

# 지방자치단체의 상관 리더십유형이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 연구: 경상남도 지방공무원들의 인식을 중심으로

정재명\*

<目

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 선행연구검토
- III. 연구모형과 조사설계

次>

- IV. 조사결과 분석
- V. 결론: 연구결과의 분석 및 정책적 함의

<요약>

본 연구는 공직에서 상관의 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 인식이 부하 직원들의 조직몰입과 노조몰입에 미치는 영향을 직무만족을 매개변수로 활용해 분석해 보았다.

연구결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 그 영향력의 정도가 달랐다. 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 그 영향력은 변혁적 리더십에 비해 다소 낮은 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 노조몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 연구결과 나타났다. 공무원들의 직무 만족은 조직몰입과 노조몰입 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족을 매개변수로 해 조직몰입과 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무만족은 상관의 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에서는 부분매개효과를, 노조몰입과의 관계에서는 완전매개효과를 나타냈다.

【주제어: 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 노조몰입, 조직몰입, 직무만족】

\* 경상대학교 조교수(jmyung94@hotmail.com)

논문접수일(2011.4.22), 수정일(2011.6.20), 게재확정일(2011.6.24)

## I. 서 론

21세기 세계화, 정보화 시대에 접어들면서 공공조직의 내외부적 환경도 동태적으로 크게 변하고 있다. 특히 사회·문화적인 측면에서 다양성과 민주적이고 참여적인 측면들을 반영한 변화와 개혁이 범세계적으로 빠르게 진행되어져 오고 있다. 이러한 사회적 영향으로 오늘날의 공무원 조직에서도 구성원들의 출신성분 및 가치관, 성향의 다양성이 증대됨으로 인해 다양한 욕구가 분출되고 있는 시점이다. 결국 이러한 시대적 요구는 공무원 조직에서도 조직성원들의 다양성을 수용할 수 있는 민주적이며, 참여적인 조직운영으로 구성원들의 정보, 지식, 창의적 아이디어를 조직의 생산성을 높이는데 적극적으로 활용함으로써 대처가능 하다는 것이다.

이를 위해서는 공무원 조직운영의 핵심인 상관들의 리더십 변화가 바로 주요요소들 중 하나이며 상관의 리더십에 있어서 이러한 변화를 요구할 수 밖에 없는 상황에 직면했다고 볼 수 있다. 특히 공무원 조직을 둘러싼 환경적 변화를 적극적으로 활용하는 방안으로 기존의 전통적인 방식의 리더십 보다는 민주적이고, 창의적인 새로운 리더십 유형의 중요성이 그 어느 때 보다 커지고 있다고 볼 수 있다. 이러한 동향은 공직 내에서의 참여적인 의사결정과 쌍방향 의사소통이라는 제도적 변화를 야기하고 있다. 더욱이 오늘날 공사조직을 막론하고 조직의 효율성을 높이기 위한 방안으로 성과의 실질적 측면의 강조와 더불어 구성원들의 새로운 행동변화를 야기시키는 태도, 신념, 가치관의 변화를 가져올 수 있는 새로운 리더십 유형인 변혁적 리더십(transformational leadership)에 많은 관심과 연구의 초점이 모아지고 있다.

이에 덧붙여 최근 공무원 노사관계가 정부에 뜨거운 감자로 떠오르고 있다. 그것은 정부와 공무원 노조가 최근 공무원 노사관계를 대결구도로 끌고 간으로써 선진국형 상생적 노사관계와는 멀어지고 있는 형국이다. 결국 정부가 능률성을 확보하면서도 조화로운 노사관계를 이끌어내지 못한다면 궁극적으로는 내부의 잠재적 불씨를 안고 있는 구도가 지속될 것이라고 판단된다. 상황이 이러하기 때문에 미래의 공무원 노사관계는 노사 간의 큰 정책적 접근방식에서 협력적인 정책추진으로의 주요한 변화를 요구하고 있을 뿐만 아니라 조직 내에서도 상생하는 관계성을 띤 구조로 전개될 것을 요구하고 있다. 즉, 정부의 대 공무원 노조관이 협력을 통해 대민 서비스의 능률성을 이끌어내는 동반자로 인식하는 접근법이 필요할 뿐만 아니라 공무원 노조도 대화의 장에 적극적으로 참여해 정부와의 정책적 상생을 모색해야만 하는 시대적 요청이 있는 것이다. 또한 조직 내부적으로도 관리자와 노조원간의 협력적 구도와 의식이 형성되는 것 또한 그 중요성이 날로 커지고 있는 상황이다.

이러한 변화구조는 조직 내부적으로 공직에서의 상관의 리더십 변화가 과연 조직 및 노조몰입에 긍정적 영향을 미칠 수 있을까하는 문제의식으로 귀결될 수 있다. 즉, 상관의 리더십 유형의 변화가 과연 노사관계가 원만한 상태에서 주로 나타나는 조직 및 노조몰입 현상을 이끌어 내는데 중요한 영향을 미칠 것인가 하는 점에 대한 연구가 필요한 시점이라고 생각된다.

따라서 본 연구는 공직에서의 상관의 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 및 노조몰입에 미치는 영향을 분석해 실증적 자료를 제시하고, 이의 정책적 함의를 찾는데 그 목적을 두고 있다. 따라서 본 연구에서 설정한 연구주제로는 먼저, 공직에서 부하직원들이 상관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 인식했을 시 조직몰입과 노조몰입에 어떤 영향을 미치는가? 둘째, 직무만족은 조직몰입과 노조몰입에 어떤 영향을 미치는가? 셋째, 상관의 리더십 유형이 직무만족을 매개변수로 해 조직몰입과 노조몰입에 어떠한 영향을 미치는지 등에 대한 내용으로 구성되어 있다. 이를 위해 본 연구에서는 상관리더십 유형과 조직 및 노조몰입에 대한 제 요인들을 문헌연구 방식을 통해 도출하고, 이를 바탕으로 리더십 유형(변혁적 리더십, 거래적 리더십)에 대한 개념과 직무만족 및 조직몰입과 노조몰입 등에 대한 구성개념을 논의하였다. 이에 덧붙여 구성개념을 통해 도출된 연구주제 및 가설들을 검증하기 위해 설문조사 방법을 활용했다.

## II. 이론적 배경 및 선행연구검토

### 1. 이론적 고찰

#### 1) 리더십유형

리더십에 관한 연구는 1980년대를 기점으로 이전의 행동이론과 상황이론을 중심으로 전개된 전통적 리더십 이론들과 기존의 리더십 이론들이 지닌 단점을 보완하기 위해 전개된 새로운 리더십 이론들이 등장한 시기로 나눌 수 있다. 전통적 리더십의 대표적인 이론은 거래적 리더십을 들 수 있고, 새로운 리더십을 대표하는 리더십이론으로는 변혁적 리더십이 거론된다.

먼저, 거래적 리더십(transactional leadership)은 리더가 상황에 따른 보상과 처벌을 사용함으로써 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의된다(Van Wart, 2003; Bass, 1985; House, 1999; Keller, 1992; Bass & Avolio, 1990). 즉 리더가 행동·보상·인센티브를 사용해 부하들로부터 바람직한 행동을 유발하게 만드는 과정으로 리더와 부하직원간의 교환이나

거래관계에 기초한 리더십을 말한다(Burns, 1978; Bass, 1985). 따라서 리더와 부하의 관계는 일상적 업무과정에서 보상과 복종을 주고받는 거래관계를 의미하며 주요한 내용은 조건적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)로 나눌 수 있다. 조건적 보상은 리더가 규정한 성과에 대해 보상과 처벌을 제시하고, 약속된 성과가 달성되면 동기부여 강화를 위해 인센티브와 보상을 제공하며, 그렇지 못할 경우에는 처벌이라는 부정적 수단을 사용하는 리더의 행동을 의미한다. 따라서 조건적 보상은 아이디어 창출보다는 관리의 효율적 과정에 초점을 두고 있다고 말할 수 있다(윤상돈·추현, 2006). 다음으로 예외에 의한 관리는 리더가 예외적 상황이 발생했을 경우에만 부하의 업무과정에 개입하고 그렇지 않은 경우에는 리더가 규정한 틀 안에서는 간섭하지 않는 상황적 기피 강화를 의미한다. 이 경우 부하의 낮은 성과의 원인이 노력부족이면 리더는 처벌행동을 취하며, 능력부족이면 훈련 또는 대체해야 한다.

Burns(1978)에 의해 처음으로 제시된 변혁적 리더십(transformational leadership)은 지식정보화와 네트워크의 발달로 인해 발생한 조직환경의 변화가 요구하는 민주적이며 부하 중심적인 리더십 스타일의 적용이라고 할 수 있다(Yammarino & Dubinsky, 1994; Bass, 1985; Yukl, 1998; Yammarino & Bass, 1990). 즉, 변혁적 리더십은 '리더에 대한 부하들의 확고한 신념이나 믿음을 유발시키고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정하여 주고 모범을 보이며, 더 나아가 부하들의 욕구에 대한 세심한 고려와 적절한 자극을 통하여 조직과 구성원들 간의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌어 갈 수 있는 리더십'이라고 정의 될 수 있다(Kuhnert & Lewis, 1987; Keller, R. T, 1992). 이러한 Bass(1985)는 변혁적 리더십의 구성요소로 주로 카리스마, 지적자극, 개별적 배려를 제시하고 있다(Bass, 1985; Bass, 1990; 윤상돈·추현, 2006). 카리스마적 리더십은 리더가 매력적인 비전과 사명을 선포함으로써 부하들이 리더에 대한 존경과 신뢰감을 느끼며, 리더와 자신들을 동일시하도록 만들며, 비전에 의하여 부하를 각성, 분발 고취시키는 것을 말한다. 따라서 이러한 리더는 새로운 변화를 추구하고, 전문적 기술을 바탕으로 혁신적인 변화를 추구한다.

