

상사의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향: 서비스산업에서 다차원적 공정성의 매개효과

전준호*, 한경일**
국토연구원*, 안양대학교 경영학과**

Impact of Supervisor's Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior: Mediation Effects of Multi-dimensional Measure of Justice in the Service Industry

Jun-Ho Jeon*, Kyung-Il Han**

Korea Reserch Institute for Human Settlements*
Dept. of Business Administration, Anyang University**

요약 최근 국가의 경제성장 동력으로 서비스산업이 주목을 받고 있다. 이에 따라 서비스산업을 성장발전시키기 위해서는 우선적으로 그 산업에 종사하는 구성원에 대한 심층연구가 필요한 시점이다. 본 연구의 목적은 서비스산업에 종사하는 구성원들의 생산성 향상을 위해 상사들의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향과 다차원적 공정성이 이들 간의 관계에 어떤 역할을 하는지를 확인하고자 하였다. 자료수집을 위하여 수도권 및 충청지역에 위치한 서비스업종에 종사하는 직원들을 대상으로 설문을 실시하여 218부를 분석에 활용하였다. 분석방법은 상관분석과 다중공선성을 확인하기 위해 *Dubin-Watson test*를 실시한 후 회귀분석과 3단계 매개회귀분석을 통해 가설을 검증하였다. 검증결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 모두 조직시민행동을 증진시키는 것을 알 수 있어 상황에 적합한 리더십을 구현할 필요가 있음을 시사했다. 또한 다차원적 공정성 중 절차공정성만 변혁적 리더십과 조직시민행동 간에 매개효과가 없는 것을 제외하고는 모두 부분매개하고 있음을 알 수 있었다.

주제어 : 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 공정성, 조직시민행동, 서비스산업의 융복합

Abstract As the service industry has been getting increased attention as the core for the national economic growth, in order to promote growth and development of the industry, in-depth research on the workers in the industry has been timely called for. Therefore current study aims to explore the effect of leadership style on organizational citizenship behavior(ie OCB) for increased productivity of workers in the service industry, and the role of multi-dimensional justice in the relationship between them. The findings suggest that transformational and transactional leadership both have positive effect on OCB, implying that application of leadership style that is appropriate to the context may be more important. Also, mediation test of multi-dimensional justice resulted partial mediation effect except for the procedural justice in the relationship between transformational leadership and OCB.

Key Words : Service Industry, transformational Leadership, transactional leadership, Justice, Organizational Citizenship Behavior

Received 27 November 2014, Revised 20 February 2015
Accepted 20 March 2015
Corresponding Author: Kyung-il Han
(Dept. of Business Management, Anyang University)
Email: kihan@anyang.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

최근 국가의 경제성장 동력으로 서비스산업이 주목을 받고 있다. 서비스 산업을 발전시키기 위해서는 정부의 법적·제도적·재정적 지원이 매우 중요한 시점이다. 또한 서비스산업에 종사하는 구성원의 노력과 역할도 뒷받침되어야 할 것이다. 따라서 고용유발계수와 생산증가율이 낮은 서비스업종에 주목하여 서비스산업을 지속적으로 발전시킬 수 있는 요인이 무엇인지 살펴보는 것이 연구의 배경이다.

무형의 서비스를 주력상품으로 고객을 대하는 기업들은 고객의 욕구를 만족시키고 감동시킬 수 있는 좋은 서비스를 제공함으로써 지속적인 성장을 위한 노력을 경주하고 있다. 이런 관점에서 볼 때 서비스 기업들이 운영하는 자원들 중 가장 중요한 것은 소프트웨어 부분인 인적 자원이며, 이들 기업들에 있어 인적서비스는 매우 중요한 것으로 인식되고 있다. 따라서 서비스산업의 생산성을 증가시키기 위해서는 성장잠재력이 높은 서비스산업을 발굴하는 것도 중요하지만, 서비스산업에 종사하는 구성원들의 생산성 향상을 위한 노력이 무엇보다 중요하다. 지금까지 서비스산업에서 인적자원관리는 주로 생산지향적인 측면에서 고려되어 왔으나, 최근 들어 구성원의 관점에서 접근이 점차 중요시 되고 있는 추세이므로, 서비스산업에 종사하는 구성원들의 역할에 대한 심층연구가 매우 필요한 시점이다

본 연구의 목적은 서비스 산업에서 상사의 리더십 유형이 공정성의 실행에 어떠한 영향을 미치며, 조직시민행동에 미치는 파급효과는 무엇인지 확인해 보고자 하였다. 또한 본 연구에 대한 검증이 서비스 산업을 한 단계 발전시키고 성장시켜 국가의 경제성장 동력으로 발돋울 수 있을 것으로 기대하였다.

