

## 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구: 성별차이를 중심으로\*

권 경 득\*\*

---

This research studies the organizational types, managers' leadership styles and employees' behaviors and organizational performances in terms of gender differences. For the purpose of this study, the questionnaire survey was conducted with the sample of public employees working in fourteen departments in Korean central government(sample size is 491). The organizations are categorized into two groups: one is male-dominated organization, the other is female-dominated organization. A female-dominated organization is defined as an organization in which the ratio of female managers is above 30% of all managers or the ratio of female managers is above 15% of all managers. And a male-dominated organization is defined as an organization in which the ratio of the female employees is less than 30% of all employees or the ratio of female managers is less than 15% of all managers. The results show that there is no differences between managers in male-dominated organizations and those in female-dominated organizations in term of leadership styles. This means that manager's leadership style largely depends on personal characteristics and is weakly influenced by organizational situation. The results also show that task-oriented, transformational, team building styles of leadership positively influence employees' job satisfactions. And team building style of leadership positively influences organizational performances.

[Key Words: 성별차이, 여성공무원, 리더십 스타일, 직무행태, 조직성과]

---

---

\* 이 논문은 2002년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2002-041-B00594).

\*\* 선문대학교 행정학과 교수(kdkwon@sunmoon.ac.kr).

## I. 서론

양성평등사회의 구현이라는 사회적 형평성의 관점에서 여성의 평등고용 권리는 세계 각국의 주요한 정치·사회적 쟁점이 되어 왔다. 특히 여성의 공직임용 기회의 확대는 여성의 권리, 이익 및 고용에 대한 관심을 함축하고 있다. 이러한 맥락에서 세계 각국은 공직에 여성참여를 확대하기 위해 여성공무원의 채용목표제, 여성담당 직역의 확대, 여성관리자의 능력개발 등 여성우대 정책을 적극적으로 추진하고 있다.

우리 사회의 각 분야에서도 여성의 대표성 제고와 성차별의 해소를 통한 양성균형적인 사회 발전을 위해 지속적으로 노력하고 있다. 한국 정부는 「남녀차별금지 및 구제에 관한 법률」(1999)의 제정과 「여성공무원 발전기본계획」(1999)의 수립을 통하여 채용, 승진 및 배치에 있어서 남녀차별을 금지하고 있으며, 여성인력의 활용을 극대화하기 위하여 다양한 근무형태의 개발과 여성지원적이고 유연한 근무환경의 조성을 위하여 노력하고 있다. 특히 공직내 여성의 대표성 제고와 여성인력의 적극적 활용을 위하여 여성채용목표제, 여성승진할당제, 여성전입할당제, 1국 1과 여성 관리자 배치 등과 같은 여성우대 정책을 시행하고 있다(권경득, 2003). 최근에는 여성관리자 임용목표제를 도입하여 2006년도까지 정부 전체 5급 이상 관리직 공무원 중 여성의 비율을 10%이상 되도록 계획을 수립·시행하고 있다. 지난 수년간 한국 정부의 여성우대 정책에 따라 공직내 전체 여성공무원의 비율은 물론, 관리직 여성공무원의 비율이 매년 증가하고 있으며(1992년 1.9%, 1996년 2.5%, 2000년 3.5%, 2004년 6.8%), 행정고시에서도 여성합격자의 비율이 매년 증가하고 있다(1992년 3.2%, 1996년 9.9%, 2000년 25.1%, 2004년 38.4%).

정부내 여성인력의 활용에 대한 초기의 관심은 공직내 여성공무원의 비율, 특히 관리직에 있어서의 여성공무원의 대표성(Hague, 2000 ; King, 1993 ; 김원홍 외, 1999 ; 박영미, 2000), 공직 인사상의 여성차별(김복규·강세영, 1999 ; 제갈돈·송건섭, 2000), 관리직 여성공무원의 육성(김관석 외, 1999) 등에 초점을 맞추고 있다. 그러나 점차 연구의 관심이 여성친화적 인력정책과 남녀 공무원간의 직무행태의 차이(Chiu & Ng, 1999 ; 권경득·강제상, 2001), 여성공무원의 잠재적 생산성(박천오 외, 2000), 여성관리자의 정책결정 스타일의 비교(Dolan, 2000) 등으로 확대되고 있다. 최근에는 정부내 여성관리자의 수가 증가하는 상황에서 관리직내 여성인력의 적극적인 활용이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 관심이 점차 높아지고 있다.

Dolan(2000)은 미국 고위관리직(SES)을 대상으로한 연구에서 여성관리자는 남성관리자와는 다른 정책적 관심을 가지고 있으며, 특히 여성문제에 많은 관심을 가지고 있다고 하였다. 이러한 경향은 여성문제를 다루는 부처 또는 관리계층에 여성공무원의 비율이 상대적으로 높은 부처에 근무하는 여성관리자에게 더욱 보편적으로 나타나고 있다(Dolan, 2000: 518). 리더십 스타일의 성별차이와 직무행태에 관한 Gardiner & Tiggemann(1999)의 연구에 의하면 조직유형별

(여성의 비율이 높은 조직 vs. 여성의 비율이 낮은 조직)로 리더십 스타일의 성별 차이가 나타나며, 여성의 비율이 낮은 조직의 여성공무원은 여성의 비율이 높은 조직의 여성공무원보다 더 많은 직무스트레스를 경험하고 있다는 연구결과를 보여주고 있다. 그러나 정부내 남녀 관리자간 리더십 스타일의 차이와 조직구성원의 직무행태 및 조직성과의 관계에 대한 실증적 연구는 아직 초보적인 수준이라고 할 수 있다.

우리 나라의 경우, 행정자치부(1998)의 <공직사회의 여성정책 및 남녀평등 의식조사>에 의하면 남녀공무원 대다수가 상급자(상사)로 남성을 선호하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그 주된 이유로는 ‘여성의 리더십 부족’(남성 응답자: 30.3%, 여성 응답자: 25.5%)과 ‘일하기가 편해 서’(남성 응답자: 17.1%, 여성 응답자: 16.4%)를 지적하고 있다(행정자치부, 1998). 이와 같은 남성중심적인 공직문화속에서 여성관리자를 육성·확보하려는 여성우대 정책(여성관리자 임용 목표제)이 공직사회의 인력 활용도와 정부의 경쟁력을 제고할 수 있는지의 여부에 대하여 정부내 인사실무자나 학자들의 관심의 대상이 되고 있다.

본 연구의 목적은 여성의 공직사회 진출이 활발해지고 공공부문에서 관리직 여성의 비율이 점차 증가되고 있는 상황에서 조직유형별(여성의 비율이 높은 조직 vs. 여성의 비율이 낮은 조직)로 관리자간에 리더십 스타일의 차이가 존재하는지, 관리자의 리더십 스타일의 차이가 구성원의 직무행태와 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 이해하는데 있다. 본 연구를 위하여 기존 문헌을 검토하여 이론적 토대를 마련하고, 14개 중앙부처 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 그 결과를 분석하였다.

## II. 선행연구 검토

외국의 경우에는 여성우대 정책(또는 여성친화적 정책)이 조직과 그 구성원 모두에게 공통의 이익을 가져다 줄 수 있다는 전제하에 공사(公私)조직에서 적극적으로 도입·운영되어 왔다(강혜련, 1995). 여성우대 정책의 도입 필요성을 강조하는 대부분의 연구들은 남성 위주의 전통적인 관리기법을 채택하고 있는 조직에 비하여 여성친화적 관리기법을 채택하고 있는 조직의 구성원들이 직장생활에 만족하고 직무에 헌신적이며 높은 조직성과를 보인다는 실증적 증거들을 제시하고 있다(Scandura & Lankau, 1997 ; Guy, 1993). 민간기업의 경우, 여성우대 정책과 여성친화적 정책이 구성원의 직무만족, 사기, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 미치며, 구성원의 스트레스, 결근율, 이직율, 직장 일과 가사간의 갈등을 감소시켜 조직성과의 제고에 기여하고 있음을 보여주고 있다(강혜련, 1995).

