

변혁적 리더십과 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향 분석:

Hierarchical regression 모형을 이용한 관료들의
조직지원인식의 매개효과 분석을 중심으로

김 대 원 *

〈目

次〉

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 연구가설
- III. 조사 및 연구 설계

- IV. 모형의 분석 및 가설 검증
- V. 결론 및 시사점

〈요 약〉

본 연구는 행정 서비스의 질적 제고를 위해서는 조직 구성원의 조직시민행동이 선행되어야 한다는 가정하에, 일선 행정 관료들의 조직시민행동의 영향변인으로 변혁적 리더십 인식과 조직 지원인식을 선정하여 이를 변인들간의 관계를 구조방정식 모형 및 매개회귀(hierarchical regression) 모형을 이용하여 경험적으로 분석하는 데 목적을 둔다.

분석 결과, 변혁적 리더십의 개별적 배려는 조직지원인식은 물론 관료들의 조직시민행동에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직지원인식 역시 조직시민행동에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조직지원인식은 변혁적 리더십에 의해 영향을 받으면서 다른 한편으로 조직시민행동에는 영향 변인으로 작용하는 것으로 나타나 두 변인의 사이에서 매개역할을 하는 것으로 확인되었다. 따라서 관료들의 조직시민행동을 고양시키기 위해서는 변혁적 리더십을 통한 조직지원인식을 높이는 방안 모색이 적극적으로 검토될 필요가 있다.

【주제어: 변혁적 리더십, 조직지원인식, 조직시민행동, Hierarchical regression 모형】

* 신라대학교 보건행정학부 교수(dwkim@silla.ac.kr)

논문접수일(2011.4.24), 수정일(2011.6.16), 게재확정일(2011.6.25)

I. 서 론

1. 연구목적

행정 서비스의 질적 수준을 높이기 위해서는 관료들이 외부 환경의 변화를 인식하고 이에 대한 적극적인 대응자세가 필요하다. 이는 행정 조직이 유기체로서의 기능이 요구되며, 동시에 조직의 유지 발전은 물론 서비스의 질을 높이기 위해서는 조직의 건강성이 요구된다는 것을 의미한다(Wright and Quick, 2009).

그런데 조직의 건강성은 조직과 구성원간의 신뢰와 협동 관계가 전제되어야 한다. 조직은 신뢰와 배려를 통해 구성원의 심리적 만족감을 높이고, 조직 구성원은 이에 대해 자발적으로 대응할 때 조직의 건강성은 높아지게 된다(Grant, Christianson, & Price, 2007; Spector & Fox, 2002). 이는 구성원의 자발적 노력이 담보되지 않고는 조직의 목표를 효율적으로 달성 할 수 없다는 것을 의미한다.

그런데 구성원에 대한 조직의 배려는 조직지원인식(perceived organizational support)을 통해 실현될 수 있으며(Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoadeset, 2001), 이에 대한 조직 구성원의 반응은 조직시민행동(organizational citizenship behaviors)의 형태로 나타나게 된다. 이는 조직의 상관이나 관리자의 신뢰와 배려를 통해 상호 호혜적인 관계를 형성할 때 조직 구성원의 심리적 안녕감은 높아지고, 결과적으로 그들의 자발적인 역할외 활동이 증가하게 된다는 것을 의미한다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). 따라서 조직시민행동은 조직 건강성의 중요한 영향 변인이 될 수 있다는 것을 알 수 있다.¹⁾

한편, 조직 구성원의 조직지원에 대한 인식을 높이고 동시에 그들의 조직시민행동을 고양하기 위해서는 구성원 개인의 자발적 행동을 유도할 수 있는 리더의 역할이 요구된다.²⁾ 조직의 리더는 조직 목표의 효율적 달성을 위해 구성원의 심리적 만족감을 통한 자발적 참여를 유도할 수 있어야 한다. 이를 위한 리더십 유형으로 최근에는 변혁적 리더십이 강조되고 있다(Bass & Riggio, 2005; Reuvers, van Engen, Vinkenburg, & Wilson-Evered, 2008; Brown, Bryant, & Reilly, 2006).

따라서 본 연구는 행정 조직의 건강성 평가의 척도로 인식되고 있는 구성원의 조직시민

1) 최근 조직성과를 높이기 위한 새로운 방안으로 조직 구성원의 비공식적인 자발적 참여를 유도할 수 있는 조직시민행동에 대한 관심이 높아지고 있다(Bolino & Turnley, 2003; Appelbaum et al., 2004; 이덕로·서도원·김용순, 2003; 김동환·신호철·양인덕, 2009; 김경석·전상길, 2006).

2) 리더십의 유형이 조직시민행동에 영향을 미치는 중요 요인으로 인식되면서 이에 대한 연구들이 활발히 이루어지고 있다(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Schlechter & Engelbrecht, 2006)

행동을 통한 행정 서비스의 질적 제고가 가능하다는 판단하에, 조직시민행동의 중요 영향 요인으로 인식되고 있는 변혁적 리더십을 영향 변인으로, 그리고 조직지원인식을 매개변인으로 선정하여 이들이 어떤 경로를 통해 조직시민행동에 영향을 미치는지를 경험적으로 분석하는 데 목적을 둔다.

2. 연구방법

변혁적 리더십, 조직지원인식, 그리고 조직시민행동에 관한 이론적 논의는 선행연구 및 기존 문헌 분석에 의존한다.

실증연구는 먼저, 이론적 논의에 근거한 가설을 검증하기 위해 연구모형을 설정한다. 둘째, 가설 검증에 앞서 분석모형에 포함된 변수들의 신뢰도를 분석하고, 동시에 측정 항목의 타당성을 분석한다.셋째, 가설 검증을 위해 구조방정식 모형 및 매개회귀(hierarchical regression) 모형을 이용하며, 이에 대한 구체적인 설명은 3장에서 상술한다. 마지막으로 분석결과를 근거로 관료들의 조직시민행동을 촉진시키기 위한 방안으로 변혁적 리더십과 조직지원의 필요성에 대해 논의한다. 그리고 자료 분석 및 변수 탐색 등 실증 분석을 위해 AMOS 7.0 등을 이용한다.

II. 이론적 논의와 연구가설

1. 이론적 논의

1) 변혁적 리더십(Transformational Leadership)³⁾

Bass(1985)에 의하면, 변혁적 리더십은 주어진 목표의 중요성과 의미에 대한 인식 수준을 제고시킬 뿐만 아니라 자신의 이익보다는 조직 전체의 이익을 위하여 노력하도록 만들며, 동시에 구성원의 욕구 수준을 상위의 수준으로 끌어올림으로써 그들의 의식을 근본적으로 변화시키는 리더십을 의미한다(Bass, 1985). 특히, 최근 들어 변혁적 리더십은 조직 구성원의 자발적 참여를 유도하여 조직 발전에 기여할 수 있다는 사실이 확인되고, 또한 성과지향 및 통제에 중점을 두는 거래적 리더십만으로는 변화와 혁신의 시대에 요구되는 리더의 역할을 제대로 설명할 수 없다는 한계가 지적되면서 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(Bass, 1985).

3) 변혁적 리더십에 대한 명칭은 Burns(1978)가 그의 저서 「리더십」에서 최초로 사용하였다. 정치학자였던 Burns는 구성원과 함께 조직의 목적을 공유하고 동시에 창조적 변화를 위해 권력을 사용하는 리더라는 의미에서 이 개념을 사용하였다.

