

2006年 8月

碩士學位論文

상사의 리더십 스타일이 조직시민행동에

미치는 영향에 관한 연구

- 조직몰입의 매개효과를 중심으로 -

朝鮮大學校 經營大學院

經營學科

文德順

상사의 리더십 스타일이 조직시민행동에  
미치는 영향에 관한 연구

An Empirical Study on the Effect of  
Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior

2006年 8月 日

朝鮮大學校 經營大學院

經營學科

文德順

碩士學位論文

상사의 리더십 스타일이 조직시민행동에  
미치는 영향에 관한 연구

指導教授 鄭 璉 澈

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

2006年 6月 日

朝鮮大學校 經營大學院

經營學科

文 德 順

文德順의 碩士學位 論文을 認准함.

委員長 朝鮮大學校 教授 \_\_\_\_\_ 印

委員 朝鮮大學校 教授 \_\_\_\_\_ 印

委員 朝鮮大學校 教授 \_\_\_\_\_ 印

2006年 6月 日

朝鮮大學校 經營大學院

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 문제제기 및 연구의 필요성 .....	1
제 2 절 연구 방법 및 범위 .....	2
제 3 절 논문의 구성 .....	3
제 2 장 이론적 배경 .....	4
제 1 절 리더십의 의의 및 개념 .....	4
1. 리더십의 개념 .....	4
2. 최근 리더십 연구 트렌드 .....	6
제 2 절 임파워링 리더십과 거래적 리더십 .....	11
1. 임파워링 리더십의 개념 및 선행연구 .....	11
2. 거래적 리더십의 개념적 특성 및 구성요소 .....	13
3. 거래적 리더십의 선행연구 .....	19
제 3 절 조직몰입 .....	20
1. 조직몰입의 개념 .....	20
2. 조직몰입의 결정요인 .....	22
3. 조직몰입의 선행연구 .....	22
제 4 절 조직시민행동 .....	25

1. 조직시민행동의 개념 .....	25
2. 조직시민행동의 정의 .....	26
3. 조직시민행동의 구성요인 .....	27
4. 조직시민행동에 관한 선행연구 .....	30
<b>제 3 장 연구모형 및 가설설정 .....</b>	<b>33</b>
제 1 절 연구모형 .....	33
제 2 절 가설설정 및 조작적 정의 .....	34
제 3 절 연구 방법 .....	35
1. 변수의 조작적 정의 .....	35
2. 설문 구성 .....	37
3. 표본 선정 및 분석 방법 .....	38
<b>제 4 장 실증분석 및 가설검증 .....</b>	<b>39</b>
제 1 절 실증분석 .....	39
1. 표본의 특성 .....	39
2. 신뢰성 및 타당성 분석 .....	41
제 2 절 가설검증 .....	46
1. 상사의 리더십 스타일과 조직시민행동에 관한 가설검증 .....	46
2. 상사의 리더십 스타일과 조직몰입에 관한 가설검증 .....	47
3. 조직몰입과 조직시민행동에 관한 가설검증 .....	48
4. 상사의 리더십 스타일과 조직몰입과 조직시민행동에 관한 가설검증 .....	49
<b>제 5 장 결 론 .....</b>	<b>53</b>

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 ..... 53  
제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향 ..... 55

참고문헌 ..... 57

설문지

## 표 차례

<표 2-1> 리더십의 정의 .....	5
<표 3-1> 설문지 구성 및 내용 .....	37
<표 4-1> 표본의 특성 .....	40
<표 4-2> 변수들의 신뢰성 분석결과 .....	42
<표 4-3> 상사의 리더십 스타일에 대한 항목별 요인분석 .....	43
<표 4-4> 조직몰입과 조직시민행동에 대한 항목별 요인분석 .....	44
<표 4-5> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과 .....	45
<표 4-6> 상사의 리더십 스타일이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 검증 .....	46
<표 4-7> 상사의 리더십 스타일이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 검증 .....	48
<표 4-8> 정서적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 검증 .....	49
<표 4-9> 매개변수의 조건 .....	50
<표 4-10> 상사의 리더십 스타일과 조직시민행동과의 관계에 있어서 조직몰입의 매개 역할 .....	51



## 그림 차례

<그림 2-1> 상황적합적 리더십 모형 .....	9
<그림 2-2> 리더십의 조직몰입 과정 .....	16
<그림 2-3> 거래적 리더십 과정 .....	18
<그림 3-1> 본 논문의 연구모형 .....	33

## ABSTRACT

An Empirical Study on the Effect of Leadership style  
on Organizational Citizenship Behavior

by Moon, Duk Soon

Advisor : Prof. , Ph.D. Jinchul Jung

Department of Business Administration,

Graduate School of Business Administration, Chosun University

This study examines the effect of boss's leadership style on organizational citizenship behavior. The importance of leadership has been emphasized in the management of modern company. Under management environment, empowering leadership becomes the center of the leadership field.

The primary purpose of this study is to examine how staffs' perception of boss's leadership style has an effect on their organizational citizenship behavior which is called extra-role behavior.

The secondary purpose is to explore whether attitude factors of organization commitment can play a mediatory role in the relationship between leadership and organizational citizenship behavior.

While previous studies of leadership have mainly focused on private company workers, this study selected post office workers in a public sector as subjects. For this reason, the results obtained from this

empirical analysis could be compared to the existing results for private companies.

This study selected post office staffs working in Gwangju and Jeonnam as subjects. Questionnaire survey was conducted. Finally the effect of leadership types on organizational citizenship behavior was obtained.

The result suggests that when leaders deliver a vision and provide post office-related information for fulfilling tasks, showing support and encouragement to staffs, they are considered a positive leader. It also arouses the importance of autonomy and empowering which is higher-level means of motivation. Although once ordinary mail service was the monopolistic market of the post office, it has increasingly encroached by private or competing companies, decreasing in revenue. In addition, private home delivery service greatly springs up. At this point of time, leaders should create a blue ocean for survival and develop conditions that staff can commit themselves to their duties.

Many post office staffs seriously consider a turnover because of the hopeless future of post office. For capable people not to leave and to seek their worth of life in the post office, the post office should focus on FUN management. Furthermore, leaders should exert their leadership to change the post office to profitable business unit by developing new products.

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제 제기 및 연구의 필요성

최근 한국기업들은 IMF 이후 극심한 구조조정의 아픔을 이기고 새로운 도약을 준비하고 있다. IMF 이후 조직 내 불신과 갈등이 확산되고 평생직장보다는 평생직업의 가치를 존중하는 문화가 강조되고 있는 시점에서 조직구성원들의 심리적 일체감과 조직에 대한 애착을 도모하는 것은 무엇보다도 중요한 과제라고 판단된다.

조직행동론적 관점에서 살펴보면, 이러한 조직 내 일체감과 애착은 조직몰입도라는 변수로 측정 가능할 것이다. 조직몰입은 지난 30여년간 조직행동론 분야에서 가장 중요한 변수로 연구되어 왔다. 그 이유 가운데 하나는 조직몰입이 조직구성원의 행위에 가장 중요한 영향을 미치는 이직의도와 높은 상관관계를 갖고 있기 때문이다. 이러한 조직몰입에 직접적이고 효과적인 영향력을 미치는 변수로는 리더십을 들 수 있다. 조직 내 조직구성원들의 행동에 가장 큰 영향을 미치는 것이 바로 상급자의 리더십이므로 다양한 리더십 변수들이 조직 내 구성원들이 갖는 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 또한 급변하는 현대사회의 조직에서는 불확실성과 복잡성이 증가함에 따라 환경의 변화에 따른 신속적이고 적극적인 새로운 리더십이 요구된다.

기존의 리더십 이론은 대부분 조직구성원의 행위결과에 대한 보상이나 처벌을 중요시하는 경제적인 비용과 효율의 가정에 의거한 리더와 부하사이의 교환관계를 강조하고 있다. 그러나 이와 같이 단순하게 구성원의 성과에 대해 리더가 물질적, 심리적인 보상을 해준다는 교환관계로는 구성원들의 고차원적인 동기부여가 이루어질 수 없다. 따라서 조직에서는 종업원들의 고차원적인 변화 욕구를 충족시키기 위한 리더십이 반드시 필요하다고 할 수 있다. 이와 더불어 리더의 존재가치도 변질되어 가고 있으며 리더의 숫자도 점점 줄어들고 있다. 리더의 통제력과 역할의 축소는 조직구성원의 자율성의 증대라는 반사적인 현상을 가중시키고 있다. 이러한 사회의 흐름은 개인화, 개

별화 되어가고, 이에 조직구성원도 더 이상 통제적인 리더십의 조직구조 밑에서 근무하기를 꺼리는 시대로 이행되고 있다. 이러한 환경변화에 부응하기 위해서 조직구성원의 잠재된 능력을 최대한 이끌어내는 새로운 차원의 리더십으로 등장한 것이 임파워링 리더십이다.

임파워링 리더십은 종업원들이 자신의 일에 대한 자율성을 가지고 스스로 할 수 있는 지원을 받음과 동시에 자신의 능력에 대한 믿음을 갖도록 하는 모든 리더십이라 할 수 있다(이상호 2001) 이와 같은 임파워링 리더십뿐만 아니라 다양한 유형의 리더십은 조직 구성원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미치고 있다. 본 연구는 이와 같은 상사의 리더십 스타일에 대한 부하 직원의 지각이 역할 외 행동이라 할 수 있는 조직시민행동에 어떠한 영향력을 미치고 있는지를 살펴보는 데 일차적인 연구 목적이 있다.

또한 앞서 강조한 조직몰입의 태도 변수가 이와 같은 리더십과 조직시민행동의 관계성에 대한 매개적 역할의 가능성을 탐색하는데 2차적인 연구 목적이 있다.

특히 본 연구는 기존의 리더십 연구들이 사기업의 구성원을 대상으로 중점 이루어지고 있는데 반해 공공적 성격이 강한 우체국 직원을 대상으로 하고 있다는 점을 특징적으로 들 수 있으며, 따라서 본 연구의 실증분석을 통해 나타난 결과는 기존의 사기업을 대상으로 한 결과들과 비교될 수 있다.

## 제 2 절 연구 방법 및 범위

본 연구의 연구방법은 문헌연구와 실증연구를 실시하였다. 문헌연구에는 기존의 문헌을 검토하여 연구모형과 연구가설을 설계하고, 실증연구에는 설정된 가설을 검증하였다. 연구모형과 가설들이 설정된 후 가설검증과 실증연구에 필요한 통계자료를 수집하기 위하여 설문지법을 사용하였다.

본 연구의 통계처리는 SPSS 10.0을 이용하였다. 설문지의 타당도와 신뢰성 검증을 위해 요인분석과 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 이용하였으며 표본의 분포와 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 이용하였다. 그리고 상사의 리더십 스타일이 조직시민행동에 미치는 영향과 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그리

고 모집단의 상대적 설명력을 비교하기 위해 상관관계분석을 사용하여 독립변수와 종속변수 간에 미치는 영향을 알아보았다.

### 제 3 절 논문의 구성

본 논문의 구성은 모두 다섯 개의 장으로 구성되어 있다.

제 1장은 서론으로 문제제기 및 연구의 필요성 및 목적, 연구의 방법, 범위 그리고 논문의 구성에 대해 서술하였다.

제 2장은 이론적 배경으로서 리더십의 의의 및 개념, 임파워링 리더십과 거래적 리더십, 조직몰입의 개념과 선행연구, 조직시민행동에 대한 개념을 이론적으로 고찰하고 선행연구에 대한 검토로 임파워링 리더십과 거래적 리더십의 구성요인, 조직몰입의 결정요인, 조직시민행동의 개념, 조직시민행동의 구성요인에 대해 서술하였다.

제 3장은 연구의 모형 및 가설 설정으로 이론적 배경을 기초로 연구의 모형, 가설 설정 및 조작적 정의, 연구방법 설문지 구성에 관하여 서술하였다.

제 4장은 실증적 분석으로 측정자료에 대한 신뢰도와 타당성을 검증하고 본 연구에서 설정한 가설을 검증하였으며 검증결과에 대하여 논하였다.

제 5장은 본 연구의 결론으로 연구에 대한 결과, 연구의 시사점 및 한계와 향후 연구방향을 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 리더십의 의의 및 개념

#### 1. 리더십의 개념

리더십의 개념은 한마디로 정의하기 어려울 만큼 복잡하다. 그 원인은 첫째 리더십이라는 용어가 권한(authority), 권력(power), 통제(control), 그리고 관리(management) 등의 개념과 혼동되어 불분명하게 사용되는데 있고, 둘째 리더십을 연구하는 연구자들이 각기 나름대로의 시각이나 관점에서 이 문제에 접근하려는 데서 비롯되는 것이며(김남현, 1984), 셋째 리더십이 인간을 그 연구대상으로 하는 학문이기 때문에 분명한 정량적 논리로 이해하기 어렵다는데 기인한다(김인수, 2001).

성공적인 조직은 성공적이지 못한 조직과 비교하여 차이가 나는 어떤 주요한 특성을 가지고 있는데 그것은 동태적이고 효과적인 리더십이다(김남현, 1984). Drucker는 기업의 리더야말로 기업에서 가장 기본적이고 가장 얻기 어려운 자원이라고 말하고 있다. 이처럼 리더십은 경영자체와 동일시 할 만큼 중요하고 일반 실무에서 많이 사용되어온 개념이다. 따라서 한 조직이나 집단의 성패에 리더십이 미치는 영향은 막대하다(송계충, 1996). 그러나 일반적으로 관리와 리더십간에 개념적으로 혼동되어 취급되고 있는 경우가 있는데 관리와 리더십간에는 중요한 차이가 있다.

Hersy & Blanchard는 “관리란 조직의 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단과 더불어, 그리고 개인이나 집단을 통하여 일을 이루어 나가는 과정”이라고 정의하고 있으며 리더십은 관리보다 더 넓은 개념으로써 조직, 개인, 자기 자신의 목표를 추구하는 행동에 영향을 미치는 것으로, 관리도 리더십의 특정한 형태라고 할 수 있다(조규영, 1994). 조직행위론의 행동과학적 입장에서는, 리더십을 상호작용주의적 관점에서 특정목적의 달성을 위해 집단구성원에 대한 영향력 행사 과정으로 정의하고 있다.

<표 2-1> 리더십의 정의

저 자	리 더 십 의 정 의
Webster사전	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함. 하나의 통로(channel)로서의 역할을 수행함</li> </ul>
Kata & Kahn(1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력</li> </ul>
Hersey & Blanchard(1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정</li> </ul>
Jago(1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것, 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성들</li> </ul>
Bryman(1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더십은 어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생함</li> </ul>
Bass(1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>상황이나 집단구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화 하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임(따라서 리더란 변화의 주도자이다)</li> </ul>
Naus(1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정임</li> </ul>
Lord & Maher(1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더십이란 특정개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는(또는 지각 되는)과정. 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람들로부터 리더라고 인정받는 것이 중요함</li> </ul>
SK의 'Supex 리더개발과정' (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정상황에 집단이나 조직이 실현시킬 비전을 설정하고 그 비전을 실행 하도록 구성원들이 행동에 영향을 미쳐 구성원들이 기꺼이 스스로 실행 하도록 개인과 조직을 변화시키는 과정</li> </ul>
Yukl(1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 직업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원의 동기여부, 협력적 관계유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정</li> </ul>

출처 : 백기복, 「이슈리더십」 창민사, 2000, pp. 58~59.



Szilagy & Wallace(1983)는 “리더십은 목적달성을 위하여 다른 사람들에게 영향을 미치기 위한 시도라는 점에서 둘 이상 사이의 관계를 고려하는 과정”이라고 정의하고 있으며, Tannenbaum은 “리더십은 어떤 상황 속에서 커뮤니케이션 과정을 통하여 특정 목표를 성취하도록 지향시키려고 행사되는 대인적 영향력”이라고 정의하고 있다. Koontz & O'Donnell은 “리더십은 하나의 공동 목적을 성취하는데 다른 사람이 따르도록 영향을 미치는 것”이라고 주장한다. 이러한 일련의 주장들의 공통 요인을 축약해보면 리더십이란 어떤 주어진 상황 하에서 조직의 목적 달성을 위해 일련의 노력을 가하는 개인이나 집단에 영향을 미치는 과정이라고 생각할 수 있다. 또한 리더십은 리더, 부하, 상황적 변수의 함수관계라고 할 수 있다. Bass와 Stogdill(1990)은 수많은 리더십에 관한 문헌들을 포괄적으로 개관하면서 “리더십의 정의는 그 개념을 연구하는 학자들의 수만큼 많다.”고 말하였다.

