박 사 학 위 논 문

변혁적 리더십이 조직신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

-장기이식관련기관을 중심으로-

2014년

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 영 선

박 사 학 위 논 문

지도교수 권해수

변혁적 리더십이 조직신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

-장기이식관련기관을 중심으로-

A Study on the Effects of Transformational Leadership on Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior

-Focused on Organ Transplantation Institutions-

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 영 선

박 사 학 위 논 문

지도교수 권해수

변혁적 리더십이 조직신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

-장기이식관련기관을 중심으로-

A Study on the Effects of Transformational Leadership on Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior

-Focused on Organ Transplantation Institutions-

위 논문을 정책학 박사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 영 선

김영선의 정책학 박사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

변혁적 리더십이 조직신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

-장기이식관련기관을 중심으로-

한성대학교 대학원
행정학과
정책학전공
김 영 선

장기기증은 국민의 생명과 직결된 복지차원의 문제임에도 불구하고, 우리나라에 법적·제도적 체계가 도입된 시기는 선진국에 비해 매우 늦은 편이다. 의료기술의 발전과 더불어 꾸준한 홍보활동에 의해 장기이식에 대한 국민들의 관심이 지속적으로 증가하고 있다. 2010년 이후 현재까지 장기이식을 기다리고 있는 대기자 및 장기 등 기증자의 숫자가 점진적으로 증가하고 있는 추세에 있다. 하지만 국내 민간 장기이식관련기관의 역할과 책임이 커지고 있는데 반하여, 대부분의 민간 장기이식관련기관의 규모가 작고, 한정된 복지예산과 부족한 인력은 심각하다. 따라서 이들 기관이 실질적으로 수행해야 하는 업무의 양과, 사회적 역할 및 책임은 더욱 강화되고 있는데 기관의 종사자들에 대한 처우와 근로환경 개선, 복지수준은 매우 열악한 것이 현실이다.

이에 본 연구는 민간 장기이식관련기관의 현실을 고려하여 과학적 조직관리 방법을 활용해 업무성과를 높이고 기관에 근무하고 있는 종사자들의 만족도를 높여주고자 한다. 기관 종사자들이 자신의 업무와 근무하고 있는 기관에 자발적인 행동을 하도록 만드는 것은 물질적 보상에 의한 것 보다는 이들의 심리·정서적 만족을 높여주는 것이 더 효과적일 것으로 추정된다. 따라서 본 연구는 민간 장기이식관련기관들의 조직규모가 비교적 작고, 소수의 팀 단위 업무형태가 많다는 일반적 특성을 반영하여 종사자들과

상사와의 관계에서 인지되는 변혁적 리더십, 조직신뢰 그리고 이들의 조직시민행동 변화에 초점을 맞추어 연구를 하였다.

본 연구는 국내 민간 장기이식관련기관 22개 기관에 근무 중인 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하여 404명의 데이터를 분석 대상으로 활용하여 그들이 현재 자신의 상사에게서 느끼고 있는 변혁적 리더십의 정도가 조직시민행동에 미치는 영향과 조직신뢰의 매개효과를 검증하였다. 도출된 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 민간 장기이식관련기관에 근무하고 있는 종사자들이 자신의 상사에게서 느끼고 있는 변혁적 리더십의 정도가 크면 클수록 이들의 조직신뢰가 향상되었다. 둘째, 변혁적 리더십은 조직시민행동의 일부분에서만 유효한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 구조방정식 모형을 통해 변혁적 리더십이 조직신뢰를 매개로 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하였다. 넷째, 민간 장기이식관련기관 종사자들의 인구통계학적 특성에 따른 변혁적 리더십과 조직 신뢰, 조직시민행동의 차이를 확인한 결과, 변혁적 리더십을 종사자의 성별과 직급에 따라 다소 다르게 인지하고 있음을 확인하였으며, 조직시민행동에 있어서도 성별, 연령, 학력, 직급에 따른 다양한 평균차이를 확인할 수 있었다.

이 연구를 토대로 다음과 같은 정책적 함의를 도출하였다.

첫째, 민간 장기이식관련기관 종사자들이 조직 신뢰를 더욱 높여주기 위해서는 상사의 변혁적 리더십을 고취할 수 있도록 해야 할 것이다. 둘째, 조직구성원들의 상사와 조직에 대한 신뢰를 향상할 수 있는 방안이 마련되어야 한다. 조직 신뢰가 변혁적 리더십을 매개함으로써 이타성, 예의성, 시민정신, 인내심 등 조직시민행동을 향상하고 있으므로 조직 신뢰를 제고하는 방안이 필요하다. 특히 계산적 신뢰와 지식적 신뢰의 역할이 상이하게 나타난 것은 신뢰의 유형에 따른 차별화된 조직관리 전략이 필요하다.

마지막으로, 장기이식관련기관들은 상사의 변혁적 리더십 중 영감적 리더십이나 개별적 배려, 지적 자극을 상대적으로 적게 인지하고 있는 것으로 나타난 여성 집단과 팀원 직급의 직원들에 대한 모니터링과 원인분석의 노력을 기울이도록 해야 한다.

본 연구의 가장 중요한 시사점은 무엇보다도 조직적 차원에서 구성원들이 업무에 더욱 몰입하고 조직의 발전과 목표 달성을 위해 부하직원과 상사, 그리고 조직 간의 관계 속에서 보다 더 인간적이고 정서적인 동질감을 형성하는 것이 중요하다는 점이다.

이 연구의 한계 및 향후 연구방향을 살펴보면 실질적으로 장기이식 관련 업무를 수행하고 의료서비스를 전문적으로 제공하고 있는 국내 장기이식관련기관 중 민간 등록기

관 종사자를 모수로써 진행되었다는 점에서, 표본 집단의 대표성이 매우 높다는 특징을 가진다. 또한 국내의 사회복지 관련 시설 및 기관에 대한 연구사례가 복지관이나 교육기관, 대형의료기관 등 비교적 규모가 큰 시설에 집중되어 있다는 점에서 민간 장기이식관련기관을 대상으로 분석을 한 이 연구는 이들 기관들의 효율적인 운영과 성과 향상을 돕는 데 기여하고 있다고 할 수 있다. 그러나 본 연구는 주로 조직구조상 부하직원과 상사의 관계에서 있을 수 있는 심리적 변화와 인지 수준의 변화에 주목하고 있어, 연구모형의 구성에 대한 단편적인 한계점을 지니고 있다고 할 수 있다. 따라서 차후의 연구에 있어서는 조직 환경이나 물리적 환경, 개인의 심리적 요인, 직무특성과 같은 근무환경요인을 둘러싼 좀 더 다양한 변수들을 조사하고 분석함으로써 조직시민행동과 조직성과 향상을 위한 더욱 포괄적인 관점에서의 시사점을 제시할 수 있도록 해야 할 것이다.

【주요어】 장기이식관련기관, 변혁적 리더십, 조직신뢰, 조직시민행동, 장기기증

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제1절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
1. 연구의 배경 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 4

제2절 연구의 범위 및 방법 ····· 5
1. 연구의 내용과 범위 ····· 5
2. 연구의 방법 ····· 6

제 2 장 이론적 논의 ····· 8

제1절 변혁적 리더십의 의의와 구성요소 ····· 8
1. 변혁적 리더십의 개념 및 정의 ····· 8
2. 변혁적 리더십의 구성요인 ····· 12
3. 장기이식관련기관과 변혁적 리더십 ····· 18

제2절 조직시민행동의 의의와 구성요소 ····· 20
1. 조직시민행동의 개념 및 정의 ····· 20
2. 조직시민행동의 구성요소 ····· 22
3. 조직시민행동의 영향요인 ····· 27
4. 장기이식관련기관과 조직시민행동 ····· 29

제3절 조직신뢰의 의의와 유형 ····· 30
1. 조직신뢰의 개념 및 정의 ····· 30
2. 조직신뢰의 유형 ····· 33

3. 장기이식관련기관과 조직신뢰 ····· 35

제4절 변혁적 리더십, 조직신뢰, 조직시민행동의 관계 ····· 36
1. 변혁적 리더십과 조직신뢰의 관계 ····· 36
2. 조직신뢰와 조직시민행동의 관계 ····· 37
3. 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계 ····· 39
4. 변혁적 리더십과 조직시민행동, 조직신뢰의 매개관계 ····· 40

제5절 장기이식관련기관의 현황 ····· 44
1. 장기이식과 장기기증의 정의 ····· 44
2. 장기이식등록기관의 업무와 역할 ····· 45
3. 장기이식관련기관의 유형 ····· 46
4. 장기이식 관리 체계의 변화 분석 ····· 48

제 3 장 연 구 설 계 ····· 53

제1절 연구 모형의 설정 ····· 53

제2절 가설의 설정 ····· 54

제3절 설문지의 구성 및 신뢰성 검증 ····· 57
1. 조작적 정의와 측정 ····· 57
2. 설문지의 구성 ····· 60

제4절 자료수집 및 분석방법 ····· 62
1. 표본선정 및 자료수집 ····· 62
2. 자료의 분석방법 ····· 64

제 4 장 분석결과 및 논의 ····· 65

제1절 인구통계학적 특성에 관한 분석결과 ····· 65
1. 조사대상자들의 일반적 특성 ····· 65
2. 각 문항의 조사결과 요약 ····· 67
3. 인구통계학적 특성에 따른 평균차이 분석 결과 ····· 70

제2절 변혁적 리더십과 조직신뢰, 조직시민행동의 관계 ····· 86
1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증 ····· 86
2. 변혁적 리더십과 조직신뢰의 영향관계 ····· 90
3. 변혁적 리더십과 조직시민행동의 영향관계 ····· 97
4. 조직신뢰의 매개효과 검증(구조방정식 모형) ····· 105

제3절 가설검증 ····· 132
1. 변혁적 리더십과 조직신뢰의 관계에 관한 가설검증 ····· 132
2. 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 관한 가설검증 ····· 133
3. 조직신뢰의 매개효과에 관한 가설검증 ····· 134

제 5 장 결 론 ····· 136

제1절 논의의 요약 ····· 136

제2절 정책적 함의 ····· 137

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향 ····· 141

【참고문헌】 ····· 142
【부 록】 설문지 ····· 155
ABSTRACT ····· 161

【 표 목 차 】

〈표 2-1〉 조직시민행동의 개념에 관한 다양한 정의 ····· 21
〈표 2-2〉 조직시민행동의 영향요인들 ····· 29
〈표 2-3〉 장기기증의 종류 ····· 45
〈표 2-4〉 장기기증 및 이식업무 수행관련 기관의 의무 ····· 46
〈표 2-5〉 장기이식관련기관현황 ····· 49
〈표 2-6〉 장기이식에 관한 법률 개정안 주요내용 ····· 52
〈표 3-1〉 설문지의 구성 ····· 61
〈표 3-2〉 표본집단인 장기이식관련기관 분포 ····· 63
〈표 4-1〉 조사대상자들의 일반적인 특성 ····· 65
〈표 4-2〉 변혁적 리더십에 관한 기술통계 분석결과 ····· 67
〈표 4-3〉 조직신뢰에 관한 기술통계 분석결과 ····· 68
〈표 4-4〉 조직시민행동에 관한 기술통계 분석결과 ····· 69
〈표 4-5〉 성별에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 71
〈표 4-6〉 연령에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 72
〈표 4-7〉 학력에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 73
〈표 4-8〉 근무년수에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 74
〈표 4-9〉 직급에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 75
〈표 4-10〉 성별에 따른 조직신뢰의 차이 ····· 76
〈표 4-11〉 연령에 따른 조직신뢰의 차이 ····· 77
〈표 4-12〉 학력에 따른 조직신뢰의 차이 ····· 78
〈표 4-13〉 근무년수에 따른 조직신뢰의 차이 ····· 79
〈표 4-14〉 직급에 따른 조직신뢰의 차이 ····· 79
〈표 4-15〉 성별에 따른 조직시민행동의 차이 ····· 80
〈표 4-16〉 연령에 따른 조직시민행동의 차이 ····· 82
〈표 4-17〉 학력에 따른 조직시민행동의 차이 ····· 83
〈표 4-18〉 근무년수에 따른 조직시민행동의 차이 ····· 84

〈표 4-19〉 직급에 따른 조직시민행동의 차이 ····· 85
〈표 4-20〉 요인분석결과(독립변수) ····· 87
〈표 4-21〉 요인분석결과(매개변수) ····· 88
〈표 4-22〉 요인분석결과(종속변수) ····· 89
〈표 4-23〉 요인분석결과 제거된 변수 ····· 90
〈표 4-24〉 통제변수 처리 ····· 91
〈표 4-25〉 변혁적 리더십이 계산적 신뢰에 미치는 영향 ····· 92
〈표 4-26〉 변혁적 리더십이 지식적 신뢰에 미치는 영향 ····· 93
〈표 4-27〉 변혁적 리더십이 동일화 신뢰에 미치는 영향 ····· 95
〈표 4-28〉 변혁적 리더십이 이타성에 미치는 영향 ····· 98
〈표 4-29〉 변혁적 리더십이 예의성에 미치는 영향 ····· 99
〈표 4-30〉 변혁적 리더십이 양심성에 미치는 영향 ····· 101
〈표 4-31〉 변혁적 리더십이 인내심에 미치는 영향 ····· 102
〈표 4-32〉 변혁적 리더십이 시민정신에 미치는 영향 ····· 103
〈표 4-33〉 기초모형의 분석변수 간 경로계수(이타성) ····· 106
〈표 4-34〉 최종모형의 분석변수 간 경로계수(이타성) ····· 108
〈표 4-35〉 최종모형의 모형 적합도 판단(이타성) ····· 109
〈표 4-36〉 직·간접 효과(이타성) ····· 110
〈표 4-37〉 기초모형의 분석변수 간 경로계수(예의성) ····· 113
〈표 4-38〉 최종모형의 분석변수 간 경로계수(예의성) ····· 115
〈표 4-39〉 최종모형의 모형 적합도 판단(예의성) ····· 116
〈표 4-40〉 직·간접 효과(예의성) ····· 117
〈표 4-41〉 기초모형의 분석변수 간 경로계수(인내심) ····· 120
〈표 4-42〉 최종모형의 분석변수 간 경로계수(인내심) ····· 122
〈표 4-43〉 최종모형의 모형 적합도 판단(인내심) ····· 123
〈표 4-44〉 직·간접 효과(인내심) ····· 124
〈표 4-45〉 기초모형의 분석변수 간 경로계수(시민정신) ····· 126
〈표 4-46〉 최종모형의 분석변수 간 경로계수(시민정신) ····· 128
〈표 4-47〉 최종모형의 모형 적합도 판단(시민정신) ····· 129

〈표 4-48〉 직 · 간접 효과(시민정신) ····· 130
〈표 4-49〉 변혁적 리더십과 조직신뢰의 관계에 관한 가설의 검증결과 132
〈표 4-50〉 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 관한 가설의 검증결과 133
〈표 4-51〉 조직신뢰의 매개효과에 관한 가설의 검증결과 ····· 134

【 그 림 목 차 】

〈그림 3-1〉 연구 모형 ····· 53
〈그림 4-1〉 독립변수와 매개변수의 관계 요약 ····· 96
〈그림 4-2〉 독립변수와 종속변수의 관계 ····· 104
〈그림 4-3〉 기초모형 분석결과(이타성) ····· 105
〈그림 4-4〉 기각된 가설을 고려한 최종모형(이타성) ····· 107
〈그림 4-5〉 최종모형의 공분산구조분석 결과(이타성) ····· 110
〈그림 4-6〉 기초모형 분석결과(예의성) ····· 112
〈그림 4-7〉 기각된 가설을 고려한 최종모형(예의성) ····· 114
〈그림 4-8〉 최종모형의 공분산구조분석 결과(예의성) ····· 117
〈그림 4-9〉 기초모형 분석결과(양심성) ····· 118
〈그림 4-10〉 기초모형 분석결과(인내심) ····· 119
〈그림 4-11〉 기각된 가설을 고려한 최종모형(인내심) ····· 121
〈그림 4-12〉 최종모형의 공분산구조분석 결과(인내심) ····· 124
〈그림 4-13〉 기초모형 분석결과(시민정신) ····· 125
〈그림 4-14〉 기각된 가설을 고려한 최종모형(시민정신) ····· 127
〈그림 4-15〉 최종모형의 공분산구조분석 결과(시민정신) ····· 130

제1장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

조직의 목적을 효과적으로 달성하려면 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 유기적인 협력체계 구축이 매우 중요하다. 개인과 집단의 협력은 그들과 직접적으로 상호작용하는 리더의 역할이 없이는 실현되기 어렵다. 이러한 의미에서 리더십은 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 이들 행동을 조직성과에 연결시키는 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다.

효과적인 리더십의 중요성으로 인하여 학계의 연구자들과 실무자들을 중심으로 이에 대한 다양한 접근방법이 시도되어 여러 가지의 이론과 모형이 개발되고 있다. 그러나 아직까지 이에 대한 통일적인 견해는 정립되지 못하고 있을 뿐만 아니라 더욱이 실무에서 실제로 적용이 가능한 최적의 리더십 모형은 아직까지 정립되지 못하고 있다.

그동안 리더십은 특성론적 접근법, 행태론적 접근법 등의 견지에서 연구되어 왔으며, 최근에는 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다.

합리적 과정이나 교환 과정의 중요성을 강조하는 전통적 리더십과는 다르게 변혁적 리더십은 감정 및 가치관이나 상징적의 행태의 중요성과 어떠한 사건을 부하의 입장에서 볼 때 의미 있게 만드는 리더의 역할을 강조한다(Yukl, 1999). 그 결과 변혁적 리더십은 부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여 주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있다(이창원, 최창현, 2005, pp.62-73).

리더로서의 역할은 부하의 욕구를 파악하여 조직의 구성원들을 사로잡을 수 있는 미래에 대한 비전을 제시하고 구성원들의 희망과 꿈을 조직 내에서

성취할 수 있는 가능성이 보여 질 수 있도록 자극하고 격려함과 동시에 조직 성과에 얼마나 큰 영향을 미칠 수 있는지에 대한 부하들의 가치를 인식시키는 것이다. 이러한 관점에서 리더십과 조직시민행동은, 리더는 기대 이상의 구성원들의 행동을 유발할 수 있고(performance beyond expectation), 조직 구성원은 역할의 행동 즉 기대 이상의 행동을 보인다는 측면에서 양 개념이 서로 개념적 교집합의 여지가 충분히 있음을 알 수 있다(윤진, 2009, pp.44-60).

또한 본 연구는 조직구성원의 상사와 관련한 심리적 요인으로써 신뢰의 중요성에 집중하였다. 존스 홉킨스 대학의 프랜시스 후쿠야마 교수는 '신뢰(Trust)'라는 저서에서 "새로운 글로벌 경제시대에는 사회 구성원 간 '높은 신뢰'를 구축한 사회만 유연한 조직을 만들어 경쟁력을 갖출 수 있다"고 강조할 정도로 신뢰를 국가경쟁력의 주된 요소로 보고 있다. 실제로 경제전문지 포천지가 매년 선정하는 일하기에 가장 훌륭한 100대기업(The 100 Best Companies to Work)에서도 경쟁력의 원천을 조직내부의 신뢰기반에서 찾고 있다(이관용, 1999, pp.38-102; 신유근 외, 2002, pp.320-330).

국내 문헌연구 사례에서 입증되었듯이 우리나라의 노사 상호간에는 대립과 불신이 상존하고 있으며, 특히 IMF 경제위기 이후, '신뢰의 부재'는 가장 빈번히 지적되는 우리사회의 근본적인 문제 중의 하나이다. 이와 같이 우리나라 조직에서 신뢰가 매우 중요함에도 불구하고 신뢰의 매개효과를 간과하고 있다.

세계 각국에서는 장기기증 부족의 문제를 해결하기 위해 다양한 장기기증 활성화 프로그램들을 개발하고 이를 관리하는 기구를 설치 및 운영하고 있으며, 이를 통해 장기기증을 일반인들에게 홍보하고 사회적 인식을 전환하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 이러한 세계적 흐름의 연장선상에서 우리나라는 1988년 뇌사자의 장기를 기증받아 이루어진 간 이식수술성공을 시작으로, 뇌사를 법적으로 인정할 필요성이 제기되었으며, 장기기증 및 이식에 대한 의학적 필요성과 윤리적 논쟁을 둘러싼 오랜 공방 끝에 1999년 2월 8일에 「장기 등 이식에 관한 법률」을 제정함으로써 장기기증 및 이식을 공식적으로 법제화하였으며 2000년 2월 9일부터 이를 본격 시행하게 되었다.

장기이식 수술은 그 도입과 시행의 시기가 비교적 늦은 만큼 국내 의료기

술의 발전과 함께 급속한 질적 양적 성장을 거듭해왔다. 그러나 기술의 발전과 장기이식의 필요성이 점차 증가하는 것과는 반대로 전 세계적으로 장기의 부족 문제가 부상하게 되었으며, 이는 급증하는 장기이식대기자에게 많은 고통을 안겨주고 있다. 특히 뇌사자 장기기증은 1999년 「장기 등 이식에 관한 법률」 제정 이후 오히려 급감하여 “2002년에는 뇌사 및 사후 장기기증(골수, 각막 포함)이 97명, 장기이식이 277명 총 374명”이 장기기증 및 이식을 한 바 있다. 그러나 이러한 추세가 최근에는 장기이식에 대한 사회적 인식의 호전과 조직적 차원에서 장기기증 및 이식의 필요성과 중요성을 홍보하고 장려하는 활동이 적극적으로 전개됨으로써 점차 증가하여 최근 3년의 장기기증 및 장기이식의 추이를 보면 “2010년에는 1,749명, 2011년 2,299명, 2012년 2,463명”으로 지속적인 증가추세를 나타내고 있다. 또한 “2013년 5월 31일 기준 기증희망자 등록 현황은 장기등기증희망자가 913,577명, 조혈모세포기증희망자 206,100명으로 누계 1,119,677명”으로 증가 하고 있다(이덕형, 2013, pp.13-14).

장기이식 관련 업무는 주로 보건복지부 산하 질병관리본부 장기이식관리센터나 인증과 등록 절차를 장기이식관련 병원, 기관 등에서 담당하고 있으며, 시·군·구 보건소와 NPO 단체 및 종교 단체 등에서 홍보업무 및 캠페인 등을 담당하고 있다. 장기기증을 원하는 사람과 장기이식을 필요로 하는 사람이 증가하고 있고, 의료와 복지 차원에서의 장기이식의 중요성이 더해가고 있으나, 정작 전달체계를 담당하고 있는 기관의 관리와 운영, 그곳에 근무하고 있는 종사자들에 대한 관심은 이에 미치지 못하고 있는 실정이다.

장기이식관련기관에 근무하는 종사자들은 정부지원 예산을 중축으로 복지차원의 업무를 수행하고 있다고 할 수 있다. 즉, 효율성과 효과성을 중요시하는 경영의 측면에서 복지서비스 및 정책을 실행하고, 복지예산을 소비하는 것이 아니라, 장기이식을 통해 이를 필요로 하는 의료 대상자들의 행복과 국가적 차원에서의 장기적인 비전을 업무를 수행하고 있다고 할 수 있다. 최근 장기이식에 대한 사회와 국가적 관심이 증가하면서 이러한 장기이식관련기관 종사자들의 전문성과 역량강화의 필요성도 역시 증가하고 있으며 이들의 사회적 역할과 책임이 더욱 강화되고 있다. 이에 대응하기 위해서 장기이식관련

기관의 업무량은 계속적으로 증가하고 있고 기관의 시설환경, 의료기구, 이를 수행하는 전문 인력들의 학력과 경험, 서비스 수준에 대한 요구도 높아지고 있으나 요구되는 역량수준이 증가하는 만큼 이들에 대한 처우와 복지가 개선되지는 못하고 있는 상황이다.

따라서 장기이식관련기관이 한정된 예산과 자원으로 인력을 운영해야 하는 입장에서 종사자들에게 영향을 미치는 근무환경을 둘러싼 다양한 요인들 중 물질적 보상의 차원이 아닌 다른 차원의 접근을 통해 이들이 느끼는 심리·정서적 만족도를 높여주는 방법을 모색할 필요가 있다. 이는 조직문화와 인사관리의 개선, 성취감과 안정감, 신뢰, 공동체 의식 등과 같은 근무 환경적 측면과 정서적 측면을 종합적으로 고려한 조직 관리의 과학적 접근 방법이라 할 수 있을 것이다.

2. 연구의 목적

본 연구는 이러한 사회적 변화와 요구에 초점을 맞추었다. 즉, 장기이식관련기관에 근무하고 있는 종사자들이 자발적으로 조직의 발전과 업무성과, 조직성과의 향상을 위해 노력하도록 하는 행동들 즉, 형식화되고 규범화되어 있지 않은 조직을 보다 발전시키기 위해 스스로 행하는 조직구성원들의 이로운 행동이나 태도인 조직시민행동을 중심으로 장기이식관련기관의 종사자들이 장기이식관련 업무를 수행함에 있어서 어떠한 개인심리적 요인이 작용하는지, 이들의 조직시민행동이 어떠한 변수의 영향을 받고 있는지를 확인하는 데 주력하였다. 특히 본 연구는 이를 리더십과 리더에 대한 신뢰에 초점을 맞추었는데, 이는 장기이식관련기관의 조직규모가 대체로 크지 않으며 업무수행에 있어서 가장 많이 의견을 교환하고 심리적 교류를 행하는 집단이 동료 또는 상사집단이라 판단하였기 때문이다. 특히, 이러한 소규모 조직의 상사는 의사결정권한의 대부분을 가지고 있으며, 업무수행, 조직생활, 조직문화의 형태를 구성하는 데 있어서 가장 직접적인 영향을 미치는 집단이라 할 수 있다. 따라서 조직구성원들이 자신의 상사에게 느끼는 다양한 요인들을 중심으로 본 연구의 실증적 분석을 전개하도록 한 것이다.

본 연구에서는 국민의 생명과 직결된 업무를 맡고 있는 장기이식관련기관 구성원들의 조직시민행동을 증가시키는 다양한 요인들에 대한 연구를 상사와 관련한 리더십 및 신뢰를 중심으로 전개함으로써 변혁적 리더십과 신뢰가 장기이식관련기관 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 다음과 같이 연구하고자 한다.

첫째, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 통계적으로 검증해 보고, 둘째, 변혁적 리더십이 조직구성원들의 신뢰에 미치는 영향을 살펴보도록 하였으며, 셋째, 이들 사이에 부하의 리더에 대한 신뢰가 매개변인으로 작용하는가의 여부를 분석하고, 넷째, 이를 통해 조직과 개인의 유효성을 높이기 위한 리더와 구성원의 관계 및 역할을 도출하고자 하였다.

제2절 연구의 범위 및 방법

1. 연구의 내용과 범위

본 연구는 변혁적 리더십과 조직시민행동, 조직신뢰의 관계를 현재 장기이식관련기관에 근무하고 있는 종사자들을 중심으로 분석하고자 하고 있다.

현재 장기이식관련기관은 1권역(5개시도) : 서울, 인천, 경기, 강원, 제주 2권역(6개시도) : 광주, 대전, 충북, 충남, 전북, 전남 3권역(5개시도) : 부산, 대구, 울산, 경북, 경남이 있다. 이중 관련기관인 시·군·구 보건소와 NPO 단체 및 병원 등이 있는데, 본 논문에서는 NPO 단체의 종사자들을 중심으로 장기기증 및 조혈모세포기증 희망등록사업 등을 진행하는 NPO 단체를 대상으로 진행 되었다. 따라서 국내 장기이식관련기관으로 분류되어 있는 22개 등록기관의 종사자들을 대상으로 설문조사를 통해 표본추출을 실시하였으며, 이들이 자신의 상사 또는 기관장에게 가지고 있는 리더십에 대한 인식, 신뢰에 대한 인식 수준, 조직시민행동을 조사하도록 하였다.

연구의 구성 체계는 크게 5개의 장으로 구성되어 있으며 이는 다음과 같다. 제1장은 서론으로서, 논문의 목차에 따라 연구의 목적 및 필요성을 검토

하도록 하였으며, 제2장에서는 선행연구자들의 문헌연구를 통해 전반적인 이론적 틀을 구성하도록 하였다. 구체적으로는 연구의 대상으로 주목하고 있는 장기이식관련기관의 일반적 특성을 확인하고 연구모형의 설정을 위해 인과관계 분석의 대상이 되는 변혁적 리더십과 조직신뢰, 조직시민행동의 선행연구들을 고찰하도록 함으로써 앞서 연구되었던 사례들은 어떻게 이들 변수들 간의 관계를 검증하고 있는지를 확인하고자 하였다. 제3장은 연구설계의 장으로써 실증분석을 수행하기에 앞서 선행연구 검토 사례를 토대로 연구모형을 설정하고, 분석을 통해 검증할 본 연구의 연구가설을 제시하였으며, 측정도구와 조사방법 및 신뢰성 검증을 통해 인과관계 분석의 준비 및 절차적 방법론을 제시하도록 하였다.

제4장은 연구 결과를 제시하는 장으로써 통계분석을 통해 얻어진 결과를 제시하고 앞서 설정하였던 연구가설을 실증적으로 검증함으로써 연구모형에 제시한 다양한 변수들의 인과관계를 확인하도록 하였다.

제5장에서는 전체적인 연구결과를 요약 및 정리하고 구체적으로 본 연구의 수행을 통해 조사대상 집단의 유익한 변화를 위해 필요한 정책적, 전략적 활동에는 무엇이 있는지를 분석결과를 토대로 제언하도록 하였으며 본 연구를 수행함에 있어서의 문제점 및 향후의 연구방향을 제시하도록 하였다.

2. 연구의 방법

본 연구를 수행하기 위해서 다음과 같은 절차적 방법을 수립하여 연구를 진행하고자 한다.

첫째, 조사 대상으로 선정한 장기이식관련기관의 특성과 현황을 파악하고, 본 연구가 검증하고자 하는 대상인 변혁적 리더십, 조직신뢰, 조직시민행동에 대한 제반 선행 연구들에 대한 문헌조사를 실시한다.

둘째, 연구 주제와 관련된 선행연구 및 실증적 분석결과들에 대한 고찰 및 검토를 통해 이론적 접근을 하였으며, 이를 기초로 연구과제의 설정 후 실증적 연구를 실시하여 이론적 검증과 실증적 검증의 토대를 마련하고자 한다.

셋째, 이러한 문헌연구를 바탕으로 변혁적 리더십의 형태를 분석하고 조직

시민행동과의 관계를 규명하는데 있어서 선행요인 및 효과와 관련된 요인들을 참고로 전술요인들을 우선 제시한다. 또한 개인의 특성을 중점적으로 고려함으로서 효율적으로 적용될 수 있는 변혁적 리더십의 중요성을 부각시키고자 한다.

넷째, 그리고 변혁적 리더십과 조직신뢰, 조직시민행동의 개념을 정립하고 관계를 밝히기 위하여 선행연구들을 고찰한 다음 기존문헌을 바탕으로 실증분석을 위한 연구모형 및 가설을 제시한다.

다섯째, 본연구의 연구문제 및 가설에 대한 검증을 수행하고 검증결과를 살펴봄으로써 연구결과의 내용들을 요약하여 제시한다.

여섯째, 가설의 검증 결과들을 토대로 장기이식관련기관 종사자들의 조직시민행동을 제고하기 위한 실현 가능한 정책적, 전략적 방안을 제언하도록 하였다.

제2장 이론적 논의

제1절 변혁적 리더십의 의의와 구성요소

1. 변혁적 리더십의 개념 및 정의

1) 리더십에 관한 이론적 함의

(Kotter, 1990)는 리더십이란 바람직한 목표를 성취시키기 위하여 다른 사람들을 동기부여하고, 지휘하며, 영향력을 행사하는 능력이라고 정의하고 있고, (Fleishman, 1973)은 리더십을 조직의 목표달성을 지향하도록 의사소통과정을 통하여 개인 간에 영향력을 행사하는 시도로 정의하고 있다.

(Koonts & O'Donnell, 1959)은 리더십이란 사람들로 하여금 공통 목표를 달성하는 데 자발적으로 동참하도록 영향을 주는 기술 또는 과정이라고 정의하고 있으며, (Hemphill & Coons, 1957)는 리더십을 조직구성원들에 의하여 공유된 목표를 향하여 집단을 지도하는 과정에서 나타나는 개인의 행위라고 정의하고 있다.

(Tannenbaum, 1961)은 주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하고자 하는 노력으로서 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 이루어진 대인 관계적 영향력으로, (Jacobs, 1970)은 쌍방 간의 상호작용에서 이루어지는 것으로서 한 사람이 상대방에서 적절한 정보를 제공함으로써 상대방이 이를 듣고 받아서 행동하여 발신자가 원하는 방향이나 목표를 달성하게 하는 힘으로 정의하고 있으며, (Kochan & Schmidt, 1975)는 상사가 조직구성원의 행동을 변화시킬 수 있는 영향력의 행사 과정이며, 조직구성원이 상사의 영향력을 합법적이라고 받아드리면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적이라고 정의하고 있다.

또한 (Bennis, 1959)는 리더가 조직구성원들을 바람직한 방향으로 이끌어

가는 과정으로 리더십을 과정 관점에서 파악하고 있었으며, (Campbell, 1991)은 바람직한 기회를 창조하도록 자원들을 집중시키는 행위라고 정의하고 있었다. 특히 본 연구가 리더십 이론에 대한 핵심 연구자로서 파악하고 있는 (Bass, 1990)의 경우에는 리더십이 비전을 창출하고 공표하여 조직구성원의 변화를 유도하고 조직목표를 달성하도록 하는 활동이라고 정의하면서 리더십의 개념을 소개하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

이상에서 보는 바와 같이 리더십의 개념이 다양하게 정의되고 있으나 그 바탕에는 조직의 공동목표 달성이라는 성과를 성취하기 위하여 영향력을 미치는 과정이라는 가정을 전제로 하고 있음을 알 수 있다(Yukl, 2006). 그러나 각각의 리더십이 처하고 있는 다양한 환경을 일목요연하게 설명하여 줄 수 있는 명확하고 통일된 정의를 내리기는 사실상 어렵다고 볼 수 있다.

이와 같은 다양한 리더십의 개념을 바탕으로 현대적 조직 환경 하에서의 리더십의 개념을 정리하여 보면 조직의 공동목표를 달성하기 위하여 리더가 조직구성원의 능력과 태도를 발전적으로 승화시켜 조직구성원으로 하여금 조직목표달성에 기여할 수 있다는 자긍심을 높이고 직무에 몰입하는 자발적 협조태도를 이끌어 내는 영향력으로 정의할 수 있을 것이다.

그동안의 리더십 연구는 리더십 특성이론에서 비롯하여 보편적 리더십을 모색하고자하는 행위이론, 그리고 조직구성원과 조직이 처한 상황에 따라 적절한 리더십을 추구하는 상황이론으로 전개되어 왔다(이창원, 김호정, 박희봉, 2003, pp.19-36). 그러나 1980년대 중반에 들어서면서 부터의 급변하는 조직환경의 변화는 조직경영에 있어서 변혁이 새로운 화두로 제시되고 있다(백기복, 2006, p.122). 즉 IMF금융위기 이후 기업의 구조 조정기를 겪어오면서 기업경영의 프로세스 자체가 전면적으로 재검토되고 있으며 21세기의 경영환경은 무엇보다 조직구조의 유연한 적응을 요구하고 있고, 가볍고 수평적이며 환경변화에 유연한 조직구조의 구축을 모색하고 있다. 이에 따라 구조조정, 인력감축, 능력주의 연봉제 실시, 조직구조의 변화, 인수·합병, 새로운 노사관계의 정립 등 조직 환경변화에 능동적으로 대처하려는 자생적인 노력을 경주하고 있다.

이와 같이 조직 환경의 급속한 변화에 능동적으로 대처하여 나가기 위해서

는 리더십의 연구에 있어서도 새로운 패러다임이 요구되고 있다. 즉, 급변하는 기업 환경에서는 조직구성원에 대한 직접적인 감독이나 통제보다는 구성원들에게 조직의 미래에 대한 비전과 조직의 전략적 정책방향을 제시하고 주어진 방향의 범위 내에서 조직구성원들이 자율성과 창의성을 발휘하여 자주적으로 적응하여 나가도록 하는 유형의 리더십이 요구되어 왔다(윤진, 2009, pp.44-60).

변혁적 리더십(transferational leadership), 전략적 리더십(strategical leadership), 임파워먼트 리더십(empowerment leadership), 네트워크 리더십(network leadership), 셀프리더십(self leadership) 등이 이러한 새로운 리더십의 패러다임으로 제시되고 있는 대표적인 리더십유형이라 할 수 있는데, 이 가운데에서도 특히 기업 경쟁력 강화를 통한 지속적인 발전의 동력을 확보하기 위해서는 외부 환경의 변화에 대한 점진적 대응이 아닌 과거와 단절된 변혁(quantum change)이 필요하며 이를 주도하여 나갈 수 있는 새로운 리더십 패러다임인 변혁적 리더십이 강조되고 있다는 것이다(김호정, 2001, pp.197-216).

즉 변혁적 리더십은 이 변혁을 위한 비전을 조직구성원들에게 제시하고 이들의 가치관 또는 태도 자체의 변화를 통하여 공유된 조직의 비전을 달성 할 수 있다는 점을 강조함으로서 조직구성원의 창의와 직무몰입을 이끌어 낼 수 있는 리더십 패러다임으로 주목받고 있다(허남철, 2008, pp.20-23).

2) 변혁적 리더십의 기능과 연구의 방향성

오늘날의 급변하는 기업환경 하에서는 조직구성원에 대한 직접적인 감독이나 통제보다 구성원이 몰입하여야 할 경영이념을 내면화시키고 이들에게 기업전략의 전체적인 방향만을 제시하며 주어진 방향의 범위 내에서 자율성과 창의성을 바탕으로 능동적으로 대응하여 나가도록 지휘하여 나가는 리더십이 요구되고 있다(박종훈 외, 2001, pp.88-99). 이러한 시대적 요구에 부응하여 기존의 모든 리더십 연구들이 리더와 구성원 간의 관계에 있어서 감정이 배제되고 무미건조한 거래적 관계의 분석에 치중된 거래적 리더십에 탈피하여

1980년대부터 조직구성원의 질적인 변화를 추구하는 새로운 리더십 패러다임으로 변혁적 리더십이 등장하게 되었다. 거래적 리더십은 조직구성원과 리더 간의 경제적이며 사회적인 교환관계를 강조하고 있는바 성공적인 거래적 리더는 구성원의 요구를 정확히 파악하여 집단이나 조직이 추구하는 목표를 달성하는 대가로 이들의 욕구 충족을 위한 효율적 보상을 제공한다(Bass, 1990). 그러나 이러한 리더십은 조직 내의 관료적 권위와 합법적인 관리질서를 유지하는 범위 내에서는 조직성과의 향상을 이뤄내며 조직의 안정성을 유지하는 데에는 바람직 하지만, 기업의 혁신적인 조직문화를 창달하는 데에는 충분하지 못하다는 점이 지적되고 있다. 즉 이러한 거래적 리더십은 조직구성원들의 마음을 움직여 이들에게 조직의 비전과 장기적 목표달성을 위한 자발적인 참여와 스스로의 능력개발을 통하여 스스로 조직발전을 위한 외부의 불확실한 조직 환경에 능동적으로 대처하여 나갈 수 있도록 하는 데에는 한계가 있다는 점 등이 지적되어 왔다(안성철, 2009, pp.9-15).

변혁적 리더십은 (Burns, 1978)에 의해 최초로 소개되었고, 그 후 (Bass, 1985)가 조직 현실에 맞게 구체화한 개념이다. 변혁적 리더십이란 급변하는 조직 환경 속에서 조직의 생존과 경쟁력 강화를 위하여 조직변화를 유발할 수 있는 리더의 능력을 바탕으로 하여 조직의 비전, 전략, 문화의 변화를 이끌어 가면서 지속적인 혁신을 통하여 조직의 유효성을 높여 나가는 리더십을 의미한다. 즉 변혁적 리더십은 장기적 비전의 제시와 그 추구를 위한 구성원들의 고차원적 욕구의 유발, 상하 간 신뢰분위기의 조성, 조직을 위한 개인적 이해의 초월 등의 동기유발로써 기대이상의 성과를 이끌어내는 리더십이다(김창중, 2010, pp.39-42).

(Burns, 1987)는 높은 차원의 이상과 도덕적 가치를 지향함으로써 조직구성원으로 하여금 보다 높은 능력과 동기를 부여시키는 과정으로 변혁적 리더십을 규정하고 있으며 (Bass, 1985)는 조직구성원들에게 확고한 목표를 설정하여주고 그들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 지적자극 등을 통하여 조직 및 구성원의 만족도를 제고시켜 조직구성원들로 하여금 리더를 신뢰하고 존경하게 하여 당초 기대된 것 이상의 능력과 노력을 발휘하도록 하는 과정으로 리더십으로 정의하고 있다.

(Bass, 1985)는 종전의 리더십이론들은 거래적 교환관계에 기초하고 있다고 주장하고 있으며 이러한 거래적 교환 관계에 머물러서는 조직구성원들이 장기적 비전을 갖추도록 관리할 수 없다고 언급하면서 변혁적 리더십의 중요성을 강조하고 있다. 또한 거래적 리더십은 기존의 조직 문화적 틀 안에서 구조주도나 배려행위 등의 적절한 조합을 통하여 리더가 추구하는 목표와 조직구성원들이 기대하는 보상간의 효율적 교환을 추구하지만 변혁적 리더십은 조직 문화 자체를 변혁시키고 집단의 욕구체계를 바꾸려 하며 비전을 설정할 뿐 아니라 그의 성취에 대한 자신감을 고취시키며 몰입을 강조하는 리더십이라고 정의하고 있다. 즉 변혁적 리더들은 조직구성원들에게 장기적 비전(vision)을 제시하고 그 비전달성을 위해서 함께 매진하는 것이 중요하다는 점을 강조하고 있다. 여기서 비전이란 장기적으로 이상적인 목표이기 때문에 현실과 상당한 괴리가 있게 마련이며 따라서 비전달성을 위해서는 현상에 대한 점진적 변화가 아닌 과거와 단절된 변혁이 필요하며 리더는 그러한 변혁을 주도할 수 있어야 한다는 것이다.

이와 같은 변혁을 성공적으로 이룩하기 위해서는 가시적 보상에 기초한 조직구성원들과의 거래적 리더십에만 의존할 수는 없으며 비전달성을 위해서는 조직구성원들의 가치관 또는 태도 자체가 변화되어야 한다. 그러한 변화를 통해서 변혁적 리더들은 공유된 비전을 달성할 수 있게 되며 이 경우 조직구성원들이 받는 보상은 가시적인 보상이라기보다는 조직의 공유비전 달성에 기여하였다는 고차원의 성취감 등이 내재적 보상이 될 수 있다고 주장하고 있다(윤진, 2009, pp.44-60).

2. 변혁적 리더십의 구성요인

(Bass, 1995)는 변혁적 리더십이 성공적으로 발휘되기 위해서는 리더에게 구체적으로 카리스마(charisma), 개별적 배려(individual consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)등의 행동이 요구된다고 하고 있다. 여기서 카리스마적 리더십은 조직구성원과 리더 간의 강력한 감정적, 정서적 유대를 중요

시하며 조직구성원들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정으로 제시하여 조직구성원들로 하여금 적극 동참하도록 하여 이들을 이끌어 나가는 능력을 말한다.