기존의 리더십 이론이 구성원의 인지, 성과, 만족 등을 강조하는 반면, 변혁적 리더십 이론은 구성원의 직무만족, 리더에 대한 신뢰 등을 강조하고 있으며, 동시에 비전 제시와 구성원의 임파워먼트(empowerment), 도전적인 목표 설정을 통해 구성원의 동기부여를 높이는 데 중점을 두고 있다(House, 1988). 이처럼 변혁적 리더십은 구성원의 자발적 동기부여를 강조하기 때문에 자발적 역할외 활동인 조직시민행동의 영향 변인이 될 수 있을 것으로 판단된다.⁴⁾

한편, 변혁적 리더십의 하위 요소는 학자에 따라 다양하게 구분되고 있다. Bass(1985)는 초기의 연구를 통해 카리스마(Charisma), 개별적 배려(individual consideration), 지적자극(intellectual stimulation) 등을 제시하였으며, 그 후에 이를 세분하여 이념적 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(motivational inspiration), 지적 자극(intellectual stimulation), 그리고 개별적 배려(individualized consideration) 등으로 구분하였다.⁵⁾ 한편, Podsakoff et al.(1990)은 변혁적 리더의 행동 특성들을 세분화하여 비전제시, 역할모델링, 집단목표 육성, 높은 성과 기대, 개별적 배려, 그리고 지적 자극 등으로 구분한 뒤, 요인분석을 통해 비전제시, 역할모델링, 집단목표육성 등을 하나로 통합하여 핵심변혁 행동(core transformational behavior)이라 명명하였다.

본 연구에서는 이들 분류들을 통합하여 변혁적 리더십을 핵심 변혁행동과 개별적 배려로 구분한다. 전자는 조직의 목표 달성에 중점을 두는 리더십으로, 이에는 이념적 영향력, 지적 자극, 그리고 영감적 동기부여가 포함되며, 후자에는 구성원 개인의 요구에 관심을 두고 그들의 자아실현에 중점을 두는 개별적 배려가 포함된다(Deng & Gibson, 2009). 이념적 영향력, 지적 자극, 그리고 영감적 동기부여는 모두 조직의 비전과 낙관적인 전망을 제시함으로써 리더는 구성원으로부터 신뢰와 존경을 받게 되며, 구성원은 리더로부터 주어진 목표를 달성하기 위한 자극을 받게 된다는 점에서 공통점을 가지기 때문에(Deng & Gibson, 2009: 349) Podsakoff et al.(1990)이 제시한 핵심 변혁행동(core transformational behavior)으로 통합하더라도 개념의 본질적 의미를 훼손하지 않으면서 분석의 단순화에 도움이 되는 것으로 판단된다(Shin & Zhou, 2003). 한편, 개별적 배려는 조직 구성원을 획일적 기준이 아니라 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적 관심과 배려를 통해(Tracey & Hinkin, 1998) 동기를 유발하는 기능을 한다. 개별적 배려는 구성원 개인의 능력이나 요구 등을 고려하고 동시에 이에 근거하여 구성원을 배려하고 지원하기 때문에 조직적 목표 달성에 중점을 두는 핵심 변혁행동과는

4) 변혁적 리더십은 20세기 후반부터 많은 연구들에 의해서 효과적인 리더십 유형으로 인정을 받고 있다(Bass & Riggio, 2005; Reuvers et al., 2008; Brown et al., 2006).

5) 이 분류방법에 근거한 요인들은 변혁적 리더십 분석을 위한 척도로 많이 이용되고 있다(Brown et al., 2006; Reuvers et al., 2008; Deng & Gibson, 2009).

차이가 있는 것으로 판단된다.

따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십의 구성 요소를 핵심 변혁행동과 개별적 배려로 구분하여 변혁적 리더십의 분석 척도로 이용한다.

2) 조직지원인식(Perceived Organization Support)

사회적 교환 과정을 이해하기 위해 개발된 조직지원인식은 조직 구성원의 조직에 대한 보상 심리적 교환관계를 나타내는 개념으로(Eisenberger et al., 2001), 조직이 개인의 기여를 가치있는 것으로 받아들이고, 동시에 구성원에게 관심과 배려를 보이는 정도에 대하여 구성원이 개괄적으로 인지하는 신념을 의미한다. 사회 교환적 시각에서 볼 때, 조직 구성원이 조직과 상호 긍정적인 호혜관계를 가지는 경우 구성원은 조직에 보답하기 위해 더 많은 노력을 하게 된다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 조직은 구성원의 조직 기여도를 인정하고 구성원에 대해 배려하면, 호혜성의 원칙에 의해 구성원은 그에 상응하는 부담감이나 의무감을 가지게 되고, 궁극적으로 조직에 대한 헌신이나 봉사로 이어지게 된다. 따라서 조직지원인식은 조직과 구성원간 호혜적 관계에 기반을 두면서 상호 공존을 추구하는 것으로 판단된다(Rhoades & Eisenberger, 2002; Hekman, Steensma, Bigley, & Hereford, 2009).

이처럼 조직지원인식은 조직에 대한 구성원의 자발적 협조는 물론 정서적 동질감에도 긍정적인 영향을 미친다(Hutchison & Garstka, 1996)는 것을 고려하면, 조직시민행동의 영향 변인으로서의 역할이 인정된다(Wayne, Shore, & Liden, 1997). 동시에 조직의 도덕성(organization virtuousness)(Cameron, Bright, & Caza, 2004; Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002)이나 리더십에 의해서도 영향을 받는다는 점에서 매개 변수로서의 역할도 기대된다. 이는 본 연구의 영향 및 종속변인으로 선정된 변혁적 리더십과 조직지원인식 및 조직시민행동은 이론적 상관성이 높다는 것을 의미하기 때문에 이를 변인간의 관계를 분석하는 본 연구는 논리적 타당성을 가지게 된다.

3) 조직시민행동(Organizational Citizenship Behaviors)

조직시민행동은 학자들마다 다소 상이한 용어로 정의되고 있으나⁶⁾ 기본적으로 조직구성원은 시민이라는 이념적 가치를 추구하는 이성적 존재라는 신념, 그리고 조직이 효과적으로 기능하는데 필요한 구성원의 자발적 역할외 행동이라는 점에 대해서는 공감대가 형성되어 있다(Appelbaum et al., 2004). 뿐만 아니라 그 내용에 대한 인식도 조직론 분야에서 이미 보편화되어 있기 때문에 별도로 상술할 필요가 없는 것으로 판단되어 생략한다.

6) Van Dyne & LePine(1998) 등은 역할외 행동(extra-role behavior)과 참여 활동(civic citizenship)이라는 명칭으로 개념화하였다.

한편, 조직시민행동의 하위 구성 요소는 학자들의 연구관점에 따라 다소 차이가 있다. 일반적으로 Moorman(1991)과 Organ(1988) 등이 분류한 이타주의(altruism), 예의성(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 양심성(conscientiousness), 그리고 참여 활동(civic virtue) 등이 조직시민행동의 하위 요소로 인식되고 있을 뿐만 아니라 많은 연구에서 분석 대상으로 이용되어 왔다. 그리고 최근에는 개인 친화적 행동(affiliative behaviors)과 변화 지향적 행동(change-oriented behaviors)으로 구분하는 학자도 있다. LePine, Erez, & Johnson(2002) 등은 메타분석을 통해 Organ(1988; 1990)이 분류한 5가지 유형 중 이타주의(altruism), 양심성(conscientiousness), 예의성(courtesy), 그리고 스포츠맨십(sportsmanship) 등은 조직내의 역할과 관련있는 조직 친화적 행동(affiliative behaviors)으로, 참여 활동(civic virtue)은 조직의 발전을 위해 조직내·외의 공식 및 비공식 모임에 대한 적극적 참여와 관련있는 변화 지향적 행동으로 구분하고 있다. 그리고 이와 유사한 분류방법으로 Williams & Anderson(1991)이 제시한 OCB-I와 OCB-O가 있다.

