다.	.585
임금수준	나의 급여수준은 업무밀도에 비추어 적절하다고 생각한다.	.699

리더십스타일을 측정하기 설문은 그 척도가 A문과 B문 중 해당하는 문항을 선택하는 형식의 명명척도(nominal scale)이므로 신뢰도 및 요인분석이 불가능하였다.

3. 상관관계 분석결과

가설검증을 위하여 연구에서 사용되는 변수들간의 관련성을 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 일반적으로 상관계수(τ)가 0.3 이상이고 그 값이 유의할 경우는 상관관계가 있다고 판단한다. <표 4-4>의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 현장소장 자신이 지각하는 리더십스타일 6가지와 부하직원이 지각하는 리더십스타일 6가지의 관계에서는 총 7개가 유의한 값을 보이고 있으나, 모두 0.3 미만으로 상관관계가 있다고 보기에는 부족하였다. 리더십스타일을 과업지향형과 관계지향형으로 크게 묶어 볼 때에도 서로간의 관계에서 2개가 유의한 값을 보이고 있으나, 모두 0.3 미만으로 상관이 있다고 볼 수 없겠다. 구성원의 직무만족과 부하직원이 인식하는 리더십스타일간의 관계에서는 4개, 구성원의 직무만족과 현장소장이 인식하는 리더십스타일간의 관계에서는 1개, 현장조직 경영성과와 현장소장이 인식하는 리더십스타일간의 관계에서는 3개가 유의하나, 모두 상관값이 0.3미만의 낮은 수준이었다. 표에 의하면, 전

체 변수들간에서 총 83개의 값이 유의하며, 그 중 36개가 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

유의한 상관관계를 보이고 있는 변수들을 구체적으로 살펴보면, 부하직원이 인식하는 현장소장의 과업지향적 리더십 유형과 그 하위요인인 지시통제형 · 목표실천형 리더십스타일과의 상관값은 0.64 · 0.69으로 높은 정적 상관관계를 보이는 반면, 관계중시형 · 참여유도형 · 인재육성형 리더십스타일과의 상관값은 −0.44 · −0.63 · −0.31으로 부적 상관관계를 보이고 있으며, 반대로 부하직원이 인식하는 현장소장의 관계지향적 리더십 유형과 그 하위요인인 관계중시형 · 참여유도형 · 인재육성형 리더십스타일간의 상관값은 각각 0.54 · 0.68 · 0.43의 정적 상관관계를 보이는 반면, 지시통제형 · 목표실천형 리더십스타일간의 상관값은 −0.66 · −0.55의 부적 상관관계를 보이고 있었다. 다만 솔선수범형 리더십스타일은 과업지향적 리더십 유형과 0.3미만의 낮은 상관수준을 보였고, 관계지향적 리더십 유형과는 유의하지 않았다.

또한 이와 같은 분석결과는 현장소장 자신이 인식하는 본인의 과업지향적 리더십 유형과 그 하위요인인 지시통제형 · 목표실천형 · 솔선수범형 리더십스타일과의 상관값은 0.57 · 0.57 · 0.31으로 높은 정적 상관관계를 보이는 반면, 관계중시형 · 참여유도형 리더십스타일과의 상관값은 −0.71 · −0.56으로 부적 상관관계를 보이고 있으며, 반대로 현장소장 자신이 인식하는 본인의 관계지향적 리더십 유형과 그 하위요인인 관계중시형 · 참여유도형 리더십스타일간의 상관값은 각각 0.70, 0.72의 정적 상관관계를 보이는 반면, 지시통제형 · 목표실천형 · 솔선수범형 리더십스타일간의 상관값은 −0.60 · −0.45 · −0.20의 부적 상관관계를 보이고 있었다. 다만 인재육성형 리더십스타일은 과업지향적 리더십 유형과는 유의하지 않았고, 관계지향적 리더십 유형과는 0.3미만의 낮은 상관수준을 보이고 있다.

이와 같은 분석결과는 본 연구에서 독립변수로 사용한 과업지향적 리더십

과 관계지향적 리더십 유형이 그 하위요인인 각각의 3가지 리더십스타일과 비교적 높은 상관관계를 유지하고 있다는 것을 설명하고 있다고 말할 수 있다.

<표 4-4> 각 변수들간의 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
01.부하연령																						
02.부하직위	** .671																					
03.부하근속	** .694	** .463																				
04.부하학력	** -.334	-.017	** -.451																			
05.부하-지시통제	.066	.010	.069	.013																		
06.부하-목표실천	.041	.022	.069	.051	** .227																	
07.부하-솔선수범	.041	-.027	.037	-.034	** -.345	** -.175																
08.부하-관계중시	.058	.042	.088	-.083	** -.332	** -.290	-.053															
09.부하-참여유도	-.045	.058	* -.140	.035	** -.656	** -.361	.084	* .153														
10.부하-인재육성	-.011	-.085	-.039	-.045	-.071	** -.260	** -.177	* -.155	-.119													
11.부하-과업지향	.094	.006	.112	.023	** .639	** .694	** .212	** -.443	** -.634	** -313												
12.부하-관계지향	-.006	.011	-.070	-.048	** -.658	** -.550	-.078	** .543	** .679	** .431	** -.846											
13.리더-지시통제	.035	.022	.022	-.062	* .149	* .141	.009	-.091	-.103	-.111	** .197	** -.183										
14.리더-목표실천	-.010	.090	-.050	-.051	* .157	.078	-.091	-.040	* -.151	.001	.106	-.122	* .151									
15.리더-솔선수범	.088	.061	* .152	-.041	-.075	-.095	* .143	.037	.024	-.112	-.032	-.031	** -.329	** -.269								
16.리더-관계중시	-.031	-.082	-.030	.109	-.039	-.041	.028	-.089	.047	.086	-.037	.035	** -.502	** -.388	* -.139							
17.리더-참여유도	.076	.042	.082	.013	.016	.042	-.061	.059	.026	-.005	.004	.046	** -.412	** -.412	.004	** .194						
18.리더-인재육성	* -.139	-.079	* -.167	.068	* -.160	-.087	-.054	.109	** .181	.103	** -.196	** .240	-.005	** .196	** -.289	.033	** -.403					
19.리더-과업지향	.080	.118	.091	-.107	* .155	.083	.048	-.064	* -.155	* -.158	** .186	** -.232	** .572	** .573	** .305	** -.709	** -.560	-.081				
20.리더-관계지향	-.017	-.045	-.025	.098	-.078	-.027	-.057	.047	.125	.087	-.103	.161	** -.595	** -.446	** -.198	** .700	** .717	* .138	** -.856			
21.부하-직무만족	.033	-.015	-.072	-.101	** -175	** -.187	** .190	* .149	.014	.044	* -.133	.115	.058	* .133	-.054	-.062	-.107	.002	.089	-.116		
22.현장-경영성과	.042	.077	-.010	.001	.121	.033	-.096	-.033	-.064	-.026	.050	-.076	.053	** .248	.088	** -.220	-.063	** -.200	** .264	** -.255	-.034	
	**. p < .01 *. p < .05																					

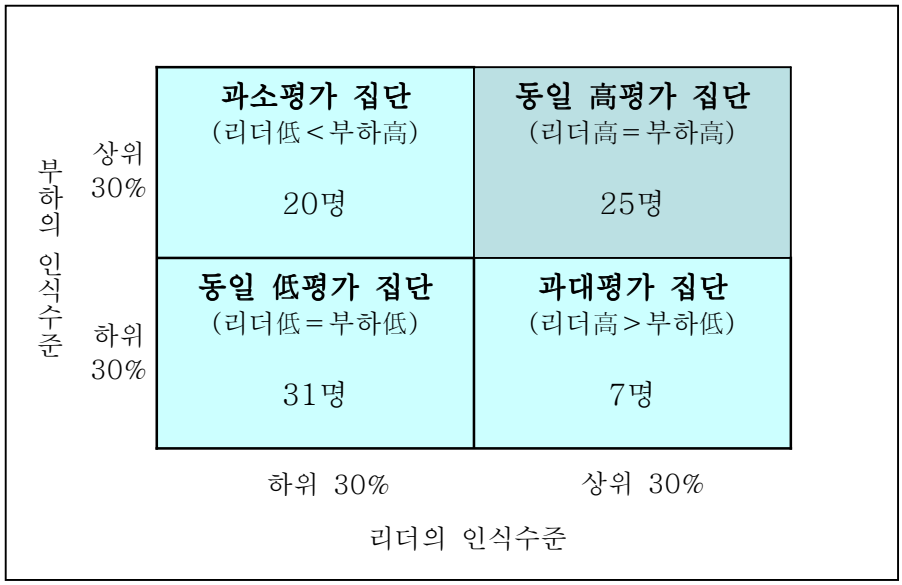
4. 리더-부하의 인식수준 차이에 의한 집단분류

리더의 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십에 대한 조직성과에서의

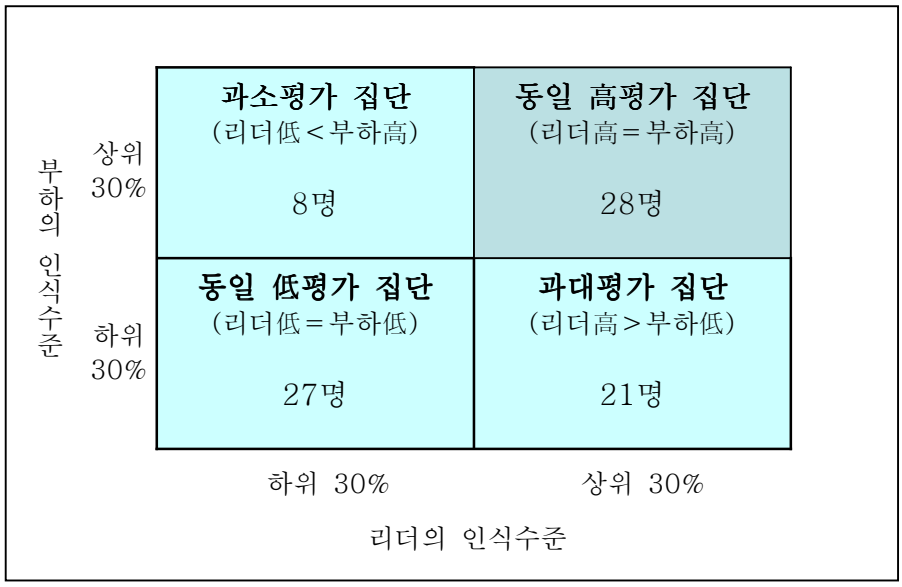
리더-부하 쌍방의 인식수준 차이를 검증하기 위하여 리더 자신과 부하직원의 지각수준을 기준으로 ① 동일 高평가 집단(리더高=부하高), ② 과소평가 집단(리더低<부하高), ③ 동일 低평가 집단(리더低=부하低), ④ 과대평가 집단(리더高>부하低) 등 4개의 집단으로 분류하였다. 그리고 리더-부하 쌍방의 인식수준 차이를 보다 유의하게 구분할 필요가 있으므로 지각수준이 상위 30% 이상일 경우를 高평가 집단으로 분류하고, 하위 30% 이하일 경우를 低평가 집단으로 분류하고자 한다. 따라서 집단 분류에 앞서 리더 자신과 부하직원 각각의 상위 30%, 하위 30%에 해당하는 빈도수를 분석하여 앞서 설명한 4개의 집단으로 분류할 수 있었는데, 그 결과는 <그림 4-1>과 <그림 4-2>와 같다.

