

**셀프 리더십과 조직시민행동에 관한 연구**  
**: 지방정부 관료들의 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로**  
**The Relationship between Self Leadership and**  
**Organizational Citizenship Behaviors**  
**: A Focus on the Mediating Role of Psychological Empowerment of**  
**Local Government Employees**

김 대 원\*  
Kim, Dae Won

■ 목 차 ■

- I. 서 론
- II. 이론적 논의와 연구가설
- III. 조사 및 연구설계
- IV. 모형 분석 및 가설 검증
- V. 결론 및 한계

조직시민행동이 조직의 효율성을 높이기 위한 중요한 영향 요인이라는 사실에 대해서는 공감대가 형성되어 있다. 조직시민행동에 영향을 미치는 다양한 변인들에 대해 많은 연구가 이루어져 왔지만 셀프 리더십 및 심리적 임파워먼트와 조직시민행동과의 연관성에 대한 연구는 소수에 불과하다. 본 연구는 셀프 리더십과 심리적 임파워먼트는 조직시민행동의 중요한 영향 변인이라는 가정하에 이들 변인간의 관계를 실증적으로 분석하는 데 목적을 둔다.

분석 결과, 셀프 리더십과 심리적 임파워먼트는 조직시민행동의 중요한 영향변인의 역할을 하는 것으로 나타났으며, 특히, 심리적 임파워먼트는 다른 두 변인 사이에서 매개역할도 하는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구는 성과지향적 통제 위주의 리더십이 강조되

\* 신라대학교 보건행정학부 교수

논문 접수일: 2012. 5. 9, 심사기간(1차): 2012. 5. 10 ~ 2012. 6. 20, 게재확정일: 2012. 6. 20

고 있는 현실에서 자기통제 시스템을 이용한 내적 동기 유발과 자기영향력 확대 등을 통해 조직시민행동을 고양시킬 수 있는 셀프 리더십과 심리적 임파워먼트도 조직의 효율성 증진을 위한 중요한 변인이 될 수 있다는 것을 확인하였다는 점에서 의미가 있다.

□ 주제어: 셀프 리더십, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동, 매개회귀 분석

This study aims to investigate the relationship between self leadership (SL) and organizational citizenship behaviors (OCBs) with psychological empowerment (PE) as a moderator using a sample of 112 public workers from local government organizations in Busan.

The study also looked at SL as antecedents to PE, and PE (meaning, competence, self-determination, and impact) as antecedents to OCBs. The scales were proven to have reliability through the results based on Wortzel's idea (1979) arguing that the result is highly reliable if the Cronbach  $\alpha$  value is between .70 and .98.

The results show that SL is positively related to OCBs while PE also produces some significant mediating effects on the relationship between SL and OCBs. An important implication of this study's findings is, consequently, that SL should be positively enhanced for the purpose of increasing the level of OCBs through using the mediating role of PE.

□ Keywords: Self leadership, Psychological empowerment, Organizational citizenship behaviors, Hierarchical regression model

## I. 서론

### 1. 연구목적

지방정부의 행정 서비스의 질적 수준을 높이기 위해서는 관료들이 주인의식을 가지고 스스로 변화를 주도하고 자신의 직무를 능동적이면서도 적극적으로 수행해야 한다. 특히, 신자유주의 가치관에 의한 성과 상여금제 등 통제 지향적 관리제도하에서 성과의 평가 및 관리 대상으로 전락되면서 직무 스트레스의 증가 및 직무소진(burnout)을 경험하고 있는 관료들의 입장에서 조직의 효율성을 위한 자발적 참여의 전제가 되는 주인의식을 가지는 것은 불가

능한 실정이다. 따라서 조직 구성원들이 자발적으로 혁신행동을 하도록 동기를 부여할 수 있는 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 중요한 의미를 가진다. 심리적 임파워먼트는 구성원들의 역량(competence)과 자기 결정성(self-determination)을 의미있는 방향으로 행사하도록 유도함으로써 조직 구성원의 동기부여에 기여할 수 있는 것으로 평가되면서 1980년대 중반부터 조직관리의 중요 연구 대상으로 관심을 받고 있다(Spreitzer, 2007; Alkahtani et al., 2011). 이런 맥락에서 효율적인 인적 자원관리를 위해서는 심리적 임파워먼트의 부여가 필요하다고 역설하고 있는 Leggat, Bartram, & Stanton(2008)의 주장은 시사하는 바가 크다.

본 연구는 지방정부 관료들의 심리적 임파워먼트의 영향변인과 결과변인의 분석을 통해 지방정부의 행정 서비스의 질적 수준 제고에 심리적 임파워먼트가 미치는 영향과 역할을 분석하는 데 목적을 둔다. 이를 위해 심리적 임파워먼트의 예측 변인으로 셀프리더십을, 결과 변인으로 조직시민행동을 선정한다. 셀프리더십<sup>1)</sup>은 기존의 리더중심의 전통적인 관리방식과는 달리 내적인 동기유발과 자기영향력을 확대하여 직무에 대한 의미감이나 자신감을 지각하도록 유도함으로써 자기 통제와 동기부여를 통해 자신의 역량(competence)과 자기 결정성(self-determination)을 의미있는 방향으로 행사할 수 있기 때문에 심리적 임파워먼트의 영향변인으로서의 역할이 기대되며, 조직시민행동은 심리적 임파워먼트의 주요 기능인 역량 강화와 자기 결정성 부여에 따른 결과로 구성원 자신은 물론 다른 구성원들의 이타심을 유발할 수 있다는 점에서 심리적 임파워먼트의 결과 변인이 될 수 있다. 이는 상관에 의해 권한을 위임받은 구성원은 조직성과 향상에 기여한다는 것을 확인한 Kuokkanen, Leino-Kilpi, & Katajisto(2003)와 Zazzali et al.(2007)의 연구와 맥락을 같이한다.

이처럼 심리적 임파워먼트와 셀프리더십 및 조직시민행동은 상호 유의한 관계가 예상되는데 불구하고 이에 대한 경험적 연구는 미흡한 실정이다(Neck & Houghton, 2006; Dimitriades, 2005). 본 연구는 조직의 효율성과 혁신을 위해서는 구성원들의 조직시민행동이 필요하며, 셀프 리더십과 심리적 임파워먼트는 이의 중요한 영향변인이라는 인식하에 이들 변인들간의 관계를 분석한다.

