

변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향* - 신뢰의 매개효과를 중심으로 -

이덕로

서원대학교 경영학부 교수
(drlee@seowon.ac.kr)

서도원

충북대학교 경영학과 교수
(dws9535@hanmail.net)

김용순

동양공대 관광경영 조교수
(kys152@hanmail.net)

본 연구의 목적은 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는가를 살펴보고, 아울러 이들 사이에 부하의 리더에 대한 신뢰가 매개변인으로 작용하는가의 여부를 살펴보기 위한 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 조직시민행동을 보다 잘 나타낼 수 있는 국내 50개의 특1, 2급호텔에 근무하고 있는 679명의 종업원을 대상으로 설문조사방법에 의한 실증적 연구를 실시하였다. 분석결과, 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정의 영향을 미치지만 거래적 리더십은 조직시민행동에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직시민행동이나 신뢰에 더 밀접한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 끝으로 리더십과 조직시민행동에 있어 리더에 대한 신뢰가 매개효과를 나타내는가에 대한 검증은 한 결과, 변혁적 리더십은 신뢰를 통해 더욱 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십에서는 매개역할이 나타나지 않았다.

1. 서론

조직의 목적을 효과적으로 달성하려면 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 유기적인 협조가 매우 중요하다. 그러나 개인과 집단의 협조는 그들과 직접적으로 상호작용하는 리더의 역할이 없이는 실현되기 어렵다. 이러한 의미에서 리더십은 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 이들 행동을 조직체 성과에 연결시키는 가장 중요한 요인이 되고 있다(Lussier & Achua, 2001; 이덕로·이종찬, 1999). 따라서 지금까지 리더십은 정치뿐만 아니

라 군사와 경제를 비롯한 여러 분야에서 오랫동안 주요 관심의 대상이었다.

전형적으로 리더십은 특성이론에서 출발하여 행동이론과 상황이론으로 전개되어 왔다. 그러나 지난 1978년 정치과학자인 Burns(1978)가 초월적인 목표를 통해 부하들을 동기부여시키는 리더를 기술하기 위하여 변혁적 리더십(transformational leadership)이라는 새로운 개념을 주장한 후 Bass(1985, 1996)에 의해 보다 정치화된 이래 이 이론과 관련하여 보다 많은 후속 연구가 이루어져 왔다(Shani & Lau, 2000; Barling, Slater, & Kelloway, 2000).

논문 접수일 : 2002. 1 게재확정일 : 2002. 11

* 논문의 질적 향상을 위해 건설적인 코멘트를 해 주신 익명의 두분 심사자님께 감사드립니다. 아울러 장시간 통계조언을 해 주신 서원대학교 이성석 교수님과 대원과학대 안대희 교수님께도 감사드립니다.

조직시민행동 또한 1983년 Organ과 그의 동료들(Smith, Organ, & Near, 1983)에 의해 처음으로 연구된 이래 많은 연구가 진행되어 왔다. 1990년대에 들어 외부환경의 변화가 가속화되면서 공식적인 역할이외의 혁신적이고 자발적인 행동에 대한 중요성이 한층 강조되면서 조직시민행동에 대한 관심은 조직행동은 물론이고 인적자원관리, 마케팅, 병원경영, 노동법, 나아가 전략경영 등 매우 다양한 분야로까지 확대되어 왔다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

지금까지 리더십과 조직시민행동 양자 사이의 관계에 관한 연구들이 많이 전개되어 왔다. 그러나 이들 연구들은 대부분 다음과 같은 문제나 한계점을 가지고 있다. 첫째, 비록 여러 학자들(Pawar & Eastman, 1997; Pettigrew, 1988)이 상황적 요인이 변혁적 리더십의 가능성을 증대시키거나 부하들에 대한 영향력을 조절할 수도 있다고 주장해왔음에도 불구하고, 변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 상황변수를 제대로 고려하지 않았다. 둘째, 상황요인의 중요성이 증대하면서 상황변수를 고려한 경우에도 대부분은 구성원들의 직무만족, 임파워먼트, 조직몰입, 리더만족, 과업만족, 그리고 공정성 등을 사용해 왔을 뿐이다.

존스 홉킨스 대학의 프랜시스 후쿠야마 교수는 '신뢰'(Trust)라는 저서에서 "새로운 글로벌 경제시대에는 사회 구성원간 '높은 신뢰'를 구축한 사회만이 유연한 조직을 만들어 경쟁력을 갖출 수 있다"고 강조할 정도로 신뢰를 국가경쟁력의 주된 요소로 보고 있다. 실제로 경제전문지 포천지가 매년 선정하는 일하기에 가장 훌륭한 100대기업(The 100 Best Companies to Work)에서도 경쟁력의 원천을 조직내부의 신뢰기반에서 찾고 있다(이관

용, 1999; 신유근 외, 2002). 우리나라의 여러 연구(류장수·손유미·최대식, 1995; 신동엽, 1999; 이덕로·신동엽, 2000)에서도 입증되었듯이 우리나라의 노사 상호간에는 대립과 불신이 상존하고 있으며, 특히 IMF 경제위기 이후, '신뢰의 부재'는 가장 빈번히 지적되는 우리사회의 뿌리깊은 문제 중의 하나이다. 이와같이 우리 나라 조직에서 신뢰가 매우 중요함에도 불구하고 신뢰의 매개효과를 간과하고 있다.

이러한 배경하에서 본 연구의 목적은 변혁적·거래적 리더십이 과연 조직시민행동에 영향을 미치는가를 살펴보고, 이어서 이들 사이에 신뢰가 매개변인으로 작용하는가의 여부를 분석함으로써 각층의 경영자나 인사담당자가 변혁적·거래적 리더십을 통해 구성원들의 조직시민행동을 증진시키기 위한 실천적 방안을 탐색해 보고 이를 통해 조직과 개인의 유효성을 높이기 위한 리더와 구성원의 관계 및 역할 등을 분석하여 조직내에 적용할 수 있는 시사점을 도출하는 데 있다.

II. 이론적 고찰과 가설설정

2.1 조직시민행동

1983년 Organ과 그의 동료들(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983)이 처음으로 "조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)"이라는 신조어를 만든 이후 거의 이십년이 흘렀다. Organ(1988)은 조직시민행동을 "공식적 보상시스템에 의하여 직접적이거나 명시적으로 인정되지 않는 자유재량적 개인행동, 즉 역할이

나 직무기술서에 의해 강제적으로 요구되지 않는 행동"으로 정의하였는데, 그러한 행동은 개인적인 선택 이상의 문제이며, 비록 그러한 행동을 보이지 않는다 하더라도 일반적으로 처벌해야 할 것으로 생각하지는 않는다고 보았다.

조직시민행동의 논제는 처음에는 그 영역에 매우 실제적인 영향을 지니지 못했음에도 불구하고 그것에 대한 관심과 관련된 개념, 즉 추가역할 행동(Van Dyne, Cumming, & Parks, 1995), 친사회적 조직행동(Brief & Motowidlo, 1986; George, 1991; George & Bettenhausen, 1990), 조직자발성(George & Brief, 1992; George & Jones, 1997) 등에 대한 연구가 지난 몇 년 사이에 크게 증가해 왔다.

Organ(1988)은 Graham(1986), Puffer(1987), Podsakoff & Williams등(1986)의 연구를 토대로 조직시민행동의 구성요소를 다섯 가지로 재정리하였다. 먼저 이타심(altruism)이란 조직과 관계된 과업이나 문제에 대해 다른 사람들을 도와주려는, 모든 자유재량적 행동을 말하는 것으로, Puffer(1987)는 이를 '친사회적 행동'(prosocial behavior)으로, Graham(1986)은 '친밀성'으로 표현하고 있다. 양심(conscientiousness)은 조직 구성원들이 최소한으로 요구되는 수준 이상의 어떤 역할을 수행하는 경우에 발생한다. Organ(1988)은 요구되는 수준 이상의 출석과 작업장의 청결성 향상과 유지 등도 양심의 차원에 포함시키고 있다. 스포츠맨십(sportsmanship)은 사소한 고충을 털어놓고, 실제적 또는 상상적 경시에 대해 악담하며, 그리고 하찮은 일을 크게 떠벌리는 일들을 피하는 것을 말한다. 이는 기능적 행동의 자발적 성과라기보다는 역기능적 행동의 부재를 의미하는 것이다. 예의(courtesy)는 자신의 결정이나 참여

부에 따라 다른 사람이 영향을 받게 될 경우, 미리 조치를 취하여 문제가 발생할 것을 사전에 예방하는 행동을 말한다. 끝으로 시민정신(civic virtue)은 조직내 활동에 책임의식을 갖고, 참여하는 것을 말한다. 이를 Graham(1986)은 "조직내 정치적 활동에 책임감을 가지고 생활하는 것"이라고 정의하고 있다.

2.2 조직시민행동의 선행변수

2.2.1 변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동

Bass(1985, 1990)와 리더십에 관련된 접근을 논하는 다른 연구자들은 변혁적 리더십하에서 부하들은 리더에 대하여 애정(affection), 연모(admiration), 충성(royalty), 그리고 존경(respect)을 느낀다고 한다. 부하들은 리더들이 정한 목표를 따른다. 부하들은 그들이 정한 목표를 성공적으로 달성하는데 기여를 할 수 있다고 믿으며, 업무 성과에 대한 목표를 향상시킨다. 변혁된 결과로서 부하들은 그들의 리더, 집단이나 조직의 목적을 추구하기 위하여 기꺼이 개인적인 희생을 감수할 수 있게 된다. 그리고 부하들은 그들 자신이나 리더의 기대보다 더 높은 성과를 달성하게 된다. 결과적으로 변혁적 리더십은 탁월한 집단이나 조직의 성과에 그리고 조직의 변화에 강력한 영향을 준다.

