

# 병원 조직의 상사리더십 유형이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 직종 및 직급 수준에 따른 차이를 중심으로

이연숙\*

가톨릭관동대학교

## The Study on the Effects of Leadership Types in Hospital Organization on Organization Effectiveness: Focused on Medical and Non-Medical, Middle manager and operator

Yeon Sook Lee\*

Department of Medical Management, Catholic Kwandong University

### ABSTRACT

**Objective:** In this study, in order to investigate the relationship between leadership type and job satisfaction, the types of leadership in medical institutions are divided into transformational leadership, servant leadership and authentic leadership. In addition medical staff and non-medical staff are classified according to their job characteristics, and middle managers and operators are classified according to position.

**Methods:** For this purpose, 589 questionnaires were applied to the medical institutions in Seoul and Gyeonggi-do, and empirically analyzed with multiple regression.

**Results:** The results of this study are first, among gender, medical or non-medical staff, position and career experience, men, non-medical staffs, and middle managers showed higher leadership, job engagement, and job satisfaction. Second, servant leadership and authentic leadership have significant positive relationships with job engagement. In the case of medical staff, only servant leadership has a positive effect on job engagement, while in the case of non-medical staff, both servant leadership and authentic leadership have significant influence on job engagement. Job satisfaction was found to have a statistically significant effect of servant leadership and authentic leadership in medical staff and non-medical staff. Third, in the case of middle managers, servant leadership showed a statistically significant effect only on job satisfaction, while servant leadership and authentic leadership had statistically significant effects on job engagement and job satisfaction of operators.

**Conclusions:** This study suggests the possibility and applicability of authentic leadership in addition to transformational leadership and servant leadership in hospital organizations. Also, by identifying differences in the effects on organizational effectiveness, it is also suggested the need for research on identifying leadership factors that reflect strictly distinctive job characteristics.

**Key words:** job type, leadership type, medical and non-medical workers, organizational effectiveness

## I 서 론

병원 조직은 환자의 진료, 예방, 교육 및 연구 등 국민 건강 증진뿐만 아니라 가정의 보건환경의 개선까지도 담당하는 복합적이고 종합적인 역할과 책임을 담당하고 있다. 또한 양질의 의료서비스 제공 외에도

하나의 독립된 조직으로서 적절한 이윤 확보라는 두 가지 목적을 균형감 있게 충족시켜야 한다. 하지만 현실에서는 국가책정의 수가 기준 적용, 의료보장제도 확대, 포괄수가제 도입 및 확대, 선택진료 제도 폐지, 첨단의료장비, 의료기관평가인증제 강화 등 경쟁적 요인들이 수익구조를 악화시키고 있다. 이는 병원조

\*Corresponding author: Yeon Sook Lee, Tel 033-649-7508, E-mail: anne9554@cku.ac.kr

Department of Medical Management, Catholic Kwandong University, 24, Beomil-ro 579 beon-gil Gangneung-si, Gangwon-do 25601  
Received: February 21, 2019, Revised: March 19, 2019, Accepted: March 20, 2019

© Yeon Sook Lee <https://orcid.org/0000-0002-7091-6933>

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.

직의 구조조정 등으로 이어져 고용불안이나 효율성 강제로 과중한 업무 부담으로 이어질 수 있어, 어느 때보다 효율적이고 능동적인 시장 대응이 요구된다. 즉 모든 구성원들은 조직의 생존을 위하여 자발적으로 직무에 몰두하고 헌신하며, 활력적으로 업무에 참여하는 열의가 요구된다. 또한 구성원의 직무만족이 높아져 자신이 속한 조직을 호의적으로 받아들이고, 조직 내외부에서 원만한 인간관계를 유지할 뿐만 아니라, 이직률과 결근율 감소 등 조직성과에 긍정적인 영향을 미치도록 요구된다(Brewer & Selden, 2000).

따라서 조직 내 주요 경영진과 각 부서별 핵심 관리자에게는 조직 구성원들로 하여금 병원의 목표를 지향하게 하고 그 목표달성을 위한 열의를 가지고, 자발적이고 헌신적으로 활동하고 직무에 대해 좀 더 긍정적이고 희생적이며 적극적인 태도로 이끌 수 있는 리더십이 요구된다(Park & Lim, 2014). 리더십은 조직 구성원들에게 동기를 부여하고, 투입된 인적 및 물적 요소를 변화시켜 양질의 의료서비스 제공 및 환자만족 등 목표 지향적인 행동 유도 및 조직성과 향상에 핵심적 요인으로 검증되고 있다. 또한 병원조직에서도 다양한 리더십 이론을 기반으로 조직성과 및 조직효과성을 높이기 위한 다양한 접근이 이루어지고 있다.

본 연구에서는 직무열의와 직무만족 등 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 변혁적리더십, 서번트 리더십, 진성리더십이 조직에서 필요로 하는 구성원의 직무열의와 직무만족에 영향을 미치는 지에 대하여 검증하고자 한다.

변혁적 리더십(transformational leadership)은 사고의 틀 자체를 바꾸어 새로운 기회를 창출하고 목표를 달성하도록 변화시키는 리더십으로서(Bass, 1985), 조직에서 리더의 변혁적 리더십이 발휘되면 조직 구성원들은 조직의 공동목표와 비전에 대해 명확한 인식이 가능하고, 이를 내재화하며 자신 업무에 대한 열의, 몰입 및 직무만족 등 기대 이상의 업무수행을 자발적으로 구현할 수 있다. 변혁적 리더십의 속성은 보편적으로 카리스마, 지적 자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려로 설명될 수 있다(Kim, 2018). 카리스마 속성은 리더의 타고난 특별한 재능으로서 새로운 비전을 제시하고, 구성원들이 이를 따르도록 강력한 영향력을 행사할 수 있는 능력이다. 지적 자극은 구성원들이 문제 해결 시 새로운 분석적 사고방식과 업무방식을 끊임없이 창의적이고 도전적으로 이끌도록 자극하는 것

이다. 이를 통해 구성원들은 자신감을 가지며, 미래의 불확실을 예측하여 보다 효과적으로 대처할 수 있게 된다. 영감적 동기부여는 조직의 비전과 목표 달성을 위해 구성원들의 열정을 불러일으키고, 효과적인 수단의 제공 및 격려를 통해 업무 수행 능력과 자신감을 갖도록 하는 것이다. 마지막으로 개별적 배려는 리더가 조직 구성원 각각의 특성, 개성, 능력과 포부를 파악하고 각 구성원 수준에 맞는 교육과 훈련을 제공하는 것을 의미한다.

따라서 변혁적 리더십은 리더가 조직 구성원들로 하여금 조직뿐만 아니라 구성원에게 비전을 제시하며, 분석적 사고방식과 끊임없이 문제해결을 위해 자극하고, 개별적 배려로 문제극복 및 업무의 성취를 경험하게 함으로써 자신감을 고취시켜 자신의 업무에 보다 높은 열의와 몰입 나아가 직무만족을 이끌어 내어 자발적 헌신으로 업무효율성을 향상시키고 기대 이상의 성과창출에 기여하게 되는 것이다(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Kim, 2013; Na, 2013; Cho, 2014; Kim, 2018).

이와 관련하여 많은 선행연구에서 변혁적 리더십과 조직효과성과의 관계를 밝히고 있다. 특히 직무열의와의 관계연구로는 일반 기업을 대상으로 변인 간 정적 관계를 검증한 연구(Lee et al., 2012; Oh, 2015), 항공 및 교육 분야 등에서 그 관계를 검증한 연구(Seo, 2016; Bae & Shin, 2017) 등 다양한 조직유형에서 그 관계가 검증되고 있다. 보건 의료분야의 경우, Kim(2018)는 재가장기요양기관의 요양보호사를 대상으로 변혁적 리더십의 지적 자극이 직무열의에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 상사의 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 관계를 검증한 연구로는 일반 기업체 대상(Ryu, 2010; Kim, 2015), 은행 및 호텔(Han, 2010), 공무원 조직(Lee, 2009; Kang, 2015) 등을 대상으로 검증이 이루어지고 있다. 특히 Na(2013)는 요양병원 근무간호사 대상으로 수간호사의 변혁적 리더십이 간호사의 직무만족에 밀접한 관계를 확인하였으며, Kim(2013)은 노인요양시설의 요양보호사를 대상으로 상사의 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계를 확인하였다. Cho(2014) 연구에서도 중소병원의 간호사가 상사의 변혁적 리더십의 형태를 보일수록 구성원의 직무만족도가 높아지는 것을 확인하였다.

