

석사학위논문

리더십 유형이 조직시민행동에 미치는
영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Leadership on Organizational
Citizenship Behavior

2014년

한성대학교 대학원

경영 학 과

인사조직관리 학 전 공

철명

석사학위논문
지도교수 하성욱

리더십 유형이 조직시민행동에 미치는
영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Leadership on Organizational
Citizenship Behavior

2013년 12월 일

한성대학교 대학원
경영 학 과
인사조직관리 학 전 공
철명

석사학위논문
지도교수 하성욱

리더십 유형이 조직시민행동에 미치는
영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Leadership on Organizational
Citizenship Behavior

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원
경영 학 과
인사조직관리 학 전 공
철명

철명의 경영학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

직장 상사의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

-몽골 직장인 중심으로-

한성대학교 대학원

경영학과

인사조직관리전공

철명

본 연구에서는 조직영향요인 중에서 비교적 대표적인 특징을 지니고 있는 변혁적 리더스타일, 거래적 리더스타일들이 조직시민행동에 미치는 영향을 검토하였다. 이들은 조직시민행동에 어느 정도 영향을 미치는지 알아보고 실증적으로 연구함으로써 리더십 유형이 달라질 수 있으므로 몽골 기업에 존재하는 문제를 해결하는 방안을 시도하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 조직성과를 파악하는 조직의 목표달성에 있어서 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 설문응답 대상자를 차·부장급 이하 일반관리 업무를 담당하는 사무직 종업원을 위주로 270명 몽골직원을 상대로 설문지 조사를 하였으며, 주로 직장인의 조직시민행동에 관한 조사를 포함시켰다. 본 연구의 결과는 아래와 같다. 1) 변혁적 리더십이 기존의 다른 연구들과 달리 조직시민행동에 중요한 영향을 끼치지 않은 것으로 나타났다. 2) 이와 달리 거래적 리더십이 변혁적 리더십 보다 조직시민행동에 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

【주요어】 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직시민행동

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적.....	1
제 2 절 연구의 방법과 구성	2
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 리더십 개념의 이론적 배경.....	4
1. 리더십.....	4
1.1 리더십의 개념.....	4
1.2 리더십 이론.....	6
1.3 최근의 리더십 이론.....	13
제 2 절 변혁적·거래적 리더십의 이론.....	14
2.1 배경.....	14
2.2 Bass의 변혁적 및 거래적 리더십 이론.....	16
2.3 변혁적 리더십.....	18
1) 카리스마(Charisma).....	19
2) 개별적 배려(Individualized consideration).....	20
3) 지적자극(Intellectual stimulation).....	20
4) 영감적 동기(Motivational inspiration).....	21
2.4 거래적 리더십.....	22
1) 상황적 보상(Contingent reward).....	23
2) 예외 관리(Management by exception).....	24
2.5 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점.....	24
제 3 절 조직시민행동에 관한 이론적 고찰.....	26
3.1 조직시민행동의 개념.....	26
3.2 조직시민행동의 하위요소.....	27
3.3 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들.....	28
3.4 조직시민행동 결정요인들.....	29

1) 개인특성과 조직시민행동.....	29
2) 직무특성과 조직시민행동.....	30
3) 태도와 조직시민행동.....	31
4) 리더의 행동과 조직시민행동.....	31
5) 공정성과 조직시민행동.....	32
제 3 장 연구모형 및 가설의 설정	34
제 1 절 연구모형	34
제 2 절 연구가설의 설정	34
제 4 장 연구방법	39
제 1 절 자료 수집방법 및 표본의 특성	39
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	43
제 3 절 설문지의 구성.....	43
제 4 절 자료 수집 방법	45
제 5 장 실증 분석 결과	46
제 1 절 표본의 일반적 특성	46
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석.....	47
1. 신뢰성 분석.....	37
2. 타당성 분석	48
제 3 절 변수간의 상관관계 분석.....	54
제 4 절 가설의 검증.....	56
1. 독립변수와 종속변수 관계 검증관계를 가직의 검증.....	56
2. 가설검증 결과 요약.....	62
제 6 장 결 론	64
제 1 절 요약 및 결론.....	64

【참고문헌】	69
ABSTRACT	72
【부 록】	74
한국어 설문지	74
몽골어 설문지	78

【 표 목 차 】

[표 2-2] 리더의 중요 특성 분류	7
[표 2-3] 리더십의 다양한 정의.....	8
[표 2-4] 리더십 유형	13
[표 2-5] 변혁적 리더십 거래적 리더십의 비교	16
[표 2-6] 변혁적 리더십의 구성요인	22
[표 2-7] 거래적 리더십의 구성요인	24
[표 2-8] 변혁적 리더십 거래적 리더십의 차이점	25
[표 4-1] 설문지 구성.....	44
[표 5-1] 설문 응답자의 표본	47
[표 5-2] 연구변수들의 신뢰성분석 결과	59
[표 5-3] 독립변수의 요인분석결과 (변혁적)	51
[표 5-4] 독립변수의 요인분석결과 (거래적).....	52
[표 5-5] 종속변수의 요인분석결과 (OCB).....	53
[표 5-6] 변수들간의 상관관계분석결과.....	55
[표 5-7] 단순회귀분석 결과.....	60
[표 5-8] 단순회귀분석 결과	61
[표 5-9] 가설 검증 결과 요약.....	62

【 그림 목 차 】

〈그림 2-1〉 Fiedler 상황적합성 모델	11
〈그림 3-1〉 리더십 연구모형	34

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

인간은 태어나면서부터 하나 이상의 조직 속에서 살아가게 된다. 조직은 개인들의 접합체로 조직구성원들이 달성하고자 하는 미래상으로서의 특정한 목표, 목적을 가지고 그것을 위한 여러 과업을 수행하게 된다. 여기에서 인간은 자신의 속한 조직에서 말단 실무자에서 고위 관리까지 나름대로의 위치를 갖게 되며 조직 구성원들과의 상호작용을 통해 조직의 목표를 이루어 나가게 된다. 또한 이러한 조직은 효과적인 상호작용을 통해 계속 성장 할 수 있으며 특히 조직 구성원의 리더가 조직 구성원들에게 어떻게 영향력을 행사하느냐에 따라 그 여부가 달려 있다. 이러한 행위가 리더십이며 관리자가 리더십을 훌륭하게 행사할 때 조직의 유효성은 더욱 커지게 된다. 최근 비전 리더십, 혹은 신 리더십이라 불리는 변혁적 리더십 (transformational leadership) 이 많은 학자들의 위해 주목받고 있는데 이 논문에서는 이러한 리더의 변혁적 리더십 행위가 종업원들에게 미치는 영향을 알아보고자 한다. 그리고 또한 목표설정과 이행과 보상으로 이어지는 거래적 리더십 행위가 종업원들에게 미치는 영향을 알아보고자 한다. 또 최근에는 조직 구성원의 공식적 행동 못지않게 중요한 것으로서 자신에게 직접적으로 요구되지 않지만 자발적으로 조직에 기여하는 행동인 조직시민행동 (organization citizen behavior)에 대한 관심을 높이자고 했다. 그 이유는 조직 구성원의 공식적 직무 행동만으로는 조직성과와 조직유효성을 설명하는데 한계를 인식하였기 때문이다. 조직 시민 행동은 조직에 의해 공식적으로 규정되어 있지 않지만 조직의 기능에 긍정적 영향을 미치는 구성원의 직무 외적인 자발적 행동이다. 이는 종업원들에게 조직성과 이외에 더불어 사는 사회에 경력을 성장시키기 위한 목표에 꼭 필요한 요건이라 할 수 있다. 이러한 측면에서 이 논문은 첫째, 직원들이 상사를 어떻게 생각하고 평가하는지 둘째, 상사의 부하직원들에 대한 관심, 배려, 지도력 등이 본받아야 할 모델이라고 생각하는지 셋째, 회사의 발전, 직원들의 신뢰 등을 얻을 때 상사의 의무가 얼마큼 차지하는지 넷째, 조직발전에 조직 구성원의 몰입, 바람직한 행동 등이 영향을 미치기 때문에 직원들의 심리를 긍정적이게 할 때 어떤 것이 필요하고 또 어떤 것이 부족 하는지를 알기 위해서 몽골에 있는 공공기업, 중소기업, 개인회사, 개인영업 하는 사람들을 대

상으로, 관리자의 리더십 유형과 조직시민행동 사이의 관계를 분석하고, 서로에게 미치는 영향을 알아보려고 한다.

제 2 절 연구의 방법과 구성

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료 수집 방법으로 설문지를 사용 하였으며, 설문에 이용된 측정 척도는 다른 연구를 통하여 이미 개발된 문항으로 신뢰성과 타당성이 많은 연구를 통해 입증된 설문 항목을 이용하였다. 변혁적 및 거래적 리더십에 대한 측정에는 장함자(2012)가 사용한 24문항을 이용하였고, 조직시민행동에 대한 측정은 Podsakoff와 Mackenzie(1989)가 개발한 문항으로서, Niechoff와 Moorman(1993)의 연구에서 요인부하량이 높게 나타난 문항들(전체 20문항)을 이용하였다. 모든 문항은 응답자들이 질문내용에 대해 ‘전혀 그렇지 않다(1)’에서 ‘매우 그렇다(5)’로 평정할 수 있도록 5점 likert식 척도를 이용하였다. 조사에 포함된 인구통계학적 변수는 성별, 연령, 학력, 직급, 근무연수, 회사규모 등을 포함하였다. 연구의 표본을 몽골에 있는 일반 공공기업, 중소기업, 개인회사, 서비스직 사람들을 대상으로 하였다. 특히 설문응답 대상자를 주로 차·부장급 이하 일반관리 업무를 담당하는 사무직 종업원을 위주로 조사 하였는데 이는 조직시민행동의 선행 연구에서 업무의 상호의존성이 높은 일반 사무직이 업무의 독립적 성격이 강한 전문직보다 조직시민행동의 필요성이 한층 강조되기 때문이다. 측정된 자료를 분석하기 위해 SPSS 통계 프로그램을 이용하여 통계적인 유의성을 분석하며 처리된 결과를 토대로 검증작업을 실시하였고 분석방법은 인구통계문항을 변수로 정리하기 위해 빈도 분석을 실시하고 변수들의 특성을 파악하기 위해 평균, 표준편차를 구하고 기술 통계분석을 실시하였다. 또한 설문에 대한 구성 타당도와 문항간의 내적 신뢰도를 측정하기 위해서 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 각 척도들에 대하여 서로의 상관관계가 어떤 방향이며, 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는가를 보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 마지막으로 연구 가설 검증을 위해 회귀 분석을 통해 직장상사의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석했다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십 개념의 이론적 배경

1. 리더십의 개념

기독교대백과 사전에 따르면 리더십은 “사람들로 하여금 자신의 능력, 작성, 기술 등을 발견할 수 있도록 도와줌으로서 그가 자신의 잠재력을 완전하게 사용하고 환경에 훌륭하게 적응하면서 맡은 바 일을 효과적으로 행동하도록 하는 일들 중에 하나 이다”¹⁾ 라고 정의 하고 있다. 옥스퍼드 영어 사전에 따르면 영어에서 지도자라는 단어는 약 14세기 초에 나타났으며 지도력이란 단어는 19세기에 와서야 사용되기 시작했다. 리더십의 이원은 앵글로 색슨어(Anglo-Saxon)의 고대 영어 ‘레단’(Ledan)에서 나온 것으로 ‘리탄’(lithan)이 어근이다. 이것은 ‘간다’(to go)라는 뜻의 움직임을 나타내는 동적인 성격을 가진 단어로서 지도자는 ‘무슨 일을 먼저 행하는 자’, ‘앞서가는 자’, 혹은 ‘먼저 이루는 자’라는 의미를 내포하고 있다. 또 다른 표현으로는 말 그대로 리더십(Leadership)은 리더(Leader)와 십(Ship)의 합성으로서 결국 배를 이끌고 목적지에 도달하는 능력이다. 옥스퍼드 영어사진은 “리더는 상황과 역할에 따라 지휘관(Commander), 사령관(Commandant), 보스(Boss) 혹은 수령(Master), 장(Chief) 또는 머리(Head), 관리자(Manager), 집행자(Executive), 여론주도자(Opinion Leader), 엘리트(Elite)와 같이 구분할 수 있다. 또한 ”리더는 크고 작은 집단 안에서 그 조직을 유지하며 통괄적인 지휘를 하는 사람을 가리킨다. 즉 리더는 머리와 같이 생각하는 사람, 무엇이 필요 하는지를 보고 행동화하는 사람, 사동과 같이 조직을 그 방향을 향해 노를 지어가는 사람 등으로 말한다”²⁾ 라는 의미로 설명하고 있다. 그러나 리더십이라는 용어가 다양한 분야에서 사용되는 개념이기 때문에 이를 명확하게 정의하는 일은 쉽지 않다. 따라서 여러 학자들의 다양한 의견들 속에서 리더십에 대한 개념적 통일성을 찾아 볼 필요가 있다. 먼저 테드 엘리스톤(Tedd Eliston)을 “리더십이란 영향력을 끼치는 과정으로서 다른 사람의 활동을 이

1) 김온양, (2010)

2) 김남현·박봉규·송경수, (1984), “조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도간의 관계에 관한 종단적 연구”, 한국경영학회(98년도 추계학술발표논문집), pp.567-574

끌어 주고 그러한 행동이 일어나도록 지도자 자신이 스스로 행동하고 이룩하는 사람을 의미한다. 따라서 참된 지도자란 행동의 뜻을 보이게 하는 강한 열의를 가지고 있어야 한다”고 말했다. 존 해가이(John Haggai)는 “리더십이란 어느 그룹에서나 그 그룹의 실제적인 필요를 채우기 위한 간절한 목표를 향하여 그 그룹이 나아갈 수 있도록 특별한 영향력을 의도적으로 행사하는 훈련이다”라고 했다. 또한 존 맥스웰(John Maxwell)도 “리더십이란 영향력이며 스스로 지도자라고 생각하더라도 따라 오는 사람이 없다면 그저 산책을 하고 있다는 속담을 들며 리더십은 곧 추종자를 모을 수 있는 능력이다”라고 했다. 코터(Kotter)는 “리더십이란 바람직한 목표를 성취시키기 위하여 다른 사람들을 동기부여하고 지휘하여 영향력을 행사하는 능력”이라고 정의했고, 플라이쉬맨(Fleishman)은 “어떤 목표나 목표들의 달성을 지향하도록 의사소통 과정을 통해서 개인 간에 영향력을 행사하려는 시도”라고 했다.

이를 외에도 헤럴드 쿤츠(H.Koontz)는 “사람들로 하여금 공동목표를 달성하는 데 따라 오게끔 영향력을 행사하는 것”으로, Stogdill은 “목표설정과 목표달성을 지향하도록 집단행동에 영향력을 행사하는 과정”으로 리더십의 개념을 설명하고 있으며 리더십의 정의를 다음과 같이 12 가지 범주로 축약하고 있다. 3)

- 가. 집단 과정의 초점으로서의 리더십
- 나. 성격과 그 영향으로서의 리더십
- 다. 순종을 유도하는 기법으로서의 리더십
- 라. 영향력의 행사로서의 리더십
- 마. 활동 혹은 행위로서의 리더십
- 바. 설득의 한 양식으로서의 리더십
- 사. 권력 관계로서의 리더십
- 아. 목표달성의 수단으로서의 리더십
- 자. 상호작용의 발현적(emerging) 결과로서의 리더십
- 차. 차별화된 역할로서의 리더십
- 카. 구조 주도로서의 리더십
- 타. 요소의 결합으로서의 리더십

위의 12 가지 범주에서 보는 바와 같이 리더십의 정의를 내리는 관점이 다양하여 한마디로 명확히 정의하기가 어려우나, 이들을 종합하여 보면 “리더십이란 조직구성원으로 하여금 조직 목적에 자발적으로 협조하도록 하는 일종의

3) B. Bass. Stogdill's Handbook of Leadership, New York: Free Press, 1981

기술 및 영향력이며, 목표 설정에서 목표 달성에 이르기까지 이를 위하여 노력하는 조직력 집단 활동에 영향을 미치는 과정”이라고 볼 수 있다 4) .리더십의 일반적 의미는 결국 “영향력” (influence) 이라고 말할 수 있다.

2 . 리더십 이론

1) 전통적 리더십 이론

A. 리더십에 대한 보편적 접근법

가. 리더십 특성 이론

특성 이론은 1950년대 중반 이전까지의 리더십 이론가들에 의해 연구되었는데 성공적인 리더에게는 남과 다른 독질이 있다는 전제하에 이러한 리더의 특성 성공적인 리더의 지능, 성격 및 신체적 특성을 연구하는데 초점을 두었다. ‘위대한 사람 이론(great man theory)’에서 출발한 특성 이론은 리더는 선천적으로 타고나는 것이지 후천적으로 만들어지는 것이 아니라고 보고 있다. 5) 버나드(Barnard, 1938)의 리더 특성 이론의 요소로는 박력과 지구력, 결단력, 설득력, 책임감, 지적·기술적 능력 등을 들고 있다. 성격 특성에 의한 연구의 최근 경향으로는 스톡딜(Stogdill, 1981)의 연구가 있는데 리더의 주요 특성 요인들을 요약하면 [표 2-1] 과 같다. 6)

4) 김복례, (2001), 『리더십유형과 집단성과의 관계에 있어서의 개인주의- 집단주의 성향의 조절변수 역할 연구』, 석사학위논문, 충남대학교, 경영대학교

5) 신철우, (1998)

6) B. Bass. Stogdill's Handbook of Leadership, New York: Free Press, 1981

[표 2-2] 리더의 중요 특성 분류

구분	내용
1. 신체적 특성	연령, 체중, 신장, 외모
2. 사회적 배경	교육정도, 사회적 지위, 가정배경
3. 지능	능력, 판단력, 결단력, 설득력
4. 성격	독립심, 지배력, 자신감, 적극성
5. 과업수행특성	성취욕구, 책임욕구, 과업지향성, 내구심
6. 사회적 특성	감독능력, 통합력, 협동성, 대인관계

그러나 1984년, 스톡달이 리더의 특성과 과업성과, 리더의 특성과 승진과의 관계에 대한 연구에서 특성 이론(personality traits theory)에 대한 부정적인 결론을 제시함으로써 이 이론에 대한 연구는 종언을 고하게 되었다. 특성 이론은 어느 정도의 설명적 통찰력을 주고 있기는 하지만 분석적이거나 장래 예측적인 가치는 거의 없다고 할 수 있다⁷⁾.