카리스마는 그 자체가 변혁적 리더십이라기보다는 변혁적 리더십의 한 요소로서 필요조건으로 볼 수 있으며(Bass, 1985), 지적자극은 조직구성원의 문제인식을 새롭게 하고 구태의연한 사고방식과 업무태도를 탈피하고 주워진 과제를 새로운 시각으로 바라보고 문제를 해결하는 능력을 개발하여주며 조직구성원 스스로 판단할 수 있도록 도전의식을 고취시키는 것을 의미한다.

(Kuhnert & Lewis, 1987)은 개별적 배려가 상사가 조직구성원 개개인에게 세심한 관심을 기울여 각자 갖고 있는 욕구와 역량을 파악하고 이에 따라 개인적으로 지원하고 격려하여 스스로 동기부여가 이루어지도록 하는 것을 말한다고 하고 있다(김화, 2011, pp.17-25).

변혁적 리더십은 조직구성원의 능력을 계발하고 지적자극을 부여하고 영감을 불어넣어 그들 자신의 이해추구 차원을 벗어나 보다 높은 수준의 조직 목표 및 비전을 달성하도록 하는 것이다(Bass, 1985). 변혁적 리더십은 혁신성과 창의성을 포함하고 있으며 조직 환경 변화에 능동적으로 대처하는 능력을 갖추고 있다(Keller, 1995). 변혁적 리더십은 조직구성원들로 하여금 리더에 대하여 신뢰, 존경 및 충성심을 느끼도록 하며 당초 기대된 것 보다 높은 성과를 거둘 수 있다는 동기부여가 이루어진다(Yukl, 2006).

따라서 변혁적 리더는 조직구성원의 신뢰와 지지를 바탕으로 하여 조직구성원에 대한 세심한 배려와 이들의 욕구와 역량에 대한 이해를 통하여 개별적인 장단점을 파악하고 보완하여 이들의 문제의식과 해결능력을 제고시킴으로써 통상의 교환·거래적 관계를 초월하는 영향력을 발휘하게 되며 이러한 영향력은 이상에서 언급한 바와 같이 카리스마적 리더십, 개별적 배려, 영감적 리더십 그리고 지적자극의 행동을 통하여 나타나게 된다.

변혁적 리더십은 이상의 네 가지 요소를 모두 포괄하는 구성 개념으로서 조직성과를 높이는 데 더 큰 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다.

1) 카리스마적 리더십(Charismatic Leadership)

카리스마적 리더십은 조직구성원들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정으로 제시하여 조직구성원들로 하여금 그러한 비전을 강력하게 지지하게 만들어 그들을 이끌어 나가는 능력을 의미한다. 카리스마적 리더십을 갖춘 상사는 조직구성원들 마음속에 미래역할 모델상으로 인식되고 그들이 나아가야 할 방향과 성취의 상징으로 여겨지게 된다(Bass, 1990). 이러한 리더 밑에서 일하는 조직구성원들은 상사의 능력과 판단을 믿고 따르기 때문에, 어떤 역경도 극복해 나갈 수 있다는 신념으로 상사와 공동체를 이루기 위해서 최선의 노력을 다하게 된다(O'Reilly & Chatman, 1986; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990).

이러한 과정에서 조직구성원은 조직, 상사, 과업에 대해 높은 몰입을 유지하게 되므로 조직구성원들의 조직 만족도, 리더 만족도, 직무 만족도가 높은 수준에 이르게 되고 이로 인해 조직의 성과가 향상될 수 있다. 카리스마적 리더들은 조직구성원들에게 그들의 성과에 대하여 높은 기대를 가지고 있음을 인식시키고 동시에 조직구성원들에게 신뢰감을 자주 표현하며(Yukl, 1989), 조직구성원들의 참여를 적극 유도한다.

(House, 1977)는 카리스마적 리더의 특성으로 권력에 대한 강한 욕구, 강한 자신감 등을 들고 있으며 이러한 특성들은 조직구성원에게 영향력을 행사하려는 강한 동기를 리더에게 부여하고, 조직구성원들로 하여금 리더의 판단을 신뢰하게 만든다. 또한 카리스마적 리더는 조직구성원의 역할을 관념적으로 제시하여줌으로써 스스로 중요한 일을 수행하고 있다는 자긍심을 고취시키며, 조직의 미래에 대한 비전을 명확히 제시하여 준다. 따라서 조직구성원들은 이러한 리더의 행동에 대해 존경심을 갖게 되고, 리더의 행동을 모방, 또는 리더와 자신을 동일시하며 리더의 신념과 가치관까지도 닮으려고 하게 된다.

카리스마는 (House, 1977)에 의해 카리스마적 리더십이론으로 주창되었으나, (Bass, 1985)는 카리스마가 변혁적 리더십의 필수적인 구성요소일 뿐 그 자체만으로 조직의 변혁과정을 모두 설명하는데 불충분하다는 견해를 보이고 있다.

장기이식등록기관 종사자들의 입장에서 카리스마적 리더십은 장기이식등록기관이 가진 소규모적 특성에 비추어 보았을 때 이들의 인지적 특성이나 행동을 변화시키는 더욱 중요한 요인이라 할 수 있다. 소규모적 조직구조의 특성으로 인해서 부하직원들은 상사에게 더 큰 영향을 받으며 상사의 비전, 욕구, 목표, 행동방식이 더욱 민감하게 받아들여지는 것이다. 최근의 연구 경향에서 카리스마적 리더십은 그 중요성이나 영향력이 다소 낮아지고 있는 것이 경향이나, 사회복지 조직 또는 장기이식관련기관의 입장에서는 여전히 중요한 요인으로 분류된다고 할 수 있을 것이다.

2) 개별적 배려(individual consideration)

개별적 배려는 리더가 조직 구성원 개개인에 세심한 관심을 기울여 개개인이 갖고 있는 욕구나 역량을 파악하고 개개인 수준에 맞게 대우해 줌으로써 조직구성원 스스로 동기 유발하도록 유도하여 주는 것을 의미한다(Bycio, 1995). 즉 리더의 개별적 배려란 조직구성원 개개인이 가지는 욕구의 차이를 인정하고, 자신의 욕구수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며, 구성원들로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 잠재력을 개발해주는 행동을 의미한다(Jung & Avolio, 2000).

이러한 상사는 조직구성원들 각자의 욕구나 역량에 따라 개인적인 배려를 하여주기 때문에 조직구성원 스스로 개별적 욕구를 확인하게 만들고 나아가 조직구성원들이 보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 도와준다(Bycio, 1995). 또한 리더는 조직구성원으로 하여금 자신이 조직의 일원으로서 가치 있는 존재라고 느끼게 함과 동시에 같은 조직 내의 다른 구성원들도 중요한 존재라고 느끼게 하기 때문에 조직구성원 간의 신뢰감 증진시키는데 중요한 역할을 한다. 이러한 리더는 조직구성원들을 개발시키려는 비전과 통찰력을 지니고 행동한다(김기용, 2010, pp.7-14).

변혁적 리더는 조직구성원들의 직무수행능력과 잠재력을 평가하고 개인적인 성향에 기초하여 과업을 할당시킴으로써 조직목표를 달성하기 위한 개인 능력개발과 동기부여에 영향을 미치게 된다(Bass & Avolio, 1994). 이러한

과정에서 조직구성원들은 자신에게 주어진 직무에 몰입하게 되어 자신의 직무에 만족하게 되며, 자신에게 세밀한 배려를 해 주는 자신의 리더에게 높은 만족도를 갖게 된다. 더 나아가서 상사의 개별적 배려로 인해 높아진 조직구성원들의 직무 만족과 리더 만족은 궁극적으로 조직의 성과를 향상시키는 데 도움을 준다(Lowe & Sivasubramaniam, 1996). 조직구성원들에게 도전적인 업무를 배정하거나 책임을 증대시키는 것은 그들의 개별적 능력을 향상시키는 데 효과적인 방법이다.

따라서 변혁적 리더는 조직구성원들에 대하여 친근하고, 비공식적으로 대해주며, 그들을 인격적으로 동등하게 취급해주는 경향이 짙다. 개별적 배려는 리더와 조직구성원간의 관계에 있어서 리더에 대한 만족감이나 생산성 향상에 많은 영향을 미치는 것으로 파악되고 있다(Masi & Cooke, 2000).

특히 장기이식관련기관에서 변혁적 리더는 조직구성원들과의 커뮤니케이션 빈도가 높고, 기관장 또는 중간관리자 1인이 관리하는 부하직원의 숫자가 많지 않아 개인사나 문제점에 대한 공유가 더 빈번하게 이루어지고 있어 변혁적 리더가 가지는 개별적 배려가 부하직원들에게 미치는 영향이 상대적으로 높게 작용하고 있다고 할 수 있다.

3) 영감적 리더십(Inspiration Leadership)

영감적 리더십 또는 영감적 동기부여는, 리더가 비전을 제시하고, 부하들로 하여금 자신의 일에 몰두하도록 돕기 위해 노력하며, 부하들이 자신의 일에서 의미를 느끼도록 하기 위해 노력하는 정도를 의미한다(허남철, 2008, pp.20-23).

영감적 리더십은 또 다른 연구문헌에서 감화(inspiration)라고 부르기도 하는데, 부하에게 비전을 명로하게 제시하고 이를 달성할 수 있다는 열정을 불러일으키며 격려를 통해 에너지를 북돋우고 업무에 매진하도록 만드는 행동이다. 영감적 리더십을 가진 리더는 부하들에게 높은 기대를 표시하며, 구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 최선을 다하도록 동기유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더를 말한다. 부하들이 개인적 이익을 넘

어 집단의 목표를 이루기 위해서는 정서적 호소나 상징적 행동을 하게 되는 경우가 이에 해당된다(홍웅식, 2010, pp.35-37).

영감적 리더십은 카리스마와 밀접한 관계가 있기 때문에 카리스마의 하위 요인으로 간주되기도 한다(Bass & Avolio, 1994). 그럼에도 불구하고 최근에는 이 두 개의 요인을 개념적으로 구분하는 추세이다.

(Bass, 1990)에 따르면 카리스마는 영감적 리더십을 포함하고 있지만, 카리스마와 별개로 일어날 수 있다는 것이다. 즉 부하들이 리더에게 이끌리는 것이 아니라 리더의 목표에 이끌린다면 카리스마가 아닌 영감적 리더십에 의한 것이라고 할 수 있다는 것이다. 또 위임과 관련하여서도 카리스마 리더와 영감적 리더는 서로 다른 방향성과 목적성을 가지고 진행되는 특성으로 인하여 조직구성원들 또는 리더 자신들에게 상반된 평가를 받기도 한다. 이러한 리더십의 유형은 최근 연구에 있어서는 카리스마와 영감적 리더십을 별개의 차원으로 다루는 경우가 많다(류동웅, 2009, pp.6-7).

특히, 장기이식관련기관에 있어서 영감적 리더십은 이들에게 적정한 보상이 주어지고 있지 못하다는 인식이 지배적인 경우, 환경적 요소나 보상의 외재적, 내재적 만족을 높여주지 못할 때 이들에게 동기를 부여하고 이들이 업무 추진 간에 직무와 조직에 몰입하게 만드는 중요한 요인으로 작용한다.

4) 지적 자극(intellectual stimulation)

지적 자극은 조직구성원들이 과거의 구태의연한 사고방식과 업무습관에서 벗어나 새로운 방식으로 문제를 인식하고 이를 해결하도록 유도하여 나가는 행위를 의미한다(Bycio, 1995). 즉 문제해결방법에 대하여 새로운 인식을 갖도록 자극을 주는 행위를 의미한다. 특히 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원에 대한 지적자극 측면에서 능동적이며, 보다 창의적이고 혁신적인 성향이 있는 반면에 거래적 리더는 소극적이고 반응적(reactive)인 태도를 보이는 등 현격한 차이가 있다고 한다(Bass, 1990). 이러한 상사는 조직구성원들의 사고 능력과 문제해결 능력을 향상시키기 위해서 조직구성원들이 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 장려하며, 조직구성원들에게 늘 문제의식을 갖고

창의적인 해결 방법을 모색하도록 유도하는 경향이 있다. 또한 이러한 성향을 갖고 있는 리더는 조직구성원들에게 현재 당면하고 있는 문제점이 무엇인지 알려주며, 이들이 스스로 문제해결방식을 찾을 수 있도록 권고하고, 이 과정에서 합리적인 해결방식을 모색할 수 있도록 지원한다(김성환, 2011, pp.15-24).

이러한 과정을 통하여 조직구성원들은 스스로 혁신적인 해결방식을 탐구해 나가게 되며 이로 인해 문제해결능력이 제고된다. 또한 어려운 과업을 해결해 나가는 과정에서 조직구성원들은 자기효능감(self-efficacy)이 향상됨을 인식하게 되고, 자신의 직무에 대한 보람을 느끼고 이를 실현하게 도와준 리더에 대해 높은 만족도를 가지게 될 것이다. 또한 지적자극은 정서적 자극과 결합되었을 때, 더 큰 영향을 미치게 되어, 의식의 상승, 의식의 개혁, 사상의 전환까지도 가능하게 할 수 있다고 한다(Bass, 1990). 실제로 변혁적 리더가 제공하는 지적자극은 조직구성원들이 독립성과 자율성을 갖도록 창의적인 분위기를 만들어 주지만, 지적자극 외에도 카리스마, 개별적 배려가 함께 시너지를 발휘할 수 있다. 그러므로 혁신적인 정책을 입안하는 리더들은 조직구성원들의 아이디어에 대한 지원을 아끼지 않으며, 보다 도전적인 집단이나 조직과 공동으로 아이디어를 실현시키기 위해 함께 지적자극적 리더십을 더욱 강화하고 있다(김화, 2011, pp.17-25).

장기이식관련기관에 있어서 지적자극은 이들 기관이 현실적인 제약으로 인하여 거래적 리더십을 발휘하지 못하는 경우가 많기 때문에 더욱 중요시되기도 한다. 즉, 보상수준을 개선함으로써 이들이 더욱 도전적이고 창의적인 아이디어를 만들어내고 혁신적으로 일하게 할 수는 없다는 것이다. 따라서 이들 기관에 있어서의 리더는 변혁적 리더십 중에서도 지적자극을 통해 조직구성원들이 스스로 문제해결 능력을 향상하고 어려움을 극복할 수 있도록 하는 능력을 길러주어야 할 필요가 있는 것이다. 이를 위해서 이들 기관의 상사들이 가지는 지적자극적 리더십의 중요성이 매우 크다 하겠다.

3. 장기이식관련기관과 변혁적 리더십

본 연구는 상사가 가진 변혁적 리더십에 대한 인식을 장기이식관련기관 종사자들을 중심으로 분석해보고자 하고 있다. 장기이식관련기관은 장기기증 및 장기이식에 관한 업무를 수행하는 기관으로써 장기이식에 관한 인식개선, 대국민 홍보, 장기기증 연결 업무 등을 중심사업으로 수행하고 있다. 이러한 장기이식관련기관들은 비교적 규모가 크다고 할 수 있는 대형병원이나 국립장기이식관리센터, 일부 복지관과 같은 기관에서도 수행하고 있으나, 대부분의 장기이식 업무를 전문적으로 수행하는 민간 등록기관들은 단일 사업을 수행하고 있는 우리나라 복지업무를 수행하는 기관들이 그러하듯이 그 규모가 크지 않다. 조직구조가 2∽3개 팀 이내로 단순한 구조를 보이고 있으며 의사결정을 위해서 거쳐야 하는 결재 단계가 많지 않은 경우가 대부분이다. 사업 및 직무에 따른 담당자가 1명∽3명 내외이고 마찬가지로 중간관리자 역시 소수로 구성되어 있기 때문에 의사결정은 신속하게 이루어지나 다양한 의견과 아이디어가 고려되지는 못하는 단점이 있다고 하겠다. 또한 소규모 복지기관들의 특성이 그러하듯이 업무량이 담당자에 비추어 다소 많은 편임에도 불구하고 증원이나 보상, 복리후생의 개선은 한정적인 예산과 근무환경의 이유로 개선되지 못하는 경우가 많다.

이러한 소규모 복지기관 또는 민간 장기이식관련기관의 조직규모 및 근무환경적 특성은 상사와의 관계를 더욱 중요하게 만드는 요인이라 할 수 있다. 조직규모가 소규모이기 때문에 의사결정에 상사가 직접적으로 개입하는 경우가 많으며 실제 실무도 상사와 실무 담당자의 협업으로 수행되어 지는 경우가 대부분이다. 또한 상사 한 명이 책임지고 관리해야 할 인력의 수가 많지 않기 때문에 좀 더 밀접하고 친밀한 관계를 유지하게 되는 경우가 많다. 상사와의 커뮤니케이션 빈도가 잦아 개인사를 공유하거나 서로의 감정, 생각을 공유하기도 하며, 따라서 이러한 소규모 기관에서의 상사와 부하직원의 관계는 서로가 상대방에게 큰 영향을 미치게 된다. 기관장 또는 상사의 가치관이나 목표가 부하직원의 가치관으로 내재화되고 수립된 목표는 상호 공유된다. 상사의 리더십이 부하 직원에게 미치는 영향이 더 민감하게 작용하는 것이다.

특히 근무환경이 현재보다 더욱 악화되거나, 열악한 환경 속에서 과중한 업무를 수행해야 하는 상황이 이들 소규모 기관 종사자들에게 계속적으로 강요될 때 이들의 직무만족이나 조직몰입을 높여주고 성취감을 고조하기 위해서 기관이 한정적인 예산으로 인해 보상수준을 높여주거나 특정한 인센티브를 제공하기 어렵고 복리후생 항목을 늘려주거나 증원을 통해 업무 부담을 경감하는 것이 쉽지 않다. 따라서 기관은 이들이 직무수행 간에 어떠한 어려움을 겪고 있는지를 파악하고 그것을 해소하기 위해서 상사의 리더십에 더욱 관심을 가지게 되는 것이다.

따라서 본 연구는 장기이식관련기관 종사자들의 다양한 인지적 요소들 중에서도 변혁적 리더십에 집중하고 있는 것이다. 한정적인 자원과 환경 속에서 이들이 직무수행 간에 느끼는 성취감과 보람, 조직몰입을 높여주기 위해서는 이들의 상사나 기관장에 대한 고려가 함께 이루어져야 하는 것이다.

제2절 조직시민행동의 의의와 구성요소

1. 조직시민행동의 개념 및 정의

조직시민행동(OCB:Organizational Citizenship Behavior)이란 용어는 조직구성원들의 조직에 대한 비공식적인 기여를 설명하기 위해 1983년 Organ과 그의 동료들이 처음 소개하였다. (Organ, 1990)은 조직시민행동을 공식적인 보상체계에 의해 보상되지 않지만 정해진 규정이상을 수행함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는 데 기여하는 행동이라고 소개한 이후 수많은 연구를 통해 개념적으로 발전해 왔다.

조직시민행동은 자신이 속한 동료를 기꺼이 돕는 행동, 규정외의 업무에 대한 자발적인 수행, 조직 내 다른 동료들과 비이성적 논쟁의 삼가는 행동 등을 예로 들 수 있다. 이러한 조직시민행동은 의무가 아니라 개인의 자유재량권이며 공식적인 보상체계에 의해 보상되지는 않으나 조직의 유효성을 증진시키는 행위인 것이다. 조직이 성공적이고 효과적으로 운영되기 위해서는 조직구성원들의 자발적인 협동행위인 조직시민행동이 필요한데, 이는 조직을 위하여

가치를 제공해주는 행동으로써 오늘날 조직운영에 있어 필수적인 행동이라고 할 수 있다(김호균, 2007, pp.69-94).

그러나 조직시민행동의 정의에는 역할 내 행동과 역할 외 행동 간의 명확한 구분을 전제로 함에도 불구하고 실제로는 양 개념간의 명확한 구분이 어렵다는 문제점을 가지고 있다. 이러한 구분에는 주관적인 판단이 작용할 수 있으며, 공식적인 직무기술서 상의 명시된 행동을 역할 내의 행동으로, 그렇지 않은 행동을 모두 역할 외 행동으로 일괄적으로 구분하는 데에도 문제가 있기 때문이다(Morrison, 1993).

(Graham, 1991)은 조직시민행동은 공공시민의식(civic citizenship)이 공동체에 순기능적인 개별시민들의 모든 행위를 포함하는 것으로 각각의 조직구성원이 조직에 보여주는 모든 긍정적인 행동을 포함하는 것이라고 하였다. 이러한 조직시민행동의 개념적 정의는 매우 전 방위적이고 포괄적인 개념으로써 전통적인 역할 내 업무수행 행동과 조직에 필요한 추가적인 역할 외 행동뿐만 아니라 조직에 책임 있게 참여하는 것과 같은 정치적 행동도 포함하게 된다.

〈표 2-1〉 조직시민행동의 개념에 관한 다양한 정의

연구자	조직시민행동의 개념
Smith, Organ & Near (1983)	조직에서 윤활유와 같이 매우 중요한 행동으로 반드시 요구되는 행동은 아니지만 조직에 도움이 되는 행동
Organ(1988)	구성원의 자유재량행위로서 조직의 공식적 보상체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는 데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동
Organ(1990)	공식적인 보상체계에 의해 보상되지 않지만 정해진 규정이상을 수함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는 데 기여하는 행동
Muchinsky(2004)	자신의 직무에서 요구되는 의무 이상의 행동으로 조직의 전반적인 복리에 기여하는 행동
이희자(1998)	조직 내에서 구성원에게 공식적으로 요구된 업무역할은 아니지만 조직의 성과에 기여하기 위해 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동
전수진(2009)	조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입장에서 보면 조직의 발전을 위해 바람직한 행동들

*자료 : 정학범(2010)의 내용을 기초로 연구자 추가 재구성

조직시민행동은 다음과 같은 특성을 지니고 있다(정학범, 2010, pp.49-54). 첫째, 조직시민행동은 조직구성원의 자유재량 행동이다. 즉 조직시민행동은 조직과 조직구성원과의 계약에 따라 직무기술서 상에 명시되어 의무적으로 해야 할 강요된 역할은 아니나, 조직구성원이 전적으로 직무기술서상의 역할 이상을 스스로 선택한 자발적인 행동을 의미한다. 이는 주어진 공식적 업무 이외의 업무에 대한 자발적 자유재량 행동인 것이다.

둘째, 조직시민행동에 대하여 조직의 보상체계에 의해 공식적으로 또는 직접적으로 보상하지도 처벌하지도 않는다. 따라서 조직구성원이 승진이나 임금상승과 같은 직접적인 보상을 기대하고 행하는 의도적인 행동은 조직시민행동이 아니다.

셋째, 조직시민행동은 총체적으로 조직 유효성(organizational effectiveness)에 긍정적으로 기여하는 행동이다. 조직시민행동의 결과 동료들과의 유대, 갈등방지 등 간접적인 효과를 통하여 조직 전체의 효과에 기여하게 되는 것이다.

요컨대 조직시민행동은 조직구성원들이 공식적으로 해야 할 의무도 아니고 공식적인 보상도 없지만 자신이 속한 조직이 효과적인 기능을 하는 데 기여하는 구성원 개인의 자발적인 자유재량행동이라고 정의할 수 있는 것이다.

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동의 구성요소의 선정은 측정과 밀접한 관계를 갖고 있으며 구성요소에 대한 학자들의 견해는 다양하다. (Smith, Organ & Near, 1983)등은 이타성, 일반화된 순응(generalized compliance)의 2가지 요소로 보았으며, (William, 1986)은 이타성(altruism), 양심성(conscientiousness), 시민정신(civic virtue)의 3개 하위요소를 확인하였다. (Organ, 1988)과 (Podsakoff, 1990)는 조직시민행동의 구성요소를 이타성(altruism), 양심성(conscientiousness), 예의성(courtesy), 시민정신(civic virtue), 인내심(sortsmanship) 등의 5가지 요소로 보았다. 가장 최근 들어 (Fernandez-Sabiote & Roman, 2005)은 고객관점 조직시민행동척도를 개발하면서 고객편의지향성, 조직관여도, 인내심의 3가지

차원으로 구성하였다.

(Williams & Anderson, 1991)은 실증적, 개념적 연구를 수행하여 조직시민행동을 크게 두 가지 범주로 구분하고 측정척도도 두 가지 범주로 개발하였다. 그들은 조직시민행동은 조직을 위한 조직시민행동과 개인을 위한 조직시민행동으로 구분하였는데, 조직을 위한 조직시민행동은 결근하게 되었을 때 미리 통지하거나 질서유지를 위한 비공식적인 규정을 준수하는 것과 같이 일반적으로 조직에 유효한 효과를 주는 행동을 말하고, 개인을 위한 조직시민행동은 결근한 동료를 도와주거나 다른 동료의 문제점과 근심을 듣는데 시간을 할애하는 것과 같이 특정 개인에게 즉각적으로 도움이 되고 이러한 수단을 통하여 간접적으로 조직에 유효한 행동을 말한다(전미혜, 2009, pp.61-70).

지금까지 연구된 조직시민행동의 구성요소에 대한 연구는 일반적으로 (Organ, 1988)과 (Podsakoff, MacKenzie, Piane & Bacharach, 2000)의 다섯 가지 요소의 범주 내에서 조직시민행동을 규정짓고 있는데, 가장 일반적이고 핵심적인 조직시민행동의 구성요소는 아래와 같다.

1) 이타성

이타성(altruism)은 조직과 관련한 업무나 문제해결을 위해 조직 내 다른 동료들을 도와주는 자발적인 행동을 말한다(Organ, 1988). 이러한 이타적 행동은 결근한 동료의 일을 대신 해주는 일, 과중한 업무를 수행하는 동료를 도와주는 일, 자발적으로 신입사원을 도와주는 일 등을 예로 들 수 있는데, 조직유지에 필요한 자원의 소비를 줄이고 조직의 자원유입능력을 증가시키며, 외부인에게 친절한 행동을 보임으로써 그 조직에 대한 고객의 충성도를 높일 수 있다. 이타행동은 대상이 사람이라는 점에서 양심적 행동과 구분된다(최동황, 2012, pp.18-23).

장기이식관련기관에 있어서의 이타성은 장기이식관련기관이 복지사업과 관련한 업무를 책임지고 수행하고 있다는 점에서 의미를 가진다. 이들의 업무는 기본적으로 이타성에 기초한 봉사정신을 필요로 하고 있으며, 이를 통해 업무성과에 대한 성취감과 보람을 느끼고 다소 열악한 근무환경 속에서도 지속적

으로 업무를 수행하고 성과를 높여나가는 원동력이 되어주고 있는 것이다. 또한 이들 기관의 조직구조가 비교적 소규모로 구성되어 있기 때문에 장기이식 관련 업무를 수행하는 실무자들은 소수의 인원으로 의사소통 및 업무협력, 공동 작업을 수행하기 때문에 이들 간의 관계나 태도, 배려가 더욱 중요하게 작용한다고 할 수 있다.

2) 예의성

예의성(courtesy)은 조직구성원이 자신의 업무와 관련하여 의사결정을 하거나 참여 여부에 따라 관계되는 다른 조직구성원이 영향을 받게 될 경우 발생하기 쉬운 문제들을 사전에 예방하려는 행동을 말한다(Organ, 1988). 즉 어떤 업무와 관련하여 이해당사자인 동료 및 상사 등과 문제가 발생하지 않도록 또는 다른 사람들이 피해보지 않도록 사전에 미리 배려하고 조치를 취하는 행동으로 업무와 관련하여 타인들과의 사이에 문제나 갈등이 야기될 수 있는 가능성을 미리 예방하려고 노력하는 행동을 의미한다.

이는 조직 내에서 타인과의 접촉에서 발생할 수 있는 문제를 미연에 방지하기 위한 행동을 말하는 것으로, 그 예로는 자신의 행동이 타인에게 미치는 영향을 항상 염두에 두고 행동을 취하기 전에 미리 접촉을 취하거나 타인에게 직무와 관련된 중요한 사실에 대해 미리 통보해주는 행동 등이 포함된다(한봉주, 2009, pp.35-38). 이러한 예의바른 행동은 문제 발생을 방지하거나 사전에 문제발생을 막기 위한 절차를 거치는 행동을 말하는 데 반해서, 이타주의 행동은 현재 문제를 가지고 있는 사람과 도움이 필요한 사람을 돕는 행동이라는 점에서 구별된다(김지한, 2009, pp.33-36).

예의성은 이타성과 마찬가지로 복지사업과 관련한 업무를 수행중인 종사자들에게 중요한 개념이라 할 수 있다. 사회복지 사업을 담당하는 담당자 및 실무자는 업무의 특성 상 타인과의 관계망을 형성하는 것이 중요하다. 장기이식 관련기관에 있어서도 서류업무뿐만 아니라 장기기증을 원하는 기증자 및 이식을 원하는 사람들과 계속적으로 교류해야 하는 업무가 많으며 조직규모가 작아 부서 및 팀 내의 의사소통이나 업무협조, 정보공유를 위한 관계망 형성

이 더욱 중요하게 작용하는 것이다.

3) 양심성

양심성(conscientiousness)은 조직에서 요구되는 최소 수준 이상으로 업무를 수행하는 것을 말한다(Organ, 1988). 양심적 행동은 특정 인물에 대한 도움보다는 간접적으로 조직에 도움이 되는 행동으로, 정해진 출근시간을 엄수하는 것, 작업장의 청결을 유지하는 것, 조직의 성과를 향상시키기 위하여 노력하는 것 등 직무와 관련하여 부수적으로 해야 하는 일에 초점을 맞추고 있다(Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1991).

(Smith, Organ & Near, 1983)와 (Graham, 1986)의 연구에서는 양심적 행동을 출석 등 시간사용과 관련된 행동과 규칙준수 행동으로 나누어 전자를 양심적 행동, 후자를 일반화된 순응으로 명명하였다(이경희, 2009, pp.41-46).

장기이식관련기관에 있어서 양심성은 근무태도와 성실성에 관련되는 요인으로써 사실상 조직 관리자가 관리하고 책임져야 할 인원이 많지 않은 소규모 조직구조의 특성 상 성실성이나 근무태도에 대한 감시 및 모니터링이 수월하여 직무수행 간에 있어서는 중요한 요인으로 작용하지 않으나, 주어진 업무만 수행하는 것이 아니라 조직에 필요한 업무를 자발적으로 수행하는 부분에서 업무의 오류를 줄이고 성과를 높인다는 관점에서 중요한 요인이라 할 수 있다.

4) 인내심

스포츠맨십(sportsmanship)은 (Organ, 1988)의 연구에서 사용한 조직시민행동의 구성요소로 조직에 대한 비난을 삼가하고 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동이다. (김은광, 2012, pp.31-32)의 연구에서 스포츠맨십(sportsmanship)은 비불평적 행동, 공명성으로 조직의 여건상 여러 가지 문제가 있다고 할지라도 이에 대한 비난을 삼가고 작은 불평이라면 기

꺼이 감내하는 행동을 말한다고 주장하고 있다. (권우덕, 10, pp.14-16)의 연구에서 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 사소한 불편이나 불만을 참아내고, 침묵하는 것을 말한다고 정의 하였다. (장준호, 조용헌, 2009, pp.181-199)의 연구에서는 스포츠맨십은 스포츠에서와 같은 자제력과 인내심을 말하고 있으며, 조직 내에서 발생할 수 있는 사소한 문제에 서로 불평불만을 하거나 조직에 비난하지 않는 것을 의미한다. 따라서 작은 불편과 개인적인 좌절감을 기꺼이 받아들이는 행동 등을 포함한다고 주장하고 있다.

본 연구에서는 장기이식관련기관의 종사자들이 생각하는 조직시민행동의 구성요소를 인내심으로 수정하여 사용하였는데 이는 생명과 직결된 업무 맡고 있는 구성원들의 인내심이 어느 조직보다도 필요하기 때문에 연구의 목적에 부합하는 단어라고 생각되었기 때문이다. 예를 들면 상급자나 동료 등에 대하여 불평하거나 욕하지 않고 회사의 단점을 탓하지 않는 행동 등을 들 수 있다. 조직이 구성원들을 아무리 호의적으로 대해 주는 좋은 조직이라도 불평불만이 없을 수는 없다. 이때 사소한 불만으로 조직에 부정적인 태도를 취하기보다는 참는 태도를 취함으로써 궁극적으로는 조직의 화합을 증진시켜 조직의 성과를 높여 줄 수 있는 행위를 말한다(정학범, 2010, pp.49-54).

조직 내 업무환경이 조직구성원들의 기대에 미치지 못하여 회피 불가능한 상황에 직면해서도 조직 내에서 발생하는 사소한 문제에 대해 인내심을 가짐과 동시에 불평하지 않고, 고충을 토로하지 않으며, 자발적으로 참고 인내하는 행동을 의미하는 것이다. 이러한 자제력과 인내심은 장기적으로 조직 내의 갈등요인을 최소화하는데 기여할 수 있으므로 장기적으로 조직유효성을 향상시키는데 공헌할 수 있다. 이와 같이 인내심은 조직 내 환경을 부정적 시각보다는 긍정적인 시각으로 보고 불평과 고충 해결에 소비하는 시간과 에너지를 절약하여 보다 건설적인 조직 발전을 위해 소비하는 행동을 말한다(한봉주, 2009, pp.35-38).

사회복지 사업을 수행하는 기관에 있어서 인내심은 기관에서 업무를 수행할 때 다소 불편하거나 근무환경이 악화되는 경우가 있더라도 이를 담당자가 조직 및 조직구성원들을 위해서 인내하는 행동을 의미하는 것으로써 실제로 근무환경이 다소 열악하고 보상만족이 높지 않은 장기이식관련기관의 특성

상 이들의 조직몰입이나 직무만족, 업무성과의 향상을 위해서 인내심이 중요한 요인으로 작용한다.

5) 시민정신

시민정신(civic virtue)은 조직생활에 관심과 책임의식을 갖고 적극적으로 참여하는 행위로 참여정신 또는 시민성이라고도 한다(Organ, 1988). 사보를 읽거나 개인적인 시간을 할애하여 조직에서 발생한 현안에 대해 관심을 갖고 토론하는 것들이 여기에 속한다. 또한 부서의 모임에 적극 참여하거나 회사의 이미지 제고를 위해 노력하는 등 조직에 관심을 갖고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동을 말한다. 조직 활동에 책임의식과 건설적인 자세를 갖고 적극 참여하고 몰입하는 것을 의미한다. 그 예로 조직에서 일어나는 변화와 발전에 따라가기 위해 스스로 노력하는 것, 조직의 발표나 지시사항을 항상 숙지하는 것, 부서 내 회의에 적극적으로 참여하는 것, 조직의 정책결정을 위한 투표에 참여하는 것, 제안활동에 적극적으로 참여하는 것, 회의 및 공지사항을 열람하고 의견을 표현하는 행위를 들 수 있다. 이와 같이 시민정신은 의사결정에 대한 참여와 책임감이 그 핵심을 이룬다(이경희, 2009, pp.41-46).

시민정신은 참여정신이라는 의미에서 직원들의 적극성, 책임성, 조직업무 및 사회복지 업무에 대한 진정성을 높여주는 데 중요한 요인으로 작용한다. 조직규모가 비교적 소규모인 장기이식관련기관에 있어서도 상사의 의사결정 또는 조직 활동이 복잡한 의사결정 과정을 통해 결정되기 보다는 소수의 팀원들과의 협의를 통해 비교적 단순한 과정을 거쳐 결정되기 때문에 직원들이 자발적인 시민정신을 가지고 이에 참여하고 건설적으로 몰입하려는 자세가 중요한 것이다.

3. 조직시민행동의 영향요인

본 연구는 다양한 조직시민행동에 대한 선행연구를 검토함으로써 조직시민

행동에 영향을 미치는 다양한 요인들을 확인하도록 하였으며, 이는 장기이식 관련기관 종사자들의 조직시민행동을 제고하는 실효성 있는 제언을 하고자 하는 본 연구의 목적과 부연하여 다양한 시사점을 가진다고 할 수 있을 것이다.

(Smith, Organ & Near, 1983)는 리더지원은 직무만족을 통해 간접적으로 조직시민행동에 영향을 주며, (Fahr & Ford, 1990)은 리더공정성과 직무범위가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한연구를 통해 리더 공정성은 이타성과 리더에 대한 만족에 유의한 관계를 보이고 있으며, 직무범위는 이타성, 순응, 과업에 대한 만족에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝혔다.

(이영석, 2003, pp.11-16)은 사기업의 조직구성원을 대상으로 실시한 회사신뢰와 상사신뢰에 대한 결정요인을 분석하고자 한 연구에서 상사신뢰가 회사신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였으며, 조직구성원들이 회사 내에서의 사회화 과정을 거치면서 조직에 대한 가치와 목표 및 업무수행 방식을 배우게 되는데 이러한 과정에서 상사들은 조직구성원에게 필요한 정보를 제공하는 역할을 맡게 되며 상사는 조직을 대표하여 조직구성원들에게 적응 및 관련 태도와 행동 형성에 적지 않은 영향을 미치게 된다고 하고 있는데 분석을 통해 이처럼 조직구성원의 상사에 대한 신뢰는 조직시민행동과 같은 조직구성원의 직무태도나 행동에 긍정적인 영향을 주어 조직효과성 제고에 적지 않은 영향을 미치고 있음을 증명하고 있다.

(윤대혁, 정순태, 2006, pp.139-169)의 연구에서는 조직몰입의 순응화, 동일화, 내면화가 조직시민행동에 높은 유의한 상관관계가 있음을 검증하고 있다.

(김호균, 2008, pp.177-209)은 지방자치단체(광역)의 구성원을 대상으로 상사신뢰, 조직신뢰와 조직시민행동과의 인과관계를 태도변수를 매개로 하여 연구를 진행하였는데, 분석 결과, 조직구성원이 지각하는 조직신뢰와 상사신뢰 중 상사신뢰만이 조직시민행동에 유의미한 것으로 나타났으며 매개효과는 반대로 조직신뢰에 있어서만 검증되고 있음을 확인할 수 있었다.

조직시민행동은 연구가 이루어진 역사가 길고, 공식화 또는 비공식화된 다양한 요인들이 이에 영향을 미치고 있음이 검증되고 있는 심리적, 비심리적

특성을 포함하는 개념으로 위에서 살펴본바 이외에도 다양한 영향 요인들에 대한 선행연구가 이루어지고 있다. 이것을 정리한 결과는 아래와 같이 표로 나타낼 수 있다.

〈표 2-2〉 조직시민행동의 영향요인들

연구자	주요내용	영향요인
MacKenzie, Podsakoff, Fetter (2000)	변혁적 리더의 행동과 OCB 간에는 간접적인 관계. 변혁적 리더의 행위와 신뢰, 만족 간에는 직접적 관계. 신뢰와 OCB 간에는 직접적인 정(+)의 관계가 나타남.	- 변혁적 리더십 (독립변수) - 신뢰(매개변수) - OCB(종속변수)
Kurt, T Dirks & Donald L. Ferrin (2000)	OCB 등과 같은 결과변수 사이에서 신뢰가 조절효과를 보임. 파트너의 행동과 상사의 반응 사이에서 신뢰가 조절변수로 작용함을 제시.	- 다양한 환경 변화 (독립변수) - 신뢰(조절변수) - OCB(종속변수)
이영석 (2005)	상사신뢰는 회사신뢰에 긍정적인 영향을 미침. 조직구성원의 상사신뢰는 직무만족과 조직몰입 또는 OCB 등과 같은 구성원들의 직무태도나 행동에 긍정적인 영향을 미침.	- 회사신뢰, 상사신뢰 - 협력의도와 충성심 - OCB,(매개변수) (종속변수)
김호균 (2008)	지방자치단체 구성원들을 대상으로 한 연구에서 조직신뢰만이 조직몰입에 정(+)의 효과가 미침. 조직몰입은 OCB에 유의한 정(+)의 영향을 미침. 조직신뢰만이 조직몰입에 부분 매개하여 OCB에 유의한 정(+)의 영향을 미침.	- 상사신뢰, 조직신뢰 (독립변수) - 조직몰입(매개변수) - OCB(종속변수)

*자료 : 선행연구의 검토결과를 기초로 연구자가 추가 재구성

4. 장기이식관련기관과 조직시민행동

장기이식관련기관은 변혁적 리더십에 관한 논의에서 이미 언급한 바와 같이 일반적으로 소규모 복지기관에서 볼 수 있는 직원들의 특성과 조직구조로

인해서 이들이 자발적으로 보이는 행동양식 및 행동규범을 의미하는 조직시민행동 역시 매우 중요한 개념이라 할 수 있다. 이들의 조직시민행동을 활성화하고 스스로 조직이 이로운 방향으로 발전하도록 하기 위해 노력하게 만드는 것은 다양한 보상과 이로 인한 만족, 직무수행 자체에서 오는 만족감 또는 관계적, 조직몰입 등에 의한 것이 있을 것이다. 그러나 이들 장기이식관련기관과 같이 한정적이고 제한적인 환경을 가진 조직에 있어서는 이들이 이러한 자발적 행위 또는 행태를 나타내도록 하는 것이 보상이나 물질적, 물리적 요인에 의한 것 보다는 조직에 대한 의무감과 정서적 유대, 상사와의 관계, 신뢰, 업무 자체에서 오는 보람이나 성취감을 통해서 가능할 것이다. 따라서 상사가 보여주는 변혁적 리더십의 중요성이 더욱 크게 작용하는 것이며, 한정된 조직의 자원을 효율적으로 활용하고, 업무성과를 제고하는 과학적 조직 관리의 측면에 있어서도 이러한 조직시민행동을 높여주기 위한 다양한 요인을 분석하고 검증하는 활동이 필연적인 것이다.

제3절 조직신뢰의 의의와 유형

1. 조직신뢰의 개념 및 정의

기업 활동이 급속히 진전됨에 따라 기업 활동의 핵심기반으로 기업, 고객, 직원, 이해관계자간의 신뢰의 창출과 유지를 위한 경영관리 방식의 일환으로 신뢰는 중요한 역할을 하게 되었다. Roberts & O'Reilly에 의하면 이러한 신뢰는 공동의 목적을 위해 함께 일할 수 있는 능력인 사회적 자본 형성의 핵심이자 경제적 번영의 원천이다. 조직 생활의 대부분은 상사와의 업무와 일 관계에서 이루어지며, 이러한 관계 속에서 부하들이 갖는 상사에 대한 신뢰는 업무 수행뿐 아니라 부하들의 직장생활 적응에도 많은 영향을 미치게 된다(이미연, 2008, pp.44-47).

기업에서 신뢰는 조직의 운용을 보다 효율적으로 만드는 윤활유와 같은 역할을 할뿐만 아니라(Fukuyama, 1999) 업무의 성공적인 달성을 촉진하고 구

성원들을 하나의 조직으로 통합할 있는 접착제와 같다. 한편으로 개방된 커뮤니케이션과 지각이 있는 신뢰의 분위기는 효과적이고 생산적인 작업환경을 만든다. 신뢰 수준이 낮을 때에는 정보를 조작하거나 축소시키거나 감추려고 할 것이다. 신뢰는 건설적인 인관관계에서 기본적인 요소이다. 커뮤니케이션과 신뢰사이에는 상호적은 관계가 존재한다는 것이다. 신뢰하는 분위기는 사람들이 서로의 아이디어를 자유롭게 공유하는 것이고, 적극적인 자세로 공동목표를 위해 매진하는 것이다. 신뢰가 없다면, 관계는 파괴적인 갈등과 커뮤니케이션의 와해로 파괴될 것이라고 (Mishra & Morrissey, 1990)는 신뢰의 중요성을 강조하고 있다.

