

리더-구성원 교환관계, 셀프리더십 및 조직시민행동간 관계의 구조모형 분석

: 지방정부 관료들의 셀프 리더십의 매개역할을 중심으로

The Structural Model between Leader-Member Exchange and
Organizational Citizenship Behaviors with Self Leadership as a Mediator
: A Focus on the Mediation Role of Self Leadership of Local Government Employees

김 대 원*

Kim, Dae-Won

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 선행연구
- III. 분석모형과 연구 설계
- IV. 모형 평가 및 가설 검증
- V. 결론: 요약 및 한계

조직 구성원이 자신의 행동과 생각을 변화시켜 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 것은 물론 조직의 효율성에 기여하는 것으로 인식되고 있는 셀프리더십은 리더-구성원간 교환관계와 더불어 조직 발전에 기여하는 재량행동인 조직시민행동의 영향변인으로서의 역할이 기대된다. 최근 민간조직 분야에서 조직시민행동의 영향 변인으로 확인된 LMX(업무 지향 및 관계지향)와 셀프 리더십을 지방정부 관료들에게 적용하여 분석한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구는 LMX와 셀프 리더십은 심리적 주인 의식(psychological ownership)을 자극하여 조직 구성원들의 정서적 유대감을 증대시키는 것은 물론 내재적 동기부여 및 자기통제 시스템을 자극하여 지방정부 관료들의 조직시민행동에도 유의한 영

* 신라대학교 보건행정학부 교수

논문 접수일: 2014. 2. 10, 심사기간(1, 2차): 2014. 2. 10 ~ 2014. 3. 21, 게재확정일: 2014. 3. 21

향을 미칠 수 있다는 가정하에 이들 변인간의 구조적 관계를 실증적으로 분석하는 데 목적을 두었다. 가설 검정을 위해 구조방정식 모형을 이용하며, 매개효과 분석은 Sobel test와 Bootstrapping 기법을 이용한다. 이를 위해 경남지역 행정관료들을 대상으로 실증분석을 하였다.

분석 결과, 관계지향 LMX의 질과 행동지향 및 자연보상 전략을 통한 셀프 리더십의 고양은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 요인으로 확인되었으며, 동시에 셀프 리더십은 다른 두 변인 사이에서 매개역할(강화효과: accentuation)도 하는 것으로 분석되었다. 따라서 본 연구는 현실의 성과지향적 관리시스템의 한계를 지적하고, 관료들 스스로 자기 통제 시스템과 내재적 동기를 부여할 수 있도록 관계지향 LMX의 질과 셀프 리더십의 고양에 필요하다는 것을 확인하였다는 점에서 연구 의의가 있다.

□ 주제어: 업무 및 관계지향 LMX, 셀프 리더십, 조직시민행동, 부츠트래핑

Referring to a self-influencing process in which the individuals manage their own behaviors and thoughts to enhance personal effectiveness, self leadership (SL), combined with leader-member exchange (LMX), is expected to contribute to organizational citizenship behaviors (OCBs) addressing discretionary behavior that increases organizational effectiveness through altruism and civic virtue etc. However, the relative contribution of the two constructs to OCBs of local government employees has not been almost touched yet.

Using a sample of public workers from local government organizations in Kyungnam province, this study aims to empirically investigate the relationship between task and relation oriented leader-member exchange (TLMX and RLMX) and OCBs with SL as a mediator. Hypotheses were tested using statistical analysis of the data after establishing the psychometric properties of the scales. The reliability of the scales was verified by Cronbach's α . And the study employed structural equation model for the direct effect analyses of the constructs and sobel test & bootstrapping for mediation effects.

Results based on a sample of 152 public employees from local government organizations in of Kyungnam Province indicate that RLMX has been positively related to OCBs while SL also produces some significant mediating and accentuation effects on the relationship between RLMX and OCBs.

An important implication of this study's findings is, consequently, that RLMX should be positively increased to enhance the level of OCBs through using the mediating role of SL(behavior focused strategies and natural reward strategies)

□ Keywords: Task and Relation Oriented LMX, Self Leadership, Organizational citizenship behaviors, Bootstrapping

I. 서론

1. 연구목적

최근 조직환경의 급속한 변화와 미래에 대한 불확실성으로 인해 경쟁지향적 경영환경에 노출되면서 기업조직은 물론 지방정부 조직도 예외없이 생존과 경쟁우위를 확보하기 위한 창조적인 조직혁신(organization innovation)에 적응하기 위한 새로운 관리 패러다임으로의 전환이 요구되고 있으며, 이 과정에서 지방정부 조직의 변화와 혁신을 위한 노력의 일환으로 관료들에 대한 책임성이 강조되고 있다. 이러한 맥락에서 국민 맞춤형 서비스를 제공하고 동시에 일자리 창출과 창조경제를 지원하는 새로운 정부운영의 패러다임에 맞춰 지방정부들은 기존의 연공서열이 아닌 실적과 경쟁에 의한 인사평가는 물론 조직개편, 인원감축, 성과상여금제 등의 새로운 인사관리제도의 도입 등의 조직혁신을 도모하고 있다. 그러나 조직 구성원인 관료들의 자발적 참여나 자기관리를 통한 동기부여가 전제되지 않은 상황에서 조직혁신이라는 명목으로 진행되는 조직의 극단적인 변화의 시도는 관료들에게 불안감을 초래하는 것은 물론 직무 스트레스를 유발하여 조직혁신은 고사하고 직무열의의 저하를 초래하는 등의 부작용이 나타날 수 있다(김영희 외, 2010). 이는 지방정부 조직혁신의 실행 주체는 개별 관료들이므로 이들의 혁신행동이 전제되지 않는 조직혁신은 성공할 수 없다는 것을 의미한다. 조직의 인적자원 역할에 따라 조직의 유효성 및 효율성이 좌우된다는 것을 고려하면, 조직이 지속가능한 경쟁우위를 유지하기 위해서는 조직경쟁력의 핵심원천인 조직 구성원들의 자발적이면서도 역할외 행동에 속하는 조직시민행동이 요구된다는 Tortoriello & Krackhardt(2010) 및 Ho & Wong(2011)의 주장은 시사하는 바가 크다. 그런데 지방정부 조직은 위계적 수직 구조와 권위주의적 계층 구조 등 전형적인 관료제적 속성을 가지고 있기 때문에 엄격한 지시와 통제 등으로 관료들은 조직관리의 수동적 존재로 전락하여 급변하는 사회 변화에 효과적으로 대응하기 위한 자기 주도적 관리가 사실상 불가능하다. 따라서 조직의 목표를 달성하기 위하여 자기관리(self-management)의 확대로 구성원 각자가 변화와 성장을 위해 구성원 개인의 자기 통제시스템(self-control system)을 자극하고 내재적 동기부여가 가능한 셀프리더십(self leadership)이 강조되고 있다(DiLiello &

Houghton, 2006; Houghton, Dawley, & DiLiello, 2012; Bryant & Kazan, 2013; McShane & Von Glinow, 2013). 셀프리더십은 행동지향 등의 전략을 이용하여 구성원들이 조직에 필요한 자기관리를 성실하게 수행하도록 자극하기 때문에 조직 구성원의 내재적 동기부여는 물론 자신들의 역량 강화 및 자기 결정력 등을 높여 조직시민행동을 고양시킬 수 있는 것으로 판단된다(Neck & Houghton, 2006; Houghton et al., 2012; Bryant & Kazan, 2013; McShane & Von Glinow, 2013; Taşan, 2013; Neck & Manz, 2013).

