

변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인이 직무만족에 미치는 효과*

김 정 희¹⁾

서 론

연구의 필요성 및 목적

조직 환경이 급격하게 변화함에 따라 기업 및 조직 또한 의사결정 구조의 축소, 권한 위임, 근로자의 재량권 확대 등으로 변화하고 있으며, 이에 따른 조직의 생존과 성장을 위한 여러 조건이나 접근 방법들이 제시되고 있다. 이들 중에는 조직에 대한 새로운 관점의 등장 및 리더십에 대한 관심 등이 있다(Jeong, 1992). 조직이란 여러 개인 또는 집단들이 모여서 이루어진 구성체로, 구성원과 집단의 상호작용 및 협동 없이는 조직의 목표가 효율적으로 달성할 수 없고, 여기에는 개인과 집단의 행동과 조직의 목표를 연결해 주는 역할이 필요한데, 이것이 바로 리더십이다(Kim et al., 2003). 리더십은 조직 내부와의 관계에서는 집단 및 조직 구성원의 노력과 의지를 조정, 통합하여 조직목표의 달성에 기여하며, 조직 환경과의 관계에서도 각종 기술, 자원 및 장비의 획득과 활용을 보완하여 조직 환경의 불확실성과 갈등의 증폭현상을 완화하여 주는 기능을 한다(Jeong, 1992). 따라서 급변하는 조직 환경에서 바람직한 리더십의 발휘는 매우 중요하며, 특히 질적인 환자 간호를 제공하고 비용 효과적인 조직관리 방식 및 간호사의 전문성을 확보할 수 있는 간호 실무 환경을 조성하는 리더십의 발휘가 필요할 것이다(Kang & Kim, 2000). 그러나 현실적으로 조직 내에서의 리더십 발휘는 리더의 자질이나 행동 유형(behavior pattern), 주어진 상황 등에 의해 제한적인 효과를

나타내는 것으로 알려져 있다. 즉 타고난 자질이나 특성이 있거나(특성론) 특정한 행동 유형을 보이거나(행동론), 상황과 적합한 행동(상황론)을 보여야 하는 것이다(Lee, 2003). 이와 같은 리더십 연구는 연구자마다 조금씩 다른 관점에서 정의되기는 하지만, 특정 목적을 달성하기 위하여 리더가 집단 구성원들에게 '영향력을 행사하는 과정'으로 정의하고 있으며, '리더의 영향력 행사가 가능하다'는 전제를 토대로 하고 있다(Kerr & Jemier, 1978).

최근 리더십 연구는 두 가지 이론에 집중되고 있는 바(Podsakoff & MacKenzie, 1997), 그중 하나는 구성원의 가치관이나 열망에 영향을 미쳐 욕구 등을 점진적으로 더 높은 수준으로 이끌어 나가며, 개인적인 흥미와 이익을 초월하여 조직의 목표를 달성하도록 동기 부여하는 리더의 행동에 대한 규명과 검토에 집중되어 있으며, '구성원의 결과 변수에 대한 리더십의 영향'을 전제로 하고 있다(Howell, 1997). 이에 반하여 또 다른 종류의 리더십 연구는 다른 가정에서 출발하고 있다(Lee, 2003). 즉 객관적인 리더십이 존재하기는 하지만, 리더십 유형의 변화를 요구하는 조직특성이나 조직문화의 구성요소들이 상황에 따라서는 특정 유형의 리더십 등을 무의미하게 하거나 또는 그 효과성을 떨어뜨릴 수 있음을 가정한다(An, 2000; Lee, 2003; Podsakoff & MacKenzie, 1997). 따라서 리더십 대체요인들이 조직 내에 많이 존재하면 할수록 구성원들의 태도나 성과에 대한 리더십의 영향은 줄어들게 된다. 이를 역으로 생각하면 좋은 리더십이란 기존의 조직구조나 보상체계를 보완해 줄 수 있는 리더십이라 할 수 있다

주요어 : 리더십, 간호사, 리더십 대체요인, 직무만족도

* 본 연구는 2004년도 서울대학교 간호과학연구소 및 동창회 교육연구재단 지원에 의하여 이루어졌음

1) 제주대학교 의과대학 간호학과 조교수

투고일: 2005년 7월 13일 심사완료일: 2006년 3월 19일

(Back, 1996). 이러한 대체요인에 의한 리더십 대체는 리더의 능력에 전적으로 의존하던 기존 연구의 적용상의 한계를 극복할 수 있는 대안으로 제시되고 있다(Dionne, Yammarino, Atwater, & James, 2002).

그러나 리더십 대체 이론에 관한 선행 연구들은 많지 않으며, 그 대부분 대체요인을 중심으로 대체효과를 확인하고자 수행되었고, 연구 결과들이 Kerr과 Jemier(1978)의 예상과는 다른 대체요인들을 보이거나, 다른 대체효과를 보였다(Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996a, 1996b; Sheridan, Vredenburg, & Abelson, 1984). 즉 병원근로자를 대상으로 Howell과 Dorfman(1981)은 도구적 및 지원적 리더십을 리더십 변수로 하여, 대체요인과 중화요인의 구분없이 조직몰입과 직무만족에 대한 영향을 분석하였는데, 대체 요인 모두가 리더십이나 성과변수의 관계에서 조절의 역할을 하지 못하였다고 하였다. 그러나 Howell과 Dorfman(1986)은 병원 종사자 및 연구회사의 근로자를 대상으로 조직 몰입과 직무만족에 영향을 미치는 리더의 행동을 대체하는 대체요인에 대한 연구에서 구성원의 조직몰입에 있어서 조직 공식화 정도가 리더의 도구적 행동을 대체하였으며, 다른 요인들에서도 대부분 약한 대체 효과를 보고하기도 하였다.

또한 Kerr과 Jermier(1978)는 리더십 대체이론에서 대체요인들은 주로 선행연구들에서 산출된 것으로 두 가지 리더십 즉 도구적 및 지원적 리더십행동에만 국한되어 있으나, 이러한 대체요인들은 더 광범위하게 다른 리더십에도 적용될 수 있을 것으로 제안하였고, 따라서 리더십대체 이론을 적용한 많은 연구들이 도구적 및 지원적 리더십관련 연구들이나, 그들의 제안대로 리더의 보상 및 처벌 행위나 의사결정, 정보적 대인적 행위와 같은 다양한 형태의 리더 행동에 적용되었다(Pool, 1997). 그러나 대체요인들이 변혁적 리더십 행위의 영향을 조절할 수도 있음에도 불구하고 대체이론은 변혁적 리더십에는 거의 적용되지 않았으며, 특히 간호조직에서의 연구는 거의 없다(Podsakoff & MacKenzie, 1997; Sheridan et al., 1984).

한편 리더십은 조직의 경영성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다. 리더십에 관한 선행 연구들에 따르면, 그 조직을 지휘하는 리더들의 리더십 행위는 특히 직무만족에 영향을 많은 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(An, 2003). 즉 바람직한 리더십의 발휘는 구성원의 만족도를 증가시키고, 직무만족은 구성원의 수행력을 증가시키며, 환자의 간호성과 등과 같은 주요변수에 영향을 미친다(Kang & Kim, 2000; Lee, 2003). 따라서 직무만족은 간호조직의 관리 연구에서도 많은 관심의 대상이 되어 왔으며, 최근에는 조직유효성을 측정하는 변수로도 자주 다루어지고 있다(Park, Lee, Lee, & Jang, 1997; Park, Lee, Chang, Youn, & Lee, 1997). 직무만

족도가 높은 간호사는 그 조직에 더 오래 근무하고 업무성과도 높았으며, 또한 환자의 만족도도 높아지고 그에 따라 대상자의 치료이행 수준도 증가한다. 따라서 간호사의 직무만족도는 하나의 결과(outcome)로 간주되어 생산성의 산출요인과 관리의 성과를 나타내는 조직유효성의 지표로 사용될 수 있다(Mattner, 1991). 이상에서 리더십 행위와 리더십 대체 요인은 어떤 형태로든지 조직 구성원의 직무만족에 영향을 미칠 것으로 생각되나, 간호조직에서 리더십 대체이론을 적용한 연구나, 리더십 대체요인과 직무만족과의 관련성에 대한 연구는 거의 없다.

