



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

상사의 감성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

- 상사 신뢰의 매개효과(금융업 종사자를 중심으로)



2013년 2월

부경대학교 대학원

경영학과

이석엽

경영학석사 학위논문

상사의 감성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

- 상사 신뢰의 매개효과(금융업 종사자를 중심으로)

지도교수 류 태 모

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함

2013년 2월

부경대학교 대학원

경 영 학 과

이 석 엽

이석엽의 경영학석사 학위논문으로 인준함

2013년 2월



주심 경영학박사 홍재범 (인)

위원 경영학박사 배상욱 (인)

위원 경영학박사 류태모 (인)

< 목 차 >

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
제2절 연구방법과 논문의 구성	4
제2장 이론적 배경	6
제1절 감성리더십	6
1. 리더십의 정의	6
2. 감성지능과 선행연구	7
3. 감성리더십의 정의	10
4. 감성리더십의 구성요소	11
제2절 조직시민행동	18
1. 조직시민행동의 정의	18
2. 조직시민행동의 구성요소	21
제3절 신뢰	26
1. 신뢰의 정의	26
2. 상사 신뢰	30
제4절 변수 간 관계에 관한 선행연구	32
1. 리더십과 신뢰의 관계	32
2. 신뢰와 조직시민행동의 관계	34
3. 리더십과 조직시민행동의 관계	36
제3장 연구모형 및 가설 설정	38
제1절 연구모형의 설정	38
제2절 연구가설의 설정	39
1. 감성리더십과 신뢰의 관계	39
2. 신뢰와 조직시민행동의 관계	40
3. 감성리더십과 조직시민행동의 관계	41

4. 감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서의 신뢰의 매개효과	42
제3절 변수의 조작적 정의 및 측정	45
1. 감성리더십	45
2. 조직시민행동	46
3. 신뢰	47
제4절 설문조사 및 자료분석 방법	48
1. 설문지의 구성 및 조사방법	48
2. 자료분석 방법	49
제4장 실증분석 및 가설 검증	50
제1절 실증 분석	50
1. 표본의 특성	50
2. 타당성 및 신뢰성 분석	52
3. 변수의 기술통계 및 상관관계 분석	56
제2절 가설 검증 결과	58
1. 감성리더십과 신뢰의 관계	58
2. 신뢰와 조직시민행동의 관계	59
3. 감성리더십과 조직시민행동의 관계	61
4. 감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서의 신뢰의 매개효과	64
제5장 결론	69
제1절 연구결과의 요약	69
제2절 연구의 시사점 및 한계점	74
1. 연구의 시사점	74
2. 연구의 한계점	76
참고 문헌	77
설문지	87
Abstract	92

< 표 목 차 >

<표Ⅱ-1> 성공적인 리더의 자질	9
<표Ⅱ-2> 감성리더십의 구성요소 및 내용	16
<표Ⅱ-3> 조직시민행동에 대한 정의 요약	20
<표Ⅱ-4> 조직시민행동의 하위 구성요소	24
<표Ⅱ-5> 신뢰의 정의	28
<표Ⅲ-1> 가설의 내용	44
<표Ⅲ-2> 설문지의 구성	48
<표Ⅳ-1> 표본의 인구통계학적 특성	51
<표Ⅳ-2> 감성리더십의 탐색적 요인분석 결과	53
<표Ⅳ-3> 신뢰와 조직시민행동의 탐색적 요인분석 결과	54
<표Ⅳ-4> 측정변수의 신뢰성 분석	55
<표Ⅳ-5> 주요 변수의 하위요인별 평균과 표준편차	56
<표Ⅳ-6> 상관관계 분석 결과	57
<표Ⅳ-7> 감성리더십과 상사 신뢰 간의 회귀분석 결과	59
<표Ⅳ-8> 상사 신뢰와 이타주의 간의 회귀분석 결과	59
<표Ⅳ-9> 상사 신뢰와 시민정신 간의 회귀분석 결과	60
<표Ⅳ-10> 상사 신뢰와 정당한 행동 간의 회귀분석 결과	61
<표Ⅳ-11> 감성리더십과 이타주의 간의 회귀분석 결과	62
<표Ⅳ-12> 감성리더십과 시민정신 간의 회귀분석 결과	63
<표Ⅳ-13> 감성리더십과 정당한 행동 간의 회귀분석 결과	64
<표Ⅳ-14> 감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서의 상사 신뢰의 매개검증	65
<표Ⅳ-15> 가설 검증 결과	68

< 그림 목차 >

[그림 I -1] 연구 전개 과정	5
[그림Ⅲ-1] 연구모형	39
[그림Ⅳ-1] 회귀분석을 통한 매개효과 검증	67



제 1 장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

현대의 금융산업은 외환위기 이후 이전과는 완전히 다른 새로운 환경에 직면하게 되었다. 금융구조조정에 대한 압력이 거세지면서 금융기관의 퇴출과 인수·합병 등이 대형화와 점업화를 촉진시켰으며, 자본시장의 개방으로 외국자본의 국내 금융산업 진출이 본격화 되어 금융기관간 경쟁이 심화되었다. 아울러 환경변화에 따른 금융산업의 구조변화가 촉진되어 은행, 증권, 보험, 여신전문기관, 지역금융기관 등 각 금융권의 재편압력으로 작용하였으며, 이는 은행-증권-보험을 중심으로 점업화 경향이 확산되면서 금융업간 장벽 파괴가 급진전되어 금융기관간 경쟁은 더욱 심화되었다. 즉, 금융기관의 대형화와 점업화로 인하여 금융기관의 경쟁영역이 확대되었고, 전방위 경쟁에 노출되어 기존의 수익모델이 위협 받는 등 업종간의 불균형 및 경쟁의 심화로 생존을 위한 구조조정이 가속화 되었다(박진수·고경일, 2004).

씨티그룹의 경우, 1993년부터 2003년 9월까지 61개 기업을 인수했고, 34개의 기업을 매각하였다. 이 과정에서 씨티그룹의 전 CEO인 샌디 와일은 합병과정에서 핵심인재를 파악하고, 이들이 떠나지 않도록 “리더십 역량개발 훈련”을 실시하는 등 인재관리에 주력하였고, 합병 후 직원들이 느끼는 불확실성을 최소화하기 위해 신속한 경영진 구성 및 새로운 기업문화의 창출을 통하여 성공적인 통합을 이루었다.

이처럼 기업 인수·합병, 구조조정 등의 위축된 기업 환경 속에서도 리더십은 조직에 새로운 기업문화를 창출하고, 기업 내 효율성을 높여왔다.

우리나라는 1997년 IMF 외환위기, 2008년 서브프라임 모기지 사태 등을 거치면서 기업 내 효율성과 철저한 실적 위주의 기업분위기를 강조하면서 여러 가지 문제점을 야기시켰다. 단기적인 성과에 치중한 나머지 성과급제와 연봉제 등 경쟁위주의 경영방식으로 조직구성원들 간에 과잉경쟁을 유발

하고 기술적 역량을 지나치게 강조한 결과 조직 전체의 경쟁력보다는 개인의 위상 확보와 동료와의 경쟁에서의 우위를 우선시하는 풍토가 조성되었고, 조직에 있어서 상호협조, 상호신뢰 등을 상실하게 되어 장기적인 조직의 발전에 심각한 문제가 발생하였다. 이와 같은 경영방식의 부정적인 결과를 보완하기 위해 최근 부각되고 있는 감성리더십에 대한 관심이 집중되고 있다.

기업경영은 조직성과를 위해 반드시 조직구성원의 희생이 뒤따라야 하는 제로섬(Zero-sum) 게임이 아니다. 조직구성원들의 고충을 공감하고 배려하는 감성리더십을 발휘해 조직과 구성원이 함께 성장하는 기반을 구축할 수 있다(예지은, 2010). 조직구성원이 다양해지고 가치관이 빠르게 변하면서 조직구성원들의 감성관리가 더욱 중요해지고 있고, 복잡한 현대사회의 조직변화로 인하여 감성리더십은 매우 주목받고 있으며, 향후에도 더욱 크게 떠오르는 주제가 될 것이다. 그리고 이러한 감성리더십이 금융업권의 조직성과 뿐 아니라, 조직구성원의 역할 외 행동을 어떻게 이끌어내어 조직 효율성을 증대시킬 수 있으며, 이를 위해선 어떤 선행요인이 필요한지에 대한 연구가 요구되는 시점이다.

본 연구에서는 감성지능이 조직유효성에 영향을 미친다는 선행 연구를 토대로 하였다. Goleman, Boyatzis & McKee(2002)가 제시한 감성 리더십은 최근 많은 관심을 가지며 연구가 시작되었지만, 대부분 규정된 조직성과에 초점이 맞춰져 있으며, 조직구성원의 역할 외 행동인 조직시민행동에 관한 연구는 미흡한 편이다. 이에 본 연구는 리더십으로서 새롭게 부각되고 있는 감성리더십을 금융업 종사자를 대상으로 상사(지점장, 팀장)의 감성리더십을 측정하고, 조직구성원의 조직시민행동의 관계에서 상사 신뢰가 어떤 매개효과를 가질 것인가에 대한 연구를 다음과 같이 진행하고자 한다.

첫째, 상사의 감성리더십과 상사에 대한 신뢰의 선행연구를 검토하고, 실증분석을 통하여 감성리더십이 상사 신뢰에 미치는 영향을 확인함으로써 감성리더십과 상사 신뢰와의 중요성을 알아보고, 그 시사점을 제시할 것이다.

둘째, 상사 신뢰가 조직구성원의 조직시민행동에 관한 관계성을 알아보기 위해 선행연구를 검토하여, 실증분석을 실시한 뒤, 상사 신뢰가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지, 어떤 요인에 더 많은 영향을 미치는지를 파악하여 더욱 많은 관심을 가짐으로써, 상사 신뢰와 조직시민행동에 대한 시사점을 제시할 것이다.

셋째, 금융업 종사자가 인지하는 상사의 감성리더십이 조직구성원의 역할의 행동인 조직시민행동과 어떠한 관계성이 있는지를 선행 연구를 통하여 조사하고, 어떠한 영향이 있는지를 실증분석 한다. 이를 통해 상사의 감성리더십이 얼마나 중요하며 특히, 감성리더십의 어떤 요인이 더 많은 영향을 미치는지를 파악함으로써 조직의 지속적인 발전과 성장을 위해 어떠한 부분에 관심을 기울여야 하는지에 대한 시사점을 제시해 줄 것이다.

마지막으로 상사의 감성리더십이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향의 관계에서 신뢰가 매개변수로서의 역할을 하고 있는지를 규명하여 실무적으로 금융기관의 리더에게 인적자원 관리상의 전략적 시사점을 제공하고 자 한다.

제2절 연구방법 및 논문의 구성

본 연구에서는 Goleman et al.(2002)이 제시한 감성리더십의 능력들을 조직구성원들이 보는 시점에서 상사(지점장, 팀장)가 얼마나 잘하고 있는가를 파악하고, 이를 상사에 대한 감성리더십으로 측정한다. 그리고 조직시민행동과의 영향의 관계에서 신뢰가 어떠한 매개효과가 있는지를 문헌연구를 통해서 그 개념과 요인을 고찰하고 실증적 연구를 위한 연구모형의 토대를 마련하였다. 감성리더십과 신뢰, 조직시민행동의 각 하위 요인들간의 관련성을 중심으로 선행된 문헌연구를 기초로 연구모형과 가설을 설정하고, 이에 대한 설문조사를 통해 연구를 진행하며, 사회과학분야에서 널리 이용되는 SPSS(Statistical Packages for Social Science) Win 18 프로그램 사용하여 실증연구를 검증하고자 한다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

제 1장은 서론으로 본 연구의 배경 및 연구 목적을 개괄적으로 설명한다.

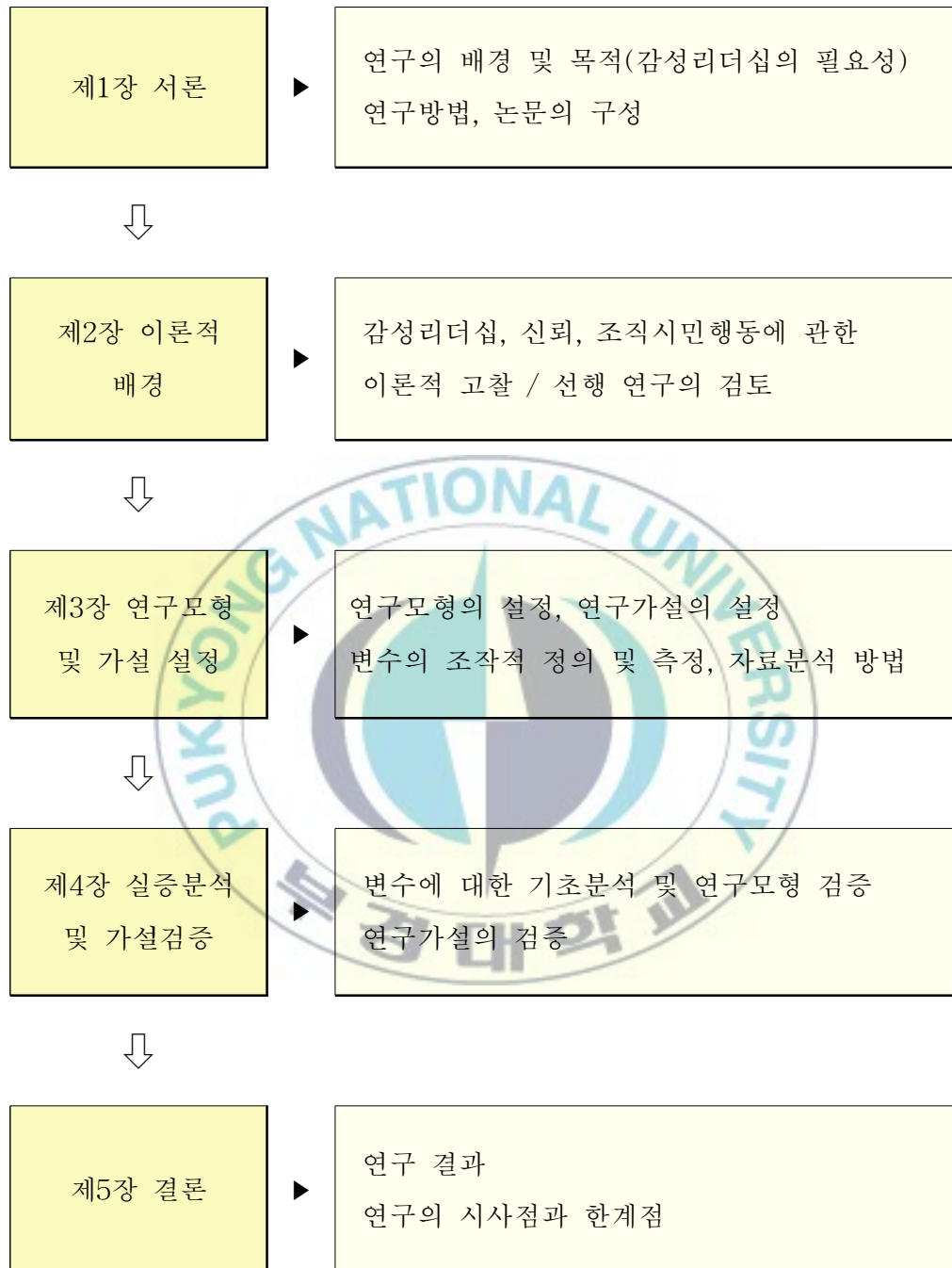
제 2장은 본 연구를 수행하기 위해 필요한 이론적인 배경으로 감성리더십, 신뢰, 조직시민행동에 대한 각각의 개념과 특성, 선행 연구들을 검토함으로써 본 연구의 실증 분석을 위한 기초를 제시한다.

제 3장은 제 2장에서의 이론적 배경을 바탕으로 본 연구의 모형과 연구가설을 제시한다.

