



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

제주지역 사회복지조직 내 임파워링리더십이
조직시민행동에 미치는 영향
- 조직몰입의 매개효과를 중심으로 -

제주대학교 보건복지대학원

사회복지학과

유 은 숙

2022년 8월

제주지역 사회복지조직 내 임파워링리더십이
조직시민행동에 미치는 영향
- 조직몰입의 매개효과를 중심으로 -

지도교수 남진열

유 은 속

이 논문을 사회복지학 석사학위 논문으로 제출함

2022년 8월

유은속의 사회복지학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장	고	관	우		
위	원	김	상	미	
위	원	남	진	열	

제주대학교 보건복지대학원

2022년 8월

The Effects of Empowering Leadership on
Organizational Citizenship Behavior
in Jeju Local Social Welfare Organization
- Focusing on the mediating effect of
organizational commitment -

Yen-Sook Yoo

(Supervised by professor Chin-Yeol Nam)

A thesis submitted in partial fulfillment of the
requirement for the degree of Master of Social Welfare

2022. 8.

This thesis has been examined and approved.

Department of Social Welfare
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC HEALTH AND WELFARE
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

제 1 장 서 론	1
제1절 연구의 필요성 및 연구의 목적	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	4
제 2 장 이론적배경	5
제1절 임파워링리더십	5
1. 임파워링리더십의 개념	5
2. 임파워링리더십의 구성요소	6
제2절 조직몰입	8
1. 조직몰입의 개념	8
2. 조직몰입의 구성요소	12
제3절 조직시민행동	14
1. 조직시민행동의 개념	14
2. 조직시민행동의 구성요소	15
제 3 장 연구방법	17
제1절 연구모형 및 가설설정	17
1. 연구모형	17
2. 가설의 설정	18
제2절 조사대상 및 자료수집방법	18
1. 조사대상	18
2. 자료수집방법	19

제3절 변수측정 및 분석 방법	19
1. 변수의 조작적 정의와 측정방법	19
2. 자료분석	23
제 4 장 분석결과	24
제1절 인구 사회학적 특성	24
제2절 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 수준	25
제3절 인구 사회학적 변인에 따른 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 차이	26
제4절 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 간의 상관관계	29
제5절 임파워링리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직몰입의 매개효과	31
제 5 장 결론	55
제1절 연구결과	55
제2절 정책적·실천적 함의 및 제언	57
제3절 연구의 한계	58
참고문헌	60
Abstract	66
부록(설문지)	68

표 목 차

<표 2-1> 임파워링리더십 개념과 구성요인	8
<표 2-2> 조직몰입의 개념	11
<표 2-3> 조직시민행동의 정의	16
<표 3-1> 임파워링리더십의 조작적정의 및 측정문항 신뢰도	20
<표 3-2> 조직몰입의 조작적정의 및 측정문항 신뢰도	21
<표 3-3> 조직시민행동의 조작적정의 및 측정문항 신뢰도	22
<표 4-1> 조사대상의 인구 사회학적 특성	25
<표 4-2> 주요변수의 기술통계 분석결과	26
<표 4-3> 인구 사회학적 특성에 따른 임파워링리더십의 차이 분석	27
<표 4-4> 인구 사회학적 특성에 따른 조직몰입의 차이 분석	28
<표 4-5> 인구 사회학적 특성에 따른 조직시민행동의 차이 분석	29
<표 4-6> 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 간 상관관계	30
<표 4-7> 임파워링리더십 하위요인, 조직몰입, 조직시민행동 하위요인 간 상관관계	30
<표 4-8> 출선수범과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과	33
<표 4-9> 코칭과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과	35
<표 4-10> 정보공유와 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과	37
<표 4-11> 참여적의사결정과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과	39
<표 4-12> 관심 표출과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과	41
<표 4-13> 임파워링리더십(전체)과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과	43
<표 4-14> 임파워링리더십과 이타적행동 관계에서 조직몰입의 매개효과	45
<표 4-15> 임파워링리더십과 양심적행동 관계에서 조직몰입의 매개효과	47

<표 4-16> 임파워링리더십과 예의 및 배려 관계에서 조직몰입의 매개효과	49
<표 4-17> 임파워링리더십과 시민의식 관계에서 조직몰입의 매개효과	51
<표 4-18> 임파워링리더십과 스포츠맨정신 관계에서 조직몰입의 매개효과	53
<표 4-19> 매개효과 결과 종합 요약	54

그림 목차

<그림 1> 연구모형	17
-------------------	----

국문초록

제주지역 사회복지조직 내 임파워링리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개효과를 중심으로

유 은 숙

제주대학교 보건복지대학원 사회복지학과

지도교수 남진열

본 연구는 공공 및 민간사회복지기관에서 사회복지업무를 수행하는 종사자 339명을 대상으로 상급자의 임파워링리더십이 조직몰입을 매개로 하여 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하여 제주지역 사회복지조직 종사자들이 조직몰입과 조직시민행동에 집중할 수 있도록 방안을 제시하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 2월 21일부터 3월 31일까지 도청, 행정시, 읍면동 사회복지분야 공무원 및 민간 사회복지기관 종사자 등 총 350부를 대상으로 자기보고식 설문지를 배부하였고, 배부된 설문지 350부 중에서 성의 없게 응답한 11부를 제외하고 339부의 설문지가 사용되었다. 자료분석은 SPSS 24.0을 사용하여 빈도분석, 기술통계분석, 일원배치분산분석(ANOVA), 상관관계분석, 위계적 회귀분석을 실시하였다.

제주지역 사회복지조직 종사자들이 인식하는 상급자의 임파워링리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는가에 대하여 분석한 결과 임파워링리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 Arnold 등(2020)과 일치하여 제주지역 사회복지조직 종사자들을 대상으로 한 연구에서 상급자의 임파워링리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 보이고 있는 것으로, 본 연구 결과를 지지하고 있음을 알 수 있었다. 사회복지조직 종사자들이 연령이 낮고 근무연수가 낮을수록 임파워링리더십 인식 수준이 높은 것으로 조사되었다. 따라서 직원 개개인의 전문성과 역량발휘를 저해하는 위계적 관료문화를 탈피하고 신규 직원의 주도적 참여를 유도하고, 협력적 문제해결 능력을 강화할 수 있는 상급자

의 임파워링리더십 프로그램 개발이 필요하다.

또한, 연구결과 사회복지조직 종사자의 조직몰입이 조직시민행동을 높이는 데 영향력이 높은 것으로 조사되었다. 따라서 사회복지조직 종사자들이 조직몰입도를 높이기 위해 상급자와 직원 간의 하향식 성과목표 설정 방법에서 벗어나서 능률성을 높이기 위한 조직관리와 개방적 의사소통 분위기를 조성하여 창의적이고 자발적인 업무성과를 극대화할 수 있도록 긍정적인 지지 형성 등 조직문화에 대한 개선이 필요하다.

연구 결과를 바탕으로 조직몰입이 향상되고 조직시민행동이 강화된다는 것은 사회복지조직 종사자들의 업무 능률향상과 업무에 대한 보람과 성취도 등을 고취시키고 궁극적으로 지역주민들에게 질 높은 서비스를 제공할 수 있음을 의미한다. 따라서 임파워링리더십은 사회복지조직에서 상급자의 바람직한 리더십의 역할모델로 제시될 수 있음을 확인하였으며, 지역주민과 사회로부터 신뢰받을 수 있는 시스템 구축을 위해 필요한 리더십이라고 할 수 있겠다.

주제어 : 임파워링리더십, 조직시민행동, 조직몰입

제1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 연구의 목적

1. 연구의 필요성

‘인간은 사회적 동물’이라고 아리스토텔레스가 말한 것처럼 모든 인간은 가정, 동료 관계, 직업생활 등의 다양한 사회적 조직 및 집단의 구성원에 소속되어 일상생활을 영위해 간다. 이 중 직장이라는 조직은 여러 사람들이 모여 있는 집단으로, 개인적 성취에서 더 나아가 사회적 가치 창출에 기여하는 것은 물론 능률적으로 관리 운영되기 위해서는 리더십이 매우 중요하다(박원우, 2019).

리더십은 모든 조직에서 오랫동안 핵심적으로 다루어져 온 주제로, 사회적 변화 및 흐름과 더불어 변화되어왔다. 과거 전통적인 사회에서는 권위적 리더십이 강조되었으나, 이는 지나치게 합리적 가치만 추구함으로써 현상을 유지하거나 기대되는 성과를 이끌어내는 경향이 있을 뿐만 아니라 직원들에게 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 비판을 가져왔다(Bass, 1985). 이후 리더십 연구 분야는 정치, 경제, 사회, 문화의 제도적 변화 속에서 조직적 환경이 변화되며 문화적 리더십, 비전적 리더십, 카리스마 리더십, 변혁적 리더십, 임파워링 리더십 등의 다양한 이론들이 다양하게 소개되며 발전되어 왔다(강영순, 2020).

최근 4차 산업혁명에 맞춰 조직의 변화·혁신이 중요해지는 시대적 움직임에 따라 정부, 공공기관 및 조직에서도 이에 대응하기 위하여 조직 구성원들에게 혁신적인 성과를 요구하고, 리더의 차별화된 리더십의 발휘를 강조하고 있다. 특히, 급변하는 조직환경에서는 구성원들에게 심대한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 성과를 유도할 수 있는 새로운 리더십이 필요하게 되었고, 이러한 흐름에 따라 변화와 혁신을 주도하는 전략적 기반을 만들기 위해서는 리더와 조직원 전체의 참여와 노력이 필요하고 리더의 권한을 구성원과 공유함으로써 조직구성원의

동기를 부여하는 것이 중요하므로, 최근 주목되고 있는 것이 “임파워링리더십”이다(Lorinkova & Sims, 2013).

임파워링리더십은 조직의 리더가 조직 구성원에게 자율성 부여를 높이는 것을 의미한다(Arnold, Arad, Rhades & Drasgow, 2000). 구성원에 권한을 부여하고 의사결정 참여의 기회를 확대하는 임파워링리더십은 자율권을 주는 리더십으로 임파워링 상급자에 의해 높은 수준의 임파워먼트를 경험하는 직원들은 높은 직무성과를 보이고, 자신의 직무와 조직에 대한 긍정적인 태도를 보이며 조직에 결과를 통해 보답한다(Tung, 2014). 특히 임파워링리더십은 조직원의 참여를 촉진하고 창의적인 행동 및 혁신을 이끌어 내는데 매우 효과적이다(Arnold et al., 2000). 임파워링리더십은 조직에 속한 구성원의 자기통제 능력을 향상시키고, 업무를 추진함에 있어 흥미와 관심을 유도해 낼 수 있도록 내재적으로 동기를 부여하며(Konczak et al., 2000; Arnold et al., 2000), 다양한 조직구성원의 행동 및 업무태도에 영향을 미친다(이상훈·정원호, 2015).

이와 같은 상급자의 임파워링리더십은 사회복지조직 종사자들에게 중요한 요인으로 고려되어야 한다. 사회복지사는 고정적이지 않고 경제·정치·사회 등의 환경적 상황에 따라 지속적으로 빠르게 변화함에 따라 상급자의 리더십 발휘가 건강한 조직 형성에 주요한 역할을 하게 된다. 실제로 사회복지조직 종사자들이 조직 내에서 인식과 행동은 상급자에 의해 많은 영향을 받는 것으로 밝혀져(Gerstner & Day, 1997), 상급자의 임파워링리더십이 사회복지조직 종사자 개인의 근무성과로 이어질 수 있음을 알 수 있다. 그러나 사회복지조직에서 임파워링리더십을 주제로 다룬 연구가 미흡한 것으로 파악되었다. 이에 본 연구는 사회복지조직 종사자들이 인식하는 상급자의 임파워링리더십의 수준을 검토하고, 이 요인이 사회복지조직의 긍정적 성과와 연계가 되는지를 살펴보고자 한다.

조직시민행동이란 조직내에서 구성원에게 주어진 공식적인 업무 역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 말한다(Organ, 1982). 이는 불확실한 상황에 대처할 수 있는 유연성을 제공하며, 구성원의 직무 외적인 활동을 설명하는 측면에서 매우 유용하다고 보는 개념이다(Smith, Organ, & Near, 1983). 사회복지조직의 경우 모든 사회구성원, 특히 사회적 취약계층의 삶의 질을 향상시키는 것이 중요한 업무임을 인식할 때 개인의

자발적이고 적극적인 태도와 밀접한 관련이 있는 조직시민행동을 높이는 것이 중요할 것이다.

이와 같은 조직구성원의 조직시민행동은 상급자의 리더십 요인이 영향을 미치는 것으로 제시된다. 리더행동과 조직시민행동의 연구를 살펴보면, 변혁적리더십, 지원적 리더십, 상사·구성원 교환관계가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 보여주고 있다(Hui, Law, & Chen, 1999). 즉, 선행연구 결과는 상급자의 임파워링리더십이 높을수록 직원들이 더 긍정적인 조직시민행동을 수행할 것으로 유추하게 해준다. 그러나 사회복지조직 종사자들을 대상으로 상급자의 임파워링 리더십과 조직시민행동 변인 간의 관계를 분석한 선행연구는 찾아보기 어려웠다.

한편, 조직몰입은 구성원들이 조직에 대해 애착을 가지고 조직목표와 가치를 공유하며, 개개인에게 최선을 다하고, 조직 구성원으로 남으려고 하는 욕구를 말한다(Allen & Meyer, 1991). 빠르게 변화하고 있는 사회복지 환경속에서 조직의 목표와 가치를 수용하면서 성과를 내기 위해서는 사회복지조직 종사자들에게 있어 조직몰입이 중요하다고 생각되어 매개변수로 고려하게 되었다.

선행연구들은 임파워링리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로 보고되고, 조직몰입은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Xue, Bradle, & Liang, 2011; 김지민·윤동열, 2014; 이형민·손승연·김경규, 2015). 이러한 결과를 볼 때, 상급자의 임파워링리더십은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직몰입 변인을 통해 조직시민행동에 간접적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 즉, 이런 임파워링리더십을 통하여 업무에 대한 권한 부여가 이루어지고, 그 결과 구성원의 높은 성과를 유도해 내는데, 고객서비스 질적 향상 및 조직 내·외부의 환경변화에 대하여 빠른 대응을 할 수 있는 강점을 갖는다(Kirkman & Rosen, 1999). 그러나 사회복지조직 종사자를 대상으로 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 변인 간의 관계를 구체적으로 분석한 연구는 아직까지 미흡한 것으로 파악된다.

따라서 본 연구에서는 빠르게 변화하고 있는 사회복지조직 종사자의 성과를 극대화하기 위한 수단으로 임파워링리더십의 영향을 살펴보고자 한다. 또한, 임파워링리더십이 조직시민행동 변수에 미치는 영향과, 임파워링리더십과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 살펴보고자 한다. 이를 통해 사회복지조

직 종사자들의 조직 내에서 더욱 긍정적인 성과 도출에 도움이 될 수 있는 정책적·실천적 제언을 제공하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 제주지역 공공 및 민간사회복지기관에서 사회복지업무를 수행하는 종사자를 대상으로 상급자의 임파워링리더십이 조직시민행동 간의 관련성을 이해하고, 임파워링리더십과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입이 갖는 매개효과를 규명하고자 한다. 이를 통해 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동을 촉진 시키기 위한 리더십 전략을 제시함은 물론 조직의 성과를 도출하기 위한 시사점을 제시하고자 한다. 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 임파워링리더십과 조직몰입, 조직시민행동에 대한 개념 및 선행연구를 통해 본 연구의 이론적인 체계를 구축하고자 한다.