국내의 여성공무원에 대한 연구는 주로 여성 공무원의 임용현황과 공직인사상의 여성차별

실태를 분석하고, 여성의 공직임용의 확대를 위한 방안을 제시하는 연구가 수행되었다(권경득, 2000; 박숙자, 2000; 제갈돈·송건섭, 2000; 김복규·강세영, 1999). 최근에는 중앙정부의 가정친화적 인사정책에 관한 실증적 연구(조경호·이선우, 2000), 공무원의 성별 직무관련태도의 차이에 대한 연구(권경득·강제상, 2001; 박천오 외, 2000), 여성공무원의 직무관련 행태와 잠재적 생산성에 관한 연구(박천오 외, 2001), 여성공무원 리더의 효율성에 관한 연구(김혜숙, 2002; 장재윤·김혜숙, 2002), 여성친화적 정책과 조직성과에 관한 연구(권경득, 2003) 등이 발표되었다. 그러나 남녀 관리자의 리더십 스타일이 구성원의 직무행태와 조직성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 연구는 거의 전무한 형편이다.

관리자의 성별, 조직유형(여성지배적 조직 vs. 남성지배적 조직), 리더십 스타일, 직무행태(직무만족, 조직몰입) 및 조직성과에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

## 1. 조직유형과 관리자의 리더십 스타일

Kanter(1977)는 조직내 성(gender)의 수적 지배(numerical domination)와 관련하여 여성 대 남성, 15%: 85% 비율을 적용하고 있다. 만약 특정 부서내 전체 여성의 비율이 15%이상이거나, 관리직 여성의 비율이 15%이상이면 이 부서는 여성지배적(female-dominated) 조직이라고 정의된다. 반면에 특정 부서내 전체 여성의 비율이 15%미만이거나 관리직 여성의 비율이 15%미만이면 남성지배적(male-dominated) 조직이라고 정의된다(Kanter, 1977: 965-990). Kanter(1977)의 정의에 의하면 조직내 여성공무원의 비율을 고려할 때 우리나라 중앙부처의 대부분이 여성지배적 조직이 되며, 여성관리자의 비율을 고려할 때에는 여성부, 보건복지부, 식품의약품안전청 등이 전형적인 여성지배적 조직이라고 할 수 있다.

관리자는 성별(gender)에 따라 서로 다른 리더십 스타일을 보여주고 있다. 남성관리자는 과제(task)지향적인 리더십의 행태를 보여주고 있음에 반하여 여성관리자는 인간관계(interpersonal)지향적인 리더십의 행태를 보여주고 있다(Valentine & Godkin, 2000; Eagly & Johnson, 1990). 그리고 여성관리자는 남성관리자에 비하여 계층제적 스타일의 리더십을 사용하기보다는 민주적이고 참여적인 리더십을 활용하고, 권력과 정보를 공유하며 동료들을 존중하는 성향이 강하다고 한다(Rosener, 1995; Lunneborg, 1990). 우리나라 공무원 5급 이상 관리직 공무원을 대상으로 자기평가방식으로 실시한 리더십 스타일에 대한 연구결과에 의하면, 여성관리자의 리더십 스타일은 남성관리자보다 더 과제(과업)지향적이며, 동시에 관계지향적이고, 남성관리자와 여성관리자간에 변혁주도와 팀 빌딩 지향성에 있어서는 통계적으로 유의미한 차이가 없다고 한다(장재윤·김혜숙, 2002). 우리나라 여성관리자가 남성관리자보다 더 과제(과업)지향적이라는 장재윤·김혜숙(2002)의 연구결과는 Valentine & Godkin(2000), Eagly &

Johnson(1990)의 연구결과와 차이를 보이고 있다.

여성관리자의 경우, 리더십 스타일이 조직유형 즉, 여성문제(정책)를 주로 다루는 부처 또는 여성공무원의 비율이 타 부처에 비하여 상대적으로 높은 부처(여성지배적 조직)에 근무하는 여성과 기타 부처(남성지배적 조직)에 근무하는 여성간에 다르게 나타날 수 있다. 남성위주의 조직에 근무하는 여성관리자는 조직환경에 적응하기 위하여 일반적으로 자신의 리더십 스타일을 바꾸게 되고, 이러한 것이 여성관리자의 스트레스를 가중시킨다고 한다(Gardiner and Tiggemann, 1999: 310-311). 즉, 남성위주의 조직에서 여성관리자는 남성 스타일의 리더십을 발휘(활용)하도록 심리적 압박을 받으며, 이것이 여성관리자의 직무스트레스를 가중시키고, 건강을 해치는 결과를 초래한다. 이와 같이 남성지배적인 관료조직에서 여성관리자는 직무수행의 어려움(장벽)을 인식하게 되고, 직무환경에 잘 적응하지 못하는 경향이 있다(King, 1993: 2-3). 이와 같이 성별, 조직유형에 따라 관리자는 서로 다른 리더십 스타일을 보일 수도 있다.

## 2. 관리자의 리더십 스타일과 직무행태 및 조직성과

직무만족도(job satisfaction)는 ‘구성원들이 자신이 수행하는 업무를 통해서 경험하거나 얻게 되는 욕구충족의 정도’를 의미한다(McCormick & Tiffin, 1974: 298-299). 직무만족의 성별차이에 대한 문헌을 살펴보면, 조직내 동일한 자격과 직급을 가진 남성에 비하여 상위직으로 승진할 수 있는 기회의 불평등 때문에 여성은 직무만족도가 낮은 것으로 나타나고 있다(Hultin, 1998 ; Chiu, 1998). 반면, 직급에 상관없이 전반적인 직무만족도 및 직무만족에 영향을 미치는 결정요인에 있어 남녀간에 차이가 없다는 연구결과도 있다(Mason, 1995 ; Clifford, 1986). 여성의 경우 남성에 비하여 직급이 낮음에도 불구하고 직무만족도에 있어서 여성과 남성간에 유의미한 차이가 없다고 한다(Greenhaus et al., 1990). 이러한 직무만족도의 성별 차이는 관리자의 성별과 조직유형에 따라 다르게 나타날 수도 있다.

조직몰입(organizational commitment)은 ‘조직구성원이 자신의 조직에 대해 가지는 충성심 또는 애착심의 정도’를 의미한다(Grusky, 1996: 489 ; Rainey, 1991). 조직몰입의 성별차이에 대한 문헌을 살펴보면, 일반적으로 여성은 남성에 비하여 채용에 있어서 훨씬 더 많은 어려움을 겪기 때문에 직장을 가진 여성은 남성보다 강한 조직몰입도를 보여 준다고 한다(Mathieu & Zajac, 1990 ; Grusky, 1966). Wahn(1998)은 조직몰입에 대한 성별의 영향력 분석에서 여성의 근속몰입도가 남성보다 높게 나타나고 있으며, 성별과 근속몰입간에는 긍정적인 인과관계가 있다고 주장하고 있다. 반면에 여성은 직장가정을 동시에 가져야 하기 때문에 여성은 남성에 비해 조직과 업무에 대한 몰입도가 낮다는 주장도 있다(Schwartz, 1989). 특히 여성은 육아로 인하여 직장을 떠나는 경향이 높으며, 여성에게는 가정이 대안이 될 수 있지만, 남성은 그렇지 못

하기 때문이다(Gerson, 1985). 이러한 남녀간에 조직몰입도의 차이는 관리자의 성별과 조직유형에 따라 다르게 나타날 수도 있다.

조직성과는 조직의 목표달성도를 의미하며, 조직의 능률성, 효과성 및 공정성의 관점에서 이해된다(Brewer & Selden, 2000). 성별과 조직성과의 관계에 대하여 근본적인 차이가 있는지, 없는지에 대하여는 분명하게 밝혀지고 있지 않다. 조직성과의 성별 차이에 대한 문헌을 종합적으로 검토한 Robbins(1998)의 연구에 의하면, 조직성과에 영향을 미치는 변수에 있어서 남녀간에 큰 차이가 없다고 설명하고 있다. 그는 과거 몇 십년동안 여성인력의 사회적 진출이 급격히 증가하고 전통적인 성(gender) 역할에 대한 변화가 나타나고 있음을 고려할 때, 여성과 남성간에 조직성과에 있어서 유의미한 차이는 존재하지 않는다고 설명하고 있다(Robbins, 1998: 44). 반면에 성별이 공무원의 조직성과(잠재적 생산성)에 일부 직무관련 행태변수의 조절변수로서 영향을 미친다는 연구결과도 있다(박천오 외, 2001: 216-217). 조직성과에 대한 성별의 영향력은 조직유형에 따라 다르게 나타날 수도 있다.

