



변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족

내재적 동기부여의 매개효과

Mediating Effect of Intrinsic Motivation in Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction

저자 (Authors)	강수돌 Su-Dol Kang
출처 (Source)	인적자원개발연구 13(2) , 2010.12, 21-40(20 pages) Korean Journal of Resources Development 13(2) , 2010.12, 21-40(20 pages)
발행처 (Publisher)	한국인적자원개발학회 Korean Association Of Human Resource Development
URL	http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE01634312
APA Style	강수돌 (2010). 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족. 인적자원개발연구, 13(2), 21-40
이용정보 (Accessed)	연세대학교 165.***.14.104 2021/09/15 23:05 (KST)

저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s) and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s) for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족: 내재적 동기부여의 매개효과

강수돌¹⁾

[요약]

본 연구는 변혁적, 거래적 리더십과 직무만족의 관계를 경험적으로 확인함과 동시에 내재적 동기부여의 매개효과를 검증하고자 했다. 국내 자동차업종을 중심으로 표본을 추출하여 실증 분석을 한 결과, 중요한 내용만 요약하면 다음과 같다. 우선, 리더십과 직무만족 간에는 다음과 같은 관계가 확인되었다.

1) 거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 준다. 2) 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 준다. 3) 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 직무만족에 더 큰 정(+)의 영향을 준다. 4) 거래적 리더십이 직무만족에 영향을 주는 데 있어 내재적 동기부여는 매개 역할을 한다. 5) 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 주는 데 있어 내재적 동기부여는 매개 역할을 한다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 이론적 시사점과 실무적 함의를 정리하고 본 연구의 한계 및 향후 과제를 제시하였다.

[주제어] 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족, 내재적 동기부여

1. 서론

경영 조직이란 조직 구성원의 능동적 참여와 몰입으로 변화에 대응하면서 조직 공동의 목표를 달성하려는 유기체다. 이러한 조직의 공동 목표를 효과적으로 달성하기 위해 리더는 구성원들에게 공동 목표를 향하여 잠재적인 능력을 발휘할 수 있게 분위기를 조성해야 한다. 그런데 제 아무리 탁월한 리더십이 발휘된다 하더라도, 조직 구성원들이 자발적으로 자신의 노동능력을 충분히 끌어내고자 하는 ‘내재적 동기부여(intrinsic motivation)’가 이뤄지지 않는다면 직무만족이 높아지지 않아 결코 조직의 효과성, 즉 조직유효성도 극대화하기 어려울 것이다. 2010년 벽두에 불거진 도요타 자동차사의 충격적 리콜 파동도 그 깊은 배후엔 자발적 근로의욕과 관련, 내재적 동기부여의 결핍이 존재한다고 볼 수 있다(윤진호 2010).

이런 맥락에서 본 연구는 크게 두 가지 목적을 가진다. 첫째, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 실증 분석하는 것이다. 둘째, 두 유형의 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 내재적 동기부여 변수가 갖는 매개효과를 검증하는 것이다. 이를 통해 본 연구는 기존의 이론적 논의를 한층 심화함과 동시에 직무만족, 나아가 조직유

논문접수 2010.10.2 논문수정 2010.11.30 게재확정 2010.12.14

* 고려대학교 경영학부 교수, ksd@korea.ac.kr

효성의 증진을 위한 실무적 함의를 얻고자 한다.

본 연구가 기존 연구들과 갖는 차별성은 다음과 같다. 첫째, 1997년 IMF 외환위기 및 2008년 세계 금융위기를 겪으면서 ‘상시적’ 구조조정을 경험하고 있는 한국 자동차 산업의 노동자들을 주요 대상으로 하여 리더십과 직무만족의 관계를 경험적으로 확인했다는 점이다. 둘째, 리더십과 직무만족 사이의 관계를 매개하는 변수로 ‘내재적 동기부여’를 설정함으로써 리더십이 실질적인 효과를 드러내는 과정 및 메커니즘을 보다 구체화하고자 했다는 점이다. 상시적 구조조정이 진행되는 상황 아래서는 동일한 리더십이라도 내재적 동기부여 없이는 직무만족 및 조직유효성을 높이는 데 한계가 있을 것이라 보기 때문이다.

2. 이론적 배경: 개념과 선행연구

2.1 리더십과 직무만족 및 조직유효성

위기로 얼룩진 21세기 글로벌 시대에 접어들면서 리더십 연구의 중요성은 더 크게 부각되고 있다. 지금까지 리더십에 대해 수많은 연구들이 진행되어 왔고, 특히 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 연구는 경영학자들의 단골 메뉴가 되어 왔다.

리더십(Leadership) 개념에 대해선 별도의 상론이 필요 없을 정도로 무수한 연구가 누적되었다. 일찍이 Stogdill(1950)이나 Bass(1985)는 리더십이 “인류의 문화와 함께 가장 오래된 어휘이고 조직의 승패를 좌우하는 중요하고 결정적인 요인”이라 했고, Tannenbaum 등(1961)은 리더십이 “어떠한 상황 속에서 소통 과정을 통해 특정한 목표를 달성하기 위한 인간 상호 간의 영향력”이라 했다. 요컨대, 리더십이란, ‘한 개인이 다른 구성원에게 이미 설정된 목표를 향해 정진하도록 영향력을 행사하는 기술(Art) 또는 과정(Process)’이다.

따라서 리더십은 조직의 목표관리, 구성원에 대한 동기부여 및 목표설정 참여, 조직구성원들의 지속적 행동유지 차원을 포괄한다. 이런 점에서 모든 경영활동의 성과, 즉 조직유효성은 리더십의 효율적 행사에 의한 구성원의 통합 여부에 달려있다(Bowers & Seashore, 1966).

본 연구의 이론적 자원은 Bass(1990)에 토대하는데, 그는 자신이 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를 토대로 반응할당분석(Response Allocation Analysis)과 요인분석을 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 몇 개의 하위 요인으로 구성되어 있음을 밝혔다. 즉 그는 기존의 리더십 이론들이 결국은 일종의 ‘거래적 리더십’으로 정리된다고 보았다. 대부분 모두 부하의 노력을 유도하기 위한 방법으로 부하들의 행위 결과에 대한 보상이나 벌을 사용, 성과를 유도하고 경제적 비용 및 효익 가정에 의거한 리더와 부하 사이의 거래적 관계를 강조한다는 것이다. 그러나 구성원들의 고차원적인 헌신과 성과를 기대하기 위해선 변혁적 리더십이 필요하다고 보았다.

변혁적 리더십이란 리더의 개인의 가치와 리더에 대한 부하들의 믿음이나 신념을 유발하고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해 주고 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족을 높이는 방향으로 이끄는 과정이다. 이로써 변혁적 리더십은 부하로 하여금 기대 이상의 성과를 내게 한다. 그 이유는 직접적으로 부하의 자신감을 증진할 뿐 아니라 부하 자신의 이해관계를 조직의 이해관

제로 발전시키기 때문이다. 초기 MLQ에서는 분발고취가 카리스마에 포함되었으나, 그 후 수정을 거쳐 개발된 MLQ Form-5에서 변혁적 리더십은 카리스마, 분발고취, 개별 배려, 지적 자극으로, 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리로 구성된다.