그 이유는 첫째, 특성 이론은 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 선별해 주지만 효과적인 리더십이 이루어지는 과정은 설명해주지 못하고 있다. 그러므로 부하들이 리더십에 미치는 영향력은 무시되고 있다. ⁸⁾

7) 강정대, (1985), 현대경영조직론, 서울 박영사

8) 송계충, (1996), 조직행위론, 서울 명경사

〈표 2-3〉 리더십의 다양한 정의

연구자	리더십의 정의
Webster 사전	어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함, 하나의 통로(channel)로서의 역할을 수행함.
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임.(리더란 변화의 주도자이다)
Hersey& Blanchard (1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단이 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Yukl(1998)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정.
Katz&Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행한 것 이상의 결과를 가져 올 수 있게 하는 영향력.
Nanus(1992)	꿈(비전)통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정임.
Kochan&DeCotiis(1975)	상사가 조직구성원의 행동을 변화시킬 수 있는 영향력의 행사과정으로, 조직구성원이 상사의 영향력을 합법적으로 받아들이면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적으로 발휘되는 영향력.
Jago(1982)	강제성을 띠지 않은 영향력 행사 과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것; 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성들.
Load&Maher(1993)	리더십이란 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 ale는(또는 지각되는) 과정. 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람으로부터 리더라고 인정받는 것이 중요함.
Bryman(1986)	리더십은 어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생한다.
Koontz&O'Donell(1968)	공통의 목표 달성에 순응해서 지향하도록 개개인에게 영향을 주는 것.
Hersey, Paul &Kennety(1972)	주어진 상황 속에서 목표달성으로 지향하는 개인과 집단 활동에 영향력을 행사하는 과정.

나. 행동 이론

행동이론은 리더의 행동과 부하의 반응간의 관계를 연구하는데 초점을 두고 실제로 리더가 어떤 행동을 하는가에 관심을 갖고 있다. 즉, 리더가 부하들에게 과업을 어떻게 위양하고, 부하들과 어떻게 의사소통을 하며, 어떠한 방식으로 동기유발을 시키고, 어떻게 과업을 수행하느냐 하는 것에 초점을 두고 있다.

리더에 행동에 관한 대표적인 연구로는 아이오와 리더십 연구, 오하이오 주립대학의 리더십 연구, 미시간 대학의 리더십 연구, 관리그리드 모델 등이 있다.

이러한 연구는 리더십을 리더의 특성이 아닌 행동을 통하여 연구함으로써 첫째, 효과적인 리더의 행동이 밝혀진다면 훈련을 통하여 효과적인 리더를 만들 수 있다는 점과 둘째, 리더와 부하간의 교환관계를 파악할 수 있다는 장점이 있다. 9)

그러나 리더의 행동을 측정할 수 있는 방법의 부재와 리더의 행동 유형 이외에도 많은 상황요인들이 복합적으로 리더십 결과에 영향을 미친다는 점을 간과하였기 때문에 현대적 이론으로서의 한계점에 도달하게 되었다. 10)

B. 리더십에 대한 상황적합 접근법

리더십의 상황 이론은 어떤 상황에서나 유효한 유일 최선의 리더십 유형을 부정하고 리더의 리더십 스타일이 구체적인 상황에 가장 잘 부합 될 때 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있다는 리더십 이론이다.

리더십의 상황적 접근법에서는 리더십의 여러 상황적 조건을 구체화하고 상황적 조건에 따른 리더십 행동과 그 효과를 집단성과와 집단 구성원 만족감을 중심으로 분석하게 된다.

가. Fiedler의 상황적합 이론 (Contingency Theory)

상황 변수가 리더십의 유효성을 결정한다는 전제하에 상황 변수를 파악해서 이것이 리더십 유효성에 미치는 영향을 연구한 피들러의 상황적합 이론은 리

9) 송계충, (1996), 조직행위론, 서울 명경사

10) 신철우, (1998)

더를 과업 지향적(task oriented) 리더와 관계 지향적(relationship oriented) 리더로 분류하고, 상황을 리더-부하관계, 과업 구조, 직위 권력의 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, 과업 구조, 직위 권력을 고려하였다.

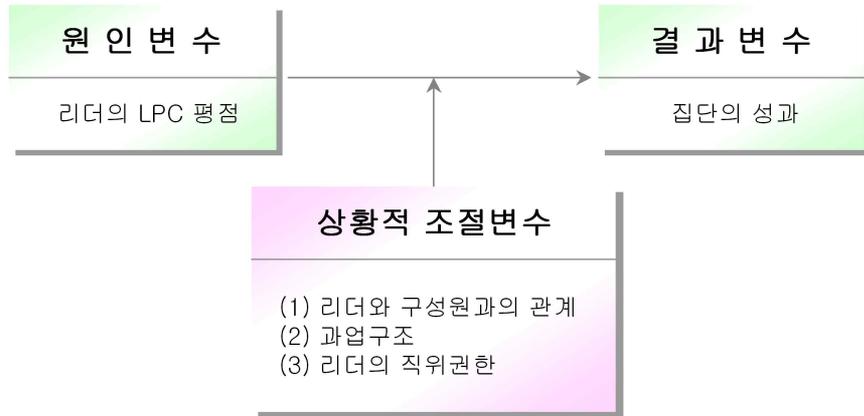
피들러의 상황적합적 리더십 이론은 리더의 유형과 상황의 호의성 사이의 관계에 따라서 과업 지향적 리더와 관계 지향적인 리더가 효과적일 때가 다름을 보이고 있다. 즉, 상황이 매우 비호의적이거나 매우 호의적일 때는 과업 지향적 리더가, 상황의 호의성이 중간 정도이면 관계 지향적 리더가 효과적인 리더라는 것이다.

피들러의 상황적합적 리더십 이론은 최초로 상황 변수를 리더십 연구에 도입하였다는 점과 리더의 특성은 바꾸기 어렵기 때문에 상황의 특성을 변경시킴으로써 리더십이 효과적이도록 해야 한다는 관리적 시사점을 주었다.

피들러는 리더의 특성의 선천성을 인정했기 때문에 상황에 맞는 리더를 임명하거나 상황을 리더에 맞게 변화시켜야 한다고 주장하고 상황을 변화시키는 훈련 프로그램 (Leader Match Program)을 개발하여 실제로 그 유효성을 증명하였다.¹¹⁾

11) Fiedler, F. E. (1967), A theory of leadership effectiveness, NY: McGraw-Hill.

<그림 2-1 >는 Fiedler(1967)가 제시하는 상황적합성 모델이다.¹²⁾



자료 : G.A. Yukl, Leadership in Organizations, Prentice-Hall, 1981, p.137.

나. House의 경로-목표 이론 (Path-Goal Theory)

경로-목표 이론은 리더의 행동이 부하의 만족도와 업무성과에 어떻게 영향을 미치는가를 알아보기 위한 것으로 출발하였다. 최초로 에반스에 의해 고안된 것을 하우스(House,1971)가 상황 변수를 포함시켜 더욱 정교화 시킨 이론이다.¹³⁾ 그 후 여러 학자들에 의해 이 이론은 더욱 더듬어지고 확장되었다. 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 바람을 높여주는 사람, 성과가 좋으면 그에 대한 보상을 확실히 받을 수 있다는 확신을 주는 사람, 부하를 성공적인 성과로 이끄는 사람이라고 할 수 있다.

이 이론에서의 리더십의 유형에는 네 가지 유형이 있는데, 먼저 지시적 리더십이란 부하들이 해야 할 일이 무엇인지 분명히 알려주고, 구체적인 지시를 하달하며, 규칙과 절차의 준수를 요구하고, 작업의 시간 계획 작성 및 조정을 하는 등의 행동이 포함된다.

후원적 리더십이란 부하의 요구를 배려하고, 복지에 관심을 가지며, 직장 내의 화기애애한 분위기를 조성하는 등의 행동을 말한다. 참여적 리더십은 부하와 문제에 관하여 협의를 하며, 그들의 의견과 제안을 고려에 넣는 등의 행동이 이에 속한다. 성취 지향적 리더십이란 도전해 볼만한 성과의 달성을 강

12) G.A.Yukl, (1981), Leadership in Organizations, Prentice-Hall, p.137

13) House, R.J.,1995, Charismatic Leadership on Teacher Attitude and Student Performance In Singapore, *Journal of organizationa lbehavior*, Vol.16, 301

조하고, 부하들에게 그러한 높은 수준에 도달할 수 있을 것이라는 확신감을 심어주는 등의 행동을 말한다. 14)

이와 같이 경로-목표 이론은 리더십의 상황적 요소에 따라서 이에 요구 되는 효과적 리더행동이 다르다는 것을 강조하고 있다. 따라서 리더는 부하들의 특성 및 과업의 환경적 요소들이 상호작용을 하면서, 적절한 리더행동을 통하여 부하의 목표에 대한 유인성과 기대감에 영향을 줌으로써, 그들의 동기수준과 노력 그리고 성과와 만족감을 높일 수 있다.15)

그러나 경로-목표 이론도 몇 가지 문제점을 내포하고 있는데, 우선 이론이 너무 복잡하며 입증하기 어렵고, 이론 자체의 모호성으로 인해 리더십 행동의 측정에 정확성과 신빙성이 결여될 우려가 있다. 16) 그럼에도 불구하고 이 이론은 개념적인 틀을 제공하여 중요한 상황적 조절 변수들을 확인하게 함으로써 리더십 연구에 많은 공헌을 했다.

여러 연구자들의 리더십 유형을 정리하면 <표 2-4>과 같다.17)

14) 신용섭·이재운·남기덕·문양호·김용주·고재원, (1995), 계명대학교 박사학위논문

15) 신철우 『조직행동론』 서울, 문영사, (1998), P.422

16) 김성주, (1997)

17) 최수형, (1997), 『리더십, 조직문화가 정보기술의 성과에 미치는 영향에 관한 연구』 부산대학교 대학원 박사학위논문, P.13.

〈표 2-4〉 리더십의 유형

연구자	리더십의 유형	분류자원
아이오와 대학(1993)	독재적 리더십-민주적 리더십-방임적 리더십	독재적-민주적
미시간 대학(1961)	직무 중심적 리더십-종업원 중심적 리더십	과업지향-관계 지향
오하이오 대학(1989)	구조(저)고려(고)리더십, 구조(고)고려(고)리더십 구조(저)고려(저)리더십, 구조(고)고려(저)리더십	구조지향-고려
Blake& Mouton(1985)	무관심형 (1.1) 인기형 (1.9) 과업형 (9.1) 타협형 (5.5) 이상형 (9.9)	인간에 대한 관심 생산에 대한 관심
Fiedler(1967)	과업 지향적 리더십 (유리한 리더십 상황) 관계 지향적 리더십 (불리한 리더십 상황)	LPC 점수 고-저
Hersey & Blanchard (1988)	지시적 리더십 설득적 리더십 참여적 리더십 위안적 리더십	관계 지향적 행동 집단의 성숙도
House(1971)	지시적 리더십 지원적 리더십 참여적 리더십 성취 지향적 리더십	경로-목표
Bass(1985)	변혁적 리더십: 카리스마적 요소, 고무적 요소 개별적 배려, 지적자극 거래적 리더십: 상황적 보상, 예의에 의한관리	리더십 연구의 기본구조의 융 합 변혁적 리 더십 거래적 리더십
Quinn& McGrath (1985)	합리적 성취가형 이상적 원동력형 실재적 팀구축형 경험적 전문가형	외부-내부지향 유연성-통제 차원

최근의 리더십 이론

리더십의 상황 이론이 해결되지 못하는 리더십의 관점에 대한 새로운 접근으로 수직씩 연결이론, 리더십의 귀인모형, 리더십 대체물 등의 관점을 들 수 있다. 18) 최근의 리더십은 “조직목표의 달성을 위하여 구성원들의 가치충족과

18) 송계충, (1996), 조직행위론, 서울 명경사

참여를 촉진하고 리더를 포함한 구성원들 간에 상호작용을 통해 구성원을 동기화시켜 나가는 변환적 과정”으로 인식되고 있다. 즉 리더만이 주체가 아니라 구성원 모두를 주체로 변환시키며 리더개인에 대한 추종보다 조직과 직무에 대한 헌신이 중시되므로, 리더는 구성원들과의 상호작용을 통해 그들이 자율적으로 능력을 발휘하여 임무를 수행할 수 있도록 지원하고, 미래상황에 대응할 수 있는 조직 비전의 탐색과 조직역량의 개발역할이 중요해진 것이다. 사회변화에 따라 리더십이론과 밀접한 관련성을 지닌 조직을 보는 시각도 바뀌고 있다. 전반적으로는 포스트모더니즘(Post-modernism)에 기초하지만 복잡성과학(Science of Complexity) 및 혼돈이론(Chaos Theory)에 바탕을 둔 조직관이 1990년대 이후 관심을 끄는 이유는 불확실하고 급변하는 사회변화가 무질서, 불안정, 다양성, 비평형성의 특성을 보이고 있는데 비해 기존의 조직관으로는 이러한 특성을 설명하는데 한계가 있기 때문이다. 최근에 제기되는 리더십이론들은 위와 같은 사회와 조직관의 변화와 엮물려서 생겨나고 있는 것이다. 리더십이론은 주로 미국기업에 대한 연구결과에서 발전된 것이 많은데, 가령 최근의 자율 리더십(Self Leadership), 슈퍼리더십(Super Leadership), 임파워먼트 리더십(Empowerment Leadership) 등은 시간과 공간을 초월하는 세계적 보편화의 추세에 따라 확산되고 있다. 사실상 이러한 최근 리더십 개념들은 1960년대부터 인간관에 관한 Y이론에 입각한 인간관계론이나 참여적 관리 등에서 부분적으로 제시되었던 것이지만 현대에 들어 주된 이론의 틀로 형성이 되었다고 볼 수 있다.

제 2 절 거래적 리더십과 변혁적 리더십 이론

1. 배경

20세기 초 리더십이 체계적이고 과학적으로 연구되기 시작한 이래로, 많은 리더십 이론들과 많은 연구들이 발표되어 왔다. 리더십은 인류의 보편적인 관심사였으며, 리더십 이론은 시대정신을 반영함과 동시에, 경영학 및 다른 관련 학문분야의 빈전에 민감하게 반응하면서 발전되어 왔다. 이러한 과정 속에서, 기존의 리더십 이론들은 리더의 특성, 리더의 행동, 리더가 처한 상황 등의 견지에서 리더십을 설명하고자 하였다.

그러나, 1980년대 들어 경영연구자들은 리더가 조직을 변화시키고 활력을

넣어주는 방법에 대해 매우 관심은 갖게 되었다. 이러한 주제는 특히 많은 미국 기업들이 외국기업들로부터의 거센 도전에 직면하여 변화의 필요성을 인식하면서 그 중요성이 더욱더 부각되었다. 1980년대에 들어서 미국의 기업들은 일본 등의 외국 기업들과의 경쟁에서 살아남기 위하여 조직을 새롭게 변화시켜야 할 필요성을 인식하게 되었으며, 그 일환으로서 리더십의 측면에서 어떻게 하면 리더가 조직을 변화시킬 수 있는지에 관심을 갖게 되었다.

Bass(1985)는 기존의 리더십 이론들이 리더와 부하간의 거래적 관계에만 초점을 둔 거래적 리더십(Transactional Leadership)이론들이라고 정의하고, 리더십을 지금까지와 다른 관점에서 접근한 새로운 이론으로서 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이론을 제시하였다. 거래적 리더십은 리더가 부하의 이익에 호소함으로써 동기를 유발시키는 리더십으로서, 리더는 부하들에게 제시를 하고, 그 지시를 따르게 되면 보상을 하지만 지시를 따르지 않은 경우에는 처벌을 가하게 되는, 리더와 부하간의 교환적 관계를 강조한 리더십 이론이다. 반면에, Bass(1985)가 제안한 변혁적 리더십은, 부하들로 하여금 주어진 목표의 중요성과 의미에 대한 인식 수준을 제고시키고, 자기이익을 초월하여 집단이나 조직전체의 이익을 위하여 일 하도록 만들며, 부하들의 욕구 수준을 상위의 수문으로 끌어올림으로써, 부하들을 근본적으로 변화시키는 리더십을 말한다. 따라서, 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 부하들로부터 '기대했던 성과(expected performance)'만을 끌어내는 반면에, 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 부하들로부터 '기대 이상의 성과(performance beyond expectation)'을 이끌어 낼 수 있게 된다. 19)

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교 <표 2-5>과 같다. 20)

19) Bass, (1985) B., Leadership & Performance Beyond Expectation, New York, Free Press

20) White, D. D. and D. A. Bednar, (1991), Organizational Behavior, Allyn and Bacon, p.409. ; 김성국, 『조직과 인간행동』, 명경사, (2001), p.343

〈표 2-5〉변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교

	변혁적 리더십	거래적 리더십
현상	현상에 반대하거나 변화시키려고 노력함	현상에 맞추거나 유지하려고 노력함
목표지향성	이상화된 목표로 항상 현상과 상이함	목표가 현상에 크게 어긋나지 않음
시각	장기 전망을 가지고 있음	단기 전망을 가지고 있음
동기부여	높은 단계의 개인적 목표를 추구하도록 고무시킴으로써 동기를 부여함.	즉각적이고 유형의 보상을 통하여 동기를 부여함.
행동표준	혁신과 실험을 하도록 격려함	규칙과 관습을 따르도록 함.
문제해결	문제의 제기를 통하여 함께 문제를 해결하거나, 부하 스스로 문제를 해결하도록 함.	문제를 직접적으로 해결해 주거나 해답이 있는 곳을 알려줌.

Bass의 변혁적 및 거래적 리더십 이론

변혁적 리더십에 대한 개념은 Burns(1978)에 의해 전통적 리더십 이론과 대립되는 개념으로 제시되었으며, 이러한 개념이 Bass(1985)에 의해 정교화 되었고 체계적이고 실증적으로 연구되기 시작하였다. Burns는 변형리더십(transforming leadership)을 리더와 부하가 서로의 도덕성과 동기 수준을 더욱 높여주는 과정으로 기술하였다. 이러한 리더들은 부하들에게 자유, 정의, 평등, 평화, 인도주의 등과 같은 더 높은 이상과 도덕적 가치를 호소함으로써 부하들의 의식을 높여주려 하고, 이를 통해 부하들은 자신들의 일상적인 모습에서 더 나은 모습으로 발전할 수 있게 된다. Burns(1978)는 이러한 영향력이 부하들뿐 아니라 동료나 상사에게도 발휘될 수 있으며, 따라서 누구나 변형리더십을 발휘할 수 있다고 보았다. 이와는 달리 기존의 전통적 리더십은 리더가 부하들의 개인적 이익에 호소함으로써 부하들을 동기부여하는 교환적인 리더십이라고 보았다. 21) 그 예로서, 정치적 리더들이 일자리, 국가보조금, 정부와의 유리한 계약 등을 유권자들의 지지와 교환하거나, 기업의 리더들이 임금과 승진을 종업원들의 노력과 교환하는 경우를 들었다. 따라서 거래적 리더십에서는 정직성, 공정성, 책임감 등과 같은 교환과정에 적합한 가치가 중

21) Burns, (1978) J.M., *Leadership*, NY:HarperandPow

요시된다. 그러나, Burns(1978)는 그러한 거래적 리더십을 관료적 권위에 토대를 둔 영향력과는 구분하였다. 관료적 조직에서의 리더십은 합법적 권한을 강조하고 규칙과 전통을 중요시하지만, 거래적 리더십은 교환에 토대를 둔 영향력이기 때문이다. Bass(1985)는 Burns(1978)의 이론을 토대로 변혁적 리더십 이론을 제안하였다. 변혁적 리더십이란, 리더가 부하들에게 과업성과의 중요성을 인식시키고, 조직과 팀의 이익을 개인의 이익보다 우선하도록 하며, 더욱 상위의 욕구를 활성화시킴으로써, 부하들에게 동기를 부여하고 변화를 가져오는 리더십을 의미한다. 거래적 리더가 보상과 처벌을 통해 부하들을 동기 부여하는 것과는 달리, 변혁적 리더는 부하들에게 미래의 비전을 제시하고 영감적인 메시지를 통해 부하들이 그러한 비전에 몰입하게 한다. 이를 통해 부하들은 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식하게 되고, 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키게 되며, 자신의 업무에 만족하게 되고, 높은 수행 목표를 달성하려는 동기를 갖게 된다(Bass,1985). 변혁적인 리더십의 정도는 부하들에게 미치는 리더십의 영향에 의해 측정될 수 있는데, 변혁적 리더의 부하는 리더에 대해 신뢰감, 존경심, 충성심을 느끼게 되고, 이를 통해 기대 이상의 수행을 달성하려는 동기를 갖게 되는 것이다.

