

공공리더십과 조직효과성의 관계에 관한 연구: 메타분석(Meta-analysis)의 적용

이장범*

장민주**

〈目 次〉

I. 서론

II. 이론적 논의

III. 연구방법

IV. 분석결과

V. 논의 및 결론

〈요 약〉

공공부문에서 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 국내 연구는 2000년대 초반부터 시작하여 수많은 맥락 속에서 진행되어왔다. 그럼에도 결과가 다양하게 나타났기에 해당 관계에 관한 종합적인 결론에 도달하지 못하였다. 이러한 상황에 대하여 이 연구는 국내 공공부문에서 주로 연구되는 네 가지 리더십 유형(거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진성 리더십)이 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향에 관한 메타분석을 실시하여 답을 제시하고자 하였다. 2000년 이후 국내 행정학 분야에서 발표된 79개의 논문으로부터 263개 효과 크기를 수집하였으며 분석하였다. 분석 결과, 서번트 리더십, 진성 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 순서에 따라 효과 크기가 큰 것으로 나타났다. 또한 2000년대에 비하여 2010년대 게재된 연구에서 리더십의 효과 크기가 낮게 나타나는 것으로 밝혀졌으며 조직분류에 따라 효과 크기가 다양하게 나타났다. 이 연구는 리더십과 조직효과성의 관계에 대한 현재까지의 종합적인 결론을 제공하고, 리더십과 조직효과성에 관한 이론적 시사점과 조직효과성 제고를 위한 실무적 시사점을 제시했다는 점에서 의의가 있다.

【주제어: 조직효과성, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직몰입, 직무만족, 메타분석】

* 제1저자, 서울대학교 행정대학원 박사수료(jangbumlee92@snu.ac.kr)

** 교신저자, 서울대학교 행정대학원 박사수료(jangminju11@snu.ac.kr)

논문접수일(2024.8.21), 게재확정일(2024.9.22)

I. 서론

조직과 조직구성원이 목적을 이루는 것에서 리더의 역할은 동서고금을 막론하고 항상 중요하게 여겨져 왔다. 또한 시대에 따라 리더십에 대한 정의가 변화해왔으며 동시에 새로운 리더십 이론들이 만들어져 발전하였다(김호정, 2017). 이는 리더십의 대상이나 상황, 조직에 따라 그 효과가 가변적인 특징에서 비롯된 것이다(Burns, 1978). 리더십 이론이 공공부문으로 전파된 이후 공공리더십에 관한 논의도 활발하게 이뤄지고 있으며 리더십의 효과가 시대와 상황 등 여러 요인에 따라 바뀌는 현상 또한 동일하게 나타나고 있다(김호정, 2017). 전통적인 거래적 리더십 이론으로부터 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진성 리더십 등 다양한 리더십 형태가 서로의 약점을 보완하며 이론적·실증적으로 발전을 거듭하여 왔다.

조직구성원에 대한 리더의 영향력을 실증하고자 하는 노력이 이뤄짐에 따라 해외뿐만 아니라 국내에서도 수많은 실증연구가 진행되어왔다. 특히 성과의 개념이 모호한 공공조직의 경우 조직이 얼마나 효과적으로 운영되는지를 직간접적으로 살필 수 있는 조직효과성과의 관계가 주로 논의되었다(김동철, 2018; 김호정, 2003; 조경호·김정필, 2005). 그럼에도 불구하고 각 연구별로 결과가 다양하게 나타남에 따라 리더십과 조직효과성에 관계는 명확한 결론에 도달하지 못하였다. 조직에 따라, 상황에 따라, 구성원 특성에 따라 달라질 수 있다는 리더십 자체의 특성이 반영된 결과라고 볼 수 있다. 그러나 리더십의 효과성이 상황에 따라 다르다는 결론은 객관적인 판단을 요하는 정책 의사결정에서 과학적 연구 결과를 사용하는 것에 장애물로 작용한다(Newman & Head, 2016). 20여 년간 활발하게 진행되어 온 리더십 연구를 통합하여 살펴보고 어떤 리더십이 얼마나 효과적이었는지, 또한 어떤 리더십이 가장 효과적이었는지에 대한 분석이 요구되는 실정이다.

이러한 연구 질문에 답하기 위하여 다음과 같은 연구 절차를 수행하였다. 첫째, 서론에서는 연구의 배경과 목적을 밝히고 이를 위한 연구의 방법론과 절차를 소개하였다. 둘째, 리더십과 조직효과성에 관한 이론적 논의를 진행한 후에 개념 간 관계에 대한 종합적 결론을 내릴 수 있는 메타분석의 필요성을 제시한다. 셋째, 연구설계에서는 거래적, 변혁적, 서번트, 진성 리더십과 조직몰입, 직무만족으로 대표되는 조직효과성의 관계를 제시한 연구를 PRISMA(The Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses)를 통하여 수집하고 각 효과 크기를 추출하고 분석하는 절차를 설명한다. 넷째, 분석 결과에서는 메타분석과 메타회귀분석을 통하여 각 리더십이 조직효과성에 미치는 영향과 함께 그 영향이 논문게재 시기, 조직분류, 조직효과성 측정방식, 데이터수집 방식에 따라 어떻게 달라지는지 분석한다. 다섯째, 논의 및 결론에서는 분석 결과를 해석하고 연구 결과의 이론적, 정

책적 함의를 제시한다. 이후 연구의 한계를 제시하고 후속 연구에 대하여 제언하였다. 이 연구의 결과는 리더십과 조직효과성에 관한 실증연구의 결과에 대한 종합적인 결론이 될 수 있을 것으로 생각된다. 또한 어떤 맥락적 요인들이 해당 효과 크기를 조절하는지 밝혀냄으로써 리더십과 조직효과성에 관한 의사결정에 기여할 수 있는 강력한 정책증거가 될 것으로 기대된다.

II. 이론적 논의

1. 리더십에 관한 논의

리더십은 조직 및 조직구성원에 대한 리더의 영향력을 의미하며 오랜 기간 여러 학자들에 의하여 논의되었음에도 정의에 대한 명확한 합의가 이뤄지지 않았다(Stogdill, 1974). 예컨대 Katz & Kahn(1978)은 리더십을 리더가 구성원으로 하여금 조직의 일상적인 지시사항에 대한 기계적 순응을 넘어설 수 있도록 영향력을 행사하는 것으로 정의하였다. 또한 Burns(1978)는 리더십을 리더가 조직구성원의 동기를 자극하고 촉진시키며 만족시킬 수 있는 제도적, 정치적, 심리적 자원을 동원하는 것으로 보았으며 House et al.(1999)는 리더십을 조직구성원에게 영향을 주고 동기를 부여하여 그들이 조직의 효과성과 성공을 위하여 공헌하게 할 수 있게 하는 개인의 능력으로 보았다. 정의 내용을 종합하면 리더십은 조직구성원들이 조직이나 자신을 위한 일련의 행동의 동기를 부여하는 리더의 행태로 설명될 수 있다. 조직구성원에게 다양한 영향력을 미치는 리더의 행태라는 큰 틀 안에서 다양한 종류의 리더십에 대한 논의가 발전해왔다(Avalio et al., 1999; Bass, 1985; Burns, 1978).

이러한 리더의 영향력에 관한 각종 리더십 이론들은 처음에는 주로 경영학 분야에서 논의되었으며 이후 공공조직 내 리더십의 중요성이 부각됨에 따라 논의의 범위가 사적부문에서 공공부문으로 확대되었다(김호정, 2001a). 강조하는 부분에 따라 공공부문 리더십(public sector leadership), 공공 리더십(public leadership), 행정리더십(administrative leadership) 등으로 다양하게 개념화되어 행정학 연구에 활용되었다(김호정, 2017). 행정학 분야에서 공공 리더십을 직접적으로 정의한 연구는 Getha-Taylor et al.(2011) 등이 있으며 해당 연구에서는 공공리더십을 공적 가치의 창출과 공익의 증진을 추구하는 리더십으로 정의하였다. 김호정(2017)은 국내외 연구를 종합하여 공공부문 리더십을 “공적 가치나 공익을 강조하고, 리더십의 다양한 역할이나 구성요소들을 동시에 포괄하며, 특히 네트워크까지

포함하는 리더십”으로 정의하였다. 이 연구에서도 김호정(2017)의 정의를 사용하여 공공부문 리더십에 관한 논의를 이어가고자 한다.

다양한 리더십 이론들이 공공부문에 적용되는 가운데 특히 관료적·절차적 리더십과 직접적으로 연결된 거래적 리더십, 신공공관리론적 배경을 가진 변혁적 리더십, 모든 리더십에서 조금씩 다루고 있는 윤리 문제를 핵심으로 두는 윤리적 리더십, 2000년대 본격적으로 발전하기 시작한 거버넌스적 특성을 가진 협력적 리더십 등이 주목받아왔다(김호정, 2017). 그 이외에도 진성 리더십(authentic leadership), 서번트 리더십(servant leadership), 수용성 리더십 등이 공공부문 리더 행태에 관한 새로운 리더십 개념 확장으로 여겨져 적용되기도 하였다(박종수·최하영, 2022). 이 연구는 다양한 리더십 개념 중 공공부문 리더십 연구에서 가장 활발하게 논의되고 있는 거래적 리더십과 변혁적 리더십뿐만 아니라 최근 이론적·실증적 관심도가 높아지고 있는 서번트 리더십과 진성 리더십에 중점을 두고 논의하고자 한다. 이 연구에서 다루고자 하는 네 가지 리더십에 관한 논의는 다음과 같다.

1) 거래적 리더십

거래적 리더십은 조건에 따른 보상(contingent reward)을 통하여 조직의 성과에 대한 구성원들의 노력과 만족을 이끌어내는 리더십을 의미한다(Bass, 1985). 조직 차원의 보상과 개인 차원의 노력과 만족이 교환적 관계 안에 있다고 본다. 보상의 구체적인 예시로는 승진, 인정, 기회 제공 등이 있으며 조직의 구성원 및 부하직원에게 이러한 보상을 약속하고 제공하며 이를 그들의 동기와 교환하는 리더십 스타일이라고 할 수 있다(Avolie et al., 1999). 따라서 거래적 리더십은 리더-구성원 교환(Leader-Member Exchange theory, 이하 LMX)에 기초하여 조직 내에서 리더와 구성원의 관계를 설명하고 있다고 볼 수 있다(김호정, 2001b). 거래적 리더십을 갖춘 리더가 이끄는 조직은 사회적 교환이 안정적으로 이루어지는 문화가 형성되며 공유하는 가치와 신념을 따르는 행동을 보이게 된다(박종수, 최하영, 2022). 구성원과의 관계가 인간적인 관계라기보다는 거래적, 교환적, 계약적 관계를 보이는 경우가 많으며 이 경우 리더가 거래가 성립된 안정적 상태를 유지하고 구성원의 이탈을 예방 및 수정하는 예외에 의한 관리(management by exception)를 수행함으로 합리적인 조직문화를 구축한다(Avolie et al., 1999).

이러한 이론적 논의에 따라 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외에 의한 관리를 두 축으로 구성 개념화되며 발전해왔다. 첫째, 상황적 보상은 리더와 구성원 간 교환관계를 형성하는 것을 핵심으로 하며 조직구성원의 성과와 연계된 조직 차원의 보상을 의미한다. 둘째, 예외에 의한 관리는 구성원의 실수나 이탈을 방지하고 기존에 안정화된 교환 상태를 유지하기

위한 리더의 관리적 행태를 의미한다. 종합하면 상황적 보상은 거래적 리더십의 성립에 관한 것이며 예외에 의한 관리는 거래적 리더십이 유지되는 과정과 연관된다.

2) 변혁적 리더십

1950년대부터 1970년대까지 리더십 혁신과 변화에 대한 요구에 부응하여 발전하였다(Bass, 1985). 공공부문에서도 이와 비슷한 시기인 1980년대 들어 신공공관리론이 부상함에 따라 주목받게 되었다(김호정, 2017). 변혁적 리더십은 기존 전통적 리더십들과 달리 동기부여 방법, 조직구성원의 욕구 수준, 성과 등을 강조한다. 가령, 변혁적 리더는 새로운 기회에 마주하였을 때 이를 포착하여 현실화하기 위하여 조직구성원들에게 동기를 부여하고 지적 자극을 제공한다(Bass & Avolio, 1997). 또한 비전을 달성하기 위한 조직구성원 개개인의 가치관 변화를 도모하고 촉진하여 리더가 인식한 기회에 대한 높은 성취를 이끌어낸다(Bass, 1985). 조직구성원들이 조직이 추구하는 목표, 가치 등에 대한 높은 몰입을 바탕으로 동기를 고취시킬 수 있는 심리적 임파워먼트 과정을 통하여 조직의 성과를 달성해나가는 것이다(Bass, 1985). 이는 기존 이론에서 개인의 노력, 성과, 조직에 대한 복종 등이 조직 차원의 보상과 교환되는 과정에서 조직구성원이 동기를 얻는다고 보았던 것과 달리 비전과 목표를 제시하고 가치를 교환함으로 자발적 동기부여에 이르게 한다는 점이 변혁적 리더십의 기존 리더십과 대조된다(김호정, 2017).

