

철도조직 구성원의 상사리더십 지각이 조직유효성에 미치는 영향 : 다원적 리더십의 효과검증

A Study on the Effects of Leadership Perception on the Organizational Effectiveness in Railway Organizations : Verification of Multiple Leadership Effects

추준섭[†] · 신태연^{*}

Jun Seoup Choo · Tack Hyun Shin

Abstract The purpose of this article is to depict the relationship between the frames of leadership and the dependent variables such as job satisfaction, respect from subordinates, and promotion speed of boss. To attain this purpose, for types of multiple leadership frames, such as structural, human resources, political, and symbolic frames were surveyed through questionnaire and analyzed by SPSS.

Keywords : Leadership Frames, Multiple Frames, Moderating Effects

요 지 본 논문은 인식틀 개념에 입각하여 상사의 리더십 인식틀 유형에 대한 부하의 지각이 직무만족, 상사에 대한 신뢰와 존경, 상사의 승진속도 등 일련의 종속변수에 어떤 영향을 주는지 확인해보려는데 그 목적이 있다. 이를 위해 선행연구를 토대로 관련 가설을 설정하고 철도조직의 구성원을 대상으로 한 설문을 토대로 가설검증을 실시하였다.

주요어 : 리더십 인식틀, 다원적 인식틀, 조절효과

1. 연구배경

지난 2005년 철도청의 공사화와 함께 이제 대다수 철도관련 조직은 공기업 체제를 유지하면서 경영성과의 창출에 온갖 노력을 기울이고 있는 시점이다. 이와 함께 조직의 운영 방식이나 기업문화 차원에서도 점진적인 변화가 이루어지고 있다. 그러나 모든 조직이 그렇듯이 환경변화에 신속적으로 대응하기 위한 새로운 기업문화와 행동패턴의 구축은 그리 만만한 일은 아니다. 더구나 여전히 '주인없는 조직'의 태생적 한계를 안고 있는 철도관련조직의 경우는 그 행로가 더욱 더디고 어려울 수밖에 없다.

본 논문은 이 같은 사실에 주목하면서 과업환경, 기업문

화, 조직운영시스템 등 여러 국면에서 일반 사기업과 일정한 차이가 있는 철도관련조직의 조직효과성 제고와 관련하여 리더십에 초점을 맞췄다. 그 이유는 구성원의 만족을 토대로 조직의 건실한 성장에 견인차 역할을 하는 주요 변인 중 하나가 '건설적 기업문화'이며, 이 같은 건설적 조직문화의 형성은 리더십과 밀접한 관련이 있음이 많은 연구자들에 의해 밝혀졌기 때문이다.

이 같은 배경 하에 본 논문은 '특성론'과 '과정론'의 대립적 관점에서 수행되어 온 기존의 리더십 연구 관점[1]을 수용하면서도 '인식틀(frame)'이라는 독특한 개념을 창안하여 새로운 관점에서 접근을 시도한 '볼맨과 달' 부류의 연구를 토대로 연구가설을 설정하고 이들 가설에 대한 검증을 시도하였다.

2. 이론적 배경

2.1 볼맨과 달의 리더십 인식틀(Frame) 개념

볼맨과 달은 특성론과 과정론으로 대별되는 기존의 리더십 이론과는 달리 인식틀(frames)이라는 독특한 개념을 활용

[†] 교신저자 : 정회원, 서울산업대학교 철도전문대학원 철도경영정책학과 박사과정, 철도시설관리공단.

E-mail: lhj@yooshin.co.kr

Tel: 02-6202-0437 Fax: 02-6202-0469

^{*} 책임저자 : 정회원, 서울산업대학교 철도전문대학원 철도경영정책학과, 교수.

E-mail: shin6468@snut.ac.kr

Tel: (02)970-6468 Fax: (02)974-2849

하여 새로운 관점에서 리더십 이론을 전개하고 있다.[2] 인식들에 관한 개념은 사회과학 분야의 문헌에서 다양한 용어로 언급되어 왔다. 스키마(schema) 혹은 스키마타(schemata), 지도(maps), 이미지(images), 준거틀(frames of reference) 혹은 표상화(representations), 패러다임(paradigms), 그림(pictures) 및 내재적 조직화 이론(implicit organizing theories) 등이 그것이다.[3]

이들 용어들의 다양성에도 불구하고 이들이 공통적으로 공유하고 있는 가정은 사람마다 각기 이 세상과 사건 혹은 사물을 바라보는 자신만의 고유한 관점이 있기 때문에 이를 토대로 세상을 서로 다른 방식으로 바라본다는 것이다[4,5]. 즉, 인간경험의 세계는 매우 복잡하고 모호하기 때문에 준거틀은 상황의 해석과 행동의 결정에 영향을 주게 된다는 것이다.

볼맨과 딜은 이 같은 인식틀 개념에 토대로 다음과 같이 구조적(structural), 인적자원적(human resources), 정치적(political), 및 상징적(symbolic) 등 네 가지 유형의 인식틀을 제시하고 있다(Table 1).

2.2 다원적 인식틀(frames)과 효과성

인식틀과 관련한 이 같은 논의를 토대로 많은 연구가 축진되어 왔다. 다양한 인식틀의 활용능력이 경영자, 혹은 관리자들로부터 하여금 사건의 분석과 대응방법의 결정에 어떤 도움을 주는지, 그리고 그 인식틀들이 일상적인 상황에 실제로 어떻게 결합되고 통합되는지에 관한 다양한 연구들은 첫째, 조직의 우수성에 관한 연구저서, 둘째, 경영관리자의 과업에 관한 연구물, 셋째, 경영자들이 선호하는 인식틀에 관한 연구 등 크게 세 가지 범주로 분류될 수 있는데, 특히 루단스, 요지츠, 그리고 로젠크란츠는 “효과적인(effective) 경영자”와 “성공적인(successful) 경영자”의 차이를 구분하면서 이들의 시간 활용이 서로 다르다는 사실을 발견했다. 효과성의 판단기준은 (1) 단위부서 성과의 양과 질, 그리고 (2) 상사에 대한 부하

의 만족도였다. 성공의 기준은 연간 승진률, 즉 얼마나 빨리 출세하는 가였다[6].

