

# 인적자원 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성이 부하 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

장 총 석

한국산업기술대학교 산업기술대학원

E-mail : ceoj3737@hanmail.net

박 종 오

송의여대 경영학과 교수

E-mail : dauphine@sewc.ac.kr

본 연구의 목적은 인적자원훈련기관에서의 변혁적리더십 특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 한 것이다.

본 연구의 발견사항은 변혁적 리더십과 직무만족간의 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 특히, 변혁적리더십의 하위개념인 카리스마요인과 직무만족 개념과도 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십과 조직몰입간에도 유의적인 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 변혁적인 리더십의 하위개념인 지적자극요인과 영감적동기요인은 조직몰입과 유의적인 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 변혁적인 리더십이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<색인어> 변혁적리더십, 직무만족, 조직몰입.

## I. 서론(Introduction)

### 1. 연구의 필요성과 목적

조직이 궁극적으로 달성하고자 하는 조직의 경영성과 목표는 직업현장에서 직무를 수행하는 인적자원이 발휘하는 능력과 이를 감독하고 관리하는 상사의 리더십 특성이 적합성을 이루는 경우에 증대될 수 있다(Dvir, Eden, Avolio and

Shamir, 2002). 이렇게 조직 내 인적자원의 효과적인 리더십 발휘가 조직 성과목표의 극대화를 통한 성장과 발전에 중요한 핵심역량이라는 점을 반영하여(Bass & Avolio, 1990), 조직 내의 인적자원관리에 있어서 리더가 보이는 리더십 유형과 특성 중 변혁적 리더십이 부하 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석하는 일은 매우 가치 있는 연구로서 이미 많은 연구가 진행되어 왔다(House & Aditya, 1997; Kirkpatrick & Locke, 1996; Scott and Bruce, 1994).

본 연구는 인적자원의 직업교육을 담당하는 기관에서 조직의 인적자원들에게 비전을 제시하고, 패러다임의 전환을 유도하는 메시지를 전하며, 부하들과의 원만한 의사소통, 그리고 부하들이 자신들의 과업과 소속되어 있는 집단에 큰 의미를 갖도록 하는 관념적 가치의 형성에 초점을 두는 변혁적 리더십(transformational leadership)이 조직 내 인적자원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석함으로써 인적자원의 직업교육 현장에서 인적자원의 효과적인 관리를 통한 조직의 성과를 극대화 하는데 필요한 이론적 근거를 마련하기 위하여 의도되었다.

이러한 연구문제에 대한 인식으로부터 출발한 본 연구에서는 인적자원의 직업교육을 담당하는 기관의 현장에서 상사의 변혁적 리더십 특성이 부하 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하여, 관련 직업교육 기관의 인적자원관리와 직업교육에서 요구되는 상사의 리더십 특성에 관한 이론적 근거를 제시하는 것을 연구의 목적(research purpose)으로 설정하였다.

아울러서 본 연구에서는 이러한 연구목적 달성을 위하여 다음과 같은 연구과제를 하위 연구목표(research objectives)로 설정하였다. 첫째, 변혁적 리더십과 직무만족간의 영향관계를 분석한다. 둘째, 변혁적 리더십과 조직몰입간의 영향관계를 분석한다.

따라서 본 연구는 인적자원의 직업교육을 담당하는 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성이 부하 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석하여 조직의 인적자원관리와 직업교육 및 훈련에 필요한 이론적 근거를 제시하기 위한 사전적 연구로서 탐색적 연구(exploratory research)라고 할 수 있다.

## 2. 연구방법 및 연구의 범위

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 변혁적 리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입에 관한 이론을 관련되는 문헌과 선행연구를 통해 검토하는 문헌연구(literatural research)를 선행하고, 이를 바탕으로 도출한 연구모형과 가설

을 현장에서 수집한 1차 자료를 중심으로 통계적 분석기법을 통해 실증적으로 검증하는 경험적 연구(empirical research)를 병행하고자 하였다.

변혁적 리더십에 관한 이론적 연구에서는 그 동안 연구되어 온 변혁적 리더십 유형을 중심으로 검토하며, 여기에서는 본 연구에서 지향하고 있는 연구의 목적을 달성하기 위하여 변혁적 리더십을 독립변수로 선정하고, 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 선정하였다.

이러한 변수들 간의 영향관계는 통계적 분석을 통해 검증하는데, 본 분석에 들어가기 전에 이론개념의 타당성과 측정도구의 신뢰성을 검증하게 되며, 여기에서 타당성 검증은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하여 검증하고, 신뢰성 검증은 크론바 알파계수(Cronbach's Alpha Coefficient)의 산출을 통해 검증한다.

이와 같은 분석을 통해 이론개념의 타당성과 측정도구의 신뢰성을 검토한 후, 본 분석에서 가설을 검증하며, 가설검증에서 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입 간의 영향관계는 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 통해 검증한다.

본 연구는 은행에 근무하는 구성원들 중 상사들이 부하들에게 보이는 변혁적 리더십이 부하들의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는 연구이며, 따라서 본 연구는 변혁적 리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입 간의 영향관계를 연구의 범위(research scope)로 한정한다.

## II. 이론적 배경(Theoretical Background)

### 1. 변혁적 리더십의 개념과 구성요인

최근에 리더십 연구자들에 의해서 집중적으로 연구(Avolio, Bass and Jung, 1999; Judge and Bono, 2000)되어 온 변혁적 리더십 이론은 군대조직과 산업조직의 하급자들을 대상으로 한 Burns(1978)의 연구에서 시작되어, Bass(1985)가 정치적 리더십을 기초로 하여 개념을 정립한 리더십 이론으로 최근까지 많은 연구가 이루어지고 있다.

이러한 변혁적 리더십에 관하여 Burns(1978)는 “하급자들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고 집단 내 목표나 사명감을 받아들이도록 지각하게 하여 이기주의를 초월한 집단이익을 추구하게 하는 리더십”이라고 정의하고 있으며, Bass(1985)는 “리더는 추종자들에게 장기적 비전을 제시하고 그 비전달성을 위하여 함께 매진

할 것을 호소하며, 비전달성을 위해서는 현상에 대한 점진적 변화가 아닌 과거와는 전혀 다른 근본적인 변화를 주도할 수 있어야 하다”고 주장하면서, 변혁적 리더십을 “부하들에게 영감을 심어주거나 부하 개개인의 성취욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고 노력을 고양시키는 리더십”으로 정의하고 있다.

또한 Bradford & Cohen(1984)은 변혁적 리더를 “개발자로서의 경영자로 공유된 책임 집단을 구성하고 지속적으로 하급자들의 기술을 개발시키고 공동의 목표를 제시하는 리더십”으로 정의하고 있으며, Tichy & Devanna(1986)는 “변화와 혁신을 추구하고 기업가정신을 소유한 자로 경기부흥을 인식하며 신 미래상을 창조하고 변화를 제도화 하는 자”로 정의하고 있고 있다.

이와 같이 변혁적 리더십과 리더의 개념에 대해 정의는 학자에 따라 다양하게 나타나고 있으며, 통일된 개념적 정의는 찾아보기가 어렵다. 그러나 많은 학자들이 내리고 있는 변혁적 리더십에 대한 정의에서 공통적으로 나타나고 있는 개념들을 보면, 부하에 대한 비전, 미션, 열정, 동기부여 등이며, 이러한 개념들의 적용을 통해 리더가 부하에게 설정된 목표를 달성하도록 영향력을 행사하는 과정이나 활동이라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 학자들의 정의와 공통적 개념을 종합하여 변혁적 리더십을 조직에서 리더가 부하에게 비전과 미션을 제시하고, 그의 실현을 위해서 열정과 노력을 유발함으로써 기대되는 목표를 자발적이고 효과적으로 달성하도록 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하고자 한다.

