

# 지방자치단체에서의 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입간 관계에 대한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로\*

김 호 균\*\*

Ⅰ. 머리말	Ⅳ. 분석결과
Ⅱ. 이론적 배경과 연구가설 설정	Ⅴ. 토론 및 결론
Ⅲ. 연구설계	

## 〈요 약〉

본 연구는 지방자치단체의 구성원을 분석기준으로 삼아, 그 구성원들이 인식하는 상사의 변혁적 리더십이 상사신뢰와 조직몰입에 각각 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 분석하였다. 또한 매개변수인 상사신뢰가 변혁적 리더십 (독립변수)과 조직몰입 (종속변수)과의 관계를 유의미하게 매개하고 있는지를 검토하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 상사신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, 상사신뢰는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 본 연구의 분석결과 매개변수인 상사신뢰는 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계를 부분매개 (partial mediation)하고 있는 것으로 해석되었다. 이 같은 분석결과를 토대로 이론적, 정책적 함의가 논의되었다.

【주제어: 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입, Sobel 검증, Bootstrapping】

\* 이 논문은 2013년도 전남대학교 학술연구비 지원에 의하여 연구되었음.

\*\* 전남대학교 행정학과 교수(khg1427@chonnam.ac.kr)

논문접수일(2013.12.18), 수정일(2014.2.6), 게재확정일(2014.2.17)

## I. 머리말

변혁적 리더십이 조직효과성 (예, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등) 같은 작업관련 태도나 행동에 미치는 효과에 대한 연구는 매우 중요하다고 할 수 있다. 그것은 조직의 건설한 발전이나 경쟁력 제고는 물론 조직구성원의 조직 내에서의 개별적 욕구 충족을 통한 성장에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되기 때문이다. 특히 작금의 공공부문이 처해있는 조직안팎의 맥락처럼 환경이 복잡하고 유동적인 상태에서는 첫째, 조직의 리더십은 조직 내부적으로는 조직의 성장 잠재력을 끌어 올리는 일이 시급할 것이다. 둘째, 조직의 리더십은 조직구성원들의 동력이나 에너지를 조직의 가치나 목표방향으로 유인하는 기제를 도출하는 일이 절실한 과제가 될 것으로 전망된다. 이 같은 상황변화와 관련하여, 조직내 상사의 리더십이 어떠한 특성과 행태를 보여주어야 할 것인지에 대한 논의가 공공부문의 중요한 화두로 등장하고 있다 (Kim, 2012: 867-870). 리더십 스타일의 경우에도 여러 가지가 있으나 그 중에서도 특히 공공부문의 경우, 변혁적 리더십에 대한 관심이 크게 부각되고 있다 (Bass & Avolio, 1997; Kim, 2012: 870-871; Kim & Kim, 2013). 리더십이 조직구성원들의 성장 잠재력을 제고시켜 조직구성원들을 조직이 지향하는 큰 가치 쪽 (예, 조직의 장-단기적 경쟁력이나 목표 등)으로 나아가도록 하기 위해서는 여러 가지 요인 중 조직이나 상사에 대한 믿음의 정도, 즉 신뢰수준을 높이는 일이 중요한 과제인 것으로 평가되고 있다 (Cook & Wall, 1980; Barney & Hansen, 1994; Behn, 1995; 김호균, 2008: 177-178). 따라서 변혁적 리더십과 신뢰수준을 어떻게 조직의 경쟁력이나 효과성 제고차원과 연계하여 선순환 구조를 만들 것인지가 공공부문의 중요한 과제라 할 수 있을 것이다.

이러한 문제의식을 전제로 본 연구는 변혁적 리더십과 상사신뢰, 그리고 조직의 주관적 효과성 변수 중 조직몰입 변수를 중심으로 이들 구성개념간의 관계를 실증적으로 분석할 것이다. 특히, 본 연구는 조직효과성 변수 중 조직몰입에 초점을 두고 논지를 전개할 것이다. 그 논거는 국내 공공부문 중 지방자치단체의 소속 공무원의 경우 지나친 성과중심적, 결과중심적 조직문화 분위기의 팽배 (Kim & Kim, 2013)로 인해 직업의 안정성 (job security)에 위협을 인식하고 있는 것으로 평가되고 있어<sup>1)</sup> 조직구성원과 조직이 지향하는 가치나 목표가 점점 공유하는 부분이 점차 줄어들 가능성이 커질 수 있다는 우려 때문이라고 할 수 있다.

본 연구는 또한, 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 상사신뢰의 매개역

1) 본 연구의 분석대상 지방자치단체 소속 다수의 인사/조직관리 담당자와의 면담을 통해 본 연구자는 이러한 사실을 확인할 수 있었다 (면담일자 2013. 4. 7, 2013. 8. 10, 2013. 12. 19).

할에 강조점을 두고 논지를 전개할 것이다. 변혁적 리더십과 조직효과성, 구체적으로는 조직몰입 등 태도변수와의 관계에서 상사신뢰의 매개역할을 중심으로 공공부문을 분석한 연구는 아직은 국내외를 통틀어 없는 것으로 해석된다. 이러한 측면에서 본 연구는 기존의 국내외 연구와 차별성을 가진다고 할 수 있다.<sup>2)</sup> 특히 변혁적 리더십과 조직몰입과의 연구사례는 대부분 서구 문화적 맥락(context)을 토대로 미국을 중심으로 이루어졌다는 점에서 본 연구는 리더십과 조직행태 (조직몰입, 신뢰 등)의 연계성 연구의 일반화에 학술적, 이론적으로 일정한 기여를 할 것으로 판단된다. 또한 방법론적 측면에서 매개효과를 분석하는 데 보다 정교한 방식을 활용하고 있어, 방법론 개발에도 적지 않은 기여를 할 것으로 해석된다. 나아가 본 연구는 실무적, 정책적 차원에서 공공부문의 조직경쟁력을 끌어 올리거나 조직의 효과성을 높이기 위한 미션이나 핵심가치 전략의 도출에도 상당한 도움을 줄 것으로 기대된다.

이 같은 본 연구의 목적을 위해, 문헌조사를 중심으로 3개의 구성개념인 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입을 검토하며, 보완적 연구 차원에서 설문조사 (sample survey)를 병행하였다. 설문조사 자료는 지방자치단체 구성원들의 자기 기입 방식(self-reported data)을 토대로 수집되었다. 이와 함께, 변혁적 리더십과 상사신뢰 등 구성개념의 측정변수 선정, 그리고 설문조사결과를 분석하고 해석하는 데 도움을 받기위해 인사/조직관리 담당 공무원들과의 면담도 실시하였다.

## II. 이론적 배경과 연구가설 설정

이하에서는 본 연구의 구성개념인 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입의 개념을 검토하기로 한다. 그런 다음 각 연구가설의 논거를 기술하고자 한다.

### 1. 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입

변혁적 리더십은 조직구성원의 성과나 조직의 효과성 (예, 직무만족, 조직몰입, 조직시민 행동 등) 측면에 영향을 미치는 변수로 많은 학자들 (Bass & Avolio, 1994; Kirkman, Chen,

2) 본 연구자는 ‘Google Scholar’ 웹사이트 (<http://scholar.google.co.kr/>) 를 통해 2000년부터 2004년 2월 6일 현재까지를 기간으로 설정하여 ‘변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계에 있어서 상사신뢰의 매개효과’를 다룬 국내외 논문을 검색하였으나 단 한건도 없는 것으로 확인되었다 (검색일자 2014. 1. 20-2014. 2. 6).

Fahr, Chen, & Lowe, 2009; Kim & Kim, 2013)에 의해 강조되어 온 개념이다. Bass & Avolio (1994, 1997)의 변혁적 리더십 모형에 따르면 변혁적 리더십은 4가지의 구성요소로 분류된다. 이상화된 영향력 혹은 카리스마 (idealized influence or charisma), 지적인 자극 (intellectual stimulation), 개별화된 배려 (individualized consideration), 그리고 영감적 동기부여 (inspirational motivation) 등이 그것이다. 이상화된 영향력 (카리스마)은 조직의 구성원 (부하)들이 리더와 일체감을 갖도록 리더가 카리스마적으로 행동하는 정도를 일컫는다. 이상화된 영향력은 리더가 구성원(부하)들의 롤 모델이 되고, 구성원(부하)들이 집단의 목표를 받아들이는 것을 촉진하는 것과 관련이 있다. 지적인 자극은 리더가 기본적인 전제에 의문을 제기하고, 위험을 감수하며, 구성원(부하)들에게 문제해결과 관련하여 창의적인 아이디어를 요청하는 정도를 의미한다. 지적 자극은 부하들이 어려운 도전이나 과제에 직면했을 때, 부하들이 새로운 접근방법을 인식하도록 도와주는 것과 관련이 있다. 개별화된 배려는 리더가 부하들의 욕구에 관심을 가지고, 멘토로서 활동하며, 부하들의 고민에 귀를 기울이는 정도를 말한다. 따라서 리더는 부하들의 개별사정에 맞는 충고나 조언을 해 주는 것이 특징이다. 영감적 동기부여는 부하들에게 매력을 끌기 위해 비전을 명확하게 표현하는 것과 관계가 있다. 즉 부하에 대한 동기부여를 통해 부하들이 조직구성원들에 의해 공유되는 비전에 대해 몰입하고 공유되는 비전의 일부가 되도록 한다는 점이 특징이다.