특히 변혁적 리더십에 대한 일차적 관심은 변혁적 리더십의 효과성에 있다. 지금까지 많은 연구들은 변혁적 리더십이 집단적 성과, 리더십 유효성, 그리고 리더에 대한 만족도 등에 정(+)의 영향을 미치며 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 넘어서고 있음을 보였다(Avolio et al., 1988; Bass & Avolio, 1994). 이덕로(1994)나 Tucker & Russel(2004)에서도 거래적 리더십 요인만을 사용했을 때보다 변혁적 리더십을 추가함으로써 부하의 직무만족과 조직몰입이 더 증대함이 확인되었다.

그러나 경우에 따라선, 변혁적 리더십이나 거래적 리더십이 조직유효성에 모두 유의한 영향을 미치는 것은 아니라는 결과도 있다. 홍상태(2000)의 경우 변혁적 리더십은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만, 거래적 리더십의 경우 조직유효성에 별다른 영향을 미치지 않았다. 이정남·김문석(2009)에서도 두 리더십 간 일종의 긴장 관계가 확인되었다. 이런 연구들은 결국, 같은 리더십 안에서도 그 형태에 따라 조직유효성에 미치는 영향의 크기나 방향에 차이가 있을 수 있음을 암시한다.

이런 점에서, 비록 지금까지 리더십 유형 별 효과에 관한 많은 연구가 축적되었다 하더라도, 통일된 이론의 정립이 난망했음을 이해할 수 있다. 또 향후에도 더 많은 경험적 연구의 축적이 필요함을 알 수 있다. 본 연구도 이런 맥락에서 두 유형의 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 구체적으로 검토한다. 본 연구에서는 조직유효성의 여러 구성 요인 중 특히 직무만족을 중심으로 살핀 까닭은, 리더십의 최종적 효과가 구성원의 만족 여하에 따라 달라질 것이라 보기 때문이다. 즉, 직무만족이 조직몰입이나 이직의도 등 조직유효성에 유의미한 영향을 미칠 것이라 보기 때문이다. 즉, 향후 국내 자동차사에서 도요타사와 같은 리콜 사태가 벌어지지 않기 위해서는 근로자들이 일정한 리더십이나 동기부여 형태 하에서 실질적인 직무만족을 체감할 수 있어야 할 것이다.

2.2 리더십과 조직유효성 간 관계와 매개 변인

한편, 리더십이 조직유효성에 미치는 영향의 예측력을 증대하기 위해 조절변수 내지 매개변수의 역할을 검증하는 논문들이 거듭 제출되었다(Avolio et al., 2004; Zhu et al. 2005; Ngodo, 2008). 예컨대 Ngodo(2008)는 변혁적 리더십이 여러 차원의 조직성과에 미치는 영향에 있어 절차적 공정성 및 신뢰의 매개 효과를 상세히 검증하고 있다. 요컨대, 변혁적 리더십의 효과성 검증을 위해선 다양한 변수나 상황과의 연관성에 대해 보다 차분한 후속 연구들이 축적될 필요가 있다. 이런 맥락에서 본 연구는 아무리 훌륭한 리더십이 존재해도 실제로 그 구성원들이 자발적으로 동기부여 되지 않으면 조직성과가 충분히 나타나기 어려울 것이라는 가정 하에, 리더십 유형을 Bass(1985)가 제안한 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나눠 직무만족에 대한 영향력을 검토하되, 이것이 조직구성원들의 내재적 동기부여라는 매개변수에 따라 얼마나 상이한 결과를 낳는지 분석한다.

바로 여기서 유의할 것은, 거래적 리더십의 핵심이 부하의 성과에 대한 리더의 보상이라면 이것은 결국 외재적 동기부여와 관련성이 매우 크며, 반면에 변혁적 리더십의 핵심이 리더의 비전 제시를 통한 부하의 자발성 유도라면 이걸 결국 내재적 동기부여와 밀접한 연관을 지닐 것이라는 추론이 가능하다는 점이다. 그러나 앞서 인용한 여러 연구(이덕로 1994;

Tucker & Russel 2004)에 따르면 두 유형의 리더십은 상호 배타적이라기보다는 상호 보완적일 수 있음을 암시하기도 한다. 이런 맥락에서 본 연구는 두 유형의 리더십 사이엔 단선적이고 배타적인 관련성보다는 복선적이고 상보적인 관련성이 있을 수 있음을 전제한 위에서 과연 내재적 동기부여가 두 유형의 리더십과 직무만족 간의 관계를 실제로 매개하고 있는지 실증하고자 했다.

<표 1> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성 요소

리더십	구성요인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	비전과 사명감을 제공하고 부하들이 리더를 존경하고 신뢰하도록 하며 자신감을 가지고 리더와 자신들을 동일시하도록 한다.
	분발 고취	비전을 제시하고 신바람을 불러일으키며 격려를 통해 기운을 북돋우고 업무에 열심히 매진하도록 한다.
	개별 배려	개별적 관심을 보여주고 개개인이 가지는 욕구의 차이를 인정하며 잠재력을 개발해 준다.
	지적 자극	이해력과 합리성을 드높이고, 문제해결에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시킨다.
거래적 리더십	조건적 보상	노력과 보상의 교환을 약속한다. 성과를 달성하면 보상을 제공한다. 성취한 결과에 대해 인정을 한다.
	예외적 관리	예외관리(적극적): 사전에 감독하여 효율적으로 수행되도록 시정조치를 한다. 예외관리(소극적): 성과 기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입한다.

자료 : Bass(1990: 22).

원래 동기 부여(Motivation)란 개인이 목표 지향적인 행동을 개시하고 지속하는 과정이다. ‘동기부여’ 즉 ‘Motivation’의 어원은 ‘To Move’라는 라틴어의 ‘Movere’에서 유래했다. 그 뜻은 결정이나 행동의 직접적 원인, 계기를 준다는 의미다(Luthans, 1981).

경영학적 관점에서 동기부여의 의미는 행위의 자연적인 추동과정이지 아니라 조직목표와 개인목표 달성을 위한 의식적 행위와 그런 행위를 유발, 확보하기 위한 경영자의 의식적 노력이다(서병인, 정동섭, 2000). Tiffin & McCormik(1965)은 “인간의 행동을 개발하고 그 개발된 행동을 유지하며 나아가 그들을 일정한 방향으로 유도해가는 과정”이라 정의했고, Robbins(1988)는 “개인의 어떤 욕구를 충족시킨다는 조건하에서 조직목표를 달성하려는 높은 수준의 노력을 다하려는 의지”라 정의했다.

