

LMX, 리더 도덕성, 지각된 팀효능감 및 조직시민행동의 관계

The Relationships among Leader-member Exchange(LMX), Leader Integrity, Perceived Team Efficacy, Organizational Citizenship Behavior

박재춘*, 김성환**

단국대학교 경영학부*, 고용노동연수원**

Jae-Choon Park(innosapark@dankook.ac.kr)*, Sung-Hwan Kim(ksh0828@hanmail.net)**

요약

본 연구는 지각된 팀효능감의 선행변인으로서 LMX의 역할과 결과변인인 조직시민행동과의 관계를 규명함과 동시에 지각된 팀효능감의 매개효과와 리더 도덕성의 조절효과를 검증하였다. 연구결과, 첫째, 높은 수준의 LMX는 구성원들이 지각하는 팀효능감에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 둘째, 구성원들이 팀효능감을 높게 지각할수록 개인지향(OCBI) 및 조직지향(OCBO) 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주었다. 셋째, 지각된 팀효능감은 LMX와 OCBI의 관계에서는 완전매개역할을, LMX와 OCBO의 관계에서는 부분매개역할을 수행하였다. 마지막으로 리더 도덕성은 LMX와 조직시민행동(OCBI, OCBO) 모두에서 리더도덕성이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 더욱 높게 나타났다. 마지막으로 토의 및 결론을 통해, 본 연구의 시사점과 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 리더-구성원 교환관계(LMX) | 리더 도덕성 | 지각된 팀효능감 | 조직시민행동(OCBI, OCBO) |

Abstract

This paper investigates the relationships between leader-member exchange(LMX), perceived team efficacy, and organizational citizenship behavior(OCBI, OCBO) in the Korea Post. Also the study investigates the moderator effect of leader integrity and the mediator effect of perceived team efficacy in the relationships between LMX and OCB(OCBI, OCBO). The multiple regression analysis were employed to test the hypotheses. The main finding of this study was as follows: First, LMX had a positive effect on the perceived team efficacy. Second, the perceived team efficacy had a positive impact on OCB(OCBI, OCBO). Third, the perceived team efficacy completely mediated effect on the relationship between LMX and OCBI. Also the perceived team efficacy partially mediated effect on the relationship between LMX and OCBO. Fourth, the positive relationships between LMX and OCB(OCBI, OCBO) were stronger when leader integrity was high rather than low. In particular, this review concludes with implications for future research, limitations of this study, and practical application.

■ keyword : | Leader-member Exchange | Leader Integrity | Perceived Team-efficacy | Organizational Citizenship Behavior |

I. 서론

조직 내 리더들의 효과적인 리더십은 개인 및 조직성과에 긍정적인 영향을 주었다. 예를 들어, 높은 수준의 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange : LMX)는 상대방과의 존경과 신뢰, 그리고 지속적으로 상호 도움을 주고자 하는 호혜성을 기반으로 하여 조직구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 주어 왔다[1-4].

이와 같이 효과적인 리더십이 구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미침에도 불구하고, 조직을 둘러싼 불확실한 환경은 리더 개인의 문제해결능력만큼이나 집단 또는 팀 단위의 지원적 조직분위기를 강조하고 있다. 즉, 불확실한 환경은 조직 내 팀의 활용을 개인 및 조직의 성공에 중요한 요인으로 인식하게 하고 있다. 예를 들어, van Emmerik(2008)는 팀 차원에서 적극적인 지원을 받는 구성원은 그렇지 않은 개인보다 더 높은 성과를 보인다고 하였다[5]. 박재춘(2014) 역시 팀 동료와의 교환관계가 높은 구성원들이 더 높은 조직시민행동을 보인다고 하였다[6]. 따라서 개인성적을 향상시키기 위해서는 개인변수와 더불어 팀 변수에 대한 고민이 필요하다 하겠다. 특히 구성원들은 개인 자신의 성과에 영향을 주게 되는 팀 구성원들의 역량과 노력에 대한 의문을 갖게 된다. 예를 들어, 자기효능감(self-efficacy)이 높은 구성원들은 개인 차원에서 높은 성과를 내게 되지만, 개인성과는 또한 팀 동료의 역량과 노력의 정도에 따라 좌우되기도 한다[7]. 이에 본 연구에서는 구성원들이 지각하는 팀효능감이 LMX와 조직시민행동에 주는 효과를 살펴보고자 한다.

또한 대한항공의 최근 사례[8]에서 알 수 있듯이, 리더의 도덕성은 조직의 성공과 실패에 중요한 영향을 미치게 된다. 이러한 상황을 반영하듯, Bass(1985)는 리더 도덕성(leader integrity)을 효과적인 카리스마/변혁적 리더십의 가장 중요한 측면으로 개념화하였으며, Bums(1978) 역시 리더의 일차적 역할이 부하의 도덕적 가치에 호소함으로써 윤리적 쟁점에 대한 인식을 높이는 것을 강조하였다[9]. 그럼에도 불구하고, 국내외 연구들은 리더십이 구성원들의 태도와 행동에 영향을 주는 데 있어서 리더 도덕성의 역할을 간과하고 있다. 예를 들어, 리더와 구성원과의 교환관계가 높다고 하더라도, 구성원들