본 연구는 계층적 조직의 특성으로 인해 지시적 리더십이 지배하는 지방정부 조직에서도 자기관리에 중점을 두고 있는 관료들의 셀프리더십이 조직 경쟁력 제고는 물론 행정 서비스의 질적 제고에도 기여할 수 있다는 판단하에 그 영향변인으로 리더 구성원간 교환관계(leader-member exchange; LMX), 그리고 결과변인으로 조직시민행동을 선정하여 이들 변인들간의 구조적 관계를 분석하는 데 목적을 둔다. 리더와 구성원간 상호신뢰와 존중(mutual respect and trust) 그리고 정서적 유대감을 강조하는 LMX(Lindberg & Craig, 2006)는 리더와 구성원간 관계형성과 유지를 통해 조직 구성원들에게 후원적·참여적 행동을 유도하여 구성원들의 자기 통제력과 내재적 동기를 유발하기 때문에 셀프리더십의 선행변인으로서의 역할이 인정되며, 셀프리더십은 구성원 자신이 조직내에서 내재화 및 일체화(internalization and identification)를 통해 내적 동기를 유발하여 자발적으로 조직에 대한 기여를 높이기 때문에 역할외 행동인 조직시민행동의 영향변인으로서의 역할이 기대된다(Diliello & Houghton, 2006; Fernandez & Moldogaziev, 2013). 동시에 LMX에 의해 고양된 셀프리더십이 관료들의 조직시민행동을 더욱 강화시키는 효과가 있는가를 분석한다. 이는 셀프리더십이 독립 및 종속변인간 관계에서 매개역할 기능이 존재하는가를 파악하기 위한 목적이다. 이러한 연구는 민간조직에서 유효한 영향변인으로 확인된 LMX와 셀프리더십이 통제 지향적 시스템의 관료제적 속성을 갖추고 있는 지방정부 조직에서도 유효한 역할을 하는 가를 실증 분석함으로써 이 분야에 대한 관심을 높이는 것은 물론 자료 축적에도 기여한다는 점에서 의미가 있다.

II. 이론적 논의와 선행연구

1. 이론적 논의

1) 셀프리더십(Self leadership)

셀프리더십은 자기관리(self-management)에 중점을 둔 개념(Neck & Manz, 2013)으로 구성원은 명령, 지시, 통제, 처벌, 보상 등에 의해서 영향을 받는 수동적 존재가 아니라 구성원 스스로 성취하고자 하는 목표를 설정하고, 그 목표달성에 대한 보상을 스스로 정하는 등 개인적 자기통제를 통해 자신의 내재적 동기를 유발하여 개인적 효과성은 물론 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 정의된다(Manz & Neck, 2004; Neck & Manz, 2013).¹⁾ 이 개념은 통제중심의 리더십 하에서는 구성원들의 창의적이고 자발적인 행동과 사고가 절차적 정당성에 의해 함몰된다는 비판이 제기되면서 1980년대 이후 조직관리 분야에서 큰 관심을 받게 되었다(Neck & Houghton, 2006; Stewart, Courtright, & Manz, 2011; Taşan, 2013; Houghton, Dawley, DiLiello, 2012; Neck & Manz, 2013). 조직 구성원 개인의 잠재능력이 조직의 성과와 직결된다는 것을 고려하면 구성원들의 잠재적 능력을 발휘하도록 자기관리 및 자기 통제 등 내재적 동기화이론에 기반을 두고 있는 셀프리더십은 조직 관리의 중요한 영향 변인이 되는 것은 당연하다(McShane & Von Glinow, 2013; Neck & Manz 2013; Bryant & Kazan, 2013).

한편, 셀프리더십의 효과적인 기능을 위한 전략으로 행동지향 전략(behavior-focused strategies)과 자연보상 전략(natural reward strategies) 그리고 건설적 사고 전략(constructive thought pattern strategies)이 제시되고 있다. 자기통제이론에 근거를 두고 있는 행동지향 전략은 구성원이 조직의 성과를 효과적으로 향상시키기 위해 긍정적이고 바람직한 행동을 구성원 스스로 평가하고 관리하도록 자극하는 역할을 한다. 둘째, 내재적 동기유발이론에 근거를 두고 있는 자연보상 전략은(Manz & Neck, 2004) 구성원 자신의 내적인 보상을 유도하여(Prussia et al., 1998) 구성원 개인들이 동기유발을 통해 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 자기 효능감으로 나타난다(Manz & Neck, 2004, 2013; Prussia et al., 1998). 그리고 건설적 사고 전략은 건설적인 사고패턴과 습관 방식을 바꾸어 성과에 긍정적인 영향을 주는 전략을 의미한다(Manz & Neck, 2013).

1) 셀프리더십은 전통적 관리에 비해 자기행동에 대한 영향력 행사과정에 중점을 두어 바람직한 방법으로 행동하는데 필요한 자기 동기부여와 자기 지시를 달성하기 위해 자신의 노력을 스스로 고취시키게 된다(Prussia, Anderson, & Manz, 1998).

2) 셀프리더십의 선행 변인과 결과변인

(1) 선행변인: 리더-구성원 교환관계(LMX)

사회교환 이론(social exchange theory)에 기반하고 있는 LMX 이론은 리더와 구성원 간 상호교환에 의해 각자의 역할이 형성되기 때문에 리더의 일방적인 영향력보다는 리더와 구성원 쌍방의 영향력 강화를 목적으로 한다. 전통적 관리방식은 조직의 역할적 기능에 대한 접근을 어렵게 만든다는 인식이 팽배하면서(Bass & Bass, 2008; Barling, Christie, & Hopton, 2011; Yukl, 2013; Watson, 2013) 리더와 구성원간의 상호 호혜적 교환관계에 중점을 두는 LMX이론은 새로운 리더십 패러다임으로 인식되고 있다(Schermerhorn et al., 2011; Northouse, 2010; Ansari & Afaqi, 2013). 그런데 지방정부 조직은 관료제적 특성과 더불어 전통적 권위주의 조직문화의 특성을 띠고 있기 때문에 지시적 리더십이 보편화되고 관료들의 상관의 지시나 명령에 소극적으로 대응하는 경직화된 조직문화의 속성을 가지고 있기 때문에 상하간 정서적 유대관계에 기인한 상호 호혜적 교환관계를 기대하는 것은 불가능하다. 낮은 수준의 LMX는 방어적 의사전달 및 직무소진(burnout)을 초래하는 것은 물론 직무성과와 직무만족에 부정적 영향을 미치는 반면(Watson, 2013), 양질의 LMX는 구성원들의 비공식 리더화를 자극하여 팀의 성과에 훨씬 긍정적인 영향을 미친다는 사실(Northouse, 2010; Mapolisa & Kurasha, 2013)은 경직화된 지방정부 조직에서 양질의 LMX에 기인한 상호 호혜적 교환관계의 역할이 강조되어야 한다는 것을 강조한다.

이처럼 리더와 구성원간의 LMX의 질(업무지향 및 관계지향)²⁾이 높아질수록 권한 위임의 정도도 높아지기 때문에 셀프리더십의 수준도 높아진다는 것은 논리적 정당성을 가진다. 리더와 구성원 상호간의 교환의 질이 높을수록 구성원들은 자신들을 스스로 통제할 수 있는 자율권이나 심리적 책임감에 기초하여 행동지향 전략, 자연보상 전략, 그리고 건설적 사고 전략 등을 통해 조직의 발전적인 변화를 목표로 자기 자신으로부터의 리더십을 발휘하기 때문에(Manz & Sims, 1995) LMX는 셀프리더십의 선행 변인으로서의 역할이 기대된다. 이러한 논리는 LMX는 본질적으로 조직 구성원에게 비공식 리더의 역할도 부여한다고 주장하는 하의 Zhang, Waldman, & Wang(2012)의 연구에 의해서도 지지된다.

2) LMX 척도에 대해 많은 연구가 이루어지고 있으나 Liden & Maslyn(1998)이 제시한 4가지 척도(affective, loyalty, contribution, 그리고 professional respect)와 최근에 Lindberg & Craig(2006)이 제시한 업무 지향(task oriented aspect)과 관계 지향(relationship oriented aspect) 등이 있다. 본 연구에서는 Lindberg & Craig의 분석척도를 이용한다.

