碩士學位論文

LMX의 질이 부하의 자아개념과 조직시민행동에 미치는 영향

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學 專攻

부 승 규

2003年 6月

碩士學位論文

LMX의 질이 부하의 자아개념과 조직시민행동에 미치는 영향

指導敎授 강 영 순

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學 專攻

부 승 규

2003年

LMX의 질이 부하의 자아개념과 조직시민행동에 미치는 영향

指導敎授 강 영 순

부 승 규

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함.

2003年 6月

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

부승규의 經營學碩士學位論文을 認准함.

委 員 長_____

委 員_____

委 員_____

濟州大學校 經營大學院

2003年 6月

목 차

제1장 서론 ····· 1

제1절 문제의 제기 및 연구목적 ····· 1

제2절 연구의 범위 및 방법 ····· 3

제3절 논문의 구성 ····· 3

제2장 이론적 배경 ····· 5

제1절 리더-부하의 교환관계(LMX) ····· 5

1. LMX의 개념 ····· 5

2. LMX의 발전단계 ····· 10

3. LMX의 결정요인 ····· 15

제2절 자아개념 ····· 19

1. 자아개념 ····· 19

2. 자긍심(self-esteem) 및 자기효능감(self-efficacy) ····· 21

제3절 조직시민행동 ····· 25

1. 조직시민행동의 개념 ····· 30

2. 조직시민행동의 구성요소 ····· 28

제4절 LMX, 자아개념, 조직시민행동의 관계 ····· 30

1. LMX와 자아개념의 관계 ····· 30

2. LMX와 조직시민행동의 관계 ····· 33

3. 자아개념과 조직시민행동간의 관계 ····· 39

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제3장 연구의 설계 ····· 41
제1절 연구모형 및 가설의 설정 ····· 41
1. 연구모형 ····· 41
2. 연구가설 ····· 42
3. 변수의 조작적 정의 ····· 44
제2절 표본의 선정 및 설문지 구성 ····· 45
1. 표본의 선정 ····· 45
2. 설문지 구성 및 분석방법 ····· 46

제4장 실증분석 ····· 48
제1절 측정도구의 타당성과 신뢰성 분석 ····· 48
1. 신뢰성분석 ····· 48
2. 타당성분석 ····· 50
제2절 상관관계분석 ····· 54
제3절 가설검증 및 결과 ····· 55
1. LMX의 질과 자아개념의 관계 ····· 55
2. LMX의 질과 조직시민행동간의 관계 ····· 57
3. 자아개념과 조직시민행동간의 관계 ····· 58
4. LMX의 질, 자아개념, 조직시민행동간 구조모델 탐색 ····· 59

제5장 결론 ····· 62
제1절 연구결과의 요약 및 시사점 ····· 62
제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향 ····· 64

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

참 고 문 헌 ····· 66

Abatract ····· 71

<부록 : 설문지> ····· 75

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

표 차 례

<표2-1> 교환관계 결정요인에 대한 주요연구 ····· 16
<표2-2> 리더-부하간 교환관계와 조직시민행동간의 연구 ····· 36
<표3-1> 연구표본의 특성 ····· 46
<표3-2> 설문지 구성 및 출처 ····· 47
<표4-1> 측정변수의 신뢰성 검증 ····· 49
<표4-2> LMX 질의 타당성 분석 ····· 51
<표4-3> 자아개념의 타당성 분석 ····· 52
<표4-4> 조직시민행동의 타당성 분석 ····· 53
<표4-5> 조직시민행동 및 자아개념의 확인요인분석 ····· 54
<표4-6> 변수간 상관관계분석 ····· 55
<표4-7> LMX의 질과 자긍심간의 관계 ····· 56
<표4-8> LMX의 질과 자기효능감간의 관계 ····· 56
<표4-9> LMX의 질과 조직시민행동간의 관계 ····· 57
<표4-10> 자아개념과 조직시민행동간의 관계 ····· 58
<표4-11> 구조모델들의 부합치 차이 ····· 61

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그 림 차 례

<그림2-1> 평균적 리더십 모형과 리더-부하간 교환관계 모형 ····· 8
<그림2-2> 교환관계의 질이 결정되는 과정(Ⅰ) ····· 17
<그림2-3> 교환관계의 질이 결정되는 과정(Ⅱ) ····· 18
<그림3-1> 연구모형 ····· 41
<그림4-1> 연구모형검증 ····· 59
<그림4-2> 제안모형 ····· 60

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제1장 서 론

제1절 문제의 제기 및 연구목적

1990년대를 들어서면서 우리기업을 둘러싼 환경은 국제화·개방화에 따른 무역장벽의 해소, 산업 기술의 급격한 발달, 소비자의 욕구 다양화, 새로운 거래시장으로 on-line 시장의 등장 등 과거와는 비교할 수 없을 정도로 급속히 변화하고 있다. 이에 따라 기업은 유지·발전을 위해 구성원의 혁신행동을 포함한 자발적 직무외 행동이 요구되는 시점에 놓여 있다.

이러한 자발적 행동측정 지표로 최근 조직시민행동(organizational citizenship behavior)에 대한 관심이 높아지고 있다. 그 이유는 조직구성원의 공식적 직무행동만으로는 조직성과나 조직유효성을 설명하는데 한계를 인식하였기 때문이다. 조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정되어 있지 않지만 조직의 기능에 긍정적 영향을 미치는 구성원의 직무외적인 자발적 행동이다. 예를 들어 다른 동료를 돕거나 동료에게 부담을 지우지 않는 등의 역할외 과업을 자발적으로 수행하고, 조직의 행사 및 회의에 자발적으로 참여하며, 조직발전을 위한 아이디어를 제안하고, 조직을 위해 시간을 낭비하지 않으려는 행동 등이다. Organ(1988)에 따르면 조직시민행동은 조직내 부족한 인적 자원을 보다 효율적으로 활용할 수 있고 또한 생산적인 목적에 이들 자원을 이용할 수 있게 한다. 따라서 조직시민행동은 장기적으로 조직유효성과 밀접한 관계가 있다.

한편 조직시민행동의 선행요인으로 리더십에 대한 연구가 꾸준히 행해지고 있는데, 이중 하나가 상사와 부하간 신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계를 추구하는 LMX(Leader-Member Exchange)이론이다. 조직론적 측면에서 LMX이론이 조직시민행동과 관련하여 연구되어지는 이유는 조직활동에 있어 종업원들이 가장 많이 상호 작용하게 되는 사람 중에 하

제주대학교 중앙도서관

나가 상사이고 따라서 상사와의 관계가 구성원의 태도, 행동에 많은 영향을 미치기 때문이다. 또한 누가 시키기 않아도 조직을 위해 자발적으로 수행하는 조직시민행동은 조직내 후원적 분위기가 조성되지 않으면 발현되기 어려운 것이다. 이러한 조직내 후원적 분위기를 주도할 수 있는 중심에 서 있는 사람이 상사이며, 상사와의 신뢰를 바탕으로 한 우호적 상호관계를 유지한다면 부하의 조직시민행동을 이끌어낼 개연성이 높다. 실제로 많은 연구에서 LMX의 질과 조직시민행동간의 선형관계를 입증하고 있다.

그러나 아직까지 LMX의 질이 부하들에게 영향을 미쳐 조직시민행동을 유발하는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구는 매우 미흡하다. 최근 조직내 구성원의 심리적 반응과 관련하여 강한 자아개념이 강조되고 있다. 또한 조직내 직무와 관련한 자아개념을 구성하는 중요한 두 축으로 자긍심(self-esteem)과 자기효능감(self-efficacy)에 대한 논의가 학자들간에 활발히 이루어지고 있다. 자긍심은 조직구성원의 직무와 관련한 현재 자신의 능력에 대한 가치판단 기준이며, 자기효능감은 미래 자신의 능력에 대한 가치판단 기준이다. 그러나 리더십 연구와 관련하여 자기효능감에 대한 연구는 활발하나, 상대적으로 자긍심에 대한 연구는 빈약한 편이다. 이는 자아개념이 현재의 자아가치를 바탕으로 한 미래의 가치판단을 포괄한다는 점을 소홀히 하고 있다. 따라서 LMX의 질과 자아개념의 관계를 파악하는데 있어서 자기효능감과 더불어 자긍심을 포함하여야 한다. 긍정적 자아개념은 단순히 현상을 수동적으로 받아들이지 않고 상황을 능동적으로 재구성하는 역할을 수행하는 과정에서 조직 구성원의 기대 이상의 행동을 유발하는 중요한 개념이다. 따라서 긍정적 자아개념이 유발하는 행동적 특성으로 조직시민행동은 매우 주목되는 개념이다.

본 연구는 이러한 맥락 하에 LMX의 질, 자긍심, 자기효능감, 조직시

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

민행동간의 선형관계를 검증하고, LMX의 질이 자긍심 및 자기효능감을 매개로 조직시민행동으로 이어지는 구조모델을 규명하는데 그 목적이 있다.

제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 사회교환적 관점에서 LMX의 질을 접근하고, 자아개념을 조직적 측면으로 접근하여 구성원의 직무 수행능력의 차원으로 개념화하며, 조직유효성은 조직시민행동 차원에서 분석한다.

연구방법은 이론적 연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고, 설문지를 이용하여 자료를 수집한 다음 통계적 방법에 따라 자료분석을 실시한다. 수집된 자료는 SPSS Win 10.0 프로그램과 AMOS 4.0 프로그램을 사용하여 통계처리 한다. 가설 검증에 앞서 변수의 타당성과 신뢰성 분석을 실시하며, 변수간의 선형관계를 밝히기 위해서 회귀분석을 실시하고, 연구모형을 토대로 최적 구조모델을 밝히기 위해 공분산 구조분석을 실시한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제3절 논문의 구성

본 논문은 다음과 같이 5개의 장으로 구성된다.

제1장은 서론으로 문제의 제기, 연구범위 및 방법, 그리고 논문의 구성을 설명한다.

제2장은 이론적 배경으로 LMX의 질, 자아개념, 조직시민행동에 대해 고찰한 후, LMX의 질, 자아개념, 조직시민행동간의 관계에 대한 선행연구를 탐색한다.

제3장은 선행연구결과를 토대로 본 연구의 목적에 맞는 연구모형의 설

계, 가설의 설정, 변수의 조작적 정의를 실시하고, 표본의 선정방법 및 설문지 구성내용을 설명한다.

제4장은 실증분석으로 가설검증에 앞서 변수의 신뢰성과 타당성분석, 상관관계분석을 실시하고, 회귀분석을 통해 설정한 변수간 선형관계 가설을 검증하고, 최적 구조모델을 밝히기 위해 공분산 구조분석을 실시한다.

제5장은 결론으로 연구결과에 대한 요약 및 시사점과 한계점 그리고 향후 연구방향을 제언한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제2장 이론적 배경

본 장에서는 리더-부하간 교환관계, 부하의 자아개념, 조직시민행동간의 관련성에 대한 이론적 근거를 선행연구를 중심으로 살펴본다. 먼저 연구모형에 투입된 리더-부하간 교환관계, 자아개념, 조직시민행동의 개념을 검토한 후 세 변수간의 관련성에 대한 선행연구를 검토하여 실증연구를 위한 토대를 마련하고자 한다.

제1절 리더-부하의 교환관계(LMX)

1. LMX의 개념

리더-부하간 교환관계 이론은 역할형성 이론(role-making theory)과 사회적교환 이론(social exchange theory)에 토대를 두고 리더와 부하의 상호교환에 따라 특정 리더와 부하간에 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 리더십이 형성되고 있음을 강조하고 있다. LMX이론가들은 리더와 부하가 성숙된 리더십 관계를 발전시킬 수 있을 때 효과적인 리더십이 발휘될 수 있으며, 이에 따라 조직의 성과도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 보고 있다.

수직적 쌍 연결(Vertical Dyad Linkage : VDL) 연구로부터 출발된 리더와 부하간 교환관계에 관심을 갖는 연구자들은 기존의 리더십 이론들이 원론적인 수준에 머물러 더 이상 발전하지 못하고 있다고 비판하면서 그 이유를 다음과 같은 가정에서 찾고 있다.

첫째, 하나의 작업집단에 있어서 리더에 대한 부하들의 반응을 그 차원(인식, 반응, 해석)에 있어 동일하게 보고 있다는 것이다.

둘째, 리더가 부하들에 대해 행동을 함에 있어서 모든 부하들에게 동

제주대학교 중앙도서관

일하게 대한다는 것이다. 이러한 가정에 기반을 둔 리더십 연구의 방향도 리더의 평균적인 행동에 초점을 맞추어졌다고 분석하면서, 이는 상당히 모순일 수 있으며 이 모순이 리더십 연구의 발전을 저해하는 요인으로 작용될 수 있음을 지적하였다.

이러한 문제점에 대한 대안으로서 개별 리더와 부하간의 관계에 주안점을 두는 VDL연구가 시작되었다.[1] 이 연구에서는 수직적 상하관계가 성립되는 각각의 작업단위를 근본적으로 다르게 인정하고, 각각의 관계 특성에 있는 리더와 부하 모두를 리더십 과정의 핵심대상으로 다루고자 하였다. 즉 한 집단의 리더와 그 리더에 대한 부하들의 인식을 동일한 차원에서 분석하는 기존의 리더십 모형(Average Ledership Style : ALS)에서는 리더의 행위에 대한 부하반응의 평균값으로서 리더십 수준을 분석하는데 반하여, VDL이론에서는 각각의 교환과정에 무게를 둔다. <그림2-1>에서는 평균적 리더십 모형과 수직적 쌍 연결 모형의 비교가 제시되고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

리더와 부하간의 관계 각각에 초점을 두었던 VDL이론에서는 집단내 모든 리더와 부하의 관계가 질적으로 다르며 각기 다른 모습과 특성을 가진다고 하여, 이를 리더에 대한 내집단과 외집단으로 구분하기도 하였으며, 이 이론은 후에 리더-부하간 교환관계(LMX)라는 이름으로 바뀌면서 다양한 관점에서 연구가 진행되고 리더-부하간 교환관계 이론은 리더와 부하 쌍(Dyad)간의 독특한 사회적 교환을 설명해 준다. 전통적 리더십 이론에서는 상사와 부하들간의 상호작용과정보다는 주로 리더의 일방적 영향력에 대한 연구에 관심을 두었고, 교환관계 대한 해석을 전체적인 수준에서 고찰하고 있다. 다시 말하면 상사의 행동은 모든 부하들에게 동일하며 모든 부하들의 상사에 대한 반응 역시 동일한 것으로 보았다. 그러나 리더-부하간 교환관계 모델에서는 상사의 일방적 영향력보

1) 백기복, 「이슈리더십」, 서울, 창민사, 2000.

다는 리더와 부하간의 쌍방적 영향력과 이들간의 사회적 교환관계가 쌍간에 차이가 있음을 제시한다. 이 이론의 중요한 특징은 리더와의 관계의 질에 따라 부하들을 내집단 성원(in-group)과 외집단 성원(out-group)으로 구분하고 있다는 점이다.

리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 성원에 있어 리더와 부하의 교환관계는 상호적인 영향, 계약외적인 행동의 교환, 상호신뢰, 존경과 호감, 공동 운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적인 관계(paternership)로 묘사된다. 반면 외집단 성원들은 리더를 방관자(overseer)로 규정하고, 리더와 부하의 관계를 일반적으로 하향적 영향력, 역할 규정적 관계, 부하에 대한 공식적 권한의 행사 등으로 지각한다. 또한 내집단 성원은 외집단 성원에 비하여 리더에게 상대적으로 더 많은 주목과 인정을 받는 동시에 리더와 집단에 더 많은 몰입과 충성을 하고 있는 것으로 나타났다.[2)]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그리고 이러한 내집단과 외집단의 구분은 리더와 부하가 서로 교환하는 자원의 양과 정도에 있어서 커다란 차이를 보이는 특징을 갖는다. 선행연구들은 차별화된 관계를 리더-부하간 교환관계의 질을 의미하는 협상허용범위(negotiating latitude)라는 개념으로 파악하였다.