2. 이론적 고찰

2.1 리더십 유형과 조직시민행동의 관계

리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에 대한 선행 연구를 살펴보면, 먼저, Mackenzie et al.[1]은 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계를 연구하면서 변혁적 리더십과 조직시민행동의 각 구성요인 간에 상관관계가 있음

을 밝혔으며, Mackenzie et al.[2]은 변혁적 리더십과 조직시민행동이 정(+)의 관계를 보임을 입증하였다. Podsakoff et al.[3]은 다양한 산업에 종사하는 종업원들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치나 거래적 리더십은 단지 상황적 보상만이 조직시민행동과 상관관계가 있는 것으로 밝혔다. Mackenzie et al.[2]과 Chen & Farh.[4]도 변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동의 구성요인과의 관계를 연구한 결과 카리스마, 지적자극, 상황적 보상이 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였다[5]. Graham.[6]은 리더십과 조직시민행동과의 직접적인 관계를 연구한 대표적인 학자인데, 그는 리더십 스타일과 조직시민행동 간의 이론적 연결 관계를 연구하면서 리더십의 동기부여 수단으로서 조직시민행동을 언급하며, 변혁적 리더십의 성과차원에 조직시민행동을 포함시킬 수 있다고 하였다[7]. 국내의 연구결과를 살펴보면 김재봉.[8]은 상사의 리더십과 조직시민행동과는 관계가 있으며, 훌륭한 리더십은 종업원들의 조직시민행동을 향상시킨다고 하였다. 윤현철, 이도화[9]는 변혁적 리더십의 구성요인 중 카리스마에 의해 조직시민행동이 영향을 받음을 보고하였다. 한진환.[10]은 변혁적 리더십은 절차공정성을 매개로 하여 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 서준호, 윤위석.[11]은 종업원이 인지하는 리더십 유형이 조직시민행동과 신뢰에 미치는 영향 및 이들 리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 신뢰의 매개역할에 대해 살펴본 결과 변혁적 리더십 변수는 신뢰와 조직시민행동에는 정(+)의 영향을 미친다고 보고하였다.

2.2 리더십 유형

리더십(leadership)이란 요구되어지는 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단을 조정하며 작동하게 하는 기술을 의미한다[12]. 리더십은 대규모의 기업 활동이나 사회조직을 형성하고 있는 모든 분야에서 그 어느 때보다 조직과 구성원들의 활성화를 위해 강조되고 있다.

본 연구가 리더십 유형으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 선택한 이유는 첫째, 변혁적 리더십이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등에 영향을 미친다는 많은 연구[13]가 서비스산업 상황에서도 작용하는지를 확인하기 위함이다. 둘째는, 비록 변혁적 리더십이 집단적 성과, 리더십 유효성, 그리고 리더에 대한 만족도 등에 정(+)의

영향을 미치며 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 넘어서고 있다는 연구[14]의 확인과, 변혁적 리더십은 조직 유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만, 거래적 리더십의 경우 조직유효성에 별다른 영향을 미치지 않는다는 홍상태[15]의 연구에도 불구하고 서비스산업과 같이 상대적으로 직무가 단순하고 일상적인(routine) 특수한 상황에서는 거래적 리더십이 영향을 미칠 가능성이 있기 때문이다. 또한 변혁적 리더십이 구성원의 기본적인 기대 이상의 수행을 획득하는 리더의 능력은 증폭효과(Augmentation effect)가 거래적 리더십보다 효과가 더 크다는 다양한 연구[16]가 서비스산업 상황에서도 동일하게 적용되는지를 확인하고자 하였다.

변혁적 리더십이란 리더 개인의 가치와 모범이 리더에 대한 부하들의 믿음이나 신념을 유발하고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해 주며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족을 보이는 방향으로 이끄는 과정이다[17]. Bass[18]는 리더와 부하간의 복종과 보상의 거래적 교환관계에 기초한 거래적 리더십을 비판하면서, 리더는 변화의 주도자로서 상황이나 부하 직원들의 인지와 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)의 3 가지 차원으로 구성된 개념이라 하였다. 따라서 본 연구에서 변혁적 리더십을 서비스산업 리더들이 리더 개인의 가치와 리더에 대한 부하들의 믿음이나 신념을 유발하고, 부하들에게 확실한 목표를 설정해 주고 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족을 높이는 방향으로 이끄는 과정으로 정의하고 총합적 관점에서 변혁적 리더십의 영향을 확인하고자 하였다.

거래적 리더십은 부하가 리더에게 순응하면서 업무에 충실하며 이에 대한 대가로서 리더는 부하에게 보상을 제공하는 리더와 부하간의 교환관계에 초점을 둔 리더십이기 때문에 리더는 상황에 따라 보상과 처벌을 통해 부하들이 과업의 성과를 높일 수 있도록 동기를 부여하는 역할을 한다[19]. 따라서 거래적 리더십을 서비스산업 리더들이 교환과 협상을 토대로 구성원들과의 관계에서 기대되는 노력 또는 협상을 발휘하도록 동기부여 시키는 과정으로 정의하고 변혁적 리더십과 같이 총합적 관점에서 거래적 리더십의 영향을 확인하고자 하였다.

2.3 공정성

공정성이란 조직 속에서 개인이나 집단이 투자한 투입(inputs)과 여기서 얻어지는 결과(outcomes)를 다른 개인이나 집단의 그것들과 비교하여 느껴지는 것으로, 어떤 조직이든 조직상황에서의 공정성 인식은 매우 중요한 요소이다. 왜냐하면 공정성을 인식하지 못하는 경우에는 일탈행위, 이직 등 이탈과 관련한 행동을 할 수 있으며, 조직 내에서는 태업 등의 형태로 생산성 악화의 요인이 될 가능성이 높기 때문이다. 따라서 많은 조직들이 공정성을 확보하기 위해 다양한 노력을 하고 있다.

