

# PLS 기법을 이용한 임파워링 리더십과 심리적 주인의식 및 지방정부 고객접점 관료들의 고객지향 경계확장행동간 구조적 관계분석

Structural Relationship between Empowering Leadership and  
Psychological ownership on Service Oriented Boundary Spanning  
Behaviors of Local Government with PLS Method

김 대 원\*

Kim, Dae-Won

## ■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 연구가설
- III. 연구 설계
- IV. 연구모형 분석 및 가설 검증
- V. 결론: 시사점 및 한계

노동집약적인 조직구조와 행정 서비스를 제공하는 지방정부의 특성상 고객접점 관료들(customer contact employees)의 행동은 대주민 서비스의 질적 수준을 높여 지방정부 조직의 경쟁력과 잠재력에 긍정적인 영향을 미친다. 이를 위해서는 고객접점 관료들의 자발적이고 주도적인 고객지향 경계확장행동이 요구되지만 상관의 지시나 명령에 소극적으로 대응하는 경직화된 조직문화의 속성을 가지고 있는 지방정부에서 관료들의 주인의식에 기반한 자발적인 고객 서비스를 기대하기는 쉽지 않다. 그동안 공공기관 관료들의 대고객 서비스 강화를 위한 많은 연구가 있었지만 임파워링 리더십과 심리적 주인의식(psychological ownership)과 같은 관료들의 심리 및 정서적 변인들과 관련된 연구는 찾기가 쉽지 않다. 본 연구는 권한과 책임감 부여 및 리더와 구성원간 사회적 연결망을 중시

\* 신라대학교 보건행정학과 교수

논문 접수일: 2016. 2. 8, 심사기간(1, 2차): 2016. 2. 8~2016. 3. 20, 게재확정일: 2016. 3. 20

하는 임파워링 리더십은 고객접점 영역에 있는 관료들의 조직 및 직무에 대한 소유의식을 자극하여 자기 주도적 결정성을 통해 고객지향 경계확장행동 의지를 더욱 고양시킬 수 있을 것이라는 가정하에 이들 변인들간 구조적 관계를 경험적으로 분석하는 데 목적이 있다.

분석 결과, 임파워링 리더십은 심리적 주인의식과 고객지향 경계확장행동의 중요한 영향변인으로 확인되었으며, 동시에 심리적 주인의식은 임파워링 리더십과 고객지향 경계확장행동간 관계에서 부분적인 매개기능도 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 기존 리더십 이론과 조직시민행동 이론의 확장에 기여하는 등의 학문적 공헌은 물론 향후 대고객 서비스 강화를 위한 지방정부 조직운영 방향에도 기여한다는 측면에서 실무적 시사성도 기대된다.

□ 주제어 : 임파워링 리더십, 심리적 주인의식, 고객지향 경계확장행동, Bootstrapping, SmartPLS 기법

Service oriented boundary spanning behaviors of local government frontline service employees that has properties of labor-intensive and providing public service make a direct influence on the its own potential and survival for which frontline service employees of local government are required to take a spontaneous and initiative boundary spanning behaviors in supplying local residents oriented services. It is, however, not easy to expect local government employees' voluntary customer service with a sense of ownership in the rigid hierarchical organization culture in which they make a reluctant and unwilling response to their leader' s directions and orders. Meanwhile, there have been a voluminous of studies on the researches about enhancing public employees to intensify public services to customers, less explanation focused on the relative contribution of empowering leadership (EPL) and psychological ownership (PO) constructs to boundary spanning behaviors (BSB) yet, which have encouraged this study to theoretically discuss and empirically test the impacts of EPL and PO on local public workers' BSB with the mediation role of PO in the relationship between EPL and BSB.

The results shows that EPL and PO had significant influences on BSB, PO had a similar positive effect on local public employees' boundary-spanning behavior, and the relationship between EPL and BSB was positively mediated by the employee's prevailing perception of organizational ownership that took a voluntary and initiative part in organizational decision making process. The findings of the study confirm valuably the crucial role of EPL in creating an organizational climate empowering the employees authority and responsibility for

enhancing their PO, leading to taking a initiative in handling their BSB. Accordingly, these research findings are expected to contribute to academic implication by expanding the theoretical field of leadership and organization citizenship behaviors, as well managerial implications through suggesting policy indications which is not only the right thing to do but also has significant benefits for both the service employees and the organization.

□ Keywords: Empowering leadership, Psychological ownership, Boundary spanning behaviors, Partial least square

## I. 서론

### 1. 연구 목적

21세기 세계화와 정보화<sup>1)</sup>로 인해 조직의 외연이 국가 및 지역중심에서 세계로 확대되면서 민간부문은 전사적 품질관리(TQM),<sup>2)</sup> 신속한 서비스, 비용절감 등을 통해 경쟁력 강화에 주력하고 있으며, 지방정부를 포함한 공공부문도 신자유주의와 신공공관리 이념이 지배하면서 성과지향의 관리는 물론 고객지향적 서비스 공급에 최고의 가치를 두는 방향으로 전개되고 있다. 따라서 지방정부 조직도 주민들의 요구를 효율적으로 실현하기 위한 조직혁신 차원에서 새로운 관리 패러다임으로의 전환이 요구되고 있다. 특히, 납세자인 주민은 행정 서비스 고객으로서 그들의 의사나 취향에 맞는 양질의 서비스를 요구하고 공급받을 권리가 있기 때문에 일선 기관으로서 지방정부는 주민들의 요구에 부응하는 고객지향적 서비스 관리 조직으로의 전환은 시대적 의무로 인식되고 있다. 이는 고객에게 행정서비스에 대한 정보와 선택권을 제공하고 고객의 요구와 선호에 맞는 서비스의 품질을 확보하기 위해 노력해야 한다는 의미를 내포한다. 그런데 우리 나라 지방정부 조직은 위계적 수직 구조와 권위주의적 계층 구조 등 전형적인 관료제적 속성을 가지고 있기 때문에 관료들은 조직 관리의 수동적 존재로 전락하여

1) 정보화는 기존의 공간적 경제 가치보다는 시간적 경제 가치가 증대하게 되므로 의사결정의 신속성이 중요하며, 세계화는 조직의 외연이 확대되어 조직의 내부에 비해 외부와의 연계성이 더욱 강조되는 개념이다(김병섭 외, 2005).

2) 1990년대 고객중심이라는 개념이 중요한 논제로 부각하면서 공공부문에서도 종합적 품질관리(TQM: Total Quality Management)체도가 도입되기 시작하였다(김용원, 2008).

대주민 서비스 공급에 있어서 소극적 태도로 일관하고 있는 것으로 판단된다.

이런 맥락에서 최근 조직 구성원들의 고객지향적 경계확장행동(boundary spanning behavior)과 이의 영향변인에 대한 연구(Bettencourt, Brown, & MacKenzie 2005; Suan & Nasurdin, 2014; Nasurdin, Ahmad, & Ling, 2014) 등은 중요한 의미를 가진다. 조직의 서비스 비전과 활동 방향에 따라 접객 서비스 관료들이 자율적으로 지역 주민들의 요구를 수용하여 이에 적합한 서비스를 제공하는 전략적 행동인 서비스 지향 행동은 소비자인 고객들의 서비스에 대한 만족도를 높이는 것은 물론 접객 종사자들(FSEs: frontline service employees)에게도 개인차원에서의 이직의도 감소와 생산성 향상에 기여하는 효과가 있다(Sun, Aryee, & Law, 2007; Suan et al., 2014). 뿐만 아니라 조직 차원에서는 변화하는 고객의 요구를 조직의 운영과정에 적극적으로 반영하는 연결자의 역할을 하게 만든다(Bettencourt et al., 2005)는 점에서 그 중요성이 강조되고 있다(Suan et al., 2014). 따라서 접객 종사자들의 고객지향 경계확장행동 의지를 자극하기 위해서는 조직 구성원 친화적인 조직 환경과 분위기 조성에 중점을 두어야 한다는 주장은 시사하는 바가 크다(Lin & Lin, 2011; Zhang, Wu, & Henke Jr., 2015).

본 연구는 지방정부 접객 관료들의 고객지향적 경계확장행동은 자발적 협조를 자극하는 조직의 지원적 환경을 전제로 한다는 특성(Nasurdin et al., 2014)을 고려하여 그 영향변인으로 조직 지원적 환경을 중시하는 임파워링 리더십(Martin, Liao, & Campbell 2013; Hassan, Mahsud, Yukl, & G Prussia, 2013; Appleton, Ntoumanis et al., 2016)과 심리적 주인의식(Alok, 2014; Yildiz, Alpan et al., 2015; Hlland, Thompson, & Smith, 2015; Peng & Pierce, 2015)을 선정하여 이들 잠재내·외생 변인들간 구조적 관계를 경험적으로 분석하는 데 목적을 둔다. 임파워링 리더십은 참여적 의사결정(participative decision-making)과 권한 위임(delegation of authority) 등을 통해 조직 구성원들과 권한을 공유하고 그들의 내재적 동기부여 수준을 제고시켜 고객지향 경계확장행동을 자극할 수 있으며(Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Lin & Lin, 2011; MacPhee, Dahinten et al., 2014), 심리적 주인의식은 구성원 개인의 잠재의식 강조와 내재적 동기유발을 통해 자발적으로 조직에 대한 충성과 양질의 서비스실천 행동 등을 자극하기 때문에 고객지향 경계확장행동의 영향변인으로서의 역할이 기대된다(Liu et al., 2012; Yildiz et al., 2015; Peng & Pierce, 2015).

