



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

리더십이 조직몰입과 조직시민행동(OCB) 간에 미치는 영향

-군자적 리더십과 변혁적 리더십 비교연구 : 중국직장인을
중심으로-

2013년



한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

우 혼

석사학위논문

지도교수 차종석

리더십이 조직몰입과 조직시민행동(OCB) 간에 미치는 영향

-군자적 리더십과 변혁적 리더십 비교연구 : 중국직장인을
중심으로-

An Empirical Study on the Relationship between of
The gentleman sex leadership ability and Transformational
leadership ability to Organizational Citizenship Behavior and
Organizational commitment

-Based on Chinese employees in the workplace-

2012년 12월 일

한성대학교 대학원

경영학과

인사조직관리전공

우 혼

석사학위논문

지도교수 차종석

리더십이 조직몰입과 조직시민행동(OCB) 간에 미치는 영향

-군자적 리더십과 변혁적 리더십 비교연구 : 중국직장인을
중심으로-

An Empirical Study on the Relationship between of
The gentleman sex leadership ability and Transformational
leadership ability to Organizational Citizenship Behavior and
Organizational commitment

-Based on Chinese employees in the workplace-

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 12월 일

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

우 혼

우흔의 경영학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

리더십이 조직몰입과 조직시민행동(OCB) 간에 미치는 영향
-군자적 리더십과 변혁적 리더십 비교연구 : 중국직장인을
중심으로-

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리 전공

우 혼

본 연구는 조직영향요인 중에서 대표적인 특징을 지니고 있는 변혁적 리더십과 유교사회에서 이상적 리더로서 제시되었던 군자를 분석 및 측정 가능한 개념과 조직몰입, 조직시민행동(OCB)선택하였다. 본 연구에서 군자적 리더십이란, 군자와 같이 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 그리고 신뢰지향, 변혁적 리더십의 하위요인, 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 3가지 차원과 조직몰입, 조직시민행동(OCB) 있어서 개인특정의 조절 변수 규명하고, 특히 국유기업과 민간기업 그리고 외지기업 사이의 차이를 검증하기 위해 연구하였다. 군자적 리더십과 변혁적 리더십유형이 달라질 수 있으므로 중국 국유기업과 민간기업 그리고 외지기업에 존재하는 문제를 해결하는 방안을 시도하였다.

【주요어】 군자적 리더십, 변혁적 리더십 조직몰입, 조직시민행동(OCB),

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 제기 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법과 필요성	4
제 2 장 이론적 배경	7
제 1 절 리더십	7
1. 리더십의 정의	7
제 2 절 리더십이론의 발전과정	9
1. 리더십이론	9
2. 리더십의 발전과정	11
3. 중국의 리더십에 관한 연구	12
4. 군자적 리더십의 구성개념	13
5. 군자적 리더십의 측정방법	21
6. 변혁적 리더십의 구성개념	22
7. 변혁적 리더십의 차원	23
8. 군자적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점	25
제 3 절 조직시민행동	26
1. 조직시민행동의 개념	26
제 4 절 조직몰입	30
1. 조직몰입의 개념	30
2. 조직몰입의 유형	32
제 3 장 연구모형 및 가설	35

제 1 절 연구모형	35
제 2 절 연구가설의 설정	36
1. 군자적 리더십과 조직몰입	36
2. 군자적 리더십과 조직시민행동	39
3. 변혁적 리더십과 조직몰입	41
4. 변혁적 리더십과 조직시민행동	42
 제 4 장 연구방법	 44
제 1 절 표본	44
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	44
1. 군자적 리더십	44
2. 변혁적 리더십	46
3. 조직시민행동	47
4. 조직몰입	47
제 3 절 설문지의 구성	48
제 4 절 자료 분석 방법	50
 제 5 장 실증 분석	 51
제 1 절 기초 통계분석	51
1. 표본의 인구통계학적 분석	52
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석	54
1. 신뢰성 분석	54
2. 타당성 분석	55
(1). 군자적 리더십의 타당성 및 신뢰도 검증	55
(2). 변혁적 리더십의 타당성 및 신뢰도 검증	56

(3). 조직몰입의 타당성 및 신뢰도 검증	58
(4). 조직시민행동의 타당성 및 신뢰도 검증	59
제 2 절 변수간의 상관관계 분석	59
제 3 절 가설 검증	62
1. 군자적 리더십은 조직몰입에 관련된 가설의 검증	62
2. 변혁적 리더십은 조직몰입에 관련된 가설의 검증	68
3. 조직시민행동에 관련된 가설의 검증	73
4. 가설검증 결과 요약	77
 제 6 장 결론 및 시사점	 79
제 1 절 요약 및 결론	79
제 2 절 시사점 및 한계점	82
 【참고문헌】	 84
1. 한국문헌	84
2. 중국문헌	87
3. 국외문헌	88
 【부 록 I】 한국어 설문서	 90
【부 록 II】 중국어 설문서	95
Abstract	100
中文摘要	102

【 표 목 차 】

[표 2-1]	리더십의 정의	9
[표 2-2]	리더십 이론 발전 과정	10
[표 2-3]	군자적 리더십의 용어의 조작적 정의	20
[표 2-4]	변혁적 리더십의 정의	22
[표 2-5]	변혁적 리더십위 요인 요약	25
[표 2-6]	조직시민행동의 정의	28
[표 2-7]	조직몰입의 개념정의	30
[표 2-8]	조직몰입의 유형	32
[표 4-1]	설문지 문항 구성 및 출처	49
[표 5-1]	표본의 인구통계학적	52
[표 5-2]	군자적 리더십에 대한 타당성 및 신뢰도 분석	56
[표 5-3]	변혁적 리더십에 대한 타당성 및 신뢰도 분석	56
[표 5-4]	조직몰입에 대한 타당성 및 신뢰도 분석	57
[표 5-5]	조직시민행동에 대한 타당성 및 신뢰도 분석	58
[표 5-6]	상관관계분석	61
[표 5-7]	각 변수가 정서적 몰입에 미치는 영향	63
[표 5-8]	각 변수가 계속적 몰입에 미치는 영향	64
[표 5-9]	각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향	66
[표 5-10]	각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향	68
[표 5-11]	각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향	70
[표 5-12]	각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향	71
[표 5-13]	각 변수 조직시민행동에 관련된 가설의 검증	73
[표 5-14]	각 변수 조직시민행동에 관련된 가설의 검증	75
[표 5-15]	가설검증 결과 요약	77

【 그림 목 차 】

<그림 2-1> 군차적 리더십의 군조	15
<그림 3-1> 연구모형	36



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

최근, 중국에 기업은 성장에서 효율과 이윤을 증시하는 지절 성장으로 급선회 하였고, 이것 따라 조직의 리더에게 기대하는 역할도 보다 전략적으로 바뀌어야 할 필요성이 대두되었다. 조직사회에서 필연적으로 다른 인간들과 관계를 맺고 살아가는데 그 관계는 여건에 따라 수평적이기도 하고 수직적이기도 하다. 고대 그리스의 철학자 아리스토텔레스는 그의 정치학에서 “가정은 주인과 노예, 남성과 여성, 사람과 가축으로 구성된 조합”이라고 말한다. 따라서 인간은 서로 다른 성향을 가진 사람들끼리 조직과 사회 속에 모여서 관계를 형성하며 살아간다. 이 과정에서 다양한 문제가 발생하고 해결되는 상황을 맞게 되는데 이때 필요한 것이 조직사회를 이끌고 문제를 해결하는데 중심 역할을 하는 리더(leader:지도자)이다. 이런 리더에게 필요한 자질은 리더십(leadership:지도성)이다.

일반적으로 조직의 성패는 조직의 리더들은 주어진 상황에서 일정한 목표를 달성하기 위하여 구성원들에게 어떻게 영향력을 행사하는가에 달려 있다고 한다(hersey & blanchard, 1982). 중국 세계무역조직(WTO)에 가입하면서 경제 활성화 될 전망이 있어서 중국 기업은 서방 기업과 경쟁할 수 있을뿐 아니라 동시에 아시아 기업들과 경쟁하는 상황에 직면하게 되었다. 이러한 상황 속에서 국가기업의 리더들이 경쟁력을 갖기 위해서는 종업원의 조직몰입을 중시해야 한다. 지금 중국기업들은 세계경제 발전의 기동이다. 그러나 중국기업들이 빠르게 증가하면서 문제가 많았다. 특히 기업에서 근무하는 종업원들이 조직몰입의 문제가 많이 대두되었다(류강,2011).

리더십의 논문연구가 너무 많다. 많은 연구자들이 주도하는 리더십이 핵심 리더에 대한 멤버들의 신뢰임을 피력하고 있다(예, Kouzes&Posner,1987; Waitly,1995). 동방의 위대한 사상가 자신의 꿈이 모

두 이념을 통하여 즉, 지배를 구현하기 위해 대동사회론의 꿈이었던 공자(551-479bc)에 의해 모든 신뢰가 사회관계(예, 부모와 자녀, 친구 및 동료들, 상사와 부하) 기본적 전제 조건(hann 1968 년) 라고 기원전에 차원에서 언급되었던 것에 비추어보면 크게 새로운 것은 아니다.(류수영, 이정목) 미국의 리더십, 즉 서연구자 1950 ~ 1960 년대 특성론과 행위론, 1960 ~ 1970 년대 상황론, 1980년 이후 가치체계, 개별배려, 인격관계 중시하는 변혁론(transformatinoal leadership), 그 목표와 연구개발 (r & d)의 전망론(visionary leadership), 리더의 행동을 불필요하게 대체요인의 증가와 리더 행동효과를 무력화시키는 요소의 감소를 연구하는 대체론(substitute leadership) 리더와 다수회원의 리더십 분석대상 더 달리 리더와 '구성원 한 사람(dyad)'의 상호작용을 분석 대상으로 하는 교환론(leader - member exchange)등의 배 흐름을 쫓고 있다. 이와 같은 연구의 관행이 효율적으로 이끌거나 훌륭한 리더의 덕목에서 직접 행동을 비롯되며, 어떻게 양성할 것 못한다는 한계점을 지니고 있다(김수동,2009).

본 논문에서 리더십 중 군자적 리더십과 변혁적 리더십은 배경으로 연구한다. 군자적 리더십은 리더가 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향의 관리 연구하는 행동이다. 사서(四書)-논어, 맹자, 중용 및 대학의 내용분석을 통해 군자적 리더십의 구조, 즉 인의예지신, 오상(五常) 해체한다. 군자적 리더십의 구성된 개념을 이루고 있는 인(仁)의 품성의 자기애(慈愛), 포용력, 개방은 집단이나 조직 각종이익수준에서 책임자의 인식 구성체로서 일체지향이라는 뜻이다. 의(義)의 품성의 수치와 정의, 여전히 의연함은 목표 및 목표달성정도(正道)지향이라는 뜻이다. 예(禮)의 성품의 겸손함과 절제, 질서 및 예의존중 한 다양한 배경은 보유 집단 조직원들이 조화를 이룰 수 있다. 지(智)의 품성은 호학(好學), 지혜와 직관은 의사결정 중에서 최적의 지향하는 의미이다. 신(信)의 성품의 뜻에 따라 정직, 신념, 책임감을 갖고 싶었던 신뢰지향 라는 뜻이다. 이 때문에 이러한 리더십 리더 발휘하는 리더에 대해 구성원들은 어떤 행동 에 대한 반응을 보였다.

변혁적 리더십은 리더와 추종자간의 거래관계에 초점을 둔 실시 위주의

교환행위를 통해서 기업들이 필요로 하는 기대 이상의 탁월한 성과를 거두기가 어렵다는데서 출발한다(백기복, 2000). 생리적 욕구나 안전욕구 차원에 머물던 직원들의 욕구를 자아실현이나 존경욕구 같은 성장욕구 중심으로 바꿔줘야 고단위 성과향상이 가능해지며, 이러한 근본적인 변화를 통해서 높은 성과향상을 이룰 수 있다는 것이다.(왕예비, 2011)

조직몰입에 대한 연구 다양하게 진행됐다. 조직몰입에 영향을 끼치는 요인 조직행동(organization behavior) 및 자기계발(personal development) 두 분야에 투입하며 조직몰입은 조직 멤버들의 조직을 이해하는 심리상태의 중요한 개념이다. 하지만 조직몰입의 구체적인 개념화가 연구 있어서 학자들 간에 명확하게 일치하지 않을 수 도록 다양하게 정의되고 있다(육노, 2011). 중국 기업에서 기업가의 행동이나 말에 직원의 조직몰입에 결정적인 영향을 미친다. 외부환경에서 중국의 많은 기업의 불규칙한 기업가의 리더십이 조직몰입에 따른 영향이 더 두드러지다고 본다.

조직생산성에 중요한 영향을 미치는 역할제외 한 행동의 대표적인 형태가 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)이다. Organ(1988년)은 조직시민행동을 "공정적인 보상체계를 직접 분명으로 인정 되지 않는 자발적인 형태의 행위이며, 개인의 자유 선택을 위해 조직한 효율적인 기능을 증진시키는 행위" 라고 개념에 대한 정의를 하였다. 조직시민행동의 중요성을 광범위한 인식이 직무만족도, 조직투입과 같은 개인태도차원, 임무를 수행하는 유의미성, 도전성을 나타내는 과업특성차원, 조직지원인식, 조직문화와 같은 조직특성차원, 리더십 행위차원에서 중심의 조직시민행동의 영향요인에 관한 연구 광범위 하게 모색을 완성했다(podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)(권우덕, 2010). 그 이후 조직시민행동에 대한 연구들이 증가하기 시작하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 군자적 리더십 과 조직시민행동(OCB)의 관계는 어떠한가?

둘째, 군자적 리더십 과 조직몰입의 관계는 어떠한가?

셋째, 변혁적 리더십 과 조직시민행동(OCB)의 관계는 어떠한가?

넷째, 변혁적 리더십 과 조직몰입의 관계는 어떠한가?

제 2 절 연구의 방법

본 연구는 위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존의 국내 외 문헌연구와 선행연구를 통하여 이론체계를 정리하고 연구모형과 가설을 제시하였다. 실증분석을 위하여 선행연구를 바탕으로 군자적 리더십의 5가지 차원, 변혁적 리더십의 3가지 차원, 개인특정이 조절하고, 특히 국유기업과 민간기업 그리고 외지기업 사이의 차이를 통하여 조직시민행동(OCB)과 조직몰입에 대한 척도를 도출하였으며, 연구모형의 현실적 타당성을 확인하기 위하여 실증조사를 실시하여 수집된 자료를 분석, 검증하였다.

실증분석은 중국 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2012년 9월2일부터 10월 2일까지 실시하였으며 설문조사는 온라인 설문조사를 했다. 그 중에 불성실하게 응답한 30를 제외한 354 (92.0%)로 실증분석을 진행하였다. 회수된 자료에 대한 분석방법은 SPSS18.0을 이용한 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 회귀분석 등 분석을 실시하였다.

본 연구는 연구의 목적 및 연구의 방법에 따라 다음과 같이 총 6장으로 구성하였다.

제 1 장은 서론 부분으로 연구의 제기 및 목적, 연구의 방법 필요성에 대해 서술하였다.

제 2 장은 이론적 배경 부분으로 군자적 리더십, 변혁적 리더십, 조직시민행동(OCB), 조직몰입 및 각 구성개념 간의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보았다.

제 3 장은 연구 모형 및 가설을 제시하는 부분으로 이론적 배경을 바탕으로 연구모형 및 연구가설을 설정하였다.

제 4 장은 연구방법을 제시하는 부분으로 표본선정, 변수의 조작적 정의 및 측정방법, 설문지의 구성 및 분석 방법을 제시하였다.

제 5 장은 가설검증에 관한 부분으로 분석결과를 바탕으로 연구모형에 따른 연구가설을 검증하였다.

제 6 장은 결론 부분으로 연구의 요약, 시사점을 제시하였다.

연구의 필요성

1. 연구 필요성

중국기업배경 하에서 기업특성을 대상으로 군자적 리더십, 변혁적 리더십과 조직몰입 관계를 분석하고 중국기업 특히 국유기업, 민간기업, 외지기업의 조직몰입 문제를 해결함에 있어서 비교적 강한 실제적 의미를 지닌다. 그리고 군자적 리더십, 변혁적 리더십과 더 붙어 조직의 효율적인 경영의 측면에서 조직몰입, 조직시민행동(OCB)과 관련된 연구가 더욱 상세하고 구체적이게 하였다.

중국기업에는 특히 군자적 리더십, 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 주고 군자적 리더십과 변혁적 리더십에 대해 조직시민행동에 관한 비교연구문헌은 적다. 조직몰입은 조직행동론의 연구에서 구성원들의 사회, 심리적 상태를 이해하는 중요한 개념으로 인식되고 있다. 다만 이때에도 군자적 리더십, 변혁적 리더십과 조직몰입은 조직행동론의 관계에 대한 비교연구를 시도하는 것을 필요 하다고 생각한다. 리더가 부하들의 조직시민행동을 유발시킬 수 있고, 부하는 기대 이상의 행동을 보인 다는 측면에서 밀접하지만 아직까지는 이를 규명하기 위한 리더십과 조직시민행동에 관한 연구는 소수에 지나지 않는다. 본 논문은 군자적 리더십, 변혁적 리더십과 조직몰입이 조직시민행동에 대해 비교연구를 실증적으로 검증하고자 한다. 군자적 리더십이란, 군자와 같이 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 그리고 신뢰지향의 관심을 가져야한다. 변혁적 리더십은 여러 까지 차원 중에서 카리스마, 개별적 배려, 지적자극을 관심을 가져야하며, 더 나아가서 개인특성과 기업특성 조절으로 조직몰입이 조직시민행동에 대해 관련이 분석하고자 하였다.

그 동안의 리더십과 구성원들의 조직몰입, 조직시민행동에 관하여 일반 경영학 분야에서 많은 연구 (강은나,2003; 김남현, 김종우, 이지우,2003; 김영환, 2004; 김윤성, 이규용, 2003; 박철민, 김대원, 2004; 박희서,2002; 서재현, 2003; 안관영, 김민환, 2004; 이규만, 정윤길, 2001)가 수행하고 있

지만 중국의 변혁적 리더십, 군자적 리더십과 조직몰입, 조직시민행동에 관하여 일반경영학 분야에서 너무 적다. 그래서 중국의 군자적 리더십, 변혁적 리더십과 조직몰입, 조직시민행동에 대한 비교연구를 시도하는 것은 반드시 필요하다고 생각한다. 따라서 변혁적 리더십, 군자적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동(OCB) 간에 관계의 모형을 설정하고 있다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십

1. 리더십의 정의

리더십의 정의와 관점의 입장을 여러 가지로 정의 할 수 있다. 전공학자마다 규정하려는 목적이나 전문적인 견해에 따라 그 관점이나 내용이 다를 수 있다. 약 200년 전에 영어 문화권에서 리더십의 어휘력 리더(leader)라는 용어가 나타나기 시작한 것은 서기 1,300년부터라고 한다.(박내희, 2004) 리더십이라는 뜻의 단어를 학문적으로 만들어진 것이 아니라 많은 사람들이 평소에 이용하던 단어가 자연스러운 학문분야로 유입 되어 온 것이기 때문에 리더십을 정의하려고 정의했던 사람 수만큼이나 리더십에 관한 정의는 다양해졌다(Stogdill, 1974).그래서 리더십(leadership)뜻이는 한 마디로 정의 하면 거의 불가능해요. 리더십은 경영학 특히 인사조직 분야에서 매우 중요한 연구주제의 하나로 다루어져왔으며 이러한 연구들이 학문적, 실무적으로 의미 있는 시사점을 제공하고 있는 것도 사실이다(이수광, 2005). Stogdill(1974)은 “리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고 그 목표달성을 위해 실제행동을 하도록 영향력을 행사하는 것”으로 정의하였다(임창희, 2000). 그는 72개의 리더십 개념에 대한 정의들을 정리하여 ①집단과정의 초점(a focus of group process),②인물의 특성과 효과(personality and its effects),③ 순응규모기법(the art of inducing compliance),④영향력의 행사(the exercise of influence),⑤행동의 기교(art of behavior),⑥설득형태(a form of persuasion),⑦권력관계(a power relation),⑧목표달성의 수단(a instrument of goal achievement),⑨상호작용의 효과(an effect of interaction),⑩차별화된 역할(a differentiated role),⑪구조설정(the initiation of structure)등의 11개로 요약하였다. Paul Pigors는 리더십이란 특정한 성격의 소유자가 공통의 문제를 추구 하는데 있어서 그의 의지 감정 및 통찰력 등으로 다른 사

람을 이끌고다스리는 특성이라 정의하였다(Pigors, 1953: 127). Gorge Terry는 리더십을 한 집단의 공동목표를 향하여 스스로 즐겨 일하도록 부하에게 영향력을 주는 활동이라고 정의하였으며(Terry, 1951: 562), Stogdill은 리더십을 집단을 집단의 목표달성을 위하여 집단 성원의 활동에 영향을 주는 리더의 행동이라고 보았다.(Stogdill, 1971: 450). Bass& Stogdill(1990)은 수많은 리더십에 관한 포괄적인 문헌연구를 통해 리더십의 정의를 12가지 범주로 축약하였으며, “리더십의 정의는 비유적으로 표현하여, 리더십을 정의하려고 시도했던 사람들의 숫자만큼 많다”고 하였다. Terry는 리더십을 “사람들로 하여금 집단의 목표를 기꺼이 달성하게끔 영향을 미치는 행동”으로 정의하였고, Robbins “목표달성을 지향하도록 집단에 대하여 영향을 미칠 수 있는 능력”으로 정의하고 있다. Blanchard, 1982 : 최성재, 남기민, 1995에서 재인용) 리더십의 개념에 상황을 고려하고 있다. 이상의 논의를 바탕으로 최성재, 남기민(1995)은 공식적 조직에 초점을 맞추어 “리더십이란 조직의 목표달성에 있어서 조직의 구성원들이 조직과 관련된 행동에 자발적으로 종사할 수 있게끔 어떤 주어진 상황에서 공식적 직위에 있는 사람들이 영향력을 행사하는 과정”이라고 정의하였다.

