
변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 감성적 지능의 조절효과 분석

장충석

중부대학교 경영학과 초빙교수

E-mail : ceoj3737@hanmail.net

.....

본 연구는 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하여 효과적인 조직의 경영을 위해 상사가 부하 구성원에게 보이는 리더십의 발휘에서 감성적 지능의 개발과 활용에 필요한 이론적 근거를 제시하는 것을 연구의 목적으로 하고 있다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 변혁적 리더십과 조직시민행동, 그리고 감성적 지능에 관한 선행연구와 이론 검토를 통해 연구 모델을 도출하고 가설을 설정하였으며, 이러한 가설은 현장에서 수집한 1차 자료의 통계적 분석을 통해 검증하였다.

가설 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과에 의하면, 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절변수로서의 역할을 하는 것으로 밝혀졌으며, 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마 및 영감동기부여와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절변수로서의 역할을 하지 않는 것으로 나타났으나, 지적 자극 및 개별적 배려와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절변수로서의 역할을 하는 것으로 분석되었다.

.....

〈색인어〉 변혁적 리더십, 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려,
조직시민행동, 감성적 지능

1. 서론

최근 리더십에 관한 연구에서 상사의 감성적 지능(emotional intelligence)이 부하 구성원의 행동에 미치는 영향을 고려한 한 연구(Antonakis, 2003; George, 2000; Judge, Colbert, & Ilies, 2004; Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009)가 증가하고 있다. 그것은 상사의 감성이 한 개인의 반응과 정보의 해석에 영향을 미침으로써, 부하 구성원이 지성 있는 행동을 하는데 영향을 미친다고 보고 있기 때문이다(Salovey & Mayer, 1994). 또한 조직 내에서 상사가 리더십을 발휘하는데 있어서 감성적 지능이 중요한 요인으로서 연구의 대상으로 고려되는 것은 감성적 지능이 부하의 사고를 지원하고 감정과 감성적 지식을 이해하며, 감성적 및 이성적 성장을 촉진시키기 위하여 감정을 통제하고, 감정을 지각하고 창출하며 접근하는 지도자의 능력이라고 보았기 때문이며(Mayer & Salovey, 1997), 실제로 그들은 감성적 지능이 타인과 자신의 감정을 관찰하고 구별하며 문제를 해결하는 지적 능력이라고 보면서, 감정의 지각, 이해, 활용 및 관리능력으로 구성된다고 보았다(Follesdal & Hagvet, 2009).

이와 같이 리더십에 관한 연구에서의 감성적 지능에 기반을 둔 감성적 리더십에 대한 연구가 새롭게 관심을 받으면서 증가하고 있는데, 그것은 인지적 지능(cognitive intelligence)이라는 개념 대신에 감성적 지능이라는 개념의 중요성이 대두되고 있기 때문이며, 감성적 지능이 실용적이면서 창의적인 지능으로서 부하 구성원들에게 효과적인 영향을 미친다고 보기 때문이다. 이러한 감성적 지능에 대하여 Mayer and Salovey(1993)는 감정을 정확하게 지각하고 인식하고 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이를 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정 지식을 이해하는 능력, 감정 발달과 지력 발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조정하는 능력으로 정의하고 있으며, Goleman(1995)은 감성적 지능을 자기지각, 감정관리, 자기 동기화, 감정이입, 그리고 관계 조절능력을 포함한다고 하였다.

또한 Cooper & Sawaf(1997)는 감성적 지능을 인간의 에너지, 정보, 연결 및 영향력의 근원으로서 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고 이해하고 효과적으로 응용할 수 있는 능력이며, 감성교양, 감성건강, 감성심도 및 감성비법으로 구성된다고 정의하였고, Yukl(2002)은 감성적 지능은 개인의 인지적인 프로세스를 촉진하는데 사용되어지고 인지적으로 관리되어지도록 이성을 통합하는 능력으로 정의하고 있다.

이와 같이 감성적 지능은 모든 사람을 이롭게 하는 위대한 리더십을 발휘할 수 있는 열쇠로서 리더가 지도력을 발현하도록 하는 지적 능력(Goleman, 2000)이며,

개인뿐만 아니라 조직에도 큰 영향을 주는 것으로 밝혀지고 있다. 따라서 선진기업들은 감성적 능력을 기업 경영에 적극적으로 활용하고 있으며, 또한 인적자원관리 측면에서 두뇌로 문제를 해결하려는 이른바 이성적 접근방법에는 한계가 있으며 서로의 감성을 중요시하고 활용하는 감성 지능적 접근방법이 구성된 간의 신뢰관계 구축에 더욱 효과적이라고 하는 연구가 발표되고 있으며, 조직구성원들의 감성적 지능이 조직구성원의 직무만족, 조직몰입과 건강, 이직, 창조성, 조직시민행동, 혁신성 등에 미치는 영향을 연구한 연구가 증대되고 있다(Wong & Law, 2002; Nikolaou & Tsaousis, 2002).

이와 같이 조직의 효과적인 경영에서 리더가 개발하고 활용하는 감성적 지능이 중요한 개념으로 다루어지면서 리더십과 감성적 지능에 관한 연구가 증가하고 있는데, 이러한 연구 경향을 반영하여 Druskat and Wolft(2001)는 대부분분의 경영자들이 개인의 효과성에 영향을 미치는 요인으로서 인지적 지능만큼이나 감성적 지능이 중요하다는 것을 인정하고 있다고 지적하면서, 종업원들의 감성적 지능의 중요성과 감성적 지능의 개발 및 활용에 대한 필요성이 증대되고 있다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 이와 같이 최근의 변혁적 리더십에 관한 연구에서 상사의 감성적 지능이 중요한 영향 요인으로 작용한다는 선행연구를 토대로, 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하여 조직의 효과적인 경영에서 리더가 효과적인 리더십을 발휘하는데 필요한 이론적 근거를 제시하는 것을 연구의 목적(research purpose)으로 설정하였다. 이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 독립변수로서 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인을 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려로 구분하고, 이들 각각의 요인과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하는 것을 연구의 목표(research objectives)로 설정하였다.

이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위한 연구방법(research method)으로 관련 이론 검토와 선행연구의 검토를 선행하고, 이를 토대로 도출한 연구 모형과 가설을 현장에서 수집한 1차 자료를 분석하여 가설을 검증하는 경험적 연구를 병행하고자 하였으며, 가설의 검증을 위한 통계적 분석은 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증을 위한 요인분석 및 크론바 알파 계수의 산출, 기술통계량의 산출, 그리고 위계적 회귀분석을 통해 이루어진다. 본 연구는 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하는 것으로 연구의 범위(research scope)를 한정하였다.

II. 관련 이론과 선행연구의 검토

1. 변혁적 리더십과 조직시민행동

변혁적 리더십(transformational leadership) 개념은 Downton(1973)과 Burns(1978)에 의해서 개발된 이론으로 보상을 통해서 부하들의 욕구를 충족시키려는 거래적 리더십(transactional leadership)과 부하들에게 모범을 보이면서 개인, 집단 및 조직의 극적인 변화를 촉진하는 변혁적 리더십을 구분한 이론이다.

이와 같은 변혁적 리더십에 대하여 Bass(1985)는 “구성원들을 열정과 비전으로 고무시키는 리더십으로”로 설명하였으며, Bass and Avolio(1990)는 그 구성 요소로서 카리스마, 지적자극, 그리고 개별적 배려를 들고 있고, Bass and Avolio(1993)는 변혁적 리더십의 행동 특성으로서 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 그리고 개별적 배려를 들고 있다. 또한 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 공식적인 보상 시스템에 의해 직접적으로 명확하게 인식되지 않는으나 전반적으로 조직 기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동(Bateman & Organ, 1983)으로 이타적 행동(altruism), 양심적 행동(conscientiousness), 신사적 행동(sportsmanship), 예의바른 행동(courteousness), 그리고 참여적 행동(civic virtue)으로 구성된다고 하였다.

