

## 변혁적리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구

박동진 · 이광희<sup>†</sup> · 장은영 · 문정환

금오공과대학교 경영학과

### Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior : The Mediating Role of Self Leadership

Dong-Jin Park · Kwang-Hee Lee<sup>†</sup> · Eun-Young Jang · Jung-Hwan Moon

Dept. of Business Administration in Kumoh National Institute of Technology

The purpose of this study is to examine the effects of transformational leadership and organizational citizenship behavior. It also investigated the mediating effect of self leadership on the causal relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. Research results, transformational leadership had a positive affected on the self leadership, The self leadership had a positive affected on organizational citizenship behavior. And transformational leadership did not make a significant impact on organizational citizenship behavior. Finally, the self leadership was a full mediator on the relationships between the transformational leadership and the organizational citizenship behavior. Based on these findings, the implications and the limitations of the study were presented including some directions for future studies.

**Keywords** : Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Self Leadership

#### 1. 서론

21세기 세계화·정보화 사회에서 기술혁명과 정보화는 하루가 다르게 급속도로 발전하고 있다. 이러한 기술, 정보 지식은 인간에게 내재되어 있는 것으로, 인적자본을 형성하는 주된 요인이다.

그동안 한국의 기업들은 계속적 발전을 해왔으나 부하직원의 자발적 동기유발에 의한다기 보다는 낮은 임금체계와 관료적 리더십 하에서 조직을 이끌어가는 경우가 많았다. 그러나 이제 지시와 통제, 권위주의, 위계적 수직구조로 대표되는 기존의 조직관리 방식으로는 급변하는 기업 환경에 효과적으로 대처할 수 없게 되었다. 현대의 조직들이 위기상황을 타개하고 성장하기 위해서는 조

직구성원들의 참여유발을 위한 자발적 리더십이 강조되고 있다. 조직구성원의 의식은 점차 통제적 리더십의 밑에서 일하기를 싫어하는 쪽으로 변하고 있다. 이러한 변화에 따라가기 위해 구성원의 능력을 자발적으로 발휘하도록 하기 위한 차별화된 리더십으로서 셀프리더십이 강조되고 있다.

전통적인 리더십 이론의 한계를 극복하기 위해 최근 대안으로 등장한 셀프리더십의 이론은 조직구성원이 스스로를 관리하고 이끌어 가는 리더십에 관한 개념이라 할 수 있다. 즉, 자기통제에 의해 스스로 자신의 행위를 이끌어내는 것이 셀프리더십이다. 리더의 입장에서는 하위자들이 그러한 능력을 갖도록 촉진하고, 개별적으로 발휘하도록 지원해야 할 필요가 있다. 이와 같은 셀프리더십은

그 중요성이 여러 상황에서 강조되고 있으며 유의한 성과를 유발하는데 효과적이라고 알려져 있지만 지금까지 관련된 실증연구가 그리 많지 않은 실정이다.

이에 본 연구에서는 변혁적리더십과 조직시민행동 간의 관계에 있어 셀프리더십의 역할에 대해 조명해보고자 한다.

보다 구체적으로 본 연구에서는 셀프리더십의 개념적, 조작적 정의 및 선행실증연구들을 살펴보고, 변혁적리더십에 관한 선행 연구들을 검토한 후 조직유효성변수로서 조직시민행동에 대하여 이 두 변수가 어떠한 과정을 통하여 영향을 미치는가를 알아보고자 하였다. 추가적으로 이를 통하여 조직의 셀프리더십을 개발하기 위한 관리적 제안을 하고자 하였다.

## 2. 이론연구 및 가설설정

### 2.1 변혁적리더십과 셀프리더십

변혁적리더십 이론은 Burns[16]에 의해서 처음 제시되었으며 그 후 Bass[10]가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. Bass[10]는 지금까지의 리더십 이론들 대부분이 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 변혁적리더십의 필요성을 강조하였다. 변혁적리더십은 하위자에게 자신이 달성해야 할 결과의 중요성을 보다 강하게 인식시키거나, 자신의 이해관계를 초월하여 부서 또는 조직 전체의 이익을 위하여 일하고자 하는 의지를 심어주거나 또는 하위자의 욕구수준을 상위수준의 욕구로 제고시키는 방법을 통해 하위자가 기대이상의 성과를 달성하게 만드는 리더십을 말한다. 변혁적리더십의 구성요소로는 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등을 들 수 있다.