한편, 본 연구는 심리적 주인의식이 높은 구성원은 조직을 위해 개인의 희생과 위험을 감수하고자 하는 의지가 강하며(Yildiz et al., 2015), 동시에 공식적 역할 이외에 시민행동과 같은 건설적 일탈 행동(constructive deviant behaviors)에도 영향을 미치는 등(Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Vadera, Pratt, & Mishra, 2013) 심리적 주

인의식이 관료들의 고객지향 경계확장행동 의지를 더욱 강화시키는 효과가 있는가를 분석한다. 이는 심리적 주인의식의 매개역할 기능을 확인하기 위한 목적이다. 따라서 본 연구는 기존 연구들이 소홀히 했던 고객지향 경계확장행동 및 이의 영향변인으로 임파워링 리더십과 심리적 주인의식의 중요성을 강조하고 이들 변인들이 유효한 가설을 실증 분석함으로써 이 분야의 기초 연구가 될 뿐만 아니라 자료 축적에도 기여한다는 점에서 의미가 있는 것으로 판단된다.

## 2. 연구 및 분석방법

이론적 논의는 기존 문헌에 의존하며, 원인 및 결과변인간 관계는 이론적 논의를 근거로 가설을 설정하고 이를 경험적으로 분석한다. 분석은 구조방정식 모형(structural equation model: SEM)을 이용하며, 모형의 추정을 위해 최근에 관심을 받고 있는 부분최소자승(partial least square: PLS) 기법을 이용한다(Gefen & Straub, 2005; Hair, Sarstedt, Ringle et al., 2014; Willaby, Costa et al., 2015).<sup>3)</sup> PLS는 회귀분석과 유사하지만 모형의 적합도에 관한 측정치가 필요없으며(Chin, Marcolin, & Newsted, 2003), 동시에 연구변인들간 인과관계가 낮은 경우와 표본의 수가 작은 분석에도 적합하다는 장점을 가지고 있다(Wold, 1985). 본 연구의 분석 대상은 150여 표본으로 그 수가 적고, 정규분포를 가정할 수 없을 뿐만 아니라 임파워링 리더십과 심리적 주인의식, 그리고 경계확장행동간 인과관계 및 구조적 관계의 경로를 동시에 파악하는 본 연구의 분석기법으로 PLS 프로그램이 적합한 것으로 판단된다.<sup>4)</sup>

한편, 측정변수들의 신뢰도와 타당도는 Cronbach's  $\alpha$  계수, 복합신뢰도(composite reliability)와 t값을 이용하였으며, 타당성 검증은 요인부하량과 평균분산추출지수(AVE: Average Variance Extracted) 등의 집중타당도(Convergent Validity)와 판별 타당도(Discriminant Validity)<sup>5)</sup>등을 이용하여 모형의 적합도를 평가한다(Kaynak, Sert et al., 2015; Sarstedt et al., 2014; Harrigan, Soutar et al., 2015; Henseler & Sarstedt, 2012). 다중공선성의 문제는 VIF 계수를 이용하며(Sarstedt et al., 2014), 경로계수의 유

3) 이를 위해 WarpPLS 5.0과 SmartPLS 3.2.1 프로그램을 이용한다.

4) 본 연구처럼 PLS-SEM 기반 패키지를 이용하여 분석하는 연구가 최근 증가하고 있다. Willaby, Costa et al.,(2015)를 비롯하여 Kaynak, Sert et al.(2015), Sarstedt, Ringle et al.(2014:), Harrigan, Soutar et al.(2015), 그리고 Klarner, Sarstedt et al.(2013) 등이 이에 해당한다.

5) 판별 타당성의 평가는 잠재변인들의 평균분산추출(AVE)값의 제곱근(square root)과 다른 변수들간 상관 계수의 비교를 통해 이루어진다.

의성을 추정하기 위해 부트스트랩(bootstrapping) 기법(500회 재추출)을 사용한다. 그리고 매개효과 분석은 Hair et al.(2014)이 고안한 3단계 분석방법을 이용하며, 이를 검증하기 위해 Sobel test 및 VAF(variance accounted for) 계수를 이용한다(Klärner, Sarstedt et al., 2013).

## II. 이론적 논의와 연구가설

### 1. 고객접점 관료의 경계확장행동

‘고객(서비스)지향 경계확장행동’은 ‘서비스산업 또는 조직의 서비스부문의 고객접점에 위치하고 있는 현장 서비스 구성원들이 조직의 고객들에게 서비스를 실행할 때 공식적인 역할 범위를 넘어 고객만족을 높이기 위해 노력하는 친사회적인 자유재량 행동’으로 정의할 수 있다(Bettencourt & et al., 2005). 조직의 서비스 품질은 서비스 담당 구성원들(FSEs: frontline service employees)의 대고객 서비스행동의 질에 의해 결정되기 때문에 서비스 활동의 경계확장은 서비스 질의 중요 영향요인이 된다(Sun et al., 2007). 경계확장영역의 구성원(Boundary spanning employees)은 서비스 지향적 시민행동을 함으로서 조직 서비스의 차별화를 통해 고객 만족도를 높이기 때문에 조직의 경쟁우위는 물론 지속적 성장의 핵심원천이 된다는 것을 강조한 Schneider et al.(2007)의 주장, 그리고 경계확장영역의 구성원들은 정보처리(information processing)와 외부대표행동 등 두 가지 중요한 업무 기능을 수행함으로써 조직 운영의 효율성과 조직의 대외적 이미지를 높인다는 Zhang et al.(2015)의 주장은 이와 맥락을 같이한다.

이처럼 ‘고객접점 구성원(customer contact employee)들은 서비스 조직의 핵심적 역할을 하기 때문에 조직의 서비스품질과 이미지 제고를 위한 이들의 경계확장행동은 중요한 의미를 가진다(Zhang et al., 2015). 그런데 고객지향 경계확장행동은 접점 구성원들의 비 공식적이고 자발적인 역할의 행동이라는 점에서 조직시민행동 개념과 유사한 면이 있다. 이는 고객지향 경계확장행동과 조직시민행동의 영향 및 결과변인도 유사하다는 것을 의미한다. Bettencourt et al.(2005)가 고객지향 경계확장행동을 측정하기 위해 구성한 설문들이 조직시민행동의 하위차원과 유사하다는 점, 고객지향 경계확장행동은 ‘서비스지향 시민행동’에 근거하고 있다는 사실이 이를 입증한다(Bettencourt et al., 2005). 이처럼 고객지향 경계확장행동은 친사회적 조직시민행동과 유사하지만 경계확장행동은 서비스산업의 특성과 상황

에 적용한 ‘서비스지향 영역초월행동(SOBSB: service oriented boundary spanning behavior)’ 등으로 확장한 개념이라는 점에서 차이가 있다(Bettencourt et al., 2005).

한편, Bettencourt et al.(2005)은 고객지향 경계확장행동의 세 가지 차원으로 외부대표 행동(external representation behavior), 내부영향 행동(internal influence behavior), 그리고 서비스실천 행동(service delivery behavior)을 제시하고 있다. 외부대표 행동은 외부인들에게 조직의 이미지와 조직의 정당성을 옹호하는 것을 말하며(Zhang et al., 2015), 내부영향 행동(internal influence behavior)은 서비스실천 행동을 개선하기 위하여 조직과 동료에 대한 의사소통에서 개인적으로 주도적 역할을 하는 것을 의미한다. 그리고 서비스실천 행동(service delivery behavior)은 정중한 태도로 고객을 대하는 행동을 의미한다. 따라서 고객접점 현장서비스 구성원의 고객지향 경계확장행동은 고객만족과 서비스품질 제고, 조직에 대한 신뢰 형성 등의 중요 영향요인으로 기능한다(Zhang et al., 2015).

