

# 지휘관의 리더십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향 - 경기도 소방공무원을 중심으로 -

손효종 · 이영미\*†

경기도 재난안전본부 안전기획과, \*경기대학교 행정학과

## Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Job Satisfaction

HyoJong Son · YoungMi Lee\*†

Dept. of Safety Planning, Gyeonggi-do Disaster and Safety Headquarters

\*Dept. of Public Administration, Kyonggi Univ.

(Received October 14, 2015; Revised November 9, 2015; Accepted November 9, 2015)

### 요 약

본 연구는 소방조직에서 지휘관의 리더십에 초점을 두고, 리더십 유형(변혁적 · 거래적 리더십)의 특성에 따른 조직 내 구성원들의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 실증적 통계분석을 통해 알아보았다. 분석결과 변혁적 리더십의 구성 변수인 카리스마와 거래적 리더십의 구성변수인 예외에 의한 관리 변수가 조직몰입과 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해, 소방조직에서는 지휘관이 카리스마를 갖고 조직 구성원에게 조직의 비전을 정확히 제시하고 자신감과 사명감을 가질 수 있도록 독려할 경우 구성원들의 만족도는 높아지며, 지휘관은 업무를 추진하는데 있어서 목표가 달성될 때까지 조직원들 개개인의 업무에 간섭하기 보다는 권한을 부여하고 예외적인 상황발생이나 이탈의 경우 관리해줄 때 조직업무에 몰입할 수 있는 것으로 나타났다.

### ABSTRACT

This study investigates the influence of transformational and transactional leadership styles of commanders in fire service organizations on organizational commitment and job satisfaction. A survey was conducted with the staffs of four fire stations in Gyeonggi Province. The results show that the charismatic characteristics of transformational leadership and the management by exception of transactional leadership positively influence both organizational commitment and job satisfaction. This indicates that the fire officers can be devoted to their organizations and be satisfied with their jobs when their supervisors give directions with charisma and vision and when they delegate authority to the fire officers except in particular situations.

**Keywords :** Transformational leadership, Transactional leadership, Organizational commitment, Job satisfaction

## 1. 서 론

오늘날 국민의 안전욕구가 날로 높아짐에 따라 소방의 기능은 증가하고 세분화되어 가고 있는 반면, 소방조직에 대한 연구, 특히 지휘관 리더십이 소방대원들의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구는 현재 일반행정

조직이나 군 · 경찰 조직에 대한 연구에 비하여 미미한 수준이다. 오늘날 소방 환경의 변화에 따라 소방조직은 화재의 예방, 진압, 구조 · 구급 및 재난업무를 수행하기 위해 인원과 장비 및 기술을 보유한 전문조직으로 일반사무를 담당하는 행정조직과 다르며, 재난현장이라는 특수한 업무 상황으로 인해 위험성과 신속성을 요구하는 상황을 항상 대비해야 한다. 이에 따라 어느 조직보다 지휘관을 중심으로 한 일사불란한 지휘통제가 엄격히 요구되는 조직이다. 또한, 재난현장에서의 화재진압 및 구조업무 수행을 위해서 조직 내 구성원들은 자신의 안전을 확보하면서 소방의 목적을 달성해야 하기 때문에 재난현장에서 지휘관과 원

†Corresponding Author, E-Mail: ymlee@kgu.ac.kr  
TEL: +82-31-249-9319, FAX: +82-31-249-9314

\*\*\*This manuscript is reconstructed based on the master dissertation by Son HyoJong (2015), "A Study on the Influence of Leadership on Organizations' Satisfaction."

\* 이 논문은 저자(손효종)의 석사학위(2015) 논문인 "소방조직의 지휘관 리더십 유형이 조직만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 경기도소방공무원을 중심으로"의 내용을 재구성한 논문임을 밝힙니다.

활한 소통관계를 유지하는 것이 상대적으로 중요한 조직이다<sup>(1)</sup>. 즉, 소방조직은 상하관계를 분명히 구분하고 있는 계층구조로 지휘관의 재난현장 지휘는 물론이고, 조직원들의 안전과 조직의 목표를 함께 달성하기 위한 지휘관과의 소통과 유대관계가 중요한 조직적 특성을 지니고 있다.

따라서 본 논문에서는 소방조직 내 리더십에 연구의 초점을 맞추고, 국민의 생명·신체 및 재산을 보호하고, 항시 재난현장 장에서 예측하지 못한 위험에 대비해야 하는 소방조직 내 구성원들의 조직몰입과 직무만족에 지휘관의 리더십이 어떠한 영향을 미치는지 실증조사를 통해 소방조직의 지휘관의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)과 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입과의 인과관계를 규명하고 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요소

#### 2.1.1 조직몰입

‘몰입’이란 개인의 태도와 행동에서 가치관에 따라 특정 대상에 대하여 심리적 애착, 소속의 욕구를 유발시키는 정체성을 소유하는 것을 의미한다. 그러나 조직차원에서 조직몰입은 조직구성원 개인이 조직을 위하여 헌신·노력하고 조직의 목표와 가치에 대하여 동일시하여 조직구성원과 조직이 서로 연속적으로 역할을 함께 하려는 것으로 볼 수 있다<sup>(2)</sup>. Hackett (1994)는 조직몰입은 자기 자신의 조직과 일체감, 동일시, 애착심을 나타내는 것이며, 조직의 비전이나 목표를 신뢰하고 조직성공에 대하여 스스로 노력하는 의지를 보이게 되는 것이라고 한다. 이러한 조직몰입을 강하게 가지고 있는 조직구성원은 그 조직에 계속해서 남아 있으려는 성향을 보인다<sup>(3)</sup>. 조직몰입에 영향을 주는 요인으로 Steers<sup>(4)</sup>는 개인적 특성, 직무특성, 작업환경으로 나누어 바라보았다. 그는 조직의 개인 존중도, 기대의 실현, 개인이 느끼는 조직 내에서의 자신의 중요성을 들고 있으며 조직 안에서 개인이 인정받고 있으며, 자아를 실현할 수 있는 환경 갖추어졌을 때 조직에 애착을 갖고 몰입할 수 있는 것으로 보았다. 이러한 조직몰입은 조직구성원들의 긍정적인 태도, 신뢰, 충성심 등이 조직과 상관관계를 갖고 있어 구성원들의 신뢰와 충성, 애착을 이끌어내는데 중요한 역할을 하는 리더가 어떠한가에 따라 그들의 조직몰입에 영향을 줄 수 있다. 강한 조직몰입은 조직원들의 조직 활동의 참여도를 높이고, 이직률과 결근율을 감소<sup>(5)</sup>시킬 수 있어, 조직성공에도 궁극적으로 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