이러한 변혁적 리더십과 조직시민행동에 관한 선행연구에서 Podsakoff et al.(1990)은 988명의 미국 대규모 석유화학회사에 근무하는 종업원을 대상으로 한 조절회귀분석(moderated regression analysis)에서 변혁적 리더십은 조직시민행동에 간접적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있으며, Podsakoff et al.(1996)은 다양한 산업에 종사하는 1,539명의 종업원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 조직 시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다.

2. 변혁적 리더십과 감성적 지능

감성적 지능(emotional intelligence)은 감정을 정확히 지각하고 평가하고 인식하고 표현하는 능력이며, 감정을 생성하거나 이를 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정 지식을 이해하는 능력, 감정 발달과 지력 발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조절하는 능력으로(Mayer & Salovey, 1997), 자기인식(self-awareness), 자기조절(self-management), 자기 동기화(self-motivating), 감정이입(empathy), 그리고 대인관계기술(social skill) 등으로 구성되는 것으로 설명되고 있다(Goleman,

1995). 이러한 감성적 지능에 대하여 Cooper and Sawaf(1997)은 인간의 에너지, 정보, 연결 및 영향력의 근원으로서 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고 이해하고 효과적으로 응용할 수 있는 능력이라고 하면서 감성교양, 감성건강, 감성심도 및 감성비법 등의 구성요소를 제시하였다.

이와 같은 감성적 지능이 리더십에 미치는 영향과 관련한 중요한 연구로서 '리더십이 감성적 지능을 필요로 하는가?'(Antonakiss et al., 2009)에서 과학으로서 리더십이 발전하기 위하여 감성적 지능을 필요로 하는지? 또한 리더들이 성공하기 위하여 감성적 지능을 필요로 하는지를 분석하였다.

이러한 감성적 지능에 대하여 Caruso and Salovey(2004)는 감성적 지능이 훌륭한 의사결정을 내리고 문제해결을 위하여 적절한 행동을 취하며, 변화에 대처하고 성공을 이루는데 절대적 요소라고 하고 있으며, Druskat and Wolf(2001)는 대부분의 경영자들이 개인의 효과성에 영향을 미치는 요인으로 인지적 지능만큼이나 감성적 지능이 중요하다는 것을 인정하고 있다고 지적하고 종업원들의 감성적 지능의 중요성과 감성적 지능의 개발 필요성을 강조하였다.

또한 Goleman(1995)은 최고경영자의 뛰어난 업무 능력을 예측하는데 있어서 감성적 능력이 좌우한다고 하였으며, Caruso and Salovey(2004)는 감성적 지능은 훌륭한 의사결정을 하고 문제해결을 위하여 적절한 행동을 취하며 변화에 대처하고 따라서 성공을 이루는데 절대적으로 필요한 요소라고 주장하였다.

3. 감성적 지능과 조직시민행동

감성적 지능에 관한 선행연구에서 Bateman and Organ(1983)은 조직시민행동의 선행요인으로서 감성적 직무만족을 연구하여 감성적 직무만족과 조직시민행동 사이의 유의적인 상관관계가 있다고 분석 결과를 제시하였고, Abraham(1999)은 감성적 지능이 높은 종업원은 감성적 지능이 낮은 종업원에 비하여 동료의 기분을 잘 이해하고 타인에 대한 조직시민행동으로서 이타적인 행동을 하는 경향이 높다고 하였으며, Parti et al.(2003)은 종업원의 감성적 지능과 감성적 노동의 상호작용이 종업원들의 직무성과와 직무에 대한 태도 및 조직시민행동에 긍정적(+인 영향을 미친다고 하고 있다.

또한 Organ and Ryne(1995)은 메타분석에서 신뢰, 몰입 등 감성적인 부분이 업무 내 활동 성과보다 업무 범위 외 활동의 조직시민행동과 높은 관련성을 가지는 것으로 보고하고 있으며, Miller(2002)는 종업원의 감성적 지능의 중요성을 강조하면서 종업원의 이성적 지능이 감소함에 따라 감성적 지능이 과업성과와 조직시민행동에 더욱 강한 영향을 미친다고 하고 있다.

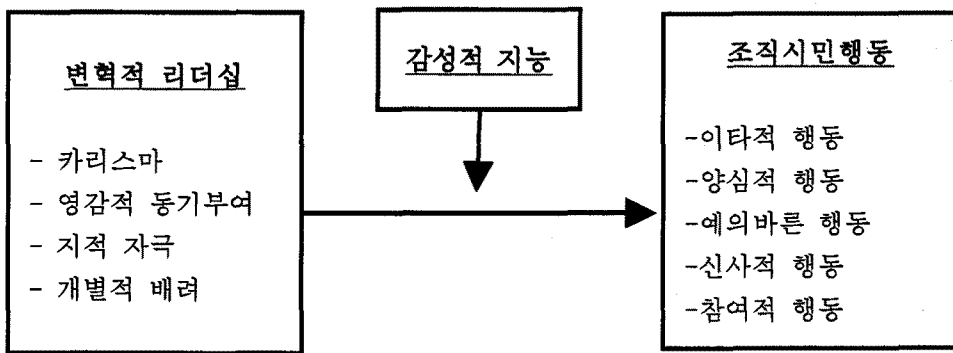
이러한 감성적 지능에 관한 연구에서 Nikolaou and Tsaousis(2002)는 정신건강 연구소에 근무하는 종업원 212명을 대상으로 한 연구에서 감성적 지능이 종업원의 채용과 유지, 인재개발, 서비스품질, 그리고 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미침으로써 조직의 유효성과 성과의 증대에 긍정적으로 기여한다고 설명하고 있다. 따라서 이와 같은 감성적 지능과 조직시민행동 간의 영향 관계를 연구한 선행연구를 검토해 보면, 조직 내에서 구성원의 감성적 지능과 조직시민행동 간에는 일정한 긍정적(+)인 영향 관계가 있음을 알 수 있다.

Ⅲ. 연구의 설계

1. 연구모형과 가설

본 연구에서는 선행연구와 관련 이론의 검토를 통해 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하기 위하여 이들 변수 간의 관계를 다음 <그림 1>에서 보는 바와 같이 연구모형으로 도식화 하였다.

<그림 1> 연구모형



선행연구에 의하면, 조직 내에서 상사가 발휘하는 변혁적 리더십과 감성적 지능은 매우 유의적인 관계가 있는 것으로 보고되고 있는데, Dulewicz and Higgs(2003)는 리더십을 발휘하는 지위에 있는 사람들에게 있어서 감성적 지능이 중요함을 밝히고 있으며, Palmer, Walls, Burgess, and Stough(2000)는 감성적 지능과 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마, 영감적 동기부여, 그리고 개별적 배려와 높은 상관관계가 있음을 밝히고 있다.

또한 Boyatzis and Oosterhuizen(2003)은 감정적 지능이 리더십 유효성에 매우 중요한 요인이며, 조직의 상위 계층에서 더욱 감정적 지능이 중요하다고 하였으며, 감정적 지능이 높은 리더들은 팀의 구성원들에게 목표 달성을 위한 동기부여를 시키며, 팀의 유효성이나 성과의 달성을 위해 구성원들에게 도전 의식을 심어준다고 하였고, Bass(1990)는 변혁적 리더들은 다중 지능을 지녀야 하는데 그중에서도 사회적 및 감정적 지능이 중요하며, 그것은 부하 구성원들에게 영감을 불어 넣고 부하 구성원과 인간관계를 구축하기 위한 리더의 능력에 중요하게 작용하기 때문이라고 하였다.