신뢰에 대한 개념은 학자들마다 조금씩 다르게 표현하고 있다. 예를 들면, Rotter (1967)는 신뢰의 정의를 “한 개인이 다른 개인이나 집단이 구두나 문서로 작성한 약속을 믿을 수 있을 것이라는 것에 대한 일반화된 기대” (김호균, 2007a: 72 재인용)라 표현하였고, Gambetta (1988)는 “상대방이 본인에게 이익이 되거나 최소한 해를 끼치지 않는 어떤 행동을 취할 확률이 충분히 높다는 기대 혹은 믿음의 정도” (김호균, 2007a: 72 재인용)라 개념 정의 하였다. 이에 대해 Mishra (1996)는 신뢰는 장기적 관점에서 조직의 효과성을 크게 높여주는 주된 요소라 강조하면서, 신뢰할 수 있는 대상의 다계층성을 토대로 신뢰를 조직에 대한 신뢰(조직신뢰), 상사에 대한 신뢰(상사신뢰), 동료에 대한 신뢰(동료신뢰)로 구분하였다.<sup>3)</sup> 또한 McCauley & Kuhnert (1992)는 신뢰를 대상을 기초로 수직적 신뢰 (조직신뢰, 상사신뢰), 수평적 신뢰 (동료 신뢰), 제도적 신뢰 (시스템에 대한 신뢰)로 범주화 하였다. 한편 Podsakoff et al. (1990)는 상사신뢰를 부하가 상사의 능력과 정직성, 진실성 그리고 온정과 관심을 받아들이는 믿음의 정도를 뜻한다고 강조했다. 본 연구에서는 분석대상인 지방자치단체의 현실성을 고려할 경우 신뢰의 다계층성과 수직적 신뢰의 관점에서 상사신뢰<sup>4)</sup>에 논

3) Lewicki & Bunker (1996)는 신뢰를 계산기반 신뢰, 지식기반 신뢰, 동일시 기반 신뢰 등 3가지로 고찰하였다.

4) 본 연구에서의 상사의 개념은 조직내에서의 직속상사는 물론 모든 상사를 포함하는 개념으로 보고자

지의 초점을 두고자 한다.

조직몰입의 개념은 다차원적 (Jackson, Meyer, & Wang, 2013)<sup>5)</sup> 이나 대다수의 실증적인 기존의 연구들은 조직몰입의 차원 중 정서적 측면을 매우 중요시 하였다 (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Kehoe & Wright, 2013). 이는 정서적 차원의 조직몰입 개념이 타당도와 신뢰도 측면에서 가장 검증된 측정지표인 데다, 실증적·이론적인 측면에서 변혁적 리더십과 연계성이 높은 것 (Kim, 2012; Shuck & Herd, 2012)으로 평가되기 때문으로 풀이된다. 예를 들면, Mowday, Steers, & Porter (1979)는 조직몰입을 조직구성원들이 조직의 가치나 규범에 대해 동일시하는 정도라고 개념정의 했다. 한편 Allen & Meyer (1996)는 조직몰입을 정서적 몰입 (affective), 지속적 몰입 (continuance), 규범적 몰입 (normative commitment) 등 3가지 차원으로 범주화했다. 정서적 몰입은 조직구성원들이 조직의 가치나 규범, 목표에 대해 가지는 동일시 정도를 말하며, 지속적 몰입은 조직의 구성원이 조직을 떠나는 경우 손실된다고 인식되는 비용과 관계가 깊다고 할 수 있다. 규범적 몰입은 조직구성원이 조직에 계속 남아 있어야 한다는 의무나 당위성과 연계성이 높은 개념이다. 본 연구에서는 기존 연구의 입장을 받아들여, 조직몰입의 3가지 차원 중 변혁적 리더십과 연계성이 높은 데다, 타당도와 신뢰성이 높은 것으로 검증받아온, 정서적 몰입 (Kim & Kim, 2013)에 분석의 초점을 두기로 한다.

## 2. 연구가설

### 1) 변혁적 리더십과 상사신뢰

변혁적 리더십과 상사신뢰의 관계에 대한 국내외 연구 중 공공부문을 분석대상으로 한 연구는 거의 미미한 수준인 것으로 보인다. 예를 들면, Bennis & Nanus (1985)는 변혁적 리더십은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미친다고 지적했다. 그 이유로 그들은 변혁적 리더들이 미래에 대한 비전을 제시하고, 비전달성을 위해 조직구성원들의 힘을 한군데로 모으는 데다 언행의 일치로 인해 부하로부터 리더가 신뢰를 받는다는 점을 들었다. 국내의 공공부문에 대한 연구로는 김호균(2007b)과 정기산·김성수 (2002)의 연구를 들 수 있다. 김호균(2007b)은 지방자치단체의 구성원을 분석수준으로 한 연구에서 리더십은 상사신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 강조했다. 정기산·김성수 (2002)는 농촌진흥청을 분석대상으로 한 연구에

한다. 따라서 다른 부서의 상사, 조직의 최고관리자도 포함한다고 할 것이다. 상사신뢰의 개념을 이렇게 확장하는 경우 변혁적 리더십과 직무행태 (조직몰입, 직무만족 등)과의 관계에서의 상사신뢰의 매개효과가 보다 포괄적으로 나타날 수 있을 것으로 해석할 수 있기 때문이다 ( 해당 지자체 인사관계자와의 면담, 면담일자 2010. 4.15; 2010.4.22.)

서 변혁적 리더십은 상사 신뢰수준에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 지적했다. 그것은 첫째, 변혁적 리더십의 경우 조직의 나아갈 방향에 대해 커다란 청사진을 제시하고, 둘째, 부하가 리더와 동일체 의식 혹은 강한 연대감을 갖도록 유인을 제공하며, 셋째, 부하 각자가 조직 내에서 목표와 꿈을 달성하도록 지원을 아끼지 않으며, 넷째, 조직이 어려운 문제에 봉착했을 때, 기존의 방식이 아닌 창의적인 아이디어를 구성원이 낼 수 있도록 지속적으로 독려하기 때문으로 풀이된다. 이 같은 기존 연구의 분석결과 및 논거를 토대로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하기로 한다.

H1: 변혁적 리더십은 상사신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

## 2) 상사신뢰와 조직몰입

상사신뢰와 조직몰입과의 관계에 대한 국내외 연구는 상사신뢰와 조직몰입은 유의미한 정(+)의 상관관계가 존재하며, 상사신뢰는 대체로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 먼저, 외국의 연구사례를 보면, Roberts & O'Reilly (1974)는 상사신뢰와 조직몰입사이에는 유의미한 상관관계가 성립한다고 지적했다. 국내의 연구 중 공공부문을 대상으로 상사신뢰와 조직몰입간의 관계를 연구한 실증적 사례는 매우 미미한 수준에 불과하다. 예컨대, 김호정 (1999)은 공무원과 일반사기업 종사자들을 대상으로 한 비교연구에서 공무원과 사기업 종사자 모두 상사신뢰와 조직몰입사이에는 모두 유의미한 관계가 존재한다는 점을 실증적으로 밝혀냈다. 박철민 · 김대원 (2003)은 지방자치단체를 분석대상으로 하여 고찰한 실증적 연구에서 상사신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 지적했다. 송운석 · 김진해 (2009)는 하나의 기초지방자치단체 (군)를 대상으로 설문조사를 실시해 분석한 결과 상사신뢰는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향이 있다고 강조했다. 이에 대해, 김호균 (2008)은 광역지방자치단체 구성원을 분석수준으로 상사신뢰와 조직신뢰, 조직몰입, 조직시민행동과의 관계를 분석한 결과, 조직신뢰는 조직몰입에 유의미한, 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔으나 상사신뢰는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않았다는 점을 지적했다. 따라서 국내의 공공부문을 분석대상으로 상사신뢰가 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는지에 대해서는 분석결과가 일치하지 않음을 알 수 있다. 다만, 국내 공공부문을 중심으로 분석한 연구결과들은 상사신뢰와 조직몰입과는 유의미한 정 (+)의 상관관계가 있다는 점에서는 일치하고 있다. 위에서 기술한 선행연구들의 분석을 토대로 다음과 같은 논리를 전개할 수 있을 것이다. 먼저 지방자치단체 구성원들이 상사의 능력에 대해 믿음의 정도가 높고, 상사의 진실성과 진정성에 대해 믿음의 정도가 높고, 상사의 정직성에 대해 믿음의 정도가 높으며, 상사의 온정과 관심에 대해 믿음의 정도가 높을수록, 그 구성원들은 조직의 가치나,

규범, 목표에 대한 내재화, 일체감의 정도가 높을 것이다. 이는 지방자치단체 구성원들에게 조직에 대한 정서적, 심리적 애착정도를 높여 줄 것으로 해석할 수 있을 것이다. 이에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하기로 한다.