제 4장에서는 본 연구의 실증분석을 위해 필요한 설문지를 구성하는 주요 개념들에 대한 조작적 정의와 측정방법, 설문지 구성, 연구 대상 및 분석 방법에 대하여 서술하고, 가설 검증에 사용된 각 변수들의 측정도구에 대한 타당성, 신뢰성분석과 상관관계분석, 회귀분석 등을 사용하여 가설을 검증하고, 검증결과를 요약한다.

제 5장은 결론으로써 연구결과에 대한 요약과 시사점 및 한계점을 제시한다. 본 논문의 전개 과정은 [그림 I-1] 과 같다.

[그림 I -1] 연구 전개 과정



제 2 장 이론적 배경

제1절 감성리더십

1. 리더십의 정의

리더십은 조직의 발전 과정에서 항상 중요한 요소로 인식되어 왔으며, 조직이 추구하는 공동의 목표를 달성하기 위해서는 없어서는 안 될 필수적인 개인의 역량으로 연구되어 왔다. 수많은 학자들의 연구를 통해서 리더십 이론들은 지속적인 발전과 그 분야의 폭을 넓혀 왔으며, 경영학의 발전과 함께 다른 영역에서도 많은 영향을 미치고 있다.

리더십에 대한 연구는 20세기를 지나면서 본격적으로 시작되었으며 21세기로 접어들면서 현대사회 조직의 발전과 더불어 조직 구성원들의 성과를 끌어올리기 위한 방법론적 차원에서의 연구들로 방향을 맞춰지기 시작했다.

리더십이란 집단 목표를 달성하기 위하여 구성원들이 자발적이고 열성적으로 노력하게끔 영향을 주는 영향력, 과정 혹은 기술로 정의할 수 있으며 가장 이상적인 리더십은 구성원들이 자발적으로 일하는 것뿐만 아니라, 스스로 열정과 신뢰를 가질 수 있도록 동기유발 하는 것이 중요하다(Wehrich et al., 1996). 그리고 리더십은 조직을 하나의 총체로 종합하고 조직구성원으로 하여금 조직목표를 향하여 노력할 수 있도록 적합한 동기를 부여하는 관리자의 기능이라고 집약할 수 있으며, 이는 조직구성원을 심리적으로 자극하여 그들의 잠재능력은 물론 조직 목표의 효율적인 달성을 위한 개인별 활동 능력을 개발하는 것을 의미한다(정현영, 2006).

리더십 이론들은 시대별 리더십 이론 발전 과정에서 보듯 리더십 개념에 대한 변화와 흐름이 리더 자체에 대한 관점에서 점차적으로 조직 내 구성원들에게 초점을 맞추는 것으로 전환되고 있으며(곽삼근, 2006), 이러한 과정은 복잡 다양한 현대사회의 요구를 반영한 것이라고 할 수 있겠다.

2. 감성지능과 선행 연구

최근까지 주류를 이루고 있는 리더십은 교환적 리더십과 변혁적 리더십인데, 이러한 리더십들이 조직이 직면한 도전에 적응하기 위해서는 새로운 사고가 필요하다. 따라서 기존의 합리적이고 분석적인 관점의 리더십과는 다른 관점의 사고가 요구된다. 이러한 사고의 측면은 Kouzes & Posner(2002)의 연구에서 유형화된 리더십의 감성에 초점을 두고 있다. 실제로 이러한 사고의 발전은 리더십에 대한 보다 광범위한 접근에 대한 필요성과 감성지능의 병행한 리더십에 대한 연구의 필요성을 말하는 것이다. 많은 학자들은 조직에 있어서 개인의 성공에 감성지능이 중요할 뿐만 아니라 리더십을 발휘하는 지위에 있어서의 개인에게 있어서도 감성지능이 더욱 중요함을 주장하고 있다(Dulewicz & Higgs, 2004).

Ashkanasy(2002)는 변혁적 리더십에서도 변혁적 리더가 그들의 추종자들과 소통하기 위해서는 자신과 추종자들의 감성을 인식하고 이해해야 하며 감정이입으로 서로 통해야한다고 주장한다. 변혁적 리더 중에 감성지능이 높은 리더는 그렇지 못한 리더보다 추종자들과 소통하고 건설적이고 긍정적인 관계를 형성할 수 있을 것이다. 즉, 감성적인 정보는 지도력의 중요한 촉매이며(Ashkanasy, 2002), 감성지능은 모든 리더십의 기반으로 작용한다고 할 수 있다(Ashkanasy, 2002; George, 2000; Goleman et al., 2002; Prati et al., 2003; Sosik & Magerian, 1999).

리더십에 대한 초점이 합리적인 관점에서 감성적인 관점으로 이동하고 있는 것은 조직행동과 리더십에 대한 사고가 점점확대 되고 있는 추세를 감안하고 있는 것이다(강희락, 2009).

감성지능의 선행연구를 살펴보면,

Gardner(1983)는 감성이 지적기능을 갖는다는 개념을 제안하였다. 그의 저서 '마음의 틀(Frame of mind)'에서 인간의 지적 능력은 언어능력, 공간 이해능력, 논리수학능력, 음악능력, 운동능력, 개인 내 능력, 개인 간 능력

등 총 7가지 구성 요인의 다중지능이론을 제안하였다. 그는 이 요인들 가운데 개인 간 능력(interpersonal intelligence)과 개인 내 능력(intrapersonal intelligence)을 합쳐 개인능력이라 하였는데, 이 능력들은 IQ검사에서는 고려되지 않는 요인으로 감성의 능력을 말하는 것이다. 즉, 인간의 감성지능에 해당된다는 것이다.

Salovey & Mayer(1990)는 ‘감성지능(Emotional Intelligence)’이라는 단어를 최초로 합성하여 사용하였다. 그들은 감성지능을 자신과 타인의 감정을 평가하고 표현하는 능력, 자신과 타인의 정서를 효과적으로 조절하는 능력, 자신의 삶을 계획하고 성취하고자 그 정서를 활용하는 능력으로 정의하였다. 그러나 이러한 정의에 대하여 감정에 대한 사고를 배제하고 있다는 비판이 일어나면서 Salovey & Mayer(1997)는 감성지능을 감정을 정확히 지각하고 인식하고 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이로 인해 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정 지식을 이해하는 능력, 감정 발달과 지력 발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조절하는 능력으로 수정하여 정의하였다.

Bar-On(1997)은 웰빙(well-being)의 측면에서 감성지능의 측정을 최초로 시도하였다. 그는 박사학위 논문에서 최초로 EQ(Emotional Quotient)라는 용어를 사용하게 되었는데, 이는 오래 가지 않아 감성지능의 이름으로 널리 알려지는 계기가 되었다. 그는 감성 지능을 인생에 있어서 성공을 가져올 수 있는 능력이나 개인의 일반적 심리적인 웰빙에 대하여 영향을 미칠 수 있는 일련의 역량이나 기술로 정의하고 있다. Bar-On은 감성지능과 일반지능과의 구별을 시도하였는데, 감성지능은 지능의 인지적 차원이 아닌 개인적, 감성적, 사회적 차원에 초점을 둔 역량이라고 주장하였다.

감성지능이 일반적으로 널리 알려진 계기가 된 것은 1995년 Daniel Goleman이 Mayer & Salovey의 정의를 확장한 ‘감성지능(Emotional Intelligence)’이라는 저서를 출간하면서 부터이다. Goleman은 처음에 감성지능의 요소를 자기인식, 자기통제, 동기화, 공감, 사회적 기술의 5요소로 개념화하였으나 이후에 자기인식능력, 자기관리능력, 사회적인식능력, 관계관리

능력의 4가지 차원으로 수정 발표하였다(Goleman, 2000).

한편, 미국에서 가장 성공한 기업의 최고경영자 50명을 대상으로 하여 성공한 리더들의 공통적인 자질을 연구한 Neff, Citrin & Brown(1999)은 리더들의 자질을 지적·기술적 측면과 감성적 측면으로 나누어 체계적으로 분석하였는데, 이는 <표Ⅱ-1>와 같다.

<표Ⅱ-1> 성공적인 리더의 자질

지적·기술적 측면의 자질	감성적 측면의 자질
- 지적 능력 - 명료한 사고 - 폭 넓고 해박한 사업 지식	- 열정/넘치는 에너지 - 커뮤니케이션 기술/설득력 - 강한 유대감/동기부여 - 성실성 및 도덕성 - 자만심의 견제 - 경험의 적절한 활용 - 내적 평화/긍정적 태도 - 올바른 일을 올바르게 처리하려는 의지

출처: Neff, Citrin & Brown(1999); 정현영(2006).

<표Ⅱ-1>에 따르면 이러한 15가지 자질들 중 단지 3가지만이 지적 능력 혹은 기술적 능력과 관련되었을 뿐, 나머지 대부분은 감성지능을 기반으로 한 태도나 의지라는 점에 주목할 필요가 있다. 지적 능력 혹은 기술적 능력은 훌륭한 리더가 되기 위한 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라는 것이다. 리더로서의 능력과 기술을 겸비한 엘리트라도 진정한 리더로서 거듭나기 위해서는 감성지능을 갖추어야 한다는 것을 시사하였다.

3. 감성리더십의 정의

1980년대까지는 영향력의 기초로서 감성의 중요성을 인지한 리더십의 개념들은 매우 적었다. 지금까지 연구되어온 리더십 이론들은 리더에게 비전과 사명의 제시, 동기부여, 변혁과 혁신의 강조, 조직몰입 증진, 환경에 대한 능동적 접근 등을 강조하고 있었다. 하지만 조직구성원들의 특성과 조직 환경이 변화함에 따라 리더십에 대한 보다 광범위한 접근이 필요하게 되었으며 특히 감성지능과 병행한 리더십에 대한 연구가 요청되기 시작하였다(이화용, 2004).

Salovey & Mayer(1990)는 감성리더십을 구성원들의 감정을 인식하고 관리하며, 공감을 통한 긍정적 관계를 형성하여 조직에 영향력을 발휘하는 행위라고 정의하였다.

현대의 조직사회에서 감성관리는 리더가 해야 하는 일 중 매우 비중이 높은 일이라고 할 수 있다. 리더는 조직구성원들을 긍정적인 방향으로 이끌어 가야하며 부정적이거나 해가 되는 저해요소를 없애야한다. 이러한 감성관리는 작은 조직뿐 아니라 대규모 사업장 등 모든 분야에서 리더십이 발휘되어야한다. 이러한 감성리더십의 영향력으로 리더는 조직구성원들의 마음을 움직일 수 있게 된다(Goleman et al., 2002).

감성지능과 리더십 관련 최근 논문을 분석한 결과를 보면 감성지능은 리더의 개인적 특성에서 작용하고, 리더십을 행하는 과정 가운데서 감성지능이 작용하여, 부하의 지각과 조직의 성과에 영향을 미친다고 하였다(Humphrey, 2002).

Goleman, Boyatzis & McKee(2002)는 성공적인 리더는 리더십 유형을 적재적소에 적절히 사용할 수 있어야 하며, 이를 위해 각 리더십 유형에 내재된 감성능력을 강화시키는 꾸준한 훈련을 실시하여야 된다고 하였다. 각 리더십 유형에 내재된 기본적인 감성능력들은 자기 자신과 주변과의 인간관계를 효과적으로 관리하는 능력을 말한다. 사람들과 공감하는 리더십을 발휘

하기 위한 감성능력은 자기 인식, 자기 관리, 사회적 인식, 관계 관리 영역으로 분류할 수 있으며, 감성적 리더는 이러한 4가지 영역에서 능력이 뛰어난 리더를 의미하며 이러한 감성적 리더가 발휘하는 리더십이 감성리더십이다.

또한 감성리더십을 “리더 스스로 자신의 내면을 이해하고, 구성원의 감성 및 필요를 배려함과 동시에 조직의 구성원들과의 관계를 자연스럽게 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 능력”이라고 정의하였다.

감성리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 무엇보다 리더 스스로가 감성지능을 구성하는 다양한 감성적 역량을 갖추기 위하여 노력해야 하며 따라서 리더는 냉철하게 자아를 관찰하고 이해해야 하며, 도전 정신과 열정이 뒷받침되어야 한다(신정길, 문승현, 문형남, 2004).

4. 감성리더십의 구성 요소

Goleman, Boyatzis & McKee(2002)에 의하면, 감성리더십을 발휘하기 위해서는 첫째로 자기 자신을 객관적이고 냉철하게 평가하고 솔직해질 수 있는 자기인식능력(self-awareness), 둘째로 자신의 감정을 통제할 수 있는 자기관리능력(self-management), 셋째로 타인에 대한 배려와 애정을 가지고 관심을 표현할 수 있는 사회적 인식능력(social-awareness), 넷째로 부하에게 영향력을 주고 갈등을 원만히 해결할 수 있으며 팀을 조직하고 팀워크를 이끌어내는 능력을 의미하는 관계관리능력(relationship management)이 필요하다(이석열, 2006; 정현영, 2006).

물론 이들은 서로 밀접한 관계를 유지하며 밀접하게 얽혀있다. 리더가 자신의 감정을 제대로 인식하지 못하면 자신의 감정을 제어할 도리가 없고 그가 자신의 감정을 통제할 수 없다면 관계를 제어하기 위한 그의 노력은 고전을 면치 못할 것이다. 자기 인식은 감정을 공유하는 능력과 자기 관리를 용이하게 만들어주며 이 두 가지가 함께 어우러질 때 효과적인 관계 관리가 가능하다. 따라서 감성리더십은 자기 인식의 바탕 위에서 형성되는 것이라

할 수 있다(Goleman et al., 2002).

감성리더십의 각 구성 요소를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

1) 자기인식능력

(1) 감성적 자기인식 능력

자기 내면의 신호에 귀를 기울일 줄 알며 자신의 감정이 사람들과 자신의 일에 어떠한 영향을 미치는지를 파악할 줄 아는 사람이다. 그런 리더는 자신의 가치관에 충실하며 복잡한 상황 속에서도 최선의 행동을 직관적으로 알 수 있다. 감성적 자기인식능력을 갖춘 리더는 숨김이 없으며 믿을 수 있고 자신의 감정을 솔직히 털어 놓을 줄 알며 리더로서 앞을 내다보는 확신을 갖고 이야기 한다.

(2) 정확한 자기평가 능력

자신의 한계와 장점을 알고 있으며 자신을 평가할 줄도 안다. 그는 자신에게 부족한 부분에 대한 배움에 있어 겸허하며 건설적인 비판과 의견도 기꺼이 받아들인다. 정확한 자기 평가를 통해 도움을 구해야 할 때와 새로운 리더십 능력을 키우는 데 온 힘을 기울여야 할 때를 안다.

(3) 자기 확신 능력

자신감이 넘치며 어려운 과업도 기꺼이 받아들이고 자신의 장점을 발휘할 수 있다. 그러한 리더는 다른 사람들 가운데서 자신을 유독 두드러져 보이게 하는 존재감과 자기 확신을 갖추고 있다.

2) 자기관리능력

(1) 감성적 자기제어능력

리더가 과도한 압박을 받는 위기의 상황에서도 차분하게 정신을 바짝 차리고 있거나 힘든 상황에 직면해도 일체의 동요없이 자신을 혼란하게 만드는 감정이나 충동을 다스릴 줄 알고 그것을 유용한 형태로 바꿀 줄도 안다.

(2) 솔직할 수 있는 능력

자신의 가치관에 따라 살 수 있고 자신의 감정과 믿음과 행동에 대해 다른 사람에게 숨기지 않는 솔직함은 성실함을 낳는다. 그러한 리더는 자신의 실수와 오류에 솔직하며 다른 사람의 비도덕적 행위를 외면하지 않고 정면에서 따진다.

(3) 적응력

사방에서 밀어닥치는 요구들을 힘과 집중력을 흐트러뜨리지 않고서 처리할 줄 안다. 이런 리더는 새로운 도전에 매우 유연하게 적응하며 유동적 변화에도 순발력 있게 대처한다. 그리고 새로운 자료 혹은 사실을 접할 때에도 사고가 경직되지 않는다.