관리자의 리더십 스타일은 구성원에 의해 인식된(perceived) 직무만족, 조직몰입과 같은 직무행태에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Valentine & Godkin, 2000). 아울러 직무만족, 조직몰입 등은 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Shafritz, 1998 ; Arthur, 1994 ; Nyhan, 1999). 직무행태와 조직성과에 미치는 관리자의 리더십 스타일은 조직유형에 따라 서로 다르게 나타날 수도 있다.

### Ⅲ. 연구설계

본 연구는 남녀 관리자간에 리더십 스타일의 차이가 있는지, 조직유형별로 관리자 리더십의 차이가 있는지, 이러한 관리자의 리더십 스타일의 차이가 구성원의 직무행태와 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 조사·분석하는데 있다. 보다 구체적으로 본 연구의 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 성별에 따라 리더십 스타일의 차이가 있다는 가정 하에 ① 관리자의 리더십 스타일의 성별 차이를 분석하였다. 또한 조직유형(여성지배적 조직 vs. 남성지배적 조직)이 관리자의 리더십 스타일에 영향을 미친다는 가정 하에 ② 조직유형별로 관리자의 리더십 스타일의 차이를 분석하였다. 아울러 관리자의 성별, 리더십 스타일, 직무행태(직무만족, 조직몰입) 및 조직성과가 관련이 있다는 가정 하에 ③ 관리자의 성별차이가 구성원의 직무행태와 조직성과에 미치는 영향력을 분석하고, ④ 관리자의 리더십 스타일이 구성원의 직무행태와 조직성과에 미치는 영향력을 분석하였다.

본 연구를 위하여 중앙부처에 근무하는 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지

는 관리자(상급자)의 성별, 관리자의 리더십 스타일, 조직몰입, 직무만족, 조직성과 및 응답자의 개인적 특성(성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수) 등에 관한 설문문항들로 구성하였다.

조직유형(여성지배적 조직 vs. 남성지배적 조직)의 분류와 관련하여 본 연구에서는 Kanter(1977)의 조직내 성(gender)의 수적 지배에 의한 비율(15%: 85%)을 수정하여 활용하였다. Kanter(1977)의 주장이후 선진 외국뿐만 아니라 우리나라에서도 여성공무원의 공직임용확대를 통하여 여성공무원의 수가 꾸준히 증가하였으며, 최근에는 양성평등채용목표제의 도입·운영을 통하여 한 성(性)의 비율을 최소 30%이상을 유지할 것을 규정하고 있다. 그러나 공직내 여성관리자의 비율은 여전히 미흡하여 여성관리자 임용목표제를 통하여 5급 이상 여성관리자의 비율을 10%이상 되도록 계획을 수립·시행하고 있다. 이와 같은 점을 고려하여 본 연구에서는 Kanter(1977)의 성별 비율에 의한 조직유형을 현실에 맞게 일부 수정하여 부서내 전체 구성원 중 여성의 비율이 30%이상이면 여성지배조직, 30%미만이면 남성지배조직으로 유형화하였으며, 여성관리자의 경우에는 여성관리자의 비율이 15%이상이면 여성지배조직, 여성관리자의 비율이 15%미만이면 남성지배조직으로 유형화하였다.

관리자의 리더십 스타일은 김혜숙·장재운(2002)의 과제지향성, 관계지향성, 변혁주도, 팀 빌딩 등 4가지 차원의 리더십 유형을 활용하였다. 김혜숙·장재운(2002)은 리더 행동지표로 널리 알려진 오하이오 주립대의 구조주도(initiating structure) 행동과 배려행동(consideration) 행동 차원의 구분을 참고하여 만든 21개 문항을 토대로 요인 분석하여 과제지향형, 관계지향형, 변혁주도형, 팀 빌딩형 등 4가지 차원의 리더십 유형을 분류하였다. <과제지향성>은 ① 업무지시의 명확성, ② 업무진척사항의 점검, ③ 규정과 절차의 강조, ④ 근무시간의 엄격성 등의 설문문항으로 구성하였다. <관계지향성>은 ① 구성원의 개인적 사정배려, ② 구성원의 의견 공감(지지), ③ 중요한 의사결정시 구성원의 의견청취(반영), ④ 구성원이 권한 내의 자율적 업무수행 등의 설문문항으로 구성하였다. <변혁주도성>은 ① 장기적 비전, ② 목표와 목적의식의 명확성, ③ 구성원 능력의 신뢰, ④ 구성원의 자기계발 독려 등의 설문문항으로 구성하였다. 반면에 <팀 빌딩 지향성>은 ① 구성원의 화합중시, ② 구성원의 업무의 조화, ③ 구성원의 공(功) 중시, ④ 구성원의 장점 강조 등의 설문문항으로 구성하였다.

직무만족에 대한 공무원의 인식을 조사하기 위하여 Mason(1995)이 직무만족에 대한 성별차이 분석을 위해 사용한 15개 설문문항을 활용하였다. 이들 설문문항을 살펴보면 ① 직무기술의 다양성, ② 자율성, ③ 업무의 질에 대한 강조, ④ 승진기회, ⑤ 교육훈련, ⑥ 업무에 대한 흥미, ⑦ 조직의 환류, ⑧ 보수의 조직내 공정성, ⑨ 동료, ⑩ 보수의 대외적 공정성, ⑪ 감독, ⑫ 성과평가, ⑬ 공정한 대우, ⑭ 직무자체에 대한 만족, ⑮ 직장에 대한 만족 등으로 구성되어 있다.<sup>1)</sup>

공무원의 조직몰입을 측정하기 위해서는 Meyer, Allen & Smith(1993)의 조직몰입 설문지

1) 본 연구에서는 직무만족 변수를 업무의 만족(①, ⑥, ⑭, ⑮), 구성원의 만족(③, ⑦, ⑨, ⑪), 제도의 만족(②, ④, ⑤, ⑫, ⑬), 보수의 만족(⑧, ⑩) 등 4개의 하위차원으로 분류하였다.

(OCQ)를 토대로 정서적 몰입과 근속몰입에 대한 각각 3개 문항씩을 설문문항으로 구성하였다. 2) 정서적 몰입에 대한 설문문항은 ① 강한 소속감, ② 직장에 대한 특별한 의미부여, ③ 일체감으로 구성하였으며, 근속몰입은 ① 이직가능성, ② 이직용이성, ③ 이직시 개선기대 등의 설문문항으로 구성하였다.

조직성과를 측정하기 위해서는 Brewer & Selden(2000)이 사용한 12개의 설문문항을 활용하였다. 3) Brewer & Selden(2000)은 조직성과를 평가하기 위하여 조직의 초점을 내부적 차원과 외부적 차원으로 구분하고 각 차원에 대하여 구현되는 행정이념을 능률성(efficiency), 효과성(effectiveness), 공정성(fairness) 3가지 차원으로 구성하여 6가지 요소로 구분하고 있다(Brewer & Selden, 2000; 박천오 외, 2001). ① 내적능률성은 ㉠ 지식과 기술의 활용과 ㉡ 비용절감 노력, ② 내적 효과성은 ㉢ 부서의 생산성 향상과 ㉣ 업무성과의 질 향상, ③ 내적 공정성은 ㉤ 인사관리의 공정성과 ㉥ 공정한 대우, ④ 외적 능률성은 ㉦ 업무처리의 신속성과 ㉧ 회소한 실행가능성, ⑤ 외적 효과성은 ㉨ 부서업무의 가치와 ㉩ 높은 목표달성도, ⑥ 외적 공정성은 ㉪ 업무처리의 객관성과 ㉫ 고객만족도 등의 설문문항으로 구성하였다. 4)

본 연구에서 사용한 관리자의 리더십 스타일, 직무만족, 조직몰입, 조직성과 변수에 대한 설문문항은 Likert식 5점 척도로 구성하였다(1='전혀 그렇지 않다', 2='그렇지 않다', 3='보통이다', 4='그렇다', 5='매우 그렇다').

