經營論叢 第 34輯 2013. 12. pp. 127-143

리더십의 유형에 따른 근로자의 직무만족이 결과행위에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effects of Workers' Job Satisfaction According to Styles of Leadership on Outcome Behaviors

이재용*, 조정화, 김영재*****

Lee, Jae-Yong, Cho, Jeong-Hwa, Kim, Young-Jae

Abstract

The purpose of this study is to examine the effects of workers' job satisfaction on the outcome behaviors like organizational committment, organizational citizenship behavior by using managers' leadership style as the moderating variable. For this purpose, this study conducted a questionnaire survey of 428 workers from businesses located in Gyeongsang province. Data from the survey were statistically analyzed using One-Way ANOVA and ANCOVA. Findings of the study can be summarized as follows. Working condition improvement is required to make real the effects of superiors' transactional leadership on improving the subordinates' organizational committment, organizational citizenship behavior. This indicates that business organizations need to pay a great attention to upgrade their working conditions. Good relationships between the superiors and the subordinates are the key to making the former's transformational leadership really effective. This suggests that business organization should promote so-called job-enrichment, for example, diversifying tasks given to their workers and allowing them to perform such tasks in a more autonomous way.

핵심주제어 : 거래적·변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입, 친조직행동, 이직의지, 고객지향적 태도

* 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정
** 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료
*** 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료

Ⅰ. 서론

21세기는 세계화시대, 혁신과 변화의 시대, 정보통신의 무한경쟁시대 등이라고 불리는 격변하는 시대로서 조직체 구성원의 의식이 매우 복잡하고 다양화되고 있다. 조직의 리더는 조직구성원의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 이끌어주고 적절히 통제를 가함으로써 조직구성원의 개인성과에 영향을 미치므로, 조직에서 리더를 육성하는 것은 기업성패의 중요한 핵심 요인이 된다. 그러나 주위에 일어나는 사회적·정치적·경제적 현상 등을 주의 깊게 관찰해보면 수많은 리더들이 그들의 진정한 리더십을 발휘하지도 못하고, 또는 그들의 소망을 이루거나 뜻을 펴지 못하고 사라지고 있다는 것을 알 수 있다.

Bass(1999)는 이러한 "치열한 경쟁구도에서 구성원으로 하여금 조직의 목표달성에 정진할 수 있도록 동기를 부여하고 조직원의 인적·물적 자질을 변화시켜 서비스나 고객만족 등을 창출해 내는 변환과정으로서의 리더십이야 말로 성공적인 기업경영의 핵심요소라고 할 수 있다"라고 말하였다. 모든 조직에서 리더와 리더십을 고려하지 않고는 성공할 수 없다는 견해가 현대 경영에서는 정설로 정착되어 있다.

최근 한국에서도 기업들이 생존을 위해 구조조정과 구조개편을 겪으면서 구성원의 조직변화에 대한 저항을 줄이면서, 성과를 극대화시키기 위한 많은 노력을 기울여 왔으며, 이에 따라 새로운 패러다임의 변화에 근거한 조직의 유효성을 향상시킬 수 있는 리더십으로서 거래적·변혁적 리더십에 많은 연구가 이루어지고 있다. 리더십이란 한 집단 내에서 두 사람 이상이 상호 작용하는 과정 속에서 나타나는 것이며, 리더가 부하들에게 의도된 영향력을 행사하는 과정 속에서 찾을 수 있다. 따라서 리더십은 정해진 상황 하에서 효율적으로 목표를 달성할 수 있도록 조직이나 구성원들의 활동에 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있다(장태윤·박찬식, 2001). 조직의 목표달성을 위해서는 조직유효성을 확보하여야 하고, 조직유효성에 영향력을 미치는 핵심적인 변수(Core Variables)로는 리더십 제고가 중요하다고 볼 수 있다. 왜냐하면 리더십은 조직의 유효성에 영향을 미치는 모든 변수와 이를 관리하는 주체가 되며, 리더십 행동의 질에 의해 여러 변수들의 수준이 결정되기 때문이다. 따라서 이 연구에서는 리더십 유형이 조절변수로서 조직 내 구성원들의 직무만족이 결과행위에 미치는 영향을 알아보는 것이 본 연구의 목적이다.

본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위해 부산지역 근로자 428명의 응답을 표본으로 하여 연구가설을 검증하였다. 자료의 분석은 SPSS WIN 12.0 프로그램을 이용하였으며, 가설검증 위하여 Fisher의 Z계수를 이용하는 부분상관관계분석(subgroup correlation analysis) 방법과 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그리고 이 연구의 시사점과 한계점에 대한 논의를 결론부분에 제시하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 리더십

1.1 개념 및 중요성

리더십은 오늘날 경영자체와 동일시 할 만큼 조직행동에 있어 중요한 위치를 차지하고 있다. 우리는 흔히 한 조직의 성패를 효율적인 리더십의 발휘여부와 관련지어 생각하기도 한다. 더욱이 모든 경영적 사고가 인간 중심으로 시작되고, 경영활동이 이러한 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되는 현대적 경영의 관점에서 리더십의 중요성은 크게 부각되고 있다.

리더란 다른 사람이나 집단에 영향을 미쳐 자신(또는 조직)이 바라는 방향으로 유도할 수 있는 능력을 가진 사람이다. 리더십은 “영향력”, “통솔력”, “지도력”, “주도력”등으로 표현되어 사용되기도 한다. 리더십의 개념은 매우 다양하여 Stogdill(1974)은 리더십을 정의하려고 시도하는 사람의 수만큼 그 개념이 존재한다고 한다. 이는 리더십을 바라보는 시각(perspective)에 따라 리더십이 다르다는 것을 알 수 있다. 따라서 연구자들이 내세우는 이론의 핵심이 무엇이냐에 따라 적절한 리더십으로 정의되고 있다.

리더십의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 리더십은 과정(process)이며, 둘째, 리더십은 영향력(influence)을 포함하고, 셋째, 리더십은 조직의 환경 속에서 발생하며, 넷째, 리더십은 조직의 목표달성을 지향한다. 리더십의 성공 여부는 리더 자신의 특성과 부하들의 속성, 리더와 부하 사이의 파워 관계, 그리고 주변 상황 여건이 종합적으로 작용하여 결정된다는 것이다.(Yukl & Van Fleet, 1992). 따라서 리더십은 “조직의 목표 달성을 위해 조직의 구성원에게 비전을 제시하고 조직과 관련된 행동에 자발적으로 참여할 수 있게 공식적 직위에 있는 사람이 영향력을 행사하는 과정”이라고 요약할 수 있다(이상진, 2007).

