

상사의 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향

A Study on the Effect of the Superiors' Leadership Type on Job Satisfaction of University Librarians

유길호(Kil-Ho Yoo)* · 박정숙(Jeung-Sook Park)**

〈 목 차 〉

- | | |
|-------------|--------------|
| I. 서론 | IV. 조사결과의 분석 |
| II. 이론적 배경 | V. 결론 |
| III. 연구의 방법 | |

초 록

본 연구는 상사의 리더십 유형(변혁적 리더십과 거래적 리더십)이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향을 분석하는데 목적을 두었다. 이를 위하여 부산시내에 소개한 11개 대학도서관의 사서 155명을 대상으로 설문조사를 행하였다. 연구결과 1)상사의 리더십 유형과 하위자의 직무만족 간에는 정(+)의 상관관계가 있고 변혁적 리더십이 더 높은 상관관계가 있다. 2)변혁적 리더십은 직무자체, 관리감독 및 동료관계 요인에 정(+)의 영향을 미치고 거래적 리더십은 승진요인에만 유의한 영향을 미친다. 3)상사의 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에서 변혁적 리더십과 직무만족 사이에서 성별과 결혼여부가 조절 변수의 역할을 하는 것으로 나타났다.

주제어 : 리더십, 직무만족, 대학도서관, 사서

Abstract

The purpose of this study was to find out how the leadership of superiors at the university library - transformational and transactional leadership - could affect the job satisfaction of subordinates. For this purpose, verification was performed with the subject of 155 librarians working at 11 university libraries in Busan. The following are the results of this study. 1) There was positive correlation between the leadership type of superiors and the job satisfaction of subordinates. Transformational leadership turned out to have higher correlation with job satisfaction than transactional leadership. 2) Intellectual stimulation · inspiration affects promotion practices and supervision style. 3) When analyzing the controlling effect of individual characteristics, only gender and marital status are used as a controlling variables between transformational leadership and job satisfaction

Key Words : leadership, job satisfaction, university library, librarian

* 신라대학교 문헌정보학과 교수

** 학교도서관 자원봉사자

• 접수일 : 2002. 11. 21 •최초심사일 : 2002. 11. 29 •최종심사일 : 2002. 12. 2

I. 서 론

모든 조직은 그 조직이 수행하고 있는 제반 업무와 활동을 지속적으로 개선해 나갈 때 사회 속의 조직으로서 존속할 수 있다. 최근 조직의 환경이 복잡해지고 국경 없는 무한경쟁의 시대가 도래함에 따라 조직의 존속 및 발전을 위한 효율적인 관리가 더 한층 요구되고 있다. 효율적인 관리의 근거는 조직 구성원들의 행동을 이끌어 줄 수 있는 포괄적 개념인 규범, 가치, 신념을 포함하는 조직문화에서 찾을 수 있다.¹⁾ 일반적으로 조직문화는 외부환경에 적응해 가면서 조직의 리더와 조직 구성원간의 상호작용에 의해 형성된다. 이러한 과정에서 조직내의 리더십에 관한 연구가 오랫동안 연구초점을 달리하여 지속적으로 이루어져 왔다.

우리나라 대학도서관들은 외적인 성장에 만 큰 관심과 노력을 기울여 왔고, 대학도서관이 발전하는 데 필수적이 요건이라 할 수 있는 인적자원의 효율적인 관리와 육성, 특히 구성원들의 노력을 유도할 수 있는 관리자에 대해선 무관심한 상태이었다. 현재 대학도서관의 최고 경영자인 관장의 경우 대부분이 문헌정보학의 학문적 배경이 없는 교수가 일정기간동안 보직으로 재직하고 있는 실정이다. 이와 같이 대학도서관이 전문경영인에 의해 운영되고 있지 않을 뿐 만 아니라, 관장의 직위가 보직이라는 형식적인 성격을 띠고 있다. 도서관의 목표를 달성하기 위해서는 전문적인 지식과 기술에 근거하여 변화하는 환경을 보다 잘 이해하고, 조직 구성원들의 노력을 유도할 수 있는 효과적인 리더십이 절실히 요구되고 있다. 그러므로 경영학 분야의 발전된 지식과 기술을 도입하는 것도 중요하지만 그것을 실제적으로 적용시키는 과정에서 일어나는 문제점들을 수습하고 해결하는 관리자의 역량이 더욱 우선되어야 할 것이다.

리더십의 유효성은 부하들의 수용과 인식여하에 따라 결정되므로 리더와 부하는 서로의 행동을 촉진시키거나 강화하는 상호의존 관계에 있다고 할 수 있다. 그러므로 구성원의 태도, 지각 및 직무만족도는 리더십의 차이에 의해 크게 영향을 받는다는 것이 일반적 견해이다. 리더십의 차이가 구성원의 직무만족에 영향을 준다는 것은 리더십이 조직의 효과성 제고와 관련이 있음을 의미한다. 사서들이 자신의 직무에 대한 호의적인 태도 즉, 직무만족을 느끼게 되면 가치판단 측면 뿐 만 아니라 신체적, 정신적 건강에도 긍정적인 측면이 있으며 생산성의 제고, 업무의 개선, 조직의 혁신, 아이디어 창출 및 변화에의 적응도가 높아지게 된다. 그것은 결국 조직성과와 직결되어 조직의 유효성에 지대한 영향을 미친다고 할 수 있다.

그러나 지금까지 수행된 대부분의 리더십 연구들은 리더십과 직무만족에 대한 두 가지

1) 김남현, 이주호, “조직의 문화유형·최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 관한 연구”, 《인사·조직연구》 제5권 1호 (1977), pp.194~ 195.

요인을 개별적으로 다루어 왔으며, 특히 대학도서관에서 오늘날 상황에 가장 적합한 형태의 리더십인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구는 찾아 볼 수 없었다.

본 연구는 상사의 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위한 목적으로 다음과 같은 연구과제를 설정하고, 이를 규명하기 위한 실증연구를 수행하고자 한다.

- 1) 대학도서관에서 상사의 변혁적·거래적 리더십 중 어떠한 유형의 리더십이 하위자의 직무만족에 더 밀접한 관계를 갖고 있는지를 밝힌다.
- 2) 대학도서관에서 상사의 변혁적 리더십이 하위자의 직무만족에 어떤 영향력을 미치는지를 밝힌다.
- 3) 대학도서관에서 상사의 거래적 리더십이 하위자의 직무만족에 어떤 영향력을 미치는지를 밝힌다.
- 4) 대학도서관에서 상사의 리더십 유형이 하위자의 직무만족에 미치는 영향에서 개인적 특성이 어떠한 조절효과를 나타내는지를 밝힌다.

II. 이론적 배경

1. 리더십의 개념

리더십에 대한 정의는 학자마다 다양하게 표현되고 있으며 연구자의 연구목적에 따라 그 정의도 크게 달라지기 때문에 일반적이고, 정형화된 정의를 내리기는 어렵다.

Tannenbaum 등²⁾은 주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하려는 노력으로써 효과적인 의사소통을 활용하여 이루어지는 대인관계적인 영향력이라 하였다.

