

의료기관 구성원의 LMX(Leader-member exchange)와 조직시민행동간 관계 분석: 심리적 임파워먼트의 매개역할 분석을 중심으로

김 대 원
(신라대학교)

의료 조직을 비롯하여 대부분의 조직에서 구성원들의 시민행동이 조직의 효율성을 높이기 위한 중요한 영향 요인이라는 사실에 대해서는 공감대가 형성되어 있다. 최근들어 조직시민행동에 영향을 미치는 다양한 변인들에 대한 연구가 진행되고 있으며, 그중에서 Leader-member exchange(LMX) 및 심리적 임파워먼트도 중요한 예측변인이 될 수 있다는 것이 입증되고 있다. 그러나 아직 국내 연구에서는 이들 변인들간의 연관성에 대한 연구는 별로 없는 실정이다. 본 연구는 LMX와 심리적 임파워먼트는 조직시민행동의 중요한 영향변인이 될 수 있다는 가정하에 이들 변인간의 관계를 실증적으로 분석하는 데 목적을 두었다. 변인들간 관계에 대한 직접효과 검증은 구조방정식을 이용하였으며, 매개효과 분석은 Sobel test와 Aroian test, 그리고 부츠트래핑(bootstrapping)을 이용하였다. 분석결과, 의료기관에서 LMX의 질과 심리적 임파워먼트는 조직시민행동의 중요한 영향변인으로 확인되었으며, 특히, LMX는 심리적 임파워먼트라는 매개변인을 통해 그 기능이 더욱 강화되는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구는 성과지향적 통제 위주의 리더십이 강조되고 있는 현실에서 의료 기관 역시 상호신뢰에 근거한 관계형성을 통해 의료 인력들의 내재적 동기 유발과 자기영향력 확대 등을 통해 조직시민행동을 고양시킴으로써 환자 서비스의 질적 개선은 물론 의료기관의 발전에 기여할 수 있다는 것을 경험적으로 분석하였다는 점에서 의미가 있다.

주요용어: Leader-member exchange(LMX), 심리적 임파워먼트, 조직시민행동, 매개효과

I. 서론

1. 연구목적

21세기의 역동적이면서도 격변하는 사회 환경에서 조직이 존립 및 발전하기 위해서는 지속가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)가 확보되어야 하며, 이를 위해서는 전통적인 관리 및 접근방법으로는 불가능하다는 인식이 팽배해지고 있다. 이런 환경에서 의료조직 역시, 변화의 흐름에 동조하여 많은 혁신과 새로운 변화를 추구하고 있다. 의료조직이 지속적인 발전을 위해서는 내부적으로는 경영혁신과 업무개선, 효율화 등의 노력들이 필요하며, 외부적으로는 환자에 대한 서비스 질을 높이는 것이 요구된다. 전자는 조직의 효율화를 통한 조직발전에 기여한다면, 후자는 환자에 대한 서비스 질적 수준을 높여 조직의 발전에 기여할 것으로 판단된다. 따라서 의료조직의 발전은 의료 인력(의료 서비스의 질적 수준과 직결되는 실무 원무과 직원 및 간호인력)들의 자발적인 조직참여를 위한 내재적 동기부여에 의해 좌우된다는 것은 재론의 여지가 없다. 이는 조직의 생존 전략중 인적자원 개발에 대한 전략이 가장 중요하다는 인식이 증가하면서 조직 구성원들이 심리적 주인의식을 가지고 혁신과 변화의 주체가 되어야 한다는 주장과 맥락을 같이한다(Pierce et al., 2004). 조직의 발전과 성장은 조직을 위한 조직 구성원의 자발적 참여 의지가 없이는 불가능하다는 사실은 기존 관료제적 조직 운영의 한계를 지적하는 것은 물론 새로운 관리전략으로서 조직시민행동을 고양하기 위한 방안 모색을 촉구하고 있으며, 그 일환으로 조직 구성원들이 내재적 동기부여와 자기 통제를 통해 스스로에게 영향력을 행사하도록 유도하는 전략이 강조되고 있다(Chen et al., 2007; Kozlowski et al., 2009; Morgeson et al., 2010; Shi, 2012). 특히, 최근 들어 심리적 요인이 조직관리의 중요한 영향변인으로 강조되면서(Stumpp et al., 2009; McNall, 2011; Avey et al., 2010; 2011) 상호신뢰에 근거한 관계형성을 통해 조직 구성원들이 자발적으로 혁신행동을 하도록 동기를 부여할 수 있는 LMX와 심리적 임파워먼트(psychological empowerment) 등 심리지향적 관리 수단들이 강조되고 있다. LMX는 리더와 구성원간 상호신뢰와 존경 그리고 의무감에 바탕을 두면서 상호신뢰에 근거한 관계형성과 유지는 물론 효과적인 조직관리 수단으로서 내집단에 속하는 구성원들에게 후원적·위임적·참여적 행동을 유도하여 내집단 구성원들이 조직의 성과를 높일

수 있다는 특성(Chen et al., 2007) 때문에 심리적 임파워먼트 및 조직시민행동의 선행변인으로서의 역할이 인정되며, 심리적 임파워먼트는 조직 구성원에게 심리적으로 내재적 동기를 부여하기 때문에 조직의 성과를 달성하기 위해 자기에게 주어진 역할은 물론 역할 외 활동을 통해 조직에 기여하게 된다는 점에서 조직시민행동의 선행변인이 될 수 있다(Kirkman & Rosen, 1999).¹⁾ 특히, 심리적 임파워먼트는 구성원들의 역량(competence)과 자기 결정성(self-determination)을 의미있는 방향으로 행사하도록 유도함으로써 조직 구성원의 동기부여는 물론 조직에서 정보공유, 팀워크, 그리고 분권적 참여 등 효율적인 인적 자원관리에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Hechanova et al., 2006; Leggat et al., 2008).

이처럼 조직의 성장과 발전을 위한 자율적인 혁신을 지속적으로 증진시키려면 의료조직 역시 환자와 대면하는 의료 인력들의 조직시민행동이 중요하며, 이를 고양하기 위한 중요한 수단으로서 구성원의 심리적·정서적 만족감을 통한 조직혁신이 요구된다. 의료조직의 발전은 환자와 보호자를 직접 대면하는 의료 인력(원무과 직원 및 간호인력)들의 자발적인 조직참여를 위한 내재적 동기부여에 의해 좌우된다는 것을 고려하면, LMX와 심리적 임파워먼트는 조직시민행동의 중요한 영향변인이 될 수 있다는 것은 논리적으로 정당하다. 그럼에도 불구하고 이들 변인들간의 관계를 경험적으로 분석한 선행 연구는 거의 없는 실정이다.

본 연구는 의료조직의 효율성과 혁신을 위해서는 의료 인력들의 조직시민행동이 중요하며, 이의 영향변인으로 LMX와 심리적 임파워먼트 등이 중요하다는 인식하에 이들 변인들간의 관계를 분석하는 데 목적을 둔다. 이를 위해 먼저, 이론적 논의를 통해 변인들 간의 관계에 대한 경로변인들의 이론적 근거를 제시하고, 변인들간의 영향경로를 분석할 수 있는 연구모형을 제시한다. 둘째, 연구 모형의 타당도를 분석하고, 실증 자료를 이용하여 가설을 검증한다. 셋째, 분석결과를 근거로 의료기관 구성원들의 조직시민행동을 고양시키기 위한 수단으로서의 LMX 및 심리적 임파워먼트의 역할에 대해 논의한다. 마지막으로 연구결과의 요약과 한계를 근거로 향후 연구방향을 제시한다.

¹⁾ Thomas & Velthouse(1990)는 내재적 과업동기(intrinsic task motivation)라는 개념을 임파워먼트의 인지적 요인으로 설정하고 이것의 변화를 통해서 심리적 임파워먼트가 형성된다고 주장하였다. 이러한 내재적 동기부여는 조직에 대한 헌신과 기여 심리를 자극하기 때문에 역할외 활동은 부수적으로 나타나게 된다.

2. 선행 연구의 검토

환자 및 보호자와 접점 영역에 있는 의료 인력의 조직시민행동 영향변인에 대해서는 많은 연구가 이루어져 왔지만, LMX와 심리적 임파워먼트, 그리고 조직시민행동과의 관계를 경험적으로 분석한 연구는 별로 없는 실정이다. 특히, LMX와 심리적 임파워먼트간의 관계는 물론 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 대한 LMX의 강화효과 (accentuation effects)를 분석한 연구는 별로 없다. 물론, 이 분야의 일부 선행 연구는 존재하지만, 이들 대부분의 연구는 LMX와 심리적 임파워먼트간 관계, 혹은 심리적 임파워먼트와 조직시민행동간 관계 분석에 한정되어 있다. 예를 들면, Dansereau 외(1975)와 Graen & Uhl-Bien(1995)은 LMX와 임파워먼트간의 관계를 분석하였으며, Liden 외(2000)도 분석대상이 다를 뿐 LMX와 임파워먼트간 유의한 관계에 대해 분석하였다.

한편, 심리적 임파워먼트의 매개역할을 분석한 연구는 다수 존재한다(강영순 외, 2006; 원유미, 2009; 한경석, 2010). 그러나 이들 연구들은 대부분 선행변수로 거래 및 변혁적 리더십을 이용하고 있을 뿐 리더와 구성원간 교환관계를 증시하는 LMX를 이용하지는 않았다. 그리고 의료기관 종사자들의 심리적 임파워먼트를 분석하고 있는 연구(고형일, 2010)도 있으나, 심리적 임파워먼트의 하위 요소인 의미성, 역량성, 자기결정성, 그리고 영향력 등을 모두 고려하고 있지 않다는 점에서 본 연구와 차이가 있다.