본 연구가 공정성, 특히 다차원적 공정성에 관심을 갖는 이유는 일반적인 업무를 수행하는 조직이 아닌 일상적이고 단순한 업무를 수행함에도 불구하고 서비스산업 리더들이 직원들을 관리하는 측면에서 평등한 보상과 공정한 보상의 상쇄작용으로 인한 문제가 발생할 가능성이 높기 때문이다. 공정성의 하위차원은 다음과 같다.

첫째, 분배공정성은 Homans[20]와 Adams[21]의 연구가 효시라고 볼 수 있다. Homans[20]는 공정성(equity)이라는 용어를 사용하여 쌍방향 교환관계에 있는 행위자들 간의 투자 대 이익의 산술적인 차이의 비교로 개념화하였다. 그는 교환관계에 있는 두 사람은 자신이 들인 비용이나 투자에 걸맞은 수준의 보상을 받아야 공정하게 느낄 뿐 아니라, 교환관계에 있는 사람들 간의 분배공정성은 각자가 획득한 이익은 그들이 투자한 것에 비례할 때 성립된다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 분배공정성을 서비스산업에 종사하는 직원들에게 보상이 주어질 때, 구성원들이 희생하는 정도에 부합하는 보상이 분배되기를 기대하는 것이라 정의하였다.

둘째, 절차공정성은 분배를 결정하는 결정과정과 그 절차가 얼마나 공정하게 이루어졌는가에 의해서 그 결과인 공정성에 대한 인식이 크게 좌우된다는 생각에서의 접근이다[22]. 그러므로 사람들이 얻은 결과의 공정한 배분보다 결과를 도출하는데 사용된 수단이나 절차가 자신에게 공정하게 적용되었는지에 더 많은 관심을 가진다는 것이다. 따라서 서비스산업에 종사하는 직원들은 스스로 실적에 대한 분배에 대해 그 절차가 명확하지 않은 경우에는 불공정성을 인지할 가능성이 높으며, 비록 분배가 공정하지 않더라도 절차가 명확하게 제시되는 경우에는 차등 분배를 감수할 가능성도 있다. 본 연구에서는 절차공정성을 서비스산업에 종사하는 직원들이 성과를 획득

하는데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도로 정의하였다.

셋째, 상호작용공정성이란 의사결정과정에서 상관이나 권위자로부터 받는 대우와 같은 인간관계와 상호작용에서 지각되는 공정성으로 최근 주목받는 유형이다[23]. 본 연구가 상호작용공정성에 관심을 갖는 이유는 특히 서비스산업에 종사하는 상사들과 부하들 간에 계약적인 관계 이상의 인간적인 관계를 중시하는 한국적인 풍토에서 상사가 어떻게 부하를 차등평가하고 차등 보상할 것인가에 대해서 심리적인 갈등을 느낄 수 있다는 점과 함께, 그런 노력이 부하의 공정성 회복행위를 촉진하거나 억제할 수 있기 때문이다[22].

2.4 조직시민행동

조직시민행동이란 공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 명확하게 인식되지는 않지만 총체적으로 조직유효성을 증진시키는데 기여하는 조직구성원의 자유 재량적 행동이라고 정의하였다[24]. 리더십이론에 관심을 가지는 분야가 부하들의 자발적 행동을 통한 성과개선에 대한 관심인데 이러한 측정도구로 유용하게 사용되는 것이 조직시민행동이다[25]. 조직시민행동은 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior)과 유사하고 [26], 조직자발성(organizational spontaneity)과 비슷한 개념[27]으로 분류되기도 한다. 하지만 여러 가지 유사성에도 불구하고 친사회적 조직행동은 조직시민행동보다 광범위하다는 점에서, 조직자발성은 조직의 보상 시스템에 의해 직접적 영향을 받는다는 점에서 상이하다[25].

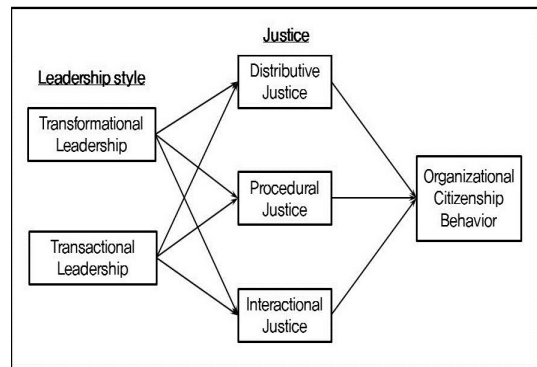
본 연구가 결과변수로 조직시민행동에 관심을 갖는 이유는 김윤식[28]이 지적한 것처럼 구성원들이 직무환경에서 자유재량적이고 역할 외 행동인 조직시민행동을 발현시킴으로 인해 조직의 입장에서 추가적인 비용의 투입 없이도 조직의 유효성을 높일 수 있기 때문이다.

