

리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입: 한국과 중국의 지방정부를 중심으로

진 종 순*
왕 흥 파

국문요약

Bass(1997)는 어느 국가나 사회이든지 변혁적 리더가 거래적 리더보다, 그리고 거래적 리더가 자유방임적 리더보다 효과적일 것이라고 주장했다. 이러한 그의 주장에 따르면, 중국과 우리나라에서도 변혁적 리더십이 다른 유형의 리더십보다 효과적일 것이다. 하지만 이러한 주장은 실증적으로 검증된 것이 아니다. 반대로 두 나라에는 차이가 있을 수도 있다. 만약 Bass(1997)의 주장과 같이 국가나 사회에 상관없이 변혁적 리더십이 효과적이라면, 우리는 관리자의 변혁적 리더십을 강화하기 위해 노력하면 될 것이다. 하지만 국가나 사회에 따라 효과적인 리더십의 유형이 다르다면, 우리는 우선 그 사회에 적합한 리더십 유형을 찾는데 노력을 기울여야 할 것이다. 이러한 문제의식에 바탕을 두고, 이 연구에는 첫째, 우리나라와 중국 두 나라 공공기관에서의 리더십 유형을 비교분석하고, 둘째, 우리나라와 중국 공공기관의 리더십 유형이 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 각각 어떠한 영향을 미치는지 그 차이를 실증적으로 분석한다.

주제어: 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직몰입, 직무만족

I. 문제의 제기

조직의 목표달성을 위해서는 조직구성원의 역량을 최대한 발휘하게 하는 리더십이 필요하다. 리더십(leadership)은 관리(management) 자체와 동일시할 만큼 중요한 역할을 하고 있는 것이다(Northouse, 2007; 김남현 역, 2009).¹⁾ 이러한 이유로 지금까지 리더십에 관해 많은 연구가 진행되었으며, 연구자들이 주장하는 리더십의 정의와 종류도 매우 다양하다. Stogdill(1974)에 의하면 리더십의 정의는 그것을 정의하려는 연구자들의 숫자만큼이나 존재한다고 한다. 이렇게 다양한 연구 가운데 Bass(1985)의 거래적·변혁적 리더십에 관한 연구는 크게 주목받아 왔다. Bass(1985)는 변화하는 환경에 효과적으로 대처하여 조직의 목표를 달성하기 위해 조직구성원들의 가치, 욕구, 신념 등 질적인 변화를 유도하는 리더십을 변혁적 리더십(transformational leadership)이라고 정의

* 제1저자

1) 리더십은 모든 조직에서 중요한 자산이며 모방할 수 없는 경쟁요인이다(김남현 역, 2009).

하였다. 그리고 이와 반대로 하급자의 성과에 대해 리더가 물질적, 심리적으로 보상하는 리더십을 거래적 리더십(transactional leadership)이라 정의하였다.

Bass(1997)는 리더십 유형에 따라 국가와 사회를 넘어 그 효과가 보편성을 갖는다고 밝히고, 변혁적 리더가 거래적 리더보다, 그리고 거래적 리더가 자유방임적 리더보다 효과적임을 주장했다.²⁾ 이러한 주장은 Bass(1997)만의 것은 아니다. 리더십과 관련된 대부분의 문헌에서도 부하들의 내재적인 욕구를 만족시키는 리더십이 외재적인 욕구를 충족시키는 것보다 바람직하다고 대체로 인정하고 있다. 이러한 주장에 따르면, 중국과 우리나라에서도 변혁적 리더십이 다른 유형의 리더십보다 효과적일 것이라고 예측할 수 있다. 우리나라와 중국은 리더의 권위와 공동체적 질서를 강조하는 유교적인 가치를 가지면서, 서구의 개인주의(individualism)와 대별되는 집단주의(collectivism) 문화를 공유하고 있다는 점에서 더욱 동일한 유형의 리더십이 효과적일 것이라고 예상할 수 있다. 하지만 변혁적 리더가 두 나라에서 모두 효과적인지 실증적으로 검증된 것은 아니다. 반대로, 두 나라가 유사한 문화적 특징을 공유하고 있다고 하더라도 두 나라의 리더십 효과성에는 차이가 있을 수도 있다. 즉 특정 국가나 사회에 맞는 리더십 유형이 존재할 수도 있다. 각국의 리더-부하의 관계에 영향을 미치는 여러 환경, 즉 언어, 종교, 가치, 태도, 믿음, 교육, 사회조직, 기술, 정치, 법률 등이 상이하기 때문이다(Terpstra, 1978).

이와 같이 리더십 효과의 보편성과 상황적합성 관점과 주장이 공존하는 상황에서 국가 간 리더십 효과성의 차이를 보다 체계적으로 규명하는 연구는 의의가 있을 것이다(Bass, 1997). 만약 Bass(1997)의 주장과 같이 국가나 사회에 상관없이 효과적인 리더십 유형이 있다면, 우리는 이러한 관리자의 리더십(여기에서는 변혁적 리더십)을 강화하기 위해 노력하면 될 것이다. 하지만 국가나 사회에 따라 효과적인 리더십이 다르다면, 우리는 우선 그 사회에 적합한 리더십 유형을 찾는 데 노력을 기울여야 할 것이다. 이러한 문제의식에 바탕을 두고, 이 연구에는 첫째, 우리나라와 중국 두 나라 공공기관에서의 리더십 유형을 비교하고, 둘째, 우리나라와 중국 공공기관의 리더십 유형이 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 각각 어떠한 영향을 미치는지 그 차이를 실증적으로 분석한다.

II. 이론적 배경

1. 리더십

리더십(leadership)은 개인적 특성, 리더의 행동, 상황, 하급자의 지각, 동기부여, 그리고 부하·과업목표·조직문화에 미치는 영향력 등 다양하게 정의되고 있다(Grean & Scandura, 1987; 신유근, 1989). Koontz & O'Donnell(1968)은 공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 자발적으로 협조하도록 하는 기술이나 과정이라고 리더십을 정의하였으며, Tannenbaum, Weschler & Massarik(1961),

2) 변혁적 리더는 조직구성원의 신뢰감과 존경심을 불러 일으켜, 추가적인 노력과 잠재력을 발휘할 수 있도록 한다.

Fleishman(1973), Kochan, Schmidt & De Cottiis(1975)는 주어진 상황에서 조직의 목표를 달성하고자 하는 노력으로서, 의사소통을 효과적으로 활용하여 조직구성원의 행동에 변화를 주는 영향력으로 정의하였다. 또한 Kotter(1990), Bennis(1959)는 리더십을 조직의 목표를 달성하기 위해 조직구성원들에게 동기를 부여하고, 영향력을 행사하는 능력이라고 정의하였다. 그리고 Bass(1990)는 조직구성원의 인식과 기대를 구조화하기 위해서 구성원들 간의 교류하는 과정으로 리더십을 정의하였다. 이러한 여러 정의를 바탕으로 이 연구에서는 리더십은 “목표달성을 위해 집단에 영향력을 행사할 수 있는 능력”으로 정의내린다. 리더십 이론 가운데 Fiedler(1964; 1967), Hersey & Blanchard(1982), House(1971), House & Mitchell(1974) 등은 모든 조직에서 가장 효과적인 리더십 유형은 존재하지 않으며, 그 관리자와 조직이 처한 상황에 따라 그 유형이 다르다는 상황적 리더십 이론을 주장하고 있다.

최근 중국에서의 공공관리자의 리더십에 관한 연구는 주로 행정기관, 무역연합대표, 지역정당의 대표자 등을 대상으로 이루어졌다. 리더십에 관한 많은 연구들은 대부분 중국과학연구원의 심리학회에서 이루어졌다. 1980년대 이후 논문은 대부분 중국 경제발전과정에서 민간기업의 리더십 체계에 대한 연구에 초점에 맞추어져 있다(주은하·탁진국, 2005). 현재 중국은 개혁개방 이래 경제가 급속히 발전하고, 새로운 가치관을 가진 1980년 이후 출생한 신세대 등의 등장으로 중국의 전통적인 사회주의의식과 집단주의는 서서히 사라지고 있다. 이전보다 더욱 경제적 요인이 중요시되고 사적인 자유와 권한을 보장받기 원하는 등 중국 기업 및 조직의 분위기는 점차 바뀌고 있다(최명철, 2011). 이러한 상황에서 중국 기업에서 거래적 리더십에 대한 반응이나 성과는 상당히 높은 것으로 나타나고 있다(채승 et al. 2007).³⁾

외부환경이 조직에 미치는 영향력이 증가함에 따라 안정적인 환경에서 현상유지를 목표로 하던 기존의 리더십 이론은 비판을 받기 시작했다. 이러한 변화에 능동적으로 대처하기 위해 새롭게 등장한 리더십 유형으로 변혁적 리더십(transformational leadership)이 있다.⁴⁾ 변혁적 리더십은 직원들에게 열정과 비전의 동기를 부여할 수 있으며 리더가 직원과 함께 동기유발과 도덕 수준을 높이는 관계를 만들어 가는 과정이다. 또한 변혁적 리더십은 리더가 직원들의 잠재적 동기를 인식하여 상위수준의 욕구를 만족시키도록 동기화하고 직원들이 따르도록 행동을 유도하는 상호작용이라고 볼 수 있다(Bass, 1985).