셀프리더십은 과업이나 직무를 수행하기 위해 필요한 자기-주도와 자기-동기부여를 이루기 위해 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 과정이다[26, 30]. 따라서 전통적인 팔로우십의 개념과는 다른 자신에게 초점을 맞춘 리더십으로, 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 셀프리더십이다[28]. 또한 셀프리더십은 개인의 특성으로서 누구나 가지고 있지만 개인에 따라 그 잠재력에 차이가 있고, 학습이나 교육에 의해 고무되고 발전 및 유지될 수 있는

개념이다[29].

변혁적리더는 부하들의 자신감을 높여주어 존재에 대한 관심에서 성취감과 성과발전을 유도하고 개인과 조직의 강한 주요 이슈들을 지각하게 하여 강한 몰입을 유도하여 줄 것이라고 하였다[12].

따라서 변혁적리더십은 개별적인 부하관계에 초점을 두어 부하의 셀프 유능감과 업무와 관련한 전반적인 역량을 증진시키는 기능을 할 것이다.

선행연구로 이근석 등[3]은 공군부대 간부를 대상으로 변혁적·거래적 리더십은 리허설, 자기비판, 자기보상 등 셀프리더십의 하위요인에 정(+)의 영향을 미친다고 결과를 제시하고 있다. 임유신 등[5]은 육군부대 병사들을 대상으로 상사의 변혁적리더십은 구성원의 행위중심적 전략과 자연적 보상전략 등 셀프리더십에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이용규[4]는 공기업 직원을 대상으로 상사의 변혁적리더십이 직원의 셀프리더십에 유의한 영향을 준다는 것을 확인하였다. 이러한 이론적 근거와 선행연구의 결과에 따라, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 변혁적리더십은 셀프리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 셀프리더십과 조직시민행동

셀프리더십은 자기 스스로 목표를 설정하고 자기를 통제하는 자율성을 중심으로 하는 내적 리더십이 조직구성원들의 헌신과 정열을 불러일으키는데 효과적이며, 조직 외적 사람들나 상황에도 영향을 미치게 되는 개념이다[30]. 이러한 셀프리더십은 효과적인 행동을 위한 행위적 전략과 효과적인 사고와 태도를 위한 인지적 전략으로 나누어진다. 행위적 전략은 관리자와 부하들이 반드시 해야 하는 과업을 수행함에 있어 스스로를 리드하도록 돕는 것으로 행위적 전략의 하위차원은 자기관찰, 자기설정목표, 단서에 의한 관리, 리허설, 자기보상, 자기비판 등이 있다. 인지적 전략은 인지적 평가이론에 근거하고, 사람은 자율적이고 긍정적인 존재라고 가정하고 있다.

따라서 셀프리더십이 높은 조직구성원은 적극적이고 주도적인 태도를 가지고 있으며, 자신의 과업이나 조직에 대해 높은 수준의 심리적 주인의식을 가지기 때문에 이를 통해 조직의 보상 없이도 이에 대해 도움을 주고자 하는 자발적 행동인 조직시민행동을 보일 수 있다.

공군비행대대 장교와 부사관을 대상으로 한 이근석 등[3]의 연구에 따르면 셀프리더십은 조직시민행동의 자율행동과 창의행동에서 더 큰 영향력을 발휘하는 것으로 나타나고 있다.

이강욱 등[2]은 셀프리더십의 행위전략과 인지전략이

조직시민행동에 유의한 영향을 미친다고 하였고, 김세화[1]는 제조업을 대상으로 셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동에 모두 직접적인 영향을 미친다고 하였다.