최근, 경영자 인지스타일(cognitive styles)에 관한 새로운 연구경향에 힘입어 경영자의 인식틀 선호도가 리더십 효과성에 어떤 영향을 주는가에 대한 많은 자료들이 축적되고 있는데 이들에 따르면 유능한 리더와 효과적 조직들은 다원적 인식틀을 활용하고 있다는 것으로 밝혀지고 있다[7].

가령, 턴포드와 파머의 연구에서도 다양한 인식틀을 가르치는 경영학 교육이 단기적으로나 장기적으로 아주 커다란 효과가 있음을 발견하였다. 실제로 이들이 조사한 응답자의 98%가 다원적 인식틀을 유익하거나 매우 유익하다고 답했으며 약 90%는 다원적 인식틀을 통해 경쟁우위를 획득했다고 답했다[8]. 다른 일련의 연구결과에서도 다양한 인식틀의 활용능력이 경영자와 리더의 효과성 증대에 크게 기여한 것으로 나타났다[9,10].

2.3 상황과 인식틀의 적합성

지금까지의 인식틀 관련 논의는 서론에서 언급했던 리더십 특성론적 관점과 맥을 같이하는 것이다. 볼맨과 딜은 이 같은 논의를 확장하여 리더십 과정론적 관점에서의 상황요인도 함께 고려하면서 상황특성과 리더십 인식틀의 적합적 관계에 대해 다음과 같이 설명하고 있다.

즉, 시기와 상황에 따라서는 어떤 한 가지 관점이 다른 것들보다 더 도움이 될 수 있다. 가령, 매우 중요한 전략적 기로에 서있을 경우에 조직이 가장 필요로 하는 것은 정보의 수집과 분석에 초점을 둔 합리적인 과정일 것이다. 그러나 어떤 경우에는 조직몰입을 증대시키거나 권력기반을 구축하는 것이 더욱 중요한 현안으로 대두될 수도 있다. 긴장감이 극에 달하는 시기에는 의사결정 프로세스가 직원에 대한 위로와 후원을 위한 의례(ritual) 형태를 띠기도 한다. 아래의 Table 2

Table 1. The Types of Leadership Frames

| | 구조적 | 인적자원적 | 정치적 | 상징적 |
|-----------------|---------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|
| 조직은유 (metaphor) | 공장 혹은 기계 | 가족 | 밀림 | 축제, 사원, 연극무대 |
| 중심개념 | 규칙, 역할, 목표, 정책, 기술, 환경 | 육구, 숙련(skills), 상호관계 | 권력, 갈등, 경쟁, 조직 정치 | 문화, 의미, 은유, 의례, 의식, 일화, 영웅 |
| 리더십 이미지 | 사회적 건축가 | 임파워먼트 (Empowerment) | 주창 | 영감(신바람) |
| 리더십의 근본과제 | 과업, 기술, 환경과 구조 간의 적합관계 구축 | 조직과 인간육구의 조율 | 의제와 권력기반의 구축 | 신념, 아름다움, 의미의 창출 |

(출처 : 신택현 역, 조직의 리프레이밍, 2004, 지샘, 21쪽)

Table 2. Selection of Frames

| 질문 | 예 | 아니오 |
|-----------------------------|-----------|---------------|
| 몰입과 동기부여가 성공에 필수적인가? | 인적자원적 상징적 | 구조적 정치적 |
| 의사결정의 기술적인 질이 중요한가? | 구조적 | 인적자원적 정치적 상징적 |
| 모호성과 불확실성 수준이 높은가? | 정치적 상징적 | 구조적; 인적자원적 |
| 갈등과 희소자원이 심각한 수준인가? | 정치적 상징적 | 구조적; 인적자원적 |
| 조직의 운영방식이 상향적(bottom up)인가? | 정치적 상징적 | 구조적; 인적자원적 |

(출처 : 신택현 역, 조직의 리프레이밍, 2004, 지샘, 390쪽)

는 각 인식들이 어떤 조건 하에서 가장 효과적인지를 제시해 주고 있다[2].

3. 연구모형 및 연구가설

3.1 연구문제 및 연구모형

본 연구에서는 첫째, 볼맨과 딜이 제시하고 있는 구조적(structural), 인적자원적(human resources), 정치적(political) 및 상징적(symbolic) 등 네 가지 인식들에 토대한 리더십 유형이 1)부하의 신뢰와 존경, 2)상사의 승진속도 지각 등 종속변수와 어떤 관계를 지니는지를 상사리더십에 대한 부하(응답자)의 지각을 토대로 살펴보는 데 목적을 두었다. 이들 두 종속변수(부하의 신뢰와 존경 및 상사의 승진속도)는 루단스 등이 활용한 변수였다. 둘째, 볼맨과 딜 등의 선행연구자들이 밝힌 다원적 인식들의 효과성 여부 검증도 본 논문의 주요 연구문제이다. 즉, 한 가지 인식들에 의존하는 경우와 다원적 인식들을 활용하는 경우 그 효과성(즉, 부하의 직무만족)이 증대되는지를 검증하려는 것이다. 마지막으로, 본 논문은 상황과 인식들의 적합성 차원에 대해서도 부분적인 접근을 시도하려고 한다. 즉, Table 2에서 제시된 여러 질문 중에서 ‘모호성과 불확실성’이라는 상황변수에 초점을 맞춰 인식들과의 적합적 관계가 과연 조직효과성, 즉 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 주는지를 검증하려는 것이다.

