

임파워먼트 리더 행위와 개인 및 조직지향 조직시민행동의 관계에 관한 연구

구성득*, 이선규**, 강은구*
금오공과대학교 경영학과*, 금오공과대학교 경영학과 교수**

A Study of the relationship of Empowerment Leader Behavior and directed of individual and organization OCB

Seung-Deug Ku*, Sun-Kyu Lee**, Eun-Gu Kang*
Dept. of Business School, Kumoh National Institute of Technology*
Prof. of Business School, Kumoh National Institute of Technology**

요 약 본 연구는 개인의 역할 외 행동을 보다 구체적으로 살펴보기 위해, 조직시민행동을 조직 및 개인의 두 가지 차원으로 구분하였다. 또한, 이를 이끌어 낼 수 있는 투입요인으로 임파워링 리더십을 선정하고, 신뢰의 매개역할을 살펴보았다. 이를 밝히기 위해, 대구·경북의 제조업 종사자를 중심으로 설문조사를 수행하였고, 구조방정식을 통해 가설을 검증하였다. 연구 결과, 임파워링 리더십은 개인 지향 및 조직지향 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 신뢰는 임파워링 리더십과 개인 및 조직 지향 조직시민행동의 관계를 부분매개 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직 내 조직시민행동을 유발할 수 있는 구체적인 실행 지침이 될 것이며, 나아가 조직시민행동의 연구의 영역을 확장시킬 것이다.

주제어 : 임파워링리더십, 신뢰, 조직시민행동, 임파워먼트, 개인지향 및 조직지향 조직시민행동

Abstract This study divides organizational citizenship behaviors into two dimensions, organizational and individual, in order to clarify the out-role behaviors of organizational members more specifically. In addition, we selected Empowering leadership as an input factor that can lead to organizational citizenship behavior and examined the mediating role of trust. To accomplish this purpose, the authors conducted a survey of employees in manufacturing companies in the Daegu-Gyeongbuk region and the hypothesis was verified through structural equations model. The results of the study are as follows. Empowering leadership has a significant positive impact on OCB-O and OCB-I. Also, Trust has been found to partial mediate effect the relationship between empowering leadership and OCB_O and OCB_I. The results of this study will be specific guidelines for inducing organizational citizenship behavior in organizations, and will further expand the scope of research into organizational citizenship behavior.

Key Words : Empowering-Leadership, Trust, Organizational Citizenship Behavior, Empowerment, directed of individual and directed of organization OCB

Received 28 September 2017, Revised 30 October 2017
Accepted 20 November 2017, Published 28 November 2017
Corresponding Author: Sun-Kyu, Lee
(Kumoh National Institute of Technology)
Email: keg0273@kumoh.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

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)은 Katz(1964)가 조직구성원들의 자율적인 활동의 개념인 역할 외 행동의 개념을 제시한 이후로 다양한 분야에서 그 연구가 진행중이다. 조직시민행동은 조직 내 평가 및 보상 시스템 등에 의해서 영향을 받지 않는 요인이면서, 조직 전체의 성과를 높이는 데는 크게 기여하며, 동시에 조직 유효성을 높일 수 있기 때문에 관리자들에 의해 주목받아왔다[31].

이러한 조직시민행동은 Organ(1994)에 의해 그 개념이 구체화 되면서, 조직 유효성 변수이면서, 동시에 조직 유효성에 영향을 미칠 수 있는 변수로 다양한 역할을 하는 중요한 변수로 평가 받고 있다[16]. Organ(1994)은 ‘공식적인 보상체계에 의해서 직접적으로나 명시적으로 인정되지 않는 개인의 자발적인 행위이며, 개인의 자유로운 선택으로 조직의 효과적인 기능을 증진시키는 행위’로 정의하며, 조직시민행동의 구성요인 5가지, 이타주의(Altruism), 예의바른 행동(Courtesy), 스포츠맨십(Sportsmanship), 시민의식(Civic virtue), 양심적 행동(Conscientiousness)을 제시했다[16].

이러한 Organ의 정의를 바탕으로, 많은 연구에서 조직시민행동의 개인적인 측면만을 고려하여 연구가 진행되어왔다. 하지만 조직 내에서 개인의 행동은 조직구성원 개인에게 영향을 미치기도 하지만, 조직 전체에 영향을 미치기도 한다. 즉, 조직 내에서 나타나는 조직 구성원의 행위는 조직 내 타인에게 미치는 영향과, 궁극적인 효과성의 대상인 조직에게 미치는 영향을 동시에 파악해야 할 필요성이 존재하는 것이다[30]. 따라서 조직시민행동의 개인 및 조직 측면에서의 영향력에 대한 측정을 위해, McNeely and Meglino(1994)는 조직시민행동을 개인지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior directed of individual: OCB_I)과 조직지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior directed of organization : OCB_O)으로 구분하여 제시하였다[13]. 개인지향적인 조직시민행동은 조직 내 타인에게 영향을 미쳐서, 개인과 조직의 교환관계에 영향을 미치게 되지만, 이는 특정 조직 구성원에게 도움을 주고, 간접 경로를 통해 조직에 기여할 수 있는 행동으로 발전하는 반면, 조직지향적인 조직시민행동은 개인의 직무 특성에 관해서 인

지한 조직구성원이 조직과의 교환관계의 균형을 맞추기 위해 수행하며, 이는 직접적으로 조직의 이득에 영향을 미치는 형태로 나타나게 된다. 따라서, 조직시민행동을 개인차원과 조직차원으로 구분하여, 그 개념을 보다 구체적으로 살펴볼 필요성이 존재하며, 이에 대한 원인변수에 관한 다양한 연구의 필요성이 대두되고 있다.

