

조직시민행동의 리더십 영향에 대한 신뢰의 매개효과

Mediation Effect of Trust on Leadership Influence of Organizational Citizenship Behavior

조병하, 양해솔

호서대학교 벤처전문대학원

Byung-Ha Cho(bhcho@koomyang.co.kr), Hae-Sool Yang(hsyang@office.hoseo.ac.kr)

요약

본 연구는 변혁적 리더십과 임파워먼트 리더십의 주요 하위변수가 조직시민행동의 각 하위변수에 미치는 영향을 관찰하고자 하였다. 또한 다차원적 신뢰가 매개변인으로 작용하는 지의 여부에 대한 실증적 분석을 통하여 조직시민행동을 증진시키기 위한 실천적 방안을 도출·제시하기 위하여 설계되었다. 구체적인 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개별고려 리더십이 지식적 신뢰에 미치는 영향에 관한 가설검정의 결과는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 임파워먼트 리더십의 영향력이 지식적 신뢰에 미치는 영향에 관한 가설검정의 결과도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 지식적 신뢰가 이타심, 참여적 행동, 정당성에 미치는 영향에 관한 가설검정도 모두 유의적인 것으로 검증 되었다. 둘째, 개별고려 리더십이 이타심과 참여적 행동 그리고 정당성에 직접적으로 영향을 미칠 것이라는 가설검정은 모두 유의적이지 못하여 기각되었고, 또한 영향력이 이들에게 직접적으로 영향을 미칠 것이라는 가설검정은 “영향력이 참여적 행동에 유의적인 영향을 미칠 것이다.”는 가설만 채택되고, 나머지 두 개의 가설은 유의적이지 못하여 기각되었다. 따라서 검증결과 지식적 신뢰가 리더십 요인(변혁적 리더십, 임파워먼트 리더십)과 조직시민행동 간의 매개적 역할을 하는 것으로 판명되었다.

■ 중심어 : | 변혁적리더십 | 조직시민행동 | 임파워먼트리더십 | 신뢰 |

Abstract

This study is designed for the purpose to provide realistic way for the increasing of organizational citizenship behavior(OCB) through the experimental analysis regarding the mediating role of variables of trust. It also aimed to find out the effect that main subordinate variables of transformational leadership and empowerment leadership are influenced on the subordinate variables of organizational citizenship behavior. The result of study is summarized as followings. First, individual consideration of transformational leadership has a positive effect on the knowledge based trust.. It also impact of empowerment leadership has a positive effect on the knowledge based trust. On the other hand ,analysis show the knowledge based trust has a positive effect to altruism, civic virtue and sportsmanship of OCB. Second, individual consideration of transformational leadership has no effect to altruism, civic virtue and sportsmanship of OCB. The impact of empowerment leadership has a positive effect only on the civic virtue, other two hypothesis are not selected due to ineffective factors.

The result, accordingly, of this study indicate that the knowledge based trust has a mediating role between leadership(transformational ,empowerment leadership) and organizational citizenship behavior.

■ keyword : | Transformational Leadership | Organizational Citizenship Behavior | Empowerment Leadership | Trust |

I. 서론

오늘날 치열한 경쟁환경속에서 현대기업의 경영자는 기존의 교환과 보상에만 의존했던 리더십의 패러다임을 과감하게 혁신할 필요가 있다. 조직 구성원 모두가 서로 협력하고 신뢰하는 조직문화를 형성하여 기업의 경쟁력을 제고할 수 있는 보다 차원 높은 리더십이 요청 되어진다. Burns[1]는 초월적 목표를 통해 부하들을 동기부여 시키는 리더십을 변혁적 리더십(transformational Leadership)이라고 새로운 개념으로 주장하였다. 그 후 Bass[2]에 의해 보다 체계화된 많은 후속 연구가 이루어졌다. 변혁적 리더십은 리더 자신의 개인적 가치관과 부하들에 대한 확고한 믿음으로 신뢰를 유발시키는 것이다. 조직구성원들에게 보다 높은 목표를 설정해 주고 내재된 힘과 잠재력을 이끌어내어 그 목표를 달성할 수 있도록 지원해주는 등 부하들의 욕구를 세심하게 배려하는 것이다. 한편 임파워먼트(empowerment)는 조직의 구성원들에게 권한과 책임을 위임(entrust)함으로써 그들이 가지고 있는 잠재된 지식과 경험, 동기를 이끌어내어 조직의 바람직한 결과를 이루는데 그 힘을 집중시키는 과정이다[3]. 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 1990년대에 들어와서 경영의 외부환경이 변화됨에 따라 기업 구성원들에 대한 주어진 업무 외의 역할이 강조되고, 보다 헌신적이고도 자발적인 행동이 요구 되었다. 따라서 기업의 경쟁력 강화와 조직의 유효성 확대에 중요한 요소로 작용 할 수 있는 조직시민행동에 관심을 가지게 되었다[4]. 이러한 변혁적 리더십이나, 임파워먼트 리더십은 조직의 높은 성과와 직무만족 등 리더가 목표로 하는 경쟁력 강화로 그 영향이 증대되어져야 한다. 그러기 위해서는 리더에 대한 두터운 신뢰를 리더십의 영향력에 중요한 핵심요소로 보고 있다. Fukuyama[5]는 새로운 개방화, 정보화 사회, 글로벌 경쟁시대에는 사회 구성원 간에 높은 신뢰를 구축한 사회만이 유연한 조직을 만들어 경쟁력을 갖는다. 즉 신뢰를 조직 관리의 방식에 성과를 좌우할 만한 핵심요소로 보고 있다. 기존 연구에서는 리더십의 하위변수가 조직시민행동의 각 하위변수에 각각 미치는 영향에 대한 연구가 미흡 하지

않았나 하는 관점에 착안하여 본 연구에서는 변혁적 리더십과 임파워먼트 리더십의 주요 하위변수가 조직시민행동의 각 하위변수에 미치는 영향을 관찰 하였다. 또한 다차원적 신뢰가 매개변인으로 작용하는지의 여부에 대한 실증적 분석을 통하여 조직시민행동을 증진시키기 위한 실천적 방안을 도출·제시하여 현대기업의 당면한 인적자원 활용의 최대화를 통한 경쟁력 제고에 기여하고자 하는데 본 연구의 목적이 있다.

II. 문헌고찰

1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)의 하위변수에 대한 모든 연구자들의 공통된 견해는 변혁적 리더들은 부하들의 기본적인 가치관, 신념, 태도 등을 변혁(transform)하거나 변화(change)시켜 나간다는 것이다. 이로서 조직의 구성원들은 높은 수준의 성과를 달성할 수 있도록 동기를 유발해 나간다는 것이다. 지금까지의 많은 연구자들 중 Bass는 변혁적 리더십에 관해 보다 구체적 이론체계를 수립하였다. 그는 변혁적 리더의 행위를 카리스마(charisma와 개별적 고려(individualized-consideration) 그리고 지적자극(intellectual stimulation) 등 세 가지 요소로 구성되고 있음을 제시하고 있다. 리더의 카리스마적 행동은 미래의 바람직한 행동(Bass, 1985) 혹은 조직이 전체적으로 지향해야할 사명(Spreitzer, 1995)으로서 확고한 비전을 제시하는 것이다. 또한 그 비전달성을 위하여 구성원 모두가 개인의 이득이나 목표달성을 초월하여 다함께 매진하도록 독려해야 한다. 변혁적 리더는 부하들이 문제나 상황을 분석하는데 기존의 사고의 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 사고와 행동을 개발하도록 자극한다. 조직 구성원들에게 문제의 인식이나 해결을 새로운 방법으로 시도하도록 하거나, 그들이 가지고 있는 기존의 사고(thought), 가치관(value)에 대하여 의문을 가지도록(rethinking) 조장함으로써 조직구성원들에게 지적 자극을 제공한다[2]. 변혁적 리더십의 주요 구성 요소로서 개별적 고려는 리더가 부하들과의 개별적인 접촉,

관심의 표현 등 친밀감의 증대를 통하여 배려의 마음을 표시 하는 것이다. 서로 이해하고 마음을 열고 격의 없이 대화함으로써 문제를 공유하고 과업의 달성을 위해 함께 하겠다는 의지와 신뢰를 갖도록 부하들을 개별적으로 고려하는 리더의 행위이다.