Podsakoff와 그의 동료들(1990)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십(조건적 보상), 조직시민행동(이타심, 양심, 예의, 스포츠맨십, 시민정신)간의 관계에 관한 연구를 하기 위해 변혁적 리더십을 여섯 가지로 재개념화하여 미국의 대규모 석유화학회사의 988명의 직원들을 대상으로 연구를 실시한 결과, 변혁적 리더십과 조직시민행동의 직접적 관

계를 밝히지는 못하였지만, 리더에 대한 부하의 신뢰가 매개작용을 하여 변혁적 리더십이 조직시민행동에 간접적 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 이는 리더가 변혁적 리더십을 통해 부하의 신뢰를 확보한다면 부하는 자신에게 공식적으로 규정된 것 이상의 행동을 기꺼이 하게끔 만들 수 있음을 시사하고 있다. 이와는 달리 거래적 리더십(조건적 보상)은 이타심과 스포츠맨십에 직접적인 정의 영향을 나타냈다.

Koh와 그의 동료들(1995)은 Bass(1985)의 MLQ를 사용하여 846명의 교사들을 대상으로 변혁적 리더십과 조직몰입, 조직시민행동, 리더에 대한 만족간의 관계를 연구한 결과, 변혁적 특성이 높은 리더일 때 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 조직몰입, 조직시민행동 및 학생들의 학문적 성과가 높은 것으로 나타났다.

Podsakoff와 그의 동료들(1996)은 다양한 산업에 종사하는 1,539명의 종업원을 대상으로 변혁적 리더십이 종업원의 태도, 역할지각, 역할내 행동, 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 거래적 리더십과 조직시민행동과의 관계를 살펴본 결과, 조건적 보상과 조직시민행동과 상관관계가 있는 것으로 나타났다. MacKenzie, Podsakoff, & Rich(1999)와 Chen & Farh(1999) 등도 변혁적·거래적 리더십의 하위요인과 조직시민행동과의 관계를 살펴보았는데 연구결과, 핵심 변혁적 리더십과 지적자극, 조건적 보상 등이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

끝으로 Bass(1985)는 변혁적 리더십의 증대효과라는 개념을 제시함으로써 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 효과적인 리더십형태라는 주장의 근거로 삼고 있다. 즉 태도, 지각 및 성과와 같은

결과변수에 미치는 변혁적 리더십의 설명력과 거래적 리더십의 설명력을 비교함으로써 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 결과변수와 더 밀접한 관계를 갖는다는 사실을 입증하였다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 1: 리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록, 부하들의 조직시민행동은 높아질 것이다.
 가설 2: 리더가 거래적 리더십을 발휘할수록, 부하들의 조직시민행동은 높아질 것이다.
 가설 3: 리더가 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십을 발휘할수록, 부하들의 조직시민행동은 높아질 것이다.

2.2.2 변혁적·거래적 리더십과 신뢰

많은 연구자들은 신뢰가 두개 이상의 영역으로 이루어져 있으며, 이러한 영역들은 한 개인이 다른 사람에게 가질 수 있는 신뢰의 형태나 질을 특성화시킨다고 주장하고 있다(Barber, 1983; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Rempel, Holmes, & Zanna, 1985).

Mayer와 그의 동료들(1995)은 개인들이 신뢰 받는 사람들을 신뢰할 것인지를 고려하는 3가지 특성을 말하고 있다. 첫째는 능력(ability)이다. 이는 어떤 특정분야 내에서 영향력을 미칠 수 있는 기술, 능력, 특성의 총합이다. Jones, James, & Bruni(1975), Sitkin & Roth(1993) 등은 신뢰의 필수적 요소로 능력(ability)을 생각했다. Butler(1991), Butler & Cantrell(1984) 등은 유사한 개념인 능력(competence)을 고려하였으며, Giffin(1967)은 신뢰를 이끌어내는 요소로 전문성(expertness)을, Gabarro(1978)는 신뢰의 9가

지 토대에 기능적/구체적 능력(functional/special competence), 대인간 능력(interpersonal competence), 사업 감각(business sense), 판단력(judgement)을 포함했다. 신뢰하는 사람이 신뢰 받는 사람에게 가질 수 있는 믿음의 근거는 필요한 기술, 능력, 경쟁력 등이며, 이러한 것들이 신뢰자가 그의 조직에서 갖고 있으리라는 기대와 동일하거나 그 이상일 때 그는 능력 신뢰를 갖는다.

둘째는 한 쪽이 다른 한쪽에게 가질 수 있는 신뢰의 기본이 되는 정직성(integrity)이다. 이들은 이것을 신뢰자의 시각으로서 신뢰받는 사람은 신뢰자가 수용하는 원칙에 충실하는 것이라고 정의한다. 상대방의 과거행동의 일관성, 다른 사람들로부터의 호의적인 평판, 상대방이 강한 정의감을 가지고 있다는 믿음, 말과 행동의 부합 여부와 같은 이러한 모든 것이 상대방의 정직성을 평가하는데 영향을 미치게 된다. Mayer와 그의 동료들(1995)이 예시하는 것처럼 신뢰의 근본으로서 정직성이라는 아이디어의 원천은 선행 연구들에 의해서 지지되고 있다(Barber, 1983; Butler, 1991; Gabarro, 1978; Sitkin & Roth, 1993). 셋째는 온정(benevolence)이다.

셋째는 온정이다. 온정이란 이기적인 수익 동기를 벗어나 신뢰받는 사람이 신뢰자들을 위하여 무엇인가 이로운 것을 할 것이라는 정도를 의미하는 것이다. 이들은 온정이 신뢰자에 대한 신뢰받는 사람의 일종의 감성적 지침이라고 주장한다. 즉, 신뢰받는 사람이 신뢰자에게 특별한 애정을 가지고 있음을 의미하며, 신뢰자에 대한 신뢰받는 사람의 긍정적인 방향에서의 인식이다. 이와같이 리더에 대한 부하들의 신뢰는 세 가지, 즉 능력 신뢰, 정직 신뢰, 그리고 온정 신뢰에 근본을 두고 있다.

리더십의 연구에 있어서 신뢰는 아주 중요한 것

으로 간주되고 있는데 그 이유는 만일 신뢰가 없다면 부하들이 리더가 영향력을 행사하고자 하는 시도를 거부할 것이기 때문이다. Bennis & Nanus (1985)는 변혁적 리더는 부하들의 신뢰를 얻기 때문에 변혁적 리더십과 신뢰의 관계가 직접적이라고 제안하였다.

변혁적 리더에 대해 부하들은 그들이 현재상태의 변화, 위험선호에 대한 준비를 할 때 리더의 후원을 기대한다. Mayer, Davis, & Schoorman (1995)은 신뢰는 위험선호 행동에 중요한 선행요인이라고 주장하였다. 변혁적 리더는 부하가 문제에 대해 새로운 방법으로 생각하게 하고 위험선호를 하도록 지적인 자극을 한다. Boal & Bryson (1988)은 변혁적 리더십모델에 있어서 리더에 대한 신뢰와 충성심이 중요한 역할을 한다고 하였다. Yukl(1989)은 기대이상의 성과를 달성하는데 있어서 변혁적 리더에 의해 부하가 동기 부여되는 가장 중요한 이유중의 하나가 리더에 대한 부하의 신뢰와 충성심이라고 하였다.

한편 Podsakoff와 그의 동료들(1990)은 거래적 리더십의 하위차원인 조건적 보상 행동과 신뢰간의 관계를 규명하고자 했는데 어떠한 관계도 밝혀내지 못했다. 그러나 Bigley(1996)는 Podsakoff와 그의 동료들(1990)에 의해 개념화된 신뢰는 단면적이며, 능력신뢰보다 정직과 온정신뢰로 명명되는 것을 측정하였기 때문에 신뢰의 관계규명에 한계를 지니고 있다고 지적하고 거래적 리더십과 신뢰의 관계는 긍정적인 관계가 있다고 주장하였다.

Bigley(1996)는 구체적으로 현대사회의 조직에서 개인과 그들의 상사 사이에 많은 물질적 교환은 조직의 합리적, 법률적 규칙과 정책에 의하여 규정되어지며, 이러한 규칙과 정책에 의한 보상이나 벌은 거래적 리더에 대한 종업원의 능력신뢰에 긍정

적 영향을 주므로 조건적 보상과 예외에 의한 적극적 관리는 능력신뢰와 긍정적 관계가 있다고 주장하였다.

지금까지 논의했던 내용들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록, 부하들의 리더에 대한 신뢰는 높아질 것이다.

가설 5: 리더가 거래적 리더십을 발휘할수록, 부하들의 리더에 대한 신뢰는 높아질 것이다.

가설 6: 리더가 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십을 발휘할수록, 부하들의 리더에 대한 신뢰는 높아질 것이다.

2.2.3 신뢰와 조직시민행동

사회적 교환관계의 중요한 요소는 신뢰이다. 신뢰를 바탕으로 할 때, 종업원은 지속적인 높은 성과와 조직시민행동에 대해서 조직이 그들에게 보상할 것이라 믿게 된다는 것이다. 즉 즉각적인 보상이 이루어지지 않아도 결국에는 교환관계에 균형이 이루어진다고 믿는다는 것이다. 경제적 교환은 상거래계약에 기반을 두고 있지만 사회적 교환관계는 개인의 신뢰에 기반을 두고 있다(Holmes, 1981). 따라서 상사와 부하간에 신뢰가 있을 때 부하는 추가역할 행동을 더욱 자발적으로 나타낸다. 즉 신뢰는 조직시민행동에 관계되어진다(Marlowe & Nyhan, 1992; Podsakoff et al., 1990).