이러한 변혁적 리더십과 감정적 지능에 관한 연구와 함께 감정적 지능과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구에서 Abraham(1999)은 감정적 지능이 높은 종업원은 감정적 지능이 낮은 종업원에 비하여 동료의 기분을 잘 이해하고 타인에 대한 이타적인 행동을 하는 경향이 높다고 하여 조직시민행동과 관련성이 있음을 제시하였다. 또한 Wong and Law(2002)는 감정적 지능이 높을수록 개인이 직무나 직무 경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감성상태인 직무만족이 높아지며, 감정적 지능이 높을수록 조직유효성에서 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 또한 Miller(2002)는 종업원의 감정적 지능이 종업원의 조직시민행동에 강한 영향을 미친다고 하면서, 이성적 지능의 수준이 낮은 종업원이 높은 과업 성과를 달성하고 조직시민행동을 올바르게 수행하는 것은 감정적 지능을 가지고 있기 때문이라고 주장하였다.

이와 같은 변혁적 리더십과 감정적 지능, 그리고 감정적 지능과 조직시민행동 간의 관계에 관한 관련 이론과 선행연구를 검토해 보면, 이들 변수 간에는 일정한 영향 관계가 존재함을 알 수 있으며, 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구와 관련 이론을 토대로 하여 이 변수들 간의 예상되는 관계를 다음과 같이 가설로 설정하였다.

가설1. 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마와 조직시민행동간의 관계에서 감정적 지능은 조절역할을 할 것이다.

가설2. 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 영감적 동기부여와 조직시민행동간의 관계에서 감정적 지능은 조절역할을 할 것이다.

가설3. 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 지적 자극과 조직시민행동간의 관계에서 감정적 지능은 조절역할을 할 것이다.

가설4. 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 개별적 배려와 조직시민행동간의 관계에서 감정적 지능은 조절역할을 할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

1) 변혁적 리더십

본 연구에서 독립변수로 고려하고 있는 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마(charisma)는 부하에게 강한 비전과 사명감, 그리고 자긍심과 자신감을 전하면서 부하 스스로 자신감과 신념에 대한 확신을 갖게 함으로써 리더가 부하들의 존경과 신뢰를 받게 하는 리더십 특성을 말하며, 영감적 동기부여(inspirational motivation)는 부하 구성원들에게 높은 기준과 비전을 제시하고 부하의 일에 대한 의미와 도전을 제공하여 부하들의 노력과 열정을 고무시킴으로써 동기를 부여하는 리더십 특성을 말한다. 또한 지적 자극(intellectual stimulation)은 부하들이 새로운 생각에 도전하고 오래된 사고를 버리도록 격려하며, 자신의 일에 대한 새로운 방식을 추구함으로써 더 많은 관여를 하고 높은 수준의 성과, 몰입, 그리고 만족을 유도하는 리더십을 특성을 말하며, 개별적 배려(individualized consideration)는 개인의 욕구 차이를 인정하고 개인의 능력과 열망에 관심을 가지며 코칭이나 멘토링을 통해 부하를 계발하고 자신감과 잠재력을 계발하도록 하는 변혁적 리더십 특성을 말한다(Bass & Avolio, 1993).

이와 같은 변혁적 리더십특성은 Bass and Avolio(1996)가 개발하여 변혁적 리더십의 연구에 널리 활용하고 있는 MLQ-5X(multifactor leadership questionnaire)를 본 연구의 목적에 맞도록 측정 항목을 재구성하여 작성한 설문지를 통해 측정하였으며, 이를 토대로 구성한 설문지의 문 I.1~문1.30까지의 문항에 대하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

2) 조직시민행동

본 연구에서 종속변수로 고려하고 있는 조직시민행동은 자신이 속한 조직과 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고 공유하며 협동하고 숭선하는 일련의 행동을 말하는데(Brief & Motowidlo, 1986), 이러한 조직시민행동을 구성하는 하위 요인으로서 이타적 행동(altruism)은 신입사원에 대한 오리엔테이션이나 업무가 과다한 동료를 돕는 것과 같이 업무와 관련하여 조직 내의 상사나 동료를 자발적으로 돕는 행동이며, 양심적 행동(conscientiousness)은 시간준수, 조기출근, 근무시간외의 업무처리 등과 같이 조직 전체를 위해서 올바른 일을 하는 행동이고, 신사적 행동(sportsmanship)은 불편사항에 대해 인내하거나 험담을 하지 않는 것과 같이 조직 내의 피할 수 없는 불편 사항에 대해 인내심을 발휘하는 것을 말하고, 예의바른 행동(courtesy)은

업무와 관련하여 문제의 발생을 미연에 방지하기 위하여 사전통지, 연락, 설명 등과 같은 행동을 보이는 것을 말하고, 참여적 행동(civic virtue)은 조직생활에 능동적이고 책임감 있게 참여하는 행동을 말한다(Podsakoff et al., 2000).

이와 같은 조직시민행동 변수에 대한 측정은 Smith, Organ, and Near(1983)과 Organ(1988)이 개발하여 조직시민행동에 관한 연구에서 활용하고 있는 질문 항목을 참조로 하여 본 연구를 위해 구성한 질문지의 문Ⅱ.1~28까지의 문항을 중심으로 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

3) 감성적 지능

본 연구에서 조절변수로 고려하고 있는 감성적 지능은 자신의 감성을 인식하고 적절히 유지하고 동기부여하며 감성적으로 설득하고 영향력을 발휘하고 직관을 상황에 따라 적절하게 이용하고 스스로의 말과 행동에 일치성을 가지고 윤리적인 기준을 가지고 행동하는 능력(Salovey & Mayer, 1990)으로 정의하며, 이와 같은 감성적 지능은 Mayer, Salovey, and Caruso(2002)이 개발하여 감성적 지능의 연구에 널리 활용하고 있는 척도로서 MSCEIT(Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence)의 항목을 참고하여 본 연구를 위해서 개발한 질문지의 문Ⅲ.1~10까지의 문항을 중심으로 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

3. 표본의 추출과 자료의 수집

본 연구에서는 실증연구를 위한 자료의 수집을 위해 충청남도의 지방자치단체에 근무하는 전체 공무원을 대상으로 사전에 구성된 설문지를 직접 방문하여 배포하여 응답하도록 하는 방식으로 조사하였다. 표본의 추출은 충청남도에 소재하는 지방자치단체를 전체 모집단으로 하여 이를 다시 각 지방자치단체로 층화하고 지방자치단체별로 비율에 따라 표본을 추출하는 층화표본추출방법에 의하여 이루어졌으며, 충청남도의 지방자치단체에 근무하는 300명의 공무원을 최종적인 표본으로 선정하였다. 이와 같은 방법으로 추출된 표본에 대하여 본 조사는 2009년 10월 10일부터 11월 10일까지 30일 동안 이루어졌으며, 최종적으로 수집한 자료에 대하여 응답자의 성실한 답변 여부와 자료의 충실성을 고려하여 최종적으로 287매를 분석에 활용하였다.

IV. 가설 검증 결과

1. 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증

본 연구를 위한 측정 도구는 선행연구에서 사용한 설문지의 항목들을 참조하여 구성하였기 때문에 사전적으로 측정 도구에 대한 타당성은 검증되었다고 할 수 있으나, 본 연구에서 다시 측정한 도구라는 차이가 존재하기 때문에 요인분석을 통해 타당성을 검증하였다. 타당성 검증은 요인분석에 의해서 이루어졌으며, 요인의 추출 기준으로 아이겐 값(eigen value)은 1.0을 기준으로 하였으며, 요인 적재치(factor loading)는 0.4를 기준으로 하였다.