의 지각하는 리더의 도덕성이 낮을 경우, 조직변화에 대한 구성원들의 몰입은 낮게 된다[9]. 예를 들어, Ilies 등(2007)의 주장과 같이, 구성원들의 자발적인 시민행동은 리더와의 교환관계가 높을수록, 증가하게 된다[2]. 그러나 리더와의 교환관계가 높다고 하더라도, 리더의 도덕성에 대한 신뢰가 담보되지 않을 경우, 구성원들의 자발적인 역할 외 행동은 감소하게 될 것이다. 이에 본 연구에서는 LMX와 조직시민행동의 관계에서 리더 도덕성의 조절효과를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. LMX이론

LMX이론은 역할형성이론(role-making theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)에 토대를 두고, 리더와 구성원의 상호교환 관계에 따라 특정 리더와 구성원 간 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 리더십이 형성됨을 강조한다[10]. 즉, LMX이론은 “리더십을 리더와 부하 간의 상호관계의 질을 중심으로 이해하는 과정”으로 개념화한 이론으로[11], 특정 집단의 동일 리더라 하더라도 구성원 개개인들과 상이한 방식으로 1:1의 관계를 맺어 나가게 된다고 하였다[9][12].

리더의 구성원에 대한 이러한 선택적인 관계 또는 차별화는 내집단과 외집단을 구성하게 된다[13]. 즉, 내집단은 상호 간의 높은 신뢰, 존경, 충성심, 그리고 영향력이 특징인 지원관계 속에서 리더와의 강한 사회적 유대감을 갖고 있는 추종자를 포함하게 된다. 반면, 외집단은 낮은 교환 또는 리더의 낮은 영향력이 특징인 조직 일과 관련된 관계 속에서 리더와 사회적 유대가 거의 없거나 전혀 없는 구성원들을 포함하게 된다.

또한 LMX이론은 리더-구성원의 관계가 발전하는 과정을 생애주기모형(life cycle model)으로 설명하고 있는데, 1단계(역할수락)는 리더와 부하의 관계가 계약 관계에 기초하는 것으로서 부하의 동기는 집단보다는 개인의 이익에 초점을 둔다. 2단계(역할형성)는 리더와 부하는 지속적인 상호작용을 통하여 신뢰와 존경심을 형성하게 되고, 자기 이익보다는 집단의 목표나 목적에 관심을 갖게 된다. 3단계(역할일상화)는 높은 수준의

상호 신뢰와 존경심, 상호의무감을 지니게 된다[14][9].

LMX와 성과에 대한 메타분석 결과, LMX는 직무만족, 상사만족, 조직몰입, 조직시민행동, 역할갈등, 이직(이직의도), 구성원 역량, 객관적인 성과, 성과 등과 관계가 있다[1][2][4].

2. 지각된 팀효능감

Bandura(1997)는 자기효능감(self-efficacy)을 주어진 상황에서 특정한 업무를 성공적으로 실행하고자 할 때, 필요한 동기부여와 인지적 자원, 그리고 행동의 방향을 결집할 수 있는 능력에 대한 개인의 확신(또는 자신감)을 의미한다고 하였다[15]. 따라서 자기효능감은 구성원들의 목표 설정시, 인지과정과 동기부여, 그리고 선택행동에 영향을 미친다는 점에서 중요하다[16][17].

이러한 자기효능감을 팀수준으로 확장시킨 팀효능감은 팀에 주어진 업무를 성공적으로 완성할 수 있다는 팀의 능력에 대한 구성원들의 공유된 믿음과 자신감을 의미한다[18]. 따라서 효능감이 높은 팀은 도전적인 목표를 설정하며, 어려움이나 곤경을 회피하지 않기 때문에, 더 높은 성과를 나타내는 경우가 많다[19]. 최근에는 조직 내 팀의 활용이 증가함에 따라, 지각된 팀효능감이 개인 성과변수를 결정하는 주요 요인으로 그 중요성이 증가하고 있다[7]. 이에 Shamir(1990)는 지각된 팀효능감을 “조직구성원들이 팀의 노력으로 팀의 성과를 달성할 가능성을 믿는 정도”라 정의하였다[20].

특히 리더의 지원적이고 지적자극을 고무시키는 행동은 집단의 상호작용과 인력개발을 높이고, 집단의 효능감을 향상시키게 된다[21]. 또한 리더의 권한위임[22]과 팀의 목표지향성[23]은 팀효능감을 매개로 하여 조직유효성에 긍정적인 영향을 주기도 한다. Kellett 등(2009) 역시 자기효능감과 개인성과와의 관계를 지각된 팀효능감이 매개한다고 하였다[7].

3. 리더 도덕성

리더의 윤리에 대한 관심이 높아지고 있음에도 불구하고, 리더의 윤리를 정의하고 평가하는 적합한 방식에 대해 의견이 일치되지 못하고 있다[24]. 특히, 조직연구에서 리더 도덕성의 이론적 및 실무적 중요성이 증가하

고 있음에도 불구하고[25], 리더 도덕성에 대한 관심은 조직심리, 경영 및 행정 분야를 불문하고 매우 부족한 것이 현실이다[9][26].