2. 임파워먼트 리더십

기업의 환경이 변화되고 경쟁이 심화됨에 따라 조직의 구성원들에게 주도적이고 혁신적 업무수행을 할 수 있도록 보다 많은 권한과 책임을 위임하는 임파워먼트 리더십의 중요성이 대두되고 있다. Thomas & Velthouse[6]는 임파워먼트를 다차원적인 개념으로서 정의하면서, 증가된 개인의 내재적 동기(intrinsic motivation)로 자신의 업무역할에 대한 개인의 지향성(individual's orientation)을 반영하는 네 가지의 인지 세트(set of four cognitions) 즉, 의미(meaning), 자신감(competence), 자기결정력(self-determination) 그리고 영향력(impact)으로 구성된다고 주장하였다. 의미는 직무에서 필요로 하는 요구사항들과 개인의 신념, 가치, 행동의 적합성 정도를 말한다[7]. 그리고 자신감이란 특정 과업에 대한 자기효능감을 가지고 훌륭히 수행 할 수 있는 능력이 있다고 자신하는 신념[8]이며 개인적 숙련과 노력에 대한 성과의 기대와 유사한 의미를 지닌다[9]. 자기결정력은 직무활동과 과정에 대하여 언제 어떻게 계획하고 시작과 지속함에 있어서 작업방법, 속도, 투입노력, 공정 등에 대한 의사결정의 자율성을 의미한다[9]. 영향력(Impact)은 개개인의 직무에 있어서 전략적, 관리적, 운영적 결정들에 어느 정도 영향을 미치는가 하는 힘이다[11]. 또한 영향력은 업무환경에 의해 영향을 받지만 내부적 통제 부위는 일반적 성격적 특성(personality trait)으로서 모든 상황에 지속적이라 할 수 있다[12]. Thomas & Velthouse(1990)는 기존의 동기부여이론과 실무관행이론이 상황 조건적 보상과 벌을 혼합한 통제 지향적 성격을 가지고 있는 반면, 네 가지 인지 세트로 구성된 동기유발의 개념으로서의 임파워먼트 리더십은 밀어붙이기식 경영이 아니라 자발적으로 따라오게 하는 경영(pull)이라고 강조하였다. 요컨대 임파워먼트 리더십은 권한위양과 동기부여 의미와

더불어 책임의 의무까지 포괄하는 개념으로 이해할 수 있다.

3. 다차원적 신뢰

기업에서의 조직관리 전략은 조직구성원에 대한 신뢰의 기반위에서 만들어져야 함에도 불구하고 현실적으로 보면 대부분이 상호 불신을 전제로 만들어지는 경향이 많다는데 문제가 있다. 불신은 필요 이상의 감시, 감독을 초래하는 '불신의 악순환'으로 나타나(Shapiro, 1987)[13], 결과적으로 조직의 비민주성 및 비효율성의 근본적 요인으로 작용한다. 더욱이 세계적으로 기업환경이 탈 이념적으로 개방화 및 세계화 되어가고 있고, 정보기술의 급격한 발전으로 인하여 신뢰를 기반으로 하는 새로운 조직관리의 패러다임을 요구하고 있다[14]. Shapiro, Sheppard, & Cheraskin[15]는 신뢰의 원천에 초점을 두고 규제적, 계산적, 지식적 및 동일화 신뢰의 유형을 제시하고 있다. Lewicki & Bunker(1996)[16]는 계산적 신뢰를 배신에 대한 처벌의 어려움보다 신뢰 보존으로부터 얻게 되는 긍정적 보상에 기초한 신뢰로 정의하였다. 이러한 신뢰는 만약에 어떠한 방해 역할에 대해 명확성과 가능성 그리고 어긋난 행동에 대해 그렇게 하지 못하도록 지속적인 행동을 하도록 하는 이론이라고 하였다. Shapiro, Sheppard, & Cheraskin(1992)에 의하면 지식에 근거한 신뢰는 예측 가능성에 기초한다. 상대방에 대해 충분히 알고 있기 때문에 행위예측이 가능하다는 것이다. 즉, 시간의 흐름에 따라 반복적인 상호관계의 역사는 상대방의 행위를 예측할 수 있다는 것이다. 지식적 신뢰에 대해 예측가능성의 중요성을 제시하면 다음과 같다[15]. 첫째, 예측가능성은 가장 간단하면서도 정보의 공헌도가 있어야 한다. 이러한 신뢰에 대한 공헌도는 다른 어떠한 지식보다도 중요하며, 업무를 실행하기 위해 예측하는데 가장 중요한 역할을 한다. 둘째, 예측가능성은 만약에 믿을 수 없는 일이 발생했을 때 신뢰를 증가시킨다. 왜냐하면, 이러한 방법은 신뢰가 예측을 가능하게 할지라도 다른 어떠한 것이 방해할 수 있기 때문이다. 셋째, 정확한 예언은 이해를 요구한다. 그것은 다차원적 관계에 있어서 상호작용이 잘 될 때 능력을 증가시키기 때

문이다. 지식적 신뢰는 신뢰대상의 행위에 대한 예측이 핵심이다. 기업환경에서 지식적 신뢰는 상호간의 지속적인 접촉을 유지함으로써 부족 한 것, 선호 하는 것, 그리고 상대방의 문제해결 스타일 등에 대한 정보를 획득하게 된다. 즉, 서로에 대한 정보를 수집하고, 서로 다른 맥락에서 그리고 상반된 상황에 대한 반응을 보면서 서로에 대한 지식을 축적함으로써 상대방에 대한 신뢰를 형성한다. 동일화 신뢰는 상대방의 욕구와 의도에 대한 동일함을 근거로 나타내는 것으로써 상대방의 가치, 신념, 비전 등에 대해 내재적 수용이 높아지는 신뢰이다. 이는 상대방의 입장, 특성, 상황 등에 대해 아는 정도를 뛰어 넘는 것으로서 서로에 대해 일체감을 느끼고 신뢰를 갖는 것을 말한다[15]. Kramer와 brewer(1986)는 동일화 신뢰를 참여하는 그룹 또는 조직에 의해서 개인 또는 조직의 멤버들의 목표를 일치시키는 것을 기초로 형성된다고 주장하였다.