두 번째와 세 번째 연구문제를 위한 종속변수로 직무만족을 선택한 이유는 리더십관련 대다수 연구에서 조직효과성 측정에 활용된 공통적 종속변수라는 점에서였다(Fig. 1) 연구모형 참조).

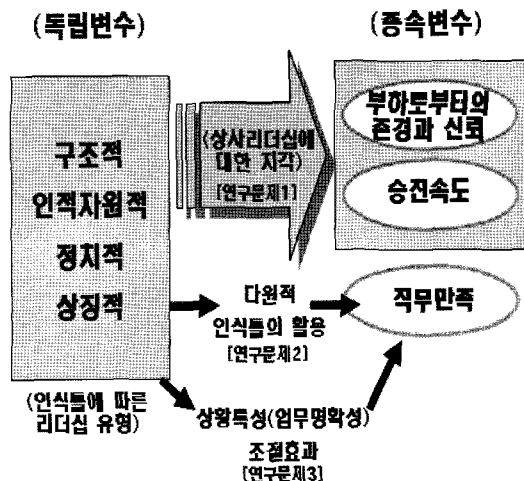


Fig. 1. Research Model of this Article

1) 본 논문에서의 경영자는 Top, Middle, Low Management 등 모든 계층의 리더를 포함한다.

3.2 연구가설

(연구문제 1) : 루단스 등의 논의에 따르면 “효과적인(effective) 경영자¹⁾”는 부하의 만족감을 높여주는 상사로서 주로 구조적 리더십과 인적자원적 리더십을 활용한다고 한다. 구조적 리더십이 명확한 목표설정과 과업체계 구축을 토대로 섬세한 코칭을 행하면서 부서의 목표를 달성해나가는 리더십 스타일이고, 인적자원적 리더십이 부하의 감정과 욕구를 보살피면서 부하를 가족처럼 대하고 부하의 참여를 이끌어내는 리더십 스타일이라는 점을 감안하면 이 같은 상사의 리더십은 부하의 신뢰와 존경, 즉 부하의 만족감을 증대시킬 것으로 판단해볼 수 있다. 한편, 조직 내 이해관계에 따른 갈등과 파워게임의 패턴을 잘 이해하고 이해당사자간의 갈등조정이나 상대방의 설득 및 지원획득에 역량을 지닌 상사, 그리고 부하 직원에게 비전과 방향을 제시하면서 용기를 이끌어내고 ‘신바람’을 불러일으키는 상사는 부하들로부터도 일정한 역량을 인정받겠지만 그보다는 상위계층으로부터의 강한 신뢰가 있을 것이고 이는 결과적으로 본인의 승진속도에 영향을 주리라는 것을 짐작해볼 수 있다. 루단스 등의 “성공적인(successful) 경영자”가 바로 이 같은 상사에 해당된다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설1-1과 가설1-2를 설정할 수 있다.

(가설 1-1) 상사의 리더십 스타일이 구조적 인식들과 인적자원적 인식들에 토대하고 있다고 판단할수록 상사에 대한 신뢰 및 존경이 증대될 것이다.

(가설 1-2) 상사의 리더십 스타일이 정치적 인식들과 상징적 인식들에 토대하고 있다고 판단할수록 상사의 승진속도가 빠르다고 지각할 것이다.

(연구문제 2) : 네 가지 인식들 중 어느 한 가지나 두 가지에 의존하는 리더에 비해 이들 네 가지를 두루 활용하는 리더의 효과성이 높았다는 선행 연구들은 실은 리더십 상황이론과 맥을 같이한다. 즉, 다원적 인식들을 활용한다는 것은 리더가 당면한 상황특성에 따라 신축적으로 리더십을 발휘한다는 것을 의미하며, 이런 차원에서 보면 결국 리더십 상황이론이나 볼맨과 딜의 인식들 모형은 동일한 현상을 서로 다른 방식으로 설명한 것이라 할 수 있다. 이 같은 논의는 다음과 같은 가설의 도출을 가능하게 한다.

(가설 2) 다양한 인식들을 활용하는(즉, 신축적인 리더십 행위를 보이는) 상사일수록 부하의 직무만족이 증대될 것이다.

(연구문제 3) : 이는 연구문제 2의 연장이다. 즉, 상황특성과 리더십 인식들이 적합적 관계에 있을 때 조직의 효과성이 증대된다는 논의를 토대로 하되 본 논문에서는 여러 다양한 상황특성 중에서도 특히 '모호성과 불확실성' 차원을 '과업체계의 명확성'으로 개념화하여 과업체계의 명확성과 리더십 인식들간의 적합적 관계를 다음과 같은 가설을 통해 검증해 보려고 한다.

(가설 3) 과업체계가 명확할수록 정치적, 상징적 인식들의 활용 보다는 구조적, 인적자원적 인식들의 활용이 조직효성, 즉 부하의 직무만족을 증대시킬 것이다. 말하자면 과업체계의 명확성 차원은 구조적, 인적자원적 리더십 인식들과 직무만족 간의 관계를 조절할 것이다.

3.3 설문지의 출처

네 가지 리더십 인식을 관련 설문문항과 종속변수(부하의 신뢰 및 존경, 승진속도)는 볼맨과 달의 1991년 논문[3]과 루단스 등의 논의[6]를 토대로 연구자가 직접 작성하였으며, 직무만족 및 과업체계 명확성은 기존의 선행연구[11]를 참조하였다.