신뢰는 다른 사람들이 자신에게 해를 끼치지 않을 것이라는 믿음에 기반을 두면서 다른 사람이나 다른 사람들에게 기꺼이 위험을 감수하고자 하는 것이라고 정의하였고(Mayer, 1993), (Zand, 1997)는 신뢰를 직접 통제할 수 없는 타인에 대한 믿음을 증가시키는 것으로 타인이 이러한 믿음을 악용할 때 어느 정도 피해를 받을지 모르는 위험을 내포하고 있다고 하였다(김화, 2011, pp.17-25). (Mayer, Davis & Schoolman, 1996)은 신뢰를 상대방이 본인에게 중요한 특정행동을 수행해 줄 것이라는 기대 하에서 상대방을 직접감시하거나 통제하지 않고 자신의 위험을 상대에게 노출시키고자 하는 의향으로 보았다.

(Rotter, 1971)는 상대방의 선의에 대한 믿음이라고 단순하게 정의하는 데서 오는 한계를 극복하고자 노력하는 것으로 정의하였다. 그는 사회학습 이론의 관점에 입각하여, 신뢰를 다른 개인 또는 집단이 약속한 것에 대해 본인이 믿어도 될 것이라는 일반화된 기대(generalized expectancy)라고 보았다. 그는 기본적으로 사람들 간의 다양한 관계에서부터 유리된 개인의 내부 심리상태보다는 지속적인 쌍무적 교환관계 또는 집단구성원 관계 속에서 발생하는 사회적 속성으로 이해해야 한다고 주장하였다. 따라서 신뢰는 사회적 관계 속에서 발생하는 상대방에 대한 호혜적 믿음이며 합리적 계산의 복잡성을 단순화시켜주는 것이라고 보고 있다.

(Gambetta, 1998)는 위험간의 관계에 초점을 두고 신뢰를 상대방이 본인에게 이익이 되거나 적어도 해롭지 않은 어떤 행동을 취할 확률이 충분히 높다

는 기대 또는 믿음을 갖고 있는 것으로 정의하고 있다. 그러므로 신뢰는 교환관계를 공고히 하고 상호협력을 유발하는 매우 중요한 기반이 된다.

(Zucker, 1986)는 신뢰를 교환당사자 간에 공유되는 관계에 대한 일정한 기대의 집합이라 정의하고 이는 사회규칙과 절차의 합법성에 영향을 받는 것으로 정의하였다. 조직원의 상사신뢰는 리더십 유효성과 생산성에 중요한 영향을 미치며 상사의 리더십은 조직에서 대인간의 신뢰형성에 기초를 이룬다.

(Diffie-Couch, 1984)는 기업이 조직원을 정당한 이유 없이 불신하게 되면 결국조직원의 몰입을 감소시키고 근로의욕이 저하되며 결근과 이직률이 높아지는 것으로 강조하였으며, 상하간의 커뮤니케이션에서 신뢰의 역할을 강조하고 신뢰는 의사소통이 되는 정보량을 증가시키고 부적절한 정보도 공개시키는 역할을 한다고 주장하였다(김용학, 2010, pp.11-24).

조직의 업무가 순조롭게 진행되기 위해서는 구성원들 상호간에 신뢰가 바탕이 되어야 한다. (Lewiciki, 1990)에 의하면 상사에 대한 신뢰는 상대방의 행위에 대한 확신 있는 긍정적 기대로 정의하고, (Graen & Cashman, 1975)은 신뢰를 수직적인 LMX이론의 핵심요소로 규정하면서 신뢰가 중심이 된 상하간의 관계는 상호 강화과정을 통해 시간이 경과하면서 안정적이고 예측가능한 관계로 발전한다고 주장하였다.

(Levering, 2000)은 신뢰의 핵심을 조직원들이 자신의 리더나 경영자를 믿고 의지할 수 있느냐에 달려있고 구체적인 행동의 패턴으로 이해하기 위해 진실성, 개인존중, 공정성의 3개 범주로 나누어 정의 하였다. 조직원들 간의 부족함과 의존성이 존재하는 상황 하에서 공동의 노력이나 경제적 거래에 있는 개인, 집단, 혹은 기업의 행동에 대한 낙관적인 기대로써 조직원들 간의 공동 이익을 얻기 위한 협력 촉진목적에서 이루어지는 행동이라고 할 수 있다(이기형, 2006, pp.21-31).

위의 연구를 정리하여 본 연구의 연구자는 신뢰를 상대가 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음으로 정의하도록 하였다. 신뢰는 상대방에 대한 지각에서 자신에게 피해를 끼치지 않을 것이며 자신의 관심과 이익을 고려해줄 것이라는 상대방에 대한 믿음, 기대로 볼 수 있으며, 상대방에 대한 행동에서 상대방의 행동에 의한 피해 가능성을 기꺼이 감수하려고 하거

나 이해관계를 떠나 상대방에게 도움을 주는 방식으로 행동하려는 상태라고 볼 수 있는 것이다(신승훈, 2012, pp.33-34).

2. 조직신뢰의 유형

(Joseph & Winston, 2005)은 신뢰를 이해관계의 계산에 근거한 도구적 합리성(instrumental rationality)이 예측하는 기대를 넘어서는 인지적 신념이라고 하면서 신뢰에는 3가지의 서로 다른 기준이나 유형이 있다고 주장하고 있다. 즉, 인지적인 면(cognitive), 감성적인 면(emotional), 그리고 행동적인 면(behavioral)이 존재한다는 것이 그것인데, 이러한 유형의 핵심 연구가라 할 수 있는 (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)은 개인들이 피신뢰자들을 신뢰할 것인지를 고려하는 3가지 특성으로 능력(ability), 정직성(integrity), 온정(benevolence)의 속성을 고려한다고 하고 있다.

(Cummings & Bromiley, 1996)는 조직 내에서 상대 부서에 대한 신뢰는 상대방이 상호관계에 대한 몰입을 유지하고, 정직하게 협상하며, 이쪽에 대해 과도한 이득을 취하려 하지 않을 때 형성된다고 보았다. 즉, 신뢰는 관계 몰입, 양심적 협상, 과다이득 회피 등의 세 가지 요소로 구성된다고 하였다(엄덕수, 2013, pp.10-33).

(Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992)은 신뢰의 원천에 초점을 두고 규제적, 계산적, 지식적 및 동일화 신뢰의 유형을 제시하고 있다. 규제적 신뢰(deterrence based trust)는 처벌의 위협으로 인해 행동의 일관성을 확보하는 것, 즉, 명시적 또는 묵시적 약속을 준수하는 것을 말한다.

(Lewicki & Bunker, 1996)에 의하면 이러한 세 가지 차원의 신뢰를 이용한 복합적 신뢰 단계의 연구에서 신뢰는 계산적 신뢰, 지식에 의한 신뢰, 동일시 신뢰의 연속적 작용으로써 개발되어 진다고 하였다. 그들은 자신들의 연구에서 신뢰에 대해 관계 당사자 간에 형성되는 감정적, 정서적 유대감에 근거하는 강한 유대라는 점을 강조하였는데, 따라서 신뢰는 신뢰의 당사자 간에 감정적이고 정서적인 노력을 가능하게 하는 사회적 상황을 창출하며 구체적

으로 상대방에 대한 배려와 안녕에 대한 관심으로 나타난다고 하였다. 더욱이 이러한 정서적이고 감정적인 유대는 신뢰 대상과의 관계가 일방적이 아닌 호혜적이라는 믿음으로 강화된다는 것이다(이경호, 2010, pp.21-32).

1) 계산적 신뢰

계산적 신뢰는 신뢰 위반에 대한 처벌의 두려움보다 신뢰 보존으로부터 얻게 되는 긍정적 보상에 기초한 신뢰로 정의 하였다(Lewicki & Bunker, 1996). 이러한 신뢰는 만약에 어떠한 방해 역할에 대해 명확성과 가능성 그리고 어긋난 행동에 대해 그렇게 하지 못하도록 지속적인 행동을 하도록 하는 이론이라고 주장하였다. 이러한 관점은 시장 지향적이며, 경제적 계산에 기초를 하고 있으며, 이들 구성원들의 가치는 거래관계에서 새로운 관계를 발생시키거나 기존 관계를 유지하는 과정의 결과물로 나타낸다(이미연, 2008, pp.44-47).

2) 지식적 신뢰

지식적 신뢰는 (Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992)의 지식에 근거한 신뢰로써 예측 가능성에 기초한다. 상대방에 대해 충분히 알고 있기 때문에 행위가 예측이 가능하다는 것이다. 이는 처벌보다는 정보에 의존하는 신뢰로써 시간의 흐름에 따라 반복적인 상호관계의 역사는 상대방의 행위를 예측할 수 있다는 일반적인 기대를 형성케 하고, 이 기대가 상대방에 대한 신뢰의 기초가 된다는 것이다(이경호, 2010, pp.21-32). 이러한 신뢰는 상대방에 대한 상호작용적 의사소통으로 보고 지식적 신뢰의 유형이라고 하였다(Lindskole, 1978; 김용학, 2010, pp.11-24).

3) 동일화 신뢰

동일화 신뢰는 상대방의 욕구와 의도에 대한 동일함을 근거로 나타내는 것

으로써 상대방의 가치, 신념, 비전 등에 대해 내재적 수용이 높아지는 신뢰이다. 이는 상대방의 입장, 특성, 상황 등에 대해 아는 정도를 뛰어넘는 것으로서 서로에 대해 일체감을 느끼고 신뢰를 갖는 것을 말한다(Lewicki & Bunker, 1996).

(Kramer, Brewer & Hanna, 1996)는 신뢰가 참여하는 그룹 또는 조직에 의해서 개인 또는 조직의 멤버들의 목표를 일치 시키는 것을 기초로 형성된다고 주장하였다. 이러한 상황은 뛰어난 그룹은 개인들 스스로의 흥미에 대한 접근 그룹보다 이해성에 대한 협력적인 행동에 있어서 동일함을 크게 증가시킨다는 것을 알 수 있다(엄덕수, 2013, pp.10-33).

3. 장기이식관련기관과 조직신뢰

신뢰는 (Gambetta, 1998)에 따르면 사회적 관계 속에서 발생하는 상대방에 대한 호혜적 믿음이며 합리적 계산의 복잡성을 단순화 시켜주는 것이라는 관점에서 장기이식관련기관 종사자들에게 대입하였을 때 다음과 같은 의미를 가진다.

장기이식관련기관에 있어서 종사자들의 조직신뢰는 종사자들이 자신의 상사와 또는 클라이언트, 조직에 대해서 가지는 정서적이고 감정적인 유대와 연결이며, 이를 통해 발현되는 상호 존중과 예의바른 행동, 정직성과 양심적 협상을 의미하는 것이다. 특히 사회복지 관련 업무를 수행하는 기관에 있어서 이들은 다소 업무량이 과다하고 근무 환경적 조건이 좋지 않다고 하더라도 자신들이 수행하고 있는 업무가 일정부분 사회발전에 기여하고 이용자들의 복지 수준을 높여줄 것이라는 믿음과 특히, 장기를 기증하거나 이를 기증 받는 이들에게 실질적인 도움이 될 것이라는 믿음을 통해서 업무에 더욱 몰입하고 진정성 있게 업무를 수행하게 되며 자신의 일에 대한 자부심과 성취감을 가지게 하는 것이다. 또한 조직과 자신의 상사에 대해서도 업무를 위해 개인적인 사생활을 희생하거나 일정 이상의 노력을 투입할 때 이에 대한 적절한 배려와 인정, 보상이 있을 것이라는 신뢰가 기초해야만 기관 또는 상사의

목표와 직원의 목표, 이상이 일체화되고 단순히 거래적 관계가 아닌, 상호 이해를 바탕으로 한 협력적 관계가 형성되는 것이다. 따라서 조직신뢰는 장기이식관련기관에 있어서 조직구성원들의 긍정적인 감정, 정서상태와 행동 특성을 나타내게 하는데 빠뜨릴 수 없는 중요한 요인 중 하나로 고려되어야 하는 것이다.

제4절 변혁적 리더십, 조직신뢰, 조직시민행동의 관계

1. 변혁적 리더십과 조직신뢰의 관계

리더십은 본질적으로 리더와 구성원 간의 관계형성을 기초로 이루어지는 현상이므로, 리더십연구에 있어서 신뢰는 매우 중요한 요인으로 간주되고 있다. 리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 리더와 부하들 간의 신뢰관계 구축이 필요하며, 이러한 신뢰관계는 리더와 부하들 간의 협력적 관계유지를 위한 필요충분조건으로 제시되고 있다.

(Mark, 1992)는 신뢰는 리더십의 근본이며 효과적인 리더가 되기 위한 근본이라 하면서 리더십과 신뢰는 상호 밀접한 관계를 가지고 있다고 하였으며, (Kouzes & Posner, 1995)는 부하의 상사에 대한 신뢰는 리더십 유효성과 기업성과에 중요한 역할을 한다고 하였다.

리더십에 있어서 신뢰는 필수적 요소이지만, 전통적 리더십은 기본적으로 경제적 거래관계와 제도적인 성격으로 형성되어 신뢰를 통한 관계향상에 한계점을 드러내고 있으나, 변혁적 리더십은 기본적으로 경제적 거래관계를 넘어 사회적 관계의 맥락 하에서 리더와 부하와의 관계를 설정해나가는 점에서 신뢰의 역할이 더욱 중요한 영향을 미치고 있다.

(Tyier & Lind, 1992)는 변혁적 리더는 개인의 욕구보다는 집단이나 조직에 대한 공헌을 강조하며 구성원 간의 신뢰형성과 이를 통한 집단의 통합을 강조한다고 하였고, (Bass & Avolio, 1990)는 리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록 리더와 부하와의 관계는 신뢰를 바탕으로 개인적 이익을 뛰어넘어 조

직과 팀의 목표를 추구한다고 주장하였다.

(Yukl, 1989)은 기대이상의 성과를 달성하는데 있어서 변혁적 리더에 의해 부하가 동기부여 되는 가장 중요한 이유 중의 하나가 리더에 대한 부하의 신뢰와 충성심이라도 하였다.

(Bigley & Pearce, 1998)는 구체적으로 현대사회의 조직에서 개인과 그들의 상사 사이에 많은 물질적 교환은 조직의 합리적, 법률적 규칙과 정책에 의하여 규정되어지며, 이러한 규칙과 정책에 의한 보상이나 벌은 거래적 리더에 대한 종업원의 능력신뢰에 긍정적 영향을 주므로 조건적 보상과 예외에 의한 적극적 관리는 능력신뢰와 긍정적 관계가 있다고 주장하였다.

2. 조직신뢰와 조직시민행동의 관계

사회적 교환관계의 중요한 요소는 조직신뢰이다. 조직신뢰를 바탕으로 할 때, 종업원은 지속적인 성과와 조직시민행동에 대해서 조직이 그들에게 보상할 것이라 믿게 된다는 것이다. 즉 즉각적인 보상이 이루어지지 않아도 결국에는 교환관계에 균형이 이루어진다고 믿는다는 것이다. 경제적 교환은 상거래계약에 기반을 두고 있지만 사회적 교환관계는 개인의 신뢰에 기반을 두고 있다(Holmes, 1981). 따라서 상사와 부하 간에 신뢰가 있을 때 부하는 추가 역할 행동을 더욱 자발적으로 나타낸다. 즉 조직신뢰는 조직시민행동에 관계되어 진다.

(Moorman, 1991)은 두 개의 중소기업에 근무하는 270명의 직원을 대상으로 한 연구에서 공정한 절차의 존재여부 보다 상호작용 공정성이 부하들의 리더에 대한 신뢰를 향상시켜 조직시민행동을 나타낸다고 하였다.

(Waynen & Green, 1993)은 리더와 구성원 간의 교환은 그 관계의 질에 따라 내집단(in-group)과 외집단(Out-group)으로 구분하였다. 리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 구성원들에게는 계약 외의 교환, 상호신뢰, 존경과 호의, 지원, 보상의 관계를 묘사된다. 이는 결근한 동료의 일을 도와주거나, 리더가 감시 혹은 확인하지 않더라도 규정에 따라 충실히 근무하는 등의 조직

시민행동이 수행되는 것이다. 반면, 외집단 구성원들은 리더를 방관자로 지각하고 역할 규정적인 관계로 인식하기 때문에 공식적인 고용관계로만 한정된다.

(윤만희, 2000, pp.723-747)의 연구에서도 관리자에 대한 종업원의 신뢰는 그들의 전반적인 조직시민행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

대인간 신뢰는 적어도 두 가지 이유에서 조직시민행동과 관계된다. 첫 번째 이유는 리더에 대한 신뢰는 개인이 오랜 기간 자신이 소속한 집단과 긍정적인 관계를 기대한다는 점이다. (Tyler, 1989)는 신뢰할 수 있는 리더들은 부하들이 그들의 위엄과 지위에 일치하기를 기대한다고 하였으며, 이어서 그는 권한에 대한 신뢰는 부하들이 집단에 장기간 몰입할 수 있게 하는 근간이라고 하였다. 신뢰할 수 있는 리더는 사람들이 장기간 이상을 집단에 소속되어지고 가치를 인정받을 수 있으리라는 기대에 중요한 토대가 된다. 따라서 집단 구성원들은 그들을 수용하는 집단의 생존을 위하여 추가역할행동에 몰입할 수 있도록 동기부여 될 수 있다. 조직구성원들은 집단을 후원, 유지하고, 집단의 건전성과 복지를 개선하는 방법으로 조직시민행동을 사용할 수 있다.

대인간 신뢰가 조직시민행동과 관계되어지는 두 번째 이유는 사회적 교환이론에 뿌리를 둔다. (Blau, 1964)는 조직 상황에서 발생하는 교환관계(exchange relation)를 경제적 교환과 사회적 교환으로 구분하여 설명하였다. 경제적 교환(economic change)의 경우 쌍방 간에 특정한 시간의 정해진 행동에 대한 명백한 보상이 합의된 관계로서 교환 시기 등도 어느 정도 명확히 설정되어 있으며, 서로간의 책임영역이 명확할 뿐만 아니라 상대방의 가치를 객관적이고 인적 요소가 배제된 상품정도를 제한하는 경향이 있다. 반면에 사회적 교환관계(social exchange)는 경제적 교환관계처럼 공헌에 대해 기대할 수는 없지만 장기적인 관점에서 상대방이 보상해 줄 것이라는 신뢰에 바탕을 두고 있다. 사회적 교환관계의 기본 전제는 비용보다 이익을 더 많이 제공하는 상호간의 관계가 상호신뢰와 더불어 상호간의 매력을 지속적으로 유발한다는 것이다. 더욱이 리더에 대한 신뢰는 사회적 교환관계의 중요한 토대이다. (Organ, 1990)에 따르면 개인은 그들의 사회교환관계를 유지하기 위해 조직시민행동에 몰입하도록 동기 부여된다고 하였다.

3. 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계

(김창중, 2010, pp.39-42)은 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 관한 그의 연구에서 비교적 규모가 작은 중소기업에 있어서 상사의 변혁적 리더십에 대한 구성원들의 인식이 이들의 열정, 성취욕구, 혁신행동에 영향을 미치고 있으며 이를 통해 조직시민행동의 발현이 촉진된다는 것을 연구를 통해 검증하고 있다. 특히, 변혁적 리더십의 하위 구성요인들 중에서도 카리스마적 리더십, 개별적 배려, 지적자극에 있어서 조직시민행동을 높여주는 정적 관계를 확인하고 있으며 영감적 리더십에 있어서는 관련성이 나타나지 않고 있음을 확인하고 있다.

(윤진, 2009, pp. 44-60)의 연구에서는 이러한 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계를 공공기관에 대입하여 검증하고자 하였는데, 지방자치단체장의 리더십이 공무원 직원들의 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 하고 있다. 그는 대구광역시 공무원 339명을 대상으로 진행한 연구에서 변혁적 리더십이 그들의 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미치고 있었으며, 이를 매개함으로써 이들의 조직시민행동을 제고하는 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

(유영식, 2009, pp.8-10)은 변혁적 리더십이 조직구성원들의 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향을 분석하고 있는데, 주로 조직구성원들이 자발적으로 나타내는 행동유발 관점에서 변혁적 리더십의 영향을 검증하고 있다는 점에서 경험적이고 사실적인 제언점을 제공하고 있다. 그는 연구에서 변혁적 리더십의 하위 구성요인들 중 개별적 배려가 핵심적으로 조직구성원들의 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동을 높여주는 요인으로써 작용하고 있음을 검증하고 있는데 이들 상사가 제공하는 개별적 배려의 리더십이 이들이 조직을 위해 최대의 능력을 발휘하고 헌신하게 하는 동기부여의 일종인 임파워먼트에 영향을 미치고 이로 인해 조직시민행동 및 혁신행동이 제고된다는 것이다.

4. 변혁적 리더십과 조직시민행동, 조직신뢰의 매개관계

(Kouzes & Posner, 1987)는 부하에 의해 가장 가치를 인정받는 리더의 특성은 정직, 성실, 신뢰이며, 신뢰는 변혁적 리더십 과정에서 중요한 매개역할을 한다고 주장하고 있다. (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990)은 그들의 공동연구에서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 그 과정에서 부하의 만족과 신뢰가 매개변수로서의 역할을 하는지를 연구한 결과, 리더에 대한 신뢰는 변혁적 리더십의 하위요인인 비전의 창출과 구체화, 적절한 역할 모형의 제시, 집단목표의 수용촉진, 그리고 개별적인 후원의 제공으로부터는 정의 영향을 받았으나, 고성과 기대(high performance expectations)와 지적 자극(intellectual stimulation)으로부터는 부의 영향을 받았음을 밝히고 있다.

리더십과 조직시민행동과의 직접적인 관계를 연구한 대표적인 학자는 (Graham, 1989)인데, 그는 리더십과 리더의 도덕적 가치를 개발하는 과정에서 조직시민행동과의 관계를 언급하였다. 그는 변혁적 리더십과 섬기는 리더십 등 잘 알려진 리더십 스타일과 조직시민행동 간의 이론적 연결 관계를 연구하면서 리더십의 동기부여 수단으로서 조직시민행동을 언급하고 있다. 즉 변혁적 리더십의 성과에 대한 연구에서 성과차원에 구성원들의 조직시민행동을 포함시킬 수 있다는 것이다.

리더십유형과 조직시민행동의 관계에 대한 선행연구의 관점은 상이하다. 이를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 리더의 행동이 부하들로 하여금 조직이나 집단의 목적과 사명을 수용하도록 의식을 고양시킨다. 이 고양된 의식이 자신들의 개인적인 이해관계를 초월하도록 하고 조직시민행동으로 나타나 이타적으로 행동하게 한다는 것이다(Bass, 1990). 둘째, 리더십이 부하의 만족과 신뢰수준에 영향을 미쳐 이것이 부하들의 조직시민행동에 영향을 준다는 것이다.

(Avolio & Bass, 1988)는 변혁적 리더십 중 특히 카리스마적 리더십이 조직시민행동의 양심 행동에 직접적으로 영향을 준다고 하였다. (Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991)는 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계를 연구하면서 변혁적 리더십의 각 행동요소들이 조직시민행동의 각 구성요소들과

높은 상관관계가 있음을 밝혔다. (Koh, Steers, & Berborg, 1995)는 교장의 변혁적 리더십이 교사의 태도와 학생의 학업성취도에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 변혁적 리더십은 조직시민행동을 예측하는데 있어서 긍정적인 영향을 미침을 발견하였다. 즉 변혁적 특성이 보다 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 몰입수준 및 조직시민행동 양상을 높게 형성한다는 것이다. (윤현철, 이도화, 2003, pp.183-192)는 보험회사 직원들을 대상으로 부하의 조직시민행동은 변혁적 리더십의 구성요소 중 카리스마적 리더십에 영향을 많이 받는 것으로 나타났고, 집단성과는 변혁적 리더십 중 지적자극에 영향을 많이 받는 것으로 나타났다고 보고하였으며 (김화, 2011, pp.17-25)는 변혁적 리더십과 서번트 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서의 신뢰의 매개효과를 검증하고 있는데, 변혁적 리더십에 대한 조직원의 인식이 증가할수록 상사에 대한 신뢰가 증가하고, 이로 인해 조직시민행동, 조직유효성, 조직성과가 향상되는 것을 실증적으로 검증한 바 있다.

따라서 변혁적 리더가 조직구성원들로 하여금 조직이나 집단의 목적과 사명을 수용하도록 의식을 고양시킬 때, 고양된 의식이 자신들의 개인적인 이해관계를 초월하도록 하고 조직시민행동을 하게 하며 변혁적 리더십이 부하의 신뢰와 만족을 고취시킴으로서 자발적으로 조직시민행동을 하게 한다고 할 수 있다. 즉 변혁적 리더십이 서로 돕고 정해진 규칙을 지키며 자율적으로 동료들과 협조적이고 원만한 관계를 유지하게 하는 조직시민행동을 제고하게 한다는 것이다.

(Bass, 1985; 1990)와 리더십에 관련된 접근을 논하는 다른 연구자들은 변혁적 리더십 하에서 부하들은 리더에 대하여 애정(affection), 연모(admiration), 충성(royalty), 그리고 존경(respect)을 느낀다고 한다. 부하들은 리더들이 정한 목표를 따른다. 부하들은 그들이 정한 목표를 성공적으로 달성하는데 기여를 할 수 있다고 믿으며, 업무 성과에 대한 목표를 향상시킨다. 변혁된 결과로서 부하들은 그들의 리더, 집단이나 조직의 목적을 추구하기 위하여 기꺼이 개인적인 희생을 감수할 수 있게 된다. 그리고 부하들은 그들 자신이나 리더의 기대보다 더 높은 성과를 달성하게 된다. 결과적으로 변혁적 리더십은 탁월한 집단이나 조직의 성과에 그리고 조직의 변화에 강력한 영향

을 준다.

(이규만, 정윤길, 2000, pp.323-341)은 상사의 리더십과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 관한 연구를 통해서 상사의 변혁적 리더십이 행동적 유형으로 나타나게 되는 특성이라 할 수 있는 카리스마적 리더십, 지적자극, 개별화된 배려, 조건적 보상, 예외관리의 5가지 행동 유형이 조직시민행동을 증가시키는 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 검증하고 있었으며, 특히 개별화된 배려가 조직시민행동에 가장 핵심적인 영향요인으로 도출되고 있음을 확인하고 있었다.

(Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십(조건적 보상), 조직시민행동(이타성, 양심성, 예의성, 인내심, 시민정신)간의 관계에 관한 연구를 하기 위해 변혁적 리더십을 여섯 가지로 재개념화하여 미국의 대규모 석유화학회사의 988명의 직원들을 대상으로 연구를 실시한 결과, 변혁적 리더십과 조직시민행동의 직접적 관계를 밝히지는 못하였지만, 리더에 대한 부하의 신뢰가 매개 작용을 하여 변혁적 리더십이 조직시민행동에 간접적 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 이는 리더의 변혁적 리더십을 통해 부하의 신뢰를 확보한다면 부하는 자신에게 공식적으로 규정된 것 이상의 행동을 기꺼이 하게끔 만들 수 있음을 시사하고 있다. 이와는 달리 거래적 리더십은(조건적 보상)은 이타성과 인내심에 직접적인 정의 영향을 나타낸다.

또한 조직시민행동은 종업원들이 공식적으로 수행하는 직무상의 행동을 뛰어 넘어, 타인 혹은 전체조직에 도움이 될 수 있는 행동을 취함으로써 나타나게 되는 자율적 직무성과의 한 가지 형태를 의미하며, 특히 조직에서 업무와 업무외적인 것의 구별이 명확한 조직의 하부계층에서 조직시민행동이 많이 파악될 수 있기 때문에 부하로 하여금 조직의 일상적인 명령에 어느 수준 이상으로 과업을 수행하게끔 동기부여 시키는 리더의 역할이 아주 중요하다. 이에 따라 변혁적·거래적 리더십이 부하들의 직무의 외적인 행동을 포함하는 조직시민행동의 유발에 어떤 관련성을 지니고 있는가에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

먼저, (Smith, Organ & Near, 1983) 등은 조직시민행동 연구에서 리더의

후원적인 행동은 이타성과는 아무런 관계가 없으나, 양심성과는 유의한 관계를 가지고 있다는 결과를 나타냈었고, (Bass, 1985)의 연구에서도 변혁적 리더십의 행위들이 조직시민행동 중에 양심성에 직접적인 영향을 미친다는 결과를 얻게 되었다.

(Niehoff & Moorman, 1993)의 연구에서는 비공식적 토론에 의한 리더의 감시행동은 이타성과 관련되어 있으며, 관찰에 의한 감시행동은 인내심을 제외한 모든 조직시민행동과 부정적인 결과를 보였으며, 공식적 미팅에 의한 감시행동은 이타성과는 부정적인 결과를 보였다. 그리고 변혁적 리더십과 성과에 대한 연구에서 관심을 주목시키는 부분은 성과차원에 구성원들과 조직시민행동을 포함시킬 수 있다는 것이다. 특히 (Shmir, House & Arthur, 1993)의 연구에서는 변혁적 리더의 부하들은 과업에 대단히 높은 의미를 부여하도록 리더에 의해 기대되며, 그러한 과업에 대한 높은 의미는 부하들의 자아개념을 리더와 공동체를 위한 행동에 연결되어 조직시민행동으로 귀결되고 있음을 알 수 있다.

(Koh, Steers, & Berborg, 1995)의 연구에서 (Bass, 1985)의 MLQ를 사용하여 변혁적 리더십과 전반적인 조직시민행동과의 관계를 연구한 결과 변혁적 리더십과 조직시민행동 간에 유의한 관계가 있음을 보여 주고 있다. 즉, 변혁적 특성이 보다 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 조직시민행동의 정도가 높아짐을 알 수 있다.

(Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990)실시한 연구에서는 변혁적 리더십과 조직 시민행동의 관계를 조사하기 위해 미국의 화학회사의 구성원으로부터 수집된 자료를 분석하였다. 그 결과, 변혁적 리더십은 조직시민행동에 영향을 미치기는 하나 그 영향은 간접적이고, 개인적 배려만이 조직시민행동에 직접적인 영향을 준다는 결과를 얻었고, 리더에 대한 부하의 신뢰와 만족이 매개 작용을 한다는 사실이 밝혀졌다. 이와는 달리 거래적 리더십에서는 조건적 보상이 이타성 인내심에 직접적인 긍정적 영향을 미친다는 사실을 밝혔다.

(Mackenzie, Podsakoff, & Rich, 1999)도 변혁적, 거래적 리더십의 하위요인과 조직시민행동과의 관계를 살펴보았는데 연구결과, 핵심 변혁적 리더십과

지적자극, 조건적 보상 등이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제5절 장기이식관련기관의 현황

1. 장기이식과 장기기증의 정의

장기(Organ)는 "사람의 내장, 그 밖에 손실되거나 정지된 기능회복을 위하여 이식이 필요한 조직"으로써 고형장기 7종(신장, 간장, 췌장, 심장, 폐, 소장, 췌도)과 조직 2종(골수, 각막)이 해당 된다. 장기기증(Organ Donation)은 "다른 사람의 장기 등의 기능회복을 위하여 대가 없이 자신의 특정한 장기 등을 제공하는 행위"를 말한다.[1] 장기기증에는 뇌사기증, 사후기증, 생체기증이 있다. 뇌사기증은 뇌혈관질환·교통사고 등으로 인한 뇌사자의 장기를 가족 또는 유족의 신청에 의하여 기증하는 경우를 말하며, 사후기증은 사망한 후 안구기증이 있고, 생체기증은 부부·직계존비속·형제자매·4촌 이내의 친족간·타인간의 살아있는 자간 장기기증으로 크게 구분할 수 있다.

장기이식(Organ transplantation)은 “환자의 장기가 망가져 더 이상 제 기능을 하지 못해 기존의 치료법으로 회복이 어려워 생명을 잃을 수도 있는 상황에 놓인 각종 말기질환자의 장기를 건강한 다른 사람의 장기로 대체·이식하여 그 기능을 회복시키는 의료행위로써 새 생명을 얻게 하는 치료법”이라고 말할 수 있다. 이에 따라 장기(Organ)는 공공재(Public goods)로써의 성격을 띠고 있어 잠재뇌사자를 발굴하여 뇌사자의 장기를 공정하게 배분하고 국민의 삶의 질 제고를 위해 국가가 개입하여 규제정책과 육성정책을 활발하게 전개해야 하는 당위성과 공공성이 있다. 뇌사기증(Brain death donor)은 가족 또는 유족이 현재 치료받고 있는 병원의 의사 및 간호사 등 의료진의 상담을 거쳐 서면으로 된 기증동의서를 작성 하면 된다. 이 경우 「장기 등 이식에 관한 법률」에 의하여 국가에서 소정의 진료비와 위로금, 장제비를 지급하고 있

1) 장기 등 이식에관한법률 제1장 제4조 장기이식의 정의 부분 참조.

다. 뇌사자의 기증 가능한 장기에는 신장(kidney), 간장(liver), 심장(heart), 폐장(lung), 췌장(pancreas), 췌도(langerhans), 소장(small intestine), 각막(cornea)이 있다.[2)]

〈표 2-3〉 장기기증의 종류

기증종류	기증 가능한 장기 및 조직
뇌사기증	신장, 간, 심장, 폐, 췌장, 췌도, 소장, 안구, 인체조직
사후기증	안구, 인체조직
생체기증	두 개의 신장 중 1개, 간, 췌도, 소장의 일부, 조혈모세포

*자료 : (사단법인 생명잇기, 2010, p.9)

2. 장기이식등록기관의 업무와 역할

장기이식등록기관은 장기 등[3)] 기증자[4)], 장기 등 기증희망자 및 장기 등 이식대기자[5)]의 등록에 관한 업무를 수행하고자 하는 기관으로써 시설과 인력을 갖추고 보건복지부장관으로부터 지정을 받은 국가 또는 지방자치단체, 대한적십자사 조직법에 따라 설립된 대한적십자사, 의료법 제3조의 규정에 의한 의료기관, 장기 등의 기증 및 이식에 관련된 사업을 주된 목적으로 하여 설립된 비영리법인을 뜻한다. 장기이식등록기관은 법적으로 「공공기관의 운영에 관한 법률」제4조에 따라 공공기관의 분류에 속한다. 현재 장기이식등록은 모두 「장기 등 이식에 관한 법률」 제13조 제1항 및 동법 시행령 제16조 및 같은 법 시행규칙 제3조의 규정에 따라 복건복지부장관이 지정한 장기이식등록

2) 질병관리본부 장기이식관리센터, http://www.konos.go.kr
3) 사람의 내장 그 밖에 손상되거나 정지된 기능회복을 위하여 이식이 필요한 조직으로써, 신장, 간장, 췌장, 심장, 폐, 소장, 췌도, 골수, 안구 해당됨
4) 장기 등 기증자, 다른 사람의 장기 등의 기능회복을 위하여 대가없이 자신의 특정한 장기 등을 제공하는 자
5) 자신의 장기 등의 기능회복을 목적으로 다른 사람의 장기 등을 이식받기 위하여 제12조 제1항의 규정에 의한 장기이식관련기관에 등록한 자

기관에서 실시하고 있다(질병관리본부 장기이식관리센터). 장기기증 및 이식 업무 수행관련 기관의 의무는 〈표 2-4〉와 같다.

장기이식등록기관은 장기기증에 대한 대국민 인식전환과 장기기증문화의 확산을 위해 다양한 홍보활동을 전개하고 있다. 이들 민간등록기관은 거리캠페인, 음악회, 걷기대회, 세미나 등 적극적인 홍보사업을 전개하여 국민들이 직접 참여 할 수 있도록 하고 있다. 본 연구에서 장기이식등록기관 및 다른 장기이식관련기관들을 포함하여 “장기이식관련기관”으로 통합 하여 사용하였다. 장기이식관련기관이라 함은 장기 등 기증자, 장기 등 기증희망자 또는 장기 이식대기자 등의 관련 업무를 위해 보건복지부장관으로부터 지정을 받은 시·군·구 보건소, 병원, 민간등록기관 등을 뜻하는 것으로 정의하도록 하였다.

〈표 2-4〉 장기기증 및 이식업무 수행관련 기관의 의무

장기이식 등록기관	장기이식 의료기관	뇌사판정 의료기관	뇌사판정대상자 관리전문기관	장기구득기관
장기기증관련 상담홍보	이식대기자등록 관리	뇌사자사 서확인	뇌사추정자발굴	뇌사추정자 신고 시 출동 및 잠재뇌사자발굴, 홍보
			뇌사추정자이송, 신체검사, CT검사	신체검사등 검사관련지원
장기기증희망 자등록관리	신체검사, CT검사, HLA검사	뇌사판정	HLA검사, 뇌사조사 및 뇌사판정	뇌사조사 및 뇌사판정지원
	장기적출과이식		장기적출과이식	저출과이식지원

*자료 : (장기이식관련기관업무지침, 2012, p.26)

3. 장기이식관련기관의 유형

1) 질병관리본부 장기이식 관리센터(KONOS)

보건복지부 소속기관인 질병관리본부 조직으로서 장기 등의 이식에 관한 사항을 적정하게 관리하는 업무를 수행하고 있다. 뇌사 장기기증자(Donor)와 이식대상자(Recipient)의 적정 선정을 위해 전국의 장기이식대상자 등록기관과 뇌사판정의료기관, 장기이식의료기관, 뇌사판정대상자 관리전문기관, 장기구득기관 등 관계기관과 함께 협력하고 장기이식정보시스템(k-net)을 통해 객관적이고 공정하게 이식대상자를 선정하여 장기이식을 필요로 하는 모든 환자에게 장기이식 받을 기회를 공정하게 보장하고 있으며 또한, 살아있는 자간 장기기증·이식 선정은 각 이식의료기관에서 사회복지사의 상담평가 및 신체검사, 의료진의 의견 등을 첨부하여 선정승인 신청 시 관계 확인 심사 등을 거쳐 불법장기 매매가 아니라는 순수성이 확인되면 이를 승인하고 있다. 적정하고 공정한 기준에 의해 이식을 받을 수 있도록 장기이식관련기관, 뇌사판정기관, 뇌사판정대상자 관리전문기관, 장기구득기관, 장기이식의료기관에 대한 지도·감독을 하고 있으며, 윤리적으로 타당하고 의학적으로 인정된 장기 등의 적출 및 이식을 위해 의학적인 표준 지침을 마련하여 시행하고 있다(질병관리본부 장기이식관리센터).

장기 등 기증희망자와 이식대기자의 정보 및 자료의 체계적 관리를 위해 장기이식관련기관을 통해 등록된 장기 등 기증희망등록자의 정보관리와 장기 등 기증자 및 이식대기자의 인적사항과 신체검사 결과에 관한 자료의 관리를 수행하고 있으며, 이를 바탕으로 장기 등 기증 및 이식에 관한 통계를 산출하고 있다. 또한 장기기증 및 이식의 문화 확산을 위한 대국민 홍보와 함께 장기 등의 적출 및 이식에 관한 조사·연구를 진행하고 있다. KONOS에서는 장기기증 활성화를 위해 뇌사자가 발생하면 기증자 유족 설득부터 기증 후 사후처리까지 관리를 진행하는 장기구득기관의 기능 및 역할을 강화하고, 의료기관에서 뇌사추정자 발생 시 장기구득기관에 신고해야 함을 적극적으로 알림으로써 장기이식의 수요와 공급 불균형을 해소하여 뇌사 장기기증 활성화를 적극 유도하고 있으며, 또한 장기기증자가 차별대우 및 불이익을 당했을 시 신고센터를 설치해 운영하고, 경찰청 등 관련기관과 협조하여 불법 장기매매를 근절하기 위하여 모니터링을 강화하고 있다. 장기기증에 대한 성숙한 사회분위기 조성을 위해 홍보·교육을 강화하고, 추모공원 건립 등 장기기증자에

대한 예우관리 및 개선된 제도에 맞춰 장기기증 및 이식 관련 정보화사업 등을 추진하고 있다(James & Catharyn, 2013).

2) 뇌사판정대상자관리전문기관

뇌사판정대상자관리전문기관은 장기 등 이식에 관한 법률 제19조에서 규정하고 있는 뇌사판정대상자에 대하여 장기 등 기증, 뇌사판정, 장기 등 적출·이식 등에 관한 일련의 업무를 통합하여 수행할 수 있는 뇌사판정대상자관리전문기관을 말한다(국가법령정보센터)[6].

3) 장기구득기관

장기구득기관은 장기 등 이식에 관한 법률 제20조에 뇌사추정자 및 뇌사판정대상자의 파악과 관리, 뇌사판정 및 장기 적출 절차의 진행 지원, 장기 등 기증 설득 및 장기 등 기증자에 대한 지원 등의 업무를 수행하는 기관이다(국가법령정보센터).

4) 장기이식의료기관

장기이식의료기관은 장기 등 이식에 관한 법률 제25조에 의거하여 설립된 기관으로 장기 등의 이식을 위하여 장기 등을 적출하거나 이식하려는 의료기관을 말한다(국가법령정보센터).

5) 뇌사판정의료기관

장기 등 이식에 관한 벌률 제16조에 의거하여 설립 및 운영되는 기관으로써 뇌사판정의료기관은 장기 등의 적출 및 이식을 위한 전문 의사 2인 이상과 의료인이 아닌 위원1명 이상을 포함한 4명이상 6명이하의 위원으로 구성

6) 국가법령정보센터 http://www.law.go.kr

된 뇌사판정위원회를 설치하여 뇌사판정 업무를 수행하는 의료기관이다(국가법령정보센터).

4. 장기이식 관리 체계의 변화 분석

1) 장기이식 관리 체계 현황

우리나라의 장기이식관리체계는 전국을 3개의 권역[7]으로 구분하여 국립장기이식관리기관(KONOS : Korean Network for Organ Sharing)을 중심으로 장기이식등록관, 뇌사판정의료기관, 뇌사판정대상자관리전문기관, 장기구득기관, 장기이식의료기관등 장기이식관련기관의 긴밀한 연계와 협조를 통해 이루어진다.

〈표 2-5〉 장기이식관련기관현황

(2013. 6 기준, 단위: 개소)

권역 기관	장기이식 등록기관	뇌사판정 의료기관	뇌사판정대상자 관리전문기관	장기구득기관	장기이식 의료기관
1권역	166	49	21	1	51
2권역	89	16	5	-	15
3권역	362	18	10	-	21
합계	**617**	**83**	**36**	**1**	**87**

*자료 : 희망의 씨앗 정책매거진 5권 (2013) 재구성

법률에 의한 장기이식관리체계는 그동안 민간부문에서 자율적으로 시행되어 온 일반적인 절차를 중심으로 하여, 뇌사판정 관련 절차를 규정하고 이식대상자 선정업무를 국가기관에서 관장하기 위한 기구 설치와 관련 정보를 통

7) 1권역(5개시도) : 서울특별시·인천광역시·경기도·강원도 및 제주특별자치도, 2권역(6개도시) : 대전광역시·광주광역시·충청북도·충청남도·전라북도 및 전라남도, 3권역(5개시도) : 부산광역시·대구광역시·울산광역시·경상북도 및 경상남도

합·관리하는 데 필요한 사항들이 추가되었다.

국립장기이식관리기관은(장기 등 이식에 관한법률 제10조) 장기 등 이식에 관한 사항을 적정하게 관리하기 위하여 장기이식등록관(이하 “국립장기이식관리기관”이라 한다)을 두되, 국립장기이식관리기관은 복건복지부 소속 기관 중에서 보건복지부령으로 정하는 기관으로 업무는 이식대상의 선정, 장기 등 기증희망자의 등록 및 관리, 장기 등 기증자 및 장기 등 이식대기자의 인적사항과 신체검사결과에 관한 자료의 관리, 제13조에 따른 장기이식등록기관, 제16조에 따른 뇌사판정의료기관, 제19조에 따른 뇌사판정대상자관리전문기관, 제20조에 따른 장기구득기관 및 제25조 장기이식의료기관에 대한 지도·감독, 장기 등의 적출 및 이식에 관한 조사·연구, 정보·통계의 관리 및 홍보, 그 밖에 장기 등의 적출 및 이식에 관하여 대통령령으로 정하는 업무 등을 담당하고 있다(국가법령정보센터).

