

영업소장의 리더십유효성에 관한 실증연구 - 우리 나라 손해보험산업을 중심으로 -*

오기석**

우승찬***

본 논문에서는 우리 나라 손해보험 보험설계사채널에서 중요한 역할을 수행하는 영업소장의 리더십유효성을 연구대상으로 선정했다. 리더십이론에 대한 선행연구검토와 실무자들과의 면담내용을 토대로 실증모형을 설정했다. 구체적으로 영업소장의 리더십을 관리적 리더십, 융화적 리더십 및 창의적 리더십으로 세분화했으며 리더십유효성을 측정하기 위한 종속변수로는 직장만족, 직장몰입, 팀웍에 대한 태도, 스트레스, 개인성과 및 영업소성과 등을 채용했다. 실증분석결과에 따르면 영업소차원에서 관리적·융화적·창의적 리더십 모두가 통계적으로 유의한 유효성을 가지는 것으로 나타났다. 한편, 보험설계사 개인차원에서는 융화적 리더십보다는 관리적·창의적 리더십이 상대적으로 강력한 유효성을 가지는 것으로 나타났다.

※ Key Word : 손해보험, 마케팅채널, 리더십

I. 서론

우리 나라 손해보험산업은 각기 독특한 특성을 지닌 직급, 대리점, 풀, 보험설계사, 보험중개인 및 신판매 채널(TM, DM, CM, 제휴판매 등) 등 다양한 마케팅채널을 통하여 보험계약을 모집하고 있다. 본 논문에서는 다양한 손해보험판매채널 중 보험설계사채널을 연구대상으로 선정했다. 구체적으로는 보험설계사채널에서 중요한 역할을 수행하는 영업소장의 리더십유효성을 실증적으로 분석하고자 한다.

먼저 우리 나라 손해보험에서 채용하고 있는 모집채널을 개괄적으로 고찰하기로

* 보험개발원의 연구지원을 받은 논문임.

** 제1저자: 초당대학교 기업경영학과 조교수(e-mail : ksoh@chodang.ac.kr)

*** 제2저자: 광주은행 연구원, 경영학박사(e-mail : winchan@dreamwiz.com)

한다. 기업보험시장을 주 공략대상으로 하는 직급채널은 1960년대 말까지 실질적으로 우리 나라 손해보험산업의 주된 모집채널이었다. 가계보험시장이 활성화되기 시작한 1970년대 이후 직급채널이 전체 모집채널에서 차지하는 비중은 지속적으로 감소하는 추세에 있으나 현재도 우리 나라 손해보험산업의 모집채널로서 중요한 역할을 담당하고 있다.¹⁾

일제강점기에 도입되었던 대리점은 1960년대 들어오면서 제도적인 측면에서 대대적인 정비가 이루어졌지만²⁾ 1960년대 말까지도 직급채널에서 모집한 계약을 경유처리하는 명목적인 수준에 머물러 있었다. 그러나 1970년대 이후 가계성보험시장의 활성화, 폴의 점진적 해체, 자동차보험의 다원화, 직급제한, 정부와 손해보험회사들의 대리점육성정책 등에 힘입어 비약적인 발전을 거듭 현재는 우리 나라 손해보험 판매채널의 한 축을 담당하고 있다.³⁾

리베이트, 직급계약 대리점 경유처리 등 모집질서문란에 따르는 심각한 폐해를 해결하기 위하여 1940년대 말에 도입되었던 풀(pool)은 우리 나라 손해보험시장의 상황에 따라 결성과 해체를 거듭했지만 1960년대 말까지도 손해보험 모집채널로서 중요한 역할을 담당했다. 그러나 1970년대 이후에는 점진적으로 해체되어 현재는 특수한 경우에 한하여 제한적으로 실시하고 있다.⁴⁾

1970년대 초반에 장기손해보험시장을 개척하기 위하여 도입된 보험설계사채널은 제도적 미비, 장기손해보험상품의 미흡, 손·생보 영역분쟁 등으로 도입초기에는 미미한 수준에 머물렀으나 1980년대 후반 이후 손·생보 영역분쟁이 마무리되고 장기손해보험상품의 개발이 활성화되면서 점진적으로 발전하기 시작했다. 1990년대 들어와서는 일부 대형 손해보험회사들이 적극적으로 보험설계사채널 확장정책을 추진했으며 1990년대 중반 이후에는 대형사들의 보험설계사채널 확장정책을

- 1) 현재(2001년 4월 1일 ~ 2002년 3월 31일) 원수보험료를 기준으로 전체모집채널 중 직급채널이 차지하는 비중은 9.5%이다.
- 2) 60년대에 들어와서 대리점 등록제(1962), 대리점 차별화(1964), 대리점 자격요건강화(1968) 등 제도적인 측면에서 대리점채널에 대한 대대적인 정비가 이루어졌다.
- 3) 현재(2001년 4월 1일 ~ 2002년 3월 31일) 원수보험료를 기준으로 대리점채널이 차지하는 비중은 50.1%이다.
- 4) 현재(2001년 4월 1일 ~ 2002년 3월 31일) 원수보험료를 기준으로 전체모집채널 중 풀이 차지하는 비중은 1.3%에 불과하다.

중·소형 손해보험회사들이 벤치마킹을 함에 따라 빠른 속도로 발전했다. 현재 보험설계사채널은 대리점채널과 더불어 우리 나라 손해보험 판매채널의 한 축을 담당하고 있다.⁵⁾

보험중개인채널의 도입배경은 1990년대 들어 추진된 금융의 자유화·국제화와 맥을 같이한다. 특히 보험상품개발규제완화 및 보험가격자유화가 추진됨에 따라 우리 나라 손해보험상품들은 보장내용 및 가격측면에서 보험소비자가 쉽게 이해하기에는 너무 복잡해졌다. 그 결과 보험소비자들은 보험상품내용 및 보험회사에 대한 복잡한 정보를 분석·제공하는 한편 한 걸음 더 나아가 보험회사와 가격협상을 대행해줄 수 있는 보험전문가를 필요로 하게 되었다. 이러한 수요를 충족하기 위하여 도입된 모집채널이 보험중개인채널이다. 보험중개인채널은 아직은 미미한 수준이나 향후에는 중소기업을 중심으로 하는 보험소비자들의 수요가 확대되면서 활성화될 것으로 예상된다.

TM, DM, CM, 제휴판매 등 신판매채널은 정보통신기술의 발전으로 인적채널을 통하지 않고도 보험회사와 보험소비자가 접촉할 수 있는 다양한 매개수단이 가능해짐에 따라 도입된 모집채널이다. 신판매채널은 제도적 미비, 소비자 인식 부족 등 여러 가지 여건의 미흡으로 활성화되지 않은 상태이지만 손해보험사들이 각별한 관심을 가지고 인프라구축에 전력을 다하고 있는 최근의 추세를 감안할 때 향후에는 손해보험 판매채널로서 중요한 역할을 담당할 것으로 예상된다. 특히 CM 및 은행권과의 제휴판매의 경우는 상당한 파급효과가 있을 것으로 예상된다.

대부분의 보험전문가들은 우리 나라 손해보험 판매채널 중 가장 중요한 채널은 보험설계사채널이라는 견해를 피력하고 있다. 보험전문가들의 주장은 두 가지 사실에 근거하고 있다. 첫째는 보험설계사채널의 자체적 비전이다. 보험설계사채널의 비전은 최근 손해보험 판매채널 중 보험설계사채널의 생산성이 가장 빠르게 개선되고 있다는 사실에서 찾을 수 있다.⁶⁾ 또한 현재도 자동차보험 및 장기손해보험과 같은 가계성손해보험이 전체 손해보험에서 차지하는 비중이 크지만 향후에는 가계성

5) 현재(2001년 4월 1일 ~ 2002년 3월 31일) 원수보험료를 기준으로 보험설계사채널이 차지하는 비중은 39.1%이다.

6) 최홍식 외(2000)를 참고하십시오.

손해보험이 차지하는 비중이 더욱 증대할 것으로 전망되며, 이러한 가계성손해보험을 판매하는데 있어서 보험설계사채널이 다양한 측면에서 비교우위를 갖는다는⁷⁾ 점에서 보험설계사채널의 또 다른 비전을 찾을 수 있다.

둘째는 보험설계사채널이 대리점채널에 인력을 공급하는 중요한 역할을 담당하고 있다는 점이다. 예를 들어 영업소장 등 보험설계사채널을 관리해본 경험이 있는 내근직원들이 대리점을 육성하는데 있어서 상당한 역할을 수행해 왔으며 또한 최근에는 이들을 중심으로 상당수의 법인대리점이 개설되고 있다. 이처럼 보험설계사채널은 자체적인 비전도 중요하지만 대리점채널의 메카역할을 한다는 점에서 그 중요성이 배가 된다고 하겠다.

