

# 인구통계학적 특성, 리더십 및 조직유효성간의 관계와 조직문화의 매개효과분석

지경이\* · 김정원\*\* · 권종욱\*\*\*

## 〈요 약〉

본 연구의 목적은 지방행정조직에서 구성원들의 인구통계학적 특성이 이들의 직무만족과 조직몰입과 같은 조직유효성에 미치는 영향을 파악하고, 조직문화가 중간관리자의 리더십과 조직유효성 사이에서 매개적 역할을 하는지를 탐색적으로 실증·분석함으로써 지방행정조직에서 인적자원관리 및 조직 관리를 위한 발전적 시사점을 제시하는데 있다.

인구통계학적 특성의 차이를 조직문화와 리더십으로 구분하여 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, 리더십은 지적자극, 개별적 배려, 조건적 보상이 조직문화는 합리문화, 집단문화, 발전문화가 인구통계학적 특성에 따라 직무만족과 조직몰입에 유의하게 나타났다. 또한 조직문화의 매개효과를 검증한 결과, 집단문화는 거래적 리더십의 예외관리와 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입에서 완전매개효과를 나타내고 위계문화는 거래적 리더십의 조건적 보상과 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입에서 매개효과가 없는 것으로 나타난 반면, 그 외의 조직문화 형태에서는 리더십과 조직유효성 사이에 부분매개효과를 나타내었다.

핵심주제어 : 인구통계학적 특성, 조직문화, 리더십, 중간관리자

논문접수일: 2012년 01월 02일 수정일: 2012년 3월 10일 게재확정일: 2012년 3월 14일

\* 화천군 문화체육과, 경영학박사, jee0063@korea.kr

\*\* 강원대학교 경영대학 경영학과 교수(교신저자), jwkim25@kangwon.ac.kr

\*\*\* 강원대학교 경영대학 국제무역학과 부교수, jwkwon@kangwon.ac.kr

## I. 연구의 배경과 목적

정보화 시대의 급속한 경영환경의 변화 속에서 조직의 생존경쟁은 더욱 치열해 지고 있으며 조직은 변화하는 환경에 적극적으로 대응함과 동시에 조직의 유효성을 높일 수 있는 방안을 모색하고 있다. 오늘날 지방행정조직도 변화하는 경영환경에 능동적으로 대처하기 위하여 행정패러다임의 변화와 함께 조직의 새로운 역량확보를 위한 지속적인 혁신과 개혁을 요구받고 있다. 지방행정을 중심으로 환경이 급격히 변화하는 시점에서 조직의 유효성을 높이고 조직의 목표를 성공적으로 수행할 수 있는 역량의 제고가 반드시 필요한 시점에 와있다고 볼 수 있다.

조직은 목표달성을 위해 여러 가지 요소를 필요로 하지만 무엇보다도 중요한 것은 조직구성원들의 협동심을 최대한 발휘하게 하는 효과적인 리더십과 조직구성원의 조직몰입과 직무만족 등 직·간접적으로 연관성이 있는 조직문화를 들 수 있다. 특히 리더십은 조직구성원의 일체감을 조성하고 동기와 근로의욕을 증진시킴으로 현대조직에서 많은 관심을 불러일으키고 있다. 리더십은 개인행동과 집단행동을 형성하고 이들 행동을 조직몰입에 연결시켜 직무만족을 거둘 수 있는 가장 중요한 요인이 된다고 볼 수 있다. 또한 개인에게 개성이 있고 사회에는 문화가 있는 것처럼 조직에도 마찬가지로 외적으로나 내적으로 일정한 맥락의 독특한 특징이 있다. 이것을 조직문화라 할 수 있는데 조직문화는 조직에 따라 서로 상이하다. 조직문화는 조직유효성에 영향을 주는 요인으로서 구성원의 직무만족과 조직몰입 등에 영향을 미친다고 보고되어 있다(박상언·김영조, 1995).

직무만족은 조직구성원 개개인의 욕구와 가치 그리고 태도와 신념에 따라 직무나 직무환경에 대하여 갖는 포괄적인 감정상태를 의미한다. 직무만족의 감소는 조직구성원의 능동적이고 자발적인 참여를 저하시킴으로 조직발전과 조직의 목표를 달성하는데 어렵게 만드는 요소로 작용한다. 조직몰입은 조직구성원의 심리상태의 중요한 부분으로서 조직에 대한 부정적인 행동을 감소시키고 조직에 이익이 되는 행동을 유도하여 조직의 유효성을 향상시키는 것으로 알려져 있다. 민선자치의 실행으로 주민들의 다양한 요구와 급변하는 국제경제 환경 등으로 인하여 지방행정에도 자치적인 경쟁력의 확보가 필요하게 되었다. 이러한 행정조직의 경쟁력을 제고 하고 지역주민들의 다양한 요구에 능동적으로 대처하기 위해서는 행정조직의 유효성을 향상시킬 수 있는 방안이 필요하게 되었다.

리더십과 조직문화, 조직유효성에 대한 연구는 경영학분야, 행정학분야 등에서 이루어 졌고 지방공무원에 대한 리더십과 조직문화 및 조직유효성간의 인과관계에서 어떠한 경로를 통하여 성과에 영향을 미치는지에 대한 실증연구 즉 매개효과 등에 대한 연구는 미흡한 실정이다(안성철, 2009; 김성남·이규만, 2011). 따라서 본 논문의 목적은 지방행정조직 구성원의 인구통계학적 특성이 조직유효성에 미치는 영향을 파악하고, 지방행정조직의 중간관리자의 리더십과 조직유효성 사이에서 조직문화가 매개적 역할을 하는지를 실증적으로 검증하려는 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 리더십

지방행정조직들이 직면한 대·내외적 환경변화와 속도의 크기는 과거와 같은 전통적 관리방식으로는 대응이 거의 불가능 할 정도로 동태적인 성격을 갖고 있다. 이와 같은 환경 변화에 효과적인 대응을 위해서 관리자들은 새로운 리더십을 발휘해야만 한다. 조직구성원에 대한 직접적인 감독이나 통제보다 구성원이 전념해야할 이념을 내면화 시키고 전체적인 방향을 제시하며 주어진 방향의 범위 내에서 자율성과 창의성을 발휘하여 자주적으로 일하도록 조성하는 리더십이 요구되는 것이다.

이러한 시대적 요구에 맞추어 리더십에는 여러 가지 유형이 있지만 1980년대부터 변화지향적인 변혁적 리더십과 안정지향적인 거래적 리더십으로 구분하여 새로운 사조의 리더십이론이 대두되기 시작하여(박종훈·박경아, 2001) 공무원 조직에도 변화의 바람과 함께 변화와 안정의 측면에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 연구하고자 한다.

#### 1.1 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다. 즉 리더와 구성원의 관계는 일상적인 업무 수행 과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래 관계를 의미한다. Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을

취할 때 발생한다는 것이다. 즉 리더는 교환이라는 시각을 가지고 구성원들에게 접근한다는 것이다. 거래적 리더십에는 조건적 보상, 예외에 의한 관리가 있다.

### 1.1.1 조건적 보상(Contingent reward)

거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실인가를 모색하기 보다는 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을 집중시킨다. 따라서 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘함으로써 처벌을 적절히 사용한다(이용택, 1996). 이는 리더 자신이 규정한 수준의 성과를 구성원이 달성했을 때 보상을 제공하는 것이다. 이러한 맥락에서 볼 때 조건적 보상이라는 거래적 리더행동은 보상이 노력의 결과로써 얻을 수 있다는 기대를 증가시킴으로 구성원들의 동기부여와 만족을 가져온다는 것을 알 수 있다. 그러나 시간상의 압박, 긍정적 강화의 효과에 대해 불신감이나 자신감부족 등으로 조건적 보상은 충분히 활용되지 못하고 있다(박내희, 2002).

### 1.1.2 예외관리(Management by exception)

예외관리는 과업실패 또는 기준으로부터의 이탈시 리더가 개입하는 것을 의미한다. 그 목적은 통제적, 합리적 그리고 공정한 체제유지에 있다고 볼 수 있는데 리더의 개입은 성과가 기준이하로 떨어졌을 때 주로 이루어지며 부정적 강화가 동반된다. 예외관리를 사용하는 리더는 기대하는 성과를 얻기 위하여 조직구성원에게 명백한 기준을 제시하며 주입시키는데 조직구성원이 기대에 못 미친다고 판단되면 리더는 그 원인을 기준의 모호성 또는 조직구성원의 능력과 이해부족으로 간주하고 재교육을 통한 조직구성원의 능력개발을 시도함과 동시에 기준의 모호성을 줄이려 한다. 부정적 강화는 임금삭감, 리더의 지지약화, 벌금, 해고 등이 있다(Bass & Avolio, 1990).