(2) 결과 변인: 조직시민행동(Organizational Citizenship Behaviors)

조직시민행동은 조직이 효과적으로 기능하는데 필요한 구성원의 자발적 조직행동으로서 조직의 공식적 보상체계에 의해 직접적 또는 명시적으로 인정되지 않지만 전체 조직의 효과적 운영을 자극하는 역할을 한다(Organ, 1988). 따라서 조직관리 분야에서 최근 가장 중요한 연구 주제의 하나로 강조되고 있으며(VigodaGadot & Beeri, 2012), 그 결과 지난 20년간 조직관리 분야에서 가장 중요한 연구분야로 인식되고 있다(Davoudi, 2012; Lijiya Manju & Manikandan, 2013).³⁾ 조직시민행동은 자발적인 행동으로 조직내에서 개인적 행동은 물론 조직 운영에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인한 Kernodle(2007)의 주장, 그리고 조직시민행동은 조직내에서 바람직한 사회적·심리적 분위기를 조성하는 데 중요한 역할을 한다고 지적한 Gorji & Ranjbar(2013) 등의 연구는 이와 맥락을 같이한다. 지방정부 관료들의 이타주의 행동과 업무 수행과정에서의 양심적 행동 등은 조직의 에너지를 창의적으로 승화시켜 조직의 효율성을 증진시키고 나아가 행정서비스의 질적 수준을 높여 지역 주민들의 행정서비스의 만족도를 높일 수 있다는 것을 고려하면 지방정부 관료들의 조직시민행동을 고양하기 위한 방안의 모색은 중요한 의미를 가진다.

이런 맥락에서 LMX는 권한 위임을 통해 리더와 구성원간 신뢰를 증진시키며, 이러한 상호 신뢰는 심리적 주인의식을 자극하여 조직 구성원 자신에게 주어진 역할은 물론 역할외 활동을 통해 조직에 기여하게 된다는 점에서(Schermerhorn et al., 2011) 조직시민행동의 선행변인이 될 수 있다는 것은 중요한 의미를 가진다(Graen, Liden, & Hoel, 1982; Deluga, 1998; VigodaGadot & Beeri, 2012).

3) 셀프리더십의 매개효과

LMX와 조직시민행동간 관계에서 셀프리더십의 매개효과를 분석하기 위해서는 LMX와 셀프리더십 및 셀프리더십과 조직시민행동간 관계에 대한 분석이 선행되어야 한다. LMX와 셀프리더십 및 LMX와 조직시민행동간 관계에 대한 논의는 전술하였기 때문에 여기서는 셀프리더십과 조직시민행동간 관계에 대한 논의를 한다.

셀프리더십을 가진 조직 구성원들은 자신의 과업이나 업무의 수행 과정에서 심리적 주인의식을 통해 자신의 직무에 대해 더 많은 일체감과 애착심을 가질 뿐만 아니라(Neck & Houghton, 2006) 업무 수행과정에서 자신의 가치와 사회적 정체성(personal value and social identity)을 인식하기 때문에(Chung et al., 2011) 자발적 역할외 행동을 할 가능

3) 본 연구는 Williams & Anderson의 분류방법을 이용한다.

성이 높다. 이는 셀프리더십이 높은 조직구성원은 행동지향 전략, 자연보상 전략, 그리고 건설적사고 전략 등을 이용하여 자기관리를 효과적으로 수행하기 때문에 다른 구성원들에 비해 높은 성취감을 가지게 되고, 이는 심리적 만족감을 높여 궁극적으로 조직시민행동으로 이어지게 된다는 것을 의미한다. DiLiello & Houghton(2006)는 셀프리더십이 높은 구성원은 낮은 구성원에 비해 잠재된 창의성과 혁신성이 높을 수 있다는 명제를 통해 셀프리더십이 조직시민행동의 영향변인이 될 수 있다는 것을 이론적으로 밝히고 있으며, 최근에는 Konradt et al.(2009) 및 Chung et al.(2011) 등도 셀프리더십이 조직시민행동의 영향변인이 된다는 것을 지적하고 있다.

한편, LMX와 조직시민행동간 관계에 대한 셀프리더십의 매개효과를 경험적으로 분석한 연구는 거의 찾을 수가 없다. 다만, 셀프리더십의 행동지향 전략이 핵심자기평가와 판매량 및 판매성과간의 관계에 있어서 매개효과가 있다는 것을 분석한 Erez & Judge(2001)의 연구와 선행 변수가 LMX는 아니지만 목표지향 등 행동지향 전략의 매개효과를 확인한 Taylor(2004)의 연구는 셀프리더십의 매개역할을 입증하였다는 점에서 의미가 있다.

2. 선행 연구의 검토

셀프리더십의 영향 및 결과변인들간의 단순 관계를 분석한 연구들은 다수 있지만 조직 구성원의 심리 및 정서적 만족감을 통한 조직 혁신 수단으로서 역할이 인정되고 있는 업무지향 및 관계지향 LMX와 셀프리더십, 그리고 조직시민행동간 상호 관계를 종합적으로 분석한 선행 연구는 거의 없으며(Neck & Houghton, 2006), 특히, 업무지향 및 관계지향 LMX와 조직시민행동간 관계에 대한 셀프리더십의 매개효과(mediation effects) 및 강화효과(accentuation effects)를 분석한 연구는 거의 없는 실정이다. 물론, LMX와 조직시민행동, 그리고 셀프리더십과 조직시민행동 등 양 변인간 단순관계를 분석한 연구는 다수 존재한다. Deluga(1994)의 연구와 최근의 Schermerhorn, Hunt, & Osborn(2011)의 연구는 LMX와 조직시민행동간 관계를 실증적으로 분석하고 있으며, Chung et al.(2011)은 셀프리더십과 조직시민행동간의 관계를 분석하고 있다. 그리고 국내 문헌으로 민간 기업 및 병원 조직을 대상으로 한 김세화·이희정·심덕섭(2010) 및 고희일·김복만의 연구(2010) 등이 있으며, 최근의 조운형·나윤진(2013)의 연구 역시 민간조직을 대상으로 셀프리더십이 변화행동과 불확실성 관리행동에 미치는 영향을 분석하고 있는 정도이다.

이처럼 LMX, 셀프리더십과 조직시민행동에 대한 연구는 대부분 민간조직이나 병원조직을 대상으로 하고 있으며, 공공조직을 대상으로 한 연구는 별로 없는 실정이다. 관료들의 조직시민행동에 대한 연구로는 조직공정성인식, 조직신뢰 및 조직시민행동간 관계를 분석한 김

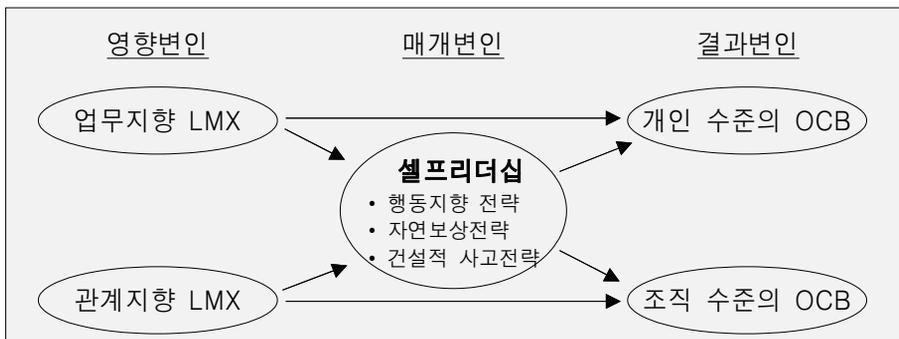
호균(2007)의 연구, 조직공정성, 조직신뢰, 및 조직몰입과 조직시민행동간의 관계를 분석한 신민철(2009)의 연구, 그리고 지방공무원의 심리적 계약위반이 조직냉소주의와 역할 외 행동에 미치는 영향을 분석한 정윤길·이규만((2013)의 연구 등이 있으나, LMX와 셀프리더십, 그리고 조직시민행동간 관계를 분석한 연구는 물론 셀프리더십의 매개효과에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 지방정부 역시 무한경쟁의 사회여건 속에서 조직의 대외적 경쟁력 확보와 조직의 효율성 제고는 물론 지방행정 조직을 발전적이고 변화 주도적으로 이끌어 나가기 위해서는 조직운영의 실질적 주체인 관료들의 조직시민행동 고양과 그 영향변인의 탐색은 중요한 의미를 가진다. 최근 민간 부분의 경영조직을 중심으로 LMX와 셀프리더십의 중요성이 강조되면서 이에 대한 연구가 필요하다는 인식과 더불어 이에 대한 연구가 늘어나고 있는 현실을 고려하면, 지방정부 관료들의 조직시민행동에 영향을 미치는 이들 변인들과의 관계 분석에 초점을 두고 있는 본 연구는 이 분야의 선행 연구로서 중요한 의미가 있는 것으로 판단된다.