우리 나라 금융산업의 자유화·국제화는 이미 상당한 진전을 보이고 있다. 특히 보험시장개방 및 규제완화의 진행으로 우리 나라 손해보험시장의 판매경쟁은 격화되었으며 그 결과 보험설계사의 무차별적 도입 및 연고판매로 특징 지워지는 전통적인 보험설계사채널 관련 정책은 이미 한계(보험설계사 대량탈락, 보험설계사 비전업화·비전문화, 보험설계사 생산성 저하)에 도달했다. 또한 가계성보험시장에 대한 신판매채널의 활발한 진출로 설계사채널이 위기에 처해있다는 것이 업계의 일반적인 판단이다. 이러한 심각한 현실을 직시한 우리 나라 손해보험회사들은 보험설계사채널의 슬림화·정예화를 통하여 보험설계사채널의 생산성을 제고하기 위한 다양한 정책을 추진하고 있다.

회사별로 추진하는 정책들에는 다소간 차이가 있지만 일반적으로 보험설계사채널의 슬림화·정예화는 보험설계사의 선별도입, 선별퇴출 및 차별적 육성·관리를 통하여 이루어진다. 구체적으로 양적 측면과 질적 측면을 동시에 고려한 종합적 평가에 근거하여 보험설계사를 선별적으로 도입하는 한편 선별적으로 퇴출 시키고 있다. 또한 교육, 지원 및 보상 측면에서 차별화된 육성·관리 프로그램을 설정한 후 종합적 평가에 근거하여 보험설계사들을 차별화된 프로그램에 선별적으로 배치, 육성·관리하고 있다.

슬림화·정예화를 통하여 보험설계사채널의 생산성을 제고하는 정책을 수행하는

7) 채계수(1994)와 정홍주(2000)를 참고하시오.

데 있어서 특히 보험설계사의 선별도입, 선별퇴출 및 차별적 육성·관리에 있어서 영업소장은 가장 핵심적인 역할을 담당한다. 선별도입 및 선별퇴출의 기준인 종합평가 특히 질적 평가는 영업소장에 의존할 수밖에 없고 차별적 육성·관리의 궁극적 책임자는 영업소장이 될 수밖에 없다. 따라서 영업소장에게 영업소를 총괄하는 단순한 관리자에서 한 걸음 더 나아가 리더십을 발휘할 것이 요구되는 것은 당연하다 하겠다.

본 연구에서 수행한 선행연구검토에 의하면 보험설계사의 성과 또는 생산성을 고찰한 연구는 실무적·학술적 측면 모두에서 비교적 활발하게 이루어지고 있었다.⁸⁾ 그러나 보험설계사채널에서 핵심적인 역할을 수행하는 영업소장에 관한 선행연구는 미흡했다. 영업소장과 관련된 대부분의 선행연구에서는 영업소장이 추구해야 할 목표, 영업소장의 유형, 영업소장에게 요구되는 자질, 자격요건 및 능력 등을 실무경험에 근거하여 제시했으며 양희산(1991), 정중근(1996), 최형천(2000) 등 소수의 학술적 연구들만이 보고되었다.

손순형(1996)은 영업소장이 추구해야 할 목표로 손익개선, 외야조직구축, 조직기반 영업추구, 완벽한 사무관리, 보험설계사 업무능력배양, 보험설계사 교육강화 등을 제시했다. 정중근(1996)은 영업소장의 유형을 관리형과 모집형으로 분류한 후 각 유형의 특징과 장단점을 분석했으며 책임감, 리더십, 목표지향력, 포용력 및 인간성을 영업소장에게 요구되는 자질이라고 주장했다. 또한 기술, 태도 및 지식 측면에서 영업소장이 갖추어야 할 다양한 자격요건들을 제시했으며 영업소장에게 요구되는 핵심적인 능력인 영업방침설정, 통솔력, 표현 및 전달 능력, 직무지식, 자신감 등을 실증적으로 분석했다. 여무현(1996)은 영업소장에게는 증원, 교육·육성, 활동관리, 영업기회, 대외섭외, 상품지식, 사무관리 등 다양한 능력이 요구된다고 주장했으며 배형순(1999)은 독립경영인을 영업소장의 이상적 모델로 제시한 후 점포 가치창출에 요구되는 영업소장의 핵심적인 능력으로 선별도입, 교육 및 육성, 증원 등을 제시했다.

양희산(1991)은 영업소장을 보험설계사의 생산성에 영향을 미치는 보험마케팅믹

8) 보험설계사의 생산성 또는 성과에 대한 선행연구는 오기석/우승찬(2001)을 참고하시오.

스요인으로 설정한 후 이를 실증적으로 분석했다. 최형천(2000)은 Shamir/House /Arthur(1998)가 자아개념(self-concept)에 기초하여 제시한 카리스마적 리더십이론을 적용, 영업소장의 카리스마적 리더십이 보험설계사의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석했다. 구체적으로 영업소장의 카리스마적 리더십(기대, 신뢰, 모범행동, 자기확신 및 결단, 집단정체성, 이데올로기, 비전의 제시)이 자기효험감, 자부심, 리더와 동일시, 집단과 동일시, 가치내재화, 집단효험감 등 보험설계사의 자아개념에 미치는 영향을 실증적으로 분석했다. 또한 자아개념을 매개변수로 하여 영업소장의 카리스마적 리더십이 보험설계사의 직무만족, 조직몰입 및 개인성과와 집단성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석했다.

보험설계사채널의 슬림화·정예화는 우리 나라 손해보험산업이 해결해야할 시급한 당면과제인 동시에 지속적으로 추구해야할 장기과제이다. 이 과제를 성공적으로 수행하는데 있어서 영업소장의 리더십이 갖는 중요성과는 대조적으로 관련 선행연구가 미흡한 점에 착안하여 본 연구에서는 우리 나라 손해보험 영업소장의 리더십 유효성을 실증적으로 분석하고자 한다. 서론에 이어서 다음 장에서는 선행연구에서 제시된 리더십이론들을 고찰한 후 고찰내용과 본 연구의 초기단계에서 실시한 실무자들과의 면담내용을 기초로 실증모형을 설정하고자 한다. 제III장에서는 신뢰성분석, 타당성분석, 회귀분석, 군집분석 등을 통하여 실증모형에서 제시된 가설들을 실증적으로 검증하기로 한다. 결론에서는 연구결과를 요약한 후 본 논문의 연구결과가 학술적인 측면과 실용적인 측면에서 갖는 의의를 살펴보기로 한다.

II. 실증모형 및 가설설정

본 장에서는 선행연구에서 제시된 다양한 리더십이론들을 개괄적으로 고찰한 후 고찰내용과 본 연구의 초기단계에서 실시한 실무자들과의 면담내용을 토대로 실증모형을 설정하기로 한다. 또한 설정된 모형을 다양한 가설들을 통하여 구체화하기로 한다.

1. 리더십이론

“리더십은 과정(process)이면서 개인이 갖는 특성(property)이다. 과정으로서의 리더십은 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로서 집단목표의 달성을 위해서 조직화된 집단(organized group)의 구성원들에게 방향을 제시하고 구성원의 활동을 조정하는 것을 뜻한다. 개인특성으로서의 리더십은 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품(qualities or characteristics)이다.”⁹⁾ 따라서 리더십이론들이 리더의 특성, 행동 또는 구성원과의 관계에 초점을 맞추어 발전해온 것은 자연스럽다 하겠다.

가. 리더의 특성에 초점을 맞춘 리더십이론

리더의 특성에 초점을 맞춘 리더십이론들에서는 신체적, 능력, 기술 및 사회적 특성 등 리더의 특성들이 리더십유효성에 영향을 미친다고 주장한다. Stogdill(1948), Mann(1959) 및 Jargo(1982) 등에 의하면 초기연구들은 연구결과 및 연구방법에서 만족할 만한 수준에 도달하지 못했다. 그러나 Conley(1985), Bass(1990), Kirkpatrick/Locke(1991), Northouse(1997) 등에 의하면 최근의 연구에서는 지능, 성취동기, 성실성, 자신감 및 사회성 등 리더의 특성이 리더십유효성에 유의한 영향을 미친다는 분석결과가 제시되었다. Calder(1977)는 리더의 특성이 리더십유효성에 직접영향을 미치는 것이 아니라 리더의 특성이 구성원들에게 인식되는 과정을 거쳐서 리더십유효성에 영향을 미친다고 주장했다. 구체적으로 귀인이론(attribution theory)을 적용하여 리더의 특성이 구성원들에게 지각되는 과정을 분석대상으로 하는 리더십귀인이론(attribution theory of leadership)을 제시했다.

나. 리더의 행동 또는 리더와 구성원과의 관계에 초점을 맞춘 리더십이론

리더의 특성이 아닌 리더의 행동 또는 리더와 구성원과의 관계에 초점을 맞춘 다양한 연구도 보고되었다. 구체적으로는 리더의 행동 또는 리더와 구성원과의 관계

9) 백기복(2000) p.369에서 인용.

와 관련하여 다양한 리더십스타일이 제시되었으며 각 리더십스타일이 리더십유효성에 미치는 영향이 분석되었다. 초기에는 리더의 행동에 대한 연구가 집중적으로 수행되었으나 최근에는 리더와 구성원과의 관계에 초점을 맞춘 다양한 연구가 수행되었다.

