

대학도서관 상사의 변혁적·거래적 리더십이 사서직원의 임파워먼트에 미치는 영향

A Study on the Effects of Transformational and Transactional Leadership of Middle Managers on the Empowerment of University Librarians in Korea

손정표* · 하정란**

Jung-Pyo Sohn · Jung-Ran Ha

차 례

- | | |
|--------------|------------|
| 1. 서론 | 4. 분석 및 결과 |
| 2. 이론적 배경 | 5. 요약 및 결론 |
| 3. 조사방법 및 절차 | · 참고문헌 |

초 목

이 논문은 대학도서관 상사의 변혁적·거래적 리더십이 사서직원의 임파워먼트에 미치는 영향력을 조사·분석하여 임파워먼트 향상을 위한 리더십의 개발방향을 제시한 것이다. 연구 결과를 요약하면 변혁적·거래적 리더십은 사서직원의 임파워먼트에 정(+)의 방향으로 영향을 미치고 있고, 임파워먼트에 가장 큰 영향을 미치는 변혁적 리더십의 요소는 '개별적 고려'로, 거래적 리더십의 요소는 '조건적 보상'으로 나타났으며, 상대적 영향력은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더 큰 것으로 나타났다.

키 워 드

변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트, 대학도서관 리더십

* 경북대학교 문헌정보학과 교수

(Professor, Department of Library and Information Science, College of Social Science, Kyungpook National University, jpsohn@knu.ac.kr)

** 대구대학교 도서관 사서

(Librarian, Daegu University Library, lsg@daegu.ac.kr)

• 논문접수일자 : 2007년 5월 17일

• 게재확정일자 : 2007년 6월 10일

ABSTRACT

This study is to analyze impacts that the transformational and transactional leadership of middle managers at university libraries affects the empowerment of university librarians and to suggest future directions of leadership development aimed at improving the empowerment of university librarians. The results of this study are summarized as follows: The transformational and transactional leadership showed a positive effect on empowerment in university librarians. The most influential factors of transformational leadership on the empowerment factors showed 'individualized consideration' on the three empowerment factors except 'impact' and 'individualized consideration' and 'intellectual stimulation' on the 'impact' of empowerment. And the most influential factors of transactional leadership on the empowerment factors showed 'contingent reward'. The transformational leadership showed a greater relative impact on empowerment when compared with the transactional leadership.

KEYWORDS

Transformational Leadership, Transactional Leadership, Empowerment, University Library Leadership

1. 서론

일반적으로 조직문화는 외부환경에 적응해 가면서 조직의 리더와 조직 구성원 간의 상호 작용에 의해 형성되고, 조직 내에서 근무하는 개인은 상사의 리더십, 조직의 특성 및 자신의 직무에 의해서 많은 영향을 받는다. 특히, 개인이 느끼는 상사의 리더십에 대한 지각은 개인의 조직에 대한 태도 및 행동형성에 많은 영향을 미칠 수 있다.

리더십이 갖고 있는 그와 같은 특성 때문에 이는 오랫동안 조직행동을 연구하는 행동과학

자들에게 많은 관심을 끌어온 주제 중의 하나(유철중 2001, 1)이다. 특히 20세기 후반에 들어서면서부터는 이에 대한 관심도도 더욱 증가되어 리더십에 대한 연구도 경제환경 및 조직환경, 산업구조의 급속한 변화와 경기침체, 글로벌화에 따른 무한경쟁 속에서 조직의 지속적인 성장과 발전을 위한 리더십 패러다임의 전환의 필요성에 초점이 맞춰지고 있다(한동훈, 김영락 2006, 257).

이러한 측면에서 본 논문은 변혁적·거래적 리더십(transformational and transactional leadership)을 중심으로 다루고자 한다. 그것

은 “특히 변혁적 리더십은 조직이 빠른 변화를 겪고 있을 때 가장 잘 다스려나가고, 거래적 리더십은 안정적인 기업환경에서 움직이는 조직에 가장 적합한 리더십”(Castiglione 2006, 293)이다. 양쪽의 리더십이 조직 생명 주기의 서로 다른 점에서 필요하기 때문이라고 하겠다.

그러나 우리나라 대부분의 대학도서관들을 보면 특히 기술적 변화, 예산압박, 인력부족의 가능성 등과 같은 문제들이 현실적으로 부딪치고 있어, 이러한 시기에는 사서들이 정보접근과 정보봉사 제공에 몰입하도록 적극적인 역할을 강조하는 한편, 위기와 변화를 극복해나갈 리더십의 필요성이 요구된다(Winston and Quinn 2005, 396). 그럼에도 “외적인 성장에만 큰 관심과 노력을 기울여 왔고, 대학도서관이 발전하는 데 필수적인 요건이라 할 수 있는 인적자원의 효율적인 관리와 육성, 특히 구성원들의 노력을 유도할 수 있는 관리자에 관한 연구는 무관심한 상태”(유길호, 박정순 2002, 126)에 놓여 있다. 사서집단을 대상으로 국내에서 이루어진 리더십 연구도 5편에 지나지 않으며, 더욱이 이 연구에서 다루고자 한 대학도서관 상사의 변혁적·거래적 리더십과 임파워먼트와의 관계에 관한 연구는 Sweeney(1997)의 논문 외에는 발견되지 않았다.

따라서 이 연구는 그러한 관점에서 대학도

서관 상사의 변혁적·거래적 리더십이 사서직원의 임파워먼트에 미치는 영향력의 정도와 강도(強度)의 차 및 두 리더십의 상대적 영향력의 차를 조사·분석하여 대학도서관 사서직원의 임파워먼트 향상을 위한 리더십의 개발 방향을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 변혁적 리더십에 관한 이론

2.1.1 변혁적 리더십의 개념

이 이론을 정립한 Bass는 변혁적 리더십을 “부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 동기를 부여하는 리더십”(Bass 1985, 20)이라 하고, 변혁적 리더란 “부하의 욕구를 확대하고 초월적인 이익에 초점을 맞춤으로써 부하의 확신감을 증가시키고, 부하의 결과 가치를 고양함으로써 부가적인 노력을 하게 하여 기대했던 것보다 더 많은 일을 하도록 동기를 유발시키는 사람”(구갑문 1998, 31)이라고 정의하고 있다.

이러한 구성적 의미를 가진 변혁적 리더십은 1980년대부터 가속화되기 시작한 기업환경과 조직환경, 그리고 산업구조의 격변과 국제화에 따른 무한경쟁으로 인해 안정적인 환

1) 여기서 ‘상사’라 함은 직무수행에 직접적으로 영향을 미치는 계장 또는 주임, 팀장, 과장을 말하며, 관장과 무관장 또는 사서부장급은 국공립대는 교수직과 겸보하여 1~2년의 임기제이고, 사립대도 대부분 교수 겸직 또는 일반직과의 순환보직이어서 지속적으로 영향을 미치는 정도가 낮기 때문에 제외하였음.