둘째, 임파워링리더십, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 영향관계를 검증하기 위하여 실증적 분석을 실시한다.

셋째, 임파워링리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 관계에서 조직몰입이 매개효과가 있음을 검증하고자 한다.

제2장 이론적 배경

제 1 절 임파워링리더십

1. 임파워링리더십의 개념

임파워링리더십은 기존의 위계적인 조직관리와 다르게 조직구성원의 자율성을 중요하게 하는 리더의 능력이나 행위 중심의 리더십을 말한다. 즉, 조직구성원이 업무수행에 꼭 필요한 권한을 위임하고 지속적으로 구성원들에게 동기를 부여하기 위하여 리더의 권한을 구성원과 공유하고 또한 내적으로 구성원들에게 동기부여를 지속적으로 제고하도록 노력해야 한다는 것이다(Arnold, Arad, Rhaades & Drasgow, 2000).

임파워링리더십은 조직의 경쟁력 강화를 위하여 상급자가 부하직원에게 자부심, 자율성, 자기통제력 등의 향상에 필요한 리더십 개념이다. 특히 상급자의 권한을 구성원과 공유하고 조직구성원의 업무능력에 따라 책임을 확대하는 것으로 설명할 수 있다(변미희 등, 2014). 임파워링 리더십은 두가지 관점으로 나누어 볼 수 있는데(차동욱 등, 2011), 첫 번째는 구성원에게 파워를 공유하고 자율성과 책임을 부여하는 리더의 행위중심의 관점이다(Bennis & Townsend, 1997). Stewart(1994)는 임파워먼트 과정에서 리더의 역할은 권한부여(enabling), 컨설팅(consulting), 촉진(facilitating), 협업(collaborating), 지원(supporting), 멘토링(mentoring)역할을 수행해야 한다고 제시하였다. 임파워먼트 과정에서 리더 행위에 초점을 맞추어 구성원의 임파워먼트에 영향을 주는 리더의 행위이다. 측정지표로는 솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 관심 표출, 정보공유라는 5가지 임파워링 리더 행위를 제시하였다(Arnold, Arad, Rhaades & Drasgow, 2000).

두 번째는 리더가 임파워먼트를 수행할 때 구성원들의 반응, 즉 심리적인 상태에 관심을 두는 것을 말한다(Thomas & Velthouse, 1990, Spreitzer, 1995). 임파

워킹리더십을 구성원과의 권한 및 파워를 공유하고 내재적 동기부여 수준을 높이고자 하는 리더의 행위로 정의하였다(Srivastava et al., 2006).

2. 임파워링리더십의 구성요소

임파워링리더십은 상급자가 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 정보제공, 관심 표출을 통하여 조직원의 직무수행 원인을 내재화하도록 유도하는 것이다 (Srivastava et al., 2006; 석은주 등, 2016). 이에 대하여 Arnold 등(2000)은 임파워먼트를 증가하게 만드는 리더의 행동을 다음과 같이 5가지로 정의하였다.

첫 번째, 리더의 솔선수범(Leading by example)은, 리더가 자신의 업무를 열심히 수행하는 모습을 보여주는 행위이다. 두 번째, 리더의 코칭(Coaching)은, 리더가 부하직원을 교육하고 자율업무 하도록 도와주는 역할이다. 세 번째, 참여적 의사결정(Participative decision making)은, 리더가 의사결정 시에 구성원의 아이디어 및 의견을 반영토록 장려하는 행위이다. 네 번째, 리더가 정보를 제공(Informing)하는 것은 리더가 부하에게 조직의 목표, 정책 등을 제공하고 설명하는 것이다. 다섯 번째, 구성원에게 관심을 표출(Showing concern)하는 것은, 리더가 부하직원 관심사에 대하여 함께 이야기하고 관심을 갖고 있는 것을 보여주는 행위이다.

Konczak et al.,(2000)은 임파워먼트 리더십 행위에 대하여 6가지 하위 차원들을 개발하였는데, 권한위임(delegation of authority), 책임성 확보(accountability), 혁신적 성과 코칭(coaching for innovative performance), 자기주도적 의사결정 권장(encouragement of self-directed decisions), 정보공유(information sharing), 기술개발(skill development)로 구성된다고 제시하였다.

첫번째 권한위임은 의사결정 권한의 위임으로 임파워먼트의 중요한 측면 중 하나로 제시하였다. Burke(1986)은 권한위임을 임파워먼트의 중요한 측면으로 보고 권한위임이 임파워링 리더 행위가 될 수 있음을 뒷받침해주고 있다. 두 번째 책임성 확보인데, Conger(1989)는 권한관계의 변화는 개인과 팀 성과를 평가해 줄 수 있는 성과측정시스템의 재조정과 성과에 대한 책임성 확보를 함께 수반한

다고 하였고, 이를 통하여 임파워링 리더 행위가 됨을 제시하고 있다.

세번째는 혁신적 성과 코칭(coaching for innovative performance)인데, Thomas & Velthuse(1990)는 임파워먼트가 널리 사용되게 된 것은 글로벌화가 진행되면서 경영환경의 급격한 변화가 혁신을 제고시켜 줄 수 있도록 새로운 방법을 요구하였다. 그러므로 새로운 환경에 도전하고 혁신적 성과를 거두어 내는 것은 임파워먼트의 궁극적 목표이며, 혁신적 성과를 위한 코칭은 임파워링 리더 행위로서 중요하다고 볼 수 있다. 네번째는 자기 주도적 의사결정 권장(encouragement of self-directed decisions)은, 자율경영팀의 경우 임파워먼트가 충분히 이루어진 팀의 형태를 의미하는데(Arnold et al., 2000), 이러한 임파워먼트가 이루어지기 위해 필요한 요소로서 중요한 임파워링 리더의 행동이라고 할 수 있다.

다섯번째는 정보공유(information sharing)인데, 지식과 정보들을 활용할 수 있도록 하는 것이라고 제시하는 것으로, Ford & Fottler(1995)도 관리자가 구성원들에게 임파워먼트를 하기 위해서는 정보와 지식을 공유해야 하는데 이를 통하여 구성원들이 성과에 기여하게 만들어주는 것이 필요하다고 하였다. 여섯 번째는 기술개발(skill development)인데, Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 구성원의 역량을 높이기 위한 일련의 프로세스 결과물이라고 정의하였다. 즉, 임파워먼트란 권한을 부여하는 프로세스라기 보다는 ‘할 수 있도록 해주는’ 프로세스라고 주장하였는데, 이는 업무를 하는데 있어서 필요한 기술개발을 하도록 지원해 주는 것으로 중요한 임파워링 리더 행위라고 볼 수 있다.

Amundsen & Martinsen(2014)은 심리적임파워먼트를 증가시키는 리더 역할을 2가지 차원으로 설명하였다. 첫 번째는 자율성 지원으로(Autonomy support) 리더가 권력을 공유하고 동기부여 되도록 지원하는 것이다. 무엇보다 자율성 향상을 위해 권한을 위임하고, 자기 주도성을 장려하고, 자기효능감을 강화하고, 스스로 목표 설정토록 장려하고, 영감을 주어야 한다고 보았다. 두번째는 개발 지원(Development support)으로 구성원이 개발되도록 지원해야 한다는 것이다. 리더는 학습 촉진자로 모델링과 구성원 지도를 통하여 학습을 통한 개발이 되도록 지원해야 한다고 하였다. 임파워링리더십의 개념과 구성 요인에 대한 선행연구의 결과는 <표 2-1>과 나타났다.

< 표 2-1 > 임파워링리더십 개념과 구성요인

연구자	구성 요인	이론개념
Arnold et al. (2000)	솔선수범 코칭 참여적 의사결정 정보제공 관심 표출	리더의 헌신하는 모습 구성원의 업무 잘하도록 교육력 구성원의 아이디어를 의사결정 활용 조직의 목표나 미션을 공유 구성원의 개인문제, 전반적사항 관심
Konczak et al. (2000)	권한위임 책임부여 혁신적 성과 코칭 기술개발 정보공유 자기주도적 의사 결정권장	업무에 관한 의사결정 위임 권한 및 결과에 대한 책임까지 분배 실수나 실패를 학습의 기회로 여김 임파워먼트를 위한 역량과 기술개발 업무수행에 필요한 충분한 정보지식 제공 자율적 의사결정 장려로 자기주도적 문제 해결
Amundsen & Martinsen (2014)	자율성지원 개발지원	권한위임을 통해 스스로 목표설정토록 영 감부여 리더는 학습의 촉진자로 학습을 통해 개발 지원

제 2 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입은 구성원들이 조직에 대해 얼마나 애착을 갖고 헌신하려는 의지가 있는가를 확인해주는 지표로서 조직에 대해 동일시하는 것, 충성심, 관여하는 것 등을 포괄하는 개념이다. 조직에 대해 동일시하는 것은(identification) 조직 구성원이 소속된 조직의 목표와 가치를 개인의 것으로 받아들인다는 것이고, 충성심(loyalty)은 조직에 대해 애착을 가지고 자발적으로 노력하고 자신에게 정성을 다하여 투자하려는 정신적인 상태를 의미한다. 그리고 관여하는 것은(Involvement) 조직구성원이 자신에게 주어진 역할을 수행하는 데 책임을 다하는 것을 말한다(옥원호·김성용, 2001).

또한 직무스트레스가 지나치면, 조퇴나 결근, 이직 등 직무에 대한 회피적인 행동을 증가시키고, 직무에 대한 불만족을 일으키면서, 직무 및 조직몰입에 부정적인 영향이 있는 것으로 정의하였다(Fukami & Larson, 1984; 정상원·송은지, 2017 재인용).

Allen and Meyer(1991)는 조직몰입을 구성원들이 조직에 대한 애착을 가짐으로써 조직의 가치와 목표를 수용하면서, 스스로 충성을 다하며, 조직 구성원으로 남아 있고자 하는 것으로 정의하였다(백은주, 2014, 재인용). Porter(1976)는 조직몰입을 조직의 가치와 목표에 대해 강한 믿음과 수용을 가지고, 조직을 위하여 자발적으로 노력하고자 하는 의지와, 조직 구성원으로 남아있고자 하는 강력한 욕구도 포함된 것으로 정의하고 있다(백은주, 2014 재인용).

William and Anderson(1997)은 조직몰입을 조직구성원 개개인의 대표적인 태도로서, 한 개인이 자신이 속한 조직에서 어느 정도 일체감을 가지고 몰입하는가에 대한 상대적인 것으로 정의하였다. 또한, Northcraft and Neale (1990)은 조직몰입을 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착을 가지고 노력하려는 의지가 있는가를 보여주는 지표로, 단순하게 조직에 대한 충성만을 의미하는 것이 아니라 조직의 항구적인 발전에 대한 구성원의 지속적인 관심을 나타내는 과정이라고 하였다(홍성환, 2018 재인용).

국내 연구에서 조직몰입을 조직의 목표나 가치관 수용, 조직에 대한 애착심, 마음으로부터의 헌신 및 충성하려는 의지 등의 감정적 몰입이라고 정의하였다(임창희, 2006). 즉 감정적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 세 가지를 강조하였다. 한편, 박영주(2008)는 조직몰입을 조직구성원이 자신을 조직과 동일시하려는 정도이며 조직의 가치와 목표에 대한 강력한 신념과 수용, 조직의 구성원으로 남으려는 강한 욕구, 조직을 위해 노력하려는 자발성이라고 정의하였다.

또한, 조직몰입은 특정한 조직 자체 또는 조직의 목표, 조직 구성원에게 바라는 기대감 등으로 얼마나 조직에 일체감을 가지고 몰입하느냐 하는 정도로 정의하였다(김성민, 2008). 오성원(2020)은 조직몰입을 조직에 대한 개인의 동일시하려는 정도 및 몰입의 상대적 정도라고 하였다. 조직몰입은 개인은 물론 조직 모든 면에서 중요한 의미를 가지고 있어, 개인 입장에서는 조직에 몰입함으로써 조직으로부터 외부적인 보상만이 아니라 심리적인 만족을 얻을 수 있다고 하였다.

그리고 조직의 입장에서는 구성원들의 높은 조직몰입 수준은 이직, 결근 등 부정적인 영향을 최소화하고, 성과적인 측면에서 볼 때 조직의 목표 달성에 긍정적인 영향이 있는 것으로 보았다.

국내 연구에서 임도화(2019)는 일반적으로 조직몰입을 일종의 개인이 가지는 조직에 대한 태도로서 개인이 조직에 대해 동일시 하려는 의지(identification)와 조직에 대한 몰입(invovement)의 상대적인 정도로 보았다. 따라서 조직몰입은 조직에 대해 개인의 동일시 하려는 의지와 조직에 대한 몰입의 정도이며, 이는 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 어느 정도의 일체감을 인식하고 있는가를 보여주는 것이라고 할 수 있다.

김기갑(2018)은 선행연구에서 조직몰입을 <표 2-2>와 같이 Allen and Meyer(1991)의 세 가지 유형으로 분류하였다. 그 항목은 각각 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 오늘날 가장 보편적으로 사용되고 있는 방법이라 할 수 있다.

첫째, 이종모(2012)는 정서적 몰입(affective commitment)을 구성원이 조직에 대하여 가지는 충성심, 만족감, 소속감 등으로 조직에 대해 구성원이 느끼는 일체감이나 조직에 대해 느끼는 애착으로서, 오랫동안 조직에 남으려는 의지를 높게 된다고 하였다. 또한, 구성원 개개인의 조직에 대한 애착 반응으로써 조직에 대해 긍정적인 공감대, 참여의식, 감성적인 느낌 등을 종합적으로 반영하는 정신 상태로 인식된다고 하였다.

둘째, 홍성환(2018)은 지속적 몰입(continuance commitment)을 개인이 조직을 이탈하였을 경우에, 자신에게 돌아오는 비용적 측면에 의거하여 조직에 몰입하는 것을 의미한다고 하였다. 그러므로 이는 조직 구성원 개개인이 조직에 계속적으로 남아있어 발생하는 경제적 혹은 사회적 이익의 정도가 소멸한 경우에 발생하는 불이익이나 손해의 정도보다 더 높거나 크다고 인식하여 조직에 남으려는 의지가 크다고 하였다. 이러한 지속적 몰입은 구성원이 조직을 떠나는 것과 잔류하는 것을 비교하여 확실한 대안이 없을 때 형성된다고 하였다.

셋째, 규범적 몰입(normative commitment)을 조직에 대해 개인의 느끼는 만족감과 상관없이 조직이 추구하는 목적을 달성하기 위해 개인이 행동하도록 압력을 가하는 도덕적인 의무 체계라고 하였다. 즉 규범적 몰입은 조직의 공통적인

목표를 달성하고, 조직을 향한 사명감이나 조직 구성원으로서 개인이 느끼는 의무감, 높은 관여도 등을 바탕으로 한 몰입상태라고 하였다.

채상명(2016)은 정서적 몰입 또는 지속적 몰입에 대해 개인의 조직문화 형성 역할과 경제적이윤을 추구하는 역할에 조절 요소가 있는 것과 다르게, 개인의 도덕적인 판단 내지 직업 윤리관에 의해 조직에 기여하고자 하는 몰입도에 영향을 미치는 것으로 해석하였다.

