

## 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 조절효과

이 미 애 김 민 이 병 결 탁 진 국<sup>†</sup>

광운대학교

본 연구의 목적은 직장인들의 일에 대한 의미부여가 조직몰입에 미치는 영향과, 이들 간의 관계를 상사의 리더십이 조절하는지 알아보는 것이다. 이를 위해 20-50대 직장인 1000명을 대상으로 일의 의미, 변혁적·거래적 리더십, 조직몰입의 정도를 묻는 온라인 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료는 SPSS 22.0을 사용하여 척도의 신뢰도와 상관관계를 분석하였으며, 위계적 다중회귀분석을 통해 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향과 변혁적·거래적 리더십의 조절효과를 검증하였다. 그 결과, 일의 의미는 인구변인을 통제한 후 조직몰입에 추가적으로 26.1%의 설명력을 지니는 것으로 나타났으며, 하위 요인별로는 자아실현, 생업, 사회관계 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 일의 의미 하위요인 중 자아실현이 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 변혁적 리더십이 조절효과를 가지는 것으로 검증되었다. 즉 상사의 변혁적 리더십이 높은 경우 자아실현에 대한 의미부여와 조직몰입간의 정적관계가 더 강하게 나타났다. 본 연구는 직장인들이 자신의 일에 어떤 의미를 부여하느냐에 따라, 그리고 이러한 부하 직원에게 어떠한 리더십을 발휘하느냐에 따라 조직에 대한 몰입의 정도가 달라질 수 있다는 것을 검증하였다. 마지막으로 본 연구의 의의와 제한점, 추후연구를 위한 제안 등을 논하였다.

주요어 : 일의 의미, 생업, 자아실현, 사회관계, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직몰입

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

의미관리 이론 주창자인 Wong(2008)에 따르면, 인간은 공유되고 사회적으로 구성된 의미의 세상에 살면서 의미를 추구하고 의미를 만들어가는 존재이며, 삶의 의미를 부여하기 위해 끊임없이 적극적으로 의미 구성에 관여한다. 의미 부여는 삶에 긍정적인 영향을 주며, 의미를 찾으려는 행위는 삶에서 행복을 찾으려는 시도라고 볼 수 있다(Wong, 2008). 삶의 의미에 대한 일련의 연구 결과, 공통적인 네 가지 변인으로 일, 친밀감, 영성, 초월이 확인되었다(Emmons, 2003). 이는 '일'이 삶의 의미를 추구하는 데 중요한 요인 중의 하나임을 시사한다.

일반적으로 일은 생업, 경력, 천직으로 구분된다(Wrzesniewski, 1997). 그러나 Baumeister (1991)에 따르면 이 세 가지가 엄격하게 구분되는 것은 아니며, 개인의 일의 의미는 생업, 경력, 천직 가운데 두세 가지 요인이 결합되어 나타난다고 한다. 그리고 이렇게 부여된 일의 의미는 조직에서 일을 하는 과정에서 발현된다.

2013년 국내의 취업 사이트인 잡코리아에서 직장인 463명을 대상으로 일을 하고 있는 이유에 대한 설문조사를 실시한 결과, '돈을 벌기 위해서(생계유지)'라고 답한 사람이 과반수(60.9%)를 넘었고, 두 번째로 '자기실현을 위해서'로서 18.6%를, 세 번째로 많이 응답한 항목은 '원만한 사회생활을 위하여'가 14.3%를 차지하였다(파이낸셜 타임즈, 2013. 6. 17일자). 탁진국 등은 한국의 직장인을 대상으로 한 일의 의미척도 타당화 연구에서 일의 의미의 하위변인이 생업(경제수단, 가족부양), 자아실현(재미, 성장, 사회기여, 활력), 사회관계(인정, 대인관계)의 3개 상위요인구조로 구성됨을 확인하였다(탁진국 등, 2017). 이는 위의 설문 결

과를 실증적으로 지지한다.

이러한 결과는 서구권도 비슷한데, Wrzesniewski에 따르면, 서구 직장인들이 일하는 이유는 경제적 이득, 출세와 자아실현을 위해서인 것으로 나타났다(Wrzesniewski, 2003: 서재현, 2015에서 재인용). 즉 동서양을 막론하고 직장인들에게 일의 의미는 경제적 이유와 자아실현, 사회적 관계유지를 위한 것으로 나타난다.

조직구성원이 자신의 일에 대해 어떠한 의미를 부여하느냐, 즉 일에 관한 관점은 직무 관련 태도와 행동에 영향을 미친다. 일의 의미와 관련한 선행연구들은 일의 의미가 직무 열의(Ghadi, Fernando & Caputi, 2013; May, Gilson, & Harter, 2004; Olivier & Rothmann, 2007; Van Zyl et al., 2010), 직무만족(Sparks & Schenk, 2001; Steger, Dik, & Duffy, 2012), 동기(Hackman & Oldham, 1980)에 영향을 미치며, 특히 조직성과와 간접적으로 연관이 있는 조직몰입(Chalofsky & Krishna, 2009; Geldenhuys, Łaba, & Venter, 2014; Steger et al., 2012)에도 영향을 미치고 있음을 보고하였다.

현재 한국의 산업조직이 처한 중요한 문제 중의 하나는 조직구성원의 낮은 조직몰입도(애사심)이다. 2007년과 2010년 취업포털 커리어가 직장인 1,558명과 936명을 대상으로 설문조사를 한 결과 전체 응답자의 54.6%와 54.3%가 '현 직장에 애사심이 없다'고 답했다(경향비즈, 2007. 6. 6일자; 안전저널, 2010. 7. 1일자). 이러한 경향은 4년 후에도 큰 변화가 없는 것으로 나타났다. 2014년 취업포털 코리아가 직장인 558명을 대상으로 다시 조사한 결과, 응답자 대다수(84.2%)는 직원들의 '애사심'이 회사의 발전에 직접적으로 도움을 주는 요소라고 보았지만, 전체 응답자의 절반인

54.6%는 자신의 직장에 ‘애사심’이 없다고 답하였다(파이낸셜뉴스, 2014. 7. 15일자). 또한 애사심이 없는 이유로는 “기업의 이익만 생각해서”(31.1%)와 “연봉에 대한 불만족”(12.4%)등인 반면, 애사심을 유발시키는 요인은 “직원들 간 유대감(19.9%), 회사의 발전가능성(13.6%), 자신에 대한 능력인정(13.2%), 연봉 및 복리후생(11.3%)” 순으로 나타났다(경향비즈, 2007. 6. 6일자). 한편 취업포털 인크루트가 직장인 360명을 대상으로 한 설문조사에서 “조직문화의 긍정적인 변화가 애사심과 근속에 영향을 줄 수 있는가”라는 질문에 각각 89.2%와 92%가 “그렇다”라고 응답하였으며, 변화를 희망하는 긍정적 조직문화에는 “서열에 얽매이지 않는 편안한 관계”(26.9%)와 “적절한 보상으로 업무독려”(23.4%)가 순위에 올랐다(인크루트, 2016. 9. 12일자). 위의 기사들은 조직몰입과 조직의 성장간의 관계, 조직몰입에 필요한 요소 등에 대한 직장인의 인식을 보여주고 있다. 또한 기존의 연구들은 이러한 직장인들의 인식을 뒷받침하는데, Mathieu(1990)는 직장인의 조직에 대한 애착이 높으면 결근과 이직율이 낮아지며, 이목화 등(2016)은 조직몰입이 높은 구성원들의 업무생산성이 높으며, 조직혁신에도 영향을 미친다고 하였다. 즉 조직구성원의 조직몰입(애사심)은 조직의 유지 및 성장에 매우 중요한 영향을 미치는 변인으로서, 구성원의 조직몰입을 어떻게 향상시킬 것인가는 한국 산업조직의 성장과 발전을 위한 중요한 과제라고 볼 수 있다. 따라서 한국의 직장인에게 일의 의미 부여에 따른 조직몰입 수준의 변화를 검증하는 것은 치열한 경쟁 속에서 살아남아야 하는 기업의 조직 관리와 경영에 중요한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 한편 자유주의와 개인주의 성향이 높아진

현대사회에서는 전통적인 보상 이외에 상사의 리더십 유형이 조직구성원의 업무관련 태도 (Ghadi, Fernando & Caputi, 2013; Thamrin, 2012; Trang et al., 2013; Zhou, 2012)와 조직몰입 수준에 영향을 미친다(Javaid, 2012). Smircich와 Morgan(1982)은 영향력 있는 리더는 부하들의 일에 대한 의미를 관리할 수 있는 사람이라고 언급하였는데, 아래 기사에는 현대 한국사회에서 직장인이 부여하는 일의 의미와 리더십의 변화추세가 반영되어 있다. “밀레니엄 세대 직장인들은 쌍방의 수평적이고 자유로운 커뮤니케이션에 익숙해져 일방적인 지시에 익숙하지 않다. 이들은 ‘사회 관계망 서비스(SNS)’에 익숙하며 끊임없이 소통하는 세대다...이에 대한 대책 중 하나로서 리더는 젊은 직장인들에게 회사가 추구하는 가치와 일의 의미에 대해 정확하게 인지할 수 있도록 도와주어야 한다 (진주화, 2016. 9. 28).”

한편 House(1975)의 경로-목표이론에 따르면 리더의 행동이 부하의 동기와 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 상황적 측면을 고려할 필요가 있으며, 이때 과제와 환경의 특성이나 부하의 특성이 환경변인으로서 조절작용을 한다고 하였다. Yüing과 Ahmad(2009)는 House가 경로-목표이론에서 제기한 4가지 리더십스타일이 조직몰입에 유의한 영향을 미치고, 조직문화는 이들 간의 관계에서 중요한 조절작용을 하며 부하의 수행을 촉진시킨다는 것을 검증하였다. 위의 연구들은 리더십이 조직의 성과변인에 미치는 영향력의 크기는 부하의 특성, 조직문화 등 상황의 특성에 따라 달라진다는 것으로써, 환경변인의 조절역할에 주목한다. 위의 논리가 리더십이론에서 리더십을 발휘해야 할 상사의 입장에서 본 관점이라면, 부하직원의 관점에서는 반대로 상사의 리더십

이 그들의 업무환경을 구성하는 환경변인으로 작용하며, 성과에 미치는 효과를 조절할 것으로 예측해 볼 수 있다. 즉 개인이 일을 통해 조직에서 얻고자 하는 것을 얻기 위해 조직에 몰입하는 과정에 리더가 특정 리더십을 발휘해서 개인이 조직에서 얻고자 하는 것을 도와 줄 수 있다면, 이는 일의 의미와 시너지효과를 일으켜 조직몰입에 긍정적 영향을 줄 것으로 기대할 수 있다.