우선 <그림 4-1>에서 보는 바와 같이 과업지향적 리더십에 대한 리더 지각과 부하 지각이 모두 상위 30% 이상인 동일 高평가 집단은 25명, 리더지각과 부하지각이 모두 하위 30%이하인 동일 低평가 집단은 31명, 리더지각 상위 30%이상, 부하지각 하위 30%이하인 과대평가 집단은 7명, 리더지각 하위 30%이하, 부하지각 상위 30%이상인 과소평가 집단은 20명으로 나타났다. 또한 <그림 4-2>에서 보는 바와 같이 관계지향적 리더십에 대한 리더 지각과 부하 지각이 모두 상위 30%이상인 동일 高평가 집단은 28명, 리더지각과 부하지각이 모두 하위 30%이하인 동일 低평가 집단은 27명, 리더지각 상위 30%이상, 부하지각 하위 30%이하인 과대평가 집단은 21명, 리더지각 하위 30%이하, 부하지각 상위 30%이상인 과소평가 집단은 8명으로 나타났다. 이 수치는 분석대상이 되는 각 집단의 부하직원 수를 말해준다.

<그림 4-1> 과업지향적 리더십에 대한 집단분류



<그림 4-2> 관계지향적 리더십에 대한 집단분류



제 2 절 연구가설의 검증결과

1. 리더십 유형과 조직성과와의 관계

1) <가설 1>의 검증결과

<가설 1> 과업지향적 리더십은 관계지향적 리더십보다 현장조직 경영성과에 더 많은 영향을 미칠 것이다.

현장소장의 리더십 유형이 현장조직 경영성과에 미치는 영향에서 차이가 있는지를 알아보기 위하여 우선 다음과 같이 선형회귀분석을 실시하였다. <표 4-5>에서 보는 바와 같이 부하직원이 인식하는 현장소장의 과업지향적 리더십 유형들(R^2=.018)과 관계지향적 리더십 유형들(R^2=.006)이 현장조직 경영성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았고, <표 4-6>에서 보는 바와 같이 현장소장이 인식하는 과업지향적 리더십 유형들(R^2=.092, p<.01)은 관계지향적 리더십 유형들(R^2=.098, p<.01)보다 현장조직 경영성과에 미치는 영향이 오히려 낮게 분석되었다.

<표 4-5> 부하인식 리더십 유형이 현장조직 경영성과에 미치는 영향

		I	R	I	/	t
과업지향적 리더십 유형	지시통제형	.135	.018	1.345	.100	1.379
	목표실천형				.000	-.007
	솔선수범형				-.062	-.863
관계지향적 리더십 유형	관계중시형	.078	.006	.448	-.029	-.423
	참여유도형				-.064	-.939
	인재육성형				-.039	-.562

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

<표 4-6> 리더인식 리더십 유형이 현장조직 경영성과에 미치는 영향

		F	R	F	β	t
과업지향적 리더십 유형	지시통제형	.303	.092	** 7.372	.072	1.051
	목표실천형				.288	** 4.294
	솔선수범형				.189	** 2.691
관계지향적 리더십 유형	관계중시형	.314	.098	** 7.967	−.188	** −2.852
	참여유도형				−.126	−1.744
	인재육성형				−.245	** −3.464

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

추가적으로 전체 과업지향적 리더십 유형과 전체 관계지향적 리더십 유형의 상위 30% 집단에 대한 일원변량분석을 실시한 결과, 부하직원 인식에 따른 집단구분에서의 현장조직 경영성과 평균은 <표 4-7>에서 보는 바와 같이 과업지향적 리더십 집단(60.69)이 관계지향적 리더십 집단(60.54)보다 높았으나 통계적으로 유의하지 않았고, 현장소장 인식에 따른 집단구분에서의 현장조직 경영성과 평균은 <표 4-8>에서 보는 바와 같이 과업지향적 리더십 집단(63.31)이 관계지향적 리더십 집단(60.12)보다 높았으며 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있었다. 따라서 <가설 1>은 현장소장이 인식하는 자신의 리더십 유형에서만 부분적으로 지지되었다.

<표 4-7> 부하인식 리더십 유형별 현장조직 경영성과에서의 차이분석

	N	평균	표준편차	F
과업지향적 리더십 유형 (상위 30%)	66	60.69	6.334	.017
관계지향적 리더십 유형 (상위 30%)	66	60.54	6.879	

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

<표 4-8> 리더인식 리더십 유형별 현장조직 경영성과에서의 차이분석

	N	평균	표준편차	F
과업지향적 리더십 유형 (상위 30%)	58	63.31	5.406	** 9.470
관계지향적 리더십 유형 (상위 30%)	83	60.12	6.470	

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

또한, 각 리더십 유형내의 상위 30%집단과 하위 30%집단간의 현장조직 경영성과에서의 차이를 분석한 결과를 <표 4-9>에 정리하였다. 부하직원 인식에 따른 집단구분에서는 두 가지 리더십 유형내의 집단들간에 현장조직 경영성과에서 유의한 차이를 보이지 않았다. 현장소장 인식에 따른 집단구분에서는 과업지향적 리더십 유형의 상위집단(63.31)이 하위집단(59.37)보다 현장조직 경영성과 평균이 유의하게 높은 결과를 보인 반면, 관계지향적 리더십 유형의 하위집단(63.59)이 상위집단(60.12)보다 현장조직 경영성과 평균이 유의하게 높게 나타났다.

<표 4-9> 리더십 유형별 상하위 집단간 현장조직 경영성과에서의 평균차이

	부하 인식				리더 인식			
	과업지향		관계지향		과업지향		관계지향	
	상위 집단 (30%)	하위 집단 (30%)	상위 집단 (30%)	하위 집단 (30%)	상위 집단 (30%)	하위 집단 (30%)	상위 집단 (30%)	하위 집단 (30%)
N	67	68	67	68	58	67	83	54
평균	60.70	60.29	60.55	61.94	63.31	59.37	60.12	63.59
표준편차	6.286	7.240	6.827	5.701	5.406	6.074	6.470	5.078
F	.122		1.648		** 14.450		** 11.093	

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

2) <가설 2>의 검증결과

<가설 2> 관계지향적 리더십은 과업지향적 리더십보다 부하직원 직무만족에 더 많은 영향을 미칠 것이다.

현장소장의 리더십 유형이 부하직원 직무만족에 미치는 영향에서 차이가 있는지를 알아보기 위하여 <가설 1>에서 마찬가지로 우선 선형회귀분석을 실시하였다. <표 4-10>에서 보는 바와 같이 부하직원이 인식하는 현장소장의 과업지향적 리더십 유형들(R^2=.068, p<.01)이 관계지향적 리더십 유형들(R^2=.027)보다 오히려 부하직원 직무만족에 미치는 영향이 높았으며, <표 4-11>에서 보는 바와 같이 현장소장이 인식하는 과업지향적 리더십 유형들(R^2=.019)과 관계지향적 리더십 유형들(R^2=.015)이 부하직원 직무만족에 미치는 영향은 유의하지 않았다.

<표 4-10> 부하인식 리더십 유형이 부하직원 직무만족에 미치는 영향

		F	R^2	F	β	t
과업지향적 리더십 유형	지시통제형	.261	.068	5.357**	-.097	-1.380
	목표실천형				-.142	-2.104*
	솔선수범형				.131	1.877
관계지향적 리더십 유형	관계중시형	.164	.027	2.006	.160	2.343*
	참여유도형				-.002	-.028
	인재육성형				.069	1.016

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

<표 4-11> 리더인식 리더십 유형이 부하직원 직무만족에 미치는 영향

		F	R	F	β	t
과업지향적 리더십 유형	지시통제형	.138	.019	1.421	.036	.503
	목표실천형				.125	1.792
	솔선수범형				−.009	−.122
관계지향적 리더십 유형	관계중시형	.121	.015	1.090	−.038	−.545
	참여유도형				−.117	−1.555
	인재육성형				−.044	−.592

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

추가적으로 전체 과업지향적 리더십 유형과 전체 관계지향적 리더십 유형의 상위 30% 집단에 대한 일원변량분석을 실시한 결과, 부하직원 인식에 따른 집단구분에서의 부하직원 직무만족 평균은 <표 4−12>에서 보는 바와 같이 관계지향적 리더십 집단(22.94)이 과업지향적 리더십 집단(21.77)보다 높았으며 통계적으로 유의한 차이를 보였고, 현장소장 인식에 따른 집단구분에서의 부하직원 직무만족 평균은 <표 4−13>에서 보는 바와 같이 관계지향적 리더십 집단(21.52)이 과업지향적 리더십 집단(22.50)보다 낮았으나 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 <가설 2>은 부하직원이 인식하는 현장소장의 리더십 유형에서만 부분적으로 지지되었다.

<표 4−12> 부하인식 리더십 유형별 부하직원 직무만족에서의 차이분석

	N	평균	표준편차	F
과업지향적 리더십 유형 (상위 30%)	66	21.77	3.087	* 4.564
관계지향적 리더십 유형 (상위 30%)	66	22.94	3.186	

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

<표 4−13> 리더인식 리더십 유형별 부하직원 직무만족에서의 차이분석

	N	평균	표준편차	F
과업지향적 리더십 유형 (상위 30%)	58	22.50	3.624	2.155
관계지향적 리더십 유형 (상위 30%)	83	21.52	4.094	

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

또한, 각 리더십 유형내의 상위 30%집단과 하위 30%집단간의 부하직원 직무만족에서의 차이를 분석한 결과를 <표 4-14>에 정리하였다. 부하직원 인식에 따른 집단구분에서는 과업지향적 리더십 유형의 하위집단(22.96)이 상위집단(21.64)보다 부하직원 직무만족 평균이 유의하게 높았으며, 관계지향적 리더십 유형의 상위집단(22.79)이 하위집단(21.50)보다 부하직원 직무만족 평균이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 현장소장 인식에 따른 집단구분에서는 과업지향적 리더십 유형의 상·하위 집단간에는 부하직원 직무만족 차이가 유의하지 않았으나, 관계지향적 리더십 유형의 상위집단(22.94)이 하위집단(21.52)보다 부하직원 직무만족 평균이 유의하게 높았다.