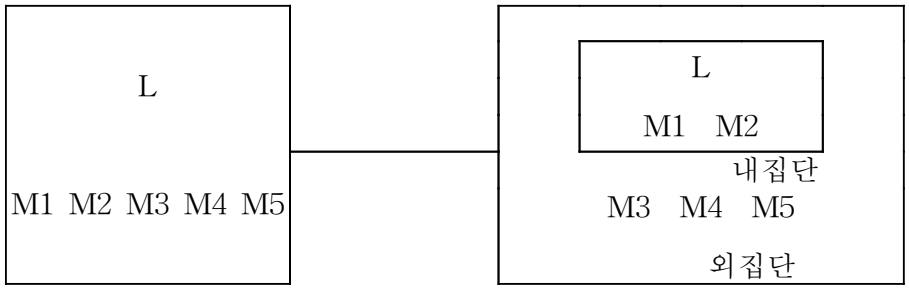
협상허용범위는 부하들이 작업집단 내에서 자신들의 작업을 수행하는데 있어서 영향력을 행사할 수 있는 권한을 리더가 부하에게 허용하는 정도를 말한다.[3)] 이것은 리더와 부하 두 당사자간의 상호신뢰, 배려, 협조, 지도 등을 표현하는 변수, 또한 역할형성과정에서 상호간 의존하고

---

2) Duchon, D., Green, S. & Taber, T.D., Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, 1986, pp. 56-60

3) Graen, G., Liden, R., & Hoel, W., Role of leadership in the employee withdrawal process, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 1982, pp. 868-872.

<그림2-1> 평균적 리더십 모형과 리더-부하간 교환관계 모형



평균적 리더십 연결쌍에 의한 리더십

참고) L : 리더(leader) M : 구성원(member)

자료 : Dansereau, F JR, Graen, G B, & Hga W(1975), A Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Oganizations : A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, in Allen, R W. & Porter, L. W., Organizational Influence Process, Scott, Foresman and Company, 1983, p201

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

있는 정도를 나타내는 변수로 간주된다. 협상허용범위가 많은 부하는 리더로부터 높은 신뢰(trust)와 재량권(discretion)을 부여받고 있으며, 상사와의 의사소통도 원활한 것으로 나타났다.

LMX이론에서는 리더와 부하간에 역할관계가 형성되어 가는 과정을 제시하고 있는데 이것은 역할형성 모델이라고도 하는 것으로 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.[4)]

첫째, 역할수락(role taking) : 역할수락은 리더가 부하에게 업무와 관련된 요구사항이나 업무할당을 통해 역할을 맡긴다. 물론 역할전달과정

4) Graen, G.B. & Scandura, T.A, Toward a psychoiogy of dyadic organizing, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, 1987, pp. 175-208.

에서 다소의 잡음이 생길 수 있어도 부하는 역할을 받고 행동을 한다. 그리고 부하의 반응은 리더에게 피드백 되어 부하의 행동을 평가하고 또 다른 역할을 맡길 것인가를 결정한다. 이 단계에서는 리더가 부하의 동기부여와 잠재력을 검증해서 평가하는 것이다.

둘째, 역할형성(role making) : 이 단계는 리더와 부하간 관계의 본질을 다루는 것으로 리더는 부하가 비구조화된 과업을 수행할 수 있도록 기회를 제공한다. 여기서 기회란 부하가 리더와 함께 업무를 수행할 수 있는 기회를 말한다. 부하가 이러한 기회를 수용하게 되면 리더-부하관계는 시간이 흐름에 따라 높은 질의 교환관계로 발전한다. 높은 질의 교환관계는 사회적 교환(social exchange)이론에 토대를 두고 있는 것으로 서로에게 가치 있는 자원을 제공하며 나아가 서로간의 교환관계를 공정하다고 지각하는 것을 말한다.

셋째, 역할일상화(role routinization) : 역할일상화는 역할형성 모델의 3번째 단계이다. Graen과 Scandura(1987)는 이 단계를 리더와 부하가 의기투합하는 단계로 보고 있다. 즉 리더와 부하는 서로에 대한 기대가 높기 때문에 비구조화된 과업에 대해 협력을 한다는 것이다. 이러한 단계에 접어들면 리더와 부하간의 교환관계의 질은 지속적으로 안정을 취하게 된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Dienesch와 Liden(1986), Graen과 Scandura(1987)의 연구에서는 LMX 관계의 발전과정에 다양한 변수들이 영향을 미칠 수 있음을 제시한다. 특히 역할형성 모델(Graen & Scandura, 1987)에서는 부하의 초기 성과와 능력의 중요성을 강조한다. 그러나 Dienesch와 Liden(1986)은 부하의 과업성과 뿐만 아니라 부하의 상향적 영향력과 같은 비과업성과도 LMX에 영향을 미칠 수 있음을 지적하고 있다.

2. LMX의 발전단계

이원론자들(dyadic theorists)은 리더십 이론중 특성이론(trait theory)과 행동이론(behavior theory)이 리더와 부하간의 관계를 지나치게 간소화시킨다고 보았다. 이원론자들은 쌍의 관계에 있는 리더와 부하간의 교환관계의 개념에 초점을 두고 있다. 이원론(dyadic theory)에서는 리더가 다른 부하들에 비해서 특정의 몇몇 부하에 대해 더 많은 영향력을 미치는 것으로 파악한다. 이원론자들은 리더들이 자신의 부하가 갖고 있는 자신감과 같은 특성이나 인간지향과 같은 행동에 대해 동일하게 생각하지 않는다고 주장한다. 이원적 견해에 따르면 리더는 부하들에 대해 차별적인 관계를 형성한다고 주장한다. 예컨대, 자신의 직속상사에 대한 부하들의 견해를 들어보면 동일한 상사에 대해 부정적인 면을 말하는 부하와 긍정적인 면을 말하는 부하가 있다는 것이다. 이런 관점에서 리더십을 이해하기 위해서는 먼저 리더와 부하간의 특수한 관계를 면밀히 검토해 보는 것이 필요하다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

LMX이론은 4단계를 거치면서 발전되어 왔다고 볼 수 있다. 먼저 1단계는 리더와 부하들의 집단보다는 리더와 부하 개개인의 차별 화된 이원적 관계를 확인하는 단계이다. 2단계는 리더와 부하간의 교환에 대한 특정의 속성을 파악하는 단계이다. 3단계는 리더가 의도적으로 각각의 부하와 동반자적 관계로 발전할 수 있는가를 탐색하는 단계이며, 4단계는 이원적 관계를 시스템이나 조직내 연결망(networks) 수준으로 확대시키는 단계이다.[5)]

5) 이규만, “문화적 가치관과 개인적 특성이 상사-부하의 교환관계 및 조직행동 유형에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 박사학위논문, 1999, pp. 12-16.

1) VDL 단계

VDL모델에서는 리더가 각각의 부하와 쌍의 관계를 형성하는 것을 강조한다. 초기의 연구결과에서는 부하들은 동일한 리더에 대해 서로 다르게 지각한다는 것이 밝혀졌다. 예를 들면 어떤 부하들은 리더와의 관계에 대해 상호신뢰, 존경, 의무가 높은 수준이라고 지각하였다. 이러한 높은 질의 관계는 인간지향적, 업무지향적인 측면이 높은 것으로 특정지워진다. 반면에 또 다른 부하들은 신뢰, 존경, 의무면에서 리더와 교환관계의 질이 낮다고 지각하였다. 이러한 부하들은 리더의 리더십 행동을 달갑지 않게 지각하는 것으로 나타났다.

이러한 양극단의 교환패턴을 토대로 부하들은 리더와의 관계에서 “내집단 성원(in-group)”과 “외집단 성원(out-group)”으로 구분되고 있음을 지각하였다. 자신의 리더를 높게 평가한 부하들은 리더와의 관계가 돈독하기 때문에 부서에서 핵심적인 역할을 수행하는 조언자가 된 반면 외집단 성원은 핵심적인 역할을 맡지 못했다. 이러한 차이 때문에 부하들은 자신의 직속상사에 대한 지원자로 생각하는 사람들과 적대자로 생각하는 두 부류로 나뉘어진다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

내집단 성원은 리더에게 접근이 용이하지만 외집단 성원은 그렇지 못하다. 내집단 성원에게는 상호영향력의 기회가 많이 주어져 상사에게 협력적이 됨으로써 리더로부터 높은 신뢰와 지원, 공식적·비공식적인 보상을 받고, 부가적인 업무를 수행할 수가 있다. 그러나 외집단 성원은 그렇지를 못하기 때문에 리더는 낮은 신뢰와 지원, 낮은 보상, 일상적이고 공식적인 권한을 행사하는 경향이 있다. 이처럼 내집단 성원에게 보다 많은 관심과 능력인정 및 승진기회가 주어지기 때문에 리더에 대한 충성심과 조직몰입이 요구되어 지기도 한다.

Dansereau등(1975)은 9개월 동안에 걸쳐 60개 쌍의 리더와 부하들을

관찰한 결과, 내집단의 구성원들은 보다 많은 리더의 관심과 지원을 받았으며, 직무상의 문제를 적게 겪고 그들의 리더가 자신들의 요구에 민감하며, 빈번한 의사소통의 기회를 가지고, 리더들의 기대에 부응하는 방식으로 행동하는 것으로 밝혀졌다. 이와 더불어 내집단 구성원들은 높은 직무만족을 지각하는 것으로 나타나고 있다.

따라서 리더와 부하의 관계에 초점을 둠으로써 VDL 연구에서는 리더의 스타일과 집단내 부하들에 대한 영향력에 있어서 커다란 차이가 있음이 밝혀졌다.

2) LMX 단계

이원론의 두 번째 단계는 LMX를 보다 자세히 검토하고, LMX과정이 시간이 지남에 따라 조직성과와 어떠한 관련성을 갖는지를 탐색하는 것이다. LMX에 대한 연구들은 커뮤니케이션의 빈도, 가치관의 적합성, 부하의 특성, 직무만족, 성과, 직무분위기, 몰입등과 같은 변수들을 다루었다. 연구결과 LMX의 질이 높을수록 내집단 성원이 된다는 것이 밝혀졌으며, 직무만족과 조직성과가 더 높은 것으로 나타났다. 일반적으로 높은 질의 LMX관계는 상사, 부하, 업무부서, 조직 등에 매우 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 밝혀졌다.

예를 들면 Graen, Novak, 그리고 Sommerkamp(1982)의[6] 연구결과, LMX에 잘 적응하는 구성원들은 이들의 직무만족과 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가되어지고 있다. 또한 Scandura와 Graen(1984)의[7] 연구에서는 부하직원들의 성장욕구가 LMX와 이들의 성과간의 관계

6) Graen, G., Novak, M, & Sommerkamp, P., The effect of Leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, 1982, pp. 109-131.

를 매개하는 것으로 밝혀졌다. 즉 부하직원의 성장욕구가 높을수록, LMX의 질과 성과도 높은 것으로 나타났다. 따라서 LMX의 폭넓은 적용은 조직내의 수직적 양자의 기능에 대한 역동성을 이해하는데 많은 도움을 주고 있다.

LMX이론가들에 의하면 쌍의 관계에 있는 구성원들은 업무관계에서 3단계를 거친다는 것을 확인하였다. 첫 번째 단계에서 리더와 부하는 어떤 행동이 편안함을 느낄 수 있는 가를 확인하기 위해 서로를 시험해 보는 '이방인(strangers)'의 단계로 파악한다. 이 단계에서 리더와 부하는 비공식적으로 협상을 한다. 그 다음 리더와 부하가 친숙해 지면 서로의 역할수행을 보다 정교하고 세련되게 만드는데 열중한다. 끝으로 3단계에서는 역할정립이 성숙단계에 이르면 리더와 부하간에 지속적인 교환관계를 유지시켜 나간다. 이러한 단계에서 LMX를 바꾸기란 좀처럼 쉽지 않으며 교환관계의 질에 따라 내집단과 외집단이 결정되는 경향이 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 동반자 구축단계

동반자 구축단계는 리더들이 다수의 부하들과 효과적인 관계로 발전시켜 나갈 수 있는지에 초점을 둔다. 이 단계에서는 리더가 각각의 부하와 1:1의 동반자관계에서 어떻게 업무를 수행해 가느냐에 강조점이 두어진다. 따라서 부하들과 차별적인 관계를 형성하는 것이 아니라 상사와 부하 모두에게 도움을 줄 수 있는 관계 구축을 강조한다. 유능한 리더라면 모든 부하직원들이 높은 질의 LMX를 유지할 수 있는 기회를 제공해 주어야 하며, 그렇게 하기 위해서는 상사, 부하, 조직 모두에게 혜택이 돌

7) Scandura, T.A & Grean, G., Moderating gffects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, 1984, pp. 428-436.

아가도록 보다 공정하게 평가해야 한다.

이런 관점에서 볼 때 리더는 부하 개개인을 차별적이 아닌 긍정적인 시각에서 보아야 한다. 이는 개별화된 리더십(individualized leadership)이라고도 불리는 것으로 리더는 부하 개개인과 긍정적인 관계로 발전할 수 있다. 여기서 긍정적인 관계는 다양한 형태를 띌 수 있는데 예를 들면 부하의 선호수준에 따라 어떤 부하는 자신의 상사가 배려형(consideration) 리더십을 발휘해 줄 것을 원하며, 또 다른 부하는 구조주도형(initiating structure) 리더십을 발휘해 줄 것을 원하기도 한다는 것이다.

개별화된 리더십 이론에 따르면 부하들은 서로 독립적이거나 개별적으로 존재하며, 따라서 한 명의 리더는 한 명의 부하에 대해 다른 부하들과의 관계는 전혀 다른 별개의 관계를 형성하는 것으로 보고 있다. 그러므로 한 명의 리더가 같은 집단에 속한 부하 개개인에 대해 어떻게 행동하느냐 하는 것은 전적으로 리더가 그 부하를 어떻게 보는가에 달려있고, 이러한 리더-부하의 관계를 하나의 짝에서 일어나는 교환관계로 본다.[8] 리더가 부하에게 지원이나 격려 및 교육훈련 기회를 제공해 주면 부하는 그에 상응하는 높은 성과를 산출한다. 어떤 의미에서 볼 때 리더는 부하 개개인을 통해 자신의 직무관련 욕구를 충족해 간다고 볼 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4) 시스템과 네트워크단계

마지막 단계는 리더와 부하의 이원적 관계가 시스템관점으로 확대될 수 있음을 제시한다. 즉 시스템수준 관점이란 리더와 부하에 초점을 두

8) 김경수・김인숙, “상사-부하간 교환관계 유사성규칙과 충분성 규칙의 역할”, 경영학연구, 제25권, 제3호, 한국경영학회, 1996, p. 288.

기보다는 이러한 이원적 관계가 기존의 경계를 넘어 보다 큰 시스템 내에서 창출될 수 있는가를 분석하자는 것이다. 이러한 리더의 연결망(networks)은 업무단위, 기능부서, 사업부서 및 심지어 조직경계를 넘나들 수 있다. 이런 관점에서 볼 때 리더의 관계는 부하들에게만 국한되는 것이 아니라 동료들, 팀원들, 나아가 업무와 관련된 제3자(준거인)를 포함한다. 지금까지 이원적 관계를 시스템관점에서 살펴본 연구는 거의 없다. 그러나 이 원론에 의하면 리더들은 가능한 한 많은 사람들과 1:1의 네트워크수준에서 관계를 구축하기를 필요로 한다는 것이다. 따라서 많은 사람들이 리더에 의해 영향을 받을 수 있고, 이들의 업무부서의 성공을 위해 기여할 수 있다고 보는 입장이다. 따라서 지금까지의 대부분의 연구들은 VDL과 LMX에 초점을 두어져 왔지만 향후 연구에서는 이원적 관계를 조직내 네트워크수준에서 분석해 볼 필요가 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. LMX의 결정요인

지금까지 많은 리더-부하 교환모델의 관점의 연구는 리더-부하 교환관계의 질이 오로지 부하의 성과에 의해서 결정된다고 가정하였다. 그러나 부하의 성과외적인 요인들에 의해서도 교환관계의 질이 결정될 수 있다. 예를 들면 리더와 부하간의 신뢰정도, 리더와 부하간의 충성도, 상호영향력의 정도, 리더와 부하간에 느끼는 매력의 정도 같은 다양한 차원의 요인들이 있을 수 있으며, 각 차원간에는 계속적인 상호작용이 있을 수 있다.

Wayne & Ferris(1990)는 실제로 성과와 무관한 요인인 부하의 인상관리(impression management)가 부하에 대한 상사의 호감을 불러일으켜 결국 리더-부하간의 관계의 질을 결정하게 된다는 것을 경험적으로 밝혔다.