개별적 배려(individualized consideration)란 리더의 관심사와 부하직원들의 관심사를 공유하며, 리더는 부하 개개인의 욕구차이를 인정해 그들의 욕구 수준을 높은 수준으로 끌어올리고 성과를 올릴 수 있도록 멘토나 코치로서의 역할을 담당한다. 또한 부하의 노력에 대해 적극적인 지원을 하고 권한위임을 증대시키는 역할을 한다.

지적자극(intellectual stimulation)은 리더 자신과 조직구성원 모두의 신념과 가치관에 대해 새롭게 바꾸려 노력함으로써 창의성과 혁신적 태도를 자극하는 것을 말한다. 즉 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 자극하고 변화시키는 리더의 능력을 지적자극이라고 할 수 있다.

## 2) 조직몰입

조직몰입은 조직관리의 효율성 정도를 나타내는 가장 보편적인 개념이며, 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 지표로서 활용이 가능하다는 합의를 띠고 있기 때문에 다양한 분야의 학자들에 의해 연구되고 또한 나름대로의 정의들이 제시되어졌다(정연양, 1998). 따라서 이를 종합적으로 이해해 가장 보편적으로 받아들여지는 조직몰입의 정의들을 살펴볼 필요성이 제기된다 하겠다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 먼저, 조직몰입을 정의하는 방식으로는 조직에 대한 태도나 행동의사로서 몰입을 파악하는 합리적 행위로 보는 관점과 개인을 조직에 결합시키는 힘으로 파악하는 행태주의적 관점이 있다(Buchanan, 1974; Wiener, 1982). 합리적 관점은 또한 개인과 조직간의 심리적인 결속을 중시하는 심리적 차원의 접근법을 사용하는 시각(Buchanan, 1974)과 몰입을 조직에의 헌신에 대한 대가라는 교환을 중시하는 시각(March & Simon, 1958)으로 분류될 수 있다. 심리적 차원의 시각은 조직이 추구하는 목표나 가치의 개인적 일체화, 조직 성원으로 남아 있으려는 애착감 등을 포함하며, 교환적 시각은 개인의 조직에 대한 공헌과 보상의 균형이 발생할 시 조직몰입이 생긴다고 본다. 행태주의적 관점은 조직 몰입을 구성원이 조직 목표를 달성하기 위한 행동을 유발시키는 내재화된 규범적인 힘(Wiener, 1982)이며, 또한 조직 성원으로 남아서 자발적인 역할을 수행하도록 하는 잠재적인 힘으로 보고 있다(Scholl, 1981; Salancik, 1977).

조직 몰입에 대한 개념적 정의를 몇 가지 살펴보면, Mowday et al.(1982)은 기존의 행위적 조직몰입과 태도적 조직몰입의 연구들을 통합해 ‘개인이 조직과 동일시하고 공헌하는 것에 대한 상대적 강도’라고 정의했다. 이러한 정의에는 세 가지 요소들을 합의하고 있는데 ① 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, ② 조직을 대신해 열심히 노력하고자 하는 의지, ③ 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등이다. Anderson & Williams(1991)는 조직몰입을 ‘한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 일체감을 갖고 몰입하는 정도’라고 정의하고 있다. 또한 Greenberg & Baron(2002)은 ‘조직에 대한 호의적인 태도로써 자신과 조직을 동일시하고 조직의 문제에 적극적으로 관여하고 참여하고자 하는 정도’라고 정의하고 있으며, O'Reilly & Chatman(1986)은 ‘조직구성원의 조직에 대한 깊은 애착심으로 조직에 대한 동일시 및 조직 가치에 대한 내면화, 그리고 조직에 대한 순응’이라고 정의하였다. 한편, Meyer et al.(1993)은 조직몰입이 태도적 몰입과 행동적 몰입으로 구성되어 있다는 기존의 주장(Mowday, Porter, & Steers, 1982)에 대해 반박하고 조직몰입을 3가지 차원인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 범주화했다. 즉 정서적 몰입(affective commitment)은 소속된 조직에 대해 애착과 자부심을 느끼며, 조직과 본인을 동일시하고, 조직목표 달성을 전념하려는 조직관여의 복합적 감정을 의미한다. 지속적 몰입(continuance commitment)은 이직으로 인해 지불해야 할 비용의 관점에 기초를 둔 몰입을 말하며, 규범적 몰입(normative commitment)은 조직구성원이 개인의

경험을 통해 형성되는 의무감에 의해 조직에 남고자 하는 몰입을 말한다. 한편 Reichers (1985)는 조직몰입의 유형을 타산적 몰입(Calculative OC), 행위적 몰입(Behavioral OC), 태도적 몰입(Attitudinal OC)으로 범주화시켰다. 타산적 몰입은 구성원의 조직과 관련해 발생하는 보상과 비용의 이해타산에 기인해 몰입이 발생한다는 것이며, 행위적 몰입은 행위로 표시된 행위적 특성들의 선명성에 따라 발생하는 몰입을 의미한다. 태도적 몰입은 구성원들의 조직 목표와 가치의 내재화에 기반해 발생하는 몰입을 말한다.

### 3) 노조몰입

노조몰입에 대한 연구들은 조직몰입의 개념을 병행하는 선에서 진행되어 왔기 때문에 조직몰입의 연구에 비해 상대적으로 적은 것이 사실이다(김동현·정재훈, 2010). 특히 노조몰입의 개념은 Gorden et al.(1980)이 새로운 개념정립을 하기 이전까지는 조직몰입의 개념을 단순히 병행해 사용했다(Fukami & Larson, 1984; Conlon & Gallagher, 1987). 초기연구는 1950년대에 시작한 이중몰입(dual commitment)에 초점을 맞추었으며 이후 Gorden 등의 개념정립에 의해 이중몰입과 노조몰입의 연구들이 조직몰입의 개념을 차용하는 선에서 다소 탈피한 수준으로 계속 발전되어왔다.

Gorden et al.(1980)은 노조몰입에 대한 개념을 정립했는데 이는 노조가 목표를 달성하는데 필요한 전제조건인 노조원의 충성심 및 책임감, 노조목표에 대한 신념, 자발적인 봉사정신 등의 개념을 합의하는 개념으로 파악하고 있다. 노동조합에 대한 충성심은 노조에 대한 자부심과 궁지, 즉 노조에 가입해 있는 것을 자랑스럽게 여기며, 노조로부터 개인적 이득을 얻고 있다는 것을 지각 정도를 의미한다. 노조에 대한 책임감은 노조원으로서 요구되는 책임을 성실히 수행하고 노조의 이익을 지키려는 일상적 의무를 수행하려는 의지를 말하며, 노동조합에 헌신하려는 의지는 조합원의 노조원으로서의 일상적인 의무 외에 노조를 위하여 특별활동을 하거나 적극적으로 참여하고자 하는 의사의 여부를 말한다. 마지막으로 노조의 이념에 대한 신념은 노조의 목표와 이념(노동운동이념)에 대한 신념을 말한다. 또한 Gorden 등(1980)은 노조몰입에 대한 구성개념을 측정하는 척도를 개발하기위해 관련변인들과의 요인분석을 실시해 노조충성심(공통변량의 39%), 노조에 대한 책임감(공통변량의 19%), 노조를 위한 특별활동의지(공통변량의 17%), 노동조합주의에 대한 신념(공통변량의 13%) 등의 네 가지 요인을 추출하였다. Friedman & Harvey(1986)는 Gorden 등(1980)이 추출한 요인들을 바탕으로 연구를 진행한 결과 기존의 요인에 적합한 4요인을 추출해 사례들을 만들었다. 그러나 Gorden 등이 제시한 노조몰입에 대한 네 가지 구성요인들은 이후 계속된 검증과정에서 절반 정도의 유사한 결과만을 나타내어 후속연구에서는 노조몰입을 주로 태도몰입(attitudinal commitment)과 행위몰입(behavioral commitment)의 두 가지 구성요인을 주

요 요인으로 해 연구되는 경향이 주류를 이루고 있다(Friedman & Harvey, 1986; Eaton et al., 1992). 즉 Friedman & Harvey(1986)는 '노조에 대한 충성심'과 '노조의 목표와 이념에 대한 신념'을 노조에 대한 태도적 몰입으로, '노조에 대한 책임감'과 '노조를 위한 특별활동의사'를 노조에 대한 행위적 몰입으로 규정하여 2요인 접근법을 제시하였다.