4. 조직시민행동

오늘날 현대기업에서 지속적인 성장과 발전을 위해서는 성과위주의 가치관과 이윤증대만을 지향하는 경영으로는 복잡하고 빠르게 변화하는 시장구조에서는 존립하기가 어렵다. 다시 말해서 회사의 이익을 위해서 비윤리적인 행동이나 고객, 직원, 협력업체, 지역사회와의 관계를 보다 중요시하는 기업환경에 접해 있다. Katz(1964)는 조직 구성원이 주어진 역할에만 행동하는 조직은 치열한 시장경쟁사회에서 생존하기 어려운 시스템이라고 주장한 바 있다. Organ(1988)[17]은 조직 구성원이 업무역할 외의 활동을 수행함으로써 조직 발전에 기여하며 자발적이고 기능적인 활동으로 조직이 효율적으로 운영될 수 있도록 보상 없이 정해진 규정이상으로 행동하는 것을 조직시민행동이라고 정의하였다. 따라서 학자들에 따라서 다소 표현상의 차이를 보이지만 궁극적으로는 역할을 뛰어넘는 행동과 조직의 효율성을 높이는 유익한 기여적 행동으로 정의되면서 구체적으로는 이타주의적 행동, 양심적 행동, 정당한 행동, 참여적 행동, 예의바른 행동 등을 그 주요 구성내용으로 하고 있다. 이타심(altruism)이란 조직의 과업이나 해결해야 할 문제가 발생했을 때 그 해당 조직의 구성

원을 자발적으로 구체적 대면 상황에서 도와주려고 하는 모든 효과적이고 유익한 행위를 말한다. 이러한 행동은 주로 조직의 동료에게 행하지만 조직 외부인에게 친절한 행동을 함으로써 그 조직에 대한 정서에 영향을 미쳐 고객에 대한 서비스 품질을 높이고, 협력업체나 또 다른 잠재적 조직구성원들이 그 조직에 대한 좋은 이미지를 가지게 함으로써, 기업에 대한 관심과 가치를 높이는 효과가 있다. 이러한 이타주의적 행동은 조직을 유지하는데 자원낭비를 줄이고, 전체적으로는 조직의 에너지를 보다 더 창의적이고도 효율적으로 경영하는 것이 가능해져 결과적으로 조직의 유효성을 높이게 된다. 정당한 행동(sportmanship)은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제에 대하여 불평불만을 표출하지 않고 모든 고충을 인내하며 문제 삼지 않고, 상대방을 비방하지 않으면서, 정당하게 처리하는 행동을 말한다[17]. 예컨대 변화와 혁신을 하기위해 설비교체, 생산시설 교체 등으로 여러 모양의 고충을 겪을 때 현 상황을 받아드리고 순응하며 불평하지 않는 자세로, 조직을 위해 건설적이고 협조적인 행동을 취함으로써, 조직에 유익하도록 노력하는 마음과 자세가 바로 정당한 행동인 것이다. 참여적 행동(civic virtue)은 Graham[18]이 처음으로 주장한 것으로 조직 내 활동에 책임감을 가지고 적극적으로 참여 하는 것을 의미한다. 회의참석, 사보 읽기, 개인의 시간을 이용하여 제반의 문제를 토론하는 것 등의 행동인 것이다. 또한 조직의 발전에 뒤떨어지지 않기 위해서 스스로 노력하는 일, 조직 내에서 전달되는 사항이나 문서를 숙지하는 행위, 조직이 요구하지는 않지만 조직의 이미지를 높이는 활동에 참여하는 행동까지도 이에 포함한다.

III. 연구모형과 가설

1. 연구모형

본 연구는 리더십의 결과에 따른 조직시민행동의 영향에 대한 신뢰의 매개효과 규명과 그 선행요인을 도출하기 위해 설계되었다. 독립변수는 변혁적 리더십으로서 개별고려 리더십과 임파워먼트 리더십으로서의 영

향력으로 이원화하였다. 그리고 매개변수로는 다차원적 신뢰의 각종 변수 중 지식적 신뢰를 선택하였다.

매개변수의 선택은 신뢰와 조직시민행동(이타심, 참여적 행동, 정당성)에 공통적으로 영향을 미치는 선행요인(개별고려 리더십, 영향력)이 직접적으로 조직시민행동의 정도를 향상시키는 것이 아니라 그들의 실질적인 신뢰 활동과 그 정도에 따라 영향을 미친다는 매개효과를 규명하기 위함이다. 그리고 종속변수는 리더십의 결과라고 판단되는 조직시민행동의 구성요소 중 이타심과 참여적 행동 및 정당성을 선택하였다. 아래 [그림 1]은 지금까지 설명한 연구모형을 도식화한 것이다.

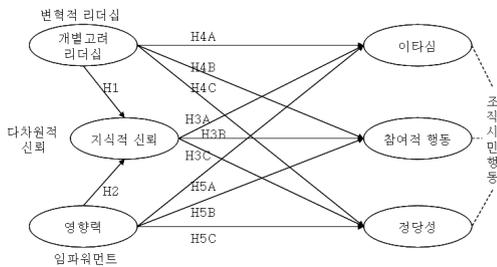


그림 1. 연구모형

2. 연구 가설

2.1 리더십과 신뢰의 관계에 대한 가설

Mayer[19]와 그의 동료(1995)들은 개인들의 신뢰받는 사람들을 신뢰할 것인지를 고려하는 3가지 특성을 말하고 있다. 첫째는 능력(ability)이다. 이는 어떤 특정 분야 내에서 영향력을 미칠 수 있는 기술, 능력, 특성의 총합이다. 둘째는 한쪽이 다른 한쪽에게 가질 수 있는 신뢰의 기본이 되는 정직성(integrity). 셋째는 온정이다. 온정이란 이기적인 수익동기를 벗어나 신뢰받는 사람이 신뢰하는 자들을 위하여 무엇인가 이로운 것을 할 것이라는 정도를 의미하는 것이다. Yukl(1989)은 기대 이상의 성과를 달성하는데 있어서 변혁적 리더에 의해 부하가 동기 부여되는 가장 중요한 이유 중의 하나가 리더에 대한 부하의 신뢰와 충성심이라고 하였다. Bennis & Nanus[20]는 효과적인 변혁적 리더는 부하들로부터 신뢰를 받기 때문에 변혁적 리더십과 상사에 대

한 신뢰 간에는 매개효과가 있다고 하였다. 즉 변혁적 리더는 조직의 확고한 비전을 제시하고 보다 높은 가치를 추구하도록 자극함으로써 부하들로부터 존경과 신뢰를 받고 그들의 잠재적 능력을 이끌어 내어 역할을 뛰어넘는 조직시민행동을 높이는 매개역할을 하게 될 것이다. 임파워먼트 리더십의 핵심은 구성원들이 가지고 있는 지식과 경험을 이끌어냄으로써 조직의 바람직한 결과를 이루는 과정에서 업무의 역할이나 환경에 대하여 적극적 지향성(activeorientation)을 갖게 하고 스스로 의사결정 능력과 영향력을 발휘해서 높은 수준의 비전과 목표를 이루는 것이다. 여기서 영향력이란 개개인의 직무에 있어서 전략적, 관리적, 혹은 운영적 결정들에 어느 정도 영향력을 미치느냐 하는 것으로[11], Ken Blanchard는 임파워먼트의 조직을 도입하기 위해서는 직원들의 책임감과 행동을 결정하기 위한 정보를 공유함으로써 서로 신뢰하는 문화를 만들고 조직의 학습을 촉진할 수 있다고 하였다. 이상과 같은 선행연구를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 개별고려 리더십은 지식적 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2 : 임파워먼트 리더십의 영향력은 지식적 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 신뢰와 조직시민행동의 관계에 대한 가설