이러한 변혁적 리더십은 리더의 카리스마(charisma), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration), 영감적 동기부여(inspirational motivation) 등의 네 가지 차원으로 구성된다(Avolio, 1999; Bass, 1985). 연구 초기에는 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려 등의 세 가지 하위요소가 주목받아 왔으나 이후 영감적 동기부여가 추가되었다. 네 가지 하위요소에 대한 설명은 다음과 같다. 첫째, 카리스마는 리더가 구성원에게 감정 동일시를 유발함으로써 리더가 포착한 기회에 대한 동기를 얻게 하는 등의 영향력을 행사하는 과정을 의미한다(Bass, 1985). 카리스마는 리더 개인의 천부적 능력이며 구성원들이 리더가 제시한 비전을 따르게 만드는 역량이기에 다른 이들의 신뢰와 존경을 받고 성공과 성취의 상징이 된다(김호정, 2001). 조직구성원들은 이러한 리더의 카리스마에 자발적으로 순종하며 리더와 관련되어 있음을 자랑스럽게 여길 뿐만 아니라 리더를 모방하고 동일시하기를 원하는 단계까지 발전한다(Conger, 1999). 둘째, 지적 자극은 구성원들이 기존에 추구하던 가치, 갖고있던 상상력, 문제해결이나 문제 인식의 방식이 리더가 추구하는 가치와 목표대로 바뀌도록 자극하는 행동을 의미한다(Bass, 1985). 기존 방식에 대한 의문을 시작으로 문제에 대한 새로운 접근방식을 떠올리고 받아들이게끔 자극하는 것이다. 셋째, 개별적 배려는 리더와 조직

구성원 간 일대일 관계를 가정하여 리더들이 구성원을 한 개인으로 존중하고 신뢰하는 과정에서 조직구성원이 성장하게 되는 과정을 의미한다(Bass, 1985). 리더가 자신의 가치와 목표, 동기 등을 통해 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 가운데 조직구성원이 신뢰를 바탕으로 권한을 위임받아 자율성과 재량을 행사하는 가운데 자발적인 변화와 발전을 취하게 된다(김호정, 2001). 넷째, 영감적 동기부여는 리더가 조직구성원들이 도전적인 목표와 미래, 가치 등을 보다 열정적으로 받아들이고 추구할 수 있도록 동기부여하는 것을 의미한다(Bass, 1985).

3) 서번트 리더십

서번트 리더십은 아직 정의에 대한 명확한 합의가 부족하나 자기희생적이고 이타적이며 봉사적인 욕구로 인해 동기부여 되는 리더가 조직구성원을 섬기는 리더십으로 알려져 있다(김호정, 2020; Van Dierendonck, 2011). 조직을 이끌어가는 리더상을 표방하였던 기존의 리더십 이론과 다르게 구성원의 종(servant)으로서의 리더를 주창하였기에 이쁨과 섬김이라는 상반된 역할을 동시에 수행하는 리더십이라고 할 수 있다(Greenleaf, 1979). 특히 서번트 리더는 조직구성원의 성장이나 자신의 사회에 대한 책임을 목표로 삼고 이를 달성하기 위하여 조직이나 자신의 이익보다 조직구성원의 이익과 욕구를 우선시할 뿐만 아니라 권한을 아래로 흘려보내고 공동체나 사회에 대한 봉사를 중요시한다(김호정, 2020). 이러한 과정 속에서 조직구성원은 서번트 리더를 모방함으로써 보답하며 리더를 역할적 모델로 삼기도 한다(Liden et al., 2008). 서번트 리더십은 이렇듯 모범적이고 도덕적인 행동에 기반한 친밀한 인간관계 조성 및 사회적 책임을 강조한다는 장점이 있지만 다른 리더십 종류에 비하여 동기부여 기제가 다소 소극적이라는 단점이 존재한다(김호정, 2020).

4) 진성 리더십

진성 리더십은 리더가 자신에 대하여 잘 알고 있으며 이를 토대로 다른 부하직원들과 개방적이고 원활하게 의사소통하면서 자신의 신념을 행동으로 보이는 리더십을 의미한다(Avoilo et al., 2004; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005). 자기 이해(self-awareness)와 자기 규제(self-regulation)를 통하여 형성된 신념을 조직 내에서 조직구성원에게 보임으로써 추구하는 방향으로 조직을 이끌어가는 리더십을 의미하는 것이다. 조직 내 리더의 어떤 스타일이나 기술 등이 아닌 리더의 진정성있는 성향이 리더십의 핵심이라고 보는 이론이다(Gardner et al., 2005). 이러한 점에서 진성 리더십은 기존 공공리더십 연구에서 활발하게 다뤄지던 거래적 리더십, 변혁적 리더십 등과는 다른 범주에 속하는 리더십 종류이며 때

문에 여러 리더십 스타일과 함께 발현될 수 있다(Bass & Steidlmeier, 1999). 리더의 스타일이나 행태가 거래적이든 변혁적이든 상관없이 리더가 다른 조직구성원들보다 자신을 먼저 돌아보고 진정성있는 모습을 드러냄으로써 조직 내부적으로는 부하직원, 외부적으로는 고객과 주주 등과 협력적 관계를 구축하고 그 관계 안에서 영향력을 드러내는 것이 진성 리더십이다(Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005).

앞서 언급한 바와 같이 진성 리더십은 리더가 자기 자신에 대해서 충분히 이해하는 것으로 끝나는 것이 아니라 자기 규제를 통하여 자신의 생각대로 행동함으로 관련 사람들과 함께 조직을 리더가 추구하는 방향으로 이끄는 것을 의미한다(정예지 외, 2012; Avolio & Gardner, 2005). 이러한 정의를 따라 자연스럽게 진성 리더십에 관한 초기 연구에서는 진성 리더십의 구성개념이 자기 이해와 자기 규제 등의 두 가지를 중심으로 구성되었다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). 첫째, 자기 인식이란 리더가 현재 자신의 자아를 인식하고자 하는 것으로 자신의 강점, 약점 등을 명확하게 인식하고 그것을 현재 조직과 자신이 처한 상황에 대입하여 구체적인 목표, 가치 등을 설정하는 것을 의미한다(Gardner et al., 2005). 자기 인식은 결국 자기 자신에 대한 외적 기준보다는 내적 기준에 의거하여 자신만의 신념을 구축하는 과정이라고 할 수 있다(Shamir & Eilam, 2005).

둘째, 자기 규제는 자기 인식을 거치며 설정된 리더의 내부적 기준과 실제 자신의 행태나 결과를 비교하고 불일치 정도를 파악하여 불일치를 없애거나 최소화하기 위하여 여러 행동들을 수행하는 것을 의미한다(Avolio & Gardner, 2005). 자아를 인식하고 목표를 설정하는 단계를 넘어서 실제 행태로 연결하는 것 혹은 연결하기 위한 노력을 뜻하는 것이다. 자기 규제가 철저하게 이루어지는 리더는 자신이 세운 가치를 일관되게 추구하며 외부 압력 등의 영향력을 받지 않고 조직을 일관된 모습으로 이끄는 모습을 보인다(Gardner et al., 2005). 진성 리더십은 자아 인식을 통하여 구성되고 자기 규제를 통해 실천되는 것으로 볼 수 있다.

이러한 진성 리더십 구성개념의 두 축은 다양한 학자들에 의하여 더 세분화되어 구성되어왔다. 구체적으로는 자아인식과 자기규제 이외에 개인 능력이나 환경요인의 영향력을 반영하여 진성 리더십을 설명하거나 두 중심개념의 틀 아래에서 자기규제를 나누어 설명하는 시도가 있었다. 예컨대 전자의 경우, Luthas & Avolio(2003)은 자아인식과 자기규제와 함께 리더의 긍정적 심리역량, 긍정적 조직상황을 투입하여 설명력을 높이하고자 하였다. 후자의 경우 Gardner et al.(2005)는 자기규제를 내적 규제, 균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 진정성있는 행동 등으로 나누었으며 Walumbwa et al.(2008)은 자기규제를 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리, 내재화된 도덕관점 등으로 나누었다.

2. 조직효과성

조직효과성은 조직이 설정한 목표를 얼마나 잘 달성했는지를 평가하는 개념으로(Cameron, 1986; Etzioni, 1959) 다양한 학자들이 조직효과성을 정의하고 측정하기 위한 연구를 진행해 왔다. 그러나 개별 조직에 따라 추구하는 목표나 주어진 자원과 환경 등에 차이가 있으며 이에 따라 각 조직별로 조직의 효과성을 평가하는 방식도 차이가 존재한다. 공공조직은 다수의 이해관계자와 복합적인 목표를 가지고 있으며 이러한 목표는 의미가 모호하고 때로는 중요 가치가 상충되는 특징을 지닌다(Chun & Rainey, 2005). 따라서 공공조직의 조직효과성을 평가하는 일관된 기준을 마련하기란 불가능하며 조직의 상황과 맥락을 고려해 적절한 측정 방식을 선택하는 것이 중요하다(박희봉, 2005). 공공부문에서는 생산성, 수익성, 경제적 효율성 등 수치화된 외부 운영상의 효과성을 측정하는 데 어려움이 있기 때문에 조직효과성에 관한 초기 국내 연구는 조직 내부에 초점을 맞춰 조직구성원의 심리적 측면인 직무만족과 조직몰입을 측정하여 연구해왔다(김호정, 2002; 김근세·이경호, 2005). 따라서 이 연구는 2000년 이후 국내 공공부문의 리더십과 조직효과성에 관한 연구들을 종합적으로 검토하기 위해 직무만족과 조직몰입을 통해 공공부문의 조직효과성을 분석하였다.

1) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원이 조직에 대해 갖는 유대(linking)와 결속(bond)(Mathieu & Zajac, 1990), 혹은 조직구성원이 자신을 조직과 동일시하는 심리적 상태를 의미한다(Meyer & Allen, 1991). 조직몰입의 차원은 학자마다 조금씩 다르게 구분하고 있으며(Kanter, 1968; O'Reilly & Chatman, 1986; Angle & Perry, 1986), 그중 가장 널리 사용되는 조직몰입의 차원은 Meyer & Allen(1990)이 제시한 구분이다. 이들은 조직에 대한 애착과 동일시를 통한 심리적 몰두를 나타내는 정서적 몰입(affective commitment), 조직을 떠날 경우 지불해야 할 경제적·사회적 비용 때문에 조직에 계속 남고자 하는 유지적(지속적) 몰입(continuance commitment), 그리고 조직에 헌신하는 것이 바람직하다고 여기며 조직에 대한 도덕적 의무감이나 책임감을 기반으로 한 규범적 몰입(normative commitment)의 세 가지 하위 차원으로 조직몰입을 정의했다. Meyer & Allen(1991)이 제시한 세 가지 조직몰입 차원은 지난 수십 년간 조직몰입 연구의 주요 접근법으로 평가받아 왔으며(Cohen, 2007), 이후 조직몰입을 다차원적인 태도 개념으로 이해하는 인식이 확산되었다(Allen & Meyer, 1996).

조직모델의 개념과 차원에 대한 논의들을 기반으로 이후 연구들은 조직몰입과 관련된 변

수 간의 관계를 탐구하는데 집중했다. 직무만족, 조직시민행동, 조직성과, 조직문화, 스트레스 등 다양한 변수들이 조직몰입과 상호작용함을 연구를 통해 확인했다(Tett & Meyer, 1993; Bolon, 1997; Clugston et al., 2000; Meyer et al., 2006; Meyer & Maltin, 2010). 연구 결과, 조직몰입을 강화하는 것이 직원들의 긍정적 행동을 유도하고, 조직의 성과를 높이며 이직률을 낮출 수 있기에 조직몰입이 조직과 조직구성원에게 긍정적인 영향을 준다는 것을 시사한다.

조직행태와 인적자원관리 분야에서는 이러한 조직몰입의 긍정적 효과를 실현하기 위해 조직몰입을 유발하는 선행요인에 관한 연구가 활발히 이루어져 왔다. 인구통계학적 특성, 성격 특성, 직무 특성, 조직문화, 동료 및 상사와의 관계 등 민간과 공공조직 모두에서 조직몰입을 높이기 위해 개인적·직무적·조직적·사회적 측면의 요인들을 확인하고 관리하려는 노력이 지속되었다(Mathieu & Zajac, 1990; Erdheim et al., 2006; Podsakoff et al., 1996; Graen & Uhl-Bien, 1995)

2) 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 학자에 따라 다양하게 정의하고 있으나(Locke, 1976; Spector, 1997; Scarpello & Campbell, 1983) 일반적으로 개인이 자신의 직무에 대해 가지는 전반적인 감정적 태도나 평가로 정의된다. 이는 업무 자체뿐 아니라 직무 경험과 관련된 다양한 측면에서 느끼는 종합적 만족감이며(Locke, 1976) 상사 및 동료와의 관계나 보상 및 승진 등 직무의 다양한 측면에 대한 개인의 주관적 만족도를 포함하는 다차원적 개념이다(Spector, 1997).

