

리더십 유형에 따른 셀프리더십과 조직시민 행동 간의 관계에 관한 연구

이선규^{*} · 이다정^{**} · 장은영^{***} · 최동국^{****} · 손규환^{*****}

요 약

본 연구의 목적은 셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 전통적 리더십인 변혁적, 거래적 리더십에 따라 그 영향이 어떻게 달라지는지 살펴보고자 하였다. 연구결과 첫째, 셀프리더십의 행위적 전략과 인지적 전략은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 거래적 리더십이 셀프리더십의 구성요인중 인지적 전략과 조직시민행동과의 관계에서 유의한 조절효과가 나타났다. 이를 통해 조직의 효과성을 증진시키는데 있어 셀프리더십의 중요성을 인식하고 거래적리더십을 통한 셀프리더십의 발휘가 필요하다는 것을 확인하였다.

키워드 : 셀프리더십(행위적전략, 인지적전략), 조직시민행동, 변혁적리더십, 거래적리더십

* 금오공과대학교 산업경영학과 교수(교신저자)

** 금오공과대학교 산업경영학과 박사과정

*** 한국산업단지공단 중부지역본부 사원

**** (주) 그린광학 조직관리담당자

***** (주) 삼성전자 정보통신총괄 구미지원센터 차장

논문접수: 2010년 10월 28일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2010년 11월 25일

본 논문은 2010년 금오공과대학교의 교내학술연구비에 의하여 지원되었음

A Study on the Relationships between Self-Leadership and Organizational Citizenship Behavior According to Styles of Leadership

Sun-Kyu Lee[†] · Da-Jung Lee^{††} · Eun-Young Jang^{†††}

Dong-Kook Choi^{††††} · Kyu-Hwan Son^{†††††}

ABSTRACT

The purpose of this study examines how the self-leadership in organization affects citizenship behavior and which types(transformational leadership, transactional leadership) of leadership can moderate between self-leadership and organizational citizenship behavior. Hypotheses were tested by surveying 255 employees in small and medium enterprises. we conducted exploratory factor analysis for two constructs(behavioral strategy, cognitive strategy) using oblique rotation method that did not assume independence among the factors and main factors of self-leadership were grouped together by two factors. The results of this study are as followings; First, all factors of self-leadership had a significant positive effect on the organizational citizenship behavior. Second, only transformational leadership moderated between cognitive strategy of self-leadership and organizational citizenship behavior.

Key Words : Self-leadership, Organizational citizenship behavior, Transformational leadership, Transactional leadership

1. 서론

오늘날과 같은 조직 환경의 변화와 그에 따른 혁신 및 유연성이 강조되고 있는 상황에서는 조직구성원의 자발적인 행동이 필연적으로 요구된다고 할 수 있다.

지시와 통제, 권위주의, 위계적 수직구조로 대표되는 기존의 조직관리 방식으로는 급변하는 기업환경에 효과적으로 대처할 수 없게 되었다. 현대의 조직이 위기상황을 타개하고 성장하기 위해서는 조직구성원들의 강한 일체감과 참여유발을 위한 리더십이 필요하다. 이와 같은 맥락에서 정의되어 온 리더십이 Manz와 Sims[16]의 셀프리더십이다.

셀프리더십은 자기가 스스로를 주도하고 리더하는 리더십을 말하며 선행 연구에 의하면 셀프리더십은 조직시민행동의 자율행동과 창의행동에 큰 영향력을 발휘한다고 보고하였다.

이와 더불어 조직구성원들이 이기적으로 추구하고 있는 욕구, 가치관, 선호 그리고 열망을 공통체적으로 추구하도록 그들의 태도와 행동을 변환시킬 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다. 이를 가능케 하는 하나의 해결책으로 많은 연구자들이 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)에 관심을 갖게 되었다. 조직시민행동과 더불어 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)역시 태도와 행동의 변환을 위한 연구도 꾸준히 이어지고 있다.

조직시민행동은 임금이나 승진과 같은 직접적인 보상이나 처벌로 인한 행동이 아니라 조직 효과성에 기여하는 구성원들의 재량적 행동들(discretionary behaviors)을 총칭한다. 많은 연구자들[1][6][26] 조직 내에서 조직구성원들이 나타내는 태도와 조직시민행동 간의 관계에 대하여 연구해 왔다.

Koh, Steers와 Terborg[15]는 조직몰입과 리더에 대한 만족도 역시 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 큰 부가적 영향을 미치는

것으로 나타났으며, 국내의 연구에서 민경호와 김동조[2][3]는 변혁적 리더십의 개별적 배려는 자기 효능감에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 거래적 리더십의 상황 보상이 자기 효능감에 유의한 것으로 나타났다. 자기 효능감이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이, 선행연구자들의 연구를 살펴보면, 셀프리더십과 조직시민행동, 리더십 유형 간의 관계 기업의 효율성 관리에 매우 중요하다고 볼 수 있다.

