

신용카드리뷰

The Credit Card Review

Vol 19-2(2025년 06월)

리더십 유형과 조직시민행동 간의 구조적 분석 :
리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과를 중심으로

박 준 호

(주)에스엠디 과장 & 한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정

김 정 렬

한성대학교 경제학과 교수

여 효 성

한성대학교 사회경제학부 조교수



한국신용카드학회
Korean Creditcard Academic Society

www.kci.go.kr

리더십 유형과 조직시민행동 간의 구조적 분석 : 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과를 중심으로*+

박 준 호**

(주)에스엠디 과장 & 한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정

김 정 렬***

한성대학교 경제학과 교수

여 효 성****

한성대학교 사회경제학부 조교수

〈Abstract〉

대부분의 기업에서 리더와 구성원간의 갈등은 존재한다. 그 갈등이 빠르게 해소되지 못하게 되면 경영효율성이 악화될 수 있다. 이런 갈등의 해소를 위해서는 리더가 변화를 시작하고 그 뒤에 조직의 변화가 수반되어야 할 것이다. 상술한 리더의 변화의 일환으로, 선행연구가 이루어진 리더십유형을 파악하고, 해당 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 확인한 후, 긍정적 효과를 끌어낼 수 있는 리더십 유형과 변수를 탐색해보고자 한다.

이를 위해 중소기업 임직원을 대상으로 설문을 진행, 선행연구를 통해 관리형, 섬김, 진정성 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과, 그 관계 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션(이하 LMC)의 조절효과에 대해 확인하고자 하였다. 그 결과, 관리형 리더십은 조직시민행동에는 부(-)의 영향을 미쳤으나 LMC를 통해서는 정(+)의 영향으로 변환됨을 확인하였고, 섬김 리더십 자체는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤으나 LMC를 통한 조절효과는 부재하였다. 이처럼, 관리형 리더십처럼 단일변수로는 부(-)의 영향을 미치나, LMC를 통한 조절효과로 정(+)의 효과를 미치듯이, 리더십 발휘에 보완적인 요소들이 필요함을 시사한다.

핵심 단어: 관리형리더십, 섬김리더십, 진정성리더십, 조직시민행동, 리더/구성원간 커뮤니케이션

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원 과제임.

+ 본 연구는 제1 저자의 석사학위 논문을 요약 및 발췌하였음.

** (제1저자) (주)에스엠디 과장, 서울 금천구 가산동 가산디지털1로 146, 406-1호, Tel : 02)2625-2438, E-mail: junhop3@gmail.com

*** (교신저자) 서울 성북구 삼선교로 16길 116 한성대학교, Tel : 02)760-5932, E-mail: jrkim@hansung.ac.kr

**** (공동저자) 서울 성북구 삼선교로 16길 116 한성대학교, Tel : 02)760-4064, E-mail: hsyeeo@hansung.ac.kr

I. 서론

기업에서 리더와 구성원 사이의 갈등은 상존한다(송진우, 2017). 전국의 19세 이상 직장인 1,000명을 대상으로 한 설문조사에 따르면, 직장인 3명 중 1명이 직장 내 괴롭힘을 받고 있는 것으로 확인된다고 밝혔으며, 유형별로 보게 되면 모욕/명예훼손(22.2%), 부당 지시(20.8%), 폭언/폭행(17.2%), 업무 외 활동 강요(16.1%), 따돌림/차별(15.4%)의 순으로 확인되었다(김남희, 2023).

이러한 갈등을 해소하기 위해 직장 내 괴롭힘 금지법을 제정하고 시행하고 있으나, 실질적인 변화에는 미진한 성과를 나타내는 것으로 보인다(반진욱, 2024).

이러한 갈등 해소를 위해서는 경영자나 구성원, 혹은 양측의 변화가 요구되며, 궁극적으로는 조직 변화의 방향성을 정립하고 이를 실행할 수 있는 위치의 결정권자, 즉 리더가 먼저 조직에 필요한 변화를 추구해야 한다는 Bronfenbrenner and Hickey (2004), Burnes (2007), Bethel (2009), 이명식 (2011) 외의 다수 의견이 존재한다. 이에 본 연구에서는 변화의 중심에 있는 리더가, 경영자와 구성원 사이의 갈등 해소를 통해 구성원들의 시너지효과를 이끌어내기 위한 요소로서 어떠한 리더십 유형이 필요한지 도출하고, 각 리더십 유형별 조직 구성원들의 조직시민행동에 가하는 영향을 탐색하고자 한다. 개별 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해서는 주가검 (2023) 외의 연구가 이미 존재하나, 기존 연구들은 단일 리더십유형이 조직시민행동에 미치는 영향이 대다수인바, 여러개의 복합적 리더십 유형별 조직시민행동의 영향에 대한 연구는 소수에 불과하다. 더불어, 리더/구성원 간 커뮤니케이션을 조절 변수로 설정한 연구사례가 드물기에, 본 연구에서는 리더/구성원 간 커뮤니케이션을 조절변수로 설정하여 각 리더십과 조직시민행동 사이의 관계에서 긍정의 영향은 강화하고, 부정의 영향은 완화할 수 있는지에 대한 가능성을 같이 분석하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행 연구

2.1 관리형 리더십(성과 보상 중심, 미성과자 관리)

Bass (1985)가 정의한 바에 따르면, “성과 향상을 위하여 구성원에게 인정, 승진, 기회

제공 등 미래의 보상 조건을 제시하고 이를 구성원의 동조와 교환하는 리더십"이라 말하고 있다. 해당 리더 스타일의 하위 요소로는 성과 보상 중심, 미성과자 관리가 있다.

