

---

# 조직 내 상사의 변혁적 리더십과 부하직원의 조직몰입 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과 분석

장충석\*, 박종오\*\*

## The Moderating Effects of Emotional Intelligence in the Relations between Transformational Leadership and Organizational Commitment

Jang Chung Seok\*, Park Jong Oh\*\*

**요약** 본 연구는 인적자원 개발 기관에서 상사의 변혁적 리더십과 부하 직원의 조직몰입 간의 영향관계에서 상사의 감성적 지능이 미치는 조절효과를 분석하여 효과적인 리더십의 발휘를 위한 이론적 근거를 제시하는 것을 연구의 목적으로 하고 있다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 관련 이론과 선행연구를 검토하고 설정한 가설을 검증하기 위해 실증분석을 하였다. 가설 검증을 위한 통계분석 기법으로써 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 상사의 변혁적 리더십 특성을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마, 지적 자극 특성과 부하 직원의 조직몰입 간의 관계에서 상사의 감성적 지능은 통계적으로 유의한 조절효과를 발휘하는 것으로 나타났으며, 상사의 영감적 동기부여와 개별적 배려는 부하 직원의 조직몰입 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 인적자원개발 기관에서 상사는 부하 직원이 조직의 목표와 가치 및 경영 철학을 자기의 그것과 동일시하고 조직의 목표를 달성하기 위하여 최선의 노력을 다하고 조직에 몰입하도록 하기 위해서는 감성적 지능을 지속적으로 개발하고 최대한 활용하여 변혁적 리더십을 발휘함으로써 효과적인 리더십의 발휘가 가능하고 나아가서 조직의 성과를 극대화 할 수 있을 것으로 사료된다.

**주제어** : 변혁적 리더십, 조직몰입, 감성적 지능, 리더십 효과, 카리스마, 지적 자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려

**Abstract** The purpose of this study is to examine the moderating effects of emotional intelligence in the relationship between transformational leadership and organizational commitment. To achieve the this research purpose, theoretical and empirical studies related to transformational leadership, organizational commitment, and emotional intelligence were carried out simultaneously. The established hypotheses related to transformational leadership, organizational commitment, and emotional intelligence were verified by the hierarchical regression analysis using SPSS. The result of this research are as follows : First, the hierarchical regression analysis revealed that moderation term was significant( $\beta = 0.146, p < .01$ ). The interaction term for charisma and emotional intelligence had a significant and positive relationship with organizational commitment.

Second, the hierarchical regression analysis revealed that moderation term was insignificant( $\beta = 2.295, p < .05$ ). The interaction term for inspirational motivation and emotional intelligence had a significant and positive relationship with organizational commitment. Third, the hierarchical regression analysis revealed that moderation term was significant( $\beta = 0.200, p < .001$ ). The interaction term for intellectual stimulation and emotional intelligence had a significant and positive relationship with organizational commitment. Fourth, the hierarchical regression analysis revealed that moderation term was significant( $\beta = 2.213, p < .01$ ).

**Key Words** : Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence, charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, interaction effect, interaction term, hierarchical regression analysis.

---

\*미래경영인재개발원 원장(경영학박사)(제1저자), ceoj3737@hanmail.net

\*\*승의여자대학교 경영과 부교수(교신저자), dauphine@sewc.ac.kr

논문접수: 2012년 10월 24일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2012년 11월 20일

## 1. 서 론

최근 조직의 성공적인 경영을 위한 전략개발과 실행에서 감성적인 측면을 고려한 감성적 리더십과 감성 마케팅 등을 핵심으로 하는 감성 경영이 주목을 받고 있으며, 리더십에 관한 연구에서 조직 내에서 상사의 감성적 지능이 리더십 특성을 발현하는데 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구[17][3]가 증가하고 있다. 이러한 연구 경향을 반영하여 Goleman(2000)은 감성적 지능이 IQ나 전문적 기술보다는 2배 이상 중요하고, 조직의 상위계층으로 갈수록 감성적 지능이 중요하다고 하였다. Mayer and Salovey(1997)는 “감성적 지능은 개인적인 특성이나 개성 등 각 개인이 가지고 있는 고유한 기질로서 의사결정, 리더십, 전략적 또는 기술적인 돌파구, 개방되고 정직한 의사소통, 팀원들 간의 신뢰적 관계와 팀워크, 고객충성심, 그리고 창의력과 혁신에도 영향을 미치는 지능”이라고 한 바 있다.

이와 같이 리더십에 관한 연구에서 감성적 지능을 고려한 연구가 많이 이루어지고 있는 것은 감성적 지능이 부하의 사고를 지원하고 감정과 감정적 지식을 이해하며, 감정적 및 이성적 성장을 촉진시키기 위하여 감정을 통제하고, 감정을 지각하고 창출하며 접근하는 지도자의 능력이라고 인식되고 있기 때문이다[25].

이러한 감성적 지능에 대하여 Mayer and Salovey(1997)은 “감정을 정확히 지각하고 인식하여 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정 지식을 이해하는 능력, 감정 발달과 지적 발달을 촉진시키기 위해 감정을 조정하는 능력”이라고 정의하고 있다. 또한 Goleman(1998)은 “좌절 상황에서도 개인을 동기화 시키고 자신을 지켜낼 수 있게 하고, 충동의 통제와 지연만족을 가능하게 하며, 기분상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고를 억누르지 않게 하고, 타인에 대해 공감할 수 있으며 희망을 버리지 않는 능력”이라고 정의하면서, “각 개인이 삶과 생애 성공을 가져다 주는 주요한 지적 능력”이라고 하고 있다.

또한 Cote and Miners(2006)는 감정적 지능은 “감정을 인지하는 능력, 감정을 활용하는 능력, 감정과 감정적 지식을 이해하는 능력, 그리고 감정을 조절하는 능력”으로 정의하고 있으며, Mayer et al.(2004)은 “감성적 지능은 감정을 정확하게 지각하고 평가하고 표현하는 능력, 기분을 분석하고 창출하는 능력, 감정과 감정적 지식을

이해하는 능력, 감정과 지적 성장을 촉진시키기 위하여 감정을 조정하는 능력”이라고 설명하고 있다.

이와 같은 선행연구에서 학자들이 주장하는 감성적 지능에 대한 정의와 연구 내용을 살펴보면, 감성적 지능은 조직에서 상사가 리더십을 발휘하는데 있어서 중요한 지적 능력이며, 리더가 합리적인 의사결정을 내리고 부하 구성원을 이해하고 인간관계를 지혜롭게 함으로써 효과적으로 지도력을 발휘하는데 중요한 능력이라고 할 수 있다. 이러한 감성적 지능에 관한 최근의 연구를 보면, 리더십 연구에서 많은 비중을 차지하고 있는 변혁적 리더십에 관한 연구[23]에서 감성적 지능을 상사의 중요한 지적 능력으로 고려하는 연구가 증가하고 있으며, 나아가서 감성적 리더십에 관한 연구로 확대되고 있는 실정이다. 본 연구에서는 이러한 최근의 리더십 연구에서 상사의 감성적 지능의 중요성이 부각되고 있는 상황을 반영하여 리더십 연구의 연구 범위를 확장하고 리더십과 조직성과 간의 관계에서 상사의 감성적 지능이 미치는 영향에 관하여 실증적으로 연구할 필요성을 지각하게 되었다.

따라서 본 연구는 이러한 연구의 필요성으로부터 출발하여 상사의 변혁적 리더십과 부하 직원들의 조직몰입 간의 관계에서 상사의 감성적 지능의 조절효과를 분석하여 효과적인 리더십에 관한 감성적 지능의 중요한 의미와 효과에 대한 이론적 근거를 제시하는 것을 주요한 연구의 목적으로 하고 있다.

이러한 연구목적에 달성하기 위하여 본 연구에서는 관련 이론과 연구를 검토하는 이론적 연구를 선행하고, 이러한 이론검토를 토대로 현장에서 수집한 자료를 통계 분석하여 가설을 검증하는 실증적 연구를 병행하고자 한다.