이러한 동기부여의 방식엔 크게 두 가지가 있다. 외재적 동기부여(extrinsic motivation)와 내재적 동기부여(intrinsic motivation)가 그것이다. White(1959)는 개인의 내적인 행위 역량(competence)을 고찰하면서 전통적인 외재적 동기부여 외에 내재적 동기부여의 개념을 강조한 바 있다. DeCharms(1983)은 자신의 행위에 대한 기원(Origin)이 되고자 하는 욕구가 인간에게 있음을 가정하고, 외재적, 내재적 모티베이션을 구별했다. 즉, 한 개인이 자신의 행위에 대해 그 자신을 인과책임 소재(Locus of Causality)로 지각할 때, 이는 내재적으로 동기부여된 것이다. 반대로 한 개인이 자신의 행위에 대해 그 자신이 아닌 외부적(External)인

것을 인과책임 소재로 지각할 때, 이는 외재적으로 동기부여된 것이다. 요컨대, 외재적 동기 부여란 경영 조직에서 그 구성원들이 지시, 임금, 칭찬, 승진, 복지, 공인 등, 자기 외적 요인들에 의해 동기부여 되는 것이라면, 내재적 동기부여란 필요, 책임, 의미, 가치, 역량, 보람 등 자기 내적 요인들에 의해 동기부여 되는 것이라 정리할 수 있다.

Deci(1975)는 인지적 평가이론(cognitive evaluation theory)을 제시하면서 내재적 동기와 외재적 동기 간의 역상관성을 부각한 바 있는데, 그 뒤 Deci(1985)는 행위 역량을 강조한 White(1959)와 자기 책임을 강조한 DeCharms(1983)의 견해를 결합, 내재적 동기는 역량(Competence)과 자기결정성(Self-Determination)이라는 인간의 본질적 욕구에 의해 나옴을 강조했다. 실제로 여러 연구들은, 내재적으로 동기부여된 이들은 외재적으로 동기부여된 이들보다 창의성(Amabile, 1982), 자기발전(Ryan, 1993), 높은 성과(Utman, 1997), 행복감(Deci & Ryan, 1991) 등이 더 높음을 보고하고 있다(한주희, 고수일, 2002).

한편, 내재적 동기와 외재적 동기의 다차원성에 대해 연구한 Guay 등(2000)은 자신의 경력발전을 위해 일을 하는 것은 외재적으로 동기부여된 것이긴 하나 내재적 동기와 마찬가지로 바람직한 행동을 유발할 수 있음을 밝혔다. 외재적 동기 역시 순기능을 할 수 있다. 이런 맥락에서 본 연구는 두 유형의 리더십이 두 유형의 동기부여와 복합적인 관련성을 맺을 수 있을 것이라는 가정 아래, 우선 내재적 동기부여의 매개 효과를 검증하고자 했다.²⁾

한편, Notz(1975)는 흥미롭게도 근로자들에게 외재적 보상에 근거한 동기부여를 지속할 경우 장기적으로 근로 의욕에 부정적일 수 있음을 지적했다. 이는 두 형태의 동기부여 간에 일정한 긴장 관계가 있음을 시사하는데, 외재적 동기부여는 단기적 효과를 발휘하겠지만, 장기적으로는 내재적 동기부여에 악영향을 미칠 수 있다. 결국, 장기적으로 일정 행위를 지속하는 데는 내재적 동기부여가 중요함을 알 수 있다.

특히 가장 최근의 김의용(2010)은 리더십과 조직유효성 간 관계에 있어 내재적 동기부여의 조절효과를 검정하였는데 그 조절효과는 극히 일부만 확인되는 데 그쳤다. 본 연구는 김의용(2010)에 이어 일종의 후속 연구로서 내재적 동기부여의 조절 효과가 미미한 수준이라면 리더십과 직무만족 간 관계에서 매개효과가 있을 것으로 추정하고 이를 실증하고자 한다.

바로 이 지점에서 내재적 동기부여 변수가 본 연구에서 갖는 중요성이 도출되는데, 그것은 일정한 경영 조직에서 제 아무리 훌륭한 리더십이 발휘된다 하더라도 구성원들이 내재적으로 동기부여 되지 않는다면 직무만족 등 조직유효성을 장기적으로 또는 지속적으로 향상시키기 어려울 것이라는 생각 때문이다. 따라서 본 연구에선 리더십의 직무만족 효과를 분석함에 있어 내재적 동기부여의 매개효과를 살피게 된다.

3. 실증 연구의 설계와 방법

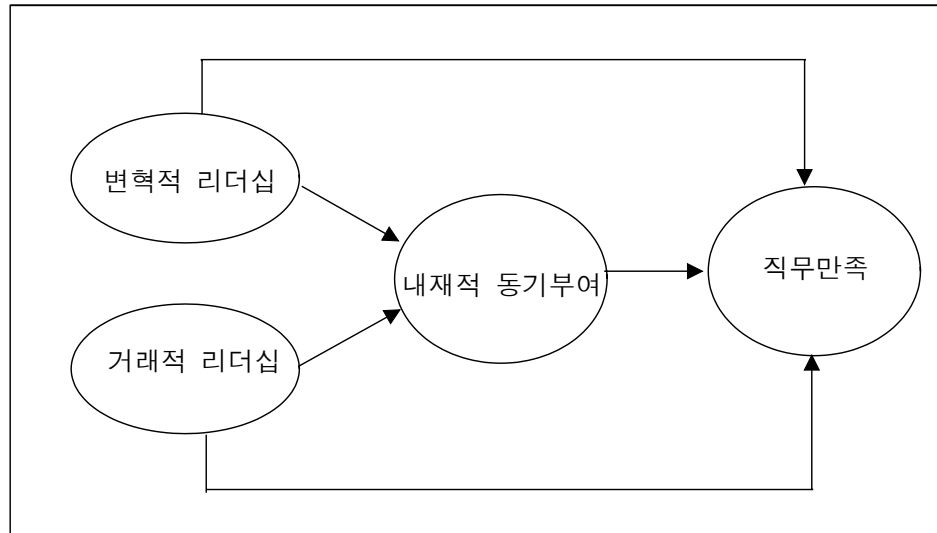
3.1 연구 모형

본 연구는 결국 변혁적, 거래적 리더십이 직무만족에 영향을 미칠 것이며 나아가 그 관계

2) 이런 맥락의 연장으로, 향후 연구에서는 두 유형의 리더십과 직무만족 간 관계에서 외재적 동기부여의 매개 역할 여부를 추가적으로 검증할 필요가 있다.

에 있어 내재적 동기부여가 매개변수 역할을 할 것이라 보고 이를 검증하는 것이 핵심이다. 따라서 본 연구의 기본 모형은 독립변수로 리더십의 두 유형(변혁적 리더십과 거래적 리더십)을 사용하였으며, 종속 변수로는 직무만족을 설정하였다. 그리고 내재적 동기부여를 매개 변수로 하는 연구모형을 설계했다. 이를 요약하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



3.2 가설의 설정

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 과정과 그 과정에서 내재적 동기부여가 매개변수 역할을 하는지 증명하려면 크게 두 단계의 절차가 필요하다. 우선 리더십과 직무만족의 관계를 입증해야 하고 다음으로 내재적 동기부여가 매개효과를 갖는지 입증해야 한다.

3.2.1 리더십 유형과 조직유효성의 관계

리더십이 직무만족 등 조직유효성에 영향을 미친다는 가설은 이미 1960년대에 Bowers & Seashore(1966)에서 제시된 이후 널리 수용되고 있다. 그 뒤 Bass(1985), Bass & Avolio(1994), 이덕로(1994), Tucker & Russell(2004)에서는 변혁적 리더십이 조직유효성을 증대하는 효과가 있음이 검증되었다.

