

석사학위논문

항공교통관제사의 리더십 유형과
직무만족 및 조직몰입과의 관계

지도교수 박 정 환



제주대학교 교육대학원

교육행정전공

이 창 성

2006년 8월

항공교통관제사의 리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계

지도교수 박 정 환

이 논문을 교육학 석사학위논문으로 제출함.

2006년 4월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정전공



이창성의 교육학 석사학위논문을 인준함.

2006년 6월 일

심사위원장 _____ (인)

심 사 위 원 _____ (인)

심 사 위 원 _____ (인)

< 국문초록 >

항공교통관제사의 리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계

이 창 성

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수 박 정 환

본 연구는 항공교통관제 실무조직에서 직속상사의 변혁적·거래적 리더십 유형과 부하 직원의 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 대해 살펴봄으로써 효과적인 항공교통관제조직의 목표 달성 및 바람직한 항공교통관제사의 리더십 연구에 필요한 기초 자료를 제시하고자 하는데 그 목적이 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 연구대상자의 일반적 특성(성별, 결혼 여부, 직위, 연령, 직급, 근무경력, 출신 교육기관)에 따른 직속상사의 리더십에 대한 인지 정도는 어떠한가?

둘째, 연구대상자의 일반적 특성에 따른 직무만족 및 조직몰입에 대한 인지 정도는 어떠한가?

셋째, 리더십(변혁적·거래적) 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계는 어떠한가?

본 논문에서 설정한 연구목적과 연구문제를 해결하기 위한 연구방법은 설문지 조사를 통한 통계분석 방법을 사용하였다.

본 연구의 대상은 2006년 3월 현재, 인천항공교통관제소, 인천관제탑, 인천접근관제소, 김포관제탑, 김해접근관제소, 제주관제탑에서 항공교통관제 실무를 담당하는 관제사로서 근무탑에 편성되어 있는 관제사 192명이며 그 중 162명의 설문지를 유효자료로 사용하였다. 본 연구에서 수집된 모든 자료의 처리를 위하여 SPSS 11.0 프로그램을 사용하였으며, 자료처리 방법은 다음과 같다.

연구대상자의 일반적 특성에 따른 리더십과 직무만족 및 조직몰입에 유의한 차이가 있는 지를 알아보기 위하여 t 검증 및 F 검증을 실시하였다.

또한, 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시하였으며, 리더십 인지 정도에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 t 검증 및 F 검증을 실시하였다.

※ 본 논문은 2006년 8월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임

본 연구를 통해 얻은 결론은 다음과 같다.

첫째, 개인적 특성에 따른 변혁적 리더십의 인지 정도에 대한 차이를 살펴본 결과, 관제탑·실장 및 근무탑장들은 여성 및 근무경력이 5년 이상인 근무탑원 그리고 항공대 출신 근무탑원들에 대하여 보다 많은 관심과 배려를 가져야 하는 것으로 나타났다.

둘째, 개인적 특성에 따른 거래적 리더십의 인지 정도에 대한 차이를 살펴본 결과, 관제탑·실장 및 근무탑장들은 항공대 출신 근무탑원들에 대해서 보다 많은 거래적 리더십을 발휘하여야 하는 것으로 나타났다.

셋째, 개인적 특성에 따른 직무만족 및 조직몰입의 정도에 대한 차이를 살펴본 결과, 항공대 출신들은 타 출신들에 비해서 경력이 짧은 대신 상사에 대한 믿음 및 조직에 대한 애착이 강함으로 인하여 직무만족도가 높지만, 항공대 출신들은 직속상사에 대한 낮은 변혁적·거래적 리더십 인지 정도로 인하여 직무만족도가 낮게 나타났으므로 관제탑·실장 및 근무탑장들은 항공대 출신들에 대해서 직무만족도를 높일 수 있도록 보다 많은 리더십을 발휘해야 하는 것으로 나타났다.

넷째, 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 살펴본 결과, 변혁적 리더십의 모든 하위 요인들은 직무만족 및 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 거래적 리더십의 경우 상황에 따른 보상 영역은 직무만족의 모든 하위 요소들 및 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 이는 Bass가 거래적 리더십을 변혁적 리더십의 반대선상에 보지 않고 두 유형이 조화를 이룰 때 더욱 효과적이라고 주장한 것과 일치함을 알 수 있다.

다섯째, 리더십 인지정도와 직무만족 및 조직몰입에 살펴본 결과, 변혁적 리더십의 각 영역에 대한 인지 정도가 높을수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타났다. 또한 거래적 리더십의 상황에 따른 보상 영역에 대한 인지 정도가 높을수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타났다. 그러므로 관제탑·실장 및 근무탑장들은 리더십 인지 정도가 낮은 집단들에 대해서 변혁적 및 거래적 리더십을 높게 발휘할 수 있는 방안을 모색하여 할 것이다.

본 연구를 통해서 항공교통관제 실무조직에서 직속상관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상황에 따른 보상은 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 리더십을 높게 발휘할수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것을 확인 하였다. 이것은 항공교통관제 실무조직에서 ‘항공안전 확보’라는 공동 목표를 위해서는 직속상관이 카리스마 행위를 발휘하여 부하 직원에게 항공교통업무에 대한 비전을 제시하고, 이를 바탕으로 직속상사에 대한 신뢰감과 존경심을 갖게 하여 목표를 향해서 나갈 수 있도록 동기화하고, 기존의 틀이 아닌 창조적인 시각으로 항공교통업무를 접할 수 있도록 자극하며, 부하 직원들의 개별적인 능력을 파악하여 힘을 북돋아 줌으로써 그들의 전문적인 능력개발과 자율적인 창조성을 향상시켜 나갈 수 있도록 개별적인 배려내지는 관심을 가져야함을 의미한다.

본 연구는 항공교통관제사를 대상으로 한 최초의 리더십 연구로서 항공교통관제 실무조직에서 리더십과 직무만족 및 조직몰입간에는 상관관계가 있음을 알 수 있었으며, 이는 항공교통관제사를 대상으로 한 리더십 연구의 정당성과 필요성을 입증해 주고 있다.

목 차

< 국문초록 >

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적 1
2. 연구문제 3
3. 연구의 제한점 3

II. 이론적 배경

1. 리더십의 개념 4
2. 리더십 이론의 발전 5
3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 19
4. 직무만족 30
5. 조직몰입 36
6. 선행연구 고찰 38

III. 연구 방법

1. 연구모형의 설계 40
2. 연구 대상 41
3. 연구 도구 43
4. 자료의 처리 44

IV. 연구 결과 및 해석

1. 개인 특성에 따른 리더십	45
2. 개인 특성에 따른 직무만족 및 조직몰입	56
3. 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계	64
4. 리더십 인지 정도와 직무만족 및 조직몰입	66

V. 요약 · 결론 및 제언

1. 요약	75
2. 결론	78
3. 제언	80

참 고 문 헌	82
〈Abstract〉	90
〈부록 : 설문지〉	92



표 목 차

〈표 II-1〉 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교	26
〈표 II-2〉 직무만족 요소 총괄표	34
〈표 III-1〉 연구대상자의 일반적 특성	42
〈표 III-2〉 설문지의 구성	43
〈표 IV-1〉 성별에 따른 리더십	45
〈표 IV-2〉 결혼여부에 따른 리더십	47
〈표 IV-3〉 직위에 따른 리더십	48
〈표 IV-4〉 연령에 따른 리더십	49
〈표 IV-5〉 직급에 따른 리더십	51
〈표 IV-6〉 근무경력에 따른 리더십	53
〈표 IV-7〉 출신 교육기관에 따른 리더십	54
〈표 IV-8〉 성별에 따른 직무만족 및 조직몰입	56
〈표 IV-9〉 결혼여부에 따른 직무만족 및 조직몰입	57
〈표 IV-10〉 직위에 따른 직무만족 및 조직몰입	58
〈표 IV-11〉 연령에 따른 직무만족 및 조직몰입	59
〈표 IV-12〉 직급에 따른 직무만족 및 조직몰입	60
〈표 IV-13〉 근무경력에 따른 직무만족 및 조직몰입	62
〈표 IV-14〉 출신 교육기관에 따른 직무만족 및 조직몰입	63
〈표 IV-15〉 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계	64

〈표 IV-16〉 거래적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계	66
〈표 IV-17〉 변혁적 리더십 하위요인(카리스마) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입과의 관계	67
〈표 IV-18〉 변혁적 리더십 하위요인(영감적 동기부여) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입과의 관계	69
〈표 IV-19〉 변혁적 리더십 하위요인(지적자극) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입과의 관계	70
〈표 IV-20〉 변혁적 리더십 하위요인(개별화된 배려) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입과의 관계	72
〈표 IV-21〉 거래적 리더십 하위요인(업적에 따른 보상) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입과의 관계.....	73
〈표 IV-22〉 거래적 리더십 하위요인(예외적 관리) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입과의 관계	74

그림 목 차

[그림 II-1] LBDQ의 리더십 유형	9
[그림 II-2] Blake와 Mouton의 관리격자 이론.....	12
[그림 II-3] 리더십 상황적합 모형	15
[그림 II-4] House의 경로 - 목표이론 모형의 가설적 관계	17
[그림 II-5] 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계	25
[그림 III-1] 연구모형의 설계	40



I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

현대사회를 조직사회라 부른다. 조직이란 공동의 목표수행을 위해 함께 일하는 사람들의 사회적 구성체이다. 현대인은 대부분 그들의 목적을 달성하기 위하여 한 가지 이상의 조직에 참여하고 있다. 생활양식이 단순했던 고대사회에 비하면 현대사회는 조직의 수도 많아지고, 규모나 내용도 다양해지고 있다. 이러한 조직의 목표를 성취하는 데 중요한 요소 중의 하나로 자리잡고 있는 것이 리더십이라 할 수 있다.

어떤 조직에서나 사람에 대한 의사 결정이나 바람직한 목표를 달성할 수 있도록 개인의 노력을 조직화하고 나아가서는 그들의 조직성과를 유도하는 것은 매우 중요한 일이다. 이런 점에서 리더의 역할은 조직목표 달성 및 조직성과에 매우 중요하다 할 수 있다. 그뿐 아니라 리더의 행위는 구성원들에게 미래지향적인 비전(vision)을 제시해 주면서 협동의식을 고조시키는 데에도 중요한 역할을 하고 있다(박하성, 2004).

기존의 리더십 연구는 특성적 접근으로부터 시작해서 행동적 접근, 상황적 접근 등으로 이어져 왔다. 그런데 최근 조직상황이 복잡해지고 리더의 역할이 확대되어 역동적으로 변화함에 따라 리더십 연구의 중심축이 부하가 리더의 뜻에 따라 순종함으로써 그 대가로 보상을 받게 되는 거래적 리더십에서 리더와 부하가 상호간에 동기를 부여하고 조직 구성원의 태도와 신념에 중요한 변화를 일으켜 조직 목표에 대한 높은 헌신성을 가지게 하는 변혁적 리더십으로 이동하고 있다(노종희, 1996).

변혁적 리더십은 조직 구성원들의 질적인 변화를 추구하기 위하여 80년대

이후의 새로운 리더십 패러다임으로 제기된 것이다. 변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해서 제시되어 Bass(1985, 1990) 등에 의해서 발전되어 왔다. 변혁적 리더십은 리더와 구성원의 욕구, 신념, 가치, 동기 등을 점진적으로 더 높은 수준으로 이끌어 나감으로써 구성원에게 비전과 신념을 심어 주고 창조적으로 일할 수 있는 분위기를 형성하여 구성원이 리더에 대해 신뢰감과 존경심을 갖고 조직의 목표를 인식하며 자신의 일에 대한 관심과 흥미를 높일 수 있게 한다.

조직이 추구하는 목표달성 여부는 그 조직 지도자의 리더십과 구성원의 상호작용에 따라 결정된다. 항공교통관제 실무조직에서도 직속상사의 리더십은 중요 구성원인 부하 직원의 직무태도에 많은 영향을 미친다. 즉, 관제탑의 경우 실무조직의 리더인 관제탑장의 리더십 발휘여부는 직속 하위직원인 근무팀장의 직무만족 및 조직몰입을 좌우하게 되며, 또한 근무팀장의 리더십 발휘여하에 따라 근무팀원의 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치게 된다.

‘항공안전 확보’라는 항공교통관제 조직 목표의 효율적인 성취는 조직 구성원들의 헌신적인 노력과 실무조직의 리더인 관제탑·실장 및 실제 근무팀을 이끌고 있는 근무팀장의 바람직한 리더십이 조화를 이룰때 가능해지므로 관제탑·실장의 리더십과 하위직원의 직무만족 및 조직몰입의 상관관계는 매우 중요한 연구 과제라 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 항공교통관제사의 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 대한 연구는 전무할 실정이다.

따라서 본 연구에서는 근무팀원, 근무팀장, 관제탑·실장으로 이어지는 항공교통관제 실무조직에서 직속상사의 변혁적·거래적 리더십 유형과 부하 직원의 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 대해서 살펴봄으로써 효과적인 항공교통관제조직의 목표 달성 및 바람직한 항공교통관제사의 리더십 연구에 필요한 기초 자료를 제시하고자 한다.

2. 연구문제

위에서 언급한 바와 같이 본 연구는 항공교통관제 조직에서 직속상사의 리더십 유형과 부하 직원의 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 알아보기 위한 것으로 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

1. 연구대상자의 일반적 특성에 따른 직속상사의 리더십에 대한 인지 정도는 어떠한가?
2. 연구대상자의 일반적 특성에 따른 직무만족 및 조직몰입에 대한 인지 정도는 어떠한가?
3. 리더십(변혁적 · 거래적) 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계는 어떠한가?

3. 연구의 제한점

1. 본 연구의 대상은 인천, 김포, 김해, 제주에서 근무하는 항공교통관제사만을 대상으로 한정하였으므로 일반화하는데 무리가 따를 수 있다.
2. 본 연구의 목적 달성을 위하여 작성된 리더십 관련 설문지는 처음으로 시도된 것으로서 표준화된 것이 아니기 때문에 항공교통관제사의 리더십을 측정하는데 모든 변인을 제시하였다고 하기에는 한계가 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 리더십의 개념

리더십이란 말은 학자나 일반인이나를 막론하고 일상생활에서 많이 사용하는 용어의 하나이며, 리더십의 정의 또한 다루고 있는 입장이나 관점에 따라 여러가지로 정의할 수 있으며, 이를 규정하려는 목적이나 전문적인 견해에 따라 그 관점이나 내용이 다를 수 있다.

Stogdill(1974)은 리더십을 정의하려고 하는 사람이 많은 것만큼이나 이에 대한 정의도 무수하다고 지적한 바 있다. 또한 Fleishman(1991)은 과거 50년 동안 리더십의 차원들을 정의하기 위해 개발된 분류시스템(classification system)의 수가 65개에 이른다고 하였다.

수많은 리더십의 정의를 다 다룰 수는 없지만 다음과 같은 몇 개의 정의를 살펴볼 수 있을 것이다(신응섭 외, 1994).

①리더십이란 “집단의 활동을 공동의 목표로 지향케 하는 한 개인의 행동”이다(Hemphill & Coons, 1957).

②리더십이란 “한 상황 속에서 행사되어지며, 의사소통을 통하여, 명시된 목표의 달성을 지향하게 하는 대인간의 영향력”이다(Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961).

③리더십이란 “기대와 상호작용 속에서 조직(structure)을 주도하고 유지하는 것”이다(Stogdill, 1974).

④리더십이란 “한 사람이 어떤 종류의 정보를 제공하고, 다른 사람이 그에 따라 행동하면 그 결과가 개선될 것이라는 확신을 갖게 하는 사람들의 상호작용”이다(Jacobs, 1970).

⑤ 리더십이란 “조직의 일상적 지시에 기계적으로 순종하는 것 이상의 영향력 증대”를 말한다(Katz & Kahn, 1978).

⑥ 리더십이란 “조직 구성원들의 인지나 기대 그리고 상황의 구조나 재구조화를 포함하는 집단에서 둘 이상의 성원들간의 상호작용”이다(Bass, 1990).

이상과 같은 리더십의 정의들을 종합하여 다소 일반적이고 포괄적인 정의를 내린다면 리더십이란 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 집단 구성원으로 하여금 목표수행에 자발적으로 공헌할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정으로써, 조직이 보다 역동적이고 화합할 수 있도록 유도·조정하는 리더의 행동 또는 과정이라고 할 수 있을 것이다(김희수, 2002).

본 연구에서는 리더십을 “항공교통관제조직의 목표달성을 위해 구성원들의 항공교통관제업무수행, 교육 및 훈련 등의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정으로서, 구성원들이 자발적으로 조직목표 달성에 참여하도록 유도하고 자극을 불어 넣어주는 리더의 모든 활동”으로 정의한다.

2. 리더십 이론의 발전

리더십에 관한 연구는 19세기 중반부터 여러 가지 형태의 접근 방법으로 진행되어 왔으며, 연구자마다 나름대로 리더십 개념과 연구방향을 달리하여 왔다. 하지만 리더십 이론의 발전과정을 살펴보면 다음과 같이 발전단계에 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다.

1) 특성이론

특성이론은 리더십 연구에 있어서 가장 오래된 역사를 가지고 있는 이론으로서, 1930년대-1950년대 리더십 연구의 주류를 이루었다. 사회나 조직

체에서 인정하고 있는 성공적인 리더들은 어떤 공통된 특성(traits)을 가지고 있다는 전제하에 이들 특성을 집중적으로 연구하여 개념화한 이론이다.

연구초기에는 이들 주로 사회적으로 명성이 높은 지도자들을 중심으로 그들의 공통적인 특성을 연구하는 위인이론(great man theory)에 치중하다가 차차 조직체의 경영관리자를 대상으로 성공적인 리더의 특성을 연구하게 되었다(박종현, 2003).

특성이론에서 주요 연구 대상이 되고 있는 것은 신체적 특성(예 : 신장), 성격 특성(예 : 내향성 및 외향성), 능력 특성(예 : 언어의 유창성)같은 것들이 있다(Bryman, 1992).

Stogdill은 1904년부터 1947년 사이에 이루어 졌던 124건의 특성연구를 종합 분석한 결과 일련의 중요한 리더십 특성을 발견하였는 데 그것들은 다양한 특성들이 리더가 되는 것과 밀접한 관련성을 가지고 있음을 알게 되었다.

그의 연구결과에 의하면 리더는 다음과 같은 점에서 일반 집단성원들과 차이가 있다는 것을 확인 할 수 있었다. 즉, ①지능(intelligence), ②민감성(alertness), ③통찰력(insight), ④책임감(responsibility), ⑤진취성(initiation), ⑥지속성(persistence), ⑦자신감(self-confidence), ⑧사교성(sociability) 등이 그것이다.

이러한 특성 연구는 “리더가 되기 위해 갖추어야 할 특성이 무엇인가”를 일깨워 주는 수준기표(benchmark)를 제공해 줄 수 있지만, 리더십과정의 구성요소인 리더, 부하 그리고 상황중에서 첫 번째 요소인 리더에만 초점을 맞추고 있어서 리더십의 특성이론은 다음과 같은 비판을 받고 있다(김남현, 김정원 역, 2001).

첫째, 결정적인 리더십 특성목록의 한계를 정하는 데 실패하고 있다는 점이다. 과거 100년 동안에 수많은 연구가 이루어졌지만, 이들 연구들의 결과

는 모호하거나, 때때로 불확실하기까지 하다.

둘째, 특성연구가 상황을 고려에 넣지 않고 있다는 점이다. 어떤 특정한 상황에서 리더가 되게한 특성을 소유한 사람이 다른 상황에서는 리더가 되지 못하는 경우가 있다는 것이다.