H2: 상사신뢰는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

### 3) 변혁적 리더십과 조직몰입

변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계를 연구한 국내외 실증적 사례는 많다 (Kim & Kim, 2013)고 할 수 있다.

다만, 두 구성개념간 관계에 대해서는 서구 문화적 맥락에서, 특히 미국에서의 연구사례가 많다고 해석할 수 있다 (Avolio, Bass, Walumbwa, & Zhu, 2004). 다양한 조직맥락에서 두 구성개념간 실증적인 연구결과와 메타분석 결과는 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미친다는 점을 보여준다 (Bass & Riggio, 2006; Bono & Judge, 2003; Walumbwa & Lawler, 2003). 외국연구의 대표적인 사례를 들면, Bass & Riggio (2006)는 변혁적 리더십과 조직몰입간에는 긍정적인 관계가 있다고 지적했다. Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia (2004)에 의하면 변혁적 리더는 부하들의 조직몰입정도를 높여준다고 강조했다. 그 논거로 변혁적 리더는 목표달성과 연계된 부하들의 내적가치를 높여주고, 부하들의 목표달성을 위한 노력을 강조하며, 공유되는 비전과 미션에 부하들이 몰두할 수 있도록 분위기를 조성해 줄 수 있다는 점을 제시했다.

한편, 국내의 연구 중 공공부문을 대상으로 분석한 몇 가지 사례를 들면 다음과 같다.

김호균 (2009)과 Kim & Kim (2013)은 지방자치단체를 중심으로 리더십 변인이 조직성과 변인에 미치는 영향을 분석한 연구에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔다. Kim (2012)은 공공부문을 대상으로 고찰한 변혁적 리더십, 조직몰입, 조직시민행동과의 관계분석에서, 변혁적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 발견했다. 아직까지 국내의 공공부문을 분석대상으로 한 연구들이 매우 적은 수준이지만, 분석결과들의 공통점은 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 준다는 점일 것이다. 그 논거를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십은 구성원들에게 조직의 미래에 대한 비전을 명확히 제시해 것이다. 둘째, 변혁적 리더십은 조직구성원들이 닦고 싶어 하는 롤-모델로서의 역할을 충실히 해 낼 것이다. 셋째, 변혁적 리더십은 조직의 구성원들의 개별적 욕구를 간과하여, 그들이 조직 내에서 성장하고 발전하도록 끊임없이 자극을 주며 격려할 것이다. 넷째, 조직이 직면한 난제가 발생했을 때, 변혁적 리더십은 기존의 구태의연한 방법 (예, 표준운영 절차 등)이 아닌 전혀 새롭고 창의적인 방법으로 접근하여 문제를 해결하도록

구성원들을 동기 부여할 것이다. 위에서 기술한 기존의 선행연구와 논리를 토대로 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 한다.

H3: 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

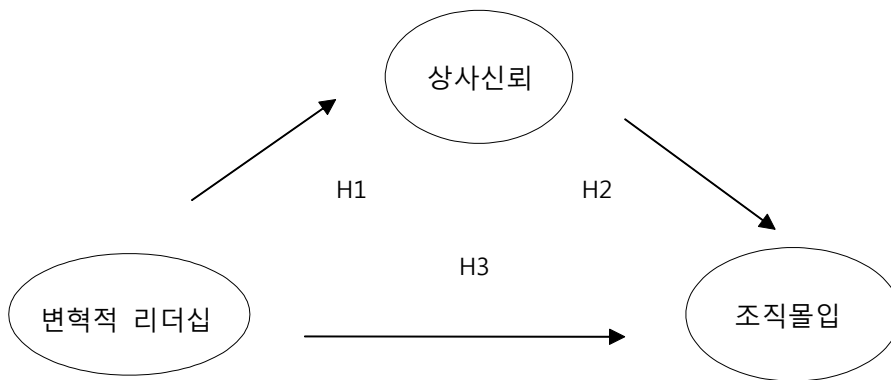
#### 4) 상사신뢰의 매개효과

본 연구는 위에서 가설 H1 (변혁적 리더십과 상사신뢰), 가설 H2 (상사신뢰와 조직몰입), 그리고 가설 H3 (변혁적 리더십과 조직몰입)에 대한 설정 논거를 제시하였다. 다시 말하면 변혁적 리더십은 상사신뢰와 조직몰입에 정 (+)의 영향을 각각 미치고, 또한 상사신뢰는 조직몰입에 정 (+)의 영향을 미칠 것이라고 보았으므로, 이를 토대로 다음과 같은 상사신뢰의 매개효과 가설을 설정하고자 한다.

H4: 상사신뢰는 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.

이상의 논의를 토대로 본 연구의 구성개념간 개념틀을 설정하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입간 관계 개념틀



### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 표본·절차 및 응답자의 인구통계학적 분석

표본은 광역지방자치단체와 자치구에서 무작위로 추출하였으며<sup>6)</sup> 설문에 참여한 응답자들



이 사회적으로 바람직한 방향 (socially desirability)이나 관대한 쪽 (lenience)으로 응답하는 것을 피할 수 있도록 응답자들의 익명성을 보장하였다. 또한 자발적으로 응답할 수 있도록 하였고, 왜 이러한 설문조사를 하는 지 그 취지를 현장에서 설명하였다. 동일방법 편향의 혹은 분산(Common Method Bias or Variance)문제를 줄이기 위해, 독립변수(변혁적 리더십), 매개변수(상사신뢰), 조직몰입(종속변수)은 시점을 달리하여 조사하였다 (Podsakoff et al. 2003). 즉 설문조사는 2010년 10월부터 모두 2차례에 걸쳐 이루어졌다. 설문조사는 먼저 독립변수인 변혁적 리더십과 매개변수인 상사신뢰를 중심으로 행해졌고, 4주후에 종속변수인 조직몰입을 조사했다 (Kim, 2012). 이와 함께 각 변수에 대한 설문항목은 무작위( in a random order)로 배열하였다. 모두 800부가 지자체 근무시간에 현장에서 배부되어 이중 597부가 회수되었고<sup>7)</sup> 이 가운데 중심화 응답경향을 보인 불성실한 설문지를 제외한, 유효설문지 533부가 본 연구에 활용되었다.

설문에 응한 응답자 533명을 구체적으로 분석하면 다음과 같다. 성별로는 남성이 79%, 여성이 21%로 나타났으며, 연령별로는 40대가 48%, 50대가 18%, 30대가 30%, 20대가 3% 각각 집계되었다. 직급별로는 4급이 1%, 5급이 12%, 6급 32%, 7급 39%, 8급 10%, 9급 1%로 각각 나타났고, 학력별로는 대졸이 71%, 대학원 졸업이 20%, 고졸 9%로 집계되었다. 재직기간은 1년미만 2%, 1년이상 5년미만 5%, 5년이상 10년미만 11%, 10년이상 15년미만 27%, 15년이상 20년미만 20%, 20년이상 25년미만 18%, 25년이상 30년미만 15%로 각각 분석되었다.

## 2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서의 구성개념인 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입 변수는 모두 리커트 5점 척도로 측정되었다 (1: 전혀 동의하지 않음, 5: 전적으로 동의함).

