

## 리더십유형이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

김 삼 영\*  
한 인 수\*\*

### 〈목 차〉

- |            |             |
|------------|-------------|
| I. 서 론     | IV. 결과 및 해석 |
| II. 이론적 배경 | V. 결론 및 논의  |
| III. 연구 방법 |             |

지난 10년 동안 조직시민행동에 대한 연구가 지속적으로 증가하였다. 그러나, 조직시민행동과 리더십 스타일 간의 관계에서 조직몰입의 역할에 대한 연구는 극히 제한적이다. 따라서 본 연구의 목적은 첫째, 리더십 스타일이 부하들의 조직몰입과 조직시민행동에 대한 영향을 먼저 살펴보고, 둘째 리더십 스타일과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하는 것이다. 이를 위하여 본 연구는 육군 장병 199명을 대상으로 연구를 실시하였다.

연구결과 첫째, 리더십 스타일과 조직몰입/조직시민행동 간의 관계에서 변혁적 리더십과 주도적 리더십이 강한 영향을 미치는 것을 확인하였고, 슈퍼리더십은 조직시민행동에 강한 정(+)의 영향을 미쳤다. 그러나 주도적 리더십은 조직시민행동에 부(-)적인 영향을 미쳤다. 둘째, 조직몰입의 매개효과에 있어 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미쳤으며, 변혁적 리더십과 주도적 리더십의 매개효과가 확인되었다. 이 연구를 통한 시사점은 부하들의 조직몰입과 조직시민행동을 촉진하기 위한 효과적인 리더십 스타일을 발견하였다는 점이다.

### I. 서 론

급속한 환경의 변화 및 경쟁의 심화 등은 조직구성원들에게 역할이 규정되지 않은 행동

\* 육군 리더십 센터 리더십 교관

\*\* 충남대학교 경영학과 교수

들을 하도록 요구하게 되었고, 조직구성원들의 공식적인 직무행동만으로는 복잡하고 불확실한 환경에 효과적으로 대응할 수 없게 되었다(김남현 외, 1999: 3). 따라서 조직성과를 높이기 위해서는 조직구성원들을 공식적으로 주어진 업무 외에 자신이 스스로 알아서 취하는 조직시민행동을 해야 한다(Smith Organ & Near, 1983: 653). 리더십이 직무 행동에 미치는 영향에 관한 연구는 활발히 진행되었다. 하지만 그 중요성이 더해지고 있는 조직시민행동에 관한 연구는 체계적으로 이루어지지 않았다. 또한 이러한 연구가 있다 하더라도 최근의 리더십이론과 연계되어 있지 않다. 그래서 조직시민행동 연구에서는 리더의 행동이 어떠한 영향을 미치는가 하는 관계가 규명되어져야 한다(오종석 외, 2002: 162).

특히, 리더십유형이 어떤 과정을 거쳐 조직의 유효성을 증진시키는지 설명해 주는 연구가 미흡하다는 점이다. 이러한 문제의식을 기반으로 본 연구에서는 부하에 의해 지각된 상사의 리더십 유형 즉, 수퍼 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 구조주도적 리더십과 조직몰입 그리고 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

본 연구의 목적은 첫째, 초급 지휘관인 중대장의 리더십유형이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하며, 둘째, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하며, 셋째, 연구결과를 바탕으로 조직 관리상에 있어서 초급 지휘관의 효과적인 리더십 행동을 발휘하도록 하는데 있다. 이를 위해 육군의 보병 중대급 간부들을 대상으로 설문서를 통한 자료수집과 문헌연구를 통하여 변수에 대한 이론적 고찰 및 가설을 도출, SPSS 10.0 과 AMOS 4.0 통계 패키지를 이용한 실증연구를 하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 리더십유형

#### 1) 리더십의 발달과정

1950년 이전에는 주로 성공적인 리더의 특성, 자질, 지능, 성격 및 신체적 요인에 대한 연구인 특성이론(traits theory), 1950~60년대에는 리더의 행동에 주안점을 두어 독재형, 민주형, 자유방임형 등과, 구조주도형, 배려 중심형, 성과지향형, 인간관계 지향형 등으로 분류하여 연구한 행동주의 이론(behavioral theory)이 있으며, 1970년대부

터 현재까지 리더와 하급자 사이의 특성, 과업성격, 집단구조 등의 상황에 따라 리더십 유형을 찾으려는 상황론(contingency theory)이 주류가 되어 왔다.

## 2) Manz와 Sims의 리더 유형

Manz와 Sims(1991)는 리더 유형을 역사적인 맥락에서 1920-30년대에는 강력한 지도자가, 2차대전 후에는 거래적 리더가, 그리고 현재는 비전 제시형이 대표적인 리더십 유형인데 미래에는 수퍼리더가 지배한다는 것이다(김창걸, 2003: 248쪽).

강자형 리더(strong man)는 신장, 체력, 완력 같은 신체적 조건, 지식, 언변, 출신성분, 사회적 신분에 있어서 강점을 지닌 자가 리더가 될 수 있다는 이론으로서 독재적 관점에서 리더의 힘을 강조하고 있다. 거래적 리더(transactor)는 강자형 리더에 대한 불만에서 거래적 리더가 출현하였는데 구성원과 조직의 계약에 의해 조직목표를 성취하기 때문에 구성원의 노력의 대가에 대한 조직의 보상이라는 유인-공헌(inducement-contribution)의 관계를 이끌어 나간다. 비전 제시형 리더(visionary hero)는 주고받는(give and take) 거래적 리더십에는 한계를 극복하기 위해 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하는 리더십의 필요성에 따라 변혁적 리더십(transformational leadership)이 등장하게 되었다. 수퍼 리더(Super Leader)는 자기 부하를 스스로 판단하고, 행동에 뛰기며 그 결과도 책임질 수 있는 셀프 리더(self-leader)로 키우는 리더이다. 이 상을 요약하면 <표 1>와 같다

<표 1> Manz와 Sims의 리더십 유형

구 분	강자형 리더	거래적 리더	비전 제시형 리더	수퍼 리더
초 점	명령	보상	비전제시	셀프리더
권 한 유 형	직위, 권위, 강제	보상	상호관계, 영감공유	위양, 공유
지도력 원천	리더 자신	리더 자신	리더 자신	대부분 부하, 그리고 리더
전 형 적 리 더 행 동	명령과 지시 목표의 할당 위협과 징계	상호적 목표설정 상황적 개인·물적보상 상황적 처벌	비전에 대한 의사소통, 리더의 가치 강조, 권고, 영감을 주는 설득	수퍼 리더십에 이르는 7단계
부 하 반 응	공포에 의한 복종	계산적인 복종	비전에 근거한 감정적 몰입	주인의식에 기초한 몰입

### 3) 배려-구조주도적 리더십

배려(consideration)의 차원은 부하를 깊이 생각해 주는 리더의 지원적·우호적 행동, 부하들과의 상담, 부하들의 이해관계를 대변하는 행동, 부하들과의 개방적인 의사소통, 부하의 공헌에 대한 인정 등의 행동항목과 관련된 것으로 부하를 신뢰하고 존중하며 이들의 복지에 관심을 보이는 행동을 말한다. 구조주도(initiating structure)의 차원은 리더가 공식적 목적을 달성하기 위해 자신의 역할과 부하의 역할을 규정하고 구조화하는 행동으로, 작업성과가 빈약할 때 비판하거나, 마감시간 준수의 중요성을 강조하거나, 부하들에게 과업을 배정해 주거나, 부하들에게 명확한 작업수행 표준을 유지케 하거나, 부하들에게 표준작업 절차를 준수케 하거나, 문제에 대한 새로운 접근법을 제공하거나, 부하들간의 활동을 조정하고 감독하는 것 등이다.