이에 Craig와 Gustafson(1998)는 리더 도덕성을 “리더 개인의 이익을 극대화하기 위해서 명시적(explicit) 또는 암묵적(implicit) 규칙을 위반하지 않는 것”으로 정의하면서, 리더 도덕성 지각척도(PLIS: perceived leader integrity scale)을 개발하였다[9][27]. 또한 Brown 등(2005)은 리더 도덕성을 “개인적인 행동과 개인 간 관계를 통해 규범적으로 적합한 행동을 보여주기, 그리고 쌍방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정 등을 통해 추종자들에게 윤리적 행동을 장려하는 것”이라 하였다[9][28]. 최근에 Palanski와 Yammarino(2011)는 도덕성에 대한 개념의 불분명함과 넓은 정의에 따른 편차를 지적하면서, 도덕성을 “리더의 말과 행동의 일관성(consistency)”으로 정의하였다[9].

Trevino 등(2000)은 리더가 가지는 도덕성을 도덕적 인간(moral person)과 도덕적 관리자(moral manager)의 2가지 차원으로 구분하였다[29]. 도덕적 인간은 도덕적 리더의 인간으로서 정직, 배려, 신뢰 등의 특징으로 하는 리더의 자질을 의미하고, 도덕적 관리자는 리더의 지위를 도구로 활용하여 추종자들의 윤리적 행동을 촉진하는 것으로 의사소통, 보상, 역할모델을 중심으로 한 관리자의 역할을 말한다. 따라서 리더도덕성은 강한 도덕적 인간이면서 동시에 강한 도덕적 관리자일 때, 발생한다고 할 수 있다.

중요한 점은 리더 특성(예: 리더 도덕성)이 LMX 관계의 균형에 영향을 주는 주요 변인이라는 것이다[30]. 특히 Jiang 등(2013)은 LMX와 직무요구(job demands)의 관계는 낮은 도덕성을 지닌 리더와의 높은 교환관계에서 오히려 더 많은 직무를 요구하게 되고, 이는 결국 구성원의 소진(exhaustion)으로 이어진다고 하였다. 박재춘·이영미(2014)는 LMX와 조직변화몰입의 긍정적인 관계가 리더 도덕성을 높게 지각하는 집단이 낮은 집단에 비해 더욱 높다고 하였다[9].

4. 조직시민행동

구성원이 직무에 규정되어 있는 의무나 책임 이상의

일에 적극적으로 관여함으로써 효율성 증대와 발전에 기여하는 행동을 언급할 때 가장 일반적으로 사용되는 용어가 조직시민행동이며, Katz(1964)는 조직 내 행동을 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동으로 구분 짓고 “공식적 역할을 뛰어 넘는 행동”을 조직시민행동으로 정의하였다[31]. 조직시민행동이 최근 강조되는 이유는 창의성과 팀워크를 기반으로 하여 수평적 팀 활동이 보편화 되면서, 비록 자신의 역할행동이 아니더라도 동료와의 관계성 형성을 위한 자발적인 역할 외 행동이 존재함으로써 팀 성과를 높일 수 있기 때문이다[32].

조직시민행동의 차원이 처음으로 분류된 것은 Smith 등(1983)의 연구로, 조직시민행동을 특정인을 대상으로 하는 이타주의와 개인이 아닌 시스템 자체에 대한 일반화된 순응이라는 두 차원으로 분류하였으며, 현재까지 조직시민행동의 연구의 기초가 되고 있다[33][34]. 또한 Organ(1988)은 조직시민행동의 구성요소를 이타주의적 행동, 양심적 행동, 예의바른 행동, 정정당당함, 참여적 행동 등 5가지 하위 차원으로 분류하였다[35]. 특히 Williams와 Anderson(1991)은 조직시민행동을 수혜를 받는 대상에 따라, 개인지향 조직시민행동(OCBI at individual: OCBI)와 조직지향 조직시민행동(OCB at organization: OCBO)으로 구분하였다[36]. OCBI는 조직 내의 특정한 개인에게 도움이 되는 행동을 함으로서 조직에 간접적으로 영향을 주는 반면, OCBO는 조직 전체에 직접적이고 긍정적인 영향을 주는 것을 말한다. OCBI는 상호관계를 촉진하는 것이나 내재적 조화와 상호간의 도움 행동을 포함하는 반면, OCBO는 직무헌신, 조직충성, 조직목표에 대한 지지와 방어, 그리고 조직이 미지 제고 등을 포함한다[37].

조직시민행동의 선행변인에 대한 연구는 Hackett 등(2003)와 Ilies 등(2007)의 메타분석을 통해, LMX가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주며[38], OCBO보다는 OCBI에 더 강한 영향을 준다고 하였다[2].

III. 연구방법

1. 연구대상

이상의 가설을 검증하기 위하여 우정사업본부에 근

무하는 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 조사는 우정사업본부 전국사업장의 직원 우정공무원교육원에 입교한 직원을 대상으로 총 600부를 배포하여, 489부가 회수(회수율 81.5%)되었으나, 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 누락 데이터를 포함한 불성실한 설문지 26부를 제거하고, 463부를 최종분석에 활용하였다.

2. 연구가설 및 연구모형

본 연구는 지각된 팀효능감의 선행변인으로서 LMX의 역할과 결과변인인 조직시민행동과의 관계를 검증하는 데 일차적인 목적이 있다. 또한 LMX와 조직시민행동간 지각된 팀효능감의 매개효과와 리더 도덕성의 조절효과를 검증하고자 한다.