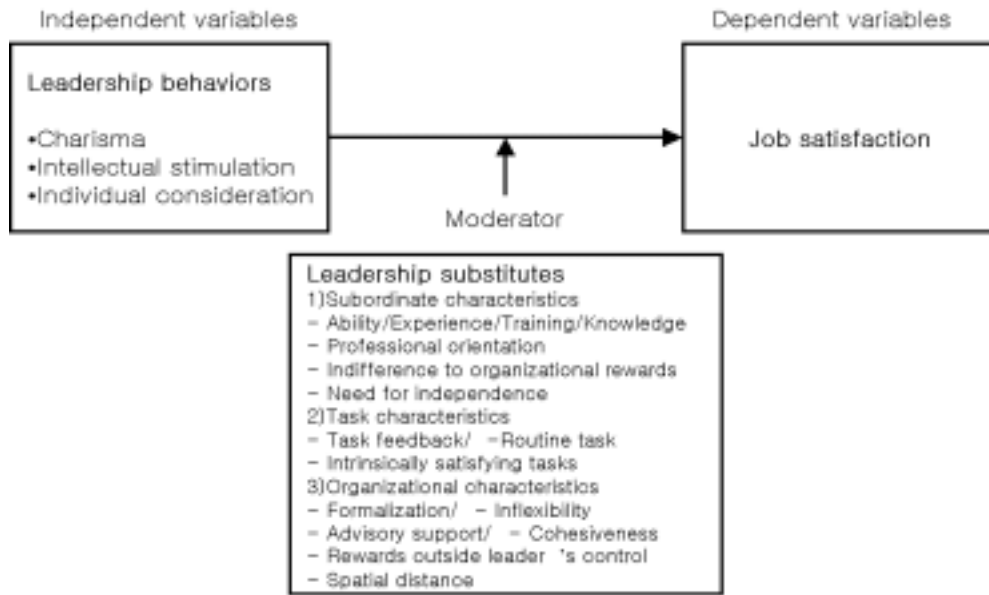
간호조직은 급변하는 의료 환경의 변화를 겪고 있으며, 과업 특성 상 각 구성원들이 각기 전문성과 자율성을 가지고 일하고 있음을 고려할 때 리더십 대체요인의 발생가능성과 그에 대한 분석의 필요성은 높다고 할 수 있다. 즉 환자가 응급실이나 중환자실 등에 입원하였을 때 혹은 교통사고 등 재해가 발생하였을 때, 각 팀 구성원들은 특정 리더의 지시 없이도 자신의 맡은 업무를 수행하는 등 리더의 리더십이 실제적으로 덜 필요한 상황이 간호업무에는 존재한다. 또한 이 같은 특성은 노동관련 법 등 근로환경의 변화, 노동시간 단축, 개인 욕구의 상승 등과 함께 간호 관리자들의 업무관리방법에 대한 변화를 요구하고 있고, 그 결과 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 노력의 일환으로서 기존 리더십에 대한 대체요인의 확인은 매우 중요한 과제라 할 수 있다(Kim, 2005). 따라서 본 연구는 Kerr와 Jemier(1978)의 리더십 대체이론에 근거하여, 간호조직을 중심으로 조직성과에 대한 간호관리자의 리더십 발휘에 있어, 리더십을 대체하는 요인을 확인하고자 하였다. 구체적으로는 수간호사의 변혁적 리더십행위가 조직성과 변수들 중 하나인 직무만족에 미치는 영향과, 리더십행위를 대체하는 요인을 확인하고자 하였다.

본 연구의 구체적 목적은 다음과 같다.

- 일반간호사가 지각하는 수간호사의 변혁적 리더십행위 정도와 직무만족도 간의 관계를 확인한다.
- 리더십 대체 요인들과 일반 간호사의 직무만족도 간의 관계를 확인한다.
- 수간호사의 변혁적 리더십 행위가 일반 간호사의 직무만족에 미치는 영향에 있어, 리더십 대체요인에 의한 대체효과를 확인한다.

연구의 개념틀

Kerr와 Jemier(1978)의 리더십 대체이론에 근거하여, 간호관리자의 변혁적 리더십행위와 리더십대체요인이 조직성과 변수에 미치는 영향을 확인하기 위하여, 간호관리자의 리더십행위



(Figure 1) Conceptual framework of this study

로는 일반간호사들이 지각하는 수간호사의 변혁적 리더십행위를, 간호조직의 성과로는 일반 간호사의 직무만족도를, 그리고 리더십 대체요인으로서는 하급자, 과업 및 조직 특성 등 3가지 범주의 13개 요인을 설정하였다(Figure 1).

용어 정의

● 변혁적 리더십행위

리더가 조직의 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정에서, 직접적인 영향력 행사보다는 부하의 가치 체계와 신념 체계를 변화시킴으로써 조직이나 집단의 성과를 제고하려는 리더의 행위 유형을 말하며, 여기에는 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려의 행위가 포함된다(Bass, 1985). 본 연구에서는 Bass(1995)의 도구를 수정하여 사용한 Park(1997)의 도구 중 변혁적 리더십 행위 부분만을 사용하여, 일반 간호사들이 상급자인 수간호사의 변혁적 리더십 행위에 대하여 평가한 값을 말한다.

● 리더십 대체요인

리더십 대체요인은 조직의 성과에 영향을 미치는 리더의 행위를 무의미하게 하거나 그 중요성을 약화시킬 수 있는 일종의 조절 요인(moderator)을 의미하며, 여기에는 하급자의 특성, 과업 특성, 조직 특성 등 3가지 범주의 13가지 요인이 포함된다. 본 연구에서는 Podsakoff, Niehoff, MacKenzie와 Williams(1993)의 단축형 리더십대체요인 척도를 간호조직에 맞게 수정, 보완하여 사용한 Kim(2005)의 도구를 이용하여 측

정한 값을 말한다.

● 직무만족도

개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적 만족상태를 의미한다(Shin & Lee, 2000). 본 연구에서는 미네소타 산업관계연구소의 MSQ(minnesota satisfaction questionnaire)를 번역하여 간호사를 대상으로 사용한 Kim과 Park(2002)의 도구를 이용하여 측정한 값을 말한다.

연구 방법

연구 설계

본 연구는 Kerr와 Jemier(1978)의 리더십 대체이론에 근거하여, 간호 관리자의 리더십 행위가 조직성과에 미치는 영향에 있어, 이 리더십 행위를 대체하는 대체요인을 파악하기 위한 서술적 조사연구이다.

연구 대상자 및 자료수집 방법

본 연구는 J지역에 위치한 250명상 규모의 종합병원 3곳에 근무하는 일반 간호사들 중, 현 병원에서의 경력이 3개월 이상인 간호사를 대상으로 자기기입식 설문지를 사용하여 이루어졌다. 자료 수집은 2005년 2월 한 달 동안 이루어졌으며, 먼저, 설문지를 배포하기 전 각 병원 간호부(과)장에게 연구의

목적 및 방법을 설명한 후 협조를 얻었고, 보조 연구자 2명에게 사전교육을 실시한 후, 각 병원 간호사들에게 연구자와 보조 연구자가 직접 배포하였다. 설문지는 작성한 후 개별 회수용 봉투에 넣어 연구자에게 제출토록 하였다. 설문지는 총 250부가 배포되었으며, 그중 203부가 회수되었고(회수율 81.2%), 회수된 설문지 중 일부 응답누락 문항이 있는 25부를 제외하고 최종적으로 188부의 자료만을 분석에 사용하였다.

