

# 농협 조직구성원의 이직 의도와 중간관리자의 리더십 유형 관계에서 직무만족도의 매개효과

전영길

국립한경대학교 경영학과 교수

## The Mediating Effect of Job Satisfaction between Organizational Members' Turnover Intention and the Leadership Type of Middle Managers in Agricultural Cooperatives

Young-gil Jeon

Professor, Dept. of Business Administration, Hankyong National University

**요약** 효과적으로 조직을 경영하고자 급변하는 시장 환경에 적응하기 위해 조직개혁을 위한 조직개편 및 서로 다른 조직들 간의 통합관리 등을 지속적으로 추진하고 있다. 특히, 합리적이고 효율적인 방법으로 조직의 목표를 달성하기 위해서는 조직 구성원들의 적극적이며 자발적인 참여를 유발시키는데 영향력을 줄 수 있는 중간관리자의 리더십 역할이 중요하겠다. 본 연구에서는 중간관리자의 리더십이 조직의 효과성에 미치는 연관성을 실제 농협 직원들을 대상으로 실증 분석하였다. 2014년 7월 28일부터 8월 14일까지 실시, 전체 220명을 조사하였으며 이중 192명의 응답을 통하여, 농협 조직구성원들의 이직 의도를 제한하고 직무만족도를 높이기 위한 방안으로 농협 조직의 중간관리자 리더십이 조직의 효과성에 미치는 연관성을 살펴보았다. 즉, 조직구성원들의 직무만족도가 결국은 이직 의도와 조직 중간관리자의 리더십 간에 매개역할을 살펴보는 것은 농협 조직 경영의 효율성 증대 및 목표 달성에 중요한 시사점을 제공할 것이다. 본 연구결과를 통해 조직의 중간관리자들인 과장, 차장이 조직을 관리하는 데 있어 조직구성원들이 고려하는 바람직한 리더십에 대한 가이드라인을 제공하며, 더 나아가 인재육성, 경영효율성, 조직관리 등에 시너지 효과가 나타날 수 있도록, 조직적 융복합 환경 구축에 기여할 수 있으리라 본다.

**주제어** : 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 이직 의도, 직무 만족도, 협동조합, 조직적 융복합

**Abstract** There are the leadership is the main factor for managing effective organization as the size of organization becomes large and its functions are a complex and rapidly changing environment. Therefore it needs to suggest the desirable direction for managing organization by the effect of middle manager's leadership on organization's effectiveness. The aim of the present study is to investigate the proper leadership type of middle manager through the mediating effect of job satisfaction between turnover intention and leadership type recognized of organizational members. It suggested the guidelines for the proper leaderships type and the efficient management for employees through the findings. To test hypotheses, the leadership types are classified and the data of this study has collected to evaluate middle managers from the actual employees of agricultural cooperatives in Nonghyup. Through the findings of this study, it is expected the organizational convergence and provides guidelines in managing the agriculture organization to suggest implications and future research directions.

**Key Words** : transformational leadership, transactional leadership, turnover intention, job satisfaction, agricultural cooperatives, organizational convergence

Received 13 November 2014, Revised 20 December 2014  
Accepted 20 March 2015  
Corresponding Author: Young-gil Jeon(Professor, Dept. of Business Administration, Hankyong National University)  
Email: jeonygp@hknu.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

오늘날 협동조합인 농협 조직의 규모가 커져가면서, 조직구성원을 관리하기에는 조직의 대외적 환경이 급격하게 변화되고, 그 구조 또한 매우 복잡해졌다. 성공적인 조직을 이루기 위해서는 조직구성원들의 몰입도 향상과 성과를 달성할 수 있는 직무환경을 만들어줘야 한다. 이와 함께 조직구성원의 가치관도 다양해지고 있어 업무에 임하는 자세 또한 많은 차이를 나타내고 있는 것이 현실이다.

따라서 이러한 상황 속에서 농협 조직구성원들의 직무환경을 개선시키고 미래 지향적인 조직으로 발전시키기 위해서는 조직의 변화를 모색할 필요성이 있으며, 이러한 변화의 첫 단추를 농협 조직 내 중간관리자의 리더십 유형에서 찾아보고자 한다. 모든 분야에서 전문화, 국제화를 추구하는 현대 사회에서, 성공적인 조직경영의 핵심 요소는 바로 중간관리자의 인재관리 역할이며, 이는 중간관리자의 리더십이 더욱 필요하게 된 것이다.

조직경영에 있어서 중간관리자는 구성원들의 부서 내 인맥관리, 근무성적평가, 조직분위기를 변화시킬 수 있는 점 등 많은 권한을 가지고 있기에 중간관리자의 리더십이 객관적이고 합리적으로 실행되지 않을 때에는 부작용이 나타날 수밖에 없다. 특히 중간관리자인 과장, 차장의 경우, 조직구성원들의 직무상의 가치관이나 능력, 태도 향상에 직접적인 리더십을 발휘하는 사람이기 때문에, 본 연구에서는 실증적인 검증을 하고자 농협 조직의 중간관리자를 연구대상으로 한정하였다.