Ⅲ. 분석모형과 연구 설계

1. 분석모형

본 연구는 LMX(업무 지향 및 관계지향)와 조직시민행동과의 관계에서 셀프리더십의 매개효과 분석에 목적이 있기 때문에 전술한 가설들의 구조모형은 <그림 1>과 같이 구성할 수 있다.

<그림 1> 분석 모형



2. 연구 가설

이론적 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-1: 업무지향 LMX의 질은 조직 구성원의 셀프리더십(행동지향 전략: 1-1a; 자연보상 전략: 1-1b; 건설적 사고 전략: 1-1c)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 관계지향 LMX의 질은 조직 구성원의 셀프리더십(행동지향 전략: 1-2a; 자연보상 전략: 1-2b; 건설적 사고 전략: 1-2c)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 업무지향 LMX는 시민행동(OCBI: 2-1a; OCBO: 2-1b)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 관계지향 LMX는 시민행동(OCBI: 2-2a; OCBO: 2-2b)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 행동지향 전략은 시민행동(OCBI: 3-1a, OCBO: 3-1b)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 자연보상 전략은 시민행동(OCBI: 3-2a, OCBO: 3-2b)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 건설적 사고전략은 시민행동(OCBI: 3-3a, OCBO: 3-3b)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1: 행동지향 전략은 업무지향 LMX와 시민행동(OCBI: 4-1a, OCBO: 4-1b), 그리고 관계지향 LMX와 시민행동(OCBI: 4-1c, OCBO: 4-1d) 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 4-2: 자연보상 전략은 업무지향 LMX와 시민행동(OCBI: 4-2a, OCBO: 4-2b), 그리고 관계지향 LMX와 시민행동(OCBI: 4-2c, OCBO: 4-2d) 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 4-3: 건설적 사고전략은 업무지향 LMX와 시민행동(OCBI: 4-3a, OCBO: 4-3b), 그리고 관계지향 LMX와 시민행동(OCBI: 4-3c, OCBO: 4-3d) 관계에서 매개역할을 할 것이다.

3. 연구 설계

1) 자료

분석 자료는 경남지역 시·군 및 면사무소에 근무하는 관료들로부터 수집되었다. 이들 조직을 연구 대상으로 선정한 이유는 조사 대상자와의 접근이 용이할 뿐만 아니라 이들 조직은 일선조직으로 다른 지방정부와 마찬가지로 위계적 수직 구조와 권위주의적 조직문화의 특성을 가지고 있어 리더-구성원간 교환관계 및 셀프리더십이 관료조직에도 적용가능 한가를 탐구하는 본 연구의 목적에 부합하기 때문이다. 본 연구는 약 200부의 설문지를 배부하였으며, 부분 응답 및 불성실한 응답자를 제외한 152부의 유효한 설문지가 회수되었다. 구조방정식 모형을 활용하는 경우 표본의 크기는 모형에 상관없이 100-150 정도가 타당하다는 주장(Ding, Velicer & Harlow, 1995)도 있기 때문에 표본 수(152부)로 인한 문제는 없는 것으로 판단된다. 그리고 표본의 대표성 확보를 위해 단순무작위 추출법과 층화추출법을 이용하였다. 표집방법은 편의표본표집법을 이용하였으며, 설문지는 자기평가기입법을 사용하였다. 한편, 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 표본은 62.5%가 남성이었으며, 표본의 46%가 30-40세였다. 이들의 학력은 표본의 73% 정도가 2-4년제 대학 졸업자로 나타났다. 구체적인 내용은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 특성

독립변인		빈도	%
성별	남성	95	62.5
	여성	57	37.5
나이	30세 미만	38	25.0
	31-40	61	40.1
	41-50	32	21.1
	51세 이상	21	13.8
학력	고졸이하	21	13.8
	대졸(2년제 포함) 이하	119	78.3
	대학원졸 이상	12	7.9
근무기간	10년 이하	51	33.6
	11년 - 20년	71	46.7
	21년 이상	30	19.8

2) 분석 척도

(1) LMX

LMX에 대한 측정은 Lindberg & Craig(2006)가 제시한 업무지향 및 관계지향 척도⁴⁾를 이용하였으며, 부분적으로 Laden & Maslyn(1998)이 제시한 LMX-MDM 척도⁵⁾를 보완하였다. 설문 문항중 업무 지향적 요인에는 “나는 상관과 의견교환을 자주 한다” 등이며, 관계 지향요인에는 “상관은 정서적으로 나를 신뢰한다” 등이다. 설문 문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였으며, 점수가 높을수록 조사 대상자들이 인식하는 LMX의 질은 높아진다.

(2) 셀프리더십

셀프리더십은 Prussia et al.(1998)가 개발한 척도를 이용하여 측정하였다. 설문 항목에는 “나의 문제들을 해결하고자 행동을 취한다” 등의 행동지향전략, “나에게 할당된 책임을 보다 더 행하려고 노력한다” 등의 자연보상 전략, 그리고 “문제들을 해결하고자 다양한 방법을 생각한다” 등의 건설적 사고전략 문항을 이용하였으며, 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였다. “1점은 전혀 그렇지 않다, 5점은 항상 그렇다”를 나타내며, 점수가 높을수록 셀프리더십의 정도는 높아진다.

(3) 조직시민행동

조직시민행동의 측정은 Williams & Anderson(1991)이 개발한 14 항목 척도를 이용하였다. 설문항은 “업무부담이 과중한 동료 직원들을 도와준다” “나는 내 자신의 행동이 다른 사람에게 미치는 영향을 생각한다” 등의 개인 수준(OCBI) 항목과 “나는 조직내 간행물이나 전달사항 등을 숙지하려고 노력한다”와 “사적인 목적으로 조직의 물품을 자주 이용한다” 등의 조직 수준(OCBO) 항목으로 구성된다. 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전히 부정하는 입장이고, 5는 완전히 동의하는 입장을 나타낸다.

4) 이 척도는 업무지향 요인(task oriented aspects of LMX)과 관계지향 요인(relationship oriented aspects of LMX)으로 구분하고 있다.

5) LMX-MDM 척도는 정서적 유대감, 충성심, 공헌, 전문성 존중 등 12개 문항으로 이루어져 있다.

3) 분석방법

변인들간의 관계 분석을 위해 구조방정식모형을 이용하였으며, 가설 검증은 경로계수를, 측정변수들의 신뢰도는 Cronbach's α 계수를 이용하였다. 타당성 검증을 위해 요인분석(factor analysis)이 사용되었으며, 분석모형의 적합도 분석은 절대부합지수(GFI, RMSR, NCP)와 증분부합지수(AGFI, TLI, NFI, CFI) 등을 이용하였다. 성별, 연령, 재직기간, 교육수준 등 개인적 수준의 통제변수들은 통계적으로 유의하지 않아 분석에서 제외되었다.

IV. 모형 평가 및 가설 검증

1. 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석

실증분석에 앞서 설문 문항들의 신뢰도(reliability)⁶⁾를 측정하기 위해 내적 일관성법(internal consistency reliability)의 Cronbach's α 값을 이용하였으며, 분석결과, Cronbach's α 신뢰계수의 값이 모두 0.8이상으로 수용범위에 속하는 것으로 나타났다. 그리고 측정변수의 타당도(validity) 분석을 위해 구성개념 신뢰도와 평균분산추출을 분석하였다. 요인추출방법은 주성분 분석(principal component analysis)을 이용하였으며, 항목의 축소와 각 요인 간의 독립성을 확보하기 위해 배리맥스(varimax) 방법으로 요인회전을 실시하였다. 분석 결과는 <표 2>와 같으며, 측정변수는 모두 타당성은 확보가 된 것으로 확인되었다.

6) 신뢰도를 측정하는 방법으로는 재조사법(test-retest method), 반문법(split-half method), 복수양식법(multiple-forms method), 그리고 내적 일관성법(internal consistency reliability) 등이 있다.