이처럼 조직시민행동의 구성 요소는 학자들에 따라 다양하게 제시되고 있지만, 기본적으로 개인 수준과 조직수준의 조직시민행동으로 구분하는 것도 중요한 분류방법 중의 하나로 인식되고 있다(Williams & Anderson, 1991). 이 분류 방법은 변혁적 리더십을 조직 수준에 중점을 두는 핵심 변혁행동과 개인 수준에 중점을 두는 개별적 배려로 구분한 것과 맥락을 같이한다. 동시에 조직지원인식 역시 리더와 구성원 간 신뢰에 중점을 두는 개인적 측면과 조직 기여도에 대한 평가에 중점을 두는 조직적 측면으로 구분할 수 있기 때문에 조직시민행동의 개인 및 조직 수준과 연관성을 갖는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 분석의 단순화를 위해 Williams & Anderson의 분류 방법과 변혁적 리더십 및 조직지원인식의 개인적 측면과 조직적 측면을 고려하여 조직시민행동을 개인 수준의 조직시민행동(OCB-I)과 조직 수준의 조직시민행동(OCB-O)으로 구분하고, 이를 조직시민행동의 분석 척도로 이용한다.

2. 연구가설

1) 변혁적 리더십과 조직시민행동

Bateman & Organ(1983)에 의해 조직시민행동이 처음 개념화된 이후 이에 영향을 미치는 선행 요인들은 학자들에 따라 다양하게 제시되어 왔으며,⁷⁾ 그 가운데 변혁적 리더십 또한 조직시민행동의 중요한 영향 요인으로 인식되어 왔다(Podsakoff et al., 1990; Piccolo &

7) Dyne, Graham, & Dienesch(1994) 등은 긍정적 직무태도, 근무수준, 기간, 직무 특성 및 조직의 속성(organizational value) 등을 조직시민행동의 선행 요인으로 제시하였으며, Williams & Anderson(1991)은 직무만족과 조직몰입을, Moorman(1991)은 조직공정성을 대표적인 영향요인으로 제시하였다.

Colquitt, 2006). 조직시민행동의 개념이 본격적으로 리더십 연구에 도입된 계기는 변혁적 리더십의 출현과 맥락을 같이 한다는 사실이 이를 입증한다. 기존의 리더십 이론에서는 직무성과라는 전통적인 변인과 이에 관련된 세부적인 결과 변인들을 고려하여 리더십 행동을 설명하고 있는 반면, 변혁적 리더십은 구성원의 자발적 행동 및 참여를 통한 조직의 효과성 제고에 중점을 두고 있다. 따라서 구성원의 자발적 행동은 조직시민행동의 핵심 내용이기 때문에 변혁적 리더십이 조직시민행동과 연관이 있다는 것은 당연한 것으로 인식된다 (Schlechter & Engelbrecht, 2006). 이에 대한 실증 연구는 많다(Podsakoff et al., 1990). Wayne et al.(1997)은 리더와 구성원간의 교환관계가 조직시민행동에 영향을 미친다는 사실을 지적하였으며, Wang et al.(2005)은 실증 분석을 통해 변혁적 리더는 구성원에게 개인의 이익보다 집단적 이익이 우월하다는 인식을 가지도록 유도할 수 있다는 것을 지적함으로써 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십의 영향력을 강조하고 있다. 한편 Piccolo & Colquitt (2006)도 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 및 개별적 배려와 같은 요인들이 구성원의 심리적 안정을 통해 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고 있다. 그리고 Bryant(2003)도 변혁적 리더십이 조직 구성원에게 영감을 주어 높은 수준의 혁신과 효율성을 달성할 수 있다고 주장하고 있으며, 마찬가지로 Kark & Shamir(2002)도 변혁적 리더는 지적 자극과 개별적 배려를 통해 조직 구성원과 신뢰를 형성하고 동시에 내적 동기를 부여하기 때문에 구성원의 역할외 행동(extra role behavior)을 자극할 수 있다고 주장하고 있다. 따라서 이상의 논의와 실증 연구들을 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설1a: 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동은 개인 수준의 조직시민행동과 유의한 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 가설1b: 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동은 조직 수준의 조직시민행동과 유의한 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 가설1c: 변혁적 리더십의 개별적 배려는 개인 수준의 조직시민행동과 유의한 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 가설1d: 변혁적 리더십의 개별적 배려는 조직 수준의 조직시민행동과 유의한 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2) 변혁적 리더십과 조직지원인식

변혁적 리더십과 조직지원인식은 두 개념 모두 조직 구성원에 대한 배려를 통해 심리적 안녕감이나 만족감을 총족시킨다는 공통점을 가지고 있으나, 이들 관계를 경험적으로 분석한 연구는 거의 없다. 따라서 이론적 논의를 통해 두 개념간의 관계를 추론할 수밖에 없다.

변혁적 리더는 구성원에게 조직 구성원으로서의 존재가치와 성취할 목표의 중요성을 깨닫게 하는 것은 물론, 구성원 개인에 대한 배려를 통해 구성원의 심리적 안정감을 높여 준

다는 점에서(Yukl, 1999) 조직지원인식의 중요 영향 요인이 될 수 있는 것으로 판단된다. 변혁적 리더십의 중요 역할 중에 구성원의 심리적 안정감에 기여하는 것으로 인식되고 있는 핵심 변혁행동과 개별적 배려가 포함되어 있다는 사실이 이를 입증한다. 사회교환이론에 의하면, 조직이 자신을 가치적인 존재로 인정하고 배려하면 조직 구성원은 조직에 대해 공헌하고 기여하려는 노력을 하게 된다. Akin & Hopelain(1986) 등에 의하면, 조직이 구성원에 대해 신뢰하고 배려할수록 조직 구성원은 조직에 대한 충성심과 공헌도가 높아진다. 변혁적 리더십의 개별적 배려 행동은 리더에 대한 구성원의 신뢰(주로 정서적 신뢰) 형성에 기여하는 데, 이러한 리더와 구성원간 신뢰는 조직지원인식의 중요한 특성이기 때문에 변혁적 리더십은 조직지원인식의 영향 요인으로서의 역할은 인정된다. Reuvers et al.(2008)의 연구에 의하면, 변혁적 리더십은 구성원의 창의적인 행동을 유도할 뿐만 아니라 리더와 구성원간 신뢰가 전제되어야 가능한 협동적 활동을 촉진시킨다고 주장하고 있는데, 이러한 구성원의 협동적 활동은 조직지원인식에 의해 유도될 수 있는 것으로 판단된다. 또한 Babin & Boles(1996) 등의 연구도 관리자의 지원과 관심이 구성원의 동기부여로 이어진다고 주장하고 있는데, 이것 역시 조직지원인식의 주요 특성과 관련있는 것으로 판단된다.