Jacobs³⁾는 리더십을 쌍방간의 상호작용으로 이루어지는 것으로 한 사람이 상대방에게 적절한 정보를 제공함으로써 상대방이 이를 듣고 행동하여 발신자가 원하는 방향이나 목표를 달성할 수 있게 하는 힘이라 하였고, Dunnette & Hough⁴⁾는 과업의 목표나 집단과 조직의 전략에 영향을 미치는 과정으로, 전략을 실행하고 목표달성을 위한 과업행동에 있

2) R. Tannenbaum, I. R. Weschler & F. Masarik, *Leadership and Organization*, New York : McGraw Hill, 1961, p.24

3) T. O. Jacobs, *Leadership and Exchange in Formal Organization*, Alexandria Virginia : Human Resources, 1970, p.232

4) M. D. Dunnette & L. M. Hough, *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed. Consulting Psychology Press, Inc., 1992, p.149.

어서의 몰입이나 동조를 발휘하도록 조직의 구성원들에게 영향력을 미치는 과정, 그리고 집단의 특징이나 동질성에 영향을 미치고 조직의 문화에 영향을 미치는 과정이 리더십이라고 하였다.

이러한 여러 학자들의 리더십에 대한 개념정의 들은 영향력을 발휘하는 대상, 영향력을 발휘하고자 하는 목적, 영향력이 발휘되는 방법 등의 측면에서 상이한 관점들을 가지고 있지만 리더십이 “영향력을 미치는 과정”이라는 데에는 일치된 견해를 보이고 있다.⁵⁾ 따라서 기존의 다양한 리더십 개념들을 종합하여 보면 어떤 주어진 상황 속에서 조직목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단활동에 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다. 그리고 리더십이란 단순히 리더가 부하들에게 발휘하는 영향력 그 이상의 것이라 할 수 있으며, 특히 리더십을 발휘하는 리더, 리더십 발휘대상인 부하, 리더십이 발휘되는 상황 등의 요소가 상호작용 하는 결과로서 이루어진다고 할 수 있다.

2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

1980년대에 들어서 미국의 기업들은 일본 등의 외국 기업과 경쟁에서 이기기 위해 조직의 변화 작업이 필요함을 인식하였고, 그 일환으로 리더의 능력에 초점을 두고 어떻게 하면 리더가 조직을 변화시킬 수 있을 지에 관심을 갖게 되었다. 이로부터 조직을 변화 또는 변혁한다는 의미에서 변혁적 리더십이란 새로운 리더십 이론이 등장하였으며, 이에 반해 기존의 리더십을 리더와 조직구성원간의 교환관계에 의한 거래적 리더십으로 규정하였다.⁶⁾

1) 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

변혁적 리더십은 리더가 부하의 현재적 자기 이해에 부응하는 대신에 부하로 하여금 집단의 이익을 위해 자기 이해를 초월하고 결과에 대한 문제인식을 증가시켜 자기실현과 성장의 욕구를 증가시키는 방향으로 이해를 확장시키려고 노력하는 것이다. 따라서 리더의 직접적인 영향력 행사로 인한 부하의 순응을 추구하는 거래적 리더십과는 구별된다.

변혁적 리더는 부하들의 고무적 인식을 향상시키기 위하여 미래에 대한 분명한 통찰력을 제시할 수 있어야 하고, 강한 자신감과 자신의 견해가 옳고 정당하다는 점을 부하들에게 증명할 수 있는 내적인 힘을 지니고 있어야 한다. 따라서 부하들에게 그들의 과업에 대한 중요성이나 가치에 대한 인식을 높여주거나, 그들 자신의 이익보다는 그들이 속한

5) G. A. Yukl, “Managerial Leadership : A Review of Theory and Research” , *Journal of Management*, Vol. 15, No.2(1988), pp. 3-5

6) B. M. Bass and B. J. Avolio, *Transformational Leadership*, C. A. Alto : Consulting Psychologist Press, 1990, pp.41-45

조직을 먼저 생각하도록 동기부여를 시키고, 부하들에게 권한을 이양함으로써 부하들이 책임을 지고 그들의 창의력을 발휘하도록 유도하여야 한다. 이때 부하들은 리더에 대하여 신뢰감, 인정감, 충성심, 존경심을 가지고 그들이 할 수 있는 것 이상으로 사고하고 행동하도록 동기부여 된다. 따라서 변혁적 리더십은 부하 자신과 집단, 조직을 근본적으로 변화시키는 리더십이라 할 수 있다.

Bass는 변혁적 리더십을 부하들에 대한 리더의 영향력 견지에서 정의하고 이러한 영향은 다음과 같은 과정을 통해 부하들을 변혁시킨다고 하였다.

- ① 계획된 결과의 중요성과 가치, 그리고 이들에 도달하는 방법에 대한 종업원들의 의식수준을 높인다.
- ② 팀, 조직, 또는 보다 큰 정책을 위해 종업원으로 하여금 자기이익을 희생하도록 한다.
- ③ Maslow나 Alderfer의 욕구단계에서 종업원의 욕구나 바램의 수준을 변화시키거나 확장시킨다.

이러한 영향력의 결과 부하들은 리더에 대한 신뢰와 존경을 느끼고 그들의 원래 자신이 할 수 있다고 기대했던 것보다 많은 일을 하도록 동기부여 된다고 하였다.

그리고 변혁적 리더는 조직의 변화를 위해 ① 변화에 대한 필요성을 인식하고, ② 새로운 비전을 창출하고, ③ 그러한 변화를 제도화시키는 행동에 몰두한다.

변혁적 리더십을 구성하는 4가지 요소는 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극, 분발고취로 설명하고 있다.

2) 거래적 리더십(Transaction Leadership)

대부분의 리더십 이론은 각각 어떻게 하면 리더가 부하들을 복종하게 하고 그들의 노력을 이끌어낼 수 있는가에 관심을 두어왔다. 즉 리더가 어떤 행위나 보상 인센티브를 사용해서 부하들로부터 바람직한 행동을 일으키는 과정으로 알려져 왔다. 이 과정의 핵심은 리더와 부하간의 교환이나 거래에 기초하고 있으며, 이때 리더의 거래적인 역할을 거래적 리더십이라 한다.

거래적 리더는 개인의 자아개념과 존경욕구를 고려하고, 부하는 그들이 추구하는 목표에 도움을 주는 리더의 영향력을 더 호의적으로 받아들인다. 즉 경로-목표이론을 개념의 틀로 사용하고 있다.⁷⁾ 리더들은 조직에서 요구되는 업무성과를 위해 부하가 해야 할 일과 욕구가 무엇인지를 인식하여 그들의 역할을 명확히 해 주고 그들이 기대하는 바를 명확히 제시할 수 있어야 한다.

즉 리더는 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 댓가로 리더가 원하는 업무성과를 제공받는 교환관계로 정의할 수 있다.

Bass⁸⁾는 거래적 리더십을 구성하는 하위요소를 부하들의 성과를 검토하여 그에 따른

7) 신유근, 『조직행위론』, 서울 : 다산출판사, 1990, p.432.