## 2. 리더십에 관한 선행연구

### 2.1 변혁적 리더십과 조직몰입

변혁적 리더십은 Burns (1978)에 의해 제시되고 Bass(1985)에 의해 구체화된 리더십이론으로서 “구성원들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십”으로 정의되고 있는데, Bass and Avolio(2000)는 “변혁적 리더는 구성원의 목표를 높이 평가하고 구성원과 리더간의 통상적인 교환관계를 넘어서는 영향력을 행사한다.”고 하면서 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려 등을 제시하였

다. 그 후 변혁적 리더십에 관한 연구[34]가 많이 이루어져 오고 있으며, 최근에는 변혁적 리더십과 감성적 지능과의 영향관계를 복합적으로 고려하는 연구가 증가하고 있다.

또한 조직몰입에 관한 선행연구에서 Mowday et al., (1982)은 “한 개인이 특정한 조직에 대해 가지는 동일시와 몰입의 상대적 강도를 나타내는 것으로 조직구성원이 현재 소속되어 있는 조직에서 이탈하지 않고 계속 잔류하면서 조직의 목표를 달성하기 위하여 모든 열정과 노력을 쏟는 의지”로 정의하고 있다. Allen and Meyer (1990)는 조직몰입을 구성하는 하위 요인으로서 규범적 몰입, 정서적 몰입, 계속적 몰입 등으로 구분하고 있다. 이러한 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 영향관계에 대한 선행연구를 보면, Allen and Meyer(1990)는 1,375명의 간호사를 대상으로 한 변혁적 리더십과 조직몰입의 영향관계에 대한 연구에서 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 긍정적(+인) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Koh, Steers and Terborg(1995)는 변혁적 리더가 그렇지 않은 리더에 비해서 구성원들의 몰입수준을 높게 한다고 하였다. 또한 Summer, Bae, and Luthans(1996)는 리더십 연구에서 변혁적 리더십이 종업원의 조직몰입에 정(+의) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, O'Reilly and Chatman (1986)은 조직몰입과 심리적 애착에 관한 연구에서 리더의 변혁적 리더십은 구성원의 조직몰입에 긍정적(+인) 영향을 미친다고 하였다. 이와 같이 많은 변혁적 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구에서는 두 변수 간에 일정한 영향관계가 있음을 밝히고 있다.

## 2.2 변혁적 리더십과 감성적 지능

감성적 지능은 감정을 정확히 지각·평가·인식하고 표현하는 능력이며, 감정을 생성하거나 이를 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정 지식을 이해하는 능력, 감정 발달과 지력 발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조절하는 능력으로 정의되고 있다[17]. 또한 감성적 지능은 자기인식, 자기관리, 자기 동기화, 감정이입, 대인관계기술 등으로 구성되는 개념으로 설명되고 있다[18]. 이러한 감성적 지능에 대하여 Cooper and Sawaf(1997)는 “인간의 에너지, 정보, 연결 및 영향력의 근원으로써 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고 이해하며 효과적으로 응용할 수 있는 능력”이라고 정의하면서, 감성교양, 감성건강, 감성심도 및 감성비법 등의 하위 구성요소

를 제시하였다. 이러한 감성적 지능과 리더십의 관계에 대한 연구로서 Antonakis et al.(2009)는 그들의 연구 ‘리더십이 감성적 지능을 필요로 하는가?’에서 과학으로서 리더십이 발전하기 위하여 감성적 지능을 필요로 하는지? 또한 리더들이 성공하기 위하여 감성적 지능을 필요로 하는지를 분석하였다. 이러한 감성적 지능에 대하여 Caruso and Salovey(2004)는 “감성적 지능이 훌륭한 의사결정을 내리고 문제해결을 위하여 적절한 행동을 취하며, 변화에 대처하고 성공을 이루는데 절대적 요소”라고 하였다. Druskat and Wolf(2001)는 대부분의 경영자들이 개인의 효과성에 영향을 미치는 요인으로 인지적 지능만큼이나 감성적 지능이 중요하다는 것을 인정하고 있다면서 종업원들의 감성적 지능의 중요성과 감성적 지능의 개발 필요성을 강조하였다. Goleman(1995)은 최고경영자의 뛰어난 업무 능력을 예측하는데 있어서 감성적 능력이 좌우한다고 하였다.

또한 Palmer et al.(2000)은 감성적 지능과 효과적인 리더십에 관한 연구에서 “감성적 지능과 변혁적 리더십의 하위 구성요소 간에는 현저한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. Cherniss, Goleman, & Weissberg(2006)은 “감성지능이 다양한 영역에 걸쳐서 조직의 유효성에 영향을 미치는데, 종업원의 몰입과 사기진작에 긍정적(+인) 영향을 미친다”고 하였다. Caruso and Salovey (2004)는 감성은 경영자가 훌륭한 의사결정을 내리고, 문제해결을 위하여 적절한 행동을 취하며, 변화에 대처하고 성공을 이루는데 절대적으로 필요한 요소라고 하였다. Dulewcz and Higgs(2003)는 조직의 성공적인 경영에서 감성적 지능이 매우 중요하며, 특히 리더십을 발휘해야 하는 지위에 있는 리더들에게 감성적 지능은 더욱 중요한 지적 능력이라고 하였다.

이와 같이 리더십과 감성적 지능과의 관계에 관한 연구에서 Palmer et al.(2000)은 감성적 지능과 변혁적 리더십의 구성 요인으로서 카리스마, 영감적 동기부여, 그리고 개별적 배려 특성 간에는 높은 상관관계가 있음을 밝히고 있다. 그리고 Antonakis et al.(2009)는 리더십은 감성적 지능을 필요로 하는가? 라는 연구에서 감성적 지능과 리더십 문제를 다룬 많은 연구들에서 리더십과 감성적 지능의 관계를 긍정적으로 분석하고 있다고 하였다.

## 2.3 감성적 지능과 조직몰입

조직몰입에 관한 대부분의 선행연구에서는 조직몰입

과 직무만족, 종업원 이직, 조직성과 및 조직유효성에 관련된 연구들[36]이 많았으나, 최근의 연구에서는 감성적 지능과 리더십, 직무만족, 그리고 조직몰입 간의 영향관계를 복합적으로 고려한 연구[24]들이 증가하고 있다. 이와 관련하여 Nikolaou and Tsaousis(2002)는 정신건강 연구소에 근무하는 종업원 212명을 대상으로 한 연구에서 상사의 감성적 지능은 종업원의 조직몰입에 강한 정(+ )의 상관관계가 있음을 밝히고 있다. Abraham(1999)은 미국의 동남부에 위치한 전신전화, 엔터테인먼트, 식료품, 그리고 의류산업에 종사하는 종업원 121명을 대상으로 한 연구에서 감성적 지능은 조직몰입에 강한 정(+ )의 상관관계가 있음을 보고하고 있다. Prati et al.(2003)은 감성적 지능, 리더십 효과성, 그리고 팀 성과에서 리더의 감성적 지능은 리더십 효과와 팀 성과에 매우 유의한 긍정적(+ )인 영향을 미친다고 하였다.

또한 국내의 연구로서 김철구(2008)는 학교장의 감성적 리더십과 교사의 감성 지능이 교사의 학교조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 “학교장의 감성적 리더십, 교사의 감성적 지능, 그리고 학교조직몰입 간에는 유의한 정(+ )의 관계가 있는 것으로 나타났다. 강희락(2009)은 최고경영자의 감성적 리더십이 종업원의 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미친다고 하였다. 이와 같은 감성적 지능과 조직몰입 간의 관계에 관한 선행연구를 보면, 감성적 지능과 조직몰입 간에는 직접 효과 또는 매개변수를 통한 간접효과 등의 일련의 영향관계가 있음을 알 수 있다.