이처럼 구성원에 대한 획일적인 기준 보다는 개별적 배려 등을 통해 정서적·심리적 안정감을 높여 주는 변혁적 리더십은 리더에 대한 구성원의 신뢰를 높이기 때문에 구성원의 조직지원에 대한 인식을 높이는 데 기여할 수 있는 것으로 추론할 수 있다(Bell & Menguc, 2002).

이상의 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설2a: 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동은 조직지원인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2b: 변혁적 리더십의 개별적 배려는 조직지원인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3) 조직지원인식과 조직시민행동

호혜의 원칙에 기반을 두고 있는 사회교환이론에 의하면 호의를 제공하는 개인은 누구나 그 행위에 대한 보상 기대 심리를 가지게 된다. 이러한 관계는 조직과 개인간에도 나타날 수 있다. 조직이 구성원에게 관심을 가지고 그들을 존중하고 배려하면 조직 구성원은 그 보답으로 조직에 대한 애정을 가지고 조직 목적 달성을 기여하게 된다. Wayne et al.(1997)은 조직지원에 대한 긍정적 인식과 부정적 인식을 가지는 구성원간에는 조직에 대한 호혜적 태도에 있어서 분명한 차이가 있다고 주장하고 있다. 이러한 호혜적 태도는 조직몰입(Settoon et al., 1996)은 물론 조직시민행동에도 긍정적 영향을 미친다. 이에 대해서는 많은 실증 연구들이 지지하고 있다. Frone, Yardley, & Markel(1997) 등은 관리자로부터 적극적인 지원을 받는 조직 구성원은 자발적으로 역할외 활동을 하게 된다고 주장함으로써 조직지원

인식이 조직시민행동의 영향 요인이 될 수 있다는 것을 지적하고 있으며, Rhoades et al. (2002)은 메타분석을 통해 조직지원인식과 구성원의 역할외 행동간의 관계가 역할내 성과보다 더 높다는 것을 분석함으로써 조직지원인식과 조직시민행동간의 긍정적 관계를 입증하였다. 뿐만 아니라 Eisenberger et al.(2001)도 실증 분석을 통해 조직지원인식과 조직시민행동간 긍정적 관계를 입증하였다.

이상의 이론적 논의와 실증 분석을 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3a: 조직지원인식은 개인 수준의 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3b: 조직지원인식은 조직 수준의 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

4) 변혁적 리더십과 조직시민행동에 대한 조직지원인식의 매개효과

전술한 바와 같이 조직지원인식은 변혁적 리더십의 영향을 받으면서 동시에 조직시민행동에는 영향 요인으로 작용하기 때문에(Rhoades et al., 2002) 두 변인의 중간에서 매개역할을 할 수 있다는 것은 논리적으로 타당하다. 변혁적 리더십은 개별적 배려 등을 통해 조직 구성원에게 정서적·심리적 안녕감을 높여주면, 조직 구성원은 이러한 배려 등에 대한 보답으로 자발적 역할외 활동을 하게 된다. 사회교환이론에 의하면 조직과 구성원은 심리적 요인인 인정감, 존경감, 그리고 조직지원 등과 같은 감정적 요인에 의해서도 상호 교감을 하기 때문에(Eisenberger et al., 2001), 변혁적 리더십을 통한 신뢰와 배려 등을 조직지원으로 인식하는 조직 구성원은 이에 대해 보답심리를 가지는 것은 당연하다. 왜냐하면, 사회적 상호 관계성 규범(the norm of reciprocity)에 근거하고 있는 조직지원인식은 조직 구성원의 태도와 행동의 기초가 되는 심리적 과정이기 때문이다(Setton, Bennett, & Liden, 1996).

따라서 조직지원인식은 변혁적 리더십에 의해 자극을 받으면서, 동시에 조직 구성원의 역할외 활동을 자극함으로써 조직시민행동을 더욱 고양시키기 때문에 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 매개변인으로 작용한다는 추론이 가능하다. 이를 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설4a: 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동과 개인 수준의 조직시민행동사이에서 조직지원인식은 매개역할을 할 것이다.

가설4b: 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동과 조직 수준의 조직시민행동사이에서 조직지원인식은 매개역할을 할 것이다.

가설4c: 변혁적 리더십의 개별적 배려와 개인 수준의 조직시민행동사이에서 조직지원인식은 매개역할을 할 것이다.

가설4d: 변혁적 리더십의 개별적 배려와 조직 수준의 조직시민행동사이에서 조직지원인식은 매개역할을 할 것이다.

III. 조사 및 연구 설계

1. 표본

본 연구의 분석 자료는 부산 및 경남지역의 시·군 산하 동 조직에서 근무하는 관료들로부터 수집되었다. 217명의 관료들에게 조직의 장 및 상급자의 리더십 특성과 조직시민행동에 대한 설문에 응답하도록 하였다. 이중 부분 응답 및 불성실한 응답을 제외하고 각각 205부의 유효한 설문지가 회수되었다.

그런데 구조방정식 모형을 활용하는 경우 표본의 크기에 대해서는 다양한 논의가 있지만 (Bentler & Chou, 1987), 일반적으로 100-150 정도가 타당한 것으로 받아들여지고 있다(Ding, Velicer & Harlow, 1995). 따라서 이들 표본의 수는 구조방정식 모형분석에 적합한 것으로 판단된다. 한편, 표본의 대표성 확보를 위해 단순무작위 추출법과 충회추출법을 이용하였다. 산하 조직의 선정은 단순무작위 추출에 의존하였으며, 표본 수는 성별, 연령, 학력, 직급, 총 근속 연수 등 모집단의 크기를 고려하여 각 범주별로 고른 분포가 되도록 하는 충회추출을 하였다.

그리고 설문 응답자의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사 대상자의 인구학적 특성

독립변수		빈도	%
성별	남	131	63.9
	여	74	36.1
나이	25세 이하	21	10.2
	26세 이상-35세 이하	58	28.3
	36세 이상-45세 이하	65	31.7
	46세 이상-55세 이하	38	18.5
	56세 이상	23	11.2
학력	고졸	28	13.7
	대학(전문대 포함)	139	67.8
	대학원졸	38	18.5
재직기간	5년 이하	17	8.3
	6이상- 10년 이하	39	19.0
	11년 이상- 15년 이하	43	21.0
	16년 이상 - 20년 이하	75	36.6
	21년 이상 - 25년 이하	16	7.8
	26년 이상	15	7.3

응답 표본의 63.9%가 남성이었으며, 응답자의 60%는 26세~45세 사이의 연령을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 학력은 표본의 65% 이상이 대학(전문대 포함) 졸업자로 나타났다. 그리고 재직기간을 보면, 11년 이상 20년 이하의 표본이 약 58% 정도로 나타났다.

2. 분석 척도

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십의 측정은 Bass가 1985년에 “Leadership and Performance Beyond expectation”에서 최초로 개발한 이후, 계속 수정·보완한 MLQ-5중 본 연구 목적에 맞게 일부 발췌하여 이용하였다. 예를 들면, “리더는 구성원의 잠재력을 높이 평가하는가?” 등의 설문이 포함되어 있다(표 3참조). 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전 부정, 5는 완전 동의하는 입장을 나타낸다. 그리고 측정 변수인 핵심 변혁행동과 개별적 배려의 Cronbach's α 값은 각각 0.902와 0.912로 나타나 Wortzel(1979)⁸⁾이 주장한 기준치(0.7과 0.98사이)의 범위 내에 속하기 때문에 분석척도의 타당성은 높은 것으로 판단된다(이학식·임지훈, 2008).

