

연구논문

기업조사의 사례: 개인 및 집단수준에서의 조사연구*

Research cases in business organizations: Individual and group levels of analyses

이 상 호**

Lee, Sangho

본 논문은 기업조직의 구성원들을 인식하는 분석수준이 조사연구방법에 주는 영향을 살펴보기 위하여 기업조직의 구성원을 대상으로 설문조사를 한 두 개의 연구사례를 제시하였다. 첫 번째 조사연구사례는 개인수준에 초점을 맞추어 연봉제가 구성원의 태도에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 이 연구에서는 18개 기업에 근무하는 195명의 구성원 개인들로부터 설문을 통해 자료를 수집하고 개인수준에서 분석이 이루어졌다. 반면에 두 번째 조사연구사례는 집단수준에 초점을 맞추어 상사의 변혁적 리더십과 집단성과와의 관련성을 살펴본 것이다. 이 연구에서는 1개 기업의 40개 집단에 속해 있는 320명의 구성원 개인들로부터 설문을 통해 자료를 수집하고 이를 집단별로 합산하여 집단수준에서 분석이 이루어졌다. 두 개의 조사연구사례를 기초로 본 논문은 기업조직을 대상으로 한 연구에서 분석수준에 대한 고려의 필요성을 논의하였다.

This paper presents two cases of organizational studies and deals with the issue of the level of analysis in the study of organizational phenomena. The first study focuses on the individual level of analysis and examines the effect of a merit pay system on employee attitudes. In this study, data were collected using questionnaires from 195 employees across 18 companies. Analyses were also performed using 195 questionnaires at the individual level of analysis. On the other hand, the second study focuses on the group level of analysis and examines the relationship between transformational leadership and group performance. In this study, data were collected using questionnaires from 320 employees embedded in 40 groups in an insurance company. The 320 questionnaires were aggregated by groups and analyses were performed based on the aggregated scores at the group level of analysis. The importance of the level of analysis in the study of organizational phenomena was discussed.

* 한국조사연구학회 발표시 좋은 논평과 의견을 주신 토론자를 포함한 모든 사람에게 감사드립니다. 또한 본 연구의 자료정리 및 분석을 위해 연구조교를 지원해 준 숭실대학교 BK21 사업단에 감사를 포함합니다.

** 숭실대학교 경영학부(shlee@saint.soongsil.ac.kr)

1. 서론

기업조직을 사람들의 집합체로 볼 때, 그 구성원들은 몇 가지의 다른 수준에서 인식될 수 있다. 예를 들면, 기업조직의 구성원들 각각을 개인적인 정체성을 갖고 있는 서로 독립적인 개별체로 인식할 수 있으며(개인수준) 또는 서로 직접적으로 영향을 주고받으며 상호 작용하는 하나의 집단으로도 인식할 수 있다(집단수준). 또한 조직의 구조화나 제도화에 의해 간접적으로 영향을 주고받는 조직체로 인식할 수도 있다(조직체수준). 이와 같이 기업조직의 구성원들을 인식하는 수준은 구성원들의 상호의존성 정도와 특성에 따라 서로 구별된다(Dansereau, Alutto, & Yammarino, 1984 참조).

기업조직에 속한 사람들은 개인으로, 또는 집단의 구성원으로, 또는 조직의 구성원으로 기능하기 때문에, 기업조직을 대상으로 하는 연구에서는 그들을 인식하는 수준이 명확히 정의되어야 하며 이에 따라 표본의 선정이나 분석방법 등이 일관성 있게 이루어져야 한다. 만일 어떤 연구자가 성격, 태도, 가치관 등과 같이 개인특성과 관련된 현상을 검토하려고 한다면, 그(녀)는 아마 개인간의 차이에 관심을 갖고 있을 것이다. 개인수준을 선택한 경우에는 구성원 개개인을 독립적인 것으로 보고 표본 선정 및 분석을 해야한다. 만일 어떤 연구자가 집단규범과 같이 집단특성과 관련된 현상을 검토하려고 한다면, 그(녀)는 아마 집단간의 차이에 관심을 갖고 있을 것이다. 집단수준을 선택한 경우에는 집단을 대상으로 표본선정을 해야하며 분석도 집단수준에서 이루어져야 한다. 왜냐하면 집단수준의 선택은 한 집단에 속한 구성원들은 그 집단현상에 대해 인식을 공유하고 있고 따라서 그 구성원들을 동질적인 것으로 가정하고 있기 때문이다. 또한 만일 어떤 연구자가 조직문화나 구조와 같이 조직특성과 관련된 현상을 검토하려고 한다면, 그(녀)는 조직간의 차이에 관심을 갖고 있을 것이며 한 조직내의 구성원들은 동질적인 것으로 가정하게 된다. 조직체수준이 선택되면 표본선정 및 분석도 조직체에 초점을 맞추어 이루어져야 한다. 이와 같이 연구자가 관심을 갖는 분석의 수준에 따라 표본 선정과 분석방법 등이 달라지기 때문에 구성원들을 인식하는 분석수준

은 기업조직의 조사연구에 있어서 매우 중요하다.

본 논문에서는 기업조직의 구성원들을 대상으로 한 설문조사 연구 사례를 중심으로 구성원들을 인식하는 분석수준의 중요성을 살펴보고자 한다. 기업조직의 연구에서 그 구성원들을 대상으로 한 설문조사는 경영학, 특히 인사·조직 분야에서 상당히 보편화된 방법중 하나이며, 이때 분석수준에 대한 고려는 매우 신중해야 한다. 왜냐하면 어느 분석수준에서 기업조직의 현상을 검토하고자 하는가에 따라 설문자료 수집을 위한 표본의 선정과 수집된 설문자료의 분석방법이 달라지기 때문이다. 예를 들어, 연구자가 개인수준에서의 기업조직 현상에 초점을 맞추는 경우에는 구성원 개개인들을 대상으로 설문응답을 얻어 그대로 분석하면 된다. 그러나 집단수준에서의 기업조직 현상에 초점을 맞추는 경우에는 구성원들의 설문에 대한 응답을 집단별로 평균하여 분석을 해야한다. 이 경우 집단을 표본대상으로 하여 각 집단에 속한 2명 이상의 구성원들로부터 설문응답을 얻어야 한다. 왜냐하면 집단은 일반적으로 같은 상사에게 직접 보고하는 2명 이상의 부하들로 구성되어 있는 것으로 정의하고 있으며 (Van de Ven & Ferry, 1980), 집단구성원 1명으로부터 설문응답을 얻는 경우 그 사람의 응답이 집단을 대표하는 것인지 아니면 단순히 개인의 특성을 반영하는 것인지를 분석할 수 없기 때문이다. 또한 각 집단에 속한 2명 이상의 구성원 응답을 집단별로 평균을 할 때, 기본적인 가정은 집단별로 구성원들이 인식을 공유하고 있다는 것이며 따라서 이 가정에 대한 검토도 요구된다. 이를 역으로 설명하면 구성원들의 인식이 집단별로 공유될 수 있다면, 분석의 수준도 집단이 될 수 있다는 것이다. 이러한 논리는 집단 뿐 아니라 사업부나 조직체 등 기업조직의 다양한 수준에도 똑같이 적용될 수 있다. 본 논문은 기업조직의 구성원들을 대상으로 한 설문응답을 각각 개인수준과 집단수준에 초점을 맞춰 분석한 연구 사례를 중심으로 분석수준에 따른 조사연구의 차이점을 제시하고자 한다.