다양한 리더십의 유형은 기존 리더십 이론들을 기반으로 발생하였는데, 크게 리더의 특성과 자질을 중점으로 하는 특성이론, 리더의 행동을 중점으로 하는 행위이론과 리더가 처한 상황에 따른 상황이론이 있으며, 요즘은 조직을 변화시킬 수 있는 힘의 역할을 강조하고 있다 [1,2]. 하지만 주요 리더십 연구들이 리더십 개념에 기반을 두고 있다면, 실제 리더십 유형에 따른 조직구성원들의 이직 의도와 직무만족 간의 관계를 실증적으로 살펴본 연구는 매우 미흡한 실정이다. 즉, 중간관리자의 리더십 유형(변혁적, 거래적 리더십)에 따른 조직 운영의 성과적 측면(직무만족, 직무몰입 등)을 살펴본 연구는 활발히 이루어져 있으나[3,4,5], 직무만족의 매개효과를 통해 조직 구성원의 이직 의도를 살펴본 연구는 드문 편이다.

그러므로 본 연구에서는 실증분석을 하고자 경기도 안성지역에 위치해 있는 지역농협 직원(중간관리자인 과장, 차장은 제외)을 대상으로 조사를 하였다. 이를 통해, 농협 직원들의 이직 의도를 제한하고 직무만족도를 높이기 위한 방안으로 농협 조직의 중간관리자 리더십이 조직의 효과성에 미치는 연관성을 실증 분석하고자 한다. 농협 조직구성원들의 직무만족도가 결국은 이직 의도와 농협 조직 중간관리자의 리더십 간에 매개역할을 살펴보는 것은 농협 조직 경영의 효율성 증대 및 목표 달성에 중요한 시사점을 제공하리라 본다. 마지막으로 농협 조직 내, 중간관리자의 리더십 자질 중 현 상황에서 가장 중요한 특성이 무엇인지 순위로 확인하였다. 이는 현재 농협이 처한 상황에서 조직 운영의 효과성을 극대화하기 위해 중간관리자의 리더십 자질의 중요한 순서를 재확인할 계기가 되리라 본다.

본 연구결과를 통해 농협 조직의 중간관리자들인 과장, 차장이 조직을 관리하는 데 있어 조직 구성원들이 생각하는 바람직한 중간관리자의 리더십에 대한 이해와 효과적인 조직 운영에 가이드라인을 제공할 수 있으리라 본다.

## 2. 연구배경 및 가설

### 2.1 리더십유형

변혁적 리더십(transformational leadership)은 조직구성원을 직무에 몰입시키고, 좋은 성과를 달성하도록 동기를 부여하는 데 있으며, 더 나아가 조직구성원의 자아 실현 욕구 및 성장욕구를 증가시키는 방향으로 리더를 하는 것을 말한다. 즉 장기적인 관점에서 조직구성원에게 단순한 복종을 요구하는 것이 아니라 신뢰를 바탕으로 충정심과 존경심을 일으켜 기대 이상의 노력을 기울이게 하는 과정이다[1,3]. 변혁적 리더십의 구성요소는 크게 4가지로 구분하고 있는데, 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적자극(intellectual stimulation), 비전 제시(inspiration)가 있다[1]. 그러나 카리스마와 비전 제시는 유사점이 많기 때문에 이전 연구에서는 카리스마의 하위요인으로 간주하는 경우도 있어 [5,6], 본 연구에서는 비전 제시를 제외한 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려를 변혁적 리더십의 3가지 하위요인을

살펴보았다.

이에 반해, 거래적 리더십(transactional leadership)은 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 조직구성원에게 영향력을 행사하는 것을 뜻한다. 즉, 조직구성원들의 동기 부여를 일으키기 위해 혹은 올바른 행동을 유발하기 위해 행사하는 리더십이라고 볼 수 있다. Bass and Avolio(1994)에 의하면, 거래적 리더십을 2가지 요인인 상황적 보상(contingent reward)과 예외적 관리(management-by-exception; active)로 구분하여 제안하였다. 특히 예외적 관리의 경우, 능동적(active)과 수동적(passive)으로 구분하였는데, 본 연구에서는 능동적인 경우에 한하여 살펴보고자 한다[1][6].

