

# 리더행동과 상황변수와의 적합성이 부하의 기대 지각상태에 미치는 연구

송교석\* · 이원행\*\* · 이광희\*\*\*

## A Study on the Effect of the Congruency between Contingent Variables and Leader Style for the State of the Subordinate's Perception of Expectancy

Song Gyo-Seok · Won-Hang Lee · Kwang-Hee Lee

### Abstract

Abstract The 420 employees as subject for empirical analysis were selected in Banwol & Sihwa Industrial Complex in Ansan area. This study shows the followings;

1. In the group where the task is unstructured and the subordinate's ability is high, the achievement – oriented and participative leader behavior have positive impact on the subordinate's expectancy.
2. In the group where the task is unstructured and the subordinate's ability is low, the directive leader behavior has no significant impact on the subordinate's expectancy.
3. In the group where the task is structured and the subordinate's ability is high, the supportive leader behavior has positive impact on the subordinate's expectancy.
4. In the group where the task is structured and the subordinate's ability is low, only supportive leader behavior has positive impact on the subordinate's expectancy, and the directive leader behavior has no significant impact.

Finally this study indicates the implication for future theoretical and empirical deelopment.

keyword 상황변수, 리더행동, 부하의 기대감

\* 안산공과대학 산업경영과 교수

\*\* 초당대학교 디지털경영학과 부교수

\*\*\* 금오공과대학교 산업경영학과 교수

## I. 서론

리더십 초기의 연구는 유능한 리더의 특성을 추구하려는 특성이론으로 시작되었다. 그러나 이 이론은 리더십 유효성과 리더특성 사이의 상관성을 발견하지 못하였기 때문에 리더십 연구는 리더행동을 관찰하는 행동이론으로 전개되었다. 이 연구에서도 리더십 유효성은 리더의 행동보다는 리더십에 작용하는 상황변수에 의해서 결정되는 경우가 많기 때문에 이와 같은 변수를 고려하지 않고서는 효율적인 리더십 행동에 대한 결론을 내릴 수 없었다(백기복, 2000).

이러한 이유로 해서 최근에 와서는 리더십에 작용하는 여러 상황변수들을 구체화하고 그 변수 하에서 최적의 리더행동을 발견하려는 상황이론이 연구의 초점이 되었다. 그러나 상황이론 중에서 가장 타당성 있는 상황이론으로 평가받고 있는 경로-목표 이론도 이론의 가설에 대해서는 혼합된 연구 결과를 제시하고 있다. House(1971), House & Dessler(1974), Szilagyi & Sims(1974), Greene(1979) 등은 리더행동과 부하의 기대감과의 관계는 경로-목표 이론의 가설과 일치된 결과를 제시하고 있다. 이와 반면에 Stinson & Johnson(1975), Downey, Sheridan & Slocum(1975) 등은 리더행동과 부하의 기대감과의 관계는 경로-목표 이론의 가설과 상반된 결과를 제시하고 있다. 따라서 이 같은 혼합된 연구 결과에 대하여 Downey, Sheridan & Slocum(1976) 등은 부하의 기대감 같은 리더십 유효성을 중대시키기 위해서는 상황변수인 과업특성 변수와 개인 특성변수를 동시에 고려할 것을 제시하였다. Schuler(1976)는 리더행동변수, 상황변수인 과업변수 및 부하의 개인 특성변수를 적합시켜서 이와 같은 예측을 실증적으로 입증하였다. Griffin(1980)도 상황변수인 과업변수 및 부하의 개인 특성변수와 리더행동변수를 적합시킨 상황적합 모형을 실증적으로 검증하였다. Bass(1990)도 리더십 유효성을 제고시키기 위해서는 리더행동변수, 상황변수들을 총체적으로 고려할 것을 주장하였다.

따라서 본 연구도 리더십 유효성을 중대시키기 위해 이 같은 선행연구를 근거로 하여 연구모형을 설정하였다. 즉, 상황변수인 과업 및 부하의 개인특성 변수를 적합시킨 상황에서 어떤 리더행동이 부하의 태도인 부하의 기대감에 가장 큰 영향을 미치는지를 연구모형으로 설정하고 이를 실증적으로 검증하고자 하였다. 이를 위해 다음과 같은 내용을 수행하고자 한다.

첫째, 선행 연구모형을 근거로 하여 실증 연구에 적합한 연구모형을 제시한다.

둘째, 상황변수인 과업변수 및 부하의 특성변수를 적합시킨 후 각 상황집단에서 어떠

한 리더행동이 부하의 기대감에 가장 큰 영향을 미치는지를 실질적으로 검증한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 경로-목표 이론의 구성

경로·목표 이론은 기대 이론에 이론적 기반을 두고 리더행동이 부하의 만족, 동기유발 및 과업 성과에 영향을 미치는 과정을 설명하고 있다. 이 이론에 따르면 부하가 노력하면 일정한 수준의 성과가 달성될 수 있고, (기대감 I)성과가 있으면 반드시 보상이 뒤따르며(기대감 II), 제공된 보상이 그들의 욕구에 충족한다고 기대할수록 과업성과에 대한 부하의 동기는 강하게 작용한다는 것이다.(House, 1971; Yukl, 1998) 이 과정에서 리더가 부하에게 보여줄 수 있는 행동을 네 가지로 파악하였다.(House & Mitchell, 1974)

즉, 지시적 리더행동, 지원적 리더행동, 참여적 리더행동, 성취 지향적 리더행동 등이다. 지시적 리더행동은 부하의 과업을 계획, 통제, 지시하는 행동으로서 부하의 작업일정을 수립하고 과업을 명확히 해주는 리더행동을 말한다. 지원적 리더행동은 부하의 욕구 충족에 대하여 배려하고 부하의 복지와 안녕에 대한 관심을 표명하는 리더행동을 말한다. 참여적 리더행동은 부하와 정보자료를 상호 교환하고 활용하여 부하의 의견이나 제안을 의사결정에 반영하는 리더행동을 말한다. 성취 지향적 리더행동은 부하에게 도전적인 목표를 설정하고 목표달성 행동을 강조하면서 부하의 능력을 믿고 그들로부터 의욕적인 성취동기 행동을 기대하는 리더행동을 말한다.