## 2. 최근 리더십 연구 트렌드

### (1) 전통적 리더십 이론

#### ① 리더십 특성이론

리더십 연구의 초기 형태로 사회나 조직에서 인정받는 성공적인 리더들은 공통의 특성을 지니고 있을 것이라는 가정 하에서 리더십의 본질을 리더의 개인적 특성에서 찾고자 한 접근방식이다. 1940년대에서 1950년대의 주요 리더십 연구로서 성공하지 못한 리더와 성공적인 리더를 구별해 낼 수 있는 효과적인 리더십에 필수불가결 성격특성을 찾고자 시도한 것이다. 위인이론이라고도 하는 특성이론은 리더의 독특한 품성을 천부적인 것으로 보았으며, 위대한 인물의 개별적 성취를 인류발전의 요소로 가정하고 있다. 버나드(Chester I. Barnard)의 리더 특성이론의 요소로는 박력과 지구력, 결단력, 설득력, 책임감, 지적·기술적 능력 등을 들고 있다. 성격특성에 의한 연구의 최근 경향으로는 스톡딜(Roger M. Stogdill)의 연구가 있는데 그는 효과적인 리더의 특성을 신체적 특성(나이, 외모, 키, 체중), 사회적 배경(교육, 사회적 지위), 정신능력(지능, 판

단력, 결단력), 개성(공격성, 민첩성, 독립성, 자신감), 과업과 관련된 특성(성취동기, 인내력, 과업지향), 사회적 특성(관리능력, 매력, 사회성, 대인관계, 협동심) 등으로 범주화하고 있다. 1984년, 스톡딜이 리더의 특성과 과업성과, 리더의 특성과 승진과의 관계에 대한 연구에서 특성이론(personality traits theory)에 대한 부정적인 결론을 제시함으로써 이 이론에 대한 연구는 종언을 고하게 되었다. 특성이론은 어느 정도의 설명적 통찰력을 주고 있기는 하지만 분석적이거나 장래 예측적인 가치는 거의 없다고 할 수 있다(강정대, 1985). 그 이유는 첫째, 특성이론은 상황을 고려하고 있지 않다. 상황이 다르면 리더의 특성도 달라야 리더십이 효과적이기 때문이다. 둘째는, 특성이론은 개인의 특성에만 초점을 맞추므로써 리더가 리더십 상황에서 실제로 어떻게 하는가를 설명해 주지 못하고 있다. 이 이론은 누가 효과적인 리더인가는 선별해주지만 효과적인 리더십이 이루어지는 과정은 설명해주지 못하고 있다. 그러므로 부하들이 리더십에 미치는 영향력은 무시되고 있다(송계충, 1996).

## ② 리더의 행위이론

1940년대 말부터 리더의 행위에 대한 연구로 리더십 연구가 방향 지어지기 시작했는데 이 리더의 행동이론은 특정 리더들이 나타내 보이는 리더의 행위에 관심을 두고 연구하는 것으로 대표적 연구에는 오하이오 주립대학과 미시간 대학의 리더십 연구를 들 수 있다. 리더십을 리더의 특성이 아닌 행위를 통하여 연구함으로써 첫째, 효과적인 리더의 행위가 밝혀진다면 훈련을 통하여 효과적인 리더를 만들 수 있다는 점과 둘째, 리더와 부하간의 교환관계를 파악할 수 있다는 장점이 있다.

## (2) 리더십에 대한 상황적합 접근법

모든 상황에 보편적인 리더의 특성과 행위를 찾으려는 시도가 성공적이지 못하자 상황에 대한 관심으로 리더십 연구가 옮겨가게 되었다.

## ① 피들러의 상황적합 이론

상황변수가 리더십의 유효성을 결정한다는 전제 하에 상황변수를 파악해서 이것이 리더십 유효성에 미치는 영향을 연구한 피들러의 상황적합 이론은 리더를 과업 지향적(task oriented)리더와 관계 지향적(relationship oriented)리더로 분류하고, 상황을 리더-부하관계, 과업구조, 직위권력의 세 요소를 통하여 여덟 가지(호의-비호의)조합으로 구분하였다. 피들러는 LPC(Least Preferred Coworker) 척도를 개발하여 리더가 “가장 일하기 힘든 동료작업자들”에 대해 평가하게 함으로써 그 점수가 낮으면 과업 지향적, 높으면 관계 지향적인 리더로 구분하였다. 또한 과업 지향적 리더와 관계 지향적 리더를 결정하는데 영향을 주는 상황적 특성으로 리더-부하관계, 과업구조, 직위권력을 고려하였다.

피들러의 상황적합적 리더십 이론은 리더의 유형, 상황의 호의성, 과업수행의 성과 사이의 관계에 따라서 과업 지향적 리더와 관계 지향적인 리더가 효과적일 때가 차이를 보이고 있다. 즉, 상황이 매우 비호의적이거나 매우 호의적일 때는 과업 지향적 리더가, 상황의 호의성이 중간정도이면 관계 지향적인 리더가 효과적인 리더라는 것이다. 피들러의 상황적합적 리더십 이론은 최초로 상황변수를 리더십 연구에 도입하였다는 점과 리더의 특성은 바꾸기 어렵기 때문에 상황의 특성을 변화시킴으로써 리더십이 효과적이도록 해야 한다는 경영적 시사점을 주었다. 피들러의 리더의 특성의 선천성을 인정했기 때문에 상황에 맞는 리더를 임명하거나 상황을 리더에 맞게 적합시켜야 한다고 주장하고 상황을 변화시키는 훈련프로그램(Leader Match Program)을 개발하여 실제로 그 성과를 증명하였다.

## ② 경로-목표이론(Path-Goal Theory)

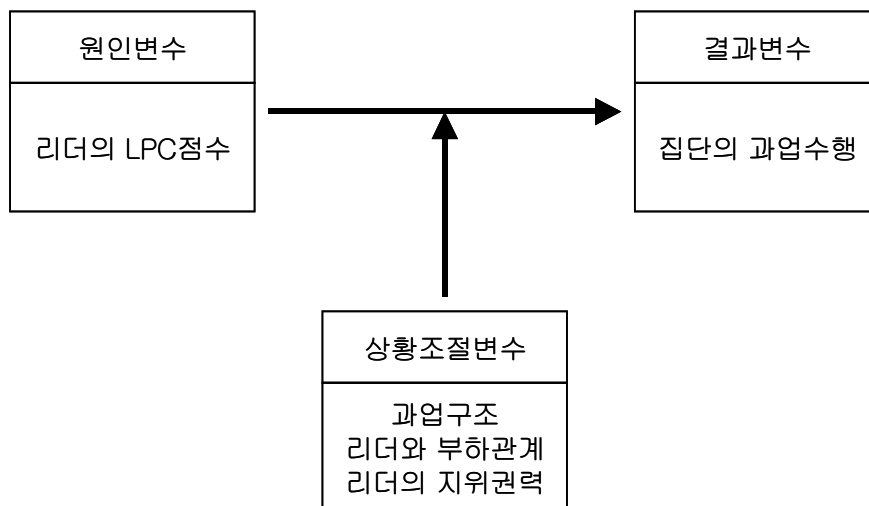
하우스(R. J. House)의 경로-목표이론은 리더의 행동이 부하의 직무만족과 동기유발에 미치는 영향을 설명하려고 개발한 이론으로 에반스(M. G. Evans)가 처음에 고안한 것을 하우스가 상황변수를 추가하여 이론으로 발전시켰고, 1970년대는 많은 실증 연구의 대상이 되었다. 이는 기대이론을 리더십에 접목시킨 것으로, 부하에게 기대를 높여주는 것을 리더의 역할로 보고 있다. 경로-목표 모형에서의 효과적인 리더란 부하들에게 리더가 통제권을 쥐고 있는 결과에 대한 바램을 높여주는 사람, 성과가 좋으면 그

에 대한 보상을 확실히 받을 수 있다는 확신을 주는 사람, 부하를 성공적인 성과로 이끄는 사람이라고 할 수 있다. 리더십의 유형에는 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취 지향적 리더십이 있다.

리더십의 상황적 모형의 중요한 공헌의 하나는 이전의 리더십에 대한 상황적 접근에 의해 서로 양립될 수 없는 것처럼 보였던 많은 연구결과들을 통합적으로 이해하는 방법을 제공해주고 있다는 점이다. 1950년대에 리커트가 미국 산업에서 행한 리더의 행위연구와 허시가 행한 아프리카 나이지리아 산업에서의 리더의 행위 연구가 서로 상반된 결과를 보인 모순에 대해 설명이 가능하게 했다는 점이다.

상황적응적 리더십의 유효성은 실증 연구를 통하여 입증되고 있다. 제록스사에서 실시한 Raymond A. Gumpert와 Ronald K. Hambleton의 연구결과는 고도로 유효한 관리자들은 그렇지 않은 관리자보다 상황적 리더십 모형을 더 많이 알고 있었고 더 많이 활용하고 있었으며, 평균적으로 상황적 리더십 모형을 정확하고 올바르게 적용하고 있는 관리자들이 그렇지 않은 관리자보다 그들 부하들의 과업성적을 더 높게 평가하고 있었으며 이와 같은 평가에 의한 직무수행성적에 있어서의 증가는 실무적으로나 통계적으로 유의한 것이었다(김본수, 2001).

<그림 2-1> 상황적합적 리더십 모형



## (2) 최근의 리더십 이론

리더십의 상황이론이 해결되지 못하는 리더십의 관점에 대한 새로운 접근으로 수직쌍 연결이론, 리더십의 귀인모형, 리더십 대체물 등의 관점을 들 수 있다(송계충, 1996).

수직쌍 연결이론은 앞의 리더십 이론이 리더의 행위가 모든 부하에게 동일하다고 전제하고 있으나 수직쌍 연결모형(vertical dyad linkage model) 또는 리더-구성원 교환관계 모형(leader-member exchange model)에서는 리더와 부하관계가 모든 부하에 있어서 동일하지 않다는 것이다. 따라서 리더십 현상을 리더와 부하의 일대일 관계에서 파악해야 한다는 것이다. 리더와 부하의 연결관계를 핵심집단과 외부집단으로 구분하고 핵심집단은 리더와 공통의 이해관계가 있고 의사소통을 지속적으로 하고 있으며, 그렇지 않은 사람으로 리더의 후원을 받지 못하는 사람들을 외부집단으로 본다. 리더는 핵심집단의 구성원들을 더 신뢰하고 주요한 일을 핵심집단에 맡기며 이에 따라 외부집단의 성과는 떨어지고 구성원들은 불만을 갖게 된다.

리더십의 귀인모형은 귀인이론이 리더십에 적용되고 있는 것으로 사람들의 지각과 후속행위를 다루고 있다. 즉, 리더가 부하의 행위를 어떻게 귀인 하느냐에 따라 리더와 부하관계, 리더의 부하에 대한 행위에 영향을 미치는 것이다. 귀인이 부하의 리더와의 관계에 영향을 미치는 것으로는, 부하가 자신의 성과를 내적으로 귀인 하는가, 또는 외적으로 귀인 하는가에 따라 달라질 것이다. 귀인이 리더의 행동에도 영향을 미치는데 리더가 부하의 행위를 내적 귀인하면 보상과 처벌 등으로 부하의 행위 변경을 시도할 것이고, 외적귀인을 한다면 환경을 변화시킬 것이다.

리더십 대체물은 리더십이 모든 상황에서 필요한 것은 아니라는 관점이다.

때로는 상황적 요인이 리더 행위의 효과성을 방해하기도 하고, 리더십이 아예 불필요한 작업집단도 있다는 것이 리더십의 대체물(substitute for leadership)의 관점이다.

앞서 리더십에 따른 다양한 리더십 개념 정의를 참고로 본 연구에서는 상사의 리더십 스타일을 임파워링 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 알아보려고 한다.

## 제 2 절 임파워링 리더십과 거래적 리더십

### 1. 임파워링 리더십의 개념 및 선행연구

최근 경영환경의 변화는 빠르게 진행되어 가고 있다. 이러한 글로벌 경쟁에 대처하기 위해서 많은 기업들이 구조적 변화를 시도하고 있다. 산업화 사회의 기업들은 계층 구조를 이루고 중앙집권적이며 위로부터의 통제를 강조하였다. 따라서 관리자의 역할 또한 여기에 맞게 종업원의 일을 정의하고 구조화하며 중요한 의사결정을 하고 평가를 하고 보상을 주는 것에 초점을 맞추어 왔다. 또한 종업원들은 주어진 일을 제대로 수행할 책임이 있었다. 그러나 새로운 경영환경에서는 기업들에게 유연성과 속도를 요구하게 되었으며 기업 또한 다른 방식을 채택할 수밖에 없게 되었다(Arnold, Arad, Rhoades, and Drasgow, 2000). 즉 많은 기업들은 복잡하게 변화하는 경영환경에 대응하기 위해 계층적 통제중심의 조직에서 벗어나 수평적이고 자율적인 조직으로 전환하게 되었으며, 그 조직의 핵심으로 팀, 즉 더 구체적으로 표현하면 임파워드 팀 또는 자율적 경영 팀이 강조되었다. 자율경영 팀은 어떤 형태의 조직화보다 더 생산적이다. 이러한 임파워드 팀 또는 자율적 경영 팀의 리더에게 필요한 능력이나 행동에 초점을 맞추고 있는 것이 임파워링 리더십이다.

임파워링 리더십을 단순히 권한위임적 또는 참여적 리더십으로 간주하는 것은 불충분하다. 종업원들이 자신의 일에 대한 자율성을 가지고 스스로 할 수 있는 지원을 받음과 동시에 자신의 능력에 대한 믿음을 갖도록 하는 모든 리더십을 임파워링 리더십으로 간주할 수 있다(이상호, 2001).

임파워드 팀의 구성원들은 더 많은 자율성과 작업환경에 대한 자기 지시와 자율 통제를 가지고 있으며 어떤 경우에는 팀이 작업시간의 스케줄링, 원재료 발주, 구성원의 선발과 퇴출, 그리고 심지어는 급여 인상에 대한 책임을 갖기도 한다(Lawler, Liden, and Tewksbury, 1995). 그리고 팀의 리더는 팀을 지원하고 셀프 매니지먼트를 장려하며 임파워먼트를 촉진시켜야 한다. 이를 위해서 적절한 행동의 모델이 되어야 하고 사회적, 정서적 격려를 제공해야 하며 신뢰를 구축하고 자기강화를 조장해야 하며 업무

완수에 필요한 정보와 자원을 제공해야 한다. 또한 임파워드 팀의 리더는 자율적 목표 설정을 촉진하고 비전을 제공하고 공유해야 한다. 이러한 모든 행동들이 임파워링 리더십에 포함된다.

비록 많은 학자나 실무자들이 다양한 임파워링 리더십 스타일이나 행동을 제시하고 있으나 약간씩 차이가 있으며 일관된 측정도구에 의한 실증연구는 이루어지고 있지 않다. 다만 임파워먼트 개념에 초점을 맞추고 이에 영향을 주는 다양한 요인(조직 요인, 상사스타일, 보상시스템, 직무특성 등) 중 하나로 리더십을 간주하여 왔을 뿐이다 (Congor and Kanungo, 1988; Spreizer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990).

Arnold et al.(2000)는 임파워드 팀의 리더십 자체에 초점을 맞추면서 임파워링 리더의 행동을 측정하기 위한 도구를 개발하였다. 그들의 연구 결과에 따르면, 임파워링 리더 행동은 크게 솔선수범(leading by example), 코칭, 의사결정에 참여, 정보제공 그리고 관심을 보이고 팀원과 상호 작용하는 행동의 다섯 가지로 구성되어 있다. 그러나 임파워링 리더십이 구체적인 스타일이나 행동으로 구현되기 위해서는 조직과 사람에 대한 근본적인 인식의 변화가 필요할 것이다.