직무만족은 조직행동 및 인적자원관리 분야에서 오랜 기간 연구된 개념이며 시간의 흐름에 따라 다양한 이론과 접근법이 발전해왔다. Hoppock(1935)가 직무만족의 개념을 최초로 정의하고 측정함으로써 본격적으로 연구되기 시작했으며 이 시기 연구는 직무만족의 개념을 정의하고 직무만족이 생산성 및 조직성과에 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인하는데 집중했다. 이후 1950년대 들어 Maslow(1943)의 욕구이론이나, Herzberg(1959)의 동기-위생이론, Vroom(1964)의 기대이론 등의 동기이론들이 발전하면서 직무만족을 설명하는 기본틀이 확립되었다. 1970년대에 들어서는 개인의 동기를 넘어 직무 자체의 특성이나 조직 환경적 요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구가 수행되었다(Dunnette et al., 1967; Hackman & Oldham, 1976; Spector, 1997).

직무만족에 대한 연구의 중요성이 강조되고 오랜기간 논의가 진행됨에 따라 직무만족의 다양한 측면을 깊이 이해하기 위해 여러 차원으로 구분하여 측정하고 분석하는 연구들이 수

행되었다(Smith et al., 1969; Spector, 1985). 그러나 직무만족의 여러 차원은 상호작용하며 복합적으로 영향을 미치기 때문에 각 차원이 항상 독립적이지 않고, 차원 간 명확히 구분할 수 없다는 비판들이 존재한다(Ironson et al., 1989; Judge et al., 1997). 또한 문화적 맥락에 따라 직무만족 차원이 다르게 인식될 수 있기 때문에 직무만족 차원을 일관되게 적용하는 것이 어렵다(Hui et al., 1995)는 한계가 있다. 직무만족의 차원 구분이 복잡하고 중복된다는 점을 고려하여 이 연구에서는 직무만족을 구분하지 않고 하나의 차원으로 측정하였다.

3. 리더십과 조직효과성의 관계 : 메타분석의 적용

리더십과 조직효과성의 관계는 조직행태 연구의 주요 주제이며(Hiller et al., 2011) 국내외를 막론하고 다양한 연구들이 진행되어 왔다. 그러나 연구 환경, 변수 설정, 데이터 수집 방식 등의 차이로 인해 연구 결과들은 일관된 경향을 보이지 않으며 동일한 연구 내에서도 리더십의 유형에 따라 조직효과성에 미치는 영향이 다르게 나타났다(권혁기·박봉규, 2010; 조태준 외, 2014; 박희옥·이준혁, 2014; 전원보, 2007). 리더십 연구가 조직구성원의 행태에 미치는 일반적 결과 변인 간의 관계를 확인하는 연구만으로는 더 이상 새로운 학문적 발견을 이루기 어렵다(박동필, 2022). 따라서 이 연구에서는 메타분석을 통해 국내에서 수행된 리더십과 조직효과성 간의 선행 연구들을 종합하여 체계적으로 분석하고자 한다.

메타분석은 동일한 주제로 수행된 다양한 연구들을 종합하여 사후적이고 계량적으로 분석함으로써 실증적이고 통합적인 결론을 도출할 수 있는 강력한 방법론이다(Borenstein et al., 2009; Ringquist, 2013). 체계적인 문헌 수집을 통해 타당성과 재현 가능성을 확보할 수 있으며, 이는 전통적인 문헌 검토 방식보다 더 정밀한 통합 결과를 제공한다. 또한, 효과 크기(effect size)를 사용해 연구 간의 양적 수치를 비교하고, 변인 간 관계의 크기를 평가할 수 있으며(Glass, 1976). 조절변인(moderator variables)를 고려함으로써, 연구 경향을 세부적으로 파악할 수 있다는 장점이 있다(신인수·유강원, 2011). 이를 통해 해당 주제에 대한 종합적인 연구 결과를 제공하고, 향후 필요한 후속 연구에 대한 제언을 제시할 수 있다(신인수·유강원, 2011).

해외에서는 Judge et al.(2004)이 리더십과 조직효과성 간의 관계에 대한 메타분석을 수행하여 중요한 연구 결과를 도출한 바 있다. 국내에서는 윤병선·김천규(2020)이 리더십이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 메타분석을 통해 종합적으로 검토했으며, 김지현·이정연(2019)은 진성 리더십과 조직효과성에 관한 메타분석을 수행하였다. 또한, 박동필(2022)은 여섯 가지 리더십 유형별로 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 메타분석 연구를 진행했다. 그러나 국내 연구의 대부분이 특정 리더십 유형에 대해서만 분석한 탓에 다양한

리더십 유형들이 가진 효과를 직접적으로 비교하는 것은 불가능하며(박동필, 2022), 공공부문을 대상으로 한 리더십과 조직효과성의 관계를 체계적으로 분석한 연구는 아직 수행되지 않았다.

이 연구는 이러한 기존 연구들을 바탕으로, 공공부문에서 다양한 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 체계적으로 분석하고자 한다. 리더십 이론에 따라 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진성 리더십으로 리더십 유형을 구분하였으며, 국내 공공조직을 대상으로 한 연구들을 종합하여 각 리더십이 조직성과에 미치는 영향을 메타분석을 수행하였다. 특히, 이 연구는 공공부문에서 민간부문과는 다른 특성을 지닌 리더십과 조직효과성 간의 관계를 분석함으로써 선행 연구와의 차별성을 가진다.

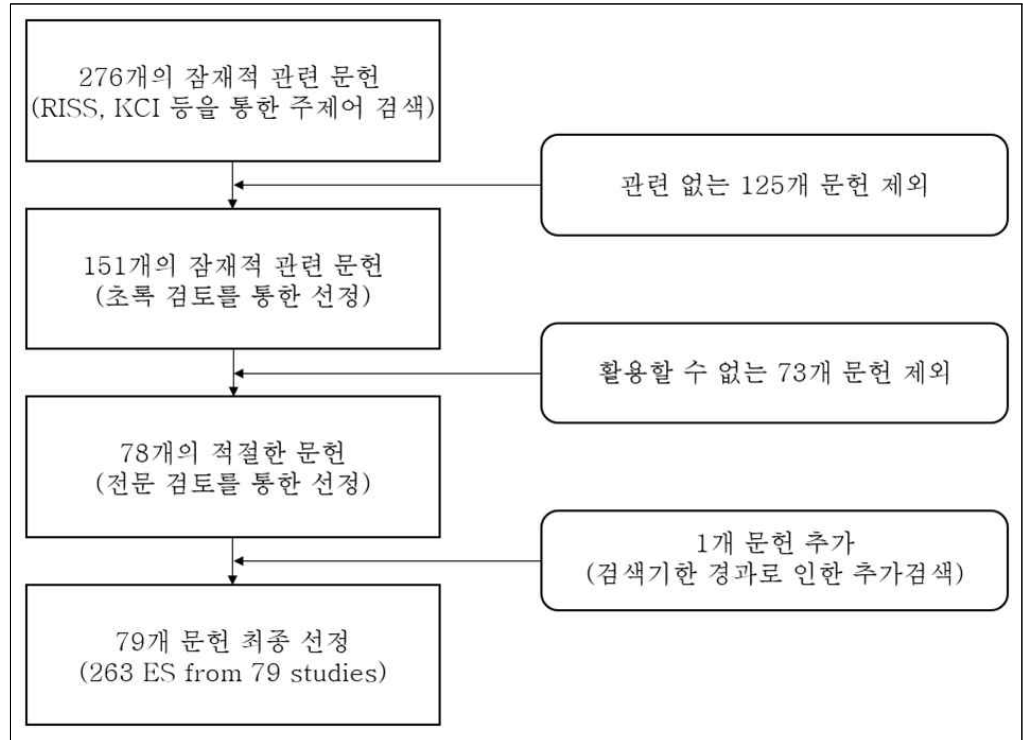
III. 연구방법

1. 연구 문헌 수집

메타분석은 체계적 문헌고찰(systematic review)와 함께 과학적 연구 결과 중에서 가장 높은 타당성과 신뢰성을 확보할 수 있는 방법론으로 꼽힌다(Brighton et al., 2003). 이러한 증거로써의 높은 가치는 연구 과정의 체계성에서 비롯된다(Ringquist, 2013). 이 연구에서도 메타분석의 데이터가 되는 연구 문헌 수집의 체계성을 더하기 위하여 체계적 문헌고찰이나 메타분석에서의 체계적인 문헌 수집을 위하여 코크란(Cochrane) 협회에서 권장하는 PRISMA(The Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses)를 따라 연구대상 문헌을 선정하였다. 모든 단계는 두 명의 연구자가 독립적으로 실시하고 상호간 비교를 통하여 합의하는 방식으로 진행되었으며 구체적인 절차와 진행단계는 다음과 같다. 첫 번째 단계에서는 메타분석의 대상이 되는 리더십과 직무태도에 관한 연구 문헌을 한국학술지인용색인(Korea Citation Index, 이하 KCI), 학술연구정보서비스(이하 RISS) 등의 연구 검색엔진(2024년 5월 26일 기준)을 활용하여 수집하였다. 이 연구의 독립변수인 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진성 리더십과 종속변수인 조직몰입과 직무만족을 조합하여 검색하고 통합하는 과정을 거쳐 최초 276개의 잠재적 관련 문헌을 수집하였다. 연구분야는 사회과학, 행정학, 정책학 등으로 설정하였으며 논문 출간 시기는 특별히 제한을 두지 않았다. 마지막으로 동료평가(peer-reviewed) 학술지에 실린 문헌만을 대상으로 삼았다. 두 번째 단계에서는 잠재적 관련 문헌을 대상으로 제목 및 초록 검토를 실

시하였으며 연구의 주제와 직접적으로 관련이 없는 것으로 생각되는 125개의 문헌을 제외하였다. 예를 들어 이 연구에서 다루고자 하는 리더십 이외에 다른 리더십을 다루고 있는 논문, 한국어 이외에 다른 언어로 집필된 논문 등이 제외되었다. 세 번째 단계에서는 남은 151개의 연구의 전문을 검토하여 메타분석 데이터로 활용할 수 없는 73개의 문헌을 제외하였다. 예컨대 효과 크기를 계산하는 데 필요한 추정치를 충분히 제공하지 않는 연구, 해외 데이터를 활용하고 있는 연구, 다른 연구와 동일한 데이터를 활용하고 있는 연구 등이 분석 대상에서 제외되었다. 해당 과정을 거쳐 78개의 문헌이 선정되었으며 본격적인 분석을 시작하기에 앞서 최초 검색시기와 실제 분석시기(2024년 8월 중) 사이에 출간된 문헌을 반영하기 위하여 위 과정을 다시 실시하였고 그 결과 1개의 문헌이 추가되어 최종적으로 79개의 문헌을 메타분석의 대상으로 선정하였다. 위의 과정을 도식화하면 아래 그림과 같다.