첫 번째 연구는 개인수준에서의 기업조직 현상에 초점을 맞춘 것으로 연봉제가 구성원의 태도에 미치는 영향을 살펴본 것이다(박선민, 1997, 연구자료를 바탕으로 재구성). 두 번째 연구는 집단수준에서의 기업조직

현상에 초점을 맞춘 것으로 변혁적 리더십과 집단성과와의 관련성을 살펴본 것이다(조임현, 2000, 논문의 일부 수정 및 발췌). 이 두 연구는 모두 분석에 있어서 기업조직의 구성원들을 대상으로 한 설문을 통해 수집된 자료에 바탕을 두고 있다. 그러나 개인수준에서의 연구는 연봉제에 대한 태도에 있어서 구성원 개개인을 독립적인 엔티티(entity)로 보고 구성원 개개인들의 응답을 그대로 사용하여 분석하였다. 반면에 집단수준에서의 연구는 상사의 리더십이 같은 집단구성원들에게는 동질적이라는 것에 초점을 맞추어 구성원 개개인들의 응답을 집단별로 평균하여 분석하였다(Dansereau, et al., 1984 참조). 따라서 이 두 연구는 비록 기업조직의 구성원들을 대상으로 한 설문을 통해 자료를 수집하였다는 측면에서는 동일하나 조사방법의 측면에서는 상이하다. 분석수준에 따른 조사연구의 차이점을 이해하기 위해 다음에서는 이들 각각의 연구내용 및 조사방법을 좀 더 구체적으로 살펴보고자 한다.

II. 개인수준에서의 연구: 연봉제의 효과에 관한 연구

1. 연구내용

첫 번째 연구는 연봉제가 개인의 태도에 미치는 영향에 관한 것이다. 최근 우리나라의 많은 기업들은 연봉제를 도입하고 있다. 우리나라에 있는 몇몇의 외국계 기업들은 이미 80년대 말에 연봉제를 실시하고 있었으나, 국내 기업으로는 1993년 말 두산그룹에서 연봉제를 도입한 이후 점점 더 많은 기업들이 연봉제를 도입하기 시작하였다. 노동부가 1997년 말 100인 이상의 5754 기업체를 조사한 결과 205개의 기업이 연봉제를 시행하고 있었으며, 이는 1996년도 조사결과 94개에 불과했던 것과 비교하면 상당수 증가한 것을 알 수 있다.

연봉제의 말 자체가 가지는 의미는 연간 총액임금제이지만, 그 내면적 의미는 능력이나 성과를 급여와 연동시키는 일종의 고과급(a merit pay system)이다. 따라서 연봉제는 일을 더 열심히 잘 한 사람에게 더 많은

재무적 보상을 지불한다는 개념에 바탕을 두고 있다. 따라서 연봉제는 보상의 공정성을 높이고 능력개발의 의욕을 향상시킬 것으로 기대할 수 있다. 이러한 고과급 방식의 연봉제는 기대이론이나 공정성 이론 등과 같은 동기부여이론에 의해 뒷받침되고 있다(Dyer, Schwab, & Theriault, 1976; Fossum & Fitch, 1985).

그러나 반대로 몇몇의 연구들은 고과급 방식의 급여제도가 조직성과에 별로 중요한 영향을 미치지 못한다거나(Pearce, Stevenson, & Perry, 1985) 또는 소수의 우수한 구성원을 제외한 대부분의 구성원들에게 대해서는 오히려 동기부여를 감소시킨다고(Drennan, 1988) 보고하고 있다. 또한 Hill, Scott, Markham, & Vest (1987)에 따르면, 고과급 방식의 급여제도가 별 효과가 없는 것은 성과평가 자체가 잘한 사람과 못한 사람을 구별하지 못하기 때문이며 따라서 인사고과의 공정성 문제를 함께 다루어야 함을 시사하고 있다. 따라서 이전의 연구결과들에 따르면 연봉제의 효과에 관한 일관된 기대는 어려울 듯 싶다.

그러나 우리나라에서는 점점 더 많은 기업들이 연봉제를 도입하여 시행하고 있음에도 불구하고 연봉제의 효과에 대한 연구가 거의 없음을 고려하면 연봉제의 효과에 대한 연구는 필수적인 듯 싶다. 특히, 전통적으로 연공서열에 기초한 급여제도에 익숙해 있는 우리나라 기업에서 연봉제의 도입 및 시행은 경영방식의 기반을 이루는 문화적 가치의 변화를 포함하는 것으로 그 도입목적에 비추어 보면 동기부여적 효과를 기대할 수 있다. 양병무(1996)의 조사에 따르면 연봉제 실시의 가장 큰 이점으로는 동기유발 향상이 44%, 인사관리의 탄력성이 24%, 그리고 임금관리의 용이성이 15%로 나타나 능력주의 실현을 핵심요인으로 보고 있다.

따라서 본 연구는 연봉제의 효과, 즉 연봉제를 적용 받는 구성원들과 연봉제를 적용 받지 않는 구성원들간에 인사고과와 관련된 태도와 동기부여와 관련된 태도에 있어서의 차이를 살펴보고자 한다. 인사고과와 관련된 태도란 구성원들이 인지하는 인사고과의 공정성 및 객관성 정도, 그리고 상담을 통해 인사고과결과가 피드백 되는 정도를 포함한다. 그리고 동기부여와 관련된 태도란 능력개발의 필요성을 느끼는 정도와 능력, 지식, 노력에 대한 분배 공정성 및 직무중요성과 난이도에 대한 분배공

정성을 포함한다. 본 연구의 가설은 기대이론과 공정성이론에 비추어 볼 때 연봉제를 적용 받는 구성원들은 전통적인 연공서열식 급여제도를 적용 받는 구성원들에 비해 인사고과 및 동기부여 관련 태도에 있어서 더 긍정적인 것이라는 것이다.

2. 연구조사방법

1) 자료수집절차 및 표본

자료는 설문을 이용하여 18개 기업에 근무하는 195명으로부터 수집되었다. 연봉제의 효과를 검토하기 위하여, 연봉제를 도입하여 시행하는 기업에서 적용 대상이 되는 구성원들과 연봉제를 도입하지 않은 기업의 구성원들로부터 자료가 수집되었다. 우선 다양한 산업에 걸쳐 연봉제를 도입하여 시행하고 있는 10개의 기업을 선정하고 이들 기업과 업종 및 규모에 있어서 유사한 연봉제를 도입하지 않은 8개의 기업을 선정하여 각 기업의 구성원들에게 설문을 배포하고 회수하였다. 연봉제를 도입하여 시행하고 있는 10개의 기업 중 4개는 외국계 기업이고 6개는 국내기업이다. 선정된 기업의 업종별 분포는 <표 1>과 같다.