본 연구에 사용된 변수들에 대한 내적 일관성을 살펴보기 위하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 먼저 관리자의 리더십 스타일의 차원인 과제지향성을 측정하는 4개 문항의 신뢰도 계수는 .7410, 관계지향성을 측정하는 4개 문항의 신뢰도 계수는 .8865, 변혁주도성을 측정하는 4개 문항의 신뢰도 계수는 .8720, 팀 빌딩 지향성을 측정하는 4개 문항의 신뢰도 계수는 .8934로 나타났다. 이와 같은 결과는 김혜숙·장재윤(2002)의 연구에서 나타난 과제지향성( $\alpha=.73$ ), 관계지향성( $\alpha=.78$ ), 변혁주도성( $\alpha=.83$ ), 팀빌딩( $\alpha=.80$ )의 신뢰도 계수보다 높게 나타나고 있다.

조직몰입을 측정하는 6개 설문항목의 신뢰도는 .5844로 나타났으며 하위차원인 정서적 몰입(3개 항목)의 신뢰도는 .8310, 근속몰입(3개 항목)은 .6812로 각각 나타났다. 조직성과를 측정

2) 본 연구에서는 Meyer, Allen & Smith(1993)가 사용한 조직몰입에 관한 문항 중 규범적 몰입은 제외하였다. 그 이유는 규범적 몰입이 정서적 몰입과 근속몰입에 비하여 덜 알려져 있고, 그 개념자체도 불분명하기 때문이다(Chiu & Ng, 1999; 박천외 외, 2001).

3) Brewer & Selden(2000)은 조직성과의 제 차원에 대한 이론적 탐색과 기존문헌의 검토를 통하여 조직성과를 설명(예측)하는 모델을 개발하였으며, 이 모델을 미국실적제도보호위원회(MSPB)의 1996년 The Merit Principle Survey 자료를 활용하여 검증하였다.

4) 본 연구에서처럼 공무원의 인식을 바탕으로 조직성과를 측정할 경우 단일방법에 따른 제약과 편견의 개입가능성을 배제할 수 없다. 그러나 상당수 선행연구들에서 조직성과에 대한 인식측정이 조직성과에 대한 객관적 평가와 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 파악되고 있어, 조직구성원의 경험에서 우러난 인식을 토대로 조직성과를 측정하는 방법은 나름대로 타당성을 지니고 있다고 할 수 있다(박천오 외, 2001: 211; Brewer & Selden, 2000: 697).



하는 12개 항목의 신뢰도 계수는 .8920으로 나타났다. 그리고 직무만족을 측정하는 15개 설문항목의 신뢰도 계수는 .8796으로 나타났다. 이와 같은 결과는 박천오 외(2001)의 연구에서 나타난 직무만족( $\alpha=.838$ ), 정서적 몰입( $\alpha=.781$ ), 근속몰입( $\alpha=.602$ ), 조직성과( $\alpha=.874$ )의 신뢰도 계수보다 높은 것으로 나타났다.

본 연구의 설문조사는 2003년 9월부터 10월까지 14개 중앙부처 공무원을 대상으로 실시하였다(설문대상 부처는 <표 3> 참조). 중앙부처 행정기관별로 직급별, 성별 표본수를 배분하는 할당표본추출방법(quota sampling)을 사용하여 표본을 추출하였으며, 총 556부를 배포하여 491부를 회수하였다(회수율 88.3%).<sup>5)</sup> 회수된 설문지 중 활용이 어려운 설문지 8부는 통계분석에서 제외하였다. 따라서 총 483부의 설문지가 본 연구의 분석에 활용되었다. 전체 응답자중 남성의 비율은 71.7%, 여성의 비율은 28.3%이며, 직급의 경우 4급이상 11.6%, 5급 34.7%, 6급 37.2%, 7급이하 16.3%의 분포를 보이고 있다. 그 외 설문응답자들의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문응답자의 특성(n=483)

변수	범주	비율	변수	범주	비율
성별	남성	71.7%	직급	4급이상	11.6%
	여성	28.3%		5급	34.7%
학력	고졸이하	4.8%		6급	37.2%
	전문대졸업	7.9%		7급이하	16.3%
	대학졸업	59.0%	근무년수	5년이하	13.9%
대학원졸업	28.2%	5-10년미만		19.1%	
연령	20대	4.8%		10-15년미만	28.2%
	30대	7.9%		15-20년미만	13.9%
	40대	59.0%		20-25년미만	14.6%
	50대이상	28.3%	25년이상	10.2%	

5) 설문지는 기획예산처(25부), 행정자치부(50부), 외교통상부(50부), 교육인적자원부(50부), 문화관광부(50부), 여성부(21부), 과학기술부(30부), 보건복지부(50부), 식품의약품안전청(30부), 통계청(50부), 환경부(35부), 국가보훈처(30부), 정보통신부(50부), 노동부(35부)가 배포되었다.

## IV. 분석결과 및 해석

본 연구에서는 먼저 t-test를 통하여 성별과 조직유형에 따른 리더십 스타일의 차이분석을 실시하였다. 그리고 직무행태와 조직성파에 대한 리더십 스타일의 영향력을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 관리자의 성별, 리더십 스타일, 설문응답자의 특성변수 등을 독립변수로 사용하였으며, 직무만족, 조직몰입 및 조직성파와 이들 변수들의 하위차원을 구성하는 문항들의 평균값을 종속변수로 사용하였다.

### 1. 조직유형과 관리자의 리더십 스타일

#### 1) 성별과 리더십 스타일

관리자의 리더십 스타일에 대한 성별차이는 <표 2>와 같다. 남성관리자의 과제지향성 리더십 점수는 3.503, 여성관리자는 3.470으로 나타나고 있다. 관계지향성 리더십에 있어서는 남성관리자 3.677, 여성관리자 3.628, 변혁주도성 리더십에 있어서는 남성관리자 3.55, 여성관리자 3.392, 팀 빌딩 리더십에 있어서는 남성관리자 3.611, 여성관리자 3.525로 나타나고 있다. 전체적으로 4가지 유형의 리더십 스타일에 있어서 남성관리자가 여성관리자에 비하여 다소 높은 점수를 보여주고 있으나, 이러한 성별차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나고 있다 (각각  $t=.383, p=.702$ ;  $t=.470, p=.639$ ;  $t=1.495, p=.136$ ;  $t=.842, p=.400$ ).

<표 2> 관리자의 리더십 스타일에 대한 성별 차이(5점 척도)

항 목	구 분(사례수)	평균점수	표준편차	t-value	유의확률(p)
① 과제지향	남성관리자(419)	3.503	.588	.383	.702
	여성관리자(50)	3.470	.465		
② 관계지향	남성관리자(419)	3.677	.694	.470	.639
	여성관리자(49)	3.628	.664		
③ 변혁주도	남성관리자(419)	3.550	.720	1.495	.136
	여성관리자(51)	3.392	.621		
④ 팀 빌딩	남성관리자(422)	3.611	.706	.842	.400
	여성관리자(51)	3.525	.603		

## 2) 조직유형과 리더십 스타일

2001년 5월 현재 행정부 중앙부처에 근무하는 공무원은 총 150,024명이며 여성공무원은 29,792명으로 약 19.8%를 차지하고 있다. 부처별 여성공무원의 비율을 살펴보면 여성의 비율이 10%미만이 부서가 2개(법무부 9.2%, 건설교통부 9.8%), 10-20%미만인 부서가 15개 부서, 20-30%미만인 부서가 10개 부서, 30%이상인 부서가 5개 부서로 나타나고 있다(행정자치부, 2002: 125-127). 본 연구에서는 앞서 언급한 것처럼 Kanter(1977)의 조직내 성(性)의 수적 지배 비율을 일부 수정하여 조직을 유형화하였다. 즉 부서내 여성공무원의 비율이 30%이상인 조직과 30%미만인 조직을 구분하여 전자를 여성지배조직, 후자를 남성지배조직으로 조직유형(I)을 구분하고, 이들 조직간에 관리자의 리더십 스타일을 비교 분석하였다.