이를 위해 먼저, 이론적 논의를 통해 변인들 간의 관계에 대한 경로변인들의 이론적 근거를 제시하고, 변인들간의 영향경로를 분석할 수 있는 연구모형을 제시한다. 둘째, 연구 모형의 타당도를 분석하고, 실증 자료를 이용하여 가설을 검증한다. 셋째, 분석결과를 근거로 지방정부 관료들의 조직시민행동을 고양시키기 위한 수단으로서의 셀프리더십 및 심리적 임파

1) 이 개념은 지시와 통제를 강조하는 전통적인 리더십으로는 더 이상 구성원들의 성과를 향상시킬 수 없다는 인식이 고조되면서 자기관리(self-management)의 확대로 1986년 Manz가 최초로 제안하였다.

위먼트의 역할에 대해 논의한다. 마지막으로 연구결과의 요약과 한계를 근거로 향후 연구방향을 제시한다.

## 2. 연구방법

셀프 리더십과 심리적 임파워먼트, 그리고 조직시민행동에 관한 이론적 논의는 선행연구 및 기존 문헌 분석에 의존한다. 실증연구는 먼저, 이론적 논의에 근거한 가설을 검증하기 위해 연구모형을 설정한다. 둘째, 가설 검증에 앞서 분석모형에 포함된 변수들의 신뢰도를 분석하고, 동시에 측정항목의 타당성을 분석한다. 셋째, 가설 검증을 위해 구조방정식 모형 및 매개회귀(hierarchical regression)모형을 이용한다. 그리고 분석결과를 토대로 지방정부 관료들의 조직시민행동을 고양하기 위한 방안에 대해 논의한다. 그리고 자료 분석 및 변수 탐색 등 실증 분석을 위해 AMOS 7.0 및 SPSS 18k 등을 이용한다.

## II. 이론적 논의와 연구가설

### 1. 심리적 임파워먼트(Psychological empowerment)

임파워먼트는 업무와 관련하여 개인 혹은 조직 구성원들이 지각하고 관심을 갖는 심리학적 개념으로(Spreitzer, 2007: 6), 조직관리 분야에서 가장 중요한 개념중의 하나로 인식되고 있다(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 이에는 조직 구성원의 수동적 특성을 강조하는 전통적 조직관리 방식과는 달리 조직 구성원에게 조직을 위해 필요한 능력 및 자기 결정권을 부여하는 능동적 의미가 내포되어 있다.

임파워먼트는 구조적 임파워먼트(structural empowerment)와 심리적 임파워먼트로 구분할 수 있다(Conger & Kanungo, 1988). 그런데 구조적 임파워먼트는 조직 구성원이 조직의 성과를 높이기 위해 제도와 구조적 변화를 통해 권한과 의사결정권을 위임하는 관리체제에 중점을 두기 때문에(Spreitzer, 1995) 조직 구성원의 개인적 경험이나 정서 등을 반영하지 못한다는 한계가 지적되면서 Thomas & Velthouse(1990) 등을 중심으로 심리적 임파워먼트의 중요성이 강조되었다. 심리적 임파워먼트는 단순한 권한위임이나 배분만으로는 형성되지 않으며 내재적 과업동기(intrinsic task motivation)를 통해서 인간의 심리적 변화가 동반되어야 형성된다는 특성이 있다. 따라서 심리적 임파워먼트는 조직 구성원의 심

리적 주인의식을 자극하여 동기부여에 기여하는 것으로 평가되면서 조직관리 분야에서 중요한 영향 변인으로 연구되고 있다(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

한편, 심리적 임파워먼트는 4가지 인식 요인 즉, 의미성(meaningfulness), 역량(competence), 자기 결정성(self-determination), 그리고 영향력(impacts) 등으로 구분된다(Spreitzer, 1995). 의미성은 구성원 자신의 이상과 기준에 비추어 그 직무가 중요한 가치를 지니고 있다고 인식하는 정도를 나타내며(Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997), 역량성<sup>2)</sup>은 업무수행 능력에 대한 개인적 믿음이나 신념을 나타낸다. 그리고 자기 결정성은 직무수행과 관련하여 구성원이 과업행동을 시작하거나 통제할 수 있는 선택권을 가지고 있다는 개인의 지각을 의미하며, 영향력은 조직 구성원이 자신의 직무와 관련된 운영 및 실무에 대해 미칠 수 있는 영향의 정도를 나타낸다(Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer(1995)는 이 네 가지 요인 중에서 어느 하나라도 부족하면 심리적 임파워먼트의 효과는 낮아진다고 주장하고 있으며, Alkahtani et al.(2011) 등도 이들 4가지 인식 요인은 심리적 임파워먼트를 이해하는 데 있어서 중요한 척도가 된다고 지적하고 있다. 따라서 본 연구에서는 이들 4가지 인식 요인을 모두 심리적 임파워먼트의 분석 척도로 이용한다.

## 2. 심리적 임파워먼트의 선행 변인과 결과 변인

### 1) 선행변인: 셀프리더십(Self leadership)

셀프리더십은 조직 구성원으로서의 개인적 자기통제를 통해 자신의 내재적 동기를 유발하여 개인적 효과성은 물론 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 개념으로 정의된다(Manz & Neck, 2004). Houghton & Yoho(2005: 66)는 “셀프리더십을 자기 자신에게 업무 수행에 필요한 자기 지향적 행동과 자기 동기부여를 위해 영향력을 행사하는 절차”라는 것을 강조하고 있다. 이는 외부의 지시나 통제와는 상관없이 근본적인 자기통제 시스템을 이용하여 내적인 동기 유발과 자기영향력을 확대하는 데 초점을 둔다는 것을 의미한다.

셀프리더십은 자기 중심적 관리방법의 일종으로 1980년대 경영환경의 급속한 변화와 자율성과 개성 등을 중시하는 구성원들의 가치관이 변화됨에 따라 조직관리 분야에서 큰 관심을 받게 되었다(Neck & Houghton, 2006). 특히, 최근 들어 한계가 노정되고 있는 통제 중심의 전통적인 관리기능으로는 구성원 개인이 스스로 통제할 수 있는 자율권이나 책임이 주어지지 않기 때문에 구성원의 역량을 개발할 수 없다는 점과 구성원의 자발적 참여 없이

2) 사회학습이론에서 중요하게 다루어지는 자기 효능감(self-efficacy)과 비슷한 개념이다.

지식 정보화 시대에 필요한 정보 및 지식의 공유가 불가능하다는 사실이 조직의 성과를 위한 영향변인으로서 셀프리더십의 이론적 정당성을 부여하게 되었다. 따라서 셀프 리더십은 기존의 통제 중심의 관리방법과는 달리 인간의 자율성에 기반하여 구성원들의 창의적·혁신적 행동을 이끌어 낸다는 점에서 심리적 임파워먼트의 특성과 유사하기 때문에 선행 변수로서의 역할이 기대된다.