그런데 1997년 IMF 사태 이후 ‘구조 조정’이 상시화하고 2008년 세계 금융 위기 이후 실물 경제 위기 및 세계 공황이 장기화할 조짐이 있는 오늘날의 상황은 리더십 스타일에도 일정한 변화를 요구한다. 즉, 무한 경쟁 상황 하에서 벌어지는 급격한 경영 환경 변화와 경영 혁신, ‘고용 없는 성장’ 아래 이뤄지는 노동 합리화 정책들은 조직구성원들로 하여금 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십을 더 요구할 것으로 추정된다. 따라서 두 유형의 리더십이 조직유효성에 영향을 미치는 방향 또는 크기가 다를 수 있을 것으로 추정된다. 특히 최근의 이정남 & 김문석(2009)의 연구에서도 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 서로 반대 방향으

로 영향을 미칠 수 있음이 간접적으로 시사되었다. 이런 논의들을 바탕으로 본 연구에서는 아래 가설을 설정했다.

가설 1. 두 유형의 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 줄 것이다.

가설 1.1 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2 거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.3 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무만족에 더 큰 영향을 줄 것이다.

3.2.2 리더십과 직무만족 간 관계에서 내재적 동기부여의 매개 효과

리더십과 조직유효성과의 관계에 있어 내재적 동기부여가 조절변수 역할을 하는지에 대한 직접적 연구는 없으나, 일정한 역할을 할 것이라는 암시를 주는 연구는 있다. 가장 고전적 연구라 할 McGregor(1968)는 리더십과 동기부여의 연관성을 논의한 바 있고, Shamir et al.(1993)도 카리스마적 리더십이 그 자체로 동기부여 효과를 지니고 있음을 검증한 바 있다. 다양한 형태의 리더십은 일정한 형태로 동기부여 효과를 가질 수 있음이 거듭 실증되었다(House & Howell 1992; Bass 1999). 나아가 Fry(2003)는 아예 “리더십은 사람들로 하여금 변화하도록 동기부여 하는 것”이라 규정할 정도다. 그러나 이런 연구들에선 그 동기부여의 기원이 ‘외재적’인지 또는 ‘내재적’인지 명확하진 않다. 이러한 검토에 근거하여 본 연구에서는 리더십과 직무만족 간 관계에서 내재적 동기부여가 매개변수 역할을 할 것으로 가정하고 다음의 연구 가설을 설정하였다.

가설 2. 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 내재적 동기부여에 의해 매개될 것이다.

가설 2.1 내재적 동기부여는 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 데 매개 작용을 할 것이다.

가설 2.2 내재적 동기부여는 거래적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 데 매개 작용을 할 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 리더십

본 연구에서의 독립변수인 리더십은 크게 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누어 측정했다. 변혁적 리더십은 Bass(1990)의 정의에 따라 구성원에게 리더가 명확한 비전을 제시하고, 적절한 포상을 제공하며, 집단 목표의 지원적 수용, 개별적 배려와 지원, 구체적인 목표 달성 방법의 제시를 통하여 도전의식을 고취시키는 방향으로 이끌어 가는 것으로 정의한다. 거래적 리더십은 어떤 보상이나 인센티브를 수단으로 부하들에게 성과를 달성하도록 행위를 조직하는 능력으로 정의된다.

이 두 리더십 유형에 대한 측정도구는 Bass(1985) 및 Bass & Avolio(1990)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 토대로 하여 본 연구의 필요에 맞게 수정, 보완했다. MLQ는 다음과 같은 다차원 영역에서 리더의 행동을 측정하는데, 변혁적 리더십의 카리스마, 개별 배려, 지적자극, 분발고취의 요인에서 16문항, 거래적 리더십의 조건적 보

상, 예외적 관리의 요인에서 8문항으로 측정했다.

3.3.2 직무만족

종속변수인 직무만족은 근로자가 자신의 직무에서 바라고 있는 바를 직무수행 과정이나 결과에서 실제로 구현되고 있다고 믿는 정도로 정의한다. Steers(1975)에 따라 각 구성원이 직무자체, 대인관계, 급여, 상사 및 승진에 대해 느끼게 되는 긍정적인 정서 상태로 정의했다. 이를 경험적으로 측정하기 위해 본 연구에서는 Steers(1984), 박희봉(2003)이 사용한 조사도구를 수정·보완, 직무 자체, 대인관계, 임금, 상사, 승진 만족 등 총 20개 문항으로 구성하였다.

3.3.3 내재적 동기부여

내재적 동기부여란 Deci(1985) 및 Notz(1975)의 정의에 토대하여, 자신의 행위가 내적 동기와 자율성에 기초한 경우, 즉 자신의 가치와 신념, 흥미와 의미, 필요와 소망을 반영해 직무 행위를 하는 것이라 정의했다. 반면, 월급, 승진, 상벌, 칭찬, 이미지, 위상 등과 같은 자기 외적인 인과책임 소재, 즉 외적 보상과 같은 자기 밖의 계기에 의해 직무 행위를 하는 경우는 외재적 동기부여라 규정한다. 기존 선행 연구를 참조하되, 본 연구의 목적에 따라 설문문을 새로 구성하여 내재적 동기부여를 6개 항목으로 측정했다.³⁾

3.4 측정도구 및 표본

3.4.1 표본과 자료

본 연구에서는 급격한 경영 환경의 변화에 가장 민감한 자동차 업종의 조직 구성원을 대상으로 2009년 11월 9일부터 11월 27일까지 총 320부의 설문지를 배포, 조사했다. 총 274부의 설문지가 회수되었으나, 분석에 적절치 않은 17매의 응답지를 폐기, 최종적으로 257부를 분석에 사용했다.

총 257명의 인구통계학적 특성을 보면 성별로 남성이 92%, 여성 8%다. 연령 분포는 20대가 8%, 30대가 35%, 40대가 52%, 50대 이상이 5%였다. 근무 분야는 사무 12%, 영업 16%, 구매 13%, 연구 14%, 기술 32%, 총무 외 12%였다. 직급은 사원 16%, 대리 13%, 과장 34%, 차장 26% 부장 및 임원 11% 등이었다. 학력은 고졸 이하 5%, 전문대졸 20%, 대졸 62%, 대학원 이상 13%였다. 근무기간은 3년 미만 9%, 3-5년 7%, 5-10년 16%, 10-20년 51%, 20년 이상 17%였다.

3.4.2 측정도구의 신뢰도 및 타당도

3) 본 연구에서는 내재적 동기부여와 외재적 동기부여 사이의 관련성에 대해서는 집중 분석을 하지 않았다. 내재적 동기부여가 리더십과 맺는 연관성에 주목했기 때문이다. 따라서 내/외재적 동기부여 간의 상충 또는 보완 관계의 검증 문제는 향후 연구 과제로 넘긴다.