변혁적 리더십에서는 경제적 인센티브나 외재적 보상보다는 리더에 대한 신뢰와 열망, 충성도 등 내재적 보상에 의해 동기가 부여된다고 주장한다(Bass, 1985; Burns, 1978). Sergiovanni(1990)는 변혁적 리더십을 내재적 동기(intrinsic motive)를 통해 조직의 목표달성을 위해 함께 노력하는 것이라고 본다. 또한 변혁적 리더십은 조직구성원의 상위 욕구를 자극함으로써 조직목표를 달성하고자 한다(Bass, 1985; Yukl, 2006; Owens, 2004). 따라서 변혁적 리더는 공식적인 교환관계보다 구성원의 조직몰입, 신뢰, 정서적 유대관계를 형성하는데 주력한다(Burns, 1978). 즉 변혁적 리더십은 상위 욕구의 변화를 통해 조직구성원의 목표달성, 직무만족, 조직몰입을 향상시키는 리더십이다(손성

3) 또한 중국정치에 영향을 주는 관계(關係, GuanXi)에 대한 연구도 이루어지고 있다(주은하·탁진국, 2005).

4) Hoy & Miskel(2001)은 변혁적 리더십이 거래적 정치지도자와 변혁적 정치지도자들에 대한 아이디어를 토대로 발전되었으며, 지도자와 추종자 간의 관계에 초점을 두고 있다고 한다.

철·정범구, 2010; 전원보, 2007; Bowditch & Buono, 2005; Podsakoff et al., 1990; Yukl, 2006). 이러한 변혁적 리더십은 네 가지 하위 요인으로 구성된다(Bass & Avolio, 1993; <표 1> 참조).

〈표 1〉 변혁적 리더십의 하위 요인

하위 요인	내 용
이상적 영향력 또는 카리스마 (idealized influence or charisma)	카리스마적 리더는 부하들의 자긍심과 충성심을 고취하고, 확신을 심어주며, 공유비전과 개인비전을 일치시키는 역할모델이 됨
영감적 동기 부여 (inspirational motivation)	변화주도적 리더는 공유 목표와 무엇이 옳고 중요한지에 대한 상호 이해를 발표함으로써 부하들에게 영감을 제공함
지적자극 (intellectual stimulation)	기존의 낡은 가정과 전통에 의문을 제기하고, 새로운 관점과 접근 방법을 자극하고, 아이디어와 추론을 고취함
개별적 배려 (individualized consideration)	부하들을 개별 인격체로 여기고, 개인의 욕구, 능력, 열망을 고려하며 의견을 청취하면서 개발, 자문, 코칭 등을 제고함

출처: Bass & Avolio(1993) 재정리.

변혁적 리더와 달리, 거래적 리더는 공식적 규정이나 제도에 바탕을 두고 조직구성원에게 영향을 미친다(Yammarino et al., 1997; 최충식 외, 2007). Bass(1985)에 의하면, 거래적 리더십(transactional leadership)은 “성과를 올리기 위해 하급자에게 미래의 승진, 인정, 기회제공 등 보상조건을 제시하여 이를 하급자의 동조와 교환하는 리더십”으로 정의된다. 거래적 리더십에서는 성과의 달성과 이에 대한 보상 간의 거래에 의해 업무를 추진한다(Kuhnert, 1994; 채명석, 2007). 하급자는 리더의 의사에 순응하는 것이 최대의 이익을 가져오기 때문에 거래적 리더에게 순종한다(Kuhnert & Lewin, 1987). 즉 거래적 리더의 영향력은 도구적인 차원의 동조(instrumental compliance)에 근거한다(Podsakoff et al., 1990). Bass(1985)에 의하면, 거래적 리더십은 업적에 따른 보상(contingent reward)과 예외관리(management by exception)의 두 가지 하위요인으로 구성된다(<표 2> 참조).

〈표 2〉 거래적 리더십의 하위 요인

하위 요인	내 용
업적에 따른 보상 (contingent reward)	리더가 부하에 대한 기대감과 성과에 따른 교환약속을 명확하게 하고, 부하와 상호 만족할 만한 조건을 제시하며, 부하의 노력에 대해 지원을 하면서, 성공적인 결과에 대해 보상과 칭찬 등 긍정적인 피드백을 제공함
예외관리 (management by exception)	부하의 성과를 모니터링하고, 표준에 이탈할 때 교정적인 행동을 취하는 능동적 예외관리와 문제가 심각해질 때까지 간섭을 회피하고 기다리는 소극적 예외관리로 구분됨

출처: Bass(1985).

이 밖에 자유방임적(Laissez-Faire) 리더십은 자신이 손을 떼는 리더십(hands-off leadership) 혹은 비리더십(nonleadership)이라고도 불리며, 리더가 추종자들에게 자유행동을 극단적으로 허용하는

리더십 유형으로, 리더는 책임을 포기하고 의사결정을 지연시키며 피드백을 제공하지 않고, 부하들을 도와 그들의 요구를 만족시키도록 지원하는데도 별다른 노력을 하지 않는 것을 의미한다.

2. 직무만족과 조직몰입

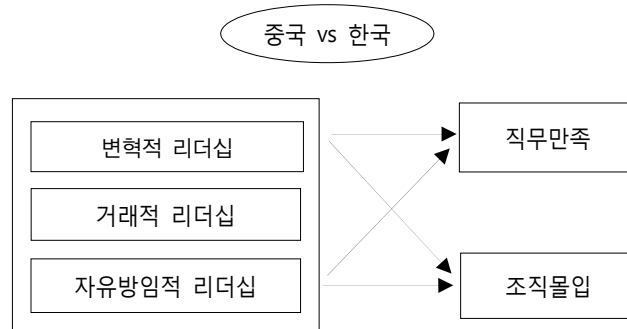
직무만족(job satisfaction)에 대한 정의는 학자마다 다양하게 내리고 있다. 가장 일반적으로 받아들여지는 정의로 Locke(1976)는 직무만족을 “직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인이 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태”라고 정의하였다. Hoppock(1935)는 직무만족을 “구성원이 자신의 직무로부터 진심으로 만족을 느끼게 되는 심리적, 생리적, 그리고 환경적 상황의 결합”이라고 정의하였다. Smith(1955)는 “자신의 직무가 전체적으로 자신의 다양한 욕구를 어떻게 잘 충족시켜주는지에 대한 종업원의 판단”으로 정의한다. McCormick & Tiffin(1974)은 직무만족을 “직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래되는 직무만족 정도의 함수로서 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태로 나타난다”고 정의하였다. 이러한 논의에 바탕을 두고 이 연구에서는 직무만족을 “조직구성원이 전반적인 직무(보상, 승진, 작업환경, 성취감등을 포함)에 관해 느끼는 감정의 총체”로 정의한다.

조직몰입(organizational commitment)에 대한 학자들의 정의를 보면, Porter, Steers & Mowday (1974)는 첫째, 개인과 조직이 동일시 차원에서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째, 조직을 위해 상당히 노력하려는 의지, 셋째, 조직구성원으로 남아 있고자 하는 강한 희망으로 정의하였다. 즉 조직몰입이 높은 구성원은 조직의 목표에 강하게 몰입하고, 상당한 노력으로 헌신한다. 그러므로 관찰자에게 조직몰입은 개인의 믿음과 의견뿐만 아니라 조직구성원의 행동으로부터 이해될 수 있다(Mowday, Steers & Porter, 1979). Buchanan(1974)은 조직몰입에는 최소한 세 가지 요인이 포함되어 있다고 보았다. 첫째, 동일시(identification)로서 조직의 가치관과 목표를 자신의 것으로 받아들인다. 둘째, 관여(involverment)로서 개인이 업무역할에 심리적으로 몰입하거나 몰두하는 것이다. 셋째, 충성심(loyalty)으로서 조직에 대한 애착 느낌이나 집착이다(옥원호·김석용, 2001). Bateman & Strasser(1984)는 조직몰입을 조직에 대한 목표와 가치를 수용하고 조직에 대한 충성심과 조직을 위해 노력하는 의향을 가지고 계속적으로 조직에 남으려는 욕구라고 정의한다(김상진·한진수, 2006). Rainey(1991)는 조직몰입이 조직구성원이 갖는 충성심을 의미하며, 개인이 특정 조직에 대하여 애착을 가짐으로써 그 조직에 남아 있고 싶어 조직의 가치와 목표를 수용하고, 조직을 위해 노력하는 심리상태를 의미한다고 본다(백기복, 2000).

3. 리더십과 직무만족, 조직몰입

이 연구는 목적은 첫째, 우리나라와 중국 공공기관에서의 리더십 유형을 비교하고, 둘째, 우리나라와 중국 공공기관에서 어떤 유형의 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입을 향상시키는지를 분석하는데 있다. 이 연구의 분석틀은 다음의 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 분석틀



우리나라와 중국 간에는 유사점과 함께 차이점도 존재한다. 우리나라는 단일민족국가인 반면, 중국은 한족과 56개 소수민족으로 구성된 다민족국가이다. 우리나라와 중국의 문화 차이에 관한 연구에 의하면, 한국인이 중국인에 비해 특수주의 성향, 집단주의 성향이 강하다. 그리고 한국인은 과거, 현재, 미래를 서로 연결하는 인식구조를 갖는데 반해 중국인은 과거와 현재는 연결하지만 미래는 연결 지어 인식하지 않는다(Trompenaars, 1993). 그 밖에 두 나라의 언어와 종교, 가치, 사회조직, 기술, 정치, 법률 등의 내·외부 환경이 다르기 때문에 두 나라 공공기관의 리더십 유형에 차이가 있을 것으로 기대된다(Terpstra, 1978). GLOBE(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, 2004) 연구에 의하면, 사회문화적 가치와 관행은 리더십에 영향을 미치며, 사회문화적 가치와 관행은 조직문화와 관행에 영향을 미친다. 조직문화와 관행 역시 리더십에 영향을 미치며, 리더십의 효과성은 사회문화적 가치와 관행, 조직문화와 관행, 리더의 행동과 특성 간의 상호작용에 의해 영향을 받는다. 이러한 설명에서 주목할 것은 조직문화와 관행뿐만 아니라 사회문화적 가치와 관행도 리더십에 큰 영향을 준다는 점이다. 즉 지역과 사회에 따라 리더십에 대한 인식이 상이하게 발전되므로 각국의 리더십에는 차이가 있을 것이라고 가정할 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로, 이 연구에서는 Bass(1997)의 주장과 달리 우리나라와 중국 공공기관의 리더십 유형에 차이가 있을 것이라고 가정하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1-1: 우리나라와 중국 공공기관에서 활용되는 변혁적 리더십에 관한 공무원들의 인식에 차이가 있을 것이다.
- 가설 1-2: 우리나라와 중국 공공기관에서 활용되는 거래적 리더십에 관한 공무원들의 인식에 차이가 있을 것이다.
- 가설 1-3: 우리나라와 중국 공공기관에서 활용되는 자유방임적 리더십에 관한 공무원들의 인식에 차이가 있을 것이다.