4. 실증 연구

4.1 연구 방법

2006년 10월 철도공사, 공항철도, 도시철도공사, 메트로 등 4개 철도관련조직의 구성원을 대상으로 배포되었던 총 390부의 유효설문과 2007년 3월 중 철도시설공단의 구성원을 대상으로 배포되었던 총 98부의 유효설문 등 모두 478부를 유효설문으로 판단하여 통계처리 하였다.

설문지는 리더십 인식들, 인사조직운영 및 조직문화를 묻는 문항 등 다양한 문항으로 구성되었으나 본 연구모형과 무관한 부분들은 통계처리에서 제외하였다.

4.2 측정도구의 타당성 및 신뢰도 측정

본 논문에 활용된 설문 문항의 타당도 및 신뢰도 측정을 위한 사전 통계결과는 Table 3과 같다.

Table 3에서 보듯이 인적자원적 리더십과 정치적 리더십 각 차원의 4개 문항들은 각기 동질적인 요인으로 구분되었으나, 구조적 리더십의 경우 1개 문항, 상징적 리더십의 경우 3개의 문항만이 의미있는 문항인 것으로 나타나 이들 항목들만 통계처리에 이용하기로 하였다(이 때 Eigen Value가 모두 1이상이었고, 누적설명비율은 78.5%였다).

또한 문항간 신뢰도 분석에서는 Chronbach α 값이 인적자

원적 리더십 .8802, 정치적 리더십 .8953, 그리고 상징적 리더십 .8454로 비교적 높아 신뢰도에는 전혀 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 업무명확성의 α 값이 .7792, 직무만족의 경우는 .7185로 나타나 역시 별 문제가 없었다.

4.3 주요 변수간 상관관계

주요변수들 간의 관계를 단순히 상관시켰을 때 다음의 Table 4에서 보듯이 부하의 신뢰 및 존경에는 정치적(.714), 상징적(.761), 인적자원적(.716) 리더십 유형이 관계가 높은 것으로 나타났고, 승진속도에는 정치적(.355) 및 상징적(.389) 리더십이 비교적 관계가 높은 것으로 나타났다.

또한 직무만족은 정치적(.408), 상징적(.449) 및 인적자원적(.482) 리더십과 비교적 관련성이 높았으며, 업무체계의 명확성은 나머지 변수들과 골고루 관련성이 있는 것으로 나타났다.

4.4 통계결과 및 가설검증

단순상관분석 결과를 참조하면서 앞에서 제시된 네 가지 가설의 성립 여부를 검증하기 위하여 각기 회귀분석을 행하였다. 그 결과는 다음과 같다.

4.4.1 가설1-1의 검증

가설 1-1은 부하로부터 구조적 인식들과 인적자원적 인식

Table 3. Statistics of Validity and Reliability Test

| 설문항목 | 요인1 | 요인2 | 요인3 | 요인4 | Chronbach α | |
|------------------|---------------|-------|-------|-------|--------------------|-------|
| 인적 자원적 리더십 | 정서와 감정의 배려 | .765 | .214 | .192 | .038 | .8802 |
| | 경청 및 지원 | .785 | .268 | .224 | .144 | |
| | 참여 독려 | .805 | .313 | .153 | .055 | |
| | 새로운 아이디어 수용 | .788 | .167 | .313 | .054 | |
| 구조적 리더십 | 결과의 책임소재 분명 | .110 | .105 | .128 | .978 | - |
| 정치적 리더십 | 설득 사람과 자원 동원 | .437 | .666 | .352 | .108 | .8953 |
| | 협상, 타인 지원 획득 | .346 | .788 | .232 | .070 | |
| | 정치적 센스와 수완 | .139 | .855 | .251 | .042 | |
| | 갈등 대처, 적과의 협상 | .362 | .674 | .366 | .118 | |
| 상징적 리더십 | 비전설정과 방향제시 | .491 | .371 | .612 | .056 | .8454 |
| | 창의적 문화와 가치 강조 | .386 | .295 | .760 | .105 | |
| | 카리스마 소유 | .175 | .371 | .765 | .124 | |
| 아이겐값 | 3.364 | 2.867 | 2.137 | 1.047 | | |
| 설명비율 | 28.0 | 23.9 | 17.8 | 8.7 | | |
| 누적설명비율 | 28.0 | 51.9 | 69.7 | 78.5 | | |
| 업무체계 명확성 (6개 문항) | | | | | .7792 | |
| 직무 만족 (2개 문항) | | | | | .7139 | |

들에 토대하고 있다고 지각될수록 부하의 신뢰와 존경이 높아진다는 것이었다. 그러나 아래의 Table 5의 회귀분석 결과를 보면 수정 $R^2 = .662$ 로 상당히 높은 설명력을 지닌 가운데 통계적으로 유의한 베타 값이 상징적, 인적자원적, 정치적 리더십 유형의 순으로 세 가지가 나타나고 있어 구조적, 인적자원적 리더십 유형이 부하의 신뢰와 존경에 큰 영향을 끼친다는 선행연구의 결과와는 다른 모습을 보이고 있어 본 가설은 부분적으로만 검증되었다고 볼 수 있다.