2.1.1 성과 보상 중심

Bass (1985)에 따르면 "성과에 따른 보상으로, 리더가 제시한 수준의 성과를 구성원이 달성하였을 때는, 그 정도에 따라 약속된 인센티브나 보상을 제공하는 것"을 의미한다.

2.1.2 미성과자 관리

Bass (1985)는 "구성원이 주어진 의무를 불이행하거나 제시된 수준의 성과에 미치지 못하는 등 예외적 경우에만 리더가 개입하여 처벌 등 관리하는 것을 의미"한다고 밝혔다.

2.2 섬김 리더십(타인 욕구 충족, 공감 증대, 설득력)

섬김리더십에 대해 Sims (2000), Whetstone (2002)의 연구에서는 "구성원 개인으로서의 가치와 인간 존중을 통해 개인의 역량을 향상시켜 주는 것을 의미"한다 밝히고 있다.

2.2.1 타인 욕구 충족

Spears (2002), Barbuto and Wheeler (2006)가 주장한 바에 따르면 타인 욕구 충족은 "다른 사람들의 이익을 리더의 이익보다 먼저 생각함으로써 직원들의 요구를 충족시키기 위하여 지속적인 노력을 하는 것"으로 정의된다.

2.2.2 공감 증대

Spears (1995)는 공감 증대를 "타인의 생각이나 느끼는 바를 자신의 내부로 이전하여, 타인의 체험과 동형의 심리적 과정을 일으키는 일"로서 정의한다.

2.2.3 설득력

Barbuto et al. (2006), Spears (1995)는 설득력에 대하여 "리더가 조직 구성원에게 업무와 관련해서 지적인 체계와 사려 깊은 논리적 근거를 활용하는 정도"로 정의하였다.

2.3 진정성 리더십(도덕적 기준 일관성, 개방적 정보 수용, 자기 객관화)

비교적 최근에 대두되기 시작한 리더 스타일로, Luthans et al. (2003)는 진정성 리더십을 "긍정적 심리와 발달된 조직 상황 속에서 조직의 모든 구성원의 자기 인식과 자기 규

제 행위를 이끌어 냄으로써 긍정적인 자기 계발을 촉진시키는 과정“이라고 규정한다.

2.3.1 도덕적 기준 일관성

김가진 (2011), 최효녀 (2023) 등의 연구에서, '리더가 법률과 같은 외부 통제 요소보다는 더 높은 수준의 도덕 기준을 수립하고 리더 본인의 도덕적 기준과 가치관으로 일관성 있게 의사결정을 행하는 것'을 뜻한다.

2.3.2 개방적 정보 수용

Walumbwa et al. (2008), 박상일 (2020) 등이 주장하는 바를 기반으로 하여 '의사결정과정에 있어 리더가 다양한 방향의 관련 정보를 객관적으로 해석하고 검사 및 취급하는 과정에서 구성원들의 의견을 구하는 것'이라 밝혔다.

2.3.3 자기 객관화

Walumbwa et al. (2008), 김주민 (2015), 이원희 (2019)가 주장하는 바에 기반하여 정의하면, '스스로를 자신이 아닌 타인의 시선에서 주시하며 그 제3자의 관점에서 평가하는 것'이라 밝혔다.

2.4 리더/구성원 간 커뮤니케이션

리더/구성원 간 커뮤니케이션에 대하여 Liden and Maslyn (1998), Dienesch and Liden (1986), Graen and Uhl-Bien (1995), Dansereau et al. (1975), 김창호 (2022), 허미현 (2022) 등이 정의한 바로서는 '리더-구성원 사이의 업무 내/외적 환경에서 이루어지는 커뮤니케이션 관계의 질적 수준'으로 정의하고 있다.

2.5 조직시민행동(자발성, 적극성, 예방적 커뮤니케이션, 인내력)

Organ (1997)은 조직시민행동이라는 개념을 “과업 성과에 영향을 미치면서 사회적이고 심리적인 맥락을 유지하고 향상시키는 기여(contribution)”하는 것이라 정의하였고, 이의 하위 구성요소로서 아래 4가지를 주장하였다.

2.5.1 자발성

자발성에 대해서 Organ (1997), 김호균 (2007), 이상윤 (2019) 등은 “조직과 연관된 업무나 문제에 관해 자신의 업무시간을 사용하여 동료들을 지원하는 직접적이고 의도성을 가진 자발적 행동”이라 주장하였다.

2.5.2 적극성

적극성에 대해서는 Graham (1986), Organ (1997), 이경훈 (2011) 등이 “조직 내 구성원들이 조직이 이뤄내야 할 변화나 조직이 가진 기존의 이미지의 제고를 위해 진취적으로 모임에 참석하거나 조직이 이익이 되는 행동에 노력을 기울이는 것”이라 주장하였다.

2.5.3 예방적 커뮤니케이션

Organ (1997), 김태정 (2023), 이정원 (2023)의 주장하는 바에 따라 '조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원 간 직무 관련으로 문제가 발생할 것을 미연에 방지할 수 있도록 사전에 구성원 간 정보 공유 등으로 예방하는 행동'이라 주장한다.