이처럼 본 연구는 LMX와 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구가 거의 없는 현실에서 이를 실증적으로 분석하고 있을 뿐만 아니라 최근 들어 조직관리 분야의 새로운 패러다임으로 강조되고 있는 심리적 임파워먼트가 의료 기관 구성원들의 조직시민행동의 영향변인으로서의 역할은 물론 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 대한 LMX의 역할을 더욱 강화시키는 역할 등에 대해서도 동시에 분석하고 있다는 점에서 연구의 가치가 인정된다.

II. 이론적 논의와 연구가설

1. 심리적 임파워먼트

조직 구성원들이 지각하고 관심을 갖는 심리학적 개념(Spreitzer, 2008)인 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 조직관리 분야에서 가장 중요한 개념중의 하나로 인식되고 있으며(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990), 이에는 조직 구성원의 수동적 특성을 강조하는 전통적 조직관리 방식과는 달리 조직 구성원에게 조직을 위해 필요한 능력 및 자기 결정권을 부여하는 능동적 의미가 내포되어 있다. 따라서 심리적 임파워먼트는 조직 구성원의 심리적 주인의식을 자극하여 동기부여에 기여하는 것으로 평가되면서 조직관리 분야에서 중요한 영향변인으로 강조되고 있다(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

심리적 임파워먼트에 대한 체계적인 이론적 접근은 Conger & Kanungo(1988)의 연구로 거슬러 올라갈 수 있다. 그들에 의하면, 조직 구성원이 조직의 성과를 높이기 위해 제도와 구조적 변화를 통해 권한과 의사결정권을 위임하는 관리체제에 중점을 두는 구조적 측면의 임파워먼트(relational-structural empowerment)(Vogt & Murrell, 1990)와는 달리 심리적 임파워먼트는 전통적인 관리방식인 권력과 통제 차원에서 벗어나 조직 내에서의 무력감을 조성하는 상황들을 제거함으로써 구성원들의 자기효능감을 향상시켜 조직 구성원들 스스로 자율성과 내재적 과업동기(intrinsic task motivation)를 고양하도록 유도하는 역할을 하게 된다. 이러한 동기부여적 측면의 임파워먼트는 개인이 임파워먼트를 발휘할 수 있다는 자기효능감을 부여하는 과정(Bandura, 1977; Conger & Kanungo, 1988)이기 때문에 조직내에서 갈등을 비롯한 조직내의 여러 가지 문제를 효과적으로 해결하는 데 도움을 주는 것으로 이해된다.

한편, 심리적 임파워먼트는 4가지 인식 요인 즉, 의미성(meaningfulness), 역량(competence), 자기 결정성(self-determination), 그리고 영향력(impacts) 등으로 구분된다(Spreitzer, 1995). 의미성은 구성원 자신의 이상과 기준에 비추어 주어진 과업의 목적 또는 요구되는 역할이 개인의 신념 및 가치관과 어느 정도로 적합한가에 대한 인식의 정도를 나타내며(Spreitzer et al., 1997), 역량성²⁾은 업무수행 능력에 대한 개인적 믿음이나 신념

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

(belief that an individual has the capability that is necessary to perform a task: Sagie & Koslowsky, 2000)으로 구성원들이 과업성과를 향상시키기 위하여 내재적으로 보유하고 있는 잠재력을 의미한다(Spreitzer, 1995). 그리고 자기 결정성은 직무수행과 관련하여 구성원 스스로 재량권이나 주도권을 가지고 자신의 행동을 통제할 수 있다는 구성원 개인의 믿음이나 지각을 의미하며(Deci et al., 1989), 영향력은 조직 구성원이 자신의 직무와 관련된 운영 및 과업의 수행에 대한 전략적, 관리적, 그리고 실무적 절차와 결과에 대하여 개인이 자신이 속한 조직에 영향력을 미칠 수 있는 정도를 나타낸다(Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer(1995)는 이 네 가지 요인 중에서 어느 하나라도 부족하면 심리적 임파워먼트의 효과는 낮아진다고 주장하고 있으며, Alkhtani 외(2011) 등도 이들 4가지 인식 요인은 심리적 임파워먼트를 이해하는 데 있어서 중요한 척도가 된다고 지적하고 있다. 따라서 본 연구에서는 이들 4가지 인식 요인을 모두 심리적 임파워먼트의 분석 척도로 이용한다.

2. 심리적 임파워먼트의 선행 변인과 결과변인

가. 리더-구성원 교환관계

조직의 주체에는 리더뿐만 아니라 구성원도 포함되기 때문에 리더십과 팔로워십을 분리하는 것은 조직의 역할적 기능에 대한 접근을 어렵게 만든다. 이러한 관점에서 1980년대부터 강조되고 있는 리더와 구성원간의 상호 호혜적 교환관계에 중점을 두고 있는 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange: LMX)이론은 중요한 가치가 있다. LMX는 구성원들을 하나의 전체로 보면서 일정한 리더십 스타일로 행동하고 구성원들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 평균적 리더십 유형(average leadership style, ALS)에서 탈피하여 리더와 구성원간의 개별적 관계에 중점을 두는 특성이 있다. 따라서 LMX이론은 리더의 일방적인 지시와 통제에 중점을 두는 전통적 리더십 관점을 벗어나 리더와 구성원 관계의 속성, 즉 리더와 구성원과의 상호 교환관계가 형성되는 직접적인 쌍방관계에 중점을 두고 리더의 일방적 영향력보다는 리더와 구성원간 쌍방적 영향력과 사회적 교환관계를 강조하여 보다 높은 상호신뢰와 조직성과를 이루어낼 수 있는 새로운 리더십 패러다임으로 인식되고 있다. 높은 수준의 LMX

는 구성원들이 자신의 리더십을 행사할 수 있도록 필요한 자원(정보 등)을 제공하는 기능을 수행한다(Zhang et al., 2012). 양질의 LMX에 의한 구성원의 비공식 리더화는 팀의 성과에 훨씬 긍정적인 영향을 미친다는 것을 주장한 Carson 외(2007)의 연구도 이와 맥락을 같이한다.

LMX가 리더와 구성원간의 상호교환 관계를 중시한다는 것은 역할 형성이론(role making theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)에 이론적 근거를 두고 있다는 사실에 의해서도 확인된다. Kraimer 외(2005)는 리더와 구성원간 관계는 조직내 업무와 같은 공식적 네트워크에서 뿐만 아니라 비공식적 네트워크관계에 의해서도 영향을 받는다는 것을 강조하고 있으며, Cogliser & Schriesheim(2000) 역시 리더와 구성원간의 다양하고 복잡한 변수들이 직무그룹 리더와 구성원간의 응집력, 조직풍토, 리더의 권력등 LMX의 질에 영향을 미친다고 지적함으로써 이들 주장에 동조하고 있다.

또한 LMX의 이론적 근거는 수직적 쌍 연결(Vertical Dyad Linkage : VDL) 연구로부터 발전되었다는 사실에 의해서도 확인이 된다(Danserau et al., 1975; Johnson & Graen, 1973). 수직쌍 연결(VDL) 이론은 리더의 차별적 행동하에서 내집단 구성원들의 성과를 높일 수 있다는 장점이 있으나(Chen et al., 2007), 외집단 구성원들은 차별적 대우(differential treatment)나 상대적 소외 지위(relatively inferior status)에 대해 불만을 가질 수 있기 때문에 이러한 양분법적 구분은 바람직하지 못하다는 지적이 많아지면서(McClane, 1991; Yukl, 2010) 이를 보완하여 리더와 구성원간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX이론으로 발전하게 되었다.

따라서 리더와 구성원간 신뢰를 기반으로 형성된 LMX는 그 수준이 높을수록 조직 구성원이 조직 생산성, 직무만족, 동기부여, 그리고 시민행동에 기여하는 내집단 성원이 되기 때문에(Schermerhorn et al., 2011) 조직 구성원의 역량성 뿐만 아니라 자기결정성 등의 심리적 임파워먼트 요인을 강화시켜 주는 역할이 기대되며, 결과적으로 심리적 임파워먼트의 선행 변인으로서의 역할이 인정된다. 이에 대해 다음 장에서 상술한다.

나. 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behaviors)은 조직의 공식적 보상체계에 의해 직접적 또는 명시적으로 인정되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는데 필요한 구

성원의 자발적 조직행동(시간준수, 타인을 돕는 행동, 규정 외의 업무에 대한 자발적 수행, 부서를 발전시키기 위한 혁신적인 아이디어의 제안 등)이기 때문에 조직이 효과적으로 기능하는데 중요한 역할을 하게 된다(Yaffe & Kark, 2011). 그 결과, 조직시민행동은 조직 구성원은 물론 조직과 사회에도 유익한 결과를 가져오며, 또한 조직의 관리비용을 감축시키는 기능도 수행한다. Organ(1988)에 의하면, 조직시민행동은 조직으로 하여금 기능을 유지하는데 필요한 한정된 자원을 투입하도록 하는 필요를 감소시키며, 그 결과 우선적으로 시급한 생산적인 목적으로 자원들을 배분하는 데 기여한다. 뿐만 아니라 구성원의 조직시민행동은 조직의 다른 동료들로 하여금 자신들의 직무를 수행하기 위한 능력을 향상시키도록 하거나, 관리자들로 하여금 조직의 문제해결을 위한 조직 분석 등과 같은 보다 생산적인 활동에 관심을 가지도록 만들어 조직의 거래비용을 줄여 조직의 생산성에 기여한다(Podsakoff et al., 2000).³⁾ 이처럼 조직시민행동은 학자들마다 다소 상이한 용어로 정의되고 있으나⁴⁾ 기본적으로 조직구성원은 시민이라는 이념적 가치를 추구하는 이성적 존재라는 신념에 근거하여 조직이 효과적으로 기능하는데 필요한 구성원의 자발적 역할의 행동이라는 점에 대해서 공감대가 형성되어 있다(Fassina et al., 2008; Hoffman et al., 2007; Podsakoff et al., 2009; Nielsen et al., 2009).