또한 Konczak et al.(2000)은 임파워링 리더 행위라는 측정치를 개발하였고, 그 타당도를 검증하였다. 심리적 임파워먼트는 조직몰입, 효과성, 혁신적 행동 등과 같은 중요한 조직현상에 대한 예측적 유용성에 기인하여 최근 학계 및 실행자들 사이에서 폭넓은 관심을 받아왔다(Liden, Wayne, and Sparrowe, 2000; Spreitzer, 1995). 많은 연구자들은 종업원들의 심리적 임파워먼트를 증대시킬 수 있는 방안으로 의사결정권한 위양, 종업원들의 정보 및 자원에 대한 접근성, 상사의 지원 등을 제시해 왔으며, 이 중 특히 상사의 역할에 주목을 해왔다(Gilbreath, 2004). 종업원들은 상사로부터 목표의 명료(goal clarity), 개인적인 문제에 대한 상담, 역할지원, 교육훈련에 대한 조언, 그리고 보호 등과 같은 지원을 받을 수 있으며(Proenca, 1999), 또한 상사의 리더십을 통하여 개인들은 활기를 가질 수 있다. 더욱이, 조직이 의사결정권한의 위양을 결정했다 하더라도, 상사의 실제적인 통제 및 파워의 위양 정도에 따라 종업원들의 실질적인 의사결정 실행여부가 결정된다. 또한 상사들은 부하들을 임파워먼트 시키는 데 필요한 정보와 인도를 제공할 수 있다.

이러한 종업원들의 심리적 임파워먼트와 관련된 상사의 행위를 파악하기 위하여 Konczak et al.(2000)은 임파워먼트와 관련된 기존의 이론들(Ford and Fottler, 1995; Thomas and Velthouse, 1990)을 근거로 임파워링 리더 행위라는 측정치를 개발하였는데, 임파워링 리더 행위는 권한위양, 책임부여, 자기지향적 의사결정 권장, 정보공유, 기술개발강조, 혁신적인 성과를 위한 코칭의 6가지 차원으로 구성되어 있다.

Konczak et al.(2000)의 연구를 바탕으로 이재원·김현정(2005)은 임파워링 리더 행위를 구성하는 하위차원과 임파워링 리더행위라는 상위의 단일 구성개념간의 상호비교를 통해 어떤 것이 더 유용성을 제공하는지를 파악하는 연구를 하였다. 연구 결과에 따르면, 각각의 하위 차원들은 임파워링 리더행위 단일 구성에 의미 있는 공헌을 하는 것으로 나타났다. 반면에 임파워링 리더행위라는 단일차원의 구성개념은 탁월한 예측타당성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 임파워링 리더행위 단일 구성은 심리적 임파워먼트를 통해 조직몰입도와 조직 잔류의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이승일(2006)의 연구에서는 Konczak et al.(2000)의 연구를 바탕으로 임파워링 리더십의 구성개념을 체계화하고, 성과변수와의 관계를 규명하였다. 또한 지금까지 거의 논의되지 않았던 팀 몰입과의 관계를 분석하고, 이를 통하여 혁신행동과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 연구결과에 따르면 임파워링 리더십의 하위차원이 팀몰입과 혁신행동 및 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 팀몰입의 매개효과를 분석한 결과 임파워링 리더십의 하위차원들은 모두 팀몰입을 매개하여 구성원의 역할 내 행동인 혁신행동과 역할 외 행동인 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

## 2. 거래적 리더십의 개념적 특성 및 구성요소

### 1) 개념적 특성

많은 연구자들에 의해 주장된 대부분의 리더십 모델들이 공통적으로 가지는 한 가지 관심은 어떻게 하면 리더가 부하들의 복종과 협력을 유도하여 성과를 높이는 데 도움



을 줄 수 있을까 하는 것이었다.

거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의할 수 있다. 즉 리더십이란 리더가 행위, 보상, 인센티브를 사용해 하위자들로부터 올바른 행동을 유발시키게 만드는 과정이며, 이과정은 리더와 하위자간의 교환이나 거래관계에 기초하고 있다.

Burns(1978)는 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 행할 때 발생한다고 정의하였다. 즉 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다.

거래적 리더들은 부하에게 책임을 명확히 규정하고 또한 자신이 부하에게 기대하는 바를 정확히 제시함으로써 부하들이 조직에서 요구하는 바를 충족키 위해 최선을 다하는 묵시적인 계약관계가 존재한다(Burns, 1978).

거래적 리더들은 부하들로 하여금 조직에서 요구되는 필수적인 노력을 경주하도록 자신감을 심어 주기 위해 부하들의 역할과 과업의 요구조건을 명확하게 만들어 준다. 거래적 리더들은 또한 부하들의 욕구나 그들이 원하는 바를 인식하고 있으며, 부하들의 노력에 대한 대가로 어떻게 만족을 시켜주어야 할지를 명백히 알고 있다. 이러한 거래적 리더들이 성공하기 위해서는 리더들에 대한 리더십 훈련이 행해져야 한다고 주장하였다.

리더와 부하간의 교환 관계를 근간으로 하는 거래적 리더십은 한 사람이 가치 있는 무엇인가를 교환할 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지 할 때 발생한다.

Bass(1985)는 Burns의 리더십이론에 기초하여 거래적 리더십은 1년에 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십이라고 정의 내렸다. 여기에서 교환 또는 협상관계가 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공한다는 것이다. 여기서 주목할 점은 하위자의 성과를 리더나 하위자가 기대하는 수준 이상으로 제고시킬 수 없다는 문체점을 지니고 있다는 점에서 Burns의 주장과 일치하지만, 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호 배타적인 이원론적 개념으로 보았던 Burns와는 달리 Bass는 모든 리더는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 발휘하지만 그 양에 있어서는 차이가 있다는

일원론적 개념을 주장한 점에서 차이가 있다고 할 수 있다.

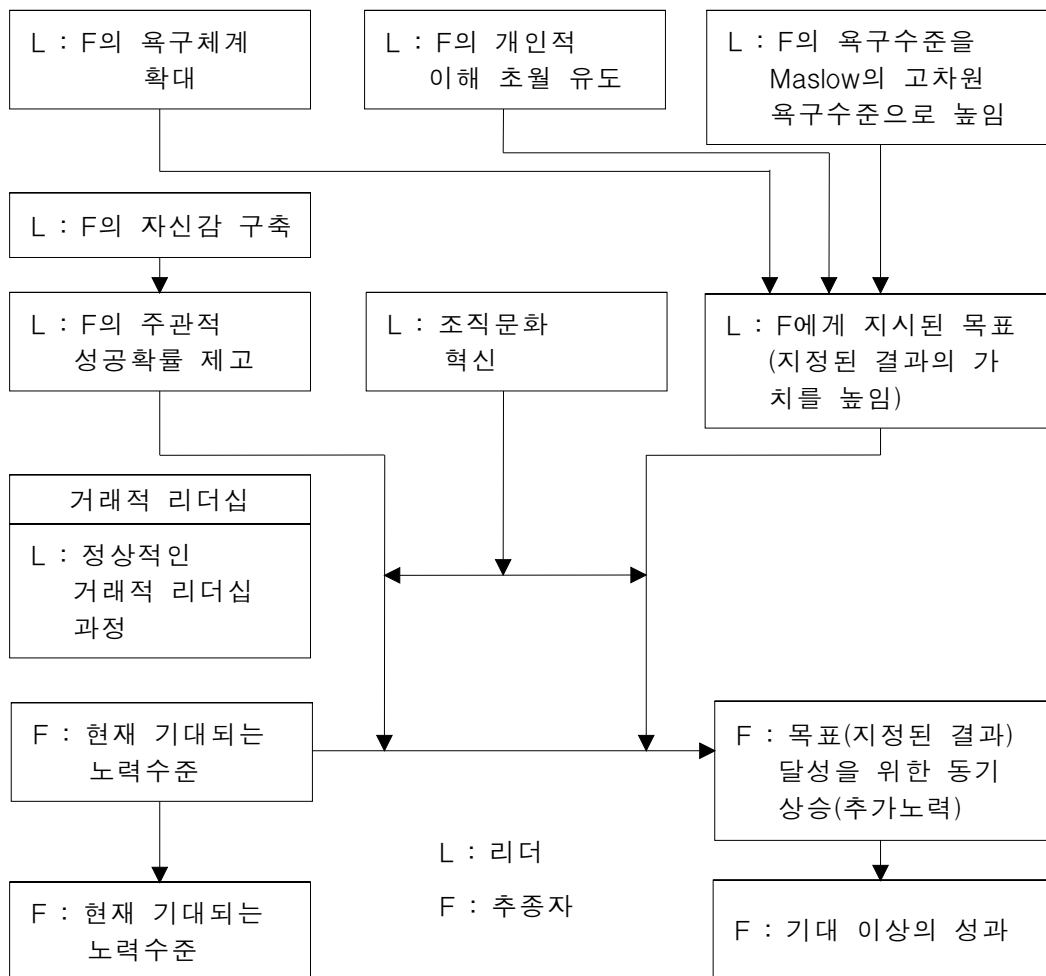
변혁적 리더십 이론은 1978년에 Burns의 연구에 의하여 처음 제시된 이후 연구와 비판을 거듭하였고, Bass(1985)는 Burns(1978)와 House(1977)의 이론을 토대로 변혁적 리더십이론을 정립하였다. 그는 Burns(1978)처럼 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 구분하기는 하였으나, 보다 심층적인 수준에서 변혁적 리더십을 개념화하였다. 그는 Burns(1978)와 마찬가지로 전통적인 리더십 이론이 거래적 리더십에 치중되어 있다고 비판한다. 즉, 전통적인 리더십 이론은 하위자가 리더의 기대에 순응하는 데 비해 리더가 보상을 해준다는 교환관계로 보는 패러다임 내에서 논의되고 있다는 것이다. 거래적 리더십에 따른 가장 큰 문제점은 하위자의 성과를 리더의 기대와 하위자 자신들이 기대하는 수준 이상으로 제고시키기 어렵다는 데 있다. 거래적 리더십은 하위자로 하여금 평범한 성과와 비범한 성과간의 차이를 가져오는 추가적인 노력을 기울이게 만들기에는 충분치 않은 것이다. 그 반면, 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 하위자가 자신에게 기대되는 것 이상의 성과를 달성하도록 동기를 유발시킨다. Bass는 변혁적 리더십이 다음과 같은 세 가지 방식으로 하위자가 보다 많은 노력을 기울이도록 만든다고 주장한다.

첫째, 하위자의 상위수준 요구 즉, Maslow(1954)의 존경욕구 및 자아실현 욕구 등을 자극하고 충족시킨다. 둘째, 특정한 목표와 수단의 중요성에 대한 의식수준을 제고시킨다. 셋째, 하위자로 하여금 집단이나 조직 전체의 이익을 위하여 그들의 개인적인 이해관계를 초월하도록 유도한다. 이러한 세 가지 요소가 한데 융합됨으로써 하위자가 특정한 결과(더 많은 노력, 더 높은 조직전념도 등)에 대해 부여하는 가치는 상승된다. 아울러 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 하위자의 자신감을 증대시킴으로써 더 높은 성과를 달성할 수 있다는 하위자의 기대감을 상승시킨다. 또한 조직문화를 변화시키는 데, 이는 하위자가 자기 자신과 조직에 대해 사고하는 방식과 조직내의 자신의 위치에 대해 사고하는 방식을 변화시킴으로써 이루어진다. 조직문화의 변화는 결과를 달성하고자 하는 하위자의 각오를 더욱 견고한 것으로 만들어주고, 이에 따라 하위자는 더 많은 노력을 기울이게 되며, 이로 인해 기대 이상의 성과가 달성된다.

또한 Bass(1985)는 변혁적 리더십과 구별하여 거래적 리더십을 '리더가 보상이나 별

을 사용하여 부하들이 자시의 직무요구를 충족시키도록 동기부여 시키는 형태의 리더십' 이라고 정의하였다. 중요한 것은 부하들의 이해관계 충족여부에 따라 그들의 동기부여가 결정된다는 것이다. 따라서 부하의 욕구와 조직의 보상을 근거로 한 교환관계가 성립된다는 가정을 지지하고, 이들의 교환관계를 통해서 동기부여화를 얻을 수 있다는 것이다.

<그림 2-2> 리더십의 조직몰입과정



출처 : B. M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations, New York : Free Press, 1985, pp.23.

리더는 일정수준의 성과를 요구하고 성공적으로 성과를 달성할 경우에는 일정수준의 보상을 제공할 것을 약속한다. 부하는 그 이익을 얻기 위하여 자신에게 요구된 수준의 성과 수행에 동의한다.

리더는 그 상황에서 성과달성을 위한 자원과 기회를 제공하여 주고, 부하의 업무수행에 장애가 되는 장애물을 제거해 주어야 한다. 필요할 경우 교육훈련을 통한 부하의 능력향상 기회를 제공하여야 하며, 상황에 따라 보상과 벌을 제공하여야 한다. 특히 직무 및 직무수행결과에 대한 명확한 정의와 아울러 부하들에게 자신의 직무요구와 기대를 명확하게 전달해 주어야 한다는 것이다.

## 2) 거래적 리더십의 구성요소

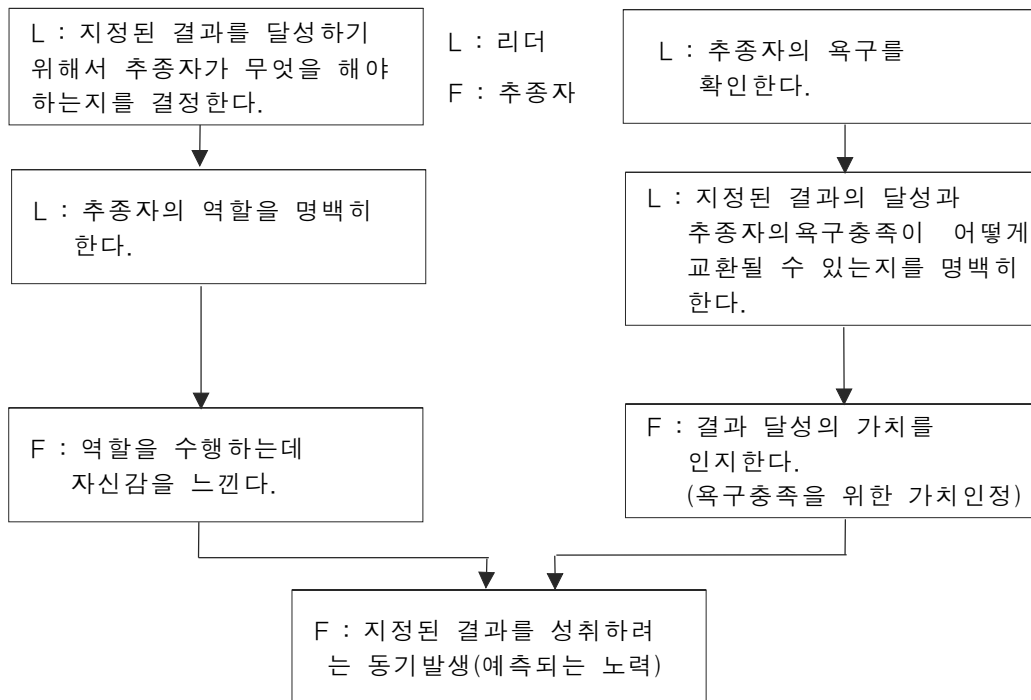
Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다는 것이다. 즉, 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다. 즉, 지도자가 가지고 있는 어떤 가치 있는 것을 추종자가 가지고 있는 가치 있는 어떤 것과 교환하여 빨리 거래 이익을 취하고자 하는 리더십이다. 예를 들면 경영자가 노동자들을 고용하여 일을 시키고 그 대가를 지불하는 거래 틀 속에서 적은 비용으로 최대의 이익을 낸다는 단순 목표 아래 리더십을 발휘하는 것이라고 볼 수 있다. 이것은 경영자의 자금과 노동자의 노동력이 서로 거래되는 것이다. 거래적 리더십은 House(1971)의 경로-목표이론(Path-Goal Model)에 그 뿌리를 두고 있다. 거래적 리더는 부하의 노력이 성공하면 더 많은 보상을 예시화 하면서 조직화한다.