적절한 보상을 제시하는 ‘조건적 보상’과 성과가 목표에 이탈되었을 때 수정활동을 취해 주는 ‘예외관리’에 두고 있다.

3. 직무만족

직무만족이란 구성원에게 적극적인 만족을 줄 수 있는 요인을 발견하여 이를 충족시켜 줌으로써 구성원의 직무에 대한 능력을 향상시켜야 한다는 비물질적인 요소가 강조된 개념이다. 조직의 성과를 높이기 위해서는 조직 구성원들이 자신의 직무에 호의적인 태도를 갖는 것이 가장 중요하다. 그것은 조직의 입장에서 볼 때 첫째, 자신의 직무 생활에 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부 사회에 대해 자기가 속해있는 조직을 호의적으로 언급하게 되므로 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조직활동의 합법성과 목적이 고양될 수 있다. 둘째, 자신의 직무에 대하여 만족하는 사람은 외부 조직에서 뿐만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다. 셋째, 조직에 대해 만족이 높게 되면 이직과 결근율이 크게 감소되므로 조직 유지에 크게 기여하게 된다. 이러한 이유로 직무만족은 조직성과와 직결되고 조직유효성에 지대한 영향을 미친다고 할 수 있다.

직무만족에 대한 개념적 정의는 학자들의 관점이나 직업에 따라 다양하다.

Alderfer⁹⁾는 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 일련의 태도이며 직무 또는 직무수행결과로 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정신상태로서 인간의 건강, 안전, 귀속, 존경, 성장 등 제반욕구의 차원에서 설명되어진다고 하였다.

McCormick & Tiffin¹⁰⁾은 직무만족이란 직무에서 체험된 직무로부터 유래하는 욕구충족의 정도이며, 이것은 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다고 하였으며, Locke¹¹⁾는 만족이란 감정적 반응이기 때문에 자기 반성에 의해서만 발견되거나 이해될 수 있는 것이며 직무만족은 자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 유쾌한 긍정적인 정서상태라고 정의하였다.

이상의 정의에서 볼 수 있듯이 직무만족이란 조직 구성원 자신이 맡은 직무와 관련하여 느끼는 만족의 정도 또는 직무를 중심으로 한 감정의 상태로서 작업환경에 대하여 얼마나 만족하느냐 하는 감정의 표현이라 할 수 있다.

직무만족에 관련된 직무요인들은 매우 구체적이고 다양하지만 대부분 직무만족의 차이를 설명하기에 충분한 공통되는 요인들이 있는데 Fournet¹²⁾ 등은 직무만족에 영향을 미

8) B. M. Bass, *Handbook of Leadership*, 3rd ed., New York : Free Press, 1985, pp.326-327

9) C. Alderfer, *Existence Relatedness and Growth*. New York : Free Press, 1972, p.7

10) E. J. McCormick and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed., Engle wood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1974, pp. 298-299.

11) E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally College Pub., 1976, p.1300.

치는 요인을 개인의 특성과 직무의 특성으로 대별하고, 개인의 특성으로는 연령 교육과 지능, 성별, 직업수준을 들고 있으며 직무의 특성으로는 조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 의사소통, 안정성 및 임금 등을 들고 있다.

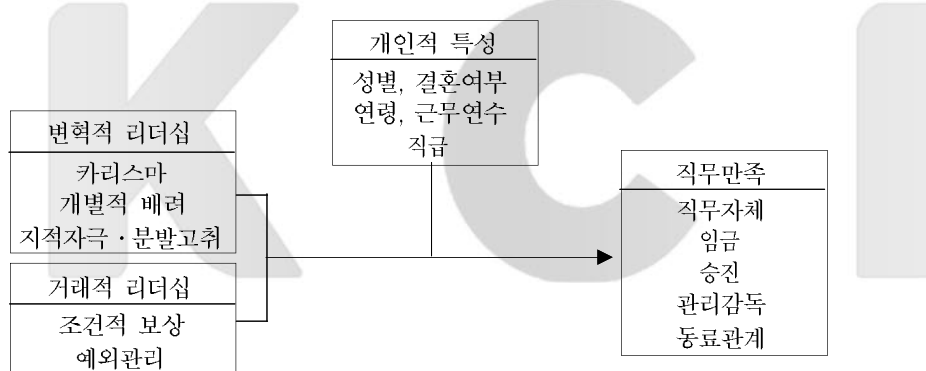
Vaughn과 Doun¹³⁾ 그리고 Mirfaknrai¹⁴⁾는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 직무, 임금, 승진, 감독, 동료와의 관계 등의 5개 요인을 영향요인으로 선정하였으며, Fitch¹⁵⁾는 Vaughn 등의 5개요인 외에 작업환경을 추가하고 있다.

Ⅲ. 연구의 방법

1. 연구 모형

본 연구에서는 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향을 규명하고자 <그림 1>와 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1>에서 독립변수로는 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 설정하였으며 이들 변수는 하위자의 직무만족에 영향을 미칠 것이라 가정하였다.



<그림 1> 연구모형

- 12) G. P. Fournet, M. K. Dostefano & M. W. Peter, "Job Satisfction", *Persomel Psychology*, Vol.19(1996), pp.165-183.
- 13) W. J. Vaughn & J. D. Donn, "A Study of Job Satisfaction in Six University Libraries" *College & rearch Libraries*, Vol. 35, No.3(1974), pp.163-177
- 14) M. H. Mirfakhrai, "Correlates of Job Satisfation among Academic Libraries in the U. S.", *Journal of Library Administration*, Vol.14, No.1(1991), pp.117-131
- 15) D. K. Fitch, "Job Satisfation among Library Support Staff in Alabama Academic Libraries", *College & Research Libraries*, Vol. 51, No.4(1990)

2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 주요 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

- 1) 변혁적 리더십 : 하위자에게 자신이 달성해야 할 결과의 중요성을 보다 강하게 인식시키고 하위자의 욕구수준을 상위수준의 욕구로 제고시키는 방법을 통해 기대 이상의 성과를 달성하게 만드는 리더십을 말한다.
 - ① 카리스마 : 리더는 부하에게 조직과 상사에 대한 충성심을 발휘시키면서 비전과 사명감을 제시하며, 작업수행에 대한 자긍심을 불어 넣어주고, 때로는 강압적인 지휘 방법을 사용하기도 한다.
 - ② 개별적 배려 : 부하에게 강압적인 통솔방법이나 강제성을 발휘하지 않고 능력수준에 적합한 조직목표를 설정해 주고, 부하의 개인적인 상담과 욕구 충족에 세심한 주의를 기울이며 적합한 보상이 이루어지도록 지원한다.
 - ③ 지적 자극 : 부하에게 문제에 대한 인식과 해결, 상상력, 그리고 신념과 가치관에 대하여 새로운 시각과 사고방식으로 각성시키고 변화시킨다.
 - ④ 분발고취 : 부하에게 기대가 크다는 것을 전달하고 노력에 대해 칭찬과 감정적으로 기운을 북돋아주고, 활기를 불어넣어 준다.
- 2) 거래적 리더십 : 하위자에게 원하는 보상을 제공하고 그 댓가로 리더가 원하는 업무성과를 제공받는 리더십이며 하위자가 일을 잘하고 있는 경우에는 관여를 하지 않다가 무언가 잘못될 것 같을 때 필요한 조치를 취하는 등의 행동을 보이는 리더십을 의미한다.
 - ① 조건적 보상 : 부하의 노력과 상사의 보상을 계약하여 부하의 훌륭한 업무 수행에 대한 조직의 보상을 확신시켜 주며, 부하 개개인에게 조직의 목표달성의 성공을 조건으로 추가적인 노력을 요구한다.
 - ② 예외 관리 : 상사의 예상대로 작업이 진행되는 한 어떤 변화도 시도하지 않고 성과 목표를 충족시키기만 하면 계속 그대로 일하도록 내버려둔다.
- 3) 직무만족 : 개인의 직무에 대한 태도로서 자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 욕구만족의 정도를 의미한다.