본 연구의 분석대상이 되는 14개 부처의 여성공무원의 비율을 살펴보면 <표 3>과 같다. 여성의 비율이 30%이상인 부서는 여성부(60.8%), 보건복지부(50.5%), 식품의약품안전청(34.6%), 통계청(38.7%) 등 6개 부서이며, 나머지 8개 부서는 여성의 비율이 30%미만으로 나타나고 있다. 부처내 관리직 여성의 비율을 살펴보면, 여성부(55.6%), 보건복지부(25.5%), 식품의약품안전청(22.3%), 통계청(13.2%)이며 나머지 부서는 관리직 여성의 비율이 10%미만으로 나타나고 있다(<표 3> 참조). 부처내 관리직 여성 비율의 경우, Kanter(1977)의 정의에 따라 설문대상 부처 중 관리직 여성의 비율이 15%이상인 부처를 여성지배조직으로 15%미만인 부처를 남성지배조직으로 조직유형(II)을 구분하고, 이들 조직에 대한 관리자의 리더십 스타일의 차이를 분석하였다.

<표 3> 분석대상 부처별 여성공무원 및 관리자의 비율

부처	전체 공무원			관리직 공무원		
	전체공무원	여성공무원	비율(%)	전체공무원	여성공무원	비율(%)
기획예산처	244	45	18.4	134	2	1.5
행정자치부	2,093	363	17.5	664	28	4.2
외교통상부	1,626	254	15.6	1,140	64	5.6
교육인적자원부	353	69	19.5	164	13	7.9
문화관광부	1,484	424	28.5	339	30	8.8
여성부	97	59	<b>60.8</b>	42	25	<b>55.6</b>
과학기술부	298	58	19.4	141	1	0.7
보건복지부	2,806	1,419	<b>50.5</b>	444	113	<b>25.5</b>
식품의약품안전청	756	262	<b>34.6</b>	211	47	<b>22.3</b>
통계청	1,683	653	<b>38.7</b>	151	20	13.2
환경부	1,273	272	21.3	326	18	5.5
국가보훈처	1,130	436	<b>38.5</b>	180	4	2.2
정보통신부	30,128	9,630	<b>31.8</b>	848	15	1.8
노동부	2,632	726	27.5	472	32	6.8

자료: 행정자치부(2002). 재작성.

먼저 조직유형(I)에 의한 관리자 리더십 스타일의 차이를 살펴보면 <표 4>와 같다. 여성의 비율이 30%가 넘는 여성지배조직과 여성의 비율이 30%미만인 남성지배조직간에 관리자의 과제지향성 점수는 남성지배조직(3.517)이 여성지배조직(3.479)에 비하여 높으나, 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다( $t=.706, p=.480$ ). 관계지향성의 경우에도 남성지배조직(3.675)이 여성지배조직(3.670)에 비하여 다소 높게 나타나고 있으나, 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다( $t=.094, p=.925$ ). 변혁주도(남성조직 3.537, 여성조직 3.529)와 팀 빌딩 리더십(남성조직 3.616, 여성조직 3.587)의 경우에도 남성지배조직이 여성지배조직보다 높게 나타나고 있지만 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다(각각  $t=.114, p=.909$ ;  $t=.444, p=.657$ ).

여성관리자의 비율이 15%이상인 조직을 여성지배조직, 15%미만인 조직을 남성지배조직으로 조직유형(II)을 구분할 경우, 관리자의 과제지향성 리더십에 있어서는 남성지배조직(3.489)이 여성지배조직(3.549)보다 약간 낮게 나타나고 있으나, 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다( $t=-.899, p=.369$ ). 관리자의 관계지향성, 변혁주도 및 팀 빌딩 리더십에 있어서는 남성지배조직이 여성지배조직보다 높게 나타나고 있으나, 통계적으로는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다( $t=.628, p=.530$ ;  $t=.789, p=.430$ ;  $t=.753, p=.452$ )(<표 5> 참조).

<표 4> 조직유형(I)에 따른 관리자의 리더십 스타일(5점 척도)

항 목	구 분(사례수)	평균점수	표준편차	t-value	유의확률(p)
① 과제지향	남성지배조직(271)	3.517	.523	.706	.480
	여성지배조직(199)	3.479	.641		
② 관계지향	남성지배조직(271)	3.675	.665	.094	.925
	여성지배조직(198)	3.670	.726		
③ 변혁주도	남성지배조직(273)	3.537	.674	.114	.909
	여성지배조직(198)	3.529	.759		
④ 팀 빌딩	남성지배조직(275)	3.616	.640	.444	.657
	여성지배조직(199)	3.587	.767		

〈표 5〉 조직유형(II)에 따른 관리자의 리더십 스타일(5점 척도)

항 목	구 분(사례수)	평균점수	표준편차	t-value	유의확률(p)
① 과제지향	남성지배조직(378)	3.489	.558	-.899	.369
	여성지배조직(92)	3.549	.642		
② 관계지향	남성지배조직(378)	3.683	.660	.628	.530
	여성지배조직(91)	3.632	.807		
③ 변혁주도	남성지배조직(379)	3.546	.679	.789	.430
	여성지배조직(92)	3.481	.831		
④ 팀 빌딩	남성지배조직(382)	3.615	.646	.753	.452
	여성지배조직(92)	3.554	.873		

## 2. 관리자의 리더십 스타일과 직무행태 분석

관리자의 성별<sup>6)</sup>과 리더십 스타일이 직무행태(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향력을 분석하기 위하여 먼저, 직무만족과 그 하위차원들을 각각 종속변수로 하고 관리자의 성별, 리더십 스타일 변수들(과제지향성, 관계지향성, 변혁주도, 팀 빌딩), 응답자 개인특성 변수(성별, 학력, 직급, 근무년수)를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 종속변수인 직무만족에 통계적으로 유의미하게 긍정적(+)인 영향을 미치는 변수로는 리더십 스타일 중 변혁주도성( $\beta=.200$ ,  $p=.014$ )과 팀 빌딩( $\beta=.271$ ,  $p=.001$ )으로 나타나고 있다. 관리자의 성별변수와 과제지향성과 관계지향성 변수, 개인특성 변수는 통계적으로 유의미하게 영향을 미치지 않은 것으로 나타나고 있다(<표 5> 참조).

직무만족의 하위변수인 업무만족의 경우에는 관리자의 성별, 리더십 스타일 변수들이 통계적으로 유의미하게 영향을 미치지 않는 것을 나타나고 있다. 그러나 구성원의 만족의 경우에는 과제지향성( $\beta=.105$ ,  $p=.021$ ), 변혁주도( $\beta=.284$ ,  $p=.000$ ) 및 팀 빌딩( $\beta=.197$ ,  $p=.008$ ) 변수들이 통계적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 제도만족의 경우에는 팀 빌딩( $\beta=.328$ ,  $p=.000$ )이 통계적으로 유의미하게 긍정적(+)인 영향을 미치는 변수로 나타나고 있다. 보수만족의 경우에는 팀 빌딩( $\beta=.209$ ,  $p=.022$ )과 근무년수( $\beta=.146$ ,  $p=.003$ )가 통계적으로 유의미하게 긍정적(+)인 영향을 미치는 변수로 나타나고 있다. 팀 빌딩 리더십 스타일이 직무만족, 구성원 만족, 제도만족 및 보수만족 변수에 통계적으로 유의미한 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으

6) 관리자 성별의 경우, 여성관리자 “1”, 남성관리자 “0”으로 코딩(coding)하였다.

로 나타나고 있다.