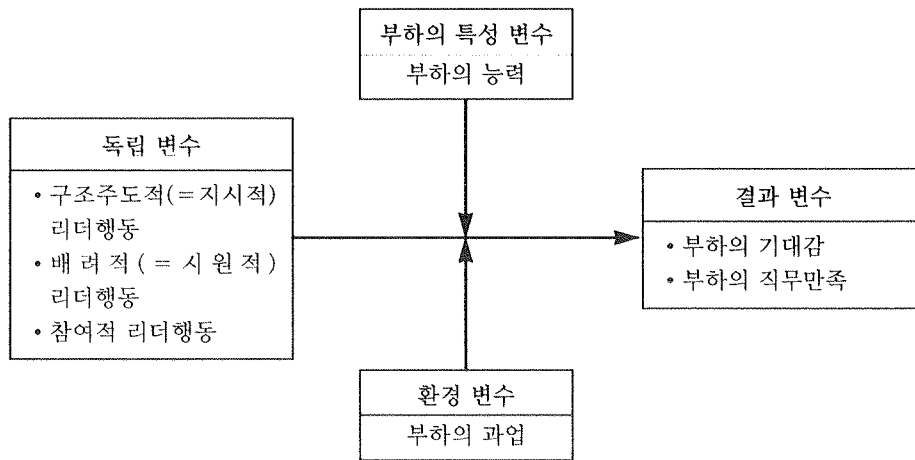
### 2. 선행연구모형

#### 1) House & Dessler의 경로-목표 모형

〈그림 1〉을 살펴보면 상사의 리더행동은 상황변수인 부하의 특성 변수 및 환경 변수와

상호작용을 하면서 부하의 직무만족, 기대감에 영향을 미치고 있다. 상사의 리더행동에는 구조 주도적(=지시적) 리더행동, 배려적(지원적) 리더행동 외에 의사결정과정에서 부하들의 참여와 제안을 권유하고 있는 참여적 리더행동을 추가로 제시하고 있다. 상황변수로는 부하의 특성변수와 환경변수로 구분하고 있는데 전자에는 부하의 능력이 있고 후자에는 부하의 과업이 포함되어 있다.

<그림 1> House & Dessler의 경로-목표모형



자료 : House, R. J., & Dessler, G. (1974), The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc & a Priori Test., *Contingency Approach to Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University Press (1974), pp. 41-42.

## 2) House & Mitchell의 경로-목표모형

이 모형은 4가지 유형의 리더행동이 상황 변수 하에서 부하의 태도와 행위, 즉 부하의 직무만족, 리더행동에 대한 부하의 수용성, 부하가 노력하면 성과달성을 가져볼 수 있고 성과달성이 보상을 가져올 것이라는 기대감에 미치는 영향을 설명하고자 하는 것이다.

리더행동의 유형으로는 지시적 리더행동, 지원적 리더행동, 참여적 리더행동, 성취지향적 리더행동 등이 있으며 이들 여러 리더행동 유형들은 상황에 따라서 그 행동 유형을 변화시킬 수 있다. 이 모형에서 상황변수의 종류로는 부하의 개인적 특성과 환경적 요인을 제시하였다. 전자와 관련된 요인들로는 부하의 능력, 성장 욕구 등이 있으며 이것들은 리더행동에 대한 부하의 수용성을 결정하는 요인이 된다. 후자와 관련된 요인들로는 부

하의 과업, 작업집단 등이 있으며 동기화 자극제, 억제물, 보상물 역할을 한다. 그리고 이들 상황변수들은 리더행동과 결합을 해서 부하의 태도와 행동을 일으키게 하는 원인이 되고 있다. 이상의 내용을 도표로 나타내면 <그림 2>와 같다.

<그림 2> House & Mitchell의 경로-목표모형

리더행동 + 상황조절변수	원 인	부하의 태도와 행동
1. 지시적 2. 지원적 3. 참여적	부하의 지각	1. 직무만족 직무 → 보상
1. 부하의 특성 부하의 능력 성장욕구		
4. 성취 지향적	동기화 자극제 억제물 보상	2. 리더의 수용성 리더 → 보상
2. 환경요인 부하의 과업 작업집단		3. 기대감 노력 → 성과 성과 → 보상

자료 : R. J. House & T. R. Mitchell (1974) Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business* (Autumn) p. 92.

### 3) Griffin의 상황적합모형

Griffin(1980)는 과업에 대한 부하의 반응은 모두 동일하다고 가정한 경로-목표이론의 약점을 보완하기 위해 상황변수인 과업변수와 부하의 특성변수를 적합시켜서 각 상황에 적합한 리더행동을 제시하였다. 과업변수인 과업범위는 과업의 구조화를 의미하며 부하의 성장욕구는 상위욕구의 만족에 대한 부하의 열망을 뜻한다. 이 두 변수는 연속변수이기 때문에 측정된 평균값을 중심으로 고·저로 양분을 해서 적합시키면 <그림 3>과 같이 네 가지 상황이 형성된다(Porter, Lawler & Hackman, 1975).