초기에 Bass(1985)는 변혁적 리더십의 구성요소로서 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 등 세 가지의 요소를 제안하였다. 먼저 카리스마(Charisma)란, 부하들에게 비전과 사명감을 제공하고 자신감을 고취시킴으로써, 부하들로부터 리더에 대한 존경과 신뢰를 획득하고 있는 정도를 의미하고, 개별적 배려(Individualized Consideration)란 리더가 부하들의 개인적 요구에 대한 관심을 보이고 부하들을 일대일의 관계로 대우하는 정도를 말하며, 지적자극(intellectual Stimulation)은 리더가 부하들에게 문제에 대해 인식을 증가시키고 새로운 시각으로 문제를 바라보도록 유도하는 정도를 말한다.

그러나, Bass와 Avolio(1990)는 이후의 연구들을 통해 앞에서 밝힌 세 가지 요소 외에 리더가 부하들에게 비전을 전달하고 높은 표준에 도전하게 하며 해야 할 일에 의미를 부여하는 등의 행동인 '영감적 동기(Inspirational Motivation)' 요소를 첨가하였다. 거래적 리더가 보상과 처벌을 통해 부하들

을 동기부여하는 것과는 달리, 변혁적 리더는 부하들에게 미래의 비전을 제시하고 영감적인 메시지를 통해 부하들이 그러한 비전에 몰입하게 한다. 이를 통해 부하들은 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식하게 되고, 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키게 되며, 자신의 업무에 만족하게 되고, 높은 수행목표를 달성하려는 동기를 갖게 된다. 22)

Burns(1978)와 마찬가지로, Bass(1985)도 기존의 거래적 리더십을 ‘리더가 자신의 지시에 대한 부하들의 순응의 대가로서 부하에게 보상을 제공하는 리더와 부하간의 교환관계에 기초한 리더십으로 보았으나, 이러한 리더와 부하간의 거래적 행동을 보다 구체화하여 상황적 보상’과 ‘예외에 대한 관리’로 구분하였다. 먼저, 상황적 보상(contingent reward)이란 부하들에게 보상을 얻을 수 있는 작업행동을 명확히 하고, 그러한 행동에 대해 인센티브와 상황적 보상을 리더의 행동을 의미하며, 예외에 대한 관리(active management by exception)란 작업이 효율적으로 이행될 수 있도록 하기 위해 부하의 행동을 모니터링하고, 수행 표준으로부터 명확히 이탈된 부하의 행동에 대해 리더가 상황적 처벌을 가하고 이를 바로잡아 주는 등의 행동을 의미한다. 23)

2. 변혁적 리더십

변혁적 리더십(Transformational Leadership Theory)은 조직 구성원의 가치관, 신념, 목적과 조직문화를 변혁시켜 하위자들로 하여금 기대 이상의 과업을 수행하도록 동기를 유발시키며, 조직 구성원의 욕구와 능력을 인정하며, 그들의 잠재력을 상승 및 고양하여 더욱 훌륭한 인물로 향상시키는 리더십으로 볼 수 있다. 변혁적 리더십을 발휘하는 지도자는 조직의 구성원들이 조직의 결과에 대한 문제점에 대하여 보다 큰 인식을 지니도록 하기 위하여 동료, 부하, 고객들을 규합하고 고무시키는 역할은 시도한다. 또한 변혁적 지도자를 부하들의 고무적 인식을 향상시키기 위하여 명확한 방향성을 제시할 수 있어야 하고, 강한 자신감을 소유하며, 자신의 견해가 옳고, 또한 정당하다는 결단력을 부하들에게 증명할 수 있는 내적인 힘을 지니고 있어야 한다. 변혁적 지도자들은 자신의 개인적 기준을 제시함으로써 부하들을 규합하고, 부하들의 목표와 신념을 높은 수준으로 향상시키고, 나아가 조직의 전체적인 진행 방향

22) Bass, (1985) B., Leadership & Performance Beyond Expectation, New York, Free Press

23) Bass, B.M, & Avolio, B.J (1990), Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

도 전화시킬 수 있어야 한다. 변혁적 리더십의 속성을 다음과 같은 하위 요소로 나누어 살펴보도록 하겠다.

(1) 카리스마(Charisma)

Bass(1985)는 카리스마를 리더가 리더 자신에 대한 강한 정서와 동일시를 일으킴으로서 부하들에게 영향을 미치는 과정으로 정의하였다. 카리스마는 변혁적 리더십의 대표적인 특성을 나타내는 하위요인으로, 가장 강력한 속성을 지니고 있다. Weber(1947)는 자신의 관료제 이론을 전개하면서 처음으로 카리스마적 권위(charismatic authority)를 언급했는데, 이 권위는 관습이나 합리적인 체계에 의한 것이 아닌 비범하고 초인적인 존재로서 개인적 배려에 기인하여 정당성을 획득하는 권위의 형태라고 설명했다.²⁴⁾ 카리스마적 리더는 하위자의 정서를 고양시킴으로써 태도 및 행동의 변화에 대한 하위자의 저항을 감소시키며, 하위자의 자신감과 기대감을 굳건하게 만들어준다. 카리스마적 리더는 아처럼 강력한 영향을 미치기 때문에, 하위자에게 비전과 사명감을 전달하고, 긍지를 심어주며, 존경과 신뢰를 확보한다. 카리스마적 리더는 강한 자신감을 지니고 있고, 타인에게 영향력을 행사하고자 하는 욕구가 강하고, 뛰어난 커뮤니케이션 기량을 지니고 있으며, 목표를 이념적인 형태로 전환하여 명확히 제시할 수 있고, 자신이 성공을 할 수 있는 사람이라는 이미지를 구축하며, 직접적인 행동을 증시하고, 자신이 제시한 사명을 달성하게끔 하위자의 동기와 정서를 고양시키는 능력을 지니고 있다.

카리스마적 리더십의 문제점: 불행히도, 카리스마적 리더십이 반드시 조직을 위해 최선으로 행동 하지는 않는다. Enron, Tyco, WorldCom, Health South 에서는 그런 리더들이 개인의 이익을 위해 회사 자원을 거리낌 없이 사용하였으며, 임원들이 주가를 일시적으로 올려 스톡옵션으로 수백만 달러를 벌기 위해 재무성과를 증가시킴으로써 법을 어기고 윤리적 지침을 위반하였다. 이러한 리더의 대부분은 자신의 권력을 사용하여 회사를 자신의 이미지에 맞게 재구성하였다. 이들은 자주 개인 이익과 조직 이익을 명확하게 구분하지 못했다. 카리스마적 리더가 자기 이익과 개인 목표를 위해 조직 목표를 희생시키는 최악의 상황도 있었다. 비난을 용납하지 못하는 카리스마적 리더는 주위에 자신의 기분에 맞춰 행동하는 에스맨만을 두며, 그 리더가 잘못하고 있다고

24) 김택상, (2002), 『변혁적 및 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향』 석사학위논문. 연세대학교 교육대학원 p.15

생각되어도 그 “왕” 또는 “여왕”에게 이의를 제기하거나 도전하지 못하게 하는 분위기를 만든다.

(2) 개별적 배려 (Individualized consideration)

개별적 배려는 리더가 하위자의 욕구에 개인적인 관심을 보이고, 하위자를 믿고, 책임감을 고취함으로써 하위자가 학습하는 것을 돕고, 하위자를 육성하고 멘토링(mentoring) 해 주는 것과 관련이 있다. 하위자를 개별적으로 배려해 주는 리더는 하위자에 대해 개별적인 관심을 보이며, 하위자의 욕구와 가치관을 파악하고, 하위자의 관점에서 사물을 바라보고, 서로 다른 하위자를 각기 다르게 대해준다. 따라서 배려는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며, 또 여러 가지 상황 속에서 부하들의 생산성 향상에 공헌할 수 있는 중요한 측면으로 여겨진다. 변혁적 리더는 부하들에 대하여 친근하고 비공식적으로 대하며 일부 부하들이 보다 뛰어난 전문능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 대해주는 경향이 있다.

(3) 지적 자극 (Intellectual stimulation)

지적자극은 리더가 부하들로 하여금 문제에 대한 인식을 증가시키고 새로운 관점에서 문제를 바라보도록 영향을 미치는 과정으로 정의된다. 변혁적 리더는 부하들에게 새로운 방식으로 사고하고 문제를 해결하도록 강조한다. 이러한 리더의 행동은 부하들로 하여금, 상황을 분석함에 있어 기존의 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 자극하게 된다. 이를 위해 리더는 스스로 부하들에게 새로운 아이디어를 제공함으로써, 부하들에게 도전의식을 느끼게 하고 일상적인 문제에 대해서도 새로운 방식으로 생각해 보도록 자극하는 것이다. 25)

지적자극을 가하는 리더는 또한 부하들에게 현재의 문제를 자신이 제시한 미래의 비전 측면에서 바라보도록 하며, 그러한 시각에서 문제해결에 접근하도록 자극한다. 또한 부하들로 하여금 당면한 문제에 대한 이해와 개념화의 능력을 키우도록 하며, 이전에는 당연하다고 생각하고 있던 상안들에 대해서도 다시 한 번 생각도록 만든다. 이를 위해서는 부하 스스로가 자신이 가지고 있는 기존의 가치, 신념, 기대에 등에 대하여 의문을 품도록 유도하고, 또한

25) Bass, (1985) B., Leadership & Performance Beyond Expectation, New York, Free Press

현재의 당면문제를 해결하는데 적절치 못하거나 진부한 조직의 가치, 신념, 기대 등에 대해서도 회의를 갖도록 자극해야 한다. 이를 위해 리더는 상안의 핵심적인 사항들을 명료하게 해줌으로써 현실에 대한 이해를 도울 수 있다. 이런 측면에서 볼 때, 리더가 부하들을 지적으로 자극하기 위해서는 리더 자신이 지적으로 풍부해야 할 뿐 아니라, 그러한 지식을 활용하여 부하들을 자극할 수 있어야 한다.

(4) 영감적 동기 (Motivational inspiration)

영감적 동기는 리더가 부하들에게 비전을 호소하고 다양한 상징들의 사용을 통해 부하들의 노력을 고무시키며, 적절한 행동적 모델링을 제공하는 정도로서 정의된다. 리더가 부하들에게 영감적 동기를 불어넣기 위해서는 부하들에게 자신의 기대를 명확히 전달하고, 팀 정신을 창출하며, 자신의 일에 열정을 갖도록 해야 된다고 제안하였다.²⁶⁾ 그러나, 연구자들 중에는 카리스마와 영감적 동기의 요소가 유사한 점이 많기 때문에 영감적 동기를 카리스마의 하위 요소로 보는 경우도 있다. Conger와 Kanungo(1987)는 카리스마적 리더의 특성으로서, 조직이 달성하기 원하는 이상적인(현재 상태에서부터 매우 동떨어져 있지만, 추종자들이 수용할 수 있는 목표와 비전을 가지고 있으며, 공유된 비전의 달성을 위해서라면 개인적 위험과 자기희생을 무릅쓸 수 있고, 이를 통해 부하들로부터의 신뢰를 증가시킬 수 있으며, 비관습적이고 예외적인 방법을 사용하여 기존의 질서를 초월하는 전문성을 발휘하며, 비전을 실현하고 혁신적 전략을 이해하는데 영향을 미치는 환경(자원과 제약 요인)적 요인들을 정확하게 평가할 수 있고, 미래의 바람직하고 달성 가능한 비전을 제시하며, 주정적 행동과 자신감, 전문성, 부하들의 욕구에 대한 관심 등을 통해 부하들의 동기를 자극하고, 지위세력(합법적, 강압적, 보상적 세력)이 개인의 독특한 세력(전문가적 및 준거적 세력)을 이용하여, 부하들의 면화를 촉진하는 주역으로서 가능하다고 제안하였다. 이러한 Conger 등(1987)의 설명에서도 카리스마적 리더십의 특성으로서, 리더의 카리스마와 영감적 동기 요소가 함께 포함되어 있음을 볼 수 있다.²⁷⁾

변혁적 리더십의 구성요인이 <표 2-6>와 같다.²⁸⁾

26) Bass, B.M, & Avolio, B.J (1990), Manual for the Multi-factor Leadership Questionable. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

27) Conger, J. A. and R. N. Kanungo. (1987), "Toward a behavior theory of charismatic leadership in organizational settings". Academy of management review, 12(4): 641.

〈표 2-6〉 변혁적 리더십의 구성요인

구성요인	내용
카리스마	비전과 사명감을 제고하고 부하들이 리더를 존경하고 신뢰하도록 하며, 자신감을 기차고 리더와 자신들을 동일하도록 한다.
개별적 배려	개별적인 관심을 보여주고 개개인이 가지는 욕구의 차이를 인정하며, 잠재력을 개발해 준다.
지적 자극	이해력과 합리성을 드높이고, 문제해결 방법에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시킨다.

3. 거래적 리더십

거래적 리더십은 상황적 보상과 예외에 의한 관리 등의 하위요인을 포함하는데 그 기반을 리더와 부하사이에 발생하는 교환관계에 둔다. 즉 거래적 리더십 이론은 거래적 리더십을 통한 영향력의 행사를 리더와 부하사이에 일어나는 계약적 혹은 교환관계적인 과정으로 해석함으로써 부하와의 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 달성하였을 때 부하에게 약속한 보상을 제공함으로써 영향력의 행사가 이루어진다는 것이다. 한 개인의 가치 있는 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 접촉을 시도 할 때 일어난다. 즉 리더는 교환의 관점에서 부하들에게 접근하여 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다는 것이다. 거래적 리더십은 리더와 부하들의 관계는 상호간에 영향을 미치는 교환에 바탕을 두고 있다는 관점으로 리더는 부하들에게 이해관계를 호소함으로써 동기를 유발한다.

거래적 리더십의 행동유형에 대한 요소는 상황적 보상(contingent rewards), 예외적 관리(management by exception)가 있다.

(1) 상황적 보상(contingent rewards)

거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실 된 것인가를 모색하기 보다는 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을 집중시킨다. 따라서 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해 그들이

28) Bass, B. M. (1990), " From Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," Organizational Dynamics, Vol.18, Winter, p.22.

소유한 권력을 융통성 있게 발휘함으로써 처벌을 적절히 사용한다. 상황적 보상이란 합의된 성과기준(혹은 노력 정도, 목표수준)이 달성되었을 때, 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동 등을 의미한다. 이러한 상황적 보상과 관련되는 보상의 형태는 일에 대한 칭찬, 급여, 보너스, 승진 등에 대한 추천 등이다. 이러한 합의하에 리더와 부하는 설정된 목표를 향해 상호 간련된 역할과 책임을 받아들이고, 리더는 목표 달성을 위한 과정과 그 결과에 대해 부하에게 보상을 하거나 처벌을 한다. 상황적 보상은 아이디어의 창출 보다는 관리의 효율적인 과정에 초점을 두고 이루어진다. 거래적 리더들은 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을 집중시키며, 관리의 효율적인 과정을 유지하기 위해서 그들이 보유한 권력과 힘을 융통성 있게 발휘함으로써 보상과 처벌을 적절히 사용하게 된다. 리더의 상황적 보상 행동은 리더가 많은 권한을 보유하고 있고, 부하가 리더에게 보상을 얻기 위해 의존하고 있으며, 보상을 가져다주는 성과가 부하의 기량이나 노력에 의해, 달성될 수 있고 성과가 정확하게 측정될 수 있는 경우에 큰 효과를 거둘 수 있다.

(2) 예외적 관리(management by exception)

예외적 관리 혹은 부정적인 피드백은 예외적 사건이 합의된 성과수준에 도달하지 못하고 이탈할 때만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경과와 부정적인 피드백, 처벌 등을 제공하는 리더 행동들을 의미한다. 이러한 리더 행동의 구체적인 예로는 합의된 성과 수준에 도달하지 못했음을 지적하는 것으로 성과 수준에 도달하지 못한 이유의 제시, 벌금, 무급여 정직, 지원중단, 해고 등이 있다. 이러한 리더 행동들과 관련되는 말로는 ‘고장나지 않으면 , 고치지 마라’(if it aint break, don't fix it)가 있다.

거래적 리더십의 구성요인이 <표 2-7 >과 같다. 29)

29) Bass, B. M. (1990), " From Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," Organizational Dynamics, Vol.18, Winter, p.22.

〈표 2-7〉 거래적 리더십의 구성요인

구성요인	내용
상황적 보상	노력과 보상의 교환을 약속한다. 성과를 달성하며 보상을 제공한다. 성취한 결과에 대하여 인정한다.
예외적 관리	적극적 예외관리: 사전에 감독하여 효율적으로 수행되도록 시정 조치한다. 소극적 예외관리: 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입한다.

4. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점을 요약하면, 거래적 리더는 현상을 유지하기 위해 노력하고 현상과 너무 괴리되지 않은 목표를 지향한다. 또 조직 구성원들에게 성과를 올린만큼 보상을 받는다는 확신을 심어주고, 조직구성원이 원하는 욕구를 보상으로 제공함으로써 동기부여를 시키며, 조직구성원들에게 관리 표준을 설정하고 문제점을 해결하기 위한 해답을 제시해 준다. 그러나 변혁적 리더는 조직구성원들에게 매력적이고 도전적인 비전을 제시하며, 현 상황을 초월한 높은 수준의 목표를 지향하도록 동기부여 시키고, 조직구성원들이 창의적으로 새로운 시도에 도전하도록 고무하며 조직구성원들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 자극을 준다. 〈표 2-8〉에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점을 분류·요약하였다. 30)

30) 장합자, (2012), 『직장 상사의 리더십 유형이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구』 한성대학교 대학원, p.19. (선행연구를 바탕으로 연구자가 작성함)

〈표 2-8〉변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이

구분	변혁적 리더십	거래적 리더십
가치	다른 사람의 참여와 기여를 가치 있게 여긴다.	명확한 문제 인식과 해결 방안 모색을 가치 있게 여긴다.
행동방식	무엇을 결정하기 전, 개별 구성원의 의견에 따라 결정을 내린다.(모든 사람을 위한 결정적 인지 각각의 의견을 묻는다.)	모든 구성원들에게 전달이 되지 않았더라도 앞으로 나가기 위해 결정을 내린다.
행동표준	구성원들이 처한 상황과 여건들을 고려한다.	기준과 원칙에 따라 결정을 내린다.
자신개발	조직에 더 많은 기여를 하기 위하여 자신을 먼저 개발한다	보다 더 나은 정책결정자가 되기 위하여 자신을 개발한다
목표	구체적인 경험으로부터 실생활에 통용되는 규칙/법칙을 배운다.	일을 완수하는 것이 중요하다
중시내용	과정을 중시한다.	결과를 중시한다.
역량중시	리더십을 공유한다.(조직의 역량을 중시한다.)	모든 것을 책임진다.(개인적 역량을 중시한다.)
특징	-카리스마 -개별화된 배려 -지적인 자극	-상황적 보상 -예외적 관리

제 3 절 조직시민행동에 관한 이론적 고찰

1. 조직시민행동의 개념

조직시민행동이란 개인의 자유재량에 따라 취해진 행동으로서, 고용 계약서라든가 직무 기술서(job description) 상에는 명시되어 있지는 않은 행동이라 공식적 보상과는 직접적인 관련이 없지만, 개인과 조직이 효과적으로 기능하는데 기여하는 행동을 말한다³¹⁾. 이러한 행동은 조직에 의해 개인이 공식적으로 수행해야 할 업무와 관련된 행동은 아니지만, 조직의 입장에서 보면 조직의 발전을 위해 바람직한 행동들이라고 정의될 수 있는 것이다. 조직시민행동에 포함될 수 있는 예로는, 시간수준, 타인을 돕는 행동, 규정 외의 업무에

31) Organ, (1981)

대한 자발적 수행, 부서를 발전시키기 위한 혁신적인 아이디어의 제안 등을 들 수 있으며³²⁾. 이 외에도 타인이나 조직에 대한 험담이나 적개심의 표현, 사소한 일에서의 불평불만, 타인과의 비이성적인 논쟁 등을 삼가는 행동들도 포함된다.

구체적으로 조직시민행동의 특성에 대해서 살펴보면, 첫째 조직시민행동은 직무 기술서(공식적 역할) 상에 명시되지 않은 자발적 행동으로 이러한 행동을 하지 않는다고 해서 처벌 받을만한 것도 아니고 강요받는 행동도 아니다. 따라서 조직시민행동은 강제적/규범적이기 보다는 자유재량적 행동으로서, 리더보다는 부하에게 더 쉽게 감시되고 측정되어지는 행동이다. 왜냐하면, 일반적으로 리더의 역할이 더 모호하고, 조직에 부하가 더 많이 있고, 조직시민행동의 상당부분도 하급자의 문제이기 때문이다.

둘째, 조직시민행동은 조직의 보상시스템으로부터 직접적 혹은 공식적 보상을 받는 행동이 아니다. 만약의 부하의 어떠한 행동이 임금인상이나 승진과 관련된다면 그것은 조직시민행동이 아니다. 그러나, 그렇다고 해서 조직시민행동의 보상과 아무런 상관이 없는 것은 아니다. 꾸준한 조직시민행동은 상사 또는 동료에게 좋은 인상(impression)을 심는데 도움이 되고, 그런 좋은 인상이 고과를 통해 임금인상이나 승진에 긍정적으로 작용할 수 있다.

셋째, 조직시민행동은 비록 조그만 행동이지만, 그것이 축적되면 개인 및 조직의 성과에 유효성을 가진다. 특히 이점에서 조직시민행동은 Brief와 Motowildlo(1986)가 제안한 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior; POB)과 구별된다. 왜냐하면, 이러한 친사회적 행동은 조직에 역기능적일 수도 있기 때문이다. 예를 들어, 금전적으로 어려운 동료에게 공금을 빌려주는 것은 분명 친사회적 행동이지만, 조직시민행동은 아니다³³⁾.

2. 조직시민행동의 하위요소

조직시민행동에 대한 연구가 Bateman Organ(1983)에 의해 시작된 이후 조직시민행동을 구성하는 하위요인을 밝히려는 연구들이 많이 이루어졌다. 이들의 초기 연구에서는 직무와 관련하여 동료들을 돕는 것, 리더의 지시에 대한 순응, 사소한 불평 삼가기, 업무방식 개선을 위한 제안, 화기애애한 분위기 조성 등이 조직시민행동의 요소로서 제시되었으나, Smith 등(1983)은 이를 일

32) Bateman & Organ, (1983) ; Organ, (1988), Smith et al., (1983)

33) 최창희, (1994)

반적 순증(generalized compliance) 또는 성실행동(conscientiousness)과 이타 행동(altruism)이라는 두 차원으로 구분하였다.

조직시민행동의 하위요소에 대한 분류로서 가장 보편적으로 이용되고 있는 것은 Organ(1988)이 제안한 이타행동(altruism), 성실행동(conscientiousness), 참여행동(civic virtue), 문제예방행동(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship)의 5개 차원으로서, 이를 구체적으로 살펴보면 다음 과 같다.

첫째, 이타행동(altruism)은 결근한 동료의 업무를 도와주거나 신입사원을 자 발적으로 지도하는 등 조직내의 특성업무나 문제와 관령하여 타인을 돕는 행 동을 말한다.

둘째, 성실행동(conscientiousness)은 휴식시간이나 점심시간을 너무 길게 갖 지 않거나, 주변의 동료나 상사가 없어도 회사의 규정과 규칙을 준수하는 등 조직에서 공식적으로 요구하는 수준 이상의 과업을 수행하는 행동을 의미한 다.

셋째, 참여행동(civic virtue)은 부서의 모임에 저극 참여하거나 이미지 제고 를 위해 노력하는 등 조직의 관심을 갖고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행 동을 말한다.

넷째, 문제예방행동(courtesy)은 어떤 과제와 관련하여 이해당사자인 동료 및 상사 등과 문제를 일으키지 않도록 사전에 조치를 취하는 행동 등 업무와 관 련하여 타인들과의 사이에 문제나 갈등이 야기될 수 있는 가능성을 미리 예 방하려 노력하는 행동을 의미한다.

다섯째, 스포츠맨십(sportsmanship)은 작은 문제를 큰 문제로 만들지 않고 조직에 대한 불평불만이나 비난을 삼가며, 조직을 긍정적으로 보고 조그만 불편함은 인내하려는 등의 행동을 뜻한다.

이러한 조직시민행동의 5차원은 Podsakoff와 Mackenzie(1989), Niehoff 와 Moorman (1993) 등의 광범위한 연구를 통해서 타당화 되었으며, 이후 대부 분의 연구자들은 조직시민행동의 5차원을 지지하였다.

3. 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들

조직시민행동의 개념이 본격적으로 리더십 연구에 도입된 계기는 변혁적 리 더십의 출현과 맥을 같이 하고 있다. 기존의 리더십 이론들에서는 직무성과라 는 전통적인 변인과 이에 관련된 세부적인 결과변인들을 리더십 행동이 어떻 게 설명하고 예측할 수 있는지 밝혀보고자 하였다. 그러나 새롭게 정립된 변

혁적 리더십의 개념은 그것이 추구하는 속성상 과거의 전통적인 결과변인과 결부시키기에 타당하지 않다는 문제점이 제기된 것이다³⁴⁾. 즉, 직무성과 변인을 변혁적 리더십으로 설명하려는 과거의 연구들은 단지 변혁적 리더가 부하들의 역할 행동(in-role behavior)에 대한 영향과 부하들의 만족에만 초점을 두고 있어, 변혁적 리더십의 핵심 요소인 부하들의 역할외 행동(extra-role behavior)에 미치는 영향에 대해서는 밝히지 못하고 있다. 변혁적 리더십이 부하들의 역할 내 업무수행에 미치는 영향도 흥미를 끄는 것은 사실이지만, 이러한 방식으로는 변혁적 리더십의 가장 중요한 핵심적 영향력을 밝힐 수가 없는 것이다. 변혁적 리더의 실질적인 본질은 '평범한 사람을 비범하게 고양시키고³⁵⁾, '부하들에게 자신들이 기대하는 것 이상으로 수행하도록 이끌며³⁶⁾, '기대수준을 뛰어넘는 성과를 나타내도록 하는데³⁷⁾ 있는 것이다. 이러한 주장들은 Graham(1989)이 주장한 바와 같이, 변혁적 리더의 중요한 영향력은 부하들의 역할과 과업수행에 모아져야 하는 것이다.

조직시민행동

그 동안의 조직시민행동에 관한 연구는 크게 세 가지 흐름으로 구분하여 살펴볼 수 있는데, 첫째는 조직시민행동의 개념과 구성 요소의 규명에 관한 연구이고, 둘째는 조직시민행동의 결정요인 규명에 관한 연구이다. 마지막으로, 셋째는 조직시민행동과 직무성과 사이의 관계에 대한 연구이다. 특히 두 번째 연구 흐름에 해당하는 조직시민행동과 결정요인 규명에 관한 연구에 있어서는 매우 다양한 요인들이 고려되었으며 동일 요인이 때로는 독립변수로, 때로는 매개 변수로 규정되고 있어 이에 대한 일관성 있는 결론 도출이 연구된다. 따라서 본 연구에서는 두 번째 연구 흐름에 초점을 맞추어 조직시민행동 결정요인에 관해 살펴보고자 한다.

(1) 개인 특성과 조직시민행동

Organ(1988)은 개인 특성이 조직시민행동의 주요 선행변수로서, 동기부여의 기초요인이라고 주장하였다. 그 밖의 많은 학자들도 개인 특성을 조직시민행

34) Podsakoff, et al., (1990)

35) Boal & Bryson, (1988)

36) Yukl, (1989)

37) Bass, (1985)

동의 선행요인으로 인정하고 있다. Smith, Organ 및 Near(1983)는 개인 특성 요인으로 외향성과 작업가치관을, 그리고 Puffer(1978)는 고차적 요구를 들고 있다. Smith, Organ 및 Near(1983), 그리고 Hogan(1983) 등은 감정적 상태가 개인적 특성과 조직시민행동을 매개한다는 가설을 설정하고 개인적 특성의 구성 요소를 측정하려고 시도하였다. 또한, 개인 특성인 재직 기간과 성취 욕구가 조절요인으로서 조직시민행동과 관계가 있음을 검증하기도 하였다³⁸⁾.

(2) 직무 특성과 조직시민행동

과업 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성 및 피드백의 하위 차원을 갖는 직무 특성은 과업 완성의 정도를 의미할 뿐만 아니라 규칙적인 피드백과 자율성을 제고하기 위해 구조화되므로, 조직 구성원들은 자신의 직무 행동을 모니터할 수 있고 개인 통제를 증가시킬 수 있다³⁹⁾. 의미 있는 작업, 자율성, 피드백, 과업 상호의존성 등과 같은 직무 특성은 조업원의 내적 동기를 유발시키며 태도에 영향을 준다⁴⁰⁾. 즉 직무 특성은 구성원들의 심리적 상태에 영향을 미치며, 이를 통하여 구성원들의 지구 행위 및 조직시민행동의 변화를 초래하는 것으로 이해되고 있다. 기타 직무특성들로는 과업 영역(Fahr et al., 1990), 작업 단위의 크기, 동질성 및 안정성 (Karambayya, 1989), 과업의 상호작용 의존성⁴¹⁾, 과업 특성⁴²⁾ 등으로 구분될 수 있다.

Konovsky와 Folger(1991), Scholl, Cooper 및 McKenna (1987)도 직무특성이 직무 만족에 정적인 영향을 미친다고 보고 있으며, Manogran (1994)도 선행 요인들이 직무 만족과 조직 몰입의 매개 역할을 통해 조직시민행동에 영향을 미친다고 보고 있다. 직무 특성은 조직 구성원들이 느끼는 책임을 증가시킬 수 있고, 조직에 대한 애착을 증가시킬 수 있기 때문에 직무 만족이나 조직 몰입에 직접적인 영향을 주어 조직의 성과를 증가 시키는 데 기여한다. 그 밖의 직무 특성과 조직시민행동은 밀접한 관계가 있는 것으로 밝혀지고 있다⁴³⁾

38) Oldham, (1976) Hackman & Oldham, (1976); Sims & Szilagyi, (1976) ; Katz, (1978)

39) Greenberger, et al., (1986)

40) Hackman & Oldham, (1976)

41) Pearce & Gregerson, (1991) ; Karambayya, (1989) : Graham, (1986) ; Organ & Konovsky, (1989)

42) Van Dyne et al., (1994) ; Karambayya, (1989) ; Graham, (1986) ; Organ & Konovsky, (1989)

(3) 태도와 조직시민행동

조직시민행동 연구에 있어서 가장 많이 연구된 변수 중의 하나가 직무 만족이다 (Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989). 직무 만족과 조직시민행동 간의 관계를 연구한 선행 연구들을 살펴보면, 일반적으로 직무 만족과 조직시민행동 사이에 정적이 관계가 있음을 밝히고 있다(Bateman & Organ, 1983; Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990; Organ, 1990; Smith, Organ, & Near, 1983). 조직시민행동은 종업원의 자발성 내지는 자유재량에 달려 있기 때문에 직무 만족의 정도에 따라 쉽게 조정될 수 있다. 역할에서 요구하는 것을 하지 않으려면 비난이나 제재의 가능성을 생각하지 않을 수 없기 때문에 부담이 될 것이다. 그렇지만 조직시민행동은 보상되거나 강요되는 것이 아니기 때문에 만족하지 못할 경우 역할 행동에 비해 그 행동을 쉽게 중지할 수 있다. 따라서 직무 만족은 조직시민행동의 중요한 결정요인이 될 것이다. 또한, 조직 몰입은 조직 구성원과 조직 간의 관계가 어떠한가를 나타내 주는데, 몰입의 수준이 높아지면 조직시민행동이 유발된다는 결론을 도출하였다⁴⁴⁾. Scholl(1981)에 따르면 몰입은 기대나 공정성 조건이 충족되지 않거나 기능하지 않을 때 행동의 방향을 유지해 주는 작용을 하는 안정적 힘이라고 하였다. 이 점에서 조직시민행동은 성과에 대한 공식적인 조직 보상에 대한 기대가 나타나지 않은 행동이므로, 조직 몰입이 적절한 결정요인이 된다. Smith, Organ 및 Near(1983) 역시 직무 만족이나 조직 몰입이 조직시민행동에 정적이 관계가 있음을 규명하고 있다.

(4) 리더의 행동과 조직시민행동

초기 조직시민행동 연구에서 관심 깊게 수용해 온 조직시민행동의 예측치는 리더의 행동이다. 리더의 지원적 행동이 정적(+)으로, 그리고 직접적으로 조직시민행동의 한 가지 차원인 순응(양심적 행동)과 관련이 있음을 발견하였다⁴⁵⁾. Niechoff 와 Moorman(1993)은 리더의 감시(monitoring), 즉 리더의 과업 지향적 행동의 표현인 감시가 조직시민행동에 부정(-)적 영향을 미친다고 하였다. Kohdms 변혁적 특성이 보다 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비

43) Fahr et al., (1990) ; Karambayya, (1989) ; Pearce & Gregerson, (1991) ; Van Dyne et al., (1994) ; Graham, (1986)

44) Hunt & Morgan, (1994)

45) Smith, Organ & Near, (1983)

하여 부하들의 몰입수준 및 조직시민행동 양상을 높게 형성한다고 보고하였다⁴⁶⁾. Fah는 리더 공정성과 직무 범위가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구를 통해서 리더 공정성이 이타성과 리더에 민족에 유의한 관계가 있음을 입증하였다⁴⁷⁾. Schnake은 전통적 리더십과 슈퍼 리더십 중 어떠한 리더십이 조직시민행동에 더 추가적 설명력을 가지는가에 대한 연구에서 전통적 리더십의 추가적 설명력이 슈퍼 리더십의 추가적 설명력 보다 크다고 하였다⁴⁸⁾. 이상과 같이 전통적 리더십보다는 변혁적 리더십, 리더 공정성 등이 조직시민행동과 긍정적인 관계가 있음을 제시하고 있다.

(5) 공정성과 조직시민행동

조직시민행동에 일관되게 영향을 미치는 주요 요인으로서 거론되고 있는 요인의 하나로서 조직 공정성(organizational justice)을 들 수 있다. 이러한 경향은 구성원들은 자신들에 대한 평가 결과가 공정하다고 인지하거나 임금 등의 배분에 대한 의사결정 과정이 공정하다고 인지하는 경우 직무 행위 수준을 넘어 조직에 이로운 행위를 수행함으로써 조직에 보답하고자 할 것이라는 데 근거를 둔다(Niehoff & Moorman, 1993).

그러나 조직시민행동은 보상을 전제로 하지 않기 때문에 이에 대한 설명으로서 Organ은 종업원과 고용주의 관계를 경제적 교환 관계를 사회적 교환 관계로 대체해야 한다는 점을 명시하고 있다. 즉 이들의 관계를 단지 경제적 교환 관계로만 인식하는 경우 분배적 정의는 조직시민행동에 별다른 영향을 미치지 못할 것이다.

분배공정성과 절차공정성으로 대변되는 공정성과 조직시민행동 간의 관계에 대하여는 다양한 연구가 있다. 먼저 분배공정성보다는 절차공정성이 조직시민행동을 보다 유의하게 설명한다는 것이다. 이는 분배공정성을 낮게 인식하더라도 절차공정성을 높게 인식한다면 결과에 대한 공정성 지각이 증가한다는 연구 결과⁴⁹⁾와 일치한다. 또한 분배공정성과 절차공정성간의 관계에 대하여는 절차공정성에 따라 분배공정성이 많은 영향을 받게 되므로 절차공정성은 분배공정성을 경유하여 조직시민행동에 영향을 미치게 될 것 이라는 가정이 있

46) Koh, Steers & Terborg, (1995)

47) Fahr, Podsakoff & Organ, (1990)

48) Schnake, Dumler & Cochran, (1993)

49) Greenberg, (1990)

다⁵⁰⁾. 하지만 절차공정성에 대한 대부분의 연구는 절차공정성이 분배공정성과 독립적이라는 것을 규명하고 있다. 예를 들면, 절차공정성과 분배공정성을 별도로 측정하였을 때 절차공정성은 조직시민행동에 영향을 미쳤으나 분배공정성은 영향을 미치지 않았으며⁵¹⁾, 절차공정성은 조직 몰입과 경영층 신뢰와 같은 직무 태도와 관련이 있는 것으로 나타난 반면, 분배정의를 보수 만족에 대하여만 상관관계가 있는 것으로 나타났다⁵²⁾. 이러한 연구 결과는 절차공정성이 분배공정성과는 독립적으로 조직시민행동에 영향을 미침을 의미한다.