<표2-1> 교환관계 결정요인에 대한 주요연구

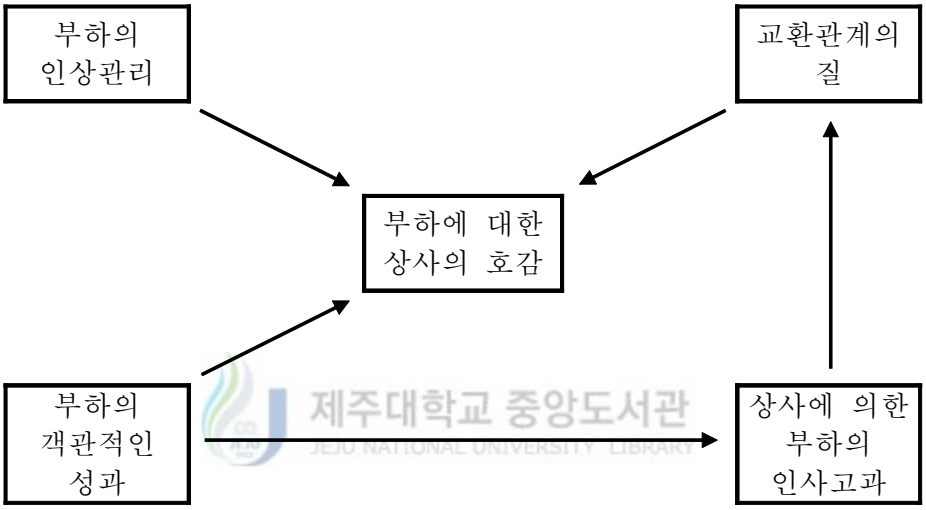
연 구 자	결 정 요 인
Dansereau et al. (1973)	이직의도(-)
Dansereau et al. (1973)	리더와 구성원간의 충성도(+)
Graen & Cashman(1975)	리더와 구성원간의 상호매력도(+)
Schiernann(1977)	의사소통 패턴(+)
Linden & Graen(1980)	리더와 구성원간의 신뢰(+), 리더의 수행능력평가(+)
Yuki(1981)	상호영향력의 정도(+)
Graen G, Novak M & Sommerkamp P(1982)	직무만족(+)
Vecchio & Gobdel(1984)	리더의 수행평가(+)
Kozlowski & Novak(1986)	지각된 조직분위기(+)
Wakabayashi, Graen(1988)	승진(+)
Mc Clane(1991)	리더와 구성원간의 성격특성 및 유사성(+)
Setton, Bennett & Liden (1996)	조직전념도(+), 조직시민행동(+)
Wayne, Shore & Liden (1997)	리더애정(+), 기대감(+) 리더에 대한 호의적 행동(+)

참고) (+) 正의 상관관계, (-) 負의 상관관계

자료 : 이원일, "교환관계 관점에서 본 조직시민행동의 결정요인", 연세대학교대학원 석사학위논문, 2000, p. 38.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

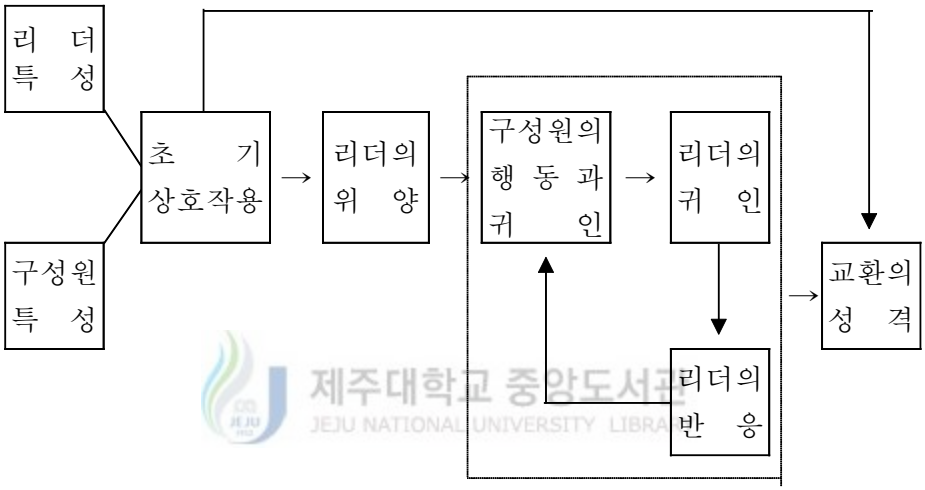
<그림2-2> 교환관계의 질이 결정되는 과정(Ⅰ)



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자료 : Wayne, S. J. & Ferris, G. R., Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisory-Subordinate Interactions, Journal of Applied Psychology, Vol. 72, 1990, p. 492.

<그림2-3> 교환관계의 질이 결정되는 과정(Ⅱ)



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자료 : Dinnesch, R. M. & Liden, R. C., Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique Further Development, Academy of Management Review, Vol. 11, 1986, p. 627.

제2절 자아개념

1. 자아개념

조직내 구성원의 정서적 반응으로 셀프 임파워먼트가 강조되고 있으며, 임파워먼트는 강한 자아개념을 바탕으로 한다. 또한 셀프임파워먼트를 구성하는 자아개념의 두 축으로 자긍심(self- esteem)과 자기효능감(self-efficacy)에 대한 논의가 학자들간에 활발히 이루어지고 있다. 사실 자아개념의 다차원성 및 복잡성으로 인해 그 구성 내용을 명확히 정의하기는 어렵지만 현실세계에 대한 자신의 가치판단 기준이며, 조직적 측면에서 보면 조직내 구성원이 자신의 능력에 대한 판단 기준이다. 따라서 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단 기준인 자긍심과 미래의 자신의 능력에 대한 긍정적 가치 판단기준인 자기효능감은 조직내 구성원의 자아개념을 형성하는 두 가지 중심축이 되며, 이들은 상호 연관성을 가지고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자아개념의 구성요소인 자긍심에 대해 Pierce(1989) 등은 구성원이 조직 내의 다양한 직무역할에 참여하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가에 대한 정도로 정의하였다.[9] 이는 집단 내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되는지에 대한 정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 보는 사고이다. 이러한 자긍심은 특정 과업차원, 조직차원, 전반적 차원의 자긍심으로 구분되고 있다. 경영학은 주로 기업을 연구대상으로 하고 있기 때문에 자긍심은 주로 조직차원에 초점을 맞추고 있다. 자기효능감은 개인의 직무를 성공적으로 수

9) Pierce, J. L. Gardner, D. G. Dunhan, R. B., & Cummings, L. L., Organization-based self-esteem; Construct definition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989, pp. 622-648.

행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로 집단효능감과는 차별되는 개념이다. 집단효능감은 집단의 직무수행 능력에 대한 집단 구성원 개인의 믿음으로 자기효능감과는 지각대상의 차이가 있다. 개인특성변수와 같이 개인과 관련된 개념을 측정할 때는 자기효능감을 측정하여야만 측정변수간 논리적 해석이 가능하다.

Marsh(1993)는 자아개념에 대한 기존 연구를 자기효능감과 자긍심간의 상호연계성을 인정하고 있지만 양자간에는 분명한 개념적 차이가 있다.[10] Pierce 등에 따르면 조직 중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 또한 Gardner & Pierce(1998)도 자긍심은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기효능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 따라서 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면, 자기효능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다. 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념과 미래 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념 간에는 불가분의 관계가 있으며 이러한 연유로 자아개념의 측정은 양자를 포괄하여야 한다.

최근 새롭게 연구되고 있는 리더십 이론들은 리더십이 구성원의 자아개념의 변화에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있는데, 이는 구성원의 자아개념을 변화시키지 않고는 혁신행동을 유도하는데 한계가 있다는 인식 때문이다. 최근 변혁적 리더십(transformational leadership)이 자기

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

10) Gardner, D. G., & Pierce, J. L., Self-esteem and self-efficacy within organizational context: an empirical examination, *Group & Organization Management*, 23(1), 1998, pp. 48-70.

효능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과는 국내외적으로 발표되고 있으며, 카리스마적 리더십과 자아개념간의 관계를 밝히는 연구도 활발히 진행되고 있다. Shamir(1991) 등은 카리스마 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구에서 카리스마 리더가 구성원의 자아개념을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 한다고 하였다. 이러한 연구의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 자아개념이 임파워되고 이러한 자아개념은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다.

그러나 리더십과 총체적 자아개념간의 관계를 밝힌 연구는 매우 미흡하며, 자아개념의 한 축인 자기효능감에 치우친 양상을 보이고 있다. 물론 자아개념의 다차원성과 복잡성으로 인해 그 정체를 명확히 밝힐 수는 없지만 자아개념의 두 중심축인 자기효능감과 자긍심을 포괄한 연구가 필요하다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 자긍심(self-esteem) 및 자기효능감(self-efficacy)

자긍심에 대한 정의는 연구자들에 따라 약간씩은 상이하지만, 대부분의 연구들에서는 자기 자신을 중요하며, 가치 있다고 인식하는 정도로 정의하고 있다.[11] 그러나 많은 학자들은 자긍심을 그 특수성이나 초점이 어디에 있는가에 따라 개념을 계층적으로 정의하고 있으며, 일반적으로 특정과업중심(task-specific)의 자긍심, 조직중심(organization-based)의

11) Wells, L. E., & Marwell, G., *Self-esteem: It's conceptualization and measurement*. Beverly Hills, CA: Sage, 1976.

자긍심, 그리고 전반적(global) 자긍심으로 구분하고 있다.[12]

Pierce 등에 따르면 조직중심의 자긍심은 구성원 자신이 조직내의 다양한 역할들에 참가하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가의 정도를 의미한다. 즉 높은 수준의 자긍심을 가질수록 조직구성원으로서 자신을 보다 적절하게 생각하며, 과거보다 조직내 자신의 역할에 더욱 만족감을 느끼게 된다. 이러한 측면에서 조직중심의 자긍심은 조직을 배경으로 하여 자신이 그 구성원으로서 얼마나 가치 있는 존재인가를 인식하는 정도로 정의될 수 있다. 결과적으로 높은 조직중심의 자긍심을 가진 근로자들은 조직내에서 자신을 중요하고, 가치 있으며, 영향력 있는 소중한 존재로 인식하게 되는 것이다.

자기효능감(self-efficacy)은 자긍심(self-esteem)과 더불어 자아개념의 두 심리적 축을 형성하고 있는 개념으로서 조직구성원으로서 자신에 대해 스스로 내리는 두 번째 판단이다. 이와 같은 자기효능감은 Bandura의 사회적 학습이론(1997, 1978)과 사회인지이론(1989)에서 최초로 도출된 개념으로 자기에게 맡겨진 과업을 완성해 나갈 수 있는 본인의 능력에 대한 개인적 믿음을 의미한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Bandura에 따르면 이러한 자기효능감은 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어적 심지어는 육체적 능력 등을 점진적이고 복합적으로 획득해 가는 과정에서 형성되며, 정도(magnitude), 강도(strength), 일반성(generality)의 세 차원에서 분석되어진다.[13] 정도는 달성할 수 있다고 믿는 과업이 어느 정도 어려운 과업인지를, 강도는 정말로 달성할 수 있다고 생각하고 확신하는 정도를, 그리고 일반성은 자신의 과업수행 능력에 대한 믿

12) Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B. & Cummings, L. L, Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36, 1993, pp. 271-288.

13) Bandura, A. self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 1977, pp. 191-215.

음이 특수한 몇몇 과업의 수행에만 적용될 수 있는지 아니면 보편적으로 일반화 될 수 있는 것인지를 말한다. 따라서 높은 자기효능감을 지닌 근로자들은 장래 어떤 어려운 활동이나 과업이라도 대부분 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 강한 신념을 가지고 있으며, 이를 통하여 자신에게 맡겨진 대부분의 책무를 훌륭히 완수할 수 있다고 믿는다.[14]

이러한 자긍심과 자기효능감에 영향을 미치는 선행요인들을 도출하고 그 관계를 설정하기 위해서는 먼저 두 가지 자아개념의 특성이 어떻게 구분될 수 있는지에 대한 개념적 정의를 내려야 한다. 그러나 일반적으로 높은 수준의 자긍심을 가진 근로자들이 강한 자기효능감을 가지기 쉽다는 측면에서 많은 연구자들은 자아개념들간 상호 연계성(linkages)이 있음을 언급하고 있다. 즉, 자신을 조직내에서 중요하며 가치 있는 구성원으로 느끼는 근로자들일수록(높은 자긍심) 특정과업에 대해 성공적인 성과를 낼 수 있다(높은 자기효능감)고 판단한다는 것이다. 여기서 형성되는 특정과업에 대한 자기효능감은 동시에 특정과업중심의 자긍심 개발에 영향을 미치게 되며, 다시 조직전체의 다양한 자기효능감은 조직중심의 자긍심을 형성하는데 공헌하게 되는 것이다.

그러나 이러한 자긍심과 자기효능감의 동질성에도 불구하고 Pierce 등은 두 가지 자아개념에 개념적 차이가 존재하고 있음을 지적하고 있다. 즉, 조직중심의 자긍심(organization-based self-efficacy)은 조직내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 이러한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다는 것이다.

Gardner와 Pierce도 자긍심과 자기효능감의 개념적 차이를 정의하면서

14) Pierce, J. L., Gardner D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. op. cit., pp. 622-648.

자긍심은 집단내 타인으로부터 자기가 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가 하는 자아에 대한 개인적 판단을 의미하는 것으로 미래 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념을 의미하는 자기효능감과는 차이가 있다고 설명하고 있다. 이러한 위에서의 개념적 정의는 자긍심과 자기효능감간 다양한 구분을 가능케 하고 있다.

첫째, 자긍심은 집단내 상사나 동료, 그리고 부하 등으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 멤버로 인식되고 있는가의 정도에 대한 스스로의 판단이므로 관계(relationship)의 함수이며, 자기효능감은 주어진 상황내에서 자신에게 요구되는 동기부여 역할이나 인지적 자원(cognitive resources)의 동원, 그리고 활동의 방향을 결정짓는 역량에 대한 스스로의 믿음이므로 특정과업을 배경으로 하는 어떤 수단성(instrumentality)의 함수라고 볼 수 있다.[15] Abdalla도 개인의 경력결정에 있어 자긍심과 자기효능감만이 이러한 수단성과 강한 유의관계가 있음을 검증하고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

둘째, Gardner와 Pierce에 따르면 자긍심의 차원은 특정과업, 조직, 그리고 전반적 자긍심으로 그 인지대상이 광범위하게 변화할 수 있지만, 자기효능감은 특정과업 중심(task-specific)의 자기효능감에서 일반과업 중심(generalized)의 자기효능감으로 직무를 배경으로 하여 변화한다. Bandura에 따르면 자기효능감은 자신이 쌓아 가는 직무경험에서 생기는 사실들을 인지적으로 평가하고 통합해 나가면서 궁극적으로 결정된다고 보고 있다. 따라서 특정과업이나 직무를 계속적으로 성공리에 수행하게 되거나(enactive mastery), 다양한 과업에 걸쳐 성공적인 수행경험을 하게 되면 높은 자기효능감이 형성되는 것이다.[16] 이러한 측면에서 자기효

15) Wood, R. & Bandura, A., Impactof conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and Social Psychology*, 56, 1989, pp. 407-415.

능감의 인지는 결국 특정과업이나 다양한 과업을 수행하는데 영향을 미치는 배경요인에 의해 많은 영향을 받게 된다고 볼 수 있다.

셋째, 자긍심은 시간적으로 현재의 자아가치에 대한 판단을 의미하며, 자기효능감은 장래과업을 수행할 수 있다는 자아에 대한 판단이므로 자아판단에 대한 시간적 위치에 있어서도 상이하다. 따라서 자긍심은 짧은 시간내에는 바뀌기 어려운 특성(trait)이라는 속성을 가지고 있다고 볼 수 있으며, 특정과업중심의 자기효능감은 현재 자신이 맡은 과업을 배경으로 한 상태(state)를 나타낸다고 볼 수 있다. 이러한 자긍심과 자기효능감의 속성차이는 근본적으로 자긍심이 타인과의 관계에서 파생되는 정보를 바탕으로 스스로 결정하는 감정적(affective)이라는 것과 특정과업중심의 자기효능감은 자신의 과업수행 경험을 기초로 형성되어 가는 인지적(cognitive)이라는 것에도 그 이유가 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제3절 조직시민행동

1. 조직시민행동의 개념

조직시민행동이라는 용어는 Smith, Organ, 그리고 Near[17]의 연구에서 처음으로 사용되었으며, 단순히 이전의 '협동'개념을 도입하려는 시초단계로서 조직시민행동에 대한 명확한 정의 없이 연구가 진행되었다. 이때의 Organ에 의해서 제시된 개념적 확장은 오래 전의 Barnard, Katz,

16) Bandura, A. self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 1982, pp. 122-147; Eden. D., & Kinnar, J. Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp. 770-780.

17) Smith, C. A., Organ. D. W., & Near, J. P. Organzational Citizenship Behavior: it's nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 1983, pp. 653-663.