한편, 조직시민행동의 역할적 기능에 대한 긍정적 인식이 증가하면서(Lievens & Anseel, 2004) 이의 선행 변인 및 결과변인에 대한 연구도 증가하고 있다(Emmerik et al., 2005; Avey et al., 2010; 2011; Chen, 2012; Shi, 2012; Tsaousis et al., 2012). 조직시민행동의 하위 구성 요소는 학자들의 연구 관점에 따라 다소 차이가 있으나 LePine 외(2002) 등은 메타분석을 통해 Organ(1988; 1990)이 분류한 5가지 유형중 이타주의(altruism), 양심성(conscientiousness), 예의성(courtesy), 그리고 스포츠맨십(sportsmanship) 등은 조직내의 역할과 관련있는 조직 친화적 행동(affiliative behaviors)으로, 참여 활동(civic virtue)은 조직의 발전을 위해 조직내외의 관련 공식 및 비공식 모임에 적극적으로 참여하고 몰입하는 변화지향적 행동(change-oriented

³⁾ 조직은 특성상 타인의 기만에 의한 자기이익 추구(self-interest seeking with guile)와 같은 구성원들의 기회주의적 행동으로 인해 관리비용이 발생하게 되지만, 시민정신은 기회주의적 행동에 대한 자율적 규제기능을 수행하는 것은 물론 조직 발전을 위한 적극적 정보 수집 및 영향력 행사 등을 통해 조직의 변혁을 지원하기 때문에 그 비용을 줄일 수 있다(Graham & Van Dyne, 2006).

⁴⁾ Van Dyne & LePine(1998) 등은 역할외 행동(extra-role behavior)으로, Van Dyne 외(1994) 등은 시민의식(civic citizenship)이라는 명칭으로 개념화하였다.

behavior)으로 구분하고 있다. 이는 Williams & Anderson(1991)의 구분 유형인 개인 수준(OCBI) 및 조직수준의 시민행동(OCBO)과 유사하다. 본 연구에서는 이들 연구들을 근거로 조직시민행동을 개인 수준(OCBI)과 조직 수준의 시민행동(OCBO)으로 구분하고, 이를 분석 척도로 이용한다.

3. 연구가설

가. LMX와 심리적 임파워먼트

사회적 교환이론(social exchange theory)에 기반하고 있는 LMX이론은 리더와 구성원간 상호교환에 의해 각자의 역할이 형성되기 때문에 리더의 일방적인 영향력보다는 리더와 구성원 쌍방의 영향력 증대에 중점을 둔다. 이는 권한 위임을 통해 리더와 구성원간 신뢰를 증진시킬 뿐만 아니라 조직 구성원에게 조직 생산성, 직무만족, 동기부여, 그리고 시민행동에 기여하는 내집단 성원으로 만들기 때문에(Schermerhorn et al., 2011) 조직 구성원의 역량성 뿐만 아니라 자기결정성 등의 심리적 임파워먼트 요인을 강화시켜 주게 된다. 따라서 LMX는 심리적 임파워먼트의 선행 변인으로서 역할이 기대된다. Dansereau 외(1975)의 연구와 Graen & Uhl-Bien(1995)의 연구는 LMX가 임파워먼트의 선행변인이 된다는 것을 이론적으로 규명하였으며, Liden 외(2000)는 서비스 조직 구성원을 대상으로 한 실증연구에서 LMX가 임파워먼트에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 그리고 Keller & Dansereau(1995)도 LMX는 심리적 임파워먼트의 선행조건인 구성원에 대한 리더의 지원 정도에 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

그리고 이에 대한 국내 연구도 다수 있다. 강영순 외(2006)는 LMX는 직무동기와 조직몰입은 물론 임파워먼트와도 관계를 가진다는 것을 확인하였으며, 호텔 종사원들을 대상으로 한 송지준(2005)의 연구도 LMX가 심리적 임파워먼트의 의미성, 자기결정력, 그리고 영향력 등에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석하였다. 물론, 임파워먼트가 LMX의 질적 수준을 지각하는 것보다 선행할 수 있다고 주장하면서 임파워먼트를 LMX의 선행변인이라고 지적한 연구도 있다(강대석, 2004). 이 연구 역시 조직의 지원이나 높은 자율성과 같은 요인을 두 변인간의 연결고리로 이용하고 있다는 점에서 LMX가 임파워먼트의 선행변인이 될 수 있다는 것을 강조한다.

이상의 이론적 논의와 실증 연구를 근거로 LMX가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

가설 1: LMX는 심리적 임파워먼트(의미성: 1a; 역량성: 1b; 자기 결정성: 1c; 영향력: 1d)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

나. 심리적 임파워먼트와 조직시민행동

심리적 임파워먼트는 조직 구성원에게 심리적으로 내재적 동기를 부여하기 때문에 조직의 성과를 달성하기 위해 자기에 주어질 역할은 물론 역할의 활동을 통해 조직에 기여하게 된다는 점에서 심리적 임파워먼트는 조직시민행동의 선행변인이 될 수 있다는 것은 논리적이다. Thomas & Velthouse(1990)는 내재적 과업동기(intrinsic task motivation)라는 개념을 사용하여 심리적 임파워먼트가 조직시민행동의 중요한 예측변인이 된다는 것을 주장하고 있다. 그에 의하면, 심리적 임파워먼트에 의해 형성된 내재적 동기부여는 조직에 대한 헌신과 기여 심리를 자극하기 때문에 역할의 활동인 조직시민행동으로 나타나게 된다.

그리고 조직의 효과성 측면에서 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 중요성이 증가하면서 이에 대한 연구도 증가하고 있다(Kirkman et al., 2004; Spreitzer, 1995).⁵⁾ Spreitzer 외(1997)에 의하면, 심리적 임파워먼트의 역량성(competence)과 영향력(impact)이 조직성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Kirkman & Rosen(1999)과 Liden 외(2000)도 심리적 임파워먼트의 역량성이 조직의 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석함으로써 Spreitzer의 주장을 뒷받침하고 있다. 뿐만 아니라 Tepper & Taylor(2003)와 Gange & Deci(2005) 등도 심리적 임파워먼트는 조직 구성원들의 내적 동기 및 외적 동기의 내면화를 증대시킴으로써 조직시민행동에 유의한 영향변인이 될 수 있다는 것을 지적하고 있다. Zhu 외(2004) 등도 높은 수준의 심리적 임파워먼트를 경험하는 조직 구성원은 보다 높은 수준의 자기 효능감(self-confidence)을 가지게 되고, 그 결과 조직의 성과를 위해 적극적으로 노력하게 된다

⁵⁾ 심리적 임파워먼트와 조직시민행동간 유의한 관계가 확인됨에 따라 이에 대한 연구가 활기를 띠고 있으나 이들 사이의 영향력 관계에 대한 연구는 아직 많지 않은 편이다(한복환, 2010).

는 것을 주장하고 있다. 한편, Kirkman & Rosen(1999) 등은 심리적 임파워먼트의 하위 요소인 의미성(meaningfulness), 역량성(competence), 자기 결정성(self-determination), 그리고 영향력(impact) 등도 모두 조직 구성원들에게 내재적 동기부여를 통해 조직시민 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 주장하였다.

이상의 연구들은 심리적 임파워먼트 및 그 하위 요소들 모두 조직 구성원의 자발적 참여를 유도함으로써 조직시민행동의 영향변인이 된다는 것을 지적하고 있기 때문에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

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

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

다. 심리적 임파워먼트의 매개효과

본 연구에서 설정한 가설 1(LMX와 심리적 임파워먼트)과 가설 2(심리적 임파워먼트와 조직시민행동)의 결합을 통해서도 LMX와 조직시민행동간 사이에서 심리적 임파워먼트가 매개역할을 한다는 것이 논리적으로 타당성을 가진다. 뿐만 아니라 리더와 양질의 교환 관계를 형성하고 있는 조직 구성원들에게 업무와 관련된 재량권을 위임하는 LMX는 조직 구성원들에게 과업수행을 위해 필요한 자기 지시(self-direction)와 자기 동기부여(self-motivation)를 통해 스스로에게 영향력을 행사하는 심리적 임파워먼트를 증가시키게 되며, 이는 결과적으로 사회적 교환관계를 통해 스스로 내적 직무동기(intrinsic work motivation)를 높여 구성원들의 역할의 활동으로 이어진다는 점에서 심리적 임파워먼트의 매개역할은 인정된다. 이는 심리적 임파워먼트가 LMX의 내집단 구성원의 심리적 상태와 유사하면서 동시에 조직성과로 이어진다는 것을 입증한 연구들(Liden et al., 2000; Spreitzer, 2008; Gange & Deci, 2005)에 의해서도 입증된다.

이처럼 심리적 임파워먼트의 매개역할에 대한 이론적 정당성은 인식되고 있으나 LMX와 조직시민행동간 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개역할에 대한 실증적 연구는 별로 없는 실정이다(Neck & Houghton, 2006). 따라서 유사 연구를 통해 심리적 임파

워먼트의 매개역할을 추론할 수밖에 없다. Kirkman & Rosen(1999) 등에 따르면, 리더십과 조직몰입 등과 같은 선행변수들이 조직 효과성과 같은 종속변인에 영향을 미칠 때 심리적 임파워먼트가 매개역할을 한다는 것을 지적하고 있으며, Vogt & Murrell(1990) 등은 임파워먼트가 조직구성원의 실력 향상을 위하여 노력하도록 하고 조직유효성을 위하여 매개역할을 한다고 지적하였다. Spreitzer(1995)도 심리적 임파워먼트가 구조적인 상황과 개인적인 성과변수 사이에서 매개역할을 한다고 주장하고 있으며, 최근에는 Walumbwa 외(2010) 등은 서번트 리더와 조직시민행동간 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하기도 하였다. 물론, 이들 연구들은 선행 변수가 LMX는 아니지만 조직시민행동과의 관계에서 심리적 임파워먼트가 매개역할을 한다는 것을 검증하였다는 점에서 의미가 있다.