그러나 이러한 기업의 효율성을 높이는 것이 중요함에도 불구하고 기업 내 도입하기에는 한계가 있으며 실질적 적용에는 많은 문제점을 내포하고 있을 뿐만 아니라 실증적 연구의 뒷받침도 부족한 실정이다.

따라서 본 연구의 목적은 기업 적용의 실용적 가치를 높이기 위해서 셀프리더십과 조직시민행동간의 관계를 분석하고, 나아가서 리더십 유형(변혁적·거래적 리더십)의 조직효과를 파악하는데 있다. 이를 통해 앞으로 기업 관리와 조직, 팀 성과와 전략지침을 개발하는데 가이드라인이 될 것으로 판단된다.

2. 이론적 고찰

2.1 셀프 리더십의 개념 및 선행연구

셀프리더십(Self-Leadership)은 과업이나 직무를 수행하기 위해 필요한 자기 주도(self-direction)와 자기 동기부여(self-motivation)를 이루기 위해 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 과정이다[16]. 전통적인 팔로우십(followership)의 개념과는 다른 '자신에게 초점을 맞춘 리더십(leadership focused on oneself)'인 것이다. 자신들의 생활을 스스로 통제할 수 있는 자율권이나 책임이 주어진다면, 부하들이 그 같은 책임과 자율권에서 오는 도전에 대응하기 위해 구체적으로 책임 있게 무엇을 할 수 있을 것인가 제시하는 것이 셀프리

더쉽이다[16].

기존의 선행연구에서는 셀프리더십을 적용하여 예상 가능한 결과나 종속변수에 대해 많은 제안이 있어 왔는데 먼저 주관적·심리적 지표로서 몰입과 독립성, 긍정적 정서와 직무만족, 심리적 임파워먼트, 자기효능감, 창의성과 혁신, 팀 신뢰와 팀 역량 등을 들 수 있다.

Manz와 Sims[17]는 셀프리더십을 발휘하는 구성원들은 더 높은 통제감과 자율성을 경험하게 되고, 이로 인해 행동과 의사결정에 있어 더 높은 수준의 독립성으로 이어진다고 하였다. 그리고 Houghton과 Yoho[12]는 실제적으로 셀프리더십을 발휘하지 않는 구성원의 경우 그들의 행동을 통제하는 외부적인 리더의 영향에 의존적이기 때문에 점점 더 사고와 행동이 독립적이기 어렵다고 하였다. Dolbier와 그의 동료들[10]은 텍사스 대학의 학생들과 같은 지역의 텔 컴퓨터회사의 직원이라는 두 가지 집단의 횡단적 연구를 통하여 셀프리더십과 심리적 결과, 건강, 직무성과의 관계를 분석하였다. 그 결과 대학생 집단에서는 셀프리더십과 긍정적인 심리적 결과 및 인지된 건강함이 정(+)의 관계를, 컴퓨터회사의 직원 집단에서는 셀프리더십과 인지된 건강함, 과업의 결과 (직무만족, 조직의 의사소통, 경영의 질, 리더와의 관계, 팀 문화)가 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 셀프리더십은 심리적 결과(스트레스에 대한 효과적인 대처방식, 좋은 성격특성), 인지된 건강함, 과업 결과와 밀접한 관계를 갖는 것으로 나타났다.

2.2 조직시민행동의 개념 및 선행연구

조직시민행동(organizational citizenship behavior, OCB)은 조직에 속한 동료들을 기꺼운 마음으로 도와주고, 협동하고 자발적으로 봉사하는 제 행동을 말한다.

Organ[23]은 조직시민행동은 조직으로 하여금 기능을 유지하는데 필요한 한정된 자원을 투입하도록 하는 필요를 감소시키며, 그 결과 우선적으로 시급한 생산적인 목적으로 자원들

을 배분할 수 있도록 한다고 주장하였다. 또한 조직시민행동은 그와 같은 행위를 나타내는 종업원들은 동료들로 하여금 자신들의 직무를 수행하기 위한 능력을 향상시키도록 하거나, 경영자들로 하여금 계획화, 스케줄링, 문제해결, 조직분석 등과 같은 보다 생산적인 활동들에 많은 시간을 쏟을 수 있도록 한다는 점에서 역시 조직의 생산성을 향상시킬 수 있다는 것이다 [23][24].

조직시민행동에 관한 연구는 크게 조직시민행동의 선행요인을 파악하는 연구와 조직시민행동의 결과요인을 파악하는 것으로 구분할 수 있다. 연구가 시작된 초기에는 조직시민행동의 선행요인의 영향을 파악하기 위한 것에 초점을 두고 진행되어 오다가 점차적으로 조직시민행동이 조직의 구체적 성과에 미치는 영향을 파악하기 위한 요인을 확인하는 노력을 보이고 있다[24].