- 6) 해당 지자체의 일반직 전체의 전화번호부를 모집단으로 하여 표본을 추출하였다. 설문지 배부에 앞서 해당 지자체 구성원 30명을 대상으로 설문지 구성과 내용에 대한 의견(feedback)을 구했고, 일부 내용이나 자구 수정 등을 거쳐 설문지 내용을 확정된 후 배부하였다. 구체적으로는 A 지자체와 A 지자체의 자치구이다 (지자체와 자치구 관계자가 해당 지자체의 실명을 기술하지 않는다는 전제하에 설문을 실시했음을 밝히고자 한다). A 지자체와 자치구를 선택한 근거는 본 연구자가 설문자료를 수집하는 데 있어서 편의성과 지리적 접근성 때문이었다. 또한 본 연구는 직급(4-9급)만을 기준으로 응답대상자를 비례 할당하여 무작위로 추출하는 방식을 선택하지 않았기 때문에 직급별 응답자의 표본 수는 고르지 않은 것으로 나타났다.
- 7) 해당 지자체의 담당자에게 설문지 회수봉투를 배부했고, 지자체 구성원에 대한 설문응답지 회수는 설문지 배부일로부터 7일 경과한 후 이루어졌다.

## 1) 독립변수: 변혁적 리더십

변혁적 리더십변수는 이전의 연구들 (Bass & Avolio, 1997; MacKenzie, Podsakoff, & Reich, 2001; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Kim, 2012)을 참고하여 5항목-4개 차원(dimension)을 활용하였다. 변혁적 리더십의 4개 차원은 다중요인 리더십 설문(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)가운데 채택된 항목으로 이상화된 영향력(카리스마), 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별화된 배려 등이다. 이 MLQ는 변혁적 리더십을 평가하는 데 사용되는 표준화된 도구이다. 특히 변혁적 리더십에 대한 많은 경험적 연구들은 변혁적 리더십의 이 같은 4개 차원은 상호 매우 높게 상관관계(highly correlated)를 이루고 있기 때문 (e.g., Walumbwa et al., 2005)에 본 연구에서도 변혁적 리더십은 5개의 측정변수를 가진 하나의 변혁적 리더십 요인으로 처리되었다 (e.g., Northouse, 2007: 203).<sup>8)</sup>

변혁적 리더십의 설문항목은 모두 5개를 사용했다. 예를 들면, “나의 상사는 미래에 대한 비전을 제시한다”. “나의 상사는 부하들의 개인적인 감정을 존중한다” 등이다. 변혁적 리더십변수의 신뢰도인 크론바흐 알파값은 .89로 나타났다(<표 1>과 부록 설문지 참조).

## 2) 매개변수: 상사신뢰

본 연구에서 상사신뢰는 부하가 상사의 능력과 진실성, 관심 그리고 정직성을 받아들이는 믿음의 정도를 의미하는 것으로 보고자 한다. 이전의 연구들 (Butler, 1991; Cook & Wall,

8) 예를 들면, Northouse (2007:203)는 변혁적 리더십을 측정하는 데 5개 변수를 활용하였다 ( e. g., Kim & kim, 2013 참조). Northouse (2007)가 설문에 활용한 변혁적 리더십의 5가지 측정변수는 다음과 같다: 집단의 선을 위하여 사익을 넘어선다, 윤리적이고 도덕적인 결정의 결과를 고려한다 (이상화된 영향력), 낙관적으로 미래에 대해 이야기 한다 (영감적 동기부여), 중요한 전제를 재검토하여 그것이 적정한지 여부에 대해 의심을 가진다 (지적 자극), 다른 사람들이 그들의 장점을 개발하도록 도와준다 (개별화된 배려) 등이다. 본 연구는 우리의 지방자치단체 실정에 적합한 변혁적 리더십의 구성개념에 대한 측정항목을 만들기 위해 (item generation) 분석대상 지자체를 중심으로 복수의 인사/조직관리 담당자와 복수의 지자체 조직행태 전문가에게 Northouse가 제시한 변혁적 리더십에 대한 측정항목을 제시하고 리커트 5점척도를 기준으로 검토해 달라고 하였다. 물론 변혁적 리더십에 대한 개념정의도 함께 제시했다 (이러한 과정에 대한 자세한 사항은 Hinkin (1998: 105-109)의 ‘content validity assessment’를 참조할 것). 이러한 평가과정을 거쳐 본 연구의 5가지 측정변수가 도출되었다. 구체적으로 보면 미래에 대한 비전제시, 부하들에게 높은 기대감 (영감적 동기부여), 모범을 보임 (카리스마 혹은 이상화된 영향력), 부하들의 개인적인 감정 존중 (개별화된 배려), 새로운 방법으로 문제 접근 (지적 자극) 등이다. 매개변수인 상사신뢰 변수도 Butler, (1991), Cook & Wall (1980), Podsakoff et al. (1990)가 사용한 측정변수를 복수의 지자체 인사/조직관리 전문가들과 조직행태 학자들에게 개념정의와 함께 제시하고, 해당 지자체에 가장 적합한 측정변수는 무엇인지 평가 (리커트 5점척도 기준) 혹은 수정해 달라고 주문하는 과정을 거쳐 본 연구의 상사신뢰의 측정변수로 채택되었다. 이렇게 도출된 변혁적 리더십 변수와 상사신뢰 변수, 그리고 조직몰입 변수를 토대로 요인분석을 실시해, 후술하는 집중타당성과 판별타당성이 확보된 변수가 본 연구에서 도출 되었기 때문에 변혁적 리더십과 상사신뢰의 측정변수는 유사하다고 해석할 수 없을 것이다.

1980; Podsakoff et al., 1990)들을 참고하여, 본 연구에서는 4개 항목<sup>9)</sup>을 사용하여 상사신뢰를 측정하였다. 상사신뢰에 대한 설문항목은, 예를 들면, “전반적으로 나는 상사를 믿고 따른다”. “나는 도움이 필요할 경우 상사에게 의존한다” 등이다. 상사신뢰의 신뢰도를 나타내는 크론바하 알파값은 .86으로 분석되었다 ( <표 1>과 부록 설문지 참조).

### 3) 종속변수: 조직몰입

본 연구에서 종속변수인 조직몰입은 조직구성원들이 자신의 조직에 대해 애착심을 갖는 정도 혹은 자신의 조직과 일체감 혹은 동일체 의식을 가지는 정도로 정의하고자 한다. 조직몰입은 Allen & Meyer (1990, 1996), Meyer & Allen (1991), 그리고 Mowday, Porter, & Steers (1982) 등이 사용한 항목을 원용하여 활용하였다. 설문항목은 6개를 활용하였는데, 다음의 예를 포함하였다. “현재의 직장은 나에게 삶의 의미를 부여해 준다”, “나는 주변사람들에게 현재의 직장에 대해 호의적으로 표현한다”. 등이다. 조직몰입의 측정도구의 신뢰도인 크론바하 알파값은 .89이다(<표 1>과 부록 설문지 참조).

## 3. 통제변수와 분석수준/전략

통제변수는 기존의 선행연구 (Avolio et al., 2004; Kim, 2012; Kirkman et al., 2009)에 의거해 성별, 연령, 직급, 학력, 재직기간으로 했다. 예컨대

본 연구에서 성별은 종속변수인 조직몰입 (.09,  $p < .05$ )과 유의미한 상관관계를, 직급은 독립변수인 변혁적 리더십과 유의미한 상관관계 (.10,  $p < .05$ )를, 학력은 독립변수인 변혁적 리더십 (-.09,  $p < .05$ ), 종속변수인 조직몰입 (-.10,  $p < .05$ )과 각각 유의미한 상관관계를, 재직기간은 상사신뢰 (.09,  $p < .05$ )와 유의미한 상관관계를 가진 것으로 분석되었다.

본 연구의 분석수준은 기존의 선행연구를 토대로 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입변수 모두 개인수준 (Avolio, Bass et al., 2004; Kirkman et al., 2009; Lepine et al., 2002)으로 설정하였다.

분석전략의 경우 본 연구는 타당성(집중, 판별) 검토를 위해 SPSS (21.0버전) 통계 패키지를 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였고, 구성개념의 신뢰도 분석을 위해 크론바하 알파를 활용하였다. 특히, 상사신뢰의 매개효과를 분석하기 위해, Baron & Kenny(1986) 방법, Aroian Sobel 검증방법<sup>10)</sup>, Bootstrapping 방법을 활용하였다. 매개변수를 또 하나의 독립변수

9) 원래는 6개 항목이었으나 공통성 (communality)이 0.5보다 작은 항목이 2개 (ts1, ts6)로 나타나 제외하였다 (부록 설문지 참조).