<표 2> 측정모형의 확인적 요인분석 결과

구분	관측 변인	측정 항목	설문내용	표준화 적재치	아이 겐값	문항 수 (최초)	구성 개념 신뢰도	AVE	
잠재외생변인	LMX	업무지향	LMX-1	- 리더의 전문적인 업무 기술에 감명	.435	1.813	3(4)	.92	.609
			LMX-2	- 업무관련 문제 해결에 적극적임	.756				
			LMX-3	- 리더의 업무능력과 지식준중	.723				
			LMX-4	- 업무와 관련 정보 및 아이디어 교환	.738				
	관계지향	LMX-5	- 인간적으로 좋아하는 리더	.772	.175	4(4)	.91	.603	
		LMX-6	리더와 정서적 유대감이 높음	.771					
		LMX-7	리더와 인간적인 의사소통을 자주함	.768					
		LMX-8	리더와 상호 존중 및 신뢰관계 유지	.771					
잠재내생변인	셀프 리더십	행동지향 전략	SL-1	- 진행 정도를 스스로 자주 확인	.773	1.563	3(4)	.88	.595
			SL-2	- 일을 어떻게 하고 있는지 항상 점검	.751				
			SL-3	- 마음속에 목표들을 인식	.762				
			SL-4	- 일의 진행 정도를 기록	.462				
	자연보상 전략	SL-5	- 업무 책임 영역을 더 넓히려고 노력	.764	1.527	3(4)	.91	.613	
		SL-6	- 책임보다 더 많은 일을 하려고 노력	.755					
		SL-7	- 업무상 책임을 넓힐 수 있는 방법에 집중	.465					
		SL-8	- 인계받을 새로운 책임에 대해 생각	.683					
	건설적 사고 전략	SL-9	- 스스로 문제를 해결하려고 행동	.694	1.511	3(4)	.90	.592	
		SL-10	- 업무를 잘 하고 있는지 주의를 기울임	.715					
		SL-11	- 일하는 방법을 개선하려고 노력	.722					
		SL-12	- 스스로 문제 해결책을 충분히 생각	.683					
조직시민행동	OCB-I	OCBI-1	- 결근한 동료들 도와줌	.451	1.763	5(7)	.91	.604	
		OCBI-2	- 동료 및 상관의 일에 대한 자발적 지원	.774					
		OCBI-3	- 동료의 어려운 문제에 관심을 기울임	.771					
		OCBI-4	- 신규직원에게 대한 자발적 지원	.442					
		OCBI-5	- 업무 부담이 과중한 동료들 도와줌	.721					
		OCBI-6	- 동료와 정보 및 지식 공유	.721					
		OCBI-7	- 동료의 개인적 일에 관심을 가짐	.757					
	OCB-O	OCBO-1	- 업무를 수행할 수 없을 때 미리 알림	.723	1.743	5(7)	.89	.583	
		OCBO-2	- 조직내 공식적 비공식적 활동 적극 참여	.435					
		OCBO-3	- 조직 및 업무개선에 적극 참여	.768					
		OCBO-4	- 조직발전에 도움이 되는 아이디어 제안	.782					
		OCBO-5	- 조직업무관련 외부조직과 교류	.458					
		OCBO-6	- 조직에 도움이 되는 일에 자발적 지원	.747					
		OCBO-7	- 개인적 이익을 위해 업무를 소홀히 함(R)	.792					
적합도 지수	X ²	X ² / df	GFI	NFI	CFI	RMSEA	TLI		
기준값		1.00 - 5.00	> 0.8	> 0.9	> 0.9	< 0.06	0.00-1.00		
분석모형		3503.2	2.305	.918	.925	.937	.003	.802	

<표 2>에 나타난 바와 같이 각 관측변수들의 측정지표들의 요인적재량(factor loading)이 0.5이상이기 때문에 내용 타당성은 충족되었으며, 변수의 분산추출지수 역시 0.5이상으로 나타나 예측타당성(predictive validity)은 확보된 것으로 판단된다. 다만, LMX의 업무지향 요인 1항목, 셀프리더십의 각 하위전략별로 1항목씩, 그리고 결과변인인 조직시민행동의 개인수준 및 조직 수준의 각 2항목은 요인 기준치에 미달하여 분석항목에서 제외하였다. 그리고 동일방법편의(common method bias)에 의한 오류 가능성을 평가하였다. 분석 결과, $\chi^2=2413.12$, $\chi^2/df=2.305$, CFI, NFI, TLI, 그리고 RMSEA의 값이 모두 기준치에 속하는 것으로 나타나 동일방법편의의 문제는 없는 것으로 확인되었다.

2. 상관분석과 적합도 분석

1) 상관분석

측정된 개념간의 전반적인 연관성 파악과 구조방정식 모형에서 잠재변인들 간의 상관관계가 너무 큰 경우 불안정한 결과(solution)가 나타날 우려가 있기 때문에 이들 문제 파악을 위해 상관분석을 실시하였으며, 분석결과는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정변인들간 상관관계

측정변인	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
LMX-TO	2.97	.53	(.91)										
LMX-RO	3.26	.47	.19	(.93)									
SL-BFS	2.66	.66	.24*	.39**	(.84)								
SL-NRS	2.73	.59	.21*	.42**	.52**	(.83)							
SL-CTS	2.62	.68	.16	.29*	.51**	.39**	(.82)						
OCBI	3.23	.47	.19	.51**	.47**	.42**	.34**	(.94)					
OCBO	3.19	.53	.21*	.45**	.43**	.40**	.31**	.57**	(.91)				
성별	1.29	.42	.08	.08	.09	.07	.09	.06	.07	(.74)			
연령	32.5	8.35	-.09	.09	.07	.06	-.08	.07	-.08	.09	(.78)		
재직기간	11.8	4.45	.08	.07	.06	-.08	.07	.06	.06	-.08	.10	(.741)	
교육	2.56	0.37	.07	.06	.07	.06	.08	.05	-.10	.07	-.09	-.07	(.81)

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

참고 1: 괄호 안의 숫자는 Cronbach's α 계수를 나타냄.

그리고 LMX-TO=업무지향 LMX, LMX-RO=관계지향 LMX. SL-BFS는 행동지향 전략, SL-NRS는 자연보상 전략, SL-CTS는 건설력 사고전략, OCBI=개인수준의 시민행동, OCBO=조직 수준의 시민행동을 나타냄.

참고 2: 성별: 남=1, 여=2, 연령: 실제값, 학력: 고졸=1, 대졸=2, 대학원졸=3, 재직기간: 실제 기간

위 표에 의하면, 상관관계분석 결과, 7개의 모든 잠재 변수들의 관계가 연구모형과 가설에서 제시한 개념들 간의 방향과 일치하는 것으로 나타났으며, 변인들간 상관관계도 통계적으로 유의한 관계를 보이고 있다. 본 연구의 잠재변수 간의 상관계수가 $-.10 - .57$ 의 범위를 가지는 것으로 나타남에 따라 측정 모델의 변별 타당도(잠재변수별 상관이 높지 않아야 함)를 만족시키는 것으로 나타났다. 따라서 잠재변인들 간의 상관계수 값이 구조방정식 모형 분석에 무리가 없는 것으로 판단된다.

한편, 인구학적 변인들은 연구 변인들과 유의한 상관성이 없기 때문에 분석의 실익이 없는 것으로 확인되었다.

2) 모형의 적합도 분석

구조모형 분석에서 단일모형만을 평가하여 그 모형의 적합도가 좋으면 최종 모형으로 선택하기 때문에 더 나은 대안모형(alternative model)의 선택 가능성을 높이기 위해서 경쟁 모형을 형성하고 적합도가 가장 좋은 모형을 찾아 이를 이론모형으로 선정할 필요가 있다(Diamantopoulos & Siguaw, 2000). 연구모형의 적합여부를 검증하기 위해 표본 공분산 행렬과 적합 공분산 행렬의 차이를 측정하는 적합도(goodness-of-fit) 평가를 실시하였다. 모형의 적합도 지수(fit index)는 GFI, IFI, NFI, CFI 등의 지수를 이용하였으며, 그 결과는 다음 <표 4>과 같다.