셋째, 리더십 특성에 관한 연구가 리더십의 성과와 관계가 있는 특성을 찾아보지 않고 있다는 점이다. 특성연구가 특성들의 확인을 강조했다 뿐 리더십 특성이 집단성원이나 리더들의 업적에 어떤 영향을 미치고 있는지에 대해서는 간과하고 있다.

넷째, 리더십 특성은 리더십 훈련이나 개발을 위해 유용한 것이 못된다는 점이다. 결정적인 리더십특성이 확인되었다 해도 그 새로운 특성을 갖도록 교육한다는 것은 쉬운 과정이 아니다. 특성이란 쉽게 변화되는 것이 아니기 때문이다.



2) 리더십 행동이론

특성이론이 개인이 리더가 되는 데에 어떠한 특성을 가지고 있는가를 연구하는 반면 행동이론은 리더가 무엇을 하는가에 대해서 주로 연구하였다.

따라서 이 이론의 기본적인 가정은 리더의 성공여부를 리더의 리더십 스타일에 따라 구별된다고 가정하고 효율적 리더의 행동유형이 성과에 영향을 미친다는 것에 바탕을 두고 있다(김남현·김정현 역, 2001).

20세기 중반을 전후한 시기는 인간의 행동과 관련된 학문분야의 전반에 걸쳐 행동주의의 바람이 거세게 몰아친 시기였다. 행동주의란 철저한 과학적 방법론의 바탕위에서 인간에 대한 연구를 하자는 관점이다. 예를 들면, 직접적 관찰이나 측정 불가능한 성격특성이나 태도 등의 개념을 갖고서는 철저하게 과학적인 연구가 될 수 없다는 것이다.

20세기 중반이후에는 리더십 분야의 연구에서도 행동주의적 연구가 주종을 이루게 되었다(신응섭 외, 1994). 리더십 행동이론의 대표적인 연구를 살펴보면 리더 행동을 구조주도(initiating)와 배려(consideration)로 구분한 Ohio 주립대학교의 연구, 종업원지향(employee)과 생산지향(production)으로 구분한 Michigan 대학교의 연구 그리고 관리격자모형(the managerial grid)로 유명한 Blake와 Mouton의 연구가 대표적이다.

(1) Ohio 주립대학교의 연구

Ohio 주립대학교에서 시작된 연구는 리더행동을 기술하기 위한 설문지를 만드는 것이었다. 이 연구에서 사용된 최초의 설문지는 리더행동의 여러 측면을 모두 기술하고 있는 1,800여 가지 행동들의 목록을 기초로 하여 작성된 것이었다. 이같이 많은 리더행동들로 구성된 리더행동목록을 기초로 150 문항으로 짜여진 설문지가 작성되었다. Hemphill과 Coons(1957)에 의해서 개발되고 Stogdill(1963; 1974)에 의해서 더욱 다듬어진 것이 LBDQ(Leader Behavior Description Questionnaire)이다.

이 설문지는 리더의 행동을 구조주도와 배려의 두 차원으로 나누어 측정하였다.

‘구조주도’는 특정한 과업을 부여하고, 따라야 할 절차를 구체화하며, 조직구성원들에게 자신의 기대를 분명히 밝히며, 수행해야할 과업의 일정을 정하며, 보고체계와 의사소통 통로를 명확하게 수립하는 리더의 행동이다.

이에 반하여 ‘배려’는 친절하고, 접근하기 쉬우며, 조직구성원의 복지와 문제에 관심을 가지는 등 심리적 협조, 온정, 친화, 봉사의 지원적 행동을 강조하는 리더의 행동이다(신중식 외, 2003).

Ohio 주립대학교의 연구에서는 [그림 II-1] 처럼 이들 두 가지 행동을

별개의 독립된 것으로 보았다. 즉 그 두 가지 행동은 하나의 단일한 연속체 (a single continuum)상의 두 점으로 보지 않고 두 개의 독립된 별개의 연속체로 보았다.

		낮음 (-)	배 려	높음 (+)
구조주도	높음 (+)	2상한 구조주도 높음(+) 배려 낮음(-) (구조주도지향적 유형)		1상한 구조주도 높음(+) 배려 높음(+) (효과적인 유형)
	낮음 (-)	3상한 구조주도 낮음(-) 배려 낮음(-) (비효과적인 유형)		4상한 구조주도 낮음(-) 배려 높음(+) (배려지향적 유형)

[그림 II-1] LBDQ의 리더십 유형

예를 들어 리더는 구조주도행동에는 높은 성향을 보이지만 배려행동에서는 낮다거나, 구조주도행동에는 낮은 성향을 보이지만 배려행동에는 높은 성향을 보일 수 있다는 점이다. 이것은 리더가 어떤 한 가지 행동유형을 보이고 있는 정도는 다른 유형의 행동을 보이고 있는 정도와 관련이 없다는 의미이다.

Ohio 주립대학교의 리더십연구를 통해서 얻어진 사실들을 요약하면 다음과 같다(Halpin, 1966).

첫째, LBDQ에 의해서 측정된 구조주도와 배려는 리더행동의 기초를 이루는 두 차원이다.

둘째, 효과적인 리더십 행동은 구조주도와 배려의 두 차원을 모두 강조하는 경우와 관련이 있다.

셋째, 상사와 부하는 리더십 효과를 행동차원과 평가하는데 있어서 서로 다른 입장을 나타내고 있다. 상사는 구조주도 행동을 더 강조하는 반면에 부하는 배려행동에 더 많은 관심을 나타낸다.

넷째, 구조주도행동과 배려행동이 모두 높은 1상한의 리더십 유형은 화합, 친밀성 등의 집단특성과 관련이 있으며, 또 집단태도의 호의적인 변화와도 관계를 가진다.

다섯째, 리더가 자신의 리더십 행동을 인지하는 것과 부하가 리더의 리더십 행동을 인지하는 것 사이에는 차이가 있다.

여섯째, 상황의 특성에 따라 서로 다른 유형의 지도성을 요구하는 경향이 있다.

(2) Michigan 대학교의 연구

Ohio 주립대학교의 연구자들이 LBDQ를 개발하고 있는 동안 미시간대학교의 연구자들도 리더십 행동을 탐구하고 있었다. 그들은 리더행동이 소집단의 업적에 미치는 영향에 특별한 관심을 기울였다.

Michigan 대학교의 연구에서도 두 가지 유형의 리더십 행동을 확인하였다. 종업원지향과 생산지향이 그것이다.

종업원지향은 종업원들에 대하여 좋은 인간관계를 강조하는 리더의 행동을 말하는 것이다. 종업원지향의 리더들은 인간으로서의 종업원들에 대한 관심이 크고, 그들의 개성을 가치있게 여기며, 종업원 개개인의 욕구에 특별한 관심을 보인다(Bowers & Seashore, 1966). 종업원지향적 행동은 Ohio 주립대학교의 연구에서 배려행동으로 분류되었던 행동과 유사하다.

생산지향은 직무의 기술적 측면과 생산측면을 강조하는 리더십 행동을 가리킨다. 여기에서는 작업자들을 과업완성을 위한 수단으로 여긴다.(Bowers

& Seashore, 1966). 그리고 생산지향적 리더행동은 Ohio 주립대학교의 연구에서 확인된 구조주도행동과 일치하는 행동이다.

Michigan 대학교의 리더십 연구결과를 종합하면 다음과 같은 명제를 제시할 수 있다(Vroom, 1976).

첫째, 보다 효과적인 리더는 그렇지 않은 리더보다 부하들과의 우호적관계를 형성하고, 부하들의 자존심을 고양시키는 경향이 있다.

둘째, 보다 효과적인 리더는 그렇지 않은 리더보다 감독과 의사결정에서 1대1의 대면방식보다는 집단방식을 사용한다.

셋째, 보다 효과적인 리더는 그렇지 않은 리더보다 높은 수준의 성과 목표를 설정하는 경향이 있다.

(3) Blake와 Mouton의 관리격자 이론

Blake와 Mouton은 생산에 대한 관심(concern for production)과 인간에 대한 관심(concern for people)을 두 차원으로 하여 [그림 II-2] 처럼 관리격자모형(the managerial grid)을 창안하여 리더십 훈련프로그램에 사용하였다.

관리격자 모형은 “두 차원을 통해 리더가 어떻게 하면 조직을 도와 목표를 달성할 수 있도록 할 것인가”를 설명하기 위해 만들어진 것이다.

‘생산에 대한 관심’은 리더가 “조직의 과업달성을 위해 어떻게 노력하고 있는가”를 가리킨다. 이것은 단순히 물질적인 것에 대한 관심을 말하는 것이 아니라 구성원들로 하여금 과업을 성공적으로 완수하도록 조직이 관여하는 모든 것을 의미한다.

‘인간에 대한 관심’은 리더가 “목표달성을 위해 노력하고 있는 구성원들을 위해 어떻게 마음을 쓰고 배려하는가”를 가리킨다. 여기에는 여러 가지 행동들이 포함된다. 즉, 조직을 위한 헌신과 신뢰의 구축, 구성원들의 개인적 가

치의 실현, 좋은 환경의 제공, 좋은 사회적 관계의 촉진 등과 같은 활동들이 다(Blake & Mouton, 1964).



[그림 II-2] Blake와 Mouton의 관리격자

[그림 II-2] 에서 보듯이 횡축은 ‘생산에 대한 관심’을 나타내고, 종축은 ‘인간에 대한 관심’을 나타낸다. 이들 두 축선은 9점 척도로 되어 있고, 각 척도상의 1은 최소한도의 관심을 나타내는 것이고, 9는 최대한도의 관심을 나타내고 있다. 따라서 이론상으로는 81개(9×9)의 리더십 유형을 그릴 수 있지만 Blake와 Mouton은 그림에서와 같이 다섯가지 유형인 (9,1)형, (1,9)형, (1,1)형, (9,9)형, (5,5)형을 제시하고 있다.

각 유형의 특징을 제시하면 다음과 같다.

① (9,1)형 : 권위형(authority-obedience)으로서 매우 과업지향적인 유형이다. 과업성취에 대해서는 높은 관심을 기울이는 반면에 인간에 대해서는 관심을 조금밖에 기울이지 않는다. 의사소통은 공식적이고, 일방통행식이며,

상의하달식으로 이루어진다.

② (1,9)형 : 사교형(country club management)으로서 인간에 대해서는 높은 관심을 가지는 반면에 과업에 대해서는 조금밖에 관심을 기울이지 않는다. 이 유형이 표방하는 상징은 건전한 대인관계이다. 리더에게는 구성원들의 욕구와 감정이 매우 중요한 관심사가 된다. 목표는 포괄적이고 애매모호하며, 일반적이다. 의사소통은 비공식적이며, 과업과 관련된 주제보다는 개인적이며 사교적인 주제에 집중된다. 갈등은 대개의 경우 원만하게 해결되고, 또 일어나기 전에 조정된다.

③ (1,1)형 : 방임형(impooverished management)으로서 과업성취와 인간 모두에 낮은 관심을 둔다. (9,1)형이나 (1,9)형과 같이 조직의 요구와 구성원의 요구는 서로 양립할 수 없다고 본다. 이 유형은 사실상 리더십의 결여 또는 부재의 상태라고 할 수 있다. 이 유형은 상부로부터 전달되는 지시를 전달하는 것으로 자신의 역할을 국한시킨다.

④ (5,5)형 : 중도형(organization man management)으로서 조직의 요구와 구성원의 욕구간의 갈등으로 특징지어진다. 그러나 타협을 통해서 이 갈등은 해결되어진다. 다시 말하면, 갈등은 있으되 과멸을 피하기 위해서 서로 상호 수용하는 방식으로 균형점을 찾는다. 공식적, 비공식적 의사소통을 사용하지만, 공식적 의사소통은 구체적이라기 보다 일반적이다.

⑤ (9,9)형 : 팀형(team management)으로서 과업성취와 인간 모두에 대하여 높은 관심을 나타낸다. 다른 유형과는 다르게, 이 유형은 조직의 요구와 구성원의 욕구간에는 갈등이 내재해 있다고 보지 않는다. 이 유형의 리더십을 발휘하는 리더는 팀원을 통한 높은 생산성과 높은 사기를 동시에 확보할 수 있는 조건을 확보할 수 있는 조건을 조성하기를 원한다. 의사소통은 쌍방적이며 개방적으로 이루어진다. 갈등이 일어나면, 사실상 원인을 검토하여 이를 해결한다. 가장 이상적인 유형으로 여겨진다.

유효성에 대한 많은 논란을 일으키면서 상당기간동안 리더십훈련프로그램으로서 실무자들 사이에 인기를 누려온 관리격자프로그램은 구조주도와 배려대신에 ‘인간에 대한 관심’과 ‘생산에 대한 관심’을 사용하면서 (9,9형)을 가장 바람직한 모델로 보고 그것을 개발목표로 하고 있으나, 프로그램에 대한 유효성의 실증 분석결과 결론에 도달하지 못했으며(Keller, 1978), 심지어 하나의 ‘허상(Myth)’이라는 비판까지 받고 있다(Larson, 1976).

3) 리더십 상황이론

리더십 행동이론은 리더의 행동을 유형화하는 데는 크게 공헌하였으나, 리더십 효과와 개념적인 연계를 맺지 못한 제한점을 지닌다. 이러한 제한점을 극복하기 위하여 리더십 연구의 새로운 대안으로 나타난 것이 리더십 상황이론이다.

상황이론은 리더의 인성특성과 리더의 행동이 상황요인과 어떻게 적절하게 결합되느냐에 따라 리더십 효과가 결정된다는 입장을 취하고 있다. 다시 말하면 어느 상황에나 적용될 수 있는 최상의 리더십 유형은 존재하지 않는다는 것이다.(신중식 외, 2003). 리더십 상황이론에는 Fiedler의 상황적합이론, House의 경로-목표이론 등이 있다.

(1) Fiedler의 상황적합이론

Fiedler는 상황적합이론을 개발한 초기 연구자 중의 한 사람으로 효과적인 리더유형은 리더가 처해있는 상황이 유리한가 불리한가에 따라 결정되는데, [그림 II-3] 에서처럼 상황변수로서는 리더와 조직구성원간의 관계 (leader-member relation), 과업의 구조화 정도(task structure), 직위에 부여된 권력(position power)을 들고 있다.

리더- 구성원 관계	종 음				나 뻐			
과업구조	높은 과업구조		나쁜 과업구조		높은 과업구조		나쁜 과업구조	
지위 권력	강한 권력	약한 권력	강한 권력	약한 권력	강한 권력	약한 권력	강한 권력	약한 권력
상황적 호의성	1	2	3	4	5	6	7	8
효과적인 리더십 유형	낮은 LPC 중간 정도의 LPC			높은 LPC				낮은 LPC

[그림 II-3] 리더십 상황적합 모형

리더와 조직구성원간의 관계는 조직구성원들이 리더를 얼마나 신뢰하고 좋아하고 따르느냐의 정도로 파악된다.

과업의 구조화 정도는 과업이 얼마나 구체적으로 세분화 되어 있고, 또 어떠한 표준적인 운영지침에 따라 과업이 수행되어지느냐의 정도를 의미한다.

직위에 부여된 권력은 리더에게 공식적으로 주어진 권력을 의미한다.

Fiedler는 이 3가지 변수를 조합시켜 8가지 경우로 상황적 호의성 (situational favorableness)을 구분하여 각각의 경우에 가장 적합한 리더십 유형을 찾으려 하였다. 여기서 상황적 호의성이란 기본적으로 리더가 조직 구성원들을 통제하고 영향력을 행사할 수 있는 정도를 의미하며 이것은 위에서 언급한 세 가지 요인에 의해 결정된다. 즉 이 세 요인들이 어떻게 결합 되느냐에 따라 상황은 리더에 대해서 보다 호의적일 수도 있고 비호의적일 수도 있다는 것이다.

또한 Fiedler는 리더십 유형을 측정하기위해 가장 일하기 싫어하는 동료 척도(LPC : Least Preferred Co-worker Scale)를 사용하였는데 LPC 점수

가 높은 리더는 관계지향적(relationship-oriented)으로서 조직구성원과의 성공적인 상호작용을 통하여 만족을 얻으며, LPC 점수가 낮은 리더는 과업지향적(task-oriented)으로서 성공적인 과업성취에 의해서 동기화 된다(신중식 외, 2003). 즉, [그림 II-3] 에서와 같이 과업지향적 리더(LPC 점수가 낮은 리더)는 매우 호의적이거나 비호의적인 상황에서 보다 효과적인데 반해서 인화지향적 리더(LPC 점수가 높은 리더)는 약간 호의적인 상황에서 더욱 효과적이라는 것이다.

(2) House의 경로-목표이론

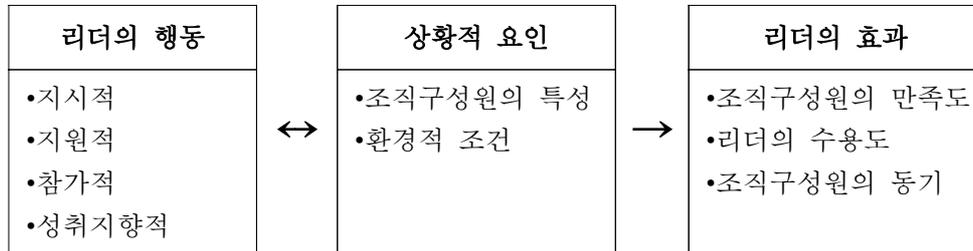
경로 목표이론은 리더가 구성원들을 어떻게 동기 유발시켜 설정된 목표를 달성하도록 할 것인가에 관한 이론이다. 다시 말하면 리더가 어떻게 하면 구성원들의 요구와 그들의 상황에 가장 적합한 리더행동을 선택함으로써 구성원들로 하여금 목표달성의 경로를 따라 잘 가도록 도울 수 있을 것인가를 설명하기 위하여 설계된 이론이다.

이 이론의 밑에 깔린 가정은 기대이론(expectancy theory)에서 비롯된다. 기대이론에 의하면 하위자들은 다음과 같은 경우에 동기유발한다는 것이다.

첫째, 그들이 노력하면 그 과업을 수행해 낼 수 있다고 생각할 때,
둘째, 노력의 결과가 어떤 성과내지는 보상을 얻을 수 있다고 믿을 때,
셋째, 과업 수행의 결과로 얻은 보상이 가치 있는 것이라고 믿을 때 등이다.

이러한 기대이론에 뿌리를 두고 있는 경로-목표이론은 조직구성원들이 그들의 과업목적, 개인목적, 그리고 목표 달성을 위한 경로를 인지하는데 있어 리더가 어떠한 영향을 미치는가에 주된 관심을 둔다(신중식 외, 2003).

다음의 [그림 II-4] 에서처럼 House의 경로-목표이론은 리더의 행동, 상황적요인, 그리고 리더의 효과로 구성되어 있다.



[그림 II-4] House의 경로 - 목표이론 모형의 가설적 관계

가) 리더의 행동

경로-목표이론에서 주장하는 상황별로 적합한 리더십유형을 살펴보면 오하이오 주립대학의 연구결과에 기초하여 다음과 같이 네 가지로 유형화되고 있다.

첫째, 지시적 리더십유형(directive style)은 구성원들이 독단적이며 권위 주의적이고 과업이 모호하며, 규칙이나 절차가 불분명한 상황에 적합하다. 왜냐하면 이 같은 상황에서 지시적 리더십유형은 구성원들에게 지침과 심리적 구조(psychological structure)를 제공함으로써 과업상황에서 결여된 것을 보완해주기 때문이다(House & Mitchell, 1974: 90).

둘째, 지원적 리더십유형(supportive style)은 반복적이고 비도전적인 과업에 종사하는 구성원들에게 지원을 제공함으로써, 그들의 과업상황에 결여된 것을 제공해준다. 또한 지원적 리더십유형은 기계적인 활동에 종사하는 구성원들에게 인간적인 감동이나 인간적인 접촉을 가능하게 해준다.