Morrman(1991)은 두 개의 중소기업에 근무하는 270명의 직원을 대상으로 한 연구에서 공정한 절차의 존재여부 보다 상호작용공정성이 부하들의

리더에 대한 신뢰를 향상시켜 조직시민행동을 나타낸다고 하였다. Wayne & Green(1993)은 리더와 구성원간의 교환은 그 관계의 질에 따라 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분하였다. 리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 구성원들에게는 계약 외의 교환, 상호신뢰, 존경과 호의, 지원, 보상의 관계로 리더와 구성원간의 관계가 동반자적 관계로 묘사된다. 이는 절근한 동료의 일을 도와주거나, 리더가 감시 혹은 확인하지 않더라도 규정에 따라 충실히 근무하는 등의 조직시민행동이 수행되는 것이다. 반면, 외집단 구성원들은 리더를 방관자로 지각하고 역할 규정적인 관계로 인식하기 때문에 공식적인 고용관계로만 한정된다.

군인들을 대상으로 한 Deluga(1995)의 연구에서도 상사에 대한 신뢰가 부하의 추가역할 행동인 조직시민행동과 유의한 관계가 있으며, 상호간의 신뢰가 리더십 개발에 핵심적인 요소로 작용한다는 결과를 보여주고 있다. 따라서 조직시민행동은 교환관계를 통한 리더에 대한 부하의 신뢰를 통하여 발생할 것이다. 윤만희(2000)의 연구에서도 관리자에 대한 종업원의 신뢰는 그들의 전반적인 조직시민행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

대인간 신뢰는 적어도 두 가지 이유에서 조직시민행동과 관계된다. 첫 번째 이유는, 리더에 대한 신뢰는 개인이 오랜 기간 자신이 소속한 집단과 긍정적인 관계를 기대한다는 점이다. Tyler(1989)는 신뢰할 수 있는 리더들은 부하들이 그들의 위업과 지위에 일치하기를 기대한다고 하였으며, 이어서 그는 권한에 대한 신뢰는 부하들이 집단에 장기간 몰입할 수 있게 하는 근간이라고 하였다. 신뢰할 수 있는 리더는 사람들이 장기간 이상을 집단에 소속되어지고 가치를 인정받을 수 있으리라는 기대에 중요한 토대가 된다. 따라서 집단 구성원들은

그들을 수용하는 집단의 생존을 위하여 추가역할 행동에 몰입할 수 있도록 동기부여 될 수 있다. 조직구성원들은 집단을 후원, 유지하고, 집단의 건전성과 복지를 개선하는 방법으로 조직시민행동을 사용할 수 있다.

대인간 신뢰가 조직시민행동과 관계되어지는 두 번째 이유는 사회적 교환이론에 뿌리를 둔다. Blau는 조직상황에서 발생하는 교환관계(exchange relation)를 경제적 교환과 사회적 교환으로 구분하여 설명하였다. 경제적 교환(economic change)의 경우 쌍방간에 특정한 시간의 정해진 행동에 대한 명백한 보상이 합의된 관계로서 교환시기 등도 어느 정도 명확히 설정되어 있으며, 서로간의 책임 영역이 명확할 뿐만 아니라 상대방의 가치를 객관적이고 인적 요소가 배제된 상품정도로 제한하는 경향이 있다. 반면에, 사회적 교환관계(social exchange)는 경제적 교환관계처럼 공헌에 대해 기대할 수는 없지만 장기적인 관점에서 상대방이 보상해 줄 것이라는 신뢰에 바탕을 두고 있다. 사회적 교환관계의 기본 전제는 비용보다 이익을 더 많이 제공하는 상호간의 관계가 상호신뢰와 더불어 상호간의 매력을 지속적으로 유발한다는 것이다 (Blau, 1964). 더욱이 리더에 대한 신뢰는 사회적 교환관계의 중요한 토대이다. Organ(1990)에 따르면, 개인은 그들의 사회교환관계를 유지하기 위해 조직시민행동에 몰입하도록 동기 부여된다고 하였다.

이상의 논의를 근거로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 7: 리더에 대한 신뢰가 높을수록, 부하들의 조직시민행동은 높아질 것이다.

2.2.4 신뢰의 매개효과

Kouzes & Posner(1987)는 부하에 의해 가장 가치를 인정받는 리더의 특성은 정직, 성실, 신뢰이며, 신뢰는 변혁적 리더십 과정에서 중요한 매개역할을 한다고 주장하고 있다. Podsakoff와 그의 동료들(1990)은 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 그 과정에서 부하의 만족과 신뢰가 매개변수로서의 역할을 하는지를 연구한 결과, 리더에 대한 신뢰는 변혁적 리더십의 하위요인인 비전의 창출과 구체화, 적절한 역할 모형의 제시, 집단목표의 수용 촉진, 그리고 개별적인 후원의 제공으로부터는 정의 영향을 받았으나, 고성능 기대(high performance expectations)와 지적 자극(intellectual stimulation)으로부터는 부의 영향을 받았음을 밝히고 있다. 또한 거래적 리더십에 있어서는 조건적 보상만을 측정할 결과, 이타심과 스포츠맨십에만 직접적인 정의 영향을 미쳤을 뿐, 신뢰나 종업원 만족에는 어떠한 영향도 미치지 않은 것으로 나타났다.

Podsakoff와 그의 동료들(1990)은 거래적 리더십의 핵심 하위차원인 조건적 보상 행동과 신뢰간에 어떤 관계도 밝혀내지 못하였다. 그러나 Bigley(1996)는 Podsakoff와 그의 동료들(1990)에 의해 개념화된 신뢰는 단면적이며, 능력신뢰보다 정직과 온정신뢰로 명명되는 것을 측정하였기 때문에 신뢰의 관계 규명에 한계를 지니고 있다고 지적하였다. 따라서 신뢰의 개념을 더욱 포괄적으로 정의하여 연구할 필요성이 요구된다.

이상의 논의를 근거로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 8: 부하들의 리더에 대한 신뢰는 변혁적 리

더십과 조직시민행동과의 관계에서 매개 역할을 할 것이다.

가설 9: 부하들의 리더에 대한 신뢰는 거래적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 매개 역할을 할 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본 및 자료수집

본 장에서는 변혁적·거래적 리더십, 신뢰, 조직시민행동간의 관계를 살펴보기 위해 설정한 가설들을 검증하고자 한다. 조사대상 업종은 21C 고부가가치 산업인 호텔산업으로 하였다. 왜냐하면 오늘날의 호텔산업은 치열한 경쟁과 역동적인 환경 속에서 완벽한 서비스를 제공하기 위하여 역량을 다하고 있으며, 호텔과 고객사이에 위치한 종업원이 고객을 대상으로 어떠한 행동을 보여 주는가에 따라 고객이 지각하는 서비스의 품질이 달라지기 때문에 종업원의 역할은 대단히 중요하다. 따라서 호텔기업에 있어서 고객을 접객하는 종업원의 태도와 행동보다 중요한 것도 없다. 호텔종업원이 고객에게 수행하는 행위의 대부분은 역할 규정에 따른 것이 아니라 자발적이며, 임의적이라 할 수 있다. 이는 호텔은 타 산업에 비해 인적 자원에 대한 의존성이 매우 높은 산업이고, 객실과 식·음료와 같은 유형재를 상품화하여 소비자에게 판매하는 무형의 인적 서비스를 전제로 하고 있기 때문이다.

설문조사의 조사대상자로 서울, 부산, 대전, 경기, 경북, 충북에 소재한 특 1급 호텔과 특 2급 호텔에 근무하고 있는 종업원들을 선정하였다. 구체

적인 대상은 고객에게 직접 서비스를 제공하는 일선 종업원들을 중심으로 이루어졌는데, 연구대상 부서는 주로 객실부, 식음료부, 관리부(캐서)가 주요 대상이었다.

자료의 수집은 2001년 4월 11일부터 4월 23일까지 50개 특급호텔을 중심으로 이루어졌다. 50개 호텔에 배포한 설문지는 총 1,000부였으며, 이 중에서 749부가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 중심화 경향이 두드러지거나 응답 누락정도가 심한 설문지는 70부를 제외한 679부가 최종 분석에 활용되었다. 회수된 설문지의 통계적 자료처리는 PC를 이용하였으며 프로그램의 작성은 사회과학용 통계패키지인 SPSSWIN 9.0 version 패키지를 이용하였다. 끝으로 자료처리에 이용된 통계적 기법은 먼저 변수의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 내적 일관성분석과 요인분석을 실시하였으며 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 상관관계분석 및 회귀분석기법을 사용하였다.