## 2. 고객지향 경계확장행동의 선행요인

### 1) 임파워링 리더십

임파워링 리더십은 “조직 구성원들과 권한을 공유”(Vecchio et al., 2010: 531)하고 구성원들이 자신의 직무에 대하여 자율적인 통제권한과 책임을 가지고 자발적인 행동을 하도록 구성원들의 내적 동기부여 수준을 재고시켜 주는 리더의 행동을 의미한다(Srivastava et al., 2006). 그리고 구성원의 주도적 역할을 통한 역량 강화는 물론 구성원 자신들의 업무를 스스로 결정할 수 있도록 동기부여 기능으로서의 역할로 확대하여 임파워링 리더 행동을 정의하는 학자들도 있다(Martin et al., 2013; Özaralli, 2015). 이들 정의는 임파워링 리더십이 권한공유 및 동기부여 지원 등을 통해 구성원들에게 영향을 미치는 과정으로서 구성원의 자기 주도적 역할을 통한 역량 강화는 물론 구성원들 자신들의 업무를 스스로 결정할 수 있도록 동기부여 기능으로서의 역할(Zang & Bartol, 2010; Martin et al., 2013; MacPhee et al., 2014; Kokemuller, 2015; Appleton, 2016)을 강조한다. 이에 대해 Kokemuller(2015)는 리더에 의해 임파워 행동은 리더의 권한이양과 코칭의 역할에 중점을 둔 Theory Y와 거의 유사한 관리스타일이라고 볼 수 있다(Kokemuller, 2015). 뿐만 아니라 임파워링 리더십은 구성원간 자유로운 지식공유를 유도하는 것(Srivastava et al., 2006)은 물론 업무 수행과정에서 구성원들의 자기 주도적 역할을 강조하는 등 구성원 중심의 리더십이라는 점에서 리더 중심의 변혁적 리더십과는 차이가 있다. Martin et al.(2013)에 따르면, 임파워링 리더십은 자기결정이론(self-determination theory: SDT), 자기주도적 업무수행 태도(proactive

work behavior) 그리고 이 두 가지를 결합한 임파워먼트 이론 등에 근거하고 있다. 이처럼 임파워링 리더십은 직무 수행시 자기 주도적 의사결정을 강조하고 권한공유 및 동기부여 지원 등을 통해 구성원들의 조직내 영향력을 높이는 데 기여한다. 이러한 리더십은 고객접점 관료들의 자기 주도적 업무 권한과 자기효능감(Özaralli, 2015)을 높이기 때문에 이들의 경계확장행동을 자극할 수 있으며(Bettencourt et al., 2005; Sun et al., 2007), 그 결과 이들 관료들의 조직 충성과 조직문제 해결과정의 참여 등 조직내·외부 기능(외부대표행동과 내부영향 행동)은 물론 주민들에 대한 서비스실천 행동으로 이어질 수 있다. Wichitchanya, Durongwatana, & Vadhanasindhu(2012)은 조직의 계층이 수평적일수록 효율적이기 때문에 구성원과 부서 및 관리자간 접촉이 용하도록 조직계층을 가능한 수평적으로 만드는 것이 중요하다고 주장함으로써 수평적 관리를 강조하는 임파워링 리더십이 고객지향 경계확장행동의 영향변인이 될 수 있다는 이론적 논거를 제시하고 있다. Nasurdin et al.(2014) 등의 연구에 의하면, 임파워링 리더십에 의해 권한과 책임감이 부여되고, 리더와 구성원간 사회적 연결망이 구축될 경우 자발적 행동에 기초한 구성원들의 조직충성심은 물론 내부영향행동과 서비스 실천행동 등의 고객 지향적 경계확장행동은 더욱 촉진된다. 임파워된 조직구성원들은 서비스 공급에 대한 책임의식이 높으며, 동시에 조직충성심과 내부영향행동의 질도 높일 수 있기 때문이다(Suan et al., 2014).

이상의 논의를 근거로 임파워링 리더십은 접객 관료들의 고객지향 경계확장행동을 고양시키는 것으로 예측되기 때문에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1 : 임파워링 리더십은 접객 관료들의 고객지향 경계확장행동(외부대표행동: 1a, 내부 영향 행동: 1b, 서비스실행 행동: 1c)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2) 심리적 주인의식(Psychological ownership)

심리적 주인의식은 '특정대상에 대한 공식적 소유가 없음에도 불구하고 친밀감과 유대감 등을 통해 자신의 소유물로 느끼는 심리상태를 의미하는 것으로 Pierce, Kostova, & Dirks(2003)는 소유의 대상을 자기 것으로 느끼는 개인의 심리적 상태("that state where an individual feels as though the target of ownership or a piece of that target is 'theirs') (i.e., it is MINE!)로 정의하고 있다. 이는 인지적이고 감정적 요인들이 복합적으로 구성되어 있는 심리 상태로 소유 대상에 대한 개인의 이지적인 판단에 의해 형성되는 인식을 의미한다. Van Dyne et al.(2004)는 심리적 주인의식을 소유의 느낌과 주인의식의 느낌을 연결한 것으로 구성원이 특정 대상에 대한 주인의식을 갖게 되는 과정에서 경험하는 심리 현상'으로 파악하고 있다. 심리적 주인의식에 대한 학자들의 공통적인 견해



는 법적 및 공식적으로 보장된 권리는 아니라도 어떤 소유대상을 자신의 것 혹은 자신의 일부분으로 인지하는 심리상태로 파악할 수 있다(Yildiz et al., 2015).

이처럼 심리적 주인의식은 구성원과 조직간 점진적 일체감을 형성하여 구성원과 조직이 긍정적 관계를 유지하게 하며(Hulland et al., 2015), 이 과정에서 구성원은 조직을 위해 무언가를 기여함으로써 자기 효능감, 자기 존재감, 자아 정체성 등을 충족시킨다. 이는 심리적 주인의식이 높은 사람은 조직을 위해 기꺼이 개인의 희생과 위험을 감수하고자 하는 의지가 강하다는 것을 의미한다(Yildiz et al., 2015). 따라서 심리적 주인의식은 공식적 역할 이외에도 조직을 위한 조직시민행동과 같은 건설적인 일탈 행동(constructive deviant behaviors)에도 영향을 미칠 수 있다(Avey et al., 2012; Vadera et al., 2013). Peng & Pierce(2015)에 의하면, 심리적 주인의식의 효과는 복합적이기 때문에 긍정적 측면(stewardship)과 부정적 측면(burden of responsibility) 모두 가지고 있으나, 대부분의 연구는 긍정적 측면에 중점을 두고 있다. 그 결과, 최근들어 심리적 주인의식의 선행변인에 관한 연구가 증가하고 있으나 결과변인에 대한 연구는 아직 초기 수준에 머무르고 있기 때문에<sup>6)</sup> 결과 변인으로서 고객지향 경계확장행동과의 관계를 분석한 연구는 거의 없는 실정이다. 다만, 심리적 주인의식과 고객지향 경계확장행동은 공식적 역할 이외에 조직시민행동과 같은 자발적인 역할외 행동(extra-role behavior) 및 건설적 일탈행동(constructive deviant behaviors)이라는 공통의 연결 고리를 가지고 있다는 점과 고객지향적 경계확장행동은 원래 서비스 지향적 조직시민행동에서 출발하였기 때문에 조직시민행동과 태생적 유사성을 가지고 있다는 점을 근거로 심리적 주인의식과 고객지향적 경계확장행동의 인과관계를 추론할 수 있다. Druskat & Pescosolido(2002)는 심리적 주인의식과 조직시민행동은 상호 연관되어 있다는 것을 지적함으로써 심리적 주인의식이 경계확장행동의 영향요인이 될 수 있다는 논거를 제시하고 있다. 마찬가지로 Van Dyne & Pierce(2004)는 소유감은 조직을 이롭게 하는 자유재량적 행동을 자극하여 심리적 주인의식을 높이며, 이는 나아가 조직시민행동을 고양시킨다고 지적하고 있다.

이상의 논의와 관련 연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 심리적 주인의식은 고객지향적 경계확장행동(외부대표 행동: H2a, 내부영향행동: H2b, 서비스실행 행동: H2c)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

6) 최근에는 Jussila et al.(2015)가 결과변인으로 individual behavioral, motivational, 그리고 attitudinal outcomes 등을 제시하고, 심리적 주인의식 이론을 더욱 확장하여 소비자 행동과 마케팅분야, 특히, 사회적 미디어(social media)로 적용 범위를 넓힐 필요가 있다고 지적하고 있다.

### 3. 심리적 주인의식의 매개효과

임파워링 리더십과 심리적 주인의식 두 변인은 영향 및 결과 변인의 관계를 가지면서 동시에 자기 결정성을 핵심 요인으로 한다는 공통점이 있기 때문에 고객 지향적 경계확장행동의 영향요인으로 기능하기 때문에 심리적 주인의식의 매개기능을 확인하는 것은 중요한 의미를 가진다. 이를 위해서는 임파워링 리더십과 심리적 주인의식간 관계 분석은 물론 심리적 주인의식과 고객지향 경계확장행동간 관계 분석이 선행되어야 한다. 전자의 관계는 전술하였기 때문에 여기서는 임파워링 리더십과 심리적 주인의식간 관계에 대해 논의한다.