(상황 1)은 성장욕구가 높은 부하가 높은 과업의 범위를 수행하고 있는 경우이며 이 상황에서 부하는 과업의 다양성을 통해서 그들의 성장욕구를 충족시키기 때문에 두 특성요인의 일치수준은 높다. (상황 2)는 성장욕구가 낮은 부하가 높은 과업범위를 수행하고 있는 경우이며 이 상황에서 부하는 직무자체에서 얻는 만족보다는 직무안정을 중요시하고 있기 때문에 두 특성요인의 일치수준은 낮다(Lawler & Suttle, 1972). (상황 3)은 성장욕구가 높은 부하가 반복적이고 일상적인 과업을 수행하는 경우이며 이러한 상황에서의

부하는 과업범위가 높은 직무를 찾게 된다. 따라서 (상황 2)와 마찬가지로 두 특성요인의 일치수준은 낮다. (상황 4)는 성장욕구가 낮은 부하가 낮은 과업범위를 수행하고 있는 경우이기 때문에 (상황 1)과 마찬가지로 두 특성요인의 일치수준은 높다.

그러면 각 적합 상황에서의 리더행동을 살펴보면 다음과 같다. (상황 1)의 경우 부하는 상당히 동기 유발되어 있으며 강한 욕구만족을 가지고 있다. 그래서 부하는 책임감을 느끼며 중요한 것으로 지각하고 있는 복잡하고 비구조적인 과업의 성과로부터 욕구충족을 기대하며 그러한 부하는 직무자체로부터 오는 내재적 직무만족을 얻게 된다(Hackman & Lawler, 1971). 이 상황에서 비구조화된 과업을 수행하고 있는 부하에게 도전적인 과업목표를 설정하고 과업의 도전적인 요구를 감당할 수 있게끔 과업수행능률에 대한 강한 자신감을 부하에게 고취시켜 줌으로써 부하의 직무만족을 증진시켜준다(House & Mitchell, 1974). 참여적 리더행동은 비구조화된 과업을 수행하는 부하에게 과업목표, 계획 및 절차에 대한 의사결정에 참여시켜서 자신이 중요시하고 있는 과업목표를 자율적으로 선택하게 하고 과업수행에 대한 자기통제를 증대시켜 준다(Mitchell, 1973).

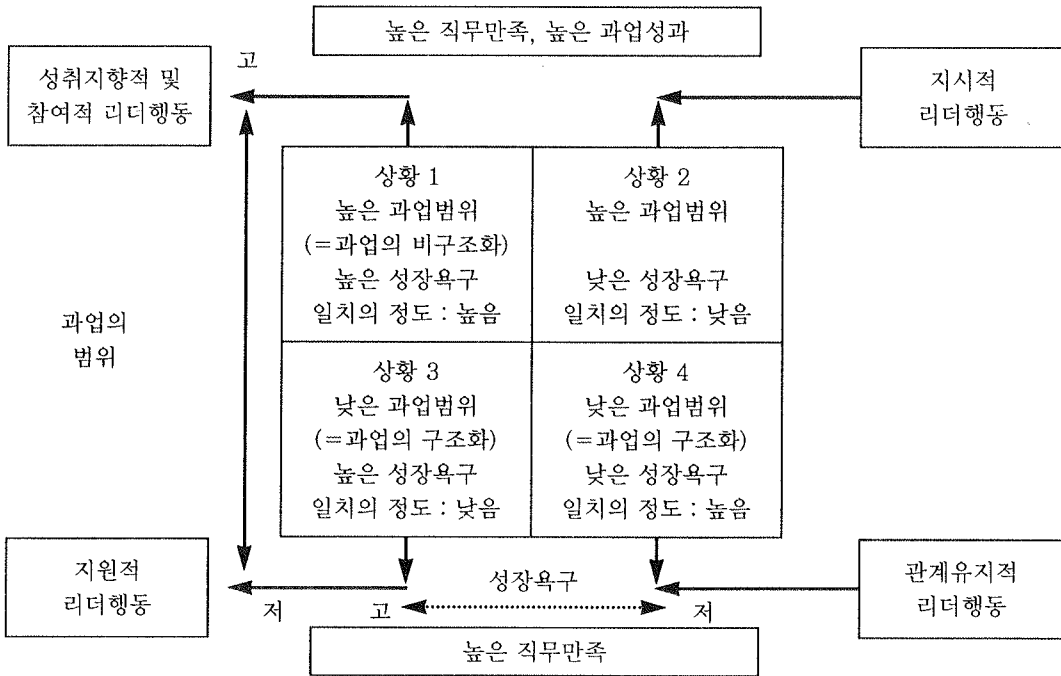
(상황 2)는 과업수행능력이나 동기부여의 결핍으로 인하여 성장욕구가 낮은 부하가 복잡하고 비구조화된 과업을 수행함으로써 역할모호성이 발생되어 직무만족 수준이 낮아지는 경우이다. 이 경우에 부하는 그들의 과업을 구조화시켜서 과업역할 모호성을 감소시켜주는 지시적 리더행동이 직무만족수준을 향상시키는 데 가장 효율적이다(Campbell, 1981).

(상황 3)은 높은 성장욕구를 가진 부하가 반복적이고 정형적인 과업을 수행함으로써 직무만족 수준이 낮아지는 상황이다. 이때 부하는 그들이 수행하고 있는 과업을 욕구충족의 근원으로 생각하고 있으나 과업특성이 이러한 욕구를 충족시키지 못하기 때문에 부하는 불만족과 스트레스를 느끼게 된다. 이 경우에 부하의 불만족과 스트레스를 극소화시켜주면서 부하의 욕구에 깊은 관심을 가지고 있는 지원적 리더행동이 가장 효율적이다(House & Mitchell, 1974).

