

연구논문

한국과 중국에서 거래적 리더십과 임파워먼트, 조직시민행동에 대한 다차원 관계 연구: 심리적 임파워먼트의 매개 작용을 중심으로*

최 명 철**

서 문 교***

- I. 서 론
- II. 이론적 배경과 연구가설
- III. 자료의 분석
- IV. 실증분석
- V. 결 론

〈요약〉

본 연구는 한국과 중국에서 거래적 리더십과 임파워먼트, 조직시민행동에 대한 관계를 심리적 임파워먼트의 매개 작용을 중심으로 연구한 논문이다. 이를 증명하기 위해 한국에서는 서울, 경기도, 충청도와 중국에서는 북경(北京), 천진(天津), 하북성(河北省)의 제조업체에서 근무하고 있는 종업원들을 대상으로 설문을 진행하였으며 최종적으로 한국 234부, 중국 226부를 분석에 사용하였다. 이를 통해 본 연구에서 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 거래적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력은 중국이 한국보다 훨씬 강하고 예외에 의한 관리가 심리적 임파워먼트에 적지 않은 영향력을 미친다는 사실이 드러났다. 둘째, 심리적 임파워먼트와 조직시민행동 간의 관계에서는 한국은 자기결정력을 제외한 심리적 임파워먼트의 하위요인들이 조직시민행동의 하위요인에 부분적으로 정의 영향을 미쳤고 중국에서는 심리적 임파워먼트의 모든 요인들이 조직시민행동에 영향을 미쳤는데 그 중 자기결정력은 예외성에만, 영향력은 참여행동에만 영향을 미쳤다. 셋째, 심리적 임파워먼트의 매개효과에서는 한국은 상황적 보상과 이타성간의 관계에서 부분매개효과를 보여주었으나 중국에서는 상황적 보상과 이타성을 제외한 조직시민행동의 요인들간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 거의 모든 요인이 매개작용을 하는 것으로 드러났다.

이런 결과들을 볼 때 한국보다는 중국에서 거래적 리더십의 역할 및 거래적 리더십과 조직시민행동간의 관계에서 심리적 임파워먼트가 강한 작용을 한다는 사실을 알 수 있으며, 중국진출 한국기업들은 본 논문의 결과를 유념해 둘 필요가 있다.

[주제어: 거래적 리더십, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동, 한중 비교]

* 이 논문은 2011년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-35C-B00092).

** 1저자. 고려대학교 경영학과 강사(760921@korea.ac.kr)

*** 교신저자. 웅지세무대학 조교수(zard@wat.ac.kr)

I. 서론

다국적 기업은 전 세계적으로 경제발전을 이끌어 가는 원동력이 되어가고 있다. 그러나 한 나라에서 성공적으로 실행했던 관리 방법이 다른 나라에서 실행하는 데 도움이 안 되거나 제대로 된 성과를 내지 못하는 경우가 발생하고 있다. 그 이유는 사람마다 독특한 민족 문화와 사상을 가지고 있으며 이는 쉽게 변하지 않기 때문에 모국의 효율적인 관리 방법이나 리더십스타일이 다른 나라에서 적용이 어렵기 때문이다. 특히 중국에 진출한 많은 외국 투자 기업들이 이런 운영방식을 사용하고 있는데 연구 결과를 보면 모국의 관리방법이 큰 성과를 거두지 못한다는 결과가 나오고 있으며, 그 관리체계의 효율성도 상당히 낮게 나타났다(Wang et al, 2007). 우리나라도 이와 같은 경우에 해당되는데 중국으로 진출하고 있는 기업이 많아지는 반면에 문화 특성상의 차이로 인해 실패하는 기업도 늘어나고 있다.

결국 리더가 같은 리더십으로 운영을 하더라도 국가별로 그 성과는 다르게 나타날 수 있다는 것이다. 이러한 의문을 해결하기 위해서는 한국과 중국의 리더십에 따른 효과성 차이에 대한 비교 연구가 진행될 필요가 있다.

그 동안의 리더십 연구의 주류는 Burns (1978) 와 Bass (1985) 가 제창한 변혁적 리더십(Transformational Leadership)과 거래적 리더십(Transaction Leadership) 이론이었다(Judge and Bono 2000; Dvir et al. 2002). 이 두 종류의 주류에서 우리나라의 리더십 연구는 변혁적 리더십에 치중된 경향이 있고 거래적 리더십에 대해서는 세부적이고 정교한 연구가 거의 없는 실정이다. 또한 거래적 리더십은 독립적으로 연구되기 보다는 변혁적 리더십과 비교 연구하는 경향이 있었다. 하지만 조직의 변화와 혁신을 가져다주는 변혁적 리더십은 중간관리자보다는 최상위관리자에게 적합한 측면이 있고 실제적으로 중간관리자에게는 거래적 리더십이 적절할 수 있기 때문에 더 많은 연구가 진행될 필요가 있다.

중국도 리더십연구가 대부분 변혁적 리더십에만 연구가 집중되어 있다. 이는 중국에서 인사조직 및 리더십분야에 대한 연구가 다소 늦게 시작되어 나타난 현상이기도 하나 다른 나라들의 연구결과를 보면서 리더십이론을 그대로 받아들였기 때문에 거래적 리더십에 대한 연구의 필요성을 크게 느끼지 못한데서 기인됐

다고 볼 수 있다. Xu et al(2005)는 이 부분을 지적하면서 중국내에서 실질적으로 거래적 리더십에 대한 연구가 부족하기 때문에 거래적 리더십에 대한 더 많은 연구가 필요하다고 주장했다. 또한 이 후 진행된 연구에서 거래적 리더십에 대한 연구결과가 기업이나 학계에서의 일반적인 인식과는 다르게 상당히 좋은 결과가 나타난 것으로 드러나고 있기 때문에 거래적 리더십에 대한 연구의 필요성은 더욱 높아진 상황이다(Liu et al 2007; Shi et al 2008).

그리고 많은 연구들을 통해 조직구성원들의 조직시민행동이 상사의 리더십과 관련이 있다는 결과를 보고하고 있으며(Graham, 1989; Mackenzie et al., 1991; Deluga, 1994), 조직시민행동을 강화시키기 위해 리더십을 발휘함에 있어 심리적 임파워먼트가 가지는 매개적 효과에 대한 중요성이 주목되고 있다. 그 이유는 심리적 임파워먼트가 부하들로 하여금 자신의 일에 대한 의미와 중요성을 깨닫게 하며 자신이 높은 역할수행능력과 일에 대한 결정권한 및 영향력을 갖고 있다고 믿도록 만들어 줌으로써 조직을 위한 자발적인 헌신 및 행동을 이끌어 낼 수 있기 때문이다.

그러나 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구는 아직 미흡한 상태이고 한중간의 다차원적 비교연구는 거래적 리더십의 경우 아직 나타나지 않았다. 그 이유는 한국과 중국은 유교문화권에 속해있고 동북아시아에 위치해 두 나라의 문화나 관리방식에 큰 차이가 없다고 생각했기 때문에 리더십행동과 인력자원관리의 차이성에 주의하지 않았기 때문이다. 하지만 실제로는 중국과 한국 두 나라 사이의 문화 및 경영환경의 차이가 일반적인 인식과는 다르게 상당히 커서 리더십 스타일과 인력자원관리에 변화와 조정이 필요하다. 그리고 같은 종업원이지만 개인의 입장에서 받아들이는 거래관계는 문화적 차이로 인해 다르게 느껴질 수 있기 때문에 비교 연구에 있어 좋은 변수로 볼 수 있다.

따라서 본 연구는 한국과 중국의 거래적 리더십이 과연 심리적 임파워먼트 및 조직시민행동에 영향을 미치는가를 살펴보고 이들 사이에서 심리적 임파워먼트가 매개변인으로 작용하는 가의 여부를 살펴보고자 한다. 더 나아가 한국과 중국의 다차원적 비교연구에서 어떠한 차이가 나는 지를 분석함으로써 기업경영자나 및 인사담당자가 거래적 리더십을 통해 조직시민행동을 증진시키기 위한 실

천적 방안을 탐색해보고 이를 통해 조직과 개인의 유효성을 높이는 방안 및 현실적 시사점을 도출하는 데 그 연구 목적이 있다.

II. 이론적 배경과 연구가설

1. 거래적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계

거래적 리더십은 변혁적 리더십과 함께 Burns(1978)에 의해 제시되었으며 Bass(1985)가 그 범위와 특성을 규정하였다. Bass(1985)에 의하면 거래적 리더십은 보상이나 벌을 이용해 리더가 종업원들을 관리하고 종업원들은 이익과 손해 관계를 통해 자신들의 물질적, 심리적 욕구를 채워주는 방법으로 조직의 발전에 도움을 준다고 하였다. 또한 거래적 리더십을 발휘할 수 있는 리더의 조건은 자유방임(laissez-faire), 예외에 의한 관리(management by exception) 상황적 보상(compensed of contingent reward)이 있다고 주장했다.