리더십과 심리적 주인의식에 대한 연구가 일천하여 이에 대한 경험적 연구는 극히 소수에 불과하며, 특히, 임파워링 리더십과 심리적 주인의식간 관계를 분석한 연구는 거의 찾아볼 수 없다. 그러나 리더십은 조직 구성원의 업무 수행 및 성과 등의 핵심 영향 요인(Kokemuller, 2015; Appleton, 2016)이라는 점과 심리적 주인의식은 리더십의 영향을 받는 결과변인(Avey, Avolio et al., 2009: 186: "leaders may be able to create conditions to enhance psychological ownership")이 될 수 있다는 점을 고려하면, 임파워링 리더십 역시 심리적 주인의식의 영향변인이 될 수 있다는 논리가 성립된다. 이는 임파워링 리더십과 같은 지원적 리더십은 업무수행과 중요 의사결정 과정에 구성원들의 참여는 물론 그들의 재량권을 인정하기 때문에 구성원들은 심리적으로 안정되고 업무나 조직에 대한 자부심도 높일 수 있기 때문에 심리적으로 주인의식이 고양된다는 것을 의미한다. 이런 맥락에서 Bernhard & O'Driscoll(2011)가 리더십 변수들이 심리적 주인의식의 선행변수로서 역할을 한다는 것을 소규모 가족단위 사업장을 대상으로 확인하였다는 점은 이 분야에 대한 연구의 기초가 될 수 있다. 이들이 분석한 내용중 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 조직기반 심리적 주인의식에 더 강한 영향을 미친다는 사실 확인은 변혁적 리더십 보다 더 지원적 조직환경에 영향력이 강한 임파워링 리더십은 심리적 주인의식의 중요 영향변인이 될 수 있다는 추론을 가능케 한다. 뿐만 아니라 이론적으로도 임파워링 리더십과 심리적 주인의식은 모두 자기 결정성을 핵심 요인으로 하는 공통의 연결고리를 갖고 있기 때문에 영향 및 결과변인의 관계를 가지는 것으로 판단된다. 조직의 참여적 직무환경이 구성원들의 업무 관련 기술의 숙련과 효능감을 높일 수 있는 계기를 제공하고, 또한 조직 목표의 공유를 통해 상호 신뢰를 구축함으로써 심리적 주인의식을 높일 수 있다는 Wagner, Parker, & Christiansen, 2003)의 주장은 이와 맥락을 같이한다. 이처럼 임파워링 리더십은 권한 및 지식공유 등을 통한 구성원들의 자율성 제고와 업무의 자기주도적 의사결정권을 부여함으로써 심리적 주인의식을 자극할 수 있다. 이러한 이론적 근거에도 불구하고 아직 임파워링 리더십과 심리적 주인의식간 관계에 대한 실증 연구는 거의 없는 실정이다. 다만, 지원적 리더십이라는 공통의 특성을 갖는 변혁적 리더

십과 심리적 주인의식간 관계에 대한 선행 연구는 일부 존재한다. Avey et al.(2009)은 기업조직의 근로자를 대상으로, 그리고 Bernhard & O'Driscoll(2011)은 소규모 가족단위의 조직을 대상으로 변혁적 리더십이 심리적 주인의식(조직기반 및 업무기반)에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하고 있다. 이상의 이론적 논의와 유사 연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 임파워링 리더십은 심리적 주인의식에 유의한 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

한편, 임파워링 리더십과 고객지향적 경계확장행동과의 관계에서 심리적 주인의식의 매개기능은 다음과 같은 논리로 추론할 수 있다. 리더 자신의 권한행사보다 이를 구성원들과 공유하고 동시에 주요 이슈에 대해 상호 의견교환을 하는 등 구성원들의 자발적 참여를 유도하는 임파워링 리더십은 리더의 긍정적 정서를 구성원들에게 전이시켜 조직 및 업무에 대한 자신감과 희망 등의 긍정적인 심리상태를 형성하도록 유도한다(Avey et al., 2012). 이러한 긍정 심리상태는 조직과의 일체감을 느끼는 것은 물론 자신의 업무에 대한 책임감을 가지게 되어 심리적으로 주인의식이 고양된다. 따라서 심리적 주인의식이 높아지면 조직에 대한 헌신과 시민행동에 대한 의욕이 높아져 결과적으로 고객지향적 경계확장행동으로 이어지게 된다. 이러한 프로세스에서 심리적 주인의식은 임파워링 리더십의 긍정적 역할에 의해 자극받고, 그 결과 고객지향적 경계확장행동을 더욱 강화시키는 영향변인으로서의 역할을 한다는 점에서 심리적 주인의식은 두 변인간 중간에서 매개역할을 하는 것으로 추론할 수 있다. 이에 대해 Bernhard & O'Driscoll(2011)은 변혁적 리더십과 조직시민행동간 심리적 주인의식의 매개효과를 실증 분석을 통해 확인함으로써 심리적 주인의식이 심리적 메커니즘을 통해 매개기능을 할 수 있다는 논리적 근거를 제시하고 있다. 또한, Yildiz et al.(2015)은 건설적 이탈행동(Constructive Deviant Workplace Behaviors)과 이상주의(idealism), 참여적 의사결정(Participative Decision Making), 공정성 인식(Justice Perception), 그리고 개인 조직 정합성(Person-Organization Fit)들간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과에 관한 이론적 논거를 제시하고 있다. 또한 가설 3과 2의 논리적 결합을 통해서도 매개기능을 추론할 수 있기 때문에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 심리적 주인의식은 임파워링 리더십과 고객지향적 경계확장행동(외부대표행동: 4a, 내부영향 행동: 4b, 서비스실행 행동: 4c)간 관계에서 긍정적 매개역할을 할 것이다.

### III. 연구 설계

#### 1. 자료 수집

분석 자료는 경남 북부지역에 소재한 시 군 및 동조직의 민원실 등 대민 담당 관료들로부터 수집되었다. 조사는 조사방법론과 통계학을 이수한 학생들이 해당 공공기관을 방문하여 설문지에 기입하는 방식으로 2014년 6월 2일부터 6월 15일까지 2주간 실시하였다. 조사는 설문지를 통해 이루어졌으며, 이중 부분 응답 및 불성실한 응답을 제외하고 각 149부의 유효한 설문지가 회수되었다. 그리고 공분산기반 구조방정식모형(CB-SEM)을 활용하는 경우 절대적 기준은 없으나 표본의 수가 많을수록 양호한 결과를 얻을 수 있다는 주장(Kline, 2016)이 설득력을 얻고 있다. 그러나 PLS 기반 구조모형(PLS-SEM)은 이 보다 적은 표본으로도 안정된 결과(stable estimates)를 얻을 수 있다(Willaby et al., 2015; Hair et al., 2014). 100개 이하의 표본을 이용하여 분석한 연구도 다수 존재한다(Menichelli, Almøy et al., 2015).<sup>7)</sup> 따라서 본 연구의 표본 수는 PLS Based SEM을 이용하여 분석하기 때문에 표본의 수에 따른 문제가 없는 것으로 판단된다. 그리고 표본의 대표성 확보를 위해 단순무작위 추출법에 의존하였으며, 표본 수는 성별, 연령, 학력, 직급, 총 근속 연수 등 모집단의 크기를 고려하여 각 범주별로 고른 분포가 되도록 추출을 하였다. 그리고 설문에서 불성실한 응답자를 육안으로 가려내기 위해 일부 측정항목은 속성을 부정적으로 질문한 뒤 차후 역산함으로써 측정도구의 신뢰도 증진을 위해 노력하였다. 한편 자기보고(self-report) 방식에 의한 설문방법의 동일방법편의(common method bias)의 문제로 인해 야기될 수 있는 변수들의 과대평가 문제를 해소하기 위해 두 구성개념 간 AVE 값과 상관관계의 제곱 값을 비교하는 방법을 이용하여 분석하였다(Gefen & Straub, 2005; Kaynak, et al., 2015). 분석결과 동일방법편의의 문제는 없는 것으로 나타났으며, 이에 대한 구체적 내용은 후술한다.

한편, 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 표본은 58.4%가 남성이었으며, 40대 이하가 69.8%를 구성하고 있다. 이들의 학력은 75.2%가 2-4년제 대학 졸업자로 나타났으며, 근무기간은 20년 이하가 70.5%로 나타났다. 표본의 구체적인 내용은 <표 1>과 같다.

7) PLS-SEM 기반의 연구에서 Willaby et al.(2015)도 본 연구의 표본 수와 유사한 147개 표본을 사용하고 있다.

<표 1> 표본의 인구학적 특성

독립변인		빈도	%
성별	남성	87	58.4
	여성	62	41.6
나이	30세 이하	37	24.8
	31-40	67	45.0
	41-50	34	22.8
	51세 이상	11	7.4
학력	고졸이하	25	16.8
	대졸(2년제 포함) 이하	112	75.2
	대학원졸 이상	12	8.1
근무기간	10년 이하	43	28.9
	11 - 20	62	41.6
	21 - 30	35	23.5
	31년 이상	9	6.0

## 2. 분석 척도

먼저, 임파워링 리더십은 Ahearne, Mathieu, & Rapp(2005)이 개발한 the Leadership Empowerment Behavior Scale를 이용하여 측정하였다. 설문 내용에는 “리더는 내가 직무를 내 방식대로 일하도록 허용 한다” 등이 포함된다. 그리고 심리적 주인의식에 관한 측정항목은 Van Dyne & Pierce(2004)가 제시하고 Bernhard & O’Driscoll(2011)이 사용한 조직 및 직무 관련 심리적 주인의식 항목과 Avey et al.(2009)가 제시한 승진지향적 오너십 (promotion-oriented ownership) 4개 영역(self-efficacy:  $\alpha = .90$ , accountability:  $\alpha = .81$ , sense of belonging:  $\alpha = .92$ , and self-identity:  $\alpha = .73$ ; Avey et al., 2009)을 본 연구에 맞게 수정하여 이용하였다. 측정 문항은 “나는 이 조직에 대해 개인적으로 주인의식을 가진다” 등으로 구성되어 있다. 한편, 고객지향 경계확장행동은 Bettencourt et al.(2005)의 13개 문항을 사용하였다. 이 척도는 3가지 하위 구성개념으로 이루어져 있다. 먼저, 나는 우리 기관에 대해 호의를 갖고 있다 등의 외부대표 행동, 둘째, 나는 어떤 상황에서도 고객에게 매우 정중하고 예의바르게 대한다 등의 서비스실행 행동, 나는 행정 서비스 상의 문제들에 대한 창조적인 해결책을 제시한다 등의 내부영향행동으로 구성되어 있다.