본 연구에서 분석대상이 된 표본의 인구통계적 특성은 다음과 같다. 연령별 분포는 25세 미만이 20.0%, 25~29세가 33.7%, 30~34세가 27.1%, 35~39세가 11.9%, 40세 이상이 7.2%로 25세에서 34세까지가 60.8%를 차지하고 있으며, 직위별 분포는 계약사원과 평사원이 65.8%를 차지하고 있다. 결혼여부는 기혼이 34.9%, 미혼이 65.1%를 차지하여 미혼이 많았으며, 학력은 고졸 이하가 4.7%, 전문대졸이 63.6%, 대졸이 27.0%, 대학원졸 이상이 4.0%로 전문대졸이 가장 많이 나타났다. 전공별로는 호텔관련전공자가 74.4%, 비전공자가 25.6%로 나타났다. 직종은 식·음료부가 54.1%, 객실부에서 근무하는 종업원이 33.7%, 관리부가 7.4%, 주방을 비롯한 기타 부서가 4.9%로, 접객에 종사하는 종업원이 95.2%로 주종을

이루고 있다. 종교별로는 불교와 기독교가 46.8%, 이직경험은 이직경험이 있는 경우가 36.5%, 없는 경우가 63.5%로 나타났다. 월 평균 소득별 분포는 100만원 미만이 23.1%, 100~150만원 미만이 41.7%, 150~200만원 미만이 19.0%, 200~250만원 미만이 8.8%, 250만원 이상이 7.4%로 100~200만원 사이가 60.7%를 차지하고 있고, 근무한 기간은 1년 미만이 18.3%, 1~3년 미만이 24.2%, 3~5년 미만이 15.2%, 5~7년이 15.8%, 7~9년이 10.6%, 9년 이상이 16.1%이고, 5년 미만이 57.7%를 차지하고 있다. 끝으로 성별로 볼 때 남성이 54.2%, 여성이 45.8%로 비슷하게 나타났다.

3.2 변수의 정의 및 측정

본 연구에서 사용되는 변수는 크게 독립변수와 종속변수 그리고 매개변수로 분류된다. 독립변수는 변혁적 리더십·거래적 리더십이고, 종속변수는 조직시민행동, 매개변수는 리더에 대한 신뢰이다. 이들 변수들에 대한 조작적 정의와 측정은 아래와 같다.

3.2.1 변혁적·거래적 리더십

변혁적 리더십은 3가지 하위변수, 즉 핵심 변혁적 행동(core transformational behavior), 개별 배려(individualized consideration) 및 지적 자극(intellectual stimulation) 등으로 구성되어 있다. Podsakoff, MacKenzie, Morrison, & Fetter(1990)와 특별히 카리스마를 다룬 Bryman(1992), House(1977), Shamir, House, & Arthur(1993) 등은 Bass의 카리스마, 분발고취,

그리고 이상적 영향력(idealized influence)을 동일차원으로 연구할 필요가 있다고 제안했기 때문에 여기서는 핵심 변혁적 행동으로 통일하였다. 핵심 변혁적 행동이란 리더가 부하들에게 비전과 사명감을 제공하고, 부하들에게 가치나 신념을 전달함으로써 부하들로부터 존경을 받는 리더십 행동을 말한다. 지적 자극은 부하들에게 이해력과 합리성을 드높이려는 리더십행동을 나타낸다. 개별적 배려는 부하들에게 개별적 관심을 보여주고 조언해 주는 것을 의미한다.

거래적 리더십은 조건적 보상, 예외에 의한 적극적 관리, 예외에 의한 소극적 관리 등으로 구성되어 있다. 조건적 보상은 리더가 부하들이 무엇을 해야 보상을 받거나 징계를 피하게 되는지 알려주고 그것에 상응하는 보상이나 벌을 주는 리더십행동이다. 예외에 의한 적극적 관리는 리더가 능동적으로 수행 목표에 벗어나는 부분을 찾아내어 이에 대한 적절한 수정조치를 취하는 것을 말한다. 예외에 의한 소극적 관리는 리더가 표준으로부터 멀어지는데 대한 정보를 스스로 찾아내지 않고 자신에게 알려지기까지 기다리는 것을 말한다.

본 연구에 사용된 설문지는 Bass & Avolio(1995)가 개발한 MLQ-5X의 항목을 수정하여 활용하였으며, 변혁적 리더십 16문항, 거래적 리더십 6문항 등 총 22문항이었다. 이들을 Likert의 7점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 측정하였는데, 특별히 7점 척도를 사용한 이유는 응답자들의 좀더 차별화된 자료를 얻기 위해서였다(Chang, 1994).

3.2.2 신뢰

사회적 교환관계에서 핵심이 되는 개념은 신뢰이

다. 신뢰자들이 신뢰받는 사람에게 가질 수 있는 믿음의 근거는 필요한 기술, 능력, 경쟁력 등이며 이러한 것들이 신뢰자가 그의 조직에서 갖고 있으리라는 기대와 동일하거나 그 이상 일 때 그는 능력 신뢰를 갖는다. 정직 신뢰는 신뢰받는 사람(trustee)이 신뢰자들에게 영향을 미치는 의사결정을 할 때 다른 사람들의 이해도 고려해야 한다는 신뢰받는 사람의 행동을 통제하는 신뢰자 집단의 기대가 되는 것이다. 온정 신뢰는 신뢰받는 사람이 개인적으로 신뢰자와 신뢰받는 사람 간의 감정에 근거를 두어 신뢰자의 복지에 관심을 가질 것이라고 신뢰자가 믿는 것을 의미한다.

이러한 리더에 대한 신뢰를 측정하기 위해 Bigley(1996)가 검증했던 16개 항목을 수정하여 사용하였으며, Likert의 7점 척도(1= 전혀 아니다, 7= 매우 그렇다)에 의해 측정하였다.

3.2.3 조직시민행동

조직시민행동은 Organ(1988)의 분류를 기준으로 다섯 가지로 나누었다. 먼저 이타심은 조직 내에서 타인의 조직관련업무나 문제를 도와주는 자발적인 행동을 말한다. 양심은 공식적으로 요구되는 수준 이상으로 하는 행동을 말한다. 예의는 타인의 직무관련 문제를 예방하기 위한 행동이다. 시민정신은 조직의 정치적 활동에 책임감을 갖고 참여하는 행동이다. 그리고 스포츠맨십은 불평, 불만을 참고 인내하는 행동을 말한다. Organ의 이러한 분류를 토대로, William & Anderson(1991)와 Podsakoff & MacKenzie(1994)가 후속연구를 통해 개념적 타당성과 신뢰성을 검증한 총 23문항

을 Likert의 7점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)에 의해 측정하였다.

IV. 분석결과 및 해석

4.1 측정도구의 신뢰성과 타당성

4.1.1 측정도구의 신뢰성

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 내적 일관성을 나타내는 크론바하 알파계수를 이용하였다. 신뢰성 계수의 적정수준을 판정하는 절대적인 기준은 없으나, 일반적으로 0.7이상이면 만족스러운 수준으로 지적되고 있다¹⁾(Nunnally, 1978). 리더십, 신뢰, 조직시민행동의 신뢰도 계수는 아래의 <표 1>에 제시되어 있다.

리더십변수의 신뢰도와 관련하여 변혁적 리더십은 .9616, 거래적 리더십은 .8185로 높게 나타났으며, 신뢰는 .8113으로 높게 나타났다. 조직시민행동은 평균 신뢰도 계수가 .8052로 전반적으로 신뢰도 계수는 0.7이상으로 높게 나타났다.

4.1.2 측정도구의 타당성

측정도구의 타당성(validity)은 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념 또는 속성을 정확하게 반영시켜 주는 정도를 평가하는 내용타당성(content validity), 측정도구가 측정하고자 하는 이론적 구성개념(constructs) 또는 특성을 제대로 측정하고 있

1) 학자에 따라서는 0.6이상이면 양호한 측정도구로 보기도 한다(Van de Ven & Ferry, 1980).

〈표 1〉 신뢰성 검증

측정 척도		설문 문항	문항수	Cronbach 알파값
리더십	변혁적 리더십	IV-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	16	.9616
	거래적 리더십	IV-17, 18, 19, 21, 22, 24	6	.8185
신뢰	리더에 대한 신뢰	I-1 ~ I-16	16	.8113
조직시민행동	이타심과 예의	II-2, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14	8	.8692
	시민정신	II -11, 9, 10, 23	4	.7300
	스포츠맨십	II-16, 17, 18, 22	4	.8396
	양심	II -1, 3, 4, 19, 20, 21	6	.7821

능가를 평가하는 구성타당성(construct validity), 그리고 측정도구를 활용하여 얻어진 결과가 실제로 측정하고자 하는 내용을 정확히 예측해주는지를 평가하는 기준관련 타당성(criterion-related validity) 측면에서 파악될 수 있다. 이 중에서 특히 학문적 연구에서 충실을 기해야 하는 것은 구성타당성이다. 왜냐하면 구성개념 타당성은 논리적 분석과 이론적 체제하에서 개념간의 관계를 밝히는 데 중점을 두고 평가되며, 측정 그 자체보다도 측정되는 대상 또는 그 속성에 대해 이론적으로 충실을 기하였는지 여부를 평가하는데 활용되기 때문이다 (Anastasi, 1988).

본 연구에서는 구성타당성으로 측정도구의 타당성을 검증하고자 한다. 사용 변수의 구성타당성을 분석하기 위하여 베리맥스(varimax) 회전에 의한 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 분석의 절차로는 1차적인 요인분석을 통해 요인적재치가 낮게 나타나거나 의미가 없게 묶인 항목을 제외시키고, 나머지 항목에 대한 요인분석을 2차적으로 실시하는 방법이 사용되었다.