이 연구에서는 리더십이란 과정이며 이에 의하여 조직이 공통된 목표를 달성하도록 작용하는 개인의 영향력이라고 정의하고자 한다. 또한 이 연구에서 검토하고자 하는 리더십은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 이에 대한 개념을 살펴보면 다음과 같다.

1.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십(Transformational leadership)은 부하구성원들의 질적인 변화를 추구하기 위한 새로운 패러다임으로 Burns(1978)에 의해 제시되고, Bass(1999)에 의해 구체화되면서 대중화가 되었다.

Burns(1978)는 처음으로 거래에 중점적으로 관심을 둠으로써 부하들의 현재 욕구를 만족시키려고 시도하는 거래적 리더와 부하들의 욕구를 끌어올리고 개인, 집단, 조직의 성과를 극적으로 향상시키려고 시도하는 변혁적 리더 사이의 구별을 구체화하였다. Bass(1999)는 부하가 리더에 대해 신뢰, 충성, 존경 등을 느끼게 함과 동시에 처음 기대된 것 이상의 노력을 기울이게 하는 과정으로 변혁적 리더십을 정의하고 있다. 이를 위해서는 리더는 부하들에게 솔선수범을 보여야하고 자신의 개인적인 이득을 포기하고 자신을 희생하고 있다는 것을 보여야 한다고 보았다.

변혁적 리더의 특성은 조직구성원들에게 장기적 목표를 위해 노력하고 자아실현과 같은 높은 수준의 개별적 목표를 동경하도록 시키고 보통 현상보다 매우 높은 이상을 지향한다. 또한 조직구성원들을 변혁적이고 새로운 시도에 도전하도록 고무하며 조직구성원들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하거나 자극을 준다(Shamir, House, & Arthur, 1993). 변혁적 리더십의 구성요소는 학자들마다 의견이 다양하며, 여기서는 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별화된 배려에 대해서 살펴보면 다음과 같다(Bass & Avolio, 1990b).

첫째, 카리스마는 조직구성원에게 비전과 사명감, 그리고 자부심을 심어줌으로써 추종자로

부터 존경과 신뢰를 받는다. 다른 사람들로 하여금 리더 자신들이 제시한 비전을 따르도록 만드는 특별한 능력을 가진 사람을 설명하는데 사용된다.

둘째, 영감적 동기부여는 조직구성원에게 높은 수준의 기대감을 심어주고, 추종자의 노력을 집중시키기 위해 상징기법을 사용하며, 중요한 목적을 단순한 방법으로 표현한다.

셋째, 지적자극은 조직구성원의 내부에 잠재해 있는 문제의 인식이나 그들 자신의 생각 등을 알게 하고, 그들의 신념이나 가치관 등을 스스로 인지하도록 하는 것을 말한다. 또한 변혁적 리더는 지적 자극을 통해 조직구성원들로 하여금 조직의 사명을 완수하는데 필요한 새로운 방법을 도출해 내게 하고, 과거의 업무수행방법을 새로운 방법으로 바라볼 수 있도록 해 준다.

넷째, 개별화된 배려는 조직구성원 각자에게 관심을 가지고 주목하며, 구성원을 개인적으로 대면하고 지도와 조언을 아끼지 않는다. 또한 구성원이 자기가 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 동안 조언자와 코치로서의 역할을 수행하며, 구성원의 개인적인 욕구에도 각별한 관심을 기울이고, 지원적 분위기를 조성하려는 특성을 가진다.

이상 변혁적 리더의 특성을 요약하면, 리더는 조직의 미래를 명확하고 완전하게 볼 수 있는 상상력이나 통찰력 즉, 비전을 가지고 있으며, 조직 내의 모든 구성원에게 그들 자신의 비전을 갖도록 노력할 뿐만 아니라 비전설정을 통해 조직의 진행방향을 구분하고, 조직이 달성해야 할 최종 목표를 알려주는 역할을 수행함을 알 수 있다.

1.3 거래적 리더십

거래적 리더십(Transactional leadership)은 리더가 상황에 따라서 대가를 지급하면서 부하에게 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있다. 즉 리더가 부하에게 교환적 의도를 갖고 접근하는 것으로서, 리더가 가지고 있는 어떤 가치를 부하가 가지고 있는 어떤 가치와 교환하여 거래이익을 얻고자 하는 리더십 유형이다. 거래적 리더는 부하들이 작업의 결과로 얻고자 하는 것이 무엇인가를 인식하고, 부하들이 과업을 완수했을때 부하들이 원하는 바를 제공해 주려고 한다. 거래적 리더는 부하들의 노력에 대하여 보상 혹은 보상에 대한 약속으로써 교환을 한다. 거래적 리더십에서 교환이란 것은 매우 일반적인 현상이며, 거의 모든 유형의 조직과 계층에서 관찰될 수 있는 현상이다(최라영, 2003). 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방안, 단체나 조직의 목표를 달성하는 방법, 부하들의 저항 감소 방안, 특정행위의 수행 방안에 초점을 맞춘다(오창환, 2006).

거래적 리더십의 핵심 구성요인은 업적에 따른 보상과 예외관리이다(최용철, 2004).

첫째, 업적에 따른 보상으로서, 리더는 수행되어야 할 과업이 무엇이라는 것을 제시하고, 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상에 대해 부하들의 합의를 얻어내려고 노력한다. Zaleznik(1977)에 따르면 상사와 하급직원간의 거래관계를 강조하는 상황적 강화는 상당량의 아이디어 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 더 많은 관심을 가지고 있다고 주장하였다. 거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실된 것인가를 모색하기보다는 작업을 어떻게 수행하는가에 더 많은 관심을 집중시키는 것이다. 따라서 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘함으로써 보상과 처벌을 적절하게 사용한다.