## 1.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 조직 구성원의 가치관, 신념, 목적, 조직문화를 변혁시켜 구성원들로 하여금 기대 이상의 과업을 수행하도록 동기를 유발시켜 조직 구성원의 욕구와 능력을 인정하며 그들의 잠재력을 상승 및 고양하여 더욱 훌륭한 인물로 향상시키는 리더십으로 볼 수 있다. 이러한 변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 처음 사용되었으며 그 후 Bass(1985)가 조직상황에 맞추어 구체화함으로써 알려지게 되었다. 변혁적 리더십에는 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 영

감고취 등으로 구성된다. 영감고취에 의한 동기부여는 Bass의 수정이론에서 추가된 하위요소로 카리스마와 밀접한 관계가 있어 이미 많은 선행연구로 검증된 카리스마, 지적자극, 개별적 배려만을 수정하여 변수로 선정하였다.

### 1.2.1 카리스마

카리스마적 리더는 구성원의 정서를 고양시킴으로써 태도 및 행동의 변화에 대한 구성원의 저항을 감소시키며 구성원의 자심감과 기대감을 굳건하게 만들어 준다. 카리스마적 리더는 이처럼 강력한 영향을 미치기 때문에 구성원에게 비전과 사명감을 전달하고 긍지를 심어주며 존경과 신뢰를 확보한다. 또한 자신이 성공을 할 수 있는 사람이라는 이미지를 구축하며 직접적인 행동을 중시하고 자신이 제시한 사명을 달성하게끔 구성원의 동기와 정서를 고양시키는 능력을 지니고 있다(박내희, 2002). Bass(1985)는 카리스마적 리더십 행동이 구성원의 행동을 양분시킬 수 있다고 지적하고 있다. 즉 리더가 제시하는 비전에 고무되는 구성원이 있는 반면, 몹시 저항적인 구성원도 있을 수 있다.

### 1.2.2 개별적 배려

개별적 배려는 조직구성원들을 획일적인 기준으로 대해주는 것이 아니라 개인 한 사람의 감정과 관심 그리고 그들의 요구에 대해 존중을 함으로써 동기유발을 시키려고 노력하는 것을 의미한다. 리더는 조직 구성원들 각자의 욕구와 역량에 따라 개별적으로 배려를 하기 때문에 조직구성원들 스스로 개별적 욕구를 확인하게 만들고 조직구성원들에게 보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 도와준다(Bass, 1985; Bycio, Hackett & Allen, 1995). 이러한 과정에서 조직구성원들이 자신에게 주어진 직무에 몰입하고 만족하게 되어 리더에게 높은 만족도를 갖게 된다. (Lowe, Kroeck & Sivasubramanian, 1996).

### 1.2.3 지적 자극

지적 자극은 조직구성원들에게 기존의 문제해결 방식에서 벗어나 보다 새롭고 창의적인 방식으로 변화하도록 그들의 사고, 상상력, 신념 그리고 가치를 자극하는 리더의 행동으로(Hater & Bass, 1988) 과거의 사고방식과 업무습관에서 벗어나 새로운 업무방식으로 조직구성원들을 동기부여 하는 것을 의미한다(Hackett & Allen, 1995). 지적자극은 조직구성원들이 행동하기 전에 합리적으로 생각하도록 하며 과거의 행동방식에 대한 새로운 시각을 제공하고 혁신적인 방식으로 문제에 접근하도록 만들 수 있다(Koh, Steers & Teger, 1995). 조직구

성원들은 자유롭게 문제에 대한 해결방식을 찾게 되고 문제해결능력이 향상된다. 어려운 과업을 해결하는 과정에서 자신의 직무에 보람을 느끼고 이를 실현하도록 도와준 리더에 대해 높은 만족도를 갖게 된다(Bandura & wood, 1989).

## 2. 조직문화

과거 조직문화에 관한 연구들은 실제 조직에서 나타나고 있는 조직문화의 실재를 동태적으로 분석하지 못하고 일반적인 사회문화 차원의 추상적인 접근이 많았다고 할 수 있다(김호정, 2002). 이러한 접근방법은 조직 내에 존재하는 다양한 서로 모순되는 가치요소에 대한 이해에 한계가 있으며 다양한 상황조건에서 조직문화와 조직유효성과의 관계를 설명하는데 제약이 따른다. 따라서 다양한 요소들을 포괄하는 시각으로 조직문화를 연구해 볼 필요성이 대두된다. 이러한 맥락에서 출발하여 조직문화에 대한 해석가능성을 제시해주는 것이 경쟁가치모형을 적용한 조직문화 접근법이다. 조직문화의 연구에서 경쟁가치모형은 모순적이고 배타적인 다양한 조직문화의 가치요소들을 포괄적으로 분석할 수 있는 틀을 제공해 준다. 경쟁가치모형은 원래 조직유효성 분석모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위해 개발되었다. 이후 Quinn & Kimberly (1984)에 의해 조직문화연구에 적용되어 조직문화의 유형을 정의하고 특성을 해석하기 위한 도구로 활용되어 왔다. 경쟁가치 모형은 조직관리에 본질적으로 내재하는 가치들 간의 모순과 긴장 관계에 주목하고 서로 양립하기 어려운 것으로 인식되었던 다양한 가치들을 균형된 시각에서 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모형을 제시한다. 이 모형이 강조하는 바는 경쟁적인 가치 또는 경쟁적인 문화유형들 간에 균형을 추구하는 것이 조직유효성 측면에서 중요하다는 것이다(구연원, 2005). 본 연구에서 경쟁가치모형에 근거하여 조직문화 유형을 분류한 것은 경쟁가치모형이 기존에 개별적으로 논의되어왔던 조직문화 유형을 종합된 하나의 틀로 모형화 함으로써 조직문화 유형간의 특성이나 개념을 명확히 구분할 수 있다는 분류상의 장점에 기인한다.

이러한 경쟁가치 모형을 구성하는데 있어 두 가지 기본 차원이 존재한다. 먼저 수직차원은 신축성과 재량, 통제와 안정성이라는 두개의 서로 모순되는 가치로 구성되어 있다. 신축성과 재량을 강조하는 조직문화 즉, 신축 지향적 조직문화에서는 구성원들의 자발적이고 자유로운 의사결정이 강조되며 조직의 권위는 상당정도 분권화되어 있는데 특징이 있다. 이러한 조직문화의 유형으로는 집단

문화와 발전문화가 해당된다. 반면에 통제와 안정성을 강조하는 조직문화 즉 통제 지향적 조직문화는 예측가능성, 확실성 그리고 질서 등을 가장 우선적으로 추구해야할 가치로서 이해하고 조직의 통합과 집권화를 조직관리의 최우선적인 원칙으로 한다. 이러한 조직문화 유형으로는 위계문화와 합리문화가 해당된다. 또 하나의 차원인 수평적 차원은 외부지향성과 차별, 내부지향성과 통합의 상반되는 두 가지로 구성된다. 외부 지향적 조직문화는 조직이 당면한 외부환경에의 적응과 경쟁을 강조하며 발전문화 및 합리문화의 유형을 포함한다. 반면 내부지향적 조직문화는 조직내부의 조정과 균형을 강화하는데 이러한 조직문화의 유형으로는 집단문화와 위계문화가 해당된다.

이러한 두 가지 축을 기준으로 <그림1>과 같이 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화의 4가지 조직문화 유형을 도출할 수 있다(Quinn & Mcgrath, 1985).

위에서 제시한 조직문화유형은 상호배타적이고 양립 불가능한 것처럼 보이나 같은 조직 내에서도 서로 다른 문화적 가치들이 공존하며 네 가지 조직문화 유형간의 균형이 조직유효성에 바람직하다는 사실을 경험적으로 제시하고 있다 (Parker & Bradley, 2000).

		신축지향/재량			
		집단문화 목적:인적자원개발 수단:응집성,사기,훈련	발전문화 목적:성장,자원획득 수단:유연성,준비성,외부평가		외부지향/ 차별
내부지향/ 통합		목적:안정성,균형성 수단:정보관리,의사소통 위계문화	목적:생산성,능률성,성과달성 수단:기획,목표달성 합리문화		
		통제지향/안정			

주) Quinn, 1988: 요약 재정리

<그림 1> 경쟁가치모형접근을 통한 조직문화유형

### 3. 조직유효성

조직유효성의 객관적 지표는 주관적 지표보다 결과가 선명하고 강하게 나타나는 장점이 있는데 행정조직의 경우 경제적 성과의 측정이 곤란하고 기업조직에 비하여 의미도 미약하므로 주관적 지표의 사용도 바람직하다. 조직몰입과 직무만족은 구성원의 태도변수로 성과를 직접 나타내는 것은 아니지만 성과, 이직의도 등과 상관관계를 가지는 변수로 본 연구에서는 연구자들 간에 일반적으로 사용되는 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동, 혁신적 행동 등의 조직유효성의 평가지표 중 공무원조직에서는 경제적 지표와 관리적 지표는 실질적으로 측정이 어렵기 때문에 기초 자치단체 지방공무원조직에 적합하다고 판단되는 직무만족과 조직몰입이 조직유효성을 가장 잘 표현해 줄 것으로 보고 이들을 조직유효성의 측정기준으로 삼고자 한다.