그 결과 리더십은 〈표 2〉와 같이 변혁적·거래적 요인으로 구성되었다. 요인 1(변혁적 리더십)은

MLQ-5X에서 변혁적 리더십을 구성하는 것으로 개념화되었던 3개의 하위요인(핵심 변혁적 행동, 지적 자극, 개별적 배려)이 요인 1에 집중적으로 묶였기 때문에 이를 변혁적 리더십으로 개념화하였다. Bass & Avolio(1993)가 미공군 장교를 대상으로 실시하였던 연구와 Koh(1990)가 싱가포르의 중등학교 교장을 대상으로 실행한 연구에서 변혁적 리더십이 1개의 요인으로 나타났기 때문에, 본 연구의 결과가 예외적인 것은 아니다. 요인 2(거래적 리더십)는 MLQ-5X에서 거래적 리더십을 구성하는 것으로 개념화되었던 3개의 하위요인이 요인 2에 집중적으로 묶였기 때문에 이를 거래적 리더십으로 개념화하였다. 이와같이 리더십변수는 결국 2개의 요인으로 나타났으며 이들 요인들에 의해 설명되는 정도는 전체 61.94%(요인 1은 54.71%, 요인 2는 7.23%)였다.

조직시민행동은 〈표 3〉과 같이 개념화되었던 5개의 하위요인(이타심, 예의, 시민정신, 스포츠맨십, 양심)중 이타심과 예의, 시민정신, 양심, 스포츠맨십의 4개 요인으로 구분되었는데, 그 이유는 이타심과 예의가 하나의 요인에 집중적으로 묶였기 때문이다. 이는 예의가 문제발생을 사전에 방지하

〈표 2〉 리더십 변수의 타당성 검증결과

항 목	요 인	요인 적재치		공유율
		변혁적 리더십	거래적 리더십	
모범적 행동		.847	.199	.757
확신감과 자신감		.841	.174	.737
미래에 대한 긍정적 시각		.816	.147	.688
다른 시각으로 볼 수 있게 함		.782	.303	.704
공동의식의 강조		.771	.241	.653
조직이익의 우선		.765	.161	.610
도덕적·윤리적 측면 고려		.758	.288	.658
다양한 시각에서의 문제해결		.747	.350	.680
새로운 방법의 제시		.742	.381	.696
중요한 가정들의 재검토		.732	.343	.653
종업원의 교육과 지도		.726	.260	.594
일에 대한 자긍심		.724	.076	.530
개인의 장점 개발		.716	.373	.652
한 개인으로서의 대우		.699	.289	.572
타인과의 구별된 대우		.679	.378	.604
가치관과 신념의 강조		.665	.258	.509
기준에서 벗어난 것들에 대한 관심		-.368	.757	.574
실패에 대한 관심		.165	.708	.529
불평등에 대한 관심		.303	.685	.560
책임에 대한 상세한 설명		.478	.605	.595
보상에 대한 명확한 설명		.486	.588	.583
노력에 대한 보상으로 도움제공		.456	.528	.487
고유치		12.036	1.590	-
분산비(%)		54.709	7.228	-

거나 사전에 문제를 완화시키는 절차를 거치는 행동으로 타인을 돕는 행동인 반면에, 이타심은 이미 문제를 가지고 있는 사람을 돕는 행동이라는 점에서 차이가 있기는 하나, 포괄적인 개념에서 타인을 돕는 행동으로 같은 범주에 들기 때문인 것으로 생각된다. 이들 네 요인은 전체 57.88%(이타심은 36.57%, 시민정신은 11.86%, 스포츠맨십은 4.90%,

양심은 4.55%)를 설명해 주고 있다.

요인적재치(factor loading)는 어느 정도의 값이 유의한 것인지에 대한 정확한 기준은 없지만, 일반적으로 0.4이상이면 의미있는 것으로 받아들이기 때문에(Hair, Anderson, Tatham, and Grablovsky, 1979), 본 연구에서 사용한 0.4 이상의 적재치는 만족할만한 수준이라고 볼 수 있다.

〈표 3〉 조직시민행동변수의 타당성 검증

항 목	요인 적재치				공유율
	이타심	시민정신	스포츠맨십	양 심	
직무수행에 도움을 줌	.737	.352	.136	.134	.704
문제의 소지를 파악	.703	-.073	-.083	.096	.516
과다한 동료의 업무를 도와줌	.690	.344	.108	.173	.636
신입사원의 적응을 도와줌	.632	.463	.129	.099	.640
동료의 권리를 침해하지 않음	.614	.165	.176	.323	.539
타직무에 영향을 미치지 않게 행동함	.551	.257	.063	.278	.450
결근한 동료의 업무를 도와줌	.544	.467	.052	.047	.591
양심적인 종업원으로 인식	.486	.375	.171	.446	.605
회사에 대한 자점을 자랑	.200	.710	.077	.098	.560
중요한 회의에 적극적 참석	.320	.668	-.038	.023	.551
문제의 소지를 미연에 방지	.032	.656	-.124	.242	.505
회사의 간행물, 전달사항 숙지	.437	.569	.100	.213	.570
타인에 대한 험담을 하지 않음	.085	.095	.822	-.080	.669
사소한 일을 과장하지 않음	.136	-.012	.815	.044	.684
사소한 일을 불평하지 않음	.089	-.054	.811	.150	.691
회사의 단점을 들추어내지 않음	-.018	.051	.805	.056	.654
규정된 시간의 휴식	.133	.062	-.068	.794	.648
부서의 발전에 부응함	.242	.471	.164	.558	.618
보수만큼 열심히 일함	.477	.246	.119	.516	.569
규칙이나 규정의 성실한 준수	.397	.435	.127	.436	.553
주위의 동료들 도와줄 준비를 함	.406	.336	.118	.406	.474
고유치	8.046	2.608	1.078	1.000	-
분산비(%)	36.574	11.856	4.900	4.548	-

4.2 변수들 간의 상관관계

본 연구에서 사용된 리더십, 신뢰 및 조직시민행동변수들에 대한 기술통계량과 변수들 간의 상관관계는 〈표 4〉와 같다. 이 표에서 알 수 있듯이 평균 값은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 다소 높게 나타났으며, 조직시민행동의 경우는 이타심·예

의와 양심이 시민정신과 스포츠맨십에 비해 비교적 높게 나타났다. 아울러 상관관계를 보면 변혁적 리더십은 스포츠맨십과의 상관관계가 유의적이지 않았으며, 거래적 리더십은 스포츠맨십을 제외한 모든 변수와 정의 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 그리고 나머지 변수들 간에는 정의 상관관계를 나타내고 있다.

〈표 4〉 변수들 간의 기술통계량과 상관계수

변 수	평 균	표 준 편 차	변혁적 리더십	거래적 리더십	신뢰	조직시민행동
1. 변혁적 리더십	4.8084	1.0795	1.000			
2. 거래적 리더십	4.4271	.9763	.688**	1.000		
3. 신뢰	4.5717	.9044	.744**	.426**	1.000	
4. 조직시민행동	5.1660	.7168	.419**	.218**	.423**	1.000

* p<0.05, ** p<0.01

4.3 가설검증

4.3.1 리더십과 조직시민행동의 관계

가설 1과 가설 2를 검증하기 위해 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대해 각각 조직시민행동과 단순회귀분석을 실시하였다. 먼저 가설1을 검증하기 위해 실시한 회귀분석 결과는 〈표 5〉에서 나타난 바와 같이 변혁적 리더십의 베타값이 .419이고 T값이 12.018이며 유의수준은 0.000이다. 따라

서 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

가설 2를 검증하기 위해 실시한 회귀분석 결과 〈표 6〉에서 알 수 있는 바와 같이 거래적 리더십의 베타값이 .218이고 T값이 5.799이며 유의수준은 0.000이다. 하지만 R²이 4.7%에 불과해 거래적 리더십이 조직시민행동에 정의 영향을 미친다고 할 수 없다.

위에서 살펴본 결과를 바탕으로 가설 3을 검증하기 위해, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변

〈표 5〉 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 회귀분석

독립변수 \ 종속변수	조직시민행동				
	B	SE B	BETA	T	Sig T
변혁적 리더십	.194	.016	.419	12.018	.000
(상수)	-.934	.080		-11.727	.000
R ² = .176, F = 144.414, p = .000					

〈표 6〉 거래적 리더십과 조직시민행동과의 회귀분석

독립변수 \ 종속변수	조직시민행동				
	B	SE B	BETA	T	Sig T
거래적 리더십	.111	.019	.218	5.799	.000
(상수)	-.493	.087		-5.663	.000
R ² = .047, F = 33.625, p = .000					

수로 설정하여 조직시민행동에 대해 단계별 다중회귀분석을 실시하였다. <표 7>에서 나타난 바와 같이 변혁적 리더십이 회귀방정식에 투입되었을 때, 조직시민행동을 17.6% 설명해 주고 있다. 여기에 거래적 리더십이 추가되면 설명력은 0.9% 증가한 18.5%에 불과하였다. 이와같이 변혁적 리더십은 조직시민행동의 분산을 설명하는 데 있어서 중대한 영향을 미치나 거래적 리더십의 추가로 인한 영향은 거의 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

4.3.2 리더십과 신뢰의 관계

가설 4를 검증하기 위해 실시한 회귀분석 결과 <표 8>에서 나타난 바와 같이 R²값이 0.554로 변

혁적 리더십이 부하의 리더에 대한 신뢰를 잘 설명해 주는 것으로 나타나 변혁적 리더십은 리더에 대한 신뢰에 정의 영향을 미친다고 할 수 있다.

가설 5를 검증하기 위해 실시한 회귀분석 결과 <표 9>에서 나타난 바와 같이 거래적 리더십의 베타값이 .426이고 T값이 12.260이며 유의수준은 0.000이다. 따라서 거래적 리더십은 신뢰에 정의 영향을 미친다고 설명할 수 있다.