2.3 변혁적·거래적 리더십에 관한 연구

2.3.1 변혁적 리더십의 개념

Bass[8]는 지금까지의 리더십이론들 대부분이 이러한 거래적 교환관계에 있다고 주장하면서, 거래관계에만 머물러서는 종업원들로부터 기대 이상의 성과를 이끌어 내기 위한 동기유발이나, 고차원 욕구의 활성화, 조직을 위한 자신들의 이익의 초월, 조직의 장기적 비전달성을 위한 열망 등을 고취해 나갈 수 없다고 보고 그에 대신하는 변혁적 리더십의 필요성을 강조하였다. 즉 변혁적 리더는 조직의 문화를 변화시키고, 조직의 전략을 바꾸며, 더 나아가 사회체계를 변화시킬 수 있다는 것이다. 변혁적 리더십은 또한 개인의 이해관계에 호소하는 거래적 리더십과 구별되고 합법적인 규칙이나 권력 등을 강조하는 관료적 권한체계와도 다르다.

2.3.2 거래적 리더십의 개념

Bass[8]는 거래적 리더십은 부하들의 노력에 대한 대가로서 적절한 보상을 제공하는 상황적 보상 행동이라 할 수 있으며, 보다 더 넓은 의미로 거래적 리더십을 정의했다.

거래적 리더는 과거 지향적이고 예외적인 것을 인정하지 않는 성향이 있어서 능동적으로 새로운 것에 대한 학습을 하고 개혁해 나가면서 성과를 높일 수 있는 조직의 경우 부하들과 리더 간에 신뢰가 줄어들 수 있다.

거래적 리더는 비용-편익의 관점에서 하위자들이 제공하는 계약된 서비스에 대한 보상으로 하위자들이 현재 필요로 하는 정신적인 또는 물질적 욕구를 받아들여 교환을 하는 것이다[8]. Bass[8]는 거래적 리더를 기존의 시스템이나 문화 내에서 조직을 안정적으로 운영하며, 시간제약과 효율성을 중요시하며, 위험을 감수하기 싫어하고, 조직을 유지하기 위한 수단으로서 과정을 내용보다 중요시하는 사람으로 특징지었다.

2.4 변혁적·거래적 리더십과 조직시민 행동의 선행연구

Hater와 Bass[11]는 조직에서 1년 이상 근무한 관리자를 대상으로 Bass가 개발한 MLQ를 사용하여 구성원에게 변혁적 리더가 어떠한 만족을 주는지에 대하여 실증분석을 실시하였다. 관리자들을 최고 경영자 집단과 보통 관리자 집단으로 구별하여 두 집단 간에 구성원의 만족도에 차이가 있는지를 분석하였다.

분석결과 두 집단 모두 변혁적 리더십 요인과 만족도에 대한 부하의 평가치간의 상관관계는 매우 높은 반면에 거래적 리더십과 만족도에 대한 부하의 평가치 간의 상관관계는 낮은 것으로 나타났다. 이는 거래적 리더십 유형보다 변혁적 리더십 유형이 효율성 및 부하 만족도와 높은 관계가 있는 것으로 확인된 결과이다.

거래적 리더십에 대한 선행연구들을 살펴보면 변혁적 리더와 거래적 관리자의 개념을 통해 리더와 관리자의 차이점을 구분하였다. 이는 거래적 관리자들이 조직의 규칙, 규제 그리고 운영방안에 묶인 고정된 역할을 하는데 반해 변혁적 리더들은 부하와 리더간의 교환적 관계보다 한층 높은 결과를 추구한다고 하였다. 즉 거래적 관리자는 정해진 일을 가장 효율적으로 하려고 노력하고, 변혁적 리더는 비전을 창출하고 제시하며 설득하려고 노력한다고 주장하였다.

2.5 셀프리더십, 조직시민행동, 리더십유형에 관한 연구

2.5.1 셀프리더십과 조직시민행동의 선행연구

셀프리더십 이론은 기존의 전통적 리더십이론이 갖고 있는 리더 중심적 사고의 취약점을 보완해 준다는 면에서 최근 많은 관심을 불러일으키고 있다. 그러나 비교적 최근에 개발된 이론으로서 핵심적인 내용에 대한 검증은 충분히 이루어지지 않았다. 또한 셀프리더십이 추종자 중심의 이론이지만 상사의 리더십 유형에 따라 많은 영향을 받음에도 불구하고 그에 관한 연구도 미미한 실정이다.