이와 같은 논리에 착안해 리더십의 조절효과를 확인한 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 우선 관계지향, 과제지향 리더십 스타일은 부하들의 멤버십과 조직몰입 간의 조절효과가 유의한 것으로 나타났으며(Rupert, 2009), 지지적 리더십은 부하의 만족과 조직몰입 간(Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate, & Bautista, 1997), 변혁적 리더십은 리더십 스타일과 조직몰입 간에 조절효과가 있는 것으로 나타났다(Hayward, Goss, & Tolmay, 2004; Keskes, 2013). 또한 개념적 유사성의 관점에서 접근했을 때 리더십과 관련이 있는 조직의 환경변인의 조절효과에 관한 연구들이 있다. 즉 조직과 상사의 지원이 팀 행동과 조직몰입 간(Stephens, 2016), 조직문화가 리더십스타일과 조직몰입 간(Gelaidan, 2012; Yiing & Ahmad, 2009), 그리고 조직의 지원인식이 변혁적 리더십과 부하의 조직몰입, 조직신뢰 간에 조절효과가 있는 것으로 나타났다(Lin, Jiang, & Cheng, 2004).

이상과 같이 일의 의미, 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 선행연구들을 고찰해본 결과, 일의 의미는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 선행연구들 대부분은 단순히 일이 자신에게 의미가 있는 정도만을 측정된 척도를 사용하거나(Ghadi, Fernando & Caputi, 2013), 업무자체의 특성에

초점을 맞추어 일의 의미를 측정된 척도를 사용하였기 때문에(Piccolo & Colquitt, 2006), 직장인이 일에 부여한 의미의 특성별 영향요인을 확인할 수 없었다. 또한 부하의 성격특성, 동료의 멤버십 유형과 조직몰입 간의 관계에서 리더십의 조절작용을 검증하는 연구는 있었으나, 조직원이 조직에서 일을 하는 중요한 이유인 일의 의미와 조직몰입 간의 관계에서 자신이 속한 조직의 환경 중 가장 핵심적인 역할을 하는 상사의 리더십이 어떠한 조절적 작용을 하는지에 관한 연구는 찾기 어려웠다. 따라서 본 연구는 탁진국 등(2017)이 확인한 일의 의미의 세 가지 하위변인들이 조직몰입에 미치는 영향력의 차이를 알아보고자 한다. 또한 세 가지 하위변인들 중 생업, 자아실현요인과 각각 내용적 유사성이 있는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 이들 요인과 조직몰입 간의 관계에서 조절역할을 하는지 검증해보고자 한다.

새로운 산업의 등장, 직업군의 재편, 가속화되는 자본시장의 변화 등 4차 산업혁명으로 지칭되는 현대사회에서 기업의 경쟁력은 곧 생존과 직결된다. 일의 의미의 세 개 하위변인들이 조직몰입에 영향을 미치는 정도와, 이들 하위변인 중 생업, 자아실현요인과 조직몰입 간의 관계에서 리더십의 역할은 조직의 생존 및 발전을 위한 전략 설정에 중요한 과학적 정보를 제공해줄 수 있을 것이다.

## 일의 의미

일의 의미(meaning of work)는 개인이 자신의 일에 대해 어떤 의미들을 부여하고 있는지를 말한다. 1991년 Ruiz Quintanilla는 일의 의미를 첫째, 일에 대해 어떤 결과를 기대하는지(목

적), 둘째, 그 결과를 성취하기 위해 업무상황에서 기대되는 것이 무엇인지(사회적 기준). 셋째, 일이 얼마나 자신의 정체성을 형성하는지(개인 이미지 중요성)에 대한 개인적 믿음으로써 행동의 준거의 일종으로 기능한다고 하였다(Shacklock, 2006에서 재인용). 즉 일의 의미는 개인이 일에 대하여 갖는 신념, 가치, 동기, 중요성과 목적의 총체로서, 일에 대해 가지는 인지·정서·행동의 종합적인 태도라 할 수 있다(탁진국 등, 2015). Guion와 Landy는 직장인들이 일에 대해 더 의미를 부여할수록 일에 대해 더 동기화된다고 하였다(Guion & Landy, 1972; Jung & Yoon, 2016에서 재인용). 이처럼 일의 의미는 인간의 내면적 동기를 만족시키는 강력한 요인으로 작용하기 때문에 (Chalofsky & Krishna, 2009), 조직에서의 수행에 기여하는 변인으로서 산업심리학자들의 중요한 연구 주제 중의 하나이다(England & Harpaz, 1990).

이러한 일의 의미를 구성하는 개념에 대해서는 학자들마다 조금씩 다른 견해를 보이고 있는데, Bellah 등과 Wrzesniewski 등은 개인이 일에 대해 부여하고 있는 의미와 정체성을 생업(job), 경력(career), 천직(calling)의 세 범주로 구분하였다(Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton, 1985; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). 한편 Steer와 Porter(1991)는 일의 의미를 호혜적 교환, 사회적 기능, 지위 또는 계층의 원천 그리고 개인적 의미의 4개 범주로 규정하였다. Harpaz와 Fu(2002)의 연구에서 직장인의 일에 대한 의미는 일 중심성, 자격의 기준, 경제적 지향, 대인관계, 표현적 지향과 의무 규범으로 나뉜다.

또한 일의 의미에 대한 연구가 활성화됨에 따라 일의 의미를 파악하고 측정하기 위한 도

구들이 많이 개발되었는데, MOW International Research Team(1987)의 일의 의미 조사(The meaning of working survey), Dik, Eldridge, Steger와 Duffy(2012)의 천직 및 직업검사(Calling and Vocation Questionnaire), Wrzesniewski 등(1997)의 일과 삶 검사(Work-Life Questionnaire), Steger, Dik과 Duffy(2012)의 일의 의미검사(The Work and Meaning Inventory), Dreher, Holloway와 Schoenfelder(2007)의 직업정체성검사(Vocation Identity Questionnaire), Lips-Wiersma와 Wright(2012)의 종합적 의미 있는 일척도(Comprehensive Meaningful Work Scale) 등이 그것이다.

MOW International Research Team(1987)의 경우, 일의 의미를 일 중심성, 사회적 규범, 일의 가치와 신념, 일의 목적, 일역할 정체성 등 다섯 개 범주로 측정하였으나, 구성개념이 다소 방대하여(탁진국 등, 2015), 일의 의미의 개념정의를 명확히 하지 못했다는 점이 지적된다. Dik, Eldridge, Steger와 Duffy(2012)의 척도는 초월적 소명-존재, 초월적 소명-추구, 목적과 의미-존재, 목적과 의미-추구, 친사회적 지향-존재, 친사회적 지향-추구의 6개 요인으로 구성하였으나, 일이 가지는 의미로서는 크게 사회적 지향, 목적과 의미, 초월적 소명으로 구분됨을 알 수 있다.

한편 Wrzesniewski 등(1997)이 개발한 척도에는 일에 대한 태도가 생업, 경력, 천직의 세 개 범주로 구분된다. Steger, Dik과 Duffy(2012)는 일의 의미를 긍정적인 의미, 일을 통해 의미 만들기, 더 좋은 동기 등 세 개 요인으로 구분하였으며, Dreher, Holloway와 Schoenfelder(2007)는 개인이 생각하는 직업 정체성을 일의 즐거움과 만족감, 성취감, 몰입경험, 내재적 동기, 일의 의미와 중요성 등 다섯 개 요인으

로 구성하였다. Lips-Wiersma와 Wright(2012)의 척도는 의미산출의 다양한 원천들 간의 역동적 관계에 착안한 역동적 과정으로서 일의 의미를 측정하고자 하였으며, 내면적 자기의 발전, 타인과의 연결감, 완전한 잠재성의 표현, 타인에 대한 도움, Being과 Doing 그리고 자기와 타인 간의 긴장감 유지, 실재와 영감 등의 일곱 개 요인으로 구성하였다.

탁진국 등(2015)은 비 직장인을 포함한 국내 일반 성인들의 일에 대한 신념, 가치, 동기와 목적 등을 측정하는 데 적합한 일의 의미척도를 개발하고 타당화하였다. 연구 결과, 한국인에게 일의 의미는 경제수단, 가족부양, 삶의 활력, 재미추구, 성장기회, 인정, 대인관계, 사회기여의 8개 요인으로 구성되는 것으로 나타났다. 일의 의미에 대한 국내 연구가 MOW척(1987) 등 외국의 연구와 다른 점은 한국인에게 가족부양이 중요한 일의 의미로 발견되었다는 점이다(탁진국 등, 2015). 탁진국 등(2015)의 일의 의미 척도는 국내직장인들을 대상으로 재검증하고 상위요인구조를 도출한 결과, 일의 의미는 생업(경제수단, 가족부양), 자아실현(재미추구, 성장기회, 사회기여, 삶의 활력), 사회관계(대인관계, 인정)의 3개 상위요인구조로 도출됨이 확인되었다(탁진국 등, 2017).

일의 의미와 타 변인들 간의 상관연구에 의하면 일에 부여하는 의미수준이 높은 사람은 삶의 만족, 삶의 의미, 심리적 번영(Flourishing)의 수준이 높으며, 정신건강 측면에서도 정적 상관을 가지는 것으로 나타났다(탁진국 등, 2015). 또 일의 의미는 직무열의(May, Gilson, & Harter, 2004; Olivier & Rothmann, 2007; Van Zyl et al., 2010), 직무만족(Sparks & Schenk, 2001; Steger, Dik, & Duffy, 2012), 동기(Hackman & Oldham, 1980), 스트레스 감소(Elangovan, Pinder,

& McLean, 2010), 조직몰입(Chalofsky & Krishna, 2009; Geldenhuys, Łaba, & Venter, 2014; Steger et al., 2012)등 업무관련 성과변인들에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 일의 의미는 영성과 행복감, 삶의 만족(Gallup, 1984; Poloma & Pendleton, 1990; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010에서 재인용)과 웰빙(Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999)과도 매우 강한 상관이 있는 것으로 나타났다.