위에서 살펴본 결과를 바탕으로 가설 6을 검증하기 위해, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 설정하여 신뢰에 대해 단계별 다중회귀분석을 실시하였다. <표 10>에서 나타난 바와 같이 변혁적 리더십이 회귀방정식에 들어갔을 때, 조직시민행동을 55.4%정도를 설명해 주고 있다. 여기에 거래적 리더십이 추가되면 설명력은 1.4% 증가한

<표 7> 변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동과의 다중회귀분석

독립변수 \ 종속변수		조직시민행동				
		B	SE B	BETA	T	Sig T
1단계	변혁적 리더십	.194	.016	.419	12.018	.000
	(상수)	-.934	.080		-11.727	.000
2단계	변혁적 리더십	.237	.002	.512	10.706	.000
	거래적 리더십	-6.918E-02	-.025	-.135	-2.823	.000
	(상수)	-.835	.087		-9.630	.000
1단계 R ² = .176, F = 144.434, p = .000 2단계 R ² = .185, F = 76.944, p = .000						

<표 8> 변혁적 리더십과 신뢰와의 회귀분석

독립변수 \ 종속변수		신 례				
		B	SE B	BETA	T	Sig T
변혁적 리더십		.624	.022	.744	28.971	.000
(상수)		1.574	.106		14.849	.000
R ² = .554, F = 839.335, p = .000						

〈표 9〉 거래적 리더십과 신뢰와의 회귀분석

종속변수 독립변수		신뢰				
		B	SE B	BETA	T	Sig T
거래적 리더십 (상수)		.395	.032	.426	12.260	.000
		2.824	.146		19.337	.000
R ² = .182, F = 150.312, p = .000						

〈표 10〉 변혁적·거래적 리더십과 신뢰와의 다중회귀분석

종속변수 독립변수		신뢰				
		B	SE B	BETA	T	Sig T
1단계	변혁적 리더십	.623	.022	.744	14.849	.000
	(상수)	1.574	.106		28.971	.000
2단계	변혁적 리더십	.717	.029	.856	24.558	.000
	거래적 리더십	-.151	.032	-.163	-4.678	.000
	(상수)	1.791	.114		15.678	.000
1단계 R ² = .554, F = 839.335, p = .000 2단계 R ² = .568, F = 443.550, p = .000						

56.8%에 불과하였다. 이와같이 변혁적 리더십은 조직시민행동의 분산을 설명하는 데 있어서 중대한 영향을 미치지만 거래적 리더십의 추가로 인한 영향은 거의 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 6은 채택되었다.

〈표 11〉에서와 같이 신뢰의 베타값이 .423이고 T값이 12.144이며 유의수준은 0.000이다. 따라서 리더에 대한 부하직원의 신뢰는 조직시민행동에 정 의 영향을 미친다고 설명할 수 있다.

4.3.3 신뢰와 조직시민행동의 관계

4.3.4 신뢰의 매개역할

가설 7을 검증하기 위해 실시한 회귀분석 결과는

매개역할에 관한 가설들을 검증하기 위해서는 3 단계 매개회귀분석 기법(Baron & Kenny, 1986;

〈표 11〉 신뢰와 조직시민행동의 회귀분석

종속변수 독립변수		조직시민행동				
		B	SE B	BETA	T	Sig T
신뢰 (상수)		.234	.019	.423	12.144	.000
		-1.069	.090		-11.914	.000
R ² = .179, F = 147.483, p = .000						

〈표 12〉 매개역할 검증방법

회귀식	조 건
① $X_2 = \alpha_1 + \beta_1 X_1$	회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한 영향력이 존재 (즉, β_1 이 유의해야 함)
② $Y = \alpha_1 + \beta_2 X_1$	회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향력이 존재 (즉, β_2 가 유의해야 함)
③ $Y = \alpha_1 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2$	회귀식 ③에서 독립변수와 매개변수를 동시에 종속변수에 회귀시킬 때 독립변수의 베타값이 유의하지 않거나 혹은 두번째 회귀식의 베타값보다 작아질 때 유의한 영향력이 존재(즉, β_4 가 유의해야 함)

X_1 : 독립변수 X_2 : 잠정적인 매개변수 Y : 종속변수
 β_1 : 회귀식 ①에서 X_1 의 표준화 회귀계수
 β_2 : 회귀식 ②에서 X_1 의 표준화 회귀계수
 β_3 : 회귀식 ③에서 X_1 의 표준화 회귀계수
 β_4 : 회귀식 ③에서 X_2 의 표준화 회귀계수

Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994)을 사용하였고, 선행역할에 대한 가설들을 검증하기 위해서는 단순 회귀분석기법을 활용하였다.

위의 세 가지 조건이 충족되면 종속변수에 대한 독립변수의 영향력은 회귀식 ②보다는 회귀식 ③이 더욱 작아진다($\beta_2 > \beta_3$). 회귀식 ③에서 매개변수가 투입됨으로써 독립변수의 종속변수에 대한 영향력이 더 이상 통계적으로 유의하지 않다면 이는 잠정적인 매개변수가 독립변수와 종속변수의 관계를 강하게 매개하는 것으로 볼 수 있다. 그러나, 통계적 유의성이 매개가설을 검증하기 위한 필수조건이긴 하지만 충분조건으로 볼 수는 없다.

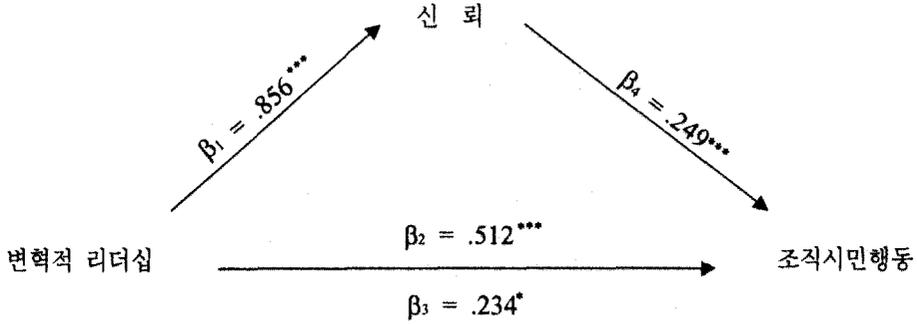
가설 8의 경우 <그림 1>에서 보는 바와 같이 β_1 , β_2 , β_4 값이 각각 유의한 결과를 보이고 있으며, β_3 값도 β_2 보다 현저히 줄어들어 <표 12>의 조건을 모두 만족시키므로 매개가설 첫 번째 조건을 충족시키고 있다. 조직시민행동을 종속변수로 하고 변혁적 리더십을 독립변수로 투입한 회귀식 ($F=76.944$, $P<0.001$)에서도 변혁적 리더십이

유의한 정의 영향을 미치고 있어 두 번째 조건을 만족시키고 있다.

다음 단계로 변혁적 리더십과 리더에 대한 신뢰를 독립변수로 하고 조직시민행동을 종속변수로 하여 분석한 결과, 리더에 대한 신뢰와 변혁적 리더십이 조직시민행동에 유의한 정의 영향이 있는 것으로 나타났으며, 조직시민행동의 분산 중 20.3%를 설명하는 것으로 나타났다($F=86.310$, $P<0.001$). 따라서 세 번째 조건을 만족시키므로 리더에 대한 신뢰는 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 강한 매개 역할을 한다고 할 수 있으므로 가설 8은 채택되었다.

반면에 가설 9의 경우 <그림 2>에서 보는 바와 같이 β_1 , β_2 , β_4 값이 각각 유의한 결과를 보이고는 있으나, β_3 값이 β_2 보다 오히려 늘어나 <표 12>의 조건을 만족시키지 못하고 있다. 따라서 거래적 리더십과 조직시민행동의 관계에 있어서 신뢰는 매개역할을 하지 않는 것으로 나타나 가설 9는 기각되었다.

〈그림 1〉 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 신뢰의 매개역할 분석



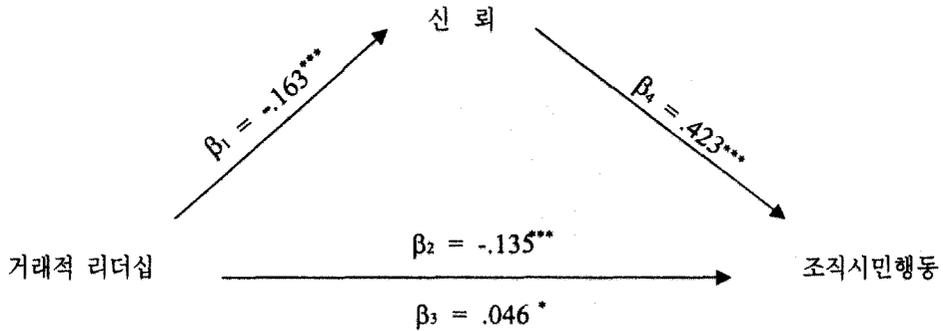
회귀식 ① : $R^2 = .568$, $F = 443.550$, ($P < 0.001$)

회귀식 ② : $R^2 = .185$, $F = 76.944$, ($P < 0.001$)

회귀식 ③ : $R^2 = .203$, $F = 86.310$, ($P < 0.001$)

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$

〈그림 2〉 거래적 리더십과 조직시민행동간의 신뢰의 매개역할 분석



회귀식 ① : $R^2 = .568$, $F = 443.550$, ($P < 0.001$)

회귀식 ② : $R^2 = .185$, $F = 76.944$, ($P < 0.001$)

회귀식 ③ : $R^2 = .179$, $F = 147.483$, ($P < 0.001$)

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$

V. 결 론

5.1 요약과 논의

최근 호텔기업의 개방이 가속화되고 있으며, 선진국 호텔기업의 국내진출이 본격화되고 있는 실정이다. 따라서 다른 어떤 산업보다도 호텔기업은 경쟁우위를 확보하기 위한 전략이 절실하며, 서비스 특성에 근거한 고객 지향적 접근이 요망되고 있다. 특히 고도로 발달된 서비스의 집약체인 호텔기업은 종업원에 대한 의존성이 높아 타 산업에 비해 노동 집약적인 성격을 가진다. 인적 의존도가 높은 호텔기업에서는 종업원이 제공하는 서비스품질이 하나의 상품으로서 호텔기업의 경영성과에 지대한 영향을 미치고 있다. 그러나 고객이나 시장지향성에 대한 관심은 높았지만 고객에게 보다 나은 서비스를 제공하기 위한 종업원 차원에서의 연구는 상대적으로 미흡한 실정이며, 그나마 규정된 역할 행동에 대한 개인 차원에 초점을 맞추어 왔다. 종업원의 자발적인 규정 외의 역할 수행이 고객에 대한 서비스 제공수준의 질적 향상에 중요한 전제임이 여러 연구에서 밝혀지고 있다. 따라서 서비스품질을 높이기 위해서는 조직시민행동의 자연스러운 발현을 유발해야 한다.