2) 조직지원인식

조직지원인식을 측정하기 위해 Eisenberger et al.(2001)에 의해서 개발된 SPOS(Survey perceived organizational support)와 Settoon et al.(1996)과 Hekman et al.(2009) 등이 개발한 측정 항목을 이용하였다. 이들 문항들은 이미 연구자들에 의해 신뢰도가 높은 것으로 입증되었다(cronbach alpha 값은 0.87, 0.902 등). 본 연구에서는 이들 문항들을 본 연구의 분석기준에 맞게 수정하여 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 1은 완전 부정, 5는 완전 동의하는 입장을 나타낸다. 설문항에는 “조직은 나의 목표와 가치들을 사려깊게 고려하는가?” 등에 관한 내용이 포함되어 있다.

3) 조직시민행동

조직시민행동에 대한 측정은 Williams & Anderson(1991)이 개발한 14 항목 척도를 이용한다. 설문에는 “업무 부담이 과중한 동료 직원을 도와주는가?” 등이 포함되어 있다(표 3참조). 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전 부정, 5는 완전 동의하는 입장을 나타낸다. 그리고 측정 변수인 개인 수준의 조직시민행동과 조직 수준의 조직시민행동이 분석 척도로서의 타당성은 이미 선행 연구에서 입증되었다(Williams & Anderson, 1991). 그리고 본 연구에서도

8) Wortzel(1979)은 Cronbach's α 값이 0.70과 0.98 사이에 있는 경우는 분석 결과의 타당성이 높지만, 0.35 이하일 경우에는 결과를 인정할 수 없다고 주장하고 있다.

Cronbach's α 값이 각각 0.893과 0.906으로 나타나 척도의 타당성은 높은 것으로 판단된다.

3. 분석방법

가설 검증에 선행하여 분석모형의 변수들에 대한 신뢰도와 측정 항목들의 타당도에 대한 분석이 실시된다. 측정 변수들의 신뢰도는 Cronbach's α 계수를 이용하며, 타당성 검증을 위한 방법으로 요인분석(factor analysis)이 사용된다. 그리고 적합도 지수를 이용하여 분석모형의 적합도를 분석한다. 이를 위해 절대부합지수와 충분부합지수가 이용된다.

그리고 직접효과에 관한 가설 검증은 구조방정식을 이용하며, 매개효과 분석은 매개회귀(hierarchical regression) 분석기법을 이용한다. 한편, 매개회귀 분석 결과를 확인 및 보완하기 위해 Sobel test를 이용한다.

IV. 모형의 분석 및 가설 검증

1. 신뢰도 및 타당도 분석

1) 상관관계 및 신뢰도 분석

측정 변수들의 상관관계를 분석한 결과와 Cronbach's α 계수는 <표 2>와 같다.

<표 2> 측정 변수의 상관관계 및 신뢰도

측정변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
성별	1.24	0.22	(.783)										
연령	37.49	0.78	.05	(.893)									
학력	2.03	0.35	.02	.03	(.885)								
재직기간	16.58	0.85	.03	.06	.03	(.874)							
TFL	2.36	0.22	.04	.04	.07	.03	(.897)						
TFL-CTB	2.48	0.42	.06	.03	.08	.03	.53***	(.892)					
TFL-IC	2.82	0.41	.07	.05	.09	.04	.67***	.32**	(.903)				
POS	2.37	0.52	.05	.04	.07	.03	.47***	.19**	.51**	(.898)			
OCB	2.53	0.31	.03	.04	.01	.03	.45***	.31***	.57***	.51***	(.882)		
OCB-I	2.41	0.27	.05	.02	.03	.06	.41***	.33***	.47***	.44***	.41***	(.902)	
OCB-O	2.48	0.32	.03	.04	.05	.04	.43***	.35***	.58***	.50***	.52***	.57***	(.885)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

참고 1: 괄호 안의 숫자는 Cronbach's α 계수를 나타냄. 그리고 TFL= 변혁적 리더십, TFL-CTB= 핵심 변혁행동, TFL-IC= 변혁적 리더십의 개별적 배려, POS=조직지원인식, OCB-I= 개인 수준의 조직시민행동, OCB-O= 조직 수준의 조직 시민행동을 나타냄.

참고 2: 성별: 0=남성, 1=여성. 학력: 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원졸. 연령 및 재직기간: 실제 기간

위의 표에서 보는 바와 같이 측정 변수들의 신뢰도는 모두 0.8이상으로 나타나 요인속성의 신뢰성이 높은 것으로 나타났다. 한편, 변인들간 상관관계도 통계적으로 유의한 관계를 보이고 있다. Kerlinger & Lee(2000) 등이 제시한 변인들간 관계의 유의성 판단 기준치(r value of $\geq .20$)와 비교하면, 모두 이 기준치를 넘어서고 있다. 특히, 변혁적 리더십은 조직시민행동은 물론 조직지원인식과도 높은 상관성을 보이고 있다.

2) 타당도 분석

측정 항목의 타당성 검증을 위한 방법으로 주로 요인분석(factor analysis)이 사용된다. 본 연구에서도 요인분석방법으로 주성분 분석(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인회전방식은 직각요인회전방식(orthogonal factor rotation)중 Varimax 방법을 이용하여 고유치(eigen value)가 1이상, 요인적재치가 .5 이상인 요인만을 추출하였다. 분석결과, 변혁적 리더십의 하위 구성요소인 핵심 변혁행동 관련 1항목, 조직시민행동의 하위 구성 요인중 개인수준의 조직시민행동 1 항목과 조직 수준의 조직시민행동 2 항목은 요인 적재치의 기준은 충족하였지만 요인 기준치에 미달하여 분석항목에서 제외되었다.

〈표 3〉 측정 모형의 확인적 요인분석 결과 및 적합도 지수

측정 항목		설문 내용	SMC(Square Multiple Correlation)	문항수 (최초)	AVE(Average Variance Extracted)
변 혁 적 리 더 십	핵심 변혁 행동	CTB1 - 리더는 구성원의 미래 비전을 제시함	.646		
		CTB2 - 리더는 목표달성을 대한 확신감을 심어줌	.541		
		CTB3 - 리더는 구성원의 잠재력을 높이 평가함	.335	4(5)	.521
		CTB4 - 리더는 새로운 아이디어를 표출하도록 자극함	.534		
		CTB5 - 리더는 새로운 시각과 방법을 시도하도록 자극함	.621		
개별적 배려	IC1	- 리더는 구성원의 개인적 문제에 관심을 가짐	.863		
	IC2	- 리더는 구성원의 업무지도에 많은 시간 할애함	.728		
	IC3	- 리더는 구성원을 개별 인격체로 인정함	.882	4(4)	.602
	IC4	- 리더는 구성원의 개별 능력 배양에 관심을 가짐	.732		
조직지원 인식	POS1	- 구성원의 특별한 요구시 지원함	.790		
	POS2	- 구성원의 문제발생시 지원함	.759		
	POS3	- 구성원에 대한 관심을 가짐	.885		
	POS4	- 구성원 개인의 가치를 고려함	.793	6(6)	.594
	POS5	- 구성원의 복지에 대한 관심을 가짐	.871		
	POS6	- 구성원 의견을 적극 반영함	.784		
OCB-I	OCBI-1	- 결근한 동료를 도와줌	.713	6(7)	.574