<표 5> 직무만족에 대한 리더십 스타일의 영향력

독립변수	직무만족		업무만족		구성원 만족		제도만족		보수만족	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
관리자의 성별	-.013	.769	-.071	.135	-.023	.573	.024	.579	.042	.396
과제지향성	<b>.093</b>	<b>.052</b>	.069	.192	<b>.105</b>	<b>.021</b>	.082	.095	.014	.806
관계지향성	.062	.399	.073	.365	.114	.098	.031	.677	-.069	.416
변혁주도	<b>.200</b>	<b>.014</b>	.151	.093	<b>.284</b>	<b>.000</b>	.121	.145	.074	.439
팀 빌딩	<b>.271</b>	<b>.001</b>	.143	.099	<b>.197</b>	<b>.008</b>	<b>.328</b>	<b>.000</b>	<b>.209</b>	<b>.022</b>
성별	-.013	.763	.024	.624	-.054	.196	-.040	.379	.074	.147
학력	.038	.384	.072	.136	.038	.357	.041	.355	-.084	.097
직급	-.064	.153	-.063	.206	.000	.999	-.085	.061	-.031	.548
근무년수	.013	.768	-.014	.768	-.063	.118	.029	.505	<b>.146</b>	<b>.003</b>
R <sup>2</sup> (adjusted R <sup>2</sup> )	.343(.329)		.178(.160)		.400(.387)		.299(.284)		.091(.072)	
F (df)	24.293(9, 419)		10.321(9, 430)		31.674(9, 428)		20.423(9, 431)		4.797(9, 431)	
p	.000		.000		.000		.000		.000	

<표 6>은 조직몰입과 그 하위차원들을 각각 종속변수로 하는 회귀분석의 결과를 보여주고 있다. 조직몰입에 대하여 관리자의 성별, 리더십 스타일 변수들은 통계적으로 유의미하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다만, 관계지향성( $\beta=.143$ ,  $p=.090$ )과 변혁주도 리더십( $\beta=.157$ ,  $p=.093$ )이  $p < 0.1$  수준에서 조직몰입에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 조직몰입의 하위차원인 정서몰입에 대하여도 관리자의 성별과 리더십 스타일 변수들이 통계적으로 유의미하게 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 변혁주도( $\beta=.153$ ,  $p=.080$ ), 팀 빌딩 리더십( $\beta=.139$ ,  $p=.098$ ) 및 학력( $\beta=.079$ ,  $p=.090$ )이  $p < 0.1$  수준에서 정서몰입에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 근무년수는 정서몰입에 통계적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.093$ ,  $p=.042$ ). 근속몰입에 대하여도 관리자의 성별, 리더십 스타일 변수들, 개인특성 변수들이 통계적으로 유의미하게 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다(<표 6> 참조).

&lt;표 6&gt; 조직몰입에 대한 리더십 스타일의 영향력

독립변수	조직몰입		정서몰입		근속몰입	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
관리자의 성별	-.038	.442	-.065	.161	.013	.799
과제지향성	-.014	.801	.053	.305	-.080	.170
관계지향성	.143	.090	.111	.160	.093	.296
변혁주도	.157	.093	.153	.080	.073	.460
팀 빌딩	.020	.821	.139	.098	-.118	.214
성별	-.059	.243	-.013	.779	-.070	.187
학력	.027	.583	.079	.090	-.047	.373
직급	.014	.782	.001	.983	.023	.674
근무년수	.075	.126	<b>.093</b>	<b>.042</b>	.010	.851
R <sup>2</sup> (adjusted R <sup>2</sup> )	.114(.095)		.215(.198)		.015(-.005)	
F (df)	6.130(9, 430)		13.174(9, 434)		.735(9, 431)	
p	.000		.000		.677	

### 3. 관리자의 리더십 스타일과 조직성과 분석

<표 7>은 조직성과에 대한 관리자의 성별과 리더십 스타일의 영향력을 보여주고 있다. 먼저 조직성과에 대하여는 관리자의 성별이 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 리더십 스타일 변수 중 과제지향성( $\beta=.146$ ,  $p=.003$ )과 팀 빌딩( $\beta=.214$ ,  $p=.007$ ) 변수가 조직성과에 통계적으로 유의미한 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직성과의 하위차원인 능률성에 대하여는 관리자의 성별( $\beta=-.094$ ,  $p=.032$ )은 통계적으로 유의미한 부정적(-)인 영향을 미치는 것으로 나타나고, 과제지향성( $\beta=.178$ ,  $p=.000$ ), 변혁주도( $\beta=.171$ ,  $p=.039$ ), 팀 빌딩( $\beta=.202$ ,  $p=.011$ ) 등은 통계적으로 유의미한 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무년수도 조직의 능률성에 통계적으로 유의미한 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다( $\beta=.100$ ,  $p=.021$ ).

조직의 효과성에 대하여는 관리자의 성별( $\beta=-.089$ ,  $p=.047$ )이 통계적으로 유의미한 부정적(-)인 영향을 미치고, 과제지향성( $\beta=.099$ ,  $p=.047$ ), 관계지향성( $\beta=.181$ ,  $p=.017$ ) 등의 변수는 통계적으로 유의미한 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 조직의 공정성에 대하여는 과제지향성( $\beta=.138$ ,  $p=.007$ )과 팀 빌딩( $\beta=.276$ ,  $p=.001$ )이 통계적으로 유의미한 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

관리자의 성별은 조직의 능률성과 효과성에 부정적(-)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있

다. 즉 여성관리자의 부하직원일수록 조직의 능률성과 효과성을 낮게 인식하고 있다. 반면에 과제지향형 리더십 스타일은 조직성과, 능률성, 효과성, 공정성 등에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 팀 빌딩 리더십 스타일도 조직성과, 능률성 및 공정성에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

<표 7> 조직성과에 대한 리더십 스타일의 영향력

종속변수 독립변수	조직성과		능률성		효과성		공정성	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
관리자의 성별	-.078	.073	-.094	.032	-.089	.047	-.015	.748
과제지향성	.146	.003	.178	.000	.099	.047	.138	.007
관계지향성	.088	.228	.019	.793	.181	.017	.009	.905
변혁주도	.155	.060	.171	.039	.156	.065	.104	.233
팀 빌딩	.214	.007	.202	.011	.109	.178	.276	.001
성별	-.056	.217	.004	.924	-.066	.153	-.083	.079
학력	.008	.856	.025	.577	.075	.098	-.078	.092
직급	-.018	.696	-.048	.292	-.014	.768	-.017	.730
근무년수	.044	.308	.100	.021	-.007	.994	.018	.698
R <sup>2</sup> (adjusted R <sup>2</sup> )	.314(.300)		.302(.287)		.275(.259)		.234(.218)	
F (df)	21.630(9, 425)		20.771(9, 433)		18.091(9, 430)		14.536(9, 429)	
p	.000		.000		.000		.000	

#### 4. 분석결과의 해석

14개 중앙부처 공무원을 대상으로 한 설문조사를 토대로 분석한 결과 성별에 따른 관리자의 리더십 스타일 차이(과제지향적, 관계지향적, 변혁주도, 팀 빌딩 등)는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 연구결과는 남성관리자는 과제지향적인 리더십 행태를 보이고, 반면에 여성관리자는 관계지향적인 리더십 행태를 보인다는 Valentine & Godkin(2000), Eagly & Johnson(1990)의 연구결과와 차이를 보이고 있다. 또한 여성관리자의 리더십이 남성관리자보다 더 과제지향적(여성: 3.72점, 남성: 3.48점/5점 척도기준)이며, 관계지향적(여성: 4.12점, 남성: 3.91점)이고, 남성관리자와 여성관리자간에 변혁주도와 팀 빌딩 지향성에 있어서는 통계적으로 유의미한 차이가 없다는 장재윤·김혜숙(2002)의 연구결과와 다소 차



이가 있다.<sup>7)</sup>

장재윤·김혜숙의 연구(2002)는 5급 이상 관리자를 대상으로 자기평가방식으로 조사를 실시하였으나, 본 연구에서는 각 부처의 구성원이 5급이상(대부분 4급이상) 관리자의 리더십 스타일을 평가하였기 때문에 두 연구결과간의 차이는 분석방법(관리자 리더십의 평가방식)의 차이에서 초래된 것일 수도 있다. 그러나 중앙행정부처 조직구성원(부하직원)의 입장에서 볼 때, 여성관리자와 남성관리자간에는 리더십 스타일의 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 본 연구에서 분석한 4개 유형의 리더십 스타일에 있어서 여성관리자와 남성관리자 모두 5점 척도를 기준으로 3.4점 이상의 높은 점수를 보여주고 있는 것을 고려할 때, King(1993)이 주장한 바와 같이 남성위주의 조직문화가 정착된 우리나라 행정조직에서 조직환경에 적응하기 위하여 여성관리자의 경우에도 남성관리자와 차이가 없는 리더십 스타일을 발휘하고 있는 것으로 유추할 수 있다.<sup>8)</sup>