연구 도구

● 변혁적 리더십

변혁적 리더십 측정은 간호조직에 맞도록 Bass(1985)의 도구를 수정하여 사용한 Park(1997)의 도구 중 변혁적 리더십 부분만을 사용하였으며, 이는 카리스마 12문항, 지적자극 4문항, 개별적 배려 4문항 등 총 20문항의 5점 척도로 구성되었다. 본 연구에서는 인자분석을 통하여 카리스마 6문항, 지적자극 5문항, 개별적 배려 3문항 등 총 14문항으로 구성하였으며, 3개의 요인이 전체 변이의 62.1%를 설명하였다. Park(1997)의 연구에서 Cronbach's α 는 각각 0.91, 0.82, 0.85이었고, 본 연구에서는 전체 0.94, 요인별로는 각각 0.85, 0.89, 0.90이었다.

● 리더십 대체요인

Podsakoff과 Niehoff 등(1993)의 단축형 리더십대체요인 척도를 간호조직 특성에 맞게 수정, 보완하여 신뢰도 및 타당도를 검증한 Kim(2005)의 도구를 사용하였다. 이 도구는 (1) 4가지 하급자특성 척도인 '능력·경험·훈련 및 지식', '전문적 지향', '조직 보상에 대한 무관심', '독립적 욕구', (2) 3가지 과업특성 척도인 '일상적인 과업', '피드백이 제공되는 과업', '내재적 만족을 주는 과업'과 (3) 6가지 조직특성 척도인 '공식화', '경직성', '자문 및 스텝 지지', '강한 응집력이 있는 집단', '리더의 통제 밖에 있는 보상', '상급자와 하급자간의 공간적 거리' 등 3가지 범주의 13개 하부 척도, 총 41문항으로 구성되어 있다. 각 문항에 대하여 '전혀 그렇지 않다(1점)'에서부터 '매우 자주 그렇다(5점)'까지의 척도로 되어 있다. 개발당시 하부척도별 Cronbach's α 는 평균 0.84로 0.62-0.89 범위이었으며, Kim(2005)의 연구에서는 0.60-0.89 범위이었다. 본 연구에서는 인자분석 후, '자문 및 스텝의 지지'와 '상하급자간의 공간적 거리'를 제외한 11개 하부요인의 총 35문항을 사용하였으며, 11개의 요인이 전체 변이의 71.0%를 설명하였다. Cronbach's α 는 평균 0.82, 0.53-0.89의 범위이었다<Table 2>.

● 직무만족도

간호 조직의 성과변수로 리더십의 영향을 측정하기 위하여 일

반 간호사들의 직무만족도를 측정하였다. 이는 미네소타 산업관계연구소에서 개발한 MSQ(minnesota satisfaction questionnaire)를 번역하여 간호사를 대상으로 사용한 Kim과 Park(2002)의 도구를 사용하였다. MSQ는 총 20문항으로 구성된 5점 척도로, Kim과 Park의 연구(2002)에서 전체 도구의 Cronbach's α 는 0.91이었으며, 본 연구에서는 0.89이었다.

자료처리 및 분석방법

수집된 자료는 SPSS WIN 12.0을 이용하여 분석하였다. 대상자의 일반적 특성 등은 서술적 통계를 하였으며, 측정 도구의 타당도 검정을 위하여 인자분석(factor analysis)을 하였다. 직무만족과 변혁적 리더십행위, 리더십 대체요인간의 관계는 Pearson correlation coefficient를 구하였다. 또한 변혁적 리더십행위가 직무만족도에 주는 영향에 있어 리더십 대체요인의 대체효과를 확인하기 위하여 먼저, 변혁적 리더십행위와 대체요인들의 직무만족도에 대한 영향에 대해서 다중회귀분석을 실시한 후, 대체요인이라는 조절변수를 추가하여 조절회귀분석(moderated regression analysis)을 실시하였다.

연구의 제한점

본 연구는 일개 지역의 종합병원에 근무하는 간호사들을 대상으로 임의 선정하였기 때문에 연구 결과를 전체 간호 조직에 일반화시킬 수 없는 제한점이 있다.

연구 결과

대상자의 일반적 특성

조사 대상 간호사는 총 188명으로 모두 여성이었으며, 병원 A 근무자는 76명(40.4%), 병원B 근무자는 57명(30.3%), 병원C 근무자는 55명(29.3%)이었다. 평균 연령은 26.21(± 4.21)세이었으며, 25세 미만이 89명(47.3%)으로 가장 많았고, 그다음은 30세 이상 60명(31.9%), 25-29세가 39명(20.7%) 순이었다. 또한 과반수이상(150명, 79.8%)이 전문대 졸업자이었으며, 미혼자(135명, 72.6%)이었다. 근무 부서는 조사 대상 병원들 모두 간호단위별로 과 구분이 엄격히 적용되고 있지 않아 분류하기 어려웠으나, 대상자들의 응답에 근거하여 분류하였다. 그 결과 외과계와 내과계 단위에 근무하는 경우가 각각 41.5%, 40.9% 정도이었다. 임상경력은 평균 4.47(± 3.59)년으로 과반수 이상(111명, 60.7%) 5년 미만이었다<Table 1>.

대상자의 일반적 특성별 직무 만족도의 차이에 대한 ANOVA 및 t-test를 실시한 결과, 교육수준을 제외하고 유의

〈Table 1〉 Job satisfaction by general characteristics

N=188

Characteristics		N (%)	Job satisfaction		
			Mean(SD)	F/t-value	p-value
Hospital	A	76(40.4)	2.88(.36)	1.693	.187
	B	57(30.3)	3.00(.43)		
	C	55(29.3)	2.95(.39)		
Age* (years)	<25	89(47.3)	2.94(.36)	.303	.739
	25-29	39(20.7)	2.99(.44)		
	≥ 30	60(31.9)	2.92(.41)		
Educational status	diploma	150(79.8)	2.98(.39)	2.775	.006
	bachelor≤	38(20.2)	2.79(.36)		
Marital status	unmarried	135(72.6)	2.95(.35)	.111	.912
	married	51(27.4)	2.95(.47)		
Working unit	medical unit	72(40.9)	2.99(.41)	1.403	.249
	surgical unit	73(41.5)	2.89(.39)		
	others	31(17.6)	2.98(.42)		
Years of career**	< 5	111(60.7)	2.94(.35)	-.470	.639
	≥ 5	72(39.3)	2.97(.44)		

*: Mean±SD=26.21±4.21, **: Mean±SD=4.47±3.59

한 차이를 보이는 일반적 특성은 없었다(F=2.775, p=.006).

변혁적 리더십행위, 리더십 대체요인, 직무만족도의
평균과 상관관계

〈Table 2〉 Means(SD), cronbach's alpha, and transformational leadership behaviors, leadership substitutes, and job satisfaction

Variables	Means(SD)	Alpha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Criterion variable																	
1. Job satisfaction	2.94(.40)	.89															
Transformational leadership behaviors	3.26(.53)	.94	.40**														
2. Charisma	3.26(.53)	.85	.27**														
3. Intellectual stimulation	3.21(.68)	.89	.41**	.64**													
4. Individual consideration	3.14(.61)	.90	.41**	.74**	.75**												
Leadership substitutes	3.10(.39)	.71	.40**														
Subordinate	3.10(.41)	.66	.25**														
5. AETK	3.02(.63)	.83	.13	-.05	-.09	-.10											
6. PROF	3.04(.86)	.76	.10	.11	-.03	-.04	.06										
7. INDIFF	2.90(.71)	.69	-.22**	-.20**	-.18*	-.16*	-.02	-.18*									
8. NIND	3.26(.55)	.53	.13	-.01	-.10	-.04	.24**	.09	.01								
Task	3.32(.36)	.56	.29**														
9. ROUT	3.58(.72)	.87	-.19*	-.24**	-.20**	-.16*	-.09	-.14*	-.04	-.03							
10. TASKFB	3.30(.55)	.69	.35**	.30**	.24**	.25**	.15*	.23**	.22**	.11	-.15*						
11. INSAT	3.07(.61)	.78	.40**	.24**	.27**	.32**	.23**	.15*	.31**	.14	-.22**	.40*					
Organization	3.10(.39)	.80	.33**														
12. FORM	3.00(.66)	.83	.32**	.20**	.27**	.17*	.13	.23**	.29**	-.06	-.17*	.18*	.37**				
13. INFLEX	3.17(.55)	.79	.13	.30**	.05	.14	.08	.21**	.20**	-.01	-.09	.21**	.17*	.38**			
14. COHES	3.75(.60)	.89	.42**	.43**	.31**	.45**	.15*	.14	.27**	.11	-.17*	.32**	.42**	.24**	.26**		
15. NOCTRL	3.20(.61)	.65	-.01	-.18**	-.10	.04	.11	-.14	.18*	-.04	.02	-.15*	.01	-.13	-.24**	.03	