#### 4) 직무만족

직무만족은 조직의 성과와 밀접한 상관성을 띠기 때문에 1930년대 중반으로부터 조직성과를 판단하는 기준으로 수많은 연구들이 진행되어져 왔다(Locke, 1975). 직무만족의 개념은 Locke(1976)의 개념이 일반적으로 받아들여지고 있는데 직무만족을 '개인이 자신의 직무를 평가하거나 직무를 통해서 경험하는 좋은 감정상태'라고 정의하였다. 또한 Cynthia & Fisher(2000)는 직무만족을 태도로 봐서, '태도란 적어도 두 개의 구성요소, 즉 정서적인 요소와 인지적인 요소에 관련되어 있다'고 주장하고 있다. Constance & Becker(1973)는 '직무만족은 감정적인 반응이므로 조직성원들이 자기 직무에 대한 평가에서 획득되는 유쾌하고 긍정적인 감정의 상태'라고 정의하고 있으며, Tiffin & McCormic(1974)은 '조직구성원 개인의 직무 수행결과 충족되어지는 긍정적인 정서상태'로 보고 있다. 한편 Smith & Organ(1983)은 조직구성원들이 자기 직무를 통해 경험하는 좋고 싫은 감정의 조화 내지는 균형상태에서 기인된 일련의 태도로 정의하고 있다. 또한 Quinn(1973)은 직무만족을 '특별한 직무내용 즉 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 수량화된 개선의 정도'로 보고 있다. 이러한 직무만족의 정의들을 통해 직무만족의 특성들을 파악할 수 있는데, 먼저 직무에 대한 정서적 반응이므로 조직구성원의 행위나 언어적 표현을 통해 유추가 가능하며, 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 함의하는 것으로 볼 수 있다. 한편 이러한 직무만족의 구성요인으로는 Porter & Steers(1973)는 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인으로 구분했으며, 국내에서는 개인적 요인, 조직특성, 직무환경, 직무내용 등의 요인으로 나누고 있다(이창원·최창현, 2005). 개인적 요인으로는 성별, 결혼여부, 연령, 학력 등을 포함하며, 조직 요인은 조직의 방침 및 절차, 근무조건, 승진여부 등이다. 근무부서 요인은 동료와 상사와의 관계성 등을 말한다.

## 2. 선행연구 검토

### 1) 리더십 유형과 직무만족과의 관계

상관의 리더십 유형과 직무만족과의 관계성에 대해 주로 연구되는 부분은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중, 또한 각 리더십의 구성요인들 중 특히 어느 것이 직무만족과의 관계

에 유의미하면서 더 큰 영향력을 미치는가(?)에 대한 내용들이다. 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극)과 거래적 리더십(상황적 보상, 예외적 보상)이 직무만족에 미치는 영향에 대해 Hater & Bass(1988)는 상품정보 배달회사 종업원들을 대상으로 연구한 결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다는 직무만족과 상관성이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다른 국내외 여러 연구에서 일관된 결과들이 나타나고 있다(김원석·권상술, 1997; 류은영·박형준, 2009; Bass, 1985; Seltzer & Bass, 1990; 이덕로, 1994; 신현호, 2007; 김성동, 2004). 김원석·권상술(1997)은 민간기업을 대상으로 리더십유형과 직무만족과의 관계성을 연구한 결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다는 직무만족에 상관성이 높은 것으로 나타났고, 류은영·박형준(2009)도 9개 책임운영기관을 조사한 결과 변혁적 리더십 중 카리스마적 리더십만이 내생적 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳤고, 거래적 리더십에서는 상황적 보상이 예외적 관리보다 더 높은 상관성을 가진다는 연구결과를 제시했다. 또한 정병율·안상윤(2010)은 공공의료기관장의 리더십이 직원들의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 정(+)의 상관성을 띠는 것으로 나타났으며, 특히 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 강한 효과를 가지는 것으로 밝혀졌다.

또한 개별 리더십과 조직변수와의 관계성을 조사한 연구들도 존재한다(박진영, 2009; 조선배·변정우, 2010; 권혁기·박봉규, 2010). 박진영(2009)은 호텔상사의 거래적 리더십과 직무만족과의 관계성에 관한 연구에서 호텔상사의 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 내놓았고, 조건적 보상이 가장 영향력이 크다는 연구결과를 제시했다. 조선배·변정우(2010)는 부산지역 대형유통업체 직원들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 일몰입과 조직몰입의 매개효과를 바탕으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 제시했다.

## 2) 리더십 유형과 노조 및 조직몰입과의 관계

상관의 리더십 유형이 조직몰입과 노조몰입에 미치는 영향에 관한 연구는 다양한 편이다(Bycio et al., 1995; O'Reilly & Chatman, 1986; 신강현·김윤태, 2009; 신현호, 2007; 이수광, 2010; 백종섭, 2011; 정승우 외, 2010; 권혁기·박봉규, 2010; 조선배·변정우, 2010). 먼저, 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에서 신강현·김윤태(2009)는 여행사관리자의 리더십 유형이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향에 관해 조사했는데 그 결과 관리자의 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 거래적 리더십은 부분적으로 영향을 미친다는 연구결과를 제시했다. 신현호(2007)는 호텔기업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지만 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편 이러한 연구결과는 이상건·최해수(2010)가 국내 리조트

기업의 리더십을 연구한 결과 변혁적 리더십의 카리스마요인은 정서적 몰입과 지속적 몰입 모두에 정(+)의 영향을 미친다는 결론으로 나타났으며, 거래적 리더십은 조직몰입의 두 요인에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 결론내린 연구결과와 일맥상통한 내용이다. 이수광(2010)은 조직몰입을 정서적 몰입과 유지적 몰입으로 나누어 변혁적 리더십과의 관계성을 조사했는데, 변혁적 리더십은 정서적 몰입에는 긍정적인 영향을 미치는 반면 유지적 몰입에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이러한 내용은 O'Reilly & Chatman(1986)의 연구결과와도 동일한 결론에 해당된다. 한편 정승우 외(2010)는 연구개발팀의 리더십 유형 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 제시했다. 권혁기·박봉규(2010)는 서비스 기업의 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계성을 연구한 결과 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조선배·변정우(2010)의 연구결과에서도 같은 결론이 도출되었다. 공공부문에서는 정진우 외(2009)의 책임운영기관에 대한 연구가 존재하는데, 이 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 구성원의 조직몰입을 증진시키는 결과가 도출되었다. 다만 변혁적 리더십의 영향이 거래적 리더십 보다는 더 큰 것으로 나타났으며, 백종섭(2011)은 공무원의 이중몰입에 대한 연구에서 권위형 리더십이 공무원들의 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다는 결론을 제시했다.

둘째, 리더십 유형과 노조몰입과의 관계성에 대한 연구는 대체로 노동조합 리더의 리더십 유형과 노조몰입에 관한 연구에 집중되어 있는 편이며, 공공부문에 대한 연구와 상관의 리더십 유형과 노조몰입에 대한 직접적인 연구는 아직 희소한 편이다(Magenau et al., 1988; 백종섭, 2011, 2006). 백종섭(2011)은 위의 연구에서 공무원들의 노조몰입에는 참여형 리더십이 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 제시했다. 또한 국립대학교 직원의 노조몰입 영향요인을 연구한 내용들(2006)에서 최고경영자의 관리태도와 노조몰입은 부(-)의 상관관계를 나타낸다고 결론지었다. 관리자 리더십과 노조몰입에 관한 연구(김종철·박재춘, 2010; 윤영삼, 2005; 김정한, 1996; 강제상 외, 1999)에서는 주로 관리자에 대한 인식이 부정적일수록 노동조합에 대한 몰입이 높은 것으로 연구결과가 나타났다. Magneau et al.(1988)의 연구도 이와 같은 결론을 제시하고 있다. 노조지도자의 리더십 유형과 노조몰입과의 관계에 대한 연구로는 변혁적 리더십은 Fullagar et al.(1992), Kelloway & Barling(1993) 등의 연구와 국내의 장종원(2003), 신유근(1990), 윤영삼(2005) 등의 연구에서 노조몰입에 대한 선행요인으로 연구된 바 있다.

### 3) 직무만족과 노조 및 조직몰입과의 관계

직무만족(job satisfaction)에 대한 개념은 Locke(1976)가 정의한 ‘개인이 직무를 평가하거나

직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌하거나 긍정적인 감정상태'가 가장 일반적으로 받아들여지고 있는 정의이다. 즉 직무에 대한 우호적인 태도 혹은 감정상태를 직무만족이라고 볼 수 있다(김병섭 외, 2000).

직무만족과 조직몰입과 노조몰입의 관계성은 조직몰입과 노조몰입으로 나누어 검토해 볼 필요가 있는데, 먼저 조직몰입과 직무만족의 관계를 살펴 볼 필요가 있다(Conlon & Gallagher, 1987; 백종섭, 2011, 2006; 조선배·변정우, 2010). Conlon & Gallagher(1987)가 미국 방성 직원들을 대상으로 한 연구에서 내적직무만족 및 외적직무만족과 조직몰입과의 관계성을 조사해 본 결과 두 만족 요인 모두에서 정(+)의 상관성을 보였다. 백종섭(2011)의 공무원 이중몰입에 대한 연구에서는 직무만족은 조직몰입과 유의하면서도 변수들 중 가장 큰 영향을 미치는 영향요인인 것으로 나타났으며, 국립대학교 직원들을 한 연구(2006)에서도 조직몰입은 직무만족과 큰 상관성을 갖는 것으로 나타났다. 또한 조선배·변정우(2010)가 관광호텔 관리자를 대상으로 한 연구에서도 직무만족(과업만족, 경제적 만족)은 모두 조직몰입과 유의한 정(+)의 영향을 미치다는 연구결과가 제시됐다.

다음으로 직무만족과 노조몰입의 관계성은 정(+)의 상관성에 대한 연구결과와 부(-)의 상관성에 대한 결과가 엇갈린다(박현숙·홍성애, 2010; 백종섭, 2011, 2006; Conlon & Gallagher, 1987; Hammer & Smith, 1978; Schreisheim, 1978; 김기석 외, 1989). 박현숙·홍성애(2010)는 사립병원 노조원의 노조몰입 영향요인을 연구해 노조몰입의 영향요인으로서 직무만족도의 수준은 다소 낮아 큰 영향을 미치지는 못하는 것으로 나타났다. 반면에 앞서 언급된 백종섭(2011)의 연구에서는 직무만족도는 중앙부처에 대한 실증적 분석에서는 조직몰입 뿐만 아니라 노조몰입에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Conlon & Gallagher(1987)의 연구에서는 내적직무만족만 노조몰입에 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 백종섭(2006)의 국립대학교 직원의 노조몰입 결정요인 분석에서도 역시 직무만족도는 노조몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박재호(1991)의 연구에서도 유사한 결론이 도출됐다. 반면에 Hammer & Smith(1978)는 다양한 직종의 근로자들을 대상으로 한 실증조사에서 직무만족도 수준이 낮은 조직은 노조활동이 더 활발해 직무만족도와 노조몰입간의 관계성은 부(-)의 영향관계라고 주장했다. Schreisheim(1978)도 생산직 근로자가 경제적 요소에서의 만족도가 노조에 대한 찬반투표 결과에 영향을 미친다는 유사한 결과를 발표했다. 김기석 외(1989) 또한 사무직 근로자와 생산직 근로자를 대상으로 한 연구에서 직무만족도 수준이 낮을수록 노조활동에 더 몰입한다는 같은 결론을 내놓았다.