한편, 셀프리더십의 효과적인 기능을 위한 전략으로 행동지향적 전략(behavior-focused strategies)과 자연적 보상 전략(natural reward strategies) 그리고 건설적 사고 전략(constructive thought pattern strategies)이 제시되고 있다. 먼저, 행동지향적 전략은 구성원 자신과 타인의 행동과 결과를 관찰하고 이를 근거로 자신의 행동 목적과 이유를 스스로 인식하고 자신을 통제하여 더 나은 방향으로 행동양식을 변화시키는 행동이며, 자연적 보상 전략은 구성원은 인간으로서 자율적이고 긍정적인 존재라는 점을 강조하고 있다(Manz & Neck, 2004). 그리고 건설적 사고 전략은 자신과의 긍정적 대화뿐만 아니라 성공적 성과에 대한 상상 등을 통해 역기능적인 신념이나 상상을 수정해 나가는 과정에 중점을 둔다(Neck & Manz, 1996).

## 2) 결과 변인: 조직시민행동(Organizational citizenship behaviors)

조직시민행동은 조직에 의해 개인이 공식적으로 수행해야 할 업무와 관련된 행동은 아니지만, 조직의 입장에서 보면 조직의 발전을 위해 바람직한 행동들이기 때문에<sup>3)</sup> 조직이 효과적으로 기능하는데 중요한 역할을 하게 된다. 따라서 조직관리 분야에서 최근 가장 중요한 연구 주제의 하나로 강조되고 있으며(Lievens & Anseel, 2004), 동시에 이의 선행 변인 및 결과변인에 대한 연구도 많이 이루어지고 있다(Emmerik et al., 2005). 조직시민행동의 기본 개념과 역할에 대해서는 학자들마다 다소 상이한 용어로 정의하고 있지만, 그동안 많은 연구들에서 상세히 설명되었기 때문에 여기서는 생략한다.

그리고 조직시민행동의 하위 구성 요소는 학자들의 연구 관점에 따라 다소 차이가 있으나 기본적으로 조직구성원은 시민이라는 이념적 가치를 추구하는 이성적 존재라는 신념에 근거하고 있다는 점은 공통적이다. 최근에는 LePine et al.(2002) 등은 메타분석을 통해 조직 시민행동을 조직 친화적 행동(affiliative behaviors)과 변화지향적 행동(change-oriented behavior)으로 구분하고 있다. 이는 Williams & Anderson(1991)의 구분 유형과 유사하다. 본 연구에서는 이들 두 연구에 의한 분류를 근거로 조직시민행동을 개인 수

3) 이에 속하는 것으로 시간준수, 타인을 돕는 행동, 규정 외의 업무에 대한 자발적 수행, 부서를 발전시키기 위한 혁신적인 아이디어의 제안 등이 있다.

준(OCB-I)과 조직 수준의 시민행동(OCB-O)로 구분하고 이를 분석 척도로 이용한다.

## 2. 연구가설

### 1) 셀프 리더십과 심리적 임파워먼트

셀프리더십은 구성원 자신이 조직내에서 내재화 및 일체화(internalization and identification)를 통해 업무 수행과정에서 자신의 가치와 사회적 정체성(personal value and social identity)을 인식하기 때문에(Chung et al., 2011) 심리적 주인의식(psychological ownership)을 자극하게 되고, 그 결과 자율성과 역량이 강화되는 심리적 임파워먼트로 이어지게 된다(Houghton & Yoho, 2005; Neck & Houghton, 2006).

셀프리더십과 심리적 임파워먼트간 관계에 대한 연구는 많은 편이다. Lee & Koh(2001) 등은 셀프리더십의 다양한 결과 변수들중 심리적 임파워먼트를 포함시키고 있으며, John(2006)은 셀프리더십의 행동지향적 전략 중에서 자기관찰 및 자기역할 등은 내재적 직무만족에 정(+ )의 영향을 미친다고 지적함으로써 셀프리더십이 내적 만족감과 관련있는 심리적 임파워먼트의 선행변인이 될 수 있다는 것을 암시하고 있다. 최근에는 Konradt et al.(2009) 등은 자기관찰이나 자기역할과 같은 셀프리더십의 기법을 활용하는 조직 구성원은 스스로 자신의 행동을 통제하고 조직에 대한 관심과 노력을 집중하기 때문에 심리적으로 임파워된다는 것을 지적하고 있으며, Chung et al.(2011) 등은 구성원의 심리적 임파워먼트를 증가시키는 수단으로서 셀프리더십은 중요한 역할을 한다고 지적하고 있다. 국내 문헌을 보면, 고희일·김복만(2009)은 의료기관 근로자들을 대상으로 셀프리더십은 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

한편, 셀프리더십의 하위 요소와 심리적 임파워먼트의 인식 요소간 연관성을 주장하는 연구도 있다. Manz & Neck(2004) 등은 셀프리더십의 행동지향적 전략의 자기관찰, 자기목표설정, 자기보상은 심리적 임파워먼트의 자기결정력과 역량성을 증진시키며, 자연적 보상전략은 역량성을 증진시킨다고 주장하였으며, Lee & Koh(2001) 등도 셀프리더십은 심리적 임파워먼트의 구성요소인 의미성, 자기결정력, 역량성을 자극하여 심리적 임파워먼트를 강화시킬 수 있다고 주장하였다.

이상의 논의와 경험적 연구를 종합하면, 셀프리더십은 심리적 임파워먼트의 중요한 예측변인으로서의 역할이 인정되기 때문에(Neck & Houghton, 2006) 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1 : 셀프리더십은 심리적 임파워먼트(의미성: 1a, 역량성: 1b, 자기결정성: 1c, 영향력: 1d)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2) 심리적 임파워먼트와 조직시민행동

심리적 임파워먼트와 조직시민행동간 유의한 관계가 확인됨에 따라 이에 대한 연구가 활기를 띠고 있으나 이들 사이의 영향력 관계에 대한 연구는 아직 많지 않은 편이다(한복환, 2010). 그러나 심리적 임파워먼트는 조직 구성원에게 심리적으로 내재적 동기를 부여하기 때문에 조직의 성과를 달성하기 위해 자기에 주어졌던 역할은 물론 역할외 활동을 통해 조직에 기여하게 된다는 점에서 심리적 임파워먼트는 조직시민행동의 선행변인이 될 수 있다는 것은 논리적으로 타당하다.<sup>4)</sup> Kirkman & Rosen(1999) 등은 권한을 위임받은 구성원들은 역량이나 자기결정력을 인지하고 있기 때문에 조직에 유익한 행동을 직접 하게 된다는 사실을 지적하였으며, Gange & Deci(2005) 등은 심리적 임파워먼트는 조직 구성원들의 내적 동기 및 외적 동기의 내면화를 증대시킴으로써 조직에 대한 기여를 하게 만들어 궁극적으로 역할외 행동과 같은 직무태도 및 행동에 긍정적인 영향을 미치게 한다는 것을 지적하고 있다. Spreitzer et al.(1997) 등도 심리적 임파워먼트의 역량과 영향력이 성과와 긍정적인 관계가 있다는 것을 지적하였으며, Liden et al.(2000) 등은 심리적 임파워먼트의 역량성이 조직의 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석함으로써 심리적 임파워먼트와 조직시민행동간에 유의한 관계가 존재할 수 있다는 것을 지적하고 있다.

