

## 기업종업원의 근로가치관과 리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향\*

박 영 배\*\*

논문접수일 : 95. 10

게재확정일 : 96. 9

### 초 록

직무만족은 경영학의 조직행위론과 인사관리 분야에서 지금까지 많은 연구가 이루어져 왔다. 그러나 직무만족에 영향을 미치는 요인들이 매우 다양하고 또 그들간의 관계가 상당히 복잡하기 때문에 아직까지도 이 분야에 대한 연구성과는 만족스럽지 못한 실정이다. 따라서 본 연구는 최근에 기업종업원들의 직무만족 정도를 결정하는 데 중요한 요인으로 인식되고 있는 근로가치관과 리더십 스타일을 선행변수로 하여 이들 두 변수가 직무만족에 미치는 영향관계를 분석하는 데 초점을 두었다. 연구결과 개인의 근로가치관과 상사의 리더십 스타일은 직무만족에 직접적으로 영향을 미칠뿐만 아니라, 부분적으로는 이 두 변수가 상호작용하여 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그러나 리더십 스타일의 고려차원과 구조주도차원 사이에 유의적인 상호작용효과는 없었다. 또한 리더십 스타일의 직무만족에 대한 예측력이 근로가치관에 비해 상대적으로 강한 것으로 나타났다.

\* 본 논문에 대해 유용한 지적을 해주신 익명의 심사위원들께 감사드리며, 논문의 수정작업을 도와준 박광수 군에게도 고마움을 전한다.

\*\* 세명대학교 경영학과 부교수

## I. 서 론

직무만족에 관한 대부분의 연구는 주로 그것의 선행변수와 결과변수를 규명하고자 하는 목적에서 이루어지고 있다. 다시 말하면, 연구자들은 직무만족을 매개변수로 하여 조직구성원들의 직무만족의 정도에 영향을 미치는 가능한 요인들을 찾아내려고 노력하는 한편, 직무만족의 정도에 따라 나타날 수 있는 각종 결과를 예측하려고 노력하여 왔다. 그리고 그러한 노력의 한 결실로 직무만족의 결과변수 (예를 들면, 직무성과, 생산성, 유동률, 태업, 결근 및 이직행위... 등)는 거의 명확히 규명해 내었으나, 그의 선행변수에 대해서는 관련되는 변수가 너무나 많고 또 변수간의 관계가 상당히 복잡하기 때문에 아직까지도 이 분야에 대한 연구성과는 매우 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 최근 기업종업원들의 직무만족의 정도를 결정하는데 중요한 요인으로 인식되고 있는 ‘근로가치관’(work values)과 ‘리더쉽 스타일’(leadership style)을 선행변수로 하여 이들 두 변수가 직무만족에 미치는 영향관계를 체계적으로 분석하고자 한다.

근로가치관은 일종의 퍼스낼리티특성변수로서 개인의 준거의 틀 (frame of reference)을 구성하는 요소이다. 또한 이것은 개인의 경험과 문화적 배경의 상호작용에 의하여 형성된다. 따라서 기업종업원들의 직무에 대한 생각과 태도는 개인의 직무에 대한 가치체계에 의하여 결정된다고 할 수 있다. 그리고 많은 학자들은 리더의 행위(leader behavior)가 조직유효성(organizational effectiveness)에 영향을 미치는 중요한 변수의 하나라는 것에 이의를 제기하지 않는다. 심지어 어느 학자들은 조직유효성을 제고하는 데 있어서 리더쉽 스타일이 그 밖의 관리적·조직적 요인들 보다도 훨씬 중요하며, 우리나라의 기업에 있어서는 더욱 그렇다고 강조하기도 한다 (慎侑根, 1986). 리더쉽을 연구하는 많은 학자들은 지금까지 ‘리더쉽 스타일’과 그 결과변수의 관계를 규명하려는 부단한 노력을 통하여 이것이 부하의 성과와 사기 그리고 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 가장 큰 환경적 요인이라는 사실을 발견하였다.

기업종업원의 직무만족에 영향을 미치는 요인은 크게 개인적 요인과 환경적 요인으로 분류할 수 있다 (Seashore and Taber, 1975). 그리고 이들 요인은 각기 독자적으로 영향을 미치기도 하지만, 보다 중요한 것은 서로간의 상호작용을 통하여 직무만족의 정도를 결정하게 되

며, 또한 영향을 미치는 정도도 상대적으로 다르다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 개인적 요인으로서의 근로가치관과 환경적 요인으로서의 리더십 스타일이 직무만족에 대해 어떻게 영향을 미치며, 이들 두 선행변수가 직무만족에 미치는 영향의 상대적 강도, 즉 예측력의 크기는 어떠한지 하는 것에 초점을 두어 분석하고자 한다.

## II. 선행연구의 검토 및 가설의 설정

### 1. 선행연구의 검토

#### 1.1 직무만족과 선행변수의 관계

Seashore와 Taber(1975)는 여러 학자들의 연구를 검토·정리하여 직무만족의 선행변수에 해당되는 요인들을 크게 환경적 요인과 개인적 요인으로 분류하였다. 환경적 요인으로는 정치·경제·문화 요인(실업률, 지역적 차이, 국가간 차이...등), 직업특질, 조직내부환경(조직분위기, 조직규모, 조직의 복잡성, 집중화정도, 리더십, 의사결정...등) 등이 있으며, 개인적 요인으로는 인구통계 요인(연령, 성별, 교육수준...등), 안정적 퍼스널리티 요인(가치관, 욕구...등), 상황적 퍼스널리티 요인(동기, 선호...등), 잠시적 퍼스널리티 요인(분노, 지겨움), 능력(지능, 기술), 지각, 인지, 기대 등을 들고있다. Seashore와 Taber는 이들 선행변수와 직무만족간에는 명백한 인과관계가 존재하며, 특히 선행변수는 개인적 요인과 환경적 요인간의 상호작용을 통하여 직무만족에 영향을 미친다고 주장한다.

한편 Lock(1973)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 ‘사건’(events)과 ‘행위자’(agents)로 분류하고, 직무만족은 이들 두 변수간의 상호작용의 결과라고 강조한다. 여기서 사건과 관계가 있는 요인들은 직무 자체(작업량, 탄력성, 성취감...등), 보상(승진, 임금, 책임, 칭찬...등), 직무환경(사회적·물질적 환경, 작업조건...등) 등이 있으며, 행위자와 관계가 있는 요인들은 행위자 자신(self)과 조직내외의 관련자들(others)을 포함한다. McCormick(1980) 또

한 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 직무관련요인 외에 개인의 퍼스널리티(personality) 특성을 반드시 고려해야 한다고 주장한다. 왜냐하면 동일한 직무를 수행한다고 할지라도 사람들은 그에 대하여 서로 다른 반응을 나타내게 되는데, 이는 사람들이 각기 지니고 있는 퍼스널리티특성에 차이가 있기 때문이라는 것이다.

이상에서 살펴보았듯이 개인의 직무만족에 영향을 미치는 요인은 크게 개인적 요인과 환경적 요인으로 분류할 수 있으며, 직무만족은 이들 요인간의 상호작용의 결과라는 것을 이해할 수 있다. 따라서 본 연구에서 선행변수로 채택하고 있는 개인적 요인으로서의 근로가치관과 환경적 요인으로서의 리더십 스타일은 각기 직무만족에 대하여 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 궁극적으로는 이들 두 변수는 상호작용을 통하여 개인의 직무만족 정도를 결정할 것이라는 것을 예상할 수 있다.