### III. 연구모형과 조사설계

#### 1. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 공직에서의 상관의 리더십 유형이 조직몰입과 노조몰입에 영향에 대한 관계성을 경남지역 기초자치단체와 광역자치단체 공무원들의 인식을 토대로 실증적 방법으로 규명했다. 본 논문의 조사대상기관은 상관의 리더십 유형과 노조몰입의 관계성을 일선자치단체뿐만 아니라 광역자치단체의 노조원들을 포함하는 대표성을 확보하기 위하여 경남지역에 한해 일선자치단체 및 광역자치단체(경남도청)를 포함하도록 구성하였다. 구체적으로, 경남지역의 전체 18개 시·군 중 12개 시·군의 노조원들을 무작위로 선정하였으며, 또한 광역자치단체로 도청의 노조원들을 표본대상으로 선정하였다.

본 연구의 구체적인 정량적 데이터를 수집하기 위해 경상남도 기초 지방자치단체들(진주시, 사천시, 통영시, 마산시, 창원시, 김해시, 함안군, 창녕군, 고성군, 산청군, 합천군, 의령군) 및 광역자치단체인 경남도청 공무원노조의 노조원들을 대상으로 설문조사를 실시했다. 설문조사는 2010년 11월 15일부터 12월 3일까지 이루어졌으며 설문지는 450부가 배포되어 319부(회수율은 78%)가 회수되었다. 조사대상자의 인구통계학적 기본 특성들을 살펴보면, 첫째 성별의 경우 남성이 207명(64.9%), 여성이 111명(34.8%)을 차지하고 있다. 둘째, 연령분포를 보면 20대가 14명(4.4%)이며, 30대가 119명(37.3%), 40대가 141명(44.2%), 50대가 42명(13.2%), 60대 이상이 1명(0.3%)으로 나타났다. 셋째, 연구대상자의 학력수준은 고졸이 28명(8.8%), 대졸은 253명(79.3%), 대학원 이상은 37명(11.6%)을 차지하고 있다. 넷째, 근무처는 기초자치단체가 173명(54.7%), 광역자치단체는 125명(39.6%), 중앙정부는 18명(5.7%)으로 나타났다. 다섯째, 근무 년수는 1-5년은 39명(12.2%), 6-10년은 74명(23.2%), 11-15년이 54명(16.9%), 16-20년은 79명(24.8%), 21년 이상은 38명(11.9%)을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 여섯째, 직급은 5급 이상이 2명(0.6%)이였으며, 6급이 96명(30.3%), 7급은 134명(42.3%), 8-9급은 85명(26.6%)으로 나타났다.

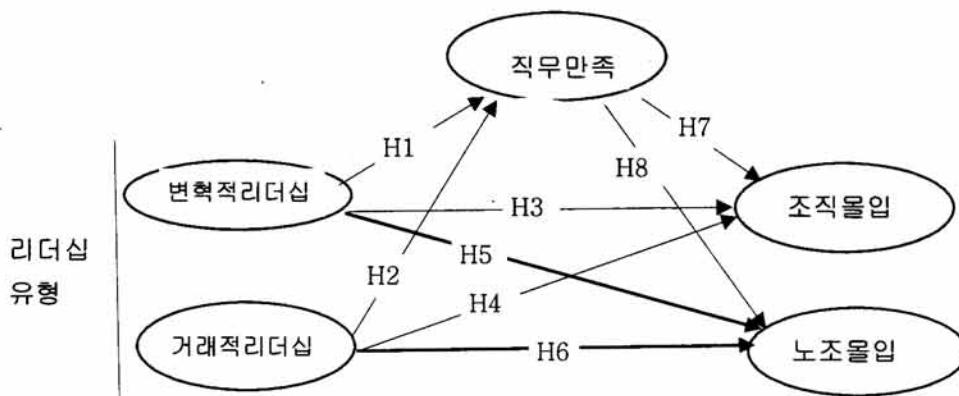
#### 2. 연구모형

##### 1) 연구모형설정 및 가설설정

이상과 같은 선행연구들의 내용을 바탕으로 공직에서의 상관 리더십 유형이 이중몰입에 미치는 영향에 관해 직무만족을 매개변수로 해 연구모형을 구성해 보았다. 구성개념 간 인과관계 가설을 중심으로 분석틀을 아래 <그림 1>과 같이 도식화 하였다. 외생잠재변수로 일

반적으로 알려진 다양한 리더십 유형 중 1980년대 이후에 등장한 리더십 중 가장 일반적으로 연구되어지는 변혁적 리더십과 전통적 리더십을 대표하는 유형인 거래적 리더십의 두 가지 유형을 활용했으며, 매개변수로 직무만족을 제시하였다. 마지막으로 내생잠재변수로는 조직몰입과 노조몰입을 선정했다.

〈그림 1〉 리더십유형과 조직 및 노조몰입과의 관계 연구모형



가 설	내 용
가설1	변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설2	거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설3	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설4	변혁적 리더십은 노조몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설5	거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설6	거래적 리더십은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설7	직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설8	직무만족은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의 및 측정변수

본 연구에서 리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 활용하였다. 변혁적 리더십은 “부하직원들로 하여금 높은 수준의 욕구를 충족시켜 주며, 또한 업무성과에 대한 중요성과 가치를 인식시켜줌으로써 동기를 부여하여 자극시키는 것”이라고 정의 될 수 있으며, 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상과 벌을 사용함으로써 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의될 수 있다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 측정은 Bass(1985)가 개발한 리더십 설문지를 참고해 18개 문항을 선정하였다.

노조몰입은 ‘노동조합에 대한 긍정적이고 적극적인 성향’으로 정의할 수 있다(Gordon et al., 1980). 노조몰입의 측정변수는 Gordon et al.(1980)이 개발해 활용한 네가지 요인들 중 노조에 대한 충성심 척도는 4문항, 나머지 3요인들은 각각 3문항으로 구성해 총13문항을 사용하였다.

조직몰입은 ‘조직구성원이 조직에 대하여 가지는 긍정적인 평가적 태도’로 정의할 수 있다. 조직몰입의 측정변수는 Cook & Wall(1980)이 개발한 문항들과 김호균(2008)이 사용한 설문문항을 활용해 6문항으로 구성하였다.

직무만족은 조직구성원이 직무에 대해 가지는 전반적인 만족의 정도를 의미한다. 직무만족 구성개념변수를 측정하기 위해 측정변수들은 Cook & Wall(1980)이 개발한 문항과 김호균(2008)이 사용한 설문문항 등을 수정 보완해 총 6개 문항으로 구성하였다.

〈표 1〉 측정변수의 요약

유형	변수명	변수 설명	문항수	자료출처
독립 변수	변혁적 리더십	카리스마	리더가 존경과 신뢰감을 얻어내며, 비전에 의하여 부하를 각성, 분발 고취시키는 정도	4문항
		배려	리더가 부하직원들의 욕구 수준을 높은 수준으로 끌어올리고 성과를 올릴 수 있도록 멘토나 코치로서의 역할을 담당하는 정도	3문항
		지적 자극	믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 자극하고 변화시키는 리더의 능력	4문항
	거래적 리더십	상황보상	리더가 규정한 성과의 달성을 유무에 따라 보상과 처벌을 수단으로 행사하는 정도	3문항
		예외 관리	리더가 예외적 상황이 발생했을 경우에만 부하의 업무과정에 개입하고 그렇지 않은 경우에는 리더가 규정한 틀 안에서는 간섭하지 않는 정도	4문항
	조직몰입	조직구성원이 조직에 대해 가지는 애착의 정도	6문항	Cook & Wall(1980) 김호균(2008)
종속 변수	노조몰입	노동조합에 대한 긍정적이고 적극적인 성향	13문항	Gordon et al.(1980)
	직무만족	직무에 대한 우호적인 태도 혹은 감정상태	6문항	Cook & Wall(1980) 김호균(2008)

## IV. 조사결과 분석

### 1. 변수의 타당성과 신뢰성 분석

측정모형 타당도는 관측변수들이 특정 잠재변수들 간의 인과관계 즉, 각 측정변수들이 잠재변수들을 어느 정도 충실히 설명하고 있는지를 나타낸다. 본 연구에서는 측정모형의 타당도를 검토하기 위하여 SPSS18.0과 Amos18.0 프로그램을 활용하였으며, 이를 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다. 이를 통해 아이겐 값이 1.0이상인 요인을 추출하였으며 집중타당성(convergent validity)을 분석하기 위해 다중상관자승(Squared Multiple Correlation: SMC)값을 검토해 보았다. 또한 내적일관성을 측정하기 위해서 Cronbach's  $\alpha$  계수 및 평균분산추출(average variance extracted: AVE)과 개념신뢰도(construct reliability: CR)를 측정해 보았다.