이러한 변혁적 리더십 개념은 Bass and Avolio(1990) 이 개발한 다요인 리더십 설문지(multiple leadership questionnaire: MLQ)를 통해 추출한 요인에 의해 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 고려(individualized consideration), 그리고 영감적 동기유발(inspirational motivation)을 하위구성요인으로 하고 있다.

여기에서 동기유발 요인에 대해서는 카리스마의 하위구성요소이지만, 카리스마와는 차별적인 변혁적 리더십의 구성요소라는 Bass(1990)의 주장을 반영하여 카리스마와는 별개로 변혁적 리더십 개념의 하위 구성요인으로 분석에 포함시키고자 하였다.

## 2. 직무만족이론

### 1) 직무만족에 대한 개념적 정의

조직의 경영에 있어서 인적자원의 직무에 대한 만족은 조직의 성과에 관련되기 때문에 매우 중요하게 고려되고 있다. 실제로 직무에 만족하는 정도가 높은 구성원 자신의 직무환경에 대해 긍정적인 태도를 갖는 반면, 직무에 불만족하는 구성원은 직무환경에 대해서 부정적인 태도를 갖는다는 연구가 있다((Bender and Sloane(1998).

이러한 직무만족 개념은 개인이 직무에 대하여 갖는 태도이며, 다른 태도 개념들과 마찬가지로 인지, 정서, 그리고 행위의 복합체로 구성되어 있다.

이와 같은 특성을 가지고 있는 직무만족 개념에 대해서는 학자들마다 서로 다른 정의를 내리고 있어 통일된 정의는 없으며, Boles, Wood, and Johnson(2003)은 직무만족 개념을 좁은 의미로는 욕구충족으로, 넓은 의미로는 직무에 대한 개개인의 태도로, 일반적인 의미로는 욕구요인과 태도 요인을 다 같이 고려하는 것으로 설명하려 하고 있다. 이와 같이 다양하게 정의되고 있는 직무만족 개념에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, Rogers, Clow, and Kash(1994)는 직무만족은 “종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로써 개인별로 직무평가에서 얻은 유쾌한 감정적 상태”라고 정의하고 있으며, Price(1972)는 “종업원이 그의 급여, 직무, 승진기회, 동료 및 상사에 대하여 가지고 있는 감정”이라고 정의하고 있다.

또한 McCormik(1980)은 “직무수행자가 직무수행과정에서 경험하거나 직무수행 결과로 얻게 되는 성취감 등과 같은 욕구에 대한 만족”으로 정의하고 있고, Porter, Steers, and Modway(1974)는 “실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도”라고 정의하고 있으며, Locke(1976)은 “직무에 대한 평가 결과로부터 발생하는 종업원 자신의 유쾌하고 긍정적인 정서상태”라고 정의하고 있다. 이렇게 다양하게 정의되고 있는 직무만족에 대해서 Petty, McGee, and Cavender(1984)는 “개인이 직무에 대해서 가지는 일련의 태도로서 지식, 기대, 신념과 호·불호에 대한 정의적인 태도”로 정의하고 있다.

이렇게 직무만족을 연구하는 학자만큼이나 다양한 정의를 가지고 있는 직무만족 개념에 대하여 본 연구에서는 선행연구를 검토하여 공통적인 정의를 반영함으로써 다음과 같이 정의하고자 한다. 즉 직무만족은 조직의 구성원이 직무를 수행하는 과정에서 수행하는 직무특성, 상사 및 동료와의 관계, 그리고 업적평가에 대한 보상에 대하여 감정적으로 가지게 되는 만족정도라고 할 수 있다.

2) 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서 Bateamn and Organ(1983)은 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 안전, 승진, 인정, 조직, 급여, 감독, 근무시간, 근무조건, 그리고 복리후생을 들고 있으며, Bass & Avolio(1995)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 개인적 특성과 직무특성으로 나누고, 개인적 특성으로는 연령, 교육과 지능, 성별 등을 들고, 직무특성으로는 직무수준, 조직과 관리, 상사의 감독, 사회적 환경, 의사소통, 안전성, 단조로움 정도, 그리고 임금을 들고 있다.

또한 Locke(1976)는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로서 작업 자체(work iteself), 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료관계 등을 들고 있으며, Howell, Dorfman, & Kerr(1986)은 과업, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 과업수행, 동료, 그리고 관리정책 등을 들고 있다. 이와 같은 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서 대표적인 연구로 인용되고 있는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 정리해 보면 다음의 <표 2-4>에서 보는 바와 같다.

<표 2-4> 직무만족에 영향을 미치는 요인

연구자	영향요인	구성내용
Locke (1976)	작업자체	본질적 흥미, 다양성, 학습기회, 난이도, 양, 성공에 대한 기회, 작업속도와 방법에 대한 통제
	임금	임금액, 공정성, 임금지급방법
	승진	승진기회, 공정성, 기초적인 통제
	인정	성취에 대한 칭찬, 수행한 일에 대한 신망, 비판
	부가급부	연금, 의료보험, 연가, 유급휴가
	작업조건	작업시간, 휴식시간, 시설, 온도, 습도, 통풍, 입지
	감독	감독유형, 영향력
	동료관계	유능하고 도움을 줄 수 있으며 우호적인지 여부
	회사정책	임금과 부가급부정책, 종업원에 대한 관심
Milton (1981)	과업	내재적인 흥미, 다양성, 학습기회, 난이성, 과업량, 성공기회, 과업과정과 방법에 대한 통제
	임금	임금수준, 임금의 공정성, 임금의 지급방법
	승진	승진기회, 공정성, 승진조건
	인정	성취에 대한 만족, 과업수행에 대한 신뢰, 비판의 허용
	복리후생	연금, 의료보험, 유급휴가
	과업수행	과업시간, 휴식시간, 설비, 감독, 인간관계, 관리기술

	동료	경쟁, 도움, 친근감
	관리정책	종업원에 대한 관심, 임금정책
Smith & Gruger (1983)	업무자체	일 자체의 보람, 흥미, 일의 다양성, 난이도, 업무량, 업무지식 및 기능증진의 기회, 직무수행속도 및 수행방법의 자율성
	급여	급여의 양, 타 조직과의 교환량, 집단 내 동료와 비교한 양, 급여의 결정방법
	승진	지각된 승진기회, 승진의 공정성, 승진정책의 타당성
	인정	업무수행결과에 대한 동료 및 상급자의 결정, 잠재능력에 대한 인정
	복리후생	각종 수당, 퇴직금, 의료시설, 연금, 유급휴가, 취미 및 여가활동
	작업수준	근무시간, 근무장소, 휴식시간, 작업장비 및 시설, 작업장 내 온도, 습도, 분진, 진동, 유해용제, 소음, 안전설비
	감독	감독방법, 감독의 범위, 감독자와의 인간관계, 감독자의 관리기술, 감독자의 대인관계
동료	동료간의 협조, 친밀성, 직무수행의 적합성, 집단압력 및 소집단 풍토	

출처 : Locke(1976), Milton(1981), Smith & Gruger(1983).

이와 같이 직무만족에 영향을 미치는 요인은 학자에 따라 또는 관점에 따라 다양하게 정의되고 있으나, 본 연구에서는 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서 가장 자주 인용되고 있는 Locke(1976)과 Milton(1981), 그리고 Smith & Gruger(1983)의 영향요인을 본 연구에서 달성하고자 하는 연구목적 맞게 선정하여 분석에 활용하고자 한다.

### 3. 조직몰입 이론

#### 1) 조직몰입의 개념적 정의

조직몰입(organizational commitment)은 학자에 따라 다양하게 정의되고 있는 개념이기 때문에, 선행연구에서 학들이 내리고 정의를 토대로 개념적 정의를 내려

보고자 한다.