## 1.2 근로가치관과 직무만족의 관계

근로가치관과 직무만족간의 관계에 있어서 많은 학자들의 연구결과는 대체적으로 일치하고 있음을 알 수 있다. 즉, 근로가치관은 직무만족에 대해 상당한 정도의 영향을 미친다는 것이다.

Blood(1969), Crain(1974), Ronen(1978) 등은 근로가치관과 직무만족간에는 현저한 상관관계가 있다는 사실을 밝혀내었다. 특히 Ronen(1978)은 조직구성원들은 각기 서로 다른 근로가치관을 지니고 있기 때문에 그들이 지각하는 직무만족의 성질에도 큰 차이가 있음을 발견하였다. 또한 몇몇 학자들은 개인의 근로가치관은 환경적 요인과 직무만족간의 관계에 영향을 미친다고 주장한다. 예를 들면, Hackman과 Lawler(1971), Crain(1974) 등은 근로가치관이 직무특성과 직무만족 사이에서 조절변수(moderator variable)로서의 역할을 한다는 것을 발견하였다. 그러나 Stone(1976)과 같은 학자는 근로가치관이 이들 두 변수의 관계를 조절하는 역할을 하지 않는다고 주장하기도 한다.

한편 Friedlander와 Margulies(1969), Robey(1974) 등은 한 걸음 더 나아가 직무만족은 근로가치관과 환경적 요인(조직분위기, 직무내용)간의 상호작용에 의하여 영향을 받는다는 사실을 발견하였다. 즉, 개인의 근로가치관이 여러 환경적 요인 등과 어떻게 결합하느냐에 따라 직무만족의 정도가 달라진다는 것이다. 그러나 "근로가치관과 환경적 요인(직무경험, 직무

구조, 역할과약행위)의 직무만족에 대한 상호작용효과는 없다”는 연구결과도 있는 것을 보면(鄭伯燾,1985), 이에 대하여 어떠한 결론을 내리기에는 아직 이르다고 할 수 있다.

이상에서 살펴보았듯이 근로가치관이 직무만족에 영향을 미치는 주요변수라는 것에 대해서는 관련연구들이 대부분 일치하는 결과를 보여주고 있다. 그러나 근로가치관의 조절작용과 상호작용효과에 대하여는 서로 다른 연구결과를 보이고 있는데, 이는 아마도 채용변수가 다르거나 채용변수는 동일할지라도 연구표본의 특성이 같지 않기 때문일 것으로 생각된다.

### 1.3 리더쉽 스타일과 직무만족의 관계

리더쉽 스타일과 직무만족간의 관계에 대해서는 국내외를 막론하고 지금까지 많은 연구가 이루어졌다. 여기에서는 미국 오하이오(ohio)주립대학 경영연구소에 의해 밝혀진 리더행위의 상호 독립적인 두 개의 차원인 고려(consideration)행위와 구조주도(initiating structure)행위를 사용하여 직무만족과의 관계를 분석한 많은 연구들 중에서 비교적 대표적인 연구결과만을 살펴보도록 하겠다. 먼저 리더의 고려행위와 부하의 직무만족간의 관계에 대하여 대부분의 연구결과는 이들 두 변수간에 정(+ )의 상관관계가 있음을 보여주고 있다(Green, 1975; Petty and Lee,1975; Osborn and Hunt, 1975, 朴永奉, 1986; 黃國隆, 1982). 또한 Williams 와 Hazer(1986)는 리더의 고려행위는 부하의 직무만족에 대하여 매우 크게 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

리더의 구조주도행위와 부하의 직무만족간의 관계에 대해서는 학자들의 연구결과가 일치하지 않는 경향을 보인다. 즉, 어떤 연구는 정(+ )의 상관관계가 있다는 결과를 발견했는가 하면(Osborn and Hunt, 1975; 鄭伯燾과 楊國樞, 1978; 朴永奉, 1986; 黃國隆, 1982), 이들 두 변수간에 곡선관계가 있음을 보여주기도 한다(Strauss and Sayles, 1980). 그리고 또 다른 연구에서는 이들 두 변수간에는 상관관계가 없다는 것이 발견되기도 한다(Petty and Lee, 1975; Green, 1975). 한편, 많은 연구결과는 리더의 고려행위 및 구조주도 행위는 각기 또 다른 변수(직무특성, 조직형태, 부하의 개인특성, 성별)와의 상호작용을 통해 직무만족에 영향을 미친다는 것을 보여준다(Petty and Lee, 1975; 鄭伯燾과 楊國樞, 1978; 朴永奉, 1986; 黃國隆, 1982). 또한 리더의 고려행위와 구조주도행위 역시 부하의 직무만족에 대해 높은 상호

작용효과가 있다는 것도 발견되고 있다. 즉, 높은 고려행위와 높은 구조주도의 리더십 스타일 하에서 부하의 직무만족 정도가 가장 높아진다는 것이다(Cortis, 1976; Weed 등, 1976; 鄭伯燾과 楊國樞, 1978; 朴永奉, 1986; 黃國隆, 1982; 黃開義, 1984). 그러나 이들 두 리더십 스타일의 직무만족에 대한 상호작용효과는 존재하지 않는다는 연구결과도 있다(Gilmore 등, 1979).

이상의 연구결과를 통하여 리더십 스타일과 직무만족간의 관계를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 스타일의 고려행위는 직무만족에 대해 상당한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 그러나 구조주도행위의 직무만족에 대한 영향관계는 연구자에 따라 큰 차이를 보이고 있는데, 이는 연구표본의 특성이 연구마다 다르기 때문일 것이다.

둘째, 리더십 스타일의 고려행위와 구조주도행위는 서로 상호작용하기도 하지만 또 다른 요인들과 결합하여 직무만족에 영향을 미친다는 것을 이해할 수 있다. 그러나 리더십 스타일과 상호작용관계에 있는 요인은 매우 다양하기 때문에 이에 대한 연구를 더욱 강화할 필요가 있다.

## 2. 가설의 설정

이상과 같은 선행연구의 검토를 바탕으로 기업종업원의 근로가치관, 리더십 스타일과 직무만족의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

### (1) 근로가치관과 직무만족의 관계

[가설1] 기업종업원의 직무만족 정도는 특정의 근로가치를 중시하는 정도에 따라 차이가 있을 것이다.

### (2) 리더십 스타일과 직무만족의 관계

[가설2] 리더십 스타일의 고려행위가 높을수록 기업종업원의 직무만족 정도는 높을 것이다.

[가설3] 리더십 스타일의 구조주도행위가 높을수록 기업종업원의 직무만족 정도는 높을 것이다.

[가설4] 리더십 스타일의 고려행위와 구조주도행위는 직무만족에 대하여 유의적인 상호작용효과가 있을 것이다.

## (3) 근로가치관과 리더십 스타일의 상호작용효과

[가설5] 근로가치관과 리더십 스타일은 직무만족에 대하여 유의적인 상호작용 효과가 있을 것이다.

## (4) 독립변수와 종속변수간의 전반적 관계

[가설6] 근로가치관과 리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향의 정도는 상대적으로 차이가 있을 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 자료분석방법

본 연구는 우리나라의 전자산업에 종사하는 기업들 중에서 규모가 다르고 연구에 협조적인 9개 기업을 대상으로 하였다. 그리고 연구표본을 정식으로 추출하기 전에 상당한 규모의 기업 하나를 임의로 선택하여 그 종업원 125명을 대상으로 근로가치관에 대한 예비조사(pre-test)를 실시하였다. 예비조사의 결과는 설문문항을 수정하고 표본의 크기를 결정하기 위한 근거로 사용되었다.

