

# 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 직무만족의 매개효과 연구

- 경기지역(시화·반월·부천)의 기업을 중심으로 -

김문준\*·장석인\*\*

## < 목 차 >

I. 서론	2. 자료수집 및 분석
II. 이론적 배경	IV. 연구결과 및 가설검증
1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십	1. 요인분석 및 신뢰도 분석결과
2. 조직몰입	2. 기술통계 및 상관관계 분석
3. 직무만족	3. 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과
4. 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입 및 직무만족과의 관계	V. 결 론
III. 연구방법	참고문헌
1. 변수의 조작적 정의 및 분석방법	Abstract

## 국문초록

기업경영에 있어 관리자의 리더십은 경영성과 달성과 조직 구성원의 동기부여 및 효율적 활용 가능성으로 가늠할 수 있다. 급변하는 경영환경 변화에 따라 조직 구성원의 자발적 태도와 능동적 대응을 통한 기업경영의 경쟁력 향상은 관리자의 경영능력과 리더십에 의해 조절될 수 있기 때문이다. 본 연구의 목적은 기업경영에 있어 관리자의 변혁적·거래적 리더십과 조직구성원의 조직몰입간이 관계에서 직무만족의 매개효과 가능성을 경기지역 중소기업 구성원을 대상으로 실증분석을 하는 것이다. 이에 따라 본 연구는 2014년 5월 9일부터 27일까지 300부의 설문조사에서 유효자료 256부를 SPSS 20.0프로그램을 이용한 다중

<http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.1.25>

\* 공주대학교 경영학과 박사과정 수료 & 서영대학교 경영학과 겸임교수, 12003ehdud@daum.net

\*\* 공주대학교 경영학과 교수, 교신저자, schang@kongju.ac.kr

회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 주요결과 첫째, 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 나타냈으며, 둘째, 카리스마, 분발고취, 상황적 보상과, 예외적 관리는 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 직무만족의 완전매개효과를 확인하였다.

**주제어** : 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입

## I. 서론

글로벌 경영환경에서 기업은 시장 확대와 생존에 대한 이중적 변화 요구를 받고 있다. 특히 글로벌 환경 변화에 취약한 기업의 경우 조직의 생존을 위해 경영운영 체계와 조직변화에 대한 새로운 패러다임과 가치설정이 요구되고 있으며, 이것은 기존 방식이 아닌 새로운 리더십을 강요받고 있다. 즉, 경영자에게 목표달성을 위해 잠재 역량을 최대한 발휘하여 주어진 목표를 효율적으로 달성함으로써 이윤추구의 극대화라는 역할을 강요받고 있는데, 이것은 생산성 향상과 목표달성이라는 두 가지 관점에서 경영자의 중요성과 역할을 찾을 수 있다(이준재·윤승현, 2009). 특히 인적자원에 대한 의존도가 높은 조직의 경우 최적의 인적자원 확보와 유지는 조직 생존과 성장의 성패를 결정하는 중요 지표라는 측면에서 경영자의 역할이 크다는 것을 엿볼 수 있다(김형섭, 2005). 이처럼 경영자의 역할은 성과창출과 목표달성을 위해 구성원의 내재된 업무역량을 최대한 발휘하게 하는 것이 핵심적이라 할 수 있다(김남현 역, 2009). 즉 리더의 역할은 조직구성원이 목표를 달성 할 수 있도록 직무수행에 대한 만족을 높여주고, 내재된 잠재역량을 발휘하여 조직몰입에 헌신할 수 있도록 하는 것이다(황순애·최정길, 2006).

한편 관리자의 조직경영과 매우 밀접한 상관성이 있는 것은 조직구성원의 직무만족과 조직몰입

이라 할 수 있는데, 이것은 조직과 구성원간의 목표달성을 내포하는 과정지표이다(최익봉, 2004). 조직구성원이 직무수행 중 나타내고 있는 직무만족과 조직몰입은 성과와 목표달성 및 생산성향상과 품질혁신에 직접적인 관련성을 보이고 있기 때문에 효율적인 조직관리를 위한 중요한 변수로 지적되고 있다. 특히 인적자원 확보와 유지에 어려움을 겪고 있는 중소기업의 경우, 경영자의 변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입의 인과관계에 대한 연구자 많이 진행되고 있으나 중소기업 구성원을 대상으로 한 연구는 미진하다고 판단된다. 이에 따라 본 연구는 경기 지역(시화, 반월, 부천)의 중소기업 구성원을 대상으로 변혁적·거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입 간의 관계에 대한 선행연구를 검토 및 인과관계를 분석한 후 직무만족의 매개효과를 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

리더십의 정의는 연구자마다 다르다. 즉 리더십을 합법적 권한을 가진 리더가 목표달성을 위해 비전을 명확히 제시하고, 그들의 욕구를 조정하여 보다 효율적으로 운영하기 위해 구성원에게

의도적으로 영향력을 행사하는 과정(권환진, 2011)이라고 정의한 반면에 나순복(2008)은 리더십을 리더 자신뿐만 아니라 리더가 영향력을 발휘하는 현상과 영향력을 받는 구성원까지 포함하는 인과관계라고 지적하였다.

최근 다양한 분야에서 연구되고 있는 변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 처음으로 제시되었는데, 이러한 리더십은 구성원을 격려하여. 이들이 평소 기대했던 것 이상으로 업무수행 역량을 발전시키기 위하는 것으로서 주로 혁신적, 창조적인 확신, 비전, 혁신에 대한 지원, 자율성, 격려, 도전정신 등과 밀접한 관련이 있다 (Bass & Avolio, 2004). 즉 변혁적 리더십은 리더가 구성원에게 업무수행에 대한 높은 수준의 직무역량을 향상 주며, 지속적 동기부여로 목표달성과 업무성과에 대한 가치를 내재화 시키는 것이라고 정의할 수 있다. 이러한 리더십은 조직구성원에 대한 복종 그 이상에 대한 내용을 동기화하여 구성원들이 조직 내 다양한 활동에 참여욕구를 강화하여 적극적으로 윤리적 및 도덕적 동기와 욕구에 중점을 두어 구성원의 다양한 신념, 가치, 욕구의 변화를 이끌어내는 과정이다 (Bass, 1985; 채순화, 2004).