<표4-14> 리더십 유형별 상하위 집단간 부하직원 직무만족에서의 평균차이

	부하 인식				리더 인식			
	과업지향		관계지향		과업지향		관계지향	
	상위 집단 (30%)	하위 집단 (30%)	상위 집단 (30%)	하위 집단 (30%)	상위 집단 (30%)	하위 집단 (30%)	상위 집단 (30%)	하위 집단 (30%)
N	67	68	67	68	58	67	83	54
평균	21.64	22.96	22.79	21.50	22.50	21.55	22.94	21.52
표준편차	3.246	3.436	3.387	3.235	3.624	4.356	3.123	4.094
F	5.215*		5.131*		1.716		4.750*	

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

2. 리더-부하의 인식수준 차이와 조직성과와의 관계

1) <가설 3>의 검증결과

<가설 3> 리더의 과업지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준 차이에 따라 현장조직 경영성과에서 차이를 보일 것이다.

<표 4-15>에 정리한 바와 같이, 현장소장의 과업지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준을 기준으로 분류한 4개 집단(동일 高평가 집단, 과소평가 집단, 동일 低평가 집단, 과대평가 집단)에서의 현장조직 경영성과에 대한 일원변량분석 결과는 집단간에 유의한 차이(F=5.080, p<.01)를 보이고 있으며, 과대평가 집단(66.57), 동일 高평가 집단(62.44), 과소평가 집단(59.10), 동일 低평가 집단(58.16) 순으로 현장조직 경영성과 평균이 높은 것으로 나타났다. 사후검정(Scheffe) 결과에서는 과대평가 집단과 동일 低평가 집단간(평균차=8.4, p<.05), 과대평가 집단과 과소평가 집단간(평균차=7.5, p<.10), 동일 高평가 집단과 동일 低평가 집단간(평균차=4.3, p<.10)에서 유의한 평균차이를 보였다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

<표 4-15> 리더의 과업지향적 리더십 유형과 현장조직 경영성과에 대한 일원변량분석 결과

		N	평균	표준편차	F
현장조직 경영성과	동일 高평가집단	25	62.44	5.017	** 5.080
	과소평가집단	20	59.10	7.333	
	동일 低평가집단	31	58.16	5.945	
	과대평가집단	7	66.57	5.996	
	합 계	83	60.39	6.497	

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

2) <가설 4>의 검증결과

<가설 4> 리더의 관계지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준 차이에 따라 구성원의 직무만족에서 차이를 보일 것이다.

<표 4-16>에 정리한 바와 같이, 현장소장의 관계지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준을 기준으로 분류한 4개 집단에서의 부하직원 직무만족에 대한 일원변량분석 결과는 집단간에 유의한 차이(F=2.790, p<.05)를 보이고 있으며, 과소평가 집단(24.63), 동일 高평가 집단(22.00), 동일 低평가 집단(21.48), 과대평가 집단(20.57), 순으로 부하직원 직무만족 수준이 높은 것으로 나타났다. 사후검정(Scheffe) 결과에서는 과소평가 집단과 과대평가 집단간(평균차=4.1, p<.05)에서만 유의한 평균차이를 보였다. 따라서 가설 4도 지지되었다.

<표 4-16> 리더의 관계지향적 리더십 유형과 부하직원 직무만족에 대한 일원변량분석 결과

		N	평균	표준편차	F
부하직원 직무만족	동일 高평가집단	28	22.00	3.702	2.790*
	과소평가집단	8	24.63	1.188	
	동일 低평가집단	27	21.48	3.018	
	과대평가집단	21	20.57	4.057	
	합 계	84	21.73	3.548	

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

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 해석

1. <가설 1>과 <가설 2>의 요약 및 해석

본 연구에서는 리더십 행위이론의 관점에서 “리더의 과업지향적 행동은 관계지향적 행동보다 집단 생산성에 다소 높은 관계가 있으며, 반면에 리더의 관계지향적 행동은 과업지향적 행동보다 구성원의 직무만족에 다소 높은 관계가 있다”는 Stogdill(1974)의 연구결과를 우리나라 건설회사에서 근무하고 있는 현장소장을 대상으로 확인하고자 하였다.

우선 현장소장의 과업지향적 또는 관계지향적 리더십 유형이 현장조직의 경영성과 또는 부하직원의 직무만족에 미치는 영향에서 차이가 있는지를 알아보기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다<표 4-5, 표 4-6, 표 4-10, 표 4-11 참조>. 분석결과, 현장소장이 인식하는 자신의 관계지향적 리더십 유형들이 오히려 현장조직 경영성과에 더 많은 영향을 미치고, 부하직원이 인식하는 현장소장의 과업지향적 리더십 유형들이 오히려 부하직원 직무만족에 더 많은 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이러한 분석결과에 대해 좀 더 설득력 있는 설명을 구하고자 전체 과업지향적 리더십 유형과 전체 관계지향적 리더십 유형의 상위 30% 집단에 대한 일원변량분석을 실시하였다<표 4-7, 표 4-8, 표 4-12, 표4-13 참조>. 분석결과, 현장소장의 인식수준을 기준으로 과업지향적 리더십 유형에서 현장조직 경영성과가 더 높게 나타났고, 부하직원의 인식수준을 기준으로 관계지

향적 리더십 유형에서 부하직원 직무만족이 더 높게 나타나는 결과를 볼 수 있었다.

분석방법에 따라 이러한 차이가 발생한 것은 선형회귀분석의 경우에는 전체 사례(case)의 분포특성이 반영되어 분석결과에서 리더십 유형간의 차이가 명확하게 구분되지 않는 반면, 일원변량분석의 결과에서는 상위 30%로 집단을 한정하여 분석함으로써 집단특성이 뚜렷하게 반영된 결과라고 해석할 수 있겠다.

또한, 각각의 리더십 유형내의 상위 30%집단과 하위 30%집단간의 차이를 분석<표 4-9, 표 4-14 참조>을 실시한 결과, 현장조직 경영성과에 대해서는 현장소장 인식에 따른 집단구분에서 과업지향적 리더십 유형의 상위집단이 하위집단보다, 부하직원 직무만족에 대해서는 현장소장과 부하직원 모두의 인식에 따른 집단구분에서 관계지향적 리더십 유형의 상위집단이 하위집단보다 더 많은 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

따라서 본 연구자는 <가설 1>과 <가설 2>의 검증결과를 토대로 우리나라 건설산업에서의 현장소장의 리더십 유형과 조직성과와의 관계에 대하여 다음과 같은 결론을 추론할 수 있었다.

첫째, 현장소장 인식하는 본인이 자신의 리더십 유형에 대하여 과업지향적 리더십이라고 인식하는 경우가 관계지향적 리더십이라고 인식하는 경우보다 현장조직 경영성과에 더 많은 영향을 미치고 있으나, 부하직원의 인식하는 현장소장의 리더십 유형에 대해선 현장조직 경영성과에 전자와 동일한 영향차이를 발견할 수 없다는 것이다. 이는 건설산업 특성상 현장조직의 경영성과는 부하직원보다는 현장소장에 의해 더 많은 영향을 받고 있으며, 현장소장이 과업지향적 리더행동을 강하게 표현할 때 보다 높은 경영성과를 내고 있다고 하겠다.

둘째, 부하직원이 인식하는 현장소장의 리더십 유형에 대하여 관계지향적 리더십이라고 인식하는 경우가 과업지향적 리더십이라고 인식하는 경우보다 부하직원 직무만족에 더 많은 영향을 미치고 있으나, 현장소장이 인식하는 본인의 리더십 유형에 대해선 동일한 영향 차이를 발견할 수 없었다. 이는 부하직원 직무만족은 현장소장보다는 부하직원의 인식에 의해 더 많은 영향을 받고 있으며, 부하직원이 현장소장의 관계지향적 리더십 행동특성을 명확하게 인식하고 있을 때 보다 높은 직무만족을 보이고 있다고 하겠다.

2. <가설 3>과 <가설 4>의 요약 및 해설

본 연구의 궁극적인 목적은 리더의 리더십 유형에 대한 리더-부하의 인식수준 차이에 따라 조직성과에 어떤 영향을 미치는지를 알아보는데 있다. 따라서 연구가설의 검증을 위해 종속변수에는 조직성과의 측정변수로 현장조직 경영성과와 부하직원 직무만족을 포함시키고, 독립변수에는 현장소장의 리더십 유형의 측정변수로 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십을 포함시켰다. 그리고 현장소장-부하직원의 인식수준 차이(리더-부하의 인식수준을 기준으로 분류한 4개의 집단유형)를 조절변수로 설정해서 일원변량분석을 실행하였다.

분석결과, 현장소장의 과업지향적 리더십에 대한 현장소장-부하직원의 인식수준 차이(4개 집단유형)에 따라 현장조직 경영성과 수준에서 유의한 차이를 보이고, 현장소장의 관계지향적 리더십에 대한 현장소장-부하직원의 인식수준 차이(4개 집단유형)에 따라 부하직원 직무만족 수준에서 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다<표 4-15, 표 4-16 참조>. 그러나 기존의 이론적 연구(Atwater & Yammarino, 1997) 및 실증연구(Godshalk &

Sosik, 2000 ; Atwater & Yammarino, 1992 ; Bass & Yammarino, 1991)의 연구결과와 비교해 볼 때 다소 차이가 있었다.