<표 4> 모형별 적합도 지수

모형	χ^2	Df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
연구모형 (7factor)	449	151	0.93	0.94	0.96	0.93	0.041
6-Factor Model 1 (combining all dimensions of LMX)	453	148	0.87	0.89	0.92	0.90	0.053
5-Factor Model 2 (combining all dimension of SL)	462	149	0.89	0.91	0.94	0.91	0.049

참고: χ^2 = Chi-Square, DF= Degree of freedom, GFI= Goodness-of-fit, IFI= the Incremental Fit Index, NFI= Normed fit index, CFI= Comparative-fit-index, RMSEA= the Root Mean Square Error of Approximation.

위의 표에서 보는 바와 같이 모형 모두 수용범위 내에 존재하기 때문에 연구모형의 타당성은 인정된다. 그 중에서도 모든 변인을 고려한 연구모형이 다른 모형과 비교하여 적합도 지

수가 모두 높은 것으로 나타나 최종 분석모형으로 선정되었다.

3. 가설 검증

1) 직접효과 검증

가설을 검증하기 위해 경로계수(Estimate)를 이용하며, 이 경로계수의 통계적 유의수준은 구조모델의 추정치에 대한 대략적인 통계적 정보를 제공하는 기각 한계비(Critical Ratio: C.R.)를 근거로 확인된다. 그리고 기각 한계비(C.R., $P < 0.05$)는 ± 1.96 을 기준으로 가설의 수용여부를 검증하며, 그 결과는 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 구조회귀모델의 모수치 추정 결과

경로	경로계수	S.E	C.R	p-값	수용 여부
LMX-TO → BFS	.221	.146	1.823	.057	기각
LMX-TO → NRS	.217	.157	1.763	.062	기각
LMX-TO → CTS	.172	.173	1.762	.070	기각
LMX-RO → BFS	.423**	.089	4.326	.000	수용
LMX-RO → NRS	.412**	.102	4.132	.000	수용
LMX-RO → CTS	.402**	.105	4.051	.000	수용
LMX-TO → OCBI	.202	.135	1.892	.053	기각
LMX-TO → OCBO	.231*	.139	2.173	.028	수용
LMX-RO → OCBI	.492**	.094	4.354	.000	수용
LMX-RO → OCBO	.481**	.114	4.342	.000	수용
BFS → OCBI	.356*	.137	3.362	.011	수용
BFS → OCBO	.342*	.125	3.748	.013	수용
NRS → OCBI	.371**	.142	4.231	.015	수용
NRS → OCBO	.331**	.028	3.683	.019	수용
CTS → OCBI	.212	.135	1.913	.066	기각
CTS → OCBO	.279*	.085	3.537	.028	수용

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

먼저, 업무지향 LMX는 셀프리더십의 하위 요소인 행동지향 전략, 자연보상 전략, 그리고 건설적 사고에 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1a, 1-1b, 그리고 1-1c는 모두 기각된다.

둘째, 관계지향 LMX는 셀프리더십의 하위 전략 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2a, 1-2b, 그리고 1-2c는 수용된다.

셋째, 업무지향 LMX는 개인 수준의 시민행동에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 조직 수준의 시민행동에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1a는 기각되지만, 2-1b는 수용된다. 그리고 관계지향 LMX는 개인 및 조직 수준의 시민행동에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2a와 2-2b는 수용된다.

넷째, 행동지향 전략은 시민행동의 개인 수준 및 조직 수준에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1a와 3-1b는 수용된다. 마찬가지로 자연보상 전략도 개인 수준 및 조직 수준의 시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2a와 3-2b는 수용된다. 그리고 건설적 사고전략은 개인 수준의 시민행동에는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 그러나 조직 수준에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-3a는 기각되지만 3-3b는 수용된다.

2) 매개효과 검증

매개효과 분석에는 다양한 방법이 이용된다.⁷⁾ 본 연구에서는 Sobel test와 Aroian 버전⁸⁾을 이용한다. 그러나 Sobel test나 Aroian test의 Z값만으로 변인의 영향력이 판단하기 곤란한 경우가 있다. 이를 해결하기 위한 방안으로 최근에 부트스트래핑(bootstrapping)⁹⁾이 개발되었다(Preacher & Hayes, 2008). 이 기법은 Baron & Kenny의 3단계 매개회귀분석 방법에서는 통계적으로 유의하지 않았던 매개효과를 구할 수 있다는 장점이 있다(Mallinckrodt, Abraham, Wei, & Russell, 2006). 이들 기법을 이용한 분석 결과는 다음 <표 6>과 같다.

7) 이외에도 매개효과를 검증하기 위해 3단계 매개회귀분석(Mediating regression) 기법(Baron & Kenny, 1986; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994)이 이용되고 있다.

8) Sobel test의 $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$ 에 의해 구해지는 반면, Aroian test의 $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 + s_a^2*s_b^2)$ 에 의해 구할 수 있다.

9) 부트스트래핑 방법을 이용하여 매개효과를 검증한 결과, 95% 신뢰구간에서 1,000번의 부트스트래핑을 통해 반복 추출한 표본들에서 구해진 매개효과와 하한값과 상한값은 95% 신뢰구간에서 각각 0.013과 0.2395로 나타났다.

<표 6> Sobel test, Aroian test 및 Bootstrapping에 의한 매개효과 분석 결과

경로	비표준화 계수	Sobel-Z Score	Aroian-Z Score	Bootstrapping 값	수용여부
LMX-TO → BFS BFS → OCBI	.324	1.995* (.042)	1.952 (.064)	.0253 .1413	부분 수용
	.325				
LMX-TO → BFS BFS → OCBO	.317	1.982* (.045)	1.936 (.072)	.0247 .1393	부분 수용
	.319				
LMX-RO → BFS BFS → OCBI	.502	4.574* (.048)	4.521 (.079)	.1425 .2678	수용
	.508				
LMX-RO → BFS BFS → OCBO	.424	3.272** (.001)	3.234** (.001)	.0208 .2113	수용
	.446				
LMX-TO → NRS NRS → OCBI	.324	2.002* (.039)	1.957 (.055)	.0222 .1487	부분 수용
	.342				
LMX-TO → NRS NRS → OCBO	.385	1.996* (.043)	1.945 (.067)	.0216 .1412	부분 수용
	.337				
LMX-RO → NRS NRS → OCBI	.538	4.857*** (.000)	4.847*** (.000)	.1585 .2796	수용
	.535				
LMX-RO → NRS NRS → OCBO	.568	4.771*** (.000)	4.782*** (.000)	.1562 .2717	수용
	.542				
LMX-TO → CTS CTS → OCBI	.335	1.962* (.069)	1.936 (.078)	.0142 .1374	부분 수용
	.354				
LMX-TO → CTS CTS → OCBO	.327	1.940 (.059)	1.932 (.067)	.0154 .1292	기각
	.376				
LMX-RO → CTS CTS → OCBI	.237	1.253** (.076)	1.917 (.001)	.0143 .1274	기각
	.353				
LMX-RO → CTS CTS → OCBO	.326	1.275** (.086)	1.938 (.001)	.0137 .1125	기각
	.348				

* p< .05 ** p<.01 *** p<.001, 괄호 안은 p-value를 나타냄.

위의 표에서 보는 바와 같이 셀프리더십(행동지향 전략, 자연보상 전력, 건설적 사고전력)은 LMX(업무지향 및 관계지향)와 시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서 구성 요소별로 차이는 있으나 대체로 정(+)의 매개효과를 가지는 것으로 확인되고 있다.

먼저, 업무지향 LMX의 결과 시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서 행동지향 전략의 매개효과 분석에서 Sobel test 값은 유의한 것으로 나타났으나, Aroian test 결과는 유의하지 않는 것으로 나타나고 있다. 그런데 Bootstrapping 값(.0013이상)이 0에 값에 근접하기

때문에 행동지향 전략이 업무지향 LMX의 질과 시민행동의 중간에서 미약하나마 매개역할을 한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 4-1a와 4-1b는 부분적으로 수용된다. 그리고 관계지향 LMX의 질과 시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서 행동지향 전략도 매개효과가 있는 것으로 나타나 가설 4-1c와 4-1d는 수용된다.

