

부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로

김 호 균*

〈目 次〉

- I. 문제의 제기
- II. 이론적 고찰 및 분석모형
- III. 실증적 분석결과 및 논의
- IV. 결론 및 함의

〈요 약〉

본 연구는 부하가 인식하는 상사의 변혁적, 거래적 리더십이 신뢰를 매개로 하여 직무만족에 미치는 영향을 구조방정식 모형을 통해 분석해 보았다.

본 연구의 분석결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 변혁적, 거래적 리더십은 상사신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석되었다. 둘째, 상사신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, 변혁적, 거래적 리더십과 직무만족과의 관계에서 상사신뢰는 전자의 경우와는 부분매개변수(partial mediation variable), 후자의 변수와는 완전매개변수(full mediation variable)로서의 역할을 각각 수행하는 것으로 해석되었다.

【주제어: 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 신뢰, 직무만족】

I . 문제의 제기

최근 들어 공공조직부문의 직무관련 환경이 크게 변화되고 있다. 예컨대 신자유주의 사조에 힘입어 조직에서의 구성원들의 생산성 제고와 연계된 직무불안(job security)요소가 중앙공공조직은 물론이고 지방자치단체에 까지 확산될 분위기가 커지고 있다. 특히 공공부문의 고용시장에서는 고학력의 소유자들이 드높은 경쟁률을 뚫고 진입하고 있으며, 정보산업의 고도화와 네트워크 사회, 그

* 전남대학교 법과대학 행정학과 조교수(khg1427@chonnam.ac.kr)

리고 개인주의의 심화 등 조직내외를 둘러싼 환경의 변화가 두드러지는 양상을 보이고 있기도 하다. 이러한 사회의 전반적인 변화속도와 변화의 방향, 변화의 강도 등은 기존의 조직 관리방식인 예컨대 명령 통제(command & control)위주의 권위주의적인 방식으로는 한계를 노정할 수밖에 없는 상황에 이르고 있는 실정이다. 나아가 이 같은 조직안팎의 분위기(organizational climate)는 조직구성원들의 직무에 대한 만족의 정도에도 적지 않은 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다. 이와 함께, 저간의 일련의 시대 상황의 변화추세에 대응하여 조직 관리자의 조직운영 전략의 변화가 불가피 할 것으로 예상되며 특히 리더십의 형태도 어떠한 방식이든 기존과는 다른 양상으로 바뀌어야 하는 당위적 명제를 도출시키고 있다고 할 것이다(Rusaw, 2001, Almio-Mectcalfe & Alban-Metcalf, 2001).

본 연구는 이러한 시대적 환경변화 추세를 반영하여 조직의 효과성 변수 중 하나인 직무만족 즉 ‘조직의 구성원들이 직무와 관련하여 인식하는 총체적인 만족의 정도’에 초점을 맞추되 이 같은 태도변수 등이 리더십, 신뢰(trust)변수와 어떠한 연계관계를 가지는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 구체적으로 본 연구의 하위목적을 열거하면 다음과 같다. 첫째, 리더십 중 환경의 급격한 변화를 전제로 논의되고 있는 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십이 상사신뢰와 어떠한 관계를 가지는지를 다루고자 한다. 둘째, 상사신뢰가 직무만족에 미치는 영향관계를 고찰하고자 한다. 셋째, 상사신뢰는 독립변수인 리더십과 종속변수인 직무만족과의 관계에서 매개변수로서의 역할을 하는지를 논의하고자 한다. 요컨대 본 연구는 신뢰를 매개변수로 하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는지를 논의하고자 한다. 본 연구와 기존의 연구와의 차별성은 다음과 같다고 해석된다. 첫째, 본 연구의 분석대상은 민간부문이 아닌 공공부문(public sector)이라는 점이다. 둘째, 리더십과 조직효과성변수와의 관계에 대한 연구결과는 많이 축적돼 있으나(Avolio et al., 1999), 리더십이 어떠한 매개경로를 거쳐 조직효과성변수에 영향을 미치는지에 대해서는 체계적이고 실증적인 경험적 연구가 매우 부족한 실정이라고 할 수 있다. 특히 본 연구에서처럼 리더십과정에서 긍정적인 역할을 하는 신뢰(Jung & Avolio, 2000)변수를 매개로 하여 직무만족과의 관계를 분석한 사례는, 공공부문의 경우 국내외를 통틀어 거의 없다고 해석할 수 있겠다.

본 연구는 이 같은 연구목적의 원활한 달성을 위해 원칙적으로 문헌조사방식을 취하였다. 문헌조사방식을 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 신뢰, 직무만족 변수 등 각 구성개념들에 대한 논의와 측정변수들을 파악하였다. 다음으로 본 연구는 설문조사방식을 통해 문헌조사방식을 보완하고자 했다. 본 연구는 특정 지방자치단체(이하 지자체)를 분석대상으로 하여 해당 조직의 구성원들에게

설문지를 배포하여 자기기입(self-reporting)방식으로 응답한 자료를 수집하였다. 본 연구를 통해 수집된 자료는 통계패키지 프로그램인 SPSS(12.0 버전)와 AMOS(7.0 버전)를 활용하여 분석하였다. SPSS를 통해 구성개념간 기술통계량(평균, 표준편차)과 상관관계, 탐색적 요인분석, 총화척도(Summated Scale)에 의한 판별타당성 검토, KMO-Bartlett 검정등을 실시하였고, AMOS(7.0)를 통해 확인적 요인분석(CFA)과 분산추출(AVE), 개념신뢰도 분석 그리고 공분산구조방정식모형의 적합도 검정, 구성개념간 인과관계에 대한 가설검증이 이루어졌다. 본 연구의 논의 구성순서는 다음과 같다. 우선, II장에서 변혁적, 거래적 리더십, 신뢰, 직무만족 등의 구성개념에 대해 이론적으로 논의한 뒤, 구성개념간 가설을 설정하고 연구모형을 설정한다. III장에서 사례대상 지자체를 대상으로 가설에 대한 분석결과를 도출하고, IV장에서 본 연구의 결과를 요약하면서, 이론적 기여점과 정책적 시사점을 논의하고자 한다.

II. 이론적 고찰 및 분석모형

본 연구에서는 변혁적·거래적 리더십과 신뢰, 직무만족 등 구성개념에 대한 논의를 하고, 이들 구성개념간 인과관계를 알아보기 위해 가설을 설정한 뒤 본 연구의 분석틀을 제시하기로 한다.

1. 구성개념 논의

1) 변혁적·거래적 리더십

리더십은 연구자가 분석초점을 어디에 두느냐에 따라 다양한 연구방법이 존재한다고 볼 수 있다.¹⁾ Yukl(1994)에 의하면 리더십에 대한 접근방법은 크게 4

-
- 1) 공공부문을 대상으로 한 리더십 문헌은 미국의 *PAR(Public Administration Review)*를 중심으로 살펴볼 때 다음과 같은 사실이 관찰되고 있다고 Van Wart(2003)는 주장한다. 첫째는 최근 수십년동안 리더십은 집행적 현상(executive phenomenon)으로 간주되고 있다는 것이다. 따라서 소집단 혹은 보다 저수준의 리더십(lower-level leadership)을 중심으로 1960년대와 1970년대 리더십문헌은 초점을 맞추고 있다는 것이다. 둘째, PAR 저널 발행 첫 50년 동안 경험적 연구논문은 극히 적었다는 점이다. 셋째, 서평(book review)를 통해 리더십의 좋은 사례들이 소개되었으며 주요 필자로는 Paul Appleby, John Carson, 그리고 Donald Stone 등이었다고 한다. PAR이외의 공공부문 리더십에 대한 주요문헌으로는 Macmahon & Millett(1939)의 연방 행정가에 대한 사례연구, Bernstein(1958)의 리더십연구, Selznick(1957)의 행정에서의 리더십(Leadership in Administration), Corson et al. (1966)의 고위행정리더에 대한 연구, Graubard & Holton (1962)이 편집한 정치·행정리더십에 관한 논문, Downs(1967)의 관료제에서의 리더의 유형에 관한 연구, Heclo(1977)의 철의 삼각정치(iron-triangle politics)에서의 행정의 역

가지가 있다고 한다(이창원 외, 2003). 하나는 자질론(traits approach)이다. 성공한 리더의 개인적인 특성 및 자질에 초점을 두는 방식이다. 둘째, 행태론(behavioral approach)이다. 리더-부하관계를 중심으로 리더의 행동을 통해 리더십의 효과성을 분석하는 이론이다. 셋째, 상황론(situational approach)이다. 효과적인 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다르다는 점을 강조한다. 넷째, 권력영향론(power-influence approach)이다. 이는 리더가 소유한 권력의 크기나 유형, 권력이 행사되는 방법을 통해 리더십의 효과성을 설명하는 접근방식이다. 대체로 1970년대까지 리더십 이론은 행태론과 상황론이 주도했다고 볼 수 있으며 주로 2가지 차원(dimension) 즉 구조창설(initiating structure) 혹은 과업지향과 배려(consideration) 혹은 관계지향²⁾을 강조했다고 할 수 있다.