< 표 2-2 > 조직몰입의 개념

연구자	내 용	
Porter (1976)	목표	조직이 달성하고자 하는 목표
	애착	가치관에 대한 애착
	조직의 발전	조직을 위해 노력하는 의지
	구성원 목표	조직 구성원으로 남고자 하는 의지
Steers (1977)	작업 경험	집단태도, 개인 중요성, 조직 신뢰
	개인 특성	성취욕구, 교육, 연령
	직무상 특성	환류성, 자율성, 다양성, 정체성, 직장내 인간 관계, 발전 기회 등
Mowday et al. (1979)	조직의 가치, 목표에 대한 수용과 믿음	
	조직을 위해서 노력하고자 하는 의도	
	조직 구성원으로서 남아 있고자 하는 강한 의지	
De Cotiis & Summers (1997)	조직구조	작업규칙, 규모, 정책, 역할, 집권화의 정도, 조직의 계층 수준
	조직분위기	조직의 목표와 개인의 목표가 일치하는 것을 인식하게 해주는 것, 신뢰성, 자율성, 응집성 등
	조직절차	의사소통, 인사 배치 등
	상황적특성	조직과정, 조직구조, 조직분위기
	개인적특성	승진욕구와 사회관계성에 대한 욕구, 성취 욕구
Allen & Meyer (1991)	정서적몰입	구성원의 조직에 대하여 가지는 감정적, 심리적인 애착과 일체감
	지속적몰입	개인이 조직으로부터 받은 혜택을 유지하고자 조직에 남고자 하는 심리상태
	규범적몰입	개인이 조직에 대해 가지는 의무, 믿음

출처 : 김기갑(2018). 재인용

2. 조직몰입의 구성요소

Mottaz(1988)는 조직몰입에 영향을 주는 요인을 가치와 작업 보상으로 구분하였다. 이 중 작업 보상을 사회적 보상(상급자와 동료의 지원), 조직의 보상(승진 기회, 보수, 작업조건, 복지), 직무의 보상(자율성, 직무의 중요성 직무몰입)으로 구분하였다.

Putti외(1989)는 성별, 연령, 근무 기간, 교육 수준, 혼인 여부 등 개인적인 특성과, 주어지는 보수, 승진 기회, 직무의 특성, 감동 등의 조직적 특성으로 나누어 제시하였다. Mathieu(1991)는 조직몰입의 영향요인으로 개인적인 특성, 직무 특성, 역할 긴장 등을 제시하였다. 개인적인 특성은 성취, 개인적인 동기, 근무 기간 등이며, 직무 특성은 구성원의 직무성과, 직무 동기 및 직무만족 등을 높일 수 있는 도전성, 자율성, 중요성, 다양성, 교육, 명확성 등이고 역할 긴장은 역할 갈등, 업무 과중 및 조직 내부에서의 역할 모호 라고 하였다. 추가적으로, 오나경(2019)은 총체적 영향력에 대해서는 조직의 응집력과 성과 기준 등이 이에 속한다고 하였다.

배무환과 김영재(2002)는 일반적인 구성원이 인식하는 보수 만족을 자신이 받는 보수와 관련하여 느끼는 주관적이고, 심리적인 태도로서 근로자가 자신이 받고 있는 보수평가에 따른 긍정적이고 바람직한 상태로 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 제시하였다. 공무원들이 느끼는 보수 만족이란 공무원이 노동의 대가로 지급되는 보수에 대해 일반적으로 가지는 긍정적 감정 상태라고 할 수 있다. 보수 만족은 조직구성원의 직무수행 태도에 긍정적인 영향을 미치게 되고 그 결과 조직성과에도 긍정적인 영향을 미치게 된다고 하였다.

일반적으로 구성원이 노력한 대가로 지급되어지는 금전적 보상은 구성원에게 있어 긍정적인 영향이 있는 것으로 인식되고 있다. 실질적으로 동기부여와 직무만족간의 관계를 폭넓게 검토한 연구에서도 구성원들의 보수가 업무성과와 연결될 경우에는 생산성이 높아지고, 동기부여가 증가되고, 구성원이 일에 만족하는 경향이 있는 것으로 보았다(이희태, 2010).

조직몰입은 조직 구성원 개인적인 차원과 조직적인 차원 모든 면에서 중요한 의미를 갖는다(Meyer et al. 2002). 개인적인 차원에서의 조직몰입은 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 제시되어 왔다(Mathieu & Zajac 1990; Allen &

Meyer 1991; 이희태, 2010. 재인용). 개인적 요소들이 구성원의 직무 노력과 조직 시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)을 강화하고, 결근, 태만, 과실 등 부정적 업무 행동(Counterproductive Work Behavior; CWB)이 이직 의도를 완화시키기 때문이다(이환범, 2017).

조직몰입에 영향을 미치는 개인적인 특성으로는 연령, 교육 수준, 성별, 결혼상태 등 인구 사회학적 특성과 직무능력, 고용 형태, 근무경력 등 그밖에 객관적 특성, 봉사 동기, 직무 동기, 긍정적 심리자본, 자기효능감 등의 주관적이고 심리적인 특성으로 제시되었다(이하영, 2017).

이와 별도로 김화경(2011)은 조직적 요인에 중점을 둔 직무특성이론은 직무의 객관적 특성에 초점을 맞추고 직무 자체가 구성원의 직무 동기, 성과 등을 높일 수 있는 특성(직무 중요성, 자율성, 기술다양성, 직무 정체성, 피드백)을 가지는 것으로 보았다.

이하영(2017)은 관계적 특성에서 제시하는 이론을 통해 조직몰입은 조직 내부에서 수많은 경험을 통해 형성되며, 이러한 구성원 사이의 관계는 조직 경험의 핵심적인 것으로 보았다.

본 연구에서는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 요소로 분류하여 고찰하고, 이에 따른 연구를 진행하였다.

제 3 절 조직시민행동

1. 조직시민행동의 개념

조직시민행동은 통상적으로 외부적인 보상으로 이루어지는 행위가 아니고, 같은 보상에 따라서도 다른 행위를 보이는 특성을 가지고 있어, 조직 내에서 구성원의 시민행동을 발현시키는 원인을 밝히는 것으로 여러 학자들이 주요한 관심 대상의 영역이다(Colquitt, Jason, et al, 2001).

Organ(1988)은 조직시민행동은 공식적으로 조직에서 규정한 직무의 수행이 아니기 때문에 공식적인 보상의 체계와는 관련성이 없지만 조직의 효율성 증진을 위해 구성원이 자발적으로 하는 행동이라고 정의하였다. 또한, 조직시민행동의 특징으로 비 보상성, 재량성과 총체성으로 분류하였다. 첫째, 비 보상성은 자발적인 행동을 한 후 어떠한 상이나 보상을 해주는 등의 행위는 없다는 것을 의미한다. 둘째, 재량성은 자유 재량적인 특성으로 직무기술서나 규정에 의한 행동이 아니라 본인의 자유의사에 의해서 결정된다고 하였다. 셋째, 총체성으로 개별적인 조직시민행동은 사소한 행동으로 시작하지만 장시간에 걸쳐서 여러 구성원의 자발적인 행동이 누적되면 조직성과에 기여할 수 있는 효과가 나타난다고 하였다.

Williams and Anderson(1991)은 조직시민행동을 조직과 개인의 두가지 형태로 구분하여 설명하였다. 첫 번째는 조직의 이득을 위하여 직접적으로 도움을 주는 조직지향 시민행동과 두 번째는 특정 개인들에게 도움을 주고 간접적으로 조직에 공헌하는 개인지향 시민행동으로 구분하였다. 조직내에서 고유한 업무수행 행동, 조직 기능상 필요한 추가 역할 행동과 책임감을 가지고, 조직에 적극 참여하는 것과 같이 조직을 위한 긍정적 행동을 조직시민행동이라고 하였다(Van Dyne Graham & Dienesch, 1994).

Graham(1991)은 기존 선행연구들이 조직시민행동을 조직, 직무의 특성을 고려하지 않으며 역할 내의 행동과 역할 외의 행동으로 구분한 것을 비판하면서 시

민정신을 기초로 조직시민행동을 조직과 관련한 긍정적인 개인의 모든 행동이라고 정의하였다.

조직시민행동의 구성요소를 살펴보면, Organ(1988)이 제시한 이타적 행동, 양심적 행동, 예의 및 배려, 시민의식, 스포츠맨 정신을 기반으로 Niehoff and Moorman(1993)이 제안한 20개 지표를 사용하였다. 첫 번째로 이타성은 조직과 관계 되어진 업무나 문제에 대하여 자발적이고 직접적으로 도움을 주려고 하는 행위를 의미한다. 두 번째 양심적 행동은 조직에서 요구하는 최소수준의 이상으로 업무를 실행하는 것을 뜻한다. 세 번째로 예의 및 배려는 스스로의 의사결정이나 참여에 따라 다른 사람들에게 영향을 주게 될 경우가 있기 때문에 사전에 이러한 문제가 발생할 것을 대비하는 행동을 말한다. 네 번째로 시민의식은 조직 내에서 모든 활동에 조직 구성원들이 책임감을 가지고 참여하고 관심을 가지고 관여하는 행동을 의미한다. 다섯째로 스포츠맨 정신은 사소한 문제가 일어났을 때 복잡하게 고충 처리절차를 거치거나, 조직에 관한 불편이 있을 때에도 조직에 관한 악의적 행위를 하지 않는 것을 의미한다.

본 연구에서는 이타적 행동, 양심적 행동, 예의 및 배려, 시민의식, 스포츠맨 정신의 5가지 요소로 나누어 고찰하고, 이에 따른 연구를 진행하였다.

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동은 불확실한 상황에 대처할 수 있는 유연성을 제공하며, 구성원의 직무 외적인 활동을 설명하는 측면에서 매우 유용한 개념이다(Smith, Organ, & Near, 1983). 조직시민행동에 관한 실증적 연구는 선행요인의 4가지 범주에 초점을 맞추고 있는데, 조직 구성원들이 조직시민행동을 하는 원인에 대하여 개인특성, 과업특성, 조직특성, 리더 행동에 중점을 두어 설명하고 있다(Podsakoff, 2000).

조직특성 분야는 갈등관리, 과업 특성, 집단응집성, 조직공정성, 리더십, 의사결정, 조직문화 등이며, 직무태도 분야는 조직 명예, 조직내재화, 조직 신뢰, 조직 만족, 조직몰입 등이고, 개인 특성 분야는 감성지능, 임파워먼트, 개인욕구, 참여

동기 등 조직시민행동의 선행변수로 다양한 변수가 확인되고 있다(박혜정·김성섭·김영미·김미주, 2009; 이경훈, 2011).

리더행동과 조직시민행동의 연구를 살펴보면 지원적 리더십, 변혁적 리더십, 상급자·구성원 교환관계가 조직시민행동과 정(+)의 영향을 보여주고 있다(Hui, Law, & Chen, 1999). 개인의 수준에서 다른 동료와 조직에 자발적으로 시민행동을 행하는 직원들은 상급자의 높은 성과평가 및 승진을 입증하였다(Motowidlo & Van Scotter, 1994; Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991, 1993).

선행연구를 살펴보면, 조직시민행동이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 다루는 연구가 주로 행하여 졌으며, 실증연구에서도 조직시민행동은 조직의 유효성과 연관이 있는 것으로 나타났다(Organ et al, 2005, & Niehoff 2004). 다음 <표 2-3>은 조직시민행동에 대해 학자들의 정의를 정리하였다.

< 표 2-3 조직시민행동의 정의 >

연구자	정 의
Bateman & Organ(1983)	공식적인 보상의 체계에 의하여 보상되지는 않지만 정해진 업무의 이상을 실행함으로써 조직이 효율적으로 기능을 수행할 수 있도록 기여 하는 행동
Organ & Konovsky(1989)	공식적인 보상시스템에 의하여 보상되지 않고 강요되지 않는 건설적이고 협동적인 행동
George & Brief(1992)	조직 구성원들이 스스로 수행하여 조직의 유효성에 영향을 주는 역할의 외적행동
Lee & Allen(2002)	직무나 과업에 필수적인 행동은 아니지만 조직 기능을 촉진 하기 위해 조직 구성원이 수행하는 행동

출처 : 이현정(2011). 재인용

제3장 연구방법

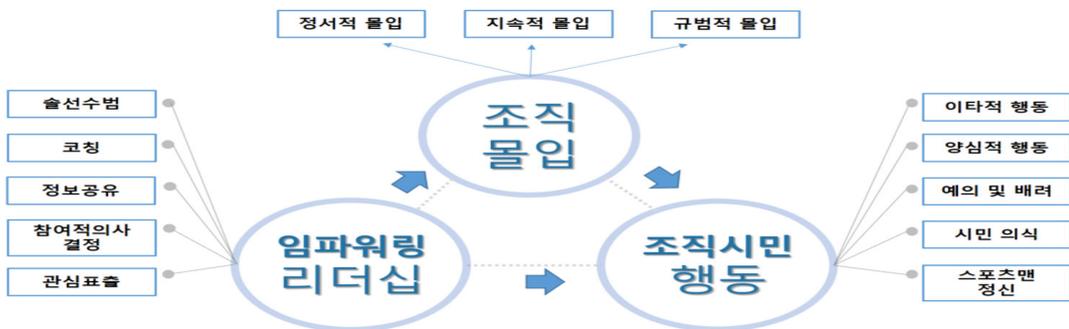
제1절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구모형에서는 기존에 연구 되어진 이론에서 임파워링리더십의 하위요인인 솔선수범, 코칭, 정보공유, 참여적 의사결정, 관심 표출 5가지를 독립변수로 설정하였으며, 매개변수는 조직몰입의 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로, 종속변수는 조직시민행동의 하위요인인 이타적 행동, 양심적 행동, 예의 및 배려, 시민의식, 스포츠맨 정신 5가지를 사용하였다.

본 연구에서는 제주지역 사회복지조직에서 직장인이 인식하는 상급자의 임파워링리더십을 독립변수로 설정하여, 임파워링리더십을 발휘하였을 때, 조직에 애착을 가지고 더 몰입하는지를 살펴보고, 이러한 조직몰입이 조직시민행동과의 관계에 있어서 매개역할을 하는지에 대해 알아보하고자 한다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 연구모형 <그림 1>을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



※ 통제변수 : 연령, 최종학력, 직장유형, 직급, 근무연수

2. 가설의 설정

본 연구에서는 임파워링리더십의 하위변수인 솔선수범, 코칭, 정보공유, 참여적 의사결정, 관심 표출이 조직구성원의 조직시민행동과 어떠한 영향을 미칠 것인가 하는 것이다. 또한 이러한 관계에서 조직몰입에 의해 어떠한 영향이 있는지 규명하고자 하는 것이다.

이론적 배경에 의한 <그림 1> 연구모형을 실증 분석하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 1) 임파워링리더십은 조직몰입에 유의한 영향이 있을 것이다.
- 2) 임파워링리더십은 조직시민행동에 유의한 영향이 있을 것이다.
- 3) 임파워링리더십과 조직시민행동간의 관계에서 조직몰입은 매개효과가 있을 것이다.

제2절 조사대상 및 자료수집 방법

1. 조사대상

본 연구의 대상은 제주지역 공공 및 민간 사회복지기관에서 사회복지업무를 수행하는 공무원 및 종사자들을 포함한다. 2021년 말 현재 사회복지업무를 수행하는 공무원은 도청 보건복지여성국 내 복지정책과, 노인장수복지과, 장애인복지과, 여성가족청소년과로 구성하였다. 그리고 제주시 복지위생국 내 주민복지과, 노인장애인과, 기초생활보장과, 여성가족과로, 서귀포시는 복지위생국 내 주민복지과, 노인장애인과, 여성가족과로 구성하였다. 43개 읍면동은 주민복지팀과 맞춤형복지팀 공무원을 대상으로 하였고, 도내 종합사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관 등 민간사회복지기관 종사자를 대상으로 구성하였다.