#### 2.1.2 직무만족

직무 만족이란 조직의 성과를 달성하는데 매우 중요하고 기본이 되는 조건으로 조직구성원 개인마다 맡은 직무에 대한 태도에서 나타나는 만족과 불만족의 기초가 된다. 즉, 직무만족은 조직구성원 개인이 직무에 대하여 개인적

인 감정에서 나타나는 태도, 신념, 성취감을 느끼는 긍정적인 정서 상태라고 할 수 있다. Locke<sup>(6)</sup>는 직무만족이란 조직에서 직무나 직무환경 또는 근로조건에 대해 조직원이 나타내는 좋은 감정으로서 즐겁고 상쾌한 긍정적인 정서 상태를 의미하는 것으로 직무를 통한 자기 성취감이라고 보았으며, 이에 영향을 끼치는 요인은 직무자체, 임금, 승진, 안정감, 복지후생, 직무환경, 감독, 동료, 운영방침 등이 있다고 정의하였다<sup>(7)</sup>. 조직원들이 자신이 맡은 직무에 얼마나 만족하고 있는나 여부는 조직원들의 성과와 조직에 대한 만족도에 영향을 미치게 된다.

한편 직무만족에 영향을 주는 요인으로 Herzberg<sup>(8)</sup>는 구성원들에게 성취감 및 인정받고 있다는 느낌이 직무를 수행하게 하는데 동기부여 요소로 작용한다고 설명하고 있으며, 또한 조직의 비전, 관리, 감독 등이 직무수행의 만족감에 중요한 영향을 주는 것으로 설명하고 있다. Porter and Steers<sup>(9)</sup>는 직무만족의 영향을 주는 요인 중 환경적 요인으로 리더의 스타일과 의사결정, 일의 규모, 동료관계 등을 중요하게 다루고 있으며, 직무내용으로 직무의 범위와 역할 갈등 등을 중요한 요소로 보고 있다. 이러한 연구를 토대로 볼 때, 구성원들이 조직 내 만족을 느끼고 자신의 직무에 책임을 가지고 몰두할 수 있도록 하는 중요한 요소로 리더의 태도와 관계, 리더의 권한 부여 방식과 의사결정 및 구성원에게 권한 부여 방식 등이 영향을 미친다고 볼 수 있겠다.

### 2.2 리더십 모형과 조직몰입 및 직무만족과의 관계

Yukl<sup>(10)</sup>은 리더십을 조직구성원이 조직의 목표를 달성하기 위해 자신감을 갖도록 동기유발하고 리더와 조직구성원 간의 협력, 외부 조직에서의 지원 등을 공감할 수 있도록 영향력을 발휘하는 과정이라고 정의하고 있다. 리더십은 주어진 상황에 따라 개인이나 조직구성원들에게 영향력을 발휘하여 조직의 목표 달성과 더불어 조직구성원들 각자가 맡고 있는 업무를 성공적으로 수행할 수 있도록 영향을 줄 수 있으며<sup>(11)</sup>, 리더는 리더십을 통해 개개의 조직구성원들이 스스로 조직의 목표를 자기의 목표로 인지하고 그 목표를 달성하기 위해 자발적으로 개인의 능력을 최대한 발휘하도록 동기 부여할 수 있다<sup>(12)</sup>.

이러한 리더십과 조직에 관한 대표적인 연구로는 Bass<sup>(13)</sup>의 연구가 있는데, Bass는 리더십의 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형으로 나누고 이러한 리더십의 특성이 조직 구성원들에게 미치는 영향에 관하여 연구하였다. 보다 구체적으로 리더십 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다.

#### 2.2.1 변혁적 리더십과 조직몰입 및 직무만족과의 관계

변혁적 리더십은 조직의 목표를 달성하는데 있어 장기적인 효과와 가치관에 영향을 주는 것을 중점으로 두며, 조직구성원들에게 단순히 복종을 요구하는 것이 아니라

조직구성원들의 신념, 욕구, 가치관의 변화에서 과거의 업무 방식 자체를 변화시키고 창의적인 방법으로 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 특징을 지닌다<sup>(12)</sup>. 변혁적 리더십은 개인적인 이해관계보다 집단이나 조직의 이해관계를 우선시하며 리더는 목표를 달성하는데 있어 조직구성원에게 더 높은 수준을 기대한다. 리더는 문제해결 능력을 보여 주거나 창의적인 아이디어를 제시하여 조직원들의 행동에 자극을 주어 구성원을 변화시키려 노력하고 동기를 부여한다. 또한, 변혁적 리더십을 가진 리더는 조직구성원들의 지적능력을 인식하여 조직의 목표를 달성하는데 더 높은 성과를 기대할 수 있도록 적극적이고 도전적 행동을 유발하기 위해 지적인 자극을 동기화하여 조직구성원들이 따르도록 행동을 유도하기 때문에 개인적인 이해관계를 떠나서 기대 이상의 성과를 달성하는데 동기를 부여한다. 즉, 변혁적 리더십은 조직의 비전의 중요성에 대한 조직구성원의 욕구를 높이고, 리더는 집단이나 조직구성원에게 소속감을 위해서 개인들의 이익을 초월하게 만든다.