사회적 교환관계의 핵심은 신뢰다. 상사와 부하간이나 구성원 간의 신뢰가 형성될 때 지속적인 높은 성과와 그들의 조직시민행동에 대해서 조직이 그들에게 보상할 것이라는 기대와 믿음을 갖게 될 것이다. 즉 즉각적인 보상이 이루어지지 않아도 결국에는 교환관계에 균형이 이루어진다고 믿는다는 것이다[21]. Holmes[22]는 경제적 교환은 상거래계약에 기반을 두고 있지만 사회적 교환관계는 개인의 신뢰에 기반을 두고 있다고 하였다. 따라서 상사와 부하 간에 신뢰가 있을 때 부하는 업무 이상의 추가적인 역할행동을 자발적으로 하게 되므로 신뢰는 조직시민행동에 영향이 있다. 이상의 논의를 근거로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3A : 지식적 신뢰는 이타심에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3B : 지식적 신뢰는 참여적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3C : 지식적 신뢰는 정당성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 가설

리더의 도덕적 가치를 연구하는 과정에서 Graham (1989)은 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 이론적 연결 관계를 연구하였다. 즉 리더십에 의한 성과 속에 구성원들의 조직시민행동을 포함시킬 수 있다는 것이다. Bass(1990)는 리더의 행동이 부하들로 하여금 조직이나 집단의 목적과 사명을 받아 드리도록 하여 의식을 높임으로 스스로 개인적 이해관계를 떠나 조직시민행동으로 나타나 이타적으로 행동하도록 만든다는 것이다. Mackenzie, Podaskoff, & fetter(1991) 등은 리더십이 부하의 만족과 신뢰수준에 영향을 줌으로 인해 이것이 부하들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 또한 변혁적 리더십의 행동요소들이 조직시민행동의 각 구성요소들과 높은 상관관계가 있음을 밝혔다. 따라서 변혁적 리더십은 조직의 목적과 사명에 대한 의식을 높이고 부하의 신뢰와 만족을 고양시킴으로 구성원들이 자발적으로 역할 이상으로 조직의 발전에 기여하는 조직시민행동을 제고하게 된다는 것이다. 즉 변혁적 리더십이 구성원들이 서로 돕고 정해진 규칙을 지키며 자율적으로 동료들과 협조적이고 원만한 관계를 유지하게 하는 조직시민행동을 높이에 한다는 것이다. 이와 같은 선행 연구들의 결과를 통하여 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H4A : 개별고려리더십은 이타심에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4B : 개별고려리더십은 참여적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H4C : 개별고려리더십은 정당성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 임파워먼트 리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 가설

부하를 임파워링하기 위하여 상사와 부하의 신뢰 관계는 매우 중요한 요소라 하겠다. 이러한 신뢰를 통하여 조직구성원들의 조직시민행동의 수준이 보다 더 제고 될 것 이라는 추론은 Mooreman (1990), Greenberg (1997)[23] 등의 연구에서 나타나있다. 이와 같이 선행 연구에서 나타난 것처럼 임파워먼트 된 조직의 구성원들은 자율적 권한을 상사로부터 위임받음으로 보다 더 책임감을 갖게 되고 조직에 대한 충성심과 구성원간의 관계에 더 많은 관심과 결속력이 높아지게 될 것이다. 이것은 자연스럽게 구성원들 간의 협력의 마음이 싹트게 되고 업무 외적인 활동을 통하여 조직이 활성화되는 조직시민행동이 유발될 것 이다. 그리고 이것은 과업의 성과로 이어질 것이라는 예측이 가능하다 하겠다. 현대 기업은 오직 이윤의 극대화라는 목표에 가치를 두는 것 보다는 윤리적인 가치, 사회에 보편적 가치를 세우는데 기여하는 기업의 환경과 문화가 일반화 될 때 기업의 이미지가 고객들에게 인식되어지는 전략이 필요하 할 것이다. 따라서 기업의 구성원들에게 조직시민행동을 유발하는 리더십은 매우 중요한 현대기업의 경쟁력 강화에 필수적이라 하겠다. 이와 같은 견지에서 선행연구들의 결과와 본 연구의 목적을 위해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5A : 영향력은 이타심에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5B : 영향력은 참여적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5C : 영향력은 정당성에 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법 및 표본의 특성

1. 변수의 조작적 정의 및 측정방법

본 연구에서는 독립변수로 변혁적 리더십의 하위변수인 개별적 고려와 임파워먼트 리더십의 구성요소인 영향력을 선택하였고 종속변수로는 조직시민행동의 하위변수 중 이타심과 참여적 행동 및 정당성을, 그리고 매개변수로는 다차원적 신뢰 중에서 지식적 신뢰를 선택하였다. 먼저 개별적 고려(individualized consideration)

는 팀이나 조직을 위해 부하들에 대하여 배려적이고 동정적이고, 관심을 보여주고 돌보아 주며 개인적인 목표 달성을 이룰 수 있도록 방법을 제시해주고 도와주며 부모와 같은 입장에서 구성원을 이끌어주는 것이다. 특히 부하의 능력수준에 적합한 목표를 설정해 주고 부하의 욕구충족에 세심한 배려를 기울여야 한다. 부하와 상사간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 통하여 관심사항을 공유하고 그로 인하여 부하들의 정보 확보에 대한 욕구를 충족시키고 의사결정에 따르는 결과에 대하여도 책임의식을 갖도록 만들어준다. 이러한 내용을 측정하기 위한 설문지는 Bass & Avolio(1995)가 개발한 MLQ-5X의 항목을 사용하여 5 문항의 설문으로 측정하였다. 다음으로 영향력(impact)은 업무를 수행함에 있어서 조직 구성원이 전략적, 관리적 혹은 운영적 절차와 결과에 대하여 영향력을 행사할 수 있다고 믿는 정도를 의미한다[11]. 이를 측정하기 위한 설문지는 Spreitzer(1996)[24]가 개발한 문항을 수정·보완하여 4 문항으로 구성·측정하였다. 지식적 신뢰(knowledge based trust)는 예측 가능성에 기초하여 상대방에 대한 충분한 정보를 갖고 있어서 예측이 가능하며 시간이 지

속 될수록 일관성을 확인할 수 있어야 한다. 또한 기대하는 결과를 보여주어야 하는 신뢰를 의미한다. 이러한 리더에 대한 신뢰를 측정하기 위하여 Bigley(1996)[25]가 검증했던 다차원적 측정 항목 중 5개 항목을 선택하여 수정·사용하였다. 조직시민행동이란 조직구성원에게 주어진 업무역할 외적 행동으로서 공식적 보상체계에 의해서 보상되지 않으나 전체적으로 합심하여 조직의 유효성이나 효과적으로 기능·발전하는데 기여하는 자발적인 행동을 말한다. Bateman & Organ(1983)에 의한 조직시민행동의 개념에 대한 이타적 행동, 참여적 행동, 정당한 행동의 세 가지 구성요소를 살펴보면, 이타적 행동은 조직 내 업무와 관련하여 어떤 문제에 봉착한 조직의 다른 구성원을 자발적으로 도와주는 효과를 지닌 모든 임의적 행동이고, 참여적 행동은 조직 내 여러 활동에 관심을 갖고 의무성이 없더라도 적극적으로 참여하여 긍정적인 행동을 하는 것과 조직의 발전을 위해서 노력하고 제반 문제에 대한 토론 논쟁 등에 참여함으로써 조직의 이미지 제고에 활동하는 자발적 행위를 의미한다. 그리고 정당한 행동은 조직 내에서 발생하는 어려운 문제에 대하여 조직을 비난하지 않고 다