2.5.4 인내력

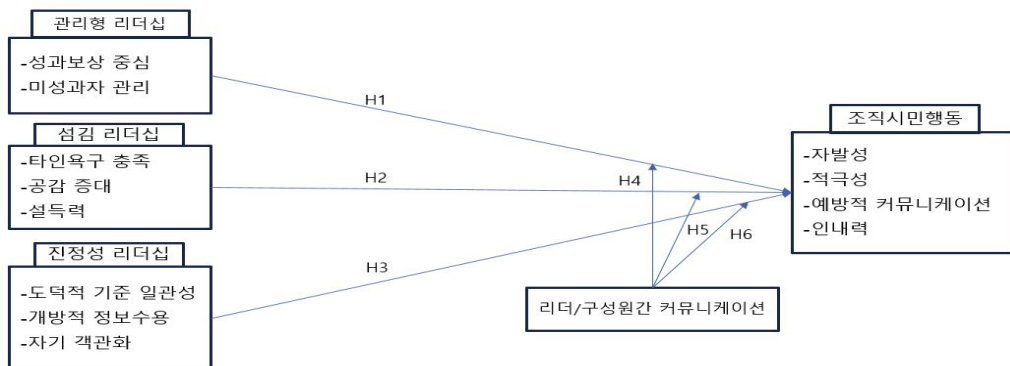
김호균 (2007), 유태용 (2018) 등이 주장한 인내력에 대해서는 “조직 내부에서 발생하는 사소한 문제나 겪게 되는 고충을 참아내는 행동”이라고 주장하였다.

Ⅲ. 연구 방법 및 실증분석

3.1 연구모형 및 연구가설

3.1.1 연구모형

<그림 1> 연구모형



본 주제와 연관된 선행 연구를 검토하여 그 중 이삼주, 박상혁 (2020)의 연구를 기반으로, 각 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향과 그 사이의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과를 통해 어떠한 방향성과 강도로 영향력을 행사하는지 확인하기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 도식화하였다.

3.1.2 연구가설

김대원 (2010), 류종용 (2015)의 연구에서 밝힌 관리형 리더십과 조직시민행동 간의 관계성에 대해, 부(-)의 영향을 미친다고 밝힌 바 있으며, 해당 주장을 기반으로 아래의 가설을 수립하였다.

가설 1 : 관리형 리더십은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

안나 (2012), 안상록 (2017), 김종연 (2020)의 연구에서는 섬김 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 전적으로, 혹은 부분적으로 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였으며, 이를 기반으로 2번 가설을 수립하였다.

가설 2 : 섬김 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

진정성 리더십의 조직시민행동에 미치는 영향력에 대한 선행 연구로서 박정욱 (2018), 김금채 (2021), 추가점 (2023)의 연구를 확인, 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다 밝혔으며, 해당 내용을 바탕으로 3번 가설을 설정하였다.

가설 3 : 진정성 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

장개려 (2019), 김정균 (2023)의 연구를 통해 리더십과 조직시민행동 사이 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과에 긍정적(+) 효과를 부여하게 될 것이라는 내용에 기반하여 아래의 가설 4번~6번을 설정하였다.

가설 4 : 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 관리형 리더십과 조직시민행동의 관계를 긍정적으로(+) 조절할 것이다.

가설 5 : 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 섬김 리더십과 조직시민행동의 관계를 긍정적으로(+) 조절할 것이다.

가설 6 : 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 진정성리더십과 조직시민행동의 관계를 긍정적으로(+) 조절할 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의

개별 변수의 조작적 정의는 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수의 조작적 정의

변수		구성 요소	조작적 정의	참고문헌
독립 변수	관리형 리더십	성과 보상 중심	리더가 요구한 수준의 성과를 구성원이 이루어내었을 시, 그 정도에 준하여 제시한 인센티브나 보상을 부여하는 것을 의미	김덕상 (2002) 현복희 (2005) 김주영 (2007)
		미 성과 자 관리	구성원이 주어진 의무의 불이행 혹은 제시된 기준의 성과에 미달하는 등 예외적 상황에만 리더가 관여하여 처벌 부여 등 관리행위를 하는 것을 뜻함	권춘원 (2010) 위봉 (2010) 이승렬 (2019)
	섬김 리더십	타인 욕구 충족	타인의 이익을 리더 자신의 이익보다 먼저 고려함으로써 구성원들의 욕구를 충족시키기 위하여 계속적인 노력을 행하는 것을 의미	Barbuto et al. (2006) 최동주 (2008)
		공감 증대	타인의 생각이나 느끼는 바를 자신의 내부로 이전하여, 타인의 체험과 동형의 심리적 과정을 일으키는 일	권우덕 (2010) 정학범 (2010)
		설득력	리더가 조직의 구성원에게 업무의 수행지시 등을 함에 있어 지적인 체계 및 사려 깊은 논리적 근거를 활용하는 정도	장원일 (2011) 김종연 (2020) 김미송 (2021)
	진정성 리더십	도덕적 기준 일관성	리더가 법률과 같은 외부의 통제 요소보다 더 높은 수준의 도덕 기준을 수립하고 리더 본인의 도덕적 기준과 가치관으로 일관성 있게 의사결정을 행하는 것	Kernis (2003) Ilies et al. (2005)
		개방적 정보 수용	의사결정과정에 있어 리더가 다양한 방향의 관련 정보를 객관적으로 해석하고 검사 및 취급하는 과정에서 구성원들의 의견을 구하는 것	Gardner et al. (2005) Peterson et al. (2008)
		자기 객관화	스스로를 내가 아닌 타인의 시선에서 주시하고 그 제3자의 관점에서 평가하는 것	홍성화 (2011) 박상일 (2020) 최효녀 (2023) 황혜미 (2023)

조절 변수	리더/구성원 간 커뮤니케이션	리더-구성원 사이의 업무 내/외적 환경에서 이루어지는 커뮤니케이션 관계의 질적 수준	Liden and Maslyn (1998). Graen and Uhl.-Bien. (1995) Dansereau et al. (1975) 윤남식 외 (2022)	
중속 변수	조직 시민 행동	자발성	조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원에게 보상 없이 자신의 노력과 시간을 활용해 자발적으로 도와주는 행동	김호균 (2007) 이상윤 (2019)
		적극성	조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원과 더불어 정치적, 사회적 등 다방면에서의 제 과정에 책임감을 가지고 긍정적으로 참가하는 행동	하미승 외 (2017)
		예방적 커뮤니케이션	조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원 간 직무 관련으로 문제가 발생할 것을 미연에 방지할 수 있도록 사전에 구성원 간 정보 공유 등으로 예방하는 행동	송왕제, 김정렬 (2021)
		인내력	조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원 내에서 발생한 작은 문제에 대해 비난이 아닌 인내하는 행동	김태정 (2023) 정민호 (2023)

IV. 실증분석

4.1 자료수집 및 조사 방법

본 연구는 중소기업 임직원을 대상으로 설문조사 진행하였으며, 160개의 설문을 배포하여 불성실 응답 및 결측치를 제거하여 146개의 설문 데이터를 활용하였으며, 기초적 통계분석을 위해 SPSS 22와 AMOS 22를 활용하여 데이터를 분석하였다.