이상의 연구들은 심리적 임파워먼트와 조직시민행동간 직접적인 관계를 경험적으로 분석한 것은 아니지만 심리적 임파워먼트가 조직 구성원의 자발적 참여를 유도할 수 있다는 점에서 조직시민행동의 영향 변인이 된다는 것을 암시하기 때문에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-1: 심리적 임파워먼트(의미성: 2-1a, 역량성: 2-1b, 자기결정성: 2-1c, 영향력: 2-1d)는 개인수준의 시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 심리적 임파워먼트(의미성: 2-2a, 역량성: 2-2b, 자기결정성: 2-2c, 영향력: 2-2d)는 조직수준의 시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

4) Thomas & Velthouse(1990)는 내재적 과업동기(intrinsic task motivation)라는 개념을 임파워먼트의 인지적 요인으로 설정하고 이것의 변화를 통해서 심리적 임파워먼트가 형성된다고 주장하였다. 이러한 내재적 동기부여는 조직에 대한 헌신과 기여 심리를 자극하기 때문에 역할외 활동은 부수적으로 나타나게 된다.

### 3) 심리적 임파워먼트의 매개효과

셀프리더십과 조직시민행동 사이에서 심리적 임파워먼트의 매개역할을 분석하기 위해서는 셀프리더십과 조직시민행동간의 관계 분석이 선행되어야 한다. 이에 대한 연구는 다수 존재한다. Chung et al.(2011)은 셀프리더십은 조직시민행동을 증진시킨다고 지적하고 있으며, Omoto, Snyder, & Martino(2000) 등도 조직구성원의 자발적 행동과 셀프리더십 및 자기 효능감 등과 같은 긍정적 심리 요인과 밀접한 연관성이 있다는 것을 명백히 힘으로써 셀프리더십 역시 조직시민행동의 영향변인이 될 수 있다는 것을 지적하고 있다. 마찬가지로 Van Dyne & Pierce(2004) 등도 셀프리더십에 의해 형성된 심리적 주인의식은 직무에 대해 더 많은 일체감과 애착심을 가지게 만들어 직무만족은 물론 조직시민행동의 고양에도 기여한다는 것을 경험적으로 분석하였다.

이상의 이론적 논의와 경험적 연구를 통해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3a: 셀프리더십은 개인 수준의 시민행동과 유의한 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 3b: 셀프리더십은 조직 수준의 시민행동과 유의한 정(+)의 관계를 가질 것이다.

한편 셀프리더십이 조직의 성과 등에 영향을 미치는 과정에서 심리적 임파워먼트가 이를 더욱 가속화시킨다는 것을 지적한 Neck & Houghton(2006)의 연구는 있지만, 아직 셀프리더십과 조직시민행동간 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개역할에 대한 실증적 연구는 별로 없는 실정이다(Houghton & Yoho, 2005; Neck & Houghton, 2006). 따라서 심리적 임파워먼트의 매개효과는 셀프리더십과 심리적 임파워먼트, 그리고 조직시민행동간 관계 분석을 통한 논리적 정당성과 다른 유사 연구를 통해 확인할 수밖에 없다.

먼저, 셀프리더십은 조직 구성원들 자신의 업무에 의미를 부여하는 것은 물론 자기결정권과 역할 수행능력을 높이기 때문에 조직목표를 성취하고자 하는 욕구를 높게 되며, 이러한 욕구는 구성원의 조직에 대한 헌신과 기여를 하도록 만들어 궁극적으로 조직시민행동으로 이어지기 때문에 심리적 임파워먼트가 셀프리더십과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 할 수 있다는 것은 논리적으로 정당성을 가진다. 그리고 유사 연구를 한 Kirkman & Rosen(1999) 등에 따르면, 리더십과 조직몰입 등과 같은 선행변수들이 조직 효과성과 같은 종속변인에 영향을 미칠 때 심리적 임파워먼트가 매개역할을 한다는 것을 지적하고 있으며, Spreitzer(1995)도 심리적 임파워먼트가 구조적인 상황과 개인적인 성과변수 사이에서 매개역할을 한다고 주장하고 있다. 이들 연구들은 선행 변수가 셀프리더십은 아니지만 이들 선행 변인들과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개역할을 검증하였다는 점

에서 의의가 있다.

이상의 이론적 논의와 유사 실증 연구들에 의하면, 셀프리더십은 심리적 임파워먼트를 높이며, 이는 조직 구성원들로 하여금 업무의 수행 과정에서 심리적 주인의식을 가지게 만들어 자신의 직무에 대해 더 많은 일체감과 애착심을 느끼게 되고, 그 결과 조직시민행동으로 이어질 수 있기 때문에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 4-1: 심리적 임파워먼트(의미성: 4-1a, 역량성: 4-1b, 자기결정성: 4-1c, 영향력: 4-1d)는 셀프리더십과 개인수준의 시민행동간 관계에서 매개역할을 할 것이다.  
 가설 4-2: 심리적 임파워먼트(의미성: 4-2a, 역량성: 4-2b, 자기결정성: 4-2c, 영향력: 4-2d)는 셀프리더십과 조직수준의 시민행동간 관계에서 매개역할을 할 것이다.

### Ⅲ. 조사 및 연구 설계

#### 1. 표본

분석 자료는 부산시 산하 동 조직에서 근무하는 관료들로부터 수집되었다. 본 연구는 셀프리더십과 심리적 임파워먼트가 관료들의 조직시민행동의 영향 변인이 될 수 있는가에 중점을 두고 있기 때문에 적은 수의 표본으로도 연구의 목적이 달성될 수 있을 것으로 판단되어 약 150부의 설문지를 배부하였으며, 부분 응답 및 불성실한 응답자를 제외한 112부의 유효한 설문지가 회수되었다. 구조방정식 모형을 활용하는 경우 표본의 크기는 설정되는 모수의 5-10배가 적절하다는 주장(Bentler & Chou, 1987)도 있지만, 모형에 상관없이 100-150 정도가 타당하다는 주장(Ding, Velicer & Harlow, 1995)도 있기 때문에 표본 수(112부)로 인한 문제는 없는 것으로 판단된다. 그리고 표본의 대표성 확보를 위해 단순무작위 추출법과 층화추출법을 이용하였다. 한편 자기보고(self-report) 방식에 의한 설문방법의 동일방법편의(common method bias)의 문제로 인해 야기될 수 있는 변수들의 과대평가 문제를 줄이기 위해 설문지 구성과정에서 각 변수의 측정항목 순서를 상이하게 배열하였으며(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), Lindell & Whitney(2001)가 제안한 방법을 이용하여 진단한 결과 동일방법편의는 문제가 없는 것으로 나타났다.<sup>5)</sup>

5) 이에 대한 구체적인 방법 등은 Lindell & Whitney(2001)의 연구와 Spector(2006)의 Method

그리고 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 표본은 56.2%가 남성이었으며, 46%가 30-40세였다. 이들의 학력은 표본의 73% 정도가 2-4년제 대학 졸업자로 나타났다.