이에 대해 변혁적 리더십 이론은 1970년대 후반 정치사회학자인 Burns라는 학자에 의해 처음으로 제시된 후 1980년대 중반에 Bass에 의해 널리 알려진 이론으로 최근까지의 리더십 연구에서 많이 원용되고 있다고 해석할 수 있다.³⁾

할연구 등이 있다. 1980년대에는 Eugene Lewis(1980)와 Doig & Hargrove(1987)에 의한 창업자(entrepreneur)로서의 행정리더연구, Kaufman(1981), Cleveland(1985) & Gardner(1989) 등의 연구가 있다. 1990년대 공공부문 리더십에 대한 주요 연구자로는 Chrislip & Larson(1994), Heifetz(1994), Svara(1994), Henton, Melville, & Welsh(1997), Luke(1998), Bryson & Crosby(1992), Kiel(1994), Terry(1993), Rost(1990), Fairholm(1991), Riccucci(1995), Vinzant & Crothers(1998), Hunt, Dodge, & Wong(1999) 등이 있다(Van Wart, 2003).

한편, 본 연구의 주제와 관련하여 볼 때 민간부문과 공공부문의 리더십 경우 미세한 측면에서는 차이가 있을 지 모르나, 1980년대 후반부터 최근 들어 민간부문이나 공공부문 공히 국내는 물론 국제적으로 경쟁력(competitiveness) 혹은 생산성, 조직성과(organizational performance)를 중시하고 있고, 이에 따라 변화기술(change skill), 비전구체화(vision articulation), 혁신(innovation) 등을 크게 요청하는 환경적 분위기로 인해 민간부문이나 공공부문은 큰 틀에서는 차별성이 크지 않다고 판단할 수 있다. 이 같은 논리를 전제로 하는 경우 기존의 변혁적, 거래적 리더십의 개념 등을 원용해 논지를 전개한다 해도 공공부문의 특성을 훼손시키지 않을 것으로 해석된다. 본 연구는 이 같은 관점을, 후술하는 ‘2. 구성개념간 가설의 설정’의 경우에도 중시하고자 한다.

- 2) 구조창설은 과업요구사항의 명확화와 과업의 구조화 등을 의미하고, 배려는 부하에 대해 관심을 가지며 그들의 복지문제 등에 대해 노력하는 의미를 담고 있다.
- 3) 리더십이론의 현재까지의 주된 흐름(mainstream)은 거래적 학파(transactional schools)와 변혁적 학파(transformational schools)를 통합하는 데 강조점을 두는 것이라고 해석할 수 있다. 거래적 학파는 리더의 자질(traits)과 행태(behavior)에 초점을 두고 있는 데 비해 변혁적 학파는 리더의 비전적(visionary)이고 창업가적이고(entrepreneurial), 카리스마적(charismatic)인 입장에 초점을 둔다고 할 수 있다. 특히 이러한 주류(mainstream)의 입장은 시기상으로는 1990년대부터 지금까지로, 이는 1970년대 오일쇼크 등 경제적 상황의 악화 등에 의한 전지구적인 경쟁상황(competitive global economy)에 의해 영향을 받고 있으며, 리더십에 대한 전체적인 접근방법(holistic approach)이라고 판단할 수 있다(Van Wart, 2003). 이 점에서 Bass(1985)는 커다란 기여를 했다고 평가할 수 있다.

변혁적 리더십에서 리더(최고관리자 등)의 역할은 첫째, 조직구성원들에게 집단이나 조직의 장기적인 비전을 제시하는 일이다. 둘째, 이렇게 설정된 비전이 종국에 가서는 달성가능하다는 자신감을 조직구성원들에게 고취시키는 일이다. 셋째, 조직구성원들로 하여금 조직에 대한 일체감과 동질감을 가지고 조직의 목표에 헌신하도록 유도하는 일이다. 특히 Bass는 변혁적 리더십이 갖추어야 할 3가지 주요한 구성요소로 카리스마(charisma), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적인 배려(individual consideration)를 들고 있다. 카리스마는 부하가 리더와 자신을 동일시하거나 리더가 부하들에게 강력한 감정적 활력을 불러일으키는 경우 존재한다고 할 수 있다. 지적 자극은 어떠한 문제에 대해 지금까지와는 전연 다른 시각과 관점으로 해결책을 강구하도록 부하들을 독려하는 것을 일컫는다고 할 수 있다. 즉 리더는 부하들이 가지고 있는 기존의 신념이나 가치관에 대해 끊임없이 의문을 가지도록 주의를 환기시키는 역할을 한다. 개별적 배려는 리더와 부하가 관심사항을 함께 공유하는 것을 의미한다고 할 수 있다. 다시 말하면 리더는 개별 부하의 욕구나 능력수준을 고려하여 상황에 맞게 개별적인 배려를 해주기 때문에 부하들은 보다 높은 차원의 욕구를 가지고 이를 성취하기 위해 부단한 노력을하게 된다.⁴⁾

Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 부하들을 그들의 이기심(self-interest)에 호소함으로써 동기부여하는 방식을택한다. 이러한 리더십은 교환관계(exchange relationship)에 기초하고 있으며 부하들은 기대 보상(expected reward)을 조건으로 조직에 순응(compliance)하게 된다. 말하자면 거래적 리더십은 교환가치(exchange

즉 Bass & Avolio(1990)와 Bass(1996)는 하나의 리더는 거래적 리더십의 요소뿐만 아니라 변혁적 리더십의 속성을 함께 가질 수 있다고 강조하고 있기 때문이다(Bryman, 1992). 이와 함께 Bass(1985)는 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 특수한 사례(a special case)라고 주장한다. 그것은 양쪽의 접근방법이 어떠한 목표달성(achievement of some goal or objective)에 연계돼 있고 차이점은 리더가 부하를 동기부여하는 과정(process)과 목표형태(type of goals)를 설정하는 과정이 다르기 때문이라고 한다(Hater & Bass, 1988; Den Hartog et al., 1997). Tichy & DeVanna(1986)는 변혁적 리더십은 비전을 구체화시키고 부하(follower)로 하여금 열정을 갖게 하며 이를 통해 충성심과 신뢰감(loyalty & trust)을 창출해낸다고 강조한다. 특히 변혁적 리더십은 후기산업화시대(post-industrial world)의 작업환경에서 필요성이 강한 것으로 지적되고 있다. 즉 변혁적 리더십은 최근 20여년 동안 높은 수준의 개인과 조직의 성과(high levels of individual and organizational performance)와 연계되는 영향력 있는 리더십의 형태로 평가받고 있다는 것이다(Masood et al., 2006).

4) 이 같은 내용은 1980년대 변혁적 리더십이라는 패러다임의 등장으로 리더십의 중요한 기능은 적응적이고(adaptive) 유용한 변화(useful change)를 만들어내는 것이라는 Kotter (1990)의 지적과 일맥상통하며, 리더가 하는 실제 중요한 유일한 임무는 문화를 창조하고 관리하는 것(to create and manage culture)이라는 Schein(1985)의 주장과 맥을 같이 한다고 할 수 있다.

value)이상의 보다 고차원적인 목표추구와는 다른 리더십이라고 할 수 있다. 즉 거래적 리더십은 부하들이 적절한 수준의 노력과 성과를 보이는 경우 그 만큼의 보상을 제공하는 교환적 과정을 중시하는 리더십이라고 할 수 있다(Bass, 1985; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Yammarino et al., 1997).