이상의 이론적 논의와 유사 실증 연구를 통해 심리적 임파워먼트는 LMX와 조직시민행동 사이에서 매개역할을 할 수 있는 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 심리적 임파워먼트는 LMX와 개인 수준의 시민행동(의미성: 3-1a; 역량성:3-1b; 자기결정성: 3-1c; 영향력: 3-1d) 및 조직수준의 시민행동(의미성: 3-2a; 역량성: 3-2b; 자기결정성: 3-2c; 영향력: 3-2d)간 관계에서 매개역할을 할 것이다.

Ⅲ. 조사 및 연구 설계

1. 표본

분석 자료는 부산시에 소재한 의료기관(중소 규모의 병원, 한방병원, 요양병원, 일반의원, 한의원, 치과의원 등의 의료 기관)에 종사하는 의료 인력(간호사 및 원무과 직원 등)들로부터 수집되었다⁶⁾. 조사 대상 기관은 일반 중소병원 5곳, 한방병원 3곳, 일반의원 5곳, 요양병원 3곳, 치과의원 6곳 등에서 각각 7~15명씩 선정하였다. 그리고 의료기관 구성원중 원무과 직원과 간호인력간 구성비는 대략 6:4 정도로 나타났다. 본 연구에

⁶⁾ 서베이조사는 2011년 10월 5일부터 약 한달간 실시되었다.

서는 이들을 구분하지 않고 리더의 상대적 관계에 있는 구성원이라는 공통점을 강조하여 하나로 통합하여 분석하였다.

표본의 경우, 본 연구는 LMX와 심리적 임파워먼트가 의료 인력들의 시민행동의 영향 변인이 될 수 있는가에 중점을 두고 있기 때문에 적은 수의 표본으로도 연구의 목적이 달성될 수 있을 것으로 판단되어 약 250부의 설문지를 배부하였으며, 부분 응답 및 불성실한 응답자를 제외한 215부의 유효한 설문지가 회수되었다. 구조방정식 모형을 활용하는 경우 표본의 크기는 설정되는 모수의 5~10배가 적절하다는 주장(Bentler & Chou, 1987)도 있지만, 모형에 상관없이 100~150 정도가 타당하다는 주장(Ding et al., 1995)도 있기 때문에 표본 수(215부)로 인한 문제는 없는 것으로 판단된다.

한편 표집방법은 편의표본표집법(convenient sampling method)을 이용하였으며, 설문지는 자기평가 기입법(self-administration)을 사용하였다. 그리고 자기보고(self-report) 방식에 의한 설문방법의 동일방법편의(common method bias)의 문제로 인해 야기될 수 있는 변수들의 과대평가 문제를 줄이기 위해 설문지 구성과정에서 각 변수의 측정항목 순서를 상이하게 배열되도록 하였다(Podsakoff et al., 2003). 그 결과 동일방법편의의 문제를 판단하는 기준으로 이용되는 Lindell과 Whitney(2001) 및 Spector(2006)의 방법을 이용하여 진단한 결과 동일방법편의는 문제가 없는 것으로 나타났다.⁷⁾

그리고 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 보면, 다음 <표 1>과 같이 표본은 전체의 77.4%가 여성이고, 연령별로는 20대가 44.7%, 30대가 35.1%로 전체의 80%에 해당한다. 그리고 학력은 고등학교 졸업 11.6%, 전문대 졸업 67.1%, 대학 졸업 13.8%, 기타 대학원 졸업이 7.5%로 나타났다. 재직기간은 5년 미만은 42.8%, 10년 미만은 37.2%, 15년 미만은 17.7%, 15년 이상 2.3%를 이루고 있다.

7) 이에 대한 구체적인 방법 등은 Spector(2006)의 Method Variance in Organizational Research 참조.

표 1. 표본의 특성

	독립변인	빈도	%
성별	남성	49	22.8
	여성	166	77.2
나이	21~30세	96	44.7
	31~40세	75	34.9
	41~50세	33	15.3
	51세 이상	11	5.1
학력	고등학교 졸업	25	11.6
	전문대학 졸업	144	67.1
	대학 졸업	30	13.8
	대학원 졸업	16	7.5
근무기간	5년 이하	92	42.8
	6~10년	80	37.2
	11~15년	38	17.7
	16년 이상	5	2.3

2. 분석 척도

가. LMX

LMX에 대한 측정은 Dienesch & Liden(1986)이 개발한 리더-구성원 교환관계의 측정도구 12문항을 연구 목적에 맞는 설문 문항을 선정하였으며, 설문 문항에는 '나는 인간적으로 나의 상사를 매우 좋아한다', '나는 상관과 같이 일하는 것이 즐겁다', '나는 상사를 위해 최선을 다해 일한다', '상관은 내가 다른 사람으로부터 공격을 받는다면 나를 방어하려 할 것이다' 등이 포함된다. 그리고 설문 문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. "1점은 전혀 그렇지 않다, 5점은 항상 그렇다"를 나타내며, 점수가 높을수록 조사 대상자들이 인식하는 LMX의 질은 높아진다.

나. 심리적 임파워먼트

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

다. 조직시민행동

조직시민행동에 대한 측정은 Williams & Anderson(1991)이 개발한 14 항목 척도(개인 및 조직수준별로 7개 항목)를 이용하였다. 설문항은 “업무부담이 과중한 동료 직원들을 도와준다”, “나는 내 자신의 행동이 다른 사람에게 미치는 영향을 생각한다” 등의 개인 수준(OCB-I) 항목과 “나는 조직내 간행물이나 전달사항 등을 숙지하려고 노력한다”와 “사적인 목적으로 조직의 물품을 자주 이용한다” 등의 조직 수준(OCB-O) 항목으로 구성된다. 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전히 부정하는 입장이고, 5는 완전히 동의하는 입장을 나타낸다.

3. 분석모형과 분석방법

가. 분석모형

LMX, 심리적 임파워먼트, 그리고 개인 및 조직 수준의 시민행동 간의 관계 분석을 위한 모형을 다음과 같이 제안한다. 먼저, 영향변인으로 LMX, 결과변인은 개인 및 조직 수준의 시민행동으로 구성하였다. 그리고 원인변인인 LMX와 결과변인인 개인 및 조직 수준의 시민행동간의 관계를 매개하는 변인으로 심리적 임파워먼트가 도입되었다. 이들 변인들간의 관계 분석을 위해 구조방정식모형을 이용하였으며, 여기는 외생 잠재변인인 LMX가 내생 잠재변인인 개인 수준의 시민행동과 조직 수준의 시민행동에 영향을 미칠 뿐만 아니라 이는 다시 심리적 임파워먼트를 거쳐 개인 및 조직 수준의 시민행동에 영향을 미치며, 매개변인으로 선정된 심리적 임파워먼트도 독자적으로 개인 및 조직 수준의 시민행동에 영향을 미친다는 이론적 논의를 근거로 분석모형을 구성하였다.

나. 분석방법

먼저, 가설 검증에 앞서 분석모형에 포함된 변수들의 신뢰도를 분석하고, 동시에 측정 항목의 타당성을 분석한다. 가설 검증을 위해 구조방정식 및 Sobel test 등을 이용한다. 그리고 분석결과를 토대로 의료 인력들의 조직시민행동을 고양하기 위한 방안에 대해 논의하며, 자료 분석 및 변수 탐색 등에 대한 실증 분석은 AMOS 7.0 및 SPSS 등을 이용한다. 가설을 검증하기 위해 측정변수들의 신뢰도는 Cronbach's α 계수를 이용하였으며, 타당성 검증을 위해 요인분석(factor analysis)이 사용되었다. 분석모형의 적합도 분석은 절대부합지수(GFI, RMSR, NCP)와 증분부합지수(AGFI, TLI, NFI, CFI) 등을 이용하였다. 그리고 성별, 연령, 재직기간, 교육수준 등 개인적 수준의 통제변수들은 종속변수에 통계적으로 유의하지 않아 분석에서 제외되었다.

IV. 모형 분석 및 가설 검증

1. 측정도구의 신뢰도분석과 상관분석

실증분석에 앞서 설문 문항들의 신뢰도(reliability)⁸⁾를 측정하기 위해 내적 일관성법(internal consistency reliability)을 이용하여 복합지수로 구성된 변수의 신뢰도 분석을 실시하였다. 내적 일관성법에는 반문법, Cronbach's α 값, 개별문항-전체문항의 평균, 항목별 평균 등이 있으나 본 연구에서는 가장 보편적으로 이용되고 있는 Cronbach's α 값을 이용하여 신뢰도를 분석하였으며, 그 결과는 다음 <표 2>의 괄호안의 수치와 같다.

표 2. 측정변인간 상관관계와 신뢰계수 값

측정변인	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
LMX	3.32	.51	(0.91)										
PE-meaning	3.17	.47	.35*	(0.89)									
PE-competence	3.28	.52	.44**	.32**	(0.88)								
PE-self-determination	3.39	.47	.46**	.31*	.52**	(0.81)							
PE-impact	3.22	.48	.33*	.31*	.30*	.29*	(0.82)						
OCB-I	3.26	.35	.43**	.33*	.44**	.38**	.22*	(0.91)					
OCB-O	3.18	.39	.42**	.31*	.42**	.34*	.21*	.56**	(0.90)				
성별	1.35	.49	.08	.07	.10	.07	.12	.07	.07	(0.78)			
연령	27.5	2.38	.08	.06	.08	-.07	-.08	.08	-.07	.05	(0.75)		
재직기간	7.8	2.48	-.05	.08	.08	-.08	-.07	.06	-.09	.04	-.12	(0.74)	
교육	1.48	0.37	.08	.06	.07	.07	.08	.05	-.10	.07	.07	-.02	(0.77)

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

참고 1: 괄호 안의 숫자는 Cronbach's α 계수를 나타냄.

그리고 OCB-I= 개인수준의 시민행동, OCB-O= 조직 수준의 시민행동을 나타냄.