그리고 측정항목들은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

## IV. 연구모형 분석 및 가설 검증

### 1. 측정도구의 신뢰도와 타당도 분석

#### 1) 신뢰도 분석

먼저, 측정모형의 검증의 일환으로 PLS 통계패키지(여기서는 Smart PLS 3.2.1)를 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 공통적인 속성에 따라 묶여진 문항들은 임파워링 리더십, 심리적 주인의식, 외부대표행동, 내부영향행동, 그리고 서비스실천 행동으로 구분하였다. 그 결과는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

	임파워링 리더십	심리적 주인의식	외부대표행동	내부영향행동	서비스실행 행동
임파워링 리더십	0.909				
임파워링 리더십	0.834				
임파워링 리더십	0.867				
임파워링 리더십	0.759				
임파워링 리더십	0.555				
임파워링 리더십	0.527				
심리적 주인의식		0.793			
심리적 주인의식		0.772			
심리적 주인의식		0.797			
심리적 주인의식		0.824			
심리적 주인의식		0.523			
심리적 주인의식		0.721			
심리적 주인의식		0.506			
심리적 주인의식		0.679			
외부대표행동			0.853		
외부대표행동			0.808		
외부대표행동			0.581		
내부대표행동				0.745	
내부대표행동				0.775	
내부대표행동				0.835	
서비스실행 행동					0.827
서비스실행 행동					0.804
서비스실행 행동					0.828

위 표에서 보는 바와 같이 공통요인별로 묶여진 연구변인들의 요인부하량이 모두 0.5를 넘어 분석대상으로 하였다. PLS에서는 개별문항 신뢰성은 반영적 지표(reflective indicator)의 경우 요인적재량/loading)을 통하여 검증한다. 일반적으로 0.5 이상이며, 관측변수와 잠재변수 간에 공유분산(shared variance)이 오차의 한계치보다 적은 경우 타당한 것으로 본다(Wixom & Watson 2001). 그리고 조형지표(formative indicator)는 Cronbach's  $\alpha$  신뢰계수, 복합신뢰도(Composite Reliability)(기준치: 0.7이상), 그리고 t값(1.96이상: Gefen & Staub, 2005) 등을 이용하여 신뢰도를 평가한다. 신뢰도 분석결과는 <표 3>과 같이 모든 변인들의 Cronbach's  $\alpha$  신뢰계수와 CR값이 0.7이상이며, t값 역시 1.96이상으로 수용범위에 속하므로 측정도구의 내적 일관성은 확보되었다(Kaynak et al., 2015).

한편, 측정도구의 역할과 관련있는 측정변수의 타당도(validity) 분석은 구성개념 타당성 중 집중타당성(convergent validity)<sup>8)</sup>을 이용하였으며, 그 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 신뢰도 및 집중타당도

구성 개념	측정항목	요인부하량 >0.6	Standard Error	t Statistics	P Values	compo Re liability >.7	AVE >.5	Cronbach's $\alpha$ >.7
임파워링 리더십	리더는 내가 직무를 내 방식대로 일하도록 허용 한다	0.909	0.014	63.617	0.000	.885	.573	.845
	리더는 관료들과 가능한 권한을 공유하려고 노력한다.	0.834	0.035	23.609	0.000			
	리더는 내게 영향을 주는 의사결정을 할 때에 내 의견을 묻는다	0.867	0.027	31.540	0.000			
	리더는 중요한 결정은 구성원들과 공유하지 않는다(R)	0.759	0.058	13.007	0.000			
	리더는 내가 스스로 문제 해결을 하도록 독려한다	0.555	0.082	6.789	0.000			
	리더는 관료들의 사적인 문제에 관심을 보인다.	0.527	0.082	6.435	0.000			
심리적 주인의식	나는 이 조직에 대해 개인적으로 주인의식을 가진다.	0.793	0.035	22.722	0.000	.889	.506	.856
	나는 우리 조직이 나의 조직이라고 느낀다.	0.772	0.036	21.155	0.000			
	대부분의 동료 관료들도 이 조직에 대해 소유의식을 가지고 있다고 느낀다	0.797	0.040	19.782	0.000			
	나는 이 조직이 나의 조직이라고 생각하지 않는다. (R)	0.824	0.025	32.984	0.000			
	내가 맡고 있는 업무는 당연히 내가 해야 할 일이라고 생각한다.	0.523	0.087	5.984	0.000			
	내가 하는 일에 대해 개인적으로 주인의식을 가지고 있다.	0.721	0.052	13.852	0.000			
	대부분의 관료들도 자신이 맡은 업무를 당연히 자신의 업무로 느낀다고 생각한다	0.506	0.081	6.259	0.000			
나는 이 일이 나의 일이라고 생각하지 않는다. (R)	0.679	0.057	11.874	0.000				

8) 집중타당성 평가 방법에는 표준화된 요인부하량(standardized factor loading)(기준치: 0.7이상)과 평균 분산추출지수(AVE: Average Variance Extracted), 개념신뢰도(construct reliability) 등이 있다.

구성 개념	측정항목	요인부하량 >0.6	Standard Error	t Statistics	P Values	compo Re liability >.7	AVE >.5	Cronb ach's α >.7
외부 대표 행동	나는 주민들에게 우리 조직이 주민들의 요구를 반영하려고 노력한다는 것을 이야기함	0.853	0.023	36.629	0.000	.821	.572	.677
	나는 우리 조직에 대해 호의를 갖고 있다.	0.808	0.043	18.774	0.000			
	나는 주민들에게 우리 조직이 주민들을 위한 조직이라는 것을 강조한다.	0.581	0.102	5.712	0.000			
내부 영향 행동	나는 주민들의 서비스향상을 위하여 건설적 제안을 한다.	0.745	0.068	10.969	0.000	.905	.617	.839
	나는 주민들을 대상으로 의사소통을 위하여 많은 의견을 제공한다.	0.775	0.054	14.465	0.000			
	나는 주민들의 불만에 대한 창의적 해결방안을 다른 관료들과 공유한다.	0.835	0.039	21.168	0.000			
서비스 실행 행동	나는 주민들의 요구사항과 불만을 적절한 방법으로 처리하려고 노력한다.	0.827	0.045	18.477	0.000	.856	.672	.757
	나는 어떤 상황에서도 주민들을 정중하고 예의바르게 대한다.	0.804	0.035	23.186	0.000			
	2 나는 주민들에 대한 약속을 성실한 태도로써 끝까지 마무리한다.	0.828	0.048	17.355	0.000			

〈표 3〉에 의하면, 임파워링 리더십의 2 항목, 심리적 주인의식의 2 항목, 그리고 외부대표 행동 1항목 등은 요인부하량 기준인 0.6을 하회하고 있다. 그러나 모든 항목들의 p value 가 기준치에 부합하므로 유의한 것으로 판단하여 분석대상에 포함시켰다.

그리고 본 연구에서 사용된 자기보고방식(self report) 설문조사에 의한 동일방법편의(common method bias)의 문제는 판별타당성(discriminant validity)분석을 통해 해결하였다. 판별타당성을 평가하는 방법은 다양하지만 본 연구에서는 두 구성개념 간 AVE 값과 상관관계의 제곱 값을 비교하는 방법을 이용하여 분석하였다(Gefen & Straub, 2005; Kaynak et al., 2015). PLS 통계패키지를 통해 구한 결과는 다음 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 구성개념간 상관관계

측정 변수	AVE	내부영향행동	서비스실행 행동	심리적 주인의식	외부대표행동	임파워링 리더십
내부영향행동	.617	0.786				
서비스실행 행동	.672	0.295**	0.820			
심리적 주인의식	.506	0.454***	0.588***	0.711		
외부대표행동	.576	0.576***	0.431***	0.553***	0.757	
임파워링 리더십	.573	0.514***	0.597***	0.522***	0.659***	0.757

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

주: 대각선 값은 각 변수에 대한 AVE 값의 제곱근을 의미. 대각선 아래 값들은 상관계수 값을 나타냄.



위 표에서 대각선의 AVE 루트 값중 최저치(.711)가 잠재변인들간 상관관계 계수의 최고치(.659)보다 크기 때문에 측정모형의 판별타당성이 확인되었다(Fornell & Larcker, 1981).

### 3. 가설 검증

#### 1) 모형의 전체 적합도

PLS는 모형비교를 위한 객관적인 기준이 없기 때문에 모델 적합도를 분석하지 않는다는 주장도 있지만(Willaby et al., 2015), 일반적으로 다양한 모형적합도 지수가 이용된다. WarpPLS 5.0 프로그램이 분석한 결과와 기준치는 다음 <표 5>와 같다.