기존의 연구들을 살펴보면 조직시민행동에 영향을 미치는 다양한 변수들이 제시되고 있다. 그러나 이러한 조직시민행동은 훈련이나 직무명세서와 같은 전통적인 기법이나, 조직의 즉각적인 보상이 따르는 경제적 교환과 같은 계약을 통해 쉽게 유도하기는 어렵다(Konovsky & Pugh, 1994). 그러므로, 호텔기업에서 직속상사의 리더십은 종업원의 조직시민행동을 증진시키는데 있어서 다른 변수보

다도 더욱 밀접한 관계를 지닌다. 왜냐하면, 리더십은 오래 전부터 타인의 행동에 영향을 주는 주요한 수단으로 인식되어 왔으며(Bass, 1981; Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990), 또한 리더십은 조직의 목표를 향해 그들의 태도, 행동, 신념을 변화할 수 있도록 영향을 주는 과정으로 정의되어 왔기 때문이다(Stogdill, 1974).

Conger(1989), Deluga(1995) 등은 변혁적 리더는 상호간에 회귀하는 결과를 위하여 부하들에게 방향을 제시하며, 부하들은 리더를 후원함으로써 보답한다고 한다. 또한 신뢰는 동양의 심리적 계약 관계에서 종업원의 행동을 변화시키는데 있어서 조절역할을 할 수 있으며, 종업원의 조직시민행동의 보다 높은 수준을 창출할 수 있다. 이러한 시대적 요청에 부응하여 본 연구에서는 변혁적·거래적 리더십, 신뢰에 따른 조직시민행동간의 관계의 정도를 파악할 목적으로 수행되었다.

호텔기업을 대상으로 한 본 연구를 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 679개의 표본을 활용하여 MLQ-5X의 항목에 대한 요인분석을 한 결과, 요인구조가 원래 제시되었던 것과는 상이하게 나타났다. 변혁적·거래적 리더십의 하위차원으로 개념화했던 핵심 변혁적 행동, 개별적 배려, 지적 자극, 조건적 보상, 예외에 의한 적극적 관리, 예외에 의한 소극적 관리는 대부분 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인에 집중되어 묶였다. 또한 조직시민행동의 하위차원에서 이타심과 예외는 하나의 요인으로 묶여 4개의 하위차원이 실증분석에 사용되었다.

둘째, 변혁적 리더십은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지만 거래적 리더십은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 신뢰에 대해서는 변혁적 리더십은 통계적으로 유의한

영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십 또한 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 단계별 회귀분석의 실시결과, 신뢰와 조직시민행동에 있어서 변혁적 리더십이 갖는 설명력이 거래적 리더십보다 크다는 사실이 나타났다.

이는 호텔기업이 지배인을 선발·육성·평가하는데 시사점을 제공해주고 있다. 지배인의 선발에 있어서는 변혁적 리더의 특성으로 밝혀진 내용이 선발기준으로 활용할 수 있을 것이다. 또한 지배인의 육성에 있어서는 변혁적 리더십을 육성의 목표로 설정할 수 있을 것이다. MLQ-5X를 통한 자기진단과 더불어 타인에게 MLQ-5X를 통해 자신을 평가하게 함으로써 자기개발을 할 수 있게 하는 방법으로 활용될 수 있을 것이다. 또한 거래적 리더십(조건적 보상)이 신뢰에 영향을 주지 않는다는 Podsakoff 등(1990)의 연구결과와는 상반된 결과를 보였다. 이는 그들이 거래적 리더십을 조건적 보상에 한하여 살펴보았으며, 신뢰에 대한 개념화가 단면적이었기 때문인 것으로 생각된다.

셋째, 리더에 대한 부하의 신뢰는 조직시민행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 리더십과 조직시민행동에 있어 리더에 대한 신뢰가 매개효과를 나타내는가에 대한 3단계 매개회귀분석의 검증 결과, 변혁적 리더십은 신뢰를 통해 더욱 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 호텔종업원의 조직시민행동에 관한 신뢰의 중요성을 고려해 볼 때 호텔경영자는 경제적 보상보다는 종업원의 사회적 만족에 보다 많은 관심을 가질 필요가 있다. 외부고객의 만족에 앞서 호텔종업원을 만족시킬 필요가 있으며 이들이 자신의 일에 노력을 다할 수 있도록 격려해야 할 것이다. 실증분석의 결과 종업원의 리더에 대한 신뢰가 호

텔기업에 도움이 되는 조직시민행동을 불러일으키는데 기여하고 있음을 확인할 수 있었다.

이상과 같은 결과를 살펴볼 때, 호텔조직에 있어 조직시민행동을 위한 동기부여로는 변혁적 리더십을 육성하고, 리더와 조직구성원간의 신뢰구축이 매우 중요함을 알 수 있다. 즉, 변혁적 리더십과 신뢰는 조직시민행동을 설명하는데 있어 매우 핵심적인 요소라고 할 수 있다. 한편, 변혁적 리더라고 하더라도 신뢰를 구축하지 못할 경우에는 바람직한 조직유효성을 기대하기에는 한계가 있다는 것이다. 그러므로 호텔기업의 경영자들이 조직시민행동을 유도하기 위해서는 호텔종업원들의 성과와 직무만족을 제고시키는 것도 중요하지만 리더에 대해 신뢰를 지각할 수 있도록 노력해야 함을 의미한다. 특히 서비스의 불가피성이라는 측면을 고려해 볼 때 조직시민행동은 호텔조직을 유지시키고 성장·발전시키는데 있어서 중요한 요인이므로, 보다 적극적으로 조직시민행동을 장려하는 것이 필요하다. 따라서 호텔경영자는 조직시민행동을 유발할 수 있는 변혁적 리더십의 개발과 적극적으로 동기부여를 위한 체제 구축 등 제도적 뒷받침에 심혈을 기울여야 할 것으로 보인다.

5.2 연구의 한계와 향후의 연구

이상과 같은 논의와 시사점에도 불구하고 본 연구에는 몇 가지의 한계가 있으며 이에 따른 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 설문조사를 통해 자료를 수집함으로써 전적으로 응답자들의 주관적인 자답식 설문자료로서 주관적인 평가치가 그들의 실제적인 지각수준을 정확히 반영하고 있다는 보장이 없다. 따라서 질적 연구방법의 병행이 요구된다. 특히 조

직시민행동은 동료나 리더에 의한 평가가 필요하다.

둘째, 본 연구는 종단적인 분석을 하지 못했다. 종단적 연구는 본 연구와 같은 횡단적 연구에 비해서 원인과 결과에 대한 인과적 추론이 용이하기 때문에(이문선·강영순, 2000), 향후의 연구에서는 인과관계의 정확한 검증이 가능한 종단적 연구나 실험연구를 통해 보완되어야 할 것이다.

셋째, 표본과 관련된 문제로 본 연구에서는 호텔 기업을 연구대상기업으로 선정하였기 때문에 연구 결과를 일반기업의 생산직이나 사무직에 대해서도 일반화하는 데에는 다소 무리가 있다. 따라서 본 연구의 결과를 일반화하기 위해서는 다양한 표본을 대상으로 한 연구가 진행되어야 하겠다.

넷째, 본 연구에서 사용한 측정 척도는 외국에서 일반기업용으로 개발된 것이기 때문에 호텔기업에 맞게 수정하여 사용하기는 하였으나 척도 사이의 언어적 동일성을 완전히 보장할 수는 없다. 따라서 향후 연구에서는 서비스 특유의 측면을 반영한 척도의 개발이 필요하다.

다섯째, 이(異)문화가 조직시민행동에 미칠 수 있는 잠재적 영향을 살펴볼 필요가 있다. Farh와 그의 동료들(1997)은 대만의 3개 조직을 대상으로 한 연구에서 대만문화에 독특한 두개의 조직시민행동 차원을 발견하였다. 미국의 경영자들은 그들의 시간절약이라는 차원에서 조직시민행동의 스포츠맨십에 가치를 두는 반면, 일본의 경영자는 스포츠맨십의 가치를 집단의 이익보다 개인의 이익에 관심이 있는 종업원을 구별하는데 이용할 수 있는 수단에 두는 경향이 있었다. 따라서 조직시민행동과 다른 변수들간의 관계에 영향을 미치는 문화적 차이를 살펴볼 충분한 가치가 있다.