3. 가 설

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 진술한 연구모형의 내용을 토대로 다음과 같은 연

구가설을 설정하였다.

<가설 1> 대학도서관에서 상사의 리더십유형과 하위자의 직무만족간에는 정(+)의 상관관계가 있을 것이다.

<가설 2> 대학도서관에서 상사의 리더십유형에 따라 하위자의 직무만족은 유의한 차이가 있을 것이다.

<가설 3> 대학도서관에서 상사의 변혁적 리더십이 하위자의 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

<가설 3-1> 상사의 변혁적 리더십의 요인들이 하위자의 직무자체 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 3-2> 상사의 변혁적 리더십의 요인들이 하위자의 임금 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 3-3> 상사의 변혁적 리더십의 요인들이 하위자의 승진 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 3-4> 상사의 변혁적 리더십의 요인들이 하위자의 관리감독 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 3-5> 상사의 변혁적 리더십의 요인들이 하위자의 동료관계 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 4> 대학도서관에서 상사의 거래적 리더십이 하위자의 직무만족에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 4-1> 상사의 거래적 리더십의 요인들이 하위자의 직무자체 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 4-2> 상사의 거래적 리더십의 요인들이 하위자의 임금 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 4-3> 상사의 거래적 리더십의 요인들이 하위자의 승진 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 4-4> 상사의 거래적 리더십의 요인들이 하위자의 관리감독 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 4-5> 상사의 거래적 리더십의 요인들이 하위자의 동료관계 요인에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

<가설 5> 대학도서관에서 상사의 리더십 유형이 하위자의 직무만족에 미치는 정도는 개인적 특성에 따라 차이가 있을 것이다.

4. 설문지의 구성

본 연구는 사서들의 개인적 특성, 리더십 유형, 직무만족 등을 측정하기 위하여 총 43개 문항으로 구성하였다.

설문지의 구체적 내용을 보면 개인적 특성 변수는 5개 문항(성별, 결혼여부, 연령, 근무년수, 직급)으로 하였으며, 리더십 변수는 한찬영(1998) 과 최명규(1999)가 사용한 측정방법을 수정하여 변혁적 리더십 12개 문항, 거래적 리더십 11개 문항으로 하였다.

직무만족 변수의 측정은 Smith(1975)의 직무기술지표(Job Descriptive Index : JDI)를 참고하여 직무자체, 임금, 승진, 관리감독 및 동료관계 등의 5개 요인에 대하여 각각 3개 문항씩 총 15개 문항으로 구성하였다.

개인적 특성에 관한 문항을 제외하고 리더십 유형 및 직무만족에 대한 각 문항은 “전혀 동의하지 않는다.”(1점)에서 “매우 동의한다.”(5점)에 이르는 리커트식 5점 척도에 따라 점수를 부여하였다.

5. 자료의 수집과 분석방법

본 연구에서 사용한 자료는 부산지역에 소재하고 있는 16개 4년제 대학도서관 중 11개 대학도서관 사서들을 대상으로 우편조사 및 직접조사를 통해 설문지를 배포하고 회수하였다. 제외된 5개 도서관은 사서직원이 5인 이하로서 대학도서관으로서의 충분한 기능을 수행하지 못하여 리더십과 직무만족을 측정하기가 어렵다고 판단되어 제외하였다.

11개 대학도서관의 임시 직원, 분관직원 및 출장·휴가 중인 사서들을 제외한 총 174명에게 설문지를 배포하였으며, 회수된 설문지는 163부로 회수율은 93.6 % 이다. 회수된 설문지 중 응답에 일관성이 없다고 판단되거나 부실한 응답을 한 설문지 8부도 제외하였다. 따라서 본 연구의 분석대상 설문지는 155부이다.

수집된 자료는 SPSS 프로그램을 이용하여 통계처리 하였으며 통계적 분석방법은 다음과 같다.

- ① 응답자료의 객관성을 입증하기 위해 Cronbach 알파계수를 이용한 신뢰성 검증과 척도의 타당성을 검증하기 위한 요인분석은 직각 회전방식에 의한 최우도 추정법(maximum likelihood method)을 실시하였다.
- ② 기술통계적 방법에 의한 표본의 특성을 살펴보고 자료의 다각적인 특성파악을 위해 빈도분석, 교차분석, 분산분석을 하였다.
- ③ 연구모형에 설정된 변수들간의 관계를 규명하기 위해 상관분석을 하였다.
- ④ 본 연구의 종속변수와 이에 영향을 미치는 여러 독립변수들과의 관계를 규명하기 위해 다중회귀분석을 하였다.

- ⑤ 개인적 특성의 조절효과 여부를 검증하기 위하여 상관계수를 이용한 Z-score를 계산하였다.

IV. 조사결과의 분석

1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

변수들의 구성요인들이 각각 단일 차원성인지를 확인하기 위해서 직각회전방식에 의한 최우도 추정법(maximum likelihood method)에 의거하여 요인분석을 실시하였으며, 평가기준으로서 요인적재값 0.4 이상을 설정하였다.

변혁적 리더십에 대한 요인분석 결과는, 카리스마, 개별적 배려, 지적자극·분발고취의 3개 요인으로 구성되었다. 특이한 점은 지적자극과 분발고취의 요인이 처음의 예상과는 달리 하나의 요인으로 추출되었다는 것이다. 이들 세 요인에 대한 요인적재량(factor loading)이 0.4를 상회하고 있고, 고유치(eigen value)도 일반적인 기준인 1을 상회하는 것으로 나타났다.

거래적 리더십에 대한 요인분석은 조건적 보상과 예외 관리의 2개 요인으로 구성되어 있는 것으로 나타났다. 이들 요인들에 대한 요인적재량(factor loading)이 0.4를 상회하고 있고, 고유치도 조건적 보상과 예외 관리가 각각 3.955와 1.668로 일반적인 기준인 1을 상회하고 있어 타당성에는 별다른 문제가 없는 것으로 나타났다.

직무만족에 대한 요인분석 결과, 직무자체, 임금, 승진, 관리감독, 동료관계 등의 5개 요인으로 구성되어 있음이 확인되었다. 이들 요인들에 대한(factor loading)이 0.4를 상회하고 있고, 고유치도 2.045 이상으로 일반적인 기준인 1을 상회하고 있어 타당성에는 별다른 문제가 없는 것으로 나타났다.