Bass(1985)는 <그림 2-3>와 같이 거래적 리더십의 과정을 요약하고 있다. 즉, 거래적 리더십 과정에서 리더의 역할은 원하는 결과가 무엇인가를 하급자에게 주지시키는 일과 결과 달성(또는 미달성)에 따라 하급자가 어떤 보상(또는 벌)을 받게되는지를 명확히 하는 일이다. 그러기 위해서는 리더는 추종자들의 욕구가 무엇인지 파악하고 있어야 하며, 이같이 리더가 원하는 결과와 하급자들이 원하는 보상이 거래된다고 설명하고 있다.

즉, 거래적 리더십의 특징은 다음과 같다.

첫째, 경로-목표이론과 깊이 관련되며 이들 관점을 응용한다. 둘째, 종래의 행동유리 적 리더십 및 환경 적응론적 리더십과 관련되며 유사하다. 리더가 기대하는 만큼의 업적을 올리기 위해 동기 부여하는 과정에서 부하들에게 과업에 대한 책임을 인정하고, 목표 인식과 업적 수준을 달성시킬 수 있는 자신감을 가지고 그들의 욕구와 보상이 목표달성과 어떻게 관련되었는지 이해시킨다. 셋째, 현재의 업적 유지가 잘 조화된 문제의 처리에 초점이 있기 때문에 일상적인 경영활동과 동의어로 생각된다.

<그림 2-3> 거래적 리더십 과정



출처 : B. M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations, New York : Free Press, 1985, pp.12.

① 조건적 보상

이는 리더 자신이 규정한 수준의 성과를 하위자가 달성했을 때 보상을 제공하는 것을 말한다. 성과를 조건으로 하는 리더의 보상 행동이 하위자들의 성과와 만족에 미치

는 영향에 관해서는 상당한 연구가 축적되어 있다(Podsakoff & Huber, 1984). Bass의 변혁적 리더십에 관련된 최근의 연구에서는 조건적인 보상과 조건적 약속을 구분하려는 시도가 이루어지고 있다. 조건적인 약속이라는 개념은 하위자가 자신에게 기대되는 수준의 성과를 달성했을 때 그 대가로 보상을 제공하겠다고 약속하는 것을 의미한다. 이러한 구분에 따라 조건적인 보상에 대한 리더의 행동은 두 가지 측면으로 파악되기도 한다.

리더가 많은 권한을 보유하고 있고, 하위자가 보상을 얻기 위해서는 리더에게 의존해야만 하며, 보상을 가져다 주는 성과가 하위자의 기량이나 노력에 의해 달성될 수 있고, 성과가 정확하게 측정될 수 있는 경우에는 리더의 조건적 보상 행동은 가장 큰 효과를 거둘 수 있다. 그러나, 시간상의 압박, 긍정적 강화의 효과에 대한 불신, 기량이나 자신감의 부족 등으로 말미암아 조건적 보상은 충분히 활용되지 못하고 있다.

## ② 예외에 의한 관리

예외에 의한 관리는 하위자의 성과가 계획된 수준에 이르지 못할 것으로 판단될 때에만 리더가 개입하는 것을 의미한다. 고무적인 강화나 격려는 불필요하다. 리더는 단지 원칙과 처벌을 준수한다. 리더의 이러한 개입이 때로는 부정적인 피드백이나 처벌을 수반하는 경우도 종종 있다. Bass(1985)는 관리자들이 조건적 보상을 제대로 활용하지 않는 가장 큰 이유는 예외에 의한 관리에만 치중하기 때문이라고 지적하고 있다. 최근의 연구에서는 예외에 의한 관리가 적극적 예외에 의한 관리와 소극적인 예외에 의한 관리라는 두 가지 방식으로 파악되고 있다. 전자는 업무가 정해진 절차에서 벗어날 기미가 보일 때 개입하여 적절한 조치를 취하는 것을 말하고, 후자는 일이 정해진 절차에 벗어났을 경우에만 개입하여 조치를 취하는 것을 말한다.

## 3. 거래적 리더십의 선행연구

Podsakoff et. al.,(1990)는 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직시민행동간의 관계에 관한 연구를 하였다. 이들은 미국의 대규모 석유화학회사의 사원을 대상으로 실증

분석을 실시하였다. 그러나 그들의 연구를 통해 여섯 개 차원으로 재 개념화된 변혁적 리더십은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 못하였다. 다만 리더에 대한 조직구성원의 신뢰의 매개를 통해 변혁적 리더십이 조직시민행동에 간접적 영향을 미친다고 하였다. 이와는 달리 거래적 리더십은 조직시민행동의 구성차원 중 이타심과 스포츠맨십에 직접적인 영향을 주었다.

한편 후속 연구를 통해 Podsakoff et. al.,(1996)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도, 역할지각, 역할내 행동, 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 변혁적 리더십은 조직구성원의 태도, 역할지각, 역할내 행동 및 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십의 경우 조건적 보상만이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Koh et. al.,(1995)는 Bass(1985)의 MLQ를 사용하여 교사들을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 조직몰입, 조직시민행동 및 리더에 대한 만족간의 관계를 실증분석 하였다. 연구 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동, 경영성파에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Chen & Farr(1999), Mackenzie, Podsakoff & Rich(1999)의 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 각각의 하위요인이 조직시민행동에 미치는 영향을 연구한 결과 변혁적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치며, 거래적 리더십 중 조건적 보상이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비록 소수의 연구들이 다른 상이한 결과를 보이고 있기는 하지만, 대부분의 연구결과들을 종합하여 볼 때 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

### 제 3 절 조직몰입

#### 1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organization commitment)의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. Porter(1974)는 조직몰입을 "조직의 이익을 위해 노력을 기울이고자 하는 조직구성

원의 의지, 조직에 잔존하고자 하는 욕구, 조직의 목표와 가치에 대한 수용"으로 정의하고 있으며, Hrebiniak & Allutto(1973)는 신분, 보수, 직업적 자유의 증가와 동료와의 우호적인 관계로 인해 조직을 떠나기 싫어하는 성향을 조직몰입으로 정의하고 있다.

Buchanan(1974)은 조직몰입을 조직과의 일체감, 몰입도, 그리고 충성도로 구분하여 정의하고 있다. 여기서 조직과의 일체감(identification)은 조직의 목표와 가치를 자기의 것으로 수용하는 상태를 의미하며, 몰입(involverment)도는 구성원이 자기의 업무상 역할과 활동에 대한 강한 심리적 열중 상태를 나타내며, 충성(loyalty)도는 조직에 대한 애정과 집착의 심리를 나타낸다.

Wagner(1992) 등은 조직몰입을 종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지라고 정의하고 있으며, Lee(1971)는 조직몰입을 어느 정도의 소속감이나 충성심으로 보고, 개인과 조직의 심리적인 결속의 형태라고 정의하고 있다.

Allen과 Meyer는 조직몰입을 정서적 몰입(주로 소속 욕구 및 감정적 애착으로 인한 몰입), 유지적 몰입(몰입의 도구적 측면), 그리고 규범적 몰입(조직에 대한 개인의 책임과 의무감)으로 개념화하고 있다.

Becker(1960)는 조직몰입을 개인이 조직생활을 하면서 얻게 되는 직무와 상관이 없는 여러 가지 이해관계 요소들(side-bets)로 인해 조직원으로 계속 남게되는 것이라 정의하고 있다.

Mowday(1979) 등은 조직몰입을 ①조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 애착 ②조직을 위해 열심히 노력하고자하는 헌신과 희생 의사 ③조직구성원으로 남고자하는 욕구로 개념화하고 있다. 이 견해가 가장 보편적인 조직몰입의 개념으로 인정을 받고 있다.

이상의 조직몰입의 개념정의를 그 내용적 특징에 따라 분류하면(김대원, 박철민, 2004), 첫째, 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍정적 평가, 조직목표에 대한 신념, 수용, 충성과 같은 조직이 지향하는 이념과의 일치성을 추구하는 차원이 있으며, 둘째, 조직에 대한 애착, 조직에 정력과 충성을 다하고자 하는 의지, 조직에 계속적으로 체류하고자 하는(intend to stay) 욕구, 조직구성원으로서의 신분유지 등 조직에 대한 사랑과 애



정을 나타내는 차원이 있으며, 셋째, 조직업무에 대한 열중, 조직의 목표달성을 위한 작업의도와 이를 위한 노력 등 구체적 행동의지를 나타내는 차원으로 분류할 수 있다.

## 2. 조직몰입의 결정요인

조직몰입의 선행결정요인에 대해서는 지금까지 많은 연구가 있어 왔다. 이들 요인들은 특성에 따라 대체로 인구통계적 변수, 직무 및 역할과 관련된 변수, 그리고 조직의 제도와 관련된 변수들로 구분할 수 있다. 이들 요인들은 대부분 이론적으로나 논리적으로 조직몰입에 영향을 주는 변수로 실증연구 결과로 나타나고 있지만 조직의 성격, 연구자의 연구설계 및 모델, 연구표본집단들의 차이로 인하여 연구논문들간의 조금씩 다른 결과를 보이고 있다(정인양, 1992).

본 연구에서의 조직몰입의 결정요인으로는 Allen과 Mayer(1990)가 개발한 조직몰입의 세 가지 요소인 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입 중 정서적 몰입을 중심으로 측정하였다.

정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다.

유지적 몰입은 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여 현재의 조직에 남음으로써 얻게되는 이익이 커짐에 따라 종업원들이 현재 조직과의 관계지속을 선호하게 하는 요인을 말한다. 또한 규범적 몰입은 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로서 회사에 충직하고 의무를 성실히 수행해야 한다는 내재적 규범체계를 의미한다.

## 3. 조직몰입의 선행연구

조직몰입의 영향요인에 대한 연구는 미국을 중심으로 연구되어 왔다. 그런데 이들 연구들은 직무의 특성, 조직 구조적 측면, 그리고 인력 관리적 측면에 중점을 두는 연구로 구분할 수 있다. 먼저, 직무의 특성에 중점을 두는 연구는 직무에서의 책임성과

자율성이 증대되면 조직몰입의 정도는 증대된다는 측면을 강조한다(Curry, Wakefield, Price & Muller., 1986 ; Meyer et al., 1989 ; Griffin & Bateman., 1986 ; Bateman & Strasser., 1984 ; Buchanan., 1974). 둘째, 조직 구조적 측면을 강조하는 연구는 조직내의 의사결정의 정도가 분권화 될수록 조직구성원의 조직몰입 정도가 증대된다는 것을 강조한다(Morris & Steers., 1980 ; DeCotiis & Summers., 1987). 셋째, 인력 관리적 측면을 강조하는 연구는 조직에 대해 사회적 인정감이 높고, 개인이 조직에 투자한 시간인 연령이 많을수록, 교육정도가 높을수록 조직에 대한 애착심과 이해력이 증대되어 조직몰입의 정도가 증대된다는 것을 강조하고 있다(Goodsell., 1985 ; Bruning & Snyder., 1983 ; Koch & Steers., 1978 ; Petti et al., 1989).

Robert, Coulson & Lawrence(1999)의 연구에서는 판매원의 공정성에 대한 지각은 조직몰입에 영향을 미치며, 분배공정성이 절차공정성 보다 더 중요하게 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

리더십은 직접적으로 조직성과나 조직몰입, 조직내 시민행동 등에 긍정적인 영향을 미친다. 리더십은 종업원의 욕구수준을 향상시키며 개개인의 자신감을 높이기 위해 그들에게 권력과 힘을 불어넣어 주어 그들이 조직의 한 구성원으로서 만족감을 느끼고, 스스로 능동적으로 조직활동에 참여하도록 유도할 책임이 있으며(Ashford,1989), 이런 분위기가 형성되었을 때 종업원들의 조직몰입을 유도해 낼 수 있게 된다(Bass, 1985). Bryman(1992)도 다양하게 수행된 조직연구 결과에서 변혁적 리더 행동이 종업원의 직무만족이나 직무성과에 긍정적 관계를 가진다고 주장하였다.

Howell과 Frost(1989)는 144명의 대학원생들을 피험자로 하는 실험연구에서 카리스마적 리더 아래에서 일하는 피험자들이 전통적 유형의 리더-고려지향 및 구조주도 리더 아래에서 일하는 피험자들 보다 높은 성과의 질, 과업만족도, 그리고 낮은 역할갈등을 보인다는 것을 실증하였다.

Bycio, Hackett와 Allen(1995)은 1,375명의 간호원을 대상으로 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데, 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

한편 Howell과 Frost(1989)는 변혁적 리더십과 종업원간의 관계에 대한 연구에서

“종업원들을 조직의 한 단위로서가 아니라 개인적으로 대해주는 것, 그리고 평소 종업원의 개인적인 감정과 욕구에 대해 항상 관심을 보이는 것 등은 종업원들로 하여금 자신이 집단의 일원으로서 가치 있는 존재로 느끼게 함과 동시에 팀내 다른 구성원들과의 신뢰감을 증진시킴”으로서 조직성과를 높이고 조직몰입을 이끌어낼 수 있다고 보고하였다.

리더십의 가장 중요한 효과는 종업원들이 자기의 역할내에서의 성과를 올리게 하기 보다는 추가적인 역할을 통해 더 높은 성과를 이루게 함으로써 자기 성취감을 느끼게 하고, 더 나아가서 조직에 대한 애착심과 자긍심을 고취시켜 조직에 몰입하게 한다는 데 있다.

한편 우리나라의 경우는 미국의 영향을 받아 90년대 들어 조직몰입에 대한 연구가 시작되었다. 먼저 최창현(1991)은 중앙부처의 공무원들을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 조직몰입에 가장 유의미한 영향요인으로 직무만족 변수를, 차 순위 영향변수로서 통합의 정도를 밝히고 있으며, 나아가 조직의 구조가 집권화 될수록 직무만족과 조직몰입을 감소시킨다는 점과 권위주의적 태도는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않는 점을 밝히고 있다.

조경호(1993)는 철도청과 노동부 소속 공무원들을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 조직몰입에 가장 유의미한 영향요인으로 인정감과 존경심을 밝히고 있으며 경직적인 조직구조는 조직몰입에 대해 부(-)의 영향을 미침을 밝히고 있다. 이어 계속된 연구(1997)에서는 국가직 및 지방직 공무원을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 공직몰입에 대한 가장 큰 영향 변수로서 직무의 자기 개발성을, 차 순위 영향변수로 역할의 불분명성과 사회적 인정감이 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. 한편, 직무의 만족과 조직몰입은 정(+)의 관계가 있음을, 직무의 일상성은 공직몰입에 부(-)의 영향을 미침을 밝히고 있다. 그리고 박대식(1999)은 정부출연 연구기관 연구원들의 직무만족과 조직몰입의 상관관계를 탐색하였다.

이러한 연구 결과들은 조직몰입의 차이에 의한 행동을 예측하는 데 도움을 준다. 즉 조직몰입의 정도의 차이는 종업원의 불성실한 업무태도와 이직 현상에 크게 영향을 주며, 더 나아가 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Benkhoff, 1997).

## 제 4 절 조직시민행동

### 1. 조직시민행동의 개념

Organ(1988)은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이란 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 말하며, 또한 조직시민행동은 자유재량의 행동으로서 공식적인 보상체제에 의해 인식되지 않는으나, 정해진 규정 이상의 수행을 함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는데 기여하는 행동을 의미한다라고 하였다. 즉 조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입장에서 보면 조직발전을 위해 바람직한 행동들이라고 정의될 수 있는 것이다. 조직시민행동에 포함될 수 있는 예로는 시간준수, 타인을 돕는 행동, 규정 외의 업무에 대한 자발성, 부서를 발전시키기 위한 혁신적인 아이디어 제안 등을 들 수 있다(Smith et. al, 1983). 그리고 타인에 대한 험담, 적개심의 표현, 사소한 일에서의 불평불만, 타인과의 비이성적인 논쟁 등을 피하는 행동도 조직시민행동에 포함된다.