Roethlisberger와 Dickson 등에 의해 조직유효성에서의 중요요소로 제시되었던 협동의 개념을 포함하고 있다. 반세기전 이미 Chester Barnard는 조직상황에서 충성심, 결속, 단결 등으로 표현되는 '협동하려는 자발성(willingness to cooperate)'의 중요성을 강조하였으나, 고전적 연구들은 조직내의 대부분의 구성원들이 자발적으로 협력하려는 능력이나 성향을 갖고 있지 않은 기계적 인간이라고 정의하고 있으며, 오직 관리에 의해서 강제되는 공식적 구조와 통제만이 이러한 기능을 수행할 수 있다고 가정하고 있다. 그러나 Barnard는 '협력적 체계에서는 노력을 하려는 인간의 자발성이 필수적'이라고 주장하면서 조직의 본질적 조건으로서 개방적이고 확산적이며 협력하려는 자발성을 강조했다.[18] 자발적으로 협력하려는 자세는 공식적 조직이 공허한 껍데기가 되지 않기 위한 본질적 조건으로 Barnard의 기본가정이었으며, 이것이 현재 조직의 효율성을 증진시키는 행위로서 연구자들의 관심을 끌고 있는 조직시민행동에 대한 초기적 관심이었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이들이 제시하고 있는 협동이란, 권한구조, 역할, 기술 등에 따라 공식적으로 조직의 일원으로 감정의 논리에 따른 재량적인 행동이며, 조직에서 필수적으로 수행하여야할 생산성의 개념과는 구별되는 것으로 다른 사람들의 욕구에 부응하는 자발적인 행동이라고 볼 수 있다.

Organ과 그의 동료들은 협동의 개념을 포함하는 성과의 개념적 확장을 제안하고 기존 협동개념을 기반으로 하는 조직시민운동이라는 새로운 개념을 개발, 발전 시켜왔다.

Smith와 동료들은 상대방을 위하는 마음으로 자발적으로 협동하고 도와주고 걱정해주는 이른바 조직시민행동은 조직에서 윤활유와 같은 역할

18) Organ, D. W., The Motivational basis of Organizational Citzenship Behavior, in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Oganizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, pp. 43-72.

을 하기 때문에 매우 중요한 행동이라고 말하고 있다.

Organ은 조직시민행동(Organizational effectiveness)을 증진시키는데 기여하는 구성원의 자유재량적 행동이라고 정의[19]하고 있으며 다음과 같은 조직시민행동의 특징을 제시하고 있다.

첫째, 조직시민행동은 자유재량적인 행동이다. 조직시민행동은 직무기술서에 명시되어 있고 조직내에서 요구되는 역할을 의미하는 것이 아니라 개개인이 역할외로 선택하게 되는 행동이며, 행동에 대해서는 처벌이 가해지는 행동이 아니라고 정의하고 있다.

둘째, 조직시민행동은 조직의 보상시스템에 의해서 직접적이거나 공식적으로 보상받지 않는 행동이다. 조직시민행동은 임금인상이나, 승진과 같은 조직 내에서의 보상시스템에 의한 행동이 아니라 자발적인 마음에서 우러나오는 행동이라고 정의하고 있으며, 보상을 바라고 행하는 행동 진정한 의미에서의 조직시민행동이 아니라고 규정하고 있다. 그러나, 과연 조직구성원들이 보상을 바라지 않고 조직시민행동을 나타내는지에 관하여는 의문이 일어나고 있으며 이에 대해 Organ은 자발적인 조직시민행동은 장기간에 걸쳐 다양한 형태로 조직의 유효성에 공헌하게 되므로 결과적으로는 동료나, 상사에게 긍정적인 인상을 형성하게 되며 결국에는 행위자의 임금과 승진으로 연결된다고 해석하고 있다. 즉, 조직시민행동이 수행되는 시점에서 직접적인 보상이 주어지는 것이 아니라, 장기적인 조직의 유효성 증진 측면에서 구성원의 노력이 보상받게 된다고 주장하고 있다.

셋째, 총체적으로 조직유효성에 공헌하는 행동이다. 조직유효성이란, 효과적인 조직시스템 유지를 위한 자원을 최소화하여 이를 생산과정에 투입하여 생산과정의 효율과 자원획득을 의미하는 것으로 조직시민행동

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

19) Organ, D. W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*. Lexington, MA, Lexington Books, 1988.

이 총체적으로 기여한다는 것을 의미한다.

Graham은 지금까지의 조직시민행동에 관한 연구에서 역할 내·외적 양분개념을 비판하면서, 철학, 정치과학, 사회역사에서의 공민정신(civic citizenship)을 바탕으로 조직시민행동을 재개념화하고 있다. Graham은 구성원 개개인들이 속한 공동체에 대한 긍정적인 모든 행동을 가리키는 공민정신의 개념을 바탕으로 조직시민행동을 새롭게 정의하면서, 행위자, 직무, 조직의 특성을 고려하지 않은 역할내(in-role)행동과 역할외(extra-role)행동으로의 구분을 비판하고 있다. 이에 Graham은 조직시민행동을 조직구성원 개개인의 조직에 대한 긍정적인 행동을 포함하는 포괄적인 개념으로 정의하고 있으며, 전통적인 직무행동인 역할내 행동, 조직에 효과적인 행동 뿐 아니라, 지금까지 연구에서 배제해온 정치적행동(political behavior)까지 포함하고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동은 연구자에 따라서 다른 구성요소를 가진 것으로 다루어지고 있다. Smith, Organ, Near의 연구에서 이타주의와 일반적 순종으로 구분한 이후 Becker와 Vance는 이타주의를 2개의 개념으로 구분하고 일반적 순종을 양심(Conscientiousness)으로 사용하고 있으며 Vandyne, Graham, Dienesch는 충성(Loyalty), 복종(Obedience), 참여(Participation)의 3가지로 구분하였다. 또한 Williams Podakoff, Huber와 Konovsky는 이타주의, 순응, 참석 등의 3가지로 하고 있으나 많은 연구들(Konovsky & Pugh, 1994; Netemeyer, Boles, Mckee & McMurrian, 1997; Niehoff & Moorman, 1993; Schappe, 1998; Schnake, Dumler & Cochran, 1993)이 5개의 구성요소로 구분하고 있으며, 구성요소로는 이타적 행동(Altruism), 양심적 행동(Conscientiousness), 예의바름(Courtesy), 정당한

행동(Sportsmanship), 참여적 행동(Civic Virtue)이 있다.[20]

1) 이타적 행동(Altruism)

조직의 과업이나 문제에 봉착한 특정한 다른 사람을 도와주는 효과를 지닌 모든 임의적 행동을 포함하는 것이다. 구성원들은 이타적 행동을 함으로써 조직을 유지하는데 필요한 자원을 줄이고 조직의 자원유입능력을 증가시킬 수 있다. 또한 조직 외부인에게 친절한 행동을 함으로써 그 조직에 대한 정서에 영향을 미쳐 고객 충성도를 높이며, 사회복지 향상에 기여하고, 공급업자나 잠재적 종업원이 그 조직에 관심을 갖도록 영향을 주게 된다.

2) 양심적 행동(Conscientiousness)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

양심적 행동은 조직구성원이 자신에게 요구되는 역할을 최소수준 이상으로 수행하는 것이다. Organ이 제시한 예를 들면, 업무시작 전에 출근하는 것, 청소, 시간엄수, 휴식시간의 활용, 마감일을 맞추는 것, 규칙준수 등이 있다. 양심적 행동은 규칙을 지키는 것과 규정된 역할을 수행하는 행동에 초점을 두고 있다.

3) 정당한 행동(Sportsmanship)

정당한 행동은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동을 의미한다. 여러 가지 고충을 겪게 될 때, 그러한 문제나 고충을 단순히 받아들이고 불평하지 않으므로 조직을 위해 보다 건설적인 목적에

20) 이호재, “중년위기 스트레스가 직무태도에 미치는 영향”, 경희대학교 박사학위논문, 2003, pp. 39-41.

노력을 기울이는 행동이 바로 정당한 행동인 것이다. 정당한 행동이 특성은 기능적 행동의 자발적인 성과라기보다는 역기능적인 행동의 부재를 의미하는 것이다.

4) 예의바른 행동(Courtesy)

예의바른 행동은 “어떤 의사결정으로 영향을 받게되는 당사자들에게 세심한 배려를 하는 기본적인 접촉”을 의미한다. 즉, 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 구성원들간에 정보를 공유하는 행동을 말하는 것으로 정보의 유통, 다른 구성원에게 영향을 줄 수 있는 일에 대한 사전 언급 등의 행동을 의미한다.

5) 참여적 행동(Civic virtue)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

참여적 행동이란 조직 내 활동에 관심을 갖고 적극 참여하는 것을 의미한다. 이것은 Graham이 처음으로 식별한 것으로 회의참석, 사보 읽기, 개인시간을 이용하여 제반 문제를 토론하는 것 등을 언급하고 있다. 또한 조직의 발전에 뒤떨어지지 않기 위해서 스스로 노력하는 일, 조직 내에서 전달되는 사항이나 문서를 숙지하는 행위, 조직 이미지를 제고하는 활동 등에 참여하는 행동을 포함한다.

제4절 LMX, 자아개념, 조직시민행동의 관계

1. LMX와 자아개념의 관계

새로운 형태의 리더십 스타일들이 추종자들에게 영향을 미쳐 성과를

내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히려는 연구는 리더십을 연구하는 학자들에게 중요한 관심사항이다. 최근 새롭게 연구되고 있는 리더십 이론들은 리더십이 구성원의 자아 개념의 변환에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있는데, 이는 구성원의 자아개념을 변환시키지 않고는 자발적인 행동을 유도하는데 한계가 있다는 인식 때문이다.

새로운 형태의 리더십과 자아개념간의 관계를 보면, 변혁적 리더십이 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과는 국내외적으로 발표되고 있으며(임준철・윤정구; 1999, Bandura & Wood; 1989, Avolio & Gibbons; 1988, Conger & Kanungo; 1988, Yukl; 1989), 카리스마적 리더십과 자아개념간의 관계를 밝히는 연구도 활발히 진행되고 있다.[21] Shamir(1991) 등은 카리스마 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구에서 카리스마 리더가 구성원의 자아개념을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 한다고 하였다. 이러한 연구의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 자아개념이 임파워되고 이러한 자아개념은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다. 그러나 리더십과 총체적 자아개념간의 관계를 밝힌 연구는 매우 미흡하며, 자아개념의 한 축인 자기효능감에 치우친 양상을 보이고 있다. 물론 자아개념의 다차원성과 복잡성으로 인해 그 정체를 명확히 밝힐 수는 없지만 자아개념의 두 중심축인 자기효능감과 자긍심을 포괄한 연구가 필요하다. 국내의 연구로 송병식・강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 추종자의 자아개념

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

21) 임준철・윤정구, "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향", 인사조직연구(한국인사조직학회), 1999, pp. 1~42.

(자기효능감과 자긍심)에 미치는 긍정적 영향을 밝힌 바 있다.[22]

한편 증가된 내재적 동기를 표현되는 임파워먼트는 자아개념의 총체적 특성을 대변하는데 이러한 임파워먼트와 새로운 형태의 리더십간이 연구도 활발히 진행되고 있다. Masi(1994)는 조직의 문화적 규범과 리더의 변혁적 스타일을 연구한 결과에서, 부하들은 그들의 리더가 변혁적일수록 더 큰 임파워먼트를 인지하고 있음을 입증하였고, Seltzer & Miller(1990)는 상사의 변혁적 리더 행동과 임파워먼트 간에 정(+)의 상관관계를 보이는데, 특히 영감적 목표설정, 높은 수준의 기대목표 설정과 유의한 관계가 있음을 입증하였다.[23] Bennis & Nanus(1985)는 60명의 사기업 CEO와 30명의 공공부문 책임자를 대상으로 3~4시간 동안 인터뷰를 한 결과 연구대상이 되었던 리더들 중 비전을 통한 주의 집중, 효과적 커뮤니케이션을 통한 의미 창조, 신뢰의 분위기 구축, 스스로 먼저 행하는 모범 보이기 등이 추종자들을 임파워시키고 그 결과로 출중한 성과를 이룩할 수 있었음을 발견하였다.[24]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

리더-부하 교환관계 리더십 이론(LMX)은 일방향적인 리더십 개념과는 달리 리더와 부하의 상호 작용과정에 대한 인식을 바탕으로 제시된 리더십 이론으로 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다. 리더는 내집단에 속한 부하들에게는 후원적, 위임적, 참여적 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있

22) 송병식・강영순, “카리스마리더십과 조직시민행동간 구조모델분석”, 대한경영학회 발표논문집, 2001.
23) Seltzer, J. & Miller, L.E., Leader behavior and subordinate empowerment in human service organization, Paper, *Academy of Management,* S.F., CA. 1990.
24) 송병식・강영순, 상게논문.

어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 하고 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단 내 팔로워 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것이다. Bowen & Lawer(1992)는 조직의 사명 및 성과와 관련된 정보접근 가능성이 임파워먼트와 긍정적 관련이 있음을 입증하였다.[25] LMX 상의 내집단과 추종자의 교환관계는 자원과 정보의 공유에서 출발한다는 점을 인식한다면 이들의 연구성과는 LMX와 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추할 수 있게 한다.

이상의 연구성과를 종합해 보면 LMX의 질은 고도의 참여시스템을 통하여 추종자의 신뢰를 촉진하고, 추종자의 자아와 리더 및 조직간의 동질성에 대한 의미를 증가시켜 자아개념에 긍정적 영향을 미친다. 결과적으로 높은 정보접근 가능성이 허용된 추종자들이 낮은 정보 접근 가능성을 가진 추종자에 비해 높은 수준의 자아개념을 느끼게 될 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. LMX와 조직시민행동의 관계

교환관계는 그 종류에 따라 리더와 부하들의 태도와 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 많은 연구들에서 세력집단에 속한 부하들은 비세력집단에 속한 부하들보다 이타주의, 순응행동, 조직시민행동이 더 크게 나타나는 것으로 제안 및 검증되었고, 또한 충성심, 우정 등도 교환관계의 질에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. 리더-부하간 교환

25) Bowen, D.E. & Lawler Ⅲ, E.E, The empowerment of service workers: What, why, how, and when, *Sloan Management Review*, Spring, 1992, pp. 31~39.

관계와 조직시민행동간의 관계에 대한 주요연구들을 정리하면 <표2-2>와 같다.

조직 활동에 있어 종업원들이 가장 많은 상호작용을 하게 되는 것 중에 하나가 상급자이고 따라서 상급자의 행동이 종업원들의 태도, 행동 등에 많은 영향을 끼칠 것임을 예측할 수 있다. 기존의 조직시민행동에 대한 연구들에서도 선행변수로 리더의 행동을 고려해 왔다.

리더-부하간 교환관계는 감독과 하위자간에 발전되는 관계 및 교환을 묘사하며 하위자에 대한 감독의 행동뿐만 아니라 감독에 대한 하위자의 행동에도 영향을 미친다. Wayne과 Green에 의하면, 리더-부하간 교환관계와 관련한 선행연구들은 일반적으로 리더-부하간 교환관계를 하위자에게 지원의 제공, 하위자에 대한 의사결정에 영향의 제공, 직무만족, 경력발전 등과 관련시켰으며 구체적인 하위자의 행동과 관련시키지 못했다고 말하고 있다.[26]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Smith 등의 연구(1983)는 리더의 지원행동이 종업원들의 순응행동과 직접적인 관련이 있고, 이타주의 행동과는 직무만족을 통해 간접적으로 관련이 있음을 보였다. 그들은 조직시민행동과 리더의 지원과의 관련성을, 리더의 지원행동이 종업원들에게 일종의 도움행동으로 인식되고, 이러한 도움행동에 보답하기 위하여 종업원들이 조직시민행동을 한다는 호혜성의 관점에서 고찰하였다고 이야기하고 있다.

Farh 등의 연구(1990)[27]는 리더의 상황적 보상 행동, 리더의 지원행동, 참여적인 리더의 행동이 종업원들의 순응행동과 이타주의 행동으로 구성

---

26) Wayne, S. J. & S. A. Green, "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior," *Human Relations*, Vol. 46, No. 12, 1993, pp. 1431-1440.

27) Farh, J. L., P. M. Podsakoff & D. W. Organ, Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness & Task Scope Versus Satisfaction, *Journal of Management*, Vol. 16, 1990, pp. 705-721.