조직은 개인이 모여 집단을 형성하고, 그 집단이 모여 일정한 사회적 특성을 가지며, 정체성을 갖는 조직으로 나타나게 된다. 따라서, 조직을 연구할 때는 개인과 집단 수준에서 동시에 살펴볼 필요가 있다. 조직시민행동을 개인지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior directed of individual: OCB_I)과 조직지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior directed of organization : OCB_O)으로 구분하여 제시한 것과 같이, 임파워링 리더십도 조직수준과 개인수준을 구분하여 제시하고 있다. 임파워먼트의 개념이 등장하면서, 조직수준에서 임파워먼트를 확장시키기 위해, 임파워링 리더십을, 개인수준에서 임파워먼트를 적용하기 위해 심리적 임파워먼트가 제시되고 있다. 따라서, 임파워먼트 리더행위는 조직시민행동의 양면성을 동시에 이끌수 있는 적합한 변수라 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 조직시민행동을 이끌어 낼 수 있는 있는 투입요인으로 임파워링 리더십 제시하고, 신뢰의 매개효과를 살펴보고자 한다. 특히, 임파워링 리더십은 조직적인 측면에서 임파워먼트 리더 행위와 개인의 반응적인 측면에서 심리적 임파워먼트를 구분하여 연구되고 있기 때문에[25], 개인차원 및 조직차원 조직시민행동과 그 연관성이 크다 하겠다. 이러한 연구 결과는 조직 내 조직시민행동을 유발할 수 있는 구체적인 실행 지침이 될 것이며, 나아가 조직시민행동의 연구의 영역을 확장시키는데 크게 기여할 것이다.

2. 이론적 고찰

2.1 임파워링 리더십과 조직시민행동에 관한 연구

임파워링 리더십은 임파워먼트에서 시작된 개념으로, 조직에서 임파워먼트를 잘 적용시키기 위해서는 리더의 역할이 중요하다는 관점에서 출발하였다. 임파워먼트의

미는 권한위임, 책임과 권한의 확대 등으로 정의 내려지며, 구체적으로는 직무 담당자에게 문제에 관한 권한을 위임하는 것, 의사결정권을 최대한 조직의 아래로 내려 보내는 것, 자율관리팀을 만드는 것, 직무 수행이 가능한 환경을 만들어 주는 것, 수행한 직무에 대해서 신뢰를 부여하는 것이 포함된다[32].

이러한 임파워먼트의 개념에서 시작된 임파워링 리더십은 조직의 투입요소의 관점에서 리더가 책임과 자율성을 종업원에게 위임하고, 권한(power)을 공유하는 리더의 행위적인 측면에 초점을 맞추어 연구가 진행되었다[1]. 반면, 개인의 반응적인 측면에서 초점을 맞추어, 심리적 관점에서 임파워먼트 리더 행위가 나타남에 따른 종업원의 반응과 동기부여를 중심으로 연구된, 심리적 임파워먼트라는 개념도 존재한다[23, 27]. Bartol and Locke(2006)는 임파워먼트 리더 행위의 효율성이 발현되기 위해서는[26], 임파워링 리더와 반응하는 팔로워에 대해 동시에 연구가 진행될 필요가 있다고 주장하고 있다. 임파워링 리더는 리더가 가진 파워(power)를 팔로워들이 사용할 수 있도록 해주는 처방전의 역할을 수행하고, 이를 통해서 팔로워의 내재적 동기와 능력을 동시에 유발하는 리더이다[25]. 또한, 팔로워의 임파워먼트를 발현시키는 것은 조직 구성원들이 직무에 대해 의미성을 높이고, 직무와 관련된 기회, 자율성, 능력 등에 관한 신뢰를 향상시키는 것이다[22]. 다시 말해서, 조직 구성원의 임파워먼트의 지각 수준을 높게 되면, 개인의 직무에 대한 자기 효능감, 자율성에 대한 지각이 높아지기 때문에, 개인 및 조직의 직무에 솔선수범(leading by example)하며, 조직에 도움이 되는 행위를 나타내려는 경향을 보이게 되며[27], 이는 구성원 스스로 조직에서 인정받고 있음을 인식하기 때문에 조직시민행동을 보이게 된다[17].