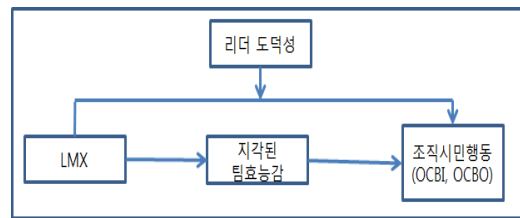


그림 1. 연구모형

먼저 팀효능감의 선행 및 결과변인으로 LMX와 조직 시민행동을 검증하였다. 리더의 임파워먼트[39]와 리더 심분위기[40]가 구성원들이 지각하는 팀효능감에 긍정적인 영향을, 지각된 팀효능감 등 팀의 심리적 특질이 구성원의 태도와 행동에 영향[41]을 준다는 선행연구에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: LMX는 지각된 팀효능감에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2: 지각된 팀효능감은 조직시민행동(OCBI, OCBO)에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

또한 Brown(2003), Walumbwa 등(2004) 및 Kellett 등(2009)의 선행연구는 지각된 팀효능감이 선행변인과 결과변인의 관계를 매개한다고 주장하였다[7][42][43]. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 지각된 팀효능감은 LMX와 조직시민행동(OCBI, OCBO)의 관계를 매개할 것이다.

마지막으로 Jiang 등(2013)과 박재춘·이영미(2014)는 LMX와 결과변인의 관계에서 리더 도덕성의 조절효과를 주장하였다[9][30]. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 리더도덕성은 LMX와 조직시민행동(OCBI, OCBO)의 관계를 조절할 것이다. 즉, LMX와 조직시민행동의 긍정적인 관계는 리더도덕성이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 더욱 높을 것이다.

3. 측정도구

본 연구의 측정도구로 LMX는 Liden와 Maslyn (1998)의 LMX-MDM 설문지를 사용하였다. 설문지는 정서적 유대감, 헌신, 공헌의욕, 지적존경 등 4개 하위차원으로 구분되며, 하위요소별 3개 항목, 총 12개 설문항목을 리커트 7점 척도로 구성하였다. 리더 도덕성은 Craig와 Gustafson(1998)의 도덕성 척도(PLIS: perceived leader integrity scale)중 국내에 적합한 8개 문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다. 지각된 팀효능감은 Chen 등(2001)의 자기효능감에 대한 척도(NGSE: new general perceived self-efficacy scale)의 6개 문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다. 조직시민행동은 Williams와 Anderson(1991)가 개발한 13개 문항(OCBI, OCBO 각각 6, 7개 문항)의 조직시민행동 척도를 리커트 7점 척도로 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 표본특성

설문에 응답한 463명의 특성은 남성이 222명(47.9%)이며, 30대가 187명(40.4%), 40대가 179명(38.7%)이다. 또한 대졸이 266명(57.8%)이며, 근속년수는 5년 미만이 123명(26.8%), 20년 이상이 156명(34.0%)이었다. 마지

막으로 응답자의 직급은 6급이 106명(24.0%), 7급이 109명(24.7%), 8급이 113명(25.6%), 9급 이하가 114명(25.8%)이다.

2. 신뢰도와 타당도분석

1.1 신뢰도분석

변수의 신뢰성은 내적 일치성을 기준으로 판단하였으며, 내적 일치성은 Cronbach's α 값을 사용하였다. 신뢰도분석 결과[표 1], LMX(정서적 유대 .904, 헌신 .917, 공헌의욕 .817, 지적존경 .960), 리더 도덕성(.925), 지각된 팀효능감(.961), 조직시민행동(OCBI .845, OCBO .648)으로 신뢰도를 충족하였다.

표 1. 신뢰도 분석결과

변수	항목수	α 계수	
LMX	정서적유대	3	.904
	헌신	3	.917
	공헌의욕	3	.817
	지적존경	3	.960
리더도덕성	8	.925	
지각된 팀효능감	6	.961	
OCB	OCBI	5	.845
	OCBO	3	.648

1.2 타당도분석

본 연구의 활용척도중 타당성은 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 주성분분석법과 배리맥스 방식에 의한 요인분석을 통해 검증하였다.

요인 수의 결정기준은 고유치(eigen value) 1 이상으로 정하였고, 각 변수와 요인 간의 상관정도를 나타내 주는 요인적재치가 0.4 이상인 경우에만 분석하였다. LMX 요인분석 결과[표 2], 요인의 전체 설명력이 85.018%를 보이며, 요인적재치는 모두 0.4이상으로 구성개념 타당성은 높다고 할 수 있다. 또한 KMO 값이 .916이며, Bartlett의 구형성 검정통계값이 5179.677(df=66, p=.000)으로 적합하였다.

리더 도덕성 및 팀 효능감의 요인분석 결과[표 3], 요인의 전체 설명력이 74.419%를 보이며, 요인적재치는 모두 0.4이상으로 타당성은 높았다. 또한 KMO 값이 .904이며, Bartlett의 검정통계값이 6192.267(df=91, p=.000)으로 적합하였다.