## 2. 분석 척도

### 1) 셀프리더십

셀프리더십은 Prussia, Anderson & Manz(1998)가 개발한 척도를 이용하여 측정하였다. 설문 항목에는 “나는 마음속에 분명한 목표가 있다”, “나는 나의 책임 영역을 확장하려고 노력한다” 그리고 “만일 나에게 문제가 있다면 스스로 해결한다” 등의 문항을 이용하였으며, 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였다. “1점은 전혀 그렇지 않다, 5점은 항상 그렇다”를 나타내며, 점수가 높을수록 조사 대상자들이 인식하는 셀프리더십의 정도는 높아진다.

### 2) 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트에 대한 측정은 Spreitzer(1995)가 개발한 4가지 하위 요소별(perceived competence, impact, meaning, and self-determination) 3문항 척도를 이용하였다. 설문 문항에는 “내가 하고 있는 업무가 나에게 매우 중요하다”(의미성), “나는 나의 업무수행 능력에 대해 자신감을 가지고 있다”(역량성), “나의 업무에 대해서는 상당한 통제력을 행사한다”(자기결정력), 그리고 “나의 업무에 대해 나의 영향력은 크다”(영향력)에 관한 문항 등이며, 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였다. “1점은 전혀 그렇지 않다, 5점은 항상 그렇다”를 나타낸다.

### 3) 조직시민행동

조직시민행동에 대한 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(OCB-I) 항목과 “나는 조직내 간행물이나 전달사항 등을 숙지하려고 노력한다”와 “사적인 목적으로 조직의 물품을 자주 이용한다” 등의 조직 수준(OCB-O) 항목으로 구성된다. 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전히 부정하는 입장이고, 5는 완전히 동의하는 입장을 나타낸다.

#### 4. 가설 검증방법

가설을 검증하기 위해 측정변수들의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였으며, 타당성 검증을 위해 요인분석(factor analysis)이 사용되었다. 분석모형의 적합도 분석은 절대부합지수(GFI, RMSR, NCP)와 증분부합지수(AGFI, TLI, NFI, CFI) 등을 이용하였다. 가설 검증은 구조방정식을 이용하였으며, 매개효과 분석은 매개회귀(hierarchical regression) 분석기법을 이용하였으며, 분석 결과를 확인 및 보완하기 위해 Sobel test를 이용하였다. 성별, 연령, 재직기간, 교육수준 등 개인적 수준의 통제변수들은 종속변수에 통계적으로 유의하지 않아 분석에서 제외되었다.

### IV. 모형 분석 및 가설 검증

#### 1. 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석

측정도구의 신뢰도 분석을 위해 아이겐 값 및 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였으며, 각 변인들의 신뢰도 분석 값은 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수 척도별 고유치, 분산 그리고 신뢰도(eigen value, variance and reliability)

	측정 변인(Factors)						
	Self Leadership	OCBI	OCBO	Meaning	Competence	Self determination	Impact
고유치(Eigen Value)	4.35	4.22	3.98	1.69	1.20	3.39	2.05
설명된 분산 비율(percentage of variance explained)	24.11	19.48	18.29	14.11	19.97	28.24	17.10
누적 설명 분산비율(cumulative percentage of variance explained)	45.13	42.26	29.24	59.45	69.42	48.32	45.35
Cronbach Alpha	0.87	0.92	0.89	0.79	0.84	0.83	0.78

\* 추출 방법: Principal Component Analysis, 회전 방법: Varimax with Kaiser Normalization

위의 표에서 보는 바와 같이 측정 변인들은 모두 고유치가 1 이상으로 나타나 신뢰성은 확인되었다. 그리고 측정변수들의 신뢰도를 판단하는 척도인 Cronbach's  $\alpha$  계수도 모두 수용 범위(6)에 속하는 것으로 나타나 요인속성의 신뢰성도 높은 것으로 입증되었다.

그리고 측정변수의 타당성(validity) 분석을 위해 구성개념 신뢰도(수용범위: 0.7 이상)와 평균분산추출(average variance extracted: AVE, 수용범위: 0.5 이상)을 분석하였으며, 그 결과 모두 수용 범위내에 존재하여 측정변수의 타당성은 문제가 없는 것으로 확인되었다.

## 2. 상관분석과 적합도 분석

### 1) 상관분석

측정변수들의 전반적인 연관성을 파악하기 위해 상관분석을 실시하였으며, <표 2>와 같이 심리적 임파워먼트의 하위 요소는 모두 셀프리더십은 물론 조직시민행동의 하위 요소와 유의한 정(+)의 관계( $r \geq .25$ )를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 인구학적 변인들은 연구 변인들과 유의한 상관성이 없기 때문에 분석의 실익이 없는 것으로 확인되었다.

<표 2> 측정변인들간 상관관계

측정변인	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Self Leadership	3.27	.58	1										
PE-meaning	3.13	.63	.41**	1									
PE-competence	3.45	.55	.47**	.35**	1								
PE-self-determination	3.38	.74	.46**	.34**	.55**	1							
PE-impact	3.14	.45	.39**	.33**	.31**	.26*	1						
OCB-I	3.23	.32	.41**	.36**	.48**	.31**	.27*	1					
OCB-O	3.15	.37	.40**	.35**	.46**	.29*	.25*	.43**	1				
성별	1.29	.46	.07	.07	.11	.07	.10	.04	.04	1			
연령	32.5	8.35	.06	.09	.06	-.05	.06	.07	-.05	.03	1		
재직기간	11.8	4.45	-.03	.08	.08	-.04	.07	.06	-.06	.05	.11	1	
교육	2.56	0.37	.09	.09	.06	.06	.06	.05	-.10	.04	.03	-.09	1

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

6) 측정변수들의 신뢰도를 판단하는 척도인 Cronbach's  $\alpha$  계수는 학자들에 따라 다소 차이가 있으나 일반적으로 0.7-0.98 이면 수용할 수 있는 수준이고, 반면 그 값이 0.35 이하이면 수용할 수 없는 수준으로 받아들여진다(Wortzel, 1979).