둘째, 업무지향 LMX의 질과 시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서 자연보상 전략은 부분적으로 매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다. Sobe test와 Aroian test간 차이가 있으나 Bootstrapping을 통해 확인한 결과 미약하지만 매개역할을 하는 것으로 나타나 자연보상 전략이 부분적으로 매개역할을 한다는 것이 인정된다. 따라서 가설 4-2a와 4-2b는 부분적으로 수용된다. 또한, 행동지향 전략은 관계지향 LMX의 질과 시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서는 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2c와 4-2d는 수용된다.

셋째, 업무지향 LMX의 질과 시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서 건설적 사고전략은 부분적 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. Bootstrapping을 통해 분석한 결과 건설적 사고전략은 업무지향 LMX의 질과 개인 수준의 시민행동간 관계에서 부분적으로 매개역할을 하는 반면, 조직 수준의 시민행동과의 관계에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-3a는 부분적으로 수용되는 반면, 4-3b는 기각된다. 그리고 관계지향 LMX의 질과 시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서도 건설적 사고전략은 매개효과가 없는 것으로 나타나고 있다. 따라서 가설 4-3c와 4-3d는 기각된다.

3) 논의

먼저, 관계지향 LMX는 구성원의 셀프리더십에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 양질의 관계지향 LMX는 조직 구성원들의 셀프리더십을 자극하여 관료들 스스로 내적 동기부여와 자기 통제를 통해 조직의 직무와 자신의 직무를 일체화하는 것은 물론 조직의 목표를 충실히 수행하는 데 기여하는 것으로 판단된다.

둘째, 관계지향 LMX는 개인 수준 및 조직 수준의 시민행동에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 최근 LMX와 조직시민행동간 메카니즘을 분석한 Sun, Chow, Chiu, & Pan(2013)과 Harris, Li, & Kirkman(2013)에 의해서도 지지된다.

셋째, 셀프리더십은 하위 요소별로 차이가 있으나 행동지향 전략과 자연보상 전략은 개인 수준은 물론 조직 수준의 시민행동에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 셀프리더십의 하위 전략들은 업무 수행과정에서 조직 구성원 자신들의 가치와 사회적 정체성(personal value and social identity)을 인식하기 때문이라는 Chung et al.(2011)의 주장과 맥락을 같이한다.

넷째, 셀프리더십(행동지향 및 자연보상 전략)은 개인 및 조직 수준의 시민행동에 대한 LMX의 영향을 더욱 강화시키는 역할(accentuation role)이 확인되었다. 이는 업무 및 관계지향 LMX에 의해 영향을 받아 셀프리더십의 수준이 높아진 조직 구성원들은 행동지향 전략과 자연보상 전략 등을 통해 개인 수준의 시민행동은 물론 조직의 성과 및 발전 등의 조직 수준의 시민행동에도 기여하고자 하는 자발적 의지가 높아진다는 것을 의미한다.

4) 시사점 및 정책적 함의

(1) 시사점

먼저, 본 연구는 LMX를 업무지향 및 관계지향 측면으로 구분하여 이들이 셀프리더십과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였다는 점에서 기존의 연구와 차별성을 갖는 것은 물론 LMX 이론의 확장에 기여한다는 측면에서 이론적 시사성이 있다. 그리고 업무지향 LMX에 비해 관계지향 LMX가 조직시민행동과 셀프리더십에 훨씬 더 유의한 영향을 미친다는 것을 확인한 점도 시사성이 있다.

둘째, 성과지향의 리더십이 지나치게 강조하고 있는 현실에서 관료들을 소극적으로 통제하고 지시하는 통제중심의 리더십에서 탈피하여야 한다는 논리적 정당성을 제시한다는 점에서 시사성이 있다. 낮은 수준의 LMX는 방어적 의사전달 및 직무소진(burnout)을 초래하는 것은 물론 직무성과와 직무만족에 부정적 영향을 미친다는 것을 확인한 Lamude, Scudder, Simmons, & Torres(2004)의 연구는 본 연구결과의 가치를 지지한다.

셋째, 관료들의 셀프리더십에 대한 연구가 부족한 현실에서 셀프리더십의 전략별 선행요인과 결과변인간 구조적 관계 분석은 물론 매개효과를 분석한 것은 셀프리더십에 대한 이론 확장과 기초 자료를 제공한다는 점에서 시사성이 있다.

(2) 정책적 함의

성과지향의 통제 중심의 관리체제하에서 자기 주도적 역할 수행을 제약 받아온 지방정부 관료들을 대상으로 민간조직에서 입증된 조직에 대한 자발적이고 비공식적인 기여행위를 증대시키는 조직시민행동과 그 영향변인인 관계지향 LMX와 셀프리더십간 역할의 구조적 메카니즘을 규명하였다는 점은 실무적으로도 시사성이 있다. 대내외적으로 경쟁지향적 효율성을 강조하고 있는 현실의 지방정부 조직 환경에서 이들 영향변인들은 관료들의 헌신적인 역할 외 행동인 관료들의 이타적 행위와 참여적 행동 등을 촉진하기 때문에 조직 발전과 효율성에 기여하게 된다. 특히, 위계적 수직 구조와 권위주의적 계층의 조직문화에서는 상관과의

유대관계가 친밀하지 않는 경우 발생하는 직무 스트레스는 관료들의 내재적 동기부여와 자기 통제력을 약화시켜 조직 목표달성에 부정적 영향을 미친다는 것을 고려하면 상관과의 친밀한 소통을 통한 관계개선을 중시하는 관계지향 LMX와 자기통제 시스템을 자극하여 심리적 주인의식을 가지게 만드는 셀프리더십은 관리자 중심의 거래적 교환관계 체제가 지나치게 강조하고 있는 현실의 지방정부의 관리행태에 대한 비판적 시각을 제공한다는 점은 시사성이 매우 높다.

이런 맥락에서 정부운영 관리의 새로운 패러다임의 실현을 위해서는 통제중심의 조직문화에서 탈피하여 관료들 스스로 셀프리더로서 자기 관리 및 내재적 동기부여를 통해 자기 주도적 의사결정 및 조직에 대한 자기 통제력 고양을 통한 업무 수행 역량을 제고해야 하며, 이를 위해서는 리더와 구성원이 교환하는 각종 자원이나 정보 정도에 따라 관계의 질이 결정하는 관계지향 LMX와 조직 구성원 자신의 근본적인 자기 통제 시스템을 자극하고 스스로 내재적 동기 유발을 통해 조직 성과를 위한 개인적 혁신행동에 긍정적인 영향요인으로 작용하는 셀프리더십(행동지향 전략과 자연보상 전략)과 같은 조직 구성원의 심리적 주인의식을 자극할 수 있는 방안을 통해 지방정부 관료들 스스로 자발적 참여나 시민행동을 고양할 수 있는 조직문화를 조성하는 것이 요구된다.

V. 결론: 요약 및 한계

1. 요약

본 연구는 지방행정 서비스의 질은 점점 기관에 근무하는 관료들의 조직시민행동에 의해 영향을 받는다는 가정하에 최근 조직시민행동의 영향 변인으로 그 중요성이 강조되고 있는 업무지향 및 관계지향 LMX와 셀프리더십을 선정하여 이들 변인들간의 구조적 관계를 실증적으로 분석하는 데 목적을 두었다. 분석결과, 관계지향 LMX와 셀프리더십은 개인 및 조직 수준의 시민행동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동시에 셀프리더십(행동지향 전략과 자연보상 전략)은 LMX의 영향을 받아 다른 구성원들의 문제 해결에 도움을 주는 개인 수준의 시민행동은 물론 조직의 성과 및 발전 등의 조직 수준의 시민행동에도 기여한다는 점에서 매개효과가 있다는 것이 실증적으로도 입증되었다.

2. 한계

본 연구는 지방정부 관료들의 조직시민행동을 고양하기 위한 영향변인으로서의 LMX와 셀프리더십의 중요성을 실증적으로 분석하고 있다는 점에서 그 가치가 인정되나, 한정된 자료와 여러 가지 제약으로 인해 경험적 연구가 갖는 본질적 한계 역시 존재한다.

