

# 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향 : 직무자율성의 조절효과

이정길\*, 이광희\*\*

금오공과대학교 경영학과\*, 금오공과대학교 경영학과 교수\*\*

## The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction : The Moderating Effect of Job Autonomy

Jung-Gil Lee\*, Kwang-Hee Lee\*\*

Dept. of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology\*

Professor of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology\*\*

요 약 본 연구의 목적은 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십과 직무만족 간의 관계에서 직무자율성의 조절효과를 살펴보는 것이다. 선행연구의 검토를 통해 적절한 가설을 만들고 위계적 회귀 분석을 실시하여 가설내용들을 검증하였다. SAS 9.1과 Smart PLS 3.0을 이용하여 기술통계, 확인적 요인분석, 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 대기업, 중소기업, 공기업 등 30여개 기업의 조직구성원들을 대상으로 분석하였다. 분석결과는 다음과 같다. 첫 번째, 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 두 번째, 변혁적 리더십과 직무만족 사이에서 직무자율성이 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구를 통해 직무만족에 영향을 미치는 과정과 변수들(변혁적 리더십, 직무자율성)을 이해함으로써 조직구성원을 관리하는데 유용한 정보를 얻을 수 있다. 이러한 실증 연구결과를 바탕으로 시사점과 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 변혁적 리더십, 직무만족, 직무자율성, 리더의 유형, 직무특성

**Abstract** The purpose of this study is verifying the effect of transformational leadership on job satisfaction and to explore the moderating roles of job autonomy. This study developed hypotheses and tested them using hierarchical regression analyses. The data analysis was done by SAS Ver 9.1 and Smart PLS Ver 3.0. The test was conducted by employees working at large, small-medium company and public enterprise. The results indicate that the positive transformational leadership and job satisfaction were statistically supported. And this study found that job autonomy moderating roles in the relationship between transformational leadership and job satisfaction. Based on the findings of the study, this study presented managerial implications and suggestions for future studies.

**Key Words** : Transformational Leadership, Job Satisfaction, Job Autonomy, Type of Leader, Job Characteristic

\* 본 연구는 금오공과대학교 학술연구비에 의하여 연구된 논문임.

Received 27 July 2016, Revised 26 September 2016

Accepted 20 October 2016, Published 28 October 2016

Corresponding Author: Kwang-Hee Lee

(Kumoh National Institute of Technology)

Email: khlee@kumoh.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

시간이 지날수록 기업들 간의 경쟁이 점점 더 심화되고 있는 상황이다. 이런 상황에서, 기업들은 조직의 생사를 결정짓는 핵심요인으로 인적자원을 언급하며, 조직의 리더십에 대해 큰 관심을 기울이고 있다. 또한 조직구성원의 직무만족이 높은 기업들이 높은 성과를 거둔다는 인식을 토대로 구성원들의 만족을 위한 변혁적 리더십의 역할에 대해 꾸준한 관심을 보여 왔다.

그렇기 때문에 기업경쟁력에 대한 패러다임의 변화, 가치의 부가에서 가치의 창조로 조직구성원의 능력에 따른 경쟁우위의 개념이 정립됨에 따라 인적자원에 대한 중요성이 강조되고 있다. 이러한 인적자원의 중요성을 인식하여 직원의 관리와 경영성과를 위해 애쓰고 있다[1]. 특히 통계보다는 자율경영을 유도하고, 신바람을 불러일으킬 수 있는 새로운 차원의 변혁적 리더십과 구성원들의 직무만족에 대한 이해가 요구된다고 볼 수 있다.

최근 리더십 연구들 중에는 변혁적 리더십에 대한 연구가 많이 이루어졌고 변혁적 리더십이 조직구성원의 동기부여와 태도, 성과에 영향을 미치는 것으로 제시되고 있다[2,3].

변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 과정에는 많은 연구자들이 변혁적 리더십에 대한 상황적 변수의 조절효과를 검증하고자 시도했으며, 조직규모[4], 조직형태[5], 조직문화[6] 등과 같은 조직특성, 감성지능[7], 성취욕구 및 자아 존중감[8] 등과 같은 개인특성, 부서환경[9], 혁신지원수준[10], 직무특성[11]와 같은 과업특성의 조절효과를 검증한 바 있다.