자유방임은 전체적인 운영에 있어서의 기본전제이다. 거래적 리더십은 기본적으로 리더와 종업원이 계약관계로 이루어져 있다고 인식하기 때문에 종업원들은 스스로의 업무성과를 달성해야지만 그에 따른 보상을 받게 된다. 리더 입장에서는 운영하는데 있어 종업원들의 업무를 일일이 간섭하게 되면 오히려 업무 성과를 달성하는데 있어 방해가 되기 때문에 거래적 리더십에 있어 자유방임은 종업원들이 목표를 성취할 수 있도록 도와주는 조건이라 할 수 있다. 반면에 종업원들이 업무 처리의 잘못으로 인해 생긴 문제를 부하에게 정확하게 지적하고 부하가 스스로 인정하고 느끼게 해주는 예외에 의한 관리와 부하들이 보상을 받기 위해 어떤 일을 해야 하는지 그리고 처벌을 받지 않기 위해 어떻게 해야 하는지를 부하와 합의해 인정하게 하는 상황적 보상은 운영 방법적인 요소라 할 수 있다(Bass, 1990).

상황적 보상의 종류로는 성과에 대한 임금인상이나 승진 또는 칭찬 등이 있으며, 이러한 보상이 주어질 때는 종업원의 기대감이 높아져 성과 수준을 유지하려는 노력이 강화되게 된다. 예외에 의한 관리는 과업 성과의 실패, 목표 수행

과정의 오류시 리더가 종업원의 직무에 개입하는 것으로 그 목적은 합리적이고 공정한 체계 유지에 있다고 본다. 리더는 종업원의 임금을 삭감한다던가, 벌금, 해고 등의 처벌을 통해 종업원의 잘 못을 인식시키고 향후 목표 달성을 할 수 있도록 그에 따른 피드백의 절차가 이루어진다.

한편 심리적 임파워먼트(empowerment)는 여러 정의로 나누어서 생각해 볼 수 있는데 Conger & Kanungo(1988)는 심리적 임파워먼트란 조직의 공식적, 비공식적 기법을 통해 조직 구성원의 자기 효능감(self-efficacy)을 높이는 과정이라 하였으며, Thomas & Velthouse(1990)는 합법적인 권한의 의미로 정당한 권한의 부여를 통한 업무 수행에 있어서의 자신감이라고 정의하였다. Spreitzer(1995)는 작업장에서의 심리적 임파워먼트의 구성요인을 언급하면서 과업의 목적 또는 요구되는 역할이 개개인의 신념, 가치관 및 태도의 접합성을 의미하는 의미성(meaning), 구성원들이 과업 성과를 향상시키기 위해 보유하고 있는 잠재력을 의미하는 작업 역량(competence), 과업 수행에 있어서의 자율성을 의미하는 자기 결정력(self-determination), 직무에 있어 실무적인 결정들에 어느 정도 영향을 주는지를 나타내는 영향력(impact)의 4가지 구성요소를 제시하였다. 이는 앞서 제시했던 자신이 스스로 일을 할 수 있다는 내적 동기가 생기면 지속적으로 역할을 수행한다는 것을 보여주는 개념이라 할 수 있다. 즉, 선행연구들을 정리하면 심리적 임파워먼트란 자신의 내적 동기와 가치관으로 인해 과업에 대한 의미감을 부여하고 자신감과 참여를 높일 수 있는 영향력이라 정의할 수 있다.

이렇듯 심리적 임파워먼트는 종업원의 자발적인 참여를 높일 수 있는 중요한 변수이기 때문에 심리적 임파워먼트에 대한 연구는 다양하게 진행되어 왔다. 특히 Conger & Kanungo(1988)는 종업원의 심리적 임파워먼트를 높이기 위해서는 리더의 역할이 중요하다는 것을 강조했으며, Bennis & Nanus(1985)는 리더십으로 인해 나타나는 중요한 효과는 심리적 임파워먼트라고 주장했다. 이는 앞서 제시되었던 거래적 리더십과도 밀접한 관련이 있는데 리더가 집권적인 업무 형태로 종업원이 추종하는 방식이 아닌 자유방임을 통해 종업원의 자율성을 높이며 이를 통해 작업에 대한 의미와 자기결정을 높이는데 역할을 한다고 볼 수 있다.

또한 상황적 보상이라는 리더와 부하의 교환 관계로 봤을 때 Keller & Dansereau(1995)는 리더와 부하가 긴밀한 관계를 형성하고 있는 내집단(in-group)

이 그러하지 못한 외집단(out-group)보다 심리적 임파워먼트에 대한 지각과 리더에 대한 만족이 높다고 했다. Spreitzer(1995)는 정보접근성(access to information), 보상(rewards)과 같은 리더의 교환 관계로 나타날 수 있는 요소들이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 연구했는데 정보 접근성과 적절한 보상 모두 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국내의 연구에는 이선영 & 이종원(2010)이 직무와 직접적으로 대면하고 있는 중간관리자의 거래적 리더십이 개인의 심리적 임파워먼트에 영향을 준다는 것을 공공부문의 지방행정 공무원을 대상으로 연구를 진행해 밝혀냈으며, 김학범(2011)은 경찰서장과 경찰 중간관리자의 리더십 유형과 심리적 임파워먼트의 관계 연구를 통해 경찰 중간관리자의 거래적 리더십이 부하들의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 있어 경찰서장과 비교했을 때 부족하지 않다는 주장을 했다. 또한 장석인(2010)은 시화 및 반월 공단지역의 중소 제조업에 근무하는 사원 및 관리자를 대상으로 조사해 본 결과 거래적 리더십이 구성원의 심리적 임파워먼트에 영향을 준다는 사실을 밝혀냈으며, 부정민 & 권순용(2009)은 제주도에서 재직 중인 보육교사를 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십이 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 때 학력의 중재효과가 나타났다고 주장했다.

중국에서는 Wei et al.(2009)가 높은 집단적 심리적 임파워먼트의 분위기에서 거래적 리더십과 개인의 심리적 임파워먼트는 정의 관계에 있는 것을 밝혀냈다. 이 외에 중국에서는 거래적 리더십과 심리적 임파워먼트에 관한 연구가 거의 진행되지 못했는데, 아마도 거래적 리더십에 대한 관심이 적은데다 심리적 임파워먼트와의 연관성을 찾기 힘들기 때문인 것으로 사료된다.

따라서 본 연구에서는 선행 연구와 같이 거래적 리더십을 예외에 의한 관리와 상황적 보상의 두 가지 측면으로 나누어서 심리적 임파워먼트의 선행연구와 결과를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 한국과 중국에서의 거래적 리더십은 종업원의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 심리적 임파워먼트와 조직시민행동과의 관계

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)은 공식적 보상시스템에 의해 공식적 또는 직접적으로 인식되지는 않으나, 조직의 유효성을 증진시키는 조직구성원의 임의적(discretionary) 행동으로 정의된다(Organ, 1988). 이는 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나, 집단, 그리고 조직의 복지를 증진시킬 의도로 행해지는 행동이다(Brief & Motowidlo, 1986).

조직시민행동의 하위차원들은 측정과 관련이 많기 때문에 구성요소에 대해 학자들의 다양한 견해가 제시되고 있다. 하위차원들을 살펴보면 Smith et al.(1983)은 이타성(altruism)과 일반적 복종(generalized compliance)로 구분했으며, Mackenzie et al.(1991)은 Organ(1988)의 하위 차원 중 예의성(courtesy)에 문제가 있음을 지적하면서 이타성(altruism), 스포츠맨십(sportsmanship), 참여 행동(civic virtue), 예의성(courtesy)로 구분하였고 이 후 Podsakoff et al.(2000)이 협조행동(helping behavior), 스포츠맨십(sportsmanship), 조직 충성(organizational loyalty), 조직 복종(organizational compliance), 솔선행동(individual initiative), 참여 행동(civic virtue), 자기 개발(self development)의 하위 차원으로 구분하면서 그 연구를 발전시켰다. 그 중 가장 많이 일반적으로 수용되고 있는 분류는 어려움에 처한 동료를 돕거나 신입직원을 도와주는 자발적인 행동인 이타성(altruism), 갈등의 상황 속에서도 조직구성원으로서 주어진 역할 내에서 규칙 준수, 작업 환경의 청결 유지와 같은 방법으로 조직에 도움을 주는 행동인 양심성(courtesy), 조직생활 중 문제가 발생하지 않도록 문제가 발생하기 전에 점검하고 타인의 입장을 배려하는 예의성(courtesy), 조직 내의 활동에 책임감을 가지고 참여하는 참여 행동(civic virtue), 조직 내의 불평, 고충 등을 건디며 규칙이나 판정에 승복하는 스포츠맨십(sportsmanship)으로 분류된 Organ(1998)의 하위차원이다.

결국 조직시민행동은 다른 동료들을 자발적으로 도와주고, 조직 내에서의 발전을 위해 새로운 아이디어를 제안하며, 자신에게 부여된 역할 이외의 과업을 자발적으로 수행하고, 다른 동료들의 어려운 고충을 본인이 부담을 지는 행위나 주어진 과업 시간을 낭비하지 않으려는 행동들이라 할 수 있다(Smith et al, 1983). 본 연구에서도 Organ(1988)이 주장한 하위 5가지 차원으로 구분해 조직시민행동

을 연구하였다.