둘째, 예외관리는 리더들이 하급직원들이 실패하거나 이탈된 행동을 보일때 수정활동을 보이거나 규칙·규정의 탐색과 적용을 통하여 개입하는 것을 의미한다. 따라서 이들은 하급

직원들의 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 된다. 또한 예외관리는 기피강화를 의미한다. 하급직원들의 성과가 기준이하로 떨어질 경우에 리더들은 하급직원들이 성과기준에 도달할 수 있도록 정보를 피드백 시켜준다. 거래적 리더십은 부하들이 갖고 있는 이해를 충족시켜 부하들을 동기 유발하는 리더이다. 즉, 리더와 부하들 사이의 관계는 일상적인 과업수행과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래 관계이다. 명시적인 역할과 업무 요구사항에 따르도록 부하들을 이끌고 동기화 시키는 리더(리더가 원하는 것과 부하가 원하는 것 교환)이다.

이상의 개념을 요약하면, 거래적 리더십은 리더가 상황에 따라서 대가를 지급하면서 부하에게 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있다.

2. 직무만족

직무만족은 조직내부에서 각자가 맡고 있는 직무를 수행하면서 인식하고 체감하는 개인의 만족 정도를 나타낸 것으로 볼 수 있는데, 직무만족 정도는 개인의 자질과 능력 및 맡고 있는 업무에 대한 적응력 그리고 조직체 내에서의 다양한 조직 환경과 불가분의 관계가 있으며, 조직성과를 예측하는 중요한 지표로 사용된다.

직무만족에 대한 체계적인 측정 시도는 1935년 Hoppock가 직무만족의 정의를 “근로자가 자신의 직무로부터 진심으로 만족을 느끼게 되는 심리적, 생리적, 그리고 환경적 상태의 결합”이라는 것에서 출발하고 있다. Porter & Lawler(1968)는 직무만족이란 개인에게 주어지는 보상으로부터 나온다고 하여 실제를 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 보상의 수준을 충족하거나 초과한 정도라고 정의하였다. 또한 이들은 실제의 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는데 실패하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 하였다. Alderfer(1972)는 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도며 직무 또는 직무수행결과로 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로서 인간의 건강, 안전, 귀속, 존경, 성장 등 제반욕구의 차원에서 설명하였으며, Locke(1976)는 자기 자신의 직무를 자신이 평가하거나 직무 그 자체를 통해서 얻어지는 유쾌함이나 혹은 긍정적인 감정상태(pleasurabel or positive emotional state)라고 하였다.

Herzberg(1968)는 직무만족의 영향요인을 동기요인과 위생요인으로 분류하였다. 위생요인(hygiene factor)은 개인의 욕구를 충족시키는데 있어서 주로 개인의 불만족을 방지해주는 효과를 가져오는 것을 의미하며, 따라서 이들 요인들을 불만족 요인(dissatisfaction factor)이라 하였다. 위생요인에는 기업의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 동료와의 관계, 부하와의 관계, 지위, 안전, 책임, 개인생활 등 주로 ‘직무의 환경’과 관련된 요인들을 포함하고 있다. 동기요인(motivation factor)은 직무에 대한 만족을 결정짓는데 영향을 미치는 요인들로써 이에 속하는 것으로는 성취감, 인정, 책임감, 성장과 발전, 직무 그 자체 등을 들 수 있다. 이들 요인들은 직무내용과 관련되어 직무에 대한 만족을 결정짓는다는 의미에서 만족요인(satisfaction factor)이라 하였다. Locke(1976)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 직무의 특성에 따라 9가지로 나누어 설명하고 있다. 작업요인에는 성공에 대한기회, 작업속도와 방법 등에 대한 통제, 본질적인 흥미, 다양성, 학습기회, 난이도 등이 포함된다. 현금요인에는 임금액과 공정성 그리고 임금지급방법 등이 포함된다. 승진요인에는 승진기회, 공정성, 기초적 인사체계 등이 포함된다. 인정요인에는 성취에 대한 인정, 업무수행결과에 대한 신망과 비판 등이 포함된다. 부가급부 요인에는 연금, 의료혜택, 유급휴가 등이 포함된다. 작업조건

에는 작업시간, 휴식시간, 작업장의 온도나 통풍정도, 습도, 작업장의 입지조건 등이 포함된다. 감독요인에는 감독의 유형과 영향력의 정도가 포함된다. 동료에 대한 요인에는 동료와의 관계가 얼마나 우호적이고 서로에게 도움을 줄 수 있는가 하는 내용이 포함된다. 조직과 관리요인에는 임금과 부가급부정책, 조직구성원에 대한 관심 등이 포함된다고 하였다. Smith, Kendall, & Hulin(1969)는 직무만족의 요인으로 업무(work), 보수(pay), 승진(promotion), 감독(supervision), 동료(co-worker)의 5가지를 주장하였으며, 직무만족의 영향요인으로 가장 타당성이 높은 것으로 알려져 있으며, 본 연구에서도 직무만족의 구성요인으로 업무, 보수, 승진, 감독, 동료를 포함하였다.

이상의 견해를 종합하여 이 연구에서는 직무만족을 종업원이 직무 상태에 대해 가지는 정서적 반응으로 정의하고, 반응의 상태는 직무가 자신의 기대 욕구를 충족시켜 주는 수준에 의해 결정되는 유쾌함의 정도로 정의하고자 한다.

3. 조직몰입

조직몰입 또는 조직전념도(organizational commitment)는 조직과 개인의 관계를 나타내는 말로서 구성원들이 자신이 속한 조직에 대하여 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍지 및 자부심, 조직목표와 개인목표와의 일치도, 조직가치의 수용성, 회사 일을 자신의 일이라고 생각하는 정도를 의미하며 이와 관련된 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Kanter(1968)는 “사회의 주체들이 그들의 에너지와 충성심을 사회 시스템들에게 주려는 의지”라고 보았다. 다시 말해 조직몰입은 특정 조직에 연결된 개인의 정체성과 몰입의 상대적 강도이다. Sheldon(1971)은 조직몰입을 개인의 정체성(identity)을 조직에 연결 또는 부각시키는 조직지향성이라고 정의하였다. Salancik(1977)은 조직몰입을 개인이 자신의 행위에 구속되는 것을 통해 그 활동과 몰입을 유지하여 주는 신념에 구속되는 상태라고 하였다. Mowday, Porter, & Steers(1982)는 조직몰입이란 개인이 조직과 동일시하고 공헌하려는 것에 대한 상대적 강도라 정의하면서 조직의 목표 및 가치에 대한 강한 신념과 신용의 정도, 조직을 위하여 자발적으로 상당한 노력을 기울일 의사의 정도 및 조직구성원으로서 남으려는 강한 욕구의 정도를 조직몰입의 구성요소로 보았다.