경을 전제로 정립되었던 전통적 리더십 이론이 그 타당성을 잃기 시작하자 그러한 변화 속에서도 지속적으로 생존해 나가기 위해 기존 리더십과는 다른 새로운 리더십의 필요성이 요구되면서 대두된 신조류 리더십 이론(권상술 1996, 14-15)의 하나로²⁾, 최근까지 가장 활발하게 연구되고 있는 이론으로 알려져 있다.

이 리더십의 명칭은 1978년 Burns가 초월적인 목표를 통해 부하들을 동기유발 시키는 리더에 관한 기술을 하면서 그의 저서(Burns 1978)에서 최초로 이 리더십의 명칭을 사용하였지만(박희태 2003, 5), 이 이론의 확립은 1985년 Bass가 미국 기업들의 생산성 저하를 극복하기 위한 기업체질 혁신의 리더십으로 변혁적 리더십의 모델을 제시하면서부터라고 할 수 있는 바(Meindl 1990, 181), 이의 형성 과정을 간단히 살펴보면 다음과 같다.

Burns는 이 리더십의 개념을 정립하는 과정에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 일련의 불연속적인 행동이 아닌 하나의 연속선상에 존재하는 양극단으로 보고, 변혁적 리더십을 구체화하기 위해 Maslow의 욕구단계설(need hierarchy theory)의 이론을 기본원리로 적용하였다(Bass 1985, 14). Bass는 그러한 Burns의 이론을 토대로 하여 요인분석적 연구를 통해 “변

혁적 행동에는 카리스마(charisma), 개별적 고려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)이 주요 구성요소로, 거래적 행동에는 조건적 보상(contingent reward)과 예외적 관리(management by exception)의 두 요소로 이루어져 있음”을 밝히고, 자신이 개발한 “다요인 리더십 설문지(MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire)를 이용한 일련의 타당성 연구에서 부하 직원들의 만족과 효과성 평점은 지도자의 거래적 행동 평점보다 변혁적 행동 평점과 더 높은 상관관계를 이루고 있음”(Singer and Singer 2001, 387)을 밝혀 이 리더십의 이론을 정립하였다.

2.1.2 변혁적 리더십의 구성요소

위와 같은 개념으로 형성되어 있는 변혁적 리더십의 구성요소를 들여보면, 전술한 바와 같이 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극의 3가지를 들어 볼 수 있다. 이들의 개념을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 카리스마

카리스마란 “적극적으로 미래의 비전과 새로운 가능성을 창출하고 제시하여 구성원들에게 조직에 요구되는 행동을 끌어내는 리더의 행동”(이창순 2001, 220)을 말한다. Bass는 이

2) 신조류에 속하는 리더십 이론으로는 카리스마적 리더십 이론(charismatic leadership, 1977년 등장하여 1980년 중반에 활성화), 리더십 대체이론(substitute for leadership, 1978년 등장하여 1980년대부터 활성화), 변혁적 리더십 이론(transformational leadership, 1978년에 등장하여 1980년 중반부터 활성화), 리더십의 낭만화 이론(romance of leadership, 1985년 등장), 플로십 이론(followship, 1988년 등장), 슈퍼 리더십 이론(super-leadership, 1989년 등장)을 들 수 있음(백기복 2000, 154-155).

러한 의미를 내포하고 있는 카리스마를 ‘변혁적 리더십의 가장 중요한 요소’로 지적하고, 카리스마적 리더의 필수조건으로 자신감(self-confidence), 자기결정력(self-determination), 변혁능력(abilities required to be transformational), 내적 갈등해결능력(resolution of internal conflict)을 들고 있다(Bass 1985, 45-49).

2) 개별적 배려

개별적 배려는 리더가 부하의 욕구에 개인적인 관심을 보이고, 부하를 신뢰하고 존중하며, 책임감을 고취시킴으로써 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 리더의 행동을 의미하는 것으로, 이는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치고 또 여러 가지 상황 속에서 부하의 생산성에도 영향을 미치는 요소라고 하겠다(Bass 1985, 51-52). 즉 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울여 만족시킬 뿐만 아니라, 멘토링(mentoring)을 통하여 부하의 욕구를 자극시켜 그들의 업무능력을 제발하고, 또 권한위임을 함으로써 업무의 도전정신과 책임감을 가지게 하는 것이라 하여 Bass는 이러한 개별적 배려를 멘토(mentor)³⁾와 같은 역할로 보았다.

3) 지적 자극

지적 자극이란 카리스마와 개별적 배려를

통해서 리더가 부하에게 더 많은 노력을 하도록 격려해주고, 부하에게 리더와 조직 및 부하 자신에 대한 가치관, 신념, 기대 등에 의문을 가지게 하고, 또 자기 능력을 제발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 도와주고 고무시키는 것을 의미한다(Bass 1985, 98-99).

Bass는 이러한 지적 자극은 “부하의 즉각적인 행동분발이나 변화보다는 오히려 문제인식과 해결, 심사숙고와 상상력, 그리고 신념과 가치관을 각성시키거나 변화”(Bass 1985, 99) 시키고, “배려를 표면화시킴으로써”(Bass 1985, 100) 얻을 수 있는 것으로 보고 있다.

2.2 거래적 리더십에 관한 이론

2.2.1 거래적 리더십의 개념

Burns는 거래적 리더십을 “리더가 부하들에게 교환적 의도를 갖고 접근하는 과정”(Bass 1985, 11)이라고 하여 변혁적 리더십의 반대개념으로 정의를 내리고 있는데, 이 이론에 의하면 리더와 부하는 서로 상대방의 힘과 태도 그리고 제공가능한 자원을 인식하고 있고, 리더와 부하 간의 거래적 교환대상은 경제적, 정신적, 또는 정치적인 요소들이라고 보고 있다(Burns 1978, 4).

Bass는 그러한 Burns의 거래적 리더십 이론을 기업에 맞게 재정립하면서 거래적 리더십을 평범한 리더십으로, 변혁적 리더십을

3) 멘토란 ‘조직에서 후진 등에게 조언과 상담을 해주며 도움을 주는 사람’으로 자기보다 나이가 젊고 경험도 적은 조직구성원의 개발에 지도자의 역할을 하는 사람을 의미한다(Feldman 1988, 129).