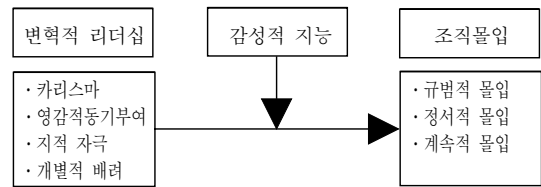
이와 같은 선행연구들을 살펴보면 각 변수들 간의 영향관계가 존재함을 알 수 있으며, 감성적 지능은 변혁적 리더십과 조직몰입에 일정한 영향을 미치고, 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 조절효과를 통해 영향을 미치는 것으로 예측해 볼 수 있다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구모형과 가설

본 연구는 인적자원개발 기관에서 상사의 변혁적 리더십과 부하 직원의 조직몰입 간의 영향 관계에서 상사의 감성적 지능이 미치는 조절효과를 분석하는 것이다. 이러한 변수들 간의 영향관계를 분석하기 위하여 변혁적 리더십과 조직몰입 및 감성적 지능에 관한 선행연구와 관련이론을 검토하여 이 변수들 간에 예상되는 영향관계

를 다음의 [그림 1]에서 보는 바와 같이 연구모형으로 도식화 하였다.



[그림 1] 연구모형

위의 연구모델에서 제시되고 있는 변혁적 리더십과 조직몰입, 그리고 감성적 지능에 관한 선행연구에 의하면, 변혁적 리더십과 조직몰입 및 감성적 지능 간에는 일정한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. Palmer et al.(2000)은 “감성적 지능은 변혁적 리더십 특성 중 카리스마, 영감적 동기부여, 그리고 개별적 배려와 높은 상관관계가 있다.”고 하였으며, Cerniss et al.(2006)은 “감성적 지능이 조직의 유효성에 영향을 미치는데, 종업원의 몰입과 사기 진작에 정(+ )의 영향을 미친다.”는 연구 결과를 제시한 바 있다.

또한 Cote and Miners(2006)는 감성적 지능과 인지적 지능은 조직의 성과에 직접 또는 간접적으로 영향을 미치는데, 특히 감성적 지능은 조직 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 긍정적(+ )인 영향을 미침으로써 조직성과를 높이는데 기여한다고 하였다. Nikolaou & Tsaousis(2002)는 감성적 지능은 종업원의 직무스트레스 정도에 부(- )적 영향을 미치지만, 조직몰입에는 정(+ )의 영향을 미친다고 하였다.

Parti, et al.(2003)은 “감성적 지능, 리더십 유효성, 그리고 팀 성과에 관한 연구에서 감성적 지능은 리더가 효과적으로 리더십을 발휘하는데 정(+ )의 영향을 미치며, 부하 구성원들이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳐서 팀 성과에도 정(+ )의 영향을 미친다.”고 하였다. Waterhouse(2006)은 다중지능, 모차르트효과, 그리고 감성적 지능에 관한 연구에서 조직 구성원들의 긍정적인 행동변화에 감성적 지능이 긍정적(+ )으로 영향을 미친다고 하였다.

이와 같은 변혁적 리더십과 감성적 지능, 그리고 조직몰입에 관한 선행연구들을 살펴보면, 상사의 변혁적 리더십과 부하 직원의 조직몰입 간의 영향 관계에서 감성적 지능은 직접 또는 간접적으로 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구와 이론적 배경을 토대로 변혁적 리더십의 특성들과 조직몰입,

감성적 지능 변수들 간의 영향관계를 다음과 같이 가설로 설정하였다.

- 가설1. 인적자원 개발기관 상사의 변혁적 리더십 특성 중 카리스마와 부하 직원의 조직몰입 간의 관계에서 상사의 감성적 지능은 조절역할을 할 것이다.
- 가설2. 인적자원 개발기관 상사의 변혁적 리더십 특성 중 지적 자극과 부하 직원의 조직몰입 간의 관계에서 상사의 감성적 지능은 조절역할을 할 것이다.
- 가설3. 인적자원 개발기관 상사의 변혁적 리더십 특성 중 영감적 동기부여와 부하직원의 조직몰입간의 관계에서 상사의 감성적 지능은 조절역할을 할 것이다.
- 가설4. 인적자원 개발기관 상사의 변혁적 리더십 특성 중 개별적 배려와 부하 직원의 조직몰입 간의 관계에서 상사의 감성적 지능은 조절역할을 할 것이다.

## 3.2 변수의 조작적 정의와 측정

### 3.2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하 구성원들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 리더가 부하 구성원들에게 확실한 목표를 설정해 주고 모범을 보이며, 부하들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 리더십으로 정의된다[22]. 이런 변혁적 리더십의 하위 구성요인으로서 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려로 구분하고 있다[8].

여기에서 카리스마는 부하 구성원에게 비전과 사명감, 그리고 자신감과 자긍심을 전하면서 부하 구성원이 스스로 자신감과 신념에 대한 확신을 갖게 함으로써 리더가 부하 구성원들의 존경과 신뢰를 받게 하는 특성을 의미한다. 영감적 동기부여는 부하 구성원들에게 높은 기준과 비전을 제시하고 부하 구성원의 일에 대한 의미와 도전을 제공하여 부하 구성원들의 노력과 열정을 고무시킴으로써 동기를 부여하는 리더십 특성을 말한다. 또한 지적 자극은 부하 구성원들이 새로운 생각에 도전하고 오래된 사고를 버리도록 격려하며, 자신의 일에 대한 새로운

방식을 추구함으로써 더 많은 관여를 하고 높은 수준의 성과, 몰입, 그리고 만족을 유도하는 리더십 특성을 말한다. 개별적 배려는 개인의 욕구 차이를 인정하고 개인의 능력과 열망에 관심을 가지며 코칭이나 멘토링을 통해 부하를 구성원을 계발하고 자신감과 잠재력을 계발하도록 하는 변혁적 리더십 특성을 말한다[8]. 이와 같은 변혁적 리더십 특성은 Bass and Avolio (2000)가 개발하여 변혁적 리더십의 연구에 널리 활용하고 있는 MLQ-5X를 본 연구의 목적에 맞게 측정 항목을 재구성하여 작성한 설문지를 통해 구성된 카리스마 10개, 개별적 배려 6개, 영감적 동기부여 4개, 지적 자극 3개 항목에 대하여 Likert식 5점 척도로 측정하였다.

### 3.2.2 조직몰입

조직몰입은 개인의 목표와 가치에 대해 동일화 하고 내재화 하는 과정에서 발생하는 조직에 대한 긍정적인 고우호적인 감정[29]으로 정의하고 있다. 이런 조직몰입의 하위 요인으로 정서적 몰입, 규범적 몰입, 그리고 계속적 몰입을 들고 있다.

여기에서 정서적 몰입은 조직 구성원들이 조직에 대한 감정적 귀속감과 동일시하는 몰입을 의미하며, 규범적 몰입은 조직의 구성원이 의무감 때문에 조직에 남으려는 몰입을 말한다. 그리고 계속적 몰입은 조직의 구성원이 조직을 떠나려는 것과 관계되는 비용에 근거한 몰입을 의미한다[5]. 이와 같은 조직몰입은 Meyer and Allen(1997)의 연구에서 사용하고 있는 설문 문항을 중심으로 정서적 몰입 6개, 규범적 몰입 7개, 계속적 몰입 5개 항목에 대하여 Likert식 5점 척도로 측정하였다.

### 3.2.3 감성적 지능

감성적 지능은 자신의 감성을 인식하고 적절히 유지하며 동기부여 하고 감성적으로 설득하고 영향력을 발휘하고 직관을 상황에 따라 적절하게 이용하고 스스로의 말과 행동에 일치성을 가지고 윤리적인 기준을 가지고 행동하는 능력[35]으로 정의하고 있다. 이와 같은 감성적 지능은 Mayer, Salovey, and Caruso(2002)가 개발하여 감성적 지능의 연구에 널리 활용하고 있는 척도로서 MSCEIT(Mayer-Salovey-Caruso Emotional

Intelligence)의 항목을 참고하여 본 연구를 위해서 개발한 설문지를 통해 5개 항목에 대하여 Likert식 5점 척도로 측정하였다.