리더십에 대한 개념과 정의들은 다양한 학자들 사이에서 그들이 보는 관점과 목적에 따라 여러 가지 정의로 연구되어지고 있다. 최근 몇몇 연구들은 품성이 리더의 행동을 예측하고 설명하는 중요한 요인이며(Hogan, Curphy, & Hogan, 1994), 리더십 효과성과 밀접한 관련이 있음을 보여주고 있다.

하지만, 리더십에 대한 정의가 사람마다 다르긴 하지만 다양한 정의들을 통해 몇몇 공통점을 찾을 수 있다. 리더십에 대한 정의들 중에서 대표적인 것들을 살펴보면 <표 2-1>와 같다.

<표2-1>리더십의 정의

McClwlland & Boyar(1982)	정해진 목표를 위하여 의사전달 과정을 통해 특정한 상황에 행사되는 대인간의 영향력
Hersey and Blanchard(1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위해 활동에 영향을 미치는 과정.
Bryman(1986)	리더십은 어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생한다.
Hodgerrrs & Kuratko (1991)	사람들에게 그들의 노력을 어떤 특정한 목표 또는 몇 개의 목적을 안내하기 위해 그들에게 영향을 미치는 과정이다.
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 기대를 구조화 또는 재구조화 하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임.
Yukl(1998)	집단이나 조직으로 한 구성원이 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원들 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인이 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정
House et al (1991)	조직의 유효성과 성공을 위해 공헌 할 수 있도록 다른 사람들에게 영향을 미치고, 사기를 진작시키며, 권한을 부여하는 개인의 능력
Gibson, Ivanevich &Donnelly(2000)	어떤 목표를 성취하도록 종업원들을 동기 부여 시키기 위해 영향력을 행사하는 시도이다

자료: 왕예비 (“변혁적 리더십”과“거래적 리더십”이 직무소진과직무성과에 미치는 영향에 관한 연구)

제 2 절 리더십이론의 발전과정

1, 리더십이론

리더십에 관한 연구는 시대발전연구의 초점에 따르면 바뀌었지만 초기

(1920년대 초반 이후)의 연구에서 리더십의 능력이 타고나는 것으로 보였다. 이런 특성이론 (trait theory)에서 리더의 개인특성 초점을 두었으며, 1940년대 후반부터 리더십의 효과가 이끄는 리더의 행동에 관련한 행동이론 (behavioral theory)이 등장하였으며, 1960년대 후반부터 리더십의 효용성에 영향을 주는 것은 상황이론(situational theory)이다. 1980년대부터 소개되기 시작한 신조류 리더십 이론으로 분류해 볼 수 있다(류강2011). 리더십은 인류의 보편적 관심을 사였으며, 리더십 이론은 시대정신을 반영함과 동시에 경영학 및 다른 학문분야의 발전이 민감한 반응을 하면서 발전했다. 리더와 리더 아닌 사람의 구분은 어느 정도 고정적인 일반특성을 연구했던, "리더십 특성이론"은 조직종업원 가능한 부속품처럼 생각했던 과학 관리법(scientific management)의 인정하는 흐름과 무관 하지 않아 보인다. 또한 효과적인 리더와 비효과적인 리더의 관찰가능하고 개발 가능한 행동은 파악하고 "행동이론"은 행동주의심리학의 발전 및 인간관계운동(human relations movement)의 발전과 그 맥을 같이 한다. 리더십 유효상황에 따라 변화를 달라진다는 명제 하에 진행한 "상황이론 또는 상황적합적 이론"은 연구들의 틀 안에서 전개되었다(왕예비2012).

이처럼 전개되어온 리더십 이론의 발전 과정은 다음의 <표2-2>과 같다.

<표2-2>리더십 이론 발전 과정

기간	변화내용	리더십 이론
1940년대 후반 이전	성공적인 리더의 지능, 성격 및 신체적 특징	특성이론
1940년대 후반-1960년대	행동이론 접근으로, 효율적인 리더의 행동유형	행동이론
1980년대 초반 이후	효율적 리더십에 작용하는 환경적 상황요소	상황이론, 시스템 접근

자료: 이한겸, (1994), 인간행위론, 형설출판사, p,452

박내희, (2002). 조직행동론, 박영사, p.184

2. 리더십의 발전과정

(1) 리더십의 특성이론

1930년대 사람들은 리더가 가지고 있는 리더만의 어떤 강력한 자질 및 속상을 찾기 위하여 노력하였다. 이것 따라서 당시의 리더십이론은 리더가 구비하는 개인특성을 찾아낸 핵심이 두었다. 특성이론은 개인적 특성과 리더십 상황 사이에는 실제적인 관계가 거의 없다는 비판을 받았다. 이 이론은 리더들의 특성을 확인하는 것에는 도움을 주었으나, 리더들의 특성이 어떻게 집단 구성원들과 그들의 업무에 영향을 미치는지에 대해서는 적절한 설명을 하지 못하였다(Muchinsky, 1993; Northouse, 1997). 따라서 모든 사람이 리더의 자질을 구비하고 있지 못하기 때문에 그러한 특성을 가진 사람만이 리더가 될 수 있다는 것이다. Edwin E. Ghiselli를 중심으로 한 많은 학자들은 여러 환경에서 효율적 리더와 비효율적 리더를 구별하기 위한 특징을 규명하기 위해서 여러 기업을 대상으로 연구를 실시하였으며 그 결과 Ghiselli는 관리적 기술의 특성 13가지를 제시하였다. Bass는 능력이 있는 리더의 특성은 "임무를 완성함에 있어서 강렬한 책임감을 갖추고, 정력적으로 목표를 추구할 수 있어야하며, 문제를 해결함에 있어서 모험성과 창의성을 가지고, 사회환경 속에 창의성을 발휘 할 수 있어야 한다."고 하였다. 최근 특성이론은 적당한 보충과 수정이 있었다.

(2) 리더십의 행위이론

행동이론은 1940년대 후반부터 1960년대 초반까지의 리더십 연구이다. 행동이론은 특성이론에 대한 비판으로 많은 행동과학자들의 관심이 리더의 행동에 관심을 둔 연구이다. 행동이론은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 가지 상황에서 실제로 하는 행동에 대한 연구이다. 행동이론은 개인 성과 또는 집단성장에 영향을 미치는 행동을 어떻게 측정할 수 있는가 하는 문제에 관심을 두고 있다. 따라서 행동 이론가는 리더행동은 성과에 영

향을 미치며 관찰 가능한 행동이라고 가정하고 리더가 성과를 얻기 위해 어떻게 행동하는가에 대해 알아야 한다고 주장했었다(추헌, 1992: 539). 리더의 행동연구에 관한 대표적 연구 중 제일 고전적이라고 할 수 있는 것으로 아이오와 대학의 리더십연구(Iowa Leadership Studies), 오하이오 주립대학의 리더십연구(Ohio State University Leadership Studies), 미시간 대학의 리더십연구(Michigan Leadership Studies)등이 있다. 특히는 오하이오 주립대학의 리더십연구는 리더의 행동을 배려(Consideration)와 구조 주도(Initiating Structure)로 구분하여 이들을 별개의 차원으로 보았다 (김명훈, 1983: 62).

(3) 리더십의 상황이론

1960년대 후반부터 1980년대 초반까지는 특성이론이나 행동이론에서 벗어나 리더십의 개성, 리더십의 행태, 부하들의 개성, 리더십 환경 등의 종합적인 기능으로 파악하고자 하는 소위 상황이론이 대두하게 되었다. 김혜숙(2003)이라는 리더십 상황이론은 리더십을 형성하는 결정적인 요소가 지도자의 개인적 특성에 있는 것이 아니다. 지도자가 처해있는 조직이나 집단의 상황과 환경요인에 있다고 주장하는 이론을 말했었다. 리더십 상황이론에서는 피들러의 상황이론(Fiedler's Contingency Model), 허수와 블렌차이드(P. Hersey and K. H. Blanchard)의 이론, 경로-목표 이론 등 있었다. 경로-목표이론은 리더에 대하여 고정불변의 리더십이 없기 때문에 서로 다른 환경에 따라 적당한 리더십을 발휘하여야 한다고 주장한다. 그 외에 Roger Federer(1967) 임기응변 유형, Blanchard의 리더 상황 유형 및 프롬의 시간 구동 리더 유형 또한 앞서 영향이 가장 큰 세 가지의 임기응변 유형이다(1993). 총체적으로 특성이론보다 더 일반적으로 받아 들여지고 있는 이론이 상황이론이다.

3. 중국의 리더십에 관한 연구

중국에서 리더십에 대한 연구를 살펴보면 리더십의 특성이론과 행위이론 두 가지를 둘러싸고 많은 논의가 있다. 반면 상황이론과 신조류 이론에 대한 연구는 적은 편이다. 黃授鋒(Huang Shoufeng,1995)은 리더가 구성원을 채용하고 이끄는‘用人’방법이 리더십 연구에서 빼 놓을 수 없는 부분으로 다루고 있다. 이와 같이 학자들은 리더는 자체의 특성과 재능뿐만 아니라 구성원들을 효과적으로 쓸 줄 알아야 한다는 점을 강조하고 있다. 陳云(ChengYun,1984)은 리더가 구성원들의 장점과 단점이 섞여 있어야 한다. 구성원들을 쓸 때는 그 구성원의 장점을 이용함으로써 단점이 극복 되게 하는 것이다.

4. 군자적 리더십의 구성개념

최근 리더십에 관한 새로운 접근방법 중의 하나는 사회문화적 가치와 리더십을 연결하여 문화에 따라 이상적 리더십이 달라지는지를 연구하고 있다. 이는 비교문화연구가 확산되면서 사회의 지배적 가치가 리더에 관한 정의와 역할에 대한 표상에 영향을 줄 수 있게 지지하는 경험 자료들의 발전과 이를 뒷받침하는 이론의 등장했었다. 이를 뒷받침하는 국내연구로서 Shin& Kim(1994)은 유교적 규범과 가치 중에 예의, 조화, 충성이 리더십 스타일과 리더와 구성원의 관계방식에 영향을 있다고 주장하고 있다. 류수영, 이정묵(2010)이라는 군자적 리더십이란 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향의 관리행동을 통해서 구성원이 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 영향력행사 과정이다.

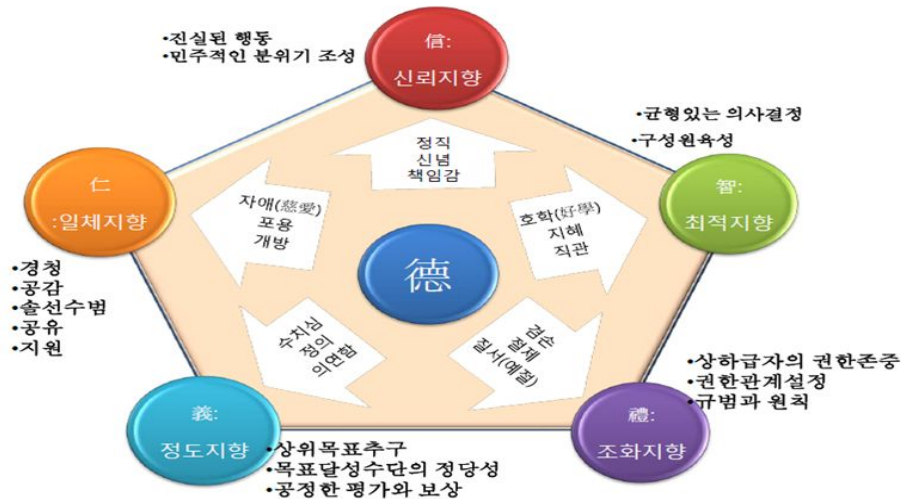
군자는 나라의 주인으로부터 먼장·이장에 이르기까지 책임 있는 지위에 있는 사람 모두를 가리키는 말이었다(陳舜臣, 1993). 이와 대조되는 용어로 자주 등장하는 소인(小人)은 사회적 신분계급으로서의 피지배층 일반, 즉 백성(民)을 총칭하는 것이었다. 사회계층을 일컫던 두 용어는 공자에 의해 군자는 덕성과 학문을 바탕으로 타인을 이끌 수 있는 선비계층을 지칭하는 것으로, 소인은 일신의 사익을 쫓아 도(道)를 저버리는 인간상으

로 재정의 되었다. 공자는 이러한 재해석 과정을 통해 군자와 소인을 사회 계층의 것에서 개인 내부의 도덕성의 완성과 미완성으로 초점을 전환시켰다(조성열, 2006; Creel, 2004).

『논어』에 드러난 군자와 소인으로 비유된 바람과 풀의 비유는 군자와 소인의 구별이 덕(德)의 유무로 판별되는 것에서 그치지 않고, 덕(德)이 있는 사람이 통치자가 되어야 하며, 이때 지도의 원리는 강제적인 법(法)이 아닌 덕(德)에 의한 교화(敎化), 즉 리더의 숭선수범을 통한 도덕적 감화임을 주장 한다(『논어』, 안연, 192). 유교에서 개인의 수신(修身)과 사회적 리더로서의 치인(治人)과정은 기본적인 인간관계(五者)-군신, 부자, 부부, 장유, 봉우에 바탕을 두고 있다. 지금까지 살펴본 유교에서 바람직한 리더 상으로서 제시되고 있는 군자에 대한 전통적인 정의는 덕(德)을 바탕으로 통치하는 사람이다. 이때 덕(德)이란 유자(儒者)들이 인간을 인간답게 하는 보편적 가치덕목으로 공자는 지인용(知仁勇)을, 맹자는 사람의 사지(四肢)에 비유한 인의예지(仁義禮智)를, 동중서(董仲舒)는 맹자의 사단(四端)을 발전시켜 사람이 항상 지켜야 할 도리, 즉 덕목 일체로서 오상(五常)-인의예지신(仁義禮智信)을 제안하였다(류수영, 이경목 2009).

<그림2-1>과 같은 오각형 제일 가운데 덕(德)은 군자가 인의예지신의 품성과 관리행동을 통해서 궁극적으로 지향하는 덕에 의한 통치를 상징한다. 그리고 덕 밖으로 각각의 꼭짓점이 향하고 있는 화살표는 각각의 꼭짓점이 지향하는 인의예지신의 품성의 구성요인들을 나타낸다. 각 꼭짓점이 외부의 예들은 인의예지신을 바탕으로 각각의 품성요인들이 관리행동을 통하여 실천되었을 때의 모습을 묘사하다. 군자적 리더십에서 인(仁)하다, 의롭다, 예의 있다, 지혜롭다 혹은 신뢰롭다는 것은 각각의 품성과 행동이 일치되었을 때 비로소 가능하다.

<그림2-1>군자적 리더십의 군조



자료: 류성영, 이경목(2009). p.213에서 인용.

(1)인(仁): 자애(慈愛), 개방성, 포용력, 그리고 일체지향

인(仁)은 사람인(人)과 사람인(人)이 결합된 글자로서 사람에 대한 사랑을 함축하다. 경청은 타인의 의견을 귀 기울여 듣고 이를 존중하고 수용하는 것을 의미한다. 공자는 인(仁)을 유교에서 추구하는 궁극적인 가치덕목으로 다루었다. 맹자는 모두 사람은 남에게 차마하지 못하는 마음이 존재하며, 리더가 인(仁)을 실천하면 천하를 손에 얹어놓은 것처럼 저절로 다스려진다고 하였다(『맹자』, 공손추상, 6).

공자는 종신토록 실천해야 할 인(仁)의 실천원리를 서(恕)로 표현하였다(『논어』, 위령공, 23). 서(恕)란 자신이 원하지 않는 바를 남에게 하지 않는 것에서 출발하다, 내가 원하는 것을 타인에게 적극적인 베푸는 것을 뜻한다. 정용환(2002)이라는 인(仁)의 현대적 개념화 과정에서 부모가 자식을 대하는 사랑의 마음으로 타인을 대하다, 차이에 대한 인정과 포용을 바탕으로 인(仁)의 속성이 공동체주의의 이론적 근거가 될 수 있음을 논설한다.

고전과 그것을 현대적으로 해석한 문헌들에서 인(仁)을 사람에 대한 사랑이라고 정의한을 바탕으로 인(仁)의 품성요인으로서 자애(慈愛), 포용, 개

방을 도출했다. 인(仁)이 ‘나’가 주체가 되어 인간존중의 마음을 타인에게 무한히 확장한 것(이상은, 2007)으로서 타인에게 개방적이고, 다른 생각과 행동을 수용할 수 있는 포용력을 지님을 말한다. 그리고 이것의 실천적 모습은 나와 타인의 구분이 없는 일체의 마음(物我一體) 즉, 한마음을 지향하다.

군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 인(仁)의 품성을 나타내는 자애(慈愛), 포용, 개방은 집단 혹은 조직수준에서 다양한 이익관계자들을 하나의 구성체로서 인식하게 하는 일체지향을 뜻이 말한다. 군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 인(仁)은 말보다는 행동으로 실천하다. 구성원들을 가족처럼 소중하게 대하며, 구성원들을 수단으로 여기지 않고 동료로서 소중하게 여기다. 리더는 자신뿐만 아니라 구성원들의 목표도 포함하여 이루려 하는 등 관리행동이 있다.

(2)의(義): 수치심, 정의, 의연함, 그리고 정도지향

의(義)는 수오지심(羞惡之心)을 단서로 발현되는 것이 말한다.(『맹자』, 공손추상, 6). 먼저 의(義)는 부끄러움을 아는 것으로, 부끄러움을 안다는 것은 인(仁)을 실천하지 못하는 것을 부끄러워하는 것이 말한다. 수(羞)는 인간의 삶을 위해서는 어쩔 수 없이 먹어야 해서 미안하고 부끄러운 마음을 가지게 되는 것이 말한다(이기동, 2007b). 인(仁)이 사람이 거주해야 할 편안한 집이라면, 의(義)는 사람이 마땅히 가야할 길(『맹자』, 고자 상, 11)로서 사람이 지켜야 할 도덕규범(蔡仁厚, 2000)이 된다. 그리하여 의(義)는 ‘마땅함’, ‘옳음’, ‘정당함’, ‘도리’를 뜻하며, 이는 재화 혹은 이익의 공평한 분배와 연관된다(안용진, 2006).

유미림(2004)과 김철운(2005)은 공맹의 경제사상 분석에서 리더로서의 군자는 ‘의로움’에 바탕을 둔 ‘전체의 이익’을 우선시하고, 공정한 분배가 이루어지는 경제 질서를 확립하는 무를 지니고 있었다, 이를 실천함으로써 사회적 정당성을 획득하는 것을 지적하였다. 공정한 평가와 보상은 의리(義利)의 실천하는 방식으로서 정직한 사람을 이용하여 곧지 않은 사람의

윗자리에 앉게 하면 사람들이 따르게 되고(『논어』, 위정 19), 부정한 사람들도 정직하게 만들 수 있다(『논어』, 안 연, 22)는 논리에 기반 한다. 그리하여, 군자는 사람관리에 있어서 구성원들의 역량과 현재의 가치를 정확하게 평가하고 보상함으로써 치우치지 않은 공정함을 관리행동으로 나타낸다. 이것에 관해 맹자는 존재하는 모든 것의 가치가 동등하지 않음이 진실이고, 리더는 이것의 가치를 공정하게 평가함으로써 의로움을 실천해야 함을 지적하였다(『맹자』, 등문공상, 4).

군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 의(義)의 품성을 나타내는 수치심, 정의, 의연함은 목표 및 목표달성에 있어서 정도(正道)를 지향할 것을 뜻이 말한다. 군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 의(義)는 공사의 구분이 명확하다. 지신의 성과달성보다 부서 전체의 목표달성을 위해 헌신하는 사람을 우대한다. 그리고 단기적인 성과보다는 장기적인 성장을 우선시 하고, 담당부서 혹은 팀의 목표보다 조직전체의 입장을 우선시 하는 등 관리행동이 있다.