또한 본 연구를 위해 측정도구로 사용한 설문지에 응답자들이 얼마나 성실하게 정확하게 응답하였는지 측정도구에 대한 신뢰성을 검증하였는데, 여기에서는 일반적으로 사회과학 분야의 연구에서 신뢰성 검증을 위해서 많이 사용하고 있는 크론바 알파 계수의 산출을 통해 신뢰성을 검증하였다.

1) 변혁적 리더십 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

변혁적 리더십 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과를 보면, 변혁적 리더십 변수는 전체적으로 4개의 요인이 추출되었으며, 4개의 요인은 전체 분산의 56.80%를 설명하는 것으로 나타났다. 이러한 요인 분석을 통해 추출된 요인은 변혁적 리더십에 관한 이론을 토대로 하여 요인1은 카리스마, 요인2는 개별적 배려, 요인3은 영감적 동기부여, 그리고 요인4는 지적 자극으로 명명하였으며, 이러한 요인분석 결과에 의해서 변혁적 리더십 변수에 대한 타당성은 확보되었다고 할 수 있다. 또한 변혁적 리더십 변수를 측정한 도구에 대한 신뢰성을 검증하기 위하여 각 요인에 대하여 크론바 알파 계수를 산출한 결과, 카리스마는 0.899, 개별적 배려는 0.856, 영감적 동기부여는 0.861, 그리고 지적 자극은 0.667의 계수가 산출되었고, 변혁적 리더십 변수 전체에 대한 크론바 알파 계수는 0.923으로 매우 높은 계수를 보이고 있다. 따라서 탐색적 연구에서 일반적으로 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 판단하는 기준에 의하면 본 연구에서 측정도구로 활용한 변혁적 리더십 변수에 대한 신뢰성은 검증되었다고 할 수 있다. 이와 같은 변혁적 리더십 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증을 위한 분석 결과를 보면 다음의 <표 1>에서 보는 바와 같다.

〈표 1〉 변혁적 리더십 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

항 목	공통성	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	회전제곱합적재값			Cronbach's Alpha	
						고유치	분산 (%)	누적 분산 (%)		
카리스마4	.653	.741	.203	.213	.129	5.29	21.16	21.16	.90	
카리스마2	.674	.722	.308	.100	.218					
카리스마1	.645	.711	.229	.062	.286					
카리스마3	.595	.690	.303	.007	.163					
카리스마9	.540	.663	-.08 0	.220	.214					
카리스마5	.481	.658	.116	.178	-.04 5					
카리스마6	.497	.654	.147	.210	-.06 5					
카리스마8	.469	.631	.156	.137	.166					
카리스마7	.446	.628	-.03 8	.133	.178					
카리스마10	.556	.583	-.07 5	.345	.303					
개별적 배려27	.655	.193	.734	.240	.147	3.51	14.02	35.18	.86	
개별적 배려26	.606	.214	.723	.194	-.00 8					
개별적 배려29	.595	.022	.670	.311	.222					
개별적 배려25	.540	.347	.635	-.12 0	.039					
개별적 배려28	.529	.080	.632	.336	.098					
개별적 배려30	.550	-.01 9	.610	.355	.228					
영감적 동기부여12	.686	.137	.323	.744	.097	3.14	12.55	47.73	.86	
영감적 동기부여13	.618	.189	.198	.720	.155					
영감적 동기부여11	.653	.302	.186	.716	.124					
영감적 동기부여17	.677	.383	.311	.644	.136					
영감적 동기부여16	.503	.396	.328	.489	.007					
지적 자극21	.629	.089	.097	.070	.779					
지적 자극19	.550	.136	.201	.217	.666	2.27	9.07	56.80	.67	
지적 자극20	.482	.276	.030	-.04 1	.635					
지적 자극18	.375	.201	.188	.248	.488					

2) 조직시민행동 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

본 연구에서 종속변수로 선정하고 있는 조직시민행동에 대하여 타당성과 신뢰성을 검증해 보았다. 조직시민행동 변수에 대한 타당성 검증 결과를 보면, 전체적으로 5개의 요인이 추출되었으며, 이들 각각의 요인에 대하여 조직시민행동에 관한 이론을 토대로 요인1은 이타주의적 행동, 요인2는 참여적 행동, 요인3은 예의바른 행동,

요인4는 신사적 행동, 그리고 요인5는 양심적 행동으로 명명하였다.

이 각각의 요인들은 전체 분산의 55.885%를 설명하고 있으며, 요인1은 13.712%, 요인2는 12.09%, 요인3은 11.945%, 요인4는 11.083%, 그리고 요인5는 7.54%를 설명하는 것으로 나타났다. 이와 같은 요인분석 결과에 따라서 조직시민행동 변수에 대한 타당성은 검증되었다고 할 수 있다.

또한 조직시민행동 변수에 대한 신뢰성 검증을 위해서 산출한 크론바 알파 계수를 보면, 요인1은 0.845, 요인2는 0.799, 요인3은 0.730, 요인4는 0.715, 그리고 요인5는 0.529를 보이고 있으며, 조직시민행동 변수에 대한 전체적인 계수는 0.866으로 매우 높은 신뢰도를 보이고 있다. 따라서 이와 같은 조직시민행동 변수에 대한 타당성과 신뢰성은 검증되었다고 할 수 있으며, 이와 같은 조직시민행동 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증결과를 보면 다음의 <표 2>에서 보는 바와 같다.

<표 2> 조직시민행동 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

항목	공통성	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	회전제곱합적재값			Cronbach's Alpha	
							고유치	분산 (%)	누적 분산 (%)		
이타주의 행동4	.697	.797	.128	.162	.104	.089	3.43	13.71	13.71	.85	.87
이타주의 행동3	.680	.766	.152	.236	.086	.079					
이타주의 행동5	.640	.759	.129	-.139	-.055	.157					
이타주의 행동2	.670	.739	.160	.297	.084	.060					
이타주의 행동1	.552	.695	-.066	.118	.217	.066					
참여적 행동27	.661	.044	.781	.180	-.102	-.078	3.02	12.09	25.80	.80	
참여적 행동28	.560	-.001	.718	-.021	.183	.102					
참여적 행동25	.609	.279	.657	.085	.298	.059					
참여적 행동26	.545	.276	.652	.136	.158	-.010					
참여적 행동24	.613	.087	.573	.100	.503	.117					
참여적 행동23	.435	-.075	.416	.050	.451	.224	2.99	11.95	37.75	.73	
예의바른 행동20	.646	.192	.167	.745	.030	.158					
예의바른 행동19	.580	.220	.073	.722	.073	.017					
예의바른 행동18	.549	-.009	-.067	.708	.188	.088					
예의바른 행동17	.512	.074	.042	.700	.109	.061					
예의바른 행동21	.442	.090	.278	.578	.133	.074	2.77	11.08	48.83	.72	
신사적 행동15	.629	.206	.280	.105	.695	-.117					
신사적 행동16	.579	.149	.124	.280	.665	-.143					
신사적 행동12	.533	.074	-.179	.281	.614	.201					
신사적 행동14	.565	.341	.295	-.121	.572	-.144					
신사적 행동11	.371	-.076	.156	.084	.517	.259					
신사적 행동13	.291	.230	.259	.130	.282	.272					
양심적 행동7	.702	.076	.172	.241	-.098	.774	1.76	7.05	55.89	.53	
양심적 행동6	.413	.048	-.037	-.059	.155	.618					
양심적 행동9	.494	.281	-.002	.207	-.009	.610					

3) 감성적 지능 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

본 연구에서 조절변수로서 감성적 지능 변수에 대한 타당성 검증을 위한 요인분석을 실시한 결과 1개인의 요인이 추출되었으며, 이 요인에 대하여 감성적 지능으로 명명하였다. 감성적 지능 요인은 전체 분산의 16.841%를 설명하는 것으로 나타났다. 감성적 지능 변수에 대한 신뢰성을 검증하기 위하여 산출한 크론바 알파 계수는 0.738로 매우 높은 신뢰도를 보이는 것으로 나타났다.