앞서 살펴본 선행연구처럼 다양한 변수가 작용할 수 있으나 본 연구에서는 직무특성 요인 중 하나인 직무자율성의 조절효과를 분석하고자 하였다. 지금까지 구성원의 직무특성에 관한 연구는 꾸준히 이루어지고 있지만 조직구성원은 항상 직무를 수행하는 입장이기 때문에 직무특성은 조직에서 아직 중요한 변수라고 할 수 있다. 그리고 직무특성 요인 중 하나인 직무자율성에 관한 연구는 상대적으로 적은 편이기도 하다.

기업 환경의 변화 속에서 조직이 지속적으로 성장 및 발전하기 위해서는 조직구성원에게 내재되어 있는 무형의 능력을 전제로 조직구성원들로 하여금 조직의 목표달성을 위하여 최선의 능력을 유인할 수 있는 변혁적 리

더십이 발휘 될 때 가능해 질 것이다. 높은 수준의 변혁적 리더십이 있는 조직임에도 불구하고 조직유효성이 낮게 평가되는 경우 직무자율성을 고려하지 않은 인적자원 관리로 인해 발생되었으리라 예상해 볼 수 있기 때문에 다음과 같은 연구를 해 보고자 한다.

첫째로, 변혁적 리더십과 직무만족의 영향관계를 검증해 보고자 한다. 독립변수인 변혁적 리더십에 어떠한 상호작용효과를 보이는지 유의성을 검증하고자 하는 것이다.

둘째로, 조직의 직무자율성이 변혁적 리더십과 직무만족의 관계에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검증해보고자 한다. 그동안의 선행연구들의 주제는 변혁적 리더십이 조직의 직무만족에 미치는 영향이었으며, 직무자율성에 따른 변혁적 리더십과 직무만족의 조절효과에 대한 결과를 다룬 연구는 아직까지 미흡한 편이다. 그렇기 때문에 이러한 부족한 면인 직무자율성과 직무만족의 상관관계를 심도 있게 분석하고자 한다.

마지막으로 이러한 검증을 통해 변혁적 리더십이 조직에 긍정적으로 미칠 수 있도록 올바른 행동적 지침을 제공하며, 조직은 물론 구성원의 발전과 이를 유용한 정보를 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 논의 및 연구가설

### 2.1 변혁적 리더십과 직무만족

변혁적 리더십(Transformational leadership)의 개념은 ‘추종자들이 개인적 이해관계를 초월하여 고차원 욕구를 가지도록 함으로써 가치 있는 결과를 산출하도록 동기부여 시키는 과정’으로 이해되고 있다[12]. 특히 변혁적 리더십은 협력적인 관심에 대해 조직구성원들의 의식을 고취시키고, 이러한 관심을 성취하기 위해 조직원들을 돕는 리더십 형태이기 때문에, 구성원의 목표확대를 통하여 자신감을 부여시킨다고 할 수 있다[2,13].

직무만족(Job satisfaction)은 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화이고 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도로써 자신의 직무 혹은 직무 경험에 대한 평가를 통하여 얻게 되는 행복하고 긍정적인 감정적 상태이다[14]. 즉 직무만족은 개인이 자기 스스로 진행하고 있는 모든 업무와 관련해, 호의적이고 적대적인 감정 상태에서 발생하는 태도인 것이

대[15]. 이러한 직무만족을 위해서는 무엇보다도 조직의 리더 행동이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다[16].

변혁적 리더는 부하들로 하여금 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 격려하기 때문에[12], 구성원에게 현재 직면하고 문제점에 대해 알려주며 구성원이 스스로 문제 해결방법을 찾을 수 있도록 권한다. 그리고 구성원과 함께 문제해결방법을 탐구하기 위하여 노력을 하는 과정을 통하여 그들은 자유롭게 문제에 대한 해결방식을 탐구하며 문제해결능력이 체고 된다. 또한 어려운 과업을 해결해 나가는 과정에서 자신의 직무에 대한 보람을 느끼기 때문에 이는 직무에 대한 만족으로 이어지게 된다[17].

또한 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원에게 직무수행에 대한 새로운 관점과 방법을 제시하면 구성원들의 직무만족은 높아지게 되며, 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원의 직무태도에도 영향을 미치게 된다. 이는 직무태도를 높은 수준으로 끌어올릴 수 있게 되며 변혁적 리더가 구성원들로 하여금 그들의 과업을 보다 흥미롭게 만들어 줌으로써 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 것을 지지하는 것이다[18].