셋째, 참가적 리더십 유형(participative style)은 과업이 모호한 상황에서 최선의 리더십 유형으로 고려될 수 있는 리더십 유형이다. 참가를 통해서 어떤 경로가 어떤 목표로 이어지는가에 대해 명백히 알 수 있기 때문이다.

넷째, 성취지향적 리더십 유형(achievement-oriented style)은 도전적인 목표를 설정하고 구성원들에게 최대의 능력을 발휘하여 줄 것을 기대하고자 할 때 적합한 유형이다.

나) 상황적 요인

경로 - 목표 이론에 있어서 상황적 요인은 두 가지로 나누어 진다. 조직 구성원의 특징과 환경적 조건이 그것들이다.

첫째, 조직구성원의 특성으로는 통제의 소재(locus of control)와 과업수행 능력에 대한 구성원 자신의 인지를 들 수 있다.

통제의 소재는 인간이 자기행동과 환경을 어떻게 연결시키느냐와 관련을 가진다. 자기에게 어떠한 사건이 일어나는 것은 운이나 우연 때문이라고 믿는 사람은 외부지향인(externals)이며, 이들은 통제의 소재가 환경에 있다고 생각한다. 이에 반해서 자기에게 어떠한 사건이 일어나는 것은 자기 행동 때문이라고 믿는 사람은 내부지향인(internals)이며, 이들은 통제의 소재가 자기 자신에게 있다고 믿는다. 따라서 외부지향인은 지시적 리더십에 호의적인 반응을 보이는 반면에 내부지향인은 참여적 리더십을 긍정적으로 받아들인다.

또 다른 조직구성원의 특성으로는, 조직구성원들이 자신의 과업수행 능력을 어떻게 인지하느냐이다. 조직구성원들이 자기에게 부과된 과업에 대해서 자신에게 얼마만한 능력이 있다고 인지하느냐에 따라서 리더십 행동의 효과가 달라진다. 예를 들면, 과업이 요구하는 수준에 비해서 능력에 대한 인지 수준이 높으면 높을 수록 그들은 지시적 리더십을 덜 수용하려는 경향이 있다. 왜냐하면, 이들에게 있어서 지시적 리더십은 불필요한 지시나 감독 정도로 인지되었기 때문이다.

둘째, 조직구성원의 특성 이외에 또 다른 상황적 요인은 환경적 조건이다. 이것은 조직구성원들이 통제할 수 있는 범위 안에 존재하지 않으나, 그들의 욕구충족과 효율적인 과업수행에 중요한 요인으로 작용한다. 환경적 조건에는 조직구성원에게 부과된 과업, 조직내의 공식적인 권위 체제 등을 포함한다.

다) 리더의 효과

경로 - 목표 이론은 리더의 효과 측면에서 다음의 두 가지 명제를 지닌다.

첫째, 조직구성원들이 리더의 행동을 직접적인 만족의 원천으로 보거나 또는 앞으로 얻을 만족의 수단으로 보는 정도에 따라 그의 행동에 대한 수용도가 결정된다.

둘째, 리더의 행동이 조직구성원들의 과업수행과 관련된 욕구를 충족시켜 주고 또 과업을 효율적으로 수행하는 데 필요한 지도, 후원, 보상 등의 제공을 통하여 그들의 환경을 개선해 주는 정도에 따라 그의 행동은 조직구성원들의 동기를 자극할 수 있다.

이렇게 볼 때 리더의 주요 기능은 ① 조직구성원들의 과업수행 동기를 자극하고 ② 그들의 직무만족도를 높이며 ③ 리더에 대한 수용도를 높이는 것이라 하겠다. 즉 이들 세 가지가 어떠한가에 따라 리더의 효과가 달라진다.

House의 모형은 조직구성원들로 하여금 과업의 수행에 몰두하도록 유도하는 동기인자로서 리더를 강조한다. 리더는 환경적 요구에 대응하기 위하여 자신의 리더십 유형을 바꾸고, 이를 통하여 조직구성원들의 동기를 유발시킨다.

3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

‘변혁적’이라는 단어가 의미하듯이 변혁적 리더십은 근본적인 변화과정을 내포하고 있다. 이 변화는 현실해법의 새로운 방법을 제시하는 것이고 아주 다른 일련의 동기에서 변화가 나타나는 것이다. 이는 또한 미래에 대한 높은 이상에 의해 이루어지는 것으로서 단순히 택할 수 밖에 없는 행동이나 계획 가운데 생기는 것이 아니다. 다른 사람들이 가지고 있는 문제의 해결에 아주 새롭고 창조적인 해결 방안을 생각해 내게 하는 것이다. 변화와 변혁을 촉진시키는 과정에서 중추적인 역할을 하는 것은 변혁적 리더이며, 변화의 실천

과정에서 리더와 구성원간의 빈틈없는 결속이 항상 요구된다.

변혁적 리더십은 전통적 리더십이 리더와 조직 구성원간의 관계를 교환적 거래관계로 설정하는 거래적 리더십에 치중하고 있었다는 비판에서 출발하고 있다. 이와 같이 전통적 리더십에 대한 비판이 제기되면서 조직 구성원들의 질적인 변화를 추구하는 새로운 리더십 패러다임으로 Burns에 의해 변혁적 리더십 이론이 맨 처음 제기되었다(신중식 외, 2003).

Burns(1978)는 변혁적 리더는 조직 구성원으로 하여금 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며, 이를 통해 리더와 조직 구성원 모두에게 동기부여가 고취된다고 하였다. 또한 변혁적 리더들은 훌륭한 역할 모델로, 변화담당자로, 조직을 위해 명확한 비전을 만들고 그것을 설득력 있는 말로 제시하는 사람으로, 다른 사람들이 신뢰하고 싶도록 행동하는 리더로, 그리고 조직생활에 의미를 불어넣는 사람으로 인식되고 있다.

변혁적 리더십은 Burns(1978), Bass(1985), Bennis와 Nanus(1985), 그리고 Tichy와 DeVanna(1986) 등의 학자들의 연구와 저술로 진행되어 왔다(김남현 · 김정원 역, 2001).

1) 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 개념

(1) 거래적 리더십

Burns(1978)는 리더십을 평범한(ordinary) 리더십과 초월적 리더십(extraordinary)의 두 가지 요인으로 구분하면서, 관리적 측면과 지도자의 비전을 강조하는 측면으로 나누고, 이를 각각 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 개념으로 구분하여 제시하고 있다.

그는 또한 거래적 리더십 또는 변혁적 리더십을 결정하는 가장 중요한 결

정 요소 가운데 하나를 가치의 개념으로 제시하였다. 이러한 가치는 바람직하거나 호의적인 결과의 상태, 공동의 목표 그리고 순수 목적을 가리킨다고 하였다.

또한 거래적 리더십을 리더와 구성원이 서로 만족을 교환하며, 자신들의 이익에 극대화를 꾀하는 거래 관계로 파악하였다. 이러한 관계는 단기적이며, 그들의 협조관계는 영구적인 목적이 없다. 이 리더십은 피상적이고 사소한 것인 거래적 만족 자체이며, 규칙에 순응하는 리더십이다(신중식 외, 2003).

Bass에 의하면 거래적 리더는 “구성원이 제공하는 계약된 서비스(contractured service)”에 대하여 현재 구성원의 물질적·정신적 욕구를 충족시켜 주기 위한 비용-수익적, 경제적 교환을 성취하려 한다고 주장한다. 그는 이러한 주장을 바탕으로 거래적 리더에 대한 정의를 다음과 같이 제시하고 있다(권인탁, 1994).

첫째, 거래적 리더들은 구성원이 직무로부터 얻으려는 것이 무엇인가를 인식하며, 부하의 과업성과에 대해 구성원이 원하는 것을 알려준다.

둘째, 거래적 리더들은 구성원들의 역할과 과업요건들을 명료화 한다.

셋째, 거래적 리더들은 구성원들의 노력이 확대되고 어떤 결과들이 실현되기 위하여, 구성원의 욕구를 인지하고 이들 욕구들이 어떻게 충족될 수 있는가를 명료화 한다.

Hater와 Bass(1988)는 거래적 리더십이 최근까지의 리더십 연구의 지배적이 관점이며, 상황적 보상에 의한 리더십과 관련 있는 House의 경로-목표 모형과 일치한다고 주장한다. 즉, 거래적 리더십은 조직의 현재 상태를 유지시키는 데 효과적이며, 모든 경영 수준에서 반드시 필요한 능력으로 고려된다.

그러나 거래적 리더십에는 몇 가지 문제점이 있는 것으로 지적되고 있다

(Smith & Andrews, 1989).

첫째, 거래적 리더십은 효율성이 적다. Yankelovich 와 Immerwahr(1985)에 의하면, 구성원들이 열심히 일하는 것과 그들이 보상받는 것과의 직접적인 관련성에 대하여 구성원들의 단지 21%만이 관련성이 있다고 인지하고 있다고 한다.

둘째, 거래적 리더십은 작업 환경내의 상황에 관련되어 나타난다. Avolio 와 Bass에 의하면 시간적 압박(time pressures), 부실한 과업평가 체제 (poor performance appraisal systems), 관리자의 공정성(manager's fairness)에 대한 의혹, 그리고 경영훈련(managerial training)의 결핍 등이 거래적 리더십의 효율성을 적게 한다고 설명한다.

셋째, 지도자가 보상을 전달할 수 있는 평판을 얻지 못하기 때문에 거래적 리더십이 발휘되지 못한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 거래적 리더십은 리더와 구성원 사이에 일어나는 교환관계에 초점을 두고 있으며, 목표를 초과 달성하는 구성원들에게 그 대가로 승진을 약속하는 관리자들이나, 교실에서 교사가 완성된 과제물에 대해 학생들에게 성적을 매겨줄 때에도 거래가 이루어지는 것처럼 교환이라는 것은 매우 일반적인 현상이며, 거의 모든 유형의 조직과 계층에서 관찰될 수 있는 현상이다.

(2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 리더와 구성원간의 거래 관계가 아니며, 리더들의 개인적 가치와 심념을 창출한다. 변혁적 리더는 리더 자신의 목적이나 목표와 조화를 이루도록 부하의 욕구를 증대시키려고 시도한다는 점에서 거래적 리더와 다르다.

Burns는 변혁적 리더십을 리더와 구성원 모두의 가치와 동기, 요구와 욕

구, 그리고 열망과 기대를 나타내는 어떤 목적에 대해 구성원이 행동하도록 이끄는 것으로 정의 하였다. 그에 따르면 리더십은 구성원의 욕구와 목적으로부터 분리시킬 수 없으며, 리더십의 본질은 공통된 목적을 추구하는데 있어서 서로 다른 수준의 동기화와 잠재적 힘을 가진 사람들간의 상호작용으로 사용된다. 또한, 변혁적 리더는 거래적 리더십을 이용하며, 구성원의 잠재적 동기와 상위의 욕구충족을 추구하고, 구성원이 기대 이상으로 과업을 수행하도록 동기화 시킨다

Bass는 변혁적 리더를 다음과 같이 정의하고 있다.

첫째, 변혁적 리더는 명시된 결과들의 중요성과 가치, 이들 결과를 성취하기 위한 방법들에 관한 구성원의 의식수준을 고양시킨다.

둘째, 변혁적 리더는 집단, 부서, 조직의 이익을 위하여 구성원에게 자신을 초월하도록 한다.

셋째, Maslow 또는 Alderfer의 욕구계층에 있어서 구성원의 욕구를 안정, 소속의 욕구와 같은 하위욕구에서 자아실현과 같은 상위수준의 욕구로 변화시킨다.

한편 변혁적 리더십에 관해서 Bass의 이론은 Burns의 이론과 여러 측면에서 유사점을 가지고 있지만, 다음과 같은 몇 가지 측면에서 차이점도 있다 (Carey, 1992).

첫째, Burns는 변혁적 리더를 구성원들의 긍정적인 도덕적 가치와 상위수준의 욕구를 강조하는 리더로만 국한시키지만, Bass는 변혁적 리더를 구성원들의 동기를 자극하고 헌신도를 증대시키는 사람으로 규정한다. 따라서 Bass는 생존, 안정, 경제적 욕구와 같은 하위수준의 욕구를 강조하는 리더 까지도 변혁적 리더에서 제외시키지 않는다.

둘째, Burns는 도덕적 리더십(moral leadership)을 변혁적 리더십의 핵심 요소로 보고 있는 반면, Bass는 도덕적 선과 악의 변인들을 제거하고 단순

히 변화를 일으키는 변화 리더십(change leadership)만으로 보고 있다.

셋째, Burns는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 연속선 위의 서로 다른 지점에 위치하는 양극개념으로 보고 있는 반면에, Bass는 이들 두 가지 리더십을 독립된 차원으로 보고 있다. 따라서 Bass의 견해에 따르면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 서로 구분되는 것이지만, 상호 배타적인 과정은 아닌 것으로서 대부분의 리더들이 정도의 차이는 있지만, 이 두 가지 리더십의 특성을 공유하고 있으며, 동일한 리더가 시간과 상황에 따라 두 유형의 리더십을 사용할 수 있다.

Hater와 Bass(1988)는 변혁적 리더십을 거래적 리더십의 특별한 사례로 보는 경우가 있는 데, 이는 두 리더십 접근 방식이 어떤 목표나 목적에 관련되어 있기 때문이다.

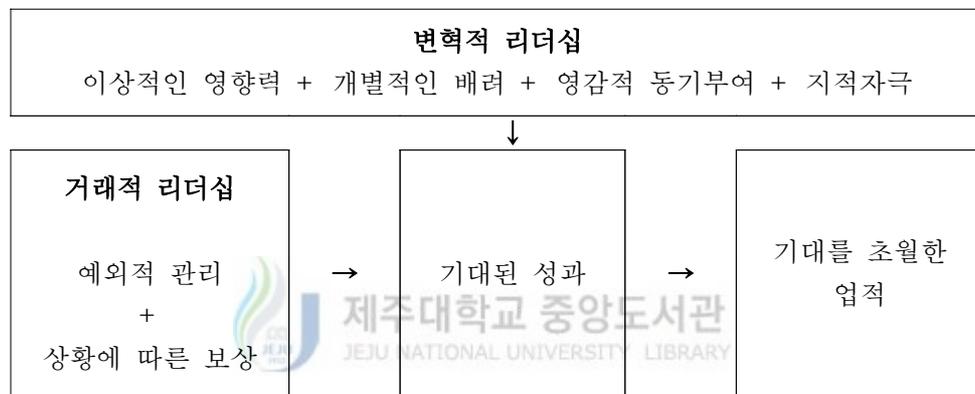
변혁적 리더십은 거래적 리더십을 증대시킨다. 또한 변혁적 리더십은 구성원의 만족, 효과성 그리고 초과 노력과 관련하여 구성원을 지도하고 개발시키며, 그것의 주 목표는 구성원 스스로 문제를 해결하도록 구성원의 능력을 발전시키는 것이며, 경우에 따라 다른 사람의 문제해결을 돕는 것이다(Waldman & Bass, 1987).

이상에서 각 학자들의 변혁적 리더십에 관한 개념들을 근거로 정의하면, 변혁적 리더십은 성장욕구를 자극하여 동기화 시킴으로서 구성원의 태도와 신념을 변화시켜 자신감을 갖게 하며, 더 많은 노력과 헌신을 이끌어내어 기대 이상의 성과를 달성하게 하는 새로운 이론이다(신중섭 외, 2003).

2) 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

Bass는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 별개의 개념이긴 하지만, 동일한 개인이 두 가지 리더십에 따라 적절히 구사할 수 있다고 보고, 바람

직한 리더십의 발휘를 위해서는 이들 두 가지 모두 요구된다고 주장한 바 있다. 따라서 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 대체용이 아니라 효과의 증대를 위한 보완용으로 이해할 수 있다. 본질적으로 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 큰 성과를 이루어 낸다. [그림 II-5] 와 같이 거래적 리더십이 성과를 올린다면, 변혁적 리더십은 이것보다 기대를 훨씬 초과하는 업적 성과를 초래하게 할 수 있다는 것이다.



[그림 II-5] 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계

[그림 II-5] 에 제시된 바와 같이, 리더는 거래적 리더십에서 기대되는 조직 구성원의 노력을 바탕으로 변혁적 리더십 차원에서 구성원들이 기대 이상의 과업을 수행하도록 영감을 불어넣어 동기부여를 강화하면, 구성원들은 특별한 노력으로 기대를 초과하는 업적을 달성할 수 있다는 것이다.

따라서 거래적 리더십에서 벗어나 변혁적 리더십을 발휘해야만 조직의 효과성을 고양할 수 있다는 입장을 취하기 보다는 상호 보완적인 의미에서 변혁적 리더십을 논의하는 것이 적절하다.

House(1993)와 그의 동료들에 의하면, 거래적 리더십과 변혁적 리더십의

차이를 다음과 같이 주장하고 있다.

첫째, 거래적 리더십 이론이 구성원들의 인지, 성과 등을 종속변수로 취하는 반면에, 변혁적 리더십 이론은 구성원들의 직무만족, 리더에 대한 신뢰, 추가적 노력과 관련된 높은 동기화 수준을 종속변수로 하고 있다.

둘째, 거래적 리더십 이론이 인간 지향적 또는 과업 지향적 행동을 주요 행동으로 기술하는 반면에, 변혁적 리더십 이론은 비전 제시와 구성원의 권한 부여를 통한 활력화와 도전적인 목표설정을 해주는 행위를 주요 행동으로 서술하고 있다.

Trace & Hinkin(1994)은 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 다음의 <표 II-1>과 같이 제시하고 있다.

<표 II-1> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

관점	리더십	거래적 리더십	변혁적 리더십
시간 지향성		단기적, 현실 중시	장기적, 미래지향적
협조의 기제		규정, 규칙	목적과 가치의 일치
의사소통		수직적, 하향적	다방향적
초점		재정적 목적	내, 외의 고객
보상 체계		외적, 조직적	내적, 개인적
권력의 원천		지위로부터 얻음	구성원들이 부여함
의사결정		집단적, 하향적	분산적, 상향적
수용의 기제		지시적	합리적 설명
변혁에 대한 태도		회피적, 저항적	적극적 대응, 상향적
행동화의 기제		이윤	비전과 가치관
통제		불굴의 의지	자주적 관리
관점		내적	외적

노종희(1996)는 “거래적 리더십은 리더십 효과에 대한 전통적 관점으로서

구성원이 리더의 뜻에 따라 순종함으로써 그 대가로 보상을 받게 되는 데, 이와같이 리더와 구성원사이의 ‘주고 받는’ 관계를 말한다. 이에 반해서 변혁적 리더십은 리더와 구성원이 상호간에 동기를 부여하고 조직 구성원간의 태도와 신념에 중요한 변화를 일으키고 조직 목표에 대한 높은 헌신성을 가지게 한다”라고 비교하여 설명하고 있다.

또한 조평호(1998)는 거래적 리더십은 리더의 개인적 자질이나 특성이 구성원과의 관계를 확실히 할 수 있는 타협과 협상의 능력이 강조되며, 변혁적 리더십은 리더 자신의 가치, 신념에 따라 헌신적으로 행동하며 구성원보다 모든 일을 솔선수범하는 행동이 강조된다고 하였다.

리더와 구성원의 관계를 보면 거래적 리더십은 상황에 따라 과업을 성취하는 데 보상을 통하여 확신시키는 반면, 변혁적 리더십은 구성원에게 인간적인 온정과 개인적인 처지를 충분히 고려하는 측면이 강하다. 동기부여 방법에 있어서 거래적 리더십은 책임과 목표를 강조하며, 그때 그때의 상황에 따라 목표가 달성되기를 바라지만, 변혁적 리더십은 비전을 제시함으로써 기대 이상의 성과를 거둘 수 있다는 것이다.