표 2. LMX 요인분석 결과

구분	요인 적재치	요인			
		1	2	3	4
정서적 유대	유대1	.840	.744		
	유대2	.875	.848		
	유대3	.817	.755		
헌신	헌신1	.800		.716	
	헌신2	.901		.811	
	헌신3	.886		.761	
공헌의욕	의욕1	.807		.875	
	의욕2	.769		.826	
	의욕3	.741		.689	
지적존경	존경1	.903			.824
	존경2	.947			.850
	존경3	.916			.837
아이겐 값		2.586	2.443	2.273	2.900
분산(%)		21.552	20.355	18.943	24.168
누적분산(%)		45.720	66.076	85.018	24.168

표 3. 리더 도덕성 및 팀효능감 요인분석 결과

구분	요인적재치	팀효능감	리더도덕성
팀 효능감	효능감1	.815	.892
	효능감2	.859	.917
	효능감3	.861	.922
	효능감4	.876	.934
	효능감5	.828	.903
	효능감6	.809	.895
리더 도덕성	도덕성1	.676	.813
	도덕성2	.659	.810
	도덕성3	.526	.717
	도덕성4	.640	.792
	도덕성5	.743	.848
	도덕성6	.649	.801
	도덕성7	.746	.862
	도덕성8	.735	.853
아이겐 값		5.058	5.362
분산(5)		36.131	38.299
누적분산(%)		74.429	38.299

표 4. 조직시민행동 요인분석 결과

구분	요인적재치	OCBI	OCBO
OCBI	OCBI1	.656	.794
	OCBI2	.745	.854
	OCBI3	.551	.742
	OCBI4	.571	.624
	OCBI6	.632	.691
OCBO	OCBO5	.862	.927
	OCBO6	.530	.464
	OCBO7	.585	.445
아이겐 값		3.480	1.651
분산(5)		43.498	20.634
누적분산(%)		43.498	64.133

조직시민행동 요인분석 결과[표 4], 요인의 전체 설명력이 64.133%를 보이며, 요인적재치는 모두 0.4이상으로 타당성은 높았다. 또한 KMO 값이 .887이며, Bartlett의 검정통계값이 1532.006(df=28, p=.000)으로 적합하였다.

1.3 상관관계 분석

변수 간 상관관계의 결과에 의하면[표 5], LMX는 지각된 팀효능감, 리더 도덕성, OCBI 및 OCBO 모두에 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며, 지각된 팀 효능감 역시 리더 도덕성, OCBI 및 OCBO 모두에 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 리더도덕성은 OCBI 및 OCBO 모두에 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

표 5. 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
남자	1								
나이	-.028	1							
학력	-.044	-.141*	1						
직급	-.079	.507*	.169*	1					
LMX	.024	.092*	.038	.055	1				
T.E	-.052	.198*	-.022	.099**	.417*	1			
L.E	-.084	.011	-.045	.039	.580*	.235*	1		
OCBI	-.145*	.224*	-.056	.116**	.244*	.590*	.094**	1	
OCBO	-.159*	.164*	.011	.059	.286*	.438*	.174*	.671*	1
평균	.480	2.66	2.40	3.35	4.49	5.14	5.48	5.68	5.63
편차	.500	.802	.903	1.30	1.25	1.17	1.32	.865	.930

1. 남자, 2. 나이, 3. 학력, 4. 직급, 5. LMX, 6. 팀효능감, 7. 리더 도덕성, 8. OCBI, 9. OCBO

3. 연구가설 검정

LMX와 지각된 팀효능감의 검증결과[표 6]의 모형1, LMX는 지각된 팀효능감에 유의미한 정(+)의 관계를 보였다. 따라서 가설 1은 지지되었다. 또한 지각된 팀 효능감과 OCBI의 검증결과[표 6]의 모형3, 팀효능감은 OCBI에 긍정적(+)의 효과를 주었다. 마지막으로 팀 효능감과 OCBO의 검증결과[표 7]의 모형3, 팀효능감은 OCBO에 정(+)의 효과를 주었다. 따라서 가설 2 역시 지지되었다.

OCBI에 대한 지각된 팀효능감의 매개검증결과[표 6]의 모형1~모형4, Baron & Kenny(1986)의 첫째 조건은 모형 3에서 LMX가 OCBI에 통계적으로 유의미하였으며, 조건 2에서는 LMX가 지각된 팀효능감이 유의미하였다. 조건 3 역시 매개변수(팀효능감)가 종속변수(OCBI)

에 통계적으로 유의미하였다. 마지막으로 조건 4 독립 변수(LMX)와 매개변수(팀효능감)를 동시에 투입했을 경우, LMX의 회귀계수가 유의하지 않았다. 따라서 LMX와 OCBI의 관계에서 지각된 팀효능감의 완전매개를 확인하였다.

표 6. LMX, OCBI, 팀효능감에 대한 회귀분석

	모형1 (효능감)	모형2 (OCBI)	모형3 (OCBI)	모형4 (OCBI)
(상수)	2.985	4.655	3.438	3.434
남성	-.145	-.266*	-.206*	-.207*
나이	.236*	.211*	.114**	.114**
학력	-.023	-.044	-.035	-.035
직급	-.005	.001	.003	.003
LMX	.372*	.154*		.002
팀효능감			.410*	.409*
R ²	.195*	.123*	.377*	.377*

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

OCBO에 대한 지각된 팀효능감의 매개검증결과[표 7]의 모형1~모형4, 독립변수(LMX)와 매개변수(팀효능감)를 동시에 투입했을 경우, LMX의 회귀계수가 1단계보다 감소하였다. 따라서 LMX와 OCBO의 관계에서 팀효능감의 부분매개를 확인하였다.