먼저, 분석 자료의 지역적 편중성 및 횡단면적 연구로 인해 연구 결과의 일반화는 물론 변수들간의 인과관계를 추론하는 데는 한계가 있다. 이들 문제들은 경험적 연구의 보편적인 한계로 지적되고 있으나 보다 정교한 결과를 도출하기 위해서는 연구 대상 지역의 확대 및 종단적 연구를 통해 보완될 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 LMX를 업무 및 관계지향으로 구분(Lindberg & Craig, 2006)하여 분석하였다는 점은 의미가 있으나 다층레벨 측면에서 접근하지 않았다는 한계가 있다. 실제 조직에서 구성원들에게 영향을 미치는 리더는 다양한 계층에 위치하고 있기 때문에 이들 상층 리더와 하위 리더간의 LMX는 물론 상층 LMX와 하층 LMX 간의 관계 등에 관한 연구의 필요성이 제기된다(Le Blanc & González-Romá, 2012). 이는 상층 LMX와 하층 LMX 간의 관계 및 하층 LMX가 조직유효성에 미치는 영향 관계에 대해 상층 LMX가 어떤 영향을 미치는 지에 대한 연구의 확장이 필요하다는 것을 의미한다. 따라서 향후 연구에서는 다층개념을 이용한 분석의 확장이 요구된다.

셋째, 자료수집은 응답자의 주관적 지각에 기초한 자기보고식 설문지에 의존함으로써 동일방법편의(common method variance)의 문제가 있을 수 있다. 자료 수집의 객관성을 높이기 위해 향후 연구에서는 인터뷰 등의 방법으로 보완될 필요가 있다.

넷째, 셀프리더십의 문화적 차이에 대한 비교 분석이 필요하다. Alves et al.(2006)은 개인주의 조직문화에서의 구성원들은 개인적 셀프리더십을 발휘하는 데 비해 집단주의적 문화를 가진 사람들은 관계적 셀프리더십을 발휘하게 된다고 지적하고 있다. 이는 셀프리더십이 조직의 문화에 의해서 많은 영향을 받는다는 것을 의미한다. 따라서 향후 연구에서는 문화적 측면에 따른 셀프리더십의 영향 정도에 대한 분석도 동시에 수행될 필요가 있다.

이상의 한계에도 불구하고 본 연구는 LMX와 셀프리더십 등 심리적 요인들이 관료들의 시민행동의 중요한 영향요인이라는 것을 확인함으로써 정부조직의 합리적인 인력 및 조직관리 전략을 수립하는데 기여할 수 있다는 점은 긍정적으로 평가된다. 아울러 행정 서비스의 질적 개선의 전제가 되는 조직시민행동을 고양하기 위한 영향변인으로 최근들어 강조되고 있는 LMX(업무 및 관계지향) 및 셀프리더십을 선정하여 분석하였다는 점에서 본 연구는 향후 이 분야의 연구를 위한 자료 축적에도 기여할 것으로 판단된다.

【참고문헌】

- 고형일·김복만. (2009). 셀프리더십과 서비스품질의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 『서비스경영학회지』, 10(4): 45-69.
- 김세화·이희정·심덕섭. (2010). 셀프리더십의 선행요인 및 성과변수와의 관계에 관한 연구: 셀프애피커시의 매개효과를 중심으로. 『대한경영학회지』, 23(3): 1287-1312.
- 김영희·김종현·라휘문. (2010). 환경변화에 따른 구성원 직무스트레스와 조직몰입간 관계에 대한 LMX 조절효과분석: 통합조직과 비통합조직의 비교를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 9(1): 137-162.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 『한국행정학보』, 41(2): 69-94.
- 신민철. (2009). 조직시민행동 선행요인들의 영향관계 분석: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 『지방행정연구』, 23(3): 81-106.
- 정윤길·이규만. (2013). 지방공무원의 심리적 계약위반이 조직냉소주의와 역할 외 행동에 미치는 영향. 『한국지방자치학회보』, 25(1): 171-191.
- 조윤희·나윤진. (2013). 셀프리더십이 변화행동과 불확실성 관리행동에 미치는 영향: 인지된 조직지원, 상사지원의 조절효과. 『대한경영학회지』, 26(9): 2351-2376.
- Ansari, M. A., & Aafaqi, R. (2013). Leader reinforcement behavior and leader-member exchange: The moderating effect of cultural orientation. <http://people.uleth.ca/~mahfooz.ansari/AIB%2013-Reinforce.pdf>(2014.02.02).
- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 183-240), Washington, DC: American Psychological Corporation.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). Testing structural equation models. NY.: A Sage Focus Edition.
- Bryant, A., & Kazan, A. L. (2013). *Self-leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Chung, A., Chen, I. H., Lee, A. Y. P., Chen, H. C., & Lin, Y. (2011). Charismatic leadership and self-leadership. *Journal of Organizational Change*

- Management*, 24(3): 299-313.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group and Organization Management*, 23: 189-216.
- Diamantopoulos, A., & Siguaaw, J. (2000). *Introducing LISREL*. Newbury Park, CA: Sage.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 319-337.
- Ding, L., W., Velicer, F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling*, 2: 119-144.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3): 217-231.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86: 1270 - 1279.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? *Annual Review of Public Administration*, 41: 23-47.
- Gorji, M. B., & Ranjbar, M. (2013). Relationship between psychological empowerment of employees and organizational citizenship behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(1): 67-75.
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2013). Leader - member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*. [http://ac.els-cdn.com/S1048984313000957/1-s2.0-S1048984313000957-main.pdf?_tid=2a18549e-8d4e-11e3-bd37-0000aacb361&acdnat=1391485440_fe632c9074ef7f6060343f9e0f8ee173\(2014.02.04\)](http://ac.els-cdn.com/S1048984313000957/1-s2.0-S1048984313000957-main.pdf?_tid=2a18549e-8d4e-11e3-bd37-0000aacb361&acdnat=1391485440_fe632c9074ef7f6060343f9e0f8ee173(2014.02.04)).
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2): 216-232.

- Kernodle, T. A., (2007). *Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: A hierarchical linear modeling study*, PhD Dissertation Touro University.
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between leader - member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23: 534 - 544
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24: 43 - 72.
- Lindberg, J. T. & Craig, S. B. (2006). The qualitative study of leadership: Research methods and substantive findings. Symposium presented at the *21st Annual SIOP Conference*, Dallas, TX.
- Lijiya Manju, K. C., & Manikandan, K. (2013). The moderating effect of organizational citizenship behavior on organizational justice and counterproductive work behavior. *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1(1): 17-24.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*, 3rd ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Mapolisa, T., & Kurasha, P. (2013). Leader-member exchange theory: A driver for open and distance learning (odl) quality programme management at the zimbabwe open university. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2): 321-333.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2013). *Organizational behavior* (6th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 270-295.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2013). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Northouse, P. G., (2010). Public administration theory as discours. *Administrative Theory and Praxis*. : 132-139.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- .Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 523-538.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn. R. N. (2011). *Organizational behavior*. 9th Ed., NY.: John Wiley and Sons, Inc.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1): 185-222.
- Sun, L. Y., Chow, I. H. S., Chiu, R. K., Pan, W. (2013). Outcome favorability in the link between leader - member exchange and organizational citizenship behavior: Procedural fairness climate matters. *The Leadership Quarterly*, 24: 215 - 226.
- Taştan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in Izmir. *Social and Behavioral Sciences*, 75: 407 - 419.
- Taylor, C. W. (2004). *The relationship between core self-evaluations and satisfaction: Finding the mediating variables*. Doctoral dissertation, The University of Alabama.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 439-459.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 573-596.
- Watson, C. (2013). An examination of subordinate leader member exchanges and their impact on trust. Presented at 2013 *Organizational Learning, Knowledge and Capabilities Conference*, Washington DC.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictor of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zhang, Z., Waldman, D. A., Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1): 49 - 78.

김 대 원: 경북대학교에서 행정학 박사학위(논문: 지방세 수입예측 모형, 1991)를 취득하고, 현재 신라대학교 보건행정학부 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 지방재정론, 조직관리론, 재무행정론 등이며, 주요 논문으로는 “변혁적 리더십과 정서적 신뢰가 지식공유 의도에 미치는 영향”(2012), “지방정부 관료들의 혁신행동 의지 영향요인 탐색”(2013), “Mediating Effects of Psychological Empowerment on the Relationship between Nurse’s Self Leadership and Organizational Commitment”(2013) 등이 있다(dwkim@silla.ac.kr).