참고 2: 연령: 20~30세=1, 31~40세=2, 41~50세=3, 51세 이상=4

학력: 전문대=1, 대졸=2, 대학원졸=3

재직기간: 10년 이하=1, 20년 이하=2, 30년 이하=3, 31년 이상=4

⁸⁾ 신뢰도를 측정하는 방법으로는 재조사법(test-retest method), 반문법(split-half method), 복수양식법(multiple-forms method), 그리고 내적 일관성법(internal consistency reliability) 등이 있다.

그리고 측정변수들의 전반적인 연관성을 파악하기 위해 상관분석을 실시하였으며, <표 2>와 같이 심리적 임파워먼트의 하위 요소는 모두 LMX는 물론 조직시민행동의 하위 요소와 유의한 정(+)의 관계($r \geq .25$)를 가지는 것으로 나타났다. 특히, LMX는 심리적 임파워먼트의 역량성($r=.44, P < .001$)과 자기 결정성($r=.46, P < .001$)과 높은 상관성을 가질 뿐만 아니라 조직시민행동의 개인수준($r=.43, P < .001$) 및 조직수준($r=.42, P < .001$) 모두에 대해서도 높은 상관성을 가지고 있다.

이에 반해 인구학적 변인들은 연구 변인들과 유의한 상관성($r > 0.1, P > .05$)이 없기 때문에 분석의 실익이 없는 것으로 확인되어 분석에서 제외되었다.

2. 타당도 분석

연구모형 분석을 위해 사용된 측정 항목의 다양성과 수적 증대만으로는 연구 결과의 정확성이나 타당성을 담보할 수는 없다. 측정항목들이 다른 항목들과 중복적으로 연관되어 있는 경우 측정 항목은 타당성을 상실하기 때문에 연구 결과의 타당성을 확보하기 위해 측정지표들에 대해 타당성 평가가 선행되어야 한다. 측정변수의 타당도(validity) 분석에는 주성분 분석(principal component analysis)이 주로 이용된다. 본 연구에서는 주성분 분석을 이용하였으며, 요인이 적어도 1개 이상의 분산을 설명할 수 있는 고유치(eigen value) 1 이상을 기준으로 하여 요인을 추출하였다. 그리고 측정 항목의 축소와 각 요인 간의 독립성을 확보하기 위해 배리맥스(varimax) 방법으로 요인회전을 실시하였으며, 요인의 평가기준으로는 요인 부하량(factor loading) 0.5이상, 총 분산에 대한 설명력은 50%이상으로 하였다(Bagozzi & Yi, 1988). 분석 결과는 다음 <표 3>과 같다.

표 3. 척도별 고유치와 분산(eigen value and variance)

구분	측정 변인(Factors)						
	LMX	OCBI	OCBO	Meaning	Compe- -tence	Self determination	Impact
고유치(Eigen Value)	4.03	4.12	4.09	1.87	1.47	3.24	2.12
설명된 분산 비율(percentage of variance explained)	25.35	17.44	17.25	14.47	21.93	25.26	16.76
누적 설명 분산비율(cumulative percentage of variance explained)	43.62	41.54	26.29	57.42	62.28	45.78	43.83

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

위 분석 결과에 의하면, 각 변수에 대한 측정지표들의 요인적재량(factor loading)이 0.5이상이기 때문에 내용 타당성은 충족되었다.

3. 가설 검증과 논의

가. 분석모형의 적합도 분석

가설 검증의 타당성을 확보하기 위해서는 분석의 적합도 분석이 선행되어야 한다. 모형의 적합도 지수(fit index)는 80년대 이후 많이 개발되었으며 어느 특정 지수가 최선인가에 대해서는 이견이 있기 때문에 다양한 지수를 이용하는 것이 유리한 것으로 알려져 있다.⁹⁾ 여기서는 모형의 적합도 분석에 보편적으로 사용되고 있는 GFI, IFI, NFI, CFI 등의 지수를 이용하였으며, 그 결과는 다음 <표 4>와 같다.

표 4. 확인적 요인 분석을 통한 모형별 적합도 지수

모형	χ^2	Df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
가설모형 (7-factor)	525	141	0.94	0.95	0.96	0.97	0.029
4-Factor Model 1 (combining all dimensions of PE)	609	140	0.89	0.93	0.93	0.96	0.037
6-Factor Model 2 (combining all dimension of OCB)	635	137	0.87	0.89	0.90	0.94	0.049

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

위의 표에서 보는 바와 같이 모든 연구모형이 수용범위 내에 존재하며, 그 중에서도 모든 변인을 고려한 연구모형이 적합도 지수가 높다. 세부적으로 보면, χ^2 검증결과 가설 모형은 적합한 것으로 나타났고, 동시에 CFI값이 .97로 나타나 모델 적합도는 수용되었다. 뿐만 아니라 GFI, AGFI, NFI, IFI 모두 적합도 기준치인 0.9이상으로 나타났으

⁹⁾ 모형의 적합도를 판단하기 위해서는 최소한 다음 두 가지 조건은 충족되어야 한다는 데에 대해서는 의견이 일치하고 있다. 첫째, 적합도 지수가 표본크기에 민감하게 영향을 받지 않아야 하고, 둘째, 적합도 지수가 표본에 잘 부합하면서 동시에 간명모형을 선호하여야 한다(Bollen & Long, 1993).

며, RMSEA 역시 .029로 나타나 모두 기준치에 적합하기 때문에 연구모형의 타당성은 인정된다.

나. 가설 검증

1) 직접효과 검증

가설을 검증하기 위해 사용된 구조방정식모형은 측정변수 총 31개, 잠재변수로서 외생잠재변수 1개, 내생잠재변수 3개로 구성되어 있다. 본 연구에서는 기각 한계비(C.R., $P < 0.05$)는 ± 1.96 을 기준으로 가설의 수용여부를 검증하였으며,¹⁰⁾ 잠재변인간 관계의 경로계수는 다음 <표 5>와 같다.

표 5. 잠재변인간 관계의 경로계수와 수용여부

경로	경로계수	C.R	p-값	수용 여부
LMX → PEM	.374**	3.125	.000	수용
LMX → PEC	.419**	3.883	.002	수용
LMX → PESD	.432**	3.943	.000	수용
LMX → PEI	.387**	3.325	.000	수용
PEM → OCBI	.451**	4.172	.000	수용
PEC → OCBI	.446**	4.071	.006	수용
PESD → OCBI	.443**	4.032	.008	수용
PEI → OCBI	.456*	4.114	.000	수용
PEM → OCBO	.417**	3.391	.011	수용
PEC → OCBO	.433**	3.814	.000	수용
PESD → OCBO	.445**	4.062	.000	수용
PEI → OCBO	.402**	3.883	.000	수용

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

참고: LMX=leader-member exchange, PEM=의미성, PESD=자기 결정성, PEC=역량성, PEI=영향력, OCBI= 개인 수준의 시민행동, OCBO=조직 수준의 시민행동을 나타냄.

¹⁰⁾ 이 경로계수의 통계적 유의수준은 구조모델의 추정치에 대한 대략적인 통계적 정보를 제공하는 기각 한계비(Critical Ratio: C.R.)를 근거로 확인되며, 기각 한계비는 ± 1.96 를 넘어야 유의수준 5%에서 유의한 경로로 인정된다. 그리고 2.58보다 크면 1%에서 유의한 것으로 판정된다.

<표 5>와 같이 조직시민행동(OCBI와 OCBO)에 대한 LMX 및 심리적 임파워먼트의 경로계수는 모두 유의한 관계를 가지고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 심리적 임파워먼트의 의미성에 대한 LMX의 경로계수는 .374($p < 0.01$)이고, 기각 한계비(C.R.)는 3.125로 나타나 LMX의 질적 수준이 조직 구성원의 의미성에는 영향을 미치지 때문에 가설 1a는 수용된다. 다른 세 하위요인인 심리적 임파워먼트의 역량성(경로계수: .419, C.R.= 3.883, $P < 0.01$), 자기결정성(경로계수: .432, C.R.= 3.943, $P < 0.01$) 및 영향력(경로계수: .387, C.R.= 3.325, $P < 0.01$) 역시 LMX의 질에 의해 유의한 정(+)의 영향을 받는 것으로 나타나 가설 1b, 1c, 그리고 1d 모두 수용된다. 이는 LMX의 질적 수준이 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 증대시켜 업무에 대한 의미성을 높이는 것은 물론 이를 위한 구성원의 역량성과 자율성을 높일 뿐만 아니라 조직 업무에 대한 영향력을 높인다는 것을 의미한다.

둘째, 심리적 임파워먼트는 하위 요소별로 개인 수준의 시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(의미성: 경로계수= .451, C.R.= 4.171, $P < 0.01$; 역량성: 경로계수= .446, C.R.= 4.071, $P < 0.01$; 자기결정성: 경로계수= .443, C.R.= 4.032, $P < 0.01$; 영향력: 경로계수= .456, C.R.= 4.114, $P < 0.01$). 따라서 가설 2-1a, 2-1b, 2-1c, 그리고 2-1d 모두 수용된다. 이러한 결과는 의료 인력들의 심리적 임파워먼트의 의미성, 역량성, 자기결정성, 및 영향력 등이 높아질수록 개인 수준의 시민행동이 고양되어 조직 구성원 개인은 물론 환자에 대한 서비스 질이 높아질 수 있다는 것을 의미한다.

셋째, 심리적 임파워먼트는 조직 수준의 시민행동에 대해서도 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(의미성: 경로계수= .417, C.R.= 3.391, $P < 0.01$); 역량성: 경로계수= .433, C.R.= 3.814, $P < 0.01$; 자기결정성: 경로계수= .445, C.R.= 4.062, $P < 0.01$; 영향력: 경로계수= .402, C.R.= 3.883, $P < 0.01$). 따라서 가설 2-2a, 2-2b, 2-2c, 그리고 2-2d 모두 수용된다. 이는 의료 인력들의 심리적 임파워먼트의 의미성, 역량성, 자기결정성, 및 영향력 등이 조직 수준의 시민행동에 영향을 미쳐 조직 발전을 위한 조직 구성원들의 적극적인 역할 증대에 기여한다는 것을 의미한다.