본 연구에서 사용된 설문자료의 측정 문항들이 신뢰성과 타당성이 있는지 검토한 뒤 분석에 들어갔다. 요인분석을 통해 측정변수들의 구성적 타당성을 검증했고, 리더십, 직무만족, 내재적 동기부여 등 주요 변수들에 대한 신뢰성 검증을 위해 크론바흐 알파 값을 사용해 문항의 내적 일치성을 검증했다. 우선 모든 변수들을 놓고 요인분석을 먼저 실시, 문항 구성상의 타당성을 검증한 후, 새로 구성된 요인들을 사용해 문항의 신뢰성을 검증하였다. 요인분석에서는 고유치 1.0 이하, 인자적재 값이 0.4 이하의 낮은 항목들을 제외, 변수를 재구성했다. 그 결과 다음 <표2>을 얻었다.

여기서 특기할 것은, 변혁적 리더십에서 카리스마와 지적 자극이 하나의 요인으로 묶였다는 점, 거래적 리더십에서 예외적 관리가 방임적 태도와 개입적 태도라는 두 하위 요인으로 재구성되었다는 점이다. 또한 직무만족의 구성 요인 중 인간관계 요인은 요인적재 값이 0.4 보다 작아 분석에서 제외되었고 승진 요인 중 한 항목은 업무 자체 요인으로 묶인 반면, 나머지 한 항목 역시 요인적재 값이 낮아 제외했다.

<표 2> 요인분석 후 변수 재구성 및 신뢰도 계수(α)

변수	구성요인		항목	설문번호	α
리더십	변혁적 리더십	카리스마 및 지적자극	8	1,2,3,4,6,7,10,12	0.94
		분발고취	4	13,14,15,16	0.90
		개별배려	4	5,8,9,11	0.84
	거래적 리더십	조건적 보상	4	17,18,19,20	0.90
		예외적 관리 - 방임	2	21,22	0.72
		예외적 관리 - 개입	2	23,24	0.55
직무 만족	업무		4	10,11,12,22	0.86
	급여		3	16,17,18	0.90
	상사		3	19,20,21	0.88
내재적 동기부여			6	1-6	0.93
인구통계학적 변수			6	성별, 연령, 분야, 직급, 학력, 근속	

한편, 가설 검증에 앞서 독립변수, 종속변수, 조절변수로 설정된 여러 변수 사이의 관계를 보기 위해 요인점수(factor score)를 사용해 14개 요인 간 상관관계 분석을 했다. 이는 특정 요인의 분산이 다른 요인의 분산과 같이 변화하는 정도를 살펴으로써 회귀분석 상 발생할 수 있는 다중공선성 등 문제를 사전에 예방하기 위한 것이다. 분석 결과를 보면 요인 사이에 강한 상관성을 보이는 경우는 직무자체 만족과 내재적 동기 사이가 유일했다. 그 외는 통계적 유의성이 없거나 유의성이 있어도 상관관계수가 낮은 편이어서 요인 간 독립성이 대체로 유지되었다.

<표 3> 각 요인 간 상관관계 분석(피어슨 상관계수, N=257)

	카리	분발	개별	조건	예외1	예외2	업무만족	급여만족	상사만족	내재적 동기부여
카리스마	1.00	0.34	0.42	0.35	0.22	0.31	0.09	0.14*	0.39**	0.27**

분발고취		1.00	0.31	0.42	0.24	0.21	0.10	-0.02	0.38**	0.17**
개별배려			1.00	0.31	0.15	0.24	0.19**	0.09	0.26**	0.28**
조건적 보상				1.00	0.22	0.21	0.13	0.21**	0.32**	0.16*
예외관리 방관					1.00	0.34	0.00	-0.10	-0.03	0.05
예외관리 개입						1.00	0.03	0.11	0.10	0.04
업무만족							1.00	0.42	0.21	0.73**
급여만족								1.00	0.25	0.11
상사만족									1.00	0.26**
내재적 동기 부여										1.00

4. 가설 검증 및 논의

4.1 가설 1의 검증

본 연구에서 가설 1을 검증하기 위해 세 가지 하위 가설을 설정한 바 있다. 그 내용은 다음과 같다.

가설 1. 두 유형의 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 줄 것이다.

가설 1.1 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2 거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.3 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무만족에 더 큰 영향을 줄 것이다.

가설 1.1-1.3은 리더십의 두 유형 모두가 직무만족에 긍정적 영향을 미치되 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 줄 것이라 예측한 것이다. 이 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시했다. 그 결과는 다음 <표4>와 같이 요약되었다.

<표 4> 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형의 위계적 회귀분석 검정 결과

독립 변수	모델 1			모델 2			모델 3			공차한계
	SE	β	t값	SE	β	t값	SE	β	t값	
상수	.377	-	-.154	.281	-	.417	.250	-	.16	
연령	.141	-.114	-1.125	.105	-.119	-.119	.094	-.067	-.992	.364
직급	.080	.165	1.648	.060	-.119	-.119	.053	.159	2.394*	.375
학력	.098	.049	.699	.074	-.015	-.015	.066	-.033	-.709	.767
근속	.077	-.140	-1.607	.057	-.143	-.143*	.051	-.166	-2.885*	.499
사무	.177	.121	1.738	.132	.136	.136*	.117	.113	2.446*	.778
영업	.159	.098	1.354	.119	.129	.129*	.106	.097	2.017*	.718
연구	.202	.164	2.333*	.151	.111	.111*	.135	.093	1.988*	.756
남성	.269	.036	.494	.201	.082	.082	.179	.092	1.912	.723
거래적				.046	.655	14.104**	.068	.221	3.269**	.364
변혁적							.068	.552	8.141**	.361
통계량	$R^2=.064$ 수정된 $R^2=.034$ R^2 변화량=.034 $F=2.116$ $p=0.035$			$R^2=.481$ 수정된 $R^2=.463$ R^2 변화량=.418 $F=25.484$ $p=0.000$			$R^2=.592$ 수정된 $R^2=.575$ R^2 변화량=.110 $F=35.624$ $p=0.000$ Durbin-Watson=1.991			

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

위 <표4>는 직무만족에 영향을 미치는 인구통계학적 변수와 리더십 변수들의 위계적 회귀 모델이다. 먼저 모델 1은 직무만족을 3.4% 정도 설명하고 있는데, 인구통계학적 변수 중 성별, 근속, 직급, 학력, 연령 등 다른 요인들은 설명력이 없는 반면, 연구개발 분야에 종사하는 그룹만이 직무만족도에 긍정적 영향력을 행사함을 알 수 있다($t=2.333$, $p=0.02$).

모델 2는 모델 1에서 두 유형의 리더십 중 거래적 리더십을 추가로 회귀시킨 것으로, 모델 1에 비해 41.8% 더 설명하고 있다. 이 모형은 직무만족을 46.3% 설명하고 있다. 이 모형에서는 근속연수, 사무직, 영업직, 연구직 등 업무 분야 등을 통제된 상태에서 거래적 리더십이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향력을 행사하고 있음을 알 수 있다($t=14.104$, $p=0.000$).

모델 3은 모델 2에서 변혁적 리더십을 추가로 회귀시킨 것으로, 종속변수인 직무만족을 57.5% 설명하고 있는데, 모델 2보다 11% 더 설명하고 있다. 이 모델에서는 직급이 높을수록, 근속연수가 낮을수록, 또 근무 분야별로는 사무관리, 영업마케팅, 연구개발 분야에서의 직무만족도가 높음을 알 수 있으며, 특히 거래적 리더십($t=3.269$, $p=0.001$)과 변혁적 리더십($t=8.141$, $p=0.000$)이 모두 직무만족에 긍정적 영향을 미침을 알 수 있다.