조 직 시 민 행 동	OCBI-2	- 동료 및 상관의 일에 대한 자발적 지원	.786				
	OCBI-3	- 동료의 어려운 문제에 관심을 기울임	.778				
	OCBI-4	- 신규직원에 대한 자발적 지원	.433				
	OCBI-5	- 업무 부담이 과중한 동료를 도와줌	.724				
	OCBI-6	- 동료와 정보 및 지식 공유	.701				
	OCBI-7	- 동료의 개인적 일에 관심을 가짐	.770				
	OCBO-1	- 업무를 수행할 수 없을 때 미리 알림	.728				
OCB-O	OCBO-2	- 조직내 공식적 비공식적 활동 적극 참여	.445				
	OCBO-3	- 조직 및 업무개선에 적극 참여	.785				
	OCBO-4	- 조직발전에 도움이 되는 아이디어 제안	.792				
	OCBO-5	- 조직업무관련 외부조직과 교류	.463				
	OCBO-6	- 조직에 도움이 되는 일에 자발적 지원	.772				
	OCBO-7	- 개인적 이익을 위해 업무를 소홀히 함(R)	.802				
적합도 지수	χ^2	χ^2/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA	TLI
기준값		1.00 - 5.00	> 0.8	> 0.9	> 0.9	< 0.06	0.00-1.00
분석모형	423.12	1.9589	.896	.993	.964	.004	.853

참고1: (R)은 역산함. 그리고 CTB= 핵심 변혁행동, IC= 변혁적 리더십의 개별적 배려, POS=조직지원인식, OCB= 조직시민행동, OCB-I= 개인 수준의 조직시민행동, OCB-O= 조직 수준의 조직시민행동을 나타냄.

참고2: χ^2 = Chi-Square, GFI= Goodness-of-fit, NFI= Normed fit index, CFI= Comparative-fit-index, RMSEA= the Root Mean Square Error of Approximation, TLI = Tucker-Lewis index.

그리고 분석모형의 독립변수인 변혁적 리더십과 매개변수인 조직지원인식이 조직시민행동에 대한 독립변수로서의 타당성을 검증할 필요가 있다. <표 3>에서 보는 바와 같이 χ^2/df 는 1.9589로 기준치 범위내에 속하며, GFI(.896)를 비롯하여 NFI (.993), CFI(.964), RMSEA(.004), 그리고 TLI(.853) 모두 기준치의 범위 내에 속하기 때문에 연구모형은 타당한 것으로 판단된다.

2. 가설 검증과 논의

1) 가설 검증

(1) 직접효과 검증

조직시민행동에 대한 변혁적 리더십 및 조직지원인식의 경로계수를 나타내면 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 독립변인, 매개변인 및 종속변인간 관계의 경로계수

경로	경로계수	C.R ⁹⁾	p-값	수용여부
TFL → OCB	.386**	3.123	.014	수용
TFL → POS	.393**	3.326	.012	수용
POS → OCB	.483**	4.923	.001	수용
TFL-CTB → OCB-I	.263*	2.432	.031	수용
TFL-CTB → OCB-O	.257*	2.725	.034	수용
TFL-IC → OCB-I	.547**	4.426	.000	수용
TFL-IC → OCB-O	.549**	4.761	.000	수용
TFL-CTB → POS	.276*	2.894	.028	수용
TFL-IC → POS	.543**	4.084	.000	수용
POS → OCB-I	.512**	4.667	.000	수용
POS → OCB-O	.508**	4.235	.000	수용

p< 0.05, ** p< 0.01, *** p< 0.001

참고: TFL= 변혁적 리더십, TFL-CTB= 핵심 변혁행동, TFL-IC= 변혁적 리더십의 개별적 배려, POS= 조직지원인식, OCB= 조직시민행동, OCB-I= 개인 수준의 조직시민행동, OCB-O= 조직 수준의 조직시민행동을 나타냄.

위의 표에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십은 조직시민행동(C.R 계수= 3.123)은 물론 조직지원인식(C.R 계수= 3.326)에 대해 모두 유의한 영향을 미치고 있으며, 조직지원인식 역시 조직시민행동(C.R 계수= 4.923)에 대해 유의한 정의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동은 개인 수준의 조직시민행동(C.R 계수= 2.432)과 조직 수준의 조직시민행동(C.R 계수= 2.725)에 대해 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1a와 가설 1b는 모두 수용된다. 한편, 변혁적 리더십의 개별적 배려도 개인 수준의 조직시민행동(C.R 계수= 4.426)과 조직 수준의 조직시민행동(C.R 계수= 4.761)에 대해 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1c와 가설 1d도 모두 수용된다.

둘째, 변혁적 리더십은 조직지원인식에도 이와 유사한 결과를 나타내고 있다. 먼저, 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동은 조직지원인식에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며(C.R 계수= 2.894), 개별적 배려도 이에 대해 유의한 영향을 보이고 있다(C.R 계수= 4.084). 따라서 변혁적 리더십의 구성 요소인 핵심 변혁행동 및 개별적 배려와 관련된 가설인 2a와 2b는 모두 수용된다.

9) C.R은 경로계수를 표준오차로 나눈 값으로 통계적 유의수준 99%에서 2.57을 넘으면 두 변수 사이에 인과관계가 있는 것으로 판단된다.

셋째, 조직지원인식은 조직시민행동에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직시민행동의 하위 요소인 개인 수준의 조직시민행동(C.R 계수= 4.667) 뿐만 아니라 조직 수준의 조직시민행동(C.R 계수= 4.235)에 대해서도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3a 및 3b도 모두 수용된다.

(2) 변혁적 리더십 및 조직시민행동에 대한 조직지원인식의 매개효과 분석

매개효과가 통계적으로 유의한가를 분석하기 위해 Baron and Kenny(1996)가 제시한 3단계 매개회귀분석법(mediating regression or hierarchical regression)을 이용하였으며,¹⁰⁾ 이를 보완하기 위해 Sobel test(Sobel, 1982)를 이용하였다.¹¹⁾ 3단계 매개회귀분석에서 1단계의 통제 변수만을 영향변인으로 분석한 결과는 의미가 없는 것으로 나타나 생략하고 2단계와 3단계 분석만 하였으며, 그 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> Hierarchical regression을 이용한 조직지원인식의 매개효과 분석

	변혁적 리더십의 핵심 변혁 행동				변혁적 리더십의 개별적 배려			
	OCB-I	OCB-O	Overall OCB	POS	OCB-I	OCB-O	Overall OCB	POS
1단계								
성별	-0.05	0.06	-0.06	0.05	-0.05	0.06	-0.06	0.05
연령	0.08	-0.19	0.02	-0.03	0.09	-0.18	0.02	-0.03
교육수준	0.10	0.10	0.05	0.05	0.11	0.10	0.05	0.05
재직기간	0.11	0.12	0.13	-0.06	0.10	0.11	0.13	-0.06
TFL-CTB	0.43**	0.46**	0.45**	0.48**	-	-	-	-
TFL-IC	-	-	-	-	0.47**	0.49**	0.49**	0.51**
F	9.74**	9.69**	9.89**	9.47**	9.83	9.76**	9.89**	9.85**
R ²	0.28	0.27	0.31	0.25	0.30	0.29	0.31	0.30
Adj R ²	0.19	0.15	0.18	0.16	0.24	0.19	0.23	0.20
2단계								
성별	-0.05	0.06	-0.05		-0.04	0.05	-0.05	
연령	0.09	-0.17	0.03		0.08	-0.15	0.04	
교육수준	0.08	0.11	0.06		0.10	0.08	0.05	
재직기간	0.09	0.09	0.11		0.11	0.10	0.12	
TFL-CTB	0.27**	0.26**	0.25**		-	-	-	
TFL-IC	-	-	-		0.26**	0.28**	0.27**	
POS	0.25**	0.28**	0.27**		0.29**	0.26**	0.28**	

10) 이 기법은 매개효과 분석에 보편적으로 사용되고 있으며, 대표적인 예로 Armenio Rego, Neuza Ribeiro & Miguel P. Cunha의 연구(2010: 228-230)를 들 수 있다.