변혁적 리더십은 조직구성원이 개인적 이익보다는 집단이나 조직의 목적을 우선시 하여 성과달성을 하도록 동기 부여 하여 더 높은 수준의 욕구를 촉진시키며 조직의 성과와 비전을 이해함으로써 조직구성원을 동기부여 시키는 것이다. Bass<sup>(14)</sup>는 변혁적 리더들의 조직구성원은 신뢰, 충성심 그리고 존경심을 가지고 있으며 자신들의 직무에 대하여 기대 이상의 동기부여를 경험한다고 하였다. Bass<sup>(13)</sup>는 자신이 개발한 Multiple Leadership Questionnaire (MLQ)를 기초로 하여 변혁적 리더십의 구성요소를 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 3가지 하위 요소를 제안하였다. 카리스마를 가진 리더는 조직구성원들로 하여금 문제에 인식을 다르게 생각하도록 하며, 조직원들은 리더의 능력을 인정하고, 우상으로 생각하여 리더의 행동을 학습하게 된다. 또한 리더는 조직원들을 지적적으로 자극하여 창의적인 업무에 관심을 갖고 긍정적인 자세를 갖게 한다<sup>(15)</sup>. 또한 지적자극은 리더가 조직구성원 자신들이 업무를 추진하면서 조직에 대한 비전을 생각하고 실현하려는 의지와 가치관에 대하여 고민하게 하고 새로운 사고방식으로 접근하여 문제를 극복할 수 있는 능력을 갖추도록 도와준다.

2.2.2 거래적 리더십과 조직몰입 및 직무만족과의 관계

거래적 리더십은 리더와 조직구성원 간에 조직 목표를 위하여 성과를 달성하게 되면 그 노력에 따라 보상을 하겠다는 약속을 하고 대가를 제공하는 것이다. 이러한 과정에서 리더들은 조직구성원들에게 자신감을 주기 위해 조직에서 원하는 성과를 달성할 경우에 그들이 원하는 보상을 기대할 수 있도록 정보를 주고 동기를 부여한다<sup>(16)</sup>. 또한, 거래적 리더십은 리더와 조직구성원 모두가 서로에게 특별한 편의와 이익을 주고받는 거래관계를 형성하고 있다고 가정한다. 리더는 조직구성원들이 어떠한 가치 있는 일을 추진하였을 경우에 그 상황에 맞는 보상을 지급하면서

조직구성원들에게 영향력을 행사한다<sup>(7)</sup>. 따라서 조직의 성과를 이끌어내기 위해 리더는 조직구성원이 조직과 자신에서 상호적으로 가치 있는 일을 했을 경우에 교환관계가 성립함을 인지시킨다.

Bass<sup>(14)</sup>는 거래적 리더십의 구성요소를 조건적 보상과 예외적 관리로 나누어 제시하였다. 우선, 조건적 보상은 조직원들이 가치 있는 업무를 수행했을 때 리더는 보상을 해주는 관계를 전제로 한다. 이러한 거래적 관계를 전제로 리더는 업무성과를 평가하여 능력에 따라 상과 처벌을 통해 거래관계의 상관성으로 조직구성원을 통제를 한다. 다음으로 예외적 관리란 리더는 조직원이 성과 달성에 미달하거나 조직에서 이탈했을 경우에만 예외적으로 개입하는 것을 의미한다. 이는 조직원들이 소극적으로 업무를 추진하게 하여 자신들의 모든 역량을 발휘하여 조직에 희생할 만큼 충성심을 기대하기 어려울 수도 있다. 따라서 거래적 리더십의 효과적으로 발휘되기 위해서는 조직성과에 따른 보상을 정확하고 투명하게 평가하여 적절한 보상이 이루어져야 하며, 업무추진이 미흡하다고 하여 개입하는 것은 조직구성원의 개인에게 오해와 비판을 받을 개연성이 높기 때문에 리더의 신뢰성이 확보되어야 한다.

3. 분석모형 및 조사설계

3.1 연구모형

본 연구의 목적은 소방조직 내에서 지휘관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는가를 검증하고, 소방조직의 특성에 보다 유효한 리더십을 제시하는데 있다. 이에 리더십 유형과 조직몰입 및 직무만족과의 인과관계를 살펴보고자, Bass<sup>(14)</sup>가 개발한 리더십 설문지인 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)를 이용하여 독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 구성요소를 기반으로 설문을 구성하였다. Bass<sup>(14)</sup>가 제시한 변혁적 리더십의 구성요소는 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이며, 거래적 리더십의 구성요소는 조건적 보상과 예외에 의한 관리이다. 종속 변수는 조직몰입과 직무만족으로 나누어 각각 살펴보고 있으며, 인구통계학적특성과 직장환경특성을 통제변수로 선정하였다. 이를 토대로 <Figure 1>과 같이 연구모형을 설정

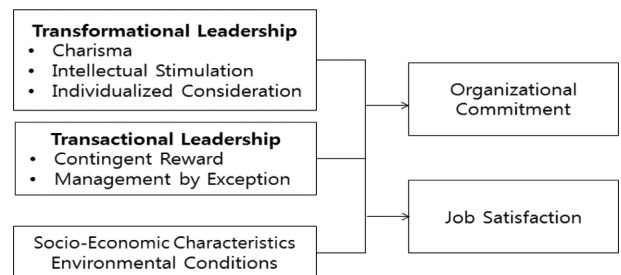


Figure 1. Research model.

하였다.

