
CEO의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향

신용세*, 김선배**

The Effects of CEO's Leadership on the Organizational Effectiveness

Yong-Se Shin *, Sun-Bae Kim **

요 약 본 연구는 컨설팅산업에 있어서 첫째, CEO의 거래적·변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 분석한다. 둘째, 개인주의 성향에 의한 집단구분에 따라 CEO의 리더십에 대한 인식과 조직유효성에 차이가 있는지를 분석한다. 실증분석 결과 CEO의 거래적·변혁적 리더십은 조직유효성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 개인주의 성향이 강한 컨설팅조직이 낮은 컨설팅조직에 비해서 카리스마 리더십에 대한 인식에서 차이가 있었다.

주제어 : 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 조직유효성, 개인주의

Abstract This study identifies the empirical effects of CEO's transactional leadership & transformational leadership(LEADERSHIP) on organizational effectiveness(OE) in the consulting industry. Next, this study identifies that if there are any differences on understanding on LEADERSHIP and OE depending on consulting organizations with a propensity for individualism. The analysis of the data shows LEADERSHIP is positively related to OE. Finally it is shown in this study that the consulting organizations with a high individualistic propensity(IP) show perception differences on charismatic leadership, compared to those with a low IP.

Key Words : transactional leadership, transformational leadership, organizational effectiveness, individualism

1. 서론

지금까지 리더십에 대한 연구는 대부분이 제조업 등 반영구적인 조직에 편중되어 있고, 민간부문 조직 및 공공부문 조직에서의 리더십 논의는 있었으나 전문직 조직과 관련한 국내의 리더십 연구는 활발하지 못하고 더구나 국내 컨설팅조직에 대한 리더십 연구는 거의 찾아 보기 힘든 실정이다.

우리나라의 컨설팅산업은 성장기에 있으며 1997년 외환위기 이후 외국계 컨설팅사의 본격적인 진출 이후 발전을 거듭하고 있다. 본 연구자는 컨설팅산업에 종사하면서 수 개의 컨설팅조직에 들어가고 떠나가는 과정에서 컨설팅조직이 타 사기업 조직 및 공조직 등보다 조직구성원의 이합집산이 잦은 것을 경험하였다. 이에 본 연구자는 타 산업과 비교해 볼 때 이와 같은 컨설팅조직 구성

원들의 잦은 이합집산의 원인이 컨설팅조직 CEO의 리더십 부재에 따른 영향이 아닐까 혹은 전문직에서 흔히 볼 수 있는 컨설팅조직 구성원 특유의 개인주의 성향에서 비롯된 것이 아닐까 하는 생각을 갖게 되었고 이러한 현상을 리더십과 관련하여 학문적으로 연구해 보고자 본 연구를 계획하였다.

위와 같은 연구배경을 바탕으로 본 연구에서는 다음의 연구목적을 설정하고자 한다. 첫째, CEO의 리더십 유형 중 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 독립변수로 하여 이들이 직무만족, 조직몰입 등 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 검증해 보고자 한다. 둘째, 개인주의 성향에 의한 집단구분에 따라 CEO의 리더십에 대한 인식과 조직유효성에 차이가 있는지를 검증해 보고자 한다.

*이대경영연구원 원장/기술경영학 박사

**호서대학교 벤처전문대학원 교수(교신저자)

논문접수: 2013년 4월 1일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2013년 4월 20일, 확정일: 2013년 4월 20일

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 거래적 리더십

거래적 리더십(transactional leadership)은 리더가 부하에게 교환적 의도를 갖고 접근하는 것으로서, 리더가 가지고 있는 어떤 가치를 부하가 가지고 있는 어떤 가치와 교환하여 거래이익을 얻고자 하는 리더십 유형이다.

2.1.1 상황적 보상

상황적 보상은 업적에 따른 보상 또는 조건적 보상이라고도 하며 이는 부하들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 하지 않아야 하는지를 부하와 리더가 합의를 한다(Bass, 1999)[10]. 이 같은 리더 유형은 부하들이 수행해야 하는 과제가 무엇인지를 제시하고, 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상에 대해 부하들의 합의를 얻어내려고 노력한다. 많은 실험과 현장연구를 통해 상황적 보상의 유효성이 입증되고 있는 바 Klimoski 등(1980)[23]은 상황적 보상행동에 대한 상세한 리더의 평가행위는 부하의 동기 부여와 만족 간에 상관관계가 있다고 하였고, Keller 등(1976)[22]은 성과에 대한 임금인상 추천, 칭찬 및 인정 등의 보상이 주어질 때 부하의 기대를 높일 수 있을 뿐만 아니라 성과도 높다는 것을 발견했다.

2.1.2 예외적 관리

예외적 관리는 부하의 성과가 계획된 수준에 이르지 못한 것으로 판단될 때에만 리더가 개입하는 것을 말한다. 리더의 이러한 개입이 때로는 부정적인 피드백(negative feedback)이나 처벌을 수반하는 경우도 있다.

2.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 부하들의 업적과 관련되어 있으며 부하들이 가진 잠재력을 최대한 개발하는 것에도 관련되어 있다. 변혁적 리더십을 발휘하는 사람은 대부분 일련의 강한 내적 가치관과 이상(궁극적 목표)을 가지고 있으며, 그들은 부하들이 그들 자신의 이익보다는 먼저 공동체의 이익을 위해 행동(헌신)하도록 만드는 데 뛰어난 자질을 보인다.

2.2.1 카리스마

카리스마는 이상적 영향력이라고도 불리며, 이는 부하

들에게 강력한 역할모델이 되고 있는 리더를 말한다. 부하들은 그러한 리더들과 동일 시 하고 그들의 행동을 본받으려고 한다. 이러한 리더들은 보통 매우 높은 도덕적·윤리적 행동기준을 가지고 있으며, 항상 올바른 일을 하는 것으로 간주된다. 그리고 그들은 부하들로부터 많은 존경을 받고 있으며 부하들에게 항상 비전과 사명감을 심어 준다.