Etzioni(1961)는 조직구성원에 대한 권위의 강도, 방향과 구성원의 심리적 반응상태에 따라 소외적 몰입, 도덕적 몰입, 계산적 몰입의 세 가지로 구성된다고 하였다. 소외적 몰입은 조직과 구성원 사이에서 부정적 지향으로 흐르는 혐오·기피와 같은 적대적 관계를 말한다. 도덕적 몰입은 조직과 구성원의 관계가 적극적이고 존경·위신과 같이 높은 긍정적 지향으로 흐르는 것을 말한다. 계산적 몰입은 소외적 몰입과 도덕적 몰입의 중간지대에 있는 경우로 조직의 목적보다는 참여에 따른 이해득실에 관심을 두는 것을 말한다. Kanter(1968)는 조직몰입의 구성요인에는 유지적 몰입, 응집몰입, 통제몰입의 세 가지가 있다고 주장하였다. 유지적 몰입이란 Becker(1960)의 ‘side-bet′ 이론과 유사한 개념으로 개인이 조직구성원이 되는 대신에 무엇인가 가치 있는 것을 포기하게 하는 희생과 시간 및 노력 등을 투자하는 방법을 제시하고 있다. 응집몰입은 조직 구성원들이 유대감을 갖고 조직의 생존에 다같이 대처하는 몰입을 말하는 것으로 구성원들이 조직에 애착심과 충성심을 느끼는 긍정적 지향을 말한다. 통제몰입은 조직목표와 가치가 개인과 일치하기 때문에 몰입한다는 평가적 지향으로 조직의 규범과 가치에 적합한 행동을 하도록 중요한 지침을 나타내며 구성원이 활동함에 있어 규범에 영향을 받는다고 믿을 때 존재한다고 보았다.

Allen & Meyer(1990)는 조직몰입의 형태는 정서적 몰입, 규범적 몰입, 유지적 몰입으로 분류하였다. 정서적 몰입(affective commitment)은 감정에 바탕을 몰입으로서, 스스로 자신이 직업에 몰두할 때 즐거운 경험을 하게 되는 것, 조직구성원이 조직의 목적달성에 기꺼이 참여하는 것과 관련되어 표현되기도 한다. 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 대한 사명감·임무 또는 조직의 목표를 받아들이고 그것을 성취하기 위해 스스로 해야만 한다고 생각하는 의무감을 바탕으로 한 몰입을 말한다. 유지적 몰입(continuance commitment)은 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면의 몰입으로서, 자신이 포기함으로서 잃게 되는 여러 가지 이익과 혜택으로 인해 지속적으로 소속한 조직에 존속하려는 심리적 상태를 유지적 몰입으로 규정하고 있다.

이상의 견해를 종합하여 이 연구에서는 조직몰입을 구성원이 조직에 대해 가지는 태도와 관련된 심리적인 특성으로서, 조직구성원이 조직의 전략을 받아들이고 조직의 정책과 행정을 수용하면서 자신과 일체화를 통해 조직의 성장과 발전을 위해 자발적으로 노력하고자 하는 정도로 정의하고자 한다.

4. 친조직행동

친조직행동(Organizational citizenship behavior)에 대한 다수 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. Bateman & Organ(1983)은 공식적인 보상시스템에 의해 규정되어 있지는 않지만 전반적으로 조직기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동으로서 조직에 의해 요구되는 행동이라고 하였으며, Brief & Motowidlo(1986)는 조직구성원에 의해 조직에서의 역할을 수행하면서 상호 작용하는 개인, 집단 또는 조직의 번영을 증진하기 위한 의도로 행하는 행동이라고 하였으며, Smith, Organ, & Near(1983)는 자발적 친 조직행동은 조직에 의해 규정된 직무 범위를 초과하는 조직구성원의 자유 재량적 행위이며, 조직의 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않는 직무 외의 행동으로서 조직의 효과성에 기여하는 행동이라고 하였다. 그리고 Organ(1994)은 조직구성원의 역할 외(extra-role)행동으로서 조직의 유효성을 촉진시키며, 조직의 보상과는 무관하게 자발적으로 이루어지는 행동으로 공식적으로 보상을 받는 행위는 아니지만 스스로 자신의 행위에 대한 재량권을 가지고, 전체적으로 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진시켜주는 개인의 행동으로 시간을 엄수하고 동료를 돕고 주어진 역할 외 과업을 자발적으로 수행하며 부서의 발전을 위해 창의적인 아이디어를 제안하고 시간을 낭비하지 않는 행동 등과 불평, 적의, 언쟁 등을 삼가 하는 제반 행동을 포함하며, 또한 동료들간의 유대강화 및 갈등 방지 등 간접적인 효과를 통해서 조직 전체의 성과에 기여하는 것이라 하였다. 한편 그는 최근의 연구에서 친 조직 행동은 부족한 인적 자원을 보다 효율적으로 이용하며 조직 내 구성원들의 자발적인 참여를 촉진시켜 조직의 전반적인 유효성을 높이는데 기여한다고 주장하면서 그 이유로서 자발적 친 조직행동은 조직구성원들의 자발적 참여를 돕고 다른 동료들과의 관계를 원만하게 유지함으로써 조직 내 인적 자원의 효율적 이용을 가능하게 해주기 때문이라고 설명하고 있다.

친 조직행동에 대한 구성요인을 구체적으로 살펴보면, Smith, Organ, & Near(1983)는 양심행동(conscientiousness)으로 불리면서 간접적으로 조직 전체를 돕기 위한 행동인 일반적 순응(generalized compliance)과 업무와 관련하여 동료와 타인에게 도움을 주려는 직접적이고, 의도적인 행동인 이타행동(altruism) 이라고 하였다.