특출한 리더십으로 설명하였다. 즉 Bass는 Burns에 비해 거래적 리더십을 좀 더 광범위하게 규명하면서 부하들의 노력에 필요한 영향을 줄 수 있는 부하들의 행동적 요소를 적려하는 것 외에 그들이 기대하는 보상과 연관된 성과를 성공리에 실현시킬 필요성을 명확히 하는 것이라고 하여 거래적 리더십은 교환이 주요 초점이라는 것을 명백히 하고 있다(유철중 2001, 20).

이처럼 거래적 리더십은 부하들 자신의 이익과 관련된 것에 매력을 느끼도록 하여 그들을 동기유발 시키고 그것을 기대하는 보상과 교환하도록 하는 교환관계에 기반을 두고 있다(Nguni, Slegers, and Denessen 2006, 147). 따라서 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 부하들이 높은 성과를 달성하였을 때 그들이 원하는 보상을 받을 수 있다는 사실을 주지시키는 것이 중요하므로 무엇보다도 먼저 부하들의 욕구가 무엇인지에 대한 사전 파악이 요구된다고 하겠다(구갑문 1998, 23).

2.2.2 거래적 리더십의 구성요소

위와 같은 개념으로 형성되어 있는 거래적 리더십의 구성요소를 살펴보면 전술한 바와 같이 조건적 보상과 예외적 관리의 두 가지를 들 수 있다. 이들의 개념을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 조건적 보상

조건적 보상은 “리더 자신이 규정한 수준의

성과를 하위자가 달성했을 때 보상을 제공하는 것”(Bass 1985, 122)을 말하는 것으로 일반적으로 다음과 같이 두 가지 형태로 나누어 볼 수 있다.

첫 번째 형태는 긍정적 강화를 의미하는 조건적 보상을 들 수 있는데, 이는 리더가 합의한 성과가 성취되거나 부하가 그러한 성과를 성취하기 위한 노력을 강화할 때 보상을 제공하는 것을 말하며, 두 번째 형태는 부정적 강화를 의미하는 조건적 처벌로서, 이는 리더가 실패한 부하에 대해 부정적 피드백에서 해고에 이르는 처벌을 부과하는 것을 의미하고 있다(Bass 1985, 122).

이러한 조건적 보상을 대상으로 한 Keller와 Szilagyi의 연구결과를 보면 성과에 대한 임금인상과 승진, 그리고 칭찬과 같은 보상이 주어질 때, 부하의 기대가 높아질 뿐 아니라, 그 성과도 높아지는 것으로 나타났다(Keller and Szilagyi 1976, 619-627).

2) 예외적 관리

또 하나의 거래적 리더십 요소인 예외적 관리는 “부하의 성과가 계획된 수준에 이르지 못할 것으로 판단될 때 리더가 개입하는 것”(Bass 1985, 135)을 의미한다. 이 관리 방법은 과업실패 또는 기준으로부터 벗어났을 때 리더가 개입하는 것으로, 그 목적은 통제적, 합리적, 공정한 체계 유지에 있다고 볼 수 있다.

2.3 임파워먼트에 관한 이론

2.3.1 임파워먼트의 개념

임파워먼트에 대한 경영학적 관심은 1950년대 행동과학에서부터 나타나고 있으나(강형구 2001, 34), 이 이론이 경영분야에 도입되기는 1980년대 중반에 들어서면서 당시 미국 기업 내에 만연되던 무력감을 해소하고 구성원의 직무에 대한 몰입과 변화를 추구하기 위해 동기부여를 함으로써 기업의 한계를 극복하고 기업의 혁신과 도약을 위한 수단으로 나타나면서부터이다(박원우 1995, 65).

이렇게 생성된 임파워먼트는 대상과 적용 범위가 다양하기 때문에 개념 역시 다양하게 나타나고 있다. 즉 임파워먼트는 내용, 목적 그리고 과정 중 어느 부분을 두고 설명하느냐에 따라서 여러 가지로 해석될 수 있는데, 이에 대해 학자들이 내리고 있는 개념적 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Conger와 Kanungo는 임파워먼트를 관계구조적인 측면에서 권한, 법적 파위를 배분하는 과정과 동기부여적 차원에서 '할 수 있다는 믿음이나 판단' 즉, 자기효능감(self-efficacy)을 부여하는 과정이라고 하고 있다(Conger and Kanungo 1988, 473-474).

Bandura는 Conger와 Kanungo가 지적한 자기효능감을 어떤 개념보다 핵심적인 것으로 간주하고, 임파워먼트를 '요구하는 행동을 잘

할 수 있다는 믿음이나 판단을 형성해주고, 자신의 능력에 대한 신념을 촉진시키는 경험과 기회를 제공해주는 과정'이라고 정의하고 있으며(Bandura 1982, 122), Thomas와 Velthouse는 임파워먼트를 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 한 직무에 대한 의미감, 스스로 직무를 선택할 수 있는 선택력 등 내적 과업동기를 조직구성원에게 부여하는 과정이라고 하고 있다(Thomas and Velthouse 1990, 666). 이 밖에 Spreitzer는 심리학적 측면에서의 임파워먼트란 동기부여적 요소인 의미감, 역량, 자기결정력, 영향력 등을 각 구성원들이 심리적으로 느끼도록 하는 과정이라고 하고 있다(Spreitzer 1995, 1444).

이상에서 살펴본 바와 같이 임파워먼트에 대한 개념적 정의는 학자에 따라 조금씩 다르나, 이들의 견해를 종합해보면 임파워먼트란 조직 내에서 무력감을 야기시키는 심리적 변수들을 제거하고, 특정과업을 수행할 수 있는 역량과 자기결정력, 영향력, 의미감들을 스스로 느끼고 믿도록 자기효능감과 자아존중감을 부여하는 과정이라고 할 수 있다.

2.3.2 임파워먼트의 구성요소

이 논문에서 채택한 임파워먼트의 구성요소는 Thomas와 Velthouse의 이론⁴⁾을,

4) 이는 무하들이 직무에 대해 느끼는 인지구조는 조직의 매개요인, 환경요인, 해석 스타일, 전반적 평가에 영향을 받아 직무에 대해 영향력, 능력, 의미감, 선택의 측면에서 인지적으로 평가하게 되며, 이렇게 내적 직무동기에 영향

〈표 1〉 임파워먼트의 구성요소(Spreitzer 1996, 1442-1465)

변수	정의
의미감	자신의 기준에 작업의 목표나 목적이 조직구성원들의 역할에 있어 얼마나 가치가 있는가에 대하여 자신들의 기준에 맞춰 스스로 판단하는 중요도를 말함.
역량	구성원들 개개인들이 소유하고 있는 기술이나 능력으로 업무를 수행할 수 있다고 믿는 태도나 지각을 말함.
자기결정력	조직구성원이 자신의 업무환경에서 의도한 결과와 목적을 성취하며, 이것을 다른 조직구성원 및 집단, 조직전체 업무의 전략적, 관리적 그리고 운영적 절차와 결과에까지 영향을 미칠 수 있다고 믿는 정도를 말함.
영향력	개인이 누구의 간섭 없이 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동을 말함.