(3)예(禮): 겸손, 절제, 질서, 그리고 조화지향

공자에게 예(禮)는 사람은 물론 천지(天地)자연의 분별이고 질서 동시에 국가, 사회, 및 인간관계에서 필수적 법칙이고 행위규범이다(안용진, 2006). 그리하여, 공자는 기본적인 사회적 인간관계가 예(禮)에 대해서 이루어질 것과, 국가경영 역시 예(禮)에 대해 통치되는 법과 같은 강제에 의한 것보다 우위를 점하는 주장하였다. 또한, 공자는 인간을 인간답게 만드는 행위규범인 동시에 사회 내부 다양한 계급간의 긴장과 갈등을 통합하고 조화시켜주는 통제메커니즘으로서 위정(爲政)의 근본으로 여겼다(유교사전편찬위원회, 1990).

예(禮)는 기존의 질서를 존중함으로써 사익을 추구하는 인간관계에서 빚어지는 사회적 긴장과 갈등을 완충한다. 예(禮)는 절제하는 것을 통해 사람을 사랑하는 마음이 극단에 치우쳐 일으킬 수 있는 부정하고 불의한 결과를 제어한다, 그 마음이 손상되지 않도록 조절하는 기능을 지니게 된다

(류성영, 이경목2009). 이와 공자는 공손함도 예가 없으면 헛수고가 되고, 신중함도 예가 없으면 두려워하는 것이 되며, 용맹함도 예가 없으면 난폭한 것이 되고, 정직함도 예가 없으면 박절한 것이 된다(『논어』, 태백, 2)고 하며 내용과 형식이 조화롭게 표현될 것을 강조하였다.

지금까지 언급된 예(禮)를 구성하는 기본 정신인 겸손과 공경, 절제, 그리고 질서는 모두 유교에서 강조하는 사회적 조화를 지향하기 위한 것이다(손홍철, 2004).예(禮)를 개인과 개인, 개인과 공동체의 소통과 친화의 핵심적 요소로 파악한 것이다(김덕균,2007). 조직의 리더가 예(禮)로써 구성원들을 이끈다는 것은 신중한 말과 행동, 부드러운 얼굴표정과 같은 행동규범을 통해 구성원들을 존중함을 실천한다는 것을 의미가 말한다.

군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 예(禮)의 품성을 나타내는 겸손, 절제, 질서 및 예의존중은 다양한 배경을 가지고 있는 구성원들이 하나의 조직에서 조화를 이룰 수 있도록 하는 것을 뜻이 말한다. 군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 예(禮)의 관리행동은 자신의 욕심을 절제할 수 있고, 자신이 속한 팀 혹은 담당부서가 처한 어려움을 구성원들과 함께 극복하려고 한다. 그리고 구성원들 각자의 업무범위와 역할관계를 명확하게 한다.

(4)지(智): 호학, 지혜, 직관, 그리고 최적지향

지(智)는 옳고 그름을 구분하여 바른 것을 취하고, 그렇지 않은 것을 버릴 수 있는 분별력을 뜻하는 것으로, 일반인이 군자가 될 것인가 소인이 될 것인가를 결정짓는 요인이다. 사서문헌에 나오는 지(智)의 중심특성은 배우는 것을 즐기고, 이를 통해 사물들 간의 관계에 대한 추상화된 관념을 도출할 수 있다(류성영, 이경목2009), 때(時)에 따라서 인(仁)을 실천할 수 있는 판단력으로 정의했었다. 맹자 또한 군자의 세 가지 즐거움 중의 천하의 인재를 얻어 가르치는 것(진심장상, 20)이라 하여 평생 동안 후학을 기르는데 매진하는 것 주장하였다.

장병한(2003)은 군자의 호학적 특성이 개인수준의 도덕적 인격함양과 지

혜의 확충을 뛰어넘어서 사회수준에서 타인을 가르쳐서 상위수준으로 나아갈 수 있도록 이끄는 것을 궁극적으로 지향한다는 것에 착안하여 이를 교학(敎學)적 특성이라 정의하였다. 군자가 배우기를 좋아하는(好學) 이유는 현재의 상태를 잘 판단하고, 선(善)한 것을 선택할 수 있는 능력, 즉 지혜를 기르기 위함이다. 이때, 선(善)을 선택하는 방법으로 제시되고 있는 널리 배우고, 자세히 물으며, 신중하게 생각하고, 명확하게 분별하여 돈독하게 실천한다.

군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 지(智)의 품성을 뜻하는 호학(好學), 지혜, 직관은 의사결정에서 최적을 지향하는 것을 의미한다. 군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 지(智)의 관리행동은 리더로서 부분이 아니라 전체를 다 본다. 문제의 근본적인 원인을 찾아 일을 추진하고, 옳고 그름을 분별할 수 있는 냉철한 판단력이 있다. 그리고 구성원이 공을 세울 수 있도록 돕는다.

(5)신(信): 정직, 신념, 책임감, 그리고 신뢰지향

신(信)은 사람들에게 믿을 수 있는 느낌이 주는 것을 통해 위사람에게는 신뢰를 아랫사람에게는 존경심을 얻는 것을 의미가 말한다. 신뢰는 사람을 따르게 하는 제일 원초적인 원동력이다. 이를 김덕균(2007)은 무신불립(無信不立)이라 하고, 리더가 자신의 존재에 대한 사회적 정당성을 지지받기 위해 항상 의식해야 하는 군자의 필수자질요건을 파악하였다.

공자는 사람의 삶의 근본이 정직에 있음과 그렇지 않고 살아가는 것은 요행에 의해 화(禍)를 면한 것(『논어』, 용야, 17)이고, 하늘에 죄를 지으면 벌 곳이 없다고 하였다. 그리하여 공자는 정직이 인간의 길을 걷고자 하는 사람이 갖추어야 할 가장 기본적인 요소임을 강조한다. 정직은 자신 아는 것을 안다고 하고, 모르는 것을 모른다고 할 수 있는 용기에서 시작하여 타인과의 관계에서 얼마나 최선을 다했는가를 성찰하는 것으로 확장된다. 그리하여 인간의 길을 걷고자 하는 군자는 날마다 자신이 남을 위해 최선을 다했는지, 친구와의 사림에 신의를 저버리지는 않았는지, 스승에게

배운 것을 열심히 익혔는지 성찰(『논어』, 학이, 4)하고, 책임감 있는 인간으로 거듭나게 되는 것이다.

자신의 행위에 만족하는 결과를 얻지 못하는 경우가 있으면 모두 자신에게서 그 원인을 찾아보아야 하는 것이다. 자기 자신이 바르게 되면 천하가 그에게 돌아간다(『맹자』, 이루 상, 4) 하였다. 스스로에게서 원인을 찾으려는 자세는 자신을 보다 성숙된 경지로 이끌기 위한 엄격한 수련과정으로, 이를 실천하는 모습은 타인에게 신뢰감을 주게 된다. 이러한 이유로 공맹은 스스로가 바르게 되면 천하가 자신에게 돌아간다 한 것이다(류성영, 이경목 2009).

군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 신(信)의 품성을 뜻하는 정직, 신념, 책임감은 신뢰를 지향함을 뜻이 말한다. 군자적 리더십의 구성개념을 이루고 있는 신(信)의 관리행동은 말과 행동이 일치한다. 리더로서 자신의 지위에 주어진 책무를 성실하게 수행하고, 구성원으로서 옳고 그름에 대한 자신의 의지를 성실히 실천한다. 그리고 업무해결을 위해 구성원들 간의 의사소통을 촉진한다.

이상 제시된 군자적 리더십의 구조를 형성하고 있는 요인들의 조작적 정의를 정리하면 <그림2-3>와 같다.

<표2-3>군자적 리더십의 용어의 조작적 정의

용어	조작적 정의
일체지향	경청, 공감, 솔선수범, 공유, 후원 등과 같이 구성원들이 하나됨을 이루기 위해 수행하는 관리행동.
정도지향	조직의 목표에 하위부서 및 구성원들의 목표를 일치시키고, 정당한 방법으로 목표달성을 시도하고, 공정한 평가와 보상을 시행하는 관리행동.
조화지향	이기심과功名심을 버리고, 자신의 역할을 올바르게 이해하며, 상

	하급자의 권한을 존중하고, 권한관계를 명료하게 설정하며, 일의 절차와 순서, 조직의 규범과 원칙을 준수하는 관리행동.
최적지향	치우치지 않고 양극단의 결과를 고려하여 균형 있는 의사결정을 하고, 구성원의 장점을 고려하여 역량을 개발시키는 관리행동.
신뢰지향	표리부동하지 않고, 신념이 있으며, 리더로서 책임지는 행동을 통해 구성원들에게 믿음과 존경심을 가지게 하는 관리행동.

자료: 류수영,이경묵(2009) “군자적 리더십의 개념 및 측정도구 개발연구”

5. 군자적 리더십의 측정 방법

중국의 전통 가치는 본질적으로 유교적 가치이며, 이는 계층시스템, 권위의 복종, 중용 및 친절과 호혜성(reciprocity)등을 핵심 가치로 한다고 중국학자들은 주장한다(Tsui et al., 2004). 이들 가치는 작용하면서 중국인들의 윤리와 도덕관의 기반을 형성하였고 중국인들의 행동에 최대한 영향을 미쳤다. 유교철학은 사회를 유지하기 위해서 개인 서로 지위의 차이가, 지위의 계층성을 유지하기 위해서는 질서이며, 그 질서가 유지되기 위해서는 복종이 필요하다고 강조한다(이철기 2010).중국의 리더들은 유교주의 가치, 공산주의 가치 및 서구의 경영철학 등 상충하는 가치가 공존하는 상황에서 중국문화배경에 적합한 군자적 리더십구조를 수립할 필요가 있다. 본 연구는 중국배경 하에서 진행한 연구를 기초로 하였기에 개인 측면에서 군자적 리더십을 측정하기 위해 본문에서 류수영, 이경묵(2009)의 연구를 이용하고 모두 13개 문항을 사용하였다. 즉 인(仁)일체지향 3개 문항, 의(義)정도지향 3개 문항, 예(禮) 조화지향 3개 문항, 지(智)최적지향 3개 문항, 신(信)신뢰지향 문항 3개 문항, 총 15개 문항을 사용하였다. 모든 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

6. 변혁적 리더십의 구성개념

변혁적 리더십이란 1987년 정치학자 J. M. Bburns가 그의 저서 (Leadership)에서 처음 사용하였다(Burns, 1978). Burns는 Maslow의 욕구 계층을 변혁적 과정에 대한 기본 원리로 보았으며(Bass, 1985:14), 또 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 하나의 연속선상에 존재하는 양극단으로 보았다. 변혁적 리더십은 기업들이 최근의 급격한 경영환경의 변화에 따른 치열한 생존경쟁에서 살아남기 위해서 리더가 부하직원을 개발하고, 부하 자신의 이해관계를 넘어 집단의 목표를 추가하기 위해 더 높은 욕구를 자극하도록 요구되고 있다는 점에서 중요한 개념으로 대두되고 있다.

Burns는 변혁적 리더는 부하가 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며, 이를 통해 지도자와 추종자 모두에게 동기부여가 고취된다 하였다. 따라서 변혁적 리더십이란 조직 활동의 해석방법에 대한 근본적인 변화를 의미한다. 변혁적 리더십 개념은 Bass(1985)에 의하면 조직구성원의 자발적 참여로 창의력을 북돋게 하고 스스로 업무를 관장할 수 있도록 책임과 권한을 부여하고 구성원들로 하여금 조직과 집단을 위해 업무성과를 달성하도록 동기를 부여하는 리더십을 의미한다. 변혁적 리더십은 부하직원들과 함께 리더와 부하직원 양자 모두의 동기유발 수준과 도덕 수준을 높이는 관계를 확립해 가는 과정으로 파악한다. 또한 변혁적 리더십은 리더가 구성원들의 잠재적 동기를 인식하여 상위수준의 욕구가 만족 되도록 동기화하고 구성원들에게 따르도록 행동을 유도함으로써 리더와 구성원간의 상호작용의 관계라는 결과를 낳게 한다.

이후 변혁적 리더십에 대한 여러 연구자들의 연구가 지속적으로 이루어져 제시된 개념적 정의를 정리하면 <표 2-4>와 같다.

<표2-4>변혁적 리더십의 정의

연구자	변혁적 리더십의 정의
-----	-------------

Burns (1978)	변혁적 리더십은 “의도된 변동에 지향된 리더와 추종자의 동기를 서로 끌어내서 공동목표를 추구하는 과정”이다.
Bennis & Nanus (1985)	리더와 추종자가 서로 상대방의 동기를 높은 수준으로 끌어올릴 때 변혁적 리더십이 형성된다.
Bass (1987)	변혁적 리더는 “단순한 교환관계 때문에 일하는 것이 아니라 초월적(이상적) 목표와 높은 수준의 자기실현욕구 때문에 일하도록 추종자들의 동기를 유발하는 사람”이다.
Gibson (2000)	변혁적 리더십은 “추종자들이 내재적 보상을 위해 원래 계획했던 것보다 더 많은 결과를 성취하도록 고무하고 동기를 유발하는 능력이다.”
Slocum & Hellriegel (2009)	변혁적 리더십은 “미래의 추세를 예측하는 것, 새로운 비전을 이해하고 수용하도록 추종자들을 고무하는 것, 다른 사람들이 좋은 리더가 되도록 육성하는 것, 그리고 조직이나 집단이 학습공동체로 되게 하는 것을 내포한다.”

자료출처: 오석홍(2009), 조직이론. p575

7. 변혁적 리더십의 차원

변혁적 리더십을 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration) 및 지적자극(intellectual stimulation)등 3가지 하위 요인으로 구별하였다.

(1)카리스마

카리스마적 리더십의 기본적인 특성은 다음과 같다(Bass,1985). 첫째, 카리스마적 리더는 강한 신념, 단호함 및 자신감을 갖고 감정에 호소하며 하위자들은 그들이 처한 상황에 관계없이 리더와 동일시되기를 원할 때 카리스마적 리더십이 발휘될 수 있다. 즉, 감정적인 측면에서 부하직원들은 사와 감정적으로 일체화되는 과정(personal identification process)을 통해 높은 수준의 자극을 유지하는 상황이라고 하겠다. 둘째, 카리스마적 리더는 부하들로 하여금 높은 성과를 가져오게 하는 다양한 방법을 활용한다.

(2) 개별적 고려

개별적인 고려란 조직구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개인 한 사람 한 사람의 감정과 관심, 그리고 욕구에 대해 존중함으로써 부하들을 동기 유발시키는 것을 말한다. 이러한 리더들은 조직구성원 개개인들이 가지고 있는 특성이나 상이한 점들을 늘 파악하고 있으며 세심한 주의를 기울이는 특성이 있다(Avolio & Bass, 1986).

(3) 지적 자극

지적 자극은 리더가 부하들의 사고와 행동에 있어서 기존의 반복적 박한 습관에서 탈피하여, 새로운 방법과 방식에 대해 자극을 주는 경우이다. 즉 원래보다 유연하고 창조적인 아이디어를 늘 추구하도록 함으로써, 부하들의 의식 변화를 초래하는 리더십이라고 하겠다. 또한 지적자극은 하급자로 하여금 업무 수행의 옛 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 문제에 대한 새로운 방법을 모색할 수 있도록 해주는 것이다(이상호, 2009).

중국리더십이론의 연구자들도 변혁적 리더십에 관하여 많이 연구하였다. Westwood과 대만의 쟁부어원(鄭伯勳, 1998) 등의 연구에서 중국기업의 리더들은 자신의 독특한 스타일-가장(家長)적 리더십을 가지고 있다고 밝혔다. 중국문화배경에 변혁적 리더십구조를 수립할 필요가 있다. 중국과

같은 특수한 문화배경 하에서 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 고려과 지적자극을 셋 가지 요소 포함한다(李超平, 時勘 2005).

본 연구는 중국배경 하에서 기초로 연구를 하였기에 본문에서 리차오과 시감(李超平, 時勘)의 실질적인 증거를 이용해서 중국배경하의 차원 유형을 측정하였다. 특히, 카리스마, 지적인 자극, 개별적 배려 등 세 개 차원으로 측정하였다(왕예비, 2012).

이상에서 논의된 변혁적 리더십의 하위 요인을 정리하면 <표2-5>과 같다.

<표2-5>변혁적 리더십의 요인 요약

리더십 구분	요인	내용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감 등을 추종자들에게 심어줄 수 있어야 한다.
	지적인 자극	리더는 추종자들이 개인적 성장을 이룩한 수 있도록 그들의 요구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.
	개별적 고려	리더는 추종자들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적인 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.

자료출처: 백기복(2006), 조직행동연구(제4판), 창민사, p. 465

8. 군자적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점

지금까지 변혁적 리더십과 군자적 리더십의 뜻이 조금 비슷한데 살펴본 바와 같이 변혁적 리더십과 군자적 리더십의 차이점을 비교한다.

군자적 리더십은 유교사회에서 이상적인 인간상으로 자주 언급되고 덕

성과 학문을 바탕으로 나오는 리더십이다. 변혁적 리더십은 사회과학분야에서 가장 많이 연구되고 있고 조직영향요인 중에서 대표적인 특징을 지니고 있는 리더십 중의 하나이다. 군자적 리더십은 군자와 같이 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 그리고 신뢰지향 5가지의 개념을 구성한다. 변혁적 리더십은 리더의 변화지향적인 특성을 통해서 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration) 및 지적자극(intellectual stimulation)등 3개의 개념을 구성한다.

군자적 리더십은 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕 품성을 통해 구성원들을 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 영향력 행사 과정을 의미한다. 변혁적 리더십은 부하직원들의 높은 가치체계(자유, 평등, 정의)에 호소하여 그들의 의지를 고양시키며 스스로 할 수 있는 힘과 권한을 부여함으로써 자발적 참여와 조직몰입을 이끌어내는 것이다.

군자적 리더십은 인의예지신에 근거한 리더 자신의 도덕적 품성과 이를 실행하는 관리행동이 높은 상관관계가 있음을 보였다. 변혁적 리더십은 강한 사명감과 아울러 리더와 부하직원간의 신뢰감과 존중 감을 통한 인격적 유대관계를 중시한다.

제 3 절 조직시민행동(OCB)

1, 조직시민행동(OCB)의 개념

조직이 성립되어 유지되는데 필수적인 요소들을 역할의 기준으로 본다면, 개인에게 존재한 역할의 요구수준을 충족하는 역할 내 행동(in-role behavior)과 주어진 역할을 넘어서는 행동을 하는 역할 외 행동(out-role behavior)으로 나눌 수 있다(Katz & Kahn, 1966; Scott, 1987). 조직시민행동(OCB)은 해야 할 행동인 역할 내 행동뿐만 아니라 하지 않아도 되지만 조직을 위해 행하는 행위에 초점을 둔 개념이 말한다. 조직시민행

동(OCB)은 조직에 순기능적인 구성원의 모두 행위로 전통적인 역할 내 행동과 역할외 행동이 모두 포함된다고 볼 수 있다(안관영 & 곽영환,2003)

조직시민행동(OCB)에 대한 개념을 고찰해 Bateman과 Organ(1983)은 공식적으로 규정되어 있지는 않지만 조직에 의해 요구되는 행동으로 직무수행과 관련하여 동료 작업자를 돕거나 동료를 위하여 일시적 부담을 지는 행위라고 규정하고 있다. Smith,Organ,& Near(1983)는 조직시민행동을 규정상 주어진 역할을 뛰어넘어 이루어지는, 조직에 유익한 조직구성원의 행동이라고 정의하였다. Organ(1988)은 조직시민행동에 대해서 “공식적인 보상체계에 의해서 직접적으로나 명시적으로 인정되지 않는 개인의 자발적인 행위이며, 개인의 자유로운 선택으로 조직의 효과적인 기능을 증진시키는 행위”로 개념정의하고 있다(Podsakoff et al, 2000에서 재인용). 그런데 Van Dyne, Grahm, Denesch(1994)는 Organ의 조직시민행동에 대한 정의가 전통적인 역할내 성과와 역할외 성과를 구분하는 명확한 기준을 제시하지 못하면서 오히려 연구자들에게 혼란을 초래했다고 지적하면서, 조직시민행동을 조직에 이익이 되는 모든 활동으로 광범위하게 정의해야 한다고 지적하고 있다.

Brief& Motowildlo(1986)는 조직의 동료를 기꺼이 도와주고, 공유하고, 기증하고 자원 봉사하는 일련의 행동으로 이는 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인 혹은 집단, 그리고 조직의 복지를 증진시킬 의도로 행해지는 행동으로 주장하였다. 그리고 조직시민행동을 조직구성원이 자신의 업무수행 뿐만 아니라 더 나아가 개인, 집단, 그리고 조직과 상호작용을 하면서 조직 내 다른 개인, 집단 그리고 조직의 복리를 증진시키기 위한 의도를 가지고 행하는 친사회적 조직행동(ProsocialOrganizationalBehavior:POB)으로 규정을 하였다. Borman(2004)은 조직시민행동을 핵심적인 과업활동과 직접으로 연관되지는 않지만 과업목표를 달성하기 위해서 중요한 촉매역할을 하기 때문에 중요한 행동이라고 정의하면서, 조직시민행동이 역할 내 행동과는 일정정도 구분될 수 있다고 지적하고 있다.

조직시민행동에 관한 여러 가지 전의에서 나타난 공통된 특징들은 조직 내의 역할외 행동이며 본질적으로는 개인의 자유재량행위이며 조직의 공식적 보상구조 맥락에서 보상되지 않는 행동이며 조직의 효과적이고 성공적인 기능에 중요한 요소로 요약해 볼 수 있다.(MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1933; Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff & Mackenzie, 1994)

이상의 조직시민행동의 정의를 정리해 보면 <표 2-6>과 같다.