### 조직몰입

조직몰입은 조직에 대한 개인의 심리적 상태를 반영하는 개념으로, 조직 구성원이 자신이 속해 있는 조직의 가치를 내재화함으로써 조직에 대해 동일시하거나 충성하는 표현(Mowday, 1982)이며, 조직의 목표와 가치를 위해 자신의 역할을 다하며 조직 자체에 대해 정서적 애착을 갖는 것으로 정의된다(Buchanan, 1974). Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입의 구성요소를 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 나타내는 '정서적 몰입', 조직을 떠나면 손해라는 생각에서 머무르는 '지속적 몰입', 조직에 대한 의무감을 나타내는 '규범적 몰입'의 세 가지로 구분하였다. Jaros(1997)는 조직몰입의 세 개 하위변인들 중 정서적 몰입이 지속적 몰입과 같은 인지적 태도에 비해 이직의도를 예측하는 데 가장 강력한 예측인자라고 밝혔다.

조직몰입은 업무태도, 조직 행동 등 산업 및 조직 심리학 연구의 중요한 주제로서(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), 조직구성원이 자신의 조직에 대해 어느 정도로 애착을 가지고 있는지, 조직에 대해 헌신하려는 의지가 어느 정도인지를 보여주는

중요한 지표이다. 조직몰입은 조직에 대한 태도와 관계된 변수로서 조직이 추구하는 성과를 직접 나타내는 것은 아니지만, 성과의 예측을 가능하게 하며 조직 구성원들의 성향을 이해할 수 있으며(이환범, 이수창, 2006), 결근, 이직률 등을 결정하는 잠재변수로 기능한다는 점에서 연구자들의 관심의 대상이 되어왔다(Matthieu, 1991).

일은 조직에서 이루어지며 일의 의미는 일을 통해 개인이 조직에서 무엇을 얻고자 하는지와 관련된다. 예를 들어 일의 의미가 생업인 개인은 조직에서 일을 통해 경제적으로 자립할 수 있고 가족의 생계를 책임질 수 있기를 원한다. 따라서 개인은 일을 통해 자신이 원하는 것을 얻기 위해 조직에 몰입할 것으로 기대할 수 있다. 과거 연구에서도 일의 의미는 조직몰입과 유의하게 관련된 것으로 나타났다.

일의 의미를 구성하는 하위요인들 중, 우선 생업과 조직몰입의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 외국연구의 경우 결과는 다소 일관되지 않게 나타났다. 일의 의미를 생업, 경력, 소명으로 구분한 척도를 사용한 Beukes와 Botha(2013)의 간호사를 대상의 연구는 소명의식이 높을수록 조직몰입 수준이 높아진 반면, 생업의식이 높을수록 조직몰입 수준이 떨어지는 것으로 나타났다. 반면 같은 간호사를 대상으로 한 Brief와 Aldag(1980)의 연구에서 임금에 대한 만족과 조직몰입 간의 상관은 유의하지 않게 나타났으며, 금융 등 다양한 직종의 사무직 종사자를 대상으로 한 Kantor(2013)의 연구에서는 임금에 대한 만족이 정서적 조직몰입과 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 국내연구의 경우도 이와 비슷한데, 임금에 대한 만족이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다

는 연구(김원형, 2005; 정연양, 손일상, 최재환, 2003), 외재적, 내재적 보상이 조직몰입 향상에 긍정적 영향을 미친다는 연구(이정언, 조신, 2014)가 있는 반면, 소득수준은 조직몰입에 부정적 영향을 미친다는 연구(김혜원 유재은, 우정희, 2017)도 있는 것으로 보고되었다.

둘째, 사회관계와 조직몰입의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 조직 내 대인관계에서 산출되는 '사회적 지원'의 약화는 조직구성원의 조직몰입을 낮추는 역할을 한다는 보고(Carver & Gottlieb, 1979; Cohen & Mcky, 1984; Turner, 1983; 박기관, 2008에서 재인용)와 함께 국내연구에서도 상사와 동료 및 하급자의 관계 등의 변수들이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 확인되었다(하미승, 권용수, 2001: 박기관, 2008에서 재인용). 한국의 패밀리레스토랑과 호텔종사자를 대상으로 한 Jung과 Yoon(2016)의 연구에서는 경제적 지향, 대인관계 등의 하위요인이 포함된 일의 의미척도를 사용하였는데, 이들 요인들이 모두 조직몰입과 정적상관관계에 있으며 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되었다.

셋째, 자아실현과 조직몰입간의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면, Steger 등(2012)이 개발한 일의 의미 검사(WAMI)는 일의 의미를 개인적 성장과 더 높은 목표 추구 등 자아실현과 근접한 개념으로 제시하였는데, 이들이 제시한 일의 의미와 조직몰입 간에 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다(Steger et al., 2012). 같은 척도를 사용한 김혜원 등(2017)의 직업군인을 대상으로 한 연구에서도 일의 의미는 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구를 종합해보면 직장인이 자신의 일을 사회관계 확장과 자기실현의 기회

로 인식하고 이에 대해 의미를 부여할수록 조직몰입의 수준은 높아지는 것으로 나타났다. 또한 일의 의미를 자기실현과 개념적 접근성이 높은 ‘소명’으로 인식하는 경우도 조직몰입의 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 반면 일의 의미를 생업에 부여하는 경우, 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 연구와 부적 상관이 있다는 연구 또는 그 관계성이 유의하지 않다는 연구 등 결과는 일관되지 않았다. 이는 연구마다 서로 다른 구성개념을 가진 척도를 사용하였고, 지역과 문화 또는 대상에 따른 차이가 그 원인으로 작용하였을 것으로 보인다. 그러나 한국의 직장인들의 낮은 조직몰입(애사심)의 원인 중의 하나가 ‘연봉에 대한 불만족’으로, ‘연봉 등 적절한 보상’은 애사심을 유발시키는 요인이자 향상요인으로 작용할 수 있다는 국내기사(경향비즈, 2007. 6. 6일자; 인크루트, 2016. 9. 12일자)들로 볼 때, 우리나라 직장인의 경우 생업이 조직몰입에 정적인 영향을 줄 것으로 추론할 수 있다. 즉 일의 의미가 생업인 경우에도 이러한 생업에 대한 욕구를 충족시켜주는 것이 조직이기 때문에 자신이 원하는 것을 충족시켜주는 조직에 대한 몰입이 높을 것으로 가정할 수 있다. 따라서 본 연구는 한국의 직장인 대상의 선행연구를 토대로 하여, 탁진국 등(2017)이 개발한 일의 의미적도의 하위요인별 조직몰입에 대한 영향력의 크기를 분석하고, 생업, 자아실현과 사회관계에 대한 의미부여수준이 높을수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 검증하기로 하고 가설 1, 2, 3을 도출하였다.

한편 일의 의미 하위요인 중 하나인 자아실현은 Maslow의 욕구 발달이론에 따르면, 심리적 발달 단계의 최상위 욕구로서 “개인의 타고난 능력 혹은 성장 잠재력을 실행하려는 욕

구”이다(Maslow, 2009). 또한 Rogers는 모든 인간이 잠재능력을 발휘해 유능한 존재가 되려는 성향을 갖고 있고, 이것이 드러나는 자기실현 과정을 삶이라고 보았는데(Rogers, 2007), 인간의 삶 중 가장 중요한 영역이 일이다. 사람들은 일을 통해 경제적 소득을 얻고 기본적인 생존을 유지할 수 있을 뿐만 아니라, 동료관계를 형성하고, 잠재능력의 발휘를 통하여 자신의 가치와 의미를 추구할 수 있다. 즉 일을 통하여 Maslow가 말하는 안전의 욕구, 관계의 욕구를 충족할 수 있으며 나아가서 자기실현의 욕구를 실현할 수 있다. 따라서 일이 삶의 의미의 중요한 원천(Emmons, 2003)이라는 점을 감안한다면, 일의 의미의 세 개 하위변인 중 자아실현은 그것을 실현시켜주는 장으로서 조직에 대한 몰입에 가장 큰 영향을 미치는 요인이 될 것이라고 추론할 수 있으며, 따라서 가설 4를 도출하였다.

**가설 1.** 일의 의미-생업은 직장인의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

**가설 2.** 일의 의미-사회관계는 직장인의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

**가설 3.** 일의 의미-자아실현은 직장인의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

**가설 4.** 일의 의미- 자아실현이 조직몰입에 상대적으로 더 큰 영향을 미칠 것이다.

#### 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십의 초기이론에서 Burns(1978)는 변혁적 리더십을 “부하들의 흥미를 동기화시키고 확대시키며, 개인과 집단의 목표를 일치 시켜서 집단이익을 추구하게 하는 행동”이라 정의하였다. 이를 발전시켜 Bass(1985)는

“부하들에게 영감을 심어주고, 성취 욕구를 고취시키며, 문제해결의 새로운 방법을 제시하고, 개인적으로 노력을 할 수 있도록 동기유발 시키는 행동”이라고 정의하였다. 또한 변혁적 리더는 부하들에게 자신들의 중요성과 가치를 인식시켜 주는 역할을 수행한다고 보았다(Bass, 1998).

반면 거래적 리더십은 리더와 부하 간의 결과에 대한 분명한 기대를 갖고 출발하며, 부하의 특정 행동을 변화시키기 위해서 보상과 처벌에 초점을 두고 관리 및 감독을 수행하는 리더십으로 정의된다(Burns, 1978). Burns(1978)는 거래적 리더십은 목적의식을 가지고 리더가 부하에게 주도권을 행사할 때 일어난다고 보았으며, Bass(1985)는 서로 간의 목적을 취하기 위한 교환관계라고 보았다. 이러한 교환관계를 통해서 부하는 보상과 처벌이라는 측면에서 적절한 행동을 배우게 된다고 한다(Waldman, Bass, & Yammarino, 1988).

리더십은 경쟁적인 사회에서 기업의 목표를 성취하기 위한 핵심적 요소 중의 하나로 Burns(1978)를 시작으로 조직구성원의 조직몰입과 관련된 중요한 변인으로 연구되고 있다. 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계에 대한 국내외 선행연구를 살펴보면, 결과는 일관성을 보이지 않는다. 첫째, 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 조직몰입에 전반적으로 더 유의한 영향이 있다는 결과를 나타내는 연구이다. 이용주와 장석인(2012) 연구에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다른 연구들도 조직의 상황과 조건은 차이가 있더라도 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향이 있음을 나타내고 있다(권형섭, 2006; 신동식, 김홍규, 2005; 이강욱, 손태원, 2004;

조선배, 권형섭, 2007; 채순화, 2004). 외국연구의 경우를 살펴보면, Lo, Ramayah과 Min(2009)의 말레이시아 생산직종 임원 및 종업원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 반면, 거래적 리더십은 유의하지 않게 나타났다. Bycio, Hackett와 Allen(1995)의 연구는 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 조직몰입에 더 좋은 예측인자라고 밝혔으며, Wiza와 Hlanganipai(2014)의 남아공의 대학교 직원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 정서적, 지속적 조직몰입의 하위요인과 정적 상관이 있었으나, 거래적 리더십은 규범적 몰입에만 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 핵심적 특성인 배려행동과 상황적 보상을 각각 관계지향리더십행동과 과제지향리더십행동으로 구분하여 연구한 Brown(2003)은 두 가지 리더십 행동이 모두 정서적 조직몰입에 영향을 미치지만, 관계지향리더십 행동이 과제지향리더십행동에 비해 설명력이 더 높게 나타났다고 보고하였다.