각 요인에 대해 설명하면, 상황적 보상은 조직 내의 목표를 달성하기 위해 리더의 기대 명확성과 조직구성원의 노력에 대한 협상 등, 조직구성원들에게 조건적 보상(conditional rewards)을 제안하는 것을 뜻한다. 예외적 관리는 조직 관리에 있어 부정적인 결과를 피하기 위해, 리더는 지속적인 모니터링을 하며 조직구성원이 작업 실수 및 오류 발생 시, 피할 수 있도록 개입하는 것이다 [3,7]. 다시 말해, 상황적 보상은 조직구성원이 조직의 설정한 목표를 달성하면 그에게 약속한 보상을 제공하는 것을 말한다. 예외적 관리의 경우는 조직구성원이 일정한 기준에 부합되지 않거나 이탈하는 경우에만 리더가 개입하는 것을 말한다. 그러므로 업무를 성실히 잘 진행하고 있는 경우에는 아무런 지시를 하지 않는다. 그러나 성과가 기준 이하로 떨어질 것 같아 피드백을 제공하게 되는데 이는 조직구성원에게는 부정적인 피드백으로, 혹은 징계나 벌금 등을 제공하는 것이다.

따라서 상황적 보상과 비교해 보면 예외적 관리는 비효과적일 수 있으며, 중간관리자의 간섭의 형태가 수동적인 성향인 비난 혹은 처벌이 될 때에는 오히려 역효과를 일으킬 수 있다[4,5].

## 2.2 직무만족과 이직 의도

효율적인 조직 관리를 위해 직무성과를 고려하게 되며, 그 성과란 조직의 효과성과 조직 구성원들의 목표 달성에 따른 직무만족에 있다[8]. 직무만족은 조직 구성원이 직무상 경험의 평가로 어떤 기쁨이나(a pleasurable) 혹은 긍정적인 감정상태(positive emotional)라 볼 수 있다[9]. 이와 반대로 Schneider and Snyder(1975, p.318)는

직무만족이 직업 혹은 업무를 수행 후 결과에 대한 개인의 지각된 평가라고 제안한다[9]. 그러므로 직무만족도는 조직구성원들이 기대하는 반응과 실제로 받는 대우 간의 차이를 인지적, 감정적으로 반응하게 되는 전체적인 집합체이다[11]. 이러한 직무만족은 조직구성원들이 처한 조직 환경에 강한 정의 관계를 형성한다[12]. 대부분의 연구에서는 직무만족과 이직 간의 관계에 대해 유의미한 영향관계를 살펴보았으며, 조직구성원의 기술수준, 조직 구조, 동기부여, 직무성과가 모두 이직 의도에 부정적인 영향을 미친다고 제안한다[13]. 이직 의도는 일반적으로 그 조직에 계속 머물러 있는 것인지 떠날 것인지에 관한 구성원의 의도를 말하며, 본 연구에서의 이직 의도는 조직구성원이 현재 상태에서 조직을 떠나고자 하는 의도로 정의하고자 한다.

## 2.3 리더십 유형과 직무만족, 이직 의도 간의 관계

기존 연구에서는 이직에 관련되는 요인들을 조직전체 요인, 직무환경, 직무내용, 개인특성, 기타요인으로 구분하여 전체적인 직무만족과 이직 사이에는 일반적으로 부(-)의 상관관계가 있음을 제시하였다[14,15], 특히, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 이직 의도와 관계에서는 부(-)의 관계를, 직무만족과 직무몰입에는 정(+)의 관계를 가지나[16,17], Bass et al. (1995)와 Den Hartog et al. (1997)의 연구결과를 살펴보면, 변혁적 리더십의 하위 행동요소들인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려가 하나의 요인으로서 묶여 그 변수가 리더십의 효과변수(직무만족, 직무몰입, 이직 의도)에 정(+)의 관계를 가지며, 거래적 리더십의 경우 상황적 보상은 효과변수에 정의 관계를 보이거나, 예외적 관리는 연구에 따라 정(+)의 관계를 보이기도, 부(-)의 관계를 보여 일관적이지 않다고 제안하고 있다[5,7]. 그러므로 이전 연구결과를 토대로 변혁적 리더십의 경우는 하나의 요인으로서, 거래적 리더십의 경우는 일관되지 않은 결과들을 보여줌으로써 거래적 리더십을 상황적 보상과 예외적 관리로 구분하여 살펴보고자 한다.

본 연구에서는 중간관리자의 리더십 유형이 이직 의도에 미치는 영향요인을 직무만족의 매개효과를 통해 살펴볼 것이다. 즉, 직무만족이 높은 조직구성원들은 상대적으로 직무만족이 낮은 구성원들에 비해, 조직을 떠나고자하는 이직 의도에 매개역할을 할 것이다. 농협 조직

내 중간관리자의 리더십의 경우 변혁적 리더십을 증가시킬수록 조직구성원들의 직무만족도를 향상시키게 되고, 이는 직장에 머물면서 좋은 성과를 내기위한 행동의 증가로 나타날 수 있을 것이다. 이와 반대로 거래적 리더십의 예외적 관리는 오히려 직무만족도를 떨어뜨리려 하고 예외적 관리를 할수록 직무만족도가 떨어지기 때문에 이직 의도가 높아질 것이다. 직무에 대해 만족한 집단이 불만족한 집단에 비해 더 쉽게 직장을 그만둔다는 이전 연구결과와도 연관된다[14,15,18,19].