(4) 성취력

업무수행 능력을 끊임없이 배가시키는데 있어서 개인적 기준이 높은 사람이다. 이런 리더들은 허황하지 않으며 사람들의 능력에 맞추되 그보다 좀 더 높은 목표를 잡는다. 그리고 위험에도 불구하고 그것이 충분히 도전해볼 만한 가치가 있는 목표인지를 따져볼 수 있는 사람이다. 성취력이 있는 리더는 일을 좀 더 잘 해내기 위한 방법을 꾸준히 배우고 가르친다.

(5) 진취성

자신의 운명을 이끌고 나가는데 필요한 것을 갖추 줄 아는 리더는 진취적인 태도를 가지고 있다. 이런 리더는 가만히 앉아 기회를 기다리지 않고 적극적으로 그것을 쟁취하거나 아예 새로운 기회를 창출한다. 또한 그는 미래를 위한 더 나은 가능성을 찾을 수만 있다면 과감히 현실을 타파하거나 규칙을 바꾸기도 한다.

(6) 낙천성

힘든 상황에서도 절망하지 않고 오히려 기회를 엿보면서 유연하게 대처할 줄 안다. 이런 리더들은 다른 사람들을 긍정적인 시각으로 바라봄으로써 그들에게서 최선의 것을 유도해 낸다. 그들은 희망과 긍정의 시각을 갖고 있기 때문에 앞으로 더 나아질 것이라는 기대를 하게 된다.

3) 사회적인식능력

(1) 감정이입 능력

다양한 감정의 신호에 귀 기울일 줄 알며 말을 하지 않아도 다른 사람이나 집단의 감정을 감지 할 수 있다. 이런 리더들은 다른 사람의 말에 경청할 줄 알며 다른 사람의 견해를 받아들일 줄 안다. 감정이입은 다양한 환경 혹은 다른 문화권의 사람들과 잘 지낼 수 있도록 만들어 준다.

(2) 조직적 인식능력

정치적으로 기민하며 중요한 사회적 연결망을 잘 간파하고 핵심적인 권력 관계를 제대로 읽어낼 줄 안다. 이런 리더들은 조직 내에서 돌아가는 정치적 역학 관계뿐 아니라 그 안의 구성원들을 움직이는 지도적 가치관과 무언의 원칙들을 제대로 이해한다.

(3) 서비스 능력

부하직원들이 고객 혹은 손님들과의 관계를 제대로 끌고 나갈 수 있는 정서적인 분위기를 만들어 낸다. 이런 리더들은 고객 혹은 손님들이 원하는 것을 얻었는지를 확인하기 위해 그들의 만족도를 주의 깊게 살핀다.

4) 관계관리능력

(1) 영감을 불어넣는 능력

공감대를 형성하고 확고한 전망이나 공동의 목표를 향한 사람들을 이끄는 능력이다. 이런 리더들은 자신이 다른 사람에게 요구하는 바를 스스로 직접 보여주며 다른 사람들이 기꺼이 따르는 공동의 사명을 제시할 줄 안다.

(2) 영향력

듣는 이에게 즉각적인 호소를 할 줄 알며 일을 꺾하는 데 도움을 줄 수 있는 중요한 사람과 조직으로부터 적극적인 참여를 이끌어낼 줄도 안다. 영향력이 능숙한 리더는 집단을 대상으로 이야기를 할 때 설득력 있게 사람의 마음을 잡아끄는 힘이 있다.

(3) 다른 사람을 이끌어주는 능력

진정한 관심을 갖고 사람들을 도와주려 하고 사람들이 하고자 하는 것과 그 장단점을 잘 이해한다. 이런 리더는 적절하고도 건설적인 피드백을 해주고 자연스럽게 삶의 조언자나 코치의 역할을 한다.

(4) 변화를 촉진하는 능력

변화의 필요성을 간파하고 현 상태를 타파하고자 하며 새로운 질서에 긍정적이다. 이런 리더는 반대가 있더라도 변화를 옹호하면서 곳곳하게 자신의 주장을 펼친다.

(5) 갈등관리 능력

이해관계의 모든 사람들이 허심탄회하게 이야기 할 수 있도록 분위기를 조성하며 서로 다른 입장들을 잘 이해한다. 그리고 이런 리더는 모든 이들이 인정하는 공통의 목표를 찾아낸다. 또한 숨겨져 있는 갈등을 표면에 드러낸 뒤 모든 사람들의 느낌과 입장을 파악하고 그 에너지가 공동의 목표를 위해 쓰일 수 있도록 만든다.

(6) 팀워크와 협동을 이끌어내는 능력

동등한 동지애의 분위기를 이끌어 내고 솔선수범해서 다른 사람을 존중하고 도와주고 협조한다. 그는 힘을 합해야 할 일이 있을 때 사람들의 열정적 참여를 이끌어 낸다. 그러면서 공동체 의식과 사기를 북돋운다. 이런 리더는 일에 대한 의무감을 넘어서 친밀한 인간관계를 만들고 그것을 유지하기 위해 많은 노력을 기울인다.

여기에서 자기인식능력과 자기관리능력은 리더의 개인적 역량(personal competence)이며, 사회적 인식능력과 관계 관리능력은 사회적 역량(social competence)에 속한다. 개인적 역량은 리더가 자신의 장점과 한계 및 가치와 능력을 자각하고, 조직의 목표 달성을 위하여 희생하고 헌신하고 적극적으로 업무를 수행 할 수 있는 능력 등을 의미한다. 사회적 역량은 리더가 조직 구성원의 감성을 이해하고 설득하며, 함께 일하며, 새로운 방향을 제안하고 관리하는 능력 등을 의미한다(이미라, 2007).

<표 II-2> 감성리더십의 구성요소 및 내용

구분	요소	정의	내용	
개 인 적 역 량	자기 인식	자신의 감정을 명확하게 인식하 는 능력	감성적 자기인식	자신의 감정을 파악하고 영향력을 깨닫는 것, 결정을 내리는데 본능적인 감각을 이용하는 능력
			자기 평가	자신의 장점과 단점을 정확히 아는 능력
			자기 확신	자신의 가치와 능력에 대하여 긍정적으로 생각 하는 능력
	자기 관리	자신의 감정을 헤아리며 자신이 무엇을 하고자 하는지 분명히 알고, 자기 자신 의 감정을 효과 적으로 관리 하 는 능력	자제력	파괴적인 감정과 충동을 통제하는 능력
			솔직함	솔직히 있는 그대로를 보여주는 능력
			적응력	상황의 변화에 적응하고 장애를 극복하기 위해 유연하게 대처하는 능력
			성취력	나름대로 정해 놓은 최선의 기준을 충족시키기 위해 노력을 아끼지 않는 능력
			진취성	주도적으로 먼저 나서고 기회를 포착할 수 있 는 능력
			낙천성	모든 사물을 긍정적으로 보는 능력
사 회 적 역 량	사회 적 인식	감정이입의 능력 으로써 다른 사 람의 감정을 명 확하게 인식하는 능력	공감	다른 사람의 감정과 시각, 생각에 적극적인 관 심을 표명할 줄 아는 능력
			조직 인식	조직 단위에서의 효율성과 의사결정구조, 경영 방식 등을 읽어내는 능력
			서비스	부하직원과 고객의 요구를 알아차리고 부응하 는 능력
	관계 관리	다른 사람과의 사회적 관계를 효과적으로 관리 하는 능력	영감	확고한 전망으로 사람들을 이끌고 동기를 부여 하는 능력
			영향력	다양한 설득기술을 구사할 줄 아는 능력
			이끌어 주는 능력	적절한 피드백과 지도로 다른 사람들의 능력을 키우는 능력
			변화 촉진자	새로운 방향을 제안하고 관리하며, 사람들을 그 곳으로 이끄는 능력
			갈등관리	이해관계자 간의 갈등을 파악하고 이를 효과적 으로 관리하는 능력
			팀워크와 협동	팀을 구성하고 협력 체제를 조성하는 능력

출처 : Goleman, Boyatzis & McKee(2002); 김명희(2011).

본 연구에서는 금융업 종사자가 인지하는 상사의 감성리더십의 하위요인으로 감성리더십의 개념을 대중화한 Goleman, Boyazis & Mckee(2002)가 제시한 구성요인으로 정하고, 이를 개인적 역량과 사회적 역량으로 구분하여, 개인적 역량에는 자기인식능력을 대표적 하위요인으로, 사회적 역량에는 관계관리능력을 대표적 하위요인으로 선택하여 실증연구를 진행하도록 하겠다.



제2절 조직시민행동

1. 조직시민행동의 정의

오늘날 조직을 성공적이고 효과적으로 운영하기 위해서는 조직구성원들의 자발적인 협동행위가 필요한데, 이는 조직을 위하여 가치를 제공해주는 행동으로서 조직운영에 있어 필수적인 행동이라고 할 수 있다(Organ, 1988; Van Dyne et al., 2000).

Organ(1988)은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)을 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무 역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동이라 하였다.

또한 자신이 속한 조직과 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 공유하고, 기여하며, 서로 협동하고, 술전하는 일련의 행동을 의미한다(Brief & Motowidlo, 1986). 이는 구성원의 직무와 직접적인 관련이 없으면서 공식적으로 주어지지 않은 조직시민행동이 오히려 장기적으로 볼 때, 직무의 성과나 조직의 효과성에 중요한 영향을 미치게 되었다(Bolino & Turnley, 2003). 다시 말하면, 한 조직이 지향하는 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 각 구성원들이 자신의 담당 업무를 충실히 수행해 내는 것만으로는 충분하지 않다는 것이다. 비록, 자신의 명시화된 업무가 아니라 할지라도 필요시 조직에 도움이 되는 행동을 적극 수행할 수 있어야 한다는 뜻이다. 즉, 각 구성원들이 자신에게 맡겨진 일만 하면 될 뿐이라는 인식을 넘어 한 조직의 구성원으로써 보다 강력한 주인의식과 사명감을 바탕으로 조직발전을 위해 보다 다양한 노력을 기울일 수 있어야 한다는 것이다. 이렇듯 공식적인 직무도 아니고 적절한 보상도 없지만, 자신이 소속된 조직의 발전을 위해 자발적으로 수행하는 각 구성원들의 지원 행동들을 조직시민행동이라고 하겠다(Somech & Drach-Zahavy, 2000).

조직시민행동에 관한 최초의 정의는 Katz(1964), Katz & Kahn(1978)의 연구에서 찾을 수 있다(Brief & Motowidlo, 1986). 그들은 조직 내의 행동

을 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동을 구분 짓고, “공식적 역할을 뛰어 넘는 행동”을 조직시민행동이라고 정의하였다.

Katz(1964)는 조직이 효율적으로 작동하기 위해서 필요한 인적 요소인 조직구성원들의 행동을 세 가지 범주로 정리하였다. 첫째, 조직구성원들이 조직에 참여하고 지속적으로 활동할 수 있어야 되며 둘째, 구체적인 역할을 신뢰할 수 있는 방식으로 수행해야 하며 셋째, 규정된 역할을 넘어서는 창의적이고 자발적인 행동에 참여해야 한다는 것으로 특히, 세 번째의 행동, 즉 역할을 뛰어넘는 행동의 중요성을 강조하였다.

조직시민행동에 관한 연구가 본격화된 1980년 중반에 Smith, Organ & Near(1983)는 Katz(1964)의 영향을 받아 역할을 뛰어넘는 혁신적이고 자발적인 행동으로서 조직의 유효성을 증대하는 매우 유익한 조직 구성원의 행동을 조직시민행동의 의미와 개념으로 설명하였다.

또한 Bateman & Organ(1983)은 공식적인 보상(Formal Rewards)이나 제재(Sanction) 등과는 관계없이 자기 스스로 자발적 의지에 의하여 조직에 유익한 기여를 제공하는 비공식적 행동으로 주장했다.

조직시민행동에 관한 이들 학자들의 정의는 학자에 따라 다소 표현상의 차이를 보이지만, 궁극적으로는 역할을 뛰어넘는 행동과 조직의 효율성을 높이는 유익한 기여적 행동으로 정리되고 있다.

이상과 같은 정의는 최근까지도 채택되어 사용되고 있으며, 이는 조직시민행동을 정의하는데 사용한 각 학자들의 주장을 요약한 <표Ⅱ-3>의 내용을 살펴보면 알 수 있다.

<표 II-3> 조직시민행동에 대한 정의 요약

연구자 Reseacher, Year.	역할을 뛰어 넘는 행동 Extra-role	공식적 보상 없음 No Formal Reward	조직에 유익한 행동 Organizationally Functional
Bateman & Organ(1983)	○		○
Smith, Organ & Near(1983)	○		○
Scholl & Mckenna(1983)	○		
Brief & Motowidlo(1986)	○		○
Motowidlo, Parkard, Manning(1986)	○		
O'reilly & Chatman(1986)	○		○
Puffer(1987)	○		○
Scholl, Cooper, Meckenna(1987)	○		○
Organ(1988)	○		
Organ(1990)	○	○	
Organ & Konovsky(1989)	○		○
Witt(1991)	○		○
Mcneely & Meglino(1992)	○		○
Niehoff & Mooman(1993)	○		○
Schnake, Cochran, Dumler(1995)	○		○
Podsakoff, Aheame, Mackenzie(1997)	○		○

출처 : Graham(1991), 수정

2. 조직시민행동의 구성요소

Bateman & Organ(1983)의 연구에서는 조직시민행동의 구성요인에 대한 분류는 이루어지지 않았지만, 조직 구성원의 행동들을 직무와 관련하여 동료 돕기, 지시에 순응하기, 작업장의 정돈, 작업방법의 개선제안, 화기애애한 분위기 조성, 시간 지키기 등을 조직시민행동에 포함시켰다.

조직시민행동의 구성요소 차원으로 처음 분류한 학자는 Smith, Organ & Near(1983)의 연구로서 조직시민행동을 16개 문항으로 조사하였다. 이들의 연구는 조직시민행동을 특정인을 대상으로 하는 이타주의와 개인이 아닌 시스템 자체에 대한 일반화된 순응이라는 두 차원으로 분류하였다. 이타주의 행동이란 신입사원에게 조직에 관한 제반사항을 알려주거나 동료, 상사 등을 일과 관련하여 도와주는 것과 같은 특정 개인을 돕는 행동을 의미하며, 일반화된 순응은 시간을 준수한다거나 사적인 전화로 시간을 허비하지 않는 등 조직의 규칙과 절차를 준수하는 행동을 의미한다.

Podsakoff et al.(2000)은 기존의 조직시민행동에 대한 문헌연구들을 조사하면서 연구자에 따라 정의된 조직시민행동의 구성요소들이 대략 30여 가지에 이른다는 지적을 하고 있다. 연구자에 따라서 자신의 연구목적을 효과적으로 달성하기 위해서 조직시민행동을 측정하기 위한 지표들과 구성요소들을 자율적으로 설정하는 것은 당연하지만, 구성요소가 너무 다양한 것은 연구의 일관성을 저해하게 되고, 비교 연구를 어렵게 하는 단점을 가지고 있다. 그래서 조직시민행동의 구성요소는 몇 가지의 범주로 제한하는 것이 타당할 것이다.

조직시민행동의 구성요소는 Organ(1988)이 제시한 다섯 가지가 대표적이며, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993; Schnake & Dumler, 2003; Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff et al., 1990).

1) 이타주의

이타주의(altruism)는 조직과 업무에 관련된 문제에 대해 자신의 업무시간

을 할애하여 동료들을 도와주는 직접적이고 의도적인 자발적 행위를 의미한다. 예를 들면 업무가 많아 어려움을 겪는 동료를 돕거나 결근한 사람의 일을 대신 처리해 주거나, 신입사원을 훈련시키는 등의 자발적 협력행위를 의미한다. 이러한 이타적 행위는 조직의 협동력을 향상시키며 전체적으로 조직의 자원을 창의적인 곳에 투자하도록 도움을 줌으로써 조직효과성을 증진시키는 역할을 한다.