아이겐값과 SMC를 검토하면서 수치가 기준에 미달함으로써 설명력이 부족한 거래적 리더십의 측정변수 중 IL4, 5, 6과 노조몰입의 측정변수 중 UC4, UC9, UC10을 제거하였다. 따라서 변혁적 리더십 12항목, 거래적 리더십 3항목, 직무만족 6항목과 이중몰입 중 조직몰입 6항목, 노조몰입 10항목으로 구성된 측정모형을 최대우도법(Maximum Likelihood: ML)을 활용하여 모수를 추정한 결과 아래 <표 2>와 같이 신뢰성과 단일차원성을 확인하였다. 즉 잠재변수의 측정척도 Cronbach's  $\alpha$  값은 변수들 모두 수용가능 기준인 0.7이상으로 바람직한 것으로 나타났다. 또한 각 개념구성의 측정변수의 경우 t값은 모두 2.58이상이고, p값도 0.000으로 유의수준(0.01)보다 작은 것으로 분석되었다. 표준화 요인적재치는 모두 0.5이상으로 적합도 지수의 수용가능한 수준을 충족시킨다고 할 수 있다. 평균분산추출값(AVE)들은 모두 0.5 이상이어서 통상적인 신뢰도 기준을 상회하는 것으로 나타났다. 개념신뢰도(CR)는 모두 0.7이상으로서 일반적으로 수용 가능한 신뢰도 수준을 상회해 수용가능한 것으로 나타났다. 따라서 구성개념별 측정변수의 요인적 수치는 유의미하다고 해석할 수 있겠다.

〈표 2〉 확인적 요인분석 결과

개념	측정 변수	요인 적재치	표준화된 요인 적재치	표준오차	t값	SMC	AVE	개념 신뢰도	$\alpha$ 계수
변혁적 리더십	RL11	1.000	.605	-	-	.357	0.538	0.927	0.944
	RL10	1.329	.819	.118	11.467	.675			
	RL9	1.405	.824	.124	11.463	.675			
	RL8	1.255	.785	.114	11.158	.621			
	RL7	1.335	.822	.118	11.451	.671			
	RL6	1.280	.797	.115	11.291	.643			
	RL5	1.060	.713	.103	10.487	.518			
	RL4	1.332	.776	.122	10.988	.592			
	RL3	1.280	.755	.119	10.799	.563			
	RL2	1.291	.780	.118	11.089	.609			
	RL1	1.296	.789	.118	11.213	.630			
	RL12	1.132	.677	.114	9.998	.453			
거래적 리더십	IL3	1.000	.863	-	-	.742	0.689	0.869	0.894
	IL2	1.058	.894	.056	18.842	.800			
	IL1	0.960	.816	.055	17.345	.669			
직무 만족	JS1	1.000	.302	-	-	.091	0.597	0.711	0.749
	JS2	1.392	.420	.329	4.226	.176			
	JS3	1.669	.546	.363	4.605	.298			
	JS4	1.859	.630	.390	4.765	.397			
	JS5	2.122	.696	.437	4.858	.484			
	JS6	1.248	.508	.276	4.513	.258			
조직 몰입	OC4	1.000	.579	-	-	.339	0.574	0.840	0.850
	OC3	.817	.511	.106	7.690	.268			
	OC2	1.246	.811	.119	10.489	.664			
	OC1	1.465	.865	.136	10.786	.747			
	OC5	1.167	.652	.129	9.048	.418			
	OC6	1.126	.671	.122	9.248	.444			
노조 몰입	UC1	1.000	.753	-	-	.567	0.595	0.865	0.886
	UC2	.938	.751	.070	13.315	.563			
	UC3	1.071	.762	.079	13.537	.581			
	UC5	1.011	.745	.077	13.196	.554			
	UC6	.821	.567	.083	9.846	.321			
	UC7	.793	.563	.081	9.746	.317			
	UC8	.723	.573	.073	9.962	.329			
	UC11	.943	.642	.084	11.245	.412			
	UC12	.926	.659	.080	11.560	.434			
	UC13	.854	.572	.086	9.943	.327			

## 2. 변수 간 상관관계 분석

본 연구모형의 내생변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십 및 매개변수인 직무만족, 외생

변수인 조직몰입과 노조몰입에 대한 관계성을 총화척도(summated scale)방식에 의해 판별타당성을 검토해 보았다. 그 결과 아래 <표 3>에서 보는 바와 같이 구성개념 간 상관계수가 과도하게 커서(0.85이상) 다중공선성을 일으킬 계수들은 나타나지 않았다. 따라서 다중공선성을 일으킬 확률이 높지 않을 것으로 판단되어 구성개념 간 판별타당성 조건을 충족하는 것으로 분석되었다.

<표 3> 구성개념 간 기술통계량과 상관관계

변수	평균	표준편차	변혁적 리더십	거래적 리더십	직무 만족	조직 몰입	노조몰입
변혁적 리더십	2.72	.87					
거래적 리더십	3.11	1.02	.720**				
직무만족	2.86	.72	.533**	.493**			
조직몰입	2.38	.77	.397**	.330**	.589**		
노조몰입	2.76	.77	.174**	.164**	.215**	.336**	

\*\*p<0.01

### 3. 구조모형 분석 및 가설의 검증

#### 1) 분석방법과 모형검증

모형을 검증하는 것을 모형의 적합도(fit) 검증이라 하는데 모형의 적합도란 모형이 현실을 얼마나 잘 구현하고 있는가를 알아보는 것이라고 할 수 있다. 즉 모형이 현실을 잘 나타내면 낸수록 적합도는 높게 나타나게 된다. 이러한 모형의 적합도를 평가하는데 사용되는 지수가 적합도 지수(fit index)인데 모델의 전반적 적합도를 평가하는 절대 적합도지수 (absolute fit index), 기본모델에 대한 제안모델의 적합도를 비교하는 증분 적합도지수 (incremental fit index), 모델의 간명도를 측정하는 간결 적합도지수(parsimonious fit index)로 분류된다(배병렬, 2009; 이학식·임지훈, 2009).

본 논문에서 설정된 연구모형을 통해 검증해 본 결과가 <표 4>에 나타나 있다. 절대적합지수 (absolute fit indices)인  $\chi^2$ 는 185.7이고 자유도(df)는 62이며, 유의수준은 0.000이고  $\chi^2/df$ 는 일반적으로 3.0이하면 수용할만한 것으로 보는데 본 연구 모형에서는 2.991이므로 모형은 수용 가능하다고 결론내릴 수 있다. 또 다른 절대 적합도 지수인 RMSEA=0.079이므로 수용기준인 0.08보다 작으며, GFI=0.912, AGFI=0.923은 기준치인 0.90보다 크므로 적합도가 높은 것으로 받아들여진다. 또한 증분 적합도지수(incremental fit indices)인 CFI=0.918과 TLI=0.903은 모두 일반적 기준치인 0.90을 상회하므로 <표 4>는 모형을 통한 인과관계를 설명하는데 적합하다고 볼 수 있다.

〈표 4〉 측정모형의 적합도 지수

적합도 지수	$\chi^2$ 검증				RMSEA (<0.08)	CFI (>0.90)	TLI (>0.90)	GFI (>0.90)	AGFI (>0.90)
	$\chi^2$	자유도	$\chi^2/df$	p					
값	185.7	62	2.991	0.000	0.079	0.918	0.903	0.912	0.923

## 2) 가설의 검증

본 연구의 이론적 배경에서 제시한 연구가설을 구조방정식모형에 의해 검증한 결과 〈표 5〉와 같은 결과물이 도출되었다. 연구가설은 CR값을 통해 검증하였다.

〈표 5〉 변수 간 경로효과계수 및 가설검증

경로	경로계수	표준오차	CR값	유의확률 (p값)	지지여부
변혁적 리더십→직무만족	0.318	0.072	4.442***	0.000	지지(H1)
거래적 리더십→직무만족	0.096	0.028	3.419***	0.000	지지(H2)
변혁적 리더십→조직몰입	0.202	0.078	2.596***	0.009	지지(H3)
거래적 리더십→조직몰입	-0.085	0.039	-2.146**	0.032	지지(H4)
변혁적 리더십→노조몰입	-0.123	0.100	-1.221	0.222	기각(H5)
거래적 리더십→노조몰입	0.028	0.055	0.505	0.613	기각(H6)
직무만족 →조직몰입	1.586	0.372	4.266***	0.000	지지(H7)
직무만족 →노조몰입	0.718	0.258	2.784***	0.005	지지(H8)

\*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.10

본 연구의 분석결과는 위의 〈표 5〉에서 볼 수 있듯이, 공직에서 상관의 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 직무만족에 통계상 유의미한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 <가설1: 변혁적 리더십은 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다>는 지지 된다고 해석할 수 있겠다. 또한 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향(가설2)을 검증한 결과 C.R값이 4.442(p값 0.000)로 나타나 <가설 2> 또한 지지되었다. 따라서 거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 있다.