일반적으로 동일 高평가 집단의 리더는 자신의 리더십 행동에 대해 정확하게 인지하고 있고, 부하들을 위해 경력개발이나 심리적 차원에서의 지원 기능을 기꺼이 수행하는 특성을 보여준다. 뿐만 아니라 자신의 문제점들을 최소화하고 나아가 이를 개선하기 위하여 본인과 관련된 모든 사항들을 스스로 모니터링 하거나 아니면 다른 사람들로부터의 피드백을 건설적으로 활용한다고 한다. 이에 반해 동일 低평가 집단의 리더는 자신의 리더십 행동에 대한 인식이 부족하고, 직무에 관련된 지식 및 기술 수준뿐만 아니라 조직에 대한 몰입 수준 또한 상당히 낮은 편이다. 게다가 자신의 문제점을 정확히 알고 있으면서도 이를 개선하려고 하는 태도를 보여주지 않는다. 이로 인해 기존의 시행착오를 계속해서 되풀이하는 결과를 낳게 된다. 동일 低평가 집단의 리더에 비해 동일 高평가 집단의 리더가 더 높은 수준의 경영성과와 직무만족을 보여주는 것은 그와 같은 리더의 태도나 행동의 차이에서 비롯된 것이라 볼 수 있을 것이다.

한편, 과대평가 집단의 리더는 일반적으로 자기중심적이고, 자신의 직무에 대해 다소 부정적인 태도를 가지고 있으며, 또한 대인관계 시에는 공격적이거나 비호적인 태도를 보이는 경향이 있어서 다른 세 집단의 리더와 비교했을 때 가장 낮은 수준의 경영성과와 직무만족을 보일 것이다. 반면, 과소평가 집단의 리더는 동일 高평가 집단의 리더와 유사한 특징을 갖고 있다. 과소평가 집단의 리더는 부하들의 피드백을 토대로 하여 효과적으로 자기를 규제할 수 있는 능력을 갖고 있고, 부하들의 관계에선 호의적인 태도를 보며준다. 자기개발을 위해 지속적으로 노력하는 모습을 보여주고, 리더와 부하간의 정서적 또는 감정적인 유대감을 형성하는데 중요한 기능을 한다. 따라서 과소평가 집단의 리더는 과대평가 집단의 리더나 동일 低평가 집단의 리

더에 비해 상대적으로 높은 수준의 경영성과와 직무만족을 나타낼 것이다.

<가설 3>은 현장소장의 과업지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준 차이에 따라 현장조직 경영성과에서 차이를 보일 것이라는 내용이다. 분석결과, 과대평가 집단 > 동일 高평가 집단 > 과소평가 집단 > 동일 低평가 집단 順으로 현장조직 경영성과가 높은 것으로 검증되었다. 이는 앞에서 설명한 선행연구와 달리 현장소장의 과업지향적 리더십에 있어서 과대평가 집단의 리더가 다른 세 집단의 리더에 비해 가장 높은 수준의 현장조직 경영성과를 보이고 있다. 본 연구의 사례수가 적어서 이와 같은 분석결과에 대해 다음과 같은 해석을 하는데 다소 제약이 있긴 하지만 두 가지 측면을 생각해 볼 수 있겠다. 첫째, 자신의 과업지향적 리더십에 대해 과대 평가하는 집단의 현장소장의 경우 이들의 업무추진력이나 그 동안의 업무성과가 실질적으로 좋았었을 가능성을 생각해 볼 수 있을 것이다. 특히 건설산업에 근무하는 현장소장의 경우 예상치 못한 위험에 노출되어 있는 작업환경에서 많은 인력들을 통솔하며 성과를 창출하기 위해서는 강력한 업무추진력이나 카리스마적인 특성이 필요하기 때문에 자신의 과업지향적 리더십을 과대 인식하는 현장소장이 과연 부하직원에게 부정적인 모습으로만 인지되는 것인가에 대해서는 추후 보다 심도 있는 고찰이 필요할 것이라 사료된다. 둘째, 동일 高평가 집단의 현장소장이 과연 가장 이상적인 리더라고 볼 수 있는 지에 대해서도 재고해 볼 필요성이 있다. 즉 동일 高평가 집단의 리더가 부하의 경영성과에 대한 기대수준을 충족시키지 못했을 가능성도 역으로 생각해 볼 수 있을 것이다.

<가설 4>는 현장소장의 관계지향적 리더십에 대한 리더-부하의 인식수준 차이에 따라 부하직원 직무만족에서 차이를 보일 것이라는 내용이다. 분석결

과, 과소평가 집단 > 동일 高평가 집단 > 동일 低평가 집단 > 과대평가 집단 順으로 부하직원 직무만족 수준이 높은 것으로 나타났다. 이 또한, 앞에서 설명한 선행연구와 달리 현장소장의 관계지향적 리더십에 있어서 과소평가 집단의 부하직원 만족수준이 동일 高평가 집단보다 더 높게 나타나고 있다. 이러한 결과에 대해 Becker & Martin(1995)는 그의 선행연구에서 “부하들에 비해 상대적으로 자신의 관계지향적 리더십을 낮게 인식하는 리더는 자신의 약점을 과대 평가하고 강점을 과소 평가하는 경향이 있는데, 현장소장의 이와 같은 태도는 우호적인 인상관리를 위한 전술의 하나로 볼 수 있다”고 설명한다. 그리고 과소평가 집단의 리더들에게서 주로 볼 수 있는 경향 중 성실성과 정직성 또는 타인에 대한 존경심 등이 다른 세 집단과 비교할 때, 부하직원의 직무만족 수준에 더 영향을 미친 것으로 추론해 볼 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구결과의 가장 큰 의의는 우리나라 건설산업에서 근무하고 있는 현장소장을 대상으로 리더의 과업지향적 또는 관계지향적 행동이 현장조직 경영성과 또는 부하직원 직무만족에 미치는 영향을 실증연구를 통하여 확인하고, 리더 또는 부하 일방에 의해 인지된 리더십의 중요성을 강조했던 기존의 연구에서 더 나아가 리더-부하 쌍방의 관계에서 이들 간의 인식수준 차이에 따라 조직효과성이 달라질 수 있음을 규명한 데 있다. 즉, 기존의 리더십 연구에서는 특히 부하에 의해 인지된 리더십을 강조해 왔지만, 본 연구에서는 현장소장-부하직원 간의 관계에서 부하직원의 리더십 인식수준뿐만 아니라 현장소장-부하직원 쌍방의 리더십 인식수준 차이에 따라 현장조직 경영성과와 부하직원 직무만족의 효과가 달라질 수 있음을 보여주었다.

본 연구의 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 건설산업 특성상 현장조직의 경영성과는 부하직원 인식보다는 현장소장 인식에 의해 더 많은 영향을 받고 있으며, 현장소장이 과업지향적 리더십 행동특성에 대해 보다 강한 의지를 가지고 행동할 때 보다 높은 경영성과를 창출하고 있음을 알 수 있다. 따라서 조직차원에서는 경영성과를 향상시키기 위한 전략과제로써 현장소장의 과업지향적 행동특성을 강화하는 리더십 역량교육을 강구해야 할 것이다.

둘째, 부하직원의 직무만족은 현장소장의 인식보다는 부하직원 인식에 의해 더 많은 영향을 받고 있으며, 자신이 속한 현장의 현장소장을 관계지향적 리더라고 인식하는 직원들이 더 높은 직무만족을 보이고 있음을 알 수 있다. 일반적으로 리더에 대한 부하의 신뢰는 리더와의 협력체계를 유지하는 데 필수불가결의 요소이며, 나아가 리더십 유효성과 조직 생산성에 충주적 역할

을 수행한다고 한다. 따라서 현장조직 내에서 리더-부하 간의 높은 수준의 신뢰를 유지하기 위해서는 현장소장의 경우 부하직원의 피드백을 적극적으로 수용하려는 자세와 함께 이를 바탕으로 자신의 자아인식의 정확성을 확립할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 자신의 리더십에 대해 정확한 자아인식을 갖고 있는 현장소장들이 조직효과성에 더욱 긍정적인 효과를 나타낼 수 있다는 점이다. 즉 현장소장은 자기 자신뿐만 아니라 본인에 대한 부하직원들의 지각을 제대로 이해하는 것이 현장조직 경영성과, 부하직원 직무만족을 높일 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 따라서 조직차원에서는 현장소장의 자아인식을 고취시킬 수 있는 교육훈련 프로그램 개발 및 운영이 필요할 것이다.

넷째, 연구결과에 의하면 리더의 과업지향적 리더십에 대한 과대평가 집단이 가장 높은 수준의 현장조직 경영성과를 보이고, 리더의 관계지향적 리더십에 대한 과소평가 집단이 가장 높은 수준의 부하직원 직무만족을 보이는 것으로 분석되었다. 이는 강력한 업무추진력과 함께 철저한 인상관리를 요구하는 현장소장의 역할을 필요로 하는 건설산업의 특성을 잘 반영해주는 결과라고 볼 수 있겠다. 따라서 과업지향적 리더십에 대한 과대평가 집단의 현장소장들과 관계지향적 리더십에 대한 과소평가 집단의 현장소장들을 위한 별도의 교육훈련 프로그램을 옵션으로 제공할 필요가 있을 것이다. 왜냐하면 일반적으로 과대평가 집단의 리더들은 자기기만과 대인관계 시 비우호적인 태도를 보이는 경향이 있는 반면, 과소평가 집단의 리더들은 지나친 겸손이나 자기 비하로 부하들에게 무능한 리더의 모습으로 인식될 우려가 있으므로 현장소장 본인 및 조직차원에서 심각한 부작용을 초래할 수 있는 요인을 제공할 수도 있기 때문이다.

제 3 절 연구의 한계점과 발전방향

본 연구의 한계점을 통해 향후 연구의 발전방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 'P'건설회사의 47개 현장조직에서 근무하는 270명(현장소장 47명, 부하직원 223명)을 대상으로 설문 응답을 받았는데, 리더의 샘플 수가 적어 부하직원의 수를 기준으로 샘플을 재정리하였다. 그리고 차이검증의 효과를 높이기 위하여 리더-부하의 인식수준 차이에 의한 4개 유형으로 집단을 분류하고, 각각 상위 30%에 해당하는 샘플 쌍을 대상으로 분석을 실시하였는데, 과업지향적 리더십 유형에 대한 샘플은 총 83개의 쌍, 관계지향적 리더십 유형에 대한 샘플은 총 84개의 쌍을 대상으로 연구를 수행하였다. 따라서 연구대상의 표본의 수가 적어서 검증결과상에 한계점이 있으므로 향후 연구에서는 표본 수를 늘려서 검증해 볼 필요성이 있겠다.