2) 매개효과 검증

매개효과 검증에는 3단계 매개회귀분석(Mediating regression) 기법(Baron & Kenny, 1986)과 Sobel test¹¹⁾ 등 다양한 기법이 이용되고 있다. 본 연구에서 비교적 이용이 간단한 Sobel test¹²⁾와 이를 보완하기 위해 Preacher & Leonardelli(2006)가 추천한 Aroian 버전¹³⁾을 이용한다. 이 기법들은 Baron & Kenny의 3단계 매개회귀분석 방법에서는 통계적으로 유의하지 않았던 매개효과를 구할 수 있다는 장점이 있다(Mallinckrodt et al., 2006). 일반적으로 Sobel test나 Aroian test를 통한 Z값은 1.96보다 크거나 -1.96보다 작으면 영가설이 기각되므로 매개효과는 통계적 유의한 것으로 판단된다(Baron & Kenny, 1986). 그리고 Sobel test나 Aroian test의 Z값이 차이가 날 수 있다. 이 경우를 대비하여 최근에 개발된 부트스트래핑(bootstrapping)¹⁴⁾ 기법을 이용한다(Preacher & Hayes, 2008). 이 방법은 신뢰구간을 이용하여 검증하는 방법으로 사례수와 동일한 크기의 표본을 반복 추출하여 이들 표본에서 매개효과의 회귀계수와 표준오차를 구한 뒤 회귀계수의 분포에서 유의수준 95%의 신뢰구간을 확인하여 이 구간이 0의 값을 포함하는지 여부를 통해 매개효과의 통계적 유의도를 검증한다. 심리적 임파워먼트의 매개효과 분석 결과는 다음 <표 6>과 같다.

<표 6>에서 보는 바와 같이 심리적 임파워먼트(의미성, 역량성, 자기 결정성, 영향력)는 LMX와 조직시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서 구성 요소별로 차이는 있으나 대체로 정(+)의 매개효과를 가지는 것으로 나타나고 있다.

11) Sobel(1982)은 독립변수와 종속변수 사이에서 매개변인의 효과를 분석하기 위한 Sobel's Z-Score를 계산할 수 있는 방정식을 제시하였다(Preacher & Leonardelli, 2006).

12) Sobel test의 종류에는 세 번째 분모 항이 전혀 포함되지 않은 Sobel 버전, 세 번째 분모 항이 더해진 Aroian의 버전(Baron & Kenny에 의하여 대중화된 Sobel test의 버전), 그리고 분모 항이 제거된 Goodman의 버전이 있으며 Sobel test와 Aroian test는 표본 수가 50 이상일 때 최상의 결과를 기대할 수 있다.

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

14) 이 방법은 신뢰구간을 이용하여 검증하는 방법으로 사례수와 동일한 크기의 표본을 반복 추출하여 이들 표본에서 매개효과의 회귀계수와 표준오차를 구한 뒤 회귀계수의 분포에서 유의수준 95%의 신뢰구간을 확인하여 이 구간이 0의 값을 포함하는지 여부를 통해 매개효과의 통계적 유의도를 검증한다.

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

경로	비표준화 계수	Sobel-Z Score	Aroian-Z Score	Bootstrapping 값	수용여부
LMX → PE(의미성)	.427	2.152** (.049)	1.956 (.051)	.0215	부분수용
PE(의미성) → OCBI	.446			.1572	
LMX → PE(의미성)	.416	2.773* (.018)	2.635* (.021)	.0278	수용
PE(의미성) → OCBO	.429			.1975	
LMX → PE(역량성)	.502	4.367*** (.000)	4.342*** (.000)	.1446	수용
PE(역량성) → OCBI	.513			.2658	
LMX → PE(역량성)	.463	4.623*** (.000)	4.873*** (.000)	.1526	수용
PE(역량성) → OCBO	.472			.2747	
LMX → PE(자기 결정성)	.527	4.875*** (.000)	4.823*** (.000)	.1532	수용
PE(자기 결정성) → OCBI	.514			.2573	
LMX → PE(자기 결정성)	.556	4.724*** (.000)	4.685*** (.000)	.1572	수용
PE(자기 결정성) → OCBO	.525			.2668	
LMX → PE(영향력)	.422	2.332* (.032)	2.245 (.037)	.0222	수용
PE(영향력) → OCBI	.453			.1957	
LMX → PE(영향력)	.451	2.305* (.039)	2.253 (.041)	.0219	수용
PE(영향력) → OCBO	.467			.1985	

참고: 괄호 안은 p-value를 나타냄.

* p< .05 ** p<.01 *** p<.001

먼저, LMX와 조직시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서 심리적 임파워먼트의 의미성은 매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다(OCBI: Sobel-Z Score= 2.152, p< .05; Aroian-Z Score= 1.596, p< .01, Bootstrapping 값 > .1572; OCBO: Sobel-Z Score= 2.773, p< .05; Aroian-Z Score= 2.635, p< .01, Bootstrapping 값 > .1975). 그런데 심리적 임파워먼트의 영향력의 매개효과는 Sobel test에서는 유의하나 Aroian test에서는 유의하지 않는 것으로 나타나 Bootstrapping 값을 이용하여 판단하는 것이 타당하다. Bootstrapping 값(.0215이상)이 0에 값에 근접하기 때문에 매개효과는 매우 미약하지만, 그렇다고 효과가 없다고 단정할 수도 없기 때문에 심리적 임파워먼트의 의미성은 LMX와 조직시민행동의 중간에서 매개역할을 하는 것으로 판단할 수 있기 때문에 가설 3-1a와 3-1b 모두 수용된다. 둘째, LMX와 조직시민행동(OCBI와 OCBO)간 관계에서 심리적

임파워먼트의 역량성 역시 매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다(OCBI: Sobel-Z Score= 4.367, $p < .001$; Aroian-Z Score= 4.342, $p < .001$, Bootstrapping 값 $> .2658$; OCBO: Sobel-Z Score= 4.623, $p < .001$; Aroian-Z Score= 4.873, $p < .05$, Bootstrapping 값 $> .2747$). 이는 심리적 임파워먼트의 역량성이 LMX와 조직시민행동의 중간에서 매개 역할을 한다는 것을 의미하기 때문에 가설 3-2a와 3-2b는 수용된다. 셋째, 심리적 임파워먼트의 자기 결정성 역시 LMX와 조직시민행동(OCBI와 OCBO)의 중간에서 매개역할을 하는 것으로 나타나고 있다(OCBI: Sobel-Z Score= 4.875, $p < .001$; Aroian-Z Score= 4.823, $p < .001$, Bootstrapping 값 $> .2573$; OCBO: Sobel-Z Score= 4.724, $p < .001$; Aroian-Z Score= 4.685, $p < .001$, Bootstrapping 값 $> .2668$). 따라서 가설 3-3a와 3-3b는 수용된다. 넷째, 심리적 임파워먼트의 영향력도 마찬가지로 LMX와 조직시민행동(OCBI와 OCBO)간 중간에서 매개역할을 하는 것으로 나타나고 있다(OCBI: Sobel-Z Score= 2.332, $p < .05$; Aroian-Z Score= 2.245, $p > .05$, Bootstrapping 값 $> .1957$; OCBO: Sobel-Z Score= 2.305, $p < .05$; Aroian-Z Score= 2.253, $p > .05$, Bootstrapping 값 $> .1985$). 따라서 가설 3-4a와 3-4b는 모두 수용된다.

다. 논의 및 시사점

1) 논의

분석결과에 의하면, 의료조직에서 LMX의 질은 의료기관 구성원들의 심리적 임파워먼트를 자극하여 조직시민행동(개인 수준 및 조직 수준)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 의료조직에서 LMX의 질은 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 LMX의 질이 높아질수록 구성원들은 조직의 직무와 자신의 직무를 일체화하고 동시에 자율적으로 이를 수행하기 위한 자기 역량성 및 자기 결정성의 수준이 높아지기 때문에 심리적 임파워먼트의 수준도 높아진다는 것을 의미한다.

둘째, LMX의 질은 개인 수준의 시민행동은 물론 조직 수준의 시민행동과도 유의한 관계를 가지는 것으로 확인되었다. LMX를 통해 내재적 동기가 부여된 구성원은 조직에 대해 적극적이고 주도적인 태도를 가질 뿐만 아니라 높은 수준의 심리적 주인의식(psychological ownership)을 가지기 때문에 자신의 행동 목적과 이유를 스스로 인식하

고 자신의 행동양식을 변화시킴으로써 자신은 물론 다른 조직 구성원의 조직시민행동도 고양시키는 것으로 판단된다. 특히, 리더와 구성원간 양질의 관계에 의해 형성된 내집단에 속하는 구성원들은 위임적·참여적 행동을 하도록 권한을 위임받은 경우 조직의 보상과 관계없이 역기능적인 조직의 문제를 긍정적인 방향으로 전환시키는 것은 물론 다른 구성원의 개인적 도움(OCBI)은 물론 조직의 발전(OCBO)에도 기여하고자 하는 자발적 시민행동으로 이어지게 된다.

셋째, 심리적 임파워먼트는 개인 수준 및 조직 수준의 시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트는 구성원 자신이 조직 업무에 의미를 부여하고, 이를 달성하기 위한 역량을 스스로 높이는 자율적 조직 운영의 주체로서의 기능을 하도록 지원하기 때문에 조직 구성원은 이러한 조직의 지원과 호의에 대해 보답하고자 하는 심리가 유발되어 다른 구성원에 대한 도움(개인 수준의 시민행동)을 주는 것은 물론 조직의 성과 향상 및 발전에도 자발적으로 기여하고자하는 역할의 행동(조직 수준의 시민행동) 욕구를 가지게 된다. 심리적 임파워먼트를 지원하는 조직 환경은 구성원들의 내적 및 외적 동기의 내면화를 높여 자율적 조직 운영의 주체라는 인식을 가지게 만들기 때문에 개인 수준 및 조직 수준의 시민행동을 유발한다고 주장한 Gange & Deci(2005)의 연구와 조직적 지원이나 호의에 의해 자신의 역량이나 자기결정력이 고양된 것으로 인지하는 조직 구성원은 심리적 임파워먼트 상태에 머무르지 않고 조직에 유의한 행동을 한다는 사실을 지적한 Kirkman & Rosen(1999)의 연구 등은 이와 맥락을 같이한다.