4.2 기술통계, 타당성 및 신뢰도 분석

본 논문에서 선정한 상술한 변인들에 대하여 각 변인의 평균과 표준편차를 분석하였으며, 각 요소들에 대한 평균은 최저 2.99에서 4.00 사이의 값을 기록하고 있었으며, 표준편차의 경우 3 이하, 왜도와 첨도는 각각 1과 3의 범위 내에서 정규성을 가지고 분포하는 것으로 확인되었다.

그리고 가설 검정을 진행하기 전에 타당성 및 신뢰성 분석을 진행하였다. 먼저 타당성을 검정하기 위하여 탐색적 요인분석을 수행하였다. 요인 추출을 위하여 주성분 분석을 활용, 요인 적재치 단순화를 위해 직교회전방식을 채택하였다.

본 연구에서는 고유값 1.0이상, 요인적재치 0.40 이상을 기준으로 하였다. KMO 값은 0.754로 일반적 기준인 0.7 이상이고, 상관계수 행렬의 단위행렬 여부를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정은 $p < 0.001$ 으로 탐색적 요인분석을 하기에 적합한 것으로 나타났다.

<표 2-1> 탐색적 요인분석 중 설명된 총 분산

구성 요소	초기 고유값			추출 제곱합 로딩			회전 제곱합 로딩		
	총계	분산%	누적률 %	총계	분산%	누적률 %	총계	분산%	누적률 %
1	5.104	34.028	34.028	5.104	34.028	34.028	2.862	19.082	19.082
2	2.767	18.446	52.474	2.767	18.446	52.474	2.840	18.936	38.018
3	1.954	13.023	65.498	1.954	13.023	65.498	2.664	17.761	55.779
4	1.023	6.821	72.319	1.023	6.821	72.319	2.481	16.540	72.319
5	.721	4.808	77.127						
...	...	...	...						

<표 2-2> 탐색적 요인분석 결과

	1	2	3	4
섬김리더십4	.775	.091	.051	.421
섬김리더십5	.765	.100	.090	.465
섬김리더십3	.759	.178	.300	.019
섬김리더십1	.628	.120	.386	.355
조직시민행동3	.190	.874	.058	-.036
조직시민행동1	.080	.844	-.121	.056
조직시민행동4	.275	.808	-.121	.093
조직시민행동2	-.244	.723	.195	.415
관리형리더십3	.176	-.001	.837	-.162
관리형리더십2	.306	.036	.816	.016
관리형리더십4	-.176	-.235	.710	.027
관리형리더십1	.319	.105	.666	.136
진정성리더십1	.247	.086	.030	.818
진정성리더십2	.147	.014	-.126	.788
진정성리더십3	.431	.224	.114	.663

요인분석 과정에서 섬김리더십 2와 6, 조직시민행동의 5~8번, 관리형리더십의 5번과 6번, 그리고 진정성 리더십의 4~6번 항목이 제거되었으며 설명된 총분산은 00.00%로 나타났다.

그리고 각 변수에 대하여 신뢰도 분석을 시행, 신뢰수준을 저해하는 요인은 존재하지 않는 것으로 확인되어 전 항목을 분석에 이용하였으며 각 변수가 가진 Cronbach's α 값은 <표 3>과 같이 .780 ~ .871에 분포함을 확인, 신뢰 가능한 수준인 것으로 확인되었다.

<표 3> 변수 신뢰도 확인을 위한 Cronbach's α 분석 결과

변수명	관리형 리더십	섬김 리더십	진정성 리더십	조직시민행동
Cronbach' α	.789	.871	.780	.848

4.3 확인적 요인분석

본 연구의 검증에 관한 모형의 적합도는 아래의 <표 4>와 같으며, 모두 수용 범위 내의 수준으로 확인되었다.

<표 4> 연구모형 적합도

	P	GFI	CFI	PGFI
Reference value	.000	>.80	>.80	>.50
Measured Value	.000	.816	.813	.529
Judgment	Fit	Fit	Fit	Fit

4.3.1 집중 타당도와 판별타당도 분석

동일 개념을 측정하는 다수 문항의 일치성 검정을 위한 집중 타당성의 분석 결과는 수용할 수 있는 수준으로 확인되었다.