## 2) 모형의 적합도 분석

가설 검증의 타당성을 확보하기 위해서는 분석의 적합도 분석이 선행되어야 한다. 이를 위해 GFI, IFI, NFI, CFI 등의 지수를 이용하였으며, 그 결과는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 확인적 요인 분석을 통한 모형별 적합도 지수

모형	$\chi^2$	Df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
가설모형 (7-factor)	548	131	0.921	0.93	0.96	0.93	0.033
4-Factor Model 1 (combining all dimensions of PE)	623	130	0.89	0.91	0.95	0.92	0.049
6-Factor Model 2 (combining all dimension of OCB)	642	127	0.85	0.89	0.91	0.91	0.055

참고:  $\chi^2$  = 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 변수를 고려한 가설 모형이 다른 모형과 비교하여 적합도 지수가 모두 높은 것으로 나타났다.

## 3. 가설 검증과 논의

### 1) 가설 검증

#### (1) 직접효과 검증

조직시민행동에 대한 셀프 리더십 및 심리적 임파워먼트의 하위 요소의 경로계수는 <표 4>와 같이 셀프 리더십은 심리적 임파워먼트에 대해 부분적으로 유의한 영향을 미치고 있으며, 조직시민행동의 하위 요소에는 모두 유의한 관계를 가지고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면, 먼저, 셀프 리더십은 심리적 임파워먼트의 역량성(C.R 계수= 4.432)과 자기결정성(C.R 계수= 3.722)과는 유의한 관계가 있는 반면, 의미성(C.R 계수= 1.923)과 영향력(C.R 계수= 1.626)과는 유의하지 않아 가설 1b와 1c는 수용되는 반면, 1a와 1d는 기각된다. 둘째, 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 부분적으로 유의한 영향을 미치고 있다.

의미성은 개인 수준의 시민행동(C.R 계수 = 3.122)에는 유의하나 조직 수준의 시민행동(C.R 계수 = 1.762)에는 유의하지 않는 반면, 역량성은 개인 수준(C.R 계수 = 4.437) 및 조직 수준(C.R 계수 = 3.835)의 시민행동에 모두 유의한 영향을 미치고 있다. 그리고 자기 결정성 역시 개인 수준(C.R 계수 = 3.725)과 조직 수준(C.R 계수 = 3.232)의 시민행동에 모두 유의한 영향을 미치고 있으며, 영향력은 개인 수준의 시민행동(C.R 계수 = 2.526)과는 유의한 관계를 유지하나 조직 수준의 시민행동(C.R 계수 = 2.114)과는 유의하지 않는 것으로 확인되고 있다. 따라서 가설 2-1a, 2-1b, 2-1c, 2-1d, 그리고 2-2b와 2-2c는 수용되는 반면, 2-2a와 2-2d는 기각된다. 셋째, 셀프 리더십은 개인 수준(C.R 계수 = 3.321) 및 조직 수준(C.R 계수 = 3.126)의 시민행동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 3a와 3b 모두 수용된다.

<표 4> 독립변인, 매개변인 및 종속변인간 관계의 경로계수

경로	경로계수	C.R <sup>7)</sup>	p-값	수용 여부
SL → PEM	.184	1.923	.131	기각
SL → PEC	.463**	4.432	.001	수용
SL → PECS	.354**	3.722	.002	수용
SL → PEI	.157	1.626	.135	기각
PEM → OCBI	.263*	3.122	.036	수용
PEC → OCBI	.464**	4.437	.003	수용
PESD → OCBI	.357**	3.725	.002	수용
PEI → OCBI	.247*	2.526	.033	수용
PEM → OCBO	.149	1.762	.103	기각
PEC → OCBO	.376**	3.835	.006	수용
PESD → OCBO	.343**	3.232	.008	수용
PEI → OCBO	.212	2.114	.067	기각
SL → OCBI	.387**	3.321	.011	수용
SL → OCBO	.373**	3.126	.024	수용

p < 0.05, \*\* p < 0.01, p < 0.001

참고: SL = 셀프 리더십, PEM = 의미성, PESD = 자기 결정성, PEC = 역량성, PEI = 영향력, OCBI = 개인 수준의 시민행동, OCBO = 조직 수준의 시민행동을 나타냄.

7) C.R.은 경로계수를 표준오차로 나눈 값으로 통계적 유의수준 99%에서 2.57을 넘으면 두 변수 사이에 인과관계가 있는 것으로 판단된다.

(2) 심리적 임파워먼트의 매개효과 분석

매개 효과를 분석하기 위해 Baron & Kenny(1996)가 제시한 3단계 매개회귀분석법(hierarchical regression)을 이용하였으며,<sup>8)</sup> 이를 보완하기 위해 Sobel test(Sobel, 1982)를 이용하였다.<sup>9)</sup> 3단계 매개회귀분석에서 1단계의 통제변수만을 영향변인으로 분석한 결과는 의미가 없는 것으로 나타나 생략하였으며, 분석 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> Hierarchical regression을 이용한 심리적 임파워먼트의 요소별 매개효과

	PE-Meaning			PE-Competence			PE-Self Determination			PE-Impact		
	OCB-I	OCB-O	PE-M	OCB-I	OCB-O	PE-C	OCB-I	OCB-O	PE-SD	OCB-I	OCB-O	PE-I
1.2단계												
S L	.41**	.39**	.44**	.40**	.37**	0.48**	.41**	.41**	0.46**	.42**	.41**	0.43**
F	9.71**	9.63**	9.87**	9.62**	9.57**	10.9**	9.44**	9.39**	9.98**	9.51**	9.35**	9.84**
R <sup>2</sup>	.26	.25	.30	0.25	0.23	0.33	0.28	0.27	0.32	0.26	0.24	0.28
Adj R <sup>2</sup>	.18	.15	.19	0.17	0.15	0.20	0.19	0.15	0.19	0.16	0.13	0.17
3단계												
S L	0.32**	0.31**		0.23**	0.22**		0.21**	0.19**		0.30**	0.37**	
PE-M	0.05	0.03		-	-		-	-		-	-	
PE-C	-	-		0.29**	0.25**		-	-		-	-	
PE-SD	-	-		-	-		0.31**	0.28**		-	-	
PE-I	-	-		-	-		-	-		0.15*	0.06**	
F	10.2**	9.6**		12.6**	12.2**		14.5**	13.8**		12.3**	12.1**	
R <sup>2</sup>	0.32	0.31		0.39	0.35		0.46	0.39		0.37	0.35	
Adj R <sup>2</sup>	0.11	0.10		0.12	0.09		0.16	0.13		0.12	0.11	
Sobel-Z 값	1.881 (p> .05)	1.842 (p> .05)		2.408 (p< .01)	2.316 (p< .01)		2.374 (p< .01)	2.314 (p< .01)		2.103 (p< .05)	1.786 (p> .05)	

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

참고: SL=셀프 리더십, PE-M=의미성, PE-SD=자기 결정성, PE-C=역량성, PE-I=영향력, OCB-I= 개인 수준의 시민행동, OCB-O=조직 수준의 시민행동을 나타냄.