이로써, 가설1에 대한 검정은 완료된 셈인데, 가설 1.1 거래적 리더십의 직무만족에 대한 긍정적 영향력이 검정되었고, 가설 1.2 변혁적 리더십의 직무만족에 대한 긍정적 영향력 또한 검정되었다. 그리고 이 중 가장 중요한 가설 1.3의 두 리더십의 영향력의 크기 문제 또한 검정되었는데, 거래적 리더십의 표준화 회귀계수가 0.221인 반면, 변혁적 리더십의 회귀계수

가 0.552로 나타남으로써, 직무만족에 대해 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 두 배 이상의 긍정적 영향력을 행사함을 알 수 있다. 또 하나 흥미로운 점은 모형 2에 비해 모형 3에서는 거래적 리더십의 영향력이 대폭 줄어든 것을 볼 수 있는데(0.655 --> 0.221), 이것은 변혁적 리더십으로 말미암아 거래적 리더십의 영향력이 감소하는 것으로, 거래적 리더십이 단독 변수로서는 중대한 영향을 미치지만 변혁적 리더십이 추가로 작용할 경우 그 상대적 영향력은 상당히 줄어들 수 있음을 암시한다. 이러한 점은 인사, 조직 관리 분야에서 거래적 리더십만이 행사되는 것보다는 변혁적 리더십이 같이 행사될 때 직무만족을 비롯한 조직유효성이 한층 고양될 수 있음을 시사한다.

4.2 가설 2의 검증

가설 2는 리더십 유형 별로 직무만족과의 긍정적 영향 관계에 있어 내재적 동기부여 변수가 매개 역할을 할 것이라 예측한 것이다. 즉 가설 2와 그 하위 가설 2.1 및 2.2는 다음과 같이 정리된다.

가설 2. 두 유형의 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 내재적 동기부여에 의해 매개될 것이다.

가설 2.1 내재적 동기부여는 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 데 매개 작용을 할 것이다.

가설 2.2 내재적 동기부여는 거래적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 데 매개 작용을 할 것이다.

매개 효과를 검증하는 데는 Baron & Kenny(1986)의 3단계 검증법이 가장 설득력을 얻고 있다. 그에 따라 본 가설의 검증 절차도 아래와 같은 단계를 밟는다.

1단계: 두 유형의 리더십은 내재적 동기부여에 유의한 영향력을 가진다.

2단계: 두 유형의 리더십은 직무만족에 유의한 영향력을 가진다.

3단계: 리더십과 내재적 동기부여는 동시에 직무만족에 유의한 영향력을 가진다.

이 단계를 밟은 후에 매개 작용을 검증하는 절차는, 3단계에서 추출된 리더십의 회귀계수가 2단계에서 추출된 회귀계수보다 작아지거나 소멸되어야 매개효과가 있는 것으로 판단하는 것이다. 회귀계수가 작아진다면 부분 매개 효과가 있는 것으로 판단하고, 소멸된다면(유의하지 않게 된다면) 완전 매개 효과가 있는 것으로 판단한다.

아래 <표5>는 내재적 동기부여의 매개효과를 검증한 결과이다. 먼저 가설 2.1의 경우 거래적 리더십이 직무만족에 영향을 주는 데 있어 내재적 동기부여가 매개 역할을 하는지 보는 것이다. 표5의 상단 부분이 그 검증 결과를 알려 준다. 1단계 회귀계수는 .470으로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 .655, 3단계에서는 독립변수가 .365, 매개변수가 .619의 값을 보이고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1-3단계 모두 유의한 결과를 보였다. 조정된 설명력은 1단계에서 27.2%, 2단계에서 46.3%, 3단계에서는 74.1%를 보여주고 있다. 여기서 매개효과 여부를 보기 위해 2단계와 3단계를 보면, 2단계의 독립변수 회귀계수에 비해 3단계의 회귀계수가 줄어들었고(0.655 --> 0.365) 통계적으로 유의미했다

($p=0.000$). 즉, 가설 2.1은 부분매개 작용을 하는 것으로 채택되었다.

<표 5> 리더십과 직무만족 간 관계에서
내재적 동기부여의 매개효과 분석 결과

독립/매개/종속	매개효과 검정단계	표준화된 베타 값	t값	p값	Ad. R^2
독립=거래적, 매=내재동기, 종속=직무만족	단계 1	0.470	8.685	0.000	0.272
	단계 2	0.655	14.104	0.000	0.463
	단계 3(독립)	0.365	9.884	0.000	0.741
	단계 3(매개)	0.619	16.300	0.000	
독립=변혁적, 매=내재동기, 종속=직무만족	단계 1	0.557	10.944	0.000	0.360
	단계 2	0.727	17.190	0.000	0.558
	단계 3(독립)	0.417	10.875	0.000	0.755
	단계 3(매개)	0.556	14.134	0.000	

다음으로 가설 2.2의 경우 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 주는 데 있어 내재적 동기 부여가 매개 역할을 하는지 보는 것이다. 표5의 하단 부분이 그 검정 결과를 알려 준다. 1단계 회귀계수는 .557로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 .727, 3단계에서는 독립변수가 .417, 매개변수가 .556의 값을 나타냈다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1-3단계 모두 유의한 결과를 보였다. 조정된 설명력은 1단계에서 36.0%, 2단계에서 55.8%, 3단계에서는 75.5%를 보여주고 있다. 여기서 매개효과 여부를 보기 위해 2단계와 3단계를 보면, 2단계의 독립변수 회귀계수 값에 비해 3단계의 회귀계수가 줄어들었고(0.727 --> 0.417) 이것은 통계적으로 유의미했다($p=0.000$). 즉, 가설 2.1은 부분매개 작용을 하는 것으로 채택되었다.

V. 결론

5.1 연구 결과의 요약 및 의의

5.1.1 연구 결과의 요약

본 연구는 리더십 즉 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향과 내재적 동기부여가 리더십과 직무만족 간 관계에서 매개 효과를 갖는지 검증하는데 기본 목적이 있다.

본 연구는 가설 검정을 위해 한국 자동차업종의 조직 구성원을 대상으로 2009년 11월에 총 320부의 설문지를 배포, 유효응답지 257부를 사용, 통계 분석을 했다. 그 결과, 가설1과 가설2 모두 지지되었다. 보다 구체적으로, 통계적으로 유의미한 결과는 다음과 같다.

우선, 가설1과 관련, 리더십과 직무만족 간에 다음과 같은 관계가 확인되었다. 1) 거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 준다. 2) 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 준다. 3) 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 직무만족에 더 큰 영향을 미친다. 4) 거래적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 데 있어 내재적 동기부여가 부분 매개 역할을 한다. 5) 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 데 있어 내재적 동기부여가 부분 매개 역할을 한다.