Braun 등(2013)은 대학의 연구팀을 대상으로 개인차원의 변혁적 리더십과 팀차원의 변혁적 리더십을 구분하여 슈퍼바이저에 대한 신뢰 및 팀에 대한 신뢰를 매개변수로 채택하고 직무만족 및 팀성과를 종속변수로 연구한 결과 변혁적 리더십은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다[19].

더불어 류동용·신진교(2013)는 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과라는 연구에서 국내 서울, 경기지역 및 대구지역에 소재하는 금융업, 건설업, IT관련기업, 제조업의 근로자를 대상으로 가설을 검증한 결과 변혁적 리더십은 직무만족에 영향을 미치며, 직무만족은 직무성과에, 변혁적 리더십은 직무성과에 각각 정(+)의 영향을 미친다고 하였다[20].

이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1: 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 변혁적 리더십과 직무만족에 대한 직무자율성의 조절역할

다양한 특성을 가진 개인들로 구성된 조직은 구성원들이 서로 상호작용을 하고 내외부의 환경적 요인으로부

터 영향을 받으며 발전해 나가고 있다. 리더십이 조직구성원의 태도와 행동에 많은 영향을 미친다는 것은 여러 선행연구에서도 지지되어 왔다. 하지만, 구성원의 특정 상황을 지각하는 수준이 다르기 때문에 어떤 요인이 구성원의 행동이나 태도라고 할 수 있는 직무만족에 영향을 미치는지 확인해 볼 필요가 있다[21].

직무특성(job characteristics)은 직무 수행과정 중 개인으로 하여금 직무에 대하여 책임감, 의미감을 느끼고 결과를 인지하게 함으로써 직무수행 과정과 결과에 영향을 미치는 핵심적인 직무의 속성으로 정의하고 있다[22]. 그리고 Hackman과 Oldham(1976)이 구분한 직무특성 모형에 의하면 직무특성은 기술 다양성(skill variety), 직무 정체성(task identity), 직무중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback)으로 구성되어 있다[23]. 그중 자율성은 직무수행의 절차나 방법의 결정에 있어서 직무담당자에게 부여하는 자유, 독립성, 재량권 정도의 범위를 가리키며 독립적이고 자율적으로 일을 수행할 수 있는 권한에 의해 결정된다. 독자적인 판단이나 의사결정의 재량이 넓을수록 일에 대한 높은 책임감, 성장욕구와 자아실현욕구를 불러일으키게 되는 것이다.

직무의 자율성이 중요한 이유는 인간의 심리적 속성과 관련되어 있다. 즉, 인간에게는 자기통제의 욕구가 있기 때문이다. 특히 직무설계에 관한 이론들에서 구성원이 열심히 일하도록 동기유발 하는데 가장 중요한 직무특성중의 하나가 자율성이라고 한다. 직무자체의 의미와 함께 직무자율성이 보장되어야 궁극적으로 동기유발과 생산성을 가져올 수 있다는 것이다.

특히 직무특성과 관련하여 Hackman과 Oldham(1980)이 제시한 직무특성모델에 따르면 조직구성원의 직무만족과 관련하여 직무를 가진 모든 조직에 적용이 가능하다고 하였다[22,24]. 모든 핵심직무 특성들이 직무만족과 높은 상관관계를 보이지만 그중에서도 자율성이 가장 큰 관계를 갖는 것을 보면 알 수 있다[25].

변혁적 리더십은 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극 그리고 개별적 배려와 같은 4가지 요인으로 구성되어 있으며, 변혁적 리더십은 수평적 네트워크와 높은 신뢰관계, 부하의 자율을 중시한다. 즉 직무를 수행하는데 있어 구성원의 실질적 자유와 독립성 그리고 자유재량권을 가질 수 있는 직무자율성은 변혁적 리더십의 개념과는 차이가 있지만 구성원들의 내재적 동기를 이끌어 줄 수

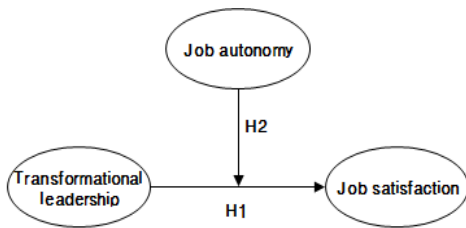
있는 변혁적 리더는 구성원들의 자율을 존중해 주고 중시하는 리더의 유형이므로 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원의 직무태도에 영향을 미치게 되고 리더를 신뢰하는 구성원은 과업수준의 향상, 만족을 높이는 것뿐만 아니라 직무자율성이 직무만족을 조절하는 것으로 예상해볼 수 있다.