또한 변혁적 리더십의 하위 변수로 카리스마, 개별적 고려, 지적자극 등으로 구분할 수 있다 (Bass, 1985; Bass, 1990; 윤상돈·추현, 2006). 첫째, 카리스마적 리더십은 학자들에 따라 약간의 인식 차이를 나타내고 있으나 조직구성원에게 성공에 대한 명확한 비전과 목표와 사명을 선포함으로써 구성원이 리더에 대한 존경과 신뢰감을 느끼며, 리더와 자신을 동일시하도록 만들고, 비전과 목표 및 사명에 의하여 구성원을 각성과 분발 및 고취시키는 것을 의미한다. 둘째, 개별적 배려는 비공식적인 특성을 가지고 있으며, 관심을 상호 공유하며, 상호 호의성을 바탕으로 성과를 극대화할 수 있도록 조언자의 역할, 멘토와 코치로서의 역할, 우의와 동료애, 개인의 이미지 강화, 정보에

대한 욕구 충족, 개인의 차별성과 특수한 욕구를 충족하는 변혁적 과정을 촉진시키는 특징을 가지고 있다(현복희, 2006). 셋째, 지적자극은 직접적인 행동 변화와 자극보다는 믿음과 가치, 신념, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어 구성원을 변화시키고, 자극시키는 리더 역량을 의미한다 (김세리·안택균, 2007).

한편 Burns(1978)는 거래적 리더십을 조직목표를 달성하는 수단으로 자신이 보유하고 있는 강한 카리스마로 조직의 변화를 모색하기보다 현재 조직이 존재하고 있는 현상을 유지하는데 목적이 있다고 보았다. 이에 따라 거래적 리더십은 전통적인 리더십 개념으로 리더가 조직 특성에 맞게 주어진 상황에 따라 구성원에 대한 적절한 보상과 처벌을 사용함으로써 부하에게 영향력을 행사하는 과정이라 할 수 있다(Bass, 1985; House, 1999; Bass & Avolio, 1990). 즉, 리더가 행동·보상·인센티브를 사용해 구성원으로 부터 바람직한 행동을 유발하게 만드는 과정으로 상호 우호적인 영향을 주고받음으로서 리더와 구성원 간의 교환이나 거래관계에 서로에게 상호가치 있는 것을 행사하는 과정이라 볼 수 있다(Burns, 1978; Bass, 1985).

이러한 리더십은 성과에 대한 제시목표 달성에 대한 적절한 보상을 제공하고 있기 때문에 구성원은 자신에게 제시된 과업목표를 달성하기 위해 최선을 다하게 된다(Yammarino & Bass, 1990). 또한 거래적 리더십의 하위 요인으로 조건적 보상, 예외적 관리로 구분할 수 있는데, 조건적 보상은 구성원의 업무수행에 대한 새롭고 다양한 아이디어 창출보다 관리의 효율적 과정에 중점을 두고 있다(윤상돈·추현, 2006). 즉, 리더 자신이 규정한 업무에 대해 구성원이 성과와 목표를 달성하였을 때 적절한 보상을 제공하는 것이라 할 수 있다. 반면에 예외적 관리는 경영진과 관리자들의 다양한 리더가 예외적인 상황이나 예상치 못한 돌발 상황인 경우 구성원의 업무수행과정에 개입하나, 이와

반대의 경우 간섭하지 않는 상황적 기피라고 볼 수 있다(이수광, 2006).

## 2. 조직몰입

조직몰입에 대한 정의는 연구자마다 다양하다. 최정길(2006)은 특정조직에 대한 개인들의 동일시, 몰입의 상대적인 강도로 구성원이 자기가 속한 조직과 목표에 대한 일체감을 느끼고, 조직 일원으로서 존속하려는 태도로 정의하였다. 김형섭(2005)은 구성원들이 자신이 속한 조직에 얼마만큼 열정을 가지고 몰입하느냐의 정도라고 정의한 반면에 안대회(2009)은 자신의 조직에 대한 동일시, 일체감, 애착심으로 조직 일원으로서 지속적으로 남고자하는 의지라고 지적하였다. 또한 조직몰입을 조직에 대한 호의적 태도로써 자신과 조직을 동일시하고 조직의 문제에 적극적으로 관여하며 참여하고자 하는 정도 또는 구성원이 조직에 대한 깊은 애착심과 애사심으로 조직에 대한 동일시와 조직 가치에 대한 내면화, 조직에 대한 순응라고 본 Greenberg & Baron(2002), Anderson & Williams(1991), O'Reilly and Chatman(1986) 등과 유사하게 장석인(2006)도 조직이 추구하는 경영 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의지를 의미한다고 지적하였다.

Meyer et al.(1982, 1993)는 조직몰입을 3가지 차원인 정서적 몰입과 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 범주화 했다. 정서적 몰입은 구성원의 충성심, 호의, 따뜻함, 소속감, 행복감, 유쾌감 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착 정도를 의미하는 자발적 몰입인 반면에 지속적 몰입이란 다른 곳에서 일자리를 얻을 대안이 없거나 이직으로 인한 희생이 있을 경우 조직에 남아 있을 수밖에 없다고 느끼는 정도를 의미한다. 또한 규범적 몰입은 개인의 경험에 의해 형성되는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는

것을 의미 한다.

## 3. 직무만족

Locke(1976)는 조직 구성원이 자신의 직무에 만족한다는 심리적·환경적인 상황의 모든 결합이라고 정의한 반면에 신유근(1996)은 개인이 업무 수행에 갖고 있는 인지, 정서, 행동의 복합체라고 하였다. 유기현(1982)은 개인의 일상적인 가치, 신념, 욕구 수준 차에 따라 업무수행과 관련지어 소유하게 되는 감정적 상태라고 보았다. 또한 김대권(2000), 이선희(2008)은 업무수행에 대한 긍정적 또는 부정적 감정반영이며, 업무수행의 물리적, 사회적 조건에 대한 감정적 반응이라고 하였다. 즉, 직무만족은 구성원이 업무수행 성과에 직·간접적인 영향력을 주어 목표달성과 생산성 향상을 도출할 수 있으며, 이직률과 결근율 등을 감소시킬 수 있다는 것이다. 이처럼 직무만족을 통해 개인적 측면은 장기근속을 통해 경제적 안정과 정서적 행복감의 증대로 삶의 질 향상에 기여될 수 있으며, 조직적 측면은 경영성과와 조직유효성을 기반으로 한 경영평가 기준으로 적용될 수 있다(김경희·정은주, 2006). 따라서 직무만족은 업무수행에 적극적이며 긍정적인 태도를 보유하는 것이 중요하며, 성과향상과 생산성에 직·간접적으로 나타낸다는 개념이라고 볼 수 있다(손재근, 2008). 직무만족의 영향요인으로 1960년대 Myers는 성취감, 책임, 성과, 승진, 직무의 즐거움, 안정감을 제시하였고, 1970년대는 Locke(1976)는 직무, 급여, 승진, 인정도, 복리후생, 작업조건, 감독 등으로 정리하였다. 한편 Steers(1984)에 의하면, 직무만족의 하위변수로서 직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료작업자 등을 지적하였는데, 이중 한 가지 요인에 불만족 하더라도 다른 요인들은 만족한다는 주장이다.