표 1. 변수의 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의	측정항목	연구자
변혁적 리더십	개별적 고려	조직을 위해 배려적/동정적/관심으로 돌보며, 구성원을 이끌어주는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 어려움을 함께하는 정도 • 개인적 관심 정도 • 인간적으로 대하는 정도 • 격려의 정도 • 역할중요성 강조 정도 	Bass & Avolio(1995)
임파워먼트	영향력	조직 구성원이 전략적/관리적/운영적 절차와 결과에 영향력을 행사할 수 있다고 믿는 정도	<ul style="list-style-type: none"> • 일에 대한 영향력 크기 • 통제능력의 정도 • 영향력의 중요성 정도 • 영향력 미치는 양의 정도 	Spreitzer(1996)
다차원적 신뢰	지식적 신뢰	충분한 정보로 예측가능하며 일관성을 확인하고 기대 결과를 보여주는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 상사의 성격을 알고 있는 정도 • 알 수 있는 기회를 가지는 정도 • 스타일을 알고 있는 정도 • 업무지시를 따를 수 있는 정도 • 서로의 업무내용 파악의 정도 	Bigley(1996)
조직시민행동	이타심	조직 구성원을 자발적으로 도와주는 효과를 지닌 모든 임의적 행동	<ul style="list-style-type: none"> • 업무부담 많은 동료를 도우는 정도 • 결근한 동료 업무를 도우는 정도 • 서투른 동료 업무를 도우는 정도 • 새로운 사람의 적응을 도우는 정도 	Smith, Organ & Near(1983), Organ(1988)
	참여적 행동	조직 활동에 적극적으로 참여하여 긍정적으로 행동하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 활동/행사의 자발적 참석의 정도 • 지침/지시/전달 사항의 이해정도 • 요구 변화에 부응노력의 정도 • 회사의 좋은 점 자랑의 정도 	
	정당성	조직비난, 구성원 험담 등을 않고 모든 고충을 함께 건디고 협력하는 자발적 행동(역질문)	<ul style="list-style-type: none"> • 부정적 측면에 초점을 두는 정도 • 사소한 문제에 대한 불평의 정도 • 사소한 문제를 확대하는 정도 • 직장을 그만둔다는 말을 하는 정도 	

른 조직구성원을 험담하지 않으며 모든 고충 등을 함께 견디고 협력하는 자발적 행동을 의미한다. 이러한 내용을 측정하기 위한 설문지는 Smith, Organ & Near(1983), Organ(1988)[26]이 개발한 문항을 수정·보완하여 각 변수 당 4문항으로 하여 총 12문항으로 구성·측정하였다. 상기와 같이 본 연구에서 사용한 변수의 조작적 정의와 항목, 그리고 출처에 대한 내용은 [표 1]과 같으며, 이들 모든 항목들은 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2. 연구대상의 특성

본 연구의 대상은 현재 급변하는 경쟁 환경 속에서 지속적인 성장을 위해 보다 높은 수준의 리더십을 필요로 하고, 따라서 모든 조직 구성원들이 잠재되어 있는 열정과 능력을 발휘하여 역할 이상의 업무를 수행하고, 상사와 부하 간의 두터운 신뢰를 형성함으로써 활력이 넘치는 조직문화가 절실히 요구되는 기업에 종사하는 직원들을 대상으로 하였다. 따라서 수도권지역에서 디지털시대의 첨단 경영기법을 도입 활용하고 있는 IT 벤처 중소기업과, 최고의 서비스를 고객에게 제공해야 할 금융기관에, 근무하는 직원들을 대상으로 2008년 7월 1일부터 2008년 7월 31일에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 응답자의 인구통계학적 특성을 [표 2]로 정리하였다.

표 2. 응답자의 인구통계학적 특성

구분		인원	비율(%)	구분		인원	비율(%)
성별	남	147	65.3	근속연수	7~10년	16	7.1
	여	72	32.0		10년 초과	35	15.6
	무응답	6	2.7	고용형태	무응답	6	2.7
연령	30 이하	101	44.9	정규직	203	90.2	
	31~40	100	44.4	비정규직	16	7.1	
	40초과	19	8.4	무응답	6	2.7	
	무응답	5	2.2	사원	74	32.9	
학력	고졸	40	17.8	직급	대리	70	31.1
	전문대졸	45	20.0		과장 이상	74	32.9
	대졸 이상	134	59.6		무응답	7	3.1
	무응답	6	2.7	직무	일반관리	50	22.2
결혼여부	기혼	119	52.9		영업마케팅	82	36.4
	미혼	99	44.0		생산 기술	42	18.7
	무응답	7	3.1		기타	43	19.1
근속연수	2년이하	99	44.0		무응답	8	3.6
	3~6년	69	30.7	총계	225	100	

V. 자료 분석 및 가설 검증

1. 연구조사의 분석방법

연구결과에 대한 타당성과 신뢰성의 확보를 위해서는 설문지의 항목들이 타당성이 높은 질문항목들로 구성되어야 하며 신뢰도 또한 높아야 한다. 따라서 본 연구의 모형과 연구 가설들을 검증하기 전에 설문자료에 대한 각 측정 변수의 개념 타당성을 검증하기 위한 탐색적 요인분석과 내적 일관성 검정을 위한 신뢰성 분석을 실시한 후 측정모형에 대한 타당성 검정의 일환으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 확인적 요인분석 결과 선별된 측정 자료를 기준으로 연구모형의 적합도와 연구가설을 검증하기 위하여 경로분석 등의 통계적 방법을 적용하였고 이를 위해 사회과학 등의 통계분야에서 일반적으로 활용되고 있는 통계처리 프로그램인 SPSS(Ver. 15.0)와 AMOS(Ver. 7.0)를 이용하였다. 이상의 연구조사 분석방법의 구체적인 내용을 정리하면 [표 3]과 같다.

표 3. 자료의 분석 및 검증방법

분석방법	사용 목적	
1. 빈도분석	변수의 인구 통계학적 정리	
2. 탐색적 요인분석	각 변수에 대한 개념타당성 검증	
3. 신뢰성 분석	각 변수에 대한 내적 일관성 검증	
4. 구조방정식 모델 분석	(1) 적합도 검증	연구모형의 적합도 검증
	(2) 연구가설 검증	연구변수들의 인과관계 검증

2. 신뢰성 및 타당성 분석

2. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 신뢰성 분석을 위해서 Cronbach's α 계수를 이용하였다. 또한 타당성 분석을 위해서는 요인 분석을 실시하였다. 요인분석 방법은 주요인분석(principal components analysis)에 의한 직각회전방식(varimax rotation)을 사용하였으며, 요인 수의 결정은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인들을 자동으로 추출하는 자동요인추출법으로 실시하였다. 분석결과를 [표 4]로 정리하였다.