리더십은 직무만족 등 조직의 성과에 영향을 미치는데(Bowers & Seashore, 1966), 특히 변혁적 리더십은 구성원들에게 높은 직무만족을 가져온다고 주장된다(Deluga, 1988; Podsakoff et al., 1990; Yammarino & Bass, 1990; Viator, 2001; 홍성관, 2007). 변혁적 리더는 부하들에게 직무에 관한

새로운 관점을 제시하거나 흥미를 유발시켜 높은 직무만족을 가져올 수 있다. 즉 변혁적 리더는 관심과 배려를 통해 부하들의 욕구를 파악하고, 이러한 욕구를 만족시켜 부하들이 스스로 동기를 유발하도록 한다(Kuhnert & Lewis, 1987). 한편, 거래적 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 준다는 연구가 있는 반면(Posakoff, Todor & Skov, 1984; 박성순·권경득, 2011 재인용), 부정적인 영향을 준다는 연구도 있다(Howell & Avolio, 1993, Yammarino & Bass, 1990). 거래적 리더십은 조직유효성에 긍정적인 영향을 가져오지만, 구성원들의 리더에 대한 몰입이 배제되어 높은 수준의 정서적 몰입을 가져오기 힘들다는 주장이다(Podsakoff et al., 1990). 자신이 부하들에게 지침이나 체도를 거의 제공하지 않는 자유방임적 리더십의 경우에는 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 볼 수 있다.

중국의 경우, 공공기관을 대상으로 리더십과 직무만족 혹은 조직몰입간의 관계를 연구한 문헌은 매우 드문 것으로 보인다. 장춘화·황순애(2013)의 중국 호텔 직원에 관한 연구에 의하면, 변혁적 리더십은 직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십의 경우, 상황적 보상이 직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 주었으나, 예외적 관리는 유의한 영향을 미치지 않았다. 우리나라의 지방자치단체에 관한 연구에서 이창원(2000)은 지방자치단체장의 변혁적 리더십이 강할수록 조직의 효과성이 높다고 설명하고 있으며, 이창원 외(2003)의 연구에서는 지방자치단체장의 변혁적 리더십은 직원들의 직무만족과 조직몰입에 효과적이었으나, 거래적 리더십은 효과적이지 못한 것으로 나타났다.

위의 논의를 바탕으로 변혁적 리더십은 조직구성원들에게 관심과 배려를 보여주어 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 가정할 수 있다. 또한 거래적 리더십은 단기적인 경제적 교환에 행동의 초점을 두어도 보상 및 직무 관련 피드백이 제공된다면, 조직구성원들의 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 자유방임적 리더십은 직무만족에 부정적 영향을 미칠 것으로 가정한다. 이러한 논의를 바탕으로 우리나라와 중국 공공기관의 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 중국 공공기관의 변혁적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2-2: 중국 공공기관의 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2-3: 중국 공공기관의 자유방임적 리더십이 직무만족에 부정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2-4: 우리나라 공공기관의 변혁적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2-5: 우리나라 공공기관의 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2-6: 우리나라 공공기관의 자유방임적 리더십이 직무만족에 부정적인 영향을 줄 것이다.

여러 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되고 있다. 우선, 많은 연구자들이 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론짓고 있다. Koh, Steers & Terborg(1995)는 변혁적 리더가 다른 유형의 리더보다 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동(organizational citizenship behavior)을 강화한다고 주장하는데, 조직구성원은 자신의 직무와 조직생활에 보다 큰 의미를 부여하게 된다(홍성관, 2007).

김기태 외(2013)의 중국 산둥성 상업은행 직원에 관한 연구에 의하면, 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 채益 et al.(2007), 吴敏 et al.(2007)은 중국기업에서 거래적 리더십은 감정적 몰입과 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 반면에 변혁적 리더십은 감정적 몰입에만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석한다. 최명철(2011)의 북경, 천진, 하북성의 제조업체에 근무한 종업원을 대상으로 한 연구에서는 거래적 리더십의 상황적 보상과 예외에 의한 관리가 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 우리나라의 지방자치단체에 관한 연구에서 남상화·전오진(2001)은 지방자치단체의 관리자가 변혁적 리더십수록 직원의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 주장한다. 기초지방자치단체 8개 군, 구 본청에 근무하는 공무원을 대상으로 한 성영태 외(2008)의 연구에 의하면, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극이 유의하게 나타났으며, 거래적 리더십은 모두 유의한 영향을 미치지 않았다. 경기북부지역의 지방자치단체를 대상으로 한 노시범 외(2009)의 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 논의를 바탕으로 이 연구에서는 변혁적 리더십이 조직구성원들에게 자율성을 보장하고, 위협을 감수하고 새로운 도전을 촉진하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 가져올 것이라고 가정한다. 또한 거래적 리더십도 성과에 따른 보상으로 구성원들에게 동기를 제공하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정한다. 자유방임적 리더십은 직무만족에 부정적 영향을 미칠 것으로 가정한다. 이러한 논의를 바탕으로 우리나라와 중국 공공기관의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관해 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설3-1: 중국 공공기관의 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설3-2: 중국 공공기관의 거래적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설3-3: 중국 공공기관의 자유방임적 리더십이 조직몰입에 부정적인 영향을 줄 것이다.

가설3-4: 우리나라 공공기관의 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설3-5: 우리나라 공공기관의 거래적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설3-6: 우리나라 공공기관의 자유방임적 리더십이 조직몰입에 부정적인 영향을 줄 것이다.

Ⅲ. 중국과 우리나라의 현황

1. 중국 공공기관의 리더십

중국 공공관리자의 리더십에 가장 큰 영향을 준 요소로는 유교주의 가치, 사회주의 가치, 덩샤오핑(鄧小平)의 정치개혁초치의 세 가지를 들 수 있다. 공공관리자의 리더십에 영향을 준 여러 가지 요소가 있을 것이나 무엇보다도 이렇게 상충하는 세 가지의 가치가 현대 중국 공공관리자의

리더십에 가장 큰 영향을 미친 것이다. 첫째, 중국의 전통적 가치는 본질적으로 유교적 가치이며, 이는 계층제, 권위에의 복종, 중용, 친절과 호혜성(reciprocity) 등을 핵심 가치로 한다(Tsui et al., 2004). 이들 가치가 상호작용하면서 중국인들의 윤리와 도덕관의 기반을 형성하였고 중국인들의 행동에 심대한 영향을 끼쳐왔다. 유교 철학에서는 사회가 유지되기 위해서는 개인 간 지위의 차이가, 지위의 계층성을 유지하기 위해서는 질서가, 질서가 유지되기 위해서는 복종이 필요하다고 강조한다. 군주와 신하, 부모와 자녀, 남편과 아내, 연장자와 청년 등의 사회적 관계에서 전자에 대한 후자의 복종은 사회적 질서를 유지하는데 필수적이다. 따라서 하급자의 상급자에 대한 복종은 미덕으로 간주되고, 상급자에게 절대적 권위가 주어진다. 상급자는 하급자를 존중하고 배려하면서 덕을 실천하는데 자신의 권위를 사용해야 한다. 또한 개인이 스스로를 통제하는 중용의 가치를 준수하는 것이 미덕으로 간주된다. 결국, 유교적 가치에서는 권한을 가진 리더가 구성원들에게 덕과 인정을 베풀어야 한다는 것을 특별히 강조한다(유세희, 1992; 이철기, 2010).

둘째, 1949년 10월 중화인민공화국의 수립 이후 마오쩌둥(毛澤東)은 국가안전과 사회주의의 발전을 위해 여러 국가와 우호관계를 맺었다. 마오쩌둥은 사회주의에 대한 개인숭배와 중국공산당의 지도, 비판적 정신을 강조하면서 막스-레닌주의와 전체주의가 결합된 봉건적 사회주의체제를 주장했다(고영근, 2007). 마오쩌둥이 강조하는 사회주의는 국민에 대한 전폭적인 지원과 서비스, 당에 대한 충성, 근면과 자기희생을 강조한다. 중국 내 대부분 공공기관의 관리자들이 공산당원임을 할 때 이러한 사회주의가치는 관리자들의 리더십에 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 보인다.