넷째, 심리적 임파워먼트는 개인 및 조직 수준의 시민행동에 대한 LMX의 영향을 더욱 강화시키는 역할(accentuation role)이 확인되었다. LMX의 질이 높은 경우 조직 구성원들은 권한 위임과 참여를 통해 내재적 동기부여와 자기 통제력을 강화시키기 때문에 조직 구성원에게 자신의 과업에 대한 의미 부여는 물론 조직 업무에 대한 자기결정력과 역할 수행능력을 강화시켜 주게 된다. 그 결과 임파워먼트에 대한 지각 수준이 높아진 구성원들은 자율적 조직 운영의 주체로서 다른 구성원들에 대한 이타적 행동은 물론 조직 성과에 대한 의미성을 부여하고 이를 달성하기 위한 시민행동을 더욱 고양시키게 된다.

2) 시사점

본 연구는 의료기관의 서비스 품질을 향상시키기 위해서는 LMX와 심리적 임파워먼트를 통한 의료 인력의 조직시민행동 고양에 필요하며, 이를 위한 구체적인 방안으로 조직 구성원을 조직운영의 주체로 인식하고 이들의 자발적인 자기 관리를 유도해야 한다는 것을 제시하고 있다는 점에서 시사성이 인정된다. 이는 조직내에서 리더와 구성원간 면대면 접촉을 통해 서로 간에 긍정적인 인간관계와 신뢰관계의 형성이 중요하기 때문에 LMX와 심리적 임파워먼트는 조직시민행동을 고양하기 위한 중요한 영향변인이 될 수 있다는 것을 시사한다.

그리고 LMX는 심리적 임파워먼트의 예측변인으로서의 역할을 확인함으로써 구성원의 심리적 임파워먼트를 높이기 위해서는 LMX의 질을 높일 필요가 있다는 것을 지적한 것은 의미가 있다. LMX이론의 핵심은 조직 각 구성원들이 질적으로 서로 다른 관계를 맺고 있다는 Hooper & Martin(2008)의 주장처럼 리더와 구성원이 교환하는 각종 자원이나 정보, 정서적인 후원의 양과 정도에 따라 관계의 질이 결정되고, 이들이 형성한 LMX의 수준에 따라 구성원의 태도와 행동이 달라질 수 있기 때문에 LMX는 심리적 임파워먼트의 중요한 영향변인이 된다. 이는 리더와 구성원들이 보다 성숙된 사회적 교환관계를 발전시킬 수 있을 때 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있고, 조직성과에도 긍정적인 결과를 가져온다는 Graen & Uhl-Bien(1991)의 연구결과와도 맥락을 같이한다.

또한, 본 연구는 최근 경쟁을 통한 성과를 강조하는 관리자 중심의 거래적 리더십이 지나치게 강조되고 있는 현실의 관리행태에 대한 비판적 시각을 제공함으로써 의료기관도 예외없이 관리자가 구성원을 소극적으로 통제하고 지시하는 통제중심의 리더십에서 탈피하여 의료 인력들의 내재적 동기부여를 통한 자발적 시민행동을 고양하기 위한 방안 모색이 필요하다는 것을 제시한다는 점에서도 시사성이 있다.

한편, 본 연구는 실무적으로도 시사성이 있다. 의료기관 종사자들의 환자에 대한 서비스의 질적 수준을 높이기 위해서는 이들 의료 인력 스스로가 의료 서비스에 대한 의미성, 이를 달성하기 위한 역량성, 이들 수행과정에서 내재적 동기부여를 통한 자기결정력 강화, 그리고 조직에 대한 자기 통제력을 통한 영향력 행사 등이 가능해야 한다. 그런데 본 연구는 기존의 통제 위주의 리더십에서 탈피하여 조직 구성원을 조직운영의 주체로 인식하고 LMX의 질과 심리적 임파워먼트의 고양을 통해 이들의 자발적인 자기 관리를 유도해야 한다는 것을 지적하고 있다는 점에서 시사성이 있는 것으로 판단된다. 이는 의료 서비스의

질적 제고를 위해서는 환자 및 보호자들과 직접 대면하는 접점 기관에 있는 의료 인력들의 조직시민행동이 요구되며, 이를 고양하기 위해서는 의료조직내에서 LMX의 질을 높이고 동시에 심리적 임파워먼트를 고양하기 위한 방안 모색이 필요하다는 것을 강조한다.

V. 결론 및 한계

1. 연구 요약

본 연구는 의료 서비스의 질은 접점 기관에 근무하는 의료 인력의 시민행동에 의해 영향을 받는다는 가정하에 최근 조직시민행동의 영향변인으로 그 중요성이 강조되고 있는 LMX와 심리적 임파워먼트를 선정하여 이들 변인들간의 관계를 실증적으로 분석하는 데 목적을 두었다. 분석결과, LMX와 심리적 임파워먼트는 개인 및 조직 수준의 시민행동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동시에 심리적 임파워먼트는 LMX에 의해 자신의 역량성과 자기 결정성이 높아지기 때문에 다른 구성원의 문제 해결에 도움을 주는 것(개인 수준의 시민행동)은 물론 조직의 성과 및 발전(조직 수준의 시민행동)에도 기여하고자 하는 자발적 의지가 고양된다는 점에서 조직시민행동에 대한 LMX와의 역할을 강화시켜 준다는 것이 실증적으로도 입증되었다.

따라서 의료조직에서 의료 인력의 심리적 임파워먼트를 통한 조직시민행동을 고양시키기 위해서는 양질의 LMX를 통해 자율성을 부여함과 동시에 내재적 동기부여를 통해 자기 역량을 강화하고 자기 결정성을 존중하는 조직문화를 형성하는 것이 무엇보다 중요하다는 것을 지적하고 있다는 점에서 본 연구의 가치를 찾을 수 있다.

2. 연구 한계

본 연구는 의료 인력의 효율적 활용을 통한 의료 서비스의 질적 개선을 위한 수단으로서 셀프리더십과 심리적 임파워먼트의 중요성을 실증적으로 제시하고 있다는 점에서 그 가치가 인정되나, 한정된 자료와 여러 가지 제약으로 인해 경험적 연구가 갖는 본질적 한계는 불가피하다.

먼저, 분석 자료의 지역적 편중성으로 인해 연구 결과의 일반화는 물론 변수들간의 인과관계를 추론하는 데는 한계가 있다. 이들 문제들은 경험적 연구의 보편적인 한계로 지적되고 있으나 보다 정교한 결과를 도출하기 위해서는 연구 지역 및 대상자의 확대를 통해 보완될 필요가 있다.

둘째, 분석의 간편화를 위해 조직시민행동의 다양한 구성개념을 완전히 포괄하는 분석도구를 이용하지 못하고 한정된 구성 요소만을 고려하였다는 점도 한계가 될 수 있다. 향후 연구에서는 Oragn 등이 제시한 이타주의, 양심성, 예의성, 스포츠맨십, 그리고 참여 의식 등 조직시민행동의 다양한 하위 구성 요인들을 모두 고려하여 분석할 필요가 있는 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구의 자료 수집은 자기보고식 설문지에 의존함으로써 동일방법편의(common method variance)의 문제가 있을 수 있다. 본 연구에서는 이들 문제를 줄이기 위해 설문지 배열의 일관성 배제 및 역산 등의 방법을 사용하였으나 설문 대상자들이 자신의 행동 및 성과를 직접 평가하기 때문에 과대평가의 가능성은 불가피하다. 물론 이들 한계는 대부분의 경험적 연구에서 제기되는 한계이기 때문에 본 연구에만 한정되어 연구결과의 신뢰를 저하시킨다고 보기는 어렵다. 그러나 자료 수집의 객관성을 높이기 위해 향후 연구에서는 인터뷰 등의 방법 등이 보완될 필요가 있다.

넷째, 의료 인력중 업무특성에 따른 구성원, 즉 원무과 직원과 간호인력간 차이에 대한 구분을 하지 않았다. 본 연구에서는 리더에 대한 관리대상으로서의 조직 구성원이라는 공통성을 강조하여 구분하지 않았으나 업무의 특성에 따른 구성원간 차이가 있을 수도 있다는 것을 고려하면 향후 연구에서는 이를 고려할 필요가 있을 것으로 판단된다.

이상의 한계에도 불구하고 본 연구는 의료기관의 인력을 대상으로 LMX와 심리적 임파워먼트 등 심리적 요인들이 의료기관 인력의 시민행동에 미치는 영향을 분석함으로써 의료 인력의 시민행동을 제고할 수 있는 기본 방향을 제시하였다는 점과 동시에 합리적인 조직관리 전략을 수립하는데 기여할 수 있다는 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 본 연구는 의료 서비스의 질적 개선의 전제로서 LMX와 심리적 임파워먼트, 그리고 조직시민행동간의 관계는 물론 최근 들어 강조되고 있는 심리적 임파워먼트의 매개역할을 분석하고 있다는 점에서 본 연구는 향후 이 분야의 연구를 위한 자료 축적에도 기여할 것으로 기대된다.

결론적으로 의료 인력의 조직시민행동은 의료조직내의 리더와 구성원간 교환관계의 질과 심리적 임파워먼트에 의해서도 영향을 받는다는 것이 입증되었다. 따라서 의료기관의 건강성은 물론 경쟁력을 높이기 위해서는 의료조직내에서 상하 구성원간 교환관계의 질은 물론 심리적 임파워먼트를 향상을 통한 의료 인력의 조직시민행동을 고양시키기 위한 방안 모색이 적극적으로 강구될 필요가 있다.