〈그림 1〉 PRISMA에 의거한 메타분석 대상 문헌 선정 과정



2. 메타분석 절차

1) 효과 크기(effect size)의 추정

사회과학 연구의 메타분석에서 효과 크기는 대개 상관관계를 통하여 계산된다(Ringquist, 2013; Card, 2011; Borenstein et al., 2009). 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient)와 같은 단순상관계수와 다른 변수의 영향력을 반영한 편상관계수(partial correlation coefficient) 등 다양한 상관계수가 연구의 목적과 의도에 따라 다양하게 활용된다. 이 연구에서는 단순상관계수를 활용할 경우 효과 크기가 과다추정되거나 과소추정되는 편향이 발생할 수 있음에 주목하였다(Fernández-Castilla et al., 2019a). 따라서 통제변수의 영향력을 최대한 반영하는 추정치를 추출하여 편상관계수를 계산하였고 이에 기반하여 메타분석을 실시하였다. 메타분석은 관련 변수를 설명하는 최대한의 표본을 합쳐서 연구하고자 하는 관계에 대한 종합적인 결론에 도출하고자 하는 방법론이다. 때문에 서로 다른 표본으로부터 도출된 효과 크기를 표준화하는 과정이 필수적이다(Ringquist, 2013). 이를 위하여 개별 연구에서 제공된 상관계수를 효과 크기로 직접 사용하는 것이 아니라 Fisher's Z로 표준화하여 효과 크기를 계산하였다. 또한 개별 연구에서 리더십과 각 직무태도의 관계가 통계적으로 유의미하지 않을 경우에는 상관계수 및 효과 크기가 0인 것으로 보았다(Ringquist, 2013).

$$Z = 0.5 \ln [(1 + r_c) / (1 - r_c)]$$

이 연구에서 개별 연구의 효과 크기 계산을 위하여 선택한 추정치의 우선순위는 다음과 같다(Ringquist, 2013). 첫째, 연구에서 비표준화 회귀계수(B)를 제공한다면 제공된 t값(혹은 표준오차)과 표본크기로부터 계산된 자유도를 활용하여 편상관계수를 계산한다. 독립변수의 영향력을 추정함에 있어서 다른 변수의 영향력을 최대한 반영하기 위하여 독립변수가 가장 많이 투입된 분석의 추정치를 사용하나 그 연구모형이 조절효과 모형일 경우 리더십 변수가 포함된 상호작용항이 포함되지 않는 모형을 채택한다. 둘째, 연구의 회귀분석 결과에서 표준화 회귀계수(β)를 제공한다면 상관계수로의 환산 및 표준화 과정을 거치지 않고 효과 크기로 바로 사용한다. 셋째, 연구에서 아무런 회귀분석 추정치를 제시하지 않았다면 상관관계표에서 제시된 단순상관계수를 활용하여 효과 크기를 계산한다. 효과 크기의 분산은 $1/(n-3)$ 으로 계산하였으며 표준오차(standard error)는 효과 크기의 분산의 제곱근으로 계산한다.

$$t = B/SE r = \sqrt{[t^2 / (t^2 + df)]}$$

2) 메타분석 실시

계산된 효과 크기를 활용하여 이 연구의 주요 목적 중 하나인 메타분석을 실시한다. 메타분석은 기존 연구 데이터를 합치는 과정에서 취하는 가정에 따라 고정효과(fixed-effects) 모형과 무선효과(random-effects)모형이 활용될 수 있다(Borenstein et al, 2021; Rinquist, 2013). 메타분석의 모형은 분석에서 활용될 각 연구들이 동일한 모집단의 효과 크기를 가정하는지 여부와 연구목적이 무엇인지에 따라 결정된다(Borenstein et al., 2021). 고정효과 모형은 메타분석 데이터가 기능적으로 동일하다고 여기며 효과 크기의 동질성(homogeneity)을 가정한다(Borenstein et al., 2007). 연구 간 분산을 0으로 고정되며 이에 따라 연구 별 가중치 편차가 크다는 특징이 있다. 또한 효과 크기의 동질성 가정으로 인하여 연구 결과의 적용 범위가 좁아진다(Rinquist, 2013). 무선효과 모형은 메타분석 데이터 각 연구의 표본이 서로 다르다고 여겨지는 경우 활용할 수 있으며 효과 크기의 이질성(heterogeneity)을 가정한다. 연구 간 분산을 인정하는 것이다(Borenstein et al., 2007). 이러한 가정으로부터 가중치가 균형적이며 표준오차가 크다는 특징이 도출되며 고정효과 모형에 비하여 연구 결과의 적용 범위가 넓어 일반화 가능성이 높다(Rinquist, 2013). 사회과학 분야의 메타분석은 각 연구가 다양한 사회현상을 설명한다는 특성상 무선효과를 활용하는 경우가 많다(Rinquist, 2013). 이 연구는 리더십과 직무태도에 관한 각 연구의 맥락이 다르다는 점에서 모집단이 구분된다고 판단하였으며 이에 따라 무선효과 모형을 채택하였다. 이후 카이제곱 검정을 통하여 효과 크기의 이질성을 검정한다.

3) 무선효과(random effect) 메타회귀분석(meta-regression) 실시

메타회귀분석을 통하여 메타분석 과정에서 추정된 효과 크기에 대한 각 연구의 이질성이 어떻게 설명될 수 있는지 분석할 수 있다. 메타회귀분석은 환산된 효과 크기이며 독립변수는 이론적 논의를 통하여 추출되어 데이터수집 과정에서 코딩된 논문게재 시기, 조직분류, 리더십 종류, 직무태도 종류 등이다. 먼저 논문게재 시기는 2000년대, 2010년대, 2020년대로 분류하였다. 조직분류는 공무원, 공기업, 경찰, 군인, 교사, 사회복지종사자, 공공기관(소방관, 정충연연구직, 준정부기관, 책임운영기관), 기타(금융기관, 병원조직, 공경호)로 분류하였다. 리더십 종류는 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진성 리더십으로 나누었다. 데이터 수집 방식은 정부차원에서 데이터를 수집하였는지, 연구자가 직접 데이터

를 수집하였는지 여부로 나누었다. 마지막으로 직무태도는 조직몰입과 직무만족으로 나누었다. 95% 신뢰수준에서 분석을 실시하였으며 연구에서 설정된 어떤 분류가 조절변수으로써 유의미한 영향력을 보인다면 해당 변수가 효과 크기의 이질성을 유의미하게 설명한다고 해석할 수 있다.

4) 출판 편의(publication bias) 검정

이 연구에서 실시한 메타분석은 동료평가를 통하여 출판된 논문을 대상으로 삼았으며 기본적으로 학술지에 출판된 논문이라는 점으로부터 오는 편 의 가능성이 존재한다(Ringquist, 2013). 유의미한 효과가 검정되었을 때 출판될 가능성이 높기 때문에 학술지 논문을 대상으로 삼았다는 것은 실제 효과보다 과다추정될 가능성을 내포하고 있음을 의미한다. 모집단에 가장 가까운 표본에 대한 분석을 표방하는 메타분석의 결과가 현상을 왜곡한 결과로 나타나게 되는 것이다(Borenstein et al., 2007). 이에 따라 이 연구에서는 출판 편 의의 위험성을 판단하기 위하여 시각적, 통계적 검정을 실시하고자 한다. 첫째, 시각적으로 퍼널 플롯(funnel plot)을 확인하여 전체 평균 효과 크기를 중심으로 개별 연구의 표과 크기가 대칭을 이루는지, 표준오차를 임계치 안에 분포하는지 등을 살핀다. 둘째, Egger test, Begg's test를 통하여 잠재적 출판 편 의의 발생가능성을 통계적으로 살핀다.

IV. 분석결과

1. 메타분석 결과

위의 절차에 따라 79개 연구로부터 263개의 효과 크기를 추출하여 효과 크기를 추정하였다. 추정 결과, 네 가지 리더십유형 모두 직무효과성에 유의미한 정(+)의 상관관계를 보였다. 효과 크기를 비교하면 거래적 리더십이 가장 낮은 효과 크기를 보였으며, 변혁적 리더십, 진성 리더십, 서번트 리더십 순으로 더 강한 긍정적 효과가 나타났다. 특히 95% 신뢰구간 기준 서번트 리더십[0.204, 0.368]은 거래적 리더십[0.114, 0.200]에 비하여 통계적으로 유의미하게 조직효과성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 진성 리더십과 변혁적 리더십의 95% 신뢰구간은 각각 [0.145, 0.418]과 [0.188, 0.259]로 나타나 거래적 리더십과는 일부 겹치며, 변혁적 리더십과 진성 리더십의 신뢰구간도 서로 겹치는 것으로 나타났다. 각 리더십별 신뢰구간을 나타내는 포레스트 플롯은 <그림 2>와 같다.

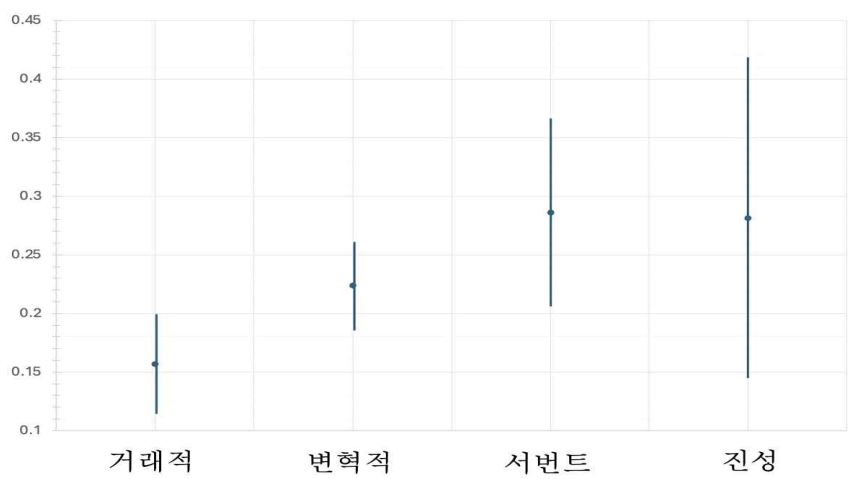
〈표 1〉 메타분석 결과

분류	상관계수 수	효과 크기	95% CI	Chi ²	I ²	Tau ²
거래	83	.157	[.114, .200]	1171.47***	95.47	.037
변혁	137	.224	[.188, .259]	2401.26***	95.92	.041
서번트	29	.286	[.204, .368]	895.21***	96.85	.047
진성	14	.281	[.145, .418]	262.31***	96.85	.065

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

한국의 공공부문 조직효과성의 영향요인을 확인하기 위해 리더십 유형에 따른 효과분석 외에도, 연구 시기, 조직효과성의 유형, 조직분류, 데이터 수집방식 등에 따라 조직효과성에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지 추가 분석하였다. 연구 시기와 조직 유형에 따라 조직효과성에 미치는 영향의 크기는 다소 변동이 있었으나, 연구 시기나 조직효과성 유형, 공공조직의 유형, 수집방식과 상관없이 모두 긍정적인 효과가 나타났다. 연구 시기별로는 2000년대에 비해 2010년대에 효과가 낮아졌다가 2020년대에 다시 높아져 가장 높은 효과 크기가 관찰되었다. 조직효과성 측정 유형별로는 조직몰입이 직무만족보다 더 높은 효과 크기를 보였다. 공공조직 유형별로는 공무원 조직과 기타 기관에서 높게 나타났으며 데이터 수집 방식에 따른 차이는 크지 않았다.

〈그림 2〉 각 리더십별 효과 크기와 95% 신뢰구간



〈표 2〉 각 기준별 추가 메타분석 결과

분류기준	분류	데이터 수	전체 효과 크기	95% CI
논문게재 시기	2000년대	44	.247	[.183, .310]
	2010년대	166	.189	[.158, .220]
	2020년대	53	.258	[.192, .323]
조직효과성측정	조직몰입	133	.230	[.192, .268]
	직무만족	130	.194	[.159, .230]
조직분류	공무원	119	.234	[.199, .270]
	공기업	12	.169	[.038, .300]
	경찰	35	.188	[.112, .264]
	군인	24	.145	[.085, .204]
	교사	28	.205	[.124, .286]
	사회복지종사자	22	.145	[.061, .230]
	공공기관	15	.182	[.034, .329]
	기타	8	.526	[.401, .650]
데이터 수집방식	자체수집	247	.213	[.185, .240]
	공공기관차원 수집	16	.214	[.152, .275]

리더십이 조직효과성에 미치는 영향이 리더십 유형에 따라 다르게 나타나기 때문에, 이 연구는 각 리더십 유형별로 세분화된 심층 분석을 수행하였다. 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 그리고 진성 리더십이 조직효과성에 미치는 영향의 크기와 유의미성이 유형별로 차이가 나는 것으로 나타났다. 이러한 차이를 보다 명확하게 이해하고자, 이 연구는 각 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 구체적인 영향을 그룹별로 분류하여 비교·분석함으로써, 특정 리더십 유형이 조직의 성과를 극대화하는 데 어떻게 기여할 수 있는지를 심층적으로 고찰하였다.

먼저, 거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보면 논문게재 시기나 조직효과성 측정 방법, 데이터 수집방식에 따른 차이는 유의미하지 않고 모두 긍정적인 영향력을 나타냈다. 다만, 조직분류 중 경찰, 군인, 교사, 사회복지종사자에게 거래적 리더십은 유의미한 영향력을 발휘하지 않았다. 이는 이들의 동기가 보상과의 교환적 관계로 설명될 수 없기 때문으로 해석할 수 있다. 반면, 기타 조직에서는 전체 효과 크기가 매우 높게 나타났는데 이는 데이터 수가 적어 일반화에 주의가 필요하다.

변혁적 리더십은 거래적 리더십과 동일하게 논문게재 시기나 데이터 수집방식에 따른 효과의 차이는 유의미 하지 않고 모두 변혁적 리더십의 조직효과성에 대한 긍정적 효과를 나

타났다. 조직분류별로는 사회복지종사자와 기타조직의 종사자에서 변혁적 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향이 높게 나타났다. 반면, 공기업과 공공기관 종사자에게는 변혁적 리더십의 효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 공기업과 공공기관 종사자를 대상으로 한 연구의 표본 수가 적기 때문일 수 있다.