한편, Greenleaf(1977)가 처음 제시한 서번트 리더십(servant leadership)은 타인에 대한 봉사에 중점을

두고 종업원과 고객 그리고 커뮤니티를 우선으로 여기며 그들의 요구를 충족시키기 위하여 헌신하는 리더십으로 정의된다(Sung, 2017). Spears(1995)는 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등이 서번트 리더의 속성이라고 설명하였다. 이러한 속성은 구성원들 간 깊은 유대관계 형성을 위해, 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위와 관련된 것으로 업무에 대한 성장 욕구를 찾아 필요한 자원을 지원하여 조직 목표를 이끌어 가는 리더십으로서 조직의 과업과 관계를 하나의 틀로 통합하는 것이다(Lee, 2001).

병원조직은 직무상 매 순간 생명과 직·간접적으로 관련된 업무를 수행하는 과정에서 복잡하고, 다양한 전문 직종들이 모여 있는 조직 구조이다. 따라서, 업무수행에 요구되는 전문성과 자율성을 존중하고, 인정하면서, 들어주고, 이해해주면서, 자발적이고 헌신하는 참여를 유도하는 등 구성원이 리더의 서번트 리더십을 인지하면, 직무에 대한 열의를 높이고, 조직의 관계 속에 직무만족을 높여 조직의 효과성을 높여줄 수 있을 것이다.

서번트 리더십이 직무열의에 미치는 연구로, Song(2019)은 공무원을 대상으로 서번트 리더십이 직무열의의 각 하위요소 활력, 헌신 및 몰두에 긍정적이 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 또한 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서, Kim(2017)은 보육교사를 대상으로, 어린이집 원장의 서번트 리더십은 직무만족도에 정적효과를 확인하고, 서번트 리더십에 대한 인식이 높을수록 직무만족도도 높이는 효과를 확인하였다. 보건서비스 부문에서 Jeong(2011)은 의료기관에 종사하는 의료기사를 대상으로, 서번트 리더십의 관심과 배려 요인이 직무만족에 정적 영향을 미치는 것을 검증하였다. Jo(2015)는 노인요양 사회복지사를 대상으로 서번트 리더십(이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기정신)이 직무만족에 미치는 정적 영향관계를 확인하였다. Rhee et al.(2011)과 Kim(2013)는 병원 종사자나 보건의료기관 조직구성원을 대상으로 서번트 리더십이 직무만족 등 조직효과성에 영향을 미치는 것을 밝히고 있다.

진성 리더십(authentic leadership)은 리더의 진정성을 강조한 것으로 성찰을 통해 자아를 인식하고 이에 기초하여 타인과 가식 없는 관계를 형성하는 것을 말한다(Avolio et al., 2004). 진성리더십을 발휘하는 리

더는 모방이 아닌 자기성찰을 통해 자아를 명확히 인식하고, 이를 바탕으로 확고한 가치와 원칙을 세우고, 투명한 관계를 통하여 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 진성리더십의 특성을 Walumbwa et al.(2008)은 자아인식, 균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점 등으로 설명하였다. 즉 진성 리더십을 가진 리더는 자신에 대한 높은 수준의 자아인식을 통해 효과적으로 리더십을 발휘할 수 있으며, 모든 자료를 객관적으로 분석하고, 다양한 관점에서 의견을 수렴하여 객관적인 관점에서 자신의 신념과 가치관에 따라 당당하게 행동한다(Gradner et al., 2005). 또한 자신을 있는 그대로 타인에게 노출하고, 타인에 대해서도 편견이나 선입견 없이 투명하게 있는 그대로 받아들이는 관계적 투명성으로 이해와 공감, 신뢰를 통해 구성원의 협조와 팀워크를 향상시킨다(Jones & George, 1998; Stajkovic & Luthans, 1998). 즉, 조직내 리더가 자신의 강점 및 한계점을 인식하고, 조직 구성원과의 정보를 공개적으로 공유하며, 자신의 생각과 감정을 진솔하게 표현함으로써 구성원들이 자신의 이상과 직무가 부합하다는 인식하여 직무에 대한 열의와 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳐 조직효과성을 높여 줄 것이다.

이와 관련된 선행연구에서 진성리더십은 조직유효성에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다. Walumbwa et al.(2008)은 진성리더십, 윤리적 리더십 및 변혁적 리더십 척도를 비교하고, 진성리더십이 윤리적 및 변혁적 리더십이 통제되었을 때에도 조직시민행동, 조직몰입 및 리더 만족도, 개인적 직무성과에 정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 진성리더십이 직무열의에 미치는 영향에 대한 연구에서, Hong(2016)과 Lee et al.(2015)은 국내 기업 구성원을 대상으로, Jeong et al.(2018)은 외식기업 관리자 대상으로, Kim(2018)은 공무원을 대상으로 진성리더십이 직무열의의 유의한 정(+)의 관계를 확인하였다. 또한 진성리더십이 직무만족과의 관계에서, Cha(2016)는 호텔 종사자를 대상으로 진성 리더십과 직무만족과의 관계를 확인하였다. 이외에도 외식산업(Song & Kim, 2011), IT기업(Chang, 2016), 일반기업(Lee et al., 2019)을 대상으로 진성리더십과 직무만족과의 긍정적인 정(+)관계가 검증되고 있다. Kim & Han(2019) 수간호사를 대상으로 한 연구에서도 진성리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔다.

이처럼 관련 선행연구에서는 병원조직에서도 조직 효과성에 영향을 미치는 리더십의 역할을 규명하고 있으나, 간호사나 중간관리자 등 특정 대상을 중심으로 연구가 이루어지고 있다. 이와 관련하여 Park & Lim(2014)은 병원의 중간관리자를 대상으로 연구자별로 제시하고 있는 다양한 리더십(변혁적, 서번트 리더십)이 조직효과성(조직몰입, 직무만족, 조직시민행동)에 미치는 차이에 대하여 검증하였다. 이는 병원조직의 변화를 지속적으로 유도하기 위해 요구되는 리더십의 유형을 살피고, 특히 중간관리자 차원에서 요구되는 핵심적인 리더십 유형을 규명하고 있다. 이러한 연구는 급변하는 의료환경 속에서 어떠한 리더십 유형이 조직효과성 제고에 핵심적 역할을 담당하는지를 확인하고, 이를 기반으로 보다 효율적인 조직운영을 위해 필요한 접근이라 볼 수 있다.

직무열의(job engagement)는 조직구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 육체적, 인지적, 정서적 그리고 정신적인 에너지를 투입하는 것을 의미한다(Kahn, 1990). 조직구성원들은 직무성과에 주의를 기울이고, 직무역할에 완전히 몰입했을 때 직무열의의 심리상태를 경험하게 되며, 직무담당자는 자신이 수행하는 직무에 대한 의미성, 자신에게 어떠한 문제 발생은 없는지, 그러한 행동이 가능한지 등의 심리 상태를 경험하는 경우에 직무열의를 갖게 된다(Oh, 2015). 이러한 직무열의를 Schaufeli & Bakker(2004)는 몰두, 헌신, 활력 등의 속성으로 정의하였는데, 몰두는 자신의 업무수행 동안 시간경과를 인지 못할 정도로 집중으로, 헌신은 자신의 직무에 높은 관여도를 보이는 정서적 상태로, 활력은 업무수행과정에서 정신적 회복과 에너지 창출, 직무집중 및 난관을 인내하거나 극복하는 것으로 설명하였다(Hwang, 2017). 따라서 직무열의가 높은 구성원은 자신의 일을 즐겁고 자발적인 상태로 몰두하며, 어려운 난관에도 이를 극복하는 성향이 강하게 나타난다. 또한 조직에 대하여 애착, 조직신뢰, 더 나은 조직을 위한 일에 대한 욕구뿐만 아니라 동료들 존중하며 협력하며, 자기 분야의 새로운 지식과 기술을 지속적으로 학습하고자 한다. 이와 관련하여, 호텔 구성원, 중소기업 직원, 공무원 대상 연구에서도 직무열의 수준이 높을수록 직무만족, 고객만족, 이익률, 생산성, 그리고 더 낮은 이직률 등 다양한 실질적 성과와 정적관계가 있음이 보고되고 있다(Harter et al., 2002; Robinson et al., 2004; Schaufeli &

Bakker, 2004; Kim, 2015). 따라서 병원조직에서도 조직에 대한 애착과 함께 환자에게 양질의 의료서비스를 제공함에 있어 직무열의를 높일 수 있는 리더십이 요구된다.