<표 1> 선정기업의 업종별 분포 현황

	연봉제 실시기업		연봉제 미실시기업
	외국계	국내	국내
통상업계		1	
주류업계		1	1
특장차제조업계		1	1
시스템 및 소프트웨어	2	1	1
광고업계		2	3
통신기기업계	1		1
카드 및 금융업계	1		1
계	4 (40명)	6 (59명)	8 (96명)

〈표 2〉 응답자의 성별, 연령 그리고 교육정도

개인적 특성변수		연봉제 실시기업		연봉제 미실시기업	총계
		외국계	국내		
성별	남성	24	55	77	156
	여성	16	4	18	38
연령	20대	19	7	41	67
	30대	18	45	50	113
	40대	3	7	3	13
	50대	0	0	1	1
교육정도	고등학교	4	2	17	23
	전문대학	2	4	58	64
	대학교	25	48	20	93
	대학원	9	5	0	14

총 210부의 설문을 1997년 5월에서 7월 사이에 배부하였으며, 그 중 195부의 설문을 회수하였다. 총 표본인 195명은 연봉제를 도입하여 시행하고 있는 10개의 기업에 속해 연봉제를 적용 받는 99명과 연봉제를 도입하지 않은 8개의 기업에 속한 96명으로 구성되어 있다. 연봉제의 적용을 받는 99명은 4개의 외국계 기업에 속한 40명과 6개의 국내 기업에 속한 59명으로 구성되어 있다. 전체 응답자 중 80.4%가 남성이고 92.8%가 20, 30대의 연령에 속해 있으며 88.1%가 전문대 재학 이상의 학력을 보유하고 있다. 기업 형태별 응답자들의 이러한 특성은 〈표 2〉에 요약되어 있다.

〈표 2〉에서 보는 바와 같이, 외국계 기업은 국내기업에 비해 더 많은 여성 응답자 비율을 가지고 있는데(40%), 이는 외국계 기업에 비해 국내기업이 여성을 고용하는데 꺼려하는 고용관행을 반영하는 것으로 볼 수 있다. 또한 국내기업의 연봉제 대상 응답자들의 연령대가 외국계 기업이나 연봉제를 도입하지 않은 국내기업의 응답자에 비해 더 높은 것으로 나타났다. 이와 같이 평균연령에서 차이가 나는 이유는 국내기업에서는

대개 대리 또는 과장이상에 대해 연봉제를 적용하는 반면 외국계 기업에 서는 모든 계층의 구성원들이 연봉제의 대상이 되기 때문이다.

〈표 3〉 응답자의 직위 및 근속 연수

개인적 특성변수		연봉제 실시기업		연봉제 미실시기업	총계
		외국계	국내		
직위	사원급	14	8	42	64
	대리급	13	25	30	68
	과장급	7	18	10	35
	차부장급	6	8	13	27
근속연수	1년 미만	11	2	20	33
	1 - 3년	16	10	29	55
	3 - 5년	5	7	20	32
	5 - 10년	7	23	19	49
	10년 이상	1	17	7	24

〈표 3〉은 기업 형태별 응답자들의 직위와 근속연수를 나타내고 있다. 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 국내기업에서 연봉제를 적용 받는 응답자들은 연봉제를 도입하여 시행하고 있는 외국계 기업이나 연봉제를 도입하지 않은 국내기업의 응답자들에 비해 직위가 높고 근속연수도 길다. 이와 같은 직위 및 근속연수에 있어서의 차이는 앞에서 언급한 것과 마찬가지로 연봉제를 도입하여 시행하는 국내기업의 경우 그 적용대상이 대개 대리나 과장이상이기 때문이다. 연봉제를 시행하는 외국계 기업과 연봉제를 도입하지 않은 국내기업의 응답자들 간에는, 비록 근속연수에 있어서는 차이가 있지만(chi-square = 20.09, $p < .01$), 직위에 있어서는 유의적인 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다(chi-square = 7.17, *ns*). 즉, 국내 기업이 외국계 기업에 비해 상대적으로 장기고용을 하고 있는데, 이는 장기고용이라는 한국기업의 전통적인 가치특성을 반영하는 것으로 볼 수 있다.

일반적으로, 응답자들의 직위 및 근속연수에 있어서의 차이는 국내 기업과 외국계 기업 간에 연봉제의 적용대상에 있어서의 차이와 국내 기업과 외국계 기업 간에 고용관행에 있어서의 차이에 기인하는 것으로 볼 수 있다.

2) 측정변수

연봉제의 효과를 살펴보기 위해 인사고과 및 동기부여 관련 변수를 측정하였다. 인사고과 관련변수를 측정하기 위해 3개의 설문항목을 이용하였다. 세 개의 설문항목은 “우리회사에서 인사고과는 객관적이고 공정하게 이루어지고 있다”, “나의 상사는 객관적이고 공정하게 인사고과를 한다”, 그리고 “인사고과에 대해 상담이 이루어진다”이다. 응답자들은 위의 설문항목 각각에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘아주 그렇다’까지 5점 척도 상에서 응답하도록 요구되었다. 동기부여 관련 변수는 다음의 3개의 설문항목과 조직몰입을 측정하는 9개의 설문항목을 이용하여 측정하였다. 세 개의 설문항목은 “능력개발의 필요성을 느낀다”, 내가 가지고 있는 능력, 지식, 노력을 고려할 때 나의 급여는 공정하다”, 그리고 “내가 수행하는 직무의 난이도와 중요도를 고려할 때 나의 급여는 공정하다”로 구성되어 있다. 또한 조직몰입은 Porter and Smith (1970)가 제시한 9개의 항목을 이용하여 측정하였다. 응답자들은 각각의 설문항목에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘아주 그렇다’까지 5점 척도 상에서 응답하도록 요구되었다. 조직몰입을 측정하는 항목의 알파계수(Cronbach alpha)는 .84로 비교적 높은 편이다(Van de Ven & Ferry, 1980).

3) 분석결과

(1) 연봉제 적용 대상과 미대상간의 차이분석

〈표 4〉는 연봉제를 적용 받는 구성원들과 그렇지 않는 구성원들간 인사고과 관련 변수들에 있어서의 차이를 보여주고 있다. 〈표 4〉에 나타난 바와 같이, 연봉제 적용 대상과 그렇지 않은 구성원들간에는 인사고과 결과에 대해 상담이 이루어지는 정도에 있어서만 유의적인 차이가 있다($F=$

5.32, $p < .05$). 반면에 회사에서 인사고과가 객관적이고 공정하게 이루어지는 정도와 상사가 인사고과를 객관적이고 공정하게 하는 정도에 대한 인식에 있어서는 유의적인 차이가 존재하지 않는다(각각의 변수에 대해 $F=0.78$, ns and $F=0.93$, ns).

〈표 4〉 연봉제 적용 대상과 미대상간 인사고과 관련 변수의 차이분석(* $p < .05$)

변 수	총계	연봉제적용	연봉제미적용	F 값
회사에서 평가는 공정하고 객관적	2.69 (0.81)	2.74 (0.84)	2.64 (0.77)	0.78
상사는 평가를 공정하고 객관적	3.00 (0.90)	3.06 (0.81)	2.94 (0.98)	0.93
평가상담이 이루어짐	2.70 (1.08)	2.88 (0.95)	2.52 (1.18)	5.32*

〈표 5〉는 연봉제를 적용 받는 구성원들과 그렇지 않은 구성원들간 동기부여 관련 변수에 있어서의 차이를 보여주고 있다. 〈표 5〉에 나타난 바와 같이 연봉제를 적용 받는 구성원들은 그렇지 않은 구성원들에 비해 능력개발의 필요성을 더 많이 느끼고 있다($F=4.19$, $p < .05$). 그러나 자신의 능력, 지식, 노력에 대한 급여의 공정성 지각이나($F=0.01$, ns) 직무의 난이도와 중요성을 고려한 급여의 공정성 지각에($F=0.36$, ns) 있어서는 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 조직몰입 또한 유의적인 차이가 없

〈표 5〉 연봉제 적용 대상과 미대상간 동기부여 관련 변수의 차이분석(* $p < .05$)

변 수	총계	연봉제적용	연봉제미적용	F 값
능력개발의 필요성 인지	3.68 (0.89)	3.81 (0.82)	3.55 (0.95)	4.19**
능력, 지식, 노력에 대한 분배공정성	2.56 (0.81)	2.57 (0.81)	2.55 (0.82)	0.01
직무중요성, 난이도에 따른 분배공정성	2.49 (0.78)	2.53 (0.71)	2.46 (0.85)	0.36
조직몰입	3.27 (0.56)	3.32 (0.54)	3.21 (0.58)	1.79

는 것으로 나타났다($F=1.79, ns$).