둘째, 거래적 리더십과 조직몰입의 관계가 리더십의 하위요인별로 다른 양상을 보인다는 연구이다. Emery와 Barker(2007)의 미국 동부지역 124명의 소비자 대면업무에 종사하는 푸드 체인점 관리자를 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십은 하위요인 별로, 상황적 보상과 조직몰입은 유의한 정적 상관이 있었으나 적극적 예외관리와 소극적 예외관리는 조직몰입과 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 한편 Kim(2009)의 미국 운동코치를 대상으로 한 연구에서는 거래적 리더십의 하위요인 중 상황적 보상은 조직몰입과 정적인 상관이 있는 것으로 나타난 반면, 소극적 예외관리는 부적인 상관이 있는 것으로, 적극적 예외관리는 상관

이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

셋째, 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다는 연구이다. 국내의 연구로 장석인(2009)의 중소기업 제조업체에 근무하는 사원 및 관리자 280명을 대상으로 한 연구는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고 있음을 보고하였다. 국외의 연구로는 Fasola, Adeyemi와 Olowe(2013)의 나이지리아의 은행직원 대상의 연구에서 거래적 리더십이 변혁적 리더십에 비해 조직몰입에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다.

이상의 리더십관련 선행연구들을 종합해보면 결과가 일관되지는 않지만, 일부 연구를 제외하고 대체적으로 상사의 변혁적 및 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 그러나 조직구성원의 입장에서 상사가 발휘하는 리더십을 업무의 외부적 환경요인이라고 보았을 때, 리더십의 특성에 따라 나타나는 조직몰입 수준의 변화는 조직구성원에 대한 외적 측면에만 초점을 맞춘 것으로 볼 수 있으므로 내적 측면도 주목할 필요가 있다. 즉 조직구성원이 자신의 일에 대해 어떤 관점을 지니는지에 따라 동일한 리더십을 발휘하더라도 조직몰입에 미치는 영향관계가 달리 나타날 수 있다는 점을 고려해야 한다. 이는 리더십의 특성에 따른 효과는 상황적 측면을 고려해야 하며, 이러한 상황요인 중의 하나로서 부하의 개인적 특성이 이들 간의 영향관계를 조절한다고 한 Yukl(2010)의 주장과 같은 맥락이라 할 수 있다.

Yukl은 부하의 개인적 특성(성격특성 personality characteristics)이 리더십에 대한 선호도를 만들어내고, 이러한 선호가 리더의 실제 행동과 화합할 때 부하들은 수행을 더 잘하도

록 동기화되고 일에 더 몰입하고 만족한다고 하였다(Yukl, 1971; HO, 2016에서 재인용). 또 Shamir 등은 부하의 자기개념이 리더십에 대한 선호와 관련되고, 이는 다시 부하들이 특정한 리더십 스타일에 어떻게 반응하는지에 영향을 준다고 하였다(Shamir, House, & Authur, 1993; Ho, 2016에서 재인용). 이러한 관점을 차용하면 조직구성원들이 자신의 일에 대해 어떤 의미를 부여하느냐에 따라 특정 리더십에 대한 선호가 달리 나타날 수 있으며, 이에 따라 나타나는 반응도 다를 수 있다고 볼 수 있다.

최근의 선행연구는 조직구성원의 일에 대한 관점과 상사가 발휘하는 특정리더십이 결합되어 조직의 성과관련 변인에 영향을 미치고 있음을 보여준다. Smircich와 Morgan이 영향력 있는 리더는 부하의 일에 대한 의미를 관리할 수 있는 사람이라 주장한 이후(Smircich & Morgan, 1982; Piccolo와 Colquitt, 2006에서 재인용), Piccolo와 Colquitt(2006)은 변혁적 리더십이 부하의 내면적 동기와 강한 상관이 있으며, 일에 대한 관점을 대변하는 핵심적 직무특성을 매개로 하여 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 또한 Ghadi, Fernando와 Caputi(2013)는 변혁적 리더십이 부하의 일에 대한 의미를 인식하도록 촉진시키며, 변혁적 리더십이 일의 의미를 매개하여 직무몰입에 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

또한 특정리더십이 부하의 심리내적 특성과 조직몰입 간에 조절변인으로서 작용을 하는 것을 밝힌 연구로서, 자신을 문화적 소수자로 여기는 부하들과 정서적 조직몰입 사이에서 관계지향 리더십이, 규범적 조직몰입 사이에서는 과제지향리더십이 조절효과가 있는 것으로 나타났다(Rupert, 2009). 그리고 부하의 만족과 조직몰입 간에는 지지적 리더십이(Dorfman

et al., 1997), 리더십스타일, 부하의 자기평가, 자기효능감과 조직몰입 간에는 변혁적 리더십이 조절효과가 있는 것으로 나타났다(Hayward et al., 2004; Keskes, 2013에서 재인용; 김동산, 정종태, 2011; 성영은, 윤천성, 2014).

한편 조직몰입에 영향을 미치는 변인으로써 ‘조직의 지원인식’이 조절변인으로 작용하는데, Lin, Jiang과 Cheng(2004)의 연구에 의하면 변혁적 리더십과 부하의 조직몰입, 조직신뢰 간에 조직의 지원인식(perceived organizational support)이 유의한 조절변인임을 보고하였다. 즉 부하들은 조직지원인식이 낮을 때보다 높을 때에 상사가 발휘하는 변혁적 리더십이 조직몰입과 신뢰에 더욱 긍정적인 효과가 있음을 의미한다. 그리고 Stephens(2016)의 의료직 종사자 3,926명 대상으로 한 연구에서도, 조직과 상사의 지원은 팀 행동과 조직몰입 간의 관계에서 유의한 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 부하의 업무관련 태도와 조직몰입 사이에서 조직과 상사의 지지에 대한 인식 정도에 따라 조직몰입 수준이 변화할 수 있다는 점을 의미한다. 또한 Gelaidan(2012)은 예멘의 직장인을 대상으로 한 연구에서 리더십 스타일과 조직몰입 사이에서 조직문화가 조절효과를 가지고 있음을 보고하였다.

이와 같은 연구결과를 바탕으로 볼 때 조직구성원의 일에 대한 내면적 태도와 관리자의 리더십, 조직과 상사의 지원, 조직문화와 같은 외적인 상황은 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변인임을 알 수 있다. 또한 조직구성원의 개인적 특성 즉 일에 부여하는 의미가 어떤 차원이냐에 따라 상사의 리더십에 대한 선호가 달리 나타날 수 있으며, 이들의 내면적 태도와 조직몰입 간의 관계는 그가 인식하는 업무환경, 특히 상사의 리더십의 수준에 따라

달라질 수 있을 것으로 예측할 수 있다. 즉 생업요인과 보상이나 처벌에 초점을 두고 관리 및 감독을 수행하는 거래적 리더십, 그리고 자아실현 요인과 성취의식의 고취 등 동기유발에 초점을 맞추는 변혁적 리더십이 서로 유사한 속성을 지니고 있어 이들 리더십의 조절작용으로 인한 조직몰입의 상승효과를 가질 것으로 가정할 수 있다. 반면 사회관계요인의 경우 거래적 리더십이나 변혁적 리더십 모두 사회관계 측면에 의미를 두는 내용과 관련성이 적어 조절효과 가설을 도출하지 않았다.

따라서 본 연구는 생업과 조직몰입의 관계를 상황적 보상에 의거한 거래적 리더십이 조절하며, 자아실현과 조직몰입의 관계를 변혁적 리더십이 조절할 수 있을 것으로 보았다. 즉 일의 의미-생업과 조직몰입 간의 영향관계는 상사의 거래적 리더십이 강한 경우가 약한 경우에 비해 더 크게 나타날 것이다. 또한 상사의 변혁적 리더십이 강한 경우는 약한 경우에 비해 일의 의미-자아실현과 조직몰입간의 영향관계가 더 크게 나타날 것이다.

**가설 5.** 일의 의미-생업과 조직몰입의 관계는 거래적 리더십-상황적 보상이 조절할 것이며, 거래적 리더십-상황적 보상이 약한 경우보다 강한 경우에 더 크게 나타날 것이다.

**가설 6.** 일의 의미-자아실현과 조직몰입의 관계를 변혁적 리더십이 조절할 것이며, 변혁적 리더십이 약한 경우보다 강한 경우에 더 크게 나타날 것이다.

## 방 법

## 연구 참여자

국내의 다양한 직종에 근무하는 직장인 1,000명(남성 461명, 여성 539명)을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였으며, 연령별로는 20대 215명(21.5%), 30대 248명(24.8%), 40대 279명(27.9%), 50대 258명(25.8%)이었다. 구체적인 인구통계학적 특성은 탁진국 등(2017)의 연구와 같다.

## 측정도구

### 일의 의미

본 연구는 탁진국 등(2015)이 개발한 일의 의미척도를 사용하였다. 탁진국 등(2015)은 일의 의미의 구성요소를 경제수단, 가족부양, 삶의 활력, 재미추구, 성장기회, 인정, 대인관계, 사회기여의 8개로 구분하였으며, 이들 8개 하위요인은 다시 생업(경제수단, 가족부양), 자아실현(재미추구, 성장기회, 사회기여, 삶의 활력)과 사회관계(대인관계, 인정)의 3개 상위요인구조로 구분됨을 확인하였다(탁진국 등, 2017). 생업요인은 “고정적인 수입으로 경제적 문제를 해결한다”, “가족에게 삶의 안정감을 준다”, 자아실현요인은 “나를 발전시킨다”, “사회에 기여한다”, 사회관계요인은 “넓은 대인관계를 형성하고 유지한다”, “사회적으로 인정을 받는다” 등으로 구분되어 있으며, 전체 척도는 총47개의 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 5점 리커트 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)로 측정하였으며, 일의 의미의 신뢰도 계수는 .97이었다.