가설 검증에 앞서 연구모델에 사용된 변수의 신뢰성 검증은 내적 일관성 검증법의 하나인 Cronbach Alpha 계수를 이용한 다항목 척도의 신뢰도를 측정하고 신뢰도가 낮은 항목은 제거하여 신뢰성이 높은 항목만을 확정하였다.

먼저 변혁적 리더십 요인의 신뢰성 검증결과는 개별적 배려 요인의 3번째 측정항목(I-7번 문항)이 신뢰성을 저해하는 것으로 나타나 최종분석에서 제외하였다. 또한 지적자극 및 분발고취 요인에서는 지적자극의 3번째 항목(I-10번 문항)과 분발고취의 2번째 항목(I-12번 문항)이 각각 신뢰성과 타당성이 부족한 것으로 나타나서 이들을 제거하고 5개 문항 중 3개 문항만을 최종분석에 사용하였다. 변혁적 리더십의 각 요인들에 대한 Cronbach Alpha 값이 0.8224-0.9006으로 일반적인 탐색적 사회과학 연구에서 요구되는

0.5이상을 충족시키고 있음으로 다항목 척도의 내적 일관성이 유지되고 있는 것으로 나타났다.¹⁶⁾

거래적 리더십에 대한 신뢰성을 분석한 결과, 예외관리 요인은 3번과 4번째의 측정항목(I-21, 22번 문항)이 신뢰성을 저해하는 것으로 나타나 분석에서 제외된 후의 Cronbach Alpha 값이 0.7374로 나타나 신뢰성에는 별 문제가 없음이 입증되었다. 조건적 보상 요인도 0.8880으로 내적 일관성이 유지되고 있는 것으로 나타났다.

직무만족의 직무자체, 임금, 승진, 관리감독 그리고 동료관계 요인에 대한 신뢰성을 분석한 결과, Cronbach Alpha 값이 0.7795-0.9307로 나타나 신뢰할 수 있는 수준임이 입증되었다.

2. 표본의 특성

대학도서관 사서들의 개인적 특성은 성별, 결혼여부, 연령, 근무년수, 직급 등의 5가지 특성을 대상으로 하였으며, 그 분포는 <표 1>과 같다. 분석 대상자의 성별 구성은 남자가 65명(41.9%), 여자가 90명(58.1%)으로 여자가 더 많은 것으로 나타났다. 결혼여부는 기혼이 117명(75.5%), 미혼이 38명(24.5%)으로 기혼자가 훨씬 많았다. 연령별 분포를 보면 30대가 73명(47.1%)으로 가장 많고, 그 다음은 40대가 64명(41.3%), 20대가 16명(10.3%), 50대 이상이 2명(1.3%)의 순으로 나타났다. 근무연수는 10-14년이 49명(31.6%)으로 가장 많고, 그 다음은 5-9년이 34명(21.9%), 15-19년이 33명(21.3%), 20년 이상이 20명(12.9%), 5년 이하가 19명(12.3%)의 순으로 나타났다. 직급별로 보면 일반사서가 129명(82.3%)이고 과장/주임이 26명(16.8%)이다.

3. 가설의 검증

1) 가설1의 검증

연구가설 1은 상사의 리더십 유형과 하위자의 직무만족간에는 정(+)의 상관관계가 있는지를 알아보는 것이다. 이를 위해 상관관계분석을 실시하였으며 그 분석결과는 <표 1>와 같다.

변혁적 리더십 ($r=0.570$, $p<0.01$)과 거래적 리더십($r=0.353$, $p<0.01$)은 직무만족에 통계적으로 유의한 수준에서 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 거래적 리더십

16) J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, New York : Mcgrow-Hill, 1976. Nunnally는 Cronbach α 계수가 예비연구(preliminary)에서는 0.5-0.6, 기초연구 (basic research)에서는 0.8이상, 그리고 응용연구(applied research)에서는 0.9-0.95의 수준을 제안하였다.

보다는 변혁적 리더십이 직무만족과 더 높은 상관관계가 있음을 알 수 있다.

〈표 1〉 리더십 유형과 직무만족간의 상관관계

	카리스마	개별적 배려	지적 자극 · 분발 고취	변혁적 리더십	조건적 보상	예외 관리	거래적 리더십	직무 자체	임금	승진	관리감독	동료 관계	직무 만족
카리스마	1.000												
개별적 배려	.712** (.000)	1.000											
지적 자극 · 분발 고취	.707** (.000)	.672** (.000)	1.000										
변혁적 리더십	.901** (.000)	.899** (.000)	.879** (.000)	1.000									
조건적 보상	.659** (.000)	.586** (.000)	.726** (.000)	.731** (.000)	1.000								
예외 관리	-.126 (.120)	-.055 (.497)	-.206* (.010)	-.143 (.078)	-.043 (.598)	1.000							
거래적 리더십	.407** (.000)	.400** (.000)	.401** (.000)	.448** (.000)	.720** (.000)	.663** (.000)	1.000						
직무 자체	.321** (.000)	.378** (.000)	.307** (.000)	.371** (.000)	.318** (.000)	-.035 (.663)	.214** (.008)	1.000					
임금	-.009 (.916)	.004 (.960)	.038 (.640)	.012 (.884)	.011 (.892)	-.077 (.344)	-.045 (.578)	.065 (.419)	1.000				
승진	.244** (.002)	.175* (.030)	.298** (.000)	.260** (.001)	.390** (.000)	.047 (.565)	.334** (.000)	.044 (.590)	.065 (.422)	1.000			
관리 감독	.564** (.000)	.679** (.000)	.597** (.000)	.689** (.000)	.590** (.000)	-.085 (.296)	.382** (.000)	.400** (.000)	.118 (.144)	.325** (.000)	1.000		
동료 관계	.275** (.001)	.320** (.000)	.256** (.001)	.316** (.000)	.186* (.021)	.002 (.981)	.141 (.081)	.365** (.000)	.010 (.901)	.030 (.715)	.260** (.001)	1.000	
직무 만족	.484** (.000)	.536** (.000)	.515** (.000)	.570** (.000)	.518** (.000)	-.065 (.426)	.353** (.000)	.620** (.000)	.477** (.000)	.518** (.000)	.723** (.000)	.559** (.000)	1.000

* p < 0.05 ** p < 0.01

리더십의 유형과 직무만족의 구체적인 요인들간의 상관관계를 살펴보면, 변혁적 리더십은 직무자체 (r=0.371, p<0.01), 승진 (r=0.260, p<0.01), 관리감독(r=0.689, p<0.01), 동료관계 (r=0.316, p<0.01)와 통계적으로 유의한 수준에서 정(+)의 상관관계가 있는 반면, 임금 (r=0.012, p>0.05)요인과는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이에 비해 거래적 리더십은 직무자체 (r=0.214, p<0.01), 승진 (r=0.334, p<0.01), 관리감독 (r=0.382, p<0.01)과는 통계적으로 유의한 수준에서 정(+)의 상관관계가 있지만, 임금 (r=-.045, p>0.05) 과 동료관계 (r=0.141, p<0.05)와는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 종합해 볼 때, 상사의 리더십 유형과 직무만족간에는 정(+)의 상관관계가 있다는 가설 1은 지지되었다.