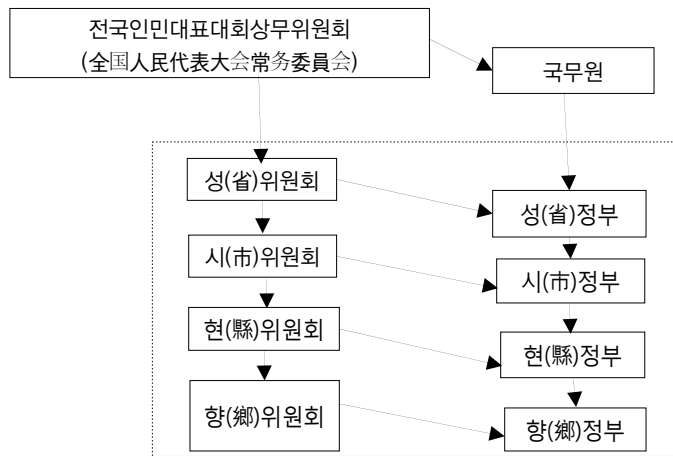
셋째, 1977년 7월 중국공산당 제10기 3중 전회(三中全會)에서 공식적으로 덩샤오핑의 전적인 복권이 결정되고, 이에 따라 덩샤오핑의 적극적인 개혁개방정책이 시작되었다. 개혁개방정책으로 인해 중국 정치에서 당의 기능과 권한이 상당히 축소되었고, 권력집중현상도 부분적으로 개선되어 어느 정도 정치발전이 이루어졌다. 개혁개방정책 이전에는 모든 기업이 국유화되고, 계획경제와 중앙집권적인 국가의 통제가 산업 전반에서 이루어지고, 국가에 의해 생산과 분배가 통제되었다. 반면 개혁개방정책 이후에는 국가의 통제가 약화되고 민간 기업의 수가 크게 증가하였으며, 기업가 정신이 확산되어 성공에 대한 개인의 열망과 노력이 커졌다. 즉 중국경제에서 국가, 민간기업, 개인 삼자의 이익을 고려하게 되는 질적인 변화가 일어났다.

2. 중국의 지방정부

중국의 국가기구에는 국가권력기관, 국가행정기관, 국가심사기관과 국가검찰기관으로 구분되며, 전국인대, 중화인민공화국주석, 국무원, 중앙군사위원회, 지방각급인대, 지방각급인민정부, 민족자치지방자치기관, 각급인민법원과 각급 인민검찰원으로 구성된다(夏海, 2001). 중국의 행정체계는 종적으로 네 개의 계층, 혹은 다섯 개의 계층으로 나뉜다. 원칙적으로는 국무원, 성, 시현, 향의 네 개의 계층으로 나뉘지만, 대부분의 지역에서 시(市)가 상위에 있는 현(縣) 체제를 시행하고 있기에 국무원, 성, 시, 현, 향의 다섯 개 계층의 행정체계가 활용되고 있다. 즉 성과 현 사이에 시(보통 지방급시, 地級市)라는 계층이 하나 더 추가된 것이다.⁵⁾ 국무원 아래에 성(성, 자치구, 직할시) 정부, 시(계획 도시, 자치주, 맹) 정부, 현(현, 자치현, 기, 미계획 도시, 시할구) 정부, 향(향, 진, 민족향,

민족진) 정부의 네 가지 계층이 있는 것이다(中國人民憲法, 第五節: 第九十五條).⁶⁾ 지방정부 관리자의 인선은 본급 인민대표대회와 상무위원회가 법에 따라 선거를 통하거나 임명을 하게 된다. 매 임기의 시작과 끝은 동급의 인민대표대회의 임기와 같으며 매 임기는 5년이다(中國人民憲法, 第五節: 第九十七條-第九十八條; <그림 2> 참조). 최근 지방정부는 간소화, 통일, 효능, 권력과 책임 일치 원칙에 따라 구조개혁을 널리 단행했고, 정부구조의 조정을 통하여 거시적 통제와 법무감독관리를 강화했다. 또한 행정 기구의 간소화를 추진했다. 이 연구의 대상인 하얼빈시는 시(市)정부에 해당된다.

<그림 2> 중국 지방정부의 구성



3. 중국 하얼빈시의 현황

하얼빈시는 헤이룽장(黑龍江)성의 성도이자 중국 동베이(東北) 북부 지역의 정치, 경제, 문화, 과학기술, 교통의 중심지이다.⁷⁾ 경제의 지속적인 발전에 따라 하얼빈의 교통은 신속하게 발전하여 수로, 육로, 공중의 사통팔달 전방위적 입체 교통망이 형성되어 있어 중국 동베이(東北) 북부지역 교통의 가장 핵심적인 역할을 하고 있다.⁸⁾ 하얼빈은 100년 전 안중근 의사의 의거가 있던 곳 혹은 하얼빈 병등축제로 알려져 있다. 하얼빈시는 중국 성(省) 직할시 중 면적이 가장 크고, 인구는 두 번째로 많은 대도시이다. 하얼빈시의 면적은 5.31만km²로 그 중, 도심 지역 면적은 7,086km², 8개의

5) 자치주가 설치되어 있는 성과 자치구 역시 5단계 행정체계를 도입하고 있다. 즉 성과 현 사이에 자치주라는 계층이 하나 더 추가된다(김윤권, 2006).

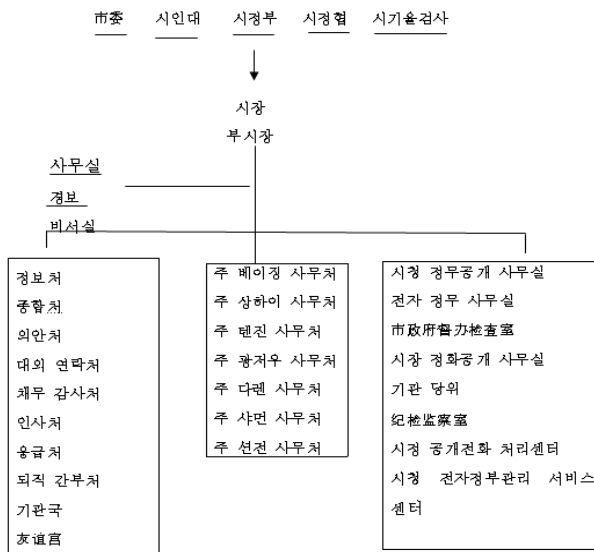
6) 국무원은 최상위의 국가행정기관으로서 전국구 지방각급국행정기관의 사업을 총괄한다(김윤권, 2006). 「홍콩 특별 행정구 기본법」, 「마카오 특별 행정구 기본법」의 규정에 따라 홍콩과 마카오 두 특별행정구는 자신들만의 조직구조를 만들었다.

7) 하얼빈은 동북아 중심에 위치해 있으며, 유라시아 대륙교의 진주로 불리고 있다. 또한 유라시아 대륙교와 항공로의 중요한 중추이다. 하얼빈시는 동경125°42′-130°10′, 북위44°04′-46°40′에 위치하고 있다. 하얼빈시는 용인시와 위도는 같으나 한 시간의 시차가 있다. 또한 하얼빈시와 용인시는 4계절 중 겨울에는 온도가 10도 차이가 나지만 다른 계절은 비슷하다.

8) 2008년도에는 각종 수송방식으로 총 11488.9만 톤 화물을 수송했으며, 전년 대비 6.8% 증가했다. 그 중 철로 수송은 1456만 톤으로 4.9%증가, 도로 수송은 9665 만 톤으로 7.3% 증가, 수로 수송은 366만 톤으로 2.5%증가, 항공 수송은 1.9만 톤으로 19.5% 증가했다.

구와 10개의 현으로 구성 되어 있다. 시내 구역 인구는 464.24만 명, 48개의 민족이 있으며, 이 가운데 소수민족 총 인구수는 66만 명이다.⁹⁾ 하얼빈시에는 8개의 시할구, 3개의 현급시, 7개의 현이 위치해 있다. 하얼빈시에는 시장 1명, 부시장 8명이 있다. 공무원은 약 17만명이 근무하고 있으며, 국가공무원 8만명, 사업공무원 9만명, 시청 공무원 9만명, 시정부 부서 공무원 11,285명이며, 사할구 공무원 48,920명, 현급 시 공무원 9,700명, 현 소속 공무원 9,610명이다(<그림 3> 참조).¹⁰⁾

〈그림 3〉 하얼빈시 조직도



자료: 하얼빈시 홈페이지(<http://www.harbin.gov.cn>).

하얼빈시는 도시와 농촌의 기획사업을 총괄하며, 시발전과 계획위원회(물가감독관리국, 금융 공작사무실), 재정국, 회계감사국, 검찰국, 부서편성위원회, 시정부 연구실 업무를 주관하고, 시 전문가 고문위원회와 연락을 담당한다. 하얼빈시의 업무는 구체적으로 다음과 같다. 첫째, 전 시의 경제사회발전 상황을 종합적으로 분석하며, 시정부의 중요한 업무 중 하나인 조사연구를 책임진다. 둘째, 시정부 및 시정부사무소 이름으로 발표한 공문을 기안하고 심사한다. 시정부 공문 운영, 파일 관리, 통신 및 기밀업무를 책임진다. 셋째, 시정부 회의에 관한 업무를 수행하며, 시정부 관리자는 회의 결정사항 및 중요한 행사에 관한 업무에 협조한다. 넷째, 시정부 밑에 소속된 각 기관은 시정부 관리자의 지시사항의 진행상황을 보고한다. 다섯째, 시정부 관리자는 돌발 사건이 발생할 경우, 응급처리업무를 실시한다. 여섯째, 시정부 시스템정보네트워크의 조직, 건설 및 중요한 정보수집, 정리, 전달 등의 업무를 수행하며 시정부의 공식적인 업무를 지도하고 감독한다. 일곱째, 시정부시스템 전자정부의 기획, 건설, 관리업무를 책임진다. 여덟째, 시정부

9) 하얼빈시 인구의 대부분은 한족이며, 만주족이 하얼빈 소수민족 인구의 77.1%를 점유하고 있으며, 그 다음으로 조선족이 9.1%, 후이족이 5.8%를 차지한다. 이외에도 몽골족, 다우르족, 러시아족, 위구르족도 거주한다.