위의 표는 심리적 임파워먼트는 셀프리더십과 조직시민행동간 관계에서 하위 요소별로 부분적 매개효과가 있다는 것을 확인해 주고 있다.

먼저, 의미성은 셀프리더십과 조직시민행동과의 관계에서 매개효과가 없는 것으로 나타나고 있다. Sobel-Z의 값이 각각 1.881(p> .05)과 1.842(p> .05)로 나타나 매개효과가 없는 것으로 확인되기 때문에 가설 4-1a와 4-2a는 기각된다. 둘째, 역량성은 셀프리더십과 조

8) 이 기법은 매개효과 분석에 보편적으로 사용되고 있으며, 대표적인 예로 Armenio Rego, Neuza Ribeiro, & Miguel P. Cunha의 연구(2010: 228-230)를 들 수 있다.

9) 이외에도 Aroian test equation :z-value = a\*b/SQRT(b<sup>2</sup>\*s<sub>a</sub><sup>2</sup> + a<sup>2</sup>\*s<sub>b</sub><sup>2</sup> + s<sub>a</sub><sup>2</sup>\*s<sub>b</sub><sup>2</sup>)와 Goodman test equation: z-value = a\*b/SQRT(b<sup>2</sup>\*s<sub>a</sub><sup>2</sup> + a<sup>2</sup>\*s<sub>b</sub><sup>2</sup> - s<sub>a</sub><sup>2</sup>\*s<sub>b</sub><sup>2</sup>) 등이 이용된다.

직시민행동과의 관계에서 매개효과를 보이고 있으며(OCB-I:  $F_{값} = 12.6$ ,  $R^2 = 0.39$ ,  $p < .01$ ; OCB-O:  $F_{값} = 12.2$ ,  $R^2 = 0.35$ ,  $p < .01$ ), Sobel-Z의 값도 각각 2.408( $p < .05$ ), 2.326( $p < .05$ )으로 나타나 매개효과가 입증되기 때문에 가설 4-1b와 4-2b는 수용된다. 셋째, 자기결정성도 셀프리더십과 조직시민행동과의 관계에서 매개효과를 보이고 있으며(OCB-I:  $F_{값} = 14.5$ ,  $R^2 = 0.46$ ,  $p < .01$ ; OCB-O:  $F_{값} = 13.8$ ,  $R^2 = 0.39$ ,  $p < .01$ ), Sobel-Z의 값도 각각 2.374( $p < .05$ ), 2.314( $p < .05$ )로 나타나 가설 4-1c와 4-2c도 채택된다. 넷째, 영향력은 셀프리더십과 개인 수준의 시민행동과의 관계에서는 매개효과가 나타나(Sobel-Z의 값: 2.103,  $p < .05$ ) 가설 4-1d는 수용되는 반면, 조직 수준의 시민행동과의 관계에서는 매개효과가 없는 것으로 나타나(Sobel-Z의 값: 1.786,  $p > .05$ ) 4-2d는 기각된다.

## 2) 논의 및 시사점

### (1) 논의

분석결과에 의하면, 지방정부 관료들의 셀프리더십은 자신들은 물론 다른 구성원의 심리적 임파워먼트를 자극하여 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보면, 먼저, 셀프리더십은 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 셀프리더십이 높은 조직 구성원은 조직 및 관리자의 소극적인 관리의 대상이 아닌 조직 운영의 주체로서의 인식이 강하기 때문에 스스로 자기 관리를 통해 조직의 직무와 자신의 직무를 일체화하고 동시에 자율적으로 이를 수행하게 된다는 것을 의미한다. 셀프리더십의 심리적 임파워먼트 증진 기능은 Neck & Houghton(2006)의 연구에서도 확인되었다.

둘째, 셀프리더십은 개인 수준의 시민행동은 물론 조직 수준의 시민행동과도 유의한 관계를 가지는 것으로 확인되었다. 셀프리더십의 주요 특성인 건설적 사고 전략 및 행동 지향적 전략을 통해 역기능적인 조직의 결과를 긍정적인 방향으로 전환시키는 것은 물론 구성원 자신과 타인의 행동 및 결과를 관찰하고, 이를 근거로 자신의 행동 목적과 이유를 스스로 인식하고 자신을 통제하여 더 나은 방향으로 행동양식을 변화시킴으로써 자신은 물론 다른 조직 구성원의 조직시민행동도 고양시키는 것으로 판단된다.

셋째, 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트는 구성원 자신이 조직 업무에 의미를 부여하고, 이를 달성하기 위한 역량을 스스로 높이는 자율적 조직 운영의 주체로서의 기능을 하기 때문에 역할의 활동을 강조하는 조직시민행동과 유의한 관계를 가지는 것은 당연하다. 이러한 결과는 선행 연구를 통해서도

확인할 수 있다. Gange & Deci(2005) 등에 의하면, 심리적 임파워먼트를 지원하는 조직 환경은 구성원들의 내적 및 외적 동기의 내면화를 높여 자율적 조직 운영의 주체라는 인식을 가지게 만들기 때문에 조직시민행동으로 이어지게 된다.

넷째, 심리적 임파워먼트는 셀프리더십의 영향을 받으면서 동시에 조직시민행동에도 유의한 영향을 미치기 때문에 두 변인 사이에서 부분적으로 매개역할을 하는 것이 확인되었다. 이는 셀프리더십의 자율적 조직 운영의 주체로서 구성원이 가지는 긍정적인 사고는 조직 업무에 대한 의미성을 부여하고 이를 달성하기 위한 조직시민행동을 고양시키게 된다는 것을 의미한다. 특히, 심리적 임파워먼트의 역량성과 자기 결정성은 다른 요소에 비해 매개효과가 큰 것으로 나타났다. 이는 셀프리더십을 통해 자율성을 부여함과 동시에 내재적 동기부여를 통해 자기 역량을 강화하고 자기 결정성을 존중하는 조직문화에서는 조직시민행동이 더욱 높아진다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 셀프리더십이 조직몰입 및 직무만족은 물론 심리적 임파워먼트와 자기효능감 등에도 유의한 영향을 미친다는 것을 분석한 Neck & Houghton(2006)의 연구 결과와도 맥락을 같이한다.