2) 예의바른 행동

예의바른 행동(courtesy)은 구성원들 간에 정보를 공유하는 행동으로 자신의 의사결정이나 행위를 적절한 의사소통을 통해서 직무와 관련된 문제를 사전에 막기 위해서 노력하는 자발적 행위이다. 예를 들면, 중요한 사실에 대한 환기, 정보의 제공, 상담 등이 이러한 범위에 포함된다. 예의바른 행동이 문제의 발생을 미연에 방지하기 위한 행동이라면, 이타주의는 문제가 발생한 동료들을 돕는 적극적이고 자발적인 행위라는 측면에서 차이가 있다.

3) 양심적 행동

양심적 행동(conscientiousness)은 어떤 개인이나 집단이 아닌 조직 전체에 이익을 주는 행동으로 최소한의 역할요구를 넘는 자발적 행위를 의미한다. 예를 들면 시간 준수, 조기출근, 근무시간 외의 업무 처리, 휴가 반납 등이 양심적 범위에 포함된다 하겠다. 양심적인 행동은 이타주의처럼 구체적으로 동료나 신입사원들을 도와주는 것과는 달리 간접적으로 조직에 도움을 주는 행위이다.

4) 시민정신

시민정신(civic virtue)은 조직생활의 능동적이고 책임감 있는 참여행동을 의미한다. 즉, 조직의 변화나 이미지 제고 등을 위해 중요한 모임이나 회의, 그리고 조직활동에 책임감을 가지고 참여하고 관심을 기울이는 것을 말하는

것이다. 예를 들면, 사보 읽기나 모임의 참석, 개인의 시간을 할애하여 조직에 중요하다고 생각되는 토론이나 제안 등이 시민정신에 포함된다.

5) 정당한 행동

정당한 행동(sportsmanship)은 조직 내의 불만이나 불평에 침묵하고 인내심을 발휘한 것을 의미한다. 조직에서 발생하는 불만사항을 많은 시간을 투자하여 이야기한다면 조직의 성과는 당연히 떨어질 수 밖에 없다. 그래서 조직의 효율성을 높이기 위해서는 조직구성원들이 고충이나 불만을 토로하는데 시간을 적게 들이도록 하는 것이 중요하다. 예를 들어 작업시간 변경에 대한 불만을 자제한다든지, 회사나 상사를 험담하는 것을 참거나 회사를 그만두겠다는 등 불평을 인내하는 행동이다.

이 외에도 Podsakoff et al.(2000)은 조직시민행동의 하위 구성요소에 대해서 기존의 문헌들을 정리하여 다음의 7가지로 재정리하였다. 이를 살펴보면 협력행위(Helping Behavior), 정당한 행동(Sportsmanship), 조직충성(Organizational Loyalty), 조직순응(Organizational Compliance), 솔선행위(Individual Initiative), 시민정신(Civic Virtue), 자기개발(Self Development)로 범주화 하였다. 이를 정리하면 <표Ⅱ-4>와 같다.

<표 II-4> 조직시민행동의 하위 구성요소

하위범주	관련 하위 구성체
원조행동	이타주의 및 예의바른 행동(altruism, courtesy, peacemaking, cheerleading-Organ, 1988, 1990), 상호대인관계(interpersonal relationship-Graham, 1989), 조직시민행동-개인(OCB-I-Williams & Anderson, 1991), 대인관계촉진(interpersonal facilitation-Van Scotter and Motowidlo, 1993, 1986), 타인원조(George and Brief, 1992; George and Jones, 1997)
정당한 행동	정당한 행동(sportsmanship-Organ, 1988, 1990), 타인원조와 협력(helping and cooperating others-Van Scotter and Motowidlo, 1993,1986)
조직충성	충성스러운 지지와 조직충성(Loyal boosterism과 organizational loyalty-Graham, 1989, 1991), 호의발현과 조직보호(spreading goodwill and protecting the organization-George and Brief, 1992; George and Jones, 1997), 조직목표의 보증, 지지, 방어(endorsing, supporting and defending organizational objectives-Borman and Motowidlo, 1993, 1997)
조직순응	일반화된 순응(generalized compliance-Smith et al.), 조직순종(organizational obedience-Graham, 1991), 조직시민행동-조직(OCB-O-Williamms & Anderson, 1991), 조직규율과 절차의 준수(following organizational rules and procedures-Borman and Motowidlo, 1993), 직무헌신(job dedication-Van Scotter & Motowidlo, 1996)
솔선수행	양심적 행동(conscientiousness-Organ, 1988), 개인적 근면과 솔선성(personal industry and individual initiative-Graham, Moorman, and Blakely, 1995), 건설적 제안구축(making constructive suggestion-George and Brief, 1992; George and Jones, 1997), 과업활동 수행을 위한 자발성 및 열의의 지속(Borman and Motowidlo, 1993), 책임완수(taking charge -Morrison과 Pheips, 1999), 직무헌신(job dedication-Scotter와 Motowidlo, 1996)
구성원의 노력	구성원의 노력(Organ, 1988, 1990), 조직참여(organizational participation), 조직보호(protecting the organization-George와 Brief, 1992)
자기개발	자신의 발달(George and Brief, 1992)-실증적으로는 확인되지 않음

출처 : 최소연(2005)

한편 Williams & Anderson(1991)은 조직시민행동을 전체적으로 조직에 이익이 되는 행위(Organizational Citizenship Behavior Organization: OCBO)와 특정한 개인에 직접적으로 이익이 되며, 이를 통하여 간접적으로 조직에 기여하는 행위(Organizational Citizenship Behavior Individual : OCBI)로 구분하고 있다(Somech & Drach-zahavy, 2004).

이를 Organ등이 제시한 구성요소와 비교하면 OCBI는 이타주의와 예의바른 행동이 되며, OCBO는 양심적인 행동, 시민정신, 정당한 행동이 된다(Paillé, 2009). 결국 Williams와 Anderson(1991)의 조직시민행동에 대한 구분도 결과적으로 Organ의 구성요소와 두드러진 차이를 보이지 않으며 분석의 편의 등을 제공하는 수준이라고 할 수 있다. 그리고 이는 조직시민행동을 협력행위와 순응행위로 구분하였던 초기 이론과 큰 차이를 보이지 못하고 있다.

이상에서 제시된 조직시민행동의 구성요소들은 기본적으로 많은 부분 서로 중복되는 것을 알 수 있다. 일반적으로 조직시민행동은 Organ이 제시한 이타주의, 예의바른 행동, 양심적인 행동, 시민정신, 정당한 행동의 다섯 가지의 하위요인으로 구성되는데, 본 연구에서는 하위 요인 중 개념의 구분이 모호한 예의바른 행동과 양심적인 행동을 제거하고 이타주의로 대표하여 조직시민행동의 하위요인으로 이타주의, 시민정신, 정당한 행동을 선정하고 이를 중심으로 연구하고자 한다.

제3절 신뢰

1. 신뢰의 정의

신뢰는 사람들과의 관계에서 타인을 믿고 의지한다는 의미로 규정할 수 있다. 이러한 신뢰의 개념은 일반적으로 수용되는 정의가 존재하지 않는 가운데 대단히 모호하고도 다양하게 규정하고 있으며(Rousseau et al., 1998; 김우택, 김지희, 2001), 심리학, 사회학, 경영학, 경제학, 조직학 등 다양한 분야의 사회과학 문헌을 통해 주목 받으며 연구되어 왔다(Limerick & Cunnington, 1993).

신뢰에 관한 연구는 최근 조직이론과 조직행동 분야에서 많이 이루어지고 있으며, 이러한 신뢰는 대인간, 부문간, 조직간, 사회관계 네트워크에서의 연구를 통해 신뢰가 개인유효성과 조직유효성을 유지하는데 중요한 요인임이 밝혀지고 있다(Cummings & Bromiely, 1996).

신뢰란 당사자간의 거래가 원활하게 이루어지도록 하는 가장 효율적인 메커니즘, 가장 일상적이고 반복적인 상호작용의 기초로서의 역할(Garfinkel, 1963)로 다른 사람이나 사물을 잘 믿는 개인의 성향이나 기본적인 지향성(Barber, 1983; Lewis & Weight, 1985)을 말한다. 한편 Hagen & Choe (1998) 등은 신뢰를 타인에 대한 긍정적 기대로 정의하였고, Mayer, Davis & Schoorman(1995) 등은 타인을 믿고 기꺼이 의존하는 것으로 신뢰를 정의하였다.

신뢰에 대한 정의는 크게 세 가지 관점으로 볼 수 있다.

1) 신뢰는 기대(expectation)와 관련된 개념이다.

Rotter(1971)는 신뢰를 ‘상대방의 말, 약속, 또는 구어적, 문어적 진술이 믿을만하다는 일반화된 기대(generalized expectancy)’로 정의하였다. 일반화된 기대란 상대방이 비교적 안정적인 특성을 가지고 있고 약속을 잘 지킨다는 것을 점차 학습함으로써 상대방에 대한 신뢰가 형성된다는 것을 의미한다. 이와 같은 기대에 대한 개념을 사용한 Gambetta(1988)는 신뢰를 한 행위자

가 자신의 행위에 영향을 미치는 여타 행위자를 감시 혹은 통제할 수 없는 상황에서 다른 행위자나 집단이 특정한 행동을 할 것이라 판단하는 기대의 주관적 확률수준 또는 상대방이 우리에게 이로운, 혹은 최소한 우리에게 해가 되지 않는 행동을 수행할 가능성이 충분히 높기 때문에 그와 협동해도 될 만하다고 생각하는 주관적 확률이라는 견해를 제시하고 있다. 이는 교환 관계를 공고히 하고 상호 협력을 유발하는 매우 중요한 기반이 된다.

2) 신뢰는 위험(Risk)과 관련된 개념이다.

Luhman(1988)은 신뢰란 기본적으로 위험을 감수하는 것으로서, 어떤 상황에서 다른 사람으로부터 손해를 볼 가능성이 있지만 그를 선택한다는 것이라고 하였다. 그러나 확신은 위험이 없는 상태로서 대안에 대한 고려를 하지 않고 행동하는 것을 확신하면서 위험의 개념을 사용하여 신뢰와 확신을 구분하고 있다.

3) 신뢰는 개인의 성격과 관련된 개념이다.

Barber(1983)는 다른 사람을 잘 믿는 개인의 성향이거나 기본적인 지향성으로 정의하고 있다.

Heimer(2001)의 신뢰에 대한 개념 구분은 신뢰를 형성하는 행위자의 특성과도 밀접한 관련이 있다고 주장하였다. 특히 행위자가 개인인가 혹은 조직인가의 여부가 중요한 차이를 나타낼 수 있다는 것이다. 조직은 조직구성원으로서 개인에 대해서 불신하고, 통제하려 하고, 끊임없이 감시하는 반면에 조직에 의존할 수밖에 없는 개인들은 조직에 대해 자신이 영향력을 행사할 여지가 없기 때문에 신뢰관계가 아닌 확신관계만을 형성한다고 하였다.

최근의 신뢰에 대한 선행연구들을 보면 학문분야와 관계없이 신뢰 개념을 관통하는 공통의 구성요소인 ‘자발성’, ‘위험-감수’, ‘낙관적 기대’로 정리되고 있는데, 이는 ‘자발성’, ‘위험-감수’, ‘낙관적 기대’가 포함하고 있는 Mayer et al.(1995)이 제시한 “상대방이 자기에게 중요한 행동을 수행할 것이라고 예견하면서 상대방을 통제하거나 점검할 수 있느냐 라는 것과는 상관없이 상대방의 행동에 따라 발생할 수 있는 자신의 취약함을 기꺼이 감수하는 것”

이란 신뢰 정의를 따르고 있다. 이러한 그들의 정의는 다른 정의들에 비해 체계적이고 명확하며, 방향성을 지니고 있고, 또한 전제조건을 설정하고 있다는 특징을 지닌다고 볼 수 있다. 이와 같은 신뢰 개념의 구성요소별로 분류하면 <표Ⅱ-5>와 같다.

<표Ⅱ-5> 신뢰의 정의

구분	학자	신뢰 정의
자발성 낙관적 기대	Deutsch(1959)	개인 상호간의 상황에 따른 기대
	Rotter(1971)	타인이나 집단의 말, 약속 또는 구두로 되었거나 기록된 진술을 믿을만하다고 여기는 개인들의 일반화된 기대
	Cook & wall(1980)	기꺼이 다른 사람의 선의를 의심하지 않고 그 말과 행위에 확신을 가지는 정도
	Luhmann(1980)	상대방이 예측가능한 방법으로 행동할 것이라는 기대나 신념
	Zucker(1986)	교환관계에 의해서 공유되는 기대들의 집합
	Morris & Moberg(1994)	서로가 의지하고 믿는 마음을 의미하는 것으로 신뢰주체가 신뢰객체를 신뢰한다는 것은 신뢰객체가 정직하며 언행이 일치하고 약속을 이행할 것이며, 어떤 일(또는 역할)을 제대로 수행할 수 있으리라는 신뢰주체의 기대
	Hosmer(1995)	상대방이나 집단이 공동생활에 종사하는 사람들의 권리와 이익을 인정·보호하고 있다고 믿는 것
자발성 위험 감수	Dasgupta(1998)	자신의 행동 선택에 영향을 미칠 수 있는 타인의 행동 선택에 대한 기대
	Griffin(1967)	위험한 상황에서 바람직 하기는 하나 불확실한 목적을 달성하기 위한 개인의 행위·목적의 특성 또는 사건의 발생에 대한 믿음
	Zand(1981)	타인이 당신의 취약성을 보호해 줬을 때 얻게 될 혜택, 보상, 만족보다는 그 타인이 당신의 취약성을 보호하는데 실패하거나 이를 남용할 때 입게 될 처벌·손실·박탈이 더 큰 상황에서, 그 사람에 대한 당신의 취약성을 기꺼이 가중시키는 것

구분	학자	신뢰 정의
	Lewis & Wright(1985)	위험에 직면한 상황에서 단순히 예측 가능한 것이 아니기 때문에 미래에 대한 확신
	Gambetta(1988)	누군가를 믿는다는 것은 상대방과 함께 무엇인가를 도모하는데 있어 상대방이 자신에게 유익하거나 적어도 피해가 되지 않을 의사결정이나 행동을 할 가능성을 가지는 것
	Tway & Davis(1993)	누군가 또는 어떤 대상에 대해 경계심을 갖지 않고 상호작용하려는 준비상태
	McAllister(1995)	타인에 대한 확신과 타인의 말, 행동 및 결정에 기초하여 행동을 하려는 의지
자발성 낙관적 기대 위험 감수	Mayer, Davis & Schoorman (1995)	상대방이 자기에게 중요한 행동을 수행할 것이라고 예견하면서 상대방을 통제하거나 점검할 수 있느냐 하는 것과는 상관없이 상대방의 행동에 따라 발생할 수 있는 자신의 취약함을 기꺼이 감수하는 것
	Cummings & Bromiley(1996)	상대방이 명시적 또는 묵시적 약속에 따라 행동하기 위해 충실하게 노력할 것이며, 상호간 관계에서 정직하게 행동하고, 또 기회가 있더라도 거래관계에서 거래파트너를 과도하게 착취하면서까지 이기적인 이익을 추구하지는 않을 것이라는 믿음
	Mishra(1996)	신뢰 대상이 유능하고 솔직하며 자신을 염려해주어 의지할 만하다는 믿음에 기초하여 그에 대해 잠재적인 피해를 감수하고자 하는 의지
	Rousseau et al. (1998)	상대방의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신의 취약성을 수용하려는 심리적인 상태

출처 : 인성진(2009)

2. 상사 신뢰

보통 사회과학적 의미로 사용되는 신뢰는 대인신뢰(interpersonal trust)를 의미한다. 즉, 어떤 사람이 다른 사람의 말과 행동에 확신을 가지고 좋은 의도로 귀인하고자 하는 기꺼운 마음상태(willingness)를 갖는 정도를 지칭한다. 대인신뢰는 상대방의 행동에 대한 예측가능성을 높여주고, 개인간 관계에 있어서 자발성의 원천이 된다. 이러한 관점에서 대인신뢰란 상대방에 대한 믿음과 기대라 해석할 수 있다(인성진, 2009).