2.2.2 지적자극

지적자극은 부하들의 창의성과 혁신성을 자극하고, 그들 자신의 신념과 가치뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십이다. 이 같은 유형의 리더십은 부하들이 조직의 문제점을 다루는데 있어서 혁신적인 방법을 개발하도록 하고 새로운 접근법을 시도하도록 부하들을 지원한다. 이러한 리더십은 부하들로 하여금 그들 스스로 판단을 내리고, 보다 신중히 문제해결에 임하도록 만든다.

2.2.3 개인적 배려

개인적 배려는 개별적 관심이라고도 하는데 리더는 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려고 노력하는 것이 대표적인 특성이다. 이러한 리더들은 부하들이 자기가 맡은 일에 익숙해지도록 코치와 조언자의 역할도 한다. 포드사코프 등(1983)[33]은 리더는 팀이나 조직을 위해 부하들에 대해 개인적인 관심과 배려를 보여주고, 지원해야 한다고 주장한다.

2.3 조직 유효성

조직유효성(organizational effectiveness)은 목표달성의 정도나 희소 가치가 있는 자원을 획득하기 위해서 환경을 개척해 나가는 조직의 능력으로 정의된다.

2.3.1 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)에 대해서는 1960년대부터 지금까지 많은 학자들에 의해서 연구되어 왔지만 아직까지도 각 연구자들 나름대로의 입장에서 개념을 정의하려는 경향이 있기 때문에 보편화된 정의가 내려져 있지 않다. 그 원인으로서는 조직몰입을 연구하는 학자들이 사회학, 종교학, 정치학 등 여러 분야에 걸쳐 있기 때문에 각자의 학문적 영역을 중요시하고 현상을 분

석하려 하기 때문이다(민경호, 2005)[2].

몰입(commitment)이라는 용어는 주로 사회학에서 개인이나 조직을 분석하는데 사용하는 개념의 하나로서 특정한 개인이나 집단의 행동특성을 설명하기 위한 기술적 개념이지만(Baker, 1960)[7], 조직몰입이라는 개념을 이용하여 조직의 유효성을 설명하는데 많이 이용되고 있다(Angle 등, 1996)[4]. 조직몰입에 대한 논의가 이처럼 활발히 이루어지고 있는 것은 조직몰입이라는 변수를 통해 인사관리적 차원에서 유효한 요인을 탐색하는데 적절하다는 평가를 받고 있기 때문이다(Bateman 등, 1984)[11].

조직몰입의 선행변수는 여러 가지로 분류될 수 있는데 일반적으로 개인적 변수, 직무관련 변수, 조직관련 변수로 분류한다. 먼저 개인변수로는 연령, 학력, 근무기간, 성취동기, 직급 등이 많이 연구되었다. 연령과 조직몰입은 대체로 정의 관계를 보이고 있고(Angle 등, 1981)[5], 근무기간도 조직몰입과 정의 관계를 보이고 있다(Buchanan, 1974)[12]. 또한 직급이 높을수록 조직에 대한 참여도와 책임의식이 커지므로 조직몰입이 높은 것으로 인정되고 있다(Mathieu 등, 1990)[28]. 직무관련 변수 중에는 헤크만 등(1975)[17]의 직무특성 요인, 업무 과중, 역할 갈등, 역할 모호성 등과의 관계가 주요 연구대상이었다. 직무특성 요인은 기술의 다양성(skill variety), 업무자율성(task autonomy), 도전성(challenge), 직무내용(job scope) 등을 말하는데, 조직이 개인의 직무에 의미를 부여하거나 직무결과에 대한 책임성을 강조할수록 개인은 조직에 헌신하게 되며, 자신의 직무가 진취적일수록, 도전적일수록, 자율성이 높을수록 조직몰입이 증가한다고 연구결과가 나타나고 있다(DeCotis 등, 1987)[14]. 조직관련 변수로는 조직의 공식화, 집중화 등이 주로 연구되고 있으며 제임스 등(1974)[21]이 조직몰입과 조직특성 간의 관계를 분석한 결과, 조직규모가 크고 공식화와 집중화의 수준이 높을수록 조직에 대한 애착과 유대감이 감소한다고 나타났다.

2.3.2 직무만족

직무만족(job satisfaction)이란 조직구성원들이 자신의 직무에 대해 가지고 있는 태도로서, 한 개인이 직무에 대해서 가지고 있는 감정적이고 정서적인 선호도를 의미한다. 조직구성원이 자신의 직무에 대해 만족하고 있느냐 하는 것은, 만족 여부에 따라 구성원이 그 조직에 대하여 긍정적인 수 있고 또한 부정적인 수도 있으며 이는

곧 조직의 성과에 영향을 미침으로 중요한 의미를 지닌다.