### 3.3 표본의 추출과 자료의 수집

본 연구를 위한 분석에서 활용한 자료의 수집은 대전과 충청남북도 및 경기도의 인적자원 개발을 위한 직업훈련 기관과 공무원교육원, 인재개발원에 근무하는 간부와 직원을 방문하여 설문지를 배포하여 직접 응답하게 하는 방식으로 조사하였으며, 200명을 최종 표본으로 선정하여 2012년 8월 5일부터 9일까지 3일 동안 일부 직원들을 대상으로 사전조사(pilot-test)를 하고 일부 문항을 수정하여 8월 15일부터 9월 15일까지 30일 동안 본 조사를 실시하였다. 이러한 절차를 거쳐서 최종적으로 수집한 자료에 대하여 응답자의 성실한 답변 여부와 자료의 충실성을 고려하여 최종적으로 192매를 자료분석에 활용하였다.

## 4. 가설 검증 결과

### 4.1 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증

본 연구의 실증분석을 위한 측정도구들은 선행연구에서 이미 사용한 설문문항들을 사용하였지만, 측정도구에 대한 타당성 검증을 위해서 요인분석을 실시하였다. 타당성 검증을 위한 요인분석에서 요인의 추출은 아이겐 값 1.0을 기준으로 하였으며, 요인 부하치는 0.4를 기준으로 하였다. 또한 측정도구에 대한 신뢰성 검증을 하기 위해 크론바 알파계수의 산출을 통해 측정도구에 대한 신뢰성을 검증하였다.

#### 4.1.1 변혁적 리더십 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

변혁적 리더십 변수에 대한 타당성 검증을 위해 요인 분석을 실시한 결과, 다음의 <표 1>과 같이, 전체적으로 4개의 요인이 추출되었으며, 변혁적 리더십에 관한 이론적인 근거를 토대로 요인1은 카리스마, 요인2는 개별적 배려, 요인3은 영감적 동기부여, 그리고 요인4는 지적 자극으로 명명하였다. 이와 같은 요인분석에서 요인1인 카리스마는 25.70%, 요인2인 개별적 배려는 21.00%, 요인3인 영감적 동기부여는 13.95%, 그리고 요인4인 지적 자극은 8.94%를 설명함으로써 전체분산의 69.59%를 설명하는 것으로 나타났다. 이와 같은 요인분석 결과에 따라서 변혁적 리더십 변수에 대한 타당성은 검증되었다고 할 수 있다.

또한 변혁적 리더십 변수의 측정도구에 대한 신뢰성 검증을 위해서 각 요인에 대한 크론바 알파계수를 산출

한 결과, 카리스마는 0.899, 개별적 배려는 0.856, 영감적 동기부여는 0.861, 그리고 지적 자극은 0.667의 계수가 산출되어 비교적 높은 신뢰도를 보이는 것으로 나타났다. 이와 같은 신뢰성 검증을 산출 결과는 일반적으로 탐색적 연구에서 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 판단하는 기준에 의하여 변혁적 리더십 변수를 측정하는 데 활용한 도구는 신뢰성이 검증되었다고 할 수 있다.

<표 1> TL 변수에 대한 신뢰성과 타당성 검증 결과

문항	요인 적재량	고유치	분산	누적 분산	크론바 알파	
요인1 카리스마	TL9	0.759	5.913	25.707	27.707	0.899
	TL4	0.707				
	TL2	0.706				
	TL5	0.680				
	TL10	0.678				
	TL1	0.673				
	TL8	0.669				
	TL3	0.654				
	TL7	0.642				
요인2 개별적배려	TL27	0.743	4.829	20.996	46.703	0.856
	TL28	0.736				
	TL29	0.729				
	TL30	0.718				
	TL26	0.710				
	TL25	0.674				
요인3 영감적 동기 부여	TL17	0.479	3.210	13.954	60.657	0.861
	TL13	0.720				
	TL11	0.688				
	TL12	0.685				
요인4 지적 자극	TL21	0.792	2.055	8.937	69.594	0.667
	TL20	0.690				
	TL19	0.513				

주) TL : Transformational Leadership(변혁적 리더십)

#### 4.1.2 조직몰입 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증

조직몰입 변수의 측정 도구에 대한 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시한 결과, 다음<표 2>와 같이, 전체적으로 세 개의 요인이 추출되었다. 조직몰입 변수에 관한 이론적 배경을 근거로 하여 요인1은 정서적 몰입, 요인2는 규범적 몰입, 그리고 요인3은 계속적 몰입으로 명명하였으며, 요인1은 전체분산에서 22.89%, 요인2는 16.68%, 그리고 요인3은 16.20%를 설명하여 전체적으로 총 분산의 55.76%를 설명하는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입 변수의 측정도구에 대한 신뢰성을 검증하기 위하여 크론바 알파계수를 산출한 결과, 정서적 몰입은 0.860, 규범적 몰입은 0.811, 그리고 계속적 몰입은 0.778의 계수가 산출되었으며, 전체적으로는 0.873의 계수가

산출되어 비교적 높은 신뢰도를 갖는 것으로 나타났다. 이와 같은 분석 절차에 의해서 조직몰입 변수의 측정도구에 대한 타당성과 신뢰성은 검증되었다고 할 수 있다.

〈표 2〉 OC변수에 대한 신뢰성과 타당성 검증 결과

문항	요인 적재량	고유치	분산	누적 분산	크론바 알파	
요인1 정서적 몰입	OC4	0.804	4.120	22.889	22.889	0.860
	OC5	0.797				
	OC1	0.779				
	OC2	0.724				
	OC3	0.696				
	OC6	0.458				
요인2 규범적 몰입	OC9	0.796	3.002	16.676	39.565	0.811
	OC10	0.778				
	OC8	0.771				
	OC7	0.592				
	OC11	0.557				
	OC12	0.545				
요인3 계속적 몰입	OC17	0.714	2.916	16.198	55.764	0.778
	OC16	0.601				
	OC15	0.572				
	OC19	0.519				
	OC20	0.471				

주) OC : Organizational Commitment(조직몰입)

#### 4.1.3 감성적 지능 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

감성적 지능 변수의 측정도구에 대한 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시한 결과, 다음의 <표 3>과 같이, 1개의 요인이 추출되었으며, 감성적 지능이라고 명명하였고, 이는 전체 분산의 16.84%를 설명하는 것으로 나타났다. 또한 감성적 지능 변수에 대한 신뢰성 검증을 위한 크론바 알파 계수의 산출에서 0.743의 계수가 산출되어 비교적 높은 신뢰성을 갖는 것으로 나타났으며, 이와 같은 분석 결과에 따라서 감성적 지능 변수에 대한 타당성과 신뢰성은 검증되었다고 할 수 있다.

〈표 3〉 EI변수에 대한 신뢰성과 타당성 검증 결과

문항	요인 적재량	고유치	분산	누적 분산	크론바 알파	
요인 감성적 지능	EI4	0.812	3.032	16.841	16.841	0.743
	EI2	0.769				
	EI1	0.750				
	EI5	0.710				
	EI3	0.630				

주) EI : Emotional Intelligence(감성적 지능)

#### 4.2 각 변수들 간의 상관관계 분석

가설 검증을 하기 전에 각 변수들 간의 상호 관련성을 살펴보기 위하여 변혁적 리더십과 조직몰입의 하위 요인들 그리고 감성적 지능 간의 상관관계를 분석하였다. 이러한 각 변수들 간의 상관관계 분석에서 다음<표 4>와 같이, 인적자원 개발 기관 상사의 감성적 지능은 상사의 카리스마와 정(+)의 상관관계( $r=0.205, p<.01$ )를 갖는 것으로 나타났으며, 영감적 동기부여( $r=0.156, p<.01$ ), 지적 자극( $r=0.178, p<.01$ ). 그리고 개별적 배려( $r=0.246, p<.01$ ) 요인에서 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 인적자원개발 기관에서 상사의 감성적 지능이 높으면 높을수록 부하 직원에 대한 변혁적 리더십을 발휘할 가능성이 크다고 할 수 있다.

또한 감성적 지능과 조직몰입 간의 상관관계 분석에서 감성적 지능과 조직몰입은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며( $r=0.216, p<.01$ ), 정서적 몰입( $r=0.2452, p<.01$ )과 규범적 몰입( $r=0.199, p<.01$ )은 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, 계속적 몰입은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이와 같은 각 변수들 간의 상관관계 분석 결과를 보면 인적자원개발 기관에서 상사의 감성적 지능은 상사의 변혁적 리더십과 부하 직원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 가지는 것을 알 수 있다.