이상의 선행연구들의 결과는 리더와 직무만족의 사이에서 직무자율성이 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. 이에 근거하여 연구가설을 도출하였다.

가설 2: 직무자율성은 변혁적 리더십과 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

### 3. 연구모형 설계

이론적 논의를 바탕으로 다음 [Fig. 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[Fig. 1] The research model

#### 3.1 표본 및 자료수집

본 연구의 표본은 경상북도, 수도권 등에 소재하는 기업을 대상으로 수집되었다. 설문조사 방법은 직접 방문을 통해 대기업, 중소기업, 공기업으로 분류하여 30여개의 기업을 대상으로 2013년 4월1일부터 4월 29일까지 한달여 정도 조사하였다. 총 400부의 설문지를 배포하였고 380부를 회수하여 95%의 회수율을 보였다. 불성실한 응답자 및 분석에 부적합하다고 판단된 설문을 제외하고 총 376부가 실증분석에 이용되었다.

설문응답자 별 인구 통계적 특성을 살펴보면, 남자가 236 명으로 전체 응답자의 63%를 차지하고 있으며, 나이별로는 20-30대가 전체 응답자의 59%, 직위는 일반사원이 전체의 55.8%를 차지하는 것으로 나타났다.

### 3.2 변수의 측정 및 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 모든 설문문항은 리커트 5점척도 (1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 측정되었다.

첫째, 변혁적 리더십은 리더가 구성원에게 자신이 달성해야 할 결과의 중요성을 보다 강하게 인식시키고, 구성원의 욕구를 상위수준으로 올림으로써 기대이상의 성과 달성과 동기유발을 시키는 리더십으로 정의하였다 [26]. Bass와 Avolio(1992)의 MLQ 축소판인 12개 항목을 측정도구를 사용하였으며, 변혁적 리더십의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.94이었다[27].

둘째, 직무자율성은 직무의 일정계획과 수행방법 등에 사용되는 절차를 결정하는데 있어서 직무가 개인에게 실질적인 자유와 독립성 그리고 자유재량을 주는 정도를 의미하며[23], Hamckman과 Oldham(1980)이 제시한 직무특성이론을 바탕으로 구성된 직무진단조사(JDS: Job Diagnostic Survey)의 3개의 항목을 이용하여 측정하였다. 직무자율성의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.80이었다[14]. 마지막으로 직무만족은 개인의 직무와 직무경험에 대한 평가 결과로 인해 얻어지는 즐겁고 긍정적인 감정 상태이며 [6], Mowday, Steers와 Poter(1979)가 개발한 6개의 설문항목을 사용하였다[28]. Cronbach's  $\alpha$ 는 0.87이었다.

### 4. 실증분석

#### 4.1 변수간의 상관관계

변수들의 관련성 분석을 위해 SAS9.1 통계프로그램을 이용하여 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 1>에 나타나 있다. 변수들의 상관관계가 각각 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났기 때문에 판별타당성을 갖는다고 할 수 있다.

<Table 1> Basic statistics and Correlations

Variables	M	S.D	1	2	3
1. Transformational leadership	3.22	0.71	1		
2. Job satisfaction	3.40	0.71	0.69***	1	
3. Job autonomy	3.30	0.71	0.88***	0.76***	1

Note: \*\*\*p<0.001, N=376

### 4.2 가설검증

Smart PLS 3.0을 활용하여 조절효과 분석을 실시하였다. PLS(Partial Least Squares)는 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항을 이용하여 조절효과를 분석하는데 용이한 기법이다[29]. PLS를 활용하여 측정항목들에 대한 집중타당성, 내적일관성, 판별타당성을 살펴보기 위해 확인적 요인분석을 실시하였고 그 결과는 <Table 2>와 같다. 합성신뢰도(CR: composite reliability)는 Bagozzi와 Yi(1998)이 제시한 기준인 0.6보다 높게 나타났으며[30], 평균분산추출값(AVE: average variance extracted)도 Fornell과 Larcker(1981)가 제시한 기준인 0.5를 상회하였다[31]. 또한 측정항목들과 구성개념들을 연결하는 표준화 요인적재치가 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의하여( $t > 1.96$ ) 집중타당성이 있는 것으로 나타났다[32].