AETK: Ability, experience, training, and knowledge/ PROF: Professional orientation/ INDIFF: Indifference to rewards/ NIND: Subordinate need for independence/ ROUT: Unambiguous, routine, methodologically invariant tasks/ TASKFB: Task provided feedback concerning accomplishment/ INSAT: Intrinsically satisfying tasks/ FORM: Organizational formalization, INFLEX: Organizational inflexibility/ COHES: Closely-knit, cohesive, interdependent work groups/ NOCTRL: Organizational rewards not within the leader's control

제 변수들의 평균과 상관관계 분석 결과는 <Table 2>와 같다. 변혁적 리더십행위는 전체적으로 평균 3.26(±.53)이었으며, 각 행위별로는 카리스마 3.26(±.53), 지적 자극이 3.21(±.68), 개별적 배려 3.14(±.61) 순이었다. 직무만족도는 평균 2.94(±.40)로 중간 값인 3.0 수준을 보였다. 리더십 대체요인은 평균 3.19(±.28)이었고, 과업특성 범주가 3.32(±.36)로 가장 높았으며, 부하 및 조직특성 범주가 각각 3.10(±.39), 3.10(±.41)이었다. 3가지 범주의 각 개별 요인으로는 조직특성 범주인 '응집력'이 3.75(±.60)로 가장 높았고, 그 다음은 과업특성 범주인 '일상적 과업'이 3.58(±.72), '피드백제공 과업' 3.30(±.55), '하급자의 독립적 욕구' 3.26(±.55) 순이었으며, '조직보상에 대한 무관심'은 2.90(±.31)으로 가장 낮은 점수를 보였다.

각각의 변혁적 리더십행위와 직무만족도 간의 상관관계는, 카리스마와 $r=0.27(p<.01)$, 개별적 고려와는 $r=0.41(p<.01)$, 지적 자극과는 $r=0.41(p<.01)$ 을 나타냈다. 이는 수간호사의 변혁적 리더십행위에 대한 일반 간호사들의 지각 정도가 높을수록 직무만족도가 증가함을 의미하며, 특히 '카리스마' 행위보다는 '개별적 배려' 나 '지적 자극' 행위와의 상관성이 더 높음을 의미한다.

리더십 대체요인들과 직무만족도 간의 관계에서는, 전체적으로 $r=0.40(p<.01)$ 의 상관관계를 보였으며, 조직특성 범주와 직무만족간의 관계가 $r=0.33(p<.01)$ 으로 가장 높았고, 부하특성 범주와는 가장 낮았다($r=0.25$, $p<.01$). 또한 개별 요인별로는, 조직특성 범주 중 하나인 '응집력'과의 관계가 $r=0.42(p<.01)$ 로 가장 높았으며, 그 다음은 '내재적 만족'($r=0.40$, $p<.01$), '피드백제공 과업'($r=0.35$, $p<.01$), '공식화'($r=0.32$, $p<.01$), '보상에 대한 무관심'($r=0.22$, $p<.01$) 순이었다. 그러나 과업특성 범주 중 '일상적인 과업'과, 조직특성 범주인 '경직성'과 '리더 통제 밖의 보상'의 상관관계는 유의하지 않았으며, 부하특성 범주에서는 '조직보상에 대한 무관심' 이외에는 모두 유의하지 않았다. 즉 리더십 대체요인의 점수가 높을수록 직무만족도 정도는 높으며, 특히 조직특성과 과업 특성범주가 하급자특성 범주 보다 직무만족도와 더 관련이 있는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십행위 및 리더십 대체요인의 직무만족도에 대한 효과

변혁적 리더십행위가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 리더십 대체요인의 조절효과를 분석하기 위하여, 먼저 변혁적 리더십 행위와 직무만족과의 관계에 대하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 그다음 대체요인의 조절효과를 확인하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

다중회귀분석을 하기 위하여 먼저 다중공선성 검정을 하여 공차한계(tolerance)와 VIF를 살펴본 결과, 회귀식에서의 각 변수들의 공차한계는 0.329-0.441, VIF는 2.267-3.041의 범위에 있어 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다<Table 3>. 3가지 변혁적 리더십행위를 독립변수로 하고 직무만족도를 종속변수로 하여 회귀분석을 한 결과, 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려가 직무만족도의 19.7%를 설명하였다<Table 3>. 이중 개별적 배려의 표준화 계수인 베타(B)가 0.310으로, 직무만족도에 가장 영향을 미치는 변수로 나타났으며, 그 다음은 지적 자극($B=.256$)이었다. 카리스마는 유의하지 않았다($T=1.270$, $p=.206$). 한편 일반적 특성 별 직무만족도 분석에서 유의한 것으로 나타난 교육수준을 변혁적 리더십 행위와 함께 독립변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 교육수준이 투입됨으로써 $R^2=0.026$ 상승하여 전체 변이의 22.3%를 설명하였다. 그러나 본 연구의 목적이 변혁적 리더십 행위와 직무만족도 간의 관계에서 리더십 대체요인의 대체효과를 확인하는 데 있으므로, 본 연구에서는 교육수준을 분석에서 제외하였다.

그 다음단계에서는 변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인에 의해 설명되는 직무만족도 총 변량과, 변혁적 리더십행위와 대체요인 각각에 의해서 설명되는 변량을 확인하였다. 이는 Podsakoff, MacKenzie와 Fetter(1993)의 제안에 근거하였으며, 11가지 리더십 대체요인은 하급자특성, 과업 특성 및 조직 특성 등 3가지 범주로 묶어서 분석하였다. 이때의 회귀식과 절차는 다음과 같다.

$$Y = a + b x_i + c z_i, \quad i = 1, 2, 3$$

(Y=직무만족도, Xi=변혁적 리더십행위, Zi=리더십 대체요인 범주)

먼저 3가지 변혁적 리더십행위와, 3가지 리더십 대체요인 범주에 의하여 설명되는 직무만족도를 확인하기 위하여 회귀 분석을 하였고, 두 번째 변혁적 리더십행위에 의해서만 설명되는 직무만족도의 총 변량을 확인하기 위하여 전체 모형에

<Table 3> Summary of regression analyses of the transformational leadership behaviors on job satisfaction

Transformational leader behaviors	B	SE B	Beta (β)	T	p-value	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
Charisma	-.094	.074	-.126	-1.270	.206	.441	2.267
Intellectual stimulation(IS)	.158	.063	.256	2.510	.013	.421	2.376
Individual consideration(IC)	.214	.079	.310	2.695	.008	.329	3.041
		R ² =.197		Adjusted R ² =.184		F=15.082 (p=.000)	

서 변혁적 리더십행위를 제거하였으며, 세 번째에서는 직무만족도 변량에 대한 3가지 리더십 대체요인 범주 각각의 기여도를 확인하고, 리더십 대체요인 범주들에 의해서만 설명되는 직무만족도 변량을 확인하기 위하여 리더십 대체요인 범주 각각을 제거하고 회귀분석을 하였다. 네 번째에서는 3가지 리더십 대체요인 범주 모두에 의해 설명되는 직무만족도 총 변량에서 리더십 대체요인 범주 각각의 기여도를 차감하여 3가지 리더십 대체요인 범주에 의하여 공유되는 직무만족도의 변량을 산출하였으며, 마지막으로 변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인 범주들에 의하여 공유되는 직무만족도의 변량 산출하였다. 그 결과는 <Table 4>와 같다. 변혁적 리더십행위에 의해서만 설명되는 직무만족도는 총 변량의 7.1%이었으며, 3가지 리더십 대체요인 범주에 의해서만 설명되는 직무만족도는 총 변량의 18.1%이었다. 여기에 변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인 범주간의 공유 부분에 의해 설명되는 부분이 총 변량의 12.6%이었으며, 이를 포함하여, 변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인 범주에 의하여 설명되는 직무만족도는 총 변량의 37.8%이었다.