둘째, 본 연구에서는 편의추출법을 통해 연구자가 재직하고 있는 건설회사의 현장직원들을 대상으로 샘플을 수집하였다. 이 방법을 사용하면 적은 비용과 시간으로 설문내용을 수합할 수 있다는 장점은 있지만, 표본선택상의 바이어스에 대한 심각한 문제점을 가지고 있기 때문에 본 연구의 결과를 모든 건설현장에 일반화 하기에는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 표본범위를 확장하여 최소 건설업체 상위 5권 수준에 진입한 다수의 건설회사 현장직원을 대상으로 하는 것처럼 보다 다양한 표본을 대상으로 하여야 보다 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 리더십 효과성의 지표로 주관적인 지표인 직무만족과 객관적인 지표인 경영성과를 활용하였다. 부하직원 직무만족 지표의 경우에는 부하에 의해 인지된 주관적인 측정도구로 포괄성이 부족하며, 현장조직 경영성과 지표의 경우에는 정성적 평가요인이 일부 포함되어 있고, 6개의 하위요인에 대한 신뢰도가 검증되지 않아 객관적인 지표로 활용하기에는 다소

문제점을 가지고 있다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 주관적 지표와 함께 신뢰성 있는 조직성과 규명을 위한 객관적인 지표의 활용이 보완되어야 할 것이다. 특히 건설산업의 특성상 리더 자신의 업무성과나 부하들의 생산성, 그리고 수익성, 성장성 등과 같은 일반적 지표 이외에도 다른 외생적 변수들에 의해 경영성과가 크게 영향을 받게 되므로 리더십 효과성을 정확하게 측정하기 위해서는 보다 다양한 연구가 진행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

(단행본)

강신규, 이기돈, 이철호, 추 헌 (2003), 조직행동론. 서울: 형설출판사.

권기성. 최진석 (2000), 리더십 : 이론과 적용, 서울: 형설출판사.

김광수 역 (2005), 리더십 교과서, 서울: 도사출판 해바라기.

김남현, 김정원 역 (2001), 리더십, 서울: 경문사

배정훈 (2005), 조직관리와 리더십, 서울: 형설출판사.

백기복 (2002), 조직행동연구, 서울: 창민사.

_____ (2005), 리더십리뷰, 서울: 창민사.

신유근 (1992), 한국의 경영 : 그 현상과 전망, 서울: 박영사.

_____ (2005), 인간존중경영, 서울: 다산출판사.

유태용 역 (2004), 산업 및 조직심리학, 서울: 시스마프레스.

이관웅 (2001), 신뢰경영과 서번트 리더십, 서울: 엘테크.

이석희 (2001), 조직행동론, 서울: 무역경영사.

이진규 (2001), 전략적. 윤리적 인사관리, 서울: 박영사.

임태조 역 (2005), 팀장 리더십, 서울: 위즈덤아카데미.

정경섭 (1990), 인간관계론, 서울: 법문사.

차동욱, 이상호, 장영철 역 (2004), 글로벌 리더십, 서울: 위즈덤아카데미.

채서일 (2003), 사회과학조사방법론, 서울: 학현사.

최동석, 김성수 역 (2003), 인재전쟁, 서울: 세종서적.

헤이컨설팅그룹 (2003), HIGH PERFORMER 컴피턴시, 서울: 시그마.

_____ (2004), 퍼포먼스 리더십, 서울: 시그마.

(학위논문)

김미경 (2003), 리더십 유형이 종업원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원 석사학위논문.

김용문 (2002), 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.

김현우 (2003), 변혁적 리더십과 집단성과간의 관계에 관한 연구, 경희대학교 대학원 석사학위논문.

박노윤 (1988), 조직구성원의 경제생활주기와 직무만족의 관련에 관한 연구, 고려대학교 대학원 석사학위논문.

_____ (1991), 조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 연구, 고려대학교 대학원 박사학위논문.

박준성 (1979), 경영관리 시스템과 직무만족도에 관한 실증적 연구, 서울대학교 대학원 석사학위논문.

박지환 (2003), 부하가 인지한 상사의 변혁적, 거래적 리더십과 성과간 신뢰, 가치일치 및 집단 권능감의 매개효과, 고려대학교 대학원 석사학위논문.

여인길 (2004), 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향, 경희대학교 대학원 박사학위논문.

유병조 (1982), 직무만족과 직무수행에 관한 연구, 고려대학교 대학원 박사학위논문.

이기우 (2002), 중간관리자의 리더십유형 분석과 리더십유형이 팀 성과에 미치는 영향, 성신여자대학교 인력대학원 석사학위논문.

이병석 (2005), 우리나라기업 조직구성원들이 인식한 CEO의 리더십스타일이

조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 한남대학교 대학원 박사학위논문.
이은수 (2005), 리더십스타일과 조직풍토, 성신여자대학교 석사학위논문.
이재경 (2003). 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 동국대학교 대학원 석사학위논문.
장희정 (2002), 여행사 종사원의 직무만족과 이직의사에 관한 연구, 신라대학교 대학원 석사학위논문.
주종덕 (2003), 리더십 유형과 조업원과의 관계특성이 조직성과에 미치는 영향, 대구카톨릭대학교 대학원 박사학위논문.
최학수 (2003), 호텔 경영시스템에 따른 조직문화 특성이 조직성과에 미치는 영향, 경희대학교 대학원 박사학위논문.

(일반논문)

강승권 (1998), 경영자 라더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향, 경영학연구, 제3권 제1호.
김정희 (2004), 리더십 유형이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 연구, 한국항공경영학회, 한국항공경영학회지 제2권 제1호, pp. 93-110.
김현아, 김인호 (2004), LMX의 질, 자아개념, 조직유효성간의 관계연구, 한국인사관리학회, 인사관리연구 제28집 제4권, pp. 171-213.
노순규 (1999), 바람직한 리더십과 조직성과, 한국기계공업진흥회, 기계공학 268, pp. 54-59.

문형구, 장용선 (2001), 리더십과 조직문화 : 연구의 동향과 과제, 한국인사

관리학회, 인사관리연구 제24집 제2권, pp. 41-70.

민승기, 고종식 (1994), 기업문화의 특성에 따른 조직성과에 관한 연구, 한국인사관리학회, 인사관리연구 제18집, pp. 65-90.

장태윤, 박찬식 (2001), 리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한국인적자원관리학회, 인적자원관리연구 제3집, pp. 321-343.

정수진, 김완수 (2001), 리더십 유형과 직무만족에 관한 연구, 한국산업경제학회, 산업경제연구 14-1, pp. 225-231.

양희옥, 김성희 (2003), 리더십유형이 국적항공사 객실승무원의 만족도와 직무성과에 미치는 영향, 한국문화관광학회, 문화관광연구 제5권 제1호, pp. 359-384.

여인길, 김성수 (2005), 리더십 유형이 신뢰의 역할에 따라 조직성과에 미치는 영향, 부산: 대한경제학회, 대학경제학회지 제18권 제2호 통권 49호, pp. 557-581.

이영면 (2004), 국내 연구문헌의 직무만족도에 대한 측정 현황, 한국인사관리학회, 인사관리연구 제28집 제1권, pp. 2-39.

이진규, 박지환 (2005), 변혁적 리더 십에 대한 리더와 부하의 지각일치 수준이 리더 유효성에 미치는 영향, 한국인사조직학회, 추계학술발표논문집, pp. 171-193.

이화용, 장용철 (2004), 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 한국인사관리학회, 인사관리연구 제28집 제4권, pp. 215-247.

(외국문헌)

Ashford, S. (1989), Self-assessments in organizations : A literature review and integrative model "*Research in Organization Behavior*" 11 : pp. 133-174.

Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1992), Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance expectations? "*Personnel Psychology*" 45 : pp. 141-164

_____(1997), Self-other rating agreement : A review and model, "*Research in Personnel and Human Resource Management*" 15 : pp. 121-174

Barnard, C. I. (1983), "*The Functions of the Executive*" Cambridge, Mass : Harvard University Press.

Bass, B. M. (1990), "*Bass & Stogdills Handbook of Leadership 2006-2007*" New York : The Press.

Beatty, R. W. & Schnier, C. E. (1981), "*Personnel Administration : An Experimental Skill Building Approach*" 2nd ed, Addison-Wesley Publishing Co., pp. 392-393.

Becker, T. E. & Martin, S. I. (1995), Trying to look bad at work : Methods and motives for managing poor impression in organization " *Academy of Management Journal*" 38 : pp. 174-199

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964), "*The Managerial Grid, Houston*" TX : Gulf Publishing.

Bowers, D. G & Seashore, S. E. (1972), "*A Survey of Organization :*

A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument" Ann Harbor : Institute for Social Research, p. 29.

_____(1982), "*Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factors Theory of Leadership*" Administrative Science Quarterly, p. 249.

Campbell, J. P. (1977), "*On then Nature of Organizational Effectiveness*" In Goodman, P. S. & Penning, J. M. "*New Perspective on Organizational Effectiveness*" San Francisco : Jossy-Bass, p. 19.

Child, J. (1974), "*Managerial and Organizational Factor Associated with Company Performance – Part 1*" Journal of Management Studies, pp. 175-189.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. & Poter, L. W. (1980), Organizational Structure and Performance : A Critical Review. "*Academy of Management Review*" pp. 49~54.

Fiedler, F. E. (1967), "*A Theory of Leadership Effectiveness*" New York : McGraw Hill, pp. 3-8.

Fleishman, E. A. (1973), "*Twenty Years of Consideration and Structure*" in E. A. Fleishman and J. G. Hunts(eds.), Current Developments in the Study of Leadership, Carbondale : Southern Illinois University, p. 3.

Friedlander, F. & Pickle, H. (1988), "*Components of Organizational Effectiveness*" Administrative Science Quarterly, p.298

Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998), The charismatic relationship :

a dramaturgical perspective, "*Academy of Management Review*" 23 : pp. 32-58

Georgopolous, B. S. & Tannenbaum, A. S. (1957), "*A Study of Organizational Effectiveness*" American Sociological Review, pp. 535-540.

Godshalk, V. M. & Sosik, J. J. (2000), "*Group & Organization Management*" 25 : pp. 291-317

Goleman, D. (2000), "*Leadership that gets results*" Harvard Business Review.

Graen, G. & Scandura, T. A. (1987), "*Toward a Psychology of Dyadic Organizing*" in B.M. Staw and L.L. Cummings(Eds.), Research in Organizational Behavior, 9, Greenwich, Ct, JAL Press, pp.175-208.

Hay Group's. (2002), High Performer Competency Seminar. Seoul.

Hick, H. G. & Gullet, C. R. (1976), "*The Management of Organization*" 3th, ed., New York, McGraw-Hill, p. 352.

Jackofsky, E. F. (1984), "*Turnover and Job Performance : An Integrated Process Model*" AMR, vol. 9, pp. 74-75.

James, W. (1890), "*Principles of Psychology*" Magnoli, Mass : Peter Smith.