Manz와 Sims의 네 가지 리더 유형 중 구조주도적 리더를 강자형 리더의 형태로 볼 수 있다. 강자형 리더는 오늘날 수많은 조직에서도 여전히 존재하고 있으며 독재적 관점에서의 리더의 힘을 강조하고 있다. 즉, 리더는 지시와 명령, 그리고 성과와 관계없는 질책을 하며, 부하의 반응은 공포에 의해 복종을 함으로써 상호관계가 유지된다는 것이다.

### 4) 거래적 리더십(Transaction Leadership)

Burns(1978)가 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호 배타적인 이원론적 개념으로 보았던 반면, Bass(1985)는 모든 리더는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 발휘하지만 그 양에 있어서는 차이가 있다는 일원론적 개념을 주장한 점에서 차이가 있다고 할 수 있다. 조건적 보상(contingency reward)은 부하의 노력과 리더의 보상이 계약관계에 있어 리더가 정한 수준의 성과를 부하가 달성하면 보상이 주어지는 것을 의미한다. 예외에 의한 관리(management by exception)는 리더의 예상대로 작업이 진행되는 리더는 어떠한 개입도 하지 않고 부하에게 업무 수행상 필요한 능력 이외에는 요구하지 않지만, 업무가 정해진 절차를 벗어날 기미가 보이거나 절차를 벗어났을 경우에는 리더가 업무에 개입한다는 것을 의미한다. 따라서 리더들은 부하들의 잘못된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 된다.

### 5) 변혁적 리더십(Transformational leadership)

변혁적 리더십(transformational leadership)이란 리더가 부하의 현재적 자기 이해

에 부응하는 대신에 부하들로 하여금 집단의 이익을 위해 자기 이해를 초월하고 결과에 대한 문제인식을 증가시켜 자기실현과 성장의 욕구를 증가시키는 방향으로 부하의 이해를 확장시키려고 노력하는 것이다. 카리스마(charisma)는 변혁적 리더십의 가장 중요한 구성요인으로서 부하로 하여금 할당된 직무에 몰입하도록 만들고, 조직에 대하여 충성심을 지니게 하며, 모든 부하들로부터 존경을 받고, 조직에 정말로 중요한 것이 무엇인지 파악할 수 있는 재능과 조직에 대한 사명감을 가지게 한다. 개별적 배려(individualized consideration)는 리더가 부하의 욕구와 능력에 따라 개별적으로 다르게 대하는 것이다. 지적 자극(intellectual stimulation)은 변혁적 리더가 부하들로 하여금 일상적이고 오래된 문제에 대해 새로운 방식으로 접근하도록 고무시키는 방법에 대한 것으로 새로운 아이디어를 유입함으로써 부하가 문제를 개념화하고 이해하는 능력을 증대시키며 새로운 문제해결 방법을 생각할 수 있도록 인식의 전환을 유도하는 것이다.

#### 6) 수퍼 리더십(Super Leadership)

리더는 부하들이 더욱 효율적으로 되도록 돋는다. 동시에 부하들은 리더의 성공에 필수적인 열쇠이다. 이처럼 수퍼 리더십 이론은 ‘영향을 서로 주고받는 것’이라는 관점에서 출발하고 있다. Manz와 Sims(1986)는 스스로 자기 자신에게 영향력을 미치기 위해 취하는 광범위한 사고 및 행위 전략으로 셀프리더십(self-leadership)이론을 제시하였는데, 조직으로부터 규정된 기준에 맞추기 위한 것이 자기관리라면, 셀프리더십은 스스로 리드하는데 필요한 행동이나 사고와 관련된 일련의 전략이다. 자기관리는 과업에 따른 성과와 그 과업을 이루었을 때 받는 보상을 강조하는 반면, 셀프리더십은 과업과 관련된 행위를 함으로써 얻는 내재적 보상에 관심을 둔다.

## 2. 조직몰입

조직몰입은 구성원들이 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 일체감을 가지고 조직을 위해 고도의 노력을 경주하려는 의지와 구성원들이 조직에 계속 머물러 있으려는 욕망을 나타내는 행위로 정의될 수 있다. 다중개념의 몰입으로써 Allen과 Meyer(1990)는 지속적 몰입·정서적 몰입·규범적 몰입 등으로 나누었다.

지속적 몰입(continuous commitment)은 ‘조직 구성원들이 자신들의 필요(need)에

의해 조직을 떠나지 않는 것'으로 설명할 수 있다. 지속적 몰입이 인간의 이성적인 판단을 바탕으로 형성된 몰입의 한 측면이라고 하면, 정서적 몰입은 감정에 바탕을 둔 것으로 자신의 감정·애국심·이웃을 사랑하는 마음 등이 바탕이 되어 조직에 몰입하는 것이다. 규범적 몰입(normative commitment)은 조직원이 조직에 지속적으로 머무르고 있는 이유가 어떤 의무감(obligation)에 의해서 형성된다고 보는 견해이다.

### 3. 조직시민행동

Smith, Organ 및 Near(1983)에 따르면, 조직시민행동은 조직에서 규정된 의무의 범위를 뛰어넘는 조직구성원의 자유재량적 행위로서, 조직의 공식적 보상구조에 의해 보상되지 않는 규정외의 제반 행동으로 정의한다.

구성요소로 첫째, 이타성(altruism)은 조직관련 과업이나 문제중 다른 사람에게 도움을 주는 사려깊은 행동이면서 잠재적으로는 조직전체의 능률을 증가시키는 행위이다. 둘째, 양심성(conscientiousness)은 조직구성원들에게 최소한의 범위안에서 어떤 역할을 수행하도록 하고, 고용조건에 어긋나지 않는 범위내에서 작업에 참여하며, 청결의 유지와 향상을 위해 노력하는 행동이다. 셋째, 예의성(courtesy)은 의사결정이나 몰입에 영향을 주는 당사자들의 행동과 조직내에서 발생하기 쉬운 문제들을 사전에 막으려는 행동이다. 넷째, 시민의식(civic virtue)은 회의에 참여하여 논의하고 조직의 정치적 활동에 책임지는 행동이다. 마지막으로, 스포츠맨십(sportsmanship)은 불평, 불만 및 고충 등을 자발적으로 참고 승복하는 행동이다.