2) 신뢰

신뢰는 분석수준에 따라 제도에 대한 신뢰(institutional trust), 조직신뢰(organizational trust), 조직간 신뢰(inter-organizational trust), 개인간 신뢰(interpersonal trust) 등으로 나눌 수 있다. 신뢰의 정의에 대해서 많은 논자들이 입장을 밝히고 있다. 몇몇 논자들의 정의를 보면, Rotter(1967, 1971)는 “한 개인이 다른 개인이나 집단이 구두나 문서로 작성한 약속을 믿을 수 있을 것이라는 것에 대한 일반화된 기대(generalized expectation)”라고 주장했다. Luthman(1988)은 위험(risk)여부를 토대로 신뢰와 확신을 구분하고 있다. 그에 의하면 신뢰는 어떠한 상황에서 타인으로부터 손해를 볼 가능성이 존재하나 그를 믿고 선택하는 것이며, 확신은 위험이 없는 상태에서 대안에 대한 고려없이 행동하는 것이라고 말했다. Barder(1993)와 Lewis & Weigert(1985)는 타인을 믿는 개인의 성향으로 신뢰를 정의하고 있다. Lewis, Weigert & McAllister(1995)는 신뢰를 2가지 차원 즉 정서적 신뢰(affect-based trust)와 인지적 신뢰(cognition-based trust)로 분류한다. 전자는 개인들간 감정적인 유대를 기반으로 진정한 관심과 격정을 표현하며 이러한 감정들이 상호관계를 이루면서 신뢰를 가지게 된다고 한다. 후자는 인간은 어떠한 특정상황에서 누구를 신뢰할 것인지를 선택하게 되며, 이 경우의 선택은 신뢰의 증거를 구성하는 타당한 이유를 토대로 한다고 설명한다. Lewicki & Bunker(1996)는 신뢰의 유형을 3가지로 나누어 논의한다. 계산기반 신뢰(calculus-based trust), 지식기반 신뢰(knowledge-based trust), 동일시기반 신뢰(identification-based trust) 등이 그것이다. 계산기반 신뢰는 직무상 노력에 기초해 얻게 되는 긍정적인 보상에 대한 신뢰를 의미하며, 지식기반 신뢰는 상대방에 대한 경험과 자료가 축적되어 그에 대한 예측가능성(predictability)이 높아짐에 따라 그를 믿게 되는 신뢰를 뜻한다고 할 수 있다. 이에 대해 동일화기반 신뢰는 상대방의 가치나 신념, 비전 등에 대해 내재적인 수용도가 높아지면서 상대방에 대해 일체감, 동질감을 느끼는 정도의 신뢰상태를 말한다고 할 수 있다(서준호·윤위석, 2003).

한편 신뢰에 대한 주요 학자들의 관점을 조직내의 신뢰를 중심으로 정리하면 다음과 같다. 먼저 Mishra(1996)는 신뢰의 다계층성을 강조한다. 즉 조직내 신뢰의 대상은 조직, 최고관리자, 조직구성원과 업무를 함께 하는 상사, 동료, 부하, 타 부서나 팀의 조직구성원 등 다양하다는 점을 강조한다. Fox(1974)와

McCauley & Kuhnert(1992)는 신뢰를 대상에 따라 수직적 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 수평적 신뢰(동료신뢰), 제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰) 등 3가지로 범주화 하였다. 신뢰대상의 다계층성을 감안하는 경우 신뢰는 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰 등 3가지로 구분할 수 있다(Robinson, 1996; Butler & Cantrell, 1984; Hosmer, 1995). 본 연구에서는 신뢰의 다계층성을 전제로 수직적 신뢰의 관점에서 상사신뢰⁵⁾에 초점을 두고 논의를 전개하고자 한다.

3) 직무만족

직무만족의 개념은 개인과 조직의 원활한 발전과 성과를 평가하는 기준으로 1940년대부터 조직관련 연구에 많이 활용되고 있다고 할 수 있다. 직무만족의 개념에 대한 몇몇 연구자들의 입장을 보면, Tiffin & McCormic(1974)은 조직구성원 개인의 직무수행결과 충족되어지는 긍정적인 정서상태를 말하는 것으로, 직무를 통해 얻거나 경험하는 욕구만족의 정도로 이는 개인에 따라 상이한 형태로 나타난다고 주장한다. Locke(1976)는 조직구성원들이 직무 및 조직내의 현상이나 상황을 느끼고 평가함으로써 나타내는 직무에 대한 우호적인 정서적 반응상태라고 표현하였다. Locke(1976)는 직무만족의 구체적인 영향요인으로 직무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 근무조건, 감독, 동료관계, 조직의 방침 등을 제시하였고 Herzberg(1968)는 2요인 이론(two-factor theory)에서 만족요인을 동기요인으로 부르면서 직무 그자체(itself), 책임, 인정, 성취 및 승진과 성장 등을 구성요소로 보았다. Steers(1981)는 조직구성원이 자신이 맡은 직무에 대해 가지는 태도로서, 직무에 대한 개인의 정서적 반응이라고 하였다.

2. 구성개념간 가설의 설정

1) 변혁적·거래적 리더십과 신뢰

변혁적, 거래적 리더십과 신뢰와의 관계에 대한 국내외의 기존의 선행연구는 많은 연구가 축적된 것으로는 보이지 않는다고 해석된다. 기존의 주요연구를 살펴보면 다음과 같다. Bennis & Nanus(1985)는 변혁적 리더십의 경우 부하들에게 비전을 제시하고, 이를 달성토록 에너지를 결집시키며, 전문성과 언행의 일관성으로 리더자신에 대해 부하들이 신뢰하게끔 만든다는 것이다. 이들의 연구결과

5) 본 연구에서 상사신뢰의 경우 상사는 모든 상사를 가리키는 것으로 보고자 한다. 부하와 가장 접근거리에 있는 직속상사는 물론 타 부서의 상사, 최고관리자인 지자체 장관까지를 포함한다고 보아야 할 것이다. 왜냐하면 예컨대 공무원 보수의 경우 크게 보면 봉급과 함께 성과급도 포함된다고 전제할 때, 부하의 보수 등을 결정하는 것은 반드시 직속상사의 영향력이나 결정에 의해 이뤄진다고는 볼 수 없고 현실적으로는 모든 상사의 영향력이 직간접적으로 작용한다고 판단할 수 있을 것이기 때문이다.

는 변혁적 리더십과 신뢰는 직접적인 관계가 있다는 의미로 판단된다. Boal & Bryson(1988)은 변혁적 리더십에 대한 연구에서 신뢰의 중요성을 강조하였다. Yukl(1989)은 변혁적 리더에 의해서 부하가 동기부여 되는 가장 중요한 이유 중의 하나는 리더에 대한 부하의 신뢰와 충성심이라고 강조했다. Pillai(1999)는 변혁적 리더십은 공정성 지각과 신뢰변수를 통해 조직시민행동에 영향을 미친다고 했다. Kouzes & Posner(1987, 1993)은 리더십의 기초는 신뢰라고 하면서 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 조직구성원을 다루는 기술(skill)을 갖추고 있어도 상사와 부하간에 신뢰가 형성되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발현될 수 없다고 하여, 리더십의 효과성을 제고하기 위해서는 신뢰가 뒷받침되어야 한다는 입장을 보였다. 또한 그들은 신뢰는 변혁적 리더십의 과정에서 중요한 매개 역할을 한다고 주장했다. Shamir(1990)는 거래적 리더들도 부하구성원들과 뜻을 공유하고 있음을 일관된 행동으로 보여줌으로써 부하들로부터 신뢰를 얻을 수 있다고 하였다(이진규·박지환, 2003). 국내의 연구를 보면 정기산·김성수(2002)는 농촌진흥청의 정규직원을 대상으로 한 분석에서 변혁적 리더십은 신뢰수준에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 지적했다. 서준호·윤위석(2003)은 일반기업과 공공기업을 대상으로 실시한 연구에서 변혁적 리더십은 동일화 기반 신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미친 반면 거래적 리더십은 지식기반 신뢰, 계산기반 신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 내놓았다. 이덕로·서도원·김용순(2003)은 국내호텔종사원을 대상으로 분석한 연구에서 변혁적 리더십은 신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 말했고, 서인덕·이원형(2006)은 일반회사 종사원을 상대로 한 연구에서 변혁적 리더십은 신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다.

지금까지 기술한 바에 의하면 국내외 기존의 연구들은 공공조직을 분석단위로 하는 경우는 매우 드물다고 해석할 수 있으나, 공공부문 리더의 경우 Bass(1985)의 주장대로 노동력 제공과 보상을 교환조건으로 하는 거래적 리더의 속성과 부하의 발전유도, 부하개인의 감정배려, 미래에 대한 비전 제시 등 변혁적 리더의 속성을 지니는 경우, 부하는 상사에 대해 높은 신뢰감을 가질 것으로 판단할 수 있을 것이다. 본 연구는 이러한 논리적·이론적 전제하에 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 한다.

(가설 1: 부하가 인식하는 상사의 리더십(변혁적, 거래적)은 상사신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.)

2) 신뢰와 직무만족

신뢰와 직무만족과의 관계에 대한 기존의 국내외 연구는 많지 않은 것으로

해석되며 특히 공공부문을 분석대상으로 삼은 연구는 아직은 매우 드물다고 해석할 수 있겠다. 다만 리더십과 관련하여 신뢰가 조직효과성 변수인 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족에 유의미한 영향을 가진다는 분석결과는 존재한다고 할 수 있다(Podsakoff et al., 1999). 부하인 조직구성원이 상사를 신뢰한다는 것은 상사와의 관계를 지속할 수 있다는 믿음과 의지를 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 상사에 대해 신뢰를 가지는(느끼는) 조직구성원은 조직에서의 자신이 수행하는 직무에 대해 매우 긍정적이고 우호적인 정서적 반응태도를 보일 것으로 판단할 수 있을 것이다. 본 연구는 이 같은 선행연구와 논리를 바탕으로 신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 전제하고, 다음과 같이 연구가설을 설정하고자 한다.