#### 4. 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입 및 직무만족과의 관계

변혁적·거래적 리더십과 조직몰입 및 직무만족간의 인과관계 연구는 다양하게 제시되고 있다(O'Relly & Chatman, 1986; 신강현·김윤태, 2009; 신현호, 2007; 이수광, 2010, 백종섭, 2011; 정승우, 2010; 권혁기·박봉규, 2010; 조선배·변정우, 2010, 여운승, 2011; 정재명, 2011; 박동영, 2011). Avolio, Waldman and Einstein(1988)은 변혁적·거래적 리더십과 조직유효성 관계에 구성원의 정서적 반응을 매개변수로 한 연구에서 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 구성원에게 도전과 책임을 맡도록 격려해 주는 역할을 해 주고 있으며, 동기부여를 강화하는데 더 나은 역할을 하며, 또한 변혁적 리더의 특성을 인지한 구성원은 자기효능감을 통해 성공적인 업무수행과 상호긍정적인 관계를 맺고 있음을 보였다(Avolio & Gibbons, 1988). Griffith(2004)는 변혁적 리더십이 교사들의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 보았다.

변혁적·거래적 리더십과 조직몰입이나 직무만족, 이직의도 등 조직유효성과의 관계에서 조선배·권형섭(2007)은 호텔 종사자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 보았으며, 신강운·김윤태(2009)와 김규남(2011)도 여행사 관리자와 카지노 사업관리자의 변혁적·거래적 리더십이 종사자의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관해 조사한 결과, 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 정(+ )의 영향을 미친다고 지적했으나, 거래적 리더십은 부분적인 영향관계를 나타냈고 있다고 보았다. 박동영(2011)는 태권도 지도자의 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정재명(2011)는 책임운영 기관장 및 지방자치단체의 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 정(+ )의 영향을 미치고 있는

나 거래적 리더십은 부분적으로 영향을 미친다고 제시하였다. 이러한 결과는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무만족에 더 영향을 미친다는 강병남·박재연(2009)의 결과와 일치하고 있다. 신형섭·강종천(2007)는 호텔기업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지만 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 이상건·최해수(2010)는 리조트 기업의 리더십 연구결과 변혁적 리더십의 카리스마 요인은 정성적 및 지속적 몰입에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 조직몰입과 직무만족의 요인에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 정승우(2010)는 연구개발팀의 리더십 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 모두 조직몰입과 직무만족에 정(+ )의 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

변재우·고재운(2012)은 카리스마, 동기부여 등이 조직몰입에 영향을 미치며, 신형섭·박근도(2010)은 호텔기업을 대상으로 한 연구에서 개별적 배려가 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다. 오영섭(2009)은 개별적 배려, 지적자극, 카리스마의 순으로 직무만족에 영향을 미친다고 지적한 반면에 조선배·변정우(2010)는 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 순으로 조직몰입에 영향을 미친다고 지적하였다. 서울, 경기 및 대구지역의 금융과 건설 및 IT관련 근로자를 대상으로 검증한 유동웅·신진교(2013)에 의하면 변혁적 리더십은 직무만족과 직무성과에 정(+ )의 영향을 미친다고 하였다. 위와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 1. 변혁적·거래적 리더십은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다
- 가설 2. 변혁적·거래적 리더십은 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 직무만족은 매개적 역할을 할 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 변수의 조작적 정의 및 분석방법

본 연구는 경기지역(시화, 반월, 부천)의 중소기업 구성원을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하는 것이다.

변혁적·거래적 리더십의 경우 Bass & Avolio (1992)가 사용한 척도를 정지명(2008)의 연구에서 나타난 진단내용을 상황에 맞게 수정하여 활용하였다. 또한 조직몰입에 대한 변인은 Allen & Meyer(1990)가 개발하고 강신규(2002), 양관석(2001), 국승오(2009)가 수정한 것을 사용하였다. 직무만족은 Steers(1984)가 개발한 척도를 수정한 이광용(2005)과 정지명(2008)의 연구에서 사용된 도구를 활용하였다. 설문문항에 대한 구성의 경우, 변혁적 리더십은 14문항, 거래적 리더십은 10문항, 직무만족은 18문항, 조직몰입은 24문항 그리고 인구통계학적 변수인 6개 문항(성별, 연령, 학력, 직급, 근속기간, 직종) 등 총 76개 문항으로 구성되었다. 인구통계학적 배경변인을 제외한 70개 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서부터 '매우 그렇다'의 5점까지 Likert 5간 척도를 활용하였다. 한편 본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 20.0프로그램을 사용하여 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다. 첫째, 본 연구에서 사용된 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위해 요인분석과 Cronbach  $\alpha$  계수를 분석하였다. 둘째, 본 연구에서 측정된

주요변인의 기초통계를 분석하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 셋째, 주요변인 간 관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 넷째, 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직 내 신뢰의 매개효과를 분석하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 절차에 따른 회귀 분석을 실시하였다. 1단계는 독립변인이 종속변인에 유의한 영향이 있어야 하며, 2단계는 독립변인이 매개변인에 유의한 영향이 있어야 하며, 3단계는 독립변인과 매개변인이 종속변인에 유의한 영향이 있어야 한다. 3단계의 분석결과 매개변인이 종속변인에 유의한 영향을 미치는 동시에 독립변인이 종속변인에 유의한 영향을 미치지 않는 경우를 완전매개라고 하고, 독립변인이 종속변인에 유의한 영향을 미치지만 1단계에서 보다 감소하는 경우를 부분매개라 한다. 다섯째, 매개효과가 통계적으로 유의한지 검증하기 위하여 Sobel test를 실시하였다. Sobel test의 절차는 독립변인이 매개변인에 미치는 영향에서 표준화된 베타값(a)과 표준오차값( $S_a^2$ )을 구하고, 매개변인이 종속변인에 미치는 영향에서 표준화된 베타값(b)과 표준오차값( $S_b^2$ )을 구하여  $Z=(a \times b) / \sqrt{(b^2 \times S_a^2 + a^2 \times S_b^2)}$  공식을 통해 구한다. Z 값이 +1.96 이상이거나 -1.96 이하이면 매개효과가 유의하다고 판단할 수 있다.