따라서 이러한 분석 결과에 의해서 감성적 지능 변수에 대한 타당성과 신뢰성은 검증되었다고 할 수 있으며, 이와 같은 감성적 지능 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과는 다음의 <표 3>에서 보는 바와 같다.

<표 3> 감성적 지능 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

항 목	공통성	요인1	회전제공합적재값			Cronbach's Alpha
			고유치	분산 (%)	누적 분산 (%)	
감성적지능6	.166	.256	3.03	16.84	16.84	.74
감성적지능8	.083	.204				
감성적지능4	.671	.812				
감성적지능2	.633	.769				
감성적지능1	.601	.750				
감성적지능5	.532	.710				
감성적지능3	.553	.630				

2. 각 변수들 간의 상관관계 분석

여기에서는 가설 검증에 들어가기 전에 각 변수들 간의 관련성을 살펴보기 위하여 변혁적 리더십과 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인들, 조직시민행동과 조직시민행동 변수를 구성하는 하위 요인들, 그리고 감성적 지능 변수와의 피어슨 상관관계 분석을 실시해 보았다. 먼저 변혁적 리더십 변수와 조직시민행동 간의 상관관계를 살펴보면, 변혁적 리더십과 조직시민행동은 유의한 정(+)의 상관관계($r=.437$, $p<.01$)가 있는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마($r=.416$, $p<.01$), 영감적 동기부여($r=.370$, $p<.01$), 개별적 배려($r=.381$, $p<.01$)는 조직시민행동에 유의한 (정+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 본 연구에서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 조절변수로서 영향을 미칠 것으로

예상하고 있는 감성적 지능과 변혁적 리더십과의 상관관계를 살펴보면, 감성적 지능은 변혁적 리더십($r=.205, p<.01$), 카리스마($r=.156, p<.01$), 영감적 동기부여($r=.164, p<.01$), 지적 자극($r=.178, p<.01$), 개별적 배려($r=.246, p<.01$)와 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으나, 상관계수는 미미하여 거의 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 고려하고 있는 각 변수들 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보인다고 할 수 있으며 이러한 각 변수들 간의 피어슨 상관관계 분석 결과를 보면 다음의 <표 4>에서 보는 바와 같다.

<표 4> 각 변수들 간의 상관관계 분석 결과

구분	변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1)	변혁적 리더십	1.000											
(2)	카리스마	.930**	1.000										
(3)	영감적 동기 부여	.891**	.722**	1.000									
(4)	지적 자극	.801**	.704**	.651**	1.000								
(5)	개별적 배려	.893**	.725**	.783**	.667**	1.000							
(6)	조직시민행동	.437**	.416**	.370**	.381**	.381**	1.000						
(7)	이타주의	.256**	.241**	.222**	.221**	.223**	.809**	1.000					
(8)	양심적 행동	.205**	.182**	.201**	.159**	.190**	.621**	.429**	1.000				
(9)	신사적 행동	.546**	.519**	.441**	.456**	.501**	.826**	.555**	.373**	1.000			
(10)	예의성	.248**	.248**	.247**	.243**	.160**	.777**	.586**	.428**	.514**	1.000		
(11)	참여적 행동	.376**	.360**	.288**	.338**	.337**	.864**	.610**	.433**	.659**	.575**	1.000	
(12)	감성적 지능	.205**	.156**	.164**	.178**	.246**	.295**	.164**	.263**	.232**	.140**	.347**	1.000

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의함.

3. 가설 검증 결과

1) 가설1의 검증 결과

가설1은 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 검증하는 것이다. 이러한 가설1의 검증을 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 먼저 가설을 검증하기 전에 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시해 보았다. 위계적 회귀분석의

모형1에서는 변혁적 리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=0.482, p<.001$), 모형2에서 감성적 지능은 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향($\beta=.227, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났고, R2가 모형1에 비하여 4.9% 증가한 것으로 나타났다. 마지막으로 모형3에서는 변혁적 리더십과 감성적 지능의 상호작용항(interaction term)을 투입한 결과 표준화된 회귀계수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며($\beta=.098, p<.05$), R2는 모형2에 비하여 0.9% 증가하였다.

따라서 감성적 지능은 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 조절효과를 발휘한다고 할 수 있다. 이와 같은 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석한 결과는 다음의 <표 5>에서 보는 바와 같다.

<표 5> 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성지능의 조절효과 분석결과

구분	모형1				모형2				모형3			
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p
(상수)	2.038		7.796	0.00	1.539		5.578	0.00	1.558		5.671	0.00
성별	-0.119	-0.082	-1.526	0.13	-0.083	-0.057	-1.090	0.28	-0.065	-0.045	-0.852	0.40
연령	0.006	0.008	0.088	0.93	0.004	0.006	0.061	0.95	0.011	0.015	0.163	0.87
학력1	0.195	0.250	4.007***	0.01	0.196	0.253	4.180***	0.00	0.197	0.253	4.210***	0.00
근속기간1	0.160	0.398	3.374	0.01	0.169	0.419	3.665***	0.00	0.172	0.428	3.763***	0.00
직급1	-0.036	-0.058	-0.565	0.57	-0.036	-0.058	-0.583	0.56	-0.051	-0.081	-0.814	0.42
변혁적 리더십	0.332	0.482	9.164***	0.00	0.305	0.442	8.574***	0.00	0.298	0.433	8.404***	0.00
감성적 지능					0.178	0.227	4.514***	0.00	0.184	0.235	4.676***	0.00
변혁적리더십× 감성적 지능									0.076	0.098	1.984*	0.05
R ²	0.286				0.335				0.344			
adj. R ²	0.271				0.318				0.325			
F	18.695***				20.044***				18.215***			

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001 수준에서 통계적으로 유의함

이와 같이 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절효과가 있는 것으로 나타났으며, 이와 같은 분석 결과를 토대로 가설1을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시해 보았다. 위계적 회귀분석의 모형1에서는 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마 요인을 투입하였으며, 분석결과에 의하면, 카리스마는 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향($\beta=.444, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며, 모형2에서 감성적 지능은 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향($\beta=.250, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며, R2는 모형1에 비하여 6% 증가한 것으로 나타났다.

마지막으로 모형3에서 카리스마와 감성적 지능의 상호작용항을 투입한 결과 표

준화된 회귀계수가 유의수준 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며($\beta = .073$, $p = .1517$, $t = 1.438$), 따라서 카리스마와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과는 없다고 할 수 있으며, 가설1은 기각되었고 이와 같은 가설1의 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과를 보면 다음의 <표 6>에서 보는 바와 같다,

<표 6> 카리스마와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과 분석결과

변수	모형1				모형2				모형3			
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p
(상수)	2.284		8.923	0.00	1.683		6.141	0.00	1.700		6.210	0.00
성별	-0.144	-0.100	-1.821	0.07	-0.099	-0.069	-1.300	0.20	-0.089	-0.062	-1.158	0.25
연령	-0.016	-0.021	-0.222	0.83	-0.016	-0.020	-0.224	0.82	-0.013	-0.017	-0.187	0.85
학력1	0.184	0.237	3.720***	0.00	0.187	0.241	3.941***	0.00	0.188	0.242	3.968***	0.00
근속기간1	0.149	0.371	3.088**	0.00	0.160	0.398	3.442***	0.00	0.165	0.409	3.537***	0.00
직급1	-0.022	-0.035	-0.335	0.74	-0.023	-0.037	-0.373	0.71	-0.035	-0.056	-0.556	0.58
카리스마	0.288	0.444	8.378***	0.00	0.268	0.413	8.053***	0.00	0.263	0.405	7.868***	0.00
감성적 지능					0.195	0.250	4.952***	0.00	0.200	0.256	5.053***	0.00
카리스마× 감성적 지능									0.051	0.073	1.438	0.15
R ²	0.258				0.318				0.323			
adj. R ²	0.242				0.301				0.303			
F	16.218***				18.572***				16.571***			