장기 등 이식에 관한 법률 제13조 장기이식등록기관은 장기 등 기증자, 장기 등 이식대기자의 등록에 관한 업무를 수행하려는 자는 대통령령으로 정해진 시설·인력을 등을 갖추고 보건복지부장관으로부터 장기 등 이식등록기관으로 지정받아야 한다. 등록기관의 업무는 장기 등 기증 희망자·장기 등기증자 또는 장기 등 이식대기자의 접수 및 등록에 관한업무, 장기 등 기증자 또는 장기 등 이식대기자로 등록하려는 사람은 신체검사에 관한업무, 장기 등 기증희망자·장기 등 기증자 또는 장기 등 이식대기자의 접수·등록 결과를 국립장기이식관리기관에 통보하는 업무 등 이며, 다만, 장기 등 이식대기자의 등록에 관한 업무는 제25조에 따른 이식의료기관에서 수행한다. 제16조 뇌사판정의료기관은 장기 등의 적출 및 이식을 위한 뇌사판정업무를 수행하는 의료기관을 말하며, 제20조 장기구득기관은 뇌사추정자 및 뇌사판정대상사의 파악과 관리, 뇌사판정 및 장기 적출 절차의 진행 지원, 장기 등 기증 설득 및 장기 등 기증자에 대한 지원 등의 업무를 수행하고 있으며, 제25조 장기이식의료기관은 장기 등의 이식을 위하여 장기 등을 적출하거나 이식 업무를 담당하고 있는 의료기관이다(국가법령정보센터).

장기를 이식받고자 하는 사람은 이식의료기관에 이식대기자로 등록을 하고 등록기관에서 등록된 이식대기자 정보를 국립장기이식관리기관에 통보함으로

써 전국의 이식대기자 정보가 통합관리 된다. 장기기증자가 발생하면 기증자 정보가 국립장기이식관리기관에 통보되어 이식대상자 선정기준에 따라 가장 적합한 이식대상자를 선정하여 이식 수술이 이루어지게 된다.

2) 장기이식 관리 체계의 변화

「장기 등 이식에 관한 법률」에 의거 장기의 공정하고 효율적인 배분 및 관리를 도모하고, 장기의 불법 매매행위를 방지하여 국민보건향상에 이바지함을 장기이식관리센터의 목적으로 하고 있다. 기본이념은 인도적 정신에 입각한 장기이식의 관리, 장기 등을 기증하고자 하는 자의 자발적 기증의사 존중, 장기이식을 필요로 하는 모든 환자에게 균등한 장기이식 기회보장이다.

장기기증에 대한 인식 개선, 공정한 장기 배분 및 장기 기증 활성화를 설립 목적으로 하는 질병관리본부 장기이식관리센터에서는 장기이식통계연보를 발간하고 있다. 2011년도에는 2010년에 대비 약37% 늘어난 368명의 뇌사 장기기증자가 생명나눔운동에 동참했다. 일반적으로 국가별 장기기증 활성화를 가늠하는 대표적인 척도로 PMP(per million people: 인구 백만 명 당 뇌사 장기기증자수)를 사용하는데, 지난해 우리나라의 뇌사 장기기증 PMP는 7.36명으로 2000년대 초·중반(약2~3명)에 비해 약 세 배 가까이 늘어난 수치이다(보건복지부 질병관리본부 장기이식관리센터, 2012).

장기기증지원의 주요업무는 첫째, 장기 등 이식 사업계획의 수립 및 분석·평가, 둘째, 장기 등 기증 활성화를 위한 홍보 및 교육, 셋째, 기증문화 확산을 위한 장기 등 기증희망자 등록 및 사후관리, 넷째, 장기이식정보시스템 개발· 연구· 관리· 운용· 유지보수 및 데이터 보존· 관리, 다섯째, 장기 등 이식 관련기관에 대한 지원· 육성이다.

최근 우리나라에서도 장기 등 이식에 관한 법률 시행으로 사회문제화 되었던 장기의 불법매매를 근절하고 장기를 공정하게 분배하는 등의 성과는 있었으나, 장기기증에 대한 사회적 인식 부족과 뇌사판정 과정이 엄격하고 장기기증 절차가 복잡하여 이식대기자는 증가하는데 비해 장기기증자수의 부족현상이 심각하였다.

이에 뇌사판정과 장기기증 절차를 개선하고 장기 등 기증희망자 등록을 확대함으로써 장기기증을 활성화하기 위하여 2009년 6월 일부개정안을 입법 예고하였는데, 주요 내용을 살펴보면 장기 등기 증 희망자의 정의를 신설하여 장기 등 기증희망자를 장기 등 기증에 관한 동의로 보도록 하고, 장기기증 절차를 간소화하기 위하여 장기 등 기증시 가족 또는 유족의 동의요건을 완화하기 위해 가족 또는 유족의 순위에 의한 선순위자 2인의 동의에서 선순위자 1인의 동의로 장기 등 기증이 가능하도록 동의 요건을 완화하였으며, 뇌사 또는 사망자 본인의 장기 등 기증의사가 확인 된 경우 가족 또는 유족에 의한 장기 등 기증 제한 요건을 폐지하고 본인 의사를 존중하여 장기 등을 적출할 수 있도록 하였다. 또한 뇌사로 추정되는 환자 진료시 해당 의료기관의 장은 국립장기이식관리기관의 장에게 이를 신고하도록 하는 뇌사추정환자 신고 제도를 도입하여 뇌사 장기기증자를 능동적으로 발굴함으로써 뇌사 장기기증이 활성화 될 것으로 기대하고 있다. 또한 장기기증 관리시스템 개선을 통해 장기기증으로 인한 사회적으로 차별시 과태료 부과와 이식대기자 등록을 이식으로기관을 한정 하고 있다.(보건복지부, 2009). 주요 법률개정 내용을 정리하면 아래의 〈표 2-6〉와 같다.

〈표 2-6〉 장기이식에 관한 법률 개정안 주요내용

구 분	주요 내용
장기이식 활성화 기반 조성	· 뇌사추정자 신고의무화 · 독립장기구득기관제도 도입
장기이식 절차 간소화	· 뇌사판정위원회 간소화 : 전문의 3인 포함 6~10인 이하 → 전문의2인 포함 4~6인 이하 · 가족동의요건 완하 : 선순위자 2인 → 선순위자 1인
장기기증 관리시스템 개선	· 장기기증으로 인한 사회적 차별시 과태료 부과(500만원) · 이식대기자 등록을 이식의료기관으로 한정

*자료 : (사단법인 생명잇기, 2010, p.49)

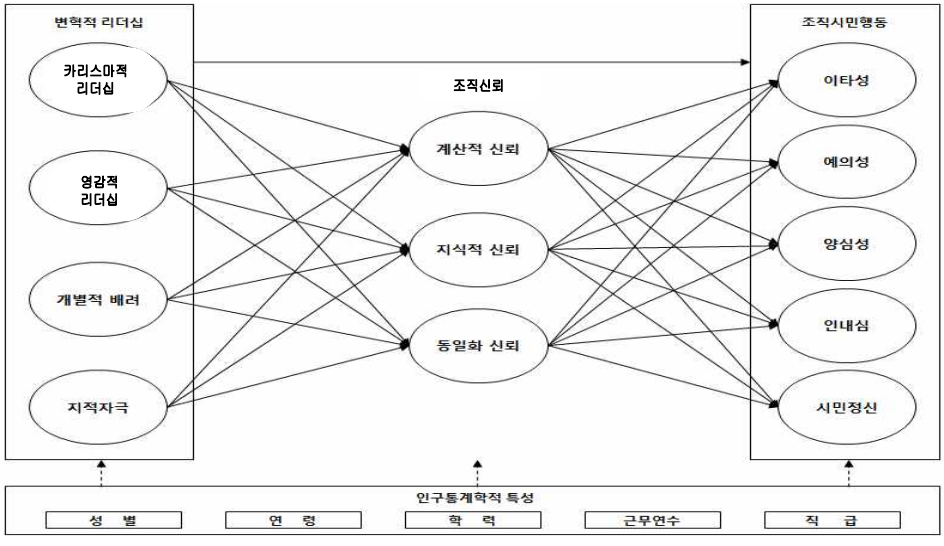
제3장 연구 설계

제1절 연구 모형의 설정

본 연구는 국내 장기이식관련기관에 근무하고 있는 종사자들을 표본 집단으로 하여 이들이 자신의 상사에게 느끼고 있는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 통계적으로 검증하고 이러한 변수들의 관계에 있어서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 종사자들이 인식하는 조직신뢰가 매개하고 있는가를 검증하고자 할 목적으로 수행되었다. 이를 위해 본 연구는 앞서의 과정을 통해 독립변수로서 변혁적 리더십의 하위변수들과 매개변수로서의 조직신뢰(상사에 대한), 종속변수로서 조직시민행동의 하위변수들인 이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신을 설정하였으며 이들 변수들의 관계를 검증할 연구모형을 설정하도록 하였다.

본 연구가 설계한 연구모형은 아래의 〈그림 3-1〉과 같이 확인할 수 있다.

〈그림 3-1〉 연구 모형



위 연구모형은 변혁적 리더십이 조직신뢰에 미치는 영향을 확인하고, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 확인함으로써, 앞서 분석한 두 경로의 유의미성이 확인되면 이를 토대로 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해서 조직신뢰의 매개효과를 검증해보도록 하고 있다.

이러한 연구모형의 검증을 통해서 본 연구는 먼저 변혁적 리더십의 하위변수들인 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적자극이 조직신뢰의 하위 변수들인 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화신뢰에 미치는 영향을 확인할 수 있으며, 둘째로, 변혁적 리더십의 하위 변수들이 종속변수인 조직시민행동의 하위변수들인 이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신에 미치는 영향을 검증할 수 있을 것이며, 마지막으로 변혁적 리더십과 조직신뢰, 조직시민행동의 변수들의 관계를 검증함으로써 조직신뢰가 이들 변수 간의 통계적 영향력을 매개하고 있는지의 여부를 확인할 수 있을 것이다.

또한 이를 통해 본 연구는 장기이식관련기관에 근무하고 있는 종사자들의 조직시민행동을 제고할 수 있는 방안을 독립변수인 변혁적 리더십과 잠정적 매개변수인 조직신뢰를 토대로 제언함으로써 한정적인 자원과 열악한 환경 속에서 근무하고 있는 종사자들이 좀 더 조직에 헌신하고, 업무에 몰입하며, 책임감을 가지고 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 하는 조직적 차원에서의 정책적, 전략적 방안을 제언할 수 있을 것이다.

제2절 가설의 설정

본 연구는 연구모형에 나타나고 있는 다양한 변수들의 관계를 통계적으로 검증할 목적으로 변혁적 리더십과 조직신뢰, 조직시민행동이 나타낼 것으로 예상되는 유의미한 영향 관계에 대하여 통계적 관련성을 가정하고 아래와 같은 연구 가설들을 설정하도록 하였다.

연구의 주안점은 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 조직신뢰가 매개하고 있는가를 확인하는 것을 목적으로 하고 있기 때문에 연구가설도 역시 이러한 매개효과의 검증 절차를 염두에 두고 설정하도록 하였다. 우선

본 연구는 독립변수인 변혁적 리더십이 잠정적 매개변수인 조직신뢰에 유의미한 영향을 미치고 있을 것이라는 가정하에 연구가설 1을 설정하도록 하였다.

가설 1. 조직구성원이 인지하는 상사의 변혁적 리더십은 조직신뢰에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 조직구성원이 인지하는 상사의 카리스마적 리더십은 조직신뢰(계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰)에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 조직구성원이 인지하는 상사의 영감적 리더십은 조직신뢰(계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰)에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 조직구성원이 인지하는 상사의 개별적 배려는 조직신뢰(계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰)에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 조직구성원이 인지하는 상사의 지적자극은 조직신뢰(계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰)에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

다음으로 본 연구는 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 가정을 토대로 연구가설 2를 아래와 같이 설정하도록 하였다.

가설 2. 조직구성원이 인지하는 상사의 변혁적 리더십은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 조직구성원이 인지하는 상사의 카리스마적 리더십은 조직시민행동(이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신)에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 조직구성원이 인지하는 상사의 영감적 리더십은 조직시민행동(이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신)에 유의미한 영향을 미칠 것

이다.

가설 2-3 조직구성원이 인지하는 상사의 개별적 배려는 조직시민행동(이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신)에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4 조직구성원이 인지하는 상사의 지적자극은 조직시민행동(이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신)에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

또한 아래와 같이 설정한 연구가설 3은 위의 연구가설 1과 2를 토대로 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위한 것으로써 연구가설 1과 2에서 독립변수의 영향력이 모두 검증되었다는 가정 하에 변수들 간의 관계에서 매개효과가 나타나고 있음을 가정하고 이를 검증하고자 하고 있다.

가설 3. 조직구성원이 인지하는 상사의 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 구성원들이 인식하는 조직신뢰가 매개할 것이다.

가설 3-1 조직구성원이 인지하는 상사의 카리스마적 리더십은 조직시민행동(이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신)에 미치는 영향을 구성원들이 인식하는 조직신뢰가 매개할 것이다.

가설 3-2 조직구성원이 인지하는 상사의 영감적 리더십이 조직시민행동(이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신)에 미치는 영향을 구성원들이 인식하는 조직신뢰가 매개할 것이다.

가설 3-3 조직구성원이 인지하는 상사의 개별적 배려가 조직시민행동(이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신)에 미치는 영향을 구성원들이 인식하는 조직신뢰가 매개할 것이다.

가설 3-4 조직구성원이 인지하는 상사의 지적자극이 조직시민행동(이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신)에 미치는 영향을 구성원들이 인식하는 조직신뢰가 매개할 것이다.

제3절 설문지의 구성 및 신뢰성 검증

1. 조작적 정의와 측정

1) 독립변수: 변혁적 리더십

본 연구가 연구모형의 설정에 있어서 독립변수로 설정한 변혁적 리더십의 하위 변수들 중 하나인 카리스마적 리더십은 (김관선, 2002, pp.5-11)의 연구에 정의된 바와 같이 리더가 난관을 극복하고 현상에 대한 각성을 확고하게 함으로써 부하에게 자긍심과 신념을 심어주는 리더십으로 정의하도록 하였으며, 영감적 리더십은 (Bass, 1985)의 정의를 그대로 받아들여, 리더가 부하로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려하며 새로운 시각과 비전을 제시하여 영감을 촉진하는 리더십으로 정의하도록 하였으며, 개별적 배려는 (Bass, 1985)의 연구를 토대로 개별적 배려를 현대적 개념으로 재해석한 (김병식, 1997, pp.34-51)의 연구에서 사용된 정의와 같이 부하직원들 개개인에게 관심을 가지고 조언하며, 이들 개개인의 문제를 파악하고 해결해주기 위해 노력하며 이들을 인격체로써 존중함으로써 팀원들의 자존감을 높여주기 위해 최선을 다하는 리더십으로 정의하도록 하였다. 마지막으로 지적자극은 이덕로(1994, pp.121-130), (박내희, 1996, p.60)의 연구를 참고하여 부하 직원들에게 끊임없이 자기계발하고 스스로 설정한 비전을 달성하도록 독려하며 공동의 발전을 추구하고 혁신과 도전을 지향하는 리더십으로 정의하도록 하였다.

이러한 변혁적 리더십의 측정도구로는 (Bass, 1985)가 처음 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를[8] 수정 보완한 MLQ Form-5를 참조하여 (김남현, 김정원, 2001, p.66)이 재구성한 설문지를 본 연구의 대상인 장기이식관련기관의 특성에 맞게 재수정한 설문지를 활용하도록 하였으며 변혁적 리더십의 문항수는 총 19개로, 카리스마적 리더십은 6개, 영감적 리더

8) Bass가 1985년, 1990년 연구를 통해 개발한 것으로 요인분석을 통해 변혁적 리더십이 몇 개의 하위요인(카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 분발적 고취)으로 구성됨을 밝혀내고 있다.

십은 4개, 개별적 배려는 5개, 지적자극이 4개의 문항으로 구성되었다. 모든 문항은 리커트 5점 척도의 등간척도로 구성되었다.

2) 매개변수: 조직신뢰

본 연구에 있어서 잠정적 매개효과를 검증하고자 하는 변수로써 설정하고 있는 조직신뢰는 주로 상사에 대해 인식하고 있는 신뢰의 수준을 뜻하는 것으로써 신뢰를 나타내는 개념과 혼용되어 사용되는 경우가 많다. 이러한 신뢰를 측정하기 위해서 하위 변수들을 조작화 하도록 하였다. 먼저 조직신뢰의 하위 변수인 계산적 신뢰는 (Lewicki & Bunker, 1996)에 따르면 신뢰 위반에 대한 처벌의 두려움보다 신뢰 보존으로부터 얻게 되는 긍정적 보상에 기초한 신뢰의 유형으로써 계산적 신뢰를 정의하도록 하였다. 이러한 계산적 신뢰 유형은 시장지향적이면서 동시에 경제적 계산에 기초한 관점이라 할 수 있다. 또한 지식적 신뢰는 (Shapiro, SHeppard & Cheraskin, 1992)의 연구에 따르면 지식에 근거한 신뢰의 유형으로써 예측 가능성에 기초하여 상대방에 대해 충분히 알고 있기 때문에 행위가 예측이 가능하다는 것으로 이는 처벌보다는 정보에 의존하는 신뢰로써 시간의 흐름에 따라 반복적인 상호관계의 역사는 상대방의 행위를 예측할 수 있다는 일반적인 기대를 형성케 하고, 이 기대가 상대방에 대한 신뢰의 기초가 된다는 것이었다. 이러한 신뢰는 상대방에 대한 상호작용적 의사소통으로 보고 지식적 신뢰의 유형이라고 하였다. 마지막으로 동일화 신뢰에 있어서는 (Lewicki& Bunker, 1996)의 정의를 차용하여 상대방의 욕구와 의도에 대한 동일함을 근거로 나타내는 것으로써 상대방의 가치, 신념, 비전 등에 대해 내재적 수용이 높아지는 신뢰이다. 이는 상대방의 입장, 특성, 상황 등에 대해 아는 정도를 뛰어넘는 것으로서 서로에 대해 일체감을 느끼고 신뢰를 갖는 것을 말한다고 개념을 정의하도록 하였다.

매개변수인 조직신뢰의 측정은 (Albrecht, 2002)의 연구와 (원숙연, 2001, pp.161-180)의 연구에서 상사의 신뢰를 측정하기 위해 사용되고 있는 신뢰성이 검증된 설문문항을 활용하도록 하였으며, 설문 문항은 통계처리의 유용성을 위해서 리커트 5점 척도의 등간척도로 구성된 총 15개의 문항을 측정도

구로써 준비하도록 하였다.

3) 종속변수: 조직시민행동

조직시민행동은 (Organ, 1988)의 정의에 의하면 자유 재량적이며, 공식적인 보상 시스템에 의해 직접적으로 또는 명시적으로 인식되지 않으며, 집합적으로 조직의 효과적인 기능을 돕는 개인들의 행위라고 정의하고 있다. 이러한 조직시민행동의 하위 변수들로는 이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신의 5개의 변수들로 구성된다고 하고 있는데, 이러한 하위 변수의 분류는 (Organ, 1988)이 그의 연구에서 조직시민행동을 총 5개의 유형으로 구분한 분류기준을 그대로 활용한 것으로써 각각의 개념을 조작화하여 그 개념을 명확하게 정의하고, 측정도구를 확인하도록 하였다. 먼저 조직시민행동의 하위 변수들 중 하나인 이타성은 조직 내의 업무와 관련된 문제에 대하여 타인을 배려하려는 조직 구성원들의 직접적· 자발적인 조직행동으로 정의하도록 한다. 보다 광의적 차원에서 보면, 사회심리학에서 도움과 연결되는 행위를 뜻하는 것이다. 예의성이란 한 구성원이 자신의 의사결정이나 행동으로 인하여 타 구성원과의 직무와 관련된 문제가 발생될 것을 사전에 차단하기 위하여 구성원 간 의견이나 정보 등을 공유하여 사전 조치하는 행동으로 정의한다. 또한 예의성은 조직 내의 사소한 문제에 불평불만을 제기하거나, 이를 조직에 대한 비난으로 확장시키지 않고 가능하면 불편함이나 고충을 스스로의 의지로 참아내는 행동을 의미한다. 양심성은 조직 구성원들이 특히 갈등의 상황에 직면했을 때 나타나기 쉬운 행동으로 조직에서 기대 혹은 요구하는 최저수준 이상의 역할을 수행하는 것으로 정의한다. 인내심은 조직 내에서 발생하는 문제점에 대하여 이를 인내하고 불평하지 않는 자세 및 태도로 정의하도록 하였으며, 시민정신은 구성원이 조직생활을 영위함에 있어서 조직 내 활동에 책임의식을 가지고 적극 참여하고 몰입하는 행동으로 정의한다. 이처럼 전반적으로 본 연구가 종속변수로써 설정하고 있는 조직시민행동에 대한 조작적 정의를 실시하였으며, 조직시민행동을 측정하기 위한 측정도구의 구성은 진 규정이상의 수행을 함으로써 조직이 효율적으로 기능하는데 기여하는 행동을

의미하는 것으로 개념화할 수 있다.

종속변수인 조직시민행동의 측정도구는 (Mackenzie & Podsakoff, 1994), (김은광, 2012, pp.323-341)이 자신들의 연구에서 활용하고 있는 설문지 중, 신뢰성이 검증되고 있는 설문지를 위주로 인용하여 활용하도록 하였다. 이러한 조직시민행동을 측정 및 평가하기 위해서 본 연구는 총 20개로 구성된 측정도구를 마련하도록 하였으며, 이러한 측정도구는 리커트 5점의 등간척도로 구성된 설문지를 통해서 분석에 사용될 데이터를 수집하도록 하였다.

4) 인구통계학적 변인

본 연구에서 조사대상자로 선정된 장기이식관련기관 종사자들의 인구통계학적 특성을 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급으로 구분하여 조사하고자 하였으며, 이는 조사대상자의 일반적인 분포와 집단별 인식의 차이를 비교함과 동시에 연구가설 중 평균차이를 검증하는 분석에 있어서 활용될 것이다.

본 연구는 특히, 조사대상자들의 조직내에서의 직급이나 근무년수, 그들의 개인적 인적 정보인 학력 등에 따라서 이들의 조직시민행동이 차이를 나타낼 것이며, 예를 들어 학력이 높을수록 자신의 업무성과에 대하여 기대하는 보상의 수준이 높을 것이므로 이러한 합당한 보상을 제공하지 못하는 기관의 근무환경에 대해서 다소 불만족을 가지게 되고 이에 따라 조직시민행동이 상대적으로 낮게 나타날 수 있다고 보는 관점이다. 이처럼 조사대상자들의 다양한 인구통계학적 변인에 따라서 변혁적 리더십에 대한 인식, 조직신뢰에 대한 인식, 조직시민행동이 유의미한 차이를 나타낼 것이라는 가정 하에 평균차이 분석을 실시하고자 하고 있다.

2. 설문지의 구성

본 연구는 앞서 설정한 연구모형과 연구가설을 검증하기 위해서 선행연구의 검토를 통해 변혁적 리더십의 하위변수들인 카리스마적 리더십, 영감적 리

더십, 개별적 배려, 지적자극을 측정하기 위한 측정도구들을 정의하였으며, 마찬가지로 잠정적 매개변수 조직신뢰의 하위변수들인 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰와 종속변수인 조직시민행동의 이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신을 측정하기 위한 측정도구들을 정의하였다. 측정도구의 선정은 선행연구자들의 설문문항 중 내적일관성이 검증되고 있는 설문지들을 대상으로 본 연구의 장기이식관련기관 종사자들을 대상으로 한다는 특성을 고려하여 일부의 설문 문항을 연구에 맞게 수정한 수정된 설문지를 활용하도록 하였다.

〈표 3-1〉 설문지의 구성

측정변수	구성개념	문항수	선행연구
변혁적 리더십	카리스마적 리더십	6	Bass(1985), 김남현·김정원(2001),
	영감적 리더십	4	
	개별적 배려	5	
	지적자극	4	
조직신뢰	계산적 신뢰	5	Lewicki & Bunker(1996), Albrecht(2002), 원숙연(2001)
	지식적 신뢰	5	
	동일화 신뢰	5	
조직 시민행동	이타성	5	Organ(1988), Mackenzie & Podsakoff(1994), 김은광(2012)
	예의성	3	
	양심성	4	
	인내심	4	
	시민정신	4	
인구사회학적 변인	성별, 연령, 학력, 근무연수, 직급.	5	-
계		59	

이렇게 구성된 설문지는 변혁적 리더십을 측정하는 설문 문항이 총 19개로 구성되어 하위변수인 카리스마적 리더십를 측정하는 문항이 6개, 영감적 리더십이 4개, 개별적 배려가 5개, 지적자극을 측정하는 문항이 4개로 구성되었으며, 조직신뢰를 측정하는 문항은 총 15개로 계산적 신뢰 5개, 지식적 신뢰 5개, 동일화 신뢰 5개의 문항으로 측정을 실시하였고, 종속변수인 조직시민행

동을 측정하는 설문 문항은 총 20개로 이타성이 5개, 예의성이 3개, 양심성이 4개, 인내심이 4개, 시민정신을 묻는 측정도구가 4개로 구성되었다. 설문지는 통계처리의 용이성을 위하여 Likert 5점 척도로 구성된 구조화된 등간척도의 설문지를 활용하도록 하였다.

제4절 자료수집 및 분석방법

1. 표본선정 및 자료수집

본 연구는 현재 국내 장기이식관련기관에 근무하고 있는 종사자들을 대상으로 진행되었다. 따라서 통계처리에 필요한 데이터를 수집하기 위해 현재 장기이식관련기관으로 지정되어 있는 장기등 기증관련 민간 장기이식등록기관인 대한적십자사, 생명나눔실천본부, 사랑의장기기증운동본부, 한마음한몸운동본부, 가톨릭조혈모세포은행, 한국조혈모세포은행협회, 한국장기기증원, 온누리안은행, 생명잇기, 사회복지법인 로사리오 카리타스, 정부관련부처인 질병관리본부 국립장기이식관리센터등 민간단체 전체를 대상으로 진행하도록 하였다.

그러나 표본 집단인 한국인체조직기증지원본부와 새새명광명회는 기관의 상황과 연구자의 시간적 제약 때문에 설문에 참여 하지 못했다.

자료수집방법은 설문지의 초안을 작성 한 후 본 조사에 들어가기 전에 설문지 조사도구의 적절성과 신뢰성 여부를 알아보기 위하여 예비조사(pilot-test)를 실시하였다.

Pilot Test는 2013년 4월 20일부터 2013년 5월 5일까지 서울지역 장기이식관련기관 종사자 60명을 대상으로 실시하였으며, 그 결과를 바탕으로 문항을 재구성한 후 설문지를 배부하기 전에 각 권역별 장기이식관련기관의 구성원들에게 사전 설문에 따른 구체적인 공문을 띄워서 설문에 응해줄 것을 요청하여 회수율을 높이고자 하였으며, 이를 통해 2013년 7월 1일부터 7월 20일까지 전국의 22개 기관을 대상으로 총 406명에게 현장방문 및 이메일 조사방법을 통한 설문조사분석을 실시하였다. 그 결과 전체 406개의 설문지를 회

수할 수 있었으나 이 중 결측값 및 불성실 응답자의 설문지 2부를 제외하여 총 404개의 설문지를 표본집단으로 선정하고 분석의 데이터로써 활용하도록 하였다.

〈표 3-2〉 표본집단인 장기이식관련기관 분포[9)]

순 번	장기이식관련기관명	표본 수(빈도)	비율(%)
1	(사) 생명을나누는사람들	2	0.49
2	(사) 한국인체조직기증지원본부	0	0.00
3	가톨릭조혈모세포은행	30	7.39
4	대한적십자사	202	49.75
5	(사) 생명나눔실천본부	24	5.91
6	(사) 한국신장장애인협회	6	1.48
7	사랑의장기기증운동본부	13	3.20
8	안구기증운동협회	1	0.25
9	(재) 천주교한마음한몸운동본부	41	10.10
10	질병관리본부 국립장기이식센터	24	5.91
11	한국실명예방재단	11	2.71
12	한국조혈모세포은행협회	11	2.71
13	(재) 한국장기기증원(KODA)	23	5.67
14	(사) 새생명장기기증운동본부	1	0.25
15	장기기증재단	3	0.74
16	온누리안은행	7	1.72
17	(재) 원불교은혜심기운동본부	1	0.25
18	(사) 새생명광명회	0	0.00
19	(사) 새생명나눔실천본부	2	0.49
20	사회복지법인 로사리오 카리타스	1	0.25
21	(사) 한국장기기증협회	1	0.25
22	(사) 생명잇기	2	0.49
Total		406	100.00%

9) 국내 장기이식관련기관 중 사단법인, 재단법인 등 민간기관 중심으로 조사되었으며, 대한적십자사(서부, 남부, 동부 혈액원, 혈액수혈연구원), (사)생명나눔실천본부(광주·전남, 부산, 대구, 경남, 제주) 등과 같이 전국 지부를 운영 중인 경우 이를 모두 합산한 값으로 정리하였음

2. 자료의 분석방법

수집된 설문조사의 데이터를 토대로 통계분석을 실시하도록 하였으며, 구체적인 통계처리의 방법은 다음과 같다. 첫째, 조사대상자의 일반적인 특성과 각 문항별 빈도수 및 비율, 무응답자로 인한 결측값의 비율을 파악하기 위해서 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach′s α의 신뢰도 분석방법을 이용하였다. 셋째, 본 연구가 핵심적으로 검증하고자하는 장기이식관련기관 종사자들의 변혁적 리더십에 대한 인지가 그들의 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위한 목적으로 다중회귀분석(Mutiple Regression Analysis)를 실시하였다. 또한 이러한 결과를 보다 심도 있게 검증하기 위해서 구조방정식 모형을 통한 핵심요인들에 대한 총효과와 간접효과를 확인하도록 하였고, 마지막으로 조사대상자들의 다양한 인구통계학적 특성에 따라서 변혁적 리더십, 조직신뢰, 조직시민행동이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 검증해보기 위해서 일원변량분산분석(One way ANOVA) 및 두 집단간 평균차이 검정에 활용되는 t-검정(t-test)분석을 실시하도록 하였다.

영향력 검증을 위한 회귀분석은 독립변수들 간의 상관관계의 적정성을 검증하기 위한 공선성통계량을 확인하도록 하였으며, 본 연구에 사용된 통계분석은 모두 유의수준 .05 미만에서 그 유의성을 판단하도록 기준을 설정하였다. 모든 통계의 처리는 SPSS 21.0 프로그램과 AMOS 19.0을 사용하였다.

제4장 분석결과 및 논의

제1절 인구통계학적 특성에 관한 분석결과

1. 조사대상자들의 일반적 특성

본 연구는 장기이식관련기관에 근무하고 있는 종사자들을 대상으로 그들이 그들의 상사에게 인지하고 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 그들이 조직에 대해 인식하고 있는 조직신뢰가 매개하고 있는가를 통계적으로 확인하고자 한다. 이러한 연구목적의 달성을 위해 본 연구는 국내 장기이식관련기관를 대상으로 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하였으며 각 변수들의 관계에 관한 통계분석을 실시하였다. 유효표본인 조사대상자의 숫자는 전체 404명이었으며 본 연구는 표본집단인 404명의 조사대상자들이 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급 등에서 어떠한 특성을 지니고 있는지를 확인하였다. 그 결과는 〈표 4-1〉과 같이 나타났다.

〈표 4-1〉 조사대상자들의 일반적인 특성

구 분		빈 도	비율(%)
성별	남성	73	18.2%
	여성	328	81.8%
	소계	401	100.0%
연령	25세미만	8	2.0%
	25~29세	72	18.0%
	30~39세	200	49.9%
	40~49세	80	20.0%
	50세 이상	41	10.2%
	소계	401	100.0%
학력	고졸이하	13	3.3%
	전문학사	154	38.6%
	학사	182	45.6%
	석사	40	10.0%

	박사	10	2.5%
	소계	399	100.0%
근무년수	2년 미만	107	26.7%
	2~5년	99	24.7%
	5~7년	45	11.2%
	7~9년	41	10.2%
	10년 이상	109	27.2%
	소계	401	100.0%
직급	팀원	295	78.9%
	팀장급 이상	79	21.1%
	소계	374	100.0%

위의 〈표 4-1〉에 의하면 성별에 따른 조사대상자들의 빈도와 분포를 살펴본 결과, 남성이 73명 18.2%, 여성이 328명 81.8%로 나타나 남성보다 여성이 상대적으로 더 많이 근무하고 있는 것을 확인할 수 있었으며 이들을 연령에 따라 구분하였을 경우에는 30∽39세 이하의 종사자가 200명 49.9%로 가장 많았고, 40∽49세 이하의 종사자가 80명 20.0%, 25∽29세 이하가 72명 18.0%, 50세 이상의 종사자가 41명 10.2%, 25세 미만 종사자가 8명 2.0%의 순으로 나타나고 있었다. 또한 조사대상자들을 그들의 학력에 따라 구분하였을 경우에는 학사 학위 이상 학력을 가지고 있다고 응답한 응답자가 182명 45.6%로 가장 높은 비율을 나타내었으며, 전문학사라는 응답자가 154명 38.6%, 석사 학위 학력을 가지고 있다는 응답자가 40명 10.0%, 고졸 이하라는 응답자가 13명 3.3%, 박사학위 이상이라는 응답자가 10명 2.5%인 것으로 나타났다. 현재 근무 중인 장기이식관련기관에서의 근무년수를 묻는 문항에 있어서는 10년 이상 근무했다는 응답자가 109명 27.2%로 가장 많은 것으로 나타나고 있어 비교적 장기이식관련기관은 근무년수가 오래된 직원들이 다수 분포해 있는 것을 확인할 수 있었고 근속년수가 2년 미만이라는 응답자가 107명 26.7%로 뒤를 이었으며 2∽5년 미만인 응답자는 99명 24.7%, 5∽7년 미만이라는 응답자가 45명 11.2%, 7∽9년 미만이라는 응답자가 41명 10.2%로 나타났다. 마지막으로 조사대상자들의 직급별 분포를 확인한 결과, 직급이 팀원급이라는 응답이 295명 78.9%로 가장 많은 비율을 나타내었으며 팀장급 이상 직급이라는 응답자는 79명 21.1%로 나타났다.

2. 각 문항의 조사결과 요약

다음으로 본 연구는 기술통계분석을 통해 현재 자신이 근무하고 있는 근무지에서 조사대상자들이 자신의 상사에 대하여 인지하고 있는 변혁적 리더십과 조직에 대한 신뢰, 조직시민행동 수준이 어떠한지를 응답유형과 빈도, 비율, 분포, 표준편차를 확인하였다.

1) 변혁적 리더십

〈표 4-2〉 변혁적 리더십에 관한 기술통계 분석결과

구 분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
카리스마적 리더십1	403	1	5	3.48	.833
카리스마적 리더십2	403	1	5	3.47	.841
카리스마적 리더십3	398	1	5	3.52	.863
카리스마적 리더십4	401	1	5	3.36	.881
카리스마적 리더십5	403	1	5	3.45	.861
카리스마적 리더십6	399	1	5	3.41	.869
영감적 리더십1	403	1	5	3.43	.865
영감적 리더십2	402	1	5	3.28	1.042
영감적 리더십3	402	1	5	3.36	.910
영감적 리더십4	403	1	5	3.64	.862
개별적 배려1	403	1	5	3.70	.922
개별적 배려2	402	1	5	3.83	.890
개별적 배려3	403	1	5	3.68	.834
개별적 배려4	403	1	5	3.50	.923
개별적 배려5	402	1	5	3.40	.897
지적자극1	402	1	5	3.40	.916
지적자극2	403	1	5	3.45	.869
지적자극3	403	1	5	3.50	.899
지적자극4	403	1	5	3.47	.867

분석결과, 본 연구에서 조사대상자들이 인지하는 상사의 변혁적 리더십 중 하위변수인 카리스마적 리더십를 확인하기 위해 마련한 측정도구들에 대해서는 모든 문항에 있어서 평균값이 3.0 이상의 값을 나타내고 있어 자신이 근무하고 있는 근무지의 상사가 가진 카리스마적 리더십에 대하여 비교적 긍정

적인 인식을 가지고 있음을 확인할 수 있었으며, 상사의 영감, 개별적 배려, 지적자극에 있어서도 모두 긍정적인 인지를 나타내고 있음이 확인되고 있어 장기이식관련기관의 종사자들로 구성된 본 연구의 조사대상자들은 평균적으로 상사의 변혁적 리더십에 긍정적임을 확인할 수 있다.

2) 조직신뢰

조사대상자들이 조직에 대해 가지고 있는 조직신뢰에 대한 인식을 조사한 결과, 계산적 신뢰를 묻는 5개의 측정도구에서 모두 평균값이 3.0 이상의 값을 나타내고 있었으며, 지식적 신뢰와 동일화 신뢰를 묻는 측정도구 각 5개의 문항에 있어서도 모두 평균값이 3.0 이상으로 나타나고 있어 조직에 대한 신뢰 역시 변혁적 리더십과 마찬가지로 대부분 긍정적인 인식을 가지고 있음이 확인되었다.

〈표 4-3〉 조직신뢰에 관한 기술통계 분석결과

구 분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
계산적 신뢰1	403	1	5	3.20	.902
계산적 신뢰2	403	1	5	3.57	.830
계산적 신뢰3	403	1	5	3.57	.862
계산적 신뢰4	402	1	5	3.48	.871
계산적 신뢰5	402	1	5	3.77	.803
지식적 신뢰1	402	1	5	3.47	.853
지식적 신뢰2	402	1	5	3.80	.705
지식적 신뢰3	403	1	5	3.62	.827
지식적 신뢰4	403	1	5	3.59	.807
지식적 신뢰5	403	1	5	3.54	.810
동일화 신뢰1	403	1	5	3.39	.876
동일화 신뢰2	403	1	5	3.51	.896
동일화 신뢰3	402	1	5	3.52	.851
동일화 신뢰4	403	1	5	3.28	.870
동일화 신뢰5	403	1	5	3.34	.896

3) 조직시민행동

마지막으로 조직구성원들의 조직시민행동에 대한 응답 유형을 분석한 결과, 조직시민행동의 하위변수인 이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신 모두에서 평균값이 3.0을 초과하는 값을 나타내고 있어 대체로 현재 근무중인 장기이식관련기관에 대해서 긍정적인 조직시민행동을 나타내고 있음을 확인할 수 있었으며 특히 예의성에 대한 측정도구의 평균값이 높게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

〈표 4-4〉 조직시민행동에 관한 기술통계 분석결과

구 분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
이타성1	404	1	5	3.92	.678
이타성2	403	1	5	3.83	.649
이타성3	404	1	5	3.80	.621
이타성4	403	1	5	3.85	.597
이타성5	404	1	5	3.84	.632
예의성1	404	1	5	3.79	.697
예의성2	404	1	5	3.95	.630
예의성3	404	1	5	3.91	.673
양심성1	404	1	5	3.91	.642
양심성2	404	1	5	3.37	1.003
양심성3	404	1	5	3.77	.925
양심성4	404	1	5	3.48	.920
인내심1	404	1	5	3.35	.851
인내심2	403	1	5	3.60	.859
인내심3	404	1	5	3.72	.827
인내심4	404	1	5	3.61	.921
시민정신1	404	1	5	3.32	.796
시민정신2	404	1	5	3.59	.683
시민정신3	404	1	5	3.59	.707
시민정신4	404	1	5	3.39	.795

이와 같이 확인된 기술통계분석을 토대로 장기이식관련기관 근무자들은 대체로 조직을 신뢰하고 조직목표 달성을 위해 노력하는 조직시민행동을 보이고 있으며 자신의 상사가 가진 변혁적 리더십에 있어서도 긍정적인 인지수준을 가지고 있음을 확인할 있었다. 이러한 결과를 보다 정확하게 통계적으로

검증하기 위하여 본 연구는 조사대상자의 인구통계학적 유형별 평균차이 분석을 실시하기로 하였으며 이는 앞서 설정한 연구가설 4를 검증하고자 하는 것이다.

3. 인구통계학적 특성에 따른 평균차이 분석 결과

본 연구는 조사대상자들의 인구통계학적 특성을 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급의 5가지 특성으로 구분하여 파악하였으며, 조사대상자들은 이러한 특성에 따라 집단별로 다양한 응답 분포를 이루고 있다. 본 연구가 연구모형의 핵심적 요인으로써 다루고 있는 세 개의 변수는 독립변수인 변혁적 리더십과 잠정적 매개변수인 조직신뢰, 종속변수인 조직시민행동으로, 이러한 변수들이 조사대상자들의 인구통계학적 특성에 따라서 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 확인함으로써 통계적으로 이들의 평균값이 유의미한 평균값인가를 확인하고 서로 비교할 수 있는 값인지의 여부를 명목척도와 등간척도로 구성된 측정도구의 평균차이 검증에 사용되는 일원변량 분산분석(One-way ANOVA)과 두 집단 간 평균차이 분석에 사용되는 t-검정(t-test)을 통해 분석해 보았다.

1) 변혁적 리더십의 차이

(1) 성별

우선 본 연구는 조사대상자들을 성별에 따라 구분하였을 경우 남성집단과 여성집단이 각각 자신의 상사가 가진 변혁적 리더십에 대하여 어떻게 인지하고 있는지를 통계적으로 확인하고 이를 비교 분석하기 위하여 두 집단 간 평균비교 분석에 활용되는 t-검정을 실시하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-5〉와 같이 확인할 수 있다.

〈표 4-5〉 성별에 따른 변혁적 리더십의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	t값	유의확률
카리스마적 리더십	남 성	70	21.3714	5.06529	1.328	.185
	여 성	320	20.5781	4.40079		
영감적 리더십	남 성	73	14.7397	3.33761	3.143	.002
	여 성	325	13.5046	2.96234		
개별적 배려	남 성	73	19.0411	4.14474	2.378	.018
	여 성	325	17.9046	3.58152		
지적자극	남 성	73	14.5753	3.61293	2.239	.026
	여 성	326	13.6411	3.12853		

분석결과, 변혁적 리더십의 하위 변수들 중 카리스마적 리더십에 있어서는 남성 집단과 여성 집단의 평균차이를 비교 분석하는 것에 통계적인 유의미성이 없는 것으로 나타나고 있었으나, 영감적 리더십(t=3.143, 유의확률 .002), 개별적 배려(t=2.378, 유의확률=.018), 지적자극(t=2.239, 유의확률 .026)에 있어서는 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 낮은 값의 유의확률이 나타나고 있어 통계적인 유의미성이 검증되었다.

이를 자세히 살펴보면 상사의 변혁적 리더십 중 영감적 리더십은 남성의 평균값이 14.7397로 여성의 평균값 13.5046보다 높은 값을 나타내고 있었으며 개별적 배려 역시 남성의 평균값이 19.0411로 나타나 여성의 평균값 17.9046 보다 높았고, 지적자극에 대한인지에 있어서도 남성의 평균값이 14.5753, 여성의 평균값이 13.6411로 전반적으로 남성이 여성에 비해 상사의 변혁적 리더십을 더 많이 인지하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

(2) 연령

연령에 따라서 조사대상자들을 25세 미만, 25∼29세, 30∼39세, 40∼49세, 50세 이상 집단으로 구분하였을 경우 이러한 연령 집단별로 이들이 인지하는 상사의 변혁적 리더십은 어떠한 차이를 나태는가를 확인한 결과이다.