(2) 연봉제 적용 대상과 미대상, 외국계 기업과 국내기업간 차이분석
 인사사고과 관련 변수와 동기부여 관련 변수에 있어서의 차이를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위하여 표본을 외국계 기업에서 연봉제를 적용 받는 구성원, 국내기업에서 연봉제를 적용 받는 구성원, 그리고 연봉제를 시행하지 않는 국내기업의 구성원의 세 집단으로 구분하여 추가적인 분석을 실시하였다. 이와 같은 분석은 국내기업에 있어서의 연봉제 효과에 관해 더 많은 정보를 제공해 줄 것이다.

〈표 6〉에 제시된 ANOVA 결과에 따르면, 비록 상사의 객관적이고 공정한 인사사고과에 대한 인식은 한계적이기는 하지만($p<.10$) 모든 인사사고과 관련 변수는 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다(‘회사에서 평가는 공정하고 객관적’이라는 변수에 대한 $F=4.08, p<.05$; ‘상사는 평가를 공정하고 객관적’이라는 변수에 대한 $F=2.42, p<.10$; 그리고 ‘평가상담이 이루어짐’에 대한 $F=7.74, p<.01$). 대조분석(contrast analyses)의 결과에 따르면 이러한 차이는 대부분 외국계 기업과 국내기업의 차이에 기인한다. 즉, 연봉제를 실시하고 있는 외국계 기업의 응답자들은 연봉제를 실시하는 국내기업의 응답자들 뿐 아니라 연봉제를 실시하지 않는 국내기업의 응답자들에 비해 3개의 설문항목 모두에 있어서 유의적으로 높게 인지하였다. 반면에 연봉제를 실시하는 국내기업의 응답자들과 연봉제를 실

〈표 6〉 외국계, 국내 연봉제 적용, 국내 연봉제 미적용간 인사사고과 관련 변수차이(+ $p<.10$, * $p<.05$, ** $p<.01$)

변 수	연봉제적용		연봉제미적용	F 값
	외국계	국내		
회사에서 평가는 공정하고 객관적	3.00 (0.78)	2.56 (0.84)	2.64 (0.77)	4.08*
상사는 평가를 공정하고 객관적	3.28 (0.82)	2.92 (0.77)	2.94 (0.98)	2.42+
평가상담이 이루어짐	3.29 (0.90)	2.60 (0.90)	2.52 (1.18)	7.74**

시하지 않는 국내기업의 응답자들간에는 3개의 설문항목 모두에 있어서 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

동기부여 관련 변수의 경우에는 세 집단간 유의적인 차이가 거의 없는 것으로 나타났다. <표 7>에서 보는 바와 같이, 세 집단 간에는 능력개발의 필요성에 대한 인식만이 한계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다($F=2.45, p<.10$). 대조분석의 결과에 따르면, 능력개발의 필요성에 대한 인식의 차이는 연봉제를 실시하고 있는 외국계 기업의 응답자들과 연봉제를 실시하지 않는 국내기업의 응답자들간에 유의적으로 나타났다. 비록 그 차이가 유의적이지는 않지만, 연봉제를 실시하고 있는 국내기업의 응답자들은 연봉제를 실시하고 있는 외국계 기업의 응답자들에 비해 능력개발의 필요성을 덜 느끼고 있고 연봉제를 실시하고 있지 않는 국내기업의 응답자들에 비해서는 더 느끼고 있다. 이러한 결과는 연봉제의 동기부여적 효과를 부분적으로 지지하는 것으로 볼 수 있다.

<표 7> 외국계, 국내 연봉제 적용, 국내 연봉제 미적용간 동기부여 관련 변수차이(+ $p<.10$)

변 수	연봉제적용		연봉제미적용	F 값
	외국계	국내		
능력개발의 필요성 인지	3.90 (0.81)	3.75 (0.82)	3.55 (0.95)	2.45+
능력, 지식, 노력에 대한 분배공정성	2.68 (0.80)	2.49 (0.82)	2.55 (0.82)	0.61
직무중요성, 난이도에 따른 분배공정성	2.63 (0.59)	2.46 (0.73)	2.46 (0.85)	0.73
조직몰입	3.28 (0.59)	3.35 (0.51)	3.21 (0.58)	1.11

3. 결과해석

본 연구의 결과에 따르면, 연봉제를 적용 받는 구성원들은 그렇지 않은 구성원들에 비해 능력개발의 필요성을 더 많이 느끼고 있다. 외국계 기업에서 연봉제를 적용 받는 구성원과 국내기업에서 연봉제를 적용 받

는 구성원, 그리고 국내기업에서 연봉제를 적용 받지 않는 구성원으로 나누어 분석한 결과도 연봉제가 구성원이 지각하는 능력개발의 필요성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 그러나 분배공정성에 대한 지각이나 조직몰입에 대해서는 유의적이 차이가 나타나지 않았다. 따라서 연봉제는 부분적으로 구성원들에 대해 동기부여적 효과가 있는 것으로 볼 수 있다.

인사고과 관련 태도의 측면에서 살펴보면, 비록 연봉제를 적용 받는 구성원들이 그렇지 않는 구성원들에 비해 인사고과 결과에 대해 상담이 이루어지고 있다고 응답하는 경향이 있지만, 이는 오히려 외국계 기업과 국내기업의 차이에 기인하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 결과는 인사고과의 공정성과 객관성의 경우에도 마찬가지이다. 즉, 본 연구의 결과에 따르면 외국계 기업에서 연봉제를 적용 받는 구성원들은 국내 기업의 구성원들에 비해 인사고과가 더 공정하고 객관적이라고 느끼고 있다. 반면에 국내 기업에서는 연봉제의 도입이 아직까지는 구성원이 지각하는 인사고과의 객관성과 공정성에 긍정적인 영향을 미치지 못하고 있다. 그러나 대부분의 국내 기업들이 연봉제를 도입하여 시행한지 1-2년 정도밖에 되지 않았음을 고려하면, 앞으로 국내기업의 연봉제는 객관적이고 공정한 인사고과 시스템을 구축하고 이러한 고과문화를 개발, 정착시키는데 공헌할 수 있으리라고 기대할 수 있을 것이다. 최근에는 더 많은 기업이 연봉제를 도입하여 시행하고 있고 그 경험도 4-5년 이상이 되고 있음을 볼 때, 연봉제가 구성원들의 태도에 미치는 영향에 대한 추가적인 연구가 필요할 것이다.