3. 연구모형 및 변수의 선정

3.1 연구모형 및 가설설정

본 연구는 서비스산업에 종사하는 직원들의 조직시민행동 증진이 추가적인 비용의 투입 없이 조직의 유효성을 증진시킬 가능성이 높을 것임에 주목하고, 이수광[29]

이 주장한 최근 리더십 유효성의 대리변수로 많이 활용되는 조직시민행동에 미치는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 리더십 유효성을 창출하는 과정이 다르다는 사실에 주안점을 두었다. 본 연구에서는 동일선상의 요인으로 공정성에 대한 연구모형[Fig. 1]을 설정하여 먼저 이들 간의 관계를 분석하고, 다시 구성원들의 공정성 인지를 분배, 절차, 상호작용공정성의 3개 차원으로 구분하여 이수광[29]이 보고한 연구의 한계점과 이론적인 시사점을 도출할 수 있도록 하였다. 또한 이와 선행연구를 근거로 다음과 같은 가설을 수립하였다.



[Fig. 1] Research Model

- H1. 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2. 거래적 리더십은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향과정에 관한 연구는 내면화의 과정을 전제로 한다[30]. 이는 어떤 제도나 관리 활동이 곧장 경영성과로 이어진다고 보다는 종업원들의 복잡한 내면화 과정(internalization process)을 거치게 되는데[31], 리더십 역시 내재화 과정 혹은 이와 유사한 수용의 과정을 거치는 것으로 보는 것이 타당하다[32]. 또한 거래적 리더십이나 변혁적 리더십 역시 조직시민행동을 담보한다기보다 내재화 과정과 유사한 수용의 과정을 거친다고 볼 수 있다[29]. 그러나 이수광[29]이 리더십 유형의 독립성을 주장하였음에도 불구하고 그의 연구가 가지고 있는 한계점인 동일한 구성원이 인지하는 리더십 유형에 대해 각기 다른 매개변수로 변

혁적 리더십은 자기효능감을, 거래적 리더십은 공정성 지각을 사용한 것을 본 논문에서 보완하고자 한 것은 앞에서 밝힌 바와 같다. 이는 다양한 환경에서 구성원들이 인지하는 리더십 유형의 영향력에 대해서는 동일선상에서 비교할 필요가 있기 때문이다. 이는 이수광[29]의 연구의 한계점을 보완하기 위하여 다양한 환경에서 구성원들이 인지하는 리더십 유형의 영향력에 대해서는 동일선상에서 비교할 필요가 있기 때문이다. 이런 관점에서 볼 때 이수광[29]이 교환관계에 기초한 거래적 리더십이 조직시민행동과 같은 리더십 유효성을 창출하는 과정에서 관리자가 공정하게 부하와 관련된 의사결정을 내리는지에 대한 공정성 지각이 긍정적인 매개역할을 할 것이라는 추론처럼 변혁적 리더십 또한 동일한 과정에서 매개역할을 할 것이라 추론할 수 있다. 따라서 선행연구들을 근거로 다음과 같은 가설들을 수립하였으며 리더십과 공정성의 하위요인 간, 공정성의 하위요인들과 조직시민행동 간의 경로는 매개효과 검증을 통해 확인하고자 하였다.

H3. 변혁적 리더십과 조직시민행동 간을 공정성이 매개할 것이다.

H3-1. 변혁적 리더십과 조직시민행동 간을 분배공정성이 매개할 것이다.

H3-2. 변혁적 리더십과 조직시민행동 간을 절차공정성이 매개할 것이다.

H3-3. 변혁적 리더십과 조직시민행동 간을 상호작용공정성이 매개할 것이다.

H4. 거래적 리더십과 조직시민행동 간을 공정성이 매개할 것이다.

H4-1. 거래적 리더십과 조직시민행동 간을 분배공정성이 매개할 것이다.

H4-2. 거래적 리더십과 조직시민행동 간을 절차공정성이 매개할 것이다.

H4-3. 거래적 리더십과 조직시민행동 간을 상호작용공정성이 매개할 것이다.

3.2 측정척도

본 연구의 척도는 다음과 같다. 먼저, 독립변수인 리더십 유형은 Bass & Avolio[33]의 연구를 근거로 변혁적 리더십은 12문항, 거래적 리더십은 6개 문항 총 18개 문항의 리커트(likert) 5점 척도를 활용하였다. 구체적으로

변혁적 리더십은 “나의 상사는 다른 사람들이 자기 주위에 있는 것을 기분 좋게 느끼도록 한다.”, “나의 상사는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.” 등의 12개 문항을, 거래적 리더십은 “나의 상사는 다른 사람들이 자신의 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 말해준다”, “나의 상사는 다른 사람들이 합의된 업적기준을 충족시켰을 때 만족한다.”와 같은 6개 문항으로 구성하였다. 공정성은 Niehoff & Moorman[34]의 연구를 근거로 “나의 상사는 내가 투자한 직무노력에 대해 적절한 보상(보수, 승진, 휴가, 포상 등)을 제공하고 있다”와 같은 3개 문항(분배공정성), “나의 상사는 승진, 포상 등의 절차가 공정하다”와 같은 3개 문항(절차공정성), “보상(보수, 승진)과 관련하여 나의 상사는 업무처리 내용과 과정에 대해 나에게 적절히 설명해 준다.”와 같은 3개 문항(상호작용공정성)을 리커트 5점 척도로 구성하였다. 마지막으로 조직시민행동은 Organ[24]의 연구를 근거로 “나는 일이 많은 동료들 기꺼이 돕는다.”, “나는 담당자가 아니더라도 새로 후임이 들어오면 회사에 적응하도록 도움을 준다.”와 같은 12개의 문항을 리커트 7점척도로 구성하였다. 변수들의 척도차이를 해소하기 위해 z-score로 변환하였다.