4.4.2 가설1-2의 검증

가설 1-2는 상사의 리더십 스타일이 정치적 인식들과 상징적 인식들에 토대하고 있다고 판단하는 부하일수록 상사의 승진속도도 빠르다고 지각하리라는 것이었다. 그러나 아래의 Table 6의 회귀분석 결과를 보면 수정 $R^2 = .168$ 로 상당히 낮은 가운데 통계적 유의성이 있는 베타 값이 상징적, 정치적 리더십 유형으로 나타났지만, 이와 함께 부하의 시각에서 볼

Table 4. Correlation among Major Variables

| | 직무 만족 | 구조 리더 | 정치 리더 | 상징 리더 | 인적 자원 리더 | 부하 신뢰 존경 | 승진 속도 | 업무 명확 |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 직무 만족 | 1 | .199 .000 | .408 .000 | .449 .000 | .482 .000 | .393 .000 | .184 .000 | .625 .000 |
| 구조 리더 | .199 .000 | 1 | .269 .000 | .299 .000 | .244 .000 | .233 .000 | .135 .003 | .280 .000 |
| 정치 리더 | .408 .000 | .269 .000 | 1 | .772 .000 | .670 .000 | .714 .000 | .355 .000 | .505 .000 |
| 상징 리더 | .449 .000 | .299 .000 | .772 .000 | 1 | .692 .000 | .761 .000 | .389 .000 | .570 .000 |
| 인적자원 리더 | .482 .000 | .244 .000 | .670 .000 | .692 .000 | 1 | .716 .000 | .200 .000 | .581 .000 |
| 부하 신뢰/존경 | .393 .000 | .233 .000 | .714 .000 | .761 .000 | .716 .000 | 1 | .301 .000 | .510 .000 |
| 승진 속도 | .184 .000 | .135 .003 | .355 .000 | .389 .000 | .200 .000 | .301 .000 | 1 | .261 .000 |
| 업무 명확 | .625 .000 | .280 .000 | .505 .000 | .570 .000 | .581 .000 | .510 .000 | .261 .000 | 1 |

Table 5. Leadership and Respect from Subordinates ($R^2 = .665$, 수정 $R^2 = .662$)

| 모형 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의 확률 | 공선성 통계량 | |
|---------|---------|------|--------|-------|-------|---------|-------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | | 공차한계 | VIF |
| 1 (상수) | -.089 | .122 | | -.734 | .464 | | |
| 구조적리더 | -.083 | .015 | -.015 | -.540 | .589 | .906 | 1.104 |
| 정치적리더 | .240 | .049 | .211 | 4.859 | .000 | .368 | 2.717 |
| 상징적리더 | .446 | .052 | .388 | 8.619 | .000 | .343 | 2.914 |
| 인적자원적리더 | .372 | .046 | .310 | 8.113 | .000 | .475 | 2.106 |

a 종속변수: 부하들의 신뢰와 존경

때 인적자원적 리더십 유형이 상사의 승진속도에 오히려 부(-)의 영향을 주는 것으로 지각하고 있어 본 가설도 부분적으로만 입증되었다고 할 수 있다.

4.4.3 가설 2의 검증

가설 2는 다양한 인식들을 활용하는 상사일수록 부하의 직무만족이 증대되리라는 것이었다. 즉, 어느 한 가지 혹은 두 가지 인식들에 의존하는 것이 아니라 상황에 따라 유효적절한 리더십 유형을 활용하는 상사일수록 부하들의 직무만족이 증대되리란 것이다.

이 같은 가설을 검증하기 위해 5점 척도로 질문한 리더십 인식들 유형의 설문지 체크란에 4(대체로 그렇다)와 5(매우 그렇다)로 응답한 경우에 설문의 피평가자인 상사가 해당 리더십 인식들을 지닌 것으로 판정하여 상사가 지닌 인식들의 수를 산출하고 이를 부하의 직무만족(조직효과성 변수)에 회귀시킨 결과 다음의 Table 7과 같은 결과를 얻었다.

즉, 수정 $R^2 = .168$ 로 상당히 낮은 가운데 다원적 인식들을 지닐수록(활용하는 인식들의 수가 많을수록) 부하의 직무만족이 통계적으로 매우 유의하게 높아지는 것으로 나타났다.

이 사실은 다양한 인식들의 활용과 리더의 효과성 간에 높은 상관관계가 있다는 선행연구 결과와도 일치하는 것으로 본 가설은 입증되었다.

4.4.4 가설 3의 검증

가설 3은 과업체계가 명확할수록 정치적, 상징적 인식들의

Table 6. The Leadership and the Speed of Promotion ($R^2 = .175$, 수정 $R^2 = .168$)

| 모형 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의 확률 | 공선성 통계량 | |
|---------|---------|------|--------|--------|-------|---------|-------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | | 공차한계 | VIF |
| 1 (상수) | 1.814 | .181 | | 10.003 | .000 | | |
| 구조적리더 | .01 | .023 | .021 | .476 | .634 | .906 | 1.104 |
| 정치적리더 | .211 | .074 | .195 | 2.860 | .004 | .368 | 2.717 |
| 상징적리더 | .394 | .077 | .360 | 5.107 | .000 | .343 | 2.914 |
| 인적자원적리더 | -.211 | .068 | -.185 | -3.084 | .002 | .475 | 2.106 |

a 종속변수: 18. 다른 동료에 비해 승진이 빠른 편

Table 7. Multiple Leadership and Job Satisfaction ($R^2 = .202$, 수정 $R^2 = .201$)

| 모형 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의 확률 | 공선성 통계량 | |
|--------|---------|------|--------|--------|-------|---------|-------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | | 공차한계 | VIF |
| 1 (상수) | 3.334 | .041 | | 81.005 | .000 | | |
| MULTI | .233 | .021 | .450 | 11.106 | .000 | 1.000 | 1.000 |

a 종속변수: 직무만족

활용 보다는 구조적, 인적자원적 인식들의 활용이 조직효과성, 즉 부하의 직무만족을 증대시키리란 것이었다. 즉, 과업체계가 명확할 경우 구조적, 인적자원적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절하리란 것이었다.