조직구성원의 셀프리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구는 최근 심리학 학술지에 발표된 "셀프리더십과 심리적 강화, 건강, 직무성과와의 관계"에서 미국 오스틴 텍사스 대학 연구팀은 대학생집단과 같은 지역 텔컴퓨터 회사의 고용직 노동자에 대하여 연구한 결과 대학생 모집단의 셀프리더십은 심리적 강화와 건강상태 지각 중 건강상태 양호는 정(+)의 결과가 나왔고, 건강상태 지각 중 스트레스, 병의 증상 인지는 음(-)의 결과가 나왔다. 즉 셀프리더십은 조직사회의 동료문화, 리더와 관계, 경영의 질과 조직의 의사소통, 직무만족 등 과

업의 결과와 밀접한 관계에 있는 것으로 나타났다. 또한 Redmond, Mumford, Teach[26]은 과업실행 방향, 목표설정 등을 포함하는 리더행위는 자아효능감 인식에 긍정적인 영향을 발휘한다고 하였다. 그리고 Manz[16] 역시 셀프리더십의 최우선 목표 가운데 하나는 성과와 연계된 자아효능감 향상이라고 하였다. 그리고 국내에서는 이은숙, 백기복, 신제구[4]의 연구에서 집단 구성원의 셀프리더십은 성과에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 입증하였다.

2.5.2 변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동의 선행연구

최근 리더십의 연구에서 보고하는 바에 의하면 변혁적 리더십이 전통적 리더십에 비하여 부하들의 성과와 만족, 집단 효과성, 그리고 리더의 유효성에 보다 큰 영향을 미치고 있음이 밝혀지고 있다[11][18][22][23][24].

조직시민행동은 조직 내에서의 업무와 업무 외적인 것의 구별이 명확한 조직의 하부계층에서 많이 파악될 수 있기 때문에 부하로 하여금 조직의 일상적인 명령에 어느 수준 이상으로 과업을 수행하게끔 동기부여 시키는 리더의 역할이 아주 중요하다.

Niehoff와 Moorman[20]의 연구에서는 비공식적 토론에 의한 리더의 감시행동은 이타성과 관련되어 있고, 관찰에 의한 감시행동은 정당한 행위를 제외한 모든 조직시민행동과 부정적인 결과를 보였으며, 공식적 미팅에 의한 감시행동은 이타성과는 부정적인 결과를 보였다. 그리고 성과차원에 구성원들의 조직시민행동을 포함시킬 수 있다는 것이 변혁적 리더십과 성과에 대한 연구에서 관심을 주목시키는 부분이다.

Bass[8]의 연구에서는 변혁적 리더십의 행위들이 조직시민행동 중에 양심성에 직접적인 영향을 미친다는 결과를 얻게 되었다.

Koh, Steers와 Terborg[15]의 연구에서 Bass[8]의 MLQ를 사용하여 변혁적 리더십과

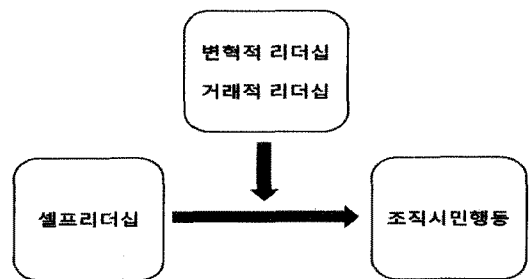
전반적인 조직시민행동과의 관계를 연구한 결과 변혁적 리더십과 조직시민행동간에 유의한 관계가 있음을 보여주고 있다. 즉, 변혁적 특성이 보다 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 몰입수준 및 조직시민행동의 정도가 높아짐을 밝혀냈다.

Podsakoff와 그의 동료들의[24] 연구에서는 다양한 산업에 종사하는 종업원을 대상으로 변혁적·거래적 리더십이 종업원의 태도, 역할, 지각, 역할내 행동, 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 변혁적 리더십은 모든 변수에 대하여 유의한 결과를 보였으며, 거래적 리더십에 대해서는 조건적 보상이 조직시민행동과 상관관계가 있음을 증명하였다.

3. 실증 연구

3.1 가설설정

본 연구에서는 [그림 1] 같이 연구모형을 설정하였다



[그림 1] 실증 연구모형

이상에서 언급했던 내용과 더불어 Van Dyne, L.,와 Pierce,[27]는 셀프리더십이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등과 정(+)의 관계가 있음을 밝혔으며 이러한 연구들을 볼 때 높은 심리적 주인의식을 가지고 있는 셀프리더들은 조직시민행동을 나타내게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세웠다.

<가설 1> 셀프리더십이 조직시민행동에 정

(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 셀프리더십의 행위적 전략이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 셀프리더십의 인지적 전략이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

리더십 유형에 따른 셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 선행연구는 Bass[8]와 Koh, Steers와 Terborg[15]에서 언급되었듯이 변혁적 리더십과 거래적리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 또한 변혁적 리더십의 특성이 보다 더 조직시민행동을 높인다고 언급하여 리더십의 특성에 따라 셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향이 달라 질 수 있음을 추론해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 세웠다.