#### 4.3 가설 검증 결과

##### 4.3.1 가설1의 검증 결과

가설1은 변혁적 리더십의 하위 구성요인으로서 카리스마와 조직몰입 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하는 것이다. 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하기 위하여 변혁적 리더십과 감성적 지능의 상호작용항을 투입한 결과 표준화된 회귀계수( $\beta$ )가 유의한 것으로 나타났으며( $\beta=0.164, p<.01$ ),  $R^2$ 은 모형2에 비하여 2.6% 증가한 것으로 나타났다. 따라서 감성적 지능은 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 조절효과를 발휘한다고 할 수 있다.

다음에는 가설1을 검증하기 위하여 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위 요인으로서 카리스마와 조직몰입 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석의 모형1에서는 카리스마와 조직몰입 간의 관계를 분석하였으며, 이 분석결과에서는 다음의 <표 6>과 같이, 인적

〈표 4〉 각 변수들 간의 상관관계 분석 결과

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) 변혁적리더십	1.000									
(2) 카리스마	.930**	1.000								
(3) 영감적 동기부여	.891**	.722**	1.000							
(4) 지적자극	.801**	.704**	.651**	1.000						
(5) 개별적배려	.893**	.725**	.783**	.667**	1.000					
(6) 조직몰입	.552**	.518**	.490**	.439**	.496**	1.000				
(7) 정서적몰입	.526**	.481**	.464**	.408**	.499**	.842**	1.000			
(8) 계속적몰입	.161**	.135*	.178**	.174**	.124*	.620**	.308**	1.000		
(9) 규범적몰입	.545**	.534**	.463**	.413**	.481**	.863**	.618**	.303**	1.000	
(10) 감성적 지능	.205**	.156**	.164**	.178**	.246**	.216**	.242**	.036	.199**	1.000

주) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001 수준에서 통계적으로 유의함

자원개발 기관에서 상사의 카리스마는 유의수준 p<.001 수준에서 부하 직원들의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향( $\beta=0.552, t=10.768, p=0.000$ )을 미치는 것으로 나타났으며,  $R^2$ 는 0.304로 305.4%의 설명력을 보이는 것으로 나타났다.

또한 모형2에서는 상사의 감성적 지능이 부하 직원들의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 카리스마는 조직몰입에 대하여 유의수준 p<.01 수준에서 유의한 정(+)의 영향( $\beta=0.158, t=3.149, p=0.002$ )을 미치는 것으로 나타났으며,  $R^2$ 는 0.328로서 모형1에 비하여 2.4%증가한 것으로 나타났다. 모형3에서는 카리스마와 감성적 지능변수를 동시에 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 분석결과에서 카리

스마와 감성적 지능의 상호작용항은 유의수준 p<.01 수준에서 유의한 정(+)의 영향( $\beta=0.169, t=3.398, p=0.000$ )을 미치는 것으로 나타났으며,  $R^2$ 는 0.348로서 모형2에 비하여 2.0% 증가한 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과에 따라 인적자원개발 기관에서 상사의 감성적 지능은 카리스마와 부하 직원들의 조직몰입 간의 관계에서 조절효과를 갖는다고 할 수 있기 때문에 가설1은 채택되었다.

4.3.2 가설2의 검증 결과

가설2는 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위 요인으로 상사의 지적 자극 특성이 부하 직원들의 조직몰입

〈표 5〉 TL과 OC 간의 감성적 지능의 조절효과 분석결과

변수	모형1				모형2				모형3			
	B	$\beta$	t-value	p	B	$\beta$	t-value	p	B	$\beta$	t-value	p
(상수)	1.486		5.660	0.000	1.194		4.209	0.000	1.227		4.404	0.000
성별	0.082	0.054	1.053	0.293	0.103	0.068	1.330	0.185	0.135	0.089	1.755	0.080
연령	0.086	0.106	1.188	0.236	0.085	0.104	1.183	0.238	0.097	0.119	1.380	0.169
학력	0.144	0.175	2.945**	0.004	0.145	0.176	2.995**	0.003	0.145	0.177	3.067**	0.002
근속 기간	0.095	0.224	1.998*	0.047	0.100	0.236	2.118*	0.035	0.107	0.251	2.298*	0.022
직급	-0.034	-0.051	-0.521	0.603	-0.033	-0.051	-0.525	0.600	-0.059	-0.089	-0.934	0.351
변혁적 리더십	0.440	0.605	12.104***	0.000	0.424	0.584	11.613***	0.000	0.413	0.568	11.475***	0.000
감성적 지능					0.104	0.126	2.566*	0.011	0.115	0.138	2.872**	0.004
변혁적 리더십 x 감성적 지능									0.133	0.164	3.439**	0.000
$R^2$	0.354				0.369				0.395			
adj. $R^2$	0.340				0.353				0.377			
F	25.555***				23.282***				22.641***			

주) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001 수준에서 통계적 유의함



〈표 6〉 카리스마와 OC간의 감성적지능의 조절효과 분석결과

변수	모형1				모형2				모형3			
	B	β	t-value	p	B	β	t-value	p	B	β	t-value	p
(상수)	1.828		6.988	0.000	1.428		4.973	0.000	1.465		5.165	0.000
성별	0.048	0.031	0.590	0.556	0.077	0.051	0.965	0.335	0.100	0.066	1.257	0.210
연령	0.056	0.068	0.742	0.459	0.056	0.070	0.758	0.449	0.062	0.076	0.846	0.398
학력	0.129	0.157	2.556*	0.011	0.131	0.160	2.640**	0.009	0.133	0.163	2.716**	0.007
근속기간	0.080	0.189	1.625	0.105	0.088	0.206	1.795	0.074	0.097	0.228	2.014*	0.045
직급	-0.014	-0.022	-0.215	0.830	-0.015	-0.023	-0.233	0.816	-0.040	-0.061	-0.615	0.539
카리스마	0.378	0.552	10.768***	0.000	0.365	0.533	10.473***	0.000	0.354	0.517	10.239***	0.000
감성적 지능					0.131	0.158	3.148**	0.002	0.140	0.169	3.398***	0.000
카리스마 x 감성적 지능									0.108	0.146	2.949**	0.004
R <sup>2</sup>	0.304				0.328				0.348			
adj.R <sup>2</sup>	0.289				0.311				0.329			
F	20.381***				19.441***				18.567***			

주) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001 수준에서 통계적 유의함

에 미치는 영향 관계에서 상사의 감성적 지능이 미치는 조절효과를 검증하는 것이다. 이러한 가설2의 검증을 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 위계적 회귀분석의 모형1에서는 지적 자극이 조직몰입에 미치는 영향 관계를 분석하였다. 다음의 <표 7>과 같이, 분석결과는 인적자원 개발 기관에서 상사의 리더십 특성 중 지적 자극은 부하 직원들의 조직몰입에 유의수준 p<.001 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(β=0.452, t=8.436, p=0.000), R<sup>2</sup>는 0.215로서 전

체 분산의 21.5%를 설명하는 것으로 나타났다.

모형2에서는 인적자원개발 기관에서 상사의 감성적 지능이 부하 직원들의 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석하였으며, 분석결과에서 상사의 감성적 지능은 유의수준 p<.01 수준에서 부하 직원들의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향(β=0.152, t=22.827, p=0.005)을 미치는 것으로 나타났으며, R<sup>2</sup>는 0.237로서 전체 분산의 23.7%를 설명하였고, 모형1에 비하여 1.7% 증가한 것으로 나타났다.