이러한 조직시민행동은 심리적 임파워먼트와의 관계를 통해 많은 실증 분석이 진행되었는데 심리적 임파워먼트가 사회 교환의 맥락으로 이루어지기 때문에 조직시민행동을 이끌어 내기 때문이며(Lewis & Weigert, 1985). 종업원에게 의사결정의 권한이 있고 업무에 대한 관여 정도가 높은 시스템은 조직시민행동을 만들어 낼 수 있기 때문이다(Cappelli & Rogovsky, 1998).

관련 연구들을 살펴보면 Kanter(1988)는 심리적 임파워먼트가 부여된 종업원은 자신과 조직을 동일시하는 성향이 강해지기 때문에 업무에 대한 의미감이 높아지고 몰입정도 역시 높아진다고 했으며, Organ & Konovsky(1989)는 종업원의 업무에 대한 관여 정도가 높으면 직무 성과에 대한 평가 정도가 공정하다고 느끼게 되면서 이를 통해 조직시민행동을 유발한다고 밝혔다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 심리적 임파워먼트는 조직 구성원의 유연성을 높이기 때문에 심리적 임파워먼트가 부여된 종업원은 조직시민행동을 더 많이 보이게 된다는 예측을 대학직원을 통해 검증하였다. 그리고 Conger & Kanungo(1988)의 주장에 따르면 심리적 임파워먼트가 조직구성원의 활력을 만들기 위해 권한을 부여하거나 나누어지는 과정이며 믿음과 판단을 부여하는 과정이기 때문에 상사에 대한 신뢰가 높아져서 심리적 임파워먼트가 된 조직구성원들은 조직시민행동이 발생 될 것이라는 부분 역시 예측이 가능하다.

국내에서도 많은 연구들이 진행되었으나 그 중 대표적인 관련 연구들을 살펴보면 조명환 & 김희진(2008)는 관광기업의 심리적 임파워먼트와 서비스 지향적 조직시민행동의 영향관계 검증을 통해 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 의미있는 선행변수임을 보여주었으며, 한진환(2011)은 서비스 업종의 종업원들을 대상으로 한 연구에서 조직구성원들의 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 종업원들에게 심리적 임파워먼트를 강화시켜 줄수록 조직시민행동이 높아지는 것을 유추해 볼 수 있다. 특히 한나영 & 김영조(2011) 역시 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대해 밝혔는데 성취욕구의 조절효과 분석을 통해 과업의미성과 성취욕구의 상호작용항목만이 조직시민행동(이타적 행동과 양심적 행동)을 유의하게 설명하는 것으로 나타나 구성원의 성취욕구가 강할수록 조직시민행동에 대한 심리적 임파워먼트

의 긍정적 효과가 확대되어 나타나지 않는다는 것을 보여주었다.

중국에서의 심리적 임파워먼트에 관련된 연구는 2006년에서야 도입이 되어서 그러할만한 연구 결과를 제시하기가 어렵다(Wei et al. 2009, Gu et al. 2006). 하지만 국내에서 권인수 & 최영근(2011)이 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 영향을 주는 것을 중국에 진출해 있는 외국계 기업에 근무하고 있는 중국인 직원들을 대상으로 조사하였는데 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 강한 영향을 주는 것을 밝혀냈다. 따라서 본 연구에서는 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 선행연구와 결과를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 한국과 중국에서의 종업원의 심리적 임파워먼트는 종업원의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 거래적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과

조직시민행동 연구에 있어 가장 많이 연구되어진 변수 중에 하나가 리더십이다. 리더십과 조직시민행동 관계를 연구한 선행 연구들을 살펴보면 Inbal & Anit(2011)의 연구에서는 변혁적 리더십을 가진 리더가 사회적 지원을 가치 있게 여기는 추종자(allocentric followers)에게 영향을 미쳤으며, 거래적 리더십을 가진 리더는 그와 반대로 성취를 가치 있게 여기는 추종자(idiocentric followers)에게 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 사회적 지원을 가치 있게 여기는 것과 성취를 가치 있게 여기는 것은 조직시민행동과 연관이 깊은데 사회적 지원을 가치 있게 여긴다는 것은 개인적 보상보다는 조직의 결속과 유지에 더 큰 신경을 쓴다는 의미의 조직시민행동이며(Triandis, 2006; Walumbwa et al., 2003) 성취를 가치 있게 여긴다는 것은 심리적 물질적 보상의 연계를 통해 종업원의 조직시민행동을 유발시킨다고 봤기 때문이다(Walumbwa and Lawler, 2007).

이 외의 거래적 리더십과 조직시민행동과의 연구들을 살펴보면 Tansky(1993)은 리더와 조직구성원의 교환관계에서 조직시민행동이 발생한다고 했으며, Wayne & Green(1993)는 리더와 조직 구성원의 교환관계가 이타성과 양심성에 영향을 준다는 것을 밝혀냈다. 역시 마찬가지로 Deluga(1994)는 리더와 조직구성원의 교환관계가 조직시민행동에 영향을 준다는 것을 증명했으며, Farh et al.(1990)

은 리더의 공정성이 조직시민행동에 영향을 준다고 주장했다.

국내의 연구에서는 이선규 등(2010)이 거래적 리더십이 셀프리더십의 구성요인 중 인지적 전략과 조직시민행동과의 관계에서 유의한 조절효과가 나타났음을 제시하였으며, 김우진 & 서원석(2010)의 연구에서는 호텔기업의 거래적 리더십의 조건적 보상은 조직시민행동의 이타성, 양심성, 시민정신에 유의한 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 최충식 등(2007)의 연구에서는 충청남도 소재하는 4년제 대학에 근무자들을 대상으로 연구한 결과 거래적 리더십 중 상황적 보상은 조직시민행동의 이타성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십에 예외적 관리는 양심성에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

중국에서의 조직시민행동은 ‘조직공민행위(组织公民行为)’로 번역이 된다. 중국에서 건국 이래 주장되어온 주인공정과 유사한 개념이라고 보고 있다(Li & Gao, 2006). 하지만 이미 발표된 논문들 중에서 비(非)실증논문이 과반수 이상이며, 그 연구수준은 높지 않은 것이 현실이다(Lim et al. 2008). 그러나 Wu et al.(2007)가 거래적 리더십이 조직시민행동에 정의 상관관계에 있다는 실증 분석 연구를 통해 중국에서의 조직시민행동 연구의 기초를 마련했고 최근에는 많은 경영학자들과 현장실무자들에게 주목을 받고 있다(Wang, 2007). 그리고 Wu & Wu(2007)는 과학기술조직의 282명 직원을 대상으로 변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트를 거쳐 조직시민행동에 영향을 주며 심리적 임파워먼트는 조직시민행동과 유의한 관계에 있음을 결과를 보여주었다.

이렇듯 거래적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미칠 때 본 연구에서는 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 어떤 역할을 하는지 살펴보고자 한다. 그 이유는 심리적 임파워먼트는 앞서 정의했듯이 과업에 대한 의미감을 부여하고 자신감과 참여를 높일 수 있는 영향력이기 때문에 다양한 측면의 조직시민행동을 높이는데 있어서 리더십이 직접 영향을 미치는 것 보다 더 큰 효과가 있을 것으로 예상되기 때문이다. 실제 리더십과 조직시민행동 사이에 심리적 임파워먼트가 매개로 된 연구들을 살펴보면 강종수(2010)는 보육시설장의 변혁적 리더십과 보육교사의 임파워먼트 및 조직시민행동 간의 인과모형 연구에서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미칠 때 조직시민행동에 직접적으로 미치는 총 효과보다 임파워먼트를 매개했을 경우 더 큰 효과를 갖는 것으로 나타났다. 또한 이주호

(2010)는 사회복지사의 서번트 리더십이 조직시민행동에 영향을 미칠 때 부분매개 역할을 한다는 것을 규명하였고, 최충식 등(2006)은 심리적 임파워먼트가 일부 하위요인들 사이에서의 관계를 제외하면 상사의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직시민행동 사이를 전반적으로 매개한다고 주장했다. 따라서 본 연구에서는 변수들이 가지는 관련성과 선행연구의 결과를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 한국과 중국에서의 거래적 리더십이 종업원의 조직시민행동에 미치는 정(+)의 영향은 종업원의 심리적 임파워먼트에 의해 매개될 것이다.

III. 자료의 분석

1. 분석방법

본 연구를 위해 수집된 자료의 분석은 SPSS 17.0을 사용하여 분석하였다. 연구대상자들의 일반적 특성은 빈도분석과 기술통계분석을 통해 분석하였다. 본 연구의 실증을 위해 이용된 분석방법들은 먼저 변수들에 대한 적합성검증을 위하여 요인분석을 실시, 요인의 추출과 개념타당성을 검토하였고 각 변수들에 대한 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 계수를 사용하였다. 또한 응답자들의 일반적인 특성을 알아보기 위해 기술적 통계분석을 사용하였으며, 구성개념들 간의 판별타당성 확보를 위해 상관관계를 분석하였다. 최종적으로 신뢰성과 타당성이 입증된 구성개념들 간의 관계를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 선행변수와 결과변수 간의 관계에 있어서 매개변수의 매개효과를 검증하기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시하였다.