10) Baron & Kenny와 Preacher & Loenardelli 가 추천한 방법으로 알려지고 있다.

로 투입할 경우, 종속변수와 회귀관계에서 다중공선성 (multicollinearity) 여부를 분석하였다. 변혁적 리더십과 상사신뢰를 독립변수로 하여 종속변수인 조직몰입과의 관계를 분석한 결과 변혁적 리더십과 상사신뢰의 공차한계와 분산팽창계수는 모두 공차한계(tolerance) $>.1$ , 분산팽창계수( $=1/\text{tolerance}$ ) $<10.0$ 의 조건을 충족시켜 다중공선성의 문제는 야기하지 않는다고 할 수 있다. 또한 자기기입 보고방식 자료(self-reported data)에 의해 인식도를 측정하는 경우 발생할 수 있는 동일방법 편의 (Common Method Bias, CMB)를 확인하기 위해 SPSS에서 Harman's 단일요인 검증(Single Factor Test)<sup>11)</sup>를 실시하였다. 그 결과 동일방법에 의한 분산(Common Method Variance)이 50%보다 작은 것<sup>12)</sup>으로 확인돼 CMB문제는 우려할 만한 수준이 아닌 것으로 판단되었다. 또한 3개의 잠재요인간 설정된 가설 중 가설 H4인 상사신뢰의 매개효과를 검증하기 위해, 본 연구는 SPSS (21.0 버전)통계 패키지를 토대로 회귀분석을 실시하였으며, 또한 구조방정식 모형(AMOS 21버전)에서 측정모형과 구조모형의 적합도를 산출하였다. 모형의 적합도 지수는 카이스퀘어 ( $\chi^2$ ), 자유도(DF), p 값, 그리고 CFI, IFI, RMSEA를 사용하였다. 구조방정식 모형을 활용하여 검증된 가설은 H1 (변혁적 리더십과 상사신뢰 관계), H2 (상사신뢰와 조직몰입), H3 (변혁적 리더십과 조직몰입)이었다. 그 이유는 구조방정식 모형을 활용하면 3개의 잠재요인간의 관계를 동시에 분석할 수 있는 장점을 가지고 있기 때문이다.

## IV. 분석결과

아래에서는 먼저, 통제변수와 3개의 잠재요인의 기술통계량과 영차상관관계를 구하기로 한다.

11) 이 방법외에 구조방정식 모형 (AMOS 사용)에서 Common Latent Factor나 Marker Variable 방법을 사용하기도 한다

12) Harman's 단일요인 검증(Single Factor Test)결과 하나의 요인이 전체 분산의 43.77%를 차지해 일반적인 기준인 50%미만을 충족시켰다.

## 1. 기술통계량 분석

〈표 1〉 기술통계량과 영차상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1 성별	1.21	.41	1							
2 연령	2.82	.77	-.38**	1						
3 직급	3.74	1.36	.09	.14**	1					
4 학력	1.39	.67	-.07	.22**	.03	1				
5 재직 기간	4.81	1.55	-.26**	.78**	.15**	.20**	1			
6 변혁적 리더십	3.31	.66	-.00	.02	.10*	-.09*	.03	(.89)		
7 상사 신뢰	3.88	.73	-.03	.04	.04	-.04	.09*	.76**	(.86)	
8 조직 몰입	3.58	.66	.09*	.01	.02	-.10*	.05	.39**	.43**	(.89)

주: 성별은 남성 1, 여성 2; 연령은 20대 1, 30대 2, 40대 3, 50대 4; 직급은 9급 1, 8급 2, 7급 3, 6급 4, 5급 5, 4급 6; 학력은 대졸1, 대학원 졸 2, 고졸 3; 재직기간은 1년미만 1, 1년이상 5년미만 2, 5년이상 10년미만 3, 10년이상 15년미만 4, 15년이상 20년미만 5, 20년이상 25년미만 6, 25년이상 30년미만 7로 각각 코딩함; 괄호안의 숫자는 크론바흐 알파값임

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

<표 1>에 의하면 본 연구모형에서의 잠재변인인 변혁적 리더십과 상사신뢰는 ‘매우 강한’ 정(+)의 상관관계 (.76,  $p < .01$ )를 유의미하게 보이고 있으며, 매개변수인 상사신뢰는 조직몰입과 ‘약간 강한’ 정(+)의 유의미한 상관관계(.43,  $p < .01$ )를 나타내고 있는 것으로 분석되었다. 또한 상사신뢰와 조직몰입과의 상관관계 (.39)도 ‘약간 강한’ 상관성을 유의미하게 보이고 있는 것으로 나타났다. 이 같은 잠재변인간의 영차 상관관계 분석결과는 모두 <그림 1>에서 설정한 분석모형의 잠재변인간 관계를 지지하고 있는 것으로 해석된다.

## 2. 측정모형의 적합도 및 집중·판별 타당성 분석

본 연구는 3개의 잠재요인을 구성하고 있는 15개의 측정변수<sup>13)</sup>를 토대로 확인적 요인분석을 실시하였고, 또한 최도우법 (maximum likelihood method)을 사용하여 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입을 포함하는 3개의 잠재요인으로 구성된 측정모형의 적합도를 살펴보았다. 측정모형의 적합도는 카이스퀘어 값 480.448, 자유도 87,  $p$  값 .000, CFI = .914, IFI = .915,

13) 확인적 요인분석결과 공통성(communalities)이 0.5 보다 작은 변수는 분석변수에서 제외하였다 <부록 참조>.

RMSEA = .092 로 각각 나타나 측정모형의 적합도 통계량은 본 연구의 분석자료(data)를 대체로 수용할수 있는 범위에 있는 것으로 해석된다. 한편, 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입 등 구성개념의 집중타당성을, 표준화 회귀계수 (standardized factor loadings) >.7, 평균분산 추출 (AVE) >.5, 그리고 잠재요인 신뢰도 (Composite or Construct Reliability) >.7을 활용하여 검토하기로 한다. 집중타당성 검토결과, 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입 등 3 잠재요인의 AVE는 0.5보다 크고, CR은 0.7보다 크며, 표준화 회귀계수는 0.7 ( $p < .001$ )보다 큰 것으로 나타나(<표 2> 참조) 3개 잠재요인의 집중 타당성 (convergent validity)은 성립하는 것으로 해석할 수 있다. 한편 3개의 잠재요인간 판별타당성 (discriminant validity)은 구성개념 간 상관계수의 제곱값 ( $r^2$ )과 AVE값을 비교하여 AVE값이  $r^2$  보다 큰 경우 3개의 잠재요인간 판별타당성이 성립한다고 해석한다. 분석결과에 의하면 각 구성개념의 AVE 값이 구성개념 간 상관계수의 제곱값보다 모두 큰 것 (<표 3> 참조)으로 나타나 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입 구성개념간 판별타당성은 성립한다고 판단할 수 있다.

<표 2> 구성개념, 요인적재량, AVE, 잠재요인 신뢰도 분석 (집중타당성 분석)

구성개념	측정변수	요인적재량/ 표준요인적재량	t 값	p	AVE	잠재요인 신뢰도
변혁적 리더십	t1	1.000/.776	-	-	.6253	.8339
	t2	1.048/.822	19.781	.000***		
	t3	1.015/.801	19.179	.000***		
	t4	1.032/.815	19.556	.000***		
	t5	.941/.737	17.388	.000***		
상사신뢰	ts2	1.000/.829	-	-	.5984	.9079
	ts3	.822/.716	17.419	.000***		
	ts4	.845/.731	17.875	.000***		
	ts5	.981/.812	20.396	.000***		
조직몰입	ac1	1.000/.711	-	-	.5642	.9188
	ac2	1.056/.788	16.841	.000***		
	ac3	1.057/.745	15.974	.000***		
	ac4	1.112/.784	16.778	.000***		
	ac5	1.003/.732	15.710	.000***		
	ac6	1.025/.744	15.972	.000***		

\*\*\*  $P < .001$

〈표 3〉 구성개념간 판별타당성 분석

구성개념	AVE 값	상관계수 (r)	r <sup>2</sup>	판별타당성
변혁적 리더십과 상사신뢰	변혁리더십 .6253/ 상사신뢰 .5984	.755	.5700	성립: AVE>r <sup>2</sup>
상사신뢰와 조직몰입	상사신뢰 .5984/ 조직몰입 .5642	.386	.1489	성립: AVE>r <sup>2</sup>
변혁적 리더십과 조직몰입	변혁리더십 .6253/ 조직몰입 .5642	.426	.1814	성립: AVE>r <sup>2</sup>

### 3. 가설 검증

본 연구에서 설정한 구성개념간 가설을 검증하기 위해 구조모형의 적합도를 산출하였다. 산출결과에 의하면 카이스퀘어 값 = 480.448, 자유도 = 87, p 값 = .000, CFI = .914, IFI = .915, RMSEA = .092 로 각각 나타나 적합도 지수는 분석자료를 대체로 수용할수 있는 범위내에 있다고 해석된다. 이에 따라 먼저 가설 H1~H3를 검증하고, 다음으로 가설 H4 ( 상사신뢰가 변혁적 리더십과 조직몰입과의 정(+))의 관계를 유의미하게 매개할 것이다)를 검토하기로 한다.