Organ(1988)은 친 조직행동을 가장 보편적으로 분류하였으며, 그 영향요인은 다음과 같

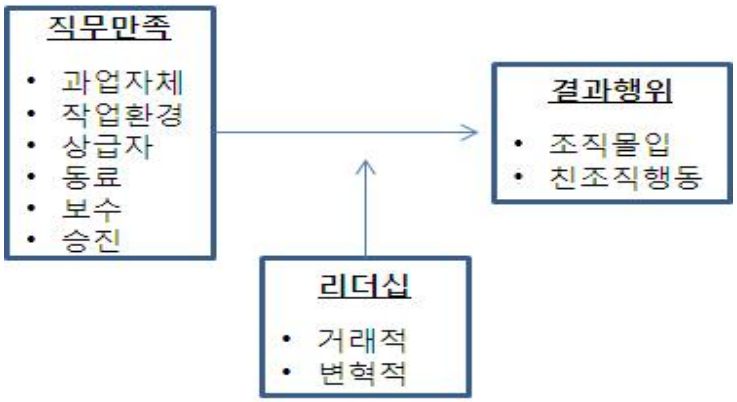
다. 첫째, 이타행동(altruism)은 조직과 관련된 과업이나 문제해결을 위해 타인에게 도움을 주는 사려 깊은 행동으로서 잠재적으로는 조직 전체의 능률을 증가시키는 행위라 할 수 있다. 둘째, 양심행동(conscientiousness)또는 성실행동은 고용조건에 어긋나지 않는 범위 내에서 작업 활동에 성실하게 참여하는 것으로 조직의 규칙 및 규정 준수, 휴식시간 등의 준수, 기대 이상의 출근율, 청결의 유지와 향상, 개인적인 이해관심사를 초월한 업무수행 등의 양심행동을 포함하여 조직에 간접적으로 도움이 되는 행동을 의미한다. 셋째, 예의성(courteousness)은 의사결정이나 몰입에 영향을 주는 당사자들의 행동과 조직 내에서 발생하기 쉬운 문제들을 사전에 막으려는 행동을 의미하며, 자신의 의사 결정이나 참여 여부에 따라 조직 내 타인들이 영향을 받게 될 경우, 사전에 조치를 취하여 문제가 발생할 것을 미리 예방하려는 행동을 말한다. 넷째, 참여행동(civic virtue)은 회의에 참여하여 논의하고 조직의 정치적 활동에 책임지는 행동을 말하는 것으로 조직에 기여할 수 있는 과외 활동에 적극적으로 참여하며, 조직과 조직을 둘러싼 환경의 변화에 민감하게 대응하고, 자기계발을 위해 유익한 시간을 투자하는 등의 행동을 포함한다. 다섯째, 스포츠맨십(sportsmanship)은 불평, 불만 및 고충 등을 자발적으로 견디어 내고 회사의 규칙이나 판정에 승복하는 행동을 말하는 것으로 조직 내의 사건들에 대하여 악담하지 않으려 하는 행동과 조직에 대해 함부로 부정적인 태도를 나타내기보다는 인내할 수 있는 긍정적인 태도 등을 포함한다. 이상의 다섯 가지 차원은 체계적이고 광범위한 작업을 통해 타당도가 인정되어 많은 연구자들이 이를 구성요인의 토대로 하여 연구를 진행시켜오고 있다(조동규, 2005).

이상의 견해를 종합하여 이 연구에서는 친조직행동을 조직에서는 비공식적이지만, 조직구성원이 조직 목표에 긍정적으로 영향을 미치는 자주적인 행동으로 정의하고자 한다. 또한 긍정적인 친조직행동이란 다른 동료에게 도움을 주고, 조직의 제반 규칙을 준수하며, 양심적으로 행동하고, 조직의 정책을 수용하며, 구성원들이 상호인격을 존중하고, 갈등을 사전에 예방하려고 노력하면서 조직의 각종행사에 자발적으로 참여하는 것이라 하겠다.

III. 실증연구의 설계

1. 연구모형

이 연구의 목적은 리더십 유형이 조절변수로서 조직 내 구성원들의 직무만족이 결과행위에 미치는 영향을 알아보는 것이다. 이러한 연구를 위하여 직무만족을 독립변수로, 상사의 리더십 유형을 조절변수로, 조직몰입, 친조직행동을 결과변수로 설정하여 조절변수인 리더십 유형 직무만족과 결과행위에 미치는 영향을 분석하고자 하였으며, 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구모형

이 연구에서는 직무만족 구성요인이 결과행위인 조직몰입, 친조직행동에 미치는 영향력에서 거래적·변혁적 리더십이 조절역할을 할 것이라고 보아 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향력에서 리더십은 조절역할을 할 것이다.

가설 2. 직무만족이 친조직행동에 미치는 영향력에서 리더십은 조절역할을 할 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

3.1 거래적 리더십

거래적 리더십은 상급자는 일정 수준 성과 요구, 성과 달성시 일정수준 보상제공 약속을 하는 상급자와 부하간의 거래관계(부하의 공헌과 리더의 유인)의 리더십으로써 상급자가 업무성과에 따른 승진을 강조하거나, 업무수행과 관련된 규칙·규정을 강조하거나, 사람보다는 업무를 중시하는 유형을 의미한다.

3.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 카리스마와 영감적 동기부여, 지적자극, 개별화된 배려를 통한 부하들의 자아개념을 자극하여 성과를 내는 리더십으로써 상급자가 부하직원들에게 비전과 자긍심을 심어주거나, 영감을 주거나, 지적자극을 주거나, 각 개인에게 인간적 관심을 보여주는 등 업무보다는 사람을 중시하는 유형을 의미한다.

3.3 직무만족

직무만족은 과업자체, 작업환경, 상급자 및 동료와의 관계, 보수, 승진에 대한 만족을 의미

한다. 구체적으로, 과업자체는 업무전문화정도, 업무 수행 자율성과 즐거움의 정도를 의미한다. 작업환경은 근무지의 환경으로 습도, 고온, 분진, 악취의 수준을 의미한다. 상급자와의 관계는 상급자의 업무수행과 대인관계 능력을 의미한다. 동료와의 관계는 소속부서의 동료들의 업무 수행능력 및 동료간 친화정도를 의미한다. 보수는 노동투입량과 비교 및 동종 산업 내 타 기업 비교하여 높고 낮음을 의미한다. 승진은 인사고과제도의 합리성과 승진기회를 의미한다.

3.4 행위결과

이 연구에서 행위결과는 조직몰입, 친조직행동으로 하였다. 조직몰입은 회사의 성장과 발전을 위해 자발적으로 공헌하는 정도, 회사의 정책을 거부감 없이 수용하는 정도 , 회사와 일체감 또는 구성원이라는 자긍심의 정도를 의미한다. 친 조직행동은 회사 구성원들이 결근 또는 어려움에 처한 동료의 업무를 도와주거나 신입사원을 자발적으로 도와주는 정도, 회사 구성원들의 회사 제반 규칙을 준수하고 양심적으로 행동하는 정도, 구성원들 간에 그리고 조직에 비난, 험담을 삼가고 결정된 사항에 대해 승복하는 정도, 구성원들이 회사의 각종행사(공식, 비공식)에 관심을 가지고 자발적으로 참여하는 정도를 의미한다.