### 3.2 가설설정

리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 대한 연구를 살펴 보면, 경찰서장의 변혁적·거래적 리더십<sup>(17)</sup>의 연구에서는 경찰서장의 이상적 영향력, 영감적 동기, 지적자극, 개별적 배려 등이 부하직원들의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 이러한 리더십은 직원들의 정서적 몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 육군지휘관인 육군 연대장 및 대대장의 리더십 유형에 따른 직무만족과 조직몰입에 관하여 연구한 김인수 외의 연구<sup>(2)</sup>에서는 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 그 중 카리스마가 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 군조직과 같이 위기상황을 항시 대비해야 하는 조직에서 리더의 카리스마적 통솔과 비전 제시는 조직원들로 하여금 조직에 몰입할 수 있도록 영향을 줄 수 있음을 보여준다. 한편 비영리 조직인 경남지역 걸스카우트 지도자를 중심으로 리더십 유형과 조직몰입에 대한 구옥희의 연구<sup>(7)</sup>에서는 변혁적 리더십이 조직원들의 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십은 유의미한 영향을 주지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 리더십 유형에 따른 직무만족에 관한 연구를 살펴보면, 서울지방경찰청 지구대 소속 경찰공무원을 대상으로 한 연구<sup>(18)</sup>에서 경찰지구대장의 변혁적 리더십인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 직무만족에 긍정적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 한편, 병무청 본청과 10개의 지방병무청에 근무하는 공무원을 대상으로 병무청 조직의 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구<sup>(19)</sup>에서 변혁적 리더십의 카리스마는 유의미한 영향을 미치지 않았으나 개별적 배려와 지적자극은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경기도의 육군기계화부대 장병을 대상으로 리더십 유형에 따른 직무만족에 관한 이태형의 연구<sup>(15)</sup>에서는 변혁적 리더십의 하위변수 모두 유의미한 결과를 나타내었으나 카리스마는 유의미한 상관관계, 개별적 배려, 지적자극은 양의 상관관계를 나타내는 것으로 나타났으며, 그 중 개별적 배려가 가장 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이와 더불어 거래적 리더십의 조건적 보상, 예외에 의한 관리 또한 모두 직무만족에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 그 중 예외에 의한 관리가 조건적 보상보다 더 높은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구를 근거로 연구의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

#### H1: 소방조직에서 리더의 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 소방조직 리더의 카리스마적 요소는 조직몰입과 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 소방조직 리더의 개별적 배려 요소는 조직몰입과 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 소방조직 리더의 지적자극 요소는 조직몰입과 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### H2: 소방조직에서 리더의 거래적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 소방조직 리더의 조건적 보상 요소는 조직몰입과 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 소방조직 리더의 예외에 의한 관리 요소는 조직몰입과 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 자료수집 및 연구설계

#### 3.3.1 자료수집

본 연구를 위해 경기도 지역의 4곳의 소방서를 선정하여 소방공무원을 대상으로 2014년 7월 16일부터 7월 23일까지 연구자가 방문하여 설문조사하였다. 선정된 소방서는 도시지역의 수원소방서와 도농복합지역의 화성·용인소방서, 농촌지역의 안성소방서이다<sup>1)</sup>. 표본추출은 선정한 소방서별로 75명을 무작위 추출하였으며, 설문지는 총 300부를 배포하여 275부를 회수하였다(응답률: 91.7%). 회수한 설문지 275부 중 문항별로 일부 답이 표기되지 않았거나 무성의하게 응답하여 통계적으로 유의미하지 않은 설문지 28부를 제외한 247부(유효설문: 82.3%)를 최종적으로 본 연구에 활용하였다.

본 연구의 표본의 인구사회학적 특성으로 소방공무원의 특성상 남성의 비율이 87.4%로 높은 반면, 여성 소방공무원의 경우 12.6% 정도로 나타났다. 연령과 보수의 경우 250만원 미만 28.7%, 250~300만원 미만 29.1%, 300~350만원 미만 25.9%, 350만원 이상 16.2%이며, 기혼자의 비율이 75.7%를 차지하였고, 고졸 23.1%, 전문대졸 29.1%, 4년제 대학교 이상을 졸업한 비율은 47.7%였다. 직급은 소방사에서부터 소방위까지 고르게 분포하고 있으며, 8.1% 정도 소방경 이상의 직위를 가진 구성원들이 포함되었다.

#### 3.3.2 변수설명 및 설문지 구성

본 연구의 주요 독립변수는 소방조직 내 지휘관인 소방서장의 리더십으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누어 살펴보았다. 구체적으로 변혁적 리더십을 측정하기 위한 구성변수로 지휘관의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 여부를, 거래적 리더십을 측정하기 위한 구성변수로 지휘관이 조건적 보상을 주는지, 예외에 의한 관리적 리더십을 발휘하였는지 여부로 측정하였다. 다음으로 종속변수는

1) 표본으로 선정된 4곳의 소방서는 경기도의 소방서(34곳)을 도시지역, 농촌지역, 도농복합지역으로 분류하였을 때 각 지역을 대표(소방인력, 장비, 예산을 기준)하는 곳으로서 화재사건(소방, 구조, 구급) 기준(2014년 기준)으로도 가장 사건수가 많은 지역이다.

직무만족과 조직몰입으로 나누어 살펴보았다.  
 설문지는 실증적 연구를 위한 타당성과 신뢰성을 확보하기 위하여 리더십 연구자들이 많이 사용하는 Bass의 multifactor leadership questionnaire (MLQ)를 기준으로 리커드 5점 척도(전혀 그러지 않다 1점, 그렇지 않다 2점, 보통이다 3점, 그렇다 4점, 매우 그렇다 5점)를 활용하여 소방특성에 맞추어 이를 재구성하였다. 변혁적 리더십<sup>2)</sup>,

거래적 리더십<sup>3)</sup>, 직무만족, 조직몰입, 각 개념들을 측정하기 위해 다양한 문항으로 구성된 설문 문항들을 구성 (Table 1, 2 참조)하였고 요인분석을 통하여 각 요인들을 추출하였으며, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입의 값은 각 개념을 구성하는 설문문항의 값을 합산 후, 평균한 값을 사용하였다. 추가적으로 직장환경 및 성별, 결혼유무, 연령, 임금, 계급, 교육 등과 같은 개인의