Ⅲ. 집단수준에서의 연구: 변혁적 리더십과 집단성과와의 관계

1. 연구내용

Bass (1985)는 Burns (1978)의 정치적 리더십개념을 일반조직에 적용하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 구별하였다. 거래적 리더십은 보상

이나 별을 사용하여 부하로 하여금 직무요건을 충족시키도록 하는 리더십으로 이는 부하의 이해관계에 호소함으로써 동기부여시키는 것이다. Bass (1985)에 따르면 거래적 리더십의 구성요인으로는 예외에 의한 관리(management-by-exception)와 상황적 보상(contingent reward)을 들 수 있다. 예외에 의한 관리는 성과기준에 부합되지 않는 경우에만 수정조치를 취하는 것을 의미하는 소극적인 성격을 지닌 반면 상황적 보상은 성과기준에 부합되는 경우 이에 대한 보상을 강조하는 적극적인 성격을 지니고 있다(Avolio, Waldman, & Einstein, 1988). 이러한 거래적 리더십은 부하의 현재 욕구에 기초하여 교환관계를 통해 리더가 바라는 결과를 얻려고 하는 것이다.

반면에 변혁적 리더십은 부하로 하여금 자신의 개인적 이해관계를 넘어서 집단의 목적을 이해하고 달성하도록 유도하고 높은 수준의 욕구를 촉진시키며 업무성과의 중요성과 가치를 잘 인식시킴으로써 부하를 동기부여시키는 것이다. Bass (1985)에 따르면 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적 자극의 3개 요소로 구성되어 있다. 카리스마는 부하가 리더를 어떻게 인식하고 그(녀)에 대해 어떻게 행동하는가 하는 측면에서 정의된다. 즉, 부하는 리더를 신뢰하고 리더의 가치관과 비전을 수용·지원하며 리더와 강한 감정적 유대를 형성하는데 리더는 이를 통해 부하를 자극한다. 개인적 배려는 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시킬 뿐 아니라 멘토링(mentoring)이나 코우칭을 통해 부하의 욕구를 자극하고 높임으로써 부하를 개발하고자 하는 것이다. 그리고 지적자극은 부하로 하여금 업무수행의 낯은 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 부하자신의 가치관, 믿음, 기대에 대해서 뿐만 아니라 리더나 조직의 그것에 대해서도 적절치 못하면 의문을 제기하도록 지원해 준다. 변혁적 리더십은 위의 3개 요소를 모두 포함하는 것으로 부하의 맹목적 복종을 자아내는 전통적인 의미의 카리스마 리더십과는 구별된다(Bass, 1985).

Bass(1985)의 초기연구에 기초하여 많은 연구들은 변혁적 리더십이 집단성과, 리더에 대한 만족도, 그리고 리더유효성 등의 결과변수와 정(+)의 관계를 가지고 있음을 보여주었다. 예를 들면, Avolio & Bass (1985)

그리고 Avolio, et al. (1988)은 매네지먼트 게임 시뮬레이션에서 부하에 의해 변혁적 리더십이 높게 지각된 리더가 이끄는 팀의 성과가 낮게 지각된 리더가 이끄는 팀의 성과보다 높음을 보고하였다. 또한 Harter & Bass (1988)는 부하가 지각한 변혁적 리더십이 부하가 평가한 리더유효성 및 리더에 대한 만족도와 정(+)의 상관관계를 가지고 있을 뿐 아니라 리더의 상사가 평가한 집단성과 및 리더성과와도 정(+)의 상관관계를 가지고 있음을 보여주었다. 이외에도 많은 연구들은 변혁적 리더십이 집단성과, 리더유효성, 그리고 리더에 대한 만족도 등과 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주고 있다 (Deluga, 1988; Waldman, Bass, & Einstein, 1987). 이러한 변혁적 리더십의 효과는 미국 뿐 아니라 우리나라에서도 입증되고 있다(박혜숙, 1994; 이덕로, 1994).

그러나 변혁적 리더십에 대한 우리나라에서의 연구는 분석수준에 대한 고려를 하지 않고 있으며 전체적으로 볼 때 집단성과와의 관련성에 초점을 맞춘 연구는 드물다. 즉, 변혁적 리더십과 집단성과와의 관련성을 살펴보기 위해서는 집단수준에서의 분석이 요구된다. 따라서 본 연구는 집단수준에서 거래적 리더십과 비교하여 변혁적 리더십이 집단성과와 갖는 관련성을 살펴보고자 하는 것이다.

2. 연구조사방법

1) 자료수집절차 및 표본

자료는 설문을 이용하여 한 보험회사의 서울지역에 있는 41개의 영업소에 근무하는 321명의 영업사원을 대상으로 수집하였다. 본 연구는 집단수준에 초점을 맞추고 있으므로 영업사원 개개인의 설문에 대한 응답을 영업소별 평균값으로 전환시켜야 하는데, 이를 위해서는 영업소별로 최소 2명 이상의 영업사원이 응답을 하여야 한다. 따라서 1명의 영업사원만이 응답한 1개의 영업소는 분석에서 제외시켜 분석에 사용된 총 표본은 40개의 영업소에 속한 320명의 영업사원이다. 각 영업소에 속한 영업사원의 수는 4명에서 10명에 이른다.

설문에 응답한 전체 영업사원들의 인적 특성은 <표 8>과 같다. <표 8>

에서 보는 바와 같이 전체 응답자 중 남자가 27.4%이고 여자가 72.6%인데 이는 여성이 대부분을 차지하고 있는 보험영업사원의 일반적 특성을 반영하는 것으로 볼 수 있다. 학력은 고졸이 전체 응답자의 76.6%, 전문대졸이 8.2%, 그리고 대졸이상이 15.2%를 차지하고 있다. 30대 중반에서 40대 중반이 응답자의 대부분을 차지하고 있으며 평균연령은 41.67세이다. 응답자의 직급은 사원이 74.5%, 주임이 25.5%를 차지하고 있으며 53.5%가 2년 이상 근무한 것으로 나타났다.

〈표 8〉 응답자의 인구통계학적 특성

변 수		인 원 수(명)	비 율(%)
성별	남	83	27.4
	여	220	72.6
학력	고졸	228	76.6
	전문대졸	24	8.2
	대졸	45	15.2
직위	사원	181	74.5
	주임	62	25.5
근무년수	6개월 미만	55	18.4
	1년 미만	36	12.0
	2년 미만	48	16.1
	2년 이상	160	53.5

2) 측정변수

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Bass (1985)의 MLQ-Form V를 이용하여 측정하였다. 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적 자극이라는 3개 변수로 측정하였으며 이들의 알파계수(Cronbach alpha)는 모두 .90이상으로 높은 편이다. 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외에 의한 관리의 2개 변수로 측정하였으며 상황적 보상의 알파계수는 .90이고 예외에 의한 관리의 알파계수는 .83이다. 결과변수로서 집단성과는

Van de Ven & Ferry (1980)제시한 7개 항목으로 구성된 작업집단 성과 척도를 영업소에 맞도록 수정하여 측정하였으며 이에 추가하여 전반적 성과에 대한 질문으로 측정하였다. 따라서 집단의 성과는 총 8개 항목으로 측정하였다. 집단성과의 알파계수는 .90으로 높은 편이다.