리더의 행동과 관련하여 1940년대에 미시간 대학을 중심으로 직무중심(job-centered)형 리더십스타일과 종업원중심(employee-centered)형 리더십스타일에 대한 활발한 연구가 수행되었으나 연구결과는 성공적이지 못했다. 그러나 Fleishman(1951)이 제시한 구조주도(initiating structure)형 리더십스타일과 배려(consideration)형 리더십스타일은 후속 연구들에서 리더십유효성에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되었다.¹⁰⁾

Blake/Mouton(1964)은 구조주도 및 배려와 유사한 개념인 생산관심(concern for production)과 인간관심(concern for people)을 기준으로 리더십스타일을 차별화했으나 Keller(1978) 등 실증연구에서 통계적으로 유의한 분석결과를 얻지 못했다. 그러나 Misumi(1985)는 구조주도와 배려대신에 성과지향(performance orientation)과 유지지향(maintenance orientation)을 기준으로 리더십을 차별화한 후 집단사기와 성과측면에서 리더십유효성에 통계적으로 유의한 영향을 미친다는 실증분석결과를 보고했다.

VDL(vertical dyad linkage)이론으로 대표되는 구성원과 리더의 관계중심의 리더십이론에서는 기존의 리더십이론들에서 리더와 구성원 전체가 동질적인 관계를 가지고 있다고 전제하는 것은 비합리적이라고 주장한다. VDL이론에서는 리더와 각 구성원간의 관계의 특성을 내집단관계와 외집단관계로 분류한 후 리더십유효성에 미치는 영향을 실증적으로 분석했다. 예를 들어 Cashman/Dansereau/Haga(1976)는 리더와 구성원과의 관계에 근거한 비공식적인 조직(organizational understructure)과 리더십유효성의 관계를 실증적으로 분석했으며 Dunchon/Green/Taber(1986)는 인구통계적변수들이 외집단관계 및 내집단관계의 형성에 유의한 영향을 미친다는 실증분석결과를 보고했다.

10) Jargo(1982)를 참고하십시오.

다. 상황을 고려한 리더십이론

기존의 리더십이론들이 조직의 내부 및 외부의 상황을 고려하지 않은 것과는 대조적으로 상황을 고려한 리더십이론에서는 리더의 특성, 행동 및 구성원과의 관계가 리더십유효성에 미치는 영향 자체가 조직의 내·외부상황에 따라 달라질 수 있다고 주장한다. 즉 모형 안에 상황변수를 리더의 특성, 행동 및 구성원과의 관계가 리더십유효성에 미치는 영향을 조절하는 조절변수(moderator)로 도입해야 한다는 것이다. 상황을 고려한 대표적인 리더십이론으로는 Fiedler(1967), Hersey/Blanchard(1977), House(1971), Vroom/Yetton(1973) 등을 들 수 있다.

Fiedler(1967)는 리더십상황(리더와 구성원과의 관계, 과업구조, 리더의 권한)과 리더십스타일(과업중심스타일, 관계중심스타일)이 어떻게 대응되느냐에 따라 집단성과 등 리더십유효성에 결정적인 영향을 미친다고 주장했다. 그의 이론은 관련 실증연구에 의하여 부분적으로 지지되었다.¹¹⁾ Hersey/Blanchard(1977)는 리더의 과업행동과 관계행동을 기준으로 리더십스타일을 차별화했으며 리더십유효성에 영향을 미치는 조절변수로 구성원들의 성숙도(능력과 태도)를 제시했다. 그러나 다양한 실증연구에서¹²⁾ 그들의 이론은 지지되지 못했다.

House(1971)은 기대이론(expectation theory)을 기초로 경로-목표이론(path-goal theory)을 제시했다. 구체적으로는 지시적, 후원적, 참여적 및 성취지향적 리더십스타일을 제시했으며 리더십 구성원들의 특성(능력, 통제, 욕구)과 환경요인(과업특성, 권한체계, 작업집단)을 조절변수로 제시했다. 실증연구에서 그의 이론은 부분적으로 지지되었다.¹³⁾ Vroom/Yetton(1973)은 리더의 행동을 구성원이 의사결정에 참여하는 수준에 따라 차별화했으며 의사결정의 질과 구성원들이 의사결정을 받아들이는 정도를 기준으로 7가지 상황을 제시했다. 그들의 이론은 시나리오, 실험, 설문 등 다양한 방법에 의하여 실증적으로 분석되었으며 전반적으로 지지

11) Fiedler의 이론과 관련된 다양한 실증분석결과는 Peters/Harke/Pohlmann(1985)에 의하여 정리되었다.

12) Hersey/Blanchard(1977)와 관련된 대표적 실증연구로는 Blank/Weitzel/Green(1990), Vecchio(1987) 등을 들 수 있다.

13) Yukl(1998)을 참조하시오.

되었다.¹⁴⁾

라. 구성원의 변화에 초점을 맞춘 리더십이론

최근 조직을 둘러싼 환경은 급격한 변화를 보이고 있으며 환경변화에 맞추어 또는 한 걸음 앞서서 변화하는 조직만이 생존하고 발전할 수 있다는 것은 주지의 사실이다. 구성원의 변화에 초점을 맞춘 리더십이론에서는 조직의 변화는 궁극적으로 구성원의 변화 없이는 불가능하며 구성원의 변화를 유도하는 것이 리더의 가장 중요한 역할이라고 주장한다. 구체적으로 리더십유효성은 리더가 구성원의 가치관, 동기, 행동 등 다양한 측면에서 변화를 유도하는 과정을 통하여 현실화된다고 주장한다. 구성원의 변화에 초점을 맞춘 대표적인 리더십이론으로는 리더십강화이론(reinforcement theory of leadership), 카리스마적 리더십이론(charismatic leadership theory), 변환적 리더십이론(transformational leadership theory) 등을 들 수 있다.

Slims/Szilagyi(1975), Slims(1977) 등이 제시한 리더십강화이론에서는 리더가 정신적·경제적 보상과 벌을 이용하여 구성원의 행동변화를 유도하는 과정을 통하여 리더십유효성이 현실화된다고 주장한다. 실증분석결과에서 그들의 이론은 부분적으로 지지되었다. 구체적으로 보상의 경우 구성원들의 만족도나 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 벌의 경우는 유의한 분석결과를 얻지 못했다.

카리스마적 리더십은 Weber(1947)에 의하여 제시되었으며 House(1977)에 의하여 이론으로 체계화되었다. 또한 후속 연구에서 귀인이론(attribution theory), 자아개념(self-concept) 등과 결합되면서 다양한 카리스마적 리더십이론들이 제시되었다.

Conger/Kanungo(1987)는 귀인이론에 기초하여 일반적인 리더와 카리스마적 리더를 차별화 했으며 Conger(1989)는 비전을 설정하는 단계, 비전을 구성원에게 전달하는 단계, 리더와 구성원간의 신뢰구축 단계, 구성원에게 비전을 성취하는 방법을 제시하는 단계 등 과정을 거쳐서 카리스마적 리더가 태도, 가치관 등 근본적인

14) 대표적인 관련 실증연구로는 Steers(1977)와 Field(1982)를 들 수 있다.

측면에서 구성원의 변화를 유도한다고 주장했다. Shamir/House/Arthur(1998)는 자아개념에 기초하여 리더와 구성원 개인의 동질화, 리더와 구성원 전체의 동질화, 리더의 가치와 이념을 구성원이 받아들이는 내면화, 구성원 개인의 자기효능감 제고, 구성원 전체의 집단효능감 제고 등의 과정을 통하여 카리스마적 리더십이 유효성을 갖는다고 주장했다. 관련 실증연구들에서도 카리스마적 리더십은 유효한 것으로 보고되었다.¹⁵⁾

Bass(1985)는 리더가 구성원들에게 요구하는 과업들과 구성원이 리더에게 원하는 보상을 효율적으로 교환하는 거래관계를 통하여 목표달성을 추구하는 리더십이 거래적 리더십(transactional leadership)이며 기존의 리더십이론들은 이 거래적 리더십의 범주에 포함된다고 주장했다. 그러나 단기적인 목표가 아닌 장기적이고 이상적인 목표인 비전(vision)은 거래적 리더십에 의존해서는 달성하기 곤란하며 구성원들의 의식, 가치관, 태도 등 근본적인 측면에서 양자론적 변화(quantum change)를 통해서만 달성할 수 있다고 주장했다. 그는 이러한 구성원들의 변화를 통하여 비전달성을 추구하는 리더십이 변환적 리더십(transformational leadership)이며 특성상 카리스마적 리더십을 포함하고 있다고 주장했다. 관련 실증연구에서도 변환적 리더십은 유효한 것으로 나타났다.¹⁶⁾

마. 기타 리더십이론

상기의 리더십이론 외에도 다양한 이론들이 제시되었다. 대표적인 이론으로는 최고경영층을 연구대상으로 하는 전략적 리더십이론(strategic leadership theory),¹⁷⁾ 구성원, 과업, 조직 등 리더 외에 다른 요인들이 리더십을 대체할 수 있다고 주장하는 리더십대체이론(substitutes for leadership),¹⁸⁾ 구성원들이 스스로 자신을 리드할 수 있도록 하는 것이 리더의 진정한 역할이라고 주장하는 슈퍼리더

15) Waldman/Bass/Einstein(1990)과 Baum/Locke/Kirkpatrick(1998)을 참고하십시오.

16) Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam(1996)과 Podsakoff/Mackenzie/Moorman/Fetter(1990)를 참고하십시오.

17) Finkelstein/Hambrick(1996)과 Nahavandi(1997)를 참고하십시오.

18) Kerr/Jermier(1978)를 참고하십시오.

십이론(superleadership theory)¹⁹⁾ 등을 들 수 있다. 또한 조직의 목적을 달성하는데 있어서 리더의 역할 못지 않게 구성원들의 역할도 중요하다는 관점에서 리더십과는 별개로 팔로워십(followership)²⁰⁾을 고찰한 선행연구도 있었다.

2. 실증모형

선행연구 검토결과와 본 연구의 초기단계에서 실시한 실무자들과의 면담결과에 기초하여 본 연구에서는 우리 나라 손해보험 영업소장 리더십을 관리적 리더십, 융화적 리더십 및 창의적 리더십으로 세분화했다. 1940년대에 제시된 직무중심과 종업원중심, Fleishman(1951)의 구조주도와 배려, Blake/Mouton(1964)의 생산관심과 인간관심, Misumi(1985)의 성과지향과 유지지향 등을 포괄적으로 수용하는 한편, 실무에서 영업소장을 흔히 '관리형소장'과 '융화형소장'으로 분류한다는 점을 고려하여 관리적 리더십과 융화적 리더십을 채용했다. 또한 카리스마적 리더십 이론과 변환적 리더십이론에서 리더의 창의성이 강조되고 있고 최근 우리 나라 손해보험 경영환경의 급격한 변화로 영업소장에게 창의성이 요구된다는 실무자들과의 면담결과를 수용하여 창의적 리더십을 채용했다.

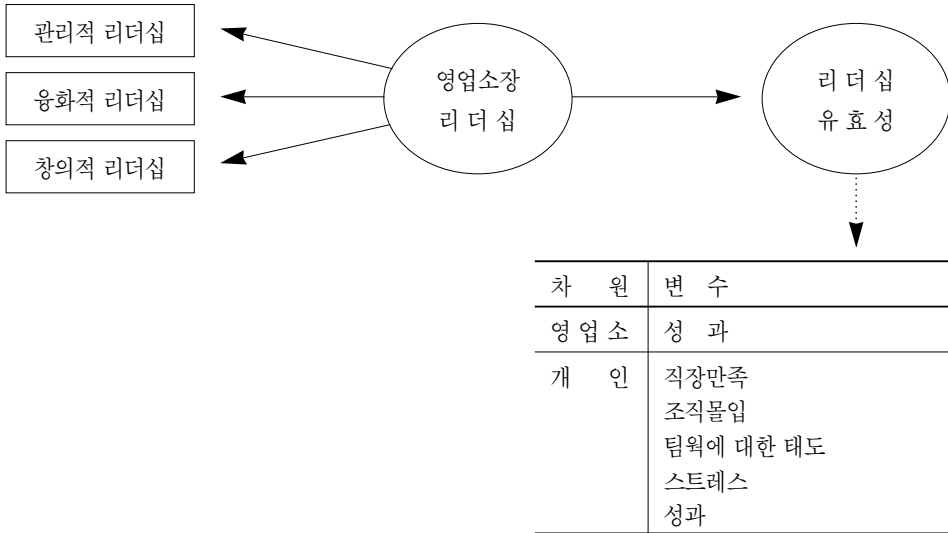
조직행동론에서 전통적으로 사용되고 있는 직장만족, 조직몰입(정서적, 지속적, 규범적)²¹⁾을 손해보험 영업소장의 리더십유효성을 측정하는 종속변수로 채용했다. 또한 손해보험 보험설계사채널의 특성을 감안하여 팀웍에 대한 태도, 스트레스, 주출근일, 면담고객수, 수입, 신계약건수, 영업소성과 등을 손해보험 영업소장의 리더십유효성을 측정하는 종속변수로 채용했다. <그림1>은 본 연구에서 설정한 실증모형을 요약한 것이다.

19) Manz/Slims(1989)를 참고하십시오.

20) Kelley(1994)를 참고하십시오.

21) 정서적 몰입, 지속적 몰입 및 규범적 몰입은 Mayer/Allen(1991)을 참고하십시오.

〈그림1〉 실증모형: 손해보험 영업소장의 리더십유효성 검증



3. 가설설정

실증모형을 검증하기 위한 구체적인 가설들은 다음과 같다.

- 가설 1: 영업소장의 리더십은 보험설계사의 직장만족도에 정(+)적인 영향을 미친다.
- 가설 2: 영업소장의 리더십은 보험설계사의 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미친다.
 - 2-1: 영업소장의 리더십은 보험설계사의 정서적 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미친다.
 - 2-2: 영업소장의 리더십은 보험설계사의 지속적 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미친다.
 - 2-3: 영업소장의 리더십은 보험설계사의 규범적 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미친다.

적인 영향을 미친다.

- 가설3: 영업소장의 리더십은 보험설계사의 팀웍에 대한 태도에 정(+)적인 영향을 미친다.
- 가설4: 영업소장의 리더십은 보험설계사의 스트레스에 정(+)적인 영향을 미친다.
- 가설5: 영업소장의 리더십은 보험설계사의 월수입에 정(+)적인 영향을 미친다.
- 가설6: 영업소장의 리더십은 영업소의 성과에 정(+)적인 영향을 미친다.
- 가설7: 영업소장의 리더십유형에 따라 보험설계사 집단을 세분화 할 수 있다.
- 가설8: 영업소장의 리더십유형에 따라 세분화된 보험설계사 집단은 특성에 있어서 차이가 있다.

III. 실증분석

1. 설문지 및 표본

연구목적을 효율적으로 달성하기 위하여 인구통계적 변수, 영업소장의 리더십, 보험설계사의 직장만족도, 조직몰입, 팀웍에 대한 태도, 스트레스 및 개인성과, 그리고 영업소성과를 측정하는 문항들로 설문지를 구성했다. 구체적인 문항은 <표2>를 참고하시오.

표본은 동일한 손해보험회사의 30개 영업소에 소속된 보험설계사들을 대상으로 편의추출방법(convenience sampling method)으로 추출했다. 총 600부의 설문지를 배포, 436부를 회수하여 회수율은 73%이었다. 수거된 설문지 중 응답의 누락정도 및 불성실도가 심각한 42부를 분석대상에서 제외시켜 실증분석에 사용된 설문지 수는 394부였다. <표1>에서 나타난 것처럼 표본집단의 성별분포와 연령분포를 고려할 때 표본의 대표성에는 무리가 없는 것으로 판단된다.

〈표1〉 표본집단의 성별분포와 연령분포

구 분	유효 빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
남 자	126	32.2	32.2
여 자	265	67.8	100.0
합 계	391	100.0	

구 분	유효 빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
20대	26	7.5	7.5
30대	192	55.5	63.0
40대	96	27.7	90.8
50대	22	6.4	97.1
60대 이상	10	2.9	100.0
합 계	346	100.0	

2. 실증분석결과

가. 신뢰성 분석

측정도구가 오차 없이 일관된 결과를 이끌어 내는 정도(신뢰성)를 분석하기 위하여 다항목적도로 측정한 독립변수 및 종속변수에 대하여 내적 일관성(internal consistency)을 이용하여 신뢰도를 평가했다. 구체적으로는 Cronbach's α 값을 이용하여 신뢰도를 분석했다. 〈표2〉에서 나타난 것처럼 Cronbach's α 값이 0.73부터 0.93사이에 분포하고 있어 실증분석을 진행하는데 무리가 없는 신뢰성이 확보된 것으로 판단된다.

〈표2〉 신뢰성 분석결과

구 성 개 념		항 목	항 목 별		
			제거항목	항목제거후 Alpha계수	
종 속 변 수	직장만족		직만 1 ~ 5	-	0.8343
	직 장 물 입	정서적	정물 1 ~ 5	정물 1	0.8056
		지속적	지물 1 ~ 6	지물 1,5,6	
		규범적	규물 1 ~ 5	규물 1,3	
	팀 워		팀워 1 ~ 7	팀워 4,5,6,7	0.7344
스트레스		스트 1 ~ 12	스트 1,4,10,11	0.8404	
개인성과		주 출근일 면담고객수 월수입 신계약건수	-	-	
영업소성과		영성 1 ~4 영관 1 ~5 영용 1 ~5	영관 1 영용 1,2,4	0.8557	
독 립 변 수	리더십	관 리	관리 1 ~9	관리 9	0.9337
		용 화	용화 1 ~5	용화 5	
		창 의	창의 1 ~3	-	
인구통계적 변수		연령, 근속기간 입사경로, 입사목적 타 직장경력 경력 성별, 학력, 혼인상태 육아여부, 배우자태도 출근소요시간 출신지역	-	-	

나. 타당성 분석

리더십 및 조직몰입의 경우는 요인분석을 수행하는 한편, 직장만족, 스트레스, 팀워크 및 영업소성과의 경우는 주성분분석을 수행한 결과 요인 적재치가 0.6이상인 것으로 나타나 타당성은 확보된 것으로 판단된다.