2. 자료수집방법

설문조사는 위 연구대상에서 언급한 제주특별자치도청 4개 부서, 행정시 7개 부서, 추자면과 우도면을 제외한 41개 읍면동, 민간사회복지기관은 종합사회복지관 등 10개소에 협조를 구하여 비확률표집방법으로 설문조사를 진행하였다. 설문기간은 2022년 2월 21일부터 3월 31일까지 진행하였고, 350부를 배부하여 조사되었다. 배부된 전체 설문지 중에서 불성실하게 응답된 11부를 제외하고 339부를 대상으로 자료를 분석하였다.

제3절 변수측정 및 분석방법

1. 변수의 조작적 정의와 측정방법

(1) 독립변수: 임파워링리더십

본 연구에서 활용한 변수의 조작적 정의를 살펴보면, 임파워링리더십은 사회복지사무를 담당하는 조직에서 리더가 부하에 내재적인 동기를 부여하는 행위의 개념으로 하위 구성요소로 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 관심 표출, 정보공유로 구분하였다. Arnold et al.(2000)는 솔선수범은 모범적이고 성실한, 좋은 본 모습을 보이며 행동적인 리더의 모습으로 조작화하였고, 코칭은 나에게 필요한 교육 훈련의 파악, 조직의 성과 및 성과를 파악하거나 문제를 해결할 수 있도록 도움을 주는 모습으로 조작화하였다. 정보공유는 조직의 중요사항이나 목표를 공유하는 리더의 모습으로 조작화하였고, 참여적 의사결정은 상급자가 조직원의 의견을 경청하고 제안을 장려하는 행위로 조작화하였다. 마지막으로 관심 표출은 리더가 구성원의 관심사항, 복지, 개인적 성장 등에 관심있는 행위로 조작화하였다.

임파워링리더십 측정은 이경재(2020)의 연구를 참고하여 Arnold et al.(2000)이

개발한 척도를 참고하여 설문을 구성하였다. 임파워링리더십과 관련한 측정항목은 각 4개씩 총 20개 항목으로 구성하였다. 각각 항목은 1점 “전혀 그렇지 않다”에서 5점 “매우 그렇다”로 배점하는 5점 리커트척도를 사용하여, 점수가 많을수록 사회복지조직 종사자가 인식하는 상급자의 임파워링리더십 수준이 더 높은 것을 의미한다. 임파워링리더십 전체 신뢰도계수 (Cronbach's α)는 .979로 나타났으며, 하위요인별 신뢰도 모두 .900 이상으로 나타났다.

<표 3-1> 임파워링리더십의 조작적 정의 및 측정문항 신뢰도

구분	개념	조작적 정의	문항수	신뢰도	
임 파 워 링 리 더 십	사회복지사 무에 종사하는 상급자가 부하에 내재적 동기부여하는 행위	솔선 수범	상급자가 모범을 보이며, 최선을 다하는 리더로서의 본 모습을 보이는 행동을 함	4	.939
		코칭	상급자가 의견이나 제안을 경청하고 장려하며, 다양한 기회를 부여함	4	.900
		정보 공유	주요 결정사항과 조직목표를 설명해주며 조직원들이 정보를 공유할 수 있도록 독려함	4	.914
		참여적 의사 결정	성과를 낼 수 있도록 방안과 방향, 문제해결을 도와주는 행동을 함	4	.947
		관심 표출	상급자가 나에게 대해 관심을 보이며 대화를 하고, 나의 성장을 공유함	4	.938
전체			20	.979	

(2) 매개변수: 조직몰입

조직몰입은 Allen & Meyer(1991)가 제시한 정서적 몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입 세 가지 요소로 측정척도를 사용하였다. 정서적 몰입은 하위직원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 하위직원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 가지고 조직에 대해 일체감을 갖는 것으로 조작화하였다. 지속적 몰입은 구성원이 조직에서 제공되는 보상이 이직에 의해 발생하는 비용에 대비하여 크므로 조직에 지속적으로 머물러 있으려는 경제적 태도를 조작화하였고, 규범적 몰입은 구성원이 조직에 충성적으로 참여하는 내적 가치관이 의무감으로

형성되어 있어, 자신의 직무에 보다 더 헌신하려는 몰입을 조작화하였다.

조직몰입의 측정은 선행연구(Allen & Meyer, 1991; Meyer et al, 2002; 김기갑, 2018)를 참고하여 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 측정항목은 각 4개씩 총 12개 항목으로 구성하였다. 각각 항목은 1점 “전혀 그렇지 않다”에서 5점 “매우 그렇다”로 배점하는 5점 리커트척도를 사용하여, 점수가 많을수록 사회복지종사자의 조직몰입 수준이 더 높은 것을 의미하였고, 조직몰입 전체 신뢰도계수 (Cronbach’s α)는 .907로 나타났다.

<표 3-2> 조직몰입의 조작적 정의 및 측정문항 신뢰도

구분	개념	조작적 정의	문항수	신뢰도	
조직 몰입	조직의 정서적 유대감 또는 조직에 대한 개인의 심리적 일체감	정서적	구성원이 조직에 대하여 가지는 감정적 심리적인 애착과 일체감	4	.863
		지속적	구성원이 조직으로부터 받는 혜택을 유지하기 위하여 조직에 남으려 하는 심리적 상태	4	.835
		규범적	구성원이 조직에 가지는 의무와 믿음	4	.845
전체			12	.907	

(3) 종속변수: 조직시민행동

조직시민행동이란 조직내에서 구성원에게 주어진 업무 역할은 아니지만 조직 발전에 기여하고자 하는 구성원의 기능적이고 자발적인 행동을 말한다. 이는, 자유재량의 행동으로서 공식적인 보상체제는 아니지만 정해진 규정 이상을 수행함으로써 조직을 효과적으로 수행하는데 기여하는 행동을 의미한다(Organ, 1982).

즉, 조직시민행동은 조직 내에서 공식적으로 정해진 규정된 행동은 아니지만 조직 측면에서 보면 조직발전을 위해 바람직한 행동이라고 정의될 수 있다. 세부 구성요소로 이타적 행동, 양심적 행동, 예의 및 배려, 시민의식, 스포츠맨 정신으로 구분하였다.

조직시민행동의 측정은 선행연구(Niehoff & Moorman, 1993; 이현주, 2016)를 참고하여 이타적 행동, 양심적 행동, 예의 및 배려, 시민의식, 스포츠맨 정신 등

각 4개씩 총 20개 항목으로 구성하였고, 스포츠맨 정신은 역방향 설문으로 진행하였다. 단, 전체 설문지에 대한 응답자의 불성실한 응답을 식별하기 위해 스포츠맨정신은 타 요인과 달리 역방향 리커트 척도로 설계하였다. 각각 항목은 1점 “전혀 그렇지 않다”에서 5점 “매우 그렇다”로 배점하는 5점 리커트척도를 사용하여, 점수가 많을수록 조직시민행동 수준이 더 높은 것을 의미하였고, 조직시민행동 전체 신뢰도계수 (Cronbach’s α)는 .926로 나타났다.

<표 3-3> 조직시민행동의 조작적 정의 및 측정문항 신뢰도

구분	개념	조작적 정의	문항수	신뢰도
조직시민행동	공식적으로 규정된 행동은 아니지만, 조직 발전을 위해 바람직한 행동	이타적 행동 타인을 돕는 행위	4	.870
		양심적 행동 양심적 행위	4	.785
		예의 및 배려 타인을 배려하는 행위	4	.856
		시민의식 시민의식, 조직참여 등	4	.894
		스포츠맨 정신 타인에 대한 협력과 도움	4	.871
전체			20	.926

(4) 통제변수: 인구 사회학적 특성

본 연구의 통제변수는 인구 사회학적 특성 변수들로 연령, 최종학력, 직장유형, 직급, 근무연수로 구성하였다. 연령은 “귀하의 나이는 몇 살입니까?”의 질문에 대해 ‘20대’, ‘30대’, ‘40대’, ‘50대 이상’ 중 선택 응답하도록 측정하였다. 최종학력은 “귀하의 최종학력은 어디에 해당되십니까?”의 질문에 대해 ‘고졸이하’, ‘전문대졸(재학 포함)’, ‘대졸(재학 포함)’, ‘대학원 재학 이상’으로 구분하여 측정하였다. 직장유형은 “귀하께서 근무하고 있는 직장의 유형은 어디에 해당되십니까?”로 질문하였고, 응답범주는 ‘도청’, ‘시청’, ‘읍면동’, ‘민간 사회복지기관’으로 구분하였다. 직급은 “귀하의 직급(직위)은 어디에 해당되십니까?”로 질문하여 팀원, 팀장급, 관리자(사무국장)로 구분하여 측정하였다. 근무연수는 “귀하의 사회복지업무의 총 근무연수는 얼마나 되십니까?”로 응답하여 근무연수를 직접 기입하도록

하였다.

2. 자료분석

본 연구의 수집된 설문자료는 SPSS 24.0 통계프로그램을 사용하였다. 주요 분석을 실시하기에 앞서 주요 변수들의 측정항목 내적 일관성을 파악하기 위해 신뢰도 검증을 실시하였고, 이후 구체적인 분석 절차는 다음과 같다.

첫째, 응답자의 인구 사회학적 특성의 변수를 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 조사대상자의 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동의 수준이 어떠한지를 살펴보고자 기술통계분석을 실시하였다.

셋째, 조사대상자의 인구 사회학적 특성에 따라 주요 변수인 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동이 차이가 있는지를 살펴보고자 T-test와 일원배치분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

넷째, 주요변수인 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 간의 상관관계분석을 실시하였다.

다섯째, 임파워링리더십이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가에 있어서 조직몰입의 매개효과가 있는지를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

제4장 분석결과

제1절 인구 사회학적 특성

조사대상자인 공공 및 민간 사회복지기관 종사자들의 일반적인 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

먼저 연령은 40대가 31.0%(105명)로 가장 많은 비율을 차지하였고, 30대 28.9%(98명), 50대 25.7%(87명), 20대 14.5%(49명) 등의 순으로 나타났다. 최종학력은 대학교 졸업이 55.8%(189명)로 과반수를 조금 넘게 많은 비중을 차지하였고, 전문대학교 졸업 26.0%(88명), 대학원 재학 이상 12.4%(42명), 고졸 이하 5.9%(20명)로 나타났다. 직장유형은 민간 사회복지기관에서 근무하는 종사자들이 50.1%(170명), 공공기관(도청, 시청, 읍면동)에서 근무하는 직원이 49.9%(169명)로 민간과 공공기관 종사자들이 유사한 비율로 조사되었다. 직급은 팀원이 79.1%(268명)로 가장 많은 비중을 차지하였고, 팀장급 16.2%(55명), 관리자 4.7%(16명)가 조사되었다. 조사대상자들의 사회복지업무의 근무연수는 평균 약 7년으로, 5년 이하 근무연수가 57.2%(194명), 5년 초과 근무연수가 42.7%(145명)를 차지하였다.

<표 4-1> 조사대상의 인구 사회학적 특성

변수	구 분	빈 도	비 율
연령	20대	49	14.5
	30대	98	28.9
	40대	105	31.0
	50대 이상	87	25.7
	고졸 이하	20	5.9
최종학력	전문대졸(재학포함)	88	26.0
	대졸(재학포함)	189	55.8
	대학원 재학이상	42	12.4
	도청	59	17.4
직장유형	시청	71	20.9
	읍면동	39	11.5
	민간 사회복지기관	170	50.1
	팀원	268	79.1
직급	팀장급	55	16.2
	관리자(사무국장)	16	4.7
	1년 이하	73	21.5
근무연수	2~5년 이하	121	35.7
	6~10년 이하	70	20.6
	11년 이상	75	22.1
	평균(표준편차)		7.22(7.08)

제2절 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 수준

조사대상자의 주요변수 수준을 알아보기 위해 기술통계분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 4-2>와 같다.

독립변수인 임파워링리더십은 평균 5점 만점에 3.93점으로 나타났다. 하위요인 중에는 ‘솔선수범’의 평균이 3.99점으로 가장 높고, ‘참여적 의사결정’ 3.94점, ‘코칭’ 3.92점, ‘정보공유’ 3.91점, ‘관심 표출’ 3.88점의 순으로 높게 나타났다.

매개변수인 조직몰입은 평균 5점 만점에 3.58점으로 나타났고, 하위요인 중에는 ‘규범적 몰입’이 3.77점으로 가장 높고, ‘정서적 몰입’ 3.60점, ‘지속적 몰입’ 3.37점의 순으로 나타났다.

종속변수인 조직시민행동은 평균 5점 만점에 3.88점으로 나타났다. 하위요인

중에는 ‘양심적 행동’이 평균 4.07점으로 가장 높았고, ‘예의 및 배려’ 4.05점, ‘스포츠맨 정신’ 3.82점, ‘이타적 행동’ 3.75점, ‘시민의식’ 3.73점의 순으로 나타났다.

<표 4-2> 주요변수의 기술통계 분석결과

변수	평균	표준편차	최소	최대
임파워링리더십 전체	3.93	.71	1.35	5.00
하위 요인				
솔선수범	3.99	.73	1.25	5.00
코칭	3.92	.74	1.75	5.00
정보공유	3.91	.75	1.50	5.00
참여적 의사결정	3.94	.78	1.25	5.00
관심 표출	3.88	.79	1.00	5.00
조직몰입 전체	3.58	.66	1.83	5.00
하위 요인				
정서적 몰입	3.60	.76	1.50	5.00
지속적 몰입	3.37	.86	1.00	5.00
규범적 몰입	3.77	.71	1.25	5.00
조직시민행동 전체	3.88	.49	2.40	5.00
하위 요인				
이타적 행동	3.75	.60	2.00	5.00
양심적 행동	4.07	.61	2.00	5.00
예의 및 배려	4.05	.53	2.00	5.00
시민의식	3.73	.70	1.25	5.00
스포츠맨 정신	3.82	.80	1.00	5.00

제3절 인구 사회학적 변인에 따른 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 차이

1. 임파워링리더십

조사 대상자의 일반적 특성에 따라 임파워링리더십 수준의 차이를 살펴보면 <표 4-3>과 같다. 분석결과, 연령과 근무연수에 따라 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

먼저 연령 20대의 평균값이 4.18점으로 가장 높았고, 30대 3.97점, 40대 3.90점, 50대 이상 3.78점의 순으로 임파워링리더십이 높게 나타났고, 이 차이는 통계적

으로 유의하였다. 이는 사회복지조직 종사자의 연령이 낮은 집단이 다른 집단에 비해 상대적으로 상급자에 대한 임파워링리더십 인식 수준이 더 높은 것을 의미한다.

근무연수는 1년 이하 종사자의 평균값이 4.15점으로 가장 높았고, 근무연수가 많아질수록 임파워링리더십 수준이 낮아지는 경향을 보여주었다. 즉, 근무연수가 낮은 집단이 다른집단에 비해 상대적으로 상급자에 대해 인식하는 임파워링리더십 수준이 더 높은 것을 의미한다.