#### 3. 자료수집 및 분석

본 연구의 연구대상은 경기지역(시화, 반월, 부천)의 구성원들 중 2014년 상반기 중소기업 핵심 직무 교육과정에 참석한 재직자들을 모집단으로 하였다. 본 연구에서 설문조사는 2014년 5월 9일부터 27일까지 약 3주간 총 300부의 설문지를 배포하여 287부(95.7%)의 설문지를 회수하였다. 이중 불성실한 응답을 한 31부의 설문지를 제외하고 최종적으로 유효설문지 256부(85.3%)가 분석에

〈표 1〉 조사대상 응답자의 인구통계학적 특성(n=256)

항목	구분	빈도(명)	구성비(%)	항목	구분	빈도(명)	구성비(%)
성별	남	174	67.9	직급	사원	27	10.5
	여	82	32.1		대리	82	32.1
연령	20대	10	3.9		과장	78	30.5
	30대	136	53.1		차장	51	19.9
	40대	103	40.2		부장이상	18	7.0
	50대	6	2.3	근속 년수	3년 미만	70	27.3
교육 수준	고졸이하	16	6.3		3-5년	143	55.8
	초대졸	104	40.6		5년 이상	43	16.9
	대졸	118	46.1	업무	영업기술	127	49.6
	대학원	18	7.0		관리/총무	71	27.7
			연구개발		21	8.2	
			재무/회계		12	4.7	
			기획/전략		25	9.8	

사용하였다. 연구대상의 인구통계학적 특징을 기술하면 다음과 같이 나타낼 수 있다. 남자 174명(67.9%)으로 여자(82명, 32.1%)보다 많았고, 연령은 30대(136명, 53.1%)로 가장 높게 나타났으며, 직책은 대리급(82명, 32.0%)로 나타났다. 한편 업무는 기술영업(127명, 49.6%)이며, 근속기간은 3~5년(143명, 55.8%), 최종학력은 대졸(118명, 46.1%)이 가장 높게 나타내었다. 인구통계학적 분석은 다음 <표 1>과 같이 분석되었다.

고려한 신뢰도 계수인 Cronbach  $\alpha$  값을 측정하였다. 요인분석은 이론적 배경을 기반으로 추출요인수를 제한한 주축 요인분석(Principal Axis Factoring)을 사용하였고, 요인의 특성상 요인 간 상관을 가정한 직교 회전(Direct Oblimin)방법을 사용하였다. 다차원으로 구성된 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직몰입에 대한 요인분석 결과를 제시하면 다음 <표 2>, <표 3>, <표 4>와 같이 나타내고 있다.

#### IV. 연구결과 및 가설검증

##### 1. 요인분석 및 신뢰도 분석결과

본 연구에서 사용된 설문도구의 타당성과 신뢰성 검증을 위해 요인분석과 문항 점수의 분산을

본 연구에서 제시하고 변인중 단일요인인 직무만족(III-1~18)의 경우, 한 문항을 빼고 모두 요인부하량 기준을 충족시키는 것으로 분석되었다(III-1 .653, III-2 .646, III-3 .604, III-4 .650, III-5 .622, III-6 .648, III-7 .645, III-8 .645, III-9 .646, III-10 .527, III-12 .754, III-13 .673, III-14 .696, III-15 .719, III-16 .756, III-17 .561, III-18 .697). 다음으로 조사도구의 신뢰도를 분석하기 위해 Cronbach  $\alpha$  값을 측정하였고, 모든 변인이 0.70 이상으로 측정도구의 신뢰도에 문제가 없었다. 구

〈표 2〉 변혁적 리더십에 대한 요인분석 결과

매개변인		번호	요인		
			1	2	3
변혁적 리더십	카리스마	I-1	.808	.077	-.022
		I-2	.880	.026	-.002
		I-3	.871	-.046	.075
		I-4	.794	.040	.069
	개별적 고려	I-6	.168	.722	-.003
		I-8	.129	.782	-.025
		I-9	-.119	.951	.081
	분발고취	I-10	.116	.014	.716
		I-11	-.063	.047	.907
		I-12	.035	-.022	.822

〈표 3〉 거래적 리더십에 대한 요인분석 결과

독립변인		번호	요인	
			1	2
거래적 리더십	조건적 보상	II-1	.756	-.147
		II-2	.796	-.048
		II-3	.814	-.106
		II-4	.852	.103
		II-5	.758	.178
	예외관리	II-7	-.024	.712
		II-8	-.010	.805
		II-9	.035	.793
		II-10	-.010	.722

〈표 4〉 조직몰입에 대한 요인분석 결과

매개변인		번호	요인		
			1	2	3
조직몰입	정서적 몰입	IV-1	.690	.087	.032
		IV-2	.616	.119	.051
		IV-3	.788	-.087	-.040
		IV-4	.523	.006	.057
		IV-7	.563	-.096	-.238
		IV-8	.754	-.073	-.156
	지속적 몰입	IV-11	.013	.799	-.115
		IV-12	.006	.810	-.036
		IV-14	-.060	.710	-.020
		IV-16	.054	.520	.041
	규범적 몰입	IV-22	.001	.007	-.765
		IV-23	-.024	.040	-.774
		IV-24	.087	.065	-.655



〈표 5〉 조사도구의 신뢰도 분석 결과

변인	하위 변인	Cronbach α
변혁적 리더십	카리스마	.935
	개별적 고려	.914
	분발고취	.888
	전체	.958
거래적 리더십	상황적 보상	.894
	예외적 관리	.844
	전체	.742
직무만족		.926
조직몰입	정서적 몰입	.834
	지속적 몰입	.811
	규범적 몰입	.798
	전체	.838

체적인 결과를 제시하면 다음 <표 5>와 같다.