〈표3〉 리더십에 대한 요인 분석결과 / varimax 회전

리더십	성분		
	1	2	3
관리_1	.764	.303	.068
관리_2	.750	.345	.186
관리_3	.672	.376	.206
관리_4	.635	.124	.307
관리_5	.754	.285	.255
관리_6	.805	.214	.229
관리_7	.708	.168	.260
관리_8	.621	.318	.198
용리_1	.410	.733	.093
용리_2	.375	.749	.163
용리_3	.250	.775	.287
용리_4	.171	.728	.392
창리_1	.427	.217	.636
창리_2	.374	.254	.716
창리_3	.121	.218	.798

〈표4〉 조직몰입에 대한 요인 분석결과 / varimax 회전

조 직 물 입	성 분		
	1	2	3
정물_2	.767	-.032	.169
정물_3	.795	.214	.151
정물_4	.829	.160	.075
정물_5	.764	.140	.198
지물_2	.223	.640	.292
지물_3	.029	.860	.098
지물_4	.140	.800	.080
규물_2	.114	.111	.779
규물_4	.313	.076	.638
규물_5	.078	.199	.736

〈표5〉 직장만족에 대한 주성분 분석결과

직 장 만 족 요 인	성 분
직장만족-1	.760
직장만족-2	.831
직장만족-3	.772
직장만족-4	.757
직장만족-5	.777

〈표6〉 스트레스에 대한 주성분 분석결과

스트레스 요인	성분
스트레스-2	.661
스트레스-3	.726
스트레스-5	.643
스트레스-6	.671
스트레스-7	.686
스트레스-8	.778
스트레스-9	.638
스트레스-12	.692

〈표7〉 팀워크에 대한 주성분 분석결과

팀 워크 요인	성분
팀워크-1	.661
팀워크-2	.878
팀워크-3	.882

〈표8〉 영업소 성과요인에 대한 주성분 분석결과

영 업 소 성 과	성 분
영성_1	.670
영성_2	.710
영성_3	.693
영성_4	.712
영관_2	.638
영관_3	.700
영관_4	.646
영관_5	.516
영용_3	.678
영용_5	.640

다. 가설검정

가설들을 검정하기 위하여 회귀분석과 군집분석을 수행했다. 구체적으로는 가설 1~6은 회귀분석을 이용하여 검정했으며 가설7~8은 군집분석을 이용하여 검정했다.

〈표9〉에 의하면 관리적 리더십과 창의적 리더십은 통계적으로 유의한 반면 융화적 리더십은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설1(직장만족)은 $\alpha=0.05$ 수준에서 부분적으로 지지된다고 할 수 있다. 가설2(조직몰입)는 Mayer/Allen(1991)이 제시한 정서적 조직몰입, 지속적 조직몰입 및 규범적 조직몰입의 경우로 세분화하여 검정했다. 〈표10〉, 〈표11〉 및 〈표12〉에 의하면 정서적·규범적 조직몰입의 경우는 $\alpha=0.05$ 수준에서 전체적으로 또는 부분적으로 지지되었으나 지속적 조직몰입의 경우는 유의하지 않았다.

〈표9〉 회귀 분석결과 / 직장만족도

Adj-R² = .023, F=4.147, p-value = .000

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
구 분	(상수)	.004	.049		.079	.937
	관리적 리더십	.112	.050	.110	2.257	.025
	융화적 리더십	.062	.049	.062	1.263	.207
	창의적 리더십	.115	.049	.114	2.330	.020

〈표10〉 회귀 분석결과 / 정서적 조직몰입

Adj-R² = .141, F=22.748, p-value = .000

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
구 분	(상수)	-.009	.047		-.194	.846
	관리적 리더십	.238	.047	.237	5.108	.000
	융화적 리더십	.277	.046	.278	5.982	.000
	창의적 리더십	.113	.047	.111	2.398	.017

〈표11〉 회귀 분석결과 / 지속적 조직몰입

Adj-R² = .006, F=1.734, p-value = .159

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
구 분	(상수)	.012	.050		.247	.805
	관리적 리더십	-.048	.050	-.049	-.972	.331
	융화적 리더십	-.100	.049	-.102	-2.034	.043
	창의적 리더십	.012	.050	.012	.231	.818

〈표12〉 회귀 분석결과 / 규범적 조직몰입

Adj-R² = .049, F=7.894, p-value = .000

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
구 분	(상수)	-.018	.049		-.359	.720
	관리적 리더십	.186	.049	.185	3.788	.000
	융화적 리더십	.055	.049	.056	1.139	.256
	창의적 리더십	.139	.050	.136	2.784	.006

〈표13〉에 의하면 $\alpha=0.05$ 수준에서 관리적·융화적 리더십은 유의했으나 창의적 리더십은 유의하지 않은 것으로 나타나 가설3(팀웍에 대한 태도)은 부분적으로 지지되었다. 그러나 〈표14〉와 〈표15〉에서 나타난 것처럼 가설4(스트레스)와 가설5(월수입)의 경우는 유의하지 않았다. 가설6(영업소성과)의 경우는 관리적·융화적·창의적 리더십 모두가 유의한 것으로 나타나 $\alpha=0.05$ 수준에서 지지되었다.

〈표13〉 회귀 분석결과 / 팀웍에 대한 태도

Adj-R² = .046, F=7.563, p-value = .000

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
구 분	(상수)	-.010	.048		-.209	.835
	관리적 리더십	.170	.048	.169	3.508	.001
	융화적 리더십	.156	.048	.155	3.220	.001
	창의적 리더십	.001	.049	.001	.013	.989

〈표14〉 회귀 분석결과 / 스트레스

Adj-R² = .001, F=1.095, p-value = .351

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
구 분	(상수)	-.019	.051		-.371	.711
	관리적 리더십	-.003	.050	-.003	-.052	.959
	융화적 리더십	-.039	.052	-.038	-.746	.456
	창의적 리더십	.084	.050	.084	1.660	.098

〈표15〉 회귀 분석결과 / 월수입

Adj-R² = -.005, F=.494, p-value = .686

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
구 분	(상수)	140.199	6.281		22.323	.000
	관리적 리더십	-1.951	6.568	-.017	-.297	.767
	융화적 리더십	-.150	6.031	-.001	-.025	.980
	창의적 리더십	-7.333	6.129	-.069	-1.196	.232

〈표16〉 회귀 분석결과 / 영업소성과

Adj-R² = .338, F=68.466, p-value = .000

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
구 분	(상수)	-.029	.041		-.725	.469
	관리적 리더십	.398	.041	.395	9.680	.000
	융화적 리더십	.360	.040	.364	8.905	.000
	창의적 리더십	.235	.040	.238	5.828	.000

〈표17〉 리더십 유형에 의한 K-평균 군집 분석결과 및 각 집단의 리더십 특성

구 분	관리적 리더십	융화적 리더십	창의적 리더십
두 집단의 경우			
집단 1 (254명)	0.403	0.447	-0.127
집단 2 (162명)	-0.632	-0.700	0.199
세 집단의 경우			
집단 1 (99명)	0.803	-1.091	-0.076
집단 2 (198명)	0.295	0.708	-0.005
집단 3 (119명)	-1.159	-0.005	0.071
네 집단의 경우			
집단 1 (119명)	-0.689	0.126	-0.894
집단 2 (80명)	0.898	-1.141	-0.260
집단 3 (44명)	-1.060	-0.808	1.260
집단 4 (173명)	0.328	0.646	0.415
다섯 집단의 경우			
집단 1 (92명)	-1.011	-0.109	0.858
집단 2 (80명)	0.863	-1.188	-0.256
집단 3 (9명)	-1.820	-2.074	1.884
집단 4 (152명)	0.521	0.717	-0.006
집단 5 (83명)	-0.468	0.178	1.005
여섯 집단의 경우			
집단 1 (143명)	0.437	0.547	0.458
집단 2 (26명)	-0.680	-1.555	1.330
집단 3 (76명)	-1.146	-0.309	-0.739
집단 4 (67명)	0.948	-1.183	-0.340
집단 5 (60명)	0.335	0.710	-1.122
집단 6 (44명)	-0.938	0.506	1.049

가설7(리더십유형에 의한 보험설계사 집단의 세분화)과 가설8(세분화된 보험설계사 집단의 특성차이)은 군집분석을 이용하여 분석되었다. 리더십유형에 의한 K-평균 군집분석을 수행한 결과 <표17>에 나타난 것처럼 리더십유형에서 현저하게 대비되는 6개 집단을 추출했다. 구체적으로는 집단1과 집단3, 집단2와 집단5, 그리고 집단4와 집단6이 현저하게 대비되는 이상적인 형태로 나타났다. <표18>의 6개 군집에 대한 리더십유형간 분산분석결과에서 가설7은 지지되었으나 <표19>의 종속변수간 분산분석결과에서 가설8은 부분적으로만 지지되었다.