<Table 2> Confirmatory factor analysis results

Variables	items	Estimate	t	AVE	CR
Transformational leadership	tl1	0.76	29.75	0.60	0.94
	tl2	0.78	34.10		
	tl3	0.64	17.55		
	tl4	0.79	36.42		
	tl5	0.79	36.59		
	tl6	0.82	41.42		
	tl7	0.79	34.63		
	tl8	0.78	23.66		
	tl9	0.83	56.62		
	tl10	0.73	23.77		
	tl11	0.77	23.38		
	tl12	0.76	27.92		
Job autonomy	ja1	0.75	24.73	0.63	0.84
	ja2	0.84	37.33		
	ja3	0.79	29.99		
Job satisfaction	js1	0.64	14.18	0.61	0.90
	js2	0.80	34.09		
	js3	0.84	54.15		
	js4	0.82	39.75		
	js5	0.86	60.15		
	js6	0.71	20.07		

변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에서 직무자율성의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 3>에 나타나 있다. 3개의 회귀 모델을 순차적으로 검증하였으며, 모델1에서는 독립변수 모델2에서는 독립변수와 조절변수의 영향을 확인하고, 모델3에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항(interaction terms)을 넣어 살펴보았다. 즉 조절역할을

추정하기 위한 모형에서는 독립변수와 조절변수 간의 상호작용효과를 추정하기 위해 독립변수와 조절변수의 곱셈 형태인 상호작용항을 새롭게 만들어 회귀식에 투입한다. 본 연구에서는 변혁적 리더십과 직무자율성의 상호작용항을 만들어 조절효과를 가지는지 알아보았다.

먼저 <Table 3>에서 보이는 바와 같이 회귀에 의한 적합도를 나타내는 통계량으로 독립변수인 변혁적 리더십과 종속변수인 직무만족간의 결정계수는 0.65로 이 모델의 전체 변동 중 약 65%가 회귀선에 의해 설명되고 있음을 알 수 있다.

가설의 검증결과가 <Table 3>에 나타나 있으며 첫 번째 모델(가설1)에서 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있다.(estimate=0.70, t=21.59). 두 번째 모델에서 변혁적 리더십은 직무만족(estimate=0.15, t=2.68)에 정(+)의 영향을 미치고 직무자율성은 직무만족(estimate=0.68, t=12.73)에 정(+)의 영향을 나타냈다. 세 번째 모델(가설2)에서 변혁적 리더십과 직무자율성의 상호작용항이 추가되었을 때 직무만족과의 관계에서 유의도  $p < 0.1$ 로 역시 유의하게 증가하였음을 알 수 있다. 조절효과를 검증할 때 상호작용항 자체의 유의성이 낮거나 유의성을 가지고 있지 않더라도, 상호작용항의 설명력 증분( $\Delta R^2$ )은  $f^2$ 에 의해 유의미적인 의미를 가지므로 조절효과를 확인할 수 있었다.

따라서 직무자율성은 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계를 조절함을 확인할 수 있다. 직무자율성이 높을수록, 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향이 커질 수 있음을 확인하였다. 따라서 가설1과 2 모두 채택되었다.

<Table 3> Results of hierarchical regression

Variables		Model1	Mode2	Mode3
Independent variable	Dependent variable →js	0.70** (21.59)	0.15** (2.68)	0.15** (2.87)
Transformational leadership				
Moderator variable	→js		0.68** (12.73)	0.68** (13.21)
Job autonomy				
Interaction term	→js			0.04* (1.70)
Transformational leadership*Job autonomy				
$R^2$		0.49	0.65	0.66
$f^2$		0.97	0.48	0.49

Note: \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$ , two-tailed test

## 4. 결론 및 시사점

### 4.1 논의 및 시사점

본 연구는 조직의 변혁적 리더십과 구성원들이 느끼는 직무만족의 만족도에 대한 실증적인 분석과 더불어 직무자율성의 조절효과를 규명하고자 하였다.