<가설 2> 변혁적·거래적 리더십에 따라 셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 달라진다.

- 2-1. 변혁적 리더십이 높을수록 셀프리더십의 행위적 전략이 조직시민행동에 미치는 영향은 높을 것이다.
- 2-2. 변혁적 리더십이 높을수록 셀프리더십의 인지적 전략이 조직시민행동에 미치는 영향은 높을 것이다.
- 2-3. 거래적 리더십이 높을수록 셀프리더십의 행위적 전략이 조직시민행동에 미치는 영향은 높을 것이다.
- 2-4. 거래적 리더십이 높을수록 셀프리더십의 인지적 전략이 조직시민행동에 미치는 영향은 높을 것이다.

3.2 조사대상과 방법

본 연구를 위해 총 300부의 설문지가 배포되

었으며, 그 중 280부를 회수하였고, 이 가운데, 불성실하게 응답한 설문지 25부를 제외하여 255부의 설문지를 사용하였으며 설문 자료는 통계패키지인 SAS9.1을 사용하였으며 분석방법은 첫째, 설문조사의 결과로 얻어지는 응답 자료의 신뢰성을 입증하기 위하여 Cronbach- α 계수를 이용한 신뢰성 검증과 요인분석을 이용하여 척도의 타당성을 검증하였다.

둘째, 분석 자료의 이해를 돕고, 연구모형에 설정된 변수들 간의 관계를 알아보기 위해 상관분석, 분산분석 등을 실시하였다.

셋째, 본 연구의 종속변수와 이에 영향을 미치는 독립변수의 관계를 알아보기 위하여 회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

3.3 자료분석 및 해석

3.3.1 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

Cronbach's alpha 계수를 이용하여 얻은 신뢰성 계수는 <표 1>에 나타나 있고 신뢰성계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높은 것으로 수용할 만하다는 Nunnally[21]의 연구결과에 비추어 볼 때, 본 연구의 척도는 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

셀프리더십의 설문항목의 요인분석 결과가 <표 2>에 나타나 있다. <표 2>에 나타난 바와 같이 고유값이 1 이상인 요인은 모두 5개로 분류되었다. 또한, 이들 4개의 요인이 전체 분산의 66.27%로 나타나 설문항목의 구성타당성이 높은 것으로 확인되었다.

〈표 1〉 설문 문항의 신뢰성 검증

측정 변수	항 목 수	신뢰도(α)
셀프리더십(행위적 전략)	15	0.807
셀프리더십(인지적 전략)	3	0.857
조직시민행동	24	0.798
변혁적리더십	7	0.863
거래적리더십	9	0.8282

〈표 2〉 조직시민행동 설문항목의 요인분석 결과

문항내용		행위전략				인지전략
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
I-1	자기 비판	0.8663				
I-2		0.6347				
I-3		0.7387				
I-4	자기 보상		0.8767			
I-5			0.6604			
I-6			0.6968			
I-7	리허설 자기관찰			0.6363		
I-8				0.6369		
I-9				0.7468		
I-10				0.7429		
I-11				0.7537		
I-12				0.7034		
I-13	자기설정 목표				0.6646	
I-14					0.7864	
I-15					0.9009	
I-16	자기존중					0.7403
I-17						0.8142
I-18						0.8575
고유값		1.8928	1.9842	3.2493	2.3077	2.4971
분산설명비율		10.51%	11.02%	18.05%	12.82%	13.87%
누적분산비율		10.51%	21.53%	39.58%	52.40%	66.27%

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악하였다. 셀프리더십과 조직시민행동 그리고 변혁적·거래적 리더십과 기타 통제변수와의 상관관계는 <표 3>과 같이 나타나 있다.

변수들 간의 상관계수 값이 0.8이상의 높은 수치를 나타내는 경우 다중공선성의 위험이 있을 것으로 판단되나, 본 연구에서는 변수들 간의 상관계수 값이 0.8이상의 수치는 나타나지 않았으며 다중공선성의 위험의 가능성은 없는 것으로 확인되었다.

셀프리더십의 행위적 전략과 인지적 전략은 조직시민행동과 리더십유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 유의한 상관관계로 나타났다.

결국, 이는 본 논문의 연구모형에서 제시하는 것과 같이 셀프리더십의 구성요인이 조직시민행동에 영향을 미칠 것과 그 관계에서의 변혁적·거래적 리더십의 조절할 것이라는 가설1과 가설2의 주장이 의의를 가질 것으로 예상할 수 있다.