3) 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 행동요인

(1) 변혁적 리더십의 행동요인

Bass와 Avolio(1990)는 다중요인 질문지(MLQ : Multi-factor Leadership Questionnaire)를 개발하는 연구에서 변혁적 리더십의 구성요인을 ①카리스마, ②영감적 동기부여, ③지적자극, ④개별화된 배려로 규명하였다.

카리스마(Charisma)는 구성원이 리더와 리더의 행동에 대해서 어떠한 반

응을 보이느냐로 정의된다. 리더가 달성 가능한 목적과 비전을 가지고 있다고 믿으면, 구성원들은 그 리더와 동일시하고 그를 따른다. 이러한 리더는 구성원들로부터 존경을 받고, 폭넓은 대인 관계적 권력을 가지며, 구성원들에게 높은 기대수준과 도전적인 목표를 부여한다.

영감적 동기부여(Inspirational Motivation)는 구성원들이 리더와 얼마나 동일시하려고 하느냐에 따라 카리스마적 리더십과 중복될 수도 있다. 구성원들에게 인식·전파시키기 위해 상징과 감정적 호소를 사용한다.

지적자극(Intellectual Stimulation)은 구성원들로 하여금 낯은 관행에 대해 문제를 제기하고 과거의 인습을 타파하도록 격려하기 위해 사용된다. 구성원들이 자신의 가치, 신념, 기대는 물론이고 리더와 조직의 그것까지도 비판할 수 있도록 허용적 분위기를 조성한다. 구성원들로 하여금 자신의 생각에 대해서 도전하고, 도전을 수용하며, 자기개발을 위한 창조적인 방법을 강구하도록 지원한다.

개별화된 배려(Individualized Consideration)는 모든 구성원들을 개인적 특성에 따라 동등한 대우를 한다. 구성원들의 요구가 인식되고 그들의 관점이 존중되어야 하며, 목표와 도전을 효과적으로 다룰 수 있는 방법이 모색된다. 또한 구성원들에게 학습기회를 제공하기 위해 업무가 위임된다.

Bennis와 Nanus(1985)는 60개 회사 사장과 30개 공공기관의 장을 포함하여 90명의 저명하고도 성공적인 리더들을 대상으로 하여 5년 동안의 비구조화된 면접연구를 수행하였다. 이 연구에서 최고경영자들이 어떻게 환경변화에 적응하기 위해서 어떠한 방식으로 조직을 재구조화 하고 어떻게 구성원들의 신뢰를 형성하며, 또 어떻게 새로운 작업방식을 숙달시키는가에 대한 면접을 실시하였다.

여기서 이들은 성공적인 리더들의 공통된 행동특성으로 ①비전의 설정, ②헌신과 신뢰의 구축, ③조직학습의 촉진 등을 들고 있다.

Tichy와 DeVanna(1986)는 대기업을 포함한 여러 조직의 최고 경영자 12명을 면담하여 변혁적 리더의 특성으로 ①변화촉진, ②용기, ③인간신뢰, ④가치지향, ⑤평생학습, ⑥대처능력, ⑦비전지향을 제시하였다.

Sergiovanni(1990)는 학교조직이 구조적으로는 느슨하게 결합되어 있으나 문화적으로는 견고하게 결합되어 있기 때문에 변혁적 리더십이 필요하다고 전제하면서, 변혁적 리더십의 핵심적 가치를 ①비전 설정, ②권한 위임, ③목표달성 지원, ④교육성과의 문화적 관리, ⑤공동가치 유지 및 자유재량권 허용, ⑥도덕적 가치 중시의 여섯 가지로 제시하였다.

Leithwood(1992)는 변혁적 학교장이 추구하는 목표를 ①협력하는 학교문화 창달, ②교사들의 능력개발 촉진, ③집단참여에 의한 문제해결의 세 가지를 제시하였다.

Leithwood, Tomlinson과 Genge(1996)는 21편의 연구논문을 분석하여 학교장의 변혁적 리더십의 차원을 ①카리스마/영감/비전, ②목적합의, ③개인사려, ④지적자극, ⑤모델링, ⑥높은 성과 기대, ⑦문화형성, ⑧구조화, ⑨일시적 보상 등을 제시하였다.

노종희(1994)는 서울지역 초등학교 교사 379명을 대상으로 한 연구에서 학교장의 변혁적 리더십의 기본요소를 ①변화선도, ②인간존중, ③솔선수범을 규정하였다.

김창걸(1999)은 변혁적 리더십 요인을 ①비전제시, ②개인적 배려, ③선도적 추진성, ④성과기대 4가지로 제시하였는데 선도적 추진성은 솔선수범, 지적자극, 목표수용을 합해서 의미를 부여하였다.

이종재(2001)는 학교에 적합한 변혁적 리더십의 하위요소로 ①비전과 열정과 인격, ②목표에 대한 합의, ③높은 성과 기대, ④개인적 배려, ⑤지적인 자극, ⑥모델링, ⑦상황에 따른 차등적 보상, ⑧학교조직의 구조화, ⑨문화의 형성 등으로 제시하고 있다.

이와 같이 학자에 따라 변혁적 리더십의 행동차원이 다양하게 제시되고 있으나, 본 연구에서는 항공교통관제사를 대상으로한 리더십 연구가 전무한 실정이므로 변혁적 리더십의 선도자 역할을 한 Bass의 변혁적 리더십의 구성 요인인 ①카리스마, ②영감적 동기부여, ③지적자극, ④개별화된 배려로 규정한다.

(2) 거래적 리더십의 행동요인

거래적 리더십의 행동요소에 대한 연구는 변혁적 리더십에 비하면 그렇게 활발하지 못하다. 대부분의 학자들은 거래적 리더십의 행동요소로 Bass가 1985년 연구에서 상정한 ①상황적 보상, ②예외적 관리의 두 개의 요인을 수용하고 있다(고영애, 2001).

첫째, 상황적 보상은 구성원이 계약에 따른 업무를 수행·완료하거나 수행과정에 필수적인 노력을 이행한다면 이에 적절한 보상을 제공한다.

둘째, 예외적 관리는 미래 지향적이기 보다는 현실 안주적인 요소이다. 이것은 과거의 방식이 별무리 없이 진행된다면 변화를 고려하지 않고 합의된 목표달성이나 업무수행이 제대로 이행되지 않았을 때는 제재를 가한다.

본 연구에서도 마찬가지로 거래적 리더십의 행동차원으로 Bass가 설정한 상기의 두 개의 요인으로 규정한다.

4. 직무만족

1) 직무만족의 개념

직무만족이란 구성원이 직무에 대해 가지는 일련의 태도이며, 직무 또는 직무수행결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정신상태로서, 인간의 생리·안전·귀속·존경·성장 등 제반 욕구차원에서 설명된다(Alderfer, 1972).

조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 만족하는 것에 대한 여부는 조직의 성과와 관련하여 대단히 중요한 의미를 갖는다. 이에 대한 이유로 구성원의 직무에 대한 만족여부에 따라 해당 조직의 성과에 영향을 주기 때문이다.

직무만족에 대한 연구는 Hoppock(1935)에 의해서 최초로 시행된 이후 사회과학의 중요한 연구과제로 다루어져 왔다. 1930년대 이래로 지금까지 5,000편을 상회하는 연구가 이루어졌다(Cranny, Smith & Stone, 1992). 이들 연구는 내용이론, 과정이론, 상황모형으로 유목화된다.

내용이론(content theory)은 충족되어야 할 욕구나 달성되어야 할 가치의 측면에서 직무만족을 설명하려는 것이다.

과정이론(process theory)은 직무만족을 일으키기 위해서 기대, 가치, 욕구등과 같은 변인들이 어떻게 관계되거나 결합되는가의 측면에서 직무만족을 설명하려는 것이다. 상황모형(situational models)은 직무특성, 조직특성, 개인특성과 같은 변인들이 직무만족과 어떠한 관련을 맺고 있는가를 설명하려는 것이다.

직무만족의 개념에 대한 정의는 아래에서 보는 바와 같이 매우 다양하다(노종희, 2001).

첫째, 직무만족을 개인의 욕구충족으로 보는 입장이다. Schaffer는 전반적인 직무만족(overall job satisfaction)을 직무수행과정에서의 개인의 욕구가 실제로 충족되는 정도로 정의하고 있다. 욕구가 강하면 강할수록 직무만족은 보다 긴밀하게 그것의 충족 여부에 달려 있다. Sergiovanni도 직무만족을 개인의 욕구충족으로 보는 입장을 지지하고 있다.

둘째, 직무만족을 욕구보다는 기대로 보는 입장이다. Lawler(1973)는 전반적인 직무만족을 개인이 직무를 수행하면서 반드시 받아야 한다고 생각하는 것과 실제로 받는 것과의 차이로 정의하고 있다.

셋째, 직무만족을 욕구나 기대 대신에 가치로 보는 입장이 있다. Locke(1976)는 직무만족을 자신의 직무에 대한 평가를 통해 자신의 직무가치를 획득함으로써 얻게 되는 유쾌한 감정상태로 정의하고 있다.

넷째, 직무만족을 직무보상과 직무가치로 보는 입장이 있다. Kelleberg는 직무만족의 결정인자로 직무보상과 직무가치를 제시하면서, 이를 자신이 현재 수행하고 있는 직무에 대하여 가지는 전반적인 감정상태로 정의하고 있다.

다섯째, 직무만족을 보상으로 보는 입장이 있다. Lortie(1975)와 Nias(1989)는 직무만족을 조직에서 경험하는 전체적인 보상의 총합으로 정의하고 있다. 특히 Nias는 ‘만족감을 주는’ 내재적 요인과 ‘만족스럽게 느끼는 외재적 요인’을 모두 포함하는 것으로 직무만족의 개념을 규정하고 있다.

여섯째, 직무만족을 욕구충족에 대한 인지 정도로 보는 입장이 있다. Evans(1977)는 개인이 자신의 상·하위 수준의 직무관련 욕구(job-related needs)가 충족될 것으로 인지하는 정도에 따라 결정되는 모든 감정을 포함하는 심적 상태로 정의하고 있다.

이와 같이 직무만족이 무엇인가에 대해서는 합의된 정의가 없다. Mumford도 일찍이 직무만족은 애매모호한 개념이라고 지적한 바 있다. 직무만족의 정의가 합의되지 않은 채 욕구, 기대, 가치, 보상 등으로 다양하게 제시되고 있음은 그것의 개념적 모호성에 기인한다고 볼 수 있다.

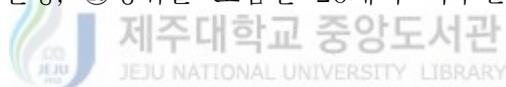
Evans(1998)는 직무만족에 있어서 개념적 문제는 ‘만족’의 개념이 명료하게 규정되지 않았기 때문이라고 지적하였다. 예컨대, 고객이 상품에 대해서 느끼는 만족감은 에베레스트 산을 정복했을 때 느끼는 그것과는 다르다는 것이다. 즉, 전자는 자신의 성취와 무관하게 느끼는 만족감(satisfactory)인데 반해서 후자는 자신의 성취의 결과로서 얻어지는 만족감(satisfying)이기 때문이다.

본 연구에서는 직무만족을 “항공교통관제조직 내에서 직무, 보수, 승진 및 인사고과, 상사와의 인간관계, 동료와의 인간관계측면에서 항공교통관제사 개인이 받아들이는 만족의 정도”로 설정한다.

2) 직무만족 측정요인

다양하게 제시되고 있는 직무만족의 차원 또는 구성요소를 살펴보면 다음과 같다.(노종희, 2001)

Weiss(1967) 등은 ‘미네소타설문지’(MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire)에서 ①활동성, ②독립성, ③다양성, ④사회적 지위, ⑤인간관계적 감독, ⑥기술적 감독, ⑦도덕적 가치, ⑧안정성, ⑨사회봉사, ⑩권위, ⑪능력활용, ⑫회사의 정책 및 실제, ⑬보상, ⑭승진, ⑮책임, ⑯창의성, ⑰근무조건, ⑱동료, ⑳인정, ㉑성취를 포함한 20개의 직무만족 요소를 제시하고 있다.



Smith, Kendall & Hulin(1969)은 ‘직무기술지수’(JDI : Job Descriptive Index)에서 직무만족요소로 ①과업, ②급여, ③승진, ④감독, ⑤동료 등을 들고 있다.

Hackman & Oldham(1975)은 ‘직무진단조사지’(JDS : Job Diagnostic Survey)에서 직무만족의 요소로서 ①성취감, ②급여, ③안정성, ④동료와의 관계, ⑤상사와의 관계, ⑥전반적 만족감을 제시하고 있다.

Spector(1985)는 ‘직무만족조사지’(JSS : Job Satisfaction Survey)에서 ①급여, ②승진기회, ③상사와의 관계, ④부가혜택, ⑤보상, ⑥조직운영, ⑦동료와의 관계, ⑧과업 자체, ⑨의사소통을 직무만족 요소로 들고 있다.

Kim & Loadman(1994)은 교사 직무만족의 요소로서 ①급여, ②승진기회, ③전문적 도전감, ④전문적 자율성, ⑤근무조건, ⑥동료와의 관계, ⑦학생과

의 관계를 들고 있다.

Kleck & Loadman(1999)은 ‘교사직무만족척도’(TJSS : Teacher Job Satisfaction Subscale)에서 교사의 직무만족의 요소로서 ①급여 및 부가혜택, ②전문적 발전기회, ③개인적 전문적 수준, ④전문적 자율성 및 의사결정 권한의 수준, ⑤일반적 근무조건(근무시간, 학습규모, 업무부담 등), ⑥동료와의 관계, ⑦학생과의 관계를 지적하고 있다.

위에 제시된 직무만족의 요소 가운데 2회 이상 언급하고 있는 요소만을 살펴보면 다음의 표<II-2>와 같다.

〈표 II-2〉 직무만족요소 총괄표

구분	MSQ	JDI	JDS	JSS	TJSS	KIM
보수		○	○	○	○	○
부가혜택	○			○	○	
근무조건	○				○	○
안전성	○		○			
상사 관계			○	○		
동료 관계	○	○	○	○	○	○
학생 관계					○	○
감독	○	○				
과업		○		○		
승진 기회	○	○		○		○
자율성					○	○
도전감					○	○
성취	○		○			

본 연구에서는 항공교통관계사의 직무만족 요소로 Smith, Kendall &

Hulin(1969)이 제시한 ‘직무기술지수’(JDI : Job Descriptive Index)를 기초로 하여 ①직무, ②보수, ③승진 및 인사고과, ④상사와의 인간관계, ⑤동료와의 인간관계를 설정하였다.

3) 항공교통관제사의 직무특성

항공관제사의 직무특성을 살펴보면 다음과 같이 언급할 수 있을 것이다.

항공교통관제사는 항공기가 이륙하여 목적공항까지 안전하게 착륙할 때까지 항공교통의 흐름을 조절하고 항공기의 운항을 돕는 업무를 수행한다. 이를 위해 운항중인 조종사에게 기상정보를 제공하며 공항의 사용활주로, 다른 항공기의 이동 상황, 가시거리 등의 자료를 제공하여 항공기가 안전하고 질서있게 이·착륙할 수 있도록 유도하고 통제한다(이강현, 2003).

아무리 효율적으로 구성된 항공교통관제조직과 우수한 항법시설을 갖춘 공항이나 항로를 항공기가 운항한다고 하여도 항공교통관제업무(ATS : Air Traffic Service)에 종사하는 구성원인 항공교통관제사 개개인이 조직의 목적에 부합되는 사고와 행위를 하지 않는다면 항공기의 안전운항을 확보할 수 없을 것이다(2003, 강경범).

매일 매일 각각의 교통상황은 서로 다르고, 항공교통관제사는 실수 없이 모든 업무를 실시간으로 해결하여야만 한다. 이를 위해 항공교통관제사는 많은 세부사항들을 기억하여야만 하고, 수초 이내에 결정하고 실행에 옮겨야 한다. 항공교통관제사는 주저함이 없이 빨리 생각해야 하고, 항공교통관제에 관한 해박한 지식을 갖추어야 하며, 또한 꼼꼼하게 행동하게 해야 한다.

대부분의 일에 있어서, 누구에게나 약간의 실수나 부주의가 뒤따를 수 있지만 항공교통관제사에게 있어서 실수는 용납되지 않는다. 달리 표현하면 실수를 숨길 수 없는 외과의사와 같다. 항공기에 대한 항공교통관제사의 모든

지시는 테이프에 녹음되고 녹음된 것을 재생시킴으로써 지시 오류가 있다면 그것에 대해 책임을 져야 한다. 이것은 어떤 직업에서도 찾아보기 힘든, 다른 전문가들은 접하지 않는 필수적인 속박으로 개인을 불안하게 하는 속박일 수도 있다.

다른 한편으로는, 바로 이것이 항공교통관제사로 하여금 끊임없이 자신을 살피게 하고 정해진 표준에 따라 근무할 책임이 있는 사람으로 만들게 하는 것이다.

5. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입은 직무에 대한 관심 내지는 반응 이상의 조직에 대한 애착을 나타내는 광범위한 개념이다. 즉 자신이 속한 조직의 가치를 내재화하여 한 조직에 대해 적극적으로 개입하는 것으로, 조직에 대한 동일시나 충성의 표현으로 볼 수 있다(Mowday & Porter, 1982). 이러한 조직몰입은 첫째 조직목표에 대한 강한 신뢰와 애착, 둘째 조직을 위하여 열심히 일하려는 의지, 셋째 조직구성원으로 존속하려는 강한 욕망의 세 가지 요소로 정의할 수 있다.

Mowday(1979)는 조직몰입이 개인과 조직의 입장 모두에서 중요한 의미를 가진다고 보았다. 우선 개인의 입장에서는 조직에 몰입함으로써 조직으로부터 외적보상(external reward)뿐만 아니라 심리적인 만족감을 얻을 수 있다고 하였다. 조직의 입장에서도 구성원의 높은 조직몰입 정도는 결국, 이직 또는 성과측면에서 볼 때 조직의 높은 목표추구에 유익하기 때문에 중요하다고 보았다.

본 연구에서는 직무몰입을 “항공교통관제사 개인이 자신이 근무하고 있는

항공교통관제 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도로 정의 한다.

2) 조직몰입의 세 가지 측면

조직몰입의 세 가지 측면을 구체적으로 다음과 같이 제시할 수 있을 것이다(임창희(2004)).

(1) 감정적 몰입

조직구성원이 그가 속한 조직에 노력과 충성을 기꺼이 바치려는 의욕 또는 개인의 존재를 결합시키려는 태도, 또는 조직목적을 수용하려는 신념 등이다. 이러한 몰입은 마음으로부터 우러나오는 것이며 본래 개인의 모범적이고 성실한 성격에서 나올 수도 있고 도전적이고 책임있는 업무수행이나 좋은 작업 분위기의 결과로서 형성되기도 한다.

이러한 감정몰입이 높은 사람은 조직의 가치관을 수용하고 헌신적 노력을 할 것이며 조직에 대한 감정적 애착과 일체감을 형성하거나 조직에 대한 자부심과 조직과 연계하려는 마음이 크다고 할 수 있다.

(2) 지속적 몰입

다른 데 가는 것보다 조직에 남아 있는 것이 훨씬 낫기 때문에 혹은 다른 대안이 없기 때문에 조직에 남아 있으려는 태도이다. 이는 조직에 대한 충성 뒤에 숨어 있는 보상과 대가에 관심을 두고 조직에 남아 있음으로써 얻는 수익과 조직을 떠남으로써 발생하는 비용을 비교하면서 몰입의 정도를 조절한다.