## (2) 시사점

본 연구는 지방정부 관료들의 셀프리더십과 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향경로를 분석함으로써 일선 행정기관에서 주민들과 직접 대면하는 관료들의 행정 서비스의 질적 제고에 기여할 것으로 판단된다. 또한, 조직의 관리자가 구성원을 소극적으로 통제하고 지시하는 통제중심의 리더십에서 탈피하여야 한다는 논리적 정당성을 제시함으로써 최근 들어 신자유주의 이념의 확산으로 관리자 중심의 거래적 리더십이 지나치게 강조하고 있는 현실의 관리행태에 대한 비판적 시각을 제공한다.

한편, 본 연구는 실무적으로도 의미있는 결과를 제시하고 있다. 지방정부 관료들의 조직시민행동을 통한 조직 효율성을 높이기 위해서는 관료들 스스로가 셀프리더로서의 행동지향적 전략 등이 발휘되고, 동시에 목표 달성에 필요한 역량과 자기결정력을 강화할 수 있는 방안의 모색이 필요한 데, 본 연구는 기존의 통제 위주의 리더십에서 탈피하여 조직 구성원을 조직운영의 주체로 인식하고 이들의 자발적인 자기 관리를 유도해야 한다는 것을 지적하고 있다는 점에서 시사성이 있는 것으로 판단된다.

## V. 결론 및 한계

본 연구는 셀프리더십과 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가정하에 이들 간의 관계를 분석하는 데 목적을 두었다. 분석결과에 의하면, 첫째, 셀프리더십은 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 둘째, 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 셀프리더십은 조직시민행동의 하위 요소 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동시에 심리적 임파워먼트는 셀프리더십과 조직시민행동 사이에서 부분적인 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

그리고 셀프리더십은 개념적으로 볼 때 자신의 과업이나 직무 수행에 한정되기 때문에 역할내 행동에 머무를 수 있으나, 자신의 업무에 대해 주인의식을 가지고 적극적이고 주도적으로 수행하는 경우 다른 구성원에게도 긍정적인 영향을 미치기 때문에 심리적 임파워먼트는 물론 조직시민행동의 고양으로 이어진다. 이는 셀프리더십을 가지고 있는 구성원은 자신에 대한 스스로의 통제는 물론, 조직에 대한 자발적인 참여를 통해 조직 발전에 기여하기 때문에 조직시민행동의 고양으로 이어질 수 있다는 것을 의미한다.

한편, 본 연구는 먼저, 분석 자료의 지역적 편중성 및 횡단면적 연구로 인해 연구 결과의 일반화는 물론 변수들간의 인과관계를 추론하는 데에 한계점을 지니고 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, 자료수집은 응답자의 주관적 지각에 기초한 자기보고식 설문지에 의존함으로써 동일방법편의(common method variance)의 문제가 있을 수 있다. 본 연구에서는 이들 문제를 줄이기 위해 설문지 배열의 일관성 배제 및 역산 등의 방법을 사용하였으나 설문 대상자들이 자신의 행동 및 성과를 직접 평가하기 때문에 과대평가의 가능성은 불가피하다. 따라서 자료 수집의 객관성을 높이기 위해 인터뷰 등의 방법 등이 보완될 필요가 있다.

셋째, 분석의 간편화를 위해 셀프리더십 및 조직시민행동의 다양한 구성개념을 완전히 포괄하는 분석도구를 이용하지 못하고 한정된 구성 요소만을 고려하였다는 점도 한계가 될 수 있다. 향후 연구에서는 셀프리더십과 조직시민행동의 다양한 하위 구성 요인들을 모두 고려하여 분석할 필요가 있는 것으로 판단된다.

이상의 한계에도 불구하고 본 연구는 셀프리더십과 심리적 임파워먼트 등 심리적 요인들이 관료들의 시민행동에 미치는 영향경로를 분석함으로써 합리적인 인력 및 조직관리 전략을 수립하는데 기여할 수 있다는 점은 긍정적으로 평가된다. 아울러 행정 서비스의 질적 개선의 전제로서 셀프리더십과 심리적 임파워먼트, 그리고 조직시민행동간의 관계는 물론 최근 들어

강조되고 있는 심리적 임파워먼트의 매개역할을 분석하고 있다는 점에서 본 연구는 향후 이 분야의 연구를 위한 자료 축적과 후행 연구에도 기여할 것으로 기대된다.

## 【참고문헌】

- 고형일·김복만. (2009). 셀프리더십과 서비스품질의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개 효과. 『서비스경영학회지』, 10(4): 45-69.
- 김계수. (2007). 『New Amos 7.0 구조방정식 모형 분석』. 한나래.
- 한복환. (2010). 리더십유형이 조직유효성에 미치는 임파워먼트의 매개적 효과에 관한 실증적 연구: 금융산업을 중심으로. 조선대 박사학위 논문.
- Alkahtani, Ai., Sulaiman, M., Shariff, S., & Abu-Jarad, I. (2011). Employee empowerment and job satisfaction: An empirical study of Malaysian management. *World Applied Sciences Journal*, 13(5): 1269-1280.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173 - 1182.
- Bentler, P. M., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Method & Research*, 16: 78-117.
- 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.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- 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.
- Emmerik, Van H., Jawahar, M. I., & Stone, H. T. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions and organizational citizenship behaviour. *Work and Stress*, 19(1): 93-100.
- Gange, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 6: 331-362.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11: 65-83.
- John, D. P. (2006). Self-leadership behavioral-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Journal of Leadership*

- and Organization Development*, 27(3): 204-216.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58 - 74.
- Konradt, U., Andressen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multi-level analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3): 322-346.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H., & Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18(3): 184-192.
- Leggat, S. G., Bartram, T., & Stanton, P. (2008). Exploring the lack of progress in improving patient safety in Australian hospitals. *Health Services Management Research*, 21: 32-39.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4): 684-695.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 52 - 55.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 407-416.
- Lievens, F., & Frederik, A. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-Speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 299-306.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86: 114-121.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*, 3rd ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32: 106-128.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and

- research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 270-295.
- Omoto, A. M., Snyder, M. & Martino, S. C. (2000). Volunteerism and the life course: Investigating age-related agendas for action. *Basic and Applied Social Psychology*, 22(3): 181-197.
- 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: 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88: 879 - 903.
- 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.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93: 215-235.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models, In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological methodology*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2): 221-232.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.). *The Sage handbook of organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy Management Review*, 15(4): 666-681.
- 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.
- 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.

Wortzel, R. (1979). New life style determinants of woman's food shopping behavior. *Journal of Marketing*, 43: 28-29.

Zazzali, J. L., Alexander, J. A., Shortell, S. M., & Burns, L. R. (2007). Organizational culture and physician satisfaction with dimensions of group practice. *Health Services Research*, 42(3): 1150-1176.