2) 가설 2의 검증

연구가설 2는 상사의 리더십 유형이 하위자의 직무만족에 미치는 영향에 차이가 있는지를 검증하는 것이다. 이를 위해 리더십의 유형을 독립변수로 하고, 직무만족을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시한 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 리더십 유형과 직무만족간의 회귀분석

종속변수	독립변수	B	β	t-value	기 타
직무자체	상수	2.276		6.664**	F-value=12.296 (p< .000) R ² = .140
	변혁적 리더십	.327	.347	4.115**	
	거래적 리더십	.8281	.053	.629	
임 금	상수	3.229		7.191**	F-value=.250 (p< .779) R ² = .003
	변혁적 리더십	.0461	.040	.441	
	거래적 리더십	-.120	-.063	-.692	
승 진	상수	.461		1.142	F-value=10.308 (p< .000) R ² = .121
	변혁적 리더십	.133	.124	1.401	
	거래적 리더십	.491	.268	3.020**	
관리감독	상수	.562		1.906	F-value=69.610 (p< .000) R ² = .481
	변혁적 리더십	.676	.649	9.862**	
	거래적 리더십	.154	.089	1.357	
동료관계	상수	2.552		6.735**	F-value=8.393 (p< .000) R ² = .100
	변혁적 리더십	.325	.319	3.689**	
	거래적 리더십	-.0090	-.005	-.062	

*p< 0.05 **p< 0.01

첫째, 리더십 유형중 변혁적 리더십은 통계적으로 유의한 수준($\beta=0.347$, $p<0.01$)에서 직무자체 요인에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나, 거래적 리더십은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 리더십 유형중 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 임금요인에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 하위자의 임금에 대한 만족은 상사의 리더십 유형과는 아무런 영향관계가 없음을 보여 주는 것이다.

셋째, 리더십 유형중 거래적 리더십은 통계적으로 유의한 수준($\beta=0.286$, $p<0.01$)에서 승진 요인에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나, 변혁적 리더십은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 하위자의 승진에 대한 만족은 자신의 상사가 거래적 리더십을 가지고 있을 때 높아진다는 것을 보여 주는 것이다.

넷째, 리더십 유형중 변혁적 리더십은 통계적으로 유의한 수준($\beta=0.649$, $p<0.01$)에서 관리감독에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나, 거래적 리더십은 유의한 영향

을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이것은 대학도서관 상사가 변혁적 리더십을 발휘할수록 하위자들의 관리감독에 대한 만족도는 증가함을 의미한다.

마지막으로 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 통계적으로 유의한 수준 ($\beta=0.319, p<0.01$)에서 동료관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나 거래적 리더십은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이것은 상사가 변혁적 리더십을 지니고 있을수록 동료들 간의 관계를 잘 관리하게 되고 또한 하위자들의 만족도가 높음을 보여주는 연구결과이다.

3) 가설 3의 검증

연구가설 3은 상사의 변혁적 리더십이 하위자의 직무만족에 미치는 영향에 차이가 있는지를 검증하는 것이다. 이를 위해 변혁적 리더십의 독립변수로 하고, 직무만족을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다.

먼저 변혁적 리더십의 3개요인 중 개별적 배려만이 통계적으로 유의한 수준($\beta=0.294, p<0.01$)에서 직무자체에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고, 카리스마, 지적자극 · 분발고취는 직무자체 만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1은 채택되었다.

둘째, 변혁적 리더십의 세 가지 요인 모두 임금 요인과는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2는 기각되었다.

셋째, 변혁적 리더십 요인 중에서 지적자극 · 분발고취 요인이 통계적으로 유의한 수준($\beta=0.283, p<0.05$)에서 승진에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나, 카리스마, 개별적 배려 요인은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 변혁적 리더십 요인이 승진에 미치는 영향에 차이가 있을 것이라는 가설 3-3은 지지되었다.

넷째, 변혁적 리더십 요인 중에서 개별적 배려($\beta=0.481, p<0.01$)와 지적 자극 · 분발고취($\beta=0.229, p<0.01$)요인이 통계적으로 유의한 수준에서 관리감독에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 지적 자극 · 분발고취 요인보다는 개별적 배려 요인의 영향력이 더 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 카리스마 요인은 관리감독에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 변혁적 리더십 요인이 관리감독에 미치는 영향에 차이가 있을 것이라는 가설 3-4는 지지되었다.

마지막으로, 변혁적 리더십 요인 중에서 개별적 배려 요인만이 통계적으로 유의한 수준($\beta=0.245, p<0.05$)에서 동료관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 카리스마, 지적자극 · 분발고취 요인은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 변혁적 리더십요인이 동료관계에 미치는 영향에 차이가 있을 것이라는 가설 3-5는 지지되었다.

<표 3> 변혁적 리더십 요인과 직무만족 요인간의 회귀분석

종속변수	독립변수	B	β	t-value	기 타
직무자체	상수	2.462		11.431	F-value=8.677 (p<.000) R ² = .148
	카리스마	.04455	.052	.437	
	개별적배려	.230	.294	2.598**	
	지적자극·분발고취	.05900	.065	.578	
임 금	상수	2.952		10.378	F-value= .200 (p<.896) R ² = .004
	카리스마	-.068	-.065	-.503	
	개별적배려	-.011	-.011	-.092	
	지적자극·분발고취	.101	.092	.748	
승 진	상수	1.367		5.417	F-value=4.949 (p<.003) R ² = .091
	카리스마	.08858	.091	.741	
	개별적배려	-.071	-.080	-.679	
	지적자극·분발고취	.288	.283	2.406*	
관리감독	상수	.874		4.755	F-value=49.153 (p<.000) R ² = .497
	카리스마	.05829	.062	.669	
	개별적배려	.414	.481	5.445**	
	지적자극·분발고취	.228	.229	2.620**	
동료관계	상수	2.556		10.685**	F-value=5.967 (p<.001) R ² = .107
	카리스마	.6204	.067	.548	
	개별적배려	.206	.245	2.092*	
	지적자극·분발고취	.4005	.041	.358	

*p < 0.05 **p < 0

4) 가설 4의 검증

연구가설 4는 상사의 거래적 리더십이 하위자의 직무만족에 미치는 영향에 차이가 있는지를 검증하는 것이다. 이를 위해 거래적 리더십의 요인을 독립변수로 하고, 직무만족을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4>와 같다.

먼저 조건적 보상 요인이 통계적으로 유의한 수준($\beta=0.317$, $p,0.01$)에서 직무자체에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 예외관리는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1은 지지되었다.

둘째, 거래적 리더십의 두 요인 모두 임금 요인과는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2는 기각되었다.