서번트 리더십 또한 앞의 리더십 유형들과 비슷하게 논문게재 시기나 조직효과성 측정 방식, 데이터 수집방식에 상관없이 모두 서번트 리더십이 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 각 조직분류에서도 다른 리더십들에 비해 서번트 리더십이 조직효과성에 더 많은 영향을 주는 것을 확인했다. 다만, 사회복지종사자의 경우 서번트 리더십이 조직효과성에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

마지막으로 진성 리더십은 출판년도별 분석에서 2010년대 연구와 2020년대 연구 모두에서 진성 리더십이 조직효과성에 유의미한 영향을 미친 것으로 나타났다. 특히, 2020년대 연구에서 더 높은 효과 크기가 나타났지만, 신뢰구간이 넓어 변동성이 큰 결과로 해석할 수 있다. 직무태도별 분석에서는 조직몰입이 직무만족보다 다소 높은 효과 크기를 보였지만 유의미하게 효과의 차이가 존재하지는 않으며 두 경우 모두 리더십이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직분류별 분석에서는 경찰과 교사는 진성 리더십의 영향을 강하게 받으나 사회복지종사자에게는 리더십의 효과가 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 공기업과 군인의 경우 유의미한 효과가 있지만, 상대적으로 낮은 효과 크기를 보였다. 데이터 수집방식에 따라서도 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 위 설명에 대한 자세한 내용은 아래 표와 같다.

〈표 3〉 각 리더십에 대한 추가 메타분석 결과

종류	분류기준	분류	데이터 수	전체 효과 크기	95% CI
거래적 리더십	논문게재 시기	2000년대	16	.206	[.120, .292]
		2010년대	50	.155	[.095, .215]
		2020년대	17	.119	[.037, .201]
	조직효과성 측정	조직몰입	44	.185	[.126, .245]
		직무만족	39	.126	[.063, .188]
	조직분류	공무원	39	.218	[.152, .284]
		공기업	2	.285	[.213, .358]
		경찰	11	.073	[-.026, .172]
		군인	6	.011	[-.015, .036]
		교사	10	.042	[-.005, .089]
		사회복지종사자	6	.042	[-.094, .179]

		공공기관	6	.151	[.012, .290]
		기타	3	.484	[.222, .745]
	데이터 수집방식	자체수집	79	.160	[.115, .206]
		공공기관 차원 수집	4	.106	[.063, .149]
변혁적 리더십	논문게재 시기	2000년대	28	.27	[.184, .357]
		2010년대	89	.194	[.153, .236]
		2020년대	20	.288	[.198, .378]
	조직효과성 측정	조직몰입	64	.22	[.167, .273]
		직무만족	73	.227	[.180, .274]
	조직분류	공무원	71	.241	[.195, .286]
		공기업	5	.024	[-.204, .252]
		경찰	16	.151	[.069, .233]
		군인	10	.142	[.073, .212]
		교사	17	.264	[.168, .361]
		사회복지종사자	7	.327	[.172, .483]
		공공기관	8	.112	[-.071, .296]
		기타	3	.665	[.565, .764]
	데이터 수집방식	자체수집	129	.223	[.186, .260]
		공공기관 차원 수집	8	.232	[.137, .327]
서 번 트 리 더 십	논문게재 시기	2010년대	18	.236	[.150, .321]
		2020년대	11	.366	[.211, .521]
	조직효과성 측정	조직몰입	15	.363	[.244, .481]
		직무만족	14	.202	[.103, .302]
	조직분류	공무원	3	.355	[.149, .561]
		공기업	5	.267	[.108, .427]
		경찰	6	.331	[.143, .519]
		군인	6	.269	[.101, .437]
		사회복지종사자	6	.082	[-.020, .184]
		공공기관	1	.857	[.801, .913]
		기타	2	.392	[.284, .501]
	데이터 수집방식	자체수집	27	.286	[.199, .374]
		공공기관 차원 수집	2	.274	[.061, .486]
진성 리더십	논문게재 시기	2010년대	9	.239	[.127, .352]
		2020년대	5	.358	[.024, .693]

	조직효과성 측정	조직몰입	10	.292	[.117, .466]
		직무만족	4	.254	[.024, .485]
	조직분류	공무원	6	.203	[.079, .328]
		경찰	2	.693	[.501, .885]
		군인	2	.239	[.160, .319]
		교사	1	.73	[.615, .844]
		사회복지종사자	3	.054	[-.057, .165]
	데이터 수집방식	자체수집	12	.279	[.118, .440]
		공공기관 차원 수집	2	.296	[.188, .404]

2. 메타회귀분석 결과

앞서 분석한 메타분석 결과의 데이터 간 이질성이 어떤 조절변수로 설명될 수 있는지를 확인하기 위해 메타회귀분석을 수행하였다. 이 분석에서는 논문게재 시기, 조직효과성의 측정방식, 조직분류, 데이터 수집방식을 조절변수로 포함하였다. 전체 리더십 연구를 대상으로 메타회귀분석을 수행한 후, 리더십 유형별 세부적인 효과를 확인하기 위해 각 리더십 유형별로 추가적인 메타회귀분석을 진행하였다. 서번트 리더십과 진성 리더십은 포함된 연구 수가 상대적으로 적어 분석의 신뢰성을 확보하기 어려웠기 때문에, 이 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 분석결과만을 보고하였다. 결과는 다음과 같다.

첫째, 리더십과 조직효과성 간의 관계에 대한 연구 결과들을 종합한 결과 실증연구들에서 발견된 정(+)의 상관관계가 다양한 연구들 사이에서 별다른 차이 없이 일관되게 발견되는 것으로 나타났다. 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십과 서번트 리더십, 진성 리더십 모두 조직효과성에 미치는 영향력이 높게 나타났으며 차이는 통계적으로 유의미하다. 또한, 2000년대 출간된 논문들 대비 2010년대에 출간된 논문들에서 회귀계수의 크기가 통계적으로 유의미한 차이를 보였으나, 2020년대 출간 논문들에서는 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 조직효과성 측정방식에서는 조직몰입과 직무만족의 유의미한 효과차이가 없었으며, 데이터 수집방식에 따른 차이도 나타나지 않았다. 조직분류에 따라서는 공무원보다 공공기관과 경찰, 군인, 사회복지종사자 조직을 대상으로 한 연구에서 효과의 크기(회귀계수)가 통계적으로 유의미하게 작은 것으로 나타났다. 자세한 분석 결과는 아래 표와 같다.

〈표 4〉 리더십 메타회귀분석 결과

변수	Coefficient	Standard Error	95% CI
상수	.255***	.040	[.179, .333]
리더십 유형(ref. 거래적 리더십)			
변혁적 리더십	.072*	.028	[.017, .127]
서번트 리더십	.171***	.047	[.079, .264]
진성 리더십	.155**	.060	[.038, .272]
계재 시기 (ref. 2000년대)			
2010년대	-.076*	.037	[-.149, -.003]
2020년대	-.009	.047	[-.102, .084]
조직효과성 측정방식 (ref. 조직몰입)			
직무만족	-.023	.026	[-.074, .027]
조직분류 (ref. 공무원)			
공기업	-.142*	.065	[-.268, -.015]
경찰	-.095*	.043	[-.179, -.010]
군인	-.108*	.047	[-.199, -.017]
교사	-.064	.047	[-.156, .028]
사회복지종사자	-.120*	.051	[-.220, -.021]
기타 조직	.254**	.079	[.104, .404]
데이터 수집방식(ref. 연구자 자체수집)			
정부차원	-.073	.057	[-.184, .039]
기타정보			
Number of Obs	263		
R-squared(%)	14.09		
Q_res	4081.8***		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

둘째, 거래적 리더십의 영향력은 계재 시기, 조직효과성 측정방식, 데이터 수집방식에 따른 차이는 나타나지 않았다. 다만, 공무원을 기준으로 했을 때 경찰(효과 크기 -0.160, s.e. = .072, 군인($\hat{\beta}$ = -.204, s.e. = .078), 교사($\hat{\beta}$ -0.190, s.e. = .079), 사회복지종사자($\hat{\beta}$ -0.167, s.e. = .083) 모두 조직효과성에 미치는 리더십의 영향이 유의미하게 낮았다. 반면, 기타 조직(효과 크기 0.263, s.e. = .118)에서는 공무원에 비해 유의미하게 높은 효과를 보였다. 분석 결과는 아래 표와 같다.

〈표 5〉 거래적 리더십 대상 메타회귀분석 결과

유형	조절변수	Coefficient	Standard Error	95% CI
거래적 리더십	상수	.287***	.054	[.181, .393]
	게재 시기 (ref. 2000년대)			
	2010년대	-.055	.058	[-.170, .060]
	2020년대	-.036	.071	[-.175, .103]
	조직효과성 측정방식 (ref. 조직몰입)			
	직무만족	-.034	.041	[-.115, .046]
	조직분류 (ref. 공무원)			
	공기업	.043	.131	[-.213, .300]
	경찰	-.16*	.072	[-.300, -.020]
	군인	-.204**	.078	[-.357, -.051]
	교사	-.19*	.079	[-.346, -.035]
	사회복지종사자	-.167*	.083	[-.330, -.005]
	기타 조직	.263*	.118	[.032, .494]
	데이터 수집방식(ref.연구자 자체수집)			
	정부차원	-.118	.096	[-.305, .070]
	기타정보			
	Number of Obs	83		
	R-squared(%)	22.20		
	Q_res	708.65***		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<.001

셋째, 변혁적 리더십의 영향력은 논문게재 시기, 조직분류 등에서 차이를 보였다. 먼저, 게재 시기에 따른 분석에서 2010년대 연구는 2000년대 연구와 비교해 조직효과성에 미치는 리더십의 영향이 유의미하게 낮은 것으로 나타났다($\hat{\beta} = -0.135$, s.e. = .047). 반면, 2020년대 연구는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 조직분류를 기준으로 했을 때, 공무원 조직과 비교하여 공기업($\hat{\beta} = -0.333$, s.e. = .096), 경찰($\hat{\beta} = -0.114$, s.e. = .056) 조직에서 리더십의 효과가 유의미하게 낮았다. 그러나 군인, 교사, 사회복지종사자 조직에서는 유의미한 차이가 없었으며, 기타 조직에서는 공무원 조직보다 유의미하게 높은 효과가 나타났다($\hat{\beta} = 0.398$, s.e. = .120). 조직효과성 측정방식과 데이터 수집방식에 따른 분석에서는 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 자세한 분석 결과는 아래 표와 같다.

〈표 6〉 변혁적 리더십 대상 메타회귀분석 결과

유형	조절변수	Coefficient	Standard Error	95% CI
변혁적 리더십	상수	.356***	.046	[.266, .446]
	게재 시기 (ref. 2000년대)			
	2010년대	-.135**	.047	[-.227, -.043]
	2020년대	-.050	.067	[-.182, .082]
	조직효과성 측정방식 (ref. 조직몰입)			
	직무만족	-.018	.034	[-.085, .049]
	조직분류 (ref. 공무원)			
	공기업	-.333**	.096	[-.521, -.145]
	경찰	-.114*	.056	[-.225, -.004]
	군인	-.070	.064	[-.195, .055]
	교사	-.013	.057	[-.124, .098]
	사회복지종사자	.118	.078	[-.035, .272]
	기타 조직	.398*	.120	[.162, .634]
	데이터 수집방식(ref. 연구자 자체수집)			
	정부차원	-.044	.081	[-.203, .114]
	기타정보			
	Number of Obs	137		
	R-squared(%)	19.64		
	Q_res	1900.24***		

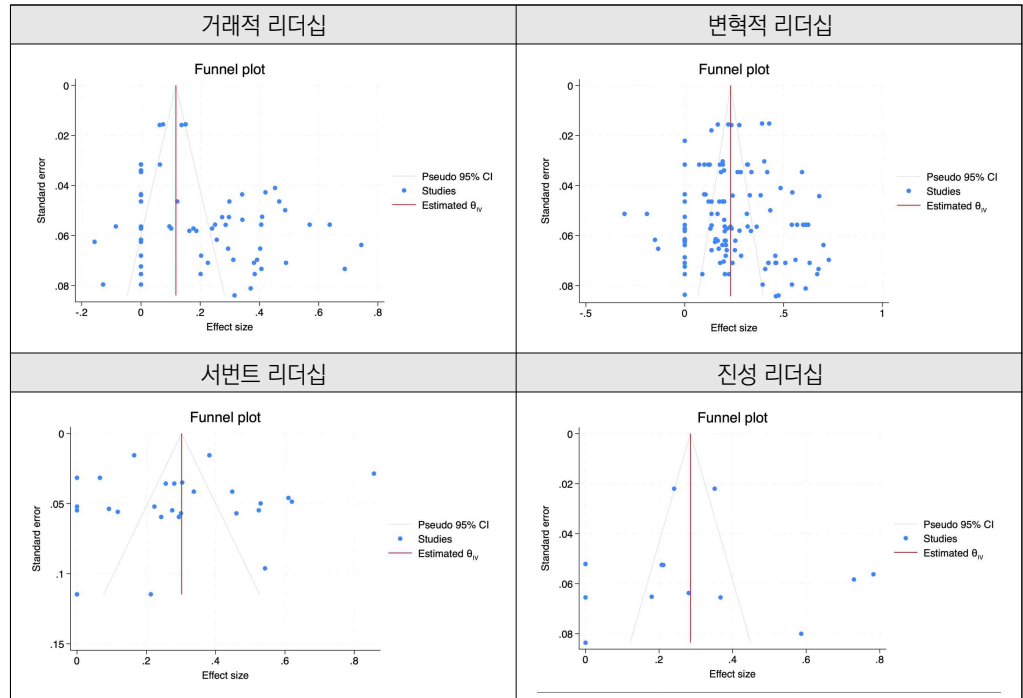
*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

3. 출판 편의 검토

다음으로 분석자료의 출판 편의 여부를 확인하기 위해 시각적 분석 도구인 퍼널 플롯과 통계적 검정 방법인 Egger test 및 Begg's test를 수행하였다. 분석 결과 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 붉은 실선으로 표시된 평균효과 크기를 중심으로 각 연구 결과가 제시한 효과 크기가 대칭을 이루고 있으나 일부 연구가 오차 범위를 벗어나 출판 편의 가능성이 존재한다. 또한 서번트 리더십과 진성 리더십의 경우 연구 수가 적어 표본의 불균형으로 인한 불확실성이 존재한다. 따라서 출판 편의를 확인하기 위한 추가 검정이 필요하다. Egger test, Begg's test의 추가 검정 결과 변혁적 리더십과 진성 리더십, 서번트 리더십은 두 테스트 모두에서 통계적 유의미성을 가지지 못하는 것으로 나타나며 출판 편의의 가능성이 통계적으로 지지되지 않았다. 그러나 거래적 리더십에서 유의미한 결과가 도출되며 출판 편의의 가능성이 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 거래적 리더십 연구는 유의미한 연구 결과가 더

많이 출판되는 경향이 있을 가능성이 높아 해석 시 주의가 필요하다.