<표 4-3> 인구 사회학적 특성에 따른 임파워링리더십의 차이 분석

변수	구분	빈도	평균	t/F	scheffe
연령	20대(a)	49	4.18	3.634*	a>b
	30대	98	3.97		
	40대	105	3.90		
	50대 이상(b)	87	3.78		
최종학력	고졸 이하	20	4.09	.779	
	전문대졸(재학포함)	88	3.91		
	대졸(재학포함)	189	3.95		
	대학원 재학이상	42	3.81		
직장유형	공공기관	169	3.88	1.355	
	민간기관	170	3.98		
직급	팀원	268	3.95	.441	
	팀장급	55	3.85		
	관리자(사무국장)	16	3.91		
근무연수	1년 이하(a)	73	4.15	3.594*	a>b
	2~5년 이하	121	3.92		
	6~10년 이하(b)	70	3.82		
	11년 이상	75	3.83		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

2. 조직몰입

조사 대상자의 일반적 특성에 따라 조직몰입 수준의 차이를 살펴보면 <표 4-4>와 같다. 분석결과, 연령과 직급에 따라 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

먼저 연령 20대의 평균값이 3.81점으로 가장 높았고, 50대 3.76점, 40대 3.65점,

30대 3.38점의 순으로 조직몰입이 높게 나타났고, 이 차이는 통계적으로 유의하였다. 20대를 제외하고 전반적으로 연령수준이 높을수록 조직몰입이 높은 경향이 있음을 볼 수 있다.

직급의 경우 관리자의 평균값이 3.84점으로 가장 점수가 높았고, 팀장급 3.76점, 팀원 3.53점으로 나타나, 사회복지조직 종사자의 직급이 높은 집단이 다른 집단에 비해 상대적으로 조직몰입 정도가 더 높은 경향이 있음을 확인하였다.

<표 4-4> 인구 사회학적 특성에 따른 조직몰입의 차이 분석

변수	구분	빈도	평균	t/F	scheffe
연령	20대	49	3.81	5.961***	a>c>b
	30대(a)	98	3.38		
	40대(b)	105	3.65		
	50대 이상(c)	87	3.76		
최종학력	고졸 이하	20	3.91	2.353	
	전문대졸(재학포함)	88	3.61		
	대졸(재학포함)	189	3.52		
	대학원 재학이상	42	3.63		
직장유형	공공기관	169	3.64	-1.518	
	민간기관	170	3.53		
직급	팀원(a)	268	3.53	4.160*	a<b, c
	팀장급(b)	55	3.76		
	관리자(사무국장)	16	3.84		
근무연수	1년 이하	73	3.56	1.162	
	2~5년 이하	121	3.52		
	6~10년 이하	70	3.58		
	11년 이상	75	3.70		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

3. 조직시민행동

조사 대상자의 일반적 특성에 따라 조직시민행동 수준의 차이를 살펴보면 <표 4-5>와 같다. 분석결과, 연령과 직급에 따라 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

먼저 연령 50대의 평균값이 3.98점으로 가장 높았고, 40대 3.90점, 20대 3.89점, 30대 3.77점의 순으로 조직시민행동이 높게 나타났고, 이 차이는 통계적으로 유

의하였다.

직급의 경우 관리자의 평균값이 4.05점으로 가장 점수가 높았고, 팀장급 4.00 점, 팀원 3.85점으로 나타나, 사회복지조직 종사자의 직급이 높은 집단이 다른 집단에 비해 상대적으로 조직시민행동 수준이 더 높은 것으로 확인되었다.

<표 4-5> 인구 사회학적 특성에 따른 조직시민행동의 차이 분석

변수	구분	빈도	평균	t/F	scheffe
연령	20대	49	3.89	2.870*	a<b
	30대(a)	98	3.77		
	40대	105	3.90		
	50대 이상(b)	87	3.98		
최종학력	고졸 이하	20	4.06	1.286	
	전문대졸(재학포함)	88	3.89		
	대졸(재학포함)	189	3.85		
	대학원 재학이상	42	3.93		
직장유형	공공기관	169	3.85	1.345	
	민간기관	170	3.92		
직급	팀원(a)	268	3.85	3.124*	a<b, c
	팀장급(b)	55	4.00		
	관리자(사무국장)	16	4.05		
근무연수	1년 이하	73	3.88	.154	
	2~5년 이하	121	3.88		
	6~10년 이하	70	3.85		
	11년 이상	75	3.91		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

제4절 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 간의 상관관계

본 연구의 주요변수인 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 <표 4-6>과 같다.

먼저 독립변수 임파워링리더십은 매개변수 조직몰입과 유의한 상관관계($r=.474$, $p<.001$)를 보여주었고, 그리고 종속변수 조직시민행동과도 유의한 상관관계($r=.424$, $p<.001$)를 보여주었다. 그리고 매개변수인 조직몰입과 종속변수인 조직시민행동 간에도 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($r=.607$, $p<.001$).

<표 4-6> 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동 간 상관관계

구분	1	2	3
1. 임파워링리더십	1.000		
2. 조직몰입	.474***	1.000	
3. 조직시민행동	.424***	.607***	1.000

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

추가적으로, 임파워링리더십 하위요인, 조직몰입, 조직시민행동의 하위요인 간 상관관계 결과를 살펴보면(<표 4-7> 참조), 모든 변인 간에 정(+)인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 임파워링리더십의 각 하위요인은 조직몰입과 조직시민행동 각 하위요인들과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 조직몰입은 조직시민행동 각 하위요인들과 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 임파워링리더십 하위요인, 조직몰입, 조직시민행동 하위요인 간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000										
2	.854***	1.000									
3	.819***	.880***	1.000								
4	.770***	.852***	.864***	1.000							
5	.778***	.845***	.870***	.866***	1.000						
6	.462***	.419***	.430***	.438***	.465***	1.000					
7	.372***	.333***	.329***	.362***	.641***	.514***	1.000				
8	.264***	.231***	.278***	.294***	.268***	.367***	.545***	1.000			
9	.410***	.399***	.380***	.370***	.379***	.446***	.379***	.612***	1.000		
10	.393***	.342***	.385***	.372***	.403***	.612***	.654***	.515***	.610***	1.000	
11	.195***	.176***	.174***	.151***	.192***	.379***	.353***	.307***	.368***	.369***	1.000

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

1=술선수범, 2=코칭, 3=정보공유, 4=참여적 의사결정, 5=관심 표출, 6=조직몰입, 7=이타적행동, 8=양심적행동, 9=예의 및 배려, 10=시민의식, 11=스포츠맨정신

제5절 임파워링리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직몰입의 매개효과

1. 임파워링리더십 각 하위요인이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직몰입의 매개효과

임파워링리더십이 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과가 있는가를 알아보기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 실시하였고 (모델1: 독립변수→매개변수, 모델2: 독립변수→종속변수, 모델3: 독립변수+매개변수→종속변수), 임파워링리더십 각 하위요인별로 분석결과를 제시하였다. 전체 회귀모형의 VIF는 1.037~5.039 사이의 값으로 나타나 모두 10 이하였으며, 공차한계 값은 모두 0.1 이상으로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 확인되었다.

(1) 솔선수범과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

솔선수범과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-8>과 같다.

모델1은 솔선수범이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 30.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=14.354$, $p<.001$). 통제변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.152$, $p<.05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지기관 종사자보다 공공기관 직원이($\beta=.121$, $p<.05$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.144$, $p<.01$)과 관리자($\beta=.116$, $p<.05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 솔선수범은 매개변수인 조직몰입에 있어서 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.498$, $p<.001$). 즉, 상사의 솔선수범 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 솔선수범이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 20.7%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=9.045$, $p<.001$). 통제

변수 중에는 직급 변수가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미쳐($\beta=.111$, $p<.05$), 팀원보다 팀장급이 조직시민행동이 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 솔선수범은 조직시민행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.440$, $p<.001$). 즉, 상사의 솔선수범 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 솔선수범과 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 38.8%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=18.853$, $p<.001$). 통제변수 중에는 직장유형 변수가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미쳐($\beta=-.107$, $p<.05$), 공공기관 직원이 민간 사회복지기관 종사자보다 더 낮게 나타났다. 그리고 독립변수인 솔선수범($\beta=.186$, $p<.001$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.511$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 솔선수범 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 솔선수범과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3					
	솔선수범 → 조직몰입			솔선수범 → 조직시민행동			솔선수범, 조직몰입 → 조직시민행동					
	B	β	t	B	β	t	B	β	t			
통제 변수	연령	30대	-.108	-.075	-1.084	-.067	-.061	-.837	-.025	-.023	-.361	
		40대	.148	.104	1.414	.051	.048	.614	-.005	-.005	-.072	
		50대 이상	.230	.152	2.013*	.126	.111	1.382	.038	.034	.471	
	최종 학력	전문대졸	-.165	-.110	-1.187	-.103	-.091	-.922	-.039	-.035	-.401	
		대졸	-.175	-.132	-1.295	-.097	-.097	-.898	-.030	-.030	-.314	
		대학원이상	-.209	-.104	-1.301	-.116	-.077	-.903	-.036	-.024	-.316	
	직장 유형	직장유형	.159	.121	2.462*	-.045	-.045	-.865	-.105	-.107	-2.307*	
		직급	팀장급	.258	.144	2.862**	.149	.111	2.068*	.050	.037	.782
			관리자	.359	.116	2.255*	.159	.068	1.251	.022	.009	.191
	근무연수	.004	.039	.701	.003	.037	.636	.001	.018	.341		
독립 변수	솔선수범	.452	.498	10.746***	.299	.440	8.909***	.126	.186	3.673***		
매개 변수	조직몰입						.383	.511	9.869***			
	F		14.354***		9.045***		18.853***					
	R ²		.326		.233		.410					
	adj. R ²		.303		.207		.388					

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

(2) 코칭과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

코칭과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-9>와 같다.

모델1은 코칭이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 27.8%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=12.811$, $p < .001$). 통제변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.183$, $p < .05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지기관 종사자보다 공공기관 직원이($\beta=.158$, $p < .01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.131$, $p < .05$)과 관리자($\beta=.113$, $p < .05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 코칭은 매개변수인 조직몰입이 유의한 영향을 보이는

것으로 나타났다($\beta=.476$, $p<.001$). 즉, 상사의 코칭 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 코칭이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 16.4%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=7.017$, $p<.001$). 통제변수 중에는 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 변수가 나타나지 않았다. 독립변수인 코칭은 조직시민행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.390$, $p<.001$). 즉, 상사의 코칭 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 코칭과 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 37.6%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=17.941$, $p<.001$). 통제변수 중에는 직장유형 변수가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미쳐($\beta=-.101$, $p<.05$), 공공기관 직원이 민간 사회복지기관 종사자보다 더 낮게 나타났다. 그리고 독립변수인 코칭($\beta=.131$, $p<.01$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.544$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 코칭 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 코칭과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3				
	코칭 → 조직몰입			코칭 → 조직시민행동			코칭, 조직몰입 → 조직시민행동				
	B	β	t	B	β	t	B	β	t		
통제 변수	30대	-.096	-.066	-.940	-.063	-.058	-.768	-.024	-.022	-.338	
	40대	.144	.101	1.353	.044	.041	.510	-.015	-.014	-.201	
	50대 이상	.276	.183	2.362*	.148	.131	1.570	.035	.031	.431	
	최종 학력	전문대졸	-.209	-.139	-1.476	-.135	-.120	-1.186	-.050	-.045	-.508
	대졸	-.234	-.177	-1.711	-.140	-.141	-1.271	-.045	-.045	-.467	
	대학원이상	-.269	-.135	-1.651	-.160	-.107	-1.222	-.051	-.034	-.446	
	직장유형	.209	.158	3.161**	-.015	-.015	-.276	-.100	-.101	-2.136*	
	직급	팀장급	.234	.131	2.548*	.133	.099	1.795	.037	.028	.581
	관리자	.352	.113	2.172*	.155	.067	1.189	.012	.005	.104	
근무연수	.003	.030	.539	.002	.029	.479	.001	.012	.239		
독립 변수	코칭	.425	.476	9.999***	.261	.390	7.623***	.088	.131	2.601**	
매개 변수	조직몰입						.407	.544	10.579***		
	F	12.811***			7.017***			17.941***			
	R ²	.301			.191			.398			
	adj. R ²	.278			.164			.376			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

(3) 정보공유와 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

정보공유와 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-10>과 같다.

모델1은 정보공유가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 26.7%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=12.187$, $p < .001$). 통제변수 중에는 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 민간 사회복지기관 종사자보다 공공기관 직원이($\beta=.133$, $p < .01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.114$, $p < .05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 정보공유는 매개변수인 조직몰입이 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.459$, $p < .001$). 즉, 상사의 정보공유 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 정보공유가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 18.1%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=7.802$, $p<.001$). 통제변수 중에는 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 변수가 나타나지 않았다. 독립변수인 정보공유는 조직시민행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.408$, $p<.001$). 즉, 상사의 정보공유 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 정보공유와 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 38.4%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=18.554$, $p<.001$). 통제변수 중에는 직장유형 변수가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미쳐($\beta=-.105$, $p<.05$), 공공기관 직원이 민간 사회복지기관 종사자보다 더 낮게 나타났다. 그리고 독립변수인 정보공유($\beta=.166$, $p<.001$)와 매개변수인 조직몰입($\beta=.528$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 정보공유 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 정보공유와 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3				
	정보공유 → 조직몰입			정보공유 → 조직시민행동			정보공유, 조직몰입 → 조직시민행동				
	B	β	t	B	β	t	B	β	t		
통계 변수	30대	-.115	-.079	-1.124	-.071	-.065	-.876	-.025	-.023	-.362	
	연령 40대	.133	.093	1.238	.042	.039	.491	-.011	-.010	-.147	
	50대 이상	.230	.152	1.962	.126	.112	1.365	.036	.032	.440	
	최종 학력	전문대졸	-.173	-.115	-1.212	-.107	-.095	-.949	-.039	-.035	-.395
		대졸	-.206	-.156	-1.494	-.117	-.118	-1.072	-.036	-.036	-.374
		대학원이상	-.219	-.110	-1.330	-.122	-.081	-.935	-.035	-.024	-.311
	직장유형	.175	.133	2.639**	-.034	-.034	-.649	-.103	-.105	-2.245*	
	직급	팀장급	.205	.114	2.212*	.113	.085	1.549	.032	.024	.507
		관리자	.322	.103	1.967	.134	.058	1.035	.007	.003	.060
근무연수	.003	.032	.566	.002	.032	.528	.001	.015	.283		
독립 변수	정보공유	.402	.459	9.681***	.267	.408	8.145***	.108	.166	3.360***	
매개 변수	조직몰입						.395	.528	10.421***		
	F	12.187***			7.802***			18.554***			
	R ²	.291			.208			.406			
	adj. R ²	.267			.181			.384			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

(4) 참여적 의사소통과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

참여적 의사소통과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-11>과 같다.