(상황 4)는 낮은 성장욕구를 가진 부하가 구조화된 과업을 수행하는 경우이다. 이 상황은 부하의 특성과 과업의 특성이 잘 적합되어 있기 때문에 결과변수인 직무만족에 호의적으로 작용하게 되어 있으므로 리더의 개입이 최소화되는 상황이다. Griffin은 이 상황에서 적합한 리더행동으로 현상을 유지하는 관계유지적 리더행동(Maintenance Leader Behavior)을 제시하면서 문제가 발생할 경우에는 지시적 혹은 지원적 리더행동으로 대처해야 한다고 주장하고 있다.

이상의 내용을 도표로 나타내면 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 부하의 과업특성과 리더행동과의 적합모형



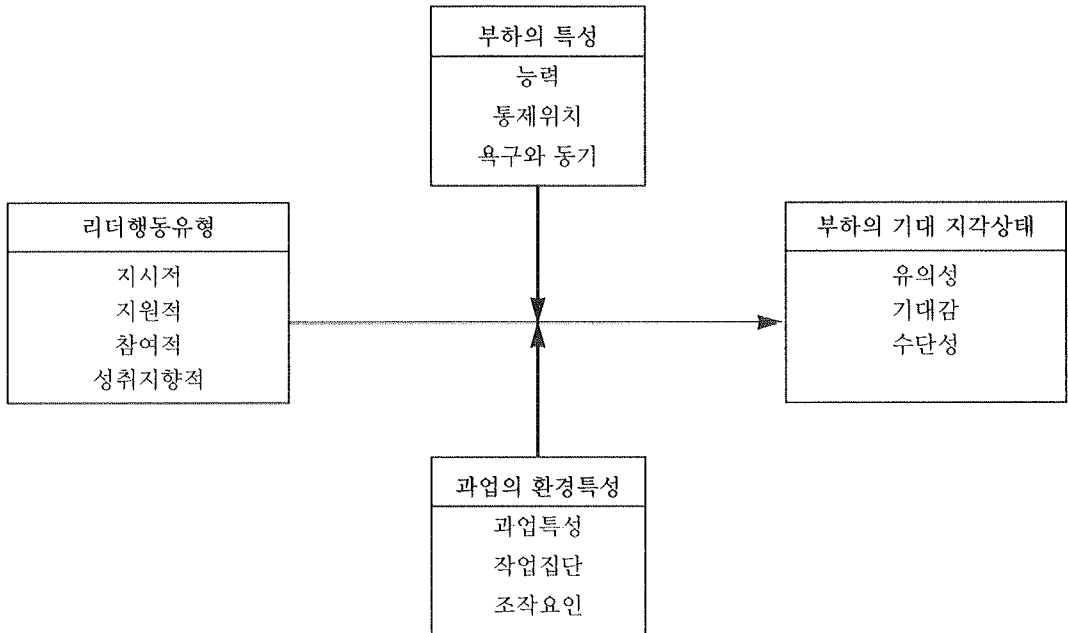
자료 : R.W.Griffin, (1980) Relationship Among Task Design, Individual, and Leader Behavior Variables Journal, Vol.23, p. 667.

#### 4) Szilagyi & Wallace의 경로-목표모형

이 모형에서 리더행동은 상황변수와 상호작용을 하면서 결과변수인 부하의 기대 지각 상태에 영향을 미치고 있다. 상황변수로는 부하의 특성과 과업환경특성 변수가 있다. 전자에는 부하의 능력, 통제위치, 욕구 및 동기 등이 있으면 후자에는 부하의 과업, 작업집단, 조직요인 등이 포함되어 있다. 후자 중에서 가장 중요한 변수는 과업의 특성이다. 과업의 특성이란 그 과업이 고도로 구조화되었느냐 아니면 비구조화되었느냐에 문제이다. 과업이 구조화되었다는 것은 과업의 목표가 명확하고 반복적인 과업을 말한다. 반면에 과업이 비구조화되었다는 것은 과업이 다양하고 복잡성이 있는 과업을 뜻한다.

이상의 내용을 도표로 나타내면 <그림 4>와 같다.

<그림 4> Szilagyi & Wallac의 경로-목표모형



자료 : A. D. Szilagyi & M. J. Wallace. (1987), *Organizational Behavior and Performance*, Glenview, Illinois, Foresman and Company, p. 338.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구모형의 설정

경로·목표 이론의 선행연구를 보면 대부분이 과업특성만을 상황변수로 고려한 상황에서 리더행동과 결과변수(부하의 기대감, 직무만족, 성과)와의 관계만을 추구하고 있는 단편적인 연구모형이었다. 특히 과업특성 변수와 중요한 상황조건 작용을 하는 부하의 특성변수를 적합시킨 상황에서 리더행동이 결과변수에 영향을 미치는 과정을 설명한 연구모형은 없는 실정이다.