셋째, 거래적 리더십 요인 중에서 조건적 보상 요인이 통계적으로 유의한 수준($\beta=0.397$, $p<0.01$)에서 승진에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나 예외관리 요인은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 거래적 리더십 요인이 승

진에 미치는 영향에 차이가 있을 것이라는 가설 4-3은 지지되었다

넷째, 거래적 리더십 요인 중에서 조건적 보상 요인이 통계적으로 유의한 수준($\beta=0.588$, $p<0.01$)에서 관리감독에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나, 예외관리 요인은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 거래적 리더십 요인이 관리감독에 미치는 영향에 차이가 있을 것이라는 가설 4-4는 지지되었다

마지막으로, 거래적 리더십 요인 중에서 조건적 보상 요인이 통계적으로 유의한 수준($\beta =0.397$, $p<1.01$)에서 동료관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나 예외관리 요인은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 거래적 리더십 요인이 동료관계에 미치는 영향에 차이가 있을 것이라는 가설4-5는 지지되었다.

<표 4> 거래적 리더십 요인과 직무만족 요인간의 회귀분석

종속변수	독립변수	B	β	t-value	기 타
직무자체	상수	2.611		7.589**	F-value = 8.598 ($p<0.000$) $R^2 = 0.102$
	조건적 보상	.331	.317	4.121**	
	예외관리	.024	-.022	-.283	
임 금	상수	3.295		7.490**	F-value = .453 ($p< .637$) $R^2 = .006$
	조건적보상	.009807	.008	.096	
	예외관리	-.104	-.076	-.942	
승 진	상수	.621		1.576	F-value = 14.218 ($p< .000$) $R^2 = .158$
	조건적보상	.471	.397	5.296**	
	예외관리	.104	.080	1.068	
관리감독	상수	1.288		3.986**	F-value = 41.069 ($p< .000$) $R^2 = .352$
	조건적보상	.679	.588	8.970	
	예외관리	-.075	-.061	-.927	
동료관계	상수	2.855		7.406**	F-value = 2.728 ($p< .069$) $R^2 = .035$
	조건적보상	.210	.186	2.336**	
	예외관리	.01198	.010	.124	

5) 가설 5의 검증

연구가설 5는 상사의 리더십 유형이 하위자의 직무만족에 미치는 정도는 개인적 특성에 따라 차이가 있는지를 검증하는 것이다. 즉 리더십 유형과 직무만족간의 관계에 개인적 특성의 조절효과가 존재하는지를 살펴보는 것이다. 리더십 유형과 직무만족 사이의 상관관계는 Pearson의 적률상관계수를 개인적 특성 변수의 집단별로 따로 계산하고, 계산된 두 개의 상관계수를 이용하여 Z-score를 계산하여 차이여부를 검증하였다. Z-score 계산한 결과는 <표 5>와 같다.

먼저, 성별에 따른 리더십 유형과 직무만족간의 관계에 차이가 있는지를 검증한 결과, 변혁적 리더십의 경우 두 집단에 대한 상관계수의 차이가 한계유의수준($p<0.1$)에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 남자집단과 여자집단 사이에 변혁적 리더십과 직무만족 사

이의 상관계수가 유의한 차이가 있다는 것이다. 이는 변혁적 리더십과 직무만족 사이에 성별변수가 조절변수의 역할을 한다는 것을 의미한다.

하지만 거래적 리더십과 직무만족간 관계에서 두 집단(성별)에 대한 상관계수의 차이를 검증한 결과 Z-score가 0.467로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 결혼여부에 따른 리더십 유형과 직무만족간의 관계에 차이가 있는지를 검증한 결과, 변혁적 리더십의 경우 두 집단에 대한 상관계수의 차이가 통계적으로 유의한 수준 ($p < 0.05$)에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 기혼집단과 미혼집단 사이에 변혁적 리더십과 직무만족 사이의 상관계수가 유의한 차이가 있다는 것이다. 이는 변혁적 리더십과 직무만족 사이에 결혼여부가 조절변수의 역할을 한다는 것을 의미한다.

하지만 거래적 리더십과 직무만족간 관계에서 두 집단(기혼과 미혼)에 대한 상관계수의 차이를 검증한 결과 Z-score가 1.066로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

셋째, 근무연수에 따른 리더십 유형과 직무만족간의 관계에 차이가 있는지를 검증한 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 근무연수(10년 이상집단과 10년 미만집단)에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 및 거래적 리더십과 직무만족 사이에 근무연수가 조절변수의 역할을 하지 않는다는 것을 의미한다.

넷째, 직급에 따른 리더십 유형과 직무만족간의 관계에 차이가 있는지를 검증한 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직급에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 및 거래적 리더십과 직무만족 사이에 직급이 조절변수의 역할을 하지 않는다는 것을 의미한다.

이상의 결과를 종합해 볼 때, 리더십 유형과 직무만족 사이에 개인적 특성 변수가 조절 역할을 할 것이라는 연구가설 5는 부분적으로 지지되었다.

〈표 5〉 개인적 특성의 조절효과 검증

개인적 특성		변혁적리더십 VS 직무만족사이의 상관계수	거래적리더십 VS 직무만족사이의 상관계수
성 별	남자(65)	0.545	0.304
	여자(90)	0.324	0.232
	Z-score(유의수준)	1.655(0.1)	0.467(N.S.)
결혼여부	기혼(117)	0.587	0.252
	미혼(38)	0.278	0.433
	Z-score(유의수준)	2.005(0.05)	1.066(N.S.)
근무연수	10년이상(102)	0.569	0.466
	10년미만(53)	0.296	0.212
	Z-score(유의수준)	1.503(N.S.)	1.277(N.S.)
직 급	과장주임(26)	0.569	0.466
	일반사서(129)	0.296	0.212
	Z-score(유의수준)	1.503(N.S.)	1.277(N.S.)

* Z-score의 수치는 유의수준을 나타냄

V. 결 론

본 연구는 상사의 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위한 목적으로 수행되었으며, 리더십 유형을 신조류 리더십이론에 입각하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 분류하여 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향을 문헌고찰과 실증연구를 통하여 분석하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족에 대한 측정도구의 신뢰성은 Cronbach's Alpha 값이 모두 0.7 이상으로 매우 신뢰할 만한 수준으로 나타났고, 타당성은 요인 적재량이 0.4를 상회하고, 고유치도 1을 상회하고 있어 문제가 없는 것으로 나타났다.
2. 상사의 리더십 유형과 하위자의 직무만족간에는 정(+)의 상관관계가 있고 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 직무만족과 더 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 사실은 상사의 리더십 유형에 따라 직무만족에 차이가 있음을 나타내고, 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직구성원의 직무만족에 더 큰 영향을 미친다는 것을 의미한다.
3. 상사의 리더십 유형이 하위자의 직무만족에 미치는 영향력의 차이를 보면 변혁적 리더십은 직무자체, 관리감독 및 동료관계 요인에 정(+)의 영향을 미치고 거래적 리더십은 승진 요인에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 리더십 유형과 임금 요인과는 아무런 영향관계가 없는 것으로 나타났다.
4. 상사의 변혁적 리더십이 하위자의 직무만족에 미치는 영향력의 차이를 보면 변혁적 리더십의 개별적 배려는 직무자체, 관리감독, 동료관계 등에 영향을 미치고 지적 자극·분발고취는 승진과 관리감독에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 카리스마는 직무만족에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.
5. 상사의 거래적 리더십이 하위자의 직무만족에 미치는 영향력의 차이를 보면 거래적 리더십의 조건적 보상은 하위자의 직무자체, 승진, 관리감독, 동료관계에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 예외관리는 직무만족에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.
6. 상사의 리더십 유형이 하위자의 직무만족에 미치는 영향에서 개인적 특성이 어떠한 조절효과를 나타내는가를 살펴본 결과 변혁적 리더십과 직무만족 사이에서 성별과 결혼여부가 조절변수의 역할을 하는 것으로 나타나 부분적으로 조절효과를 나타내었다.