10) 하얼빈시 홈페이지. <http://www.harbin.gov.cn>

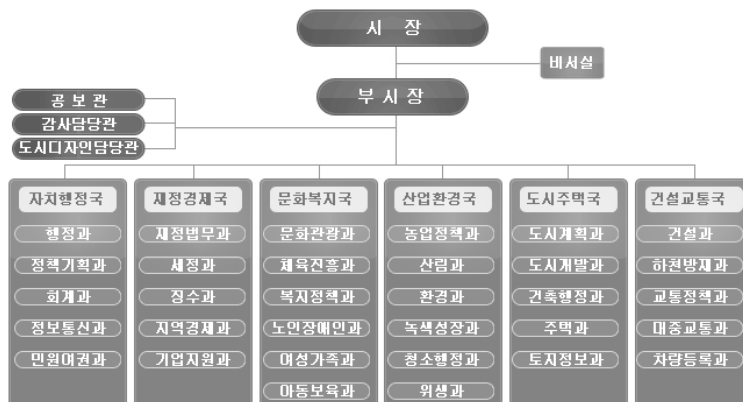
외국주재사무소의 관리와 다른 지방정부 주 하얼빈시 사무소의 업무에 협조한다. 아홉째, 시정 부기관 관공구역의 안전보위업무를 책임진다. 마지막으로, 법률·법규에서 부여하는 기타 권력과 의무를 부담하며, 시정부에서 위임한 기타 사항을 처리한다.¹¹⁾

4. 용인시의 현황

용인시는 수도권 남부의 중심에 위치하며, 동쪽은 이천시, 서쪽은 수원시와 화성시, 남쪽은 안성시, 북쪽은 성남시와 광주시에 접한다. 경부고속도로 및 영동고속도로가 각각 남북축 및 동서축을 이루어 신갈분기점을 형성하고 있고, 주변지역 간 간선도로를 형성하고 있는 교통의 요충지이다. 용인시에는 산·학·연 시설이 다수 분포되어 있는데, 2,636의 기업체, 13개의 대학교(원), 115개 연구소, 35개 연수원이 있다. 용인시는 3개구 1읍 6면 24동으로 이루어져 있는데, 최근 5년간 연평균 인구 성장률이 10%를 넘는 지속적인 인구유입으로 2013년 7월 31일 현재 인구는 945,632명(남 471,443명, 여 474,189명), 336,393세대에 이른다.¹²⁾ 농경지 116.04km²(20%), 임야 320.38km²(54%), 대지 43.10km²(7%), 기타 111.85km²(19%)로 구성되는 용인시의 총 면적은 서울특별시 면적의 98%인 591.37km²에 달한다.

용인시의 본청은 6국 35과로 이루어져 있으며, 이 외에 농업기술센터, 처인구보건소, 기흥구보건소, 수지구보건소 등 네 개의 직속기관과 평생교육원, 도시사업소, 상하수도 사업소 등 세 개의 사업소로 구성되어 있다. 2014년 현재 용인시 공무원의 인력규모(정원)는 2,166명인데, 본청 698명, 시의회 26명, 직속기관 181명, 사업소 253명, 구청 601명, 읍·면·동 407명이다(<그림 4> 참조).¹³⁾

〈그림 4〉 용인시청 조직도



자료: 용인시 홈페이지(<http://www.yongin.go.kr>).

11) 하얼빈시 홈페이지. <http://www.harbin.gov.cn>

12) 용인시 통계 홈페이지. <http://www.estat.go.kr>

13) 용인시의 2013년도 예산규모는 1조 5,205억원으로 2012년보다 9.74% 감소하였으며, 일반회계는 2012년보다 10억원(0.07%) 감소된 1조 2,562억원, 공기업특별회계는 2012년보다 214억(14.1%) 감소된 1,869억원, 기타특별회계는 2012년보다 1,416억원(64.67%) 감소된 774억원이다(용인시 홈페이지. <http://www.yongin.go.kr>).

하얼빈시와 용인시는 다음과 같은 공통점을 갖고 있다. 두 지역 모두 해당 지역에서 교통의 요충지 역할을 하고 있으며, 지역 경제발전의 허브역할을 하고 있다. 이에 따라 지속적으로 인구가 유입되고 팽창, 발달되고 있는 시(市)이다. 이러한 공통점을 바탕으로 이 연구에서는 두 지역을 분석의 대상으로 선정하였다.

IV. 경험적 연구

Greenberg & Baron(1993)은 개인적 요인이 직무만족과 높은 관련성이 있다고 주장한다. 또한 Porter & Steers(1973)은 직무만족의 구성요인 가운데 직무내용요인으로 개인적 특성요인을 제시하였다(정재명, 2010: 727). 성별과 직무만족 혹은 조직몰입 간의 관계에 있어서 일반적으로 여성은 남성에 비해 직무만족이나 조직몰입이 낮은 것으로 주장된다. 왜냐하면 여성이 상대적으로 남성에 비해 하급 직무에 종사하는 경우가 많고 급여 및 승진에 있어서 불리하기 때문이다(김준곤, 1988; 최수찬 외, 2006: 149). 또한 일반적으로 연령 혹은 재직기간이 늘어날수록, 작업환경과 문화에 적응함에 따라 직무만족이나 조직몰입이 높아지는 것으로 설명된다. 특히 조직몰입은 재직기간과 밀접한 관련성을 갖고 있는 것으로 주장된다. 이러한 선행연구를 토대로 이 연구에서는 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 성별, 연령, 재직기간을 통제변수로 설정한다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십, 자유방임적 리더십의 설문문항은 Bass & Avolio(1990)가 고안한 Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)의 축소판인 MLQ-6S을 활용하여 총 21문항으로 구성하였다. 변혁적 리더십은 ① 영감적 동기부여 ② 이상적 영향력 ③ 개별적 배려 ④ 지적자극 요인으로 구성되며, 거래적 리더십은 ① 업적에 따른 보상 ② 예외관리로 구성된다. 또한 자유방임적 리더십의 요인이 있다. 이 연구의 종속변수인 직무만족의 설문문항은 Herzberg(1959)의 동기-위생요인(motivation-hygiene factor)의 전반적 만족도 설문을 사용하였다. 위생요인(불만족 요인)은 보수, 후생복지, 승진, 사무실근무환경이며, 동기요인(만족요인)은 보직 및 업무, 업무의 자율성, 일을 통한 인정감, 성취감 등이다. 조직몰입은 Porter et al.(1974)이 개발된 설문지(Organizational Commitment Questionnaire)를 사용하여 측정하였다. 응답문항은 Likert 5점 척도로써 응답항목은 “1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다”로 구성하였다.

이 연구를 위해 한국어로 된 설문지를 중국어로 번역하여 우리나라와 중국의 두 공공기관에 배포하였다. 설문지는 해당 기관을 방문하여 배포한 뒤 작성된 설문지를 직접 회수하였다. 이 연구에서는 비확률표본추출법을 통해 표본을 무작위로 추출하였는데, 이는 특히 중국 공공기관의 경우 모집단 내의 각 구성요소가 선택될 확률을 알 수 없으며, 모집단을 대표하는지에 대한 추정이 어렵기 때문이다. 이 연구의 조사 기간은 중국 하얼빈시의 경우에는 2013년 10월부터 11월 까지였으며, 우리나라 용인시의 경우에는 2013년 4월부터 한 달간이었다. 구체적으로 중국 하얼빈시에 근무하는 공무원 300명을 대상으로 설문지를 배포, 회수하여 분석에 활용하였다. 그리고 우리나라의 용인시 공무원 310명을 대상으로 설문조사를 실시하고 분석에 활용하였다.

이 연구에서는 첫째, 우리나라와 중국 공공기관에서 활용되는 리더십 유형에 차이가 있는지 t-test를 사용하여 분석하였으며, 가설 1을 검증하였다. 둘째, 독립변수인 변혁적 리더십의 하위요인(영감적 동기부여, 이상적 영향력, 개별적 배려, 지적자극)과 거래적 리더십의 하위요인(업적에 따른 보상, 예외관리), 그리고 자유방임적 리더십이 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 주는 영향(가설 2, 가설 3)을 알아보기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

중국의 응답자 특성을 살펴보면 다음의 <표 3>과 같다. 성별 분포는 남성이 72.0% 여성이 28.0%로 나타났고, 직종별 분포는 특정직이 33%로 가장 많이 나타났고, 기능직 28.3%, 일반직 24%, 별정직 14.7%의 순서로 나타났다. 직급별 분포는 1~5급 공무원 4.0%, 5-7급 공무원 6.7%, 6-8급 공무원 8.0%, 7-10급 공무원 13.3%, 8-11급 공무원 13.0%, 9-12급 공무원 14.3%, 9-13급 공무원 17.7%, 9-14급 공무원 1.3%로 밝혀졌다.¹⁴⁾ 근무연수별 분포는 1-5년 21.7%, 6-10년 17%, 11-15년 24%, 15-20년 17%, 20년 이상 20.3%로 나타났다.