50) Niehoff & Moorman, (1993) ; Lind & Earley, (1990)

51) Moorman, (1990)

52) Folger & Konovsky, (1989)

제 3 장 연구 모형 및 가설 설정

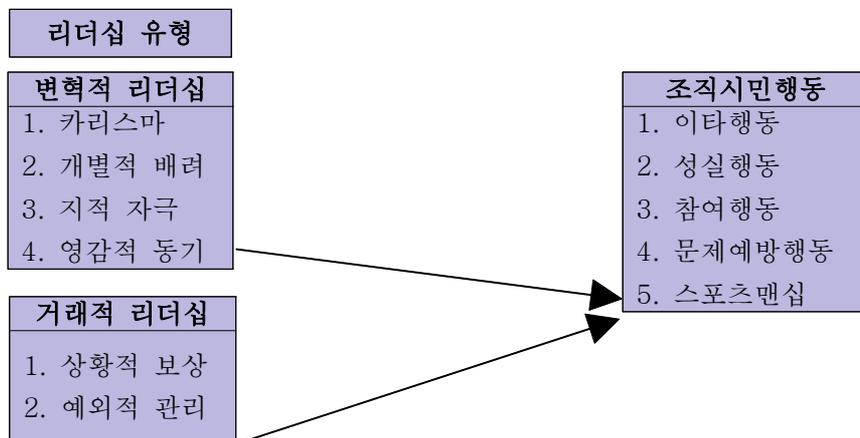
본 장에서는 본 연구를 위한 모형 설정의 이론 근거를 고찰하고 이를 통해 연구 모형과 가설을 설정하였다. 또한 연구모형 내에서 고려되고 있는 변수들의 조작 정의와 측정도구를 제시하였다.

제 1 절 연구모형의 설계

본 연구의 목적은 상사의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 밝히기 위한 것이다.

따라서 리더십 유형, 즉 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 그리고 조직시민행동 대한 선행 연구를 바탕으로 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

<그림 3-1> 연구 모형



제 2 절 연구가설의 설정

1) 변혁적 리더십과 조직시민행동

리더십과 조직시민행동에 대한 연구는 많이 이루어지고 있으며, 리더십 중 변혁적 리더십에 대한 연구가 주를 이루고 있다. 이는 변혁적 리더십의 개별적

배려 등의 요인은 직접 조직시민행동을 유도하는 중요한 요인으로 판단되기 때문이다. 실제로 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 긍정적 영향에 대한 실증적 연구는 많다⁵³⁾. 이에 반해 거래적 리더십과 조직시민행동에 대한 연구는 많지 않은 실정이다.⁵⁴⁾ 등의 연구와 최근 교육조직을 대상으로 한 연구 등 소수에 불과하다. 이는 거래적 리더십이 이미 기계주의 모형이라는 비판을 받은 과학적 관리론의 변형에 불과하다는 태생적 한계를 갖고 있기 때문으로 판단된다.

변혁적 및 거래적 리더십과 조직시민행동에 대한 관계를 살펴보면, 변혁적 리더십을 잘 발휘하는 리더는 부하들에게 카리스마를 통해 리더에 대한 일체감을 형성하도록 하며, 부하들에 대하여 바람직 행동, 가치, 신념 등에 대한 역할모델로서 기능하고, 부하들에게 높은 목표를 제시하고 유능감과 성공에 대한 확신을 심어주며, 부하들이 그러한 목표를 달성할 수 있을 것이라는 메시지를 전달하는 등의 행동들에 주력한다.⁵⁵⁾

리더의 이러한 변혁적 행동은 부하들로 하여금 리더에 대한 신뢰감을 갖도록 한다. 즉, 리더의 카리스마적 행동은 부하들로 하여금 리더가 유능(ability)하다는 인식을 심어주며, 리더의 개별적 배려 행동은 리더가 자신에게 호의(benevolence)적이라고 지각하게 하고, 비전을 달성하기 위한 역할 모델로서의 행동은 부하들로 하여금 리더가 정직(integrity)하다는 지각을 높여주게 되며, 따라서 부하들은 그러한 리더의 행동으로부터 신뢰를 느끼게 된다.

따라서 본 연구는 이론적배경과 선행연구의 고찰 및 연구모형에 입각하여 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

〈가설1〉 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 이타행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

53) Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, (1990) ; Wayne et al. (1997) ; Wang and et al., (2005)

54) MacKenzie et al., (2001)

55) Bass, (1985)

1-2) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 성실행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 참여행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 문제예방행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-5) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-6) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 이타행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-7) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 성실행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-8) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 참여행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-9) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 문제예방행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-10) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 거래적 리더십과 조직시민행동

그러나, 변혁적 리더십과는 달리, 리더의 거래적 행동은 부하의 바람직한 행동 또는 기대했던 행동의 수행에 대해 약속했던 보상을 제공하는 것으로서, Deci(1975)의 내적 동기 이론에 의하면, 개인의 행동에 대하여 외적인 보상이 주어지게 되면 내적 동기(intrinsic motivation)는 처한다. 즉, 부하들의 자발적으로 수행한 행동에 대해 리더가 보상을 제공하게 된다면, 부하가 다음번에 자발적으로 그러한 행동을 다시 하게 될 가능성이 낮아지게 되는 것이다.

리더십과 조직시민행동에 대한 연구는 많이 이루어지고 있으며, 리더십 중 변혁적 리더십에 대한 연구가 주를 이루고 있다. 이는 변혁적 리더십의 개별적 배려 등의 요인은 직접 조직시민행동을 유도하는 중요한 요인으로 판단되기 때문이다. 실제로 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 긍정적 영향에 대한

실증적 연구는 많다⁵⁶⁾. 이에 반해 거래적 리더십과 조직시민행동에 대한 연구는 많지 않은 실정이다.⁵⁷⁾ 등의 연구와 최근 교육조직을 대상으로 한 연구⁵⁸⁾ 등 소수에 불과하다. 이는 거래적 리더십이 이미 기계주의모형이라는 비판을 받은 과학적 관리론의 변형에 불과하다는 태생 적 한계를 갖고 있기 때문으로 판단된다. 거래적 리더십의 가장 큰 문제점은 부하의 성과를 리더의 기대와 부하 자신들이 기대하는 수준 이상으로 제고시키기 어렵다는 점이다. 거래적 리더십은 부하로 하여금 평범한 성과와 뛰어난 성과간의 차이를 가져오는 추가적인 노력을 기울이게 만들 기에는 충분하지 않은 것이다.⁵⁹⁾ Kanste, Kungas와 Nikkila (2007) 은 변혁적 리더십에서와 같이 거래적 리더십의 하부요인 중 적극적인 예외에 의한 관리가 간호사들의 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개인적 성취에는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Zopiatis & Constanti (2009)는 호텔산업의 관리자 들을 대상으로 한 연구에서도 거래적 리더십이 조직시민행동에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 김덕상 (2002)의 연구 결과를 보면 변혁적 리더십은 리더에 대한 신뢰를 통해 부하들의 조직시민행동에 간접적으로 긍정적 영향을 미치지만, 거래적 리더십은 직접적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 거래적 리더십의 하위 요소인 상황적 보상과 예외적 관리는 조직시민행동의 하위 요인인 조직 친화적 행동과 조직 발전지향 행동간에 부(-)적 영향을 미친다는 것을 알 수 있으며, 이를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

〈가설 2〉 거래적 리더십은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-1) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 이타행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-2) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 성실행동에 부(-)의 영향을 미

56) Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Wayne et al. 1997; Wang and et al., (2005)

57) MacKenzie et al., (2001)

58) AliAsgari et al., (2008)

59) 최가영 & 조임현, (1999)

칠 것이다.

2-3) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 참여행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-4) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 문제예방행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-5) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-6) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 이타행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-7) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 성실행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-8) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 참여행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-9) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 문제예방행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-10) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 자료 수집방법 및 표본의 특성

본 실증연구를 위하여 설문지법을 이용하였으며, 실증조사는 2013년 04월 23일부터 2013년 5월 14일까지의 22일간이며, 몽골에 있는 공공기업 및 개인회사 대상으로 하였고, 각 기업의 직원들이 조사대상으로 실시하였다. 2차 설문조사 기간은 2013년 10월 10일부터 11월 01일 까지 20일간 직접 방문해서 또는 인터넷을 통해서 몽골에 있는 회사, 기업을 대상으로 거기에 근무하는 직장인을 대상으로 조사하였으며 총300부를 배부하여 그 중에 불성실한 설문지 30부를 제외하고 270부로 조사를 실시하였다.

표본의 특성

표본의 특성으로 우선 몽골 리더십을 알기 위해 칭기즈칸의 리더십 유형에 대해서 말하고자 한다. 칭기즈칸은 지난 97년 4월 뉴욕타임즈에서 선정한 "세계를 움직인 가장 역사적인 인물" 중 첫 번째 자리로 뽑힌 바 있다. 우선 칭기즈칸의 리더십의 비밀 10가지를 정리해 보면 다음과 같다. 첫 번째, 칭기즈칸의 리더십 중에 주목받을 점은 그의 "웅대한 비전"이다. 일찍이 과거에도 없었고 누구도 가능하리라고 생각하지 않았던 것을 가능하게 만든 대단한 비전이다. 그의 비전이 처음부터 컸던 것은 아니다. 17살의 어린 소년 테무진이 타타르족의 습격으로 아버지를 잃고 그의 부족은 모조리 흩어 졌으며 자신은 포로로 잡혀 끌려가는 신세에 처해졌다. 이때 그가 가진 목표는 "흩어진 부족을 되찾고 아버지의 원수를 갚는 것" 이었다. "할 일이 있는 한 나는 죽을 수 없다"라는 말과 같이 소설과도 같은 모험과 역정을 거쳐 마침내 그 소원을 이루게 되었는데 어린 테무진이 결론지은 것은 그의 부족들이 "공동의 목표"가 있으니 잘 뭉치더라는 것을 발견한 것이다. 그리고 그 같은 공동의 목표는 소박하거나, 곧 이룩될 만한 작은 것에서는 별반 효과가 없었으며 원대야망한 것이라야 사람들이 큰 힘을 내더라는 것이다. 그것은 우리가 오늘날 이야기하는 <비전>과 다를 바 없다. 칭기즈칸 리더십의 면면에는 한 가지 공동목표가 달성되기가 무섭게 곧 다음의 새로운 공동목표를 만들어 쉬지 않고 달리는 자전거만이 서 있을 수 있다는 듯이 그의 부족을 이끌어 갔다. 그리고 그 비

전은 나라를 만드는 것, 주변국가로부터의 위협을 없애는 것, 아예 중원을 경영하는 것, 나아가 천하를 통일하는 것, 그리고 그 천하는 중국 땅을 넘어 사람이 살고 있는 모든 땅으로 계속 커져만 갔고 그 꿈들은 하나씩 하나씩 실현시켰다.

두 번째, 칭기즈칸의 리더십 **명분과 정당성의 확보**이다. 부족들은 명예를 중시하고 이름 석자에 대한 오명을 몹시도 싫어한다. 항상 그들은 옳은 쪽으로 평가받기를 원한다. 청군 아니면 백군인 상태의 전쟁이 아니라 자신들은 정의의 편이라는 생각으로 싸우도록 같은 전쟁을 하더라도 명분이 없는 전쟁을 하지 않았다. 금나라 100만 대군을 칠 때도 그 명분은 나라를 물려받지 못할 불효한 놈이 천자가 되어서는 안 된다는 명분이었다. 그리고 백성들을 향해서는 일종의 해방전쟁이라고나 할까 땅을 빼앗거나 명분 없는 약탈을 자제하였다. **세 번째**, 칭기즈칸 리더십의 탁월한 점은 **슈퍼 리더십**이다. 중앙아시아며, 그리스 발칸반도, 모스크바, 베를린 등 엄청난 거리의 원정에도 불구하고 칭기즈칸 자신은 자신의 본토를 벗어 나 본 적이 없다. 십 수 년전 까지만 해도 별판에서 말을 부리던 부하들이 대군사를 지휘하고 신출귀몰한 전략을 구사하는 대장군으로 변신된 것이다.

네 번째, 그는 그의 부족들이 끊임없는 **상무정신(尙武精神)**에 젖어 있기를 바랐다. 그의 마지막 유언중의 하나가 "흙벽돌집에 살지 마라"라는 것이다. 흙벽돌 생활은 정착생활을 의미하며 곧 말을 포기하는 것이라고 보았다. 그러면 허벅지에 살이 찌고 배부른 기름 맛을 알기 때문에 고통스러운 원정길을 포기하고 음주가무에 빠져 들 것을 경계한 것이다. **다섯 번째**, 그의 리더십 비밀은 **스피드**이다. 마차로 모스크바에서 블라디보스토크까지 2년이 걸리던 것을 생각하면 중원을 점령하는 2년여의 세월은 거의 말을 달리는 속도로 영토를 점령해 간 것이나 다름없다고 한다. 먼저 의사결정의 스피드주의를 보자. 원정군들은 온갖 작전계획을 세우느라 시간을 낭비할 수 없었다. 수많은 정보와 판단을 요구하는 결정임에도 그들은 철저한 **임장주의(臨場主義)**를 선택하였다. 이는 현대적 의미의 현장주의인데, 탁상공론으로 세월을 보내 봤자 소용이 없고 "저 산을 넘어 가 보아야 그곳이 산일지 바다일지를 안다"는 모토로 일단 대원칙을 먼저 세우고 행동에 옮기며 상황을 보아가며 세부적인 사항을 그때 가서 결정한다는 방식이다. 리더십의 **여섯 번째**, 비밀은 그의 **통합적 패러다임**에 있다. 일단 전쟁을 벌인 적국이라 할지라도 전쟁이 끝난 뒤 제국의 일원으로 충성을 맹약하기만 하면 이러 저러한 제한을 가하지 않았다. 그들의 재산은 물론, 왕권, 심지어 종교까지 자율권을 부여했다. 각 국가가 가

진 고유의 특수성(개체성)을 보존하는 것은 보편성(전체성)을 의미하는 제국에 대한 충성하나로 허용되었던 것이다. 요즘 세상에서 얘기되는 Global Standard가 어떠한지 할지 시사하는 바가 크다. 리더십의 **일곱 번째는, 현대인의 생각을 앞지를 정도의 성개방 의식**에 있었다. 아울러 자손을 번영시키는 근본으로서의 여성 지위를 무척 인정하고 있었다는 점이다.

사실 그의 아내는 자신의 부락이 공격을 받을 때 적국에게 납치되어 2년여를 적의 장수에게 잡혀 있었다. 그가 자신의 아내를 되찾았을 때는 이미 그의 아내는 적국의 아이를 갖고 있었다. 그러나 그는 천하에 그 사실을 알리고 나의 아내가 낳은 아이는 나의 자식임을 선포한다. 그리고 그 아이는 대몽골족의 장손으로 남아 그의 아버지 위업을 이어 받게 된다. 그의 이러한 태도는 우리가 국사에서 배운 바와 같은 고려시대의 공녀로 거슬러 올라가면 이해가 빠르다. 공녀로 끌려간 조선의 아녀자들은 그들의 원래 가문의 등급에 따라 대접을 받게 되는데 공녀 위씨는 나중에 원나라 황제의 후궁이 되기도 한다. 리더십 비밀 **여덟 번째는, 조직력**에 있었다. 그의 대장군 밑에는 사단과 연대, 대대, 중대 등을 편성하였는데 그와 같은 군대의 조직 편성은 먼 훗날 나폴레옹이 등장하기 전에는 없던 형태의 조직이라고 한다. 칭기즈칸은 뛰어난 조직가로도 유명한데, "어떤 조직이 최후의 승리를 얻을 수 있는가?"를 끊임없이 생각했다. 칭기즈칸은 <나라를 함께 세우고 고생한 자들>

즉 건국공신 88명을 천호장(千戶長)에 임명했다. 그 중에는 두세개의 천호를 가진 자들도 있었으므로 전체 95개의 천호가 편성되고 이것이 몽골이라는 국가의 사회조직이 되었다. 천호라고 하면 천명의 戰士를 제공할 수 있는 단위이고, 그 밑에 백호, 또 십호가 있어서 사회조직 자체가 군대조직과 동일하였다. 따라서 국가 사회조직이든, 군사조직이든 동일하였고, 칭기즈칸을 정점으로 완전히 재편한 것이다. 리더십 비밀 **아홉 번째는, 과학과 기술, 그리고 교역의 장려**였다.

칭기즈칸은 자신의 국가를 더욱 강력하게 만들기 위해서는 이러한 위그르인들의 교역활동을 돌봐 주었다. 한편 그들도 칭기즈칸의 무력에 의해 교역의 안전을 보장받는 것이 여러모로 유리하였을 것이다. 대부분의 중세국가에서 서로 다른 종교의 이교도들을 적으로 보는 반면, 실사구시적인 정신으로 이교도를 통하여 국익을 증가하였고, 그 같은 개방정책으로 선진화된 문명과 각종 과학기술이 교류되었다. 칭기즈칸 리더십의 **마지막 비밀은 훌륭한 그의 참모**에 있다.

그의 주위에는 많은 인재를 두어 각종 자문에 응하게 하였다. 그 중 하나가

야율초재(耶律楚材)이다. 그는 칭기즈칸이 두 번째로 금정 벌할 때 중도의 성을 지키고 있던 26세의 늙은 청년이었다. 그는 금에 의해 멸망한 거란족 요나라의 귀족이었는데 유불선 3교에 통달하고 모든 학문에 정통한 사람이었다. 이 자를 불러 칸은 말했다. "요와 금은 원수지간이다. 내가 금을 무찔러 그대의 원수를 갚았노라" 그러자 초재는 하나의 두려움도 없이 큰소리로 이렇게 말했다. "나의 선조도, 나의 부친도 모두 금의 조정에 봉사하였다. 한번 신하가 된 이상에는 어찌 두 마음을 품고 주군에게 원수를 갚을 수 있겠나 이까?" 이 대답이 마음에 들어 그를 항상 곁에 두고 정치 상담역으로 삼았다.