위의 이론들을 바탕으로 농협 조직 내의 중간관리자의 리더십 유형과 이직 의도 간의 관계에 미치는 영향은 조직구성원의 직무만족도에 의해 매개될 것이다. 농협 조직 내의 중간관리자의 변혁적 리더십 행위는 직무만족도를 향상시키고 이는 이직 의도를 낮춰줄 것이다. 이에 반해 중간관리자가 거래적 리더십 중 특히 예외적 관리시, 조직구성원들에게 명백한 책임을 부여 및 조직에서 요구하는 바를 충족시키기 위해 예외관리를 할수록 조직구성원들의 이직 의도는 높아질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설1. 변혁적 리더십이 이직 의도에 미치는 부의 영향은 직무만족에 의해 매개된다.
- 가설2. 거래적 리더십이 이직 의도에 미치는 부의 영향은 직무만족에 의해 매개된다.
- 가설 2-1. 상황적보상이 이직 의도에 미치는 부의 영향은 직무만족에 의해 매개된다.
- 가설 2-2. 예외적 관리가 이직 의도에 미치는 부의 영향은 직무만족에 의해 매개된다.

### 3. 연구방법 및 분석결과

#### 3.1 표본설계 및 척도

본 연구는 농협 조직 내에서 중간관리자(과장과 차장) 리더십이 조직구성원들의 이직 의도에 어떠한 영향을 미치는가를 직무만족의 매개효과로 검증하고자, 경기도 안성지역에 위치해 있는 지역농협의 직원들을 대상으로 실시하였다. 설문조사는 총 220부 중 일부 문항을 미응답한 설문지를 제외한 192부를 대상으로 검증하였다. 이 가운데 남자는 122명(63.5%)이고 여자는 70명(36.5%)이었으

며, 연령은 29세 이하가 15명(7.8%), 30~39세는 66명(34.4%), 40~49세 87명(45.3%), 50세 이상 24명(12.5%)이었다. 소속부서는 총무기획분야 18명(9.4%), 신용사업분야 88명(45.8%), 경제사업분야 78명(40.6%), 지도사업분야 8명(4.2%)로 나누어 조사하였다.

가설검증을 위해 독립변수로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십[2,3,5], 매개변수로서 직무만족도[8,11], 종속변수로서 이직 의도[18,19]를 측정하였다. 특히 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Bass의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 기반으로 한 Bass et al. (1995)와 Den et al. (1995)의 연구결과를 토대로 일부를 활용하였으며 [6,7], 선행된 국내 연구결과들을 참고하여 리더십에 관련하여 자주 활용된 문항들 중 대표성 있는 문항을 추출하여 활용하였다. 따라서 변혁적 리더십은 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려로 구성되며 총 4문항씩 총 12문항으로 측정하였으며, 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리로 각 3문항, 직무만족도와 이직 의도는 각 4문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다 ~5=매우 그렇다).

#### 3.2 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용되는 각 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 판별타당성을 확보하기 위해 주성분 요인분석을 실시하였고, 각 요인들의 다중공선성에 의한 문제를 발생시키지 않기 위해 직각회전법(varimax)을 사용하였다. 독립변수인 리더십 유형의 요인분석 결과, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 0.91로서 매우 높은 수치로 나타나 요인분석을 위한 변수 선정에 상당히 좋은 편이라는 것은 알 수 있었다. 또한 이는 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 비해 잘 설명되었음이 검증되었다. 그리고 각 변수와 요인 간의 상관관계를 나타내는 요인적재량(factor loading)은 최소 0.60이상으로 집중타당성이 검증되었다. 공통성 역시 모든 문항이 0.4이상으로 추출되어 설득력 있는 것으로 나타났다. 각 문항에서 리더십 유형은 크게 3가지로 구분되었는데, 변혁적 리더십의 경우, 카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로, 총 12문항이 하나의 요인으로 묶였으며, 변혁적 리더십 개념을 설명하는 비율은 약 40.28%, 고유값(eigen value)은 7.25로 나타났다. 요인 2와 3의 경우, 거래적 리더십 관련 문항이며, 상황적 보상과 예외적 관리가 하나

로 묶이지 않고 각각의 변수로 설명력을 보였다. 요인 2의 경우, 상황적 보상에 관한 문항이었으며, 고유값은 2.38, 설명력은 13.23% 이었다. 요인 3은 예외적 관리 문항이었으며, 고유값은 1.91, 설명력은 10.59%로 나타났다 <Table 1>.