<표 5> 측정모델의 확인적 요인분석

잠재 변수	관측 변수	비표준화 요인 부하 량	표준화된 요인 부하 량	표준 오차	C.R.	평균분산 추출	개념 신뢰 도
관리형 리더십	관리형 리더십 3	1.000	0.779			0.577	0.802
	관리형 리더십 2	1.089	0.854	0.122	8.964		
	관리형 리더십 1	0.860	0.687	0.109	7.881		
섬김 리더십	섬김 리더십6	1.000	0.820			0.516	0.809
	섬김 리더십5	0.747	0.687	0.085	8.752		
	섬김 리더십2	0.823	0.718	0.089	9.253		
	섬김 리더십1	0.820	0.791	0.078	10.467		
진정성 리더십	진정성 리더십 5	1.000	0.691			0.516	0.761
	진정성 리더십 3	0.953	0.769	0.122	7.825		
	진정성 리더십 1	0.955	0.740	0.126	7.601		
조직 시민 행동	조직 시민 행동 1	1.000	0.743			0.712	0.881
	조직 시민 행동 3	1.099	0.856	0.115	9.565		
	조직 시민 행동 4	1,187	0.845	0.125	9.518		
측정 모델 적합도	χ2=194.346, df=59, p=.000, CMIN/DF=3.294, RMR=.1, GFI=.816, AGFI=.717, PGFI = 0.529 RMSEA=.151(LO 90=.132, HI 90=.17), NFI=.773, TLI=.816, CFI=.813						

판별 타당성은 아래 <표 6>에서 AVE 값이 상관계수의 제곱 값보다 큰 것으로 확인되어 판별 타당성이 있다고 확인되었다.

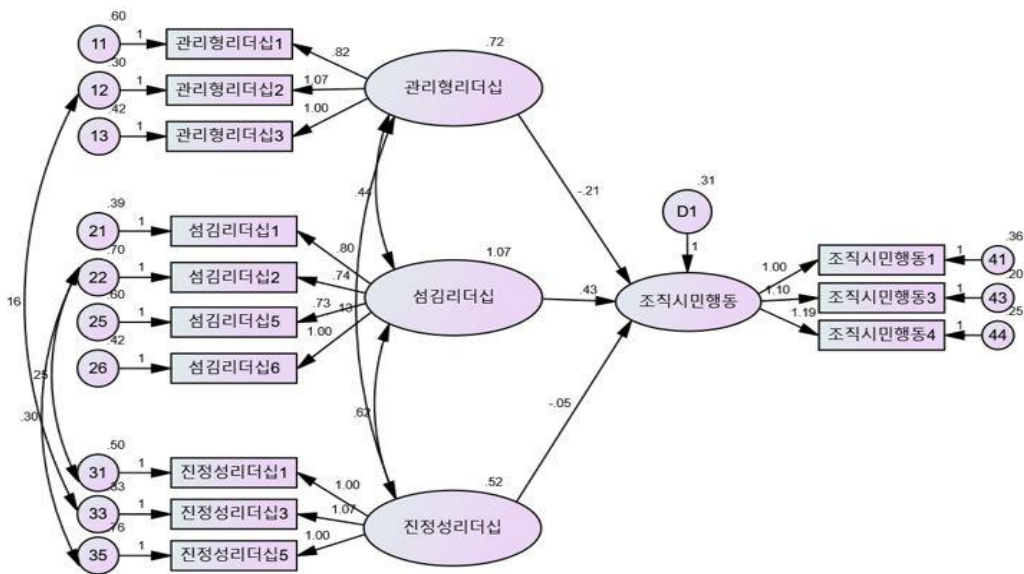
<표 6> 판별타당도 분석 결과

	관리형 리더십	섬김 리더십	진정성 리더십	조직시민행동
관리형리더십	.896			
섬김리더십	.534*** (.098)	.900		
진정성리더십	.281 (.072)	.858 (.118)	.872	
조직시민행동	.068 (.054)	.478*** (.076)	.417*** (.061)	.939

4.4 가설 검증

3장에서 설정한 가설 중 1~3의 검증을 위해 구조모형 분석을 진행, 그 결과는 아래 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 통계적 연구모형



가설 1은 관리형 리더십이 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 내용으로 설정되었다. 이에 대한 분석 결과, 경로계수는 -0.269 , C.R. 값은 -1.931 , p 값은 $.053$ 으로 나타났다. 일반적으로 양측검정을 기준으로 할 경우, p 값이 $.05$ 를 초과하므로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 해석된다. 그러나 본 연구는 가설 설정 시 영향의 방향성을 명시한 단측검정을 전제로 하였으며, 이에 따르면 C.R. 값이 단측검정의 임계값인 -1.645 를 초과하므로 통계적으로 유의한 것으로 판단할 수 있다. (김계수, 2006, Hair et al, 2019)

가설 2의 섬김 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 분석 결과는 경로계수 $.669$, C.R. 2.334 , p 값 $.020$ 로 채택된 것으로 나타났다.

가설 3의 진정성 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 분석 결과는 경로계수 $-.05$, C.R. $-.205$, p 값 $.838$ 로 기각된 것으로 나타났다.

가설 1~3까지의 검증 결과를 아래와 같이 정리할 수 있다.

<표 7> 가설 검정 결과

가설	경로	표준화 계수	비표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	관리형리더십-> 조직시민행동	-0.269	-0.211	-1.931	0.053	채택
H2	섬김리더십-> 조직시민행동	0.669	0.431	2.334	0.020	채택
H3	진정성리더십-> 조직시민행동	-0.050	-0.046	-0.205	0.838	기각
구조모델 적합도 :	CMIN=196.264, DF=56, P=.000, CMIN/DF=3.505 RMR=.094, GFI=.854, AGFI=.762, PGFI = 0.525 RMSEA=.131(LO=.112, HI=.152) NFI=.824, TLI=.812, CFI=.865					

이후 조절 효과에 대해 수립된 가설 4~6의 검정을 위해 Process Macro를 통한 조절 회귀분석을 수행하였다. 해당 검정 결과를 아래와 같이 정리할 수 있다.

가설 4의 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 관리형 리더십과 조직시민행동 관계의 긍정적(+) 조절에 대해서는 아래 <표 8>과 같이 $\beta = .144$, $p < .05$ 로 가설이 채택된 것으로 나타났다.