직무만족(Job Satisfaction)은 조직 구성원들이 직무를 수행하면서 갖는 자신의 직무에 대한 긍정적 태도 및 감정 그리고 직무경험으로부터 생기는 즐겁고 긍정적인 감정 상태로 정의할 수 있다(Hoppock, 1935; Kim, 2009). Herzberg(1968)는 동기-위생이론에 기초하여 만족 요인(동기)과 불만족 요인(위생)으로 직무만족 요인들을 구분하였다. 여기서 직무만족 결정요인으로 직무 자체에 내재되어 있는 개인적 특성인 성취감, 인정감, 도전감, 책임감 등을 제시하였다. 반면, 직무 불만족을 결정하는 요인으로는 직무 외적 환경과 관련된 것들로서 정책 및 행정, 감독이나 근무조건, 인간관계, 급여, 안전 등을 제시하였다(Park, 2009). 특히 직무만족에 미치는 요인은 직무자체와 관련된 내재적 요인들로 동기요인과 유사하여, 직무만족이 높은 구성원들에게는 조직목표 달성을 위한 자발적 협조, 상사에 대한 순종 및 충성, 조직이 어려울 때 이를 극복하기 위한 노력, 직무에 대한 흥미유발 등 다양한 긍정적 효과를 얻을 수 있다(Kim, 2018). 따라서 직무만족도가 높은 구성원은 좀 더 긍정적이고, 희생적이며, 적극적인 태도가 강해, 기업의 생산성과 효율성 증대로도 이어질 수 있다(Cranny et al., 1992, Kim, 2018). 따라서 병원 조직에서도 조직에 대한 애착을 갖고 고객에게 더 나은 양질의 의료서비스를 제공함에 있어 구성원들의 직무만족을 높일 수 있는 리더십이 요구된다.

한편, 병원조직 구성원은 기본적으로 증상을 판단하고 적절한 의료적 조치를 취하는 의료서비스의 주축을 담당하는 의료진들과 이들의 업무를 효과적으로 이뤄낼 수 있도록 지원하고 의료서비스 외적으로 요구되는 다양한 업무 지원을 담당하는 비의료진으로 나뉜다. 의료진은 환자의 생명과 직결되는 진료행위에 전문적 지식과 기술을 통해 이루어지며, 의료적 성과를 위해 정확한 업무지시 능력, 팀워크 등이 요구된다. 반면 비의료진의 직무수행은 의료진이 정확하고 빠른 의료적 처치 등이 이루어질 수 있는 의료지원뿐만 아니라 일반조직에서 이루어지는 업무형태와 같이 의료행위의 효율성 및 효과성을 향상시키기 위한 모든 지원업무가 포함되고 있다. 따라서 의료진과 비의료진은 직무상 그 특성과 역할이 명확히 구분되어 요

구되는 리더십이 다를 것이다. 또한 중간관리자 및 최고관리자는 팀의 성과를 중심으로 자원의 배분을 이루며, 조직구성원 관리 및 소통 통해 팀 성과 달성에 업무를 집중시키고 있다. 반면, 하위 운영관리자는 성과에 앞서 자신의 업무 처리를 위한 기술 숙련도 등 역량 강화에 보다 집중되어, 자신의 역량을 개발 및 이를 지원해줄 수 있는 리더에 대한 기대와 관심이 강할 것이다.

따라서 의료진과 비의료진, 중간관리자 및 최고관리자와 하위 운영관리자는 조직성과 및 자신의 가치 추구에 요구되는 바람직한 리더십의 유형이 상이 할 것이다. 이와 관련하여 리더십 유형과 조직 효과성과의 관계를 규명하려는 시도가 이루어지고 있으며, 주로 변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 서번트 리더십의 유형에 대한 비교연구가 주를 이루고 있다. 또한 병원 조직의 구성원을 대상으로 한 리더십 유형에 따른 조직효과성 연구는 Park & Lim(2014)의 연구가 유일하다. 하지만, 이들 연구에서도 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 비교 연구로서 긍정적 자기개발을 이루면서 구성원들과 함께 일하는 리더로서 높은 자아인식과 관계적 투명성, 균형적인 정보 기반의 프로세스, 내면적 도덕성 장려를 위한 긍정적 심리수용력과 윤리분위기를 모두 촉진할 수 있는 리더의 행동패턴으로 새롭게 부상하고 있는 진성리더십과의 비교연구는 아직 미흡한 실정이다(Walumbwa et al., 2008; Kim, 2012). 이에 본 연구논문은 병원조직에서 직종별(의료진과 비의료진) 및 직급별(중간관리자 이상급과 운영관리자)에 따라 직속상사에게 요구하는 리더십의 유형이 조직효과성에 미치는 관계에 대한 차이를 검증하고자 하였다.

## II. 대상 및 방법

### 1. 연구 대상

본 연구는 2018년 12월 17일부터 약 2주간 연구자가 서울(1) 및 수도권(2)에 위치한 3개의 종합병원 종사자들을 대상으로 편의표집하였다. 연구 대상자의 윤리적 측면에 대한 고려를 위해 기관생명윤리심의위원회의 승인(IRB NO: CKU-18-01-0412)을 받아 이루어졌으며, 자료수집은 연구의 목적, 절차, 익명성 유지 및 비밀보장 등에 관한 설명문을 제공한 후 참여

동의를 표현한 대상자를 중심으로 이루어졌다. 설문지는 대상자가 자기보고식으로 작성이 이루어졌으며, 작성 후에는 개별 서류봉투로 밀봉한 후 취합하여 회수되었다.

표본수는 Nunnally(1978) 등이 다변량분석시 제시한 설문지 문항수의 5-10배의 표본수를 근거로 산출하였다. 본 연구의 경우, 응답자의 인구통계학적 특징을 제외한 리더십(56문항), 직무열의(9문항), 직무만족(7문항) 등 총 72문항의 7배를 적용하였다(최소 표본수: 504명), 또한 G\*Power 3.1을 이용하여 효과크기 = .05,  $\alpha = .05$ , 검정력(1- $\beta$ ) = .95, 예측요인 수 = 5개를 지정하여 산출한 표본수(402명)를 고려하여, 보수적인 입장에서 504명의 표본수 수집을 목적으로 하였다. 또한 설문항목의 누락, 지나친 중앙화로 설문으로서 의미부여가 어려운 설문지 수 등을 고려하여 총 800부를 배포하였다. 최종 수집된 설문은 680부가 회수되었으며, 불성실하게 설문(16부), 누락항목 설문(53부), 리더십 측정항목에 중앙화(표준편차가 0인 항목)된 설문지(22부)를 제외한 589명의 자료를 분석에 사용하였다.

### 2. 연구 방법

#### 1) 연구모형 및 가설

본 연구는 의료종사자가 조직내 지각하는 직속상사의 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진성리더십과 직무열의 및 직무만족과의 관계를 규명하기 위한 서술적 연구로서, 연구모형 및 연구가설은 아래와 같다(Figure 1).

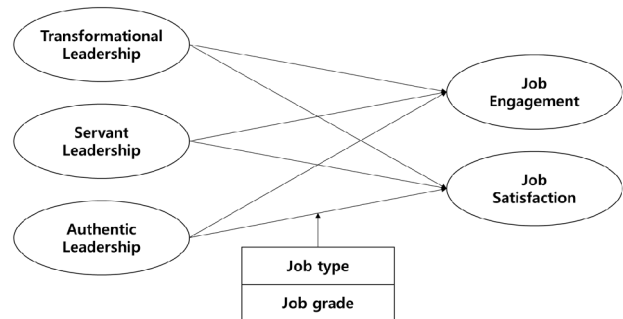


Figure 1. Research model

- Independent variable : Transformational leadership, servant leadership, authentic leadership
- Dependent variable : job engagement, job satisfaction
- Moderator variable : job type(medical employees vs. non-medical employees), job grade(middle & high administrator vs operator)

가설1 : 변혁적/서번트/진성 리더십이 조직 유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 변혁적/서번트/진성 리더십은 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 변혁적/서번트/진성 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2 : 변혁적/서번트/진성 리더십은 의료직종에 따라 조직 유효성에 미치는 영향은 다른 것이다.

가설 2-1: 변혁적/서번트/진성 리더십은 의료직종에 따라 직무열의에 미치는 영향은 다른 것이다.

가설 2-2: 변혁적/서번트/진성 리더십은 의료직종에 따라 직무만족에 미치는 영향은 다른 것이다.

가설3 : 변혁적/서번트/진성 리더십은 직급에 따라 조직 유효성에 미치는 영향은 다른 것이다.

가설 3-1 : 변혁적/서번트/진성 리더십은 직급에 따라 직무열의에 미치는 영향은 다른 것이다.

가설 3-2 : 변혁적/서번트/진성 리더십은 직급에 따라 직무만족에 미치는 영향은 다른 것이다.