Spreitzer가 실증적 연구를 통해 검증해 놓은 의미감, 역량, 자기결정력, 영향력의 4가지 요소로서, 이들에 대한 개념적 정의를 살펴보면 〈표 1〉과 같다.

2.4 가설

2.4.1 변수설정

이 논문의 가설설정을 위한 변수는 대학도서관 상사의 두 리더십의 구성요소를 독립변수로, 사서직원의 임파워먼트의 구성요소를 종속변수로 하여 〈표 2〉와 같이 설정하였다.

2.4.2 가설

이 논문의 가설은 다음과 같다.

가설 1. 대학도서관 상사의 변혁적 리더십의 구성요소는 사서직원의 임파워먼트의 구성요소에 정(+)의 영향을 미치며, 임파워먼트의 구성요소에 대한 영향력은 변혁적 리더십의 구성요소에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2. 대학도서관 상사의 거래적 리더십의 구성요소는 사서직원의 임파워먼트의 구성요소에 정(+)의 영향을

〈표 2〉 가설설정을 위한 변수

독립변수		종속변수
변혁적 리더십	거래적 리더십	임파워먼트
카리스마, 개별적 배려, 지적 자극	조건적 보상, 예외적 관리	의미감, 역량, 영향력, 자기결정력

을 주어 실천, 집중, 주도성, 회복성, 유연성 등의 행동이 유도된다고 보는 이론임(Thomas and Velthouse 1990, 669-677).

을 미치며, 임파워먼트의 구성요소에 대한 영향력은 거래적 리더십의 구성요소에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 3. 대학도서관 상사의 변혁적 리더십은 사서직원의 임파워먼트에 대하여 거래적 리더십보다 더 큰 영향력을 미칠 것이다.

3. 조사방법 및 절차

이 연구의 자료수집방법은 질문지법을 채택하였으며, 자료수집은 사서수가 10명 이상⁵⁾인 4년제 국공사립대학 67개관, 사서직원 1,500명을 모집단으로 하여 집락표집방법(cluster sampling)으로 추출한 17개 대학, 400명의 사서를 대상으로 하였다.

이 연구에서 사용한 질문지는 변혁적·거래적 리더십의 측정에는 Bass가 개발한 질문지인 MLQ를, 임파워먼트 측정은 Spreitzer가 개발한 항목을 도서관 실정에 맞게 수정하여 사용하였으며, 문항수는 인구통계학적 특성 5문항, 변혁적 리더십 21문항, 거래적 리더십 10문항, 임파워먼트 12문항, 계 48문항으로 구성하였다.

질문지 배부 및 회수는 2007년 2월 12일

부터 2월 28일 사이에 전자우편으로 400부를 발송하여 346부를 회수하였으며(회수율 86.4%), 이 중 응답이 불충분한 9부를 제외한 337부를 분석하였다(95% 신뢰할 수 있는 오차폭은 $\pm 4.8\%$ 임).

수집된 자료의 통계처리는 'SPSS 10.0K for Windows'를 사용하였으며, 분석방법으로는 인구통계학적 특성은 빈도분석을, 리더십의 유형과 임파워먼트 간의 관계분석은 Pearson의 적률상관법을, 리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향력 파악을 위한 분석은 목적에 따라 단순회귀분석과 다중회귀분석을 하였다.

질문지의 신뢰도와 타당도는 신뢰도의 경우에는 계수알파(Cronbach's alpha) 값을 산출해 본 결과 변혁적 리더십이 0.958, 거래적 리더십이 0.615, 임파워먼트가 0.854로서, 신뢰성이 있는 질문지로 나타났으며, 타당도의 경우는 내용적 타당도는 변혁적·거래적 리더십에 관한 연구에서 검증된 설문문항을 토대로 질문지를 작성하였기 때문에 제외하고 구성개념의 타당성을 평가하기 위하여 요인분석을 한 결과 변혁적·거래적 리더십은 고유값이 1 이상인 요인이 5개로, 총분산의 64.2%를, 임파워먼트는 4개의 요인으로, 총분산의 73.2%를 설명해 주고 있는 것으로 나타났다.

5) 범위설정을 10명 이상으로 제한한 것은 대학도서관의 업무분야별 통솔범위를 적용하여 산출한 1과당 적정 하부단위 수와 직원수가 3~4명, 18~24명이고, 이 중 사서직원수는 비사서직원수와의 구성비가 65%:35%이므로 11~15명이 되기 때문임(손정표 1993, 43).

4. 분석 및 결과

4.1 변혁적 리더십의 구성요소가 임파워먼트의 구성요소에 미치는 영향력

우리나라 대학도서관 상사의 변혁적 리더십의 구성요소가 임파워먼트의 구성요소에 미치는 영향을 알아보기 위해 두 변수 간의 상관 분석을 한 결과는 <표 3>과 같으며, 이를 근거로 단순회귀분석을 한 결과는 <표 4>와 같다.

먼저 전체적으로는 <표 4>에 나타난 바와 같이 변혁적 리더십의 임파워먼트에 대한 회귀계수(B)가 t검증 결과 유의수준 0.01에서 꼭 유의한 것으로 나타나, 변혁적 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 25.4%의 설명력(R²)을 지니고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 구성요소별로 미치는 영향력을 보면 <표 4>에 나타난 바와 같이 변혁적 리더십의 '카리스마'는 '의미감', '자기결정력', '영향력'에 대한 회귀계수(B)들이 유의수준 0.01에서, '역량'에 대한 것이 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타나, 구성요소 각각에 정(+)

의 방향으로 영향을 미치고 있음을 볼 수 있으며, 이들의 설명력(R²)은 '의미감'에 22.4%, '역량'에 31.4%, '자기결정력'에 35.8%, '영향력'에 24.3%로 나타났다.

변혁적 리더십의 '개별적 배려'는 임파워먼트 구성요소 모두에 대한 회귀계수(B)들이 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타나, 역시 구성요소 각각에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이들의 설명력(R²)은 '의미감'에 22.3%, '역량'에 21.8%, '자기결정력'에 28.2%, '영향력'에 27.8%로 나타났다. 그리고 변혁적 리더십의 '지적 자극'은 '의미감'과 '영향력'에 대한 회귀계수(B)가 유의수준 0.05에서, '자기결정력'에 대한 것이 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타난 반면, '역량'에 대한 것은 유의수준 0.05에서 유의한 차가 없는 것으로 나타나, 이는 임파워먼트의 3개 요소에만 정(+)의 방향으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 이들의 설명력(R²)은 '의미감'에 21.5%, '자기결정력'에 21.9%, '영향력'에 34.9%로 나타났다.