이 같은 가설을 검증하기 위해 업무명확성을 조절변수로 설정하여 위계적 회귀분석 기법(Hierarchical Regression)으로 통계처리한 결과 다음과 같은 결과를 얻었다.(Table 8)

즉, 리더십 인식들 변수들만 회귀시킨 경우에 비해 업무명확성 변수를 추가한 경우 R² 변화량이 통계적으로 유의한 가운데 .153 증가하고 있어 업무명확성 차원이 리더십과 직무만족 간의 관계를 뚜렷하게 조절하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 리더십 인식들 차원에서는 인적자원적 인식들만이 유의한 결과를 보여주고 있어 가설 3은 부분적으로만 입증되었다고 할 수 있다.

5. 논의 및 제언

5.1 연구결과 논의

가설검증 결과에 따라 다음과 같은 해석, 논의 및 잠정적 결론을 내릴 수 있겠다.

첫째, 볼맨과 딜의 선행연구에서는 구조적 리더십과 인적자원적 리더십이 부하의 신뢰와 존경을 이끌어낸다는 것이었으나 통계결과에서는 구조적 리더십이 아무런 영향을 주지 못했고 인적자원적 리더십과 함께 정치적, 상징적 리더십이 유의한 변수로 도출되었다.

이 같은 결과는 두 가지 측면에서 그 원인을 해석해볼 수 있다. 먼저, 본 연구의 설문에서 응답자에게 소속 조직 최고경영자(CEO)의 리더십 인식들에 대한 판단을 묻지 않고 단순히 상급자에 대한 판단을 요구했다는 점에서 CEO나 고위임원을 주된 대상으로 삼은 외국의 선행연구와 다른 결과가 도출되었을 가능성이 크다.

한편, 설문대상 조직의 내부 메커니즘이 조절요인으로 작용했을 가능성이 있다. 철도관련조직의 내부상황이 이해를 조정하고 갈등을 해결하는 정치적 리더십, 그리고 부하에게 비전과 방향을 제시해주고 힘을 북돋는 상징적 리더십을 원했기 때문일 수도 있다.²⁾

둘째, 상사의 승진속도가 정치적, 상징적 리더십과 관계된다는 응답자들의 지각은 선행연구결과와 일치하고 있다. 다만 인적자원적 리더십이 승진에 부(-)의 영향을 주는 것으로 지각했다는 사실이 특이하다.³⁾

Table 8. The Moderating Effects of Task Certainty

| 모형 | R | R ² | 수정 R ² | 추정값 표준오차 | 통계량 변화량 | | | | |
|----|------|----------------|-------------------|----------|--------------------|---------|-------|-------|------------|
| | | | | | R ² 변화량 | F 변화량 | 자유도 1 | 자유도 2 | 유의확률 F 변화량 |
| 1 | .511 | .262 | .255 | .62101 | .262 | 42.776 | 4 | 483 | .000 |
| 2 | .644 | .414 | .408 | .55375 | .153 | 125.462 | 1 | 482 | .000 |

| 모형 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | | t | 유의확률 | 공선성 통계량 | |
|---------|---------|------|--------|--|--------|------|---------|-------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | | | 공차한계 | VIF |
| 1 (상수) | 1.768 | .148 | | | 11.956 | .000 | | |
| 구조적리더 | .025 | .019 | .057 | | 1.379 | .168 | .906 | 1.104 |
| 정치적리더 | .033 | .060 | .042 | | .652 | .515 | .368 | 2.717 |
| 상징적리더 | .172 | .063 | .182 | | 2.732 | .007 | .343 | 2.914 |
| 인적자원적리더 | .308 | .056 | .314 | | 5.531 | .000 | .475 | 2.106 |
| 2 (상수) | .867 | .154 | | | 5.612 | .000 | | |
| 구조적리더 | .001 | .017 | .004 | | .104 | .917 | .891 | 1.122 |
| 정치적리더 | .022 | .054 | .023 | | .408 | .684 | .368 | 2.719 |
| 상징적리더 | .041 | .057 | .044 | | .721 | .471 | .329 | 3.040 |
| 인적자원적리더 | .139 | .052 | .142 | | 2.679 | .008 | .435 | 2.300 |
| 업무명확성 | .614 | .055 | .505 | | 11.201 | .000 | .598 | 1.673 |

a 종속변수: 직무만족

- 2006년 s전자 관리자 69명을 대상으로 한 비공식적인 설문조사에서도 이와 유사한 결과가 나온 바 있다. 이 조사에서도 결과에 대한 책임소재를 강조하는 구조적 리더십이 부서목표의 달성에는 직접적인 영향을 주지만 부하로부터의 신뢰와 존경을 이끌어내는 못하는 것으로 나타났다. 이는 공식목표 달성, 명확한 절차와 규칙, 분명한 책임소재를 강조하는 서구식의 과업중심적(task-centered)이고도 구조적인 리더십은 아직 비합리주의적인 '정(情)'의 문화가 강하게 잠재해 있는 우리나라의 문화적 풍토나 정서에 부합하지 않기 때문인 것으로 여겨진다. 한편, S전자의 경우 정치적 유형의 리더는 부하로부터의 신뢰와 존경을 얻지 못하는 것으로 나타났다.(참고부록 참조)
- 인적자원적 인식들에 토대하고 있는 상사가 오히려 승진에서 불이익을 당한다는 인식에 대해 설문에 응답해준 관리자 1인과 사후 인터뷰한 결과 자신이 속한 조직에서의 승진에는 리더십 역량 이면에 또 다른 메커니즘이 작용하기 때문에 오로지 인적자원적 인식들에만 기반하고 있는 상사의 경우는 부하로부터의 신뢰와 존경은 이끌어내지만 승진에서는 오히려 불이익을 당할 수 있다는 점을 밝혔다.