이는 다분히 거래적이며 경제적인 관점이다. 조직에 공헌하는 노력과 받을

보상을 비교하여 타산이 맞거나 이익이 큰 경우에는 더 큰 몰입을 한다는 것이다(Allen & Meyer, 1996).

(3) 규범적 몰입

자신의 목표와 조직의 목표가 일치하게 되면 당연히 조직에 몰입하게 되는데, 한편으로는 도덕적 의무감에서 조직몰입이 발생되기도 한다. 조직에서의 사회화과정을 통해 조직에의 충성심이 야기되며, 조직에서 요구하는 의무를 성실히 완수해야 한다는 내적인 가치체계가 높은 사람은 바로 규범적 조직몰입이 높다고 할 수 있다(Wiener, 1982).

6. 선행연구 고찰

학교, 기업, 군 조직 등에서 이루어진 변혁적·거래적 리더십과 직무만족 및 조직몰입에 관한 최근의 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

임승우(1999)는 교장의 지도성과 초등교사의 전문적 동기 수준과의 관계를 조사해 본 결과 교장의 변혁적 지도성을 높게 지각한 교사 집단이 거래적 지도성을 높이 인식한 집단보다 전문적 동기 수준이 높다고 하였다.

이윤철(2000)은 교사가 지각하는 학교장의 리더십 수준이 높으면 교사들의 직무만족도가 높으며 학교장의 변혁적 리더십은 교사의 직무만족도에 큰 영향을 미친다고 하였다.

고영애(2001)의 연구에서는 교사가 지각하는 학교장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 수준이 높으면 교사의 직무만족도가 높으며 변혁적 리더십 수준이 거래적 리더십 수준보다 더 상관이 있는 것으로 나타났다.

최라영(2003)은 평생교육자에 대한 리더십 연구에서 연령, 학력, 직급이 높을 수록 변혁적 리더십이 높게 나타났으며 이들 집단에서 직무만족도도

높게 나타났으나, 거래적 리더십은 평생교육자의 직무만족에 유의미한 영향력을 미치지 못한다고 하였다.

고지연(2001)은 Bass의 변혁적 리더십 이론을 중심으로 경영자의 변혁적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 알아본 결과 변혁적 리더십이 직무만족 및 조직성과에 유의한 정(+)적 상관관계를 가진다고 하였다.

권태숙(2000)은 관리자의 변혁적 리더십과 부하의 직무만족도에 대한 연구에서 관리자의 변혁적 리더십 성향에 대해 부하직원이 높게 평가할수록 직무만족도도 상승하는 것으로 나타나 관리자에게 있어서 부하직원이 지각하는 변혁적 리더십이 중요하다고 하였다.

최금이(2000)는 간호조직에 대한 리더십 연구에서 직속상관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상황에 따른 보상은 직무만족과 조직몰입에 유의한 상관관계가 있으며 특히 변혁적 리더십은 더 높은 상관관계를 보인다고 하였다.

심현석(2003)은 군 조직의 직속 지휘자(소대장/부소대장)의 리더십에 관한 연구에서 지휘자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위 요소들과 병사들의 직무만족도 사이에는 상호 관련성이 있으며 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 직무만족에 더 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이상에서 살펴본 선행연구들을 종합하여 보면 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치며 상관관계가 있음을 알 수 있다. 또한 Bass가 지적한 바와 같이 리더가 변혁적 리더십만을 발휘할 때보다 거래적 리더십을 동시에 발휘할 때 보다 큰 효과를 나타낼 수 있으며 바람직한 리더십의 발휘를 위해서는 이들 두 가지 리더십이 모두 요구됨을 알 수 있다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구모형의 설계

본 연구에서는 리더십 유형을 제2장에서 살펴본 Bass의 변혁적·거래적 리더십으로 분류하여 항공교통관제조직의 리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 파악하기 위하여 실증분석을 위한 연구모형을 그림 [Ⅲ-1] 과 같이 설정하였다.

이를 위해 상황변수로서 성별, 결혼 여부, 직위, 연령, 직급, 근무경력, 출신 교육기관의 7가지를 설정하고, 이러한 상황변수가 리더십 유형에 어떤 영향을 미치는지 살펴본 후, 변혁적 리더십의 구성요소와 거래적 리더십의 구성요소를 독립변수로 하고, 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 설정하여 이들 변수간의 관계를 알아보고자 한다.

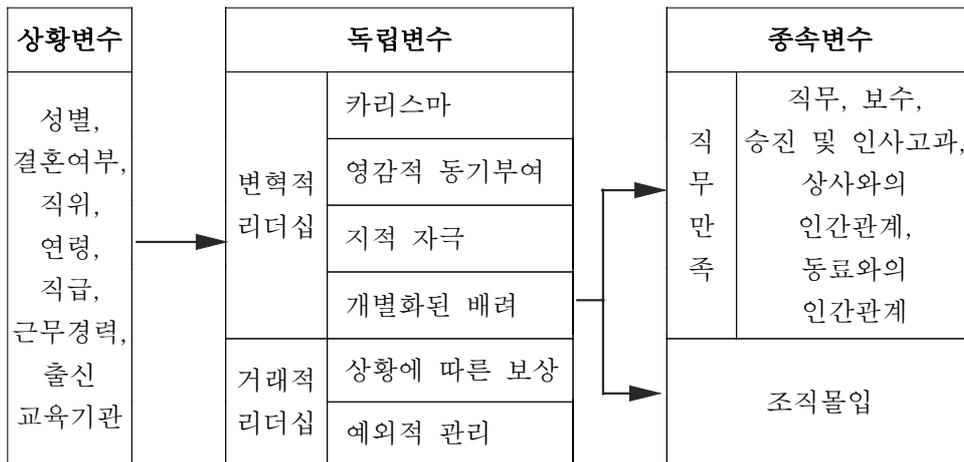


그림 [Ⅲ-1] 연구모형의 설계

2. 연구 대상

본 연구는 건설교통부 소속으로서 실제 항공교통관제업무를 수행하는 관제사를 대상으로 관제탑·실장 및 근무팀장의 리더십 유형을 직속 하급 직원이 측정하도록 하였고 설문 당사자의 직무만족 및 조직몰입의 정도를 조사하였다.

연구대상은 2006년 3월 현재, 인천항공교통관제소, 인천관제탑, 인천접근관제소, 김포관제탑, 김해접근관제소, 제주관제탑에서 항공교통관제 실무를 담당하는 관제사로서 근무팀에 편성되어 있는 관제사 192명 전원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

인천, 김포, 김해 및 제주지역에 근무하고 있는 관제사만을 대상으로 설문 조사하는 이유는 나머지 공항들의 경우, 근무자가 한 팀에 2명 이하이고 팀장 및 팀원의 구분이 불명확한 관계로 인하여 직속상사에 대한 리더십 측정이 무의미하다고 판단되었기 때문이다.

본 연구에 사용된 설문지는 총 192부가 배포되었으며, 이중 175부가 회수 되었으나 답변이 불성실한 10부와 개인신상을 밝히지 않은 3부를 제외한 162부만을 최종 분석자료로 사용하였으며, 본 연구 대상자의 일반적 특성은 다음의 <표 III-1>과 같다.

〈표 III-1〉 연구 대상자의 일반적 특성

개인배경변인	집단	빈도	백분율(%)
성별	남성	122	75.3
	여성	40	24.7
연령	30세 이하	43	26.5
	31 - 35세	53	32.7
	36 - 40세	41	25.3
	41세 이상	25	15.5
결혼 여부	미혼	43	26.5
	결혼	119	73.5
직급	8급	36	22.2
	7급	63	38.9
	6급	63	38.9
직위	팀원	138	85.2
	팀장	24	14.8
근무 경력	5년 이하	44	27.2
	6 - 10년	66	40.7
	11년 이상	52	32.1
출신 교육기관	대학교	68	42.0
	군	74	45.7
	항공기술훈련원	20	12.3
	계	162	100

3. 연구 도구

본 연구를 수행하기 위하여 구성된 설문지의 구성은 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 설문지의 구성

구성요소	측정항목	문항번호	문항수
변혁적리더십	카리스마	I -1, 7, 13	3문항
	영감적 동기부여	I -2, 8, 14	3문항
	지적자극	I -3, 9, 15	3문항
	개별화된 배려	I -4, 10, 16	3문항
거래적리더십	상황에 따른 보상	I -5, 11, 17	3문항
	예외적 관리	I -6, 12, 18	3문항
직무만족	직무	II -1, 2, 3	3문항
	보수	II -4, 5, 6	3문항
	승진 및 인사고과	II -7, 8, 9	3문항
	상사와의 인간관계	II -10, 11, 12	3문항
	동료와의 인간관계	II -13, 14, 15	3문항
조직몰입		III -1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	8문항

1) 리더십 유형

18문항으로 구성되었으며 리더십 유형의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 살펴보기 위한 측정도구는 Bass & Abolio(1992)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)-6S를 동료 관계사의 의견 및 지도교수의 자문을 받아 항공교통관제조직에 맞게 구성하였다

2) 직무만족

15문항으로 구성되었으며 측정도구는 직무기술지표(JDI)에서 다루고 있는 직무 그 자체(Itself), 보수(Pay), 승진 기회(Promotion Opportunities), 감독(Supervision), 동료(Co-workers) 5가지 측면을 미네소타설문지(MSQ)

에서 사용한 Likert 5점 척도를 사용하여 측정한 이강현(2003)의 논문 “항공교통관제사의 직무만족도에 관한 실증적 연구”에 실려 있는 설문지를 활용하여 각 항목별로 3문항씩 총15문항으로 구성하였다.

3) 조직몰입

8문항으로 구성되었으며 측정도구는 Mowday, Steers 및 Porter(1979)가 사용한 조직몰입질문지를 동료 관제사의 의견 및 지도교수로부터 자문을 받아 항공교통관제조직에 맞게 수정하였다.

4. 자료의 처리

본 연구에서 수집된 모든 자료의 처리를 위하여 SPSS(Statistical Packages for Social Sciences) Windows 11.0 프로그램을 사용하였으며, 자료처리 방법은 다음과 같다.

1. 연구대상자의 배경변인인 성별, 연령, 결혼 여부, 직급, 직위, 근무 경력, 출신 교육기관의 분포를 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.
2. 연구대상자의 일반적 특성에 따른 리더십과 직무만족 및 조직몰입에 유의한 차이가 있는 지를 알아보기 위하여 t 검증 및 F 검증을 실시하였다.
3. 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시하였다.
4. 리더십 인지 정도에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 t 검증 및 F 검증을 실시하였다.

IV. 연구 결과 및 해석

1. 개인 특성에 따른 리더십

1) 성별에 따른 리더십

성별에 따른 리더십 인지 정도에 대한 t 검증 결과는 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 성별에 따른 리더십

리더십 구분	리더십 하위요인	성별	N	M	SD	t	p
변혁적 리더십	카리스마	남성	122	3.27	.76	1.157	.131
		여성	40	3.05	.85		
	영감적 동기부여	남성	122	3.28	.74	2.239	.027
		여성	40	2.98	.71		
	지적자극	남성	122	3.23	.75	2.134	.034
		여성	40	2.94	.76		
개별화된 배려	남성	122	3.18	.70	2.014	.046	
	여성	40	2.92	.71			
거래적 리더십	상황에 따른 보상	남성	122	2.95	.72	1.474	.142
		여성	40	2.75	.67		
	예외적 관리	남성	122	3.36	.61	.415	.679
		여성	40	3.31	.61		

<표 IV-1>과 같이 성별에 따라 상사에 대한 리더십의 인지 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 4개의 변혁적 리더십 하위요인과 2개의 거래적 리더십 하위요인을 종속변수로 하여 t 검증을 실시하였다.

t 검증 결과, 변혁적 리더십의 모든 하위요인들에서 남성이 여성에 비해서 리더십의 인지 정도에 대한 평균치가 높게 나타났으며, 카리스마 영역을 제외한 영감적 동기부여, 지적자극 및 개별화된 배려 영역들에서 성별에 따라 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 즉, 남성이 여성보다 상사에 대한 변혁적 리더십 인지 정도가 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 거의 모든 관제탑·실장 및 근무팀장들이 남성들이고 전체 연구 대상자의 약 3/4이 남성들이어서 상대적으로 소수인 여성에 비해서 항공관제업무 수행시의 제반 교육 및 훈련 등에서 남성들에게 보다 많은 변혁적 리더십을 발휘하기 때문인 것으로 해석된다.

거래적 리더십의 인지정도에 차이가 있는지를 t 검증한 결과 2개의 영역 모두 남성이 여성에 비해서 리더십의 인지정도에 대한 평균치가 높게 나타났으나, 통계적으로 유의한 차이가 없었다.



2) 결혼 여부에 따른 리더십

결혼 여부에 따른 리더십 인지 정도에 대한 t 검증 결과는 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2>에서 처럼 결혼 여부에 따라 상사에 대한 리더십의 인지 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 4개의 변혁적 리더십 하위요인과 2개의 거래적 리더십 하위요인을 종속변수로 하여 t 검증을 실시하였다.

t 검증 결과, 변혁적 리더십의 경우 카리스마 영역에 대한 인지 정도가 미혼 기혼 모두 가장 높게 나타났으며 모든 하위요인들에서 통계적으로 유의한 차이가 없었다.

〈표 IV-2〉 결혼 여부에 따른 리더십

리더십 구분	리더십 하위요인	결혼여부	N	M	SD	t	p
변혁적 리더십	카리스마	미혼	43	3.30	.82	.774	.440
		기혼	119	3.19	.77		
	영감적 동기부여	미혼	43	3.26	.73	.549	.584
		기혼	119	3.19	.75		
	지적자극	미혼	43	3.15	.74	.095	.925
		기혼	119	3.16	.78		
개별화된 배려	미혼	43	3.17	.77	.523	.602	
	기혼	119	3.10	.69			
거래적 리더십	상황에 따른 보상	미혼	43	2.93	.71	.368	.713
		기혼	119	2.89	.72		
	예외적 관리	미혼	43	3.19	.60	1.980	.049
		기혼	119	3.40	.61		

거래적 리더십의 경우 예외적 관리 영역에서 결혼 여부에 따라 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 즉 기혼이 미혼보다 상사의 예외적 관리 영역에 대한 인지 정도가 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 전반적으로 기혼인 근무직원들은 미혼인 근무직원 보다 연령도 높고 업무경력도 많으며 업무수행 능력이 뛰어나기 때문에 관제탑·실장 및 근무직원장들은 미혼보다는 기혼인 근무직원에 대해서 예외적 관리에 따른 제재를 덜 가하고 있기 때문으로 해석된다.

3) 직위에 따른 리더십

직위에 따른 리더십 인지 정도에 대한 t 검증 결과는 〈표 IV-3〉과 같다.

다음의 〈표 IV-3〉과 같이 직위에 따라 상사에 대한 리더십의 인지 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 4개의 변혁적 리더십 하위요인과 2개의

거래적 리더십 하위요인을 종속변수로 하여 t 검증을 실시하였다.

〈표 IV-3〉 직위에 따른 리더십

리더십 구분	리더십 하위요인	직위	N	M	SD	t	p
변혁적 리더십	카리스마	팀원	138	3.23	.82	.465	.643
		팀장	24	3.15	.55		
	영감적 동기부여	팀원	138	3.22	.75	.602	.548
		팀장	24	3.12	.69		
	지적자극	팀원	138	3.16	.79	.014	.989
		팀장	24	3.16	.61		
개별화된 배려	팀원	138	3.11	.73	.129	.897	
	팀장	24	3.13	.62			
거래적 리더십	상황에 따른 보상	팀원	138	2.92	.71	.823	.412
		팀장	24	2.79	.72		
	예외적 관리	팀원	138	3.32	.63	1.278	.023
팀장	24	3.50	.46				

t 검증 결과, 변혁적 리더십의 모든 하위요인들에는 통계적으로 유의한 차이가 없었으며, 거래적 리더십의 경우 업적에 따른 보상 영역에서는 팀원이 팀장보다 평균치가 높게 나타났으며, 통계적으로 유의한 차이가 없었으나, 예외적 관리 영역에 있어서는 직위에 따라 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 즉, 팀장이 팀원보다 예외적 관리영역에 대한 인지정도가 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 전반적으로 근무팀장들은 근무팀원 보다 연령도 높고 업무경력도 많기 때문에 관제탑·실장들은 근무팀원 보다는 근무팀장에 대해서 예외적 관리에 따른 제재를 덜 가하고 있기 때문으로 해석된다.

4) 연령에 따른 리더십

연령에 따른 리더십 인지 정도에 대한 F 검증 결과는 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 연령에 따른 리더십

리더십 구분	리더십 하위요인	연령	N	M	SD	F	P
변혁적 리더십	카리스마	30세 이하	43	3.23	.89	.206	.892
		31 - 35세	53	3.21	.85		
		36 - 40세	41	3.16	.71		
		41세 이상	25	3.22	.58		
	영감적 동기부여	30세 이하	43	3.17	.78	.225	.879
		31 - 35세	53	3.20	.76		
		36 - 40세	41	3.19	.69		
		41세 이상	25	3.32	.76		
	지적자극	30세 이하	43	3.10	.80	.837	.475
		31 - 35세	53	3.13	.85		
		36 - 40세	41	3.13	.67		
		41세 이상	25	3.38	.67		
개별화된 배려	30세 이하	43	3.11	.74	.282	.838	
	31 - 35세	53	3.10	.79			
	36 - 40세	41	3.08	.64			
	41세 이상	25	3.24	.64			
거래적 리더십	상황에 따른 보상	30세 이하	43	2.94	.66	.320	.811
		31 - 35세	53	2.84	.80		
		36 - 40세	41	2.96	.67		
		41세 이상	25	2.85	.71		
예외적 관리	30세 이하	43	3.19	.65	1.658	.178	
	31 - 35세	53	3.37	.61			
	36 - 40세	41	3.48	.53			
	41세 이상	25	3.34	.64			

<표 IV-4>와 같이 연령과 리더십 하위 변인간의 관계를 살펴보기 위하여

F 검증을 실시한 결과, 변혁적 리더십의 경우 41세 이상이 카리스마 영역을 제외한 모든 영역에서 가장 높은 평균치를 나타내었으며, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

거래적 리더십에 있어서는 36-40세가 두 영역 모두 가장 높은 평균치를 나타내었으며, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

5) 직급에 따른 리더십

직급에 따른 리더십 인지 정도에 대한 F 검증 결과는 <표 IV-5>와 같다.

<표 IV-5>와 같이 직급에 따라 상사에 대한 리더십의 인지 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 4개의 변혁적 리더십 하위요인과 2개의 거래적 리더십 하위요인을 종속변수로 하여 F 검증을 실시하였다.

F 검증 결과, 변혁적 리더십의 하위요인들 중 카리스마와 개별화된 배려 영역에서는 8급의 평균치가 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 영감적 동기부여와 지적자극 영역에서는 8급의 평균치가 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 즉, 8급이 다른 직급에 비해서 모든 영역에 대한 인지정도가 가장 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 항공교통관제 업무의 특성상 직급이 낮고 근무경력이 짧은 8급의 항공교통관제사에 대해서 근무팀장이 항공관제업무 수행시의 제반 교육 및 훈련 등에서 변혁적 리더십을 더 많이 발휘하기 때문인 것으로 해석된다.