<Table 1> Factor analysis of leadership type

Variables	Component			Communalities Extraction
	1	2	3	
charisma 3	.846			.731
intellectual stimulation 1	.823			.692
charisma 4	.820			.692
charisma 2	.814			.692
intellectual stimulation 3	.770			.612
charisma 1	.761			.604
individualized consideration 4	.747			.625
intellectual stimulation 2	.733			.562
intellectual stimulation 4	.732			.568
individualized consideration 3	.727			.661
individualized consideration 2	.688			.612
individualized consideration 1	.648			.689
contingent reward 1		.871		.576
contingent reward 2		.814		.779
contingent reward 3		.608		.708
management by exception 1			.767	.641
management by exception 2			.692	.623
management by exception 3			.662	.470
Eigen Value	7.251	2.380	1.906	
% of Variance	40.284	13.225	10.590	
Cumulative %	40.284	53.508	64.098	

요인분석을 통하여 변혁적 리더십을 구성하는 3개의 하위개념들이 본 연구에서는 하나의 요인으로 묶여졌다. 따라서 요인 1을 카리스마, 개별적 배려, 지적자극을 하나의 요인으로 개념화하여 사용하고자 한다. 이에 반해 거래적 리더십의 경우 하나의 요인이 아닌, 2개의 요인으로 구분되어, 각각의 변수로 구분하여 회귀분석을 실시하였다. 한편, 각 요인들의 변수에 대한 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 활용하여 내적 일관성을 살펴보았다. 신뢰도분석을 통해, 독립변수인 리더십유형은 변혁적 리더십 12문항은 0.94이며, 거래적 리더십 중 상황적 보상 3문항은 0.79, 예외적 문항 3문항은 0.63으로 나타났다. 종속변수인 이직 의도는 0.86, 매개변수인 직무만족도는 0.71로 나타나, 모두 0.6 이상으로 적합한 신뢰도 수준을 보였다[20].

### 3.3 가설검증

이전 연구결과에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을, 이직 의도에 부정적인 영향을 미친다는 결과가 대부분이었다면, 본 연구에서는 리더십과 이직 의도 간의 부정적인 관계는 직무만족의 매개역할에 의해 검증하고자 한다. 가설 1을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십과 이직 의도 간의 관계에서 직무만족의 매개역할은 1단계 회귀계수가 4.14 로 정(+)의 영향을 미치며, 2단계에서는 절대값으로 4.99, 3단계에서는 3.17로 나타났으며, t값과 p값이 각 단계 모두 통계적으로 유의한 결과를 보여주었다. 또한, 2 단계에서 독립변수인 변혁적 리더십의 효과( $\beta=-.34$ )도 3 단계의 효과( $\beta=-.19$ )보다 절대값이 크게 나타났다.  $R^2$ 값은 1단계에서 7%, 2단계에서 17%, 3단계에서는 34%로 설명력을 보여주었으며, 결론적으로 가설1은 지지되었으며 직무만족의 매개효과가 있는 것으로 나타났다<Table 2>.

<Table 2> The result of hypothesis 1

Independent variable/ Mediating variable/ Dependent variable	Mediating effect		Standardized coefficients Beta	t value	p value
		1 step	2 step		
Transformational leadership/ Job satisfaction/ Turnover intention	1 step		.29	4.14	.000
	2 step		-.34	-4.99	.000
3 step	independent variable		-.19	-3.17	.000
	mediating variable		-.51	-8.35	.000

가설 2인 거래적 리더십이 이직 의도에 부의 영향을 미치는 데 있어 직무만족의 매개효과를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 거래적 리더십의 경우 상황적 보상과 예외적 관리 각 문항에 대해 분석결과, 상황적보상의 경우는 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았다. 예외적 관리의 경우, 1단계 회귀계수는 .17 로 정(+)의 영향이 나타났으며, 2단계에서는 .22, 3단계에서는 .13의 값을 나타냈다. t값과 p값 모두 1단계에서 3단계까지 통계적으로 유의한 결과를 보여주었다. 독립변수의 효과는 절대값으로 살펴보았으며, 2단계에서 독립변수의 효과가 3단계에서의 독립변수의 효과보다 크게 나타났다(2단계

$\beta = -.22 > 3$ 단계  $\beta = .13$ ). 또한  $R^2$ 값은 3단계에서 34%로 설명력을 보여주었으며, 결론적으로 상황적 보상에 관한 직무만족의 매개효과에 관한 가설 2-1은 기각되었고, 예외적 관리에 대한 직무만족의 매개효과에 관한 가설 2-2가 지지되었다<Table 3>.