이를 다시 임파워먼트의 구성요소에 미치

<표 3> 변혁적 리더십 구성요소와 임파워먼트의 구성요소 간의 상관계수

독립변수 \ 종속변수	의미감	역량	자기결정력	영향력
카리스마	.202**	.128**	.196**	.201**
개별적 배려	.231**	.167**	.308**	.294**
지적 자극	.171**	.256**	.131*	.118*

N=337 * p<.05, ** p<.01

〈표 4〉 변혁적 리더십과 임파워먼트의 구성요소 간의 영향력에 대한 단순회귀분석 결과

독립 변수	종속변수	결정 계수 (R ²)	회귀 계수 (B)	표준 오차 (SE B)	표준 회귀 계수(β)	t	유의도 (Sig.t)	F값
변혁적 리더십 (전체) (상수)	임파워먼트 (전체)	0,254	0,356	0,039	0,254	4,661**	,000	21,722**
			1,590	0,115	26,993		Sig = ,000	
카리스마	의미감 (상수)	0,224	0,314 1,845	0,131 3,459	0,328	3,095** 28,699	,002	7,941** Sig = ,005
	역량 (상수)	0,314	0,368 2,026	0,042 0,120	0,355	2,293* 29,208	,023	4,773* Sig = ,003
	자기결정력 (상수)	0,358	0,291 1,592	0,049 0,138	0,304	4,552** 22,371	,000	20,112** Sig = ,000
	영향력 (상수)	0,243	0,348 1,831	0,049 0,138	0,325	4,06** 20,207	,000	14,798** Sig = ,000
개별적 배려	의미감 (상수)	0,223	0,209 2,358	0,055 0,171	0,210	3,883** 18,561	,000	7,832** Sig = ,005
	역량 (상수)	0,218	0,176 2,434	0,054 0,170	0,176	3,228** 19,073	,001	6,018** Sig = ,015
	자기결정력 (상수)	0,282	0,279 2,022	0,062 0,193	0,329	6,298** 12,734	,000	29,229** Sig = ,000
	영향력 (상수)	0,278	0,246 2,119	0,062 0,193	0,287	5,434** 11,928	,000	27,573** Sig = ,000
지적 자극	의미감 (상수)	0,215	0,245 2,394	0,050 0,150	0,384	2,481* 22,889	,014	4,908* Sig = ,027
	역량 (상수)	0,304	0,375 2,667	0,050 0,150	0,360	1,142 24,003	,254	1,283* Sig = ,025
	자기결정력 (상수)	0,219	0,314 2,438	0,058 0,175	0,324	3,13** 17,788	,002	6,211* Sig = ,013
	영향력 (상수)	0,349	0,329 2,634	0,058 0,175	0,304	2,116* 16,999	,035	2,838* Sig = ,043

* p<.05 ** p<.01

는 영향력의 강도(強度)의 차를 알아보기 위해 단계적 선택법(stepwise method)으로 다중회귀분석을 한 결과는 <표 5>와 같으며, 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

<표 5>에 나타난 바와 같이 임파워먼트의 구성요소 중 '의미감', '역량', '자기결정력'에 보다 큰 영향을 미치는 변혁적 리더십의 구성요소로는 회귀계수(B)에 대한 t검증 결과 유의수준 0.01에서 유의성을 보여준 '개별적 배려'의 1개 요소로 나타났으며, 임파워먼트의 '영향력'은 유의수준 0.01에서 유의성을 보여준 '개별적 배려'와 '지적 자극'의 2개 요소로 나타났다. 그리고 이들의 설명력(R²)은 임파워먼트의 '의미감', '역량', '자기결정력'의 경우는 변혁적 리더십의 '개별적 배려'가 이들 각각에 대하여 22.3%, 21.8%, 28.2%를, '영향력'의 경우는 변혁적 리더십의 '개별적 배려'

와 '지적 자극'의 2개 요소가 이 요소에 대하여 38.0%(개별적 배려 27.8%+지적 자극 10.2%)를 나타냈다. 한편 변혁적 리더십의 '개별적 배려'가 임파워먼트의 '의미감', '역량', '자기결정력'에 영향을 미치는 강도는 표준화 회귀계수(β)에 제시된 바와 같이 각각 0.208, 0.176, 0.336으로 나타났으며, 변혁적 리더십의 2개 요소의 경우 임파워먼트의 '영향력'에 영향을 미치는 강도(強度)의 순위는 베타 가중치가 '개별적 배려' 0.441, '지적 자극' 0.215임을 볼 때, '개별적 배려'가 1 순위, 그 다음이 '지적 자극'으로 나타났다.

이러한 결과를 종합해 볼 때 전체적으로는 변혁적 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 방향으로 영향을 미치며 구성요소별로도 임파워먼트의 4가지 구성요소 중 유일하게 '역량'에 영향력을 미치지 못하는 변혁적 리더십의 '지적

<표 5> 변혁적 리더십과 임파워먼트의 구성요소 간의 영향력 강도 순위에 대한 다중회귀분석 결과 (단계적 선택법)

종속 변수	독립변수	결정 계수 (R ²)	회귀 계수 (B)	표준 오차 (SE B)	표준 회귀 계수(β)	t	유의도 (Sig.t)	F값
의미감	개별적배려 (상수)	0.223	0.208	0.055	0.208	3.810**	.000	17.810** sig=.005
			2.358	0.171	18.633	.000		
역량	개별적배려 (상수)	0.218	0.175	0.055	0.176	3.198**	.002	41.017* sig=.015
			2.434	0.172	18.910	.000		
자기 결정력	개별적배려 (상수)	0.282	0.390	0.061	0.336	6.376**	.000	29.230** sig=.000
			2.022	0.1941	12.893	.000		
영향력	개별적배려 (상수)	0.278	0.516	0.091	0.441	5.680**	.000	18.232** sig=.000
			0.380	0.229	0.083	0.215	2.765**	
			2.425	0.198		12.277	.000	

* p<.05 ** p<.01

자극'을 제외하고는 '카리스마', '개별적 배려', '지적 자극' 모두 정(+)의 방향으로 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 그리고 상대적 영향력은 변혁적 리더십의 '개별적 배려'가 임파워먼트의 구성요소 모두에 가장 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 특히 대학도서관의 경우 사서직의 직무내용을 보면 보다 지적인 전문성을 요구하고 있고, 직무의 특성도 이미 자격증을 취득하여 상사와 동일 수준에서 전문적 지식을 가지고 자신의 자율적인 판단에 따라 의사결정을 내리는 업무가 많기 때문에 카리스마적 권위나 지적 자극을 통한 창의적 개발의 유도보다는 오히려 조직 구성원 개개인에게 신뢰감과 존중심을 보여주는 방향에서의 관심과 개인적인 배려를 선호하기 때문으로 해석할 수 있다. 따라서 <가설 1>은 '지적 자극'이 '역량'에 미치는 영향을 제외하고는 모두 채택되었다고 할 수 있다.