2. 기술통계 및 상관관계 분석

수집된 자료를 이용하여 평균, 표준편차, 왜도,

첨도 및 변인 간 Pearson 상관관계를 분석하였다. 분석 결과는 <표 6>과 같다. 상관관계 분석 결과, 공선성 진단 결과 공차한계가 .01 이하이고, VIF 값이 1.000 이상 10.000 이하임으로 보아 다중공선성의 문제가 없는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 기술통계 및 상관관계 분석

구분	카리스마	개별적 고려	분발고취	상황적 보상	예외적 관리	직무만족	정서적 몰입	규범적 몰입	지속적 몰입
카리스마	1								
개별적 고려	.812**	1							
분발고취	.813**	.786**	1						
상황적 보상	.778**	.766**	.795**	1					
예외적 관리	-.217**	-.138**	-.181**	-.067	1				
직무만족	.763**	.701**	.720**	.732**	-.057	1			
정서적 몰입	.431**	.406**	.404**	.422**	.068	.632**	1		
규범적 몰입	.205**	.200**	.155**	.245**	.191**	.251**	.217**	1	
지속적 몰입	.272**	.272**	.273**	.248**	.040	.397**	.471**	.294**	1
평균	3.46	3.56	3.56	3.52	2.95	3.59	3.42	3.22	3.52
표준편차	0.84	0.86	0.83	0.76	0.78	0.58	0.66	0.76	0.75
왜도	-.491	-.439	-.628	-.501	.266	-.195	-.378	.064	-.338
첨도	.128	-.092	.556	.880	.003	.876	.876	-.028	.403

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

3. 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과

3.1 변혁적·거래적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과

변혁적·거래적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과를 분석하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 분석 절차에 따라 분석한 결과는 다음 <표 7>과 같다.

첫째, 변혁적·거래적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하는 가설 1의 검증 결과, 회귀모형이 적합하고( $F=23.577, p<.001$ ), 정서적 몰

입을 22.0% 설명하는 것으로 나타났다. 독립변인들 중 카리스마( $\beta=248, p<.01$ )와 예외적 관리( $\beta=154, p<.01$ )는 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 베타값을 기준으로 판단했을 때, 리더의 카리스마가 높을수록 리더의 예외적 관리보다 정서적 몰입을 높이는 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적·거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 분석하는 가설 2의 검증 결과,  $F$ 값이 144.632( $p<.001$ )으로 본 회귀모형이 적합하고, 직무만족을 64.2% 설명하는 것으로 분석되었다. 또한 카리스마( $\beta=.407, p<.001$ ), 분발고취( $\beta=.238, p<.05$ ), 상황적 보상( $\beta=.238, p<.001$ ), 예외적 관리( $\beta=.086, p<.01$ )

<표 7> 리더십 유형이 정서적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과

구분		비표준화계수		표준화계수	t	수정된 $R^2$	F
		B	SE	$\beta$			
변혁적·거래적 리더십 → 정서적 몰입 (가설 1)	(상수)	1.579	.193		8.174***	.220	23.577***
	카리스마	.195	.071	.248	2.742**		
	개별적고려	.055	.064	.072	.858		
	분발고취	.060	.070	.076	.865		
	상황적보상	.107	.071	.123	1.502		
	예외적관리	.129	.039	.154	3.350**		
변혁적·거래적 리더십 → 직무만족 (가설 2)	(상수)	1.222	.115		10.639***	.642	144.632***
	카리스마	.280	.042	.407	6.636***		
	개별적고려	.054	.038	.081	1.428		
	분발고취	.106	.041	.152	2.557*		
	상황적보상	.181	.042	.238	4.277***		
	예외적관리	.063	.023	.086	2.764**		
변혁적·거래적 리더십/ 직무만족 → 정서적 몰입 (가설 3)	(상수)	.570	.191		2.984**	.406	46.706***
	카리스마	-.037	.065	-.047	-.560		
	개별적고려	.010	.056	.013	.180		
	분발고취	-.027	.061	-.034	-.443		
	상황적보상	-.043	.064	-.049	-.670		
	예외적관리	.077	.034	.092	2.263*		
직무만족	.825	.074	.724	11.195***			

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

는 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 표준화된 베타값을 기준으로 판단했을 때, 리더의 카리스마, 분발고취와 상황적 보상, 예외적 관리 순으로 정서적 몰입을 높이는 것으로 나타났다. 셋째, 변혁적·거래적 리더십과 직무만족이 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하는 가설 3의 검증 결과, F값이 46.706( $p < .001$ )으로 본 회귀모형이 적합하고, 정서적 몰입을 40.6% 설명하는 것으로 분석되었다. 또한 예외적 관리( $\beta = .092$ ,  $p < .05$ )와 직무만족( $\beta = .724$ ,  $p < .001$ )는 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 표준화된 베타값을 기준으로 판단했을 때, 직무만족, 리더의 예외적 관리 순으로 정서적 몰입을 높이는 것으로 나타났다.

<표 7>에서 알 수 있듯이, 예외적 관리는 1단계 검증과 3단계 검증에서 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 매개변인인 직무만족이 투입됨에 따라 예외적 관리의 표준화 계수  $\beta$ 값이 감소했고( $\beta = .154 \rightarrow \beta = .092$ ), 설명량( $R^2$ )은 증가했다( $R^2 = .220 \rightarrow R^2 = .406$ ). 따라서 예외적 관리가 정서적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족은 부분매개 효과를 가지고 있음을 알 수 있다. 다음으로 부분매개효과의 유의성을 검증하기 위하여 Sobel test를 실시하였다. 이를 위해 예외적 관리를 독립변인으로, 직무만족을 종속변인으로 두고, 표준화된 베타값( $\beta = .086$ )과 표준오차값( $SE = .023$ )을 구하고, 직무만족을 독립변인으로, 정서적 몰입을 종속변인으로 두고, 표준화된 베타값( $\beta = .724$ )과 표준오차값( $SE = .074$ )을 구하여 Z공식에 대입하였다. Sobel test 결과, Z값이 3.49274739로 +1.96 이상이기 때문에 매개변인인 직무만족의 부분매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 한편, 카리스마는 직무만족과 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치나 직무만족을 매개로 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치지 않았고, 분발고취와 상황적

보상은 직무만족에는 유의한 영향을 미치나 직무만족을 매개로 정서적 몰입을 높이지는 않는 것으로 분석되었다.