### 4. 가설 설정

#### 1) 리더십유형과 조직몰입의 관계

리더십과 조직몰입에 대한 연구로 최근 변혁적 리더십과 거래적 리더십뿐만 아니라, 수퍼 리더십까지 연구가 이루어지고 있다. 이덕로(1994)의 연구결과에 따르면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 배려가 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고, 거래적 리더십의 조건적 보상과 예외에 의한 관리가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이규석(1998), 한찬영(1998)의 연구에서는 리더십유형을 수퍼 리더십, 변혁적 리더

십, 거래적 리더십, 구조주도적 리더십으로 구분하여 조직몰입에 대한 관계 및 영향을 검증하였는데, 수퍼 리더십만이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 강대석(1998)의 연구에서도 수퍼 리더십만이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 양동은(1999), 이계현(2001)의 연구에서는 수퍼리더십과 셀프리더십이 조직몰입에 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

김병식(1997)의 연구결과에 따르면 높은 가치에 호소하는 변혁적 리더십은 경제적 요소에 호소하는 지속적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이며, 복종에 기초한 거래적 리더십은 가치적 요소에 기초한 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 예상하였으나 가설은 채택되지 못하였다. 한편 Bass(1985)는 변혁적 리더십 행동은 근로자들의 정서적 몰입을 증진시키는 효과가 있다고 지적하였다.

따라서 리더십유형과 조직몰입의 관계에서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 1: 수퍼 리더십은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 구조주도적 리더십은 조직몰입에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

## 2) 리더십유형과 조직시민행동의 관계

이희자(1997)는 리더의 배려적 행동이 자발적 조직행동에 긍정적 영향을 미친다고 하였고, Podsakoff 등(1990)은 변혁적 리더십은 조직시민행동에 간접적 영향을 미친다고 하였다. 민경호와 김동조(2001)도 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였으며, 정연현과 변상우(2002)도 변혁적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였다. 구갑문(1988)은 변혁적 리더십의 지적자극과 거래적 리더십의 조건적 보상 및 예외에 의한 관리가 이타성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십에 영향을 미친다고 하였다. 김용재(2002)는 수퍼 리더십은 이타성과 스포츠맨십에 영향을 미치고, 구조주도 리더십은 예의성에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

Smith 등(1983)은 리더지원은 직무만족을 통해 간접적으로 조직시민행동에 영향을 주는데, 리더의 후원성은 이타주의 행동과 아무런 관계가 없었으나, 순응적 행동과는 유의한 관계를 가지고 있다는 결과를 보였다. Niehoff 등(1993)은 리더십유형을 지원적

리더십, 역할명료화와 절차명세화등으로 구분하고 조직시민행동 하위요인은 이타주의, 참여성, 양심성으로 설정하여 연구한 결과 지원적 리더일수록 구성원들의 조직시민행동이 높은 것으로 나타났으나 역할명료화와 조직시민행동과의 상관관계는 존재하지 않고 절차명세화는 이타주의, 양심성과는 부의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 한편 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향력에 대한 분석결과 지원적 리더십은 참여성과 양심성에 영향력을 미치나 역할명료화와 절차명세화는 조직시민행동에 영향력이 없는 것으로 나타났다. Schnake 등(1993)은 직무만족, 리더십 유형과 조직시민행동과의 관계를 고찰하였는데 리더십 유형 중 관계지향적 리더십은 조직시민행동의 모든 하위요인과 유의한 관계를 갖지만 과업지향적 리더십은 이타주의, 양심성, 참여행동에만 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과를 토대로 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 5: 수퍼 리더십은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 거래적 리더십은 조직시민행동에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 8: 구조주도적 리더십은 조직시민행동에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

### 3) 조직몰입과 조직시민행동의 관계

송경수 등(1999)은 조직몰입이 조직시민행동과 정(+)의 관계가 있다고 하였으며, 리더십은 조직몰입의 설명변수로 적용한다는 점에서 조직몰입은 리더십(상황특성)과 조직시민행동 사이의 관계를 매개하고 있다고 하였다(송경수, 최만기, 박봉규, 1999). 또한, 김재현(2000), 우석봉(2000), 박희서(2002)의 연구결과에서도 조직몰입이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

O'Reilly & Chatman(1986)은 조직몰입이 조직시민행동의 선행변수임을 밝혔다. 그들은 세 가지 다른 표본(대학생, MBA학생, 대학 사무직)을 대상으로 한 획단적 연구에서 조직에 대한 동일시 및 내재화의 몰입과 조직시민행동(일반적 순응)간의 긍정적 관계가 일관성 있게 나타남을 발견하였다.

Mowday 등(1982)은 조직몰입이 높은 종업원은 조직을 경쟁력 있게 유지하는 창조성 또는 혁신성과 같은 조직시민행동을 더욱 많이 할 것이라고 제안하였다.

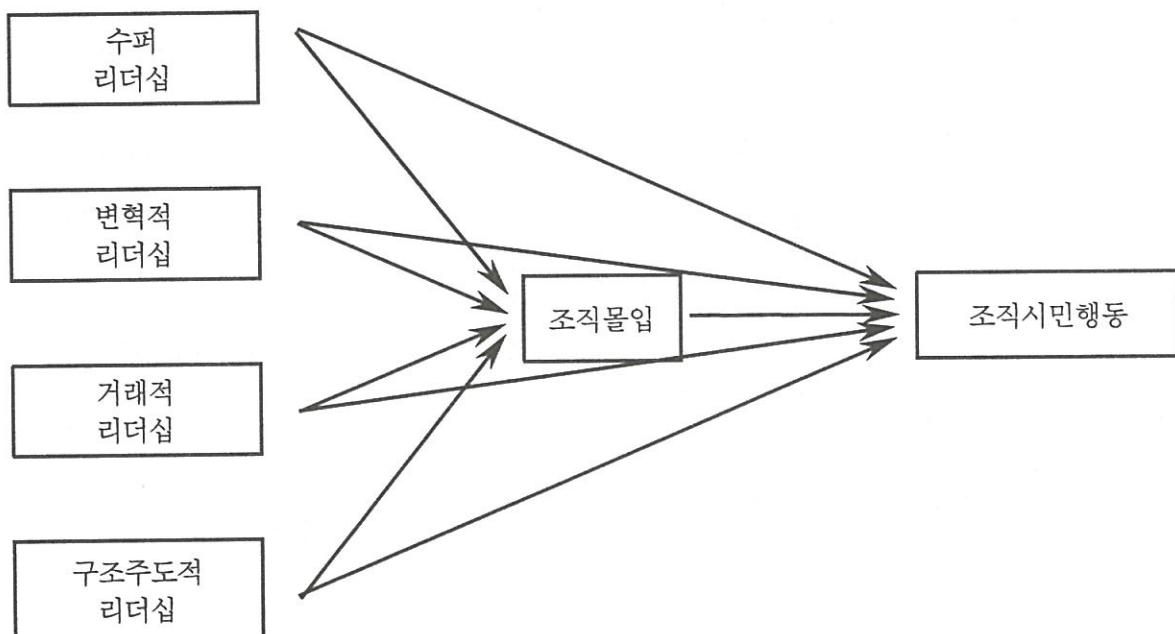
따라서 조직몰입과 조직시민행동 간에 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설 9: 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구 방법

#### 1. 연구모형의 설계

선행연구 고찰과 가설 설정을 종합하면 <그림 1>과 같이 리더십유형이 부하들의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 정리 할 수 있다.