4.2 거래적 리더십의 구성요소가 임파워먼트의 구성요소에 미치는 영향력

우리나라 대학도서관 상사의 거래적 리더

십의 구성요소가 임파워먼트의 구성요소에 미치는 영향을 알아보기 위해 두 변수 간의 상관분석을 한 결과는 <표 6>과 같으며, 이를 근거로 단순회귀분석을 한 결과는 <표 7>과 같다.

먼저 전체적으로는 <표 7>에 나타나는 바와 같이 거래적 리더십의 임파워먼트에 대한 회귀계수(B)가 t검증 결과 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타나, 거래적 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 24.8%의 설명력(R²)을 지니고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 구성요소별로는 <표 7>에 제시된 바와 같이 거래적 리더십의 '조건적 보상'은 임파워먼트의 '의미감', '자기결정력', '영향력'에 대한 회귀계수(B)들이 유의수준 0.01에서, '역량'에 대한 것이 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타나, 구성요소 각각에 정(+)의 방향으로 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다. 그리고 이들의 설명력(R²)은 '의미감'에 22.6%, '역량'에 31.3%, '자기결정력'에 27.8%, '영향력'에 23.6%로 나타났다.

그러나 거래적 리더십의 '예외적 관리'는 임파워먼트의 모든 요소에 유의수준 0.05에서

<표 6> 거래적 리더십 구성요소와 임파워먼트의 구성요소 간의 상관관계수

독립변수 \ 종속변수	의미감	역량	자기결정력	영향력
조건적 보상	.160**	.274*	.246**	.250**
예외적 관리	-.073	-.086	-.036	-.020

N=337

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

〈표 7〉 거래적 리더십과 임파워먼트의 구성요소 간의 영향력에 대한 단순회귀분석 결과

독립 변수	종속변수	결정 계수 (R ²)	회귀 계수 (B)	표준 오차 (SE B)	표준 회귀 계수(β)	t	유의도 (Sig.t)	F값
거래적 리더십 (전체) (상수)	임파워먼트 (전체)	0.248	0.113	0.079	0.248	4.601**	.000	21.169**
			2.452	0.224	12.677	Sig. = .000		
조건적 보상	의미감 (상수)	0.226	0.213 1.978	0.053 0.151	0.217	2.816** 22.581	.005 .000	8.543** Sig=.004
	역량 (상수)	0.313	0.228 2.178	0.053 0.150	0.219	2.117* 23.190	.035 .000	4.252* Sig=.040
	자기결정력 (상수)	0.278	0.269 1.683	0.061 0.172	0.315	3.487** 16.135	.000 .000	27.648** Sig=.000
	영향력 (상수)	0.236	0.251 3.378	0.060 0.169	0.264	3.104** 14.730	.000 .000	12.046** Sig=.001
예외적 관리	의미감 (상수)	0.012	-0.056 3.070	0.065 0.190	0.267	-1.196 21.263	.232 .000	1.432 Sig=.232
	역량 (상수)	0.003	-0.051 3.053	0.064 0.187	-0.066	-1.077 21.239	.282 .000	1.160 Sig=.282
	자기결정력 (상수)	0.055	-0.047 3.034	0.076 0.221	-0.059	-1.188 17.644	.236 .000	1.411 Sig=.236
	영향력 (상수)	0.001	-40.000 2.929	0.075 0.220	-0.065	-0.508 15.629	.612 .000	0.258 Sig=.612

* p<.05 ** p<.01

유의하지 않아 별다른 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

이들을 다시 임파워먼트의 구성요소에 미치는 영향력의 강도(強度)의 차를 알아보기 위해 단계적 선택법으로 다중회귀분석을 한 결과를 보면 〈표 8〉과 같이 임파워먼트의 구성요소 모두에 보다 큰 영향을 미치는 거래적 리더십의 구성요소는 ‘조건적 보상’으로 나타났고, 이 변수에 대한 t검증 결과는 유의수준

0.05에서 유의한 것으로 나타난 ‘역량’을 제외하고, 임파워먼트의 3개 요소에 대하여는 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 그리고 이들의 설명력(R²)은 ‘조건적 보상’이 ‘의미감’에 22.5%, ‘역량’에 31.3%, ‘자기결정력’에 27.7%, ‘영향력’에 23.6%로 나타났으며, ‘조건적 보상’이 임파워먼트의 구성요소에 영향을 미치는 강도는 표준화 회귀계수(β)에 제시된 바와 같이 각각 0.218, 0.219, 0.315,

〈표 8〉 거래적 리더십과 임파워먼트의 구성요소 간의 영향력 강도의 차에 대한 다중회귀분석 결과
(단계적 선택법)

종속 변수	독립변수	결정 계수 (R ²)	회귀 계수 (B)	표준 오차 (SE B)	표준 회귀 계수 (β)	t	유의도 (Sig.t)	F값
의미감	조건적 보상 (상수)	0.225	0.213	0.054	0.218	2.815**	.005	8.2330** sig=.004
			0.227	0.151		22.500	.000	
역량	조건적 보상 (상수)	0.313	0.228	0.053	0.219	2.118**	.035	4.2145* sig=.040
			0.313	0.150		23.212	.000	
자기 결정력	조건적 보상 (상수)	0.277	0.270	0.327	0.315	3.445**	.000	27.6204** sig=.000
			0.278	2.769		16.203	.000	
영향력	조건적 보상 (상수)	0.236	0.251	0.056	0.265	3.104**	.000	12.041** sig=.001
			0.236	0.168		14.713	.000	

* p<.05 ** p<.01

0.265로 나타났다.