2. 표본의 설정 및 조사대상자의 일반적 특성

본 연구에서는 실증분석을 위한 설문자료를 서울/경기도/충청도와 북경(北京)/천진(天津)/하북성(河北省)의 100인 이상의 근로자를 고용한 제조업체에서 근무하

고 있는 종업원들을 대상으로 수집하였다. 100인 이상의 근로자를 고용한 제조업체를 대상으로 선정한 이유는 많은 사람들을 관리할 수 있는 리더가 존재하는 체계가 있는 기업이어야 하고 제조업 특성상 성과급으로 인해 종업원들이 리더와의 거래관계를 통한 보상 수준을 민감하게 생각하기 때문이다. 또한 두 국가 모두 수도권에 인접한 지역의 업체를 선정한 이유는 중국의 경우에는 지방 소수민족의 특성, 한국은 경상도와 전라도와 같이 지역적 특색으로 인한 지방 문화요소가 분석에 영향을 주는 것을 배제하기 위해서이다. 배포된 설문지의 총 부수는 양국에서 각각 450부였으며, 회수된 설문지 중 순수한 토종 기업의 자료를 이용하기 위해 조선족 및 외국인 상사 밑에서 오래 근무한 적이 있는 직원의 설문지, 무성의하게 응답하였다고 판단된 설문지들을 제외하고 최종적으로 한국 234부, 중국 226부를 분석에 사용하였다. 이러한 조사대상자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

한국의 응답자 별 성별 분포는 남성 183명(78.2%), 여성 48명(20.5%)이며, 연령 분포는 20대 18명(7.7%), 30대 137명(58.6%), 그리고 40대 이상 76명(32.5%)로 나타났다. 학력분포는 중고졸 1명(0.4%), 대졸 69명(65.8%), 대학원재학 및 졸업 69명(29.5%), 박사 7명(3.0%)로 나타났다. 직급분포는 일반직원 49명(20.9%), 대리 51명(21.8%), 과장 41명(17.5%), 차장 31명(13.2%), 부장 19명(8.1%), 이사 23명(9.8%)로 나타났다.

중국의 응답자 별 성별 분포는 남성 134명(59.4%), 여성 83명(36.7%)이며, 연령 분포는 20대 29명(12.8%), 30대 173명(67.7%), 그리고 40대 이상 17명(7.5%)로 나타났다. 학력분포는 중고졸 6명(2.6%), 대졸 95명(42%), 대학원재학 및 졸업 113명(50%), 박사 6명(1.3%)로 나타났다. 직급분포는 일반직원 35명(15.5%), 하급관리층 67명(29.6%), 중급관리층 66명(29.2%), 상급관리층 40명(17.7%)로 나타났다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 독립변수

독립변수인 거래적 리더십은 Bass(1985)의 MLQ-5X(multifactor leadership questionnaire)의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 문항을 기초로 부분적으로 수정·

보완하여 거래적 리더십의 상황적 보상 4문항, 예외에 의한 관리 7문항 등 총 11 문항을 사용하였다.

2) 매개변수

매개변수인 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 개발한 문항을 기초로 수정·보완하여, 의미성 3문항, 역할수행능력 3문항, 자기결정력 3문항, 영향력 3문항으로 총 12문항을 사용하였다.

3) 종속변수

종속변수인 조직시민행동은 Organ(1988), Podsakoff et al.(1989)가 개발한 문항을 참조·수정하여, 이타성 4문항, 예의성 4문항, 스포츠맨십 5문항, 양심성 7문항, 참여행동 6문항 등 총 26문항을 사용하였다.

인구통계자료를 제외한 모든 변수의 설문항목들을 리커트 5점 척도에 표시하도록 하였으며 설문항목은 부록에 제시하였다.

IV. 실증 분석

1. 타당도 검증

본 연구에서는 변수들의 타당성검증을 위해 연구모형에 포함된 거래적 리더십, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동 변수에 대해 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 초기 추출방법으로 주성분분석(Principal Component Analysis)을 사용하였고, 회전방식으로는 직각회전방식 중 Varimax기법을 채택, 고유치(Eigen Value)가 1.0 이상인 것을 분석에 이용하였다. 선행 연구를 참조하여, 본 연구는 0.40 이상의 부하점수(loading score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 선정하였다.

분석 결과, 한국에서는 거래적 리더십의 총 11항목에서 2개 항목이 제외되었고, 2개의 요인으로 묶였으며, 전체 분산의 57.89%를 설명하고 있다. 심리적 임파

위먼트의 총 12문항에서 0항목이 제외되었고, 전체 분산의 72.75%를 설명하고 있다. 조직시민행동의 총 26항목에서 4개 항목이 제외되었고, 전체 분산의 57.38%를 설명하고 있다.

중국에서는 거래적 리더십의 총 11항목에서 2개 항목이 제외되었고, 전체 분산의 61.46%를 설명하고 있다. 심리적 임파워먼트의 총 12문항에서 1항목이 제외되었고, 전체 분산의 61.85%를 설명하고 있다. 조직시민행동의 총 26항목에서 4개 항목이 제외되었고, 5개의 요인으로 묶였으며, 전체 분산의 58.35%를 설명하고 있다.

본 연구의 분석에서 각 요인들의 고유값은 1.0 이상을 보였고, 요인적재량은 0.40 이상으로 나타나 구성개념에 대한 타당성은 높은 것으로 나타났다.

2. 신뢰도검증

본 연구에서는 측정항목들이 내적 일관성을 유지하고 있는가를 평가하기 위해 Cronbach Alpha를 사용하여 신뢰도를 검증하였다. 거래적 리더십, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동의 각 하위구성요소에 대한 복합문항들에 대한 신뢰도를 측정한 결과는 <표 1>과 같다. 결과적으로 조직시민행동에 있어 스포츠맨십을 제외한 모든 하위변수들이 0.60 이상의 안정적 신뢰도를 보이고 있으나 스포츠맨십은 신뢰도가 0.60 이하로 나타나 이번 연구에서는 제외하고 조직시민행동을 측정하기로 했다.

〈표 1〉 변수의 신뢰도 분석

변수			한국			중국		
			신뢰도	Mean	SD	신뢰도	Mean	SD
독립변수	거래적 리더십	상황적 보상	.879	2.99	.810	.847	3.01	.859
		임파워먼트	.739	2.98	.583	.725	3.21	.500
매개변수	심리적 임파워먼트	의미성	.819	3.78	.604	.799	3.81	.711
		역할수행능력	.821	3.79	.582	.738	3.94	.583
		자기결정력	.867	3.73	.715	.662	3.74	.644
		영향력	.916	3.44	.856	.872	3.50	.809
종속변수	조직 시민행동	이타성	.756	3.62	.561	.709	3.69	.609
		예의성	.664	3.90	.493	.734	3.92	.619
		양심성	.641	3.69	.623	.763	3.82	.611
		참여행동	.820	3.69	.563	.870	3.89	.668

3. 상관관계 분석

회귀분석을 실시하기 전 변수들 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 본 연구에서 상관관계 분석을 실시한 결과는 한국은 <표 2> 중국은 <표 3>과 같다.

한국에서 상황적 보상은 임파워먼트의 의미성과 영향력, 조직시민행동의 이타성과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 예외에 의한 관리는 임파워먼트의 모든 요인에 상관관계가 없고, 조직시민행동의 이타성과 유의한 상관관계에 있다. 임파워먼트의 모든 하위요인은 조직시민행동의 모든 하위요인에 유의한 상관관계가 나타났다.

중국에서 상황적 보상은 임파워먼트의 모든 요인과 예의성, 양심성 및 참여행동과 유의한 상관관계에 있는 것으로 나타났다. 예외에 의한 관리는 임파워먼트와 조직시민행동의 모든 요인에 유의한 상관관계에 있으며, 예외에 의한 관리 역시 상관관계가 있음을 알 수 있다. 임파워먼트의 모든 척도는 조직시민행동의 모든 하위요인은 유의한 상관관계가 있음을 확인하였다.

한편, 상관관계 분석결과에서 확인해야 할 점은 상관관계를 나타내는 변수들 간의 다중공선성 문제이다. 본 연구에서는 이들 변수간의 잠재적 다중공선성을

파악하기 위해 VIF(Variance Inflation Factor)검증을 실행한 모든 결과가 3이하로 나타나, 결과적으로 변수들 간에 우려할 만한 수준의 다중공선성의 가능성이 제기되지 않았다.