〈가설 2: 부하의 인식하는 상사에 대한 신뢰는 부하의 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다〉

3) 변혁적·거래적 리더십과 직무만족 그리고 신뢰의 매개변수역할

리더십은 특히 변혁적 리더십은 직무만족 등 조직효과성 변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 많은 연구들은 분석하고 있다(Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1988; Podsakoff et al., 1990; Pillia & Williams, 1999; 서도원·김용순, 2002). 다만, 리더십과 직무만족과의 관계를 공공조직을 분석대상으로 논의한 연구축적물은 많지 않은 것으로 보인다. 국내의 연구의 경우, 강성수·김한준(2005)는 중소기업 종사원을 대상으로 실시한 연구에서 변혁적 리더십(카리스마, 지적 자극, 개별 배려)은 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 그의 연구에 의하면, 변혁적 리더십의 3가지 구성요소 중 개별배려, 카리스마, 지적 자극 순으로 직무만족과 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈다. 이상의 연구들은 대체로 변혁적 리더십과 직무만족과는 정(+)의 인과관계가 존재함을 함의하고 있다고 해석할 수 있을 것이다. 외국 연구를 보면, Kuhnert & Lewis(1987)는 변혁적 리더십은 직무만족을 높이는 데 기여한다고 말했다. Podsakoff et al.(1990)는 석유화학사에 종사하는 988명의 직원을 대상으로 한 경험적 연구에서 변혁적 리더십은 신뢰와 만족을 매개변수로 하여 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친다고 했고, 또한 변혁적 리더십은 신뢰에 직접적으로 유의미한 정(+)의 영향을 준다고 말했다. 이처럼 신뢰를 매개로 하여 리더십과 직무만족 등 효과성변수 혹은 결과변수(outcome variables)와의 경로관계를 분석한 연구는 아직은 없다고 해석할 수 있다. 공공부문의 조직구성원의 경우 상사가 교환관계 입각해 노력에 비례하여 적정하게 보상을 해주는 거래적 리더십이나 미래에 대한 비전을 제시하고, 지적

자극을 주며, 부하에 대한 개별적 배려를 해주는 변혁적 리더십을 제대로 행사하고 있다고 인식하는 경우, 상사에 대한 부하의 신뢰는 늘어날 것으로 예상되며, 이를 통해 부하의 직무에 대한 만족정도도 상대적으로 높아질 것으로 추론할 수 있을 것이다.

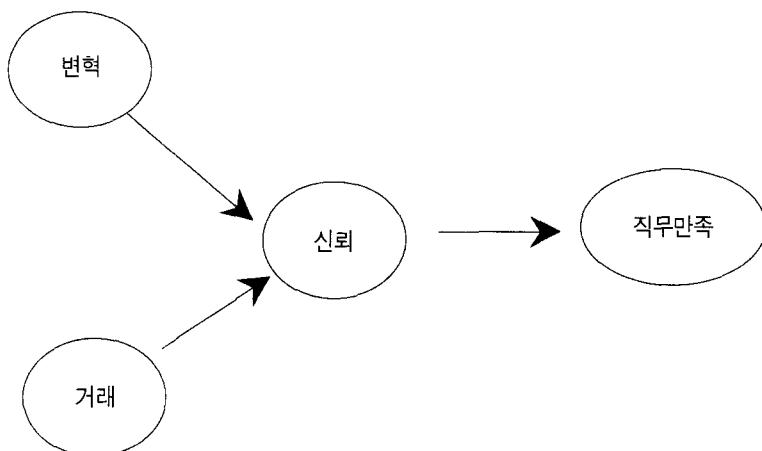
본 연구는 이 같은 선행연구결과와 논리성을 토대로 다음과 같이 연구가설을 설정하고자 한다.

〈가설 3: 부하의 상사에 대한 신뢰는 리더십과 직무만족과의 관계에서 매개변수역할을 할 것이다.〉

3. 본 연구의 분석틀

이상과 같은 구성개념간 인과관계 가설을 전제로 분석틀을 구성하면 <그림 1>과 같다. <그림 1>에서 변혁적·거래적 리더십, 신뢰, 직무만족 등의 구성개념들은 각각 타원형안에 '변혁', '거래', '신뢰', '직무만족' 등으로 표기돼 있다. 본 연구의 분석틀은 리더십이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는지를 신뢰변수를 매개로 하여 분석하고 있다는 특징을 지니고 있다고 할 수 있다. 실선화살표는 구성개념간 인과관계가 유의미함을 전제한다고 할 수 있다.

<그림 1> 리더십과 신뢰, 직무만족관계 연구모형



III. 실증적 분석결과 및 논의

아래에서는 표본 및 응답자의 특성과 구성개념변수에 대해 조작적 정의를 한 뒤 각 구성개념의 단일차원성을 검토하고자 한다. 이어서 공분산구조방정식 모형(SEM)을 통해 확인적 요인분석과 모형의 적합도를 평가한 뒤 앞에서 설정한 구성개념간 인과관계 가설을 검증하기로 한다.

1. 표본·조사방법 및 응답자 인구통계학적 특성

본 연구의 연구주제인 변혁적 리더십과 신뢰, 직무만족과의 관계를 탐색하기 위해 ‘하나의’ 지방자치단체의 전체공무원을 모집단으로 삼아 무작위추출방식으로 표본을 선정하였다. 표본은 모두 600부이며, 설문지는 직접 지자체 현장을 방문해 부서별로 전체 인원을 고려하여 할당되었고 5개의 폐쇄형 선택지를 활용하였다(1: 전혀 동의하지 않음, 5: 전적으로 동의함). 회수된 설문지는 모두 554부(회수율 92%)였고, 이 가운데 중심화 경향이 뚜렷한 응답이나 무응답 설문지 등 본 연구의 논의진행에 도움이 되지 않는다고 판단되는 설문지 등을 제외하고 511부가 최종적으로 유효표본으로 활용되었다. 설문조사기간은 2006년 8월 7일부터 28일까지 22일간이었다. 설문응답자의 인구통계학적 특성을 보면 학력 분포의 경우 대졸이상이 85%였고 고졸이하가 15%를 차지했다. 성별분포는 남성이 86%, 여성이 14%였으며 직급별 분포는 5급이상이 13%, 6급 38%, 7급 30%, 8급 8%, 9급 11%로 분석되었다. 근무연한(재직기간)을 보면 1년이상 5년 미만이 3%, 5년이상 10년미만이 15%, 10년이상 15년미만이 24%, 15년이상 20년 미만이 28%, 20년이상 25년미만이 24%, 25년이상 6%로 각각 집계되었다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정변수

1) 변혁적, 거래적 리더십

본 연구에서는 변혁적 리더십을 조직구성원에게 장기적인 비전을 제시해 주고, 이러한 비전의 달성을 위해 조직구성원 전체의 가치관과 태도가 변해야 함을 주문하며, 비전을 성취할 수 있다는 자신감을 주고 조직에 대한 구성원들의 몰입을 강조하는 리더십으로 정의하고자 한다. 이 같은 변혁적 리더십의 측정을 위해 Bass(1985, 1990)와 Bycio et al. (1995)이 사용한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)과 Podsakoff et al.(1990)이 사용한 측정문항을 측정변수로 원용하였다. 구체적인 측정문항을 보면 ‘나의 상사는 미래에 대한 비전을 제시한다’(TL1), ‘나의 상사는 모범을 보임으로써 부하들을 이끈다’(TL2), ‘나의 상사는 부하들의 개인적인 감정을 존중한다’(TL3), ‘나의 상사는 새로운 방법으로 문제

에 접근하도록 격려한다'(TL4), '나의 상사는 부하들에게 높은 기대감을 가지고 있다'(TL5) 등이다. 거래적 리더십은 부하의 노력이나 성과에 대해 교환조건의 보상을 강조하는 리더십으로 정의하고자 하며, 측정변수는 조건적 보상(contingent reward)차원을 고려하였다. 거래적 리더십의 구체적인 측정문항의 예는 다음과 같다. '상사는 부하의 업무결과에 대해 긍정적으로 피드백 해줌'(TS1), '상사는 부하가 일을 잘하는 경우 더 큰 보상이 주어질 것이라는 확신을 줌'(TS2), '상사는 부하가 일을 잘 했을 때 이를 칭찬해줌'(TS3), '상사는 업무와 연계하여 부하에게 보상을 해 줌'(TS4) 등이다. 변혁적, 거래적 리더십은 각각 리커트 5점척도(1: 전혀 동의하지 않음, 5: 전적으로 동의함)로 측정하였다.