4. 연구결과

4.1 표본추출

연구 수행을 위해 수도권 및 충청 지역에 위치한 고속도로 휴게소를 대상으로 설문을 실시하였다. 지역적 특성상 설문은 2013년 9월 2일부터 30일간 실시하여 총 228부의 설문지를 회수하였으나, 무응답 및 불성실한 응답을 한 10부(4.6%)를 제외한 218부(95.6%)를 분석에 활용하였다.

4.2 신뢰도, 타당도 및 상관관계분석

각 구성개념에 대한 Cronbach's α 값을 검증한 결과 <Table 1>과 같이 Cronbach's α 값이 0.861~0.947 이상으로 나타나 각 측정변수들의 신뢰성이 확보된 것으로 나타났으며, 타당도 분석을 위해 최초 확인적 요인분석을 실시한 후 표준적재치가 0.5 미만인 거래적 리더십의

1개 문항을 제거하고 다시 확인적 요인분석을 실시한 결과 각 변수들의 개념신뢰도는 0.840~0.947, 분산추출지수(AVE)는 0.515~0.857로 수렴타당도와 판별타당도를 모두 확보한 것으로 확인하였다.

<Table 1> Results of Reliability and Validity Analysis

Variable	Item		Cronbach's α	Construct Reliability	Average Variance Extracted
	Start	Final			
Transformational Leadership	12	12	0.943	0.942	0.577
Transactional Leadership	6	5	0.861	0.840	0.515
Distribution Justice	3	3	0.947	0.947	0.857
Procedural Justice	3	3	0.905	0.914	0.781
Interactional Justice	3	3	0.922	0.918	0.790
OCB	12	12	0.939	0.938	0.561
Total	39	38*			

* One item of transactional leadership is also removed and analyzed by standard with than 0.5

신뢰도와 타당도가 확인된 각 변수들 간에 서로 어떤 관계와 방향성을 갖는지를 확인하기 위해 상관관계분석을 실시한 결과는 <Table 2>에 제시하였다. 상관관계 분석 결과 본 연구에서는 공차한계(tolerance)와 Durbin-Watson test¹⁾를 통해 다중공선성과 자기상관의 문제를 확인하기 위해 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 투입하고 조직시민행동과의 관계에 대한 회귀분석을 실시한 결과 공차한계 값은 변혁적 리더십 0.971, 거래적 리더십 0.973으로 큰 문제가 없는 것을 알 수 있었으며, 분산팽창지수(VIF)도 변혁적리더십 1.158, 거래적리더십 1.109로 나타나 자기상관이 없는 것으로 판단하였다.

공정성의 각 하위요인들과 조직시민행동 간의 공차한계도 분배공정성 0.920, 절차공정성 0.901, 상호작용공정성이 0.894로 확인되었으며, 분산팽창지수(VIF)는 분배공정성 1.087, 절차공정성 1.109, 상호작용공정성이 1.118로 나타나 자기상관의 문제는 없다고 판단하였다. 또한 잔차의 독립성에 관한 검증을 위해 실시한 Durbin-

Watson test 결과에서 설명변수(k=2), 관측수 100 (n=100)의 Durbin-Watson 임계치는 $1.502 \leq D \leq 1.582$ 이며 관측수 200(n=200)일 때의 임계치는 $1.653 \leq D \leq 1.693$ 인데 반해 분석된 리더십의 d 값은 1.605, 공정성의 d 값은 1.706으로 자기상관이 없다고 결론내릴 수 있었다. 변수들의 척도차이를 해소하기 위해 z-score로 변환 후 분석에 임하였다.

<Table 2> Correlation analysis result (Pearson's Correlation Coefficient)

Variable	1	2	3	4	5	6
1. Transformational Leadership	(0.577)					
2. Transactional Leadership	0.843**	(0.515)				
3. Distribution Justice	0.663**	0.636**	(0.857)			
4. Procedural Justice	0.683**	0.651**	0.824**	(0.781)		
5. Interactional Justice	0.700**	0.641**	0.738**	0.836**	(0.790)	
6. OCB	0.440**	0.424**	0.426**	0.406**	0.423**	(0.561)
Mean	3.10	3.21	3.01	3.01	3.09	4.68
Standard deviation(s.d)	0.79	0.83	0.93	0.87	0.95	1.03