Koontz, H. & O'Donnel, C. (1981), "*Management*" New York : McGraw-Hill International Book Company, p. 661.

Lawler, E. E. (1968), "*A Correlational-Causal Analysis of the Relationship between Expectancy Attitudes and Job Performance*" Journal of Applied Psychology, Vol. 52, p. 464.

Likert, R. (1961), "*New Patterns of Management*" New York : McGraw-

Hill Books Co. p. 12.

Mahoney, T. A. & Weitzel, W. (1971), "*A Supervisory View of Unit Effectiveness*" California of Review, p. 38

_____(1976), "*Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness*" Management Science, p. 88.

McCormick, E. J. & Triffin, J. (1974), "*Industrial Psychology*" 6th ed, Prentice-Hall, pp. 298-299.

Mott, P. E. (1972), "*The Characteristics of Effective Organization*" New York : Harper and Row.

Nieva, V. F., Fleshman, E. J. & Rieck, A. (1978), "*Team Dimensions : Their Identity, Their Measurement and Their Relationships*" Washington D.C Advanced Research Resources Organizations, pp. 603-604.

Paul M. Muchinsky, P. M. (1993), "*Psychology Applied to Work*" Homewood : The Dorsey Press, p. 328.

Pennings, J. M. (1982), "*The Relevance of the Structural Contingency Model of Organizational Effectiveness*" ASQ, vol 20, pp. 393-410.

Pfeffer, J, (1981), "*Management as Symbolic Action : the Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*" Research in Organizational Behavior, vol 3 (JAI Press), p. 7.

Podsakoff, P. M. & Fetter. (1990), "*Transformational Leader Behaviors and Their effects on follower' trust in Leader, Satisfaction, and Organizational citizenship Behaviors*" Leadership Quarterly.

Poter, L. W. & Lawler, E. E. (1968), "*Managerial Attitude and Performance*"

Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., pp. 10-15.

Price, J. L. (1986), "*Organizational Effectiveness*" An Inventory of Propositions, p. 174.

Schein, E, H. (1985), "*Organizational Culture and Leadership*" San Francisco: Jossey-Bass, Administrative Science Quarterly.

Seashore, S. E. & Yuchtman, E. Y. (1967), "*Factorial of Organizational Performance*" ASQ, p. 169.

Smith, H. C. (1955), "*Psychology of Industrial Behavior*" New York : McGraw-Hill Book Co., Inc, pp. 114-115

Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2004), Self-other rating agreement in mentoring : Meeting protégé expectations for development and career advancement, "*Group & Organization Management*" 29, 4 : pp. 442-469.

_____& Megerian, L. E. (1999), Understanding leader emotional intelligence and performance : The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions "*Group & Organization Management*" 25 : pp. 291-317.

Stogdill, R. M. (1974), "*Handbook of Leadership*" *(1st ed)* : A survey of the theory an research, New York : The Free Press,

Ted, O. (1935), "*The Art of Leadership*" New York : McGraw-Hill Book. Inc., p. 83.

Wang, Z-M. & Satow, T. (1994), "*Leader Styles and Organizational Effectiveness in Chinese-Japanese Joint Venture*" Journal of Managerial Psychology, 9(4), pp. 31-35.

Webb, R. J. (1974), "*Organizational Effectiveness and the Voluntary*

Organization" AMJ, vol. 12, p. 672

Yammarino, F. J. & Atwater, L. E. (1997), Do managers see themselves as others see them? Implication of self-other rating agreement for human resources management, "*Organizational Dynamics*" 25 : pp. 35-44.

Yukl, G. A. (1981), "*Leadership in Organization*" Prentice-Hall.

안녕하십니까?

우선 열악한 건설현장에서 열심히 일하시는 귀하께 경의를 표하는 바입니다.

저는 인력개발실 조직제도팀에서 HR제도 개선업무를 담당하고 있는 박민수 차장입니다. 2006년 2월 성신여자대학교 인력대학원에서 인사관리전공으로 석사과정을 마치면서 <리더와 부하의 리더십 인식수준 차이가 리더십과 조직성과의 관계에 미치는 영향>이란 주제로 석사학위논문을 준비하고 있습니다.

본 연구는 일선관리자인 현장소장의 리더십스타일과 현장조직성과와의 상관관계를 분석함으로써 현장소장들이 성과향상을 위하여 어떠한 리더십을 발휘해야 하는지를 모색하는데 목적을 두고 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 본 연구를 성공적으로 수행하는데 많은 도움이 될 것 입니다. 아울러 본 설문에 대한 응답내용은 무기명으로 통계 처리되며, 연구목적에만 사용될 뿐, 연구 이외의 어떠한 목적으로도 사용되지 않을 것을 약속하오니, 성의있고 솔직하게 응답해 주시기를 부탁 드립니다.

끝으로 본 설문에 응답해 주신 귀하께 진심으로 감사를 드립니다.

2005년 11월

성신여자대학교 인력대학원 인사관리전공

지도교수 : 김 영 기

석사과정 : 박 민 수

※ 설문지 구성 및 작성요령 ※

1. 본 설문내용은 크게 2개의 설문지, 41개 문항으로 구성되어 있습니다.
   전체 설문내용을 전부 응답해 주시는데 최대 20분 정도 소요예정 입니다.

종 류	문항수	소요시간	비 고
리더십 스타일 설문조사	36문항	18분	현장소장 : 설문지 A타입 현장직원 : 설문지 B타입
직무만족도 설문조사	5문항	2분	
합 계	41문항	20분	

2. 본 설문에는 정답이 있는 것이 아닙니다.
   좋은 답을 찾거나 정답을 찾으려 하지 마시고, 단지 귀하의 생각과 느낌을 솔직하게 그대로 표시해 주십시오.

3. 또한 설문내용에 대하여 너무 오래 생각하지 마시고, 설문을 읽고 난 후에 맨 처음 떠오르는 생각을 적어주시기 바랍니다.

4. 본 설문에는 유사하거나 중복되는 질문이 있을 수 있으나, 상관하지 말고 1번부터 한 문항도 빠트리지 말고 차례차례 작성해 주시기 바랍니다.

리더십 스타일 설문조사 (현장소장 응답용)

(MSQ : Managerial Style Questionnaire)

■ **응답요령**

1. 아래의 각 설문문항을 잘 읽고, 본인의 리더십 스타일과 가장 가까운 내용의 문항을 A와 B 중에서 선택하여 주십시오.
2. 선택하기 어려운 경우도 있으나 상대적으로 더 가까운 내용을 선택해 주시면 됩니다.
3. 전체 문항은 36문항 입니다. 모든 문항에 빠짐없이 응답해 주십시오.

A		번호	B	
	일단 목표가 설정되면, 우리 현장직원들의 목표달성 의욕은 충분하다고 생각한다.	1	나는 현장직원들에게 일을 시키고, 성과가 없으면 두번, 세번 다시 시킨다.	
	나는 현장직원들에게 다른 직원들을 신경 쓰지 말고, 각자가 자기개발에 주력하도록 장려한다.	2	나는 현장직원들이 업무상 문제를 토론하는 일에 현장소장이 일일이 감독할 필요가 없다고 생각한다.	
	나는 성과기준은 높으나, 성과가 낮은 현장직원들은 용서하지 않는다.	3	나는 현장직원들이 작성한 업무계획이 부적절하면, 다시 검토하여 새로운 계획을 세우도록 한다.	
	나는 현장직원들의 권리와 감정이 당면한 일 못지 않게 중요하다고 생각한다.	4	나는 잘할 경우 보상은 작게 해도 좋지만, 못할 경우 처벌은 최소화해야 한다고 생각한다.	
	나는 내가 일을 어떻게 처리하는지 알려주기 보다는 다른 방법으로 처리하는 방법을 제시해 준다.	5	나는 현장직원들 스스로 업무상 문제를 해결할 수 있어야 한다고 생각한다.	
	현장직원들이 나에게 다른 대안을 제안했을 때, 나는 내가 좋아하는 대안을 바로 제시한다.	6	현장직원들이 나와 의견이 다를 때, 내가 왜 다른 방법을 원하는지를 차근차근 설명한다.	
	나는 현장직원들을 엄하게 다루는 것은 좋지 않다고 생각한다.	7	나는 현장직원들과 친밀한 관리자가 좋은 관리자라고 생각한다.	
	나는 잘할 경우 보상은 작게 해도 좋지만, 못할 경우 처벌은 최소화해야 한다고 생각한다.	8	나는 현장직원들이 일을 못했을 때, 왜 못했는지를 따끔하게 지적한다.	
	나는 나의 현장직원들이 내가 계획한 대로 일하는 것을 희망한다.	9	나는 현장직원들 스스로 업무상 문제를 해결할 수 있어야 한다고 생각한다.	
	나는 나의 결정을 현장직원들이 받아들이도록 설득한다.	10	나는 현장직원들의 생각을 반영해서 업무계획을 세워야 한다고 생각한다.	