<표 8> 관리형 리더십과 조직시민행동 사이의 리더/구성원 커뮤니케이션의 조절 효과

	β	Se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2.954	.303	9.748	.000	2.355	3.553
MNG	-0.216	.073	-2.953	.004	-0.361	-.071
LMC	.657	.099	6.621	.000	.461	.853
int_1	.144	.064	2.249	.026	.017	.270
SVT	.316	.099	3.182	.002	.120	.512
ATT	-.183	.100	-1.835	.069	-.380	-.014

가설 5의 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 섬김 리더십과 조직시민행동 관계의 긍정적(+) 조절에 대해서는 아래 <표 9>과 같이 $\beta = -.044$, $p > .05$ 로 가설이 기각된 것으로 나타났다.

<표 9> 섬김 리더십과 조직시민행동 사이의 리더/구성원 커뮤니케이션의 조절 효과

	β	Se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	4.645	.445	10.429	.000	3.765	5.525
SVT	.288	.100	2.880	.005	.090	.485
LMC	.615	.105	5.879	.000	.408	.822
int_1	-.044	.060	-.723	.471	-.163	.075
ATT	-.148	.101	-1.458	.147	-.348	.053
MNG	-.234	.075	-3.133	.002	-.381	-.086

가설 6의 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 진정성 리더십과 조직시민행동 관계의 긍정적(+) 조절에 대해서는 아래 <표 10>와 같이 $\beta = .010$, $p > .05$ 로 가설이 기각된 것으로 나타났다.

<표 10> 진정성 리더십과 조직시민행동 사이의 리더/구성원 커뮤니케이션의 조절 효과

	β	Se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	3.273	.312	10.498	.000	2.657	3.890
ATT	-.159	.101	-1.574	.118	-.359	.041
LMC	.640	.103	6.191	.000	.436	.845
int_1	.010	.063	.156	.876	-.116	.135
MNG	-.228	.074	-3.064	.003	-.374	-.081
SVT	.285	.100	2.850	.005	.087	.484

모든 가설에 대한 검정 결과를 아래와 같이 정리할 수 있다.

<표 11> 가설 검정 결과 요약

가설	가 설	표준화 계수	비표준화 계수	t	P	결과
H1	관리형 리더십 -> 조직시민행동	-0.269	-0.211	-1.931	0.053	채택
H2	섬김 리더십 -> 조직시민행동	0.669	0.431	2.334	0.020	채택
H3	진정성 리더십 -> 조직시민행동	-0.050	-0.046	-0.205	0.838	기각
H4	관리형 리더십 -> 조직시민행동 사이 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 긍정적 조절 효과	-	0.144	2.249	0.026	채택
H5	섬김 리더십 -> 조직시민행동 사이 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 긍정적 조절 효과	-	-0.044	-0.723	0.471	기각
H6	진정성리더십 -> 조직시민행동 사이 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 긍정적 조절 효과	-	0.010	0.156	0.876	기각

V. 결론 및 시사점, 향후 연구 방향

5.1 연구 결과 요약

본 연구를 통해 조직 구성원의 효율적인 성과 창출을 위한 조직시민행동 발현에 있어, 어떠한 리더십 유형이 가장 효과적인 영향을 미치는지와 더불어, 조직시민행동 발현 과정에서 리더-구성원 간 커뮤니케이션의 조절적 역할이 각 리더십 유형에 따라 어떠한 방향성과 영향력을 가지는지를 확인할 수 있었다.

첫 번째로, 관리형 리더십은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 리더와 구성원 간의 커뮤니케이션을 통해 그 부정적 영향을 완화할 수 있음이 확인되었다. 이는 관리형 리더십이 조직시민행동에 미치는 부정적 효과가 커뮤니케이션을 통한 상호작용에 의해 긍정적으로 조절될 수 있음을 시사한다.

두 번째로, 섬김 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 이에 대한 리더-구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 섬김 리더십이 설득력, 공감 능력 등 구성원과의 소통을 핵심으로 하는 특성을 기반으로 이미 높은 수준의 커뮤니케이션을 내포하고 있기 때문으로 해석할 수 있다.

마지막으로, 진정성 리더십의 경우, 조직시민행동에 대한 직접적인 영향뿐 아니라, 리더-구성원 간 커뮤니케이션을 통한 조절 효과 또한 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 진정성 리더십이 도덕적 기준에 기반한 언행일치와 모범적 행동을 강조함에도 불구하고, 그 기준이 구성원에게는 지나치게 이상적이거나 괴리감을 유발할 수 있음을 시사한다. 이러한 해석은 Maunz et al. (2024)의 연구 결과와도 부분적으로 일치한다. 해당 연구에서는 진정성 리더십의 개방적 태도가 일부 상황에서는 역할 기대 위반 혹은 적대적 반응과 상호작용하여 구성원에게 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 보고한 바 있다.

5.2 시사점

본 연구를 통해 아래의 2가지 시사점을 확인할 수 있었다.

첫 번째, 리더와 구성원과의 동반성장을 이루는 데 필요한 요소를 탐색할 수 있었고, 그래서 구성원과의 업무 진행에 있어 시너지효과를 볼 수 있는 리더십 유형을 확인하였다.

결국 상벌 위주의 관리형 리더십 만으로는 구성원들의 자발적이고 적극적인 행동에

기반한 시너지의 발산을 기대하기 어려우며, 구성원을 존중하고 개인의 역량을 향상시킬 수 있는 기회를 주는 섬김 리더십의 유형이 구성원의 조직시민행동 발현에 유효성을 가진다고 볼 수 있다.

두 번째, 관리형 리더십과 조직시민행동 사이에서는 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 조절 효과로서 좋은 것을 더 좋게, 그리고 비효율적인 것은 그 영향을 완화시킬 수 있다는 결과를 확인하였고, 리더가 일방적인 지시 전달보다 구성원과 양방향 커뮤니케이션이 효율성 증대를 위한 중요한 요소로서 작용함을 확인할 수 있었다.