### 조직몰입

Allen과 Meyer(1990)가 개발한 정서적 조직몰

입척도 8개 문항을 사용하여 조직몰입을 측정하였다. Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입의 구성요소를 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지로 구분하였으며, 이중 정서적 몰입은 조직에 대하여 조직 구성원이 느끼는 심리적인 애착으로 조직에 대하여 감정적인 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다(Allen & Meyer, 1990).

정서적 조직몰입 척도는 “나는 우리 조직의 문제를 나의 문제인 것처럼 걱정한다”, “나는 우리 조직에 대한 소속감이 강하다” “나는 우리 조직에 정서적으로 애착을 느낀다” 등의 문항으로 구성되어 있으며, 5점 리커트 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)로 측정하였다. 본 연구에서는 조은현과 탁진국(2011)이 사용한 조직몰입의 8개 문항 중에서 신뢰도를 감소시키고 해석이 애매한 역문항 1문항을 제외한 7개 문항을 조직몰입척도로 사용하였다. 조직몰입의 신뢰도 계수는 .93이었다.

### 거래적 리더십과 변혁적 리더십

본 연구에서 사용된 리더십 척도는 Bass와 Avolio(1995)에 의해서 제작된 MLQ Form 5-45로서 변혁적 리더십 20문항과 거래적 리더십 12문항으로 총 32문항이다. 변혁적 리더십은 부여된 카리스마(attributed charisma), 이상화된 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적자극(intellectual stimulation), 개인적 배려(individual consideration) 등 5개 하위요인으로, 각 요인별 4문항으로 구성되어 있다. 거래적 리더십은 상황적 보상(contingent reward), 적극적 예외관리(active management-by-exception), 소극적 예외관리(passive management-by-exception) 등 3개 하위요

인으로, 각 요인별 4문항으로 구성되어 있다 (Muchinsky, Culbertson, 2016). 각 문항은 5점 리커트 척도(1: 전혀 아니다 ~ 5: 매우 그렇다)로 측정되었다. 본 연구에서 변혁적 리더십의 신뢰도 계수는 .97이었으며, 거래적 리더십의 신뢰도 계수는 .84였다.

### 분석방법

수집된 자료를 바탕으로 전반적 통계 분석을 위해 SPSS 22.0을 사용하였다. 우선 인구통계 변인들과 측정변수들 간의 상관관계를 확인하기 위해 Pearson 상관분석을 실시하였고, 조직몰입에 일의 의미 3개 하위요인의 설명력의 차이를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 리더십이 조직몰입에 조절효과를 가지는지를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 수행하였다. 위계적 다중회귀분석은 인구통계 변인들 중 조직몰입과 유의하게 관련된 조직 및 직무관련 변인들을 첫 번째 단계에, 일의 의미 하위요인을 두 번째 단계에, 리더십변인들을 세 번째 단계에, 그리고 마지막으로 네 번째 단계에 상호작용 항을 회귀모형에 투입하였다. 변수들 간의 상호작용을 추가함으로써 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 감소시키기 위해 모든 독립변수들을 표준화하였다.

## 결 과

### 변인들 간의 상관관계

인구통계 변인, 일의 의미 하위변인들, 리더십과 조직몰입 사이의 관련성을 알아보기 위

해 Pearson 상관분석을 실시한 결과는 표 1에 제시하였다. 인구통계 변인에서 고용형태와 직장규모를 제외한 9개 변인은 조직몰입과 상관성이 유의하였으며, 성별,  $r = -.12, p < .01$ , 이직,  $r = -.07, p < .05$ 는 부적 상관을 보였고, 나머지 6개 인구통계변인들은 정적 상관성이 있는 것으로 나타났다. 일의 의미, 리더십과 조직몰입은 모두 정적상관을 보였다. 일의 의미 하위요인들 중에서 생업은 변혁적 리더십,  $r = .14, p < .01$ , 거래적 리더십,  $r = .14, p < .01$ , 조직몰입,  $r = .15, p < .01$ 과 비교적 낮은 상관을 보인 반면, 자아실현은 다른 하위변인과 비교해 볼 때 변혁적 리더십,  $r = .48, p < .01$ , 거래적 리더십,  $r = .43, p < .01$ , 조직몰입,  $r = .52, p < .01$ 과 비교적 높은 상관을 보였다. 또한 조직몰입과 변혁적 리더십,  $r = .65, p < .01$ , 거래적 리더십,  $r = .55, p < .01$ 은 중간 이상의 상관관계에 있는 것으로 나타났다.

### 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향

일의 의미가 조직몰입을 얼마나 예측하는지를 확인하기 위하여 인구변인을 1단계에 투입하고, 일의 의미 세 개 하위변인을 2단계에 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 표 2에서 나타난 바와 같이 전체 회귀모형의 설명변량은 36.9%였다. 인구변인들 중 연령, 결혼 유무, 연소득은 조직몰입을 유의하게 예측하였다. 구체적으로 말하면 나이가 많을수록,  $\beta = .12, p = .012, sr^2 = .006$ , 결혼을 했을수록,  $\beta = .09, p = .018, sr^2 = .005$ , 연소득이 높을수록,  $\beta = .20, p < .001, sr^2 = .027$ , 조직몰입의 수준이 높았다. 인구변인들을 통제 한 후 일의 의미는 조직몰입을 추가적으로 26.1%를

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차 및 상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 성별	-																
2. 연령층	-.15**	-															
3. 결혼	-.21**	.58**	-														
4. 자녀수	-.11**	.41**	. <sup>a</sup>	-													
5. 교육정도	-.14**	.03	.04	.01	-												
6. 고용형태	.09**	.12**	.00	.05	-.10**	-											
7. 경력	-.21**	.74**	.52**	.26**	.09**	.03	-										
8. 직급	-.41**	.51**	.41**	.18**	.21**	-.51**	.55**	-									
9. 이직	.02	.23**	.14**	-.05	-.16**	.05	.21**	.14**	-								
10. 직장규모	-.19**	-.05	.32	.03	.20**	-.12**	.07**	-.06	-.28**	-							
11. 연소득	-.45**	.35**	.37**	.19**	.33**	-.15**	.47**	.58**	-.11**	.36**	-						
12. 생업	-.03	.08*	.17**	.01	.02	-.01	.11**	.06*	.02	.05	.09**	-					
13. 자아실현	.07*	.26**	.15**	.13**	.04	.05	.22**	.14**	.03	.03	.09**	.44**	-				
14. 사회관계	-.07*	.20**	.18**	.14**	.02	.02	.18**	.19**	.03	.05	.15**	.54**	.65**	-			
15. 변혁적리더십	-.07*	.16**	.17**	.07	.09**	-.03	.15**	.21**	-.05	.03	.18**	.14**	.48**	.40**	-		
16. 거래적리더십	-.08**	.13**	.13**	.08*	.05	.01	.12**	.17**	-.01	.04	.14**	.14**	.43**	.36**	.75**	-	
17. 조직몰입	-.12**	.25**	.24**	.15*	.11**	-.03	.24**	.29**	-.07*	.06	.28**	.15**	.52**	.44**	.65**	.55**	-
평균(M)	1.54	3.6	1.62	2.51	2.54	1.21	2.99	2.49	2.87	2.89	3.13	5.87	5.10	5.23	4.35	4.27	4.39
표준편차(SD)	.50	1.10	.49	.81	.87	.51	1.49	1.38	1.66	1.77	1.60	.77	.95	.84	1.16	.82	1.24

N = 1000, \*\*p < .01, \*p < .05, <sup>a</sup>변인의 특성으로 인해 변인 간의 상관값이 계산되지 못함.

표 2. 조직몰입에 대한 위계적 다중회귀분석 결과

모형	변인	B( $\beta$ )	SE	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F
1	(상수)	4.39	.04	118.32***	.108	.104	24.16***
	성별	.02(.01)	.04	.44			
	연령	.15(.12)	.06	2.53*			
	결혼	.11(.09)	.05	2.36*			
	경력	.01(.01)	.06	.23			
	연소득	.25(.20)	.05	5.43***			
2	(상수)	4.39	.03	140.42***	.369	.364	72.39***
	생업	-.25(-.20)	.04	-6.47***			
	자아실현	.55(.45)	.04	12.91***			
	사회관계	.27(.21)	.04	5.97***			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

설명하였다. 일의 의미 하위요인 중 자아실현이 조직몰입을 가장 잘 예측하는 변수였으며,  $\beta = .45, p < .001, sr^2 = .110$ , 생업,  $\beta = -.20, p < .001, sr^2 = .027$ 과 사회관계,  $\beta = .21, p < .001, sr^2 = .022$ 의 경우 설명력은 그리 높지는 않았지만 조직몰입을 유의하게 예측하는 변수로 나타났다.

한편 분석결과에서 일의 의미 하위요인 중 생업의 경우 조직몰입과의 관계에서 상관분석에서는 정적 상관이 유의하였으나, 다중회귀분석에서 자아실현과 사회관계와 함께 투입하였을 때  $\beta$ 값의 부호가 음(-)의 방향으로 변하는 것으로 나타났다. 따라서 생업이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 본 가설1은 기각되었으며, 나머지 가설 2, 3, 4는 지지되었다.

#### 일의 의미와 조직몰입 간의 관계에서 리더십의 조절효과

위계적 다중회귀분석을 통해 조직몰입에서

일의 의미 하위요인과 상사의 리더십 간의 조절효과를 분석한 결과, 생업×상황적 보상의 조절효과는 유의하지 않았다,  $\beta = .008, ns$ . 반면 표 3에서 보이듯 자아실현×변혁적 리더십의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 기각되었으며, 가설 6은 지지되었다.