종합적으로 보면 셀프리더십이 높은 조직구성원의 경우 자신의 과업이나 조직에 대해 높은 주인의식을 가지게 되므로[32] 조직의 공식적인 보상이 없음에도 불구하고 조직에서 업무 외의 역할을 맡음으로써 궁극적으로는 조직 효과성을 높이는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 기존 연구들의 이론적 근거와 연구결과에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 셀프리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 변혁적리더십과 조직시민행동

최근 많은 연구결과들은 변혁적리더십이 전통적 리더십에 비하여 부하들의 성과와 만족, 집단 효과성, 그리고 리더의 유효성에 보다 큰 영향을 미치고 있음이 밝혀지고 있다[20, 23, 21]

변혁적리더는 부하들로 하여금 조직의 목표나 사명을 받아들이어 수용함으로써 스스로 개인적 이해관계를 떠나 이타적으로 행동하도록 만들 수 있다는 점에서 변혁적리더십과 조직시민행동 간의 이론적 연계를 제시하고 있다 [12].

따라서 변혁적리더십의 가장 큰 효과는 조직구성원의 역할행동 보다는 역할 외 행동이라 할 수 있는데, 대표적인 역할 외 행동은 조직시민행동이다[14]

조직시민행동은 Barnard[13]의 협력의 의지와 Katz[22]의 솔선 및 자발적 행동에 근간을 두고 Organ[33]에 의해 처음 용어가 소개되었다.

Organ[33]에 의하면, 조직시민행동이란 공식적인 보상 시스템에 의해 직접적으로 명백히 인식되지 않는, 총체적으로 조직유효성을 증진시키는데 기여하는 조직구성원의 자유 재량적 행동이라고 정의하였다. 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 있다.

Bass[10]의 연구에서는 변혁적리더십의 행위들이 조직시민행동 중에 양심성에 직접적인 영향을 미친다는 결과를 얻게 되었고, Avolio and Bass[7]는 변혁적리더십 중

특히 카리스마가 조직시민행동의 양심행동에 직접적으로 영향을 준다고 하였다.

Mackenzie, Podsakoff and Fetter[24]는 변혁적리더십과 조직시민행동의 관계에서 변혁적리더십의 각 요소들이 조직시민행동의 구성요소들과 높은 상관관계가 있다고 하였고, Chen and Farh[17], Mackenzie, Podsakoff and Rich[25]의 연구에서도 변혁적·거래적 리더십의 구성요인과 조직시민행동의 관계에 있어 핵심 카리스마 리더십과 지적자극, 조건적 보상이 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 확인했다.

Gooty, Gavin, Johnson, Frazier and Snow[19]는 변혁적리더십은 심리적 자본과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 선행연구들의 이론적 근거와 연구결과에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 변혁적리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 셀프리더십의 매개효과

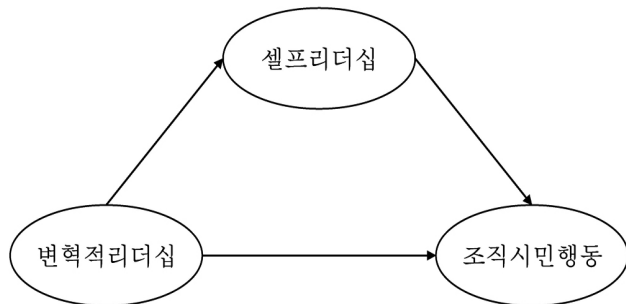
앞서 살펴본 바대로 변혁적리더십과 셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구는 각기 독립적으로 많은 연구가 이루어져 왔으며, 각기 조직시민행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 변혁적리더십은 직접적으로 조직시민행동에 영향을 미친다기 보다는 부하의 자기 유능감이나 동기유발 그리고 행위적 변화를 유발하고 이를 통하여 조직시민행동에 영향을 미친다고 할 수 있기 때문에 상호작용 혹은 매개관계가 존재할 것으로 볼 수 있다. 그러나 지금까지의 선행 연구들에서는 이 변수를 동시에 포함하여 상호작용 혹은 매개관계를 고려한 효과가 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하는 시도는 거의 없는 실정이다. 따라서 이 연구에서는 변혁적리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 셀프리더십의 매개관계를 살펴보기 위하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 4 : 변혁적리더십과 조직시민행동과의 관계에서 셀프리더십은 매개적인 역할을 할 것이다.