직무만족 관련 선행변수는 일반적으로 개인적 변수, 직무관련 변수, 조직관련 변수로 구분한다. 개인변수로는 연령, 성별, 학력 등과 같은 인구통계학적인 특성과 개인의 가치, 태도, 흥미, 그리고 기대 등과 같이 심리적 특성 변수가 연구되었다. 와누스(1973)[40]는 연령과 근무기간, 오렐리 등(1975)[31]은 자기확신, 결단력 등과 직무만족 간에 정의 관계가 있음을 연구에서 확인했다. 직무관련 변수로는 조직구조가 클수록 일반적으로 직무만족이 낮은 것으로 나타나고, 직무범위가 넓을수록 성취욕구가 강한 사람들에게는 직무만족이 높게 나타나고 있다(Stone, 1978)[37]. 또한 포터 등(1973)[34]은 작업집단을 구성하는 변수로서 감독스타일, 의사결정방식, 동료와 상사와의 관계, 작업조건 등이 직무만족에 영향을 준다고 밝히고 있다. 조직관련 변수로는 의사결정의 분권화, 조직의 규모, 감독의 폭, 조직 분위기 등의 요인이 있는데, 의사결정의 분권화가 클수록 직무만족이 높다는 것을 보여준다(Cummings 등, 1976)[13]. 또한 포터 등(1973)[34]은 급여와 승진, 회사정책과 절차, 조직구조를 직무만족에 영향을 주는 변수로 들고 있다.

로빈스(1993)[36]는 직무만족의 영향을 주는 변수로 약간 도전적인 업무, 공정한 보상, 안전하고 편안한 작업환경, 좋은 동료, 자신의 적성이나 성격과 일치하는 직무 등을 들고, 로크(1976)[25]는 직무만족 영향 요인으로서 직무 자체, 임금, 승진, 작업조건, 부가급부, 감독, 동료, 회사의 경영방침 등을 제시하였다.

2.4 개인주의

Triandis(1994)[38]는 개인주의와 집단주의는 문화를 구분하는 가장 중요한 세계관이라고 하였다. 또한 Triandis(1995)[39]는 분석의 수준에 따라 「개인주의-집단주의」, 「자기중심적-타인중심적」의 차원으로 구분하고 있다. 「개인주의-집단주의」는 문화수준의 구성개념을 의미하며, 「자기중심적-타인중심적」 차원은 개인수준의 구성개념을 의미한다. 개인주의 관점에서는 사회인식의 근원을 개인에 두고 있고 집단주의 관점에서는 집단을 인식의 기본단위로 한다. 개인주의 성향을 지닌 사람은 실패와 성공의 원인을 자신의 노력이나 능력 등의 내적인 요인에 두는 반면, 집단주의 성향을 지닌 사람의 경우 실패와 성공의 원인을 타인의 도움 등의 외적인

요인에 두고 있다. 목표 측면에서는 개인주의 지향적인 사람은 개인의 목표를 집단의 목표보다 우선하며, 집단주의 성향을 가진 사람은 집단의 목표를 우선한다. 집단 내의 인간관계에 있어서는 개인주의의 경우 집단내의 관계를 일시적이고 거래적인 관계로 보는 반면, 집단주의의 경우 장기적 관점에서 인간적인 관계로 보고 있다. 개인주의 문화에서는 자신의 노력에 의해서 성취된 성과를 중시하며 집단주의의 경우 그가 속한 집단의 특성이나 지속적 지위를 더 중시하는 경향을 보이고 있다(김일순, 2005)[1].

Ho & Chiu(1994)[18]는 개인주의와 집단주의를 가치, 자율성과 동조, 책임, 성취, 자기신뢰와 타인의존 등의 5개의 핵심요소로 구분하여 설명하고 있다. 개인주의와 집단주의를 가치적 측면에서 볼 때 개인주의의 경우 개인의 내적 가치를 중시하고, 집단주의의 경우 집단의 정체성이나 생존주권을 중시한다. 이익의 측면에서 개인주의의 경우 개인의 이익이나 권리를 중시하며 집단주의의 경우 집단이익이나 집단에 대한 의무를 중시한다. 또한 개인주의의 경우 개인의 특성, 독특성을 강조한 반면 집단주의의 경우 집단에서 규정된 통일성이나 이상형에 대한 동화를 중시한다. 개인주의의 경우 자신의 사생활이 철저히 보호되기를 바라며 다른 사람과 구분된 개인생활 영역을 중시하는 반면 집단주의의 경우 개인과 집단의 일을 구분하지 않고 개인도 집단의 일에 관심을 가지며 집단 또한 개인의 생활을 적극적으로 보호하고 관심을 가져 개인과 집단의 일이 구분되지 않는 특성을 보인다(김일순, 2005)[1].

2.5 리더십 유형 및 개인주의와 조직유효성과의 관계

2.5.1 리더십과 조직유효성과의 관계

바스(1998)[9]는 경험과 이론적 추론을 근거로 전 범위 리더십이론(the full-range leadership theory)에서 리더십 요소와 성과 간에는 ① 변혁적 리더십 요소와 상황적 보상(contingent reward)은 유효성에 긍정적이고, ② 수동적인 개념은 부정적인 영향이 있다고 주장하였다.

바링 등(1996)[8]은 캐나다의 은행 지점장들을 대상으로 한 변혁적 리더십의 조직유효성에 관한 연구에서 사전에 리더십에 대한 훈련을 받은 그룹의 지점장들이 사전 훈련을 받지 않은 그룹보다 지적자극, 카리스마, 그리고 개인적 배려 리더십의 성향을 더 많이 보이고 이들 그룹이 추

종자들의 조직몰입에 유의적인 영향을 미치는 것을 발견하였다. 로웨 등(1996)[26]은 MLQ(multifactor leadership questionnaire)를 이용하여 시행한 변혁적 리더십에 대한 결과들에 대하여 메타 분석(meta-analysis)을 실시하여 다음 사항을 발견하였다. 첫째, 변혁적 리더십 요인인 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적 자극이 신뢰도가 높고, 조직유효성에 유의적임이 전 연구에서 나타나고 있고, 둘째, 거래적 리더십 요인인 상황적 보상은 조직 유효성과 상관관계가 있지만 변혁적 리더십 보다는 낮은 상관관계를 보였으며, 셋째, 예외적 관리는 낮은 상관관계를 보였고 때로는 부의 관계를 나타내었다.