**Table 1.** The Validity and Reliability of Transformational & Transactional Leadership

	Transformational Leadership			Transactional Leadership		Cronbach's $\alpha$
	CM	IS	IC	CR	ME	
1. My supervisor suggests vision for the future of the organization.	.794	.383	.211	.170	.092	0.930
2. My supervisor sacrifices himself for the purposes of the organization.	.683	.240	.363	.364	.192	
3. My supervisor inspires loyalty and attachment to the organization.	.762	.230	.289	.356	.207	
4. My supervisor passes an excellent judgement under unexpected situations.	.632	.337	.405	.328	.098	
9. My supervisor makes members look at problems from various angles.	.546	.576	.383	.096	.231	0.927
10. My supervisor gives members new information and encourage to adopt it.	.311	.690	.412	.243	.179	
11. My supervisor makes members think the regular forms on new perspectives.	.324	.731	.208	.354	.242	
12. My supervisor exerts himself to newly change the past service operation.	.279	.768	.157	.351	.233	
5. My supervisor respect and treats me as an one individual.	.461	.248	.605	.320	.148	0.909
6. My supervisor supports resources that members can develop their merits.	.457	.350	.575	.334	.203	
7. My supervisor does not interfere the authorities delegated to members.	.361	.240	.712	.260	.228	
8. My supervisor gives members the autonomy regarding education and training.	.375	.472	.545	.169	.294	
13. My supervisor accepts and rewards the fruits of members' labors.	.371	.355	.336	.651	.245	0.919
14. My supervisor awards a prize regarding members' achievements.	.311	.340	.233	.728	.269	
15. My supervisor compensates members for creative ideas.	.386	.411	.323	.607	.242	

2) 변혁적 리더십의 하위 개념인 '카리스마'는 '리더는 올바른 가치관, 존경심, 자신감들을 조직원들에게 각인시켜 줄 수 있어야 하고 조직의 비전을 제시하는가'에 관한 질문들로 측정, '지적자극'은 '리더는 부하들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 업무방식의 틀을 벗어나 보다 창의적인 관점에서 개발하도록 격려하는가'에 관한 질문들로 측정, '개별적 배려'는 '리더는 부하들이 개인적인 능력을 키울 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 개인에게 맞는 임무를 부여하며, 개인의 재능을 개발하는가'에 관한 질문들로 측정하였다.

3) 거래적 리더십의 하위 개념인 '조건적 보상'은 '리더는 조직원들에게 목표 달성을 위해 어떠한 성과를 거두어야 조직원들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려주는가(노력과 보상의 교환 약속, 성과달성 시 보상, 결과 인정)'에 관한 질문들로 측정, '예외에 의한 관리'는 '리더는 조직원들이 성과기준에 도달할 수 있도록 사전에 피드백을 제공하고 효율적으로 과업을 수행하도록 점검하고 시정조치 하는가, 수용 가능한 성과 기준에서 명백한 이탈이 발생했을 때에만 개입하며 처벌과 같은 교정 조치를 취하는가'에 관한 질문들로 측정하였다.

**Table 1.** Continued

	Transformational Leadership			Transactional Leadership		Cronbach's $\alpha$
	CM	IS	IC	CR	ME	
16. My supervisor interferes only when members get rid of acceptable standards.	.326	.218	.298	.289	.655	0.839
17. My supervisor leaves members alone until they achieve the goals.	.161	.243	.477	.231	.690	
18. My supervisor concerns about the businesses only when they are not controlled.	.043	.141	.020	.095	.909	
E-Value	3.866	3.304	2.896	2.491	2.418	
Variance (%)	21.477	18.355	16.090	13.842	13.434	
Cumulative (%)	21.477	39.831	55.922	69.763	83.197	

※ CM: Charisma, IS: Intellectual Stimulation, IC: Individual Consideration, CR: Contingent Reward, ME: Management by Exception.

**Table 2.** The Validity and Reliability of Organizational Commitment and Job Satisfaction

	Organizational Commitment	Job Satisfaction	Cronbach's $\alpha$
3. I have an ardor and attachment to my organization.	.762	.413	0.926
4. I have a lot of opportunities to experience diverse duties.	.592	.418	
5. I keep the good relationship with my superior.	.843	.172	
6. I keep the good relationships with my fellow workers.	.762	.155	
7. I have the qualities needed as a fire officer.	.746	.284	
8. I think that my organization has vision for the future.	.702	.449	
9. I am proud of being a fire officer.	.776	.323	
10. I have my ownership for my organization.	.754	.395	
1. I satisfy my salary.	.141	.853	0.847
2. I satisfy a welfare level of my organization.	.264	.821	
11. I am quite willing to do extra-works for the development of my organization.	.379	.663	
12. I am quite willing to give up my vacation for my job.	.411	.640	
13. I satisfy the three shift working system.	.272	.640	
E-Value	4.919	3.601	
Variance (%)	37.840	27.699	
Cumulative (%)	37.840	65.539	

인구사회학적 자료 등을 설문을 통하여 수집하였다. 이렇게 수집된 자료는 본 연구의 궁극적 목적인 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지 알아보기 위하여 요인분석을 통해 나온 요인값을 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다.

#### 4. 분석결과 및 논의

##### 4.1 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 분석모형의 변수들의 측정을 위해서 설

문문항들의 타당성 및 신뢰성을 검증하였다. 우선, 요인분석을 통해 타당성을 검증하였다. 독립변수와 종속변수에 대한 요인분석을 위해 주성분 분석(principal components analysis)을 실시하였으며, 요인들 간의 상호독립성을 유지하기 위해 직각회전(varimax rotation)을 하였다. 요인분석 실시 결과, 독립변수의 경우 18개의 문항에 대해서 5개의 요인들이 도출되었으며<sup>4)</sup>, 이 요인들이 설명하는 총 분산의 설명력은 83.20%이었다(Table 1 참조).