## 2) 측정도구

### (1) 측정도구 신뢰성

본 연구에서는 독립변수로 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진성리더십을, 종속변수로는 직무열의와 직무만족을 측정하기 위한 설문지를 구성하였다. 변혁적 리더십은 부하직원에게 비전과 목적의식을 심어주며 새로운 관점으로 문제점을 해결하도록 도와줄 뿐만 아니라 개인적으로도 잘 배려해주는 정도로서 정의하였다(Bass, 1985; Kim, 2018). 측정도구는 변혁적 리더십은 Bass & Avolio(1990)의 다면적 리더십 설문지(MLQ)를 Kim(2018)이 번안하여 사용한 총 16개 문항을 사용하였다. 해당도구는 카리스마(4), 영감적 동기 부여(4), 지적자극(4), 개별적 배려(4) 등 총 16개의 문항으로 구성되어있다. Kim(2018)의 연구에서 변혁적 리더십 전체 항목에 대한 개념신뢰도는 .980이었으며, 본 연구에서는 .970으로 나타났다. 또한 본 연구는 변혁적 리더십을 하나의 요인으로 측정하고자 하였다. 이에 구성개념 타당성을 분석을 위해 수행한 탐색적 요인분석결과(최대우도법, Verimax회전방식)한 결과 하나의 요인으로 도출되었다. 요인적재값은 .606에서 .903으로 나타났으며, 총 분산값은 공통성 추출값은 69.46%로 나타났다.

서번트 리더십은 인간존중에 바탕을 두고 부하들을

존중하며, 그들에게 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하여, 부서 혹은 팀이 진정한 공동체를 이룰 수 있게 지원하는 정도이며(Greenleaf, 1977; Spears, 1995), 측정도구로는 Ehrhart, et al.(2004)의 연구에서 자발적 봉사, 진정성 있는 자아, 계약적 관계, 책임감 있는 도덕성, 초월적인 영성, 변화를 유발할 수 있는 영향력 등 5개의 하위차원과 24개의 항목을 번안하여 사용한 Park(2014) 항목을 사용하였다. 이들 연구에서는 서번트 리더십을 하나이 요인으로 측정된 개념 신뢰도는 .918이었으며, 본 연구의 경우에서는 .955로 나타났다. 구성개념 타당성(최대우도법, Verimax회전방식)을 통해 분석한 결과에서도 하나의 요인으로 도출되었으며, 요인적재값은 .589에서 .866으로 나타났으며, 이중 ‘SL14’, ‘SL23’ 2개 문항이 제거되었으며, 총 분산값은 69.57%로 나타났다.

진성리더십은 자신의 내면에 대한 성찰을 통해 자신의 강점 및 약점에 대해 잘 인지하고 있고, 도덕적 가치를 바탕으로 의사결정을 내리며, 제시하고자 하는 비전과 그 의미에 대해 부하들과의 투명한 의사소통을 보여주는 정도로서(Avolio et al., 2004), Walumbwa et al.(2008)이 개발한 진성리더십 문항(ALQ) 16개 항목을 Kim & Kim(2012)이 번안하여 사용한 측정도구를 이용하였으며, 해당 연구에서의 개념신뢰도는 0.940이었으며, 본 연구에서는 0.973으로 나타났다. 구성개념 타당성(최대우도법, Verimax회전방식) 분석결과에서는 하나의 요인에서 요인적재값은 .744에서 .888으로 나타났으며, 총 분산값은 공통성 추출값은 71.03%로 나타났다.

종속변수인 직무열의는 직무와 관련된 활력, 헌신, 몰두의 특징을 갖는 긍정적이고 성취감을 주는 정신적인 상태로써(Schaufeli & Bakker, 2004), Schaufeli & Bakker(2003)의 UWES(Utrecht Work Engagement Scale) 문항에서 활력, 헌신, 몰두 등의 항목을 Oh & Kim(2016)이 번안하여 사용한 문항을 수정 보완하여 10문항을 사용하였다. 주요항목으로는 ‘일 할 때 에너지가 넘치는 정도’, ‘일속에서 강함과 활력 정도’, ‘아침부터 일하러 가고 싶은 느낌’, ‘자신의 일에 열정’, ‘일에 대한 분발정도’, ‘일에 대한 자신감 정도’, ‘일에 대한 행복감’, ‘일에 빠져드는 정도’, ‘일에 대한 흥분’ 등으로 구성하였다. Oh & Kim(2016)의 연구에서 개념 신뢰도는 하위요인에서 0.785-0.880으로 나타났으며, 본 연구에서는 전체 하나 요인으로 구성하여 측정

한 결과 0.956으로 나타났다. 구성개념 타당성(최대우도법, Verimax 회전방식) 분석결과에서는 하나의 요인에서 요인적재값은 0.783-0.905로 나타났으며, 총 분산값은 공통성 추출값은 74.51%로 나타났다.

직무만족은 조직구성원이 직무를 수행하면서 구성원의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등에 따라 직무와 관련하여 가지는 긍정적인 태도와 감정, 직무경험을 즐겁고 긍정적인 심리적 상태로 정의하였다(Hoppock, 1935; Kim, 2009), 측정도구는 Wheeler et al.(2007) 등의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 맞춰 ‘전체적인 조직업무 수행 만족도’, ‘현재 직무의 흥미정도’, ‘현 직무환경이 목표달성에 도움정도’, ‘직장내 상사, 동료, 팀원간 관계의 원만한 정도’, ‘다른 일자리 고려를 안하는 정도’, ‘직무수행과정에서 받는 감독 만족도’, ‘현 직무가 자신의 성장 및 발전에 도움 정도’ 등 총 7개 문항으로 측정하였다. 단일 요인에 대한 구성개념 타당성(최대우도법, Verimax회전방식) 분석결과에서는 하나의 요인에서 요인적재값은 .764-.909로 나타났으며, 총 분산값은 공통성 추출값은 72.73%로 나타났다. 이상의 각 요인은 리커드 7점 척도를 사용하였으며, 이외에도 응답자들의 인구통계학적 특성들을 파악하기 위하여 성별, 나이, 학력, 직위 및 직종, 부서, 근속년수 등을 설문항목에 포함하였다.

## (2) 측정도구 개념 타당성

연구모형에 사용된 전체 구성요인에 대한 구성개념 타당성 분석은 탐색적 요인분석을 이용하였다(Appendix 1). 요인추출은 최대우도법을 사용하였으며, 요인추출기준은 고유값(eigen-value) 1이상, 요인회전방식은 베리맥스(Verimax)를 이용하였다. 또한 항목제거기준은 복수 요인에서 요인적재값이 0.5보다 낮아 개념타당성을 저해하는 변수를 우선적으로 제거하였다. 분석결과, 변혁적 리더십 요인에서 ‘TL11’이 제거되었으며, 그 외 요인에서는 연구초기 설정한 요인별로 도출되었다(단, 서번트 리더십에서는 단일요인에 대한 요인분석결과에서 ‘SL14’와 ‘SL23’ 항목은 기 제거됨). 최종 요인분석에서는 연구초기 의도한 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진성 리더십, 직무열의 및 직무만족 5개 요인에서 모두 고유값이 1이상 값으로 확인되었으며, 분산값도 68.37%로 나타났다. 특히, 동일방법편의(common method bias) 가능성을 최소화시키기 위해 측정항목은 측정원천을 달리하여 조사하였다. 이는 동일방법편의의 발생 위험을 원

천적으로 제거할 수 있는 가장 확실한 방법으로 응답원천이 독립적이라는 것은 측정방법으로 인한 분산을 공유하지 않는다는 것을 의미한다(Conway, 2002). 본 분석에서는 요인분석 첫 번째 요인에서 분산값이 14.37%로 나타나 동일방법편의에는 문제가 없는 것으로 판단하였다.

## III. 결 과

### 1. 연구대상자의 일반적 특성

연구대상자 중 남자는 200명(34.0%), 여자는 389명(66.0%)이었다. 연령은 20대가 266명(45.1%), 30대가 219명(37.2%)으로 20대-30대가 485명으로 82.3%를 차지하는 것으로 나타났다. 40대는 83명(14.1%), 50대는

Table 1. General characteristics

Categories	N	%
<b>Gender</b>		
Male	200	34.0
Female	389	66.0
<b>Age</b>		
< 30 yr	266	45.1
30-39 yr	219	37.2
40-49 yr	83	14.1
50-59 yr	20	3.4
≥ 60	1	0.2
<b>Job grade</b>		
Operator	501	85.1
Middle & high administrator	88	14.9
<b>Job type</b>		
Medical	62	10.6
Nurse	252	42.8
Medicine	14	2.4
Medical Technician	133	22.6
Office clerk	109	18.5
Technical employee	19	3.1
<b>Career</b>		
< 5 yr	321	54.5
5 - 10 yr	135	22.9
10-15 yr	60	10.2
15-20 yr	28	4.8
≥ 20 yr	45	7.6

20명(3.4%), 60대는 1명(0.2%)로 나타났다. 직급으로는 일반 팀원급(의료진은 일반전문의 급)이 501명(85.1%)로 가장 많았으며, 중간관리자 급 이상은 88명(14.9%)로 나타났다. 직종으로는 의사직은 62명(10.6%), 간호직은 252명(42.8%), 의료기사직 133명(22.6%), 사무직은 109명(18.5%), 약무직은 14명(2.4%), 기술 및 기능직은 19명(3.1%) 등 나타났으며, 의사와 간호사로 구성된 의료진은 이 314명(53.3%), 비의료진은 총 275명(46.7%)으로 나타났다. 경력은 5년 미만이 321명(54.5%), 5년이상 10년 미만이 135명(22.9%), 10년 이상이 15년 미만이 60명(10.2%), 15년 이상 20년 미만이 28명(4.8%), 20년 이상은 45명(7.6%)으로 나타났다(Table 1).