모형3에서는 인적자원개발 기관에서 상사의 변혁적

〈표 7〉 지적자극과 OC간의 감성적지능의 조절효과 분석결과

변수	모형1				모형2				모형3			
	B	β	t-value	p	B	β	t-value	p	B	β	t-value	p
(상수)	2.448		8.356	0.000	1.877		6.334	0.000	1.921		6.637	0.000
성별	-0.028	-0.019	-0.333	0.739	0.001	0.001	0.016	0.988	0.024	0.016	0.287	0.774
연령	0.058	0.071	0.724	0.469	0.057	0.070	0.724	0.469	0.056	0.069	0.728	0.467
학력	0.127	0.154	2.360*	0.019	0.128	0.156	2.421*	0.016	0.125	0.152	2.409*	0.017
근속기간	0.072	0.619	1.364*	0.174	0.078	0.184	1.505	0.134	0.081	0.189	1.589	0.113
직급	-0.052	-0.079	-0.733	0.464	-0.051	-0.077	-0.720	0.472	-0.064	-0.098	-0.938	0.349
지적 자극	0.310	0.452	8.436***	0.000	0.293	0.427	7.964***	0.000	0.284	0.414	7.895***	0.000
감성적 지능					0.126	0.152	22.827**	0.005	0.141	0.170	3.224**	0.001
지적 자극 x 감성적 지능									0.159	0.200	3.870***	0.000
R <sup>2</sup>	0.215				0.237				0.276			
adj.R <sup>2</sup>	0.198				0.218				0.255			
F	12.796***				12.384***				13.251***			

주) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001 수준에서 통계적 유의함

〈표 8〉 영감적동기부여와 OC간의 감성적지능의 조절효과 분석결과

변수	모형1				모형2				모형3			
	B	β	t-value	p	B	β	t-value	p	B	β	t-value	p
(상수)	1.928		7.352	0.000	1.539		5.336	0.000	1.570		5.480	0.000
성별	0.015	0.010	0.181	0.857	0.045	0.029	0.551	0.582	0.058	0.038	0.725	0.469
연령	0.078	0.096	1.023	0.307	0.077	0.095	1.029	0.305	0.089	0.109	1.194	0.233
학력	0.146	0.178	2.840**	0.005	0.147	0.179	2.909**	0.004	0.150	0.182	2.979**	0.003
근속기간	0.101	0.238	2.007*	0.046	0.107	0.252	2.157*	0.032	0.112	0.264	2.277*	0.234
직급	-0.041	-0.063	-0.612	0.541	-0.041	-0.063	-0.619	0.536	-0.061	-0.092	-0.914	0.361
영감적 동기부여	0.322	0.539	10.290***	0.000	0.319	0.518	9.957***	0.000	0.310	0.504	9.969***	0.000
감성적 지능					0.128	0.155	3.046**	0.003	0.131	0.158	3.132***	0.002
영감적 동기부여x감성적 지능									0.116	2.295	0.023	0.961
R <sup>2</sup>	0.286				0.309				0.322			
adj.R <sup>2</sup>	0.271				0.292				0.302			
F	18.706***				17.834***				16.501***			

주) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001 수준에서 통계적 유의함

리더십 특성 중 지적 자극과 부하 직원들의 조직몰입 간의 관계에서 상사의 감성적 지능이 미치는 조절효과를 분석하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이 분석에서 상사의 변혁적 리더십 특성으로서 지적 자극과 상사의 감성적 지능의 상호작용항은 유의수준 p<.001 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(β=1.200, t=3.870, p=0.000)을 미치는 것으로 나타났으며, R<sup>2</sup>는 0.276으로서 전체 분산의 27.6%를 설명하면서 모형2에 비하여 3.9% 증가한 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과에 따라서 인적자원개발 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 부하 직원에 대한 지적 자극은 부하 직원들의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 이 변수들 간의 영향 관계에서 상사의 감성적 지능은 조절효과를 발휘한다고 할 수 있기 때문에 가설2는 채택되었다.

4.3.3 가설3의 검증 결과

가설3은 인적자원 개발 기관에서 상사의 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 영감적 동기부여 특성과 부하 직원의 조직몰입 간의 영향 관계에서 상사의 감성적 지능이 갖는 조절효과를 분석하는 것이다. 이러한 가설3의 검증을 위해서 실시한 결과, 다음의 <표 8>과 같이, 위계적 회귀분석의 모형1에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 영감적 동기부여는 부하 직원의 조직몰입에 대하여 유의수준 p<.001에서 유의한 정(+)의 영향을 미치

는 것으로 나타났으며(β=0.539, t=10.290, p=0.000), R<sup>2</sup>는 0.286으로 전체 분산의 28.6%를 설명하면서 회귀모형은 유의(F=18.706, p=0.000)한 것으로 나타났다.

위계적 회귀분석의 모형2에서는 상사의 감성적 지능과 부하 직원의 조직몰입 간의 영향관계를 분석 하였는데, 유의수준 p<.01 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(β=0.155, t=3.046, p=0.003)을 미치는 것으로 나타났으며, R<sup>2</sup>는 0.309로서 전체분산의 30.9%를 설명하면서 모형1에 비하여 2.3% 증가한 것으로 나타났다. 위계적 회귀분석의 모형3에서는 상사의 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 영감적 동기부여 특성과 부하 직원의 조직몰입간의 영향관계에서 상사의 감성적 지능의 조절효과를 검증하기 위하여 상사의 영감적 동기부여 특성과 상사의 감성적 지능의 상호작용항을 투입하여 그 유의성을 분석해 보았다. 위계적 회귀분석 결과에 의하면, 인적 자원개발 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 영감적 동기부여와 감성적 지능의 상호작용항은 유의수준 p<.05 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것(β=2.295, t=0.023, p=0.961)으로 나타났다. 그리고 상사의 변혁적 리더십 특성 중 영감적 동기부여와 부하 직원의 조직몰입 간의 관계에서 상사의 감성적 지능은 조절효과를 보이지 않는다고 할 수 있기 때문에 가설3은 기각되었다.

〈표 9〉 개별적배려와 OC간의 감성적지능의 조절효과 분석

변수	모형1				모형2				모형3			
	B	$\beta$	t-value	p	B	$\beta$	t-value	p	B	$\beta$	t-value	p
(상수)	1.830		6.954	0.000	1.571		5.497	0.000	1.885		6.876	0.000
성별	0.107	0.071	1.306	0.193	0.124	0.081	1.509	0.132	-0.048	-0.033	-0.601	0.548
연령	0.098	0.120	1.298	0.196	0.096	0.117	1.274	0.204	0.022	0.028	0.299	0.765
학력	0.142	0.173	2.794**	0.006	0.142	0.174	2.824**	0.005	0.191	0.246	3.958***	0.000
근속기간	0.086	0.202	1.727	0.085	0.090	0.212	1.823*	0.069	0.159	0.394	3.353***	0.000
직급	-0.017	-0.025	-0.248	0.804	-0.017	-0.026	-0.254	0.799	-0.034	-0.055	-0.538	0.591
개별적 배려	0.351	0.564	10.651***	0.000	0.336	0.540	10.031***	0.000	0.218	0.370	6.758***	0.000
감성적 지능					0.095	0.115	2.234*	0.026	0.184	0.235	4.484***	0.000
개별적 배려x 감성적 지능									0.144	2.213	0.028	0.943
R <sup>2</sup>	0.300				0.312				0.326			
adj.R <sup>2</sup>	0.285				0.295				0.307			
F	19.954***				18.061***				16.800***			

주) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001 수준에서 통계적 유의함

#### 4.3.4 가설4의 검증 결과

가설4는 인적자원 개발 기관에서 상사가 부하 구성원에게 발휘하는 변혁적 리더십 특성을 구성하는 하위 요인으로서 상사의 부하에 대한 개별적 배려가 부하 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향관계에서 상사의 감성적 지능이 미치는 조절효과를 검증하는 것이다. 이와 같은

가설4의 검증을 위해서 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 다음의 <표 9>와 같이, 위계적 회귀분석의 모형1에서는 상사의 변혁적 리더십 특성 중 개별적 배려는 부하 구성원의 조직몰입에 유의수준 p<.001 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 R<sup>2</sup>는 0.300으로 전체 분산의 30%를 설명하면서 회귀모형은 P<.001 수준에서 유의(F=19.954)한 것으로 나타났다. 위계적 회귀분석의 모형2에서는 상사의 감성적 지능과 조직몰입 간의 영향관계를 분석하였으며, 위계적 회귀분석에서 상사의 감성적 지능은 부하 직원들의 조직몰입에 유의수준 p<.05 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향( $\beta=0.115$ ,  $t=2.234$ ,  $p=0.026$ )을 미치며, R<sup>2</sup>는 0.312로서 전체 분산의 31.2%를 설명하면서 모형1에 비하여 1.2% 증가한 것으로 나타났다.