<표18> 분산 분석결과 / 리더십 유형

구 분	군 집		오 차		F	유의확률
	평균제곱	자유도	평균제곱	자유도		
관리적 리더십	48.934	5	.415	410	117.790	.000
융화적 리더십	49.643	5	.407	410	122.037	.000
창의적 리더십	49.846	5	.404	410	123.282	.000

3. 토론(discussion)

실증분석결과에 의하면 영업소장의 관리적 리더십은 보험설계사의 직장만족도, 정서적·규범적 조직몰입, 팀웍에 대한 태도 및 영업소성과에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 보험설계사의 지속적 몰입, 스트레스, 월수입 등에 대한 영향은 통계적으로 유의하지 않았다. 영업소장의 융화적 리더십도 보험설계사의 정서적 조직몰입, 팀웍에 대한 태도 및 영업소성과에 대하여 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 보험설계사의 직장만족도, 지속적·규범적 조직몰입, 스트레스, 월수입 등에 대한 영향은 통계적으로 유의하지 않았다.

〈표19〉 분산 분석결과 / 종속변수

구 분	제 곱 합	자 유 도	평균제곱	F	유의확률	
직장만족	집단 - 간	17.387	5	3.477	3.579	.004
	집단 - 내	393.526	405	.972		
	합 계	410.913	410			
정서적 몰입	집단 - 간	50.684	5	10.137	11.339	.000
	집단 - 내	351.349	393	.894		
	합 계	402.034	398			
지속적 몰입	집단 - 간	11.015	5	2.203	2.256	.048
	집단 - 내	383.834	393	.977		
	합 계	394.849	398			
규범적 몰입	집단 - 간	17.069	5	3.414	3.488	.004
	집단 - 내	384.650	393	.979		
	합 계	401.719	398			
월 수 입	집단 - 간	22147.964	5	4429.593	.376	.865
	집단 - 내	3485122.411	296	11774.062		
	합 계	3507270.374	301			
신계약건수	집단 - 간	156.451	5	31.290	1.267	.278
	집단 - 내	7137.257	289	24.696		
	합 계	7293.708	294			
주 출근일	집단 - 간	11.403	5	2.281	3.530	.004
	집단 - 내	208.676	323	.646		
	합 계	220.079	328			
면담고객수	집단 - 간	618.423	5	123.685	.604	.697
	집단 - 내	51832.235	253	204.870		
	합 계	52450.658	258			
스트레스	집단 - 간	4.343	5	.869	.861	.508
	집단 - 내	391.558	388	1.009		
	합 계	395.901	393			
팀 워	집단 - 간	22.611	5	4.522	4.667	.000
	집단 - 내	392.418	405	.969		
	합 계	415.030	410			
영업소성과	집단 - 간	2559.675	5	511.935	22.284	.000
	집단 - 내	9005.602	392	22.973		
	합 계	11565.276	397			

창의적 리더십의 경우도 관리적 리더십과 유사하게 보험설계사의 직장만족도, 정서적·규범적 조직몰입 및 영업소성과에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 보험설계사의 지속적 조직몰입, 팀웍에 대한 태도, 스트레스, 월수입 등에 대한 영향은 통계적으로 유의하지 못했다.²²⁾

이러한 실증분석결과에서 우리는 두 가지 중요한 시사점을 발견할 수 있다. 첫째는 영업소차원에서 영업소장의 관리적·융화적·창의적 리더십 모두가 강력한 유효성을 가진다는 점이다. 이러한 분석결과는 우리 나라 손해보험 보험설계사채널에서 영업소장의 리더십의 중요성을 다시 한번 강조하고 있다고 볼 수 있다. 둘째는 보험설계사 개인차원에서 융화적 리더십보다는 오히려 관리적·창의적 리더십이 보다 강력한 유효성을 가지고 있다는 점이다. 이러한 실증분석결과는 다음과 같이 해석될 수 있을 것이다. '보험설계사는 궁극적으로 자기책임 하에 독립적으로 보험 상품을 판매하며 업적에 비례하여 수입을 얻는다. 따라서 영업소장 또는 구성원들과의 융화 등 비업무적인 측면과 주로 연계되는 융화적 리더십보다는 업무수행과 직접 연계되는 관리적·창의적 리더십이 보험설계사에게 보다 강력한 영향을 미친다. 따라서 융화적 리더십보다는 관리적·창의적 리더십이 보다 강력한 유효성을 가지는 것은 당연하다.'

IV. 결론

본 논문에서는 우리 나라 손해보험 보험설계사채널에서 중요한 역할을 수행하는 영업소장의 리더십유효성을 실증적으로 분석했다. 선행연구검토와 실무자들과의 면담을 기초로 영업소장의 리더십을 관리적·융화적·창의적 리더십으로 세분화했

22) 영업소 차원에서 영업소장의 리더십이 강력한 유효성을 갖는 것과는 다르게 개인 차원에서는 부분적인 유효성을 갖는 것은 개인 차원의 경우 영업소 차원에 비하여 상대적으로 개인특성의 영향이 크고 영업소장의 리더십이 차지하는 비중이 작기 때문인 것으로 판단된다. 또한 영업소의 성과중심으로 영업소장에게 임무가 부여되는 것도 또 다른 원인이 될 수 있을 것이다. 이러한 분석결과는 본 논문의 한계인 동시에 우리에게 미래연구에서 개인의 특성을 보다 엄격하게 통제해야 할 필요성을 제시하고 있다고 판단된다.

으며 리더십유효성을 측정하기 위하여 직장만족, 직장몰입, 팀워크에 대한 태도, 스트레스, 개인성과, 영업소성과 등 다양한 종속변수를 채용했다.

실증분석을 위하여 동일한 손해보험회사에 소속된 보험설계사를 대상으로 설문 조사를 실시했으며 수집된 자료는 신뢰성분석, 타당성분석, 회귀분석, 군집분석 등 다양한 통계기법을 통하여 분석되었다. 실증분석결과에 따르면 영업소차원에서 영업소장의 관리적·융화적·창의적 리더십 모두가 강력한 유효성을 가지는 것으로 나타났으나 보험설계사 개인차원에서는 융화적 리더십보다는 관리적·창의적 리더십이 상대적으로 강력한 유효성을 가지는 것으로 나타났다.

본 논문의 의의는 학술적·실용적 측면 모두에서 찾을 수 있다. 본 논문의 연구결과에는 리더십이론의 일반화에 기여했다는 학술적 의의를 부여할 수 있다. 구체적으로 우리 나라 손해보험 영업소장의 리더십유효성을 실증적으로 분석함으로써 주로 미국에서 개발되고 검증되어진 리더십이론을 사회적·문화적 측면에서 이질적인 우리 나라에 적용했다는 의의를 부여할 수 있겠다. 또한 일반적인 조직과는 여러 가지 특성에서 이질적인 영업조직을 연구대상으로 선정·분석했다는 점에서도 이론의 일반화에 기여했다고 볼 수 있다.

영업소장의 리더십유효성을 실증적으로 분석한 본 논문의 연구결과를 영업소장의 선발, 교육·훈련, 배치 및 평가에 유용한 정보로 활용할 수 있다는 점에서 실용적 의의를 부여할 수 있다. 구체적으로 본 논문에서 제시된 세 가지 리더십유형에 대한 연구결과, 특히 융화적 리더십보다는 관리적·창의적 리더십이 상대적으로 강력한 유효성을 가진다는 연구결과는 영업소장의 선발기준을 설정하거나 영업소장의 교육·훈련프로그램을 작성하는데 유용한 정보로 활용될 수 있을 것이다. 또한 영업소 구성원의 특성에 따라 세 가지 리더십유형의 유효성이 차별화 된다는 연구결과는 영업소장을 영업소에 배치하는 기준을 설정하는데 활용될 수 있을 것이다.

본 연구에서 제시된 연구결과가 실무에서 적용할 수 있을 정도로 실질적인 유용성을 가지려면 아래에 제시된 내용을 중심으로 미래연구가 이루어져야 할 것이다.

- 1) 표본의 크기를 대폭 늘여서 통계적 유의성을 제고해야 한다.
- 2) 설문조사에만 의존하여 통계자료를 수집하는데 그치지 않고 회사의 전산자료를 활용하거나 보험설계사나 영업소장을 대상으로 성격, 감성 및 지능검사 등

- 을 실시하여 보다 정확하고 구체적인 통계자료를 수집해야 한다.
- 3) 인공신경망 분석 등 실증분석을 보강해야 한다.
 - 4) 그룹면담, 실무자 연구참여 등을 통하여 실무자들의 의견을 보다 적극적으로 반영해야 한다.