다음으로, 요인분석에 의해 묶인 질문문항들 간의 내적 일관성을 고려하여 Cronbach's  $\alpha$  계수에 의해 측정된 자

료가 신뢰할 수 있는가를 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 일반적인 사회과학에서 Cronbach's  $\alpha$  값이 .600 이상이면 충분한 신뢰도를 가지는 것으로 판단한다(채서일 2004). 신뢰도 분석 결과, Cronbach's  $\alpha$  값은 변혁적 리더십의 구성변수인 카리스마는 .930, 지적자극은 0.927, 개별적 배려는 0.909, 거래적 리더십의 구성변수인 조건적 보상은 0.919, 예외에 의한 관리는 0.839이었으며 내적 일관성을 갖고 있다고 판단된다.

한편 종속변수의 경우, 13개의 문항에 대해서 요인분석을 한 결과, 2개의 요인들이 도출되었으며, 이 2개의 요인이 설명하는 총 분산의 설명력은 65.54%이었다. 종속변수인 조직몰입은 .926, 직무만족은 .847에 이르러 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다(Table 2 참조).

#### 4.2 기술 통계분석 및 상관관계분석

독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 종속변수인 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위한 다중회귀분석에 앞서 경기도소방공무원들의 전반적인 리더십의 정도와 직무만족과 조직몰입을 알아보기 위하여 기술통계분석을 하였다. 분석결과 경기도 소방공무원들의 조직몰입에 대한 평균은 3.85이고, 직무만족에 대한 평균

은 3.55으로 조직몰입이 직무만족에 비하여 다소 높은 것으로 나타났다. 한편 조직만족도에 영향을 미치는 주요 변수인 변혁적 리더십의 구성변수인 카리스마의 평균은 3.90, 지적자극의 평균은 3.94, 개별배려의 평균은 3.83이었으며, 거래적 리더십의 구성변수인 조직적 보상의 평균은 3.84, 예외에 의한 관리의 평균은 3.51로 상대적으로 변혁적 리더십에 비하여 낮게 나타났다.

독립변수와 종속변수와의 상관관계를 분석한 결과 변혁적 리더십 및 거래적 리더십의 하위 구성변수들과 종속변수인 조직몰입과 직무만족 변수와의 관계는 통계적으로  $p < .01$  수준에서 유의미한 것으로 나타났다.

#### 4.3 다중회귀분석

소방조직에서 구성원들의 만족도에 영향을 주는 요인들이 무엇인지, 특히 재난과 위기상황 속에서 근무를 해야 하는 소방대원들에게 있어서 조직에 대한 몰입과 직무에 대한 만족에 영향을 주는 요인이 무엇인지, 지휘관의 리더십은 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. <Table 3>는 회귀분석 결과를 정리한 표이다. 모델I과 모델II는 조직몰입을 종속변수로 한 분석 결과를 나타내며, 모델III과 모델IV는 직무만족을 종속변

**Table 3.** Multiple Linear Regression Analysis on Organizational Commitment and Job Satisfaction

		Organizational Commitment		Job Satisfaction	
		Model I	Model II	Model III	Model IV
Transformational Leadership	Charisma	.375***	.333***	.335**	.211**
	Intellectual Stimulation	.098	.064	.016	.030
	Individualized Consideration	.007	.001	-.046	-.040
Transactional Leadership	Contingent Reward	.060	.050	.133	.075
	Management by Exception	.162**	.164**	.200**	.191**
Income			.060*		.031
Piecework			.150***		.142**
Anteroom Satisfaction			.018		.140**
Gender			.070		.062
Married			-.255**		-.199*
Age			.051		-.016
Class			-.055		.101*
Education			.059*		-.024
Constant		1.191	.801	1.147	.775
Adjusted-R <sup>2</sup>		.501	.568	.336	.443
F Value		52.961	25.960	27.566	16.312

\*, P < .05, \*\*, P < .01, \*\*\*, P < .001.

4) 요인분석에서 일반적으로 요인을 추출할 때, 고정값(eigenvalue) 1 이상을 기준으로 요인을 추출하나, 이론적 타당성이 있을 경우 특정한 요인수를 지정할 수 있다<sup>(24)</sup>. 본 논문에서는 독립변수에 대한 요인분석에서 리더십 이론에 근거하여 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하고, 변혁적 리더십의 하위 구성변수로 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 거래적 리더십의 하위 구성변수로 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 나누어 살펴보았으며, 이에 근거하여 요인 추출시 고정된 요인수를 5개로 지정하여 요인분석 하였다. 그 결과 <Table 1>과 같은 결과값을 얻었다.

수로 한 분석결과를 나타낸다.

#### 4.3.1 조직몰입에 대한 다중회귀분석 결과

조직몰입에 대한 다중회귀분석 결과, 리더십 변수들만을 모형에서 고려한 모델I의 경우, Adjusted- $R^2$ 은 .501로 50.1%의 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났으며, 인구통계학적 변수들과 보수, 성과보상금, 작업환경 변수들을 통제하였을 경우, Adjusted- $R^2$ 은 .568로 56.8%의 설명력을 갖고 있는 것으로 나타났다. 두 모델에서 모두 리더십 변수 중, 변혁적 리더십의 구성변수인 카리스마와 거래적 리더십의 구성변수인 예외에 의한 관리 변수가 통계적으로 유의미하게 나타나, 지휘관이 카리스마를 갖고 조직 구성원에게 조직의 비전을 정확히 제시하고 자신감과 사명감을 가질 수 있도록 독려할 경우 구성원들은 조직의 일에 더욱 몰두할 수 있으며, 소방조직에서 리더는 업무를 추진하는데 있어서 조직원들이 잘 이행할 수 있도록 설명해주되, 목표가 달성될 때까지 간섭하기 보다는 권한을 부여하고 추진하도록 독려하고 예외적인 상황발생이나 이탈의 경우 관리해줄 때 조직업무에 몰입할 수 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더의 변혁적 리더십이 조직에 애착을 가지고 업무에 몰입하는 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 준다는 기존의 연구들<sup>(17,20)</sup>과 거래적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구결과들<sup>(17,20,21)</sup>과 유사한 결과를 보였다.