〈표 4-6〉 연령에 따른 변혁적 리더십의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
카리스마적 리더십	25세 미만	7	20.2857	5.55921	.388	.817
	25~29세	69	21.1449	4.05939		
	30~39세	195	20.4615	4.44117		
	40~49세	78	20.9615	4.75761		
	50세 이상	41	20.8537	5.18922		
영감적 리더십	25세 미만	8	14.5000	1.77281	1.142	.336
	25~29세	72	13.8194	2.92790		
	30~39세	199	13.4824	3.04652		
	40~49세	78	13.7949	3.10157		
	50세 이상	41	14.5122	3.47938		
개별적 배려	25세 미만	8	16.8750	3.94380	1.227	.299
	25~29세	71	18.6761	2.82729		
	30~39세	199	17.8693	3.71225		
	40~49세	79	17.9873	4.19246		
	50세 이상	41	18.8049	3.98258		
지적자극	25세 미만	8	13.8750	2.69590	.402	.807
	25~29세	72	13.9306	3.05502		
	30~39세	200	13.6150	3.09754		
	40~49세	78	14.0256	3.64308		
	50세 이상	41	14.1463	3.57464		

위의 〈표 4-6〉에 따르면, 연령에 따라 집단을 구분하였을 경우 이들의 값을 서로 비교 분석할 수 있는, 통계적으로 유의미한 평균값을 나타내고 있는 변혁적 리더십의 하위 변수는 없는 것으로 나타났다. 유의미성을 확인한 결과, 카리스마적 리더십(F=.388, 유의확률 .817), 영감적 리더십(F=1.142, 유의확률 .336), 개별적 배려(F=1.227, 유의확률 .299), 지적자극(F=.402, 유의확률 .807)에서 모두 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 높은 값의 유의확률이 나타나고 있어 변혁적 리더십의 하위 변수들을 연령에 따라 구분하여 이들의 평균값을 비교하는 것은 통계적으로 유의미성이 없음을 확인할 수 있었다.

(3) 학력

조사대상자들을 학력에 따라 집단별로 구분하였을 경우 변혁적 리더십에 대한 인지가 어떠한 차이를 보이는가를 통계적으로 확인하고자 일원변량 분산분석을 실시하도록 하였으며 그 결과는 아래의 〈표 4-7〉과 같이 확인할 수 있다.

〈표 4-7〉 학력에 따른 변혁적 리더십의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
카리스마적 리더십	고졸이하	13	22.1538	6.14880	1.612	.170
	전문학사	150	20.5867	4.14046		
	학사	178	20.6236	4.54841		
	석사	38	20.2105	5.31778		
	박사	9	23.8889	2.89156		
영감적 리더십	고졸이하	13	15.0000	3.39116	1.960	.100
	전문학사	152	13.5132	2.93413		
	학사	182	13.6319	3.09012		
	석사	40	13.8750	3.25960		
	박사	9	15.8889	2.02759		
개별적 배려	고졸이하	13	20.2308	3.87629	1.902	.109
	전문학사	153	18.0327	3.75818		
	학사	181	17.9171	3.51485		
	석사	40	17.9250	4.21467		
	박사	9	20.1111	2.89156		
지적자극	고졸이하	13	14.8462	4.82780	1.988	.096
	전문학사	153	13.6405	3.08778		
	학사	182	13.7253	3.07571		
	석사	40	13.7500	3.73308		
	박사	9	16.4444	2.87711		

분석결과, 변혁적 리더십의 하위 변수들에 대한 유의확률은 모두 연구자가 유의미성을 판단하기 위해 설정한 유의수준 .05 보다 높은 값을 나타내고 있어 학력에 의한 구분에 있어서는 변혁적 리더십에 대한 인지 수준의 차이를 비교 분석하는 것이 의미 없음을 확인할 수 있었다.

(4) 근무년수

다음으로 본 연구는 근무년수에 따라서는 변혁적 리더십의 하위 변수들인 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적자극이 어떠한 평균차이를 나타내는가를 확인하도록 하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-8〉과 같이 확인할 수 있다.

〈표 4-8〉 근무년수에 따른 변혁적 리더십의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
카리스마적 리더십	2년 미만	103	21.5922	4.18315	1.586	.177
	2~5년	96	20.5833	4.49717		
	5~7년	43	20.5814	4.69667		
	7~9년	41	19.7317	4.40468		
	10년 이상	107	20.4393	4.80404		
영감적 리더십	2년 미만	107	14.0748	2.94510	1.582	.178
	2~5년	97	13.9691	2.97368		
	5~7년	44	13.2273	3.05655		
	7~9년	41	12.8780	2.84776		
	10년 이상	109	13.7064	3.30909		
개별적 배려	2년 미만	107	18.7290	3.23183	2.246	.064
	2~5년	97	18.1959	3.70709		
	5~7년	45	17.3333	3.69889		
	7~9년	41	16.9756	3.25183		
	10년 이상	108	18.1852	4.20980		
지적자극	2년 미만	107	14.2617	2.92464	1.042	.385
	2~5년	98	13.7143	3.29010		
	5~7년	45	13.5556	3.32043		
	7~9년	41	13.1463	3.17459		
	10년 이상	108	13.8148	3.46450		

분석결과, 근무년수에 따라 조사대상자들을 구분한 경우에도 앞서 분석하였던 학력과 마찬가지로 변혁적 리더십의 모든 하위변수들에서 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 따라서 종사자들이 변혁적 리더십을 인지함에 있어서는 근무년수가 영향을 미치지 않음을 확인할 수 있었다.

(5) 직급

마지막으로 조사대상자들을 직급에 따라서 팀원과 팀장급 이상으로 구분하였을 경우 이들 집단이 인지하는 변혁적 리더십에는 어떠한 차이가 있는가를 확인하기 위하여 t-검정을 실시하도록 하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-9〉와 같다.

〈표 4-9〉 직급에 따른 변혁적 리더십의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	t값	유의확률
카리스마적 리더십	팀 원	287	20.5679	4.39343	-1.565	.119
	팀장급 이상	77	21.4805	5.07214		
영감적 리더십	팀 원	294	13.5680	2.99609	-2.125	.034
	팀장급 이상	77	14.4156	3.53684		
개별적 배려	팀 원	293	18.0000	3.57886	-1.102	.271
	팀장급 이상	78	18.5256	4.31465		
지적자극	팀 원	294	13.6429	3.06110	-2.258	.025
	팀장급 이상	78	14.5641	3.69482		

위의 표에 따르면, 조사대상자들을 직급에 따라 구분하였을 경우 변혁적 리더십의 하위변수들 중 카리스마적 리더십(t=－1.565, 유의확률 .119)와 개별적 배려(t=-1.102, 유의확률 .271)에 있어서는 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않았으나 영감적 리더십(t=-2.125, 유의확률 .034)과 지적자극(t=2.2.58, 유의확률 .025)에 있어서는 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되었다.

이를 자세히 살펴보면, 변혁적 리더십인 상사의 영감적 리더십의 인지에 있어서는 팀원의 평균값이 13.5680, 팀장급 이상의 평균값이 14.4156으로 팀장급 이상 직급의 직원이 팀원에 비해 더 높은 인지 수준을 나타내었으며, 지적자극에 있어서도 팀원의 평균값이 13.6429, 팀장급 이상의 평균값이 14.5641로 나타나 팀원보다 팀장급 이상의 직급을 가진 직원들이 자신의 상사가 가진 변혁적 리더십을 보다 높게 인지하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

2) 조직신뢰의 차이

(1) 성별

본 연구는 다음으로 조사대상자들을 성별에 따라 남성과 여성으로 구분하였을 경우 그들이 인식하는 조직신뢰가 어떠한 평균차이를 나타내는지를 두 집단 간의 평균차이 분석에 활용되는 t-검정을 통해 확인하도록 하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-10〉과 같이 확인할 수 있다.

〈표 4-10〉 성별에 따른 조직신뢰의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	t값	유의확률
계산적 신뢰	남 성	73	18.3014	4.01277	1.822	.069
	여 성	325	17.4215	3.66130		
지식적 신뢰	남 성	73	18.4932	3.68225	1.300	.194
	여 성	325	17.9385	3.20049		
동일화 신뢰	남 성	73	17.3288	4.36544	.631	.529
	여 성	326	17.0061	3.85187		

분석결과, 조사대상자들이 인식하는 조직의 신뢰는 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰 모두에서 유의수준 .05보다 높은 값의 유의확률이 관측되어 이들을 성별에 따라 구분하여 비교 분석하는 것에는 통계적인 유의미성이 없음을 확인할 수 있었다.

(2) 연령

조사대상자들을 연령에 따라 구분하였을 경우 이들의 조직에 대한 신뢰 인식이 어떠한 평균차이를 나타내는가를 집단별로 비교하고 현재의 수준 차이를 확인하기 위하여 일원변량 분산분석을 활용해 분석한 결과는 아래의 〈표 4-11〉과 같다.

〈표 4-11〉 연령에 따른 조직신뢰의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
계산적 신뢰	25세 미만	8	17.6250	2.66927	.715	.582
	25~29세	72	18.2500	3.24471		
	30~39세	200	17.4400	3.60714		
	40~49세	77	17.4675	4.33949		
	50세 이상	41	17.3171	4.15595		
지식적 신뢰	25세 미만	8	18.0000	2.87849	.343	.849
	25~29세	72	18.0000	3.22840		
	30~39세	199	17.9146	3.19212		
	40~49세	78	18.1282	3.52490		
	50세 이상	41	18.5610	3.62663		
동일화 신뢰	25세 미만	8	16.7500	4.71320	.629	.642
	25~29세	71	16.7746	3.64181		
	30~39세	200	16.9050	3.91184		
	40~49세	79	17.4304	4.20831		
	50세 이상	41	17.7073	4.03264		

위의 표에 따르면, 연령에 따라 구분된 집단에 대한 분석에서 변혁적 리더십의 하위 변수들인 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰는 모두 유의확률이 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 높은 값을 나타내어 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않고 있었다. 이는 연령에 따라서 각각 집단이 인식하는 조직신뢰 수준이 차이를 나타내는 것이 각 집단의 동질된 특성에 의한 것이 아니므로 각각의 평균값을 비교하는 것이 통계적 의미를 가지기 어려움을 뜻하고 있다.

3) 학력

다음으로 본 연구는 학력에 따라 조사대상자들을 다양한 집단으로 구분하도록 하였으며, 이들 집단 간에 조직신뢰에 대한 평균차이가 발생하고 있는지를 확인하도록 하였다.

〈표 4-12〉 학력에 따른 조직신뢰의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
계산적 신뢰	고졸이하	13	18.6154	4.50071	1.255	.287
	전문학사	153	17.3399	3.69773		
	학사	180	17.4944	3.59313		
	석사	40	17.9250	4.03439		
	박사	10	19.6000	4.14193		
지식적 신뢰	고졸이하	13	19.1538	4.21992	1.292	.273
	전문학사	154	17.7662	3.43909		
	학사	179	18.0112	2.94135		
	석사	40	18.3500	3.71794		
	박사	10	19.6000	3.80643		
동일화 신뢰	고졸이하	13	17.4615	4.33235	1.246	.291
	전문학사	153	16.8301	3.86412		
	학사	181	17.1492	3.85787		
	석사	40	16.6750	4.46288		
	박사	10	19.5000	3.47211		

분산분석을 실시한 결과는 위의 〈표 4-12〉와 같다. 이에 따르면 조직신뢰의 하위 변수들인 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰는 각각 유의확률 .287, .273, .291로 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 높은 값을 나타내고 있어 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않고 있었다.

즉, 학력에 따른 집단별로 조직에 대한 신뢰의 차이를 확인하는 것은 크게 의미가 없음을 알 수 있는 부분이다.

(4) 근무년수

다음으로 본 연구는 근무년수에 따라서 집단을 구분하였을 경우 조직에 대한 신뢰의 평균값이 어떠한 차이를 보이고 있는가를 확인하기 위하여 일원변량 분산분석을 실시하도록 하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-13〉과 같다.

〈표 4-13〉 근무년수에 따른 조직신뢰의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
계산적 신뢰	2년 미만	107	18.2897	3.51817	1.819	.124
	2~5년	99	17.6465	3.67649		
	5~7년	44	17.2045	3.66365		
	7~9년	41	16.6829	3.38703		
	10년 이상	107	17.3178	4.09233		
지식적 신뢰	2년 미만	107	18.2991	3.11786	.431	.786
	2~5년	99	18.0303	3.57273		
	5~7년	44	17.8182	3.23694		
	7~9년	41	17.5610	3.04178		
	10년 이상	107	18.0654	3.35416		
동일화 신뢰	2년 미만	106	17.3302	4.04197	.853	.492
	2~5년	99	16.8586	3.68397		
	5~7년	45	16.4444	4.13717		
	7~9년	41	16.5854	4.01233		
	10년 이상	108	17.4352	3.99128		

위의 분석결과 역시 앞서 실시한 학력에 대한 분석결과와 마찬가지로 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰 모든 항목에서 유의확률이 .05보다 높은 값이 나타나고 있어, 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않았다.

(5) 직급

〈표 4-14〉 직급에 따른 조직신뢰의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	t값	유의확률
계산적 신뢰	팀 원	293	17.4642	3.55046	-1.395	.164
	팀장급 이상	78	18.1282	4.37335		
지식적 신뢰	팀 원	293	17.9249	3.17004	-1.625	.105
	팀장급 이상	78	18.6026	3.64082		
동일화 신뢰	팀 원	293	16.9522	3.81477	-1.360	.175
	팀장급 이상	79	17.6329	4.41494		

마지막으로 직급에 따라 조사대상자를 팀원 직급과 팀장급 이상의 직급으로 구분하였을 경우 조직신뢰에 대한 인식이 어떠한 차이를 나타내고 있는가를 확인한 결과, 직급에 의한 구분에 있어서도 조직신뢰의 모든 하위 변수들은 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.

이러한 결과들을 종합해보면 조사대상자들의 조직신뢰는 연구자가 표본의 특성으로 조사하고 있는 인구통계학적 특성의 모든 항목들에 대해서는 평균 차이를 비교하는 것이 유의미하지 않음을 나타내고 있다.

3) 조직시민행동의 차이

(1) 성별

마지막으로 조사대상자들의 조직시민행동은 성별에 따라서 어떠한 평균차이를 보이고 있는가를 통계적으로 확인하기 위하여 t-검정을 실시하도록 하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-15〉와 같다.

〈표 4-15〉 성별에 따른 조직시민행동의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	t값	유의확률
이타성	남 성	72	20.0139	2.31037	2.840	.005
	여 성	327	19.0642	2.62109		
예의성	남 성	73	11.8630	1.81288	1.139	.256
	여 성	328	11.6098	1.69732		
양심성	남 성	73	14.0548	2.08760	-2.028	.043
	여 성	328	14.6372	2.24754		
인내심	남 성	73	14.9863	2.85527	2.168	.031
	여 성	327	14.1254	3.11234		
시민정신	남 성	73	14.7260	2.47353	3.305	.001
	여 성	328	13.7043	2.36973		

분석결과, 조직시민행동의 하위 변수들 중 예의성(t=1.139, 유의확률 .256)을 제외한 모든 변수들 이타성(t=2.840, 유의확률=.005), 양심성(t=-2.028, 유의확률 .043), 인내심(t=2.168, 유의확률 .031), 시민정신(t=3.305, 유의확률 .001)에서 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 낮은 값의 유의확률이 나타나고

있었으며, 따라서 이타성, 양심성, 인내심, 시민정신은 통계적으로 유의미한 평균차이를 나타내고 있음이 확인되었다.

이를 자세히 살펴보면, 이타성의 경우 남성의 평균값이 20.0139, 여성의 평균값이 19.0642로 남성이 여성보다 높은 이타성을 나타내고 있었으며, 양심성의 경우에는 남성의 평균값이 14.0548, 여성의 평균값이 14.6372로 여성이 상대적으로 더 높은 값을 나타내었고 인내심의 경우엔 남성의 평균값이 14.9863, 여성의 평균값이 14.1254, 시민정신 역시 남성의 평균값이 14.7260, 여성의 평균값이 13.7043으로 나타나, 대체로 조직시민행동은 여성보다는 남성이 더 높은 값을 나타내는 것을 확인할 수 있었다.

이는 통계적으로 볼 때 상대적으로 여성보다 남성이 조직과 동화되고 조직목표를 달성하고, 조직문화를 내재화하려는 노력이 더 높게 나타남을 확인할 수 있는 부분인 것이다.

(2) 연령

연령에 따라서 조사대상자들을 구분하였을 경우 이들이 나타내는 조직시민행동의 차이를 분산분석을 통해 확인한 결과, 〈표4-16〉에 따르면 조직시민행동의 하위 변수들인 이타성, 예의성, 양심성에 있어서는 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않고 있었으나, 인내심(F=3.256, 유의확률 .012), 시민정신(F=15.385, 유의확률 .000)에 있어서는 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되고 있었다.

이를 자세히 살펴보면, 인내심이 가장 높게 나타난 연령 집단은 40∼49세 집단으로 평균값이 15.0250으로 나타났고 높은 순서대로 50세 이상 평균값이 14.7073, 25∼29세의 평균값이 14.4028, 30세∼39세의 평균값이 13.9497, 25세 미만의 평균값이 11.8750으로 나타났으며, 또 다른 평균차이가 검증된 변수인 시민정신에 있어서는 50세 이상 연령 집단의 시민정신이 가장 높은 평균값인 15.9756으로 나타났으며, 40∼49세의 평균값이 14.7125, 25세 미만과 30∼39세의 평균값이 같은 13.3750, 25세 미만의 평균값이 가장 낮은 13.3750으로 나타났다.

대체로 연령이 높은 집단에서 인내심 또는 시민정신이 상대적으로 높은 값을 나타내고 있는 것을 확인할 수 있는데 이는 연령이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 좀 더 조직적으로 사고하고 행동하고 있는 것을 확인할 수 있는 부분이다.

〈표 4-16〉 연령에 따른 조직시민행동의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
이타성	25세 미만	8	17.1250	1.95941	1.568	.182
	25~29세	72	19.2778	2.41604		
	30~39세	198	19.2525	2.47769		
	40~49세	80	19.1750	2.93290		
	50세 이상	41	19.6098	2.73750		
예의성	25세 미만	8	11.3750	1.50594	.881	.476
	25~29세	72	11.6111	1.84281		
	30~39세	200	11.6500	1.56517		
	40~49세	80	11.5125	1.92251		
	50세 이상	41	12.0976	1.84126		
양심성	25세 미만	8	13.5000	1.60357	.738	.567
	25~29세	72	14.7222	2.28419		
	30~39세	200	14.5600	2.19556		
	40~49세	80	14.5375	2.25548		
	50세 이상	41	14.2439	2.35351		
인내심	25세 미만	8	11.8750	3.83359	3.256	.012
	25~29세	72	14.4028	3.19621		
	30~39세	199	13.9497	2.93490		
	40~49세	80	15.0250	2.90776		
	50세 이상	41	14.7073	3.41500		
시민정신	25세 미만	8	13.3750	1.76777	15.385	.000
	25~29세	72	13.2778	2.29649		
	30~39세	200	13.3750	2.13240		
	40~49세	80	14.7125	2.70112		
	50세 이상	41	15.9756	1.91687		

(3) 학력

다음은 조사대상자들을 학력에 따라 고졸이하, 전문학사, 학사, 석사, 박사로 구분하였을 경우의 조직시민행동의 차이를 검증하고 있는 결과이다.

〈표 4-17〉 학력에 따른 조직시민행동의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
이타성	고졸이하	13	20.0000	2.64575	1.568	.182
	전문학사	152	19.0461	2.77725		
	학사	182	19.1758	2.46565		
	석사	40	20.0250	1.54401		
	박사	10	18.7000	4.08384		
예의성	고졸이하	13	12.7692	2.00640	2.017	.091
	전문학사	154	11.5455	1.91346		
	학사	182	11.5879	1.47931		
	석사	40	11.9500	1.53506		
	박사	10	12.0000	2.35702		
양심성	고졸이하	13	15.1538	2.64090	1.339	.255
	전문학사	154	14.7078	2.12955		
	학사	182	14.4451	2.23601		
	석사	40	13.9250	2.08028		
	박사	10	14.7000	2.83039		
인내심	고졸이하	13	15.3846	2.39925	1.383	.239
	전문학사	153	14.4314	2.95529		
	학사	182	14.0549	3.06238		
	석사	40	14.0000	3.38170		
	박사	10	15.7000	4.02906		
시민정신	고졸이하	13	14.2308	2.31495	2.611	.035
	전문학사	154	13.7727	2.53478		
	학사	182	13.7308	2.10735		
	석사	40	14.3000	2.58397		
	박사	10	16.0000	3.80058		

위의 〈표 4-17〉에 따르면, 학력에 따라 조사대상자들을 구분하였을 경우 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되고 있는 조직시민행동의 하위 변수는 시민정신(F=2.611, 유의확률 .035)인 것으로 나타났으며 그 밖에 이타성, 예의성, 양심성, 인내심에 있어서는 유의미한 평균차이가 나타나지 않았다.

평균차이가 검증된 시민정신의 경우 가장 높은 시민정신을 가진 집단으로 나타난 것은 평균값이 16.0000인 박사 학력 집단으로 나타났으며 높은 순서대로 석사의 평균값이 14.3000, 고졸 이하의 평균값이 14.2308, 전문학사의 평균값이 13.7727, 학사의 평균값이 13.7308로 나타났다.

결과에 따르면 전문학사와 학사의 시민정신이 상대적으로 낮게 나타나고 있음을 확인할 수 있는데 가장 높은 빈도수의 집단에서 시민정신이 낮게 나

타나는 원인에 대한 추가적인 검토가 필요한 부분이라 하겠다.

(4) 근무년수

〈표 4-18〉 근무년수에 따른 조직시민행동의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
이타성	2년 미만	107	19.1495	2.46792	.892	.469
	2~5년	97	19.5773	2.32215		
	5~7년	45	18.8667	2.61638		
	7~9년	41	18.8780	2.39995		
	10년 이상	109	19.3028	2.97055		
예의성	2년 미만	107	11.8224	1.48459	.414	.798
	2~5년	99	11.6566	1.85253		
	5~7년	45	11.6000	1.75032		
	7~9년	41	11.4878	1.46837		
	10년 이상	109	11.5780	1.89196		
양심성	2년 미만	107	14.9907	2.11239	1.734	.142
	2~5년	99	14.3838	2.23929		
	5~7년	45	14.1778	2.50716		
	7~9년	41	14.2439	2.08303		
	10년 이상	109	14.4679	2.23013		
인내심	2년 미만	107	14.6542	2.78169	1.933	.104
	2~5년	98	14.0408	3.04915		
	5~7년	45	14.8000	2.71025		
	7~9년	41	13.2927	3.11644		
	10년 이상	109	14.2936	3.44615		
시민정신	2년 미만	107	13.5421	2.29553	1.564	.183
	2~5년	99	14.0101	2.41802		
	5~7년	45	13.6222	2.08118		
	7~9년	41	13.7317	2.56928		
	10년 이상	109	14.2936	2.57590		

근무년수에 따라 조사대상자들을 2년 미만, 2∽5년 미만, 5∽7년 미만, 7∽9년 미만, 10년 이상의 집단으로 구분하였을 경우 각 집단별로 나타나는

조직시민행동에는 어떠한 평균차이가 있는가를 분석한 결과, [표 4-18]과 같이 이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신의 모든 변수에서 유의확률이 연구자가 설정한 유의수준 .05보다 높은 값이 나타나 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않고 있음을 확인할 수 있었다.

(5) 직급

직급에 따라서 조사대상자들을 팀원 직급과 팀장급 이상 직급의 두 집단으로 구분한 경우 각 집단의 조직시민행동에 대한 평균차이는 어떠한 차이를 나타내는가를 통계적으로 확인한 결과이다. t-검정을 통해 이를 확인한 결과는 아래의 〈표 4-19〉와 같다.

〈표 4-19〉 직급에 따른 조직시민행동의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	t값	유의확률
이타성	팀 원	294	19.1463	2.47907	-1.626	.105
	팀장급 이상	79	19.6709	2.78145		
예의성	팀 원	295	11.6339	1.66441	-.924	.356
	팀장급 이상	79	11.8354	1.92441		
양심성	팀 원	295	14.6237	2.29998	2.601	.010
	팀장급 이상	79	13.9494	1.97353		
인내심	팀 원	294	14.0884	3.11864	-1.989	.047
	팀장급 이상	79	14.8734	3.09825		
시민정신	팀 원	295	13.5593	2.13388	-4.389	.000
	팀장급 이상	79	15.1392	3.00314		

위 표에 따르면, 조직시민행동의 하위 변수들 중 통계적으로 평균차이가 검증되고 있는 변수는 양심성(t=2.601, 유의확률 .010)과 인내심(t=-1.989, 유의확률 .047), 시민정신(t=-4.389, 유의확률 .000)으로 나타났으며 이타성과 예의성에 있어서는 평균차이가 검증되지 않았다.

이를 자세히 살펴보면 양심성의 경우, 팀원의 평균값이 14.6237, 팀장급 이상의 평균값이 13.9494로 팀원이 상대적으로 더 높은 양심성을 나타내고 있었으며, 인내심의 경우는 팀장급 이상의 평균값이 14.8734, 팀원의 평균값이 14.0884로 팀장급 이상의 평균값이 더욱 높았고, 시민정신의 경우엔 팀장급 이상의 평균값이 15.1392, 팀원의 평균값이 13.5593으로 역시 팀장급 이상의 평균값이 더 높게 나타나고 있었다.

이러한 인구통계학적 특성에 따른 평균차이의 검증은 구체적으로 어떠한 집단에서 변혁적 리더십에 대한 인식과 조직에 대한 신뢰, 조직시민행동이 어떻게 나타나고 있는지와 각 집단별로 어떠한 차이를 보이는지를 통계적으로 확인할 수 있는 결과를 제시함으로써 변혁적 리더십, 조직신뢰, 조직시민행동이 특별히 낮게 나타나는 문제 집단을 확인하고 또 상대적으로 높은 평균값을 보이는 우수 집단을 가려낼 수 있게 함으로써 해당 조직의 정책적, 전략적 결정에 도움을 줄 수 있는 제언을 가능케 한다는 점에서 시사점을 지닌다.

제2절 변혁적 리더십과 조직신뢰, 조직시민행동의 관계

1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구는 변혁적 리더십이 조직신뢰와 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기에 앞서, 설문조사 항목들에 대한 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하였다. 이를 위해 본 논문에서는 주성분분석(principle component analysis) 중 베리맥스 회전방식(varimax)을 사용하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다.

요인 적재값은 0.5 이상인 값들을 대상으로 분석하였고, 요인의 표본 적정성을 결정하는데 있어서 Kaiser-Meyer- Olkin(KMO) and Bartlett 테스트 결과를 적용하였다. 요인분석은 독립변수와 매개변수, 종속변수를 구별하여 3회 실시하였다.

〈표 4-20〉 요인분석결과(독립변수)

	요인군				Cronbach α
	1	2	3	4	
카리스마적 리더십3	.800	.305	.181	.234	.940
카리스마적 리더십2	.774	.254	.199	.316	
카리스마적 리더십1	.769	.262	.257	.252	
카리스마적 리더십5	.735	.340	.249	.280	
카리스마적 리더십6	.680	.408	.286	.251	
카리스마적 리더십4	.640	.386	.337	.142	
지적자극2	.339	.759	.314	.240	.929
지적자극1	.323	.732	.285	.303	
지적자극3	.376	.724	.291	.274	
지적자극4	.492	.638	.319	.243	
영감적 리더십3	.305	.193	.773	.192	.812
영감적 리더십2	.227	.303	.770	.146	
영감적 리더십4	.194	.251	.711	.228	
개별적 배려4	.208	.332	.162	.784	.881
개별적 배려5	.348	.450	.211	.658	
개별적 배려1	.508	.161	.354	.607	
개별적 배려2	.522	.124	.327	.594	
고유값(eigenvalue)	10.719	1.021	0.783	0.752	
기여율(%)	63.051	6.005	4.608	4.423	
누적기여율(%)	63.051	69.055	73.663	78.086	

주 : KMO = .960(Sig .000)

독립변수 측정변수들의 요인분석 결과, 전체 행렬 중 누적기여율이 78.086으로 나타났다. 각 요인별 기여율은 요인1(카리스마적 리더십)이 63.051%, 요인2(지적자극)는 6.005%, 요인3(영감적 리더십)은 4.608%, 요인4(개별적 배려)는 4.423%로 나타났다.

신뢰성 분석결과, Cronbach α이 요인1은 0.940, 요인2는 0.929, 요인3은 0.812, 요인4는 0.881로 나타났다.

〈표 4-21〉 요인분석결과(매개변수)

	요인군			Cronbach α
	1	2	3	
계산적 신뢰5	.818	.244	.168	.921
계산적 신뢰2	.800	.305	.306	
계산적 신뢰3	.755	.325	.401	
계산적 신뢰4	.663	.398	.455	
계산적 신뢰1	.574	.479	.335	
동일화 신뢰5	.312	.822	.249	.926
동일화 신뢰4	.280	.785	.390	
동일화 신뢰2	.378	.727	.348	
동일화 신뢰3	.369	.693	.442	
지식적 신뢰4	.287	.343	.824	.903
지식적 신뢰5	.341	.458	.729	
지식적 신뢰3	.416	.356	.687	
고유값(eigenvalue)	8.319	0.827	0.544	
기여율(%)	69.322	6.893	4.537	
누적기여율(%)	69.322	76.216	80.753	

주 : KMO = .953(Sig .000)

매개변수 측정변수들의 요인분석 결과, 전체 행렬 중 누적기여율이 80.753%로 나타났다. 각 요인별 기여율은 요인1(계산적 신뢰)이 69.322%, 요인2(동일화 신뢰)는 6.893%, 요인3(지식적 신뢰)은 4.537%로 나타났다.

신뢰성 분석결과, Cronbach α이 요인1은 0.921, 요인2는 0.926, 요인3은 0.903로 나타났다.

〈표 4-22〉 요인분석결과(종속변수)

	요인군					Cronbach α
	1	2	3	4	5	
인내심3	.892	.116	.021	.109	.143	.910
인내심2	.888	.065	-.025	.111	.163	
인내심4	.859	.107	.097	.037	.090	
인내심1	.831	.058	.078	.056	.132	
이타성2	.076	.869	.113	.137	.047	.873
이타성3	.094	.825	.150	.207	.025	
이타성4	.093	.817	.202	.228	.056	
이타성1	.081	.705	.056	.172	-.076	
이타성5	.034	.623	.323	.269	-.036	
시민정신4	-.017	.125	.821	.085	-.066	.823
시민정신1	.005	.118	.804	.066	-.090	
시민정신3	.077	.165	.764	.146	.009	
시민정신2	.075	.190	.738	.211	.042	
예의성3	.056	.240	.128	.790	.044	.817
예의성2	.129	.354	.223	.768	.062	
예의성1	.136	.349	.213	.735	-.088	
양심성2	.261	-.024	-.047	.013	.893	.732
양심성3	.532	.036	-.093	.010	.676	
고 유 값 (eigenvalue)	5.912	3.527	1.765	0.994	0.881	
기여율(%)	32.847	19.592	9.805	5.521	4.897	
누적기여율(%)	32.847	52.439	62.244	67.765	72.662	

주 : KMO = .953(Sig .000)

종속변수 측정변수들의 요인분석 결과, 전체 행렬 중 누적기여율이 72.662로 나타났다. 각 요인별 기여율은 요인1(인내심)이 32.847%, 요인2(이타성)는 19.592%, 요인3(시민정신)은 9.805%, 요인4(예의성)는 5.521%, 요인5(양심성)는 4.897%로 나타났다.

신뢰성 분석결과, Cronbach α이 요인1은 0.910, 요인2는 0.873, 요인3은 0.823, 요인4는 0.817, 요인5는 0.732로 나타났다.

〈표 4-23〉 요인분석결과 제거된 변수

구분		변수명	설문문항
독립변수	영감적 리더십	영감적 리더십1	7. 나의 상사는 새로운 시각으로 문제접근을 하도록 한다.
	개별적 배려	개별적 배려3	13. 나의 상사는 목표달성에 나의 역할이 중요함을 강조한다.
매개변수	지식적 신뢰	지식적 신뢰1	6. 나는 상사의 성격을 잘 알고 있기 때문에 그가 좋아하는 방식으로 일을 처리한다.
		지식적 신뢰2	7. 나는 상사의 업무상 책임을 충분히 알고 있기 때문에 그의 결정을 존중 한다.
종속변수	양심성	양심성1	9. 나는 회사의 규정이나 규칙, 절차를 양심적으로 준수한다.
		양심성4	12. 나는 업무와 관련 없이 불필요한 시간을 쓰지 않는다.

제거된 변수는, 독립변수 가운데는 영감적 리더십의 측정변수 영감적 리더십1과 개별적 배려의 측정변수 개별적 배려3으로 2개의 변수가 탈락되었다. 매개변수에서는 지식적 신뢰의 측정변수 지식적 신뢰1, 지식적 신뢰2가 제거되었다. 종속변수에서는 양심성의 측정변수 1과 4가 탈락되었다.

총 6개의 측정변수가 요인분석에서 타당성이 검증되지 않아 제거되었다.

2. 변혁적 리더십과 조직신뢰의 영향관계

본 연구는 장기이식관련기관에 근무 중인 종사자들을 대상으로 그들이 자신의 상사에게 인지하고 있는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 그들의 조직신뢰가 매개하고 있는가를 검증하고자 하고 있다.

이를 위해 앞서 본 연구는 독립변수와 잠정적 매개변수의 관계, 독립변수와 종속변수의 관계를 검증하고자 한다. 먼저 변혁적 리더십의 하위 변수들인 카

리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적자극이 잠정적 매개변수인 조직신뢰의 하위 변수 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰에 미치는 영향을 분석함으로써 연구가설 1을 검증하고자 하였다.

또한 성별, 연령, 학력, 근무연수, 직급 등 5개 인구사회학적 변인을 통제변수로 설정하였다. 통제변수와 처리방법 등은 다음과 같다.

〈표 4-24〉 통제변수 처리

통제변수		처리방법	통제변수 개수
항목	설문문항		
성별	남자, 여자	· 남자를 기준으로 더미처리.	1개
연령	25세미만, 25∼29세 30∼39세, 40∼49세 50세이상	· 표본수를 고려하여, 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 재분류 함. · 20대를 기준으로 더미처리.	3개
최종 학력	고졸이하, 전문학사 학사, 석사, 박사	· 표본수를 고려하여, 전문학사 이하와 학사 이상 2개 집단으로 재분류함. · 전문학사 이하를 기준으로 더미처리.	1개
근무 년수	2년미만, 2∼5년, 5∼7년, 7∼9년, 10년 이상	· 표본수를 고려하여, 2년 미만, 2∼5년 미만, 5∼10년 미만, 10년 이상 등 4개 집단으로 재분류함. · 2년 미만 근무 집단을 기준으로 더미처리.	3개
직급	팀원 팀장급 이상	· 팀원을 기준으로 더미처리.	1개
통제변수 합계			9개

본 연구는 독립변수와 잠정적 매개변수의 관계를 검증하기 위하여 변혁적 리더십이 조직신뢰의 하위 변수인 계산적 신뢰에 미치는 영향을 다중회귀분석(Multiple-Regression)을 통해 확인하도록 하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-25〉와 같이 나타났다.

〈표 4-25〉 변혁적 리더십이 계산적 신뢰에 미치는 영향

모델요약

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
.846	.715	.704	.41064

회귀계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	.577	.148		3.890	.000
카리스마적 리더십	.392	.056	.396	6.974	.000
영감적 리더십	-.019	.040	-.021	-.472	.637
개별적 배려	.280	.052	.293	5.397	.000
지적자극	.210	.051	.225	4.083	.000
여자	-.029	.068	-.015	-.430	.667
(남자)					
30대	-.089	.064	-.059	-1.389	.166
40대	-.166	.087	-.086	-1.914	.057
50대	-.256	.096	-.105	-2.681	.008
(20대)					
전문학사이하	.055	.046	.036	1.206	.229
(학사이상)					
2년~5년미만	.016	.064	.009	.253	.801
5년~10년미만	-.025	.068	-.014	-.365	.715
10년이상	.007	.073	.004	.100	.920
(2년미만)					
팀장급 이상	.073	.062	.039	1.171	.242
(팀원)					

종속변수: 계산적 신뢰

ANOVA : F = 65.653(.000)

분석결과, 카리스마적 리더십(β=0.392, 유의확률 .000), 개별적 배려(β=0.280, 유의확률 .000), 지적자극(β=0.210, 유의확률 .000)은 계산적 신뢰에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것을 나타났다. 반면 영감적 리더십(β=-0.019, 유의확률 .637)은 통계적인 관련성이 검증되지 않았다.

이를 자세히 살펴보면 카리스마적 리더십의 표준화 계수 값은 .396으로 카리스마적 리더십이 한 단위 증가할수록 조직구성원의 계산적 신뢰는 39.6% 만큼 증가함을 알 수 있으며, 개별적 배려 역시 표준화 베타값이 .293으로 개

별적 배려가 증가할수록 이에 영향을 받아 계산적 신뢰가 29.3%만큼 증가함을 알 수 있었다. 또한 지적자극에 있어서도 표준화 베타값이 .225로 계산적 신뢰에 22.5%만큼 긍정적인 영향을 미치는 관계가 검증되었다.

통제변수 가운데는 유의수준 0.05이하에서 유의미한 결과가 나타난 것이 연령 중 '50대 이상(β=-0.256, 유의확률 .008)'으로 나타났다. 통제변수 '50대 이상'의 표준화 β값이 -0.105로 나타나, 20대에 비해 50대 이상 집단의 계산적 신뢰가 더 낮은 것으로 볼 수 있다.

이처럼 변혁적 리더십의 하위변수들 중 영감적 리더십을 제외한 모든 변수들은 그 값이 높아질수록 계산적 신뢰를 긍정적으로 개선하는 정(+)의 영향관계를 가지고 있음을 확인할 수 있었다.

이러한 결과는 회귀모형의 적합도를 나타내는 F값 65.653, 유의확률 .000에서 검증되었으며 회귀식의 설명력 R 제곱은 .715로 독립변수의 회귀선이 종속변수를 71.5%만큼 설명하고 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로 본 연구는 변혁적 리더십의 하위 변수들이 지식적 신뢰에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 검증하도록 하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-26〉과 같이 확인할 수 있다.

〈표 4-26〉 변혁적 리더십이 지식적 신뢰에 미치는 영향

모델요약

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
.798	.637	.623	.46399

회귀계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	.558	.167		3.331	.001
카리스마적 리더십	.373	.063	.376	5.898	.000
영감적 리더십	-.054	.045	-.058	-1.188	.236
개별적 배려	.349	.059	.364	5.953	.000
지적자극	.151	.058	.161	2.600	.010
여자	.045	.077	.023	.590	.556
(남자)					
30대	.055	.073	.036	.751	.453

40대	-.022	.097	-.011	-.224	.823
50대	.130	.108	.053	1.208	.228
(20대)					
전문학사이하	.068	.051	.044	1.320	.188
(학사이상)					
2년~5년미만	.060	.072	.033	.830	.407
5년~10년미만	.012	.076	.007	.157	.875
10년이상	.028	.082	.016	.336	.737
(2년미만)					
팀장급 이상	.016	.070	.008	.222	.824
(팀원)					

종속변수: 지식적 신뢰
ANOVA : F = 46.191(.000)

분석결과를 자세히 살펴보면, 지식적 신뢰에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 변혁적 리더십의 하위 변수로는 카리스마적 리더십(β=0.373, 유의확률 .000), 개별적 배려(β=0.349, 유의확률 .000), 지적자극(β=0.151, 유의확률 .010)인 것으로 나타났으며, 영감적 리더십에 있어서는 통계적인 관련성이 나타나지 않았다.

카리스마적 리더십의 경우 표준화 베타값이 양수인 .376으로 카리스마적 리더십이 한 단위 증가할수록 조직구성원의 지식적 신뢰가 37.6% 만큼 증가하는 것을 확인할 수 있었으며, 개별적 배려의 경우 표준화 베타값이 .364로 개별적 배려가 증가할수록 36.4%의 영향을 받아 지식적 신뢰가 증가함을 확인할 수 있었다. 지적자극에 있어서도 표준화 베타값의 크기가 .161로 지적자극의 증가가 16.1% 만큼 지식적 신뢰를 높여줌을 확인할 수 있었다. 한편, 통제변수 가운데는 유의미한 영향을 미치는 변수가 발견되지 않았다.

이 같은 결과는 계산적 신뢰와 마찬가지로 영감적 리더십을 제외한 변혁적 리더십의 하위 변수들은 그 값이 높아질수록 지식적 신뢰를 긍정적으로 개선하는 정(+)의 영향관계에 있음을 확인할 수 있는 결과이다.

이러한 결과는 회귀모형의 적합도를 나타내는 F값 46.191, 유의확률 .000에서 검증되었으며 회귀식의 설명력 R 제곱은 .637로 독립변수의 회귀선이 종속변수를 63.7%만큼 설명하고 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로 변혁적 리더십의 하위요인들이 매개변수 조직신뢰 중 동일화 신뢰에 미치는 영향을 다중회귀분석하였다.

〈표 4-27〉 변혁적 리더십이 동일화 신뢰에 미치는 영향

모델요약

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
.847	.718	.707	.43522

회귀계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	-.068	.158		-.430	.667
카리스마적 리더십	.483	.059	.458	8.134	.000
영감적 리더십	-.007	.043	-.007	-.163	.871
개별적 배려	.150	.055	.147	2.728	.007
지적자극	.307	.054	.309	5.639	.000
여자	.143	.072	.068	1.985	.048
(남자)					
30대	.083	.068	.052	1.223	.222
40대	.066	.091	.032	.721	.472
50대	.157	.101	.060	1.545	.123
(20대)					
전문학사이하	.054	.048	.033	1.113	.267
(학사이상)					
2년~5년미만	-.004	.068	-.002	-.058	.954
5년~10년미만	-.025	.072	-.013	-.349	.727
10년이상	.085	.077	.048	1.105	.270
(2년미만)					
팀장급 이상	.004	.066	.002	.064	.949
(팀원)					

종속변수: 동일화 신뢰

ANOVA : F = 66.816(.000)

분석결과, 유의확률이 연구자가 설정한 유의수준 .05를 초과하는 것으로 나타난 영감적 리더십을 제외하고는 카리스마적 리더십(β=0.483, 유의확률 .000), 개별적 배려(β=0.150, 유의확률 .007), 지적자극(β=0.307, 유의확률 .000)이 모두 동일화 신뢰에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다.