최수일(2006)[3]은 건설현장소장을 대상으로 한 리더십과 권력이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 리더십 유형이 조직유효성(직무만족)에 유의한 영향을 미치나 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 않으며, 이제까지의 다른 연구와는 달리 거래적 리더십 요인인 상황적 보상(조건적 보상) 리더십이 변혁적 리더십 요인보다 직무만족에 상대적으로 더 강한 영향을 미치는 것을 발견하였다.

이상에서 살펴 보았듯이 변혁적 리더십과 조직유효성 사이에는 유의적인 관계가 있으며 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. CEO의 리더십은 조직유효성에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

2.5.2 개인주의와 조직유효성과의 관계

변혁적 리더는 집단의 성과와 목표를 더욱 중요하게 생각하고 강조하며(Erez, 1994)[15], 거래적 리더는 경쟁, 자율성, 개인적 성취 그리고 처벌 등을 강조하는 거래관계를 강조한다(Hofstede, 1980)[19].

House & Aditya(1997)[20]는 개인·집단주의와 리더십과의 관계에서 수평적 개인주의는 리더 자신의 경험에 관심이 많으며 수평적 집단주의는 공식적인 규칙에 관심이 많고, 수직적 집단주의에서는 권위적인 리더를 수용한다는 연구결과가 있다.

Misumi(1985)[29]는 집단주의에서는 온화하고 협력적이며 생산지향적 리더가 좋은 리더라는 연구결과를 발표함으로써 개인·집단주의에 따라 리더십의 유형이 달라진다는 이론을 뒷받침하고 있다.

Palich 등(1995)[32]은 15개 유럽과 캐나다에 있는 미국 사회사의 종업원 조직몰입 수준은 개인주의와 부정적

관계를 보였다.

Luthans 등(1985)[27]은 일반적으로 알려진 것과는 반대로 개인주의 국가인 미국 종업원이 집단주의적인 한국과 일본 종업원보다 높은 조직몰입을 보였다는 연구결과를 제시하기도 하였다.

Lincoln & Kalleberg(1985)[24]는 일본과 미국 2개국에 대한 연구결과에서 집단주의 성향인 일본인 보다 개인주의 성향인 미국인이 더 높은 직무만족을 보이고 있음을 발견하였다.

김일순(2005)[1]은 대기업과 중소기업 및 공기업 종업원을 대상으로 개인주의 성향이 리더십과 조직유효성 사이에서 조절역할을 하는지에 대한 연구에서 개인주의가 조직유효성에 영향을 미침을 발견하였다. 또한 거래적 리더십 요인 중에 예외적 관리 요인에서만 개인주의가 조절역할을 하여 직무만족도가 낮아짐을 검증하였다.

이상에서 보듯이 개인주의는 직무만족도와 조직몰입의 관계에서 항상 같은 결과가 도출되지는 않았으며 연구의 대상이 달라지면 결과도 달라질 수 있다는 예측을 해볼 수 있다. 이상의 개인주의와 조직유효성과의 관계를 살펴볼 때 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2. 개인주의 성향에 의한 집단구분에 따라 CEO의 리더십에 대한 인식과 조직유효성에 차이가 있을 것이다.

3. 연구모형



[그림 1] 연구모형

본 연구모형은 [그림 1]과 같다. 본 연구에서는 CEO의 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향을 검증한다. 나아가 조직구성원의 개인주의 성향이 CEO의 리더십에 대한 인식과 조직유효성에 차이가 있는지를 실증적으로 규명한다.

4. 연구가설의 검정 및 분석결과

4.1 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 컨설팅산업에 종사하는 자로서 CEO를 제외한 전국의 약 2,000여명의 컨설턴트를 대상으로 인터넷 이메일을 통해 설문지를 배포하였고 총 170부를 회수하여 실증분석에 사용하였다. 표본의 특성은 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 표본의 특성

구분		빈도	백분율 (%)
직무	일반사무/관리	32	18.8
	경영컨설팅	115	67.7
	기술컨설팅	23	13.5
컨설팅 회사 근무 경력	3년 미만	24	14.1
	3년-5년 미만	36	21.2
	5년-10년 미만	41	24.1
	10년 이상	69	40.6
전문컨설팅 영역	경영컨설팅	144	84.7
	기술컨설팅	26	15.3
학력	고등학교졸업	1	0.6
	대학교졸업	54	31.8
	대학원졸업	115	67.6
근무 회사 종업원 수	5인 미만	51	30.0
	5인-10인	64	37.6
	11인-20인	18	10.6
	21인 이상	37	21.8

4.2 변수의 측정

리더십 변수는 안토나키스 등(2003)[6]이 개발한 척도인 MLQ-5X와 최수일(2006)[3]의 논문 등에서 25개의 문항을 선정하여 측정하였다. 직무만족 변수는 미네소타 설문서(MSQ), 직무기술지표(JDI)(Gillet 등, 1975)[16] 및 최수일(2006)[3]의 논문 등에서 5개의 문항을 선정하여 측정하였다. 조직몰입 변수는 포터 등(1974)[35]이 개발하고 모데이 등(1979)[30]에 의해서 타당성이나 신뢰성이 검증된 OCQ와 최수일(2006)[3]의 논문 등에서 5개의 문항을 선정하여 측정하였으며, 개인주의 성향 변수는 김일순(2005)[1]이 개발한 척도에서 5개의 문항을 선정하여 측정하였다. 변수들의 측정에 사용된 척도들의 타당성을 검토하기 위하여 요인분석을 실시하였으며 의미를 좀 더 명확히 해석하기 위해 Kaiser-정규화가 있는 직각회전인 베리맥스(Varimax)회전을 통한 주성분 분석을 실시하였다. 요인 추출과정에 있어서 고유치(eigen value)기준이 1.0보다 크면서 요인적재량(factor loading)이 0.5이상인

경우를 유효한 변수로 판단하여 요인회전 후 유효한 값을 가진 항목들을 추출하여 요인화 하였다.