〈표 IV-5〉 직급에 따른 리더십

리더십 구분	리더십 하위요인	직급	N	M	SD	F	P
변혁적 리더십	카리스마	8급	36	3.60	.86	6.144	.003
		7급	63	3.04	.78		
		6급	63	3.17	.68		
	영감적 동기부여	8급	36	3.49	.80	3.515	.032
		7급	63	3.09	.73		
		6급	63	3.16	.69		
	지적자극	8급	36	3.44	.78	4.068	.019
		7급	63	2.99	.82		
		6급	63	3.17	.65		
	개별화된 배려	8급	36	3.43	.73	5.378	.005
		7급	63	2.95	.74		
		6급	63	3.10	.63		
거래적 리더십	상황에 따른 보상	8급	36	3.19	.74	5.151	.007
		7급	63	2.72	.68		
		6급	63	2.91	.69		
	예외적 관리	8급	36	3.12	.66	3.635	.029
		7급	63	3.35	.62		
		6급	63	3.47	.54		

거래적 리더십에 있어서는 상황에 따른 보상 영역인 경우 8급의 평균치가 가장 높게 나타났으며, 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 또한 예외적 관리영역인 경우에는 6급의 평균치가 가장 높게 나타났으며, 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 이와 같은 결과는 항공교통관제업무의 특성상 직급이 낮고 근무경력이 짧은 8급의 항공교통관제사에 대해서 근무팀장이 업적에 따른 보상을 더 많이 해주고 있기 때문으로 해석된다. 또한 6급의 항공교통관제사들은 다른 직급에 비해서 연령도 높고

업무경력도 많기 때문에 관제탑·실장 및 근무팀장들은 6급의 항공교통관제사들에 대해서 예외적 관리에 따른 제재를 덜 가하고 있기 때문으로 해석된다.

6) 근무경력에 따른 리더십

근무경력에 따른 리더십 인지 정도에 대한 F검증 결과는 <표 IV-6>과 같다.

<표 IV-6>과 같이 근무경력에 따라 상사에 대한 리더십의 인지 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 4개의 변혁적 리더십 하위요인과 2개의 거래적 리더십 하위요인을 종속변수로 하여 F 검증을 실시하였다.

F 검증 결과, 변혁적 리더십의 하위요인들 중 카리스마와 영감적 동기부여 영역에서는 근무경력 5년 이하의 평균치가 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 즉, 근무 경력이 5년 이하인 경우가 두 영역에 대한 인지 정도가 가장 높은 것으로 나타났다. 지적 자극과 개별화된 배려 영역에서는 근무 경력이 5년 이하인 경우가 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 즉, 5년 이하인 경우가 모든 영역에 대한 인지 정도가 가장 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 항공교통관제업무의 특성상 근무경력이 5년이하의 근무팀원들에 대해서 항공관제업무 수행시의 제반 교육 및 훈련 등에서 변혁적 리더십을 더 많이 발휘하고 있기 때문으로 해석된다.

〈표 IV-6〉 근무경력에 따른 리더십

리더십 구분	리더십 하위요인	직급	N	M	SD	F	P
변혁적 리더십	카리스마	5년 이하	44	3.54	.87	6.462	.002
		6-10년	66	3.01	.78		
		11년 이상	52	3.21	.63		
	영감적 동기부여	5년 이하	44	3.47	.81	4.964	.008
		6-10년	66	3.03	.67		
		11년 이상	52	3.21	.72		
	지적자극	5년 이하	44	3.37	.85	4.611	.011
		6-10년	66	2.95	.73		
		11년 이상	52	3.25	.68		
	개별화된 배려	5년 이하	44	3.34	.82	4.026	.020
		6-10년	66	2.95	.67		
		11년 이상	52	3.14	.63		
거래적 리더십	상황에 따른 보상	5년 이하	44	3.20	.74	6.920	.001
		6-10년	66	2.70	.62		
		11년 이상	52	2.90	.73		
	예외적 관리	5년 이하	44	3.23	.62	1.363	.259
		6-10년	66	3.35	.61		
		11년 이상	52	3.44	.61		

거래적 리더십에 있어서는 상황에 따른 보상 영역인 경우 근무경력이 5년 이하인 경우의 평균치가 가장 높게 나타났으며, 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 또한 예외적 관리영역인 경우에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 이와 같은 결과는 근무팀장이 근무경력이 5년 이하인 근무팀원에 대해서 상황에 따른 보상을 더 많이 해주고 있기 때문으로 해석된다.

7) 출신 교육기관에 따른 리더십

출신 교육기관에 따른 리더십 인지 정도에 대한 F 검증 결과는 <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-7> 출신 교육기관에 따른 리더십

리더십 구분	리더십 하위요인	교육기관	N	M	SD	F	P	
변혁적 리더십	카리스마	항공대	68	2.98	.85	13.317	.000	
		군	74	3.24	.66			
		항기원	20	3.95	.47			
	영감적 동기부여	항공대	68	2.99	.74	7.754	.001	
		군	74	3.27	.70			
		항기원	20	3.68	.67			
	거래적 리더십	지적자극	항공대	68	2.93	.76	9.423	.000
			군	74	3.22	.72		
			항기원	20	3.71	.65		
		개별화된 배려	항공대	68	2.95	.73	4.734	.010
			군	74	3.18	.66		
			항기원	20	3.46	.70		
거래적 리더십	상황에 따른 보상	항공대	68	2.75	.70	7.330	.001	
		군	74	2.89	.71			
		항기원	20	3.43	.54			
	예외적 관리	항공대	68	3.40	.61	1.131	.325	
		군	74	3.35	.64			
		항기원	20	3.16	.47			

<표 IV-7>과 같이 출신 교육기관에 따라 상사에 대한 리더십의 인지 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 4개의 변혁적 리더십 하위요인과 2개의 거래적 리더십 하위요인을 종속변수로 하여 F 검증을 실시하였다.

F 검증 결과, 변혁적 리더십의 하위요인들 중 카리스마, 영감적 동기부

여 및 지적자극 영역에서 항기원 출신의 평균치가 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 즉, 항기원 출신이 세 영역에 대한 인지 정도가 가장 높은 것으로 나타났다.

변혁적 리더십의 하위요인들 중 개별화된 배려 영역에서는 항공대 출신의 평균치가 가장 낮았고 항기원 출신의 평균치가 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 즉, 항기원 출신이 개별화된 배려 영역에 대한 인지 정도가 가장 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 항기원 출신들의 경우 다른 교육기관 출신들보다 전반적으로 근무경력이 짧은 관계로 항공교통관제업무의 특성상 근무팀장이 항기원 출신들에 대해서 항공관제업무 수행시의 제반 교육 및 훈련 등에서 변혁적 리더십을 더 많이 발휘하기 때문인 것으로 해석된다. 또한 항공대 출신이 다른 교육기관 출신에 비해서 상대적으로 가장 낮은 리더십 인지 정도를 보이는 이유는 직속상사인 관제탑·실장 및 근무팀장 대부분이 군 출신들로서 항공대 출신에 대한 배려내지는 관심이 부족하기 때문인 것으로 해석된다.

거래적 리더십에 있어서는 상황에 따른 보상 영역인 경우 항공대 출신의 평균치가 가장 낮고 항기원 출신의 평균치가 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 또한 예외적 관리 영역인 경우에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 이와 같은 결과는 업적에 따른 보상영역의 경우 변혁적 리더십에서와 마찬가지로 항기원 출신들은 다른 출신들에 비해서 경력이 짧기 때문에 근무팀장이 항기원 출신 관제사들에 대해서 거래적 리더십을 더 많이 발휘하기 있기 때문인 것으로 해석된다.

2. 개인 특성에 따른 직무만족 및 조직몰입

1) 성별에 따른 직무만족 및 조직몰입

성별에 따른 직무만족 및 조직몰입 인지 정도에 대한 t 검증 결과는 <표 IV-8>과 같다.

<표 IV-8> 성별에 따른 직무만족 및 조직몰입

구분	직무만족 요소	성별	N	M	SD	t	p	
직무만족	직무	남성	122	3.61	.62	.540	.590	
		여성	40	3.55	.63			
	보수	남성	122	2.46	.75	.024	.981	
		여성	40	2.45	.82			
	승진 및 인사고과	남성	122	2.79	.64	.433	.665	
		여성	40	2.74	.62			
	상사와의 인간관계	남성	122	3.25	.68	.202	.840	
		여성	40	3.23	.49			
	동료와의 인간관계	남성	122	3.44	.52	.562	.575	
		여성	40	3.50	.44			
	조직몰입		남성	122	3.47	.57	1.365	.174
			여성	40	3.33	.64		

<표 IV-8>과 같이 성별에 따른 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 t 검증을 실시한 결과 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

2) 결혼 여부에 따른 직무만족 및 조직몰입

결혼 여부에 따른 직무만족 및 조직몰입 인지 정도에 대한 t 검증 결과는 <표 IV-9>와 같다.

<표 IV-9> 결혼여부에 따른 직무만족 및 조직몰입

구분	직무만족 요소	결혼여부	N	M	SD	t	p	
직무만족	직무	미혼	43	3.66	.72	.851	.396	
		기혼	119	3.57	.59			
	보수	미혼	43	2.52	.82	.654	.514	
		기혼	119	2.43	.75			
	승진 및 인사고과	미혼	43	2.89	.53	1.431	.154	
		기혼	119	2.73	.67			
	상사와의 인간관계	미혼	43	3.40	.62	1.840	.068	
		기혼	119	3.19	.63			
	동료와의 인간관계	미혼	43	3.50	.46	.649	.517	
		기혼	119	3.44	.51			
	조직몰입		미혼	43	3.48	.70	.544	.587
			기혼	119	3.42	.55		

<표 IV-9>와 같이 결혼 여부에 따른 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 t 검증을 실시한 결과, 모든 영역에서 미혼인 경우가 기혼인 경우보다 평균치가 높게 나타났으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

3) 직위에 따른 직무만족 및 조직몰입

직위에 따른 직무만족 및 조직몰입 인지 정도에 대한 t 검증 결과는 <표 IV-10>과 같다.

<표 IV-10>과 같이 직위에 따른 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는 지를 알아보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 t 검증을 실시한 결과, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 IV-10> 직위에 따른 직무만족 및 조직몰입

구분	직무만족 요소	직위	N	M	SD	t	p	
직무만족	직무	팀원	138	3.59	.63	.004	.997	
		팀장	24	3.59	.60			
	보수	팀원	138	2.44	.75	.744	.458	
		팀장	24	2.56	.85			
	승진 및 인사고과	팀원	138	2.78	.64	.132	.895	
		팀장	24	2.76	.61			
	상사와의 인간관계	팀원	138	3.28	.62	1.519	.131	
		팀장	24	3.06	.67			
	동료와의 인간관계	팀원	138	3.48	.48	1.640	.103	
		팀장	24	3.30	.60			
	조직몰입		팀원	138	3.43	.62	.645	.520
			팀장	24	3.51	.43		

4) 연령에 따른 직무만족 및 조직몰입

연령에 따른 직무만족 및 조직몰입 인지 정도에 대한 F 검증 결과는 <표 IV-11>과 같다.

<표 IV-11>과 같이 연령에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있

는지 살펴보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 F 검증을 실시한 결과 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

〈표 IV-11〉 연령에 따른 직무만족 및 조직몰입

구분	직무만족 요소	연령	N	M	SD	F	P
직무만족	직무	30세 이하	43	3.72	.59	1.083	.358
		31 - 35세	53	3.50	.65		
		36 - 40세	41	3.60	.60		
		41세 이상	25	3.54	.64		
	보수	30세 이하	43	2.45	.84	1.263	.289
		31 - 35세	53	2.35	.70		
		36 - 40세	41	2.43	.72		
		41세 이상	25	2.72	.85		
	승진 및 인사고과	30세 이하	43	2.79	.57	1.378	.252
		31 - 35세	53	2.72	.64		
		36 - 40세	41	2.69	.68		
		41세 이상	25	3.00	.64		
	상사와의 인간관계	30세 이하	43	3.32	.57	.408	.747
		31 - 35세	53	3.22	.69		
		36 - 40세	41	3.18	.63		
		41세 이상	25	3.29	.64		
동료와의 인간관계	30세 이하	43	3.49	.46	1.029	.381	
	31 - 35세	53	3.53	.54			
	36 - 40세	41	3.37	.49			
	41세 이상	25	3.38	.50			
조직몰입	30세 이하	43	3.52	.62	1.433	.235	
	31 - 35세	53	3.30	.62			
	36 - 40세	41	3.52	.57			
	41세 이상	25	3.45	.52			

5) 직급에 따른 직무만족 및 조직몰입

직급에 따른 직무만족 및 조직몰입 인지 정도에 대한 F 검증 결과는 <표 IV-12>와 같다.

<표 IV-12> 직급에 따른 직무만족 및 조직몰입

구분	직무만족 요소	직급	N	M	SD	F	P
직무만족	직무	8급	36	3.76	.59	2.723	0.69
		7급	63	3.62	.58		
		6급	63	3.47	.66		
	보수	8급	36	2.50	.86	.812	.446
		7급	63	2.36	.70		
		6급	63	2.53	.78		
	승진 및 인사고과	8급	36	2.78	.59	.844	.432
		7급	63	2.70	.68		
		6급	63	2.85	.61		
	상사와의 인간관계	8급	36	3.51	.70	4.263	.016
		7급	63	3.18	.60		
		6급	63	3.16	.59		
동료와의 인간관계	8급	36	3.54	.51	2.358	.098	
	7급	63	3.51	.48			
	6급	63	3.35	.51			
조직몰입	8급	36	3.64	.64	3.074	.049	
	7급	63	3.34	.59			
	6급	63	3.42	.55			

<표 IV-12>와 같이 직급에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 F 검증을 실시한 결과, 직무만족의 경우 상사와의 인간관계 영역에서 8급이 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였

으나, 나머지 네 영역인 직무, 보수, 승진, 인사고과 및 동료와의 인간관계 영역에서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

조직몰입에 있어서는 8급의 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 즉, 8급이 다른 직급들에 비해서 상대적으로 조직몰입도가 높게 나타났다. 이와 같은 결과는 8급의 경우 상대적으로 경력이 짧은 대신 상사에 대한 믿음 및 조직에 대한 애착이 강함으로 인하여 조직몰입도가 높기 때문으로 해석된다.

6) 근무경력에 따른 직무만족 및 조직몰입

근무경력에 따른 직무만족 및 조직몰입 인지 정도에 대한 F 검증 결과는 <표 IV-13>과 같다.

<표 IV-13>과 같이 근무경력에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 F 검증을 실시한 결과 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

〈표 IV-13〉 근무경력에 따른 직무만족 및 조직몰입

구분	직무만족 요소	근무경력	N	M	SD	F	P
직무만족	직무	5년 이하	44	3.74	.62	1.645	.196
		6-10년	66	3.53	.58		
		11년 이상	52	3.55	.68		
	보수	5년 이하	44	2.50	.89	1.547	.216
		6-10년	66	2.33	.74		
		11년 이상	52	2.58	.68		
	승진 및 인사고과	5년 이하	44	2.87	.65	2.459	.089
		6-10년	66	2.64	.62		
		11년 이상	52	2.87	.61		
	상사와의 인간관계	5년 이하	44	3.40	.70	1.924	.149
		6-10년	66	3.17	.61		
		11년 이상	52	3.21	.59		
동료와의 인간관계	5년 이하	44	3.48	.58	.114	.893	
	6-10년	66	3.46	.44			
	11년 이상	52	3.43	.52			
조직몰입	5년 이하	44	3.54	.69	1.404	.249	
	6-10년	66	3.35	.52			
	11년 이상	52	3.47	.59			

7) 출신 교육기관에 따른 직무만족 및 조직몰입

출신 교육기관에 따른 직무만족 및 조직몰입 인지 정도에 대한 F 검증 결과는 〈표 IV-14〉와 같다.

〈표 IV-14〉와 같이 출신 교육기관에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 F 검증을 실시한 결과, 직무만족의 경우 보수 및 상사와의 인간관계 영역에서 항공대 출신의 평균치가 가장 낮고 향기원 출신의 평균치가 가장 높게 나타

났으며 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 유의한 차이를 보였다.

〈표 IV-14〉 출신 교육기관에 따른 직무만족 및 조직몰입

구분	직무만족 요소	교육기관	N	M	SD	F	P
직무만족	직무	항공대	68	3.56	.63	.845	.431
		군	74	3.58	.62		
		항기원	20	3.76	.60		
	보수	항공대	68	2.24	.72	4.805	.009
		군	74	2.60	.75		
		항기원	20	2.65	.86		
	승진 및 인사고과	항공대	68	2.67	.64	1.798	.169
		군	74	2.84	.67		
		항기원	20	2.91	.43		
	상사와의 인간관계	항공대	68	3.15	.55	5.332	.006
		군	74	3.22	.67		
		항기원	20	3.66	.60		
동료와의 인간관계	항공대	68	3.49	.51	3.404	.036	
	군	74	3.36	.48			
	항기원	20	3.68	.48			
조직몰입	항공대	68	3.36	.62	1.607	.204	
	군	74	3.45	.57			
	항기원	20	3.63	.57			

동료와의 인간관계 영역에서도 항공대 출신의 평균치가 가장 낮고 항기원 출신의 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 이와 같은 결과는 항기원 출신들은 타 출신들에 비해서 경력이 짧은 관계로 상사에 대한 믿음 및 조직에 대한 애착이 강함으로 인하여 직무만족도가 높지만, 항공대 출신들은 직속상사에 대한 낮은 변혁적 · 거래

적 리더십 인지 정도로 인하여 직무만족도가 낮기 때문으로 해석된다. 직무와 승진 및 인사고과 영역에서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

조직몰입에 있어서는 향기원 출신의 평균치가 가장 높게 나타났으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

3. 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계

1) 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계

변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 상관관계 분석 결과는 <표 IV-15>와 같다.

<표 IV-15> 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계

		직무만족						
		직무	보수	승진 및 인사 고과	상사 와의 인간 관계	동료 와의 인간 관계	조직 몰입	
변 혁 적 리 더 십	카리스마	Pearson 상관계수	.237**	.274**	.273**	.530**	.272**	.352**
	영감적 동기부여	Pearson 상관계수	.359**	.258**	.281**	.530**	.287**	.431**
	지적자극	Pearson 상관계수	.254**	.269**	.263**	.489**	.231**	.360**
	개별화된 배려	Pearson 상관계수	.183*	.183*	.252**	.542**	.204**	.273**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

<표 IV-15>와 같이 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를

살펴보기 위하여 상관분석을 실시한 결과 변혁적 리더십의 모든 하위 요인들은 직무만족의 모든 하위요소들 및 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내었다.

카리스마와 영감적 동기부여 영역의 경우 직무만족의 모든 하위 요소 및 조직몰입과의 상관관계 분석결과 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 유의한 상관관계를 보였다.

지적자극 및 개별화된 배려 영역과 직무만족 및 조직몰입과의 상관관계 분석결과 직무만족의 하위 요소 중 직무 및 보수 영역과의 상관관계는 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 상관관계를 나타내었고, 직무만족의 다른 하위요소 및 조직몰입과의 상관관계는 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 유의한 상관관계를 보였다. 즉, 상사가 변혁적 리더십을 높게 발휘할수록 부하의 직무만족 및 조직몰입 정도도 높은 것으로 나타났다.



2) 거래적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계

거래적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 상관관계 분석 결과는 <표 IV-16>과 같다.

<표 IV-16>과 같이 거래적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 살펴보기 위하여 상관분석을 실시한 결과, 업적에 따른 보상 영역은 직무만족의 모든 하위 요소들 및 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내었다.

상황에 따른 보상영역의 경우 직무만족의 하위요소 중 보수와외의 상관관계는 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 상관관계를 보였고 직무만족의 다른 하위 요소들 및 조직몰입과의 상관관계는 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 유의한 상관관계를 보였다. 즉, 상사가 거래적 리더십 중 업적에 따른 보상 영역

을 높게 발휘할수록 부하의 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타났다. 이는 Bass가 거래적 리더십을 변혁적 리더십의 반대선상에 보지 않고 두 유형이 조화를 이룰 때 더욱 효과적이라고 주장한 것과 일치함을 알 수 있다.