<그림 1> 연구모형

#### 2. 자료의 수집과 분석방법

연구 대상은 육군의 12개 상비사단 예비연대 보병대대의 소총 및 중화기 중대의 간부

들이었으며, 설문은 2003년 10월 20일부터 10월 31일 까지 우편 및 직접 방문조사를 실시하였다. 총 300부를 배부하여 243부를 회수(81.0%의 회수율)하였으며, 응답이 누락되어 결측값이 있거나 불성실한 응답을 한 44부를 제외한 후 총 199부를 분석에 이용하였다. 응답자들의 성별은 97%가 남성이었으며, 연령은 응답자의 63.3%가 25세 미만인 것으로 나타났다. 응답자들의 복무구분은 장기가 36.7%, 복무연장이 11.6%인 반면 단기가 51.8%인 것으로 나타났다. 응답자들의 신분은 부사관이 61.7%, 장교가 38.3%인 것으로 나타났으며, 직책은 소대장 및 부소대장이 76.9%로 나타났다.

측정도구로 가설검증을 위하여 설문지를 사용하였으며, 설문문항은 기존 연구들에서 사용한 문항을 수정·번안하여 사용하였고 Likert의 5점 척도에 의해 측정하였는데, 가장 낮은 점수를 나타낼 때는 1점, 가장 높은 점수를 나타낼 때는 5점을 가산하였다.

〈표 2〉 설문의 구성과 내용

유형	변수	하위요인	문항수	출처
독립변수	리더십	수퍼리더십	11	Manz & Sims(1987)의 SMLQ
		변혁적리더십	9	Bass(1985)의 MLQ Form-V
		거래적리더십	4	Bass(1985)의 MLQ Form-V
		구조주도적리더십	4	Stogdill(1963)의 LBDQ Form-XII
매개 변수	조직 몰입	정서적 몰입	6	Allen과 Meyer(1990)
		지속적 몰입	5	
		규범적 몰입	5	
종속 변수	조직 시민 행동	이타성	4	Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter(1990)
		양심성	4	
		예의성	4	
		시민정신	4	
		스포츠맨십	4	
총 문항수			64	

분석방법은 SPSS 10.0과 AMOS 4.0 통계패키지를 이용하여 신뢰도와 타당성을 분석하였으며, 가설검증을 위해서 상관관계분석과 경로분석을 이용하였다

## IV. 결과 및 해석

### 1. 타당성 분석

#### 1) 탐색적 요인분석

##### (1) 리더십유형

요인추출방법으로는 PCA(Principal Components Analysis)에 의한 방법을 선택하였고, 요인수의 결정방식은 흔히 고유값(eigen value)을 기준으로 결정하였으며, 요인 행렬의 회전은 직각회전 방식(varimax)을 택하였다.

〈표 3〉 리더십유형에 대한 요인분석 결과

문항 번호	문 항 내 용	요인1 (변혁)	요인2 (수퍼)	요인3 (구조)	요인4 (거래)
18	우리 중대장은 일에 대해 투철한 사명감을 지니고 있으며 부하들에게도 투철한 사명감을 갖도록 만든다.	.821	.165	.000	.062
19	우리 중대장은 문제에 대해 항상 새로운 관점으로 바라보게 만들어 준다.	.773	.324	.025	.064
17	우리 중대장은 부하들에게 함께 근무한다는 것만으로 긍지를 느끼게 한다.	.753	.202	.374	-.106
16	우리 중대장은 부하들에게 성공과 성취의 표상과도 같은 사람이다.	.746	.220	.328	-.084
20	우리 중대장은 부하들에게 이미 잘 알고 있는 사항들을 새로운 시각에서 바라볼 수 있도록 해준다.	.720	.395	-.037	.075
14	우리 중대장은 부하들에게 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다.	.645	.427	.123	.021
6	성과가 기준에 미치지 못할 때, 우리 중대장은 부하들 스스로 분발하기를 바란다.	.094	.772	-.040	.054
3	우리 중대장은 중(소)대 자체의 목표를 스스로 결정할 수 있도록 해 준다.	.412	.696	.168	-.080
11	우리 중대장은 부하들의 성과수준을 부하들이 스스로 알 수 있도록 해 준다.	.276	.652	.196	.003
4	우리 중대장은 부하들이 과업목표를 스스로 결정할 수 있도록 격려해 준다.	.359	.640	.269	-.057
5	만일 직무에 대한 부하들의 성과가 기준 이하라면, 우리 중대장은 부하들 스스로 비판할 수 있도록 해준다.	.360	.610	.156	-.046
2	우리 중대장은 직무를 시작하기 전에 그 직무를 어떻게 해야 하는지에 대해 부하들 스스로 생각하도록 해준다.	.417	.489	.297	-.158
28	우리 중대장은 부하들이 성공적으로 업무를 수행할지라도 부하들에 대해 비판을 하는 때가 많다.	.154	.063	.818	.169

〈표 3〉 리더십유형에 대한 요인분석 결과 (계속)

문항 번호	문 항 내 용	요인1 (변혁)	요인2 (수퍼)	요인3 (구조)	요인4 (거래)
27	우리 중대장은 부하들에게 목표와 업무를 구체적으로 지시한다.	.078	.307	.818	.115
23	우리 중대장은 부하들이 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아한다.	-.040	-.001	.007	.882
24	우리 중대장은 부하들이 맡고 있는 업무내용들 중에서 목표에 미달되고 있는 부분에 대해서만 신경을 쓴다.	.068	-.056	.239	.845
Eigen Value		6.700	1.817	1.221	1.021
분산설명비율(%)		41.876	11.359	7.629	6.380
누적분산설명비율(%)		41.876	53.234	60.864	67.243

2차에 걸친 탐색적 요인분석을 실시하였다. 최초 하부요인이 5개로 구성되었는바 이중 별도로 요인을 형성한 2개 항목(22, 26번)을 제외하고 다시 요인분석을 실시한 결과 네 개의 요인으로 구성되었다. 요인1은 변혁적 리더십, 요인2는 수퍼 리더십, 요인3은 구조 주도적 리더십, 요인4는 거래적 리더십이며, 전체의 67.243%를 설명하였다.

## (2) 조직몰입

조직몰입을 구성하는 16개 항목들에 대하여 요인분석을 통하여 최초 요인의 수가 4개로 나타났으나 44번 항목 하나가 별도의 요인을 구성하고 있어 제외하였고, 공통성이 0.5이하인 세 문항(52, 53, 54)을 추가적으로 세 문항(29, 30, 35)도 함께 제거후 요인분석에서 나타난 요인은 3개로써 정서적 몰입(AC), 규범적 몰입(NC), 지속적 몰입(CC)이며, 전체의 67.984%를 설명하였다.