#### 1) 가설 H1, H2, H3의 검증

<표 4> 구조방정식 모형에 의한 가설검증 결과에 따르면, 변혁적 리더십은 상사신뢰에 유의미한 정(+))의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1이 지지되었으며, 상사신뢰는 조직몰입에 유의미한 정(+))의 영향을 미칠 것이라는 가설 H2도 지지된 것으로 해석되었다. 또한 변혁적 리더십이 조직몰입에 유의미한 정(+))의 영향을 미칠 것이라는 가설 H3도 지지된 것으로 판단되었다. 3개의 잠재요인간 영향관계의 크기를 보면 변혁적 리더십이 상사신뢰에 미치는 효과가 가장 큰 것으로 분석되었다 (.777). 또한, 이상의 가설검증 결과를 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같다.

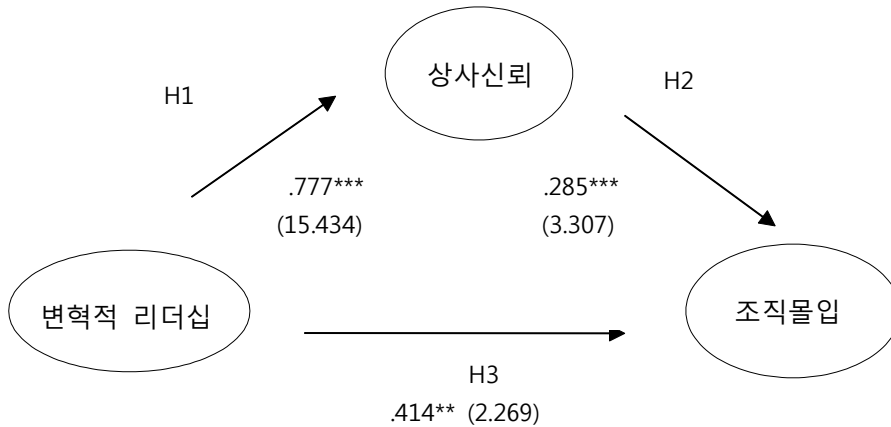
〈표 4〉 구조모형에 의한 가설(H1~H3) 검증결과

가설	경로	방향	직접 효과	간접 효과	총효과	t값	p	지지 여부
가설 H1	변혁적리더십 →상사신뢰	+	.777	-	.777	15.434	.000***	지지
가설 H2	상사신뢰 →조직몰입	+	.285	-	.285	3.307	.000***	지지
가설 H3	변혁적 리더십 →조직몰입	+	.192	.222	.414	2.269	.023**	지지

주: 직접, 간접, 총효과의 계수는 모두 표준화계수임

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .05$

〈그림 2〉 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입간 관계 가설검증결과



주: 실선화살표는 구성개념간 인과관계의 유의미성을 의미함; 계수는 표준화계수로 총효과(직접+간접)를 의미함; 괄호( )내의 숫자는 t 값임; H1~H3는 가설임.  
 \*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .05$

2) 상사신뢰의 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계 매개효과 검증

본 연구는 가설 H4인 상사신뢰의 매개효과를 분석하기 위해 Baron & Kenny (1986)의 방법을 먼저 검토한 뒤 보완적인 방법으로 Aroian Sobel 검증방법 (Aroian, 1947; Preacher & Hayes, 2004, 2008; <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>)과 Bootstrapping 방법 (Preacher & Hayes, 2004)을 각각 활용하였다. 먼저, Baron & Kenny (1986)의 매개효과 방법<sup>14)</sup>을 사용하려면 독립변수와 매개변수, 매개변수와 종속변수, 독립변수와 종속변수간의 상관관계가 유의미해야 한다. <표 1>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십(독립변수), 상사신뢰(매개변수), 종속변수(조직몰입)간의 상관관계가 모두 유의미하다. 먼저, 변혁적 리더십과 매개변수인 상사신뢰와의 단순회귀분석 결과에 의하면 (<표 5> 참조) 변혁적 리더십에 대한 인식이 증가할 때 상사신뢰에 대한 인식이 증가한다고 해석할 수 있다( $\beta = .758, p < .001$ ).

14) Baron & Kenny (1986)의 매개효과 방법은 다음과 같다. 첫째, 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 둘째, 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, 독립변수와 매개변수를 동시에 종속변수에 회귀시키는 경우, 독립변수의 표준회귀계수의 값이 유의미 하지 않거나 (complete or perfect mediation) 혹은 위 둘째 단순회귀식에서 독립변수의 표준회귀계수 값보다 작아야 한다(partial mediation)는 조건이 필요하다.



〈표 5〉 변혁적 리더십과 상사신뢰(매개변수)와의 관계 회귀분석

변수		비표준화 계수		표준화 계수	t 값	p
		B	표준오차	$\beta$		
통제 변수	(상수)	1.144	.171		6.695	.000***
	성별	-.030	.056	-.017	-.536	.592
	연령	-.068	.047	-.071	-1.455	.146
	직급	-.024	.016	-.045	-1.523	.128
	학력	.025	.033	.023	.761	.447
	재직기간	.054	.022	.114	2.436	.015**
독립 변수	변혁적 리더십	.834	.032	.758	25.823	.000***

주:

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

다음으로 독립변수인 변혁적 리더십과 종속변수인 조직몰입과의 회귀분석에 의하면 (<표 6> 모형 1 참조), 변혁적 리더십이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것( $\beta = .382$ ,  $p < .001$ )으로 분석되었다. 마지막으로, 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계가 상사신뢰라는 매개변수의 추가로 인해 유의미한 변화가 발생하는 지를 다중회귀분석을 통해 검토한 결과, 결정계수인  $R^2$ 값의 변화가 .047만큼 유의미하게 증가하였다 ( $p < .001$ ). 구체적으로 보면 상사신뢰가 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것 ( $\beta = .329$ ,  $p < .001$ )으로 나타났고, 변혁적 리더십도 조직몰입에 유의미한 영향을 미친 것( $\beta = .132$ ,  $p < .05$ )으로 해석할 수 있다 (<표 6> 모형 2). 다만 독립변수(변혁적 리더십)의 종속변수(조직몰입)에 대한 표준회귀계수 값 (.382, <표 6> 모형1 참조)보다 매개변수(상사신뢰)를 추가 투입했을 때 독립변수(변혁적 리더십)가 종속변수(조직몰입)에 미치는 표준회귀계수 값 (.132, <표 6> 모형 2 참조)이 작아졌으므로 매개변수인 상사신뢰는 변혁적 리더십과 조직몰입과의 정(+)의 관계를 ‘긍정적으로’ 부분매개 (partial mediation)하고 있다고 해석할 수 있다.<sup>15)</sup>

15) 물론 구조방정식 모형에서도 상사신뢰의 매개효과 분석이 가능하다. 카이스퀘어 차이 검증방법을 활용하면 본 연구의 분석모형 (<그림 1> 참조)의 경우 자유도가 1단위 감소 (88-87)함에 따라 카이스퀘어 값은 5.101 만큼 감소 (485-549 - 480.448)하여 감소폭이 3.84 (유의수준 .05)보다 크므로 상사신뢰는 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계를 부분매개 한다고 할 수 있다. 이 같은 결과는 Baron & Kenny (1986), Aroian Sobel, Bootstrapping 방법에 의한 매개효과 분석결과와 일치한다.