결과를 자세히 살펴보면 회귀선의 기울기 즉, 영향력을 나타내는 카리스마적 리더십의 표준화 베타값은 .458로 카리스마적 리더십이 한 단위만큼 증가할수록 동일화신뢰도 45.8%만큼 함께 증가하는 정적 관계를 확인할 수 있었

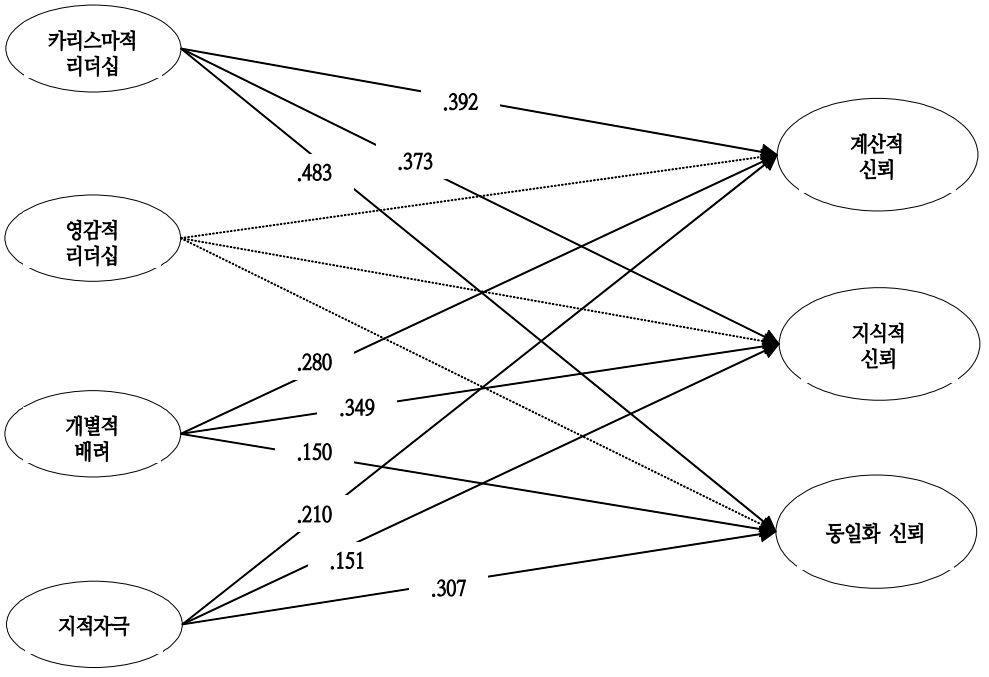
으며, 개별적 배려의 경우에도 표준화 베타값의 크기가 .147로 14.7%만큼 동일화 신뢰를 증가시키는 정(+)의 영향관계가 나타났다. 지적자극에 있어서도 표준화 베타값의 크기가 .309로 30.9%만큼 동일화 신뢰를 증가시키는 정(+)의 영향관계가 확인되었다.

통제변수 가운데는 유일하게 성별에서 유의미한 결과가 나타났다. '여자'의 β값이 0.143으로 나타나, 남자에 비해 여자의 동일화 신뢰가 더 높은 것으로 볼 수 있다. 그 밖의 다른 통제변수는 모두 통계적으로 유의미하지 않았다.

이러한 결과는 회귀식의 적합도 F값 66.816, 유의확률 .000에서 유의미한 모형으로 확인되고 있었으며 독립변수들의 회귀식 설명력을 나타내는 R 제곱의 값이 .718로 매우 높은 설명력을 확보하고 있었다.

위의 분석 과정을 통해서 독립변수인 변혁적 리더십과 잠정적 매개변수인 신뢰의 관계를 검증한 결과를 요약한 것은 아래의 〈그림 4-1〉과 같이 나타낼 수 있다.

〈그림 4-1〉 독립변수와 매개변수의 관계



이러한 분석의 과정을 통해 본 연구는 잠정적 매개변수인 조직신뢰에 영감적 리더십을 제외한 카리스마적 리더십, 개별적 배려, 지적자극의 세 개의 변수가 통계적으로 유의미한 관계를 맺고 있음을 확인할 수 있었으며 이는 즉, 카리스마적 리더십, 개별적 배려, 지적자극을 대상으로 잠정적 매개변수의 매개효과를 검증할 수 있음을 알 수 있다.

3. 변혁적 리더십과 조직시민행동의 영향관계

본 연구는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 통계적으로 확인함으로써 앞서 설정한 연구가설 2를 검증하고자 한다. 변혁적 리더십의 하위 변수들인 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적자극이 조직시민행동의 하위 변수들인 이타성, 예의성, 양심성, 인내심, 시민정신에 미치는 영향을 검증한다.

첫 번째로 변혁적 리더십의 하위 변수들이 조직시민행동의 하위 변수인 이타성에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 확인한 결과는 아래의 〈표4-28〉와 같이 나타났다.

분석결과, 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 지적자극에 있어서는 이타성에 통계적으로 유의미한 영향이 검증되지 않고 있었으며, 개별적 배려(β=0.127, 유의확률 .035)에 있어서만 이타성에 유의미한 영향을 미치는 관계가 검증되었다.

개별적 배려의 표준화 베타값은 .200로 개별적 배려가 증가하면 증가할수록 20.0%의 영향력으로 조직시민행동인 이타성이 함께 증가하는 정(+)의 영향관계를 확인할 수 있었다.

즉, 상사의 직원에 대한 관심과 배려, 정서적 독려 등이 증가하여 이에 대한 조직구성원들의 개별적 배려에 대한 인지가 증가하면 증가할수록 이들의 조직시민행동인 이타성 역시 증가하게 된다는 것을 의미한다. 한편 모든 통제변수에서 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

이러한 결과는 회귀식의 적합도 F값 4.049, 유의확률 .000에서 유의미한 모형으로 확인되고 있었으며 독립변수들의 회귀식 설명력을 나타내는 R 제곱의 값이 .133으로 나타났다.

〈표 4-28〉 변혁적 리더십이 이타성에 미치는 영향

모델요약

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
.365	.133	.100	.47658

회귀계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	3.147	.172		18.321	.000
카리스마적 리더십	.099	.065	.150	1.519	.130
영감적 리더십	.034	.046	.055	.725	.469
개별적 배려	.127	.060	.200	2.113	.035
지적자극	-.040	.060	-.064	-.667	.505
여자	-.113	.079	-.086	-1.425	.155
(남자)					
30대	.019	.075	.019	.254	.800
40대	-.114	.100	-.089	-1.136	.257
50대	-.065	.111	-.040	-.589	.557
(20대)					
전문학사이하	.001	.053	.001	.020	.984
(학사이상)					
2년~5년미만	.095	.074	.078	1.283	.201
5년~10년미만	-.035	.078	-.029	-.441	.659
10년이상	.102	.084	.092	1.212	.226
(2년미만)					
팀장급 이상	.038	.072	.031	.531	.596
(팀원)					

종속변수: 조직시민행동 이타성
ANOVA : F = 4.049(.000)

변혁적 리더십의 하위 변수들과 조직시민행동의 하위 변수 중 하나인 예의성의 관계를 다중회귀분석을 통해 검증해 보도록 하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-29〉과 같이 확인할 수 있다.

〈표 4-29〉 변혁적 리더십이 예의성에 미치는 영향

모델요약

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
.339	.115	.082	.54103

회귀계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	3.093	.195		15.866	.000
카리스마적 리더십	.021	.074	.029	.287	.774
영감적 리더십	.066	.053	.096	1.262	.208
개별적 배려	.146	.068	.204	2.140	.033
지적자극	.013	.068	.018	.187	.852
여자	-.012	.090	-.008	-.130	.896
(남자)					
30대	.032	.085	.029	.382	.703
40대	-.072	.113	-.050	-.635	.526
50대	.083	.126	.045	.656	.512
(20대)					
전문학사이하	-.047	.060	-.041	-.784	.433
(학사이상)					
2년~5년미만	-.039	.084	-.028	-.458	.648
5년~10년미만	-.059	.089	-.044	-.666	.506
10년이상	-.044	.096	-.036	-.465	.642
(2년미만)					
팀장급 이상	.015	.081	.011	.189	.850
(팀원)					

종속변수: 조직시민행동 예의성
ANOVA : F = 3.436(.000)

분석결과, 예의성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 변혁적 리더십의 하위 변수들로는 개별적 배려(β=0.146, 유의확률 .033)가 검증되었으며, 나머지 변수들인 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 지적자극에 있어서는 통계적인 영향력이 검증되지 않고 있었다.

이를 자세히 살펴보면 개별적 배려는 앞선 이타성과의 분석과 마찬가지로 표준화 베타값이 .204로 개별적 배려가 높아지는 것이 예의성을 20.4%만큼 증가시키는 긍정적인 영향을 주는 정(+)의 영향관계임을 확인할 수 있었다.

회귀식의 적합도 F값은 3.436으로 유의확률 .000에서 유의미한 모형으로 확인되고 있었으며 독립변수들의 회귀식 설명력을 나타내는 R 제곱의 값이 .115로 나타났다.

다음으로 본 연구는 변혁적 리더십의 하위 변수들이 조직시민행동 중 양심성에 미치는 영향을 회귀분석하였다.

다음의 〈표 4-30〉에 의하면 양심성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 변혁적 리더십의 하위 변수는 영감적 리더십(β=-0.160, 유의확률 .049)인 것으로 나타났으며, 카리스마적 리더십, 개별적 배려, 지적자극에 있어서는 통계적인 관련성이 검증되지 않았다. 유의미성이 확인된 영감적 리더십은 양심성과 표준화 베타값의 크기가 음수인 -0.151로 영감적 리더십이 증가할수록 조직시민행동인 양심성이 15.1%만큼 감소하는 부(-)의 영향관계에 있는 것으로 나타났다. 이는 앞서 실시한 이타성 및 예의성과의 분석결과와 상이하게 나타난 것이다.

통제변수 가운데는 학력과 일부 연령 집단에서 유의미한 결과가 나타났다. 먼저 학력에서는 전문학사이하(β=-0.284, 유의확률 .002)의 집단이 학사 이상 고학력자 집단에 비해 양심성이 더 낮은 것으로 나타났다. 근무연수에 따라서는 2년미만의 단기간 근무한 집단에 비해, '2년∽5년미만(β=-0.279, 유의확률 .033)', '5년∽10년미만(β=-0.298, 유의확률 .031)' 근무한 집단의 양심성이 더 낮은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 회귀식의 적합도 F값 3.243, 유의확률 .000에서 유의미한 모형으로 확인되고 있었으며 독립변수들의 회귀식 설명력을 나타내는 R 제곱의 값이 .109로 나타났다.

〈표 4-30〉 변혁적 리더십이 양심성에 미치는 영향

모델요약

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
.331	.109	.076	.83427

회귀계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	4.337	.301		14.427	.000
카리스마적 리더십	-.047	.114	-.041	-.410	.682
영감적 리더십	-.160	.081	-.151	-1.972	.049
개별적 배려	.200	.105	.182	1.906	.057
지적자극	-.125	.104	-.117	-1.202	.230
여자	.006	.138	.003	.041	.967
(남자)					
30대	.096	.131	.055	.736	.462
40대	.032	.175	.015	.183	.855
50대	-.291	.194	-.104	-1.498	.135
(20대)					
전문학사이하	-.284	.092	-.160	-3.073	.002
(학사이상)					
2년~5년미만	-.279	.130	-.132	-2.147	.033
5년~10년미만	-.298	.137	-.144	-2.170	.031
10년이상	-.251	.147	-.131	-1.701	.090
(2년미만)					
팀장급 이상	-.128	.126	-.060	-1.024	.307
(팀원)					

종속변수: 조직시민행동 양심성
ANOVA : F = 3.243(.000)

다음 순으로 변혁적 리더십의 하위 변수들이 조직시민행동의 하위 변수인 인내심에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 분석하였으며 그 결과는 아래의 〈표 4-31〉과 같다.

〈표 4-31〉 변혁적 리더십이 인내심에 미치는 영향

모델요약

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
.215	.046	.010	.77343

회귀계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	3.746	.279		13.439	.000
카리스마적 리더십	.050	.105	.049	.476	.634
영감적 리더십	-.070	.075	-.074	-.936	.350
개별적 배려	.043	.097	.044	.446	.656
지적자극	.014	.097	.015	.149	.882
여자	-.195	.128	-.096	-1.520	.129
(남자)					
30대	-.037	.121	-.024	-.309	.758
40대	.196	.162	.100	1.205	.229
50대	.039	.180	.015	.215	.830
(20대)					
전문학사이하	-.126	.086	-.079	-1.466	.144
(학사이상)					
2년~5년미만	-.217	.121	-.114	-1.800	.073
5년~10년미만	-.118	.127	-.064	-.926	.355
10년이상	-.141	.137	-.082	-1.032	.303
(2년미만)					
팀장급 이상	.055	.116	.029	.468	.640
(팀원)					

종속변수: 조직시민행동 인내심
ANOVA : F = 1.280(.223)

분석결과, 종속변수인 인내심에 영향을 미칠 것으로 예상되었던 변혁적 리더십의 하위 변수들은 모두 유의확률이 연구자가 설정한 유의수준인 .05보다 높은 값을 나타내고 있어 통계적 관련성이 없는 것으로 나타났다. 또한 분산분석에서 F값이 1.280(유의확률 .223)으로 나타나, 회귀식 역시 통계적으로 유의미하지 않았다.

마지막으로 변혁적 리더십의 하위 변수들이 조직시민행동 중 시민정신에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 검증하도록 하였다. 다음의 〈표 4-32〉는

분석결과이다.

〈표 4-32〉 변혁적 리더십이 시민정신에 미치는 영향

모델요약

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
.463	.215	.185	.53718

회귀계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	2.659	.194		13.738	.000
카리스마적 리더십	-.022	.073	-.028	-.300	.764
영감적 리더십	.006	.052	.009	.121	.904
개별적 배려	.117	.068	.156	1.737	.083
지적자극	.109	.067	.149	1.629	.104
여자	-.095	.089	-.061	-1.064	.288
(남자)					
30대	-.042	.084	-.036	-.503	.615
40대	.197	.113	.131	1.745	.082
50대	.480	.125	.249	3.841	.000
(20대)					
전문학사이하	.015	.060	.012	.249	.803
(학사이상)					
2년 ~ 5년미만	.074	.084	.051	.889	.375
5년 ~ 10년미만	.054	.088	.038	.608	.544
10년이상	.038	.095	.029	.402	.688
(2년미만)					
팀장급 이상	.150	.081	.103	1.853	.065
(팀원)					

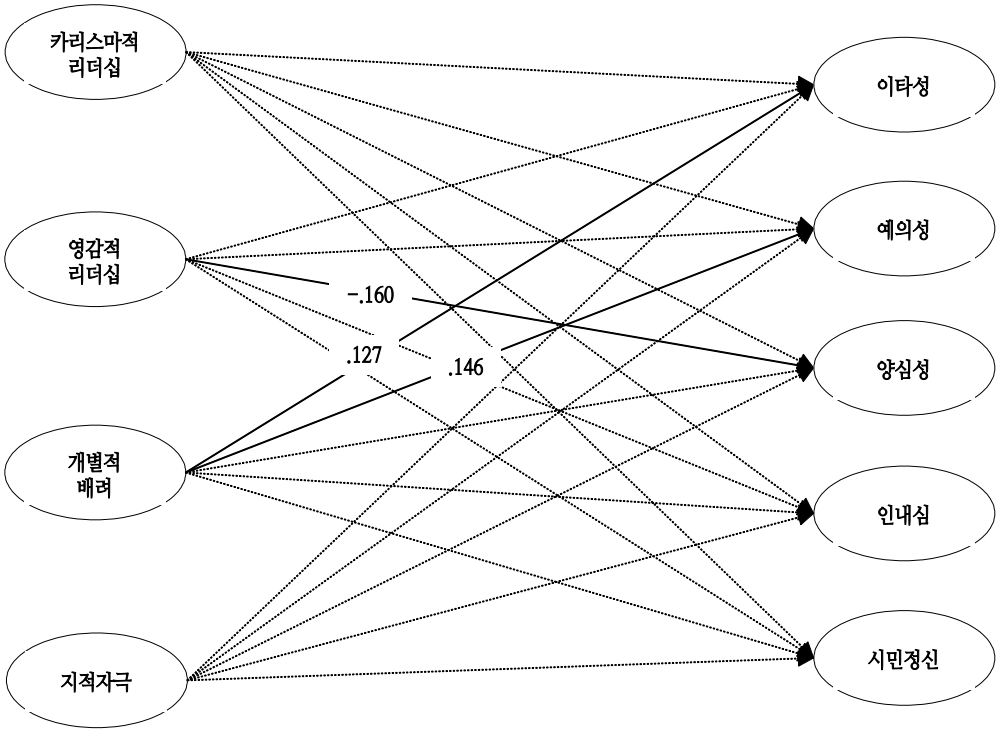
종속변수: 조직시민행동 시민정신
ANOVA : F = 7.216(.000)

분석결과, 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적자극에 있어서는 유의확률이 .05보다 높게 나타나 통계적인 관련성이 없는 것으로 볼 수 있다. 한편 통제변수 가운데는 50대 이상(β=0.480, 유의확률 .000)이 20대에 비해 시민정신이 더 높은 것으로 나타났다.

이상의 독립변수인 변혁적 리더십의 하위 변수들과 종속변수 조직시민행동

의 하위 변수들의 관계를 종합적으로 요약하면, 다음의 〈그림 4-2〉와 같이 나타낼 수 있다.

〈그림 4-2〉 독립변수와 종속변수의 관계



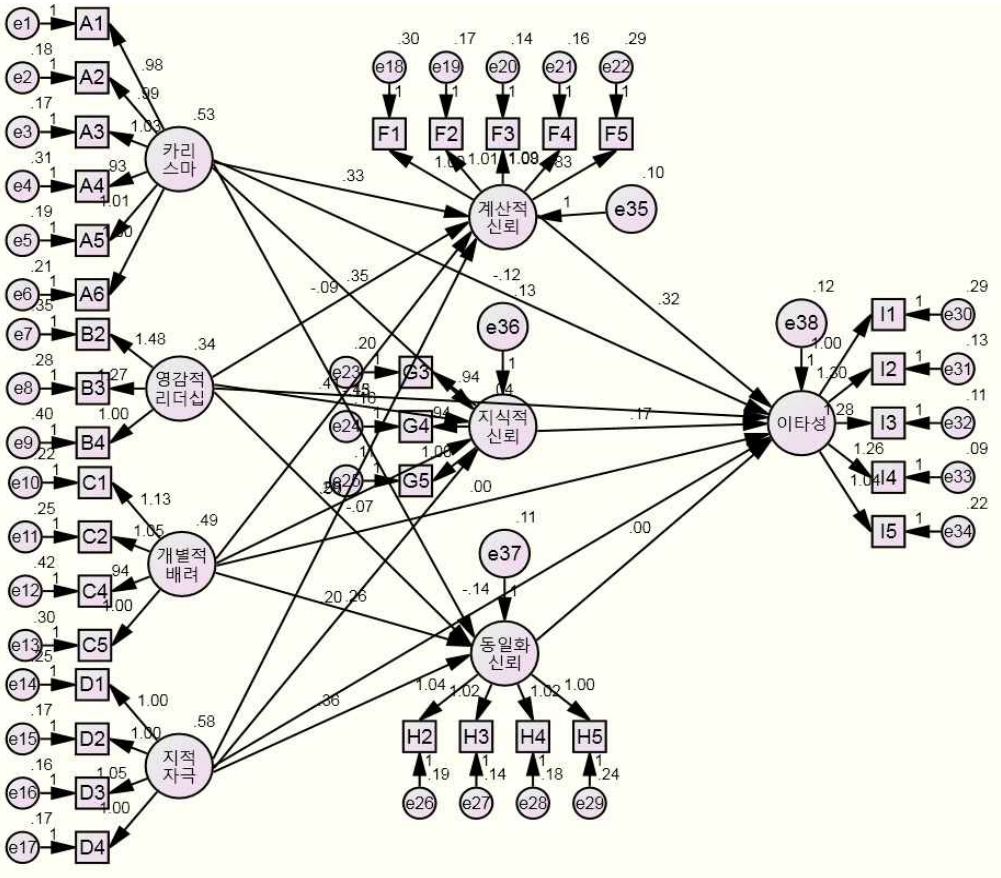
4. 조직신뢰의 매개효과 검증(구조방정식 모형)

1) 이타성

변혁적 리더십의 하위 요인들이 조직신뢰를 매개로하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 구조방정식 모형을 추정하고, 인과모형을 분석하였다.

먼저 이타성에 대한 변혁적 리더십과 조직신뢰의 매개효과를 분석하였다. 다음의 〈그림 4-3〉은 이타성의 기초모형 분석결과이다.

〈그림 4-3〉 기초모형 분석결과(이타성)



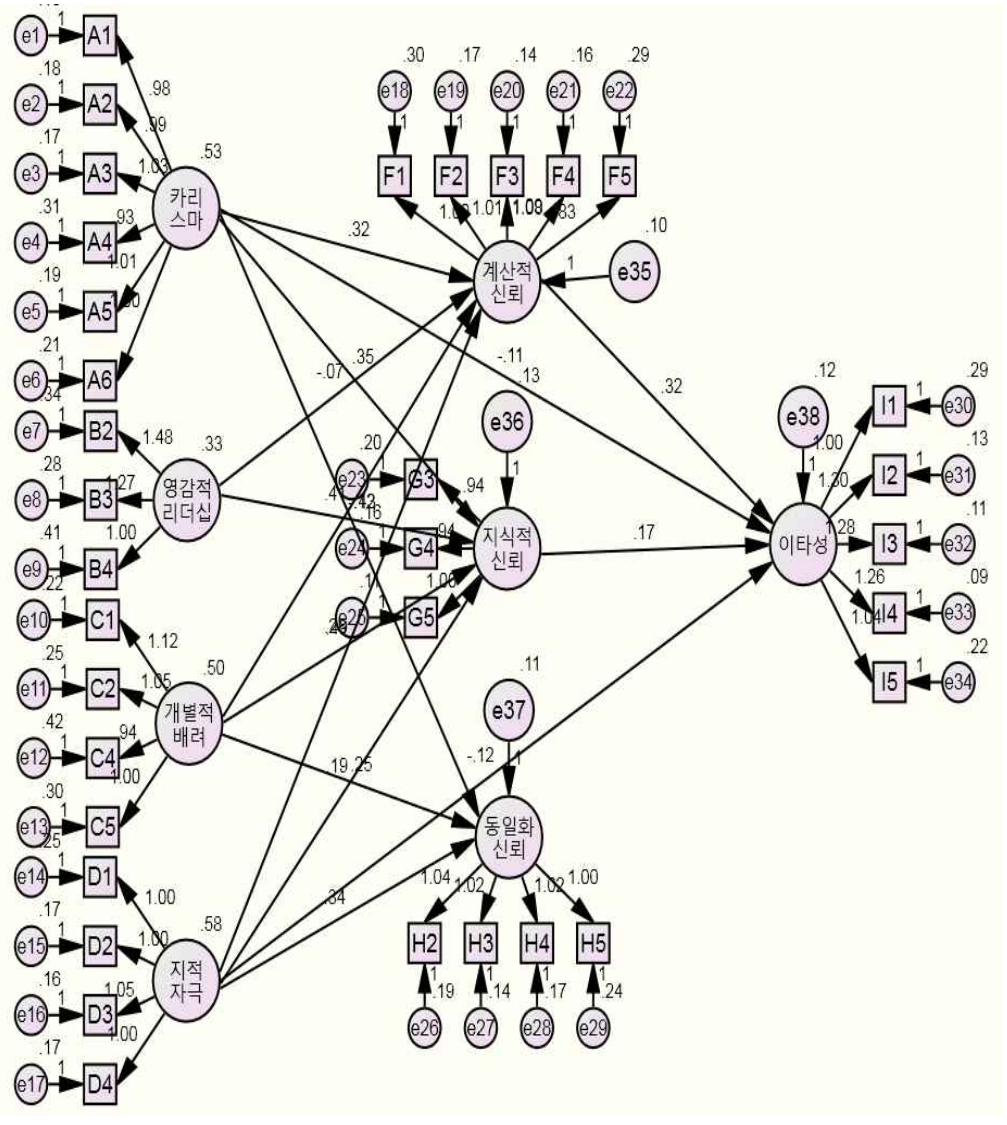
〈표 4-33〉 기초모형의 분석변수 간 경로계수(이타성)

경 로			비표화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	유의 확률
카리스마적 리더십	→	계산적 신뢰	0.326	0.443	0.033	9.797	***
	→	지식적 신뢰	0.354	0.437	0.035	10.248	***
	→	동일화 신뢰	0.433	0.564	0.036	11.917	***
영감적 리더십	→	계산적 신뢰	-0.092	-0.099	0.037	-2.469	.014**
	→	지식적 신뢰	-0.147	-0.144	0.044	-3.366	***
	→	동일화 신뢰	-0.071	-0.073	0.039	-1.839	.066
개별적 배려	→	계산적 신뢰	0.413	0.54	0.039	10.554	***
	→	지식적 신뢰	0.497	0.591	0.041	12.214	***
	→	동일화 신뢰	0.257	0.322	0.034	7.633	***
지적 자극	→	계산적 신뢰	0.289	0.411	0.031	9.396	***
	→	지식적 신뢰	0.202	0.26	0.031	6.447	***
	→	동일화 신뢰	0.360	0.489	0.033	11.033	***
계산적 신뢰	→	이타성	0.322	0.427	0.083	3.889	***
지식적 신뢰	→		0.173	0.252	0.068	2.526	.012**
동일화 신뢰	→		-0.001	-0.001	0.074	-0.014	.989
카리스마적 리더십	→	이타성	-0.119	-0.215	0.061	-1.963	.050**
영감적 리더십	→		0.044	0.063	0.040	1.098	.272
개별적 배려	→		0.004	0.007	0.065	0.066	.947
지적 자극	→		-0.140	-0.265	0.051	-2.760	.006***

주 : *** 〈 0.01, ** 〈 0.05

기각된 가설을 제거한 후, 오차항을 고려한 최종모형을 도출하였다. 다음의 〈그림 4-4〉은 기각된 가설을 제외한 최종모형의 분석결과이다.

〈그림 4-4〉 기각된 가설을 고려한 최종모형(이타성)



최종모형의 분석결과, 기초모형에서 채택되었던 모든 경로가 유의미하게 나타났다.

〈표 4-34〉 최종모형의 분석변수 간 경로계수(이타성)

경 로			비표화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	유의 확률
카리스마적 리더십	→	계산적 신뢰	0.324	0.444	0.033	9.742	***
	→	지식적 신뢰	0.353	0.439	0.035	10.188	***
	→	동일화 신뢰	0.426	0.568	0.036	11.705	***
영감적 리더십	→	계산적 신뢰	-0.072	-0.078	0.037	-1.964	.050**
	→	지식적 신뢰	-0.118	-0.116	0.043	-2.727	.006***
개별적 배려	→	계산적 신뢰	0.410	0.541	0.039	10.499	***
	→	지식적 신뢰	0.492	0.590	0.041	12.115	***
	→	동일화 신뢰	0.246	0.316	0.034	7.352	***
지적 자극	→	계산적 신뢰	0.282	0.403	0.031	9.193	***
	→	지식적 신뢰	0.190	0.248	0.031	6.082	***
	→	동일화 신뢰	0.337	0.470	0.032	10.463	***
계산적 신뢰	→	이타성	0.322	0.423	0.065	4.924	***
지식적 신뢰	→		0.169	0.246	0.051	3.307	***
카리스마적 리더십	→	이타성	-0.107	-0.194	0.034	-3.19	.001***
지적 자극	→		-0.124	-0.233	0.031	-3.951	***

최종모형의 분석변수 간 경로계수를 살펴보면, 카리스마적 리더십은 계산적 신뢰와 지식적 신뢰, 동일화 신뢰 등 모든 매개변수에 정(+)의 영향관계가 나타났다. 그중 동일화 신뢰에 대한 영향력이 가장 크게 나타났으며, 지식적 신뢰, 계산적 신뢰 순으로 나타났다.

영감적 리더십의 경우는 매개변수 조직신뢰에 모두 부(-)의 영향관계가 나타났다. 지식적 신뢰에 대한 영향력이 가장 컸고, 동일화 신뢰는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

개별적 배려의 경우, 모든 매개변수 조직신뢰에 정(+)의 영향관계가 나타났다. 지식적 신뢰의 영향력이 가장 높았고, 계산적 신뢰, 동일화 신뢰의 순으로 나타났다.

지적 자극도 모든 매개변수에 대해 정(+)의 영향관계가 나타났으며, 동일화 신뢰의 영향력이 가장 높았고, 계산적 신뢰, 지식적 신뢰 순으로 나타났다.

종속변수 이타성에 미치는 영향관계는 독립변수의 경우 카리스마적 리더십이 지적자극의 영향관계만이 유의미하게 나타났으며, 모두 부(-)의 영향관계가 나타났다. 매개변수의 경우에는 계산적 신뢰와 지식적 신뢰가 유의미한 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 모두 정(+)의 영향관계가 나타났고, 지식적 신뢰보다는 계산적 신뢰의 영향력이 더 높은 것으로 나타났다.

〈표 4-35〉 최종모형의 모형 적합도 판단(이타성)

비교기준			수용 기준	최종 모형	적합 여부
적합도	절대적합지수	x2(df)	-	1439.092	-
		p-value	p>0.05	.000	부적합
		적합지수(GFI)	>0.9	.831	부적합
		평균오차제곱근(RMR)	<0.05	.075	부적합
		조정적합지수(AGFI)	>0.9	.888	부적합
		근사평균오차제곱근(RMSEA)	<0.08	.077	적합
	증분적합지수	표준적합지수(NFI)	>0.9	.913	적합
		비교적합지수(CFI)	〉0.9	.846	부적합
	간명적합지수	아카이께 정보기준(AIC)	최소값	1605.092	-
		간명적합지수(PGFI)	최대값	.629	-

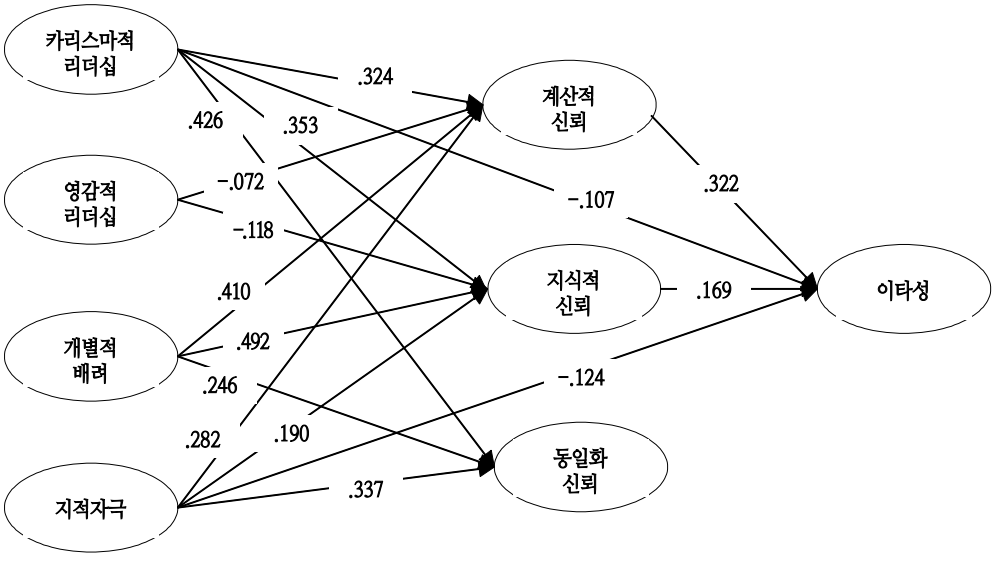
절대적합지수 가운데 x2(df)은 1439.092로 나타났으며, p-value는 .000로 나타나 수용기준에 부적합하였다. 적합지수(GFI)는 .831로 수용기준에 부적합하였고, 평균오차제곱근(RMR)도 .075으로 수용기준 .05 이하에 부적합하였다. 조정적합지수(AGFI)는 .888로 수용기준에 부적합하였다. 반면 근사평균오차제곱근(RMSEA)는 .077로 수용기준에 부합하였다.

증분적합지수에서는 표준적합지수(NFI)는 .913으로 적합하였고, 비교적합지수(CFI)는 .846으로 수용기준에 부적합하였다. 간명적합지수에서는 아카이께 정보기준(AIC) 값이 1605.092, 간명적합지수(PGFI)가 .629로 나타났다.

최종모형의 적합도 판단결과 7개의 수용기준 가운데 2개가 적합하였다.

다음의 〈그림 4-5〉는 최종모형의 공분산구조분석 결과를 간략하게 도식화한 것이다.

〈그림 4-5〉 최종모형의 공분산구조분석 결과(이타성)



최종모형에서 독립변수들이 조직신뢰를 매개로 종속변수 이타성에 미치는 직·간접효과를 분석하였다. 다음의 〈표 4-36〉는 직·간접효과를 요약한 것이다.

〈표 4-36〉 직·간접 효과(이타성)

독립변수	매개변수	직접 효과(A)	간접 효과(B)	종속 변수	전체효과 (A+B)
카리스마적 리더십	-	-.107	-	이타성	.057
	→ 계산적 신뢰	-	.104		
	→ 지식적 신뢰	-	.060		
영감적 리더십	→ 계산적 신뢰	-	-.023		-.043
	→ 지식적 신뢰	-	-.020		
개별적 배려	→ 계산적 신뢰	-	.132		.215
	→ 지식적 신뢰	-	.083		
지적자극	-	-.124	-		-.001
	→ 계산적 신뢰	-	.091		
	→ 지식적 신뢰	-	.032		

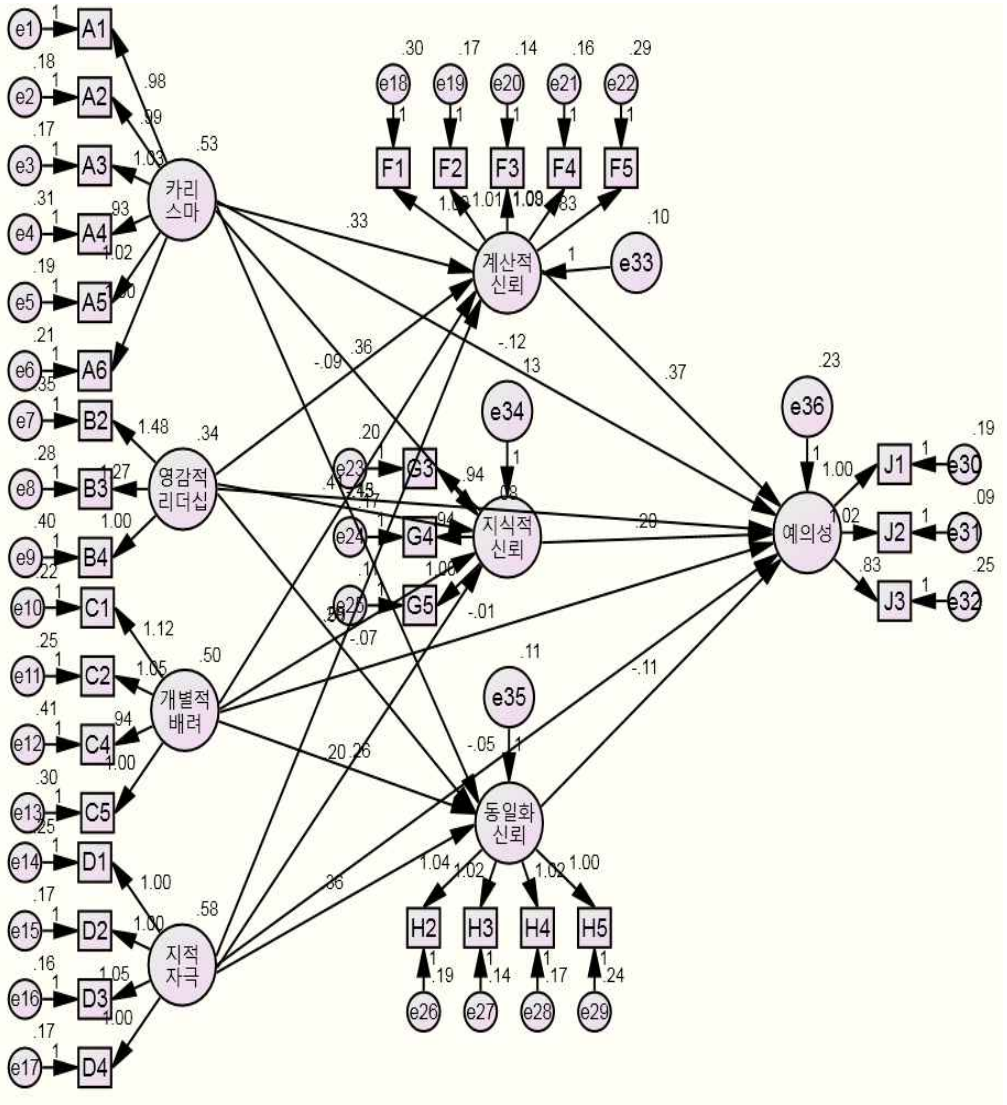
독립변수 카리스마적 리더십은 계산적 신뢰를 매개로 이타성에 0.104의 간접효과가 나타났고, 지식적 신뢰를 매개로 하여서는 0.060의 효과가 나타났다. 개별적 배려의 경우 계산적 신뢰를 매개로 0.132의 매개효과가, 지식적 신뢰를 매개로는 0.083의 효과가 나타났다. 지적자극도 계산적 신뢰와 지식적 신뢰에 각각 0.091, 0.032의 효과가 있었다. 반면 영감적 리더십은 이타성에 계산적 신뢰를 매개로 -0.023, 지식적 신뢰를 매개로 -0.020의 효과가 나타나, 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 카리스마적 리더십과 지적자극은 이타성에 대한 직접 효과로서 각각 -0.107, -0.124의 부(-)의 효과가 나타났다.

직접효과와 간접효과를 합한 전체효과를 살펴보면, 개별적 배려가 조직신뢰(계산적 신뢰, 지식적 신뢰)를 매개로 하여 가장 높은 효과가 있는 것으로 나타났다. 반면 카리스마적 리더십과 지적자극은 조직 신뢰를 매개로 간접효과가 나타났으나, 직접효과에서 부(-)의 영향을 주어 전체효과에서 그 영향력이 상쇄되는 것으로 나타났다. 영감적 리더십은 조직신뢰의 매개효과에서부터 부(-)의 영향을 주어, 조직시민행동 중 이타성에 악영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

2) 예의성

예의성에 대한 변혁적 리더십과 조직신뢰의 매개효과를 분석하였다. 다음의 〈그림 4-6〉은 예의성의 기초모형 분석결과이다.

〈그림 4-6〉 기초모형 분석결과(예의성)



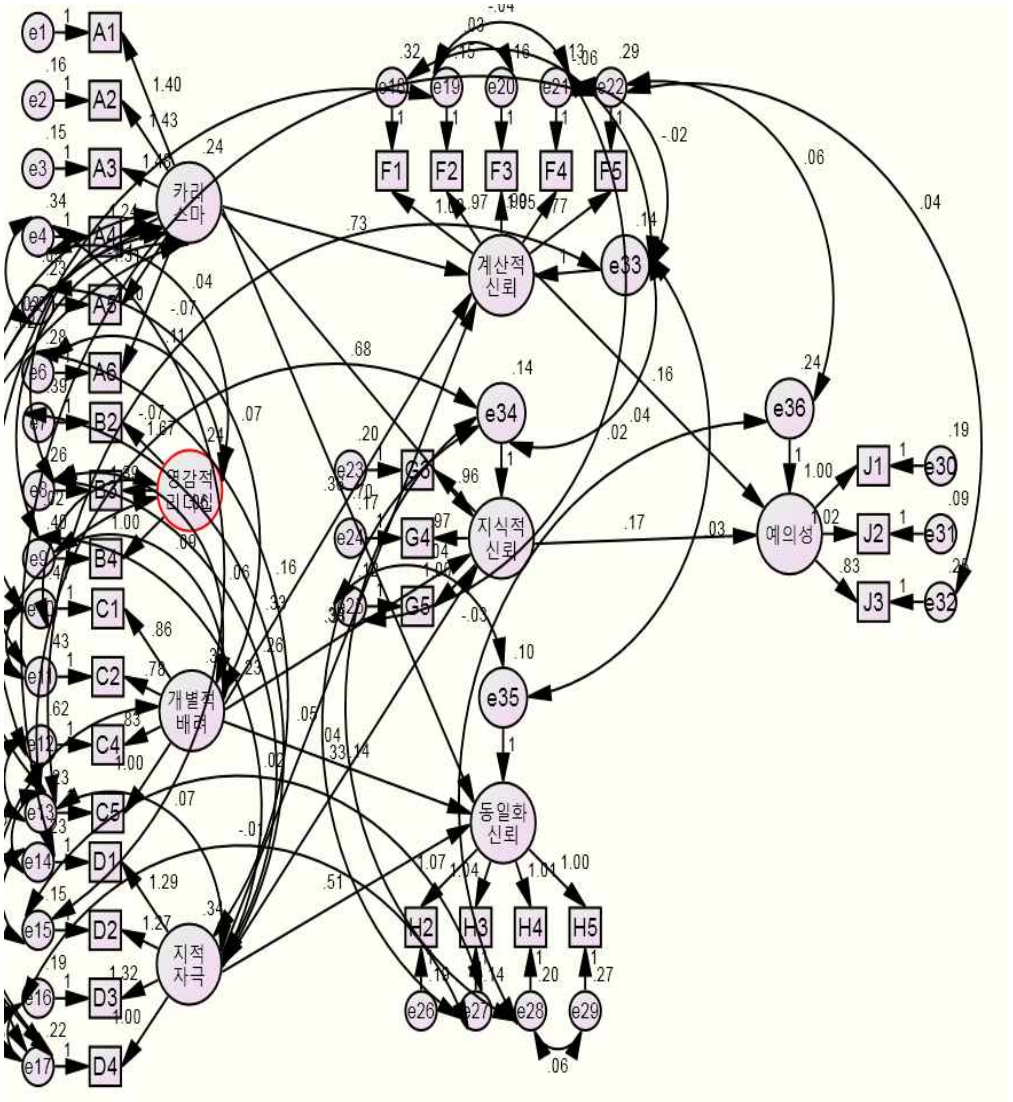
〈표 4-37〉 기초모형의 분석변수 간 경로계수(예의성)

경 로			비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	유의 확률
카리스마적 리더십	→	계산적 신뢰	0.327	0.445	0.033	9.825	***
	→	지식적 신뢰	0.355	0.438	0.035	10.277	***
	→	동일화 신뢰	0.434	0.564	0.036	11.926	***
영감적 리더십	→	계산적 신뢰	-0.091	-0.098	0.037	-2.456	.014
	→	지식적 신뢰	-0.147	-0.143	0.044	-3.356	***
	→	동일화 신뢰	-0.070	-0.072	0.039	-1.822	.069
개별적 배려	→	계산적 신뢰	0.412	0.54	0.039	10.565	***
	→	지식적 신뢰	0.497	0.591	0.041	12.241	***
	→	동일화 신뢰	0.257	0.322	0.034	7.640	***
지적 자극	→	계산적 신뢰	0.289	0.41	0.031	9.379	***
	→	지식적 신뢰	0.201	0.258	0.031	6.402	***
	→	동일화 신뢰	0.359	0.488	0.033	11.011	***
계산적 신뢰	→	예의성	0.366	0.374	0.112	3.280	.001
지식적 신뢰	→		0.198	0.223	0.094	2.104	.035**
동일화 신뢰	→		-0.106	-0.113	0.104	-1.023	.306
카리스마적 리더십	→	예의성	-0.118	-0.164	0.084	-1.404	.160
영감적 리더십	→		0.084	0.093	0.056	1.513	.130
개별적 배려	→		-0.006	-0.008	0.091	-0.07	.944
지적 자극	→		-0.048	-0.07	0.069	-0.693	.488

주 : *** 〈 0.01, ** 〈 0.05

기각된 가설을 제거한 후, 오차항을 고려한 최종모형을 도출하였다. 다음의 〈그림 4-7〉은 기각된 가설을 제외한 최종모형의 분석결과이다.