설문지는 모두 1,620부를 배포하였으며, 그 중에서 회수된 것은, 1,131부, 그리고 정리후에 유효한 것으로 분류된 수는 1,016부이다.

조사를 통하여 수집된 모든 자료는 『SPSS & SAS 컴퓨터 통계처리 프로그램』을 이용하여 분석하였다. 통계분석방법으로는 먼저 요인분석(factor analysis)을 통하여 직무가치척도의 요인구조와 타당성을 분석·검증하였고, 내적일관성계수(Cronbach  $\alpha$ )를 사용하여 설문지의 신뢰성을 검증하였다. 그리고 T검증과 상관관계분석(Pearson correlation analysis)을 사용하여 근로가치관과 직무만족의 관계 및 리더십 스타일과 직무만족의 관계를 검증하였고, 이원분산분석(two-way ANOVA)을 통하여 리더십 스타일 두 차원간의 상호작용효과를 분석하였다. 또한 다원분산분석(MANOVA)을 사용하여 근로가치관의 각 차원과 리더십 스타일 각

차원 사이의 상호작용효과를 검증하였으며, 정준상관관계분석(canonical correlation analysis)을 통하여 두 선행변수들의 직무만족에 대한 상대적인 예측력을 분석하였다.

## 2. 변수의 측정

### 2.1 근로가치관

본 연구에서는 근로가치관을 “개인이 일반적인 일 또는 직무의 역할에 대해 지니고 있는 신념 또는 선호의 정도”로 정의하고, Wollack, Goodale, Wijting, Smith(1972)가 공동으로 설계한 『근로가치척도』(Survey of Work Values: SWV)상의 점수로 이를 측정하였다.

Wollack(1972) 등은 공동으로 행한 연구에서 요인분석을 통하여 근로가치를 다음과 같이 6개의 차원(dimension)으로 분류하였다.

① 내재적 가치(intrinsic value): 개인이 어떤 일 또는 직무의 표준에 도달하려고 하거나 그 목표를 달성하려고 하는 노력 또는 의도.

② 조직과 사람의 윤리(organization-man ethic): 개인의 근로윤리와 직무수행에 대한 태도. 즉, 이는 개인적 이익 보다는 조직 전체의 이익을 위하여 맡은바 직무에 충실해야 하고 또한 긍지를 가지고 직무를 수행해야 한다는 신념을 말한다.

③ 향상노력(upward striving): 좀더 발전적인 직위 또는 승진에 대한 태도.

④ 직무의 사회적 지위(social status of job): 직무 또는 직위가 지니는 사회적 의의에 대한 태도.

⑤ 전통적 윤리(conventional ethic): 일 또는 직무를 열심히 수행함으로써 얻을 수 있는 보람, 성취감 등과 같은 내면적 보상의 의의에 대한 태도.

⑥ 보수에 대한 태도(attitude toward earning): 일 또는 직무의 금전적 보상에 대한 태도.

본 척도는 4개 차원 총 18개의 문항으로 구성되었으며, Likert의 5단계 척도를 사용하였다.

## 2.2 리더십 스타일

본 연구에서는 리더십 스타일을 Stogdill(1963)이 미국 오하이오주립대학 경영연구소의 연구팀이 개발한 『리더십행위기술설문지』(Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ)를 보다 확장시켜 설계한 『LBDQ-XII』상의 점수로 측정하였다.

오하이오주립대학의 연구팀은 리더의 행위가 고려(consideration)와 구조주도(initiating structure)라고 하는 두 개의 상호 독립적인 차원으로 분류되기 때문에 리더의 리더십 스타일은 이 두 가지 행위유형의 배합에 따라 달라진다는 사실을 발견하였다(Green, 1975). 여기서 『고려』란 리더와 그의 집단구성원들 사이의 관계를 나타내는 우정, 상호신뢰, 온정, 존경 등에 더 관심을 두는 리더행위를 말하며, 『구조주도』란 직무나 인간을 조직화하는 것으로서 리더가 집단구성원의 역할과 직무수행절차를 정하고 커뮤니케이션경로 등을 설정하는 데 더 중점을 두는 리더행위를 말한다. 본 연구에서도 리더는 고려와 구조주도의 행위유형을 동시에 나타낼 수 있는 것으로 보고, 리더십 스타일을 이 두 가지 차원을 배합하여 『높은고려·낮은구조』, 『높은고려·높은구조』, 『낮은고려·낮은구조』, 『낮은고려·높은구조』 등의 네 가지 유형으로 분류하였다.

본 척도는 모두 20개의 문항으로 구성되었으며, Likert의 5단계 척도를 사용하였다.

## 2.3 직무만족

본 연구에서는 직무만족을 직무를 구성하는 여러 측면만족(facet satisfaction)의 복합개념으로 파악하고, Weiss, Dawis, England, Lofquist(1967)가 공동으로 개발한 『미네소타만족설문지』(Minnesota Satisfaction Questionnaire:MSQ)를 사용하여 직무만족을 『내재적 만족』, 『외재적 만족』, 『일반적 만족』 등 3개의 측면(facet)으로 분류·측정하였다. 여기서 내재적 만족(intrinsic satisfaction)은 개인이 직무의 활동성·독립성·창의성·변화성·안정성, 직무상의 직권의 크기, 능력발휘의 기회, 자기의 방법으로 일을 처리할 수 있는 기회, 직무의 도덕적·사회적 가치, 직무를 통하여 얻을 수 있는 성취감 등에 대하여 느끼는 만족의 정도를, 외재적 만족(extrinsic satisfaction)은 개인이 현재의 직무를 통한 승진가능성, 보수

와 칭찬, 조직의 정책, 기술적 및 인간관계적 측면의 감독과 지도 등에 대하여 느끼는 만족의 정도를, 그리고 일반적 만족은 개인이 직무만족의 내재적·외재적 측면과 직무환경 및 동료와의 관계 등에 대하여 느끼는 만족의 정도를 말한다.

본 척도는 모두 20개의 항목으로 구성되었으며, Likert의 5단계 척도를 사용하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

#### 1.1 신뢰성 검증

본 연구에서는 척도의 신뢰성을 검증하기 위해 내적일관성계수(Cronbach  $\alpha$ )를 사용하였다. 그 결과는 <표 1>에서 보는 바와 같이 내적일관성계수가 근로가치관의 사회적 지위가치 차원을 제외하고는 근로가치관의 나머지 차원들과 리더쉽 스타일 및 직무만족의 모든 차원에서 모두 0.61이상으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용된 척도들의 신뢰성에는 큰 문제가 없는 것으로 여겨진다.

<표 1> 측정도구의 신뢰성

변 수	차 원	Cronbach $\alpha$
근로가치관	내재적 가치	0.77
	향상노력가치	0.61
	사회적 지위가치	0.51
	보수 가치	0.61
리더쉽 스타일	고 려	0.85
	구 조 주 도	0.82
직무만족	내재적 만족	0.86
	외재적 만족	0.77
	일반적 만족	0.89

1.2 타당성 검증

본 연구에서 사용된 측정도구들 중에서 리더십 스타일의 리더십행위기술설문지(LBDQ-Ⅱ)와 직무만족의 미네소타만족설문지(MSQ)는 그동안 국내외의 많은 연구에서 사용된 것으로 타당성에 있어서 별반의 문제가 없을 것으로 여겨진다. 따라서 본 연구에서는 국내에서는 거의 사용되지 않았던 근로가치관의 근로가치척도(SWV)에 대해서만 요인분석을 실시하여 타당성을 확인하였다.