본 연구에서는 상사의 리더십에 부합하는 대인 간 신뢰인 상사 신뢰를 중심으로 실증 연구를 하고자 한다.

상사에 대한 신뢰는 조직구성원들이 자신의 상사가 자신에게 공정하게 대우할 것이라는 믿음과(Greenberg, Baron, 1997), 상사와의 상호작용을 통하여 형성된 상사에 대한 믿음을 말한다(Williams, 1999).

Podsakoff et al.(1990)은 신뢰를 상사에 대한 믿음과 충성심이라고 정의하고 Mayer et al.(1995)은 신뢰자에 대한 감시나 통제가 가능한 능력, 위치와는 관계없이 신뢰자에게 중요한 행동을 할 것이라는 기대에 근거하여 상대방의 행동을 자발적으로 수용하려는 의지라고 정의하고 있다.

Lewicki & Bunker(1996), Rousseau et al.(1998)과 김호균(2007) 등의 정의를 토대로 한 상사 신뢰는 조직구성원이 상사로부터 느끼는 공정성, 충성심, 지지 등의 정도를 의미하며 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태를 말한다.

원숙연·박통희(2000)는 상사의 능력, 호의, 진실성에 대하여 부하의 인지가 중요하게 작용한다는 가설을 설정한 연구에서, 상사의 능력 및 호의 그리고 진실성의 영향력을 확인하였다. 또한, 대부분의 대인 간 신뢰에서와 같이 상사의 공정성과 일관성은 신뢰형성에 있어서 중요한 요인임을 보여주고 있다. 상사에 대한 신뢰에 있어서 부하가 인지하는 상사와의 관계의 친밀성은 직접적

인 영향은 물론 상사의 특성에 대한 인지를 매개로 한 간접적인 영향력도 매우 큰 것으로 나타났다. 핵심적인 결과는 상사와의 관계가 높을수록 능력을 비롯한 상사의 특성을 긍정적으로 인지한다는 것이다. 한편 부하와 상사와의 관계에 있어서 친밀성을 향상시키는 것은 상사 개인의 인식과 노력만으로는 한계가 있기 때문에 조직의 구조와 분위기가 이를 촉진하는 방향으로 바뀌어야 한다는 연구결과와 시사점을 보여주고 있다.

본 연구에서는 상사신뢰에 대한 정의를 Rotter(1967)가 제시한 신뢰의 정의와 Mayer et al.(1995)이 제시한 신뢰의 정의와 신뢰관계 모형을 토대로 하여 상사 신뢰는 업무부서에 소속된 부하직원이 그 부서의 업무를 총괄하여 직접적으로 관장하는 상사의 능력, 자비심, 도덕성을 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태에서 상사에 대해 낙관적으로 기대하고 행동하는 것으로 정의하고, 상사 신뢰는 금융기관 부서(지점, 팀)의 부서장에 대한 신뢰로 전제한다.



제4절 변수 간 관계에 관한 선행연구

1. 리더십과 신뢰의 관계

리더십을 연구하는 많은 학자들은 신뢰가 리더십에 매우 중요한 요인으로 간주하고 있다. 그 이유는 만일 리더가 리더십을 행사하는 과정에서 조직구성원과 상호간의 신뢰가 형성되어 있지 않다면 조직구성원들은 리더가 영향력을 행사하고자 하는 시도를 거부할 것이며, 리더 또한 신뢰를 통하여 부하들에게 기대이상의 성취를 하도록 동기를 부여한다고 가정하고 있기 때문이다(Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Yukl, 2002; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fette, 1990; Pillai Schriesheim & Williams, 1999).

리더십과 신뢰관계는 안정적인 협력체계 유지를 위한 필수 요인으로써 신뢰는 효과적인 리더가 되기 위한 근본이며 리더십과 신뢰는 상호 밀접한 관계를 가지고 있다(Mark, 1992).

Mishra & Spreitzer(1998)는 리더가 부하들에게 욕구, 복지, 관심 등 적극적인 관심과 배려를 가지고 그들을 공정하게 대우하면 부하들의 신뢰는 증가한다고 하였다. 이것은 리더가 부하들에게 이러한 행동을 보임으로써 부하들은 리더에게 인격적인 대우를 받고 있으며, 조직에서 자신의 존재가치를 인정받는다는 느낌을 제공함으로써 리더에 대한 신뢰 형성이 가능하게 되는 것이다.

Pillai, Schriesheim & Williams(1999)도 상사와 부하 사이의 신뢰는 선호성 같은 포상을 조건으로 하는 거래적 관계보다는 부하와 상사 사이에 어떤 사회적 연대가 이루어진 변혁적 관계가 신뢰 형성 가능성이 더 높다고 주장하였다. 그러나 Shamir(1995)는 거래적 리더십 행동 중 상황적 보상과 신뢰 간에는 높은 정적 상관관계가 있다고 주장하였으며, Meyerson, Weick, & Kramer(1996)도 거래적 리더들은 믿을만한 계약과 교환의 실행들을 통해서 부하들로부터 잠정적인 신뢰를 얻을 수 있다고 하였다(이진규, 박지환,

2003).

한편, Wong & Law(2002)는 리더십은 리더와 구성원들 간의 상호관계를 다루고 있기 때문에 리더와 구성원들 간의 사회적 관계가 원만하게 형성될 때 감성적 인식(emotional awareness)과 감성적 통제(emotional regulation)는 관계의 질을 결정짓는 중요한 요인으로 작용한다고 리더에 대한 감성지능의 중요성을 강조하고 있다.

최근 선행연구를 살펴보면 윤진(2009)은 대구광역시의 기초자치단체의 공무원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십과 리더에 대한 신뢰의 관계에서 나타난 결과를 보면, 지방자치단체장의 변혁적 리더십은 전반적으로 리더에 대한 구성원들의 신뢰관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 권석균(2000)은 상사의 행동특성과 능력이 부하의 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구에서 상사의 부하에 대한 배려적 행동은 부하의 신뢰형성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 제시하였다.

감성리더십과 신뢰의 관계에서, 배이만(2010)은 은행원을 대상으로 한 연구 결과, 감성리더십의 감정인지이해 및 감성관리활용능력은 조직구성원의 과업만족, 보상만족의 관계에서 신뢰의 조절효과가 유의적인 관계에 있음을 밝혔다. 즉, 팀원이 판단하는 팀장의 감성리더십과 팀원의 직무만족 간의 관계에서 팀장과 팀원 구성원 간의 신뢰정도는 이 관계들을 조절할 수 있다고 보았다. 또한 강길숙(2010)도 리더가 감성리더십을 가질수록 부하들의 상사에 대한 신뢰가 커질 것이라는 연구 결과를 도출하였다. 감성리더십 중 자기관리능력, 사회적인식능력, 그리고 관계관리 능력은 상사에 대한 신뢰에 유의미한 (+)의 관계에 있음을 밝혔다.

이와 같이 선행연구를 고찰해 본 결과, 리더십과 신뢰와는 매우 밀접한 관계를 가지고 있음을 확인하였다. 신뢰는 상호협력의 증진이나 조직의 목표를 달성하기 위한 노력을 이끌어 내기 때문에 리더십과 신뢰와의 관계는 매우 중요하다 하겠다.

2. 신뢰와 조직시민행동의 관계

신뢰와 조직시민행동에 관한 연구는 여러 학자들에 의해 이루어졌으며, 조직신뢰는 조직시민행동에 유익한 영향을 미치며(Dirks & Ferrin, 2001), 조직신뢰가 존재하는 기업은 구성원들로 하여금 미래의 불확실성에 대한 부정적인 영향에 대항할 수 있는 능력을 주입시켜주는 것으로 알려졌다(Robinson, 1996).

Konovsky & Pugh(1994)와 McAllister(1995)에 따르면, 조직에 대한 신뢰가 구성원들의 조직몰입과 직무와 관련된 태도형성에 많은 영향을 미치고 있음을 보여 주었다.

McAllister(1995)는 조직 내 경영자들과 경영자를 보조하는 전문가들 사이의 신뢰관계에 대한 연구에서 대인 간 신뢰, 그 중에서도 정서적 신뢰가 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. 역할로서 규정된 것보다 오히려 개인적으로 선택한 것으로서 인정되는 행동을 취하고 개인의 이익보다는 개인적 관심과 배려를 나타내는 것이 정서적 신뢰의 발달을 위해서 중요한 것이며 이러한 행동은 조직시민행동의 특징과도 부합되는 것이다.

Podsakoff, MacKenzie & Bommer(1996)는 변혁적 리더십과 조직몰입, 조직시민행동과의 관계에서 매개변수로서의 신뢰는 높은 상호관계적 역할을 한다고 하였고, Cook & Wall(1980)은 조직 신뢰와 상사 신뢰 각각의 변수와 조직몰입과의 상관관계를 분석한 결과, 조직 신뢰와 상사 신뢰와의 상관관계가 상대적으로 강할수록 조직몰입이 높아진다고 보았다. 즉, 상사에 대한 부하의 신뢰정도는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려졌다(Hrebiniak & Alutto, 1972; Blake & Mouton, 1983; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

신뢰관계가 잘 형성되어 있는 조직에서 일을 하는 사람들은 개방적인 커뮤니케이션을 통한 정보교환과 공유를 할 수 있게 되므로 서로에 대한 신뢰가 잘 형성되어 있지 않은 조직에서 일하는 사람들보다 더 효과적으로 문제를 해결하게 됨으로써 조직유효성을 제고시킨다(Boss, 1978).

국내 연구에서는 이희자(1998), 유종관(2000), 김용순(2002), 전수진·김인

자(2006) 등이 신뢰의 조절효과, 매개역할, 그리고 신뢰와 다른 변수 간의 관계 등에 대해 연구하였다.

이희자(1998)는 한국의 21개 기업을 대상으로 한 조직시민행동에 대한 연구 결과, 리더에 대한 신뢰가 직무특성, 리더행동, 절차공정성이 조직시민행동에 영향을 미치는데 조절효과를 보인 것으로 확인되어 리더에 대한 신뢰의 중요함에 대해 보여주었고, 유종관(2000)은 리더십과 시민행동 사이에서의 신뢰의 매개역할을 연구한 결과, 신뢰는 상사의 카리스마, 개별적 배려 행동이 조직시민행동과의 관계에서 매개 하지는 않지만 직무만족과의 관계에서는 매개 요인으로 작용하므로 신뢰는 카리스마와 개별적 배려 행동에 따른 직무만족의 선행요인임을 주장하였다. 또한 신뢰는 상사의 거래적 리더 행동과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 함과 동시에 조건적 보상행동과 소극적 예의행동에 따른 직무만족에 대해 선행요인으로 작용하므로 신뢰가 리더십과 조직시민행동사이에서 매개역할을 어느 정도 하고 있음을 규명하였다. 또한 김용순(2002)은 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 신뢰의 매개효과를 연구하였는데, 그의 연구결과에 따르면 부하직원의 리더에 대한 신뢰는 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서는 매개역할을 하지만, 거래적 리더십과 조직시민행동의 관계에서는 매개역할을 하지 않는다고 하였다. 또한 신뢰는 리더가 변혁적일수록 조직시민행동에 영향을 주고 있다고 하였다.

전수진·김인자(2006)는 정규직 비서와 사무직 근로자를 대상으로 신뢰가 직무태도에 미치는 영향을 분석하였다. 신뢰를 조직에 대한 신뢰와 상사에 대한 신뢰로 구분하여 각 변수가 직무태도인 조직몰입과 직무만족에 어떠한 차별적 영향을 미치는지를 검증하였다. 연구결과, 조직에 대한 신뢰는 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 영향을 미치게 나타났으며, 비서직 종사자가 사무직보다 조직과 상사에 대해 유의적으로 더 높은 신뢰를 보여주었다. 또한 비서직 종사자들의 조직과 상사에 대한 신뢰는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데 반해 사무직 근로자의 조직과 상사에 대한 신뢰는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

선행연구의 결과를 고찰해 보면, 상사 신뢰는 조직유효성 및 조직시민행동 등에 매우 밀접한 영향 관계가 있다는 점을 파악할 수 있다.

3. 리더십과 조직시민행동의 관계

지금까지 리더십 연구는 직무만족, 조직몰입 등 직무태도와 관련된 연구가 주종을 이루어왔지만, 최근에 직무 외적 행동을 포함한 조직시민행동과의 관련성에 대한 연구가 축적되고 있다(안관영 · 광영환, 1998).

조직시민행동에 관한 연구들은 주로 개인, 직무, 조직 및 리더의 특성을 초점으로 맞추고 있다. 조직시민행동에 대한 초기 연구들(Organ, 1988; Smith, Organ & Near, 1983)은 조직시민행동의 선행요인으로 종업원 태도, 기질, 및 리더의 지지에 초점을 맞추었고 후속연구에서는 리더십의 유형, 직무 및 조직 특성 등을 다루었다 (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

Organ(1990)에 따르면 리더십 유형은 직무만족을 통해 조직시민행동의 하위요인인 이타적 행동과 양심적 행동에 영향을 미친다고 하였다.

Graham(1988)도 Avolio & Bass(1988)의 주장을 토대로 변혁적 리더십은 구성원의 임파워먼트 과정을 통해 조직시민행동에 영향을 미친다고 것을 밝히면서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 연계성을 제안하였다. 즉, 특정의 리더행동차원은 부하들에게 권한을 부여함으로써 자율적인 시민행동을 유발하도록 한다고 하였다. 또한 그는 변혁적 리더는 개별화된 배려와 지적 자극을 통해 구성원의 임파워먼트를 촉진시킬 수 있다고 하였다.

Simith, Organ & Near(1983)의 연구를 보면, 리더의 지원적 행동이 정(+)의 관계를 직접적으로 조직시민행동의 한 가지인 양심적 행동과 관련이 있다고 하였다. 또한 Niehoff & Moorman(1993)은 편견 없이 정보를 수집하기 위한 감시가 공정성에 대한 구성원 지각과 정(+)의 관련성을 나타냈으며 이것은 조직시민행동을 예측하는 것이라고도 하였다.

김덕상(2002)은 조직시민행동에 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 모두 정(+)의 관계에 있다고 확인하였고, 윤현철 · 이도화(2003)도 보험회사 직원들을 대상으로 거래적 리더십과 조건적 보상만이 조직시민행동과 집단적 성

과에 정(+)의 관계가 있다고 하였으며, 변혁적 리더십 중 카리스마가 부하의 조직시민행동에 영향을 받는 것으로 보고하였다.

김재형(2000)은 변혁적 리더십 중 카리스마가 조직시민행동의 스포츠맨십, 예의성, 이타행동, 양심성 등 모든 하위변수에 유의미한 영향을 주었다고 하였다.

한편, Schnake(1991)는 리더가 자신의 기분을 정확히 인식하지 못하면 타인과의 관계 형성에 대한 필요성이나 타인이 겪고 있는 문제에 민감하지 못할 것이고 따라서 이타행동이나 참여행동과 같은 조직시민행동도 못할 것이라고 주장하였다.

정현영(2006)은 위탁급식업체 종사자의 감성리더십과 감성지능이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 감성리더십 수행수준과 조직유효성 관련 변수인 직무만족, 조직몰입, 조직성과, 이직의사 간의 관련성을 파악하기 위하여 상관분석을 실시한 결과, 감성리더십 수준과 직무만족, 조직몰입, 조직성과 수준과는 정(+)의 상관관계를, 이직의사와는 부(-)의 상관관계를 보여 리더의 감성리더십 수준이 종사자들의 직무태도와 직무수행에 유의적인 영향을 끼치는 것으로 분석되었다.

권우덕(2010)은 공무원을 대상으로 한 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 서번트 리더십의 하위요소인 설득은 직무만족의 모든 하위요인에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 소명은 동료만족과 직무자체만족에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 치유는 급여와 승진만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구를 검토한 결과, 리더십과 조직시민행동과의 관계에 관한 연구는 리더십 유형 중 주로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 대상으로 진행되어 왔음을 알 수 있다. 오늘날 조직사회에서 리더의 감성관리가 그 중요성이 점차 부각됨에 따라 감성리더십과 조직시민행동의 연구가 더욱 요청되는 시점이라 하겠다.