김대원은 경북대학교에서 행정학 석·박사학위를 받았으며, 현재 신라대학교 보건행정학부에서 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직론, 보건학 등이며, 현재 병원조직에서 리더십과 조직 시민행동, 병원인력의 긍정심리자본이 셀프 리더십 강화효과에 미치는 영향분석 등을 연구하고 있다.
(E-mail: dwkim@silla.ac.kr)

참고문헌

- 강대석(2004). 조직공정성, 리더-구성원간 관계의 질, 그리고 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향. 박사학위논문, 성균관대학교, 서울.
- 강영순, 김희철, 강문실(2006). LMX와 팔로우십, 그리고 리더십 유효성 간의 관계. *인적 자원관리연구*, 13(1), pp.45-63.
- 고형일(2010). 의료기관 종사자의 셀프리더십이 서비스품질에 미치는 영향. 박사학위논문, 울산대학교, 울산.
- 송지준(2005). 관광호텔 종사원의 LMX 질에 따른 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향. *호텔경영학연구*, 14(4), pp.157-174.
- 원유미(2009). 스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계. 박사학위논문, 성신여자대학교, 서울.
- 한경석(2010). 종합리조트 관리자의 리더십이 계약직원의 임파워먼트, 직무태도 및 서비스품질에 미치는 영향. 박사학위논문, 단국대학교, 용인.
- 한복환(2010). 리더십유형이 조직유효성에 미치는 임파워먼트의 매개적 효과에 관한 실증적 연구: 금융산업을 중심으로. 박사학위논문, 조선대학교, 광주.
- Alkahtani, Ai., Sulaiman, M., Shariff, S., Abu-Jarad, I. (2011). Employee empowerment and job satisfaction: An empirical study of Malaysian management. *World Applied Sciences Journal*, 13(5), pp.1269-1280.
- Avey, J., Luthans, F., Youssef, C. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), pp.430-452.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98, pp.573-582.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp.74-94
- Baron, R., Kenny, D. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social

- psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.1173-1182.
- Bentler, P. M., Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Method & Research*, 16, pp.78-117.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, pp.1217-1234.
- Chen, G, Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.331-346.
- Chen, Z., Lam, W., Zhong (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment culture. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp.202-212.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), pp.487-511.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), pp.471-482.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), pp.618-634.
- Ding, L., W., Velicer, F., Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling*, 2, pp.119-144.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34, pp.161-188.

- Gange, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 6, pp.331-362.
- George, J. M., Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years, applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, pp.219-247.
- Graham, J. W., Van Dyne, L. (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 18, pp.89-109.
- Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers[J]. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, pp.72-78.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.555-566.
- Johnson, T., Graen, G. B. (1973). Organizational assimilation and role rejection. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1), pp.72-78.
- Keller, T., Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), pp.127-147.
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, pp.58-74.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In Salas E, Goodwin, G. F., Burke, C. S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp.113-155). New York , NY : Routledge.

- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Sparrow, R. T., Liden, R. C. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perception of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp.389-398.
- Leggat, S. G., Bartram, T., Stanton, P. (2008). Exploring the lack of progress in improving patient safety in Australian hospitals. *Health Services Management Research*, 21, pp.32-39.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp.407-416.
- Lievens, F., Frederik, A. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-Speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp.299-306.
- Lindell, M. K., Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86: 114-121.
- Mallinckrodt, B., Abraham, T. W., Wei, M., & Russell, D. W. (2006). Advance in testing statistical significance of mediation effects. *Journal of Counseling Psychology*, 53, pp.372-378.
- McClane, W. E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group and Organization Studies*, 16, pp.102-113.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., Shanock, L. R., Nicklin, J. M. (2011). Interaction of Core Self-Evaluations and Perceived Organizational Support on Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 145(2), pp.133-149.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, pp.5-39.

- Neck, C. P., Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), pp.270-295.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40, pp.555-577.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P., Coghlan, A.-M. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology*, 144, pp.507-534.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., Podsakoff, N. P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88, pp.879-903.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., Blume, B. R. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, pp.122-141.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, pp.879-891.
- Preacher, K. J., Leonardelli, G. J. (2006). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved July 14, 2012 from <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.
- Sagie, A, Koslowsky, M. (2000). Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness and applications. Sage, Thousand Oaks.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2011). *Organizational behavior* (11th ed.) (p.253). New York, NY: Wiley.
- Shi, J. (2012). Influence of passion on innovative behavior: An empirical examination in Peoples Republic of China. *African Journal of Business Management*, 6(30), pp.8889-8896.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models, In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological methodology*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend?. *Organizational Research Methods*, 9(2), pp.221-232.
- Speritzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy Management Journal*, 38, pp.1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.). *The Sage handbook of organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, pp.679-704.
- Stumpp, T., Hülshager, U., Muck, P., Maier, G. (2009). Expanding the link between core selfevaluations and affective job attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), pp.148-166.
- Tepper, B. J., Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, pp.97-105.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy Management Review*, 15(4), pp.666-681.
- Tsaousis, I., Karademas, E., Kalatzi, D. (2012). The role of core self-evaluations in the relationship between religious involvement and subjective well-being: a moderated mediation model. *Mental Health, Religion & Culture*, 1, pp.1-17.
- Van Dyne, L., LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, pp.108-119.
- Vogt, J. F., Murrell, K. L. (1990). Empowerment in organizations: How to spark

- exceptional performance. San Diego, CA: University Associates, Inc.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, pp.517-529.
- Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictor of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 17(3), pp.601-617.
- Yaffe, T., Kark, R. (2011). Leading by Example: The Case of Leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), pp.806-826.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, Z., Waldman, W. A., Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), pp.49-78.
- Zhu, W., May, D. R., Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), pp.16-27.

**의료기관 구성원의 LMX(Leader-member exchange)와 조직시민행동간 관계 분석:
심리적 임파워먼트의 매개역할 분석을 중심으로**

부표 1. 설문문항

개념	차원	설문내용	척도	문항수
LMX	리더-구성원 간 교환관계	1. 나의 리더는 권한과 상관없이 문제해결을 위해 도움을 준다. 2. 나의 리더는 자기희생도 마다않고 나를 위해 도움을 준다. 3. 나는 리더의 결정이 애매해도 그를 신뢰한다. 4. 나는 리더와 업무적 관계가 좋은 편이다. 5. 나의 리더는 내가 한 일에 대해 만족하는 편이다.	5점	6문항
심리적 임파워먼트	의미성	1. 내가 수행하고 있는 업무는 나에게 매우 중요하다. 2. 나의 직무는 개인적으로도 의미있는 일이다. 3. 내가 수행하고 있는 일은 나에게 의미가 있다.	5점	3문항
	역량성	4. 나는 업무능력에 자신감을 가지고 있다. 5. 나는 직무 수행 역량에 대해 자신이 있다. 6. 나는 직무 수행 기술을 가지고 있다.	5점	3문항
	자기결정성	7. 나는 업무 수행에 상당한 재량권을 가지고 있다. 8. 나는 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있다. 9. 나에게 독자적인 업무처리 기회가 주어진다.	5점	3문항
	영향력	10. 우리 의료기관에서 나의 영향력은 크다. 11. 우리 의료기관에서 일어나는 일에 대해 통제력(권한)을 가지고 있다. 12. 나는 업무처리 결정에 상당한 영향력을 가지고 있다.	5점	3 문항
조직 시민 행동	개인수준	1. 나는 업무부담이 많은 동료들을 도와주곤 한다. 2. 나는 나의 결정이나 행동에 의해서 영향받을 수 있는 사람들과 미리 상의한다. 3. 나는 사소한 문제에 대해서도 자주 불평하곤 한다(R). 4. 나는 항상 시간 약속을 잘 지킨다. 5. 나는 조직내의 변화에 뒤떨어지지 않도록 노력한다. 6. 나는 결근했던 동료를 도와서 업무의 차질이 없도록 해준다. 7. 나는 타인들의 권리를 이용하지 않는다.	5점	6문항
	조직수준	1. 나는 점심시간이나 휴식시간을 길게 갖지 않는다. 2. 나는 자발적으로 조직의 이미지를 향상시키는 활동들에 참여하고 한다. 3. 나는 자신이 맡은 일을 잘 처리하지 못하는 동료를 돕는데 시간을 투자한다 4. 나는 다른 동료들과 문제를 일으키지 않도록 사전에 조치를 취한다. 5. 나는 자주 직장을 그만두고 싶다는 말을 하곤 한다(R). 6. 나는 쓸데없이 휴식을 취하지 않는다. 7. 나는 조직과 관련된 모임에 주의를 기울이고 참여하곤 한다.	5점	4문항

R은 역산을 나타냄.

The Relationship between Leader-member exchange(LMX) and Organizational Citizenship Behaviors in the Healthcare Organizations:

A Focus on the Mediation Role of Psychological Empowerment of Workforce

Kim, Dae Won

(Silla University)

This study aims to investigate the relationship between Leader-member exchange (LMX) and organizational citizenship behaviors (OCBs) with psychological empowerment (PE) as a mediator using a sample of 215 medical workers from local medical clinics in Busan city. The study also looked at LMX as antecedents to PE, and PE (meaning, competence, self-determination, and impact) as antecedents to OCBs. The scales were proven to have reliability through the results based on Wortzel's idea arguing that the result is highly reliable if the Cronbach α value is between .81 and .91. The results show that LMX is positively related to OCBs while PE also produces some significant mediating effects on the relationship between LMX and OCBs. An important implication of this study's findings is, consequently, that LMX should be positively enhanced for the purpose of increasing the level of OCBs through using the mediating role of PE.

Keywords: Leader-Member Exchange(LMX), Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behaviors, Mediating Effect