### 3.2 변혁적·거래적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과

변혁적·거래적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과에 대한 분석 결과는 <표 8>과 같다. 첫째, 변혁적·거래적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향을 분석 결과(가설 1), 회귀모형이 적합한 것으로 나타났으며( $F = 10.316$ ,  $p < .001$ ), 또한 지속적 몰입은 10.4% 설명하는 것으로 나타났다. 독립변인들 중 예외적 관리( $\beta = .222$ ,  $p < .001$ )는 지속적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 둘째, 변혁적·거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 분석하는 가설 2는 <표 7>의 결과와 동일하다. 셋째, 변혁적·거래적 리더십과 직무만족이 지속적 몰입에 미치는 영향을 분석하는 가설 3의 검증 결과, F값이 9.246( $p < .001$ )으로 본 회귀모형이 적합하고, 지속적 몰입을 11.0% 설명하는 것으로 분석되었다. 또한 예외적 관리( $\beta = .209$ ,  $p < .001$ )는 지속적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 매개변인인 직무만족은 지속적 몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았고, 따라서 직무만족은 변혁적·거래적 리더십과 지속적 몰입의 관계에서 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

### 3.3 변혁적·거래적 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과

변혁적·거래적 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과를 분석하였고,

<표 8> 변혁적·거래적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과

구분		비표준화계수		표준화계수	t	수정된 R <sup>2</sup>	F
		B	SE	β			
변혁적·거래적 리더십 → 지속적 몰입 (가설 1)	(상수)	1.647	.239		6.893***	.104	10.316***
	카리스마	.159	.088	.175	1.804		
	개별적 고려	.043	.079	.049	.544		
	분발고취	-.135	.086	-.148	-1.572		
	상황적 보상	.205	.088	.204	2.321*		
	예외적 관리	.215	.048	.222	4.506***		
변혁적·거래적 리더십 → 직무만족 (가설 2)	(상수)	1.222	.115		10.639***	.642	144.632***
	카리스마	.280	.042	.407	6.636***		
	개별적 고려	.054	.038	.081	1.428		
	분발고취	.106	.041	.152	2.557*		
	상황적 보상	.181	.042	.238	4.277***		
	예외적 관리	.063	.023	.086	2.764**		
변혁적·거래적 리더십/직무만족 → 지속적 몰입 (가설 3)	(상수)	1.407	.270		5.208	.110	9.246***
	카리스마	.103	.092	.114	1.119		
	개별적 고려	.032	.079	.037	.409		
	분발고취	-.156	.087	-.171	-1.805		
	상황적 보상	.169	.090	.169	1.880		
	예외적 관리	.203	.048	.209	4.218***		
	조직신뢰	.197	.104	.150	1.888		

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

그 결과를 제시하면 다음 <표 9>와 같다. 첫째, 변혁적·거래적 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향을 분석하는 가설 1의 검증 결과, 회귀모형이 적합하고(F=8.319, p<.001), 규범적 몰입을 8.4% 설명하는 것으로 분석되었다. 독립변인들 중 예외적 관리(β=103, p<.05)는 규범적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 둘째, 변혁적·거래적 리더십과 직무만족이 규범적 몰입에 미치는 영향을 분석하는 가설 3의 검증 결과, F값이 13.303(p<.001)으로 본 회귀모형이 적합하고, 규범적 몰입을 15.5% 설명하는 것으로 분석되었다. 또한 직무만족(β=.454, p<.001)은 규범적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영

향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 9>에서 알 수 있듯이, 예외적 관리는 1단계 검증과 2단계 검증에서 모두 유의한 것으로 분석되었으나 3단계에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 매개변인인 직무만족이 투입됨에 따라 예외적 관리가 통계적으로 유의하지 않게 되었기 때문에 직무만족은 예외적 관리와 규범적 몰입의 관계에서 완전매개(perfect mediation) 효과를 가지고 있음을 알 수 있다. 다음으로 완전매개 효과의 유의성을 검증하기 위하여 Sobel test를 실시하였다. 이를 위해 예외적 관리를 독립변인으로, 직무만족을 종속변인으로 두고, 표준화된 베타값(β=.086)과 표준오차값(SE=.023)을 구하고, 직무만족을 독립변인으로, 규범적 몰입을 종속변

〈표 9〉 리더십 유형이 규범적 몰입에 미치는 영향에서 직무만족의 매개효과

구분		비표준화계수		표준화계수	t	수정된 R <sup>2</sup>	F
		B	SE	β			
변혁적·거래적 리더십 → 규범적 몰입 (가설 1)	(상수)	2.194	.238		9.210***	.084	8.319***
	카리스마	.112	.088	.126	1.280		
	개별적 고려	.086	.079	.099	1.091		
	분발고취	.117	.086	.129	1.358		
	상황적 보상	-.022	.088	-.022	-.245		
	예외적 관리	.098	.048	.103	2.069*		
변혁적·거래적 리더십 → 직무만족 (가설 2)	(상수)	1.222	.115		10.639***	.642	144.632***
	카리스마	.280	.042	.407	6.636***		
	개별적 고려	.054	.038	.081	1.428		
	분발고취	.106	.041	.152	2.557*		
	상황적 보상	.181	.042	.238	4.277***		
	예외적 관리	.063	.023	.086	2.764**		
변혁적·거래적 리더십/ 직무만족 → 규범적 몰입 (가설 3)	(상수)	1.474	.259		5.683***	.155	13.303***
	카리스마	-.053	.089	-.059	-.598		
	개별적 고려	.054	.076	.062	.712		
	분발고취	.054	.083	.060	.652		
	상황적 보상	-.128	.086	-.130	-1.487		
	예외적 관리	.061	.046	.064	1.324		
	조직신뢰	.589	.100	.454	5.889***		

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

인으로 두고, 표준화된 베타값(β=.454)과 표준오차값(SE=.100)을 구하여 Z공식에 대입하였다. Sobel test 결과, Z값이 2.88625209로 +1.96 이상이기 때문에 매개변인인 직무만족의 완전매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.

## V. 결 론

본 연구는 중소기업 조직 구성원을 대상으로 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입간의 인과관계를 규명하고자 하였다. 또한 조직 리

더에게 요구되는 역할과 책임을 통해 조직성과, 목표달성, 지속적인 생산성 향상, 품질혁신의 정도를 분석하였다. 각 변수에 대한 실증분석 결과와 다음과 같은 주요 시사점을 찾을 수 있다.

첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것에 대한 선행연구(유동웅·신진교, 2013)의 선행연구 결과와 많이 일치하고 있다. 즉 카리스마와 예외적 관리는 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 리더의 카리스마가 높을수록 리더의 예외적 관리보다 정서적 몰입을 높이는 것으로 나타났으며, 예외적 관리 역시 지속적 몰입과 규범적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한편

Lussier & Achua (2004)의 연구결과에서와 같이 본 연구에서도 리더의 업무에 대한 확신과 자신감 등 조직 구성원의 태도적 측면과 더불어 이들의 개별적인 관심에서도 조직몰입에 영향을 줄 수 있는 것이 중요한 이슈로 분석되고 있다. 이는 구성원의 조직몰입에 대한 영향으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 하위요인들이 공통적으로 영향을 미친다고 볼 수 있다. 둘째, 카리스마와 상황적 보상과 및 예외적 관리는 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 리더의 카리스마, 분발고취와 상황적 보상, 예외적 관리 순으로 정서적 몰입을 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 유동웅·신진교(2013)의 선행연구의 결과와 일치하고 있다. 셋째, 다양한 선행연구에서 직무만족의 매개효과는 부분매개효과 또는 매개효과의 부제와 본 연구에서와 같은 완전매개효과와 같이 학자들의 연구결과에 따라 다르게 나타내고 있다 (서인덕·이원형, 2006). 거래적·변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서의 직무만족에 대한 매개효과 분석의 경우, 완전매개역할을 한 것으로 나타났다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 급변하는 경영환경 변화에서 기업의 성장과 발전은 조직경영의 새로운 패러다임을 가져오고 있다. 이러한 현상은 조직의 리더가 구성원에게 다양한 정보제공과 공유, 비전제시, 목표달성, 업무수행 결과에 대한 납득성 있는 평가와 보상, 교육과 육성으로 그들이 모두 수용가능한 리더십을 지속적으로 요구되고 있기 때문이다. 또한 리더십 연구가 매우 방대하여 실용적 효과를 보이고 있지 않는 면도 없지 않다. 따라서 좀 더 구체적이고 협의적 측면에서 특정한 리더십 연구의 필요성이 제기 된다. 이에 본 연구가 지닌 주요 한계점은 특정교육과정의 참석자와 특정 지역의 구성원을 중심으로 한정하였기에 통상적으로 인지하고 있는 다양한 조직으로 일반화 하는 것에 한계가 있다. 따라서 향후

연구에서는 지역과 업종의 확장을 통해 일반화할 수 있는 리더십 및 조직태도 연구가 지속되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강병남·박재연(2009). 호텔 종사원의 변혁적, 거래적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향, **한국조리학회지**, 15(3), 63-82
- 강수돌(2010). 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족: 내재적 동기부여의 매개효과, **한국인사조직학회**, 13(2), 21-40.
- 국승호(2009). **학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 교사의 효능감과 조직몰입에 미치는 영향**, 공주대학교 대학원 박사학위논문.
- 권혁기·박봉규(2010). 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향-일몰입과 조직몰입의 매개효과, **인적자원관리연구**, 17(2), 203-218.
- 권환진(2011). **조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과를 中心으로**, 동신대학교 대학원 박사학위논문.
- 김경희·정은주(2006). 사회복지관 일선사회복지사의 직무만족 결정변인에 관한 연구: 서울지역 사회복지관 중심으로, **한국사회조사연구회**, 제12권 107-131.
- 김규남(2011). 카지노 기업 관리자의 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향, **관광연구저널**, 25(5), 273-293.
- 김남현(역). (2009). 리더십. 서울: 경문사. 원저: Northouse, P. G. *Leadership: Theory and*

- Practice(4th ed)*. (Sage Publications,2007).
- 김대권(2000). 호텔종사원 직무만족 요인에 관한 이론적 고찰, **관광정책학연구**, 제6권 제3호. 179-202.
- 김봉규(2013). 호텔기업의 리더십 유형이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향, **관광학연구**, 37(1), 237-258.
- 김성동(2004). **리더십 유형이 집단적·개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구**, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김세리·안택균(2007). 변혁적 리더십이 외식산업 종사원이 조직유효성에 미치는 영향, **관광경영연구**, 제 30권, 1-21.
- 김형섭(2005). 호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구, **관광학연구**, 19(3), 203-225.
- 나순복(2008). 태권도 코치의 거래적,변혁적 리더십이 성취목표지향성과 운동몰입에 미치는 영향, **한국여성체육학회지**, 22(1). 149-161.
- 박동영(2011). 태권도지도자의 리더십유형, 조직문화 및 조직유효성의 관계, **대한무도학회지**. 13(2). 161-175.
- 박봉규(2010). 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향-일몰입과 조직몰입의 매개효과, **인적자원관리연구**. 17(2), 203-218.
- 백종섭(2011). 공무원의 이중몰입 분석 : 평형모델의 적용. **한국사회와 행정연구**, 21(4), 149-174.
- 변재우·고재운(2012). 호텔 식음료 종사원이 인식하는 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향: 근속연수와 성별의 조절효과, **한국조리학회지**, 18(2), 64-81.
- 서인덕·이원형(2006). 조직문화, 리더십, 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과, **한국인적자원관리학회지**, 제 13권 제4호, 71-106.
- 신강운·김윤태(2009). 여행사관리자의 리더십유형이 종사원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. **관광경영연구**, 제39권 105-130.
- 신유근(1996). 한국기업 최고경영자의 행동특성과 리더십 스타일-성공기업 및 실패기업을 대상으로. **인사조직연구**, 4(2), 203-233.
- 신형섭·강종천(2007). 호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 16(5), 35-61.
- 신형섭·박근도(2010). 호텔의 변혁적 리더십이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향관계, **호텔관광연구**, 12(1), 53-74.
- 손재근(2008). 호텔종사원의 역할과 직무만족, 서비스품질의 관계, **관광연구**, 23(2), 207-222.
- 안대회(2009). 호텔기업에 있어서 정리해고에 따른 잔류종업원의 공정성 지각이 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향, **외식경영연구**. 12(1), 153-178.
- 양관석(2001). **교사의 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향**, 대전대학교 대학원 박사학위 논문.
- 오영섭(2009). 변혁적 리더십이 호텔 식음료 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향 **한국조리학회지**, 15(3), 139-152.
- 이광용(2005). **프로스포츠 경영자의 거래적·변혁적 리더십이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향**, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 이수광(2006). 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 공정성 지각을 중심으로, **관광연구**, 21(3), 1-17.
- 이수광(2010). 변혁적 리더십이 정서적 유지적 몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구:소진의 매개효과를 중심으로, **관광경영연구**, 제 42 권, 131-146.
- 이상건·최해수(2010). 국내 리조트기업의 리더십, 조직몰입, 조직시민행동의 구조적 관계에 관한 연구, **호텔리조트 연구**, 9(1). 7-27.