요인분석에서는 주성분분석법(principal component analysis)을 사용하였으며 직각적(orthogonal)방법의 일종인 배리맥스(varimax)법을 통하여 아이겐치(eigen value)가 1보다 큰 요인만을 취했다. 그리고 요인분석을 통하여 분류된 4개 요인의 명칭은 각 요인의 내용을 나

〈표 2〉 근로가치관의 요인분석

항목 \ 요인	F <sub>1</sub> 내재적가치	F <sub>2</sub> 보수가치	F <sub>3</sub> 향상노력가치	F <sub>4</sub> 사회적지위가치
1	0.753	0.002	0.080	-0.065
2	0.284	0.208	0.030	-0.055
3	0.481	-0.219	0.164	-0.134
4	0.669	-0.022	0.037	0.095
5	0.685	0.073	0.114	-0.041
6	0.619	-0.078	0.020	0.103
13	0.560	0.017	0.050	0.140
14	0.660	0.161	0.200	0.113
16	0.013	0.702	-0.076	0.208
17	0.030	0.730	-0.068	-0.044
18	-0.080	0.751	0.009	0.096
7	0.019	-0.018	0.822	0.038
8	0.172	-0.052	0.808	-0.071
9	0.323	-0.105	0.502	-0.017
10	-0.031	0.038	0.033	0.780
11	-0.124	0.044	0.028	0.713
12	0.328	0.123	-0.039	0.565
15	0.262	0.210	-0.193	0.492
eigen value	3.5524	2.2826	1.3754	1.2574
variance(%)	19.7	12.7	7.6	7.0

타내는 문항들의 의미와 요인적재치(factor loading)의 크기에 의거하여 명명되었다. 본 연구에서는 요인적재치 0.40 이상을 유의적 수준으로 보았다.

〈표 2〉는 요인분석의 결과를 요약한 것인데, 이를 좀더 상세히 설명하면 다음과 같다.

첫번째 요인( $F_1$ )의 전체변량(variance)은 19.7%로 나타났으며, 모두 8개의 문항을 포함한다. 그중에서 2번 문항의 요인적재치가 비교적 낮고(0.284), 나머지 7개 항목의 요인적재치는 모두 0.40보다 크게 나타났다. 따라서 2번 문항은 본 척도에서 제외시켰다. 이 요인의 8개 문항은 모두 Wollack 등이 설계한 SWV의 내재적 가치(1,2,3번 항목), 조직과 사람의 윤리(4,5,6번 항목), 전통적 윤리(13,14,15번 항목) 등의 차원에 속하는 것이다. Wollack 등은 SWV의 6개 차원을 다시 크게 직무의 '내재적 가치'와 '외재적 가치' 등 두개 차원으로 재분류하고, '내재적 가치'와 '조직과 사람의 윤리' 차원은 전자에 그리고 '전통윤리' 차원은 전자와 후자에 모두 포함시킬 수 있다고 주장했다. 따라서 본 연구에서 분류해낸 첫번째 요인은 '조직의 내재적 가치'의 특성을 나타내는 것으로 볼 수 있다.

두번째 요인( $F_2$ )의 전체변량은 12.7%로 나타났으며, 모두 3개의 문항을 포함한다. 이 요인 역시 SWV의 보수에 대한 태도를 나타내는 차원과 완전히 일치한다. 따라서 본 연구에서는 직무의 '보수가치'로 명명하기로 한다.

세번째 요인( $F_3$ )의 전체변량은 7.6%로 나타났으며, 모두 3개의 문항을 포함한다. 이 요인 역시 SWV의 '항상노력' 차원과 일치한다. 따라서 본 연구에서도 이를 직무의 '항상노력가치'로 명명하기로 한다.

네번째 요인( $F_4$ )의 전체변량은 7.0%로 나타났으며, 모두 4개의 문항을 포함한다. 그중에서 15번 문항을 제외하고는 모두 SWV의 '직무의 사회적 지위' 차원과 일치한다. Wollack 등에 의하면 15번 문항 역시 이 요인에 포함시킬 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이 요인을 역시 직무의 '사회적 지위가치'로 명명하기로 한다.

2. 가설의 검증

2.1 근로가치관과 직무만족의 관계

[가설 1]을 검증하기 위하여 근로가치관의 각 차원별 질문항목에 대한 응답점수의 평균값을 기준으로 평균값 이상인 집단을 각 차원별 근로가치를 중시하는 집단으로, 평균값 미만인 집단을 각 차원별 근로가치를 경시하는 집단으로 구분하였고, T검증을 통하여 두 집단간의 직무만족(내재적·외재적·일반적 만족) 정도를 비교하였다.

<표 3> 근로가치관에 따른 집단별 직무만족 정도의 차이

근로가치관 직무만족	내재적 가치		보수가치		향상노력가치		사회적 지위가치	
	집단1 (N:592)	집단2 (N:424)	집단1 (N:466)	집단2 (N:550)	집단1 (N:593)	집단2 (N:423)	집단1 (N:497)	집단2 (N:519)
내재적 만족	3.24 (0.66)	2.93 (0.60)	3.05 (0.65)	3.16 (0.65)	3.18 (0.65)	3.00 (0.64)	3.23 (0.64)	2.99 (0.64)
	T값		T값		T값		T값	
	7.8718***		-2.7695**		4.3683***		5.8512***	
외재적 만족	3.04 (0.61)	2.85 (0.59)	2.88 (0.61)	3.02 (0.61)	3.00 (0.63)	2.90 (0.58)	3.04 (0.61)	2.88 (0.60)
	T값		T값		T값		T값	
	4.8060***		-3.6729***		2.4297*		4.4626***	
일반적 만족	3.17 (0.58)	2.92 (0.53)	3.00 (0.57)	3.12 (0.57)	3.12 (0.58)	2.98 (0.55)	3.17 (0.56)	2.96 (0.56)
	T값		T값		T값		T값	
	7.1528***		-3.3687***		3.8787***		5.8540***	

집단1: 각 차원별 근로가치를 중시하는 집단  
 집단2: 각 차원별 근로가치를 경시하는 집단  
 ( ): 표준편차

\* P < 0.05 \*\* P < 0.01 \*\*\* P < 0.001

〈표 3〉의 분석결과를 보면 근로가치관의 제차원 중 내재적 가치, 향상노력가치, 사회적 지위 가치를 중시하는 집단이 이들 가치를 경시하는 집단보다 내재적·외재적·일반적 만족의 정도가 모두 더 높으며, 보수가치를 중시하는 집단은 이 가치를 경시하는 집단에 비해 내재적·외재적·일반적 만족의 정도가 모두 낮게 나타났다.

한편, 근로가치관과 직무만족간의 관계를 좀더 구체적으로 살펴보기 위하여 이들 두 변수의 관계에 대한 상관관계를 분석하였는데, 〈표 4〉에서 보는 바와 같이 근로가치관의 내재적 가치와 사회적 지위가치는 직무만족의 모든 차원과 정(+)의 상관관계가, 보수가치는 직무만족의 모든 차원과 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 향상노력가치는 내재적 만족과 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞의 분석결과와 상당히 일치하는 것이다.

이상의 분석결과를 통하여 볼 때, 기업종업원들의 직무만족 정도는 그들이 일 또는 직무에 대해 어떠한 가치를 얼마나 부여하느냐에 따라 큰 차이가 있음을 알 수 있다. 따라서 [가설 1]은 대체적으로 지지되었다고 할 수 있다.