이러한 결과를 종합해 볼 때 전체적으로는 거래적 리더십도 변혁적 리더십과 마찬가지로 임파워먼트에 정(+)의 방향으로 영향을 미치며, 구성요소별로는 거래적 리더십의 ‘예외적 관리’는 임파워먼트에 별다른 영향을 미치지 않고 ‘조건적 보상’만이 임파워먼트의 모든 요소에 정(+)의 방향으로 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 그리고 상대적 영향력은 거래적 리더십의 ‘조건적 보상’이 임파워먼트의 구성요소 모두에 가장 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 대학도서관 사서직의 직무성이 높고 자율성이 많이 보장되는 직무이므로 성과가 기준 이하로 떨어질 경우 리더가 직접 개입하여 처벌과 훈련 등의 방법으로 가시적인 성과를 올리려고 노력하는 ‘예외적 관리’

방법이 개개인의 의식에 와 닿는 느낌보다는 오히려 인사고과상의 반영이나 성과급의 가산점 등과 같이 개인적 욕구충족에 직접적으로 영향을 미치는 ‘조건적 보상’에 보다 높은 관심도를 보여주기 때문으로 해석할 수 있다. 따라서 〈가설 2〉는 부분적으로 채택되었다고 할 수 있다.

4.3 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 상대적 영향력

우리나라 대학도서관 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 사서직원의 임파워먼트에 미치는 상대적 영향력의 정도를 파악하기 위하여 입력방법(enter method)으로 다중회귀분석을 한 결과를 보면 〈표 9〉와 같이 임파워먼트 전체에 대하여 1단계로 거래적 리더십

만을 투입했을 때와 2단계로 변혁적 리더십과
 동시 투입했을 때의 회귀계수(B)는 동시 투입
 했을 때가 t검증 결과 유의수준 0.01에서 유
 의한 것으로 나타나, 이로 미루어 볼 때 변혁
 적 리더십이 거래적 리더십보다 임파워먼트에

미치는 상대적 영향력의 강도가 더 크다고 하
 겠으며, 이들은 51.3%의 비교적 높은 설명력
 (R^2)을 지니고 있는 것으로 나타났다.

그리고 두 리더십이 사서직원의 임파워먼
 트의 구성요소에 미치는 상대적 영향력의 정

〈표 9〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 상대적 영향력

구분	단계	변수	결정 계수 (R^2)	회귀 계수 (B)	표준 오차 (SE B)	표준 회귀 계수(β)	t	유의도 (Sig.t)	F값
임파워 먼트	1	거래적 (상수)	0.248	0.113 2.452	0.079 0.224	0.198	3.595 12.677	.000 .000	21.169** .000
	2	거래적 변혁적 (상수)	0.248 0.513	0.103 0.156 2.897	0.098 0.049 0.228	0.071 0.217	1.047 3.197** 12.678	.296 .002 .000	11.546 .000
의미감	1	거래적 (상수)	0.191	0.059 2.604	0.105 0.300	0.111	2.010 10.697	.045 .000	4.041* .045
	2	거래적 변혁적 (상수)	0.191 0.273	0.157 0.184 3.207	0.130 0.065 0.304	0.030 0.163	0.437 2.390* 10.532	.663 .017 .000	5.33** .005
역량	1	거래적 (상수)	0.255	0.029 2.718	0.104 0.297	0.055	0.995 11.747	.320 .000	0.99* .032
	2	거래적 변혁적 (상수)	0.255 0.397	0.15 0.164 3.503	0.131 0.065 0.306	0.026 0.155	0.380 2.251* 11.458	.704 .025 .000	3.191* .042
자기 결정력	1	거래적 (상수)	0.234	0.105 2.444	0.120 0.343	0.234	4.321 6.347	.000 .000	18.67** .000
	2	거래적 변혁적 (상수)	0.234 0.517	0.279 0.271 2.265	0.148 0.074 0.345	0.126 0.190	1.892 2.856** 6.558	.059 .005 .000	13.446** .000
영향력	1	거래적 (상수)	0.149	0.223 2.21	0.118 0.336	0.248	4.601 5.300	.000 .000	16.599** .000
	2	거래적 변혁적 (상수)	0.149 0.409	0.407 0.118 1.823	0.074 0.149 0.348	0.107 0.183	1.603 2.730** 5.241	.110 .007 .000	11.3** .000

* p<.05 ** p<.01

도를 비교하여 보면, <표 9>와 같이 임파워먼트의 '의미감'과 '역량'에 대하여는 회귀계수(B)가 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타나, 이로 미루어 볼 때 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 임파워먼트의 '의미감'과 '역량'에 더 큰 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 이들의 설명력(R^2)은 각각 27.3%와 39.7%로 나타났다.

반면에 임파워먼트의 '자기결정력'과 '영향력'은 상기한 '의미감'과 '역량'에 대한 결과와는 반대로 모두 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 임파워먼트의 '자기결정력'과 '영향력'에 유의수준 0.01에서 더 큰 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 이들의 설명력(R^2)은 '자기결정력'에 대한 것이 51.7%, '영향력'에 대한 것이 40.9%로 비교적 높게 나타났다.

이러한 결과를 종합하여 볼 때 우리나라 대학도서관 상사의 두 리더십이 사서직원의 임파워먼트에 미치는 상대적 영향력은 임파워먼트의 구성요소인 '의미감'과 '역량'에 대하여는 변혁적 리더십 쪽이 더 높게 나타났고, '자기결정력'과 '영향력'에 대하여는 거래적 리더십 쪽이 더 높게 나타나 서로 상반된 양상을 띠고 있다. 이러한 현상은 전자의 경우에는 상사와 동일 수준의 자격을 갖추고 있고, 자신의 자율적인 판단에 따라 의사결정을 내리는 업무가 많기 때문에 업무의 가치성에 대한 자율적 판단을 의미하는 '의미감'과 그러한 업무수행을 위한 기술이나 능력을 자신이 소유하고 있다는 지각을 의미하는 '역량'을 키우는 데는 특

히 변혁적 리더십 가운데서 신뢰감과 존중심을 보여주고, 구성원으로 하여금 기회감과 인정감을 느끼도록 하는 방향에서 '개별적 배려'를 보다 많이 발휘하는 것이 거래적 리더십보다 성과달성의 동기부여에 기여할 수 있을 것으로 판단하기 때문으로 사료되며, 후자의 경우는 거래적 리더십 가운데서 특히 '조건적 보상'을 가시화하고 강화해 나간다면 조직의 구성원들은 누구의 간섭 없이 스스로 직무를 수행하고, 주어진 직무에 대한 자신의 결정이 운영적 차원은 물론 전략적, 관리적 차원에까지 영향을 미칠 수 있도록 능력을 발휘할 수 있다는 개인적 및 경제적 욕구 측면에서 판단하기 때문이 아닌가 사료된다. 따라서 <가설 3>은 부분적으로 채택되었다고 할 수 있다.

5. 요약 및 결론

지금까지 대학도서관 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 사서직원의 임파워먼트에 미치는 영향력을 조사·분석하여 임파워먼트 향상을 위한 리더십의 개발방향을 제시하여 보았다.