11) 이외에도 Aroian test equation $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 + s_a^2*s_b^2)$ 와 Goodman test equation $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 - s_a^2*s_b^2)$ 등이 이용된다.

F	11.8**	13.6**	12.9**		13.9**	12.8**	13.1**	
R ²	0.34	0.39	0.37		0.43	0.38	0.39	
Adj R ²	0.06	0.12	0.06		0.13	0.09	0.08	
Sobel-Z 값	1.9983 (p< .05)	2.0137, (p< .05)	2.0084, (p< .05)		2.1743 (p< .05)	2.0133 (p< .05)	2.1416 (p< .05)	

* p< .05, ** p< .01

참고: TFL= 변혁적 리더십, TFL-CTB= 핵심 변혁행동, TFL-IC= 변혁적 리더십의 개별적 배려, POS=조직지원인식, OCB= 조직시민행동, OCB-I= 개인 수준의 시민행동, OCB-O= 조직 수준의 시민행동을 나타냄.

위의 표에서 보는 바와 같이 조직지원인식은 변혁적 리더십과 조직시민행동간 관계에서 구성 요소별로 차이는 있으나 대체로 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동과 개인 수준의 조직시민행동과의 관계에서 조직지원인식은 매개효과를 보이고 있다($F_{\text{값}} = 11.78$, $R^2 = 0.34$. $p < .01$). 그리고 Sobel-Z의 값도 1.9983($p < .05$)로 나타나 이를 지지한다. 따라서 가설 4a는 채택된다.

둘째, 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동과 조직 수준의 조직시민행동과의 관계에서도 조직지원인식은 매개효과를 보이고 있다($F_{\text{값}} = 13.56$, $R^2 = 0.39$. $p < .01$). 뿐만 아니라 Sobel-Z의 값도 2.0137($p < .05$)을 나타내기 때문에 가설 4b도 채택된다.

셋째, 변혁적 리더십의 개별적 배려와 개인 수준의 조직시민행동과의 관계에서 조직지원인식은 매개효과를 보이고 있다($F_{\text{값}} = 13.89$, $R^2 = 0.43$. $p < .01$). 그리고 Sobel-Z의 값 역시 2.1743($p < .05$)로 나타나 조직지원인식의 매개효과를 입증하고 있다. 따라서 가설 4c도 채택된다.

넷째, 변혁적 리더십의 개별적 배려와 조직 수준의 조직시민행동과의 관계에서도 조직지원인식은 매개효과를 보이고 있다($F_{\text{값}} = 12.83$, $R^2 = 0.38$. $p < .01$). 뿐만 아니라 Sobel-Z의 값도 2.0133($p < .05$)로 나타나 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4d도 채택된다.

2) 논의

전술한 분석결과에 의하면, 행정 관료들이 인식하는 변혁적 리더십은 자신들의 조직지원인식은 물론 조직시민행동에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 변혁적 리더십의 핵심 변혁행동과 개별적 배려 모두 조직시민행동(개인 수준 및 조직 수준)은 물론 조직지원인식에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행 연구에서도 확인되고 있다. Podsakoff et al.(1990)에 의하면, 변혁적 리더십은 구성원의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다.¹²⁾

한편, 조직지원인식은 변혁적 리더십의 영향을 받으면서 동시에 조직시민행동에는 영향변인으로 작용하기 때문에 두 변인 사이에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 특히, 변혁적 리더십의 개별적 배려에 의한 조직지원인식은 개인 수준의 조직시민행동에 미치는 영향력이 상대적으로 높게 나타나 개별적 배려가 조직 구성원의 심리적 안녕감을 높이는 중요한 영향 변인이라는 것이 확인되었다. 이는 변혁적 리더십의 개별적 배려는 조직지원에 대한 인식을 높여 구성원의 조직에 대한 보답 심리를 자극할 수 있다는 것을 의미한다.

이처럼 변혁적 리더십과 매개변인으로서의 조직지원인식은 종속변인인 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 사실은 변혁적 리더십을 통해 관료들의 조직지원에 대한 인식을 높일 수 있으며, 이는 나아가 관료들의 조직에 대한 우호적 분위기를 형성하여 관료들의 자발적인 역할의 활동을 유도할 수 있다는 것을 의미한다(Spector & Fox, 2002). 이는 심리적 안녕감을 가지는 구성원은 조직의 성과는 물론, 조직발전에도 매우 긍정적인 영향을 미친다는 Grant et al.(2007)의 주장과도 맥락을 같이한다. 이러한 구성원의 정서적·심리적 안녕감이 개인수준의 조직시민행동에 유의한 효과를 보이고 있다는 연구 결과는 최근 들어 신자유주의 이념의 확산으로 성과급 제도의 실시 등 관리자 중심의 성과지향 리더십이 지나치게 강조되고 있는 현실에서 시사하는 바가 크다. 신자유주의 가치관의 지배로 조직내 구성원간 경쟁을 초래하는 성과 지향적 관리방식은 인본주의 가치관을 무시하는 것은 물론 구성원간 경쟁에 따른 구성원 개인의 심리적 스트레스와 소진(burnout)을 유발하기 때문에 구성원의 정서적·심리적 안녕감을 해치는 것은 물론 궁극적으로 조직의 건강성을 약화시켜 조직의 효율성을 저하시킬 우려가 매우 높은 것으로 판단된다.

따라서 본 연구는 구성원의 심리적 안녕감을 통한 조직의 건강성을 높이기 위해서는 조직시민행동의 고양이 선행되어야 하며(Kets de Vries, 2001), 이를 위한 방안으로 관리자의 변혁적 리더십, 그 중에서도 개별적 배려를 통한 구성원의 정서적·심리적 안녕감을 높여주고 동시에 리더와 구성원간의 호혜성을 높일 수 있는 조직지원 방안의 모색이 필요하다는 것을 제시하고 있다는 점에서 연구의 가치가 있는 것으로 판단된다.

12) 변혁적 리더십은 구성원의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는다는 것을 분석한 연구(Piccolo & Colquitt, 2006)도 있다. 이러한 차이는 변혁적 리더십의 하위 변인에 대한 고려 정도에 따른 결과로 판단된다.

V. 결론 및 시사점

1. 요약

본 연구는 사회교환이론에 근거하여 변혁적 리더십과 조직지원인식이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정하에 이들 간의 관계를 분석하는 데 목적을 두고 있다. 분석결과 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 변혁적 리더십은 개인 수준의 조직시민행동과 조직 수준의 조직시민행동에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십을 통한 핵심 변혁행동과 개별적 배려 모두 조직에 대한 구성원의 긍정적인 감정을 유발하여 조직의 성과는 물론 발전에도 기여할 수 있다는 것을 의미한다.