조직몰입에 대하여 Becker(1960)는 “조직 구성원이 조직에 그들의 에너지와 충성심을 주고자 하는 의지와 자기표현으로 인식되는 자아체계의 애착감”으로 정의하고, 조직에 계속 남아서 헌신하겠다는 근속몰입, 조직에 있어서의 사회적 관계에 대한 애착인 응집몰입, 그리고 바람직한 방향으로 행위를 형성하는 조직 규범에 대한 애착인 통제몰입 등 3개의 하위개념으로 구성된다고 하고 있으며, Charles and Mark(1988)은 “조직의 목표와 가치에 대한 정서적 애착이고, 목표와 가치에 관련된 자신의 역할에 대한 애착이며, 단순한 수단적 가치와는 다른 조직에 대한 애착”이라고 정의하고 있고, Steers(1977)는 “특정 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 강도”라고 정의하고 있다.

또한 Shore and Martin(1989)은 조직몰입은 “조직구성원으로 남아 맡겨진 역할을 수행하고 혁신적이고 자발적인 행위로부터 형성되는 것”이라고 정의하고 있으며, Randolph(1995)은 조직몰입은 “피고용인이 자신을 조직과 동일시하면서 아울러 지속적으로 열심히 조직에 참여하려는 정도”라고 정의하고 있다.

또한 Scholl(1981)은 조직구성원의 노력에 대한 보상을 기대하는 계산적 측면, 개인의 가치관이 조직의 목적, 정책 및 업무와의 일치감을 느끼는 도구적 측면, 즉 목표/가치의 일치성, 현재의 조직에 남기를 희망하고 다른 조직으로 이탈하지 않으려는 기대감으로 구분하여 조직몰입을 설명하고 있으며, Allen and Meyer(1990)는 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 연속적 몰입(continuance commitment), 그리고 규범적 몰입(normative commitment)로 구분하여 설명하고 있다.

이와 같이 조직몰입의 개념적 정의는 학자에 따라서 다양하게 정의되고 있기 때문에 통일된 정의를 내리기는 어렵다. 그러나 학자들의 정의를 종합해 보면, 공통적으로 정의에 포함되는 용어가 있으며, 이를 토대로 종합적인 정의를 내려 보면, 조직몰입은 조직의 구성원이 조직의 가치나 목적이 개인의 그것과 일치되는 경우 지속적으로 조직에 남아서 조직의 목표를 달성하기 위하여 개인의 모든 열정과 노력을 쏟는 것이라고 할 수 있다.

## 2) 조직몰입의 유형

Etzioni(1961)는 조직이 개인에게 행사하는 권력이나 권위는 구성원의 조직에 대한 몰입의 본질에 그 뿌리를 두고 있다고 보고, 조직몰입을 도덕적 몰입(moral



commitment), 계산적 몰입(calculative commitment), 그리고 소외적 몰입(alienative commitment)으로 분류하여 설명하고 있다.

또한 Kanter(1968)는 조직몰입을 사회적 행위자가 조직을 위해 노력하고 충성을 바치려는 의사라고 정의하면서 계속적 몰입(continuous commitment), 응집몰입(cohesion commitment), 그리고 통제몰입(control commitment)로 구분하였으며, Angel and Perry(1981)는 조직몰입은 가치몰입(value commitment)과 계속적 몰입(continuous commitment)으로 분류하여 설명하고 있고, Allen and Meyer(1990)는 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 계속적 몰입(continuance commitment), 그리고 규범적 몰입(normative commitment)으로 분류하여 설명하고 있어, 본 연구에서는 Allen and Meyer(1990)가 그의 연구에서 사용하고 있는 조직몰입을 바탕으로 연구를 진행하였다.

### III. 연구방법(method)

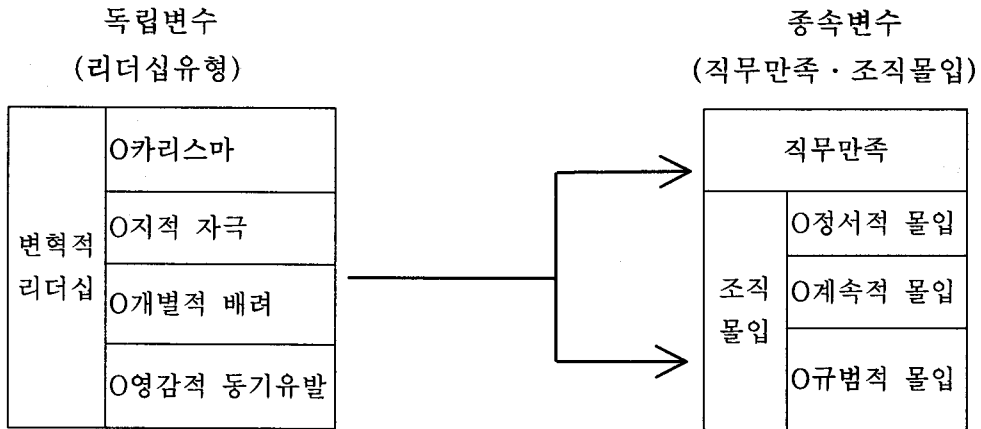
#### 1. 연구모형과 가설

본 연구는 독립변수로서 변혁적 리더십과 종속변수로서 직무만족 및 조직몰입간의 영향관계를 구명하는 연구이다. 선행연구에 의하면 리더십유형으로서 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입 간에는 일정한 영향관계가 있으며, 이들 간의 관계를 규명하려는 연구가 지속적으로 이루어지고 있다(Judge and Bono, 2000; Zhou and Oldham, 2001; Dvir, Eden, Avolio and Shamir, 2002).

본 연구에서는 변혁적 리더십에 관한 이론과 선행연구의 검토를 통해 독립변수로서 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위 요인으로서 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 그리고 영감적 동기부여 요인을 고려하였으며, 종속변수로서 직무만족과 조직몰입을 선정하였다.

따라서 여기에서는 본 연구에서 고려하고 있는 독립변수로서의 변혁적 리더십 특성과 종속변수로서의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계를 다음과 같이 연구모형으로 제시하고자 하였다.

<그림 1> 연구모형



변혁적 리더십과 직무만족에 관한 선행연구를 보면, 변혁적 리더십이 구성원의 직무만족에 유의한 정(+)의 관계가 있음을 알 수 있다. Bass(1985)의 연구에 의하면, 변혁적 리더십은 상사에 대한 만족도와 부하의 업무실적에 대해 높은 정(+)의 관계가 있는 것으로 보고하고 있으며, Setzer and Bass(1990)의 연구에서도 변혁적 리더십이 부하의 직무만족도와 리더 능력에 대한 평가에서 중요한 정(+)의 관계를 보이고 있는 것으로 보고하고 있다.

이러한 연구와 함께 국내의 연구로서 김보연(2003)은 변혁적 리더십에서 지적 자극과 개별적 배려 요인이 구성원들의 직무만족에 정(+)의 관계가 있는 것으로 보고하고 있으며, 최희경(2000)은 그의 연구에서 변혁적 리더십 중에서 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 그리고 영감적 동기유발 요인 모두가 구성원의 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)을 미치는 것으로 보고하고 있다.

이와 같은 변혁적 리더십과 직무만족간의 영향관계에 대한 선행연구들을 종합해 보면, 이들 변수 간에는 일정한 관계를 예측할 수 있으며, 이를 토대로 이 변수들 간의 관계를 다음과 같이 가설로 설정하고자 하였다.

가설1. 조직의 인적자원개발을 위한 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성은 부하 구성원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1.1. 조직의 인적자원개발을 위한 직업훈련기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 카리스마 요인은 부하 구성원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1.2. 조직의 인적자원개발을 위한 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 개별적 배려 요인은 부하 구성원들의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1.3. 조직의 인적자원개발을 위한 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 지적 자극 요인은 부하 구성원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1.4. 조직의 인적자원개발을 위한 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 영감적 동기유발 요인은 부하 구성원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직의 리더십 행위에 관한 연구에서 변혁적 리더십 행동은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 이와 관련하여 O'Reilly and Chatman(1986)은 변혁적 리더십 행위가 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고하고 있으며, 이덕로(1993)는 변혁적 리더십이 정서적 몰입과 강한 정(+)의 관계가 있음을 밝히고 있다.