리더십 대체요인의 조절효과

변혁적 리더십행위가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 리더십 대체요인에 따른 조절효과는 조절회귀분석(modulating regression analysis)의 마지막 단계에서 변혁적 리더십행위와 대체요인의 상호작용 항을 회귀분석에 투입하여 검정하였다. 조절회귀분석은 상황적 관계를 나타내는 상호작용 항을 직접 검정할 수 있는 방법으로 상황적 관계에 대한 분석에 매우 적합한 기법으로 알려져 있으며(Ahn, 2000), 리더십 대체요인의 조절효과를 검정하는 방법으로 추천되고 있다(Podsakoff &

MacKenzie, 1997). 먼저 조절변수 없이 회귀식을 실시한 후, 조절변수를 포함하여 추가적인 회귀분석을 실시하게 되며, 그 다음, 기존의 회귀식에 상호작용항을 추가함으로써 종속변수의 분산에 대한 설명력의 변화 정도에 대한 F-검정과 표준화된 회귀계수(베타)에 대한 유의성 검정을 통하여 해석할 수 있다. 본 연구에서는 상호작용 항의 부가적 영향력을 파악하기 위하여 다음의 모형에서 표준화된 회귀계수인 베타에 대한 유의성 검정을 하였다.

$$Y = a + b x_i + c z_k + d x_i z_k, \quad i=1,2,3, \quad k=1,2,3,\dots,11.$$

(Y=직무만족도, Xi=변혁적 리더십행위, Zk=리더십 대체요인, XiZk=상호작용 항)

리더십 대체요인의 조절효과는 Howell과 Dorfman(1986), Podsakoff 등(1996b)의 제안에 근거하여 분류하였다. 즉 변혁적 리더십행위의 주효과와 상호작용 항이 통계적으로 유의할 경우에 조절효과가 있으며, 이때 변혁적 리더십행위와 상호작용 항이 다른 부호이면 중화요인(neutralizer)으로, 같은 부호이면 촉진요인(enhancer), 그리고 변혁적 리더십행위와 상호작용 항은 다른 부호이면서, 리더십 대체요인의 주효과도 유의하고, 변혁적 리더십행위와 같은 방향일 때는 대체요인(substitute)으로 분류하였다<Table 5>. 그 결과 33개의 상호작용(리더십 행위*대체요인*직무만족도=3*11*1=33) 효과에서 3개가 통계적으로 유의하였다(전체 33개 중 9.1%). 이중 Howell과 Dorfman(1986)이 분류한 조절효과의 3가지 범주인 대체요인, 중화요인, 촉진요인으로 분류될 수 있는 것은 2개이었으며(전체 상호작용 중 6.1%), 나머지 1개는 변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인의 주효과가 통계적으로 유의하지 않고, 상호작용 항만이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 단순한 '상호작용 효과'로 분류하였다. 리더십 대체요인들 중 조직특성 범주인 '리

<Table 4> Partitioning of variance in job satisfaction by transformational leader behaviors and substitutes for leadership

	Job satisfaction (R ²)
Transformational leader behaviors	
A)Unique variance attributable to Charisma	2.1%
B)Unique variance attributable to Intellectual stimulation	1.9%
C)Unique variance attributable to Individual consideration	1.5%
Variance in job satisfaction shared by A), B), and C)	1.6%
Total amount of unique variance accounted for by leader behaviors	7.1%
Substitutes for leadership(categories)	
D)Unique variance attributable to subordinate characteristics	1.4%
E)Unique variance attributable to task characteristics	3.2%
F)Unique variance attributable to organizational characteristics	4.5%
Variance in job satisfaction shared by D), E), and F)	9.0%
Total amount of unique variance accounted for by substitutes	18.1%
Variance in job satisfaction shared by A)-F)	12.6%
Total amount of variance explained by leader behaviors and substitutes for leadership	37.8%

(Table 5) Summary of moderated regression analyses of the moderating effects of leadership substitutes on the relationships between transformational leadership behaviors and job satisfaction

Charisma (CH)	Beta	R ²	Intellectual stimulation(IS)	Beta	R ²	Individual consideration(IC)	Beta	R ²
CH	.161		IS	.137		IC	.278	
AETK	-.001	.091	AETK	-.116	.195	AETK	-.004	.196
CH*AETK	.177		IS*AETK	.384		IC*AETK	.217	
CH	.317		IS	.732**		IC	.438	
PROF	.166	.076	PROF	.537	.185	PROF	.153	.180
CH*PROF	-.119		IS*PROF	-.535		IC*PROF	-.046	
CH	.121		IS	.234		IC	.680*	
INDIFF	.011	.101	INDIFF	-.020	.190	INDIFF	.233	.197
CH*INDIFF	.218		IS*INDIFF	.249		IC*INDIFF	-.458	
CH	-.159		IS	-.157		IC	-.249	
NIND	-.288	.092	NIND	-.296	.203	NIND	-.482	.201
CH*NIND	.598		IS*NIND	.714		IC*NIND	.902	
CH	.295		IS	.693		IC	.538	
ROUT	-.054	.086	ROUT	.188	.180	ROUT	.046	.183
CH*ROUT	-.085		IS*ROUT	-.387		IC*ROUT	-.209	
CH	-.031		IS	.211		IC	.243	
TASKFB	.082	.153	TASKFB	.156	.234	TASKFB	.166	.233
CH*TASKFB	.345		IS*TASKFB	.194		IC*TASKFB	.157	
CH	-.018		IS	.274		IC	.154	
INSAT	.125	.195	INSAT	.270	.258	INSAT	.129	.252
CH*INSAT	.345		IS*INSAT	.076		IC*INSAT	.274	
CH	.411		IS	-.006		IC	.473*	
FORM	.586	.153	FORM	-.169	.225	FORM	.408	.235
CH*FORM	-.401		IS*FORM	.606		IC*FORM	-.199	
CH	.511		IS	-.130		IC	.339	
INFLEX	.352	.077	INFLEX	-.321	.191	INFLEX	.021	.173
CH*INFLEX	-.451		IS*INFLEX	.711		IC*INFLEX	.089	
CH	-.236		IS	-.566		IC	-.408	
COHES	.028	.191	COHES	-.344	.282	COHES	-.317	.252
CH*COHES	.586		IS*COHES ⁺	1.261*		IC*COHES	1.111	
CH	-.833**		IS	-0.691*		IC	-.254	
NOCTRL ⁺⁺	-1.508**	.129	NOCTRL ⁺⁺	-1.217**	.230	NOCTRL	-.791	.183
CH*NOCTRL	2.001**		IS*NOCTRL	1.714**		IC*NOCTRL	1.039	

* p<.05, ** p<.01, ⁺: interactive effect, ⁺⁺: moderating effect(substitutes)

더의 통제 밖에 있는 보상' 요인이 수간호사의 카리스마와 지적 자극 행위를 대체하는 것으로 나타났다.