〈그림 3〉 각 리더십별 퍼널 플롯 분석 결과



〈표 7〉 Egger test와 Begg's test 결과

구분		Egger test	Begg's test
거래적 리더십	Prob > z	.0240	.0001
변혁적 리더십	Prob > z	.4969	.1318
서번트 리더십	Prob > z	.1366	.6111
진성 리더십	Prob > z	.9867	.6201

V. 논의 및 결론

1. 연구 결과 요약

공공부문에서 조직 및 조직구성원에게 미치는 리더의 영향력에 대한 이론적·실증적 관

십이 증가함에 따라 다양한 변수들과의 관계에 관한 여러 연구가 진행되어왔음에도 개별 연구 결과가 산발적으로 나타나며 실증적 합의에 도달하지 못하였다. 이에 이 연구는 거래적, 변혁적, 서번트, 진성 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 국내연구를 총망라하여 메타분석을 실시함으로 현재까지의 종합적인 결론에 도달하고자 하였다. 이 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 메타분석을 통하여 각 리더십의 효과 크기를 비교한 결과는 다음과 같다. 결과 조직 효과성에 대한 효과 크기는 서번트 리더십, 진성 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 순으로 나타났다. 특히 효과 크기가 가장 큰 서번트 리더십의 경우 95% 유의수준이 효과 크기가 가장 낮았던 거래적 리더십과 겹치지 않는 것으로 나타났다. 이는 공공부문에서 리더와 조직구성원의 관계는 성과와 보상에 대한 거래적 관계보다는 상호 신뢰 하에 권한을 부여하는 관계일 때 더 큰 조직효과성을 창출해낼 수 있음을 시사한다. 공공부문이 사적부문에 비하여 조직의 성과나 목표가 모호하고 보상 시스템 등이 제한적인 특징으로부터 원인을 찾을 수도 있겠으나 경영학 분야에서 진행된 리더십과 조직효과성에 관한 메타분석에서도 이 연구와 동일한 순서로 효과 크기가 나열되었다(박동필, 2022).

둘째, 각 리더십을 나누어 메타분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 거래적 리더십은 경찰, 군인, 교사, 사회복지사를 대상으로 한 표본에서는 조직효과성에 대하여 유의미한 영향력을 가지지 못하였다. 이는 경찰, 군인, 교사, 사회복지사 등이 보상을 위하여 업무를 수행한 다기보다 자신보다 타인, 내조직 보다 사회를 우선시하는 성향을 보인다는 점으로 설명될 수 있다. 그 외 논문게재 시기, 조직효과성 측정방식, 데이터 수집 방식 등에서는 모든 분류에서 유의미한 효과 크기가 도출되었다. 변혁적 리더십은 공기업에서는 유의미한 효과 크기를 보이지 않았다. 다만 공기업내 리더십의 조직효과성에 대한 효과 크기의 수(6개)가 적다는 점에서 직접적인 해석이 어렵다. 서번트 리더십은 사회복지사를 제외한 모든 분류에서 유의미한 효과 크기가 도출되었으며 진성 리더십은 사회복지사 대상으로 하였을 때 효과 크기의 유의미성을 보이지 않았으나 공기업을 대상으로 한 변혁적 리더십의 효과 크기와 마찬가지로 표본의 수가 적어 직접적인 해석이 어렵다.

특별히 사회복지사에 대한 메타분석 결과에 주목하여 설명하고자 한다. 조직분류에 따른 메타분석 결과 중 사회복지사의 경우 변혁적 리더십이 조직효과성에 긍정적 영향을 미치는 반면, 거래적리더십, 서번트리더십, 진성리더십의 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 자기결정성이론(Self-Determination Theory, SDT)을 적용하여 해석할 수 있다. 자기결정성 이론은 인간의 동기와 성격에 관한 포괄적인 이론으로, 인간의 동기, 정서, 성격과 관련된 다양한 개념들을 수용하여 6개의 세부 이론으로 구성된 메타이론이다(Ryan & Deci,

2024). 이 중 기본심리욕구이론에 따르면 인간의 동기는 자율성, 유능성, 관계성의 세가지 기본 심리적 욕구가 충족될 때 가장 잘 발휘된다(Deci & Ryan, 2012). 변혁적 리더십은 비전 제시와 영감을 통해 구성원들이 스스로 동기부여를 느끼도록 유도하며, 자율성을 증진시키고, 구성원들이 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공한다. 이는 조직구성원들이 자신의 업무를 더 의미 있게 여기게 하며 궁극적으로 조직효과성을 높이는 데 기여한다.

또한, 유기통합이론에 따르면 인간의 동기는 외적 동기부여가 내면화되는 정도에 따라 연속체적으로 구분된다(Deci & Ryan, 1985). 동기가 내면화될수록 조직의 규범이나 요구를 자신의 가치와 일치시켜 더 자발적이고 자율적인 행태가 나타난다(Deci & Ryan, 1985). 사회복지 종사자들은 사회적 가치와 자아실현에 대한 강한 욕구를 가지고 있다(전유정·신원식, 2019). 변혁적 리더십은 사회복지 부문 종사자들에게 가치를 부여하고 스스로 동기부여 하도록 이끈다. 이를 통해 사회복지 부문 종사자들은 자신의 업무를 더 의미 있게 생각하게 되는 내재적 동기가 유발되며 조직효과성을 높이는데 기여한다. 반면, 거래적 리더십은 외적 보상에 초점을 맞춰 자율성을 제한할 위험이 있으며, 서번트 리더십과 진성 리더십은 관계성에 중점을 두어 사회복지 부문 종사자들의 사명감과 가치실현 욕구를 충분히 충족하지 못한다. 따라서 변혁적 리더십이 사회복지 부문 종사자들에게는 더 큰 영향을 미치는 반면, 다른 리더십 스타일은 조직효과성에 대한 유의미한 효과를 나타내지 않는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 전체 리더십을 대상으로 한 메타회귀분석 결과는 다음과 같다. 논문게재 시기의 영향력을 분석한 결과 2000년대에 나온 논문에 비하여 2010년대에 나온 논문이 리더십의 영향력이 줄어들었다. 이는 과거에는 리더의 성향이나 행동에 따라 조직구성원이 큰 영향을 받았으나 시대가 지남에 따라 공공부문에도 개인주의적인 모습과 탈조직적 행태가 부각되었기 때문이라고 해석할 수 있다. 그 외 거래적 리더십에 비해 다른 리더십들이 유의미하게 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

넷째, 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 나누어 메타회귀분석을 실시한 분석에 대한 주요결과는 다음과 같다. 거래적 리더십의 경우 경찰, 소방, 교사, 사회복지사 조직에서의 조직효과성에 대한 효과성이 약하게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 이는 앞서 설명한 해당 조직에 속한 구성원의 동기가 공무원의 동기와 다를 수 있음에 기인하는 것으로 생각된다. 또한 변혁적 리더십은 2000년대에 비하여 2010년대에 조직효과성에 대한 영향력이 유의미하게 작은 것으로 나타났으며 이는 개인주의 등의 확산으로부터 비롯된 것으로 생각된다. 또한 공기업과 경찰 조직에서 공무원 조직에 비하여 효과 크기가 작은 것으로 나타났다.

2. 이론적 함의

이 연구는 메타분석 및 메타회귀분석을 통하여 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 국내 연구를 총망라하여 종합적인 분석을 실시하고 전체적인 경향을 밝혔다. 이 연구는 다음과 같은 이론적 함의를 가진다.

첫째, 이 연구는 국내에서 조직 내 리더의 리더십이 해당 조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구를 전수조사하여 전체적이고 종합적인 결론을 도출하였다. 현재까지 거래적, 변혁적, 서번트, 진성 리더십에 관한 연구는 해당 연구의 다양한 맥락이 반영된 결과로써 합의되지 않은 복합적 결과가 누적되어왔다. 같은 질문을 가진 여러 연구들이 누적되어오는 형태를 보였으며 이는 맥락의 차이를 나열할 뿐 어떤 변수 간 관계에 관한 종합적인 결론과는 거리가 있다. 이에 이 연구는 국내에서 진행된 거래적, 변혁적, 서번트, 진성 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 모든 연구를 종합하여 추가적인 분석을 실시하고 현재까지 실증연구의 경향을 파악하였다. 현재까지 연구의 종합적인 결론이기에 현재 리더십과 조직효과성 연구의 추세를 파악하는 것에 효용성있는 지식으로 작용할 수 있으며 이후 리더십과 조직효과성의 관계에 관하여 논의하는 연구자들로 하여금 해당 관계에 대한 이론을 발전시키는 것에 중요한 정보가 될 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 이 연구는 메타회귀분석을 통하여 각종 리더십과 조직효과성 간의 관계가 연구의 다양한 특성 및 배경에 따라 달라질 수 있음을 제시하였다. 예컨대 조직분류에 따라 조직효과성에 관한 영향력이 달라지기도 하였으며 논문게재 시기에 따라 변동이 생기기도 하였다. 이러한 결과는 이 연구가 메타분석을 통하여 그간 진행된 실증연구에 대한 종합적 결론을 제시하였다고 하더라도 여전히 밝혀내야 할 명확한 연구 질문이 존재함을 의미한다. 전체 효과 크기가 어떤 연구 자체가 가지는 이질성에 따라 달라질 수 있다는 점은 해당 관계에 대한 이후 연구의 방향성을 제시할 수 있다. 예컨대 2000년대에 비하여 2010년대에 리더십의 영향력이 줄어들었다는 이 연구의 결과는 시대에 따라 특정 리더십의 효과나 중요도가 달라질 수 있음을 제시한 김호정(2017)의 논의와 결을 같이 하며 리더십 논의를 벗어나서라도 세대 간 인식 차이에 관한 연구의 동기가 될 수 있는 것이다.

셋째, 메타분석을 실시한 결과로써 그간 연구가 충분히 축적되어왔음에도 불구하고 결론에 도달하지 못하였던 리더십과 조직효과성의 관계를 제시하였다. 메타분석은 체계적 문헌검토와 함께 가장 높은 설명력을 지니는 증거로 여겨진다(Brighton et al., 2003; Rynes & Bartunek, 2017). 객관적인 정보를 체계적으로 사용하고자 하는 증거기반 의사결정(evidence-based decision making)에서도 메타분석을 가장 높은 위계의 증거로 여긴다(Rousseau, 2012). 메타분석을 실시하는 것은 최근 연구를 종합하여 연구경향에 대한 결론

을 내리는 것 뿐만 아니라 증거기반 의사결정과 같이 객관적이고 체계적인 결정을 추구하는 의사결정 이론의 발전에도 기여할 수 있다고 생각된다.