〈표 4〉 조직몰입에 대한 요인분석 결과

문항 번호	문 항 내 용	요인1 (AC)	요인2 (NC)	요인3 (CC)
33	우리 중대에서 한 식구라고 하는 감정을 느끼지 못한다.	.843	.124	.267
32	우리 중대에 강한 애정을 가지고 있다.	.829	.273	.094
31	우리 중대에 별 소속감을 느끼지 못한다.	.801	.144	.269
34	우리 중대에 근무하는 것에 자부심을 가지고 있다.	.607	.407	.232
42	우리 중대에 헌신하는 것이 나의 사명이라고 생각한다.	.237	.810	.177

〈표 4〉 조직몰입에 대한 요인분석 결과 (계속)

문항 번호	문 항 내 용	요인1 (AC)	요인2 (NC)	요인3 (CC)
40	우리 중대에 주어진 업무에 최선을 다함으로써 나의 삶의 의미를 찾고자 한다.	.107	.776	.249
41	대민 접촉시 우리중대가 추구하는 목표를 늘 염두에 둔다.	.124	.719	.055
43	우리 중대의 발전을 위해 최선을 다하고자 늘 다짐한다.	.363	.701	.195
37	우리 중대에 근무하는 이유는 그동안 투자한 시간과 노력을 포기하는 것이 아까워서이다.	.120	-.002	.827
36	나는 우리 중대에 근무하고 있는 이유는 좋아서라기보다 필요에 의해 어쩔 수 없기 때문이다.	.320	.217	.740
38	우리 중대에서 떠날 경우 개인적으로 치러야 할 회생이 너무 크다.	-.151	-.229	-.732
39	우리 중대에 계속 머물고 있는 이유는 특별한 대안이 없기 때문이다.	.244	.295	.706
Eigen Value		5.498	1.426	1.234
분산설명비율(%)		45.817	11.887	10.280
누적분산설명비율(%)		45.817	57.704	67.984

### (3) 조직시민행동

조직시민행동을 구성하는 20개 항목들에 대하여 요인분석을 실시하여 요인의 구조를 파악하였다. 최초 요인분석을 통하여 요인의 수가 6개로 나타났으나 64번 항목 하나가 별도의 요인을 구성하고 있어 제거하였다. 요인분석에서 나타난 요인은 5개로써 요인1은 이타성(ALT), 2는 시민정신(CIV), 요인3은 스포츠맨십(SPO), 요인4는 예의성(COU), 요인5는 양심성(CON)이다. 이중 요인4인 예의성의 경우 57번 문항은 스포츠맨십의 항목임으로 제외시켜야 한다. 전체의 66.967%를 설명하였다.

〈표 5〉 조직시민행동에 대한 요인분석 결과

문항 번호	문 항 내 용	요인1 (ALT)	요인2 (CIV)	요인3 (SPO)	요인4 (COU)	요인5 (CON)
46	나는 종종 업무가 과중한 동료를 자발적으로 돋는다.	.755	.279	.099	.155	.066
45	나는 결근한 동료의 업무를 대신하여 줄 마음의 준비가 되어있다.	.734	.052	.126	.302	.127
47	신입 동료가 오는 경우 요청이 없어도 나는 자발적으로 지도해 준다.	.700	.253	.161	.084	.235
48	나는 부대의 궂은일에 앞장서는 편이다.	.556	.508	.065	.103	.169

〈표 5〉 조직시민행동에 대한 요인분석 결과 (계속)

문항 번호	문 항 내 용	요인1 (ALT)	요인2 (CIV)	요인3 (SPO)	요인4 (COU)	요인5 (CON)
60	나는 업무와 관련된 의견을 상급자나 관련부서에 적극 제시한다.	.256	<u>.811</u>	.017	.036	.054
58	나는 부대회의에서 나의 의견을 적극 개진한다.	.218	<u>.788</u>	.138	.109	.089
59	나는 업무에 관련된 공문이나 간행물을 적극적으로 읽고 이해하려 노력한다.	.072	<u>.736</u>	.104	.326	.090
62	나는 부대의 긍정적인 면보다 부정적인 면에 대하여 자주 거론한다.	.043	.186	<u>.835</u>	.036	.027
61	나는 업무상 발생하는 사소한 문제에 대하여도 불평하는 편이다	.140	-.023	<u>.768</u>	.066	.037
63	나는 사소한 문제를 과장하는 경향이 있다	.124	.074	<u>.763</u>	.121	.062
56	나는 평소 동료들과의 인간관계에 문제가 발생하지 않도록 노력한다.	.282	.237	.078	<u>.751</u>	.135
55	나는 동료와의 마찰이 예상되는 경우 사전에 예방조치를 위한다.	.004	.236	.084	<u>.717</u>	.359
51	나는 필요한 때는 시간외 또는 휴일 근무도 한다.	.123	-.002	-.114	.231	<u>.811</u>
50	나는 업무시간 중에는 개인적인 일로 시간을 소비하지 않는다.	.140	.136	.267	.129	<u>.719</u>
49	나는 정해진 시간보다 일찍 출근하고 늦게 퇴근한다.	.457	.242	.036	-.107	<u>.501</u>
Eigen Value		5.471	1.723	1.363	1.097	1.061
분산설명비율(%)		34.191	10.771	8.518	6.857	6.632
누적분산설명비율(%)		34.191	44.961	53.479	60.336	66.967

## 2) 확인적 요인분석

측정도구의 타당성 검정의 정확성을 재검증하기 위하여 리더십유형에 대한 확인적 요인분석을 시시하였다. 확인적 요인분석은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 기존관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 실증하는데 사용되는 방법으로 확증적인 목적을 갖는다(김계수, 2002). 〈표 6〉에서 알 수 있듯이 리더십 유형의 확인적 요인분석 결과 잠재변수들에 대해 C.R 값(회귀계수/표준오차)이 2 이상이면 유의미하다고 해석되는데, 본 연구에서는 모두 2를 초과하고 있어 모든 측정변수들을 분석에 사용할 수 있음을 알 수 있다. 이로써 측정모델은 수렴타당성이 있다고 할 수 있다(Anderson & Gerbing, 1988). 그리고 적합도 지수는 GFI=0.905, AGFI=0.899, CFI=0.937, IFI=0.938, NFI=0.881, RMR=0.039로 대체로 기준에 부합되고 있는 것으로 도출되었다. 따라서 이 모델의 적합도가 타당하기 때문에 특별한 수정 없이 본 연구의 경로모형에 대한 가설검증에 사용하였다.

〈표 6〉 리더십유형의 확인적 요인분석 결과

변수		확인적 요인분석			
		회귀계수	표준오차	C.R	적합수준
수퍼 리더십	2	1.000			$\chi^2 = 191.641(\text{d.f.} = 98)$ P-value = 0.000 GFI = 0.905 AGFI = 0.899 CFI = 0.937 IFI = 0.938 NFI = 0.881 RMR = 0.039
	3	1.257	0.123	10.225	
	4	1.178	0.121	9.706	
	5	1.159	0.135	8.582	
	6	0.913	0.134	6.805	
	11	0.988	0.119	8.310	
변혁적 리더십	14	1.000			
	16	1.111	0.098	11.392	
	17	1.130	0.098	11.544	
	18	0.894	0.086	10.366	
	19	0.980	0.088	11.197	
	20	0.956	0.090	10.705	
거래적 리더십	23	1.000			
	24	2.158	0.816	2.646	
구조주도 리더십	27	1.000			
	28	0.745	0.111	6.735	

## 2. 신뢰도 분석

본 연구에서 내적일관성을 검증하는 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 신뢰도 분석결과 수퍼 리더십(0.84), 변혁적 리더십(0.89), 거래적 리더십(0.72), 구조주도적 리더십(0.74), 조직몰입(0.81), 조직시민행동(0.85)로 계수가 0.6이상이면 신뢰도가 높다고 보는데, 본 연구모델에서 고려되고 있는 변수들의 신뢰도 분석결과 대체로 변수들의 신뢰도 계수가 0.6이상으로 나타났다.