〈표 6〉 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입간 관계 회귀분석

회귀모형			비표준화 계수		표준화 계수	t 값	p
			B	표준오차	β		
모형 1	통제 변수	(상수)	2.052	.216		9.493	.000***
		성별	.183	.071	.114	2.558	.011**
		연령	.010	.059	.012	.172	.863
		직급	-.019	.020	-.040	-.960	.338
		학력	-.056	.041	-.057	-1.358	.175
		재직기간	.035	.028	.082	1.247	.213
	독립 변수	변혁적 리더십	.379	.041	.382	9.278	.000***
모형 2	통제 변수	(상수)	1.713	.220		7.801	.000***
		성별	.192	.069	.120	2.758	.006**
		연령	.030	.058	.035	.527	.598
		직급	-.012	.019	-.025	-.618	.537
		학력	-.064	.040	-.064	-1.579	.115
		재직기간	.019	.027	.044	.690	.490
	독립 변수	변혁적 리더십	.131	.061	.132	2.167	.031**
매개 변수	상사 신뢰	.297	.055	.329	5.412	.000***	

주: 모형 1은 독립변수인 변혁적 리더십을 종속변수인 조직몰입에 회귀시킨 모형임; 모형 2는 변혁적 리더십에 매개변수인 상사신뢰를 투입하여 종속변수인 조직몰입에 회귀시킨 다중모형임; 모형 1에서 모형 2로 변화할 때 결정계수 R2의 변화량은 .047\*\*\* 로 나타남.

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

한편 이러한 매개효과가 다른 통계적 방법을 사용할 때도 같은지 여부를 확인하였다. 먼저 Aroian Sobel 공식<sup>16)</sup>을 활용하여 상사신뢰를 매개로 하여 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 간접효과를 계산한 결과, 간접효과는 유의미하였다 ( $z = 5.371, p < .001$ ). 다음으로 Bootstrapping (표집 반복회수 5000회) 방법을 적용한 결과 간접효과가 유의미 한 것 (95% 신뢰수준 하한값 .147, 상한값 .354; 99% 신뢰수준 하한값 .115, 상한값 .387)으로 해석되었다. 따라서 상사신뢰는 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 유의미한 매개변수임을 알 수 있다. 매개효과(간접효과)의 구체적인 값을 살펴보면 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과 ( $C = .386$ )에서 상사신뢰가 추가변수로 투입되었을 때 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과 ( $C' = .138$ )를 뺀 .248 ( $= .834 * .297$ )<sup>17)</sup>로 분석되었다 (<표 5> 참조). 이 값은 Sobel

16) Aroian Sobel 공식은 다음과 같다.  $z = ab / \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$  여기서  $ab$ 는 간접효과임. 여기서  $a$ 는 독립변수가 매개변수에 미치는 비표준화 계수,  $b$ 는 매개변수(독립변수에 추가 투입)가 종속변수에 미치는 비표준화계수이고  $Sa, Sb$ 는 비표준화계수의 표준오차를 각각 일컬음.

검증결과 간접효과 값인 .2483이나 Bootstrapping 검증결과 나타난 간접효과 값 .2472와 거의 같다. 또한 <표 4>의 구조방정식 모형분석결과에서 나타난 간접효과 값 .222(= .777\*.285)와 비슷하다.

## V. 토론 및 결론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 지방자치단체의 구성원을 분석기준으로 삼아, 그 구성원들이 인식하는 상사의 변혁적 리더십이 상사신뢰와 조직몰입에 각각 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 분석하였다. 또한 매개변수인 상사신뢰가 변혁적 리더십 (독립변수)과 조직몰입 (종속변수)과의 관계를 유의미하게 매개하고 있는지를 검토하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 상사신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 국내외연구 (김호균, 2007; Bennis & Nanus, 1985)결과와 일치하고 있다. 둘째, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 기존의 연구 (Avolio, Zhu et al., 2004; Bass & Riggio, 2006; Bono & Judge, 2003; Kim, 2012; Kim & Kim, 2013; Walumbwa & Lawler, 2003; 김호균, 2009) 결과를 확인해 주고 있다. 셋째, 상사신뢰는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 공공부문을 대상으로 분석한 국내의 대부분의 연구결과들 (김호정, 1999; 박철민·김대원 2003; 송운석·김진해, 2009)을 지지해 주고 있다. 한편 본 연구의 분석결과 매개변수인 상사신뢰는 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계를 부분매개 (partial mediation)하고 있는 것으로 해석되었다. 이러한 분석결과는 공공부문을 분석 대상으로 리더십과 태도 혹은 행위변수 (예, 직무만족, 조직시민행동)간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과를 발견한 기존의 국내외 연구들 (예, 김호균, 2007; Podsakoff et al., 1990)과 유사한 입장이라 해석할 수 있다.

### 2. 이론적·정책적 함의

본 연구는 변혁적 리더십과 조직효과성 변수 중 하나인 조직몰입과의 정(+)의 관계에서 상사신뢰가 중요한 매개역할을 하고 있음을 공공부문, 구체적으로는 지방자치단체를 분석대

17) <표 5>에서 변혁적 리더십이 상사신뢰에 미치는 비표준화계수 .834와 <표 6>에서 상사신뢰가 조직몰입에 미치는 비표준화 계수 .297 값을 서로 곱한 것이 간접(매개)효과의 값이다.

상 (분석수준은 지자체 구성원임)으로 밝혀냈다는 점에서 학술적으로 적지 않은 의의가 있다고 해석할 수 있다. 이는 국내외의 행정학계 (혹은 정책학계)에서 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 상사신뢰의 매개변수 역할을 아직까지는 실증적으로 탐색하지 못했기 때문으로 풀이할 수 있다. 특히 변혁적 리더십에 대한 구성원들의 인식이 상사신뢰에 대한 인식을 크게 높일 수 있고, 이는 조직구성원들의 조직에 대한 정서적 일체감과 연대의식에 긍정적인 영향을 가져온다는 점에서 본 연구는 리더십 문헌에 기여한다고 해석할 수 있다. 또한 본 연구는 변혁적 리더십이 매개변수인 상사신뢰를 통해 구성원들의 작업관련 태도변수 (예, 조직몰입)에 영향을 미치는 과정 혹은 기제를 보다 잘 이해할 수 있도록 실증적으로 분석했다는 점에서 조직의 효과성변수 문헌에도 기여한다고 판단할 수 있다.

본 연구의 분석결과에 의하면, 분석 대상 지자체 구성원들이 인식하고 있는 상사의 변혁적 리더십에 대한 수준 (5점 기준 평균 3.31)은 낮은 상태이다. 따라서 변혁적 리더십 스타일에 대한 구성원들의 인식정도를 높이는 일이 우선적으로 해결되어야 할 것이다. 특히 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입수준에 유의미한 영향을 미치는 데는 직접적인 효과 ( $\beta = .192$ )보다, 매개변수인 상사신뢰를 통한 간접효과 ( $\beta = .222$ )가 상대적으로 크므로 상사에 대한 구성원들의 믿음정도<sup>18)</sup>를 높이는 방안을 변혁적 리더십 개발차원에서 분석대상 지자체에서는 크게 고민하여야 할 것이다. 이를 위해 분석대상 지자체의 리더의 위치에 있는 관리자들을 대상으로 한 효과적인 리더십 훈련 프로그램이 중·장기적인 관점에서 치밀하게 마련되어야 할 것이다. 다시 말하면, 정책적으로는 상사에 대한 신뢰 수준을 높여 조직구성원들이 조직의 가치나 규범, 목표에 대해 동일체 인식을 높게 가지도록 유인해야 할 것이다. 이를 위해 분석대상 지자체들은 자치단체의 리더를 대상으로 변혁적 리더십의 수준제고를 위한 교육훈련·연수 등의 중·장기적 핵심가치전략을 정치하게 설계해야 할 것이다.

### 3. 결론

본 연구는 이처럼 학술적으로, 실무 정책적 차원에서 적지 않은 기여를 하고 있으나 다음과 한계점을 가지고 있다고 할 수 있다. 첫째, 본 연구에서의 분석자료는 횡단분석적 (cross-sectional) 특성을 지니고 있다. 따라서 변혁적 리더십, 상사신뢰, 조직몰입 등 3개의 구성개념간 관계의 강도는 시간을 고려하여 (across time) 검증될 수 없다는 한계점이 있다. 둘째, 3개의 잠재요인에 대한 응답자의 인식정도를 리커트 척도를 사용하여 자기보고 자료 (self-reported data)를 통해 구하였기 때문에 동일방법편의 (common method bias, CMB) 문제가

18) 현재 분석대상 지자체의 상사신뢰수준과 조직몰입의 평균값은 각각 3.88, 3.58수준으로 높지 않은 수준이다 (<표 1> 참조).