- 이선희(2008). 직무만족과 개인-직무 부합도가 청년근로자의 이직 결정에 미치는 영향, **한국심리학회지**, 21(4), 705-728.
- 이준재·윤승현(2009). 호텔 연회·컨벤션 관리자의 감성리더십과 구성원 에피키시, 탐시민행동 관계연구, **관광레저연구**, 21(4), 389-406.
- 여운승(2011). 외식기업에서 상사의 리더십유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, **관광연구저널**, 25(1), 271-285.
- 유기현(1982). 근대조직이론과 설계에 관한연구. 제7권, 39-64.
- 유동웅·신진교(2013). 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과, **인적자원관리연구**, 20(2), 215-238.
- 윤상돈·추현(2006). 거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, **경영역사**, 제41권, 69-89.
- 장석인(2006). 독일기업의 인적자원관리의 특성 : BASF 그룹의 임금제도, 교육제도 및 공동의 사결정제도의 사례연구, **한독사회과학논총**, 16(1), 319-339.
- 정승우(2010). 연구개발팀의 리더십 유형이 연구원의 혁신활동에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개효과를 중심으로. **기업가정신과 벤처연구**, 13(2), 23-43.
- 정지명(2008). **리더십 유형과 조직유효성의 관계에서 리더-부하간 교환관계(LMX)의 매개효과검증**, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 정재명(2011). 지방자치단체의 상관 리더십유형이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 연구, **행정논단**, 49(2). 140-177.
- 조선포·변정우(2010). 관광호텔 관리자의 변혁적 리더십이 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 지방 1등급 이하의 관광호텔을 중심으로, **서비스경영학회지**, 11(2), 95-117.
- 한수련·최정도(2007). 체육지도자의 직무특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, **한국스포츠포츠산업·경영학회지**, 제12권 제2호, 1-16.
- 현복희(2006). 항공사관리자 리더십과 종사자 조직몰입, 집단응집력의 관계 연구, **한국관광산업학회**, 211-232.
- 황순애·최정길(2007). 호텔지배인 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, **컨벤션연구**, 6(13), 153-172.
- 최익봉(2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구, **인사조직연구**, 12(1), 93-132.
- 채순화(2004). 변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구, **경영연구**, 19(2), 318-350.
- Anderson, S.E., & Willians, I.I.(1991) "Job Satisfaction & Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship & In-role Behaviors", *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1990). The measurement and antecedents of arrestive, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1:1-18.
- Avolio, B.J. & Gibbobs, T.C.(1988). Development transformational leaders: A life span approach. in Conger, J.A., Kanungo, R.N.(Eds.). *Charismatic leadership: The elusive factors in organizational effectiveness*, Jossey -Bass, San Francisco, CA, 276-308.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Einstein, W.O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Journal of Group and*



- Organizational Studies*, 13(1), 58-80.
- Baron, R.M. and Kenney, D.A. (1986), The moderate-mediator variable distinctions in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1990). op . cit.; Janda. K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13: 345-363.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development Consulting Manual for the Multifactor Questionnaire*, Palo Alto, C. A: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(2004). Introduction. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 1-10). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Burns, J.M.(1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- De Witte, H., & K. Naswall(2003). *Objective vs Subjective Job Security: Consequences of Temporary Works for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries*, Economic and Industrial Democracy.
- Greenberg, J., & Baron. R.A.(2002). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work 8<sup>th</sup> Ed., Prentice-Hall.
- Giffith, J.(2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356
- Hiller, N. J. Day, D. V. and Vance, R. J. "Collective enactment of Leadership Roles and Team Effectiveness: A Field Study", *The Leadership Quarterly*, 17, 2006.
- House, R. J.(1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In Hunt, J. G. and Larson, L. L.(eds), *Leadership: The Cutting Edge*, pp.189-207. Southern Illinois University Press, Carbondale, IL. *Leadership Quarterly*, 17, 2006.
- House, R. J.(1999). Weber and the neo-carismatic leadership paradigm: a response to Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10, 563-574.
- Keller, R. T.(1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Locke, E.A.(1976). *The nature and cause of job satisfaction*, In Marvin D, Dunnette(ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2004). Leadership: Theory, application, skill development, Second Edition, Thomson South-Western.
- Luthans, F. Baack, D. and Taylor, L. "Organizational Commitment : Analysis of Antecedents", *Human Relations*, 40(4), pp.219-235, 1997.
- Meyer, J.P., Allen, N.J.(1991). A three-component conceptualization or organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations:

- extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Monday et al(1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic.
- Morrow, P.C.(1983). Concept Redundancy in Organizational Research: the Chase of Work Commitment, *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp.487-488.
- Mowday, R.T., Porter, W.L., & Dubin, R.(1974). Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-48.
- O'Reilly, C., & Chatman, J.(1996). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3).
- Podsakoff, P.A., Mackenzie, S.B., Morrman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects of follows' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership : A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4): 577-594.
- Steers, R.M.(1984). *Introduction to organizational behavior*(2nd de.). Illinois: Scott, Foresman and Company, 430-435.
- Yammarino, E.J. & Bass, B.M.(1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-996.

<Abstract>

Effect of Transformational & Transactional Leadership  
on Organizational Commitment

- Mediating Effect of Job Satisfaction -

*Kim, Moon Jun · Chang, Sug-In*

The purpose of the research is to find out what are the influences of employees at small-medium sized companies located in Gyeong-Gi(Sihwa & Banwol & Bucheon city) industrial complex on work satisfactions and organizational commitments according to the managers' leadership types. In order to achieve the purpose of the research, we analyzed the measured result of Likert scale 5 of 256 copies of effective data conducted from May 9 to May 27 2014 by using SPSS 20.0 program. The results of the research are as follows. First, the manager's leadership type showed a positive (+) influence on the organizational commitment. Second, it has been analyzed that a charisma, endeavor inspiration, circumstantial reimbursement and exceptional management statistically have a positive (+) influence on the work satisfaction. Third, it has been analyzed that the work satisfaction as to managers has a statistical meaning to a work satisfaction of a total mediating effect at a mediating effect on the managers' leadership types and the organizational commitment.

**Keywords** : transformational leadership, transactional leadership, job satisfaction, organizational commitment