3) 분석결과

(1) 분석수준의 검토

집단수준에서의 분석을 위해서는 영업사원 개개인의 응답을 영업소별 평균값으로 전환하여 분석할 필요가 있다. 이를 위해서는 한 영업소내의 영업사원간의 응답차이를 단순히 오류로 가정하고 영업소별로 평균할 수도 있지만 이에 대해 경험적으로 검토하려는 다양한 시도가 이루어져왔다(예, Dansereau, Alutto, & Yammarino, 1984; Glick, 1985; James, 1982; James, Demaree, & Wolf, 1984, 1993; Klein, Dansereau, & Hall, 1994). 비록 선호하는 구체적인 방법에 있어서는 학자들간에 차이를 보이고 있지만(예를 들면, WABA, ICC, r_{wg} 등), 다음과 같은 기본적인 내용에 대해서는 모두가 공유하고 있다. 즉, 영업사원 개개인의 응답을 기초로 영업소별 평균값을 구하기 위해서는 첫째 한 영업소내의 영업사원들의 응답간에는 동일성이 있어야 하며(within-group agreement), 둘째 영업소간에는 차별성이 있어야 한다(between-group difference)는 것이다. 본 연구에서는 측정된 변수들을 영업소별 평균값으로 전환할 수 있는지를 경험적으로 살펴보기 위하여 기존의 연구에서 제안된 급내상관관계(ICC: Intraclass correlation)를 사용하였으며, 보통 0.2 또는 0.3 수준 이상이면 수용가능한 것으로 본다(예, Glick, 1985; James, 1982; Strout & Fleiss, 1979; 차중석·김영배, 1994; 이병현·김영배, 1993; 전상길·김인수, 1997). 추가적으로 영업소간 차이 정도를 살펴보기 위해서는 ANOVA의 F값을 살펴보았다.

〈표 9〉는 ANOVA에 기초하여 계산된 각 변수들의 급내상관관계와 집단간 차이를 나타내는 F값을 보여주고 있다. 〈표 9〉에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십의 3변수인 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적자극의 급

〈표 9〉 급내상관관계 및 집단간 차이(자유도: Between = 40, Within = 280; ** p<.01, * p<.05.)

변 수	Mean of Square		ICC	F값
	Between Group	Within Group		
카리스마	1.15	0.73	0.37	1.58*
개인적배려	1.01	0.60	0.41	1.68**
지적자극	1.00	0.73	0.27	1.37*
변혁적 리더십	8.81	5.70	0.35	1.55**
상황적 보상	0.76	0.68	0.10	1.12
예외관리	0.78	0.70	0.10	1.13
거래적 리더십	2.59	2.31	0.11	1.12
집단성과	2.34	0.59	0.75	3.94**

내상관관계는 각각 0.37, 0.41, 0.27이며 이들 변수의 F값도 통계적으로 유의하다(F=1.58, p<.05; 1.68, p<.01; 1.37, p<.05). 또한 이들 3변수를 통합한 변혁적 리더십의 급내상관관계는 0.35이며 F값도 1.55(p<.01)이다. 반면에 거래적 리더십의 2변수인 상황적 보상과 예외에 의한 관리의 급내상관관계는 각각 0.10으로 낮은 편이며 이들 변수의 F값 또한 통계적으로 유의하지 않다(F=1.12와 1.13, *ns*). 또한 이들 2변수를 통합한 거래적 리더십의 급내상관관계는 0.11로 낮은 편이며 F값도 통계적으로 유의하지 않다(F=1.12, *ns*). 따라서 변혁적 리더십은 영업소별로 합산이나 평균하여 분석하는 것이 비교적 타당한 것으로 판단되나 거래적 리더십의 경우에는 그렇지 못하다. 또한 집단성과의 급내상관관계는 0.75이고 F값도 통계적으로 유의하며(F=3.94, p<.010) 집단내 동질성과 집단간 차이가

있는 것으로 나타나 영업소별로 합산이나 평균하여 분석하는 것이 타당한 것으로 판단된다.

(2) 리더십과 집단성과와의 관계

우선 영업사원의 응답을 40개의 영업소별로 합산 또는 평균하고 이를 기초로 변수들간의 상관관계를 살펴본 집단수준에서의 상관관계는 다음의 <표 10>과 같다. <표 10>에 따르면 변혁적 리더십을 나타내는 카리스마, 개인적 배려, 지적자극, 그리고 이들을 합산한 변혁적 리더십은 집단성과와 유의적인 정(+)의 상관관계($r=.47, p<.01$; $r=.54, p<.01$; $r=.39, p<.05$; $r=.48, p<.01$)를 가지는 것으로 나타났다. 반면에 상황적 보상과 예외에 의한 관리, 그리고 이들을 합산한 거래적 리더십은 집단성과($r=.23, ns$; $r=.06, ns$; $r=.16, ns$)와 통계적으로 유의적인 상관관계를 가지고 있지 않는 것으로 나타났다. 또한 집단수준에서 성별, 학력, 직위, 근무년수, 연령을 포함하는 표본의 특성변수는 변혁적 리더십 뿐 아니라 거래적 리더십 관련 모든 변수들과 유의적인 관련성이 없는 것으로 나타났다. 또한 이러한 표본특성변수들은 집단성과와도 유의적인 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다.

<표 10> 집단수준에서의 상관관계(N= 40; ** $p<.01$, * $p<.05$)

	카리스마	개인적 배려	지적 자극	변혁적 리더십	상황적 보상	예외 관리	거래적 리더십	집단성과
카리스마								
개인적배려	.91**							
지적자극	.91**	.91**						
변혁적 리더십	.97**	.97**	.97**					
상황적보상	.78**	.80**	.75**	.80**				
예외관리	.24	.45**	.40**	.37*	.56**			
거래적 리더십	.58**	.72**	.66**	.67**	.87**	.88**		
집단성과	.47**	.54**	.39*	.48**	.23	.06	.16	

집단수준에서의 상관관계 분석결과에 따르면 변혁적 리더십은 집단성과와 유의적인 정(+)의 관계를 갖는 반면 거래적 리더십은 집단성과와 유의적인 관계를 갖지 않는다. 이러한 결과는 표본의 인구통계학적 특성을 통제한 집단수준에서의 회귀분석의 결과에서도 동일하게 나타났다. 즉 집단성과를 종속변수로 한 회귀방정식에서 1단계에서는 표본의 인구통계학적 특성변수를 통제하였고 2단계에서는 거래적 리더십의 2변수를 추가하였으며 3단계에서는 변혁적 리더십의 3변수 및 이들을 합산한 변수를 각각 독립변수로 추가하였다. 그 결과 거래적 리더십은 집단성과에 유의적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다($R^2 = .14$, ns ; R^2 change = .06, ns). 반면에 3단계에서 추가된 변혁적 리더십의 변수들은 집단성과에 유의적인 영향을 주는 것으로 나타났다(카리스마의 경우 F change = 10.034, $p < .01$; 개인적 배려의 경우 F change = 17.90, $p < .01$; 지적 자극의 경우 F change = 7.72, $p < .10$; 그리고 이들의 합산변수인 변혁적 리더십의 경우 F change = 11.37, $p < .01$). 따라서 집단수준에서의 분석결과에 따르면 거래적 리더십은 집단성과에 영향을 주지 못하는 반면 변혁적 리더십은 집단성과에 영향을 준다.

(3) 공통방법오류(single-source bias)에 대한 평가

본 연구에서 분석에 사용된 모든 변수들은 영업사원의 설문응답에 기초하여 측정되었다. 즉, 영업사원들은 직속상사의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십 행동 뿐 아니라 집단성과를 포함한 모든 변수에 대해 응답하였다. 따라서 본 연구의 결과는 공통방법오류에 영향을 받았을 가능성을 배제할 수 없다.