#### 3.1 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 소속조직에 대해 가지는 충성심을 의미하며 개인이 특정조직에 대하여 애착을 가짐으로써 그 조직에 남아있고 싶어 하고 조직을 위해 더 노력하고 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 상태를 의미한다. 조직몰입이 태도라는 점에서 직무만족과 유사하게 보일지는 모르나 다음과 같은 차이점이 있다. 첫째, 조직몰입이 조직 전체에 대한 개인의 감정을 반영한다는 점에서 보다 포괄적인 개념이다. 둘째, 직무환경의 변화에 따라 직무만족 수준은 곧 변할 수 있으나 조직몰입은 쉽게 변하지 않는 특성이 있다(신유근, 1991; 조국행, 2003). March & Simon(1958)은 조직몰입을 스스로에게 주어진 과업을 확실히 수행하는데 그치지 않고 그 이상의 업무를 수행하려는 동기라고 하였다.

Poter(1982)등은 조직의 목표와 가치를 강하게 믿고 수용하여 조직을 위해 자발적으로 노력하겠다는 의지와 조직구성원으로 남으려는 강력한 욕구의 정도라는 3가지 구성요소로 설명하였다. 한편 교환이론에 입각하여 Becker(1960)는 조직몰입을 개인이 조직에 근속하는 동안 발생하는 투자와 보상관계에 구속되는 상태라고 규정하여 개인이 조직을 위해 기울이는 노력과 그로인해 조직에 머물게 됨에 따라 받는 보상을 비교하여 계속해서 조직에 남으려는 것으로 정의 하였다.

또한 허만용(2001)은 조직몰입이 조직에 대한 목표와 가치를 반영하고 있기



때문에 구성원이 안정적으로 생활할 수 있고 구성원들 간에 자율적인 통제를 증가시켜 강한 동기적 함의를 가질 수 있으며 이것이 조직의 긍정적인 활동에 기여할 것이라 하였다. 이상에서 살펴본 학자들의 견해를 요약해 보면 조직몰입은 개인의 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 감정을 통하여 느끼는 심리적 애착의 정도와 조직을 떠남으로 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 부수적 투자 때문에 조직구성원으로서 남아있다고 느끼는 개인적 경험의 정도 그리고 조직의 목표 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 상태라고 할 수 있다.

### 3.2 직무만족

직무만족은 업무가 제공하는 것과 자신이 기대하는 것 사이에 일치되는 것으로 일치 정도에 따라 만족과 불만족의 기초가 된다(Milton, 1981). 즉 개인이 직무에 대해 가지는 일련의 태도에 지식, 기대, 신념과 호·불호에 대한 정서적인 태도로 정의될 수 있다. 그래서 직무만족은 일상생활을 통해서 개인이 느끼는 만족처럼 직무에 대한 감정적, 정서적, 긍정적 평가를 의미한다. 따라서 직무만족은 개인적 반응으로서 집단적 반응인 사기와는 구별되고 과제나 직무에 대한 감정적인 반응으로 볼 수 있다(James & Jones, 1985). 만족은 현재적이며 원인이라기보다는 결과적인 성격을 띠고 있다. 그래서 직무만족은 하나의 정서적 상태이기 때문에 생산성을 설명하지 못하고 인지적 관점에서 만족에 대한 결과를 예언할 수는 있다. 이러한 직무만족은 직업의 종류와 개인의 특성 그리고 시간의 흐름과 인간의 욕구충족 정도에 따라 영향의 정도가 달라진다는 것을 알 수 있어 만족은 현재적인 것이며 인구통계학적 특성에 따라 차이를 보임을 알 수 있다.

그러나 직무만족과 사기의 공통적인 특성은 직무환경에 따라서 영향을 받는다는 것이다. 즉 역할이 모호할수록, 역할 갈등이 심할수록 낮게 나타나며 직무에 만족하고 있지 못한 조직구성원보다 직무에 만족하고 있는 조직구성원이 직무에 더 많이 가담하는 경향이 있다는 것은 직무만족이 조직생활의 주요한 요인임을 말해준다. 또한 직무에 만족하면 결근율과 이직률이 낮아지고 조직건강이 증진된다(Water & Roach, 1971). 이상에서 살펴본 바와 같이 직무만족이란 조직구성원이 직무와 관련해서 갖게 되는 감정적 태도라고 할 수 있으며 행동이나 활동이 아닌 상태로서 이해되어지고 태도, 가치, 신념, 욕구 등과 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다. 직무만족이 중요한 이유는 그것이 삶의 질과 관련된

어 있기 때문이며(추헌, 1992; 이만기, 2011) 개인에게 경제적, 물질적 성장을 위한 도구로서만이 아니라 조직의 유효성 및 조직의 원활한 운용을 평가하는 중요한 기준이 되기 때문이다. 가치판단, 정신 및 신체적 건강 등의 측면은 조직이 구성원의 직무만족에 대해 책임이 있다는 것을 조직외부의 입장에서 살펴본 것 이라할 수 있다. 조직이 동태적으로 움직여 나가는 과정에서 조직구성원의 직무에 대한 만족 여부가 중요한 변수로 작용하여 직무만족 정도가 구성원의 사기와도 직결되기 때문에 그 중요도가 한층 높게 평가되고 있다.

조직내부적인 측면은 긍정적인 감정을 지닌 조직구성원은 외부사회에서 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 직무만족은 조직구성원의 직무성과에 직접적인 영향을 미친다. 자신이 맡은 직무에 만족하는 조직구성원은 조직외부에서 뿐만 아니라 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다. 조직의 입장에서 볼 때 조직구성원이 자기가 맡은 직무에 대해 높은 만족감을 갖게 되면 이직율과 결근율이 감소하고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있다. 이상과 같이 직무만족은 구성원의 입장에서 뿐만 아니라 조직의 입장에서 매우 중요하다고 할 수 있다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 가설의 설정

그동안 리더십 연구는 기본적으로 리더십이 조직유효성이나 생산성에 미치는 영향에 관한 연구가 주로 이루어진 반면, 보다 최근 들어서는 조직의 유형(Egri & Herman, 2000)이나 문화(Yukl, 2002)에 따라 리더십이 조직유효성이나 효과성에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지를 파악하는 상황적합적 시각에 많은 관심이 주어지고 있다. 리더십과 조직문화도 어떠한 조합과 관계를 이루는지에 따라 조직유효성에 미치는 결과는 달라질 것이다(문계완·최석봉·문재승, 2009). 또, 지방행정조직의 구성원들의 인구통계학적 특성에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직유효성변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 차이가 있을 것이며, 조직문화 역시 구성원들의 인구통계학적 특성에 따라 이들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 있을 것으로 보고 이를 탐색적 차원에서 가설(H1과 H2)로 설정하였다.

또한 리더십과 조직문화의 유형에 관한 대다수 선행연구들은 이들 각각의 변수들이 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 것이고, 리더십 유형과 조직문화 유형 및 조직유효성 사이의 적합관계를 다룬 연구는 Quinn과 McGrath(1985)의 연구가 대표적이다. 이들은 조직문화를 합리문화, 집단문화, 발전문화, 위계문화로 구분하고, 조직문화가 리더십 유형과 주요한 관련성을 가지며 이러한 요인들간의 적합성이 성과를 높일 수 있다고 주장하였다. 특히 변혁적 리더십은 어떠한 문화나 상황에서도 효과적인 것으로 간주되고 있으며, 거래적 리더십은 문화적 특수성을 가지는데 이는 문화적 속성에 따라 다른 효과를 보여준다는 것을 뜻한다(문계완·최석봉·문재승, 2009). 또한 지방행정조직의 경우, 조직의 터주 대감이라 할 수 있는 중간관리자의 리더십은 조직이나 부서의 문화에 큰 영향을 미치고 이러한 조직문화는 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 중요한 영향을 미칠 것으로 볼 수 있을 것이다. 이상의 논거와 선행연구의 결과를 바탕으로, 지방행정조직의 조직문화 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 포함하는 리더십과 조직유효성 사이에서 매개적 역할을 할 것으로 추론할 수 있다. 따라서 이러한 논의에 근거하여 다음과 같은 가설(H3)을 탐색적으로 설정하였다.

**가설 H1 리더십이 조직유효성에 미치는 영향은 인구통계학적 특성에 따라 다를 것이다.**

- H1-1 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 인구통계학적 특성에 따라 다를 것이다.
- H1-2 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 인구통계학적 특성에 따라 다를 것이다.
- H1-3 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 인구통계학적 특성에 따라 다를 것이다.
- H1-4 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 인구통계학적 특성에 따라 다를 것이다.

**가설 H2 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향은 인구통계학적 특성에 따라 다를 것이다.**

- H2-1 조직문화가 직무만족에 미치는 영향은 인구통계학적 특성에 따라 다를 것이다.
- H2-2 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향은 인구통계학적 특성에 따라 다를 것이다.

가설 H3 조직문화는 리더십과 조직유효성 사이에서 매개역할을 할 것이다.  
 H3-1 조직문화는 변혁적 리더십과 직무만족 사이에서 매개역할을 할 것이다.  
 H3-2 조직문화는 변혁적 리더십과 조직몰입 사이에서 매개역할을 할 것이다.  
 H3-3 조직문화는 거래적 리더십과 직무만족 사이에서 매개역할을 할 것이다.  
 H3-4 조직문화는 거래적 리더십과 조직몰입 사이에서 매개역할을 할 것이다.