먼저 거래적 리더십에 관한 10항목을 요인 분석한 결과, <표 2>와 같이 고유치 1.0 이상인 2개의 요인이 도출되었다. 이들 요인이 설명한 총 변량은 60.370%였고, 요인분석 과정에서 제거된 예외적 관리 리더십 3번 항목을 제외한 모든 항목에서 요인값 0.6이상을 나타내 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

〈표 2〉 거래적 리더십의 요인분석 결과

항목		요인	Component	
			1	2
상황적 보상 리더십	항목 I-2		.841	-.135
	항목 I-4		.814	-.075
	항목 I-5		.797	-.048
	항목 I-3		.728	.143
	항목 I-1		.720	-.328
예외적 관리 리더십	항목 II-5		-.046	.786
	항목 II-4		-.095	.762
	항목 II-1		-.094	.730
	항목 II-2		-.013	.689
eigenvalue			3.355	2.078
분산율(%)			37.283	23.087
누적분산율(%)			37.283	60.370

〈표 3〉 변혁적 리더십의 요인분석 결과

항목		요인	Component		
			1	2	3
카리스마 리더십	항목 III-2		.829	.149	.290
	항목 III-3		.799	.202	.343
	항목 III-1		.749	.395	.135
	항목 III-4		.745	.297	.386
	항목 III-5		.715	.300	.313
개인적 배려 리더십	항목 IV-1		.198	.971	.123
	항목 IV-2		.240	.833	.205
	항목 IV-4		.243	.752	.358
	항목 IV-5		.239	.733	.334
	항목 IV-3		.364	.604	.389
지적 자극 리더십	항목 V-3		.190	.350	.808
	항목 V-2		.280	.303	.779
	항목 V-1		.372	.271	.692
	항목 V-5		.467	.241	.680
	항목 V-4		.403	.148	.676
eigenvalue			9.017	1.498	1.007
분산율(%)			60.115	9.986	6.380
누적분산율(%)			60.115	70.101	76.481

다음으로 변혁적 리더십에 관한 15항목의 요인분석을 실시한 결과, <표 3>에서처럼 고유치 1.0 이상인 3개의 요인이 도출되었다. 이들 요인이 설명한 총 변량은 76.481%였고, 요인분석 과정에서 제거된 항목은 없었으며, 모든 항목에서 요인값 0.6이상을 나타내 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

〈표 4〉 조직유효성의 요인분석 결과

항목		요인	Component	
			1	2
직무 만족	항목 VI-5		.897	.175
	항목 VI-2		.871	.096
	항목 VI-3		.858	.115
	항목 VI-4		.835	.169
	항목 VI-1		.803	.201
조직 몰입	항목 VII-2		.061	.857
	항목 VII-3		.110	.854
	항목 VII-1		.264	.840
	항목 VII-4		.180	.837
	항목 VII-5		.160	.835
eigenvalue			5.032	2.442
분산율(%)			50.320	24.415
누적분산율(%)			50.320	74.735

본 연구에서 설정한 종속변수는 조직유효성으로, 이에 관한 총 10개 항목을 요인 분석한 결과, <표 4>와 같이 고유치 1.0 이상인 2개의 요인이 도출되었다. 이들 요인이 설명한 총 변량은 74.735%였고, 요인분석 과정에서 제거된 항목은 없었으며, 모든 항목에서 요인값 0.8이상을 나타내 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

〈표 5〉 측정변수의 신뢰성 분석 결과

구 분		측정 항목수	최종 항목수	신뢰 계수
리더십 유형	거래적 리더십	상황적 보상	5	.843
	예외적 관리		5	.741
변혁적 리더십	카리스마		5	.917
	지적 자극		5	.910
	개별적 배려		5	.917
조직 유효성	직무 만족		5	.911
	조직 몰입		5	.895

본 연구는 척도화 분석 과정을 통해 적정 기준에 미달되는 변수를 제거한 후 개념변수 다항목 척도간의 신뢰

성을 Cronbach's α 계수에 의해 분석하였으며, 그 결과는 <표 5>와 같다. 모든 변수에서 0.7이상으로 내적일관성이 높게 나타나 신뢰성 분석을 통해 제거된 항목은 없었다.

4.3 가설 검증

본 연구는 독립변수와 종속변수 간의 영향관계를 조직적으로 확인시켜주는 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis : enter method)과 집단에 따른 차이를 분석할 수 있는 t-test, 일원분산분석을 통하여 연구가설을 검증하였다.

4.3.1 가설1의 검증

본 연구에서 설정한 가설 1은 CEO의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이를 확인하기 위하여 조직유효성의 요인인 직무 만족과 조직 몰입을 종속변수로 하고, CEO의 거래적 리더십(상황적 보상 리더십, 예외적 관리 리더십)과 변혁적 리더십(카리스마 리더십, 개인적 배려 리더십, 지적 자극 리더십)을 독립변수로 하여 각각 다중회귀분석을 실시하였다.