이 연구의 방법은 48개 문항으로 된 질문지법을 채택하였으며, 자료의 수집 및 분석은 사서수가 10명 이상인 67개 대학을 대상으로 집락표집한 17개 대학도서관 사서직원 400명에게 질문지를 배부하여 회수된 337부를 분석 대상으로 하였다.

이 연구의 분석결과는 다음과 같다.

- ① 대학도서관 상사의 두 리더십의 구성요소가 사서직원의 임파워먼트의 구성요소에 영향을 미치는 정도는 전체적으로는 두 리더십 공히 임파워먼트에 정(+)의 방향으로 영향을 미치고 있고, 구성요소별로는 변혁적 리더십의 경우에는 ‘카리스마’와 ‘개별적 배려’가 임파워먼트의 모든 요소에, ‘지적 자극’은 ‘역량’을 제외한 3개 요소에, 거래적 리더십의 경우에는 ‘예외적 관리’는 임파워먼트에 별다른 영향을 미치지 않고, ‘조건적 보상’만이 모든 요소에 정(+)의 방향으로 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.
- ② 영향력 강도(強度)의 차에 대한 분석결과 변혁적 리더십의 경우에는 임파워먼트의 ‘의미감’, ‘역량’, ‘자기결정력’에 가장 큰 결정적인 영향을 미치는 요소는 ‘개별적 배려’의 1개 요소이고, 임파워먼트의 ‘영향력’의 경우는 ‘개별적 배려’가 가장 큰 영향을 미치고, 그 다음이 ‘지적 자극’으로 나타났으며, 거래적 리더십의 경우에는 임파워먼트의 모든 요소에 가장 큰 영향을 미치는 요소가 ‘조건적 보상’의 1개 요소로 나타났다.
- ③ 대학도서관 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 사서직원의 임파워먼트에 미치는 상대적 영향력의 차에 대한 분석결과는 전체적으로는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 크게 영향을

미치는 것으로 나타났고, 구성요소별로는 임파워먼트의 ‘의미감’과 ‘역량’은 변혁적 리더십 쪽이, ‘자기결정력’과 ‘영향력’은 거래적 리더십 쪽이 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

상기와 같은 분석결과를 기초로 대학도서관 사서직원의 임파워먼트 향상을 위한 상사의 리더십 방향을 제시하여 보면 다음과 같다.

- ① 분석결과 변혁적 리더십 중 개별적 배려가 임파워먼트 구성요소에 가장 큰 영향을 미치고 있음을 볼 때 대학도서관 사서직의 경우에는 직무내용과 특성상 전문적 지식을 가지고 자신의 자율적인 판단에 따라 의사결정을 내리는 업무가 많음을 감안하여 상사들은 카리스마나 지적 자극의 방법에 의한 리더십 발휘보다는 구성원 개개인에 대한 개인적 관심과 배려에 더 많은 신경을 쓰는 것이 바람직할 것이다.
- ② 분석결과 대학도서관의 경우에는 전술한 바와 같은 직무의 특성상 상사의 거래적 리더십 중 조건적 보상은 사서직원에게 가시화될수록 그들의 임파워먼트도 강화되는 것으로 나타나고 있으므로 상사들은 이 점을 감안하여 예외적 관리는 지양하고 사서직원들의 직무수행 성과나 보상에 대한 체계적인 관리에 더 많은 관심을 기울이는 것이 바람직할 것이다.
- ③ 우리나라 대학도서관의 경우는 변혁적

리더십과 거래적 리더십 모두 사서직원의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으므로 사서직원의 임파워먼트를 높이려면 상사는 어느 하나의 리더십 유형에 치중하지 말고 상황에 따라 이 두 가지 리더십을 적절하게 배합해서 발휘해 나가는 것이 좋을 것이다.

참고문헌

- 강형구, 2001, 「리더십유형과 임파워먼트와의 관계에 관한 연구」, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 경영학과.
- 구갑문, 1998, 「변혁적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 상지대학교 대학원, 경영학과.
- 권상술, 1996, 「상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향」, 박사학위논문, 서강대학교 대학원, 경영학과.
- 박원우, 1995, 「Empowerment와 기업문화」, 서울: 삼성정신문화연구소.
- 박희태, 2003, 「변혁적 리더십과 직무만족 관계에서 직무스트레스의 매개효과 연구」, 석사학위논문, 국방대학교 국방관리대학원, 리더십전공.
- 백기복, 2000, 「이슈리더십」, 서울: 창민사.
- 손정표, 1993, 「대학도서관의 직원·자료·시설 계획에 관한 연구」, 박사학위 논문, 연세대학교 대학원, 문헌정보학과.
- 유길호, 박정숙, 2002, 상사의 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향, 『한국도서관·정보학회지』, 33(4): 125-147.
- 유철중, 2001, 「리더십유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 대구가톨릭대학교 대학원, 경영학과.
- 이창순, 2001, 「조직: 구조와 과정」, 서울: 박영사.
- 한동훈, 김영락, 2006, 21세기 리더십과 임파워먼트에 관한 연구, 『세무회계연구』, 18: 253-278.
- Bandura, A, 1982, "Self-Efficacy: Mechanism in Human Agency," *American Psychologist*, 37(2): 122-147.
- Bass, B. M, 1985, *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Burns, J. M, 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Castiglione, James, 2006, "Organizational Learning and Transformational Leadership in the Library Environment," *Library Management*, 27(4/5): 289-299.
- Conger, J. A, and R. N, Kanungo, 1988, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13: 471-482.

- Feldman, D. C. 1988. *Managing Careers in Organizations*, Glenview, Ill.; Scott, Foresman,
- Keller, R. T. and A. D. Szilagyi. 1976. "Employee Reactions to Leader Behavior," *Academy of Management Journal*, 19(4): 159-203.
- Meindl, J. R. 1990. "On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom," *Research in Organizational Behavior*, 12: 159-203.
- Nguni, Samuel, Peter Slegers, and Eddie Denessen. 2006. "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case," *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2): 145-177.
- Spreitzer, G. M. 1996. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1485.
- Sweeney, Richard. 1997. "Empowerment and Value Added Trend Implications for Library Leaders," *Library Administration & Management*, 11(1): 30-41.
- Singer, Ming S. and Alan E. Singer. 2001. "Situational Constraints on Transformational Versus Transactional Leadership Behavior, Subordinates' Leadership Preference, and Satisfaction," *Journal of Social Psychology*, 130(3): 385-396.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. 1990. "Cognitive Element of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Winston, Mark D. and Susan Quinn. 2005. "Library Leadership in Times of Crisis and Change," *New Library World*, 106(1216/1217): 395-415.