* p<.05, ** p<.01, () number in AVE

4.3 연구가설 검증

<가설 1>, <가설 2>의 검증을 위해 변수들에 영향을 미칠 것으로 예상되는 인구통계적 변인들 중 성별, 연령, 근속년수와 소득을 통제하고 회귀분석을 실시한 결과 <Table 3>과 같이 변혁적 리더십($\beta = 0.445, p < 0.01$), 거래적 리더십($\beta = 0.412, p < 0.01$) 각각은 조직시민행동에 통계적으로 유의미하게 정(+)적인 영향이 있음을 확인하였다. 따라서 <가설 1> 및 <가설 2>는 모두 채택되었다. 이는 고속도로 휴게소 리더들이 개인의 가치와 부하들의 믿음이나 신념을 유발하고, 부하들에게 확실한 목표를 설정해주고 모범을 보이는 경우 휴게소 구성원들이 자발적으로 역할 외 행동을 높인다는 것이다. 또한 고속도로 휴게소 직원들에 대해 리더들은 적절한 보상과 벌의 체계를 확립하여 관리하고, 구성원들에게 이해관계를 통해 물질적·심리적 욕구를 채워주는 과정에서 구성원들이 조직발전을 위한 역할행동을 높일 수 있음을 의미한다.

1) 보통최소제곱(ordinary least squares)으로 계산된 잔차를 이용하는 선형모형에서 오차항의 계열상관(serial correlation)을 검정하는 것을 의미함

(Table 3) Mediated Effect of Multidimensional Justice

Intervening variable	Step	Independent variable (Transformational Leadership)			Independent variable (Transactional Leadership)		
		β	R ²	F	β	R ²	F
Distribution Justice	1(β_1)	0.656**	0.289	14.288**	0.637**	0.274	13.267**
	2(β_2)	0.445**			0.412**		
	3(β_3 , Independent)	0.292**			0.236**		
	3(β_4 , Intervening)	0.235**			0.276**		
Procedural Justice	1(β_1)	0.675**	0.271	13.104**	0.646**	0.254	12.001**
	2(β_2)	0.445**			0.412**		
	3(β_3 , Independent)	0.338**			0.276**		
	3(β_4 , Intervening)	0.159			0.211**		
Interactional Justice	1(β_1)	0.709**	0.282	13.791**	0.652**	0.271	13.092**
	2(β_2)	0.445**			0.412**		
	3(β_3 , Independent)	0.293**			0.237**		
	3(β_4 , Intervening)	0.215**			0.268**		

* $p < .05$, ** $p < .01$, R² value from the 3rd step DB: OCB

변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동 각각에 대한 공정성의 하위요인들의 매개효과 검증을 위해 앞에서 통제된 인구 통계적 변수들을 동일하게 통제하고 Baron & Kenny[35]의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. Baron과 Kenny[35]의 3단계 회귀분석 절차는 1단계에서 먼저 독립변수와 매개변수를 회귀분석하여 그 결과 독립변수가 매개변수와 통계적으로 유의한 관계를 가져야 하며, 2단계에서는 독립변수와 종속변수를 회귀분석하여 그 결과 독립변수가 종속변수에 유의한 관계를 가져야 한다. 마지막 3단계에서는 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 종속변수에 대해 다중회귀분석을 실시하여, 그 결과 매개변수가 종속변수와 유의한 관계를 가지는 동시에 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 두 번째 단계의 효과보다 적거나 많을 때 독립변수-매개변수-종속변수의 관계가 성립된다. 만일 3단계의 독립변수와 종속변수의 관계가 통계적으로 유의하지 못하면 완전매개를 의미하고, 유의하게 나타나면 부분 매개한다고 정의할 수 있다[35].

분석결과 변혁적 리더십과 조직시민행동 간에는 절차공정성을 제외하고는 모두 부분매개(partial mediate)하는 것으로 확인되었다. 절차공정성은 3단계 매개변수와 종속변수 간의 관계($\beta = 0.159$, n.s)가 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 <가설 3-1>, <가설 3-3>은 채택

되었으며 <가설 3-2>는 기각되었다. 이런 결과는 고속도로 휴게소 직원들의 조직시민행동을 증진시키기 위해서는 변혁적 리더십도 중요하지만 분배공정성 및 상호작용공정성에 대해서도 고속도로 휴게소 직원들에게는 중요한 요인이라는 것을 의미한다. 거래적 리더십과 조직시민행동 간에는 공정성의 각 요인들이 모두 부분매개하는 것으로 확인되어 <가설 4-1>, <가설 4-2>, <가설 4-3>은 모두 채택되었다.

특이한 점은 거래적 리더십에 비해 분배공정성 및 상호작용공정성은 고속도로 휴게소 직원들의 조직시민행동을 높이는 데 더 중요한 것으로 확인되었으며, 절차공정성보다 거래적 리더십이 더 영향을 미치는 것을 확인한 것이다. 따라서 고속도로 휴게소 리더들은 직원들이 전반적인 공정성 뿐 아니라 분배공정성 및 상호작용공정성을 인지할 수 있도록 분배에 대한 명확한 규정을 제시하고 빈번한 상호작용이 가능하도록 노력해야 한다는 것을 알 수 있었다.

5. 결론

본 연구는 서비스 기업들이 운영하는 자원들 중 가장 중요한 자원인 인적자원에 대해 접근을 시도하였다.