이와 같은 변혁적 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구들을 보면, 이들 변수 간에는 일정한 관계가 있음을 알 수 있으며, 이를 토대로 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하고자 하였다.

가설2. 조직의 인적자원개발을 위한 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성은 부하 구성원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2.1. 조직의 인적자원개발을 위한 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 카리스마 요인은 부하 구성원들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2.2. 조직의 인적자원개발을 위한 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 지적 자극 요인은 조직구성원들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2.3. 조직의 인적자원 개발을 위한 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 개별적 배려 요인은 부하 구성원들의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2.4. 조직의 인적자원 개발을 위한 직업훈련 기관에서 상사의 변혁적 리더십 특성 중 영감적 동기유발 요인은 조직구성원들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

### 1) 변혁적 리더십 변수

#### (1) 카리스마

카리스마는 리더가 조직구성원들에게 비전과 사명감을 전달하고 조직과 리더에 대한 충성과 헌신을 유발하며 시뢰와 존경을 얻어내고, 조직구성원들의 성공과 성취의 상징이 되는 리더의 자질 및 특성을 말한다.

이러한 카리스마 요인은 리커트식 5점 척도로 측정하며, 본 연구를 위해서 개발한 설문지의 문 I.1~7번의 7개 문항이 측정에 활용되었다.

#### (2) 개별적 배려

개별적 배려는 조직의 리더가 구성원들에게 개인적으로 관심을 가지며 자상한 지도와 관심으로 소외된 구성원을 이끌고 조직의 구성원들이 원하는 것이 무엇인지를 찾아내어 그것을 이룰 수 있도록 도와주는 리더의 자질을 말한다.

이와 같은 개별적 배려 요인은 리커트식 5점 척도로 측정하며 본 연구를 위해서 작성한 설문지의 문 I.8~14까지의 7개 문항으로 측정하였다.

#### (3) 지적 자극

지적자극은 조직의 구성원들이 자신의 업무를 새로운 시각에서 바라보며 창의적이고 독립적으로 일을 추진하며 새로운 의견을 제시하도록 고취하는 리더의 자질을 말한다.

이와 같은 지적자극 요인은 리커트식 5점 척도로 측정하며 본 연구를 위해서 개발한 설문지의 문 I.15~21까지의 7개 문항으로 측정하였다.

#### (4) 영감적 동기부여

영감적 동기부여는 조직의 구성원들에게 높은 기대감을 전달하고 노력을 집중시키기 위해서 상징을 활용하며 구성원들에게 비전을 제시하고 신바람을 불러일으켜 업무에 매진하도록 하는 리더의 자질을 말한다.

이러한 영감적 동기유발 요인은 리커트식 5점 척도로 측정하며, 본 연구를 위해서 개발한 설문지의 문 I.22~26까지의 5개 문항으로 측정하였다.

#### 2) 직무만족변수

직무만족은 조직의 구성원이 수행하는 직무로부터 받는 보상, 동료관계, 감독, 과업의 성질 등에 대하여 만족하는 정도를 말하며, 리커트식 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구를 위해서 개발한 설문지의 문 II.1~13까지의 14개 문항으로 측정하였다.

#### 3) 조직몰입변수

조직몰입은 조직의 구성원이 조직의 가치와 규범 등을 개인의 그것과 동일시하며 조직에 머물면서 조직의 목표를 달성하기 위하여 자신의 노력과 열정을 쏟는 정도를 말한다. 이와 같은 조직몰입은 리커트식 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구를 위해서 개발한 설문지의 문 III.1~17까지 17개의 문항으로 측정하였다.

### 3. 자료의 조사 및 분석방법

#### 1) 설문지의 구성

실증분석에 필요한 자료의 수집은 이론검토와 선행연구의 분석을 통해 개발한 설문지를 통해 이루어진다. 본 연구는 독립변수로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 고려하고, 종속변수로서 직무만족과 조직몰입을 고려하고 있기 때문에, 이들 변수를 측정하기 위해서는 관련 선행연구에서 사용하고 있는 설문지를 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 측정에 활용하였다.

이러한 절차에 따라서 리더십 유형의 측정을 위한 설문지는 Bass(1985)가 개발하여 리더십 유형의 측정에 활용하고 있는 MLQ-5(Multi-factor Leadership

Questionnaire)를 사용하였다. 또한 직무만족 변수의 측정을 위한 설문지는 Locke(1976)이 직무만족 개념을 측정하기 위해서 개발하여 사용하고 있는 설문지의 내용을 본 연구의 목적에 맞도록 수정하고, 직무만족을 연구한 학자들이 공통적으로 들고 있는 직무만족의 측정요인과 항목을 반영하여 작성한 설문지를 사용하였다.

또한 조직몰입 변수를 측정하기 위한 설문지는 Allen & Meyer(1991)이 조직몰입 개념을 측정하기 위하여 개발한 설문지의 질문 항목들을 사용하고 있는 논문들을 참고하고, 본 연구의 목적과 부합되도록 질문항목을 수정하여 측정에 활용하였다. 이와 같은 각 변수별 측정도구로서의 설문지를 보면 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문지의 구성

변 수		요 인	설문항목	문항수	
독립변수	변혁적 리더십	카리스마	문 I.1~7	7	
		개별적 배려	문 I.8~14	7	
		지적 자극	문 I.15~21	7	
		영감적 동기부여	문 I.22~26	5	
종속변수	직무만족	직무만족	문 II.1~13	13	
		조직몰입	정서적 몰입	문 III.1~7	7
			계속적 몰입	문 III.8~11	4
			규범적 몰입	문 III.12~17	6
인구통계적 변수		인구통계적 특성	문 IV.1~6	6	

## 2) 표본의 추출 및 자료의 수집

본 연구는 인적자원의 직업교육을 담당하는 기관에서 상사의 리더십 유형이 부하들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계를 규명하기 위한 연구이다. 이러한 연구는 이론과 선행연구의 검토를 통해 설정한 가설을 현장에서 수집한 1차 자료를 분석하여 검증함으로써 그 연구의 목적을 달성할 수 있다. 따라서 이러한 분석을 위한 자료의 수집은 대전과 충남·북지역의 직업교육 및 훈련을 담당하는 기관에 근무하는 구성원들을 전체 모집단으로 설정하고, 여기에서 직업교육을 담당하는 교육훈련 기관의 특성에 따라서 층화하여 175명을 최종 표본으로 선정하

였다.

본 연구를 위한 자료의 수집은 2단계를 통해서 이루어졌다. 제 1단계는 예비조사로서 본 조사에 들어가기 전에 응답자들이 설문지의 내용을 얼마나 잘 이해하고 있는지, 어려운 문장이나 문구는 없는지 등을 파악하여 최종적으로 설문지를 완성하기 위하여 특정 대상에 대하여 조사하는 것이다. 본 연구에서는 이러한 예비조사를 위해서 미리 선정한 15명의 응답자 집단에 대하여 예비조사(pilot-test)를 시행해 본 결과 일부에서 문장이 어렵다는 지적이 있어 이러한 지적을 반영하여 문장을 수정하고 최종 설문지로 확정하였다. 이러한 예비조사를 거친 후 본 조사를 실시하였는데, 본 조사는 2007년 2월 10일부터 3월 10일까지 1개월에 걸쳐 실시하였다.