논 의

변혁적 리더십행위, 리더십 대체요인, 직무만족도의 평균과 상관관계

변혁적 리더십행위의 평균은 3.21로, 같은 척도를 사용하였던 Park(1997)이나 Kang과 Kim(2000), Ha와 Choi(2002)의 연구 결과와 유사하였다. 하부 영역별로는 카리스마가 가장 높았으며, 지적 자극, 개별적 배려 순으로 나타나 일반간호사들이 지각하는 수간호사의 변혁적 리더십행위에 대한 선행 연구들과 일치하였다. 직무만족도 또한 5점 척도에서 각각 2.91,

2.87을 보고한 Park(1997)나, 7점 척도에서 3.84 및 3.81를 보고한 Ha와 Choi(2002)의 연구 결과와 유사한 수준이었다. 변혁적 리더십행위와 직무만족도 간의 상관관계는 개별적 배려와 지적 자극이 모두 $r=0.41$ 로 Ha와 Choi(2002)의 연구 결과와 유사하였으나, 카리스마의 경우는 직무만족도와 상관관계수가 $r=0.27$ 로 나타나, Park(1997)의 결과($r=0.50$)나 $r=0.45$ 이었던 Ha와 Choi(2002)의 결과($r=0.45$)의 반(half) 수준이었다. 따라서 본 연구 대상자들이 지각한 수간호사의 변혁적 리더십행위와 직무만족도 수준은 선행 연구들과 유사한 수준이었으며, 선행연구들과 마찬가지로 수간호사의 카리스마 행위에 대한 지각이 가장 높게 나타났다. 그러나 카리스마 행위와 직무만족도와는 낮은 상관관계를 보였다. 이는 실제 업무 수행에서 수간호사의 카리스마 행위를 일반 간호사들은 가장 많이 지각하고 있지만, 직무만족도와 관련해서, 수간호사의 개별적

배려나 지적 자극 보다 덜 효과적일 수 있음을 시사한 것이다. 따라서 간호사들의 직무만족도 향상을 위해서는 개별적으로 간호사들에게 관심과 지적인 자극을 하는 행위에 대한 적극적인 고려가 필요할 것으로 생각된다.

리더십 대체요인의 점수는 '응집력' > '일상적 과업' > '피드백제공 과업' 순으로 높았으며, '조직보상에 대한 무관심'이 가장 낮았다. 이 같은 결과는 간호조직 관련 연구가 거의 없고, 특히 국내에서 적용된 간호조직 관련 연구가 없어 정확한 비교는 어려우나, 병원근로자를 대상으로 한 Howell과 Dorfman(1981)의 연구에서 '피드백제공 과업' > '하급자의 능력' > '내재적 만족' > '일상적 과업' > '응집력' > '전문적 지향' 순으로 나온 것이나, 병원의 전문직과 비전문직 간의 리더십 대체요인 비교 연구(Howell & Dorfman, 1986)에서, 전문직의 경우 '하급자의 능력' > '내재적 만족' > '피드백제공 과업' 순으로 높게 나타나고, '일상적 과업'이 가장 낮았던 결과와는 상이한 것이었다. 그러나 다양한 직종 및 직위의 근로자, 다양한 크기의 기업, 자국인 및 외국인 운영 기업 등을 고려하여 미국과 캐나다의 기업에 종사하는 근로자 1539명을 대상으로 광범위한 연구를 한 Podsakoff 등(1996b)의 연구에서 '하급자의 능력' > '내재적 만족' > '응집력' > '피드백제공 과업' 순으로 높고, '리더 통제 밖의 보상'에서 가장 낮은 점수를 보인 것과는 일부분 유사한 결과이었다. 이 같은 결과는 리더십 대체요인이라는 상황적 변수가 직종이나 지역, 사회적 문화, 조직구조 등에 따라 다를 수 있음을 반영한 것으로 생각된다. 우리나라 외식산업에 종사하는 근로자를 대상으로 한 연구(Lee, 2003)에서 '응집력'과 '일상적 과업' 요인과 직무만족과의 상관관계가 가장 크게 나왔던 바, 본 연구에서도 '응집력'에 대한 지각이 높고 직무만족과의 상관관계도 가장 높았다. 따라서 조직구성원의 사회심리적 특성은 사회문화적 영향을 받으면서 형성되고(Shin과 Lee, 2000), 우리나라의 조직은 서구사회와는 달리 전통적인 가족체계의 영향을 받으며, 가족체계에서 비롯된 권위와 화(和) 지향적인 수간호사의 경우 일반 간호사들의 간호업무 성과가 높고, 특히 응집력이 높은 것으로 생각된다(Park, 1988).

또한 리더십 대체요인과 직무만족도 간의 상관관계수가 '응집력' > '내재적 만족' > '피드백제공 과업' > '공식화' 순이었다. 이는 Howell과 Dorfman(1981, 1986)과 Podsakoff 등(1996b)의 연구에서 '내재적 만족'과 '공식화', '피드백제공 과업', '조직 보상에 대한 무관심'과의 상관관계가 높게 나타난 것과는 일부분 유사하였으나, '응집력'과 '조직 보상에 대한 무관심'에서는 다소 차이가 있었다. 즉 '부하'나 '과업' 특성 요인에 대한 점수가 높았던 선행연구들과는 달리 본 연구 대상자들은 '응집력' 요인이나 '내적 만족을 주는 과업' 등 '조직' 및 '과업'특성에 대한 지각이 높고, 이들 요인과 직무만족도에 대한 상관관계도 높았다. 이 같은 결과 또한 리더십 대체요인이라는 상황변수

가 다른 상황에서 다르게 나타날 수 있으며, 이와 관련하여 직무만족도와 관련성 또한 다르게 나타날 수 있음을 시사한 것이다. 또한 간호사를 대상으로 한 Kim(2005) 연구에서 리더십 대체요인 척도의 '보상' 관련 하부요인이 단일 요인으로 추출되지 않았음을 보고한 점을 함께 고려하면, 우리나라 일반간호사들의 리더십 대체요인의 분류나 특성, 리더십행위의 효과변수와의 관계 등은 서구사회에서 수행된 연구 결과들과는 다른 것으로 생각된다. 따라서 우리나라와, 간호조직 상황에 적절한 리더십대체 요인에 대한 분석이 필요할 것으로 보인다.

변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인의 직무만족도에 대한 효과

3가지 변혁적 리더십행위를 독립변수로, 직무만족도를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 한 결과, '개별적 배려'가 일반간호사의 직무만족도에 가장 많은 영향을 미치는 결정요인으로 나타났으며, '카리스마'의 직무만족도에 대한 영향은 통계적으로 유의하지 않았다. 간호조직에서 변혁적 리더십행위 관련 논문에서 직무만족도를 종속변수로 하여 수행된 회귀분석이 드물지만, 리더십 행위와 직무만족과의 상관관계 분석 결과들을 참고하면, 이 같은 결과는 카리스마가 직무만족도와 상관계수가 가장 높은 것으로 보고한 연구(Ha & Choi, 2002; Park, 1997)와 상이하였다. 또한 다른 조직에서 변혁적 리더십행위의 직무만족도에 대한 영향을 분석한 연구들(Ahn, 2000; Lee, 2003; Podsakoff et al., 1993)에서 직무만족도에 영향을 미치는 주요 요인으로 지적 자극이나 카리스마 혹은 개별적 배려가 유의한 것과도 일관적이지 않았다. 이 같은 결과는 본 연구대상자들은 자신들의 상급자인 수간호사들이 '조직의 비전을 제시하고, 목적의식을 갖도록 하며, 하급자들이 존경하도록 행동하는 등 카리스마 행위를 많이 수행하는 것으로 평가는 하지만, 이 카리스마행위가 직무만족도에는 주요한 영향을 미치지 못하고, 오히려 '구성원들에게 개별적인 관심'을 보이는 행위가 직무만족도에는 더 많은 영향을 미치고 있음을 보고한 것으로 생각된다. 따라서 리더십 효과 변수로 직무만족도를 향상시키기 위해서 수간호사는 카리스마 행위 보다는 개별적 배려 행위를 수행하는 것이 더 효과적으로 생각된다. 또한 추후 연구에서는 수간호사의 카리스마 행위가 직무만족도에 미치는 영향에 대한 반복 연구나 다른 조직 효과 변수에 대한 영향력 등에 대한 연구가 필요할 것으로 생각된다.

변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인 범주가 각각 개별적으로 혹은 결합(aggregate effect)하여 직무만족도에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십행위는 직무만족도의 총 변량의 7.1%를 설명하고, 리더십 대체요인 범주는 18.1%를 설

명하는 것으로 나타나, 변혁적 리더십행위 보다 리더십 대체요인 범주가 직무만족도의 총 변이에 대한 설명력이 더 높은 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인 범주, 직무만족간의 관계에 대한 연구가 매우 드물어 정확한 비교는 어려우나, 전문직을 대상으로 한 연구(Podsakoff & MacKenzie et al., 1993)에서 도구적 및 지지적 리더십행위가 12%를, 리더십 대체요인 범주가 31%를 설명하는 것으로 나타난 것이나 리더십 대체요인 관련 연구들에 대한 메타분석 연구(Podsakoff et al., 1996a)에서 평균적으로 리더십행위가 기준변수의 17%, 대체요인 범주가 40%를 설명하는 것으로 나타난 것과 매우 유사한 결과이었다. 또한 여러 직종의, 여러 직위의 광범위한 근로자를 대상으로 한 Podsakoff 등(1996b)의 연구에서, 변혁적 리더십행위가 만족도의 총 변량의 7%를 설명하는 반면에, 리더십 대체요인 범주는 37%를 설명하는 것으로 나타난 것과 거의 일치하였다. 이처럼 변혁적 리더십행위 보다 리더십 대체요인이 직무만족도에 미치는 영향이 더 크게 나타났으나, 이러한 결과들 자체가 조직 내에서 변혁적 리더십행위가 불필요함을 의미하지는 않는 것으로 생각된다(Podsakoff et al., 1996b). 즉 실제로 실무에서 근로자들은 리더의 변혁적 리더십행위를 무시하거나 업무를 수행하지 않을 수도 있으나(Podsakoff et al., 1996b), 동시에 리더의 변혁적 리더십행위는 직, 간접적으로 근로자의 직무만족도 등에 영향을 미치고 있다. 본 연구에서도 변혁적 리더십행위만으로는 직무만족도의 7.1%를 설명하고 있지만, 리더십 대체요인과 결합하여 설명하는 부분도 12.6%로 나타났다. 이는 수간호사가 직접적으로 변혁적 리더십행위를 발휘하여 일반 간호사의 직무만족도에 영향을 미치는 한편, 일반 간호사들이 일하는 상황을 함께 공유함으로써 영향을 미치고 있음을 시사한 것이다. 따라서 변혁적 리더십행위와 대체요인의 직무만족도에 대한 결합효과 등에 대한 연구가 필요할 것으로 생각된다(Podsakoff & Mackenzie et al., 1993).

리더십 대체요인의 조절 효과

리더십 대체요인의 조절 효과에 대한 분석 결과, 총 33개의 상호작용 중 9.1%인 3개만이 조절효과가 있었으며, 이중 6.1%만이 대체효과가 있었다. 이는 본 연구에서처럼 변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인에 대한 조절회귀분석을 시행한 Podsakoff 등(1996b)의 연구 결과에서, 858개 상호작용 중 8%(69개)만이 조절효과가 있었으며, 이중 2.1%(18개)만이 대체 및 중화효과가 있는 것으로 나타난 것과 매우 유사한 수준이었다. 또한 다른 리더십행위와 리더십 대체요인과의 연구들(Podsakoff & MacKenzie et al., 1993; Podsakoff & Niehoff et al., 1993)에서 각각 총 상호작용의 2.6%, 1.4%만이 대체효

과가 있는 것으로 나타난 것과 유사하였다. 또한 선행 연구들 대부분에서 대체요인의 조절 효과에 대한 분석으로 조절회귀 분석을 수행하지 않아 정확한 비교는 어려우나, 다중회귀분석을 수행한 Lee(2003)의 연구에서 몇 개의 대체요인을 제외하고 변혁적 리더십을 무의미하게 만들지 못하였거나 대체효과가 없는 것으로 나타난 것과 일치한 것이었다.

‘리더 통제 밖의 보상’은 변혁적 리더십행위가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 수간호사의 카리스마와 지적 자극행위를 대체하는 것으로 나타났다. 이는 조직특성 범주 중 하나인 ‘공식화’가 가장 많은 조절효과를 보인 Podsakoff 등(1996b)의 결과와는 상이한 것이었다. 또한 ‘리더 통제 밖의 보상’은 직무만족도와 상관계수가 유의하지 않았다. 즉 카리스마와 지적 자극의 리더십 행위가 직무만족도에 영향을 미칠 때 ‘리더 통제 밖의 보상’이 대체효과를 보이지만, ‘리더 통제 밖의 보상’요인 자체는 직무만족도와 상관은 거의 없는 것으로 보인다. 이는 본 연구의 상관관계 분석에서 ‘응집력’이 있는 집단이나 ‘내적 만족을 주는 과업’ 요인이 직무만족도와 더 많은 관련성을 보인 결과와 관련되는 것으로, ‘리더 통제 밖의 보상’요인 하나만을 변혁적 리더십행위를 대체하여 직무만족도에 영향을 미치는 대체요인으로 보기에는 다소 무리가 있어 보인다. 따라서 ‘리더 통제 밖의 보상’ 등 대체요인들이 직무만족도 이외의 다른 기준변수들에 대해서도 유사한 결과를 보이는지에 대한 연구가 필요하다.

이상의 결과, 대부분의 리더십 대체요인들의 조절 효과가 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 실제로 많은 연구들에서 리더십 대체요인과 리더십행위, 직무만족도 등의 효과 변수들 간의 상관관계를 보고하기 때문에, 리더십 대체요인들 또한 중요하지 않다고 말할 수 없다. 또한 실제로 조절회귀분석을 통해서 유의하게 나타나지 않았으나, 리더십 대체요인과 변혁적 리더십 행위간의 공변수와, 리더십 대체요인들이 변혁적 리더십행위 자체 보다 직무만족도에 대하여 실제로 더 많은 설명력을 갖고 있음을 나타내었다. 따라서 간호조직에서 변혁적 리더십행위와 리더십 대체요인, 직무만족도 이외의 기준변수들 간의 관계에 대한 반복 연구가 필요할 것으로 생각된다.

한편 본 연구 대상자의 연령이나 결혼상태, 임상경력 등 일반적인 특성은 선행 연구들과 거의 유사하였다(Choi, 2000; Ha & Choi, 2002; Park, 1997). 그러나 대상자의 80%가 전문대 졸업자이었는데, 선행 연구들에서 전문대 졸업자 비율이 60.4-66.7%인 것과 비교하면 다소 높은 수준이었다. 또한 전문대 졸업자가 4년제 졸업자 보다 더 높은 직무만족도 수준을 나타냈는데, 이는 전문대 졸업자의 직무만족도가 4년제 졸업자 보다 다소 높기는 하지만 유의한 차이가 없음을 보고한 Choi(2000), Ha와 Choi(2002)의 연구 결과와는 다소 차이가

있는 것이었다. 이 같은 결과는 지역특성 상 한 학교 출신의 전문대 졸업자가 대다수를 차지하며, 1곳뿐인 4년제 간호대학 출신자가 소수를 차지하는 점 등이 반영된 것으로 생각된다. 따라서 대상자들의 직무만족도 수준은 4년제 졸업자가 전문대 졸업자에 비하여 낮았으나, 본 연구에서 교육수준에 대한 분석 등이 포함되지 않았으므로, 직무만족도 관련 추후 연구에서는 교육수준이 고려되어야 할 것으로 생각된다.