구체적으로 살펴보면, 1단계에서 인구통계변인을 투입한 결과 성별과 경력을 제외한 연령, 결혼, 연소득은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이들 인구변인은 총 변량의 10.8%를 설명하였다. 인구변인을 통제한 후 2단계에서 자아실현은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며,  $\beta = .494, p < .001, sr^2 = .224$ , 총 변량의 22.4%를 설명하였다. 3단계에서 조직몰입에 미치는 변혁적 리더십의 영향도 유의한 것으로 나타났고,  $\beta = .493, p < .001, sr^2 = .181$ , 추가적으로 18.1%를 설명하였다. 4단계에서 자아실현은 변혁적 리더십과 상호작용하여 조직몰입을 유의하게 예측하였으며, 총 변량의

표 3. 자아실현과 조직몰입 간의 리더십의 조절효과 분석 결과

모형	변인	B( $\beta$ )	SE	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F
1	(상수)	4.39	.04	118.32 <sup>***</sup>	.108	.108	24.16 <sup>***</sup>
	성별	.02(.01)	.04	.44			
	연령	.15(.12)	.06	2.53 <sup>*</sup>			
	결혼	.11(.09)	.05	2.36 <sup>*</sup>			
	경력	.01(.01)	.06	.23			
	연소득	.25(.20)	.05	5.43 <sup>***</sup>			
2	(상수)	4.39	.03	136.66 <sup>***</sup>	.332	.224	82.35 <sup>***</sup>
	자아실현	.61(.49)	.03	18.25 <sup>***</sup>			
3	(상수)	4.39	.02	160.05 <sup>***</sup>	.514	.181	149.67 <sup>***</sup>
	자아실현	.32(.26)	.03	9.95 <sup>***</sup>			
	변혁적리더십	.61(.49)	.03	19.24 <sup>***</sup>			
4	(상수)	4.37	.03	148.37 <sup>***</sup>	.517	.003	132.35 <sup>***</sup>
	자아실현	.33(.27)	.03	10.23 <sup>***</sup>			
	변혁적리더십	.61(.49)	.03	19.23 <sup>***</sup>			
	자아실현× 변혁적리더십	.06(.06)	.02	2.43 <sup>*</sup>			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

0.3%를 추가적으로 설명하였다,  $\beta = .055$ ,  $p = .015$ ,  $sr^2 = .003$ .

자아실현과 변혁적 리더십의 상호작용은 그래프로 나타내었다. 육안으로는 기울기에 별 차이가 없어 보여 Ramani와 Kumar(2008)의 기울기 차이 비교방법에 따라 변혁적 리더십의 평균을 중심으로 평균보다 1표준편차 높은 그룹과 낮은 그룹으로 나누어 추가적으로 기울기 차이를 비교하였는데, 두 그룹의 기울기가 어느 정도 차이가 있는 것으로 나타났다,  $\beta_{HI} = .52$  vs  $\beta_{LO} = .31$ . 이 결과는 조절효과분석에서 상호작용항이 유의하게 나타난 것과 대체로 일치한다. 즉 그림 1에서 보이는 것처럼

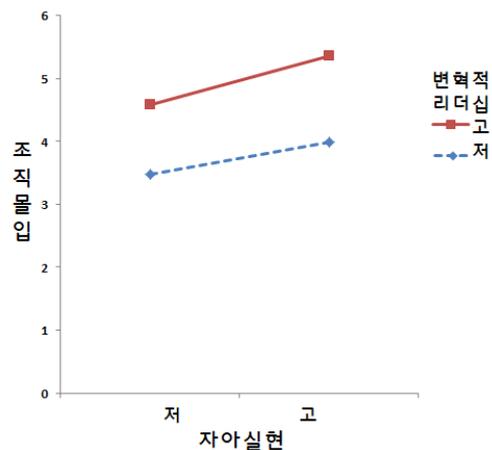


그림 1. 변혁적리더십의 수준에 따른 일의 의미-자아실현과 조직몰입 간의 관계

조직몰입에 대한 일의 의미-자아실현의 효과는 상사의 변혁적 리더십의 수준에 따라 다르게 나타났다. 이러한 결과는 상사의 변혁적 리더십이 강한 경우 일의 의미-자아실현과 조직몰입간의 관계는 변혁적 리더십이 약한 경우에 비해 더 커지는 것을 의미한다.

## 논 의

본 연구에서는 직장인을 대상으로 일의 의미가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지, 이 과정에서 상사의 리더십이 그 영향을 조절하는지 분석하였다. 연구 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 생업이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 기각되었다. 분석결과에서 일의 의미 하위요인 중 생업의 경우 조직몰입과 정적상관이었으나, 다중회귀분석에서 자아실현과 사회관계와 함께 투입하였을 경우  $\beta$ 값의 부호가 음(-)의 방향으로 변화하는 것으로 나타났다. 이는 MacKinnon, Krull과 Lockwood(2000)이 언급한 억제효과(suppression effect) 중 부정적 교란(negative confounding)으로 볼 수 있다. 억제효과에서 말하는 억제변인은 다른 예측변인과는 높은 상관이 있으나, 종속변인과는 상관이 유의하지 않거나 매우 낮은 상관이 있는 변인으로서(Lancaster, 1999), 그 자체로는 종속변인에 매우 낮은 설명력을 가지고 있지만, 회귀방정식에 투입되면서 상관이 높은 다른 예측변인과의 조합으로 인해 종속변인의 오차변량을 간접적으로 설명하여 독립변인의 종속변인에 대한 설명력이 더 높아지게 되는 경우를 말한다(Gaylord-Harden, Cunningham, Holmbeck, & Grant, 2010; 신효정

등, 2012에서 재인용). 이때 예측변수의  $\beta$ 값이 정(+)의 방향을 유지할 때는 긍정적 교란(positive confounding)으로, 음(-)의 방향으로 바뀌는 경우를 부정적 교란(negative confounding)으로 구분한다(MacKinnon, Krull, & Lockwood, 2000). 즉 단독으로는 조직몰입에 정적인 관계에 있던 생업이 일의 의미의 다른 하위요인인 자아실현과 사회관계 등을 추가하자 음(-)의  $\beta$ 값을 가지는 것으로 변화하는 것은 생업이 자아실현과 사회관계 요인과 조직몰입 간의 관계에서 억제효과가 발생하였다고 볼 수 있다. 이는 경제적 추구 즉 생업 자체에 대한 의미 부여는 그것을 가능하게 해주는 조직에 대한 정서적 몰입의 향상에 기여를 하는 요인이 되나, 그보다 상위 가치인 사회관계나 자아실현 요인이 함께 했을 때에는 생업에 대한 부정적 억제효과가 발생하여 오히려 조직몰입을 떨어뜨리는 관계로 변화된다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 생업요인이 조직몰입과 정적상관을 가지거나 긍정적 영향관계에 있다고 보고한 연구와 더불어 그 반대의 결과를 보고한 연구들이 동시에 존재하는 현상에 대해 일부 설명이 가능할 것으로 보인다. 즉 Beukes와 Botha(2013)는 소명의식이 높을수록 조직몰입이 높아진 반면 생업의식이 높을수록 조직몰입이 떨어지는 것으로 보고하였는데, 이는 일의 의미에서 생업의식과 가치수준이 다른 상위가치인 소명의식을 함께 투입함으로써 발생한 현상이라고 볼 수 있다. 한편 생업요인이 조직몰입과 정적관계에 있다고 밝힌 연구들의 경우는 함께 투입된 변인들이 이직의도(Kantor, 2013), 임금수준 및 복리후생만족도(정연양 등, 2003), 보상시스템 및 보상선택(이정언, 조신, 2014) 등이었다. 이들 변인의 공통적 특징은 생업요인과 유사한 수준의 가치개념이라는 점

이며, 이 경우 변인들 간의 억제효과는 발생하지 않은 것으로 유추해 볼 수 있다.

둘째, 직장인들이 일에 대해 사회관계, 자아실현 등에 높은 의미를 부여할수록 조직에 대한 몰입이 높아지며, 사회관계에 비해 ‘자아실현’에 더 크게 의미를 두는 경우가 조직몰입에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 삶의 의미와 목적을 일과 연결하여 자신의 성장과 삶의 목적을 추구하고자 하는 것으로 일의 의미를 개념화하고, 자신이 이를 위해 일한다고 생각하는 개인은 조직을 위해서도 바람직한 특성을 가지고 있다고 주장한 Steger 등(2012)의 연구를 지지하는 결과이다. 또한 Steger 등(2012)의 일의 의미검사 척도를 사용하여 군인들이 자신들의 일에 이러한 의미를 부여할수록 조직몰입의 수준에 더 높은 영향을 미치는 것으로 보고한 김혜원 등(2017)의 연구와 맥락을 같이 한다. 그리고 일이 자기실현의 기초로서 일에서 의미를 찾을 수 있는지의 여부는 자기실현을 달성하는데 매우 중요한 결정요인이라고 주장한 장형석(2001)의 연구와도 같은 맥락이라 할 수 있다.

셋째, 조직몰입에서 일의 의미-생업과 거래적 리더십-상황적 보상의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 거래적 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 Lo, Ramayah과 Min(2009)의 연구와 거래적 리더십이 변혁적 리더십에 비해 조직몰입에 대한 영향력이 떨어진다는 여러 보고들(Abdalla, 2010; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Thite, 1999)과 비슷한 맥락임을 보여준다. 그러나 거래적 리더십의 하위요인 중 상황적 보상은 조직몰입에 영향을 미친다는 Kim(2009)의 연구와 거래적 리더십이 변혁적 리더십에 비해 조직몰입에 더 효과적이었다는

Fasola, Adeyemi와 Olowe(2013)의 연구, 그리고 한국의 직장인의 경우 그룹에 초점을 맞춘 변혁적 리더십이 정서적 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 상황적 보상 리더십이 조절효과가 있었다는 Cho 등(2016)의 연구와는 다소 상반된 결과이다. 일의 의미-생업과 조직몰입 간의 관계에서 거래적 리더십의 조절효과가 유의하지 않은 이유를 고찰해보면 다음과 같은 추론이 가능하다. 조직구성원이 자신의 일을 생업으로서 의미를 부여하는 경우 경제적인 부분에 주요한 관심을 가지게 된다. 그러나 거래적 리더십의 상황적 보상의 경우 “목표 달성 시 보상을 분명히 제시한다”, “노력한 만큼 도움을 준다”, “업무목표에 대하여 구체적으로 의논한다”, “기대에 부응했을 때 만족감을 표현한다”와 같은 문항으로 구성되어 있어, 보상의 형태가 물질적 보상인지, 비물질적 보상인지 불분명하다. 따라서 이와 같은 상황적 보상에 의거한 상사의 리더십행동은 경제적 수단으로서 일에 의미를 부여하는 부하에게 동기를 유발하기 힘들뿐만 아니라 조직에 대한 애착심을 형성하는데 적극적 역할을 하기 힘들었을 것으로 보인다.

넷째, 자아실현×변혁적 리더십,  $\beta = .06, p < .05$ 의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다. 이는 부하의 자기평가와 조직몰입 간에 변혁적 리더십이 조절효과를 가진다는 Hayward 등의 연구(Hayward et al., 2004; Keskes, 2013에서 재인용), 상사가 수행을 더 잘할 수 있도록 영감을 주고 동기화시키며, 기술과 경력발전을 위해 지원을 한다고 인식하는 조직과 상사의 지원이 팀 행동과 조직몰입의 관계에서 조절효과가 있음을 검증한 Stephens(2016)의 연구와 같은 맥락으로 볼 수 있다. 그러나 조절효과가 유의하지만 조직몰입에 대한 설명량이

0.3%에 불과하여 조절효과의 크기가 크지 않은 점은 대규모 표본에 의해 나타난 유의성이라고도 볼 수 있기 때문에 해석 시 신중한 접근이 필요하다.