되는 두 가지 중 이타주의 행동과 관련이 있음을 보였다. 그들은 이와 같은 리더의 행동들에 대한 종업원들의 인지가 리더의 공평성에 대한 인지이며, 따라서 Organ(1988)이 말한 것과 같이 이러한 공평성의 인지는 종업원들의 순응행동과 관련성이 있고, 감정 또는 기분과 관련된 요소가 이타주의 행동과 관련이 있을 것이라고 생각하였다. 그러나 결과에 있어 리더의 행동이 이타주의 행동과 더 관련이 있음을 보이고 있고, Farh 등은 이러한 결과를 해석하기 위해 이타주의행동은 특정 대상을 갖기 때문에 특정 대상을 갖지 않는 순응행동 보다 호혜의 원칙에 더욱 종속적이어서 리더에게 보답을 하기 원하는 종업원들이 더 많은 이타행동을 하게 된다고 하였다.

Schnake 등의 연구(1993)는 리더의 배려행동, 구조제안 행동과 조직시민행동과의 관련성을 연구하였는데 두 가지 리더십 행동이 조직시민행동의 구성요소와 관련이 있음을 보였다. 여기서 리더의 배려행동은 Farh 등(1990)의 지원적 행동과 유사하고, 구조제안행동은 불확실한 상황하에서나 업무와 관련된 내용이 불명확할 경우 종업원들에게 도움행동으로 인식될 수 있다. 따라서, 이러한 리더의 행동들은 종업원들에게 호혜의 원칙에 따라 보답하게 하는 행동으로서 조직시민행동을 이끌어 낸다는 것이다. 리더의 행동이 종업원들에게는 도움이 되는 행동으로 인지되고, 따라서 이러한 리더에게 도움을 받은 행동들에 대하여 종업원들이 호혜의 원칙에 따라 보답하기 위해 조직시민행동을 보인다는 관점의 설명은 조직시민행동 중 다른 사람에게 친절을 베푸는 행동인 이타주의행동에는 적절한 설명이 될 수도 있겠으나 순응행동을 비롯하여 직접적으로 조직에 대한 조직시민행동의 차원들에 대하여서는 적절한 설명이 되지 못한다.

Wayne과 Green(1993)은 리더-부하간 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향에 관하여 연구하였는데 리더-부하간 교환관계와 조직시민행

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표2-2> 리더-부하간 교환관계와 조직시민행동간의 연구

연구자	독립변수	종속변수	결 과
Smith et al. (1983)	리더의 지원행동	조직시민행동 (이타주의)	리더의 지원행동과 이타주의; (+)관계
Farh et al. (1990)	리더의 지원행동, 참여적 리더행동	조직시민행동 (이타주의, 순응행동)	리더의 지원행동과 이타주의; (+)관계 참여적 리더행동과 이타주의; (+)관계
Schnake et al. (1991; 1993)	리더의 배려행동, 구조제안 행동	조직시민행동	리더의 배려행동과 조직시민행동; (+)관계
Wayne & Green (1993)	리더-부하간 교환관계	조직시민행동 (이타주의, 순응행동)	리더-부하간 교환관계와 이타주의; (+)관계
Morrison (1994)	리더와의 관계기간	조직시민행동	리더와의 관계기간과 조직시민행동; (+)관계
Schnake et al. (1995)	리더와의 관계	조직시민행동	리더와의 관계와 조직시민행동; (+)관계
Wayne et al. (1997)	리더-부하간 교환관계	충성심, 우정	리더-부하간 교환관계와 조직시민행동; (+)관계
Kim(1999)	리더의 지원	조직시민행동	리더의 지원과 조직시민행동; (+)관계

자료 : 김기정, “조직공정성 및 상사-부하의 교환관계의 질과 업적간의 관계에 관한 연구”, 서강대학교 박사학위논문, 2000, p. 56.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

동간에는 리더-부하간 교환관계가 이타주의에 영향을 미치지만 순응행동에는 영향을 미치지 않는다는 것을 보였다. 또한, 리더-부하간 교환관계와 종업원행동간의 관계에 있어 사회적 교환관계의 관점이 나타난다는 것을 보였다. Wayne과 Green(1993)의 연구에 있어서의 강점은 표본이 실제 종업원과 리더의 쌍으로 구성되어 있으며, 독립변수와 종속변수가 다른 원천으로부터 평가되어 결과의 해석에 있어서 CMV의 문제를 해소하였으며, 리더-부하간 교환관계와 종업원행동의 관계를 실험한 소수의 연구들 중의 하나라는데 그 의의가 있다고 하겠다.

Morrison(1994)[28]의 관점에 의하면 조직시민행동은 호혜의 원칙에 따라 제공되는 종업원들의 행동이라기보다는 조직에 의해 요구되는 중심역할의 주변에 존재하는 역할행동들로, 종업원들이 사회적인 관계 속에서 자신의 역할로 정의함에 따라 더욱 많이 수행하게 되는 행동들이다. 이러한 관점에서 그는 종업원과 리더와의 상호작용 시간이 증가함에 따라 종업원과 리더가 종업원의 역할행동으로 정의하는 내용의 유사성이 증가함을 보였다. 또한 Schnake(1991)[29]는 종업원이 동료나 리더의 행동을 모방(modeling) 함으로써 조직시민행동을 증가시킬 수 있고 동료 또는 리더와의 의사소통을 통해 주어지는 단서를 통해 조직시민행동이 증가 될 수 있다고 제시하고 있다. 그는 이러한 단서로서 리더가 종업원들에게 관심을 갖거나, 종업원들의 복지에 신경을 쓰는 등의 배려행동을 하거나 종업원들에게 직무를 수행하는 방법을 설명하거나 보여주는 등의 구조제안행동이 종업원들에게 조직시민행동을 하는 본보기로써 작용할 수 있다고 하였다. 이에 따라, 종업원들은 자신들이 수행해야 되는 역할

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

28) Morrison, E. W., Role Definitions & Organizational Citizenship Behavior : The Importance of the Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1994, pp. 1543-1567.

29) Schnake, M. D., Organizational Citizenship : A Review Proposed Model & Research Agenda, *Human Relations*, Vol. 44, No. 7, 1991, pp. 735-759.

을 개념적으로 구성할 때 그러한 역할들을 수행하는 리더들을 모방함으로써 종업원들의 역할지각에 영향을 줄 수 있다. 따라서 리더가 고려행동, 구조제안행동 등의 리더십 행동을 더 많이 한다고 인지하는 종업원들은 또한 자신의 역할을 정의하는데 있어 기존의 업무행동뿐만 아니라 그 주위에 존재하는 조직시민행동들도 자신의 역할로써 인지하게 될 것을 예측할 수 있다. 그리고 이러한 행동들을 자신의 역할로 인지하게 됨에 따라 더 많은 조직시민행동을 하게 될 것을 예측할 수 있다.

Schnake 등(1995)[30]은 미국의 남서부에 위치한 소규모 제조기업을 대상으로 한 리더십, 공정성 및 조직시민행동에 관한 연구에서 리더와의 관계가 조직시민행동에 영향을 미치며, 공정성은 리더와의 관계보다 더 많은 설명력을 일부 조직시민행동의 하위차원에 제공한다는 것을 검증해 보였다.

Wayne 등(1997)[31]에 의하면 리더-부하간 교환관계는 조직시민행동에 영향을 미친다. 또한 구성원의 높은 수준의 리더-부하간 교환관계에 있어 과업성과행동 보다는 과업외성과에 대해 구성원을 더욱 호의적으로 평가할 것이라고 한다. 그리고 낮은 수준의 리더-부하간 교환관계에 있어, 리더는 설정된 과업성과의 표준에 의해 엄격하게 구성원을 평가할 것이라고 한다.

Kim(1999)[32]에 의하면 오늘날과 같은 경쟁적 기업환경은 종업원에게

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

30) Schnake, M., D. Cochran & M. Dumler, Encouraging organizational citizenship : The effects of job satisfaction, perceived equity & leadership, Journal of Managerial Issues, Vol. 7, 1995, pp. 209-217.

31) Wayne S. J., Shore L. M. & R. C. Linden, Perceived organizational support & leader-member exchange : A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 1997, pp. 82-111.

32) Kim C. M., Organizational citizenship, *Professional Safety*, Vol. 44, 1999, pp. 20-23.

조직시민행동을 요구한다고 주장하며, 리더지원 및 공정성을 조직시민행동의 예측치로 제안하였다. 그에 따르면 Organ과 Ryan(1995)[33]과 동일한 견해로서 종업원들은 직무에 만족하거나, 리더가 지원적이며 배려적인 것을 인식하거나, 공정하게 취급받으면 그들의 직무책임을 초과하게 된다고 한다. 즉, 리더-부하 교환관계와 조직시민행동간의 관계는 교환관계로 개념화되며, 종업원은 예상된 금전적 및 이익을 위해 교환노력을 하게 된다는 것이다. Kim(1999)에 의하면, 리더가 지원적이거나 배려적이지 못하거나, 구성원이 공정하게 대우받지 못할 때 첫 번째 희생물로 조직시민행동과 같은 과업외성과가 희생될 것이라고 하였다.

한편, 리더-부하간 교환관계와 관련하여 연구방법과 관련한 주장이 나타나고 있다. 최근의 리더-부하간 교환관계 이론은 관리자와 구성원간 일대일의 관계로 파트너십을 개발한다고 주장되므로, 리더-부하간 교환관계 연구에 있어 리더와 부하간 일대일의 관계로 이들을 고려할 필요가 있다고 주장하고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 자아개념과 조직시민행동간의 관계

조직시민행동이 역할외 자발적 행동임을 감안하면, 직무에 대한 내적 즐거움과 조직에 대한 애정 없이는 나타나지 않는 행동임은 당연한 논리일 것이다. 다시 말해 조직시민행동은 강한 내적 직무동기요인에 의해 영향을 받고 이러한 내적 직무동기요인은 현재 직무능력에 대한 자아가치인 자긍심과 미래 직무능력에 대한 자아가치인 자기효능감에 영향을 미치게 된다.

---

33) Organ, D. W., & K. Ryan., A meta-analytic review of attitudinal & dispositional predictors of organizational citizenship behavior, Personnel Psychology, Vol. 48, 1995, pp. 775-802.

Shamir(1993)와 그녀의 동료들은 카리스마 자아개념연구에서 자긍심과 자기효능감을 중심축으로 하는 자아개념은 자아표출과 자아일관성 그리고 자아가치 향상을 가져오고 이는 다시 자기 희생적 행동 및 자발적 조직행동을 유발함을 입증하였다. 국내의 연구로 민경호 • 김동조(2001)는 변혁적 리더십이 자기효능감을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 입증하였다.[34)]

하지만 아직까지 조직시민행동의 선행변수로 자아개념에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 그러나 자아개념의 증대는 일과 직장에 대한 열정과 즐거움을 동반하고, 조직시민행동의 특성을 고려할 때 조직 구성원들이 조직시민행동을 높게 그리고 자주 보이는 것은 직무나 조직에 대한 긍정적 지각의 결과라 할 수 있다. 따라서 긍정적 자아개념이 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 충분히 유추할 수 있다. 본 연구에서도 이러한 점을 감안하여 양자간의 관계를 규명하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

34) 민경호・김동조, “리더십 유형과 셀프에피커시, 집단에피커시 그리고 조직시민행동의 관계에 관한 연구”, 대한경영학회, 국제학술발표논문집, 2001, pp. 1-20.

제3장 연구의 설계

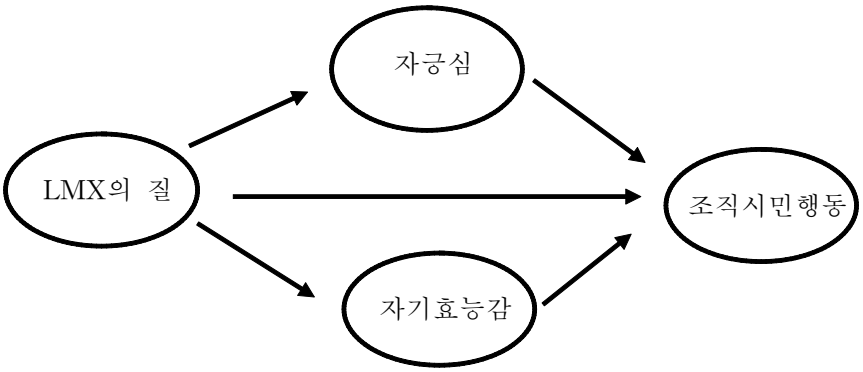
제1절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구모형은 LMX의 질이 부하들에게 영향을 미쳐 조직시민행동을 유발하는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는데 초점을 맞추었다. LMX의 질과 자아개념(자긍심 및 자기효능감), 자아개념과 조직시민행동에 대한 선행연구에 근거하여 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 본 연구모형은 LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 자긍심과 자기효능감이 증대되고, 자긍심과 자기효능감이 증대될수록 조직시민행동도 많이 나타날 것으로 예측하고 있다. 그러나 본 연구모형보다 더 유효한 모델이 존재할 수 있기 때문에 다양한 구조식 모델을 분석하는 기법인 공분산 구조분석을 통해 이론모형과 다른 경로모형을 비교 분석하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구가설

본 연구는 LMX의 질과 자아개념 그리고 조직시민행동간의 관계를 살펴보는데 그 목적이 있다. LMX의 질은 고도의 참여시스템을 통하여 추종자의 신뢰를 촉진하고, 추종자의 자아와 리더 및 조직간의 동질성에 대한 의미를 증가시켜 자아개념에 긍정적 영향을 미친다. 결과적으로 높은 정보접근 가능성이 허용된 추종자들이 낮은 정보 접근 가능성을 가진 추종자에 비해 높은 수준의 자아개념을 느끼게 될 것이다. 따라서 LMX의 질과 자아개념간에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 직무에 대한 자아개념도 높을 것이다.

가설 1-1 : LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 직무에 대한 자긍심도 높을 것이다.

가설 1-2 : LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 직무에 대한 자기 효능감도 높을 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

한편 Wayne & Green(1993)은 LMX의 질이 조직시민행동의 구성요인 중 하나인 이타주의에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였으며, Wayne et al.(1997)도 LMX의 질과 조직시민행동간의 정(+)의 관계를 입증하였다. Kim(1999)은 리더가 배려적이지 못하거나, 구성원의 공정하게 대우받지 못할 때 첫 번째 희생물로 조직시민행동과 같은 과업외성과가 희생될 것이라고 하였다. 이외에도 많은 연구들이 내집단에 속한 부하들이 조직시민행동도 더 많이 나타나고 있음을 검증하고 있다. 이러한 기존의 연구성과를 바탕으로 LMX의 질과 조직시민행동간에 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 2 : LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 조직시민행동도 많이 나타날 것이다.

조직시민행동은 강한 내적 직무동기요인에 의해 영향을 받고 이러한 내적 직무동기요인은 현재 직무능력에 대한 자아가치인 자긍심과 미래 직무능력에 대한 자아가치인 자기효능감에 영향을 미치게 된다. Shamir(1993)와 그녀의 동료들은 카리스마 자아개념연구에서 자긍심과 자기효능감을 중심축으로 하는 자아개념은 자아표출과 자아일관성 그리고 자아가치 향상을 가져오고 이는 다시 자기 희생적 행동 및 자발적 조직행동을 유발함을 입증하였다. 국내의 연구로 민경호 • 김동조(2001)는 변혁적 리더십이 자기효능감을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 따라서 자아개념과 조직시민행동간에 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

가설 3 : 직무에 대한 자아개념이 높은 부하일수록 조직시민행동도 많이 나타날 것이다.

가설 3-1 : 직무에 대한 자긍심이 높은 부하일수록 조직시민행동도 많이 나타날 것이다.

가설 3-2 : 직무에 대한 자기효능감이 높은 부하일수록 조직시민행동도 많이 나타날 것이다.