〈표 4〉 근로가치관과 직무만족간의 상관관계

근로가치관 직무만족	내재적 가치	보수가치	향상노력가치	사회적 지위가치
내재적 만족	0.287***	-0.095**	0.018*	0.205***
외재적 만족	0.194***	-0.118***	0.015	0.156***
일반적 만족	0.285***	-0.110***	0.059	0.205***

\* P < 0.05 \*\* P < 0.01 \*\*\* P < 0.001

## 2.2 리더쉽 스타일과 직무만족의 관계

여기서는 먼저 [가설 2]와 [가설 3]을 검증하기 위하여 상관관계분석을 하였다. 〈표 5〉의 분석결과를 살펴보면 리더쉽 스타일의 고려행위와 구조주도행위는 각기 직무만족의 모든 차원과 높은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 기업종업원들이 상사에게서 고려행위와 구조주도행위를 높게 지각할 수록 그들의 직무에 대한 내재적·외재적·일반적 만족

정도가 모두 높아진다는 것이다. 따라서 [가설 2]와 [가설 3]은 모두 채택되었다.

〈표 5〉 리더십 스타일과 직무만족의 관계에 대한 상관관계분석

직무만족 \ 리더십 스타일	고 려	구조주도
내재적 만족	0.403***	0.495***
외재적 만족	0.533***	0.646***
일반적 만족	0.500***	0.599***

\* P < 0.05 \*\* P < 0.01 \*\*\* P < 0.001

한편, 리더십 스타일의 두 차원, 즉 고려행위와 구조주도행위 사이의 상호작용효과를 검증하기 위하여 이원분산분석을 하였다. 〈표 6〉의 분석결과를 보면 고려행위와 구조주도행위의 모든 직무만족 차원에 대한 주효과(main effect)는 매우 높게 나타났다. 이러한 결과는 앞의 [가설 2]와 [가설 3]의 검증결과를 강하게 뒷받침하는 것이다. 그러나 고려행위와 구조주도행

〈표 6〉 고려행위와 구조주도행위의 주효과 및 상호작용효과

변량원	자승합계(ss)	자유도(df)	평균자승(ms)	F값	P값
<b>내재적 만족</b>					
고 려(A)	31.00	1	31.00	87.98	0.0001
구조주도(B)	8.34	1	8.34	23.98	0.0001
A*B	0.09	1	0.09	0.26	0.6105
오차	356.53	1012	0.35		
전체	431.77	1015			
<b>외재적 만족</b>					
고 려(A)	41.50	1	41.50	153.44	0.0001
구조주도(B)	11.81	1	11.81	43.68	0.0001
A*B	0.02	1	0.02	0.07	0.7947
오차	273.74	1012	0.27		
전체	376.49	1015			
<b>일반적 만족</b>					
고 려(A)	32.20	1	32.20	130.86	0.0001
구조주도(B)	10.60	1	10.60	43.06	0.0001
A*B	0.01	1	0.01	0.06	0.8059
오차	249.02	1012	0.25		
전체	332.28	1015			

위 사이의 상호작용효과(interaction effect)는 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 즉, 리더쉽 스타일의 고려행위와 구조주도행위는 서로 상호작용하여 직무만족에 영향을 미치지 않는다는 것이다. 따라서 [가설 4]는 기각되었다.

2.3 근로가치관과 리더쉽 스타일의 상호작용효과

근로가치관과 리더쉽 스타일의 상호작용효과에 관한 [가설 5]를 검증하기 위하여 다원분산 분석을 하였다. 이에 대한 분석결과를 살펴보면 아래와 같다.

첫째, <표 7>의 분석결과를 보면 근로가치관의 내재적 가치 차원과 리더쉽 스타일의 두 차

<표 7> 내재적 가치, 고려행위, 구조주도행위의 상호작용효과

변량원	자승합계(ss)	자유도(df)	평균자승(ms)	F값	P값
<b>내재적 만족</b>					
내재적 가치(A <sub>1</sub> )	5.83	1	5.83	17.24	0.0001
고려(B)	27.06	1	27.06	79.99	0.0001
구조주도(C)	5.49	1	5.49	16.22	0.0001
A <sub>1</sub> *B	0.57	1	0.57	1.69	0.1934
A <sub>1</sub> *C	1.15	1	1.15	3.39	0.0659
B*C	0.32	1	0.32	0.96	0.3287
A <sub>1</sub> *B*C	1.89	1	1.89	5.55	0.0187
오차	341.00	1008	0.58		
전체	431.77	1015			
<b>의제적 만족</b>					
내재적 가치(A <sub>1</sub> )	0.25	1	0.25	0.95	0.0001
고려(B)	37.41	1	37.41	139.86	0.0001
구조주도(C)	9.72	1	9.72	36.53	0.0001
A <sub>1</sub> *B	0.01	1	0.01	0.02	0.8838
A <sub>1</sub> *C	0.98	1	0.98	3.66	0.0560
B*C	0.01	1	0.01	0.05	0.8223
A <sub>1</sub> *B*C	1.32	1	1.32	4.93	0.0266
오차	269.64	1008	0.52		
전체	376.49	1015			
<b>일반적 만족</b>					
내재적 가치(A <sub>1</sub> )	2.27	1	2.27	9.51	0.0001
고려(B)	28.51	1	28.51	119.49	0.0001
구조주도(C)	8.02	1	8.02	33.63	0.0001
A <sub>1</sub> *B	0.18	1	0.18	0.74	0.0647
A <sub>1</sub> *C	0.82	1	0.82	3.42	0.3912
B*C	0.14	1	0.14	0.58	0.4474
A <sub>1</sub> *B*C	1.73	1	1.73	7.26	0.0072
오차	240.49	1008	0.49		
전체	332.28	1015			

원(고려행위, 구조주도행위) 사이의 상호작용효과 ( $A_1 \cdot B \cdot C$ )는 각기  $P < 0.05$ (내재적 만족),  $P < 0.05$ (외재적 만족) 및  $P < 0.01$ (일반적 만족) 수준에서 유의적으로 나타났다. 이들 세 변수간의 상호작용효과를 구체적으로 알아보면 <표 8>에서 보는 것과 같다. 즉, 높은 고려·높은 구조주도의 리더십 스타일 하에서 일 또는 직무에 대한 내재적 가치를 중시하는 종업원들의 내재적·외재적·일반적 만족의 정도가 모두 가장 높다는 것을 알 수 있다.

<표 8> 내재적 가치, 고려, 구조주도에 대한 응답점수가 높은·낮은 집단의 직무만족에 있어서의 평균값 및 표준편차

독립변수 \ 종속변수			내재적 만족				외재적 만족				일반적 만족			
			고		저		고		저		고		저	
구조주도			고	저	고	저	고	저	고	저	고	저	고	저
내재적 가치	고	N	(280)	(60)	(75)	(177)	(280)	(60)	(75)	(177)	(280)	(60)	(75)	(177)
		M	3.49	3.18	3.10	2.91	3.37	2.82	2.84	2.61	3.45	3.11	3.02	2.81
		SD	0.57	0.62	0.57	0.68	0.54	0.46	0.47	0.50	0.50	0.50	0.46	0.53
	저	N	(127)	(58)	(56)	(183)	(127)	(58)	(56)	(183)	(127)	(58)	(56)	(183)
		M	3.19	3.24	2.89	2.66	3.17	3.11	2.82	2.57	3.21	3.19	2.91	2.64
		SD	0.53	0.42	0.62	0.55	0.51	0.43	0.46	0.58	0.46	0.35	0.46	0.49

둘째, <표 9>, <표 10>, <표 11>의 분석결과를 보면 근로가치관의 향상노력가치, 사회적 지위가치, 보수가치 등 차원과 리더십 스타일의 고려행위, 구조주도행위 차원 사이의 상호작용효과( $A_2 \cdot B \cdot C$ ,  $A_3 \cdot B \cdot C$ ,  $A_4 \cdot B \cdot C$ )는 모두 유의적인 수준을 보이지 않았다.