모델1은 참여적 의사소통이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 28.8%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=13.408$, $p < .001$). 통계변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.183$, $p < .05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지기관 종사자보다 공공기관 직원이($\beta=.130$, $p < .01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.141$, $p < .01$)과 관리자($\beta=.120$, $p < .05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 참여적 의사소통은 매개변수인 조직몰입이 유

의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.410$, $p<.001$). 즉, 상사의 참여적 의사소통 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 참여적 의사소통이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 19.1%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=8.237$, $p<.001$). 통제변수 중에는 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향이 있는 것으로 나타나서($\beta=.108$, $p<.05$), 팀원보다 팀장급 직원의 조직시민행동이 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 참여적 의사소통은 조직시민행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.420$, $p<.001$). 즉, 상사의 참여적 의사소통 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 참여적 의사소통과 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 38.4%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=18.547$, $p<.001$). 통제변수 중에는 직장유형 변수가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미쳐($\beta=-.105$, $p<.05$), 공공기관 직원이 민간 사회복지기관 종사자보다 더 낮게 나타났다. 그리고 독립변수인 참여적 의사소통($\beta=.168$, $p<.001$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.523$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 참여적 의사소통 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 참여적 의사결정과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3					
	참여적 의사결정 → 조직몰입			참여적 의사결정 → 조직시민행동			참여적 의사결정, 조직몰입 → 조직시민행동					
	B	β	t	B	β	t	B	β	t			
통제 변수	연령	30대	-.115	-.079	-1.141	-.072	-.066	-.894	-.027	-.025	-.382	
		40대	.147	.103	1.395	.050	.047	.593	-.008	-.007	-.105	
		50대 이상	.276	.183	2.382*	.155	.137	1.675	.047	.041	.574	
	최종 학력	전문대졸	-.199	-.133	-1.417	-.126	-.112	-1.122	-.048	-.042	-.487	
		대졸	-.259	-.195	-1.906	-.153	-.154	-1.411	-.051	-.052	-.542	
		대학원이상	-.287	-.144	-1.773	-.168	-.112	-1.302	-.056	-.037	-.492	
	직장 유형	직장유형	.171	.130	2.614**	-.037	-.038	-.711	-.104	-.105	-2.263*	
		직급	팀장급	.252	.141	2.763**	.145	.108	1.988*	.046	.034	.715
			관리자	.372	.120	2.311*	.168	.072	1.305	.022	.009	.193
	근무연수	-.001	-.015	-.272	-.001	-.010	-.166	.000	-.002	-.037		
독립 변수	참여적 의사결정	.410	.481	10.294***	.267	.420	8.420***	.107	.168	3.352***		
매개 변수	조직몰입						.392	.523	10.176***			
	F		13.408***		8.237***		18.547***					
	R ²		.311		.217		.406					
	adj. R ²		.288		.191		.384					

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

(5) 관심 표출과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

관심 표출과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-12>와 같다.

모델1은 관심 표출이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 30.8%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=14.679$, $p < .001$). 통제변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.168$, $p < .05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지기관 종사자보다 공공기관 직원이($\beta=.137$, $p < .01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.117$, $p < .05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 참여적 의사소통은 매개변수인 조직몰입이 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.410$, $p < .001$). 즉, 상사의 관심 표출 정도가 높을수록 사회복지조직

종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 관심 표출이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형 설명력은 19.4%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=8.393$, $p<.001$). 통제변수 중에는 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 변수가 나타나지 않았다. 독립변수인 관심 표출은 조직시민행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.426$, $p<.001$). 즉, 상사의 관심 표출 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 관심 표출과 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 38.2%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=18.379$, $p<.001$). 통제변수 중에는 직장유형 변수가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미쳐($\beta=-.103$, $p<.05$), 공공기관 직원이 민간 사회복지기관 종사자보다 더 낮게 나타났다. 그리고 독립변수인 관심 표출($\beta=.162$, $p<.01$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.523$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 관심 표출 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 관심 표출과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3				
	관심 표출 → 조직몰입			관심 표출 → 조직시민행동			관심 표출, 조직몰입 → 조직시민행동				
	B	β	t	B	β	t	B	β	t		
통계 변수	30대	-.123	-.085	-1.238	-.079	-.072	-.978	-.030	-.028	-.431	
	연령 40대	.137	.096	1.323	.041	.039	.494	-.012	-.012	-.168	
	50대 이상	.253	.168	2.224*	.136	.121	1.484	.037	.033	.460	
	최종 학력	전문대졸	-.157	-.104	-1.132	-.101	-.090	-.902	-.040	-.035	-.402
		대졸	-.187	-.141	-1.394	-.109	-.110	-1.004	-.036	-.036	-.373
		대학원이상	-.184	-.092	-1.148	-.105	-.070	-.810	-.033	-.022	-.288
	직장유형	직장유형	.181	.137	2.803**	-.031	-.032	-.603	-.102	-.103	-2.213*
		팀장급	.210	.117	2.331*	.117	.088	1.616	.035	.026	.550
		관리자	.249	.080	1.566	.090	.039	.699	-.008	-.003	-.069
근무연수	.003	.036	.656	.002	.034	.576	.001	.015	.295		
독립 변수	관심 표출	.422	.504	10.897***	.266	.426	8.516***	.101	.162	3.161**	
매개 변수	조직몰입						.392	.523	10.011***		
F		14.679***			8.393***			18.379***			
R ²		.331			.220			.404			
adj. R ²		.308			.194			.382			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

(6) 임파워링리더십(전체)과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

임파워링리더십 전체와 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-13>와 같다.

모델1은 임파워링리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형 설명력은 32.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=15.637$, $p < .001$). 통제변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.184$, $p < .05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지 기관보다 공공기관에 근무하는 직원이($\beta=.139$, $p < .01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.129$, $p < .01$)과 관리자($\beta=.105$, $p < .05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링리더십은 매개변수인 조직몰입

에 대해 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.518, p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 임파워링리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 21.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=9.293, p<.001$). 통제변수 중에는 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인이 나타나지 않았다. 독립변수인 임파워링리더십은 조직시민행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.447, p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 임파워링리더십과 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 38.6%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=18.736, p<.001$). 통제변수 중에는 직장유형 변수가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미쳐($\beta=-.100, p<.05$), 공공기관 직원이 민간 사회복지기관 종사자보다 더 낮게 나타났다. 그리고 독립변수인 임파워링리더십($\beta=.183, p<.001$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.509, p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워링리더십이 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 임파워링리더십과 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3					
	임파워링리더십 → 조직몰입			임파워링리더십 → 조직시민행동			임파워링리더십, 조직몰입 → 조직시민행동					
	B	β	t	B	β	t	B	β	t			
통계 변수	연령	30대	-.100	-.069	-1.014	-.063	-.058	-.789	-.025	-.023	-.350	
		40대	.157	.110	1.525	.055	.052	.667	-.004	-.004	-.060	
		50대 이상	.277	.184	2.455*	.154	.136	1.692	.048	.043	.598	
	최종 학력	전문대졸	-.165	-.110	-1.201	-.104	-.093	-.942	-.041	-.037	-.423	
		대졸	-.197	-.149	-1.486	-.114	-.114	-1.061	-.038	-.039	-.405	
		대학원이상	-.214	-.107	-1.351	-.121	-.081	-.951	-.040	-.027	-.354	
	직장 유형	직장유형	.184	.139	2.879**	-.029	-.029	-.564	-.099	-.100	-2.153*	
		직급	팀장급	.231	.129	2.601**	.131	.098	1.827	.043	.032	.670
			관리자	.325	.105	2.068*	.137	.059	1.081	.013	.006	.117
	근무연수	.002	.025	.469	.002	.025	.435	.001	.012	.242		
독립 변수 (전체)	임파워링리더십	.484	.518	11.329***	.312	.447	9.054***	.128	.183	3.554***		
매개 변수	조직몰입						.381	.509	9.677***			
	F		15.637***		9.293***		18.736***					
	R ²		.345		.238		.408					
	adj. R ²		.323		.213		.386					

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

2. 임파워링리더십이 조직시민행동 각 하위요인에 미치는 영향에서 조직몰입의 매개효과

임파워링리더십이 조직시민행동 각 하위요인 간의 관계에서 조직몰입의 매개효과가 있는가를 알아보기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 실시하였고(모델1: 독립변수→매개변수, 모델2: 독립변수→종속변수, 모델3: 독립변수+매개변수→종속변수), 조직시민행동 각 하위요인별로 분석결과를 제시하였다. 전체 회귀모형의 VIF는 1.045~5.030 사이의 값으로 나타나 모두 10 이하였으며, 공차한계 값은 모두 0.1 이상으로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 확인되었다.

(1) 임파워링리더십과 이타적 행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

임파워링리더십과 이타적 행동 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-14>와 같다.

모델1은 임파워링리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 32.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=15.637$, $p<.001$). 통제변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.184$, $p<.05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지 기관보다 공공기관에 근무하는 직원이($\beta=.139$, $p<.01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.129$, $p<.05$)과 관리자($\beta=.105$, $p<.05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링리더십은 매개변수인 조직몰입에 대해 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.518$, $p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 임파워링리더십이 이타적 행동에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 13.4%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=5.771$, $p<.001$). 통제변수 중에는 이타적 행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인이 나타나지 않았다. 독립변수인 임파워링리더십은 이타적 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.382$, $p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지사무 직원의 이타적 행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 임파워링리더십과 조직몰입을 함께 투입하여 이타적 행동에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 27.6%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=11.748$, $p<.001$). 통제변수 중에는 이타적 행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인이 나타나지 않았다. 그리고 독립변수인 임파워링리더십($\beta=.143$, $p<.05$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.461$, $p<.001$)은 모두 이타적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워링리더십이 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 이타적 행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 임파워링리더십과 이타적행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3					
	임파워링리더십 → 조직몰입			임파워링리더십 → 이타적행동			임파워링리더십, 조직몰입 → 이타적행동					
	B	β	t	B	β	t	B	β	t			
통계 변수	30대	-.100	-.069	-1.014	-.086	-.066	-.857	-.045	-.034	-.484		
	연령 40대	.157	.110	1.525	-.092	-.071	-.876	-.158	-.122	-1.632		
	50대 이상	.277	.184	2.455*	-.049	-.036	-.423	-.165	-.120	-1.543		
	최종 학력	전문대졸	-.165	-.110	-1.201	-.106	-.078	-.756	-.037	-.027	-.291	
		대졸	-.197	-.149	-1.486	-.106	-.088	-.778	-.023	-.019	-.188	
		대학원이상	-.214	-.107	-1.351	-.029	-.016	-.177	.061	.033	.408	
	직장 유형	직장유형	.184	.139	2.879**	.051	.043	.782	-.026	-.021	-.424	
		직급	팀장급	.231	.129	2.601*	.176	.108	1.929	.079	.049	.940
			관리자	.325	.105	2.068*	.007	.003	.045	-.128	-.046	-.867
근무 연수	.002	.025	.469	.004	.050	.820	.003	.039	.688			
독립 변수	임파워링리더십	.484	.518	11.329***	.323	.382	7.387***	.121	.143	2.563*		
매개 변수	조직몰입						.418	.461	8.066***			
F		15.637***			5.771***			11.748***				
R ²		.345			.163			.302				
adj. R ²		.323			.134			.276				

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

(2) 임파워링리더십과 양심적 행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

임파워링리더십과 양심적 행동 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-15>와 같다.

모델1은 임파워링리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형 설명력은 32.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=15.637$, $p < .001$). 통제변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.184$, $p < .05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지 기관보다 공공기관에 근무하는 직원이($\beta=.139$, $p < .01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.129$, $p < .05$)과 관리자($\beta=.105$, $p < .05$)의 조직몰입 정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링리더십은 매개변수인 조직몰

입이 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.518$, $p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 임파워링리더십이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 12.1%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=5.244$, $p<.001$). 통제변수 중에는 연령 변수만 통계적으로 유의미하여, 20대보다 50대($\beta=.184$, $p<.05$)의 양심적 행동 수준이 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링리더십은 양심적 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.321$, $p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지조직 종사자의 양심적 행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 임파워링리더십과 조직몰입을 함께 투입하여 양심적 행동에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 27.6%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=6.314$, $p<.001$). 통제변수 중에는 연령 변수만 통계적으로 유의미하여, 20대보다 50대($\beta=.169$, $p<.05$)의 양심적 행동 수준이 더 높은 것으로 나타났다. 그리고 독립변수인 임파워링리더십($\beta=.196$, $p<.01$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.243$, $p<.001$)은 모두 양심적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워링리더십이 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 양심적 행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-15> 임파워링리더십과 양심적행동 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3				
	임파워링리더십 → 조직몰입			임파워링리더십 → 양심적행동			임파워링리더십, 조직몰입 → 양심적행동				
	B	β	t	B	β	t	B	β	t		
통계 변수	30대	-.100	-.069	-1.014	-.012	-.009	-.118	.010	.008	.100	
	연령 40대	.157	.110	1.525	.104	.079	.958	.068	.052	.644	
	50대 이상	.277	.184	2.455*	.297	.213	2.503*	.235	.169	2.004*	
	최종 학력	전문대졸	-.165	-.110	-1.201	-.035	-.025	-.245	.002	.001	.011
		대졸	-.197	-.149	-1.486	-.017	-.014	-.119	.028	.023	.202
		대학원이상	-.214	-.107	-1.351	-.055	-.030	-.333	-.008	-.004	-.046
	직장유형	.184	.139	2.879**	-.053	-.044	-.790	-.094	-.077	-1.417	
	직급	팀장급	.231	.129	2.601*	.132	.080	1.413	.080	.049	.869
		관리자	.325	.105	2.068*	.018	.006	.107	-.055	-.019	-.339
근무연수	.002	.025	.469	.005	.063	1.028	.005	.057	.948		
독립 변수	임파워링리더십	.484	.518	11.329***	.277	.321	6.167***	.168	.196	3.249**	
매개 변수	조직몰입						.224	.243	3.940***		
F		15.637***			5.244***			6.314***			
R ²		.345			.150			.189			
adj. R ²		.323			.121			.159			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

(3) 임파워링리더십과 예의 및 배려 관계에서 조직몰입의 매개효과

임파워링리더십과 예의 및 배려 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-16>와 같다.

모델1은 임파워링리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형 설명력은 32.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=15.637$, $p < .001$). 통제변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.184$, $p < .05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지 기관보다 공공기관에 근무하는 직원이($\beta=.139$, $p < .01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.129$, $p < .05$)과 관리자($\beta=.105$, $p < .05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링리더십은 매개변수인 조직몰입이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.518$, $p < .001$). 즉, 임파워링리더십이

높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 임파워링리더십이 예의 및 배려에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 15.6%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=6.664$, $p<.001$). 통제변수 중에는 예의 및 배려에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인이 나타나지 않았다. 독립변수인 임파워링리더십은 예의 및 배려에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.406$, $p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지조직 종사자의 예의 및 배려 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 임파워링리더십과 조직몰입을 함께 투입하여 예의 및 배려에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 24.9%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=10.321$, $p<.001$). 통제변수 중에는 직장유형 변수가 예의 및 배려에 유의미한 영향을 미쳐($\beta=-.136$, $p<.05$), 공공기관 직원이 민간 사회복지기관 종사자보다 더 낮게 나타났다. 그리고 독립변수인 임파워링리더십($\beta=.212$, $p<.001$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.375$, $p<.001$)은 모두 예의 및 배려에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워링리더십이 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 예의 및 배려 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-16> 임파워링리더십과 예의 및 배려 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3				
	임파워링리더십 → 조직몰입			임파워링리더십 → 예의 및 배려			임파워링리더십, 조직몰입 → 예의 및 배려				
	B	β	t	B	β	t	B	β	t		
통계 변수	30대	-.100	-.069	-1.014	.100	.085	1.129	.130	.111	1.555	
	40대	.157	.110	1.525	.145	.126	1.563	.097	.085	1.109	
	50대 이상	.277	.184	2.455*	.132	.108	1.295	.048	.039	.494	
	최종 학력	전문대졸	-.165	-.110	-1.201	-.112	-.093	-.908	-.062	-.051	-.534
		대졸	-.197	-.149	-1.486	-.035	-.033	-.297	.024	.023	.214
		대학원이상	-.214	-.107	-1.351	-.196	-.121	-1.372	-.131	-.081	-.971
	직장유형	.184	.139	2.879**	-.089	-.083	-1.544	-.144	-.136	-2.629**	
	직급	팀장급	.231	.129	2.601*	.016	.011	.199	-.054	-.037	-.708
		관리자	.325	.105	2.068*	.055	.022	.388	-.043	-.017	-.323
근무연수	.002	.025	.469	.002	.032	.530	.002	.023	.394		
독립 변수	임파워링리더십	.484	.518	11.329***	.306	.406	7.948***	.159	.212	3.721***	
매개 변수	조직몰입						.303	.375	6.440***		
	F	15.637***			6.664***			10.321***			
	R ²	.345			.183			.275			
	adj. R ²	.323			.156			.249			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

(4) 임파워링리더십과 시민의식 관계에서 조직몰입의 매개효과

임파워링리더십과 시민의식 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-17>와 같다.