제 3 장 연구모형 및 가설 설정

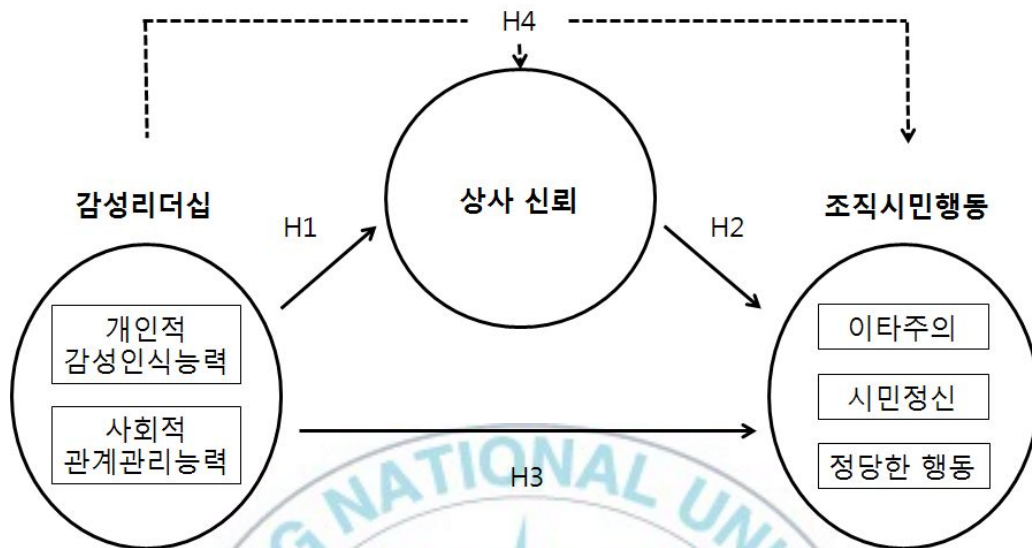
제1절 연구모형의 설정

감성리더십과 조직유효성에 관한 연구는 최근 들어 활발하게 진행되고 있지만, 조직구성원의 역할 외 행동인 조직시민행동과의 연구와 감성리더십의 감성지능과 조직 구성원간의 신뢰에 대한 연구는 흔하지 않은 실정이다. 따라서 본 연구에서는 금융업 종사자를 대상으로 상사의 감성리더십과 관련하여 조직시민행동과의 관계, 그리고 신뢰와의 매개효과를 중심으로 살펴보고자 한다.

본 연구는 감성리더십의 결과에 따른 조직시민행동의 영향에 대한 신뢰의 매개효과 규명과 그 선행요인을 도출하기 위해 설계되었다. 독립변수는 감성리더십으로서 자기인식능력과 관계관리능력이고, 매개변수로는 신뢰의 상사 신뢰를 선택하였다. 매개변수의 선택은 신뢰와 조직시민행동(이타주의, 시민정신, 정당한 행동)에 공통적으로 영향을 미치는 선행요인(자기인식능력, 관계관리능력)이 직접적으로 조직시민행동의 정도를 향상시키는 것이 아니라, 그들의 실질적인 신뢰 활동과 그 정도에 따라 영향을 미친다는 매개효과를 규명하기 위함이다.

그리고 종속변수는 감성리더십의 결과라 할 수 있는 조직시민행동의 구성 중 이타주의, 시민정신, 정당한 행동으로 선택하였다. 지금까지 설명한 연구모형을 도식화하여 다음의 [그림Ⅲ-1]로 표시하였다.

[그림Ⅲ-1] 연구모형



제2절 연구가설의 설정

1. 감성리더십과 신뢰의 관계

신뢰는 상대방의 의도에 대한 확신과 상대방의 행태에 대한 낙관적인 기대로서 조직 내 협동을 유발하고, 갈등을 감소시키며 직무와 조직에 대한 긍정적 태도를 형성하게 함으로써 성과 향상과 상사, 부하, 동료 간의 관계의 질을 결정하는 조직 생존의 핵심조건이다(Shaw, 1997). 정선미와 김강식(2008)에 의하면 서번트 리더십이 상사 신뢰 및 조직 신뢰에 미치는 영향에 대한 연구에서 서번트 리더십은 상사 신뢰와 조직 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 상사 신뢰는 조직 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감성리더십과의 관련된 연구에서는 배이만(2010)이 감성리더십은 조직구성원의 과업만족, 보상만족의 관계에서 신뢰가 조절효과를 가진다고 밝혔고, 강길숙(2010)은 감성리더십이 부하의 상사에 대한 신

뢰에 유의한 관계가 있음을 증명하였다.

선행 연구들은 리더십과 신뢰의 관계에 있어 신뢰가 일정한 역할을 하는 것을 지지하고 있다. 따라서 이러한 근거를 바탕으로 감성리더십과 신뢰에 관한 다음의 가설을 설정하였다.

가설1. 상사의 감성리더십은 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 상사의 개인적 감성인식능력은 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 상사의 사회적 관계관리능력은 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 신뢰와 조직시민행동의 관계

조직에 신뢰가 필요한 이유에 대해 이재훈과 최익봉(2004)은 신뢰가 조직의 발전을 위해 다음과 같은 시사점을 갖기 때문이라고 주장한다. 첫째, 신뢰는 조직이 높은 성과를 달성하도록 촉진시키며, 둘째, 신뢰는 조직의 장기적인 안정성과 구성원의 효용을 달성하는데 중요한 요소이고, 셋째, 신뢰는 조직 구성원들이 강한 공동체 의식을 갖고 조직문제에 자발적으로 참여하도록 하여 규정과 절차 위주의 조직운영으로부터 벗어나 유기적이고 인간 중심적인 탄력적 조직운영을 가능하게 해 준다는 것이다.

McAllister(1995)의 연구에 의하면 대인간 신뢰는 조직시민행동과 유의한 관련성을 가지며, Yoon & Sun(2003)은 직무만족과 상사에 대한 신뢰가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있음을 나타내었다.

Podsakoff et al.(1990)도 상사와 부하 간에 형성되는 높은 근로관계의 질이 부하들의 조직시민행동에 영향을 미친다고 주장하였다.

이러한 선행연구의 논의를 통해 신뢰가 조직구성원의 조직시민행동에 유의한 관련성이 있다는 것을 알 수 있다. 이를 근거로 하여 신뢰와 조직구성원의 조직시민행동의 가설을 다음과 같이 설정하고자 한다.

가설2. 상사 신뢰는 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 상사 신뢰는 조직구성원의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 상사 신뢰는 조직구성원의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-3 상사 신뢰는 조직구성원의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 감성리더십과 조직시민행동의 관계

리더십과 조직시민행동과의 관계에 관한 연구로는 Bass(1985)의 연구, Avolio & Bass(1998) 연구가 있으며, 이들의 변혁적 리더십 행위중의 하나가 조직시민행동 중 양심적 행동에 직접적인 영향을 미친다는 결과를 주장하였다. Koh, Steers & Terborg(1995)는 Bass(1985)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 사용하여 리더십과 조직시민행동과의 관계를 연구하여 리더십이 종업원의 조직시민행동에 영향을 미친다는 유의한 관계를 얻었다. 또한 Ashkanasy & Tse(2000)은 감성리더십과 조직성과 연구에서는 리더는 조직원에게 영향력을 미쳐 조직유효성을 끌어올리고, 조직의 성과를 증대시키며, 조직문화 향상에 기여하며 업무성과와 연관되어 있음을 증명하고 있다(Côté & Miners, 2006). 정현영(2006)은 감성리더십의 감성지능의 수준이 종사자들의 직무태도와 직무수행에 유의한 영향을 미친다고 분석하였다.

이러한 선행연구 결과들을 종합해보면 리더십은 종업원의 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치게 됨을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 감성리더십이 조직구성원들의 조직시민행동에 영향을 미치는가를 실증적으로 검증해보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설3. 상사의 감성리더십은 조직구성원의 조직시민행동에
긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

가설3-1 상사의 개인적 감성인식능력은 조직구성원의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-2 상사의 개인적 감성인식능력은 조직구성원의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-3 상사의 개인적 감성인식능력은 조직구성원의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-4 상사의 사회적 관계관리능력은 조직구성원의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-5 상사의 사회적 관계관리능력은 조직구성원의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-6 상사의 사회적 관계관리능력은 조직구성원의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서의 신뢰의 매개효과

리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과에 대해 Kouzes & Posner(1987)는 부하에 의해 가장 가치를 인정받는 리더의 특성은 정직, 성실, 신뢰이며, 신뢰는 변혁적 리더십 과정에서 중요한 매개역할을 한다고 주장하였다.

Podsakoff et al.(1990)의 연구에 따르면 변혁적 리더의 행동이 조직시민행동에 미치는 영향과 과정에서 부하의 만족과 신뢰가 매개변수로서의 역할을 하는지를 조사한 결과 상사 신뢰는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 매개역할을 하는 것으로 분석되었다(안관영, 2004).

조직시민행동과 같은 조직구성원의 자발적인 참여를 이끌어내기 위해서는 평소 업무를 통해 상사와 구성원간의 적절한 신뢰를 쌓아두는 것이 중요하

다. 이진규·박지환(2003)의 연구에서는 변혁적, 거래적 리더십이 신뢰와 가치일치(value congruence)라는 매개변수를 거쳐 어떻게 조직성과에 영향을 주는지를 분석하였다. 이를 통하여 부하가 인지한 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 성과와의 관계에 있어 신뢰와 가치일치가 중요한 매개역할을 하고 있음을 확인하였다.

이러한 선행연구의 결과를 종합해보면 리더십과 조직구성원들이 상사에 대해 느끼는 신뢰와 조직시민행동 간에 상호관련성이 있음을 확인하였다. 따라서 상사 신뢰는 감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서 매개의 효과를 가질 것인가를 실증적으로 분석해 보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설4. 상사의 감성리더십과 조직구성원의 조직시민행동과의
관계에서 상사 신뢰는 매개효과를 가질 것이다.**

가설4-1 상사의 개인적 감성인식능력과 조직구성원의 이타주의와의
관계에서 상사 신뢰는 매개의 효과를 가질 것이다.

가설4-2 상사의 개인적 감성인식능력과 조직구성원의 시민정신과의
관계에서 상사 신뢰는 매개의 효과를 가질 것이다.

가설4-3 상사의 개인적 감성인식능력과 조직구성원의 정당한 행동과의
관계에서 상사 신뢰는 매개의 효과를 가질 것이다.

가설4-4 상사의 사회적 관계관리능력과 조직구성원의 이타주의와의
관계에서 상사 신뢰는 매개의 효과를 가질 것이다.

가설4-5 상사의 사회적 관계관리능력과 조직구성원의 시민정신과의
관계에서 상사 신뢰는 매개의 효과를 가질 것이다.

가설4-6 상사의 사회적 관계관리능력과 조직구성원의 정당한 행동과의
관계에서 상사 신뢰는 매개의 효과를 가질 것이다.

이상의 가설의 내용들을 정리하면 다음의 <표Ⅲ-1>과 같다.

<표Ⅲ-1> 가설의 내용

가설 번호	가설 내용
1	감성리더십은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
1-1	개인적 감성인식능력은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
1-2	사회적 관계관리능력은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2	상사신뢰는 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-1	상사신뢰는 조직구성원의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-2	상사신뢰는 조직구성원의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-3	상사신뢰는 조직구성원의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
3	감성리더십은 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
3-1	개인적 감성인식능력은 조직구성원의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
3-2	개인적 감성인식능력은 조직구성원의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
3-3	개인적 감성인식능력은 조직구성원의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
3-4	사회적 관계관리능력은 조직구성원의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
3-5	사회적 관계관리능력은 조직구성원의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
3-6	사회적 관계관리능력은 조직구성원의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
4	감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.
4-1	개인적 감성인식능력과 이타주의와의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.
4-2	개인적 감성인식능력과 시민정신과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.
4-3	개인적 감성인식능력과 정당한 행동과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.
4-4	사회적 관계관리능력과 이타주의와의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.
4-5	사회적 관계관리능력과 시민정신과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.
4-6	사회적 관계관리능력과 정당한 행동과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.

제3절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 감성리더십

Goleman et al.(2002)의 정의에 의하면 ‘감성리더십이란 리더의 감성지능을 사용하여 다른 사람에게 건설적인 노력을 발휘해서 긍정적인 영향력을 행사하는 것’을 의미한다. 그들은 리더의 감성지능은 네 가지 차원의 하위요소, 즉 자기인식, 자기관리, 사회적인식능력, 관계관리능력으로 구성되어 있음을 제시하였다. 그리고 감성리더십의 구성요소를 자아인식능력과 자기관리능력을 바탕으로 한 개인적 역량과 사회적 인식능력과 관계관리능력을 바탕으로 한 사회적 역량으로 구성하고자 한다.

감성리더십은 자기 인식의 바탕 위에서 형성된다고 할 수 있다(Goleman et al., 2002). 자기감성인식은 감성지능의 기본이며(Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1995), 자기감성인식을 잘 하는 사람은 그 사람의 몸짓과 목소리에 확신이 있다(이튼 & 존슨, 2001).

Schnake(1991)는 자신의 기분을 정확히 인식하지 못하면 타인과의 관계형성에 대한 필요성이나 타인이 겪고 있는 문제에 민감하지 못할 것이고 따라서 이타적 행동이나 참여행동과 같은 조직시민행동도 못할 것이라고 주장하였다.

감성리더십의 관계관리능력은 자기인식능력, 자기관리능력, 사회적인식능력의 세 요소가 종합된 능력이라 하겠다. 관계를 노련하게 관리한다는 것은 곧 다른 사람의 감정을 잘 다룬다는 의미이다. 리더는 자신의 감정을 자각하고 있어야 하며, 감정이입을 통해 자신이 이끄는 사람들의 감정에 파장을 맞출 수 있어야 한다. 점점 더 사람들 사이의 협력이 요구됨에 따라 관계를 다루는 리더의 수완은 더욱 중요해 질 수 밖에 없다. 협력을 통해 모든 사람들이 쉽게 정보를 공유하고 효과적으로 협력을 가능하게 만드는 친밀하면서 원만한 관계가 성립된다(Goleman et al., 2002).

따라서 본 연구에서는 감성리더십을 측정하기 위하여 Goleman et al.

(2002)이 제시한 하위 요소를 활용하되, 개인적 역량과 사회적 역량 관점으로 구분하고, 개인적 역량에는 감성리더십의 필수요건인 자기인식능력을 선택하여 이를 연구자가 ‘개인적 감성인식능력’이라 명명하고, 사회적 역량에는 관계관리능력을 대표 요인으로 선택하여 이를 ‘사회적 관계관리능력’이라 명명하여 실증 연구를 하고자 한다.

설문문항으로는 자기인식능력에 관한 설문 3문항, 관계관리능력에 관한 설문은 6문항으로 총 9문항을 구성하였으며, “매우 그렇다”의 5점에서부터 “전혀 그렇지 않다”의 1점까지를 Likert 5단계 척도로 설문을 측정하였다.

2. 조직시민행동

Organ(1988)에 따르면 조직시민행동은 직무기술서에 명시되지 않는 역할을 수행함으로써 조직의 성공과 성과에 효과적인 영향을 미치는 조직구성원들의 자발적 행위로 정의할 수 있다(Podsakoff et al., 2000). 그리고, 이러한 조직시민행동의 하위요인은 이타주의, 예의바른 행동, 양심적인 행동, 시민정신, 정당한 행동으로 구성된다.

본 연구에서는 개념의 명확화를 위하여 하위요인 중 조직의 업무 관계나 문제에 대하여 자발적으로 협조하는 이타주의와 그러한 문제를 사전에 억제하는 예의바른 행동, 그리고 간접적으로 조직에 도움을 주는 양심적인 행동을 이타주의로 함축하고 예의바른 행동과, 양심적인 행동은 본 연구에서 제외하였다. 따라서 실증연구에서는 조직시민행동의 하위요인으로 이타주의, 시민정신, 정당한 행동을 설정하여 조직시민행동을 측정하고자 한다.