오늘날과 같이 환경변화가 급격한 시기에는 변화를 수용하는 역동적인 리더십을 요구하고 있으며, 수직적 구조 대신 수평적이면서 조직원에게 스스로의 변화를 유도하는 변화

유도형 리더십이 더 필요할 것이다. 부하들과 항상 커뮤니케이션을 하며 부하들에게 적절한 권한을 주는 리더십, 즉 임무를 강제로 부과하기보다는 스스로 일할 수 있는 풍토를 조성하는 것이 오늘날에 필요한 리더의 몫이라고 할 수 있다.

본 연구결과를 종합하여 보면 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 부하의 직무만족에 더 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉 변혁적 리더십을 발휘하는 상사는 하위자에게 자신감을 증대시켜주고, 자신에게 기대되는 것 이상을 성과를 달성하도록 동기를 유발시키기 때문에 부하의 만족도와 리더의 성과에 보다 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 그러므로 리더는 스스로가 새로운 방법과 변화를 모색하고 변화에 따른 위험도 가까이 감수하려는 자세를 가져야 할 것이며 하위자에게 어떻게 동기를 부여시킬 것인가를 항상 고민하여야 할 것이다. 리더가 만능일 수는 없지만 항상 자신의 거울을 들여다보고 또한 본인에 대해 구성원들로부터 항상 오픈(open)되어 있다면 리더십을 보다 바람직하게 개발해 나갈 수 있으리라 믿는다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉



I. 상사에 관한 질문

선생님의 상사에 관한 질문입니다. 선생님의 상사를 가장 잘 나타내고 있는 곳에 보기의 해당번호에 O표를 하여 주시기 바랍니다.

※ 설문 중 상사라는 말은 귀하의 업무나 행동에 직접적으로 영향을 가장 많이 미치는 바로 위의 직속 상사입니다. 예) 부장, 과장

전혀 동의하지 않는다.		보통		매우 동의한다.	
1	2	3	4	5	

선생님의 상사는 ...

- | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| 1. 부하들에게 함께 근무한다는 것만으로도
공지를 느끼게 한다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 2. 부하들이 최대한의 노력을 기울이게끔
만드는 자극제가 되고 있다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 3. 부하들에게 성공과 성취의 표상과도
같은 사람이다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 4. 모든 사람으로부터 존경을 받을 만한
사람이다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 5. 부하들에게 충분한 권한과 책임을
위임함으로써 부하들이 배우고,
성장할 수 있는 기회를 준다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 6. 부하들의 개인적인 사정을 충분히
감안해서 대해준다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 7. 부하가 원하는 것을 정확히 알아내어
그것을 성취할 수 있도록 도와준다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 8. 부하들에게 이미 잘 알고 있는 사항들을
새로운 시각에서 바라볼 수 있도록 해준다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 9. 문제에 대해 항상 새로운 관점으로
바라보게 만들어 준다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 10. 부하가 어떤 주장을 펼 때에도
충분한 근거를 제시하도록 요구한다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 11. 부하들에게 지향해야할 확고한
비전을 제시한다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |
| 12. 부하들이 보다 더 열심히 일을 잘 할 수
있도록 기운을 북돋아 준다. | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> | ----- | <input type="checkbox"/> |

전혀 동의하지 않는다.	보통	매우 동의한다.
1 2	3 4	5

선생님의 상사는 ...

- 13. 부하들이 원하는 것을 얻기 위해서는 어떠한 노력을 해야만 하는가에 대해 잘 이해를 시켜준다. □-----□-----□-----□-----□
- 14. 팀을 위하여 어떠한 노력을 해야하고 또한 그 대가로 무엇이 돌아올 것인가에 대해 나의 상사와 나는 같은 생각을 한다. □-----□-----□-----□-----□
- 15. 부하가 어떠한 일을 할 경우에 그것이 어떻게 도움이 될 것인지를 명확히 제시해준다. □-----□-----□-----□-----□
- 16. 부하들이 자신을 지지해주면 그대가로 상사로부터 자신이 바라는 것을 얻어 낼 수 있다. □-----□-----□-----□-----□
- 17. 부하들이 일을 잘 해내기만 하면 반드시 그에 대한 보상이 따를 것이라고 강조한다. □-----□-----□-----□-----□
- 18. 자신이 지시하는 대로 따르기만 하면 부하들이 원하는 것을 얻을 수 있도록 도움을 준다. □-----□-----□-----□-----□
- 19. 일이 제대로 돌아가는 한 어떠한 것도 바꾸려하지 않는다. □-----□-----□-----□-----□
- 20. 부하들이 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아한다. □-----□-----□-----□-----□
- 21. 부하가 실수를 했을 경우에만 관여하여 조치를 취해준다. □-----□-----□-----□-----□
- 22. 부하가 맡고 있는 업무내용들 중에서 목표에 미달하고 있는 부분에 대해서만 신경을 써서 관리한다. □-----□-----□-----□-----□
- 23. 제대로 돌아가고 있는 업무들보다 제대로 돌아가지 않는 업무에 대해서만 알고 싶어한다. □-----□-----□-----□-----□

II. 직무만족 측정에 관한 질문

선생님의 직무와 관련한 측면에 대한 질문입니다. 해당 번호에 O표를 하여 주시기 바랍니다.

	전혀 동의하지 않는다.		보통		매우 동의한다.	
	1	2	3	4	5	
1. 현재 맡고 있는 직무는 나의 능력과 적성에 맞다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 나는 근무하고 있는 도서관에 대하여 자부심 또는 긍지를 느낀다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 나의 직무는 장래성과 자기 발전에 도움이 된다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 타 도서관 혹은 타 조직과 비교할 때 현재의 임금수준은 적정하다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 현재의 업무수준으로 안정된 생활수준을 유지한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 업무량이나 직무수행능력에 비하여 현재의 임금수준은 적정하다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 승진기회는 적절히 마련되어 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 업무성과(능력)와 공로는 승진기회에 영향을 미친다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 승진은 기준에 따라 공정하게 이루어진다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 목표설정이나 업무과정과 지침 등의 결정에 참여기회가 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 상사는 사소한 일까지 일일이 지시, 감독하지 않고 재량권을 준다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 상사는 부하들의 건의나 불만을 잘 수용, 시정한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 동료직원은 업무에 관한 한 협조적이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 동료직원과는 업무이외에도 인간적 유대가 활발하다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 도서관 전체의 분위기(직원간)는 좋은 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 대단히 수고하셨습니다. 감사합니다. -