이러한 조직시민행동은 조직에서 반드시 수행해야 하는 행동은 아니다. 따라서 역할로 규정된 행동은 아니며 역할 외 행동들 중에서 조직에 이로운 행동으로 여겨진다. 행동 하나 하나는 사소한 것들로 간주될 수도 있는 것들이지만, 그것이 결합되면 결국 조직에 많은 기여를 할 수 있는 행동들이다. 즉 조직시민행동은 조직에서 부여하는 공식적 역할이 아니라 조직이 효과적인 기능을 수행하도록 촉진시키는 임의의 자율적인 본성적 행동으로 개인의 자유재량 하에 놓여 있다고 할 수 있다. 이런 측면에서 조직시민행동은 변혁적 리더십이 촉진시킨다고 믿어지는 일종의 부가적 역할수행과 개념적 연계성을 맺을 수 있는 것이다. 조직시민행동의 특징들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(Organ, 1988).

첫째, 조직시민행동은 자유재량의 행동이다. 이는 조직과의 고용계약에 따라 명시된 직무기술서 상의 역할을 의미하는 것은 아니며 그 이상의 역할을 의미한다. 이것은 전적으로 개인이 선택할 문제이고 그 결과에 대해 처벌이 가해지는 것도 아니다.

둘째, 조직시민행동은 조직의 공식적 보상체제에 의해 공식적으로 혹은 직접적으로 보상을 받지 않는다. 만약 임금이나 승진과 같은 직접적인 보상을 기대하고 행하는 의도적인 행동이라면 이는 조직시민행동이 아니다.

셋째, 조직시민행동은 조직의 효과에 총체적으로 공헌하는 행동이다. 이는 직접적이지는 않지만 조직시민행동의 결과 동료들과의 유대, 갈등방지 등 간접적인 효과를 통해서 조직 전체의 효과에 기여하게 되는 것이다.

그러나 이와 같은 조직시민행동에 대한 개념정의에 대해 비판하는 시각들도 존재한다. Podsakoff et al.(1993)은 세 가지 점에서 조직시민행동에 대한 반론을 제기하고 있다. 첫째, 역할 내 행동과 역할 외 행동의 구분이 쉽지 않다. 둘째, 조직시민행동과 정치적 행동의 구분이 어렵다. 셋째, 조직시민행동을 구성하는 하위요인들이 모두 파악되었다고 보기 어렵다. 이러한 비판과 견해를 같이하여 Dyne et al.(1991)은 조직시민행동이란 조직에 긍정적인 효과를 가져오는 모든 행동을 포함하는 포괄적인 개념이라고 규정하고 있다.

## 2. 조직시민행동의 정의

조직시민행동에 관한 최초의 정의는 Katz(1964), Katz and Kahn(1966)의 연구에서 찾을 수 있다(Brief and Motowidlo, 1996). 그들은 조직내의 행동을 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동을 구분 짓고, "공식적 역할을 뛰어 넘는 행동"을 조직시민행동이라고 정의하였다. 이와 관련하여 Katz(1964)는 조직의 유효성에 기여할 수 있는 조직구성원의 중요한 행동으로 첫째, 사람들이 조직에 들어가 조직과 함께 일하고자 하여야 하고, 둘째, 종업원으로서 자신에게 주어진 일을 수행하여야 하며, 셋째, 역할로 명시된 일의 범주를 뛰어넘어 혁신적이고 자발적으로 행동하여야 함을 지적하고, 그 중에서도 특히, 세 번째의 행동, 즉 역할을 뛰어넘는 행동의 중요성을 강조하면서 종업원에게 규정된 역할만을 강조하는 조직은 곧 사라질 취약한 조직이라고 주장하였다. 조직시민행동에 관한 연구가 본격화된 1980년 중엽 Smith, Organ and Near(1983)는 Katz(1966)의 영향을 받아 조직시민행동을 "규정상 주어진 역할을 뛰어넘어 이루어지

는, 조직에 유익한 조직구성원의 행동"이라고 정의하였다. 또한 Bateman and Organ(1983)은 공식적으로 강요할 수도 없으며 그에 따른 보상을 보장할 수도 없는, 조직에 유익한 행동으로 정의하고, 조직시민행동은 공식적인 보상(formal rewards)이나 제재(sanctions)와는 무관하게 조직구성원이 스스로의 의지에 의하여 행동의 유무가 결정되는 비공식적인 기여로 구성되어 있다고 주장하고 있다. 조직시민행동에 관한 이들 학자들의 정의는 학자에 따라 조작적 정의에 있어서 다소의 차이를 보이고 있을 뿐, '역할을 뛰어 넘는 행동'과 '조직에 유익한 행동'으로 요약되고 있음을 알 수 있다. 이들의 정의 속에는 역할을 뛰어 넘는 행동, 역할상의 행동, 조직에 유익한 행동, 조직에 유해한 행동의 의미가 가정되어 있다. 이상과 같은 정의는 최근까지도 그대로 채택되어 사용되고 있다.

### 3. 조직시민행동의 구성요인

Bateman and Organ(1983)의 연구에서는 조직시민행동에 대한 정의 및 구성요인에 대한 분류는 이루어지지 않았지만, 조직 상황에서 조직시민행동의 중요성을 인식하고 조직시민행동에 포함될 수 있는 행위들을 탐색하는 최초의 시도였다는 점에서 그 의의를 갖는다. 이들은 조직 구성원의 행동들을 직무와 관련하여 동료 돕기, 지시에 순응하기, 작업장의 정돈, 작업방법의 개선제안, 화기애애한 작업분위기 조성, 시간 지키기 등을 조직시민행동에 포함 시켰다.

조직시민행동의 차원이 처음으로 분류된 것은 Smith, organ and Near(1983)의 연구로서 조직시민행동을 16개 문항으로 조사하였다. 이들의 연구는 조직시민행동을 특정인을 대상으로 하는 이타주의와 개인이 아닌 시스템 자체에 대한 일반화된 순응이라는 두 차원으로 분류하였으며, 현재까지 조직시민행동 연구의 기초가 되고 있다. 이타주의 행동이란 초임자에게 조직에 관한 제반사항을 알려주거나 동료, 상사 등을 일과 관련하여 도와주는 것과 같은 특정 개인을 돕는 행동을 의미하며, 일반화된 순응은 시간을 준수한다거나 사적인 전화로 시간을 소비하지 않는 등 조직의 규칙과 절차를 준수하는 행동을 의미한다. Williams(1988), Podsakoff and Huber는 Smith와 그의 동료들(1983)

이 주장한 조직시민행동의 차원을 사용하여 이타주의적 행동, 사심 없는 양심 (impersonal conscientiousness), 출근의 세 차원으로 분류하기도 하였다

지금까지 실시된 조직시민행동의 하위요인에 대한 연구 중에서 Organ(1988a)이 제시한 분류가 가장 일반적으로 수용되어지고 있다. Organ(1988)은 Bateman(1983)의 연구 (1983), Podsakoff and Williams(1986), Graham(1986), Puffer(1987), Smith and Near의 연구(1983), 의 연구를 토대로 조직시민행동을 이타주의적 행동, 양심적 행동, 정정당한 행동, 호의적 행동, 참여적 행동의 다섯 가지 하위차원으로 분류하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 이타주의적 행동

이타주의적 행동(altruism)이란, 조직과 관계된 업무나 문제에 대해 특정 인물을 구체적 대면상황에서 도와주려는, 직접적이고 의도적인 자발적 행위를 말한다. 예를 들면 외출한 동료의 자리를 대신해 급한 업무를 처리해 주는 것, 컴퓨터 초보자를 위해 많은 시간을 들여 사용법을 설명해주는 행위 등은 이타주의 행동이라 할 수 있을 것이다. 이러한 행동은 주로 동료를 대상으로 하지만, 조직과의 관련성이 있으면 대상이 조직 외부인에 대한 경영도 조직 내 시민행동으로 포함된다. 이러한 이타주의 행동은 전체적으로 조직의 에너지를 좀더 창의적이고 효율적으로 배분시키기 때문에 직접적 또는 간접적으로 조직의 유효성을 증가시킨다.

### 2) 양심적 행동

양심적 행동(conscientiousness)이란, 조직에서 요구되는 최소수준 이상으로 업무행동을 수행하는 것을 말한다 즉, 조직구성원들이 갈등의 상황에 직면할 때 나타나기 쉬운 행동으로서 조직에서 요구하는 최저 수준 이상의 역할을 수행하는 것을 의미한다. 이타주의가 특정한 개인이 행동의 대상이 된다면 양심적 행동의 차원은 개인대상의 행동이 아니며, 목표가 불분명하고, 특정인물에 대한 도움보다는 간접적으로 조직에 도움이

되는 행동을 취하는 특징을 가지고 있다. 예를 들면 유급으로 하계휴가를 일주일간 사용할 수 있도록 허용된 어떤 조직의 한사람을 생각해 보자. 일주일의 휴가를 사용하는 것은 본인의 재량으로서 이를 이용하는 것은 그의 의사에 달려있다. 그런데 중요한 프로젝트 업무로 인해 일부만을 휴가에 사용하고 나머지는 프로젝트 수행에 투입했다면, 이는 양심적 행동이라는 조직내 시민행동의 차원으로 생각할 수 있다. 휴식이나 모임 시간을 정확히 준수하는 것 등도 양심적 행동의 범주에 속한다.

### 3) 정당한 행동

정당한 행동(sportmanship)이란, 불평불만을 하거나, 사소한 문제에 대해서도 번거로운 고충처리절차를 거치려하거나, 조직 내 사건에 대해 악담하는 등의 행위를 하지 않는 것을 말한다. 조직이 구성원들을 호의적으로 관리·감독한다고 하더라도 조직에 대한 구성원들의 불평이나 고충이 없을 수는 없다. 그러나 조직 내 환경을 부정적으로 보고 자신의 시간과 에너지를 비 건설적인 불평이나 고충 토로에만 쏟는다면 조직 유효성이 감소할 것은 분명하다. 자신에게 주어진 조직 상황을 긍정적 시각으로 본다면, 불평과 고충 해결에 소비하였던 시간과 에너지를 절약하여 보다 건설적인 일에 소비할 수 있을 것이다. 예를 들면 새로운 작업방법이 도입되는 등 근무환경의 변화로 인해 이전에 비해 일시적으로 불편함으로 느끼게 될 때, 사소한 불평 없이 묵묵히 일하는 태도는 이런 유형의 조직내 시민행동이라 하겠다.

### 4) 예의바른 행동

예의바른 행동(courtesy)이란, 자신의 의사결정이나 참여여부에 따라 다른 사람이 영향을 받게 될 경우, 문제가 발생할 것을 사전에 예방하는 행동을 말한다. 이타주의적 행동은 현재 문제를 가지고 있는 사람과 도움이 필요한 사람을 돕는 행동인 반면, 호의적 행동은 자신의 의사결정이나 행동에 의해 영향을 받을 수 있는 사람에게 구두나 문서로 자신이 취할 행동을 미리 알리거나 그들과 사전에 상의한다는 점에서 차이가



있다. 예를 들면 사전통보, 중요사실에 대한 환기, 정보의 제공, 자문, 브리핑 등이 이러한 범주에 속한다. 호의적 행동이 문제를 막기 위해 도움을 주는 것, 또는 문제를 약화시키기 위해 조치를 취하는 측면이라면 앞에서 설명한 이타주의적 행동은 문제가 이미 발생한 사람을 도와주는 행위라고 할 수 있다.

#### 5) 참여적 행동

참여적 행동(civic virtue)이란 조직 내 활동에 책임감을 가지고 참여하는 행동을 의미한다.

참여적 행동의 범주에는 회의 참여나 회사 내 간행물 숙지 등이 포함되며, 조직이 요구하지는 않았지만 조직의 이미지를 높이는 활동에 참여하는 행동까지도 포함한다. 좋은 조직시민은 매일 발생하는 사건을 잘 이해하고, 이에 대한 자기의견을 표한 하여 조직의 관리에 공헌한다. 이 차원의 핵심은 참여정신과 책임감이지만, 이러한 시민정신은 약간의 생산성의 희생이나, 상사로부터 불평분만이라는 인식을 받을 위험도 있다.

### 4. 조직시민행동에 관한 선행연구

조직시민행동에 대한 연구는 대체적으로 네 가지 방향으로 구분하여 볼 수 있다(송경수, 1995).

첫째, 조직시민행동의 개념과 구성요소에 대한 연구로는(Bateman and Organ, 1983; Smith et al. 1983)에 의한 발표가 있는 이후로 다양한 정의와 구성요소가 제시되었다. 조직시민행동에 대하여 Bateman and Organ(1983)은 공식적으로 규정되어 있지 않지만 조직에 의해 요구되는 행동으로 시간을 엄수하고 다른 동료들을 돕고, 주어진 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서의 발전을 위한 창의적인 아이디어를 제안하는 등의 행동으로 MacKenzie et al.(1993)은 다른 사람들과의 관계에서 도움이 되는 행동으로 정의하고 있다. 또한 조직시민행동을 구성하는 요소로 Smith(1983)은 이타성, 일반화된 순응으로, Motowidlo(1984)는 고려, 자기주장, 남녀평등주의로, Graham(1986)은

규칙복종, 타인원조, 우월성 추구, 충성심, 시민정신으로, Organ(1988)은 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등으로 제안하고 있다. 이외에도 학자들마다 정의와 구성요인들이 다양하게 제시되고 있다. 둘째로 조직시민행동의 결정요인에 대한 연구이다. 많은 학자들에 의해 연구가 되었지만 그중 대표적인 연구를 정리하면 다음과 같다.

Bateman and Organ(1983)은 감정적 직무만족이 조직시민행동에 유의적인 영향력이 있음을 밝혔고, Smith et al.(1983)은 감정적 직무만족을 매개변수로 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로 리더지원, 외형성, 신경증, 과업상호의존성, 인구 통계적 변수를 예로 들고 있다. 또한 Puffer(1987)는 성취욕구, 자율욕구, 만족, 동료와의 경쟁, 신뢰를, Karambayya(1989)는 작업단위, 작업집단의 동질성, 작업집단의 안정성, 직업의 상호의존성, 개인간의 상호작용, 지원적 분위기, 기술의 복잡성, 시민행동에 대한 보상을, Van Dyne et al.(1994)은 냉소, 작업가치관, 직무특성, 직무순환, 근속년수 등을 조직시민행동의 독립변수로 고찰하였다. 이러한 선행연구를 요약하면 조직시민 행동이 직무외적인 요인이므로 이에 영향을 미치는 독립변수들도 상당히 다양하고 비체계적이라는 점이다.

셋째로는 조직시민행동과 성과사이의 관계를 규명하는 연구들이다. 여기에는 Bateman and Organ(1983), Karambayya(1989), Puffer(1987) 등의 연구가 이에 속한다. Bateman and Organ(1983)에 의하면 작업집단의 직무성과에 영향을 미치는 요인으로서 조직시민행동을 들고 이를 실증 분석하였다.

Puffer(1987)는 친사회적 행동과 판매원들의 개인적 성과와의 관계를 고찰하였고, Karambayya(1989)는 개인적 성과와 집단적 성과와의 관계를, 그리고 MacKenzie et al.(1993)은 조직시민행동과 직무성과와의 관계를 고찰하였다.

한편 Morrison(1996)은 조직시민행동을 매개변수로 하여 인사전략(이념, 선발, 사회화, 평가와 보상, 규칙, 직무기술)이 사회적 교환, 조직과의 일체감, 임파워먼트에 미치는 영향, 그리고 조직시민행동이 서비스 질에 미치는 영향을 검증하기 위한 모형을 제시하였다.