이러한 가설 3을 실증분석하기 위한 연구모형으로 도식화하면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형

## 2. 설문지의 구성

본 연구를 위해 사용한 설문으로 변혁적 리더십에 관한 설문지는 MLQ (Multi-factor Leadership Questionnaire)(Bass & Avolio, 1993)를 행정조직에 적용할 수 있도록 용어를 수정하여 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 등 14문항으로 구성하고 거래적 리더십도 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 분류하여 7문항이다. 조직문화에 관한 문항은 Yeung & Brockbank & Ulrich(1991)이 개발한 문항들을 수정하여 16개 문항이다.

직무만족을 측정하기 위한 도구로는 Cook et al.(1980)이 제시한 20개의 항목으로 축약된 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 활용하여 미네소타 대학으로부터 승인받아 한글로 번역된 직무만족도 검사(K-MSQ)에 사용된 9문항을 사용하였다. 조직몰입은 Mowday & Steers & Porter의 OCQ설문을 사용하여 9문항을 Likert 5점 척도로 총 62문항을 측정하였다 <표1>.

<표 1> 설문지의 구성

	내 용		설문문항	비 고
계			62	
리더십	변혁적 리더십	개별배려	5	Bass & Avolio(1993) MLQ
		카리스마	5	
		지적자극	4	
	거래적 리더십	조건보상	4	
		예외관리	3	
조직문화	합리문화		5	Yeung & Brockbank & Ulrich(1991)
	집단문화		4	
	발전문화		3	
	위계문화		4	
조직유효성	직무만족		9	Cook et al.(1980) MSQ
	조직몰입		9	Mowday & Steers & Porter(1979) OCQ
인구통계	개인특성		7	

### 3. 표본의 추출 및 분석

본 연구를 위해 강원도 인재개발원 교육생을 대상으로 설문지 540부를 배포하여 497부가 회수(회수율 92%)되었다. 이는 강원지역의 모든 지방공무원들은 강원도 인재개발원에서 의무적으로 정기 교육과정을 이수해야하기 때문에 이들 교육생들을 대상으로 한 조사가 강원지역 전체 공무원들을 가장 잘 대표할 수 있기 때문이다. 회수된 설문지 중 자료가 부실한 23부를 제외하고 474부를 분석에 이용하였다. 수집된 자료는 SPSS 12.0을 이용하여 분석하였다. 척도의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용하고 타당도는 주성분분석 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스 회전을 통한 요인분석과 일반적인 특성은 빈도분석을 통해 검증하였다. 가설검증 및 각 변수들 간의 영향력 및 조직문화의 매개역할 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

## IV. 분석결과와 해석

### 1. 신뢰성과 타당성 분석

#### 1.1 신뢰성 분석

신뢰성분석으로 중간관리자의 리더십, 조직문화, 조직유효성인 직무만족, 조직몰입의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.65이상으로 비교적 높게 나타나 내적일관성을 갖고 있는 것으로 분석되었다<표2>. 따라서 전체 항목들을 하나의 범주로 간주하여 분석하여도 무방하다고 판단되었다. 상관관계분석결과 리더십과 조직문화, 조직몰입, 직무만족 모두 .01수준에서 모두 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 신뢰성분석

변수명	설문문항	문항수	최종문항수	Cronbach's $\alpha$	비고
개별배려	Ⅲ. 1~5	5	5	.913	
카리스마	Ⅲ. 6~10	5	5	.886	
지적자극	Ⅲ. 14~17	4	4	.908	
조건보상	Ⅲ. 18~21	4	4	.821	
예외관리	Ⅲ. 11~13	3	3	.652	
합리문화	Ⅳ. 1~5	5	5	.854	
집단문화	Ⅳ. 6~8	4	4	.789	
발전문화	Ⅳ. 9~12	3	3	.871	
위계문화	Ⅳ. 13~16	4	4	.808	
직무만족	I. 1~9	9	9	.841	
조직몰입	Ⅱ. 1~9	9	8	.869	1번 문항 제외

#### 1.2 타당성(요인)분석

타당성 분석으로는 요인분석기법으로 주성분방식을 이용하였으며 요인회전은 직각회전방식의 하나인 베리맥스 방식을 이용하였다. 이 방식은 하나의 요인에 높이 적재되는 수를 줄여서 요인의 해석에 중점을 두는 방식이라고 할 수 있다. 그리고 아이젠(Eigen Value)값이 1보다 높은 값을 갖는 요인을 선택하도록 하였다.

리더십을 측정하기 위한 변수들을 요인 분석한 결과는 <표3>과 같이 변혁적(카리스마, 지적자극, 개별적 배려)리더십과 거래적(조건적 보상, 예외관리) 리더

십의 하위 5개 요인으로 각각 분류되었으며, 조직문화에 대한 요인분석 결과는 합리문화, 발전문화, 위계문화, 집단문화로 분류되었다. 또한 조직유효성을 나타내는 직무만족과 조직몰입은 <표3>와 같이 각각 단일차원적 요인으로 분류되었으며, 조직몰입 변수의 경우에 1번 문항은 제외되었다.

<표 3> 요인분석 결과

리더십					조직문화				조직유효성				
구분	1 (개별)	2 (지적)	3 (카리스마)	4 (조건)	5 (예외)	구분	1 (합리)	2 (집단)	3 (발전)	4 (위계)	구분	1 (만족)	2 (몰입)
leader1	<b>.820</b>	.135	.192	.127	.093	culture1	<b>.717</b>	.052	.186	.172	job sat1	<b>.668</b>	.060
leader2	<b>.849</b>	.136	.129	.195	.045	culture2	<b>.722</b>	.425	-.020	.147	job sat2	<b>.557</b>	.290
leader3	<b>.759</b>	.265	.244	.116	.067	culture3	<b>.648</b>	.439	.231	.152	job sat3	<b>.612</b>	.088
leader4	<b>.774</b>	.337	.241	.081	.072	culture4	<b>.787</b>	.071	.268	.217	job sat4	<b>.665</b>	.114
leader5	<b>.714</b>	.281	.295	.048	.091	culture5	<b>.756</b>	-.012	.306	.130	job sat5	<b>.707</b>	.143
leader6	.471	.299	<b>.605</b>	.135	.016	culture6	.152	<b>.812</b>	.106	.172	job sat6	<b>.507</b>	.236
leader7	.413	.225	<b>.619</b>	.158	.064	culture7	.116	<b>.797</b>	.186	.176	job sat7	<b>.638</b>	.255
leader8	.579	.367	<b>.514</b>	.124	.079	culture8	.000	<b>.612</b>	.232	.102	job sat8	<b>.589</b>	.363
leader9	.229	.252	<b>.754</b>	.173	.071	culture9	.244	<b>.695</b>	.295	.167	job sat9	<b>.644</b>	.263
leader11	.219	.256	<b>.759</b>	.192	-.029	culture10	.290	.282	<b>.726</b>	.173	org com2	.441	<b>.548</b>
leader11	.350	.376	.028	.044	<b>.579</b>	culture11	.280	.315	<b>.758</b>	.138	org com3	.273	<b>.510</b>
leader12	.003	-.121	.236	.173	<b>.797</b>	culture12	.246	.275	<b>.789</b>	.211	org com4	.357	<b>.618</b>
leader13	.057	.144	-.139	.001	<b>.823</b>	culture13	.175	.132	.508	<b>.517</b>	org com5	.270	<b>.762</b>
leader14	.360	<b>.637</b>	.227	.226	.160	culture14	.141	.167	.173	<b>.768</b>	org com6	.406	<b>.601</b>
leader15	.303	<b>.778</b>	.291	.176	.090	culture15	.242	.123	.155	<b>.817</b>	org com7	.294	<b>.750</b>
leader16	.282	<b>.759</b>	.336	.205	.025	culture16	.150	.225	.090	<b>.777</b>	org com8	-.060	<b>.552</b>
leader17	.321	<b>.734</b>	.304	.235	.063						org com9	.228	<b>.755</b>
leader18	-.025	.248	.172	<b>.685</b>	.048								
leader19	.116	.131	.131	<b>.770</b>	.190								
leader20	.135	.095	.150	<b>.843</b>	.002								
leader21	.217	.081	.044	<b>.791</b>	-.003								
eigenvalue	4.515	3.101	2.906	2.812	1.773	eigenvalue	6.942	1.586	1.371	1.040	eigenvalue	4.521	4.169
% of variance	21.501	14.767	13.837	13.391	8.441	% of variance	43.387	9.913	8.572	6.499	% of variance	25.119	23.159
cumulative %	21.501	36.268	50.105	63.496	71.937	cumulative %	43.387	53.301	61.872	68.372	cumulative %	25.119	48.278

### 1.3 상관관계 분석

연구모형에 투입된 모든 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과, 조직문화와 독립변수들 간에는  $p < 0.01$ 에서 모두 유의한 상관관계를 나타내고 직무만족 및 조직몰입과 조직문화 간에도 유의한 상관관계를 보였다. 상관관계분석에서 주목할 것은 변수들 간의 다중공선성이다. 따라서 변수들 간의 다중공선성을 분석하기 위해 VIF(Variance Inflation Factor)검증을 시행한 결과, VIF의 값이 대부분 1에 근접한 것으로 나타나 다중공선성은 존재하지 않는 것으로 판단하여 변수들을 특별히 조정하지 않았다.