2) 신뢰

본 연구에서는 신뢰는 부하가 상사에 대해 그의 능력과 정직성, 진실성, 온정과 관심을 받아들이는 믿음의 정도를 의미하는 것으로 정의하고자 한다. 신뢰에 대한 측정변수는 Cook & Wall(1980), Podsakoff et al.(1990), Butler(1991), Lewicki & Bunker(1996)이 개발한 설문문항과 Nyman & Marlowe(1997), Chiu & Chen(2005) 등이 사용한 설문항목 등을 참조하였으며 모두 7개문항으로 리커트 5점척도(1: 전혀 동의하지 않음, 5: 전적으로 동의함)를 사용하여 측정하였다. 측정문항을 구체적으로 적시하면 다음과 같다. '나는 직장 생활하는 데 상사는 큰 힘이 됨'(TR1), '전반적으로 나는 상사를 믿고 따름'(TR2), '나는 직장에서 상사와 많은 대화를 나눔'(TR3), '나는 도움이 필요한 경우 상사에게 의존함'(TR4), '가능한 한 상사는 나를 이해하고 인정해 줌'(TR5), '상사는 향시 나를 공정히 대우하려 한다고 확신함'(TR6), '상사는 부하들을 속여 자신의 이익을 쟁기려 하지 않음'(TR7) 등이다.

3) 직무만족

본 연구에서는 직무만족을 조직구성원이 자신의 직무에 대해 전반적으로 느끼는 만족의 정도로 정의하기로 한다. 이러한 직무만족의 측정은 Brayfield & Rothe(1951)와 Warr, Cook, & Wall(1979)이 개발한 '총체적 직무만족 설문'(Overall Job Satisfaction Questionnaire)과 Scarpello & Campbell(1983)이 개발한 측정문항, Wakefield, Price, & Muller(1986)이 개발한 설문항목, Tsui et al.(1992), Mason(1995)이 활용한 설문항목을 토대로 이뤄졌다. 직무만족에 대한 측정문항은 6개로 리커트 5점척도(1: 전혀 동의하지 않음, 5: 전적으로 동의함)로 측정하였다. 구체적으로 설문항목을 보면 다음과 같다. 첫째, '나는 내가 받고 있는 보수의 정도에 대해 만족한다'(JS1) 둘째, '나는 직장의 승진기회와 정도 등에 만족한다(JS2)' 셋째, '모든 사항을 감안할 때 현재의 직장생활에 만족한다'(JS3),

넷째, ‘나는 내가 수행하는 업무에 대해 만족한다’(JS4) 다섯째, ‘나는 직장상사에 대해 만족한다’(JS5) 여섯째, ‘나는 직장동료와의 관계에 대해 만족한다’(JS6) 등이다.

3. 변수의 타당성 및 신뢰성 분석

1) 탐색적 요인분석 및 총화척도

본 연구는 구성개념간 집중타당성과 판별타당성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출은 주성분분석방법을 통해 이루어졌다. 구체적으로 보면 공통성(communality)이 0.5이상인 변수를 토대로 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인과 요인적재치(factor loading)가 0.5이상인 변수를 기준으로 하였다. 본 연구에서의 구성개념의 경우 <표 1>에서처럼 모두 이러한 조건을 충족하고 있다고 해석할 수 있겠다.

<표 1> 구성개념의 타당성과 신뢰도

요인명/크론바하알파	측정변수	요인적재치	고유치 (eigen value)	분산율(%)
변혁적 리더십/ 0.870	TL1	0.831	3.475	68.937
	TL2	0.859		
	TL3	0.839		
	TL4	0.855		
	TL5	0.783		
거래적 리더십/ 0.895	TS1	0.822	3.041	70.472
	TS2	0.885		
	TS3	0.870		
	TS4	0.831		
신뢰/ 0.902	TR1	0.823	4.443	63.473
	TR2	0.837		
	TR3	0.763		
	TR4	0.760		
	TR5	0.827		
	TR6	0.847		
	TR7	0.710		
직무만족/0.694	JS1	0.746	1.862	62.052
	JS2	0.803		
	JS3	0.813		

또한, 표본의 전체변수와의 적합도, 즉 요인분석의 적합도 검정지수인 KMO 값은 0.955로 기준치 0.5보다 큰 것으로 나타났고, Bartlett 검정결과 $p < 0.000$ 으로 유의수준(0.05)보다 작은 것으로 분석돼 요인간 관계가 없다는 귀무가설이 기각되었다고 해석할 수 있다. 다만, 구성개념변수인 직무만족의 경우 측정문항(변수)이 원래 6개문항(JS1, JS2, JS3, JS4, JS5, JS6)이었으나 공통성(commonality)이 0.5보다 크고, 요인적재치(factor loading) 가 0.5보다 큰 조건을 충족시키지 못하는 3개 항목이 제거되어 3항목(JS1, JS2, JS3)만이 남게 되었다. 한편 총화척도(summated scale)방식에 의해 판별타당성을 검토한 결과 <표 2>에서 보는 바와 같이 구성개념간 상관계수가 지나치게 큰 경우(보통 0.85이상)가 없어 구성개념변수간 판별타당성 조건을 충족하는 것으로 분석되었다.⁶⁾

<표 2> 구성개념의 기술통계량과 상관행렬

	평균	표준편차	변혁적 리더십	거래적 리더십	신뢰	직무만족
변혁적 리더십	3.281	0.658	1			
거래적 리더십	3.263	0.677	0.786**	1		
신뢰	3.324	0.629	0.755*	0.770**	1	
직무만족	3.230	0.634	0.450**	0.424**	0.461**	1

** $p < 0.01$ (양측검정)

한편, <표 2>에 의하면 독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 0.79수준으로 강한 상관관계가 있고⁷⁾, 이들 독립변수(변혁적, 거래적 리더십)와 매개 변수인 신뢰와의 상관관계도 0.7수준으로 ‘강하다’고 해석할 수 있다. 매개변수인 신뢰와 종속변수인 직무만족간에는 상관성이 ‘상당한 편’(0.4수준)이며, 변혁적, 거래적 리더십과 직무만족간의 상관성도 ‘상당한 편’이라고 판단된다(강병서·조철호, 2005). 해당 자치단체 구성원들의 구성개념변수의 평균값을 보면 3.2~3.3 수준으로 ‘보통수준’이라고 인식하는 것으로 해석할 수 있다. 즉 부하공

6) 판별타당성은 <표 3>의 분산총출도(AVE)가 <표 2>의 ‘구성개념간 상관계수’의 자승값 보다 큰 경우 존재한다고 해석된다.

7) 본 연구의 경우 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 일방적인 인과관계가 아닌 상호영향을 주고받는 구성개념변수로 해석되었다. 본 연구의 구조방정식 분석결과에 의하면 거래적 리더십이 변혁적 리더십에 미치는 표준화 경로계수와 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 미치는 표준화 경로계수는 각각 0.890으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 양 변수간의 인과관계를 분석하지 않고 상호 작용하는 점을 중시하여 상관관계(0.7)의 존재를 전제로 논의를 하고자 한다.

무원이 인식하는 상사(직속)의 ‘변혁적, 거래적 리더십’ 정도, 상사에 대해 부하 공무원이 인식하는 ‘상사신뢰’의 정도, 부하공무원이 인식하는 ‘직무만족’ 정도가 높지 않은 편이라고 말할 수 있겠다.

2) 신뢰성 분석

구성개념의 측정변수의 내적 일관성을 나타내주는 신뢰성지수의 경우 보통 0.6이상이면 조건을 충족하게 되는데 본 연구의 경우 <표 1>에서처럼 변혁적 리더십은 0.870, 거래적 리더십은 0.895, 신뢰는 0.902, 직무만족변수는 0.694로 분석돼 모두 기준치를 넘어서는 것으로 해석되었다.

4. 확인적 요인분석

본 연구는 확인적 요인분석을 위해 공분산구조방정식 모형을 활용하였다.⁸⁾ 확인적 요인분석결과 <표 3>과 같이 각 구성개념변수의 분산추출(AVE)과 개념 신뢰도(construct reliability)값은 각각 0.5이상, 0.7이상으로 분석돼 기준치에 적합한 것으로 해석되었다.

<표 3> 분산추출 및 개념신뢰도

요인	신뢰도	분산추출
변혁적 리더십	0.930	0.728
거래적 리더십	0.922	0.747
신뢰	0.936	0.677
직무만족	0.779	0.541

또한 확인요인분석결과 각 구성개념별 측정변수의 요인적재치가 유의미성을 가지려면 t값이 99% 신뢰수준에서 2.58(유의수준 0.01)이상이어야 한다. 본 연구에서는 <표 4>에서 보는 바 대로 각 구성개념의 측정변수의 경우 t값은 모두 2.58이상이고, p값도 0.000으로 유의수준(0.01)보다 작은 것으로 분석되었다. 때문에 구성개념별 측정변수의 요인적재치는 유의미하다고 해석할 수 있겠다.