〈그림 4-7〉 기각된 가설을 고려한 최종모형(예의성)



최종모형의 분석결과, 기초모형에서 채택되었던 〈영감적 리더십 → 계산적 신뢰〉, 〈영감적 리더십 → 지식적 신뢰〉, 〈영감적 리더십 → 동일화 신뢰〉가 통계적으로 유의미하지 않아 추가로 기각되었다.

〈표 4-38〉 최종모형의 분석변수 간 경로계수(예의성)

경 로			비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	유의 확률
카리스마적 리더십	→	계산적 신뢰	0.730	0.597	0.065	11.194	***
	→	지식적 신뢰	0.678	0.583	0.061	11.136	***
	→	동일화 신뢰	0.697	0.611	0.061	11.33	***
개별적 배려	→	계산적 신뢰	0.363	0.351	0.054	6.758	***
	→	지식적 신뢰	0.334	0.339	0.054	6.195	***
	→	동일화 신뢰	0.142	0.147	0.038	3.757	***
지적 자극	→	계산적 신뢰	0.390	0.378	0.041	9.563	***
	→	지식적 신뢰	0.328	0.334	0.042	7.872	***
	→	동일화 신뢰	0.510	0.529	0.046	11.112	***
계산적 신뢰	→	예의성	0.163	0.187	0.076	2.143	.032**
지식적 신뢰	→		0.167	0.183	0.080	2.101	.036**

최종모형의 분석변수 간 경로계수를 살펴보면, 카리스마적 리더십은 계산적 신뢰와 지식적 신뢰, 동일화 신뢰 등 모든 매개변수에 정(+)의 영향관계가 나타났고, 그 중 계산적 신뢰에 대한 영향력이 가장 크게 나타났다. 다음으로 동일화 신뢰, 지식적 신뢰 순으로 나타났다.

개별적 배려의 경우에도 카리스마적 리더십과 마찬가지로 매개변수 조직신뢰에 모두 정(+)의 영향관계가 나타났으나, 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰 순으로 영향력의 크기가 높았다.

지적 자극은 카리스마적 리더십, 개별적 배려와 달리 동일화 신뢰에 대한 영향력의 크기가 가장 높게 나타났으며, 계산적 신뢰, 지식적 신뢰 순으로 영향력의 크기가 높았다.

종속변수 예의성에 미치는 영향관계는 모든 독립변수와의 직접 관계가 기각되었고, 오직 계산적 신뢰와 지식적 신뢰가 미치는 매개효과만 채택되었다. 두 매개변수 모두 종속변수 예의성에 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-39〉 최종모형의 모형 적합도 판단(예의성)

비교기준			수용 기준	최종 모형	적합 여부
적합도	절대적합지수	x2(df)	-	1032.343	-
		p-value	p>0.05	.000	부적합
		적합지수(GFI)	>0.9	.913	적합
		평균오차제곱근(RMR)	<0.05	.139	부적합
		조정적합지수(AGFI)	>0.9	.796	부적합
		근사평균오차제곱근(RMSEA)	<0.08	.071	적합
	증분적합지수	표준적합지수(NFI)	>0.9	.900	적합
		비교적합지수(CFI)	〉0.9	.930	적합
	간명적합지수	아카이께 정보기준(AIC)	최소값	1274.343	-
		간명적합지수(PGFI)	최대값	.650	-

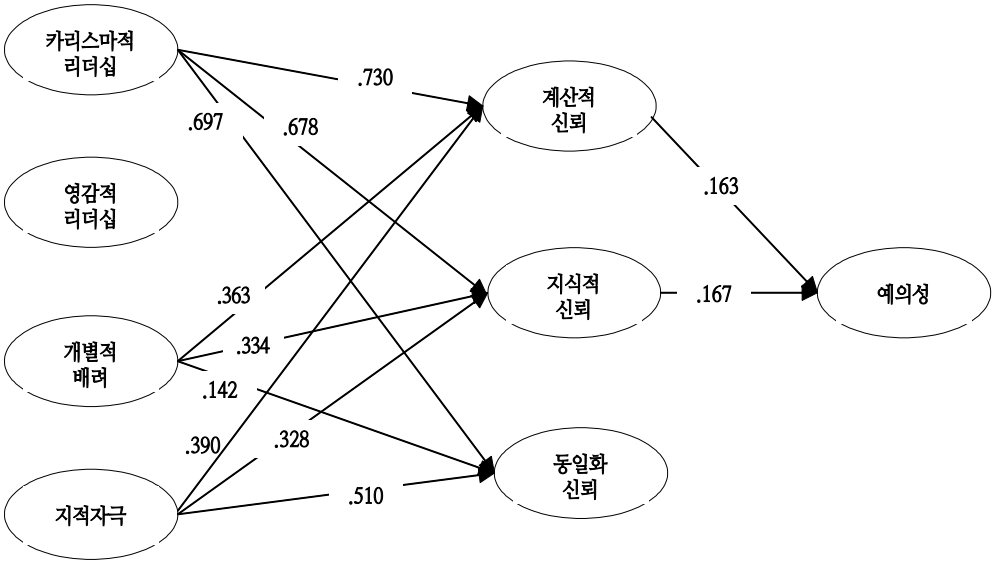
절대적합지수 가운데 x2(df)은 1032.343으로 나타났으며, p-value는 .000로 나타나 수용기준에 부적합하였다. 적합지수(GFI)는 .913으로 수용기준에 적합하였으나, 평균오차제곱근(RMR)은 .139로 수용기준 .05 이하에 부적합하였다. 조정적합지수(AGFI)는 .796으로 수용기준에 부적합하였다. 근사평균오차제곱근(RMSEA)는 .071로 수용기준에 부합하였다.

증분적합지수에서는 표준적합지수(NFI)는 .900으로 적합하였고, 비교적합지수(CFI)는 .930으로 수용기준에 부합하였다. 간명적합지수에서는 아카이께 정보기준(AIC) 값이 1274.343, 간명적합지수(PGFI)가 .650으로 나타났다.

최종모형의 적합도 판단결과 7개의 수용기준 가운데 4개가 적합하였다.

다음의 〈그림 4-8〉는 최종모형의 공분산구조분석 결과를 간략하게 도식화한 것이다.

〈그림 4-8〉 최종모형의 공분산구조분석 결과(예의성)



최종모형에서 독립변수들이 조직신뢰를 매개로 종속변수 예의성에 미치는 직·간접효과를 분석하였다. 다음의 〈표 4-40〉는 직·간접효과를 요약한 것이다.

〈표 4-40〉 직·간접 효과(예의성)

독립변수	매개변수	직접 효과(A)	간접 효과(B)	종속 변수	전체효과 (A+B)
카리스마적 리더십	→ 계산적 신뢰	-	.118	예의성	.232
	→ 지식적 신뢰	-	.113		
개별적 배려	→ 계산적 신뢰	-	.059		.115
	→ 지식적 신뢰	-	.056		
지적자극	→ 계산적 신뢰	-	.063		.117
	→ 지식적 신뢰	-	.054		

독립변수 카리스마적 리더십은 계산적 신뢰을 매개로 0.118, 지식적 신뢰를 매개로 0.113 등 예의성에 총 0.232의 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 개

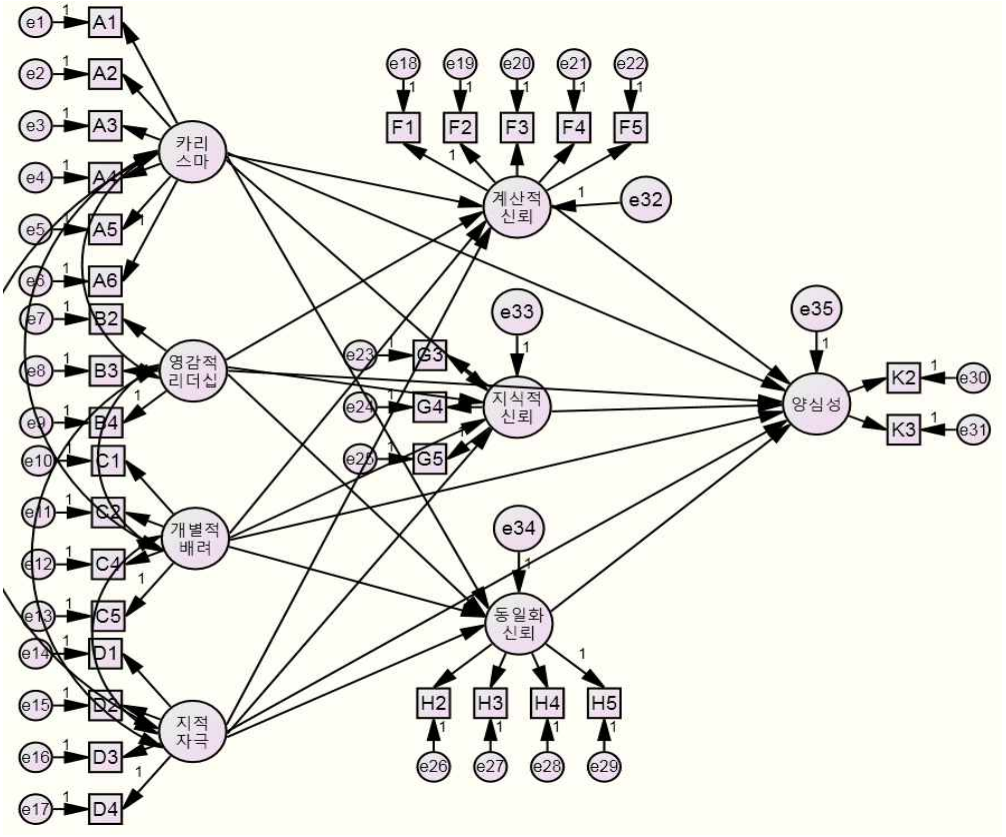
별적 배려는 계산적 신뢰를 매개로 0.059, 지식적 신뢰를 매개로 0.056의 간접효과가 나타났으며, 지적자극도 계산적 신뢰를 매개로 0.063, 지석적 신뢰를 매개로 0.054의 간접효과가 나타났다.

반면, 영감적 리더십은 간접효과가 나타나지 않았으며, 종속변수에 대한 독립변수들의 직접효과도 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

3) 양심성

양심성에 대한 변혁적 리더십과 조직신뢰의 매개효과를 분석하였다. 〈그림 4-9〉은 양심성의 기초모형 분석결과이다.

〈그림 4-9〉 기초모형 분석결과(양심성)

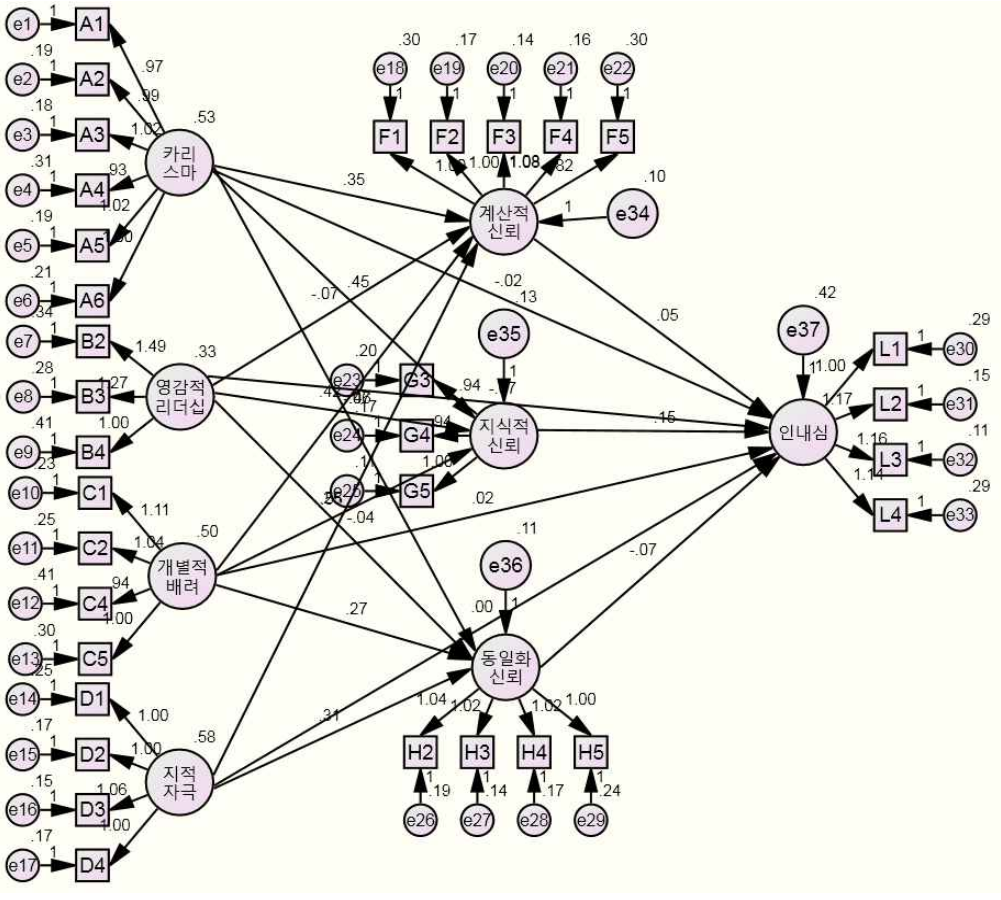


종속변수 양심성은 X^2값이 200,000을 넘었으며, AMOS에서 디폴트 모델(default model)모델이 분석되지 않았다. 양심성에 대한 구조방정식 모형은 모형 자체가 기각되는 것으로 볼 수 있다.

4) 인내심

인내심에 대한 변혁적 리더십과 조직신뢰의 매개효과를 분석하였다. 〈그림 4-10〉은 인내심의 기초모형 분석결과이다.

〈그림 4-10〉 기초모형 분석결과(인내심)



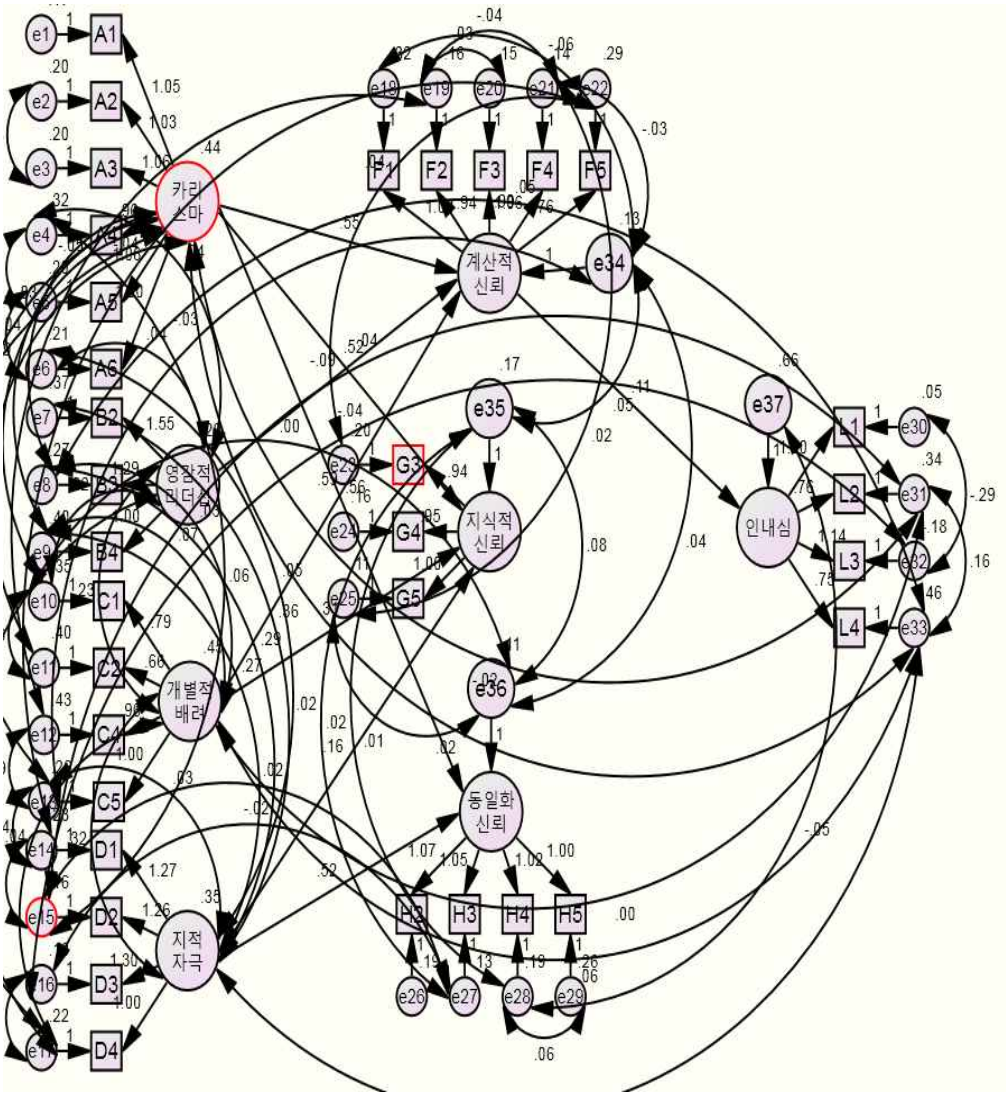
〈표 4-41〉 기초모형의 분석변수 간 경로계수(인내심)

경 로			비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	유의 확률
카리스마적 리더십	→	계산적 신뢰	0.328	0.445	0.033	9.851	***
	→	지식적 신뢰	0.355	0.438	0.035	10.273	***
	→	동일화 신뢰	0.434	0.564	0.036	11.924	***
영감적 리더십	→	계산적 신뢰	-0.093	-0.1	0.037	-2.488	.013**
	→	지식적 신뢰	-0.147	-0.143	0.044	-3.356	***
	→	동일화 신뢰	-0.070	-0.073	0.039	-1.824	.068
개별적 배려	→	계산적 신뢰	0.413	0.54	0.039	10.579	***
	→	지식적 신뢰	0.497	0.591	0.041	12.23	***
	→	동일화 신뢰	0.257	0.322	0.034	7.642	***
지적 자극	→	계산적 신뢰	0.289	0.410	0.031	9.399	***
	→	지식적 신뢰	0.201	0.258	0.031	6.404	***
	→	동일화 신뢰	0.359	0.488	0.033	11.014	***
계산적 신뢰	→	인내심	0.046	0.038	0.136	0.337	0.736
지식적 신뢰	→		0.144	0.130	0.117	1.231	0.218
동일화 신뢰	→		-0.075	-0.064	0.13	-0.575	0.566
카리스마적 리더십	→	인내심	-0.019	-0.021	0.105	-0.182	0.855
영감적 리더십	→		-0.07	-0.062	0.07	-1.003	0.316
개별적 배려	→		0.034	0.036	0.114	0.294	0.769
지적 자극	→		-0.001	-0.001	0.087	-0.014	0.989

주 : *** 〈 0.01, ** 〈 0.05

기각된 가설을 제거한 후, 오차항을 고려한 최종모형을 도출하였다. 다음의 〈그림 4-11〉은 기각된 가설을 제외한 최종모형의 분석결과이다.

〈그림 4-11〉 기각된 가설을 고려한 최종모형(인내심)



최종모형의 분석결과, 기초모형에서 채택되었던 경로 중 〈영감적 리더십 → 지식적 신뢰〉, 〈개별적 배려 → 동일화 신뢰〉, 〈지적 자극 → 계산적 신뢰〉가 추가로 기각되었다. 반면 기초모형 분석결과에서는 기각되었던 〈계산적 신뢰 → 인내심〉이 다시 채택되었다.

〈표 4-42〉 최종모형의 분석변수 간 경로계수(인내심)

경 로			비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	유의 확률
카리스마적 리더십	→	계산적 신뢰	0.546	0.572	0.046	11.869	***
	→	지식적 신뢰	0.521	0.563	0.045	11.651	***
	→	동일화 신뢰	0.560	0.628	0.045	12.563	***
영감적 리더십	→	계산적 신뢰	-0.087	-0.074	0.035	-2.461	.014**
개별적 배려	→	계산적 신뢰	0.586	0.621	0.054	10.756	***
	→	지식적 신뢰	0.312	0.341	0.071	4.381	***
지적 자극	→	지식적 신뢰	0.164	0.159	0.076	2.148	.032**
	→	동일화 신뢰	0.524	0.529	0.047	11.167	***
계산적 신뢰	→	인내심	0.112	0.087	0.055	2.045	.041**

최종모형의 분석변수 간 경로계수를 살펴보면, 카리스마적 리더십은 조직신뢰의 하위변수 모두에 대해 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 영향력의 크기는 계산적 신뢰에 0.546, 지식적 신뢰에 0.521, 동일화 신뢰에 0.560의 영향을 주어, 대체로 비슷한 영향력을 보였다.

개별적 배려는 계산적 신뢰와, 지식적 신뢰에 대해서만 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 영향력의 크기는 계산적 신뢰에 대한 영향이 0.586으로 나타나, 0.312의 지식적 신뢰에 비해 더 큰 영향을 주었다.

지적 자극은 지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 대해서만 정(+)의 영향관계가 나타났으며, 지식적 신뢰보다는 동일화 신뢰에 대해 더 높은 영향을 주는 것으로 나타났다.

반면, 영감적 리더십은 앞서 설명한 3개의 요인과는 달리 조직신뢰 중 계산적 신뢰에 부(-)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

종속변수 인내심에 미치는 영향관계는 독립변수의 직접영향관계는 모두 기각되었고 매개변수 중 계산적 신뢰만 유의미한 정(+)의 영향관계가 나타났다.

〈표 4-43〉 최종모형의 모형 적합도 판단(인내심)

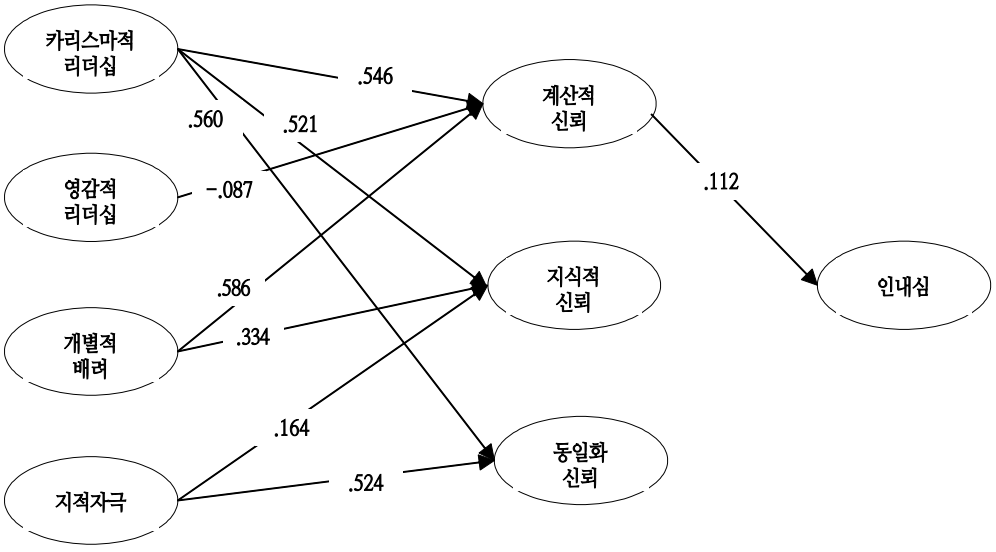
비교기준			수용 기준	최종 모형	적합 여부
적합도	절대적합지수	x2(df)	-	1051.202	-
		p-value	p>0.05	.000	부적합
		적합지수(GFI)	>0.9	.882	부적합
		평균오차제곱근(RMR)	<0.05	.202	부적합
		조정적합지수(AGFI)	>0.9	.845	부적합
		근사평균오차제곱근(RMSEA)	<0.08	.060	적합
	증분적합지수	표준적합지수(NFI)	>0.9	.919	적합
		비교적합지수(CFI)	〉0.9	.950	적합
	간명적합지수	아카이께 정보기준(AIC)	최소값	1319.202	-
		간명적합지수(PGFI)	최대값	.671	-

절대적합지수 가운데 x2(df)은 1051.202로 나타났으며, p-value는 .000로 나타나 수용기준에 부적합하였다. 적합지수(GFI)는 .882로 수용기준에 부적합하였고, 평균오차제곱근(RMR)는 .202으로 수용기준 .05 이하에 부적합하였다. 조정적합지수(AGFI)는 .845로 수용기준에 부적합하였다. 근사평균오차제곱근(RMSEA)는 .060으로 수용기준에 부합하였다.

증분적합지수에서는 표준적합지수(NFI)는 .919로 적합하였고, 비교적합지수(CFI)는 .950로 수용기준에 부합하였다. 간명적합지수에서는 아카이께 정보기준(AIC) 값이 1319.202, 간명적합지수(PGFI)가 .671로 나타났다. 최종모형의 적합도 판단결과 7개의 수용기준 가운데 3개가 적합하였다.

다음의 〈그림 4-12〉는 최종모형의 공분산구조분석 결과를 간략하게 도식화한 것이다.

〈그림 4-12〉 최종모형의 공분산구조분석 결과(인내심)



최종모형에서 독립변수들이 조직신뢰를 매개로 종속변수 인내심에 미치는 직·간접효과를 분석하였다. 다음의 〈표 4-44〉는 직·간접효과를 요약한 것이다.

〈표 4-44〉 직·간접 효과(인내심)

독립변수	매개변수	직접 효과(A)	간접 효과(B)	종속 변수	전체효과 (A+B)
카리스마적 리더십	→ 계산적 신뢰	-	.061	인내심	.061
영감적 리더십	→ 계산적 신뢰	-	-.010		-.010
개별적 배려	→ 계산적 신뢰	-	.065		.065

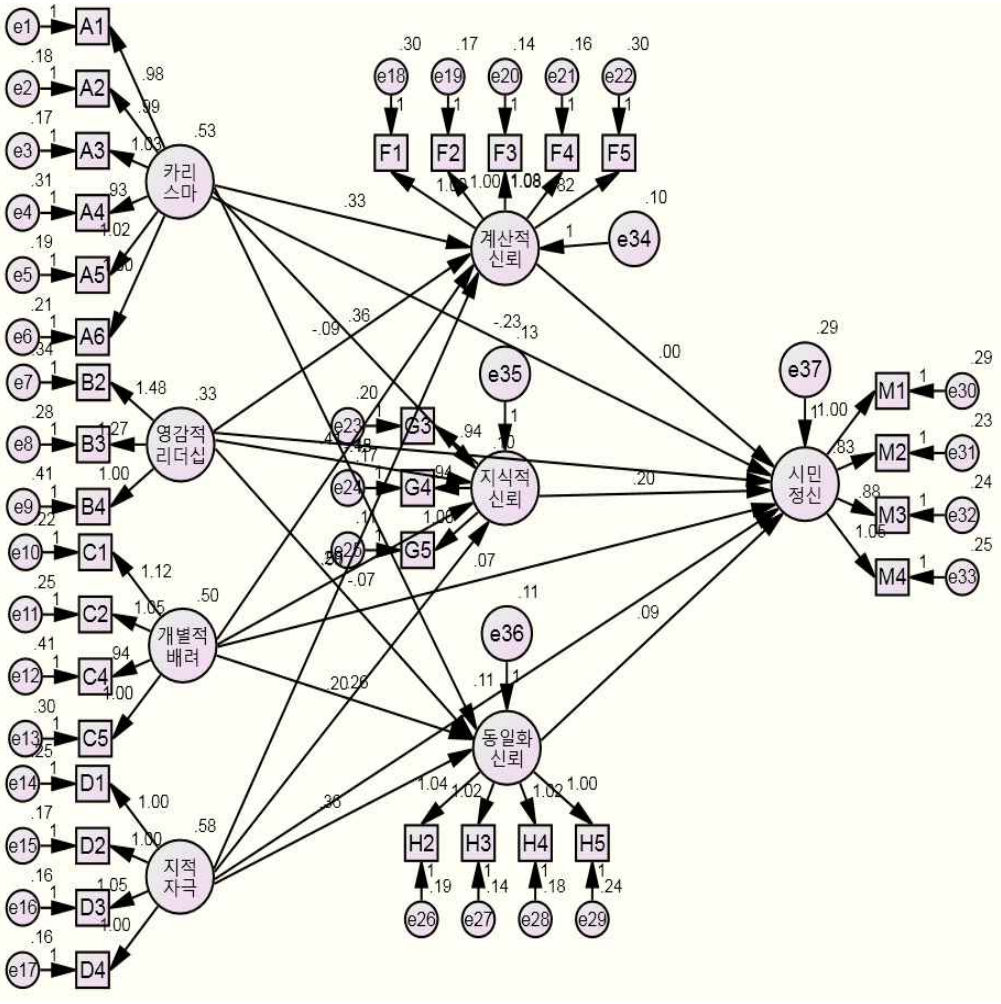
독립변수 카리스마적 리더십은 계산적 신뢰을 매개로 인내심에 0.061의 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 개별적 배려도 계산적 신뢰를 매개로 0.065의 매개효과가 있었다. 반면, 영감적 리더십은 계산적 신뢰를 매개로 -0.010의 부(-)의 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 지적자극의 매개효과는 나타나

지 않았다.

5) 시민정신

시민정신에 대한 변혁적 리더십과 조직신뢰의 매개효과를 분석하였다. 다음의 〈그림 4-13〉은 종속변수 시민정신의 기초모형 분석결과이다.

〈그림 4-13〉 기초모형 분석결과(시민정신)



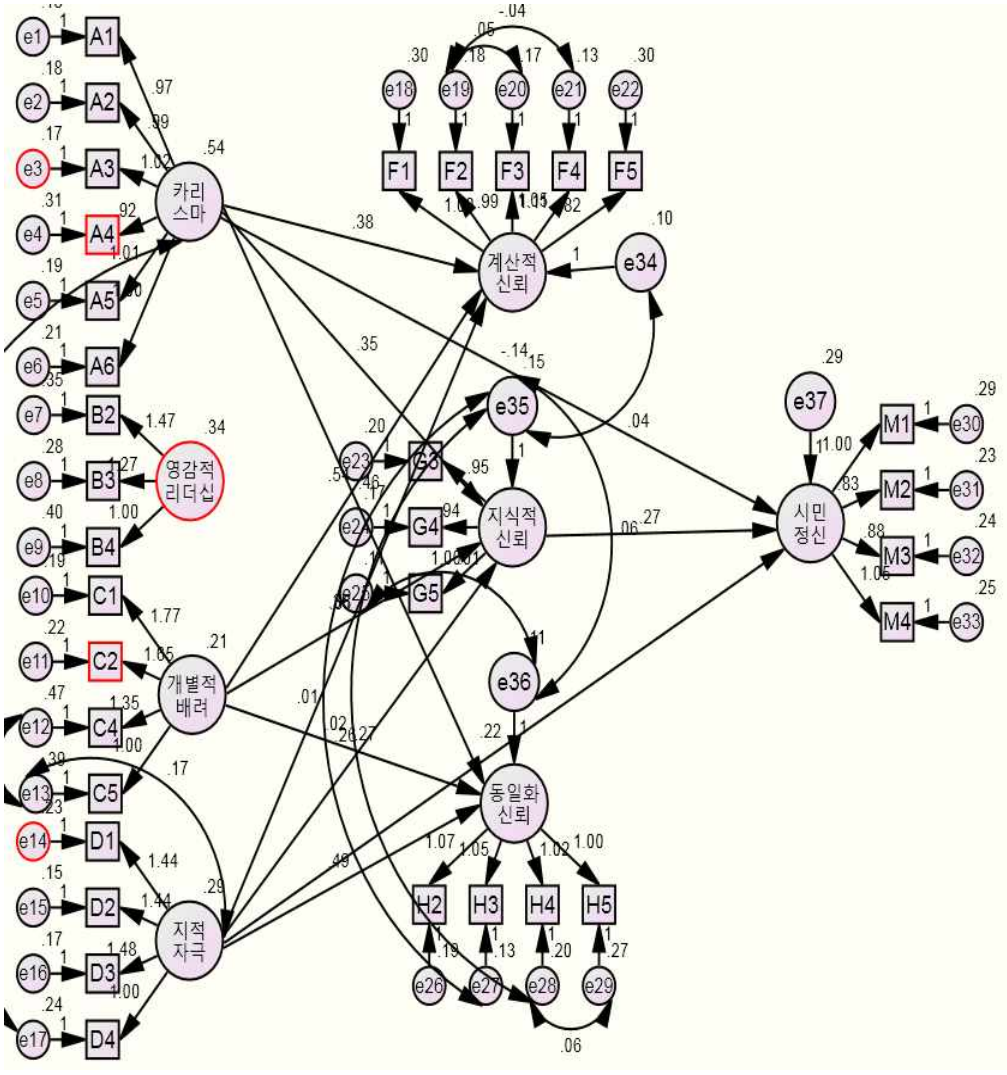
〈표 4-45〉 기초모형의 분석변수 간 경로계수(시민정신)

경 로			비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	유의 확률
카리스마적 리더십	→	계산적 신뢰	0.328	0.444	0.033	9.834	***
	→	지식적 신뢰	0.355	0.437	0.035	10.258	***
	→	동일화 신뢰	0.433	0.563	0.036	11.888	***
영감적 리더십	→	계산적 신뢰	-0.093	-0.099	0.037	-2.485	.013**
	→	지식적 신뢰	-0.147	-0.143	0.044	-3.351	***
	→	동일화 신뢰	-0.070	-0.073	0.039	-1.825	.068
개별적 배려	→	계산적 신뢰	0.413	0.54	0.039	10.59	***
	→	지식적 신뢰	0.498	0.592	0.041	12.259	***
	→	동일화 신뢰	0.257	0.324	0.034	7.663	***
지적 자극	→	계산적 신뢰	0.289	0.411	0.031	9.414	***
	→	지식적 신뢰	0.200	0.258	0.031	6.402	***
	→	동일화 신뢰	0.359	0.489	0.033	11.02	***
계산적 신뢰	→	시민정신	0.004	0.003	0.121	0.030	.976
지식적 신뢰	→		0.204	0.207	0.105	1.933	.053
동일화 신뢰	→		0.089	0.086	0.116	0.768	.442
카리스마적 리더십	→	시민정신	-0.232	-0.291	0.095	-2.444	.015**
영감적 리더십	→		0.095	0.095	0.063	1.522	.128
개별적 배려	→		0.065	0.079	0.102	0.637	.524
지적 자극	→		0.111	0.145	0.078	1.419	.156

주 : *** 〈 0.01, ** 〈 0.05

기각된 가설을 제거한 후, 최종모형을 도출하였다. 다음의 〈그림 4-14〉은 기각된 가설을 제외한 최종모형의 분석결과이다.

〈그림 4-14〉 기각된 가설을 고려한 최종모형(시민정신)



최종모형의 분석결과, 기초모형에서 채택되었던 경로 가운데, 〈영감적 리더십 → 지식적 신뢰〉, 〈영감적 리더십 → 동일화 신뢰〉가 추가로 기각되었다. 반면, 기초모형에서는 기각되었던, 〈지식적 신뢰 → 시민정신〉, 〈지적자극 → 시민정신〉은 유의확률이 유의미하게 나타나 채택되었다.

〈표 4-46〉 최종모형의 분석변수 간 경로계수(시민정신)

경 로			비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	유의 확률
카리스마적 리더십	→	계산적 신뢰	0.381	0.530	0.036	10.683	***
	→	지식적 신뢰	0.349	0.454	0.035	9.955	***
	→	동일화 신뢰	0.456	0.606	0.038	11.978	***
개별적 배려	→	계산적 신뢰	0.535	0.464	0.062	8.601	***
	→	지식적 신뢰	0.653	0.528	0.069	9.497	***
	→	동일화 신뢰	0.275	0.227	0.051	5.337	***
지적 자극	→	계산적 신뢰	0.365	0.371	0.044	8.298	***
	→	지식적 신뢰	0.258	0.245	0.046	5.614	***
	→	동일화 신뢰	0.490	0.477	0.048	10.118	***
지식적 신뢰	→	시민정신	0.275	0.269	0.070	3.901	***
카리스마적 리더십	→	시민정신	-0.138	-0.176	0.050	-2.775	.006***
지적 자극	→		0.220	0.205	0.063	3.497	***

최종모형의 분석변수 간 경로계수를 살펴보면, 카리스마적 리더십은 조직 신뢰에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영향력의 크기는 동일화 신뢰가 가장 높았고, 계산적 신뢰, 지식적 신뢰 순으로 나타났다.

개별적 배려의 경우에도 카리스마적 리더십과 같이 매개변수 조직 신뢰에 모두 정(+)의 영향관계가 나타났으며, 영향력의 크기는 지식적 신뢰, 계산적 신뢰, 동일화 신뢰 순으로 나타났다.

지적 자극도 모두 정(+)의 영향관계가 나타났다. 영향력은 동일화 신뢰가 가장 높게 나타났고, 계산적 신뢰, 지식적 신뢰 순으로 높았다.

영감적 리더십은 조직 신뢰에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

한편 종속변수 시민정신에 미치는 영향관계는 독립변수 중 카리스마적 리더십과 지적자극이 유의미한 영향을 미쳤으며, 카리스마적 리더십는 부(-)의 영향을, 지적자극은 정(+)의 영향을 주었다. 매개변수와 시민정신의 관계는 지식적 신뢰에서만 유의미한 관계가 나타났다.

〈표 4-47〉 최종모형의 모형 적합도 판단(시민정신)

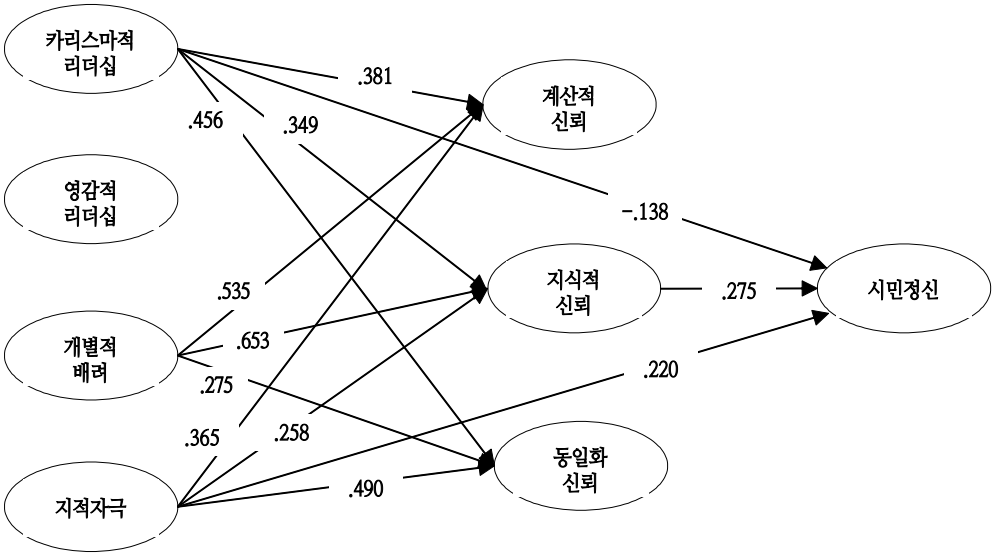
비교기준			수용 기준	최종 모형	적합 여부
적합도	절대적합지수	x2(df)	-	1584.413	-
		p-value	p>0.05	.000	부적합
		적합지수(GFI)	>0.9	.862	부적합
		평균오차제곱근(RMR)	<0.05	.244	부적합
		조정적합지수(AGFI)	>0.9	.817	부적합
		근사평균오차제곱근(RMSEA)	<0.08	.073	적합
	증분적합지수	표준적합지수(NFI)	>0.9	.920	적합
		비교적합지수(CFI)	〉0.9	.903	적합
	간명적합지수	아카이께 정보기준(AIC)	최소값	1862.413	-
		간명적합지수(PGFI)	최대값	.641	-

절대적합지수 가운데 x2(df)은 1584.413으로 나타났으며, p-value는 .000로 나타나 수용기준에 부적합하였다. 적합지수(GFI)는 .862로 수용기준에 부적합하였고, 평균오차제곱근(RMR)는 .244로 수용기준 .05 이하에 역시 부적합하였다. 조정적합지수(AGFI)도 .817로 수용기준에 부적합하였다. 절대적합지수 중 근사평균오차제곱근(RMSEA)만이 .073으로 수용기준에 부합하였다.

증분적합지수에서는 표준적합지수(NFI)는 .920으로 적합하였고, 비교적합지수(CFI)는 .903으로 수용기준에 부합하였다. 간명적합지수에서는 아카이께 정보기준(AIC) 값이 1862.413, 간명적합지수(PGFI)가 .641로 나타났다.

최종모형의 적합도 판단결과 7개의 수용기준 가운데 3개가 적합하였다. 〈그림 4-15〉는 최종모형의 공분산구조분석 결과를 간략하게 도식화한 것이다.

〈그림 4-15〉 최종모형의 공분산구조분석 결과(시민정신)



최종모형에서 독립변수와 매개변수의 종속변수와의 관계가 모두 기각되었다. 따라서 인내심과 시민정신 두 모형의 경로계수는 모두 같으며, 시민정신에 대한 직·간접효과도 나타나지 않았다.

〈표 4-48〉 직·간접 효과(시민정신)

독립변수	매개변수	직접 효과(A)	간접 효과(B)	종속 변수	전체효과 (A+B)
카리스마적 리더십	-	-.138	-	시민 정신	-.043
	→ 지식적 신뢰	-	.095		
개별적 배려	→ 지식적 신뢰	-	.179		.179
지적 자극	-	.220	-		.291
	→ 지식적 신뢰	-	.071		

독립변수 카리스마적 리더십은 지식적 신뢰를 매개로 시민정신에 0.095의 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 개별적 배려도 지식적 신뢰를 매개로

0.179의 간접효과가 나타났고, 지적 자극도 지식적 신뢰를 매개로 0.071의 간접효과가 나타났다.

한편, 카리스마적 리더십은 간접효과에도 불구하고 직접효과가 -0.138로 나타나, 효과가 상쇄되어 전체적으로는 시민정신에 -0.043의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 개별적 배려는 매개효과만 나타났고, 간접효과만으로는 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지적자극의 경우에는 시민정신에 직접효과와 간접효과가 모두 양(+)의 방향으로 나타나 전체효과에서 가장 높은 0.291의 효과를 보였다.

제3절 가설의 검증

1. 변혁적 리더십과 조직신뢰의 관계에 관한 가설검증

본 연구가 연구 설계의 단계에서 장기이식관련기관 종사자들이 자신의 상사에 대하여 인지하고 있는 변혁적 리더십이 잠정적 매개변수인 조직신뢰에 대하여 유의미한 영향을 미칠 것으로 가정한 연구가설 1을 실증분석을 통해 검증하고 있는 결과는 아래의 〈표 4-49〉와 같다.