LMX의 질과 자아개념 그리고 조직시민행동간의 관계는 단순히 두 변수간의 선형관계로만 파악될 문제가 아니다. LMX의 질이 부하의 어떠한 심리적 기재를 자극하여 그 결과로 조직시민행동을 유발하는지를 밝히는 것은 매우 중요한 문제이다. 최근 활발히 연구되는 새로운 리더십 패러다임들은 모두가 부하의 흥분과 열정과 같은 심리적 기재를 매개로

조직유효성 증진을 목표로 하고 있다. LMX이론 역시 이러한 연구 동향에 편승하고 있으며, 이는 3장에서 살펴본 선행연구결과를 통해서도 알 수 있다. 따라서 LMX의 질, 자아개념, 조직시민행동간에 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 4 : LMX의 질은 부하의 자아개념(자긍심, 자기효능감)을 매개로 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) LMX의 질

LMX의 질은 상사와 부하의 상호관계에 따라 다른 감독 및 역할관계를 맺는 정도로 상사와 부하의 협상허용범위를 확장한 Liden & Maslyn(1998)의 측정도구를 토대도 정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 지적 존경 등 4개 구성요인을 반영한 11개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 자아개념

조직에서 현재 자신의 직무능력에 대한 긍정적 가치 판단기준인 자긍심과 미래 자신의 직무능력에 대한 긍정적 가치 판단 기준인 자기효능감이 자아개념을 형성하는 두 가지 중심 축이며, 이들은 상호 연관성을 지지고 있다(Marsh, 1993). 자아개념은 조직내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단인 자긍심과 성공적이 과업수행능력에 대한 개인의 신념인 자기효능감을 포괄한 개념으로 현재와 미래의 자아가치에 대한 판단이다. 본 연구에서는 Pierce et

al.(1989)이 제시한 자긍심 측정척도 4문항, Penn & Fedor(2001)가 제시한 자기효능감 측정척도 4문항을 5점 척도로 측정하였다.

3) 조직시민행동

조직시민행동은 공식적으로 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직이 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할 외의 행동을 의미한다. 본 연구에서는 Organ(1988)의 측정도구를 토대로 이타주의, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 5개 구성요인을 반영한 20개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

제2절 표본의 선정 및 설문지 구성

1. 표본의 선정

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구의 표본은 제주지역 10인 이상 사업체의 종업원을 대상으로 임의 추출하였으며, 총 설문은 400부를 방문 배포하여, 302부를 회수하고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 23개 설문을 제외한 279부를 분석에 활용하였다. 연구표본의 인구통계적 특성은 남성 44.1%, 여성 55.9%이며, 학력별로는 고졸이하 15.8%, 전문대졸 52.3%, 대졸이상 31.9%이다. 직급별로는 사원 및 초급관리자가 92.1%, 과장급 이상이 7.9%이며, 직종별로는 호텔 및 서비스업 12.2%, 금융 및 보험업 26.5%, 공기업 26.5%, 일반 회사원 30.1%, 기타 4.7%이다. 응답자의 연령은 평균 31세이고, 근무년수는 평균 6년 8개월이다.

<표 3-1> 연구표본의 특성

구 분		표본수(명)	백분율(%)
성 별	남 성	123	44.1
	여 성	156	55.9
학 력	고 졸 이 하	44	15.8
	전 문 대 졸	146	52.8
	대 졸 이 상	89	31.9
직 급	사원 및 초급관리자	257	92.1
	과장급이상	22	7.9
직 종	호텔 및 서비스업	34	12.2
	금융 및 보험업	74	26.5
	공 기 업	74	26.5
	회 사 원	84	30.1
	기 타	13	4.7

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 설문지 구성 및 분석방법

본 연구에서 제시된 가설을 검증하고 또한 연구과제들에 대한 실증적 검토를 위하여 설문 조사법을 활용하였다. 본 연구를 위해 구성된 설문지는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 LMX의 질, 자아개념, 조직시민행동, 인구통계적 특성을 측정하는 내용으로 총 45개 문항으로 구성되어 있다.

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 10.0 Windows와 AMOS 4.0을 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 상호관련성을 검증하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 또한 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 연구모형의 검

증과 우세모형의 탐색을 위해 공분산 구조분석을 실시하였다.

<표 3-2> 설문지 구성 및 출처

측정변수	문항수 및 번호	출 처
LMX의 질	11문항(Ⅰ-1~11)	Liden & Maslyn(1998)
자 긍 심	4문항(Ⅱ-1~4)	Pierce et al.(1989)
자기효능감	4문항(Ⅱ-5~8)	Renn & Fedor(2001)
조직시민행동	20문항(Ⅲ-1~20)	Organ(1988)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제4장 실증분석

제1절 측정도구의 타당성과 신뢰성 분석

1. 신뢰성분석

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다.[35] 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성의 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다.

신뢰성을 측정하는 방법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구로 동일한 대상을 시간을 달리하여 2번 측정하여 그 결과를 비교하는 검증-재검증법(test-retest method), 최대한 2가지 형태의 측정도구를 동일한 표본에 차례로 적용하여 신뢰도를 측정하는 복수양식법(multiple forms technique), 다수의 측정항목을 두 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 조사하여 신뢰도를 측정하는 반분비교법(half-split method), 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 크론바 알파계수를 이용하는 내적일관성검증법(internal consistency test method)등이 있다.

그러나 검증-재검증방법은 첫 번째 검사에 대한 피검사자의 기억이 두 번째 검사의 응답에 영향을 미쳐 상관관계가 높아질 가능성이 있

35) 채서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1993, p. 241.

고, 반분비교법은 분할할 수 있는 조합의 수가 많기 때문에 신뢰성계수가 조합에 따라 달라질 수 있는 한계를 지니고 있으며, 복수양식법은 설문내용은 그대로 두되 설문형식을 바꾸거나 다시 배열하여 분석해야 하는 어려움이 있다. 또한 위의 3가지 방법은 모두 시간, 인력, 비용이 많이 소요되는 단점을 지니고 있다. 따라서 본 연구는 내적일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

<표 4-1>는 연구모형에 투입된 변수들인 LMX의 질, 자아개념, 조직시민행동을 측정하는 복수문항의 의 신뢰성을 측정한 결과이다. 모든 변수들의 신뢰성계수(Cronbach's alpha)가 0.8이상으로써 비교적 높은 신뢰성을 유지하고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-1> 측정변수의 신뢰성 검증

측 정 변 수		Alpha계수
LMX의 질		.9317
자 아 개 념	자 긍 심	.8743
	자기효능감	.8820
조직시민행동	이 타 주 의	.8752
	예 의 성	.8148
	시 민 정 신	.8328

2. 타당성분석

일반적으로 사회과학에서 대상측정은 대상의 특성상 간접적으로 측정하여야 하는 경우가 대부분이기 때문에 타당성문제가 중요시된다. 조사자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 하였느냐는 문제가 타당성의 문제인 것이다.[36] 타당성을 평가하기 위해서는 동일한 개념의 측정을 아주 다른 조작적 정의를 이용하여 측정값들간의 상관도를 보아야 한다.

본 연구에서는 측정도구 자체를 측정하고자 하는 속성이나 개념을 적정하게 측정할 수 있도록 추출하고, 내용타당성을 유지하기 위해 기존연구에 토대를 두고 설문을 작성하였다. 그리고 측정하고자 하는 추상적 개념이나 속성을 측정도구가 정확하게 대표하고 있는지의 정도를 나타내는 개념인 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석이란 변수들간의 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수끼리 묶어주는 방법으로 상관관계가 높은 변수끼리 묶어 준다는 점에서 변수의 구조파악 및 불필요한 변수의 제거 또는 측정도구의 타당성 검증에 자주 활용되는 기법이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

요인분석 방법으로는 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가장 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분 분석(principle component analysis)을 실시하였다. 주성분 분석은 측정도구가 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 선택된 도구로 적절히 측정했는가를 알아보기 위한 개념타당성 중 판별타당성을 확보하기 위해 보편적으로 활용되는 기법이다. 또한 요인들간의 상호독립성을 유지하는 회전방식으로 직각회전(varimax rotation)방법을 사용하였으며, 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것은 분석에 이용하였다. 어느 정도의 요인적재량을 보여야 유의한 변수로 채택할 수 있는가에 대해서는 절대적 기준은 없으

36) 채서일, 「사회과학조사방법론」, (서울 : 학현사, 1995).

나, 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점수(loading score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 선정하였다.

LMX의 질에 대한 요인분석 결과 8번 문항이 단일차원성을 저해하는 요인으로 나타나 이를 제거한 후, 요인분석을 실시한 결과 단일요인으로 채택되었다. 누적분산도 62%로 나타나 사회과학의 일반적 기준으로 충족시키고 있다.

<표4-2> LMX 질의 타당성분석

문 항	공 통 성	요인적재량	고 유 값	누적분산
LMX1	.685	.828	6.222	62.217
LMX2	.592	.770		
LMX3	.716	.846		
LMX4	.547	.740		
LMX5	.659	.812		
LMX6	.573	.757		
LMX7	.497	.705		
LMX9	.614	.783		
LMX10	.693	.833		
LMX11	.645	.803		

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자아개념에 대한 요인분석 결과는 <표 4-3>에 나타난 바와 같다. 자아개념은 2개 요인으로 묶이고 있는데 요인 1은 '자긍심', 요인 2는 '자기효능감'을 구성하는 변수들의 집합이다. 이는 Pierce et al.(1989)의 자긍심 측정결과, Penn & Fedor(2001)의 자기효능감의 측정결과와 일치하는 것이다. 누적분산도 약 74%로 비교적 높게 나타나고 있다.

<표4-3> 자아개념의 타당성분석

요 인	문 항	공 통 성	요인적재량	고 유 값	누적분산
자긍심 (SIDⅠ)	SET1	.741	.794	4.836	73.869
	SET2	.719	.793		
	SET3	.737	.810		
	SET4	.709	.811		
자기효능감 (SIDⅡ)	SEF1	.650	.690	1.073	
	SEF2	.722	.775		
	SEF3	.826	.880		
	SEF4	.805	.864		

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

조직시민행동에 대한 요인분석 결과는 <표 4-4>에 제시한 바와 같다. 조직시민행동은 4개 요인이 채택되었는데, 이들 요인은 총분산의 약 68%를 설명해 주고 있다. 이들 요인중 요인 1은 '이타주의', 요인 2는 '예의성', 요인 3은 '시민정신', 요인 4는 '스포츠맨십'으로 명명하였다. 이를 Organ의 측정결과와 비교해 보면 양심성 요인이 제외되었다. 이는 조직시민행동의 국내의 다른 연구결과와 일치하는 것으로 우리나라에서는 이를 역할내 행동으로 지각하기 때문인 것으로 풀이된다.(안관영;1999, 이문선 • 강영순; 2000).[37]

한편 가설 4의 "LMX의 질, 자아개념, 조직시민행동"간 구조모델을 검

37) 안관영, "조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 효과", 인사관리연구, 제23집 1권, 한국인사관리학회, 1999, pp. 115~144.
이문선・강영순, "변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과", 인사관리연구, 제24집 1권, 한국인사관리학회, 2000, pp. 33~57.

증위한 사전 절차로 구조모형의 간명성을 유지하기 위하여 조직시민행동의 4개 구성요인과 자아개념의 2개 구성요인을 하나로 묶어서 확인요인분석을 실시하였다. 이 과정에서 단일차원성을 제거하는 항목들은 제거되었다. 그 결과 <표 4-5>에 나타난 바와 같이 조직시민행동의 구성요인 중 스포츠맨십의 요인 적재치가 낮아 단일차원성에 포함되지 못하는 항목으로 나타나 이를 제거한 후 확인요인분석을 실시한 결과 x^2=9.448, df=4, p>0.05로 나타나 적합모델로 판정되었다. 또한 GFI = 0.987, AGFI = 0.950, CFI = 0.987, NFI = 0.978, RMR=0.012로 나타나 적합도 판정기준을 모두 충족시키고 있다.

<표 4-4> 조직시민행동의 타당성 분석

요 인	문 항	공 통 성	요인적재량	고 유 값	누적분산
이타주의 (OCBⅠ)	OCB1	.647	.807	3.433	67.891
	OCB2	.652	.745		
	OCB3	.715	.820		
	OCB4	.757	.833		
	OCB5	.605	.684		
예의성 (OCBⅡ)	OCB9	.679	.699	2.646	
	OCB10	.719	.798		
	OCB11	.663	.794		
	OCB12	.714	.757		
시민정신 (OCBⅢ)	OCB13	.766	.808	2.742	
	OCB14	.676	.845		
	OCB15	.527	.741		
	OCB16	.625	.601		
스포츠맨십 (OCBⅣ)	OCB17	.751	.742	2.720	
	OCB18	.775	.859		
	OCB19	.656	.874		
	OCB20	.588	.781		

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구조방정식 모델의 GFI, AGFI, NFI, CFI 는 모형 적합도 판정 권장수준이 모두 0.9이상이며 RMR는 0.05이하의 범위에서 수용한다. 본 구조방정식 모형은 모든 적합 판정기준을 충족시키고 있다. 따라서 이후 분석에서는 조직시민행동의 측정에 있어서 스포츠맨십을 제거하였다.

<표 4-5> 조직시민행동 및 자아개념의 확인요인분석

경로 (잠재변인→측정치)		적재치[a]		기각율(C.R.)	
		스포츠맨십 포함	스포츠맨십 제거	스포츠맨십 포함	스포츠맨십 제거
OCB	→ OCBⅠ	.620	.611		
	→ OCBⅡ	.612	.607	8.055	7.881
	→ OCBⅢ	.844	.847	8.914	8.790
	→ OCBⅣ	.074	-	0.988	-
자아개념	→ SIDⅠ	.792	.787		
	→ SIDⅡ	.817	.822	9.662	9.778

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제2절 상관관계분석

본 연구에 투입된 변수들간의 상관관계분석 결과는 <표 4-6>에 제시된 바와 같다. <표 4-6>을 살펴보면 LMX의 질과 자기효능감의 관계에서만 상관성을 보이지 않을 뿐 모든 변수간 상관성을 보이고 있다. 특히 자긍심과 자기효능감간의 상관관계가 매우 높게 나타나고 있고, 자기효능감은 조직시민행동과의 상관관계가 높게 나타나 LMX의 질→자긍심→자기효능감→조직시민행동으로 이어지는 구조모델을 예측케 하고 있다. 이와 관련하여서는 가설 4의 검증시 최적 모델을 탐색하는 과정에서 확인하고자 한다.

<표 4-6> 변수간 상관관계분석

변 수	평 균	표준편차	1	2	3
LMX질(1)	3.3498	0.8051			
자긍심(2)	3.5923	0.6905	.198**		
자기효능감(3)	3.6434	0.6937	.034	.647**	
조직시민행동(4)	3.8354	0.5099	.249**	.460**	.469**

**p<0.01(양측검증)

제3절 가설검증 및 결과

1. LMX의 질과 자아개념간의 관계

제주대학교 중앙도서관

가설1은 LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 직무에 대한 자아개념(자긍심 및 자기효능감)도 높음을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 가설1의 검증 결과는 <표 4-7>과 <표 4-8>에 나타난 바와 같다.

먼저 LMX의 질과 자긍심간의 관계는 <표 4-7>에서 보는 바와 같이 LMX의 질이 자긍심에 5.8%의 설명력과 p<0.001수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 직무에 대한 자긍심도 높음을 보여주는 것이다. 따라서 가설1-1은 채택되었다.

<표 4-7> LMX의 질과 자긍심간의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-2.3E-16	0.058		0.000	1.000
LMX의 질	0.228	0.058	0.228	3.901	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.052	0.049		15.216		0.000

LMX의 질과 자기효능감간의 관계는 <표 4-8>에서 보는 바와 같이 LMX의 질이 자기효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 LMX의 질이 미래의 자신의 직무능력에 대한 가치판단에 영향을 직접적으로 미치지 않음을 의미한다. 따라서 가설1-2은 기각되었다.

제주대학교 중앙도서관

<표 4-8> LMX의 질과 자기효능감간의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-2.19E-16	0.060		0.000	1.000
LMX의 질	-5.8E-16	0.060	-0.058	-0.971	0.332
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.003	0.000		0.943		0.332

2. LMX의 질과 조직시민행동간의 관계

가설 2는 LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 조직시민행동도 많이 나타나는 것을 검증하기 위한 것으로 분석결과는 <표 4-9>에 제시한 바와 같다. 먼저 LMX의 질은 5.4%의 설명력과 $p<0.01$수준에서 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 조직시민행동도 많이 나타남을 의미하는 것이다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

한편 LMX의 질과 조직시민행동의 하위구성요인간의 관계를 살펴보면, LMX의 질은 4.1%의 설명력과 $p<0.01$수준에서 예의성에 정(+)의 영향을, 1.2%의 설명력과 $p<0.1$수준에서 시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그러나 이타주의에는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 LMX의 질을 높게 지각하는 부하들이 자신의 의사결정으로 영향을 받게되는 동료에 대한 배려나 조직내 활동에 관심을 갖고 적극 참여하는 행동 등이 많이 나타남을 의미한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-9> LMX의 질과 조직시민행동간의 관계

종속변수	독립변수	B	t	Sig. T	R^2	F	Sig. F
이타주의	LMX질	0.090	1.514	0.131	0.008	2.294	0.131
예의성		0.202	3.425	0.001	0.041	11.733	0.001
시민정신		0.109	1.818	0.070	0.012	3.604	0.070
조직시민행동		0.134	3.958	0.000	0.054	15.669	0.000

3. 자아개념과 조직시민행동간의 관계

가설3은 직무에 대한 자아개념이 높은 부하일수록 조직시민행동도 많이 나타나는 것을 검증하기 위한 것으로 분석결과는 <표 4-10>에 나타난 바와 같다. 먼저 자긍심과 자기효능감을 독립변수로, 조직시민행동을 종속변수로 한 다중회귀분석 결과 14.6%의 설명력과 $p<0.001$ 수준에서 자긍심과 자기효능감은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 직무에 대한 자긍심과 자기효능감이 클수록 조직시민행동도 많이 발현되고 있음을 의미한다. 따라서 가설3-1과 3-2는 채택되었다.