본 연구 결과를 토대로 논의해 볼 수 있는 점들은 다음과 같다. 첫째, 조직의 성과를 예측 가능하게 하고, 결국, 이직률 등을 결정짓는 조직원의 조직에 대한 몰입은 매우 중요한데, 조직원이 ‘자아실현’에 중요한 의미를 둘수록 조직몰입에 더 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 국내의 잡 포털의 설문결과에서 보았듯 많은 직장인들은 경제적 목적(생업)을 위해 일을 하고, 기업은 전통적으로 보상을 통하여 조직구성원들의 조직몰입을 유도하여 왔다. 그러나 본 연구는 다소 차이가 있는 결과를 보인다. 생업요인은 사회관계, 자아실현 등 일의 의미를 구성하는 다른 하위요인들과 함께 투입하였을 경우 오히려 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 반면, 자아실현요인은 조직몰입에 더 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 이는 달리 말하면, 개인이 직장(일)을 선택하는 주요한 목적이자 의미는 경제적 수단으로서 생업을 위해서이고, 이는 조직몰입을 향상시키는 요인이 될 수는 있지만 향상시키는 않으며, 보다 상위가치의 의미들이 결합이 되면 생업추구가 오히려 조직몰입을 떨어뜨리는 작용을 하기도 한다는 것이다. 또한 생산성을 유지하고, 조직을 유지 발전을 시키기 위해서 꼭 필요한 조직에 대한 애착심(조직몰입)은 다른 무엇보다 ‘자아실현’에 더 중요한 의미를 부여하는 사람일수록 더 높은 수준을 보인다. 즉 개인의 입장에서 일의 의미는 생업이 가장 중요한 요소이지만, 조직으로 진입해서 실제 조직의 일원으로 기능하면서는 직장이 자신의 ‘자아실현’을 돕는다고 자각할수

록 조직에 대한 몰입과 헌신이 높아진다는 것이다. 이러한 결과는 조직은 상황에 따라 구성원들이 일에 대해 가지는 의미 또는 가치와 관련해 보다 적극적인 개입을 하는 것이 필요하다는 점을 시사한다.

둘째, 자신의 일을 자아실현에 가치를 두는 사람의 경우 변혁적 리더십 여부에 따라 조직몰입의 수준이 달라지는 것으로 나타났다. Yukl은 부하의 개인적 특성에 따라 리더십에 대한 선호도가 다르며, 이러한 선호에 적합한 리더의 실제행동과 결합될 때 업무수행을 더 잘할 수 있으며 일에 더 몰입하고 만족한다고 하였다(Yukl, 1971; HO, 2016에서 재인용). Shamir 등은 부하의 자기개념이 리더십에 대한 선호와 관련이 있으며, 이는 다시 특정한 리더십에 대한 반응에 영향을 끼친다고 하였다(Shamir, House, & Authur, 1993; Ho, 2016에서 재인용). 본 연구의 결과에 따르면 부하직원이 일에 부여하는 의미의 차원에 따라 조직몰입의 수준에 미치는 영향력은 유의하였으나, 이 과정에서 거래적 리더십의 조절효과는 나타나지 않았다. 그러나 자아실현에 의미를 두는 직장인들에 대한 변혁적 리더십의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Yukl과 Shamir가 제기한 것처럼 리더십에 대한 선호와 관련된 것으로 볼 수 있다. 즉 경제적 수단으로서 생업에 일의 의미를 부여하는 부하들에게 상황적 보상에 의거한 상사의 리더십은 별다른 선호를 유발하지 못한 반면, 자아실현에 큰 의미를 부여하고 있는 부하에게 성장에 대한 동기부여를 하는 변혁적 리더십은 강한 선호를 유발하였을 것으로 보인다. 또한 이러한 부하들이 변혁적 리더십 행동에 반응하여 조직몰입의 수준이 더 향상되는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구가 가지는 의의는 다음과 같다. 첫째, 직원들이 자신의 일에 중요한 의미를 부여할수록 조직몰입에 더욱 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것을 검증함으로써 조직경영 및 관리의 관점에서 이러한 연구결과를 적용할 수 있을 것이다. 또한 일의 의미의 3개 하위요인 중 생업이나 사회관계 보다는 자아실현이 특히 조직몰입에 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 기업이나 조직의 직원 선발과정에서 검사 또는 면접을 통해 응시자의 일의 의미에 관한 인식을 알아보는 것이 필요할 것으로 보인다.

둘째, 이론적 측면에서 볼 때, 조직의 업무환경을 구성하는 상사의 변혁적 리더십이 한국의 직장인들의 조직몰입을 향상시키는데 조절효과를 갖는다는 것을 검증하였다. 그동안의 리더십연구에서 리더십의 효과성과 관련하여 조절변인으로서 유형별 리더십 또는 리더십행동의 역할에 대한 연구들(Lin, Jiang, & Cheng, 2004; Rupert, 2009; Stephens, 2016; 김동산, 성영은, 윤천성, 2014; 정종태, 2011)은 있었으나, 부하들의 개인특성과 그 상황적 측면으로서의 상사의 리더십행동이 결합하여 조직의 성과관련 변인에 어떻게 다른 영향을 미치는 지에 대한 연구는 부족했다. 또한 리더십의 대표적 이론 중의 하나인 상황적합성이론에서는 리더가 파악해야 할 상황적 요소 중에 부하직원들이 그러한 하나의 요소가 된다고 제안하였지만 부하직원의 어떤 면이 중요한 것인가에 대한 견해는 분분하다(Jex & Britt, 2012). 따라서 본 연구는 부하직원의 내적 특징 중의 한 요소로서 일의 의미를 제안하며, 이러한 직원들의 특성에 따른 리더십의 작용기제에 관한 연구에 실증적 자료를 제공함으로써 리더십 조절변인 연구의 확장에 기여

하였다고 볼 수 있다.

셋째, 실무적 측면에서 보면, 한국의 산업조직의 관리자교육에서 변혁적 리더십을 비중 있게 다루어야 함을 제시하였다. 산업조직에서는 보상에 의거한 직원들의 동기의식 고취가 중요한 직원관리방법의 하나이며, 보상은 직원의 직무만족과 조직몰입 등 조직의 성과에 있어 여전히 유의미한 영향을 미치는 요소이다. 연구결과는 상황적 보상에 의거한 거래적 리더십도 조직몰입에 유의한 영향을 미치지만, 조직원들의 성장과 발전을 고취하고 동기를 불러일으키는 리더십, 즉 구성원 개인의 내면적 바람인 자아실현을 돕는 리더십이 곧 조직의 성장과 발전에서 필수불가결한 요소인 조직몰입을 더욱 향상시키는 것으로 나타났다. 이는 현재 우리사회나 조직에 있어 개인의 내적 욕구인 자아실현 및 성장을 돕는 리더십의 발휘에 조금 더 초점을 맞추어야 할 필요가 있으며, 그럼으로써 조직원은 조직에 더욱 애착의식을 가지게 되고, 이러한 과정을 통해 결국 서로 상생, 발전할 수 있다는 점을 암시한다.

본 연구의 제한점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 설문조사에 참여한 직장인들의 83.8%가 정규직이었으므로 연구결과는 최근 한국사회에서 중요한 고용형태인 비정규직 직장인들의 관점을 반영하지 못했다. 또한 업종 면에서는 사무직, 영업직, 서비스직, 전문직과 자영업자가 전체의 95.3%를 차지하고 생산직은 4.7%에 불과하였으므로 한국의 전체 직장인의 관점을 반영하는 데는 한계가 있었다. 향후에는 다양한 직종 및 고용형태를 포함한 대표성을 가지는 표본 집단을 대상으로 한 연구가 있어야 할 것이다.

둘째, 조절효과 연구에서 거래적 리더십과

변혁적 리더십만을 대상으로 한 연구로서 다양한 상사의 리더십 또는 다양한 환경 변인을 반영하지 못했다. 향후 연구는 최근의 한국의 조직에서 새롭게 주목받고 있는 리더십이나 산업조직과 기관의 추세를 반영한 리더십 대체물과 기타 다른 환경변인 등을 포함할 필요가 있다.

본 연구는 조직의 유지와 성장을 위해 구성원의 조직몰입을 향상시키기 위해서 필요한 요소들을 조직원의 내면적 특징인 일의 의미의 관점에서 접근한 연구라는 점과 연구결과를 기반으로 산업현장에서의 적용 및 다양한 후속연구를 촉진시킬 수 있다는 데 그 의의가 있다.

### 참고문헌

- 경향비즈 (2007. 6. 6). 직장인 54% “현 직장에 애사심 없다”. [http://biz.khan.co.kr/khan\\_art\\_view.html?artid=20070606182117&code=920507](http://biz.khan.co.kr/khan_art_view.html?artid=20070606182117&code=920507)에서 2017. 12. 09. 자료 얻음.
- 김원형 (2005). 조직몰입 3요소의 탐색적 인과관계모형. *조직과 인사관리연구*, 29(1), 55-91.
- 김혜원, 유재은, 우정희 (2017). 직업군인의 소명의식, 일의 의미, 직무스트레스, 스트레스 대처가 조직몰입에 미치는 영향. *스트레스연구*, 25(1), 30-36.
- 권형섭 (2006). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 안양대학교 박사학위논문.
- 매일경제 (2002. 1. 20). 기업 10곳 중 9곳 신입사원, “다른 기업 원해”. [news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2002&no=18048](http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2002&no=18048)에서 2017. 9. 25. 자료 얻음.
- 매일경제 (2013. 7. 24). 인재가 기업경쟁력(上) “직장 옮기고 싶다” 70%. [news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2013&no=62841](http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2013&no=62841)에서 2017. 9. 25. 자료 얻음.
- 박기관 (2008). 직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구-지방공무원의 직무스트레스를 중심으로. *지방행정연구*, 22(2), 171-202.
- 서재현 (2015). 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향: 직무 재창조, 자부심, 조화열정을 중심으로. *HRD연구*, 17(4), 47-76.
- 신동식, 김홍규 (2005). 호텔 관리자 리더십 유형에 따른 종사원의 직무만족에 관한 연구. *관광경영연구*, 9(1), 167-191.
- 신효정, 최현주, 이민영, 노현경, 김근화, 장유진, 이상민 (2012). 스트레스 대처방식이 학업소진에 미치는 영향: 억제효과를 중심으로 한 단기 종단연구. *한국심리학회지: 학교*, 9(2), 289-309.
- 안전저널 (2010. 7. 1). 직장인 “현 직장에 애사심 없다”. <http://www.anjunj.com/news/articleview.html?idxno=1186>에서 2017. 12. 09. 자료 얻음.
- 이강욱, 손태원 (2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 45(1), 1571-1594.
- 이목화, 문형구, 권석균 (2016). 조직몰입 프로파일 유형과 선행요인: 조직몰입에 대한 사람중심(Person-Centered)의 접근. *조직과 인사관리연구*, 40(3), 93-131.
- 이용주, 장석인 (2012). 민간경비원의 변혁적