이상의 분석결과를 종합해 보면, 근로가치관의 내재적 가치 차원만이 리더십 스타일의 고려행위 및 구조주도행위의 두 차원과 상호작용하여 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 [가설 5]는 부분적으로만 지지되었다.

〈표 9〉 향상노력가치, 고려행위, 구조주도행위의 상호작용효과

변량원	자승합계(ss)	자유도(df)	평균자승(ms)	F값	P값
<b>내재적 만족</b>					
향상노력가치(A <sub>2</sub> )	3.89	1	3.89	11.16	0.0001
고려(B)	30.84	1	30.84	88.38	0.0001
구조주도(C)	6.53	1	6.53	18.71	0.0001
A <sub>2</sub> *B	0.20	1	0.20	0.57	0.4521
A <sub>2</sub> *C	0.45	1	0.45	1.29	0.2558
B*C	0.04	1	0.04	0.11	0.7372
A <sub>2</sub> *B*C	0.19	1	0.19	0.54	0.4613
오차	351.68	1008	0.35		
전체	431.77	1015			
<b>외재적 만족</b>					
향상노력가치(A <sub>2</sub> )	0.04	1	0.04	0.14	0.7114
고려(B)	38.81	1	38.81	143.46	0.0001
구조주도(C)	10.88	1	10.88	40.22	0.0001
A <sub>2</sub> *B	0.11	1	0.11	0.42	0.5190
A <sub>2</sub> *C	0.12	1	0.12	0.43	0.5138
B*C	0.00	1	0.00	0.00	0.9937
A <sub>2</sub> *B*C	0.28	1	0.28	1.03	0.3115
오차	272.70	1008	0.27		
전체	372.70	1015			
<b>일반적 만족</b>					
향상노력가치(A <sub>2</sub> )	1.34	1	1.34	5.46	0.0197
고려(B)	31.16	1	31.16	127.19	0.0001
구조주도(C)	9.09	1	0.09	37.10	0.0001
A <sub>2</sub> *B	0.02	1	0.02	0.07	0.7849
A <sub>2</sub> *C	0.24	1	0.24	0.98	0.3235
B*C	0.01	1	0.01	0.06	0.8126
A <sub>2</sub> *B*C	0.00	1	0.00	0.00	0.9992
오차	246.92	1008	0.24		
전체	332.28	1015			

<표 10> 사회적 지위가치, 고려행위, 구조주도행위의 상호작용효과

변량원	자승합계(ss)	자유도(df)	평균자승(ms)	F값	P값
<u>내재적 만족</u>					
사회적 지위가치(A <sub>3</sub> )	3.49	1	3.49	10.10	0.0015
고려(B)	28.06	1	28.06	81.30	0.0001
구조주도(C)	7.27	1	7.27	21.06	0.0001
A <sub>3</sub> *B	0.13	1	0.13	0.07	0.5379
A <sub>3</sub> *C	0.02	1	0.02	0.04	0.7924
B*C	0.11	1	0.11	0.05	0.5657
A <sub>3</sub> *B*C	0.96	1	0.96	2.79	0.0951
오차	347.93	1008	0.35		
전체	431.77	1015			
<u>외재적 만족</u>					
사회적 지위가치(A <sub>3</sub> )	0.92	1	0.92	3.43	0.0642
고려(B)	39.33	1	39.33	146.18	0.0001
구조주도(C)	10.99	1	10.99	40.87	0.0001
A <sub>3</sub> *B	0.02	1	0.02	0.07	0.7924
A <sub>3</sub> *C	0.01	1	0.01	0.04	0.8445
B*C	0.01	1	0.01	0.05	0.8237
A <sub>3</sub> *B*C	0.36	1	0.36	1.35	0.2464
오차	272.20	1008	0.27		
전체	376.49	1015			
<u>일반적 만족</u>					
사회적 지위가치(A <sub>3</sub> )	2.20	1	2.20	9.09	0.0026
고려(B)	29.70	1	29.70	122.99	0.0001
구조주도(C)	9.54	1	9.54	39.55	0.0001
A <sub>3</sub> *B	0.05	1	0.05	0.22	0.6407
A <sub>3</sub> *C	0.02	1	0.02	0.08	0.7762
B*C	0.02	1	0.02	0.10	0.7558
A <sub>3</sub> *B*C	0.69	1	0.69	2.87	0.0903
오차	243.39	1008	0.24		
전체	332.28	1015			

〈표 11〉 보수가치, 고려행위, 구조주도행위의 상호작용효과

변량원	자승합계(ss)	자유도(df)	평균자승(ms)	F값	P값
<b>내재적 만족</b>					
보수가치(A <sub>1</sub> )	2.12	1	2.12	6.06	0.0014
고려(B)	30.58	1	30.58	87.35	0.0001
구조주도(C)	8.49	1	8.49	24.24	0.0001
A <sub>1</sub> *B	0.15	1	0.15	0.42	0.5179
A <sub>1</sub> *C	0.17	1	0.17	0.48	0.4905
B*C	0.16	1	0.16	0.33	0.5665
A <sub>1</sub> *B*C	0.06	1	0.06	0.18	0.6736
오차	352.91	1008	0.35		
전체	431.77	1015			
<b>외재적 만족</b>					
보수가치(A <sub>1</sub> )	3.66	1	3.66	13.73	0.0002
고려(B)	41.01	1	41.01	153.92	0.0001
구조주도(C)	11.73	1	11.73	44.04	0.0001
A <sub>1</sub> *B	0.06	1	0.06	0.22	0.6395
A <sub>1</sub> *C	0.02	1	0.02	0.08	0.7831
B*C	0.01	1	0.01	0.04	0.8353
A <sub>1</sub> *B*C	0.00	1	0.00	0.00	0.9890
오차	268.54	1008	0.27		
전체	376.49	1015			
<b>일반적 만족</b>					
보수가치(A <sub>1</sub> )	2.47	1	2.47	10.18	0.0015
고려(B)	31.77	1	31.77	130.65	0.0001
구조주도(C)	10.63	1	10.63	43.70	0.0001
A <sub>1</sub> *B	0.11	1	0.11	0.45	0.5023
A <sub>1</sub> *C	0.01	1	0.01	0.05	0.8181
B*C	0.02	1	0.02	0.10	0.7505
A <sub>1</sub> *B*C	0.03	1	0.03	0.14	0.7076
오차	245.09	1008	0.24		
전체	332.28	1015			

## 2.4 독립변수와 종속변수 사이의 전반적 관계

독립변수(예측변수)인 근로가치관(내재적 가치, 향상노력가치, 사회적 가치, 보수가치) 및 리더쉽 스타일(고려행위, 구조주도행위)이 종속변수(결과변수)인 직무만족(내재적 만족, 외재적 만족, 일반적 만족)에 미치는 영향의 정도, 즉 상대적인 예측력에 관한 [가설 6]을 검증하기 위하여 정준상관관계분석을 하였다.

〈표 12〉와 〈표 13〉은 근로가치관의 4개 차원과 리더쉽 스타일의 2개 차원을 선행변수로, 그리고 직무만족의 3개 차원을 결과변수로 하여 정준상관관계분석을 행한 결과를 요약한 것이다.