한편, 리더십 변수에 추가하여 보수, 환경, 인구통계학적 요인들과 직무몰입과의 관계를 살펴본 모델II의 결과를 살펴보면, 일반적인 조직에서 나타나는 보수나 성과보상금과 같은 경제적 요인들이 뒷받침될 때 직장의 업무에 몰입할 수 있는 현상이 소방조직에서도 나타나는 것으로 나타났다. 이외에도 결혼유무에 관한 변수(기혼 = 1, 미혼 = 0)가 조직몰입에 -.255의 영향을 미치는 것으로 타나났으며 통계적으로 유의미하였다. 미혼의 조직 구성원들의 경우, 상대적으로 가족에 대한 부담이 덜하여 기혼의 구성원들보다 조직몰입이 용이한 것으로 해석될 수 있는 것으로 판단된다. 또한 통계적으로 유의미한 결과를 나타난 교육의 경우, 교육수준이 높을수록 업무에 대한 몰입이 높은 것으로 나타났다.

#### 4.3.2 직무만족에 대한 다중회귀분석 결과

직무만족에 대한 다중회귀분석 결과, 리더십 변수들만을 모형에서 고려한 모델III의 경우, Adjusted- $R^2$ 은 .336으로 33.6%의 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났으며, 보수 및 성과보상금, 작업환경 만족, 인구통계학적 변수들을 통제한 모델IV의 경우, Adjusted- $R^2$ 은 .443로 44.3%의 설명력을 갖고 있는 것으로 나타났다. 직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석한 모델III, IV의 경우도 앞서 살펴본 조직몰입과 같이 변혁적 리더십의 카리스마 요인과 거래적 리더십의 예외에 의한 관리 요인이 통계적으로 유의미한 결

과를 나타내었으며, 두 변수 모두 직무만족에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 소방조직에서 지휘관이 조직의 비전을 제시하고 구성원들이 자신의 업무에 사명감을 갖고 일할 수 있도록 독려하는 것이 소속대원들의 직무에 대한 만족도를 높일 수 있음을 보여준다. 또한 지휘관은 항시 감시, 감독하는 것이 아닌 수용 가능한 성과 기준에서 명백한 이탈이 발생했을 때 이에 대한 제재를 가하거나 교정조치를 취할 때, 구성원들이 자신이 하는 직무에 대한 책임감을 갖고 만족할 수 있는 것으로 해석될 수 있다.

한편, 모델IV의 결과를 살펴보면, 리더십 변수 이외에 추가적으로 성과보상금에 대한 만족, 대기실 환경에 대한 만족이 직무를 수행함에 있어서 대원들의 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자신이 맡은 업무에 대한 성과보상금과 업무시간 동안 머무는 대기실의 환경은 조직에서 일을 하는데 있어서 구성원들의 직무만족을 높이는 것으로 판단된다. 또한 조직몰입에서의 결과와 마찬가지로, 결혼의 유무 변수가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 결혼(기혼 = 1, 미혼 = 0)이 조직만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 기혼이 소방조직의 구성원들의 경우 부양해야 할 가족에 대한 책임과 부담이 조직의 일에 몰두하고 직무에 만족하는데 있어서 다소 부정적인 영향을 주고 있는 것으로 판단된다. 마지막으로 계급이 높아질수록, 직무만족도가 올라가는 것으로 나타났다.

## 5. 결 론

본 연구에서는 소방조직의 지휘관인 소방서장을 대상으로 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 알아보고자 측정도구의 설문지를 이용하여 지휘관의 소속 직원을 표본의 집단으로 선정하여 실증연구를 하였다. 통계분석 결과에서 살펴본 바와 같이 소방조직에서 지휘관의 리더십은 조직 구성원들의 조직몰입과 직무만족에 모두 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 변혁적 리더십 중 카리스마가 있는 리더가 조직 구성원들의 조직만족도를 높이는 것으로 나타났는데, 이는 리더가 부하들로 하여금 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감을 갖도록 하고 비전을 제시해줄 때 항시 위기 상황에 대체해야 하는 상황에 놓인 소방대원들의 경우 보다 자신의 직무에 몰입할 수 있고, 조직에 만족한다<sup>(18,20,22,23)</sup>고 판단된다. 변혁적 리더들은 자신의 이익보다는 구성원을 개인 인격체로 대해주고 관심과 배려를 통하여 직무만족에 높은 수준에 이르도록 동기부여하고 조직의 미래에 대한 비전과 목표에 대한 소명감을 갖도록 하여<sup>(18)</sup> 자기 조직의 하위 구성원들이 조직에 대한 애착을 갖고, 업무에 몰입할 수 있도록 이끄는 점이 소방조직에서도 나타나고 있음을 알 수 있다.

또한, 거래적 리더십 중 예외에 의한 관리가 통계적으로 유의미하게 나타났는데, 이는 항시 지휘관이 부하 조직원



들의 업무와 행동에 관여하기보다 성과를 내었을 때 이에 대한 보상하거나 문제가 발생하였을 때 이에 대한 처벌과 상황의 정리를 위해 예외적으로 관여할 때 소방조직의 구성원들이 자신의 일에 몰입할 수 있고, 조직의 근무에 만족할 수 있는 것으로 판단된다. 이에 소방조직의 경우에도 구성원들의 조직에 대한 몰입과 업무에 대한 만족도를 높이기 위해서는 구성원 개개인에게 명백한 책임을 부여하고, 상황에 따른 보상과 처벌을 통해 과업을 성취할 수 있도록 동기를 부여하는 것이 효과적<sup>(15)</sup>인 것으로 판단된다.

종합적으로, 항시 예측하지 못한 위험을 내재하고 있는 재난현장 속에서 일하는 소방대원들에게 지휘관이 조직원들에게 국민의 생명과 재산을 보호하고 공공의 안녕질서를 유지하는 것이라는 사명감을 심어주고, 조직의 목표를 뚜렷이 제시해 줌으로서 조직원들의 조직과 업무에 대한 만족감을 높여줄 수 있을 것이다. 이에 지휘관에게는 위급하고 긴박한 상황에서 업무를 원활히 추진할 수 있도록, 그리고 문제의식에 따라 긴장성을 가지고 화재·구조·구급 등 재난활동에서 의사결정이 지체되는 일이 없도록 지휘와 통제 권한이 부여될 필요가 있다. 또한 지휘관은 예외적 상황에 대해 보상과 처벌을 하는 상황 이외에 대해서는 개개인이 책임을 지고 자신의 업무를 해결해나갈 수 있도록 독려하고 관리해나가야 할 것이다.