<표 3> 각 변수간의 상관관계 분석결과

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 행위적 전략	3.48	0.44	1							
2. 인지적 전략	3.83	0.66	0.513*** <.0001	1						
3. 조직시민행동	3.35	0.30	0.608*** <.0001	0.491*** <.0001	1					
4. 변혁적리더십	3.46	0.58	0.473*** <.0001	0.312*** <.0001	0.489*** <.0001	1				
5. 거래적리더십	3.33	0.50	0.430*** <.0001	0.357*** <.0001	0.488*** <.0001	0.710*** <.0001	1			
6. 나이	34.85	0.49	0.079 0.2073	0.086 0.1719	0.274*** <.0001	0.066 0.2941	0.085 0.1743	1		
7. 학력	2.95	0.79	0.320*** <.0001	0.340*** <.0001	0.305*** <.0001	0.112 0.0731	0.055 0.3802	0.219*** 0.0005	1	
8. 직위	2.18	1.22	0.269*** <.0001	0.250*** <.0001	0.347*** <.0001	0.112 0.0725	0.155* 0.0130	0.736*** <.0001	0.306*** <.0001	1
P<.0001 : *** P<.01 : ** P<.05 : *										

4. 가설검증

4.1 <가설1>의 검증

셀프리더십이 조직시민행동에 유의한 영향관계를 검증하기 위해 셀프리더십의 행위적 전략과 인지적 전략을 독립변수로 하고 조직시민행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과가 <표 4>에 나타나 있다.

결정계수(R²)가 0.4709로 이 모델의 전체 변형 중 약 47%가 회귀선에 의해 설명되고 있다.

<표 4> 셀프리더십과 조직시민행동의 다중회귀분석 결과

요인	자유도	제곱합	평균제곱	F값	Prob>F	R-square
처리	5	10.9930	2.1986	43.78	0.0001	0.4709
잔차	246	12.3536	0.05022			
계	251	23.3466				

변수	회귀계수	표준오차	T값	P값
절편	1.4091	0.1595	8.83	0.0001
나이	0.0110	0.0032	3.36	0.0009
교육	0.0127	0.0195	0.65	0.5141
직위	-0.0087	0.0183	-0.48	0.6332
행위적 전략	0.3197	0.0383	8.34	0.0001
인지적 전략	0.1096	0.0254	4.30	0.0001

<가설 1>의 검증결과 셀프리더십의 구성요인으로 확인된 행위적 전략, 인지적 전략이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 <가설1>은 <표 4>에 나와 있는 바와 같이 행위적 전략과 인지적 전략 모두에서 유의하게 나타났다. 행위적 전략의 t값이 8.34, 회귀계수가 0.319로 유의수준 p<.01 에서 유의하게 나타났으며 인지적 전략의 t값이 3.38, 회귀계수가 0.231로 유의수준 p<.001 에서 유의하게 나타났으며 연결성의 t값이 4.30, 회귀계수가 0.109로 유의수준 p<.0001에서 유의하게 나타났다. 따라서 행위적 전략과 인지적 전략이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 <가설2-1, 2> 모두 지지되었다.

이는 셀프리더십의 행위적 전략과 인지적 전략이 강할수록 조직시민행동이 높을 것이라고 말할 수 있으며 이로써 선행연구[26]의 결과를 재확인 한 것이다.

4.2 <가설2>의 검증

셀프리더십(행위적 전략, 인지적 전략)과 조직시민행동의 관계에서 변혁적 리더십, 거래적 리더십에 따른 조절효과를 확인하고자 한다.

조절변수의 상호작용 효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 시행하였다. 첫 번째 단계에서는 통제변수로 나이, 교육, 직위와 독립변수 그리고 조절변수를 투입하였다. 다음 두 번째 단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용 변수를 하나씩 투입하여 상호작용 효과를 검증하였고, 세 번째는 전체변수를 투입하여 통계적으로 유의미한지를 검증하였다. 독립변수와 조절변수의 상호작용 변수가 추가됨으로써 총 설명력이 유의하게 증가하였을 경우, 조절효과가 있는 것으로 보았다. 그 결과는 <표 5>과 같다.