〈표 2〉 한국 변수들의 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 상황적 보상	1									
2. 예외에 의한 관리	.248***	1								
3. 의미성	.149*	.010	1							
4. 역할수행능력	.073	.099	.559***	1						
5. 자기결정력	.070	-.026	.503***	.440***	1					
6. 영향력	.226**	.096	.495***	.422***	.696***	1				
7. 이타성	.164*	.187**	.195**	.333***	.203**	.313***	1			
8. 예의성	.007	-.077	.319***	.222**	.203**	.152**	.382***	1		
9. 양심성	.052	-.050	.291***	.366***	.243***	.297***	.350***	.328***	1	
10. 참여행동	.127	.087	.437***	.484***	.355***	.498***	.477***	.337***	.510***	1

* $p<0.5$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

〈표 3〉 중국 변수들의 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 상황적 보상	1									
2. 예외에 의한 관리	.352***	1								
3. 의미성	.348***	.285***	1							
4. 역할수행능력	.198**	.236**	.691***	1						
5. 자기결정력	.186**	.169*	.527***	.570***	1					
6. 영향력	.337***	.163*	.501***	.465***	.627***	1				
7. 이타성	.127	.225**	.334***	.448***	.331***	.241***	1			
8. 예의성	.174**	.222**	.348***	.397***	.322***	.179**	.422***	1		
9. 양심성	.203**	.217**	.464***	.487***	.405***	.338***	.479***	.477***	1	
10. 참여행동	.399***	.241***	.549***	.583***	.463***	.450***	.444***	.455***	.697***	1

* $p<0.5$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

4. 가설검증 결과

가설검증에 관련된 다중 회귀식의 결과표는 한국은 <표 6>에 중국은 <표 7>에 정리되어 있다. 우선 가설 1을 검증하기 위해 거래적 리더십의 하위요인이 다차원 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 살펴보았다(step 1).

한국에서의 상황적 보상은 영향력, 의미성의 순으로 유의한 설명력을 보여주고 있다. 예외에 의한 관리는 심리적 임파워먼트의 모든 하위요인에 영향을 미치지 못했다. 거래적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력이 상당히 약하다는 것을 알 수 있다.

중국에서 상황적 보상은 의미성, 자기결정력과 영향력에, 예외에 의한 관리는 의미성과 역할수행능력에 유의한 설명력을 보여주며, 상황적 보상과 예외에 의한 관리는 공통적으로 의미성에 영향을 미친다. 그리고 한국과는 달리 예외에 의한 관리가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력이 작지 않다는 사실이 드러났다. 따라서 한국과 중국에서의 거래적 리더십이 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 부분 채택되었다.

다음으로 가설 2인 심리적 임파워먼트의 하위요인이 다차원 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 가설 2의 검증은 다중회귀표에 같이 작성할 수가 없어서 <표 4>와 <표 5>에 따로 제시하였다.

<표 4> 한국에서의 심리적 임파워먼트와 조직시민행동과의 관계

	종속변수			
	이타성	예의성	양심성	참여행동
의미성	-.060	.277**	.073	.138*
역할수행능력	.287***	.058	.267***	.294***
자기결정력	-.092	.086	-.027	-.111
영향력	.286**	-.070	.166	.383***
R ²	.154	.108	.162	.354
수정된 R ²	.140	.093	.147	.343
F	10.452	6.945	11.057	31.268

* p<0.5, ** p<0.01, *** p<0.001

〈표 5〉 중국에서의 심리적 임파워먼트와 조직시민행동과의 관계

	종속변수			
	이타성	예의성	양심성	참여행동
의미성	.024	.137	.198*	.210**
역할수행 능력	.372***	.256**	.259**	.328***
자기결정력	.116	.181*	.130	.075
영향력	-.017	-.122	.037	.146*
R ²	.209	.186	.283	.407
수정된 R ²	.195	.171	.270	.396
F	14.617	12.592	21.838	37.848

* p<0.5, ** p<0.01, *** p<0.001

그 결과 한국에서의 의미성은 예의성, 참여행동의 순으로 유의한 설명력을 보여주었으며 역할수행능력은 참여행동, 이타성, 양심성의 순으로 유의한 설명력을 보여주었다. 그러나 자기결정력은 조직시민행동의 모든 하위요인에 영향을 미치지 못했다. 마지막으로 영향력은 참여행동, 이타성의 순으로 유의한 설명력을 보여주었다. 종합하면 자기결정력을 제외한 심리적 임파워먼트의 하위요인들이 조직시민행동의 하위요인에 부분적으로 정의 영향을 미쳤다.

또한 중국에서는 의미성이 참여행동, 양심성의 순으로 유의한 설명력을 보였고 역할수행능력은 이타성, 참여행동, 양심성, 예의성의 순으로 유의한 설명력을 보여주었다. 그러나 자기결정력은 예의성에만 영향을 미쳤으며, 영향력은 참여행동에만 영향을 미쳤다. 종합하면 심리적 임파워먼트의 모든 하위요인이 조직시민행동의 하위요인들에 부분적으로 정의 영향을 미친다. 따라서 한국과 중국에서의 심리적 임파워먼트가 종업원의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 부분 채택되었다.

마지막으로 가설 3인 거래적 리더십과 조직시민행동과의 인과 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개역할에 대한 가설을 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 매개회귀식에서 step 1은 가설 1 검증에서도 밝혔듯이 독립에서 매개의 관계 step 2는 독립에서 종속의 관계 step 3는 독립과 매개 그리고 종속과의 관계를 살펴보았다.

한국에서의 매개회귀 분석을 실시한 결과는 <표 6>과 같다. 분석결과를 보면,

심리적 임파워먼트의 의미성은 상황적 보상과 이타성간의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 영향력은 상황적 보상과 이타성간의 관계에서 완전매개효과를, 상황적 보상과의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 그리고 임파워먼트의 모든 요인은 예외에 의한 관리와 조직시민행동의 모든 요인간의 관계에서 매개효과를 전혀 보여주지 못했기 때문에 결국 가설 3을 상당 부분 채택하지 못했다.

중국에서 매개회귀 분석을 실시한 결과는 <표 7>과 같다. 분석결과를 보면, 심리적 임파워먼트의 의미성과 역할수행능력은 상황적 보상과 예의성/양심성간의 관계에서 완전매개효과를, 상황적 보상과 참여행동 간의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 자기결정력은 상황적 보상과 예의성 간의 관계에서 완전매개효과, 상황적 보상과 양심성/참여행동 간의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 그리고 심리적 임파워먼트의 의미성과 역할수행능력은 예외에 의한 관리와 이타성/예의성 간의 관계에서 부분매개효과를, 양심성/참여행동 간의 관계에서 완전매개효과를 보여준다. 자기결정력은 예외에 의한 관리와 조직시민행동의 모든 요인간의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 따라서 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 인과관계에서 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이라는 가설 3은 상당부분 채택되었다.

5. 가설 검증 요약 및 한국과 중국의 차이

본 연구에서 얻어진 결과를 요약하면서 한국과 중국의 차이점을 분석하면 다음과 같다.

첫째, 거래적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계이다. 한국에서 거래적 리더십의 하위요인이 다차원 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 살펴보면, 거래적 리더십의 상황적 보상은 심리적 임파워먼트의 영향력, 의미성의 순으로 유의한 설명력을 보여주고 있으나 거래적 리더십의 예외에 의한 관리는 심리적 임파워먼트의 모든 하위요인에 영향을 미치지 못했다. 이는 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력이 약하며, 특히 예외에 의한 관리에 대한 인식이나 평가는 상당히 부정적이라는 사실을 알 수 있다. 반면에 중국에서의 거래적 리더십의 상황적 보상은 심리적 임파워먼트의 영향력, 의미성, 자기결정력의 순으로 유의한

설명력을 보여주고 있고 거래적 리더십의 예외에 의한 관리는 심리적 임파워먼트의 역할수행 능력, 의미성의 순으로 유의한 설명력을 보여주고 있다. 이는 상황적 보상과 예외에 의한 관리가 심리적 임파워먼트의 하부요인에 미치는 영향이 다소 다르기에 중국에서 상황적 보상과 예외에 의한 관리는 다른 리더십스타일로 인식되는 경향이 있음을 알 수 있다.

〈표 6〉 한국 매개회귀 분석결과

독립 변수	매개 변수	단계	종속변수				매개 형태			
			①	②	③	④	①	②	③	④
상황적 보상	의미성	Step 1	.149*	.149*	.149*	.149*	△			
		Step 2	.164*	.007	.052	.127				
		Step 3 (독립) (매개)	.138* .175**	-.041 .325***	.009 .290***	.063 .428***				
		R ²	.057	.103	.085	.195				
		F	6.905	13.257	10.646	27.719				
	역할 수행 능력	Step 1	.073	.073	.073	.073				
		Step 2	.164*	.007	.052	.127				
		Step 3 (독립) (매개)	.140* .323***	-.009 .223**	.026 .363***	.092 .476***				
		R ²	.130	.050	.134	.241				
		F	17.231	6.016	17.759	36.411				
	자기 결정력	Step 1	.070	.070	.070	.070				
		Step 2	.164*	.007	.052	.127				
		Step 3 (독립) (매개)	.150* .193**	-.007 .203**	.035 .242***	.102 .350***				
		R ²	.064	.041	.061	.138				
		F	7.823	4.940	7.473	18.284				
	영향력	Step 1	.226**	.226**	.226**	.226**	○			
		Step 2	.164*	.007	.052	.127				
		Step 3 (독립) (매개)	.098 .290***	-.029 .159*	-.015 .300***	.015 .495***				
		R ²	.107	.024	.088	.249				
		F	13.764	2.830	11.109	37.936				
예외에 의한 관리	의미성	Step 1	.010	.010	.010	.010				
		Step 2	.187**	-.070	-.050	.087				