마지막으로 조직시민행동과 결정요인들 사이의 관계에 직·간접으로 영향을 미치는

매개변인 및 조절변인에 대한 연구로서 Smith, Organ and Near(1983)은 감정적 직무 만족을 매개로, Pearce and Gregreson(1991)은 지각된 책임을 매개변수로 Niehoff and Moorman(1993)은 각각 조직정당성을 조절변수로, Van Dyne et al. (1994)은 각각 정당한 처벌과 정당치 못한 처벌, 직무만족을 매개변수로 고찰하였다. Smith et al.(1983)은 감정적 직무만족을 매개변수로 독립변수와 종속변수간의 관계를 고찰하였으나, Bateman and Organ(1983)의 연구에서는 감정적 직무만족을 독립변수로 취급하였다. 그런데 이들 연구들을 요약하면 매개변인과 조절변인 및 결정요인으로서의 역할에 대하여는 혼용하고 있다는 점이다.

## 제 3 장 연구모형 및 가설설정

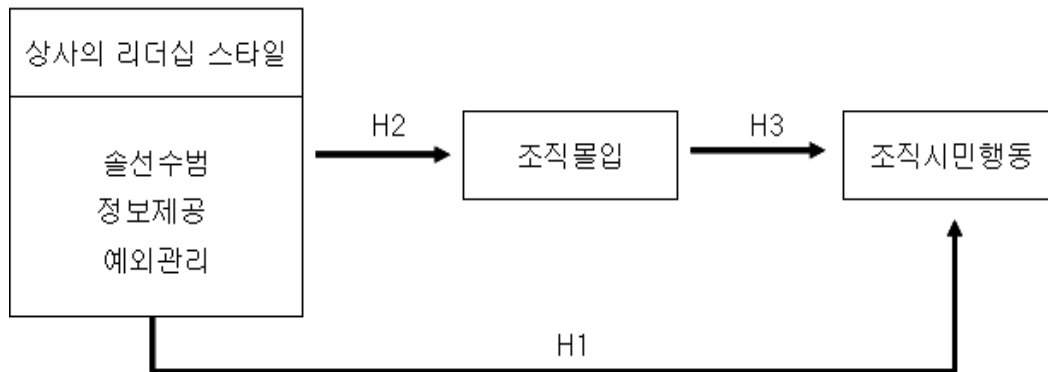
### 제 1 절 연구모형

본 연구모형에서는 기존에 연구되어진 이론에서 임파워링 리더십의 하위요인인 솔선수범하는 행위와 정보를 제공하는 행위를 거래적 리더십의 하위요인인 예외 관리를 독립변수로 설정하였으며, 매개변수로 조직몰입의 정서적 몰입을 종속변수로 조직시민행동을 사용하였다.

결과적으로 본 연구에서는 상사의 리더십 스타일을 독립변수로 설정하여, 상사가 어떤 리더십 스타일을 발휘하였을 때, 조직에 애착을 가지고 더 몰입하는지를 살펴보았으며, 이러한 정서적 몰입이 조직시민행동과의 관계에 있어서 매개역할을 하는지에 대하여 알아보았다.

이상의 논의를 토대로 다음과 같은 <그림 3-1> 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 본 논문의 연구 모형



## 제 2 절 가설설정 및 조작적 정의

앞서 논의한 바와 같이 본 연구의 목적은 상사의 리더십 스타일과 조직시민행동 사이의 관계를 밝히는 것이다. 본 연구에서는 임파워링 리더십의 하위변수인 솔선수범, 정보제공과 거래적 리더십의 하위변수인 예외관리가 구성원의 조직시민행동과 어떠한 관계를 가질 것인가 하는 것이다. 또한 이러한 관계에서 조직몰입에 의해 어떠한 영향이 있는지 규명하고자 하는 것이다.

이론적 배경에 의한 <그림 3-1>의 연구모형을 실증분석하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 I 상사의 리더십 스타일은 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

가설 I-1. 상사가 직원들에게 솔선수범하는 행위는 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2. 상사가 직원들에게 정보를 제공하는 행위는 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-3. 상사가 직원들에게 예외관리를 하는 것은 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

**가설 II 상사의 리더십 스타일은 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

가설 II-1. 상사가 직원들에게 솔선수범하는 행위는 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2. 상사가 직원들에게 정보를 제공하는 행위는 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-3. 상사가 직원들에게 예외관리를 하는 것은 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 III 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV 상사의 리더십 스타일은 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-1. 상사가 직원들에게 솔선수범하는 행위는 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-2. 상사가 직원들에게 정보를 제공하는 행위는 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-3. 상사가 직원들에게 예외관리를 하는 것은 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 제 3 절 연구 방법

#### 1. 변수의 조작적 정의

##### 1) 임파워링 리더십

임파워링 리더십이란 조직 구성원들이 자신의 일에 대하여 자율성을 가지고, 스스로 자신이 맡은 역할을 수행 할 수 있는 것을 말하며, 자신의 상사로부터 지원을 받음과 동시에 자신의 능력에 대한 믿음을 갖도록 하는 리더십을 말한다. 본 연구에서 임파워링 리더십을 측정하기 위해 사용되는 변수는 솔선수범과 정보제공의 리더십스타일에 중점을 두고 있다,

##### (1) 솔선수범

솔선수범이란 리더가 팀 구성원의 일 뿐만 아니라 자기 자신의 일에 대한 헌신을 보

여주는 일련의 행동을 말한다. 여기에 속하는 것은 가능한 한 열심히 일하는 것과 다른 팀 구성원 보다 열심히 일하는 것 같은 행동을 포함한다.

## (2) 정보제공

정보제공은 우체국과 관련된 정보뿐만 아니라 우체국이 나가야할 방향이나 철학과 같은 정보를 상사가 직원들에게 알려주는 것을 말한다. 리더가 팀 구성원들에게 회사의 결정을 설명해 주는 것, 회사의 조직정책에 있어서 새로운 변화에 대해서 알려주는 것을 포함한다.

## 2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 일련의 교환 또는 협상과 순종에 토대를 둔 리더와 부하의 관계에서 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여시키는 리더십을 말한다.

본 연구에서 사용하는 거래적 리더십은 예외에 의한 관리에 초점을 두고 있다.

예외에 의한 관리란 부하들이 실패하고 이탈된 행동을 보일 때만 리더가 개입하는 것을 의미한다(Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1990). 따라서 리더들은 부하들의 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 된다.

## 3) 조직몰입

Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입의 세 가지 요소인 정서적 몰입, 규범적 몰입 그리고 계속적 몰입을 측정하는 척도를 개발하였다. 정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다.

#### 4) 조직시민행동

조직시민행동이란 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 말하며, 자유재량의 행동으로서 공식적인 보상체제에 의해 인식되지는 않으나 정해진 규정 이상의 수행을 함으로써 조직이 효과적으로 기능하는데 기여하는 행동을 의미한다(Organ, 1982). 즉, 조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입장에서 보면 조직 발전을 위해 바람직한 행동들이라고 정의될 수 있는 것이다.

## 2. 설문구성

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 설문문항에 대한 측정도구로서 기존에 타당성을 인정받은 다음의 설문지를 활용하였다.

<표 3-1> 설문지 구성 및 내용

구분 주요내용	설문항목 내용	문항수	원천
임파워링 리더십	솔선수범(1) 1,2,3,4,5 정보제공(1) 6,7,8,9,10	10문항	Arnold, Arad, Rhoades, and Drasgow(2000)
거래적 리더십	예외에 의한 관리(1) 11,12,13,14	4문항	Bass(1995)
조직몰입	정서적 몰입(2) 1,2,3,4,5	5문항	Allen & Meyer(1990)
조직시민행동	이타주의 행동(3) 1,2,3,4 구성원의 노력(3) 5,6,7 양심적 행동(3) 8,9 예의바른 행동(3) 10,11,12 정당한 행동(3) 13,14,15	15문항	Organ(1988)



본 연구에서 사용한 설문문항은 총 41문항으로 주요변수는 34문항, 인구통계학적 변수에 7문항이다. 인구통계학적 문항을 제외하면 Likert 방식의 7점 척도로 사용하였다.

본 연구에서 사용한 설문지는 연구목적에 맞게 질문의 범위를 크게 4가지 부류로 구분하였다.

첫째, 임파워링 리더십은 Arnold, Arad, Rhoades and Drasgow(2000)이 개발한 측정 도구를 수정하여 솔선수범, 정보제공에 관한 10문항으로 구성하였으며, Likert의 7점 척도를 사용하였다.

둘째, 거래적 리더십은 Bass(1995)의 측정 도구를 중심으로 하여 개발한 예외에 의한 관리 4개의 문항으로 구성하였으며, Likert의 7점 척도를 사용하였다.

셋째, 조직몰입에 대해서는 Allen & Meyer(1990)의 연구에서 사용한 5개 문항을 사용하여 정서적 몰입을 측정하였다.

넷째, 조직시민행동은 Organ(1988)이 개발한 측정도구를 수정하여 15개 문항으로 구성되어 있다.

### 3. 표본 선정 및 분석방법

본 연구의 모집단은 광주·전남에 위치한 우체국 40곳을 선정하였다.

연구대상은 일반직, 사무관리직, 기능직에서 일하고 있는 직원을 대상으로 하였으며, 290부의 설문지를 배포하여 262부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 16부는 많은 부분에 응답하지 않았기 때문에 연구에서 제외시켜 246부를 실증분석에 사용하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 SPSS/PC+를 사용하여 인구 통계적 특성에 대한 빈도분석과 요인을 분석하기 위하여 타당성 분석을 실시하고 타당하지 못한 자료는 제거하고 신뢰성분석을 실시하였다. 자료의 상관성을 분석하기 위해 상관관계분석을 실시하고, 가설검증을 위해서는 다중회귀분석 등의 통계분석방법을 실시하였다.

## 제 4 장 실증분석 및 가설검증

### 제 1 절 실증분석

#### 1. 표본의 특성

이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 행하였다.

본 논문의 실증연구를 수행하기 위해 활용된 자료는 광주·전남지역에 있는 우체국을 대상으로 2006년 4월 7일부터 5월 12일에 걸쳐 설문지를 작성 배부하였다.

설문조사 방법을 통해 수집된 표본의 수는 총 262명이었다. 그러나 실제 실증분석에서는 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 불성실한 답변을 제거하고 최종분석에 246부의 설문지를 최종 실증분석에 사용되었다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표4-1>과 같다.

성별 표본 구성은 남성이 86명(35.0%), 여성이 160명(65.0%)로 여성이 남성보다 많았으며, 학력은 고졸이 116명(47.2%)로 표본의 절반에 가까웠으며, 전문대졸과 대졸이 각각 42명(17.1%), 86명으로(35.0%)으로 나타났으며, 연령으로는 36세에서 40세까지가 70명(28.5%)로 가장 많았으며, 41세에서 50세까지가 104명(42.3%)로 나타나 대체로 연령이 높은 것을 알 수 있다. 근무 직종은 일반직이 110명(44.7%)이며 기능직이 124명(54.3%)으로 나타났다. 우체국에서의 근무년수는 15년 이상이 122명(49.6%)로 표본의 절반을 차지하고 있어 대체로 오랜 기간 근무한 직원이 많았다.

마지막으로 직급은 6급과 7급이 58명씩으로 표본의 절반에 가까웠으며, 8급이 122명(49.6%)로 나타나 표본의 절반인 직원이 8급임을 알 수 있다.

<표 4-1> 표본의 특성

	구 분	빈 도	비 율
성별	남	86	35.0
	여	160	65.0
최종학력	고졸	116	47.2
	전문대졸	42	17.1
	대졸	86	35.0
	대학원이상	2	0.7
연령	25세이하	6	2.4
	26~30세이하	12	9.8
	31~35세이하	26	10.6
	36~40세이하	70	28.5
	41~45세이하	46	18.7
	46~50세이하	58	23.6
	50세이상	28	11.4
결혼여부	기혼	216	87.8
	미혼	30	12.2
직종	일반직	110	44.7
	기능직	124	54.3
근무년수	6개월 미만	4	1.6
	6개월~2년	16	6.5
	2년~5년	16	6.5
	5년~10년	20	8.2
	10년~15년	68	27.6
	15년 이상	122	49.6
직급	6급	58	23.6
	7급	58	23.6
	8급	122	49.6
	9급	8	3.2

## 2. 신뢰성 및 타당성 분석

### 1) 신뢰성 검증

본 연구의 가설에 앞서 이루어져야 할 것은 가설검정에 필요한 각 개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지에 대한 분석이다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적 일관성 검증법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검증은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서는 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하고자 한다.

본 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$  0.6이상 수준으로 신뢰성 검증을 실시하였는데, 그 결과는 <표 4-2>와 같다.

본 연구에서는 설문지의 신뢰도를 높이기 위해 독립변수의 임파워링 리더십 변수 중에서 솔선수범 설문항목 1개(I-1)를 제거하였고, 거래적 리더십 변수 중 예외에 의한 관리 설문항목 1개(I-12)를 제거하였다. 그리고 종속변수인 조직시민행동 변수 중에서는 구성원의 노력 설문항목 1개(III-7), 정당한 행동 설문항목 1개(III-15), 예의 바른 행동 설문항목(III-10,11,12)를 제거하였다.

이와 같은 신뢰도 분석 결과를 보면 상사의 리더십 스타일 중 임파워링 리더십의 솔선수범과 정보제공의 경우 0.90이상으로 나타났으며, 거래적 리더십의 하위변수인 예외에 의한 관리는 0.716으로 나타났다. 그리고 정서적 몰입의 경우 0.925로 나타났으며, 조직시민행동의 하위변수들에 대한 신뢰도 분석 결과 0.727이상으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 평균적으로 0.6이상으로 높게 나타난 것으로 볼 수 있다.

<표 4-2> 변수들의 신뢰성 분석결과

범위	변수	설문항목	신뢰성계수
임파워링 리더십	솔선수범	4	0.953
	정보제공	5	0.959
거래적 리더십	예외에 의한 관리	3	0.716
조직몰입	정서적 몰입	5	0.925
조직시민행동	이타주의	5	0.883
	정당한 행동	4	0.840
	구성원의 노력	4	0.847
	양심행동	2	0.727

## 2) 타당성 분석

본 연구에서 고려된 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 본 연구에서는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로서 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다.

요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 이를 이용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(Eigen value)이 1이 넘는 요인만을 추출하였다.

(1) 상사의 리더십 스타일에 대한 타당성 분석

상사의 리더십 스타일에 대한 요인분석 결과는 <표 4-3>와 같으며, Eigen value가 1 이상인 임파워링 리더십 요인은 2개인 것으로 나타났으며, 거래적 리더십 요인은 1개로 나타났다. 요인 1은 정보제공, 요인 2는 솔선수범, 요인 3은 예외에 의한 관리 요인으로 분석되었다.

<표 4-3> 상사의 리더십 스타일에 대한 항목별 요인분석

변수	구분	요인 1	요인 2	요인 3
		정보제공	솔선수범	예외관리
정보제공 항목 2		<u>0.89</u>	0.26	0.07
정보제공 항목 3		<u>0.89</u>	0.29	0.02
정보제공 항목 4		<u>0.87</u>	0.29	0.01
정보제공 항목 5		<u>0.85</u>	0.31	0.14
정보제공 항목 1		<u>0.84</u>	0.26	0.13
솔선수범 항목 2		0.24	<u>0.92</u>	-0.03
솔선수범 항목 3		0.29	<u>0.92</u>	-0.04
솔선수범 항목 4		0.36	<u>0.87</u>	-0.01
솔선수범 항목 5		0.43	<u>0.82</u>	0.03
예외에 의한 관리 3		0.06	0.10	<u>0.81</u>
예외에 의한 관리 4		0.12	-0.05	<u>0.79</u>
예외에 의한 관리 1		0.02	-0.09	<u>0.78</u>
고유치		4.26	3.56	1.94
분산(%)		35.49	29.66	16.20
누적분산		35.49	65.15	81.35

상사의 리더십 스타일을 구성하고 있는 각 요인들이 총 분산의 81% 이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.7이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 구성개념 타당성은 높다고 말할 수 있다.

(2) 조직몰입과 조직시민행동에 대한 타당성 분석

조직몰입과 조직시민행동에 대한 요인분석결과는 <표 4-4>와 같으며, Eigen value 가 1 이상인 요인은 5개인 것으로 나타났다.

<표 4-4> 조직몰입과 조직시민행동에 대한 항목별 요인분석

구분 변수	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
	정서적 몰입	이타주의	정당한 행동	구성원 노력	양심행동
정서적 몰입 항목 3	<u>0.89</u>	0.20	0.11	0.22	0.02
정서적 몰입 항목 4	<u>0.87</u>	0.16	0.08	0.17	-0.08
정서적 몰입 항목 5	<u>0.87</u>	0.24	0.07	0.03	0.03
정서적 몰입 항목 2	<u>0.80</u>	0.14	0.13	0.32	0.06
정서적 몰입 항목 1	<u>0.76</u>	0.08	0.14	0.15	-0.03
이타주의 항목 2	0.22	<u>0.89</u>	0.20	0.08	0.00
이타주의 항목 3	0.19	<u>0.84</u>	0.26	0.13	-0.09
이타주의 항목 1	0.19	<u>0.80</u>	0.27	0.07	-0.11
이타주의 항목 4	0.15	<u>0.72</u>	-0.10	0.27	0.15
정당한 행동 항목 1	0.15	0.11	<u>0.90</u>	0.12	0.03
정당한 행동 항목 2	0.16	0.33	<u>0.84</u>	0.08	-0.02
구성원 노력 항목 2	0.30	0.20	0.09	<u>0.85</u>	-0.09
구성원 노력 항목 1	0.29	0.20	0.14	<u>0.84</u>	0.00
양심행동 항목 1	-0.18	0.22	-0.07	-0.16	<u>0.78</u>
양심행동 항목 2	0.18	-0.28	0.08	0.09	<u>0.75</u>
고유치	3.97	3.14	1.80	1.78	1.24
분산(%)	26.48	20.90	11.99	11.86	8.28
누적분산	26.48	47.38	59.37	71.22	79.50

요인1은 정서적 몰입, 요인2는 이타주의 이며, 요인3은 정당한 행동, 요인4는 구성원의 노력, 요인 5는 양심적 행동 요인으로 분석되었다.

조직몰입과 조직시민행동을 구성하고 있는 각 요인들이 총 분산의 75%이상을 설명

하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.6이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 구성개념 타당성은 높다고 말할 수 있다.

### 3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 종속변수 및 독립변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용한다. 일반적으로 널리 사용되는 척도로서 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient : r)가 있다. 상관관계 수 r은  $-1 \leq r \leq 1$ 의 값을 가진다.

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악한다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 요인의 신뢰성과 타당성이 검증된 11개의 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아본다.

변수들 간의 상관관계분석 결과를 정리하면 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과

	평균	표준편차	솔선수범	정보제공	예외관리	정서몰입	조직시민
솔선수범	5.43	1.63	1.00				
정보제공	5.23	1.31	0.62**	1.00			
예외관리	4.07	1.35	0.01	0.15	1.00		
정서몰입	5.03	1.42	0.31**	0.41**	0.19*	1.00	
조직시민	4.76	0.72	0.22*	0.34**	0.39**	0.55**	1.00

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



## 제 2 절 가설검증

### 1. 상사의 리더십 스타일과 조직시민행동에 관한 가설검증

독립변수인 상사의 리더십 스타일이 조직시민행동에 미치는 영향력과 설명력이 어느 정도인지를 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다. 상사의 리더십 스타일 중 임파워링 리더십의 술선수범, 정보제공과 거래적 리더십의 하위변수인 예외에 의한 관리 3요인을 독립변수로 하고 종속변수인 조직시민행동에 어느 정도 영향력과 설명력이 있는가를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 I : 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-1. 상사가 직원들에게 술선수범하는 행위는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2. 상사가 직원들에게 정보를 제공하는 행위는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-3. 상사가 직원들에게 예외관리를 하는 것은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I의 검증결과는 다음 <표 4-6>와 같다.

<표 4-6> 상사의 리더십 스타일이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	조직시민행동						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
술선수범	3.033E-02	.045	.068	.672	.503	.249	13.122
정보제공	.137	.057	.248	2.407	.018*		
예외관리	.195	.043	.365	4.505	.000***		

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

상사의 리더십 스타일과 조직시민행동 변수와의 영향력 검증결과 <표 4-6>에서 제시된바와 같이 설명력( $R^2$ )이 .249로 나타났으며 F값은 13.122( $P = .000$ )으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

상사의 리더십 스타일 중 조직시민행동에 유의적인 영향을 미치는 요인은 정보를 제공하는 것과 예외에 의한 관리로 나타났고, 술선수범의 경우 비유의적인 결과를 보였다. 위와 같은 결과로 볼 때 우체국의 경우 직원들의 역할 외 행동인 조직시민행동을 유발시키기 위해서는 우체국과 관련한 정보를 제공해 주어야 함을 의미한다. 그리고 술선수범하는 행위의 경우 비유의적인 결과를 보이고 있는데, 위와 같은 결과는 업무와 관련된 조직유효성 변수가 아니기 때문에 나타난 결과로 보여진다.

따라서 가설 I의 경우 지지되었다.

## 2. 상사의 리더십 스타일과 조직몰입에 관한 가설검증

상사의 리더십 스타일이 조직 몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 설정된 연구가설은 다음과 같다.

가설 II : 상사의 리더십 스타일은 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-1. 상사가 직원들에게 술선수범하는 행위는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2. 상사가 직원들에게 정보를 제공하는 행위는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-3. 상사가 직원들에게 예외관리를 하는 것은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II의 검증결과는 다음 <표 4-7>와 같다.

<표 4-7> 상사의 리더십 스타일이 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	조직 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
솔선수범	9.808E-02	.092	.113	1.072	.286	.196	9.695
정보제공	.349	.116	.322	3.017	.003**		
예외관리	.151	.088	.144	1.719	.088		

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

상사의 리더십 스타일과 정서적 몰입과의 영향력을 검증 결과 <표 4-7>에서 제시된 바와 같이 설명력( $R^2$ )이 .196로 나타났으며 F값은 9.695( $p=0.000$ )로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 상사의 리더십 스타일 중 정보제공만이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 솔선수범과 예외에 의한 관리는 비유의적인 결과를 보였다. 따라서 직원들에게 현재 근무하고 있는 우체국에 대한 애착을 가지고 근무하게 하기 위해서는 우체국과 관련된 정보뿐만 아니라 우체국이 나가야 할 방향이나 철학과 같은 정보를 직원들에게 알려줌으로써 동기유발을 시켜야 할 것으로 보인다. 또한 우체국장이 직원들에게 우체국의 결정을 설명해 주면서 조직정책에 있어서 새로운 변화에 대해서 알려주어야 할 것으로 보여진다. 따라서 가설 II는 부분 채택되었다.

### 3. 조직몰입과 조직시민행동에 관한 가설검증

조직몰입 변수 중 정서적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하기 위하여 설정된 연구가설은 다음과 같다.

가설 III : 정서적 몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 III의 검증결과는 다음 <표 4-8>와 같다.

<표 4-8> 조직 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	조직시민행동						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
조직 몰입	.278	.039	.546	7.162	.000***	.298	51.298

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

정서적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향력 검증결과 <표 4-8>에서 제시된바와 같이 설명력( $R^2$ )이 .298로 나타났으며 F값은 51.298( $P=.000$ )으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 정서적 몰입의 경우 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 위와 같은 결과로 볼 때 종업원들이 우체국에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 우체국과 일체감을 갖을 때만이 조직시민행동을 유발할 수 있다는 것이다.

#### 4. 상사의 리더십 스타일과 조직 몰입과 조직시민행동에 관한 가설검증

상사의 리더십 스타일과 정서적 몰입을 추가하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다. 상사의 리더십 스타일의 3요인 즉 숭선 수범, 정보제공, 예외에 의한 관리와 정서적 몰입을 추가하여 독립변수로 하고 조직시민행동을 종속변수로 하여 단계선택방법에 의해 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구모형의 타당성을 검증하기 위해서는 회귀식을 이용하여 얻어진 회귀계수들이 다음의 조건을 충족시키면 변수들간의 매개변수의 영향력이 입증된다.

위에서 제시한 조건이 충족되면 종속변수에 대한 독립변수의 영향력은 회귀식 ②보다는 회귀식 ③이 더욱 작아지게 된다( $\beta_2 > \beta_3$ ). 따라서 회귀식 ③에서 매개변수가 투입됨으로써 독립변수가 종속변수에 대한 영향력이 더 이상 존재하지 않다면, 이는 잠정적인 매개변수가 독립변수와 종속변수의 관계를 강하게 매개하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 통계적 유의성은 매개변수 가설을 검증하기 위한 필요충분조건이지 충분조건은 아니다. 또한 매개변수 분석에 따르면, 독립변수와 매개변수가 상관관계를 가지고

있어야 한다.

이를 자세히 서술해보면 다음과 같다. 본 연구에서는 독립변수와 종속변수간의 내면적 조직몰입, 순응적 조직몰입의 매개변수 역할에 대하여 분석을 하였다.

<표 4-9> 매개변수의 조건

회귀식	조건
① $M = \alpha_1 + \beta_1 X_1$	1. 회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_1$ 이 유의해야 한다.) 2. 회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_2$ 가 유의해야 한다.) 3. 회귀식 ③에서 독립변수와 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_3, \beta_4$ 가 유의해야 한다.)
② $Y = \alpha_2 + \beta_2 X_2$	
③ $Y = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 M$	

주)  $X_1$  : 독립변수, Y:종속변수, M:잠정적인 매개변수,  $\beta$ :표준회귀계수

이에 대한 방법은 독립변수( $\beta_1$ )를 선행변수로 매개변수를 결과변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하고, 독립변수( $\beta_2$ )를 선행변수로 종속변수를 결과변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하였다. 그 다음 독립변수( $\beta_3$ )와 매개변수( $\beta_4$ )를 선행변수로 종속변수를 결과변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하여 산출된 회귀계수 값을 분석하였다. 회귀계수를 비교해야하기 때문에 회귀계수를 표준화시킨 Beta값을 이용하였다. 우선 매개의 영향을 알아보기 위해서는 앞에서 설명한 세 번의 회귀분석들이 유의하게 이루어져야 한다. 그리고 단순회귀분석을 실시한 독립변수의 회귀계수와 매개변수를 예측변수에 포함한 다중회귀분석의 독립변수의 회귀계수를 비교하여 후자의  $\beta$ 값이 전자의  $\beta$ 값보다 작아질수록 매개변수의 영향이 있다고 판단한다.

가설 IV 상사의 리더십 스타일은 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-1. 상사가 직원들에게 솔선수범하는 행위는 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

가설 IV-2. 상사가 직원들에게 정보를 제공하는 행위는 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

가설 IV-3. 상사가 직원들에게 예외관리를 하는 것은 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

〈표 4-10〉 상사의 리더십 스타일과 조직시민행동과의 관계에 있어서 조직몰입의 매개역할

매개변수	선행변수	회귀단계	결과변수	판단
			조직시민행동	
조직 몰입	솔선수범	1단계	.313 <sup>***</sup>	완전매개
		2단계	.224 <sup>*</sup>	
		3단계(독립)	.059	
		3단계(매개)	.527 <sup>***</sup>	
		R2	.301	
		F	25.821	
	정보제공	1단계	.414 <sup>***</sup>	완전매개
		2단계	.347 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.146	
3단계(매개)		.485 <sup>***</sup>		
R2		.315		
F		27.644		
예외관리	1단계	.194 <sup>*</sup>	부분매개	
	2단계	.403 <sup>***</sup>		
	3단계(독립)	.309 <sup>***</sup>		
	3단계(매개)	.486 <sup>***</sup>		
	R2	.390		
	F	38.313		

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

상사의 리더십 스타일과 정서적 몰입, 조직시민행동과의 관계에 있어서 정서적 몰입의 매개역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 4-10>에 제시되어 있다.

1단계는 각 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 3개의 독립변수인 솔선수범, 정보제공, 예외에 의한 관리가 매개변수인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < 0.001$ ).

2단계는 각 독립변수에 대해 결과변수인 조직시민행동을 회귀 분석한 결과이다. 상사의 리더십 스타일은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있다( $p < 0.001$ ).

3단계는 각각의 독립변수인 상사의 리더십 스타일과 매개변수 양자에 대해 결과변수를 회귀시킨 결과이다.

3단계에서 매개변수인 정서적 몰입은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $p < 0.001$ ), 정서적 몰입과 선행변수인 상사의 리더십 스타일을 동시에 회귀식에 투입되었을 때 정서적 몰입의 효과가 정서적 몰입만을 회귀식에 투입했을 때보다 작게 나왔다(2단계 > 3단계). 3단계에서 매개변수인 정서적 몰입이 통제되었을 때 선행변수인 솔선수범, 정보제공은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않기 때문에 완전매개를 하고 있으며, 예외에 의한 관리는 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있기 때문에 부분 매개역할을 하고 있다. 따라서 가설 IV는 지지되었다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 상사의 리더십 스타일이 조직몰입 및 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 알아보았다. 현대기업의 경영에 있어서 리더십의 중요성은 계속해서 강조되어 오고 있으며 또한 종업원들의 참여와 자율에 대한 욕구가 높아지고 있는 실정이다. 이러한 경영환경 하에서 리더십과 관련하여 최근 가장 많은 관심의 대상이 되는 분야가 임파워링 리더십 분야이며, 참여와 자율이라는 관점에서 연구가 활발하게 진행되고 있는 분야가 임파워링 리더십 분야라고 할 수 있다.

본 연구의 결과를 간단하게 요약하면 기존 연구들에서의 주장과 유사한 결론을 보여주고 있다.

첫째, 상사의 리더십 스타일과 조직시민행동과의 관계에 대한 가설 검증 결과를 요약해 보면 상사의 리더십 스타일은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 세부적으로 확인해 보면 정보제공과 예외관리의 경우 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있으며 솔선수범의 경우 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 못하고 있다. 위와 같은 결과로 볼 때 우체국이 급격한 환경 변화와 치열한 경쟁 속에서 생존하기 위해서는 조직을 새롭게 변화시키고 보다 높은 수준의 목적을 달성할 수 있는 혁신적인 리더십이 요구되며, 이러한 혁신적인 리더십은 임파워링 리더십을 바탕으로 해야 함을 의미한다. 그러나 임파워링 리더십의 하위변수인 솔선수범의 경우 기존에 연구와 달리 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는데, 이는 우체국의 특성에 기인한다고 하겠다.

둘째, 상사의 리더십 스타일과 조직몰입과의 관계에 대한 가설 검증 결과를 요약해 보면 상사의 리더십 스타일 중 정보를 제공하는 것만이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 솔선수범과 예외에 의한 관리는 유의한 영향을 미치지 않고 있다. 따라서 직원들에게 현재 근무하고 있는 우체국에 대한 애착을 가지고 근무



하게 하기 위해서는 우체국과 관련된 정보뿐만 아니라 우체국이 나가야 할 방향이나 철학과 같은 정보를 직원들에게 알려줌으로써 동기유발을 시켜야 할 것으로 보인다. 기존에 우체국에서는 우체국장과 직원들 사이가 계약적이고 교환관계적인 입장이었다. 목표를 달성하면 직원들에게 약속한 보상을 제공하기만 하면 되었다. 우체국 본부나 체신청 주관으로 해외여행을 보내주거나 목표를 달성한 우수한 직원들에게 상여금을 주어 성과를 내었다. 그러나 이러한 방법으로는 한계가 있기 때문에 고차원적인 방법으로 직원들을 동기부여 시켜야 할 것이다.

셋째, 우체국에 근무하고 있는 직원들이 조직몰입을 하게 되면 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 종업원들이 우체국에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 우체국과 일체감을 갖게 되었을 때 우체국 발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 유발함을 의미한다.

또한 우체국의 미래가 밝지 않다고 하여 이직을 생각하고 있는 직원들이 많은데, 우수한 인재가 떠나지 않도록 직원들의 자긍심과 애착을 갖게 하는 것도 중요하다고 하겠다. 직원들이 삶의 보람을 우체국에서 찾을 수 있도록 경영을 하여야 하며, 새로운 상품을 개발하여 이전에 국가기관으로 보편적 서비스를 하던 분야에서 수익성을 창출할 수 있는 사업국으로 변모해야 할 것이다.

마지막으로 상사의 리더십 스타일과 조직시민행동과의 관계에 있어서 조직몰입의 매개역할에 대한 검증 결과를 보면 상사의 리더십 스타일은 모두 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 종합해 보면, 현대 기업 경영에 있어서 비전을 제시하는 리더, 직원들에게 관심과 격려로 보이며 솔선수범하는 리더, 과업수행을 위해 회사와 관련된 정보를 제공하는 리더가 성과달성에 긍정적인 리더라는 시사점을 제공하고 있고, 자율성과 더 높은 차원의 동기부여 수단인 임파워링 리더십의 중요성도 다시 한 번 일깨워주고 있다. 우체국이 지금의 경영환경에서 살아남기 위해서는 우체국이 속한 사업 영역에서 블루오션을 창출해야 할 것이다. 기존우체국 독점사업인 통상우편물도 사기업체 및 경쟁업체에 잠식당해 세입이 나날이 줄고 있다. 한전요금 고지서도 우체국 집배원이 배달하지 않을 날이 다가오고 있으며, 10년 뒤면 우체국 집배원이 사라져간다는 이야기도 들리고 있

다. 이미 우체국에서 떨어져 나가 민간위탁 택배 시장이 우후죽순처럼 퍼져있는 현시점에서 리더의 블루오션 창출이 지극히 필요한 시점이며 이러한 리더십은 임파워링 리더십을 바탕으로 해야 할 것이다.

## 제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향

본 연구를 진행하는 과정에서 인사·조직 분야에서 가장 많이 연구되고 있는 주제 중 하나인 상사의 리더십과 조직몰입 그리고 조직시민행동을 선정함으로써 기존 연구 자료의 수집에는 장점이 있는 반면, 많은 연구 모형 속에서 연구모형을 찾는 데 어려움이 있었다.

본 논문의 한계점으로는 첫째, 일반화의 문제이다. 본 연구의 경우 소규모 표본을 활용하였으며, 시간을 두고 어떤 모습을 나타내는지 분석해보는 시계열적 종단연구가 되지 못하고 횡단적인 연구가 되었다는 점이다. 따라서 본 연구결과가 얼마나 많은 조직에 일반화될 수 있을지 일반화 정도에 한계가 있을 수 있다. 따라서 미래의 연구는 보다 많은 구성원을 대상으로 횡단적인 연구는 물론 시간을 두고 일관성을 조사하는 종단적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 영향을 줄 수 있는 많은 환경변수를 고려하지 못하였다는 점이다. 즉 상사의 리더십 스타일을 임파워링 리더십의 하위변수인 솔선수범과 정보제공, 그리고 거래적 리더십의 하위변수인 예외에 의한 관리로 설정해서 알아봄으로써 조직내 구성원들의 모습을 설명하려 했다는 점이다. 따라서 미래의 연구는 많은 변수를 고려하여 왜 그러한 결과가 나타나게 되었는지를 좀 더 구체적으로 설명할 수 있으면 더욱 의미 있는 연구가 될 것이다.

셋째, 설문조사 및 자료수집상의 한계점이 있다. 설문지를 토대로 하여 연구를 진행하였기 때문에 질적인 특성을 가지는 요소들에 대하여도 응답자들의 인식을 단순히 7점 척도를 이용하여 계량화하는 방법을 적용하였다. 그러므로 미래의 연구는 질적인 특성에 대하여는 7점 척도 등의 방법이외에 다른 적절한 방법을 염두에 두고 진행되어야 한다.

넷째, 본 연구에서는 광주·전남에 위치한 우체국을 대상으로 자료를 수집하였으나, 향후 연구에서는 공기업과 사기업을 구분하여 비교연구도 필요할 것으로 생각된다.

## <참고 문헌>

### 국내문헌

- 강정대, 「현대 경영조직론」, 박영사, 1985.
- 김관선, “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 조선대학교, 2002.
- 김남현, “리더행동이 종업원의 직무만족 및 과업 수행에 미치는 영향”, 박사학위 논문, 경북대학교, 1984.
- 김대원·박철민, “공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영향분석”, 「한국행정학보」, 제38권 1호, 2004, pp.115-136.
- 김본수, “리더십 유형과 집단성과의 관계에 있어서의 개인주의-집단주의 성향의 조절변수 역할 연구”, 석사학위논문, 인하대학교, 2001.
- 김인수, “한국의 경영학 연구 이대로는 안된다”, 「경영학연구」, 제29권 제3호, 2001.8. p.293-314.
- 김유진, “친조직행동(OCB)과 선행요인간의 관계에 관한 연구,” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 1996.
- 노용호, “리더 구성원 교환관계와 조직특성이 조직시민행동에 미치는 영향, 경원대학교 대학원, 박사학위논문, p.26. 1999.
- 박대식, “정부출연 연구기관의 연구과제 중심 운영 제도에 관한 비교연구”, 「한국정책학회」, 8(2), pp.293-312, 1999.
- 박혜숙, “변혁적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구”, 박사학위 논문, 숙명여자대학교 대학원, 1994.
- 백기복(2000), “이슈리더십”, 창민사, p.278.
- 송경수, “조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할에 관한 연구,” 계명대학교 대학원 박사학위논문. 1995.
- 송계충, “조직행위론”, 명경사, 1996.
- 이재원·김현정(2005), “임파워링 리더 행위 구성요인의 차원성에 대한 탐색적 연구,” 「인사관리연구」, 29(1), 한국인사관리학회, pp.93-114.
- 이진규, 박지환, “부하가 인지한 상사의 변혁적, 거래적 리더십과 성과간 신뢰 및 가

- 치일치의 매개효과 검증”, 「경영학연구」, 제32권 제4호, 2003.8. p.925-954.
- 이승일, “임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향”, 박사학위 논문, 조선대학교, 2006.
- 임재강(2001), “조직내 시민의식행동의 구성요인에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사논문, p. 17, pp. 43~50.
- 조규영, “허쉬와 블랜차드의 리더십 상황이론에 관한 실증적 연구”, 부산대학교 행정대학원, 1994.
- 조경호, “한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구”, 「한국행정학보」, 27(4), 1993, pp.1203-1226.
- 최창현, “조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로 분석적 연구”, 「한국행정학보」, 25(2), 1991, pp.515-531.
- 한주희·정진철(2001). “변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구”, 인사관리연구, 24(2), pp. 145~166.

- Allen, N. J., Meyer, J. P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1998. pp.29-50.
- Andrew D. Szilagy, Jr. & *Organizational behavior & Performance*, 3rd ed. Scott Foresman & Co., Glerview, Illinois, 1983.
- Arnold, J. A., Arad, S, Rhoades, J. A., and Drasgow, F.(2000), "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.249-269.
- Bass, B. M. *leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press, 1985. pp.4-22.
- Bass, B. M., Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, 3rd ed., New York, Free Press, 1990.
- Bateman, T. S. and Organ, D.W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Solier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp.587-595.
- Bateman, T. S. and Strasser D.W.(1984), "Job Satisfaction and the Good Solier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp.587-595.
- Becker, H. S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal Sociology*, Vol. 66, 1960. pp.32-40.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11, pp.710-725.
- Burns, J. M., *leadership*, New York: Harper & Row, 1978, pp.24-27.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., "Toward an Behavioral Theory of Charismatic

- Leadership in Organization Setting", *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1988, pp.637-647.
- Dyne, L. V., Cummings, L. L., and Parks, J. M. (1991), "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definition Clarity," *Research in Organizational Behavior*, 17, pp.215-285.
- Fiedler, F. E, A contingency model of leadership effectiveness, In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 1, 1964, pp.149-190.
- Griffin, R., Bateman G. (1986), "Symbolic and Interactional Perspectives on Leadership: An Integrative Framework," *Human Relations*, 40, pp.199-218.
- Hersey P. H. & Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.
- House, R. J., "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971, pp.305-357.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1966), *Social Psychology of Organization* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Koh, W. L., Steers, R. M., and Terborg, J. R.(1995), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 319-333.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., and Trusty, M. L. (2000), "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), pp.301-313.
- Koontz H. D and O'Donnell C, *Management : A System and contingency Analysis of Managerial Functions*, New York: McGraw-Hill Co. 1976.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., and Sparrowe, R. T. (2000), "An Examination of The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes," *Journal of*

- Applied Psychology*, 85, pp.407-416.
- Likert R., Human Resource Accounting : *building and Assessing Productive Organization, Personnel*, 50, 1973.
- Locke E. A., "Satisfiers and Dissatisfies Among White Collar and Blue Collar Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, 1973, p.67-76.
- McCormick E. J., and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed. New York : Prentice-Hall, 1974.
- Meyer, J. P., N. J. Allen., "Testing the 'side-bet' theory of an organizational Commitment: Some methodological considerations", *Journal of Psychology*, 69, 1984. pp.372-378.
- Morris, J. & Steers, R., Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1980.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M., *Employee-Organization Linkage*, New York, Academic Press, 1982.
- Mowday, R. T., Steers, R. T & Porter, L. W., "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 1979, p.512-526.
- Organ. D. W.(1977), A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction Causes Performance Hypothesis, *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp. 46-53.
- Organ D. W.(1988A), *Organizational citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ, D. W.(1988B), A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, Vol. 14, pp. 547-557.
- Podsakoff, P. M., B. P. Niehoff, S. B. MacKenzie, and M. L. Williams(1993), "Do substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership



- Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.54, pp.1-44.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, s. b.(1996), Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, Vol. 3, pp. 351-363.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. & Hui, C.(1990), Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance : A Review and Suggestions for Futher Research, *Personnel and Human Resources Management*, Vol, 11, pp. 1-40.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D.W.(1986), Self Reports in Organizational Research : Problems and Prospects, *Journal of Management*, Vol. 12. PP. 531-544
- Porter, L. W., Steers, R. M, Mowday, R. T. and Boulian, P. V., Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974.
- Putti, J. M., Aryee, S & Phua, J., "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Studies*, Vol. 15, No. 1, March 1990, p.44-49.
- Rainey, Hal G., *Understanding Manging Public Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1996.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 6, pp. 653-666.
- Spreitzer, G. M (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38 , pp.1442-1485.
- Stogdil R. M., Personal Factors Associated with Leadership, *Journal of Applied*

*Psychology*, 1994.

Steers R. M., and L. W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 2nd, New York: McGraw-Hill Book Co., 1979.

Tannenbaum, R., I. R. Weschler & F. Massarik, *Leadership and Organization*, New York, McGraw-Hill, 1961.

Thomas K. W. & Velthouse B. A, "cognitive Element of Empowerment: A Interpretive Model of Intrinsic Task Motivatio", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No.4, 1990, p.676

# 설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 연구에 참여해 주신 것을 진심으로 감사드립니다.

저는 조선대학교 대학원에서 경영학을 전공하고 있는 학생으로서 석사학위 논문을 준비하고 있습니다. 본 설문지는 상사의 리더십 스타일이 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하기 위해 귀하의 의견을 연구 자료로 사용하고자 작성한 것입니다.

귀하께서 응답해 주시는 자료는 오로지 학문적인 목적을 위해서만 사용되므로 특정개인이나 조직의 특성은 절대 노출되지 않습니다, 따라서 귀하나 귀하의 부서에서는 어떠한 불이익도 없을 것임을 약속드리며 또한 본 설문조사 자료는 통계법 제8조에 의거 비밀 보장됨과 아울러 통계적 자료작성 외에는 사용되지 않습니다.

설문지의 어떤 항목도 정답이 없으므로 단지 귀하께서 느끼시는 대로 체크하여 주시면 됩니다.

설문작성이 지루하거나 그 표현이 마음에 들지 않더라도 솔직하고 성실한 답변을 부탁드립니다

귀하의 도움에 다시 한번 감사 드리겠습니다

2006. 4.

조선대학교 대학원 경영학과

지도교수 : 정 진 철

연 구 자 : 문 덕 순

연 락 처 : 062)230-6853

I. 아래 항목은 상사의 리더십 스타일에 대한 항목들입니다. 상사에 대하여 평소 느끼는 대로 응답해 주시면 감사하겠습니다. 내용을 읽으시고 느끼는 바를 가장 잘 나타내주는 숫자에 체크(V)하여 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 나의 상사는 자발적으로 높은 성과 기준을 정한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나의 상사는 매우 열심히 일한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나의 상사는 어느 누구보다 열심히 일한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나의 상사는 업무행동에 모범을 보인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나의 상사는 모든 일에 솔선수범 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나의 상사는 나에게 깊은 개인적 관심을 보여준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나의 상사는 나의 경력관리를 세심하게 고려해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나의 상사는 내가 원하는 것이 무엇인지를 알아내어 그것을 성취할 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나의 상사는 나의 개인적 감정에도 깊은 관심을 보여준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나의 상사는 소외되는 부하들에게도 깊은 관심을 보여준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나의 상사는 내가 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나의 상사는 일이 제대로 돌아가는 한 어떠한 것도 바꾸려 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 나의 상사는 내가 실수했을 경우에만 관여하여 조치를 취해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 나의 상사는 내가 맡고 있는 업무 내용들 중에서 목표관리에 미달하고 있는 부분에 대해서만 신경을 써서 관리한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 다음은 귀하가 일하고 있는 직장에 대해 가질 수 있는 느낌이나 생각을 알아보기 위한 것입니다. 귀하의 느낌이나 생각을 가장 잘 나타내는 숫자에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 나는 이 조직에서 나의 남은 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 실제로 내 직장의 문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 이 조직에 대하여 강한 귀속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 이 조직내에서 가족의 일원인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 우리 조직은 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

III. 다음은 귀하의 조직 내 일반적인 업무생활에 관련된 질문입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내주는 숫자에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문 항목	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 나는 동료가 피치못해 결근하게 되면 그 사람의 일을 자발적으로 해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 업무가 과다한 동료를 기꺼이 도와주기도 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 업무 수행에 어려움을 겪는 동료를 기꺼이 돕는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 경우에 따라 상사의 업무일지라도 내가 자발적으로 도와주기도 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 회사(우체국)나 부서의 사소한 문제에 대해 불평을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 회사(우체국)나 직원들에 대해 별로 험담을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 회사와 관련하여 긍정적인 면보다 부정적인 면을 지적하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 누가 보지 않아도 회사의 규칙이나 규정을 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 근무시간 중에 잡담이나 사적인 전화 등으로 시간을 보내는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 업무 이외에도 회사의 이미지를 높이기 위한 일에 적극적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 회사 내의 간행물이나 전달사항을 항상 숙지한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 누가 시키지 않아도 중요하다고 생각되는 회사 내 모임이 있으면 참석한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 다른 사람들에게 문제를 일으킬 소지가 있는 일은 피한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 나의 행동이 다른 사람들에게 영향을 미칠 것을 먼저 고려하고 행동한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 나는 회사 내 다른 사람의 권리를 침해하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

IV. 다음 항목은 개인특성에 관한 항목입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하가 해당되는 문항에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

1) 귀하의 성별은?

- ① 남      ② 여

2) 귀하의 최종 학력(재학도 포함)은?

- ① 고졸    ② 전문대졸    ③ 대졸    ④ 대학원졸 이상

3) 귀하의 연령은?

- ① 25세 이하      ② 26~30세 이하      ③ 31~35세 이하  
④ 36~40세 이하    ⑤ 41~45세 이하      ⑥ 46~50세 이하  
⑦ 50세 이상

4) 귀하의 결혼여부는?

- ① 결혼      ② 미혼

5) 귀하의 현재 직장에서의 근무년수?

- ① 6개월 미만    ② 6개월~2년    ③ 2~5년    ④ 5~10년  
⑤ 10년~15년    ⑥ 15년 이상

6) 귀하의 담당업무는 무엇인가요?(            )

7) 귀하의 직위는? (            )

☞ 수고하셨습니다. 감사합니다.