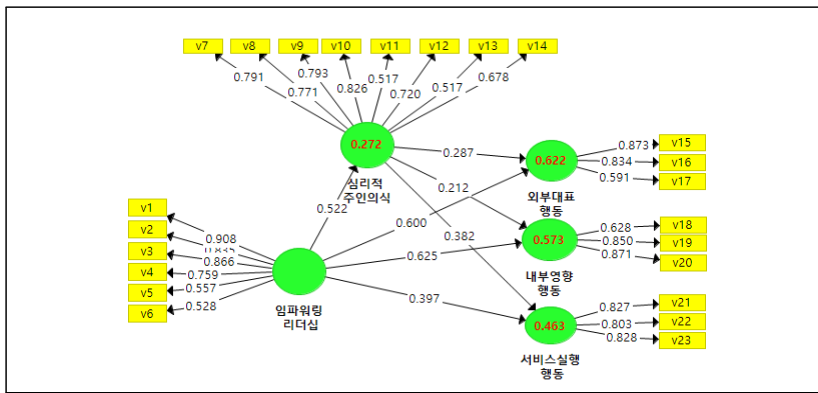
<표 5> 적합도 지수의 결과와 기준치

적합도 분석 결과	기준치
Average path coefficient (APC)=0.430, P<0.001	
Average R-squared (ARS)=0.464, P<0.001	
Average adjusted R-squared (AARS)=0.458, P<0.001	
Average block VIF (AVIF)=1.325,	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)=2.823,	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)=0.527,	small>= 0.1, medium>= 0.25, large>= 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000,	acceptable if >= 0.7, ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000,	acceptable if >= 0.9, ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000,	acceptable if >= 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000,	acceptable if >= 0.7

<표 5>와 같이 심리적 주인의식(0.272)은 물론 경계확장행동 하위 요소 모두 높은 설명력을 가지고 있다. 이러한 설명력은 Falk & Miller(1992)가 제시한 걱정 검정력 10%를 모두 상회하기 때문에 모델 적합성은 높은 것으로 판단된다. 그리고 최근 Henseler et al.(2014)가 PLS-SEM 패키지용 GoF의 평가 수단으로 소개한 SRMR(standardized root mean square residual)의 값도 0.085로 기준치(0.10 이하)를 충족하고 있다. 한편, WarpPLS 통계 패키지를 이용하여 구한 Tenenhaus GoF(GoF) 영향도 역시 0.527로 기준치 (small>= 0.1, medium>= 0.25, large>= 0.36)를 크게 상회하고 있다. 이는 Wetzels et al.(2009)이 제시한 강(large)보다 크기 때문에 전체 모형의 적합도는 높다고 판단할 수 있다.

## 2) 가설 검정

전술한 바와 같이 본 연구에서 사용된 잠재내·외생 변인들의 신뢰성과 타당성뿐만 아니라 분석모형의 전체 적합도도 높은 것으로 확인되었다. 연구모형의 경로 분석은 경로계수와 t값을 분석하여 검증하며, 이를 위한 유의성 검정은 부트스트랩(bootstrapping) 기법을 이용하였다.<sup>9)</sup> 분석결과는 다음 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 경로분석결과(R<sup>2</sup> 값)

구조방정식에서 설명력은 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 분산 양을 의미하는 R2를 이용한다. 본 연구의 경우 독립변인인 임파워링 리더십의 영향력은 매개변인(27.2%) 및 종속변인 모두(46.3%-62.2%)에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(표 6 참조).

<표 6> 경로분석 결과표

	path coefficient	Standard Error	T Statistics	P Values
임파워링 리더십 → 외부대표행동	0.509	0.063	8.070	0.000
임파워링 리더십 → 내부영향행동	0.381	0.090	4.217	0.000
임파워링 리더십 → 서비스실천 행동	0.399	0.082	4.858	0.000
임파워링 리더십 → 심리적 주인의식	0.522	0.057	9.155	0.000
심리적 주인의식 → 외부대표행동	0.255	0.097	2.640	0.000
심리적 주인의식 → 내부영향행동	0.379	0.097	3.920	0.009
심리적 주인의식 → 서비스실천 행동	0.287	0.066	4.366	0.000

9) PLS방법에서는 500개의 서브샘플링을 많이 활용하고 있다(Kaynak et al., 2015). 본 연구도 500개의 서브샘플링을 활용하여 경로계수에 대한 통계적 유의성을 검정하였다.

이를 구체적으로 보면, 먼저, 임파워링 리더십은 고객지향 경계확장행동의 모든 하위 요소에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(외부대표행동: 경로계수 = .509,  $t_{값} = 8.070$ ,  $p < 0.01$ ; 내부영향행동: 경로계수 = .381,  $t_{값} = 4.217$ ,  $p < 0.01$ ; 서비스실천행동: 경로계수 = .399,  $t_{값} = 4.858$ ,  $p < 0.01$ ). 따라서 가설 1a-1c 모두 수용된다. 둘째, 심리적 주인의식 역시 고객지향 경계확장행동 의지에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(외부대표행동: 경로계수 = .255,  $t_{값} = 2.640$ ,  $p < 0.01$ ; 내부영향행동: 경로계수 = .379,  $t_{값} = 3.920$ ,  $p < 0.01$ ; 서비스실천행동: 경로계수 = .287,  $t_{값} = 4.366$ ,  $p < 0.01$ ). 따라서 가설 2a-2c 모두 채택된다. 셋째, 임파워링 리더십은 심리적 주인의식에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(경로계수 = .522,  $t_{값} = 9.155$ ,  $p < 0.01$ ). 이는 임파워링 리더십을 통해 고양된 구성원들의 자기 존중감과 일반적 자기효능감 등이 심리적 주인의식을 높일 수 있다는 것을 의미하기 때문에 가설 3역시 수용된다.

## 2) 매개효과 검증

매개효과 검증은 최근 Hair et al.(2013)이 고안한 3단계 분석방법을 이용하였다. 이 방법은 여러 가지 장점으로 이용 빈도가 늘어나고 있으며, Klarner et al.(2013) 등도 이 방법을 사용하여 매개효과를 분석하고 있다. 본 연구의 PLS 매개효과를 위한 1단계 분석결과는 위의 <표 6>과 같이 직접효과의 유의성에 있어서 임파워링 리더십이 종속변인인 외부대표행동, 내부영향행동, 그리고 서비스 실천행동에 미치는 영향은 각각  $t_{값} 8.070$ ,  $4.217$ , 및  $4.858$ 로 모두 유의수준 0.01에서 채택되었다. 마찬가지로 심리적 주인의식이 종속변인인 외부대표행동, 내부영향행동, 그리고 서비스 실천행동에 미치는 영향은 각각  $t_{값} 4.2640$ ,  $3.920$ , 및  $4.366$ 로 모두 유의수준 0.01에서 채택되었다. 그리고 매개효과 분석 2단계에서는 PLS 경로모형의 매개변수를 포함하여 간접효과의 유의성을 평가한 결과, 잠재외생변인인 임파워링 리더십이 매개변인인 심리적 주인의식에 미치는 간접효과(경로계수 0.522,  $t_{값} = 8.952$ ,  $p < 0.001$ )는 <표 7>과 같이 유의하게 나타났다.

<표 7> 간접효과 유의성 분석결과

	Original Sample (O)	Standard Error	T Statistics ( O/STERR )	P Values
임파워링 리더십 → 심리적 주인의식	0.522	0.057	9.155	0.000
심리적 주인의식 → 내부영향행동	0.255	0.097	2.640	0.000
심리적 주인의식 → 서비스실행 행동	0.379	0.097	3.920	0.009
심리적 주인의식 → 외부대표행동	0.287	0.066	4.366	0.000

\* $p < 0.1$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$

이상의 결과를 근거로 3단계로 진행하여 Sobel test와 VAF(Variance Accounted For)값<sup>10)</sup>을 계산하여 매개효과여부를 판정하였다. 분석결과 <표 8>과 같이 심리적 주인의식은 임파워링 리더십과 고객지향 경계확장행동의 하위 3요소 모두간 부분 매개역할을 하는 것으로 확인되고 있다.

<표 8> 매개효과 분석 결과

	경로 계수	표준 오차	T Statistics	P Values	VAF	Sobel Z값	매개유무
임파워링 리더십→심리적 주인의식	0.522	0.057	9.155***	0.000	0.228	2.815** *	부분매개
심리적 주인의식→외부대표행동	0.287	0.097	2.640***	0.000			
임파워링 리더십→심리적 주인의식	0.522	0.057	9.155***	0.000	0.259	3.594** *	부분매개
심리적 주인의식→내부영향행동	0.379	0.097	3.920***	0.009			
임파워링 리더십→심리적 주인의식	0.522	0.057	9.155***	0.000	0.332	3.748** *	부분매개
심리적 주인의식→서비스실행 행동	0.382	0.093	4.366***	0.000			

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

#### 4. 논의

분석결과, 임파워링 리더십은 심리적 주인의식 및 고객지향 경계확장행동의 유의한 영향 요인으로 확인되었으며, 심리적 주인의식 역시 고객지향 경계확장행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그리고 심리적 주인의식은 임파워링 리더십과 고객지향 경계확장행동 간 관계에서 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 임파워링 리더십은 심리적 주인의식과 고객지향 경계확장행동의 영향변인으로서의 역할은 물론 심리적 주인의식을 매개로 고객지향 경계확장행동을 더욱 강화시킨다는 것을 의미한다.