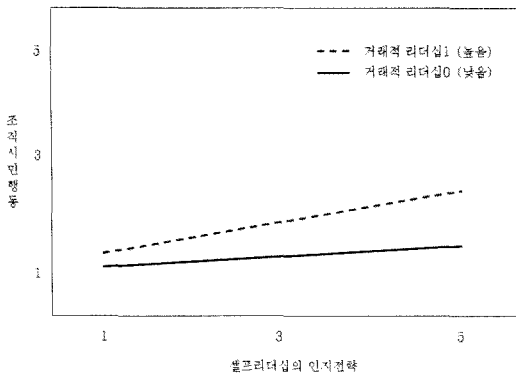
〈표 5〉 변혁적·거래적 리더십의 조절효과 검증결과

독립변수	step1	step2	step3	step4	step5	step6
질편	1.231***	1.085***	1.067***	1.055***	1.097***	0.978***
나이	0.009**	0.010**	0.011**	0.010**	0.011**	0.010**
교육	0.024	0.013	0.012	0.012	0.012	0.013
직위	-0.004	-0.004	-0.008	-0.004	-0.009	-0.010
행위적 전략	0.240***	0.281***	0.266***	0.256***	0.244***	0.264***
인지적 전략	0.086***	0.095***	0.101***	0.120***	0.115***	0.120*
리더십(변혁적)	0.068*	0.111*	0.037	0.121*	0.037	0.103
리더십(거래적)	0.092*	0.078	0.159**	0.078	0.149**	0.123*
행위적전략*변혁적		-0.035				0.160
행위적전략*거래적			-0.031*			-0.182*
인지적전략*변혁적				-0.035*		-0.201*
인지적전략*거래적					-0.022	0.173*
R2	0.521	0.534	0.518	0.535	0.515	0.543*
ΔR2	-	0.013	-0.003	0.014	-0.06	0.022*

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

분석결과에 의하면 상호작용 변수인 행위적 전략*거래적 리더십, 인지적 전략*변혁적 리더십, 인지적 전략*거래적 리더십은 유의한 관계를 지니지 않는 것으로 나타났으며 모형의 설명력 또한 유의하게 증가하지 않았다. 하지만 6단계 모형에서 R2 변화량이 0.022로 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

다음 [그림 2]는 거래적 리더십의 조절효과를 나타낸 것이다.



[그림 2] 거래적 리더십의 조절효과

아래에서 나타난 [그림 2]에 의하면 거래적 리더십이 높은 집단이 셀프리더십의 인지적 전략

이 높아질수록 조직시민행동의 증분효과가 큰 것으로 나타났다. 이는 거래적 리더십이 높은 종업원일수록 셀프리더십의 인지적 전략이 조직시민행동에 미치는 영향을 크게 증가시킨다는 것을 의미한다.

5. 결론

본 연구의 목적은 셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 전통적 리더십인 변혁적, 거래적 리더십에 따라 그 영향이 어떻게 달라지는지 살펴보고자 하였다

실증분석 결과 첫째, 셀프리더십의 행위적 전략과 인지적 전략은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉, 자신의 일을 적극적이고 주도적으로 잘 이끌어 나가는 사람이 결국 다른 사람이나 조직을 위한 행동을 할 수 있다는 것을 확인하였다.

둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 셀프리더십의 행위적 전략과 인지적 전략이 조직시민행동과의 관계에서 조절효과를 나타낸다는 내용의 가설을 검증하기 위해 조절회귀분석을 실

시한 결과 거래적 리더십이 셀프리더십의 인지적 전략과 조직시민행동과의 관계에서 유의하게 조절하는 것으로 나타났다. 이는 조직의 리더가 거래적 리더십을 통해 조직구성원들이 스스로의 잠재력과 가능성을 알 수 있도록 도와주어 스스로를 믿을 수 있도록 했다. 결국 조직의 리더가 조직구성원들의 성과, 보상, 임파워먼트 등의 향상을 위해 힘쓸 때, 조직구성원들의 자기 존중이 활성화되고 이를 통해 조직의 성과를 높일 수 있게 된다는 것이다.

본 연구에 대하여 제기될 수 있는 문제점과 한계점을 지적하고 앞으로 이러한 점을 극복할 수 있는 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 대구 경북지역의 종업원들을 대상으로 자료를 수집하여 사용하였기 때문에 일반화하는 데는 한계가 있다는 점이다.

둘째, 설문지법을 통해 자료를 수집하여 모든 문항을 동일한 직원들이 응답하도록 하였기 때문에 변수들 간의 상관관계를 실제보다 부풀릴 수 있다. 따라서 향후에는 사례연구, 면접, 관찰 등과 같은 방법을 사용한 연구 방법의 도입이 필요할 것이다.

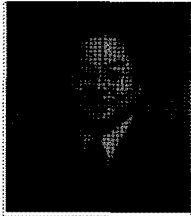
셋째, 이론적인 측면에서 다양한 조직관련 변수 및 상황적 요인들에 대한 고려가 부족하다는 점이다. 본 연구에서는 조절변수로 변혁적·거래적 리더십을 고려하였으나 향후 이에 대한 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

[1] 강대석, 차동욱(2004), 조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직 시민행동에 미치는 영향, 인사관리연구, 28(1) pp. 263-287.
 [2] 김동조(2001), (디지털 시대의)인적자원관리, 문화사 pp.79-99.
 [3] 민경호(2001), 조직행동론, 무역경영사, pp.125-136.
 [4] 이은숙, 신제구, 백기복(2000), 슈퍼리더십과 셀프리더십이 자기권능감과 성과에 미치는 영