마지막으로 리더십 이외의 변수들 중에 성과보상금 및 대기실 만족도를 주목할 필요가 있다. 특히 조직몰입의 경우, 보수 및 성과보상금과 같은 성과에 대한 보상이 중요한 것으로 나타났는데, 이는 보상체계가 갖추어져 있을 때 조직의 구성원들이 조직에 대해 애착과 충성을 가질 수 있는 것으로 보이며, 이에 소방조직의 경우도 보편적인 조직들과 마찬가지로 성과에 대해 적절한 보상이 주어질 수 있는 시스템을 갖추는 것이 중요할 것으로 보인다. 또한 직무만족에 영향을 미치는 변수로 대기실환경에 대한 만족도가 유의미하게 나왔는데, 24시간대기 근무를 하는 소방대원들의 업무특성상 쾌적하고 안락한 직장 환경 속에서 근무하고자하는 기대가 있는 것으로 판단되며, 이에 근무의욕을 높이고 창의적인 일상사무와 현장 활동의 대응능력을 높이기 위해 소방대원들의 대기실이 개선될 필요성이 있다고 판단된다. 직장환경에 많은 노력을 기울여 열악한 환경 속에서 24시간대기 근무하는 일부 근무자들에게 효율적이고 창의적인 일상사무와 현장 활동의 대응능력을 높이기 위하여 쾌적하고 안락한 장소로 꾸며 근무의욕을 높일 수 있도록 대기실 환경에 만족할 수 있도록 제공하여야 할 것이다.

## References

1. J. Y. Lee, K. S. Jeong and D. H. Baek, "A Study on Fire Service Policy Development and Fire Education: Fire Protection Theory", National Emergency Management Agency (2009).
2. I. S. Kim, J. T. Ahn and J. W. Kim, "A Study on the Relationship between Transformational/Transactional Leadership and Job Satisfaction in Army Aviation Units", Korean Corporation Management Association, Vol. 17, No. 4, pp. 259-285 (2010).
3. J. C. Park, "The Effects on the Hotel Employees' Silence Influence to Organizational Commitment and Turnover Intention Based on Senior Leadership", Korea Tourism Research Association, Vol. 27, No. 2, pp. 235-255 (2013).
4. R. M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Vol. 22, pp. 46-56 (1977).
5. B. Buchanan, "Building Organizational Commitment-The Socialization of Managers in Work Organization", Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4, pp. 533-546 (1974).
6. E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette" in Handbook of Industrial & Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally (1976).
7. O. H. KOO, "The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment", Gyeong-sang National University. Master Dissertation (2012).
8. F. Herzberg, "Work and the Nature of Man", Cleveland, Ohio: World Publishing (1966).
9. L. W. Porter and R. M. Steers, "Motivation and Work Behavior", MA: Addison Wesley (1983).
10. G. Yukl, "Leadership in Organizations", Prentice-Hall (1998).
11. B. K. Ryu and E. Y. Rye, "A Study on the Relationships between Transformational/Transactional Leadership and Organizational Effectiveness: Focusing on Moderating Effects of Organizational Culture", GyeongGi Research Institute, Vol. 15, No. 3, pp. 239-262 (2013).
12. B. J. Ahn, "How the Influence of Global Leadership Type Affect the Organization Effectiveness and Work Outcome", Korea International Trade Research Institute, Vol. 9, No. 3, pp. 639-661 (2013).
13. B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, Organizational Dynamics", Winter, Vol. 18, No. 3, pp. 19-31 (1990).
14. B. M. Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectation", New York: Free Press (1985).
15. T. H. Lee, "A Study on the Influence of the Leadership Style on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment", Yonsei University. Master Dissertation (2013).
16. S. H. Hong and G. Kim, "The Influence of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Job Sat-

- isfaction and Organizational Commitment - Focusing on Local Educational Administrative Officials of Gangwon Province”, Korean Association for Organizational Studies, Vol. 11, No. 3, pp. 25-54 (2014).
17. B. H. Song, “A Study on the Effects of Police Chiefs Leadership on the Organizational Commitment”, The Korean Association of Police Science Review, Vol. 7, No. 2, pp. 69-112 (2005).
  18. K. S. Hwang, J. D. Kim and C. W. Lee, “A Study on the Influence of the Transformational Leadership of Police District Captain on Job Performance”, Korean Association for Policy Sciences, Vol. 9, No. 2, pp. 65-90 (2005).
  19. J. K. Lee, “A Study on the Influence of Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment”, Chungnam National University. Master Dissertation (2013).
  20. H. J. Kim, “The Effects of Transformational Transactional Leadership on the Organizational Commitment: A Comparison of Public and Private Sector Employees”, The Korean Association for Public Administration, Vol. 35, No. 2, pp. 199-201 (2001).
  21. Y. T. Sung, “Effect of The Type of Leadership of the Leaders of Basic Local Government on the Organizational Commitment of Public Servants: In Case of Daegu Metropolitan City”, Keimyung University. Ph.D. Dissertation (2006).
  22. S. S. Kim, “Global Leadership”, Korea Business Management Institute (2004).
  23. J. P. Park and S. I. Choi, “The Study on the Effects of Leadership Styles and Trust Levels of Team Leaders on the Effectiveness of the Team : Focused on the Officials in Gyeonggi Province”, The Korean Journal of Local Government Studies, Vol. 13, No. 3, pp. 87-110 (2009).
  24. A. G. Yong and Sean Pearce, “A Beginner’s Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis”, Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, Vol. 9, No. 2, pp. 79-94 (2013).