A		번호	B	
	나는 참여할 수 있는 기회를 제공하는 것이 가장 좋은 현장직원 육성방법이라고 생각한다.	11	일단 목표가 설정되면, 우리 현장직원들의 목표달성 의욕은 충분하다고 생각한다.	
	나는 현장직원을 징계할 때, 무엇을 잘못했는지 정확히 지적한다.	12	나는 현장직원들이 업무상 문제를 토론하는 일에 현장소장이 일일이 감독할 필요가 없다고 생각한다.	
	나는 업무수행시 회사의 규정을 중요하게 생각한다.	13	나는 현장직원들이 업무활동에 대해 상세히 보고하도록 지시한다.	
	나는 인기있는 리더가 인기없는 리더보다 더 낫다고 생각한다.	14	나는 현장직원들이 실패에 좌절하지 않고, 장애요인을 스스로 극복할 수 있다고 믿는다.	
	나는 성과에 대한 피드백을 제공하여 현장직원들에게 동기를 부여하는 것이 관리자의 역할이라고 생각한다.	15	나는 높은 기준이나 성과에 관심을 갖고 현장직원들이 그 기준에 도달하도록 격려한다.	
	나는 현장직원들이 도움을 필요할 때, 서로서로 조언할 수 있도록 격려한다.	16	나는 참여할 수 있는 기회를 제공하는 것이 가장 좋은 현장직원 육성방법이라고 생각한다.	
	나는 현장직원들이 작성한 업무계획이 부적절하면, 다시 검토하여 새로운 계획을 세우도록 한다.	17	나는 가끔 제안하는 스타일로 업무를 지시하지만, 내가 원하는 바를 분명하게 알려준다.	
	나는 신분보장과 복리후생이 직원들의 행복에 중요한 것이라고 생각한다.	18	나는 현장직원들이 작성한 업무계획이 부적절하면, 다시 검토하여 새로운 계획을 세우도록 한다.	
	내가 관리하기 힘든 현장직원들은 결국 해고시키거나 이동시킬 것이다.	19	나는 현장직원들간의 갈등을 유발하는 논쟁을 막으려고 노력한다.	
	나는 현장직원들이 업무상 문제를 토론하는 일에 현장소장이 일일이 감독할 필요가 없다고 생각한다.	20	나는 나의 현장직원들이 내가 계획한 대로 일하는 것을 희망한다.	
	나는 현장직원들과 가까운 유대관계를 맺기보다는 현장직원들이 따를 수 있는 본보기가 되려고 노력한다.	21	나는 현장직원들의 권리와 감정이 당면한 일 못지 않게 중요하다고 생각한다.	
	나는 목표달성을 강요하기보다는 현장직원들의 자기개발을 더 강조한다.	22	나는 현장직원들간의 갈등을 유발하는 논쟁을 막으려고 노력한다.	
	나는 현장직원들이 실패에 좌절하지 않고, 장애요인을 스스로 극복할 수 있다고 믿는다.	23	나는 나의 결정을 현장직원들이 받아들이도록 설득한다.	
	현장직원들이 나와 의견이 다를 때, 내가 왜 다른 방법을 원하는지를 차근차근 설명한다.	24	나는 현장직원들을 엄하게 다루는 것은 좋지 않다고 생각한다.	
	나는 높은 기준이나 성과에 관심을 갖고 현장직원들이 그 기준에 도달하도록 격려한다.	25	나는 업무수행시 회사의 규정을 중요하게 생각한다.	

A		번호	B	
	나는 현장직원들간의 갈등을 유발하는 논쟁을 막으려고 노력한다.	26	나는 현장직원들이 나의 지시대로 따라줄 것을 기대한다.	
	나는 현장직원들과 친밀한 관리자가 좋은 관리자라고 생각한다.	27	현장직원들이 나에게 다른 대안을 제안했을 때, 나는 내가 좋아하는 대안을 바로 제시한다.	
	나는 현장직원들이 일을 못했을 때, 왜 못했는지를 따끔하게 지적한다.	28	나는 현장직원들과 가까운 유대관계를 맺기보다는 현장직원들이 따를 수 있는 본보기가 되려고 노력한다.	
	나는 현장직원들이 나의 지시대로 따라줄 것을 기대한다.	29	나는 가끔 제안하는 스타일로 업무를 지시하지만, 내가 원하는 바를 분명하게 알려준다.	
	나는 현장직원들에게 일을 시키고, 성과가 없으면 두번, 세번 다시 시킨다.	30	나는 현장직원들이 도움을 필요할 때, 서로서로 조언할 수 있도록 격려한다.	
	나는 현장직원들 스스로 업무상 문제를 해결할 수 있어야 한다고 생각한다.	31	나는 현장직원을 징계할 때, 무엇을 잘못했는지 정확히 지적한다.	
	나는 직접적인 감독이나 통제보다는 현장직원 전체의 합의를 신뢰한다.	32	나는 내가 일을 어떻게 처리하는지 알려주기 보다는 다른 방법으로 처리하는 방법을 제시해 준다.	
	나는 나의 결정에 따르면, 어떤 이점이 있는지를 현장직원들에게 설명하여 저항을 줄인다.	33	나는 목표달성을 강요하기보다는 현장직원들의 자기개발을 더 강조한다.	
	나는 가끔 제안하는 스타일로 업무를 지시하지만, 내가 원하는 바를 분명하게 알려준다.	34	내가 관리하기 힘든 현장직원들은 결국 해고시키거나 이동시킬 것이다.	
	나는 현장직원들이 업무활동에 대해 상세히 보고하도록 지시한다.	35	나는 높은 기준이나 성과에 관심을 갖고 현장직원들이 그 기준에 도달하도록 격려한다.	
	나는 현장직원들의 생각을 반영해서 업무계획을 세워야 한다고 생각한다.	36	나는 인기있는 리더가 인기없는 리더보다 더 낫다고 생각한다.	

리더십 스타일 설문조사 (현장직원 응답용)

(MSQ : Managerial Style Questionnaire)

■ 응답요령

1. 아래의 각 설문문항을 잘 읽고, 본인의 직속상관인 현장소장의 리더십 스타일과 가장 가까운 내용의 문항을 A와 B 중에서 선택하여 주십시오.
2. 선택하기 어려운 경우도 있으나 상대적으로 더 가까운 내용을 선택해 주시면 됩니다.
3. 전체 문항은 36문항 입니다. 모든 문항에 빠짐없이 응답해 주십시오

A		번호	B	
	우리 현장소장은 일단 목표가 설정되면, 현장직원들이 목표를 달성하려는 의욕은 충분하다고 생각한다.	1	우리 현장소장은 현장직원들에게 일을 시키고, 성과가 없으면 두번, 세번 다시 시킨다.	
	우리 현장소장은 다른 직원들을 신경쓰지 말고, 현장직원 각자가 자기개발에 주력하도록 장려한다.	2	우리 현장소장은 현장직원들이 업무상 문제를 토론하는 일에 본인(소장)이 일일이 감독할 필요가 없다고 생각한다.	
	우리 현장소장은 성과기준이 높으나, 성과가 낮은 현장직원들은 용서하지 않는다.	3	우리 현장소장은 현장직원들이 작성한 업무계획이 부적절하면, 다시 검토하여 새로운 계획을 세우도록 한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들의 권리와 감정이 당면한 일 못지 않게 중요하다고 생각한다.	4	우리 현장소장은 잘할 경우 보상은 적게 해도좋지만, 못할 경우 처벌은 최소화해야 한다고 생각한다.	
	우리 현장소장은 일을 어떻게 처리하는지 알려주기 보다는 다른 방법으로 처리하는 방법을 제시해 준다.	5	우리 현장소장은 현장직원들 스스로 업무상 문제를 해결할 수 있어야 한다고 생각한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들이 다른 대안을 제안했을 때, 본인(소장)이 좋아하는 대안을 바로 제시한다.	6	현장직원들이 현장소장과 의견이 다를 때, 우리 현장소장은 왜 다른 방법을 원하는지를 차근차근 설명한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들을 엄하게 다루는 것은 좋지 않다고 생각한다.	7	우리 현장소장은 현장직원들과 친밀한 관리자가 좋은 관리자라고 생각한다.	
	우리 현장소장은 잘할 경우 보상은 적게 해도좋지만, 못할 경우 처벌은 최소화해야 한다고 생각한다.	8	우리 현장소장은 현장직원들이 일을 못했을 때, 왜 못했는지를 따끔하게 지적한다.	
	우리 현장소장은 본인(소장)이 계획한 대로 현장직원들이 일하는 것을 희망한다.	9	우리 현장소장은 현장직원들 스스로 업무상 문제를 해결할 수 있어야 한다고 생각한다.	
	우리 현장소장은 본인(소장)의 결정을 현장직원들이 받아들이도록 설득한다.	10	우리 현장소장은 현장직원들의 생각을 반영해서 업무계획을 세워야 한다고 생각한다.	

		번호	B	
	우리 현장소장은 참여할 수 있는 기회를 제공하는 것이 가장 좋은 현장직원 육성방법이라고 생각한다.	11	우리 현장소장은 일단 목표가 설정되면, 현장직원들이 목표를 달성하려는 의욕은 충분하다고 생각한다.	
	우리 현장소장 현장직원을 징계할 때, 무엇을 잘못했는지 정확히 지적한다.	12	우리 현장소장은 현장직원들이 업무상 문제를 토론하는 일에 본인(소장)이 일일이 감독할 필요가 없다고 생각한다.	
	우리 현장소장은 업무수행시 회사의 규정을 중요하게 생각한다.	13	우리 현장소장은 현장직원들이 업무활동에 대해 상세히 보고하도록 지시한다.	
	우리 현장소장은 인기있는 리더가 인기없는 리더보다 더 낫다고 생각한다.	14	우리 현장소장은 현장직원들이 실패에 좌절하지 않고, 장애요인을 스스로 극복할 수 있다고 믿는다.	
	우리 현장소장은 성과에 대한 피드백을 제공하여 현장직원들에게 동기를 부여하는 것이 관리자의 역할이라고 생각한다.	15	우리 현장소장은 높은 기준이나 성과에 관심을 갖고 현장직원들이 그 기준에 도달하도록 격려한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들이 도움을 필요할 때, 서로서로 조언할 수 있도록 격려한다.	16	우리 현장소장은 참여할 수 있는 기회를 제공하는 것이 가장 좋은 현장직원 육성방법이라고 생각한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들이 작성한 업무계획이 부적절하면, 다시 검토하여 새로운 계획을 세우도록 한다.	17	우리 현장소장은 가끔 제안하는 스타일로 업무를 지시하지만, 내가(현장직원이) 원하는 바를 분명하게 알려준다.	
	우리 현장소장은 신분보장과 복리후생이 직원들의 행복에 중요한 것이라고 생각한다.	18	우리 현장소장은 현장직원들이 작성한 업무계획이 부적절하면, 다시 검토하여 새로운 계획을 세우도록 한다.	
	우리 현장소장은 관리하기 힘든 현장직원들은 결국 해고시키거나 이동시킬 것이다.	19	우리 현장소장은 현장직원들간의 갈등을 유발하는 논쟁을 막으려고 노력한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들이 업무상 문제를 토론하는 일에 본인(소장)이 일일이 감독할 필요가 없다고 생각한다.	20	우리 현장소장은 본인(소장)이 계획한 대로 현장직원들이 일하는 것을 희망한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들과 가까운 유대관계를 맺기보다는 현장직원들이 따를 수 있는 본보기가 되려고 노력한다.	21	우리 현장소장은 현장직원들의 권리와 감정이 당면한 일 못지 않게 중요하다고 생각한다.	
	우리 현장소장은 목표달성을 강요하기보다는 현장직원들의 자기개발을 더 강조한다.	22	우리 현장소장은 현장직원들간의 갈등을 유발하는 논쟁을 막으려고 노력한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들이 실패에 좌절하지 않고, 장애요인을 스스로 극복할 수 있다고 믿는다.	23	우리 현장소장은 본인(소장)의 결정을 현장직원들이 받아들이도록 설득한다.	