표 7. LMX, OCBO, 팀효능감에 대한 회귀분석

	모형1 (효능감)	모형2 (OCBO)	모형3 (OCBO)	모형4 (OCBO)
(상수)	2.985	4.449	3.817	3.619
남성	-.145	-.308*	-.257*	-.268*
나이	.236*	.186*	.125**	.120**
학력	-.023	.016	.029	.022
직급	-.005	-.037	-.037	-.036
LMX	.372*	.205*		.101*
팀효능감			.322*	.207*
R ²	.195*	.128*	.215*	.230*

* p < .01, ** p < .05

Sobel test로 계수 검증결과[표 8], .01 유의도 하에서 z값이 각각 7.71, 6.55로 1.96보다 큰 관계로 통계적으로 유의하였다. 따라서 가설 3은 지지되었다. 지각된 팀효능감의 간접효과를 살펴본 결과, LMX와 OCBI의 관계에서 간접효과는 0.153(0.372*0.410)이며, 직접효과(0.154)와 간접효과(0.153)를 더한 총 효과는 0.307이었다. 또한 LMX와 OCBO의 관계에서 간접효과는 .120(0.372*0.322)이며, 직접효과(0.205)와 간접효과(0.120)

을 더한 총 효과는 0.325이었다.

표 8. 매개효과 검증을 위한 Sobel Tset 결과

구분	A	B	SEa	SEb	Z
OCBI	.372	.410	.041	.028	7.71*
OCBO	.372	.322	.041	.034	6.55*

* p < .01

위계적 다중회귀분석을 통해 LMX와 OCBI에 대한 리더 도덕성의 조절효과 검증결과[표 8], 모형 3과 모형 4에서 LMX와 리더 도덕성이 유의한 상호작용효과를 보였으며, R²의 변화량 역시 0.25%(p<.01)의 유의한 설명력을 보였다.

표 9. LMX, OCBI, 리더도덕성에 대한 회귀분석

	모형1 (OCBI)	모형2 (OCBI)	모형3 (OCBI)	모형4 (OCBI)
(상수)	5.251	4.655	4.806	4.509
남성	-.258*	-.266*	-.280*	-.247*
나이	.238*	.211*	.205*	.194*
학력	-.033	-.044	-.050	-.056
근속	-.001	.001	.003	.005
LMX(A)		.154*	.185*	.201*
도덕성(B)			-.048	-.017
A*B				.077*
R ²	.073*	.123*	.126	.151*
ΔR ²	-	.050*	.003	.025*

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

LMX와 OCBO에 대한 리더 도덕성의 조절효과 검증 결과[표 9], 모형 3과 모형 4에서 LMX와 리더 도덕성이 유의한 상호작용효과를 보였으며, R²의 변화량 역시 0.15%(p<.01)의 유의한 설명력을 보였다.

표 10. LMX, OCBO, 리더도덕성에 대한 회귀분석

	모형1 (OCBO)	모형2 (OCBO)	모형3 (OCBO)	모형4 (OCBO)
(상수)	5.241	4.449	4.424	4.174
남성	-.298*	-.308*	-.306*	-.278*
나이	.222*	.186*	.187*	.178*
학력	.030	.016	.017	.013
근속	-.040	-.037	-.037	-.036
LMX(A)		.205*	.199*	.213*
도덕성(B)			.008	.034
A*B				.065*
R ²	.052*	.128*	.128	.143*
ΔR ²	-	.076*	.000	.015*

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

조절효과를 해석함에 있어서, Aiken과 West(1991)는 상호작용항의 효과를 정확하게 이해하기 위해서는 상호작용효과를 도식화할 것을 제안하였다. [그림 2]에서 보듯이, 구성원들이 지각하는 LMX가 OCBI에 미치는 긍정적인 효과는 리더 도덕성이 낮은 집단에 비해 ($B=.056$, n.s.)에 비해, 리더 도덕성이 높은 집단($B=.365$, $p<.01$)이 더 높게 나타났다. 또한 구성원들이 지각하는 LMX가 OCBO에 미치는 긍정적인 효과역시 리더 도덕성이 낮은 집단에 비해($B=.087$, n.s.)에 비해, 리더 도덕성이 높은 집단($B=.327$, $p<.01$)이 더 높게 나타났다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

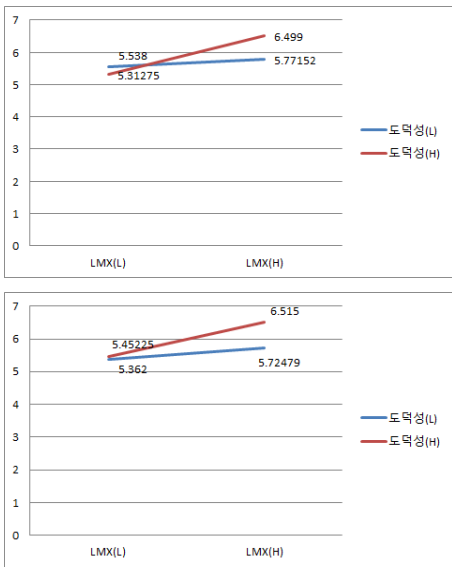


그림 2. OCBI, OCBO에 대한 리더도덕성 조절효과

V. 결론 및 제언

본 연구는 지각된 팀효능감의 선행변인으로서 LMX의 역할과 결과변인인 조직시민행동과의 관계를 규명함과 동시에 지각된 팀효능감의 매개효과와 리더도덕성의 조절효과를 검증하였다.