## 2. 개인특성 및 직무특성에 따른 요인간 차이 및 상관관계

다음으로는 개인특성과 직무특성에 따라 리더십과 직무열의 및 직무만족 간의 차이를 분석하였다. 분석결과 남성의 경우가 여성에 비해 변혁적, 서번트 및 진성 리더십, 직무열의 및 직무만족에서 모두 높은 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 직종의 경우, 비의료진에서 직무열의 및 직무만족이 의료진에 비해 높았으며, 통계적으로 유의한 차이한 차이가 있는 것으로 나타났다. 마지막 직급에 따른 차이분석에서도 직무열의 및 직무만족도가 중간 관리자 이상에서 운영관리자(하위 관리자) 보다 높은 것으로 나타났다(Table 2).

변수간 상관관계 분석에서는 모든 리더십 요인과 직무열의 및 직무만족 간에 상관관계는 보통 이상의 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 리더십 간에는 상관계수가 0.8이상의 강한 정(+)의 상관관계가 나타났으며, 직무몰입 및 직무만족에는 0.4이상의 보통 이상의 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다(Appendix 2).

## 3. 가설검증

가설검증을 위해 측정도구 전체를 대상으로 수행한 탐색적 요인분석결과 도출된 각 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진성 리더십을 독립변수로 하고, 직무열의 및 직무만족을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 병원 전체 구성원을 대상으로 리더십 유형이 직무열의 및 직무만족에 미치는 관계를 분석한 다중회귀분석결과(Table 3, Model I), 직무열의에는 서번트 리더십( $\beta=0.387, t=4.998$ )과 진성 리더십( $\beta=0.191, t=2.561$ )이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(가설 1-1b, 가설 1-1b 지지). 반면 변혁적 리더십( $\beta=-0.030, t=0.443$ )은 유의한 영향은 없었다(가설 1-1a 기각). 모형적합도는 유의하였으며( $F=78.260, p=.000$ ), 모형설명력( $R^2$ )은 28.6% (수정된  $R^2=0.283$ )로 나타났다. 리더십유형과 직무만족과의 관계에서는 직무만족에 서번트 리더십( $\beta=0.343, t=5.121$ )과 진성 리더십( $\beta=0.352, t=5.453$ )이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설

Table 2. T-test according to gender, job type and job grade

Factor	Gender			Job type			Job grade		
	Male (n=200)	Female (n=389)	t (p)	Medical employees (n=314)	Non medical employees (n=275)	t (p)	Operator (n=501)	Middle & high administrator (n=88)	t (p)
TL	5.31±1.04	5.11±1.00	2.35* (.019)	5.10±0.97	5.26±1.07	-1.94 (.053)	5.16±0.99	5.26±1.13	-0.790 (.430)
SL	5.12±1.06	4.76±1.09	3.82† (.000)	4.82±1.04	4.96±1.16	-1.62 (.107)	4.85±1.09	5.06±1.12	-1.63 (.103)
AL	5.25±1.07	5.00±0.98	2.87† (.004)	5.03±0.94	5.15±1.10	-1.37 (.172)	5.06±1.00	5.21±1.10	-1.26 (.208)
JE	5.06±1.03	4.08±1.17	10.00† (.000)	4.13±1.20	4.73±1.15	-6.162*** (.000)	4.29±1.21	5.09±1.02	-5.84*** (.000)
JS	5.23±1.11	4.46±1.04	8.34† (.000)	4.53±1.04	4.94±1.18	-4.48*** (.000)	4.64±1.12	5.20±1.04	-4.44*** (.000)

Note TL : Transformational Leadership, SL : Servant Leadership, AL : Authentic Leadership, JE : Job Engagement,

JS : Job Satisfaction, Std.  $\beta$  : Standardized beta

\*:  $p<0.05$ , †:  $p<0.01$  ‡:  $p<0.001$



**Table 3.** Regression analysis results(All, medical vs non medical, middle & high vs operator)

DV	IV	Model I		Model II				Model III			
		All employees (n=589)		Medical employees (n=314)		Non medical employees (n=275)		Operator. (n=501)		Middle & high administrator (n=88)	
		Std. β <sup>†</sup>	t-value	Std. β	t-value	Std. β	t-value	Std. β	t-value	Std. β	t-value
JE	(Constant)		5.796		5.341		3.997		4.469		5.724
	TL <sup>†</sup>	-.030	-.443	-.116	-1.173	.037	.426	.025	.347	-.281	-1.477
	SL <sup>†</sup>	.387 <sup>*</sup>	4.998	.327 <sup>*</sup>	3.085	.479 <sup>*</sup>	4.486	.354 <sup>*</sup>	4.320	.367	1.469
	AL <sup>†</sup>	.191 <sup>*</sup>	2.561	.176	1.706	.200 <sup>*</sup>	1.972	.179 <sup>*</sup>	2.315	.443	1.664
	F(p)	78.260(.000)		18.575(.000)		84.848(.000)		66.955(.000)		13.054(.000)	
	R <sup>2</sup> (Adj. R <sup>2</sup> )	.286(.283)		.152(.144)		.484(.479)		.288(.284)		.318(.294)	
JS	(Constant)		5.065		5.598		2.142		3.787		4.605
	TL	.014	.242	-.132	-1.500	.149 <sup>*</sup>	1.979	.047	.744	-.065	-.382
	SL	.343 <sup>*</sup>	5.121	.353 <sup>*</sup>	3.749	.334 <sup>*</sup>	3.639	.310 <sup>*</sup>	4.409	.444 <sup>*</sup>	1.987
	AL	.352 <sup>*</sup>	5.453	.358 <sup>*</sup>	3.894	.340 <sup>*</sup>	3.904	.363 <sup>*</sup>	5.464	.299 <sup>*</sup>	1.256
	F(p)	170.632(.000)		50.656 <sup>†</sup> (.000)		147.314 <sup>†</sup> (.000)		149.117(.000)		23.292 <sup>†</sup> (.000)	
	R <sup>2</sup> (Adj. R <sup>2</sup> )	.467(.464)		.329(.322)		.620(.616)		.474(.471)		.454(.435)	

Note DV : Dependant Variable, IV : Independent Variable, TL : Transformational Leadership, SL : Servant Leadership, AL : Authentic Leadership, JE : Job Engagement, JS : Job Satisfaction

<sup>†</sup> Std. β : Standardized beta

\*: p<0.05, <sup>†</sup> : p<0.01

1-2b, 가설 1-2b 지지). 하지만 변혁적 리더십(β=0.014, t=0.242)은 유의한 영향은 없는 것으로 나타났다(가설 1-2a기각). 모형적합도도 유의하였으며(F=170.632, p=.000), 모형설명력(R<sup>2</sup>)은 46.7%(수정된 R<sup>2</sup>=0.464)로 나타났다. 또한 변인간 다중공선성 측정결과 공차한계량(tolerance)이 0.203에서 0.219로 나타나 0과 가깝지 않고, 분산팽창지수(VIF)도 서번트 리더십에서 가장 높은 값으로 4.923으로 나타나 10보다 작아 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단하였다.

다음으로 의료진 및 비의료진 등 직종에 따라 리더십이 직무열의 및 직무만족에 미치는 영향관계의 차이를 분석하기 위하여 의료진과 비의료진으로 집단을 구분하고 리더십 유형과 직무열의 및 직무만족도와 다중회귀 분석을 실시하였다. 먼저 직무열의에 미치는 분석결과 (Table 3, Model II), 의료진에서는 서번트 리더십만이 직무열의에 유의한 정의 영향이 나타났지만(β=0.327, t=3.085), 변혁적 리더십(β=-0.116, t=-1.173)과 진성 리더십(β=0.176, t=1.705)은 유의한 영향관계는 없었다. 모형적합도도 유의하였으며(F=18.575, p=.000), 모형설명력(R<sup>2</sup>)은 15.2%(수정된 R<sup>2</sup>=0.144)로 나타났다. 또한 변

인간 다중공선성 측정결과 공차한계량(tolerance)이 0.244에서 0.279로 나타나 0과 가깝지 않고, 분산팽창지수(VIF)도 서번트 리더십에서 가장 높은 4.104로 10보다 작은 것으로 나타나 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단하였다. 반면 비의료진에서는 서번트 리더십(β=0.479, t=4.486)과 진성리더십(β=0.200, t=1.972)이 직무열의에 유의한 정의 영향이 나타났지만, 변혁적 리더십은 유의한 관계는 나타나지 않았다(β=0.037, t=0.427). 모형적합도도 유의하였으며(F=84.848, p=.000), 모형 설명력(R<sup>2</sup>)은 48.4%(수정된 R<sup>2</sup>=0.479)로 나타났다. 또한 다중공선성 측정결과, 공차한계량(tolerance)이 0.167에서 0.248로 나타나 0과 가깝지 않고, 분산팽창지수(VIF)도 서번트 리더십에서 가장 높은 4.989로 나타나 10보다 작아 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단하였다.