이러한 공통방법오류의 가능성을 평가하기 위하여 본 연구에서는 Seltzer & Bass (1990)이 제안한 십자설계(criss-cross design)를 이용하여 추가적인 분석을 실시하였다. 십자설계는 같은 집단의 구성원들은 응답을 공유한다는 집단수준의 가정에 기초한 것으로 이는 본 연구와도 일치한다. 십자설계를 이용한 추가분석을 위해 각 집단별로 집단성과변수를 교차시켰다. 예를 들어, 한 집단에 “가”, “나”, “다”의 3명의 구성원이 응답한 경우, “가”의 집단성과에 대한 응답을 “나”로 보내고, “나”의 집단

성과평가를 “다”로, 그리고 “다”의 집단성과평가를 “가”로 보냈다. 따라서 “가의 리더십에 대한 응답을 “다”의 집단성과평가와 일치시켰고, “나”의 리더십에 대한 응답은 “가”의 집단성과평가와 일치시켰으며, “다”의 리더십에 대한 응답을 “나”의 집단성과평가와 일치시켰다(자세한 방법은 Seltzer & Bass, 1990 참조). 모든 집단에 대해 각 집단별로 구성원의 집단성과에 대한 응답을 상호 교차시켰으며, 그럼으로써 결과변수인 집단성과와의 관련성에 대해서는 공통방법의 오류(single-source bias)를 통제할 수 있다.

다음의 <표 11>은 십자설계에 기초한 개인수준에서의 집단성과와의 상관계수를 보여준다. <표 11>에서 보듯이 변혁적 리더십 관련 모든 변수들은 집단성과와 유의적인 정(+)의 상관관계를 가지고 있다. 이 결과는 앞에서 제시된 집단수준에서의 상관관계분석 결과인 <표 10>과 일치한다. 다만 한 가지 차이점은 십자설계에 기초한 분석에서는 상황적 보상도 집단성과와 유의적인 상관관계를 나타내고 있다는 것이다.

<표 11> 십자설계에 기초한 개인수준에서의 상관관계
(N=320; ** p<.01, * p<.05)

	카리스마	개인적 배려	지적자극	변혁적 리더십	상황적 보상	예외관리	거래적 리더십
집단성과	.20**	.23**	.12*	.19**	.11*	.04	.08

3. 결과의 해석

본 연구의 결과에 따르면 변혁적 리더십은 집단수준에서 집단성과와 정(+)의 관련성을 가지고 있지만 거래적 리더십은 집단성과와 유의적인 관련성을 가지고 있지 않다. 따라서 변혁적 리더십과 집단성과의 관련성은 집단수준에서 이해될 수 있다.

이러한 집단수준에서의 결과는 변혁적 리더십이 부하 개인의 이해관계를 넘어서 집단의 목표를 달성하도록 동기부여를 한다는 개념과 일맥상통하는 것이다. 변혁적 리더십에 관한 많은 연구가(예를 들면, Avolio & Bass, 1985; Deluga, 1988; Waldman, et al., 1987) 집단수준에서 집단성

과 및 효과성과의 관계에 초점을 맞춘 것도 이러한 측면에서 이해될 수 있다. 즉, 상사(즉 영업소장)는 집단구성원 모두에게 동질적으로 변혁적 리더십을 제공하고 그 결과로 집단성과를 향상시킨다. 반면에 상사의 거래적 리더십은 집단구성원에게 동질적으로 제공되지 않으며 집단성과와도 관련성을 갖지 않는다. 따라서 집단성과와의 관련성 측면에서 볼 때 변혁적 리더십은 집단수준에서 의미를 갖지만 거래적 리더십은 그렇지 못하다.

본 연구는 설문을 통해 측정된 변수를 기초로 가설검증을 하였기 때문에 공통방법변량에 의해 결과가 영향을 받았을 가능성이 있기는 하지만 집단수준에서의 분석을 위해 영업소별로 복수의 사람들로부터 측정된 변수의 평균값을 사용했기 때문에 가설검증에 있어서 최소한 단일응답자에 의한 오류는 어느 정도 방지할 수 있을 것이다(이상호, 1995 참조). 또한 집단수준에서 공통방법에 의한 오류를 검토하기 위해 Seltzer & Bass (1990)가 제시한 십자설계(criss-cross design)를 사용하여 추가적인 분석을 실시하였으며 그 결과도 마찬가지였다. 따라서 본 연구의 결과에서 공통방법에 의한 오류는 어느 정도 통제되었다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구의 결과를 재확인하기 위해서는 집단성과에 대한 객관적 자료 등을 사용한 추가적인 연구가 필요하다.

IV. 결론

본 논문에서는 기업조직의 구성원들을 대상으로 설문을 통해 자료를 수집한 후 이를 바탕으로 개인수준 및 집단수준에서 분석한 조사연구의 사례를 제시하였다. 일반적으로 이론이란 변수 및 그들의 관계, 그리고 분석수준이라는 세 가지 요소를 포함하고 있다(Dansereau et al., 1984). 비록 오랫동안 분석수준에 대한 논의는 변수 및 그들의 관계에 비해 상대적으로 소외되어 왔지만, 최근 들어 분석수준에 대한 관심이 증가되어 복수수준 이론(multilevel theory)의 개발 및 연구 등과 관련하여 중요한 이슈로 다루어지기 시작하였다(Hollenbeck et al., 1985, 1988; Klein, et al.,

1994; Klein, Tosi, & Cannella, 1999). 본 논문은 개인 및 집단수준에서의 기업조사연구의 사례를 바탕으로 분석수준의 중요성을 보여주고자 한 것이다.

특히 경영학의 인사·조직 분야의 기업조직에 관한 연구에 있어서 분석수준에 대한 고려는 매우 중요하다. 기업조직의 구성원들은 독립적인 개인으로, 또는 직접적으로 상호작용하며 서로 공유하는 집단의 구성원으로, 또는 서로 직접적으로 상호작용을 하지는 않지만 어떤 구조나 제도에 의해 간접적으로 영향을 받는 조직구성원 등으로 기능하고 있다. 이와 같이 기업조직에서 구성원들의 기능을 인식하는 수준은 구성원들간 상호의존성의 정도와 특성에 있어서 서로 구별된다(Dansereau et al., 1984 참조). 따라서 기업조직의 조사연구에서 분석수준에 대한 고려는 이론의 개발 뿐 아니라 조사연구방법에 있어서 필수적이다.

본 논문은 기업조직의 구성원들을 대상으로 수집한 설문응답을 각각 개인수준과 집단수준에 초점을 맞춰 분석한 연구사례를 제시함으로써 기업조사연구에 있어서 분석수준의 중요성을 보여주었다. 첫 번째 제시된 연구사례는 연봉제가 구성원의 인사고과 및 동기부여와 관련된 태도에 미치는 영향에 관한 것으로 개인수준에 초점을 맞춘 것이다. 즉, 인사고과 및 동기부여와 관련된 태도는 개인적인 현상이며 따라서 구성원 개개인들간에 차이가 있다는 가정이다. 이와 같은 개인수준에서의 연구를 위해 첫 번째 연구에서는 18개 기업에 근무하는 195명을 대상으로 설문응답을 얻었으며 그 각각을 표본으로 구성하여 분석하였다. 따라서 분석에 사용된 총 표본의 수는 195명의 개인이다.