		Step 3 (독립) (매개)	.185** .194**	-.081 .320***	-.053 .292***	.082 .436***				
		R ²	.073	.108	.088	.198				
		F	8.975	13.871	11.021	28.160				
		Step 1	.099	.099	.099	.099				
		Step 2	.187**	-.070	-.050	.087				
	역할 수행 능력	Step 3 (독립) (매개)	.155* .320***	-.100 .232***	-.087 .375***	.040 .481***				
		R ²	.136	.059	.142	.236				
		F	18.048	7.187	18.939	35.290				
		Step 1	-.026	-.026	-.026	-.026				
		Step 2	.187**	-.070	-.050	.087				
	자기 결정력	Step 3 (독립) (매개)	.193** .210**	-.072 .203**	-.044 .242***	.097 .359***				
		R ²	.079	.047	.061	.137				
		F	9.824	5.643	7.464	18.053				
		Step 1	.096	.096	.096	.096				
		Step 2	.187**	-.070	-.050	.087				
	영향력	Step 3 (독립) (매개)	.159* .293***	-.093 .159*	-.079 .307***	.041 .495***				
		R ²	.120	.031	.096	.251				
		F	15.632	3.673	12.123	38.146				

* p<0.5, ** p<0.01, *** p<0.001. ① 이타성 ② 예의성 ③ 양심성 ④ 참여행동

〈표 7〉 중국 매개회귀 분석결과

독립 변수	매개 변수	단계	종속변수				매개 형태			
			①	②	③	④	①	②	③	④
상황적 보상	의미성	Step 1	.348***	.348***	.348***	.348***		○	○	△
		Step 2	.127	.174**	.203**	.399***				
		Step 3 (독립) (매개)	.012 .330***	.061 .327***	.047 .448***	.236*** .466***				
		R ²	.112	.124	.217	.350				
		F	14.033	15.813	30.934	60.038				
	역할 수행 능력	Step 1	.198**	.198**	.198**	.198**		○	○	△
		Step 2	.127	.174**	.203**	.399***				
		Step 3 (독립) (매개)	.040 .440***	.100 .377***	.111 .465***	.295*** .525***				
		R ²	.202	.167	.249	.423				
		F	28.206	22.357	36.975	81.905				

예외에 의한 관리	자기 결정력	Step 1	.186**	.186**	.186**	.186**	○	△	△
		Step 2	.127	.174**	.203**	.399***			
		Step 3 (독립)	.068	.119	.132*	.324***			
		(매개)	.318***	.300***	.381***	.403***			
		R ²	.114	.117	.181	.316			
		F	14.326	14.822	24.630	51.481			
	영향력	Step 1	.337***	.337***	.337***	.337***	○	△	
		Step 2	.127	.174**	.203**	.399***			
		Step 3 (독립)	.051	.129	.100	.278***			
		(매개)	.224**	.135*	.305***	.356***			
		R ²	.061	.047	.123	.271			
		F	7.195	5.456	15.688	41.541			
	의미성	Step 1	.285***	.285***	.285***	.285***	△	△	○
		Step 2	.225**	.222**	.217**	.241***			
		Step 3 (독립)	.141*	.134*	.092	.092			
		(매개)	.294***	.310***	.438***	.522***			
		R ²	.130	.137	.213	.309			
		F	16.664	17.753	25.661	49.781			
	역할 수행 능력	Step 1	.236***	.236***	.236***	.236***	△	△	○
		Step 2	.225**	.222**	.217**	.241***			
		Step 3 (독립)	.126*	.136*	.108	.109			
		(매개)	.418***	.365***	.462***	.557***			
		R ²	.215	.175	.248	.351			
		F	30.622	23.627	36.832	60.372			
	자기 결정력	Step 1	.169*	.169*	.169*	.169*	△	△	△
		Step 2	.225**	.222**	.217**	.241***			
		Step 3 (독립)	.174**	.172**	.153**	.167**			
		(매개)	.301***	.293***	.379***	.435***			
		R ²	.139	.133	.187	.242			
		F	17.979	17.040	25.616	35.566			
	영향력	Step 1	.163*	.163*	.163*	.163*	△	△	△
		Step 2	.225**	.222**	.217**	.241***			
		Step 3 (독립)	.191**	.198**	.166**	.172**			
		(매개)	.210**	.146*	.311***	.422***			
		R ²	.094	.070	.143	.224			
		F	11.523	8.400	18.355	33.568			

* p<0.5, ** p<0.01, *** p<0.001. ① 이타성 ② 예의성 ③ 양심성 ④ 참여행동

둘째, 심리적 임파워먼트와 조직시민행동 간의 관계이다. 한국에서 의미성은 예의성, 참여행동의 순으로 유의한 설명력을 보여주었으며 역할수행능력은 참여행동, 이타성, 양심성의 순으로 유의한 설명력을 보여주었다. 그러나 자기결정력은 조직시민행동의 모든 하위요인에 영향을 미치지 못했다. 마지막으로 영향력은

참여행동, 이타성의 순으로 유의한 설명력을 보여주었다. 종합하면 자기결정력을 제외한 심리적 임파워먼트의 하위요인들이 조직시민행동의 하위요인에 부분적으로 정의 영향을 미쳤다.

또한 중국에서는 의미성이 참여행동, 양심성의 순으로 유의한 설명력을 보여주었고 역할수행능력은 이타성, 참여행동, 양심성, 예의성의 순으로 유의한 설명력을 보여주었다. 그러나 자기결정력은 예의성에만 영향을 미쳤으며, 영향력은 참여행동에만 영향을 미쳤다. 종합하면 한국과 중국에서 심리적 임파워먼트는 대체로 참여행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 보여지며, 이는 심리적 임파워먼트를 통해 조직 내에서 책임감을 가지고 적극적으로 참여하는 행동을 증가시킬 수 있다는 의미이다.

셋째, 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 있어 심리적 임파워먼트의 매개역할을 살펴보면, 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 하위요인들의 매개효과 여부 및 유형이 한국과 중국이 상당히 다르다는 사실이 드러났으며 한국과 달리 중국에서는 임파워먼트의 매개효과가 상당히 강하다는 것을 알 수 있다.

한국의 매개회귀분석결과에서, 심리적 임파워먼트의 의미성은 상황적 보상과 이타성간의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 영향력은 상황적 보상과 이타성간의 관계에서 완전매개효과를, 상황적 보상과의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 그리고 심리적 임파워먼트의 모든 요인은 예외에 의한 관리와 조직시민행동의 모든 요인간의 관계에서 매개효과를 전혀 보여주지 못했다. 이는 예외에 의한 관리가 조직시민행동에 직접 영향을 미칠 수도 있지만, 한국에서 예외에 의한 관리가 소극적인 리더십이라는 인식이 있음을 볼 때, 예외에 의한 관리가 심리적 임파워먼트와 조직시민행동에 큰 영향을 미치지 못하기에 심리적 임파워먼트가 매개작용을 제대로 발휘할 수 없었다라고 해석할 수 있다.

반면에 중국에서 매개회귀분석결과를 보면 심리적 임파워먼트의 의미성과 역할수행능력은 상황적 보상과 예의성/양심성간의 관계에서 완전매개효과를, 상황적 보상과 참여행동 간의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 자기결정력은 상황적 보상과 예의성 간의 관계에서 완전매개효과, 상황적 보상과 양심성/참여행동 간의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 그리고 임파워먼트의 의미성과 역할수

행능력은 예외에 의한 관리와 이타성/예의성 간의 관계에서 부분매개효과를, 양심성/참여행동 간의 관계에서 완전매개효과를 보여준다. 자기결정력은 예외에 의한 관리와 조직시민행동의 모든 요인간의 관계에서 부분매개효과를 보여준다. 종합하자면, 상황적 보상과 이타성을 제외한 조직시민행동의 요인들간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 거의 모든 요인이 매개작용을 하는 것으로 드러났다.

그리고 예외에 의한 관리와 조직시민행동간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 모든 요인이 매개작용을 하는 것으로 드러났다. 이는 한국의 결과와 완전히 다르며 한국에서는 이러한 결과가 나올 가능성이 매우 적다는 점에서, 양국 간의 거래적 리더십 및 임파워먼트의 역할이 상당히 다르다는 것을 보여준다.

정리해 보면 한국과 중국에서 차이점으로 보인 예외에 의한 관리는 국내에서는 소극적 관리 인식으로 이해하기 쉽기 때문에 적극적인 관리방식인 카리스마 리더십과 비교된다. 기존 카리스마 리더십과 관련된 연구를 살펴보면 주은하 & 탁진국(2005)은 한국과 중국의 리더십과 조직몰입, 조직만족 등에 대해 비교 연구하였는데, 한국과 중국에서 두드러지게 나타나는 차이점은 한국기업의 경우 카리스마와 조직몰입, 조직만족, 상사만족 간의 정(+)의 상관관계를 보여준 반면, 중국기업의 경우 카리스마 리더십과 조직몰입, 조직만족 간에는 아무 관계가 없고, 특히 상사만족 간에는 강한 부(-)의 상관관계가 나타나는 점이다. 그리고 중국기업에서 카리스마적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치지 못했다는 최명철 등(2007)의 연구를 봤을 때도 카리스마 리더십은 중국에서는 크게 영향을 보이지 못하지만 한국에서는 그 영향력이 크다는 것과 유사한 결과라 할 수 있다.