<Table 3> The result of hypothesis 2

Independent variable/ Mediating variable/ Dependent variable	Mediating effect	Standardized coefficients Beta	t value	p value	
Transformational leadership/ Job satisfaction/ Turnover intention	1 step	.17	-2.32	.021	
	2 step	-.22	3.14	.002	
	3 step	independent variable	.13	2.20	.029
		mediating variable	-.54	-9.05	.000

### 3.4 리더십 자질 순위 및 거래적 리더십 인식에 대한 성별차이

추가적으로 리더십 자질들 중 가장 중요하다고 생각하는 순서대로 응답하게 하였다. 다중응답분석 결과 가장 중요하게 생각하는 것은 ‘사회, 경제적 환경을 고려한 조직의 안정적 관리’가 1위로 36.8%가 가장 중요하다고 생각하였다. 그 다음으로는 ‘조직분위기 조성을 위한 관심(조직구성원들의 치료자 역할)’이 2위로 20.7%, ‘환경 변화에 대한 지속적인 개선의지(노력)’가 3위로 13%, 4위로는 ‘열정적 업무처리 의지’가 10.9%, 마지막으로 ‘업무에 대한 전문지식’과 ‘미래지향적 준비 및 도전정신’은 각 9.3% 이다. 따라서 농협 조직의 중간관리자에 대한 구성원들의 리더십 자질 중 ‘사회, 경제적 환경을 고려한 조직의 안정적 관리’가 리더십 자질 중 가장 큰 역할로 인식하고 있었다.

마지막으로 인구통계학적 변수 중 특히, 성별에 따라 중간관리자의 거래적 리더십에 관한 조직구성원들의 인식 차이가 나타났다. 가설검증에서는 거래적 리더십 중 예외적 관리에 대해서만 통계적으로 유의한 결과를 보여주었는데, 성별에 따른 거래적 리더십에 대한 인식은 상황적 보상에 대해 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 본 연구에서는 긍정적 보상으로서 상황적 보상에 대해 질문하였으며, 조직구성원들이 보상을 받기 위해 성과수

준 달성과 어떤 노력을 해야 하는가에 대한 중간관리자의 리더십 유형에 대해 질문하였다. 그 결과 농협 조직 내의 여성 구성원들 보다 상대적으로 남자 구성원들의 직무만족을 향상시키기 위해서는 중간관리자의 상황적 보상이 도움을 주는 것으로 나타났다(M남자=3.08 vs. M여자=2.81, Mean square=3.12, F=4.40, p=0.037).

## 4. 결론 및 논의

### 4.1 연구의 요약 및 시사점

오늘날 농협은 급변하는 사회 변화에 적응 및 대응하고자 신용사업, 경제사업 부문의 역량 강화에 노력하고 있다. 특히, 시장 환경에 적응하기 위해 농협 또한 조직개혁을 실행하고 있으며, 조직개편 및 서로 다른 조직들 간의 통합관리 등을 지속적으로 추진하고 있다. 합리적이고 효율적으로 조직을 경영하고자 노력하는 상황 속에서 농협 조직구성원들이 환경변화에 얼마나 적응하고 있는지, 본 연구에서는 농협 조직 내 중간관리자의 리더십 역할을 통해 살펴보고자 하였다. 특히 과거와 달리 급변하고 있는 농협 조직에 적응하고 있는 구성원들의 이직 의도를 살펴봄으로써, 현 상황에 맞게 농협 조직의 효과적인 관리방안을 모색하고자 하였다.

이전 연구들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 높을수록 직무만족도 혹은 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치거나 이직 의도가 낮아진다는 결과를 밝혔다. 그러나 본 연구에서는 리더십 유형과 이직 의도 간의 관계에서 직무만족도의 매개효과를 검증했다는 점에서 이전 연구들과의 차이점을 보여준다. 또한, 지역 내의 농협 조직구성원들을 대상으로 설문을 진행함으로써 내적타당성뿐 아니라 외적타당성을 만족하였다.

연구결과, 변혁적 리더십의 경우 직무만족도가 이직 의도에 매개되며, 거래적 리더십 중의 하나인 상황적 보상은 통계적으로 유의한 결과를 보이지는 않으나, 예외적 관리의 경우 직무만족도가 이직 의도에 매개되었다. 다시 말해, 앞서 언급한 기존 연구들은 리더십의 유형을 구분하고 직무만족 혹은 직무몰입, 이직 의도 등 각각의 변수들을 직접적인 관계를 주로 살펴보았다면[16,17], 본 연구는 리더십 유형과 이직 의도 간에 직무만족이 매개 역할을 한다는 것을 증명하였다는 점에서 시사점을 제공한

다. 또한 거래적 리더십의 경우 직무만족에 직접적인 영향을 미치지 못한 이전 연구결과는 본 연구에서 밝힌 직무만족이 매개변수로 작용했을 것이라 추론된다.