따라서 위와 같은 리더십의 유형들은 지금까지도 몽골 기업의 리더십, 조직시민행동에도 직·간접적으로 영향을 미치고 존재하고 있을 것이다. 몽골 기업의 보상관리는 기존 연공주의 시스템에서 성과주의 시스템으로 변화하고 있다. 조직구성원들의 동기부여와 우수한 인적자원을 확보 및 유지하기 위한 상사들의 리더십 유형 또는 조직시민행동에 미치는 영향 등의 도입은 인적자원 개발 측면에서도 매우 중요한 의미를 갖는다. 특히 우수한 인적자원을 유인하기 위해서는 기술에 상응한 보상을 부여할 필요가 있다. 60)

지금의 몽골 기업 및 회사에 존재하는 리더십 유형 중 변혁적 상사는 조직 성과를 위해 조직구성원들에게 새로운 아이디어 또는 참신한 업무수행 방법을 제공하고, 그것을 수행하기 위해 직원들이 자발적으로 회사의 성과를 향상시키는 활동들을 한다. 직원들의 계획한 목표가 달성하고 잘 수행 되고 있다면 거래적 상사가 그에 따른 적절한 보상을 해 준다. 앞으로의 직무 수행 과정에도 도움을 준다. 예를 들어: 학교에서는 지금의 매우 중요한 것은 학생들의 재능을 발전시키고, 성과를 증가시키고 교육을 잘 받은 주민을 마련하는 과정에 대해서 집중을 많이 하고 있다. 이것과 관련해서 선생님들 중에 여러 가지 교육훈련이 수행되고, 가르치는 법에도 새로운 방식을 제공하는 세미나 같은 것도 많이 진행되고 있다. 이것을 포함해서 선생님들이 학생의 편안하게 수업을 듣도록 교실을 적절하게 만들거나 교실의 깨끗을 위해 자기 돈으로 필요한 것을 사거나 수업에 필요한 자료 등을 스스로 만든다. 교실의 커튼, 페인트 등의 색깔 모양 등을 표준에 맞추어서 선택하거나 이것을 할 때 누구를 선택하느냐 등을 선생님들이 알아서 한다. 마지막으로 학교의 관리자에게 보고한다. 그리고 교실에 필요한 물건들을 적어서 현대의 교육 수준에 맞추며 한다. 예를 들어: 교실에 새로운 기술을 사거나, 교육에 필요한 모든 것을 향

60) Shuurav & Tsend (2007)

상 자기들이 생각해서 한다. 이 모든 것을 한 결과 보상을 받는다는 것은 그 사람의 직무몰입에 동기부여가 될 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구에서는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직시민행동 변수를 측정하기 위하여 총 37문항으로 설문지를 실시하였다.

제 3 절 설문지의 구성

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료 수집 방법으로 설문지를 사용 하였으며, 설문에 이용된 측정 척도는 다른 연구를 통하여 이미 개발된 문항으로 신뢰성과 타당성이 많은 연구를 통해 입증된 설문 항목을 이용하였다. 변혁적 및 거래적 리더십에 대한 측정에는 장합자(2012)가 사용한 24문항을 이용하였고, 조직시민행동에 대한 측정은 Podsakoff와 Mackenzie(1989)가 개발한 문항으로서, Niechoff와 Moorman(1993)의 연구에서 요인부하량이 높게 나타난 문항들(전체 20문항)을 이용하였다. 모든 문항은 응답자들이 질문내용에 대해 ‘전혀 그렇지 않는다(1)’에서 ‘매우 그렇다(5)’로 평정할 수 있도록 5점 likert식 척도를 이용하였다. 조사에 포함한 인구통계학적 변수는 성별, 연령, 학력, 직급, 근무연수, 회사규모 등을 포함하였다. 연구의 표본을 몽골에 있는 일반 공공기업, 중소기업, 개인 회사, 서비스직 사람들을 대상으로 하였다. 특히 설문응답 대상자를 주로 차·부장급 이하 일반관리 업무를 담당하는 사무직 종업원을 위주로 조사 하였는데 이는 조직시민행동의 선행 연구에서 업무의 상호의존성이 높은 일반 사무직이 업무의 독립적 성격이 강한 전문직보다 조직시민행동의 필요성이 한층 강조되기 때문이다.

표<4-1> 설문지의 구성

측정변수		문항 수	출처	
독립 변수	변혁적 리더십	카 리 스 마 (Charisma)	3	Bass(1985)Bass&Avolio (1990,2000) House&Shamir(1993)
		개별적 배려 (Individualized Consideration)	4	
		지적 자극 (Intellectual Stimulus)	2	
		영감적 동기 (Motivational inspiration)	2	
	거래적 리더십	상황적 보상 (Contingent Reward)	5	Bass(1985)
		예외적 관리 (Management by Exception)	5	
종속 변수	조직시민행동	이타행동(Altruism)	4	Podsakoff & Mackenzie(1989) Niehoff & Moorman(1993)
		성실행동 (Conscientiousness)	3	
		참여행동 (Civic Virtue)	3	
		문제예방행동 (Courtesy)	3	
		스포츠맨십 (Sportsmanship)	3	
통제 변수	인구통계학적 특성	성별, 연령, 학력, 직급, 근무연수, 회사규모	6	

제 4 절 자료 분석 방법

본 연구는 SPSS(Statistical Package for Social Sciences) 18.0 for Window 통계 프로그램을 사용하여 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 일반인 특성은 기술통계분석을 실시하다. 빈도분석은 입력한 데이터들의 어떠한 분포 특성을 가지고 있는지 알 수 있으며, 다른 통계 자료를 사용하기에 데이터의 오류를 점검하는데도 유용하게 쓰인다.

둘째, 수집된 자료의 신뢰도(Reliability)검증을 위해 신뢰도분석(Reliability

Analysis)을 실시하다. 크론바흐 알파계수(Cronbach's α)와 같은 신뢰도 계수를 계산해서 항목과 변수에 한 신뢰도를 제공하였다.

셋째, 설문지의 타당도 검증은 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)을 실시하다. 변수들의 요인 재 값에 의해 설명하고자 하여 불필요한 문항을 제거하며 변수들의 특성을 약함과 동시에 측정도구의 타당성을 나타냈다.

넷째, 각 변수 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

다섯째, 연구 가설검증을 실시하기 위하여 단순 회귀분석(Regression Analysis)을 통해 직장상사의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석 하였다.

제 5 장 실증 분석 결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

1. 표본의 인구통계학적 분석

본 연구에 몽골 공공기업, 중소기업, 개인영업, 직장인 등 270명을 대상으로 실시한 결과는 <표 5-1>과 같다.

전체 응답자 270명 중 남성이 105명으로 38.9%이고, 여성이 165명으로 61.1%로 여성의 비율이 남성 보다 높았으나 비슷한 분포를 보였다.

연령에 대해서는 20세 이하는 4명으로 1.5%, 20-30세가 95명으로 35.2%, 30-40세가 85명으로 31.5%, 40-50세가 61명으로 22.6%, 50세 이상은 25명으로 9.3%로 분석되어 그 중 20-30세가 가장 높은 비율(35.2%)로 차지하였고, 그 다음에 30-40세가 31.5%(85명), 40-50세가 22.6% (61명), 50세 이상은 9.3%(25명), 20세 이하가 1.5%(4명) 순서로 나타났다.

학력 분포를 살펴보면 고졸업이 44명으로 16.3%, 전문대졸업이 52명으로 19.3%, 대학졸업이 171명으로 63.3%, 대학원 과정 이상은 3명으로 1.3%로 서 전반적으로 교육정도가 높은 것으로 나타났다.

직급에 대해서 일반직원이 250명으로 92.5%, 과장이 11명으로 0.4%, 차장이 6명으로 0.2%, 부장이 3명으로 0.1%로 각각 나타났다.

근속년수 분포를 보면 3년 이하가 65명으로 24.1%, 4-6년이 35명으로 13%, 7-10년이 52명으로 19.3%, 10년 이상이 117명으로 43.3%로 나타났다.

회사 규모를 살펴보면 50인 이하가 116곳으로 43%, 50-300명이 116곳으로 43%, 300이상이 37곳으로 13.7%로 각각 나타났다.

회사유형을 보면 공공기업이 141곳이고, 중소기업이 129곳이다.

표< 5-1 > 설문 응답자의 표본 인구통계적 특성

변수	항목	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	105	38.9
	여자	165	61.1
연령	20세 이하	4	1.5
	20-30	95	35.2
	30-40	85	31.5
	40-50	61	22.6
	50세 이상	25	9.3
학력	고졸	44	16.3
	전문대졸	52	19.3
	대학졸	171	63.3
	기타	3	1.1
직급	일반직원	250	92.5
	과장	11	0.4
	차장	6	0.2
	부장	3	0.1
근속년수	3년 이하	65	24.1
	4-6년	35	13
	7-10년	52	19.3
	10년 이상	117	43.3
회사 규모	50인 이하	116	43
	50-300명	116	43
	300 이상	37	13.7
회사 유형	공공기업	141	52.2
	중소기업	129	47.8
합계		270 명	100 %

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

측정도구의 신뢰도를 알아보기 해 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 이용한다. 신뢰성 검증이란, 진실한 값은 변화하지 않는다는 조건하에 측정항목을 일관성(internal consistency)있게 동일한 결과를 가져올 수 있도록 측정하는 것을 말한다. 신뢰성을 검증하는 방법에는 반복측정 신뢰성(test-retest reliability)과 여러 가지 측정도구를 이용한 신뢰성(alternative form reliability),그리고 크론바하 알파계수(Cronbach's α)등이 있는데, 본 연구에

서는 측정된 변수들의 신뢰성을 검증하기 위하여 내적일관성을 측정하는 방법인 크론바하 알파검정(Cronbach's α test)을 사용하였다. 크론바하 알파계수(Cronbach's α)는 일반적으로 0과 1사이의 값을 가지는데 집단 수의 경우 알파계수가 0.6이상이고 개인수의 경우 0.9이상이면 신뢰도가 높다고 판단할 수 있다. 알파계수가 0.6보다 작은 경우는 내적일관성이 결여된 것으로 판단하고, 사회과학 자료의 경우 신뢰도 계수에 대한 판단은 학자들마다 차이가 있지만 0.7이상이면 신뢰성이 높다고 할 수 있다(Peter,1979; Nunnally & Bernstein,1994). 타당성(validity)이란 측정도구가 측정하고자 하는 개념·속성을 얼마나 정확히 측정하는가를 나타내는 개념으로 타당성의 측정방법에는 내용 타당성(content validity), 기준 타당성(criterion related),구성개념 타당성(construct validity)으로 구분된다. 측정도구의 타당성을 알아보기 위한 요인 분석(Factor Analysis)을 이용한 이유는 다음과 같다.

첫째, 변수의 수를 축소시킨다. 요인분석을 통해 각 변수가 지고 있는 정보를 소수의 잠재 요인으로 설명 하거나 여러 개의 관련 있는 문항들을 하나의 요인으로 묶어서 차후의 다른 분석에 사용할 수 있다.

둘째, 항목을 제거 시킨다. 불필요한 문항이나 영향을 주지 못하는 문항을 제거 할 수 있다.

셋째, 변수들의 특성을 파악한다. 변수들이 상호독립인 요인으로 축소되는데 변수들의 특징을 파악할 수 있다.

넷째, 측정도구의 타당성을 알 수 있다. 여러 개의 문항들이 요인분석 결과 특정한 요인으로 묶여진다는 것은 측정도구가 타당하다고 할 수 있다.

1.신뢰성 분석

설문 문항들의 확실성과 유효성을 파악하기 하여 신뢰도검증을 필요하다. 신뢰도란 독립된 측정방법에 의해 동일한 상을 측정하였을 때 그 결과가 일관되게 나타나는 것을 의미한다. 본 연구는 라이키드 5 척도를 사용하며, 한 변수를 다 항목으로 측정했을 때 항목들이 일성 혹은 동질성을 갖는 가에 한 내일성의 파악이 매우 중요하다. 일관성 있는 결과가 산출 될수록 그 척도의 신뢰성은 높다. 신뢰성을 파악할 목적으로 척도에 한 내적일관성을 잘 설명할 수 있는 것은 “크론바하 알파 (Cronbach's α)”이다(이군일,2009). 따라서 본 연구에서 크론바하 알파계수로 설문문항의 내적일관성을 검증하다.

<표 5-2 >를 살펴보면 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 수준

은 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰성이 있다는 판단을 낼 수 있다.

〈표 5-2〉 연구변수들의 신뢰성분석 결과

측정 변수		문 항수	신뢰도 계수
변혁적 리더 십	카리스마	3	0.809
	개별적 배려	4	0.856
	지적자극	2	0.781
	영감적 동기	2	0.826
거래적 리더 십	상황적 보상	5	0.823
	예외적 관리	5	0.694
조직시민행동	이타행동	4	0.736
	성실행동	3	0.708
	참여행동	3	0.731
	문제예방행동	3	0.720
	스포츠맨십 행동	3	0.741

2.타당성 분석

타당도는 측정값의 진실성과 정확도를 말한다. 즉, 측정값이 개념을 얼마나 잘 나타내고 있는 지를 설명하는 것이다. 모든 측정결과는 참값(True Score)과 오차(Error)2개로 나누어지며(Nunnally,1978),측정결과의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해서는 측정성의 오차를 최소화해야 한다(채서일,1996). 측정도구의 타당성을 내용타당성, 기준 타당성과 개념 타당성으로 나눌 수 있다(이군일,2009). 이에 본 연구에서 사용된 설문문항들에서는 개념타당성을 검증하기 위해 각 변수에 대해 요인분석을 실시하였다.

변수에 대해 그 근거에 있는 공통 차원을 확인함으로써 자료의 축소와 요약을 기본적인 목적으로 요인분석을 실시하였다(이군일,2009), 요인분석을 하기 전에 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)와 Bartlett의 구형성 검정(Bartlett Test of Sphericity)을 이용하여 요인분석의 사용이 합하는지를 검증하다. KMO 값이 0.90이상이면 상당히 좋은 것이며 0.80이상이면 꽤 좋은 것이며,0.70이상이면 적당한 것이며, 0.60이상이면 평범한 것이고, 0.50이상이면 바람직하지 못한 것이다. 0.50이하면 받아들일 수

없는 것으로 판정한다. 요인분석을 통하여 각 요인의 요인 적재값을 분석할 수 있다. 요인 적재값을 고려할 만한가에 대한 결정기준은 요인 적재값이 0.4 이상이면 고려되어야 하며, 0.5이상 일 경우 매우 의미 있다는 것이다.

요인분석을 한 다음 설문문항들의 확실성과 유효성을 파악하기 위하여 신뢰도검증을 필요로 한다. 신뢰도란 독립된 측정방법에 의해 동일한 대상을 측정하였을 때 그 결과가 일관되게 나타나는 것을 의미한다. 본 연구에서 사용되는 척도는 라이키드의 5 척도이며, 이런 척도를 사용하고자 하는 경우, 한 변수를 다 항목으로 측정했을 때 항목들이 일관성 혹은 동질성을 갖는가에 관한 내적일관성의 파악이 매우 중요하다. 일관성 있는 결과가 산출 될수록 그 척도의 신뢰성은 높다. 신뢰성을 파악할 목적으로 척도에 대한 내적일관성을 잘 설명할 수 있는 것은 “크론바하 알파(Cronbach's α)”이다(이균일,2009). 따라서 본 연구에서 크론바하 알파계수로 설문문항의 내적일관성을 검증하다.

〈표5-3〉는 독립변수인 리더십 유형을 측정하는 모든 설문항목을 포함하여 설명적 요인분석을 한 결과이다. 변혁적 리더십은 총 11개의 측정항목에서 모든 항목이 개념 타당성을 보여주었다. 보상 유형의 설문항목이 한 요인으로 묶이므로 이 요인으로 나타났다. 이것은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 추출되었다.

〈표 5-3〉 독립변수의 요인분석 결과 (변혁적 리더십)

측정 항목	카리스마/개별적 배려	지적자극/영감적 동기
상사의 리더 행동은 내가 본받아야 할 모델이라고 생각한다.	.83	.15
상사는 리더로써 탁월한 능력을 갖추고 있고 자신감이 있다.	.81	.22
상사는 직원들 영감을 불어 넣는다.	.77	.25
상사의 리더십을 보면 존경심이 느껴진다.	.71	.38
상사는 직원들로 하여금 직무 수행 중 발생하는 문제를 다양한 방식으로 해결하는 능력이 있다.	.69	.39
상사는 나의 업무수행에 있어 내가 생각지 못했던 참신한 업무수행 방법을 제공하는 능력이 있다.	.56	.54
상사는 문제발생시 직원들의 의견을 존중하여 해결한다.	.53	.53
상사는 직원들의 개인적 요청을 수용하고자 노력한다.	.11	.87
상사는 직원들의 의견을 존중하는 편이다.	.25	.80
상사는 부하들에게 충분한 권한과 책임을 줌으로써 배우고 성장할 수 있는 기회를 제공한다.	.39	.62
상사는 부서원들로 하여금 직무에 관련해서 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 이끌어 준다.	.46	.52
고유 값	6.0	1.0
분산설명력	54.	9.6
누적 분산설명	54.	64.

〈표 5-4〉 독립변수의 요인분석 결과 (거래적 리더십)

측정 항목	상황적 보상	예외적 관리
상사는 목표를 달성하기 위해 부하들에게 적절한 보상과 처벌을 사용한다.	.81	.13
상사는 내가 맡은 일이 규정에 따라 수행되고 있는지를 확인 후 잘 수행되고 있다면 그에 따른 적절한 보상을 해준다.	.80	.09
상사는 목표달성 시 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다.	.79	.01
상사는 직원들이 계획한 목표를 달성하였을 때, 어떤 방식으로든 보상을 해주는 편이다.	.78	.03
상사는 업무성과에 관계없이 평소에 노력하는 직원에게 그에 따른 보상을 제공한다.	.56	.35
상사가 직원들에게 제공하는 정보는 업무수행에만 필요한 정보뿐이다.	-.05	.74
상사는 제대로 하고 있는 업무보다는 직원이 실수를 하였을 경우에만 관여하여 지도해준다.	.12	.74
상사는 직원들이 과거의 방식에 따라 업무를 수행해야 만족한다.	-.03	.62
상사는 업무진행에 있어 특별한 문제가 발생하지 않는 한 아무런 조치도 취하지 않는 편이다.	.19	.60
상사는 직원이 반드시 알아야 될 사항만 알려주고 나머지는 직원들 스스로가 알아서 해결하도록 한다.	.34	.56
고유 값	3.5	1.8
분산설명력	35.	18.
누적 분산설명	35.	53.