조직시민행동은 '직접 혹은 명시적으로 인정되는 공식적 보상 시스템에 의해 보상되지 않는 개인적인 자발적 행위이며, 자유로운 개인의 선택으로 조직 유효성을 높이는 행위'로 정의된다[16]. 공식적 체계에 보상이 되지 않는다는 것은 조직시민행동이 개인에게 다양한 형식으로 보상이 될 수는 있으나, 조직에서 규정된 직접적인 보상에 대응하는 개념은 아니라는 것이고, 자유로운 개인의 선택은 조직시민행동의 수행이 직무요구서에 규정된 강제적 역할이 아니기 때문에, 행위의 주체자 스스로 모

든 의사결정을 해야 한다는 의미이다. 또한, 조직시민행동은 리더 지원과 이에 대한 종업원의 의존성이 결합하여 발생하는데[22], 특히, 임파워된 조직 구성원이 추구하는 개인의 가치는 직무를 통해 획득하는 가치와 동일시되는 성향이 강해, 역할 외 행동을 유발한다[23, 27]. 이러한 조직시민행동은 조직 및 개인수준에서의 효과성을 밝히고자 하는 연구들이 나타나고 있다[22]. 이러한 연구의 흐름을 반영하여, McNeely & Meglino(1994)는 조직시민행동은 개인에게 영향을 미치는 개인지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior directed of individual: OCB_I)과 조직에게 영향을 미치는 조직지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior directed of organization : OCB_O)의 두 가지 측면으로 구분하였고[13], 이러한 차이에 의한 조직 시민행동의 구분은 최근의 다양한 연구에 이슈가 되고 있다[30]. 개인 지향적인 조직시민행동은 조직 내 타인에게 영향을 미쳐서, 개인과 조직의 교환관계에 영향을 미치게 되지만, 이는 특정 조직 구성원에게 도움을 주고, 간접 경로를 통해 조직에 기여할 수 있는 행동으로 발전하고, 조직 지향적인 조직시민행동은 개인의 직무 특성에 관해서 인지한 조직구성원이 조직과의 교환관계의 균형을 맞추기 위해 수행하며, 이는 직접적으로 조직의 이득에 영향을 미치는 형태로 나타나게 된다.

이와 같은 연구의 흐름을 살펴 본 결과, 임파워링 리더십은 조직지향 및 개인지향 조직시민행동을 유발할 수 있는 요인으로 판단할 수 있으며, 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 임파워링 리더십은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 임파워링 리더십은 조직지향 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 임파워링 리더십은 개인지향 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 신뢰에 관한 연구

신뢰는 조직의 효과성을 높여 조직을 성공으로 이끄는 중요 변수로 인식이 증가하고 있으며, 특히, 불확실한 환경의 확대로 조직 생존에 반드시 필요한 핵심적인 조건이 되었다[20]. 또한 사회적 교환 관계적인 관점에서

보면, 구성원간의 상호작용에서 사회 및 심리적으로 중요성이 높은 요인이며, 개인 및 조직의 유효성을 유지하는데 핵심적인 역할을 하기 때문에, 신뢰는 사회·제도적 장치의 결과로 바라보고 사회시스템의 효율성을 증가시키는 결과를 가져온다[21].

따라서, 조직에서 신뢰가 형성되는 데는 리더의 역할이 중요하다. 조직에서 신뢰가 형성되어지는 과정의 중심에는 리더가 있으며, 리더는 신뢰가 형성되는 조직의 결정적 역할을 수행한다[29]. 리더가 책임과 권한을 위임하고, 팔로워에 대한 관심을 표명하며, 의사결정에 팔로워를 참여시키고, 관련된 정보를 공유하고, 개방적인 커뮤니케이션을 하는 행위는 구성원의 신뢰를 높게 지각하게 하는 역할을 한다[5, 29]. 이러한 행위는 임파워먼트 리더 행위로, 이러한 행위는 팔로워의 역량 및 직무 몰입도의 증가를 가져와, 팔로워는 스스로 임파워된 개인을 지각하게 되고, 이러한 행위의 반복을 통한 역할의 형성은 궁극적으로 신뢰를 형성하게 된다[8].

또한, 스스로 임파워먼트를 지각한 구성원들은 동료에 대해 긍정적 태도를 형성하기 때문에, 동료에 대한 신뢰 및 조직몰입도가 증가한다(Bishop & Scott, 2000). 리더가 구성원에게 책임과 권력을 확대시켜주는 임파워먼트 리더 행위를 보여줄 경우, 리더와 구성원간의 신뢰가 형성된다[14]. Tyler & DeGoey(1996)은 정보가 공유되고, 의사결정에 참여하는 팔로워들은 리더와의 신뢰가 높게 형성된다고 하였다[28].