먼저 CEO의 거래적 리더십과 조직유효성과의 회귀분석 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 거래적 리더십과 조직유효성에 대한 회귀분석 결과

종속 변수	독립 변수	β	t	P	F	P	R ²
직무 만족	상황적 보상 리더십	0.519	8.179	.000	40.902	.000	0.329
	예외적 관리 리더십	-0.245	-3.861	.000			
조직 몰입	상황적 보상 리더십	0.353	4.893	.000	12.477	.000	0.130
	예외적 관리 리더십	0.073	1.006	.316			

직무 만족에 대해서는 거래적 리더십의 상황적 보상 리더십이 $t=8.179$, $p<.001$ 에서, 예외적 관리 리더십이 $t=-3.861$, $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 이 중에서도 상황적 보상 리더십($\beta=0.519$)이 직무 만족에 더 큰 영향을 미치고 있었으며, 직무 만족에 대한 거래적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 32.9%였다. 이 결과는 CEO가 업무

성과나 노력의 정도, 협조 정도에 상응하는 보상을 제공할수록 직원들의 직무에 대한 만족이 더 높아진다는 것을 의미한다. 그러나 예외적 관리 리더십의 경우 직무 만족에 대해 부(-)적인 영향력을 나타내 CEO가 업무내용 중 목표에 미달한 부분에 대해서만 신경을 쓰고, 과거의 전통적인 관행에 따라 업무를 처리할수록 직원들의 직무에 대한 만족도는 더 낮아지고 있었다.

조직 몰입에 대해서는 예외적 관리 리더십을 제외하고 상황적 보상 리더십이 $t=4.893$, $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 조직 몰입에 대한 거래적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 13.0%였다. 따라서 CEO가 업무성과나 노력의 정도, 협조 정도에 상응하는 보상을 제공할수록 직원들의 조직에 대한 몰입도가 더 높아지고 있었다.

다음으로 CEO의 변혁적 리더십과 조직유효성과의 회귀분석을 실시한 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 변혁적 리더십과 조직유효성에 대한 회귀분석 결과

종속 변수	독립 변수	β	t	P	F	P	R ²
직무 만족	카리스마 리더십	0.406	28.983	.000	1644.991	.000	0.967
	개인적 배려 리더십	0.266	18.995	.000			
	지적 자극 리더십	0.856	61.107	.000			
조직 몰입	카리스마 리더십	0.230	3.165	.000	8.000	.000	0.126
	개인적 배려 리더십	0.270	3.718	.000			
	지적 자극 리더십	-0.029	-0.399	.690			

직무 만족에 대해서는 변혁적 리더십의 모든 요인이 영향을 미쳐 카리스마 리더십이 $t=28.983$, $p<.001$ 에서, 개인적 배려 리더십이 $t=18.995$, $p<.001$ 에서, 지적 자극 리더십이 $t=61.107$, $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였다. 이 중에서도 지적 자극 리더십($\beta=0.856$)이 직무 만족에 미치는 영향력이 가장 높았고, 직무 만족에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 96.7%였다. 다시 말해, CEO가 직원들의 의견을 존중하고 이해하며, 확신과 자신감에 차 있는 모습을 자주 보여줄 뿐 아니라 최근의 정보를 활용하도록 격려할수록 직원들의 직무 만족도가 더 높아진다고 할 수 있다.

조직 몰입에 있어서는 지적 자극 리더십을 제외하고 카리스마 리더십이 $t=3.165, p<.001$ 에서, 개인적 배려 리더십이 $t=3.718, p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였다. 이 중에서도 개인적 배려 리더십($\beta=0.270$)이 조직 몰입에 미치는 영향력이 더 높았으며, 조직 몰입에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 12.6%였다. 이는 CEO가 직원들의 의견을 종종하고 능력개발을 위해 힘쓰거나 직원들에게 회사의 비전에 대해 제시할수록 직원들이 조직에 더욱 몰입한다는 것을 시사하였다.

4.3.2 가설2의 검증

본 연구에서 설정한 가설 2는 개인주의 성향에 의한 집단구분에 따른 CEO의 리더십에 대한 인식과 조직유효성의 차이를 분석하는 것이다. 이를 검증하기 위하여 t-test를 실시하였으며, 개인주의 성향에 대한 응답자들의 평균점수(3.53)를 기준으로 고집단, 저집단으로 구분하여 집단별 차이를 분석하였다.

<표 8> 개인주의 성향에 따른 차이검증 결과

구 분		개인주의 성향이 낮은 집단(n=75)	개인주의 성향이 높은 집단(n=95)	t	P
거래적 리더십	상황적 보상 리더십	3.56	3.61	-0.479	.632
	예외적 관리 리더십	3.00	3.11	-0.899	.370
변혁적 리더십	카리스마 리더십	3.44	3.72	-2.186	.030
	개별적 배려 리더십	3.52	3.50	0.130	.896
	지적 자극 리더십	3.53	3.70	-1.389	.167
조직 유효성	직무만족	3.87	3.92	-0.425	.671
	조직몰입	3.68	3.65	0.280	.780

그 결과 <표 8>에서처럼 카리스마 리더십에서만 차이가 나타났다. 즉, 개인주의 성향이 낮은 집단에 비하여 높은 집단에서 카리스마 리더십($t=-2.186, p<.05$)에 대한 점수가 더 높게 나타나 개인주의 성향이 강할수록 CEO가 확신과 자신감에 차 있는 모습을 자주 보여주고, 회사의 미래에 대한 비전을 제시하며, CEO와 함께 생활하는 것만으로도 긍지를 느낀다고 인식하고 있었다.

5. 결론

본 연구의 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 리더십 유형은 조직유효성에 유의한 영향을 미친다. 단, 조직몰입에 대해서는 거래적 리더십의 하위요인인 예외적 관리 리더십과 변혁적 리더십의 하위요인인 지적 자극 리더십은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 변혁적 리더십 하위요인인 지적 자극 리더십이 여타 변혁적 리더십 하위요인과 거래적 리더십 요인보다 직무만족에 상대적으로 더 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났고, 상황적 보상 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 상대적으로 더 강한 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 개인주의 성향이 강한 컨설팅 조직이 낮은 컨설팅 조직에 비하여 카리스마 리더십에 대한 인식에서 차이가 있었다.