8) 구조방정식 모형분석에서 집중타당성(convergent validity)은 분산추출과 개념신뢰도, 표준요인적재치 값을 기준으로 판단할 수 있다.

〈표 4〉 확인요인분석결과 요인적재치

요인	측정변수	비표준화계수 (요인적재치)	표준화계수 (표준요인적재치)	t(CR)	p
변혁적 리더십	TL1	1.000	0.773	-	-
	TL2	1.048	0.819	19.927	0.000
	TL3	1.015	0.803	19.306	0.000
	TL4	1.026	0.807	19.558	0.000
	TL5	0.968	0.797	18.083	0.000
거래적 리더십	TS1	1.000	0.797	-	-
	TS2	1.076	0.830	21.075	0.000
	TS3	1.052	0.817	20.636	0.000
	TS4	1.028	0.780	19.451	0.000
신뢰	TR1	1.000	0.807	-	-
	TR2	0.971	0.821	21.406	0.000
	TR3	0.834	0.705	17.470	0.000
	TR4	0.816	0.684	16.813	0.000
	TR5	0.971	0.779	19.922	0.000
	TR6	1.013	0.814	21.156	0.000
	TR7	0.905	0.665	16.244	0.000
직무만족	JS1	1.000	0.708	-	-
	JS2	0.944	0.629	10.654	0.000
	JS3	0.871	0.635	10.708	0.000

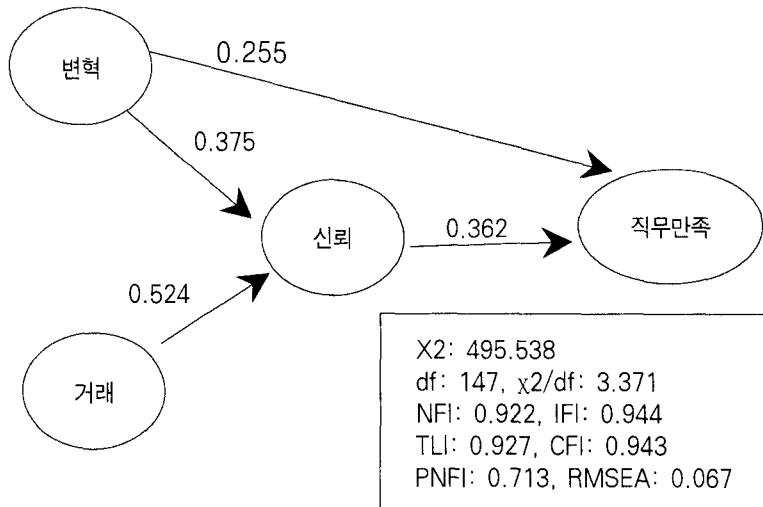
한편, 공분산구조방정식 모형의 적합도를 판정하기 위해 Amos 프로그램에 의해 결과물을 산출한 결과, CMIN/DF=3.384(5이하), CFI=0.943(0.9이상), TLI=rho2=0.927(0.9이상), IFI=Delta2=0.943(0.9이상), NFI=Delta1=0.921(0.9이상), PNFI=0.718(0.6이상), RMSEA=0.067(0.08이하)로 각각 나타나 각 지수들이 대체로 모형적합도 권장치 내에 있는 것으로 해석되었다. 다만, 본 연구의 모형(그림 1)이 최상(the best)의 모형은 아닐 수 있으므로 대안모형을 제시하여 보다 나은 연구모형을 제안하고자 한다.

5. 연구모형과 대안모형의 비교

대안모형으로 ‘II 이론적 고찰 및 분석모형’에서 기술한 기존의 연구결과와 ‘〈표 2〉 구성개념의 기술통계량과 상관행렬’에서 보는 바와 같이 변혁적, 거래적 리더십은 직무만족과 관계가 있을 것으로 추정할 수 있으므로 모두 3가지의 대안모형을 제시하고 연구모형과 비교시 어느 모형이 우수한지를 검토하기로 한다.

첫째, 대안모형 C는 변혁적, 거래적 리더십과 직무만족과의 경로를 각각 추가로 연결한 모형이다. 이 모형은 연구모형과는 내포(nested) 관계에 있다고 할 수 있다. 이 모형은 자유도가 2감소(148-146)하는 경우 카이자승값의 변화분은 5.254(500.776-495.522)로 유의수준 0.05하에서 χ^2 값 5.99보다 작다. 따라서 연구모형이 대안모형 C 보다 우수하다고 해석할 수 있다. 둘째, 대안모형 A는 연구모형에다 변혁적 리더십과 직무만족과의 경로를 추가한 모형이다. 이 모형은 자유도가 1감소(148-147)할 때 카이자승값은 5.238이 감소하므로 유의수준 0.05하에서 χ^2 값 3.84보다 커서 연구모형에 비해 우수하다고 할 수 있다. 셋째 대안모형 B는 거래적 리더십과 직무만족과의 직접적인 인과관계 경로를 추구한 모형이다. 이 모형의 경우 자유도가 1감소함에 따라 카이자승값은 2.733이 감소해 유의수준 0.05하에서 χ^2 값 3.84보다 작다. 따라서 연구모형이 대안모형 A 보다 우수한 편이라고 해석할 수 있다. 결과적으로 이 3가지 모형 C, B, A와 연구모형을 비교하는 경우 연구모형은 C 모형, 과 B모형보다 나오나 A모형보다는 우수하지 못한 모형이라고 할 수 있다. 따라서 4가지 모형 가운데 A 대안 모형이 우수한 모형이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 분석모형은 <그림 2>와 같이 수정할 수 있다고 해석된다.

<그림 2> 수정 연구모형



주: 실선화살표는 인과관계의 유의미성, 경로계수는 표준화값임

6. 가설의 검증 및 이론적 논의

‘<그림 2>수정 연구모형’에 따라 전술한 ‘Ⅱ 이론적 고찰 및 분석모형’에서 설정된 구성개념간 인과관계에 대해 우선 가설1과 가설 2를 구조방정식 모형에 의해 검증한 결과 <표 5>와 같이 나타났다.

〈표 5〉 구성개념관 인과관계 가설검증 결과

가설	경로	표준화계수 (직접효과)	간접효과	총효과	t값	p	비고
1	변혁적 리더십→ 신뢰	0.375	-	0.375	4.207	0.000	지지
	거래적 리더십→ 신뢰	0.524	-	0.524	5.771	0.000	지지
2	신뢰→직무만족	0.362	-	0.362	3.272	0.001	지지

1) 리더십과 신뢰관계 검증(가설 1)

본 연구의 분석결과에 의하면 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 신뢰에 각각 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 <가설 1: 부하가 인식하는 상사의 리더십(변혁적, 거래적)은 상사신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다>는 지지된다고 해석할 수 있겠다. 다만 거래적 리더십이 변혁적 리더십에 비해 신뢰에 미치는 효과가 상대적으로 큰 것으로 분석되었다. 이 같은 연구결과는 본 연구 ‘Ⅱ 이론적 고찰 및 분석모형’ 등 선행연구에서 밝힌 Bennis & Nanus(1985), Boal & Bryson(1988), Yukl(1989), Shamir(1990), Podsakoff (1990), Kouzes & Posner(1987, 1993), Pillai(1999) 등 외국의 연구결과 및, 국내의 연구결과와도 일맥상통하다고 해석할 수 있겠다(정기산·김성수, 2002; 서준호·윤위석, 2003; 이덕로·서도원·김용순, 2003; 서인덕·이원형, 2006). 본 연구의 이 같은 분석결과는 1차적으로는 부하의 노력이나 성과에 상응하는 적정한 보상을 상사가 해 주는 경우 상사에 대한 신뢰가 크게 늘어날 수 있다는 점을 시사해 주고 있다. 다시 말하면, 교환관계에 의한 거래적 리더십을 중시하는 가운데 상사가 변혁적 리더십을 발휘하는 경우, 상사에 대한 부하의 신뢰정도는 더욱 커질 수 있음을 보여주고 있다고 할 것이다. 즉 부하가 인식하는 상사의 신뢰를 높이기 위해서는 우선적으로 상사-부하간 공정한 교환관계(exchange relation)가 필요하며, 교환관계 모델을 토대로 변혁적 리더(상사가 미래의 비전을 제시하고 부하에 대해 모범적 행동을 보이고 그들의 개인적인 감정을 존중하고, 새로운 방법으로 문제에 접근하도록 하는 등, 다시 말하면 카리스마와 개별적 배려와

지적 자극 등을 부하에게 주는 리더)로서의 전범을 보여주는 것이 강조되어야 함을 합의해주고 있다고 생각된다.