- 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향: 팔로워십의 매개효과를 중심으로. *정보·보안 논문지*, 12(2), 23-32.
- 이정언, 조신 (2014). 보상시스템의 유형이 조직몰입에 미치는 영향: 중국 기업구성원을 대상으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 14(3), 393-400.
- 이환범, 이수창 (2006). 경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향관계 분석. *한국정책과학학회보*, 10(4), 137-157.
- 인크루트 (2016. 9. 12). 직장인 10명 중 8명, “조직문화 때문에 이직고려”. <http://people.incruit.com/news/newsview.asp?gcd=11&newsno=3059965>에서 2017. 12. 09. 자료 얻음.
- 장석인 (2009). 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조모형분석. *인적자원관리연구*, 16(2), 213-229.
- 정연양, 손일상, 최재환 (2003). 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-노조가입여부를 중심으로. *산업관계연구*, 13(1), 87-106.
- 조선배, 권형섭 (2007). 변혁적 리더십이 호텔 종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. *호텔경영연구*, 16(5), 63-76.
- 조은현, 탁진국 (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 127-155.
- 장형석 (2001). 직무만족과 일의 의미 정도에 따른 삶의 목적감의 차이. *부산학생생활연구*: 연구보, 33(1), 137-158.
- 진주화 (2016. 9. 28). 밀레니얼 세대에게 필요한 동기부여 방식. *LG Business Insight*, pp. 21-26.
- 채순화 (2004). 변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근. *영남대학교 박사학위논문*.
- 탁진국, 서형준, 김혜선, 남동엽, 정희정, 권누리, 김소영, 정일진 (2015). 일의 의미 척도개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(3), 437-456.
- 탁진국, 서형준, 원용재, 심현주 (2017). 일의 의미 척도 구성타당도 검증: 직장인을 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30(3), 357-372.
- 파이낸셜뉴스 (2013. 6. 17). 직장인 10명 중 6명이 일하는 이유는. <http://www.fnnews.com/news/201306170856370258>에서 2017. 8. 1. 자료 얻음.
- Abdalla, H. G. (2010). *The influence of transformational and transactional leadership on employee performance and organizational commitment: A case study in the UAE Public Sector*. Master's thesis, The British University in Dubai.
- 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, 1-17.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multi-factor leadership questionnaire for research*:

- Permission set*. California: Mind Garden.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. New York: Guilford Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 56, 32-42.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. Berkeley: University of California Press.
- Beukes, I., & Botha, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work or nursing staff in hospitals[On-Line]. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.11449>에서 2017. 8. 1 자료 얻음.
- Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Master's thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessment's of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Cho, Y., Shin, M., Sugiura, M., Ota, M., & Choi, M. (2016). A comparison of leadership effectiveness among China, Japan, and Korea: Crossvergence perspective. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2016(1), doi:10.5465/AMBPP.2016. 6061
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the calling and vocation questionnaire(CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263.
- Dreher, D. E., Holloway, K. A., & Schoenfelder, E. (2007). The vocation identity questionnaire: Measuring the sense of calling. *Research in the Social Scientific Study of Religion*, 18, 99-120.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. E. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in western and Asian countries: Commonalities and differences effective leadership process across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 428-440.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and

- job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Emmons, R. A. (2003). *Personal goals, life meaning, and virtue: Wellsprings of a positive life. Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, (pp. 105-128). Washington: American Psychological Association.
- England, G. W., & Harpaz, I. (1990). How working is defined: National contexts and demographic and organizational role influences. *Journal Organizational Behavior*, 11, 253-266.
- Fasola, O. S., Adeyemi, M. A., & Olowe, F. T. (2013). Exploring the Relationship between Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6), 96-107.
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organizational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.
- Gelaidan, H. M. H. (2012). *The moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership style and employee commitment to change of public sector in Yemen*. Doctoral dissertation, University Utara Malaysia.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Guion, R. M., & Landy, F. J. (1972). The meaning of work and the motivation to work. *Organizational Behavior & Human Performance*, 7(2), 308-339.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639-667.
- Ho, J. (2016). Influence of organizational context and follower's disposition on the effectiveness of transformational leadership. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 19(3), 308-343.
- House, R. J. (1975). Path-goal theory of leadership. *Technical Report*, 75-67.
- Javaid, M. F., & Mirza, M. U. (2012). Leadership style enhances the employee organizational commitment: A case study of educational institutions in Lahore. *International Journal on management, statistics & social sciences*, 1(1), 64-77.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's(1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior* 51, 319-337.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2012). 조직심리학 {Organizational psychology}. (박영석, 서용원, 이주일, 장재윤 공역). 서울: 시그마프레스 (원전은 2008에 출판).
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management* 53, 59-68.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Social of Commitment Mechanism in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kantor, R. L. (2013). *Pay satisfaction, organisational commitment, voluntary turnover intention, and attitudes to money in a south african context*. Master's thesis, University of the Witwatersrand.
- Keskes, I. (2013). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51.
- Kim, H. (2009). *Transformational and Transactional Leadership of Athletic Directors and Their Impact on Organizational Outcomes Perceived by Head Coaches at NCAA Division II Intercollegiate Institutions*. Doctoral dissertation, Graduate School of The Ohio University.
- Lancaster, B. P. (1999). *Defining and interpreting suppressor effects: Advantages and limitations. at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association*. San Antonio, Texas, January 21-23.
- Lin, L. C., Jiang, D. Y., & Cheng, B. S. (2004). *Limitations and Opportunities of Transformational Leadership: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support*[On-Line]. ANZAM conference and Chinese Culture and Management, <http://anzam.org>에서 2017. 7. 31 자료 얻음.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the comprehensive meaningful work scale(CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Lo, M-C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *The Official Journal of the Society for Prevention Research*, 1(4), 173.
- Maslow, A. H. (2009). 동기와 성격[Motivation and personality]. (오혜경 역). 파주: 북이십일(원전은 1970에 출판).
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and Meta-Analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- MOW International Research Team (1987). *The meaning of working*. London: Academic Press.

- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organizational Linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Olivier, A. L., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational oil company. *South African Journal of Industrial Psychology, 33*(3), 49-56.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327-340.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing, 72*(1), 27-45.
- Rogers, C. (2007). 칼 로저스의 사람 중심 상담 {*A way of being*}. (오제은 역). 서울: 학지사 (원전은 1980에 출판).
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91-127.
- Rupert, J., Jehn, K. A., Engen, M. L., & Reuver, R. S. M. (2009). Commitment of culture minorities in organizations: Effects of leadership and pressure to conform. *Journal of Business and Psychology, 25*(1), 25-37.
- Shacklock, K. (2006). Extended working lives? The meaning of working to older university workers in Australia. *International Journal of Human Resources Development and Management, 1*-21. <http://doi.org/10.1504/IJHRDM.2006.010392>
- Shamir, B., House, R. J., & Aauthur, M. B. (1993). The motivation effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science, 4*(4), 577-594.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science, 18*(3), 257-273.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation on the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 849-869.
- Steer, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work The Work and Meaning Inventory(WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322-337.
- Stephens, C. A. (2016). *The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on the Relationship Between Teamwork Behaviors and Affective Commitment* [On-Line]. Mater's Theses. 4779. [http://scholarworks.sjsu.edu/etd\\_theses/4779](http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/4779)에 서 2017. 7. 31. 자료 얻음.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology, 3*(5), 566-572.
- Trang, I., Armanu, Sudiro, A., & Noermijati. (2013). Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance. *IOSR Journal of Business and Management, 7*(2),

- 12-25.
- Thite, M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership & Organization Development*, 20(5), 253-261.
- Van Zyl, L. E., Deacon, E., & Rothmann, S. (2010). Towards happiness: Experience of work-role fit, meaningfulness, and work engagement of industrial/organisational psychologists in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-10.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1988). *Adding to leader and follower transactions: The augmenting effect of charismatic leadership*(Working Paper 86-109). New York: State University of New York.
- Wong, P. (2008). Meaning management theory and death acceptance. In A. Tomer, E. Grafton, & P. T. P. Wong(Eds.), *Existential and spiritual issues in death attitudes*, (pp. 65-87). New York: Erlbaum.
- Wiza, M., & Hlanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 135-143.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn(Eds.), *Positive organizational scholarship*(296-308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Yüing, L. H., & Ahmad, K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zhou, M. (2012). *The Factors Effect of Transformational and Transactional Leadership and Organizational Commitment on The Employee's Job Satisfaction and Job Performance*. Master's thesis, University of the Thai Chamber of Commerce.

1차 원고접수 : 2017. 10. 23

2차 원고접수 : 2017. 12. 19

최종게재결정 : 2018. 02. 22

## The Effect of the Work Meaning on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Transformational Leadership

Miae Lee

Min Kim

Byungkeol Lee

Jinkook Tak

Department of industrial psychology, Kwangwoon university

The study was designed to investigate the effects of employees' work meaning on organizational commitment and the moderating effect of transformational leadership on the relationship between work meaning and organizational commitment. Data were collected from 1,000 employees via online survey. Results of hierarchical regression analyses showed that work meaning explained an additional 26.1% of variance in organizational commitment with controlling demographic variables. Also among three factors of work meaning, self-actualization was the most important factor in explaining organizational commitment, and was followed by making a living and social relationships in order. Transformational leadership was found to play a moderating role on the relationship between self-actualization work meaning and organizational commitment. The higher transformational leadership of leaders was, the stronger relationship between self-actualization and organizational commitment was. This study showed that organizational commitment is influenced by work meaning and leadership style, and interactions of the two variables. Finally, the implications and limitations of this study and suggestions for the future research were discussed.

*Key words* : work meaning, make a living, self-actualization, social relations, transformational leadership, transactional leadership, organizational commitment