이는 결국 관리형 리더십을 보유한 리더는, 종래의 Top-Down 방식의 경직된 의사전달이 아닌, 구성원들이 자유롭게 의견을 개진하고 그 의견을 수용하는 방식의 의사소통 구조를 구축하고 시행하는 것이 조직 효율성에 유효한 긍정적인 변화를 가져오는 것을 보여준다 하겠다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구를 통해 위의 시사점을 도출하였으나, 한계점도 명확한바 이에 대해 기술하면 아래와 같다.

첫 번째로, 본 연구에서는 리더십 유형을 3가지로 선정하였으나, 시대의 변화에 따른 새로운 리더십이 나타나고 있기에, 다양한 리더십 유형을 추가하여 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구를 고려할 필요가 있겠다.

두 번째로, 리더십 유형과 조직시민행동의 사이에서 기업의 조직문화에 긍정적인 분위기를 만들 수 있는 다른 관점의 변수들을 연구해 볼 필요가 있겠다.

세 번째로, 본 연구에서 기각된 가설에 대해 실무에서 유용한 시사점이 제시될 수 있도록 연구 방법을 다양화하여 차후의 연구를 수행하는 것을 고려해 볼 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 권우덕. (2010). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 [박사학위논문, 서울시립대학교].
- 권춘원. (2010). 군 조직 내 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교: 임파워먼트와 셀프리더십의 조절효과 [석사학위논문, 경북대학교].
- 김가진. (2011). 진성리더십과 카리스마적 리더십이 리더에 대한 신뢰감 지각과 팔로워 웰빙에 끼치는 영향에 관한 연구 [석사학위논문, 이화여자대학교].
- 김계수. (2006). AMOS 구조방정식 모형분석. 서울: 한나래.
- 김금채. (2021). 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과 및 직무열의의 매개효과 분석 [박사학위논문, 호남대학교 대학원].
- 김남희. (2023. 10. 15.). 직장인 3명 중 1명, 직장 내 괴롭힘 경험...최근 증가세. 뉴시스.
- 김덕상. (2002). 변혁적 및 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 [석사학위논문, 연세대학교].
- 김대원. (2010). 거래적 리더십 및 개인적 갈등과 조직시민행동. 행정논총, 48(2), 369-392.
- 김미송. (2021). 어린이집 원장의 서번트리더십이 보육교사의 역할수행에 미치는 영향 [박사학위논문, 평택대학교].
- 김정균. (2023). 대기업 콜센터의 조직문화와 조직시민행동 관계에서 조직몰입과 노조몰입 매개효과 연구: LMX의 조절효과 [박사학위논문, 서울벤처대학원대학교].
- 김종연. (2020). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: LMX, 임파워먼트 및 조직몰입 중심으로 [박사학위논문, 영남대학교].
- 김주민. (2015). 상사의 진성리더십이 조직구성원의 직무열의와 직무성파에 미치는 영향에 관한 연구 [석사학위논문, 한국기술교육대학교].
- 김주영. (2007). 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증 [박사학위논문, 원광대학교].
- 김창호. (2022). 카리스마적 리더십이 LMX에 미치는 영향: 개인 성격유형의 조절효과 [석사학위논문, 중앙대학교].
- 김태정. (2023). 상사의 감성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과 [석사학위논문, 한국기술교육대학교].
- 김호균. (2007). 조직공정성 인식, 조직신뢰, 조직시민행동 간 영향관계분석. 한국행정학보, 41(2), 69-94.
- 류종용. (2015). 한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 [박사학위논문, 한성대학교].
- 박상일. (2020). 공공기관에서 상사의 진성리더십이 구성원의 발언 행동에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과와 향상 초점의 조절효과를 중심으로 [박사학위논문, 울산대학교].
- 박정욱. (2018). 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: LMX의 매개효과 [석사학위논문, 한국기술교육대학교].
- 박준호. (2024). 리더십 유형에 따른 조직시민행동 영향에 관한 연구: 리더/구성원간 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로 [박사학위논문, 서울대학교].

- 니케이션의 조절효과를 중심으로 [석사학위논문, 한성대학교].
- 반진욱. (2024. 12. 8.). ‘왕따’ 가까운 직장 내 괴롭힘에도...신고조차 못하고 퇴사합니다. 매일경제.
- 송왕제, 김정렬. (2021). 심리적 계약 준수의 인식이 중소기업 근로자의 조직시민행동에 미치는 영향: 조직충성도의 매개효과 분석. **신용카드리뷰**, 15(3), 33-51.
- 송진우. (2017. 12. 21.). 현대車 끝나니 현대제철 총파업 선언...‘끝없는’ 노사갈등. **에너지경제신문**.
- 안나. (2012). 서번트 리더십이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향: 상사에 대한 신뢰의 매개효과 [석사학위논문, 전북대학교].
- 안상록. (2017). 서번트리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트 매개효과를 중심으로 [박사학위논문, 전남대학교].
- 유태용. (2018). **산업 및 조직심리학**. 파주: 시그마프레스.
- 윤남식, 김성동, 이석기. (2022). 중소기업 최고경영자의 전략적 리더십과 의사소통이 직무만족에 미치는 영향 연구. **신용카드리뷰**, 16(1), 89-107.
- 위봉. (2010). 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구: LMX와 리더신뢰의 매개효과를 중심으로 [석사학위논문, 충남대학교].
- 이경훈. (2011). 비영리민간단체(NPO) 구성원의 조직시민행동에 관한 연구 [박사학위논문, 고려대학교].
- 이명식. (2011). 신용카드 시장에서 조직문화와 최고경영자 리더십이 시장지향성에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. **신용카드리뷰**, 5(2), 1-23.
- 이삼주, 박상혁. (2020). 현대적 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향: 육군 지휘관의 리더십을 중심으로. **문화기술의 융합**, 6(1), 201-207.
- 이상윤. (2019). 리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동 및 직무성가에 미치는 영향에 관한 연구 [박사학위논문, 경희대학교].
- 이승렬. (2019). 스포츠센터 지도자 리더십 형태에 따른 조직시민행동 유형 분석 [석사학위논문, 상명대학교].
- 이원희. (2019). 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직후원인식과 셀프리더십의 매개효과 [박사학위논문, 전남대학교].
- 이정원. (2023). 기업의 ESG 경영이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개효과와 ESG 진정성의 조절효과를 중심으로 [석사학위논문, 경기대학교].
- 장개려. (2019). 가부장적 리더십이 직무성가와 조직시민행동에 미치는 영향: 집단주의의 성향 및 LMX의 조절효과 [석사학위논문, 경상대학교].
- 장원일. (2011). 사회복지조직에서 서번트리더십이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더 신뢰의 매개효과를 중심으로 [박사학위논문, 한영신학대학교].
- 정민호. (2023). 평가 공정성 인식이 구성원의 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: MZ세대 조절효과를 중심으로 [석사학위논문, 고려대학교].
- 정학범. (2010). 서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조절효과를 중심으로 [박사학위논문, 명지대학교].
- 주가검. (2023). 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정 심리자본의 역할 [석사학