〈표 3〉 응답자의 인구통계학적 특성(중국)

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	216	72.0
	여자	84	28.0
직종	일반직	72	24.0
	특정직	99	33.0
	기능직	85	28.3
	별정직	44	14.7
직급	1~5급	12	4.0
	5~7급	20	6.7
	6~8급	24	8.0

14) 중국의 공무원은 정무직과 일반직으로 나뉘며, 직급은 1-15 등급으로 구성되어 있다(조이현, 2011). 중국 국가공무원의 직급과 직무는 다음의 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 중국 공무원의 직급과 직무

직 급	직 무
1급 공무원	국무원 총리
2급~3급 공무원	국무원 부총리, 국무원원
3급~4급 공무원	부급 정직, 성급 정직
4급~5급 공무원	부급 부직, 성급 부직
5급~7급 공무원	사급 정직, 청급 정직, 순시원
6급~8급 공무원	사급 부직, 청급 부직, 조리순시원
7급~10급 공무원	처급 정직, 현급 정직, 조연원
8급~11급 공무원	처급 부직, 현급 부직, 조리연구원
9급~12급 공무원	과급 정직, 향급 정직, 주임과원
9급~13급 공무원	과급 부직, 향급 부직, 부주임과원
9급~14급 공무원	과원
10급~15급 공무원	사무원

자료: 박천오 외(2011).

	7~10급	40	13.3
	8~11급	39	13.0
	9~12급	43	14.3
	9~13급	53	17.7
	9~14급	69	23.0
재직연수	1-5년	66	21.7
	6-10년	48	17
	11-15년	72	24
	15-20년	52	17
	20년 이상	62	20.3
합계		300	100.0

우리나라의 응답자 특성을 살펴보면 다음 <표 5>와 같다. 성별 분포는 남성과 여성이 각각 49.6%와 50.4% 나타났고, 직렬별 분포는 일반직 84.6% 가장 많이 나타났고, 특정직 2.6%, 기능직 6.2%, 별정직 0.7%, 계약직 3.7%로 나타났다. 직급별 분포는 7급 이하가 66.2%로 가장 많이 나타났고, 6급 21.3%, 4.5급 및 5급 2.2%, 고위공무원 0.7%의 순서로 밝혀졌다. 근무연수별 분포는 1-5년 27.9%, 6-10년 37.9%, 11-15년 12.5%, 15년 이상 21.7%로 나타났다.

<표 5> 응답자의 인구통계학적 특성(한국)

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	135	49.6
	여자	137	50.4
직렬	일반직	230	84.6
	특정직	7	2.6
	기능직	17	6.2
	별정직	2	0.7
	계약직	10	3.7
	기타	6	2.2
	고위공무원	2	0.7
직급	4.5급 및 5급	6	2.2
	6급	58	21.3
	7급 이하	180	66.2
	기타	26	9.6
	1-5년	76	27.9
재직연수	6-10년	103	37.9
	11-15년	34	12.5
	15년이상	59	21.7
	합계	310	100.0

1. 우리나라와 중국 공공기관의 리더십 유형 차이

우리나라와 중국 공공기관의 리더십 유형에 차이가 있을 것이라는 가설 1을 분석한 결과는 다음의 <표 6>과 같다. 변혁적 리더십의 네 가지 하위요인인 이상적 영향력($t=0.865$, $p=0.388$), 영감적 동기부여($t=2.919$, $p=0.004$), 지적자극($t=0.882$, $p=0.378$), 개별적 배려($t=1.315$, $p=0.189$) 가운데, 영감적 동기부여만 유의확률보다 적으므로 우리나라와 중국 간 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 하지만 전체적으로 변혁적 리더십($t=1.657$, $p=0.098$)이 유의확률($p=0.1$)보다 적게 나타나 우리나라와 중국 간 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 판단할 수 있다. 즉 우리나라와 중국 공공기관의 변혁적 리더십에 차이가 있으며, 중국의 경우 변혁적 리더십이 강한 것으로 보인다.

거래적 리더십의 두 가지 하위요인인 업적 따른 보상($t=5.481$, $p=0.000$), 예외관리($t=6.287$, $p=0.000$) 모두 유의확률보다 적으므로 중국과 우리나라 공공기관의 거래적 리더십에도 차이가 있는 것으로 판단할 수 있다. 전체적으로도 거래적 리더십($t=6.255$, $p=0.000$)이 유의확률보다 적게 나타나 우리나라와 중국 간 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 판단된다. 즉 우리나라와 중국 공공기관의 거래적 리더십에 차이가 있으며, 중국의 경우 거래적 리더십이 보다 강한 것으로 판단할 수 있다. 자유방임적 리더십($t=3.953$, $p=0.000$) 또한 우리나라와 중국 간 차이가 있는 것으로 나타났으며, 중국의 자유방임적 리더십이 강한 것으로 판단할 수 있다.

따라서 가설 1은 채택 가능한 것으로 판단된다. 우리나라와 중국 공공기관의 리더십 유형에 차이가 있으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 자유방임적 리더십 모두 중국의 공공기관에서 높은 것으로 나타났다. 우리나라와 중국 모두에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 평균값이 3점 이상으로 나타나, 두 나라 모두에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 대체로 강한 것으로 판단할 수 있다. 이 가운데 자유방임적 리더십은 중국의 경우 평균값이 3점 이상으로 높은 편이었으나, 우리나라에서는 3점에 매우 근접한 3.061로 가장 낮은 평균값을 보였다.

<표 6> 우리나라와 중국 공공기관의 리더십 유형에 관한 t-test 결과

유형	중국		한국		t	유의확률	평균차	
	평균	표준편차	평균	표준편차				
변혁적 리더십	이상적 영향력	3.271	0.723	3.191	1.027	0.865	0.388	0.081
	영감적 동기부여	3.483	0.676	3.209	1.053	2.919***	0.004	0.274
	지적자극	3.369	0.694	3.284	1.079	0.882	0.378	0.085
	개별적 배려	3.382	0.836	3.260	0.975	1.315	0.189	0.122
	변혁적 리더십	3.376	0.613	3.233	0.971	1.657*	0.098	0.143
거래적 리더십	업적 따른 보상	3.660	0.665	3.174	0.985	5.481***	0.000	0.486
	예외관리	3.704	0.575	3.193	0.915	6.287***	0.000	0.512
	거래적 리더십	3.682	0.540	3.183	0.904	6.255***	0.000	0.499
자유방임적 리더십	3.417	0.641	3.061	1.012	3.953***	0.000	0.356	

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

2. 척도의 요인분석과 신뢰도분석

이 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통해 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 직교회전방식을 채택하였다.¹⁵⁾ 리더십은 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 자유방임적 리더십의 3개의 요인으로만 구분되었다. 이러한 결과는 MLQ에서 측정하는 변혁적 리더십의 네 가지 요인들이 서로 간에 높은 상관관계를 지니고 있으며, 혹은 각 요인들이 별개의 요인들이 아니라는 일부 연구결과와도 일치하는 것으로 보인다(Tejeda, Scandura & Pillai, 2001). 따라서 변혁적 리더십에 관한 많은 연구는 구성 행동보다는 그 합산점수만을 사용하고 있다(Yukl, 2006).

이 연구에서는 이 가운데 다른 리더십 유형으로 분류된 문항들을 제외하고 ‘변혁적 리더십(고유값 4.423, 설명력 29.489%)’(문항 15, 8, 9, 17, 11, 1, 16, 2, 4)과 ‘거래적 리더십(고유값 2.801, 설명력 18.674%)’(문항 19, 20, 18, 21), 자유방임적 리더십(고유값 1.670, 설명력 11.134%)’(문항 7, 13)의 15개 문항 세 개 요인으로 분류하여 분석에 활용하였다.¹⁶⁾ 다음으로, 설문문항의 내적 일관성을 살펴보기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 변혁적 리더십을 측정하는 11개 문항의 신뢰도 계수는 0.947로 나타났으며, 거래적 리더십을 측정하는 7개 문항의 신뢰도 계수는 0.894로 나타났다(<표 7> 참조).¹⁷⁾

<표 7> 요인분석과 신뢰도분석

측정문항		요인 적재값	고유값 (분산비율)	Cronbach's α
변혁적 리더십	15. 다른 사람들이 나의 리더와 함께 근무하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다.	0.736	4.423 (29.489)	0.954
	8. 다른 사람들은 나의 리더를 완전히 신뢰하고 있다.	0.717		
	9. 나의 리더는 우리가 할 수 있는 가능성에 대해 호소력 있고 감동적인 표현을 하고 있다.	0.695		
	17. 나의 리더는 다른 사람들로 하여금 자신의 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각에서 다시금 생각하도록 한다.	0.680		
	11. 나의 리더는 다른 사람들로 하여금 자신들이 하고 있는 일에 대해 자신이 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.	0.677		
	1. 나의 리더는 다른 사람들이 자기주위에 있는 것을 기분 좋게 느끼도록 한다.	0.670		
	16. 나의 리더는 다른 사람들이 자신의 일에서 의미를 찾도록 돕는다.	0.664		
	2. 나의 리더는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.	0.648		
	4. 나의 리더는 다른 사람들이 자신을 스스로 개발해 가도록 돕는다.	0.598		

15) 본 연구에서의 문항 선택기준은 고유값은 1.0 이상, 요인적재값은 0.40 이상을 기준으로 하였다.

16) Tejeda, Scandura & Pillai(2001)에 의하면, 변혁적 리더십의 어떤 요인들은 거래적 리더십 요인 및 자유방임적 리더십 요인들과도 높은 상관관계를 보인다. 이는 변혁적 리더십의 요인들이 변혁적 리더십 모델에만 있는 특유의 요인들이 아니라는 것을 의미하는데, 이 연구의 요인분석 결과도 유사한 결과를 보여주었다.

17) Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값은 0.925, Bartlett의 구형성 검정에서 유의확률은 0.000으로 요인분석이 적절한 것으로 나타났다.