2) 신뢰와 직무만족관계 검증(가설 2)

신뢰와 직무만족관계에 대한 본 연구의 가설검증결과에 의하면 신뢰는 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 본 연구의 <가설 2: 부하의 인식하는 상사에 대한 신뢰는 부하의 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다>는 지지된다고 판단할 수 있겠다. 이같은 연구결과는 앞에서 기술한 기준의 연구, 즉, 신뢰와 직무만족은 유의미한 영향관계가 존재한다는 Podsakoff et al.(1999)과는 부분적으로 유사하다고 할 수 있겠다. 즉 상사에 대해 부하가 인지하는 믿음의 정도가 높을수록 조직구성원들의 직무에 대한 만족도는 커질 수 있음을 보여주는 대목이라고 할 수 있다.

3) 신뢰의 매개변수역할 검증(가설 3)

<그림 2> 수정 연구모형'을 통해 신뢰변수가 리더십과 직무만족과의 관계를 매개하는 역할을 하고 있는지를 검토하고자 한다. 첫째, 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계를 매개하고 있는지를 분석하기로 한다. 매개변수 역할을 확인하기 위해서는 첫째, 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 직무만족에 유의미한 영향을 미치는지를 확인해야 한다(이학식·임지훈, 2007)⁹⁾. 다음으로 카이자승차이 검증(Chi-square Difference Test) 결과 본 연구의 원래의 분석모형과 경로가 추가된 대안모형을 비교분석해야 한다(Bentler & Bonnet, 1980). 이 경우 추가된 경로계수가 유의미하고 대안모형이 더 우수한 경우 매개변수인 신뢰는 변혁적 리더십과 직무만족을 부분적으로(partially) 매개한다고 해석한다. 그러나 경로계수가 유의미하지 않고, 대안모형에 비해 원래의 연구모형이 더 나을 경우 매개변수인 신뢰는 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계를 완전히 매개한다(full mediation)고 해석한다.

이 같은 기준에 토대로 본 연구의 분석결과에 의하면, 변혁적 리더십은 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화 경로계수 0.255, CR(t)=2.315, p=0.021<0.05). 다음으로, 경로계수를 추가하는 경우(대안모형, 변혁적 리더십→ 직무만족) 앞에서 기술한 '5. 연구모형과 대안모형의 비교분석'에서 나타난 바와 같이 대안모형(A)이 더 우수하다고 할 수 있으므로 신뢰라는 매개변수는 변혁적 리더십과 직무만족을 부분적으로(partially)으로 매개하고 있다고 해석할 수 있겠다.

9) 앞서 기술한 기준의 연구결과에 의하면 대체로 변혁적 리더십은 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 본 이론적 배경을 근거로 하고 있다.

둘째, 앞서 기술한 <그림 2>에서 본 바와 같이 거래적 리더십과 직무만족과는 유의미한 관계가 존재하지 않은 것으로 분석되었고(표준화 경로계수 0.199, CR(t)=1.670, p=0.095>0.05), 둘째, 거래적 리더십과 직무만족과의 경로계수를 추가하는 경우 카이자승차이검증결과에 의해 연구모형이 경로계수가 하나 추가(거래적 리더십→직무만족)된 대안모형(B)보다 낫다고 분석되었다. 이에 따라 신뢰변수는 거래적 리더십과 직무만족과의 관계를 완전매개(full mediation)한다고 해석할 수 있다.

요컨대, 본 연구에 의하면 변혁적 리더십은 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치나, 거래적 리더십은 ‘신뢰가 거래적 리더십과 직무만족을 매개하는 경우’ 직무만족에 직접적으로 영향을 미치지 못한 것으로 분석되었다.¹⁰⁾ 그러나 리더십과 직무만족과의 관계에서 신뢰의 매개변수(부분 혹은 전체매개)로의 역할은 존재한다고 해석할 수 있겠다. 이에 따라 본 연구가 설정한 <가설 3: 부하의 상사에 대한 신뢰는 리더십과 직무만족과의 관계에서 매개변수역할을 할 것이다>는 ‘지지된다’고 해석할 수 있을 것이다. 이는 기존의 국내외 연구결과 (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1988; Podsakoff et al., 1990; Pillia & Williams, 1999; 서도원·김용순, 2002)와 유사하다고 할 수 있다. 특히 이 같은 본 연구의 분석결과는 리더십과 조직효과성변수에서 신뢰의 매개효과를 경험적 연구를 통해 밝혀낸 Podsakoff et al. (1990)의 연구결과를 확인하고 있다고 할 것이다. 본 연구의 이 같은 분석결과는 상사에 대한 신뢰를 통해 부하공무원이 직무상의 만족을 높이기 위해서는 교환관계에 입각한 정당한 보수나 보상 등, 부하의 직무실적에 대한 공정한 평가보상(fairness)이 1차적으로 강조되어야 한다는 점을 시사하는 대목으로 풀이할 수 있겠다. 특히 최근들어 공공부문 구성원의 생산성을 강조하는 신공공관리(NPM)기법의 적용이 공공조직문화에 침윤되고 있어 이 같은 조직문화가 조직과 구성원간의 별다른 갈등없이 원만하게 연착륙하기 위해서는 리더의 ‘공정한(fair)’ 거래적 속성이 중시되어야 한다는 합의를 담고 있다고 해석할 수 있다.

IV. 결론 및 함의

본 연구는 부하가 인식하는 상사의 변혁적, 거래적 리더십이 신뢰를 매개로 하여 직무만족에 미치는 영향을 구조방정식 모형을 통해 분석해 보았다.

본 연구의 분석결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 변혁적, 거래적 리더십은

10) 리더십과 직무만족과의 관계에서 신뢰의 매개변수역할에 대한 합의는 후술하는 ‘IV. 결론 및 함의’를 참조할 것.

상사신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석되었다. 다만 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 상사신뢰에 미치는 효과는 상대적으로 컸다. 둘째, 상사신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, 변혁적 리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미친 것으로 분석되었으나, 거래적 리더십은 신뢰가 거래적 리더십과 직무만족을 매개하는 경우 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에서 상사신뢰변수는 부분매개변수(partial mediation variable)로서의 역할을, 거래적 리더십과 직무만족과의 관계에서는 완전매개(full mediation)변수로서의 역할을 하는 것으로 해석되었다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같은 정책적 시사점을 가진다고 해석된다. 분석대상 조직의 공무원들을 대상으로 조직효과성 변수가운데 하나인 직무상의 만족도를 높이기 위해서는 자신들의 업무업적이나 직무실적에 따라 공정한 보상이나 평가가 주어지도록 하는 것이 조직의 리더들이 1차적으로 해야 할 역할임을 보여주고 있다. 이는 부하와 상사의 관계는 교환모형을 중시하는 것이 1차적으로 중요하다는 의미를 담고 있다. 즉 조직구성원들이 행하는 직무상의 노력 정도나 성과정도에 대해 적정하고 공정한 보상이나 대가가 주어지는 경우 부하공무원들이 인식하는 상사에 대한 믿음의 정도는 상당한 수준으로 오를 것이며, 이는 결국 조직구성원들의 직무상 만족의 정도를 크게 해줄 것임을 시사해주고 있다. 나아가 장기적으로는 조직의 관리자들은 조직의 미래에 대한 비전을 제시하고, 스스로 솔선 수범적 행동을 보이며, 부하들을 자신들과 동등하게 대우하는 등 부하들의 상황에 맞게 그들을 감정적으로 배려하고, 문제가 발생했을 때 기존의 관성화된 문제접근 방식(예, SOP 등)이 아닌 새로운 창의적인 방법들의 모색을 부하공무원들에게 독려하는 등 상사와 부하사이의 공유부분을 더욱 확대하는 조직관리 전략이 설계되어야 함을 암시해주고 있다고 판단된다. 최근 들어 공공부문의 경우 지나친 성과(performance)위주 혹은 생산성(productivity)제고 등의 목표전략이 강조되고 있으나 조직구성원들이 수행한 직무상 결과에 대해 정당하고 적정한 대우가 주어지지 않을 경우 상사에 대한 믿음의 정도는 크게 낮아질 것으로 판단되며 이러한 과정(process)은 조직구성원의 직무에 대한 정서적 만족정도를 크게 저상시킬 가능성이 상존할 수 있음을 본 연구의 분석결과는 합의하고 있다고 본다. 따라서 조직의 리더들은 기존의 교환모형(노동력 제공에 대한 보상 등)의 대안을 선택하는 조직관리 전략을 원칙적으로 추구해 되, 격동하는 내외부의 환경변수를 고려하여 부하공무원들이 조직의 리더 등 상사를 신뢰하는 분위기를 조성할 수 있도록 부하와의 관계를 보다 창의적이고 발전적인 모습으로 새롭게 정립하기 위한 조직문화(organizational culture) 등의 전략설계에 많은 고심을 해야 할 것으로 풀이된다.