그 이유를 문화적 배경으로부터 찾아보면 중국인의 전통적 사고방식에서 찾을 수 있다. 중국인은 단계별로 법가사상, 도가사상의 가치관으로 통제가 이루어지는데 상앙, 한비자 등으로 대표되는 법가사상은 규정과 법에 의한 통치를 강조하는 사상은 역할구분을 명확히 하고 일을 체계적으로 지시하거나 진행한다는 측면에서 예외에 의한 관리에 가깝다고 하겠다. 그리고 노자와 장자로 대표되는 도가사상은 성인의 덕이 지극히 커서 아무런 행위를 하지 않아도 천하가 저절로 잘 다스려짐(無爲之治)을 강조하는데, 이러한 리더나 관리방식은 적극적인 관리방식과 거리가 있으며 예외에 의한 관리나 자유방임형 관리에 유사한 성향을 지닌다(Xu, 2006). 따라서 중국인의 사상과 문화는 거래적 리더십과 상당히 부합할

수 있다는 추론이 가능하다.

IV. 결 론

본 연구의 결과를 통해 첫째, 거래적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력은 중국이 한국보다 훨씬 강하고 예외에 의한 관리가 심리적 임파워먼트에 적지 않은 영향력을 미친다는 사실이 드러났다.

이 사실은 한국이나 외국에서 예외의 관리가 부하의 정서나 태도에 부(-)의 영향을 미치거나 영향을 미치지 않는 변수로 보고되고 있음을 고려한다면 본 연구의 결과는 의외의 결과라 할 수 있다. 그리고 본 연구결과는 중국에서 거래적 리더십은 감정적 몰입과 지속적 몰입에 정의 영향을 미치는 반면에 변혁적 리더십은 감정적 몰입에만 정의 영향을 미친다는 Liu et al.(2007)의 연구결과와 연결되는 측면이 있는데, 이는 중국에서만 보여지는 독특한 현상일 가능성이 있다. 또한 한국과 중국에서 동일하게 상황적 보상은 영향력, 의미성에 강하게 영향을 미치는 것으로 드러났는데 이는 역할수행능력과 자기결정력을 강화하기 위한 다른 리더십이나 관리기법이 필요한 것으로 보여진다. 반면에 한국은 앞서 제시했듯이 예외에 의한 관리가 소극적인 리더십이라는 인식이 있기 때문에 거래적 리더십 중 예외에 의한 관리는 심리적 임파워먼트에 영향을 주지 못했으며, 조직시민행동에서도 이타성을 제외하고는 영향력이 낮았다. 결국 한국에서의 예외에 의한 관리는 중국과 다른 결과를 보이고 있으며, 이는 우리나라의 종업원들은 리더가 적극적인 조치와 행동이 종업원들의 임파워먼트와 조직시민행동에 적합하다는 것을 의미한다.

둘째, 심리적 임파워먼트와 조직시민행동과의 관계의 결과에서 나타났듯이 보통 중국직원들은 소극적인 근무태도를 보이며 참여성 및 책임감이 부족하기 때문에 중국에서 심리적 임파워먼트의 적극적인 활용이 필요하다. 그리고 중국에서 역할수행능력은 조직시민행동의 모든 하위요인에 영향을 미쳤는데, 중국직원들에게 자신감 및 역량에 대한 신뢰감을 불어넣는 게 매우 중요하다고 이해할 수 있다. 그러나 한국에서 자기결정력이 조직시민행동의 모든 하위요인에 영향을

미치지 못했다는 점은 다소 의외라고 할 수 있는데, 중국에서도 자기결정력은 예의성에만 영향을 미치는 것으로 보아, 한국과 중국에서 자기결정력은 아주 약한 영향력을 보인다는 공통점이 있음을 알 수 있다. 향후 부하들 및 직원들이 변동에 맞게 융통성 있는 결정을 내려야 할 상황이 많아질 가능성이 높기에, 자기결정력의 배양 및 증가가 중요한 과제라는 사실을 시사해준다.

셋째, 심리적 임파워먼트의 매개효과 결과를 살펴봤을 때 앞서 제시했듯이 특별한 관계가 없으면 남을 잘 돕지 않는 중국인의 민족성과 연결되는 측면이 있기 때문에 중국기업에서 이타성의 증가를 위해 다른 관리기법이나 별도의 교육이 필요하다. 그리고 중국의 결과는 한국기업에서 의미성과 영향력이 상황적 보상과 이타성에서 매개 작용을 하는 것과 완전히 대비되는 결과를 보였다. 이는 아마도 중국 사람들이 생각했을 때 한국에서는 남을 잘 의식하고 중국인에 비해 상대적으로 한국인들은 남의 일에 간섭하길 좋아하고 관심이 많다는 평가를 내리는 것을 보면 이 역시 민족성이나 문화가치관과 관련이 있을 수 있다.

이런 결과들을 볼 때 중국에서 거래적 리더십의 역할 및 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트가 강한 작용을 한다는 사실을 알 수 있으며, 중국진출 한국기업들은 본 논문의 결과를 유념해 둘 필요가 있다. 그리고 중국에서 카리스마 리더십은 큰 영향력을 발휘하기 어렵고 그에 대칭이 되는 개념이라 할 수 있는 소극적 관리인 예외에 의한 관리가 상당한 영향력을 발휘한다고 볼 수 있다. 또한 예외에 의한 관리 및 자유방임적 관리는 한국에서는 다소 부정적인 이미지로 보여지나 중국인의 사고와 풍습에는 어느 정도 부합되게 비쳐질 가능성도 있다. 한국과 중국에서 거래적 리더십의 평균값을 보아도 중국의 상황적 보상과 예외에 의한 관리가 더 높게 나오기에 이런 추론을 뒷받침한다고 볼 수 있다. 따라서 특정 국가에서 성공한 리더십이라 하더라도 국가에 따른 문화적 배경과 바탕이 다르면 반드시 성공할 수 없으므로 실무에서는 반드시 해당 국가에 대한 이해를 바탕으로 리더십을 적용해야 하며, 중국과 같은 문화적 배경에서는 거래적 리더십이 적합하다는 것을 알 수 있다.

마지막으로 이러한 연구결과와 의미 있는 시사점에도 불구하고, 본 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 한국과 중국의 수도 및 수도에서 가까운 지역을 중심으로 연

구하였기에 어느 정도 양국을 대표한다고 할 수 있다. 하지만, 중국의 광활한 영토(한반도의 약 43배) 및 다양한 민족을 고려한다면 본 연구결과를 중국 전 지역 및 모든 민족에게 일반화하여 적용하기에는 어려움이 존재할 수 있다.

둘째, 업종의 성격이 연구 주제의 논의에 반영되지 못했다. 본 연구에서는 제조업을 대상으로 연구를 진행했는데 제조업은 표준운영절차(SOP) 등이 구성되어 있는 경우 심리적 임파워먼트나 조직시민행동에 리더십이 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 향후 연구에서는 모집단이 가지는 특성을 함께 고려해서 연구가 진행될 필요가 있다.

셋째, 본 연구에 투입되지 않은 이직의도, 직무몰입 등 보다 다양한 결과변수를 연구모형 및 가설에 포함하여 추가적인 연구가 필요하다. 또한 개인가치관 혹은 조직특성 변수 등의 조절효과 혹은 매개효과 등을 포괄적으로 검증해 봄으로써 이들 변수의 잠재적 역할에 대한 실증적 연구를 추가적으로 수행할 필요가 있다.

참고문헌

- 강중수(2010). 보육시설장의 변혁적 리더십과 보육교사의 임파워먼트 및 조직시민 행동 간의 인과모형 연구. 한국영유아보육학. 61: 153-173.
- 권인수·최영근 (2011). 심리적 임파워먼트 및 리더-부하 교환관계와 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과. 대한경영학회지. 24: 2415-2437.
- 김우진·서원석 (2011). 호텔기업의 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 조절변수 역할검증을 중심으로. 호텔경영학연구. 19: 173-198.
- 김학범. 2011. 리더십 유형이 임파워먼트와 조직성파에 미치는 영향. 한국치안행정 논집. 7: 27-51
- 부정민·권순용 (2009). 보육교사가 지각한 시설장의 변혁적, 거래적 리더십과 보육교사의 임파워먼트에 대한 자아존중감의 매개효과. 미래유아교육학회지. 16: 23-48.
- 이선규·이다정·장은영·최동국·손규환 (2010). 리더십 유형에 따른 셀프리더십과 조직시민 행동 간의 관계에 관한 연구. 디지털정책연구. 8: 123-136.