한편 조직시민행동의 하위구성요소 각각을 종속변수로한 회귀분석 결과 자긍심과 자기효능감은 이타주의와 예의성에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 시민정신에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 자긍심과 자기효능감이 조직시민행동의 각각의 하위구성요소에 차별적 영향을 미침을 의미한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-10> 자아개념과 조직시민행동간의 관계

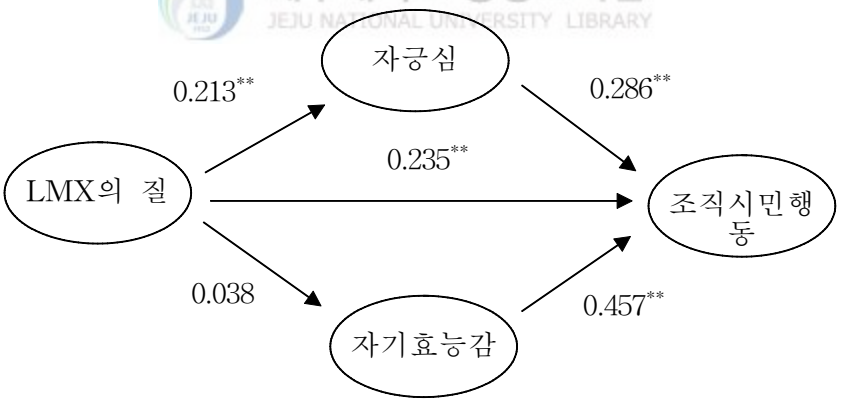
종속변수	독립변수	B	t	Sig.T	R^2	F	Sig. F
이타주의	자긍심	0.230	3.971	0.000	0.072	10.713	0.000
	효능감	0.138	2.379	0.018			
예의성	자긍심	0.281	5.230	0.000	0.205	36.656	0.000
	효능감	0.356	6.630	0.000			
시민정신	자긍심	0.024	0.404	0.687	0.011	1.562	0.212
	효능감	-0.103	-1.721	0.086			
조직시민행동	자긍심	0.178	5.554	0.000	0.146	23.650	0.000
	효능감	0.130	4.056	0.000			

4. LMX의 질, 자아개념, 조직시민행동간 구조모델 탐색

가설4는 LMX의 질은 부하의 자아개념(자긍심, 자기효능감)을 매개로 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 검증하기 위한 것으로 여기서는 공분산 구조분석을 실시하였다. 먼저 연구모형에 대한 공분산 구조분석 결과는 <그림 4-1>에 제시된 바와 같다. 연구모형의 분석결과 χ^2 = 414.410, d.f. = 166, p값 = 0.000, GFI = 0.888, AGFI = 0.845, NFI = 0.885, CFI = 0.933, RMR = 0.092를 갖는 모형이 도출되었다. 구조방정식 모델의 GFI, AGFI, NFI, CFI 는 모형적합도 판정 권장수준이 모두 0.9이상이며 RMR는 0.05 이하 범위에서 수용한다. 본 구조방정식 모형은 CFI를 제외한 나머지 판정기준이 권장 수준에 미치지 못하고 있다.

<그림 4-1> 연구모형검증

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

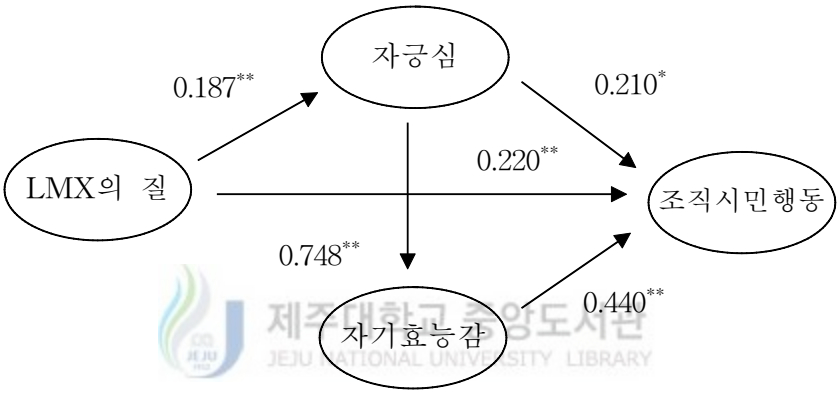


**p<0.01, standardized regression weights

따라서 상관관계분석 결과 상관성이 가장 높게 나타난 자긍심과 자기효능감의 경로계수를 추가하고, 회귀분석 및 연구모형의 공분산 구조분석 결과 직접적 관련이 없는 것으로 나타난 LMX의 질과 자기효능감간

의 경로계수를 제거한 “ 제안모형”을 설정하여 공분산 구조분석을 실시한 후 이를 연구모형과 비교하였다. 제안모형의 분석 결과 <그림 4-2>에 제시한 바와 같이 x^2 = 265.467, d.f. = 166, p값 = 0.000, GFI = 0.920, AGFI = 0.888, NFI = 0.933, CFI = 0.973, RMR = 0.044를 갖는 모형이 도출되었다.

<그림 4-2> 제안모형



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

*p<0.05, **p<0.01, standardized regression weights

이를 연구모형의 부합도 지수와 비교할 경우 <표 4-11>에 나타난 바와 같이 제안모형이 우세한 것으로 나타났다. 따라서 연구모형보다는 제안모형이 채택되었다. 제안모형에 따르면 LMX의 질은 부하의 자긍심과 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 자긍심을 부분매개로 하여 조직시민행동에 영향을 미치기도 하고, 자긍심과 자기효능감을 부분매개로 조직시민행동에 영향을 미치기도 하는 것으로 나타났다. 하지만 LMX의 질이 자기효능감을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치지는 않는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 구조모델들의 부합치 차이

모 델	x^2	df	p	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMR
연구모형	414.410	166	0.000	0.888	0.845	0.895	0.933	0.092
제안모형	265.467	166	0.000	0.920	0.888	0.933	0.973	0.044

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 LMX의 질과 자아개념(자긍심, 자기효능감) 및 조직시민행동, 자아개념과 조직시민행동간의 선형관계를 검증하고, LMX의 질이 부하의 어떠한 심리적 과정을 거쳐 정서적 반응을 유발하고 궁극적으로 직무외 자발적 행동인 조직시민행동으로 이어지는지를 규명할 목적으로 실시되었다. 이를 위해 기존연구의 검토를 통해 이론적 배경을 탐색하고 연구모형과 가설을 설정하였으며, 회귀분석 및 공분산 구조분석을 통해 검증하였다.

조직시민행동의 선행변수로 LMX의 질을 선정한 이유는 조직내 작용하는 권력관계상 부하의 행동에 주도적 영향을 미치는 입장에 서 있는 사람이 리더이며, 리더-부하간 상호 신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계가 부하이 직무외 자발적 요인을 촉진하는 요인으로 판단되기 때문이다. 또한 리더-부하간의 관계에 따른 부하의 정서적 반응은 행위를 촉발하는 요인으로 작용하기 때문에 LMX의 질이 부하의 어떠한 심리적 과정을 거쳐 정서적 반응을 일으키는 지에 대한 탐색이 필요하였다. LMX의 질에 따른 부하의 심리적 과정으로 자긍심과 자기효능감을 선정한 이유는 리더십이 조직내에서 상사와 부하간에 직무 수행상 작용하는 사회적 관계이며, 이러한 사회적 관계의 형태가 부하의 직무능력에 대한 현재와 미래의 가치판단 기준인 자긍심과 자기효능감에 어떠한 형태로든 영향을 미칠 수 있다고 판단되기 때문이다.

연구모형 및 가설의 검증결과, LMX의 질은 조직시민행동에 직접적 영향을 미칠 뿐만 아니라 부하의 자긍심을 부분매개로 조직시민행동에 영향을 미치고 있으며, 자긍심은 다시 자기효능감을 부분매개로 조직시민

제주대학교 중앙도서관

행동의 유발에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이상의 연구성과를 토대로 도출된 몇 가지 사항을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 구성원들의 조직시민행동을 유발시키기 위해 리더들은 특정 리더십 유형의 발휘에서 한 걸음 더 나아가 리더와 부하의 관계를 호의적으로 개선하기 위한 노력을 해야한다. 전통적으로 리더십을 통한 경쟁력을 확보하기 위한 기업의 노력은 특정 리더십의 발휘에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 이러한 리더십 이론들은 리더의 행동에 대한 부하의 차별적 지각을 고려하지 않고 있으며, 리더십 범주내에 있는 리더와 부하의 관계에 있어 리더의 주도적 역할만을 지나치게 강조하고 있다. 물론 조직내 권력 관계상 리더와 부하의 관계에 있어 주도적 역할을 수행하는 것은 리더일 것이다. 그러나 리더십 효과를 달성하기 위해서는 리더십 범주내의 상사와 부하간의 쌍방관계를 고려하지 않을 수 없다. 왜냐하면 리더십은 부하들로 하여금 목표지향적 행위를 하도록 동기를 유발시키고 궁극적으로 목표를 달성하게끔 영향력을 행사하는 과정이기 때문이다. 따라서 리더십 범주내의 한 축을 구성하는 부하의 리더십 수용을 고려하여야 한다. 그러기 위해서는 상사와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 사회적 관계가 형성되어야 한다. 이러한 측면에서 우리 기업들은 상사와 부하간의 신뢰 할 수 있는 기업문화 및 조직 환경을 구축할 필요가 있다.

둘째, 경영자들이 종업원의 자아개념이 변환에 관심을 가질 것을 촉구한다. 특히 자아개념이 두 중심 축인 자긍심과 자기효능감의 강화는 앞으로 인적자원을 최대의 경쟁력으로 해야하는 기업에 있어 성장의 구심점이 될 수 밖에 없다. 최근 구조조정, 감량경영, 업무 증가, 신분 불안 등으로 인해 종업원들은 심리적으로 위축된 상황이다. 이러한 상황의 지속은 종업원들의 능력발휘에 대한 가치판단 기준의 혼란을 가져오고 장기적 관점에서 보면 기업의 목표달성을 어렵다는 것은 자명한 일이다. 따라서 기업은 종업원들의 긍정적 자아를 충족시킬 수 있는 새로운 교육

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

프로그램을 마련하여야 한다. 특히 이러한 교육프로그램 중 LMX의 질 향상프로그램은 종업원 자긍심과 자기효능감을 풍성하게 하는 중추적 프로그램이 될 수 있을 것이다.

셋째, 조직시민행동을 유발하는 선행요인으로써 LMX를 강조하고 있다. 조직시민행동은 누가 시켜서 조직에 이로운 행위를 하는 것이 아니라 자발적으로 나타나는 직무외 행동이다. 이는 현대 조직에서 구성원의 혁신행동과 더불어 유연성을 확보할 수 있는 매우 의미 있는 조직구성원의 행동이다. 많은 연구에서 조직시민행동의 선행요인을 탐색하기 위한 노력이 진행되고 있다. 사실 조직이란 역학관계가 존재하는 장소에서 리더의 역할은 구성원의 행동에 큰 영향을 미치게 마련이다. 왜냐하면 구성원의 어떤 행동을 할 때 리더의 지원 없이는 사실상 어렵기 때문이다. 이러한 관점에서 리더와 부하간의 수평적 교환관계는 구성원의 자발적 행동을 유발하는 중요한 요인이 될 수밖에 없다. 본 연구는 LMX의 질은 조직시민행동을 유발하는 매우 중요한 요인임을 밝히고 있다는데 그 의의가 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다.

첫째, 연구대상이 제주지역에 한정되어 있어 지역적 한계성을 지니고 있다. 이를 일반화하기 위해서는 추가적 연구가 필요하다.

둘째, 연구모형의 인과관계를 검증하기 위해서는 시간적 간격을 둔 종단적 연구가 실시되어야 한다. 그러나 본 연구는 횡단적 수준에 머물러 있다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해 보완되어야 할 것이다.

셋째, LMX의 질, 자아개념, 조직시민행동에 대한 응답이 모두 동일한

응답자에 의해 이루어진 측면에서 common method variance의 문제를 지니고 있어 실제 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

끝으로 후속연구를 위해 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, LMX의 질이 효과를 발휘할 수 있는 상황적 요인들을 고려할 필요가 있다. 특히 미시적 측면보다 거시적 상황요인을 고려하여야 할 것이다. 왜냐하면 미시적 상황요인들을 고려한 리더십 발휘는 상황요인을 고려할 상사의 업무적, 시간적 제약으로 인해 실무적으로 어렵기 때문이다. 따라서 기업이 속한 산업의 특성, 주요 전략 유형, 문화적 가치 등 거시적 상황요인을 고려할 필요가 있다. 이러한 것들은 대부분 경영자들이 변화시키기 어렵거나 변화시키더라도 오랜 시간을 요하는 변수들이다. 따라서 상대적으로 통제하기 어려운 이들 변수들을 고려한 연구가 필요하다.

둘째, 변화와 혁신을 추구하는 새로운 형태의 평균적 리더십 이론(ALS)과 LMX이론을 결합한 연구의 필요성을 제기한다. 리더십이 본질적으로 사회적 관계이며 조직내 구성원간의 관계라면 LMX의 질은 리더십의 토양일 것이다. 따라서 이 토양 하에서 리더십 유효성을 더욱 높일 수 있는 ALS이론을 탐색하는 것은 리더십 연구의 새로운 과제일 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

참고문헌

강영순・백기복・김정훈, “LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더 행동의 조절효과”, 인사관리연구, 제25집, 2호, 인사관리학회, 2001, pp. 349-374.

김경수・김인숙, “상사-부하간 교환관계 유사성규칙과 충분성규칙의 역할”, 경영학연구, 제25권, 제3호, 한국경영학회, 1996, p. 288.

김기정, “조직공정성 및 상사-부하의 교환관계의 질과 업적간의 관계에 관한 연구”, 서강대학교 박사학위논문, 2000, p. 56.

김용동, “리더십이 조직시민행동과 직무만족에 미치는 영향 :조직구성원 특성의 조절효과를 중심으로”, 성균관대 경영대학원, 석사학위논문, 2002.

구자훈, “조직시민행동과 조직 공정성 및 리더-구성원 교환관계의 관계에 관한 연구”, 한성대 경영대학원, 석사학위논문, 1999.

민경호・김동조, “리더십 유형과 셀프에피커시, 집단에피커시 그리고 조직시민행동의 관계에 관한 연구”, 대한경영학회, 국제학술발표논문집, 2001, p. 1-20.

백기복, 「이슈리더십」, 서울, 창민사, 2000.

백영미・김성국, “문제해결스타일, 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁 압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계”, 인사조직연구(한국인사조직학회), 8(1), 2000, pp. 105~163.

송도희, “조직학습과 조직몰입 및 자기효능감의 관계에 관한 연구 : D엔지니어링사를 중심으로”, 이화여대 정보과학대학원, 1998.

송병식, 강영순, “카리스마리더십과 조직시민행동간 구조모델분석”, 대한경영학회 발표논문집, 2001.

안관영, “조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 효과”, 인사관리연구, 제23집 1권, 한국인사관리학회, 1999, pp. 115~144.

이규만, “문화적 가치관과 개인적 특성이 상사-부하의 교환관계 및 조직

제주대학교중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

행동 유형에 미치는 영향에 관한 연구", 서강대학교 박사학위논문, 1999, pp. 12-16.

이덕로." 변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 인사관리 연구(한국인사관리학회), 18, 1994, pp. 217~239.

이문선•강영순, "변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과", 인사관리연구, 제24집 1권, 한국인사관리학회, 2000, pp. 33~57.

이병학, "상사의 리더십, 조직지원 인식 및 상사-부하간 교환관계가 구성원의 행동에 미치는 영향에 관한 연구", 한국외국어대 세계경영대학원, 석사학위논문, 2002.

이원일, "교환관계 관점에서 본 조직시민행동의 결정요인", 연세대학교대학원 석사학위논문, 2000, p. 38.