4. 분석방법

이 연구는 리더십 유형의 조절효과를 파악하기 위해 Fisher의 Z계수를 이용하는 부분상관관계분석(subgroup correlation analysis)방법과 위계적 회귀분석을 이용하였다.

Ⅳ. 연구결과 및 분석

1. 신뢰도 및 기술통계 분석

1.1 신뢰도 분석

이 연구에 사용된 변수들에 대한 신뢰도 분석의 결과는 <표 1>과 같다. 직무만족에 해당하는 과업자체, 상급자, 동료, 보수는 0.641~0.811으로 조사되어 연구변수가 0.6이상으로 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있지만, 승진인 경우는 0.490으로 일관성이 확보되지 않아, 자료분석에서는 제외시켰다. 결과행위인 조직몰입, 친조직행동은 0.693, 0.759으로 신뢰성이 확보되었으며 리더십은 거래적 리더십과 변혁적 리더십 0.614, 0.851으로 신뢰성이 확보되었다고 하겠다.

변수명		측정도구	Cronbach's α
직무만족	과업자체	3	0.641
	상급자	2	0.811
	동료	2	0.667
	보수	2	0.695
	승진	2	0.490
결과행위	조직몰입	3	0.693
	친 조직행동	5	0.759
리더십	거래적	2	0.614
	변혁적	4	0.851

<표 1> 연구변수 신뢰도 분석

2.2 기술통계 분석

연구변수들에 대한 평균과 표준편차를 분석한 기술통계량의 결과는 <표 2>와 같다. 각 연구변수에 대한 평균값을 살펴보면 직무만족 구성요인에서 평균이 가장 높은 것은 상급자 만족 3.581이고, 평균이 가장 낮은 것은 승진 2.534이며, 보수는 2.952로 보통(3.0)보다 낮아 부정적인 것으로 나타났다. 리더십은 변혁적 리더십 3.215, 거래적 리더십 3.043으로 나타났다.

변 수 명		평균	표준편차
직무만족	과업자체	3.434	0.614
	작업환경	3.240	0.933
	상급자	3.581	0.734
	동료	3.578	0.605
	보수	2.952	0.603
	승진	2.534	0.754
결과행위	조직몰입	3.322	0.575
	친 조직 행동	3.367	0.547
리더십 유형	거래적	3.043	0.719
	변혁적	3.215	0.705

<표 2> 연구변수의 기술통계

3. 상관관계분석

직무만족과 결과행위에 대한 전반적인 관련성을 알아보기 위하여 피어슨 상관분석을 하였고 그 결과<표 3>과 같다. 직무만족 구성요인과 결과행위는 유의수준 1% 또는 5%에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 전체 표본에서 직무만족 구성요인 중 과업자체는 조직몰입(.43), 친조직행동(.39) 순으로 상관관계를 나타내고 있으며, 작업환경은 조직몰입(.24), 친조직행동(.24) 순으로 관계가 있으며, 상급자는 조직몰입(.40), 친조직행동(.37) 순으로 관계가 있으며, 동료는 친조직행동(.42), 조직몰입(.34) 순으로 관계가 있으며, 보수는 조직몰입(.23)와 다소의 관계가 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 대체적으로 구성원들의 결과행위를 강화하기 위해서는 직무를 충실화시키고 조직 내 구성원간의 종적 횡적 대인관계가 활발하고 상호 배려하며 각자 맞은바 업무를 충실히 수행하는 것이 중요하다는 것을 시사해 주고 있다고 하겠다. 이를 보충하여 예로 설명하면, 일부 성과를 내는 조직의 구성원들이 정시 퇴근을 하면서 일과 개인 삶의 조화를 꾀하여 업무의 집중도를 높이고, 조직의 분명한 목표가 제시되어야하고 자신이 수행한 업무결과를 즉시 알 수 있어야하며, 도전과 능력이 균형을 이루어야 한다. 또한 구성원이 하고 싶은 일, 의미 있는 일에 집중하게 하고, 하는 일이 조직에 어떻게 기여하는지 인식시키는 것도 중요하다. 구성원 인정이나, 도전과 성취감을 맛 볼 수 있는 업무 제공, 성장·발전 기회 제공 등을 통해 구성원들이 조직에 몰입하게 할 수 있다면, 이는 조직과 구성원의 성장·발전에 모두 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 본다. 즐겁고 일할 맛 나는 조직으로 변화함으로써 구성원들이 몰입할 수 있도록 하는 것, 그것이 변화하는 시대에 기업이 중점적으로 추진해야 할 가장 큰 과제라 생각한다.

구 분	1	2	3	4	5	6
1. 과업자체	-					
2. 작업환경	.271**	-				
3. 상급자	.328**	.408**	-			
4. 동료	.385**	.348**	.595**	-		
5. 보수	.270**	.146**	.215**	.158**	-	
6. 조직몰입	.434**	.245**	.401**	.341**	.231**	-
7. 친 조직행동	.389**	.240**	.374**	.429**	.177**	.559**

<표 3> 상관관계분석

4. 가설의 검증

리더십의 조절효과를 검증하는 분석방법으로는 Fisher의 Z계수를 이용하는 부분상관관계분석(subgroup correlation analysis)방법과 위계적 회귀분석을 이용한다. 부분상관관계분석은 조절변수를 몇 개의 하위집단으로 구분하고 각 집단이 설명변수와 반응변수간의 상관관

계를 Fisher의 Z값을 비교하여 차이가 있는지의 여부를 검증하는 방법이다. 또한 위계적 회귀분석은 표본을 하위 집단으로 구분하지 않고 설명변수와 반응변수의 상호작용이 반응변수에 미치는 효과의 유의성을 검증하는 것이다. 위계적 회귀분석이 변수에 대한 정보손실 없이 더 엄격하게 조절효과를 분석하는 방법으로 알려져 위계적 회귀분석방법을 이용하고자 한다.