## 3. 가설의 검정

### 1) 상관관계 분석

Pearson 상관관계 분석 결과 수퍼 리더십과 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 거래적

리더십, 거래적 리더십과 조직몰입, 거래적 리더십과 조직시민행동은 상관관계가 유의적이지 못한 것으로 나타났다. 특히 수퍼리더십과 변혁적 리더십 변수간에 상관계수가 조금 높은 것으로 나타났다. <표 8>은 변수의 평균과 표준편차, 상관관계 분석결과를 나타내고 있다.

<표 8> 각 변수들간의 상관관계 분석 결과

변수	Mean	S/D	1	2	3	4	5	6
1 수퍼리더십	3.5905	0.6607	1.000					
2 변혁적리더십	3.6399	0.7129	.720**	1.000				
3 거래적리더십	3.3216	0.8687	-.033	.024	1.000			
4 구조주도리더십	3.2487	0.8556	.414**	.365**	.242**	1.000		
5 조직몰입	3.7668	0.5063	.456**	.594**	.127	.393**	1.000	
6 조직시민행동	3.6422	0.4463	.390**	.379**	.092	.145*	.482**	1.000

주) \*: p<0.05(양쪽검증), \*\*: p<0.01(양쪽검증)

## 2) 인과관계 검증(경로분석)

### (1) 회귀방정식

변수간의 직·간접적인 효과<sup>1)</sup> 도출은 AMOS에 의한 경로분석을 이용하였다. 경로분석에서는 각 내생변수를 종속변수로 두고 이에 대해 논리적으로 선행성을 가지는 변수를 모두 선행변수로 두고 회귀분석을 실시한다. 즉 회귀방정식 ①은 수퍼 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 구조주도적 리더십의 외생변수와 내생변수인 조직몰입의 관계에 관한 것이며, 회귀방정식 ②는 조직시민행동에 대한 독립변수 군의 관계를 의미한다.

$$\textcircled{1} \text{ OC} = a_1 + b_{11}\text{SL} + b_{12}\text{TFL} + b_{13}\text{TAL} + b_{14}\text{ISL} + e_1$$

$$\textcircled{2} \text{ OCB} = a_2 + b_{21}\text{SL} + b_{22}\text{TFL} + b_{23}\text{TAL} + b_{24}\text{ISL} + b_{25}\text{OC} + e_2$$

SL : 수퍼 리더십

TFL : 변혁적 리더십

TAL : 거래적 리더십

ISL : 구조주도적 리더십

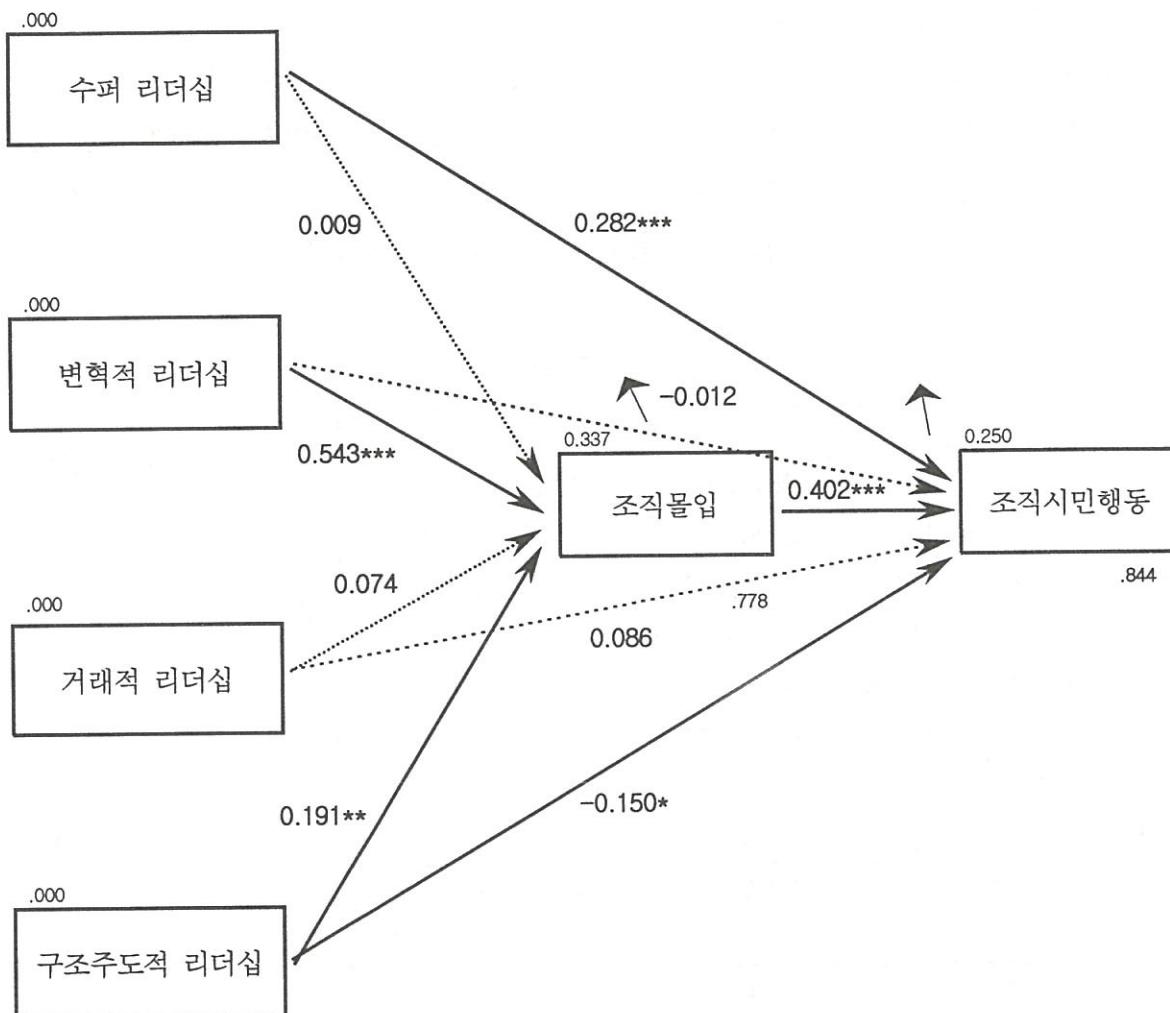
OC : 조직몰입

OCB : 조직시민행동

1) 직접효과는 예측변수가 직접적으로 결과변수의 점수의 증감을 초래하는 것, 간접효과는 예측변수의 효과가 하나 이상의 중간변수에 의해 매개되어 결과변수에 전달되는 것

## (2) 경로모형

변수간 표준화 경로계수를 도출한 전체적인 경로모형은 〈그림 2〉와 같다. 화살표 위의 경로계수는 회귀계수와 동일하며, 변수 좌상단 수치는 다중 상관치로서 해당변수에 대하여 논리적으로 선행성을 가지는 변수에 의해 설명되는 부분을 의미하며, 짧은 화살표 옆 숫자는 오차 상관관계 계수<sup>2)</sup>로서 경로모형에는 포함되지 않은 변수 전체와 종속변수들과 상관관계계수를 나타낸다.