## 2.5 연구모형

본 연구에서는 변혁적리더십과 조직시민행동과의 관계에서 셀프리더십의 역할을 알아보고자 하였다. 이를 위해 관련 선행연구들을 토대로 변혁적리더십과 조직시

민행동의 관계와 그들 사이에서의 셀프리더십이 매개적인 효과가 있을 것이라는 가설을 설정하였다. <그림 1>은 이러한 내용을 토대로 설정한 이론모형을 도식화한 것이다.



<그림 1> 연구모형

### 3. 연구모형 설계

#### 3.1 표본 및 자료수집방법

본 연구의 표본은 경상북도에 소재한 제조기업 종사자를 대상으로 수집되었다. 자료의 수집은 연구자가 직접 방문하여 연구의 목적과 취지를 설명한 후 자료수집을 수행하였으며, 총 400부의 설문지를 배포하였으며 273부를 회수하였다. 불성실한 응답자 및 분석에 부적합하다고 판단된 설문을 제외한 총 255부의 설문지가 실증분석에 이용되었다.

표본을 성별로 나누어보면 남성은 77.6%, 여성은 22.3%로 구성되었으며, 평균 연령은 40세 미만이 74.6%로 과반수를 차지하고 있다. 학력별로 보면 고졸이 3.9%, 전문대졸이 22.3%, 대졸이 48.2%, 대학원졸이 25.4%로 대졸이 가장 많은 비중을 차지하고 있으며 대학원졸도 상당부분을 차지하고 있다. 직위별로는 일반사원이 39.6%, 대리급이 24.7%, 과장이 18.8%, 차부장급이 11.3%이며 이사급 이상은 5.4%로 나타났다.

#### 3.2 변수의 측정 및 신뢰성 분석

##### (1) 셀프리더십

셀프리더십은 과업이나 직무를 수행하기 위해 필요한 자기-주도와 자기-동기부여를 이루기 위해 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의하였고, 측정은 Manz and Sims[27]가 제시한 18개의 항목을 사용하였으며 리커트의 5점 척도를 이용하였다. 본 연구에서의 셀프리더십의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.845였다.

##### (2) 변혁적리더십

변혁적리더십은 하위자에게 자신이 달성해야 할 결과의 중요성을 보다 강하게 인식시키거나, 자신의 이해관계를 초월하여 부서 또는 조직 전체의 이익을 위하여 일하고자 하는 의지를 심어주거나 또는 하위자의 욕구수준을 상위수준의 욕구로 제고시키는 방법을 통해 하위자가 기대 이상의 성과를 달성하게 만드는 리더십을 말한다. 변혁적 리더십의 구성요소로는 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등을 들 수 있다. 측정은 Bass[10]가 제시한 7개의 항목을 사용하였으며 리커트의 5점 척도를 이용하였다. 본 연구에서의 변혁적리더십의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.862였다.

##### (3) 조직시민행동

조직시민행동은 개인의 의지에 따라 행해지는 자유 행위로써 어떤 공식적인 보상을 받지는 않지만 조직이 보다 효과적인 기능을 수행하는데 기여하는 행동으로 정의하였고, 측정은 Rupp and Cropanzano[34]가 제시한 10개의 항목을 사용하였으며, 리커트의 5점 척도를 이용하였다. 본 연구에서의 조직시민행동의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.860이었다.

<표 1> 측정항목에 대한 신뢰도 분석 결과

항목	항목수	신뢰도( $\alpha$ )	출처
셀프리더십	18	0.845	Manz and Sims[27]
변혁적리더십	7	0.862	Bass[10]
조직시민행동	10	0.860	Rupp and Cropanzano[34]

### 4. 실증분석

#### 4.1 확인적 요인분석

셀프리더십, 변혁적리더십 그리고 조직시민행동의 판별타당성을 검증하기 위하여 LISREL 8.80을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하여 셀프리더십 등 세 변수들이 각기 다른 개념들로 서로 구분되는지[15]를 평가하였다. 공분산구조분석을 위하여 변혁적리더십과 조직시민행동 변수들의 측정항목들을 3가지의 지표 아이টে으로 통합하였다[31]. 각 변수별로 측정항목들을 무작위로 세 집단으로 분류하고 집단별로 평균점수를 산출, 각 변수의 측정지표 항목으로 사용하였다. 확인적 요인분석 결과는 <표 2>와 같다. 대부분의 적합도 지표값들은  $\chi^2 = 75.87$ , d.f. = 17,  $p = 0.00$ , GFI = 0.93, NFI = 0.94, CFI = 0.95, RMR = 0.05로 적합도 평가 기준(GFI, CFI, NFI가 0.9 이상, RMR은 0.05~0.08 이하)을 충족시키는 것으로 나타나 측정모형의 적합도는 수용할만한 수준이라 할 수 있다.