3. 정책적 함의

첫째, 이 연구는 조직효과성을 높이기 위한 정책, 제도 등의 마련을 고민하는 실무자들에게 체계적인 정보를 제공할 수 있다는 의의가 있다. 실무자들이 사회과학 분야의 과학적 연구 결과를 사용하는 데 가장 큰 걸림돌로 작용하는 것들 중 하나는 과학적 연구 결과가 맥락에 따라 바뀐다는 점이었다(Newma & Head, 2016). 이러한 실증연구 간 결과의 차이는 실무자들의 의사결정에 혼란을 야기하였을 것으로 생각된다. 그러나 이 연구는 각종 리더십과 조직효과성에 관한 일반적인 결론을 제시하였을 뿐만 아니라 논문게재 시기, 조직효과성 측정방식, 조직분류, 데이터 수집 방식 등에 따라 결과가 어떻게 달라지는지 제시하였다. 실무자들로 하여금 과학적 연구 결과를 보다 실용적으로 활용할 수 있는 기제가 될 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 이 연구에서 제시하는 각종 리더십의 영향력이 연구대상 집단에 따라, 시대에 따라 달라진다는 결과는 실무자들이 자신들이 속한 조직의 특성에 따라 정책과 제도를 설계함에 있어서 감안해야 할 정보를 제공한다. 가령 내재적 동기의 역할이 클 것으로 생각되는 경찰, 소방, 교사 사회복지사 조직에서의 리더십 효과성이 다르게 나타났다는 결과는 해당 조직의 정책 또한 다른 조직들과 차이가 있어야 함을 시사한다. 이러한 차이를 실증적으로 밝혀내는 과정은 향후 조직의 리더들이 조직을 이끌어가는 방향성을 구상하는 과정에서 활용할 수 있는 체계적인 증거가 될 것으로 기대된다.

4. 연구의 한계 및 후속 연구를 위한 제언

위 논의를 통하여 언급한 이론적·정책적 함의에도 불구하고 이 연구는 아래와 같은 한계를 지닌다. 첫째, 이 연구에서 활용한 각종 리더십에 관한 연구들은 리더십 유형에 따라 연구수가 불균형하다는 한계를 지닌다. 거래적, 변혁적 리더십의 표본 수는 비슷한 수준에서 다량을 확보하였으나 서번트 리더십, 진성 리더십의 경우 아직까지 국내 공공부문에서의 연구가 상대적으로 미진하였다. 이러한 한계점은 대상을 나누어 메타분석을 실시한 상황에서 두드러졌다. 예컨대 공기업의 경우 효과 크기의 수가 적어서 충분한 이질성이 발생하지 않았고 결과에 대한 직접적인 해석이 어려웠다. 또한 서번트 리더십과 진성 리더십도 같은 이유로 메타회귀분석을 실시하기 어려웠다. 향후 관련된 연구가 더욱 축적된 이후 다시 분석

을 실시한다면 해당 관계에 대한 여러 추정 결과를 도출할 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 이 연구는 조직효과성을 조직몰입과 직무만족으로 구성하여 살펴보았다. 조직효과성을 해당 두 변수로 살피는 것은 운영상 조직효과성과 관련되며 이는 금전적 효과성이 배제된 구성이다(Hartnell et al., 2011). 조직구성원에 대한 리더의 영향력이라는 리더십의 정의로부터 운영상의 조직효과성에 집중할 수 있는 토대를 찾을 수 있으나 그럼에도 리더십이 조직 수준의 성과에 미치는 영향을 충분히 다루지 못하는 한계가 있다. 후속 연구를 통하여 더욱 넓은 범위의 조직효과성을 측정하고 메타분석을 실시한다면 해당 한계를 보완할 수 있을 것으로 생각된다.

셋째, 이 연구에서 어떤 관계에 대한 기존 연구를 체계적으로 수집하여 종합적인 효과 크기를 계산하는 메타분석을 활용하였다. 메타분석은 단일 맥락에 대한 표본이 아닌 여러 상황을 종합적으로 살펴보았다는 점에서 개별 연구에 비해 확실히 높은 외적 타당성을 확보할 수 있다는 장점이 있다(Ringquist, 2013). 그럼에도 불구하고 다른 체계적 검토 방식인 체계적 문헌검토에 비하여 양적인 요소에 치우쳐있다는 한계가 있다(Rynes & Bartunek, 2017). 메타회귀분석을 실시하여 질적인 요소를 최대한 반영하고자 하였으나 질적인 요소가 상대적으로 배제된 것은 메타분석의 근본적인 약점이자 한계로 지적된다.

5. 결론

이 연구는 거래적·변혁적·서번트·진성 리더십과 조직효과성에 대하여 개별적으로 진행되어 온 연구를 전수조사하여 종합적인 효과 크기를 추정하고 제시하였다. 다양한 연구가 각각의 연구맥락을 반영한 결과를 제시하였으나 이 연구에서는 각 효과 크기를 표준화하여 결합함으로써 연구 추세를 반영한 현재까지의 결론에 도달하였다. 이를 통하여 합의에 이르기 어려웠던 각종 리더십과 조직효과성의 관계에 대한 보다 설득력 있는 증거를 제시하였다. 이 연구에서 실시한 메타분석과 메타회귀분석의 세 가지 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 이 연구에서 대상으로 삼은 네 가지 리더십의 조직효과성에 대한 효과 크기는 서번트, 진성, 변혁적, 거래적 리더십 순이었다. 이는 과거 유행하였던 성과와 보상의 거래적 관계를 강조하는 리더십이나 리더의 카리스마 아래 구성원의 동기를 일으키는 리더십보다는 신뢰를 바탕으로 하는 리더와 구성원의 관계 안에서 형성되는 리더십의 효과가 더 크다는 것을 의미한다. 둘째, 몇몇 리더십은 2000년대에 비하여 2010년대에 그 효과가 줄었다. 이는 개인주의의 확산 등으로 인하여 개인이 조직적 차원의 영향력에서 점차 벗어나고 있음을 시사한다. 셋째, 경찰관, 소방관, 교사, 사회복지사 등은 거래적인 관계의 영향을 상대적으로 덜 받는 것으로 나타났다. 이는 그들이 업무를 수행하는 동기가 보상을 추구하는 거래적 관계

가 아닌 공공봉사동기와 같은 공공을 위한 다른 동기로 이루어졌으며 외재적 동기보다는 내재적 동기를 따른다는 것을 의미한다. 이러한 메타분석 및 메타회귀분석 결과는 앞으로 리더십 관련하여 조직효과성을 높이기 위한 제도나 정책을 수립하는 과정에서 강력한 정책 증거가 될 것으로 기대된다.

참고문헌

- 강혜진·차세영. (2021). 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: PSM의 매개효과와 목표모호성의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 32(1), 1-24.
- 고성희·박형준·김동현. (2015). 정부출연 연구기관의 조직효과성에 관한 연구: 기관장 리더십과 팔로워십의 상호작용을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 14(2), 51-69.
- 고시성·이창원. (2011). 한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구. 「한국정책과학회보」, 15(2), 111-139.
- 고지훈·오정록. (2021). 변혁적·거래적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 내재적 동기의 매개효과에 대한 연구: S 행정기관을 중심으로. 「한국정책연구」, 21(3), 109-140.
- 권원기·심영미. (2018). 지역복지관 종사자의 자율성정도가 직무만족에 미치는 영향: 리더십의 매개효과를 중심으로: 리더십의 매개효과를 중심으로. 「한국정책연구」, 18(1), 35-56.
- 권혁기·박봉규. (2010). 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향-일몰입과 조직몰입의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 17(2), 203-218.
- 김경민·유지윤·도수관. (2020). 조직구성원의 직무자율성과 직무만족도의 관계 분석: 대구·경북 유아교육기관 원장이 유아교사에게 발휘하는 리더십 유형의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 24(3), 73-100.
- 김경희·윤은기. (2010). 노인재가센터 리더십과 팔로워십이 조직효과성에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 7(3), 127-146.
- 김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 「한국행정학보」, 39(3), 179-204.
- 김대원. (2016). 오센틱 리더십과 조직변화몰입간 관계에서 긍정심리자본의 매개역할 분석. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 54(1), 207-237.
- 김동철. (2018). 공무원 조직에서 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 14(4), 105-126.
- 김석규·이영균. (2015). 특정직 정보공무원의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 19(2), 77-104.

- 김석용. (2015). 지방정부 공무원의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계에 관한 연구-조직문화의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 29(1), 199-223.
- 김성엽·이지안·유정환·박성민. (2023). 서번트리더십과 조직공정성이 MZ 세대 공무원의 직무몰입 및 조직몰입에 미치는 영향: 공공봉사동기 매개효과와 세대 간 다중집단분석을 중심으로. 「한국조직학회보」, 20(3), 1-37.
- 김은희. (2009). 여성리더십의 특성과 효율성에 관한 연구: 광주지역 중학교 여교장을 중심으로: 광주지역 중학교 여교장을 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 13(3), 113-141.
- 김은희·유영미. (2019). 진성리더십이 사회복지조직문화에 미치는 영향: 조직변화몰입과 조직변화 저항의 매개효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 23(2), 175-202.
- 김정식·류은영·박성민. (2011). 서번트 리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개역할을 중심으로: 직무스트레스의 매개역할을 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 21(3), 239-271.
- 김정인. (2022). 정부조직의 근무환경 디지털 전환: 디지털 전환 형성 요인과 결과를 중심으로. 「한국행정논집」, 34(1), 29-51.
- 김종선·조준억. (2016). 중간관리자의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향-해양경찰조직을 중심으로. 「한국해양경찰학회보」, 6(1), 79-107.
- 김지현·이정언. (2019). 진성성 리더십과 조직효과성에 관한 메타분석. 「리더십연구」, 11(1), 195-220.
- 김춘희. (2011). 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향-보육교사를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 25(3), 437-459.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 「한국행정학보」, 41(2), 69-94.
- 김호균. (2014). 지방자치단체에서의 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입간 관계에 대한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 52(3), 91-116.
- 김호균. (2015). 지방자치단체에서의 상사의 변혁적 리더십, 조직 공정성, 정서적 조직몰입간 관계: 배분 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 매개효과: 배분 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 매개효과. 「한국사회와 행정연구」, 25(4), 1-35.
- 김호정. (2001a). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형-공, 사조직의 중간관리층을 대상으로. 「한국정책학회보」, 10(3), 87-108.
- 김호정. (2001b). 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공, 사조직의 비교. 「한국행정학보」, 35(2), 197-216.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4), 87-106.
- 김호정. (2017). 21 세기 공공부문 리더십의 변화: 이론적 성찰과 전망. 「한국행정학보」, 51(1), 117-143.
- 김호정. (2020). 공공봉사동기 (PSM)와 리더십의 관계: 자아관념을 중심으로. 「한국행정학보」, 54(2), 257-284.

- 김환목. (2014). 한국경호조직의 리더십유형이 심리와 직무만족도에 미치는 영향. 「한국치안행정논집」, 10(4), 49-72.
- 나건하·민병익. (2019). 변혁적, 윤리적 리더십이 조직유효성에 미치는 연구: 상사신뢰의 매개효과. 「지방정부연구」, 23(3), 79-113.
- 도명록·심희섭. (2020). 리더십, 심리적 권한위임 및 직무만족의 관계: 공·사조직의 조절된 매개효과. 「한국인사행정학회보」, 19(4), 29-59.
- 류은영·류병곤. (2012). 서번트 리더십이 정서적 몰입과 직무만족에 미치는 영향: 한국의 SOC 공기업을 중심으로. 「정부학연구」, 18(3), 295-324.
- 류은영·박형준. (2009). 리더십 행동유형과 조직몰입, 직무만족간의 구조적 관계에 관한 연구: 9 개 책임운영기관 공무원의 인식을 중심으로. 「정부학연구」, 15(3), 205-240.
- 박동필. (2022). 조직효과성에 대한 리더십의 효과 메타분석. 「경영경제연구」, 44(3), 97-124.
- 박신국·류은영·류병곤. (2016). 병원조직의 중간관리자 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과: 조직몰입의 매개효과. 「한국조직학회보」, 13(2), 39-61.
- 박영미. (2015). 지방행정 조직성격과 리더십 및 공무원 직무만족의 관계. 「지방행정연구」, 29(1), 153-175.
- 박중수·최하영. (2022). 거래적·변혁적 리더십과 관료적·탈관료적 조직문화가 성과에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 56(2), 297-330.
- 박홍준·장재성. (2022). 경찰조직에서 서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 상사신뢰의 조절효과를 중심으로. 「한국경찰연구」, 21(2), 141-168.
- 박희봉. (2005). 조직효과성에 대한 비판적 고찰: 조직관에 따른 조직목표와 조직효과성 측정지표 비교: 조직관에 따른 조직목표와 조직효과성 측정지표 비교. 「한국조직학회보」, 2(1), 1-20.
- 박희욱·이준혁. (2014). 변혁적리더십과 서번트리더십이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향. 「호텔경영학연구」, 23(2), 167-194.
- 백종찬·김정인. (2019). 군 조직에서 서번트 리더십 형성과 서번트 리더십이 조직몰입과 군 사기에 미친 영향. 「융합사회와 공공정책 (구 공공정책과 국정관리)」, 12(4), 239-270.
- 서강석·권영주. (2016). 행정조직의 조직효과성에 미치는 영향요인 분석-서울특별시 본청조직을 중심으로. 「정책개발연구」, 16(2), 151-183.
- 성영태. (2011). 변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 집단효능감을 중심으로: 집단효능감을 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 21(4), 199-225.
- 성영태. (2016). 기초자치단체장의 진정성 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 집단효능감의 매개효과를 중심으로: 집단효능감의 매개효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 28(4), 655-682.
- 송충근. (2022). 해양경찰공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직몰입에 미치는 영향: 직무요구-자원이론을 중심으로. 「융합사회와 공공정책 (구 공공정책과 국정관리)」, 15(4), 204-237.
- 신동희·이영균. (2020). 경찰공무원의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향 분석. 「한국치안행정논집」, 17(1), 55-76.