이렇게 형성된 신뢰는 조직시민행동을 유발하는 중요한 매개체로서[10], 역할 외 행동 자체가 사회적 교환을 바탕으로 리더와 팔로워의 관계의 질에 따라 발생하고, 이러한 관계의 질이 높을수록 조직시민행동이 높아진다[15]. McAllister(1995)는 조직 내에서 형성되는 신뢰의 관계는 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔고[12], Bass et al.(1996)은 리더와 팔로워의 관계는 신뢰를 기반으로 할 때 개인의 이익을 초월하게 되며[3], 이는 조직 구성원의 긍정적인 행위를 유발한다고 하였다. 또한, Pillai, Schriesheim, & Williams(1999)은 리더와 팔로워 사이에 형성된 신뢰는 공식적으로 요구되는 역할 외 행동에 참여하게 한다고 주장하였다[18]. 이러한 선행연구들을 기반으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 신뢰는 임파워링 리더십과 조직시민행동의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

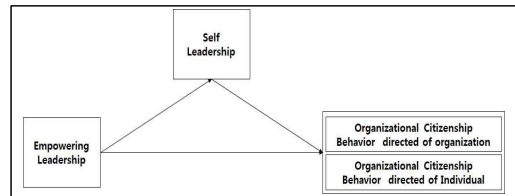
가설 2-1. 신뢰는 임파워링 리더십과 조직지향 조직시민행동의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 2-2. 신뢰는 임파워링 리더십과 개인지향 조직시민행동의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

3. 실증적 연구 설계

3.1 연구 모형

위에서 살펴본 이론적 고찰을 바탕으로 다음과 같은 연구 모형을 설정하였다.



[Fig. 1] Research Model

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 임파워링 리더십

임파워링 리더십(Empowering leadership)은 리더가 조직 구성원들과 파워를 공유하고, 내적동기를 높여주는 행위로 정의한다[1]. 본 연구에서는 Arnold et al.,(2000)의 연구에서 5개의 구성요소[2], 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 관심표출, 정보공유 중, 본 연구에 적합한 20개 문항을 선정하여 측정하였다.

3.2.2 조직시민행동

조직시민행동은 조직의 유효성을 높이는 개인의 자발적인 행위로 정의한다. Lee and Allen(2002)이 사용한 설문문항을 사용하여[11], 개인지향 조직시민행동(OCB_I)과 조직지향 조직시민행동(OCB_O)으로 구분하여 14개 문항으로 측정하였다.

3.2.3 신뢰

신뢰는 구성원이 조직에게 느끼는 의견의 충족도, 정

직성 등을 의미하는 것으로 정의고, Cook & Wall(1980), Podsakoff et al., (1990)의 설문문항으로 구성된 7개 항목으로 측정하였다[7, 19].

3.3 조사대상과 방법

본 연구에서 도출된 가설을 검증하기 위해, 대구·경북 지역의 제조업 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 2017년 5월 22일부터 2017년 5월 26일까지 배포 및 회수되었으며, 총 346부의 설문지가 사용되었다.

<Table 1> Structure of the sample

| Category | | N | Percentage |
|------------------|------------------------|-----|------------|
| sex | male | 169 | 48.8 |
| | female | 177 | 51.2 |
| age | under 25 | 30 | 8.7 |
| | under 35 | 127 | 36.7 |
| | under 45 | 98 | 28.3 |
| | under 55 | 82 | 23.7 |
| | over 55 | 9 | 2.6 |
| academic ability | a high school graduate | 207 | 59.8 |
| | college graduate | 48 | 13.9 |
| | a university graduate | 75 | 21.7 |
| | graduate school | 16 | 4.6 |
| position | member of the staff | 207 | 59.8 |
| | section chief | 61 | 17.6 |
| | senior manager | 38 | 11.0 |
| | general manager | 30 | 8.7 |
| | executive | 10 | 2.9 |
| tenure | 1 ~ 3 | 196 | 56.6 |
| | 3 ~ 5 | 62 | 17.9 |
| | 5 ~ 7 | 24 | 6.9 |
| | 7 ~ 10 | 31 | 9.0 |
| | over 10 | 33 | 9.5 |

3.4 자료의 분석 및 해석

3.4.1 측정도구의 신뢰성과 타당성분석

설문지에 사용된 항목들이 실제로 가설 검증을 위한 자료로 유의하게 활용되기 위해서는 이들 항목들이 해당 개념을 제대로 표시하고 있는가를 분석하는 과정이 요구되며 이러한 과정을 신뢰성 분석을 통해서 가능하다. 따라서 본 연구에서는 실증분석에 앞서 신뢰성 검증을 위

해 Cronbach- α 계수를 사용하여 검증하였다. 신뢰성 (Reliability)이란 측정결과에 대한 정확성, 일관성, 의존 가능성, 안정성, 예측가능성 등과 관련된 것으로써, 동일한 개념에 대해서 측정을 반복할 때 일정한 결과를 얻을 가능성을 말한다. 신뢰성 계수는 모두 0.6 이상으로 나타나, 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다. 다음의 <Table 2>는 신뢰성 검증 결과를 나타내고 있다.