〈표 5-5〉 종속변수의 요인분석 결과 (조직시민행동)

측성 항목	이타 행동	성실 행동	참여 행동	문제예 방행동	스포 츠맨 십 행동
나는 사소한 문제에 대해서도 자주 불평하곤 한다.	.80	.01	-.08	.05	-.00
나는 나의 결정이나 행동에 의해서 영향 받을 수 있는 사람들과 미리 상의한다.	.71	-.00	.15	.76	.26
나는 업무 부담이 많은 동료들을 도와주곤 한다.	.70	.13	.22	-.03	.27
나는 항상 시간 약속을 잘 지킨다.	.60	.29	.06	.44	-.11
나는 회사와 관련된 모임에 주의를 기울이고 참여하곤 한다.	.15	.79	.21	.03	.17
나는 새로 온 사람들이 잘 적응할 수 있도록 자발적으로 돕는다.	.20	.77	.13	.00	.19
나는 쓸데없이 휴식을 취하지 않는다.	-.13	.72	.29	.15	.11
나는 타인들의 권리를 이용하지 않는다.	.02	.13	.79	.09	.15
나는 회사내의 변화에 뒤떨어지지 않도록 노력한다.	.17	.21	.76	.20	-.00
나는 결근했던 동료들 도와서 업무의 차질이 없도록 노력한다.	.05	.28	.69	.17	.18
나는 회사의 발전을 위해 항상 노력한다.	.00	.04	.14	.79	.14
나는 아무도 지켜보는 사람이 없어도 회사의 규칙과 절차를 준수한다.	.13	.16	.18	.70	.20
나는 항상 긍정적인 측면보다는 부정적인 측면에 초점을 두는 편이다.	.08	-.05	.10	.62	.30
나는 자신이 맡은 일을 잘 처리하지 못하는 동료들 돕는데 시간을 투자한다.	.11	.17	.03	.16	.81
나는 자발적으로 회사의 이미지를 향상시키는 활동들에 참여하고 한다.	.21	.14	.24	.23	.65
나는 다른 동료들과 문제를 일으키지 않도록 사전에 조치를 취한다.	.07	.23	.12	.32	.65

고유 값	5.2	1.7	1.4	1.1	.86
분산설명력	32.5	11	9.3	6.9	5.4
누적 분산설명	32.5	43.5	52.9	59.9	65.3

제 3 절 변수간의 상관관계 분석

본 연구는 직장 상사의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 검증하기 위해서 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 모든 연구가설에 사용되는 중요 변수들 간의 관계에 대한 강도를 나타내주기 때문에 피어슨 관련성에 대한 윤곽을 제공해 준다. 따라서 가설검증에 앞서 변수들 간의 상관관계를 분석하는 것은 모든 분석을 위한 선행조건이 된다. 또한 상관관계 분석은 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 이용되며, 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 갖고 변화하는지를 알아보기 위해 사용하였다. 이런 관련성은 상관계수에 의해 나타낼 수 있고, 상관계수의 값이 .200에서 .400사이면 상관관계가 낮고, .800이상인 경우에는 종속변수에 미치는 각각의 영향을 구분할 수 없다고 판단할 수 있다(Hairetal.,1998). 따라서 각 척도들에 대하여 서로의 상관관계가 어떤 방향이며, 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는 가를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과는 다음 <표 5-6 >과 같다.

〈표 5-6〉 변수들 간의 상관관계분석 결과

	평균	표준 편차	최소	최대	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 이타행동	3.33	0.68	1	5	1														
2. 성실행동	3.53	0.84	1	5	.294*	1													
3. 참여행동	3.25	0.76	1.67	5	.385*	.411*	1												
4. 문제예방	3.41	0.77	1	5	.285*	.524*	.434**	1											
5. 스포츠맨십	3.48	0.74	1	5	.310*	.402*	.507**	.270**	1										
6. 카리스마 개별적배려	3.21	0.81	1	5	.241*	.219*	.179**	.170**	.265*	1									
7. 영감적동기 지적자극	3.10	0.76	1.25	5	.227*	.271*	.296**	.288**	.280*	.720**	1								
8. 상황적보상	3.03	0.72	1.20	5	.318*	.196*	.250**	.193**	.329*	.425**	.459*	1							
9. 예외적관리	3.04	0.62	1.40	5	.317*	.138*	.163**	.157**	.141*	.116	.078	.308*	1						
10.dum성별	0.61	0.48	0	1	-.069	.011	-.028	.071	-.057	-.008	-.005	-.039	.013	1					
11.연령	3.02	1	1	5	.054	-.003	0	-.122	.012	-.083	-.077	-.057	.051	-.082	1				
12.학력	1.58	0.8	1	4	-.101	-.056	.021	-.039	-.044	-.034	.073	-.030	-.023	-.218**	.095	1			
13.근무년수	2.82	1.23	1	5	.085	.048	.044	-.040	.071	-.069	-.080	-.070	.013	-.036	.566*	.079	1		
14.회사규모	1.70	0.69	1	3	-.187**	-.166**	-.095	-.137*	-.178**	-.118	-.099	-.069	.064	.064	.103	-.099	.028	1	
15.dum회사 유형	0.79	0.40	0	1	-.097	-.046	-.113	.044	-.174**	-.122*	-.080	-.105	.072	.641**	-.067	-.246**	-.019	.229**	1

주) *Italic* : p<.05, **Italic and Bold** : p<.01
 대각항은 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)임

제 4 절 가설의 검증

1. 독립변수와 종속변수 검증관계를 위해 가설의 검증

- 1-1) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 이타행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 성실행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 참여행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 문제예방행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-5) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-6) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 이타행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-7) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 성실행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-8) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 참여행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-9) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 문제예방행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-10) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-1) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 이타행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 성실행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 참여행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 문제예방행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-5) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-6) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 이타행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-7) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 성실행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-8) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 참여행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-9) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 문제예방행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-10) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

〈표 5-7〉을 보면 1-1 단계 회귀모형의 설명력은 0.06%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. ($F=3.84, P<0.001$)

1-2 단계 회귀모형의 설명력은 23.4%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=8.80, P<0.001$). 독립변수로는 카리스마와 개별적배려가 이타행동에 유의하지 않은 것으로 분석되었으며 영감적 동기와 지적자극도 이타행동에 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 상황적 보상이 유의수준 0.05하에서 이타행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 예외적관리가 유의수준 0.001하에서 이타행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직시민행동 중에서 이타행동 종속변수로 하는 회귀모형을 살펴보면, 모델 2에서 통계변수인 학력이 낮을수록 회사규모가 작을수록 이타행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2-1 단계 회귀모형의 설명력은 0.03%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=1.9, P<0.1$).

2-2 단계 회귀모형의 설명력은 12.4% 이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=4.10, P<0.001$). 독립변수로는 카리스마와 개별적배려가 성실행동에 유의하지 것으로 나타났으며 영감적 동기와 지적자극이 유의수준 0.001하에서 성실행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보

상이 성실행동에 유의하지 않은 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준 0.1하에서 성실행동에 유의하는 것으로 나타났다.

3-1 단계 회귀모형의 설명력은 0.01%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다($F=0.648$, $P=0.664$).

3-2 단계 회귀모형 설명력이 13.3%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=4.42$, $P<0.001$). 독립변수로는 카리스마와 개별적배려가 참여행동에 유의하지 않은 것으로 나타났으며 영감적동기와 자적자극이 유의수준 0.001하에서 참여행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 참여행동에 유의수준 0.1하에서 참여행동에 유의하는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준 0.05하에서 참여행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 가설 1-1에서 가설 1-3 , 가설 1-6, 가설 2-1, 가설 2-3, 가설 2-6에서 가설 2-8 기각되었으며, 가설 1-7, 가설 1-8, 가설 2-2 채택되었다.

〈표 5-8〉을 보면 1-1 단계 회귀모형의 설명력은 0.03%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. ($F=2.04$, $P<0.1$)

1-2 단계 회귀모형의 설명력은 14,2%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=4.78$ $P<0.001$). 독립변수로는 카리스마와 개별적배려가 문제예방행동에 유의하지 않은 것으로 분석되었으며 영감적 동기와 지적자극이 유의수준 0.001하에서 문제예방행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 유의하지 않은 것으로 분석되었으며 예외적 관리가 유의수준 0.05하에서 문제예방행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

2-1 단계 회귀모형의 설명력은 0.04%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=2.58$ $P<0.05$).

2-2 단계 회귀모형의 설명력은 17,5%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=6.10$ $P<0.001$). 독립변수로는 카리스마와 개별적배려가 스포츠맨십행동에 유의하지 것으로 나타났으며 영감적 동기와 지적자극이 유의수준 0.1하에서 스포츠맨행동에 유의하는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 유의수준 0.01하에서 스포츠맨십행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 스포츠맨십행동에 유의하지 않은 것으로 나타났다.

따라서 가설 1-4, 가설 1-5, 가설 2-5, 가설 2-9 기각되었으며 가설 1-9, 가설 1-10, 가설 2-4, 가설 2-10 채택되었다.

〈표 5-7〉 단순 회귀분석

n=270	1. 이타 행동		2. 성실 행동		3. 참여 행동	
	모델1	모델	모델1	모델	모델1	모델
	2		2		2	
상수	3.73*** (0.19)	1.95*** (0.29)	3.91*** (0.23)	2.42*** (0.39)	3.40*** (0.21)	1.91*** (0.35)
성별(더미)	-0.11 (0.08)	-0.10 (0.07)	0.01 (0.10)	0.00 (0.10)	-0.03 (0.09)	-0.03 (0.09)
연령	0.02 (0.05)	0.02 (0.04)	-0.01 (0.06)	-0.01 (0.06)	-0.02 (0.05)	-0.02 (0.05)
학력	-0.12* (0.05)	-0.11* (0.04)	-0.07 (0.06)	-0.09 (0.06)	0.00 (0.05)	-0.01 (0.05)
근속년수	0.04 (0.04)	0.05 (0.03)	0.04 (0.05)	0.06 (0.04)	0.03 (0.04)	0.05 (0.04)
회사규모	-0.19*** (0.05)	-0.18*** (0.05)	-0.21** (0.07)	-0.18* * (0.07)	-0.10 (0.06)	-0.08 (0.06)
카리스마/개별적배려		0.04 (0.06)		-0.00 (0.08)		-0.11 (0.08)
영감적동기/지적차극		0.08 (0.07)		0.26*** (0.09)		0.31*** (0.08)
상황적 보상		0.15* (0.06)		0.05 (0.08)		0.12+ (0.07)
예외적 관리		0.28*** (0.06)		0.15+ (0.08)		0.14* (0.07)
R ²	0.067	0.234	0.036	0.124	0.012	0.133
Adj.R ²	0.049	0.207	0.018	0.094	-0.007	0.103
F-value	3.8***	8.80***	1.9+	4.10** *	0.6	4.42***

주) + p < .1 * p < .05. ** p < .01 *** p < .001

〈표 5-8〉 단순 회귀분석

n=270	4. 문제예방행 동		5. 스포츠맨십 행동	
	모델1	모델	모델1	모델2
	2			
상수	3.86*** (0.22)	2.51*** (0.36)	3.87*** (0.20)	2.28*** (0.33)
성별(더미)	0.10 (0.09)	0.09 (0.09)	-0.09 (0.09)	-0.08 (0.08)
연령	-0.09 ⁺ (0.05)	-0.09 ⁺ (0.05)	-0.01 (0.05)	-0.00 (0.05)
학력	-0.02 (0.05)	-0.05 (0.05)	-0.07 (0.05)	-0.07 (0.05)
근속년수	0.02 (0.04)	0.03 (0.04)	0.05 (0.04)	0.06 ⁺ (0.04)
회사규모	-0.14* (0.06)	-0.13* (0.06)	-0.19** (0.06)	-0.16** (0.06)
카리스마/개별적배려		-0.12 (0.08)		0.04 (0.07)
영감적동기/지적자극		0.34*** (0.08)		0.13 ⁺ (0.08)
상황적 보상		0.04 (0.07)		0.22** (0.06)
예외적 관리		0.18* (0.07)		0.07 (0.07)
R²	0.037	0.142	0.046	0.175
Adj.R²	0.019	0.112	0.028	0.146
F-value	2.0⁺	4.78***	2.5*	6.10***

주) + p<.1 *p<.05. ** p<.01 *** p <.001

2. 가설검증 결과 요약

이상의 가설검증 결과를 요약하면 다음 (표5-7)와 같다.

〈표5-9〉 가설검증 결과 요약

가설	내용	채택여부
가설	1-1) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 이타행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-2) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 성실행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-3) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 참여행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-4) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 문제예방행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-5) 리더의 카리스마와 개별적 배려는 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-6) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 이타행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-7) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 성실행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-8) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 참여행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-9) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 문제예방행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-10) 리더의 영감적동기와 지적자극이 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설	2-1) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 이타행동에 부(-) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
	2-2) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 성실행동에 부(-) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택

동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	
2-4) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 문제예방행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-5) 리더의 상황적 보상이 조직시민행동의 스포츠맨십 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-6) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 이타행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-7) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 성실행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-8) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 참여행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-9) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 문제예방행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-10) 리더의 예외적관리가 조직시민행동의 스포츠맨십행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택

제 6 장 결 론

제 1 절 요약 및 결론

1. 요약

현대 사회에서 기업들이 당면하고 있는 가장 핵심적인 이슈는 변화와 혁신 그리고 치열한 경쟁이라 할 수 있다. 이러한 사회 속에서 기업이 살아남기 위해서는 끊임없이 변화와 혁신의 성공적 달성을 통해 경쟁력을 확보할 수 있어야 하며, 이를 위해서는 리더가 기업의 변화와 혁신의 주역이 되어, 구성원들로 하여금 자발적인 동기를 가지고 동참할 수 있도록 하여야 한다.

이러한 의미에서, 본 연구에서 다루어진 변화와 혁신을 주도하는 리더십으로서 Bass(1985)가 주장한 변혁적 리더십과 부하들의 조직의 다양한 활동들에 자발적으로 참여하고자 하는 행동인 조직시민행동(Bateman & Organ, 1983)은 현대 사회에서 중요하게 다루어져야 할 주제들임에 틀림없다. 그러나, 변화와 혁신이 강조되는 시대에서는 불확실성이 증가하게 되므로, 조직의 방향과 부하들의 행동이 일치할 수 있기 위해서는 부하들이 조직과 리더를 신뢰할 수 있어야 한다. 리더가 아무리 좋은 비전을 제시하고, 비전 달성을 위해 변화와 혁신을 부르짖는다 할지라도, 부하들이 리더를 신뢰하지 않는다면, 리더가 변화와 혁신을 강조하는 것에 대한 의도를 의심하게 되고, 그렇게 된다면 부하들의 자발적인 참여행동이 나타나지 않게 되어, 변화와 혁신은 성공을 거두기가 어렵게 되기 때문 이다. 따라서 본 연구에서는 몽골의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 밝히고자 했다. 구체적으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 변혁적 리더십이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 변혁적 리더십의 카리스마가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 변혁적 리더십의 개별적 배려가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 변혁적 리더십의 지적 자극은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 변혁적 리더십의 영감적 동기는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 거래적 리더십이 조직시민행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 거래적 리더십의 상황적 보상은 조직시민행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 거래적 리더십의 예외에 대한 관리는 조직시민행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

이러한 가설을 검증하기 위하여, 몽골에 있는 학교, 회사, 병원 등 5개사 사무직 종사자 270명을 대상으로 설문을 실시하였다. 설문지에는 리더십 스타일과 부하 자신의 조직시민행동과 인구통계학적 변수들이 포함되어 있다. 이렇게 수집된 자료에 대하여 상관관계분석과 t-검증 그리고 단순회귀 분석을 통해 가설을 검증하여, 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 상사의 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 조직시민행동의 카리스마와 개별적 배려가 조직시민행동의 어떤 하위차원에도 영향을 미치지 못하였고, 영감적 동기와 지적자극이 조직시민행동의 5가지 차원 중 4가지 차원에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 본 연구의 가설 1-1에서 1-6까지 기각되었으며 1-7에서 1-10이 채택되었다.

둘째, 상사의 리더십 중에서 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 영향관계를 알아본 결과 상황적 보상은 조직시민행동의 이타행동과 스포츠맨십 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 예외적 관리는 조직시민행동의 이타행동과 참여행동, 문제예방행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 본 연구의 가설 2-2, 2-4, 2-10이 각각 채택되었으나 나머지 가설들은 기각으로 나왔다.

또한 통제변수인 학력이 낮을수록 조직시민행동의 이타행동에 부(-)의 관계를 가지며 회사규모가 적을수록 조직시민행동의 모든 차원에 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

2. 결론

본 연구는 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들로 보상의 유형인 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기), 거래적 리더십(상황적 보상, 예외적 관리)을 조직시민행동의 원인변수로 설정하였고, 이러한 변수들이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 검증하고자 하였다.

본 연구의 타당성과 신뢰도를 높이기 위하여 검증된 논문의 측정도구를 활용하여 설문조사 기간은 2013년 04월 23일부터 2013년 5월 14일까지의 22일간이며, 2차 설문조사 기간은 2013년 10월 10일부터 11월 01일 까지 20일간 직접 방문해서 또는 인터넷을 통해서 몽골에 있는 회사, 기업을 대상으로 거기에 근무하는 직장인을 대상으로 조사하였으며 총300부를 배부하여 그 중에 불성실한 설문지 30부를 제외하고 270부로 조사를 실시하였다. 연구의 자료 분석을 위해 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩과 데이터 클리닝 과정을 거쳐, SPSS19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 본 연구의 가설 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 상사의 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 조직시민행동의 카리스마와 개별적 배려가 조직시민행동의 어떤 하위차원에도 영향을 미치지 못하였고, 영감적 동기와 지적자극이 조직시민행동의 5가지 차원 중 4가지 차원에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 상사의 리더십 중에서 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 영향관계를 알아본 결과 상황적 보상은 조직시민행동의 이타행동과 스포츠맨십 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 예외적 관리는 조직시민행동의 이타행동과 참여행동, 문제예방행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 통제변수인 학력이 낮을수록 조직시민행동의 이타행동에 부(-)의 관계를 가지며 회사규모가 적을수록 조직시민행동의 모든 차원에 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

몽골에서 거래적 리더십이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 이유:

상황적 보상: 리더는 부하들이 보상 받기 위해서 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대하여 부하와 합의를 이루게 되고, 이러한 합의가 이루어지면 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들이게 된다. 그러한 리더는 역할과 과업욕구를 명확하게 하여 수립된 목표를 달성할 수 있도록 부하직원을 이끌어가거나 동기부여를 한다. 몽골 사람이 거래적 리더십을 더 선호하는 이유의 가장 큰 문제는 경제적 문제 때문이라고 볼 수 있다. 사람들의 연봉, 월급을 비해서 생활 요금이 높다 보니 몽골 사람들이 "조직의 이익" 보다 "개인 이익" 을 중요시하고 그런 면에 집중하고 관리를 잘 하는 상사가 더 가치 있다고 볼 수 있다.

이러한 측면에서 거래적 리더십 “우선”이라는 인식이 있다. 보상을 많이 받게 되면 생활에도 긍정적 영향을 미치며 일에 대한 만족감을 느끼고 조직시민행동에도 긍정적 영향을 미칠 것이다. 처벌도 상황적 보상에 포함되어 있다. 몽골의 경우 몽골 사람들이 처벌을 많이 하지 않는다. 만약 “잘못했다” 하면 바로 해고 하거나 처벌 하지 않고 다 같이 회의하며 서로의 의견을 듣고 월급에서 깎거나 직급을 낮추는 법을 쓴다.

예외적 관리: 예외적 사건이 합의된 성과수준에 도달하지 못하고 이탈할 때 만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경과와 부정적인 피드백, 처벌 등을 제공하는데 사용하지만 몽골의 경우 상황에 따라 직원들이 만족할 때까지 관리를 잘 하고 관리를 할 수 있다는 것 자체가 직원들한테 안심이 되고 또는 상사의 그러한 행동은 몽골 직원들이 조직시민행동을 할 때 편하고 한편으로는 독립성 있는 성격에 맞는 유형 일 수 있다.

따라서 본 연구를 통해 얻어진 결론들은 다음과 같다.