결론 및 제언

본 연구는 조직 내의 리더십 대체 요인에 의하여 리더십이 무의미해지거나 그 중요성이 약화될 수 있다는 리더십 대체 이론(Kerr & Jemier, 1978)에 근거하여, 수간호사의 변혁적 리더십 행위가 일반간호사의 직무만족도에 미치는 영향에 있어 리더십 행위를 대체하는 대체요인을 확인하고자 수행하였다. 연구기간은 2005년 2월 한달간이었으며, 일개 지역의 3개 종합병원에 근무하는 일반 간호사 188명을 대상으로 구조화된 설문지를 이용하여 수행하였다. 자료 분석은 인자분석과 Cronbach's alpha, Pearson correlation coefficient를 구하였으며, 변혁적 리더십 행위가 직무만족에 주는 영향에 있어 리더십 대체요인의 대체효과를 확인하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다. 연구 결과는 다음과 같다.

- 일반 간호사들이 지각한 수간호사의 변혁적 리더십 행위 정도가 높을수록, 직무만족도가 증가하였고, 특히 '카리스마' 행위보다는 '개별적 배려' 나 '지적 자극' 행위와의 상관성이 더 높았다.
- 또한 리더십 대체요인 점수가 높을수록 직무만족도 점수가 높았다. 특히 '응집력' 요인과 직무만족도 간의 상관관계가 가장 높았으며, 조직 및 과업 특성요인이 하급자 특성요인 보다 직무만족도와 더 관련이 있는 것으로 나타났다.
- 수간호사의 변혁적 리더십 행위 보다 리더십 대체요인이, 직무만족도의 총 변이에 대한 설명력이 더 높았으며, 총 33개의 리더십 대체요인의 상호작용 중 9.1%인 3개만이 조절효과가 있었고, 6.1%만이 대체효과가 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 기초로 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

- 우리나라 및 간호조직 상황에 적절한 리더십대체 요인에 대한 확인이 필요하며,
- 또한 변혁적 리더십 행위와 대체요인의 직무만족도에 대한 결합효과 등에 대한 추후 연구가 요구된다.
- 간호조직에서 직무만족도 이외의 기준변수들과, 변혁적 리더십 행위 및 리더십 대체요인 간의 관계에 대한 반복 연구가 필요하다.

References

- An, S. R. (2000). *The effects of transactional and transformational leadership affecting job satisfaction and situational factors*. Unpublished Master Thesis, Chonnam National University, Kwangju.
- Baek, G. B. (1996). *Organizational behavior research*. Seoul : ChangMinSa.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: leadership effects and common-source bias, *J Applied Psychol*, 87(3), 454-464.
- Ha, N. S., & Choi, J. (2002). The relationship among leadership styles of nurse organizational commitment, and turnover intention, *J Korean Acad Nurs*, 32(6), 812-822.
- Choi, J. Y. (2000). Relationship between nursing organizational climate and job satisfaction of nurses in general hospitals, *JKANA*, 6(2), 227-244.
- Howell, J. P. (1997). Substitutes for leadership: their meaning and measurement-an historical assessment. *Leadersh Q*, 8(2), 113-116.
- Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1981). Substitutes for leadership: test of a construct. *Acad Manag J*, 24, 714-728.
- Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and non-professional workers, *J Appl Behav Sci*, 22, 29-46.
- Jemier, J. M., & Kerr, S. (1997). "Substitutes for leadership: their meaning and measurement"-contetual recollections and current observations, *Leadership Quarterly*, 8(2), 95-101.
- Jeong, J. W. (1992). The study on a model setting to analyze the impacts of substitutes for leadership. *Korean Assoc Public Adm*, 26(2), 407-429.
- Kang, K. H., & Kim, J. H. (2000). The relationship between the head nurses' leadership style and the autonomy perceived by nurses. *JKANA*, 6(2), 281-290.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement, *Organ Behav Hum Perform*, 22, 375-403.
- Kim, I. S., Lee, M. H., Ha, N. S., Jang, K. S., Hong, Y. M., Lee, T. W., & Kang, S. J. (2003). *New-Nursing Management*, Seoul: HyunMoonSa.
- Kim, J. H. (2005). Testing reliability and validity of reduced substitutes for leadership scales(rd-SLS), *J Korean Acad Nurs*, 35(6), 1072-1080.
- Kim, J. H., & Park, S. A. (2002). The relationship between coping strategies and a nursing organizational effectiveness in staff nurses, *JKANA*, 8(1), 97-105.
- Kim, Y. S. (2004). *A study on the substitute leadership theory*, Unpublished master dissertation, Dong Eui University, Busan.
- Lee, S. K. (2003). A study on the substitution effect of leadership substitutes for transformational leadership. *Food*

- and Beverage serv manag Res, 6(3), 29-43.
- Mattner, K. M. (1991). Facing the productivity issues: Threat or opportunity?, *Nursing Management*, 22(7), 104B-104H.
- Park, H. T. (1997). Transformational and Transactional Leadership Styles of the Nurse Administrators and Job Satisfaction, Organizational Commitment in Nursing Service, *J Korean Acad Nurs*, 27(1), 228-242.
- Park, Y. J., Lee, S. J., Chang, S. O., Youn, J. J., & Lee, J. K. (1997). Study on the effectiveness of nursing organization of one tertiary hospital, *JKANA*, 3(2), 109-122.
- Park, Y. J., Lee, S. J., Lee, J. K., & Jang, S. O. (1997). The Effectiveness of Nursing Organization, *J Korean Acad Nurs*, 27(1), 189-199.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996a). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance, *J Appl Psychol*, 81(4), 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *J Manag*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Kerr and Jermier's substitutes for leadership model: background, empirical assessment, and suggestions for future research. *Leadersh Q*, 8(2), 117-125.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals, *Leadersh Q*, 4(1), 1-44.
- Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., & Williams, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? an empirical examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model, *Organ Behav Hum Decis Process*, 54, 1-44.
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation, *The J Psychol*, 131(3), 271-283.
- Sheridan, J. E., Vrenburgh, D. J., & Abelson, M. A. (1984). Contextual model of leadership influence in hospital units, *Acad Manag J*, 27(1), 57-78.
- Shin, Y. J., & Lee, B. S. (2000). The influence of leadership of head nurses on job satisfaction and job performance of staff nurses, *JKANA*, 6(3), 405-419.

The Substitution Effect of Leadership Substitutes for Transformational Leadership in Nursing Organization

Kim, Jeong-Hee¹⁾

1) Assistant Professor, Department of Nursing, Medical School, Cheju National University

Purpose: This paper was conducted to examine the effects of transformational leadership behaviors, within the substitutes for leadership model(Kerr & Jermier, 1978). **Method:** Data was collected from 181 staff nurses in 3 general hospitals, with self-reporting questionnaires(MLQ developed by Bass, rd-SLS developed by Podsakoff, et al., and MSQ developed by Weiss, et al.). Descriptive statistics, factor analysis, Cronbach's alpha and moderated regression analysis were used. **Result:** 1) The transformational leader behaviors and substitutes for leadership each had correlations with job satisfaction. 2) The total amount of variance accounted for by the substitutes for leadership was substantially greater than by the transformational leadership behaviors. 3) Few of the substitutes variables moderated the relationships between the transformational leader behaviors and job satisfaction in a manner consistent with that specified by Howell, Dorfman, and Kerr(1986). **Conclusion:** The finding of this study suggest that leaders need to have a better understanding of those contextual variables that influence job satisfaction. Thus future research should focus attention on the moderating effects of substitutes, as well as the things that leaders can do to influence them. In addition, it may be good to examine the effects of substitutes on other criterion variables.

Key words : Leadership, Nurses, Leadership substitutes, Job satisfaction

• Address reprint requests to : Kim, Jeong-Hee

Department of Nursing, Medical School, Cheju National University

1, Ara-1 dong, Jeju-city, Jeju-Do 690-756, Korea

Tel: 82-64-754-3884 Fax: 82-64-702-2686 E-mail: snukjh@cheju.ac.kr