모델1은 임파워링리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형 설명력은 32.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=15.637$, $p < .001$). 통제변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.184$, $p < .05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지 기관보다 공공기관에 근무하는 직원이($\beta=.139$, $p < .01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.129$, $p < .05$)과 관리자($\beta=.105$, $p < .05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링리더십은 매개변수인 조직몰입이 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.518$, $p < .001$). 즉, 임파워링리더십이

높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 임파워링리더십이 시민의식에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형 설명력은 23.7%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=10.532$, $p<.001$). 통제변수 중에는 직급이 시민의식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 팀원보다 팀장급($\beta=.121$, $p<.05$)과 관리자($\beta=.127$, $p<.05$)의 시민의식이 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링리더십은 시민의식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.431$, $p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지조직 종사자의 시민의식 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 임파워링리더십과 조직몰입을 함께 투입하여 시민의식에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 41.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=20.789$, $p<.001$). 통제변수 중에는 직장유형 변수가 시민의식에 유의미한 영향을 미쳐($\beta=-.119$, $p<.01$), 공공기관 직원이 민간 사회복지기관 종사자보다 더 낮게 나타났다. 그리고 독립변수인 임파워링리더십($\beta=.165$, $p<.001$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.512$, $p<.001$)은 모두 시민의식에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 임파워링리더십이 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 시민의식 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-17> 임파워링리더십과 시민의식 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3				
	임파워링리더십 → 조직몰입			임파워링리더십 → 시민의식			임파워링리더십, 조직몰입 → 시민의식				
	B	β	t	B	β	t	B	β	t		
통계 변수	연령	30대	-.100	-.069	-1.014	-.097	-.064	-.883	-.043	-.028	-.449
		40대	.157	.110	1.525	.045	.030	.393	-.040	-.026	-.390
		50대 이상	.277	.184	2.455*	.245	.154	1.939	.095	.060	.852
	최종 학력	전문대졸	-.165	-.110	-1.201	-.183	-.115	-1.191	-.094	-.059	-.696
		대졸	-.197	-.149	-1.486	-.217	-.155	-1.460	-.110	-.079	-.844
		대학원이상	-.214	-.107	-1.351	-.135	-.064	-.762	-.020	-.009	-.126
	직장 유형	직장유형	.184	.139	2.879**	-.066	-.047	-.925	-.165	-.119	-2.606**
		팀장급	.231	.129	2.601*	.228	.121	2.288*	.103	.055	1.165
		관리자	.325	.105	2.068*	.417	.127	2.369*	.241	.074	1.553
근무 연수	근무연수	.002	.025	.469	.000	.004	.066	-.001	-.009	-.183	
독립 변수	임파워링리더십	.484	.518	11.329***	.424	.431	8.867***	.163	.165	3.285**	
매개 변수	조직몰입						.540	.512	9.946***		
	F		15.637***		10.532***		20.789***				
	R ²		.345		.262		.434				
	adj. R ²		.323		.237		.413				

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간 사회복지기관, 직급=팀원

(5) 임파워링리더십과 스포츠맨 정신 관계에서 조직몰입의 매개효과

임파워링리더십과 스포츠맨 정신 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 4-18>와 같다.

모델1은 임파워링리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형 설명력은 32.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=15.637$, $p < .001$). 통제변수 중에는 연령, 직장유형, 직급 변수가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 20대보다 50대($\beta=.184$, $p < .05$)의 조직몰입 정도가 더 높고, 민간 사회복지 기관보다 공공기관에 근무하는 직원이($\beta=.139$, $p < .01$), 그리고 팀원보다 팀장급($\beta=.129$, $p < .05$)과 관리자($\beta=.105$, $p < .05$)의 조직몰입정도가 더 높은 것으로 나타났다. 독립변수인 임파워링리더십은 매개변수인 조직몰입

이 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.518, p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다.

모델2는 임파워링리더십이 스포츠맨 정신에 미치는 영향에 대한 회귀모형으로, 모형설명력은 5.3%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=2.706, p<.01$). 통제변수 중에는 스포츠맨 정신에 유의미한 영향을 미치는 변수가 나타나지 않았다. 독립변수인 임파워링리더십은 스포츠맨 정신에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.203, p<.001$). 즉, 임파워링리더십이 높을수록 사회복지조직 종사자의 스포츠맨 정신 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

모델3은 임파워링리더십과 조직몰입을 함께 투입하여 스포츠맨 정신에 미치는 영향을 분석한 회귀모형으로, 모형설명력은 13.1%였고, 모형적합성은 통계적으로 유의하였다($F=5.262, p<.001$). 통제변수 중에는 스포츠맨 정신에 유의미한 영향을 미치는 변수가 나타나지 않았다. 그리고 독립변수인 임파워링리더십은 스포츠맨 정신에 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 매개변수인 조직몰입은 스포츠맨 정신에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.421, p<.001$). 즉, 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 스포츠맨 정신이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4-18> 임파워링리더십과 스포츠맨정신 관계에서 조직몰입의 매개효과

구분	Model 1			Model 2			Model 3				
	임파워링리더십 → 조직몰입			임파워링리더십 → 스포츠맨정신			임파워링리더십, 조직몰입 → 스포츠맨정신				
	B	β	t	B	β	t	B	β	t		
연령	30대	-.100	-.069	-1.014	-.218	-.123	-1.538	-.176	-.099	-1.293	
	40대	.157	.110	1.525	.076	.044	.511	.009	.005	.066	
	50대 이상	.277	.184	2.455*	.146	.080	.899	.029	.016	.186	
통제 변수	최종 학력	전문대졸	-.165	-.110	-1.201	-.085	-.046	-.429	-.015	-.008	-.080
		대졸	-.197	-.149	-1.486	-.193	-.120	-1.014	-.110	-.068	-.602
		대학원이상	-.214	-.107	-1.351	-.193	-.079	-.848	-.103	-.042	-.470
	직장유형	.184	.139	2.879**	.012	.007	.126	-.066	-.041	-.741	
직급	팀장급	.231	.129	2.601*	.104	.048	.813	.006	.003	.052	
	관리자	.325	.105	2.068*	.189	.050	.836	.052	.014	.238	
	근무연수	.002	.025	.469	-.004	-.032	-.498	-.005	-.041	-.664	
독립 변수	임파워링리더십	.484	.518	11.329***	.230	.203	3.754***	.026	.023	.382	
매개 변수	조직몰입							.421	.347	5.538***	
	F	15.637***			2.706**			5.262***			
	R ²	.345			.083			.162			
	adj. R ²	.323			.053			.131			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주1: 연령, 최종학력, 직장유형, 직급은 더미변수로 투입되었음.

주2: 각 더미변수의 기준 값은 다음과 같음; 연령=20대, 최종학력=고졸이하, 직장유형=민간
사회복지기관, 직급=팀원

3. 매개효과 결과 종합 요약

앞서 살펴본 <표 4-8>~<표 4-18>의 분석결과를 토대로 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증을 종합적으로 정리하면 다음의 <표 4-19>와 같다. 분석결과를 종합하면, 각 독립변수와 종속변수의 관계에서 조직몰입은 모두 매개효과가 있었던 것으로 나타났다.

<표 4-19> 매개효과 결과 종합 요약

구분	매개효과 경로	1단계	2단계	3단계	매개효과
		독립 →매개	독립 →종속	매개 →종속	
1	솔선수범→조직몰입→조직시민행동	충족	충족	충족	부분
2	코칭→조직몰입→조직시민행동	충족	충족	충족	부분
3	정보공유→조직몰입→조직시민행동	충족	충족	충족	부분
4	참여적 의사소통→조직몰입→조직시민행동	충족	충족	충족	부분
5	관심 표출→조직몰입→조직시민행동	충족	충족	충족	부분
6	임파워링리더십(전체)→조직몰입→조직시민행동	충족	충족	충족	부분
7	임파워링리더십(전체)→조직몰입→이타적행동	충족	충족	충족	부분
8	임파워링리더십(전체)→조직몰입→양심적행동	충족	충족	충족	부분
9	임파워링리더십(전체)→조직몰입→예의및배려	충족	충족	충족	부분
10	임파워링리더십(전체)→조직몰입→시민의식	충족	충족	충족	부분
11	임파워링리더십(전체)→조직몰입→스포츠맨정신	충족	충족	충족	완전

제5장 결 론

제1절 연구결과

본 연구는 제주지역 공공 및 민간사회복지기관에서 사회복지업무를 수행하는 종사자 339명을 대상으로 조직에서 상급자의 임파워링리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 관계를 밝히는 것을 목적으로 진행되었다. 주요변수들 간의 이론적 배경에 기초하여 연구가설을 설정하고, 임파워링리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 조직몰입의 매개효과를 분석하였다. 본 연구를 통하여 확인된 연구 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 사회복지조직 종사자의 인구 사회학적 특성에 따른 임파워링리더십, 조직몰입, 조직시민행동의 차이를 살펴본 결과, 임파워링리더십은 연령, 근무연수별로 유의한 차이가 나타나 사회복지조직 종사자의 연령이 낮고, 근무연수가 낮을수록 상급자에 대한 임파워링리더십 인식수준이 높게 나타났다. 즉, 조직몰입과 조직시민행동은 연령과 직급에서 유의한 차이가 나타나 전반적으로 사회복지조직 종사자의 연령이 높고, 직급이 높은 높을수록 조직몰입과 조직시민행동이 더 높은 것으로 확인되었다.

둘째, 제주지역 사회복지조직 종사자들이 인식하는 상급자의 임파워링리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는가에 대하여 분석한 결과 임파워링리더십은 조직시민행동에 정(+)의 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한, 하위요인인 솔선수범, 코칭, 정보공유, 참여적 의사결정, 관심 표출 모두가 조직시민행동에 정(+)의 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 사회복지조직 종사자들이 인식하는 상급자의 임파워링리더십 수준이 높을수록 조직시민행동에 긍정적인 것으로 나타났다. 이는 Arnold 등(2020)과 일치하여 제주지역 사회복지조직 종사자들을 대상으로 한 연구에서 상급자의 임파워링리더십이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 연구결과를 지지하고 있음을 알 수 있었다.

셋째, 제주지역 사회복지조직 종사자가 인식하는 상급자의 임파워링리더십은 조직몰입에 영향을 미치는가에 대하여 분석한 결과 임파워링리더십은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 사회복지조직 종사자가 인식하는 상급자의 임파워링리더십 수준이 높을수록 조직몰입 정도가 더 높아지는 것으로 나타났다. 이는 Allen 등(2018)과 일치하여 제주지역 사회복지조직 종사자를 대상으로 한 연구에서 상급자의 임파워링리더십이 조직몰입에 긍정적 영향이 있는 것으로 나타나, 본 연구의 결과를 지지하고 있다는 것을 알 수 있었다.

넷째, 임파워링리더십이 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치는가에 대하여 분석한 결과, 임파워링리더십과 조직시민행동 간 조직몰입의 매개효과가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 사회복지조직에서 상급자의 임파워링리더십은 종사자들의 조직시민행동을 향상시키는데 직접적인 영향을 미치고 있을 뿐만 아니라 조직몰입이라는 매개변수를 통해서도 간접적인 영향이 있는 것으로 것으로 나타났다.

또한, 임파워링리더십 각 하위요인이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위한 연구결과를 좀 더 자세하게 논의해 보면 다음과 같다.

1) 솔선수범, 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계

솔선수범과 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과 독립변수인 솔선수범($\beta=.186$, $p<.001$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.511$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 솔선수범 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

2) 코칭, 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계

코칭과 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과 독립변수인 코칭($\beta=.131$, $p<.01$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.544$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 코칭 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

3) 정보공유, 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계

정보공유와 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과 독립변수인 정보공유($\beta=.166$, $p<.001$)와 매개변수인 조직몰입($\beta=.528$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 정보공유 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

4) 참여적 의사소통, 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계

참여적 의사소통과 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 독립변수인 참여적 의사소통($\beta=.168$, $p<.001$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.523$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 참여적 의사소통 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

5) 관심 표출, 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계

관심 표출과 조직몰입을 함께 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 독립변수인 관심 표출($\beta=.162$, $p<.01$)과 매개변수인 조직몰입($\beta=.523$, $p<.001$)은 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 관심 표출 정도가 높을수록, 그리고 조직몰입 정도가 높을수록 사회복지조직 종사자의 조직시민행동 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

제2절 정책적·실천적 함의 및 제언

본 연구결과를 토대로 사회복지조직 종사자의 조직시민행동을 높이기 위한 정책적·실천적 함의는 다음과 같다.

첫째, 상급자의 임파워링리더십이 높을수록 조직시민행동이 높아지는 결과를 감안할때, 사회복지조직에 근무하는 상급자의 임파워링리더십이 증진되는 것이 중요하다. 사회복지조직 종사자의 연령이 낮고 근무연수가 낮을수록 임파워링리

더십 인식 수준이 높게 나타나고 있다. 그러므로 직원 개개인의 전문성과 역량 발휘를 저해하는 위계적 관료문화를 탈피하고 신규직원의 주도적 참여를 유도하고, 협력적 문제해결 능력을 강화할 수 있는 관리자의 임파워링리더 프로그램을 개발해야 한다. 즉 리더의 솔선수범, 정보나 지식공유, 참여적 의사결정 등이 직원의 조직시민행동과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 그 중요성을 인식시켜야 한다.

둘째, 조직몰입이 조직시민행동을 높이는데 영향력이 높은 연구 결과를 감안할 때, 사회복지조직 종사자들의 조직몰입 수준을 높일 수 있도록 근무환경에 대한 적극적인 개선이 필요하다. 직장인이 조직몰입도를 높이기 위해 상급자와 직원 간의 종전 하향식 성과목표 설정 방법에서 벗어나서 능률성을 높이기 위한 조직관리와 개방적 의사소통 분위기를 조성하여 창의적이고 자발적인 업무성과를 극대화할 수 있는 긍정적 지지문화 조성 등 조직문화에 대한 개선이 필요하다.

마지막으로 조직몰입이 향상되고 조직시민행동이 강화된다는 것은 사회복지조직 종사자들의 업무 능률향상과 업무에 대한 보람과 성취도 등을 고취시키고 궁극적으로 지역주민들에게 질 높은 서비스를 제공할 수 있음을 의미한다. 따라서 임파워링리더십은 사회복지조직에서 상급자의 바람직한 리더십의 역할 모델로 제시될 수 있으며, 지역주민과 사회로부터 신뢰받을 수 있는 시스템 구축을 위해 반드시 필요한 리더십이라고 할 수 있겠다.

제3절 연구의 한계

본 연구는 제주지역 공공기관 및 민간사회복지기관에 근무하는 직장인을 대상으로 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로서 상급자의 임파워링리더십을 살펴보고, 조직몰입의 매개효과를 실증 분석하였다는데 연구의 의의가 있다. 하지만 이러한 연구에도 불구하고 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 제주도에 거주하고 있는 사회복지조직 종사자들을 대상으로

편의표집으로 자료를 수집하였기 때문에 연구결과를 전국적으로 일반화하는 데에 한계가 있다.