구체적 내용을 보면, 먼저, 연구변인간 인과관계를 분석한 결과, 개인 특성변수로서 임파워링 리더십은 지방정부 관료들의 고객지향 경계확장행동 의지에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 고객접점 관료들이 리더의 지원적 리더십을 통해 권한공유와 업무 수행의 자율성을 부여받아 자신의 조직과 소관 업무에 대한 주인의식이 고양되기 때문으로 판단된다. 특히, 통제 및 성과지향적 리더십하에서 관료들의 창의적 사고와 행동이 단기적 성과에 매몰되어 조직의 주인의식은 고사하고 조직 및 리더에 대한 종속적 존재로 전락하여 업무에 대해서도 수동적인 태도를 보이기 때문에 고객지향 경계확장행동은 기대하기 어렵다.

10) VAF>80%이면 완전매개(Full mediation)이고, 20%≤VAF≤80%이면 부분매개(Partial mediation), VAF<20%이면 매개효과가 없는 것으로 평가한다.

그러나 임파워링 리더십에 의해 고양된 심리적 주인의식은 조직과 업무에 대한 자기 주도적 결정성을 높일 수 있기 때문에 고객지향 행동의 영역을 확장시키는 역할이 기대된다. 이러한 결과는 286명의 팀 구성원을 대상으로 분석한 MacPhee et al.(2014)의 연구, 그리고 코치에 의해 형성된 동기부여 환경 등이 운동선수에게 유효한 영향을 미친다는 것을 입증한 Appleton(2016)에 의해서도 입증된다.

둘째, 심리적 주인의식은 지방정부 관료들의 고객지향 경계확장행동의 정(+)의 영향요인으로 분석되었다. 이는 심리적 주인의식이 자기존중(self-esteem)으로 이어져 조직 가치와 자신의 가치를 일치시키며, 나아가 자유재량적 역할외 행동을 자극하여 고객지향 경계확장행동으로 이어진다는 것을 의미한다. 심리적 주인의식을 경험하는 구성원은 자신의 직무에 대한 자신감과 책임감을 가지기 때문에 직무수행의 성과를 위해 자발적인 노력은 물론 역할외 행동을 하게 된다는 Van Dyne et al.,(2004)의 주장은 위 논의의 정당성을 지지한다.

셋째, 심리적 주인의식은 임파워링 리더십과 고객지향적 경계확장행동간 부분 매개역할을 하는 것으로 확인되었다. 이는 임파워링 리더십이 구성원들의 권한 및 책임감 부여와 자기 주도적 의사결정력을 부여하여 구성원들의 심리적 주인의식 수준을 높이며, 이는 나아가 관료들의 경계확장행동 의지를 고양시켜 외부대표행동은 물론 조직내 영향력 증대 및 시민을 위한 서비스 수준 향상 등의 고객지향 경계확장행동의 질적 수준을 더욱 높이는 데 기여한다는 것을 의미한다. 따라서 임파워링 리더십은 심리적 주인의식을 자극함으로써 역할내 행동은 물론 외부적으로는 조직의 이미지 향상과 대고객 서비스 질 향상, 그리고 내부적으로는 지식공유 등의 창의적인 활동과 같은 역할외 행동을 통해 조직의 발전에 기여하게 된다는 점에서 심리적 주인의식의 매개기능은 인정된다.

이상의 논의를 통해 주민들에 대한 행정 서비스 만족도를 높이기 위해서는 고객접점 관료들의 경계확장행동이 요구되며, 이를 자극하기 위해서는 관료들에게 권한 위임 및 자기주도적 결정성을 강조하는 임파워링 리더십의 발휘가 선행될 필요가 있다는 것을 확인해 주고 있다.

## V. 결론: 시사점 및 한계

### 1. 시사점

본 연구는 신자유주의 가치관 등 급격한 사회환경의 변화에 따른 주민들의 요구에 능동적으로 대응하기 위해서는 고객 접점 관료들의 자발적인 고객지향적 역할외 행동인 경계확장행

동이 요구된다는 사실에 근거하여, 그 영향변인으로 최근 강조되고 있는 임파워링 리더십과 심리적 주인의식을 선정하여 이들간의 구조적 관계를 경험적으로 분석하는 데 목적을 두었다. 분석결과, 다음과 같은 학술적 시사점을 얻을 수 있다.

먼저, 민간부분에서 연구되고 있는 임파워링 리더십을 지방정부 조직에 적용하여 관료들의 심리적 주인의식과 경계확장행동의 주요 영향변인이 될 수 있다는 사실을 경험적 분석을 통해 유의한 결과를 도출함으로써 공공 분야의 리더십 연구와 이론 확장에 기여하는 등 학술적 의미가 있는 것으로 판단된다.

둘째, 관료들의 무사안일 및 경직된 사고에 기인한 소극적 업무 행태 등을 경직된 조직문화에 기인하다는 사실을 확인하고 이를 해소하기 위한 방안으로 관료들의 주인의식의 고양을 선행되어야 한다는 사실, 그리고 이의 영향 요인과 그 결과를 분석한 점은 기존 공공 조직관리에 대한 반성의 계기를 제공하고 새로운 각도에서의 접근이 요구된다는 것을 확인한 점에서 학술적 의미를 가진다.

셋째, 지방정부 서비스에 대한 주민 불만이 계속되고 있는 현실에서 이를 해소하기 위한 대안으로 조직시민행동을 서비스 수준으로 발전시킨 경계확장행동을 이론적으로 규명하고 그 영향요인과의 관계를 경험적으로 분석함으로써 조직시민행동의 이론적 영역 확장과 이 분야의 후행 연구에 기여한다는 점에서 학술적 의의가 있는 것으로 판단된다.

넷째, 본 연구는 지방정부 조직의 효율성을 높이기 위한 방안으로 고객접점 관료들의 고객지향 경계확장행동에 영향을 미치는 임파워링 리더십 및 심리적 주인의식의 긍정적 역할을 확인하고 조직 구성원들이 조직운영의 실질적 주체라는 심리적 주인의식을 자극할 수 있는 방안의 중요성을 확인한 점 또한 학술적 의미를 가진다.

다섯째, 본 연구는 잠재내·외생 변인간 구조적 관계를 분석하기 위해 최근 관심이 높은 PLS기반 통계패키지를 이용하여 분석함으로써 연구 방법의 확장에 기여하고 있다는 점에서 학술적 의미를 가진다. 특히, AMOS와 LISREL 등의 공분산 기반의 구조방정식 모델과 달리 연구변인들간 인과관계가 낮은 경우와 표본의 수가 상대적으로 적은 경우에도 분석의 적합도가 높다는 장점(Menichelli, Almøy et al., 2014) 때문에 분석기법의 활용도가 높다는 것을 제시함으로써 학술 연구 분석방법의 외연을 확장하였다는 점에서 학문적 발전에 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

한편, 본 연구의 분석 결과는 실무적으로도 시사성이 인정된다.

먼저, 경쟁지향적 조직환경과 장기간 지속된 경기침체, 그리고 지역 주민들의 행정수요의 질적 변화 등으로 재정 압박에 직면하고 있는 지방정부의 발전을 위해서는 관료들의 자발적인 경계확장행동도 중요하며, 이를 자극하기 위한 수단으로 임파워링 리더십과 심리적 주인의식과 같은 심리적 기반의 변인들이 중요한 역할을 것을 확인한 점은 실무적으로도 시사성

이 인정된다. 따라서 관료들의 자기 주도적 경계확장행동을 자극하기 위해서는 임파워링 리더십과 심리적 주인의식과 같은 구성원의 주도적 업무 수행 능력을 고양할 수 있는 방안 모색이 필요하다는 것을 제시한다는 점은 의미를 가진다.

둘째, 고객지향 경계확장행동은 임파워링 리더십에 의해서도 직접적인 영향을 받지만 심리적 주인의식에 의해서도 영향을 받는다는 점을 확인한 점도 실무적으로 시사성이 있다. 리더의 임파워링 리더십과 심리적 주인의식은 고객접점 관료들에게 경계확장행동의 의지를 강화시켜 조직충성은 물론 조직운영에 대한 적극적 참여 등을 통해 고객지향 경계확장행동의 지를 더욱 고양시키고, 이는 고객 서비스의 질을 높이는 것은 물론 조직 성과로 이어진다는 점에서 조직발전을 위한 중요한 영향변인이 된다. 따라서 지방정부의 발전전략의 일환으로 고객지향적 경계확장행동을 통한 행정의 역량강화를 위해서는 기존의 지시적 리더십에서 벗어나 임파워링 리더십으로의 전환과 동시에 관료들의 심리적 주인의식을 고양시키기 위한 구체적인 방안의 모색이 요구된다.

셋째, 본 연구는 지방정부의 전략적 인적자원관리에도 의미있는 영향을 미친다는 점에서도 시사성이 있다. 지방정부가 고객 서비스의 질을 높이기 위해서는 주민들의 요구 수준을 정확하게 파악하고 동시에 이를 달성하기 위한 주민들과의 상호작용전략 수립이 요구된다. 이를 위해서는 주민들과 직접 대면하는 고객접점 관료들이 주민 친화적 의식을 가지고 대고객 서비스 질을 높이기 위한 업무수행 역량강화와 지식개발 등을 포함한 효율적인 인적자원 관리방안의 모색이 요구된다.