- 이선영·이종원 (2010). 지방정부 중간관리자들의 변혁적, 거래적 리더십의 효과분석: 조직효과성과 임파워먼트에 미친 효과를 중심으로. 한국행정논집. 22: 845-867.
- 이주호(2010). 사회복지사가 인식한 최고관리자의 서번트 리더십 수준과 조직시민 행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 한국사회복지학. 62: 307-328.
- 장석인 (2009). 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조분석모형. 인적자원관리연구. 16: 213-229.
- 조명환·김희진 (2008). 관광기업의 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향. 관광레저연구. 20: 187-205.
- 주은하·탁진국 (2005). 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과에 관한 비교문화연구. 한국심리학회지 산업 및 조직. 18: 299-315.
- 최명철·윤위석·서문교 (2007). 魅力型領導對組織公民行爲和組織承諾的影響研究. 인적자원관리연구. 14: 241-253.
- 최충식·김정원·안종태 (2006). 대학직원의 조직시민행동에 대한 변혁적 및 거래적 리더십의 영향: 임파워먼트의 매개효과 검증. 대한경영학회지. 19: 2435-2457.
- 최충식·김정원·안종태 (2007). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 LOC의 조절효과검증. 품질경영학회지. 35: 89-100.
- 한나영·김영조 (2011). 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증. 인사조직연구. 19: 185-226.
- 한진환 (2011). 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 임파워먼트의 매개효과. 한국콘텐츠학회논문지. 11: 302-314.
- Gu. L. D., Chen. Y. X., Song. J. W., Li. C. P., Zhang. J. J.. (2006). 變革型領導, 員工与組織信任与組織承諾—中國情境下企業管理者的實証研究. 東南大學學報. 8(6): 59-67.
- Li. X. Y., Gao. D. D.. (2006). 公務員組織公民行爲結構研究. 中國健康心理學雜誌. 14(5): 506-508.
- Lin. Q., Quan. Z. Y.. (2008). 國內組織公民行爲研究的進展, 問題及研究建議. 經濟管理. 30 (15: 74-78.
- Liu. Y., Liu. J., Song. J. W., Wu. W. K., (2007). 不同情商水平下領導行爲与員工組織

- 承諾關係的實証研究. 南開管理評論. 2: 12-18.
- Shi. L., Li. Z. P., Chen. W. J., Xu. J. J., Xie. Y. Z.. (2008). 我國管理者的領導行為及其作用机制. 中國浦東干部學院學報. 2(2) : 297-307.
- Wang. W. J.. (2007). 民營中小企業組織公民行為現狀分析及對策. 北京工業大學學報 社會科學版. 7(1): 20-23, 27.
- Wei. F., Yuan. X., Di Y.. (2009). 交易型領導, 團隊授權氛圍和心理授權影響下屬創新績效的跨層次研究. 管理世界. 4: 135-142.
- Wu. M., Huang. X., Xu. J. P., Yan. H., Shi. K.. (2007). 交易型領導, 變革型領導與家長式領導行為的比較研究. 科研管理. 28(3)168-176.
- Wu. Z. M., Wu. X.. (2007). 變革型領導, 組織公民行為與心理授權關係研究. 管理科學學報. 10. 283-287.
- Xu. C. J., Shi. K.. (2005). 變革型領導與交易型領導的權變分析. 心理科學進展. 13 (5) : 672-678.
- Xu. Y.. (2006). 中國式控制力. 中國致公出版社. 23-44.
- Zhang. S., Qiao. K.. (2006). 交易型與改造型領導行為對員工組織公民行為的影響. 大連理工大學學報(社會科學版). 27(1): 19-24.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 19-31.
- Bennis, W. and B. Nanus. 1985. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York, NY: Harper and Row.
- Brief , A. P. Motowidlo , S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. Academy of Management Review. 11: 710-725.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. N.Y: Harper and Raw.
- Cappelli, P., & Rogovsky, N. (1998). Employee involvement and organizational citizenship: Implications for labor law reform and lean production. Industrial and Labour Relations Review, 51: 633-654.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. The Academy of Management Review, 13: 471-482

- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67: 315-326.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, 45(4): 735 - 744
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4): 705-721.
- Graham, J. W.(1989) *Organizational Citizenship Behavior: Construct, Redefinition Operationalization, and Validation*. ILL: Chicago.: Loyola University of Chicago.
- Inbal, N.S., Anit, S. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22: 353-366
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85: 751-765.
- Kanter, E. (1988), "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization", *Research in Organizational Behavior*, 10: 169-211
- Keller, T. and Dansereau, F. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations*, 48: 127-146
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4): 967-985.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1): 123-150.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldierr Syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive vs. affective determinants of organizational citizenship behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 74: 157-164.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S.B., Bommer, W.H. (1989). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of management*, 22(2): 259-258.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). The influence of leadership, individual attributes, and climate on innovative behavior: A model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Spreitzer. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38: 1442 - 1465
- Thomas, K. W & Velthouse, B. A (1990), "Cognitive elements of empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation". *Academy of management Review*, 15: 666-681
- Tansky, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behaviour: what is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 195-207.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural aspects of globalization. *Journal of International Management*, 12: 208—2217.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1083—11101.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and workrelated attitudes: A cross-culture investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 56: 212—2230.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46: 1431-1440.

〈부록〉 거래적 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동 설문문항

<거래적 리더십>

1. 나의 상사는 부하직원들에게, 업무성과가 승진과 연결된다는 것을 자주 이야기한다.
2. 나의 상사는 부하직원들에게, 노력하면 그 대가로 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조하곤 한다.
3. 나의 상사는 부하직원들에게, 회사에 기여한 만큼 보상을 받을 수 있다고 자주 이야기한다.
4. 나의 상사는 부하직원들에게, 보상을 받으려면 어떻게 행동해야 하는가에 대해 이야기하곤 한다.
5. 나의 상사는 평소에는 별말이 없다가 부하직원이 업무목표에 미달될 때에만 지적을 한다.
6. 나의 상사는 부하직원들에게 업무수행과 관련된 정보만을 제공한다.
7. 나의 상사는 부하직원들에게 정해진 규칙과 절차를 강조한다.
8. 나의 상사는 부하직원들의 업무진행 과정을 꼼꼼히 챙긴다.
9. 나의 상사는 부하직원들이 해야 할 일을 구체적으로 계획하고 지시한다.
10. 나의 상사는 기존의 업무 방식을 유지하는 것이 중요함을 강조한다.
11. 나의 상사는 부하직원들에게 일을 잘 하는 것보다 잘못하지 않는 것이 중요함을 강조한다.

<임파워먼트>

1. 내가 수행하는 업무는 나에게 개인적으로 매우 중요하다.
2. 내가 수행하는 업무는 우리 부서에 있어서 매우 중요한 의미를 가지는 업무라고 생각한다.
3. 내가 수행하는 업무는 나의 목표와 기준에 비추어 중요한 의미가 있다.
4. 나는 나의 업무에 자신감을 가지고 있다.
5. 나는 내 자신이 직장에서 매우 능력이 있다고 생각한다.

6. 나는 나의 업무를 수행하는데 필요한 기술들을 숙달하고 있다.
7. 나는 내 관련업무 범위 내에서 직무를 수행하는데 상당한 정도의 자율성을 가진다.
8. 나는 업무수행과 관련한 의사결정을 스스로 할 수 있다.
9. 나에게 독자적인 업무처리 기회가 주어진다.
10. 나는 우리 부서의 업무수행 방식의 결정 및 변경에 있어 상당한 영향력을 행사할 수 있다.
11. 나는 우리부서에서 수행하는 업무에 대해 많은 통제력을 행사할 수 있다.
12. 나는 우리부서의 목표설정에 상당한 정도의 영향력을 행사할 수 있다.

<조직시민행동>

1. 나는 업무 부담이 많은 동료들을 도와주곤 한다.
2. 나는 결근했던 동료를 도와서 업무에 차질이 없도록 해준다.
3. 나는 자신이 맡은 일을 잘 처리하지 못하는 동료를 돕는데 시간을 투자한다.
4. 나는 새로 온 사람들이 잘 적응할 수 있도록 자발적으로 돕는다.
5. 나는 나의 결정이나 행동에 의해서 영향 받을 수 있는 사람들과 미리 상의한다.
6. 나는 타인들의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.
7. 나는 다른 동료들에게 문제를 일으킬 소지가 있는 일은 피하려고 노력한다.
8. 나는 나 자신의 행동이 다른 동료에게 미치는 영향을 생각한다.
9. 나는 회사에서 사소한 문제에 대하여 불평하지 않는다.
10. 나는 사소한 문제를 크게 확대해서 말하는 경향이 있다.
11. 나는 자주 직장을 그만두고 싶다는 말을 하곤 한다.
12. 나는 항상 부정적인 측면보다는 긍정적인 측면에 초점을 두는 편이다.
13. 나는 회사나 다른 동료들에 대하여 험담하지 않는다.
14. 나는 항상 시간 약속을 잘 지킨다.
15. 나는 점심시간이나 휴식시간을 길게 갖지 않는다.
16. 나는 쓸데없이 휴식을 취하지 않는다.
17. 나는 아무도 지켜보는 사람이 없어도 회사의 규칙과 절차를 준수한다.
18. 나는 업무이외의 일도 자원해서 한다.

19. 나는 매일 정시에 출근하는 것이 매우 중요하다고 생각한다.
20. 나는 내가 받는 대우만큼 열심히 일한다고 믿는다.
21. 나는 회사내의 변화에 뒤떨어지지 않도록 노력한다.
22. 나는 자발적으로 회사의 이미지를 향상시키는 활동들에 참여한다.
23. 나는 회사와 관련된 모임에 주의를 기울이고 참여하곤 한다.
24. 나는 회사의 지시 사항이나 전달 사항을 숙지한다.
25. 나는 회사 발전에 도움이 되는 제안을 한다.
26. 나는 회사의 발전을 위해 항상 노력한다.