둘째, 본 연구는 상급자의 임파워링리더십을 변인으로 선정하여 조직시민행동과의 영향 관계를 살펴보았다. 임파워링리더십 이외의 다양한 리더십과 조직시민행동 간의 상관관계를 분석하지 못한 한계점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 다양한 리더십 모델과 조직시민행동 간의 영향 관계를 비교 분석하여 사회복지 현장에서 조직시민행동을 촉진할 수 있는 다양한 리더십 전략을 제시할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 상급자의 임파워링리더십이 조직시민행동의 영향관계를 분석하여 상급자와 직원을 구분하여 검증하는 다차원적인 연구가 되지 못한 한계점이 있다. 향후 연구에서는 상급자의 자체 평가지를 추가하여 상급자의 자체평가 결과와 직원의 설문 응답 결과를 통합적으로 분석하여 연구를 강화할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 자기보고식 설문지를 사용하여 분석하였다. 설문 당시에 응답자의 상황과 주관적인 감정에 따라 설문지에 영향을 주었을 것으로 예측되며, 이로 인하여 객관성 확보에 어려움이 있었을 것으로 사료된다. 향후 연구에서는 자기 보고식 설문뿐만 아니라 인터뷰 등을 추가하여 설문에 대한 객관성 확보 필요성이 제기된다. 또한 일정 시점의 횡단적 연구에 그치는 것이 아니라 종단적 연구를 통하여 시대적 배경에 따라 임파워링리더십이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 지속적인 연구가 필요하다.

< 참고 문헌 >

- 강영순. 2020. “인사윤리와 조직시민행동 간의 관계 : 조직몰입의 매개역할을 중심으로”. 기업윤리연구. 171-191.
- 김기갑. 2018. “경찰관의 직무스트레스가 회복탄력성에 따라 조직몰입에 미치는 영향”. 대구카톨릭대학교대학원. 박사학위논문.
- 김성민. 2008. “호텔 종사원 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족 조직몰입 및 이직이도에 미치는 영향”. 동국대학교대학원. 박사학위논문.
- 김지민·윤동열. 2014. “임파워링리더십이 조직구성원의 정서적·지속적·규범적몰입에 미치는 영향: 심리적자본의 조절효과”. 「대한경영학회 학술대회 발표논문집」. 686-698.
- 김화경. 2011. “프로티안 경력태도가 조직문화 유형에 따라 주관적 경력성공에 미치는 영향”. 연세대학교대학원. 석사학위논문.
- 박영주. 2008. “경찰공무원 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향 연구”. 계명대학교대학원. 박사학위논문.
- 박원우. 2019. 「조직문화 변화관리」. 서울대학교 출판부.
- 박혜정·김성섭·김영미·김미주. 2009. “항공사 객실팀의 조직분위기, 조직몰입, 조직시민행동 및 서비스수행 결과 간의 영향 연구”. 「관광학 연구」. 33(6). 367-389.
- 배무환·김영재. 2002. “임금만족, 임금체계의 공정성, 업적요인, 직무만족”. 관동대학교 경영경제연구소 경영논문집.
- 백은주. 2014. “사회복지조직 근무자의 직무만족 및 조직몰입 영향요인에 관한 연구”. 서울시립대학교대학원. 석사학위논문.
- 변미희·정은정·이상훈. 2014. “MICE산업 종사자의 임파워먼트와 내재적 동기부여, 고객지향성이 영향관계에 관한 연구”. 관광경영연구. 59. 119-142.
- 석은주·조영식·노수정. 2016. “여행사 관리자의 임파워링리더십과 혁신행동 관계에서 창의성의 매개역할”. 관광연구저널. 30(9). 221-235.

- 오나경. 2019. “공무원의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향”. 전북대학교대학원 석사학위논문.
- 오성원. 2020. “육군재복무 간부의 직무만족도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 청주대학교대학원. 석사학위논문.
- 육원호·김석용. 2001. “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구”. 한국행정학보. 35(4). 355-373.
- 이경재. 2020. “MICE산업 종사자 임파워링리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로”. 경희대학교대학원. 석사학위논문.
- 이경훈. 2011. “비영리단체(NGO) 구성원의 조직시민행동에 관한 연구”. 고려대학교대학원. 박사학위논문.
- 이상훈·정원호. 2015. “팀장의 임파워링리더십이 팀 성과에 미치는 영향 : 팀 효능감과 팀 몰입의 매개효과를 중심으로”. 리더십연구. 6(3). 125-150.
- 이종모. 2012. “사회복지전담공무원의 사회적자본이 직무성공에 미치는 영향: 조직몰입의 조절효과를 중심으로”. 한성대학교대학원. 박사학위논문.
- 이하영. 2017. “인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 매개효과에 대한 성과군 별 차이를 중심으로”. 서울대학교대학원. 석사학위논문.
- 이현정. 2011. “감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향: 중앙정부의 공무원을 대상으로”. 이화여자대학교대학원. 박사학위논문.
- 이형민·손승연·김경규. 2015. “임파워링리더십이 지식공유에 미치는 영향: 내재적 동기부여의 매개효과 및 감성지능의 조절효과를 중심으로”. 리더십연구. 6. 5-28.
- 이환범. 2017. “행정기능 수행부서별 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향”. 한국조직협회 회보집. 3-14.
- 이희태. 2010. “공무원의 성과상여금에 대한 만족이 보수만족, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”. 한국지방정부학회 학술대회자료집. 272-299.
- 임도화. 2019. “직무불안정성이 정서적 조직몰입과 직무성공에 미치는 영향: 조직지원인식의 효과를 중심으로”. 가천대학교대학원. 석사학위논문.

- 임창희. 2008. 「조직행동론」 학현사.
- 정상원·송은지. 2017. “직무스트레스 원천이 맥락적성과에 미치는 영향: 민간기관 사회복지사와 사회복지직 공무원 비교”. *한국사회복지행정학*. 19(2), 243-270.
- 차동욱·김정식. 2011. “중간관리자의 임파워링리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계”. *조직과 인사관리연구*. 26, 231-250.
- 채상명. 2016. “긍정심리자본이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 협력적 노사관계와 감정공유의 조절효과를 중심으로”. 동명대학교대학원. 박사학위논문.
- 홍성환. 2018. “호텔 조리사의 조직갈등에 의한 직무스트레스가 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향”. 제주대학교대학원. 석사학위논문.
- 허영근. 2020. “제주지역 직장인의 직무스트레스와 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향”. 제주대학교대학원. 석사학위논문.
- Allen, N. J and J. P. Meyer.** 1991. The measurement and antecedents of affective, continuance.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L.** 2014. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F.** 2000. The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Bass, B. M.** 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W.** 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y.** 2001. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years

- of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.** 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V.** 1997. Meta-Analytic review of leader - member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D.** 1995. Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 21-29.
- Fukami, C. V., & Larson, E. W.** 1984. Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of applied psychology*, 69(3), 367.
- George, J. M., & Brief, A. P.** 1992. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X.** 1999. A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational behavior and human decision processes*, 77(1), 3-21.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B.** 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Konczak, L. J., D. J., and Trusty, M. L.** 2000. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.
- Lee, K., & Allen, N. J.** 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P.** 2013. Examining the

- differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R.** 1991. Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(1), 123-150.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R.** 1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.** 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W., & Konovsky, M.** 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.** 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Raub, S., & Robert, C.** 2010. Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(11), 1743-1770.

- Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P.** 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Spreitzer, G. M.** 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.** 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tung, H. L.** 2014. When empowering leadership links to team work outcomes: Encouraging the expression of psychological empowerment and knowledge sharing. *GSTF J Psychol*, 1(2), 33-40.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.** 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Xue, Y., Bradley, J., and Liang, H.** 2011. Team climate, empowering Leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 15(2), 299-312.

<Abstract>

A Study on the effect of Empowering Leadership on Organizational Citizenship
Behavior in Jeju Social Welfare Organization
- Mediating Effect of Organization Commitment -

유 은 숙

제주대학교 보건복지대학원 사회복지학과

지도교수 남진열

The purpose of this study is to suggest a way for social welfare workers in Jeju to focus on organizational commitment and organizational citizenship behavior. To achieve this purpose, the effect of senior's empowering leadership on organizational citizenship behavior was investigated by targeting those in public and private social welfare institutions.

The survey was conducted from February 21 to March 31 and self-report questionnaires were distributed and collected to a total of 339 employees of the Jeju Special Self-Governing Province, Jeju City, Seogwipo City, Eup, Myeon, dong, social welfare offices and private social welfare institutions.

A total of 339 questionnaires were used in the analysis of this study, excluding 11 who responded insincerely.

For data analysis in this study, frequency analysis, descriptive statistical analysis, one-way analysis of variance(ANOVA), correlation analysis, and hierarchical regression analysis were performed using SPSS 24.0 program.

According to the analysis results, it was found that empowering leadership has a positive effect on organizational citizenship behavior. This is consistent with the study of Arnold et al. (2020).

In addition, it was found that the younger and shorter working period of

the employees in the social welfare field are the higher the level of awareness of empowering leadership. Therefore, it is suggested to develop an empowering leadership program for seniors that can break away from the hierarchical bureaucratic culture and induce new employees to take initiative, and strengthen their cooperative problem-solving ability.

As a result of the study, organization commitment has a high influence on enhancing organizational citizenship behavior. In order to increase organization commitment, top-down methods of setting performance goals between superiors and employees should be avoided. It is necessary to improve the organizational culture, such as forming a positive support culture that can maximize voluntary and creative work performance by creating an atmosphere of organizational management and open communication to enhance efficiency. Based on the research results, improvement in organizational commitment and strengthening of organizational citizenship behavior enhance the work efficiency of employees in the social welfare field. Ultimately, they could provide high-quality services to local residents.

This study was confirmed that empowering leadership can be presented as a role model for desirable leadership of superiors in the social welfare field and this leadership is essential to building a system that is trusted by local residents and local communities.

Key Words : Empowering Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment

<부 록>

설 문 지

제주지역 사회복지조직 내 임파워링리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개효과를 중심으로

안녕하십니까?

본 설문지는 제주지역 사회복지 사무를 담당하는 공무원 및 사회복지기관에서 근무하는 직원을 대상으로 임파워링리더십이 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 관련된 연구를 위해 작성 되었습니다.

본 조사에서 수집된 모든 응답내용은 통계법 제33조 및 제34조에 의거하여 연구 및 통계목적에만 사용되고 비밀은 반드시 보장됨을 약속드립니다.

본 설문지의 응답은 정답이 있는 것은 아니며, 여러분의 의견을 통해 본 연구의 목적을 달성하기 위한 귀중한 통계자료로만 이용되오니 여러분의 생각대로 솔직하게 응답해주시면 감사하겠습니다.

본 설문 응답에 시간을 내셔서 협조해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2022년 2월

제주대학교 보건복지대학원

연구자 : 유은숙

지도교수 : 남진열

【1】 다음은 일반적 특성에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가까운 쪽에 체크(√) 표시를 해 주십시오.

1. 귀하의 나이는 몇 살입니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

2. 귀하의 최종학력은 어디에 해당되십니까?

- ① 고졸이하 ② 전문대졸(재학포함) ③ 대졸(재학포함) ④ 대학원 재학 이상

3. 귀하께서 근무하고 있는 직장의 유형은 어디에 해당되십니까?

- ① 도청 ② 시청 ③ 읍면동 ④ 민간 사회복지기관

4. 귀하의 직급(직위)는 어디에 해당되십니까?

- ① 팀원 ② 팀장급 ③ 관리자(사무국장)

5. 귀하의 사회복지업무의 총 근무연수는 얼마나 되십니까? 약 ()년

【2】 다음은 임파워링리더십을 파악하기 위한 질문입니다. 귀하의 생각과 가까운 쪽에 체크(√)표시를 해주십시오.

구 분	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 모범을 보여 성과기준을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 항상 최선을 다하는 모습을 보인다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 직접 행동으로 좋은 본보기를 보여준다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 말보다는 행동으로 리드한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사는 나에게 필요한 교육훈련 여부를 파악해 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 조직의 성과를 위한 방안을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 내가 성과를 낼 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 상사는 하급자의 문제를 해결할 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 상사는 나에게 중요 결정사항에 대하여 설명해 준다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 상사는 직장 목표에 대해 설명해 준다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 상사는 조직원들이 정보를 공유하도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 상사는 회사 내에서 일어나는 일들을 나에게 알려준다.	①	②	③	④	⑤
13. 나의 상사는 의미 있는 제안을 하는 것을 장려한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나의 상사는 의견이나 견해를 경청한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나의 상사는 의견을 낼 수 있는 기회를 부여한다.	①	②	③	④	⑤
16. 나의 상사는 하급자 의견을 반영하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
17. 나의 상사는 나와 관련한 사내 발생하는 문제에도 관심을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
18. 나의 상사는 직장복지에 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
19. 나의 상사는 나의 관심사항에 대해 대화한다.	①	②	③	④	⑤
20. 나의 상사는 나의 성장 및 성공에 공감해준다.	①	②	③	④	⑤

【3】 다음은 조직몰입과 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 가까운 쪽에 체크(√)표시를 해주십시오.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 우리 조직구성원들에게 가족애를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 친구들에게 우리 조직이 근무하기 좋은 곳이라고 이야기한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 우리 조직의 문제가 내 문제처럼 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 현 조직에서 정년퇴직을 하면 매우 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 직장을 그만두지 못하는 이유는 우리 조직으로부터 많은 혜택(급여 등)을 받고 있기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
6. 지금 직장을 그만두면 내 인생의 많은 부분이 흔들릴 것이다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 현 직장을 그만두지 못하는 이유가 직장에 대한 애착도 있지만 생계유지에 필요한 소득 때문이다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 현 직장에 많은 시간과 노력을 기울였기 때문에 다른 직장으로 전직하는 것은 생각할 수 없다.	①	②	③	④	⑤
9. 내가 현 직장을 그만두는 것이 내게 더 유리하더라도 지금 그만두는 것은 옳지 않다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 조직의 업무수행을 통해 공익실현을 할수 있다는 점에 자긍심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 조직의 목표달성에 대한 의무감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 조직은 내가 열과 성을 다해 열심히 일할 만한 가치가 있다.	①	②	③	④	⑤

【4】 다음은 조직시민행동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 가까운 쪽에 체크(√)표시를 해주십시오.

구 분	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무가 과중한 동료들을 도와주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 결근 및 외근한 동료의 일을 대신 처리한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 동료들을 자발적으로 도와준다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 새로 입사한 사람들이 잘 적응할 수 있도록 자발적으로 도와준다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 항상 시간을 잘 지키는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 업무시간에 주식, 오락, 인터넷 쇼핑 등을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 업무시간에 개인적인 용무를 보지 않는다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 직장의 규칙, 규정, 절차를 준수하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 나의 행동이나 결정에 대해 다른 동료 직원에게 미칠 영향을 사전에 고려하여 행동한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 동료의 권한을 침해하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 동료와 문제를 일으키지 않도록 사전에 조치를 취한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 중요한 행동을 하기 전에 그 내용에 관련된 사람에게 사전 공지한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 직장의 중요한 활동 또는 행사에는 자발적으로 참여하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 회의에 적극적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 직장의 변화정책에 자발적으로 동참하고 있다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 직장의 서비스나 사업분야를 개선하거나 개발하는 활동에 적극적으로 동참하고 있다.	①	②	③	④	⑤
17. 나는 직장의 긍정적인 측면보다 부정적인 측면에 초점을 두는 편이다.	①	②	③	④	⑤
18. 나는 사소한 문제점에 대해서 불평을 하곤 한다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 사소한 문제를 더 크게 만드는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤
20. 나는 직장을 그만두겠다는 말을 자주 한다.	①	②	③	④	⑤