<표2-6>조직시민행동의 정의

연구자	조직시민행동(OCB)의 정의
Katz & Kahn(1966)	공식적 역할을 뛰어넘는 행동
Smith, Organ & Near(1983)	규정상 주어진 역할을 뛰어넘어 이루어지는, 조직에 유익한 조직구성원의 행동
Bateman & Organ(1983)	공식적으로 강요할 수도 없으며 그에 따른 보상을 보장할 수도 없는 조직에 유익한 행동
Organ(1988)	자유재량의 행동으로써 공식적 보상시스템에 의해 공식적 또는 직접적으로 인식되지는 않으나, 조직의 유효성을 증진시키는 조직구성원의 역할 외 행동
Brief & Motowildlo(1986)	조직구성원이 자신의 업무수행 뿐 아니라 더 나아가 개인, 집단, 그리고 조직과 상호작용을 하면서 조직 내 다른 개인, 집단 그리고 조직의 복리를 증진시키기 위한 의도를 가지고 행하는 친사회적 조직행동(ProsocialOrganizational Behavior : POB)으로 규정
George & Brief(1992)	종업원들이 스스로 수행하고 조직유효성에 기여하는 역할외 행동
Moorman & Blakely(1995)	직무의 핵심요소로 간주되지는 않지만 조직에 도움이 되는 행동들
이희자(1998)	조직 내에서 구성원에게 공식적으로 요구된 업무역할은

	아니지만 조직의 성과에 기여하기 위해 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동
--	--

조직시민행동(OCB)에 대한 연구의 발전에 따라서 조직시민행동의 구성요소에 대한 발전하였다. 그런데 조직시민행동(OCB)의 구성요소는 조직시민행동에 대한 연구가 활성화되면서 다양하게 나타났다. Podsakoff(2000)은 조직시민행동에 대한 선행연구들을 검토한 결과 조직시민행동(OCB)의 구성요소들이 무려 30여 가지에 이른다고 말한다. 구성요소가 너무 다양한 것은 연구의 일관성을 저해하게 되고, 비교연구를 어렵게 하는 단점을 가지고 있다. 그래서 조직시민행동(OCB)의 구성요소는 몇 가지의 범주로 제한하면 타당할 것이다. 조직시민행동(OCB)의 구성요인에 관한 연구 중 Organ(1988), Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter(1990), Mackenzie, Podsakoff & Fetter(1991)의 연구를 중심으로 종합해서 정리해 보면 ①이타적 행동, ②배려적 행동, ③정당한 행동, ④양심적 행동, ⑤참여적 행동 등 다섯 가지로 나눈다.



제 4 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

몰입(commitment)은 개인의 태도와 행동의지 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 가치관의 일치를 통해서 심리적인 애착 혹은 소속의 욕구를 유발시켜 특정한 대상에 정체성을 소유하고, 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미가 말한다(O'Reily & Chatman, 1986). Fink(1992)은 몰입이란 일체화(identification) 과정에서 형성하는 태도로서 이러한 몰입은 개인이 어떤 사물 사람 사고(idea)를 경험할 때 발생해서 몰입은 조직 구성원 개인의 행동과 태도에서 추론 될 수 있다는 것이다.

조직몰입(organizational commitment)은 자신이 소속된 조직에 대하여 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 갖는 것을 말하는 것으로서, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하려는 의사, 조직구성원으로 남아있으려는 강한 의지 등을 담고 있다. 조직몰입이란 자기 조직에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 조직을 동일시하고 조직 문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미한다.

<표 2-7> 조직몰입의 개념정의

학자	개념정의
Becker(1960)	조직에 대한 투자 후에 이는 매몰비용으로 인해 합리적, 계산적 차원에서 조직에 대한 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상
Buchanan(1974)	조직의 목표, 가치와 관련한 자기의 역할과 조직 그 자체에 대한 정서적 애착심
Steers(1977)	구성원이 조직을 위해 행동하고자 하는 의사를 가지고 있고 애착을 갖고 머무르는 수준
Mowday, Poter와 Steers(1982)	개인이 특정 조직에 관여하고 동일시하려는 상대적 강도

Allen과 Meyer(1996)	구성원들이 조직을 떠나지 않도록 만드는 조직과 구성원 사이의 심리적 유대
표용태, 이흥기(2004)	조직 구성원이 자기가 속해 있는 조직과 동일시하고 관여하며, 조직에 충성심을 다하려는 조직 구성원의 의향
황미경(2007)	기관의 목표와 가치를 수용하고, 조직에 정서적 애착을 가져 계속 근무하고자 하는 상태
김진희(2007)	조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직성과 향상을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 성원으로 남으려는 조직 구성원의 태도

자료출처: 이민영, 2010, “HRD기업의 학습조직화수준과 구성원의 조직몰입도의 관계”

Buchanan(1974)은 조직의 목표와 가치에 대한 열성적인 지지와 감정적인 애착 즉, 조직의 목표와 가치에 관련된 역할에의 애착이라고 정의하다. Bateman& Strasser(1984)는 조직몰입을 조직과 관련한 구성원의 태도와 심리적 특성으로 규정하며, 첫째, 조직에 대한 충성심, 둘째, 조직을 위하여 노력을 다하려는 마음, 셋째, 조직에 대한 구성원의 자기 동일시, 넷째, 조직에 남아 있으려는 강한 욕구, 혹은 집착성 등 4가지 정리하였다.

Mowday, Steer& Porter(1982)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 동일시, 조직에 대해 적극적으로 개입하는 충성심, 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지라고 정의하였으며, 조직몰입이 조직이론의 중요한 구성요소라고 정의하였다.

2. 조직몰입의 유형

<표2-8> 조직몰입의 유형

연구자	유형	내용
Kanter(1998))	근속적 몰입	조직에 남아 있으면서 조직의 생존을 위해 헌신하고자 하는 것
	응집적 몰입	조직에 애착과 충성심을 느끼는 몰입
	통제적 몰입	조직 목표, 가치, 규범에 대한 구성원의 애착
Etzioni(1975)	도덕적 몰입	조직의 목표, 가치, 규범의 내재화에 기초하여 몰입
	타산적 몰입	조직에 대한 공헌과 보상간의 교환관계에 의해 몰입
	소외적 몰입	적대적 관계에 있는 조직과 구성원간의 관계를 나타내는 몰입
Angle과 Perry(1981)	근속적 몰입	구성원이 조직에 남아 있으려는 의사에 관계된 몰입
	가치적 몰입	조직에 대하여 자부심을 느끼며 조직의 목표를 위해 행동하고 조직의 가치와 일체감을 이루는 몰입
Mowday(1982)	일체감	구성원이 조직이 추구하는 가치와 목표에 대한 강한 신뢰와 수용
	애착	구성원이 조직을 위하여 애쓰려는 의사
	근속	구성원이 조직원으로 남아 있으려는 강한 욕구
Meyer와 Allen(1991)	정서적 몰입	조직에 대한 정서적 애착
	계속적 몰입	조직을 떠날 때 발생하는 비용과 결부되어 조직구성원으로 계속해서 잔류하고 싶어 하는 정도
	규범적 몰입	조직에 대한 책임감 및 당위성으로 인한 도덕적의무감

자료: 심은선, 2009, “직업무용수의 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향”

또한 조직 몰입의 다차원 개념 모형 중 많이 인식되고 보편화된 모형은 Meyer와 Allen(1991)의 조직몰입 3요소 모형이라 할 수 있다. Meyer와 Allen(1991)이 제시한 조직몰입의 3요소는 종업원의 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 나타내는 정서적 몰입(affective commitment; AC), 종업원이 한 조직을 위해 계속 재직하거나 충성을 해야 한다는 규범적 몰입(normative commitment; NC), 종업원이 자기의 조직을 떠나면 손해라는 계속적 몰입(cotinuanance commitment; CC)이 있다.

(1). 정서적 몰입

정서적 몰입은 조직 몰입을 연구하는 주요한 접근 방법은 정서적 애착의 관점에서 조직 몰입을 바라보는 것이다. 더 구체적으로 말하자면 사람들은 자신들의 조직에 대해서 감정적 애착과 자부심을 지니며 조직과 동일시하고 따라서 조직의 목표 달성을 추구하려 몰입하게 된다는 것이다. 조직원들이 조직의 충성심, 회의, 따뜻함, 소속감, 다정함, 행복감 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대하여 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다(왕설 2011).

(2). 계속적 몰입

계속적 몰입은 조직 내 이직과 연관된 비용의 관점에서 몰입을 보는 것이다. Becker(1960)의 부수적 보수(side-bet)이론은 조직과 개인 간의 정서적 측면보다는 계산적 이거나 교환적 측면을 고려하였다(Chen& Fransisco,2003). Allen & Meyer(1990)는 계속적 몰입은 이직과 연관된 비용 지각 혹은 다른 대안의 부재로부터 생길 수 있는 조직 재직 행위의 영속성으로 정의하였다. 자신이 조직에 투자한 가치가 시간에 따라 증가 하여 조직에 유지함으로써 얻는 이득이 이직함으로써 얻는 이득보다 크기

때문에 조직구성원으로서 신분을 유지하려는 심리적 필요성이다. 계속적 몰입은 개인 자신이 조직을 필요로 하기 때문에 재직하는 것이 말한다.

(3). 규범적 몰입

규범적 몰입은 조직 재직에 대한 의무라고 보는 관점이다. 규범적 몰입은 조직원이 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. 조직구성원이 자기가 속해 있는 조직과 동일시하고 조직에 관여하며, 그 조직에 힘과 충성심을 바치려는 조직구성원의 의도를 정의 하였다(장덕연, 2011).

규범적 몰입은 한 개인과 조직 간의 상호적 규범 혹은 교환 개념을 내재화하는 정도에 따라 한 개인은 그에게 더 좋은 직업 선택의 대안이 있을 때 조차도 한 조직에 재직해야 한다는 의무감으로 작용하게 되는 것이다(김원형, 2005).

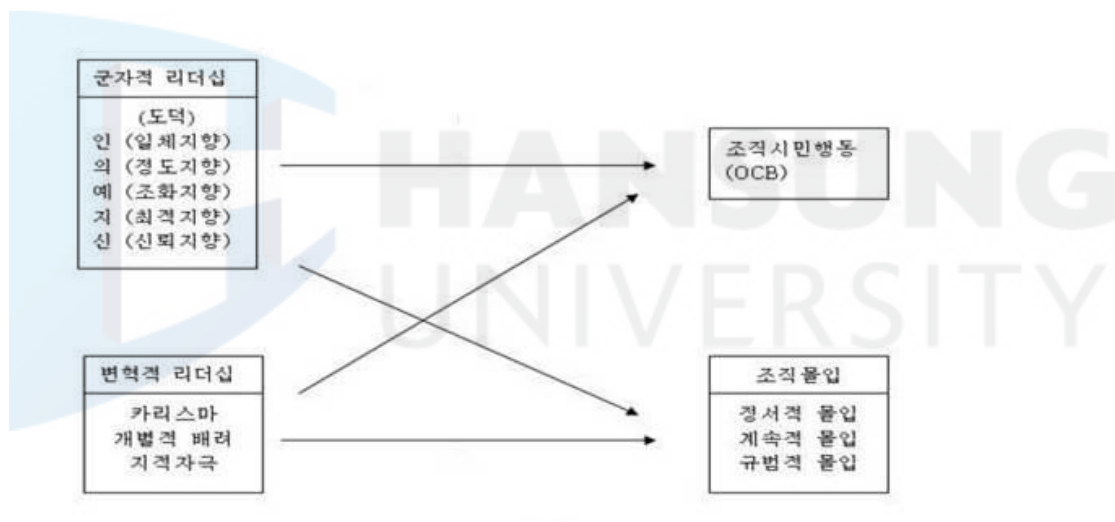


제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구 모형 및 가설의 설정

1. 연구모형의 설정

본 연구에서는 중국에 군자적 리더십에 대한 5 가지 차원, 변혁적 리더십에 대한 3 가지 차원과 조직시민행동(OCB)에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 알아보는 동시에 군자적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 살펴보기 위해 아래<그림3-1>의 연구 모형을 제시하였다.



<그림 3-1> 연구모형

제 2 절 가설의 설정

이상의 이론적인 바탕과 모형에 따라서 본 연구에서 아래 같은 가설과 모형을 제시한다.

1. 군자적 리더십과 조직몰입

조직몰입은 조직 구성원이 개인이 속한 조직 및 조직목표와 일체감을 느끼며 조직에 남아 있기를 바라는 심리적 상태를 말한다(Robbins, 2003). 조직몰입은 사회적, 산업심리학, 행동과학 등 여러 분야의 조직 내 구성원들이 형성할 수 있는 중요한 태도로써 많은 연구의 대상이 되어 왔다. 선행연구를 찾아보면, 리더십과 조직몰입의 관계에 대한 연구가 많지 않지만 군자적 리더십과 조직몰입에 대한 영향에 선행연구가 조금 있다. 특히 군자적 리더십의 인의예지신(仁義禮智信) 5가지 차원은 각각 조직몰입과 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 선행연구가 거의 없다.

가설 1: 군자적 리더십이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 군자적 리더십의 인의예지신(仁義禮智信) 5가지 변수가 모두 조직몰입에 영향을 미친다고 예측한다.

인(仁)의 군자적 품성을 지닌 사람이 리더의 위치에서 구성원을 하나의 팀 혹은 조직으로서 이끄는 방식을 일체지향이라고 명하고 그것의 구체적인 행동양식들을 경청, 공감 및 공유, 솔선수범 그리고 지원(후원) 등의 관리활동을 지향하는 것을 뜻한다. 군자적 리더십 중 군자적 리더십 중 인(仁)일체지향이 있는 리더는 구성원들을 가족처럼 소중하게 대하고, 구성원들을 수단으로 여기지 않고 동료로서 소중하게 여기에 통해서 구성원들은 일 더 열심히 동기가 생기고 조직에 몰입정도가 더 높을 수 있다. 즉 군자적 리더십 중 인(仁)일체지향은 조직몰입 정(+) 영향을 주는 것으로 나타났다.

가설 1-1: 군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

리더가 개인의 이익 혹은 목적을 넘어서 공동체의 이익을 고려(상위목표추구)하고, 윤리적인 방식으로 목표를 달성(목표달성수단의 정당성)하며, 공정한 평가와 보상하는 것을 의(義)의 품성을 바탕으로 한 정도 지향적 관리행동으로 명명한다. 군자적 리더십 중 의(義) 있는 리더는 자신 보다 부서 전체의 목표달성을 위해 헌신하는 사람을 우대하며, 구성원에게 공사의 구분이 명확을 통해서 구성원들은 더 열심히 동기가 생기고 조직에 몰입정도가 더 높을 수 있다. 즉 군자적 리더십 중 의(義)는 조직몰입 정(+) 영향을 주는 것으로 나타났다.

가설 1-4: 군자적 리더십의 의(義)정도지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5: 군자적 리더십의 의(義)정도지향이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6: 군자적 리더십의 의(義)정도지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

리더가 예(禮)의 품성을 바탕으로 실천할 때 나타나는 상하급자의 권한 존중, 권한관계설정, 그리고 규범과 원칙준수의 관리방식을 조화지향으로 명명한다. 군자적 리더십 중 예(禮) 있는 리더는 자신의 욕심을 절제할 수 있고 자신이 속한 팀이나 담당부서가 처한 어려움을 구성원들과 함께 극복하려 한다. 그리고 구성원들에게 양보심이 있다. 이것을 통해서 구성원들은 더 열심히 동기가 생기고 조직에 몰입정도가 더 높을 수 있다. 즉 군자적 리더십 중 예(禮)는 조직몰입 정(+) 영향을 주는 것으로 나타났다.

가설 1-7: 군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-8: 군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-9: 군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

지(智)의 품성을 바탕으로 리더가 상황에 알맞은 균형 있는 의사결정 내리고, 구성원육성에 힘쓰는 것을 최적 지향적 관리행동이라 명명한다. 군자적 리더십 중 지(智) 있는 리더는 구성원들에게 과거의 것을 토대로 새로운 것을 만들어내도록 하며, 리더는 자신의 능력과 노하우를 구성원들과 공유를 통해 구성원 자신의 능력이 많이 제고해서 일 더 열심히 동기가 생기고 조직에 몰입정도가 더 높을 수 있다. 즉 군자적 리더십 중 지(智)는 조직몰입 지(+) 영향을 주는 것으로 나타났다.

가설 1-10: 군자적 리더십의 지(智)최적지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-11: 군자적 리더십의 지(智)최적지향이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-12: 군자적 리더십의 지(智)최적지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

사서분석을 통해 정직, 신념, 책임감을 신(信)의 핵심적인 품성으로 도출하고, 이를 바탕으로 리더가 자신과 타인에게 진실된 행동을 하고, 민주적인 분위기 조성을 위한 관리행동을 신뢰지향으로 명명한다. 군자적 리더십 중 신(信) 있는 리더는 자신의 지위에 주어진 책무를 성실하게 지원하며, 구성원들이 서로 책임감과 믿음을 쌓아갈 수 있도록 지원을 통해 구성원들이 조직 믿음이 있어서 일 더 열심히 동기가 생기고 조직에 몰입정도가 더 높을 수 있다. 즉 군자적 리더십 중 신(信)은 조직몰입 정(+) 영향

을 주는 것으로 나타났다.

가설 1-13: 군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-14: 군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-15: 군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. 군자적 리더십과 조직시민행동(OCB)

일반적으로 가설이란 어떠한 문제에 대하여 그 타당성을 입증하기 위한 잠정적인 해답이므로 변수간의 관계를 나타낸 선언적 문장의 형식을 취한다. 따라서 가설에는 변수간의 관계에 대한 서술이 있어야 하고 서술된 변수간의 관계가 경험적으로 검증될 가능성이 있어야 한다. 선행연구들이 여러 방면으로 리더십 이론에 기여했다. 군자적 리더십이란 리더가 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향의 관리행동을 통해 구성원들이 조직의 상위목표달성에 동의하도록 이끌고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 영향력행사 과정이다(류수영, 2009; 류수영, 이경목, 2009). 군자적 리더십이 강조하고 있는 직원을 도구가 아닌 목적으로 생각하고, 그들의 인간적인 성장을 통해서 조직의 발전을 도모하는 것과 일맥상통한다. 리더십과 조직시민행동(OCB)에 대한 선행연구에서 리더십이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친다는 연구결과들이 다수를 이루고 있다. 조직시민행동(OCB)은 조직으로부터 구체적인 보상을 기대하지 않고, 자발적으로 이루어지는 행동이다. Lapierre(2007)는 리더의 박애정신이 직원들의 조직시민행동(OCB)에 긍정적이고, 유의미한 영향을 미친다는 연구결과를 보고하고 있다. 특히 참여적이고, 지원하는 리더십이 조직시민행동(OCB)에 긍정적인 영향을 미친다.(Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002).

리더십 연구에서 리더에 대한 신뢰가 중요한 이유는 작업집단의 성과를 예측하는 중요한 변수로서 조직시민행동(OCB)에 영향을 미침을 경험적으로 밝혀지고 있기 때문이다(예, Oldham, 1975; O'Reilly & Roberts, 1974; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 리더십과 조직시민행동(OCB)에 대한 연구들이 주목을 받으면서, 리더십이 구체적으로 어떤 경로를 거쳐서 직원들의 조직시민행동에 영향을 미치는지에 대한 구체적인 맥락을 검증하기 위한 다양한 연구들이 지속되어 왔다. 학자들은 리더십스타일 중 보통 다 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십과 조직시민행동(OCB)에 대한 긍정적 영향을 있는 연구가 많이 있는데 군자적 리더십과 조직시민행동(OCB)에 대한 긍정적 영향을 있는 연구들은 부족한 것이 현실이다. 그래서 군자적 리더십과 조직시민행동(OCB)에 대한 연구를 필요하다.

본 연구에서 중국 현지 표본으로 연구하고자 해서 리더의 군자적 리더십 중의 인의예지신(仁義禮智信)은 5가지 차원이 모두 조직시민행동(OCB)에 영향을 미칠 수 있다고 증명하다.

가설 2: 군자적 리더십이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 군자적 리더십의 의(義)정도지향이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4: 군자적 리더십의 지(智)최적지향이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5: 군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 변혁적 리더십과 조직몰입

조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내주는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지 등을 담고 있으며, 조직 몰입은 일종의 태도라는 점에서 직무만족과 유사하지만, 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 반응으로 직무환경변화에 따라 직무만족 수준이 변화함에 비하여, 조직몰입은 조직전체에 대한 개인의 감정을 반영하는 포괄적인 개념으로 쉽게 변하지 않는다는 점에서 차이가 있다(홍성관, 2008).