발생할 우려가 있다. 본 연구에서는 CMB를 줄이기 위해 설문조사 설계단계와 설문사후 단계를 통해 적지 않은 노력을 기울였다. 예를 들면, 설문사후단계에는 Harman's 단일요인 검증 (single factor test)을 실시하였다. 또한, 설문작성 단계에서는 3개의 잠재요인을 측정하는 변수들을 무작위 (in a random way)로 배열하였다. 이와 함께, 현장 설문조사에 임해서는 독립변수 (변혁적 리더십)와 매개변수 (상사신뢰)의 설문조사시기와 종속변수 (조직몰입)의 설문조사시기를 일정한 시간 간격 (time lag)을 두고 분리하여 실시하였다. 셋째, 특정 지방자치단체와 자치구를 표본으로 하여 논지를 전개한 관계로 본 연구를 타 지방자치단체에 적용 혹은 활용하는 경우, 지방자치단체의 맥락적 변수를 고려하여 그 분석결과를 조심스럽게 해석하여야 할 것이다.

본 연구는 위와 같은 한계점에도 불구하고 다음과 같은 이론적, 방법론적 기여를 하고 있다고 해석할 수 있다. 첫째, 본 연구는 국내의 공공부문, 좁게는 지방자치단체의 구성원들을 분석수준으로 하여 변혁적 리더십이 상사신뢰를 매개 과정으로 하여 조직몰입이라는 태도 변수에 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 분석한 결과, 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 상사신뢰가 긍정적으로 '부분적인 매개변수' 역할을 하고 있음을 발견하였다. 이러한 분석결과는 상사가 변혁적 리더십을 크게 발휘하면 상사 (능력, 진실성, 정직성 등)에 대한 믿음의 정도가 높아지게 되고, 이는 조직에 대한 목표나 핵심가치 부분에 대해 조직구성원들이 일체감을 갖게 되어 조직의 효과성이 제고될 수 있음을 시사한다고 해석할 수 있을 것이다. 이 같은 분석결과를 통해 본 연구는 국내외 행정학계(혹은 정책학계)에서의 리더십 분야와 조직몰입 등 조직행태분야의 지식을 증대 (general body of knowledge)시키는데 일정 부분 기여를 할 것으로 판단된다. 또한 연구방법론에 있어, 매개효과를 분석하는 데 보다 다양하고 정교한 방법론 (Baron & Kenny의 방식, Preacher & Hayes의 Bootstrapping, 그리고 Preacher & Loenardelli의 Aroian Sobel 검증, 구조방정식 모형에서의 매개효과 등)을 활용했다는 점에서 방법론 개발 측면에서도 기여하는 바가 적지 않다고 해석된다.

## 참고문헌

- Allen, N.J., & Meyer. J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer. J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.
- Aroian, L. A. (1947). The probability function of the product of two normally distributed variables. *Annals of*

- Mathematical Statistics*, 18: 265-271.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Walumbwa, F.O., & Zhu, W. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report, Leader Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-short*(3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-968.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 175-190.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The-Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, & Statistical Considerations, *Journal of Personality & Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. NJ: Erlbaum.
- Behn, R. D. (1995). The Big Questions of Public Management, *Public Administration Review*, 55 (4): 313-324.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Charge*. NY: Harper & Row.
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80: 468-478.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dynamic Trust in Superiors and Subordinates, *Psychological Reports*, 55: 19-28.
- 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.
- Gambetta, D. (1988). *Trust*. New York: Basil Blackwell.
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires, *Organizational Research Methods*, 1: 104-121.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20: 84-106.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39: 366-391.
- Kim, H., & Kim, J. (2013). A Cross-level Study of Transformational Leadership and Organizational Affective Commitment in the Korean Local Governments: Mediating Role of Procedural Justice and

- Moderating Role of Culture Types Based on Competing Values Framework. *Leadership* DOI: 10.1177/1742715013514880
- Kim, H. (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector in South Korea: The Mediating Role of Affective Commitment. *Local Government Studies*, 38 (6): 867-892.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Fahr, J., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders; A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *Academy of Management Journal*, 52: 744-764.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature of Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 52-65.
- 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.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Reich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29: 115-134.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust. *Public Administration Quarterly*, 16: 265-285.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Mishra, A. 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.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Northhouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (4th ed), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). *Spss and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models*. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36: 717-731.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40: 879-891.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication, *Journal of Applied Psychology*, 59: 321-326.
- Rotter, J. B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35: 615-665.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11: 156-181.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic, Social, & General Psychology Monographs*, 126 (2): 241-260.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collective Orientation, Work-Related Attitude, and Withdrawal Behaviors in Three Emerging Economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1083-1101.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang P., & Lawer, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16:235-256.
- 김호균. (2007a). 조직공정성 인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계 분석. *한국행정학보*, 41 (2): 69-94.
- 김호균. (2007b). 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. *행정논총* (서울대 한국행정연구소), 45 (4): 167-193.
- 김호균. (2008). 조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성. *행정논총* (서울대 한국행정연구소), 46 (1): 177-209.
- 김호균. (2009). 지방자치단체에서의 리더십 변인이 조직성과 변인에 미치는 영향: 조직시민행동을 중심으로. *사회과학논집* (연세대 사회과학연구소), 35 (3): 69-103.
- 김호정. (1999). 신뢰와 조직몰입. *한국행정학보*, 33 (2): 69-94.
- 박철민·김대원. (2001). 조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향. *한국행정학보*. 35 (4): 353-373.
- 송운석·김진해. (2009). 조직·상사신뢰와 혁신행동의 관계: 조직몰입의 매개효과와 동료신뢰의 조절효과를 중심으로. *한국행정학회 “한국행정학 유용성의 재발견” 동계학술대회*
- 정기산·김성수. (2002). 중간관리자의 리더십 유형별 특성과 신뢰와의 관계. *한국농촌지도학회지*, 9 (2): 247-262.

<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

<http://scholar.google.co.kr>



## 〈부록: 설문지〉

### 변혁적 리더십

- 나의 상사는 미래에 대한 비전을 제시한다. (t1: 영감적 동기부여)
- 나의 상사는 모범을 보임으로써 부하들을 이끈다. (t2: 카리스마 혹은 이상화된 영향력)
- 나의 상사는 부하들의 개인적인 감정을 존중한다. (t3: 개별화된 배려)
- 나의 상사는 새로운 방법으로 문제에 접근하도록 격려한다. (t4: 지적 자극)
- 나의 상사는 부하들에게 높은 기대감을 가지고 있다. (t5: 영감적 동기부여)

### 상사신뢰

- 내가 직장생활하는 데 상사는 큰 힘이 된다 (ts1)  
(communality < .5 기각)
- 전반적으로 나는 상사를 믿고 따른다 (ts2)
- 나는 직장에서 상사와 많은 대화를 나눈다 (ts3)
- 나는 도움이 필요한 경우 상사에게 의존한다 (ts4)
- 나의 상사는 가능한 한 나를 이해하고 인정해준다 (ts5)
- 나는 나의 상사가 항상 나를 공정하게 대우하려 한다고 확신한다 (ts6)  
(communality < .5 기각)

### 조직몰입

- 나는 현재의 직장을 선택한 것에 대해 매우 잘한 일이며 기쁘게 생각한다 (ac1)
- 나는 주변 사람들에게 현재의 직장에 대해 호의적으로 표현한다 (ac2)
- 현재의 직장은 나에게 삶의 의미를 부여해 준다 (ac3)
- 나는 현재의 직장이 보다 발전될 수 있도록 상당히 노력하는 편이다 (ac4)
- 나는 조직을 위해 어떠한 직무라도 맡을 용의가 있다 (ac5)
- 나는 조직의 장래에 대해 진심으로 관심이 있다 (ac6)

\* 모두 5점 리커트 척도 활용 (1: 전혀 동의하지 않음; 5: 전적으로 동의함)

## ABSTRACT

### The Mediating Effect of Trust in Supervisors in the Relationship between Transformational Leadership and Affective Organizational Commitment

Hougyun Kim

This study examines whether transformational leadership has a significant positive effect on trust in supervisor and affective organizational commitment, and whether trust in supervisor is positively related to affective organizational commitment. The study also examines whether trust in supervisor mediates the effects of transformational leadership on affective organizational commitment. The results are as follows. First of all, transformational leadership is positively related to trust in supervisor. Secondly, transformational leadership is positively related to affective organizational commitment. Third, trust in supervisor is positively related to affective organizational commitment. Finally, trust in supervisor partially mediates the relationship between transformational leadership and affective organizational commitment. Theoretical and practical implications for these findings are discussed.

【Keywords: Transformational leadership, affective organizational commitment, trust in supervisor, Sobel Test, Bootstrapping】