따라서 본 연구는 부하의 과업특성 변수에 리더행동을 적합시킨 Griffin의 상황적합모

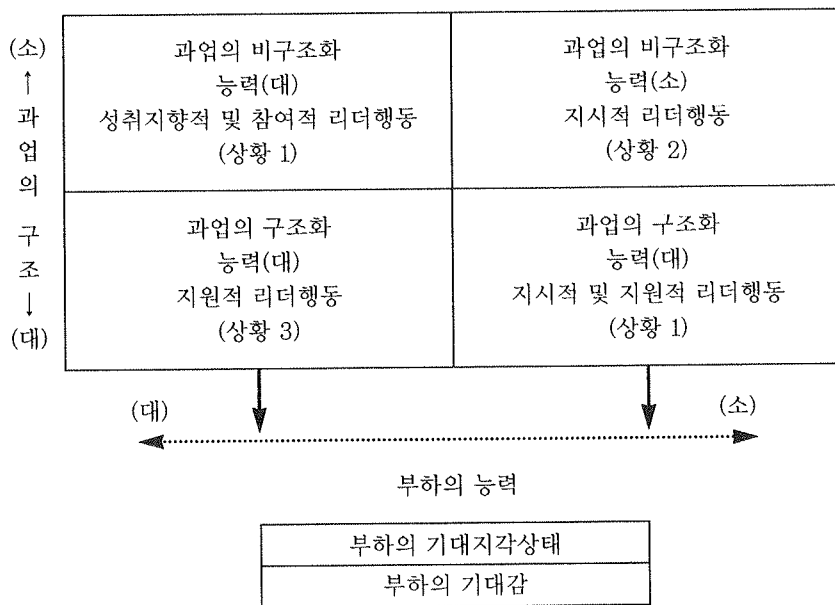


형과 리더행동은 결과변수인 부하의 기대 지각상태에 영향을 미친다는 Szilagyi & Wallace의 경로모형, House & Dessler의 경로·목표 모형 등을 근거로 해서 연구모형을 설정하였다. 이 모형에서 부하의 특성변수인 부하의 능력과 과업특성변수인 과업구조와 변수는 각각 대, 소로 양분해서 적합시켰다.

대, 소 구분은 다음과 같이 하였다. 부하의 능력 및 과업구조 변수에 대해 설문지에서 측정된 평균값을 기준으로 평균값 이상이면 부하의 능력이 큰 집단으로 그리고 과업이 비구조화된 집단으로 분류하였다. 평균값 미만이면 부하의 능력이 적은 집단으로 그리고 과업이 구조화된 집단으로 분류하였다.

각 상황집단에 적합한 리더행동은 부하의 기대 지각상태에 영향을 미치는 것으로 가정하였다. 부하의 기대 지각상태는 부하가 노력하면 일정한 수준의 성과가 달성될 수 있다는 기대감과 성과는 반드시 보상이 뒤따른다는 기대감으로 분류할 수 있는데 본 연구에서는 명확한 측정을 위해서 후자만을 연구대상으로 선정하였다.

<그림 5> 실증적연구모형



## 2. 가설의 설정

본 사항에는 앞에서 설정된 연구모형을 기초로 하여 가설들을 설정하였다.

가설 1 : 과업이 비구조적이고 부하의 과업수행 능력이 큰 상황집단에서 성취지향적 리더행동과 참여적 리더행동은 부하의 기대감에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 과업이 비구조적이고 부하의 과업수행 능력이 부족한 상황집단에서 지시적 리더행동은 부하의 기대감에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 과업이 구조적이고 부하의 과업수행 능력이 큰 상황집단에서 지원적 리더행동은 부하의 기대감에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 과업이 구조적이고 부하의 과업수행 능력이 부족한 상황집단에서 지시적 리더행동과 지원적 리더행동은 부하의 기대감에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

## 3. 표본의 선정 및 자료의 수집

본 연구의 모집단은 우리나라에 있는 전 일반직 사원이 되어야하나 시간 및 비용의 한계로 인해서 반월-시화공단에 입주하고 있는 제조업체 중에서 30개 업체를 표본으로 선정하였다. 자료수집은 직접 기업을 방문하여 설문조사를 하였다. 배포된 설문지는 총 500부였으며 미회수된 설문지 및 불성실하게 작성된 설문지 80부를 제외하면 실제분석에 이용된 설문지는 420부였다.

## 4. 변수의 조작적 정의

본 실증연구의 가설에 포함된 변수는 연구자의 의도에 따라 다양한 의미로 사용되거나 해석될 수 있기 때문에 이들 용어에 대한 정의를 명확히 해 둘 필요가 있다.

- 1) 능력 : 부하의 능력은 부하가 갖고 있는 특성으로서 부하가 과업을 수행함에 있어서 자신이 느끼는 능력수준을 의미한다. 부하의 능력은 Porter & Lawler (1968)가 개발한 척도를 이용해서 8문항 5점 척도로 측정되었다.

- 2) 과업구조 : 부하의 과업구조는 부하에게 요구되고 있는 과업의 명확성 및 구체화의 정도를 의미한다. 내용은 과업의 자극, 반복성, 과업목표의 명확성 등이다. 과업구조는 House & Dessler(1974)가 개발한 척도를 이용해서 9문항 5점 척도로 측정되었다.
- 3) 성취지향적 리더행동 : 부하들에게 도전적인 목표를 설정하고 과업성과 달성을 기대하고 강조하면서 최고의 수준으로 과업을 수행하도록 용기를 북돋아 주는 행동을 뜻한다. 성취지향적 리더행동은 House & Mitchell(1974)의 연구를 기초로 해서 4문항 5점 척도로 측정되었다.
- 4) 참여적 리더행동 : 부하들과 의논하고 상담하면서 그들의 제안이나 의견을 의사 결정과정에 반영시키는 행동을 뜻하며 House & Dessler(1974)가 개발한 척도를 이용해서 3문항 5점 척도로 측정되었다.
- 5) 지원적 리더행동 : 부하들의 개인적인 문제나 복지에 관심을 기울이면서 우애로운 작업환경 분위기를 조성하는 행동을 뜻하며 House & Dessler(1974)가 개발한 척도를 이용해서 4문항 5점 척도로 측정되었다.
- 6) 지시적 리더행동 : 부하의 과업일정과 과업표준을 계획하고 설정하며 애매모호한 사항들에 대해 확실한 내용을 구체적으로 제시해 주는 행동을 뜻한다. 지시적 리더행동은 House & Dessler(1974)가 개발한 척도를 이용해서 5문항 5점 척도로 측정되었다.
- 7) 부하의 기대감 : 부하의 개인행동이 자기 자신에게 가져올 결과에 대한 기대감을 뜻하며 House & Dessler(1974)가 개발한 척도를 이용해서 7문항 5점 척도로 측정되었다.