본 연구는 공공조직을 분석대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 상사신뢰를 매개로 하여 직무만족에 어떠한 영향관계를 가지는지에 대해 고찰해보았다. 특히 본 연구가 이론적으로 그리고 학술적으로 일정부분 기여하고 있다고 판단되는 부분은 공공부문의 조직을 분석대상으로 하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각각 상사신뢰를 매개(부분 혹은 완전매개)로 하는 과정(process)을 거쳐 주관적인 조직효과성 측정변수 중 하나인 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 도출한 점이라고 해석할 수 있다. 그것은 지금까지의 대부분의 연구들의 경우, 공공부문(public sector)의 경우 리더십이 어떠한 과정을 거쳐 직무만족 등 효과성변수 혹은 결과변수(results variables)에 영향을 미쳤는지에 대한 분석측면에서는 연구축적물이 매우 희소하다는 평가 때문이다(Avolio et al., 1999). 다만, 본 연구는 다음과 같은 한계점도 존재한다고 보아야 할 것이다. 먼저, 특정 지방자치단체 구성원을 대상으로 구성개념간 인과관계를 도출하고 있어 이러한 분석결과들이 타 지방자치단체에 적용되어 논의되는 경우 외적 타당성에 한계를 가질 가능성이 있다고 생각된다. 리더십은 조직이 처해 있는 구조적 상황이나 문화적 차이 등에 의해 다르게 나타날 소지가 크다고 할 수 있으므로 정확한 인과관계의 검증을 위해서는 시계열자료(time series data) 분석이나 종단적 분석(longitudinal analysis) 등이 필요하다고 본다. 또 본 연구는 리더십과 효과성 변수간의 관계를 파악하는 데 있어 보다 다양한 매개변수를 활용하지 못했다. 예컨대 Avolio & Bass(1988)가 지적한 매개변수인 집단권능감 등이 그것이다. 다음으로 본 연구는 특정시점에서 공공조직 공무원을 분석대상으로 하여 구성개념변수에 대한 인식정도에 기초해 논의를 전개하는 관계로 이러한 구성개념변수들이 시간이 변동됨에 따라 어떠한 차이를 보이는지에 대해서는 해당을 제시하지 못하고 있다는 점이다. 이 밖에 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 미치는 부가효과(add-on effect)를 다루지 못해 변혁적 리더십과 거래적 리더십 각각이 직무만족에 미치는 전체적인 효과를 보다 정교하게 분석하지 못했다는 한계도 지니고 있다고 할 것이다. 끝으로, 본 연구에서 조직효과성 변수의 경우 직무만족 외에 조직몰입이나 조직시민행동, 이직의도 등 직무태도나 행동변수(behavior variables)를 포괄적으로 분석모형에 포함시키지 못한 점은 후속 연구과제로 남겨두고자 한다.

참고문헌

- 강병서·조철호. (2005). 「SPSS와 AMOS 활용 연구조사방법론」, 서울: 무역경영사.
 강성수·김한준. (2005). 중소기업에 있어서 리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향

- 관한 연구. 「산업경제연구」, 18(5): 2457-2478.
- 서도원·김용순. (2002). 호텔기업에 있어 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「호텔경영학 연구」, 105-121.
- 서인덕·이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동간의 관계에 있어서 리더 신뢰 및 조직몰입의 매개효과". 「인적자원관리연구」, 13(4): 71-106.
- 서준호·윤우석. (2003). 리더십 유형이 신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「산업관계연구」, 13(2): 41-67.
- 이덕로·서도원·김용순. (2003). 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 「경영학 연구」, 32(2): 449-474.
- 이진규·박지환. (2003). 부하가 인지한 변혁적·거래적 리더십과 성과간 신뢰 및 가치 일치의 매개효과 검증". 「경영학 연구」, 32(4): 925-954.
- 이창원·김호정·박희봉·Ralph W. Adler. (2003). 지방자치단체장의 변혁적 리더십과 리더십효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교. 「한국행정학보」, 37(1): 19-36.
- 이학식·임지훈. (2007). 「구조방정식모형분석과 AMOS 6.0」, 서울: 법문사.
- 정기산·김성수. (2002). 중간관리자의 리더십 유형별 특성과 신뢰와의 관계. 「한국농촌지도학회지」, 9(2): 247-262.
- 한승엽·홍광희. (2005). 호텔종사원의 변혁적 리더십 인지도, 신뢰 및 서비스품질의 관계와 신뢰의 매개효과. 「호텔경영학 연구」, 14(3): 167-190.
- 황명호. (2006). 호텔조직에서 부하가 인지한 상사에 대한 신뢰의 선행변수에 관한 연구". 「호텔경영학 연구」, 15(1): 121-146.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 1-27.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational Leadership, Charisma and Beyond. In Hunt J. T., Baliga, B. R., Dachler, H. P., & Schriesheim, C. A.(eds.). *Emerging Leadership Vistas*, Emsford, NY: Pergamon Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 52: 844-863.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter: 23.
- Bass, B. M. & Avolio, Bruce J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. In Chemers, M. M. & Ayman, R. (ed.), *Leadership Theory and Research, Perspectives and Directions*, San Diego, Cal: Academic Press.
- Bass, B. M. & Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*, London: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Avolio, Bruce J. (1995). The Multifactor Leadership Questionnaire-5X, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Charge*. NY: Harper & Row.
- Bentler, P. M. & D. G. Bonett. (1980). "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). The Charismatic Leadership: A Phenomenological and Structural Approach. In Hunt J. T., Baliga, B. R., Dachler, H. P., & Schriesheim, C. A.(ed.). *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Low.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4): 468-478.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Fran-cisco, CA: Jossey-BASS.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70: 19-34.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702.
- House, R. J. (1977). A Theory of Charismatic Leadership. In Hunt, J. G. and Larson, L. L. (ed.). *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 949-964.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In Kramer, R. M. et al.(eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, CA: Sage Publications.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 61(3): 967-985.
- Luthmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In Gambetta, D.(ed.), *Trust*, New York: Basil Blackwell.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (1999). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Working Paper*, Indiana University.
- Masood, S. A., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220: 941-949.
- McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review & Empirical Investigation of Employee Trust. *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-285.
- Mishra, Aneil K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- Nguni, S., Sleegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness & School Improvement*, 17(2): 145-177.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S., (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Trnsformational and Transactional Leadership: A Two -sample Study. *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
- Podsakoff, P. M., & Williams, L. J. (1986). The Relationship between Job

- Performance and Job Satisfaction. In Locke, E. A.(ed.). Generalizing from Laboratory to Field Settings, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 22: 259-298.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors & Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Rusaw, A. Carol. (2001). *Leading Public Administration: An Integrative Approach* Orlando, FL: Harcourt.
- Schein. Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Shamir, B. (1990). Calculation, Value, and Identities: The Sources of Collectivistic Work Motivation. *Human Relations*, 43: 313-332.
- Tichy, N., & DeVanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley
- Van Wart, Montgomery. (2003). Public Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2): 214-228.
- Waldman, D. A. & Bass, B. M. (1985). *Adding to Leader and Follower Transactions: The Augmenting Effect of Transformational Leadership* (working Paper 85-80). State University of New York at Binghamton.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership. *Group & Organizational Studies*, 15: 381-394.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, L. B., & Jolson, M. A. (1997). Woman and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of Analysis Perspective. *Academy of Management Review*, 40: 205-221.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*(3rd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Abstract

The Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Job Satisfaction: Mediating Role of Supervisor Trust in Local Government, South Korea.

Hou Gyun Kim

This paper examines the causal relation between transformational leadership, transactional leadership, and job satisfaction, focusing on the mediating variable of supervisor trust. The results of this study are as follows. First, transformational leadership and transactional leadership were positively related to supervisor trust. Then, supervisor trust was positively related to job satisfaction. Finally, transformational leadership had a direct positive relation to job satisfaction, but transactional leadership did not. Transformational leadership and transactional leadership were positively related to job satisfaction through the mediating supervisor trust variable. This study suggests organizational leaders or managers should take great interest in charisma, intellectual stimulation, and individual consideration in order to increase the job satisfaction of the organization's employees with respect to long-term strategies. In terms of short-term strategies they suggest the importance of fair compensation (or evaluation) for employee job performance based on the exchange between supervisor and employee.

[Key words: transactional leadership, transformational leadership, job satisfaction, supervisor trust]