참 고 문 헌

- 배형순, 「독립경영인으로서의 영업소장」, 『월간생협 245호』, 1999, pp.32~34.
- 백기복, 『조직행동연구 - 조직과 인간의 새로운 만남 - 제2판』, 서울: 범문사, 2000.
- 손순형, 「손해보험의 INFRA확대에 관한 고찰」, 『협회창립 50주년 기념 월간 손해보험지 수록(1990. 1 ~ 1996. 7 논문모음집 모집제도)』, 서울: 대한손해보험협회, 1996, pp.188~202.
- 양희산, 『보험마케팅 생산성에 관한 비교연구 - 한국생보모집인을 중심으로 -』, 서울: 경희대학교 대학원, 1991.
- 여무현, 「개방체제하의 손해보험 모집조직 생산성 제고방안」, 『협회창립 50주년 기념 월간 손해보험지 수록(1990. 1 ~ 1996. 7 논문모음집 모집제도)』, 서울: 대한손해보험협회, 1996, pp.269~283.
- 오기석/우승찬, 「손해보험 모집인생산성의 결정요인에 대한 연구」, 『리스크관리연구 15집』, 2001, pp.101~133.
- 정중근, 『생명보험 영업관리자의 영업능력 제고방안 연구 - 생명보험 영업소장을 중심으로-』, 서울: 한양대학교, 1996.
- 정홍주, 『보험회사의 판매채널믹스 개선방안연구』, 서울: 보험개발원 보험연구소, 2000.
- 채계수, 『손해보험의 모집형태별 시장차별화에 관한 연구』, 서울: 서강대학교, 1994.
- 최형천, 「손·생보 영업소장의 카리스마적리더십과 부하성과에 관한 연구」, 『보험학회지 56집』, pp.143~192, 2000.
- 최홍식 · 정재욱 · 이순재 · 오영수 · 지홍민 · 김현수, 『21세기 손해보험산업의 발전방안 - 보험모집제도 개선을 중심으로-』, 서울: 한국금융연구원, 2000.
- Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985.
- Bass, B. M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership(3rd ed.): Theory,*

- Research, and Managerial Application*, New York: The Free Press, 1990.
- Baum, J. R., Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A., "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms," *Journal of Applied Psychology* 86-1, 1998, pp.43~54.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., *The Managerial Grid*, Houston TX: Gulf Publishing Co., 1964.
- Blank, W., Weitzel, J. R., Green, S. G., "A Test of the Situational Leadership Theory", *Personnel Psychology* 43, 1990, pp.579~597.
- Calder, B. J., "An Attribution Theory of Leadership" in *New Directions in Organizational Behavior* edited by Staw & Salancik, Chicago: St. Clair Press, pp.179~204, 1977.
- Cashman, J., Dansereau, F., Haga, W., "Organizational Understructure and Leadership: A Longitudinal Investigation of the Managerial Role-making Process", *Organizational Behavior and Human Performance* 15, 1976, pp.278~296.
- Conger, J. A., Kanungo, R., "Toward a Behavior Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review* 12-4, 1987, pp.637~647.
- Conger, J. A., *The Charismatic Leader*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Conley, J., "Longitudinal Stability of Personality Traits: A Multiact-Multimethod-Multioccasion Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, pp.1266~1282.
- Dunchon, D., Green, S. G., Taber., T. D., "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assesment of Antecedents, Measures, and Consequences," *Journal of Applied Psychology* 7, 1986, pp.56~60.
- Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw Hill, 1967.
- Field, R. H., "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership," *Journal of Applied Psychology* 67, 1982, pp.528~532.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., *Strategic Leadership: Top Executives and Their*

- Effects on organization*, St. Paul MN: West Publishing, 1996.
- Fleishman, E. A., *Leadership Climate and Supervisory Behavior*, Columbus Ohio: Ohio State University Personnel Research Board, 1951.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior 3rd ed.*, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 1977.
- House, R. J., "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 16, 1971, pp.321~338.
- House, R. J., "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", in *Leadership: The Cutting Edge* edited by Hunt & Larson, Carbrondale IL: Southern Illinois University Press, 1977.
- Jago, A. G., "Leadership: Perspectives in Theory and Research", *Management Science* 28-3, 1982, pp.315~336.
- Keller, R. I., "A Longitudinal Assesment of a Managerial Grid Seminar Training Program," *Group & Organizational Studies* 3, 1978, pp.343~355.
- Kelley, R. E., *The Power of Followership*, New York: Doubleday Publishing, 1994.
- Kerr, S., Jermier, J. M., "Substitutes for Leadership," *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 1978, pp.375~403.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A., "Leadership: Do Traits Matter ?", *The Academy of Management Executive* 5-2, 1991, pp.48~60.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniarn, N., "Effectiveness Correlates of Transformational & Transactional Leadership: A Meta-analysis Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly* 7, 1996, pp.385~425.
- Mann, R. D., "A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups," *Psychological Bulletin* 56, 1959, pp.241~270.
- Manz, C. C., Slims, H. P., *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, New York: Prentice Hall, 1989.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review* 1, 1991, pp.61~89.

- Misumi, J., *The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research Program*, Ann Arbor MI: University of Michigan Press, 1985.
- Nahavandi, A., *The Art and Science of Leadership*, Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 1997.
- Northouse, P. G., *Leadership: Theory & Practice*, London: Sage, 1997.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., Pohlmann, J. J., "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin*, 1985, pp.291
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. / Fetter, R., "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior," *Leadership Quarterly* 1-2, 1990, pp.107~142.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B., "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Base Theory," *Organizational Science* 4, 1998, pp.1~17.
- Slims, H. P., 1977, "The Leaders as a Manager of Reinforcement Contingencies: An Empirical Example and a Model," in *Leadership: The Cutting Edge* edited by Hunt, J. G. & Larson, L. L., Carbondale IL: Southern Illinois University Press, pp.121~137.
- Slims, H. P., Szilagyi, A. D., "Leader Reward Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance," *Organizational Behavior and Human Performance* 14, 1975, pp.426~438.
- Steers, R. M., "Individual Differences in Participative Decision Making," *Human Relations* 30, 1977, pp 837~847.
- Stogdill, R. M., "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology* 25, 1948, pp.35-71.
- Vecchio, R. P., 1987, "Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory", *Journal of Applied Psychology* 72, 1987, pp.444~451.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W., *Leadership & Decision Making*, The University of Pittsburgh Press, 1973.

- Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs N. J.: Prentice Hall, 1998.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., Einstein, W. O., "Adding to Contingent Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership," *Group & Organization Studies* 15-4, 1990, pp 381~391.
- Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organizations*(T. Parson Trans.), New York: Free Press, 1947.

K C I

【별 첨】

설문지 내용

본 설문조사의 내용은 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

본 설문조사는 집단의 여러 가지 현상을 연구하기 위한 자료수집을 목적으로 합니다. 이 설문지의 질문들은 옳고 틀린 답안이 존재하지 않습니다. 귀하의 솔직하고 진지한 답변이 본 연구의 성패에 결정적인 역할을 할 것입니다. 귀하께서 응답하신 내용은 연구목적 이외의 어떤 용도로도 사용되지 않을 것임을 약속드립니다. 시간이 다소 걸리고 유사한 질문이 있더라도 성실하게 답변해 주시기를 부탁드립니다.

I. 다음 질문들을 읽고 적절한 곳에 O표를 해주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 직장에서의 업무가 건강에 직접적인 영향을 미친다고 생각한다					
2	나는 엄청난 긴장 속에서 일한다					
3	나는 업무 때문에 머리가 어지럽다거나 현기증을 느낀 적이 있다					
4	내가 만약 다른 직업을 가졌더라면 내 건강은 현재보다 좋을 것이다					
5	회의에 참석하기 전에 온몸이 긴장된다					
6	나는 집에서 다른 일을 할 때도 회사 일이 머리를 떠나지 않는 때가 많다					
7	나는 종종 소화불량 증세가 있다					
8	온 몸에 힘이 하나도 없는 경우가 있다					

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇다
9	나는 밤에 잠을 잘 이루지 못하거나 깊은 잠을 자지 못한다					
10	나는 현재 나의 건강상태가 대단히 양호 하다고 생각한다					
11	나는 아침에 일어나 관절이나 근육이 아프다거나 굳어있는 것을 경험한다					
12	나는 쉽게 피로해진다					

II. 아래의 질문들을 읽고 적절한 곳에 O표를 해주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 혼자서 일하는 것보다 팀으로 일하는 것을 더 좋아한다					
2	나는 개인목표보다는 팀의 목표를 달성하는 것이 더 중요하다고 생각한다					
3	나는 개인보다는 팀의 성과를 더 중요하게 생각한다					
4	나는 개인적으로 도전적인 일을 할 때 더욱 성과가 높게 나타난다					
5	팀 차원보다 개인 차원 경쟁을 좋아한다					
6	나는 나의 생각이 다른 사람들과 다르다 할지라도 나의 주장을 굽히지 않는다					
7	나는 다른 사람들의 의견에 반드시 동의할 필요는 없다고 생각한다					

Ⅲ. 다음의 문항들을 읽고 적절한 곳에 O표를 해주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	현재의 직장에서 남은 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다					
2	나는 실제로 우리 영업소의 고민이 나의 고민인 것처럼 느낀다					
3	현 직장에 대하여 강한 소속감을 느낀다					
4	나는 우리 영업소에 대하여 정서적으로 강한 귀속감을 느낀다					
5	나는 영업소에서 가족인 것처럼 느낀다					
6	직장생활을 하는 것은 내가 원해서인 동시에 직장에서 나를 원하기 때문이다					
7	내가 원한다해도 당장 직장을 그만두는 것은 어려운 일이다					
8	내가 당장 직장을 떠난다면 생활이 무척 혼란스러울 것이다					
9	내가 직장을 그만둔다고 생각하는 것은 거의 불가능하다					
10	내가 직장을 떠나지 않는 것은 그 동안 많은 노력을 들여왔기 때문이다					
11	내가 직장을 떠나지 않는 것은 다른 대책이 없기 때문이다					
12	나는 현재의 영업소장과 함께 일해야 할 강한 의무감을 느낀다					
13	아무리 나에게 이익이 된다고 하더라도 당장 직장을 그만두는 것은 옳지 않다					
14	나는 지금 직장을 그만둔다면 죄책감을 느낄 것이다					
15	나는 동료들에 대하여 의무감을 느낀다					
16	나는 지금 직장을 그만두지 않겠다					
17	나는 나의 직장으로부터 많은 덕을 보고있다					
18	나는 직장생활에 만족한다					
19	만일 나에게 현재의 직장을 지금 다시 선택하라면 주저하지 않고 선택하겠다					
20	현재의 직장생활은 입사할 당시 예상보다 훨씬 더 좋다					
21	만일 내가 소중히 여기는 친구가 내 직장에 관심을 보인다면 추천하겠다					