거래적 리더십	19. 나의 리더는 사람들이 그들의 업적에 따라 보상을 받고 있는가에 대해 주의를 기울인다.	0.820	2.801 (18.674)	0.936
	20. 나의 리더는 다른 사람들에게 그들이 자신의 일을 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 말해준다.	0.804		
	18. 나의 리더는 소외당하고 있는 듯한 사람들에게 개인적인 관심을 보인다.	0.794		
	21. 나의 리더는 다른 사람들에게 꼭 필요한 것만을 요구한다.	0.790		
자유방임적 리더십	7. 나의 리더는 다른 사람들이 항상 같은 방식으로 계속 일하도록 하는 것을 만족하고 있다.	0.795	1.670 (11.134)	0.752
	13. 일들이 잘 되어 가고 있는 한, 나의 리더는 어떤 것도 바꾸려고 시도하지 않는다.	0.762		

3. 리더십이 직무만족에 미치는 영향 분석

리더십이 직무만족에 미치는 영향을 분석하고자 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표 8>과 같다. 우선 중국 공공기관의 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 분석한 결과, F값이 6.380이며, $p=0.000$ 으로 유의수준 하에서 수정된 $R^2=0.179$ 로 회귀모형을 17.9% 설명하고 있다.¹⁸⁾ 중국 공공기관의 변혁적 리더십은 직무만족에 미치는 영향($t=1.909$, $p=0.058$)이 긍정적인 것으로 나타나 가설 2-1은 채택되었다.¹⁹⁾ 또한 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향($t=2.599$, $p=0.010$)이 긍정적인 것으로 나타나 가설 2-2는 채택되었다. 즉 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 자유방임적 리더십은 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

우리나라 공공기관의 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 분석한 결과, F값이 4.778이며, $p=0.000$ 으로 유의수준 하에서 수정된 $R^2=0.068$ 로 회귀모형을 6.8% 설명하고 있다.²⁰⁾ 우선 변혁적 리더십은 직무만족에 미치는 영향($t=2.289$, $p=0.023$)이 긍정적인 것으로 나타나 가설 2-4가 채택되었다. 즉 변혁적 리더십이 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 영향을 주는 다른 요인들의 관계에서 성별은 남성일수록($t=2.321$, $p=0.021$), 재직기간이 오래될수록($t=2.894$, $p=0.004$) 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 거래적 리더십과 자유방임적 리더십은 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

18) Durbin-Watson은 1.913으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 공차한계 값은 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단된다.

19) 하지만 p 값이 0.058로 유의수준 95%를 약간 상회하는 것으로 나타나 엄격한 수준에서는 유의하지 않다는 해석도 가능할 것이다.

20) Durbin-Watson은 1.909으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 공차한계 값은 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단된다. 우리나라의 경우, 중국과 달리 변혁적 리더십만이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 전체적으로 중국보다는 직무만족에 주는 리더십의 영향력이 낮은 것으로 판단된다. 따라서 리더십 이외에 직무만족에 영향을 주는 일과 가정의 갈등, 조직문화 등 분석에 필요한 중요한 변수가 누락되었을 가능성이 상대적으로 높은 것으로 판단된다.

〈표 8〉 우리나라와 중국의 리더십이 직무만족에 미치는 영향분석

독립 변수	중국				한국			
	B	표준베타	t값	유의확률	B	표준베타	t값	유의확률
상수	2.151	-	5.584**	0.000	2.765	-	17.117***	0.000
변혁적리더십	0.171	0.241	1.909*	0.058	0.178	0.253	2.289**	0.023
거래적리더십	0.232	0.288	2.599***	0.010	0.012	0.016	0.118	0.906
자유방임리더십	-0.030	-0.044	-0.458	0.648	-0.095	-0.141	-1.362	0.174
성별	0.009	0.011	0.137	0.892	0.176	0.129	2.321**	0.021
연령	0.006	0.106	0.635	0.527	-0.005	-0.007	-0.108	0.914
재직기간	0.000	-0.074	-0.440	0.661	0.001	0.176	2.894***	0.004
중속변수: 직무만족								
수정된 R ²	0.179				0.068			
F	6.380***				4.778***			
Durbin-Watson	1.913				1.858			

*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01

4. 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 분석

리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표 9>와 같다. 우선 중국 공공기관의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력을 분석한 결과 F값이 5.123이며, p=0.000으로 유의수준 하에서 수정된 R²=0.122로 회귀모형을 12.2% 설명하고 있다.²¹⁾ 중국의 변혁적 리더십은 조직몰입에 미치는 영향(t=1.864, p=0.064)이 긍정적인 것으로 나타나 가설 3-1은 채택되었다.²²⁾ 즉 변혁적 리더십은 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 정(+)²³⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 거래적 리더십과 자유방임적 리더십은 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

우리나라 공공기관의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력을 분석한 결과, F값이 5.754이며, p=0.000으로 유의수준 하에서 수정된 R²=0.072로 회귀모형을 7.2% 설명하고 있다.²³⁾ 우리나라의 자유방임적 리더십은 조직몰입에 미치는 영향(t=-2.517, p=0.012)이 부정적인 것으로 나타나 가설 3-6은 채택되었다. 즉 자유방임적 리더십은 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 영향을 주는 다른 요인들의 관계에서 성별은 남성일

21) Durbin-Watson은 1.858으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 공차한계 값은 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단된다.

22) 하지만 p값이 0.064로 유의수준 95%를 약간 상회하는 것으로 나타나 엄격한 수준에서는 유의하지 않다는 해석도 가능할 것이다.

23) Durbin-Watson은 1.737으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 공차한계 값은 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단된다.

수록($t=2.040$, $p=0.042$), 재직기간이 오래될수록($t=3.205$, $p=0.001$) 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 우리나라와 중국의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향분석

독립 변수	중국				한국			
	B	표준베타	t값	유의확률	B	표준베타	t값	유의확률
상수	2.292	-	4.723***	0.000	3.039	-	26.450***	0.000
변혁적리더십	0.210	0.242	1.864*	0.064	0.089	0.176	1.612	0.108
거래적리더십	0.143	0.145	1.271	0.206	0.105	0.193	1.425	0.155
자유방임리더십	0.046	0.056	0.563	0.575	-0.125	-0.257	-2.517**	0.012
성별	-0.034	-0.032	-0.391	0.696	0.110	0.112	2.040**	0.042
연령	0.004	0.047	0.276	0.783	0.022	0.042	0.691	0.490
재직기간	0.000	-0.062	-0.360	0.719	0.001	0.192	3.205***	0.001
종속변수: 조직몰입								
수정된 R ²	0.128				0.090			
F	4.617***				6.083***			
Durbin-Watson	1.909				1.737			

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

V. 결론

이 연구는 Bass(1997)의 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 자유방임적 리더십 이론을 중심으로 우리나라와 중국 공공기관의 리더십 유형을 비교하고, 우리나라와 중국 공무원들을 대상으로 공공기관의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다. 이 연구의 분석을 통해 얻는 결과는 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 자유방임적 리더십을 중심으로 중국과 우리나라의 리더십 유형을 비교하기 위해 t-test 분석한 결과, 두 나라 간 리더십 유형에 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 우리나라와 중국 공공기관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 자유방임적 리더십 모두에서 차이가 있었으며, 중국 공공기관에서 이들 세 가지 유형의 리더십이 더 강한 것으로 볼 수 있었다. 둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 중국의 경우에는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 함께 우리나라의 경우에도 변혁적 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 어떤 영향을 미

치는지 분석한 결과, 중국의 경우 앞서 직무만족과 유사하게 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 우리나라의 경우에는 자유방임적 리더십이 조직몰입에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

중국에서는 급속한 경제발전으로 인해 무한 경쟁, 심한 빈부격차 속에서 경제적인 만족과 보상을 추구하는 현상이 두드러지고 있다. 즉 더 많은 경제적 보상과 더 높은 사회적 지위를 추구하고 있다. 따라서 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 여겨진다. 하지만 중국과 달리 우리나라의 경우 경제적, 물질적 보상은 리더에 대한 몰입을 방해하고 더 이상 정서적 만족, 즉 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 주지 못하고 있다고 해석될 수 있다.

이러한 결과를 종합하면, Bass(1997)의 주장은 어느 정도 타당성을 갖고 있다고 볼 수 있다. 비록 우리나라와 중국의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에는 차이가 있었으나, 어떤 국가에서든 변혁적 리더십이 효과적일 것이라는 Bass(1997)의 주장과 같이, 리더-부하 간의 관계에 영향을 미치는 환경적 차이(언어, 종교, 가치, 태도, 믿음, 교육, 사회조직, 기술, 정치, 법률 등 문화적, 가치적, 사회적 차이)를 넘어, 중국과 우리나라 모두 변혁적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이를 보면, 조직구성원들을 내적으로 자극할 수 있는 변혁적 리더십이 일관되게 큰 영향력을 발휘한다고 유추할 수 있다. 즉 중국과 우리나라의 공공기관에서 활용되는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이에도 불구하고, 변혁적 리더십이 갖는 효과성이 변함 없이 존재한다고 볼 수 있을 것이다. 변혁적 리더십의 효과성이 어떤 국가나 사회이건 높다고 할 때, 공공기관 관리자에게 부하에게 자긍심과 충성심을 고취하고 조직의 비전과 개인의 비전을 일치시키거나, 구성원들에게 영감을 부여하고, 새로운 관점을 강조하며, 구성원들의 의견을 청취하면서 자문, 코칭을 하는 형태의 리더십을 발휘하도록 고취하는 것은 매우 중요한 의미를 가질 것이다.