향에 관한 탐색적 연구, 한국인사조직학회 춘계학술대회, pp.277-286.
 [5] 이흥(1993), 기업집단의 조직변화, 경영교육연구 제7권 제2호, pp.57-76.
 [6] 정홍술(2002), 분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민 행동에 미치는 영향, 전남대학교 대학원 박사 학위논문.
 [7] Avolio(1995), B.J., & Bass, B.M., Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly, 6, pp. 199-218.
 [8] Bass(1985) B. M., Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, pp.35.
 [9] Burns(1978), J. M., Leadership, New York: Harper & Row.
 [10] Dolbier(2001), C. L., Soderstrom, M., 7 Steinhardt, M. A., The Relationship between Self-Leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes, Journal of Psychology, Vol.135, pp.469-475.
 [11] Hater(1988), J. J. & Bass, B. M., Superiors evaluation and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership, Journal of Applied Psychology, 73(4), pp.695-702.
 [12] Houghton(2005), J. D., & Yoho, S. K., Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.11, pp.65-83.
 [13] Howell(1993), J. M. & B. J. Avolio, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated business unit performance,

- journal of applied psychology, 78, pp. 891-902.
- [14] J. L. Farh(1990), P. Podsakoff & D. W. Organ, "Accounting for organizational citizenship behavior : Leader fairness and task scope versus satisfaction," *Journal of Management*, pp.705-721
- [15] Koh(1995), W. L., Steer, R. M. & Terborg J. R., The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore, *The Journal of Organizational Behavior*, Vol.16 pp. 319-333.
- [16] Manz & Sims (1989), *Super leadership: Leading others to lead themselves*, New York: McGraw-Hill,.
- [17] Manz(2001), C. C., & Sims, H. P., *New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- [18] Moorman(2003), R., The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship", *Journal of applied Psychology*, 76, 6, pp.845-855.
- [19] Neck(1996), C. P., & Manz, C. C., Beyond traditional educating: facilitating power-point leading through superleadership. *Journal of managerial Psychology*, Vol.11, pp.22-30.
- [20] Niehoff(1993), B. P. & R. H. Moorman, Justice as A Mediator of The Relationship Between Monitoring of Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management journal*, 36: pp. 527-556.
- [21] Nunnally(1978), J.C., *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: Mcgraw-Hill.
- [22] O'Reilly(1986), C. A. & J. Chatman, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 3: pp. 422-499.
- [23] Organ(1988) D. W., The motivational basis of organizational citizenship behavior, *Research in Organizational Behavioral*, Vol.12, pp.43-72.
- [24] Podsakoff(1994), P.M., & MacKenzie, S.B., Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, vol.31, pp.351-363.
- [25] Prussia(1998), G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C., Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, pp.523-538.
- [26] Redmond(1993), MR Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity Vol.55 No.1, pp23-26
- [27] Van Dyne, L., & Pierce, J. L.(2004), Psychological ownership and feelings of possession: three field studies prediction employee attitudes an organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- [28] Williams(2006), S., Pitre, R., & Zainuba, M., Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of social Psychology* 2006 Feb; 142 (1), pp. 33-44.

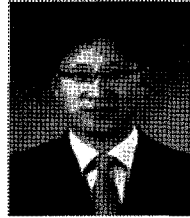


이 선 규

1983 성균관대학교(석사)
1990 성균관대학교
경영학과(경영학박사)
2003 미국Editoral Board

of HFEM(SSCI)-현재

현재 금오공과대학교 산업경영학과 교수
관심분야: 경영전략, 기술경영, R&D, 생산성
E-Mail: sklee@kumoh.ac.kr



최 동 국

2004 경북대학교 대학원
경영학과(경영학석사)
2008 금오공과대학교

산업경영학과(경영학박사수료)
2010 (주)그린광학 조직관리담당자
관심분야: 조직/인사, 조직관리
E-Mail: thanku5004@naver.com



이 다 정

2002 금오공과대학교
산업경영학과(공학사)
2008 금오공과대학교

산업경영학과(경영학석사)
2010 금오공과대학교 산업경영학과 박사과정
현재 금오공과대학교 산업경영학과 강사
관심분야: 조직/인사, 가치혁신, 경영전략
E-Mail: misefree@naver.com



손 규 환

2005 경북대학교
경영학과(경영학석사)
2009 금오공과대학교

산업경영학과(경영학박사수료)
2010 (주)삼성전자 정보통신 총괄 구미지원센터
관심분야: 조직/인사, 경영전략
E-Mail: khsonsec@samsung.com



장 은 영

2008 금오공과대학교
테크노경영학과(경영학석사)
2010 한국산업단지공단

중부지역본부 사원
관심분야: 조직/인사, 경영혁신
E-Mail: jlc@unitel.co.kr