<Table 2> Reliability Analysis

| Variables | Factors | Questions | Cronbach's α |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----------|---------------------|
| Empowering Leadership | leading by example | 4 | 0.883 |
| | participative decision-making | 4 | 0.923 |
| | coaching | 4 | 0.902 |
| | informing | 4 | 0.912 |
| | showing concerning | 4 | 0.833 |
| Trust | trust | 7 | 0.944 |
| Organizational Citizenship Behavior | Directed-Organization | 7 | 0.939 |
| | Directed-Individual | 7 | 0.939 |

또한, 본 연구에서는 확인 요인분석을 통해서, 측정도구의 타당성 검증을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정항목 간의 판별타당성과 수렴타당성을 통계적으로 검증하는데 유용한 방법론이다. 본 연구에서는 심리적 임파워먼트, 조직시민행동의 단일차원성을 검증하였다. 일반적으로 확인적 요인분석 방법이 탐색적 요인분석방법보다 단일차원성 검정에 보다 바람직하기 때문에, 각 측정변수들에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 자료의 적합도를 검증하기 위하여, χ^2 , GFI, CFI, NFI, RMR 값을 사용하였다. 척도의 판별타당성(discriminant validity)은 AVE 값이 구성개념간의 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 검토하였다(Fornell and Larcker,1981). 이 평가에서 상관계수 제곱 값이 모두 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

분석결과, 개인 지향 조직시민행동 7번 문항은 요인적 재치와, SMC값이 기준값에 부합하지 않아, 이후 분석에서 제거하였다.

<Table 3> Confirmatory factor analysis

| Variables | Factors | Factor Loading | T | S.E |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|------|
| Empowering Leadership | ELa | 1 | | |
| | ELb | 1.325 | 17.859*** | .074 |
| | ELc | 1.248 | 18.849*** | .066 |
| | ELd | 1.084 | 15.796*** | .069 |
| | ELe | 1.077 | 16.049*** | .067 |
| Trust | TRa | 1.000 | | |
| | TRb | 1.142 | 17.849*** | .064 |
| | TRc | 1.190 | 18.218*** | .065 |
| | TRd | 1.073 | 17.983*** | .060 |
| | TRe | 1.110 | 17.909*** | .062 |
| | TRf | 1.116 | 17.913*** | .062 |
| OCB-O | TRg | 1.049 | 17.453*** | .060 |
| | OCBOa | 1.000 | | |
| | OCBOb | 1.245 | 16.038*** | .078 |
| | OCBOc | 1.272 | 16.924*** | .075 |
| | OCBOd | 1.315 | 16.844*** | .075 |
| | OCBOe | 1.236 | 15.969*** | .082 |
| OCB-I | OCBOf | 1.236 | 17.089*** | .072 |
| | OCBOg | 1.272 | 15.935*** | .080 |
| | OCBla | 1.000 | | |
| | OCBib | 1.097 | 24.945*** | .044 |
| | OCBic | 1.066 | 23.457*** | .045 |
| | OCBId | 1.021 | 22.741*** | .046 |
| OCB-I | OCBIe | 1.040 | 21.466*** | .048 |
| | OCBIf | 1.027 | 22.934*** | .045 |
| Model Fit | χ ² =620.113***, GFI=0.871, CFI=0.956, NFI=0.925, RMR=0.030 | | | |

<Table 4> Construct Reliability and AVE

| Factor | Standard error | AVE | C.R |
|-----------------------|----------------|-------|-------|
| Empowering Leadership | 1 .754 .283 | 0.787 | 0.948 |
| | 2 .896 .161 | | |
| | 3 .940 .076 | | |
| | 4 .807 .233 | | |
| | 5 .818 .213 | | |
| Trust | 1 .784 .304 | 0.746 | 0.954 |
| | 2 .849 .246 | | |
| | 3 .862 .239 | | |
| | 4 .854 .208 | | |
| | 5 .851 .228 | | |
| | 6 .851 .230 | | |
| | 7 .835 .232 | | |
| OCB-O | 1 .749 .265 | 0.756 | 0.956 |
| | 2 .826 .244 | | |
| | 3 .865 .184 | | |
| | 4 .861 .189 | | |
| | 5 .823 .279 | | |
| | 6 .872 .162 | | |
| | 7 .871 .264 | | |
| OCB-I | 1 .885 .166 | 0.786 | 0.956 |
| | 2 .899 .170 | | |
| | 3 .875 .208 | | |
| | 4 .862 .223 | | |
| | 5 .838 .267 | | |
| | 6 .866 .208 | | |

<Table 5> Coefficient of Correlation and EVA

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Empowering Leadership | 0.787 | .458 | .247 | .295 |
| Trust | .677 | 0.746 | .207 | .386 |
| OCB-O | .497 | .455 | 0.756 | .308 |
| OCB-I | .543 | .621 | .555 | 0.786 |

under the diagonal is coefficient of correlation, diagonal is the AVE, over the diagonal is coefficient of correlation's square