셋째, 상황에 따라 신축적인 리더십을 발휘할수록 직무만족이 증대된다는 사실은 리더십 상황이론을 지지해주는 것으로 성과가 강조되고 기업환경이 갈수록 복잡해지는 오늘날과 같은 상황에서 모든 리더와 관리자들이 새삼 생각해볼만한 결과라고 할 수 있다.

넷째, 업무명확성과 직무만족 간에 상관관계가 매우 높다는 점이다. 그리고 업무체계가 명확할 경우에는 리더십의 여러 인식들 중에서도 인적자원적 인식들에 토대한 리더십을 발휘하는 것이 바람직하다는 것이다. 업무체계의 경우 국내의 여타 선행연구를 보면 업무체계의 명확성 차원은 직무만족이나 조직몰입에 영향을 주는 강력한 요인임이 지속적으로 관찰되고 있다⁴⁾. 이 같은 사실은 철도조직 뿐만이 아니라 우리나라의 거의 대부분 조직에서 과업이나 목표관리의 체계가 합리적이지 못하다는 한국적 상황을 시사하는 것으로 향후 우리나라 기업들이 풀어야 할 중요한 과제다.

다섯 째, 조사대상인 5개 철도관련조직의 경우 직무만족, 부하의 신뢰 및 존경, 상사의 승진속도 등 모든 종속변수에 상징적 리더십이 광범위한 영향을 끼치는 것으로 미루어 볼 때 이들 조직이 지니는 공적기관으로서의 특성에서 나오는 경직된 업무패턴과 관료주의적 문화에 대한 기피현상으로 반작용으로 상사의 열정과 방향제시, 창의성과 카리스마를 부하들이 갈망하고 있는 것은 아닌가라는 해석을 해본다.

마지막으로, 본 논문에서 가설로 설정되지는 않았지만 리더십이 건설적 기업문화[13]에 미치는 영향을 주목하지 않을 수 없다. 철도관련조직이 사기업에 비해 건설적 문화의 평균값이 상당히 낮다는 선행연구의 결과[14]는 철도관련조직에 있어서 바람직한 리더십 행위를 토대로 건설적 기업문화를 형성해야 할 필요성을 제기해준다.

5.2 본 연구의 한계 및 향후 연구 제언

본 연구는 철도관련조직 성과창출과 경쟁력의 주요한 원천이 될 수 있는 건설적 기업문화형성에 리더십이 중요한 역할을 담당한다는 전제 하에 ‘불맨과 달’이 제시한 ‘인식틀’ 개념을 토대로 모형설정과 가설검증을 행하였다. 그러나 본 연구는 양적 연구방법론이 지니는 일반적인 약점과 함께 몇 가지 한계를 지니고 있다. 무엇보다도 상사의 리더십 인식틀 유형을 오직 부하의 지각에만 의존하여 판단했다는 점에서 한계가 있다. 특히 상사의 승진속도에 대한 판단이 그렇다. 가능하다

4) 가령, 목표관리를 주제로 한 최근의 연구에서도 과업체계 명확성은 조직효과성(직무만족)과 높은 정(+)의 관계를 가진다는 것이 밝혀졌다. 이 연구에서 탐색적으로 시도된 주요변수 간 경로분석의 결과 주경로(主經路)가 ‘리더십>건설적 기업문화>과업체계 명확성>직무만족’인 것으로 나타났다.(참고문헌 [12])

면 이를 뒷받침할 객관적 자료를 토대로 했어야 바람직하다.

둘째, 문항타당도의 약점이다. ‘불맨과 달’에 의해 개발되고 선행연구를 통해 타당도와 신뢰도가 완전히 입증된 설문이었으나 본 연구를 위해 번역, 활용하는 과정에서 일정한 한계가 발견되었다.

셋째, 상사에 대한 개념적 정의를 명확히 하지 못한 점이다. 이 점으로 인해 상사의 계층지위별 차이를 검증하는데 한계가 있었다. 외국의 선행연구 상당수는 최고경영자(CEO)를 대상으로 한 것이었다.

넷째, 다양한 상황특성 변수 중 본 논문에서는 업무체계의 명확성 차원만 검증하는데 그쳤다.

다섯 째, 철도관련조직에 국한해서 조사했다는 점이다. 여타 사기업이나 교육기관도 포함한 비교연구였다면 더욱 의미 있는 시사점이 도출되었을 것이다.

여섯 째, 상사의 리더십 인식틀에 대한 견해를 밝히는 설문이었던 관계로 응답자 입장에서는 ‘평가불안’ 심리가 작용하여 결과가 일부 왜곡되었을 가능성도 있다.

향후의 후속 연구는 이 같은 약점을 약점과 한계를 보완하는 동시에 상사(리더)의 리더십 인식틀에 대한 본인의 직접 구술과 판단을 토대로 한 연구도 함께 이루어질 필요가 있겠다.