변혁적 리더십이 부하들의 조직시민행동을 이끌기 위해서는 리더가 부하들로부터 신뢰를 받고 있어야 한다. 이러한 결과는 리더가 부하들로부터 신뢰를 받는 것이 얼마나 중요한가를 의미하는 것이다. 변혁적 리더십의 핵심은 부하들에게 비전을 제시하고 구성원들이 그러한 비전을 달성할 수 있도록 동기부여하고 신념체계의 변화를 지원하는 것이다. 그러나, 리더의 이러한 행동에 대해 부하들이 리더가 자신들을 이용하려 한다거나, 리더 혼자 잘 되려는 것으로 받아들여지게 되며, 리더의 변혁적 행동은 부하들의 자발적 참여를 이끌어 낼 수 없는 것이다. 이러한 의미에서 현재 국내외의 많은 기업들이 기업이 추구해야 할 가치로서 신뢰를 꼽고 있으며, 구성원과 회사간의 신뢰 구축을 위해 많은 노력을 기울이고 있다는 것 또한 본 연구의 결과와 맥락을 같이한다 하겠다.

그러나, 본 연구에서 거래적 리더십의 역할에 대해서는 다소 엇갈린 결과가 나타났는데, 거래적 리더십이 부하들의 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 따라서 향후 거래적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 영향에 있어서, 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다. 또한 본 연구에서는 리더십 효과성 변수로서 조직시민행동에 대해서만 살펴보았으나, 이 외에도 조직몰입, 작업 생산성 등 다른 변수들에 대해서도 살펴보아야 할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

김남현· 박봉규· 송경수, (1984), “조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도간의 관계에 관한 종단적 연구”, 한국경영학회(98년도 추계 학술발표논문집), pp.567-574

김온양 (2010)

김복례, (2001), 『리더십유형과 집단성과의 관계에 있어서의 개인주의- 집단주의 성향의 조절변수 역할 연구』, 석사학위논문, 충남대학교, 경영대학교
신응섭·이재운·남기덕·문양호·김용주·고재원, (1995), 계명대학교 박사학위논문

신철우 (1998)

강정대 (1985), 현대경영조직론, 서울 박영사

송계총 (1996), “조직행동론” 서울 명경사

김성국, 『조직과 인간행동』, 명경사, (2001), p.343

김덕상, (2002), 『변혁적 및 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향』 석사학위논문. 연세대학교 교육대학원 p.15

장함자, (2012), 『직장 상사의 리더십 유형이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구』 한성대학교 대학원, p.19. (선행연구를 바탕으로 연구자가 작성함)

김현정 (2002), 리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 신뢰의 매개역할. 충남대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.

최창희 (1994), 조직시민행동의 차원 규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의- 집단주의 성향과의 관계. 서울대학교 석사학위 청구논문.

권석균 (2000), 부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환 관계 특성이 미치는 영향, 경영학 연구, 29(1), 187-216.

2. 국외문헌

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington Mass: Lexington Books (pp. 29-49).

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). "The moderate-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration". *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, Cal.: Academic Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R.J., 1995, Charismatic Leadership on Teacher Attitude and Student Performance In Singapore, *Journal of organizational behavior*, Vol.16, 301

hite, D. D. and D. A. Bednar, (1991), *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, p.409. ;

Bass, B.M, & Avolio, B.J (1990), *Manual for the Multi-fafator Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

House, R.J., 1995, Charismatic Leadership on Teacher Attitude and Student

- Performance In Singapore, *Journal of organizational lbehavior*, Vol.16, 301
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. 2nd ed., New York: John Wiley & Wiley.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319–333.
- Larzelere, R. E., & Houston, T. L. (1980). The dynamic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42, 595–604.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of trust development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation and justice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lindsold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85, 772–793.
- Shuurav & Tsend (2007)

【ABSTRACT】

A Study on the Effect of Leadership on Organizational Citizenship Behavior

–Focused on employees of Mongolia–

Enkhbaatar Tsolmon
Major in Human Resource/Organization
Management
Dept. of Business Administration
The Graduate School
Hansung University

In this study, the influence factors of the organization has a relatively typical features of the style of transformational leaders, transactional leaders are organizational citizenship behavior styles were examined. Organizational citizenship behavior, they affect to some degree of empirical studies investigate different types of leadership because the companies that exist in Mongolia plans to try to resolve the problem with the transformational leadership and transactional leadership to the organization to determine the organization's is said to have an important goal will be able to sense. In this study, the questionnaire responses than subjects in the conductor, director grade clerical employees who are responsible for the general management of 270 people mainly against the Mongolian staff questionnaire survey were mainly office workers, including research on organizational citizenship behavior was. The results of this study are shown below. 1) transformational leadership is unlike any other existing research on organizational citizenship behavior showed no significant affect. 2) In contrast, the transformational leadership than

transactional leadership affects organizational citizenship behavior, respectively.

【Keywords】

리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 설문지

안녕하십니까? 여러분 바쁘신 중에도 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 기업의 경쟁력을 결정하는 중요한 요소 중의 하나인 리더십을 연구하기 위해 작성되었습니다. 본 설문지는 귀하의 상사의 리더십 스타일과 자신의 행동적 특징 등에 대한 질문들로 구성되어 있습니다. 매 문항에 진지하고 솔직하게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

귀하의 응답내용은 완전하게 익명으로 처리되어 학문적인 연구목적 이외에는 사용되지 않으며, 또한 귀하의 의견이 개인별로 평가되지 않습니다.

귀하께서 성실하게 응답해 주신 자료는 기업의 경쟁력 강화를 위한 리더십 개발을 위하여 유용하게 활용되리라 생각합니다.

끝으로 본 연구에 협조해 주신데 대하여 진심으로 깊은 감사를 드립니다.

2013.5

한성대학교 대학원 경영학과
인사조직관리 전공: 철명
지도교수: 하성욱
E-mail: irmuuneetsomo@yahoo.com

- 1번에서 언급된 직속상사에 관한 질문입니다. 귀하가 느끼거나 생각하는 바를 가장 잘 반영하는 번호에 체크해 주십시오.

전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	2	3	4	5

1. 직속상사의 변혁적 리더십에 대한 질문입니다.

내용					
1.상사의 리더 행동은 내가 본받아야 할 모델이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
2.상사는 직원들이 자신의 지도력을 믿게 하려 노력한다.	1	2	3	4	5
3.상사는 리더로써 탁월한 능력을 갖추고 있고 자신감이 있다.	1	2	3	4	5
4.상사는 직원들 영감을 불러 넣는다.	1	2	3	4	5
5.상사의 리더십을 보면 존경심이 느껴진다.	1	2	3	4	5
6.상사는 직원들로 하여금 직무 수행 중 발생하는 문제를 다양한 방식으로 해결하는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
7.상사는 나의 업무수행에 있어 내가 생각지 못했던 참신한 업무수행 방법을 제공하는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
8.상사는 문제발생시 직원들의 의견을 존중하여 해결한다.	1	2	3	4	5
9.상사는 부서원들로 하여금 직무에 관련해서 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 이끌어준다.	1	2	3	4	5
10.상사는 부하들에게 충분한 권한과 책임을 줌으로써 배우고 성장할 수 있는 기회를 제공한다.	1	2	3	4	5
11.상사는 직원들의 고충을 이해하려 노력한다.	1	2	3	4	5
12.상사는 직원들의 개인적 요청을 수용하고자 노력한다.	1	2	3	4	5
13.상사는 직원들의 의견을 존중하는 편이다.	1	2	3	4	5
14.상사는 부하들에게 희망을 줄 수 있는 격려의 말을 자주 해준다.	1	2	3	4	5

- 뒤에 계속-

2. 직속상사의 거래적 리더십에 대한 질문입니다.

내용					
1. 상사는 목표달성 시 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다.	1	2	3	4	5
2. 상사는 목표를 달성하기 위해 부하들에게 적절한 보상과 처벌을 사용한다.	1	2	3	4	5
3. 상사는 직원들이 계획한 목표를 달성하였을 때, 어떤 방식으로든 보상을 해주는 편이다.	1	2	3	4	5
4. 상사는 내가 맡은 일이 규정에 따라 수행되고 있는지를 확인 후 잘 수행되고 있다면 그에 따른 적절한 보상을 해준다.	1	2	3	4	5
5. 상사는 업무성공에 관계없이 평소에 노력하는 직원에게 그에 따른 보상을 제공한다.	1	2	3	4	5
6. 상사는 직원들이 과거의 방식에 따라 업무를 수행해야 만족한다.	1	2	3	4	5
7. 상사는 직원이 반드시 알아야 될 사항만 알려주고 나머지는 직원들 스스로가 알아서 해결하도록 한다.	1	2	3	4	5
8. 상사는 업무진행에 있어 특별한 문제가 발생하지 않는 한 아무런 조치도 취하지 않는 편이다.	1	2	3	4	5
9. 상사는 제대로 하고 있는 업무보다는 직원이 실수를 하였을 경우에만 관여하여 지도해 준다.	1	2	3	4	5
10. 상사가 직원들에게 제공하는 정보는 업무수행에만 필요한 정보뿐이다.	1	2	3	4	5

3. 다음은 당신의 행동적 특징에 대해 알아보기 위한 질문입니다. 제시된 각각의 내용들이 현재 당신의 행동과 얼마나 일치하는가를 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)까지의 점수로 평가하여 주십시오.

내용					
1. 나는 업무 부담이 많은 동료들을 도와 주곤 한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 나의 결정이나 행동에 의해서 영향 받을 수 있는 사람들과 미리 상의한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 사소한 문제에 대해서도 자주 불평하곤 한다.	1	2	3	4	5

- 뒤에 계속 -

**АжилчдынБүтээлчЧадварыгДээшлүүлэхэд
Удирдах Ажилтны Үлгэр, Оролцоо**

-МОНГОЛ АЖИЛЧИДАД ТУЛГУУРЛАВ-

Сайн байна уу?

Цаг гаргаж миний энэхүү эрдмийн ажилд хувь нэмрээ оруулж буй танд гүн талархал илэрхийлье.

Энэхүү судалгааны ажлын зорилго нь тухайн байгууллагын нэр хүнд, олон итгэл хүндлэлийг олоход даргын үүрэг, рооль хэр их байдагийг мэдэх мөн тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүн нь бүрдүүлсэн хамт олны хичээл зүтгэл, хөдөлмөрч чадвараас хамаардаг учраас ажилтан ажиллагсдын сэтгэлзүйг эерэг хандлагатай байлгахад тэдэнд юу дутагдаж байдаг, юу хэрэгтэй байдаг зэргийг мэдэхэд оршино.

Судалгааны асуултуудад зөв хариулт гэж байхгүй учир эрхэм та өөрийн санаа бодлын дагуу бөглөнө үү.

Асуулгын үр дүн зөвхөн энэхүү төгсөлтийн судалгаа эрдэм шинжилгээний ажилд ашиглагдах болно.

Та бүхний хариулт энэхүү судалгаанд чухал ач холбогдолтой учир чин сэтгэлээсээ үнэн зөв хариулт өгөхийг хүсье.

Таны цаашдын ажил үйлст өндөр амжилт хүсье.

2013 оны 4 сар

Удирдагч багш: Хансон Их Сургуулийн
Бизнес Удирдлагын Тэнхимийн
Профессор Ха Сон Үг

Судлаач оюутан: Хансон Их Сургуулийн
Бизнес Удирдлагын Тэнхимийн
Магистрантур Э.Цолмон

1) Дараах асуултын дагуу удирдах ажилтнаа т одорхойлж, дүгнэж бичнэ үү. Зөвхөн нэг хариултыг сонгон харгалзах нүдэнд тэмдэглэгээ хий

Агуулга	О г т сана л н ийл эх г үй б айн а	Сана л нийл эх г үй б айна	Ерө н х ий дөө тий м	Сан а л ний лж бай на	Бүрэн санал нийлж байна
1. Удирдах ажилтан даргын үйл ажиллагаа нь үлгэр дуурайлал болохуйц байж чаддаг.	1	2	3	4	5
2. Дарга, ажилтан ажиллчидаа өөрийн удирдах чадварт итгүүлэхийг хичээдэг.	1	2	3	4	5
3. Дарга, удирдах ажилтны хувьд маш чадварлаг бөгөөд өөртөө итгэлтэй нэгэн.	1	2	3	4	5
4. Дарга, бидэнд ажил хийх урам зоригийг төрүүлдэг.	1	2	3	4	5
5. Даргын удирдах чадварийг хараад хүндэх сэтгэгдэл төрдөг.	1	2	3	4	5
6. Дарга, ажлын явцад гарах аливаа асуудлыг оновчтой аргаар шийдвэрлэх үр уадвартай.	1	2	3	4	5
7. Дарга, надад, миний мэдэхгүй цоо шинэ арга барилаар ажлаа явуулахад тусалдаг.	1	2	3	4	5
8. Дарга ажил дээр үүссэн ямар нэгэн асуудлыг ажилчдын санал бодлыг харгалзан шийдвэрлэдэг.	1	2	3	4	5
9. Дарга шинэлэг байдлаар ажлаа явуулахыг зорьдог.	1	2	3	4	5

х мэдлийг хангалттай өгдөг.					
11. Дарга ажилчдынхаа хувийн асуудлыг ойлгохыг хичээдэг.	1	2	3	4	5
12. Дарга ажилчдын хувийн хүсэлтийг хүлээн авахыг хичээдэг.	1	2	3	4	5
13. Дарга ажилчдын санал бодлыг хүндэтгэн үздэг.	1	2	3	4	5
14. Дарга ажил хийх хүсэл эрмэлзлэл төрүүлэхүйц урмын үгийг ажилчдадаа байнга хэлдэг.	1	2	3	4	5

2) Дараах асуулт нь удирдах ажилтны арга барилын талаарх асуулт юм.

Агуулга	О г т санал нийл эх г ү й ба йна	Санал нийлэ х г үй байна	Ерөн хий дөө тийм	Сана л ни йлж байн а	Бүрэн санал нийл ж байна
1. Ажлын нормоо биелүүлсэн тохиолдолд авах ашиг орлого болон шагнал урамшуулалын талаарх ойлголтыг дарга бидэнд сайн өгдөг.	1	2	3	4	5
2. Дарга зорилгоо биелүүлэхийн тулд ажилчдад тохирох шагнал урамшуулал олгох аргыг хэрэглэдэг.	1	2	3	4	5
3. Дарга, ажилчид төлөвлөгөөт нормоо биелүүлсэн тохиолдолд ямар ч байсан шагнал урамшуулал олгодог талтай.	1	2	3	4	5
4. Дарга, ажилчид хариуцсан ажил а тогтсон дүрэм журмын дагуу хийж гүйцэтгэж буй эсэхийг шалгасны дараа, сайн гэж үзвэл,	1	2	3	4	5

түүнд тохирохуйц шагнал урамшуулалыг олгодог.					
5. Дарга жирийн үед ч ажлын үрдүнг харгалзалгүй ажилтандаа шагнал урамшууллыг өгдөг.	1	2	3	4	5
6. Дарга хуучин аргаар ажлаа явуулах дуртай.	1	2	3	4	5
7. Дарга ажилтанд хэрэгтэй зүйлийг нь хэлж өгөөд, бусдыг нь өөрөө мэдэж хийхээр ханддаг.	1	2	3	4	5
8. Дарга, ажлын амжилт ахиц дэвшилтэнд онцгой асуудал үүсээгүй бол ямар нэгэн арга хэмжээ авад байдаггүй.	1	2	3	4	5
9. Дарга, ажилтан алдаа дутагдал гаргасан үед нь л заавар зөвлөгөөг өгдөг.	1	2	3	4	5
10. Даргын ажилчдадаа өгч буй мэдээлэл нь ажлаа хийхэд л хэрэгтэй байхаас хэтэрдэггүй.	1	2	3	4	5

3) Д а р а а х а с у у л т н ь т а н ы а ж и л д а а х э р х э н х а н д д а г т а л а а р х а с у у л т ю м.

Агуулга	Огт санал нийлэхгүй байна	Санал нийлэхгүй байна	Ерөнхийдөө тийм	Санал нийлж байна	Бүрн санал нийлж байна
1. Би ажил ихтэй үед нь хамт ажиллагсададаа тусалдаг.	1	2	3	4	5
2. Би миний шийдвэр болон үйл ажиллагаа наас болж асуудал үүсэхээс сэргийлэн хүмүүстэй урьдчилан зөвлөлддөг.	1	2	3	4	5

4. Би цаг ягштал барьдаг.	1	2	3	4	5
5. Би компани доторх өөрчлөлт ши нэчлэлтээс хоцрохгүйг хичээдэг.	1	2	3	4	5
6. Би ажил лдагдах явдал гаргуулах гүйг хичээж, ажил тасалсан нэгэнд ээ тусалдаг.	1	2	3	4	5
7. Би бусдын эрх мэдлийг ашиглад аггүй.	1	2	3	4	5
8. Би үл ялих зүйлийг сүр болгон ярьдаг талтай.	1	2	3	4	5
9. Би цайны цагаар удаан амарч ил үү цаг үрээд байдаггүй.	1	2	3	4	5
10. Байгууллагын нэр хүндэд нөлөө лөх арга хэмжээнд би сайн дураар оролцдог.	1	2	3	4	5
11. Ажлаа сайн хийж чадахгүй бай гаа ажилтанд би цаг гарган тусалда г.	1	2	3	4	5
12. Ажиллагсадтайгаа асуудал үүсгэ хгүйн тулд би өмнө нь арга хэмжэ э авдаг.	1	2	3	4	5
13. Энэ ажлаасаа гарах талаар би д андаа бодож явдаг.	1	2	3	4	5
14. Би ажлын цагаар хий дэмий ца г үрээд байдаггүй.	1	2	3	4	5
15. Би байгууллагатайгаа холбоотой уулзалт цуглаанд тогтмол идвэхтэй оролцож, анхааралтай хянуур байда г.	1	2	3	4	5
16. Шинэ ажилтанд ажилдаа дасаха д нь би сайн дураараа тусалдаг.	1	2	3	4	5
17. Ямар нэг чухал шийдвэр гаргах ын өмнө би хийх гэж байгаа зүйлэ э холбоо бүхий хүмүүст мэдэгддэг.	1	2	3	4	5

19. Хэн нэгний хараа хяналтгүй ч би байгууллагынхаа хууль дүрмийг ягштал биелүүлдэг.	1	2	3	4	5
20. Байгууллагынхаа амжилтын төлөө би үргэлж хичээл зүтгэл гаргадаг.	1	2	3	4	5

4) Д а р а а х а с у у л т у у д н ь с у д а л г а а н д о р о л ц о г ч д ы н х у в ь х ү н и й о н ц л о г и й г т о д р у у л а х з о р и л г о т о й б о л н о . Т о х и р о х х а р и у л т ы н ө м н ө х д у г а а р ы г т э м д э г л э н э ү ү .

1. Хүйс

1. Эр 2. Эм

2. Нас

1. 20-оос доош 2. 20-30 3. 30-40 4. 40-50 5. 50-аас дээш

3. Боловсрол

1. Бүрэн дунд 2. Баклавар 3. Магистр ба түүнээс дээш 4. Бусад

4. Албан тушаал

5. Ажилласан хугацаа

_____ он _____ сар

6. Байгууллагын тань ажилтны тоо:

