

석사학위논문

리더십 유형에 따른 조직시민행동 영향에 관한 연구

-리더/구성원간 커뮤니케이션의 조절 효과를 중심으로-

2024년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 준 호

석사학위논문
지도교수 김정렬

리더십 유형에 따른 조직시민행동 영향에 관한 연구

- 리더/구성원간 커뮤니케이션의 조절 효과를 중심으로 -

A Study on the Affection of Organizational Citizenship
Behavior by Leadership Character

- Focused on effect of Leader/member communication as
moderating -

2023년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 준 호

석사학위논문
지도교수 김정렬

리더십 유형에 따른 조직시민행동 영향에 관한 연구

- 리더/구성원간 커뮤니케이션의 조절 효과를 중심으로 -

A Study on the Affection of Organizational Citizenship
Behavior by Leadership Character

- Focused on effect of Leader/member communication as
moderating -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함.

2023년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 준 호

박준호의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2023년 12월 일

심사위원장 김 상 봉 (인)

심 사 위 원 여 호 성 (인)

심 사 위 원 김 정 렬 (인)

국 문 초 록

리더십 유형에 따른 조직시민행동 영향에 관한 연구
- 리더/구성원간 커뮤니케이션의 조절 효과를 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공

박 준 호

중소기업에서 리더와 구성원간의 갈등은 존재한다. 그리고 당사자간의 갈등이 빠르게 해소되지 않게 될 경우 경영효율성 악화로 이어질 수 있다. 기업에서 갈등의 해소를 위해 리더가 먼저 변화를 시작하고, 그 이후 조직의 변화를 시도해야 할 것이다.

선행연구를 통해 리더십유형을 파악하고, 해당 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보고, 나아가서 긍정의 영향은 더욱 긍정의 효과를 낼 수 있게, 그리고 부정의 영향은 완화하고, 긍정의 효과로 영향을 미칠 수 있게 하는 리더십유형과 변수들을 탐색해 보고자 한다.

중소기업 임직원을 대상으로 2023년 10월1일부터 10월 31일 까지 설문을 진행하였고, 146개의 유효 표본을 확보하였다.

선행연구를 통해 선정된 관리형, 섬김, 진정성 리더십이 구성원의 자발적/적극적 공헌 행동인 조직시민행동에 미치는 영향을 탐색하고, 각 리더십 유형

과 조직시민행동의 관계에서 리더/구성원간 커뮤니케이션을 조절변수로 선정하여 독립변수와 종속변수간의 어떤 작용을 보이는지 확인하고자 하였다.

그 결과 관리형 리더십은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미쳤지만, 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과를 통해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이는 관리형 리더십 유형은 구성원들과의 커뮤니케이션을 통해 관리형리더십의 부정적인 효과를 긍정적으로 개선할 수 있는 것으로 판단된다. 섬김 리더십의 경우는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤지만, 조절 효과는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다.

본 연구결과에 따른 시사점으로는 관리형리더십처럼 단일변수로는 부(-)의 영향을 미치지만, 리더/구성원간 커뮤니케이션의 조절효과를 통해 정(+)의 영향을 보이는 변수들을 탐색해 봄으로써, 리더십발휘에 보완적인 요소들이 필요하다는 것을 시사한다.

【주요어】 리더십, 관리형 리더십, 섬김 리더십, 진정성 리더십, 조직시민행동, 리더/구성원 간 커뮤니케이션

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 목적	1
제 2 절 연구 방법	2
제 3 절 논문의 차별성	2
제 4 절 논문의 구성	3
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 리더십	4
1) 리더십에 대한 이론적 고찰	4
2) 관리형 리더십	8
3) 섬김 리더십	15
4) 진정성리더십	23
제 2 절 리더/구성원 간 커뮤니케이션	36
1) 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 개념	36
2) 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 구성요소	37
3) 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 대한 선행연구	39
제 3 절 조직시민행동	43
1) 조직시민행동의 개념	43
2) 조직시민행동의 구성요소	46
3) 조직시민행동에 대한 선행연구	48
제 3 장 연구 방법	51
제 1 절 연구모형	51
제 2 절 연구가설	51
1) 관리형 리더십과 조직시민행동	51
2) 섬김 리더십과 조직시민행동	53

3) 진정성리더십과 조직시민행동	53
4) 리더/구성원 간 커뮤니케이션과 각 리더십 유형, 조직시민행동 사이에서의 조절 효과	55
제 3 절 변수 정의와 설문 구성	56
1) 변수의 조작적 정의	56
2) 설문 구성	62
제 4 장 실증분석	63
제 1 절 자료수집 및 자료 조사 방법	63
제 2 절 기초통계분석	64
1) 표본의 특성	64
2) 측정 항목의 기술통계 분석	65
3) 탐색적 요인분석	67
4) 확인적 요인분석	68
5) 구조모형을 통한 가설 1,2,3번 검증	79
제 3 절 조절회귀분석을 통한 가설검정	83
1) 가설 4,5,6번 검증	83
제 5 장 결 론	90
제 1 절 연구 결과 요약 및 시사점	90
1) 연구 결과 요약	90
2) 연구의 시사점	91
제 2 절 연구의 한계 및 향후 과제	92
참 고 문 헌	93
부 록	111
ABSTRACT	119

표 목 차

[표 2-1] 섬김리더십의 개념적 정의	16
[표 2-2] spears(1995)의 섬김 리더십	18
[표 2-3] 섬김 리더십의 구성요소	20
[표 2-4] 진정성리더십의 개념 정리	26
[표 3-1] 변수들의 조작적 정의 정리	60
[표 3-2] 설문지 구성	62
[표 4-1] 분석 방법	63
[표 4-2] 인구통계학적 빈도분석	64
[표 4-3] 기술통계 분석 결과	66
[표 4-4] 탐색적 요인분석 결과	67
[표 4-5] 구조방정식 상 주요 Model-Fit 지수 판단 기준	71
[표 4-6] 집중 타당도 검증 방법과 평가 기준	74
[표 4-7] 측정모델 평가	77
[표 4-8] 판별타당도 분석 결과	79
[표 4-9] 가설 검정 결과	81
[표 4-10] 관리형 리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과 분석	84
[표 4-11] 섬김 리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과 분석	85
[표 4-12] 진정성리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과 분석	87
[표 4-13] 전체 가설 검정결과	89

그 립 목 차

[그림 3-1] 연구모형	51
[그림 4-1] 확인적 요인분석 최초 형태	69
[그림 4-2] 확인적 요인분석 중간 과정	72
[그림 4-3] 확인적 요인분석 결과	73
[그림 4-4] 연구모델의 구조모형분석 결과	82
[그림 4-5] 관리형 리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과	85
[그림 4-6] 섬김 리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과	86
[그림 4-7] 진정성리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과	88

제 1 장. 서 론

제 1 절 연구 목적

기업에서 리더와 구성원 간의 갈등은 끊임없이 존재해 오고 있다. 시민단체 직장갑질119의 설문조사에 따르면, 전국 19세 이상 직장인 1,000명을 대상으로 한 설문조사에서, 직장인 3명 중 1명이 직장 내 괴롭힘을 받고 있는 것으로 확인된다고 밝혔다. 유형별로 보게 되면 가장 많은 비중이 모욕/명예훼손(22.2%)이며, 이후로 부당 지시(20.8%), 폭언/폭행(17.2%), 업무 외 활동 강요(16.1%), 따돌림, 차별(15.4%)의 순으로 확인되었다.¹⁾

이러한 갈등을 해소하기 위해 직장 내 괴롭힘 금지법을 제정하고 시행하고 있으나, 현실에서 체감하기에는 미진한 성과를 나타내는 것으로 보인다.

결국 구성원과 리더 간의 갈등 해소를 위해선, 어느 일방이 변해야 하는데, 누가 먼저 변화를 시작할 것인지에 대한 의문이 남게 된다.

리더가 먼저 변화해야한다는 예시로서 1993년 삼성 이건희 회장의 프랑크푸르트 선언, 이른바 신경영 선언이다. 90년대 초까지 삼성과 금성 등의 대기업들은, 내수 매출이 충분한 수준을 유지한다는 이유로 양적성장에 중점을 두었고, 그로 인해 생산량을 늘리는 것에만 집중하고 있었다. 그런 와중 이건희 회장은 삼성 내 일본인 고문의 보고서를 본 이후 큰 충격을 받고, 이러한 상황에서는 더 이상 장기 생존을 담보할 수 없다는 판단 하에 이건희 회장은 양적 개혁이 아닌 질적 개혁을 주문하였고, 그 과정에서 '배우자와 자식 빼고 다 바꿔라'라는 말을 남기며 임직원들의 의식과 행동의 개선을 주문하였다.

신경영 선언을 통한 질적 개혁의 성과로서, 삼성은 90년대 초 휴대전화시장에서 국내시장의 50% 이상의 점유율을 가져갈 수 있었고, 그 기반으로 지금의 삼성이 있게 하는 데에 큰 영향을 끼쳤다.

이러한 내용처럼 위로부터의 적극적인 혁신을 통해 조직에 필요한 변화를 이끌어내야 할 것으로 생각된다. 그래서 구성원들의 시너지효과를 이끌어 내

1) 뉴시스 2023.10.15일 기사, 직장인 3명 중 1명, 직장 내 괴롭힘 경험... 최근 증가세, 김남희 기자

기 위해, 여러 리더십 유형을 도출하고, 각 리더십유형이 구성원들의 조직시민행동에 미치는 영향을 탐색하고, 리더/구성원간 커뮤니케이션의 조절변수를 통하여 독립변수와 종속변수간의 긍정의 영향은 더욱 긍정의 효과를 낼 수 있게, 그리고 부정의 영향은 완화하고, 긍정의 효과로 영향을 미칠 수 있게 하는 리더십유형과 변수들을 탐색해 보고자 한다.

제 2 절 연구 방법

본 연구에서는 선행연구를 통해 선정된 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 독립변수와 종속변수간의 조절 효과에 대한 연구를 진행하고자 한다.

선행연구를 통해 선정된 각 리더십(관리형 리더십, 섬김 리더십, 진정성리더십), 리더/구성원 간 커뮤니케이션, 조직시민행동에 대한 이론적 배경과 문헌적 고찰을 수행한 후, 실증적 분석을 진행하였다.

중소기업 임직원을 대상으로 162부의 설문지를 취합하였으며, 불성실응답자와 결측치 16부를 제외한 146부를 연구에 반영하였다.

설정된 연구모형 및 가설의 검증을 위해 SPSS 22와 AMOS 22 버전을 활용하였고, 조절효과의 분석을 위하여 Process macro를 통한 조절회귀분석을 진행하였다.

제 3 절 논문의 차별성

리더십과 조직시민행동 간의 연관성에 대한 논문들은 다수 있지만, 대부분 특정 리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계성에 초점을 맞추거나, 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 매개효과를 확인하고자 하는 논문들이 다수였다.

그러나 본 논문에서는 리더/구성원간 커뮤니케이션의 조절변수를 통해서 독립변수와 종속변수간의 긍정의 영향은 더욱 긍정의 효과를 낼 수 있게, 그리고 부정의 영향은 완화하는 보완적인 요소로써 활용가능성을 연구하고자 하는 것이 본 논문이 타 논문과의 차별성이라고 할 수 있겠다.

제 4 절 논문의 구성

본 논문은 총 5개의 장으로 구성되어 있으며, 그 상세는 아래와 같다.

제1장 서론에서는 문제 제기 및 연구 목적, 연구 방식, 차별성 및 본 논문의 구성을 제시하였다.

제2장 이론적 배경에서는 리더십과 선행연구를 통해 선정된 관리형 리더십, 섬김 리더십, 진정성리더십 유형과 리더/구성원 간 커뮤니케이션, 조직시민행동에 대한 선행연구를 검토함으로써 본 논문의 실증적 연구 진행을 위한 이론적 배경들을 정리하였다.

제3장인 연구방법은 이론적 배경을 기초로 하여 실증연구를 위해 모형 및 가설의 설정과, 그의 검증을 위해 수행될 연구 방법을 기술하였다.

제4장 연구 실증분석에서는 연구가설에 대한 통계적 분석을 통한 실증분석과 그를 분석한 내용 및 그 결과들을 정리하였다.

제5장 결론에서는 연구 결과를 요약 정리하여 기술하였으며, 그에 따른 실무적/학술적 시사점의 제시와 더불어 본 연구의 한계점을 명기하고, 향후 후속 연구를 진행할 경우의 방향성을 제시하는 내용을 정리하여 서술하였다.

제 2 장. 이론적 배경

제 1 절 리더십

1) 리더십에 대한 이론적 고찰

가) 리더십에 대한 정의

리더십의 정의에 대해서는 리더가 지닌 영향력, 리더와 구성원 간의 상호 작용, 리더 스스로의 특성과 행동 등 다방면에서 연구가 진행되고 있으며, 각각의 정의는 그 정의를 주장한 학자마다 매우 다양하게 정의되고 있다.

리더십에 대한 정의가 복잡 다변화된 이유로서 첫 번째, 리더십이라는 용어 자체가 권위나 권력, 통제와 관리 등의 개념과 혼용되어 분명치 못하게 사용되는 것에서 기인한다. 두 번째, 리더십에 관해 접근하는 개별 연구자들이 각자 스스로의 주관적인 시각이나 관점에서 이 문제에 접근하려는 태도에서 비롯된 것이다. 셋째, 리더십이 인문학, 즉 인간을 연구 대상으로 하는 학문이기 때문에 객관적이며 분명한 정량적 접근방법에 의하여 이해하는 것이 불가능에 가깝다는 데서 그 원인을 확인할 수 있다(김영태, 2014).

리더십이 가지는 사전적 의미는 “조직이 설정한 목표의 달성을 위해 집단 내의 구성원의 특정한 행위에 관하여 적극적인 영향을 끼치는 것, 즉 지도자로서 가져야 할 능력, 통솔력 및 자질”로 정의하고 있다(네이버 백과사전).

Bass(1990)의 주장을 인용하면, 리더십을 상황 혹은 집단 구성원들의 인식 및 기대의 구조화, 또는 이의 재구조화를 위해 구성원 간에 교류하는 과정이라고 설명하면서 조직의 구성원을 이끄는 위치에 있는 리더야말로 변화의 주도자로서 역할을 수행한다 주장하고 있다. Yukl(1994)은 리더십에 대해서, 집단 혹은 조직에 속한 개별 구성원이 사건의 해석이나, 목표 수립 및 전략의 선택, 작업 활동의 조직 및 구체화, 목표 달성을 목적으로 한 구성원을 대상으로 한 동기부여, 개인 혹은 부서, 혹은 협력사 간 협력적 관계의 유지, 개별 구성원들이 보유한 기술과 직무 등에 있어서의 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력관계의 확보 등을 포함한 다양한 분야에서 영향을 미치는 과정으

로 정의하고 있다. 그 외의 다른 리더십에 관한 정의들은 리더십의 행동양식에 주요 요소로 두고 있다. 즉 조직 내의 유익한 변화를 획책하기 위해 리더가 행하는 행동이라고 한다.

Kotter(1990)은 이상적 목표를 이루기 위해 타인들을 동기부여 시키고, 지휘, 영향력을 행사하는 능력이라고 규정하였다(오동호, 2018). Pfiffner & Presthus(1960)는 리더십에 대하여 ‘리더가 요구하는 목표의 달성을 위해 구성원 개인 및 부서 등의 집단을 조정, 의도한 방향으로 행동하게 하는 기술’이라고 주장하였고, Hersey & Blanchard(1993)의 연구에서는 ‘주어진 상황에서 조직의 향상된 성과를 위해 노력하는 개별 구성원 및 조직의 활동에 영향력을 행사하는 과정’이라고 하였다.

Stogdill(1974)은 ‘설정된 목표의 달성을 위해 조직의 집단적인 행동에 영향을 끼치는 과정’을 리더십이라고 정의하였고, Jago(1982)는 ‘집단 혹은 조직이 설정한 목표의 효과적 달성을 위해 조직구성원의 개별적 과업 활동을 지시, 명령하거나 동기부여의 과정 또는 그러한 관리적 행위에 영향력을 미치는 것’으로 리더십을 규정하였으며, Koonts & O'Donnell(1959)은 ‘구성원들이 인식하는 공동의 목표 달성을 위해 자발적으로 참가하도록 영향력을 미치는 과정’이라 주장하였다.

Jacobs(1970)은 리더십을 ‘구성원과 리더 간 양방향 상호작용의 과정에서 이루어지는 것으로서, 리더가 정보를 제공하면 구성원이 이를 받아 리더가 원하는 방향으로 목표를 이루게 하는 힘’이라고 하였다. Bass(1990)는 ‘구성원들을 대상으로 비전을 제시하고 그에 관하여 유의한 변화를 주며, 제시한 목표를 달성하도록 지원하는 리더의 활동은 개별 구성원의 자발적 몰입을 유도하고 그들에게 활력을 주입하여 줌으로써 보다 큰 수준의 잠재력을 가지는 조직으로 탈바꿈하는 과정’이라고 정의하였다(채순화, 2004: 8 재인용).

또한 Fiedler(1967)의 연구에서는 리더십에 대해 ‘인간의 상호작용’이라고 규정하면서, ‘해당 관계에서 권력과 영향력은 어느 한 방향으로 편중되어 있어 그 편중된 권력을 지닌 한 개인이 다른 이들의 행동 및 활동을 더 많이 지시 및 관리감독 할 수 있다’고 명시하였고(유영식, 2009: 5 재인용), Robbins(1990)의 연구에서는 ‘조직이 수립한 목표의 달성을 위해서 개별 조

직구성원에게 영향력을 행사하는 과정'이라고 하였다.

Bennis & Bidderman(1997)은 리더십에 대해 리더가 구성원을 리더가 의도하는 방향으로 이끌어가는 과정이라고 밝혔고, Kouzes & Pozner(1999)은 조직 내 공유된 목표를 지향하기 위해 구성원을 동원하는 기술이라고 밝혔다(배재영, 2007: 7), Campbell(1977)은 리더십을 조직 내 최적의 기회를 활용하기 위해 전사적 자원을 집중시키는 과정이라고 하였다. 이러한 정의들에 대해 Stogdill (1974)은 '리더십이라는 개념을 단 하나의 개념으로 종합하여 정의 내리기란 어렵다'고 말하고 있다.

나) 리더십 유형

리더십 이론은 환경과 상황에 따라 변화를 이루어 왔는데, Yukl(2012)은 리더십의 진행 과정과 효과성을 이해하기 위해서 리더 특성, 팔로워 특성, 상황적 특성 등을 기반으로 리더십 효과성을 주장하고 있다. 즉 리더 특성은 리더를 한 명의 개인으로서 조직에 어떤 공여를 하고 있는가를 뜻한다.

리더 특성은 위인 이론에서 유래되어, 시대와 상관없이 리더십의 중요한 요소로 인정하고 있다. 이러한 리더 특성과 연관된 기술로는 조직원과의 신뢰 구축, 명확한 자기주장, 회의 주도, 의사소통, 경청, 효과적 스트레스 관리, 문제 해결 방법 제시, 창의성 등이 있다(Hughes et al., 2012).

팔로워 특성은 리더십의 이해에 중요한 부분으로 팔로워의 직무 동기, 기대, 업무수행의 능력, 성격, 심리적 성숙도 등으로 정의하며, 팔로워 특성은 리더십 과정에 영향을 미친다. 따라서 리더십 연구에서 팔로워에 대한 이해는 중요성이 부각되고 있으며, 조직원과의 협력 차원에서도 팔로워 특성은 중요한 연구과제이다.

팔로워와 관련된 리더십 기술로는 목표설정, 긍정적 피드백 제공, 업무수행 팀 설계 및 구축, 권한이양, 코칭 등이 있다(Hughes et al., 2012). 리더십에서 또 중요한 요인은 상황적 특성이다. 즉 주어진 환경에서 리더와 팔로워가 어떤 상호작용이 이루어지고 있는지를 알아야 하기 때문인데, 상황적 특성과 관련된 리더십 기술로는 합리적 비전제시, 협상, 갈등관리, 개인 및 조직의

성과측정 등이 존재한다(Hughes et al., 2012).

또한 리더 특성, 팔로워 특성, 상황적 특성 중 어느 측면에 대하여 중요성을 부여하느냐에 따라서 다양한 리더십 이론이 나타난다. 리더십 이론은 첫째, 리더의 특성에 대하여 중요성을 부여하여서 리더는 평범한 사람과는 다른 특별한 자질을 선천적으로 타고난다는 가정으로서의 특성이론이 있다. 둘째, 팔로워의 특성을 중요하게 생각하여 리더의 행위에 중점을 둔 행동이론이 등장하였고, 이는 리더와 팔로워의 바람직한 관계에 중점을 두면서 조직의 효과성을 높이는 리더의 행동에 대한 연구로(Yukl & Gardner, 2019) 리더 특성은 타고난 것이 아닌 후천적 교육으로 육성 가능하다는 가정을 기반으로 연구하였는데 1970년대에 이 두 이론을 한계를 극복하는 상황적 특성을 중요시하는 상황 이론이 대두되었다(이삼주, 2017).

리더십 이론의 구체적인 내용은 다음과 같다. 먼저 특성이론은 위인이라고 불리는 사람을 대상으로 리더와 조직 혹은 단체의 구성원을 구별하는 리더의 특성 요소가 무엇인지를 규명하고 있다(이상철, 2014). 즉 리더는 월등한 신체적 조건, 신분, 지능, 성격특성으로 인하여 조직에 효과적으로 영향을 행사한다는 이론이다.

이 이론은 리더십의 원천은 개인의 자질로 보고, 어떤 사람이 리더의 자질을 갖추고 있으면 주변 여건 또는 상황과 관계없이 리더가 될 수 있다고 설명한다. 그러나 이 이론의 한계는 군대나 기업의 리더에게 요구되는 특성이 각각 다를 수 있다는 점에 따라 상황에 맞는 리더십 특성이 요구됨을 간과하는 한계점이 있다.

이런 한계로 행동이론이 연구되었으며, 리더와 팔로워의 바람직한 관계에 중점을 두면서 조직의 효과성을 높이는 리더의 행동에 대한 연구로(Yukl & Gardner, 2019) 리더 특성은 타고난 것이 아닌 후천적 교육으로 육성 가능하다는 가정을 기반으로 확대 연구하였다.

대표적 행동이론은 리더가 부하직원인 팔로워에게 얼마나 친절한 지원을 하고 있는가를 연구한 관계 지향적인 배려 행동과, 목표 달성에 대하여 얼마나 강조하는가에 따른 리더십 유형을 구분하여 조직과 구성원에게 미치는 영향을 연구하였다(임진혁과 이장희, 2017).

그러나 이 연구의 한계는 다양한 조직의 상황적 요인을 감안하지 않았다는 점이다(류병곤, 2011). 상황 이론은 환경적 요인이 리더와 팔로워와의 상호작용에 어떠한 영향을 미치는지 규명하거나 리더의 특성과 행동이 상황에 따라 팔로워의 태도와 행동 및 조직에 미치는 영향이 어떻게 변화되는지를 연구했다(황호성, 2016). 상황 이론은 리더, 팔로워, 상황적 요소를 모두 고려한 점에서 주목받았으나 지나치게 상황에 치중하여 구성원이 업무에 대한 이해 등의 변화를 유도하는 리더십 과정이 미흡하다는 비판도 있다(Yukl & Gardner, 2019).

이와 같은 연구를 기반으로 리더십 이론은 다양하게 연구되어 왔는데, 1980년대부터는 전통적 리더십 이론의 한계를 극복하는 다양한 이론들이 대두되었다. 대표적인 것으로는 변혁적 리더십, 관리형 리더십, 섬김 리더십, 감성 리더십, 셀프 리더십, 윤리적 리더십, 임파워링 리더십, 진정성리더십, 코칭 리더십 등이 있다.

이와 같이 다양한 리더십 이론들은 급격히 변화하는 환경에 리더의 비전과 역할에 대한 중요성이 강조하고 있으며, 특히 변혁적 리더십과 관리형 리더십 이론은 현대에 이르기까지 조직의 상황 및 리더 역할에 대한 논리적 틀을 제공한다(최두용, 2019).

본 연구에서는 이러한 현대적인 리더십 유형들 중 중소기업의 리더십 유형으로서, 선행연구를 통해 다루어진 리더십 유형 중 상호 배타성을 지닌 유형을 3개 선정하여 연구를 진행하고자 하였고, 이를 통해 선정된 리더십은 관리형 리더십, 섬김 리더십, 그리고 진정성리더십의 유형을 선정, 연구 진행하고자 한다.

2) 관리형 리더십

가) 관리형 리더십의 정의

관리형 리더십이란 리더가 조직원에게 영향력을 행사하는 데 있어서 상황에 따른 보상을 기반으로 하는 과정으로서 첫째, 조직원에게 원하는 보상을 얻기 위해서 무엇을 해야 하는지 인식하도록 조직원의 역할을 명확히 하며,

둘째, 조직원의 욕구를 인식하여 조직원이 노력을 기울일 때 욕구가 어떻게 충족될지를 명확하게 한다. 이 두 과정을 통해서 조직원들이 기대하는 성과를 달성하게 하는 것이다(류병곤, 2011). 기본적으로 관리형 리더십은 리더와 조직원의 관계를 교환관계로 파악하고, 조직원의 노력의 대가로 리더가 보상을 제공하는 교환 과정으로 파악한다(이용규외, 2018). Bass(1985)는 관리형 리더십을 전통적 리더십 이론으로부터 도출하여 성과 보상 중심, 적극적, 소극적 미성과자 관리의 구성요소로 제시하였다.

이러한 선행연구들을 기반으로 하여 본 연구에서의 관리형 리더십은, 조직의 성과 향상을 목표로 개별 구성원에게 인정, 승진의 기회 등을 제공하는 식의 미래에 주어질 보상 조건을 제시, 이를 개별 구성원의 동조와 교환하는 리더십으로 정의하고자 한다.

나) 관리형 리더십의 구성요소

(1) 성과 보상 중심

관리형 리더십의 구성요소인 성과 보상 중심은 리더가 보상 및 인센티브를 통해 만족할 만한 합의를 만들어 내는 것으로 두 가지 형태의 성과 보상 중심을 제시하고 있다. 하나는 긍정적 형태의 성과 보상 중심과, 다른 하나는 부정적 형태의 상황적 처벌이 있다.

긍정적 형태의 성과 보상 중심은 필요한 행동, 합의된 성과에 도달하면 약속한 보상을 하는 형태로서 칭찬, 급여 인상, 인센티브, 승진 등이 있다. 부정적 형태는 성과를 달성하지 못했을 때 가하는 상황적 처벌로 부정적 피드백, 지원 중단, 무급정직, 해고 등이 있다.

상황적보상은 조직원의 이익에 호소하여 동기부여를 하고, 복종을 유도하는 거래형태이다(최은수 외, 2014). 성과보상 중심은 리더가 강한 권한을 보유하고 있고, 구성원이 보상을 받기 위해 리더에게 의존하는 상황이어야 하며, 보상을 기대하는 성과가 조직원의 노력과 능력에 의해 달성되어야 하고 또한 성과의 명확한 측정이 있어야만 효과가 있다(강정애 외, 2010).

Kilmoski & Hayes(1980)는 자신들의 연구를 통해 성과보상 중심이 조직

개별 구성원의 행동에 대한 동기부여 및 구성원이 느끼는 직무 만족도에 적지 않은 영향을 준다고 하였다. 따라서 성과에 따른 보상을 제시하는 리더의 보상 제공은 목표 달성에 관한 구성원의 정당한 노력의 대가로서 직무 의욕을 고취하고 동기부여를 제공한다는 것이다. Bass(1985)의 성과보상 중심은 긍정적 보상과 부정적 보상 등 두 가지로 분류하였다.

리더의 요구에 부응한 긍정적인 보상의 경우 칭찬 및 인정, 상여금 등의 물질적/ 금전적 보상, 승진에 필요한 인사고과 가점 등을 의미한다. 다른 한편으로 성과 달성에 미치지 못하는, 즉 미성과자에 관한 경우 부정적 보상, 즉 처벌이나 패널티를 제시하게 된다.

그러나 Bass(1985)는 관리형 리더십에서 성과보상 중심이 잘 사용되지 않는다고 하였으며 그 이유는 우선 피드백이 충분히 활용되지 않거나 상사가 피드백을 하더라도 조직원이 그것을 절감하지 못할 경우, 제시된 보상 조건보다 더한 성과를 요구하고, 그러한 요구의 고착화에 대한 조직원의 신뢰도 저하, 마지막으로 리더의 보상지급 능력이 부족한 경우 등을 이유로 꼽았다.

(2) 미성과자 관리

미성과자 관리는 조직 내 개별 구성원의 직무 성과가 내부적으로 수립했던 기준에 미치지 못하거나 혹은 기준의 달성에 실패, 일탈 또는 그에 관해 현저히 높은 가능성을 보일 경우에만 리더가 직접 개입하는 관리적 행동이라 말할 수 있다.

미성과자 관리의 경우 리더는 구성원들의 규정된 규칙의 준수 여부만을 관리하며, 통상적이지 않은 예외적인 상황이 일어나지 않는 정상적인 현상을 유지할 경우 별도의 추가적 관리를 하지 않는다. 즉 예외적인 상황이 발생하지 않을 경우에는 일상적인 행동을 나타내게 되고, 예외적인 상황의 발생 시에만 리더가 행사할 수 있는 관리의 범위 내에서 처리하게 된다.

이러한 미성과자 관리는 적극적 미성과자 관리와 소극적 미성과자 관리가 있는데, 적극적 미성과자 관리는 문제가 발생하기 이전에 선제적으로 리더가 조직원을 점검, 과업에 대한 효율적 수행을 관리한다. 즉, 리더는 조직원이 실

수, 규정 및 규칙 위반 등에 대해서 업무수행 과정 중에 관찰, 감시하여 발생 즉시 시정 조치를 취하는 방식이다.

소극적 미성과자 관리는 수용가능한 성과 목표, 성과기준 등 업무표준에 대하여 조직원이 충족시키지 못하고, 이탈했을 때 개입하고, 교정, 처벌 등 강압적 행동을 동원하는 형태로 아무런 조치 없이 지내다가 문제가 발생하거나 심각해진 연후에 개입하는 행동 방식이다. (Northouse, 2018).

다만 이에 대해서 Bass(1985)는 예외적 상황에 관한 리더의 관리방식에서 개별 구성원이 성과의 기준선에 미치지 못하는 원인을 개인에 대한 동기부여 부족으로 받아들일 경우 그 구성원에 대해 연속적인 처벌이 발생하게 되는데, 해당 형태의 관리방식은 조직 내 구성원들이 느끼기에 자신도 그 대상이 될 수 있다는 공포심을 조성하고 자존감이 낮아짐으로써 소극적 업무수행의 발생에 따른 효율성의 감소 등과 같은 부정적 상황을 초래할 수 있다고 밝혔다.

다) 관리형 리더십의 선행연구

관리형 리더십은 전통적인 리더십 이론의 명칭으로 사용되는 용어인데, 간략한 정의는 조직의 리더가 조직이 위치한 상황이나 구성원이 달성한 성과에 따라 인센티브 등과 같은 보상의 수여에 기초를 두고 구성원에게 영향력을 미치는 과정을 의미한다.

관리형인 리더십에 관하여 알아보면, 안상태(2009)는 학교 교장의 변혁적, 관리형 리더십이 코치의 셀프 리더십, 직무 만족도, 조직 몰입도에 끼치는 영향관계에서 관리형 리더십을 리더와 부하 간의 상호 거래관계로 구성원의 이해관계를 자극하고 구성원에게 긍정적 영향을 미치는 리더십을 말한다고 규정하였다 즉, 관리형 리더십이란 조직의 리더가 구성원이 행하는 행동과 그에 대한 보상, 그리고 인센티브를 활용하여 구성원으로부터 적절한 행동을 행하게 하는 과정이며, 그 과정은 리더와 부하 간 교환 혹은 거래관계에 기반하고 있다.

이 과정에서의 핵심은 리더와 구성원 사이에 보상 및 인센티브에 기반하여 교환 또는 거래가 발생한다는 것이다. 이때 리더의 관리형인 역할을 관리

형 리더십이라 하는데, 그 정의에 있어 첫째, 구성원들이 원하는 보상을 취득하기 위해서 해야 할 것들을 인식, 구성원들의 역할을 확실히 하며, 둘째, 구성원들의 욕구를 확인하여 구성원들이 그를 얻기 위한 노력을 다할 때, 그러한 욕구가 어떻게 해소될 것인지 또한 확실히 한다(Bass, 1985).

류병곤(2011)은 조직의 구조와 내부적으로 가진 문화가 변혁적, 관리형 리더십과 조직이 가지는 유효성 간의 관계에 끼치는 조절 효과에 관한 연구에서, 관리형인 리더십은 조직의 구조와 내부조직문화 두 개의 요소를 통하여 구성원들이 스스로에게 부여된 성과를 이루도록 하는 것으로 정의하였다.

관리형 리더십에서 Bass(1985)는 기존의 리더십 모델을 관리형 리더십으로 범주화하고, 다요인 리더십 질문지(MLQ: Multiple Leadership Questionnaire)를 통해 구성원의 성과에 따른 보상과 미성과자에 대한 예외적인 관리행위를 관리형인 리더십의 구성요소로 제시하고 있다. 성과 달성에 따른 보상은 조직구성원들의 이상적인 행동에 대한 강화 요소로서 리더의 적절한 보상 공여의 정도를 말한다.

이에 리더는 구성원들에게 조직구성원들이 필요로 하는 보상을 받기 위해 수행되어야 할 업무 및 행동에 대한 방향성과 그 정도를 제시하게 된다. 목표 달성에 따른 보상은 성과 달성과 보상 공여의 순환이 구성원이 행하는 개인 행동의 책임감을 증가시키는 방향으로 발전한다 하였다. 결과적으로 업적에 따른 보상은 리더가 개별 구성원의 발전에 관심을 두고 있다면 효과가 있을 수 있다 언급하였다.

Bass and Avolio(1990)는 관리형인 리더에 대해 설명하면서 관리형 리더가 ‘그 구성원들이 스스로의 노력의 반대급부로 보상받기를 원한다면’ 해야 할 것들에 대해 인지시키고, 관리형인 리더는 구성원의 그러한 노력의 보상으로서 구성원들이 바라는 것을 수여하는 것이라 하였으며, 이것을 성과와 관련된 보상이라고 하고, 관리형 리더들은 성과와 보상관계를 통해 구성원들을 일체화시키고 조직 목표를 달성하게 한다.

Bass(1990)는 리더가 구성원에 비해 많은 권한을 보유하고 있고, 구성원이 보상을 득하기 위해서는 조직의 리더에게 의존해야 하며, 보상을 가져다주는 결과가 구성원의 기량 혹은 노력에 의해서 이뤄질 수 있으며, 그 성과가 정확

하게 확인될 경우에는 구성원의 업적에 따른 리더의 보상행동은 매우 유효한 효과를 가져올 수 있다고 하였다. 그러나 시간상의 촉박성과 보상을 위한 구성원의 긍정적 행동 변화에 따른 효과에 관한 불신, 그리고 구성원의 천성적인 기량이나 여러 이유로 인한 자신감의 부족 등으로 인하여 성과에 따른 보상은 그 활용성이 예상하는 수준에 미치지 못하고 있다. 성과에 따른 보상은 조직구성원들이 보상 획득을 위해서는 무엇을 해야만 하고, 그 반대로 처벌을 피하기 위해서 해야 하는 것에 사항들에 대해 정하는 문제에서 리더와 조직구성원간의 합의가 이루어지게 된다.

문대성(2002)은 소위 헬스장과 같은 민간 운영 스포츠 센터 관리자의 변혁적 혹은 관리형 리더십과 조직 시민 행동의 관계에서 관리형 리더십을 변혁적 리더십과는 정반대의 개념으로서 리더와 구성원들 간의 관계는 상호간에 영향을 미치는 등가교환에 바탕을 두고 있으며, 리더는 부하들에게 목표달성에 대한 명분과 이해관계를 호소함으로써 구성원을 대상으로 동기를 유발시킨다. 일반적으로 리더와 구성원 간의 암묵적인 교환관계를 상정하고 있는 기존 리더십에 관한 이론 대부분이 여기에 속한다 볼 수 있다고 하였다.

더해서 그는 리더와 구성원들 간의 교환관계는 단순히 주종 간에 합의한 기준선에 도달한 것에 관한 보상과 그 달성에 실패했을 때의 징계와 같은 피상적인 관리형인 관계가 되는 것은 바람직하지 않으며, 리더가 구성원들에게 영속적인 존경을 받을 수 있도록 구성원에 대한 지속적 보상을 통해 그 관계성에 대한 재차 확신을 가져다주어야 한다고 하였다.

또한, 상사와 그 하위구성원 간의 관리형인 리더의 관심은 부하의 능력 개발에 대한 리더의 변혁적인 관심과 동반되어 이루어질 때 보완이 가능한 것이라고 관리형 리더십에 관해 서술하였으며, 리더는 구성원의 임무와 책임에서 기준 달성에 실패함을 인지한 후에는 그에 상응하는 특정한 조치를 이행해야 하며, 그 과정에서 구성원의 실수가 그 개인의 노력 부족으로 진단되면 그에 대응하는 징계 행동을 취하고, 개인의 능력 부족이 원인이라면 이를 보완시킬 수 있는 직업훈련이나 개인의 적성에 맞는 부서나 업무 등으로의 인사이동을 취하는 것이 적절하다고 강조하였다.

따라서 구성원들의 성과 수행에 대해 부적절한 사항들이 드러날 경우, 리

더가 구성원들에게 그에 관한 부정적 피드백을 전달하기 위한 의사소통은 구성원들의 자존감을 무너뜨리는 형태로 이루어져서는 안 될 것이며, 더구나 부정적인 피드백은 개인에게 있어 불가항력적인 요소에 따른 단체의 실패 또는 장비의 실패에 기인하기보다 구성원이 리더의 통제권 내에서 수행하는 행동 그 자체에 피드백이 전달되어야 한다고 하였다.

김진표(2000)는 코치의 변혁적, 통상적 리더십이 구성원에 대한 지도 효율성에 미치는 영향에 관해서 그와 같은 합의이행의 여부는 호상 간의 피드백을 통해서 확인할 수 있으며 리더는 그러한 합의의 이행을 강화하기 위한 대리인 역할을 수행한다고 하였다.

미성과자 관리는 구성원들이 목표 달성에 이르지 못하여 이탈된 행동양식을 취할 때에 그에 대한 교정을 위해 리더가 개입하는 것을 말하며, 리더는 조직구성원들이 행하는 이탈된 행동이나 목표 달성에 있어서 부족한 요소를 찾기 위해 주로 보완하기 위한 활동을 하게 된다. 그에 비추어 보았을 때 예외적 관리는 적극적인 형태와 소극적인 형태의 미성과자 관리로 각각 구분지어질 수 있다.

여기에서 적극적인 관리라 함은 구성원이 수행하는 업무가 매뉴얼 혹은 규정상 정해진 절차에서 벗어날 징조가 보일 때에 개입하여 문제가 발생하지 않도록 적절한 조치를 취하는 것을 의미하며, 소극적인 관리에 대해서는 구성원이 수행한 일이 정해진 절차에서 크고 확실하게 벗어난 경우, 리더가 적극적으로 개입해서 원상복구를 시키는 등의 조치를 행하는 것을 의미한다.

당초 예외적 관리의 특성상 조직구성원의 그릇된 행위에 한해서만 개입이 이루어지기 때문에 항상 부정적인 피드백을 동반한다. 관리형인 리더는 조건부의 보상 제공과 함께 부정적인 피드백을 전달하는 경우가 많은데, 이런 부정적 피드백은 아무래도 조건적인 보상보다는 효과성이 떨어진다. 예외적 관리는 변혁적 성향의 리더가 행하는 행동이나 조건적인 보상보다는 구성원들이 이루는 성과와 구성원이 행하는 추가적인 노력에 적게 기여한다.

김정훈(2007)은 코치의 카리스마형 리더십과 관리형 리더십이 구성원의 신뢰와 의견 수용 및 업무 등지도 행동의 효율성에 끼치는 영향에서, 리더는 또한 예외적 관리와 연계하여서 구성원들과 상호 간 바라는 사항들과 그의

달성에 대하여 교환 행위를 하게 되는데, 그에 반해 예외적 관리는 조직구성원들이 행하는 실수에 중점을 두고, 조직구성원들의 성과가 당초의 기준에 미달 혹은 의사결정 등의 진척도가 지연되는 등 조직구성원들에게 비효율적 문제가 나타났을 경우에 리더가 직접 개입하는 정도를 말한다고 밝히고 있다.

3) 섬김 리더십

가) 섬김 리더십의 정의

리더십 관련해서 근래에 많이 회자되고 있는 리더십 모델은 섬김 리더십(Servant Leadership)이다. 1970년대 후반, 고전적인 리더와의 차이를 조직 및 구성원에 대해 가지는 인식의 차이로 서술한 로버트 그린 리프(Robert K.Greenleaf)의 저서‘The servant as Leader’를 시작으로, Collins(2001), Daft(2008), Spears(1995), Sims(1997), Wheaton(1999), Woodruff(2004) 등 여러 학자들에 의해 개념 및 구성의 연구를 통해 다양하게 정의되고 있다. 이러한 섬김 리더십은 조직에 적용과 연구가 실무 분야에서도 활발히 이루어지면서 각 분야에서 긍정적 평가를 받고 있다(권상순, 2018).

Sims(1997)은 섬김 리더십은 리더가 구성원의 가치와 인간 존중을 통해 구성원의 역량을 발전시켜 주는 것이라고 밝혔으며(이영희, 2008), Collins(2001)는 리더는 섬김 리더십을 바탕으로 주된 포커싱이 조직구성원이 되어야 하고 부수적으로 조직의 비전과 전략이 뒤따라야 한다고 설명하였다. Spears(2002)는 섬김 리더십에 대해 정의하면서 ‘타인에 봉사하는 리더는 업무수행에 있어 집단적 의식의 형성과 전체론적인 접근에 더해 의사결정 시에 조직구성원들과 힘을 공유하는 것을 강조하는 리더십’이라고 묘사하였다.

섬김 리더십은 종(servant)이라는 단어와 리더(leader)라는 단어의 합해진 개념으로 규정하고 있는 신창식(2013)은 섬김 리더십을 각각 섬김(Servanthood), 지도(Leadership)라는 서로 상반된 두 단어의 결합을 통한 새로운 유형의 리더십으로서 정의하고 있다.

위에서 파악할 수 있듯이 타인의 요구를 듣고 그 타인을 섬기는 정신의 실행은 중국에는 조직구성원 전체를 이끌어 나갈 수 있는 리더로 변모한다는

것을 의미한다.

또한 Whetstone(2002)은 구성원이 주장하는 각각의 창의적 아이디어를 존중하고, 구성원에 대해 봉사하는 정신을 기반으로 조직효과성을 구축해 가는 리더십이라고 하였으며, Woodruff(2004)는 리더 본인의 욕구보다 타인인 구성원의 욕구에 대응하고, 구성원의 성장과 물질적 이득을 성취할 기회를 마련해 주는 리더십을 섬김 리더십이라고 정의하였다(신숙희, 2011).

변미희(2015)는 섬김 리더십을 정의하며 '구성원들이 조직의 목표 달성을 추구하면서 정신적, 육체적으로 지치지 않도록 업무 환경을 조성해 주고 어려움을 겪는 구성원에게 도움을 주며 섬기는 것'이라고 하였다.

김창한(2006)은 섬김 리더십을 '종사자와의 관계를 중시하는 것'으로 '구성원인 종사자를 조직의 가장 중요한 재원으로 인지하고, 종사자에게 리더가 소유한 업무에 관한 오래된 경험 및 전문성을 공여하면서 종사자를 섬기는 리더십으로 정의하였다.

따라서, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 섬김 리더십(servant leadership)이란 인간을 존중하는 정신을 바탕으로 구성원들을 섬기며, 그들에게 스스로의 진정한 잠재력을 발휘할 수 있는 환경과 기회를 제공해서, 장기적으로 조직이 얻어내고자 하는 성과의 향상을 도모하는 리더십으로 정의하고자 한다.

위와 같이 섬김 리더십에 관해 정리하면 <표2-1>과 같다.

<표 2-1> 섬김 리더십의 개념적 정의

연구자	개념 설명
Greenleaf(1977)	구성원에게 그 일에 대한 중요성과 뜻하는 바를 일깨우도록 하며, 구성원들의 창의성과 자율성을 선양시킴
Sims(1997)	구성원 개인으로서의 가치와 인간 존중을 통해 개인의 역량을 향상시켜 주는 것을 의미
Whetstone(2002)	구성원의 창의적인 생각을 높이 평가하고 구성원에 대한 봉사 정신을 기반으로 조직의 효과성을 형성해 가는 리더십
Woodruff(2004)	조직과 구성원의 필요에 의해 배려와 도움을 제공하는 리더십
Daft(2008)	본인의 이익보다 구성원의 욕구에 부응하고, 그 구성원의 성장과 공동의 이득을 실현할 기회를 제공
Collins(2001)	리더는 섬김 리더십에 기반하여 첫 번째로 조직구성원

	에 초점이 맞춰져 있어야 하고, 그 이후가 조직의 비전과 수립된 전략이 뒤따라야 한다고 규정함
김창한(2006)	구성원과의 관계를 중시하는 것으로 구성원을 조직의 가장 중요한 재원으로 여기며, 구성원에게 리더의 다년간의 경험과 우수한 전문지식을 부여하면서 구성원을 섬김
신창식(2013)	서로 반의적인 의미의 단어인 종(servant), 리더(leader)가 결합한 개념
변미희(2015)	구성원들이 조직 공동의 목표를 달성해 감에 있어 심신이 소진되지 않도록 업무 환경을 조성해 주고 구성원을 도와주며 섬기는 것
한수미(2020)	사람이 우선이라는 섬김을 토대로 하여 구성원을 위하고 그들의 잠재력이 발현될 수 있도록 하여, 효율적인 공동체를 만들도록 구성원에 대한 지원을 아끼지 않는 리더십

나) 섬김 리더십의 구성요소

Greenleaf가 제시하였던 섬김 리더십의 철학을 기초로 많은 학자들이 섬김 리더십을 설명할 수 있는 구성성분을 다양한 방향으로 제시하였다.

섬김 리더십을 주창한 Greenleaf(1970)는 섬김 리더는 섬기고자 하는 자연스러운 욕구가 우선인 리더라고 주창하였다. 즉 섬김 리더는 경청하고 공감대를 형성하고 공유하여 자기 능력의 실현을 통해 목표를 이루고, 구성원들의 성장을 도우며, 조직의 공동체 의식을 키우도록 해야 한다 밝혔다(조영선, 2015). Greenleaf(1970)의 연구 이론에 더해 Spears(1995)는 섬김 리더십은 인간을 중심에 둔 리더십이라고 주장하면서 아래의 10가지로 구성요소를 분류, 행동 특성을 제시하였다(김창호, 2005).

Spears의 연구는 섬김 리더십과 다른 리더십 이론들과의 연관성과 섬김 리더십이 지니는 고유의 특징적 개념을 비교, 설명하지는 않았지만, 섬김 리더십의 하위요소에 관해 논리성을 가지고 명확한 개념적 프레임을 제공했다고 평가되고 있다(Graham,1991).

Spear(1995)는 섬김 리더십에서 자주 보이는 행동 특성으로서 타인에 대한 설득(persuasion), 개념화(conceptualization), 통찰(foresight), 조직의 청지기 정신(stewardship), 구성원의 발전에 대한 헌정(commitment to the growth of people) 및 조직 내 공동체 형성(community building)을 포함하고 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 인지(awareness)의 총 열 가지

구성 성분들을 명기하였다. 또한 Barbuto & Wheeler(2006)는 감정적 치유, 설득, 청지기 정신, 지혜, 이타적 소명 등 5개 하위요인을 섬김 리더십의 구성 요인으로 제시하였다(장원일, 2011).

이와 같이 Spear(1995)와 그에 참고한 Barbuto & Wheeler가 정의한 섬김 리더십을 재정리하면 다음<표 2-2>과 같다.

〈표 2-2〉 Spear(1995)의 섬김 리더십

구성요소	특징적 내용	Barbuto & Wheeler
경청	구성원에 대한 존중과 수용적인 태도를 갖추고 적극적, 능동적으로 구성원의 의견을 주의 깊고 신중히 듣는 태도	감정적 치유
공감	타인의 입장에서 숙고하는 마음으로 리더는 구성원의 감정을 이해하면서 구성원이 처한 입장과 상황에 대한 생각을 이해하려는 노력	감정적 치유
치유	동료 및 구성원들과의 관계성 악화로 인한 감정적 상처에서 오는 부정적 감정과 업무 혹은 일상에서 마주하는 스트레스를 감화시키는 것	감정적 치유
인지	주변 환경을 자세히 받아들이며 지각을 예민하게 단련시켜, 유사시에도 영향을 미치는 요소들에 대해 전체적인 흐름을 잘 파악하는 것	설득력
설득	리더만이 가진 권위로서 누른다거나 일방적인 지시, 통제가 아닌 양방향적인 대화와 구성원을 설복시킴으로써 구성원들에게 영향력을 주고자 하는 것	지혜
비전제시	목표를 제시하고 분명한 기준치를 설정하여 행동의 방향을 제시해 주는 행위	지혜
통찰	과거에 경험한 사건의 유형을 미래에 투영하여 그 경험과 개인의 직관을 통해 향후의 결과를 추측할 수 있는 능력	설득력
구성원성장	구성원이 잠재력을 발휘할 수 있고 능동적으로 일을 수행하도록 지원하여 성장할 수 있는 기회를 부여하는 것	청지기 정신
공동체형성	조직 내 공동체의 형성을 위해 상호 존중하며 활발한 의사소통과 서로간의 협력을 장려, 공동체 의식을 통해 강한 유대 관계를 맺도록 하는 것	타인 욕구 충족
청지기 의식	자신보다 타인을 먼저 고려하는 태도로서 의사결정에 있어 구성원의 입장을 먼저 배려하며 의사결정을 행하는 것	청지기 정신

Laub(1999)은 섬김 리더십의 측정 요인을 조직 내 공동체 형성, 성장 및 타인 존중, 리더십 공유, 리더십 발휘, 도덕성 등 6가지를 조직구성원들이 느끼는 정서 및 행위에 기반하여 제시하였다(윤대균, 2005). Smith 등(1969)은 섬김 리더십을 종업원의 감성에 초점을 두고 구성원 존중, 능력 발휘의 기회를 제공해서 성장을 지원하고, 진정한 조직공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십으로 제시하였다(이돈효, 2014).

Spears가 주장한 10가지 하위요소들을 포함, 소명(Calling)의 요인을 더하여 Barbuto와 Wheeler(2006)는 조직의 청지기 정신, 지혜, 타인 욕구 충족, 설득, 감정적 치유 등을 요인으로 제시하였다(변미희, 2015). Liden 등(2008)은 섬김 리더십에 대한 다수의 선행연구들을 기반으로 하여 섬김 리더십을 구성하는 행동특성에 대한 하위요소들을 9개 차원으로 구분하였는데, 각각 공동체를 위한 가치 창조, 정서적 치유, 능력, 임파워먼트, 구성원 목표달성 지원, 리더보다 구성원을 먼저 섬김, 도덕적 행동, 원만한 관계 형성, 섬김 등을 측정 도구로 주장하였다(조영선, 2015).

최근 연구에서 Daft(2008)은 섬김 리더십을 리더가 구성원을 중심에 두는 사고를 통해 스스로의 이익보다 타인의 성장을 도모하고 타인이 득을 취할 수 있는 기회를 제공하는 것이라고 표현하였다(이돈효, 2015). 김용학(2010)은 믿음, 경청, 봉사, 구성원 육성 등 4가지 구성성분을 제시하였다. 더해서 신숙희(2011)는 조직의 청지기 정신, 구성원의 성장 촉구, 조직 내 공동체 추구, 명확한 목표의 제시 등 4가지의 측정 도구를 명기, 제안하였다.

섬김 리더십의 개념적 특징으로서 3가지를 제시한 Greenleaf(1970)은 첫 번째로 섬김 리더십이 단어 그 자체로서 구성원을 섬긴다는 리더십이라는 점에서 과거의 리더십에서 보여준 리더 우선주의와는 다른 양상을 보인다. 이제까지의 리더는 자신들의 지위를 내보이며 권력을 행사하지만 반대로 섬김 리더는 스스로 섬기는 이가 되어 타인을, 여기서는 구성원을 섬기는 자세이다.

두 번째로, 이러한 리더의 인본주의적 관점을 토대로 한 섬김을 받는 구성원들을, 섬김 리더는 그 구성원들이 현재 시점보다 더욱 발전적인 모습으로 커나갈 수 있도록 그들의 성장을 지원해야 한다. 세 번째, 섬김 리더십은 개인의 삶과 조직의 업무에 대한 새로이 변형된 접근방식으로, 근본적으로 사회

를 정의함에 있어 긍정적인 변화를 유도하는 잠재력을 보유하고 있다고 설명하였다. 즉 섬김 리더십은 이타심에 기반하여 봉사, 희생을 실천하는 리더십임을 강조하고 있다. 섬김 리더십의 구성요소를 정리한 내용을 살펴보면 <표 2-3>와 같다.

<표 2-3> 섬김 리더십의 구성요소

연구자	섬김 리더십의 하위 요소	재구성 및 활용 연구자
Spears(1995)	총 10개의 요인 통찰, 비전제시, 조직의 청지기 정신, 인지, 공감, 구성원의 발전에 대한 헌정, 경청, 치유, 타인에 대한 설득, 종사자 간의 공동체형성	김창호(2005)는 스튜어드십을 강조하는 Spears (1995)가 주장한 섬김 리더십의 10가지 하위요인을 근거로 사용 김창한(2006)은 Spears (1995)가 주장한 하위요인 10개를 이용하여 하위차원에서 33문항의 설문을 구성, 세분화하여 변수 간의 관계 분석
Laub(1999)	6가지 요인으로서는, 분석을 함에 있어서는 6가지 요인을 하나의 단일차원으로 추정, 측정 도구에 활용함.	국승오(2009)는 학교장이 가지는 리더십이 교사가 느끼는 효능감과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 Laub(1999)가 주장한 척도를 활용하여 분석
Sims(1997)	3개의 요인을 주장 (진실성, 존중성, 공정성)	김성철(2007)은 세 구성요소인 진실성, 존중성, 공정성의 요소를 기반으로 섬김 리더십을 측정함.
Barbuto & Wheeler (2006) spears(1998)	5개의 구성원인을 가지고 있으며 Spears(1995)의 10개 요인을 토대로 하였음. 타인 욕구 충족, 감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기 정신 등	최동주(2008)는 조직의 구성원 중심성향을 중점적으로 요인 23개 항목을 사용, 조직의 청지기 정신, 지혜, 타인 욕구 충족, 설득, 감정적 치유, 등 5개의 하위차원 측정 정학범(2010)은 선행연구상의 구성 요인 23개를 활용, “섬김 리더십이 창조적 행동 및 조직시민행동과 조직몰입 사이의 관

		계의 연구에서 설득, 소명, 감정적 치유, 지혜, 조직의 청지기 정신의 문화를 하위 구성요소 제시
김용학(2010)	섬김리더십의 구성요소로서 타인을 위한 희생, 공감, 신뢰, 구성원의 육성 등으로 분류	
신숙희(2011)	조직의 청지기 정신, 구성원 성장촉구, 공동체 형성, 비전제시 등의 4개의 하위요인 제시	

다) 섬김 리더십의 선행연구

섬김 리더십에 대한 선행연구들 중 먼저 해외의 연구들을 살펴보게 되면, Wheaton(1999)은 6개 학군 스태프 14명의 인터뷰를 통해 섬김 리더십의 특성과 의식된 효과적인 리더의 특징과의 관계성 연구에서 구성원 의견 경청, 구성원의 상황에 대한 공감, 구성원이 처한 상황의 인지, 조직 내 구성원들의 공동체 형성, 통찰, 구성원의 목표 등에 관한 비전제시 등이 효과적 리더의 특성임을 제시하였다.

Laub(1999)은 지각된 조직의 섬김 리더십 발현 수준과 구성원의 업무 만족도는 긍정적 상관관계가 존재한다고 밝혔다. 이와 관련하여 Girard(2000)는 섬김 리더십의 속성에 관해 연구를 시작하여 연령과 교육장의 경험연수관리 지수에 연계되어 리더십에 유의한 차이를 보인다고 주장하였다. 섬김 리더십과 업무 관계에 관한 지각 사이에도 유의한 상관관계가 존재한다 보고하였다.

그리고 정부 기관을 대상으로 섬김 리더십과 직무 만족도 간의 관계를 연구한 Herbert(2003)는 그의 연구 결과를 보고하면서 ‘섬김 리더십과 직무 만족도는 정상적인 상관관계가 있으며 세부적으로는 구성원에 대한 존중, 구성원의 성장지원, 조직 내부 공동체형성, 구성원에 대한 진실성, 리더십 발휘, 구성원에게 필요한 정보 공유와 같은 6가지 요인 모두가 구성원의 직무만족도에 영향을 미치는’ 것으로 확인되었다.

따라서 섬김 리더십은 조직구성원 상하관계 간에 신뢰를 기반으로 자율적이고 헌신적인 조직문화를 만들게 되고 조직에 대한 태도와 성과를 극대화시킴으로서 조직에 대한 구성원의 만족도를 상승시킨다고 볼 수 있다.

섬김 리더십에 관한 국내의 연구를 탐색하여 보게 되면, 황인경(2001)은

기존 Spears(1995)가 제시한 섬김 리더십의 10가지 특성을 토대로 실증분석을 통하여 그 구성요소를 다시 정의하고자 하였고, 그 결과 구성원에 대한 공감대 형성, 인지, 통찰, 조직 목표에 관한 비전의 제시, 구성원의 성장, 조직의 청지기 의식, 공동체형성 등 도합 7개의 하위요인으로 분류하였다.

정기산(2002)의 연구에서는 Spears(1995)가 주장한 섬김 리더십 구성요소 10가지와 황인경(2001)의 설문 내용을 기반으로 하여 15개 설문 문항을 주요 변인으로 선정하였으며 실증분석 단계에서 단일변수로서 분석에 활용하였다.

윤대균(2004)은 Greenleaf(1970)가 주장한 이론에 기반하여 Spears(1995)가 제시한 섬김 리더십의 10가지 구성요소를 바탕으로 정기산(2002), Livovich(1999), Laub(1999), Girard(2000) 등이 사용한 설문 내용을 참고하여 총 33개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 확인적 요인분석 결과 섬김 리더십은 5개의 하위 구성요소를 지니고 있음을 확인하였다.

김영희(2004)는 과거 Laub(1999)가 개발한 섬김 리더십에 관한 33가지 측정항목을 측정도구로서 사용하였다. 이 연구에서 섬김 리더십은 상사에 대한 구성원의 만족, 구성원의 직무만족 그리고 구성원의 조직몰입에 유의한 영향력을 보인다는 결과를 제시하였으며 구성원이 지니는 리더에 대한 신뢰는 리더에 대한 만족도를 제외한 다른 종속변수와의 관계 사이에 조절 효과가 존재함을 확인 할 수 있었다.

박명숙(2004)도 보험업계 종사자들을 연구대상으로 하여 리더십 유형과 조직 유효성의 관계를 확인한 결과 상사가 발휘하는 리더십이 섬김형일수록 직무 만족도와 조직 몰입도, 그리고 수행하는 업무의 충실성에 더 큰 영향력이 있음을 발표하였다.

호텔업종을 연구 대상으로 한 윤대균과 장병주(2005)의 연구, 정부 기관 등 공직 조직을 연구 대상으로 한 정기산과 김성수(2002)의 연구, 스포츠 지도자를 연구 대상으로 선정한 최웅재와 박찬희(2004)의 연구가 존재하는데, 이들의 연구 결과를 요약하자면, 정기산과 김성수의 연구에서는 중간관리자가 발휘하는 섬김 리더십이 구성원이 가지는 중간관리자에 대한 신뢰에 대하여 긍정적인 관계를 보이는 것으로 나타났다.

최웅재와 박찬희(2004)의 연구에서는 섬김 리더십의 구성요소 중 행동 특

성에 관한 요소가 상사에 대한 신뢰와 정의 관계를 지니고 있음을 시사하였다. 한편, 윤대균과 장병주가 수행한 연구는 호텔업을 영위하는 조직에서의 상사가 행하는 섬김 리더십은 구성원의 리더 신뢰 및 상사/부하 간의 가치 일치의 매개변수와 리더 효과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

최남례(2005)는 유아교육 기관장의 섬김 리더십과 교사의 조직헌신성과의 관계에서 섬김 리더십과 조직에 대한 헌신성 간에는 높은 연관성이 있고, 섬김 리더십이 교사가 행하는 헌신성에 영향을 끼치는 것으로 확인되었으며, 백경숙, 윤지영(2006)은 교사가 인지하는 유아교육 기관의 섬김 리더십과 교사 직무 만족도와와의 관계에서 섬김 리더십이 교사가 체감하는 직무 만족도에 유의미한 영향을 끼치는 것으로 확인되었다.

김창한(2007)은 호텔 매니저의 섬김 리더십이 조직의 유효성과 조직시민 행동 두 변수에 미치는 영향을 연구하였고 그 결과로 매니저의 섬김 리더십이 구성원의 직무 만족도에 영향을 미치는 것으로, 즉 조직원들의 업무 관련 성과를 향상시킬 수 있는 변인으로써 섬김 리더십이 긍정적인 영향력을 행사한다고 하였다.

최동주(2008)는 섬김 리더십을 5개 하위 요소로 구성한 Barbuto & Wheeler(2006)가 사용한 23개 설문을 측정 항목으로써 활용하여, 감정적 치유(emotional healing), 이타적 소명(altruistic calling), 타인 설득(persuasion), 지혜(wisdom), 조직의 청지기 정신(organizational stewardship)의 총 5개의 하위요인을 도출하였다.

이후 국내 16개의 기업에 근무하는 임직원을 대상으로 섬김 리더십의 5개의 구성요소와 조직몰입 및 조직시민행동에 대한 관계성에 대한 연구 결과, 조직몰입에 관해서는 섬김 리더십이 가진 하위 요소 중 감정적 치유와 조직의 청지기 정신이 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직시민행동에 대해서는 섬김 리더십의 하위 차원 모두가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4) 진정성리더십

가) 진정성리더십의 개념

21세기에 들어서 이전과는 다른 참된 리더나 관리자에 관한 사회적인 요구의 크기가 증가하고 있다. 여러 방면에서 믿고 의지할 수 있는 리더가 부재한 시대라고 말하는 지금, 진정성리더십에 대한 연구는 사회와 조직구성원들에게 존경과 신뢰를 동시에 받을 수 있는 리더십의 발휘를 위한 노력에서 출발하였다(Avolio & Gardner, 2005).

그간 진정성을 가진 리더가 구비해야 할 리더십의 요소에 관한 연구가 증가하였고, 진정성리더십이 가진 영향력에 관해 논의되면서(김종욱, 2019), 진정성리더십이 학계 및 기업에게 중요한 연구과제로 다루어지고 있다.

진정성리더십의 정의를 보면 명확한 자기 인식을 토대로 본인만의 확고한 가치를 통해 지켜야 할 원칙을 세우고 조직의 의사결정에 있어서 공정성과 투명성을 기반으로 지속적인 도덕성을 표출함을 통해 조직구성원들에게 감화를 일으켜 조직에 긍정적인 영향을 행사하는 리더십이라고 정의한다(Ryu, 2016; 김종욱, 2019).

또한 진정성리더십은 자아 인식과 자가 감시 행동을 보여주고 구성원의 적극적 자기 계발을 촉진하는 리더십 유형이기 때문에(Aron et al., 2004), 진정성리더십은 구성원이 리더가 보여주는 조직 및 개인의 행동, 결과, 과오에 대한 책임의 수용 정도, 구성원에게 유린당하지 않는 정도, 역할이 아닌 스스로의 자아를 나타내는 행동이다(Hoy & Henderson, 1983). 그리고 진정성리더십은 전문성을 지니고 효율성을 추구하며 높은 도덕 기준을 가지고, 잦은 자기 성찰 과정을 밟을 줄 아는 리더십 유형으로서, 지식을 기반으로 폭넓은 도덕성과 고도의 노하우를 겸비한 리더십 유형이다(Begley, 2001).

따라서 진정성을 가진 리더는 목표 달성에 관해서 균형적인 절차 및 과정의 투명성에 대해 강조하고 조직구성원들이 원하는대로 아이디어를 펼치도록 지원하는 역할을 한다(Michie & Gooty, 2005). 진정성리더십은 조직구성원들에 대해 긍정적인 특성의 개발을 가장 중요한 목표로 삼음으로써 복원력을 증가시키고(Masten & Reed, 2002; 변정섭, 2017), 구성원이 보유한 뛰어난 능력을 활용하지만, 스스로의 결점을 인지하고 그것들을 극복하기 위해 노력하는바 리더십의 효과성이 한층 더 확장될 수 있다.

진정성을 지닌 리더가 되기 위해서는 일생의 개인적인 성장이 필요하다는 것을 인지하고 있고, 해서 자신을 발전시키는 데에 몰두한다(George, 2003; Gardner et al., 2011). 상술한 노력을 통하여 진정성을 지닌 리더는 나름의 도덕적 소양을 갖추고 조직구성원들에게 호의적으로 대하면서, 조직의 효율성을 높일 수 있도록 시너지를 일으켜 성과를 확장시킬 수 있는 바(강경구, 2020, Chan et al., 2005), 구성원들로부터 더 큰 존경과 사랑을 받을 수 있게 된다(정동일, 2011; 강경구, 2020).

진정성리더십은 리더가 가지는 진정성이 조직구성원들에게 투영될 때 비로소 적절한 영향력을 미칠 수 있다(Avolio & Gardner, 2005; Eagly, 2005; 강경구, 2020). 리더가 진정성을 가지고 있다고 해도 리더가 가진 진정성을 구성원이 체감하지 못한다면 진정성리더십이 작용하기 어렵다(Eagly, 2005; 강경구, 2020). 그 이유는 상하관계 간 신뢰를 갖게 되고 타인과 진정한 유대감을 형성함에 이르러서야 리더에 대한 신뢰성을 가질 수 있고, 한 편으로 구성원들에게 리더가 바라는 높은 수준의 성과를 달성하도록 동기부여가 가능해지기 때문이다.

이에 따라 리더/부하 간 상호 진정성을 지닌 리더로 성장해나갈 수 있음에 더해서, 타인, 즉 구성원을 위한 봉사로도 연결될 수 있다(George & Sims, 2007; Gardner et al., 2011).

또한 진정성리더십은 조직구성원들이 가지고 있는 심리적 자본을 증대시키며, 그렇게 증가한 심리적 자본은 구성원들의 조직에 대한 몰입도를 배가시키는 것으로 확인되었다(남차현, 2013; 안순희, 2017). 진정성리더십의 핵심요소인 진정성은 특히 철학 분야에서 도덕적인 미덕 및 윤리적인 선택으로 다양하게 개념화되고 있다(Novicevic et al., 2006; Alok & Israel, 2012).

따라서 진정성리더십은 정보의 균형 잡힌 처리, 내재화된 도덕 표준, 관계 투명성 및 자기 인식으로 구성된 고도의 다차원 구조를 띤다(Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). 결국 진정성을 가진 리더는 자신이 사고하고 움직이는 방식을 깊게 인식하고 구성원이 자신과 타인이 지닌 가치 및 도덕적 관점, 지식과 힘을 알고 있다고 인식하는 개인으로 규정된다(Avolio et al., 2004).

진정성을 지닌 리더는 조직이 작동하는 맥락을 인지하고, 자신감에 차있으며, 희망적, 낙관적이며, 탄력적이며, 도덕적인 인격이 높은 사람이다(Avolio et al.,2004; Klenke, 2007). 이러한 진정성 리더는 변혁적, 카리스마적, 섬김, 영적 리더십 등의 다른 현대적 리더십 유형 및 그의 관점과 일부 중첩되는 점이 있으나, 연구자들이 선행 이론을 베이스로 하여 경험적 연구를 활발히 수행함으로써 여타 리더십과의 차별화에 대한 정당성을 획득하고 있다(Klenke, 2007).

진정성리더십의 개념을 표로정리하면 아래와 같다.

〈표 2-4〉 진정성리더십의 개념 정리

연구자	진정성리더십의 개념
Avolio et al. (2004)	스스로의 사고와 행동양식을 깊이 인지하고 다른 사람이 자신과 타인이 지니는 가치와 도덕 관점, 지식과 힘을 알고 있다고 인지
Michie & Gooty (2005)	진정성을 가진 리더는 목표를 달성함에 있어 편중되지 않고 균형 잡힌 절차 및 투명성에 관해 강조하고 조직구성원들이 자신들의 생각을 자유로이 펼치도록 환경을 조성해 주는 역할
Aron et al.(2004)	리더 스스로 자아 인식과 자기통제 행동을 보여주고 구성원의 적극적 자기 계발을 장려하는 리더십 방식
Hoy & Henderson (1983)	진정성을 지닌 리더십은 구성원이 리더가 제시하는 조직과 구성원의 행동, 결과, 실수 등에 대한 책임의 수용도, 구성원에게 유린당하지 않는 정도, 역할보다는 자아를 보여주는 행동
Begley(2001)	전문적이며 효율성을 가진 높은 도덕 기준을 가지고 잦은 자기 성찰을 수행하는 리더십 형태로, 지식을 기반으로 폭넓은 도덕성과 고수준의 노하우를 갖춘 리더십 스타일
Avolio, Luthans & Walumbwa(2004)	자기사고와 행동을 깊이 깨달아 구성원에게 자신과 타인의 가치관/도덕적 관점, 리더가 가진 지식과 장점을 깨닫게 하는 것
김금채(2021)	확실한 자기 인식을 토대로 확고한 가치를 가지고 원칙을 세우고 조직의 의사결정에 있어서 공정하고 투명한 관계를 기반으로 하며 높은 도덕성에 기반한 행동의 항상성을 통해 조직 구성원들에게 건설적 영향을 행사하는 능력

나) 진정성리더십의 구성요소

진정성리더십 연구에 활용되는 척도는 리더가 가진 진정성을 측정하는 측정 도구와 더불어 리더가 가진 진정성리더십을 측정하는 도구로 구분지어질 수 있다(Henderson and Hoy, 1983; Goldman and Kernis, 2001; ; Walumbwa et al., 2008; Neider and Schriesheim, 2011). 리더가 가진 진정성을 측정하는 척도로서 대표적인 것은 Leader Authenticity Scale(LAS, Henderson and Hoy, 1983)과 Authenticity Inventory(AI, Goldman and Kernis, 2001)가 존재한다.

진정성리더십을 연구하는 학자들 간의 의견상의 차이는 존재하나 보편적으로 활용되는 척도로서 Authentic Leadership Inventory(ALI), Authentic Leadership Questionnaire(ALQ) 로 구분 지어진다(Gardner et al., 2011).

리더가 가지는 진정성을 보게 되면, Henderson and Hoy(1983)에 의하여 고안된 진정성 측정 도구는 리더의 진정성을 이루는 하위성분이 리더가 위치한 직위 및 보유한 권력에도 불구하고 구성원에 대한 진정성 있는 행동양식, 자신의 실수에 대한 책임 인정, 부하의 악의적 조작을 막을 수 있는 능력의 3개의 형태로 구분 짓고 있다.

이러한 3가지 형태의 하위요소 측정에는 32개 설문 문항이 사용되고 있다. 그러나 해당 척도는 교육 환경에 활용되는 것을 상정하고 개발되어 있어서 기업의 경영환경에서 그래도 이를 적용하는데 한계성을 지닌다. Goldman and Kernis(2001)에 의하여 고안된 개인의 진정성 척도는 진정성 리더십의 하위개념을 자기 인식, 균형 있는 정보처리, 진정성을 지닌 행위, 구성원과의 진정성 있는 관계를 지향하는 성질로 구분하고 있다.

이에 대한 측정도구는 총 45문항으로 설문이 구성되어 있으며, 상세히는 객관적 자기 인식 12문항, 개방적 정보 수용 10문항, 진정성을 지닌 행위 11문항, 구성원과의 진정성 있는 관계 지향성 12문항으로 이루어져 있다. 리더의 진정성을 측정한다는 관점에서 기존 Henderson and Hoy(1983)가 주장한 척도와 비슷하다 볼 수 있으나, Henderson and Hoy(1983)이 개발한 척도가 실제로는 교육 환경에서 리더의 진정성에 주목한다면 Goldman and

Kernis(2001)의 척도는 개인이 지닌 진정성을 측정한다는 점에서 차별적인 의미가 있다. 그럼에도 불구하고 진정성의 측정과 관련된 상기 두 가지 척도 전부 국내의 선행연구 진행에서 진정성리더십 측정도구로 활용되지 않는 상황이다.

진정성리더십으로 접근한 연구로서는 Jensen and Luthans(2006)가 사용한 접근방식, George(2003)가 제안한 진정성리더십의 성분 요소를 측정하기 위해 고안된 Tate(2008)척도와, Walumbwa et al.,(2008)가 주창한 authentic leadership questionnaire(ALQ), 그리고 Neider and Schriesheim(2011)에 의해 개발된 Authentic leadership inventory(ALI)가 있다.

첫째, Jensen and Luthans(2006)가 사용한 진정성리더십 척도는 리더십 행위 30문항, 미래 지향성 관련 8문항, 조직의 윤리적 분위기 관련 7문항의 3가지 요인으로 구성되며 각각의 하부 개념들을 합산하는 방식을 통해 측정한다. 그들이 수행한 진정성리더십에 대한 측정은 진정성리더십 척도의 개발이 아닌 Bass and Avolio(1993)가 개발한 변혁적 리더십 척도, Knight(1997)에 의해 주창된 기업가 지향성 척도, 그리고 Victor and Cullen(1988)가 제시한 윤리적 분위기 척도를 모두 활용하여 첨삭 이후 진정성리더십의 측정에 사용하고 있다.

측정 과정에서 확인되는 그들이 활용한 접근 방법은 진정성리더십의 하위 개념들의 레벨(level) 차이로 인해 개념적인 타당성 측면에서 오류가 있는 것으로 평가될 수 있다. 예로, 리더십 행위와 기업가 지향성은 리더 혹은 중간 관리자가 지닌 진정성의 수준에 대한 인지로 볼 수 있으나, 윤리적 분위기 항목은 조직에 대한 인식에 관한 것으로 이의 측정 개념이 상사의 수준과 조직의 수준으로 두 개념 간 레벨 차이로 인한 부적절성이 발생할 수 있는 한계를 보인다.

둘째, Tate(2008)의 접근방법은 진정성리더십의 구성요소를 각각 자기 원칙 수립, 높은 윤리적 기준, 구성원과의 긍정적 관계 형성, 목표 달성에 대한 열정으로 구성하고 있다. 이러한 요소들에 대한 측정 문항은 17문항으로 구성되며, 자기 원칙 수립과 높은 윤리적 기준 9문항, 구성원과의 긍정적 관계 형성 4문항, 목표 달성에 대한 열정 4문항으로 구성된다.

Tate(2008)가 제안한 척도는 대중적으로 인식되는 진정성리더십의 하위개념인 객관적 자아 인식, 내면화된 도덕 관점, 개방적 정보수용, 관계 형성의 투명성(Walumbwa et al., 2008)과 자기 인지, 균형성, 진정성 있는 행동, 관계에서의 진정성(Kernies, 2003; Ilies et al., 2005)을 반영하는 것에 문제가 있다. 때문에 진정성리더십의 공통적 속성을 측정하는 데 어려움이 있다.

셋째, Walumbwa et al.,(2008)가 수행한 연구에서 진정성리더십 측정 도구(ALQ)를 개발하면서 그 하위개념으로 객관적 자기 인식, 관계 형성의 투명성, 내면화된 도덕 관점, 균형 있는 정보처리의 4가지 요소를 반영하고 있다. 이들에 대한 측정 문항은 총 16문항으로 구성되며 상세히 살펴보면 객관적 자기 인식 4문항, 관계 형성의 투명성 5문항, 내면화된 도덕 관점 4문항, 개방적 정보수용 3문항으로 구성되어 있다. Walumbwa et al.,(2008)에 의하여 만들어진 해당 척도는 진정성리더십을 구성하는 하위요소들을 적절하게 반영하고 있어 많은 수의 선행연구에서 측정 도구의 적합 타당성과 신뢰성이 확인되고 있다.

넷째, Neider and Schriesheim(2011)는 연구를 통해 진정성리더십을 구성하는 4개의 하위요소를 측정하는 척도(ALI)를 고안하였다. 해당 척도는 진정성리더십의 하위개념을 각각 객관적 자기 인식, 관계 형성의 투명성, 내면화된 도덕 관점, 개방적 정보수용으로 구분하고 있으며 이를 보았을 때 Walumbwa et al.,(2008)에 의해서 먼저 개발된 척도와 동일함을 확인할 수 있다.

차이점이라고 한다면 하위개념들 측정에 총 14문항이 활용되며 그 상세 사항을 보면 객관적 자기 인식 3문항, 관계 형성의 투명성 3문항, 내면화된 도덕 관점 4문항, 개방적 정보수용 4문항으로 조직되어 있다. 하지만 Neider and Schriesheim(2011)가 수행한 척도의 개발에 대한 연구를 살펴보면, 내면화된 도덕 관점에 관한 1개 문항이 보편적 교차 타당성 요인 부하량의 기준 수치인 0.5를 넘지 못하는 문항이 보이고 있고, 또한 3문항으로 구성된 관계 형성의 투명성에 대한 문항 간의 요인 부하량의 정도에 차이를 보이고 있어 본 척도를 사용한 실증연구 목적의 결과값 측정 과정에서 측정 도구의 적합 타당성에 대한 주의가 요구된다.

국내 선행연구에서 진정성리더십 측정에 사용된 척도는 Gardner et al.,(2005)이 고안한 척도, Kernis and Goleman(2006)이 개발한 척도, ALI, ALQ가 측정에 활용되었으나 측정하고자 하는 척도와 동일 측정 도구의 측정 적합 타당도에 차이가 존재하는 것으로 확인되고 있다.

첫째, Gardner et al.,(2005)가 개발한 척도를 활용한 연구를 살펴보면 조운형·최우재(2013), 김문주·정예지(2013) 등이 수행한 연구가 있는데, 위의 두 연구에서 진정성리더십은 객관적 자기 인식과 엄격한 자기 규제로 접근하고 있으며 도합 9개의 문항을 측정에 사용하고 있다.

정예지·김문주(2013)의 연구를 보게 되면 이들이 사용한 진정성리더십 측정 도구는 2개 설문 문항이 적합타당성 요건을 미충족하여 제거되었으며 최우재·조운형(2013)이 수행한 연구에서는 측정 도구가 적합한 타당성이 확보된 것으로 나타나 연구 별로 척도 타당성의 비일관적 형상을 보이고 있다.

둘째, Kernis and Goleman(2006)에 의해 개발된 척도는 조운희·조성용·홍계훈(2017)들의 연구에서 이용되었다. 해당 척도상의 진정성리더십은 리더가 지닌 도덕성, 윤리적 가치 정립, 스스로에게 솔직함, 언행일치 행동의 측면을 측정하여, 진정성리더십의 구성요소인 객관적 자기 인식, 관계 형성의 투명성, 내면화된 도덕 관점, 개방적 정보수용의 측면을 모두 반영하지는 못하고 있다. 진정성리더십 설문도구 척도는 총 21개의 문항으로 이루어져 있으며 타당성 검증에서 역시 2문항이 기준에 불충분하여 분석에서 제외되었다.

셋째, ALI를 활용한 연구를 보게 되면 박노윤·설현도·이준호(2014)와 박정원·손승연(2016) 등이 수행한 연구를 들 수 있다. 해당 연구에서 진정성리더십은 객관적 자기 인식, 관계 형성의 투명성, 내면화된 도덕 관점, 개방적 정보수용과 같은 4가지 하위요소를 모두 측정하고 있다. 하지만, 박정원·손승연(2016)이 수행한 연구 상 사용된 ALI는 측정 도구가 가지는 집중 타당성이 안정적인 것으로 요인분석 상 확인할 수 있었으나, 박노윤·설현도·이준호(2014)가 수행한 연구에서의 ALI는 설문 문항 중 4문항이 적합 타당성 요건을 충족시키지 못하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

넷째, ALQ는 이제까지의 척도 중 가장 많은 수의 국내 선행연구에 사용되고 있으나, 측정 도구가 지니는 집중 타당성은 연구마다 유의한 차이를 나

타내고 있다. 예로 한봉주(2013)의 연구에서는 ALQ 설문 중 3문항이 적합 타당성 기준을 충족시키지 못해 제거되었으며 박민영·장영철(2016)과 양정흠·김정식·김정수(2017)가 수행한 연구를 보게 될 경우 요인분석 상 4문항의 설문 항목이 적합 타당도 기준에 부합하지 못하였다.

김해룡·김정자(2014)의 연구에서는 설문 5문항이 적합 타당도 기준에 미치지 못하는 것으로 확인되고 있다. 이와 반대로, 김미경·문재승(2017)의 연구, 김종술·문재승·박계홍(2013)이 수행한 연구, 박상길·장준호(2015)의 연구, 윤인한·장영철(2015)의 연구에서는 ALQ가 지닌 측정 도구로서의 타당성이 모두 확보된 것으로 발표되었다.

종합적으로, 국내 선행연구에서 진정성리더십의 측정에 대한 설문 기반 척도는 4가지 유형의 척도가 많이 활용되고 있으나, ALQ의 연구에서의 사용 비중이 높은 것으로 확인되고 있다.

선행연구를 통해서 보여진 각 유형의 척도들은 측정 도구로서의 적합 타당성에 있어 비일관된 결과를 나타내는 현상을 보이고 있으나, 대체적으로 진정성리더십의 구성요소를 잘 반영하고 있는 ALI와 ALQ 척도를 주된 측정도구로서 활용하고 있다.

다) 진정성리더십의 선행연구

진정성리더십 선행연구의 분류는 진정성리더십의 원인, 결과, 매개효과 그리고 조절 효과로 구분할 수 있다. Gardner et al.,(2011)은 진정성리더십 선행연구 고찰을 통해 진정성 리더십의 실증적인 연구 결과를 선행요인, 결과, 매개효과로 구분 짓고 있으며 국내외 다수의 연구들이 이러한 구성과 유사한 수준에서 연구가 수행되고 있다. 하지만 Gardner et al.,(2011)이 주장한 분류 기준에서 조절 효과에 관한 연구는 빠져 있는데, 이에 대한 원인으로 진정성리더십 연구에서 조절 효과에 관한 연구 빈도 및 결과가 매개효과를 다룬 연구에 비해 상대적으로 적다는 것을 의미한다.

첫째, 진정성리더십 표출을 예측하는 원인으로서의 요인을 주로 리더가 지닌 특성에서 찾으려는 연구들이 진행되었다. Jensen and Luthans(2006)와

Tate(2008)가 수행한 각각의 연구에서 진정성리더십이 나타나는 원인을 규명하고 있는데, Jensen and Luthans(2006)가 수행한 연구에서 밝힌 바에 의하면, 진정성리더십이 발현되는 원인은 구성원의 긍정적 심리 자본에서 그 원인을 찾을 수 있다고 보고 있다.

긍정적 심리 자본은 그 구성요소로서 희망, 낙관주의, 회복탄력성으로 구성되는 데 긍정적 심리 자본 하위 요소 모두가 진정성리더십에 긍정적인 영향력으로 확인되고 있다. Tate(2008)는 진정성리더십이 나타나는 원인을 리더의 자기 감시성 (self-monitoring)에 있다 주장하는데 정작 그 결과값은 둘 간의 관계성이 유의하지 않은 것으로 보고되고 있다.

Jensen and Luthans(2006)의 연구에서의 진정성리더십은 미래 지향성, 리더십 행위, 조직의 윤리적 분위기로 이루어지는데, 이러한 성분 요소는 보편적인 진정성리더십의 성분 요소와는 일견 차이를 보이지만 진정성리더십의 등장에 관한 유의미한 정보를 보여주는 연구로 평가될 수 있다.

둘째, 진정성리더십이 지니는 효과성은 주로 조직이 수립한 목표 달성과 관련된 구성원의 행동양식에 있어 일관적이게 긍정적인 영향이 확인되고 있다(Giallonardo et al., 2010, Walumbwa et al., 2008, Wong et al., 2010, Wong and Cummings, 2009, , Walumbwa et al., 2010, 김해룡·김정자, 2014, 김종술·문재승·박계홍, 2013, 박상길·장준호, 2015, 박민영·장영철, 2016, 윤인한·장영철, 2015 양경흠·김정식·김정수, 2017,).

리더십 효과성은 추종자가 지니는 태도, 목표 달성의 촉진, 리더 경력에 기여, 집단 프로세스에 대한 기여로 구분될 수 있다(Yukl, 2014). 우선 진정성리더십이 추종자가 지니는 태도에 미치는 영향력을 보게되면, 진정성리더십은 육체/정신적 소진(burnout)을 감소시키는 요인으로 작용하고(Wong and Cummings, 2009),상사 동일시(Walumbwa et al., 2010; 박상길·장준호, 2015), 직무만족(Ensen and Luthans, 2006, Giallonardo et al., 2010, Walumbwa et al., 2008, 박노운·설현도·이준호, 2014), 직무 열의(Giallonardo et al., 2010, Walumbwa et al., 2010, 박민영·장영철, 2016), 자기효능감(최우재·조운형, 2013), 심리적 임파워먼트(Walumbwa et al., 2010; 박민영·장영철, 2016), 개인적 동일시와 사회적 동일시(Wong et al.,

2010; 박노윤·설현도·이준호, 2014), 심리적 안전(박정원·손승연, 2016), 신뢰(양정흠·김정식·김정수, 2017), 직무몰입(김해룡·김정자, 2014), 조직몰입(Leory et al., 2012, Walumbwa et al., 2008, 양정흠·김정식·김정수, 2017)에 긍정적 역할이 확인되고 있다.

진정성리더십의 구성원 태도에 대한 영향력에서 확인되는 특징은 진정성리더십이 구성원이 지닌 직무에 대한 긍정적 인지(몰입, 만족, 열의)에 일관성 있는 영향력이 확인되고 있으며 조직과 상사, 구성원 개인의 동일화를 촉진, 구성원이 수행하는 직무 및 소속된 조직에 대한 구성원의 긍정적 태도 구축에 공헌한다는 점이다.

다음으로 추종자, 즉 구성원의 조직이 수립한 목표의 달성을 위한 행동에 관한 영향력을 보면, 진정성리더십은 추종자의 직무수행(Walumbwa et al., 2008, Wang et al., 2014, Wong and Cummings, 2009, 박노윤·설현도·이준호, 2014), 조직시민행동(Walumbwa et al., 2008, Walumbwa et al., 2010, 김종술·문재승·박계홍, 2013, 윤인한·장영철, 2015), 혁신 행동(김해룡·김정자, 2014), 역할 내 수행(강호철·이도화, 2016)에 긍정적인 역할을 하는 것으로 확인되고 있다.

성과의 측면에서 진정성리더십은 적응 수행 성과(강호철·이도화, 2016, 최우재·조운형, 2013), 기업의 재무성과(Clapp-Smith et al., 2009), 팀 성과(정예지·김문주, 2013)에 미치는 영향력이 규명되고 있다.

진정성리더십이 구성원의 조직 내에서 수립한 목표 달성에 기여하는 행동은 구성원에게 부여된 직무와 연관성 있는 직무수행, 주어진 역할 내 업무들의 수행에 대한 영향력에 있어 직무 이행에 대한 유의한 영향력이 있음이 확인되고 있다. 더해서, 구성원의 자발적 행위로 정의되는 역할 외 수행 행동, 조직시민행동, 적응 수행에 관해서도 정의 역할이 나타나고 있다.

직무에 직접적 영향력 요인으로서 평가하기 어려우나 조직공헌 행동으로 볼 수 있는 혁신 행동에도 그 역할이 보여지고 있다. 그러나 구성원의 조직 내 수립된 목표 달성을 위한 행동 수행에 있어 기존 연구들은 구성원의 행동을 단일차원으로 접근, 그 영향력을 확인하고 있다.

예로, 구성원의 직무수행은 주어진 역할 내에서의 업무 수행과 그 역할 외

의 업무수행으로 구분되는데(Campbell, 1990), 일부 연구에서 직무수행에 관한 진정성리더십의 역할을 규명하고는 있으나 직무수행이 가진 구성요소로서의 다차원성을 반영하지 못하고 있다(Walumbwa et al., 2008, Wang et al., 2014, Wong and Cummings, 2009, 박노윤·설현도·이준호, 2014).

더해서 조직시민행동의 경우, 단일차원의 OCB(Walumbwa et al., 2008, Walumbwa et al., 2010, 김종술·문재승·박계홍, 2013, 윤인한·장영철, 2015), 팀 지향 OCB(조운희·조성용·홍계훈, 2017), 동료 지향 OCB(박노윤·설현도·이준호, 2014)로 각각의 대상을 구분, 그에 미치는 영향력을 규명하고 있으나, 조직시민행동이 지닌 초점 대상의 다차원성을같이 고려한 연구는 충분치 않은 실정이다.

다음으로 집단 프로세스에 미치는 영향력을 살펴보면, 진정성리더십은 개방적 조직 분위기(Hoy and Henderson, 1983), 팀 에너지(정예지·김문주, 2013), 팀 몰입(조운희·조성용·홍계훈, 2017)에 긍정적인 영향력을 주는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과들은 진정성리더십이 조직의 구성원들이 서로 공유하는 태도에 있어서 주된 역할을 하는 것으로 확인할 수 있다.

끝으로 리더십의 유효성에 대한 구성요소로 볼 수 있는 리더가 보유한 경력에 대한 구성원의 인식과 관련된 연구는 아직 이루어지지 못해 후속 연구자들이 수행할 몫으로 남겨져 있다.

셋째, 진정성리더십의 구성원 행동에 이르게 하는 영향력을 미치는 과정과 그에 관한 상황적 요인에 관한 결과도 확인할 수 있다. 진정성리더십이 가지는 매개효과에 관한 기존 연구들은 적지 않은 수의 연구가 존재함을 확인할 수 있으며, 해당 매개효과 관련 연구에서 나타나는 변수 간 관계성의 통상적인 특징으로서는 진정성리더십이 구성원의 행동, 역할 수행, 도출해 내는 성과에 끼치는 영향력 사이의 과정에서 매개변수의 규명이다.

Walumbwa et al.,(2010)가 수행한 연구에서 진정성리더십은 구성원의 조직시민행동 발현과 직무 열의를 가지는 과정에 이르는 과정이 보여지는데 조직시민행동의 경로는 구성원의 권한 등을 보유함에 대한 자기암시를 통해 연결되고 직무 열의를 가지는 과정은 구성원과 상사의 동일시 과정을 통해 발현되고 있다.

Wong et al.,(2010)은 자신의 연구에서 진정성리더십이 리더에 대한 구성원의 신뢰에 이르는 과정에서 구성원의 개인-상사-조직 동일시와 사회적 동일시 간의 매개 역할을 확인하고 있는데 개인-상사-조직 동일시만이 그 경로의 관계성에서 유의한 것으로 주장되고 있다. Clapp-Smith et al.,(2009)가 수행한 연구에서는 진정성리더십과 기업의 수익성 등 재무성과 간의 관계가 리더십의 신뢰에 의해서 이루어지는 것으로 확인하고 있다.

Giallonardo et al.,(2010)의 연구에서는 또한 진정성리더십과 구성원의 직무 만족도의 관계를 연결하는 중재 변수로 구성원이 지닌 직무 열의를 설정하였으며, 하위요소를 통한 다차원으로 접근한 직무 열의 항목이 부분적으로 둘 사이의 관계에서 매개 요소로서 작용하는 것을 확인하고 있다.

국내 선행연구에서 진정성리더십의 중재 변수로서 가지는 역할에 관하여서는 다수의 연구에서 주로 매개 변수로서의 역할이 수행됨을 확하고 있다. 한봉주(2013)의 연구에서 진정성리더십은 긍정적 심리 자본을 통해 조직몰입에 다다른 것을 확인하였고 최우재·조윤희(2013)은 진정성리더십이 자기효능감을 통해 구성원의 심리적 웰빙과 적응 성과에 영향력이 있는 것을 확인하고 있다.

정예지·김문주(2013)의 연구에서는 진정성리더십이 팀 에너지를 매개로 구성원의 심리적 웰빙과 조직 내 팀 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다. 윤인한·장영철(2015)은 진정성리더십이 조직지원인식을 통하여 조직시민행동과의 연결성을 규명하고 있다.

매개효과에 관한 선행연구 결과를 보면, 진정성리더십과 구성원 또는 조직 내 팀 역할 수행을 연결하는 매개변수에 관한 연구가 대다수를 보이고 있으나 진정성리더십 자체를 매개변수로 접근한 연구를 찾는 것에는 어려움이 있다.

또한 진정성리더십 연구에서 조절 변수에 대한 연구는 진정성리더십의 조절 변수로서 행하는 역할(김종술·문재승·박계홍, 2013; 차은애·정현우·김영조, 2015)과 진정성리더십과 결과를 조절하는 제3의 변수(김미경·문재승, 2017)에 관한 연구로 구분할 수 있다.

조절 변수로서 진정성리더십의 역할을 보면, 진정성리더십은 직장 내 적합

성과 상호 작용하는데 이 과정에서 진정성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력을 강화하는 것으로 확인된다(김종술·문재승·박계홍, 2013). 차은애·정현우·김영조(2015)의 연구에서의 경우는, 진정성리더십은 구성원의 인사고과 결과의 수용에 관한 인사고과 과정과 결과의 공정성의 영향성을 강화하는 것으로 나타났다.

진정성리더십과 리더십이 지닌 효과성을 조절하는 상황 요소로서의 역할은 김미경·문재승(2017) 등이 수행한 연구를 통해서 볼 수 있는데, 리더/구성원간 커뮤니케이션이 진정성리더십 유형의 리더가 수행하는 진정성 행동에 대한 구성원의 인식을 강화하는 것으로 나타나고 있다.

제 2 절 리더/구성원 간 커뮤니케이션

1) 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 개념

리더/구성원 간 커뮤니케이션에 관한 이론이 나타나기 이전의 리더십을 연구하는 연구자들은 리더가 자신의 휘하의 구성원들을 동등하게 대우하며 똑같은 리더십 스타일을 사용하여 목표 달성을 위한 노력을 기울인다고 가정하였다. 더해서 조직구성원들도 리더가 행하는 행동을 동일하게 인지하고 따라서 리더십의 효과성도 동일하게 나타난다 보았다(김남현역,2018).

그러나 상술한 바와 같은 전통적 리더십 이론의 가정은, 리더와 구성원 간에 각자 지니고 있는 다른 관계적인 특성을 숙고하지 않은 채, 조직 내 구성원집단의 상하관계만을 다루어 현실과는 차이가 존재한다는 비판을 받았다. 이런 비판들로 인해 리더/구성원 간 커뮤니케이션 이론에 대한 연구가 시작되었다.

리더/구성원 간 커뮤니케이션 모델은 Dansereau et al.(1975)가 주장한 수직 쌍 연결 이론 (Vertical Dyad Linkage: VDL)에 토대를 두고 있다. 상술한 이론은 상대적 기준에 따라 집단 내 구성원들을 비교한 후, 조직에 대한 기여도가 높은, 혹은 구성원 개인의 능력이 특출하거나 리더와 구성원 간의

욕구가 일치하는 등의 상호 간의 동질성을 보유한 집단을 내집단 (within-group)으로, 그 외의 집단을 외집단(between-group)으로 명명하여, 리더가 집단별로 각기 다른 영향력을 미치는 리더십의 한 형태이다.

즉, 리더는 내집단에 포함된 구성원들에게 후원적, 참여적인 등의 긍정적 행동을 하거나, 혹은 구성원들이 느끼기에 흥미롭고 도전적인 직무를 배정하며, 보상에 관해서도 혜택을 부여하지만, 그와 반대로 외집단에 포함된 구성원들에게는 사람으로서의 최소한의 배려와 관심만을 내비치고, 관리자로서 지시, 관리, 감독 등의 리더로서 필요한 역할과 업무만을 수행하게 되는 것에 그친다.

리더가 어떠한 기준으로, 어떠한 방식으로 내집단을 선택하는지에 대한 실증적 연구는 아직 부족하지만 이제까지 연구된 바에 따르면 내집단 인원들을 외집단 인원들과 비교할 시, 리더와 동일한 출신 지역, 태도, 성격이 비슷하거나 심지어는 같은 성별, 상당한 능력을 보이는 구성원 개개인들을 내집단 구성원으로 지정하였다는 점이다(Robbins & Judge, 2015).

상술한 바와 같이 VDL이론은 리더가 부하들을 대함에 있어 차별성을 지니고, 그러한 리더의 행위는 무질서하다거나 개인의 감정으로부터 행위를 분리하여 구성원들의 성과를 증대시키는 방향으로 작용한다는 점을 시사한다.

2) 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 구성요소

초기의 연구에서는 리더/구성원 간 커뮤니케이션 개념을 직무상 협상 허용범위에 한정하는 방식의 단일차원을 이용하여 단순히 리더-부하 관계의 질적 수준이 높은 내집단과 관계의 질적 수준이 낮은 외집단 2개의 집단으로 구분하여 연구를 진행하였다. 초기에 Dansereau는 이러한 단일차원을 활용하였는데 이는 리더가 조직 내 다양한 개별 구성원들에 대해 자신의 행동, 태도, 특성 모두가 동일하게 전달될 것이라는 가정을 바탕에 두고 있다. 그러나 이러한 전제는 기본적으로 구성원의 개인차 및 각각 상이한 여러 환경요소를 고려하지 않은 것으로 이를 그대로 받아들이기에 한계가 있었다.

리더/구성원간 커뮤니케이션 연구의 획기적 전환은 Graen &

Uhl-Bien(1991: 33~48)로서 이들은 리더-부하 간 교환관계의 수준을 교환관계의 질에 초점을 맞추고 교환관계에 있어서 질적 수준 개선이 상호간 정서적, 물질적 지원을 통해 건설적 관계가 형성되며 이것이 높은 리더십 효과와 동시에 조직의 성과 향상에 좋은 방향으로 작용한다고 보면서 기존의 단일 차원의 한계점을 밝히면서부터였다.

이러한 사실을 고려하여 보다 정교한 방법으로 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 질적 연구 수준을 개선시키기 위하여 리더와 부하의 차별화된 교환관계의 형성에 대한 분석, 차별화된 쌍 관계형성 집단이 조직 네트워크에 적합하게 통합시키는 방법 등에 관심을 두고 연구를 행하면서 보다 다차원적인 구성요소가 필요함을 주장하였다.

즉 리더십 형성 과정에 대한 보다 많은 실증적 검증 연구가 필요하며 아울러 그 리더십이 조직의 다양한 시스템과 어떻게 적합한 방식으로 운용될 수 있는지에 초점을 두고 연구가 행해져야 하므로 다차원의 구성요소의 필요성을 강조하였다.

이러한 주장에 대한 리더/구성원 간 커뮤니케이션 후속 연구로 다차원성에 초점을 둔 연구가 활발히 진행되었는데 다차원적 접근 방법이 조직 내에서 리더-구성원 간 교환 관계와 조직성과 관련 여러 변수들 간 인과관계를 확인할 수 있었기 때문이다.

대표적으로 Dienesch & Liden(1986: 618~634)은 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 감성(Affect), 충성(Loyalty), 공헌 (Contribution)3개의 차원으로 구성되었다고 하였다. 그는 이 구성요소들이 조직성과에 대한 리더십의 사회적 측면, 즉 리더와 부하의 교환관계 수준을 결정하는 핵심 요소라고 하면서 과업 배분과 성과의 관계에 보다 분명한 역할이 있어야 함을 강조하였다.

또 Liden & Maslyn(1998:43~72)은 감성, 충성, 공헌, 전문가적 존경 등 4가지 차원의 다차원적 리더/구성원 간 커뮤니케이션 측정기법을 개발하였는데 이후 후속 연구자들이 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 측정 도구를 상대적으로 많이 활용하였는데 이는 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 기존 리더/구성원 간 커뮤니케이션 측정 도구들에 비하여 리더-부하 간 관계의 범위를 폭넓게 측정할 수 있는데다가 개별 구성원 각각이 지각하는 리더에 대한 관

계 수준을 다양하게 반영하기 때문으로 보인다.

3) 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 대한 선행 연구

이형룡·이상희·김점남(2004)의 연구상에서는 호텔 내 케이터링 분야 직원을 대상으로 선정하여 구성원의 성장 욕구 및 개인이 지닌 외향성과 같은 개인적 특성이 리더/구성원 간의 커뮤니케이션의 질적 수준에 영향을 미칠 것이라고 상정하고 그러한 변수가 리더/구성원 간 간의 커뮤니케이션에 어떠한 방식으로 작용하며, 구성원에 대한 갈등 지각 및 당사자 간 커뮤니케이션의 개방성 인지와 같은 호텔업 종사자의 조직 행동 간의 관련성에 대해 연구하였다.

그 결과 개인의 특성인 성장에 대한 욕구 및 개인의 외향성은 리더/구성원 간의 커뮤니케이션의 질적 수준에 유의적인 영향을 끼치는 것으로 확인되었다. 더해서 리더/구성원 간 간의 커뮤니케이션의 질적 수준은 갈등인지 및 커뮤니케이션의 개방성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

송지준(2005)은 호텔업 종사자의 권한 보유에 대한 확신 각인(이하 임파워먼트)을 각각 4가지 하위요인으로 지정하여 선행변수인 리더-멤버 커뮤니케이션의 질적 수준과의 관계성의 유무와, 종속 변수인 조직몰입의 2가지 하위요인에 미치는 영향력에 대한 내용을 분석하였다.

그 연구 결과 리더-멤버 간 커뮤니케이션은 임파워먼트의 구성요소인 의미성, 자기결정, 영향력에 각각 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 한 편 다른 구성요소인 유능함에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 더해서 임파워먼트의 구성요소인 의미성과 영향력은 정서적 몰입과 유기적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었고 자기결정과 유능함은 유의미한 영향을 끼치지 않는 것으로 확인되었다.

조선배(2006)은 서비스업 종사자들을 연구 대상으로 하여 상사와의 커뮤니케이션의 질적 수준 및 조직 지원인식에 관한 절차 및 상호 작용에 있어서의 공정성의 차별적 효과에 과업 수행과의 관계성을 통합적 모형으로 구성하고 이를 분석하였다.

그 결과, 절차적 공정성은 조직지원인식이라는 단체 차원에서의 커뮤니케이션을 진취하고 발전시키는 데 중대한 영향을 미치는 반면, 상호작용 공정성에 대한 인식은 리더와의 양방향적 커뮤니케이션의 수준을 반영하는 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 인식에 유의미한 효과를 보이는 것으로 나타났다. 더해서 종사원들의 과업 수행에 대한 효과는 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 경우에만 지지되었다.

류인평·조의영·전효진(2006)의 연구를 보게 되면 외식기업을 영위하는 이들을 대상으로 하여, 사회적인 커뮤니케이션을 측정하는 유형인 조직지원과 리더/구성원 간의 커뮤니케이션이 구성원의 임파워먼트인 의미성과 자율성 그리고 동종업의 궁극적인 결실로서 조직유효성의 하위요인으로 구성원의 조직몰입과 이직 이도에 미치는 영향의 방향성 등을 분석하였다.

그 연구 결과, 사회적 커뮤니케이션의 구성요소인 조직지원과 리더/구성원 간의 커뮤니케이션 요소가 구성원의 임파워먼트 하위요소인 의미성과 자율성에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 확인되었으며 리더/구성원 간의 커뮤니케이션이 구성원의 임파워먼트에 관한 하위요소에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이행순·이수범(2006)은 외식 프랜차이즈업 조사자들을 대상으로 하여 선택의 이유, 지원되는 서비스, 브랜드인지도 등의 자산이 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 질적 수준과 가맹관계 재계약에 미치는 영향력에 관하여 분석하였다.

그 연구 결과 지원되는 서비스의 질적 수준이 높을수록 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 질도 같은 방향으로 높아지는 것으로 확인되었으며, 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 질적 수준이 높아지면 느끼는 만족도도 같이 높아지는 것으로 확인되었다.

한진환·김이태(2007)는 조직지원 인식과 리더-구성원 커뮤니케이션의 질이 임파워먼트에 미치는 영향을 실증분석 하였다. 연구 결과, 조직지원인식과 리더-구성원 간의 커뮤니케이션의 질적 수준을 높게 인지할수록 임파워먼트의 수준이 높은 것으로 나타났다. 또한 임파워먼트는 조직지원인식과 리더-구성원 커뮤니케이션의 질적 수준과 조직시민행동 사이의 관계에서 매개효과

가 존재하는 것으로 확인되었다.

Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris(2012)의 연구에서는 수집된 실증연구 247편으로부터 도합 290여개의 표본을 수집하여 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 질적 수준의 선행변수와 종속변수, 조절 요인들을 밝혀내고자 메타분석을 수행하였다. 이들의 연구에 따르면 리더 특성 변수들 대부분이 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그 중 리더의 구성원에 대해 가지는 기대, 조건적 보상부여 행위, 변혁적 리더십과 리더/구성원 간 커뮤니케이션 간의 상관계수가 0.61을 보일 정도로 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

박성현(2012)은 민간기업 및 공공기관 종사자들을 연구 대상으로 선정하여, 구성원의 핵심자기평가와 구성원의 업무몰입도 및 상사와 부하 간 커뮤니케이션이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하였다. 분석 결과, 상사와 부하 간의 커뮤니케이션은 업무몰입, 도움행동, 창의적 행동, 직무 배태성에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

김대수·윤정현(2015)은 경상북도에 소재지를 둔 기업에 속한 직장인을 연구 대상으로 하여, 조직지원 인식과 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 조직구성원 응집력에 미치는 영향력에 있어 역할 갈등이 미치는 조절 효과에 대해 연구 분석한 결과, 상술한 두 변수 모두 조직 응집력에 유의미한 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 확인되었다.

백유성(2014)은 비서직과 일반사무직 종사자 75인을 연구 대상으로 하여 감정 노동과 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 질적 수준, 구성원의 직무 태도 간의 관계를 실증 분석하였으며, 연구 결과에 의하면 감정 노동의 하위요소인 내면 행동이 잦을수록 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 질과 직무만족이 높아지는 것으로 나타났다. 또한 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 질이 높을수록 직무만족도 높아진다는 점이 확인되었다.

Chen, Yub, & Son(2014)은 중국에 소재한 12개 중국기업의 하위 60개 집단, 구성원 228명을 연구 대상으로 서양의 리더/구성원 간 커뮤니케이션과는 차별화된 중국의 문화라고 볼 수 있는 리더 구성원 간의 판시(관계) 차별화라는 개념을 조작적 정의내리고 그에 대한 실증연구를 진행하였다. 결과

를 보게 되면 리더 구성원간 판시 차별화는 구성원의 직무 태도와 구성원의 조직 잔류의지에 부정적 영향을 미치며 직무만족도, 조직 몰입도, 내부적 커뮤니케이션에는 긍정적 영향을 미친다는 사실을 밝혀내었다.

장경석(2017)은 카페업 종사자 340명을 연구 대상으로 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 하위요소를 리더/구성원 간 정서적 친밀감, 상호 간 배려성, 능력, 관계에서의 진실성의 여러 차원으로 정의하고 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 질적 수준과 종업원이 느끼는 직무만족도에 대하여 실증연구를 진행하였다. 그 결과 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 하위요소 중 능력, 관계에서의 진실성은 종업원이 체감하는 만족도에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

강성환(2017)은 서울에 거주하는 직장인을 대상으로 하여 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 구성원의 직무만족도에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 그 결과로 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 단일요인으로서, 구성원의 직무만족도는 상사에 대한 만족, 업무 수준 만족, 급여 수준 만족, 승진 욕구 만족의 4개 하위요인으로 정하여 확인한 결과, 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 높을수록 부하가 보이는 직무만족도인 상사에 대한 만족, 업무 수준 만족, 급여 수준 만족, 승진 욕구 만족이 모두 증가함이 드러났다.

황은주(2018)는 기업체 임직원 382명을 연구 대상으로 하여 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향력에 관한 실증적 연구를 진행하고 그 와중 기업의 사회적 책임 활동 인식(이하 CSR 활동 인식)간의 매개효과를 검증하였다. 결과를 보게 되면 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 조직 몰입, CSR 활동 인식에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 확인되었다.

진도령(2019)은 중국 소재 기업의 종업원 360명을 연구 대상으로 지정하고 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 관한 실증적 연구를 수행하여 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 구성원의 직무만족도, 구성원이 느끼는 조직 몰입감, 조직 시민행동, 임파워먼트에 긍정적 영향을 미친다는 점을 확인하였다.

그 중 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 구성요소 중에서 정서적인 친밀감, 공헌이 구성원의 직무 만족도, 구성원이 느끼는 조직에의 몰입감, 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치며 리더/구성원 간 커뮤니케이션과 조직성과의 변수

간에 임파워먼트의 부분적 매개효과와 조직지원인식이 변수 간 조절 효과를 가지고 있음을 확인하였다.

이상에서 논의한 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 관한 선행연구들을 기반으로 하기와 같은 사실을 알아볼 수 있다. 첫째, 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 관한 국내에서 수행된 실증연구는 다양한 연구 대상을 기반으로 하여 지속적으로 이루어지고 있다는 것을 확인할 수 있다.

즉, 일반기업체(황은주, 2018), 외식업체(류인평·조의영·전효진, 2006; 이형순·이수범, 2006), 호텔(송지준, 2005; 조선배, 2006), 비서 및 사무직(백유성, 2014), 카페(장경석, 2017) 등을 대상으로 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 대한 실증연구가 진행되고 있다. 이와 같은 사실은 리더십 이슈 중 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 주요한 주제 중 하나라는 것을 보여주는 것이라 말할 수 있다.

둘째, 근래 리더/구성원 간 커뮤니케이션 연구는 중국소재의 기업(Chen, Yub, & Son, 2014; 진도령, 2019)을 모집단으로 하여 연구 진행되었으며 이는 타국이 지닌 문화적 차이와 리더/구성원 간 커뮤니케이션 효과를 비교하여 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 관한 이론의 보편적 적용 가능성을 증대시켜 줄 것으로 판단된다.

셋째, 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 관한 메타연구(Dulebohn·Bommer·Liden·Brouer, & Ferris, 2012)에 따르면 리더특성에 관한 변수들 대부분이 리더/구성원 간 커뮤니케이션에 긍정적(+)의 영향을 미친다는 점을 알 수 있다. 이러한 결과는 리더십 발휘 과정에서 리더가 어떤 행동양식을 보이는가 하는 것이 리더십이 지니는 유효성에 중요한 역할을 한다는 점을 증명한 것이라 해석할 수 있을 것이다.

제 3 절 조직시민행동

1) 조직시민행동의 개념

조직시민행동은 과거 수행된 선행연구, 특히 관리연구 분야에 널리 규명되

어 왔다(Posdakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). 일반적으로 연구자들은 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)을 크게 3개의 카테고리 내에서 규정하고 있다.

처음 조직시민행동이라는 개념을 규명한 Organ(1988)은 조직시민행동에 대해 이후 서술할 3가지의 관점에서 논하고 있다. 첫 번째로, ‘자유재량(discretionary)’의 시점에서 직무기술서 혹은 조직 내에서 부여된 역할에서 반드시 해야만 하는 강제적인 행동이 아닌 개인의 자율성에 기반한 자율적인 선택의 문제라는 것이다.

두 번째로, ‘직접적인 혹은 공식적인 반대급부의 부재’로 조직시민행동이 구성원 개인에게 그 행동에 따른 직접적인 보상을 수여하지는 않으나, 향후 미래의 특정 시점에는 결과적으로 받게 될 보상과 유관하다는 것이다.

세 번째, ‘종합적(aggregate)’의 관점에서 살펴보면, 구성원 개개인이 수행하는 조직시민행동이 조직이 수립한 목표 달성을 위한 결과물과는 큰 관련성이 없으나, 주변 동료들에 대한 지원 행동 등이 누적되어서 전체 조직이 발휘할 수 있는 효과성을 향상시킨다는 것이다.

그래서 Organ(1988)은 조직시민행동을 정의하면서 공식적 보상 체계에 확실한 형태로 명기되진 않았지만, 전체적으로는 조직이 기능함에 있어서 효과적 성질을 지닌 구성원의 자유재량에 기반한 개인적인 행위라고 명기하고 있다.

Morrison(1994)의 조직시민행동에 대한 주장을 살펴보면, 조직시민행동에 관한 20개의 요소들 중 18개가 구성원의 주어진 역할 내(In - role behavior)의 행동과 관련성이 존재한다고 하였다. 또한 직접적인 보상이라는 것을 규정함에 있어 그 범위가 애매모호한 탓에 수여할 보상의 범위를 정하기 어렵다는 비판에 직면한다.

이러한 비판에 대한 보완책으로서 Graham(1991)은 조직시민행동에 정치적인 관점(political perspective)을 더함으로서 포괄적인 체계(global framework)를 제안하였다. 이는 구성원으로서의 시민이 가져야 할 책임인 순종, 단심, 참가를 포함하는 개념으로서 직무수행의 상황에서 발생하는 개인이 행하는 긍정적인 모든 행동들을 집대성하고 있다.

순종은 명령체계와 절차를 받아들이고, 단심은 개인의 복지를 초월하여 전체에 대한 배려이고, 참가는 치리에 관여하는 것이다. 상기와 같은 개념의 확장은 기존에 비판에 직면했던 문제점, 즉 구성원의 역할 내 행동과 구성원의 역할 외 행동의 차이점, 성과의 측정, 조직의 기능 등을 해결하는 데 역할을 하였다. 그러나 개념의 과잉 확장으로 말미암아 조직시민행동의 고유한 특질인 자유재량이 제거됨으로서 조직시민행동을 규정함에 있어서 또 다른 논란으로 이어졌다.

상술한 여러가지 비판을 고려하여 Organ(1997)은 조직시민행동이라는 개념을 “과업 성과에 영향을 미치면서 사회적이고 심리적인 맥락을 유지하고 향상시키는 기여(contribution)”라고 재정의하였다. 이는 조직시민행동이 조직 내 공식적 보상 공여 시스템에 규정된 과업 성과의 달성 수준과 주어진 직무에서 요구하는 행동양식보다는 상대적으로 덜 강압적인 행동이라 정의하는 것으로, 더 나아가 조직시민행동을 구성원 친화적이고 행위를 촉진하는 행동으로 단정지었다.

즉 조직시민행동은 일정 부분은 조직에서 요구되는 행동이고, 수행에 따른 보상과는 직접적인 관련은 없으나 개인의 인사고과 등과 같은 수행평가 등과 연관되며, 조직이 지닌 효율성을 촉진시키는 행동으로 규정될 수 있다.

조직시민행동에 관한 여러 비판과 규정함에 있어 다수의 혼재가 존재함에도 불구하고, 조직시민행동은 조직이 수립한 목표 대비 성과에 영향을 미치는 중요 요소로서 다수의 연구자들에 의해 연구되어지고 있다.

결론적으로 조직시민행동이란 ‘조직구성원이 조직 내외부의 다른 외압 없이 조직을 위해 행하는 자발성에 기인한 행동’으로, 조직이 기능적 효율성을 향상시키는 데 공헌하는 행동을 의미한다. 조직시민행동은 그 행동이 극히 자유스럽고 개인의 재량에 기반하며, 공식적인 조직의 체계로는 관리되지 않지만, 자율적 협력과, 조직의 규칙 준수, 조직의 발전을 목적으로 하여 지속적으로 개발하며, 성장하는 조직을 옹호하며, 수행하는 직무에 구성원이 긍정적인 태도를 갖는 이론에 존재하는 모든 것을 포함하는 행위가 속한다고 규정할 수 있다.

2) 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동에 관한 연구가 점차 활황을 띠게 되면서 조직시민행동의 하위요소에 관하여 다수의 학자들에 의해 다양한 형태로 제시되었다.

Organ(1988)은 자신의 저서에서 조직과 연관된 임무나 직면한 문제의 해소를 위해 타인에게 도움을 공여하는 사려 깊은 행동을 뜻하는 자발성을 첫 번째 구성요소로 지정하였으며, 두 번째로 조직에서 원하는 최소 수준의 자발적 행동을 뜻하는 양심성을 다른 구성요소로 보았으며, 구성원이 행하는 직무와 연관된 문제들을 사전에 예방하기 위한 임의의 행위를 뜻하는 예의성을 구성요소로 보았다.

조직 내에서의 생활에 주목하고 적극성에 기반하여 활동하는 행위를 뜻하는 적극성을, 마지막으로 조직에 관한 불편이나 불만과 같은 마음에 들지 않는 점 등을 참아내고 정해진 규칙이나 판정을 받아들이는 행동을 뜻하는 인내력을 조직시민행동의 구성요소로 보았다.

VanDyne, Graham & Dienesch(1994)는 그들의 연구에서 조직시민행동에 대한 구성요소를 각각 조직이 정한 규칙에의 복종(obedience), 리더에 대한 충성(Loyalty), 사회적 참여(social participation), 변호적 참여(advocacy participation), 기능적 참여(functional participation)로 규정하였다.

Williams & Anderson(1991)이 수행한 연구에서는 조직시민행동을 조직에 직접적인 득이 되는 행동(organization citizenship behavior organization : OCBO)와 간접적으로 조직에 공헌하는 행위(organization citizenship behavior individual : OCBI)로 구별하였다.

이처럼 다수의 학자들에 의해 다양한 방면으로 주장되어진 바, Podsakoff et al.(2000)은 자신의 연구에서 기존의 조직시민행동에 대한 선행연구 문헌들을 조사하면서 연구자별로 정의된 조직시민행동 관련 하위요소들이 대략 30여 가지에 달한다고 보고(김지한, 2009) 향후에 수행될 후속연구의 진행에서의 효율성과 그 연구에서의 수립된 가설 등의 효과적인 검증을 위해 조직시민행동의 측정을 위한 지표와 하위요소를 탐색을 통해 몇 가지 카테고리 규정하고자 하였다.

조직시민행동의 하위 구성요소를 구성원 간 협력 행위(helping behavior), 스포츠맨십 (sportsmanship), 구성원의 조직 충성도(organization loyalty), 조직에의 순응(organization compliance), 솔선수범 행위(individual initiative), 구성원의 시민정신(civic virtue), 구성원의 자기계발 (self development)로 정의하였다. 그러나 일반적으로 조직시민행동이 가진 하위요소는 전술하였듯이 Organ(1988)이 제시한 다섯 개의 하위 구성요소(권우덕, 2010)가 대표적이며, 이를 서술하면 다음과 같다.

가) 자발성

자발성은 업무 과잉으로 어려움을 겪고 있는 타 구성원 및 동료들을 지원하거나 개인 사유 등으로 인해 부재중인 인원의 일을 대리하여 처리해 주는 것과 같이 조직과 연관된 업무나 문제에 관해 자신의 업무시간을 사용하여 동료들을 지원하는 직접적이고 의도성을 가진 자발적 행동을 뜻하며, 이는 조직의 유지에 소요될 자원을 감소시키고 조직으로의 자원 유입 능력을 향상시키는 구성원의 행동(김정식, 2012)을 일컫는다.

나) 예의성

구성원들 사이에서 그들만의 의사소통을 통해 업무 등에 연관된 중요한 정보를 사전에 주고받음으로써 혹여 있을 수 있는 문제의 발생을 사전에 차단하는 행위를 뜻한다. 이는 사전 예방이라는 점에서 구성원에 대한 심리적/물질적 이득을 도덕적 행위의 반대급부로 생각하는 이타주의와는 구별이 필요하다.

다) 적극성

조직 내 구성원들이 조직이 이뤄내야 할 변화나 조직이 가진 기존의 이미지의 제고를 위해 진취적으로 모임에 참석하거나 조직이 이익이 되는 행동에

노력을 기울이는 것을 뜻하며, 조직 내 활동에 구성원 개인이 책임의식을 가지고 참가하는 것을 의미한다.

라) 양심성

조직구성원들이 조직 내에서의 활동 와중에 쉽게 접하게 되는 갈등이나 분쟁의 상황에서 많이 발현되는데, 구성원이 특정한 개인 혹은 집단이 아닌 본인이 속한 조직에 이득이 되는 행위로 스스로의 최소한의 역할 요구를 초과하여 그 수준 이상으로 행동을 이행하는 자발적 행위를 의미한다.

마) 인내력

이는 구성원의 활동 중 예기치 못하게 애로사항을 겪게 될 시, 조직 내에서 발생하는 불편함이나 조직의 의사결정 등에 대한 불만을 참고, 침묵하며 넘기는 것으로 조직 내부에서 발생하는 사소한 문제나 겪게 되는 고충을 참아내는 행동을 말한다.

3) 조직시민행동에 대한 선행연구

학계에서는 이미 조직시민행동을 유발하는 구성원의 태도에 연관된 연구들이 광범위하게 행해지고 있다. 이는 조직시민행동이 조직의 효과성과 효율성을 증진시킨다는 점에서 기인한다 볼 수 있다. 조직시민행동이 조직구성원들의 자발성에 기반한 참여를 보조하고, 다른 구성원과의 관계를 원만히 유지하게 함으로써 조직 내부의 인적 자원의 효과적인 이용을 실현시켜 줄 수 있기 때문이다. 그중에서도, 조직시민행동에 관해 구성원들의 인식이 증대할수록 기존보다 원만한 인간관계의 형성이 가능하고 그와 같은 기대 효과는 조직의 발전에 기여할 수 있는 기회로 작용하기 때문이다(안재선, 2014).

이에 조직시민행동 관련 많은 연구들이 수행되었는데 크게 세 가지의 방향으로 이루어지고 있다. 첫 번째로, 개념과 구성요소의 판명과 연관된 연구

이고, 두 번째, 선행 요소를 판명하는 연구, 끝으로 구성원의 직무 성과와 조직의 유효성 간의 관계를 판명하는 연구이다.

먼저 조직시민행동에 관한 개념과 하위요소의 판명에 연관된 선행연구 중 Posakoff et al.(2000)의 연구에 의하면 총 30개 정도의 조직시민행동의 차원이 연구된 바 있으며 이러한 여러 개의 차원들은 상당수가 그 의미 등이 중복된 것으로 판명되었다.

자세히 보게 되면 단일차원(Bateman & Organ, 1983), 두 개 차원(Smith, organ & Near, 1983), 세 개 차원(Podsakoff & Mackenzie, 1994), 네 개의 차원(Moorman & Blakely, 1995) 그리고 다섯 개 차원(Organ, 1998), 끝으로 일곱 개의 차원 (Podsakoff et al, 2000) 등 다양하게 분류하고 있으나 이를 주장한 학자들 간에 한 가지 차원 구조로서의 합의에 이르지 못하고 있다(안재선, 2014).

다음으로 조직시민행동의 선행요인을 판명하는 연구로 조직시민행동에 관한 선행 요소로서 구성원의 직무만족, 조직 몰입도, 신뢰, 정당성, 리더십, 공정성 등이 연구된 바 있는데 같은 요인이 특정 연구에서는 독립변수로 연구되었고, 그 외의 다른 연구에서는 매개변수로 검증되어 있다. 이를 통해 보았을 때 조직시민행동의 결정 요인에 대한 일관적, 포괄적 결론의 도출이 난항을 겪고 있다(윤동길, 2012).

마지막으로 조직시민행동과 직무 성과, 그리고 조직의 유효성과 관계를 규명한 연구인데 결과를 보게 되면 두 가지 방향으로 연구들이 수행되고 있는데 각각 긍정적인 결과와 부정적인 결과에 관한 내용이다. 먼저 긍정적인 결과로서는 기업의 재무성과를 대표로 한 객관적 성과 등과 같은 다양한 양적 지표들에 더해 서비스 질적 수준이나 고객의 컴플레인과 같은 질적 지표들을 통한 다각도에서의 분석을 매개로 조직시민행동이 조직 유효성에 긍정적인 효과를 끼친다는 것이다.

그러나 다양한 역할의 요구가 조직의 갈등과 긴장으로 연결된다는 역할 희소성 이론가들의 주장에 따르면 조직시민행동은 조직성과, 혹은 그 유효성에 부정적인 영향을 끼친다는 것이다(김경석, 2006). 더해서 기존의 연구에서 직무 스트레스와 조직시민행동 간의 관계는 직무 스트레스가 조직시민행동에

영향을 끼칠 수 있으며, 반대로 조직시민행동이 직무 스트레스를 야기한다는 것이다.

그에 앞서 조직시민행동과 직무 스트레스 사이의 영향 관계를 확인하게 되면 김경석(2006)의 연구에서 고위의 조직시민행동 수행 수준은 구성원 개인들에게 스트레스나 긴장, 혹은 갈등을 일으키고, 중국에는 조직과 개인 모두에게 딱히 반갑지 않은 다수의 결과들을 만들어 낼 수도 있다 밝혔다. 그러나 이수광(2010)과 임지은(2014)의 연구에서는 오히려 구성원이 겪고 있는 직무 스트레스가 조직의 조직시민행동 발현에 영향을 미친다고 밝혔다.

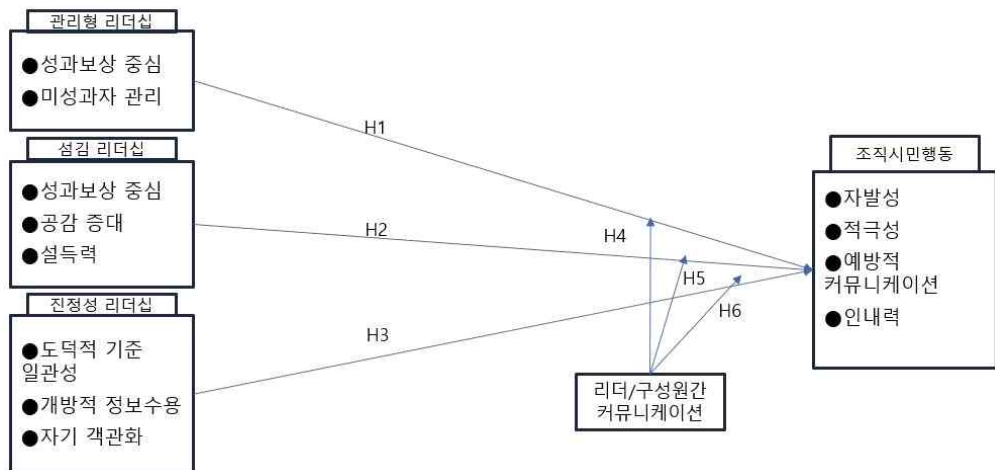
더해서 이직 의도와 연관되어서도 두 갈래로 양분된 연구들이 진행 중으로 먼저 다수의 연구상에서는 조직시민행동의 결과로 이직 의도가 발현된다는 것이다. 임창희(2014)의 연구를 보게 되면 구성원의 이직 의도가 높아짐에 따른 이직률이 상승함에 따라 구성원의 이직 의도를 낮추기 위해 조직시민행동을 강화하기 위한 중요성이 증가하는 만큼 조직시민행동이 구성원의 이직 의도에 미치는 영향을 확인하는 연구가 필요하다고 주장하였다.

그와 반대로 안병주·차민석(2016)의 연구에서는 구성원의 이직 의도가 조직의 조직시민행동을 저하시킨다고 밝혔다. 안병주(2014)는 조직시민행동이 조직이 공식적으로 수립한 보상시스템에 기반하여 직접적, 명시적으로 보상을 수여받게 되지는 않는, 조직의 효과적 기능을 증진하는 구성원 개인의 자발적인 행동이라 본다면, 조직의 구성원의 지위를 거부한 이가 직접적이고 명시적인 보상이 없는 자발적인 행동에 참여할 확률은 매우 낮을 것으로 추론할 수 있다고 하였다.

제 3 장. 연구방법

제 1 절 연구모형

본 연구는 각 유형별 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보고 그 관계 사이 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과를 통해 위의 관계에서 어떠한 방향성을 가지고 어느 정도의 강도로 영향력을 행사하는지에 관한 내용을 분석하고자 한다.



〈그림 3-1〉 연구모형

제 2 절 연구가설

1) 관리형 리더십과 조직시민행동

최충식(2007)은 충남 소재 대학 직원 356명을 대상으로 한 설문조사에서, 관리형 리더십이 조직시민행동에 부분적으로 유의한 영향을 끼친 것으로 확

인하였으며, 위봉(2010)의 연구에서는 중국 산시성 소재 기업 재직자 329명을 대상으로 확인한 결과, 관리형 리더십이 조직시민행동에 정의 영향을 줄 것이라는 점과, 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 관리형 리더십과 조직시민행동 사이에서 부분적으로 매개변수로서의 역할을 한다는 점을 확인하였다.

철명(2014)의 연구에서도 관리형 리더십과 조직시민행동간의 유의성에 있어서 부분적인 채택의 결과를 확인할 수 있었고, 김철수(2016)의 연구를 통해서도 관리형 리더십의 성과 보상 중심이 조직시민행동에 유의한 영향력을 미침을 검증할 수 있었다.

추가적으로 관리형 리더십과 조직시민행동 간의 관계성에 대한 연구를 보게 되면, 김대원(2010)과 Nahum-Shani & Somech(2011), 류종용(2015)의 연구상에서는 관리형 리더십이 조직시민행동 간의 관계성에 대해 부(-)의 영향을 미친다는 결과를 주장하고 있었다.

다만 이러한 유의성을 확인하는 단계에 있어서, 일부는 일반적인 국내 중소기업에 재직 중인 임직원 대상이 아닌 중국이나 몽골과 같은 해외 소재 기업들의 임직원을 대상으로 조사하기도 하였으며, 다른 일부는 중소기업이 아닌 군부대 인원 혹은 대학 소속 임직원들을 대상으로 했다는 점에서, 본 연구와 일견 차별성을 보이는 결과들이라고 생각되어질 수 있다.

정리해보면 성과 보상 중심의 관점에서는 성과달성을 위해 구성원 스스로가 적극적인 태도를 보임으로서 사소한 문제에 대해서는 참고 넘기는 태도를 보인다는 점과, 개인을 넘어서 팀의 목표 달성에 관여하게 된다면 내부의 예방적 커뮤니케이션을 통해 효율적인 목표 달성을 위한 계획을 수립하게 될 수 있을 것이라는 점에서 상기와 같은 결과가 검증된 것으로 판단된다.

미성과자 관리의 측면에서 본다면, 미성과자 관리 과정에 따라 공여되는 불이익이나 관리에 따른 규제 등에 대해 인내력 등을 발휘할 수 있을 이는 많지 않을 것이기 때문에, 이러한 상황에서 최대한 빨리 벗어나고자 하는 구성원들의 행동을 촉발시킴으로서 조직시민행동을 야기한다는 점 또한 생각할 수 있다.

다만 반대로 그러한 관리 등의 행동으로 인해 구성원에게 반발심을 불러일으켜, 비생산적 과업 행동 등이 발생할 여지 또한 남아있는 것이 사실이다.

이에 더하여, 관리형 리더십은 1929년 대공황 시기 이미 한계를 드러낸 과학적 관리론을 변형한 것에 그친다는 태생적 한계를 보유한 탓에, 이를 통해서 보았을 때 조직시민행동의 요소들과 관리형 리더십이 부의 영향을 가진다는 것을 유추할 수 있다.

이러한 선행연구의 결론을 토대로 하여 본 연구에서는 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설1 : 관리형 리더십은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2) 섬김 리더십과 조직시민행동

섬김 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 있어서, 안나(2012)는 섬김 리더십과 조직시민행동 간에 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 안상록(2017)의 연구에서는 회귀분석을 통해 섬김 리더십이 조직시민행동에 정의 영향을 끼치는 것으로 확인되었다. 김종연(2020)의 연구에서는 섬김 리더십 중 공동체 구축과 관련해서만 유의성이 확인되어 부분적으로 채택이 될 수 있다고 확인되었다.

이러한 결과에 대해서, 리더의 설득을 통해 이러한 행동에 대한 당위성을 이해받음과 동시에 리더의 전폭적인 지지를 통해 구성원에 대한 감화가 이루어지고 이를 통해 조직에 도움이 될 수 있는 일을 자발적으로, 적극적으로 행사하려 할 것임과 더불어 그 와중에 발생할 수 있는 미미한 잡음에 대해서는 인내하려는 경향이 생길 것이라는 점에서 생각해 볼 여지는 있다.

본 연구에서는 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설2 : 섬김 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 진정성리더십과 조직시민행동

진정성리더십과 조직시민행동간의 관계에 대한 선행연구를 보자면, 진정성 리더십이 상대적으로 최근에 나온 개념이기 때문에 2011년 이후에 이루어진

연구가 대부분이었다.

이들 중 조직시민행동과의 유의성을 확인할 수 있는 자료로서 박정옥(2018)은 진정성리더십이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 결과를 도출하였고, 김금채(2021)의 연구를 보게 되면 진정성리더십은 조직시민행동의 수준을 증가시켜주는, 즉 정의 영향을 미칠 것이라 판단하였다.

주가검(2023)의 연구에서는 진정성리더십과 조직시민행동 간에 유의적인 정의 영향을 확인하였고, 황혜미(2023)는 지난 2012년부터 발표된 진성리더십과 조직시민행동 간의 연구들에 대한 통합 연구에서, 총37편 중33편이 두변인간 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 다만 그 결과가 일방적인 정의 영향만 있는 것이 아닌 부의 영향을 끼친다는 결과 또한 존재하기에 방향성에 대하여 다시금 확인을 해봄직하다고 판단된다.

이러한 결과에 대하여 진정성 리더의 특질과 조직시민행동과의 연관성을 통해 확인해 보면 리더의 솔선수범하는 모습에 구성원들이 리더의 의도에 대해 납득하고 감화되어 적극적이고 자발적인 행동이 이루어질 것이라는 점과, 편견 없는 개방적인 정보의 수용을 통해 구성원 간에도 의견 개선 및 정보공유에 있어서 활성화된 직장문화를 가지게 될 것이라는 점에서 정의 효과를 보일 것으로 판단된다.

다만 리더의 일관되고 높은 도덕적 기준에 따라 일을 진행한다고 해서 구성원에게 돌아가는 이득이 없다면 일을 하다가도 중간에 포기한다거나, 자발적으로 일을 진행하려 하지 않을 수도 있다. 더해서, 일관된 도덕적 관점이라 함은, 결국 모범적인 형태로 일을 한다는 것을 의미하고, 그것에 대해서 구성원들의 이해가 선행되지 않는다면 오히려 역효과가 날 수도 있다. 때문에 이러한 방향성을 확인할 필요성이 있다.

위의 서술한 선행연구들의 주장하는 바를 기반으로 본 연구에서는 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설3 : 진정성리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 리더/구성원 간 커뮤니케이션과 각 리더십 유형, 조직시민행동 사이에서의 조절 효과

각 리더십 유형과 조직시민행동의 관계에 있어 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 중간의 변인으로 사용되어진 연구들에 대해 살펴보게 되면, 대체적으로 조절 효과보다는 매개효과를 검증하는 것에 치우쳐진 경향이 있다.

그 와중 조절 효과에 대한 연구를 살펴보면, 구인성(2020)의 연구에서는, 공유리더십과 조직시민행동과의 관계에서 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 조절효과를 지닐 것이라는 결과를 발표하였고, 김정균(2023)의 연구에서는 조직문화와 조직시민행동 간의 관계에서 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 조절효과를 보일 것이라는 가설에 대해 일부 채택되는 형상을 보이고 있었다.

장개려(2019)의 연구를 보게 되면 가부장적 리더십과 조직시민행동 간의 정의 관계는 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 높을수록 더 강화될 것이라는 가설에 대하여 회귀분석을 통해 정의 결과를 확인할 수 있었다 밝혔다.

이러한 점에서 보았을 때, 각 리더십 유형에 대한 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 영향으로서 커뮤니케이션이라는 변수가 하나 더 얹어짐으로서 좋은 것은 더 좋게, 혹은 나쁜 것은 보통 수준으로 격상을 시킬 수 있을 않을까 하는 사고가 사실로 판명되었을 것이라는 점이 있으나, 본 연구에서 지정한 리더십 유형에는 위의 연구 결과와는 다른 양상을 보일 수 있다는 점에서 별도의 연구를 진행할 필요성이 있다.

본 연구에서는 아래와 같이 가설을 설정하였다.

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

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

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

제 3 절 변수 정의와 설문 구성

1) 변수의 조작적 정의

조작적 정의라 함은 그 변수의 측정에 앞서 정의한 변수의 개념적인 뜻을 보다 구체적인 형상으로 나타낸 것으로 실증적 검증에 전제되는 관찰 가능성, 즉 측정 가능성과 연결된 정의이다. 다시 말해 조작적 정의라 함은 어느 한 변수 등에 대한 개념적인 정의를 측정하는 것이 가능한 형태로 전환한 개념이라 볼 수 있다.

연구를 위해서 사용된 변수들은 관리형 리더십(성과보상 중심, 미성과자 관리)과 섬김 리더십(타인육구 충족, 공감 증대, 설득력), 진정성리더십(도덕적 기준 일관성, 개방적 정보수용, 자기 객관화), 리더/구성원 간 커뮤니케이션, 조직시민행동(자발성, 적극성, 예방적 커뮤니케이션, 인내력)이다. 본 연구에서 사용될 각각의 변수들을 설명하는 조작적 정의는 아래와 같다.

가) 관리형 리더십

관리형 리더십은 ‘조직의 성과 향상을 목적으로 구성원에게 구성원에 대한 인정, 승진, 구성원이 원하는 기회 제공 등 향후에 제공될 보상 조건을 제시하고 이를 구성원의 공감과 맞바꾸는 리더십’으로서, 본 연구에서는 관리형 리더십에 대한 요인을(Bass(1985), Avolio et al, (1999), 김덕상(2002), 현복희(2006), 김주영(2007), 권춘원(2010), 위봉(2010), 이승렬(2019)) 선행연구를 기반으로 본 연구에서는 성과 보상 중심과 미성과자 관리로 분류, 성과보상 중심3문항과 미성과자 관리3개 문항의6개 문항으로 설문지를 구성, 리커트5점 척도로 측정하였다.

(1) 성과보상 중심

Bass(1985)는 ‘성과에 따른 보상으로, 리더가 제시한 수준의 성과를 구성원이 달성하였을 시, 그 정도에 따라 약속된 인센티브 및 보상을 제공하는 것을 의미’한다고 정의한 바, 위의 Bass(1985)의 정의와 Avolio(1995), 권춘원

(2010)이 주장하는 바를 기반으로 하여 '리더가 요구한 수준의 성과를 구성원이 이루어내었을 시, 그 정도에 준하여 제시한 인센티브나 보상을 부여하는 것'으로 정의하였다.

(2) 미성과자 관리

Bass(1985), Avolio(1995), 박두영(2017)이 정의한 내용을 기반으로 하여 미성과자 관리를 정의하면 '구성원이 주어진 의무의 불이행 혹은 제시된 기준의 성과에 미달하는 등 예외적 상황에만 리더가 관여, 처벌부여 등 관리행위를 하는 것'으로 정의내릴 수 있다.

나) 섬김 리더십

'인간 존중의 정신을 바탕으로 직원들을 섬기며, 그들에게 진정한 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 제공, 장기적으로 조직성과의 향상을 도모하는 리더십'으로, 본 연구에서는(Spears (1995), Barbuto & Wheeler (2006), 최동주 (2008), 권우덕(2010), 정학범(2010), 장원일(2011), 김종연(2020), 김미송 (2021)) 선행연구를 통해 타인 욕구 충족, 공감 증대, 설득력의 3개의 하위요소를 분류하였다. 각 하위요소별 2개의 설문 문항을 통해 6문항의 설문지를 구성하고, 리커트 5점 척도를 통해 측정하였다.

(1) 타인 욕구 충족

Barbuto & Wheeler (2006)는 Spears(1995)의 섬김리더십 하위요소에 대한 내용을 연구하여 5개의 하위요소로 분류, 이후 최동주(2008), 정학범 (2010) 등에 의해 활용되는데, 이 중 타인욕구 충족은 '타인의 이익을 리더 자신의 이익보다 먼저 고려함으로써 구성원들의 욕구를 충족시키기 위하여 지속적인 노력을 행하는 것'으로 정의된다.

(2) 공감 증대

Barbuto & Wheeler(2006)와 Spears(1995)의 주장하는 바를 기반으로 하여, '타인의 생각이나 느끼는 바를 자신의 내부로 이전하여, 타인의 체험과 동형의 심리적 과정을 일으키는 일'로서 정의할 수 있다.

(3) 설득력

Barbuto & Wheeler(2006)와 Spears(1995), 장원일(2011), 김미송(2021) 등의 선행연구를 기반으로, '리더가 조직의 구성원에게 업무의 수행지시 등을 함에 있어 지적인 체계와 사려 깊은 논리적 근거를 활용하는 정도'로 정의내릴 수 있다.

다) 진정성리더십

'상사가 높은 도덕과 윤리 수준에 기반한 가치를 가지고 스스로에 대해 진솔하며 구성원들과도 거리낌 없이 의사소통을 해 나가면서 스스로가 가치 있고 의미 있다고 믿는 신념을 솔선수범하며 구성원들에게 내보이는 것'을 의미한다. 본 연구에서는(Kernis, (2003), Gardner et al., (2005), Ilies et al., (2005), Peterson 외(2008), Walumbwa et al.(2008), 홍성화(2011), 박상일(2020), 최효녀(2023), 황혜미(2023)) 선행연구를 기반으로 도덕적 기준 일관성, 개방적 정보 수용, 자기객관화 3개의 하위요소를 분류하였다. 각 하위 요소별 2개의 설문 문항을 통해 6문항의 설문지를 구성하고, 리커트 5점 척도를 통해 측정하였다.

(1) 도덕적 기준 일관성

Walumbwa et al.(2008)가 개발한 진정성 리더십 설문지에서의 항목을 차용, 김가진(2011), 최효녀(2023) 등의 주장을 기반으로, '리더가 법률과 같은 외부 통제 요소보다는 더 높은 수준의 도덕 기준을 수립하고 리더 본인의 도덕적 기준과 가치관으로 일관성 있게 의사결정을 행하는 것을 뜻'하는 것으로 정의내릴 수 있다.

(2) 개방적 정보수용

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

(3) 자기 객관화

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

라) 리더/구성원간 커뮤니케이션

본 연구에서는(Liden & Maslyn,(1998). Dienesch & Liden,(1986), Graen & Uhl. Bien.(1995), Dansereau et al.(1975), 김창호(2022), 허미현(2022)) 선행연구를 기반으로 하여, '리더-구성원 사이의 업무 내/외적 환경에서 이루어지는 커뮤니케이션 관계의 질적 수준'으로 정의하였다. 이러한 선행연구들을 기반으로 6항목의 설문 문항을 통해 설문지를 구성하고, 리커트 5점 척도를 통해 측정하였다.

마) 조직시민행동

'결과를 도출하기 위해 구성원이 자발적으로 공헌하는 행동'을 말하며, 본 연구에서는(Graham(1986), Organ (1997), Podsakoff et al.(2000), 김호균(2008), 정희윤(2014), 이상윤(2019), 하미승(2017), 김태정(2023), 정민호(2023)) 선행연구를 기반으로 하여 자발성, 적극성, 예방적 커뮤니케이션, 인내력의 하위요소를 둔다. 각 하위요소별 2개의 설문 문항을 통해 8개 문항의 설문지를 구성하고, 리커트 5점 척도를 통해 측정하였다.

(1) 자발성

Organ(1997), 김호균(2008), 이상윤(2019)이 주장하는 바를 기반으로 '조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원에 대해 보상 없이 자신의 시간과 노력을 할애해 자발적으로 도와주는 행동'으로 정의할 수 있다.

(2) 적극성

Graham(1986), Organ (1997), 이경훈(2011) 등의 학자들이 주장하는 바에 따라 '조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원과 더불어 정치적, 사회적인 면을 포함한 다방면에서의 제 과정에 책임성 있고 건설적으로 참여하는 행동

‘으로 정의할 수 있다.

(3) 예방적 커뮤니케이션

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

(4) 인내력

김호균(2008), 유태용(2018) 등의 주장에 따라 '조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원 내에서 발생한 경미한 문제에 대해 비난 대신 인내하는 행동'을 뜻한다.

상술한 조작적 정의를 정리하자면 아래<표3-1>과 같다.

〈표 3-1〉 변수들의 조작적 정의 정리

변수		구성 요소	조작적 정의	참고문헌
독립변수	관리형 리더십	성과 보상 중심	리더가 요구한 수준의 성과를 구성원이 이루어내었을 시, 그 정도에 준하여 제시한 인센티브나 보상을 부여하는 것을 의미	김덕상(2002) 현복희(2006) 김주영(2007) 권춘원(2010) 위봉(2010), 이승렬(2019)
		미성 과자 관리	구성원이 주어진 의무의 불이행 혹은 제시된 기준의 성과에 미달하는 등 예외적 상황에만 리더가 관여하여 처벌부여 등 관리행위를 하는 것을 뜻함	
	섬김 리더십	타인 욕구 충족	타인의 이익을 리더 자신의 이익보다 먼저 고려함으로써 구성원들의 욕구를 충족시키기 위하여 지속적인 노력을 행하는 것을 의미한다	Barbuto & Wheeler (2006) 최동주(2008) 권우택(2010) 정학범(2010) 장원일(2011) 김종연(2020) 김미송(2021)
		공감 증대	타인의 생각이나 느끼는 바를 자신의 내부로 이전하여, 타인의 체험과 동형의 심리적 과정을 일으키는 일	
		설득력	리더가 조직의 구성원에게 업무의 수행지시 등을 함에 있어 지적인 체계와 사려 깊은 논리적 근거를 사용하는 정도	
	진정성	도덕적	리더가 법률과 같은 외부의 통제요소보다 더	Kernis,

	리더십	기준 일관성	높은 수준의 도덕 기준을 수립하고 리더 본인의 도덕적 기준과 가치관으로 일관성 있게 의사결정을 행하는 것	(2003) Gardner et al., (2005) Ilies et al., (2005) Peterson 외(2008) 홍성화(2011) 박상일(2020) 최효녀(2023) 황혜미(2023)
		개방적 정보 수용	의사결정과정에서 있어 리더가 다양한 방향의 관련 정보를 객관적으로 해석하고 검사 및 취급하는 과정에서 구성원들의 의견을 구하는 것	
		자기 객관화	스스로를 내가 아닌 타인의 시선에서 주시하고 그 제3자의 관점에서 평가하는 것	
조 절 변 수	리더/구성원간 커뮤니케이션		리더-구성원 사이의 업무 내/외적 환경에서 이루어지는 커뮤니케이션 관계의 질적 수준	Liden & Maslyn,(199 8). Graen & Uhl. Bien.(1995)(김창호(2022) 에서 재인용) Dansereau et al.(1975)(허 미현(2022)에 서 재인용)
종 속 변 수	조직 시민 행동	자발성	조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원에 대해 보상 없이 자신의 시간과 노력을 할애해 자발적으로 도와주는 행동	김호균(2008) 정희윤(2014) 이상윤(2019) 하미승(2017) 김태정(2023) 정민호(2023)
		적극성	조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원과 더불어 정치적, 사회적 등 다방면에서의 제 과정에 책임감을 가지고 긍정적으로 참가하는 행동	
		예방적 커뮤니 케이션	조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원 간 직무 관련으로 문제가 발생할 것을 미연에 방지할 수 있도록 사전에 구성원 간 정보 공유 등으로 예방하는 행동	
		인내력	조직과 그 동료 직원을 포함한 구성원 내에서 발생한 경미한 문제에 대해 비난 대신 인내하는 행동	

2) 설문 구성

본 연구에서는 가설검증을 위한 조작적 정의 부분에서 상술한 대로 각 변수에 관한 측정 도구를 이용하였으며, 아래 표<3-2>와 같이 선행연구에서 타당도와 신뢰도가 검증된 측정 도구들을 사용하였다.

설문지는 모두 41개 문항으로 되어 있으며, 각 변수 측정을 위해서는 32개의 항목을 사용하였고, 인구 통계적 특성 확인을 위해 9개의 문항이 사용되었다.

〈표 3-2〉 설문지 구성

변 수		문항수	문항 번호	출처
관리형 리더십	성과보상 중심	3	1,2,3	D.I.Jung & Y.Berson (2003) 김용진(2009) 박두영(2017)
	미성과자 관리	3	4,5,6	
섬김 리더십	타인욕구 충족	2	1,2	Spears(1995) Livovich (1999) 정기산(2002) 양윤모(2010) 한수미(2020)
	공감 증대	2	3,4	
	설득력	2	5,6	
진정성 리더십	도덕적 기준 일관성	2	1,2	Peterson 외(2008) Walumbwa 등(2008) 이희연(2019) 김금채(2021)
	개방적 정보수용	2	3,4	
	자기객관화	2	5,6	
리더/구성원간 커뮤니케이션		6	1,2,3,4,5,6	Graen & Uhl-Bien (1995) 김민영 & 이형룡(2018)
조직시민행동	자발성	2	1,2	Smith, Organ, & Near(1983), Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998) 최충식(2007) 김문경(2023)
	적극성	2	3,4	
	예망적 커뮤니케이션	2	5,6	
	인내력	2	7,8	

제 4 장. 실증분석

제 1 절 자료수집 및 조사방법

본 연구는 각 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향과 더불어 그 과정에서 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과를 통해 그 영향의 방향성을 확인하는 것을 목표로 연구를 수행하고자 하며 이를 위해 중소기업 임직원들을 대상으로 개별 방문 조사 및 E-Mail, FAX 발송을 통해 설문조사를 진행하였다. 설문조사는 2023년 10월 1일부터 31일까지 진행되었으며 해당 기간 중 200개의 설문지를 배포하고 그중 162개의 설문지가 회수되었고, 이 중 불성실한 응답의 설문 및 결측치로 판단된 설문을 제외한 146개의 설문 결과를 연구에 사용하였다.

수집된 자료는 실증분석을 위해 SPSS22, 그리고 AMOS 22를 사용하여 인구통계학적 측정을 위한 빈도분석, 측정 도구의 신뢰성 및 적합 타당도의 검증을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 수행하였다. 더해서 가설 검증을 위한 구조방정식 모형의 분석을 수행하였고, 추가로 조절효과 부분의 가설을 검정하기 위해 Process Macro를 통한 조절 회귀분석을 통하여 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과를 확인하고자 하였다.

금번 연구에서 활용한 분석 방법을 정리하면 아래와 같다.

〈표 4-1〉 분석방법

구분	분석 내용	분석 기법
조절변수의 영향 검증	- 리더/구성원간 커뮤니케이션	- 조절회귀분석
기초 통계 분석	- 인구통계학적 특성 분석 - 기초 통계량 - 측정 도구의 적합타당도 및 판별타당도 검증 - 수립한 가설의 검증	- 빈도분석 - 기술통계 - 탐색적 요인분석(EFA) - 확인적 요인분석(CFA) - 구조방정식 모형 분석

제 2 절 기초통계분석

1) 표본의 특성

연구 대상은 중소기업에 재직 중인 임직원들을 대상으로 배포한 200명분의 설문자료 중 162개의 표본을 회수할 수 있었고, 그 중 결측값 및 불성실 설문 데이터를 제거하고 남은 146개의 표본을 사용하였다. 해당 내용의 인구통계학적 특성에 대한 빈도분석 사항은 다음 <표4-2>와 같다.

〈표 4-2〉 인구통계학적 빈도분석 (N=146)

인구통계학적 특성	범주	Frequency	Ratio(%)
성별	남	75	51.4
	여	71	48.6
연령	30대 이하	20	13.7
	31~40세	72	49.3
	41~50세	35	24.0
	51~60세	19	13.0
	60세 이상	0	0
학력	고졸	12	8.2
	전문대졸	36	24.7
	대학교 졸업	88	60.3
	대학원 이상	10	6.8
직위	사원	29	19.9
	주임	8	5.5
	계장	8	5.5
	대리	24	16.4
	과장	32	21.9
	차장	12	8.2
	부장 이상	33	22.6
근속년수	1년 미만	16	11.0
	1~4년 미만	62	42.5
	4~7년 미만	31	21.2
	7~10년 미만	18	12.3
	10년 이상	19	13.0
업종	제조업	35	24.0
	유통(도소매업)	8	5.5
	서비스업	61	41.8
	ICT/정보통신	24	16.4
	그 외 기타	18	12.3

총인원수	5인 미만	2	1.4
	5인 ~10인 이하	48	32.9
	10인 ~50인 이하	57	39.0
	50인 ~100인 이하	27	18.5
	100인 초과	12	8.2
총매출액	5억 미만	22	15.1
	5억 ~10억 이하	20	13.7
	10억 ~50억 이하	51	34.9
	50억 ~100억 이하	24	16.4
	100억 초과	29	19.9
업력	1년~3년 미만	19	13.0
	3년~7년 미만	35	24.0
	7년~10년 미만	23	15.8
	10년 이상	69	47.3

수집된 데이터를 살펴보면 남자의 비율이 51.4%이고 여성은 48.6%임을 확인할 수 있었다. 그리고 연령대를 보게 되면 31세~40세가 49.3% 정도 되었고, 학력은 60.3%가 대학교 졸업임을 확인할 수 있었다. 직위는 과장 직위가 21.9%를 기록하였고, 근속 년수는 1년 ~ 4년 미만이 42.5%를 넘었다. 가장 많은 업종분야는 서비스업으로 41.8%를 기록하였으며, 총인원수와 전년도 총 매출액의 경우는 각각 39%인 10인 ~ 50인 이하와, 34.9%를 기록한 10억 ~ 50억 이하로 확인되었다. 가장 빈도수가 높은 업력의 경우는 47.3%인 10년 이상인 것으로 확인되었다.

2) 측정항목의 기술통계 분석

본 연구에서 측정한 관리형 리더십, 섬김 리더십, 진정성리더십, 리더/구성원간 커뮤니케이션, 조직시민행동에 대해 기술통계를 통한 데이터 분석한 결과는 아래의 <표 4-3>과 같다.

먼저 본 논문에서 선정한 상술한 변인들에 대하여 각 변인의 평균과 표준편차를 분석하였으며, 각 요소들에 대한 평균은 최저 2.99 에서 4.00 사이의 값을 기록하고 있었으며, 표준편차의 경우 최소 0.632의 값에서 최대 1.239 범위 내에 분포하는 것으로 확인되었다.

추가로 각 연구 변수의 정규 분포정도를 확인하기 위해 일변량 왜도와 첨

도의 절대값을 도출하였다. 왜도 및 첨도의 비정규성을 구분 짓는 확실한 기준이 설정된 것은 아니나, 관습적 경험칙에 의하면 왜도의 경우는 3 이상, 첨도의 경우는 8 이상일 경우 비정규적 특성에 따른 문제 발생 가능성이 높은 것으로 판단한다.

따라서 왜도 및 첨도 값을 도출한 결과, 일변량 왜도 $-0.841 \sim -0.024$ 를 보였고, 일변량 첨도는 $-1.179 \sim 1.699$ 를 보임으로서 대부분의 변수들이 정규성을 띠고 있었음을 파악할 수 있었다.

〈표 4-3〉 기술통계 분석 결과

	N	평균	표준 편차	왜도		첨도	
	통계	통계	통계	통계	표준 오차	통계	표준 오차
관리형리더십1	146	3.53	1.045	-.478	.201	-.243	.399
관리형리더십2	146	3.34	1.065	-.256	.201	-.411	.399
관리형리더십3	146	3.24	1.072	-.255	.201	-.689	.399
관리형리더십4	146	3.71	.975	-.479	.201	-.334	.399
관리형리더십5	146	3.25	1.191	-.082	.201	-1.179	.399
관리형리더십6	146	3.64	.828	-.137	.201	-.496	.399
섬김리더십1	146	3.06	1.039	-.162	.201	-.668	.399
섬김리더십2	146	3.08	1.148	-.190	.201	-1.001	.399
섬김리더십3	146	3.34	1.066	-.480	.201	-.272	.399
섬김리더십4	146	3.14	1.108	-.166	.201	-.614	.399
섬김리더십5	146	2.99	1.089	-.167	.201	-.722	.399
섬김리더십6	146	3.15	1.222	-.430	.201	-.842	.399
진정성리더십1	146	3.28	1.015	-.549	.201	-.130	.399
진정성리더십2	146	3.22	1.099	-.098	.201	-.499	.399
진정성리더십3	146	3.23	.974	-.423	.201	.173	.399
진정성리더십4	146	3.29	1.011	-.296	.201	-.327	.399
진정성리더십5	146	3.04	1.138	-.024	.201	-.924	.399
진정성리더십6	146	3.34	1.066	-.792	.201	.072	.399
리더구성원 커뮤니케이션1	146	3.25	.987	-.427	.201	-.242	.399
리더구성원 커뮤니케이션2	146	3.45	.947	-.230	.201	-.093	.399
리더구성원 커뮤니케이션3	146	3.38	.889	-.478	.201	.088	.399
리더구성원 커뮤니케이션4	146	3.35	.951	-.607	.201	-.120	.399
리더구성원 커뮤니케이션5	146	3.20	.987	-.410	.201	-.411	.399

리더구성원 커뮤니케이션6	146	3.55	.940	-.595	.201	.129	.399
조직시민행동1	146	3.43	.901	-.279	.201	-.333	.399
조직시민행동2	146	3.73	.833	-.770	.201	.869	.399
조직시민행동3	146	3.65	.860	-.841	.201	.851	.399
조직시민행동4	146	3.29	.941	-.572	.201	-.004	.399
조직시민행동5	146	4.00	.632	-.663	.201	1.699	.399
조직시민행동6	146	3.62	.872	-.765	.201	.923	.399
조직시민행동7	146	3.41	1.022	-.149	.201	-.874	.399
조직시민행동8	146	3.17	1.239	-.221	.201	-1.013	.399

3) 탐색적 요인분석

본 연구에서 사용할 측정 도구의 적합 타당도를 검증하기 위하여 SPSS 내의 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석에 대해 간략히 설명하자면, 연구에서 지정한 변수들 간의 상관관계를 분석, 공통 요인을 추출하는 통계적 기법으로서 관련된 요인들이 동일하게 집합하는지 확인을 통하여 측정 도구의 적합 타당도를 판정한다.

표본 적합도를 의미하는 KMO 값은 0.754로 나타났고, Bartlett 구형성 검사상 유의도가 $P < 0.001$ 을 보이고 있었다. 이는 본 수집 데이터가 탐색적 요인분석을 수행하기 적합한 데이터 구조임을 의미한다.

모든 측정변수는 구성 요인의 검출을 위해 주성분 분석을 활용하였으며, 단순화를 위하여 varimax(직교회전방식)로 설정하였다. 본 연구상의 선택 기준은 고윳값(eigen value) 1.0 이상, 요인 적재치 0.4 이상을 지정하였다. 이를 통한 탐색적 요인분석의 결과는 <표4-4>와 같다.

<표 4-4> 탐색적 요인분석 결과

	1	2	3	4
섬김리더십4	.775	.091	.051	.421
섬김리더십5	.765	.100	.090	.465
섬김리더십3	.759	.178	.300	.019
섬김리더십1	.628	.120	.386	.355
조직시민행동3	.190	.874	.058	-.036
조직시민행동1	.080	.844	-.121	.056
조직시민행동4	.275	.808	-.121	.093
조직시민행동2	-.244	.723	.195	.415

관리형리더십3	.176	-.001	.837	-.162
관리형리더십2	.306	.036	.816	.016
관리형리더십4	-.176	-.235	.710	.027
관리형리더십1	.319	.105	.666	.136
진정성리더십1	.247	.086	.030	.818
진정성리더십2	.147	.014	-.126	.788
진정성리더십3	.431	.224	.114	.663

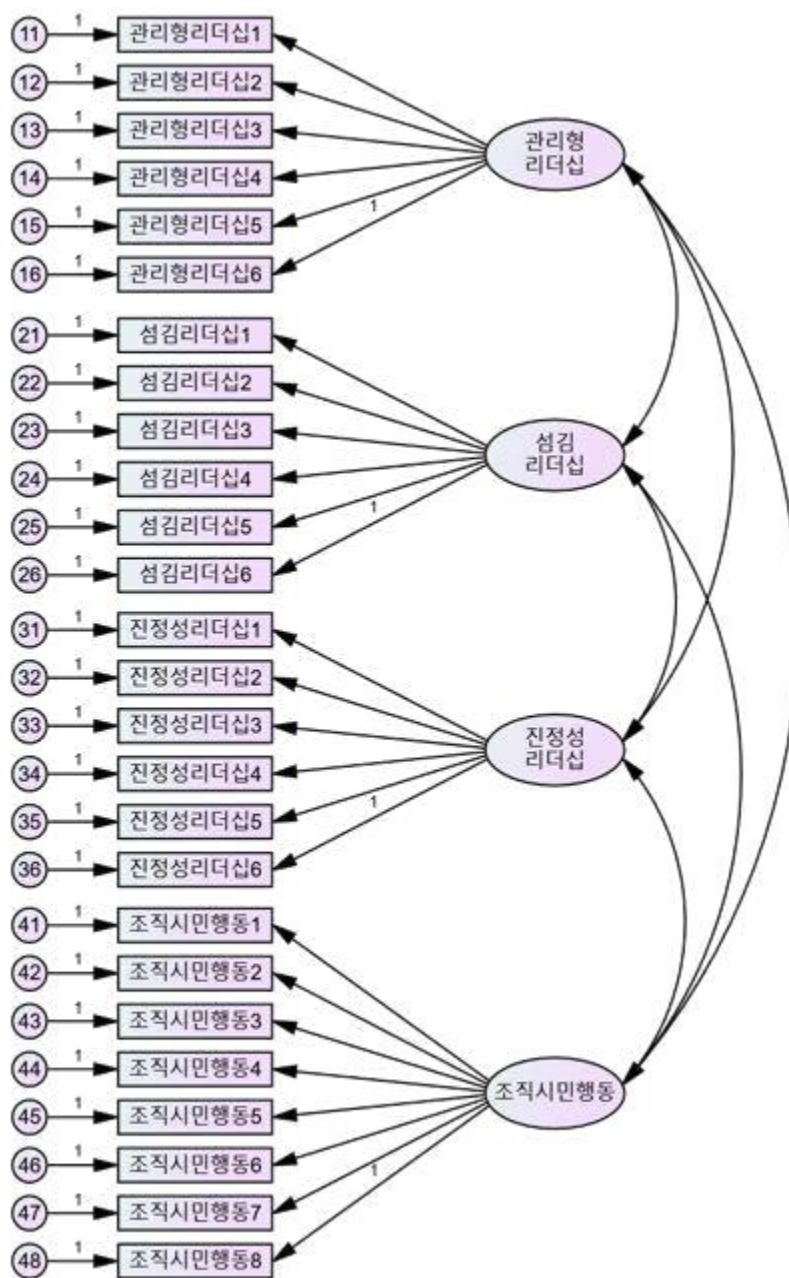
4) 확인적 요인분석

탐색적 요인분석을 통해 잠재 요인이 있음을 관찰할 수 있었고, 이를 모든 잠재 요인의 변수들을 대상으로 하여 확인적 요인분석을 진행하기 위해, AMOS 22의 그래픽에 경로 관련 도형을 구성하고 잠재 요인 간 공분산을 진행, 확인적 요인분석을 수행하였다.

가) 확인적 요인분석 개요

본 연구 상에서는 확인적 요인분석을 통해, 측정도구의 타당성을 검증하고자 하였다. 다항목 계측을 통해 계측된 변수에 대해서, 전체요인들에 관한 단일 차원성을 입증 및 확인을 위해 수행하는 기법이다. 단일 차원성은 측정변수들이 단일의 잠재 변수에 수용되는지를 뜻하는 것이다. 정리하면 확인적 요인분석은 단일 차원성을 해하는 항목들을 배제하는 과정의 수행을 의미한다.

잠재 요인의 타당성이라 함은 측정변수와 잠재요인 간의 일치도로서, 본 연구에서는 판별타당도와 집중 타당도를 평가하여 변수 간의 일치도를 확인해 보고자 한다. 더해서, 개념 타당도(판별 타당도, 집중 타당도)을 검증, 자료 척도의 타당도를 검증하였고, 모델 적합도를 확인하여 척도를 평가하였다. AMOS를 통한 구조방정식 하에서의 확인적 요인분석의 최초 형태는 아래 <그림 4-1>과 같다.



〈그림 4-1〉 확인적 요인분석 최초 형태

나) 확인적 요인분석 시 적합도 판단지수

모델 적합도의 평가를 위해 절대 적합지수(absolute fit index), 증분 적합지수(incremental fit index), 간명 적합지수(parsimony fit index)의 평가를 진행하였다. 절대 적합지수는 χ^2 (normed CMIN/DF), RMSEA, RMR, GFI로서 구성되고, 증분 적합지수는 NNFI(TLI), NFI, IFI, CFI의 요소들로 이루어져 있으며 간명 적합지수는 PNFI, PGFI의 요소로 이루어져 있다. 상세한 설명과 적합도 기준은 다음 <표 4-5>와 같다.

χ^2 (Cmin) 검증은 표본크기에 크게 좌우되며 예상보다 과대하게 추정되는 경우가 있기에 별도로 활용하지 않았으며, 적합도 판정기준인 모델 핏의 이상적인 수치들은 CFI 수치는 0.9 이상, IFI와 NFI수치는 0.9 이상, GFI 수치는 0.8 이상, RMR은 0.05, RMSEA 0.08 이하를 기준으로 지정되어 있음을 확인할 수 있다.

〈표 4-5〉 구조방정식 상 주요 Model-Fit 지수 판단 기준²⁾

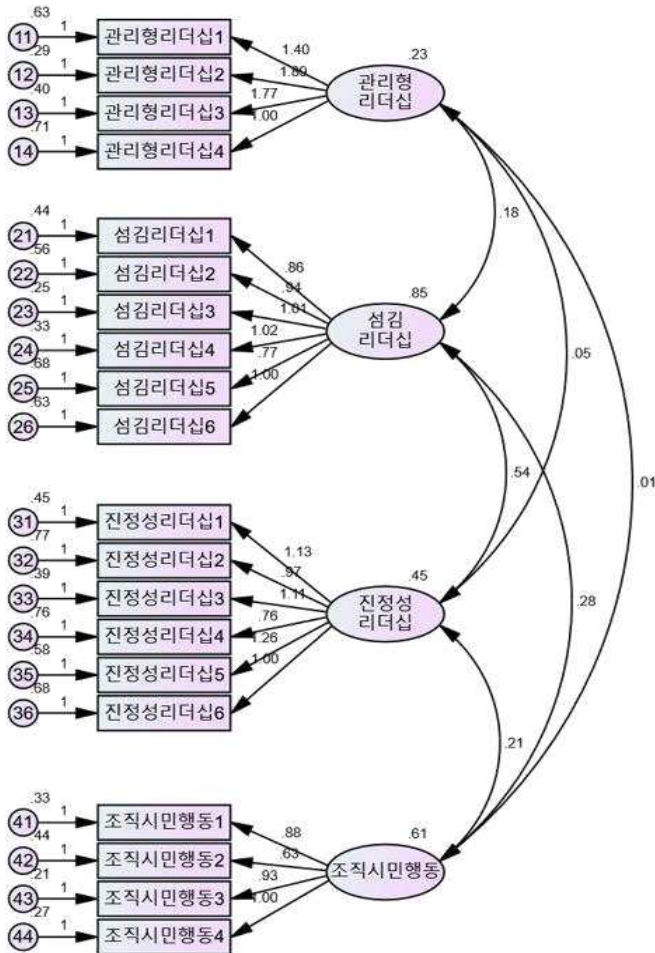
지수	적합도 지표	판단기준	의미
절대 적합 지수	χ^2	$p > 0.05$ 일 때 우수	설정한 모형이 현실을 잘 투영하고 있음을 의미
	RMR (Root Mean Residual)	0.05 이하	잔차제곱 평균의 제곱근으로, 관찰행렬과 추정행렬 사이 잔차평균을 의미.
	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.08 이하	RMSR과 같으나 자유도별 불일치를 반영
	GFI (Goodness of Fit Index)	0.80 이상	비통계적 부합지수로 0~1.0사이 존재, 자유도 조정값은 아님.
충분 적합 지수	NFI (Normed Fit Index)	0.90 이상	제안모형과 기초모형의 카이제곱을 비교함
	TLI, NNFI (Non-Normed Fit Index)	0.90 이상	모형간명도를 기초모형과 제안모형 간 비교지표로 통합
	IFI (Incremental Fit Index)	0.90 이상	제안모형과 기초모형의 비교지수
	CFI (Comparative Fit Index)	0.90 이상	제안모형과 기초모형의 비교지수
간명 적합 지수	PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index)	0.50 이상	추정모형과 기초모형의 자유도를 기본으로 계산
	PNFI (Parsimony NF)	절대적인 기준값은 없으나 값이 높을수록 좋음	간명할수록 좋은 모델임
	PCFI (Parsimony CFI)	절대적인 기준값은 없으나 값이 높을수록 좋음	간명할수록 좋은 모델임

다) 확인적 요인분석 시행 결과

본 연구상에서 확인적 요인분석을 두 단계로 나누어 진행하였으며 이는 아래와 같다.

2) 자료: 구동모(2017). 기초·조절·매개효과분석 연구 방법론, pp.295-297

첫 번째로, 측정변수의 표준 요인 부하량이 0.5 미만인 항목들을 제거하여 통계적 유의성에 따른 집중타당도를 지닌 측정변수만을 잔류시키도록 하였으며, 해당 과정에서 관리형 리더십 5.6번 항목, 조직시민행동 5~8번 항목을 제거하였다. 해당 작업 이후의 모형은 아래의 <그림 4-2>와 같다.

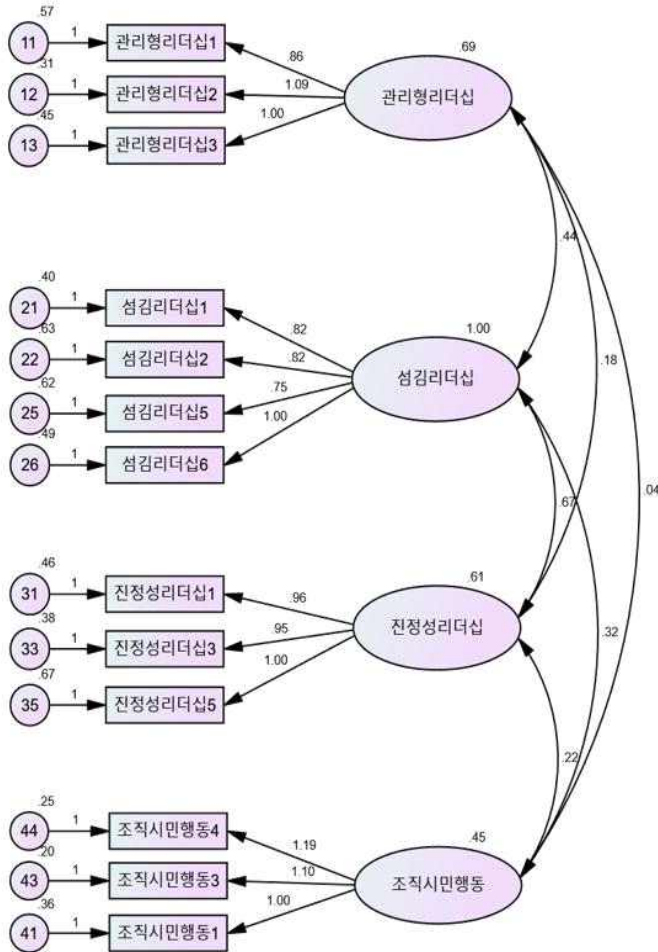


<그림 4-2> 확인적 요인분석 중간과정

이후 확인적 요인분석 모형의 적합도 판별을 위해 추가적인 측정변수의 제거를 수행하였으며, 해당 과정에서 평균분산추출값(AVE)과 개념신뢰도(C.R.) 값을 계산하고, $AVE > \phi^2$ 방식을 통해 집중타당도 및 판별타당도에 관한 유의성을 검정하였고, 이를 통해서 관리형리더십 4번 항목, 섬김리더십 3,4번 항목, 진정성리더십 2번, 4번, 6번 항목, 조직시민행동의 2번 항목을 제

거함으로서 모델의 집중타당도와 판별타당도를 갖출 수 있도록 하였다.

이러한 과정을 통해 독립변수, 종속변수에 대한 확인적 요인분석을 수행하였으며, 그 모형은 <그림 4-3>과 같이 확정되었다.



<그림 4-3> 확인적 요인분석 결과

라) 집중 타당도 분석

집중 타당도라 함은 동일 개념을 측정하기 위해 상이한 방법으로 측정한 수치들 간에 높은 수준의 상관관계가 필히 있어야 한다는 것이다. 즉, 집중타당도는 동일한 개념을 측정하는 다수의 문항들이 일치하는 정도를 검정하는 것이다(송지준, 2015). 집중 타당도 검정의 핵심은 요인 부하량을 관측하는 것이며 더해서 평균분산추출(AVE), 유의성(C.R, Critical Ratio), 표준오차

(S.E, Standard Error), 개념 신뢰도(construct reliability)를 확인한다. 요인 부하량은 0.5에서 0.95 사이의 값을 보이면 타당성이 있는 것으로 받아들여진다. 또한, 평균분산추출(AVE)은 그 수치값이 0.5 이상, 개념 신뢰도(CR, Construct Reliability)는 그 수치가 0.7 이상일 것과, 유의성이 1.965 이상인 경우에 집중타당도가 있다고 판단한다. 평균분산추출, 요인 부하량 및 유의성, 개념 신뢰도에 대한 공식 및 기준은 아래 <표 4-6>와 같다.

<표 4-6> 집중 타당도 검증 방법과 평가 기준

구분	검증방법 및 기준
요인부하량 및 유의성	요인부하량: 0.50 ~ 0.95 일 시 타당성을 갖춤 (0.7 이상이면 이상적) 유의성(C.R): 1.965 이상
평균분산추출(AVE)	$\frac{\sum(\text{표준화 추정치}^2)}{\sum(\text{표준화 추정치}^2) + \sum \text{측정 오차}} \geq 0.5$
개념 신뢰도(CR)	$\frac{(\sum \text{표준화 추정치})^2}{(\sum \text{표준화 추정치})^2 + \sum \text{측정 오차}} \geq 0.7$

집중 타당도는 측정변수의 표준 요인 부하량(standardized regression weight)이 0.5 이상일 것을 요구하며, 잠재 요인을 측정하는 측정변수들이 지닌 요인 부하량이 높으며 통계적 유의성($p < .05$)이 있을 경우 집중 타당도가 존재한다고 규정할 수 있다.

본 연구의 수정 이후 잔류한 측정변수들의 확인적 요인분석의 수행 결과, 각 측정변수의 표준 요인 부하량(β)이 0.687~0.856로 모두 0.5 이상인 것으로 확인되고, 이는 통계적 유의성이 있음을 의미하며 사용된 측정변수 사이에는 집중 타당도가 있다고 규정지을 수 있다.

더해서, 집중 타당도를 평가하는 또 다른 지표로서 개념 신뢰도인 C.R.(Construct Reliability)와 평균 분산추출값인 AVE(Average Variance Extracted)를 들 수 있다. 평균 분산추출값(AVE)의 도출에 있어 그 크기가 0.5 이상일 시 집중 타당도가 있는 것으로 규정하는데, 본 연구에서의 분석

결과 0.516~0.712의 값으로 확인되어 집중 타당도가 있는 것으로 확인된다. 잠재 요인의 개념 신뢰도 값의 경우는 표준화 요인 부하량과 오차 분산 값을 기준으로 계산하는데, 그 결과가 0.7 이상을 기록하면 집중 타당도를 보유한 것으로 판단하는데, 데이터 분석 결과 0.761~0.881 의 값으로 확인되어 집중 타당도를 갖는 것으로 판단한다.

종합적인 분석 결과 모든 잠재 변수가 가진 개념 신뢰도(CR) 값은 0.7 이상을 보이고, 평균 분산추출값(AVE)이 0.5 이상을 보여 집중타당도를 갖는다고 판단한다.

변수의 확인적 요인분석에 대한 최종 결과는 다음 <표 4-7>과 같이 확인된다.

집중 타당도는 다른 말로 ‘수렴타당성’이라고도 하며, 구조방정식 상 잠재 변수를 측정하는 관측 변수들이 지닌 일치성 정도를 의미하며, 집중 타당도를 검증하는 방법으로서 첫 번째, 잠재 변수 및 관측 변수 간 요인 부하량과의 유의성을 측정하는 방법, 두 번째, 분산 추출의 평균값을 기준으로 측정하는 방법, 세 번째, 개념 신뢰도 값을 기준으로 측정하는 방법이 존재한다(송지준, 2015; 우종필, 2014).

집중 타당도에 대한 자료를 분석해 본 결과, 변수들이 지닌 요인 부하량은 .687 에서 .856을 기록하고 있어 0.6 이상의 수치를 보이고 있음을 확인하였으며, 유의성 C.R.(Critical Ratio)수치는 ± 1.965 이상($p < .05$), 잠재 변수들이 가지는 평균 분산추출을 의미하는 AVE(Average Variance Extracted) 수치는 .516 에서 .712 사이에 분포되어 0.5 이상의 기준점을 상회하고 있으며, 개념 신뢰도를 의미하는 C.R.(Construct Reliability)은 .761 에서 .881 사이의 값으로 분포를 보이고 있어 기준치인 0.7 이상의 수치를 보임을 확인한 바 집중타도가 존재하는 있는 것으로 확인되었다.

측정모델의 적합도 결과를 보게 되면 $\chi^2=194.346$, $df=59$, $p=.000$, $CMIN/DF=3.294$, $RMR=.100$, $GFI=.816$, $PGFI=.529$, $RMSEA=.151$, $TLI=.752$, $CFI=.812$ 로 확인되었다. χ^2 검정은 그 값이 비대해질수록 해당 모델이 데이터에 부적합하다는 결론을 갖고있는데, 본 연구의 경우 $\chi^2=194.346(df=59, p=.000)$ 으로 가설은 기각되는 것으로 판단할 수 있을 것이

다.

그러나 표본이 비대한 경우라거나, 모델이 지닌 복잡도가 큰 경우, 그리고 관측변수들이 다변량 정규분포를 하지 않은 상황에서 일반적으로 사용하는 추정법인 일반최소자승법(GLS, Generalized Least Squares)이나 최대우도법(ML, Maximum Likelihood)을 활용했을 경우 χ^2 의 수치가 크게 나타나고 p-값은 감소하는 사항들로 말미암아 근래에는 구조방정식 모델상에서 χ^2 통계량이 보유한 비중은 크지 않으며, χ^2 통계량 단독으로 모델의 신뢰성을 판단하는 것은 부적절하다고 볼 수 있다(우종필, 2014).

그런 이유로 다른 적합도 지수를 기반으로 하여 판단한 내용으로 GFI 수치를 확인해 보았을 때 0.816으로 수용할 정도의 수치를 보이고 있는 것으로 확인된다. 다른 절대적합지수인 RMR=.100, AGFI=.717은 기준치에 미흡한 수준을 보이고 있으나 송지준(2015)이 밝힌 바에 의하면 AGFI는 표본특성에 기인한 비일관성으로 말미암아 영향을 받을 수도 있다고 말하는 바, 하여 표본 특성으로부터 상대적으로 자유로운 CFI(Comparative Fit Index)수치를 권고하고 있다.

특히, 홍세희(2000)의 연구에 의하면 모형을 적절히 평가하기 위해서 적합도 지수는 적어도 하기 두 개의 조건을 충족시켜야 한다 밝혔는데, 첫 번째로, 적합도 지수는 표본크기에 크게 좌우되지 않아야 하고, 두 번째, 적합도 지수는 데이터에 잘 부합되면서 또한 간명한 구조의 모델을 선호해야 한다 밝혔다(홍세희, 2000).

모든 적합도 지수는 통계데이터에 잘 부합되는 모형을 선호하지만, 상당수의 지수들이 모형을 평가할 시 그 모형이 지닌 간명성을 고려하지 않는다는 점을 고려할 때, 그러한 지수를 활용할 시 필요 이상으로 모형을 복잡하게 구성해도 모형이 통계데이터에 대해 충분히 설명력을 가지므로 적합도의 값이 좋게 도출될 것이다(홍세희, 2000).

홍세희(2000)에서 제시한 지수를 참고하여, 본 연구의 증분적합지수인 CFI=.813로 0.8 이상의 기준을 상회하였다. 모델의 간명적합지수 중 하나인 PGFI는 0.5를 넘을 경우 그 모델을 적합하다 판단하는데, 0.529의 값을 보이고 있어 간명도를 보이고 있다 판단되어 측정 모형이 지닌 모델의 적합도는

수용 가능한 수준이라 말할 수 있다. 이에 관한 결과 요약은 아래의 <표 4-7>와 같다.

<표 4-7> 측정모델 평가

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

마) 판별타당도 분석

판별타당도는 상이한 잠재 변수 간의 차이를 확인하는 정도로 잠재 변수

간에 낮은 상관성을 보인다면 판별타당도가 존재하는 것이고, 반대로 잠재 변수 간의 높은 상관성을 보인다면 두 구성개념 간의 차별성이 적은 것을 뜻하므로 잠재 변수 간 판별타당도가 없는 것으로 판단한다(우종필, 2014). 확인적 요인분석을 통해 판별타당도를 측정함으로써, 변수들 간의 높은 상관관계로 인해 데이터 해석에 오류를 가져올 수 있는 다중공선성을 확인하는 것 또한 필요한 과정이었다.

판별타당도를 검증하는 데에는 세 가지의 접근방법이 존재하며 그 중 첫 번째 접근방법으로는 $AVE > \phi^2$ 으로 두 구성개념 간 개별의 AVE 값과 두 구성개념 간의 상관계수 제곱값을 교차 확인하여 AVE 값이 상관계수의 제곱값보다 크다는 것을 확인한 경우 판별 타당도가 존재함을 검증하는 방법, 두 번째 접근방법은 $[\phi \pm 2 \times S.E.]$ 가 1을 함유하는지의 여부로 두 구성개념 간 상관계수에 $(\pm 2 * \text{표준오차})$ 를 계산한 값이 1을 함유하지 않는다면 판별타당도가 있음을 검증하는 방법, 마지막 세 번째 방법은 두 구성개념 간에 자유로운 상관을 가지는 비제약모델과 두 구성개념 간의 공분산을 1로 고정시킨 제약모델 간의 카이제곱의 차이 분석을 수행한 후, 두 모델간 χ^2 에 통계적으로 유의한 차이점의 유무를 비교, $\Delta \chi^2 = 3.84$ 이상이면 판별타당도가 있음을 검증하는 비제약모델과 제약모델 간의 χ^2 변화량($\Delta \chi^2$) 검증 방법이 존재한다(우종필, 2015).

본 연구는 처음 제시한 검증 방법인 $AVE > \phi^2$ 의 방법을 활용하는 판별타당성 검증을 수행하였다. 그러한 검증 결과는 아래 <표 4-8>과 같이 나타났다으며, 모든 쌍의 상관계수 수치가 구성개념의 AVE 스퀘어 값 보다 낮은 것으로 확인되어 판별타당도를 갖춘 것으로 확인된다.

〈표 4-8〉 판별타당도 분석 결과

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

*p<.05 **p<.01 ***p<.001. ()안의 수치는 공분산의 표준오차 값임
대각선 값은 AVE의 스퀘어 값이고 비대각선 값은 상관계수를 나타냄.

5) 구조모형을 통한 가설 1,2,3번 검정

본 연구에서 수립한 연구가설의 검정을 위해 AMOS 22 프로그램을 활용하였고, 이를 통해 연구모델의 구조모형분석을 수행하였는 바, 구조모형을 분석한 결과 그림은 아래 〈그림 4-4〉와 같으며, 구조방정식 모델의 추정치에 대한 결과값은 [표 4-9]과 같다.

확인 결과 본 연구모델은 수용할 수 있는 모델 적합도를 나타내고 있었다. 결과값을 통해 자세히 서술하자면, $\chi^2=196.264$, $df=56$, $p=.000$, $CMIN/DF=3.505$, $RMR=.094$, $GFI=.854$, $AGFI=.762$, $PGFI = 0.525$, $RMSEA=.131$, $TLI=.812$, $CFI=.865$ 로 나타났다. 카이제곱(χ^2) 검정은 그 값이 클수록 모델이 데이터에 부적합하다는 결론이 나오는데, 본 연구상의 $\chi^2=196,264(df=56, p=.000)$ 으로 가설은 기각되었으나, 카이제곱 검정의 기각의 의미는 모델을 채택할 필요조건이며, 충분조건은 아니다(송지준, 2015).

그리하여 또 다른 적합도 지수를 기반으로 하여 판단한 결과 $GFI=.854$ 로 기준 0.8 이상으로 수용할 만하다. 그리고 절대 적합 지수인 $RMR=.094$, $AGFI=.762$ 은 기준치에 다소 부합되지 못한 것으로 확인되나, 송지준(2015)이 밝힌 바에 따르면 $AGFI$ 는 표본 특성에서 기인하는 비일관성으로 인한 영향을 받을 수 있어, 이의 대안으로서 $AGFI$ 와 달리 표본 특성으로부터 상대적

으로 자유로운 CFI(Comparative Fit Index)의 활용을 권고하고 있다. 특히, 홍세희(2000)가 밝힌 바에 따르면, 모형을 적절히 평가하기 위해서 적합도 지수는 최소한 아래 두 가지 조건을 충족시켜야 한다.

첫째, 적합도 지수는 표본크기와 무관하게 일관적이어야 하고, 둘째, 적합도 지수는 통계 데이터에 잘 부합되면서 동시에 간명성을 지닌 모델이어야 한다고 하였다(홍세희, 2000). 모든 적합도 지수는 통계데이터에 잘 부합되는 모형을 선호하나, 대다수 지수들이 모형을 평가할 시 그 모형이 지닌 간명성을 고려하지 않아, 이러한 지수를 활용하면 필요 이상으로 모형을 복잡하게 구성해도 모형이 데이터를 충분히 설명하여, 적합도의 값이 좋게 도출된다(홍세희, 2000).

홍세희(2000) 연구에서 제시한 지수를 참고하여, 본 연구의 증분 적합지수인 CFI=.865, TLI=.812로 나타나 0.8 이상의 기준치를 상회하였고, 모형의 간명성을 나타내는 간명적합지수인 PGFI 값이 0.525를 기록하여 기준선인 0.5를 상회, 구조모형이 지닌 모델 적합도는 전체적으로 수용가능한 수준으로 평가할 수 있으며, 더해서 구조방정식 모델에서 전체적으로 만족스러운 적합도 지수를 얻는 것은 어렵다는 점을 고려하면, 모형이 지닌 적합도는 전반적으로 양호하다 말할 수 있다(Gefen, Straub, & Boudreau, 2000).

본 연구의 내생잠재변수인 조직시민행동의 설명력을 살펴보면, 29.1%의 설명력을 지니는 것으로 확인되었다. 여기서 설명력이라 함은 외생잠재변수에 의해 설명되는 내생잠재변수의 비율을 말하는 것으로, 본 연구에서는 각각의 리더십 유형과 조직시민행동간의 관계성을 얼마만큼 설명해줄 수 있는가를 의미하며, 해당 모델에서는 29.1%의 설명력을 지니는 것으로 확인된다.

〈표 4-9〉 가설검정결과

가설	경로	표준화 계수	비표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	관리형리더십→ 조직시민행동	-0.269	-0.211	-1.931	0.053	채택
H2	섬김리더십→ 조직시민행동	0.669	0.431	2.334	0.020	채택
H3	진정성리더십→ 조직시민행동	-0.050	-0.046	-0.205	0.838	기각

구조모델 적합도 : CMIN=196.264, DF=56, P=.000, CMIN/DF=3.505

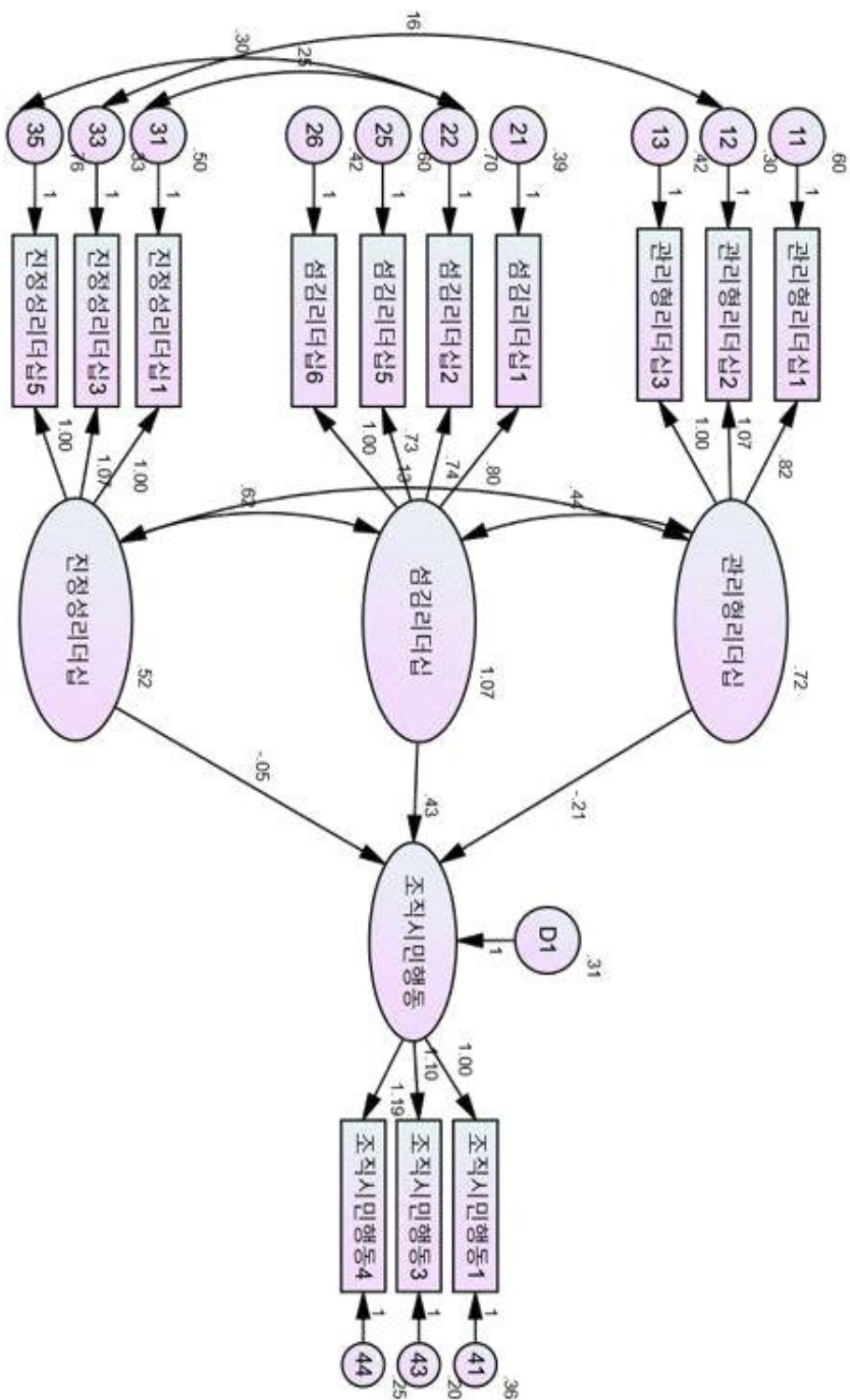
RMR=.094, GFI=.854, AGFI=.762, PGFI = 0.525

RMSEA=.131(LO=.112, HI=.152)

NFI=.824, TLI=.812, CFI=.865

가설 H1 ‘관리형 리더십은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’의 분석 결과 경로계수 -.269, C.R. -1.931, p값 .053로 단측검정 상 귀무가설의 채택 범위 내인 1.645를 상회하여 본 가설은 채택되었다. 즉 관리형 리더십 유형은 조직시민행동의 발현에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 결과상으로 측정변수 중 성과보상 중심에 관련된 요소들로서 조직시민행동과의 관계성이 부의 영향을 끼친다는 것으로, 해석해보면 구성원이 성과에 따른 보상만을 받기 원할 뿐, 그 이상의 성과를 내기 위한 명분이나 실리가 부족하여, 자발적이고 적극적인 태도를 통해 기대 이상의 성과를 달성하는 데에 미진한, 혹은 회피적인 모습을 보이는 것으로 해석된다.

가설 H2. ‘섬김 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 분석 결과 경로 계수 .669, C.R. 2.334, p값 .020으로 가설은 채택되었다. 즉, 섬김 리더십 유형은 조직시민행동의 발현에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 하위요소인 타인육구충족과 설득력이 조직시민행동에 영향을 미친다는 것으로 보이며, 이를 해석하면 리더가 구성원이 원하는 바를 얻을 수 있도록 하기 위해 그 구성원이 수행해야만 하는 과업에 대하여 수행해야 할 실리와 명분을 제시함으로써 설득을 이끌어내게 되었을 때, 조직구성원의 자발적이며 적극적인 과업수행의 행위가 이루어지게 된다는 것으로 해석할 수 있다.



〈그림 4-4〉 연구모델의 구조모형분석 결과

가설 H3 ‘진정성리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 분석결과 경로계수 $-.05$, C.R. $-.205$, p 값 $.838$ 로 본 가설은 기각되었다. 하위요소는 당초 선정한 도덕적 기준 일관성, 개방적 정보 수용, 자기객관화 모두 확인적 요인분석에서 유의미한 요소로서 추출해내었으나 둘 간의 관계성에 대한 통계적인 유의성이 존재하지 않는데, 해석해본다면 리더 스스로가 일관된 도덕기준을 통해 타의 모범이 되고 타인의 의견을 수용하는 데에 거침이 없다는 점 등은, 리더에 대한 구성원이 지니는 호감으로는 이어질 수 있을지언정 그것이 자발적이고 적극적인 업무수행으로 이어지지 않는다는 것으로 해석이 가능하다.

제 3 절 조절회귀분석을 통한 가설검정

1) 가설 4,5,6번 검정

조직시민행동에 대한 관리형 리더십과 섬김 리더십, 진정성리더십의 영향에 있어 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과(Moderating Effect)의 검증을 위해 Process Macro를 통한 조절회귀분석을 진행하였다.

일반적으로 조절 변수의 조절 효과의 검증에 있어서 사용되어지는 방법으로서, 상이한 두 집단 간의 상관관계 계수를 확인, 비교하는 부분 집단 상관관계분석(Sub-group Correlation Analysis)과 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis) 방식이 존재하며, Stone과 Anderson(1994)은 조절 변수가 연속변수(Continuous Variables)의 형태를 띠는 경우 위계적 회귀분석을 활용하는 것이 부분 집단 상관관계 분석보다 통계적 강도(Statistical Power)가 우월하다고 밝혔다(이봉세, 2001).

상술한 이유로 인해 본 연구와 관련된 일부 선행연구상에서도 조절 효과의 검증을 위해 위계적 회귀분석을 사용하는 것을 확인할 수 있었다. 다만 위계적 회귀분석이 1. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향, 2. 독립변수와 조절변수 각각이 종속변수에 미치는 영향, 3. 독립변수, 종속변수, 독립변수와 종속변수를 곱한 상호작용항 3 항목이 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 식

의 3단계로 구성이 되어 있어 여러 차례의 통계분석을 진행해야 하는 것에 비해서, Andrew F. Hayes 교수에 의해 개발된 Process Macro를 통해 조절 회귀분석을 시행하게 될 경우 상술한 3단계 중 3단계의 단일 분석만으로도 조절 효과의 분석이 가능하며 그 결과값은 위계적 회귀분석과 동일하게 표시 되는 바, 적은 시행차수로 회귀분석을 수행할 수 있다는 점에서, 해당 툴을 사용한 조절회귀분석을 사용하는 것이 적합할 것으로 판단되었다.

조절 변수인 리더/구성원 간 커뮤니케이션을 리커트 5점 척도의 연속변수로 측정하였으므로 조절 효과를 검증하고자 조절회귀분석을 실시하였으며, 각 가설에 대한 검정내용은 아래와 같다. 조절효과분석에서 사용된 약어에 대한 내용은 아래와 같다.

MNG : 관리형 리더십, SVT : 섬김 리더십, ATT : 진정성 리더십,
int_1 : (독립변수*조절변수)상호작용항, LMC : 리더/구성원간 커뮤니케이션

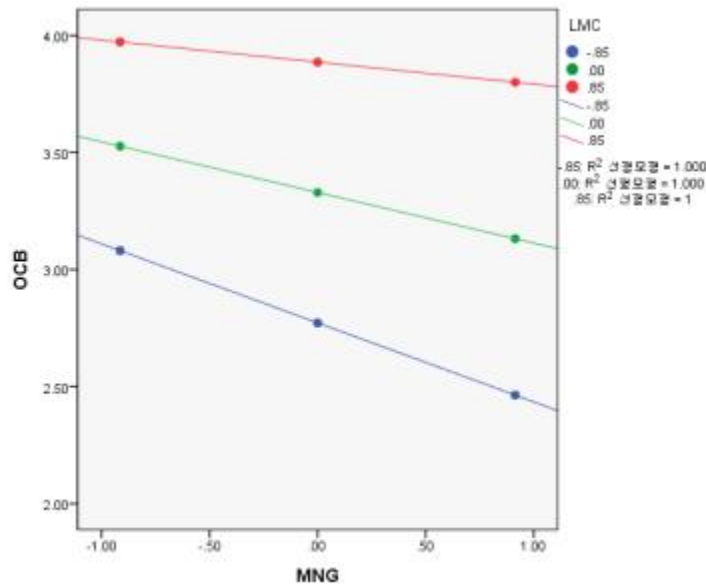
〈표 4-10〉 관리형 리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과 분석

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

가설 4번인 ‘리더/구성원간 커뮤니케이션은 관리형 리더십과 조직시민행동의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.’라는 가설의 검정을 위한 조절효과 분석을 실시한 모형의 결과는 위의 〈표 4-10〉와 같이 나타났다. 그 결과 관리형 리더십과 조직시민행동 간의 관계상에 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과가 나타나고 있음을 관찰할 수 있었다($\beta = .144$, $p < .05$).

이는 관리형 리더십이 구성원의 제한된 업무수행이라는 결과를 가져오는

상황에서, 커뮤니케이션을 통한 구성원을 감화시킴으로서 구성원의 행동에 대한 당위성 등을 이야기함에 따라 자발적이며 적극적인 업무의 수행이 이루어지게 되는 것으로 해석이 가능하여 가설 4는 채택되는 것으로 확인되었다. 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과 그래프 결과는 <그림 4-5>에 제시되어 있다.



〈그림 4-5〉 관리형 리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과

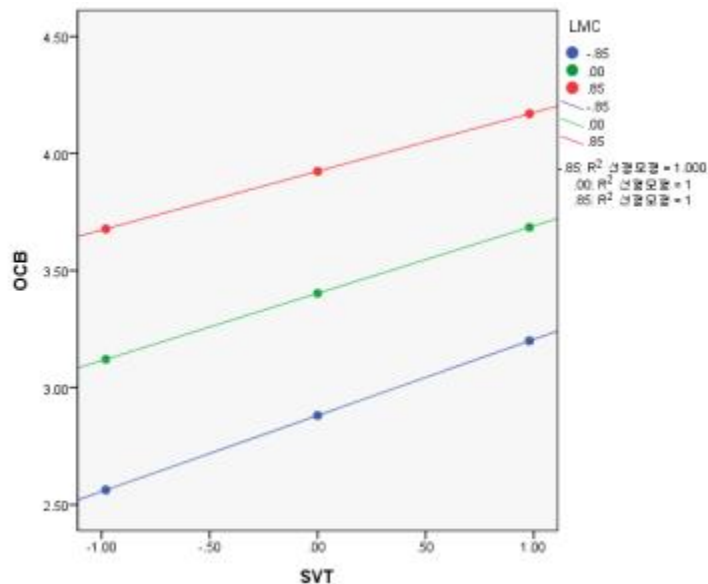
〈표 4-11〉 섬김 리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과 분석

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

가설 5번인 ‘리더/구성원 간 커뮤니케이션은 섬김 리더십과 조직시민행동

의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.’라는 가설의 검정을 위한 조절 효과 분석을 실시한 모형의 결과는 위의 <표 4-11>의 결과를 보였다. 그 결과 섬김 리더십과 조직시민행동 간의 관계상에 통계적 유의성($p>.05$)을 상실하여, 리더/구성원 간 커뮤니케이션에게서 기대했던 조절 효과가 실질적으로는 존재하지 않음을 관찰할 수 있었다($\beta = -.044, p>.05$).

이에 대하여 살펴 보면, 섬김리더십 내에 이미 설득력의 하위요소가 존재, 상호간 소통이 진행되는 것을 전제로 한 리더십의 유형인 만큼 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 오히려 과도한 소통으로 자칫 참견이나 잔소리로 비화될 수 있어 조직시민행동의 발현에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 해석이 되어 가설 5는 기각되는 것으로 확인되며, 이에 관한 그래프는 <그림 4-6>에 제시되어 있다.



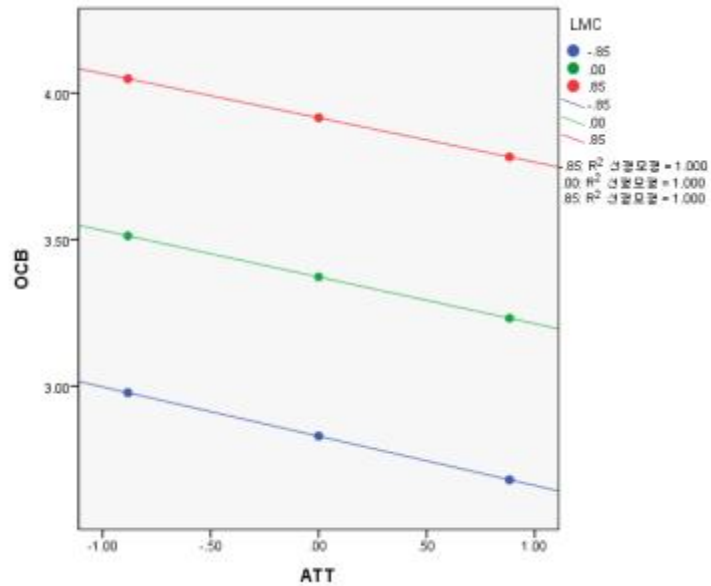
〈그림 4-6〉 섬김 리더십과 조직시민행동 사이에서의
리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과

〈표 4-12〉 진정성리더십과 조직시민행동 사이에서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절 효과 분석

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

가설 6번인 ‘리더/구성원 간 커뮤니케이션은 진정성리더십과 조직시민행동의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.’라는 가설의 검정을 위한 조절 효과 분석을 실시한 모형의 결과는 위의 〈표 4-12〉와 같이 나타났다. 그 결과 상호작용항의 p값이 .05 이상으로 통계적 유의성이 보이지 않아 진정성리더십과 조직시민행동 간의 관계에서의 리더/구성원간 커뮤니케이션의 조절 효과는 존재하지 않는 것으로 확인되었다.

이는 일관된 도덕적 기준 하에 타의 모범을 보이는 호감적인 리더라 할지라도 그 리더가 지닌 이상이 비현실적이거나 구성원에게 실리를 제공하지 못하게 되는 경우 소통을 통해 전달되는 어떠한 말도 구성원을 움직이게 할 수 없다는 것으로 풀이되어 가설 6은 기각되는 것으로 확인되며, 이러한 분석의 결과는 〈그림 4-7〉에 제시되어 있다.



〈그림 4-7〉 진정성 리더십과 조직시민행동 사이에서의
리더/구성원간 커뮤니케이션의 조절효과

가설의 채택 여부를 정리하면 아래와 같다.

〈표 4-13〉 전체 가설 검정결과

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

제 5 장. 결론 및 제언

제 1 절 연구결과 요약 및 시사점

1) 연구 결과 요약

아직도 대부분의 중소기업에서는 군대와 비슷한 조직문화를 통해 운영이 되고 있다. 하지만 시간이 흐르면서 구성원들이 자기 주장을 할 수 있는 환경으로 변화되었고, 이와 더불어 군대와 비슷한 문화는 점차 약화된 것으로 보여진다.

그래서 자발적 공헌 행동을 의미하는 조직시민행동을 구성원들이 더욱 발휘할 수 있게 하는 리더십 유형에 대해 살펴보았고, 리더십 유형이 조직시민 행동에 미치는 영향력이 미미할지라도, 보완적인 요소를 통해 효율성을 끌어올릴 수 있을 것이라고 판단하였다.

리더/구성원간 커뮤니케이션을 조절변수로 하여 리더십 유형과 조직시민 행동 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이라는 가설을 설정하였다.

가설의 검증을 위해 SPSS 22.0과 AMOS 22, Process Macro를 통해 중소기업 임직원을 대상으로 진행된 설문 데이터 중 146부의 유효데이터에 대한 통계적 분석을 진행하였고, 그 결과에 대한 요약을 기술한다.

첫 번째, 관리형 리더십은 구성원들의 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 선행연구에서는 관리형 리더십과 조직시민행동 간에 정(+)의 영향을 주장하였고, 부(-)의 영향이 있다는 연구도 일부 있었다. 관리형 리더십이 인간을 기계적, 비인간적 도구로 취급한 Taylor(1911)의 과학적 관리론의 변형이라는 Hart(1943) 등의 비판에 따라 조직시민행동에 부정적인 영향을 미친다라고 가정하였고, 이에 부합하는 통계결과를 확인할 수 있었다.

두 번째, 섬김 리더십은 구성원들의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 선행연구에서는 섬김 리더십이 조직시민행동에 정(+)

의 영향을 미친다는 결과가 많았고 이를 가설로 설정, 통계분석을 통해 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

세 번째, 진정성리더십은 구성원들의 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 결과를 보이지 않았다. 선행연구에서는 진정성리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주장하여 동일한 가설로 수립하였다. 그러나 수집된 통계데이터가 유효성을 보이지 않아 본 가설은 기각되었다.

진정성리더십은 높은 도덕적 기준에 따라 언행일치의 행동으로 타의 모범이 되고 구성원을 감화시킨다는 것인데, 그 도덕적 기준이 구성원이 받아들이기에는 너무 높다고 생각하여 다소 괴리감을 느끼는 것으로 보인다.

네 번째, 관리형 리더십과 조직시민행동의 관계에서는 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 조절 효과를 통해 정(+)의 영향을 주는 것을 확인하였다.

다섯 번째, 섬김 리더십과 조직시민행동 사이에서 리더/구성원 간 커뮤니케이션은 조절효과의 통계적 유의성이 없음을 확인하였다.

여섯 번째, 진정성리더십과 조직시민행동 사이에서는 리더/구성원 간 커뮤니케이션의 조절효과의 통계적 유의성이 없음을 확인하였다.

2) 연구의 시사점

본 연구를 통해 도출된 시사점은 다음과 같다.

첫 번째, 다수의 선행연구들은 리더십 유형과 조직시민행동 사이의 관계성을 규명하거나, 조직시민행동을 포함한 다양한 변수를 매개변수로 하여 독립변수와 종속변수의 관계성을 규명하는 것이 다수의 연구였다면, 본 연구에서는 리더/구성원 간 커뮤니케이션을 조절 변수로 하여 변수 사이의 영향력을 탐색해 보는 것이 주된 연구방향 이었다.

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

세 번째, 관리형 리더십과 조직시민행동사이에서는 리더/구성원 간 커뮤니

케이션이 조절효과로서 좋은 것을 더 좋게, 그리고 비효율적인 것은 그 영향을 완화시킬 수 있다는 결과를 확인하였고, 리더가 일방적인 지시 전달보다 구성원과 양방향 커뮤니케이션이 효율성 증대를 위한 중요한 요소로서 작용함을 확인할 수 있었다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 리더십 유형과 조직시민행동 사이 관계를 확인하고, 리더/구성원 간 커뮤니케이션이 독립변수와 종속변수의 관계 사이에서 조절 효과를 보임을 확인할 수 있었지만, 몇 가지 한계점을 가지고 있어서 향후에 보다 개선된 후속연구가 이루어져야 한다고 판단된다.

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

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

세 번째로, 본 연구에서 기각된 가설에 대해 실무에서 유익한 시사점이 제시될 수 있도록 차후의 연구를 고려해볼 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강나연, (2022), e-리더십과 조직몰입 간의 관계에서 LMX와 SNS 정보공유의 이중 매개효과, 단국대학교 대학원 박사학위논문
- 강지선, 김국진, (2021), 거래적·변혁적 리더십이 공무원의 직무만족에 미치는 영향 직급과 관리자 여부의 조절 효과를 중심으로, 『한국 인사행정학회보』 20권 3호, pp 85-128
- 고지훈, (2021), 변혁적, 거래적, 서번트 리더십이 공무원과 공무직의 조직몰입에 미치는 영향 - 내재적 동기의 매개효과를 중심으로, 고려대학교 행정전문대학원 석사학위논문
- 구인성, (2020), 공유리더십이 조직몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향 - 긍정심리자본의 매개효과와 LMX의 조절효과, 한양대학교 대학원 박사학위논문
- 권우덕, (2010), 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향, 서울시립대학교 일반대학원 박사학위논문
- 권춘원, (2010), 군 조직 내 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교 : 임파워먼트와 셀프리더십의 조절효과, 경북대학교 정책정보대학원 석사학위논문
- 김가진, (2011), 진성리더십과 카리스마적 리더십이 리더에 대한 신뢰감 지각과 팔로워 웰빙에 끼치는 영향에 관한 연구, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문
- 김경혜, (2019), 과학기술 분야 정부출연 연구기관 종사자의 감성지능이 혁신적 업무 행동에 미치는 영향 TMX(팀-구성원교환관계)의 매개효과, LMX(리더-구성원교환관계)의 조절효과, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 석사학위논문

- 김금채, (2021), 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 -자기효능감의 조절 효과 및 직무 열의의 매개효과 분석-, 호남대학교 대학원 박사학위논문
- 김동기, (2019), 변혁적 거래적 리더십과 조직 유효성과의 관계 연구리더의 동기 부여 언어의 매개효과를 중심으로, 한국교통대학교 일반대학원 박사학위 논문
- 김동민, (2014), 공자의 관계중심 리더십(relationship-based leadership)과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의, 『대동철학』 68집, pp 29~59
- 김동홍, (2007) 카리스마적, 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구, : S전자의 임파워먼트 매개효과를 중심으로, 경희대학교 테크노경영 대학원 석사학위논문
- 김대원, (2010), 거래적 리더십 및 개인적 갈등과 조직시민행동, 『행정논총』 48 권 2호, pp369-392
- 김문경, (2023), 기업의 ESG경영이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향 - 조직 신뢰의 매개 효과와 ESG진정성의 조절효과를 중심으로, 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문
- 김문규, (2019), 진성리더십의 선행요인, 조절요인 및 성과간 관계, 제주대학교 대학원 박사학위논문
- 김미송, (2021), 어린이집 원장의 서번트리더십이 보육교사의 역할수행에 미치는 영향, 평택대학교 일반대학원 박사학위논문
- 김성용, 담락묘& 안성익, (2022), 완벽주의 성향이 개인 지향 조직시민행동에 미치는 영향에서 심리적 분리의 조절효과, 『생산성연구』 36권 5호, pp 59 ~ 98
- 김수지, (2022), 리더-구성원간교환관계(LMX)가 직원몰입을 매개로 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향과 상호작용공정성의 조절효과, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문
- 김승화, (2021), 진성리더십이 혁신행동에 미치는 영향 삶의 만족의 매개효과,

고려대학교 대학원 석사학위논문

- 김영일, (2014), LMX의 질이 업무 성장활력을 통해 혁신행동 및 조직시민행동에 미치는 영향, 홍익대학교 경영대학원 석사학위논문
- 김용진, (2009), 변혁적-거래적 리더십과 팀-경력몰입의 관계에 팀특성이 미치는 조절 효과에 관한 연구, 단국대학교 대학원 박사학위논문
- 김은지, (2012), 호텔 기업의 변혁적, 거래적, 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향, 부경대학교 대학원 석사학위논문
- 김익성,선화,김현덕, (2023), 컨테이너터미널 운영사 구성원의 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향 -조직적 후원의 조절효과를 중심으로-, 『한국항만경제학회지』 39집 1호, pp 65-100
- 김일, (2016), 학교장의 서번트 리더십이 교사의 일터영성과 조직성장에 미치는 영향 - 학교 유형간 비교, 부경대학교 대학원 박사학위논문
- 김정균, (2023), 대기업 콜센터의 조직문화와 조직시민행동 관계에서 조직몰입과 노조몰입 매개효과 연구 - LMX의 조절효과, 서울벤처대학원대학교 대학원 박사학위논문
- 김정식, (2022), LMX가 구성원들의 직무만족과 혁신적 행동에 미치는 경로 탐색 정보공유와 감정공유를 중심으로, 『대한경영학회지』 35권 10호, pp 1947~1964
- 김정오, (2019), 호텔 조직구성원의 조직갈등이 조직시민행동에 미치는 영향 - 냉소주의의 매개효과와 마음챙김의 조절효과를 중심으로, 호남대학교 대학원 박사학위논문
- 김종관 , (2017), 현대적 리더십 연구의 특징과 공유리더십의 팀 효과성에 관한 연구, 『디지털융복합연구』 15권 6호, pp 207-217
- 김종술, (2014), 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향 : 진정성리더십 및 조직형태의 조절효과 : 진정성리더십 및 조직형태의 조절효과, 대전대학교 대학원 박사학위논문

- 김주민, 2015, 상사의 진성리더십이 조직구성원의 직무열의와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 석사학위논문
- 김창호, (2022), 카리스마적 리더십이 LMX에 미치는 영향- 개인 성격유형의 조절효과 , 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문
- 김철수, (2016), 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로, 동신대학교 대학원 박사학위논문
- 김태정, (2023), 상사의 감성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향-자기 효능감의 매개효과, 한국기술교육대학교 IT융합과학경영산업대학원 석사학위논문
- 김현준, (2019), 조직의 교환관계가 조직신뢰와 경력성공에 미치는 영향 - H자동차의 사례를 중심으로, 동양대학교 대학원 박사학위논문
- 김호정, (2001), 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형 - 공 , 사조직의 중간관리층을 대상으로 -, 『한국정책학회보』 10권 3호, pp 87-108,
- 김환기, (2011), 서번트리더십이 자기효능감을 통하여 조직시민행동에 미치는 영향력에 대한 분석 충청북도 제조업 종사자들을 대상으로--, 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문
- 나경달, (2010), 리더와 구성원의 LMX질이 성과에 미치는 영향 리더와 구성원의 관점에서, 연세대학교 대학원 석사학위논문
- 남기일, (2009), 프로축구 지도자의 리더십유형에 따른 조직유효성 결정요인에 관한 연구, 경희대학교 체육대학원 박사학위논문
- 류수정,박성현, (2021), 양궁선수들이 지각하는 변혁적·거래적 리더십이 운동 몰입에 미치는 영향, 『한국체육교육학회지』 제26권 제2호, pp 187-195
- 류종용, (2015), 한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동

- 에 미치는 영향, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 맹일환, (2008), 직속상사의 카리스마 리더십과 서번트 리더십이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 보험회사를 중심으로, 고려대학교 경영대학원 석사학위논문
- 민상혁, (2023), IT 기업 구성원이 인식하는 LMX 및 TMX와 이직의도와의 관계, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문
- 박건하, (2012), 서번트 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향-리더신뢰와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문
- 박두영, (2017), 호텔종사원 리더의 거래적 리더십이 직무태도와 조직몰입에 미치는 영향-동기부여를 조절 효과로-, 한성대학교 경영대학원 석사학위논문
- 박상일, (2020), 공공기관에서 상사의 진성리더십이 구성원의 발언 행동에 미치는 영향 심리적 주인의식의 매개효과와 향상 초점의 조절효과를 중심으로, 울산대학교 일반대학원 박사학위논문
- 박소현,김현규,최정원&정남호, (2022), 호텔 기업의 지식공유 문화와 전략이 MZ세대 종사원의 심리적 주인의식과 조직시민행동에 미치는 영향, 『지식경영연구』 23권 4호, pp 233~250
- 박영대, (2019), 진성리더십이 리더신뢰와 직무만족에 미치는 영향 전력공기업 A사를 중심으로, 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문
- 박인규,황찬규,서현식, (2022),디지털 문화 콘텐츠 중소벤처기업의 상사의 변혁적 리더십이 LMX와 혁신 행동을 통하여 조직 몰입에 미치는 영향, 『문화산업연구』 22권 3호, pp81~89
- 박인유, (2023), 지역방송국 상사의 리더십 유형이 부하직원의 직무만족과 조직충성도에 미치는 요인에 관한 이론적 고찰, 초당대학교 산업대학원 석사학위논문

- 박종수,최하영, (2022), 거래적 · 변혁적 리더십과 관료적 · 탈관료적 조직문화가 성과에 미치는 영향 조직문화의 매개효과를 중심으로, 『한국행정학보』 56권 2호, pp 297-330
- 박지영, (2023), 윤리적 리더십이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향 상사 신뢰와 절차공정성의 매개효과, 중앙대학교 심리서비스대학원 석사학위 논문
- 박지환,전무경, (2023), 예방초점 부합이 역할 내 행동 및 이탈행동에 미치는 영향 거래적 리더십의 조절효과, 『전문경영인연구』 제26권 1호, pp 37-56
- 박태웅, (2009), 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하의 동기에 미치는 영향, 리더의 감성관리 역량의 매개효과, 가톨릭대학교 상담심리대학원 석사학위논문
- 박형수,문국경,배석환&김정서, (2023), 공공조직에서 변혁적 리더십과 조직시민 행동 간의 관계에 대한 다수준(multi-level) 분석 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로, 『융합사회와 공공정책』(구 『공공정책과 국정관리』) 16권 4호, pp 67-100
- 박혜성,남승하, (2023), 리더십 스타일이 구성원민첩성에 미치는 영향 LMX와 친사회적 침묵행동의 매개효과를 중심으로, 『한국정책연구』 23권 1호, pp 207~228
- 박혜연,홍소정,이상호&이윤수, (2023), 조직시민행동이 이직 의도에 미치는 영향 역할 스트레스의 매개효과와 성과관리의 조절된 매개효과, 『기업교육과 인재연구』 25권 1호, pp63-85
- 범보룡, (2013), 변혁적 리더십이 LMX를 매개로 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 중국 중소기업 중심으로, 숭실대학교 대학원 석사학위논문
- 서민정, (2022), 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 변화 지향 조직시민 행동에 미치는 영향 LMX의 매개효과, 숙명여자대학교 인적자원개발대학원 석사학위논문

- 서승우, (2022), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 지식공유행동에 미치는 영향
직원몰입의 매개효과와 관계적에너지의 조절효과, 중앙대학교 글로벌인
적자원개발대학원 석사학위논문
- 손동성, (2011), 서번트 리더십이 종업원 행동에 미치는 영향 상사신뢰와 조직신
뢰의 매개효과, 광운대학교 대학원 석사학위논문
- 손지향, (2020), 교사가 인식한 유치원장의 서번트리더십이 직무열의에 미치는
영향 - 유치원 조직문화의 매개효과 및 긍정심리자본의 조절효과, 경북
대학교 대학원 박사학위논문
- 송명도, (2022), 중소기업CEO 가치관과 컨설턴트 역량이 전략컨설팅 성공과 성
과에 미치는 영향-CEO 가치관, 컨설턴트 역량, 가치일치성 중심으로-,
한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문
- 송명도, 김정렬, 유연우, (2023), 컨설턴트 역량이 CEO 가치관과 조직의 집단가
치 지향성에 미치는 영향, 『산업융합연구』 21권 3호, pp 17-27
- 송용욱, (2018), 서번트 리더십이 공무원의 직업소명의식과 직무열의에 미치는
영향 - 조직정치 지각의 조절효과, 조선대학교 대학원 박사학위논문
- 송지준, (2015). 『논문작성에 필요한 SPAA/AMOS 통계분석방법』. 서울: 21세
기사.
- 신봉수, (2016), 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에
미치는 영향에 관한 연구 - 한국 보병부대와 특전부대 장병들의 조직몰
입과 직무만족 비교를 중심으로, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 신정하, (2008), 변혁적 리더십과 전통적 리더십이 호텔 조직문화에 미치는 영향,
『외식산업경영연구』 제4권 제1호, pp 119-140
- 안병주, (2014), 조직시민행동의 영향요인, 창원대학교 대학원 박사학위논문
- 안상록, (2017), 서번트리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구-임파
워먼트 매개효과를 중심으로, 전남대학교 대학원 박사학위논문
- 양성진, (2019), 서번트 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구조직의감

- 정소진 조절효과, 가톨릭대학교 경영대학원 석사학위논문
- 양윤모, (2010), 보훈병원 종사자의 서번트리더십과 조직구성원 태도간의 관계에 관한 연구, 영남대학교 경영대학원 석사학위논문
- 양훈, (2015), 레스토랑 오너셰프의 거래적리더십에 따른 임파워먼트가 조직유효성에 미치는영향, 경기대학교 일반대학원 석사학위논문
- 원홍규&김진만, (2016), 화랑 세속오계의 현대적 리더십 반영에 관한 일고, 『대한정치학회보』 24권 2호, pp191-215
- 원희정, (2015), LMX, 과업성과, 적응성과에 대한 심리적·구조적 임파워먼트 효과 검증 여성 사무직과 여성 비서직 비교연구, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문
- 위봉, (2010), 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구 : LMX와 리더신뢰의 매개효과를 중심으로, 충남대학교 대학원 석사학위논문
- 위타오, (2011), 전통적 리더십과 현대적 리더십의 비교분석, 청주대학교 대학원 석사학위논문
- 윤경자,김고은, (2022), 노인요양시설 중간관리자의 거래적 리더십이 요양보호사의 조직몰입에 미치는 영향 팔로워십의 조절효과, 『노인복지연구』 제77권 제1호, pp 253-283
- 이강국, (2015), 육군 지휘관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향, 부하특성의 조절효과, 서울벤처대학원대학교 대학원 박사학위논문
- 이강국 , (2022), 기업체 종사자의 변화지향 조직시민행동이 과업 상호의존성에 미치는 영향 팀-구성원 교환관계의 매개효과와 동료의 변화준비성의 조절효과, 단국대학교 대학원 박사학위논문
- 이과려,김문중&김영은, (2022), 셀프리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향 조직지원인식의 조절된 매개효과를 중심으로, 『산업경제연구』

제35권 제6호, pp 1195~1224

이동아, (2015), 『주역』의 변통개념에서 본 현대리더십의 경향, 『유학연구』 32권, pp 257~281

이삼주,박상혁, (2020), 현대적 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향 육군 지휘관의 리더십을 중심으로, 『문화기술의 융합』 6권 1호,pp 201~207

이성욱, 홍사선, (2019),진성리더십이 경영성과에 미치는 영향 : 심리적 임파워먼트와 직무만족, 직무성과의 매개효과 중심으로, 『글로벌경영학회지』, 16(2), pp.43-68

이소영, (2020), 진성리더십, 거래적 리더십이 팔로워십을 매개로 조직유효성에 미치는 영향 - 밀레니얼 세대를 중심으로, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문

이원희, (2019), 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직후원인식과 셀프 리더십의 매개효과 , 전남대학교 대학원 박사학위논문

이월월, (2016), 중국 기업에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무태도에 미치는 영향 리더의 감성지능의 조절효과를 중심으로, 건국대학교 대학원 석사학위논문

이정원,김태형,이형규, (2023), 긍정적 직원경험의 효과 탐색 심리적 임파워먼트, 조직시민행동, 재직기간 간의 관계를 중심으로, 『인적자원개발연구』 26권 1호, pp 93-119

이정진 ,(2019), 중소병원 종업원의 진정성리더십과 서번트리더십 인식이 직무열의에 미치는 영향에 있어 잡크래프팅의 매개효과와 긍정심리자본의 조절된매개효과, 인제대학교 대학원 박사학위논문

이정희, (2023), 중소의료기관에서 원장의 거래적리더십과 직원의 긍정심리자본이 고객지향에 미치는 영향, 건국대학교 대학원 박사학위논문

이종창, (2011), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 학습 전이에 미치는 영향, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문

- 이춘호, (2014), 우리나라의 전통적 리더십 행동이 집단 구성원들의 조직 동일시 지각과 조직시민행동에 미치는 영향, 『대한경영학회지』 제27권 제12호, pp 2,369~2,387
- 이한근,조윤희, (2022), 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 리더 정당성 인식의 매개효과, 고용안정성의 조절효과, 『기업과 혁신연구』 제45권 제4호, pp 153~176,
- 이현호, (2014), 리더십 유형과 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 중소기업을 중심으로, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문
- 이화, (2012), 한국과 중국무용단의 서비스지향성과 LMX가 조직성과성 및 고객지향성에 미치는 영향, 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 이희연, (2019), 진성리더십이 리더-부하교환관계(LMX)를 매개로 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 K기업의 IT인력을 중심으로, 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문
- 임대성, (2023), 임파워링 리더십이 MZ세대의 창의성 및 조직시민행동에 미치는 영향 - LMX의 매개역할 -, 『인적자원관리연구』 30권 1호, pp 27-50
- 임주희, (2010), LMX(리더-구성원교환관계)와 TMX(팀-구성원교환관계)가 직장-가정갈등에 미치는 영향 자기결정감의 매개효과와 고용안정성의 조절효과 검증, 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 장개려, (2019), 가부장적 리더십이 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향 - 집단주의 성향 및 LMX의 조절효과, 경상대학교 대학원 석사학위논문
- 장원일, (2011), 사회복지조직에서 서번트리더십이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구(리더 신뢰의 매개효과를 중심으로), 한영신학대학교 대학원 박사학위논문
- 정미리, (2020), 호텔직원의 고객지향성이 감정노동과 이직의도에 미치는 영향- 감정노동의 매개효과와 LMX의 조절효과, 세종대학교 대학원 석사학위논문

- 정민호, (2023), 평가 공정성 인식이 구성원의 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구-MZ세대 조절효과를 중심으로, 고려대학교 노동대학원 석사학위논문
- 정범재,허영훈&백유성, (2023), 회복탄력성이 노동조합 LMX와 직무만족에 미치는 영향, 『질서경제저널』 26권 1호, pp 43-57
- 정석훈, (2020), 리더-구성원간 상호 호혜적 관계(LMX)가 자활력을 매개로 혁신행동에 미치는 영향 정보통신산업 종사자를 중심으로, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문
- 정용기&이영균, (2022), 경찰공무원의 변혁적 리더십이 직무스트레스와 직무소진에 미치는 영향 LMX의 매개효과를 중심으로, 『한국치안행정논집』 19권 4호, pp 251-271
- 정용수, (2007), 서번트 리더십과 팀 효과성의 관계에서 임파워먼트의 매개 역할 분석, 충남대학교 대학원 석사학위논문
- 정진경, (2016), 리더의 감성지능이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향-리더의 코칭, LMX의 매개효과를 중심으로, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 조은경, (2020), 리더의 감성지능이 구성원의 창의적 성과에 미치는 영향 LMX, 셀프리더십, 직무만족의 매개효과, 대전대학교 대학원 석사학위논문
- 주가검, (2023), 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 긍정 심리자본의 역할, 중앙대학교 대학원 석사학위논문
- 주수민, (2022), 서번트 리더십, 발언행동 그리고 심리적 철회행동 - LMX의 조절효과와 심리적 안전감의 매개효과를 중심으로 -, 성균관대학교 일반대학원 석사학위논문
- 지정근, (2012), 대학 축구지도자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성과 경기력에 미치는 영향, 조선대학교 교육대학원 석사학위논문
- 철명, (2014), 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 대학원 석사학위논문

- 최미경, (2021), 호텔기업의 LMX가 조직시민행동에 미치는 영향 연구, 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문
- 최수재, (2019), 기업의 근로자들이 지각하는 관리자의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구-조직시민행동 매개효과 중심으로, 가톨릭대학교 경영대학원 석사학위논문
- 최은하, (2019), 카지노 종사원의 경력정체지각이 조직시민행동에 미치는 영향 - LMX의 조절효과를 중심으로, 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문
- 최정수, (2012), 외식조리종사원의 조직풍토지각이 조직몰입과 조직시민행동과의 관계연구 - 신뢰의 조절효과를 중심으로, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 최준섭, (2017), 중소벤처기업 CEO의 리더십 유형과 SNS 활용특성 간의 관계분석을 통한 조직유효성 향상방안에 관한 연구, 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 최진, (2021), 상사-부하 교환관계가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 및 조직 분위기의 조절효과 보험회사 설계사를 대상으로 한 다수준분석, 동국대학교 일반대학원 박사학위논문
- 최충식, (2007), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 대학직원의 조직시민행동에 미치는 영향 임파워먼트의 매개효과와 조절효과 검증, 강원대학교 대학원 박사학위논문
- 최효녀, (2023), 어린이집 원장의 진성리더십과 보육교사의 직무만족도가 보육헌신에 미치는 영향, 충신대학교 교육대학원 석사학위논문
- 하희주,홍소정,이윤수, (2022), 변혁적, 거래적 리더십과 조직 몰입 간 관계에서 존슨-네이먼 기법을 활용한 연령의 조절 효과, 『한국경영공학회지』 27권 4호, pp 1-19,
- 한수미, (2020), 재가 장기 요양기관 시설장의 서번트 리더십이 조직효과성에 미

- 치는 영향, 대전대학교 일반대학원 박사학위논문
- 한우, (2016), 현대리더십의 문화적 특성에 기반을 둔 리더십 교육 발전방안 연구
-최고경영자 과정을 중심으로, 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 허미현, (2022), 항공사 객실 승무원의 임파워링 리더십이 LMX, 직무열의, 조직
시민행동에 미치는 영향- A 항공사를 중심으로, 경기대학교 서비스경영
전문대학원 석사학위논문
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. 『Korean
Journal of Clinical Psychology』, 19(1), 161-177.
- 홍아영, (2022), 타인의 감사표현이 구성원의 조직시민행동 의도와 반생산적과업
행동 의도에 미치는 영향에서 긍정적 정서의 매개효과와 감사진정성의
조절효과 - 일기연구(diarystudy)를 중심으로-, 광운대학교 대학원 석사
학위논문
- 홍지인, (2016), 진성리더십이 직무열의에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계
(LMX)의 매개효과, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논
문
- 황규하, (2016), ICT산업 CEO의 변혁적 리더십이 구성원의 행동에 미치는 영향
- 자기효능감의 매개효과·사회책임경영의 조절효과 -, 서울벤처대학원
대학교 대학원 박사학위논문
- 황은영, (2011), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대
한 비교연구, 한양대학교 공공정책대학원 석사학위논문
- 황재준,한상범, (2021), 외식업 관리자의 변혁적·거래적 리더십이 외식기업의 경
영 성과에 미치는 영향 조절초점이론의 조절 효과를 중심으로, 『관광연
구저널』 제35권 제9호, pp 225-240
- 황혜미, (2023), 진성리더십과 조직시민행동 관계에 관한 통합적 문헌 연구 -국
내 양적 연구를 중심으로-, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대
학원 석사학위논문

G. Bayarmaa, (2022), 일-삶의 균형이 조직시민행동에 미치는 영향- 조직지원 인식의 매개효과를 중심으로 , 가천대학교 일반대학원 석사학위논문

2. 국외문헌

Avolio, B. J. & Gardner, W. L., (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadershi". *The Leadership Quarterly*, 16(3). pp. 315-338.

Avolio, B. J. & Bass, B. M., (1991). *The Full Range Leaderthip Development Programs: Basic And Advanced Manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. , (1999) . Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: pp 441~462.

Bass, B. M., (1985), "*Leadership and Performnace beyond Expectations*", The Free Press. pp. 12, 26

Bass, B. M., (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York : Free Press.

Barbuto , J. E. Jr., & Wheeler, D. W., (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 21(3): pp 300~326.

Taylor, Frederick W. (1911), *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper).

Gardner et al., (2005), "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, *The leadership Quarterly* Vol16, iss 3, pp 343-372

Graham, J.W. , (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior.

- Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, pp 249–270.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. , (1995), Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp 219–247.
- Greenleaf, (1970), *the servant as leader*. Robert, K Greenleaf publishing center
- Hart, C. W. M. (1943). The Hawthorne Experiments. *The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue Canadienne d'Economie et de Science Politique*, 9(2), pp 150–163.
<https://doi.org/10.2307/137416>
- Harter, S., (2002). *Authenticity*. in *Handbook of Positive Psychology*, C. R. Snyder and Shane J. Lopez(ed.). Oxford, UK: Oxford University Press, pp 382–394.
- Jago, A. G., (1982), Leadership: *Perspectives in Theory and Research Management Science*, 28(3): pp 315–336.
- Kernis, (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem, In: *Psychological Inquiry*. 14(1), pp 1–26
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M., (1998), Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development, *Journal of management*, 24(1), pp 43–72.
- Livovich, M. P. , (1999), *An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of Indiana*, Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University
- Luthans, F. and Avolio, B.J. (2003) *Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and

- Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship, Barrett-Koehler, San Francisco, 241–261.
- Nahum-Shani, I. & Somech, A. , (2011), Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB, *Leadership Quarterly*, April 2011, 22(2), pp 353–366
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. , (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of marketing*, 57(1), pp 70–80.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. , (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), pp 37–51.
- Nahum-Shani, I. & Somech, A. , (2011), Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB, *Leadership Quarterly*, April 2011, 22(2), pp 353–366
- Organ,D.W. , (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*.LexingtonMA :LexingtonBooks.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43–72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W., and Konovsky, M. , (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of AppliedPsychology*,74, pp 157–164.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Peterson et. el.,(2008), CEO positive psychological traits, transformational

- leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms, *Journal of Management*. *Journal of Management*, 2009, 35(2): pp 348–368
- Plessis, M. D., & Boshoff, A. B. , (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), pp 26–32.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, S. H. , (1995). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, Commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, pp 259–298.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. , (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Summer 1990, 1(2): pp 107–142
- Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., Mackenzie, S.B. & Williams, M. L. , (1993). Do substitutes for leadership really substitute leadership? An examination of Kerr and Jemier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, pp 1–44.
- Qiu, Shaoping; Alizadeh, Amin; Dooley, Larry M.; Zhang, Ruijuan, (2019), The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management* September 2019 40: pp 77–87
- Senge, P. M. , (1995). *Robert Greenleaf's Theory of Servant-Leadership influenced Today's Top management Thinkers*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational

- Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp 653–663.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>"
- Spears, L. C. ,(1995). *Insights on Leadership : Sevice, Stewardship, Spirit, and Servant– Leadership*, New York : John Wily & Sons, Inc.
- Stogdill, R. M. ,(1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press
- Walumbwa et al.,(2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory–based measure, *Journal of Management*, 34(1): pp 89–126
- Walumbwa, F. O., Wang. P., & Wang. H. ,(2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly* , 21(5), pp 901–914.
- Walumbwa, F. O., Wu, Cindy, Orwa & Bani ,(2014). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly* , 19(3), pp 251–265.
- Yukl, G. ,(1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), pp 251–289.
<https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. A ,(1998), *Leadership in Organization,(4th ed.)* , Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall

< 설 문 지 >

리더십 유형에 따른 조직시민행동 영향에 관한 연구

-리더/구성원간 커뮤니케이션을 조절 효과를 중심으로-

안녕하십니까?

귀한 시간을 내어 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사를 드립니다.

본 설문은 국내 중소기업 임직원들을 대상으로 “리더십유형에 따른 조직시민행동 영향에 관한 연구”에 필요한 자료를 수집하기 위한 것입니다.

본 설문에 있어서 정답은 존재하지 않으며, 귀하께서 생각하시는 바를 해당하는 부분에 체크하여 주시면 됩니다.

귀하의 진실하고 솔직한 응답들은 연구에 아주 중요한 자료가 될 것이며, 응답을 해주신 모든 내용들은 통계적으로만 이용이 되고 통계법 33조에 따라 회사와 개인의 개인적인 사항은 일체 비밀이 보장되며, 학문연구의 목적 이외의 용도로는 사용되지 않습니다.

본 설문은 총 5개 항목, 32문항으로 구성되어 있으며, 약 5~10분 정도의 시간이 소요됩니다.

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 진심으로 기원합니다.

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

스마트융합 컨설팅학과

지도교수: 김 정 렬

연구자: 박 준 호

연 락 처: 010-6733-2348 junhop3@gmail.com

1. 관리형 리더십

아래 설문은 귀하의 상사에 관한 의견을 묻는 것으로, 관리형 리더십이란 성과달성에 대한 인센티브와 미성과자에 대한 관리를 통해 구성원들의 효율적 행동을 독려하는 리더십의 형태입니다. 귀하의 상사가 평소에 보여주었던 행동이 아래 항목에 얼마나 일치하는지에 따라 “전혀 그렇지 않다(1)”, “아니다(2)”, “보통이다(3)”, “그렇다(4)”, “매우 그렇다(5)”로 마킹을 통해 설문을 진행하여 주시면 됩니다.

순번	항목	전혀 그렇지 않다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 열심히 일하는 것에 대한 보상을 어떠한 형태로든지 해준다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 성과 달성의 평가 기준에 대해 구체적으로 논의한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 목표를 달성하면 받게 되는 이익이나 보상을 분명하게 말해준다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 성과미달에 대해 주의를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 구성원들이 정해진 목표의 미달성 시에만 개입하여 필요한 조치를 취해준다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 예외적인 행동이나 실수하는지에 대해 주의 깊게 살핀다.	①	②	③	④	⑤

2. 섬김 리더십

아래 설문은 귀하의 상사에 관한 의견을 묻는 것으로, 섬김 리더십이란 구성원들을 지지하고 섬기며, 능력을 발휘할 수 있도록 지원하여 상호 발전을 추구하는 리더십의 한 형태입니다.

귀하의 상사가 평소에 보여주었던 행동이 아래 항목에 얼마나 일치하는지에 따라 “전혀 그렇지 않다(1)”, “아니다(2)”, “보통이다(3)”, “그렇다(4)”, “매우 그렇다(5)”로 마킹을 통해 설문을 진행하여 주시면 됩니다.

순번	항목	전혀 그렇지 않다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 자신의 이익보다는 조직구성원들의 이익을 먼저 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 의사결정 시에 조직구성원들에게 미칠 영향을 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 구성원들의 의견을 진지하게 듣는다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 구성원들의 입장에서 각 구성원들을 생각해 준다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 회사에서 큰 꿈을 품을 수 있도록 나를 설득하여 이끌어간다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 타인에게 영향력을 행사할 때 강압이 아닌 설득과 이해를 시키는 데에 주력한다.	①	②	③	④	⑤

3. 진정성 리더십

아래 설문은 귀하의 상사에 관한 의견을 묻는 것으로, 진정성 리더십이란 높은 도덕 수준에 기반한 언행일치 행동과 자기 객관화, 그리고 개방적인 수용 태도를 통해 구성원을 이끄는 리더십입니다. 귀하의 상사가 평소에 보여주었던 행동이 아래 항목에 얼마나 일치하는지에 따라 “전혀 그렇지 않다(1)”, “아니다(2)”, “보통이다(3)”, “그렇다(4)”, “매우 그렇다(5)”로 마킹을 통해 설문을 진행하여 주시면 됩니다.

순번	항목	전혀 그렇지 않다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 자신의 행동과 일치하는 신념을 지니고 있음을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 높은 도덕적 가치를 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 자신과 반대되는 의견도 낼 수 있도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 결정을 내리기 전에 관련 자료들을 충분히 조사한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 자기 자신에 대해 누구보다 진솔한 것 같다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 자신의 실수를 솔직히 인정한다.	①	②	③	④	⑤

4. 리더/구성원 간 커뮤니케이션

귀하와 귀하의 리더간의 관계에 대한 질문으로, 여기서의 리더/구성원 간 커뮤니케이션이란, 업무 내/외적인 관계에 관한 커뮤니케이션의 질적 수준을 의미합니다. 상사와의 관계에 있어서 귀하께서 느끼시는 부분에 “전혀 그렇지 않다(1)”, “아니다(2)”, “보통이다(3)”, “그렇다(4)”, “매우 그렇다(5)”로 마킹을 통해 설문을 진행하여 주시면 됩니다.

순번	항목	전혀 그렇지 않다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 상사와 일하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 인간적으로 나의 상사를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 상사를 충분히 신뢰하고 있어 상사의 의사결정을 지지하고 인정한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 업무상 나의 문제점이나 필요한 점을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 내가 명백한 실수를 하더라도 일단 내 입장을 이해하여 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 나의 의견을 믿는다.	①	②	③	④	⑤

5. 조직시민행동

조직시민행동이란, 과업 성과 향상을 위해 구성원이 자발성에 기반하여 적극적으로 행하는 공헌 행동을 의미합니다. 귀하께서 조직 내에서 가지는 태도 및 업무자세 등을 스스로 생각하시어 “전혀 그렇지 않다(1)”, “아니다(2)”, “보통이다(3)”, “그렇다(4)”, “매우 그렇다(5)”로 마킹을 통해 설문을 진행하여 주시면 됩니다.

순번	항목	전혀 그렇지 않다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 회사나 부서에 도움이 되는 일을 자발적으로 맡아서 한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 직무 관련 문제를 가지고 있는 동료들을 돕기 위해서 기꺼이 나 자신의 시간을 내준다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 조직의 변화에 발맞추고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 회사의 효율성을 향상시킬 수 있는 아이디어를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 유용하다고 생각되는 정보를 동료 직원에게 알려준다.	①	②	③	④	⑤
6	동료들의 문제나 걱정들을 듣는 데 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 타인에게 우리 조직의 단점에 대해 이야기하지 않으려 한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 업무를 그만두고 싶다고 타인에게 말한 적이 없다.	①	②	③	④	⑤

5. 인구통계학적 항목

설문을 진행해주시는 분의 일반적 사항에 대한 질문입니다.

1) 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

(1) 남 (2) 여

2) 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

(1) 30대 이하 (2) 31~40세 (3) 41~50세 (4) 51~60세 (5) 60세 이상

3) 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?

(1) 고졸 (2) 전문대졸 (3) 대학교 졸업 (4) 대학원 이상

4) 귀하의 직위는 어떻게 되십니까?

(1) 사원 (2) 대리 (3) 과장 (4) 차장 (5) 부장 이상

5) 귀하께서 얼마나 오래 현 회사에 근무하셨습니다?

(1) 1년 미만 (2) 1~4년 이하 (3) 4~7년 이하 (4) 7~10년 이하
(5) 10년 초과

6) 귀하께서 속하신 회사의 업종은 무엇입니까?

(1) 제조업 (2) 유통(도소매업) (3) 서비스업 (4) ICT/정보통신
(5) 그 외 기타

7) 귀하께서 속한 회사의 총 인원은 몇 명입니까?

(1) 5인 미만 (2) 5인 ~ 10인 이하 (3) 10인 ~ 50인 이하 (4) 50인 ~ 100인 이하 (5) 100인 초과

8) 귀하께서 속한 회사의 전년도 매출액은 어느 정도입니까?

(1) 5억 미만 (2) 5억 ~ 10억 이하 (3) 10억 ~ 50억 이하 (4) 50억 ~ 100억 이하 (5) 100억 초과

9) 귀하께서 속하신 회사의 업력은 얼마나 오래되었습니까?

(1) 1년 미만 (2) 1~3년 이하 (3) 3~7년 이하 (4) 7~10년 이하
(5) 10년 초과

〈수고하셨습니다. 성실한 답변 감사드립니다.〉

ABSTRACT

A Study on the Affection of Organizational Citizenship Behavior by Leadership Character – Focused on effect of Leader/member communication as moderating –

Park, Jun-Ho

Major in Smart Convergence consulting

Dept. of Smart Convergence consulting

Graduate School of knowledge

Service Consulting

Hansung University

The Company's Leaders and member's relationships are going rough. To stop this unfavorable situation for both parties, a Leader should be transform themselves first, then lead the changes of organizations.

So beginning of process to find the answer of the way that a leader should be changed, find out which type of leadership is affect to Organizational citizenship behavior, and how leader/member communications are moderate of effect of between each leadership type and Organizational Citizenship Behavior.

As a result, management leadership is negatively affects with organized citizenship behavior, but through leader/member communication, it's effect is transformed as positive way. and servant leadership is has positive

effect with organized citizenship behavior, but had no moderate effect with leader/member communication. Lastly, Authentic leadership has no relation with Organizational citizenship behavior, And also leader/member communication has no moderate effect with leader/member communication.

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

Through this answer, I hope to find the way of a leader should act to deal with it's members for effective consequences.

【Key words】 Leadership, Management leadership, Servant leadership, Authentic leadership, Organizational citizenship behavior, Leader/member communication