5.1.2 연구 결과의 이론적, 실무적 함의

본 연구 결과는 이론적으로나 실무적으로 일정한 함의를 지닌다. 우선 이론적으로는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이, 기존의 여러 선행연구와 같이 모두 직무만족에 같은 방향으로 정(+)의 영향을 미친다는 점, 특히 변혁적 리더십이 직무만족에 훨씬 더 큰 영향을 미친다는 점, 나아가 '내재적 동기부여'가 리더십과 직무만족 간 관계에 일정한 매개 역할을 한다는 점이다.

지금까지의 선행 연구에서는 쉽게 간과되었던 내재적 동기부여 요인의 매개 효과 검증은 본 연구가 특별히 다른 연구들과 차별성을 갖는 부분이다.

이러한 연구 결과는 홍상태(2000)의 결론과는 달리 거래적 리더십도 변혁적 리더십과 마찬가지로 직무만족 등 조직유효성에 긍정적 영향을 미침을 확인해주고 있다. 나아가 이것은 이정남·김문석(2009)에서 암시되었던 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상반된 방향의 영향력에 대해 일정한 반론을 제기하는 셈이기도 하다. 특히 Deci(1975), Notz(1975), Deci & Ryan(1985, 1991, 1992) 등에서 제시된 내재적, 외재적 동기부여의 역상관성 가설은 본 연구를 통해 반박될 수 있는 근거가 제시된 셈이다. 그것은 외재적 동기와 친화력이 강한 거래적 리더십조차 직무만족에 긍정적 효과를 가질 뿐 아니라 내재적 동기부여를 매개로 직무만족에 영향력을 행사함이 검증되었기 때문이다. 따라서 향후에도 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 상호 비교 연구가 더 많이 축적될 필요가 있다.

다음으로, 실무적 함의로는 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십이 직무만족에 훨씬 더 큰 영향력을 발휘하기 때문에 한국 기업 조직의 리더들은 변혁적 리더십에 더 많은 관심을 갖고 실무에 적용할 필요가 있을 것으로 판단된다. 변혁적 리더십의 하위 요소들, 즉 카리스

마, 개별적 배려, 지적 자극, 분발 고취 등을 배양하고 드높일 수 있는 리더십 훈련이 절실하다고 판단된다.

나아가 거래적 리더십이나 변혁적 리더십이 직무만족에 긍정적 영향을 미친다 하더라도 ‘내재적 동기부여’를 매개로 이뤄지는 것이 이론적으로 확인되었기에, 실무적 차원에서도 내재적 동기부여, 즉 근로자가 자신의 직무 자체로부터 보람과 가치를 느끼고 기쁨과 만족을 얻을 수 있을 때 리더십의 효과는 궁극적으로 진정한 직무만족으로 이어질 것이다. 그러나 이것이 물질적, 비물질적 보상과 같은 외재적 동기부여의 필요성을 부정하는 건 아니다. 오히려 외재적 동기부여가 내재적 동기부여와 결합될 때 더욱 실질적인 효과를 발휘할 것으로 생각된다.

이러한 결론은 대개의 조직이 치열한 경쟁 상황과 상시적 구조조정의 압박 속에서 성과에 대한 보상과 같은 외재적 동기부여에만 치중하고 있는 추세에 비추어, 외형상 가시적이고 일시적인 효과만 갖는 동기부여 못지않게 보다 지속성이 강한 ‘내재적 동기부여’가 절실히 필요함을 일깨운다. 직무와 관련한 내재적 동기부여를 높이기 위해서는 노동에 대한 보람과 가치 인식, 교육 훈련, 직무 분석, 현장 직무 훈련(OJT), 현장 외 직무 훈련, 직무특성 및 근로자 적성의 적합도 고양 등 노력이 절실하게 요구된다.

특히, 최근의 도요타 자동차 위기 사태는 그동안 ‘린생산방식의 환상’ 속에서 간과되었던 조직구성원들의 내면세계에 대한 깊은 성찰과 관심을 촉구하고 있는 셈이다. 왜냐하면, 도요타의 효율성과 경쟁력이라는 외형적 성과 이면에는 노동자들의 내면, 즉 일에 대한 태도나 내재적 동기가 은연중에 억압되었거나 왜곡되었을 가능성이 높기 때문이다. 이런 측면은 한국 자동차 산업에도 마찬가지로 적용된다. 즉, 현대기아자동차나 쌍용자동차 등에서 평소에 놀랄만한 생산성과 효율성을 자랑하다가도 주기적으로 건잡을 수 없는 노동쟁의의 소용돌이가 발생하는 것은, 평소에 조직구성원들의 내면세계에 대해 세심한 배려와 적절한 관리가 결여되었기 때문이라는 추론이 가능하다. 이런 면에서 본 연구는 인사노무관리 내지 노사관계관리의 실무적 측면에서 조직구성원들의 내면세계를 보다 진지하게 배려할 필요성을 제기한다.

5.2 연구의 한계와 향후 과제

본 연구는 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향을 전제로 하여, 내재적 동기부여가 리더십과 직무만족 간 관계에 미치는 매개 역할을 검증하고자 하였다. 본 연구를 통해 나타난 몇 가지 한계점 및 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구방법상 본 연구는 설문조사를 통해 자료를 수집 분석함으로써 양적 방법에 의존했다. 면접이나 관찰을 통해 이를 보완하지 못했다. 또 종속변수인 직무만족에 관한 자료 획득이 주로 응답자의 심리적 결과물에 의존했다는 점도 한계에 든다.

둘째, 리더십 유형에 따른 조직성과에 미치는 영향을 측정함에 있어서 시간차를 고려하지 않고 횡단적 연구방법을 사용하였다. 리더십에 따른 조직성과는 시간적 흐름에 따른 차이를 확인할 수 있을 때 더 큰 의미가 있을 것이다.

셋째, 표본 대상이 자동차 산업 중심의 일부에 한정되었기 때문에 본 연구 결과를 일반화하기엔 무리가 있다. 이런 분야별 연구가 더욱 축적되면서, 비교 연구나 종합적 검토가 이뤄져야 일반화 가능성은 높아진다. 특히 직무만족 등 조직성과가 우수한 기업과 위기에 처한 기업 사이의 비교는, 본 연구에 제시된 이론적 시사점을 더욱 발전시킬 수 있을 것이다.