IV. 다음은 귀하의 영업소장에 대한 질문들입니다.

다음 질문들을 읽고 적절한 곳에 O표를 해주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 영업소장은 설계사들의 의욕을 분발시키기 위하여 전략적/조직적 목표를 설정해준다					
2	우리 영업소장은 설계사들이 하고있는 일의 중요성을 효과적으로 설명하여 동기를 부여한다					
3	우리 영업소장은 미래지향적인 새로운 아이디어들을 지속적으로 제시한다					
4	우리 영업소장은 말을 잘한다					
5	우리 영업소장은 비전을 가지고 있으며 미래의 가능성을 끊임없이 추구한다					
6	우리 영업소장은 주어진 새로운 기회를 즉각 포착하는 능력을 가지고 있다					
7	우리 영업소장은 집단의 목표달성에 방해가 되는 일들을 즉각적으로 포착하는 능력을 가지고 있다					
8	우리 영업소장은 설계사 개개인의 능력의 한계점들을 잘 알고 있다					
9	우리 영업소장은 설계사들의 상품지식과 판매기술의 정도를 잘 파악하고 있다.					
10	우리 영업소장은 설계사들이 우호적으로 교류할 수 있도록 많은 노력을 기울인다					
11	우리 영업소장은 설계사들의 욕구와 감정을 예민하게 포착하고 정확하게 대처한다					
12	영업소장은 설계사들의 욕구와 감정에 대하여 개인적으로 신경을 많이 쓴다					
13	우리 영업소장은 설계사들을 위해서라면 개인적인 희생도 무릅쓴다					
14	우리 영업소장은 영업소를 위해 개인적으로 손해가 되는 일도 마다하지 않는다					
15	우리 영업소장은 영업소를 위하여 개인적으로 위험부담이 있는 행동도 한다					
16	우리 영업소장은 영업소 목표를 달성하기 위해 새로운 시도를 마다하지 않는다					
17	우리 영업소장은 영업소 목표를 달성하기 위해 기발한 방법을 가끔 사용한다					
18	우리 영업소장은 종종 설계사들을 깜짝 놀라게 하는 매우 특이한 행동을 한다					

V. 다음 질문들을 읽고 적절한 곳에 O표를 해주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 영업소는 좋은 평가를 받아왔다.					
2	우리 영업소의 성과는 좋은 편이다					
3	우리 영업소 설계사들은 지금까지의 성과에 큰 자부심을 가지고 있다					
4	우리 영업소는 다른 영업소에 비하여 성과가 좋은 편이다					
5	우리 영업소는 모든 일을 철저히 따져보는 진지한 자세가 부족하다					
6	우리 영업소는 언제나 올바른 의사결정을 한다고 생각한다					
7	우리 영업소의 의사결정 수준은 매우 우수 하다고 생각한다					
8	우리 영업소는 항상 많은 대안을 마련해 놓고 있다					
9	우리는 전에 거부되었던 의견이라 할지라도 재평가를 해보곤 한다					
10	우리 영업소에서는 다소 의견 차이가 있더라도 서로가 별로 신경을 쓰지 않는다					
11	우리 영업소는 상당히 의욕적인 분위기이다					
12	우리 영업소는 다른 영업소에 비하여 화목한 편이다					
13	우리 영업소 사람들은 늘 같은 의견을 제시할 때가 많다					
14	우리 영업소는 대체적으로 화목하다					

VI. 다음은 귀하와 관련된 객관적인 질문들입니다. 성실하게 답해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 출생 년도는? 19()년

- 1) 배우자가 없다 2) 매우 적극적으로 후원해 준다 3) 후원해주는 편이다
4) 그저 그렇다 5) 반대하는 편이다 6) 매우 반대한다

12. 귀하가 출근하는데 걸리는 평균시간은? (시간 분)

13. 귀하의 출신지역은 전남/광주입니까? 예() 아니오()
만일 아니라면 이 지역으로 이사한지는 얼마나 됩니까? (년 개월)

14. 귀하의 현 직장에서의 수입은 대략 얼마나 됩니까?

- 1) 지난달 ()만원
2) 지난 3개월간(입사경력이 3개월 미만인 경우는 근무기간 중)
월평균 약()만원
3) 지난 1년간(입사경력이 1년 미만인 경우는 근무기간 중)
월평균 약()만원

15. 귀하의 소득은 가계 총 소득의 몇 % 정도입니까? ()%

16. 귀하가 판매한 신계약 건수는 대략 얼마나 됩니까?

- 1) 지난달 ()건
2) 지난 3개월간(입사경력이 3개월 미만인 경우는 근무기간 중)
월평균 약()건
3) 지난 1년간(입사경력이 1년 미만인 경우는 근무기간 중)
월평균 약()건

17. 귀하가 판매한 상품종류별 구성비는 건수를 기준으로 할 때 대략 어떻게 됩니까?

- 1) 지난달 : 단기()% + 장기()% = 100%
2) 지난 3개월간(입사경력이 3개월 미만인 경우는 근무기간 중)
단기()% + 장기()% = 100%

- 3) 지난 1년간(근무기간이 1년 미만인 경우는 근무기간 중)
단기()% + 장기()% = 100%
18. 귀하가 판매한 신계약 보험료는 대략 얼마나 됩니까?
1) 지난달 ()만원
2) 지난 3개월간(입사경력이 3개월 미만인 경우는 근무기간 중)
월평균 약()만원
3) 지난 1년간(근무기간이 1년 미만인 경우는 근무기간 중)
월평균 약()만원
19. 귀하는 일주일에 조회에 몇 일이나 참석합니까? ()일
20. 귀하가 관리하는 고객의 수는 몇 명이나 됩니까?
1) 기계약자 ()명 2) 가망고객 ()명 3) 총 ()명
21. 귀하가 일주일에 만나는 고객의 수는 대략 얼마나 됩니까? ()명
22. 귀하의 과거 실적의 구성은?
연고자 판매()% + 기계약자 추가판매()%
+ 협력자의 소개()% + 개척 판매()% + 기타()% = 100%
23. 귀하가 직장생활을 하는데 있어서 가장 큰 애로사항은? ()
1) 육아문제 2) 출근거리 3) 배우자의 부정적인 태도
4) 업무에서 오는 스트레스 5) 다른 설계사 또는 소장과의 관계
24. 귀하의 경험에 비추어 설계사의 정착과 성과에 큰 영향을 미치는 요인들을
중요한 순서에 따라 적어 주시기 바랍니다.

25. 귀하의 경험에 비추어 영업소장으로서의 바람직한 자질을 중요한 순서에 따라 적어주시기 바랍니다.

VII. 다음의 질문들을 읽으시고 적절한 곳에 O표를 해주시기 바랍니다.

번호	문항	전혀 납득할 수 없다	납득할 수 없다	보통 이다	납득할 만한 일이다	매우 납득할 만한 일이다
1	회사에서 제공하는 사무용품을 집에 가져가서 사용한다					
2	개인적인 일이 생겼을 때 몸이 아프다고 전화하고 개인적인 일을 처리한다					
3	개인적인 일을 보기 위하여 회사전화를 이용하여 장거리 전화를 한다					
4	회사차를 이용하여 개인적인 일을 본다					
5	회사의 복사기나 프린터를 이용하여 개인적으로 필요한 것을 복사하거나 프린트한다					
6	출장 등 공무수행 중 식사할 때는 가장 비싼 식당에서 식사를 한다					
7	출장 중 사적으로 친구를 만나 식사를 한 경우 그 비용을 회사에 청구한다					
8	관광지로 출장을 갈 때 회사의 비용으로 배우자를 동반한다					
9	출장 시 가장 비싼 호텔에 묵는다					
10	출장비를 보고할 때 실제로는 버스나 지하철을 이용했지만 택시를 이용한 것으로 비용을 청구한다					

귀하의 적극적인 협조에 감사드립니다.

Abstracts

This paper analyzes the leadership of sales branch managers who play an important role in the solicitor channel, one of the major marketing channels in the Korean non-life insurance industry. An empirical model is established based upon the literature review and the interview with the persons working in the Korean non-life insurance industry. The model employs the managerial leadership, the leadership for integration and the creative leadership as the independent variable. Job-satisfaction, organizational commitment, attitude on team-work, stress, personal performance and branch performance are selected as the dependent variables measuring the effectiveness of the leadership. According to our empirical analysis, the leadership of sales branch managers is significant at the sales branch level. The managerial leadership and the creative leadership are more effective than the leadership for integration at the individual level.

※ Key words: non-life insurance, Marketing channel, leadership