직무만족의 경우, 의료진의 경우 서번트 리더십(β=0.353, t=3.749), 진성 리더십(β=0.358, t=3.894)은 유의하였다. 하지만, 변혁적 리더십(β=-0.132, t=-1.500)으로 유의한 영향관계는 없었다. 모형 적합도는 유의하였으며(F=50.656, p=.000), 모형설명력(R<sup>2</sup>)은 32.9%(수정된

$R^2=0.322$ )로 나타났다. 반면 비의료진에서는 변혁적 리더십( $\beta=0.149$ ,  $t=1.979$ ), 서번트 리더십( $\beta=0.334$ ,  $t=3.639$ ), 진성리더십( $\beta=0.340$ ,  $t=3.904$ )이 모두 직무만족에 모두 유의한 정의 영향이 나타났다. 모형적합도도 유의하였으며( $F=147.314$ ,  $p=0.000$ ), 모형설명력( $R^2$ )은 62.0%(수정된  $R^2=0.616$ )로 비교적 높게 나타났다.

마지막으로 직급에 따른 리더십 영향력의 차이를 살펴보기 위하여, 중간관리자 이상급과 운영관리자(하위관리자)로 구분하고 각 집단에 대하여 리더십 유형을 독립변수로 하고, 직무열의 및 직무만족을 종속변수로 하는 다중 회귀분석을 실시하였다. 먼저 직무열의에 대한 분석결과(Table 3, Model III), 운영관리자(하위관리자)에서는 직무열의에 서번트 리더십( $\beta=0.354$ ,  $t=4.320$ ), 진성 리더십:  $\beta=0.179$ ,  $t=2.315$ )가 유의한 정의 영향을 미쳤으나 변혁적 리더십( $\beta=0.025$ ,  $t=0.347$ )은 유의한 영향은 없는 것으로 나타났다. 모형적합도는 유의하였으며( $F=66.955$ ,  $p=0.000$ ), 모형설명력( $R^2$ )은 28.8%(수정된  $R^2=0.284$ )로 나타났다. 또한 공차한계량(tolerance)은 0.214에서 0.269로 나타나 0과 가깝지 않고, 분산팽창지수(VIF)도 서번트 리더십에서 가장 높은 4.677로 10보다 작은 것으로 나타나 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단하였다. 반면, 중간관리자 급 이상에서는 변혁적 리더십( $\beta=-0.281$ ,  $t=1.477$ ), 서번트 리더십( $\beta=0.367$ ,  $t=1.469$ ), 진성 리더십( $\beta=0.443$ ,  $t=1.664$ )로 직무열의에 유의한 영향을 없었다(모형적합도:  $F=66.955$ ,  $p=0.000$ , 모형설명력( $R^2$ )=0.318, 수정된  $R^2=0.294$ )로 나타났다. 또한 공차한계량(tolerance)은 0.114에서 0.224로 나타나 0과 가깝지 않고, 분산팽창지수(VIF)도 서번트 리더십에서 가장 높은 5.683으로 10보다 작은 것으로 나타나 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단하였다.

직무만족에 대한 분석결과, 운영관리자(하위관리자)에서는 서번트 리더십( $\beta=0.310$ ,  $t=4.409$ ), 진성 리더십( $\beta=0.363$ ,  $t=5.464$ )가 유의한 정의 영향을 미쳤으나 변혁적 리더십( $\beta=0.047$ ,  $t=0.744$ )은 유의한 영향은 없는 것으로 나타났다. 모형적합도는 유의하였으며( $F=149.117$ ,  $p=0.000$ ), 모형설명력( $R^2$ )은 47.4%(수정된  $R^2=0.471$ )로 나타났다. 반면, 중간관리자 급 이상에서는 서번트 리더십( $\beta=0.444$ ,  $t=1.987$ )만 직무만족에 유의한 영향을 미쳤으나, 변혁적 리더십( $\beta=-0.065$ ,  $t=-0.382$ ), 진성 리더십( $\beta=0.299$ ,  $t=1.256$ )으로 직무만족에 유의한 영향을 없었다(모형적합도:  $F=23.292$ ,  $p=0.000$ ) 또한 모형설명력( $R^2$ )은 45.4%(수정된  $R^2=0.435$ )로 나타났다.

#### IV. 고찰 및 결론

본 연구에서는 의료기관의 종사자들의 유형에 따라 리더십 유형을 변혁적 리더십, 서번트 리더십 및 진성리더십으로 구분하고, 업무 특성에 따라 의료진과 비의료진, 직급에 따라 중간관리자 이상 및 하위관리자로 구분하고 리더십 유형이 직무열의와 직무만족에 미치는 관계를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 서울 및 경기지역의 의료기관 종사자들을 대상으로 구조화된 설문지 589부를 이용하여 실증 분석하였다.

주요 분석결과, 첫째 성별, 직종 및 직책에서 리더십과 직무열의 및 직무만족에 차이가 나타났다. 성별의 경우, 남성이 여성에 비해 변혁적·서번트·진성 리더십과 직무열의 및 직무만족 요인 모두 높은 것으로 나타났다. 직종에 따른 분석에서, 비의료진이 변혁적 리더십, 직무몰입 및 직무만족에서 의료진에 비해 높게 나타났다. 직급에서는 중간관리자급 이상 그룹이 직무몰입과 직무만족에서 운영관리자에 비해 높게 나타났다. 특히 의료진의 경우, 진료행위에 대한 책임 및 의무가 비의료진에 비해 상대적으로 높고, 진료행위에 대한 기대성과도 높다. 하지만, 자신의 업무역량과 자신감이 기대성과에 못 미친다고 인지하고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 조직 내 경력이 풍부한 중간관리자 이상에서는 조직에 대한 인식력이 높고, 많은 업무 경험을 가진다. 반대로 조직 내 일반 운영자의 경우, 자신의 역할 정립이나 조직 업무흐름, 조직문화 등에 대한 낮은 인식과 이해도를 지닌다. 즉 초기 현장 근무나 업무에 투입 시 긴장감 및 업무에 대한 두려움 등으로 심리적인 위축(스트레스, 긴장, 불안 등)이 발생가능성이 높다. 이로 인해 자신의 업무역량이 충분함에도 불구하고, 업무에 집중도가 떨어지거나 떨어진다고 인식할 가능성이 높다. 결과적으로 직무만족도가 낮게 나타날 가능성도 함께 존재한다.

둘째 병원 전체 조직구성원의 경우, 직무몰입과 직무만족에 서번트 리더십과 진성리더십이 모두 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 변혁적 리더십은 유의한 영향은 나타나지 않았다. 또한 직종에 따른 분석에서, 의료진에서는 서번트 리더십 요인만이, 비의료진에서는 서번트 리더십과 진성리더십이 직무열의에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 직종에 따른 연구는 아니지만, 서번트 리더십이 직무열의와의 관계를 검증한 Song(2019), 진성리더십과 직무 열의와의 관계를 검증한 Hong & Byun(2017), Kim(2018)의 연구결과를 지지하는

결과이다. 직무만족에는 의료진과 비의료진 모두 서번트 리더십과 진성리더십이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영향력도 유사한 수준을 나타냈다. 이러한 결과는 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 관계를 검증한 Kim(2013), Jo(2015), Kim(2017) 등의 연구 결과를 지지하였다. 또한 진성리더십이 직무만족에 미치는 관계를 검증한 Byun(2016), Kim(2018), Kim & Han (2019)의 Lee et al.(2019) 등의 연구와도 동일한 결과로 나타났다. 리더의 진정성에 대한 지각이 높을수록 구성원들의 업무에 대한 집중, 활력 및 헌신 등을 높아지게 할 수 있으며, 직무만족도 향상으로 작용한 것으로 볼 수 있다. 병원 조직에서는 대내외적인 성과중심의 업무압박이 강한 경우, 변혁적 리더십을 통한 성과보다는 오히려 구성원에 대한 이해를 중심으로 솔선수범하며, 진정성을 기반으로 이끌 수 있는 서번트 및 진성리더십이 부각되는 경우, 직무몰입 및 직무열의에 높일 수 있을 것으로 보인다.