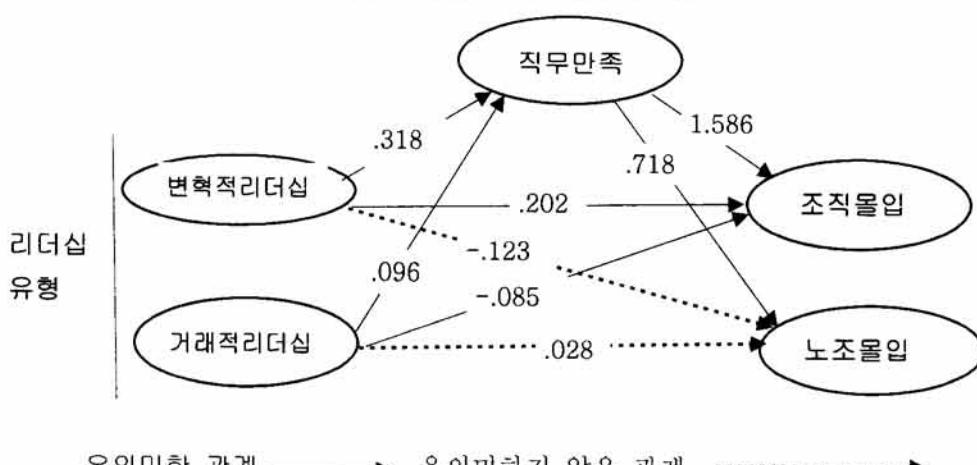
변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계성을 검증해 본 결과 변혁적 리더십은 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향(C.R값 2.596, p값 0.009)을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십 또한 조직몰입에 p<0.05수준에서 유의한 영향(C.R값 -2.146, p값 0.032)을 미치는 것으로 나타나 <가설3>과 <가설4>는 지지되었다. 따라서 본 연구 결과를 통해 판단하건대 공직에서 상관의 리더십 유형이 변혁적 리더십인 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 거래적 리더십인 경우는 조직몰입에 부정적(-) 영향을 미친다고 볼 수 있다.

다음으로 변혁적 리더십이 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설5>는 C.R값 -1.221과 p값 0.222로 나타나 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기각되었다. 또한 거래적 리더십 또한 C.R값 0.505, p값 0.613으로 나와 거래적 리더십이 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설6> 또한 기각되었다. 따라서 본 연구결과를 토대로 판단컨대 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 노조몰입에 유의한 영향을 미치지 않는다는 결론을 내릴 수 있겠다.

직무만족이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설7>을 검증해 본 결과 C.R값이 4.266, p값 0.000으로 나타나 <가설7>은 지지되었다. 직무만족과 노조몰입의 관계성에 대한 가설인 <가설8> 또한 C.R값 2.784, 유의수준이  $p<0.01$  이하(0.005)로 나타나 채택되었다. 결국 본 연구결과를 통해 결론 지울 수 있는 것은 직무만족은 조직몰입과 노조몰입 모두에 유의미한 정(+)의 상관성을 지닌다는 점이다.

결론적으로 종합하면 본 연구에서 공직에서의 상관의 리더십 유형이 변혁적일 경우와 거래적일 경우 부하직원의 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 양리더십 유형 모두 노조몰입에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있으며, 직무만족은 조직몰입과 노조몰입 모두에 유의미한 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 가설1, 2, 3, 4, 7, 8은 통계적으로 유의미한 것으로 검증되었지만 가설 5, 6은 기각되었다. 이러한 결과들은 아래 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다. 또한 직무만족은 상관의 리더십과 조직몰입과의 관계에서는 부분매개효과를 보였지만, 노조몰입과의 관계에서는 완전 매개효과를 나타냈다.

<그림 2> 연구 기본모형의 경로분석



분석모형을 토대로 도출된 잠재변수들 간 인과경로의 회귀계수와 설명력은 <표 6>과 같다. 공직에서 상관리더십 유형이 조직 및 노조몰입에 미치는 경로는 네 가지인데, 먼저 각각의 리더십 유형이 직무만족에 미치는 직접적 효과가 있다. 변혁적 리더십은 직무만족에 영향을 미치며(0.318), 거래적 리더십 역시 직무만족에 영향을 미친다(0.096). 단지 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향력은 0.318로 상당히 큰 반면 거래적 리더십의 영향력(0.096)은 미미한 것으로 나타났다.

둘째, 각각의 리더십 유형이 직접적으로 조직몰입과 노조몰입에 미치는 효과를 들 수 있다. 변혁적 리더십은 조직몰입(0.202)과 노조몰입(-0.123)에 영향을 미치며, 거래적 리더십 역시 조직몰입(-0.085)과 노조몰입(0.028)에 영향을 미친다. 이때 변혁적 리더십은 조직몰입과 노조몰입에서 모두 거래적 리더십보다는 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 각각의 리더십 유형이 직무만족을 매개로 해 조직몰입과 노조몰입에 미치는 효과를 들 수 있다. 변혁적 리더십은 직무만족을 매개로 해 조직몰입(0.318\*1.586)과 노조몰입(0.318\*0.718)에 영향을 미치며, 거래적 리더십 역시 같은 경로를 통해 조직몰입(0.096\*1.586)과 노조몰입(0.096\*0.718)에 영향을 미친다.

넷째, 직무만족이 조직몰입과 노조몰입에 미치는 효과이다. 직무만족은 조직몰입에 영향을 미치게 되며(1.586), 다음으로 노조몰입에도 영향을 미친다(0.718). 이때 직무만족은 조직몰입에 1.586의 상당히 큰 영향력을 미치고 있으며, 노조몰입에도 0.718로 적지 않은 영향력을 미치고 있다.

<표 6> 기본모형의 직·간접효과 및 총효과

구 분	거래적 리더십	변혁적 리더십	직무만족
직무만족	직접효과	0.096	0.318
	간접효과	-	-
	총효과	0.096	0.318
조직몰입	직접효과	-0.085	0.202
	간접효과	0.152	0.504
	총효과	0.067	0.706
노조몰입	직접효과	0.028	0.718
	간접효과	0.069	-
	총효과	0.096	0.105

## V. 결론: 연구결과의 분석 및 정책적 함의

본 연구는 공직에서 상관의 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 인식이 부하직원들의 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향을 직무만족을 매개변수로 활용해 분석해 보았다. 아래에서 본 연구의 결과의 요약과 그 내용을 분석해 정책적 함의를 제시하고자 한다.

### 1. 요약 및 논의

본 연구에서 제시하였던 모형의 가설 및 경로에 대한 분석결과를 보면, 먼저 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 부하직원의 직무만족을 형성하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 노조몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설5, 6의 논거를 뒷받침하지 못하는 반면, 변혁적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 나타냈으나 거래적 리더십은 통계적으로 유의하지만 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 직무만족은 조직몰입과 노조몰입을 형성하는데 긍정적 영향을 형성하는 것으로 나타났다. 마지막으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무만족을 매개로 해 조직몰입과 노조몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무만족은 상관의 리더십과 조직몰입과의 관계에서는 부분매개효과를, 노조몰입과의 관계에서는 완전매개효과를 나타냈다. 이러한 가설검증 결과를 바탕으로 분석결과를 제시하고자 한다.

먼저, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 그 영향력의 정도가 달랐다. 즉, 상관이 변혁적 리더십을 행사한다고 인식하는 공무원들의 직무만족도는 상당히 높게 나타나는 반면(0.318), 거래적 리더십을 인식한 공무원들의 직무만족도는 그리 높지 않는 것으로 나타났다(0.096). 따라서 공직에서 상관이 행사하는 리더십 유형이 부하를 배려하고 권한위임을 하는 민주적, 참여적 리더십일 경우가 그 유형이 전통적 처벌과 보상에 근거한 거래적 리더십 보다는 공무원들의 직무만족도에 훨씬 큰 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이러한 연구결과(Hater & Bass, 1988; 김원석·권상술, 1997)는 공무원 조직에서의 상관의 리더십이 민주적이라는 것은 상관이 비전을 제시해 카리스마 있고, 부하직원들과 관심사를 공유하며, 개개직원들에 대한 개별적 배려가 이루어져 상관이 멘토로서의 역할을 충실히 시행하고, 조직성원들의 신념과 가치관에 대해 새롭게 바꾸려 노력하는 경우를 말하는데 이러한 상황에서는 부하직원들이 직무에 대해 즐기고 애착을 가지는 정도가 높아짐을 알 수 있다. 반면에 상관이 보상과 처벌에 의존해 부하직원들

을 대하거나 규정을 정하고 예외적 상황이 발생했을 때만 개입하는 경우는 부하직원들의 업무만족도에 미치는 영향이 다소 약함을 알 수 있다(정병율·안상윤, 2010; Bass, 1985).

둘째, 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공직에서 상관의 리더십이 부하직원들에 대한 개별적 배려를 하고, 신념과 가치를 공유해 혁신으로 이끄는 경우는 부하직원들이 조직에 대해 정서적으로나 조직성원으로서의 신분을 유지하고자 하는 감정적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들을 뒷받침하고 있다(이상건·최해수, 2010; 신현호, 2007). 따라서 부하직원들의 조직몰입도를 높이기 위해서는 부하직원들에 대한 상관의 관리방식이 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 등을 위주로 한 접근방법이 필요하다고 볼 수 있다.

셋째, 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 그 영향력은 변혁적 리더십에 비해 다소 낮은 것으로 나타났다. 즉, 공직에서 상관이 보수와 처벌, 혹은 규칙에 의해 부하직원들을 관리했을 때 부하직원들의 조직에 대한 정서적 및 유지적 몰입도는 낮아진다는 것을 알 수 있다. 따라서 공무원들의 조직에 대한 정서적 충성감을 높이기 위해서는 거래적 리더십의 보수와 처벌이나 규칙을 정해 그에 위반했을 때 개입하는 방식은 회피하는 것이 바람직하다고 판단된다(O'Reilly & Chatman, 1986; Kuh et al., 1995; 정진우 외, 2009).