Bass(1985:20)와 Conger(1989:151)에 의하면, 변혁적 리더십의 핵심은 리더가 부하를 몰입시키고 기대를 초월하는 성과를 달성하도록 동기부여하는 데있으며, Bass(1985)는 변혁적 리더십을 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극이라는 세 가지 요소로 구분한다. Bycio, Allen & Hackett(1995)도 정서적 몰입이 가장 강력하게 변혁적 리더십과 정적상관관계를 지니고 있다고 주장하였다(홍성관, 2008:76). 최근 Summer, Bae & Luthans(1996)의 연구에서도 변혁적 리더십이 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미침을 밝히고 있다(전경철, 2005).

본 연구에서 변혁적 리더십의 3가지 변수가 모두 조직몰입에 영향을 미친다고 예측한다.

가설 3: 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 변혁적 리더십의 카리스마가 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 변혁적 리더십의 개별적 배려가 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 변혁적 리더십의 지적자극이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

4. 변혁적 리더십과 조직시민행동(OCB)

최근 리더십 연구는 전통적인 과업지향적 또는 종업원지향적 리더십과는 달리 부하들의 욕구에 관심을 기울이고 그들을 인격적으로 대우해서 신뢰를 구축하면서 그들의 가치, 윤리, 장기목표를 변화시켜 나아가는 변혁적 리더십 이론에 관심을 두고 있다. 여러 연구 결과에 의하면 변혁적 리더십이 전통적 리더십에 비하여 조직의 성과, 부하들의 만족, 집단의 효과성, 리더의 효율성에 보다 큰 영향을 미치고 있음이 밝혀 지고 있다. (O'Reilly & Chatman, 1986; Keller, 1992 ; Howell & Avolio, 1993).

Koh, Steers & Terborg(1995)은 변혁적 리더가 그렇지 않은 리더에 비해 구성원들의 몰입수준 및 조직시민행동양상을 높게 형성한다고 보고하였으며, 변혁적 리더의 부하들은 과업에 대단히 높은 의미를 부여하도록 리더에 의해 기대되며, 그러한 과업에 대한 높은 의미는 부하들의 자아개념을 리더와 공동체를 위한 행동에 연결 짓도록 한다. 그 결과 부하들은 리더와 사명에 대한 개인적 몰입, 공동체의 사명을 위해서 기꺼이 개인적 희생을 감수, 조직시민행동의 출현, 자신의 직무와 생활에 커다란 의미 부여하게 된다(홍성관, 2008). 코와 동료들(W. S. Koh, et al.)은 Bass가 개발한 다중요인 리더십 설문서(multifactor leadership questionnaire)를 사용하여 변혁적 리더십과 전반적인 조직시민행동의 관계를 분석한 결과에서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간에 유의한 관계가 있음을 확인하였다. 즉, 변혁적 특성이 강한 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 몰입수준과 조직시민행동 정도가 높았음을 검증하였다.

본 연구에서 중국 현지 표본으로 연구하고자 해서 리더의 변혁적 리더십 중의3가지 차원이 모두 조직시민행동(OCB)에 영향을 미칠 수 있다고 증명하다.

가설 4: 변혁적 리더십이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1: 변혁적 리더십의 카리스마가 조직시민행동(OCB)에 긍정적

영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 변혁적 리더십의 개별적 배려가 조직시민행동(OCB)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3: 변혁적 리더십의 지적자극이 조직시민행동(OCB)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



제 4 장 연구방법

제 1 절 표본

본 연구는 중국의 경력초기부터 경력10년까지 중국직장인을 대상으로 하였다. 본 연구는 실증적 분석을 위한 자료수집 방법으로 설문지를 이용하였다. 표본의 특성을 살펴보면, 경력이 10년 이하 응답자를 주로 선택하였으며, 응답자의 지역특성을 보면, 경제 발달 지역인 북경, 상하이, 광주 및 동북3성(흑룡강성, 길림성, 요녕성) 발달하지 않은 동북3성 및 그 외의 기타 지역을 포함하였다. 설문조사는 중국의 직장인을 대상으로 실시하였으며 설문지의 배포와 회수는 2012년9월 2일부터 2012년 10월 2일까지 실시되었다. 총378부를 작성하여 현지 법인에 배포하여 354부 회수 되었다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구는 (류수영, 이경목2009)의 개념에 따라 군자적 리더십의 이론구조에 기초하여 연구모형과 가설 검증을 위한 제 변수들의 정의를 설정하였다. 본 연구에서 독립변수, 종속변수로 제시하고 있는 세부적인 구성요소에 대한 정의는 다음과 같다.

1. 군자적 리더십(the gentleman sex leadership)

군자적 리더십이란, 군자와 같이 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 그리고 신뢰지향의 관리행동을 통해 구성원들을 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 영향력행사 과정을 의미한다. 본 연구에서는 (류수영, 이경목 2009),(류수영, 이경목 2010)의 연구를 참조하여 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 그리고 신뢰지향의 관리행동 등 5가지 요인의 10개 문항으로 설문

을 구성하고, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

(1) 인(仁): 자애(慈愛), 개방성, 포용력, 그리고 일체지향

본 연구에서의 군자적 리더십 중 인(仁)은 사람인(人)과 사람인(人)이 결합된 글자로서 사람에 대한 사랑을 함축하고 있다. 인(仁)의 품성을 나타내는 자애(慈愛), 포용, 개방은 집단 혹은 조직수준에서 다양한 이익관계자들을 하나의 구성체로서 인식하게 하는 일체지향을 뜻한다.

(2) 의(義): 수치심, 정의, 의연함, 그리고 정도지향

본 연구에서의 군자적 리더십 중 의(義)는 수오지심(羞惡之心)을 단서로 발현되는 것이다. 의(義)는 부끄러움을 아는 것으로, 부끄러움을 안다는 것은 인(仁)을 실천하지 못하는 것을 부끄러워하는 것이다. 의(義)의 품성을 나타내는 수치심, 정의, 의연함은 목표 및 목표달성에 있어서 정도(正道)를 지향할 것을 뜻한다.

(3) 예(禮): 겸손, 절제, 질서, 그리고 조화지향

본 연구에서의 군자적 리더십 중 예(禮)는 하늘에 표하는 경외심을 발단으로 하여 보통의 사람들이 경험하게 되는 인간관계-부모와 자녀, 임금과 신하, 부부, 어른과 아이, 친구관계에서 효(孝), 충(忠), 별(別), 서(序), 신(信)으로 맺어지는 것이다. 예(禮)의 품성을 나타내는 겸손, 절제, 질서 및 예의존중은 다양한 배경을 가지고 있는 구성원들이 하나의 조직에서 조화를 이룰 수 있도록 하는 것을 뜻한다.

(4) 지(智): 호학, 지혜, 직관, 그리고 최적지향

본 연구에서의 군자적 리더십 중 지(智)는 옳고 그름을 구분하여 바른

것을 취하고, 그렇지 않은 것을 버릴 수 있는 분별력을 뜻하는 것으로, 일반인이 군자가 될 것 인가 소인이 될 것인가를 결정짓는 요인이다. 지(智)의 품성을 나타내는 호학(好學), 지혜, 직관은 의사결정에서 최적을 지향하는 것을 뜻한다.

(5) 신(信): 정직, 신념, 책임감, 그리고 신뢰지향

본 연구에서의 군자적 리더십 중 신(信)은 사람들에게 믿음감을 주는 것으로윗사람에게는 신임을 아랫사람에게는 존경심을 얻는 것을 의미한다. 신(信)의 품성을 나타내는 정직, 신념, 책임감은 신뢰를 지향함을 뜻한다. 따라서 이러한 리더십을 발휘하는 리더에게 구성원들은 사회교환원리에 따라 리더에 대한 신뢰를 구축하게 되고 바람직한 행동으로 이에 반응하는 것이다.

2. 변혁적 리더십

변혁적 리더십이란 리더가 조직구성원들로 하여금 비전과 꿈을 갖게 하고 자신들의 개인적 이해관계를 넘어 집단이나 조직의 목적을 이해하고 목표를 달성하도록 유도하여 높은 수준의 욕구를 촉진시키며 업무성과의 중요성과 가치를 잘 인식시킴으로써 기대이상의 성과를 달성하도록 조직구성원들의 동기를 부여시키는 리더십 유형으로 정의한다. 본 연구에서는 Bass& Avolio(2000)의 MLQ Form 5X-Short를 기초로 하고 오창환(2006), 김세리(2006), 서정호(2008), 강의원(2007)등의 연구를 참조하여 카리스마, 개별적 고려, 지적자극 등 3가지 요인의 9개 문항으로 설문을 구성하고, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

(1) 카리스마(charisma)

본 연구에서의 카리스마적 리더십은 리더가 성공과 성취의 상징으로 미

래에 대한 비전을 제시해 주고, 조직구성원들이 열심히 일할 수 있도록 만들어 관리자에 대한 자부심과 신념, 충성심을 갖게 하는 것을 의미한다.

(2) 개별적 고려(Individualized Consideration)

개별적 고려란 부하직원들에 대한 개별적 관심을 통해 부하직원들의 독특하고 이질적인 욕구(Needs)를 인정하고 수용하며, 개별적 견지에서 도전적인 과업과 권한 위양을 통해 부하직원들의 능력개발을 도모하는 리더의 행동을 말한다.

(3) 지적인 자극(Intellectual Stimulation)

지적인 자극이란 새로운 아이디어를 제시하고 부하 직원을 자극하거나 새로운 방식으로 일하도록 자극하는 행동범주로서 집단적인 행동의 변화와 자극보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 변화시키고 자극하는 리더의 능력을 가리킨다.

3. 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)

조직시민행동은 조직이 공식적으로 요구한 행동은 아니지만 조직과 동료들을 위한 자발적인 행동으로 정의하고자 한다. Williams Anderson(1991)은 조직시민행동의 총 17개의 측정항목으로 지향한다.

본 연구는 Williams와 Anderson(1991)의 측정항목과 Podsakoff(1990)등의 측정항목을 연구에서 제시한 조직시민행동에 관한 총 8개 문항을 본 연구에서 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4. 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입은 Allen과 Meyer(1991)의 3가지 형태는 구성원의 조직에 대하

여 심리적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감을 느끼는 것을 의미하는 정서적 몰입(affective commitment; AC), 조직을 떠나면서 발생할 비용에 대한 개인적인 인식에 기초해서 조직에 계속해서 머물려는 경향을 의미하는 규범적 몰입(normative commitment; NC), 조직의 목적이나 이익을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미하는 계속적 몰입(continuance commitment; CC)이 있다.

본 연구에서 Allen, N. J.과 Meyer, J. P.(1990)가 개발한 조직몰입에 관한 24개 문항의 척도를 바탕으로 정서적 몰입 3문항, 계속적 몰입 3문항, 규범적 몰입 3문항은 총 9개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

5. 기타변수

본 연구에서는 응답자의 인구통계학적 특성, 기업적 특정을 측정하기 위해 8개 문항을 측정하였다.

본 연구의 중국인 중심으로 조사하여, 앞에서는 언급했던 군자적 리더십, 변혁적 리더십, 조직시민행동(OCB) 및 조직몰입에 관한 모든 설문지는 영어원본과 한글 본을 비교하여 본 연구에서 사용될 한글 본을 만들었다. 그 다음 한글 본을 바탕으로 중국어 설문지를 만들었으며 중국인 대상으로 설문조사에 사용하였다.

제 3 절 설문지의 구성

본 연구에서 사용한 설문지의 구성을 보면 [표4-1]과 같다. 연구모형에서 밝힌 와 같이 독립변수인 군자적 리더십 유형은 인의예지신(仁義禮智信) 5가지 차원으로 구분하였고, 군자적 리더십의 인(仁)일체지향(2문항), 의(義)정도지향(2문항), 예(禮)조화지향(2문항), 지(智)최적지향(2문항)과 신(信)신뢰지향(2문항)을 하위요소로 하여 5가지의 구성요인으로 측정하였다. 변혁적 리더십 유형은 카리스마(3문항), 개별적 배려(3문항)과 지적 자극(3문항)을 하위요소로 하여 3가지의 구성요인으로 측정하였다. 각 설문

지는 5점 척도를 사용하였다. 종속변수는 조직시민행동(OCB)(8문항)과 조직몰입(9문항)의 2가지 구성요인으로 측정하였다.

<표4-1> 설문지 문항 구성 및 출처

측정변수			측정항목	출처
군자덕 리더십		인(仁)일체지향	I . part1. 1-2	(류수영, 이경묵2009)
		의(義)정도지향	I . part1. 3-4	
		예(禮)조화지향	I . part1. 5-6	
		지(智)최적지향	I . part1. 7-8	
		신(信)신뢰지향	I part1. 9-10	
변혁적 리더십		카리스마	Ⅱ . part1. 1-3	Bass(1985)Bass & Avolio(1990,2000)
		개별적 고려	Ⅱ . part1. 4-6	
		지적자극	Ⅱ . part1. 7-9	
조직몰입	정서적 몰입		Ⅲ . part1. 1-3	Williams와 Anderson(1991) Podsakoff(1990)
	계속적 몰입		Ⅲ . part1. 4-6	
	규범적 몰입		Ⅲ . part1. 7-9	
조직시민행동(OCB)			Ⅳ . part1. 1-8	A l l e n , Meyer(1990)
인구통제학적 사항, 기업적 사항			Ⅳ . part1.1-8	

제 4 절 자료 분석 방법

본 연구의 자료 분석 방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과 데이터 크리닝(data cleaning)과정을 거쳐, SPSS18.0 통계 패키지 프로그램을 사용하여 분석을 실시하였다. 자료의 분석을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조사 대상자의 인구통계학적 특성, 기업적 특정을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 각 문항에 대한 신뢰성 검증으로 크론바 알파(cronbach's alpha) 계수를 사용하여 문항간의 신뢰도를 측정하여 예측가능성, 정확성 등을 살펴보았으며, 타당도 분석으로 요인 분석(factor analysis)을 실시하였다.

셋째, 각 변수 간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다.

넷째, 독립변수인 군자적 리더십, 변혁적 리더십이 종속변수인 조직시민 행동(OCB)과 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중 회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.



제 5 장 실증분석

제 1 절 기초 통계분석

본 연구에서 총 354부의 자료를 가지고 응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 표본의 인구 통계학적 변수에 따른 구성인원과 비율의 분포는 <표5-1>과 같다.

첫째, 설문 조사 대상자의 성별별 분포를 보면 전체 354개의 설문 조사 대상자 중에서 여자가 192명(54.2%)이고 남자가 162명(45.8%)로 나타났다.

둘째, 연령별 분포를 보면 전체 354의 설문 조사 대상자 중에서 20세~23세가 30명(8.4%)으로 가장 낮은 분포를 차지한 반면, 28-31세는 112명(31.6%)으로 가장 높은 분포를 차지하였다. 24-27세은 81명(23%), 32-35세 79명(22.3%), 기타 52명(14.7%)으로 파악되었다.

셋째, 근무시간별 분포를 보면 전체 354의 설문조사 대상자 중에서 3-4년 106명(30%)으로 가장 높은 분포를 차지한 반면, 7-8년 45명(12.7%)으로 가장 낮은 분포를 차지하였다. 1-2년 67명(19%), 5-6년 86(24.3%), 9-10년 50명(14.1%)으로 파악되었다.

넷째, 교육정도별 분포를 보면 전체 354의 설문 조사 대상자 중에서 기타 19명(5.3%)으로 가장 낮은 분포를 차지하였고, 고졸 졸업은 33명(9%)으로 낮은 분포를 차지하였다. 석사 졸업은 54명(15.1%)으로 분포를 차지하였다. 전문대학 졸업은 96명(19.4%)으로 높은 분포를 차지하였다. 대학교 졸업 153명(43.2%)으로 가장 높은 분포를 나타냈다.

다섯째, 직장의 직위별 분포를 보면 전체 354의 설문 조사 대상자 중에서 직원 140명(39.6%)으로 가장 높은 분포를 차지하였고, 조장이 되는 사람이 95명(26.8%)으로 하였고, 관리자 되는 사람이 59명(16.7%)으로 하였고, 부장 되는 사람이 46명 (13%)으로 하였고, 기타 직무를 소지자 14명(3.9%)으로 가장 낮은 분포를 나타냈다.

여섯째, 직장의 지역별 분포를 보면 전체 354의 설문 조사 대상자 중에

서 동북3성은 112명(31.6%)으로 가장 높은 분포를 차지하였고, 기타지방은 91명(25.7%)으로 가장 차지하였고, 북경은 60명(17%), 상해는 50명(14.1%), 광주나 심천은 41명(11.6%)으로 가장 낮은 분포를 나타냈다.

일곱째, 직장의 규모를 보면 전체 354의 설문 조사 대상자 중에서 101-300인 규모의 직장 다닌 사람이 86명(24.3%)으로 가장 높은 분포를 차지하였고, 50-100인 규모의 직장 다닌 사람이 80명(22.6%), 301-500인 규모의 직장 다닌 사람이 73명(20.6%), 500인 이상규모의 직장 다닌 사람이 60명(17%), 50인 이하 규모의 직장 다닌 사람이 55명(15.5%)으로 가장 낮은 분포를 나타냈다.

여덟째, 직장의 업종별 분포를 보면 전체 354의 설문 조사 대상자 중에서 민간기업 다닌 사람이 140명(39.6%)으로 가장 높은 분포를 차지하였고, 외지기업 다닌 사람이 78명(22%), 기타기업 다닌 사람이 51명(14.4%), 국유기업 다닌 사람이 49명(13.8%), 정부기관 다닌 사람이 36명(10.2%)으로 가장 낮은 분포를 나타냈다.

<표5-1>인구통계학적 특성 분석

항목 구분		빈도수(명)	배분율
전체 합계		367	100.0
성별	남자	162	45.8
	여자	192	54.2
연령	20~23세	30	8.4
	24~27세	81	23.0
	28~31세	112	31.6
	32~35세	79	22.3
	기타	52	14.7
근무기간	1~2년	67	19.0
	3~4년	106	30.0
	5~6년	86	24.3
	7~8년	45	12.7

	9~10년	50	14.1
교육정도	고졸	32	9.0
	전문대	96	19.4
	대학	153	43.2
	석사	54	15.1
	기타	19	5.3
직장의 직위	직원	140	39.6
	조장	95	26.8
	부장	46	13.0
	관리	59	16.7
	기타	14	3.9
직장의 지역	북경	60	17.0
	상해	50	14.1
	광주나 심천	41	11.6
	동북3성	112	31.6
	기타	91	25.7
직장의 규모	50인 이하	55	15.5
	50~100인	80	22.6
	101~300인	86	24.3
	301~500인	73	20.6
	500인 이상	60	17.0
직장의 업종	국유기업	49	13.8
	민간기업	140	39.6
	외지기업	78	22.0
	정부기관	36	10.2
	기타	51	14.4

제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석

1. 신뢰성 분석

신뢰성 분석은 측정도구간의 항목 간에 내적 일관성을 측정하는 것이다. 즉 요인분석결과 공통 요인을 추출함에 있어 공통요인의 추출이 제대로 되는지에 대한 분석이다. 통상적인 기준인 신뢰성계수(Alpha) 0.6이상이면 신뢰도에 문제가 없는 것으로 판단하였다. 본 연구조사에 대한 신뢰성 분석 결과는 <표5-2>와 같다.

첫째, 군자적 리더십은 인, 의, 예, 지, 신 등 5개의 요인으로 측정되었다. 군자적 리더십의 인은 전체 2개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.694로 나타났다. 군자적 리더십의 의는 전체 2개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.692로 나타났다. 군자적 리더십의 예는 전체 2개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.664로 나타났다. 군자적 리더십의 지는 전체 2개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.650로 나타났다. 군자적 리더십의 신은 전체 2개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.647로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극 등 3개의 요인으로 측정되었다. 변혁적 리더십의 카리스마는 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.695로 나타났다. 변혁적 리더십의 개별적 고려는 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.668로 나타났다. 변혁적 리더십의 지적인 자극은 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.700로 나타났다.

셋째, 조직몰입은 전체 3개의 요인으로 측정되었다. 조직몰입의 정서적 몰입은 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.729로 나타났다. 조직몰입의 계속적 몰입은 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.670로 나타났다. 조직몰입의 규범적 몰입은 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.630로 나타났다.

넷째, 조직시민행동은 전체 8개의 요인으로 측정되었으며 신뢰성계수는

0.818로 나타났다.

2. 타당성 분석

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 방법으로 일반적으로 타당성 분석은 요인분석을 통해 검증하게 된다. 본 연구에서는 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다. 본 연구에서는 리더십유형이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 측정한 전체 44개의 설문항목에 대해서 본 연구에서 제시한 12개의 요인별로 추출하기 위하여 요인분석을 수행하였다. 요인분석은 주성분분석(principle component analysis)과 베리맥스법(varimax method)을 활용하여 요인을 추출하였다. 요인적재량(factor loading)의 수용기준은 보통 ± 0.30 이상이면 유의하다고 ± 0.40 이상이다. 그리고 ± 0.50 이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다(송지준, 2008). 요인분석을 수행하는 과정에서 본 연구 설계에서 제시한 인, 의, 예, 지, 신, 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극, 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입, 조직시민행동 등 전체 12개의 요인들에 대해서 각각 요인분석을 수행한 결과는 다음과 같다.

분석결과 요인 적재량이 모두 0.6이상으로 나타나 구성 요인들의 요인 타당성은 확보된 것으로 분석되었다.