〈표 4-49〉 변혁적 리더십과 조직신뢰의 관계에 관한 가설의 검증결과

구 분	연 구 가 설		검증 결과
가설 1	조직구성원이 인지하는 상사의 변혁적 리더십은 조직신뢰에 유의미한 영향을 미칠 것이다.		-
가설 1-1	조직구성원이 인지하는 상사의 카리스마적 리더십은 조직신뢰에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	계산적 신뢰	**채택**
		지식적 신뢰	**채택**
		동일화 신뢰	**채택**
가설 1-2	조직구성원이 인지하는 상사의 영감적 리더십은 조직신뢰에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	계산적 신뢰	기각
		지식적 신뢰	기각
		동일화 신뢰	기각
가설 1-3	조직구성원이 인지하는 상사의 개별적 배려는 조직신뢰에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	계산적 신뢰	**채택**
		지식적 신뢰	**채택**
		동일화 신뢰	**채택**
가설 1-4	조직구성원이 인지하는 상사의 지적자극은 조직신뢰에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	계산적 신뢰	**채택**
		지식적 신뢰	**채택**
		동일화 신뢰	**채택**

가설의 검증결과, 변혁적 리더십의 하위 변수인 카리스마적 리더십, 개별적 배려, 지적자극은 조직신뢰의 하위 변수인 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰와의 관계에 있어서 통계적으로 유의미한 관계가 검증되고 있었다. 반면 영감적 리더십에 있어서는 조직신뢰와의 관계가 부정되었는데, 이에 따라 본 연구가 연구설계의 단계에서 설정하였던 연구가설 1-1, 1-3, 1-4는 채택되었다. 그러나 유의미한 영향력이 검증되지 않았던 연구가설 1-2는 기각되었다.

2. 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 관한 가설검증

다음으로 본 연구는 연구 설계의 단계에서 설정하였던 변혁적 리더십이 종속변수인 조직시민행동에 미치는 유의미한 영향을 가정한 연구가설 2를 검증하도록 하였으며, 그 결과는 아래의 〈표 4-50〉와 같다.

〈표 4-50〉 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 관한 가설의 검증결과

구분	연구가설		검증결과
가설 2	조직구성원이 인지하는 상사의 변혁적 리더십은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.		-
가설 2-1	조직구성원이 인지하는 상사의 카리스마적 리더십은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	이타성	기각
		예의성	기각
		양심성	기각
		인내심	기각
		시민정신	기각
가설 2-2	조직구성원이 인지하는 상사의 영감적 리더십은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	이타성	기각
		예의성	기각
		양심성	**채택**
		인내심	기각
		시민정신	기각
가설 2-3	조직구성원이 인지하는 상사의 개별적 배려는 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	이타성	**채택**
		예의성	**채택**
		양심성	기각
		인내심	기각
		시민정신	기각
가설 2-4	조직구성원이 인지하는 상사의 지적자극은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	이타성	기각
		예의성	기각
		양심성	기각
		인내심	기각
		시민정신	기각

가설의 검증결과, 독립변수인 변혁적 리더십의 하위 변수들 중 종속변수인 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 변수는 개별적 배려와 영감적 리더십으로 나타났다. 그러나 나머지 변수들인 카리스마적 리더십, 지적자극에 있어서는 종속변수 조직시민행동과 통계적인 관련성이 나타나지 않았다. 따라서 개별적 배려와 조직시민행동의 관계에 관한 연구가설 2-2와 2-3은 일부 채택되었고, 유의미한 관계가 나타나지 않은 연구가설 2-1, 2-4는 모두 기각되었다.

3. 조직신뢰의 매개효과에 관한 가설검증

본 연구가 중점적으로 검증하고자 하였던 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 따른 조직신뢰의 매개효과를 가정하고 있었던 연구가설 3을 구조방정식 모형으로 검증한 결과는 아래의 〈표 4-51〉와 같이 나타났다.

〈표 4-51〉 조직신뢰의 매개효과에 관한 가설의 검증결과

구분	독립변수	종속변수	매개효과 가설		
			계산적 신뢰	지식적 신뢰	동일화 신뢰
가설3-1	카리스마적 리더십	이타성	**채택**	**채택**	기각
		예의성	**채택**	**채택**	기각
		양심성	기각	기각	기각
		인내심	**채택**	기각	기각
		시민정신	기각	**채택**	기각
가설3-2	영감적 리더십	이타성	**채택(-)**	**채택(-)**	기각
		예의성	기각	기각	기각
		양심성	기각	기각	기각
		인내심	**채택(-)**	기각	기각
		시민정신	기각	기각	기각
가설3-3	개별적 배려	이타성	**채택**	**채택**	기각
		예의성	**채택**	**채택**	기각
		양심성	기각	기각	기각
		인내심	**채택**	기각	기각
		시민정신	기각	**채택**	기각
가설3-4	지적자극	이타성	**채택**	**채택**	기각
		예의성	**채택**	**채택**	기각
		양심성	기각	기각	기각
		인내심	기각	기각	기각
		시민정신	기각	**채택**	기각

가설의 검증결과, 변혁적 리더십의 하위 변수들 중 카리스마적 리더십과 개별적 배려, 지적 자극은 조직신뢰 중 계산적 신뢰와 지식적 신뢰를 매개로 이타성과 예의성에 대해 유의미한 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

또한 카리스마적 리더십과 개별적 배려는 인내심에 계산적 신뢰를 매개로 유의미한 영향을 간접효과가 나타났고, 시민정신에는 지식적 신뢰를 매개로 간접효과가 나타났다. 지적자극은 지식적 신뢰를 매개로 시민정신에 간접효과가 나타났다.

한편, 영감적 리더십은 다른 변혁적 리더십의 하위변수와는 달리 이타성에 계산적 신뢰와 지식적 신뢰를 매개로 부(-)의 간접효과가 나타났다. 또한 인내심에는 계산적 신뢰를 매개로 부(-)의 간접효과가 나타났다.

그 밖에 종속변수 양심성에는 모든 독립변수의 매개효과가 기각되었고, 매개변수 동일화 신뢰도 모든 매개효과가 기각되었다.

제5장 결 론

제1절 논의의 요약

본 연구는 국내 장기이식관련기관에 근무하고 있는 종사자들을 대상으로 그들의 현재 자신의 상사에게서 느끼고 있는 변혁적 리더십의 정도가 조직시민행동에 미치는 영향과 조직신뢰의 매개효과를 검증하였다. 이를 통해 조직시민행동을 더욱 증가시키기 위해서 어떠한 정책적 활동이 가능한가를 제언할 목적으로 수행되었다. 분석결과에 의해 도출된 연구의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 장기이식관련기관에 근무하고 있는 종사자들이 자신의 상사에게서 느끼고 있는 변혁적 리더십의 정도가 크면 클수록 이들의 조직신뢰 역시 향상되는 것을 확인할 수 있었다. 좀 더 자세히 살펴보면 상사의 카리스마적 리더십, 개별적 배려, 지적자극에 대한 인지가 높아질수록 조직에 대한 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰가 함께 높아지고 있는 것을 확인할 수 있었다. 반면, 상사의 영감적 리더십은 조직신뢰의 유형 3가지 모두에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

둘째, 조사대상자들이 인지하고 있는 변혁적 리더십은 조직시민행동의 일부분에서만 유효한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십을 구성하는 구성요인들 중 상사의 개별적 배려는 조사대상자들의 이타성과 예의성을 증가시키는 요인으로 나타났다. 한편, 영감적 리더십은 조직시민행동 중 양심성을 오히려 감소시키는 것으로 나타났다. 그 밖의 카리스마적 리더십과 지적자극은 조직시민행동 중 어떤 구성요인에도 영향을 주지 못했다.

셋째, 구조방정식 모형을 통해 변혁적 리더십이 조직신뢰를 매개로 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하였다. 분석결과, 카리스마적 리더십과 개별적 배려, 지적자극은 계산적 신뢰와 지식적 신뢰를 매개로하여, 조직시민행동 중 이타성과 예의성을 증가시키는 요인으로 나타났다. 이들 독립변수는 또한 지식적 신뢰를 매개로 시민정신을 증가시키기도 하였다. 즉, 계산적 신뢰와 지

식적 신뢰는 이타성과 예의성에 유의미한 간접효과가 기대되는 매개변수로 볼 수 있고, 지식적 신뢰는 시민정신을 증가시키는데 기여할 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직신뢰의 유형에 따라 증가되는 조직시민행동이 상이함을 알 수 있다.

반면, 영감적 리더십은 계산적 신뢰를 매개로 조직시민행동 중 이타성과 인내심을 감소시키는 요인으로 나타났다. 앞서 카리스마적 리더십, 개별적 배려, 지적자극이 계산적 신뢰를 매개로 이타성을 높이는 효과가 나타났으므로, 영감적 리더십을 개선하거나, 배재하는 전략이 필요할 것으로 보인다. 또한 지식적 신뢰를 매개로도 이타성을 감소시키는 요인으로 나타나, 특별한 관리가 필요한 영역으로 판단된다.

또한 추가적으로 조사대상자인 장기이식관련기관 종사자들의 인구통계학적 특성에 따른 변혁적 리더십과 조직신뢰, 조직시민행동의 차이를 확인한 결과, 변혁적 리더십을 종사자의 성별과 직급에 따라 다소 다르게 인지하고 있음을 확인하였으며, 조직시민행동에 있어서도 성별, 연령, 학력, 직급에 따른 다양한 평균차이를 확인할 수 있었다. 따라서 상대적으로 높은 변혁적 리더십에 대한 인지 수준과 조직시민행동을 보이고 있는 집단에 대한 원인 분석 또는 상대적으로 낮은 수준을 보이는 문제 집단에 대한 해결방안의 제안이 가능할 것이다.

제2절 정책적 함의

위와 같은 분석의 결과를 토대로 본 연구는 국내 장기이식관련기관 종사자들의 조직시민행동을 제고함으로써 한정된 조직자원의 틀 속에서 조직의 업무성과를 향상하고 조직 목적 달성에 대한 적극성과 몰입을 증가시켜 결과적으로 장기이식관련기관의 전반적인 업무 효율성을 제고하는 것을 목적으로, 연구 분석의 영역이었던 변혁적 리더십과 조직신뢰, 조직시민행동을 바탕으로 다음과 같은 제언을 하는 바이다.

첫째, 장기이식관련기관 종사자들이 자신들이 근무하고 있는 기관에 대해

인식하고 있는 조직신뢰를 더욱 높여주기 위한 방안으로써, 상사의 변혁적 리더십을 고취할 수 있도록 해야 할 것이다. 변혁적 리더십을 평가하는 데는 다양한 행태들이 관측될 수 있는데, 그 중 상사의 부하직원에 대한 개별적 배려와 관련된 행동들을 증가시켜줄 필요성이 있는 것이다. 국내 장기이식관련기관은 사실상 대형병원에서 해당 업무를 전담하고 있는 형태가 아닌 이상, 그 규모가 비교적 중소규모인 경우가 많으며 따라서 종사자수 역시 많지 않은 것이 일반적이다. 따라서 소수의 중간관리자가 부하직원들에 미치는 영향이 더욱 직접적이고 의사소통의 창구 역시 제한적일 수밖에 없는 구조적 특징을 지니고 있다. 따라서 상사의 리더십이 더욱 직접적으로 부하직원들에게 영향을 미치고, 그 중요성이 강조될 수밖에 없는 것이다.

또한 사회복지 차원의 업무를 수행하고 있는 인력이라는 점에서 상사는 업무성과 향상과 혁신성에 대한 기대 및 강요보다도 부하직원들의 적극적인 참여와 이타성, 봉사정신을 강조하게 되는 특성을 지닌다. 이러한 조직 환경과 업무 특성들로 인해 장기이식관련기관에 근무 중인 상사에게 요구되는 리더십은 거래적 특성보다도 변혁적인 특성에 더욱 가까운 것들이며, 동시에 직원 개개인에 대한 관심과 문제해결 노력을 더욱 강조하는 것들로 구성되는 것이다.

구체적인 실행방안으로는 다음과 같은 것들이 있을 수 있다. 우선, 조직적 차원에서 중간관리자급 또는 임원들에게 제공되는 리더십교육을 개선할 필요가 있다. 리더십 교육에서 강조되는 것들은 리더의 역량향상, 팀워크 향상, 성과창출, 의사소통 기법 등으로 구성되는데 성과향상이나 혁신성에 대한 교육도 중요하지만 팀원들에 대한 개별적 배려심을 높여줄 수 있는 코칭의 리더십, 따뜻한 리더십을 교육할 필요가 있다. 팀원 개개인에게 관심을 가지도록 노력하고, 이들의 성과에 대한 관심이나 물리적 환경에 대한 관심이 아닌, 부하 직원들이 가진 생각이나 정서 상태, 문제점에 대한 관심을 고취할 수 있도록 해야 할 것이며, 이들의 개별적 특성과 성격을 이해하려는 노력을 심어주어야 한다.

교육적 차원이 아니더라도 팀장이 부하직원들의 심리상태나 행동의 변화를 유심히 관찰하고 수시로 모니터링하며, 이를 기록하고 개선하고자 노력할 수

있도록 주간업무 보고 및 회의 시간에 팀원들 개개인의 생각과 문제점을 공유할 수 있는 시간을 마련하는 것도 좋을 것이다. 또한 이를 형식지의 형태로 기록하여 시계열 관리하는 것도 역시 팀원의 심리적, 신체적 변화를 관리하는데 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 정기적으로 회식이나 모임을 가지는 것도 도움이 될 수 있는데 되도록 개인적인 생각을 더 많이 듣고 공유할 수 있으며, 취미활동을 공유할 수 있는 동호회 모임을 활성화하는 것이 더욱 효과적일 것이다. 부하직원들의 평가시기에 있어서도 성과향상이나 업무 혁신성에 대한 평가의 비중을 되도록 낮추고 역량평가를 도입함으로써 부하직원들의 말과 행동, 상태 변화에 대한 모니터링에 집중하도록 하며, 상사에 대해서도 다면평가를 적용함으로써 부하직원들에게 얼마나 관심을 가지고 개개인이 가진 문제점을 해결하려고 노력하며, 부하 직원을 인간적으로 대하고 있는가에 대한 다양한 관점에서의 피드백을 상사에게 지속적으로 제공하려는 조직적 차원의 노력이 필요할 것이다. 무엇보다 조직이 조직의 리더를 부하직원을 효과적이고 효율적으로 관리하기 위한 강력한 리더십을 가진 존재로 육성하기보다는 부하직원들을 존중하고 다소 성과가 떨어지는 직원이라 할지라도 이들을 개별적으로 존중하고 함께 성장해 나갈 수 있는 '코칭'의 개념으로써 상사를 육성하려고 노력해야 할 것이다.

둘째, 조직구성원들의 상사와 조직에 대한 신뢰를 향상할 수 있는 방안의 마련이 필요하다. 조직신뢰가 변혁적 리더십을 매개함으로써 이타성, 예의성, 시민정신, 인내심 등 조직시민행동을 향상하고 있으므로 조직신뢰를 제고하는 방안이 필요하다. 특히 계산적 신뢰와 지식적 신뢰의 역할이 상이하게 나타난 것은 신뢰의 유형에 따른 차별화된 조직관리 전략이 필요하다고 볼 수 있다. 계산적 신뢰를 높이기 위한 가장 핵심적인 요인은 상사에 대한 부하직원의 신뢰이다. 직원이 상사와 더욱 밀접한 인간관계를 맺고 서로를 이해하며 상사가 가진 목표와 업무방식, 가치관에 대해서 부하직원들이 이를 믿고 따르며, 일체감을 가지고 업무를 수행할 수 있도록 하게 하기 위해서 무엇보다 조직적 차원에서 제공되는 적절한 권한위임과 인사제도 개선이 수반되어야만 한다. 부하직원이 열심히 노력하고 개인적인 시간과 자원을 희생함으로써 성과를 창출해낸 만큼 충분한 보상과 인정을 제공함으로써 신뢰감을 높여주어야

할 것이며, 부하직원과 상사의 동질감, 목표에 대한 공유 즉, 공동체 의식을 고취해야 할 것이다. 이를 위해서는 조직적 차원에서 특히 승진, 급여에 관련된 인사관리의 차원에서 높은 성과를 달성한 직원에 대한 보상의 합리성을 강조하도록 제도적인 개선 노력을 기울여야 할 것이다. 팀장급 이상의 중간관리자에게 적정한 권한을 위임함으로써 성과뿐만 아니라 팀원 개개인이 적극성과 진정성을 가지고 조직의 목표달성을 위해 노력할 수 있도록 복리후생과 같은 다양한 보상책을 제시해야 할 것이다. 전략적 워크숍 또는 단합대회 등 공식적인 행사를 개최함으로써 상사가 부하직원들의 의견이나 생각을 더 많이 듣고 이에 적절한 상담을 제공해 줄 수 있는 시간을 마련해 주는 것도 좋을 것이며, 면담 기록지 등을 작성하도록 하는 것도 일정부분 도움이 될 수 있을 것이다.

한편, 변혁적 리더십 중 영감적 리더십은 계산적 신뢰와 지식적 신뢰를 매개로 조직시민행동 중 이타성과 인내심에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 개선하기 위해서는 영감적 리더십 보다 긍정적인 영향을 미치는 카리스마적 리더십, 개별적 배려나 지적자극에 더 힘을 쏟을 필요가 있다.

마지막으로, 장기이식관련기관들은 상사의 변혁적 리더십 중 영감적 리더십이나 개별적 배려, 지적자극을 상대적으로 적게 인지하고 있는 것으로 나타난 여성 집단과 팀원직급의 직원들에 대한 모니터링과 원인분석의 노력을 기울이도록 해야 할 것이다. 또한 조직시민행동에 있어서도 성별로 볼 때 남성 보다는 여성의 조직시민행동이 다소 낮게 나타나고 있으며, 연령이 높을수록 전반적으로 시민정신과 인내심이 높게 나타나고 있는 점, 그리고 학력집단 중 가장 많은 빈도수를 차지하는 학사 전공자나, 전문학사 전공자에 있어서 조직시민행동 중 시민정신이 상대적으로 낮게 나타나고 있는 원인에 대한 조사와 분석이 실행되어야 할 것이다.

본 연구의 결과에 따른 가장 중요한 시사점은 무엇보다도 조직적 차원에서 구성원들이 업무에 더욱 몰입하고 조직의 발전과 목표 달성을 위해 노력하게 되는 것은 계산적이고 거래적인 관계 형성이 아닌, 부하직원과 상사, 그리고 조직관의 관계 속에서 보다 더 인간적이고 정서적인 동질감을 형성하는 것이 중요하다는 점일 것이다.

제3절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 실질적으로 장기이식 관련 업무를 수행하고 의료서비스를 전문적으로 제공하고 있는 국내 장기이식관련기관 중 민간 등록기관 종사자를 모수로써 진행되었다는 점에서, 표본 집단의 대표성이 매우 높다는 특징을 가진다. 또한 국내의 사회복지 관련 시설 및 기관에 대한 연구사례가 복지관이나 교육기관, 대형의료기관 등 비교적 규모가 큰 시설에 집중되어 있다는 점에서 실증분석의 사례가 부족하였던 장기이식관련기관을 대상으로 분석을 진행한 점은 이러한 성격을 가진 기관들의 효율적인 운영과 성과 향상을 돕는 데 기여하고 있다고 할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 주로 조직구조상 부하직원과 상사의 관계에서 있을 수 있는 심리적 변화와 인지 수준의 변화에 주목하고 있어, 연구모형의 구성에 대한 단편적인 한계점을 지니고 있다고 할 수 있다. 따라서 차후의 연구에 있어서는 조직 환경이나 물리적 환경, 개인의 심리적 요인, 직무특성과 같은 근무환경요인을 둘러싼 좀 더 다양한 변수들을 조사하고 분석함으로써 조직시민행동과 조직성과 향상을 위한 더욱 포괄적인 관점에서의 시사점을 제시할 수 있도록 해야 할 것이다.

【참 고 문 헌】

1. 국내문헌

김관선. (2002). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직모입에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과 검증을 중심으로. 조선대학교 경영대학원 박사학위논문.

김기용. (2010). 리더십 유형과 심리적 임파워먼트. 직무만족 및 조직몰입간의 관계에 관한 연구: 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 한성대학교 대학원 박사학위논문.

김남현, 김정원. (2001). 『리더십: 이론·응용·비판·측정·사례』. 서울: 경문사.

김병식. (1997). 리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도 간의 관계에 관한 연구. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

김용학. (2010). 서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과. 영남대학교 대학원. 박사학위논문.

김은광. (2012). 사이버대학 교직원의 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 성취욕구의 매개효과를 중심으로. 한성대학교 박사학위논문.

김성환. (2011). 공공기관의 변혁적 리더십, 전략적인적자원개발, 학습조직 구축, 조직시민행동 간의 구조적 관계. 숭실대학교 대학원. 박사학위논문.

김지한. (2009). 조직시민행동의 영향요인에 관한 연구. 서울시립대학교 대학원. 박사학위논문.

김창중. (2010). 변혁적 리더십, 열정, 성취욕구, 혁신행동 및 조직시민행동 간의 관계: 주얼리기업을 중심으로. 경기대학교 서비스경영전문대학원. 박사학위논문.

김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 한국행정학회, 『한국행정학회보』, 41(2), 69-94.

김호균. (2008). 조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성.『행정논총』, 46(1), 177-209.

김호정. (2001). 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사 조직의 비교.『한국행정학회보』, 35(2), 197-216.

김화. (2011). 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개효과와 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원. 박사학위논문.

권우덕. (2010). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 서울시립대학교 대학원. 박사학위논문.

류동웅. (2009). 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과. 계명대학교 대학원. 박사학위논문.

박내희. (1996). 『현대 리더십론』. 서울: 법문사.

박종훈, 박경아. (2001). 리더십과 followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과: 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교. 『인사관리연구』, 24(2), 88-89.

백기복. (2006). 『조직행동연구』. 서울: 창민사.

사단법인생명잇기. (2010). 『세상에서 가장 아름다운 선물 장기기증』. 서울: 서울: 사단법인 생명잇기.

신승훈. (2012). 인턴십 과정의 지각된 조직공정성과 신뢰, 조직시민행동, 직무만족, 취업의도간의 구조적 인과관계: 관광관련학과 학생을 중심으로. 계명대학교 대학원. 박사학위논문.

신유근 외. (2002)『한국경영의 새로운 도전』. 서울: 다산출판사. 329-330.

안성철. (2009). 변혁적 리더십과 조직구성원의 직무성과간의 관계에 대한 자기효능감과 직무몰입의 매개효과에 관한 연구. 한양대학교 대학원. 박사학위논문.

엄덕수. (2013). 조직후원인식이 신뢰와 조직시민행동에 미치는 영향: 교환이념의 조절효과를 중심으로. 가천대학교 대학원. 박사학위논문.

원숙연. (2001). 부하에 대한 상사 신뢰의 영향요인. 『한국행정학보』, 35(1), 161-180.

유영식. (2009). 벽혁적리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 샐프 애피커시 및 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 전남대

학교 대학원. 박사학위논문.

윤대혁, 정순태. (2006). 변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 『인적자원관리연구』, 13(3), 139-169.

윤만희. (2000). 서비스종업원 조직시민행위의 사회교환론적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구: 종업원분석 수준. 『경영학연구』, 29(4), 723-747.

윤진. (2009). 지방자치단체장의 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 계명대학교 대학원. 박사학위논문.

윤현철, 이도화. (2003). 변혁적 리더십이 비정규직 영업사원의 조직시민행동 및 성과에 미치는 영향. 『인문사회과학논총』, 14(1), 제1호, 183-192.

이관용. (1999). 『신뢰경영』. 서울: 엘테크.

이규만, 정윤길. (2000). 상사의 리더쉽 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구: 지방자치단체의 공무원을 중심으로. 『한국행정학보』, 34(4), 323-341.

이경호. (2010). 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직후원인식의 조절효과를 중심으로. 단국대학교 대학원. 박사학위논문.

이경희. (2009). 프랜차이즈 CSR이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰와 직무만족의 매개역할. 세종대학교 대학원. 박사학위논문.

이기형. (2006). 상업정보계 고등학교장의 변혁적 리더십이 교사의 학교조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 공주대학교 대학원. 박사학위논문.

이덕로. (1994). 변혁적, 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향.『인사관리 연구』, 18, 121-130.

이덕형. (2013). 『희망의씨앗 정책매거진』. 서울: 질병관리본부 장기이식관리센터 장기기증지원과. 5, 62-69.

이미연. (2008). 성과평가제의 공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미치는 영향 연구: 상사신뢰 및 조직지원인식의 매개효과를 중심으로. 창원대학교 대학원. 박사학위논문.

이영석. (2003). 회사신뢰와 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구. 성균관대학교 대학원. 박사학위논문.

이창원, 명승환, 임영제. (2004). 『정보사회와 현대조직』. 서울: 대영문화사.

이창원, 김호정, 박희봉. (2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교.『한국행정학회보』, 37(1), 19-36.

이창원, 최창현. (2005). 『새 조직론』. 서울: 대영문화사.

이희자. (1998). 조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구. 서울대학교 대학원. 박사학위논문.

장준호, 조용현. (2009). 윤리적 리더십이 리더-부하간 교환관계 질 및 조직시민행동에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 16(1), 181-199.

전미혜. (2009). 상급자의 갈등관리유형이 하급자의 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개역할 연구: 서울시 자치구 공무원을 중심으로. 한성대학교 대학원. 박사학위논문.

전수진. (2009). 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구.『비서학논총』, 18(2), 69-89.

정학범. (2010). 서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 일반적 자기효능삼의 조절효과를 중심으로. 명지대학교 대학원. 박사학위논문.

질병관리본부 장기이식관리센터. (2012).『장기이식관련기관업무지침』. 서울: 장기이식관리센터.

질병관리본부 장기이식관리센터. (2013), 『2012 장기이식 통계연보』. 서울: 이덕형.

최동황(2012). 조직 구성원 간 신뢰가 조직시민행동 및 조직성과에 미치는 영향: 해양경찰조직을 대상으로. 가톨릭대학교 대학원. 박사학위논문.

한봉주. (2009). 조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 서울산업대학교 IT정책전문대학원. 박사학위논문.

허남철. (2008). 변혁적 리더십이 조직신뢰와 역할 내 행동 및 심리적 웰빙에

미치는 영향에 관한 연구: 희망과 친밀감의 매개 역할을 중심으로. 경기대학교 대학원. 박사학위논문.

홍웅식. (2010). 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 호서대학교 벤처전문대학원. 박사학위논문.

2. 해외문헌

Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism toward Change. *Public Administration & Management,* 7(4), 320-343.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development; Manual for the Multi factor Questionnaire,* Palo Alto, C. A.;Consulting Psychologists Press, 41-42.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 4-22.

_____. (1990). From transactional to transformational leadership learning to share the vision, *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA:sage, 261.

Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: the problem of autuority. *Administrative Science Quarterly,* 4, 259-260.

Bigley, G. A., & Pearce, J. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23, 405-421.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: John

Wiley and Sons, 43-98.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row: New York, NY.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology,* 80, 468-479.

Campbell, D. D. (1991). *Manual for the Campbell Leadership Index*, Minneapolis, MN: National Computer Systems, 43.

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust Inventory(OTI): Development and Validation*, In R. M. Kramer Inventory(OTI): Development and Validation", In R. M. Kramer and T. R. Tyler(Eds.), Trust in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage, 302-330.

Diffie-Couch, P. Building. (1984). A Feeling Of Trust In The Company In Supervisory Trust. *Research Organization,* 29, 26-31.

Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). *Individual innovation*, In M. A. West and J. L. Far (eds), Innovation and Creativity at Work(pp. 63-80), New York, Wile, 99-134.

Fernandez-Sabiote, Extela, & Sergio Roman (2005). Organizational Citizenship Behavior from the Service Customer's Perspective-A Scale Development and Validation. *International Journal of Market Research,* 47(3), 317-336.

Fleishman, E. A. (1973). *Overview*, In Fleishman EA, and Hunt JG.(eds.), Current developments in the study of leadership, Carbon dale and EA wardsville, Ⅱ, Southern Illinois University Press, pp.54-68.

Fukuyama, F. (1999). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, The Free press, 321.

Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, New York: Basil Black well, 60-64.

Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). *A role making model informal*

organizations: A developmental approach, In J. G.Hunt & L. L. Larson(Eds.), Leadership Frontiers(pp.143-165), Kent, OH: Kent State Press, 56.

Graham, J. W. (1986). *An Essay on Principled Organizational Dissent*, In Research in Organizational Behavior, B. M. Staw and L. L. Cummings(ed) Greenwich, CT; JAI. Press, 1-5.

_____. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal,* 4, 249-270.

Hemphill, J. K., & Coons, A. (1957). *Leader behaviour development questionnaire form XII*, in Stogdill, R. M. and Coons, A. E.(eds.), Leader Behaviour: Its Description and Measurement, Bureau of Business Research Monograph 88, Ohio state University, Columbus, 76-90.

Holmes, J. G. (1981). *The Exchange Process in Close Relationship: Micro behavior and Macro motives*, In M.J. Lerner & S.C. Lerner eds., The Justice Motive in Social Behavior, New York: Plenum, 261-284.

House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* 16, 321-338.

Jacobs, T. Q. (1970). Leadership and Exchange in Formal Organization. *Human Resources Research Organization,* Alexandria, Virginia, 232.

Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of leadership: leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal,* 26(1), 6-22.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence of transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior,* 21, 949-964.

Keller, L. (1995). Social life: the paradox of multiple-queen colonies.

Trends Ecol. E. 10, 355-360.

Kochan, T. A., Schmidt, S. S., & DeCotiis, T. A. (1975). Superior-Subordinate Relations: Leadership and Headship. *Human Relations*, 285.

Koh, W. L., Steers, R. M., & Berborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior,* 16, 319-333.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, NY, 98.

Kotter, J. (1990). "What leaders really do", *Harvard Business Review*, May-June, 103-111.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The Leadership Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal,* 37, 656-669.

_____. (1995). *The leadership challenge*, San Francisco: Jossey-Bass, 99.

Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). *Collective Trust and Collective Action*, In Kramer & Tyler(ed.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research, pp.357-389, Thousand Oaks, CA: Sage, 341-348.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: Constructive developmental analysis. *Academy of Management Review,* 12, 648-657.

Kurt, T. Dirks., & Donald, L. Ferrin. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology,* 85(6), 1004-1012.

_____. (2000). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology,* 87(4), 611-628.

Levering, R. (2000). *A great place to work: What makes some employers so good(and most so bad),* San Francisco: A Great Place to Work Institute, 827.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining in Relationship.* In R. M. Kramer and T. R. Tyler(Eds.), Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research, London,Sage, 115-139.

Lindskole, S. (1978). Trust development, the grit proposal and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin,* 85, 772-793.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analysis review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly,* 7, 385-425.

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons Performance. *Organizational Behavior and Human Decision, Process,* 50, 123-150.

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), 70-80.

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (1999). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. Working Paper, Indiana University.

Mark, D. R. (1992). *Trust: The Cornerstone of Leadership*, Military Review, 30.

Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership in subordinate motivation, empowering norms, and Organizational productivity. *International Journal of Organizational*

Analysis, 8, 16-47.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review,* 20(3), 709-734.

Meyer, J. P., Allen. N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations of organizational commitment. *Human Resource Management Review,* 1, 538-551.

Mishra, A. K., & Morrissey (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management,* 19(4), 443-485.

Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior; Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology,* 76(4), 845-855.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal,* 42(4), 403-419.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relation between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal,* 36(3), 527-556.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior; The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Book, 66.

_____. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviors. *Research in Organizational Behaviors,* 12, 43-72.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, S. B., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bacharach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management,* 26(3), 513-563.

Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, .26, 443-452.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects Charsmatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.

Shapiro, D., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business On a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik. F. (1961). *Leadership and Organization*, MacGraw-Hill, New York, 24.

Tyler, T. M., & Lind, E. L. (1992). *A Relational Model of Authority in Groups*, In Mark P. Zanna, Editor, Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, San Diego, pp.115-191.

Tyler, T. R. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.

Van Dyne, L., Vande Walle, D., Kostova, T., & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and selfesteem as predictors of organizational citizenship behavior in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.

Waynen, S. J., & Green, S. A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management

Behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management,* 17, 601-617.

Yukl, G. A. (1983). *Leadership in organization*, 2nd(eds.), Englewood cliff, NJ: Prentice-Hall, 78.

_____. (1989). Management Leadership. *A Review of Theory and Research, Yearly Review of Management*, 15, 251-289.

_____. (1998). *Leadership in organizations*, 4th(eds.), PrenticeHall, Englewood, 90-113.

_____. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psy-chology*, 8, 33-48.

_____. (2002). *Leadership in organizations*, 5th(eds.), PrenticeHall, 607.

_____. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th.(eds.), Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, NJ, 451.

Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*, New York: Oxford University Press, 75.

Zucker, L. G. (1986). "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure", In Staw, B. M. & Cummings, L. L..(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 53-11.

【부 록】

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데에서도 설문 조사에 응해 주셔서 감사드립니다.

저는 한성대학교 대학원 행정학과 박사과정에 재학 중인 김영선입니다.

본 설문지는 “변혁적 리더십이 조직신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구” 입니다.

귀하께서 작성하시는 모든 응답은 통계적으로 처리되며 학문적인 목적 이외에는 사용되지 않으며, 응답기관이나 응답 하신분의 개인적인 내용도 비밀이 유지됩니다.

귀하께서 성의 있게 답변하여 주신 내용들은 모두 귀중한 연구 자료로 활용되어질 것입니다. 여러 가지로 바쁘시더라도, 부디 한 문항도 빠뜨리지 마시고 응답해주시면 대단히 감사하겠습니다.

2013년 월

한성대학교 대학원 행정학과
지도교수 : 권 해 수
연 구 자 : 김 영 선

〈설문지 작성 요령〉

1. 각 설문항목에는 정답이 있는 것이 아니오니 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고, 설문을 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직히 답하여 주시기 바랍니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것에 답을 하지 마시고, 귀하의 실제 느낌과 생각을 사실 그대로 응답해 주시기 바랍니다.

I. 다음은 귀하의 직속상사 리더십 스타일에 관한 설문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당번호에 "√"표를 해주십시오.

항 목	매우 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 나의 상사는 부하들이 자신의 업무에 자신감을 갖게 해준다.					
2. 나의 상사는 부하들로부터 존경을 받는다.					
3. 나의 상사는 권위와 신뢰감을 준다.					
4. 나의 상사는 조직을 위해 항상 새로운 기회를 준다.					
5. 나는 상사와 같이 일하고 있는 것에 대해 자부심을 느낀다.					
6. 나의 상사는 부하들이 스스로의 업무에 열정을 갖게 한다.					
7. 나의 상사는 새로운 시각으로 문제접근을 하도록 한다.					
8. 나의 상사는 부하들에게 낡은 전통과 관습에서 벗어 날 것을 강조한다.					
9. 나의 상사는 업무 수행시 기존의 방식을 강조하지 않는다.					
10. 나의 상사는 부하들에게 새로운 아이디어를 내도록 권장한다.					
11. 나의 상사는 부하들이 어려움에 처했을 때 도움을 주려고 노력한다.					
12. 나의 상사는 부하를 인간적으로 대한다.					
13. 나의 상사는 목표달성에 나의 역할이 중요함을 강조한다.					
14. 나의 상사는 부하직원들의 개인적 문제에도 관심을 갖는다.					
15. 나의 상사는 소외된 부하에게도 개인 적인 관심을 보여준다.					
16. 나의 상사는 부하들에게 미래에 대한 비전을 제시한다.					
17. 나의 상사는 부하들이 보다 높은 목표에 도전할 수 있도록 해준다.					
18. 나의 상사는 부하들에게 목표에 대한 공동의식과 신념을 갖도록 한다.					
19. 나의 상사는 부하들이 하고 있는 일의 가치를 높이 평가한다.					

II. 다음은 상사에 대한 귀하의 신뢰정도에 관한 설문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당번호에 "√"표를 해주십시오.

항 목	매우 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 나는 상사가 내 업적에 따라 충분한 보상을 해 줄 것이라고 믿는다.					
2. 상사는 내가 업무수행 능력을 보여주면 나를 적극 지원해 줄 것이다.					
3. 내가 열심히 노력하면 상사는 나를 적극적으로 이끌어 줄 것이다.					
4. 나는 상사 밑에서 일하는 것이 나에게 득이 된다고 믿는다.					
5. 내가 높은 성과를 내면 상사는 좋은 반응을 나타낼 것이다.					
6. 나는 상사의 성격을 잘 알고 있기 때문에 그가 좋아하는 방식으로 일을 처리한다.					
7. 나는 상사의 업무상 책임을 충분히 알고 있기 때문에 그의 결정을 존중한다.					
8. 나와 상사는 서로의 업무를 잘 파악하고 있기 때문에 믿고 일을 처리한다.					
9. 나는 상사가 어려운 일을 시켜도 그에 대한 믿음을 갖고 있기 때문에 따른다.					
10. 나는 상사의 스타일을 잘 알고 있기 때문에 그에 대한 믿음을 가진다.					
11. 나는 상사와 강한 동질감을 느끼기 때문에 그를 믿고 따른다.					
12. 나는 상사와 함께 근무하는데 대해 공동체 의식을					
13. 나는 상사가 추구하는 가치와 목표에 대해 신뢰를 갖고 있다.					
14. 나는 상사를 굳게 믿는 만큼 그와 일체감을 느낀다.					
15. 나는 상사가 나와 같은 목표를 추구 한다고 느낀다.					

Ⅲ. 다음은 조직시민행동에 관한 질문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당번호에 "√"표를 해주십시오.

항 목	매우 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 나는 결근한 동료사원의 업무를 대신해 줄 수 있다.					
2. 나는 업무량이 많은 동료들을 기꺼이 돕는 편이다.					
3. 나는 대체로 주위의 동료를 돕는 편이다.					
4. 나는 업무로 인하여 힘들어 하는 동료를 기꺼이 도와준다.					
5. 나는 비록 내 업무가 아닐지라도 신입사원이 업무에 적응하도록 도와준다.					
6. 나의 언행이 동료에게 미칠 수 있는 영향을 생각하고 행동하는 편이다.					
7. 나는 동료와의 관계에 문제가 생기지 않도록 생각하고 행동한다.					
8. 나는 다른 사원의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.					
9. 나는 회사의 규정이나 규칙, 절차를 양심적으로 준수한다.					
10. 나는 사적인 전화통화로 시간을 보낸 적이 있다.					
11. 나는 불필요한 휴식시간을 자주 취하는 편이다.					
12. 나는 업무와 관련 없이 불필요한 시간을 쓰지 않는다.					
13. 나는 회사 내에서 사소한 문제에도 불평하곤 한다.					
14. 나는 회사에서 발생하는 사소한 점도 문제로 삼는 경향이 있다.					
15. 나는 회사의 사소한 단점도 과장하는 경향이 있다.					
16. 나는 회사의 장점보다는 단점을 지적하는데 많은 시간을 보낸다.					
17. 나는 중요하다고 생각되는 미팅에는 자발 적으로 참여한다.					
18. 나는 회사가 요구하는 변화에 따르고자 노력한다.					
19. 나는 회사의 간행물을 읽고 정책이나 지침을 잘 이해하려고 노력한다.					
20. 나는 회사의 이미지를 높일 수 있는 행사에는 자발적으로 참석한다.					

Ⅳ. 다음 물음에 대하여 해당번호에 "√"표를 해주십시오.

1. 귀하의 성별은?
   ① 남(　　)　② 여(　　)

2. 귀하의 연령은?
   ① 25세 미만(　　)　② 25세~29세(　　)　③ 30세~39세(　　)
   ④ 40세~49세(　　)　⑤ 50세 이상(　　)

3. 귀하의 학력은?
   ① 고졸이하(　　)　②전문학사 (　　)　③학사(　　)
   ④석사(　　)　⑤ 박사(　　)

4. 귀하의 근무연수는 ?
   ① 2년 미만(　　)　② 2년~5년미만(　　)　③ 5년~7년미만(　　)
   ④ 7년~9년미만(　　)　⑤ 10년 이상(　　)

5. 귀하의 직급은 ?
   ① 팀원 급(　　)　② 팀장급 이상(　　)

※ 평직원의 경우 ①번 체크, 보직자(계장, 과장 등)의 경우는 ②번에 체크하여 주시기 바랍니다.

ABSTRACT

A Study on the Effects of Transformational Leadership on Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior -Focused on Organ Transplantation Institutions-

Kim, Young-Sun
Major in Policy Science
Dept. of Public Adminstration
The Graduate School
Hansung University

Although organ transplantation is a social welfare issue that is directly related to the life of the citizens, legal and institutional systems for it were introduced relatively very late in the nation compared to advanced countries. With the progress in medical technology and continuous public relations, public interest in organ transplantation is showing a steady increase. Since 2010, the number of awaiters who are waiting for organ transplantation and organ donors has been gradually increasing. However, on the contrary to the increased role and responsibility of domestic organ transplantation organizations, most of them, small-scaled, are operating with limited welfare budgets and a manpower shortage that cause serious problem. The result is that the workload, and social role and responsibility of the organizations are enhanced while the employees are performing their work in the poor environments such as treatment, working conditions, and welfare system.

Therefore, the study, considering the private organ transplantation and the related organizations operating, aims to raise work performance and the satisfaction of the personnel through scientific management. It is thought that bringing out their voluntary behavior is more efficient in boosting their psychological and emotional satisfaction than providing material rewards. Therefore, this research was conducted with the focus on transformational leadership, and organizational trust, and the changes in organizational citizenship behavior that are recognized the relation between subordinates and superiors, reflecting the general traits of organ transplantation organizations that the organizations are scaled down with a great deal of team-based work that is made up of a small number of staff.

The study analyzed the data gained from a survey conducted on 404 employees from 22 private domestic organ transplantation and the related institutions and verified the effects of the extent of their superiors' transformational leadership perceived by them on organizational citizenship behavior and mediated effect of organizational trust. The study results are as follows.

First, it was identified that the greater transformational leadership of superiors that is felt by the staff working for private organ transplantation organizations, the more organizational trust increases.

Second, the transformational leadership was found to have partial effects on organizational citizenship behavior.

Third, through a structural equation model, the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior through organizational trust was examined.

Fourth, the result of checking differences in transformational leadership, organizational citizenship behavior by demographical characteristics of the employees working for private organ transplantation and the related

institutions showed slightly different perceptions of transformational leadership according to the employees' gender and position, and various mean differences regarding organizational citizenship behavior by the employees' gender, age, level of education and position.

The following political implications were derived from the study.

First, in order to enhance the employees' trust, the encouragement for transformational leadership of the superiors is required.

Second, measures for improving trust of the members in their organization and their superiors are necessary. Since organizational trust improves organizational citizenship behavior such as altruism, courtesy, citizenship and patience by mediating transformational leadership, measures for fostering organizational trust are necessary. In particular, difference shown between calculative-based and knowledge-based trust indicates the necessity of differentiated strategies for organizational management according to trust types.

Finally, organ transplantation organizations should put efforts in monitoring female groups and team members that show relatively lower perceptions of inspirational leadership, individual consideration, and intellectual stimulation regarding transformational leadership of the superiors and in cause analysis.

The most significance of the study results is that for more focus of the members in their work and for the growth of the organization and the achievement of its goals, a more humane and emotional consensus is required in the relations of subordinates, superiors and the organization.

The followings are the limitations of the study and research directions. The sample has significantly high representativeness, since the parameter of the study was the employees of private institutions among domestic organ transplantation and the related organizations that perform organ transplantation and the related work, and provide professional medical

services. In addition, in the environment in which research on domestic social welfare facilities and institutions is focused on relatively large scale organizations such as large medical institutions, community welfare center, educational institutions, the study contributes to helping the private institutions to operate efficiently and improve their performance.

However, the research has fragmentary limitations in research model construction in that the focus of the study is mainly on possible psychological and perceptual changes in relationship between subordinates and superiors in an organizational structure. Therefore, future research should be able to provide more comprehensive insights to enhance organizational citizen behavior and performance by examining and analyzing more diversified variables surrounding working environments, such as organizational and physical environments, psychological factors of individuals, and job characteristics.

【Key words】organ transplantation-related institution, transformational leadership, organizational trust, organizational citizenship behavior, organ donation