A		번호	B	
	현장직원들이 현장소장과 의견이 다를 때, 우리 현장소장은 왜 다른 방법을 원하는지를 차근차근 설명한다.	24	우리 현장소장은 현장직원들을 엄하게 다루는 것은 좋지 않다고 생각한다.	
	우리 현장소장은 높은 기준이나 성과에 관심을 갖고 현장직원들이 그 기준에 도달하도록 격려한다.	25	우리 현장소장은 업무수행시 회사의 규정을 중요하게 생각한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들간의 갈등을 유발하는 논쟁을 막으려고 노력한다.	26	우리 현장소장은 현장직원들이 본인(소장)의 지시대로 따라줄 것을 기대한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들과 친밀한 관리자가 좋은 관리자라고 생각한다.	27	우리 현장소장은 현장직원들이 다른 대안을 제안했을 때, 본인(소장)이 좋아하는 대안을 바로 제시한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들이 일을 못했을 때, 왜 못했는지를 따끔하게 지적한다.	28	우리 현장소장은 현장직원들과 가까운 유대관계를 맺기보다는 현장직원들이 따를 수 있는 본보기가 되려고 노력한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들이 본인(소장)의 지시대로 따라줄 것을 기대한다.	29	우리 현장소장은 가끔 제안하는 스타일로 업무를 지시하지만, 내가(현장직원이) 원하는 바를 분명하게 알려준다.	
	우리 현장소장은 현장직원들에게 일을 시키고, 성과가 없으면 두번, 세번 다시 시킨다.	30	우리 현장소장은 현장직원들이 도움을 필요할 때, 서로서로 조언할 수 있도록 격려한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들 스스로 업무상 문제를 해결할 수 있어야 한다고 생각한다.	31	우리 현장소장 현장직원을 징계할 때, 무엇을 잘못했는지 정확히 지적한다.	
	우리 현장소장은 직접적인 감독이나 통제보다는 현장직원 전체의 합의를 신뢰한다.	32	우리 현장소장은 일을 어떻게 처리하는지 알려주기 보다는 다른 방법으로 처리하는 방법을 제시해 준다.	
	우리 현장소장은 본인(소장)의 결정에 따르면, 어떤 이점이 있는지를 현장직원들에게 설명하여 저항을 줄인다.	33	우리 현장소장은 목표달성을 강요하기보다는 현장직원들의 자기개발을 더 강조한다.	
	우리 현장소장은 가끔 제안하는 스타일로 업무를 지시하지만, 내가(현장직원이) 원하는 바를 분명하게 알려준다.	34	우리 현장소장은 관리하기 힘든 현장직원들은 결국 해고시키거나 이동시킬 것이다.	
	우리 현장소장은 현장직원들이 업무활동에 대해 상세히 보고하도록 지시한다.	35	우리 현장소장은 높은 기준이나 성과에 관심을 갖고 현장직원들이 그 기준에 도달하도록 격려한다.	
	우리 현장소장은 현장직원들의 생각을 반영해서 업무계획을 세워야 한다고 생각한다.	36	우리 현장소장은 인기있는 리더가 인기없는 리더보다 더 낫다고 생각한다.	

직무만족도 설문조사

■ **응답요령**

1. 아래의 각 설문문항을 잘 읽고, 그 내용이 본인의 생각과 어느 정도 일치하는지, 일치하는 정도를 1(전혀 그렇지 않다)에서 6(매우 그렇다)까지의 척도에 체크해 주시기 바랍니다.
2. 전체 문항은 5문항 입니다. 모든 문항에 빠짐없이 응답해 주십시오.

번호	문 항	전혀 그렇지 않다					매우 그렇다
1	나는 내가 하는 업무에 흥미를 느끼고 만족한다.	1	2	3	4	5	6
2	나는 우리회사가 제공하는 역량개발 기회에 만족한다.	1	2	3	4	5	6
3	나의 업무량은 능력에 비추어 볼 때 적절하다.	1	2	3	4	5	6
4	나는 직속상사와 만족스런 관계를 맺고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6
5	나의 급여수준은 업무밀도에 비추어 적절하다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6

– 설문에 응답해 주셔서 감사합니다 –

Abstract

Almost all the previous researches into leadership have examined just the effectiveness of leadership and the parameters of the effectiveness. They have been conducted in a one-sided manner from the perspective of either leaders or followers. So, they have their own limits that different results may be derived from them when leaders and followers have different recognition of leadership.

In this regard, this study is aimed to perform positive researches into the effect of leaders' task-oriented leadership or relationship-oriented leadership on the achievements of the management of on-site organizations or on the job satisfaction of subordinate employees, with a focus on field masters working for construction companies in Korea and from the standpoint of theories of leadership actions. This study goes beyond the said problems or the scope of the existing researches which lay stress on the importance of leadership recognized by either leaders or followers and closely investigates into the fact that the achievements of the management of on-site organizations or the job satisfaction of

subordinate employees may be differently affected by field masters' and subordinate employees' recognition of leadership.

In accomplishing this study based on the results of a research conducted by Fleishman (1951), the independent variables of the basic pattern of this study include task-oriented leadership and relationship-oriented leadership. And the dependent variables are the achievements of the management of on-site organizations or the job satisfaction of the members of the organizations: the former is an objective measurement factor and the latter a subjective one, among various factors for evaluating the achievements of organizations. The research pattern designed for this study also includes such variables as coordinate the relationship between the independent variables and the dependent variables. A "model for self-evaluation corresponding with others' evaluation" invented by Atwater & Yammarino (1997) was employed to measure the coordinating variables or the difference in the levels of leaders and followers' recognition of leadership. Furthermore, in order to more closely examine the said difference, the degrees of the agreement of leaders and followers' recognition of leadership were classified into four types: ① the same high estimation (leaders' and followers' recognition level is high), ② underestimate (leaders' recognition level is low while followers' high), ③ the same low estimation (leaders' and followers' recognition level is low), and ④ overestimate (leaders' recognition level is high while followers' low).

The population of this study is on-site workers of construction companies, and a questionnaire investigation was conducted into the

field masters and subordinate employees working for 'P' Company which is ranked among the top five construction companies in Korea. 508 questionnaires were distributed to 53 construction sites and 291 responses were collected from 49 construction sites. However, 21 responses were discarded because field masters did not give responses, only one employee responded, or unfaithful responses were turned in. The remaining 270 responses (collected from 47 field masters and 223 subordinate employees) were used to conduct a positive analysis. The collected materials were used to evaluate the achievements of the construction projects which are currently operated by 'P' Company.

SPSS WIN 13.0 was employed as a statistic package to verify the hypotheses of this study and the statistic techniques employed include Cronbach α test, factor analysis, and correlation analysis. In order to achieve the purpose of this study, the hypotheses were verified by using the linear regression analysis and one-way ANOVA analysis methods so as to positively analyze a difference in the averages of the variables.

The results of the positive analysis are summarized as follows.

"Hypothesis 1" and "Hypothesis 2" assumed that field masters' task-oriented leadership or relationship-oriented leadership would affect the achievements of the management of on-site organizations or the job satisfaction of subordinate employees. The results of the analysis proved that the management of on-site organizations made more achievements when field masters had task-oriented leadership and that

employees drew more satisfaction from their job when field masters had relationship-oriented leadership.

"Hypothesis 3" assumed that field masters' task-oriented leadership would bring different achievements of the management of on-site organizations depending upon a difference in the levels of the leaders and followers' recognition of leadership. The results of the analysis proved that the most achievements of the management of on-site organizations were made by the group which overestimated their leadership, followed by the group which highly estimated their leadership in the same manner, the group which underestimated their leadership, and the group which lowly estimated their leadership in the same manner. This result implies that field masters who overestimated their task-oriented leadership have actually made more business achievements and had more powerful business initiative. In particular, the field masters working for construction companies need to have strong initiative or charismatic character in order to control lots of manpower and make business achievements in a working environment exposed to unexpected dangers.

"Hypothesis 4" assumed that the job satisfaction of subordinate employees would be affected by a difference in leaders and followers' recognition of field masters' relationship-oriented leadership. The results of the analysis proved that subordinate employees were made to be the most satisfied with their job by the group which underestimated the relationship-oriented leadership was most satisfied with the job satisfaction of subordinate employees, followed by the group which

highly estimated their leadership in the same manner, the group which lowly estimated their leadership in the same manner, and the group which overestimated their leadership. In other words. the leaders of the group which underestimated the relationship-oriented leadership had a little higher effect on the job satisfaction of their subordinate employees than the leaders of the group which highly estimated their leadership in the same manner.

This study is the most significant in that it conducted positive researches into the effect of leaders' task-oriented or relationship-oriented actions on the achievements of the management of on-site organizations or on the job satisfaction of subordinate employees and that it went beyond the scope of the existing researches which lay stress on the importance of leadership recognized by either leaders or followers and closely examined the fact that the achievements of the management of on-site organizations might be differently affected by field masters' and subordinate employees' recognition of leadership.

Considering the above discussions, this study makes the following theoretical and practical suggestions.

First, because of the characteristics of the construction industry, the achievements of the management of on-site organizations are affected by subordinate employees' recognition more than field masters'. More achievements of the management of on-site organizations are made when field masters have a strong conviction of the benefits of their task-oriented leadership. It calls for relevant organizations to perform such education and training as will consolidate the leadership of task-

oriented field masters, as part of strategies to improve the achievements of the management of the organizations.

Second, the job satisfaction of subordinate employees is affected more by their own recognition than by field masters', and the subordinate employees who recognize their field masters are relationship-oriented leaders are more satisfied with their job. It calls for field masters to be ready to positively accept the feedbacks from their subordinate employees and, based on the feedbacks, to establish their correct self-recognition, in order to maintain a high level of trust between leaders and followers in on-site organizations.

Third, the field masters who have correct self-recognition of their own leadership can have a more positive effect on the effectiveness of their organizations. It implies that field masters' correct understanding of their own and their subordinate employees' recognition will enhance the achievements of the management of on-site organizations and the job satisfaction of the subordinate employees. It calls for relevant organizations to develop and operate such education and training programs as will improve the self-recognition of field masters.

Finally, according to the results of this study, the group which overestimated their leaders' task-oriented leadership gave the highest level of evaluation to the effectiveness of their own organizations, and the group which underestimated their leaders' relationship-oriented leadership was most satisfied with their job. These results reflect well that the characteristics of the construction industry which requires field masters to have strong business drive and carefully manage their own

character. It calls for separate educational and training programs for the field masters of the group which overestimate their leaders' task-oriented leadership and the group which underestimate their leaders' relationship-oriented leadership.