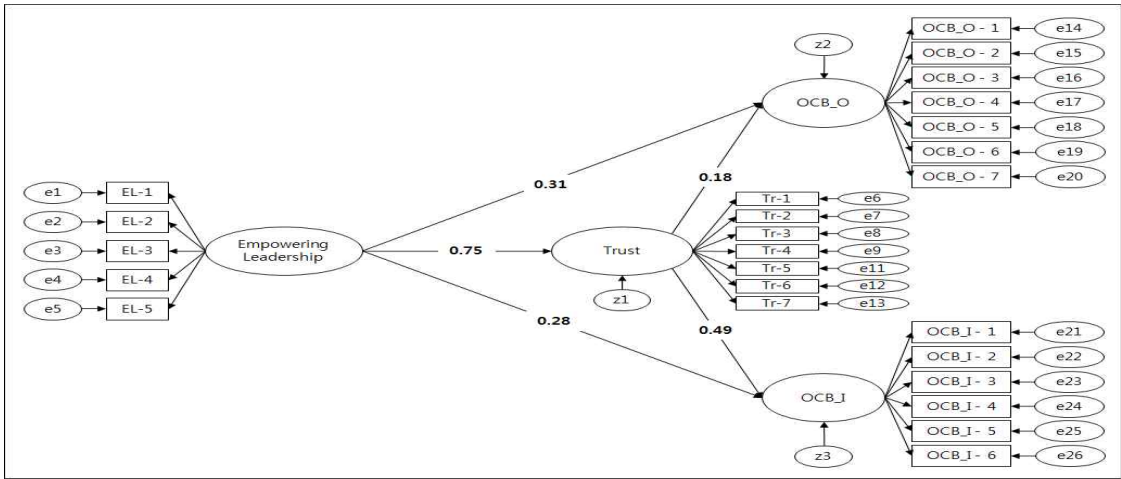
4. 가설검증

4.1 구조모형의 적합도 평가

변인들 간의 관계를 살펴보는 구조모형에 대한 분석을 실시하였으며, 그 결과 구조모형의 적합도는 $\chi^2=657.083$, $df=270$, $p=.000$ 으로 나타났다. 카이제곱 검정은 값이 크면 모델이 데이터에 적합하지 않다는 결론이 도출되지만, 사례 수에 민감한 특성이 있기 때문에 그 외 다른 적합도 지수를 참조하여 판단하였다. 모델을 채택하기 위해서 일반적인 적합도 지수의 기준은 적합지수

(GFI), 비교적합도지수(CFI), 표준적합도지수(NFI)는 0.9 이상, RMR은 0.05이하로 나타나면 구조모형의 적합도를 인정한다. 하지만 구조방정식 모델의 적합도 판단 기준은 절대적인 수치가 아니므로, 전반적인 수치를 파악하는 것이 중요하다.

본 연구의 모형은 적합도는 $GFI=0.864$, $CFI=0.951$, $NFI=0.920$, $RMR=0.046$ 로 나타남으로써, 전반적으로 양호한 것으로 나타나, 본 연구의 구조모형은 수용 가능한 수준으로 평가할 수 있다.



[Fig. 2] Result of Structural Equation Model

<Table 6> Model Fit

| χ^2 | df | p | GFI | CFI | NFI | RMR |
|----------|-----|------|------|------|------|------|
| 657.083 | 270 | .000 | .864 | .951 | .920 | .046 |

4.2 가설의 검증

가설 1은 임파워링 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하기 위한 가설이다.

가설 1-1의 검증 결과, 임파워링 리더십은 조직지향 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.347, p<.001$). 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

가설 1-2의 검증 결과, 임파워링 리더십은 개인지향

조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.234, p<.001$). 따라서 가설 1-2는 채택되었다.

추가적인 분석으로 임파워링 리더십은 신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.677, p<.001$). 또한, 신뢰는 조직지향 조직시민행동($\beta=0.229, p<.001$)과 개인지향 조직시민행동($\beta=0.466, p<.001$)에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.3 매개효과 검증(가설 2)

가설 2는 임파워링 리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과를 검증하기 위한 가설이다. 검증결과, 신뢰는 임파워링 리더십과 조직시민행동의 관계를

<Table 7> Result of Hypothesis 6

| Step | Route | Standard Coefficient | t-value | P | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|------------------------------|---------|
| 1step | EL → OCB-O | 0.494 | 8.426*** | Accepted | |
| | $\chi^2=111.812^{***}, GFI=0.947, CFI=0.982, NFI=0.968, RMR=0.023$ | | | | |
| | EL → TR | 0.675 | 11.926*** | Accepted | |
| | $\chi^2=133.308^{***}, GFI=0.937, CFI=0.977, NFI=0.964, RMR=0.030$ | | | | |
| | TR → OCB-O | 0.455 | 7.784*** | Accepted | |
| $\chi^2=163.5202^{***}, GFI=0.934, CFI=0.978, NFI=0.961, RMR=0.025$ | | | | | |
| 2step | EL → OCB-O | 0.346 | 4.704*** | Accepted (Partial Mediation) | |
| | EL → TR | 0.676 | 11.951*** | | |
| | TR → OCB-O | 0.220 | 3.058** | | |
| | $\chi^2=284.402^{***}, GFI=0.919, CFI=0.976, NFI=0.952, RMR=0.028$ | | | | |
| Independent | Dependent | Mediation | Direct | Indirect | Total |
| EL | OCB-O | TR | .346*** | .149*** | .495*** |
| P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : * | | | | | |
| EL : Empowering Leadership, OCB-O : Organizational Citizenship Behavior directed Organization, TR : Trust | | | | | |