합성신뢰도는 Bagozzi and Yi[8]이 제시한 기준인 0.6보다 높게 나타났으며, 평균분산추출값도 Fornell and Larcker [18]이 제시한 기준인 0.5를 상회하였다. 또한 측정항목들과 구성개념들을 연결하는 표준화 요인적재치가 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의하여( $t > 1.96$ ) 집중타당성이 있는 것으로 나타났다[6]. <표 3>는 구성개념들 간의 상관행렬을 나타낸 것이다. <표 2>의 각 구성개념 평균분산추출값이 <표 3>의 대각선 위쪽에 나타낸 구성개념 간 상관자승치 보다 커야 한다는 조건[18]을 충족하여 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정항목/요인	표준요인적재치	t	SCR	AVE	적합지수
변혁적리더십	변혁적리더십 1	0.80	13.24	0.775	0.539	$\chi^2 = 75.87$ , d.f. = 17, p = 0.00, GFI = 0.93, NFI = 0.94, CFI = 0.95, RMR = 0.05
	변혁적리더십 2	0.58	9.16			
	변혁적리더십 3	0.80	13.38			
셀프리더십	행위전략	0.76	12.26	0.671	0.507	
	인지전략	0.66	10.64			
조직시민행동	조직시민행동 1	0.73	12.40	0.765	0.522	
	조직시민행동 2	0.64	10.47			
	조직시민행동 3	0.79	13.69			

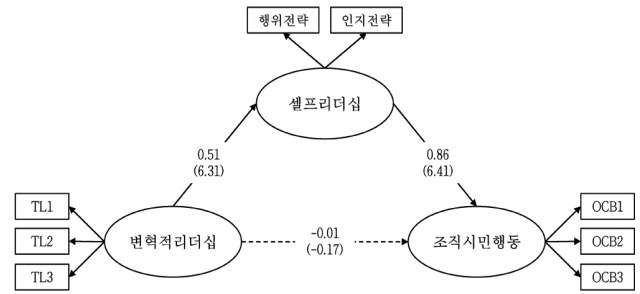
<표 3> 구성개념 간 상관행렬

구분	변혁적리더십	셀프리더십	조직시민행동
변혁적리더십	(0.53)	0.50	0.40
셀프리더십	0.71**	(0.50)	0.31
조직시민행동	0.64**	0.56**	(0.52)

주) \*\*p < 0.01, ( ) 평균분산추출값, 대각선 아래쪽은 구성개념 간 상관계수, 대각선 위쪽은 구성개념 간 상관자승치.

4.2 가설검증

본 연구에서 사용된 변혁적리더십, 셀프리더십 그리고 조직시민행동 간의 이론모델을 검증하기 위해 공분산구조분석을 이용하여 검증하였다. 연구모형의 적합도는  $\chi^2 = 47.92$ , d.f. = 13, p = 0.00, GFI = 0.95, NFI = 0.96, CFI = 0.97, RMR = 0.04로 나타났다. 이 적합도 값들은 공분산구조분석의 일반적인 평가기준들과 비교해 볼 때 전반적으로 만족할 만한 수준이며, 따라서 연구모형은 적절한 것으로 판단된다. 본 연구에서 제시한 모형에 대한 검증결과는 <그림 2>에, 연구가설의 검증결과는 <표 4>에 제시하였다.