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의함

2) 가설2의 검증 결과

가설2는 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 영감적 동기부여와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 검증하는 것이다. 이러한 가설2의 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 위계적 회귀분석의 모형1에서 변혁적 리더십을 구성하는 하위요인으로서 영감적 동기부여는 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향($\beta = .420$, $p < .001$)을 미치는 것으로 나타났으며, 모형2에서 감성적 지능은 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향($\beta = .250$, $p < .001$)을 미치면서 모형1에 비하여 R²는 6.0% 증가한 것으로 나타났다. 다음에 모형3에서 영감적 동기부여와 감성적 지능의 상호작용항을 투입한 결과 상호작용항의 회귀계수인 베타(β) 값이 유의수준 $p < .05$ 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 따라서 영감적 동기부여와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과는 없다고 할 수 있고, 이러한 분석결과에 따라서 가설2는 기각되었으며, 이와 같은 가설2의 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과는 다음의 <표 7>에서 보는 바와 같다.

〈 표 7 〉 영감적 동기부여와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과 분석결과

변수	모형1				모형2				모형3			
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p
(상수)	2.399		9.332	0.00	1.804		6.539	0.00	1.815		6.567	0.00
성별	-0.172	-0.119	-2.151*	0.03	-0.126	-0.087	-1.631	0.10	-0.12	-0.084	-1.564	0.12
연령	-0.001	-0.001	-0.012	0.99	-0.002	-0.003	-0.028	0.98	0.002	0.003	0.029	0.98
학력1	0.195	0.251	3.887***	0.00	0.198	0.254	4.085***	0.00	0.198	0.255	4.099***	0.00
근속기간1	0.164	0.406	3.319**	0.00	0.173	0.429	3.643***	0.00	0.175	0.434	3.674***	0.00
직급1	-0.041	-0.066	-0.624	0.53	-0.041	-0.066	-0.646	0.52	-0.048	-0.077	-0.745	0.46
영감적 동기부여	0.245	0.420	7.754***	0.00	0.225	0.386	7.350***	0.00	0.222	0.381	7.200***	0.00
감성적 지능					0.196	0.250	4.864***	0.00	0.197	0.251	4.882***	0.00
영감적동기부여 ×감성적 지능									0.042	0.818	0.4143	0.96
R ²	0.236				0.296				0.297			
adj. R ²	0.220				0.278				0.277			
F	14.412***				16.732***				14.706***			

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001 수준에서 통계적으로 유의함

3) 가설3의 검증 결과

가설3은 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 지적자극과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 검증하는 것이다. 이러한 가설3의 검증을 위해서 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 위계적 회귀분석의 모형1에서 지적 자극은 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.390$, $p<.001$), R²는 0.220으로서 전체 분산의 22.0%를 설명하는 것으로 나타났으며, 위계적 회귀분석의 모형2에서 감성적 지능은 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향($\beta=.243$, $p<.001$)을 미치는 것으로 나타났고, R²는 0.276으로 27.6%의 설명력을 보이는 것으로 나타났으며, 모형1에 비하여 R²는 5.6% 증가한 것으로 나타났다.

다음에 위계적 회귀분석의 모형3에서 지적 자극과 감성적 지능의 상호작용항을 투입하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 상호작용항의 회귀계수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며($\beta=.121$, $p<.05$), R²은 모형2에 비하여 1.4% 증가한 것으로 나타났다.

이러한 위계적 회귀분석 결과에 따라서 지적 자극과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절효과를 발휘한다고 할 수 있으며, 조직 내에서 상사가 지적 자극을 통해 부하 구성원에게 변혁적 리더십을 발휘하는 경우, 감성적 지능을 적절하게 개발하고 활용하면 부하 구성원이 조직시민행동을 보이는 경향이 높아진다고 할 수 있다. 이러한 분석결과에 따라서 가설3은 채택되었으며, 지적 자극과 조직시

민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석한 위계적 회귀분석 결과는 다음의 <표 8>에서 보는 바와 같다.

<표 8> 지적 자극과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과 분석결과

변 수	모형1				모형2				모형3			
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p
(상수)	2.528		9.947	0.00	1.967		7.189	0.00	1.992		7.335	0.00
성별	-0.198	-0.137	-2.464*	0.01	-0.153	-0.106	-1.958	0.05	-0.140	-0.097	-1.804	0.07
연령	-0.012	-0.016	-0.162	0.87	-0.013	-0.017	-0.182	0.86	-0.014	-0.018	-0.192	0.85
학력1	0.183	0.236	3.618***	0.00	0.186	0.239	3.798***	0.00	0.184	0.237	3.786**	0.00
근속기간1	0.145	0.359	2.915**	0.00	0.154	0.383	3.221**	0.00	0.156	0.387	3.276**	0.00
직급1	-0.054	-0.086	-0.802	0.42	-0.052	-0.082	-0.795	0.43	-0.060	-0.095	-0.924	0.36
지적자극	0.253	0.390	7.294***	0.00	0.227	0.350	6.698***	0.00	0.222	0.342	6.587***	0.00
감성적 지능					0.190	0.243	4.630***	0.00	0.199	0.253	4.856***	0.00
지적자극× 감성적 지능									0.091	0.121	2.362*	0.02
R ²	0.220				0.276				0.290			
adj. R ²	0.203				0.258				0.270			
F	13.169***				15.174***				14.193***			

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001 수준에서 통계적으로 유의함

4) 가설4의 검증 결과

가설4는 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 개별적 배려와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 검증하는 것이다. 이러한 가설4의 검증을 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 위계적 회귀 분석의 모형1에서 개별적 배려는 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향($\beta=.433$, $p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며, R²는 0.239로서 전체 분산의 23.9%를 설명하는 것으로 나타났다. 다음에 위계적 회귀분석의 모형2에서 감성적 지능은 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향($\beta=.224$, $p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며, R²는 0.286으로서 28.6%를 설명하면서 모형1에 비하여 R²는 4.7% 증가한 것으로 나타났다.

다음에 위계적 회귀분석의 모형3에서는 개별적 배려와 감성적 지능의 상호작용항을 투입한 결과 상호작용항의 회귀계수인 베타(β) 값이 유의수준 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.213$, $p<.05$), R²는 0.298로서 모형2에 비하여 R²는 1.2% 증가한 것으로 나타났다.

이러한 위계적 회귀분석 결과에 따라서 개별적 배려와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절효과를 발휘한다고 할 수 있으며, 따라서 가설4는 채택되었다.

이와 같은 가설 검증 결과를 보면, 조직 내에서 상사가 부하에게 개별적 배려를 통해 변혁적 리더십을 발휘하면서 감성적 지능을 적절하게 개발하고 활용하는 경우 부하 공무원이 조직시민행동을 보이는 정도가 높아진다고 할 수 있으며, 이와 같은 개별적 배려와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석한 위계적 회귀분석 결과를 보면 다음의 <표 9>에서 보는 바와 같다.