- 신봉수·이창원. (2016). 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 대학원 행정학과 행정학 전공 박사학위 논문.
- 신부경·박종구. (2020). 사회복지 조직의 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 실증적 연구: 사회적 자본의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 19(3), 187-209.
- 신인수·유강원. (2011). 리더십 유형과 만족도의 관계: 메타분석: 메타분석. 「한국체육과학회지」, 20(5), 697-709.
- 심규익. (2016). 상사가 발휘하는 리더십스타일이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향. 「한국거버넌스학회보」, 23(2), 51-69.
- 오세희·이지혜. (2017). 지방공무원의 조직몰입에 미치는 영향요인 분석. 「한국인사행정학회보」, 16(3), 31-53.
- 윤병선·김천규. (2020). 리더십 및 직무만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 메타분석: 조직몰입 매개효과. 「취업진로연구」, 10(4), 1-25.
- 이광성·박미자·조승현. (2023). 금융기관의 조직문화 유형이 조직성과에 미치는 영향-리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학회보」, 37(1), 25-47.
- 이기봉·오창택. (2014). 섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로: 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 11(2), 1-26.
- 민우·문국경. (2023). 서번트 리더십과 직무만족의 관계에서 세대 간 차이의 조절효과 탐색. 「한국비교정부학회보」, 27(2), 69-88.
- 이상덕·오상훈·이성욱. (2019). 긍정심리자본을 통해 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향. 「국방정책연구」, 35(1), 155-188.
- 이상원. (2004). 경찰관서장의 변혁적 리더십이 부하의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국공안행정학회보 (∼2006)」, 17, 261-288.
- 이선로·김기영. (2006). 국내 IT 요원의 이직의도 결정요인에 관한 실증 연구: 리더십과 임파워먼트를 중심으로. 「정보화정책」, 13(3), 0-0.
- 이영균·박지수·한용태. (2009). 지방교육기관에서 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향분석. 「한국지방자치연구」, 11(3), 143-161.
- 이영균·유광영. (2018). 지방자치단체 중간관리자의 리더십 유형이조직효과성에 미치는 영향-자기효능감의 매개효과를 중심으로. 「정책개발연구」, 18(2), 123-154.
- 이영균·최종묵. (2004). 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 8(2), 130-151.
- 이운용·김호균. (2021). 서번트 리더십이 공공기관 구성원의 조직몰입 및 직무열의에 미치는 영향 연구: 상사신뢰와 자기효능감의 매개효과를 중심으로. 「융합사회와 공공정책 (구 공공정책과 국정관리)」, 15(3), 99-144.
- 이지영·주효진. (2014). 사회복지사가 지각한 기관장의 서번트 리더십과 직무만족에 대한 실증분석: 충북지역 사회복지관을 중심으로: 충북지역 사회복지관을 중심으로. 「지방정부연구」, 18(3),

385-406.

- 이태근. (2015). 공조직의 리더십과 조직효과성의 관계에서 조직문화의 영향 연구-창원시 공무원의 인식을 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 22(1), 265-293.
- 이혜진·이창원. (2011). 사회복지관장의 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-복지관장 감성지능의 조절효과를 중심으로. 「한국정책학회보」, 20(1), 213-243.
- 임창호·안태정. (2021). 경찰 중간관리자의 진정성 리더십이 경찰관의 직무몰입과 조직몰입에 미치는 영향. 「한국공안행정학회보」, 30(4), 275-312.
- 임채숙·최봉기·곽승호·성영태. (2010). 행정조직문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 경상남도 기초자치단체를 중심으로. 「한국지방자치연구」, 12(3), 43-67.
- 장승석. (2023). 상사의 서번트 리더십이 경찰공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과를 중심으로. 「치안정책연구」, 37(4), 207-242.
- 장호일·이재완. (2014). 119 안전센터장의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 효과에 관한 연구: 리더십대체이론을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(3), 1-22.
- 전대성. (2019). 상관리더십에 대한 인식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 직무스트레스의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(3), 129-155.
- 전봉조·권용수. (2023). 해양경찰공무원의 조직효과성 인식에 대한 영향요인 연구: 수색구조요원의 직무특성을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(3), 163-192.
- 전원보. (2007). 변혁적·거래적 리더십의 효과성 분석: 공·사조직 간의 비교. 「한국공공관리학회보」, 21(4), 1-24.
- 전유정·신원식. (2019). 신입 사회복지사들의 직업가치 인식과 직업적응. 사회과학연구, 35(4), 127-152.
- 정기주. (2021). 육군 초임장교 보수교육에 있어서 현지 지휘관의 오센틱 리더십이 전이효과 및 조직몰입에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 18(3), 141-171.
- 정예지·이수정·김문주. (2012). 변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명. 「경영학연구」, 41(3), 539-573.
- 정우열. (2017). 경찰서장의 오센틱 리더십이 부하직원의 직무만족에 미치는 영향 분석. 「경찰학논총」, 12(2), 9-38.
- 정재명. (2011). 지방자치단체의 상관 리더십유형이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 연구: 경상남도 지방공무원들의 인식을 중심으로. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 49(2), 149-177.
- 정진우·임보영·류영아. (2009). 책임운영기관장의 리더십유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 47(2), 95-120.
- 정철우. (2024). 경찰조직의 서번트 리더십과 직무만족 관계: 계급의 조절효과를 중심으로. 「치안정책연구」, 38(1), 77-108.
- 정철우·정진성. (2024). 경찰조직 서번트 리더십이 직무몰입에 미치는 영향: 중간관리자, 실무자 지

- 위의 조절효과를 중심으로. 『한국경찰연구』, 23(1), 229-254.
- 조광래·이홍재. (2014). 서비스 대응성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 경찰공무원의 리더십과 직무만족을 중심으로: 경찰공무원의 리더십과 직무만족을 중심으로. 『지방정부연구』, 18(2), 455-477.
- 조태준·양지연·이상준. (2014). 리더십 스타일과 동기부여가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 한국 내 중국인 근로자를 중심으로. 『국제경영리뷰』, 18(4), 179-200.
- 진종순·왕홍파. (2014). 리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입: 한국과 중국의 지방정부를 중심으로: 한국과 중국의 지방정부를 중심으로. 『지방정부연구』, 18(2), 57-83.
- 최규호·강영숙. (2013). 지역아동센터 종사자의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향-변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 『한국자치행정학보』, 27(2), 285-306.
- 최상현·민병익. (2014). 자치단체장과 노조위원장의 리더십이 공무원의 이중몰입에 미치는 영향에 관한 연구-신뢰의 매개효과를 중심으로. 『한국거버넌스학회보』, 21(1), 27-53.
- 하영수·김한양. (2019). 지방자치단체장의 변혁적 리더십이 지방자치단체 공무원의 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 『한국지방자치연구』, 20(4), 1-24.
- 한봉주. (2009). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. 『행정논총 (Korean Journal of Public Administration)』, 47(3), 165-199.
- 한봉주. (2010). 조직문화와 리더십이 구성원의 행태에 미치는 영향 연구: 조직유형별 비교. 『한국행정연구』, 19(1), 201-240.
- 한봉주. (2013). 진성 리더십 (Authentic Leadership)과 조직몰입 간의 관계에서 LMX와 심리적 자본의 매개효과 분석. 조직과 『인사관리연구』, 37(3), 125-153.
- 한혜숙·김영우. (2021). 진성리더십과 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향. 『한국인사행정학보』, 20(2), 95-117.
- 홍승희·김구. (2014). 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 강원도 지방교육행정공무원을 중심으로. 『한국조직학회보』, 11(3), 25-54.
- 황기순·김재득·이창원. (2005). 경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지방경찰청 경찰지구대를 중심으로: 서울지방경찰청 경찰지구대를 중심으로. 『한국정책과학학회보』, 9(2), 65-90.
- Admati, A. R., & Perry, M. (1991). Joint projects without commitment. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 259-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Anderson, T. D. (1998). *Transforming leadership: Equipping yourself and coaching others to*

- build the leadership organization (2nd ed.). Boca Raton, FL, St. Lucie Press.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of management Journal*, 29(1), 31-50.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004), "Unlocking
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004), "Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance," Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior," *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bolon, D. S. 1997. Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional-analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42: 221-241
- Borenstein, M., Cooper, H., Hedges, L., & Valentine, J. (2009). Effect sizes for continuous data. *The handbook of research synthesis and meta-analysis*, 2, 221-235.
- Borenstein, M., Hedges, L., & Rothstein, H. (2007). Meta-analysis: Fixed effect vs. random effects. *Meta-analysis. com*, 1-162.
- Brighton, B., Bhandari, M., Tornetta, P., & Felson, D. T. (2003). Hierarchy of evidence: from case reports to randomized controlled trials. *Clinical Orthopaedics and Related Research®*, 413, 19-24.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of

- organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 15(4), 529-557.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of management*, 26(1), 5-30.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 31-45.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *Perspectives in social psychology*.
- Dunnette, M. D., Campbell, J. P., & Hakel, M. D. (1967). Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational behavior and human performance*, 2(2), 143-174.
- EA, L. (1976). The nature and cause of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>
- Etzioni, A. (1959). Authority structure and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 43-67.
- Gardner, W. L, Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005), "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development," *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl_1), i83-i97.
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational researcher*, 5(10), 3-8.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Greenleaf, R. K. (1979). *The Power of Servant-Leadership: A Journey into the Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 679.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of management*, 37(4), 1137-1179.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2), 171-233.
- Hui, C. H., Yee, C., & Eastman, K. L. (1995). The relationship between individualism-collectivism and job satisfaction. *Applied Psychology*, 44(3), 276-282.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied psychology*, 74(2), 193.
- Jaros, S. (2012). Measurement of commitment. In *Commitment in organizations* (pp. 362-396). Routledge.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19: 161-179.
- Lok, P. and Crawford, J. (2004), "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison", *Journal of*

- Management Development, Vol. 23 No. 4, pp. 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 323-337.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665-683.
- Newman, J., Cherney, A., & Head, B. W. (2016). Do Policy Makers Use Academic Research? Reexamining the "Two Communities" Theory of Research
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Ringquist, E. (2013). *Meta-analysis for public management and policy*. John Wiley & Sons.
- Ringquist, J. (2013). *Meta-Analysis for Public Management and Policy*. Edited by Mary R. Anderson. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (2012). *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. Oxford University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6229-6235). Cham: Springer International Publishing.

- Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. (2017). Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 235-261.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?. *Personnel psychology*, 36(3), 579-600.
- Shamir, B. and Eilam, G. (2005), "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development," *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1985). Job descriptive index. *Journal of Applied Psychology*.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). Sage.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors," *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., and Peterson, S. (2008), "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure," *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Whyte, Y. (1956). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(4), 421-429.

ABSTRACT

A Study of the Association Between Public Leadership and Organizational Effectiveness: An Application of Meta-Analysis

Jangbum Lee & Minju Jang

The impact of leadership on organizational effectiveness, typically represented by organizational commitment and job satisfaction, has been extensively analyzed in the domestic literature since the early 2000s, utilizing a variety of contexts and corresponding data. However, a definitive conclusion regarding this relationship remains elusive. This study conducts a meta-analysis to address the impact of four leadership styles—transactional leadership, transformational leadership, servant leadership, and authentic leadership—on organizational effectiveness (i.e., organizational commitment and job satisfaction) within the domestic public sector. A total of 263 effect sizes were derived from 79 studies published in the field of public administration in South Korea since 2000. The results indicate that the effect sizes were largest for servant leadership, followed by authentic leadership, transformational leadership, and transactional leadership, in that order. Moreover, it was revealed that the magnitude of leadership effects on organizational effectiveness decreased in studies published in the 2010s compared to those from the 2000s. Notably, within the classification of organizations, it was found that leadership styles, except for transformational leadership, did not have a significant effect on organizational effectiveness in social worker organizations. This research contributes by offering a comprehensive conclusion on the relationship between leadership and organizational effectiveness, as well as providing both theoretical implications for leadership studies and practical recommendations for enhancing organizational effectiveness.

【Keywords: organizational effectiveness, transformational leadership, organizational commitment, job satisfaction, meta-analysis】