<그림 2> 구조방정식 모형

본 연구의 결과를 정리하면 첫째, 변혁적리더십은 셀프리더십에 유의한 영향( $\gamma_1 = 0.51$ ,  $t = 6.31$ )을 미치고 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 둘째, 셀프리더십은 조직시민행동에 유의한 영향( $\beta_1 = 0.86$ ,  $t = 6.41$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 셋째, 변혁적리더십은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치지 않았다( $\gamma_2 = -0.01$ ,  $t = -0.17$ ). 따라서 가설 3은 기각되었다. 넷째, 셀프리더십은 변혁적리더십과 조직시민행동의 관계에서 매개적인 역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 4> 구조모형 경로분석 결과

가설	경로	Estimate	S.E	t	결과
1	변혁적리더십 → 셀프리더십	0.51	0.08	6.31	채택
2	셀프리더십 → 조직시민행동	0.86	0.13	6.41	채택
3	변혁적리더십 → 조직시민행동	-0.01	0.07	-0.17	기각
4	변혁적리더십 → 셀프리더십 → 조직시민행동				완전매개

변혁적리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 셀프리더십의 매개효과를 보다 체계적으로 검증하기 위하여 Baron and Kenny[9]의 매개효과 분석 절차에 따라 분석을 하였다. Baron and Kenny[9]에 의하면, 매개모델이 성립하기 위해서는 다음의 세 가지 조건이 충족되어야 한다. 첫째, 매개변수(셀프리더십)를 고려하지 않았을 때 독립변수(변혁적리더십)가 종속변수(조직시민행동)에 유의한 영향을 미치고(1단계) 둘째, 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치며(2단계) 셋째, 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 동시에 고려했을 때 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치며(3단계) 1단계에서 독립변수가 종속변수에 미쳤던 유의한 영향이 유의미하게 감소하거나(부분매개) 유의하지 않아야 한다(완전매개).

이와 같은 절차에 따라, 변혁적리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 셀프리더십의 매개효과를 분석하여 본 결과는 <표 5>과 같다. 분석결과에 의하면, 1단계분석에서 변혁적리더십이 조직시민행동에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계분석에서는 변혁적리더십

이 셀프리더십에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 3단계 분석에서 변혁적리더십과 셀프리더십 그리고 셀프리더십과 조직시민행동에서는 유의한 결과가 나왔지만 변혁적리더십과 조직시민행동과의 관계는 유의미하지 않게 나왔다. 따라서 셀프리더십은 완전매개역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 5> 매개효과분석

단계	독립변수	셀프리더십	조직시민행동	적합지수
1단계	변혁적 리더십		0.53(6.68)**	$x^2 = 37.68$ , RMR = 0.05, GFI = 0.95
2단계	변혁적 리더십	0.66(7.44)**		$x^2 = 9.21$ , RMR = 0.03, GFI = 0.98
3단계	변혁적 리더십	0.51(6.31)**	-0.01(-0.17)	$x^2 = 37.68$ , RMR = 0.05, GFI = 0.95
	셀프 리더십		0.86(6.41)**	

주) ( ) : t-value.

## 5. 결론 및 토의

### 5.1 결론 및 시사점

본 연구에서는 조직구성원들의 변혁적리더십과 조직시민행동간의 관계에 있어서 셀프리더십의 매개효과를 규명함으로써 효율적인 조직유효성 제고를 위한 기초자료를 제공하고자 시도되었다. 또한 변혁적리더십, 셀프리더십, 조직시민행동과의 관련성에 대하여 종합적으로 실증분석을 하였다. 많은 기업간의 경쟁이 더욱 심화되고 현 상황에서 각 기업이 발전하기 위해서는 각 기업구성원들이 규정된 역할을 넘어서는 조직시민행동을 필요로 하고 있다. 이런 조직시민행동을 강화하기 위해서는 조직시민행동에 영향을 미치는 관련요인들을 이해할 필요가 있다. 이에 따라 본 연구에서는 실증분석을 실시하였으며 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 변혁적리더십은 셀프리더십에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 보여준다. 이러한 결과는 선행연구에서 변혁적리더십이 셀프리더십에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 지지하는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 변혁적리더십은 종업원의 셀프리더십에 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 셀프리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셀프리더십은 조직구성원들의 헌신과 정열을 불러일으키는데 효과적이라고 주장한 Manz and Sims[30]의 연구를 뒷받침할 수 있는 결

과라 할 수 있다. 또한 국내의 선행연구에서도 셀프리더십이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미친다는 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 따라서 조직구성원의 셀프리더십과 조직시민행동에 유의한 영향관계가 성립한다.