참고문헌

1. 김남현·김정원 역(2001), 「리더십: 이론·응용·비판·측정·사례」(원저서명: Peter G. Northouse (2001), *Leadership*, 2nd ed., 2001, Sage Publications Inc.), 경문사.
2. 신택현 역(2004), 「조직의 리프레이밍」(원저서명: Bolman Lee G. & Deal Terrence E. (2003), *Reframing Organizations*, 3rd ed., Jossey-Bass Publishers), 지샘.
3. Lee G. Bolman & T. E. Deal (1991), “Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis”, *Human Resource Management*, Vol. 30, No. 4, pp.509-533.
4. 金井壽宏(2006), 働くみんなのモチベーション論, NTT 出版, 第1章.
5. 김영신 역(2004), 대화의 심리학, 21세기북스.
6. Luthans, F. (1988), “Successful vs. Effective Real Managers.” *Academy of Management Executive*, 2(2), pp.127-132
7. Luthans, F., Yodgetts, R. M., and Rosenkrantz, S. A. (1988), *Real Managers*, Cambridge, Mass. : Ballinger.
8. Dunford, R. W. & Palmer, I. C. (1995), “Claims About Frames: Practioner’ Assessment Utility of the Reframing.” *Journal of Management Education*, 19, pp.96-105.
9. Bolman, Lee G. & Granell, E. (1999), “Versatile Leadership : A Comparative Analysis of Reframing in Venezuelan Managers.” Paper presented at the *World Conference of the Ibero-American Academy of Management*, Madrid, Dec.
10. Bensimon, E. M. (1989), “The Meaning of ‘Good Presidential

Leadership' : A Frame Analysis.” *Review of Higher Education*, 12, pp.107-123.

11. 최재우(1987), 직무활동의 구조화(Structuring) 요인이 성원의 태도 반응에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대 경영학 석사논문.
12. 배문숙·신태현(2007), “MBO(목표관리제도) 도입과 그 효과성에 관한 연구”, 한국철도학회 추계학술대회 발표 논문.

13. D.M. Rousseau and R.A. Cooke (1988), Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Culture, *Group and Organizational Studies*, 13, pp.245-273.
14. 신태현(2005), “기업문화가 조직효과성에 미치는 영향: A지하철을 중심으로”, 한국철도학회 논문집, 제8권 제2호, pp.176-181, 한국철도학회.

(2007년 11월 12일 논문접수, 2007년 12월 4일 심사완료)

참고부록 철도관련조직과 S전자의 비교

| 리더십 유형과 직무만족 | | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|
| 철도관련조직 계수 ^a (수정 R ² = .275) | | | | | |
| 모형 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t | 유의 확률 |
| | B | 표준 오차 | 베타 | | |
| 인적자원적 리더 | .218 | .075 | .221 | 2.926 | .004 |

| S전자 계수 ^a (수정 R ² = .183) | | | | | |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|
| 모형 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t | 유의 확률 |
| | B | 표준 오차 | 베타 | | |
| 인적자원적 리더 | .402 | .101 | .442 | 3.998 | .000 |

| 리더십 유형과 부하의 신뢰/존경 | | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|
| 철도관련조직 계수 ^a (수정 R ² = .627) | | | | | |
| 모형 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t | 유의 확률 |
| | B | 표준 오차 | 베타 | | |
| 인적자원적 리더 | .368 | .063 | .318 | 5.856 | .000 |
| 정치적 리더 | .221 | .065 | .193 | 3.386 | .001 |
| 상징적 리더 | .386 | .081 | .325 | 4.783 | .000 |

| S전자 계수 ^a (수정 R ² = .632) | | | | | |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|
| 모형 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t | 유의 확률 |
| | B | 표준 오차 | 베타 | | |
| 상징적 리더 | .574 | .133 | .480 | 4.309 | .000 |
| 인적자원적 리더 | .511 | .151 | .377 | 3.392 | .001 |

| 리더십 유형과 승진속도 | | | | | |
|---|--------|-------|-------|--------|-------|
| 철도관련조직 계수 ^a (수정 R ² = .135) | | | | | |
| 모형 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t | 유의 확률 |
| | B | 표준 오차 | 베타 | | |
| 인적자원적 리더 | -.209 | .096 | -.181 | -2.188 | .029 |
| 상징적 리더 | .460 | .123 | .389 | 3.755 | .000 |

| S전자 계수 ^a (수정 R ² = .184) | | | | | |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|
| 모형 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t | 유의 확률 |
| | B | 표준 오차 | 베타 | | |
| 정치적 리더 | .520 | .129 | .443 | 4.019 | .000 |

| 리더십 유형과 부서목표의 효과적 달성 | | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|
| 철도관련조직 계수 ^a (수정 R ² = .559) | | | | | |
| 모형 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t | 유의 확률 |
| | B | 표준 오차 | 베타 | | |
| 구조적 리더 | .300 | .070 | .296 | 4.284 | .000 |
| 상징적 리더 | .401 | .075 | .393 | 5.318 | .000 |

| S전자 계수 ^a (수정 R ² = .489) | | | | | |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|
| 모형 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t | 유의 확률 |
| | B | 표준 오차 | 베타 | | |
| 상징적 리더 | .462 | .128 | .478 | 3.609 | .001 |
| 구조적 리더 | .284 | .136 | .277 | 2.091 | .040 |

주) 이 비교자료는 철도시설공단을 제외한 4개 철도관련조직(철도공사, 공항철도, 도시철도공사, 메트로)의 구성원 390명과 2007년 4월 S전자의 관리자 69명을 대상으로 배포된 설문용 통계처리한 결과의 비교이므로 철도시설공단까지 포함하여 총 478명에 대한 통계결과를 보여주는 본 논문의 결과와는 다소 다른 모습을 보여주고 있다. 또한 S전자의 경우 관리자급에 국한한 데다 표본수가 적은 관계로 일반화하는데 한계가 있다. 따라서 본 참고비교표는 어디까지나 참고자료일 뿐이며 단지 한국을 대표하는 대기업과의 비교를 시도했다는 점에서 일부 의의가 있으며, 단순비교에 불과하므로 확대해석에는 한계가 있다.