- 위논문, 중앙대학교].
- 최동주. (2008). 서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사-조직-적합도의 조절효과를 중심으로 [박사학위논문, 숭실대학교].
- 최효녀. (2023). 어린이집 원장의 진성리더십과 보육교사의 직무만족도가 보육현실에 미치는 영향 [석사학위논문, 충신대학교].
- 하미승, 이진만, 공주, 이지훈, 이병진. (2017). 조직시민행동의 형성요인 연구. *한국행정논집*, 29(1), 109 - 140.
- 허미현. (2022). 항공사 객실 승무원의 임파워링 리더십이 LMX, 직무열의, 조직시민행동에 미치는 영향: A 항공사를 중심으로 [석사학위논문, 경기대학교].
- 현복희. (2005). 여행사 관리자 리더십과 종사자 조직협력, 직무성과의 관계 연구 [박사학위논문, 경기대학교].
- 홍성화. (2011). 중소기업 최고경영자의 오센틱 리더십, 학습조직, 구성원의 심리자본, 조직유효성 간의 구조적 관계 분석 [박사학위논문, 숭실대학교].
- 황혜미. (2023). 진성리더십과 조직시민행동 관계에 관한 통합적 문헌 연구: 국내 양적 연구를 중심으로 [석사학위논문, 한국기술교육대학교].
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bethel, S. M. (2009). *A new breed of leader: 8 leadership qualities that matter most in the real world: what works, what doesn't, and why*. New York: Penguin Publishing Group.
- Bronfenbrenner, K., & Hickey, R. (2004). Changing to organize: A national assessment of union organizing strategies. In R. Milkman & K. Voss (Eds.), *Organize or die: labor's prospects in neoliberal America* (pp. 17-61). New York: Cornell University Press.
- Burnes, B. (2007). Kurt lewin and the harwood studies: The foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 213-231.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in*

Organizational Behavior, 8, 1-52.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Maunz, L., Thal, S., & Glaser, J. (2024). Authentic leaders, energized employees? Indirect beneficial and adverse effects of authentic leadership on intrinsic motivation and exhaustion. *Applied Psychology*, 73, 2224-2266.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Sims, R. R. (2000). *The greatest among you: A student's guide to servant leadership*. St. Louis: Worldview Press.
- Spears, L. C. (1995). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: developments in theory and research* (pp. 1-16). New York: Palgrave Macmillan.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11, 385-392.

A Structural Analysis about Organizational Citizenship Behavior and Leadership Character : Focused on Effect of Leader/Member Communication as Moderating

Jun Ho Park*

*Manager of SMD.Co. & Ph.D Student, School of Smart Convergence Consulting,
Hansung University*

Jung Ryol Kim**

Professor, Department of Economics, Hansung University

Hyo Sung Yeo***

Assistant Professor, Department of Economics, Hansung University

〈Abstract〉

The most of company has conflict between leader and members. If those conflicts are not settle quickly, it affects company's operational efficiency badly. To settle this conflict, leader should be change first, and leads the changes of organization. As a part of change of leader, find out which leadership is affect to Organizational Citizenship Behavior(OCB), and how leader/member communications(LMC) are moderate of effect of between each leadership type and OCB.

As a result, Management leadership is negatively affects with OCB but through LMC, it's effect is transformed as positive way. and servant leadership is has positive effect with OCB but had no moderate effect with LMC.

The implications of this study suggest that complementary factors are needed for leadership performance by exploring variables that have a negative effect as a single variable, such as management leadership, but have a positive effect through the moderating effect of Leader/member communications.

Keywords: Management leadership, Servant leadership, Authentic leadership, Organizational citizenship behavior, Leader/member communication

<최초 투고일: 2025년 5월 14일>, <수정일: 2025년 6월 20일>

<게재 확정일: 2025년 6월 25일>

* First Author, Address: 146, Gasan digital 1-ro, Geumcheon-gu, Seoul, Korea, E-mail: junhop3@gmail.com, Tel: +82-2-2625-2438

** Corresponding Author, Address: 116 Samseongyo-ro 16 gil, Seongbuk-gu, Seoul 02876, Korea, E-mail: jrkim@hansung.ac.kr, Tel: +82-2-760-5932

*** Co-Author, Address: 116 Samseongyo-ro 16 gil, Seongbuk-gu, Seoul 02876, Korea, E-mail: hsyee@hansung.ac.kr, Tel: +82-2-760-4064