연구결과, 첫째, 높은 수준의 LMX는 구성원들이 지각하는 팀효능감에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 둘째, 구성원들이 팀효능감을 높게 지각할

수록 개인지향(OCBI) 및 조직지향(OCBO) 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주었다. 셋째, 지각된 팀효능감은 LMX와 OCBI의 관계에서는 완전매개역할을, LMX와 OCBO와의 관계에서는 부분매개역할을 수행하였다. 마지막으로 리더도덕성은 LMX와 조직시민행동(OCBI, OCBO) 모두에서 리더도덕성이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 더욱 높게 나타났다.

본 연구의 시사점으로는 먼저 지각된 팀효능감의 중요성을 살펴볼 수 있다. 지각된 팀효능감은 구성원들의 자발적인 역할 외 행동을 강화시키는 요인을 작용됨을 알 수 있다. 또한 LMX와 조직시민행동(OCBI, OCBO)의 관계에서 매개역할을 수행하였다. 이는 리더 개인이 구성원과의 교환관계를 강화하여 구성원들의 자발적인 행동을 강화하는 것도 중요하지만, 구성원들이 팀 구성원의 노력으로 팀 성과를 달성할 가능성이 높다는 믿음이 LMX와 조직시민행동과의 관계에서 중요한 메커니즘 역할을 수행한다는 것이다. 따라서 조직실무자는 불확실한 환경에서 조직성과를 향상시키기 위해서는 리더와 구성원의 교환관계를 강화하기 위한 노력을 경주해야 할 뿐만 아니라, 조직구성원 개인의 역량을 지원하는 팀효능감을 높이기 위한 조직변화프로그램의 개발과 효과적인 구축을 위한 고민이 필요하다 하겠다.

또한 조직성과를 높이기 위한 효과적인 리더십은 리더들의 도덕성이 기반을 두고 있음을 본 연구를 통해 다시 한번 확인할 수 있었다. 즉, 구성원들이 지각하는 리더들의 도덕성이 낮을 경우, 내집단 및 외집단에 속한 구성원들의 조직시민행동은 큰 차이가 없었다. 그러나 리더 도덕성이 높은 경우, 교환관계가 내집단에 속한 구성원들은 더욱 높은 조직시민행동을 보였다. 따라서 리더와 조직실무자는 리더들의 도덕성을 강화하기 위한 조직문화 구축과 이를 실현하기 위한 교육강화에 초점을 두어야 하겠다.

이와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 먼저 본 연구는 횡단적인 연구(cross-sectional study)에 한정되어 종단적인 측면(longitudinal study)에서 변인들 간의 인과관계를 살펴보는 데 한계를 보였다. 또한 지각된 팀효능감을 통해 개인수준에서의 태도와 행동에 미치는 효과를 검증하

였으나, 팀수준의 변수와의 관계 또는 팀-개인의 다수준 차원에서의 분석이 부족하였다. 향후 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다 하겠다.

참고 문헌

- [1] C. R. Gerstner and D. V. Day, "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues," *J. of Organizational Behavior*, Vol.22, pp.789-808, 1997.
- [2] R. Ilies, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, "Leader-member exchange and citizenship behavior: A meta-analysis," *J. of Applied Psychology*, Vol.92, No.1, pp.269-277, 2007.
- [3] 박재춘, "대상유사성모형으로 본 조직시민행동에 대한 LMX, 조직정치 및 자기효능감의 효과", *한국행정연구*, 제22권, 제3호, pp.91-123, 2013.
- [4] 차동욱, 김정식, 광신근, 신유순, "리더-부하간 교환관계가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 제10권, 제1호, pp.353-364, 2010.
- [5] I. J. H. van Emmerik, "It is not only mentoring the combined influences of individual-level and team-level support on job performance," *Career Development International*, Vol.13, No.7, pp.575-588, 2008.
- [6] 박재춘, "조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 사회적관계(LMX, TMX)의 매개 및 조절효과", *한국행정연구*, 제23권, 제2호, pp.275-309, 2014.
- [7] J. B. Kellett, R. H. Humphrey, and R. G. Sleeth, "Career development, collective efficacy, and individual task performance," *Career Development International*, Vol.14, No.6, pp.534-546, 2009.
- [8] <http://www.munhwa.com/news/view.html?no=2014121801070621085001>
- [9] 박재춘, 이영미, "공공부문에서 관계 및 변화지향 리더십행동과 조직변화몰입의 관계: 리더 도덕성의 조절효과와 LMX의 매개효과를 중심으로", *한국인사행정학회보*, 제13권, 제2호, pp.241-273, 2014.
- [10] 이규만, 안관영, "변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계 및 구성원 반응간의 관계", *인적자원관리연구*, 제13권, 제4호, pp.107-123, 2006.
- [11] F. Dansereau, G. Jr. Graen, and W. J. Haga, "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, No.1, pp.46-78, 1975.
- [12] R. Kreiter and A. Kinicki, *Organizational behavior*, Chicago: Richard D. Irwin, Inc. 1995.
- [13] 차동욱, 심원술, 서재현, 이호선, *리더십*, 한경사, 2011.
- [14] G. B. Graen and M. Uhl-Bein, "Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain approach," *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.219-247, 1995.
- [15] A. D. Stajkovic and F. Luthans, "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches," *Organizational Dynamics*, Vol.26, No.3, pp.62-74, 1998.
- [16] A. Bandura, *Self efficacy: The Exercise of Control*, USA, W. H., Freeman Company, 1997.
- [17] 김정식, 이동우, 유호상, 윤태식, "리더의 코칭이 구성원들의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 제11권, 제7호, pp.374-386, 2011.
- [18] C. B. Gibson, A. E. Randel, and P. C. Earley, "Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods," *Group & Organization Management*, Vol.25, No.1, pp.67-97, 1996.
- [19] A. Bandura, "Exercise of human agency