먼저 〈표 12〉를 보면 요인 1과 요인 2 그리고 요인 3의 정준상관계수가 모두 통계적으로 유의적인 수준을 보이고 있음을 알 수 있다. 그러나 요인 2와 요인 3은 그 아이젠치(eigen values)(0.0561과 0.0118)와 전체변량(6.01%와 1.27%)이 매우 적게 나타나 실용상의 의의는 없는 것으로 판단된다. 따라서 여기에서는 요인 1만 취하기로 한다.

〈표 13〉에서 보면 요인 1의 선행변수(또는 예측변수)들의 요인적재치는 고려행위(0.6489)가 가장 크고, 그 다음으로는 구조주도행위(0.5368), 내재적 가치(0.2270)등 순으로 나타났다. 그리고 결과변수들의 요인적재치는 외재적 만족(0.6726), 일반적 만족(0.6410), 내재적 만족(0.5369)의 순으로 나타났다. 이러한 결과는 기업종업원들은 그들의 상사가 고려행위 또는 구조주도행위의 리더쉽 스타일을 중시한다고 느낄수록, 그리고 그들 자신이 일에 대한 내재적 가치를 중시할 수록 직무만족의 정도가 높아진다는 사실을 보여주는 것이다. 그밖에 일에 대한 사회적 지위가치(0.1765), 보수가치(-0.1190), 향상노력가치(0.0296)등 근로가치관에 속하는 요인들의 요인적재치는 비교적 낮게 나타났는데, 이는 이들 요인들이 직무만족과 정(+) 또는 부(-)의 상관관계는 있지만 그 예측력은 다른 요인들에 비하여 상대적으로 약하다는 것을 보여주는 것이다.

이상의 분석결과를 통하여 볼 때, 직무만족에 대한 예측력은 리더쉽 스타일에 속하는 요인들이 비교적 강한 반면, 근로가치관에 속하는 요인들은 상대적으로 약하다는 것을 알 수 있다. 따라서 [가설 6]은 채택되었다.

〈표 12〉 리더십 스타일, 근로가치관, 직무만족의 요인자료

요인	아이젠치	정준상관계수	F값	P값	전체변량(%)
1	0.8656	0.6812	43.72	0.0	92.72%
2	0.0561	0.2304	6.80	0.0001	6.01%
3	0.0118	0.1082	2.99	0.0182	1.27%

〈표 13〉 리더십 스타일, 근로가치관, 직무만족의 정준상관관계분석

변 수 \ 요 인		1	2	3
예 측 변 수	구조주도행위	0.5368	-0.0175	0.0593
	고려행위	0.6489	-0.0337	-0.0192
	내재적 가치	0.2270	0.1880	0.0168
	항상노력가치	0.0296	0.0894	-0.0264
	사회적 지위	0.1765	0.1149	0.0129
	보수가치	-0.1190	0.0044	0.0194
결 과 변 수	내재적 만족	0.5369	0.1362	-0.0186
	외재적 만족	0.6726	0.0365	-0.0001
	일반적 만족	0.6410	0.0779	0.0011

## V. 토의 및 결론

본 연구는 기업종업원의 근로가치관과 리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 여러 각도에서 체계적으로 분석해 봄으로써 직무만족의 연구를 위한 보다 정교한 이론적 틀을 제시하고 기업의 조직유효성을 제고할 수 있는 방안을 행위적 측면에서 모색해 보려고 하였다. 따라서 여기에서는 우선 본 연구의 결과를 재검토하면서 그것의 이론적·실무적 시사점에 대해 살펴보기로 한다.

먼저 본 연구의 결과를 통하여 얻을 수 있는 몇 가지 중요한 이론적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 분석결과에서 확인된 것과 같이 근로가치관과 리더십 스타일은 모두 직무만족에 영향을 미치는 중요한 변수라고 할 수 있다. 특히 이들 두 변수는 각기 독자적으로 뿐만 아니라 부분적으로는 서로간에 상호작용을 하여 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 개인적 요인으로서의 근로가치관이 리더십 스타일과 직무만족간의 관계에 영향을 미치는 조절변수의 역할을 한다는 것을 강하게 암시해 준다. 따라서 직무만족에 대한 연구는 어느 특정 변수와의 단편적인 관계가 아닌 서로 다른 성격을 지니는 여러 변수들과의 복합적인 관계를 동시에 고려해야만 보다 완벽을 기할 수 있을 것이다.

둘째, 리더십 스타일과 직무만족간의 관계에 대해 분석한 결과 리더십 스타일의 고려차원과 구조주도차원은 각기 직무만족에 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이 두개 차원 사이의 상호작용효과는 유의한 수준에 미치지 못하는 것으로 밝혀졌는데 이는 기존의 많은 연구결과와 일치하지 않는다. 이러한 결과가 무엇에서 기인된 것인지를 확실하게 규명하기는 어렵다. 그렇지만 리더십 스타일의 두 차원과 근로가치관의 내재적 가치 사이에 상호작용효과가 있는 것으로 밝혀진 분석결과를 통해 유추해 보면 문화적·개인적·심리적 특성과 관련이 있는 변수가 이에 영향을 미치는 것으로 생각된다. 즉, 리더십 스타일의 고려차원과 구조주도차원간 상호작용은 근로가치관과 같은 문화적·개인적·심리적 요인이 개입될 때 비로소 그 효과가 높아질 수 있다는 것이다.

셋째, 정준상관관계분석에서 직무만족에 미치는 영향의 정도(예측력)는 리더십 스타일이 근로가치관에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 이러한 결과는 개인적 요인보다는 환경적 요인이 직무만족에 더 크게 영향을 미친다는 것을 의미한다.

또한 본 연구결과가 제공해 주는 실무적 측면에 있어서의 시사점과 응용방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구결과를 통하여 알 수 있듯이 기업종업원들의 근로가치관은 직무만족에 상당히 직접적으로 영향을 미친다. 따라서 기업에서는 종업원들의 근로가치관을 강화하거나 변화시킬 수 있는 교육훈련프로그램을 개발·운영하여 그들의 직무만족 정도를 높일 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 또한 기업에서는 종업원들의 선발도구의 하나로 근로가치척도(SWV)를 사용하는 것도 적극적으로 고려해 볼만한 방안이다. 예컨대 본 척도를 사용하여 일에 대한 내재적 가치, 향상노력가치, 사회적 지위가치 등의 항목에서는 높은 점수를, 그리고 보수가치 향

목에서는 낮은 점수를 얻은 지원자를 채용부서 및 직무의 특성을 고려하여 선발한다면 인력관리면에서 큰 도움이 될 것이다.

둘째, 상사의 리더십 스타일 또한 기업종업원들의 직무만족에 영향을 미치는 중요한 요인이다. 연구결과 우리나라의 기업종업원들은 상사의 고려행위와 구조주도행위 하에서 직무만족의 정도가 모두 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 유능한 상사는 어떤 사람이어야 하는지를 이해하는 데 있어서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 또한 리더십 스타일은 부분적이기는 하지만 근로가치관과 상호작용하여 직무만족의 정도를 결정한다는 것이다. 즉, 일에 대한 내재적 가치를 중시하는 종업원들은 상사가 높은 고려와 높은 구조주도의 리더십 스타일을 지니고 있을 때 직무만족의 정도가 가장 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십의 유효성은 리더십 스타일 그 자체보다는 그것이 상황적 요인과 효과적으로 결합될 때 비로소 달성될 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 기업에서 경영인력개발을 위한 리더십훈련프로그램을 설계할 때에는 반드시 리더십의 상황적 요인을 고려하여야 할 것이다.