검정결과를 보면, 특정변수의 모든 요인적재량을 제공하여 합한 값인 공통분산은 [표 4]에서 공히 0.6을 초과함으로써 각 변수와 요인간의 상관관계는 만족하는 것으로 판단되었다. 측정변수들의 요인분석 결과에서 22개의 측정항목들이 6개의 요인으로 묶여져 있으며 모든 요인에서 최하 0.712 이상의 적재량을 보이고 있고, 누적분산이 79.964%를 나타냄으로서 만족할만한 설명력을 갖추고 있으며, 고유값과 공통분산도 모두 기준에 적합한 것으로 검정되었다. 또한 신뢰성 검정의

결과도 [표 4]에 표시하였다. 본 연구의 대상인 6개의 변수를 측정하기 위한 총 22개의 설문문항에 대하여 신뢰도가 최하 0.823 이상을 나타내고 있음을 알 수 있다.

3. 모형 적합도 검정

본 연구에서는 조직시민행동의 리더십 영향에 대한 신뢰의 매개효과를 검정하기 위해 AMOS 7.0을 이용하여 구조모형의 분석기법인 경로분석을 실시하였다. 경로분석을 위해서 요인분석과 신뢰성 분석에서 제시된 결과를 바탕으로 하여 개별고려 리더십과 영향력 등의 외생변수를 측정하기 위해 관련된 각 측정 문항들의 측정값을 사용하였고 내재적 요인으로서 지식적 신뢰와 이타심, 참여적 행동 그리고 정당성 등의 내생변수를 측정하기 위해서도 관련된 각 측정 문항들의 측정값을 사용하였으며 궁극적으로는 225개의 전체 표본에 대한 경로분석을 실시하여 모형의 적합도와 경로에 대한 가설을 검정하였다. 그리고 제시된 연구모형에 대한 적합도의 검정결과를 [표 5]에 정리하였다.

표 4. 측정변수의 타당성 및 신뢰성 검정

변수명	측정변수	공통분산	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
개별고려 리더십	indco4	0.874	0.907	0.123	0.069	0.092	0.019	0.148
	indco3	0.880	0.904	0.181	0.007	0.075	0.066	0.138
	indco2	0.853	0.881	0.126	0.001	0.201	0.007	0.146
	indco1	0.846	0.874	0.167	0.054	0.055	0.078	0.205
영향력	influ4	0.902	0.196	0.902	- 0.014	0.116	0.069	0.177
	influ3	0.844	0.122	0.881	- 0.000	0.162	0.096	0.128
	influ2	0.824	0.152	0.860	- 0.012	0.135	0.108	0.173
	influ1	0.792	0.137	0.840	0.073	0.185	0.135	0.099
지식적 신뢰	knotr2	0.792	0.253	0.174	0.006	0.123	0.075	0.823
	knotr4	0.733	0.160	0.227	0.120	0.248	0.073	0.758
	knotr1	0.717	0.222	0.159	0.126	0.167	0.177	0.754
이타심	altru2	0.813	0.012	0.117	0.095	0.096	0.873	0.136
	altru1	0.812	0.011	0.043	0.105	0.172	0.872	0.101
	altru3	0.723	0.116	0.186	- 0.011	0.186	0.799	0.039
참여적 행동	parbe3	0.749	0.070	0.115	0.132	0.824	0.105	0.149
	parbe2	0.744	- 0.019	0.142	0.113	0.812	0.129	0.186
	parbe4	0.706	0.192	0.176	0.056	0.792	0.082	0.019
	parbe1	0.666	0.194	0.151	- 0.008	0.712	0.242	0.201
정당성	rigbe3	0.857	0.004	0.019	0.916	0.099	0.088	- 0.001
	rigbe4	0.841	0.046	0.011	0.911	0.042	- 0.007	0.079
	rigbe2	0.828	0.027	0.061	0.900	0.042	0.060	0.093
	rigbe1	0.798	0.042	- 0.046	0.882	0.097	0.060	0.052
고유값(eigen values)			7.095	3.314	2.496	1.893	1.574	1.221
설명분산(%)			32.250	15.063	11.344	8.603	7.153	5.551
누적분산(%)			32.250	47.313	58.657	67.260	74.413	79.964
Cronbach's α			0.945	0.934	0.930	0.852	0.853	0.823

표 5. 연구모형의 적합도 검정결과

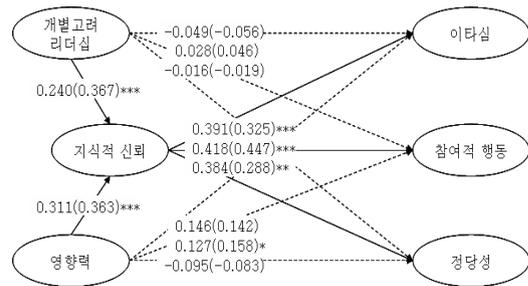
구분	평가기준	모형 적합도 지수
X2	작을수록	219.35
df	클수록	190
X2의 값	0.05이상	0.071
X2/df	3.0이하	1.154
RMR	0.10이하	0.029
GFI	0.9이상	0.92
AGFI	0.9이상	0.893
NFI	0.9이상	0.942
RFI	0.9이상	0.929
CFI	0.9이상	0.992

우선 [표 5]의 모형적합도지수를 살펴보면, X²값이 219.35, 자유도(df ; degree of freedom)가 190, Q값(X2/df)은 1.154, X2의 유의수준(P값)이 0.071로서 전체적으로 기준을 만족시키고 있음을 알 수 있다. 그리고 모형의 적합도를 설명하는 RMR, GFI, AGFI, NFI, RFI, CFI도 모두 평가기준을 만족시키고 있음을 알 수 있다. 따라서 전체 225개의 표본을 연구대상으로 하고 있는 본 연구모형은 전반적으로 적합한 것으로 해석할 수 있다. 즉, 연구모형에 대한 적합도 검정결과 수용할만한 것으로 판단됨으로 가설검정을 위한 경로분석을 실시하였다.

4. 구조모형의 검증

본 연구는 리더십의 결과에 따른 조직시민행동의 영향에 대한 신뢰의 매개효과 규명과 그 선행요인을 도출하기 위해 설계되었고, 모형의 측정항목 적재치와 경로계수의 통계적 유의성을 평가하기 위하여 AMOS 7.0을 이용하여 검정하였다. 본 연구에서 독립변수인 개별고

려 리더십과 영향력이 종속변수인 이타심과 참여적 행동 그리고 정당성에 영향을 미치는 경로는 크게 2가지가 있다. 첫째는 2개의 리더십 특성이 그들의 지식적 신뢰를 통해 종속변수인 이타심과 참여적 행동 그리고 정당성에 영향을 미치는 경로이며, 둘째는 2개의 리더십 특성이 직접 종속변수인 이타심과 참여적 행동 그리고 정당성에 영향을 미치는 경로이다. 이들 잠재변수들 간의 인과관계를 분석한 구조모형 결과를 [그림 2]로 표시하였다.