셋째, 변혁적리더십은 조직시민행동에 유의하지 않은 결과를 보여준다. 이러한 결과는 선행연구의 내용과는 다른 결과이다. 이것은 셀프리더십을 포함한 영향관계로 인해 기존 결과와는 다르게 나타난 것으로 분석된다.

넷째, 셀프리더십의 매개효과에 대한 분석결과 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다. Baron and Kenny[9]의 매개효과 분석절차를 통해 살펴본 결과 변혁적리더십은 셀프리더십의 매개를 통해서 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 변혁적리더십, 셀프리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에 대한 실증적 연구로써 셀프리더십을 매개변수로 설정하여 변혁적리더십과 조직시민행동 간에 완전매개효과를 확인하였다는 점에서 이론적으로 큰 시사점을 들 수 있다. 더욱이 국내에서는 셀프리더십과 직무만족, 조직몰입과 같은 조직성과에 중점을 둔 몇몇 연구들만 존재할 뿐 연구가 거의 없는 실정이기 때문이다. 둘째, 조직시민행동에 영향을 미치는 선행변수로 변혁적리더십과 셀프리더십을 확인할 수 있었다. 즉, 변혁적리더십이 그 자체만으로 직접적으로 조직시민행동을 향상시킨다기보다는 조직구성원의 셀프리더십의 향상을 통하여 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 시사한다. 조직구성원의 셀프리더십이 강한 경우 조직시민행동이 높게 나타날 것이고, 이는 업무에 대한 성과에도 좋은 영향을 미칠 것이다. 즉, 조직구성원의 셀프리더십 강화는 조직의 성과에 대해 긍정적인 결과를 수반하게 되므로 조직구성원의 셀프리더십을 높일 수 있는 변혁적리더십을 갖춘 조직문화와 분위기 조성 프로그램을 개발하는 것이 바람직하다.

### 5.2 연구의 한계 및 제언

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 연구에는 충분히 고려할 필요가 있다. 첫째, 본 연구에서 사용한 자료들은 자기보고식 설문지를 이용하였기 때문에 개인적 특성에 따른 동일방법변량의 가능성이 존재한다. 둘째, 조사대상이 지역적으로 제한된 표본을 대상으로 검증되었기 때문에 연구의 결과를 일반화하는 것에서는 한계가 있다. 따라서 다양한 지역, 산업분야 및 업종을 대상으로 실증적 연구를 실시하여야 할 것이다. 수집된 자료는 어느 한 시점에서의 횡단적 연구방법을 실시하였지만 향후 연구에서는 종단적 연구방법을 통하여 변