(1) 군자적 리더십의 타당성 및 신뢰도 검증

다음 <표5-2>는 군자적 리더십에 대한 10개의 문항의 대하여 요인분석을 실시 결과이다. 이론적 고찰에 따라 5개 요인으로 설정후의 분석 결과는 5개 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심 개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 신뢰도 또한 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표5-2>군사적 리더십의 신뢰도 및 타당성 검증

구분		요인분석					신뢰도
		인	의	예	지	신	Cronbach의 알파
인	인1-1	0.864	0.175	0.157	0.048	0.113	0.694
	인1-2	0.669	0.286	0.199	0.238	0.247	
의	의1-3	0.199	0.812	0.044	0.260	0.121	0.692
	의1-4	0.181	0.805	0.232	0.035	0.098	
예	예1-5	0.221	0.004	0.831	0.050	0.149	0.664
	예1-6	-0.018	0.331	0.744	0.167	0.097	
지	지1-8	0.037	0.225	0.077	0.806	0.258	0.650
	지1-7	0.315	0.075	0.161	0.755	0.054	
신	신1-10	0.093	0.157	0.092	0.172	0.891	0.647
	신1-9	0.342	0.064	0.389	0.098	0.637	
Eigen-value		1.615	1.613	1.531	1.442	1.398	
분산설명(%)		16.155	16.133	15.305	14.432	13.983	

(2) 변혁적 리더십의 신뢰도 및 타당성 검증

다음<5-3>는 변혁적 리더십에 대한 9개의 문항에 대하여 요인 분석을 실시한 결과이다. 이론적 고찰에 따라 3개 요인으로 설정후의 분석 결과는 3개 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심 개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 3개의 요인 적재 값이 ± 4 이상으로 나타나 변혁적 리더십을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표5-3> 변혁적 리더십의 신뢰도 및 타당성 검증

구분		요인분석			신뢰도
		카리스마	개별적 고려	지적인 자극	Cronbach의 알파
카리스마	카리스마1-3	0.777	0.046	0.204	0.695
	카리스마1-2	0.703	0.225	0.210	

	카리스마1-1	0.548	0.354	0.197	
개별적 고려	개별적 고려1-5	0.236	0.810	0.048	0.668
	개별적 고려1-4	0.326	0.717	0.025	
	개별적 고려1-6	0.223	0.681	0.358	
지적인 자극	지적인 자극1-8	0.096	0.278	0.832	0.700
	지적인 자극1-9	0.358	-0.085	0.643	
	지적인 자극1-7	0.169	0.329	0.630	
	Eigen-value	2.264	1.768	1.757	
	분산설명(%)	25.156	19.645	19.526	

(3) 조직몰입의 신뢰도 및 타당성 검증

다음<5-4>는 조직몰입에 대한 9개의 문항에 대하여 요인 분석을 실시한 결과이다. 이론적 고찰에 따라 3개 요인으로 설정후의 분석 결과는 3개 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심 개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 3개의 요인 값이 ± 4 이상으로 나타나 군자적 리더십, 변혁적 리더십을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표5-4>조직몰입의 신뢰도 및 타당성 검증

구분		요인분석			신뢰도
		정서적 몰입	계속적 몰입	규범적 몰입	Cronbach의 알파
정서적 몰입	정서적 몰입1-2	0.845	0.016	0.153	0.729
	정서적 몰입1-3	0.742	0.154	0.182	
	정서적 몰입1-1	0.737	0.050	0.167	
계속적 몰입	계속적 몰입1-6	0.268	0.728	-0.053	0.670
	계속적 몰입1-4	0.060	0.698	0.246	
	계속적 몰입1-5	0.268	0.679	0.074	
규범적 몰입	규범적 몰입1-8	0.335	-0.017	0.766	0.630
	규범적 몰입1-9	0.244	0.200	0.754	
	규범적 몰입1-7	-0.059	0.373	0.536	
	Eigen-value	2.061	1.874	1.598	
	분산설명(%)	22.897	20.817	17.751	

(3)조직시민행동의 신뢰도 및 타당성 검증

다음<표5-5>는 조직시민행동에 대한 8개의 문항에 대하여 요인 분석을 실시한 결과이다. 이론적 고찰에 따라 1개 요인으로 설정후의 분석 결과는 1개 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심 개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이1개의 요인 적재 값이 ± 4 이상으로 나타나 군자저 리더십, 변혁적 리더십을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표5-5>직무성과의 신뢰도 및 타당성 검증

구분		요인분석	신뢰도
		직무성과	Cronbach의 알파
조직시민 행동	조직시민 행동1-7	0.782	0.818
	조직시민 행동1-4	0.744	
	조직시민 행동1-5	0.742	
	조직시민 행동1-8	0.690	
	조직시민 행동1-6	0.641	
	조직시민 행동1-3	0.585	
	조직시민 행동1-1	0.553	
	조직시민 행동1-2	0.536	
Eigen-value		3.536	
분산설명(%)		44.205	

제 2 절 변수간의 상관관계 분석

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 연구 변수들 간의 상호관계성을 확인하기 위해서 Person 상관관계분석을 사용하였다. 각 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 <5-6>과 같다.

군자적 리더십의 세부항목인 인, 의, 예, 지, 신의 상관계수는 각 0.37이상으로 나타났다. 변혁적 리더십의 세부항목인 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극의 상관계수는 각 0.54이상으로 나타났다. 조직몰입의 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 상관계수는 각 0.22이상으로 나타났다.

군자적 리더십 하위요인과의 인(仁)일체지향의 상관계수를 살펴보면 구체적으로 세부항목인 조직몰입 중에서 정서적 몰입($r=0.45$, $P<0.01$), 계속적 몰입($r=0.23$, $P<0.01$), 규범적 몰입($r=0.40$, $P<0.01$)로 나타났다. 의(義)정도지향의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직몰입 중에서 정서적 몰입($r=0.34$, $P<0.01$), 계속적 몰입($r=0.20$, $P<0.01$), 규범적 몰입($r=0.31$, $P<0.01$)로 나타났다. 예(禮)조화지향의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직몰입 중에서 정서적 몰입($r=0.32$, $P<0.01$), 계속적 몰입($r=0.17$, $P<0.01$), 규범적 몰입($r=0.20$, $P<0.01$)로 나타났다. 지(智)최적지향의 상관계수를 살펴보면 구체적으로 세부항목인 조직몰입 중에서 정서적 몰입($r=0.46$, $P<0.01$), 계속적 몰입($r=0.29$, $P<0.01$), 규범적 몰입($r=0.38$, $P<0.01$)로 나타났다. 신(信)신뢰지향의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직몰입 중에서 정서적 몰입($r=0.41$, $P<0.01$), 계속적 몰입($r=0.22$, $P<0.01$), 규범적 몰입($r=0.27$, $P<0.01$)로 나타났다.

군자적 리더십 하위요인과의 인(仁)일체지향의 상관계수를 살펴보면 구체적으로 세부항목인 조직시민행동($r=0.43$, $P<0.01$), 의(義)정도지향의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직시민행동($r=0.31$, $P<0.01$), 예(禮)조화지향의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직시민행동($r=0.36$, $P<0.01$), 지(智)최적지향의 상관계수를 살펴보면 구체적으로 세부항목인 조직시민행동($r=0.42$, $P<0.01$), 신(信)신뢰지향의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직시민행동($r=0.36$, $P<0.01$)로 나타났다.

변혁적 리더십의 하위요인과의 상관계수를 살펴보면 카리스마의 세부항목인 조직몰입 중에서 정서적 몰입($r=0.56, P<0.01$), 계속적 몰입($r=0.32, P<0.01$), 규범적 몰입($r=0.43, P<0.01$)로 나타났다. 개별적 고려의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직몰입 중에서 정서적 몰입($r=0.52, P<0.01$), 계속적 몰입($r=0.34, P<0.01$), 규범적 몰입($r=0.44, P<0.01$)로 나타났다. 지적인 자극의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직몰입 중에서 정서적 몰입($r=0.45, P<0.01$), 계속적 몰입($r=0.30, P<0.01$), 규범적 몰입($r=0.44, P<0.01$)로 나타났다.

변혁적 리더십의 하위요인과의 상관계수를 살펴보면 카리스마의 세부항목인 조직시민행동($r=0.46, P<0.01$)로 나타났고 개별적 고려의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직시민행동($r=0.48, P<0.01$), 지적인 자극의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 조직시민행동($r=0.45, P<0.01$)로 나타났다.

인구통제학적 특성요인 응답자의 연령의 상관계수를 살펴보면 군자적 리더십의 의(義)정도지향($r=0.14, P<0.01$)로 나타났다. 직위의 상관계수를 살펴보면 연령($r=0.48, P<0.01$), 군자적 리더십의 인(仁)일체지향($r=0.15, P<0.01$), 변혁적 리더십의 카리스마($r=0.15, p<0.01$), 연령($r=0.47, p<0.01$)로 나타났다. 직장규모 상관계수를 살펴보면 연령($r=0.25, P<0.01$), 직위($r=0.17, P<0.01$)로 나타났다. 대학학력의 상관계수를 살펴보면 군자적 리더십의 예(禮)조화지향($r=-0.14, P<0.01$), 연령($r=-0.20, P<0.01$), 직위($r=-0.18, P<0.01$), 직장규모($r=-0.17, P<0.01$)로 나타났다. 직장국가기업의 상관계수를 살펴보면 연령($r=-0.29, P<0.01$), 직위($r=-0.27, P<0.01$), 직장의 규모($r=-0.20, p<0.01$), 대학학력($r=0.24, p<0.01$), 북경기업($r=-0.17, p<0.01$)로 나타났다. 직장경험3-4년의 상관계수를 살펴보면 연령($r=-0.27, P<0.01$), 직위($r=-0.17, P<0.01$), 대학학력($r=0.16, P<0.01$)로 나타났다.

<표5-6>상관관계분석결과

	평균	표준표차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.인	3.36	0.86	1																			
2.의	3.73	0.77	.484**	1																		
3.예	3.75	0.71	.366**	.410**	1																	
4.지	3.53	0.79	.528**	.405**	.329**	1																
5.신	3.64	0.76	.493**	.367**	.380**	.507**	1															
6.카리스마	3.52	0.68	.487**	.358**	.363**	.548**	.460**	1														
7.개별적 고려	3.48	0.69	.526**	.359**	.335**	.520**	.513**	.584**	1													
8.지적인 자극	3.45	0.71	.544**	.298**	.232**	.433**	.406**	.535**	.569**	1												
9.정서적 몰입	3.57	0.69	.446**	.340**	.325**	.460**	.409**	.562**	.518**	.448**	1											
10.계속적 몰입	3.48	0.69	.232**	.196**	.168**	.284**	.223**	.320**	.344**	.308**	.222**	1										
11.규범적 몰입	3.54	0.69	.402**	.306**	.201**	.381**	.271**	.428**	.440**	.443**	.444**	.445**	1									
12.조직시민행동	3.53	0.60	.427**	.308**	.356**	.416**	.361**	.458**	.482**	.447**	.504**	.249**	.451**	1								
13.성별	1.59	0.60	.054	.034	-.060	-.007	.032	.033	.046	.047	.060	.041	.047	.087	1							
14.연령	3.13	1.18	.111*	.139**	.043	.065	.030	.087	.104*	.118*	.118*	-.023	.095	.086	-.128*	1						
15.직위	2.25	1.27	.147**	.111*	.013	.120*	-.015	.147**	.098	.136*	.093	-.002	.126*	.135*	-.073	.474**	1					
16.직장의 규모	2.99	1.33	.019	.107*	.043	.051	-.027	-.033	-.018	-.013	.059	.076	.075	.041	.010	.253**	.166**	1				
17.덕미대학학력	0.26	0.44	-.030	-.126*	-.139**	-.018	-.040	-.019	-.047	.020	-.112*	-.010	-.054	-.092	-.065	-.203**	-.170**	-.167**	1			
18.덕미북경지역	0.17	0.38	.099	.099	.077	.025	.029	.081	-.031*	.015	.084	.028	.047	.070	-.027	.094	.109*	.070	-.131*	1		
19.덕미국가기업	0.36	0.48	-.003	.001	.004	.046	.028	.006	.116*	.012	-.012	.037	.023	.017	.001	-.289**	-.272**	-.203**	.243**	-.172**	1	
20.덕미경험3-4년	0.25	0.43	-.058	-.082	.012	-.100	-.040	-.050	-.067	.003	-.060	-.049	-.038	.002	-.040	-.270**	-.172**	-.016	.160**	.018	.089	1

*:p<0.05 ; **:p<0.01

제 3 절 가설 검증

1. 군자적 리더십은 조직몰입에 관련된 가설의 검증

가설1: 군자적 리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 계속적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 군자적 리더십의 의(義)정도지향이 정서적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-5: 군자적 리더십의 의(義)정도지향이 계속적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-6: 군자적 리더십의 의(義)정도지향이 규범적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-7: 군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-8: 군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 계속적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-9: 군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 규범적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-10: 군자적 리더십의 지(智)최적지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-11: 군자적 리더십의 지(智)최적지향이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-12: 군자적 리더십의 지(智)최적지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-14: 군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-15: 군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 계속적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-16: 군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 규범적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

구체적으로 각 독립변수가 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 미치는 영향에 살펴보고자 다음<표5-7> <표5-8> <표5-9>같이 세부분석을 실시하였다.

<표5-7>각 변수가 정서적 몰입에 미치는 영향

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.18	0.19	16.62***	1.18	0.26	4.56***
성별	0.08	0.06	1.30	0.07	0.05	1.24
연령	0.05	0.04	1.41	0.04	0.03	1.18
직위	0.02	0.03	0.72	-0.00	0.03	-0.06
직장규모	0.01	0.03	0.40	0.00	0.03	0.27
더미대학학력	-0.12	0.09	-1.44	-0.09	0.08	-1.23
더미직장복경지역	0.13	0.10	1.33	0.06	0.08	0.73
더미직장국가기업	0.09	0.08	1.11	0.02	0.07	0.26
더미직장경험3-4년	-0.03	0.09	-0.33	0.02	0.08	0.21
인				0.14	0.05	3.01**
의				0.04	0.05	0.76
예				0.10	0.05	1.89*
지				0.20	0.05	4.15***
신				0.13	0.05	2.46*
R ²	0.036			0.314		
수정된R ²	0.013			0.288		
F	1.600			11.976***		
P	0.123			0.000		
Durbin-Watson				2.008		

종속변수: 정서적 몰입, *:p<0.05 ; **:p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 3.6%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=1.600, P<0.05). 독립변수로는 직위, 더미대학학력이 유의수준 1%하에서 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나

타났다. 회귀모형2의 설명력은 31.4%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=11.976$, $P<0.01$). 모형2는 모형1에 비해 27.8% 더 설명하고 있다. 독립변수로는 군자적 리더십의 인(仁), 예(禮), 지(智), 신(信)은 유의수준 5%하에서 정서적 몰입에 참여에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 의(義)가 유의수준 5%하에서 정서적 몰입에 참여에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 2.008로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다.

다시 말하자면 군자적 리더십의 인(仁), 예(禮), 지(智), 신(信)이 조직몰입의 하위차원인 정서적 몰입에 참여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 나타났지만, 의(義)가 조직몰입의 하위차원인 정서적 몰입에 참여에 영향을 미치지 않는다. 따라서 가설1-1, 1-3, 1-4, 1-5를 채택되었으며1-2를 기각되었다.

<표5-8>각 변수가 계속적 몰입에 미치는 영향

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.34	0.19	17.09***	2.17	0.30	7.33***
성별	0.04	0.06	0.60	0.03	0.06	0.49
연령	-0.03	0.04	-0.81	-0.04	0.04	-1.05
직위	0.01	0.03	0.16	-0.01	0.03	-0.33
직장규모	0.05	0.03	1.70*	0.04	0.03	1.58
더미대학학력	0.00	0.09	0.02	0.02	0.09	0.23
더미직장복경지역	0.07	0.10	0.68	0.03	0.10	0.31
더미직장국가기업	0.08	0.08	0.95	0.03	0.08	0.42
더미직장경험3-4년	-0.10	0.09	-1.14	-0.07	0.09	-0.81
인				0.06	0.06	1.06
의				0.04	0.06	0.73
예				0.04	0.06	0.70
지				0.16	0.06	2.70**
신				0.06	0.06	1.02
R ²	0.016			0.110		
수정된R ²	-0.007			0.076		
F	0.700			3.240***		
P	0.691			0.000		
Durbin-Watson				1.744		

종속변수: 계속적 몰입, *:p<0.05 ; **:p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 1.6%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다($F=0.700$, $P<0.05$). 독립변수로는 직위, 더미대학학력이 유의수준 1%하에서 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형2의 설명력은 11.0%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=3.240$, $P<0.01$). 독립변수로는 직장규모가 유의수준 1%하에서 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형2는 모형1에 비해 9.4% 더 설명하고 있다. 독립변수로는 군자적 리더십의 지(智), 유의수준 5%하에서 정서적 몰입에 참여에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 인(仁), 의(義) 예(禮), 신(信)이 유의수준 5%하에서 정서적 몰입에 참여에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.744로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다.

다시 말하자면 군자적 리더십의 지(智)가 조직몰입의 하위차원인 정서적 몰입에 참여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 나타났지만, 인(仁), 의(義), 예(禮), 신(信)이 조직몰입의 하위차원인 정서적 몰입에 참여에 영향을 미치지 않는다. 따라서 가설1-4를 채택되었으며, 1-1, 1-2, 1-3, 1-5를 기각되었다.

<표5-9> 각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.06	0.19	15.84***	1.65	0.28	5.94***
성별	0.07	0.06	1.12	0.05	0.06	0.80
연령	0.03	0.04	0.82	0.02	0.03	0.48
직위	0.06	0.03	1.83*	0.03	0.03	0.97
직장규모	0.03	0.03	0.97	0.02	0.03	0.81
더미대학학력	-0.05	0.09	-0.50	-0.03	0.08	-0.42
더미직장복경지역	0.07	0.10	0.74	0.01	0.10	0.09
더미직장국가기업	0.14	0.08	1.63	0.07	0.08	0.94
더미직장경험3-4년	-0.01	0.09	-0.10	0.04	0.08	0.44
인				0.18	0.05	3.57***
의				0.08	0.05	1.49
예				0.00	0.06	0.04
지				0.18	0.05	3.30**
신				0.02	0.06	0.35
R ²	0.032			0.218		
수정된R ²	0.009			0.188		
F	1.416			7.287***		
P	0.188			0.000		
Durbin-Watson				1.735		

종속변수: 규범적 몰입, *:p<0.05 ; **:p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 3.2%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=1416, P<0.05). 독립변수로는 직위, 더미대학학력이 유의수준 1%하에서 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형2의 설명력은 21.8%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.(F=7.287, P<0.01). 모형2는 모형1에 비해 18.6% 더 설명하고 있다. 독립변수로는 군자적 리더십의 인(仁), 지(智)는 유의수준 5%하에서 정서적 몰입에 참여에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 의(義) 예(禮), 신(信)이 유의수준 5%하에서 정서적 몰입에 참여에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.735로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다.

다시 말하자면 군자적 리더십의 인(仁), 지(智)가 조직몰입의 하위차원인 정서적 몰입에 참여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 나타났지만,

의(義), 예(禮), 신(信)이 조직몰입의 하위차원인 정서적 몰입에 참여에 영향을 미치지 않는다. 따라서 가설1-1, 1-4를 채택되었으며, 1-2, 1-3, 1-5를 기각되었다.



2. 변혁적 리더십은 조직몰입에 관련된 가설의 검증

가설2: 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 변혁적 리더십의 카리스마가 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 변혁적 리더십의 카리스마가 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-3: 변혁적 리더십의 카리스마가 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-4: 변혁적 리더십의 개별적 고려가 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-5: 변혁적 리더십의 개별적 고려가 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-6: 변혁적 리더십의 개별적 고려가 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-7: 변혁적 리더십의 지적인 자극이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-8: 변혁적 리더십의 지적인 자극이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-9: 변혁적 리더십의 지적인 자극이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

구체적으로 각 독립변수가 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 미치는 영향에 살펴보고자 다음<표5-10> <표5-11> <표5-12>같이 세부분석을 실시하였다.

<표5-10>각 변수가 정서적 몰입에 미치는 영향

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.18	0.19	16.62***	0.97	0.22	4.46***
성별	0.08	0.06	1.30	0.03	0.05	0.64
연령	0.05	0.04	1.41	0.02	0.03	0.64
직위	0.02	0.03	0.72	-0.02	0.03	-0.91
직장규모	0.01	0.03	0.40	0.03	0.02	1.32
더미대학학력	-0.12	0.09	-1.44	-0.12	0.07	-1.71*
더미직장복경지역	0.13	0.10	1.33	0.09	0.08	1.12
더미직장국가기업	0.09	0.08	1.11	-0.01	0.07	-0.13
더미직장경험3-4년	-0.03	0.09	-0.33	-0.02	0.07	0.25
카리스마				0.36	0.06	6.45***
개별적 고려				0.23	0.06	4.17***
지적인 자극				0.12	0.05	2.32*
R ²	0.036			0.397		
수정된R ²	0.013			0.377		
F	1.600			20.457***		
P	0.123			0.000		
Durbin-Watson				1.908		

종속변수: 정서적 몰입, *p<0.05 ; **p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 3.6%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=1.600, P<0.05). 독립변수로는 직위, 더미대학학력이 유의수준 1%하에서 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형2의 설명력은 39.7%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.(F=20.457, P<0.01). 독립변수로는 연령, 직장규모가 유의수준 1%하에서 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형2는 모형1에 비해 36.1% 더 설명하고 있다. 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극은 유의수준 5%하에서 정서적 몰입에 참여에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.908로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다.