() : 표준화경로계수, * : 0.05 유의수준, ** : 0.01 유의수준, *** : 0.001 유의수준

그림 2. 경로도

첫 번째 경로인 2개의 리더십 특성이 그들의 지식적 신뢰를 통해 종속변수인 이타심과 참여적 행동 그리고 정당성에 영향을 미치는 경로는 모두 유의한 것으로 나타나 지식적 신뢰가 조직시민행동의 효과에 대해 리더십 영향을 매개한다는 결과를 보였다. 가설별로 살펴보면, 먼저 개별고려 리더십은 지식적 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 검정은 유의한 수준으로 나

표 6. 가설 검정 결과

가설 번호	경로	비표준화경로계수				표준화 경로계수	검정결과
		경로계수	표준오차	t	p		
H1	개별고려리더십 → 지식적 신뢰	0.240	0.048	4.982	0.001	0.367	채택
H2	영향력 → 지식적 신뢰	0.311	0.064	4.899	0.001	0.363	채택
H3A	지식적 신뢰 → 이타심	0.391	0.123	3.185	0.001	0.325	채택
H3B	지식적 신뢰 → 참여적 행동	0.418	0.092	4.552	0.001	0.447	채택
H3C	지식적 신뢰 → 정당성	0.384	0.137	2.807	0.005	0.288	채택
H4A	개별고려리더십 → 이타심	- 0.046	0.067	- 0.695	0.487	- 0.059	기각
H4B	개별고려리더십 → 참여적 행동	0.028	0.050	0.565	0.572	0.046	기각
H4C	개별고려리더십 → 정당성	- 0.016	0.074	- 0.220	0.826	- 0.019	기각
H5A	영향력 → 이타심	0.146	0.088	1.649	0.099	0.142	기각
H5B	영향력 → 참여적 행동	0.127	0.063	2.009	0.045	0.158	채택
H5C	영향력 → 정당성	- 0.095	0.099	- 0.965	0.335	- 0.083	기각

타나(경로계수= 0.240, $t_{값}=4.982, p<0.001$) 가설1은 채택되었다. 그리고 영향력은 지식적 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 검증도 유의한 수준으로 나타나(경로계수=0.311, $t_{값}=4.899, P<0.001$) 가설2도 채택되었다. 다음으로 매개변수인 지식적 신뢰가 조직시민 행동에 미친다는 3개의 가설 즉, 지식적 신뢰는 이타심에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3A(경로계수=0.391, $t_{값}=3.185, P<0.001$)와 지식적 신뢰는 참여적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3B(경로계수=0.418, $t_{값}= 4.552, P<0.001$) 및 지식적 신뢰는 정당성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3C(경로계수 = 0.384, $t_{값}=2.807, P<0.001$)도 유의한 수준에서 채택되었다. 두 번째 경로인 리더십의 각 특성(개별고려 리더십, 영향력)이 조직시민행동(이타심, 참여적 행동, 정당성)에 직접 영향을 미칠 것이라는 6개의 가설은 영향력이 참여적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 5B(경로계수= 0.127, $t_{값}=2.009, P<0.05$)만이 유의적 수준의 범위 내에서 채택되었고, 나머지 5개의 가설(4A, 4B, 4C, 5A, 5C)은 유의적이지 못하여 기각되었다. 지금까지의 가설검증 결과를 요약하면 [표 6]과 같다.

[표 7] 및 [표 8]은 검증된 경로모형에서 독립변수와 매개변수가 종속변수인 조직시민행동(이타심, 참여적 행동, 정당성)에 미치는 총 효과를 비교하였다. [표 7]의 비표준화경로계수를 중심으로 설명하면, 개별고려 리더십이 이타심에 미치는 총 효과는 개별고려 리더십의 지식적 신뢰에 대한 경로계수(0.240)에 지식적 신뢰의 이타심에 대한 경로계수(0.391)를 곱한 값에 개별고려 리더십의 이타심에 대한 경로계수(-0.046)를 합한 값이다. 그러나 개별고려 리더십의 이타심에 경로계수(-0.046)는 비유의적이기 때문에 총 효과의 계산에서 제외되었다.

표 7. 총 효과 분석(비표준화경로계수)

구분	지식적 신뢰	리더십영향(총효과)		
		이타심	참여적 행동	정당성
개별고려리더십	0.367	0.119	0.164	0.106
영향력	0.363	0.118	0.162	0.105
지식적 신뢰	-	0.325	0.447	0.288

표 8. 총 효과 분석(표준화경로계수)

구분	지식적 신뢰	리더십영향 (총효과)		
		이타심	참여적 행동	정당성
개별고려리더십	0.240	0.094	0.100	0.092
영향력	0.311	0.122	0.130	0.119
지식적 신뢰	-	0.391	0.418	0.384

VI. 결론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 변혁적 리더십과 임파워먼트 리더십의 주요 하위변수가 조직시민행동의 각 하위변수에 미치는 영향을 관찰하고 다차원적 신뢰가 매개변인으로 작용하는지의 여부에 대한 실증적 분석을 통하여 조직시민 행동을 증진시키기 위한 실천적 방안을 도출·제시하기 위하여 설계되었고, 검증결과 지식적 신뢰가 리더십 요인(변혁적 리더십, 임파워먼트 리더십)과 조직시민행동 간의 매개적 역할을 하는 것으로 판명되었다. 구체적인 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 개별고려 리더십(변혁적 리더십의 하부요인)이 지식적 신뢰(다차원적 신뢰의 하부요인)에 미치는 영향에 관한 가설검정의 결과는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 영향력(임파워먼트 리더십의 하부요인)이 지식적 신뢰에 미치는 영향에 관한 가설검정의 결과도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 지식적 신뢰가 조직시민행동의 중요 하위변수(이타심, 참여적 행동, 정당성)에 미치는 영향에 관한 가설검정도 모두 유의적인 것으로 검증되었다. 이러한 결과를 통해 볼 때 조직을 위해서 상사가 배려적이고도 동정적인 관심을 가지고 구성원을 돌보면서 이끌어 주면 줄수록, 조직 구성원이 전략적면서 관리적인 운영절차와 결과에 영향력을 행사할 수 있도록 임파워링을 하면 할수록 조직 구성원은 충분한 정보로 메시지를 예측 가능하며 일관성을 확인하고 기대결과를 보여줄 수 있다는 신뢰의 정도가 커짐으로써 자발적으로 도와주는 효과를 지닌 임의적 행동인 이타심과 조직 활동에 적극적으로 참여하여 긍정적으로 행동하는 참여적 행동, 그리고 조직비난, 구성원 험담 등을 앓고 모든 고충을 함께 견디고 협력하려는 자발적 행동인 정당성을 증가시켜서 업무역할

이외의 활동수행을 통해 조직발전에 기여하며, 자발적이고도 기능적인 활동으로 조직이 효율적으로 운영될 수 있도록, 보상 없이 정해진 규정 이상으로 행동하는 정도가 높은 것으로 판명되었다. 둘째, 개별고려 리더십이 조직시민행동의 중요 하위변수(이타심, 참여적 행동, 정당성)에 직접적으로 영향을 미칠 것이라는 가설검정은 모두 유의적이지 못하여 기각되었다. 그리고 영향력이 이들에 직접적으로 영향을 미칠 것이라는 가설검정은 H5B(영향력→참여적 행동)만이 유의적이고, 나머지 두 개의 가설(H5A: 영향력→이타심, H5C: 영향력→정당성)은 유의적이지 못하여 기각되었다. 그러나 유의적인 것으로 판명된 가설(H5B)도 그 유의수준(0.045)과 경로계수(0.127)의 정도가 미미함으로 이 또한 기각으로 해석하여도 무방할 것으로 판단된다. 이상의 결과를 종합컨대, 현대기업은 성과위주의 가치관과 이윤증대만으로는 복잡하고 빠르게 변화하는 시장구조에서는 존립하기가 어렵다. 즉, 조직 구성원이 주어진 역할에만 행동하는 조직은 치열한 시장경쟁사회에서 생존하기 어려운 시스템이므로(Katz, 1964), 조직 구성원이 업무 역할 이외의 활동을 수행함으로써 조직발전에 기여하며 자발적이고도 기능적인 활동으로 조직이 효율적으로 운영될 수 있도록 보상 없이 정해진 규정 이상으로 행동하는 조직시민행동이 필요하고 이를 위해서는 상사의 리더십 행동을 승화시킬 수 있는 신뢰가 필수적인 선결과제라 할 수 있다.

2. 토의 및 시사점

본 연구가 기여하는 바를 그 이론적인 측면에서 정리하면, 선행연구를 바탕으로 하여 리더십과 조직시민행동 간의 영향관계를 검증하였다. 그 결과 조직시민행동에 대한 리더십의 영향은 신뢰라는 매개의 과정을 통하여 가능한 것으로 판명됨으로써 리더십-신뢰-조직시민행동 간의 인과구조를 밝히는데 공헌하였다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 제약사항과 한계점으로 인해 그 결과를 해석하는 데 신중을 기하여야 할 것이다. 첫째, 본 연구는 지식적 신뢰를 매개변수로 보고, 이에 대한 선행요인으로 변혁적 리더십의 하위변수 중에서 1개를, 그리고 임파워먼트 리더십의 하위변수 중에서 1개 등

총 2개의 변수를 선택하였다. 그러나 이 외에도 선행연구에서 사용된 많은 다른 요인변수가 무수히 많은 관계로 본 연구의 결과가 곧 전체를 대변하는 것으로 해석하기에는 한계가 있다. 따라서 향후의 연구는 기존의 수많은 연구에서 난립하고 있는 다양한 선행 변수들을 단순화 또는 체계화하여 이를 검증하는 시도가 이루어져야 할 것이다. 둘째, 본 연구는 그 대상 표본으로 수도권지역의 IT벤처 중소기업과 금융기관에 근무하는 종사자들을 대상으로 시행하였다. 또한 기업의 특성에 따라 검정의 결과도 다소 차이가 있을 것이라는 생각이 든다. 따라서 향후에는 기업의 특성(업종특성, 지역특성 등)을 고려한 연구가 이루어져서 연구의 결과가 곧 기업의 실무 개선에 접목될 수 있는 연구가 필요하다.

참고 문헌

- [1] J. M. Burns, "Leadership," New York : Harper & Row. p.20,1978.
- [2] B. M. Bass, "Leadership and Performance beyond Expectations," New York : Free Press 1985, leadership:good,better,best"Organizational Dynamic,"Vol.27, 1985.
- [3] B. Ken, "Kenblanchard's Situational Leadership II Bible," pp.116-120, 2007.
- [4] P. M. Podsakoff and S. B. Mackenzie, "Organizational Citizenship Behavior and Sales and Unit Effectiveness," Journal of Marketing Research, Vol.31, pp.351-363, 1994.
- [5] F. Fukuyama, "Trust": The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York : Free Press.1995.
- [6] K. W. Thomas and B. A. Velthouse, Cognitive elements of empowerment :An "Interpretive" model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, Vol.15, pp.666-681, 1990.
- [7] J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Work redesign," Reading, MA : Addison - Wesley,

- 1980.
- [8] M. Gist, "Self-efficacy" : Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.472-485, 1987.
- [9] A. Bandura and R. Wood, "Effects of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making," *Journal of Personality and Social Psychology* pp.41-598, 1989.
- [10] N. E. Bell and B. M. Staw, " People an sculptors versus sculpture," : The roles of personality and personal control in organizations, in B.M. Arthur, D. T. Hall and B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*, New York : Cambridge University Press. pp.232-251, 1989.
- [11] B. E. Ashforth, "The experience of powerlessness in organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp.43-242, 1989.
- [12] L. M. Wolfe and D. Rogertshaw, "Effects of college attendance on locus of contro'l, *Journal of Personality and Social Psychology*, pp.43-810, 1982.
- [13] S. P. Shappiro, "The Social Control of Impersonal Trust," *American Journal of Sociology*, pp.93-658, 1987.
- [14] R. M. Kramer, "Cooperation and Organizational," Identification. In J. K. Murnighan(ed.), *Social Psychology in Organizations : Advances in Theory and Research*, pp.244-268, 1993.
- [15] D. L. Shapiro, B. H. Sheppard, and L. Cheraskin, "Business on a Handshake," *Negotiation Journal*, Vol.8, No.4, pp.365-377, 1992.
- [16] R. J. Lewicki, D. J. McAllister, and J. B. Robert, "Trust and Distrust," *New Relationships and Realities. Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.438-458, 1998.
- [17] D. W. Organ, Reappraisal and Reinterpretation of The Satisfaction Causes Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, pp.2-53, 1977.
- [18] J. W. Graham, "Organizational Citizen Informed by Political Theory," Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. Chicago, IL, 1986(8).
- [19] R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, pp.709-734, 1995.
- [20] W. Bennis and B. Nanus, "The strategies for taking charge," *Leaders*, New York : Harper. Row, 1985.
- [21] 이덕로, 서도원, 김용순, 변혁적, 거래적 리더십 이 조직시민행동에 미치는영향, *경영학연구*, 제32 권, 제2호, pp.449-474, 2002.
- [22] J. G. Holmes, "The Exchange Process in Close Relationship : Microbehavior and Macromotives," In M, J. Lerner & S. C. Lerner eds., *The Justice Motive in Social Behavior*, New York : Plenum, pp.261-284. 1981.
- [23] R. H. Mooreman, "The Role of Cognition and Disposition Predictor of Organizational Citizenship Behaviors," A study of personality and perceived Fairness, Unpublished Doctoral Dissertation, indiana University, 1990.
- [24] G. M. Spreitzer, "Psychological empowerment in the workplace," : Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, pp.38-1465, 1995.
- [25] G. A. Bigley, " Follower Trust in the Leader at Work," Concept Development, Behavioral Antecedentsm and Effects on Followers' Fairness Perceptions and Organizational

Citizenship Behaviors, University of California
Irvin. 1996.

[26] S. B. Sitkin and N. L. Roth, "Explaining the
Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies'
for Trust/Distrust," Organization Science, Vol.4,
pp.367-392, 1993.

저 자 소 개

조 병 하(Byung-Ha Cho)

정회원



- 1977년 2월 : 한국외국어대학교
베트남어과(문학사)
 - 2001년 8월 : 연세대학교 경영전
문대학원(경영학석사)
 - 2008년 8월 : 호서대학교 벤처전
문대학원 정보경영학과 박사과정
 - 2008년 8월 ~ 현재 : 금양산업(주) 대표이사
- <관심분야> : 조직행동, 리더십, 유비쿼터스프로젝트
마케팅

양 해 술(Hae-Sool Yang)

정회원



- 1975년 : 홍익대학교 전기공학과
졸업(학사)
 - 1878년 : 성균관대학교 정보처리
학과(석사)
 - 1991년 : 日本 오사카대학 정보
공학과 S/W공학전공(공학박사)
 - 1975년 : 강원대학교 전자계산학과 교수
 - 1986년 ~ 1987년 : 日本오사카대학 객원연구원
 - 1995년 ~ 2002년 : 한국S/W품질연구소 소장
 - 1999년 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수
- <관심분야> : 소프트웨어공학(특히, S/W 품질보증과
평가), 품질관리와컨설팅, 프로젝트관리, CBD기반기
술, IT품질경영