<표 9> 개별적 배려와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과 분석결과

변 수	모형1				모형2				모형3			
	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p
(상수)	2.345		9.025	0.00	1.869		6.773	0.00	1.885		6.876	0.00
성별	-0.105	-0.073	-1.298	0.20	-0.075	-0.052	-0.954	0.34	-0.048	-0.033	-0.601	0.55
연령	0.013	0.017	0.175	0.86	0.009	0.011	0.119	0.91	0.022	0.028	0.299	0.77
학력1	0.192	0.247	3.833***	0.00	0.193	0.249	3.969***	0.00	0.191	0.246	3.958***	0.00
근속기간1	0.152	0.377	3.098**	0.00	0.160	0.397	3.352***	0.00	0.159	0.394	3.353***	0.00
직급1	-0.023	-0.036	-0.345	0.73	-0.023	-0.037	-0.363	0.72	-0.034	-0.055	-0.538	0.59
개별적배려	0.256	0.433	7.845***	0.00	0.227	0.385	7.025***	0.00	0.218	0.370	6.758***	0.00
감성적지능					0.175	0.224	4.262***	0.00	0.184	0.235	4.484***	0.00
개별적배려× 감성적 지능									0.114	.213	0.0277*	0.94
R ²	0.239				0.286				0.298			
adj. R ²	0.223				0.268				0.278			
F	14.667***				15.938***				14.753***			

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001 수준에서 통계적으로 유의함

V. 결 론

1. 연구결과의 요약과 결론

최근 조직의 효과적인 경영을 통한 조직 유효성의 증대를 조직의 경영활동과 성과를 책임지는 최고 경영자의 리더십에서 찾으려는 노력이 증대되고 있으며, 이러한 노력은 리더십에 관한 연구로 이어지고 있으며, 이러한 리더십에 관한 연구에서 리더의 감성적 지능의 효과적인 활용에 관심이 모아지고 있다.

이러한 연구 경향을 반영하여, 본 연구에서는 조직 내에서 상사의 변혁적 리더십과 부하 구성원의 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하여 조직의 효과적인 경영에서 리더에게 필요한 효과적인 리더십과 감성적 지능의 개발 및 활용에 관한 이론적 근거를 제시하고자 하는 연구 목적을 가지고 이루어졌다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여, 본 연구에서는 변혁적 리더십과 조직시민행동, 그리고 감성적 지능에 관한 이론과 관련 선행연구를 검토하는 이론적 연구를 선행하고, 이러한 이론과 선행연구의 검토를 통해 도출한 연구 모형과 가설을 현장에서 수집한 1차 자료에 대한 통계적 분석을 통해 검증하는 경험적 연구를 병행하였다. 가설검증 결과를 보면, 본 연구에서 독립변수로 고려하고 있는 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절변수로서의 역할을 하는 것으로 나타났으며($\beta=.098, p<.05$), 따라서 조직 내에서 상사가 변혁적 리더십을 발휘하는데 감성적 지능을 적절하게 개발하고 활용하는 경우, 부하 구성원이 조직시민행동을 보이는 정도는 높아진다고 할 수 있다. 이러한 분석결과를 토대로 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인에 대한 각각의 조절효과를 분석해 보았다. 먼저 가설1에서 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 검증하였다. 이러한 가설1의 검증을 위해서 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 카리스마와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났으며, 따라서 가설1은 기각되었다. 가설2에서는 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 영감적 동기부여와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 검증하였다. 이러한 가설2의 검증을 위해서 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십의 하위 구성 요인으로서 영감적 동기부여와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과는 유지하지 않은 것으로 나타났으며, 따라서 가설2는 기각되었다.

가설3에서는 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 지적 자극과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 검증하였다. 이러한 가설3의 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 지적 자극과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절역할을 하는 것으로 나타났으며($\beta=.121, p<.05$), 따라서 가설3은 채택되었다.

이러한 가설3의 검증 결과에 따르면, 조직 내에서 상사가 부하 구성원에게 지적 자극을 통한 변혁적 리더십을 발휘하는 경우 감성적 지능을 적절하게 개발하고 활용하면 부하 구성원이 조직시민행동을 보이는 정도는 높아진다고 할 수 있다.

가설4에서는 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 개별적 배려와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 검증하였다. 이러한 가설4의 검증

을 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 개별적 배려와 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능은 조절역할을 하는 것으로 나타났으며($\beta=.213, p<.05$), 따라서 가설4는 채택되었다.

이와 같은 가설4의 검증 결과를 보면, 조직 내에서 상사가 부하 구성원에게 개별적 배려를 통해 변혁적 리더십을 발휘하는 경우, 상사가 감성적 지능을 적절하게 개발하고 활용하면 부하 구성원이 조직시민행동을 보이는 경향이 높아진다고 할 수 있다. 전체적으로 이러한 가설검증 결과를 종합해 보면, 조직 내에서 상사가 부하 구성원에게 변혁적 리더십을 발휘하여 조직시민행동을 통해 조직의 성과를 극대화하기 위해서는 상사가 감성적 지능을 적절하게 개발하고 활용할 필요가 있으며, 이러한 감성적 지능의 개발과 활용에 많은 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다.

2. 연구의 학문적 및 실무적 의미

본 연구는 조직 내에서 상사가 부하 구성원에 발휘하는 변혁적 리더십과 부하 구성원의 조직시민행동 간의 관계에서 상사가 개발하고 활용하는 감성적 지능이 조절변수로서의 역할을 하는지를 분석한 연구이다. 이러한 연구는 기존의 감성적 지능과 리더십에 관한 연구가 대부분 감성적 지능과 리더십, 감성적 지능과 직무만족, 감성지능과 조직시민행동 및 조직몰입에 관한 연구가 주를 이루고 있는 데 비하여, 감성적 지능을 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 조절변수로 고려한 연구로서 학문적으로 매우 의미 있는 연구라고 할 수 있다. 또한 기존의 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 연구가 주로 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 영향 관계를 분석한 것이라면, 본 연구는 감성적 지능을 조절변수로 고려하면서, 변혁적 리더십을 구성하는 하위요인별로 조절변수의 영향관계를 분석함으로써 변혁적 리더십과 조직시민행동 관계에 관한 연구에서 새로운 연구의 방향을 제시하고 있다고 할 수 있다. 이러한 연구의 학문적 의미와 함께 조직 내에서 상사가 변혁적 리더십을 발휘하여 부하 구성원들이 조직시민행동을 하도록 하는데 있어서 지적 자극과 개별적 배려를 통한 변혁적 리더십의 발휘에서 상사의 감성적 지능이 조절역할을 하고 있음을 제시함으로써 조직 내에서 상사가 적절한 감성적 지능의 개발과 활용이 필요하다는 실무적 의미를 제시하고 있다.

3. 연구의 한계와 앞으로의 연구방향

본 연구는 이러한 학문적 및 실무적 의미에도 불구하고 연구의 한계를 가지고 있다고 할 수 있다. 대표적인 연구의 한계로서 연구 결과의 일반화에 관한 문제를 들

수 있는데, 본 연구를 위해 분석에 활용하고 있는 표본이 충청남도의 지방자치단체에 근무하는 공무원을 대상으로 하였기 때문에, 본 연구에서 도출한 연구 결과는 충청남도의 지방자치단체에 한정해서 일반화 할 수 있다는 한계를 지니고 있다. 이와 같은 문제는 표본의 대표성과 관련되는 한계로서 이러한 한계를 극복하기 위해서는 앞으로의 연구에서 표본을 전국의 지방자치단체로 확대하여 추출하는 연구를 수행해야 한다고 생각한다. 또 다른 연구의 한계로서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하기 위하여 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려를 들고 이들 요인과 조직시민행동 간의 직접적인 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 분석하고 있는데, 조직시민행동을 구성하는 하위 요인인 이타주의적 행동, 예의 바른 행동, 양심적 행동, 신사적 행동, 그리고 참여적 행동의 조절효과를 분석에서 제외하고 있다는 점을 들 수 있다. 따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로서 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려와 조직시민행동을 구성하는 하위 요인으로서 이타주의적 행동, 예의바른 행동, 양심적 행동, 신사적 행동, 그리고 참여적 행동 간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 볼 수가 없었다. 이러한 연구의 한계를 극복하기 위해서는 앞으로의 연구에서는 조직시민행동 변수에 대한 분석에서 조직시민행동 변수를 구성하는 하위 요인에 대하여 각각의 영향 관계를 분석하고 이들에 대한 감성적 지능의 조절효과를 검증할 필요가 있다고 하겠다. 이와 같은 분석을 통해, 변혁적 리더십을 구성하는 각각의 하위 요인과 조직시민행동을 구성하는 각각의 하위 요인간의 관계에서 감성적 지능의 조절효과를 검증할 수 있고, 따라서 이 변수들 간의 관계에서 보다 세부적인 정보를 얻을 수 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