선행연구 논의를 토대로 연구모형과 연구가설을 설정하였고, 설정된 연구가설은 실증분석을 통해 검증하였다. 실증분석을 위해 본 연구는 설문지법을 이용하여 데이터를 수집하였고, 수집된 데이터는 SAS와 PLS 통계 프로그램을 이용하여 분석하였다. 연구에 대한 구체적 분석 결과는 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 나타냈다. 이러한 결과는 리더의 변혁적인 리더십 스타일이 잘 발휘될수록 조직구성원의 직무만족이 높아진다는 선행연구를 지지하는 것으로[11], 변혁적 리더십을 가진 리더는 구성원에게 직무수행에 대한 새로운 관점과 방법을 제시하여 높은 수준의 직무만족을 이끌어 낸다고 해석할 수 있다.

둘째, 변혁적 리더십과 직무만족의 사이에서 직무자율성의 조절효과에 대한 분석 결과 조절효과가 지지됨을 확인하였다. 이러한 결과는 변혁적인 리더와 더불어 구성원의 직무자율성이 보장된다면 직무의 만족도가 더욱 높아짐을 알 수 있다.

앞의 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

변혁적 리더십과 관련하여 보다 현실적으로 접근하기 위해 조직구성원의 직무자율성을 조절변수로 사용하여 그 영향을 연구함으로써 변혁적인 리더와 직무만족간의 상호관계를 규명하였다는 점에서 이론적인 의의가 있다고 하겠다.

실무적 시사점으로 본 연구에서는 조직구성원의 직무만족에 미치는 선행요인인 변혁적 리더의 특성을 확인하고 또한 구성원들이 맡게 되는 직무의 특성 중 자율성을 살펴본 것으로 조직의 변혁적 리더들은 구성원들에게 자율성을 부여하여 자신의 능력을 최대한 활용할 수 있도록 자신감과 신념을 심어주어야 한다. 이는 과업을 수행하는 구성원 개개인들이 자신의 능력에 대한 효능감을 높임으로써 직무만족도가 향상되어 조직유효성을 증대시켜 나갈 수 있을 것이다.

### 4.2 연구의 한계점

본 연구는 학문적, 실무적 의의에도 불구하고 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 종업원들이 리더의 리더십 스타일뿐만 아니라 자신의 행동까지 모두 평가하였기 때문에 설문응답이 편향되었을 가능성이 존재할 것으로 판단된다. 따라서 이러한 한계점을 극복하기 위해서 추후 연구에서는 예측변수와 행동변수의 측정을 좀 더 객관적으로 할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 자료는 횡단적 분석에 의존하고 있기 때문에 변수들 사이의 인과관계를 유추하는데 제한적이다. 보다 정확한 시대상황의 반응을 위해 종단적 연구 설계가 이뤄져야 할 것이다. 따라서 추후 연구에서는 연구 설계를 다양화하여 변혁적 리더십이 조직 내에서 차지하는 영향을 좀 더 심도 있게 조사할 필요가 있을 것이다.

## ACKNOWLEDGMENTS

This paper was supported by Research Fund, Kumoh National Institute of Technology.

## REFERENCES

- [1] Hyeon-Young Kim, and Myung-Seong Yim, "A Study on the Effect of Convergence Career Management Systems on Job Engagement and Career Commitment", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 5, pp. 23-31, 2016.
- [2] Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., and Shamir, B., "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, pp. 735-744, 2002.
- [3] Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., and Puranam, P., "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environment uncertainty", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 134-143, 2001.
- [4] Chen, Lien-Tung., "Exploring the Relationship