본 연구결과가 보여 주는 몇 가지 시사점을 살펴 보면 다음과 같다. 첫째, 컨설팅산업에 있어서 거래적·변혁적 리더십이 조직유효성에 유의한 영향을 미치고 있다는 연구결과는 국내 컨설팅산업에 있어서 CEO들의 리더십 유형이 충분히 개발되고 숙지된 형태는 아니지만 컨설팅산업 조직에서도 변혁적·거래적 리더십을 도입하고 발전시킬 수 있는 가능성을 발견하게 되어 향후의 연구자들이나 CEO들에게 고무적인 메시지를 전달할 수 있게 되었다. 둘째, 거래적·변혁적 리더십이 직무만족에는 유의한 영향을 미치나 거래적 리더십의 하위요인인 예외적 관리 리더십과 변혁적 리더십의 하위요인인 지적 자극 리더십이 조직몰입에는 영향을 미치지 않는다는 연구결과는 정부의 컨설팅 정책입안 담당자 등과 컨설팅산업의 CEO들이 유의해야 할 점이다. 컨설팅산업에 종사하는 조직구성원들이 대체로 국가 법률에서 정한 전문직임에도 불구하고 법무법인, 회계법인, 세무법인 등과 같이 독립법 제정 및 시행으로 고유의 업무를 수행함에 따른 높은 진입장벽 구축 및 업권보호 등으로 조직에 몰입하는 것과는 달리 진입장벽이 낮은 경영환경에서 경제적 불안정 상황이 지속됨으로 인하여 조직몰입에 등한시 하게 되고 CEO들 또한 열악한 컨설팅 경영환경과 근무환경을 개선하지 못한 채 타 산업의 CEO들처럼 조직을 전체의 입장에서 경영하기 보다는 전문직 개인의 입장에서 경영하는 경우가 대체적인 바 적극적인 리더십 발휘로 조직몰입을 유도하여야 할 것으로 본다. 셋째, 컨설팅산업의 조직구성은 개인주의 성향이 강한 집단이 낮은 집단보다

많은 것으로 나타나고 있으나 동 성향은 리더십과 조직 유효성의 핵심요소가 아닌 것으로 보인다. 이는 컨설팅 산업의 CEO들이 유념해야 할 부분으로서 개인주의 성향이 조직의 발전을 저해하고 있다고 조직구성원들에게 책임을 전가할 것이 아니라 적극적인 리더십을 발휘하여 시장개척 및 고객만족 경영 등 경영혁신을 이루도록 하여야 할 것이다.

본 연구의 공헌은 다음과 같다. 첫째, 컨설팅 조직에서도 변혁적·거래적 리더십이 존재하고 또 유용하다는 연구결과는 고무적이고 시사하는 바가 크며 경영환경과 근무환경이 열악하여 조직구성원의 이합집산이 잦은 컨설팅조직에서도 변혁적·거래적 리더십의 발휘가 요구된다 할 것이다. 둘째, 개인주의 성향이 변혁적·거래적 리더십과 조직유효성(직무만족, 조직몰입)의 핵심요소가 아닌 것으로 나타난 연구결과는 컨설팅 산업 등 전문직 조직의 CEO의 리더십 육성과 조직관리에 유용한 정보를 제공할 것으로 기대된다. 셋째, 조직몰입 변수에 대한 연구결과는 컨설팅산업 정책 입안자에게 전문직 영위에 적합한 경영환경 조성에 유용한 정보를 제공할 것으로 보이며, 조직구성원의 근무환경 개선 등 CEO에게도 관심을 환기시킬 것으로 보여 진다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 법무법인 등 전문직조직 전체를 아우르고 대체적으로 대형 조직인 외국계 컨설팅법인 등과 국내 컨설팅법인을 비교 검증할 계획이었으나 설문수집 상의 어려움으로 국내 중소형 컨설팅법인 위주의 응답을 수집하게 되어 연구결과를 전문직조직 및 컨설팅조직 전체에까지 확장 적용하기에는 무리가 따른다는 점이다. 둘째, 컨설팅산업은 제조업이나 서비스업 등과는 달리 이른바 고도의 전문적 지식을 수단으로 하는 산업으로서 컨설팅산업의 직무는 타 산업과는 성격이 크게 다르므로 타 산업의 리더십 유형 연구와는 다른 각도에서 접근하여야 할 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- [1] 김일순(2005), "리더십 유형과 조직유효성의 관계에서 개인주의, 개인 및 조직관련 특성의 조절효과에 관한 연구", 한남대학교대학원 박사학위 논문
- [2] 민경호(2005), 조직행동론, 무역경영사(서울)
- [3] 최수일(2006), "리더십과 권력이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-건설현장 소장을 중심으로", 호서대학교벤처전문대학원 박사학위논문
- [4] Angle, H. I., & Perry, H. I.(1996), "Dual commitment and labor-management relationship climates," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.4, pp.220-239
- [5] Angle, H. S., & J. L. Perry(1981), "An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 26(1), pp.1-14
- [6] Antonakis, J., Bruce, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N.(2003), "Context and leadership : an examination of the nine-factor leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire," *The Leadership Quarterly* 14, pp.261-295
- [7] Baker, H.(1960), "Notes of the Concept of Commitment," *The American Journal of Sociology*, Vol.35, No.1, pp.32-42
- [8] Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K.(1996), "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes : A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*, 81(6), pp.827-832
- [9] Bass, B. M.(1998), *Transformational Leadership : Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. pp.5-9
- [10] Bass, B. M.(1999), *Transformational Leadership : Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. pp.121-127
- [11] Bateman, T. S., & Strasser, S. A.(1984), "A longitudinal analysis method : the antecedents of organizational commitment," *Academy of Management Journal* 27, pp.95-112
- [12] Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment : The Socialization of Manager in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly* 19, pp.533-546
- [13] Cummings, L., & C. Berger(1976), "Organization Structure : How Does It Influence Attitude and Performance?", *Organizational Dynamics* 5, pp.34-49