<Table 8> Result of Hypothesis 7

| Step | Route | Standard Coefficient | t-value | P | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|------------------------------------|---------|
| 1step | EL → OCB-I $\chi^2=106.180^{***}$, GFI=0.948, CFI=0.981, NFI=0.970, RMR=0.028 | 0.535 | 9.711*** | Accepted | |
| | EL → TR $\chi^2=133.308^{***}$, GFI=0.937, CFI=0.977, NFI=0.964, RMR=0.030 | 0.675 | 11.926*** | Accepted | |
| | TR → OCB-I $\chi^2=143.640^{**}$, GFI=0.940, CFI=0.980, NFI=0.967, RMR=0.024 | 0.619 | 11.410*** | Accepted | |
| | EL → OCB-I | 0.218 | 3.364*** | Accepted (Partial Mediation) | |
| EL → TR | 0.675 | 11.967*** | | | |
| TR → OCB-I | 0.471 | 6.944*** | | | |
| $\chi^2=204.511^{***}$, GFI=0.922, CFI=0.967, NFI=0.951, RMR=0.029 | | | | | |
| Independent | Dependent | Mediation | Direct | Indirect | Total |
| EL | OCB-O | TR | .218*** | .318*** | .536*** |
| P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : * | | | | | |
| EL : Empowering Leadership, OCB-I : Organizational Citizenship Behavior directed Individual, TR : Trust | | | | | |

매개하는 것으로 나타났다. 조직 구성원이 조직에서 공정한 대우를 받았다고 지각하는 것은, 조직구성원의 신뢰 형성에 영향을 미친다(Whitener, Brodt, Korsgaard and Werner, 1998).

가설 2-1의 검증결과, 신뢰가 임파워링 리더십과 조직지향 조직시민행동의 관계에서 부분매개 효과를 가지는 것으로 나타났고, 간접효과 또한 유의미한 것으로 나타났다.

가설 2-2의 검증결과, 신뢰가 임파워링 리더십과 개인지향 조직시민행동의 관계에서 부분매개 효과를 가지는 것으로 나타났고, 간접효과 또한 유의미한 것으로 나타났다.

5. 결론

본 연구는 조직시민행동을 기존의 연구와 다르게 개인지향 및 조직지향으로 구분하여, 임파워링 리더십과 신뢰가 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 이러한 연구 결과는 조직시민행동을 유발할 수 있는 다양한 방향성을 제시한 결과로, 구체적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직의 유효성은 다양한 수준에서 측정되어야 하며, 그러한 다양성이 인정되어야 조직 효과성이 보다 높아 질 수 있는 방안이 마련될 수 있다. 따라서 본 연구에서 기존의 조직시민행동을 측정하던 방식과 다르게, 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동을 구

분하여 실증·분석함으로써, 조직에서 조직 구성원들의 역할 외 행동을 활용할 수 있는 다양한 방안을 제시한 것이라 할 수 있다.

둘째, 리더십은 조직의 효과성을 높일 수 있는 방안임과 동시에 조직에서 리더와 팔로워가 개인적인 관계를 맺는 방식이기도 하다. 다시 말하면, 리더십의 효과성도 조직 수준과 개인 수준에서 동시에 분석해야할 필요가 있는 변수이다. 따라서, 본 연구에서 임파워링 리더십과 조직시민행동의 두가지 차원의 영향관계를 분석한 것은 리더십의 구체적인 효과성을 제시하는 결과로 평가할 수 있다.

셋째, 신뢰는 리더의 리더십과 팔로워의 조직시민행동을 연결하는 중요한 매개체임이 밝혀졌다. 신뢰는 임파워링 리더십과 조직시민행동의 관계를 모두 부분매개하는 것으로 나타났다. 이는 리더와 팔로워 사이의 신뢰가 리더십의 효과성에 매우 중요한 역할을 하는 변수이며, 궁극적으로 조직의 유효성을 높이는데 중요한 역할을 할 수 있는 것으로 판단할 수 있다.

넷째, 조직내에서 임파워먼트의 확산은 조직 구성원에게 역할 외 행동을 유발하는 중요한 요인임을 확인하였다. 이는 조직을 보다 수평적으로 구조화하고, 의사결정권한과 책임의 확대, 관련된 정보를 공유해 주는 것은 결국 조직에게 긍정적인 결과를 창출 하는 것이라 할 수 있다.

다섯째, 리더의 태도가 종업원과의 신뢰를 형성하고 이러한 신뢰가 조직 구성원들을 개인 및 조직을 위한 희생을 확대시키는 요인이므로, 리더는 팔로워와의 신뢰의

관계를 형성할 수 있는 다양한 방안을 마련해야 할 것이다.

이러한 시사점을 토대로 조직내에서 조직시민행동을 유발할 수 있는 리더를 양성하고, 특히 리더와 구성원간의 신뢰를 고취시킬 수 있는 다양한 방안의 마련이 필요할 것이다.

다양한 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 연구 대상 및 기한과 같은 물리적인 한계로 인해서 설문대상과 기간을 제한하여 진행하였다. 따라서 추후 연구에서 보다 다양한 산업에 적용할 필요가 있다.

둘째, 조직시민행동은 보다 다양한 요인들에 의해 유발 될 수 있다. 따라서 신뢰를 제외한 다양한 변수들의 유기적인 관계를 파악할 필요가 있다.