## 2. 표본의 특성

본 연구표본의 인구통계학적 특성은 <표4>와 같다. 전체 연구대상은 474명으로 직군별로는 행정직이 257명(54.2%), 기술직이 216명(45.6%)으로 나타났다. 성별로는 남성이 351명(74.1%), 여성이 123명(25.9%)으로 남자가 많았다. 직급별로는 8급 이하 122명(25.7%), 7급이 163명(34.4%), 6급이 189명(39.9%)으로 7급과 6급이 주류를 이루고 있으며 학력별로는 대학졸업이 250명(52.7%)으로 가장 많았으며 대학원이상도 39명(8.2%)으로 나타났다. 연령별로는 20대가 36명(7.6%), 30대가 156명(32.9%), 40대가 220명(46.6%), 50대 62명(13.1%)으로 30~40대가 79%이상으로 주류를 이루고 20세 이하는 한명도 없었다.

<표 4> 인구통계학적 특성

특 성		빈도	비율	특 성		빈도	비율
직 군	행정	257	54.2	직 급	8급 이하	122	25.7
	기술	217	45.6		7급	163	34.4
	합계	474	100		6급	189	39.9
성 별	남자	351	74.1	학 력	합계	474	100
	여자	123	25.9		고졸이하	97	20.5
	합계	474	100		전문 졸	88	18.6
근무지	시청	219	46.2	학 력	대학 졸	250	52.7
	군청	254	53.6		대학원이상	39	8.2
	합계	474	100		합계	474	100



근무연수	5년 이하	79	16.7	연령	20세 이하	0	0
	6~10년	56	11.8		21~30세	36	7.6
	11~15년	76	16.0		31~40세	156	32.9
	16~20년	117	24.7		41~50세	220	46.4
	21년 이상	146	30.8		50세 이상	62	13.1
	합계	474	100		합계	474	100

### 3. 가설의 검증

인구통계학적 특성의 차이가 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향의 차이가 있을 것으로 예상되어 리더십과 조직문화로 분류하여 분석하였다. 또한 리더십과 조직유효성사이에서 조직문화의 매개효과를 검증으로 확인하였다.

#### 3.1 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 인구통계학적 영향차이 분석(가설 H1: H1-1, H1-2, H1-3, H1-4)

가설 H1의 분석결과 직군별로는 행정직군이 개별적 배려와 조건적 보상이 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향이 있으며 기술직은 개별적 배려가 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다.

성별로는 남자가 지적자극, 개별적 배려, 조건적 보상이 직무만족에 지적자극과 개별적 배려가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 여자는 개별적 배려가 직무만족에 개별적 배려와 예외에 의한 관리는 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다.

연령별로는 40세 이상과 이하로 구분하여 분석한 결과 모든 연령대가 개별적 배려가 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다. 41세 이상의 경우 조건적 보상은 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 이는 연령이 높아질수록 많은 경험을 통하여 어렵고 힘든 업무를 담당하며 이를 성공적으로 이루었을 때 그에 대한 적절한 보상을 원하는 것으로 볼 수 있다.

학력별로는 전문대졸이하가 개별적 배려와 조건적 보상이 대졸이상은 개별적 배려가 직무만족에 유의한 영향을 미치고 모든 학력이 개별적 배려와 조건적 보상은 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있었다. 조직몰입에서는 학력별 차이가 없으나 직무만족에서 전문대졸이하의 조직구성원이 더 많은 직무의욕과 동기부여를 원하는 것으로 분석되었다.

직급별로는 모든 직급에서 개별적 배려 리더십만이 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있으며 개별적 배려와 조건적 보상은 조직몰입에 유의한 영향이 있는 것으로 분석되었다. 조건적 보상 리더십은 성과를 달성하면 그에 대한 적절한 보상과 목표를 달성할 수 있는 동기부여를 희망하는 것으로 볼 수 있다.

근무연수별로는 모든 구성원이 개별적 배려 리더십만이 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있으며 특히 16년 이상은 조건적보상이 있을 때 조직에 몰입하는 것으로 나타났다. 근무연수가 많을수록 연령도 높아져 사회적으로나 경제적으로 많은 비용이 필요하므로 근무경험에 의한 어렵고 힘든 목표치를 달성했을 때 그에 대한 적절한 보상을 희망하는 것으로 볼 수 있다<표5>.

<표 5> 리더십이 조직유효성에 미치는 영향의 인구통계학적 특성 분석

리더십	직무만족				조직몰입			
	행정직(257명)		기술직(217명)		행정직		기술직	
직군별	$\beta$	T	$\beta$	T	$\beta$	T	$\beta$	T
카리스마	.136	1.820	-.005	-.043	.164*	2.123	-.043	-.369
지적자극	.118	1.620	.189	1.746	.099	1.316	.086	.780
개별적	.328***	4.640	.351***	3.440	.201**	2.747	.420***	4.088
조건적	.172***	3.138	-.003	-.040	.242***	4.280	.119	1.688
예외의	.052	0.982	-.016	-.247	.100	1.849	-.062	-.948
	R <sup>2</sup> =.397 F=33.057		R <sup>2</sup> =.246 F=13.676		R <sup>2</sup> =.357 F=27.875		R <sup>2</sup> =.236 F=12.982	
성 별	남자(351명)		여자(123명)		남자		여자	
	$\beta$	T	$\beta$	T	$\beta$	T	$\beta$	T
카리스마	.077	1.012	.155	1.207	.096	1.243	.135	1.003
지적자극	.180*	2.460	.048	.045	.279***	1.217	.096	.783
개별배려	.312***	4.389	.329**	2.987	.219***	3.873	.223*	1.931
조건보상	.111*	2.196	.102	.102	-.026	4.255	.049	.538
예외관리	-.041	-.849	.197	2.371	.298	-.537	.191*	2.192
	R <sup>2</sup> =.317 F=32.004		R <sup>2</sup> =.338 F=11.964		R <sup>2</sup> =.298 F=29.29		R <sup>2</sup> =.271 F=8.718	
연령별	40세 이하(192명)		41세 이상(282명)		40세 이하		41세 이상	
	$\beta$	T	$\beta$	T	$\beta$	T	$\beta$	T
카리스마	.127	1.294	.052	.601	.102	1.048	.097	1.059
지적자극	.114	1.183	.119	1.464	.192*	2.019	-.052	-.623
개별배려	.396***	4.332	.320***	4.097	.308***	3.404	.296***	3.716
조건보상	.055	.861	.124*	2.103	.109	1.705	.253***	4.194
예외관리	.029	.440	.005	1.095	.063	.973	-.014	-.250

학력별	R <sup>2</sup> =.393 F=24.079		R <sup>2</sup> =.262 F=19.605		R <sup>2</sup> =.405 F=25.293		R <sup>2</sup> =.229 F=16.397	
	전문대이하(185명)		대학이상(289명)		전문대이하		대학이상	
	β	T	β	T	β	T	β	T
카리스마	-.082	-.824	.151	1.807	-.010	-.099	.109	1.235
지적자극	.193	1.882	.083	1.075	.120	1.189	.062	.770
개별배려	.270**	2.797	.394***	5.303	.246**	2.589	.327***	4.178
조건보상	.159*	2.132	.087	1.625	.282***	3.841	.160**	2.854
예외관리	.084	1.175	-.008	-.167	.004	.059	.041	.786
직급별	R <sup>2</sup> =.244 F=11.533		R <sup>2</sup> =.381 F=34.842		R <sup>2</sup> =.268 F=13.094		R <sup>2</sup> =.312 F=25.720	
	7급 이하(285명)		6급 이상(189명)		7급 이하		6급 이상	
	β	T	β	T	β	T	β	T
카리스마	.158	1.855	-.074	-.740	.132	1.525	.034	.335
지적자극	.147	1.794	.080	.862	.094	1.122	.042	.446
개별배려	.257***	3.321	.493***	5.282	.227**	2.872	.362***	3.822
조건보상	.097	1.727	.108	1.533	.183***	3.203	.198**	2.744
예외관리	.050	.945	.000	.001	.088	1.642	-.031	-.454
근무 연수별	R <sup>2</sup> =.341 F=28.848		R <sup>2</sup> =.278 F=14.078		R <sup>2</sup> =.316 F=25.761		R <sup>2</sup> =.245 F=11.851	
	15년 이하(211명)		16년 이상(263명)		15년 이하		16년 이상	
	β	T	β	T	β	T	β	T
카리스마	.138	1.519	.014	.150	.081	.882	.068	.733
지적자극	.097	1.077	.136	1.597	.134	1.465	-.004	-.043
개별배려	.383***	4.595	.348***	4.161	.345***	4.070	.286***	3.369
조건보상	.130*	2.192	.066	1.058	.147	2.360	.238***	3.724
예외관리	.028	.477	.016	.283	.088	1.449	-.027	-.464
	R <sup>2</sup> =.412 F=28.674		R <sup>2</sup> =.245 F=16.692		R <sup>2</sup> =.391 F=26.338		R <sup>2</sup> =.221 F=14.542	

주) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 3.2 조직문화가 조직유효성에 미치는 인구통계학적 영향차이 분석(가설

#### H2: H2-1, H2-2)

가설 H2의 분석결과 행정직이 집단문화가 직무만족에 집단문화, 발전문화는 조직몰입에, 기술직은 집단문화, 발전문화가 직무만족에 합리문화, 집단문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다. 기술직은 카리스마와 예외에 의한 관리 그리고 위계문화가 부정적인 것으로 나타나 법과 규정에 의한 업무추진으로 조직유효성에 영향이 없었다. 집단적 행동보다는 개인적 사생활을 중시하고 개인의 의견을 존중하는 공직사회의 변화와 성과주의와 능력주의를 바탕으로 하는

개인주의 성향을 보이고 있다. 기술직은 생산적인 면에서 행정직군은 혁신적인 면에서 직무만족과 조직몰입에 더 많은 영향을 미치고 있다

성별로는 남자가 집단문화와 발전문화가 직무만족에 합리문화, 집단문화, 발전문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 여자는 집단문화가 직무만족에 합리문화와 집단문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다.

남자의 경우 인간관계와 혁신적 생산성에서 직무만족을 느끼며 공무원은 법과 원칙에 의한 업무처리로 위계문화는 남녀모두 직무만족과 조직몰입에 영향이 없는 것으로 나타났다

연령별로는 40세 이하는 집단문화가 직무만족에 합리문화, 집단문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 41세 이상은 위계문화를 제외한 합리문화, 발전문화, 집단문화가 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향력을 나타내고 있다.

과거의 생산성 위주에서 개인주의적인 집단으로 변화하는 것을 볼 수 있다. 공직사회의 세대 차이를 엿볼 수 있으며 연령이 높아가고 근무연수가 늘어가면서 많은 경험을 통하여 여러 가지 리더십과 조직문화를 적절히 수용하고 적응하는 것으로 볼 수 있다. 위계문화는 공무원의 본질로 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향이 없었다.

학력별로는 전문대학이하는 집단문화가 직무만족에 합리문화, 집단문화, 위계문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 대학이상은 위계문화를 제외한 합리문화, 집단문화, 발전문화가 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 나타냈다.

직급별로는 7급 이하는 집단문화, 발전문화가 직무만족에 합리문화, 집단문화, 발전문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있으며 6급 이상은 집단문화가 직무만족에 합리문화, 집단문화, 발전문화는 조직몰입에 유의한 영향을 보이는 것으로 나타났다. 모든 직급에서 신축 지향적, 내부지향 통합을 희망하며 직급이 높을수록 리더십과 조직문화의 변화에 잘 적응하는 것으로 볼 수 있다.

근무연수별로는 15년 이하가 집단문화, 발전문화가 16년 이상은 합리문화, 집단문화가 직무만족에 유의한 영향을 미치고 15년 이하는 합리문화, 집단문화가 16년 이상은 합리문화, 집단문화, 발전문화가 조직몰입에 유의한 영향이 있었다. 15년 이하의 젊은 구성원은 팀워크, 구성원간의 신뢰, 혁신, 창의성을 원하며 16년 이상은 생산적이고 외부환경에 적응하고 인적자원의 개발 등 조직이 필요로 하는 문화형태를 파악하고 있다. 근무연수가 많을수록 그동안의 많은 지도자의 변경과 부서이동 경험으로 리더십과 조직문화에 적절히 적응하는 것으로 볼 수 있다. 카리스마 리더십과 위계문화는 조직구성원이 원하지 않는 것으로 볼 수 있다<표6>.

<표 6> 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향의 인구통계학적 특성 분석

조직문화	직무만족				조직몰입			
	행정직		기술직		행정직		기술직	
	β	T	β	T	β	T	β	T
합리문화	.102	1.607	.129	1.518	.151	2.387	.310***	3.786
집단문화	.447***	6.877	.278***	3.663	.305***	4.723	.189*	2.583
발전문화	.099	1.392	.169*	1.922	.201**	2.833	.129	1.519
위계문화	.053	.816	-.076	-1.006	.085	1.306	-.045	-.635
	R <sup>2</sup> =.361 F=35.576		R <sup>2</sup> =.204 F=13.549		R <sup>2</sup> =.368 F=36.636		R <sup>2</sup> =.260 F=18.562	
성 별	남자		여자		남자		여자	
	β	T	β	T	β	T	β	T
	합리문화	.092	1.578	.188	1.682	.194***	3.425	.308***
집단문화	.338***	5.882	.414***	4.199	.211***	3.779	.361***	3.751
발전문화	.186**	2.856	.017	.156	.234***	3.698	.020	.182
위계문화	.013	.226	-.079	-.804	.059	1.055	-.098	-1.019
	R <sup>2</sup> =.286 F=34.664		R <sup>2</sup> =.256 F=10.138		R <sup>2</sup> =.326 F=41.872		R <sup>2</sup> =.293 F=12.242	
연령별	40세 이하		41세 이상		40세 이하		41세 이상	
	β	T	β	T	β	T	β	T
	합리문화	-.033	-.381	.191**	2.969	.158*	1.897	.236***
집단문화	.461***	5.317	.320***	5.291	.346***	4.088	.213***	3.560
발전문화	.117	1.264	.148*	2.097	.113	1.250	.196*	2.814
위계문화	.026	.339	-.023	-.341	.046	.617	.029	.444
	R <sup>2</sup> =.292 F=19.327		R <sup>2</sup> =.273 F=26.053		R <sup>2</sup> =.324 F=22.402		R <sup>2</sup> =.291 F=28.475	
학력별	전문대이하		대학이상		전문대이하		대학이상	
	β	T	β	T	β	T	β	T
	합리문화	.050	.585	.123*	1.927	.213**	2.655	.200***
집단문화	.255***	3.273	.442***	6.811	.203**	2.787	.288***	4.390
발전문화	.127	1.316	.146*	2.144	.137	1.531	.200**	2.911
위계문화	.130	1.531	-.064	-1.056	.157*	1.979	-.013	-.214
	R <sup>2</sup> =.201 F=11.332		R <sup>2</sup> =.347 F=37.690		R <sup>2</sup> =.306 F=19.853		R <sup>2</sup> =.334 F=35.535	
직급별	7급 이하		6급 이상		7급 이하		6급 이상	
	β	T	β	T	β	T	β	T
	합리문화	.087	1.261	.104	1.342	.165*	2.466	.230**
집단문화	.353***	5.485	.403***	5.195	.271***	4.309	.264***	3.463
발전문화	.135*	1.859	.175	1.973	.171*	2.409	.219*	2.523
위계문화	.065	1.036	-.134	-1.616	.089	1.462	-.075	-.916
	R <sup>2</sup> =.293 F=28.954		R <sup>2</sup> =.259 F=16.051		R <sup>2</sup> =.326 F=33.922		R <sup>2</sup> =.285 F=18.324	
근무 연수별	15년 이하		16년 이상		15년 이하		16년 이상	
	β	T	β	T	β	T	β	T
	합리문화	.032	.395	.126*	1.899	.222**	2.844	.177**
집단문화	.312***	4.293	.433***	6.368	.312***	4.492	.219***	3.203
발전문화	.204*	4.385	.096	1.276	.137	1.672	.201**	2.666
위계문화	.102	1.444	-.082	-1.161	.048	.703	.032	.451
	R <sup>2</sup> =.288 F=20.851		R <sup>2</sup> =.276 F=24.629		R <sup>2</sup> =.348 F=27.396		R <sup>2</sup> =.267 F=23.502	

주) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

이상의 분석결과를 요약해보면 모든 개인적 특성에서 개별적 배려 리더십과 조건적 보상의 리더십이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직구성원들은 확실적인 기준보다는 개인의 특성을 파악하여 존중하고 동기를 유발시키는 것을 원하는 것으로 볼 수 있다. 이때 직무에 대한 만족과 조직에 대한 충성도가 높아진다고 볼 수 있으며 개인과 조직에게 부여된 목표를 완수하면 그에 대한 대가를 바라는 것으로 행정조직에도 경영방식을 접목하려는 시도에 따라 성과급제, 목표관리제 등을 통한 조직의 생산성 변화로 볼 수 있다.

조직문화에서는 집단문화와 발전문화가 많은 영향을 나타내는 것으로 조직의 유연성과 재량권을 통한 인간관계에 많은 관심을 기울이고 있으며 조직원간의 팀워크나 인화단결 및 신뢰 등의 인적자원개발의 깊은 관심을 갖고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 외부환경에 대한 적응, 혁신, 창의성, 모험성을 통한 조직과 개인의 발전이 도전과 창조정신으로 최대의 성과를 위해 노력한다고 볼 수 있다. 자발적이고 적극적인 업무를 수행할 때 직무만족과 조직에 대한 몰입이 높아진다고 볼 수 있다. 계획된 목표 하에 경쟁과 합리성 제고로 생산성과 과업성취를 강조하는 혁신적인 지방행정의 과정으로 볼 수 있다.