넷째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 노조몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이것은 기존의 연구경향인 관리자에 대한 인식이 부정적일수록 노동조합에 대한 몰입이 높다는 연구결과들(김종철·박재춘, 2010; 윤영삼, 2005; 김정환, 1995; 강제상 외, 1999; Magneau et al., 1988)과는 다소 상이한 내용이다. 특히 최근의 연구로 백종섭(2006: 국립대학교 직원)과 박현숙·홍성애(2010: 사립병원 노조원)의 연구에서 관리자의 태도는 노조몰입과는 모두 통계적으로 유의한 부(-)의 관계성을 나타냈다는 결과와는 상이한 연구결과라고 할 수 있다. 이러한 연구결과를 바탕으로 판단컨대, 공무원들의 경우 노조에 대한 애착심과 충성심을 유발하는 요인들은 상관의 리더십이기 보다는 노조관리자의 리더십 유형과 연관성이 클 수도 있다는 추측이 가능하다(Fullagar et al., 1992; Kelloway & Barling, 1993; 장종원, 2003; 신유근, 1990; 윤영삼, 2005; 김종철·박재춘, 2010). 이는 박희준(1991), 장종원(2003), Greene et al.(2000), Fullagar et al(1992), 김종철·박재춘(2010)의 연구들에서 동일하게 ‘노조간부의 리더십’이 높을수록 노조몰입에 정(+)의 상관성을 보이는 것으로 나타났기 때문에 공무원들 또한 조직의 상관리더십 보다는 노조지도자의 리더십과 민주적 노조운영에 의해 노조몰입도가 영향을 받을 가능성이 있을 것으로 추측해 볼 수 있다.

다섯째, 공무원들의 직무만족은 조직몰입과 노조몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 공무원들이 직무를 통해 얻게 되는 경험이나 직무를 평가해 긍정적인 감정

상태를 얻게 되면 조직몰입과 노조몰입이 발생한다는 기존 연구결과들을 뒷받침 한다 (Conlon & Gallagher, 1987; 백종섭, 2011; 조선배·변정우, 2010; 박재호, 1991). 특히 공직에서의 직무만족감은 조직에 대한 충성과 몰입감에 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 노조몰입에도 큰 영향을 미친다는 결론이 가능하다. 따라서 부하직원들이 직무를 통해 좋은 감정을 경험할 수 있도록 여건을 조성해주는 것은 결국 조직과 노조에 대한 충성심을 모두 높이는 결과를 나타내 줄 것으로 판단된다.

여섯째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족을 매개변수로 해 조직몰입 및 노조몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 공직에서 상관의 리더십 유형(변혁적 리더십, 거래적 리더십)은 결국 부하직원들의 직무에 대한 만족감을 높이고 이를 통해 조직에 대한 몰입과 노조에 대한 몰입에 동시에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 결론이 가능하다. 이러한 연구결과는 공직에서의 상관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형이 조직몰입 및 노조몰입에 영향을 미치는 과정에서 직무만족이 조직몰입에는 부분매개효과를, 노조몰입에는 완전 매개효과를 나타낸다는 것을 알 수 있다.

## 2. 정책적 함의

본 연구의 분석결과는 정책적으로 다음과 같은 함의를 띠고 있다고 판단된다. 먼저, 공직에서 상관이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 방식을 활용할 경우 부하직원들의 직무에 대한 만족감이 높아지지만 변혁적 리더십이 훨씬 강한 영향을 미친다는 인식을 가져야 한다는 점이다. 이중 특히 변혁적 리더십의 방식은 부하직원들의 직무만족감에 큰 영향을 미칠 수 있다는 인식을 가져야 한다. 즉 상관이 매력적인 사명과 비전을 제시함으로써 부하직원들로부터 존경과 신뢰감을 확보하며, 부하직원들과 관심사를 공유하고 성과를 올릴 수 있도록 세심한 지도를 하는 멘토로서의 역할을 잘 할 경우는 부하직원들의 직무에 대한 만족감이 높아져 조직효율성이 크게 향상될 수 있다는 점이다(신강현·김윤태, 2010). 또한 상관은 부하직원들의 신념과 가치관에 대해서도 새로운 변화를 시도함으로써 창의성과 혁신적인 태도를 자극함으로써 부하직원들의 업무에 대한 만족도에 상당히 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것을 상기해야 한다(김세리·안택균, 2007). 반면에 기존에 해오던 전통적 관리 방식인 처벌과 보상 및 규칙에 의한 리더십으로는 부하직원들의 직무에 대한 만족도 수준을 높이는데 미치는 영향이 미미하다고 볼 수 있다(김원석·권상술, 1997). 따라서 공직에서의 상관들은 먼저 부하직원들에 대해 처벌과 보상을 통해 단기적인 효율성을 추구하기 보다는 장기적으로 민주적이고 혁신적인 관리방식을 적용하는 것이 훨씬 더 효율적이라는 인식이 필요하다. 또한 실질적으로 적극적인 배려를 위해 부하직원들과의 의사소통 통로를 확보할

필요성이 제기된다고 하겠다.

둘째, 부하직원들을 배려하고 창의성과 혁신적 태도를 자극하는 것과 새로운 비전을 제시해 주는 것은 조직에 대한 충성심과 몰입에 긍정적 영향을 미치기 때문에 혁신적 리더십을 적극적으로 활용할 필요성이 제기된다. 이를 위해 상관들이 적용하던 기존의 관리방식을 변화시켜 의사결정에 부하직원들을 적극적으로 참여시키고 정보를 공유하며, 새로운 의견에 대해 긍정적인 자세가 필요하다. 이는 본 연구의 결과인 처벌과 보상 위주의 상관리더십이 부하직원들의 조직몰입에 오히려 부정적인 효과가 나타난다는 연구결과에서도 확인해 드러난다.

셋째, 공직에서의 상관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족이라는 매개과정을 통해 노조몰입에 영향을 미친다는 점이다. 즉, 이러한 리더십들이 조직몰입에는 직접적으로 영향을 미치는 반면 노조몰입에는 공무원들의 직무만족이라는 과정을 거쳐 영향을 미치게 되기 때문에 공무원들의 노조에 대한 충성심은 결국 직무에 대한 만족감이 높으면 상생적 노사관계에서 나타나는 조직몰입과 노조몰입 현상이 두드러진다는 것을 인식해야 한다(Angle & Perry, 1986; Verma, 1989). 이는 직무만족감이 높다는 것이 노사간의 긍정적 분위기에도 영향을 미친다는 것을 의미하는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 상관의 변혁적 관리방식이 부하직원들의 직무만족도를 높이고 이것이 조직몰입과 노조몰입도를 높여 상생적 노사관계를 형성하는데 도움이 된다고 볼 수 있다. 따라서 위에 제시되었던 공직에서 상관의 참여적, 민주적 리더십을 활용해 부하직원들이 업무 만족도를 높이고, 이를 통해 직원들의 조직과 노조몰입도를 높임으로써 상생적 노사관계를 구축하는 것이 바람직한 방향으로 보인다.

본 연구의 한계점으로는 먼저, 경남지역 공무원들(노조원들)을 대상으로 실증적인 조사를 실시했기 때문에 지역편중 현상 때문에 연구결과를 일반화하는 것은 다소 무리가 있다고 볼 수 있다. 이에 경남도청이라는 광역자치단체 공무원들을 포함시키기는 했으나 중앙부처 및 다양한 지역의 공무원들에 대한 설문을 행하지 못했다는 한계점이 존재한다. 둘째, 본 연구는 주로 문헌연구와 설문조사에 의존해 연구를 진행했기 때문에 심층면담이나 질적방법론에 의한 복합적 연구가 되지는 못했다. 이러한 점은 앞으로의 연구에서 개선해야 할 부분이라고 생각된다.

## 참고문헌

- 강여진·장지원, (2005). “인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로”, 「한국사회와 행정연구」16(2): 25-53.

- 강제상 외,(1999). “이중몰입의 결정요인에 관한 실증적 연구 : 공기업 노조원들을 대상으로” 「정책분석평가학회보」9(2): 21-39.
- 권혁기·박봉규.(2010). “변혁적 리더십과 자기 효능감이 직무만족에 미치는 영향: 일몰입과 조직몰입의 매개효과”, 「인적자원관리연구」17(2): 203-218.
- 김기석·성영신·김철민,(1989). “노조가치관 및 직무만족이 노조몰입에 미치는 영향”, 「한국심리학회지」2(1): 14-43.
- 김동현·정재훈,(2010). “고용안정성과 조직공정성 지각이 이중몰입에 미치는 영향: 사회적 자본의 매개효과를 중심으로”, 한국경영학회 통합학술대회: 1-41.
- 김병섭·박광국·조경호,(2000). 「조직의 이해」서울: 대영문화사.
- 김성동,(2004). 「리더십 유형이 집단적·개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 호텔 조직을 중심으로」 경기대대학원 박사학위논문.
- 김세리·안택균.(2007). “변혁적 리더십이 외식산업 종사원의 조직유효성에 미치는 영향”, 「관광경영학연구」11(1): 1-21.
- 김원석·권상술, (1997). “變形的·去來的 리더십과 行動的 複合性의 關係에 관한 研究”, 「산업경영연구」 제1집: 45-93.
- 김정한,(1996). “노동조합몰입의 결정요인에 관한 연구”, 「인사조직연구」4(1): 133-168.
- 김종철·박재준,(2010). “공무원의 노조몰입 결정요인과 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 실증연구”, 「한국행정연구」19(1): 51-78.
- 김호균. (2008). “부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로”, 「행정논총」45(4): 167-192.
- 박재호,(1991). “勞組關與에 影響을 미치는 變因에 關한 조직심리학적 研究”, 「인문연구」20(2): 229-250.
- 박진영.(2009). “호텔상사의 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향 연구”, 「한국행정연구」5(4): 47-61.
- 박현숙·홍성애.(2010). “사립병원 노조원의 노조몰입 영향요인 탐색”, 「한국인사행정학회보」9(1): 219-241.
- 박희준.(1991). “노조간부의 리더쉽스타일과 조합원들의 노조몰입과의 관련성에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위논문.
- 배병렬.(2009). 「Amos17.0 구조방정식모델링」서울: 청람.
- 백종섭.(2006). “국립대학교 직원의 노조몰입결정요인 분석”, 「한국행정학보」40(4): 401-417.
- \_\_\_\_\_.(2011). “공무원의 이중몰입 분석: 평행모델의 적용”, 「한국사회와 행정연구」21(4): 149-174.
- 신강현·김윤태.(2009). “여행사관리자의 리더십유형이 종사원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 「관광경영연구」13(2): 105-130.
- 신유근,(1990). “리더쉽과 勞使關係;假說 設定을 위한 試論”, 1(1): 355-373.
- 신현호, (2007). 「상사의 리더십과 조직공정성, 조직유효성, 조직시민행동, 서비스성과간의 관계」, 영