## IV. 실증분석

### 1. 측정도구의 신뢰성 검증

본 연구는 내적일관성법의 신뢰성 계수인 Cronbach 알파계수를 이용해 신뢰성을 측정하였다. 측정된 알파계수의 결과는 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 설문문항의 신뢰성 계수

변 수	신뢰성 계수
1. 부하의 능력	0.7826
2. 과업구조	0.8087
3. 부하의 기대 지각상태	0.9287
4. 리더행동	
1) 성취지향적 리더행동	0.6686
2) 참여적 리더행동	0.7339
3) 지원적 리더행동	0.7914
4) 지시적 리더행동	0.8327

〈표 1〉에서 나타난 바와 같이 각 변수들의 신뢰성계수는 Nunally(1978)가 주장하고 있는 신뢰성 범위인 0.6 이상을 유지하고 있다. 이러한 기준에서 볼 때 본 연구의 설문문항은 내적 일관성이 있음을 보여주고 있다.

## 2. 측정도구의 타당성 검증

본 연구는 측정도구의 개념 타당성을 측정하기 위하여 요인분석을 사용하였으며 그 결과는 다음과 같다.

〈표 2〉 부하능력의 요인 분석 결과

문 항 내 용	요 인
직무의 책임과 권한	0.79562
역할 명확성	0.77995
자격요건	0.69620
직무내용의 이해성	0.53610
과업기술	0.43285
업무의 처리방법	0.58175
직무의 복잡성	0.63257
업무처리능력	0.6322
고유치	3.345043
분산설명비율	41.82%

〈표 2〉에서 보는 바와 같이 부하의 능력은 본 연구에서 처음에 의도했던 1개의 요인으로 구성되어 있으며 8문항 모두 요인 부하량이 0.4 이상을 나타내고 있다. 고유치는 3.345이고 1개 요인으로 전체변량의 41.82%를 설명하고 있다. 따라서 측정척도의 타당성이 높은 것으로 밝혀졌다.

〈표 3〉에서 보는 바와 같이 부하의 과업구조도 1개의 요인으로 구성되어 있으며 문항 3, 8, 9을 제외하면 의미 있는 부하량을 나타내고 있다. 고유치는 3.738이고 1개의 요인으로 전체변량의 41.54%를 설명하고 있다. 따라서 측정도구의 타당성이 높은 것으로 밝혀졌다.

〈표 3〉 과업구조의 요인분석결과

문항 내용	요인
과업의 자극	0.54970
과업의 정형성	0.78775
과업수준의 단순성	0.33178
과업 반복성	0.82510
과업의 동일성	0.80729
과업의 다양성	0.69437
과업의 일상성	0.77953
할당업무 처리시간	0.35704
과업의 명확성	0.39529
고유치	3.73847
분산설명비율	41.54%

〈표 4〉에서 보는 바와 같이 기대성의 설문문항 모두가 의미있는 부하량을 보였고 1개의 요인으로 전체변량의 27.90%를 설명하고 있기 때문에 타당성이 높은 것으로 나타났다.

〈표 4〉 기대지각상태의 요인분석결과

문항내용	요인
업무 질적 향상에 의한 승진	0.80330
업무 질적 향상에 의한 임금 인상	0.77015
업무 질적 향상에 의한 인정	0.76275
업무 질적 향상에 의한 직업 보장	0.84359
업무량 증가에 의한 승진	0.82412
업무량 증가에 의한 임금 인상	0.77911
업무량 증가에 의한 인정	0.86450
업무완성에 의한 직업 보장	0.85020
고유치	4.185554
분산실명비율	27.90%

〈표 5〉 리더행동 요인분석결과

문항	문항내용	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
1	도리적인 목표설정	0.81736	0.22948	0.11456	0.0993
6	상사의 격려	0.65525	0.48341	0.16361	0.01589
10	성과달성강조	0.79434	0.20193	0.08858	0.10594
13	높은 수준의 작업 목표선정	0.56390	0.48523	0.16603	0.09838
5	직무에 대한 명확한 지시	0.17816	0.64111	0.29689	0.13767
9	작업일정지시	0.14190	0.72595	0.05500	0.01432
11	명확한 작업방식 전달	0.48989	0.56411	0.04432	0.15871
14	과업수행 표준설정	0.36191	0.68779	0.0175	0.12506
15	문제해결 제시	0.21698	0.65508	0.00037	0.38966
2	조언과 충고	0.15742	0.11438	0.88658	0.13176
8	참여적 의사결정	0.14007	0.14578	0.88690	0.02149
12	제안과 제시에 대한 고려	0.42049	0.12970	0.48671	0.14810
3	후생복지의 관심	0.50005	0.17753	0.09555	0.63957
4	유쾌한 작업환경 조성	0.01531	0.14016	0.09570	0.82333
7	상사의 우호성	0.28065	0.23859	0.14852	0.70058
16	상사의 행위 설명	0.25867	0.15848	0.05547	0.46244
고유치		3.54563	3.503263	1.810892	1.643001
전체변량의 백분율		22.16%	21.89%	11.32%	10.27%

〈표 5〉에서 보는 바와 같이 요인 1은 성취지향적 리더행동 문항인 1, 6, 10, 13번에서 요인 부하량이 0.5 이상을 보였기 때문에 이 요인을 성취지향적 리더행동에 관한 요인으로 규정한다. 요인 2는 지시적 리더행동 문항인 5, 9, 11, 14, 15번이 일관성 있게 의미 있는 부하량을 보였기 때문에 이 요인을 지시적 리더행동에 관한 요인으로 규정한다. 요인 3은 참여적 리더행동 문항인 2, 8, 12번이 일관성 있게 의미 있는 부하량을 보였기 때문에 이 요인을 참여적 리더행동에 관한 요인으로 규정한다. 요인 4는 지원적 리더행동 문항인 3, 4, 7, 16번이 일관성 있게 0.6 이상의 높은 부하량을 보였기 때문에 이 요인을 지원적 리더행동에 관한 요인으로 규정한다. 각 요인들의 설명도를 보면 요인 1은 전체변량의 22.16%를 설명하고 있고 요인 2는 21.89% 요인 3은 11.32% 요인 4는 10.27%를 설명하고 있다.