주) \* :  $p < 0.1$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \*\*\* :  $p < 0.001$

경로계수(표준화 계수임), 실선은 유의한 관계, 점선은 유의하지 않은 관계를 의미한다.

〈그림 2〉 경로모형

2) 경로모델에서 포함되지 않은 변수 전체와 종속변수 간의 상관관계계수를 말한다.

회귀방정식 ①에서 유의미한 변수는 변혁적 리더십과 구조주도적 리더십으로 나타났으며 종속변수에 대한 설명력은 39.4% ( $F=31.490$ ,  $p<0.001$ )로 나타났다. 조직몰입에 대한 상대적 영향력을 비교해 보면 변혁적 리더십 ( $\beta=0.543$ )이 가장 큰 영향을 미치고, 다음으로 구조주도적 리더십 ( $\beta=0.191$ )의 순으로 나타났다. 회귀방정식 ②에서 수퍼 리더십과 구조주도적 리더십, 조직몰입이 통계적으로 유의미하였으며, 종속변수에 대한 설명력은 28.7% ( $F=15.523$ ,  $p<0.001$ )로 나타났다. 조직시민행동에 대한 상대적 영향력을 비교해 보면 조직몰입 ( $\beta=0.402$ ), 수퍼 리더십 ( $\beta=0.282$ ), 구조주도적 리더십 ( $\beta = -0.150$ )의 순으로 나타났다.

연구모형 내에서의 인과적 효과 가운데 공변량 분해 결과는 <표 9>와 같다. 조직시민 행동에 영향을 미치는 과정에서 조직몰입이 매개할 경우에 종속변수들에 대해 간접효과가 발생함을 알 수 있는데 수퍼 리더십은 0.002, 변혁적 리더십은 0.133, 거래적 리더십은 0.015, 구조주도적 리더십은 0.039의 간접효과가 나타났다.

&lt;표 9&gt; 효과계수

종속 변수	독립변수	인과적 효과			F값	$R^2$
		직접효과	간접효과	계		
조직 몰입	수퍼 리더십	0.007		0.007	31.490***	0.394
	변혁적 리더십	0.369***		0.369***		
	거래적 리더십	0.041		0.041		
	구조주도적 리더십	0.108*		0.108*		
조직 시민 행동	수퍼 리더십	0.186***	0.002	0.188***	15.523***	0.287
	변혁적 리더십	-0.008	0.133	0.126		
	거래적 리더십	0.043	0.015	0.058		
	구조주도적 리더십	-0.076**	0.039	-0.037**		
	조직몰입	0.361***		0.361***		

주) \*:  $p<0.1$ , \*\*:  $p<0.05$ , \*\*\*:  $p<0.001$

### (3) 가설검정 결과

지금까지의 결과를 통해 다음과 같은 가설 검증결과를 종합할 수 있었다. 수퍼 리더십은 조직몰입에 유의하지는 않으나 부적인 영향을 미치며, 조직시민행동에 유의한 정적

영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 조직시민행동에 대해서는 유의하지 않으나 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 10〉 가설 검정 결과 요약

구분	내 용	결과
〈가설 1〉	수퍼 리더십은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	×
〈가설 2〉	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다	○
〈가설 3〉	거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다	×
〈가설 4〉	구조주도적 리더십은 조직몰입에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.	×
〈가설 5〉	수퍼 리더십은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	○
〈가설 6〉	변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	×
〈가설 7〉	거래적 리더십은 조직시민행동에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.	×
〈가설 8〉	구조주도적 리더십은 조직시민행동에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.	○
〈가설 9〉	조직몰입은 조직시민행동에 정(+)인 영향을 미칠 것이다.	○

## V. 결론 및 논의

본 연구는 육군 보병중대 중대장의 리더십 유형에 대하여 지각하는 중대의 간부들이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 검증함으로써, 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치는 초급 지휘자의 리더십유형이 어떠한 것인지 밝히는데 그 목적이 있다.

이를 위하여 상관의 리더십유형을 수퍼·변혁적·거래적·구조주도적 리더십으로 선정하고 거래적 리더십은 조직몰입에 대해서 유의하지 않은 부적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직시민행동에도 유의하지 않은 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구조주도적 리더십은 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직시민행동에 대하여 통계적으로 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입은 조직시민행동에 대하여 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인 차원의 조직몰입과 조직시민행동 변수를 채택하였다.

연구결과 첫째, 연구목적을 달성하기 위해 연구모형과 연구가설을 설정하고 설문을 통

해 자료를 수집하였다. 육군의 12개 상비사단의 보병대대 소총 및 중화기 중대를 대상으로 조사를 실시하였다. 각 변수에 대해 타당성과 신뢰성을 검증하여 총 64개의 설문 문항 가운데 리더십유형 3개, 조직몰입 8개, 조직시민행동 8개의 문항을 제외하였다. 둘째, 가설검증의 기초로 행한 상관관계 분석에서 변수 간의 관계들이 거래적 리더십과 조직몰입, 조직시민행동 간을 제외하고 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 셋째, 변수간의 인과관계를 검증하기 위해서 경로분석을 실시하였다. 가설은 크게 세 부분으로 되어 있는데 첫 번째는 리더십유형이 조직몰입에 미치는 영향이며, 두 번째는 리더십유형이 조직시민행동에 미치는 영향이며, 마지막으로 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 부분이다. 먼저 리더십유형이 조직몰입에 미치는 영향으로 변혁적 리더십과 구조주도적 리더십이 조직몰입에 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 두 번째로 리더십유형이 조직시민행동에 미치는 영향으로 수퍼 리더십 유의한 정(+)적인 영향을 미치며, 구조주도적 리더십은 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 한계점으로 우선, 리더십 연구와 조직시민행동 연구에 있어서 관련된 연구 변수가 많이 있지만 본 연구에서는 제한된 변수만 사용되었다. 또한 부하들이 상사의 리더유형에 대한 측정과 조직시민행동에 대한 측정을 그들의 상사나 동료에 의한 평가와 자기평가를 동시에 활용하지 못하고 여전히 자기평가방식에 의해서만 실시하였다. 둘째, 실증조사에 있어서 설문지에만 의존하였다는 문제이다. 이는 상사에 대한 리더십이 인지적 측면을 기반으로 하고 있는데 응답자의 고정관념과 설문 자체의 용어 등에 따라 편이(bias)가 발생할 수 있으므로 많은 오류를 낳게 할 취약성이 있다. 또한 설문 응답자가 원인과 결과변수들에 대한 모든 정보를 제시했다는 점에서 소위 common method variance의 문제를 가지고 있다. 따라서 실증조사에 있어서 리더의 유형과 부하직원의 조직시민행동에 관해서 설문조사와 면접의 병행, 그리고 응답자의 구분을 통해 보다 신뢰성 있는 결과를 얻도록 해야겠다. 셋째, 본 연구는 SPSS 10.0과 AMOS 4.0을 사용하여 변수간의 인관관계에 관한 실증연구를 실시하였다. 차후 연구를 위한 선행연구의 개념으로써, 조직몰입을 포함한 다양한 매개변수의 효과성에 대한 검증이 이루어져야 하겠다. 넷째, 본 연구는 특정 시점에서 획단적 연구에 국한되어 있기 때문에 당시 상황적 특성에 따른 오염효과를 배제할 수 없으므로, 관계의 정확한 검정을 위해서는 조사시점을 달리한 종단적 연구의 시도가 필요하며, 조직시민행동의 개념에 대한 우리나라 조직

풍토에 맞는 새로운 척도 개발과 표준화 작업이 필요하다고 본다. 마지막으로 전군 차원에서의 보다 광범위한 분야를 대상으로 한 연구가 시도될 필요가 있다. 본 연구에서는 중대급 간부의 중대장 리더십유형에 대한 조직몰입과 조직시민행동의 관계에 대한 것으로 국한하였으나, 연대 및 대대 그리고 사단급 이상 제대에서도 실시되어야 하겠다.