농협 조직구성원들은 중간관리자의 변혁적 리더십이 높을수록 직무만족도가 높아져 이직하려는 의도가 낮아지는 반면, 거래적 리더십의 하위변수인 예외적 관리를 농협 조직의 중간관리자가 할수록 조직구성원들의 직무만족도는 떨어져 결국은 이직 의도가 높아진다는 것이다. 따라서 본 연구결과를 통해, 거래적 리더십의 하위변수인 상황적 보상의 경우보다는 예외적 관리가 실제 농협 조직구성원들이 인식하는 더욱 현실적인 중간관리자의 리더십 유형이라는 점을 발견할 수 있었다.

또한, 본 연구는 가설검증 외에 추가로 농협 조직구성원들이 생각하는 중간관리자의 리더십자질의 우선순위와 거래적 리더십 유형 인식에 대한 성별차이를 확인하였다. 다중응답분석을 통해 농협 조직구성원들이 중간관리자의 리더십 자질 중 가장 중요하게 생각하는 것은 '사회, 경제적 환경을 고려한 조직의 안정적 관리(36.8%)'이었으며, 그 다음으로 '조직분위기 조성을 위한 관심(조직구성원들의 치료사 역할), 20.7%'이었다. 이러한 결과는 본 연구의 의의와 연결되는 결과라 할 수 있다. 즉, 요즘 협동조합으로서의 농협에 대한 조직의 본질을 중간관리자의 리더십 역할에서 찾고자 하는 구성원들의 요구라 본다. 그리고 농협 조직 내에 중간관리자의 리더십 유형 중 거래적 리더십의 하나인 상황적 보상에 있어 조직구성원들 성별에 따른 인식차이가 나타났다. 농협 조직의 중간관리자들은 효과적인 조직을 관리하기 위해, 보상에 따른 남녀 간의 인식 차이를 줄여줌으로써 직무 만족도를 향상시킬 필요가 있음을 의미한다.

본 연구결과를 통해 기업의 조직구성원들이 고려하는 바람직한 리더십에 대한 가이드라인을 제공하며, 더 나아가 인재육성, 경영효율성, 조직관리 등에 시너지 효과가 나타날 수 있도록 조직적 융복합 환경 구축에 기여할 수 있으리라 본다.

#### 4.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점을 바탕으로 향후 연구방향에 대해 논의하고자 한다. 첫째, 본 연구는 경기도 안성지역의 지역농협에 근무하고 있는 중간관리자들을 대상으로 설문을 하였기에, 농협 조직 전체를 대표한다고 보기에는 어

렵다. 후속 연구로 여러 지역을 추가하여 표본의 대표성을 강화시키고 연구결과와 일반화를 높여야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서 리더십의 유형은 Bass의 문항을 기본으로 하여 설문하였다. 그러나 현재 Bass의 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)에 관한 수정 보완된 문항이 지속적으로 연구되고 있다[21]. 이에 맞추어 리더십 유형에 관한 문항으로 확인해볼 필요가 있었다. 또한 매개변수인 직무만족도에 대해 직무영역, 인사영역, 보수영역, 감독영역, 근무환경 등 자세히 구분하여 살펴보는 것도 좋을 것이다[22]. 셋째, 본 연구결과에서는 거래적 리더십의 하위변수로서 상황적 보상은 통계적으로 유의하지 않았다. Sahaya(2012)의 연구결과에 의하면, 상황적 보상과 예외적 관리는 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보이고 있다[23]. 그러나 국내의 연구결과들을 살펴보면, 일관된 결과를 보여주지 않고 있다. 그러한 이유에 대해 추론을 하면, 상대적으로 해외처럼 상황적 보상이 실제 잘 활용되고 있지 않기 때문이라고 본다. 이전 연구결과에서 상황적 보상이 직접적으로 만족에는 영향을 미치지 않으나 조직 문화의 측면으로 집단주의 성향과는 상호작용을 일으켜 영향을 미치는 변수가 되었다[24]. 다시 말하자면 농협 조직구성원들에게 중간관리자의 상황적 보상은 조건적인 형태의 보상으로 인식되며, 이는 개인적인 형태이기에 상대적으로 조직 문화의 집단주의적 신념과는 다른 영향을 미치는 것이다[25]. 즉, 이러한 리더의 조건적 보상 같은 개인적인 행태는 농협 조직의 강력한 집단주의적 신념체계에 반하는 것으로 재해석 할 수 있었다. 박경미(2012) 연구에서는 조직문화 중 위계질서 및 명령, 통제, 규칙 등을 강조하는 위계문화를 제외하고 집단문화, 합리문화가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주었다[26]. 즉, 농협조직의 특성상 경쟁이나 엄격한 통제에 의한 관리보다는 직원 간 협력, 상사와 직원 간 신뢰관계 및 인간관계 등을 중시하는 집단문화와 효율성과 합리적인 목표를 중시하는 합리문화가 농협직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 그러므로 향후 연구로 효과적인 농협 조직 경영을 위해서는 중간관리자의 리더십뿐 아니라 그 조직 내의 문화적인 환경을 고려하여 직무만족도의 매개효과를 살펴볼 필요가 있다[27]. 마지막으로 오늘날 조직구성원이 실질적으로 내국인외에 외국인도 존재할 수 있으므로, 조직 내의 환경은 끊임없이 변화하기 때