- through collective-efficacy," *Current Directions in Psychological Science*, Vol.9, No.3, pp.75-78, 2000.
- [20] B. Shamir, "Calculations values, and identities: The sources of collectivistic work motivation," *Human Relations*, Vol.43, No.4, pp.313-332, 1990.
- [21] 류수영, 이경묵, "군자적 리더십이 집단 효능감과 집단 응집성에 미치는 영향: 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증", *조직과 인사관리연구*, 제34권, 제4호, pp.29-59, 2010.
- [22] 박희진, 손영우, "임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과", *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제22권, 제1호, pp.1-25, 2009.
- [23] 김민정, 신유형, "팀 목표 지향성과 팀 조직시민 행동 간 관계에 대한 팀효능감의 매개효과", *한국기업경영학회*, 제20권, 제3호, pp.175-193, 2013.
- [24] 이상욱, *현대 조직의 리더십 적용*, 시그마프레스, 2007.
- [25] T. A. Wright and J. C. Quick, "The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge," *J. of Organizational Behavior*, Vo.30, pp.147-159, 2009.
- [26] M. E. Palanski and F. J. Yammarino, "Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination," *The Leadership Quarterly*, Vol.22, pp.765-786, 2011.
- [27] S. B. Craig and S. B. Gustafson, "Perceived leader integrity scale: an instrument for assessing employee perceptions of leader integrity," *Leadership Quarterly*, Vol.9, No.2, pp.127-145, 1998.
- [28] M. E. Brown, L. K. Trevino, and D. A. Harrison, "Ethical leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior in Human Decision Process*, Vol.97, pp.117-134, 2005.
- [29] 김상덕, "공급체인 리더의 관계적 행동이 리더의 도덕성과 팔로워의 재무성과에 미치는 영향: 리더 윤리성의 역할", *한국마케팅저널*, 제13권, 제3호, pp.183-208, 2011.
- [30] J. Y. Jiang, K. S. Law, and J. M. Sun, "Leader-member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity," *Management and Organization Review*, pp.1-25, 2013.
- [31] 김종철, 박재춘, "공무원의 노조몰입 결정요인과 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 실증연구", *한국행정연구*, 제19권, 제1호, pp.51-78, 2010.
- [32] P. M. Podsakoff and S. B. Mackenzie, "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness," *J. of Marketing Research*, Vol.31, pp.351-363, 1994.
- [33] A. A. Smith, D. W. Organ, and J. P. Near, "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *J. of applied Psychology*, Vol.68, pp.653-663, 1983.
- [34] 김성수, *조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향*, 조선대학교 대학원, 박사학위논문, 2008.
- [35] D. W. Organ, *Organizational citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, M.A: Lexington, Books, 1988.
- [36] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *J. of Management*, Vol.17, pp.601-617, 1991.
- [37] 김혜진, 김비아, 이재식, "조직구성원의 문화성향에 따른 조직시민행동의 차이", *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제25권, 제2호, pp.265-297, 2012.
- [38] R. D. Hackett, J. Faith, L. J. Song, and L. M. Lapierre, "LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples," In G. B. Graen(Ed.), *Dealing with diversity*(A volume in LMX leadership: The series, pp.219-264), Greenwich, CT: Information Age, 2003.
- [39] D. L. Jung and J. J. Sosik, "Transformational

leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance," Small Group Research, Vol.33, No.3, pp.313-336, 2002.

[40] G. Chen and P. D. Bliese, "The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: evidence of discontinuity," J. of Applied Psychology, Vol.8, No.3, pp.549-556, 2002.

[41] S. G. Cohen and D. E. Bailey, "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," J. of Management, Vol.23, No.3, pp.239-290, 1997.

[42] T. C. Brown, "The effect of verbal self-guidance training on collective efficacy and team performance," Personnel Psychology, Vol.56, No.4, pp.935-964, 2003.

[43] F. O. Walumbwa, P. Wang, J. J. Lawler, and K. Shi, "The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes," J. of Occupational and Organizational Psychology, Vol.77, pp.515-530, 2004.

[44] 한진환, "서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 임파워먼트의 매개효과", 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제9호, pp.303-314, 2011.

김 성 환(Sung-Hwan Kim)

정회원



- 2012년 2월 : 숭실대학교 대학원 평생교육학과(평생교육학박사)
- 2012년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 외래강사, 고용노동연수원 박사

<관심분야> : 인사(노사관계), 창업, 평생교육·HRD, 리더십

저 자 소 개

박 재 춘(Jae-Choon Park)

정회원



- 2004년 2월 : 단국대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
 - 2009년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 경영학과 조교수
- <관심분야> : 리더십, 조직행동, 인사(노사관계)