### 3. 가설의 검증

가설을 검증하기 앞서 상황변수인 과업구조화 정도와 부하 능력에 관한 대·소 구분을 다음과 같이 하였다. 부하의 과업구조에 대해 측정된 평균값을 기준으로 2.97 이상을 과업의 비구조화 집단으로 분류하고, 2.97 미만은 과업구조화 집단으로 분류하였다. 부하의 능력에 대해서도 측정된 평균값을 기준으로 3.57 이상은 부하능력이 큰 집단으로 분류하고 3.57 미만은 부하 능력이 적은 집단으로 분류하였다.

#### 1) 가설 1-1의 검증

〈표 6〉에서 보는 바와 같이 유의수준 5% 하에서 성취지향적 리더행동, 참여지향적 리더행동, 지시적 리더행동이 부하의 기대감에 유의성 있는 영향을 미치고 있다. 그러나 성취지향적 리더행동과 참여적 리더행동만이 부하의 기대감에 정적(+)인 영향을 미치고 있으며 지시적 리더행동은 부적(-)인 영향을 미치고 있다. 또한 성취지향적 리더행동( $b=0.566769$ )은 참여적 리더행동( $b=0.304807$ )보다 부하의 기대감에 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결정계수  $R^2$ 은 0.2758로 높게 나타나고 있으며 전체적인 회기분석 결과도 유의함을 알 수 있다( $F=18.475$ ,  $P=0.0001$ ,  $R^2=0.2758$ ).

이상의 결과를 볼 때 과업이 비구조적이고 부하의 과업수행 능력이 큰 집단에서 성취지향적 리더행동과 참여적 리더행동은 부하의 성과 → 보상에 대한 기대지각 수준을 증

가시킴에 때문에 적합한 리더행동이라고 볼 수 있다. 그러나 지시적 리더행동은 그와 같은 상황에서 부하의 성과 → 보상에 대한 부하의 기대지각 수준을 감소시키기 때문에 유효한 리더행동이라고 볼 수 없다.

따라서 과업이 비구조적이고 부하의 과업수행 능력이 큰 상황집단에서 성취지향적 및 참여적 리더행동이 부하의 기대감에 정적(+) 영향을 미친다는 가설 1-1은 지지되고 있다.

<표 6> 리더행동과 부하의 기대감과의 회귀분석 결과

독립변수 통계량 종속변수		리더의 행동				F	P	R <sup>2</sup>
		성취지향적 리더행동	참여적 리더행동	지시적 리더행동	지원적 리더행동			
부하의 기대감	b	0.566769	0.304807	-0.470555	0.237728	18.475	0.0001	0.2758
	t	4.561	2.090	-2.426	1.574			
	p	0.001	0.0379	0.0162	0.1171			

2) 가설 1-2의 검증

<표 7>에서 보는 바와 같이 유의 수준 5% 하에서 어떠한 리더행동도 부하의 기대감에 유의성 있는 영향을 미치고 있지 않지만 유의 수준 10% 하에서 지시적 리더행동만이 부하의 기대감에 정적(+) 영향을 미치고 있다. 모델의 전체 설명력은 R<sup>2</sup>은 10% 이하이지만 회귀분석결과가 유의함을 알 수 있다(F=5.520, P,0.0003, R<sup>2</sup>=0.09777).

이상의 결과를 볼 때 과업이 비구조적이고 과업 수행능력이 부족한 상황집단에서 지시적 리더행동은 부하의 기대감에 정적(+)영향을 미친다는 가설은 유의수준 5% 하에서 지지되지 않았다.

<표 7> 리더행동과 부하의 기대감과의 회귀분석 결과

독립변수 통계량 종속변수		리더의 행동				F	P	R <sup>2</sup>
		성취지향적 리더행동	참여적 리더행동	지시적 리더행동	지원적 리더행동			
부하의 기대감	b	-0.008147	0.177159	0.327948	0.002420	5.520	0.0003	0.0977
	t	0.044	1.120	1.687	0.014			
	p	0.9648	0.2639	0.0932	0.9888			



### 3) 가설 1-3의 검증

〈표 8〉에서 보는 바와 같이 유의수준 5% 하에서 지원적 리더행동만이 부하의 기대감에 유의성 있는 정적(+) 영향을 미치고 있으며 성취지향적 행동, 참여적 행동, 지시적 리더행동은 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 결정계수  $R^2$  = 값은 0.2760으로 높게 나타났으며 전체적인 회귀분석 결과도 유의함을 알 수 있다( $F=7.721$ ,  $P,0.0001$ ,  $R^2 = 0.2760$ ).

이상의 결과를 볼 때 과업이 구조적이고 부하의 과업수행능력이 부족한 상황집단에서 지원적 리더행동만이 부하의 성과 → 보상에 대한 기대 지각상태에 정적(+)영향을 미친다는 가설 1-3은 지지되고 있다.