한편, 본 연구는 이상의 이론적·실무적 의의 외에 몇 가지 한계점도 지니고 있는바, 이를 지적하고 향후의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 선행변수로 채택한 근로가치관과 리더십 스타일 외에도 개인 및 조직의 특성과 조직의 외부환경에 관한 많은 요인들이 직무만족에 영향을 미칠 것이다. 따라서 보다 많은 변수를 도입하여 이들 변수가 어떠한 방식으로 영향력을 미치는지를 더욱 정교하고 다양한 방법으로 분석할 것이 요청된다.

둘째, 본 연구에서는 연구대상을 우리나라 전자산업에 종사하고 있는 기업종업원들에 국한시켰기 때문에 본 연구의 결과를 일반화하는 데는 무리가 있다. 따라서 조사대상을 보다 많은 기업과 산업으로 확대하여 보다 폭 넓은 연구가 이루어져야 할 것이다. 또한 비교문화적(cross-cultural)인 연구를 통하여 이론의 일반화 뿐만 아니라 한국적인 경영방식을 개발할 수 있는 방안도 모색하여야 할 것이다.

셋째, 직무만족을 연구하는 궁극적인 목적은 그것을 기업의 생산성을 포함하는 조직유효성과 연결시키는 데 있다. 따라서 선행변수-직무만족-조직유효성을 동시에 모두 고려한다면 보다 완전하고 유용한 연구가 될 것이다.

넷째, 본 연구에서 채택한 근로가치척도(SWV)는 예비조사(pre-test)를 통하여 일부 수정

한 후에 사용한 것이다. 그러나 요인분석후의 전체변량이 다소 낮게 나타났다. 따라서 이 척도의 지속적인 개량을 통하여 이러한 문제점을 보완해야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

1. 朴永奉, 『리더십 스타일과 組織有效性的의 研究』, 嶺南大學校 大學院 經營學科 博士論文, 1986年 1月.
2. 慎侑根, 『組織論』, 서울, 茶山出版社, 1986年.
3. 鄭伯堦, 『工作取向領導行爲與部屬工作績效: 補足模式及其驗證』, 台北, 國立台灣大學心理學研究所 博士論文, 1985年 6月
4. 鄭伯堦·楊國樞, 『影響工作滿足感的因素: 領導方式, 情境因素及人格特質』, 台北, 中央研究院 民族學研究所 集刊, 1978年, 44期, pp.13-45.
5. 黃開義, 『工作特性, 個人特質, 領導型態, 工作滿足與組織承諾對離職意願之影響』, 台北, 私立中原大學 機械工程研究所 碩士論文, 1984年.
6. 黃國隆, 『領導方式, 工作特性, 成就動機, 內外控, 專斷性與教師工作滿足的關係』, 台北, 國立政治大學 教育與心理研究, 第5期, 1982年, pp.47-76.
7. Blood, M.R., "Work Values and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.53, No.6, 1969, pp.456-459.
8. Cortis, W.C., "Job Satisfaction as a Function of Perceived Leadership Behavior and Personal and Environmental Variable", *Education Psychology*, 1976, pp. 1464A-1465A
9. Crain, Ronald D., "The Effect of Work Values on the Relationship between Job Characteristics and Job Satisfaction," *Graduate School of Bowling Green State University*, 1974, (University Microfilms International, Ann Arbor, Michigan U.S.A, 1984.
10. Friedlander, F. and Margulies, N., "Multiple Impacts of Organizational Climate

- and Individual Value Systems upon Job Satisfaction," *Personnel Psychology*, 22, 1969, pp.171-183.
11. Gilmore, D.C., Beer, T.A. and Richter, D.J., "Effects of Leader Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction: A Laboratory Experiment with Student Employes", *Journal of Applied Psychology*, 64, 1979, pp.166-172.
  12. Greene, C.N., "The Reciprocal Nature of Influence between Leader and Subordinate," *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, pp.187-193.
  13. Hackman, J.R. and Lawler, E.E., "Employee Reaction to Job Characteristic," *Journal of Applied Psychology*, 55, 1971, pp. 259-286.
  14. Locke, E.A., "Satisfactions and Dissatisfactors Among White Collar and Blue Collar Employee," *Journal of Applied Psychology*, 58, 1973, pp.67-76.
  15. McCormick, Ernest J. & Daniel, Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th Ed., Prentice-Hall, 1980.
  16. Osborn, R.N. and Hunt, J.C., "Relations between Leadership, Size and Subordinate Satisfaction in a Voluntary Organization," *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, pp.730-735.
  17. Petty, M.M. and Lee, G.K., "Moderating Effects of Sex of Supervisor and Subordinate on Relationships between Supervisory Behavior and Subordinate Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 60, No.5, 1975, pp.187-193.
  18. Robey, Daniel, "Task Design, Work Value, and Worker Response; An Experimental Test," *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 1974, pp.264-273.
  19. Ronen, Simcha, "Personal Values; A Basis for Work Motivation Set and Work Attitude," *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 1978, pp.80-107.
  20. Seashore, S.E., Taber, T.D., "Job Satisfaction Indicators and Their Correlation," *American Behavior Scientists*, 18, 1975, pp.333-368.
  21. Stogdill, R.M., *Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire-form XII*, Columbus, Ohio State University, 1963.

22. Stone, Eugene F., "The Moderating Effect of Work- Related Values on the Job Scope-Job Satisfaction Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 1976, pp.147-167.
23. Strauss, G. and Salyes, L.R., *Personnel: The Human Problems of Management*, 4th Ed., London: Prentice Hall, 1980.
24. Weed, S.E., Mitchell, T.R. and Moffitt, W., "Leadership Style, Subordinate Personality and Task Type as Predictors of Performance and Satisfaction with Supervision," *Journal of Applied Psychology*, 61, 1976, pp.58-66.
25. Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G.W. and Logfguist, L.H., "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire," *Minneapolis; Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, Bulletin 45, University of Minnesota, Industrial Relations Center, 1967.
26. Williams, L.J. and Hazer, J.J., "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.2, 1986, pp. 219-213.
27. Wollack, S., Goodale, J.G., Wijting, J.P. and Smith, P. C., "Development of Survey of Work Values," *Journal of Applied Psychology*, Vol.55, 1971, pp.26-27.

## The Effects of Work Values and Leadership Style on Job Satisfaction of the Employees

Young-Bae Park\*

### ABSTRACT

This paper focuses on the influence of individuals' work values and leadership style of the supervisors on the employees' job satisfaction. The researcher sampled and surveyed the employee in nine companies in Korean electronic industry. And the valid questionnaires being recollected totaled to 1,016. The factor analysis, T-test, Pearson correlation analysis, ANOVA and canonical correlation analysis were used for the statistical methods.

The results show that (1) the extent of job satisfaction is different depending on the aptitudes of work values, and all of dimensions of work values are correlated with most dimensions of job satisfaction. (2) The two dimensions of leadership style are correlated with all of dimensions of job satisfaction, but the interaction effect between the consideration and the initiating structure dimension of leadership style are not significant. (3) The 'intrinsic value' of work values and leadership style may have interaction effect to job satisfaction. (4) The factors of leadership style are more powerful in predicting job satisfaction than those of work values are. Theoretical and practical implications of such findings, limitations of the study, and future research direction are discussed in the conclusion.

---

\* Associate Professor, Department of Business Administration, Semyung University