위계적 회귀분석의 모형3에서는 상사의 변혁적 리더십 특성으로서 개별적 배려와 부하 직원의 조직몰입 간의 영향관계에서 상사의 감성적 지능이 미치는 조절효과를 분석하기 위하여 개별적 배려 특성과 감성적 지능의 상호작용항을 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 분석결과에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 개별

적 배려가 부하 직원의 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 상사의 감성적 지능은 유의수준 p<.05 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $\beta=2.231$ ,  $t=0.028$ ,  $p=0.943$ ). 따라서 인적자원개발 기관의 상사가 부하 직원에게 발휘하는 변혁적 리더십에서 상사의 개별적 배려 특성은 부하 직원의 조직몰입에 미치는 영향관계에서 상사의 감성적 지능이 조절효과를 발휘하지 않는다고 할 수 있기 때문에 가설4는 기각되었다.

## 5. 결론

### 5.1 연구결과의 요약 및 결론

본 연구는 인적자원 개발 기관에서 상사의 변혁적 리더십과 부하 직원의 조직몰입 간의 관계에서 상사의 감성적 지능이 미치는 조절효과를 분석하여 효과적인 리더십발휘를 위한 이론적 근거를 제시하는 연구목적에 가지고 출발하였다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 상사의 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마, 지적 자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려 특성과 부하 직원의 조직몰입 간의 영향 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하는 하위 연구목표를 설정하였으며, 방법론적으로 변혁적 리더십과 조직몰입 및 감성적 지능에 관한 선행연구와 관련 이론을 검토하는 문헌연구를 선행하고, 이를 토대로 설정한 가설을 현장에서 수집한 1차 자료를 통계분석하여 검증하는 경험적 연구를 병행하였다. 가설1에서는 인적자원 개발 기관의 상사가 발휘하

는 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위 요인으로서 카리스마 특성이 부하 직원의 조직몰입에 미치는 영향관계에서 상사의 감성적 지능의 조절효과를 검증하는 것이며, 이러한 가설1의 검증은 위계적 회귀분석을 통해 이루어졌다.

가설1의 검증을 위한 위계적 회귀분석에서 상사의 카리스마 특성과 부하 직원의 조직몰입 간의 상호작용항은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 인적자원 개발 기관 상사의 카리스마 특성이 부하 직원의 조직몰입에 미치는 영향관계에서 상사의 감성적 지능이 조절효과를 발휘한다고 할 수 있다. 따라서 상사가 카리스마를 가지고 감성적 지능을 최대한 활용하는 리더십을 발휘하면 할수록 부하 직원은 조직의 가치나 목표를 자신의 그것과 동일시하고 조직에 남아서 그 조직의 목표를 달성하기 위하여 최선의 노력을 다하는 조직몰입의 정도는 높아진다고 할 수 있으며, 가설1은 채택되었다.

이러한 가설1의 검증결과를 보면, 인적자원 개발 기관에서 상사가 부하 직원에게 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 감정을 정확하게 지각·평가·인식하고 표현하며, 감정을 생성하고 이를 이용하여 부하 직원의 사고를 촉진시키는 능력이라고 할 수 있는 감성적 지능을 적극적으로 개발하고 활용하는 노력이 필요하다고 하겠다. 가설2에서는 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위 요인으로서 상사의 지적 자극 특성이 부하 직원의 조직몰입에 미치는 영향관계에서 상사의 감성적 지능의 조절효과를 검증하고자 하였다. 가설2의 검증을 위한 위계적 회귀분석에서 상사의 지적 자극과 감성적 지능의 상호작용항은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 따라서 상사의 지적 자극이 부하 직원의 조직몰입에 미치는 영향관계에서 상사의 감성적 지능은 조절효과를 발휘한다고 할 수 있으며, 이러한 분석 결과에 의해서 가설2는 채택되었다. 가설2의 검증 결과를 보면, 인적자원개발 기관에서 상사의 지적 자극을 통해 부하 직원에게 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 상사가 감성적 지능을 최대한 활용할 필요가 있으며, 상사가 부하 직원에게 지적 자극을 하면서 감성적 지능을 적극적으로 잘 활용하면 할수록 부하 직원들의 조직몰입 정도는 높아지고, 자신의 가치와 목표를 조직의 그것과 동일시하고 그 목표의 달성을 위해서 최선의 노력을 다함으로써 조직의 성과는 높아진다고 할 수 있겠다.

가설3에서는 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위 요

인으로서 상사의 영감적 동기부여 특성이 부하 직원의 조직몰입에 미치는 영향관계에서 상사의 감성적 지능의 조절효과를 검증하고자 하였다. 가설3의 검증을 위한 위계적 회귀분석에서 상사의 영감적 동기부여 특성과 감성적 지능의 상호작용항은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 인적자원 개발 기관에서 상사가 영감적 동기부여를 통해 리더십을 발휘하는 경우 부하 직원의 조직몰입에 대한 감성적 지능의 조절효과는 없다고 할 수 있으며, 가설3은 기각되었다.

가설4에서는 인적자원 개발 기관에서 상사가 변혁적 리더십을 발휘하는 과정에서 상사의 부하 직원에 대한 개별적 배려 특성이 부하 직원의 조직몰입에 미치는 영향관계에서 상사의 감성적 지능의 조절효과를 검증하는 것이며, 이러한 가설의 검증을 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과에 의하면, 상사의 개별적 배려 특성과 감성적 지능의 상호작용항은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 가설4는 기각되었다. 이러한 가설검증 결과를 종합해 보면, 인적자원 개발 기관에서 상사가 부하 직원에게 변혁적 리더십을 발휘하여 부하 직원의 조직몰입 정도를 높게 하기 위해서는 카리스마와 지적 자극 특성을 반영하는 변혁적 리더십을 발휘하면서 감성적 지능을 적극적으로 개발하고 활용하면 성공적인 리더십효과를 볼 수 있을 것으로 사료된다.

## 5.2 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 인적자원 개발 기관에서 상사가 발휘하는 변혁적 리더십과 부하 직원의 조직몰입에서 상사의 감성적 지능이 발휘하는 조절효과를 검증하는 연구를 시도했다. 이는 기존의 변혁적 리더십과 조직몰입에 관한 연구에서 조절변수로서 상사의 감성적 지능을 투입하여 분석하는 새로운 시도를 했는데 학문적 의미가 있는 연구라고 할 수 있다. 이러한 연구는 최근 리더십의 연구에서 상사와 부하 직원의 감성적 지능을 고려한 연구가 증가하고 있는 새로운 연구의 경향을 반영하는 연구라고 할 수 있겠다. 또한 본 연구는 기존의 변혁적 리더십에 관한 연구에서 감성적 지능이라는 조절변수를 투입하여 연구를 확장하고 상사의 변혁적 리더십 특성과 감성적 지능이 상호작용하여 그 리더십 효과를 증대시킨다는 연구결과를 제시함으로써 변혁적 리더십 연구에서 학문적으로 기여했다는데 연구의 의의가 있다고 할 수 있겠다.

이와 함께 본 연구는 인적자원 개발 기관에서 상사가

부하 직원의 능력과 역량을 최대한 활용하고 부하 직원의 조직몰입의 정도를 높이기 위해 변혁적 리더십을 발휘하는 경우에 상사의 카리스마, 지적자극 특성 등을 최대한 발휘하는 리더십을 발휘하면서, 그리고 감성적 지능을 적극적으로 개발하고 활용하면 부하 직원의 조직몰입 정도가 높아진다는 연구결과를 제시함으로써 인적자원 개발 기관의 리더들에게 효과적인 변혁적 리더십의 발휘를 위한 이론적 근거를 제시하는 연구라는데 실무적 의미가 있다고 할 수 있다. 따라서 인적자원개발 기관에서 상사의 변혁적 리더십과 함께 감성적 지능을 활용하는 경우 나타나는 리더십 효과에 대한 이론적 근거를 제시함으로써 실무적으로 활용할 수 있는 지침이 되는 연구라고 할 수 있다.