- Abraham,R.(1999), Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization, Genetic, Social and General Psychology Monographs, Vol, 12592), pp. 209-219.
- Antonakis, J.(2003). Why "Emotional Intelligence" dose not Predict Leadership Effectiveness, The International Journal of Organizational Analysis, 11, pp.355-361.
- Antonakis, J., Ashkanasky, N. M., & M. T. Dasborough.(2009). Dose Leadership

- need Emotional Intelligence?, *The Leadership Quarterly* 20, pp.247-261.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership: Good, Better, Best*, *Organizational Dynamics*, Winter, p. 34.
- Bass, B. M.(1990b). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, *Organizational Dynamics*, 18. pp.19-31.
- Bass, B. M.(1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1990), *Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993), *Transformational Leadership and Organizational Culture*, *Public Administration Quarterly*, 1, pp. 112-122.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1996). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bateman, B. M., and Organ, D. W.(1983), *Job Satisfaction and Good Soldier: The relationship between Affect and Employee Citizenship*, *Academy of Management Journal*, 26(4), pp.587-595.
- Boyatis, R., & Oosten, E.(2003). *Developing Emotionally Intelligent Organizations*, To Appear in Roderick Millar(ed), *International Executive Development Programmes*, 7th edition, London: Kogan Page Publishers, 2002. Retrieved from [http:// www. eiconsortium. org/research/jj-ei-study.htm](http://www.eiconsortium.org/research/jj-ei-study.htm) on July 25.
- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J.(1986), *Prosocial Organization Behaviors*, *Academy of Management review*, 11, pp.710-725.
- Burns. J.M.(1978), *Leadership*, NY : Harper and Row, pp.3-22.
- Caruso, D. & Salovey, D.(2004). *The Emotionally Intelligence manager*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A.(1997), *Executive EQ : Emotional Intelligence in Leadership and Organization*, New York : Grosset/Putnam.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B.(2001). *Building the Emotional Intelligence of Groups*, *Harvard Business Review*, Vol. 79(3), pp. 81-90.
- Dulewicz, V. & M. Higgs(2003). *Leadership at the Top: the Need for Emotional Intelligence in Organizations*, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), pp.193-210.
- Follesdal, H. & K. Hagtvet(2009). *Emotional Intelligence: The MSCEIT from the*

- Perspective of Generalizability Theory, *Intelligence* 37, pp.94-105.
- George, J. M.(2000). *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*, *Human Relations*, 53, pp.1027-1055.
- Goleman, D.(1995), *Emotional Intelligence, Why it can matter More Than IQ*, New York: Bantam Books.
- Goleman, D.(1998). *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam.
- Goleman, D.(2000). Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, March-April, pp.78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A.(2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Boston: Harvard Business School Press.
- Judge, T., Colbert, A. E., & Ilies, R.(2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and test of Theoretical Propositions, *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.542-552.
- Mayer, J. D., & Salovey, p.(1993), The Intelligence of Emotional Intelligence, *Intelligence*, 17(4), pp.442-443.
- Mayer, J. D. & Salovey, P.(1997). What is a Emotional Intelligence?, In P. Salovey and D. Sluyter(eds), *Emotional development and Emotional Intelligence: Implications for Educations*, pp.3-34, New York: Basic Books.
- Mayer, J. D. and Salovey & Caruso, D, R.(2002), *MSCEIT: User's Manual*, New York: Multi-health Systems Inc.
- Mayer, J. D. and Salovey & Caruso, D, R.(2004), *Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications*, *Psychological Inquiry*, Vol. 15(3), pp. 197-215.
- Miller, K.(2002). The Experience of Emotion in the Workplace, *Management Communication Quarterly*, Vol. 15(4), pp.571-600.
- Nokolaou, I. & Tsaousis, I.(2002). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.10(4), pp.327-342.
- Organ, D. W.(1988a), *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ, D. W.(1988b), A Restatement of the Satisfaction Performance Hypothesis, *Journal of Management*, Vol.14, pp.547-557.
- Organ, D. W. and Ryan, K.(1995), A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personal*

- Psychology, 48, pp. 775-802.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C.(2000). Emotional Intelligence and Effective Leadership, *Leadership and Organizational Development Journal*, 22, pp.5-11.
- Parti, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R.(2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes, *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), pp.21-40.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R.(1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effect on Follower's Trust in Leader, satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, pp. 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G.(2000). Organizational Citizenship behaviors: A Review of Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26, pp.513-563.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B, & Bommer, S. H.(1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22, pp. 259-298.
- Salovey, P., & Mayer, J. D.(1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, *Vol.9(3)*, pp.185-211.
- Salovey, P. & Mayer, J. D.(1994). Some Final Thoughts about Personality and Intelligence, pp.303-318, New York: California University Press.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, pp.655-663.
- Wong, C. & Law, K. S.(2002). The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude : An Exploratory Study, *Leadership Quarterly*, Vol.13(3), pp.243-274.
- Yukl, G. A.(2002). *Leadership in Organizations: Fifth Edition*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

The Moderating Effects of Emotional Intelligence in the Relation between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior

Jang, Chung-Seok

Professor, Dept. of Business Administration, Joongbu University

E-mail : ceoj3737@hanmail.net

Abstract

The purpose of this study is to examine the moderating effect of emotional intelligence in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. To achieve this research purpose, theoretical and empirical studies related to transformational leadership, organizational citizenship behavior, and emotional intelligence were carried out simultaneously. A field survey was undertaken through questionnaire sampling a population of public organization in Chungchungnamdo. The established hypotheses related to transformational leadership, organizational citizenship behavior, and emotional intelligence were verified by the hierarchical regression analysis using SPSS.

The result of this research are as follows : First, hypothesis1 proposed that emotional intelligence will be moderate the effect of charisma on organizational citizenship behavior. The hierarchical regression analysis revealed that moderation term was insignificant. The interaction term for charisma and emotional intelligence had a insignificant and positive relationship with organizational citizenship behavior. Therefore, hypothesis1 was not supported by the data.

Second. hypothesis2 stated that emotional intelligence will be moderate the effects of inspirational motivation on organizational citizenship behavior. Hypothesis2 The result of the hierarchical regression analysis show a insignificant interaction between inspirational motivation and emotional intelligence on organizational citizenship behavior. Therefore, hypothesis2 was not supported by the data.

Third, hypothesis3 stated that emotional intelligence will moderate the effect of intellectual stimulation on organizational citizenship behavior. The result of the hierarchical regression analysis show a significant interaction between intellectual stimulation and emotional intelligence on organizational citizenship behavior.

Therefore, hypothesis3 was supported by the data.

Fourth, hypothesis4 proposed that emotional intelligence will moderate effect of individualized consideration on organizational citizenship behavior. The hierarchical regression analysis revealed that the interaction term for individualized consideration and emotional intelligence had a significant and positive relationship with organizational citizenship behavior. Therefore, hypothesis4 was supported by the data.

This study revealed that emotional intelligence moderate the relationship between intellectual stimulation, individualized consideration, and organizational citizenship behavior. It concludes that organizational citizenship behavior varies with coalignment of transformational leadership and emotional intelligence.

key words : transformational leadership, charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, organizational citizenship behavior, emotional intelligence.