반면에 두 번째 제시된 연구사례는 변혁적 리더십과 집단성과와의 관련성에 관한 것으로 집단수준에 초점을 맞춘 것이다. 즉, 상사의 리더십은 집단 내 모든 부하에게 동질적으로 제공되며 따라서 같은 집단의 구성원들은 인식을 공유하고 있으며 리더십의 차이는 집단간에 나타난다는 가정이다. 이와 같은 집단수준에서의 연구를 위해 두 번째 연구사례에서는 1개 기업에 속한 41개의 영업소에 근무하는 321명을 대상으로 설문응답을 얻었으며 구성원 개개인의 응답을 영업소별로 평균하여 분석하였다. 이 때 1명만이 응답한 1개의 영업소를 제외시켜 분석에 사용된

총 표본의 수는 40개의 집단이다. 이 경우 영업소별 합산의 타당성을 검토하기 위해 집단 내 구성원들간에 인식을 공유하고 있다는 것을 보여주었다. 만일 집단내에서 구성원들간에 인식을 공유하고 있지 않다면 집단별 평균을 하는 가정에 위배될 수 있기 때문이다.

본 연구는 비록 설문이라는 같은 방식을 이용한다고 해도 연구자가 관심을 갖고 있는 분석수준에 따라 자료의 수집 및 분석방법이 달라질 수 있음을 시사한다. 따라서 행동과학적 측면에서 기업조직에 대한 연구는 분석수준을 고려해야 하며 이에 대한 논의가 심도 있게 이루어져야 할 것이다.

비록 본 논문에서는 하나의 분석수준에 초점을 맞춘 조사연구의 사례를 제시하였으나 최근 들어 복수의 분석수준을 동시에 고려함으로써 기업조직의 미시적 측면과 거시적 측면을 연결하면서 이들간의 상호영향을 이해하는데 도움을 줄 수 있는 복수수준 이론(multilevel theory)에 대한 관심이 높아지고 있다(Klein, et al., 1999 참조). 이러한 복수수준 이론의 개발 및 연구는 분석수준에 대한 기본적인 이해로부터 출발한다. 이러한 점에서 본 논문에서 제시한 조사연구 사례의 의미를 찾을 수 있을 것이다.

또한 비록 본 논문에서는 개인과 집단수준 각각에 초점을 맞춘 조사연구의 사례를 제시하였으나, 미래의 연구에서는 이를 기초로 분석수준의 개념을 다양하게 활용할 수 있을 것이다. 즉 하나의 연구에서 복수의 수준을 동시에 고려할 수도 있으며 일대일 수준, 조직체 수준, 관리자 수준 등 다양한 분석수준을 고려한 새로운 이론적 내용으로 확대시키는 연구도 가능하다.

참고문헌

- 박선민. 1997. 《우리나라 기업의 연봉제에 관한 연구》. 숭실대학교 석사학위논문.
- 박혜숙. 1994. 《변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구》. 숙명여

자대학교 박사학위논문.

- 양병무. 1996. 《한국형 연봉제 도입방안》. 한국경영자총협회.
- 이덕로. 1994. “변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.” 《인사관리연구》 18: 217-239.
- 이상호. 1995. “리더십 애피커시와 집단성과간의 관계.” 《인사관리연구》 19: 163-178.
- 이병현·김영배. 1993. “연구개발 프로젝트팀의 분위기와 팀성과: 다차원적 접근방법.” 《경영학연구》 23(3): 357-390.
- 전상길·김인수. 1997. “리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구.” 《인사·조직연구》 5(1): 1-50.
- 조임현. 2000. “집단수준에서 변혁적 리더십 및 집단효능성과 집단성과의 관계에 관한 연구.” 《경영과학회지》게재예정.
- 차종석·김영배. 1994. “평가자간 신뢰도 및 동의도에 관한 분석적 고찰.” 《경영학연구》 23(특별): 75-102.
- Avolio, B. J., and B. M. Bass. 1985. “Charisma and Beyond.” *Paper presented at the Academy of Management*, San Diego.
- Avolio, B. J., and B. M. Bass. 1988. “Transformational Leadership, Charisma, and Beyond”, In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, Mass: Lexington Books. pp. 29-50.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., and W. O. Einstein. 1988. “Transformational Leadership in A Management Game Simulation.” *Group & Organization Studies* 13(1): 59-80.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio B. J., and M. Bebb. 1987. “Transformational Leadership And The Falling Dominoes Effect.” *Group & Organization Studies* 12(1): 73-87.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., and F. J. Yammarino. 1984. *Theory Testing in*

- Organizational Behavior: The Variet Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Deluga, R. J. 1988. "Relationship of Transformational And Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies." *Group & Organization Studies* 13(4): 456-467.
- Drennan, D. 1988. "Motivating The Majority." *Management Today* March: 88-92.
- Dyer, L., Schwab, D. P., and R. D. Theriault. 1976. "Managerial Perceptions Regarding Salary Increase Criteria." *Personnel Psychology* 29: 233-242.
- Fossum, J., and M. Fatch. 1985. "The Effects of Individual And Contextual Attributes on The Sized of Recommended Salary Increases." *Personnel Psychology* 38: 587-603.
- Glick, W. H. 1985. "Conceptualizing And Measuring Organizational And Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research." *Academy of Management Review* 10: 601-616.
- Harter, J. J., and B. M. Bass. 1988. "Superiors' Evaluations And Subordinates' Perceptions of Transformational And Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 73: 695-702.
- Hills, F., Scott, K., Markham, S., and M. Vest. 1987. "Merit Pay: Just or Unjust Desserts." *Personnel Psychology* 32(9): 53-59.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Segoe, D., Hedlund, J., Major, D. A., and J. Phillips. 1995. "The Multilevel of Theory of Team Decision-Making: Decision Performance in Teams Incorporating Distributed Expertise." *Journal of Applied Psychology* 80: 292-316.
- Hollenbeck, J. R., Klgen, D. R., Lepine, J. A., Colquitt, J. A., and J. Hedlund. 1988. "Extending The Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback And Experience in Hierarchical Teams." *Academy of Management Journal* 41: 269-282.
- James, L. R. 1982. "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement." *Journal of Applied Psychology* 67: 219-229.

- James, L. R., Demaree, R. G., and G. Wolf. 1984. " r_{wg} : An Assessment of Within-Group Interrater Agreement." *Journal of Applied Psychology* 78: 306-309.
- Klein, K. J., Dansereau, F., and R. J. Hall. 1994. "Level Issues in Theory Development, Data Collection, And Analysis." *Academy of Management Review* 19: 159-229.
- Klein, K. J., Tosi, H., and A. A. Cannella, Jr. 1999. "A. Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, And New Developments." *Academy of Management Review* 24: 243-248.
- Pearce, J. L., Stevenson, W. B., and J. L. Perry. "Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of The Effects of Merit Pay." *Academy of Management Journal* 28(2): 261-278.
- Seltzer, J., and B. M. Bass. 1990. "Transformational Leadership: Beyond Initiation And Consideration." *Journal of Management* 16: 693-703.
- Strout, P., and P. Fleiss. 1979. "Intraclass Correlation: Uses in Assessing Rater Reliability." *Psychological Bulletin* 86: 420-428.
- Van de Ven, A. H., and D. L. Ferry. 1980. *Measuring and Assessing Organization*. New York.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., and W. O. Einstein. 1987. "Leadership And Outcomes of Performance Appraisal Processes." *Journal of Occupational Psychology* 60: 177-186.