분석을 통해 확인한 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공정성 간에, 공정성과 조직시민행동간에는 모두 긍정적 영향을 미치며 공정성의 하위요인인 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성 각각에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 변혁적 리더십과 조직시민행동간에는 절차공정성만 매개하지 않는 것으로 분석되었으며, 거래적 리더십은 공정성의 하위요인 모두 부분매개 하는 것으로 확인되었다.

이 연구 결과의 이론적·실용적인 시사점(theoretical implications)은 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십의 하위요인들에 대한 상이한 선행연구들의 입장에도 불구하고 변혁적 리더십이 조직발전을 위해서나 구성원들이 공정성을 인지하는데 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝힘으로써 선행연구들을 지지하고 있음을 확인한 것을 들 수 있다. 또한 많은 연구자들이 변혁적 리더십이 조직성과와 관련된 변수에 긍정적인 영향을 주고 있음을 보고하였는데 고속도로 휴게소 상황에서도 유사한 결과를 나타냄을 확인하여, 상대적으로 열악한 특수조직에서도 변혁적 리더십은 긍정적인 요인으로 작용함으로 확인한 것이다.

둘째, 비록 거래적 리더십이 지금까지는 변혁적 리더십에 비해 상대적으로 폄하되고 있었지만 거래적 리더십 또한 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것과 두 개념이 상호 보완적이라는 Bass[18]의 견해를 지지하고 있음을 확인한 것을 들 수 있다. 따라서 변혁적 리더십 뿐 아니라 거래적 리더십도 적절한 효과를 얻는 중요한 요인임을 알 수 있었다.

셋째, 고속도로 휴게소 리더들은 장기적 효과와 가치창조에 중점을 두고 휴게소 직원들에게 단순히 복종할 것을 요구하는 것이 아니라, 직원들의 신념, 욕구, 가치를 바꾸고 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하도록 하는 진취적인 리더십인 변혁적 리더십의 구현이 필요함을 시사하고 있다. 즉, 상대적으로 열악한 환경에 처해있는 고속도로 휴게소 직원들이 직무상황에서 리더들의 리더십 효과가 발생하는 경우 직원들에게 편익이 되느냐와 상관없이 그들의 동기를 활성화시키고 몰입감을 증대시키게 될 것이기 때문이다.

넷째, 고속도로 휴게소 리더들의 거래적 리더십 구현

또한 고속도로 휴게소와 같이 상대적으로 직무가 단순하고 일상적인(routine) 특수한 상황에서는 조직유효성 증대를 위해 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이라는 점이다. 따라서 고속도로 휴게소 리더들은 거래적 리더십을 통해 직원들이 리더에게 순응하면서 업무에 충실하며 이에 대한 대가로서 보상을 제공받을 수 있도록 리더와 부하간의 교환관계에 관심을 가져야 하며, 상황에 따라 보상과 처벌을 통해 부하들이 과업의 성과를 높일 수 있도록 동기를 부여해야 한다는 것이다.

다양한 이론적·실용적 시사점을 제시했음에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 먼저 리더십을 명확하게 구분하고 있는지와, 자기보고식 설문지로만 이루어졌다는 점, 횡단연구의 한계점, 그리고 서비스 산업을 대표하는 직업군으로 고속도로 휴게소에 근무하는 직원만을 표본의 대상으로 삼았다는 점이다. 이는 고용유발계수와 생산증가율이 낮아 성장 잠재력이 있고 발전 가능성이 있는 여가관련서비스업을 대표해서 고속도로 휴게소 직원을 선정하였으나, 향후에는 서비스 산업을 대표하는 기업을 연구의 대상으로 추가할 필요가 있다.

REFERENCES

- [1] Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, J. R. "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity As Determinants of Managerial Evaluations of Sales person's Performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 120-150. 1991.
- [2] Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. "Transformational and Transactional leadership and Sales person Performance." working paper, Indiana University. 1999.
- [3] Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.(1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors." *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- [4] Chen, X. P. & Farh, L. J.(1999). "The Effectiveness