반면 변혁적 리더십은 비 의료진의 경우, 직무열의에서는 유의한 영향은 나타나지 않았으며, 직무만족에서는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 일반 기업을 대상으로 이루어진 Bae & Shin(2017) 연구와 대기업 종사자를 대상으로 이루어진 Park & Lim(2014)의 직무열의 및 직무만족과의 관계를 밝힌 결과와는 다소 상이한 결과이다. 의료진은 환자의 생명과 건강에 직간접적으로 영향을 미치는 업무특성으로 인해, 사고예방 등을 위한 긴장도, 경직된 업무 환경, 진료결과에 대한 확신을 높이기 위해 스스로 진료개선을 위한 노력이 이루어지고 있다. 이런 상황에서 끊임없이 구성원의 변화를 요구하는 변혁적 리더십의 경우, 바르게 받아들이기 힘들고, 진정성 있는 행동도 커뮤니케이션 과정에서 왜곡 전달될 가능성이 높다. 반면 비의료진의 경우 일반적 기업과 같이, 업무지시서 등 명시화된 커뮤니케이션 도구를 통해 업무 수행이 이루어지고 있어 상급자의 의도나 목적에 의료진에 비해 유연하게 변화할 수 있는 가능성이 높아 상급자의 리더십에 어느 정도 부응하여 자신의 업무만족에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

셋째 중간관리자 이상에서는 직무열의에 리더십 요인과의 관계는 나타나지 않았지만, 운영관리자에서는 서번트 리더십과 진성리더십이 정의 영향이 나타났다. 직무만족에서는 중간관리자 이상의 경우, 서번트 리더십만이, 운영관리자에서는 서번트 리더십과 진성리더십이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 병원조직에서의 중간관리자 이상은 조직구성원들을 대상으로 업무조직

화 및 자원배분 등을 통해 자신이 속한 팀 성과를 향상시키는 데 주도적인 역할이 요구된다. 중간관리자 이상급에서는 상급자가 자신이 추진하는 조직운영과 방향에 대해 공감해주고, 지원해주는 경우에 자신 업무에 대한 애착 등 직무 만족도 함께 향상되는 것을 알 수 있다. 그러나 일반 팀원들은 상급자들에게 강력한 지도력보다는 조직의 목표달성을 위해 상급자들이 솔선수범하고 진정성을 보여주기를 요구하는 것으로 나타났다. 운영관리자들은 업무의 경력이 비교적 짧고, 숙련도가 낮아 이를 빠르게 습득하는데 보다 관심을 가지게 된다. 따라서 이러한 관심사를 상급자가 인지하여 솔선수범하여 이를 지도하는 과정에서 진정성을 가지게 되면 보다 높은 업무 열의와 업무에 대한 만족도 향상요인으로 작용할 수 있을 것이다.

이상의 결과를 토대로, 본 연구가 가지는 의의를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 병원조직에서 요구되는 리더십 유형이 직무열의 및 직무만족에 미치는 관계를 확인하였다. 이와 관련하여 기존 연구에서는 변혁적 리더십 및 서번트 리더십을 병원조직 내 특정 직종에 제한적으로 연구가 이루어졌다. 하지만, 병원조직 및 조직구성원의 직무 환경 및 직무특성은 복잡하고 독특한 구조로 인해 특정한 유형의 리더십을 적용하기에는 한계가 있다. 이에 본 연구에서는 보편적으로 리더십 측정으로 이용된 변혁적 리더십 및 서번트 리더십 외에도 진성리더십을 추가하여 직무열의 및 직무만족에 미치는 영향관계를 확인하였다. 이는 병원조직에서도 진성리더십의 측정가능성과 적용가능성을 제시할 수 있었다. 둘째, 병원조직 특성상 명확히 구분되는 의료진과 비의료진과의 비교를 통해, 조직 효과성에 미치는 영향의 차이점을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 병원조직과 같이 하나의 조직 내에서도 엄격히 구별되는 업무특성을 반영한 리더십 요인 규명 연구의 필요성을 제시할 수 있었다. 하지만, 본 연구에서는 제시된 각 리더십은 하위구성요소를 포괄하는 개념적 해석에 대한 제한이 따른다. 또한 각 리더십의 하위요인과의 조직 효과성과의 관계 검증은 통해 보다 면밀히 리더십 속성 요인과의 관계도 검증이 필요할 것이다.

## References

- Avolio BJ, Luthans F, Walumbwa FO. Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance.

- Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln Ltd; 2004.
- Bae CY, Shin JG. The Differential Effects of Transformational Leadership and Organizational Justice on Work Engagement. *Jour of KoCon a* 2017;17(1):299-336. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2017.17.01.299>
- Barbuto Jr JE, Wheeler DW. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group Organ Manag* 2006;31(3):300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bass BM. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press; 1985.
- Bass BM, Avolio BJ. Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press; 1990.
- Brewer GA, Selden SC. Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *J Public Adm Res Theory* 2000;10(4):685-712. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>
- Byun JW. A study on the effects of authentic leadership on job stress, job satisfaction and commitment to change : focusing on moderating effects by POS(Perceived Organizational Support). Doctoral dissertation, Kyung Hee University, Seoul. 2016.
- Cha JW. Authentic Leadership Influencing Hotel Employee Performance Via Organizational Engagement, Job Satisfaction, Creativity. Doctoral dissertation, Sejong University, Seoul. 2016.
- Chang SC. The Effect of Authentic Leadership on the Psychological Well-being in the Workplace. Doctoral dissertation, Gachon University, Seongnam. 2016.
- Cho CH. The Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Organizational Effectiveness : Focusing on Nurses of Medium and Small Size Hospital in Daegu Area. In The Korean Academic Association of Business Administration Conference, Seoul. 2014. p. 421-442
- Choi KW. The effects of psychological, relational, and organizational factors on employee work engagement and performance : relational energy as mediating mechanism. Doctoral dissertation, Hongik University, Seoul. 2018.
- Cranny CJ, Smith PC, Stone EF. Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance. New York: Lexington Books; 1992.
- Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR, Walumbwa F. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadersh Q* 2005; 16(3):343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Greenleaf RK. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press; 1977.
- Han BH. The Mediating Effects of Empowerment on the Relationship between Leadership Style and Organizational Effectiveness. Doctoral dissertation, Chosun University, Gwangju. 2010.
- Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *J Appl Psychol* 2002;87(2):268-279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Herzberg F. One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review* 1968;53-62
- Hong JI. An effect of authentic leadership on job engagement and mediation effect of leader-member exchange (LMX). master's thesis, Chung-Ang University, Seoul. 2016.
- Hong, OS Yang, HS. A Study on the Influence of Transformational leadership on the Job satisfaction, Organizational commitment and Innovational behavior. *JKAIS* 2010;11(10):3707-3720. uci: G704-001653.2010.11.10.011
- Hoppock R. Job satisfaction. Oxford, England: Harper; 1935.
- Hwang SM. Investigation of the impacts by burnout and engagement on presenteeism for airline cabin crew based upon job demand-resource model. Doctoral dissertation, Kyung Hee University, Seoul. 2017.
- Jeong HG. Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Medical Technicians. master's thesis, Catholic University of Pusan, Pusan. 2011.
- Jo YS. A Study on the Director's Servant Leadership and Organizational Effectiveness. Doctoral dissertation, Seonam University, Asan. 2015.
- Jones GR, George JM. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Acad Manage Rev* 1998;23(3):531-546. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926625>
- Kahn WA. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad Manage J* 1990; 33(4):692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kang CH. The Effect of Transformational Leadership on Job Attitudes : Focused on the Mediating Effect of Affect. Doctoral dissertation, Mokwon University, Daejeon. 2015.
- Kernis MH. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychol Inq* 2003;14(1):1-26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kim DC, Kim DG, The Relationship among Main Factors of Positive Organizational Behavior: Focusing on Authentic