〈표 8〉 리더행동과 부하의 기대감과의 회귀분석 결과

독립변수		리더의 행동				F	P	R <sup>2</sup>
		성취지향적 리더행동	참여적 리더행동	지시적 리더행동	지원적 리더행동			
부하의 기대감	b	0.433631	0.080019	-0.458081	0.773216	7.721	0.0001	0.2760
	t	1.399	0.280	-1.492	2.699			
	p	0.1658	0.7805	0.1397	0.0085			

### 4) 가설 1-4의 검증

〈표 9〉에서 보는 바와 같이 유의수준 5% 하에서 지원적 리더행동만이 부하의 기대감에 정적(+)인 영향을 미치고 있으며, 지시적 리더행동은 유의수준 10% 하에서도 나타나지 않았다. 이 같은 결과는 아마도 동·서양의 문화 차이에서 비롯된 것일 수 있다. 서양 사람은 일반적으로 자신의 업무를 명확하게 해주는 상사를 선호하고 있다. 그러나 우리나라 사람은 자신의 업무를 명확하게 지도하고, 지시하는 지시적 리더보다는 부하들을 온정적으로 대해주고 따뜻하게 배려해주는 지원적 리더행동을 더 선호하는 경향이 높기 때문에 이와 같은 결과가 나타난 것으로 생각된다. 모델의 전체 설명력  $R^2$ 의 값은 25% 이상으로 높게 나타났으며 전체적인 회귀분석 결과도 유의함을 알 수 있다( $F=7.701$ ,  $P,0.0001$ ,  $R^2=0.2683$ ).

이상의 결과를 볼 때 과업이 구조적이고 부하의 과업수행 능력이 부족한 상황집단에서

지원적 리더행동이 부하의 기대감에 영향을 미친다는 가설은 지지된다. 그러나 지시적 리더행동이 부하의 기대감에 영향을 미친다는 가설은 지지되지 않고 있다.

<표 9> 리더행동과 부하의 기대감과의 회귀분석 결과

독립변수	통계량 종속변수	리더의 행동				F	P	R <sup>2</sup>
		성취지향적 리더행동	참여적 리더행동	지시적 리더행동	지원적 리더행동			
부하의 기대감	b	0.067451	-0.241719	0.306786	0.6100429	7.701	0.0001	0.2683
	t	0.242	-1.045	1.195	2.24			
	p	0.8095	0.2990	0.2355	0.02719			

## V. 결론

본 연구는 연구모형을 설계하고 이에 근거하여 가설을 설정하고 검증하였다. 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유효성 기준인 부하의 기대감을 향상시키기 위해서는 상황변수들을 동시에 고려해야 한다. 그리고 각 상황집단에 단일차원적인 보편적인 리더행동은 리더십유효성을 향상시킬 수 없다.

둘째, 리더십 유효성을 증대시키기 위해서는 상황변수들을 동시에 고려한 상황에서 각각의 상황집단에 적합한 리더행동을 선택할 때 부하의 성과 → 보상에 대한 부하의 기대지각수준은 증대시킬 수 있다.

본 연구를 수행하는데 있어서 내포하고 있는 한계점과 미래 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 표본의 특성이 가지고 있는 한계를 들 수 있다. 본 연구는 모집단을 만월, 시화공단에 입주하고 있는 중·소 제조업체의 일반직 직원만을 한정하며 표본을 추출하였기 때문에 본 연구의 결과를 일반화시키는 데 문제가 있을 수 있다. 따라서 미래연구는 대기업 제조업체의 전 종업원을 포함시켜 연구를 실시할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 횡단적 연구방법을 이용하였기 때문에 두 변수간의 관계가 시간의 경과에 따라서 어떻게 변화하고 있는가를 규명할 수가 없다. 따라서 미래연구에서는 이와 같은 단점을 극복하기 위하여 종단적 연구방법이 요구된다.

셋째, 본 연구는 상황 변수로 부하의 능력과 과업구조 변수만을 고려하였으나 리더십 유효성을 제고시키기 위해서는 조직 구조, 기술 등과 같은 상황변수들도 동시에 고려하는 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

## [1] 국내문헌

- 1) 백기복(2000), 이슈리더십, 창민사.
- 2) 이순문(1990), 공변량구조분석, 성원사.

## [2] 외국문헌

- 1) Bass, B. M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, Winter.
- 2) Downey, H. K., Sheridan, J. E., & Slocum, J. W., (1976), the Path-Goal Theory of Leadership, *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 16, pp. 156-176.
- 3) Greene, C. N. (1979), Questions of Causation in the Path-Goal Theory of Leadership. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, pp. 22-41.
- 4) Griffin, R. W. (1980), Relationship Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp. 665-682.
- 5) House, R. J. (1971), A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, pp. 321-338.
- 6) House, R. J., & Dessler, G. (1974), The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc & A Priori Test., *Contingency Approach to Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University Press, pp. 31-55.
- 7) House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974), Path Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, pp. 83-84.
- 8) Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- 9) Porter, L. W., Lawler, E. E, III & Hackman, J. R. (1975), *Behavior in Organization*. New York, McGraw-Hill, p. 309.
- 10) Schuler, R. s. (1976), Participation with Supervisor & Subordinate Authoritarianism. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 321-325.

- 11) Stinson, J. E., & Johnson, Y. W. (1975), The Path Goal Theory of Leadership. *Academy Management Journal*, Vol.18, pp. 242-261.
- 12) Szilagy, A. D., & Sims, H. P. (1974), An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment. *Academy of Management Journal*, Vol.17, pp. 622-634.
- 13) Szilagy, A. D. & Wallace, M. J. (1987), *Organizational Behavior Performance(4th)*, Glenview, Illinois, Scott, Foresman & Company.
- 14) Yukl, G. A. (1998), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.