〈표 IV-16〉 거래적 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계

			직무만족					
			직무	보수	승진 및 인사 고과	상사 와의 인간 관계	동료 와의 인간 관계	조직 몰입
거래적	상황에 따른 보상	Pearson 상관계수	.255**	.176*	.255**	.493**	.256**	.341**
리더십	예외적 관리	Pearson 상관계수	-.013	.106	-.051	-.174*	-.041	.027

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

예외적 관리 영역과 직무만족 및 조직몰입과의 상관관계 분석 결과 직무만족의 요소 중 상사와의 인간관계에서 통계적으로 p<.05 수준에서 유의한 상관관계를 보였고, 그 밖의 직무만족의 다른 하위 요소들 및 조직몰입과의 관계에서는 통계적으로 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

4. 리더십 인지 정도와 직무만족 및 조직몰입

1) 변혁적 리더십 하위요인(카리스마) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입

변혁적 리더십의 카리스마 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따른 직무만족 및 조직몰입 정도에 대한 t 검증 결과는 <표 IV-17>과 같다.

<표 IV-17> 변혁적 리더십 하위요인(카리스마) 상·하 집단간
직무만족 및 조직몰입

구분	직무만족 요소	카리스마	N	M	SD	t	p
직무만족	직무	하위 집단	72	3.43	.65	2.996	.003
		상위 집단	90	3.72	.57		
	보수	하위 집단	72	2.29	.68	2.533	.012
		상위 집단	90	2.59	.81		
	승진 및 인사고과	하위 집단	72	2.59	.64	3.438	.001
		상위 집단	90	2.92	.60		
	상사와의 인간관계	하위 집단	72	2.93	.52	6.168	.000
		상위 집단	90	3.50	.60		
	동료와의 인간관계	하위 집단	72	3.31	.49	3.396	.001
		상위 집단	90	3.57	.48		
	조직몰입	하위 집단	72	3.20	.58	4.758	.000
		상위 집단	90	3.63	.54		

<표 IV-17>과 같이 변혁적 리더십의 카리스마 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 t 검증을 실시한 결과 직무만족의 모든 하위 요소 및 조직몰입에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

직무만족의 경우 상사와의 인간관계 요소 영역에서 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였고, 직무, 승진 및 인사고과, 동료와

의 인간관계 영역에서는 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 나타내었으며, 보수 영역에서는 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다.

조직몰입에 있어서는 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다. 이와 같은 결과는 변혁적 리더십의 카리스마 영역에 대한 인지 정도가 높을 수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타나고 있음을 보여 준다.

2) 변혁적 리더십 하위요인(영감적 동기부여) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입

변혁적 리더십의 영감적 동기부여 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따른 직무만족 및 조직몰입 정도에 대한 t 검증 결과는 <표 IV-18>과 같다.

<표 IV-18>와 같이 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 t 검증을 실시한 결과 직무만족의 모든 하위 요소 및 조직몰입에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

직무만족의 경우 상사와의 인간관계 요소 영역에서 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였고, 직무, 보수, 승진 및 인사고과 영역에서는 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 나타내었으며, 동료와의 인간관계 영역에서는 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다.

〈표 IV-18〉 변혁적 리더십 하위요인(영감적 동기부여) 상·하 집단간 직무만족 및 조직 몰입

구분	직무만족 요소	영감적 동기부여	N	M	SD	t	p	
직무만족	직무	하위 집단	79	3.44	.68	3.025	.003	
		상위 집단	83	3.73	.53			
	보수	하위 집단	79	2.25	.67	3.447	.001	
		상위 집단	83	2.65	.81			
	직무만족	승진 및 인사고과	하위 집단	79	2.63	.64	2.826	.005
			상위 집단	83	2.91	.60		
		상사와의 인간관계	하위 집단	79	2.99	.54	5.497	.000
			상위 집단	83	3.49	.62		
		동료와의 인간관계	하위 집단	79	3.35	.51	2.555	.012
			상위 집단	83	3.55	.48		
	조직몰입	하위 집단	79	3.23	.56	4.599	.000	
		상위 집단	83	3.64	.56			

조직몰입에 있어서는 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다. 이와 같은 결과는 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 영역에 대한 인지 정도가 높을수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타나고 있음을 보여준다.

3) 변혁적 리더십 하위요인(지적자극) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입

변혁적 리더십의 지적자극 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따른 직무만족 및 조직몰입 정도에 대한 t 검증 결과는 〈표 IV-19〉와 같다.

〈표 IV-19〉와 같이 변혁적 리더십의 지적자극 영역에 대한 인지 정도의

상·하 집단에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 t 검증을 실시한 결과 직무만족의 모든 하위 요소 및 조직몰입에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

직무만족의 경우 상사와의 인간관계 요소 영역에서 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였고, 직무, 보수, 승진 및 인사고과 영역에서는 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 나타내었으며, 동료와의 인간관계 영역에서는 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다.

〈표 IV-19〉 변혁적 리더십 하위요인(지적자극) 상·하 집단간
직무만족 및 조직 몰입

구분	직무만족 요소	지적자극	N	M	SD	t	p
직무만족	직무	하위 집단	81	3.44	.67	3.259	.001
		상위 집단	81	3.75	.53		
	보수	하위 집단	81	2.27	.71	3.057	.003
		상위 집단	81	2.64	.79		
	승진 및 인사고과	하위 집단	81	2.64	.65	2.710	.007
		상위 집단	81	2.91	.60		
	상사와의 인간관계	하위 집단	81	3.00	.56	5.337	.000
		상위 집단	81	3.49	.61		
동료와의 인간관계	하위 집단	81	3.36	.53	2.419	.017	
	상위 집단	81	3.55	.45			
조직몰입	하위 집단	81	3.20	.59	5.458	.000	
	상위 집단	81	3.67	.50			

조직몰입에 있어서는 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다. 이와 같은 결과는 변혁적 리더십의 지적자극 영역에 대한 인지를

정도가 높을 수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타나고 있음을 보여 준다.

4) 변혁적 리더십 하위요인(개별화된 배려) 상·하 집단간

직무만족 및 조직몰입

변혁적 리더십의 개별화된 배려 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따른 직무만족 및 조직몰입 정도에 대한 t 검증 결과는 <표 IV-20>과 같다.

<표 IV-20>과 같이 변혁적 리더십의 개별화된 배려 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴 보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 t 검증을 실시한 결과 직무만족의 모든 하위 요소 및 조직몰입에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

직무만족의 경우 상사와의 인간관계 요소 영역에서 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였고, 승진 및 인사고과, 동료와의 인간관계 영역에서는 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 나타내었으며, 직무 및 보수 영역에서는 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다.

조직몰입에 있어서는 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다. 이와 같은 결과는 변혁적 리더십의 개별화된 배려 영역에 대한 인지 정도가 높을 수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타나고 있음을 보여준다.

〈표 IV-20〉 변혁적 리더십 하위요인(개별화된 배려) 상·하 집단간
직무만족 및 조직 몰입

구분	직무만족 요소	개별화된 배려	N	M	SD	t	p
직무만족	직무	하위 집단	82	3.49	.64	2.807	.039
		상위 집단	80	3.70	.60		
	보수	하위 집단	82	2.32	.73	2.220	.028
		상위 집단	80	2.59	.78		
	승진 및 인사고과	하위 집단	82	2.61	.60	3.361	.001
		상위 집단	80	2.94	.63		
	상사와의 인간관계	하위 집단	82	2.94	.52	7.127	.000
		상위 집단	80	3.56	.58		
동료와의 인간관계	하위 집단	82	3.35	.51	2.680	.008	
	상위 집단	80	3.56	.47			
조직몰입	하위 집단	82	3.25	.59	4.233	.000	
	상위 집단	80	3.63	.53			

5) 거래적 리더십 하위요인(상황에 따른 보상) 상·하 집단간 직무만족 및 조직몰입

거래적 리더십의 상황에 따른 보상 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따른 직무만족 및 조직몰입 정도에 대한 t 검증 결과는 〈표 IV-21〉과 같다.

〈표 IV-21〉과 같이 거래적 리더십의 상황에 따른 보상 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 t 검증을 실시한 결과 직무만족의 모든 하위 요소 및 조직몰입에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

〈표 IV-21〉 거래적 리더십 하위요인(상황에 따른 보상) 상·하 집단간 직무만족 및 조직 몰입

구분	직무만족 요소	상황에 따른 보상	N	M	SD	t	p
직무만족	직무	하위 집단	99	3.51	.66	2.003	.047
		상위 집단	63	3.71	.55		
	보수	하위 집단	99	2.32	.71	2.906	.004
		상위 집단	63	2.67	.81		
	승진 및 인사고과	하위 집단	99	2.66	.64	2.883	.004
		상위 집단	63	2.95	.59		
	상사와의 인간관계	하위 집단	99	3.02	.59	6.238	.000
		상위 집단	63	3.60	.53		
	동료와의 인간관계	하위 집단	99	3.34	.51	3.865	.000
		상위 집단	63	3.64	.43		
조직몰입	하위 집단	99	3.29	.58	4.166	.000	
	상위 집단	63	3.67	.54			

직무만족의 경우 상사와의 인간관계 요소 및 동료와의 인간관계 영역에서 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였고, 보수, 승진 및 인사고과 영역에서는 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 나타내었으며, 직무 영역에서는 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다.

조직몰입에 있어서는 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 집단간에 유의한 차이를 보였다. 이와 같은 결과는 거래적 리더십의 상황에 따른 보상 영역에 대한 인지 정도가 높을수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타나고 있음을 보여준다.

6) 거래적 리더십 하위요인(예외적 관리) 상·하 집단간

직무만족 및 조직몰입

거래적 리더십의 예외적 관리 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따른 직무만족 및 조직몰입 정도에 대한 t 검증 결과는 <표 IV-22>과 같다.

<표 IV-22> 거래적 리더십 하위요인(예외적 관리) 상·하 집단간
직무만족 및 조직 몰입

구분	직무만족 요소	예외적 관리	N	M	SD	t	p
직무만족	직무	하위 집단	65	3.60	.72	.139	.890
		상위 집단	97	3.59	.55		
	보수	하위 집단	65	2.54	.78	1.185	.238
		상위 집단	97	2.40	.76		
	승진 및 인사고과	하위 집단	65	2.78	.62	.161	.873
		상위 집단	97	2.77	.65		
	상사와의 인간관계	하위 집단	65	3.34	.70	1.520	.131
		상위 집단	97	3.18	.58		
	동료와의 인간관계	하위 집단	65	3.45	.50	.198	.843
		상위 집단	97	3.46	.50		
조직몰입		하위 집단	65	3.43	.60	.144	.886
		상위 집단	97	3.44	.59		

<표 IV-22>와 같이 거래적 리더십의 예외적 관리 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 하여 t 검증을 실시한 결과 직무만족의 모든 하위 요소 및 조직몰입에서 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

V. 요약 · 결론 및 제언

1. 요약

본 연구는 항공교통관제 실무조직에서 직속상사의 변혁적 · 거래적 리더십 유형과 부하 직원의 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 대해 살펴봄으로써 효과적인 항공교통관제조직의 목표 달성 및 바람직한 항공교통관제사의 리더십 연구에 필요한 기초 자료를 제시하고자 하는데 그 목적을 두고 있으며 본 논문에서 설정한 연구 목적과 연구 문제를 해결하기 위한 연구방법은 설문지 조사를 통한 통계분석방법을 사용하였다.

본 연구의 대상은 2006년 3월 현재, 인천항공교통관제소, 인천관제탑, 인천접근관제소, 김포관제탑, 김해접근관제소, 제주관제탑에 근무하는 관제사 중에서 항공교통관제 실무를 담당하는 관제사로서 근무팀에 편성되어 근무하는 관제사 192명이며 그 중 162명의 설문지를 유효자료로 사용하였다.

본 연구에서 수집된 모든 자료의 처리를 위하여 SPSS 11.0 프로그램을 사용하였으며, 자료처리 방법은 다음과 같다.

연구대상자의 배경변인별 분포를 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 연구대상자의 일반적 특성에 따른 리더십과 직무만족 및 조직몰입에 유의한 차이가 있는 지를 알아보기 위하여 t 검증 및 F 검증을 실시하였다.

또한, 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시하였으며, 리더십 인지 정도에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에 차이가 있는지 살펴보기 위하여 t 검증 및 F 검증을 실시하였다.

본 연구를 통해 얻은 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 개인적 특성에 따른 변혁적 리더십의 인지 정도에 대한 차이를 살펴

본 결과, 성별에 있어서는 남성이 여성에 비해서 평균치가 높게 나타났고, 직급에 있어서는 8급이 다른 직급에 비해서 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 근무경력에 있어서는 5년이하인 경우가 가장 높은 평균치를 보였다. 출신 교육기관에 있어서는 항공원 출신의 평균치가 가장 높게 나타났고, 항공대 출신의 평균치가 가장 낮게 나타났으며, 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

이와 같은 결과는 거의 모든 관제탑·실장 및 근무팀장들이 지식과 경험을 중요시하는 항공교통관제업무의 특성상 직급이 낮고 근무경력이 짧은 근무팀원들에 대해서 항공관제업무 수행시의 제반 교육 및 훈련 등에서 변혁적 리더십을 더 많이 발휘하고 있음을 알 수 있다. 또한 항공대 출신이 다른 교육기관 출신에 비해서 상대적으로 가장 낮은 리더십 인지 정도를 보이는 이유는 직속상사인 관제탑·실장 및 근무팀장 대부분이 군 출신들로서 항공대 출신에 대한 배려내지는 관심이 부족함을 알 수 있다.

둘째, 개인적 특성에 따른 거래적 리더십의 인지 정도에 대한 차이를 살펴본 결과, 결혼 여부에 있어서는 기혼이, 직위에 있어서는 팀장이 예외적 관리영역에 대한 인지 정도가 높았으며 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 업적에 따른 보상영역의 경우 항공대 출신의 평균치가 가장 낮고 항공원 출신의 평균치가 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

이와 같은 결과는 근무팀장은 미혼 보다는 기혼인 근무팀원에 대해서, 그리고 관제탑·실장은 팀원보다는 팀장에 대해서 예외적 관리에 따른 제재를 덜 가하고 있음을 알 수 있다. 또한 상황에 따른 보상영역의 경우 변혁적 리더십에서와 마찬가지로 항공원 출신들은 다른 출신들에 비해서 경력이 짧기 때문에 근무팀장들이 항공원 출신들에 대해서 거래적 리더십을 더 많이 발휘하고 있음을 알 수 있다. 또한 항공대 출신들이 다른 교육기관 출신에 비

해서 상대적으로 업적에 따른 보상영역에서 가장 낮은 리더십 인지 정도를 보이는 이유는 직속상사인 관계탑·실장 및 근무팀장 대부분이 군 출신들로써 항공대 출신에 대한 배려내지는 관심이 부족함을 알 수 있다.

셋째, 개인적 특성에 따른 직무만족 및 조직몰입의 정도에 대한 차이를 살펴본 결과, 직급에 있어서 직무만족의 경우 상사와의 인간관계 영역에서만 8급의 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 조직몰입에 있어서는 8급의 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 출신 교육기관에 있어서는 직무만족의 경우 보수 및 상사와의 인간관계 영역에서 항공대 출신의 평균치가 가장 낮고 향기원 출신의 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 동료와의 인간관계 영역에서도 항공대 출신의 평균치가 가장 낮고 향기원 출신의 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

이와 같은 결과는 향기원 출신들은 타 출신들에 비해서 경력이 짧은 대신 상사에 대한 믿음 및 조직에 대한 애착이 강함으로 인하여 직무만족도가 높지만, 항공대 출신들은 직속상사에 대한 낮은 변혁적·거래적 리더십 인지 정도로 인하여 직무만족도가 낮다는 것을 보여준다.

넷째, 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 살펴본 결과, 변혁적 리더십의 모든 하위 요인들은 직무만족 및 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 또한, 거래적 리더십의 경우 상황에 따른 보상 영역은 직무만족의 모든 하위 요소들 및 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 즉, 상사가 거래적 리더십 중 업적에 따른 보상 영역을 높게 발휘할수록 부하의 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타났다. 이는 Bass가 거래적 리더십을 변혁적 리더십의 반대선상에 보지 않고 두 유형이 조화를 이룰 때 더욱 효과적이라고 주장한 것과 일치함을 알 수 있다.

다섯째, 리더십 인지도와 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 살펴본 결

과, 변혁적 리더십의 경우 네 개의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별화된 배려영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉, 변혁적 리더십의 각 영역에 대한 인지 정도가 높을 수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타났다. 거래적 리더십의 경우에는 상황에 따른 보상 영역에 대한 인지 정도의 상·하 집단에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도에는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉, 거래적 리더십의 업적에 따른 보상 영역에 대한 인지 정도가 높을수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타났다.

2. 결론

본 연구를 통해 얻은 결론은 다음과 같다.

첫째, 개인적 특성에 따른 변혁적 리더십의 인지 정도에 대한 차이를 살펴본 결과, 관제탑·실장 및 근무팀장들은 성별에 있어서는 남성에 대해서, 직급에 있어서는 8급에 대해서, 근무경력에 있어서는 5년 이하에 대해서, 출신 교육기관에 대해서는 항공원 출신에 대해서 항공교통관제업무 수행시의 제반 교육 및 훈련 등에서 높은 변혁적 리더십을 발휘하는 것으로 나타났다. 그러므로 관제탑·실장 및 근무팀장들은 여성 및 근무경력이 5년 이상인 근무팀원 그리고 항공대 출신 근무팀원들에 대하여 보다 많은 관심과 배려를 가져야 할 것이다.

둘째, 개인적 특성에 따른 거래적 리더십의 인지 정도에 대한 차이를 살펴본 결과, 출신 교육기관의 경우 상황에 따른 보상영역의 경우 항공대 출신의 평균치가 가장 낮고 항공원 출신의 평균치가 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 그러므로 관제탑·실장 및 근무팀장들은 항공대 출신 근무팀원들에 대해서 보다 많은 거래적 리더십을 발휘하여

야 할 것이다.

셋째, 개인적 특성에 따른 직무만족 및 조직몰입의 정도에 대한 차이를 살펴본 결과, 직무만족의 경우 보수 및 상사와의 인간관계 영역에서 항공대 출신의 평균치가 가장 낮고 향기원 출신의 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 동료와의 인간관계 영역에서도 항공대 출신의 평균치가 가장 낮고 향기원 출신의 평균치가 가장 높게 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉, 향기원 출신들은 타 출신들에 비해서 경력이 짧은 대신 상사에 대한 믿음 및 조직에 대한 애착이 강함으로 인하여 직무만족도가 높지만, 항공대 출신들은 직속상사에 대한 낮은 변혁적·거래적 리더십 인지 정도로 인하여 직무만족도가 낮다는 것을 보여준다. 그러므로 관제탑·실장 및 근무팀장들은 항공대 출신들에 대해서 직무만족도를 높일 수 있도록 보다 많은 리더십을 발휘해야 할 것이다.

넷째, 리더십과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 살펴본 결과, 변혁적 리더십의 모든 하위 요인들은 직무만족 및 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 거래적 리더십의 경우 상황에 따른 보상 영역은 직무만족의 모든 하위 요소들 및 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 즉, 상사가 거래적 리더십 중 상황에 따른 보상 영역을 높게 발휘할수록 부하의 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타났다. 이는 Bass가 거래적 리더십을 변혁적 리더십의 반대선상에 보지 않고 두 유형이 조화를 이룰 때 더욱 효과적이라고 주장한 것과 일치함을 알 수 있다. 그러므로 관제탑·실장 및 근무팀장들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 골고루 발휘해야 할 것이다.