## 2. 연구의 한계

본 연구는 접객 관료들의 고객지향 경계확장행동 의지에 대한 임파워링 리더십과 심리적 주인의식의 긍정적 역할기능을 실증적으로 분석하고 있다는 점에서 그 가치가 인정되지만, 한정된 자료와 방법상의 제약으로 경험적 연구가 갖는 본질적 한계는 피할 수 없다.

먼저, 분석 자료의 지역적 편중성 및 횡단면적 연구로 인해 연구 결과의 일반화에 한계가 있다. 이는 경험적 연구의 보편적인 한계로 지적되고 있으나, 연구의 정확도를 높이기 위해서는 연구 대상(지역 포함)의 확대는 물론 횡단적 연구와 종단적 연구를 병행하여 분석할 필요가 있다.

둘째, 분석의 간편화를 위해 임파워링 리더십과 심리적 주인의식의 다양한 하위 구성개념들을 완전히 포괄하는 분석도구를 이용하지 못하고, 하나의 상위 개념으로 통합하여 분석한 점은 각 연구변인들의 다양한 특성을 고려하지 못한다는 한계가 될 수 있다. 영형변인들의 하위 요소들간에는 공통의 특성도 있지만 하위 요소별로 결과변인에 미치는 영향은 차이가

있을 수 있다. 향후 연구에서는 이들 연구변인들의 하위요소, 특히, 심리적 주인의식은 조직 기반 및 업무기반 심리적 주인의식으로 구분하여 분석할 필요가 있다.

셋째, 자료수집은 응답자의 주관적 지각에 기초한 자기보고식 설문지에 의존함으로써 동일방법편의(common method variance)의 문제가 있을 수 있다(Özaralli, 2015). 본 연구에서는 이들 문제를 줄이기 위해 설문지 배열의 일관성 배제 및 역산 등의 방법을 사용하였으며, AVE 값과 상관관계의 제곱 값을 비교하는 방법을 이용하여 분석한 결과도 별 문제가 없는 것으로 확인되었다. 그러나 설문 대상자들이 자신의 행동 및 성과를 직접 평가하기 때문에 과대평가의 가능성은 불가피하다. 물론 이들 한계는 경험적 연구에서 제기되는 한계이기 때문에 본 연구에만 한정된 문제는 아니지만, 연구대상 자료의 객관성을 높이기 위해 향후 연구에서는 인터뷰 등의 방법 등이 보완될 필요가 있다.

이상의 한계에도 불구하고 본 연구는 지방정부 조직의 주민 친화적인 고객지향적 행정서비스 공급을 위한 관리전략 수립에 중요한 역할을 할 것으로 기대되는 점점 관료들의 고객지향 경계확장행동의 중요성을 확인하였다는 점과 이의 영향변인에 대한 연구가 별로 없는 현실에서 자발적 참여와 내재적 동기부여를 강조하는 임파워링 리더십과 심리적 주인의식을 선정하여 이들 변인들간 구조적 관계를 분석함으로써 이 분야의 연구를 위한 이론적 논의의 외연을 확장하였다는 점은 의미를 가진다. 또한 경직적 구조의 지방정부 조직이 고객지향 행정서비스의 효율적인 공급을 위한 유연하면서도 참여적인 조직문화의 조성 등 저비용 고효율을 추구하는 조직으로의 전환을 위한 실무적 시사점을 제공한다는 점에서도 연구의 가치를 찾을 수 있다.



## 【참고문헌】

- 김병섭·오시영. (2005). 정부조직의 팀제: 신화와 현실. 『행정논총』, 43(4): 411-436.
- 김용원. (2008). 국내 HS품목분류정책의 품질결정에 관한 실증연구, 건국대학교 박사학위논문.
- Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4): 266-285.
- Appleton, P. R., Ntoumanis, N., Quested, E., Viladrich, C., & Duda, J. L. (2016). Initial validation of the coach-created Empowering and Disempowering Motivational Climate Questionnaire (EDMCQ-C). *Psychology of Sport and Exercise*, 22: 53-65.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1): 21-34.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3): 345-384.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors : Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2): 141-157.
- Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3): 318-338.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach For Measuring Interaction Effects: Results From A Monte Carlo Simulation Study And Electronic Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14: 189-217.
- Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55: 283-314.
- Falk, R. & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron, The University of Akron.
- Gefen, D. & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS

- graph: tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(July): 91-109.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013, 2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal*, 23: 27-37.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Comput Stat.*, 28: 565-580.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209.
- Hulland, J., Thompson, S. A., & Smith, K. M. (2015). Exploring uncharted waters: use of psychological ownership theory in marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(2): 140-147.
- Jussila, I., Tarkiainen, A., Sarstedt, D., & Hair, J. F. (2015). Individual Psychological Ownership: Concepts, Evidence, and Implications for Research in Marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(2): 121-139.
- Kaynak, R., Sert, T., & Akyuz, B. (2015). Supply chain unethical behaviors and continuity of relationship: Using the PLS approach for testing moderation effects of inter-organizational justice. *Int. J. Production Economics*, 162: 83-91.
- Klarner, P., Sarstedt, M., Hoek, M., & Ringle, C. M. (2013). Disentangling the effects of team competences, team adaptability, and client communication on the performance of management consulting teams. *Long Range Planning*, 46(3): 258-286.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*, fourth edition. New York: Guilford.
- Lin, J. Shu-Jen & Lin, Shu-Cheng. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(2): 582-595.

- Liu, J., Wang, H., Hui, C., & Lee, C. (2012). Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*, 49(5): 869-895.
- MacPhee, M., Dahinten, V. S., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, A., McCutcheon, A., Skelton-Green, J., & O'Brien-Pallas, L. (2014). Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 2 - staff outcomes. *Journal of Nursing Management*, 22(1): 4-15.
- Martin, S., Liao, H., & Campbell, E. H. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5): 1372-1395.
- Menichelli, E., Almøy, T., Tomic, O., Olsen, N. V., & Næs, T. (2014). SO-PLS as an exploratory tool for path modelling. *Food Quality and Preference*, 36: 122-134.
- Murphy, M. E., Perera, S., & Heaney, G. (2015). Innovation management model: a tool for sustained implementation of product innovation into construction projects. *Construction Management and Economics*, 33(3): 209-232.
- Nasurdin, A. M., Ahmad, A. H., & Ling, T. C. (2014). Training: Can It Be a Tool to Boost Service-Oriented Citizenship Behaviors? *Asian Social Science*, 10(11): 141-148.
- Özarall, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181: 366-376.
- Peng, H., & Pierce, J. (2015). Job and organization-based psychological ownership: relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2): 151-168.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7: 84-107.
- Sarsted, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr. J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5: 105-115.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96: 981-1003.

- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6): 1239-1251.
- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2014). Do Human Resource Management Practices Affect Employees' Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior? Evidence from the Malaysian Hotel Industry. *World Applied Sciences Journal*, 31(2): 253-266.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3): 558-577.
- Tenenhaus, M. E. V. Vinzi, M. Y. Chatelin, & C. Lauro. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1): 159-205.
- Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013). Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of work-place crimes and organizational identification. *Organization Science*, 24: 172-188.
- 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: 439-59.
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. A. (2003). Antecedents and Consequences of Employees Thinking and Acting Like Owners of the Business. *Personnel Psychology*, 56: 847-871.
- Wichitchanya, W., Durongwatana, S., & Vadhanasindhu, P. (2012). The factors of innovative organization: Some evidence in Thailand. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(1): 531-536.
- Willaby, H. W., Costa, D. S. J., Burns, B. D., MacCann, C., & Roberts, R. D. (2015). Testing complex models with small sample sizes: A historical overview and empirical demonstration of what Partial Least Squares (PLS) can offer differential psychology. *Personality and Individual Differences*, 84: 73-78.
- Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, 33(1): 177-195.
- Yildiz, B., Alpan, L., Ates, H., & Sezen, B. (2015). Determinants of Constructive Deviance: The Mediator Role of Psychological Ownership. *International Business Research*, 8(4): 107-121.

Zhang, C., Wu, F., & Henke Jr. J. W. (2015). Leveraging boundary spanning capabilities to encourage supplier investment: A comparative study. *Industrial Marketing Management*, Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011500142X?np=y> on Jan. 15. 2016.

---

**김 대 원:** 경북대학교에서 행정학 박사학위(논문: 지방세 수입예측 모형, 1991)를 취득하고, 현재 신라대학교 보건행정학과 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 지방재정론, 조직관리론, 의료정보학 등이며, 주요 논문으로는 “The Structural Linkages between Leader-Member Exchange and Extra Role Behaviors with Self-leadership as a Mediator in the Healthcare Organizations(2015),” “조직정치지각과 조직냉소주의 및 비조직몰입간 구조모형 분석:지방정부 관료들의 부정적 조직몰입 요인 탐색을 중심으로(2015),” “임파워링 리더 행동과 창의성과의 관계에서 조직 신뢰의 매개효과 분석: 지방정부 관료들의 창의성 영향요인 탐색을 중심으로(2015)” 등이 있다(dwkim@silla.ac.kr).