다시 말하자면 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극이 조직몰입의 하위차원인 정서적 몰입에 참여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 나타났다. 따라서 가설 2-1, 2-2, 2-3을 채택되었다.

<표5-11> 각 변수가 계속적 몰입에 미치는 영향

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.34	0.19	17.09***	1.88	0.26	7.31***
성별	0.04	0.06	0.60	0.00	0.06	0.43
연령	-0.03	0.04	-0.81	-0.06	0.04	-1.61
직위	0.01	0.03	0.16	-0.03	0.03	-0.80
직장규모	0.05	0.03	1.70*	0.06	0.03	2.26*
더미대학학력	0.00	0.09	0.02	0.01	0.08	0.08
더미직장복경지역	0.07	0.10	0.68	0.05	0.09	0.57
더미직장국가기업	0.08	0.08	0.95	0.01	0.08	0.08
더미직장경험3-4년	-0.10	0.08	-1.29	-0.10	0.08	-1.20
카리스마				0.15	0.07	2.27*
개별적 고려				0.19	0.07	2.89**
지적인 자극				0.14	0.06	2.17*
R ²	0.016			0.171		
수정된R ²	-0.007			0.145		
F	0.700			6.422***		
P	0.691			0.000		
Durbin-Watson				1.882		

종속변수: 계속적 몰입, *:p<0.05 ; **:p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 1.6%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=0.700, P<0.05). 독립변수로는 직장규모가 유의수준 1%하에서 계속적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형2의 설명력은 17.1%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.(F=6.422, P<0.01). 독립변수로는 직장규모가 유의수준 1%하에서 계속적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형2는 모형1에 비해 15.5% 더 설명하고 있다. 독립변수로는 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극은 유의수준 5%하에서 계속적 몰입에 참여에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.882로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다.

다시 말하자면 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극이

조직몰입의 하위차원인 계속적 몰입에 참여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 나타났다. 따라서 가설2-1, 2-2, 2-3을 채택되었다.

<표5-12> 각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.06	0.19	15.84***	1.22	0.24	5.10***
성별	0.07	0.06	1.12	0.02	0.05	0.45
연령	0.03	0.04	0.82	-0.03	0.33	-0.08
직위	0.06	0.03	1.83*	0.02	0.03	0.73
직장규모	0.03	0.03	0.97	0.04	0.03	1.70*
더미대학학력	-0.05	0.09	-0.50	-0.05	0.08	-0.60
더미직장복경지역	0.07	0.10	0.74	0.05	0.09	0.58
더미직장국가기업	0.14	0.08	1.63	0.05	0.07	0.70
더미직장경험3-4년	-0.01	0.09	-0.10	0.04	0.08	0.44
카리스마				0.19	0.06	3.12**
개별적 고려				0.19	0.06	3.08**
지적자극				0.22	0.06	3.88***
R ²	0.032			0.282		
수정된R ²	0.009			0.259		
F	1.416			12.189***		
P	0.188			0.000		
Durbin-Watson				1.730		

종속변수: 규범적 몰입, *p<0.05 ; **p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 3.2%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=1.416 P<0.05). 독립변수로는 직위, 더미직장국가기업이 유의수준1%하에서 규범적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형2의 설명력은 28.2%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.(F=12.189, P<0.01). 독립변수로는 직장규모가 유의수준 1%하에서 규범적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형2는 모형1에 비해 25.0% 더 설명하고 있다. 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극은 유의수준 5%하에서 규범적 몰입에 참여에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.730로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로

판단 할 수 있다.

다시 말하자면 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극이 조직몰입의 하위차원인 규범적 몰입에 참여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 나타났다. 따라서 가설2-1, 2-2, 2-3을 채택되었다.



3. 조직시민행동(OCB)에 관련된 가설의 검증

가설3: 군자적 리더십이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설3-1: 군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설3-2: 군자적 리더십의 의(義)정도지향이 조직시민행동(OCB)에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설3-3: 군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설3-4: 군자적 리더십의 지(智)최적지향이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설3-5: 군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 조직시민행동(OCB)에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설4: 변혁적 리더십이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설4-1: 변혁적 리더십의 카리스마가 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설4-2: 변혁적 리더십의 개별적 고려가 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설4-3: 변혁적 리더십의 지적인 자극이 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

다음<표5-13>조직시민행동(OCB)에 관련된 가설에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다.

<표5-13>조직시민행동(OCB)에 관련된 가설 검증

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.10	0.17	18.34***	1.36	0.23	5.87***
성별	0.10	0.05	1.91*	0.10	0.05	2.07*
연령	0.03	0.03	0.85	0.02	0.03	0.55
직위	0.06	0.03	2.14*	0.04	0.03	1.66
직장규모	0.00	0.02	0.14	-0.01	0.02	-0.02
더미대학학력	-0.10	0.08	-1.30	-0.06	0.07	-0.89
더미직장복경지역	0.09	0.09	1.09	0.03	0.08	0.43
더미직장국가기업	0.12	0.07	1.62	0.06	0.06	0.92
더미직장경험3-4	0.06	0.08	0.83	0.09	0.07	1.36
인				0.13	0.04	3.05**
의				0.01	0.04	0.21
예				0.15	0.05	3.33**
지				0.15	0.05	3.39*
신				0.07	0.05	1.62
R ²	0.044			0.292		
수정된R ²	0.022			0.392		
F	1.986*			10.764***		
P	0.047			0.000		
Durbin-Watson				1.745		

종속변수: 조직시민행동, *:p<0.05 ; **:p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 4.4%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=1.986, P<0.05). 독립변수로는 성별, 직위가 유의수준1%하에서 조직시민행동(OCB)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형2의 설명력은 29.2%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.(F=10.764, P<0.01). 독립변수로는 성별이 유의수준 1%하에서 조직시민행동(OCB)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형2는 모형1에 비해 24.8% 더 설명하고 있다. 군자적 리더십의 인(仁), 예(禮), 지(智)는 유의수준 5%하에서 조직시민행동(OCB)에 참여에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 군자적 리더십의 의(義), 신(信)이 유의수준 5%하에서 조직시민행동에 참여에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.745로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다.

다시 말하자면 군자적 리더십의 인(仁), 예(禮), 지(智)가 조직시민행동(OCB)에 참여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 나타났지만, 군자적 리더십의 의(義), 신(信)이 조직시민행동에 참여에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설1-1, 1-3, 1-4를 채택되었으며, 1-2, 1-5를 기각되었다.

<표5-14>조직시민행동(OCB)에 관련된 가설 검증

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.10	0.17	18.34***	1.38	0.20	5.80***
성별	0.10	0.05	1.91*	0.06	0.05	1.36
연령	0.03	0.03	0.85	-0.03	0.03	0.10
직위	0.06	0.03	2.14*	0.03	0.03	1.06
직장규모	0.00	0.02	0.14	0.02	0.02	0.79
더미대학학력	-0.10	0.08	-1.30	-0.10	0.07	-1.46
더미직장복경지역	0.09	0.09	1.09	0.08	0.07	1.02
더미직장국가기업	0.12	0.07	1.62	0.03	0.06	0.53
더미직장경험3-4년	0.06	0.08	0.83	0.08	0.07	1.01
카리스마				0.18	0.05	3.45**
개별적 고려				0.22	0.05	4.10***
지적인 자극				0.16	0.05	3.29**
R ²	0.044			0.320		
수정된R ²	0.022			0.298		
F	1.986*			14.651***		
P	0.047			0.000		
Durbin-Watson				1.827		

종속변수: 조직시민 행동, *:p<0.05 ; **:p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 4.4%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=1.986, P<0.05). 회귀모형2의 설명력은 32%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.(F=14.651, P<0.01). 모형2는 모형1에 비해 27.6% 더 설명하고 있다. 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극은 유의수준 5%하에서 조직시민행동(OCB)에 참여에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.827로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로

판단 할 수 있다.

다시 말하자면 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극이 조직시민행동(OCB)에 참여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 나타났다. 따라서 가설2-1, 2-2, 2-3을 채택되었다.



4. 가설검증 결과 요약

이상의 가설검증 결과를 요약하면 다음 <표5-15>와 같다.

가설	내용	채택여부
1	a.군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	b.군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 계속적 조직몰입에 영향을 미치지 않는다.	기각
	c.군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	a.군자적 리더십의 의(義)정도지향이 정서적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	b.군자적 리더십의 의(義)정도지향이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	c.군자적 리더십의 의(義)정도지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	a.군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	b.군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 계속적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	c.군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 규범적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	a.군자적 리더십의 지(智)최적지향이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	b.군자적 리더십의 지(智)최적지향이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	c.군자적 리더십의 지(智)최적지향이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	a.군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 정서적 조직몰입에 영향을 미치지 않는다.	채택
	b.군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	c.군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 규범적 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	a.군자적 리더십의 인(仁)일체지향이 조직시민행	채택

2	동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	
	b.군자적 리더십의 의(義)정도지향이 조직시민행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	c.군자적 리더십의 예(禮)조화지향이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	d.군자적 리더십의 지(智)최적지향이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	e.군자적 리더십의 신(信)신뢰지향이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	a.변혁적 리더십의 카리스마가 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	b. 변혁적 리더십의 카리스마가 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	c.변혁적 리더십의 카리스마가 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	a.변혁적 리더십의 개별적 고려가 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
3	b.변혁적 리더십의 개별적 고려가 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	c.변혁적 리더십의 개별적 고려가 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	a.변혁적 리더십의 지적인 자극이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	b.변혁적 리더십의 지적인 자극이 계속적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	c.변혁적 리더십의 지적인 자극이 규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	a.변혁적 리더십의 카리스마가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
4	b.변혁적 리더십의 개별적 고려가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	c.변혁적 리더십의 지적인 자극이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택

제 6 장 결론 및 시사점

제 1 절 요약 및 결론

본 연구의 목적은 중국직무환경에서 조직리더의 리더십에 따라 조직몰입 정도가 영향을 미치는지 알아보는 동시에 조직시민행동(OCB)에 효율적임을 시사해 주고 있다.

조직몰입에 대해 어느 정도 영향을 미치는지 알아보고 실증적으로 연구함으로써 리더십유형이 달라질 수 있으므로 중국 기업에 존재하는 문제를 해결하는 방안을 시도하여 군자적 리더십과 변혁적 리더십에 따른 조직시민행동을 파악하는 조직의 목표달성에 있어서 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있을 것이다. 최종적으로 기업이 현재와 미래에 안정하게 발전하도록 한다. 효율적인 인적자원관리를 위한 실증적 연구를 하고자 하는데 목적이 있다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 중국에 직장인 367명을 대상으로 실증 분석을 하였다. 본 연구의 타당성과 신뢰도를 높이기 위하여 검증된 논문의 설문도구를 활용하여 설문조사 기간은 2012년9월 2일부터 10월 2일까지 인터넷을 통해서 중국 현지에서 근무하고 있는 직장인을 대상으로 조사하였고, 총378부를 회수 하였다. 그중에서 12부를 제외하고 367부를 실증분석 대상으로 선정하였다. 연구의 자료 분석을 위해 수집된 자료의 통제처리는 데이터 코딩과 데이터 클리닝 과정을 거쳐, SPSS 17.0 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 빈도분석, 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 다중회귀분석 등을 적용하여 분석하였다.

연구 문제를 검증하기 위해 본 연구에서는 한 측정도구에 따라 군자적 리더십과 변혁적 리더십으로 분류하고, 류수영, 이경묵(2009), 류수영, 이경묵(2010)등의 연구를 참조하여

인, 의, 예, 지, 신등 5가지 요인으로 분류하고, 류강(2011), 강의원(2007) 등 연구에서 분류를 바탕으로 변혁적 리더십을 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극 등 3가지 요인으로 분류한다. 심은선(2009), 이민영(2010)이 조

직몰입에 관한 연구어세는 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입 등 3가지 요인으로 분류하고, Schneider, B. D.(2008), Dubrin, A.J.(2007), 권우덕(2010)등 연구에서 제시한 조직시민행동(OCB)에 관한 측도 개발하였다. 가설을 검증하기 위하여 단순 및 다중회귀분석을 실시하였다. 실증분석을 통하여 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 군자적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 군자적 리더십의 하위요인 인, 의, 예, 지, 신은 조직몰입의 하위요소인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 대해 부분영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 리더가 군자적 리더십을 실시하는 인, 예, 지를 제시할수록 기업 중 직원 정서적 몰입의 효율성은 높아지고 있지만, 군자적 리더십을 실시하는 의를 제시할수록 기업 중 직원 정서적 몰입의 효율성은 높아지지 않고 군자적 리더십의 신은 기업 중 직원 정서적 몰입에 영향을 미치지 않은 것이라고 나타났다.

군자적 리더십의 하위요인 의, 지, 신은 조직몰입의 하위소인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 대해 부분영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 리더가 군자적 리더십을 실시하는 의, 지, 신을 제시할수록 기업 중 직원 계속적 몰입의 효율성은 높아지고 있지만, 군자적 리더십 실시하는 예를 제시할수록 기업 중 직원 계속적 몰입의 효율성 높아지지 않고 군자적 리더십의 인은 기업 중 직원 계속적 리더십에 영향을 미치지 않은 것이라고 나타났다.

군자적 리더십의 하위요인 인, 의, 지는 조직몰입의 하위소인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 대해 부분영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 리더가 군자적 리더십을 실시하는 인, 의, 지를 제시할수록 기업 중 직원 규범적 몰입의 효율성은 높아지고 있지만, 군자적 리더십 실시하는 예, 신을 제시할수록 기업 중 직원 규범적 몰입의 효율성은 높아지지 않는다.

둘째, 군자적 리더십은 조직시민행동(OCB)에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직시민행동에 대해 다중 회귀분석결과들 보면 군자적 리더십이 5가지 하위요소에 부분영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 리더가 군자적 리더십을 실시하는 인, 예, 지, 신을 제시할수록 기업 내 조직시민행동

(OCB)은 잘 될 수 있는 가능성 높아지지만, 군자적 리더십의 의를 제시할수록 기업 내 조직시민행동(OCB)은 잘 될 수 있는 가능성 높아지지 않는다.

셋째, 변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십의 하위요인 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극은 조직몰입의 하위요소인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 대해 부분영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 리더가 변혁적 리더십을 실시하는 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극을 제시할수록 기업 중 직원 조직몰입의 하위요소인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 효율성 높아지고 있다.

넷째, 변혁적 리더십은 조직시민행동(OCB)에 영향을 미치는 것으로 나타났다, 변혁적 리더십의 하위요인 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극은 조직시민행동(OCB)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 리더가 변혁적 리더십을 실시하는 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극을 할수록 기업 내의 조직시민행동(OCB)은 잘 될 수 있는 가능성 높아지고 있다.



제 2 절 시사점 및 한계점

본 연구를 통해 중국에 군자적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동(OCB)에 영향을 미친다는 사실을 확인 할 수 있었다. 중국은 현재 조직몰입에 대해 최신변화기에 진입하는 사회였다. 과거 리더십 부족하고 직장 스트레스 많이 받아서 조직몰입 효율이 너무 낮다. 요즘 조직에 대한 리더십 스타일을 이루어졌으나 현재 중국기업 중에서 리더십스타일과 조직몰입의 관계에 대한 연구를 시도하여 연구가 더욱 상세하고 구체적이게 하였다.

본 연구는 중국전통 리더십중 하나는 군자적 리더십과 최근 리더십 분야에서 가장 많이 사용하는 이론 중 하나인 변혁적 리더십이 주목하였다. 따라서 많은 선행 연구들이 연구에 통해서 군자적 리더십의 하위부분요소와 변혁적 리더십은 긍정적 결과를 결과 변수로 하여 검증하고자 하였다.

본 연구에서 중국 현지 표본으로 연구하고자 했던 중국 리더의 변혁적 리더십이 군자적 리더십보다 조직몰입에 대한 더 긍정적 높은 효과성을 나타냈다. 동시에 군자적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직시민행동(OCB)에 대해 더 좋은 목적을 달성한 이론을 생각하고 있다.

다시 정리하면, 결과에 따라서 기업 내 리더의 군자적 리더십과 변혁적 리더십을 가져야 직원 자산의 조직몰입과 조직시민행동(OCB)에 큰 영향을 미칠 수 있지만 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 고려, 지적인 자극이 군자적 리더십보다 조직몰입과 조직시민행동(OCB)에 긍정적인 것으로 나타났다. 그래서 전통한 리더십의 방법보다는 유행하는 리더십의 방법이 조금 더 효과성을 증대 시키는 중요한 이론을 보여주고 있다. 중국이 사회주의 국가로, 매우 복잡하고 불확실성이 높은 상황에 직면 하고 있다. 기업 내 직장인들이 변화한 조직을 적응하지 못 해서 이직이 심하니까 조직의 인재 유실로 인한 손실에 모두 영향을 미치는 것으로 중국 현재 사회의 큰 이슈가 되었다. 더구나 기업 내 리더의 리더십을 잘 못 이용해서 직원들이 스트레스 많이 받고 직업한테 열정이 점점 떨어지고 직원들 간의 믿음과 도움도 없다. 그래서 리더십을 통해서 조직몰입과 조직시민행동

(OCB)에 큰 영향을 미칠 수 있다. 기업의 리더는 리더십을 잘 이용하면 직원들인 조직에 의한 몰입 효율성 높고 직원들은 기업한테 열정도 많이 높아지다.

본 연구하면서 다음과 같은 점에서 한계를 지니고 있다.

첫째, 본 연구의 대상을 지역에 따라 조직몰입과 조직시민행동(OCB)을 하는 정도가 많이 다르다. 본 연구는 중국의 정치중심: 북경, 경제발달도시: 상해, 무역도시: 광주나 심천, 공업도시: 동북3성과 기타지역이 5가지 밖에 구분을 못해서, 지역의 차이에 따라 조직몰입과 조직시민행동(OCB)에 정도간의 차이가 있지만 본 연구에서 조직몰입과 조직시민행동(OCB)에 정도간의 차이가 안 나왔다. 향후 연구에서 변수간의 차이를 더 자세하게 검토한 다음에 연구하는 것이 좋다.

둘째, 본 연구의 대상은 성별별에 대해 연구하는 결과를 보면 응답한 사람들이 남자보다 여자 더 많았다. 사실은 성별별로 조직의 몰입을 어느 정도를 가지고 있느냐, 성별별로 조직시민행동(OCB)을 어느 정도가 있는지를 알아봐야 하지만 본 연구는 성별별로 차이의 정도결과를 아직 안 나왔다.

셋째, 본 연구의 대상은 중국본토에서 직장업종에 대해 연구하는 결과를 보면 직장업종에 따라 차이의 정도도 있다고 주장했지만 연구결과가 차이 정도 안 나왔다. 사실은 중국의 국가기업과 정부기관이 조직몰입과 조직시민행동(OCB)이 중국의 민간기업과 외지기업보다 더 중요해서 국가기업과 정부기관에서 리더의 리더십을 더 잘 해야 하는 결과로 나타났지만 결과가 별로 안 나왔다.

앞으로 군자적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동(OCB)에 대해 연구를 하려고 하는 연구자가 3가지 한계점에 대해 자세하게 연구하기를 바란다.

【참고문헌】

1. 한국 문헌

- 구자봉, (2009), “기업 내 구조화된 멘토링이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 숭실대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김장태, (1999), 『한국유학의 탐구』, 서울: 서울대 학교출판부.
- 김덕균, (2007), “한국인의 삶과 문화에 나타난 공자의 인과 예 사상”, 『유교사상연구 29』, 한국유교학회, pp. 247-267.
- 김수동, (2009), “리더십의 측면에서 이해한 군자의 품성 및 그 계발 [논어]를 중심으로”, 『한국교육논단 제8권 제2호』, 한국교육포럼 pp.87-107, pp.1599-4036.
- 김혜숙, (2003), “리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 권우덕, (2010), “서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울시립대학교 대학원 행정학박사학위논문.
- 류강, (2011), “중국 기업에서의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향”, 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 류수영, (2007), “한국인의 유교적 가치측정 문항개발연구”. 『인사·조직연구. 17(4)』, 한국인사·조직학회, pp.171-205.
- _____, 이경목(2009), “군자적 리더십의 개념 및 측정도구 개발연구”, 『한국심리학회지 : 일반 Vol 28 No 1』, 한국심리학회, pp. 209-237.
- _____, 이경목(2010). “군자적 리더십의 타당도에 관한 연구”, 『한국심리학회지 : 일반 Vol. 29, No. 1』, 한국심리학회, pp. 71-101.
- _____, 이경목(2010), “군자적 리더십의 집단 유효성과 집단응집성에 대한 영향: 신뢰매개효과 검증”, 『한국인사·조직학회, 발표논문집제 2009권 2호』, 한국심리학회, pp.7-25.
- 류성용, (2009), “변혁적 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대해 연구”, 중부대학교 대학원 석사학위논문.