### 3) 통계적 분석방법

가설검증을 위한 본 분석에 들어가기 전에 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 검증해야 한다. 타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하느냐에 관한 문제로서 일반적으로 요인분석을 통해 검증한다. 따라서 본 연구에서는 이론개념에 대한 타당성 검증은 요인분석을 통해 검증하고자 한다. 이러한 이론개념의 타당성과 함께 측정도구의 신뢰성은 그 측정도구가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 믿을만하게 측정하였는가에 대한 문제로서 본 분석에 들어가지 전에 검증되어야 한다. 본 연구에서 측정도구에 대한 신뢰성 검증은 일반적으로 측정 항목들에 대한 크론바 알파값(Cronbach's Alpha)값을 산출하여 측정하는 연구 경향을 반영하여 이와 같은 방법으로 측정하여 검증하고자 하였으며, 가설검증을 위한 통계적 분석은 다중회귀분석(multiple regression)을 통해 검증하였다.

## IV. 가설검증 결과와 해석

### 1. 타당성과 신뢰성 검증

#### 1) 타당성 검증(validity test)

타당성을 검증하기 위해서는 일반적으로 요인분석 방법을 많이 이용하는데, 타당성을 검증하기 위한 요인분석을 하기 위해서는 표본의 수가 51개는 넘든지, 요인적재량(factor loading)의 불안정성을 줄이기 위해서 표본의 수가 요인분석 대상

항목 수의 4~5배 이상이 되어야 한다는 조건을 요구하고 있다(채서일, 2003; 장충석, 2000).

본 연구에서는 타당성 검증을 위한 요인분석에 필요한 위의 조건을 충족시키고 있어, 변혁적 리더십 변수, 직무만족 변수, 그리고 조직몰입 변수에 대한 타당성 검증을 위한 요인분석을 실시하였으며, 그 분석결과를 보면 다음의 (표 3), (표 4), (표 5)에서 보는 바와 같다.

이와 같은 타당성 검증을 위한 요인분석은 변수들 사이에 존재하는 차원을 규명함으로써 변수들 간의 구조를 파악하는데 주로 이용되는 공통요인분석(common factor analysis)에 의해서 이루어졌으며, 요인의 회전은 요인들 간의 독립성을 가정하며 요인점수들 간의 상관관계, 즉 다중공선성을 방지할 수 있도록 직각회전(orthogonal rotation) 방식 중 하나의 요인에 높게 적재되는 변수의 수를 줄여서 요인의 해석에 중점을 두는 방식인 배리맥스방식으로 하였다.

또한 각 요인이 갖는 요인 적재치(factor loading)는 0.4를 기준을 하여 그 보다 작은 값을 가지는 문항은 제거하였으며, 각각의 요인으로 설명될 수 있는 분산의 총합의 아이겐 값(eigen-value)은 1.0 이상으로 하여 요인으로 확정하였다.

이러한 방법에 의해서 분석한 요인분석 결과를 보면, 변혁적 리더십 변수는 5개의 요인이 도출되었으며, 요인1은 개별적 배려, 요인2는 카리스마, 요인3은 영감적 동기부여, 그리고 요인4는 지적자극으로 명명하였다. 이들 요인들은 요인1인 개별적 배려가 18.40%, 요인2인 카리스마가 17.85%, 요인3인 영감적동기부여가 16.97%, 요인4인 지적자극이 12.89%를 설명하여 전체분산의 총 66.11%를 설명하고 있다.

이와 같은 변혁적 리더십 변수에 대한 타당성 검증을 위한 요인분석결과를 보면 다음의 <표 3>에서 보는 바와 같다.



<표 3> 변혁적 리더십 변수에 대한 요인분석 결과

구성항목	요인1 (개별적배려)	요인2 (카리스마)	요인3 (영감적동기부여)	요인4 (지적자극)	공통성 (communality)
(X13)	0.75	0.24	0.34	0.06	0.68
(X14)	0.74	0.27	0.32	0.19	0.73
(X12)	0.71	0.23	0.37	0.06	0.75
(X11)	0.60	0.28	0.33	0.24	0.74
(X10)	0.56	0.26	0.36	0.36	0.73
(X9)	0.47	0.31	0.19	0.42	0.64
(X8)	0.41	0.39	0.20	0.26	0.66
(X4)	-0.03	0.81	0.12	0.25	0.43
(X5)	0.07	0.81	0.17	0.17	0.53
(X2)	0.37	0.72	0.28	0.06	0.63
(X1)	0.31	0.68	0.34	0.07	0.62
(X3)	0.45	0.66	0.30	0.14	0.71
(X6)	0.32	0.63	0.30	0.20	0.77
(X7)	0.44	0.56	0.26	0.29	0.78
(X22)	0.07	0.16	0.80	0.13	0.65
(X23)	0.20	0.28	0.78	0.18	0.59
(X24)	0.17	0.32	0.73	0.23	0.62
(X26)	0.40	0.23	0.63	0.17	0.63
(X25)	0.39	0.26	0.58	0.30	0.51
(X16)	0.31	0.22	0.51	0.43	0.58
(X18)	0.39	0.15	0.50	0.46	0.71
(X21)	-0.12	0.07	0.14	0.83	0.69
(X17)	0.01	0.14	0.23	0.75	0.76
(X20)	0.51	0.13	-0.02	0.60	0.72
(X19)	0.52	0.10	0.05	0.53	0.65
요인적재값	4.60	4.46	4.24	3.22	
분산(%)	18.40	17.85	16.97	12.89	
누적분산(%)	18.40	36.25	53.22	66.11	

다음에는 직무만족 변수에 대한 타당성검증을 위한 요인분석결과를 보면 직무만족 변수는 단일 요인으로서 직무만족으로 명명하였으며 전체분산의 41.26%를 설명하는 것으로 나타났다. 이와 같은 직무만족 변수에 대한 타당성 검증을 위한 요인분석결과를 보면 다음의 <표 4>에서 보는 바와 같다.

&lt;표 4&gt; 직무만족 변수에 대한 요인분석 결과

구성항목	요인1 (직무만족)	공통성 (communality)
(Y7)	0.77	0.44
(Y6)	0.74	0.35
(Y3)	0.71	0.51
(Y8)	0.69	0.34
(Y13)	0.67	0.33
(Y1)	0.66	0.54
(Y12)	0.62	0.59
(Y9)	0.60	0.48
(Y2)	0.59	0.36
(Y4)	0.59	0.29
(Y5)	0.58	0.29
(Y11)	0.54	0.38
(Y10)	0.54	0.45
요인적재값 (factor loading)	5.36	
분산	41.26	
누적분산	41.26	

다음에는 조직몰입 변수에 대한 타당성 검증을 위한 요인분석을 실시해 보았다. 요인분석 결과를 보면, 3개의 요인이 도출되었으며, 요인1은 정서적 몰입, 요인2는 규범적 몰입, 그리고 요인3은 계속적 몰입으로 명명하였으며, 요인1은 36.94%, 요인2는 17.62%, 그리고 요인3은 14.52%를 설명하여 전체분산의 69.08%를 설명하고 있다. 이와 같은 조직몰입 변수에 대한 타당성 검증을 위한 요인분석결과를 보면 다음의 <표 5>에서 보는 바와 같다.

<표 5> 조직몰입 변수에 대한 요인분석 결과

구성항목	요인1 (정서적몰입)	요인2 (규범적몰입)	요인3 (계속적몰입)	공통성 (communality)
(Z1)	<b>0.88</b>	0.08	0.04	0.78
(Z3)	<b>0.86</b>	0.20	0.02	0.75
(Z2)	<b>0.82</b>	0.26	0.05	0.78
(Z4)	<b>0.79</b>	0.17	0.23	0.70
(Z6)	<b>0.77</b>	0.14	0.19	0.69
(Z5)	<b>0.77</b>	0.19	0.25	0.65
(Z7)	<b>0.72</b>	-0.11	0.15	0.56
(Z16)	0.07	<b>0.93</b>	0.05	0.61
(Z15)	0.09	<b>0.92</b>	0.08	0.81
(Z17)	0.23	<b>0.58</b>	0.05	0.52
(Z10)	-0.08	0.00	<b>0.90</b>	0.86
(Z9)	0.26	0.14	<b>0.72</b>	0.87
(Z11)	0.38	0.05	<b>0.61</b>	0.40
요인적재값	4.80	2.29	1.89	
분산(%)	36.94	17.62	14.52	
누적분산(%)	36.94	54.55	69.08	

## 2) 측정도구의 신뢰성 검증

측정도구에 대한 신뢰성 검증은 측정도구가 측정하려고 하는 속성을 얼마나 진실에 가깝게 측정했느냐에 대한 문제로서, 측정도구가 측정하고자 하는 대상을 어느 정도 일관성 있고 정확하게 측정하였는가의 정도라고 정의할 수 있다(채서일, 2003).