- among Transformational and Transactional Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover on the IT Department of Research and Development”, Shanghai, China, Doctoral dissertation, Nova Southwestern University, 2005.
- [5] Lowe, K. B. and Kroeck, K. G. “Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature”, *Leadership Quarterly*, Vol. 7, pp 385-425, 1996.
- [6] Ogbonna, E. and Harris, L., “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, pp 766-788, 2000.
- [7] Hwa-Yong Lee and Young-Chul Chang, “A Study on the Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness-Based on the Moderator of Leader’s Emotional Intelligence”, *Korean Academy of Organization and Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 215-247, 2004.
- [8] Shin-kyu Kang, “The Relationship between Employees’ Perceived Leadership Styles and Organization Commitment: Focused on Transformational and Transactional Leadership”, Doctoral dissertation, Paichai University, 2001.
- [9] Vitels, Vera M., “The Effect of Leadership Style on Group-Level Outcomes: A Test of a Mediated Model”, Doctoral dissertation, Columbia University, 2000.
- [10] Howell, J. M. and Avolio, B. J., “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 5, pp 891-902, 1993.
- [11] Keller, R. T., “Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups”, *Journal of Management*, Vol. 18, pp 489-501, 1992.
- [12] Bass B. M., “Leadership and Performance Beyond Expectations”, New York: Free Press, 1985.
- [13] Bass, B. M. and Avolio, B. J., “MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: Mind Garden”, 2000.
- [14] Locke, E. A., “The nature and causes of job satisfaction, In MD. Dunnett(Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*”, Chicago:Rand McNally, 1976.
- [15] Smith, C. A. Organ, D. W. and Near J. P., “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No.4, pp. 653-663, 1983.
- [16] Schyns, B., and Schilling. J., “How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, pp.138-158, 2013.
- [17] Bandura, A., and Wood, R. E., “Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, No. 5, pp.805-814, 1989.
- [18] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R., “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-143, 1990.
- [19] Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., and Frey, D., “Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust”, *Leadership Quarterly*, Vol. 24, pp. 270-283, 2013.
- [20] Dong-Ung Ryu, and Jin-Kyo Shin, “The Effects of Transformational Leadership on the Subordinates’ Job Satisfaction and Job Performance with the Moderating Effects of Subordinates’ Personal Characteristics”, *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 20, No. 2, pp. 215-238, 2013.
- [21] Eun-Sook Shin, “Job Satisfaction and Relating Factors of Medical Record Technicians Working

in General Hospitals”, Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 5, pp337-346, 2016.

[22] Hackman, J. R and Oldham, G. R., “Work Redesign. Massachusetts Addison-Wesley”, Publishing Company Inc, 1980.

[23] Hackman, J. R and Oldham, G. R., “Motivation through the design of work: Test of a theory”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, pp. 250-279, 1976.

[24] Muchinsky, P. M., “Psychology Applied to Work (10 ed.). Summer field”, NC: Hypergraphic Press, 2012.

[25] Spector, P. E., “Perceived Control by Employees: A Meta Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work”, Human Relations, Vol. 39. pp. 1005-1016, 1986.

[26] Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, A. P., “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, pp. 951-968, 2004.

[27] Bass, B. M., and Avolio, B. J., “Multifactor Leadership Questionnaire-Short form 6S. Binghamton”, NY: Center for Leadership Studies, 1992.

[28] Mowday, R., Steers, R., and Porter, L., “The measurement of organizational commitment”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224-247, 1979.

[29] Wetzels, M., Odekerken-Shroder, G., and van Oppen, C., “Using PLS path modeling for assessing hierarchical coonstruct models: Guidelines and empirical ippustration”, MIS Quarterly, Vol. 33 No. 10, pp.177-195, 2009.

[30] Bagozzi, R. P. and Y, Yi., “On the Evaluation of Structural Equation Model”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94, 1998.

[31] Fornell, C. and Larcker, D. F., “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50,

1981.

[32] Anderson, J. C. and Gerbing, D. W., “Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach”, Psychological Bulletin, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423, 1988.

이 정 길(Lee, Jung Gil)



· 2009년 2월 : 세종사이버 대학교(경영학사)  
 · 2011년 8월 : 금오공과대학교 경영학과 (경영학석사)  
 · 2012년 3월 ~ 현재:금오공과대학교 경영학과 박사수료  
 · 1997년 6월 ~ 현재 : 유한킴벌리 김천 공장 인사노경 수석부장

· 관심분야 : 인사관리, 노사관계  
 · E-Mail : jglee@y-k.co.kr

이 광 희(Lee, Kwang Hee)



· 1985년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학사)  
 · 1990년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학석사)  
 · 1994년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)  
 · 1996년 8월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 교수

· 관심분야 : 인사관리, 노사관계  
 · E-Mail : khlee@kumoh.ac.kr