- Leadership, Psychological Capital, and Psychological Ownership. *Korean Public Administration Review* 2012;46(4): 27-51.
- Kim HG. The Perception of Job Characteristics and Justice Affecting Organizational Citizenship Behaviors - In the Case of Public Servants in Gangwon Province. Doctoral dissertation, Kangwon National University, Chuncheon. 2009.
- Kim HS. A Study on the Effects of Servant Leadership and Empowerment on the Organizational Effectiveness : Focused on the Public Health Center. Doctoral dissertation, Myongji University, Seoul. 2013.
- Kim HS. The Effects of Authentic Leadership on Job Satisfaction of Members: The Mediating Effect of Psychological Well-being and the Moderating Effect of Trust in Leaders. Doctoral dissertation, Ulsan University, Ulsan. 2018.
- Kim IK. An Effect of Nursing Leaders' Authentic Leadership on Organizational Effectiveness : with Mediating Effect of Positive Psychological Capital and Job Crafting. Doctoral dissertation, Seoul National University, Seoul. 2018.
- Kim JW. The structural relationship between distributed leadership of university organization and self-efficacy, job satisfaction and organizational commitment of administrative staff. Doctoral dissertation, Kyung Hee University, Seoul. 2016.
- Kim MJ, Han JY. Effect of Head Nurses' Authentic Leadership on Nurses' Job Satisfaction and Nursing Performance : Focusing on the Mediating Effects of Empowerment. *J Korean Acad Nurs Adm* 2019;25(1): 25-34. <https://doi.org/10.11111/jkana.2019.25.1.25>
- Kim MS. Antecedents and Consequences of Job Engagement. Doctoral dissertation, Soongsil University, Seoul. 2015.
- Kim SR. The mediating effect of consideration of future consequence and the moderating effect of bottom-up learning in the relationship between leader's transformational leadership and member's innovative behavior. Doctoral dissertation, Chung-Ang University, Seoul. 2018.
- Kim YH. The Relationship Between the Supervisor's Authentic Leadership and the Public Servants' Job Engagement and Job Commitment in the Local Administrative Organization. *Asia Culture Academy of Incorporated Association* 2018;9(5): 1269-1278.
- Kim YT. A Study on Effects of Leadership Style on Organizational Effectiveness of the Care Workers in the Long Term Care Facilities : Focused on Mediated Effect of Leaders' Trust. Doctoral dissertation, Gachon University, Seongnam. 2013.
- Lee CH, Shin GH, Heo CG. The Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Work Engagement: The Mediating Effect of Psychological Capital. *Korean J Ind Organ Psychol* 2012;25(1): 147-169. <https://doi.org/10.24230/ksiop.25.1.201202.147>
- Lee CI. The Effects of Transformational Leadership on the Organizational Effectiveness : Focused on the Mediating Role of Psychological Capital and Attitudes. Doctoral dissertation, Ulsan University, Ulsan. 2009.
- Lee KE. Trust and Servant Leadership. Seoul: Eltech.; 2001.
- Na ES. A Study on the Relationship between Head Nurses' Leadership and Nurses' Job Satisfaction in Long-term Care Hospitals. master's thesis, Korea National Open University, Seoul. 2013.
- Oh, AR, Kim, SH. A Study on the Mediating Effect of Job Engagement between Job Demand-Resource and Innovative Behavior. *KMCR* 2016;16(4):1-17. uci: G704-SER000008776.2016.16.4.007
- Oh HJ. The relationship between transformational leadership and work engagement : The Moderating Role of LMX and Organizational Culture. Doctoral dissertation, Kyung Hee University, Seoul. 2015.
- Park SG, Lim SH. A Study on the Effects of Leadership Types of Middle Manager in Hospital Organization on Organizational Effectiveness. *The Korean-Japanese Journal of Economics & Management Studies* 2014;65: 77-103. uci: I410-ECN-0102-2015-300-002297370
- Park, HT. Transformational and Transactional Leadership Styles of the Nurse Administrators and Job Satisfaction, Organizational Commitment in Nursing Service. *J Nurs Acad Soc* 1997;27(1): 228-241. <https://doi.org/10.4040/jnas.1997.27.1.228>
- Rhee JH, Yang YM, Kim CH. A Study on the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Moderating Effect of Hospital Employees' Belief in Public Service. *Korean journal of hospital management* 2011;16(3):19-40. uci: I410-ECN-0102-2012-320-002886997
- Robinson D, Perryman S, Hayday S. The Drivers of Employee Engagement. UK: Institute for Employment Studies; 2004.
- Rusbult CE, Farrell D. A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *J Appl Psychol* 1983;68(3):429-438. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- Ryu DU. The effects of Transformational leadership on the subordinates' Job satisfaction and Job performance with the moderating effects of subordinates' personal characteristics. Doctoral dissertation, Keimyung University, Daegu. 2010.
- Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A

multi-sample study. *J Organ Behav* 2004;25(3):293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli WB, Bakker AB. Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University; 2003.

Seo MJ. The Effect of Feminine Leadership of Flight Attendant Team Leader of Air Carriers on Organizational Commitment through Job Engagement and Job Satisfaction. Doctoral dissertation, Kyonggi University, Suwon. 2016.

Song BR, Seomun GA. The Influential Factors Related to Organizational Citizenship Behavior of Nurses: With Focus on Authentic Leadership and Organizational Justice. *J Korean Acad Nurs Adm* 2014;20(2):237-246. <https://doi.org/10.11111/jkana.2014.20.2.237>

Song EJ, Kim MH. The Impact of Authentic Leadership on Organizational Effectiveness - The Control of Psychological Capital. In Korean Academy of Management Conference, Daegu. 2011. p. 28-59

Spears LC. Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's Top management thinkers. John Wiley & Sons, New York, NY; 1995. p. 1-14

Stajkovic AD, Luthans F. Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organ Dyn* 1998;26(4):62-74. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90006-7)

Sung YM. The impact of servant leadership on positive psychological capital and behavior. Doctoral dissertation, Sungkyunkwan University, Seoul. 2017.

Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *J Manage* 2008; 34(1):89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wheeler AR, Coleman Gallagher V, Brouer RL, Sablynski CJ. When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *J Manag Psychol* 2007;22(2):203-219. <https://doi.org/10.1108/02683940710726447>

<저자정보>  
이연숙(교수)

**Appendix 1.** Exploratory factor analysis result

Items	Factor loading	Communality	eigen-value	Variance explained	Cumulative variance	Cronbach α
JE1	.820	.757				
JE2	.853	.813				
JE3	.754	.656				
JE4	.813	.731				
JE5	.812	.744	9.834	14.462	14.462	0.956
JE6	.663	.637				
JE7	.817	.738				
JE8	.835	.759				
JE9	.826	.742				
TL1	.648	.696				
TL2	.534	.380				
TL3	.704	.758				
TL4	.720	.764				
TL5	.611	.582				
TL6	.624	.665				
TL7	.622	.696				
TL8	.547	.681	9.791	14.389	28.860	0.967
TL9	.631	.809				
TL10	.560	.705				
TL12	.546	.688				
TL13	.572	.724				
TL14	.473	.688				
TL15	.474	.724				
TL16	.484	.766				

Items	Factor loading	Communality	eigen-value	Variance explained	Cumulative variance	Cronbach $\alpha$
AL1	.588	.611				
AL2	.580	.686				
AL3	.549	.770				
AL4	.541	.737				
AL5	.553	.555				
AL6	.563	.717				
AL7	.565	.764				
AL8	.476	.620	9.712	14.283	42.143	0.973
AL9	.514	.738				
AL10	.532	.621				
AL11	.618	.728				
AL12	.563	.747				
AL13	.572	.795				
AL14	.517	.671				
AL15	.587	.752				
AL16	.564	.680				
SL1	.598	.685				
SL2	.554	.644				
SL3	.459	.586				
SL4	.531	.540				
SL6	.495	.709				
SL7	.452	.496				
SL8	.489	.716				
SL9	.483	.679				
SL10	.521	.719				
SL11	.576	.760				
SL12	.499	.598	8.649	14.189	57.332	0.972
SL13	.532	.670				
SL15	.509	.640				
SL16	.617	.745				
SL17	.485	.648				
SL18	.560	.701				
SL19	.583	.661				
SL20	.599	.707				
SL21	.508	.740				
SL22	.523	.687				
SL24	.497	.480				
JS1	.671	.816				
JS2	.501	.772				
JS3	.613	.752				
JS4	.549	.549	7.837	11.525	68.858	0.933
JS5	.484	.577				
JS6	.606	.720				
JS7	.562	.730				

Note TL : Transformational leadership, SL : Servant leadership, AL : Authentic leadership, JE : Job engagement,  
 JS : Job satisfaction

**Appendix 2.** Correlation analysis results

Factor	Mean	S.D	TL	SL	AL	JE	JS
TL	5.17	1.02	1.000				
SL	4.88	1.10	0.836 <sup>†</sup>	1.000			
AL	5.09	1.01	0.822 <sup>†</sup>	0.865 <sup>†</sup>	1.000		
JE	4.41	1.22	0.451 <sup>†</sup>	0.527 <sup>†</sup>	0.501 <sup>†</sup>	1.000	
JS	4.72	1.13	0.590 <sup>†</sup>	0.659 <sup>†</sup>	0.660 <sup>†</sup>	0.772 <sup>†</sup>	1.000

Note TL : Transformational leadership, SL : Servant leadership, AL : Authentic leadership, JE : Job engagement,  
 JS : Job satisfaction

\*: p<0.05 † : p<0.01