셋째, 횡단적 연구이므로 시간적 흐름에 따른 결과를 제시할 수 있는 연구가 필요하다. 즉, 다양한 교육을 실시한 후, 구체적인 결과를 분석할 필요가 있다.

REFERENCES

- [1] Ahearn, M., Mathieu, J., & Rapp, A., "To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance". *Journal of Applied psychology*, Vol.90 No. 5, pp. 945. 2005.
- [2] Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F., "The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors", *Journal of organizational behavior*, Vol.21, pp.249-269, 2000.
- [3] Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. "The transformational and transactional leadership of men and women". *Applied Psychology*, Vol. 45, No. 1, pp. 5-34, 1996.
- [4] Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment". *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 1113-1132, 2000.
- [5] Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S., "A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates". *Psychological reports*, Vol. 55, No. 1, pp. 19-28, 1984.
- [6] Conger, J. A., & Kanungo, R. N., "The empowerment process: Integrating theory and practice". *Academy of management review*, Vol. 13, No.3, pp. 471-482, 1988.
- [7] Cook, J., & Wall, T., "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non fulfilment". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp. 39-52, 1980
- [8] Ford, R. C., & Fottler, M. D., "Empowerment: A matter of degree". *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, pp. 21-29, 1995.
- [9] Katz, D., "The motivational basis of organizational behavior". *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 131-146, 1964.
- [10] Konovsky, M. A., & Pugh, S. D., "Citizenship behavior and social exchange". *Academy of management journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 656-669, 1994.
- [11] Lee, K., & Allen, N. J., "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance : The Role of Affect and Cognitions", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.1, pp. 131-142,
- [12] McAllister, D. J., "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*", Vol. 38, No. 1, pp. 24-59, 1995.
- [13] McNeely, B. L., & Meglino, B. M., "The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior". *Journal of applied psychology*, Vol. 79, No. 6, p. 836, 1994.
- [14] Mishra, J., & Morrissey, M. A., "Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers". *Public personnel management*, Vol. 19, No. 4, pp. 443-486, 1990.

- [15] Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W., "Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice". *Employee responsibilities and rights journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 209-225, 1993.
- [16] Organ, D. W., "Personality and organizational citizenship behavior". *Journal of management*, Vol. 20, No. 2, pp. 465-478, 1994.
- [17] Pierce, G. F., Mustoe, T. A., Lingelbach, J., Masakowski, V. R., Griffin, G. L., Senior, R. M., & Deuel, T. F., "Platelet-derived growth factor and transforming growth factor-beta enhance tissue repair activities by unique mechanisms". *The Journal of cell biology*, Vol. 109, No. 1, pp. 429-440, 1989.
- [18] Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S., "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study". *Journal of management*, Vol. 25, No. 6, pp. 897-933, 1999.
- [19] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R., "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *The leadership quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142, 1990.
- [20] Roberts, K. H., & O'reilly, C. A., "Measuring organizational communication". *Journal of applied psychology*, Vol. 59, No. 3, p. 321, 1974.
- [21] Seabright, M. A., Leventhal, D. A., & Fichman, M., "Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships". *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 122-160, 1992.
- [22] Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P., "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*", Vol. 68, No. 4, p. 653, 1983.
- [23] Spreitzer, G. M., "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465, 1995.
- [24] Spreitzer, G. M., "Social structural characteristics of psychological empowerment". *Academy of management journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504, 1996.
- [25] Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance". *Academy of management journal*, Vol. 49, No. 6, pp. 1239-1251. 2006.
- [26] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A., "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation". *Academy of management review*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681, 1990.
- [27] Tyler, T. R., & Degoey, P., "Trust in organizational authorities. Trust in organizations:" *Frontiers of theory and research*, pp. 331-356, 1996.
- [28] Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M., "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior". *Academy of management review*, Vol. 23, No. 3, pp. 513-530, 1998.
- [29] Williams, L. J., & Anderson, S. E., "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617, 1991.
- [30] Katz, D., & Kahn, R. L., "The social psychology of organizations" (Vol. 2). New York: Wiley, 1978
- [31] Kinlaw, D. C., "The practice of empowerment: Making the most of human competence". Gower Publishing, Ltd., 1995.

구 성 득(Ku, Seong Deug)



- 2002년 2월 : 경북대학교 기계공학과 (학사)
- 2004년 8월 : 경북대학교 기계공학과 (석사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사수료, 성현 C&T 대표
- 관심분야 : 경영전략/기술혁신/조직

· E-Mail : shcnt@naver.com

이 선 규(Lee, Sun Kyu)



- 1983년 2월 : 성균관대학교(석사)
- 1990년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 1998년 3월 : 미국 Univ. of Michigan 객원교수
- 2003년 3월 : 미국 Editorial Board of HFEM(SSCI)
- 1990년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교

교 경영학과 교수

- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, R&D생산성
- E-Mail : sklee@kumoh.ac.kr

강 은 구(Kang, Eun Gu)



- 2003년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 컨설팅대학원(석사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사수료
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, 리더십

· E-Mail : keg0273@gmail.com