## 남대학교 박사학위논문

- 소광섭.(1996). “조직과 노조에 대한 이중몰입요인에 관한 연구”, 「한국행정연구」5(4): 96-118.
- 안규욱.(2007). “상사의 리더십 유형이 조직구성원의 핵심역량(Core Competency)제고에 미치는 영향에 관한 연구: 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 중심으로”, 「경영사학」45(3): 145-175.
- 윤상돈·추 현.(2006). “거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 「경영사학」41(1): 69-89.
- 윤영삼.(2005). “노조지도자의 리더십과 조합원의 노조태도”, 「산업노동연구」11(2): 261-294.
- 이덕로.(1994). “변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 「인사관리연구」18: 217-203.
- 이상건·최해수.(2010). “국내 리조트기업이 리더비, 조직몰입, 조직시민행동의 구조적 관계에 관한 연구”, 「호텔리조트연구」9(1): 7-27.
- 이수광.(2010). “변혁적 리더십이 정서적·유지적 몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 소진의 매개효과를 중심으로” 「관광경영연구」14(1): 131-146.
- 이창원·최창현. (2005). 「새조직론」, 서울: 대영문화사.
- 이학식·임지훈. (2009). 「구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0」, 서울: 법문사.
- 장종원.(2003). 「노동조합지도자의 리더십이 노조가치, 노조원의 노조몰입 및 노조탈퇴의도에 미치는 영향」 동의대대학원 박사학위논문.
- 정병율·안상윤.(2010). “공공의료기관장의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 변혁적·거래적 리더십을 중심으로”, 「병원경영학회지」15(3): 97-122.
- 정승우·김용원·이지만.(2010). “연구개발팀이 리더십 유형이 연구원의 혁신활동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로”, 「벤처경영연구」13(2): 23-43.
- 정연양, (1998). “조직(회사)몰입과 노동조합몰입을 통한 노사관계안정도의 평가”, 「경제학연구」27(2): 439-464.
- 정재명.(2011). “지방공무원의 인사공정성 인식이 노조몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 신뢰의 매개변수를 중심으로”, 「한국사회와 행정연구」21(4): 119-147.
- 정진우·임보영·류영아.(2009). “책임운영기관장의 리더십유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 관한 연구”, 「한국논총」47(2): 95-120.
- 조선배·변정우.(2010). “관광호텔 관리자의 변혁적 리더십이 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 지방 1등급 이하의 관광호텔을 중심으로”, 「서비스경영학회지」11(2): 95-117.

- Anderson, S. E., & Williams, L. J.(1991). “Job Satisfaction & Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship & In-role Behaviors”, *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Angle, H.L., & Perry, J.(1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.

- Barkin, S.(1950). A trade unionist appraises management personnel philosophy. *Havard Business Review*, 28(5),59-64.
- Bass, Bernard. M.(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_.(1990). Bass and Stogdill's *Handbook of Leadership* 3rd ed. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard. M., & Avolio, B. J.(1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Questionnaire*, Palo Alto, C. A: Consulting Psychologists Press.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Burns, J.M.(1978). *Leadership*. New York: Harpper and Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S.(1995). "Further Assessment of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 80(4), pp.468-479.
- Conlon, E., & Gallagher, D. (1987). Commitment to employer and union: Effects of membership status, *Academy of Management Journal*, 30(1): 151-162..
- Constance, C.C., & Becker, M.J.(1973). Job Satisfaction and Performance, An Empirical Test of Some Theoretical Propositions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), 257-278.
- Cook, J. D., & Wall, T. D. (1980). New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Dean, L.R.(1954). "Union Activity and Dual Allegiance", *Industrial Labor Relations Review*. Vol.1.
- Eaton, A., Gordon, M., & Keefe, J.(1992). The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment, *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 591-604.
- England, G.W.(1960). Dual allegiance to company and union. *Personnel Administration*, 23(2), 20-25.
- Festinger, L. A.(1957). *A Theory of cognitive dissonance*, Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Friedman, L., & Harvey, R.J.(1986). Factors of Union Commitment: the Case for a Lower Dimensionality, *Journal of Applied Psychology*, 371-376.
- Fukami, C.V., & Larson, F.W.(1985). Commitment to Company and Union: Parallel Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol.69.
- \_\_\_\_\_.(1984). Commitment to Company and Union: Parallel Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol.69. 361-371.
- Fullagar, C., & Barling, J. (1991). Dual commitment in aggressive and protective unions, *Applied Psychology: An International Review*, 39: 93-104.
- Fullagar, C, McCoy., & Shull, C.(1992). "The socialization of union loyalty", *Journal of Organizational Behavior*, vol.13: 13-26.
- Green, A., Black, J., & Acker, P.(2000). "The union make us strong? A study of the Dynamics of workplace union leadership at two manufacturing plants," *BJIR*, 40(1) 75-93.
- Greenberg, J., & Baron, R. A.(2002). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* 8th Ed., Prentice-Hall.

- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A., & Piller, W.E.(1980). Commitment to the Union: Development of a measure and an examination of its correlates, *Journal of Applied Psychology*, 65, pp.479-499.
- Hammer, W.C., & Smith, F.J.(1978). Work attitudes predictors of unionizations activity. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), p.415-421.
- 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.
- Homans, G.C.(1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. London: Routledge and Kegan Paul.
- House, R. J.(1999). Weber and the neo-carismatic leadership paradigm: a response to Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10, 563-574.
- Katz, D., & Kahn, R.L.(1996). *The Social Psychology of Organizations*. N.Y.:John Wiley.
- Keller, R. T.(1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Kelloway, E., & Barling, J.(1993). "Members' participation in local union activities", *Journal of Applied Psychology*, vol.46: 141-158.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (1993). Member's participation in local union activities: Measurement, prediction, and replication, *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 262-279.
- Kuh, W.L. Steers, R.M., & Tergorg, J.R.(1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Kuhnert., & Lewis, P.(1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis, *Academy of Management Review*, 12(4). 648-657.
- Locke, E. (1975). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McMally.
- 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.
- Magenau, J.M., Martin, J.M., & Peterson, M.F.(1988). Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members, *Academy of Management Journal*, 31: 359-376.
- March, J.G., & Simon, H.A.(1958). *Organizations*. N.Y.:John Wiley.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, J. (1993). Commitment to Organizational and Occupations: Extensions and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Northouse, Peter. G.(2001). *Ledership: Theory and Practice*(2ed). California: Sage Publications, [김남현 & 김정원(역). <리더십>. 서울: 경문사].
- O'Reilly, C., & Chatman, J.(1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect

- of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp.492-499.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, *Psychological Bulletin*, 80(2).
- Purcell, T.V.(1960). *Blue collar man: Patterns of dual allegiance in industry*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Quinn, R. P., & Magine, T. W. (1973). Evaluation Weighted of Model of Measuring Job Satisfaction: A Cindelella story, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1): 2.
- Reichers, A.E.(1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10.
- Salancik, G. R.(1977). "Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief", in B. M, Staw and G.R, Salancik(eds.), *New Directions in Organization Behavior*, St. Clair Press., Chicago, ILL.
- Scholl, R. W.(1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schriesheim, C.A.(1978). Job satisfaction, attitudes toward unions, voting in a union representation election. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), p.548-552.
- Seltzer, J., & Bass, B.M.(1990). "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration," *Journal of Management* 16(4), 693-703.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature & Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Tiffin, J., & McCormick, E. J. (1965). *Industrial Psychology*, 5th, ed., (Prentice Hall).
- Van Wart, Montgomery.(2003). Public Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2): 214-228.
- Verma, A.(1989). Joint Participation Programs: Self-help or suicide for labor, *Industrial Relations*, Vol.28(3), 401-410.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M.(1990). "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis". *Human Relations*.43(10): 975-995.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, Alan. J.(1994). "Transformational Leadership: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions". *Personnel Psychology*.47(4): 787-811.
- Yukl, G. A.(1998). *Leadership in Organizations*(4th ed). New Jersey: Prentice-Hall.

## ABSTRACT

### A Study of the Relationship between Leadership Type and Organization and Union Commitment in Public Management

Jaemyung Jung

This study investigates the impact that superior leadership types have on labor union commitment and organizational commitment in the public sector, using job satisfaction as a mediator. The results show that both types (transformative and transactional leadership) of superior leadership impact the organizational commitment of civil servants. However, while transformative leadership has a positive(+) effect, transactional leadership has a negative (-) effect. Neither type of leaderships has any effect on union commitment. This study also shows that civil servant job satisfaction has a positive (+) effect on both union commitment and organizational commitment. Finally, job satisfaction plays a role as a partial mediator for organizational commitment and as a full mediator for labor union commitment in the relationship between superior leadership type and both kinds of commitment. The implications for public management research and practice are discussed.

[Key Words: transformative leadership, transactional leadership, labor union commitment, organizational commitment, job satisfaction]