위계적 회귀분석은 회귀식에 변수를 단계적으로 투입하는 과정으로 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 설명변수의 상호작용항(interaction term)으로 추가하여 설명력 R^2값이 통계적으로 유의하게 증가하느냐의 여부를 알아보는 방법이다. 위계적 회귀분석은 3단계로 이루어지는데, 첫 단계는 설명변수와 반응변수를 투입하고, 두 번째 단계는 반응변수, 설명변수, 조절변수를 투입하며, 세 번째 단계는 반응변수, 설명변수, 조절변수, 설명변수와 조절변수를 곱한 상호작용 변수를 투입하여 회귀분석을 한다.

본 연구에서는 첫 번째 단계는 가설1에서 진행되었기 때문에 여기에서 제외하고, 두 번째 단계, 세 번째 단계를 수행하고자 한다. 조절효과는 상호작용변수의 반응변수에 대한 영향력이 통계적으로 유의미한 지를 확인함으로써 검증된다. 회귀모형에서 상호작용변수의 회귀계수가 통계적으로 유의미하다는 것은 반응변수에 대한 한 설명변수의 효과가 다른 설명변수의 수준들에서 동일하지 않다는 것을 의미하며, 수학적으로 반응변수에 대한 두 변수들의 곱셈적 효과로 정의된다. 그런데 세 번째 단계에서 설명변수, 설명변수와 조절변수간의 상호작용을 실시하는 변수 간에 다중공선성(Multicollinearity)의 문제가 발생할 수 있기 때문에 중심화(Zero-Centering)방법을 이용하며 이는 설명변수에서 설명변수의 평균값을 빼고, 조절변수에서 조절변수의 평균값을 빼어서 새로운 편차점수로 변환한 후 설명변수와 조절변수를 만들어 서로 상호작용을 실시하는 것이다.

4.1 가설 1의 검증

가설 1. 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향력에서 리더십은 조절역할을 할 것이다.

직무만족과 조직몰입의 관계에 있어 거래적/변혁적 리더십이 조절하는지 여부를 살펴보았고, 그 결과는 <표 4>와 같다. 직무만족과 거래적/변혁적 리더십의 곱으로 상호작용항을 투입하여 위계적 회귀분석한 결과이다. 조절변수가 거래적 리더십인 경우 위계적 회귀분석모델에서 모형1에 비해 모형2의 R^2의 증가분이 0.030이고 F값 변화도 3.574**로 유의수준 1%에서 의미 있게 나타났다. 직무만족과 조직몰입에 대한 거래적 리더십의 조절효과를 검정한 결과 작업환경과 거래적 리더십의 상호작용항 회귀계수가 0.166**으로 나타나, 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 거래적 리더십을 발휘하는 경우 다른 요인보다는 작업환경을 좋게 하면 조직몰입이 높아진다. 조절변수가 변혁적 리더십인 경우 위계적 회귀분석모델에서 모형1에 비해 모형2의 R^2의 증가분이 0.050이고 F값 변화도 6.378**로 유의수준 1%에서 의미 있게 나타났다. 또한 직무만족과 조직몰입의 관계에 대한 변혁적 리더십의 조절효과를 검증한 결과 과업자체와 변혁적 리더십, 작업환경과 변혁적 리더십, 상급자와 변혁적 리더십의 상호작용 회귀계수가 0.118**, 0.194**, -0.251**로 나타나, 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십을 발휘하는 경우 과업자체, 작업환경 수준이 높을수록 조직몰입이 높아지고, 상급자에 대한 능력이 낮을수록 조직몰입이 높아진다.

변수		조직몰입(거래적)				조직몰입(변혁적)			
		모형1		모형2		모형1		모형2	
설명변수	과업자체(A)	.257**	.045	.251**	.045	.271**	.043	.258**	.043
	작업환경(B)	.017	.029	.023	.028	-.004	.028	-.019	.028
	상급자(C)	.176**	.043	.184**	.043	.075	.047	.130**	.047
	동료(D)	.063	.051	.049	.051	.038	.050	-.009	.050
	보수(E)	.082*	.042	.072	.042	.056	.041	.067	.040
조절	리더십(F)	.069	.035	.023	.058	.225**	.045	.228**	.066
상호작용	A*F			.007	.061			.118*	.056
	B*F			.166**	.052			.194**	.049
	C*F			-.057	.064			-.251**	.067
	D*F			-.033	.051			.038	.047
R^2		0.277		0.307		0.312		.041	
조정된 R^2		0.266		0.289		0.302		0.345	
F값		26.293**		26.293**		31.104**		20.972**	
△ R^2				0.030				0.050	
△F				3.574**				6.378**	

<표 4> 직무만족과 조직몰입에 있어 리더십의 조절효과

4.2 가설 2의 검증

2. 직무만족이 친조직행동에 미치는 영향력에서 리더십은 조절역할을 할 것이다.

직무만족 구성요인과 친조직행동의 관계에 있어 거래적/변혁적 리더십이 조절역할을 하는지 여부를 살펴보았고, 그 결과는 <표 5>와 같다.

변수		친 조직행동(거래적)				친 조직행동(변혁적)			
		모형1		모형2		모형1		모형2	
설명변수	과업자체(A)	.184**	.043	.175**	.043	.192**	.042	.185**	.042
	작업환경(B)	.016	.028	.019	.027	-.006	.027	-.015	.027
	상급자(C)	.111**	.041	.120**	.041	.010	.045	.041	.047
	동료(D)	.209**	.050	.200**	.050	.187**	.048	.162**	.050
	보수(E)	.038	.040	.024	.041	.011	.040	.018	.040
조절	리더십(F)	.036	.034	-.074	.057	.214**	.043	.160*	.065
상호작용	A*F			.067	.059			.069	.055
	B*F			.147**	.051			.123*	.048
	C*F			-.062	.062			-.144*	.067
	D*F			-.103*	.050			-.041	.046
E*F						-.009		.033	
R^2		0.255		0.279		0.295		0.313	
조정된 R^2		0.245		0.260		0.285		0.294	
F값		23.616**		14.379**		28.805		16.883**	
△ R^2				0.024				0.018	

<표 5> 직무만족과 친조직행동에 있어 리더십의 조절효과

직무만족과 거래적/변혁적 리더십의 곱으로 상호작용항을 투입하여 위계적 회귀분석 한 결과이다. 조절변수가 거래적 리더십인 경우 위계적 회귀분석모델에서 모형1에 비해 모형2의 R^2의 증가분이 0.024이고 F값 변화도 2.708*로 유의수준 5%에서 의미 있게 나타났다. 직무만족과 친조직행동에 대한 거래적 리더십의 조절효과를 검증한 결과 작업환경과 거래적 리더십, 동료와 거래적 리더십의 상호작용항 회귀계수가 0.147**, -0.103*으로 나타나, 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 거래적 리더십인 경우 작업환경을 좋게 하면 친조직행동이 높아지고, 거래적 리더십을 강조할 경우 동료 간의 친화정도가 좋지 못하는 등 부작용이 있게 되어 동료 간의 경쟁이 치열할수록 친조직행동이 높아진다. 조절변수가 변혁적 리더십인 경우 위계적 회귀분석모델에서 모형1에 비해 모형2의 R^2의 증가분이 0.018이고 F값 변화도 2.211로 유의수준 5%에서 의미가 없어 조절효과가 있다고 볼 수 없다.