문에, 조직구성원의 문화적 가치 변화를 고려한 연구가 진행되어야 할 것이다. 즉, 농협 조직구성원들의 서로 다른 문화적인 영향에 대한 중간관리자의 리더십 역할을 재조명할 필요가 있다][28].

## REFERENCES

- [1] B. M. Bass, Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. 1985.
- [2] B. M. Bass · B. J. Avolio. Improving leadership effectiveness through transformational leadership. New York: Sage. 1994.
- [3] B. M. Bass · B. J. Avolio, The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp. 231-272, 1990.
- [4] B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, · Y. Berson, Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207 - 218, 2003.
- [5] D. N. Den Hartog, J. J. Van Muijen · P. L. Koopman, Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, pp. 19-34, 1997.
- [6] K. E. Emu1 · O. J. Umeh, How leadership practices impact job satisfaction of customer relationship officers': an empirical study. *Journal of Management Policies and Practices*, Vol. 2, No. 3, pp. 19-56, 2014.
- [7] B. M. Bass, B. J. Avolio, · D. I. Jung, MLQ multifactor leadership questionnaire (technical report). Redwood City, CA: Center for Leadership Studies, Binghamton University, Distributed by Mind Garden. 1995.
- [8] J. L. Price · C. W. Mueller, A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 3, pp. 543-565, 1981.
- [9] E. A. Locke, The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally, 1976.
- [10] B. Schneider · R. A. Snyder, Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 3, pp. 318-328, 1975.
- [11] C. M. Hellman, Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, Vol. 137, pp. 677-689, 1997.
- [12] C. Ostroff, The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 963-974, 1992
- [13] M. A. Huselid, The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.3, pp. 635-872, 1995.
- [14] L. W. Porter · R. M. Steers, Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, Vol. 80, pp. 151 - 176, 1973,
- [15] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, · P. V. Boulian, Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609, 1974.
- [16] M. R. W. Hamstra, N. W. Van Yperen, B. Wisse, · K. Sassenberg, Transformational and transactional leadership styles and followers' regulatory focus fit reduces followers' turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 10, No. 4, pp. 182-186, 2011.
- [17] R. P. Steel · N. K. Ovalle, A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 673-686, 1984.
- [18] H. Angle · J. Perry, An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 1-14, 1981.



- [19] S. J. Jaros, An assessment of Meyer and Allen's(1991) three component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, pp. 319-337, 1997.
- [20] J., R. Hair, R. T. Anderson, ·W. Black, *Multivariate Data Analysis*. NJ: Pearson/Prentice Hall, Inc., 2006.
- [21] B. J. Avolio, B. M. Bass, ·D. I. Jung, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 441-462, 1999.
- [22] S. H. Lee ·K. H. Song, An analysis on the job attitude of the national agricultural cooperative federation's employees. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, Vol. 29, No. 2, pp. 131-150, 2011.
- [23] N. Sahaya, A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 14, pp. 96-113, 2012.
- [24] E. Y. Ryu, Moderating effect of collectivism between leadership and innovative behavior using PLS(Partial Least Squares), *Korean Public Personnel Administration Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 233-264, 2014.
- [25] P. W. Dorfman, International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett, & O. Shenkar(Eds.), *Handbook for international management research* (2nd ed.). Ann Arbor, MI: University of Michigan, 2003.
- [26] K. M. Park, The impact of organizational culture on organizational effectiveness in agricultural cooperatives: job satisfaction, organizational commitment and job performance. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-2, 2012.
- [27] P. W. Dorfman, J. P. Howell, S. Hibino, J. K. Lee, U. Tate ·A. Bautista, Leadership in western and asian countries: commonalities and difference in effective leadership processes across cultures. *The*

*Leadership Quarterly*, Vol. 8, No. 3, pp. 233-274, 1997.

- [28] M. W. Dickson, D. N. Den Hartog, ·J. K. Mitchelson, Research on leadership in a cross-cultural context: making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 729-768, 2003.

### 전 영 길(Jeon, Young gil)



- 1986년 2월 : 충북대학교 농업경제학과(경제학석사)
- 1996년 2월 : 충북대학교 농업경제학과(경제학박사)
- 1990년 3월 ~ 현재 : 한경대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 유통, 미래학
- E-Mail : jeonygp@hknu.ac.kr