끝으로, 기존의 많은 연구에서 경영자들은 그들의 성과평가에서 조직시민행동을 포함하고 있는 것

으로 나타나고 있다. 따라서 보상의 분배, 승진, 훈련 등의 경영적 의사결정에 미치는 조직시민행동의 영향을 보다 주의 깊게 살펴볼 필요가 절실하다. 이러한 경영적 판단에 영향을 주는 역할의 행동은 주로 역할내 행동의 수준에 의존한다. 따라서 향후의 연구에서는 역할내 행동과 역할외 행동간의 상호작용의 본질을 보다 자세히 살펴볼 필요가 있다. 또한 Chen과 그의 동료들(1998), MacKenzie와 그의 동료들(1998)의 연구에서는 조직시민행동이 이직과 부의 관계를 보이는 것으로 나타났기 때문에 종업원의 결근, 태만 등과 같은 비슷한 결과의 패턴을 보이는 요인들을 추가적으로 살펴볼 가치가 있다.

참고 문헌

- 류장수·손유미·최대식(1995), **노사관계 및 노사협력의식에 관한 연구**, 한국노동교육원, 66-67.
- 신동엽(1999), "신뢰의 경영: 신뢰기반 경영체제의 이론적 바탕과 실제 예," **연세경영연구**, 봄호, 36, 1, 65-104.
- 신유근 외(2002), **한국경영의 새로운 도전**, 서울: 다산출판사, 329-330.
- 양훈모(2001), "조직시민행동의 구성요소 및 분석방법에 대한 실증적 연구," **대한경영학회지**, 14, 2, 195-214.
- 윤만희(2000), "서비스종업원 조직시민행위의 사회교환론적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구: 종업원분석 수준," **경영학연구**, 29, 4, 723-747.
- 이관용(1999), **신뢰경영**, 서울: 엘테크, 38-102.
- 이덕로(1994), "변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," **인사관리연구**, 18, 217.
- 이덕로·신동엽(2000), "노사관계 초우량기업의 경영특성에 관한 연구," **성공논총**, 31권 하권, 272.

- 이덕로 · 이종찬(1999), "중소기업 최고경영자의 리더십 유형분류에 관한 연구," *생산성논집*, 한국생산성학회, 13, 3, 253.
- 이문선 · 강영순(2000), "변형적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과," *인사관리연구*, 24, 1, 20.
- 정범규 · 이상석(1999), "조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서 신뢰의 매개효과에 관한 연구," *경영논집*, 15, 209-224.
- Anastasi, A.(1988), *Psychological Testing*, New York : Macmillian, pp. 29-99.
- Barber, B.(1983), *The Logic and Limits of Trust*, New Jersey: New Brunswick.
- Barling, J. B., Slater, F., & Kelloway, E. K.(2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study," *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), pp. 157-162.
- Barnard, C. I.(1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173-1182.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- _____(1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, 18, pp. 19-31.
- _____(1981), *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993), "Transformational Leadership: A Response to Critiques," in M. M. Chemers & R. Ayman ed., *Leadership Theory and Research, Perspectives and Directions*, San Diego, Cal.: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1995), *The Multifactor Leadership Questionnaire-5X*, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship'," *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587-595.
- Bennis, W. G., & Nanus, B.(1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.
- Bigley, G. A.(1996), *Follower Trust in the Leader at Work: Concept Development, Behavioral Antecedents, and Effects on Followers' Fairness Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors*, University of California Irvin.
- Blau, P.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley and Sons.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M.(1988), "Charismatic Leadership: A Phenomenological and Structural Approach." In J. G. Hung, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (ed.), *Emerging Leadership Vistas*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11, pp. 710-725.
- Bryman, A.(1993), *Charisma and Leadership in Organizations*, London: Sage Publications, pp. 22-113.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Butler, J. K.(1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management*, 17, pp. 643-663.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S.(1984), "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates," *Psychological Reports*, 55, pp. 19-28.

- Chang, L.(1994), "A Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity," *Applied Psychological Measurement*, 18, 3, pp. 205-215.
- Chen, X. P., & Farh, L. J.(1999), *The Effectiveness of Transactional and Transformational Leader Behaviors in Chinese Organizations: Evidence Form Taiwan*, Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Chicago.
- Conger, J. A.(1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Deluga, R. J.(1995), "The Relation between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior," *Military Psychology*, 7, pp. 1-16.
- Fahr 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), pp. 705-721.
- Gabarro, J. J.(1978), The Development of Trust Influence and Expectations, In A. G. Athos & J. J. Gabarro eds., *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- George, J. M.(1991), "State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behavior at Work," *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 299-307.
- George, J. M., & Brief, A. P.(1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*, 112, pp. 310-329.
- George, J. M., & Jones, G. R.(1997), "Organizational Spontaneity in Context," *Human Performance*, 10, pp. 153-170.
- George, J. M., & Bettenhausen, K.(1990), "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context," *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 698-709.
- Giffin, K.(1967), "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department," *Psychological Bulletin*, 68, pp. 104-120.
- Graham, J. W.(1986), "Organizational Citizenship Informed by Political Theory," *Paper Presented at Academy of Management Meetings*, Chicago, Ill.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. M., and Grabrowsky, B. J.(1979), *Multivariate Data Analysis*, Oklahoma: Petroleum Publishing Co., p. 219
- Holmes, J. G.(1981), "The Exchange Process in Close Relationship: Microbehavior and Macromotives," In M. J. Lerner & S. C. Lerner eds., *The Justice Motive in Social Behavior*, New York: Plenum, pp. 261-284.
- House, R. J.(1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," In J. G. Hunt and L. L. Larson ed., *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, pp. 189-207.
- Jones, A. P., James, L. R., & Bruni, J. R.(1975), "Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement," *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 146-149.
- Kee, H. W., & Knox, R. E.(1970), "Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust," *Journal of Conflict Resolution*, 14, pp. 357-366.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R.(1995), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 319-333.

- Koh, W. K.(1990), *An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary Schools in Singapore*, Doctoral Dissertation, University of Oregon.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, 37, pp. 656-669.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.(1987), *The Leadership Challenge: How to get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F.(2001), *Leadership: Theory, Application and Skill Development*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, pp. 9-10.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A.(1999), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," *Working Paper*, Indiana University.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.(1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
- McAllister, D. J.(1995), "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59.
- Morrman, R. H.(1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 845-855.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- _____(1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," In B. M. Staw & L. L. Cummings eds., *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 43-72.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K.(1997), "The Nature of and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination," *Academy of Management Journal*, 22, pp. 80-109.
- Pettigrew, A. M.(1988), "Information Control as a Power Resource," *Sociology*, 6, pp. 187-204.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B.(1994), "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.(1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, 22, pp. 259-298.
- 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, pp. 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Morrman, R. H., & Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, pp. 107-142.
- Podsakoff, D. W. & Williams, L. J.(1986), "The Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction," in E. A. Locke, ed., *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, MA: Lexington Books, pp. 207-253.
- Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance," *Journal of*

- Applied Psychology*, 72, pp. 615-621.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P.(1985), "Trust in Close Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), pp. 95-112.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B.(1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organization Science*, 4, pp. 1-17.
- Shani, A. B. & Lau, J. B.(2000), *Behavior in Organizations: An Experimental Approach*, 7th ed, New York: McGraw-Hill Book Co., pp. 43-60.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L.(1993), "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust/Distrust," *Organization Science*, 4, pp. 367-392.
- Smith, C. A., Organ D. W., & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp. 655-663.
- Stogdill, R. M.(1974), *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Tyler, T. R.(1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, pp. 830-838.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M.(1995), "Extra-Role Behavior: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity," In L. L. Cummings & B. M. Staw eds., *Research in Organizational Behavior*, 17, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 215-285.
- Van Dyne, L., J. W. Graham, & R. M. Dienesch(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 37, pp. 865-802.
- Waynen, S. J., & Green, S. A.(1993), "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior," *Human Relations*, 46(12), pp. 1431-1440.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17, pp. 601-617.
- Yukl, G. A.(2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 253-254.
- _____ (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Yearly Review of Management*, 15, pp. 251-289.

A Study on the Effect of Transformational · Transactional Leadership on Organizational Citizenship Behavior

- Focusing the Mediating Variables of Trust -

Deog-Ro Lee* · Do-Won Suh** · Yong-Soon Kim***

Abstract

The purpose of this study is to find the effect of transformational · transactional leadership on organizational citizenship behavior - focusing the mediating variables of trust -. To accomplish this research objective, this study collected data from 679 employees in 50 luxury hotels in Korea and surveyed with questionnaire method.

The result of this empirical study is summarized as followings. First, transformational leadership has a positive effect on organizational citizenship behavior, but transactional leadership has no effect on organizational citizenship behavior. Second, transformational leadership is more closely related with organizational citizenship behavior than transactional leadership. Third, transformational leadership has more effect on organizational citizenship behavior with the intermediary variable of trust, but transactional leadership has no effect on the organizational citizenship behavior.

The results of this study indicate that, as a motivation for the organizational citizenship behavior, development of transformational leadership and trust building between a leader and members of organization are very critical.

Key Words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Trust, Core Transformational Behavior, Intellectual Stimulation, Individualized Considerations, Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.

* Professor, School of Business Administration, Seowon University.

** Professor, Department of Business Administration, Chungbuk National University.

*** Assistant Professor, Department of Tourism Management, Dongyang Technical College.