이와 같은 연구 결과를 종합해 보면, 조직 내에서 상사의 변혁적 리더십이 부하 직원들의 조직몰입에 미치는 영향에서 상사의 감성적 지능이 일정한 조절효과를 발휘하기 때문에 상사가 변혁적 리더십을 발휘하는 과정에서 강력한 카리스마나 영감적 동기부여, 지적 자극과 같은 리더십을 발휘하면서 감성적 리더십을 발휘한다면 리더십의 효과를 증진시키는데 기여하게 될 것으로 사료되며, 따라서 이러한 감성적 지능을 전략적으로 활용하는 노력을 기울일 필요가 있다고 하겠다.

본 연구는 이와 같이 학문적 및 실무적 의미가 있음에도 불구하고 몇 가지의 한계가 있다. 첫째, 연구결과의 일반화에 대한 문제이다. 본 연구에서는 실증분석을 위한 자료 수집을 특정지역에서 운영되는 인적자원 개발 기관에 근무하는 직원들을 대상으로 했기 때문에 표본의 대표성이나 자료의 한정성 등의 문제로 인하여 그 결과를 일반화 시키는 데는 한계가 있다고 할 수 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 표본의 대표성을 확보하고 일반화의 문제를 극복하기 위하여 표본의 추출 과정에서 그 대상을 전국으로 확대하여 자료를 수집하는 노력을 기울여야 할 것으로 사료된다.

둘째, 변수의 제한성을 들 수 있겠다. 변혁적 리더십과 개별적 배려, 조직몰입의 주요 하위 변수들을 고려하였다. 그러나 조절변수로서 감성적 지능은 단일 요인으로서 고려하여 분석하였으나, 후속적인 연구에서는 그 하위 요인으로서 자기인식, 자기관리, 자기동기화, 감정이입, 그리고 대인관계기술 등의 특성을 고려하여 분석하고 연구의 확장을 꾀함으로써 보다 세부적이고 폭 넓은 정보를 얻을 수 있을 것으로 사료된다.

## 참 고 문 헌

- [1] 강희락(2009), 조직구성원이 인지한 중소기업 최고경영자의 감성리더십과 조직유효성의 관계-종업원 감성지능의 조절효과-, 영남대학교 대학원 박사학위논문
- [2] 김철구(2008), 교장의 감성 리더십과 교사의 감성지능 및 직무만족이 교사의 학교조직몰입에 미치는 영향, 인하대학교 대학원 박사학위논문
- [3] 장충석(2009), 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과 분석, 한국산학경영학회 산학경영연구 제22권 2호, Vol.22, No 2, pp.111-138.
- [4] Abraham, R.(1999), Emotional Intelligence in Organization: A Conceptualization, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 125(2), pp.209-224.
- [5] Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, 63(1), pp.1-18.
- [6] Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T.(2009), Dose Leadership Need Emotional Intelligence?, The Leadership Quarterly 20, pp.247-261.
- [7] Bass, B. M.(1985), Leadership and Performance beyond Expectation, New York, Three Press.
- [8] Bass, B. M., Avolio, B. J.(2000), Multifactor Leadership Questionnaire, 2nd ed., Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ From 5x-short, Published by Mind Garden, Inc., Binghamton University, N.Y., pp.53-59.
- [9] Burns, J. M.(1978), Leadership, New York, Harper & Row.
- [10] Caruso, D.R., & Salovey, P.(2004), The Emotionally Intelligent Manager, San Francisco: Jossey Bass.
- [11] Cerniss, C., Extein, M., Goleman, J.D., & Wessberg, R. P.(2006), Emotional Intelligence : What Dose the Research Really Indicate? Educational Psychology, 41, pp.239-245.
- [12] Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P.(2006), Emotional Intelligence: What dose the research really indicate? Educational

- Psychologist, 41, pp.239-245.
- [13] Cooper, R. K., & Sawaf, A.(1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, New York: Grosset Putnan.
- [14] Cote, S., & Miners, C. T. H.(2006), Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance, *Administrative Science Quarterly*, 51, pp.1-28.
- [15] Druskat, V. U., & Wolff, S. B.(2001), Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, 79(3), pp.81-90.
- [16] Dulewicz, V.M. & Higgs, M.(2003), Leadership at Top: The Need for Emotional Intelligence in Organizations, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), pp.193-210.
- [17] Follesdal, H., & Hagtvet, K. A.(2009), Emotional Intelligence: The MSCEIT from the Perspective of Generalizability Theory, *Intelligence* 37, pp.94-105.
- [18] Goleman, D.(1995), *Emotional Intelligence : Why it can Matter More Than IQ*, New York : Bantam Books.
- [19] Goleman, D.(1998), What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 78(6), pp.93-104.
- [20] Goleman, D.(2000), Leadership that gets Result, *Harvard Business Review*, (March-April).
- [21] Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R.(1995), The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore, *The Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, pp.319-333.
- [22] Kuhnert, K., & P. Lewis.(1987), Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, 12, pp.648-657.
- [23] Masti, R. & Cooke, &.(2000), Effects of Transformational leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity, *The International Journal of Organizational Analysis* 8(1), pp.16-47.
- [24] Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G.(2008), Human Abilities: Emotional Intelligence, *Annual Review of Psychology*, 59, pp.507-536.
- [25] Mayer, J. D.Salovey, P.(1997), What is Emotional Intelligence? In P. Salovey and D. Sluyter(eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, pp.3-31, New York: Multi-Health Systems Inc.
- [26] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, ,D. R.(2002), *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test(MSCEIT). User's Manual*, Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- [27] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R.(2004), Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, *Psychological Inquiry*, 15, pp.197-215.
- [28] Meyer, J.P., Allen, N. J.(1997), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, pp.61-89.
- [29] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, P. M.(1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, N.Y.: Academic Press, pp.25-29.
- [30] Nikolaou, L., & Tsaousis, I.(2002), Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring it's Effect on Occupational Stress and Organizational Commitment, *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), pp.327-342.
- [31] O'Reilly, C., & Chatman, J.(1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71.
- [32] Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C.(2000), Emotional Intelligence and Effective Leadership, *Leadership and Organizational Development Journal*, 22, pp.5-11.
- [33] Parti, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R.(2003), Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and team Outcomes, *International Journal of Organizational Analysis*, 11. pp.21-40.
- [34] Patiar, A. & Mia, L.(2009), Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury

Hotels in Australia, International Journal of Hospitality Management 28, pp.254-262.

[35] Salovey, P., & Mayer, J. D.(1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol.9(3), pp.185-211.

[36] Somers, M. J.(2009), The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal, Journal of Vocational Behavior 74, pp.75-81.

[37] Summer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F.(1996), Organizational Commitment Across Cultures : The Impact of Antecedents on Korean Employees, Human Relations, Vol. 49, No.7.

[38] Waterhouse, L.(2006), Multiple Intelligences, the Mozart Effect, and Emotional Intelligence: A Critical Review, Educational Psychologist, 41, pp.207-225.

### 장 충 석



- 1988년 2월: 한남대학교 경상대학 경영학과(경영학사)
- 1995년 8월: 중앙대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2000년 2월: 중앙대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 20007년 3월~현재: 중부대학교 경영학과 교수
- 2012년 8월~현재: 미래경영인재개발원 원장
- 관심분야: e-인적자원관리, 조직혁신, 리더십
- E-Mail: [ceoj3737@hanmail.net](mailto:ceoj3737@hanmail.net)

### 박 중 오



- 1986년 2월: 중앙대학교 경영대학 경영학과(경영학사)
- 1989년 2월: 중앙대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 1997년 2월: 중앙대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 1998년 3월~현재: 숭의여자대학교 경영학과 교수
- 관심분야: 마케팅, 소비자행동
- E-Mail: [dauphine@sewc.ac.kr](mailto:dauphine@sewc.ac.kr)