설문문항은 이타주의에 관한 설문 3문항, 시민정신에 관한 설문 3문항, 정당한 행동에 관한 설문 3문항으로 총 9문항으로 구성하였으며, 이들 각 항목은 “매우 그렇다”의 5점에서부터 “전혀 그렇지 않다”의 1점까지를 Likert 5단계 척도로 설문을 측정하였다.

3. 신뢰

신뢰는 금융업 종사자가 상사에 대해서 그들의 능력과 정직성, 진실성, 온정과 관심 등을 받아들이는 믿음의 정도를 의미하는 것이라 정의하고자 한다.

상사 신뢰의 측정을 위하여 Cook & Wall(1980), Podsakoff et al.(1990), 인성진(2009) 등이 개발 혹은 사용한 측정 항목을 수용하여 사용하였다.

설문문항은 상사 신뢰에 관한 설문 5문항 구성하였으며, 이는 “매우 그렇다”의 5점에서부터 “전혀 그렇지 않다”의 1점까지를 Likert 5단계 척도로 설문을 측정하였다.



제4절 설문조사 및 자료분석 방법

1. 설문지의 구성 및 조사방법

본 연구에서는 감성리더십, 조직시민행동, 신뢰에 관한 자료를 얻기 위하여 자기보고식 설문지를 사용하였다. 모든 변수들은 기존의 선행연구들에서 사용되었던 다차원적 척도들을 이용하여 측정하였으며, 설문응답자들은 “매우 그렇다”의 5점에서부터 “전혀 그렇지 않다”의 1점까지 각각의 설문 문항들에 대하여 개인의 견해를 Likert 5단계 척도에 따라 표시하도록 하였다.

<표Ⅲ-2>에서 제시되어 있는 바와 같이 제Ⅰ부는 독립변수인 감성리더십에 대한 설문으로 자기인식능력, 관계관리능력 각각 3문항, 6문항으로 총 9개 문항으로 구성되어 있으며, 제Ⅱ부, 종속변수인 조직시민행동에 대한 설문은 이타주의, 시민정신, 정당한 행동으로 각 3문항씩, 총 9문항으로 구성되어 있다. 그리고 제Ⅲ부, 매개변수인 신뢰에 대한 설문은 상사 신뢰 5문항으로 구성하였다. 마지막으로 제Ⅳ부에는 인구통계학적 자료로 6문항이 구성되었다.

<표Ⅲ-2> 설문지의 구성

구분	구성요인	문항번호	문항수	출처
감성리더십	자기인식	I 1~3	3	Goleman et al.(2002), 강희락(2009)
	관계관리	I 4~9	6	
조직시민행동	이타주의	II 1~3	3	Orang(1988), Podsakoff et al.(1994), 김지한(2009), 남석훈(2007)
	시민정신	II 4~6	3	
	정당한 행동	II 7~9	3	
신뢰	상사신뢰	III 1~5	5	Cook & Wall(1980), Podsakoff et al., 인성진(2009)
인구통계		IV 1~6	6	성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급, 종사업종

본 연구는 감성리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과 분석을 목적으로 한다. 특히 기존 연구들이 서비스업, 공공조직 등에 그 대상을 집중하고 있다는 사실을 감안하여 금융업 종사자를 그 대상으로 선정하였다. 본 논문에서는 금융업을 크게 은행(은행법), 저축은행(상호저축은행법), 증권사(금융투자관련 법규), 캐피탈 등(여신전문금융업법) 으로 구분하여 각 금융회사에 근무하는 종사자를 대상으로 설문을 실시하였다. 본 조사는 연구자가 직접 해당 금융회사를 방문하거나 우편을 통하여 총 475부의 설문지를 2012년 9월 17일부터 10월 10일에 걸쳐서 배부하여 총 374부를 회수(78.7%)하였으며, 그 중 분석에 타당하지 않은 12부를 제외하고 최종 362부의 설문지를 본 연구의 분석 대상으로 선택하였다.

2. 자료분석 방법

연구결과에 대한 타당성과 신뢰성의 확보를 위해서는 설문지의 항목들이 타당성이 높은 질문 항목들로 구성되어야 하며 신뢰도 또한 높아야 한다.

따라서 본 연구의 모형과 연구 가설들을 검증하기 전에 설문자료에 대한 각 측정 변수의 개념 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 내적 일관성 검증을 위한 신뢰성 분석을 실시하였다.

그리고 타당성과 신뢰성이 검증된 측정 자료를 기준으로 연구가설을 검증하기 위하여 단순회귀분석과 다중회귀분석, 매개효과 분석 등의 통계적 방법을 적용하였고 이를 위해 사회과학 등의 통계분야에서 일반적으로 활용되는 통계처리 프로그램인 SPSS WIN 18을 이용하였다.

제 4 장 실증분석 및 가설검증

제1절 실증 분석

1. 표본의 특성

본 연구의 실증분석에 사용된 표본의 특성은 <표IV-1>과 같다.

설문의 응답자별 성별 분포는 남자가 175명(48.3%)이고 여자가 187명(51.7%)으로 나타났다. 응답자의 연령별 분포는 30세 이하가 154명(42.5%), 31세~35세는 101명(27.9%), 36세~40세는 63명(17.4%), 41세 이상은 44명(12.2%)으로 각각 표본을 이루고 있다.

다음으로 응답자의 교육수준은 고졸이하 39명(10.8%), 전문대졸 57명(15.7%), 대졸 253명(69.9%), 대학원이상 13명(3.6%)으로 표본의 89.2%가 전문대졸 이상임을 알 수 있다. 근무연수의 분포는 1년 미만이 60명(16.6%), 1년~3년 미만이 85명(23.5%), 3년~5년 미만이 60명(16.6%), 5년~7년 미만이 42명(11.6%), 7년~9년 미만이 27명(7.5%), 9년 이상이 88명(24.3%)으로 골고루 분포하였다.

조상대상자의 직급 분포를 보면, 계장 이하가 202명(55.8%)으로 가장 많고, 대리가 85명(23.5%), 과장이 43명(11.9%), 차장이 24명(6.6%), 부지점장이 8명(2.2%)으로 나타났다. 응답자가 속한 직장의 금융업종별 분포는 은행이 88명(24.3%), 저축은행이 146명(40.3%), 증권사 73명(20.2%), 캐피탈 등이 55명(15.2%)으로 저축은행 종사자가 가장 많은 비중을 차지하고 있다.

<표Ⅳ-1> 표본의 인구통계학적 특성

특성		빈도	백분율(%)
성별	남자	175	48.3
	여자	187	51.7
연령	25세 이하	29	8.0
	26세 ~ 30세	125	34.5
	31세 ~ 35세	101	27.9
	36세 ~ 40세	63	17.4
	41세 이상	44	12.2
학력	고졸미만	0	0.0
	고졸	39	10.8
	전문대졸	57	15.7
	대졸	253	69.9
	대학원이상	13	3.6
근속년수	1년미만	60	16.6
	1년이상 ~ 3년미만	85	23.5
	3년이상 ~ 5년미만	60	16.6
	5년이상 ~ 7년미만	42	11.6
	7년이상 ~ 9년미만	27	7.5
	9년이상	88	24.3
직급	계장 이하	202	55.8
	대리	85	23.5
	과장	43	11.9
	차장	24	6.6
	부지점장	8	2.2
금융업종	은행	88	24.3
	저축은행	146	40.3
	증권사	73	20.2
	캐피탈 등	55	15.2

2. 타당성 및 신뢰성 분석

1) 타당성 분석

타당성(Validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념이다.

측정항목들을 통하여 요인들을 추출하기 위하여 주성분 분석법과 VARIMAX 회전법을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 또한 독립변수(자기인식능력, 관계관리능력)에 대해서 분석한 후 매개변수(상사 신뢰)와 종속변수(이타주의, 시민정신, 정당한 행동)에 대하여 분석을 실시하였다. 요인의 수를 결정함에 있어서 아이겐 값(Eigen value)을 기준으로 그 값이 1.0 이상인 요인만을 선택하였다. 각 변수와 요인 간의 상관관계의 정도를 나타내주는 요인적재량은 0.4 이상을 유의성이 있는 것으로 판단하고, 공통성은 0.5 이상, 누적된 분산설명력은 60% 이상 등을 기준으로 삼았다.

이러한 방법에 의해서 분석한 탐색적 요인분석 결과를 보면, 감성리더십은 관계관리능력에서 1개 항목(관계관리4)이 이들 기준들을 만족하지 못하는 것으로 나타나 이 항목을 제거한 후 재분석하였다. 그 결과 2개의 요인이 도출되었으며, 요인1은 사회적 관계관리 능력, 요인2는 개인적 감성인식 능력으로 명명하였다. 이들 요인들은 요인1인 사회적 관계관리 능력이 43.596%, 요인2인 개인적 감성인식 능력이 32.066%를 설명하여 전체 분산의 총 75.662%를 설명하고 있고, 공통성은 최소 .742로 나타나 기준을 만족하는 것으로 나타났다.

이와 같은 감성리더십 변수에 대한 타당성 검증을 위한 요인분석 결과는 <표Ⅳ-2>에서 보는 바와 같다.

<표IV-2> 감성리더십의 탐색적 요인분석 결과

설문 항목	성 분		공통성
	요인1 (사회적 관계관리)	요인2 (개인적 감성인식)	
자기인식1	.310	.804	.742
자기인식2	.314	.825	.779
자기인식3	.353	.817	.792
관계관리1	.836	.221	.749
관계관계2	.778	.374	.746
관계관계3	.778	.372	.743
관계관계5	.802	.340	.759
관계관계6	.784	.358	.742
Eigen-Value	3.488	2.565	
누적된 분산 설명력(%)	43.596	75.662	

*요인추출 방법 : 주성분 분석 / 회전 방법 : 베리맥스 / 요인추출의 근거 : Eigen -Value(1.00)

다음은 상사 신뢰와 조직시민행동 변수에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인1인 상사 신뢰가 25.856%, 요인2인 이타주의가 15.962%, 요인3인 정당한 행동이 14.863%, 요인4인 시민정신이 17.796%를 설명하여 전체 분산의 71.476%를 설명하고 있으며, 공통성은 최소 .529로 나타나 기준을 만족함을 확인할 수 있다. 그 결과는 <IV-3>와 같다.

<표Ⅳ-3> 신뢰와 조직시민행동의 탐색적 요인분석 결과

설문 항목	상사신뢰	이타주의	정당한 행동	시민정신	공통성
상사신뢰1	.759	.096	-.135	.168	.632
상사신뢰2	.838	.116	-.034	-.012	.717
상사신뢰3	.896	.120	-.041	-.021	.819
상사신뢰4	.876	.013	-.056	.119	.785
상사신뢰5	.826	-.007	-.062	.212	.731
이타주의1	.135	.874	-.041	.107	.795
이타주의2	.095	.855	-.102	.161	.777
이타주의3	.018	.721	-.028	.357	.648
시민정신1	.084	.355	-.063	.626	.529
시민정신2	.119	.116	.009	.853	.755
시민정신3	.141	.175	-.072	.826	.737
정당한 행동1	-.112	-.006	.834	-.026	.709
정당한 행동2	-.083	-.055	.851	.044	.736
정당한 행동3	-.032	-.097	.781	-.125	.636
Eigen-Value	3.620	2.235	2.081	2.071	
누적된 분산 설명력(%)	25.856	41.817	56.680	71.476	

*요인추출 방법 : 주성분 분석 / 회전 방법 : 베리맥스 / 요인추출의 근거 : Eigen -Value(1.00)

2) 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)이란 측정한 다변량 변수 사이의 일관된 정도를 의미한다. 즉, 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 신뢰도에는 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 개념이 포함되어 있다(김계수, 2006).

측정도구로서 사용된 설문항목들이 얼마만큼 일관성을 지니고 있는지를 밝혀내기 위해 신뢰성 분석을 실시하게 된다. 본 연구의 신뢰성은 Cronbach's Alpha를 통하여 확인하였으며, <표IV-4>에서 제시된 것과 같이 Nunnally(1978)가 제시한 기준치인 0.7이상으로 나타나 개념들의 내적 일관성이 있는 것으로 판단하였다.

<표IV-4> 측정변수의 신뢰성 분석

변 수			문 항 수		Cronbach's α
			수정전	수정후	
독립변수	감성리더십	자기인식능력	3	3	.852
		관계관리능력	6	5	.914
매개변수	신뢰	상사 신뢰	5	5	.904
종속변수	조직시민행동	이타주의	3	3	.814
		시민 행동	3	3	.752
		정당한 행동	3	3	.766

3. 변수의 기술통계 및 상관관계 분석

연구 모형 검증에 앞서 본 연구에서 포함하고 있는 주요 변수와 평균과 표준편차를 살펴보았다. 평균값은 전반적으로 중앙값인 3.0 이상으로 나타났다. 특히 “이타주의”의 값이 3.76으로 가장 높았고, “정당한 행동”이 2.74로 가장 낮았다.

<표Ⅳ-5> 주요 변수의 하위요인별 평균과 표준편차

변수명	하위요인	평균	표준편차
감성리더십	자기인식능력	3.34	.70
	관계관리능력	3.35	.77
신뢰	상사신뢰	3.42	.69
조직시민행동	이타주의	3.76	.56
	시민정신	3.57	.65
	정당한행동	2.74	.75

다음으로 각 변수 간의 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해서 사용되는 것이다. 즉, 상관관계 분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도의 밀접한 관련성을 갖고 변화하는가를 알아보기 위하여 사용된다(채서일, 1995).

본 연구에서는 Pearson 상관계수를 이용하여 <표Ⅳ-6>과 같이 변수 간 상관관계를 분석하였고, 전반적으로 모든 변수 간의 상관성은 유의한 것으로 나타났다.

<표Ⅳ-6> 상관관계 분석 결과

변수		자기 인식	관계 관리	상사 신뢰	이타 주의	시민 정신	정당한 행동
1	자기 인식	1					
	관계 관리	.699**	1				
2	상사 신뢰	.639**	.747**	1			
3	이타 주의	.186**	.158**	.202**	1		
	시민 정신	.220**	.241**	.264**	.477**	1	
	정당한 행동	-.139**	-.164**	-.173**	-.151**	-.122*	1

*p<.05, **p<.01 (N=362)



제2절 가설 검증 결과

1. 감성리더십과 상사 신뢰의 관계(가설1)

가설1은 금융기관 상사의 감성리더십이 금융업 종사자들이 느끼는 상사 신뢰에 어떠한 영향관계가 있는지를 검증하는 것이다. 즉, 감성리더십의 하위요인으로서 개인적 감성인식능력과 사회적 관계관리능력이 상사 신뢰에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 검증이다.

이러한 가설 1의 검증을 위하여 개인적 감성인식능력과 사회적 관계관리능력을 독립변수로 상사 신뢰를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과, F값은 252.107로 유의수준 $p < .001$ 수준에서 회귀모형이 유의한 것으로 나타났다.

가설의 분석결과, 감성리더십 하위 요인의 개인적 감성인식능력은 상사 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설1-1에 대하여 표준화계수 β 값 .229, t 값 4.804로 유의수준 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 가설이 채택 되었다.

또한 감성리더십 하위 요인의 사회적 관계관리능력은 상사 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설1-2에 대해서는 β 값 .587, t 값 12.316으로 유의수준 $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설이 채택 되었다.

따라서 상사 신뢰에 영향을 미치는 감성리더십의 하위요인은 개인적 감성인식능력과 사회적 관계관리능력이며, 특히 사회적 관계관리능력은 상사 신뢰에 강한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이러한 감성리더십과 상사 신뢰와의 다중회귀분석 결과는 다음의 <표IV-7>과 같다.