다섯째, 리더십 인지정도와 직무만족 및 조직몰입에 살펴본 결과, 변혁적 리더십의 각 영역에 대한 인지 정도가 높을 수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타났다. 또한 거래적 리더십의 경우 상황에 따른 보상 영역에

대한 인지 정도가 높을수록 직무만족 및 조직몰입 정도도 높게 나타났다. 그러므로 관제탑·실장 및 근무팀장들은 리더십 인지 정도가 낮은 집단들에 대해서 변혁적 및 거래적 리더십을 높게 발휘할 수 있는 방안을 모색하여야 할 것이다.

본 연구를 통해서 항공교통관제 실무조직에서 직속상관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상황에 따른 보상 영역은 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 리더십을 높게 발휘할수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것을 확인하였다. 이것은 항공교통관제 실무조직에서 ‘항공안전 확보’라는 공동 목표를 위해서는 직속상관이 카리스마 행위를 발휘하여 부하 직원에게 항공교통업무에 대한 비전을 제시하고, 이를 바탕으로 직속상사에 대한 신뢰감과 존경심을 갖게 하여 목표를 향해서 나갈 수 있도록 동기화하고, 기존의 틀이 아닌 창조적인 시각으로 항공교통업무를 접할 수 있도록 자극하며, 부하 직원들의 개별적인 능력을 파악하여 힘을 북돋아 줌으로써 그들의 전문적인 능력개발과 자율적인 창조성을 향상시켜 나갈 수 있도록 개별적인 배려내지는 관심을 가져야 함을 의미한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 항공교통관제 실무조직에서 리더십과 직무만족 및 조직몰입간에는 상관관계가 있음을 알 수 있었으며, 이는 항공교통관제사를 대상으로한 리더십 연구의 정당성과 필요성을 입증해 주고 있다.

3. 제언

본 연구는 항공직 공무원의 다수를 차지하고 있는 항공교통관제사를 대상으로 한 최초의 리더십 연구로서의 의의가 있다 할 것이며, 연구 결과를 토대로 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 서론에서 밝혔듯이 본 연구를 위해 작성된 리더십 측정 관련 설문지

는 처음으로 시도된 것으로서 표준화된 것이 아니기 때문에 향후 항공교통 관제사의 리더십에 관한 외국의 연구사례 등을 통하여 국내 실정에 맞는 표준화된 항공교통관제사 리더십 측정 변인에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 연구 결과에서 나타났듯이 리더십과 근무만족 및 조직몰입간에는 상관관계가 있으므로 이와 관련하여 관제탑·실장 및 근무팀장을 대상으로 한 항공교통관제조직에 맞는 리더십 관련 교육 프로그램의 제정이 필요하다.



참 고 문 헌

- 강경범(2003). **항공교통관제사의 지식공유에 관한 연구**. 제주대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 고영애(2001). **학교장의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 교사의 직무만족도와의 관계**. 한양대학교 대학원 석사학위 논문.
- 고지연(2001). **변혁적 리더십이 직무만족과 조직 성과에 미치는 영향**. 전남대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 권인탁(1994). **교육조직에서 변화지향적 지도성 측정에 관한 연구**. 전북대학교 교육대학원 박사학위 논문.
- 권태숙(2000). **관리자의 변혁적 리더십과 부하의 직무만족간의 관계**. 계명대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 김남현, 김정현 역(2001). **리더십**. 서울: 경문사.
- 김창걸(1999). **학교장의 변혁적 지도성과 귀인과의 관계연구**. 교육행정학 연구 제17권 제2호.
- 김희수(2002). **조직과 리더십의 이해**. 서울: 푸른사상사.
- 노종희(1996). **학교 행정가의 변혁지향적 리더십의 진단 및 방향 연구**. 교육행정학 연구 제14권 제3호.
- 노종희(2001). **교원직무만족의 개념화 및 측정에 관한 연구**. 교육행정학 연구 제19권 제3호, 163-166.
- 박하성(2004). **변혁적 리더십이 구성원의 직무만족에 미치는 영향**. 중앙대학교 경영대학원 석사학위 논문.

- 박종현(2003). 리더십 유형이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 신응섭 외(1994). 리더십. 서울: 학지사, 220-222.
- 신중식, 노종희(2003). 교육지도성 및 인간관계론. 한국교육행정학회 서울: 도서출판 하우, 21-23.
- 심현석(2003). 직속지휘자(소/부소대장)의 리더십 유형이 병사의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 이강현(2003). 항공교통관제사의 직무만족에 관한 실증적 연구. 한국항공대학교 항공산업정보대학원 석사학위 논문.
- 이종재(2001). 21세기 학교경영과 학교장의 리더십. 제120차 교육행정학회 학술대회 발표논문집. 21-22.
- 이윤철(2000). 학교장의 변혁적 리더십과 교사의 직무만족도와의 관계연구. 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 임승우(1999). 교장의 변혁적·거래적 지도성과 초등교사의 전문적 동기수준과의 관계 연구. 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 임창희(2004). 조직행동. 서울: 학현사. 138-139.
- 조평호(1998). 학교장의 지도성, 의사결정의 질 결정요인 및 조직 효과성 간의 관계 연구. 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최금이(2000). 직속상관의 리더십 유형과 직무만족·조직몰입에 관한 연구. 한양대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 최라영(2003). 평생교육자의 리더십 유형에 따른 직무만족 분석. 아주대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth*. New York: The

Free Press.

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). *Affective continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*, Journal of Vocational Behaviour, V(30). 252-276.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications(3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. Cal: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bennis, W. & Nanus (1985). *Leadership: The strategies for tasking charge*. New York: Haper & Row.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). *Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership*. Administration Science Quarterly, 11. 238-263.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Pitman.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Haper & Row.
- Carey, M. R. (1992). *Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence*. The Leadership Quaterly,

3. 217-236.

Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction*. New York: Lexington.

Evans, L. (1977). *Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction*. Educational Research, 39(3). 319-331.

Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: P.C.P.

Fleishman, E. A. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*. Leadership Quarterly 2. 245-287.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley

Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan. 97-98.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). *Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology. V(73). 4.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business.

Hoppock, R. H. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper &

Brothers.

- House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). The path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 3.
- House, R. J., Woycke, J. & Arthur, M. B. (1993). *The Motivation effect of charismatic leadership. A Self-concept based theory*. *Organization Science* V(4).
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations(2nd ed.)*. New York: John Wiley.
- Keller, R. I. (1978). *A longitudinal assessment of a managerial grid seminar training program*. *Group organizational studies* V(3). 343-355.
- Kim, I. & Loadman, W. E. (1994). *Predicting teacher job satisfaction*. ED383707. ERIC.
- Kleck, B. M. & Loadman, W. E. (1999). *Male elementary school teacher's rating of job satisfaction by years of teaching*. *Education*, 3. 504-513.
- Larson, L. L., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1976). *The great Hi-Hi leader behavior myth: A lesson from occam's razor*. *Academy of management journal*, Vol 19. 628-641.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Calif:

Brooks/Cole.

Leithwood, K. A. (1992). *The move toward transformational leadership*.
Educational Leadership 49(February). 8-12.

Leithwood, K. A., Tomlinson, D. & Genge, M. (1996).
Transformational school leadership, in K. Leithwood(ed.).
*International Handbook of Educational Leadership and
Administrations*, 785-840. Toronto: OSIE.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction in M.
D. Dunnette(Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational
Psychology*. Chicago: Rand McNally. 1297-1349.

Lortie, D. C. (1975). *Schoolteacher: A sociological study*. Chicago:
University of Chicago Press.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steer, R. M. (1979). *The
measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational
behavior, 14. 224-247.

Nias, J. (1989). *Primary teacher's talking: A study of teaching as work*.
London: Routledge.

Sergiovanni, T. J. (1990). Advance in leadership theory and practice in
P. W. Thurson and L. S. Lotto(Eds). *Advance in Educational
Adminisration*, Vol 1. Greenwich: JAI Press.

Smith, P. C., Kendall, L. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of
Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.

Smith, W. F. & Andrews, R. L. (1988). *Instrutional leadership: How*

- principals make a difference.* Alexandria, VA: Association for supervision and Curriculum Development. 61.
- Stogdill, R. M.(1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.* Journal of Psychology 25. 35-71.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research.* New York: The Free Press. 259.
- Stogdill, R. M. (1974). *Manual for the leader behavior description questionnaire-form XII.* Columbus: Ohio State University, Bureau of Business, Stogdill, R. M. Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
- Tannenbaum, W., & Massarik(1961). *Leadership and organization.* New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N. & DeVanna, M. (1986). *The transformational leadership.* New York: Wiley.
- Trace, J. B. & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in hospitality industry. *The Cornell H. R. A Quarterly*, Apr.
- Vroom, Victor H. (1976). Leadership in Marvin D. Dunnette(ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* Chicago: Rand McNally, 1532.
- Waldman, D. A. & Bass, B. M. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal process. *Journal of Occuapional*

Psychology, V(60).

Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. I. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota, Work Adjustment Project.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, V(7). 418-428.

Yankelovich, D. & Immerwahr, J. (1985). *Putting the work ethic to work*. 1983, In B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.



<Abstract>

A Study on the Relationship among Leadership Style, Job Satisfaction, and Commitment of Air Traffic Controllers

Lee, Chang Sung

Educational Administration Major

Graduate School of Education, Cheju National University

Jeju, Korea

Supervised by Professor Park, Jung Hwan



The purpose of the study is to examine the relationship among leadership style, job satisfaction, and commitment in air traffic control organizations, and to provide basic data for leadership studies on air traffic controllers. For the purpose of the study, the researcher set research questions as follows:

1. How subordinates perceive superiors' leadership based on their general character(such as gender, status, age, etc)?
2. How subordinates perceive job satisfaction and commitment based on their general character(such as gender, status, age, etc)?
3. What's the relationship among leadership style, job satisfaction and commitment.

To examine these questions, the researcher selected a quantitative research method, using a questionnaire. The researcher randomly selected 162 air traffic controllers

※ This thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August, 2006

who are working at Incheon area control center, Incheon control tower, Incheon approach control, Gimpo control tower, Gimhae approach control, and Jeju control tower. The data were analyzed by SPSS 11.0 for Window program using t-test, ANOVA, and correlation.

The results of this study suggest that supervisors and crew chiefs should have more interest and concern on team members who have worked more than 5 years and who have graduated from the Hankook aviation university.

Second, supervisors and crew chiefs should exercise more transactional leadership over team members who have graduated from the Hankook aviation university.

Third, team members who have graduated from the aviation training center have strong belief on their superiors and commitment on the organizations, but, team members who have graduated from the Hankook aviation university are low in the job satisfaction, so supervisors and crew chiefs should exercise proper leadership to increase the job satisfaction.

Fourth, all the sub-categories of transformational leadership are positively correlated with job satisfaction and commitment, but the sub-categories of transactional leadership are positively correlated with job satisfaction. This is in accord with Bass's suggestion that it would be more effective when transformational and transactional leadership are in harmony.

Fifth, the higher the scores of sub-categories of transformational leadership, the higher the scores of job satisfaction and commitment. Also, for the reward area, the higher the score of transactional leadership, the higher the score of job satisfaction and commitment. Thus, supervisors and crew chiefs should exercise transformational and transactional leadership skillfully.

Finally, transformational and transactional leadership have important effect on the job satisfaction and commitment, and the higher the score of leadership, the higher the job satisfaction and commitment. This means that for securing air traffic safety, superiors and crew chiefs should provide subordinates with visions and motivation, make them break paradigms develop their potentials by exercising proper leadership.

<부록>

설 문 지

안녕하십니까?

제주항공관리사무소에서 관제운영계장으로 근무하고 있는 이창성입니다.

저는 제주대학교 교육대학원에서 [항공교통관제사의 리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계]에 관한 연구를 하고 있습니다. 본 설문지는 이와 관련한 기초자료를 조사하기 위하여 작성되었습니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 무기명으로 처리되며, 순수한 연구목적 이외에 다른 어떠한 용도로도 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

바쁘신 업무 중에도 시간을 할애하여 설문조사에 솔직하게 응답해 주신 귀하께 진심으로 감사드리며 항상 건강과 행운이 함께하시길 기원합니다.

2006년 3월

제주대학교 교육대학원 교육학과 이창성

☎ 064) 797-2234

atclee@moct.go.kr

I. 다음은 귀하의 상사와 관련된 질문입니다. 귀하께서 상사에 대해서 평소 느끼시는 대로 해당란에 표시(√)하여 주십시오.

❖ 상사는 귀하가 팀원인 경우에는 현재 근무팀장을 의미하며, 팀장인 경우에는 각 소속 관제기관별로 관제실장(항공교통관제소), 접근관제소장(인천접근관제소, 김해접근관제소), 관제탑장(인천관제탑, 김포관제탑, 제주관제탑)을 의미합니다.

문항	내용	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	항공관제업무 수행에 있어서 나의 모델상이다.					
2	내가 무엇을 할 수 있고 무엇을 해야 하는 지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현 한다.					
3	타성에 의한 항공관제업무 수행에 대해 새로운 방식으로 생각하도록 자극 한다.					
4	상사 자신의 생각에 대해서 내가 어떻게 생각하는지를 알고 싶어 한다.					
5	항공관제업무 수행 시 나의 업무 성과에 대해서 칭찬과 보상을 제공 한다.					
6	특별한 문제가 없는 한 기존의 방식대로 항공관제업무를 수행하면 만족 해 한다.					
7	항공관제업무에 대한 비전과 사명감을 제시 한다.					
8	내가 무엇을 할 수 있는지에 대해서 호소력 있는 표현을 한다.					
9	복잡하고 어려운 문제를 새로운 시각으로 바라보는 방법을 알려 준다.					
10	내가 하고 싶은 것에 대해서 세심하게 관심을 갖는다.					

문항	내용	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
11	항공관제업무 성과에 대한 보상을 받기 위해서 해야 할 것을 말해준다					
12	일이 잘 진행되는 한, 어떤 것도 변화시키기를 원하지 않는다.					
13	나로 하여금 상사에 대해서 신뢰감을 갖게 한다.					
14	내가 수행하고 있는 항공관제업무에 대해서 의미를 찾도록 독려한다.					
15	해결해야하는 문제에 대해 새로운 시각에서 생각하도록 한다.					
16	소외당하고 있는 관제사들에게 개인적인 관심을 보인다.					
17	상사를 지지하는 대가로 내게 적절한 보상을 제공하는 편이다.					
18	내가 자율적으로 처리하면 더 좋은 결과가 나올 수 있는 일에도 원칙을 고수한다.					

II. 다음은 귀하의 직무만족에 관련된 질문입니다. 귀하께서 평소 느끼시는 대로 해당란에 표시(√)하여 주십시오.

문항	내용	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나는 내가 담당하고 있는 직무가 적성에 맞는다.					
2	나는 내가 맡고 있는 일에 보람과 자부심을 느낀다.					
3	나는 나의 직무가 사회적으로 높이 평가받는다고 생각한다.					

문항	내용	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
4	나는 현재의 보수 수준에 만족한다.					
5	나의 보수 수준은 내가 수행하고 있는 업무와 비교할 때 공정하다.					
6	현재의 보수결정(기본급+제수당+기타)방법에 만족한다.					
7	우리 직장의 인사고과 평정은 공정하다.					
8	나는 나에게 부여된 직책과 직위에 만족한다.					
9	나의 능력(수준)을 승진과 비교하면 적당한 수준이다.					
10	나의 상사는 부하에 대해 공정하다.					
11	나의 상사는 나에게 대한 신뢰가 높다.					
12	나와 상사 간의 관계는 원만하다.					
13	우리 부서의 동료 간에는 의사소통이 잘된다.					
14	나와 동료 간에는 높은 신뢰가 형성되어 있다.					
15	나는 동료들로부터 업무능력을 인정받고 있다고 생각한다.					

Ⅲ. 다음은 귀하의 조직몰입에 관련된 질문입니다. 귀하께서 평소 느끼시는 대로 해당란에 표시(√)하여 주십시오

문항	내용	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나는 현재의 직장을 택한 것을 매우 잘한 일이라고 생각한다.					
2	나에게 있어서 현재의 직장은 다른 어떤 직장보다도 좋다.					
3	현재의 직장은 일하는 방식에 있어서 최선을 다할 수 있는 포부를 갖도록 해준다.					
4	나의 직장에 대해서 일하기 좋은 곳이라고 타인에게 말한다.					
5	나는 현재의 직장에 대해 충성심을 갖고 있다.					
6	내가 현재의 직장의 일원임을 타인에게 자랑스럽게 말한다.					
7	나는 조직의 발전을 위해서 보통 이상의 상당한 노력을 기울이는 편이다.					
8	나는 조직을 위해 일하는 데 있어서 어떠한 직무라도 맡을 의향이 있다.					

IV. 다음은 귀하의 일반적 사항에 관한 것입니다. 해당란에 표시(V)하여 주십시오.

1. 성별	남성 <input type="checkbox"/>	여성 <input type="checkbox"/>				
2. 연령(만 <input type="checkbox"/> 세)	25세 이하 <input type="checkbox"/>	26-30세 <input type="checkbox"/>	31-35세 <input type="checkbox"/>	36-40세 <input type="checkbox"/>	41-45세 <input type="checkbox"/>	46세이상 <input type="checkbox"/>
3. 결혼 여부	미혼 <input type="checkbox"/>	기혼 <input type="checkbox"/>				
4. 직급	8급 <input type="checkbox"/>	7급 <input type="checkbox"/>	6급 <input type="checkbox"/>			
5. 직위	팀원 <input type="checkbox"/>	팀장 <input type="checkbox"/>				
6. 군경력(을 제외)한 건설교통부 근무경력	5년 이하 <input type="checkbox"/>	6-10년 <input type="checkbox"/>	11-15년 <input type="checkbox"/>	16년 이상 <input type="checkbox"/>		
7. 항공관제사가 되기 위해 최초로 접한 관제교육기관	대학교 <input type="checkbox"/>	군 <input type="checkbox"/>	항공기술훈련원 <input type="checkbox"/>	기타 <input type="checkbox"/>		

◆ 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다 ◆

감사의 글

좀 더 배우고 싶은 열망 하나로 늦게나마 대학원에 입학한 지가 엇그제 같은 데 벌써 2년 반이란 세월이 흘러 이제 소박한 결실을 내놓게 되었습니다. 지나간 세월이 주마등처럼 지나가고 '아쉬움'이란 단어가 가슴 속에 자리잡지만 '논문'이라는 이 조그만 열매 하나로 위안을 삼고 싶습니다.

이 자리에 서기까지 많은 분들의 도움을 잊을 수 없습니다.

논문이 완성되기까지 많은 지도와 조언을 아껴주지 않으신 박정환 지도교수님을 비롯하여 심사를 맡아 애써주신 양진건 교수님과 박종필 교수님께 머리숙여 감사의 말씀을 올립니다.

논문을 준비하고 완성하는 데 많은 배려와 관심으로 지켜봐 주신 임형락 관제과장님을 비롯한 사무실 직원들에게 고마운 말씀을 전합니다.

설문지 배부 및 회수에 많은 도움을 주신 항공교통관제소의 안진섭님, 서울지방항공청의 유동희님, 권혁진님, 김포항공관리사무소의 박현일님, 부산지방항공청의 윤종길님, 박소현님께 가슴으로부터 우리나라오는 감사의 정을 전합니다. 그리고 주어진 설문에 성실히 응답해 주신 선후배 및 동료 관제사 여러분에게 감사의 말씀을 드립니다.

힘들고 어려울 때 마치 자신의 일처럼 많은 격려와 도움을 아끼지 않으신 대학원 동기들에게도 감사의 말씀을 전합니다.

일 년 365일 새벽 3시면 어김없이 잠자리에서 일어나 오일장으로 향하시는 어머님께 이 논문을 바칩니다.

끝으로 학업을 무사히 마칠 수 있도록 묵묵히 내조에 힘써준 사랑하는 아내 최성임, 두 딸 혜림, 은영과 함께 기쁨을 나누고자 합니다.