- [14] DeCotis, T. A., & T. P. Summers(1987), "A path analysis of a model on the antecedents and consequences of organizational commitment," *Human Relations*, 40(7), pp.445-470
- [15] Erez, M.(1994), "Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology," in H. C. Triandis, M. Dunnette, and L. Hough Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Ed., Vol.4, pp.559-607, Palo Alto, CA: Consulting
- [16] Gillet, B., & Schwab, D.(1975), "Convergent and Discriminant Validities of Corresponding Job Descriptive Index and Minnesota Satisfaction Questionnaire Scale," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.3, pp.313-317
- [17] Hackman, J. R., & G. R. Oldman(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology* 60, pp.159-170 Psychologists Press.
- [18] Ho, D. Y., & Chiu(1994), "Component Ideas of Individualism, Collectivism, and Social Organization," In Kim, U., H. C. Triandis, C. K. Kagitcibasi, S. Choi, & Yoon, Eds., *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, SAGE Publications.
- [19] Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequence*, Beverly Hills, CA: Sage.
- [20] House, R. J., & R. N. Aditya(1997), "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, Vol.23, May-June: pp.409-474
- [21] James, L. R., & A. P. Jones(1974), "Organizational Climate : A review of theory and research," *Psychological Bulletin* 81, pp.1096-1112
- [22] Keller, R. T. and Szilagy, A. D.(1976), "Employee reaction to leader reward behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.19, pp.619-627
- [23] Klimoski, R. J. and Hayes, N. J.(1980), "Leader behavior and subordinate motivation," *Personal Psychology*, Vol.33, pp.543-555
- [24] Lincoln, J. R., & L. Kalleberg(1985), "Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in The U.S. and Japan," *American Sociological Review*, Vol.50, pp.738-760
- [25] Locke, E. A.(1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction ," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally College Publishing Company.
- [26] Lowe, K. B., K. G. Kroeck, & N. Sivasubramaniam(1996), "Effectiveness Corelates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature," *Leadership Quarterly*, Vol.7, No.3, pp.385-425
- [27] Luthans, F., H. S. McCaul, & N. G. Dodd(1985), "Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees," *Academy of Management Journal*, Vol.28, pp.213-219
- [28] Mathieu, J. E., & Zajak, D.(1990), "A review and meta-analysis of the antecedent, correlates, and consequences of organizational commitment," *Psychological Bulletin*, Vol.108, pp.11-194
- [29] Misumi, J.(1985), *The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research Program*, An Arbor: University of Michigan Press.
- [30] Mowday, R.T., & Poter, L. W.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior* 14, pp.224-247
- [31] O'Reilly, C. A., & K. Roberts(1975), "Individual Differences in Personality, Position in The Organization, and Job Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Performance* 4, pp.144- 150
- [32] Palich, L. E., P. W. Hom, & R. W. Griffeth(1995), "Managing in The International Context: Testing The Cultural Generality of Sources of Commitment to Multinational Enterprises," *Journal of Management*, Vol.21, pp.671-690
- [33] Podsakoff, P. M., W. D. Todor & R. S. Schuler(1983), "Leader expertise as a moderator of the effects of instrumental and supportive leader behaviors," *Journal of Management*, Vol.8, pp.173-185
- [34] Porter, L. W., & R. Steers(1973), "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychology Bulletin* 80,

pp.151-176

- [35] Porter, L. W., Steers, R.M., & Mowday, R. T., & Boulin, P. V.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609
- [36] Robbins, S. P.(1993), *Organizational Behavior*, 6th Ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- [37] Stone(1978), E., *Research Methods in Organizational Behavior*, Glenview, III. : Scott Foresman and Co.
- [38] Triandis, H. C.(1994), "Major Cultural Syndromes and Emotion," In Kitayama, S., & Markus, H. R. Eds., *Emotion and Culture*, Washington D. C. American Psychological Association, pp.285-308
- [39] Triandis, H. C.(1995), *Individualism and Collectivism*, Westview Press Inc.
- [40] Wanous, J. P.(1973), "Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival," *Journal of Applied Psychology* 58, pp.177-186

신 용 세(Shin Yong Se)



- 1978년 2월 : 숭실대학교 법학과 (법학사)
- 2010년 2월 : 호서대 창업대학원 (창업학 석사)
- 2013년 2월 : 호서대 벤처전문대학원 (기술경영학박사)
- 1978년 1월 ~ 1998년 2월 : 상업은행/동남은행 지점장
- 2002년 4월 ~ 현재 : 이레경영연구원 원장
- 2013년 2월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처교양학부 강사
- 관심분야 : 기술경영, 기술창업, 기술마케팅, 기술사업화
- E-Mail : ysshin12@naver.com

김 선 배(Kim Sun Bae)



- 1973년 3월 : 연세대학교 경영학과 (경영학사)
- 1991년 5월 : 美國 뉴욕대 경영대학원 (MBA)
- 2006년 3월 : 건국대 컴퓨터정보통신공학 (공학박사)
- 1993년 9월 ~ 2004년 3월 : 현대정보기술 대표이사사장
- 2005년 6월 ~ 2006년 12월 : 한국정보통신수출진흥센터 원장
- 2007년 1월 ~ 2009년 1월 : 정보통신국제협력진흥원 원장
- 2009년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 교수
- 관심분야 : 정보통신, 인터넷비즈니스, 소셜미디어
- E-Mail : sunbkim@gmail.com