하지만 거래적 리더십의 경우에는 중국에서는 효과성을 어느 정도 갖고 있으나, 우리나라에서는 효과성을 갖지 못하는 것으로 나타났다. 즉 각국의 상이한 환경에 따라 거래적 리더십을 활용하는 데에는 한계가 있다고 해석할 수 있다. 즉 공공기관의 관리자가 구성원과의 관계를 교환관계로 이해하여, 모니터링을 통해 상벌에 치중하는 경우 어떤 국가나 사회인지에 따라 이의 효과성에는 제한이 있을 수 있다.

참고문헌

- 고영근. (2007). 「현대중국정치론」. 부산: 부산외국어대학교출판부.
- 김기태 외. (2013). 리더십, 조직몰입, 이직의도의 관계에 관한 연구: 중국 산둥성 상업은행 근로자를 중심으로. 「한중사회과학연구」, 11(1): 345-374.
- 김남현(역). (2009). 「리더십」. 서울: 경문사. 원저: Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice(4th ed)*. (Sage Publications, 2007).
- 김상진·한진수. (2006). 호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 「호텔경영학연구」,

- 15(2): 41-63.
- 김윤권. (2006). 중국 중앙행정부 변화의 실증분석과 그 함의. 「한국행정학보」, 40(1).
- 남상화·전오진. (2001). 지방행정조직에서의 상사의 리더십 유형과 부하공무원들의 조직몰입. 「한국정책과학학회보」, 5(2): 125-146.
- 노시범 외. (2009). 지방자치단체 리더십이 조직효과성에 미치는 영향요인 연구. 「GRI연구논총」, 11(3): 7-30.
- 박성순·권경득. (2011). 학교장의 리더십과 조직구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 10(1): 55-86.
- 박천오 외. (2011). 「비교행정」. 경기 파주: 법문사.
- 백기복. (2000). 「조직행동연구」. 서울: 법문사.
- 손성철·정범구. (2010). 카리스마적 리더십과 조직사회복지간의 관계 연구: 팔로우십의 조절효과를 중심으로. 「생산성논집」, 24(4): 5-34.
- 성영태 외. (2008). 기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향: 대구광역시를 중심으로. 「지방정부연구」, 12(1): 263-282.
- 신유근. (1989). 「조직행위론」. 서울: 다산출판사.
- 옥원호·김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 「한국행정학보」, 35(4): 355-373.
- 유세희. (1992) 중, 소의 정치경제체제 개혁이론 비교연구
- 이창원. (2000). 지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 34(2): 139-146.
- 이철기. (2010) 변혁적, 거래적 리더십의 효과에 관한 한국과 중국의 비교 연구 「대한경영학회」
- 장춘화·황순애. (2013). 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 중국 특급호텔을 중심으로. 「한국항공경영학회 춘계학술발표 논문집」.
- 전원보. (2007). 변혁적, 거래적 리더십의 효과성 분석: 공·사 조직 간의 비교. 「한국공공관리학보」, 21(4): 1-32.
- 정재명. (2010). 공직인사 상 여성공무원의 차별인식이 직무만족에 미치는 영향: 신뢰의 매개변수를 중심으로. 「한국행정논집」, 22(3): 721-747.
- 조이현. (2011). 중국의 행정과 관료제. 박천오 외. 「비교행정」(pp. 201-287). 경기 파주: 법문사.
- 주은하·탁진국. (2005). 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과에 관한 비교문화 연구. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 18(2): 299-315.
- 최명철. (2011). 중국 고전의 지도자상을 통해 본 거래적 리더십과 조직성과간의 관계 연구. 「경영사학」, 26(3): 395-429.
- 최수찬 외. (2006). 남녀근로자의 직장-가정 간 갈등과 직무만족도에 관한 연구. 「한국가족복지학」, 17: 143-171.
- 최충식·안종태·김정원. (2007). 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직시민행동의 다차원 관계: 임파워먼트의 조절효과검증. 「대한경영학회지」, 20(3): 1243-1267.

- 채명석. (2007) 「상사의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」.
- 홍성관. (2007). 「리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 전북대학교 박사학위 논문.
- 張立榮. (2003). 「論有中國特色的國家行政制度」. 中國社會科學出版社.
- 夏海. (2001). 「政府的自我革命-中國政府機構改革研究」. 中國法制出版社.
- 國家稅務總局稅收科學研究所. (1998). 「外國稅制概覽」. 中國稅務出版社.
- 刘益·刘君·宋继文·吴维库, 2007, “不同情商水平下领导行为与员工组织承诺关系的实证研究”, 「南开管理评论」, 2: 12-18.
- 吴敏·黄旭·徐玖平·阎洪·时勤, 2007, “交易型领导, 变革型领导与家长式领导行为的比较研究”, 「科研管理」, 28(3): 168-176.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- _____. (1990). op . cit.; Janda. K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13: 345-363.
- _____. (1997). Does the transactional transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2): 130-133.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development research in organizational change and development. *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231-272.
- _____. (1993). Introduction. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 1-10). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). A Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1): 95-112.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4: 259-260.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2005). *A primer on organizational behavior* (6th). New York: John Wiley & Sons.
- Bowers, D. C. & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership, *Administrative Science Quarterly*, 11: 238-263.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Deluga, R. J. (1988). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group and Organization Management*, 23: 189-216.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness, in L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, NY: Academic Press.

- _____. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. (1973). Overview. In Fleishman, E. A. & Hunt, J. G. (Eds.) *Current developments in the study of leadership*. (Carbon dale and EA wardsville: Southern Illinois University Press).
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dynamic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 175-208). Greenwich, ST: JAI Press.
- Greenberg, J. H. & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organization* (4th). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior* (4th). Prentice-HallInc.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Row.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-339.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- Howell, J. M. & Avolio B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891-902.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Research, theory and practice* (6th ed). New York: McGrew-Hill.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Kochan, T. A., Schmidt, S. S. & De Cotiis, T. A. (1975). Superior-subordinate relations: Leadership and headship. *Human Relations*, 285.
- Koh, W. L. Steer, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1968). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. McGraw-Hill, New York.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, May-June: 103-111.
- Kuhnert, K. W. (1993). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (eds). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/

- developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12: 648-657.
- Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In M. D. Dunnette. *In Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- McCormick, E. J. & Tiffin, J. (1974). *Industrial psychology*. Engle wood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67: 737-743.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- _____. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education*: NJ: Prentice Hall.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Morrman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction & turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 57: 603-609.
- Rainey, H. G. (1991). *Understanding and managing public organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). 조직행동론[Organizational Behavior]. (김태열 외 역). 서울: Pearson. (원전은 2013년에 출판).
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Advances in leadership theory and practice*. Advances in Educational Administration, Greenwich, CT.: JAI Press Inc.
- Smith, H. C. (1955). *Psychology of industrial behavior*. N. Y.: McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- _____. (1974). Historical trends in leadership theory and research. *Journal of Contemporary Business*, 3(4): 1-17.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: MacGraw-Hill.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12: 31-52.
- Terpstra, V. (1978). *International Marketing*. Hinsdale, Ill: Dryden Press.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Irwin.
- Tsui, A. S., H. Wang, K. Xin, L. Zhang & P. P. Fu. (2004). Variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 33(1): 5-20.

- Viator, R. E. (2001). *Journal of Information Systems*, 15(2): 99-126.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Corner, L. B. & Jolson, M. A. (1997). Woman and transformation and contingent reward leadership: A multiple level of analysis perspective. *Academy of Management Review*, 40(1): 205-221.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10): 975-995.
- Yukl, G. (2009). 현대조직의 리더십 이론[Leadership in Organizations]. (강정애 외 역). 서울: 시그마프레스. (원전은 2006년에 출판).
- 하얼빈시 홈페이지. <http://www.harbin.gov.cn/>
- 용인시 홈페이지. http://www.yongin.go.kr/admin/cityinfor_money02.asp
- 용인시 통계 홈페이지. <http://www.estat.go.kr/>

진종순(陳種淳): 미국 American University에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 명지대학교 행정학과 부교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 유연근무제, 역량평가, 행정부패 등이며, 최근의 논문으로는 “영국과 우리나라 공공부문 유연근무제의 비교연구”(2012), “공공부문 융합행정의 성공요인에 관한 연구”(2013), 「공무원의 역할연구」(2009) 등이 있다(jongsoonj@mju.ac.kr).

왕홍파(王洪波): 명지대학교에서 행정학 석사학위를 취득하였다. 현재 중국 하얼빈의 Jiamusi University에서 음악학과 전임강사로 재직 중이다(whb0813@126.com).

Abstract

Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Local Governments of Korea and China

Jin, Jongsoon

Wang, Hongbo

China and Korea are two countries that share similar cultural characteristics. Despite such similarities, it is likely that there is a difference between leadership behavior and effectiveness in these two countries. This study intends to explore such differences. To do so this study first compares the types of leadership in public agencies in China and Korea. Second, this study then examines the impact of leadership of public agencies on job satisfaction and organizational commitment of organizational members in these two countries and also then examines these effects empirically.

Results of this study's empirical analysis are summarized as follows: First, a difference regarding leadership styles between Chinese and Korean Public Agencies was found. Second, transactional and transformational leadership in Chinese Public Agencies and transformational leadership in Korean Public Agencies have a positive effect on job satisfaction. On the contrary, transactional leadership in Korean Public Agencies have a negative effect on job satisfaction. Third, only transactional leadership in Chinese Public Agencies has a positive effect on organizational commitment.

Key Words: Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership, Job satisfaction, Organizational commitment