이상의 결과를 요약해 볼 때 공무원조직도 개인주의와 목표치를 이루었을 때 그에 대한 상응하는 보상을 바라며 확실적이고 통제 지향적 보다는 인간적이고 자율과 유연한 관계지향 조직문화 속에서 적극적이며 혁신적으로 창의와 모험을 통한 조직의 발전을 추구한다고 할 수 있다.

### 3.3 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직유효성 사이의 관계에서 조직문화 유형의 매개효과 검증(가설 H3: H3-1, H3-2, H3-3, H3-4)

가설 H3을 분석한 결과 선행연구를 통하여 중간관리자가 이끄는 리더십이 조직문화에 영향을 미치고 조직문화는 조직유효성인 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있으므로 모형에서 제시한 것처럼 리더십과 조직유효성사이에서 조직문화의 매개역할을 분석하였다<표7>과 <표8>.

합리문화는 변혁적 리더십의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려와 거래적 리더십의 조건적 보상, 예외관리 모든 하위 변수와 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입 사이에서 부분매개효과가 나타났다. 매개효과는 그리 높지는 않았지만 조건적보상이 직무만족과 조직몰입에서 가장 높았다. 조직몰입에 대한 매개효과가 직무만족의 매개효과보다 높은 것으로 나타났다.

집단문화는 변혁적 리더십의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려와 거래적 리더

십의 조건적보상의 하위변수와 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입에서 부분매개효과를 나타내는 것으로 나타났다. 그러나 예외관리는 직무만족과 조직몰입 모두에서 완전 매개하는 것으로 나타났다. 인간관계와 팀워크, 인력개발을 중심으로 하는 집단문화는 조직원에 대한 간섭이 없어도 조직유효성변수인 직무만족과 조직몰입의 감정을 느끼는 것으로 볼 수 있다.

발전문화는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모든 하위변수에서 조직유효성변수인 직무만족과 조직몰입에 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 직무만족에 매개효과가 높았으며 변혁적 리더십은 조직몰입에 더 높은 매개효과를 나타내고 있다.

위계문화는 변혁적 리더십의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 하위변수와 거래적 리더십의 예외관리는 직무만족과 조직몰입 사이에서 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 조건적 보상과 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입사이에서 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 위계문화는 법과규칙 명령에 의한 업무처리로 조건적 보상과는 매개효과가 없는 것으로 전형적인 공식사회의 모형이라고 할 수 있다.

조직문화의 하위변수는 변혁적, 거래적 리더십의 하위변수와 조직유효성 변수인 직무만족 및 조직몰입에 대하여 부분 매개하는 것으로 나타나 조직문화의 중요성이 입증되었다. 하지만 집단문화는 거래적 리더십의 예외관리와 직무만족 및 조직몰입사이에서 완전매개효과가 있었으나 위계문화는 조건적 보상과 직무만족 및 조직몰입사이에서 매개효과가 나타나지 않았다. 집단문화는 인간관계에 많은 관심을 기울이며 조직구성원간의 신뢰, 인화단결 및 개발, 조직몰입에 노력하는 문화로 조직구성원이 예외적으로 이탈하지 않도록 격려하고 동기를 유발시키므로 예외관리는 집단문화가 완전히 매개하여 조직유효성을 높인다고 볼 수 있다. 위계문화는 내부통제와 안정을 지향하는 문화로 공식적인 절차와 규칙 위계질서를 통해 내부통합과 효율성을 강조하는 문화로 법과 규칙에 의하므로 조건적 보상은 직무만족과 조직몰입사이에서 매개효과가 없다고 볼 수 있다.

<표 7> 리더십과 조직유효성에서 합리문화와 집단문화의 매개 효과

	종속변수		독립변수				
	직무만족	카리스마	지적자극	개별적 배려	조건적 보상	예외관리	
합 리 문 화	1단계	.432***	.396***	.349***	.526***	.215***	
	2단계	.367***	.358***	.409***	.290***	.179***	
	3단계	(독립)	.302***	.296***	.354***	.155***	.114***
		(매개)	.151***	.156***	.158***	.256***	.303***
	R <sup>2</sup>	.241	.249	.302	.150	.148	
	F값	74.630***	77.891***	101.983***	59.794***	40.783***	
	매개형태	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	
	<b>조직몰입</b>	<b>카리스마</b>	<b>지적자극</b>	<b>개별적 배려</b>	<b>조건적 보상</b>	<b>예외관리</b>	
	1단계	.432***	.396***	.349***	.526***	.215***	
	2단계	.348***	.333***	.373***	.346**	.176***	
	3단계	(독립)	.225***	.218***	.274***	.168***	.091***
		(매개)	.286***	.291***	.286***	.338***	.398***
	R <sup>2</sup>	.265	.268	.306	.228	.216	
	F값	84.925***	86.288***	103.973***	69.454***	64.887***	
매개형태	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개		
집 단 문 화	<b>직무만족</b>	<b>카리스마</b>	<b>지적자극</b>	<b>개별적 배려</b>	<b>조건적 보상</b>	<b>예외관리</b>	
	1단계	.507***	.527***	.560***	.560***	.348***	
	2단계	.367***	.358***	.409***	.290***	.179***	
	3단계	(독립)	.229***	.218***	.281***	.090*	.047
		(매개)	.274***	.265***	.229***	.357*	.377***
	R <sup>2</sup>	.309	.305	.335	.253	.249	
	F값	109.503***	103.179***	118.433***	79.803***	78.148***	
	매개형태	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	완전매개	
	<b>조직몰입</b>	<b>카리스마</b>	<b>지적자극</b>	<b>개별적 배려</b>	<b>조건적 보상</b>	<b>예외관리</b>	
	1단계	.507***	.527***	.560***	.560***	.348***	
	2단계	.348***	.333***	.373***	.346**	.176***	
	3단계	(독립)	.214***	.195***	.242***	.173***	.051
		(매개)	.265***	.262***	.235***	.309***	.360***
	R <sup>2</sup>	.277	.269	.287	.248	.226	
F값	90.165***	86.456***	94.823***	77.763***	68.734		
매개형태	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	완전매개		

주) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



<표 8> 리더십과 조직유효성에서 발전문화와 위계문화의 매개 효과

	종속변수	독립변수					
	직무만족	카리스마	지적자극	개별적 배려	조건적 보상	예외관리	
합리문화	1단계	.432***	.396***	.349***	.526***	.215***	
	2단계	.367***	.358***	.409***	.290***	.179***	
	3단계	(독립)	.302***	.296***	.354***	.155***	.114***
		(매개)	.151***	.156***	.158***	.256***	.303***
	R <sup>2</sup>	.241	.249	.302	.150	.148	
	F값	74.630***	77.891***	101.993***	59.794***	40.783***	
	매개형태	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	
	<b>조직몰입</b>	카리스마	지적자극	개별적 배려	조건적 보상	예외관리	
	1단계	.432***	.396***	.349***	.526***	.215***	
	2단계	.348***	.333***	.373***	.346**	.176***	
	3단계	(독립)	.225***	.218***	.274***	.168***	.091***
		(매개)	.286***	.291***	.286***	.338***	.398***
	R <sup>2</sup>	.265	.268	.306	.228	.216	
	F값	84.925***	86.288***	103.973***	69.454***	64.887***	
매개형태	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개		
집단문화	<b>직무만족</b>	카리스마	지적자극	개별적 배려	조건적 보상	예외관리	
	1단계	.507***	.527***	.560***	.560***	.348***	
	2단계	.367***	.358***	.409***	.290***	.179***	
	3단계	(독립)	.229***	.218***	.281***	.090*	.047
		(매개)	.274***	.265***	.229***	.357*	.377***
	R <sup>2</sup>	.309	.305	.335	.253	.249	
	F값	109.503***	103.179***	118.433***	79.803***	78.148***	
	매개형태	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	완전매개	
	<b>조직몰입</b>	카리스마	지적자극	개별적 배려	조건적 보상	예외관리	
	1단계	.507***	.527***	.560***	.560***	.348***	
	2단계	.348***	.333***	.373***	.346**	.176***	
	3단계	(독립)	.214***	.195***	.242***	.173***	.051
		(매개)	.265***	.262***	.235***	.309***	.360***
	R <sup>2</sup>	.277	.269	.287	.248	.226	
F값	90.165***	86.456***	94.823***	77.763***	68.734		
매개형태	부분매개	부분매개	부분매개	부분매개	완전매개		

주) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## V. 결 론

본 연구의 목적은 지방행정조직 구성원의 인구통계학적 특성이 조직유효성에 미치는 영향을 파악하고, 지방행정조직의 조직문화가 중간관리자의 리더십과 조직유효성 사이에서 매개적 역할을 하는지를 검증함으로써, 우리나라 지방행정조직에서의 인적자원관리 및 조직 관리의 발전방안을 제시하는데 있다. 즉, 지방행정조직에서의 업무추진에 지방공무원들의 인구통계학적 특성성은 직무만족과 조직몰입 등 조직유효성은 물론이고, 중간관리자의 리더십과 조직문화와 밀접한 관계가 있을 것으로 보았으며, 또한 조직문화가 리더십과 조직유효성과의 관계를 매개할 것으로 보고 연구모형과 가설을 설정하였다. 이러한 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

인구통계학적 특성의 차이를 조직문화와 리더십으로 구분하여 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, 리더십은 지적자극, 개별적 배려, 조건적 보상이 조직문화는 합리문화, 집단문화, 발전문화가 다수로 직무만족과 조직몰입에 유의하게 나타났다. 과거의 중앙 집권적 행정보다 지방자치가 실행되면서 지적이고 개별적 배려의 관계지향 리더십과 혁신적이면서도 인간중심의 조직문화를 선호하는 것으로 판단된다. 또한 공직사회의 경쟁력 강화를 위하여 목표관리제, 성과급제, 영기준예산제도, 연봉제, 총액인건비제, 경영참여 등 민간경영 기법의 도입으로 목표를 달성했을 때 그에 대한 적절한 승진이나 보상 등 인센티브를 원하는 것으로 볼 수 있다.

또한 집단문화는 거래적 리더십의 예외관리와 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입에서 완전매개효과를 나타내고 위계문화는 거래적 리더십의 조건적 보상과 조직유효성인 직무만족과 조직몰입에서 매개효과가 없는 것으로 나타났으며, 나머지 형태의 조직문화는 리더십과 조직유효성 사이에서 모두 부분매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기초자치단체에서 중간관리자는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 적절히 활용함으로써 조직의 유효성을 극대화 할 수 있고 모든 유형의 조직문화를 발전시켜야 하지만 특히, 집단문화와 발전문화를 중심으로 발전시켜야 한다.

리더십과 조직문화는 지방공무원의 업무와 관련된 자기능력에 대한 자신감을 증진시키고 지방행정조직과 공무원간의 관계에 있어 일체감을 통한 직무만족과 조직몰입을 유발시켜 지방행정조직의 성과를 극대화하는데 영향을 미칠 수 있다는 결과로 해석된다. 지방공무원들에게 새로운 비전과 조직발전에 대한

방향을 제시하고 개별적 배려와 지적자극 그리고 적절한 보상을 통하여 지방행정조직이 당면한 목표와 문제를 해결할 수 있고 창의적이고 혁신적인 사고로 조직의 유효성을 높일 수 있다. 이상의 연구결과를 종합적으로 살펴보면 지방공무원들의 조직몰입과 직무만족을 향상시키기 위한 방법으로 첫째, 업무 중심적 리더십 보다는 관계에 초점을 두는 인간중심적이고 변혁적인 리더십을 강화하는 것이 바람직하며 목표를 달성하면 승진, 성과급지급, 해외연수 등 인센티브를 제공하는 것이 필요하다.

둘째, 네 가지 형태의 조직문화를 균형 있게 발전시켜야 하지만 구성원들의 참여와 관심을 증대시키고 주인의식을 갖고 자율적으로 일할 수 있는 분위기를 만들 수 있는 발전문화와 집단문화를 증진시키는 노력이 필요하다.

지방행정조직의 유효성 증진을 추구할 수 있는 조직구성원의 조직몰입 및 직무만족을 제고시킬 인센티브 제도의 개발과 직무스트레스를 줄이고 개방적사고, 인간적 배려, 가족적분위기, 팀워크, 공유가치와 같은 지방공무원의 직무만족과 조직몰입에 관련된 영향요인을 확대 증가시킬 수 있는 방안모색이 필요하다.

끝으로 본 논문은 강원도 인재개발원에서 교육을 받은 강원도 지방공무원들을 대상으로 실증분석을 하였기에 이 분석결과를 기업 등 다른 조직에 그대로 일반화하는 데는 한계가 있을 수 있으며, 또한 횡단적 연구로 인해 변수들 간의 인과관계를 엄밀하게 분석하는 데는 구조적인 한계가 존재할 수 있다.

## 참고문헌

1. 구연원(2005), "조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구," 용인대학교 박사학위논문.
2. 권상술(1996), "상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향," 서강대학교 박사학위논문.
3. 김성남·이규만(2011), "조직상황 특성, 심리적 임파워먼트 및 태도간의 관계", 경영정보연구, 제30권 제4호, pp.93-115.
4. 김호정(2002), "행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향," 한국행정학보, 제36권 제4호, pp.87-106.
5. 문계완 · 최석봉 · 문재승(2009), "리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향", 산업경제연구, 제22권 제6호, pp.3289-3320.
6. 박내희(2002), 조직행동론, 서울, 법문사.
7. 박상언 · 김영조(1995), "조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구: 한국기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증," 경영학연구, 제24권 제3호, pp.213-237.
8. 박종훈 · 박경아(2001), "리더십과 팔로워십의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과," 인사관리연구, 제24권 제2호, pp.87-115.
9. 신유근(1991), 조직행위론, 서울, 다산출판사.
10. 안성철(2009), "변혁적 리더십과 조직구성원의 직무성과 간의 관계에 대한 자기효능감과 직무몰입의 매개효과 연구," 한양대학교 박사학위논문.
11. 이만기(2011), "리더십이 서비스품질 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구", 경영정보연구, 제30권 제4호, pp.1-22.
12. 이용택(1996), "변혁적 · 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구," 부산대학교 박사학위논문.
13. 조국행(2003), "공정성과 조직유효성에 관한 연구: 조직몰입과 직무만족과의 관계를 중심으로", 경영정보연구, 제12권, pp.77-99.
14. 추 현(1992), 조직행동론, 서울, 형설출판사.
15. 허만용(2001), "조직유형과 직위에 따른 이직의도와 조직몰입의 관계: 메타 분석적 연구," 한국행정학보, 제35권 제3호, pp.184.
16. Bandura, A. & Wood, R.(1989), Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making,

- Journal of personal and social psychology, 56, 805-814.
17. Bass, B. M.(1985), Leadership and performance beyond expectations, New York: The Free Press.
  18. Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990), The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development, In Pasmor, W. & Woodman, R. W.(eds), research in organizational change and development, 4, 231-272.
  19. Becker, H.(1960), Notes on the concept of commitment, the american Journal of sociology, 66, 32-42.
  20. Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S.(1995), Further assessments of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of applied psychology, 10(4), 468-478.
  21. Egri, C. P. & Herman, S.(2000), Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership, styles and context of environmental leaders and their organizations, Academy of management journal, 43(4), 571-604.
  22. Hater, J. J. & Bass, B. M.(1988), Superiors's evaluations and subordinates' perceptions of transformations and transactional leadership, Journal of applied psychology, 73, 695-702.
  23. James, L. R. & Jones. A. P.(1985), Perceived job characteristic and job satisfaction: an examination of reciprocal causation, Personal psychology, 33, 97-135.
  24. Koh, W. L., Steers, R. M. & Teger, J. R.(1995), The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in singapore, Journal of organizational behavior, 16(4), 319-333.
  25. Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramanian, N.(1996), Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature, Leadership Quarterly, 7(3), 385-425.
  26. Parker & Bradley(2000), Organizational culture in the public sector, International journal of public sector management, 13.
  27. Quinn, R. E. & Kimberly, J.(1984), Managing organizational transitions, Homewood IL: Dow Jones-Irwin.

28. Quinn, R. E. & Mcgrath, M. R.(1985), The transformation of organizational cultures: A competing values perspective, In P. J. frost et al.(eds), Organizational culture, Beverly Hill: Sage publications.
29. Waters, L. K. & Roach, D.(1971), Relationship between job attitude and two form of withdrawal from the work situation, Journal of applied psychology, 155, 92-94.
30. Yukl, G.(2002), Leadership in organizations, 5th ed, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

## Abstract

### Relationships Among Demographic Characteristics, Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment

Jee, Kyoung-Yee\* · Kim, Jung-Won\*\* · Kwon, Jong-Wook\*\*\*

The role of middle managers in local administrative organizations is getting important in showing administrative capacity of public officials who are members, enhancing effectiveness and competitiveness of an organization. The main purpose of this paper is to investigate the effects of demographic characteristics as well as the mediating effects of organizational culture between leadership of middle managers and organizational effectiveness such as job satisfaction and organizational commitment using the sample from local administrative organizations of Kangwon province. Results of empirical study are summarized. In final suggestions, implications and some limitations of the present study are discussed as well.

Key Words: Demographic Characteristics, Organizational Culture, Leadership, Middle Manager

---

\* Ph.D, Division of Culture & Sports, Hwacheon County, jee0063@korea.kr

\*\* Professor, College of Business Administration, Kangwon National University, jwkim25@kangwon.ac.kr

\*\*\* Associate professor, College of Business Administration, Kangwon National University, jwkwon@kangwon.ac.kr