- of Transactional and Transformational Leader Behaviors in Chinese Organizations: Evidence From Taiwan.” paper presented at the National Academy of Management Meeting, Chicago.
- [5] Lee Deog Ro·Suh Do Won·Kim Yong Soon. “A Study on the Effect of Transformational·Transactional Leadership on Organizational Citizenship Behavior.” 『*Academy of Management Review*』, 32(2), 449-474. 2003.
- [6] Graham, J. W.(1989). “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation.” Unpublished Working Paper, Loyola University of Chicago.
- [7] Choi Chung Sik. “A study on the influences of transformational and transactional leadership on the organizational citizenship behavior : Focusing on the mediating effect and the moderating effect of the empowerment.” doctoral dissertation, Kangwon National University. 2007.
- [8] Kim Jae Boung. “A Study on the Super Ordinate Leadership and the Organizational Citizenship Behavior : focus on the components of transformational and transactional leadership.” Korean Industrial Economic Association, 『*Industrial Economic Research*』, 19(1), 353-371. 2006.
- [9] Yoon Hyun Chul·Lee Do Hwa. “Transformational leadership is influence on organizational citizenship behavior and performance of non-regular salesperson.” Pukyong National University, 『*Journal of Humanities and Social Sciences*』, 14(1), 183-192. 2003.
- [10] Han Jin Hwan. “A Study on the Impact of the Intermediate of Organizational Justice on the Relationship between Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior.” 『*Journal of Industrial Economics and Business*』, 19(2), 497-521. 2006.
- [11] Joon Ho·Yun Wi Seok. “A Study on the Effect of Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Trust.” Korea Labor and Employment Relations Association, 『*Industrial Relations Research*』, 13(2), 41-67. 2003.
- [12] Kim Yong Hwan. “A study on the Effect of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mediating Effect of Organizational Commitment.” doctoral dissertation, Mokpo National University. 2014
- [13] Kwon Il Sang. “A Study on Mediator Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Focused on Army Organization.” doctoral dissertation, Joong Bu University. 2005.
- [14] Lee Deog-Ro. “A Study on the Effect Transformational and Transactional Leadership on Followers' Extra Effort, Job Satisfaction, and Organizational Commitment.” Korea Academy of Organization and Management, 『*Korea Organization and Management Review*』, 18, 217-239. 1994
- [15] Hong Sang Tae. “A Study on the Influence of leadership for the Organizational Effectiveness. Korean Academy of Human Resource Management, 『*Human Resource Management Research*』, 1, 27-53. 2000.
- [16] Deluga, R. J. “Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies.” *Group and Organization Studies*, 13, 456-468. 1988.
- [17] Kang Su Dol. “Mediating Effect of Intrinsic Motivation in Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction.” Korean Academy of Human Resource Management, 『*Human Resource Management Research*』, 13(2), 21-40. 2010.
- [18] Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- [19] Lee Min Sung. “A Study on the Impact of Transformational & Transactional Leadership on Organizational Effectiveness of Intelligence Officers: Focused on Mediated Effect of Psychological Empowerment.” doctoral dissertation, Gachon University. 2013.
- [20] Homans, G. C. *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace & World. 1961.
- [21] Adams, J. S. “Inequity in Social Exchange.” In L.

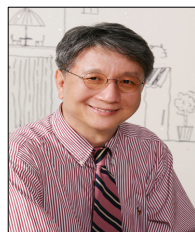
- Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, New York: Academic Press. 1965.
- [22] Jeon Young Min. "The effect of Organization Equity on organization effectiveness, focusing on the parameter of employee-organization relationship." doctoral dissertation, Kyung Hee University. 2012
- [23] Greenberg, J. & Lind, E. A. "The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application." *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, 72-108. 2000.
- [24] Organ, D. W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books/DC Heath and Com. 1988.
- [25] Lee kong Hee·Cho Jeong Ho. "The Effects of Employee Voice and Individualism-collectivism on Organizational Citizenship Behavior." *Korean Academy of Human Resource Management*, 『Human Resource Management Research』, 20(1), 63-87. 2013.
- [26] Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. "Prosocial Organizational Behavior." 『*Academy of Management Review*』, 11(4), 710-725. 1986.
- [27] George, J. M. & Brief, A. P. "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship." *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329. 1982.
- [28] Kim Yun Seek. "The Effect of Perceived Organizational Support and Justice on the Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mediating Effect of Trust in Organization." doctoral dissertation, Kyungwon University. 2008.
- [29] Lee Soo Kwang. "The Impact of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Focusing of the Mediating Role of Self Efficacy and Equity Perception." Korea Tourism Industry Association, 『*Tourism Research*』, 24(1), 21-34. 2010.
- [30] Jung In Sook·Lee Soo Kwang. "The Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership On Organizational Commitment." Korea Tourism Industry Association, 『*Tourism Research*』, 35. 1-21. 2012.
- [31] Kostova, T. "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective." *Academy of Management Review*, 24, 308-324. 1999.
- [32] Lee Soo Kwang. "Impact of Transactional Leadership on Organizational Commitment: Focusing on Equity Perception." Korea Tourism Industry Association, 『*Tourism Research*』, 21(3), 1-17. 2006
- [33] Bass, B. M., & Avolio, B. J. "Transformational leadership and organizational culture." *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. 1994.
- [34] Niehoff, B. P. & Moorman, R. H.(1996). "Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness." *International journal of public administration*, 19(6), 941-961.
- [35] Baron, R. M. & Kenny, D. A. "The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. 1986.

전 준 호(Jeon, Jun Ho)



- 2011년 8월 : 고려대학교 정책대학원(경제학 석사)
- 2014년 8월 : 안양대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)
- 1991년 10월 ~ 현재 : 국토연구원
- 관심분야 : 리더십, 조직시민행동
- E-Mail : jhjeons@naver.com

한 경 일(Han, Kyung Il)



- 1983년 2월 : 한국외대 불어과(문학사)
- 1987년 2월 : 한국외대 대학원(경영학 석사)
- 1999년 8월 : 연세대 대학원 경영학과(경영학 박사)
- 2002년 2월 ~ 현재 : 안양대학교 경영학과 교수

- 관심분야 : IS성과, e-learning,
- E-Mail : kihan@anyang.ac.kr