본 연구의 시사점은 첫째, Hackman과 그의 동료들(1975)의 자율성과 책임감을 부여받을 때 동기가 부여된다고 하였으나, 자율을 바탕으로 셀프리더를 키우는 수퍼 리더십은 조직몰입에 유의하지는 않으나 부(-)의 영향을 미친 반면, 부하의 욕구수준을 상위 수준으로 제고시켜 기대이상의 성과를 달성하게 하는 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)적 영향을 미쳤다. 또한 가설 설정과는 다르게 업무를 상세히 알려주고, 과업을 구체적으로 할당하며, 업무목표를 제시해 주는 구조주도적 리더십이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미쳤다. 둘째, Schnake와 그의 동료들(1993)은 전통적 리더십이 수퍼 리더십보다 조직시민행동을 더 많이 설명하고 있다고 하였다. 연구결과 비공식적인 업무를 수행함에 있어서는 조직의 리더가 구성원들 스스로에게 자율과 책임을 강조하는 수퍼 리더십이 효과적인 것으로 나타났다. 또한 업무를 상세히 알려주고, 과업을 구체적으로 할당하며, 업무목표를 제시해 주는 구조주도적 리더십이 조직시민행동에는 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 조직몰입은 조직시민행동의 선행요인으로서 정(+)적인 영향을 미쳤으며, 특히 변혁적 리더십은 조직시민행동에 직접적인 효과가 있기 보다는 오히려 조직몰입을 통해 간접효과가 있는 것으로 나타났다.

급변하는 환경에 적절히 대응하기 위해서는 조직의 리더는 사고방식과 스타일의 변화를 통하여 환경에 적절히 대응해 나가야 할 필요가 있다. 즉, 조직 구성원들은 스스로 태도, 신념, 가치, 욕구의 변화를 통해 환경의 변화에 대처하게 하고, 스스로 정보를 수집하고 분석·평가하여 조직의 유효성을 증대시키도록 하여야 하며, 그러기 위해서는 조직의 리더는 조직 구성원들에게 일방적인 리더십 스타일을 강요하기 보다는 환경의 변화에 따라 적시 적절한 리더십을 발휘하되 부하들의 조직몰입을 유도하여 조직시민행동을 발휘하도록 하거나, 부하들이 자발적으로 역할외 행동을 실천할 수 있도록 자율성을 부여하여야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 구갑문(1998), 「변혁적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 상지대학교 경영대학원 박사학위논문.
- 김남현, 박봉규, 송경수(1999). “조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 행동성과간의 관계에 관한 실증연구,” 「인사·조직연구」 제7권, 1-28쪽.
- 김용재(2002), “리더십스타일이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 「인적자원개발연구」 제4권 제2호, 61-88쪽.
- 김재현(2000), 「공무원의 규범적 조직몰입 결정요인과 역할에 관한 연구」, 단국대학교 행정대학원 박사학위논문.
- 김병식(1997), 「리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도간의 관계에 관한 연구」, 경희대학교 경영대학원 박사학위논문.
- 민경호, 김동조(2001), “리더십유형과 셀프 에피커시, 집단 에피커시 그리고 조직시민행동의 관계에 관한 연구,” 「인적자원관리연구」 제3집, 191-212쪽.
- 박희서, 임병춘, 김재휴(2002), “지방행정에 있어서 공무원의 일반시민정신이 조직시민행동에 미친 영향,” 「한국 사회와 행정 연구」 제13권 제2호, 43-63쪽.
- 백기복(2001), 「이슈리더십」, 창민사.
- 송경수(1995), 「조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할」, 계명대학교 경영대학원 박사학위 논문.
- 양동은(1999), 「셀프리더십이 군 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 연세대학교 관리과학대학원 석사학위논문.
- 오종석, 정동섭, 정현우(2002), “변혁적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 효과 및 개인특성의 조절효과에 관한 연구,” 「인사관리연구」 제26집 3권, 161-191쪽.
- 우석봉(2000), 「호텔종사원의 조직시민행동과 선행요인 및 직무성과간의 관계에 관한 연구」, 경성대학교 경영대학원 박사학위논문.
- 이계현(2001), 「셀프리더십과 조직구성원의 직무만족도 및 조직몰입도와의 관계」, 부산대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이규석(1998), 「리더십 유형이 구성원의 조직·직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문.

- 이덕로(1994), “변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 「인사관리연구」 제18집, 217-239쪽.
- 이희자(1997), 「조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구」, 서울대학교 경영대학원 박사학위논문.
- 정연현, 변상우(2002), “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 신뢰의 매개효과에 관한 연구,” 「동부산대학교논문집」, 443-459쪽.
- 한찬영(1998), 「리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 성균관대학교 경영대학원 석사학위논문.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Bass, B. M.(1985), Leadership: Good, better, best, *Organizational Dynamics*, vol. 13, No. 3, pp. 26-40.
- Burns, J. M.(1978), Leadership, New York: Harper & Row.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975), Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
- Manz & Sims. H. P., Jr. (1991), SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership, *Organizational Dynamics*, Vol. 19, pp. 18-35.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R.(1990), Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measurement and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 710-720.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*, New York : Academic Press.
- O'Reilly. C. A. & Chatman. J.(1986), Organizational Commitment and

Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R.(1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects of Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142.

Schnake, M.(1991), Organizational Citizenship: A Review Proposed Model and Research Agenda, *Human Relations*, Vol. 44, pp. 735-759.

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedent, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, pp. 653-663.

## A Study on the Effect of Leadership Styles on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

Sam-Young Kim\*  
In-Soo Han\*\*

### ABSTRACT

In the more than one decade, studies of organizational citizenship behavior(OCB) has increased continuously. Research on the role of organizational commitment upon the relationships between OCB and leadership styles, however, is very scarce. The purpose of this study is to confirm the fact which leadership styles has more important on the subordinates' organizational commitment and OCB, and to recognize that organizational commitment mediates relationship between leadership styles and OCB.

This study designed a model of mediating role of organizational commitment, and generated nine hypotheses inherent in the model. Results of analyzing data from a questionnaire survey on 199 members of 12 Division in Army supported the hypotheses.

The result of the research suggest us that transformational leadership and initiating structure leadership has more influence on the organizational commitment. And superleadership has more positive effect on the OCB and the initiating structure leadership has more negative effect on the OCB. And

---

\* Leadership educator, Army Leadership center.

\*\* Professor, Business School, Chungnam University.

organizational commitment has a positive effect on the OCB.

Through this study, we can identify that in order to enhance subordinates' OCB and organizational commitment, should be paid attention to effective leadership which has a positive effect on organizational commitment and OCB as the research says.