혁적리더십과 셀프리더십의 특성들이 조직시민행동의 변화를 일으키는 인과관계 과정이 설명되어야 할 것이다. 마지막으로 변혁적리더십과 직무만족, 조직몰입, 혁신행동, 직무성과 등의 다양한 조직유효성변수들 간의 관계에 대한 직접적인 영향과 이들 변수간의 몰입, 셀프 에피커시, 직무만족, 임파워먼트, 통제위치, 창의성, 혁신, 조직후원인식 등의 다양한 매개변수들을 규명하고자 하는 지속적인 연구가 진행되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- [1] 김세화, 이희정, 심덕섭; “셀프리더십의 선행요인 및 성과변수와의 관계에 관한 연구”, *대한경영학회지*, 23 : 1287-1312, 2010.
- [2] 이강욱, 신정아, 한복환; “셀프리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, *한국비즈니스리뷰*, 3 : 73-93, 2010.
- [3] 이근석, 강규식; “셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”, *관광저널연구*, 21 : 241-261, 2007.
- [4] 이응규; “상사의 리더십과 전략적 인적자원관리가 조직 시민행동에 미치는 영향에 있어서 셀프리더십의 매개 효과에 관한 연구”, *충남대학교 석사학위논문*, 2009.
- [5] 임유신, 이민수, 하순복; “부하의 리더십 개발을 위한 셀프리더십의 선행요인과 결과요인에 관한 실증 연구”, *한국인력개발학회*, 12 : 141-167, 2010.
- [6] Anderson, J. C. and Gerbing, D. W.; “Structural equation modeling in practice : a review and recommended two-step approach,” *Psychological Bulletin*, 103 : 411-423, 1988.
- [7] Avolio, B. J. and Bass, B. M.; “Transformational leadership, charisma, and beyond,” In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vitas* : 29-49, Lexington, MA : Lexington Books, 1988.
- [8] Bagozzi, R. P. and Yi, Y.; “On the Evaluation of Structural Equation Model,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 : 74-94, 1998.
- [9] Baron, R. M. and Kenny, D. A.; “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 : 1173-1182, 1986.
- [10] Bass, B. M.; “Leadership and Performance Beyond Expectations,” New York : Free Press, 35, 1985.
- [11] Bass, B. M. and Avolio, B. J.; “The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development,” *Research in Organizational Change and Development*, 4 : 231-272, 1990.
- [12] Bass, B. M.; *Bass and Stogdill’s handbook of leadership : Theory, research and managerial applications* (3rd Eds.), NY : Free Press, 1990.
- [13] Barnard, C.; “The functions of the executives,” *Cambridge*, MA : Harvard University Press, 1938.
- [14] Bateria, T. S. and Organ, D. W.; “Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee citizenship,” *Academy of Management Journal*, 26 : 587-595, 1983.
- [15] Bollen, K. A.; “Structural equations with latent variables,” New York : Wiley, 1989.
- [16] Burns, J. M.; *Leadership*, New York; Harper and Row, 1978.
- [17] Chen, X. P. and Farh, L. J.; “The Effectiveness of Transactional and Transformational Leader Behaviors in Chinese Organizations : Evidence Form Taiwan,” *Paper presented at the National Academy of Management Meetings*, Chicago, 1999.
- [18] Fornell, C. and Larcker, D. F.; “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, XXVII, 18 : 39-50, 1981.
- [19] Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., and Show, D. B.; “In the Eyes of the Beholder : Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance,” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 : 353-367, 2009.
- [20] Hater, J. J. and Bass, B. M.; “Superiors evolution and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership,” *Journal of Applied Psychology*, 73 : 695-702, 1988.
- [21] Howell, J. M. and Avolio, B. J.; “Transformational leadership, transactional leadership,” *locus of Human Decision Processes*, 50 : 123-150, 1993.
- [22] Katz, D.; “The motivational basis for organizational behavior,” *Behavioral Science*, 9 : 131-133, 1964.
- [23] Keller, R. T.; “Transformational leadership and the performance of research and development project groups,” *Journal of Management*, 19 : 489-501, 1992.
- [24] Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R.; “Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evolutions of salespersons’ performance,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 : 123-150, 1991.
- [25] Mackenzie, S. B., Podaskoff, P. M., and Rich, G. A.; “Transformational and Transactional Leadership and Sales-

- person Performance,” *Working Paper*, Indiana University, 1999.
- [26] Manz, C. C. and Neck, D. P.; “Mastering Self-Leadership : Empowering Yourself for Personal Excellence,” 2nd ed., NJ : Prentice-Hall, 1999.
- [27] Manz, C. C. and Sims, H. P.; “Leading workers to Lead Themselves : The External Leadership of self-managing work teams,” *Administrative Science Quarterly*, 32, 1987.
- [28] Manz, C. C. and Sims, H. P.; “Super leadership : Leading others to lead themselves,” New York : McGraw-Hill, 1989.
- [29] Manz, C. C. and Sims, H. P., Jr.; “Superleadership : beyond the myth of heroic leadership,” *Organizational Dynamics*, spring, 18-35, 1991.
- [30] Manz, C. C. and Sims, H. P.; *New Superleadership : Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler, 2001.
- [31] Mathieu, J. E. and Farr, J. L.; “Futher evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 76 : 127-133, 1991.
- [32] Neck, C. P. and Houghton, J. D.; “Two decades of self-leadership theory and research : Past developments, present trends, and future possibilities,” *Journal of Managerial Psychology*, 21 : 270-295, 2006.
- [33] Organ, D. W.; “The motivational basis of organizational citizenship behavior,” *Research in Organizational Behavioral*, 12 : 43-72, 1988.
- [34] Rupp, D. E. and Cropanzano, R.; “The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 : 925-946, 2002.