둘째, 변혁적 리더십은 조직 구성원에 대한 지원을 통해 조직에 대한 호혜적 감정을 가지게 만드는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십을 통해 조직 구성원에게 배려와 관심을 보임으로써 조직 구성원의 심리적 만족감과 안녕감을 높임으로써 조직에 대한 호혜적 감정을 유발할 수 있다는 것을 의미한다.

셋째, 조직지원인식과 조직시민행동은 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 조직 및 관리자가 구성원을 배려하고 관심을 가질 경우, 구성원의 긍정적 감정이 유발되어 조직성과로 이어질 수 있다는 것을 의미한다.

넷째, 조직지원인식은 변혁적 리더십에 의해 영향을 받는 경우 조직시민행동에 미치는 영향이 더욱 커지는 것으로 나타나 두 변인사이에서 매개역할을 하는 것이 입증되었다. 이는 조직 및 관리자로부터 지원받고 있다는 정서적 안녕감이 조직 구성원의 적극적인 조직시민 행동을 고양시킬 수 있다는 것을 의미한다.

2. 연구방법의 한계

본 연구는 분석 자료의 지역적 편중성, 횡단면적 연구, 분석의 간편화를 위해 변혁적 리더십의 하위 요소중 이념적 영향력, 영감적 동기, 지적 자극 등을 통합하여 핵심 변혁행동으로 단일화함으로써 개별 요인들에 대한 분석을 하지 못했다는 점, 조직지원인식과 조직시민행동의 다양한 구성개념을 완전히 포괄하는 분석도구를 이용하지 못한 점 등은 한계로 지적될 수 있다. 그리고 조직시민행동을 다양한 하위 구성 요인중 개인 수준과 조직 수준으로만 한정된 구성 요소만을 고려하였다는 점도 한계가 될 수 있다. 한편, 변혁적 리더십은

조직 구성원을 자발적 참여를 전제로 하고 있기 때문에 Theory X에 속하는 구성원의 경우 변혁적 리더십이 과연 효과를 발휘할 수 있을 것인가에 대한 의문이 있다. 또한, 변혁적 리더십이 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향의 객관성을 높이기 위해서는 성과 지향적 리더십과의 비교가 동시에 필요하지만, 이에 대한 분석을 하지 못한 점도 한계로 지적된다. 이러한 한계는 연구의 완성도를 높이기 위해 보완될 필요가 있으며, 후속 연구를 통해 해결될 것으로 기대된다.

3. 시사점

본 연구는 변혁적 리더십과 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향경로를 구조방정식모형을 통해 분석함으로써 합리적인 인력 및 조직관리 전략을 수립하는데 기여할 수 있을 것으로 판단된다. 뿐만 아니라 본 연구는 조직의 리더가 단순한 조직의 관리자가 아닌 변화의 주체자로서 비전 지향적 리더십을 가지고 동시에 신뢰를 통해 구성원과의 상호관계성을 증진할 수 있는 리더십이 필요하다는 것을 실증적으로 분석한 것은 성과지향 관리의 한계에 대한 문제의식을 제공한다. 특히, 최근 들어 신자유주의 이념의 확산으로 관리자 중심의 성과 지향적 리더십이 지나치게 강조하고 있는 현실의 관리행태에 대해 비판적 시각을 제공한다. 동시에 변혁적 리더십 이외에 구성원에 대한 관심과 배려에 중점을 두는 서번트 리더십(servant leadership) 및 초월적 리더십(transcendental leadership) 등에 대해서도 관심을 가질 필요가 있다는 것을 시사한다.

참고문헌

- 김동환·신호철·양인덕. (2009). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개역할에 관하여. 「인사·조직연구」, 17(4): 47-85.
- 김경석·전상길. (2006). 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰 -연역적 분류 틀의 정립을 위한 탐색적 연구-. 「인사관리연구」, 30(1): 149-175.
- 이덕로·서도원·김용순. (2003). 변혁적 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 -신뢰의 매개효과를 중심으로. 「경영학연구」, 32(2): 449-474.
- 이학식·임지훈. (2008). 「구조방정식모형 분석과 AMOS 7.0」, 서울: 법문사.
- Akin, G., & Hopelain, D. (1986). Finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*, 14: 19-32.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust. *Management*.

- Decision*, 42(1): 13-40.
- Bagozzi, R. P. (2003). Positive and negative emotions in organizations, In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn(eds.). *Positive Organizational Scholarship*(Berrett-Koehler, San Francisco): 176-193.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum, New York: NY.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78: 131-46.
- Bolino, M., Turnley, W., & Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4): 505-522.
- Bolino, M., & Turnley, W. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3): 60-71.
- Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence as measured by the EQI influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership and Organization Development Journal*, 27(5): 330-351.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4): 32-44.
- Cameron, K., Bright, S., D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between OV and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6): 766-790.
- Deng, L., & Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(4): 347-366.
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling*, 2: 119-144.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 565-573.

- Frone, M., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2): 145-67.
- Graham, J. W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employ Response Rights* J., Springer Science and Business Media, Inc.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21: 51-63.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*. 52(3): 506-526.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3): 323-352.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. *Academy of Management Proceedings*(Aug), Denver: Colorado.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research*(4th ed.). Stanford, CT: Wadsworth-Thomson.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1): 101-111.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 52-55.
- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1): 16-47.
- Moorman, R. H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76: 845-855.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington Book.
- Organ, D. W. (1997). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 22(1): 46-53.
- Piccolo, R. E., & Colquitt, R. J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2): 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors & their effects on follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*. 1: 615-622.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93: 215-235.
- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenburg, C., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17: 227-244.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Schlechter, A. F., & Engelbrecht, A. S. (2006). The relationship between transformational leadership, meaning and organizational citizenship behavior. *Management Dynamics*, 15(4): 2-16.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 219-227.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6): 703-714.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models, In S. Leinhart (Ed.). *Sociological methodology*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12: 269-292.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3): 220-236.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviour: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 48(3): 420-432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictor of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.

- Wortzel, R. (1979). New life style determinants of woman's food shopping behavior. *Journal of Marketing*, 43: 28-29.
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2): 147-159.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.

ABSTRACT

The Effect of Transformational Leadership and Perceived Organization Support on Organizational Citizenship Behavior

Daewon Kim

This study aims to investigate the relationship between transformational leadership (TFL) and organizational citizenship behavior (OCB) with perceived organizational support (POS) as a moderator using a sample of 205 public workers from local government organizations in Busan and Kyungnam Province in Korea.

The study also looked at core transformational behaviors and individual consideration as antecedents to TFL, and OCB-I (behaviors directed towards individuals) and OCB-O (behaviors directed towards the organization) as antecedents to follower OCB. The scales were proven to have reliability through the results (TFL=.902-.912, OCB=.893-.906, and SQ=.894) based on Wortzel's idea (1979) arguing that the result is highly reliable if the Cronbach α value is between .70 and .98.

The results show that TFL's individual consideration (IC) is positively related to follower OCB while POS also produces some significant moderating effects on the relationship between the leader's TFL (core transformational behaviors and individual consideration) and follower OCB. An important implication of this study's findings is, consequently, that TFL's core transformational behaviors and individual consideration should be positively enhanced for the purpose of increasing the level of OCB through using the mediating role of POS.

【Key Words: Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Hierarchical Regression Model】