<참고 문헌>

- 김의용(2010), “리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기부여의 조절작용을 중심으로”, 고려대 경영정보대학원 석사 학위 논문.
- 박희봉(2003), “조직유효성에 대한 비판적 고찰”, 『한국조직학회보』, 제2권 제1호.
- 서병인, 정동섭(2000), 『현대 조직행동』, 서울, 삼영사.
- 오미현(2007), “조직문화의 차이와 조직유효성에 관한 연구”, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 윤진호(2010), 「한겨레」 2010. 3. 19.
- 이덕로(1994), “변형적, 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 『인사관리연구』, 18.
- 이정남, 김문석(2009), “조직문화와 조직효과성 간 상관관계: 리더십의 조절효과를 중심으로”, 『인적자원개발연구』, 12(2), 31-49.
- 정경천(2006), “내재적 동기부여를 위한 리더십에 관한 연구”, 한남대학교 사회문화대학원.
- 한주희, 고수일(2002), “자율성, 과정피드백 및 결과피드백과 동기요인이 직무관련노력에 미치는 차별적 영향력에 대한 연구”, 『인사관리연구』 26(3), 251-272.
- 한주희, 황원일, 박석구(1997), “조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인사조직연구』 제5권 제2호, 95-134.
- 홍상태(2000), “경영자의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, 1, 27-53.
- Alderfer, C. P.(1972), Existence, Relatedness and Growth, *Human Needs in Organizational Setting*, N.Y.: Free Press.
- Amabile, T.M. (1982), Children's artistic creativity: Detrimental effects of competition in a field study, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 573-578.
- Angle, H. L. & J. L. Perry(1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14
- Avolio, B.J., D.A. Waldman & W.O. Einstein(1988), Transformational leadership in a management simulation: Impacting the bottom line, *Group and Organization Studies*, 13, 59-80.
- Avolio, B.J., F. Luthans & F.O. Walumbwa(2004), Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance, *Gallup Leadership Institute*, University of Nebraska, Lincoln.
- Bass, B. M., B. J. Avolio(1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, N.Y.: Free Press.
- Bass, B. M.(1990), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., B. J. Avolio(1990), The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, In R. W.

- Woodman & W. A. Pasmore(Eds.), *Research in organizational change and development 4*, 231-272, Greenwich, CT: JAI Press.
- Beatty, R. W. & Schneier, C. E.(1981), *Personnel Administration: An Experiential Skill-Building Approach*, 2nd ed., Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bennis, W. G.(1962), *The Concept of Organizational Health*, N.Y.: McGrawHill.
- Bennis, W. G. & B. Nanus(1985), *Leaders: The Strategies for taking charge*, N.Y.: Harper & Row.
- Blake, R. R. & J. S. Mouton(1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing.
- Bowers, D. C. & S. E. Seashore(1966), Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership, *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, N.Y.: Harper & Row.
- Chung, K. H. & C. L. Megginson(1981), *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*, N.Y.: Harper & Row.
- DeCharms, R.(1983), *Personal Causation - The Internal Affective Determinants of Behavior*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L.(1975), *Intrinsic motivation*, N.Y.: Plenum Press.
- Deci, E. L., R. M. Ryan(1985), *Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior*, N.Y.: Plenum.
- Deci, E. L., & R. M. Ryan(1991), A Motivational approach to self: Integration in personality, In R. Dienstbier(ed.), *Nebraska symposium on motivation: Perspective on motivation*, vol. 38, Lincoln, NE: Univ. Nebraska Press, 237-288.
- Deci, E. L., & R. M. Ryan(1992), The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement, In A. K. Boggiana & T. S. Pittman(eds.), *Achievement and motivation*, N.Y.: Cambridge Univ. Press, 9-36.
- Fiedler, F. E.(1969), *A Theory of Leadership Effectiveness*, N.Y.: McGraw-Hill.
- Fry, L. W.(2003), Toward a Theory of Spiritual Leadership, *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Guay, F., Vallerand, R. & Blanchard, C.(2000), On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: the situational motivation scale(SIMS), *Motivation and Emotion*, 24(3), 175-213.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard(1993), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*(6th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoppock, R.(1935), *Job Satisfaction*, New York: Harper & Row.
- House, R. J.(1971), A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.321-339.
- House, R. J. & J. M. Howell(1992), Personality and Charismatic Leadership, *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Jaros, S. J., J. M. Jermier, J. W. Koehler & T. Sincich(1993), Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *The Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.

- Koch, James L., & Richard M. Steers(1976), Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees, *Technical Report*, 6, Office of Naval Research, University of Oregon.
- Locke, E. A.(1976), The Nature and Causes of job Satisfaction, *In Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F.(1981), *Organizational Behavior*, N.Y.: McGraw-Hill.
- Manz, C. C., H. P. Sims(1991), Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership, *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- McGregor, D.(1968), *Leadership and Motivation*(ed. by W. G. Bennis et al.), Boston: MIT Press.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen(1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, & R. Steers(1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, N.Y.: Academic Press.
- Ngodo E.(2008), Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership - Organizational Outcomes Relationship, *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82-100.
- Notz, W. W.(1975), Work Motivation and the Negative Effects of Extrinsic Rewards: A Reward With Implications for Theory and Practice, *American Psychologist*, 30(9), 884-891.
- Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986), *Handbook of Organization Measurement*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Robbins, S. P.(1988), *Organization Theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Ryan, R. M. (1993), Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development, in J. Jacobs(ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspective on motivation*, vol. 40, Lincoln, NE: Univ. Nebraska Press, 1-56.
- Seashore, S. E. & Yuchtman, E.(1967), Factorial Analysis of Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377-395.
- Shamir, B., R. J. House, M. B. Arthur(1993), The Motivational Effects of Charismatic Leadership, *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Steers, R. M.(1975), Problems in the measurement of organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-558.
- Steers, R. M.(1984), Knowledge and speculation about absenteeism, In R. M. Steers et al., *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M.(1950), Leadership, Membership and Organization, *Psychological Bulletin*, 47, 1-4.
- Szilagyi, Jr. A. D. & Wallace Jr. M. J.(1980), *Organizational Behavior and Performance*, Santa Monica: Goodyear Publishing.
- Tannenbaum, R., I. R. Weschler & F. Massarik(1961), *Leadership and Organization*,

- New York: McGraw-Hill.
- Tiffin, T. & E. J. McCormik(1965), *Industrial Psychology*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Tucker, A. & Robert F. Russell(2004), The Influence of the Transformational Leader, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Utman, C.H., (1977), Performance effects of motivational state: A meta-analysis, *Personality and Social Psychology Review*, 1, 170-182.
- Vroom, V. H. & Yetton, P.W.(1973), *Leadership and decision-making*, Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- White, R. W.(1959), Motivation reconsidered: the concept of competence, *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Zhu, W., K. H. Chew & W. D. Spangler(2005), CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

Abstract

Mediating Effect of Intrinsic Motivation in Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction

Su-Dol Kang⁴⁾

A lot of studies have consistently supported the positive effects of transformational and transactional leadership on organizational effectiveness, including job satisfaction. On the contrary, less attention has been paid to the process and mechanisms through which this effectiveness is executed.

Through an empirical research, where 257 valid questionnaires from automotive industries were finally analysed, this study came to the conclusion that the leadership style has a significant positive influence on the job satisfaction, and also that intrinsic motivation has a partially mediating effect on this relationship. More concretely I could confirm, that transactional leadership has a positive influence on job satisfaction(Hypothesis 1.1) and also that the transformational leadership has the same effect(Hypothesis 1.2). It was also verified that the power of influence of transformational leadership on job satisfaction is far stronger than that of transactional leadership(Hypothesis 1.3).

Empirical evidence demonstrated also that the intrinsic motivation plays a role as a mediating variable in linking the leadership style to the job satisfaction. The mediating effect of intrinsic motivation was to find between transformational leadership and job satisfaction(Hypothesis 2.1) as well as between transactional leadership and job satisfaction(Hypothesis 2.2).

Key word: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Satisfaction, Intrinsic Motivation

4) Korea University, division of management, ksd@korea.ac.kr