조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일의 차이분석에서도 전체 부서에 여성공무원의 비율이 30%를 넘는 경우(여성지배조직) 또는 여성관리자의 비율이 15%를 넘는 경우(여성지배조직)와 그렇지 않은 경우(남성지배조직)에도 관리자의 리더십 스타일에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 이는 Gardiner & Tiggemann(1999)의 연구결과와 달리 관리자의 리더십 스타일이 조직의 유형, 즉 조직내 성(性)의 수적 지배의 영향을 적게 받고 있음을 보여주고 있다. 실제로 여성지배조직과 남성지배조직 모두에 있어서 4개 유형의 관리자 리더십 스타일의 점수가 5점 척도를 기준으로 3.5점 이상의 높은 점수를 보여주고 있다. 통계적으로 유의미하지는 않지만 여성관리자의 비율(15%)이 높은 부서(여성부, 보건복지부, 식품의약품안전청)의 관리자가 보다 과제지향적인 리더십 스타일을 보여주고 있다. 이러한 분석결과는 여성문제 또는 정책을 주로 다루는 부처와 여성의 비율이 상대적으로 높은 부처에 근무하는 여성관리자의 경우 타 부처에 근무하는 여성관리자와는 상이한 리더십 스타일을 보여줄 수 있다는 가능성을 보여주고 있다.

관리자의 성별은 직무행태(직무만족과 조직몰입)와 조직성과에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 연구결과는 성별이 직무만족(특히 업무의 만족, 제도의 만족)과 조직몰입, 조직성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는다는 박천오 외(2001)의 연구와 비교할 때 성별이라는 관점에서 시사하는 바가 크다. 그러나 관리자의 성별은 조직성과의 하위차원 변수인 조직의 능률성과 조직의 효과성에는 통계적으로 유의미한

7) 장재윤·김혜숙(2002)의 연구결과도 여성관리자는 보다 관계지향적 리더십 행태를 보이고 남성관리자는 과제지향적 리더십 행태를 보인다는 외국의 선행연구와도 차이가 있다(Valentine & Godkin, 2000; Eagly & Johnson, 1990).

8) 물론 개인적 특성에 의하여 여성관리자의 경우에도 과제지향성을 강조하는 관리자(전 중앙경찰서장 김강자, 전 광명시장 전재희 등)가 있는 반면에 관계지향성을 강조하는 관리자(전 노동부 차관 김송자)의 유형이 상존할 수 있다(백선정, 2003; 한상일 외, 2003; 이현주·박통희, 2003; 김돌순·박통희, 2003).

부정적(-)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉 여성관리자의 부하직원들은 소속 부서(조직)의 능률성과 효과성을 낮게 인식하고 있다. 이러한 연구결과는 남성위주의 행정문화의 풍토 속에서 여성공무원조차도 상사로서 여성관리자를 기피하는 현상, 남성의 차별적 여성관, 여성 공무원의 능력과 노력부족 등에 기인하는 것으로 볼 수 있다.9).

리더십 스타일의 경우에는 과제지향성, 변혁주도 및 팀 빌딩 스타일이 직무만족에 통계적으로 유의미한 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나, 조직몰입에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그리고 과제지향성과 팀 빌딩 리더십 스타일은 조직성과에 통계적으로 유의미한 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 특히 과제지향성과 변혁주도성은 직무만족 중 구성원의 만족에 긍정적(+)인 영향을 미치며, 팀 빌딩이 구성원의 만족, 제도만족 및 보수만족에 긍정적(+)인 영향을 미치고 있다. 조직구성원의 직무만족을 제고하기 위해서는 관리자의 팀 빌딩 리더십 스타일이 유효한 것으로 나타나고 있다. 조직성과의 하위차원의 경우에는 과제지향성이 조직의 능률성, 효과성, 공정성에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그리고 팀 빌딩이 능률성과 공정성, 관계지향성이 효과성, 변혁주도가 능률성에 각각 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전반적으로 조직 성과의 제고를 위해서는 관리자의 과제지향적 리더십 스타일이 유효한 것으로 나타나고 있다.

## V. 결론 및 시사점

한국의 공직사회는 여전히 남성중심적인 인사관행과 여성의 역할과 능력에 대한 편견이 지배하고 있다. 공직에서 여성인력을 적극 활용하려는 노력이 외국 정부나 민간부문에 비하여 아직도 크게 부족한 실정이다. 여성의 공직임용확대와 더불어 최근 여성 공무원에 대한 연구가 많이 진행되고 있으나, 조직유형(여성지배적 조직 vs. 남성지배적 조직)에 따른 남녀 관리자의 리더십 스타일이 조직구성원의 직무행태와 조직성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 연구는 거의 전무한 형편이다.

이러한 점에서 본 연구는 조직유형에 따른 남녀 관리자의 리더십 스타일을 분석하였으며, 관리자의 성별과 리더십 스타일이 직무행태(직무만족, 조직몰입) 및 조직성과에 미치는 영향에 대한 실증적 분석을 시도하였다. 본 연구의 결과가 함축하고 있는 의미를 살펴보면 다음과 같다.

9) 여성부가 2002년 9월-10월 사이에 중앙부처 및 지방자치단체 공무원(530명: 남성 267명, 여성 263명)을 대상으로 실시한 <공직사회 양성평등의식 및 여성공무원 근무만족도 조사>에서 여성관리자 임용목표제에 대하여 응답자의 33.5%가 관리자는 '능력에 따라 임용되어야 한다'고 응답하였으며, 32.4%는 '임용목표제 자체가 성차별'이라고 인식(응답)하고 있다(행정자치부, 2002).

첫째, 여성관리자의 비율이 점차 높아지고 있는 상황에서 조직유형에 따른 남녀 관리자의 리더십 스타일을 파악함으로써 조직 및 인사이론의 발전에 기여하고, 나아가 여성인력의 효율적 활용방안을 모색하는데 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 여성관리자의 리더십 스타일이 조직구성원의 직무행태와 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지의 여부를 규명함으로써 현재 정부가 추진 중인 여성관리자 확보 및 육성 정책을 포함한 여성우대 정책의 도입·운영의 확대에 실증적 근거를 제공할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구결과는 여성공무원의 대표성 제고, 공직내 인적자원관리의 양성(兩性)평등 구현, 여성인력 활용의 극대화를 위한 사회적 인식의 제고에도 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

위와 같은 연구의 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계와 후속연구에 대한 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 무엇보다도 조직유형(여성지배적 조직 vs. 남성지배적 조직)의 분류에 있어서 Kanter(1977)의 조직내 성(性)의 수적 지배 비율을 일부 수정하여 사용함으로써 다소 자의적이라는 비판을 면할 수 없다는 점이다. Kanter(1977)가 성(性)의 수적 지배 비율을 주장할 당시에는 여성의 고용률이 그다지 높지 않았다. 이후 각국에서는 적극적 조치(여성할당제) 등을 통하여 여성의 사회진출을 크게 확대하였으며, 한국의 경우에도 공직내 여성의 비율이 크게 높아져 현재는 공직임용에 있어서 양성평등채용목표제를 실시하고 있다(남녀 모두 채용에 있어서 각 성(性)이 최소 30% 수준 유지). 이와 같은 현실을 고려하여 본 연구에서는 전체 여성공무원 비율의 경우, 성(性)의 수적 지배에 의한 비율을 30%로 상향 조정하였다. 다만 공직내 관리직 여성 비율의 경우에는 아직도 관리직에서 차지하는 여성의 비율이 높지 않고, 한국의 경우에는 관리직 여성임용목표제를 실시하고 있는 실정이어서 Kanter(1977)의 기준을 그대로 준용하였다. 이러한 시도는 현실적으로 시대의 변화를 반영한 것이며, 향후 본 주제에 대한 연구의 활성화를 위하여 Kanter(1977)가 성별지배 조직유형의 분류기준으로 제시한 조직구성원의 성별 구성비율에 대한 합의가 요청된다.