Ⅴ. 결론

이 연구는 종사원의 직무만족과 개인의 결과행위 간에 있어 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 검증하는 데 기본적인 목적을 두었으며, 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

상급자가 거래적 리더십을 발휘하는 경우에는 작업환경을 개선해 주면 조직몰입 수준과 친 조직행동 수준이 높아지며, 고객지향적 태도도 향상되는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십을 발휘하는 경우에는 작업환경과 과업자체의 개선이 이루어질 때 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 부하들이 상급자를 싫어하는 경우에는 오히려 조직몰입 수준을 낮추는 역효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 친 조직행동과 잔류의지에서도 유사하게 나타났다. 이상의 연구결과가 시사하는 바는 다음과 같다.

상급자가 거래적 리더십을 효과적으로 발휘하여 구성원의 조직몰입, 친 조직행동, 고객지향적 태도 향상에 긍정적으로 영향을 미치기 위해서는 작업환경 개선에 관심을 가져야 한다. 또한 상급자가 변혁적 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 부하들과의 관계가 좋아야 하며, 과업자체의 내용을 다양화하고 자율성 등을 부여하는 직무충실화가 이루어져야 한다는 것을 시사하고 있다.

이 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 동일 시점에 동일한 설문으로 응답자의 자기보고방식에 의해 설문조사를 하였기에 동일방법변량 효과에 의해 연구변수들 사이의 관계가 실제보다 다소 크게 나타났을 가능성이 있다는 것이다. 둘째, 이 연구는 횡당적인 연구로 진행하여 인과관계를 확정하기에는 한계가 있는 만큼 연구결과의 해석에 일정한 주의가 요구된다.

참 고 문 헌

[1] Bass, B. M.(1999), “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership,” European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 18, No. 1, pp. 9-32.

[2] 장태윤, 박찬식(2001), “리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 인적자원관리연구 3, pp. 321-343.
[3] Stogdill, R. M.(1974), “Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research,” New York, Free Press.
[4] Yukl, G. A. & Van Fleet, D. D.(1992), “Theory and Research on Leadership in Organizations”, In M. D. Dunnette & L. M. Houghs, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press Inc, Vol. l.3(Ed.) pp. 14-197.
[5] 이상진(2007), “리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계”, 한양대학교 석사학위논문.
[6] Burns, J. M.(1978), “Leadership,” New York: Harper & Row.
[7] Shamir, B., House, R. J., & M. B. Arthur, M. B.(1993), “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, Organization Science, Vol. 4, No. 4, pp. 577-594.
[8] Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990b), “Training and Development of Transformational Leadership: Looking to 1992 ad Beyond”, European Journal of Industrial Training, Vol. 14, pp. 21-27.
[9] 최라영(2003), “평생교육자의 리더십 유형에 따른 직무만족 분석 연구”, 아주대학교 석사학위논문.
[10] 오창환(2006), “리더십 유형이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 호서대학교 박사학위논문.
[11] 최용철(2004), “소방파출소장의 리더십 유형과 구성원의 직무만족도”, 아주대학교 석사학위논문.
[12] Zaleznik, A.(1977), “Managers and Leaders: Are they Different?,” Harvard Business Review, Vol. 55, No. 5, pp. 67-80.
[13] Hoppock, R.(1935), “Job Satisfaction,” New York, Harper & Row, pp. 47.
[14] Porter, L. W. & Lawler, E. E.(1968), “Managerial Attitudes and Performance,” Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, pp. 164-166.
[15] Alderfer, C. P.(1972), “Existence, Relatedness, and Growth Human Needs in Organizational Settings,” New York: Free Press, pp. 268.
[16] Locke, E. A.(1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction,” In M. D Dunnett (ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand Mcnally, pp. 1300-1302.
[17] Herzberg, F.(1968), “One More Time : How Do You Motivate Employees?,” Harvard Business Review, Vol. 46, No. 1, pp. 53-62.
[18] Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L.(1969), “The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy of the Study of Attitudes,” Skokie, IL: Rand McNally, pp. 1-3.
[19] Kanter, R. M.(1968), “Commitment and Social Organization,” American Sociological Review, Vol. 33, pp. 499-500.
[20] Sheldon, M. E.(1971), “Investment and Involvement as Mechanism Producing

Commitment to the Organization," Administration Science Quarterly, Vol. 16, pp. 143.

[21] Salancik, G. R.(1977), "Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief, In Stra, B. M. & G. R. Salansick, New Direction in Organizational Behavior," Chicago Clair Press, pp. 63.

[22] Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M.(1982), "Employee-Organization Linkages; The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover," New York: Academy Press, pp. 20-21.

[23] Etzioni, A(1961), "A Comparative Analysis of Complex Organizations," New York: Free Press, pp. 101-102.

[24] Becker, H. S.(1960), "Note on the Concept of Commitment," American Journal of Sociology, Vol. 66, pp. 32-42.

[25] Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, pp. 1-18.

[26] Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship," Academy of Management Journal, Vol. 26, pp. 587-595.

[27] Brief, A. P. & Motowidlo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," Academy of Management Review, Vol. 11, pp. 710-725.

[28] Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," Journal of Applied Psychology, Vol. 68, No .4 pp. 653-663.

[29] Organ, D. W.(1994), "Personality and Organizational Citizenship Behavior," Journal of Management, Vol. 20, pp. 465-478.

[30] Organ, D. W.(1988), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome," Lexington MA: Lexington Books.

[31] 조동규(2005), "변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 결과행위에 미치는 영향에 관한 연구", 동아대학교 박사학위논문.