이호재, "중년위기 스트레스가 직무태도에 미치는 영향", 경희대학교 박사학위논문, 2003, pp. 39-41.

임준철·윤정구, "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향", 인사조직연구(한국인사조직학회), 1999, pp. 1~42.

장호익, "직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향", 부산대 대학원, 박사학위논문, 2002.

채서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1993, p. 241.

Bandura, A., self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 1977, pp. 191-215.

Bandura, A., The self system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33, 1978, pp. 344-358.

Bandura, A., self-efficacy mechanism in human agency. A*merican*

제주대학교 중앙도서관

Psychologist, 37, 1982, pp. 122-147.

Bowen, D.E. & Lawler Ⅲ, E.E, The empowerment of service workers: What, why, how, and when, *Sloan Management Review*, Spring, 1992, pp. 31~39.

Duchon, D., Green, S. & Taber, T.D., Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, 1986, pp. 56-60.

Dinnesch, R. M. & Liden, R. C., Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique Further Development, Academy of Management Review, Vol. 11, 1986, p. 627.

Eden. D., & Kinnar, J., Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp. 770-780.

Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W., Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness & Task Scope Versus Satisfaction, *Journal of Management*, Vol. 16, 1990, pp. 705-721.

Graen, G., Liden, R., & Hoel, W., Role of leadership in the employee withdrawal process, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 1982, pp. 868-872.

Graen, G., Novak, M, & Sommerkamp, P., The effect of Leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, 1982, pp. 109-131.

Gardner, D. G., & Pierce, J. L., Self-esteem and self-efficacy within organizational context: an empirical examination, *Group &*

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Organization Management, 23(1), 1998, pp. 48-70.

Kim C. M., Organizational citizenship, *Professional Safety*, Vol. 44, 1999, pp. 20-23.

Morrison, E. W., Role Definitions & Organizational Citizenship Behavior : The Importance of the Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1994, pp. 1543-1567.

Organ, D. W., & Ryan, K., A meta-analytic review of attitudinal & dispositional predictors of organizational citizenship behavior, Personnel Psychology, Vol. 48, 1995, pp. 775-802.

Organ, D. W., The Motivational basis of Organizational Citzenship Behavior, in B. M. Staw, & L. L Cummings(eds.) *Research in Oganizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, pp. 43-72.

Organ, D. W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*. Lexington, MA, Lexington Books, 1988.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B. & Cummings, L. L, Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36, 1993, pp. 271-288.

Scandura, T. A., & Grean, G., Moderating gffects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, 1984, pp. 428-436.

Schnake, M. D., Organizational Citizenship : A Review Proposed Model & Research Agenda, *Human Relations*, Vol. 44, No. 7, 1991, pp. 735-759.

Schnake, M., D. Cochran & M. Dumler, Encouraging organizational

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

citizenship : The effects of job satisfaction, perceived equity & leadership, Journal of Managerial Issues, Vol. 7, 1995, pp. 209-217.

Seltzer, J. & Miller, L. E., Leader behavior and subordinate empowerment in human service organization, Paper, *Academy of Management,* S.F., CA. 1990.

Smith, C. A., Organ. D. W., & Near, J. P., Organzational Citizenship Behavior: it's nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 1983, pp. 653-663.

Tharenou, P., Employee self-esteem: A review of the Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 1979, pp. 1-29.

Wayne, S. J. & Green, S. A., The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior, *Human Relations*, Vol. 46, No. 12, 1993, pp. 1431-1440.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Wayne, S. J. & Ferris, G. R., Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisory-Subordinate Interactions, Journal of Applied Psychology, Vol. 72, 1990, p. 492.

Wayne S. J., Shore L. M. & Linden, R. C., Perceived organizational support & leader-member exchange : A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 1997, pp. 82-111.

Wells, L. E., & Marwell, G., *Self-esteem: It's conceptualization and measurement*. Beverly Hills, CA: Sage, 1976.

Wood, R. & Bandura, A., Impactof conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and Social Psychology*, 56, 1989, pp. 407-415.

=Abstract

The Effects of LMX quality on employees' self-identity and organizational citizenship behavior

Majoring in business administration at
Cheju National University Graduate School
Bu Seung-Gyu
(Professor : Kang Young-Soon)

The study is foused on tracing the effects of LMX quality on employees and confirming of psychological process of its triggering employees' organizational citizenship behaviors.

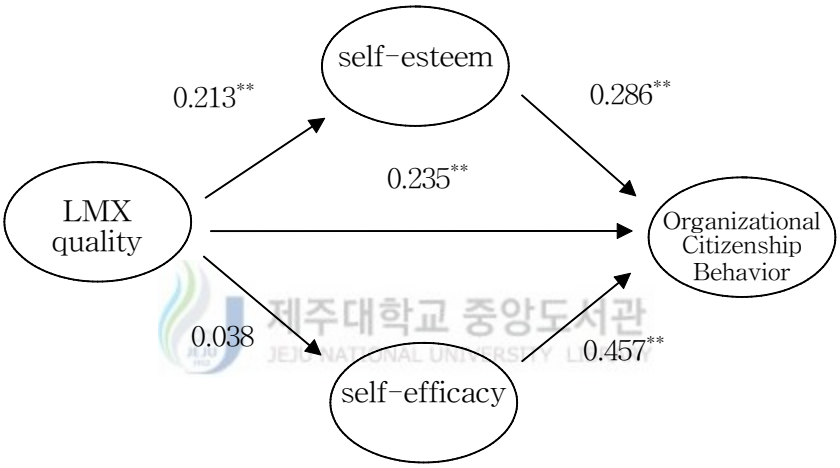
The research model is based on the existing studies of LMX quality, self-identity(self-esteem or self-efficacy), and organizational citizenship behavior. It is supposed that the more employees perceive LMX quality, the higher their self-esteem or self-efficacy could be, the more organizational citizenship behaviors they could act. Still, because of possibilities of being more useful models than this one, I compare and analyze a theoretical model and another path model through analysis of covariance structures- the one which is used to analyze various structural formula models.

The study has analyzed 279 random samples surveyed on employees who work for company hiring more than ten ones in Cheju province.

After testing the research model, as you can see in the < Fig 4-1>, I've got the model that has the values like these : x^2 = 414.410, d.f. = 166, p value =

0.000, GFI = 0.888, AGFI = 0.845, NFI = 0.885, CFI = 0.933, and RMR = 0.092. For standard level of model conformity, GFI, AGFI, NFI and CFI of structural formula model has to be above 0.9 and RMR below 0.5. All of the values of this structural formula model, except CFI, don't meet standard level of model conformity.

<Fig 4-1> Study Model



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

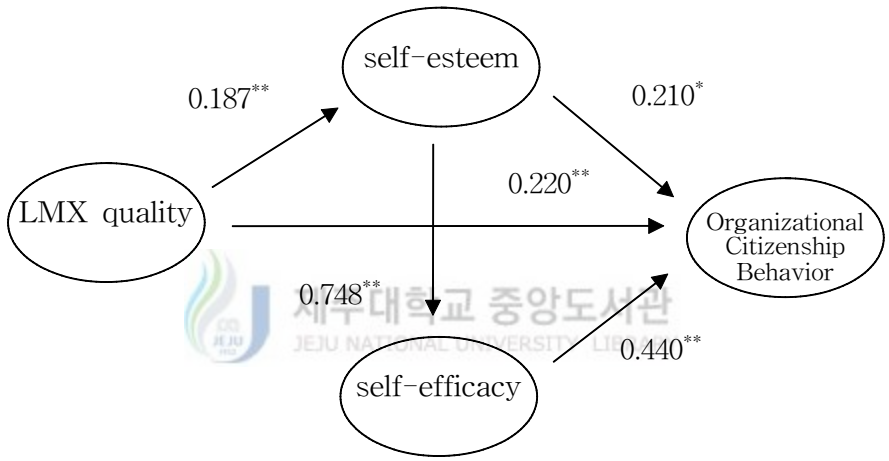
**p<0.01, standardized regression weights

So, after examining correlation of the values, I've established a proposal model, by adding to the model path coefficients of self-esteem and self-efficacy and removing path coefficients between LMX quality and self-efficacy since regression analysis and analysis of covariance structures found no direct relation between them. And then, I've done an analysis of covariance structures with it and compared the result with the research model. After analyzing the proposal model, as you can see in the < Fig 4-2>, I've got a model that has the values like these :

x^2 = 265.467, d.f. = 166, p value = 0.000, GFI = 0.920, AGFI = 0.888, NFI = 0.933, CFI = 0.973, and RMR = 0.044.

Comparing these values with standard level of model conformity of the research model, it's found that the proposal model was superior to the research one. So I've chosen the former.

<Fig 4-2> Proposal Model



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

*p<0.05, **p<0.01, standardized regression weights

According to the proposal model, it's revealed that the LMX quality could have a direct effect on employees' self-esteem and organizational citizenship behaviors. However it could affect employees' organizational citizenship behaviors partially by the medium of self-esteem and partially by the media of self-esteem and self-efficacy. But LMX quality didn't affect employees' organizational citizenship behaviors by the medium of self-efficacy.

I derived from this study some results as follows.

The first, leaders should not only display their leadership but try to foster friendly relationship with their employees.

The second, corporations should provide employees with new education programs to fulfill their positive egos.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<부록: 설문지>

설 문 지

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학중인 부승규입니다.

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 **직장 상사의 리더십과 부하의 조직몰입 및 조직시민행동간의 관계**를 연구할 목적으로 작성된 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 개인자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8조에 의거해 연구 목적외에는 사용되지 않습니다.

매우 바쁘신 줄 아오나 후학을 아끼시는 마음으로 성의껏 응답해 주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2003. 4

제주대학교 경영대학원 경영학과 지도교수 강 영 순
제주대학교 경영대학원 경영학과 부 승 규 올림

** 연구결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면 연구결과를 송부해 드리겠습니다.

H. P : 011-697-5019
E-mail : bsk0127@korea.com

1. 다음은 귀하의 부서장에 대한 질문입니다. 해당난에 빠짐 없이 V를 하여주십시오.

질 문 문 항	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	그 저 그렇다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.					
2. 나의 상사는 사람들이 친구가 되고 싶어하는 유형이다.					
3. 나의 상사와 함께 일하는 것이 매우 즐겁다.					
4. 나의 상사는 문제의 쟁점에 대한 정확한 지식이 없다 할지라도 나의 직무활동을 옹호해 준다.					
5. 나의 상사는 다른 사람들로부터 공격받는다면 나를 옹호해 줄 것이다.					
6. 내가 정당한 실수를 하였을 때, 나의 상사는 다른 사람들로부터 나를 옹호해 줄 것이다.					
7. 나는 나의 상사를 위해 내가 공식적으로 해야될 일보다 더 많은 일을 할 의향이 있다.					
8. 나는 내가 속한 부서의 이익을 위해서라면 정상적인 업무외에 추가적인 노력을 기울일 의향이 있다.					
9. 나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다.					
10. 나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.					
11. 나는 내 상사의 전문적 직무 기술에 감명을 받는다.					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 다음은 귀하가 자신의 직무수행에 대한 평소 생각에 대한 질문입니다. 해당난에 빠짐없이 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	그 저 그렇다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 이 부서에 매우 필요한 사람이라 생각한다.					
2. 우리 부서에서 내가 맡고 있는 업무에 자부심을 느낀다.					
3. 나는 다른 부서원에 비해 가치 있는 존재라 믿는다.					
4. 나는 직장의 동료들로부터 꼭 필요한 존재로 인식되고 있다.					
5. 나는 나의 직무수행능력에 자신감이 있다.					
6. 나는 나의 직무에 관한 사항들에 대해 최고라고 생각한다.					
7. 나는 직무를 잘 수행한다고 확신한다.					
8. 나는 직무를 잘 수행하고 있다는 나의 능력에 자신감을 갖는다.					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 다음은 귀하가 직장에서 평소 나타나는 행동에 대한 질문입니다. 해당난에 빠짐없이 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	그 저 그렇다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 결근한 동료의 업무를 대신해 줄 마음의 준비가 되어 있다.					
2. 나는 과다한 업무를 맡는 동료를 기꺼이 도와준다.					
3. 나는 나의 업무가 아니더라도 새동료가 업무에 적응하도록 도와준다.					
4. 나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료를 기꺼이 돕는다.					

질 문 문 항	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	그 저 그렇다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
5. 나는 대체로 주위의 동료를 돕는 편이다.					
6. 나는 자발적으로 회사의 규칙과 법규를 준수한다.					
7. 나는 양심적인 직원중의 한 사람이라고 생각한다.					
8. 나는 동료와 마찰을 피하기 위해 미리 필요한 조치를 취한다.					
9. 나는 동료의 직무에 어떠한 영향을 주는가를 염두해 두고 행동한다.					
10. 나는 동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.					
11. 나는 동료와의 인간관계에서 문제가 발생하지 않도록 배려한다.					
12. 나는 나의 행동이 동료에게 영향을 미칠 것을 고려하여 행동한다.					
13. 나는 회사에 중요하다고 생각하는 회의에는 적극 참여한다.					
14. 나는 회사의 이미지를 높이는 행사에 자발적으로 참여한다.					
15. 나는 회사가 요구하는 변화에 부응하도록 노력한다.					
16. 나는 회사의 지침이나 메모를 잘 읽고 숙지한다.					
17. 나는 사소한 일에 불만을 털어놓는데 시간을 할애하는 편이다.					
18. 나는 회사의 긍정적인 면보다 잘못된점을 강조하는 편이다.					
19. 나는 항상 회사의 잘못된 점을 찾아내는 경향이 있다.					
20. 나는 회사의 사소한 일을 과장하여 말하는 경향이 있다.					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

※ 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당난에 ∨표하여 주십시오

1. 귀하의 **연령**은 ?

   (　　) 세

2. 귀하의 **성별**은?

   ① 남성　② 여성

3. 귀하의 **총 근무년수**는?

   (　　) 년

4. 귀하의 **학력**은 ?

   ① 고졸이하　　② 전문대졸　　③ 대졸이상

5. 귀하의 **직급**은?

   ① 사원 및 초급관리자(예 : 계장 및 대리급)　② 과장급

   ③ 부장급 이상

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

6. 귀하의 **직종**은 ?

   ①호텔 및 서비스업　②금융 및 보험업　③공기업 및 공무원

   ④회사원　⑤기타(　　)

<끝까지 읽어 주셔서 감사합니다>

감사의 글

누군가에게 감사하다는 말을 전할 때마다 느끼는 쑥스러움은 항상 있기 마련인가 봅니다. 그래서 개인적으로 어떻게 해결해 볼까도 생각했지만, 그래도 이렇게 논문 끝자락에 도움을 주신 분들에게 감사드린다는 말씀을 전해 드리는게 예의라는 생각에 몇자 적어 봅니다.

이제 논문을 마치면서 그 동안 많은 격려와 도움을 주셨던 모든 분들께 진심으로 감사의 마음을 전합니다. 작은 노력의 결과물이기에는 참 많은 사람의 도움이 있었습니다. 먼저 석사과정의 처음부터 논문이 완성되기까지 늘 관심을 가지고 세심한 지도와 조언을 아끼지 않으셨던 송병식 교수님, 강영순 교수님께 진심으로 감사를 드립니다. 그리고 본 논문의 심사과정에서 자세한 검토와 세심한 배려를 하여 주신 고부언 교수님과 김희철 교수님께도 깊은 감사를 드립니다. 그리고 석사과정 수학중 많은 가르침을 주신 경영학과 교수님들께도 감사드립니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

논문에 소홀히 하지 않도록 배려해 주시고 위로와 격려를 아끼지 않았던 제주의료원 이용희 원장님과 강교상 관리부장님, 강성일 총무팀장님, 고한수 원무팀장님을 비롯한 직장동료들에게도 깊은 감사를 드립니다.

기쁠 때나 슬플 때나 모든 생활을 함께 해오며 아낌없이 저를 사랑하는 가족에게 감사의 마음을 전하고 싶습니다. 신혼임에도 불구하고 논문을 작성하느라 그 동안 가정에 충실하지 못했으나 따뜻한 손길로 남편을 반겨주며 매일 가정의 화목과 행복을 위해 노력해준 사랑하는 아내 영주에게 미안함과 고마움의 마음을 전하며, 항상 격려를 아끼지 않은 아버지, 어머니와 동생에게 고마움의 뜻을 전하고자 합니다. 정성어린 사랑으로 보살펴 주시는 장인어른, 장모님을 비롯한 처형부부 및 처제부부와 처남에게도 감사의 마음을 전하고자 합니다.

2003 년 6 월

부 승 규 올림