둘째, 조직구성원의 인식(제3자의 인식)이라는 관점에서 분석한 남녀 관리자간의 리더십 스타일에 있어서는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 이러한 연구결과는 자기평가방식에 의한 남녀관리자의 리더십 스타일의 분석결과와는 일부 다른 결과를 보여주고 있다(장재윤·김혜숙, 2000). 이러한 연구결과의 차이가 연구방법(제3자의 인식 vs. 자기평가방식)의 차이에 의한 것인지에 대한 후속연구의 필요성이 제기되고 있다. 또한 본 연구에서는 조직유형(여성지배조직 vs. 남성지배조직)에 따라 관리자의 리더십 스타일이 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 이는 조직문화(조직환경)가 여성관리자의 리더십 스타일을 바꾸게 한다는 Gardiner & Tiggemann(1999)의 연구결과와 관련하여 많은 시사점을 제공하여 주고 있다. 따라서 향후 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일의 차이에 대한 후속적인 연구와 더불어 여성문제 또는 여성정책을 주로 다루는 부처와 그렇지 않은 부처간에 관리자의

리더십 스타일에 차이가 있는지에 대한 후속연구의 필요성이 제기되고 있다.

## <참고문헌>

- 강혜련. (1995). 기업 인력정책의 새로운 패러다임: 여성인력의 전략적 활용. 「한국심리학회: 산업 및 조직」, 8(1): 1-14.
- \_\_\_\_\_. (1998). 리더십과 조직적응: 남녀관리자의 비교연구. 「인사조직연구」, 6(2): 81-123.
- 권경득. (2003). 여성친화적 정책과 조직성과에 관한 연구: 지방정부를 중심으로. 「한독사회과학논총」, 13(1): 143-163.
- \_\_\_\_\_. (2000). 공직 인사상의 여성차별 실태와 개선방안. 박재창(편). 「정부와 여성참여」. 서울: 법문사. pp. 141-172.
- 권경득, 강제상. (2001). 업무스트레스와 심리적 탈진에 대한 공무원의 성별차이 분석. 「2001년도 한국정책학회 춘계학술대회 발표논문집」. pp. 1-19.
- 김돌순, 박통희. (2003). 양성평등적 직장문화를 조성한 여성주의적 리더십: 전 여성부 장관 한명숙에 대한 인물연구. 2003년도 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집.
- 김복규, 강세영. (1999). 지방여성공무원의 고용실태와 평등고용 촉진에 관한 연구: 대구시 사례. 「한국행정학보」, 33(2): 183-198.
- 김원홍, 김은경, 김혜영. (1999). 「여성공무원 보직실태와 개선방안」. 한국여성개발원 연구보고서 210-7.
- 김판석, 배득중, 김영미. (1999). 「관리직 여성공무원 육성방안 연구」. 행정자치부 연구 용역보고서.
- 김혜숙. (2002). 여성공무원 리더의 효율성. 「인사행정」, 12: 34-49.
- 김혜숙, 장재윤. (2002). 여성 공무원 리더의 효율성, 성 정체성, 삶의 만족도가 조직의 성차별 문화. 「한국심리학회지」, 8(2): 191-208.
- 박숙자. (1999). 행정관리직 여성공무원의 일과 삶의 질. 「여성의 일과 삶의 질」. 서울: 미래인력 연구센터.
- 박영미. (2000). 고위직 여성공무원의 보직실태와 정책결정. 박재창(편). 「정부와 여성참여」. 서울: 법문사: 191-206.
- 박천오, 강제상, 권경득, 김상묵. (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 「한국정책학회보」, 10(3): 119-224.
- 박천오, 김상묵, 강제상. (2000). 공무원의 성별 직무관련 태도 차이에 관한 연구: 지방공무원을 중심으로. 「2000년도 한국행정학회 기획세미나·국제포럼 발표논문집」. pp. 175-190.

- 백선정. (2002). 남성편향적 직장문화를 적극 활용한 관계지향적 변혁적 리더십: 전 노동부 차관 김송자에 대한 인물연구. 2003년도 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집.
- 이현주, 박통희. (2003). 성차별에 합법적으로 대응한 과제지향형 리더십: 전 중앙경찰서장 김강자에 대한 인물연구. 2003년도 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집.
- 중앙인사위원회. (2002). 「여성공무원의 리더십과 관리능력 향상」.
- 조경호, 이선우. (2000). 중앙정부의 가정친화적 인사정책에 관한 실태분석. 「한국행정학회 2000년도 하계학술대회 발표논문」. pp. 103-116.
- 제갈돈, 송건섭. (2000). 지방여성공무원의 차별적 인사관리. 박재창(편). 「정부와 여성참여」. 서울: 법문사. pp. 265-294.
- 한상일, 최정아, 권효진. (2003). 소신에 입각한 완벽주의적 과업형 리더십: 전 광명시장 전재희에 대한 인물연구. 2003년도 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집.
- 행정자치부. (2002). 「여성과 공직」. 서울: 행정자치부.
- \_\_\_\_\_. (2002). 「공직사회 양성평등의식 및 여성공무원 근무만족도 조사 결과보고서」.
- \_\_\_\_\_. (1999). 「여성발전기본계획」.
- \_\_\_\_\_. (1998). 「공직사회의 여성정책 및 남녀평등의식 조사 결과보고서」.
- Arthur, Jeffery B. (1994). Effects of Human Resources systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Brewer, Gene A., and Sally Coleman Selden. (2000). Why Elephants Gallop : Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4) : 685-711.
- Chiu, Warren C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles: A Journal of Research*, 38(7-8): 521-537.
- Chiu, Warren C. and Ng, Catherine W. (1999). Women-friendly HRM and Organizational Commitment: A Study among Women and Men of Organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 : 485-502.
- Clifford, Mottaz. (1986). Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39(4): 359-377.
- Dolan, Julie. (2000). The Senior Executive Service: Gender, Attitude, and Representative Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3): 513-529.
- Eagly, A. H. and Johnson, B. T.(1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2): 233-256.
- Gardiner, Marie and Tiggemann, Marika(1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female dominated industry. *Journal of Occupational &*

- Organizational Psychology, 72(3): 301-315.
- Gerson, K. (1985). *Hard Choices: How women decide about work, career, and motherhood*. Berkeley: University of California Press.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. and Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33: 64-86.
- Grusky, O. (1996). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10: 488-503.
- Guy, Mary Ellen. (1993). Workplace Productivity and Gender Issues. *Public Administration Review*. 53: 279-282.
- Hague, M. Shamsul. (2000). Women representation in public governance in Asia with special reference to Singapore. paper presented at International Forum on Women's Participation and Governance, 7 March, Seoul, Korea. pp. 263-299.
- Hultin, Mia. (1998). Gender differences in workplace authority: discrimination and the role of organizational leaders. *Acta Sociologica*, 41(2): 99-113.
- Kanter, R. M. (1977). Some effect of proportion on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*. 82: 965-990.
- King, Cheryl Simrell(1993). Gender and Administrative Leadership in Colorado. Paper for the 1993 Annual Meeting of the Western Political Science Association.
- Lunneborg, Patricia W. (1990). *Women changing work*. New York: Greenwood Press.
- Nyhan, Ronald C. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organization: The Key Role of Interpersonal Trust. *Review of Public Personnel Administration*. 19(3): 58-70.
- Mason, E. Sharon. (1995). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135(2): 143-151.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 108: 171-194.
- McCormick, E. J. and Tiffin, J. (1974). *Industrial Psychology*, 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Meyer, J. P., N. J. Allen and C. A. Smith. (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 : 538-551.
- Rainey, Hal G. (1991). *Understanding and Managing Public Organization*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Robbins, Stephen P. (1998). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Rosner, Judy. (1995). *America's Competitive Secret*. New York: Oxford University Press.
- Scandura, Terri A. and Lankau, Melenie J. (1997). Relations of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 18: 377-391.
- Schwartz, F. (1989). Management women and the new facts of life. *Harvard Business Review*, 67(1): 65-76.
- Shafritz, Jay M. (1998). *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*. Boulder: Westview Press.
- Valentine, Sean and Godkin, Lynn(2000). Supervisor gender, leadership style, and perceived job design. *Women in Management Review*, 15(3): 117-129.
- [http://www.csc.go.kr/digital/dgt0101.sap?bbs\\_id=3](http://www.csc.go.kr/digital/dgt0101.sap?bbs_id=3)