- 왕예비, (2010), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무소진과 직무성과에 미치는 영향에 대해 연구”, 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 박말분, (2010), “생화체육 라켓 지도자의 리더십 신뢰유형이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 심은선, (2009), “직업무용수의 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향”, 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 육노, (2011), “목표지향성, 지속학습활동과 경력만족 및 조직몰입 간의 관계에 연구”, 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 유도, (2010), “조직구성원의 문화인식, 조직몰입 및 시민행동의 관계에 관한 연구”, 원광대학교 대학원 석사학위논문.
- 왕설, (2011), “네트워킹행위와 멘토링이 경력만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 이강욱, (2005), 『대학 리더십』, 서울: 청람.
- 이경목, (2006), “사서에 나타난 리더십. 리더십연구”, pp. 1 pp. 83-140.
- 이기동 역해, (2007a), 『맹자강설』, 서울: 성균관대학교 출판부.
- _____, (2007a), 『맹자강설』, 서울: 성균관대학교 출판부.
- 이민영, (2010), “HRD기업의 학습조직화수준과 구성원의 조직몰입도의 관계”, 인하대학교 대학원 석사학위논문.
- 이상은, (2007), “원시유가의 형성과 본질적 이념-공자의 천인고나과 예약 사상을 중심으로. 동양철학연구”, pp. 8-37.
- 이철기, (2010), “변혁적·거래적 리더십의 효과에 관한 한국과 중국의 비교 연구”, 『대한경영학회지 제23권 제6호 통권83호』, 대한경영학회, pp. 3101-3124, pp. 1226-2234.
- 장용현, (2003), “다원주의 사회에서의 仁 개념. 동양철학연구” pp. 460-485.
- 장덕연, (2011), “특수전 부대원의 태권도시범 참여가 자긍심, 조직몰입 및 조직충성도에 미치는 영향”, 경원대학교 대학원 석사학위논문.
- 전경철, (2005), “외식산업 관리자의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.

정용한, (2003), “공자의 교학사상. 동양철학연구”, pp. 35, pp. 325-358.

정학범, (2010), “서번트 리더십이 창의적 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향”, 명지대학교 대학원 석사학위논문.

주용준, (2000), “개인특성 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 전남대학교 대학원 석사학위논문.

홍성관, (2008), “리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구” 전북대학교 대학원 박사학위논문.



2. 중국어 문헌

『論語集註』

『孟子集註』

『大學章句』

『中庸章句』

薛澤通, (2005), 『論語的領導智慧』, 九州出版社.

楊文鶴, (1976), 『儒家仁本思想』, 黎明文化事業.

黃公偉, (1975), 『孔孟荀哲學證義』, 幼獅書店.

李超平, 時勘 (2003). “分配公平与程序公平對工作倦怠的影響”, 『心理學報, Vol. 35(5)』, pp.677-684.

_____, (2003), “變革型領導与領導有效性之間 關係的研究” 『心理科學 Vol. 26(1)』, pp. 115-118.

_____, (2005), “變革型領導的結構与測量.心理學報”, 『心理科學 Vol. 37(6)』, pp. 803-811.

孟慧, (2006), “變革型領導對組織公民行為的影響”, 『心理科學. Vol. 29 (1)』, pp. 175-177.

3. 국외문헌

- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, Vol, 63, pp.1-18.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics*. Winter.
- _____ & Avolio B. J.(1993), "Transformational Leadership, A Response to Critiques, N. Y. Academy Press", p.52.
- Bycio, P. Hackeet, R. D. & Allen, J. S.(1995), Further assessment of Bass's (1985)
- Yeung & Ready.(1995), "Developing leadership capabilities of global corporations. human resource management", p. 34-42.
- Becker, H. S.(1960), "Note on the concept of commitment", *American Journal of Psychology*, Vol. 66, p. 32-41.
- Chandler, D. E. & Kram, K. E.(2005), "Applying and adult development perspective to developmenttal networks", *Career Development International*, Vol. 10, p. 548-566.
- Dubrin, A. J.(2007), *Leadership*. Houghton Mifflin Company.
- Hann, M. S.(1968), Die idée des vertrauens bei Konfuzius. In J. Schwartlander(Ed.) *Verstehen und vertrauen*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Honnon, J. M, Huang, I. C. & Jaw, B. S.(1995), "International resource strategy and its determinants: The case of subsidiacres in Taiwan", *Journal of International Business Studies*, p. 6 p. 513-554.
- Jung. D. J. Bass, B. M. & Sosik, J. J.(1995), "Brid-ging leadership and culture: A theortical consideration df transformational l eadership and collective cultures", *Journal of L*

- Leadership Studies*, 2(4), p. 3-18.
- 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*, vol. 16, p.319-333.
- Organ, D. W, & Lingl, A.(1995). "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior". *The Journal of Social Psychology*, 135(3): p. 339-350.
- _____.(1997), "Organizational citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10(2): p. 85-97.
- _____.(1997), "Organizational citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*. 26: p. 513-563.
- Podsakoff, P. M, Mackenzie, S. B, Paine, J. B, & Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*. 26: p. 513-563.
- Hersry, P, & Blanchard, K.(1982), "Management of Organizational Behavior", *prentice-Hall Inc.* p. 83.
- Likert, R.(1967), "The Human Organization", (*New York: McGraw-Hill Co.*).
- Shin, Y, & Kim, H.(1994). "Individualism and collectivism in Korean industry", In Yoon, G. & Choi (Eds.), S, *Psychology of the Korean people*(pp. 189-208). Seoul: Dong-A Publishing.
- Summer, S. M, Bac, S. H. & Luthans, F.(1996), "Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees", *Human Relations*, Vol. 49, No.7 .

【부 록 I】 한국어 설문서

★설문지★

안녕하십니까?

바쁘신 와중에 저의 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 기업 군자적 리더십하고 변혁적 리더십이이 조직 구성원들의 조직시민행동(OCB)과 조직몰입에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 알아보기 위해 작성되었습니다.

본 설문지에 중국의 경력초기부터 경력10년까지 중국직장인을 대상으로 하였다. 응답하신 내용은 학문적 목적으로만 사용될 것이며, 통계법 제13조에 의거하여 그 내용이 철저히 보호될 것입니다. 설문에 대한 응답은 정답이 없으니, 타당성 있는 연구결과를 위하여 솔직하고 정확하게 모든 질문에 답하여주시기를 바랍니다. 다시 한 번 설문에 응해주심에 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

한성대학교 경영대학원 인사 조직관리

연구자: 우 혼

지도교수: 차종석

E-mail : wuhen@live.co.kr

다음의 질문에 대해 귀하의 평소 느끼고, 생각하고, 행동하는 방식과 가장 가까운 정도를 아래의 5점 척도(1-5점) 중에서 체크해주세요.

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

I. 다음은 군자적 리더십에 관한 내용입니다. 귀하의 직속리더의 군자적 리더십에 대한 의견을 묻는 것입니다. 귀하의 직속리더에 대해 평소 느끼신 대로 가장 부합하는 번호에 체크해주세요.

번호	내용					
1.	나의 리더는 성실히 일했으나 만족할 만한 성과를 내지 못한 부서원들도 포용한다.	1	2	3	4	5
2.	나의 리더는 부서원들 간의 협력적인 분위기를 조성한다.	1	2	3	4	5
3.	나의 리더는 공사(公私)의 구분이 명확하다.	1	2	3	4	5
4.	나의 리더는 단기적인 성과보다는 장기적인 성장을 우선시 한다.	1	2	3	4	5
5.	나의 리더는 부서원들 각자의 업무범위와 역할관계를 명확하게 한다.	1	2	3	4	5
6.	나의 리더는 사내(社內)의 규범과 원칙을 지킨다.	1	2	3	4	5
7.	나의 리더는 자신의 능력과 노하우를 부서원들과 공유한다.	1	2	3	4	5
8.	나의 리더는 부분이 아닌 전체를 본다.	1	2	3	4	5
9.	나의 리더는 업무해결을 위한 부서원들 간의 의사소통을 촉진한다.	1	2	3	4	5
10.	나의 리더는 책임감이 항상 가지고 있다.	1	2	3	4	5

II. 다음은 변혁적 리더십에 관한 내용입니다. 귀하의 직속리더의 변혁적 리더십에 대한 의견을 묻는 것입니다. 귀하의 직속리더에 대해 평소 느끼신대로 가장 부합하는 번호에 체크해주세요.

번호	내용					
1.	나는 나의 리더를 보면 존경심이 느껴진다.	1	2	3	4	5
2.	나의 리더는 다른 부서원들에게 영감을 불어넣는다.	1	2	3	4	5
3.	나의 리더는 난관을 극복하는 능력과 판단력을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
4.	나의 리더는 나의 업무수행에 있어서 내가 생각하지 못했던 새로운 방법까지 제공하는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
5.	나의 리더는 나의 미래에 대해 긍정적인 시각을 갖도록 만든다.	1	2	3	4	5
6.	나의 리더는 부서원들로 하여금 직무와 관련된 새로운 대안을 내도록 자극한다.	1	2	3	4	5
7.	나의 리더는 부서원들의 의견을 존중하는 편이다.	1	2	3	4	5
8.	나는 나의 리더를 보면 내가 노력하면 원하는 것을 다 얻을 수 있다는 자신이 있다.	1	2	3	4	5
9.	나의 리더는 나의 장점을 개발할 수 있도록 도와준다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 귀하의 조직몰입에 대한 내용입니다. 귀하는 생각에 가장 부합하는 번호에 체크해주세요.

번호	내용					
1.	나는 우리 회사의 직원들이 마치 가족 같다는 느낌을 가끔 가진다.	1	2	3	4	5
2.	나는 우리 회사의 문제가 마치 내 자신의 문제인 것처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
3.	나는 우리 회사에 대해 정서적인 애착을 느낀다.	1	2	3	4	5
4.	나는 이직하지 않는 이유는 지금까지 쌓아온 것(봉급, 직위, 연금 등)을 포기할 수 없기 때문이다.	1	2	3	4	5
5.	나는 우리 회사를 당장 떠나기로 결정한다면 내 삶의 많은 부분에 지장이 있을 것 같다.	1	2	3	4	5
6.	나는 우리 회사를 떠나지 않은 이유는 우리 회사보다 더 좋은 직장을 찾을 수 없기 때문이다.	1	2	3	4	5
7.	나는 우리 회사를 계속 근무하는 가장 큰 이유는 우리 회사의 근로조건이 너무 좋기 때문이다.	1	2	3	4	5
8.	나는 우리 회사에서 계속 근무하는 가장 큰 이유는 충서심이나 도덕적 의무감 때문이다.	1	2	3	4	5

9.	나는 우리 회사에서 계속 근무하고 싶은 이유는 우리 회사의 가치관이 나와 일치하기 때문이다.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

IV. 다음은 귀하의 조직시민행동(OCB)에 대한 내용입니다. 귀하는 생각에 가장 부합하는 번호에 체크해주세요.

번호	내용					
1.	나는 신입직원이 들어오면 직장에서 편안함을 느끼도록 특별히 신경을 쓰는 편이다.	1	2	3	4	5
2.	나는 동료의 업무를 지원하고 도와주는 편이다.	1	2	3	4	5
3.	나는 동료들을 돕기 위해 내 개인적인 시간, 노력, 재능 등을 제공하는 편이다.	1	2	3	4	5
4.	나는 우리 회사의 이미지 재고를 위한 활동에 참여하는 편이다.	1	2	3	4	5
5.	나는 주위 사람들에게 내가 근무하는 회사를 자랑스럽게 얘기하는 편이다.	1	2	3	4	5
6.	나는 우리 회사의 발전을 위한 아이디어를 적극 제안하는 편이다.	1	2	3	4	5
7.	나는 대외적으로 우리 회사를 적극 홍보하는데 열성적인 편이다.	1	2	3	4	5
8.	나는 우리 회사의 대외이미지에 대해 관심이 많은 편이다.	1	2	3	4	5

VII. 다음에 개인 신상 특징과 기업특징에 관한 질문입니다. 성실하게 기재해 주시길 바랍니다.

- 1) 귀하의 성별: A. 남자 B. 여자
- 2) 귀하의 연령은 ()세.
- 3) 귀하의 직장 경험이 ()년 차입니다.
A. 1-2년 B. 3-4년 C. 5-6년 D. 7-8년 E. 9-10년
- 4) 귀하의 학력은()
A. 고졸 B. 전문대학 C. 대학 D. 석사 E. 기타
- 5) 귀하의 현 직장의 지위()

A. 일반 직원 B. 팀장 C. 부장 D. 관리자 E. 기타

6) 귀하가 근무하는 지역은()

A. 북경 B. 상해 C. 광주나 심천 D. 동북3성 E. 기타

7) 귀하가 근무하는 직장의 규모의()

A. 50인 이하 B. 50-100인 C. 101-300인 D. 301-500인 E. 501인 이상

8) 귀하가 근무하는 업종은()

A. 국유기업 B. 민간기업 C. 외지기업 D. 정부기관 E. 기타



【부 록 II】 중국어 설문서

關於君子性領導和變革性領導對於組織市民行動和
組織沒入的問卷調查

您好！感謝您在百忙之中抽出時間來回答本次調查

本問卷調查是爲了我的研究生課程畢業論文，您的答案將對論文的結果產生絕對的影響，在此，本人相信各位答卷人會認真負責的態度來填寫，而本人將您的珍貴意見作爲研究的資料使用，您的應答內容只用于本人的研究使用，會匿名處理絕對不會泄漏到其他個人和企業（組織），并承諾不會對您的所屬企業(組織)帶來任何不利。

希望您的應答真誠，率直，您的應答對於本研究是非常珍貴的資料，本人將无限感謝您爲了我的研究所付出的寶貴時間。祝您工作順利！



學校：韓國，漢城大學，

專業：經營學科人事-組織管理

資料收集者：于欣

指導教授：車鍾碩

E-mail: wuhen@live.co.kr

以下是關於您在職場生活過程中的一些問題，請根據您在職場生活的實際情況進行選擇。針對以下的提問，請根據您的實際情況，選擇相應的符號。

從來不會	通常不會	有時候會	通常會	常常會
1	2	3	4	5

I.關於君子性領導的問題，請根據實際情況對您的上司平時的一些活動情況進行回答。

序 号	內容					
1.	閣下的領導，可以包容誠實工作但沒能出現可喜成果的成員。	1	2	3	4	5
2.	閣下的領導，可以有效調整成員間合作的氣氛。	1	2	3	4	5
3.	閣下的領導公私分明。	1	2	3	4	5
4.	閣下的領導，比起工作短期的成果更優先考慮工作長期的發展。	1	2	3	4	5
5.	閣下的領導，明確職員各自的業務範圍和作用關係。	1	2	3	4	5
6.	閣下的領導，非常遵守企業的規範和紀律。	1	2	3	4	5
7.	閣下的領導自身的經驗和專業技術可以和職員共享。	1	2	3	4	5
8.	閣下的領導，對於工作，比起個人更注重於整體。	1	2	3	4	5
9.	閣下的領導，對於工作問題的解決，能夠有效的和職員進行溝通。	1	2	3	4	5
10.	閣下的領導具有很強的責任感。	1	2	3	4	5

II. 關於變革性領導的問題，請根據實際情況對您的上司平時的一些活動情況進行回答。

序 号	內容					
1.	看到您的管理者會有尊敬的想法。	1	2	3	4	5
2.	您的管理者會給部門職員們帶來靈感。	1	2	3	4	5
3.	您的管理者有克服難關的能力和判斷力。	1	2	3	4	5
4.	您的管理者有對於您所履行的業務中提供您所沒有想到的新方法的能力。	1	2	3	4	5
5.	您的管理者讓您做到用肯定的視角看待自己的未來。	1	2	3	4	5
6.	您的管理者會激勵部門職員們提出與職務關聯的新的方案。	1	2	3	4	5
7.	您的管理者比較尊重職員們的意見。	1	2	3	4	5
8.	您看到您的管理者會產生只要我努力就能得到我所想要的信心。	1	2	3	4	5
9.	您的管理者會幫助您開發您的長處。	1	2	3	4	5

III. 以下是關於“組織承諾”的問題

“組織承諾”是指員工對於自己所屬的組織及其目標的認同，並且希望保持組織成員身份的一種心態。請根據自己的實際情況來回答以下問題。

序 号	內容					
1.	我把我們職場的職員像家人一樣看待。	1	2	3	4	5
2.	我把我們職場的問題像自己的問題一樣看待。	1	2	3	4	5
3.	我對我們職場很有感情。	1	2	3	4	5
4.	我之所以不能夠離開現在的職場的理由，是因為不能放棄在這里的薪酬，福利和地位等。	1	2	3	4	5
5.	我目前沒有離開現在職場的意向。	1	2	3	4	5

6.	我之所以不能夠離開現在的職場的理由，是因為沒有找到比現在職場更好的職場。	1	2	3	4	5
7.	我之所以在這個職場繼續工作的原因，是因為這裡的工作條件很好。	1	2	3	4	5
8.	我之所以在這個職場繼續工作的原因，是因為我有忠誠信和道德義務感。	1	2	3	4	5
9.	我之所以在這個職場繼續工作的原因，是因為我和現在職場的價值觀一致。	1	2	3	4	5

IV. 以下是關於“組織公民行為”的問題，請根據自己的實際發揮來以下問題。

序 号	內容					
1.	我會盡可能的幫助新來的職員。	1	2	3	4	5
2.	我會盡全力幫助同事。	1	2	3	4	5
3.	我為了幫助同事可以占用自己的時間，能力和才能。	1	2	3	4	5
4.	我會對外宣傳我們的企業。	1	2	3	4	5
5.	我會對周圍的人經常提及我對企業的熱愛。	1	2	3	4	5
6.	我對於企業的發展有自己的想法。	1	2	3	4	5
7.	我會對外熱情的宣傳我們的企業。	1	2	3	4	5
8.	我很關係我們企業對外的形象。	1	2	3	4	5

VII. 以下是關於您個人基本情況和企業情況的問題，請您予以回答。

- 1) 您的性別是： A. 男 B. 女
 - 2) 您的年齡是：（ ） 歲
 - 3) 您的工作經驗（ ）
- A. 1-2年 B. 3-4年 C. 5-6年 D. 7-8年 E. 9-10年

4) 您的學歷：

A. 高中 B. 大專 C. 大學 D. 碩士 E. 其他

5) 您在現職場的職位：

A. 一般職員 B. 組長級別 C. 部長級別 D. 管理層 E. 其他

6) 您工作的所在地：

A. 北京 B. 上海 C. 广州或深圳 D. 東北三省 E. 其他

7) 您現在工作單位的規模：

A. 50人以下 B. 50-100人 C. 101-300人 D. 301-500人 E. 501人以上

8) 您現在所從事的工作業种是：()

A. 國有企業 B. 私人企業 C. 外資企業 D. 政府機關 E. 其他



Abstract

An Empirical Study on the Relationship between of
The gentleman sex leadership ability and Transformational
leadership ability to Organizational Citizenship Behavior and
Organizational commitment

-Based on Chinese employees in the workplace -

Yu, xin

Major in Human Resource/Organization
Management

Dept. of Business Administration

Graduate School, Hansung University

The study expounded on a gentleman's sexual leadership and transforming leadership for organizing citizen behavior and the relationship between the organization commitment. Although about a gentleman's sexual leadership and the leadership of the transforming study a lot, but in China about a gentleman's sexual leadership for organizing citizen behavior and the influence of emergence organization research but not many. This research through to the Chinese in the workplace 367 people questioned in a survey, the main parcel workplace people organization citizen behavior and organization commitment investigation, etc.

The result of this study is as followings; 1) a gentleman's sexual leadership for organizing citizen behavior has a very important influence; 2) a gentleman's sexual leadership for organization commitment has a positive influence; 3) transforming leadership for

organizing citizen behavior has a very important influence; 4) transforming leadership for organization commitment has a positive influence.

Keywords: a gentleman's sexual leadership, transforming leadership, organizational commitment, organizing citizen behavior.



中 文 摘 要

關於君子性領導和變革性領導對於組織市民行動和組織沒入的影響

-以中國職場人爲調查對象-

漢城大學校大學院

經營學科

人事組織管理專業

于 欣

研究闡述了關於君子性領導和變革性領導對於組織市民行動和組織沒入之間的關係。儘管關於君子性領導和變革性領導的研究很多，但是在中國關於君子性領導和變革性領導對於組織市民行動和組織沒入的影響方面的研究却不是很多。本研究通過對中國處於職場的367人進行了問卷調查，主要包裹職場人的組織市民行動和組織沒入的調查等。

研究的結果如下：

- 1) 君子性領導對於組織市民行動有着很重要的影響，
- 2) 君子性領導對於組織沒入有着積極的影響。
- 3) 變革性領導對於組織市民行動有着很重要的影響，
- 4) 變革性領導對於組織沒入有着積極的影響。

本研究的結果從理論上給予中國領導者的一些啓示，而且從實物上也給予了我們組織事業管理方面的啓示。

關鍵詞：君子性領導，變革性領導，組織市民行動，組織沒入