이러한 측정도구에 대한 신뢰성을 검증하는 방법들 중에서 더 많은 장점을 갖는 크론바 알파 계수를 이용하는 방법이 일반적으로 많이 이용되고 있으며, 본 연구에서는 이러한 연구경향을 반영하여 크론바 알파 계수를 산출함으로써 신뢰성을 검증하고자 하였다.

크론바 알파 계수를 이용하여 신뢰성을 검증하는 경우 중요하게 고려되고 있는 것은 크론바 알파계수가 어느 정도 되어야 하는지에 대한 문제인 바, 이에 대해서는 학자들 간에 약간의 차이가 있으나 일반적으로 크론바 알파 계수가 0.8 이상은 되어야 한다는 주장과 탐색적 연구에서는 0.6 이상이면 주장이 있어, 본 연구에서는 이러한 이론적 근거에 의하여 신뢰도를 검증하고자 하였다.

본 연구에서 측정도구에 대한 신뢰도를 크론바 알파 계수에 의하여 검증해 본 결과 모든 변수와 요인이 이러한 기준에 부합하고 있으나, 예외적 관리 요인의 크론바 알파 계수가 0.55로서 약간 낮은 편이나 크게 문제가 되지 않는 정도이므로 신뢰성은 확보된 것으로 판단하였다. 이와 같은 측정 도구에 대한 신뢰성 검증 결과를 보면 다음의 (표 6)에서 보는 바와 같다.

<표 6> 측정도구에 대한 신뢰성 검증 결과

변수	변수명	요인	Cronbach's α 계수		
독립 변수	변혁적리더십	카리스마	0.916	0.956	0.944
		지적자극	0.861		
		개별적배려	0.907		
		영감적동기부여	0.892		
	거래적리더십	조건적보상	0.784	0.662	
		예외적관리	0.550		
종속 변수	직무만족	직무만족	0.873	0.873	0.916
		조직몰입	정서적몰입	0.921	
	계속적몰입		0.657		
	규범적몰입		0.794		

### 3) 기술통계량의 산출

여기에서는 리더십유형 및 특성과 직무만족, 그리고 조직몰입 간의 상관관계분석을 통해 변수들 간의 관계를 분석해 보았다. 분석결과를 보면, 독립변수를 구성하는 변혁적 리더십 변수의 하위요인으로서 카리스마에 대하여 지적자극( $r=.65, p<.001$ ), 개별적 배려( $r=.74, p<.001$ ), 영감적 동기부여( $r=.70, p<.001$ )의 높은 상관관계를 보이고 있으며, 지적자극에 대하여 개별적 배려( $r=.75, p<.001$ ), 영감적 동기부여( $r=.70, p<.001$ )의 높은 상관관계를 보이고 있다. 또한

<표 7> 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입 변수들 간의 상관관계 분석결과

변수 및 요인	독립변수				종속변수			
	카리스마	지적 자극	개별적 배려	영감적 동기부여	직무 만족	정서적 몰입	계속적 몰입	규범적 몰입
카리스마	1.00							
지적 자극	0.65***	1.00						
개별적 배려	0.74***	0.75***	1.00					
영감적 동기부여	0.70***	0.70***	0.72***	1.00				
직무만족	0.54***	0.58***	0.51***	0.53***	1.00			
정서적 몰입	0.39***	0.52	0.41***	0.52***	0.74***	1.00		
계속적 몰입	0.30***	0.33***	0.28***	0.34***	0.54***	0.58***	1.00	
규범적 몰입	0.09	0.13	0.09	0.06	0.32***	0.29***	0.73***	1.00

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의함.

## 2. 가설검증 결과 및 해석

### 1) 변혁적 리더십과 직무만족간의 관계(가설 1)

가설1은 변혁적 리더십 변수로서 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려, 그리고 영감적 동기부여 요인과 직무만족 간의 영향관계를 검증하는 것이다. 이러한 가설2의 검증을 위해 실시한 다중회귀분석 결과를 보면, R2는 0.39로 전체분산의 39%를 설명하고 있으며, F-값은 26.73으로 유의수준  $p < .001$  수준에서 회귀모형이 유의한 것으로 나타났다.

또한 조직의 인적자원관리에 있어서 상사의 변혁적 리더십 변수를 구성하는 각 요인들이 부하 구성원들의 직무만족에 미치는 영향관계를 분석하기 위하여 산출한 회귀계수(B)를 표준화한 베타( $\beta$ ) 값의 크기를 비교해 보았다.

분석결과에 의하면, 조직 내의 부하 구성원들의 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십 요인은 지적자극( $\beta=0.36$ ,  $t=3.65$ ,  $p<.001$ )과 카리스마( $\beta=0.24$ ,  $t=2.53$ ,  $p<.05$ ) 요인인 것으로 나타났으며, 개별적 배려와 영감적 동기부여 요인은 부하 구성원들의 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

따라서 조직의 인적자원관리에 있어서 부하 구성원들의 직무만족을 증진시키기 위해서는 지적 자극을 줄 수 있는 카리스마를 갖는 변혁적 리더십의 발휘가 요구된다고 할 수 있다. 이러한 분석결과에 따라서 가설1은 부분적(가설1.1, 1.2 채택, 가설1.3, 1.4 기각)으로 채택되었으며, 분석결과는 다음의 (표 8)에서 보는 바와 같다.

<표 8> 변혁적 리더십과 직무만족간의 관계에 대한 다중회귀분석결과

요인 및 통계량	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	공선성 통계량		R2	F-value
	B	표준오차	$\beta$		공차한계 (tolerance)	분산팽창계수 (VIF)		
상수 (constant)	1.83	0.18		10.25***			0.39	26.73***
카리스마	0.17	0.07	0.24	2.53*	0.40	2.51		
지적자극	0.29	0.08	0.36	3.65***	0.38	2.61		
개별적배려	-0.02	0.07	-0.03	-0.29	0.31	3.22		
영감적동기부여	0.09	0.07	0.13	1.35	0.38	2.60		

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의함.

## 2) 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계(가설2)

가설2는 조직의 인적자원관리에 있어서 변혁적 리더십을 구성하는 요인인 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려, 그리고 영감적 동기부여 요인이 부하 구성원의 조직몰입에 미치는 영향관계를 검증하는 것이다.

이러한 변수와 요인들 간의 영향관계를 검증하기 위하여 실시한 다중회귀분석 결과를 보면, R2는 0.21로서 전체분산의 21%를 설명하고 있으며, F-값은 11.19로서 유의수준  $p < .001$  수준에서 회귀모형이 유의한 것으로 나타났다.

또한 변혁적 리더십 변수를 구성하는 요인들의 조직몰입에 대한 영향관계를 살펴 보기 위하여 회귀계수(B)를 표준화한 베타( $\beta$ ) 값의 크기와 유의성을 분석해 보았다. 분석결과를 보면, 변혁적 리더십 변수를 구성하는 요인들 중 부하 구성원의 조직몰입에 가장 크게 유의한 영향을 미치는 요인은 지적자극( $\beta=0.29$ ,  $t=2.61$ ,  $p < .01$ )요인이며, 다음에는 영감적 동기부여( $\beta=0.24$ ,  $t=2.17$ ,  $p < .05$ ) 요인인 것으로

나타났다. 그러나 변혁적 리더십 변수를 구성하는 다른 요인으로서 카리스마와 개별적 배려 요인은 유의수준  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의하지 않은 요인인 것으로 나타났다.

따라서 조직의 인적자원관리에 있어서 상사의 변혁적 리더십 변수를 구성하는 요인들 중 부하 구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인은 지적 자극과 영감적 동기부여 요인인 것을 알 수 있으며, 이러한 분석결과에 따라서 가설2는 부분적(가설2.2와 2.4는 채택, 가설2.1과 2.3은 기각)으로 채택되었다.

이와 같은 변혁적 리더십 변수를 구성하는 요인들과 조직몰입간의 영향관계를 분석한 다중회귀분석 결과를 보면 다음의 <표 9>에서 보는 바와 같다.

<표 9> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에 대한 다중회귀분석결과

요인 및 통계량	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	공선성 통계량		R2	F-value
	B	표준오차	$\beta$		공차한계 (tolerance)	분산팽창계수 (VIF)		
상수(constant)	2.15	0.22		10.00***			0.21	11.19***
카리스마	0.07	0.08	0.10	0.90	0.40	2.50		
지적자극	0.24	0.09	0.29	2.61**	0.39	2.59		
개별적배려	-0.10	0.09	-0.13	-1.07	0.31	3.28		
영감적동기부여	0.17	0.08	0.24	2.17*	0.38	2.60		

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의함.

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약 및 결론

최근 우리 사회에서 산업구조의 개편과 이로 인한 인적자원의 수요에 대한 변화가 일면서 인적자원 직업훈련에 대한 관심이 높아지고 있다. 이러한 현실에서 인적자원의 양성을 위한 직업교육을 담당하는 직업훈련 및 교육기관에서 상사와 부하 직원들 간의 높은 성과의 실현은 상사가 부하에게 발휘하는 리더십 특성에 영향을 받으며, 특히 상사의 리더십 특성이 부하들의 직무만족과 조직몰입에 미치

는 영향은 궁극적인 직업교육 성과의 실현에 중요한 요인이라고 할 수 있다.

이러한 인식으로부터 출발한 본 연구에서는 상사의 리더십 특성으로서 변혁적 리더십을 독립변수로 선정하고, 이를 구성하는 하위요인으로서 상사의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 그리고 영감적 동기유발 요인을 선정하였으며, 종속변수로서 직원들의 직무만족과 조직몰입을 선정하였다.

이렇게 인적자원의 양성을 위한 직업훈련 기관의 상사가 부하에 대하여 발휘하는 변혁적 리더십 특성과 부하 구성원의 직무만족 및 조직몰입에 대한 실증분석 결과를 보면 다음과 같다.

첫째, 조직의 인적자원관리에 있어서 상사가 보이는 변혁적 리더십 특성이 부하 구성원들의 직무만족에 미치는 영향관계를 분석하기 위하여 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위요인으로서 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려, 그리고 영감적 동기유발 요인과 직무만족 간의 영향관계를 다중회귀분석을 통해 검증해 보았다.

분석결과 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위 요인 중 카리스마( $\beta=0.24$ ,  $t=2.53$ ,  $p<.05$ )와 지적 자극( $\beta=0.36$ ,  $t=3.65$ ,  $p<.001$ ) 요인은 은행원들의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

따라서 인적자원의 양성을 위한 직업훈련기관에서 부하 직원들의 직무만족도를 높이기 위해서는 상사들이 일정한 카리스마를 가지고 지적 자극을 통해 부하들에게 변혁적 리더십을 발휘해야 한다고 할 수 있겠다.

둘째, 조직의 인적자원관리에 있어서 인적자원의 양성을 위한 직업훈련기관의 상사가 부하에게 보이는 변혁적 리더십이 부하 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석하기 위하여 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위 요인으로서 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려, 그리고 영감적 동기유발 요인과 조직몰입 간에 다중회귀분석을 실시해 보았다.

분석결과, 변혁적 리더십 변수를 구성하는 하위 요인 중 지적자극( $\beta=0.29$ ,  $t=2.61$ ,  $p<.01$ )과 영감적 동기유발( $\beta=0.24$ ,  $t=2.17$ ,  $p<.05$ ) 요인만이 부하 구성원들의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과를 보면, 인적자원의 양성을 위한 직업훈련기관의 상사들은 부하 구성원들이 조직에 몰입하도록 하기 위해서 부하 구성원들에게 지적 자극을 주면서 영감적 동기유발을 할 수 있는 변혁적 리더십의 발휘가 요구된다고 하겠다.

본 연구결과를 종합해 보면, 조직의 인적자원관리에 있어서 직업훈련기관의 상사가 부하에게 보이는 리더십 중 변혁적 리더십을 구성하는 하위요인에서 조건적 보상, 카리스마, 지적 자극, 영감적 동기유발요인은 종업원들의 직무만족과 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인임을 알 수 있으며, 따라서 인적자원의



양성을 위한 직업훈련기관의 상사가 부하 직원들의 직무만족을 통한 조직몰입 정도를 높이고, 나아가서 높은 성과의 실현을 위해서는 카리스마를 가지고 종업원들에게 조직학습이나 교육훈련을 통해 지적자극을 주고, 능력을 발휘하여 높은 성과를 실현하는 종업원들에게는 특별 보상하는 조건적 보상을 통해 동기유발 하는 리더십의 발휘가 필요하다고 할 수 있다.

## 2. 연구의 의미

본 연구는 조직의 인적자원관리에 있어서 인적자원의 양성을 위한 직업훈련기관의 상사가 부하들에게 발휘하는 변혁적 리더십 특성이 부하 직원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석한 연구이다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 변혁적 리더십에 관한 이론을 검토하여 이들 변수간의 영향관계를 연구모델과 가설로 설정하고 현장에서 수집한 일차 자료를 토대로 실증적으로 분석하여 검증하고자 하였다.

따라서 본 연구는 인적자원의 양성을 위한 직업훈련기관의 상사가 부하 직원들에게 발휘하는 변혁적 리더십 특성과 부하 직원들의 직무만족 및 조직몰입에 대한 효과성을 검증하기 위한 사전적 연구로서 탐색적 연구라고 할 수 있으며, 기존의 리더십 유형에 관한 이론적 연구에서 나타나고 있는 연구결과에서 새로운 분석결과를 제시함으로써 리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구의 결과와 의미를 제시하고 있다.

즉, 기존의 연구와 선행연구에서 나타나고 있는 변혁리더십과 직무만족 및 조직몰입에 미치는 연구결과에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 제시되고 있는 요인들이 본 연구에서는 유의한 영향을 미치지 않는 요인으로 나타남으로써, 이들 요인들과 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구를 분석대상을 달리하여 후속적인 연구를 지속할 필요성이 있음을 제시하고 있다.

본 연구는 인적자원 양성을 위한 직업훈련기관에 종사하는 상사가 부하들에게 효과적인 리더십을 발휘하는데 있어서 고려해야 하는 영향요인을 제시함으로써 직업훈련기관의 종업원만족과 조직몰입을 위한 리더십의 방향을 제시하고 있다.

따라서 이러한 연구결과는 직업훈련기관의 경영에 있어서 상사와 부하간의 효과적인 리더십 발휘를 위한 이론적 토대를 제공할 것으로 판단되며, 이를 통해 직업훈련기관의 효과적인 인적자원관리 전략의 수립과 실행에 공헌하게 될 것으로 사료된다.

즉, 직업훈련기관에서 상사가 부하에게 발휘하는 변혁적 리더십 특성은 종업원

들의 직무만족에 영향을 미치며, 특히 상사가 부하에게 일정한 카리스마를 가지고 지적자극과 조건적 보상을 통해 동기부여시킴으로써 직무만족에 긍정적(+)인 영향을 미치는 경우, 종업원들은 개인의 가치나 목표를 조직의 가치나 목표와 일치한다고 지각하고 조직의 높은 성과의 실현을 위해 조직에 몰입한다는 이론적 근거를 제공하게 될 것이다.

### 3. 연구의 한계와 앞으로의 연구방향

본 연구는 이러한 학문적 및 산업 사회적 공헌에도 불구하고 몇 가지의 한계를 가진다고 할 수 있다. 즉, 본 연구의 한계는 연구 방법론상의 표본 선정에서 오는 문제와 이러한 연구방법에 의하여 도출된 연구결과를 일반화 하는데 있어서 나타나는 문제로 나누어 볼 수 있다.

먼저 표본의 대표성에서 오는 문제는 본 연구가 직업훈련기관의 상사가 발휘하는 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향관계를 분석하면서 표본으로 선정하고 있는 대상은 충남북·대전지역의 직업훈련기관에 종사하는 사람들이기 때문에 우리나라 전체 직업훈련기관의 종업을 대표하는 데는 한계가 있다고 할 수 있다.

따라서 이러한 표본의 대표성으로부터 나올 수 있는 문제를 극복하고 표본의 대표성을 확보하기 위해서는, 우리나라 전체의 직업훈련기관에 종사하는 종업원들을 모집단으로 하고, 이를 지역별, 직업훈련기관별, 연령별, 직급별, 성별, 근무연한별 등의 통계적 특성에 따라 적절하게 층화하여 표본으로 선정하여 후속적인 연구를 진행하는 지속적인 노력이 필요하다고 하겠다.

또한 본 연구에서 표본으로 하고 있는 충남북·대전지역의 직업훈련기관 종사자들을 대상으로 분석한 연구결과를 일반화 하는데서 오는 한계는 앞에서 언급한 바와 같이 표본의 확대를 통해 얻은 자료를 토대로 후속적인 연구결과를 얻음으로써 극복할 수 있을 것이다.

이러한 연구방법론상의 한계와 함께 본 연구에서 선정하여 분석에 활용하고 있는 변수를 확대하는 후속적인 연구가 필요하다고 할 수 있다. 본 연구에서 분석기법으로 활용하고 있 다중회귀분석과를 보면, 각각 R<sup>2</sup>가 0.25, 0.15, 0.39, 0.21 등으로 나타나고 있어 비교적 설명력이 낮음을 알 수 있으며, 직업훈련기관 종업원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 다른 영향요인( $\epsilon$ )이 많이 있음을 알 수 있다.

따라서 후속적인 연구에서는 리더십유형특성에 또 다른 변수를 추가하여 종업원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향요인의 발견을 위한 노력을 기울여야 할 것으로 사료된다.

## 참고문헌

- 구본동(1999). 변혁적 리더십과 가부장적 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향, 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문.
- 김광근외2인(2006). 호텔종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향, 대한경영학회지, 제19권 제2호(통권 55호).
- 김보현(2003). 지방자치단체장의 리더십유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 신두봉(1997). 조직몰입의 유형과 영향변수에 관한 탐구적 연구: 기업유형을 중심으로, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이덕로(1993). 변형적/거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 인사관리연구, Vol. 18(2).
- 장충석(2000). 조직의 전략유형과 기업역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 전상길(2006). 은행원의 사고스타일, 직무역량, 직무몰입의 관계성에 관한 경험적 연구, 대한경영학회지 제 19권 제2호(통권 55호).
- 채서일(2003). 사회과학조사방법론, 학현사.
- 최희경(2000). 리더십유형과 임파워먼트가 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 숙명여자대학교 정책대학원 석사학위논문.
- Allen, J. J. and Meyer, J. P.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment, *Journal of Occupational Psychology*,63.
- Avolio, B.J., and Bass, B. M. and Jung(1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance beyond expectation*, New York, The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*.
- Bateamn, T. S. & Organ, D. W.(1983). Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, *Academy of*

- Management Journal, 26(4).
- Bender, K. A., and Sloane, P. J.(1998). Job satisfaction, Trade unions, and Exit-Voice Revisited, *Industrial & labor relations review*, Vol. 51.
- Boles, J. S., and Wood, J. A. and Johnson, J.(2003). Interrelationship of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work-Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and The Moderating Effects of Gender, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(2).
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*, New York, harper 7 Row.
- Charles, G., and D. Mark(1988). Predictor of Job satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, *administrative of Science Quarterly*, Vol.33.
- Dvir, D, Eden. D, J. Avolio, and B. Shamir(2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance : A Field Experiment.
- Etzioni. A.(1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press.
- House, R.J., & Aditya, R.M.(1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23.
- Judge, T. A., & Bono, J.E.(2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85.
- Kanter, R. M.(1968). *Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities*, *American Sociological Review*, Vol.33.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A.(1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 81.
- Locke, E. A.(1976). The Nature and Cause of Job satisfaction, in Marvin D. Dunnette, *Hand Book of Industrial and organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Company.
- McCormic, E. J.(1980). *Industrial Psychology*, 7th ed, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- O'Relly, C. & Chatman, J.(1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment; The Effects of Compliance, Identification, and

- Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71.
- Petty, M. M., McGee, G. W. and Cavender, J. W.(1984). A Meta-Analysis of The Relationship Between Individual Job Satisfaction and Job Performance, *Academy of Management Review*, 9(4).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Modway, R. T. and Boulian, P. V.(1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5).
- Randolph, W. A.(1995). Navigation the Journey to Empowerment, *Organizational Dynamics*, Vol. 22(4).
- Rogers, J. D., Clow, K. E. and Kash, T. J.(1994). Increasing Job Satisfaction of Service Personnel, *Journal of Services Marketing*, 8(1).
- Scott, S. G., and Bruce, R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the work place. *Academy of Management journal*, 37.
- Scholl, R. W.(1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, Vol.6, No.4.
- Schore, L. M. and H. J. Martin(1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intension, *Human Relations*, Vol. 42(7).
- Seltzer, J., and B. M. Bass(1990). Transformational Leadership : Beyond Initiation and Consideration, *Journal of Management*, Vol. 16(4).
- Shung, J. S. & Jinh, Z.(2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea, *Academy of Management Journal*. Vol. 46, No.6..
- Steers, R. M.(1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27.
- Steers, R. M.(1984). Introduction to Organizational Behavior, 2nd ed.(Glenview III : Scott. Foreman and Company).
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A.(1986). The Transformational Leader, *Training, and Development Journal*, Vol. 40, No. 7.
- Zhou, J., & George, J. M.(2001). When Job Dissatisfaction Leads to

Creativity: Encouraging the Expression of Voice, *Academy of Management Journal*, 44.

Zhou, J., & Oldham, G. R.(2001). Enhancing Creative Performance: Effects of Expected Developmental Assessment Strategies and Creative Personality, *Journal of Creative Behavior*.

## Job Satisfaction and Organizational Commitment Impact of Transformational Leadership in Vocational Training Center

Jang, Chung-Seok\* · Park, Jong-Oh\*\*

### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationships of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment on the training persons in a certain vocational training center.

The major research findings as follows. First, Statistically significant positive relations were found between the transformational leadership and job satisfaction. Especially, Sub-construct for transformational leadership e.g., charisma( $\beta=.24$ ,  $P<.05$ ) and intellectual stimulation( $\beta=.36$ ,  $p<.001$ ) showed statistically significant positive(+) relationship with construct in job satisfaction.

Second, Statistically significant positive relations were found between the transformational leadership and organizational commitment.. Especially, Sub-construct for transformational leadership e.g., intellectual stimulation( $\beta=.29$ ,  $p<.01$ ) and inspirational motivation( $\beta=.24$ ,  $p<.05$ ) showed statistically significant positive(+) relationship with construct in organizational commitment.

These consequences suggest that transformational leadership affect the job satisfaction and organizational commitment.

Key words : transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment.

---

19) Korea Polytechnic University

20) Soong-Eui Women's College