<표IV-7> 감성리더십과 상사 신뢰 간의 회귀분석 결과

요인	상사 신뢰					
	비표준화 계수		표준화계수	t-value	p-value	공차 한계
	β	표준오차	β			
(상수)	.901	.120		7.513	.000	
개인적 감성인식 능력	.228	.047	.229	4.804	.000	.511
사회적 관계관리 능력	.525	.043	.587	12.316	.000	.511

$R^2 = .584, F=252.107(p=.000)$

2. 신뢰와 조직시민행동의 관계(가설2)

가설2는 상사 신뢰와 금융업 종사자들의 조직시민행동과의 영향관계를 검증하는 것이다. 먼저, 상사 신뢰와 조직시민행동의 하위요인인 이타주의와의 단순회귀분석을 <표IV-8>과 같이 살펴보면, F값 15.322로 유의수준 $p<.001$ 수준에서 회귀모형이 유의한 것으로 나타났다.

상사 신뢰는 조직시민행동의 이타주의에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설2-1에 대하여 β 값 .202, t값 3.914로서 유의수준 $p<.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 가설이 채택되었다.

<표IV-8> 상사 신뢰와 이타주의 간의 회귀분석 결과

요인	이타주의				
	비표준화 계수		표준화계수	t-value	p-value
	β	표준오차	β		
(상수)	3.203	0.145		22.018	.000
상사신뢰	.163	.042	.202	3.914	.000

$R^2 = .041, F=15.322(p=.000)$

다음으로 상사 신뢰는 조직시민행동의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설2-2에 대한 단순회귀분석 결과를 <표IV-9>와 같이 살펴보면, F값이 15.322로 유의수준 $p < .001$ 수준에서 회귀모형이 유의한 것으로 나타났고, β 값 .264, t값이 5.185으로 유의수준 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 확인되어 가설이 채택되었다.

<표IV-9> 상사 신뢰와 시민정신 간의 회귀분석 결과

요인	시민정신				
	비표준화 계수		표준화계수	t-value	p-value
	β	표준오차	β		
(상수)	2.729	.166		16.470	.000
상사신뢰	.246	.047	.264	5.185	.000
$R^2 = .041, F=15.322(p=.000)$					

마지막으로 상사 신뢰는 조직시민행동의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설2-3에 대한 단순회귀분석 결과를 <표IV-10>과 같이 살펴보면, 먼저 회귀모형의 유의성은 F값 11.139로 유의수준 $p < .01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

상사신뢰와 정당한 행동 간의 영향관계를 살펴보면 β 값 -.173, t값 -3.338로 유의수준 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설이 채택되었다.

<표IV-10> 상사 신뢰와 정당한 행동 간의 회귀분석 결과

요인	정당한 행동				
	비표준화 계수		표준화계수	t-value	p-value
	β	표준오차	β		
(상수)	3.378	.196		17.221	.000
상사신뢰	-.188	.056	-.173	-3.338	.001

$R^2 = .030$, $F=11.139$ ($p=.001$)

이상의 결과를 보면 상사 신뢰는 조직시민행동의 이타주의($\beta=.202$, $t=3.914$, $p<.001$), 시민정신($\beta=.264$, $t=5.185$, $p<.001$), 정당한 행동($\beta=-.173$, $t=-3.338$, $p<.01$)에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이중 시민정신에 대한 영향이 가장 강한 것으로 나타났다.

3. 감성리더십과 조직시민행동의 관계(가설3)

가설3은 감성리더십이 금융업 종사자들의 조직시민행동에 미치는 영향관계를 검증하는 것이다. 다시 말해, 감성리더십의 하위요인으로서 개인적 감성인식능력과 사회적 관계관리능력이 조직시민행동의 하위요인의 이타주의, 시민정신, 정당한 행동에 영향을 미치는가에 대한 검증이다.

먼저 감성리더십의 하위요인과 조직시민행동의 이타주의와의 다중회귀분석을 실시한 결과를 <표IV-11>과 같이 살펴보면, F값은 6.742로 유의수준 $p<.01$ 수준에서 회귀모형이 유의한 것으로 나타났다.

감성리더십의 개인적 감성인식능력은 조직시민행동의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3-1은 β 값 .149, t 값 2.057로 유의수준 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 채택되었다.

그러나, 감성리더십의 사회적 관계관리 능력은 조직시민행동의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3-2은 β 값 .053, t 값 .735로 유의수

준 $p < .05$ 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타나 가설이 기각되었다.

따라서, 조직시민행동의 이타주의에 영향을 미치는 감성리더십의 요인은 개인적 감성인식능력임을 알 수 있다.

<표IV-11> 감성리더십과 이타주의 간의 회귀분석 결과

요인	이타주의					
	비표준화 계수		표준화계수	t-value	p-value	공차 한계
	β	표준오차	β			
(상수)	3.232	.147		21.919	.000	
개인적 감성인식 능력	.120	.058	.149	2.057	.040	.511
사회적 관계관리 능력	.038	.052	.053	.735	.463	.511
$R^2 = .036, F=6.742(p=.001)$						

다음은 감성리더십이 조직시민행동의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3-3, 3-4의 다중회귀분석 결과를 <표IV-12>와 같이 살펴보면, F값 12.111로 유의수준 $p < .001$ 수준에서 회귀모형은 유의한 것으로 나타났다, 개인적인 감성인식능력은 조직시민행동의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3-3은 β 값 .102, t값 1.427로 유의수준 $p < .05$ 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타나 가설을 기각하였다.

그리고 사회적 관계관리능력은 조직시민행동의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3-4는 β 값 .169, t값 2.368로 유의수준 $p < .05$ 수준에서 유의한 것으로 확인되어 가설이 채택되었다.

따라서 조직시민행동의 시민정신에 영향을 미치는 감성리더십의 요인은 사회적 관계관리능력임을 알 수 있다.

<표IV-12> 감성리더십과 시민정신 간의 회귀분석 결과

요인	시민정신					
	비표준화 계수		표준화계수	t-value	p-value	공차 한계
	β	표준오차	β			
(상수)	2.780	.168		16.540	.000	
개인적 감성인식 능력	.095	.066	.102	1.427	.154	.511
사회적 관계관리 능력	.141	.060	.169	2.368	.018	.511
$R^2 = .063, F=12.111(p=.000)$						

마지막으로 감성리더십이 조직시민행동의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3-5, 3-6을 검증하기 위하여 다중회귀분석의 결과를 다음의 <표IV-13>과 같이 살펴보면, 회귀모형은 F값 5.159로 유의수준 <.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

감성리더십의 개인적 감성인식능력은 조직시민행동의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3-5은 β 값 -.048, t값 -.657로 유의수준 $p<.05$ 수준에서 유의하지 않는 것으로 나타나 기각되었다.

또한 감성리더십의 사회적 관계관리능력은 조직시민행동의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3-6도 β 값 -.130, t값 -1.788로 유의수준 $p<.05$ 수준에서 유의하지 않는 것으로 나타나 역시 기각되었다.

따라서, 개인적 감성인식능력과 사회적 관계관리능력은 금융업 종사자들의 조직시민행동의 정당한 행동에 영향을 미치지 않는 요인임을 알 수 있다.

<표IV-13> 감성리더십과 정당한 행동 간의 회귀분석 결과

요인	정당한 행동					
	비표준화 계수		표준화계수	t-value	p-value	공차 한계
	β	표준오차	β			
(상수)	3.331	.199		16.777	.000	
개인적 감성인식 능력	-.052	.078	-.048	-.657	.512	.511
사회적 관계관리 능력	-.126	.071	-.130	-1.788	.075	.511
$R^2 = .28, F=5.159(p=.006)$						

4. 감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서의 신뢰의 매개효과(가설4)

Baron & Kenny(1986)는 매개역할을 판단하기 위해 다음의 3단계의 회귀 분석을 제안하였다. 1단계는 독립변수와 매개변수 간 회귀분석, 2단계는 독립변수와 종속변수 간 회귀분석, 3단계는 독립변수 및 매개변수와 종속변수 간의 회귀분석을 실시한다. 이 분석 결과가 다음의 조건을 충족시킬 때 매개역할의 입증 가능성이 가능하다. 첫째, 앞선 1단계와 2단계의 분석결과가 통계적으로 유의하게 나와야 하고, 둘째, 매개변수가 종속변수에 통계적 유의성을 주고, 마지막으로 독립변수의 계수가 3단계의 회귀계수 값보다 2단계의 회귀계수 값이 높을 경우 매개적인 역할을 한다고 본다. 또한 완전매개 혹은 부분매개의 판단은 3단계 회귀분석시 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 종속변수에 대해 갖는 효과가 통계적 유의미성을 가지지 않으면 완전매개이고, 유의성을 가지면 부분매개인 것으로 판단한다.

다음의 <표IV-14>는 각 단계별로 감성리더십과 조직시민행동의 관계에서 상사 신뢰의 매개효과의 검증 결과를 나타내었다. 이를 단계적으로 분석해 보면 다음과 같다.

<표IV-14> 감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서의 상사 신뢰의 매개검증

1단계	상사 신뢰					
요인	표준화계수	t-value				
	β					
개인적 감성인식능력	.229	4.804***				
사회적 관계관리능력	.587	12.316***				
R ² (F)	0.584(252.107***)					
2단계	이타주의		시민정신		정당한행동	
요인	표준화계수	t-value	표준화계수	t-value	표준화계수	t-value
	β		β		β	
개인적 감성인식능력	.149	2.057*	.102	1.427	-.048	-.657
사회적 관계관리능력	.053	.735	.169	2.368*	-.130	-1.788
R ² (F)	.036(6.742**)		.063(12.111***)		.28(5.159**)	
3단계	이타주의		시민정신		정당한행동	
요인	표준화계수	t-value	표준화계수	t-value	표준화계수	t-value
	β		β		β	
개인적 감성인식능력	.112	1.508	.062	.850	-.023	-.304
사회적 관계관리능력	-.041	-.478	.068	.798	-.066	-.761
상사 신뢰	.161	2.012*	.173	2.199*	-.109	-1.358
R ² (F)	.047(5.883**)		.076(9.773***)		.033(4.062**)	

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

1) 독립변수와 매개변수 간 회귀분석

1단계 검증으로 독립변수와 매개변수 간 회귀분석을 실시하였다. 우선 상사 신뢰에 대한 독립변수의 영향은 개인적 감성인식능력($\beta=.229$, $t=4.804$, $p<.001$), 사회적 관계관리능력($\beta=.587$, $t=12.316$, $p<.001$)이 통계적으로 유의

한 영향을 미치는 것으로 나타났다

2) 독립변수와 종속변수 간 회귀분석

2단계 검증으로 독립변수와 종속변수 간 회귀분석을 실시하였다. 조직시민행동의 이타주의에 대해서는 독립변수의 개인적 감성인식능력($\beta=.149$, $t=2.057$, $p<.05$)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직시민행동의 시민정신에 대해서는 사회적 관계관리능력($\beta=.169$, $t=2.368$, $p<.05$)이 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 반면 나머지 요인간의 영향관계는 모두 유의수준 $p<.05$ 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.

3) 독립변수 및 매개변수와 종속변수 간 회귀분석

3단계 검증으로 독립변수 및 매개변수와 종속변수 간 회귀분석을 실시하였다. 우선 조직시민행동의 이타주의에 대해서는 상사 신뢰($\beta=.161$, $t=2.012$, $p<.05$)가 유의한 것으로 나타났고, 조직시민행동의 시민정신에 대해서도 역시 상사 신뢰($\beta=.173$, $t=2.199$, $p<.05$)가 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 2단계 검증에서 독립변수와 종속변수 간의 관계의 유의한 결과를 확인한 감성리더십의 개인적 감성인식능력과 조직시민행동의 이타주의의 영향관계와 감성리더십의 사회적 관계관리능력과 조직시민행동의 시민정신의 영향관계는 모두 유의하지 않는 것으로 나타났다.

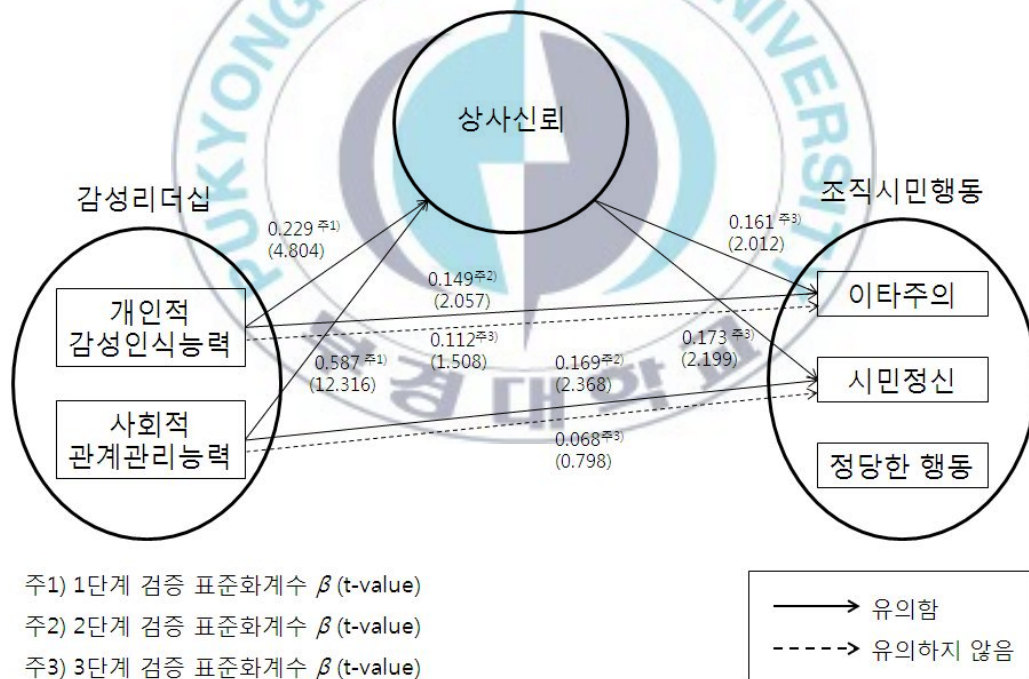
앞서 실시한 회귀분석을 종합해보면 다음의 <그림 IV-1>과 같다.

Baron & Kenny(1986)의 1단계 검증에서 독립변수인 감성리더십의 하위 요인들 중 개인적 감성인식능력($\beta=.229$, $t=4.804$, $p<.001$)과 사회적 관계관리능력($\beta=0.587$, $t=12.316$, $p<.001$)이 매개변수인 상사 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 2단계 검증에서는 개인적 감성인식능력($\beta=.149$, $t=2.057$, $p<.05$)이 종속변수인 조직시민행동의 하위요인들 중 이타주의에 유의한 영향을, 사회적 관계관리능력($\beta=.169$, $t=2.368$, $p<.05$)은 조직시민행동의 시민정신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계 검증에서는 개인적 감성인식능력과 사회적 관계관리능력의 표준화계수 β 값은 감소하였고

($\beta = .149 \rightarrow .112$, $\beta = .169 \rightarrow .068$), 설명력인 R^2 값은 증가했다($R^2 = .036 \rightarrow R^2 = .047$, $R^2 = .063 \rightarrow R^2 = .076$). 또한 2단계에서 유의한 영향을 미친다고 확인한 개인적 감성인식능력 $\rightarrow$ 이타주의, 사회적 관계관리능력 $\rightarrow$ 시민정신의 영향 관계는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

따라서 감성리더십의 개인적 감성인식능력과 조직시민행동의 이타주의와의 관계에서 매개변수인 상사 신뢰는 완전매개(full mediation) 효과를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 감성리더십의 사회적 관계관리능력과 조직시민행동의 시민정신과의 관계에서 상사 신뢰 또한 완전매개의 효과를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다. 그러나 나머지 요인들과의 관계에서는 상사 신뢰가 매개효과를 가지지 않는 것으로 나타났다.

[그림 IV-1] 회귀분석을 통한 매개효과 검증



이상의 가설 검증 결과는 다음의 <표Ⅳ-15>와 같이 요약할 수 있다.

<표Ⅳ-15> 가설 검증 결과

가설 번호	가설 내용	채택 여부
1	감성리더십은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1	개인적 감성인식능력은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	사회적 관계관리능력은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2	상사신뢰는 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	상사신뢰는 조직구성원의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	상사신뢰는 조직구성원의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-3	상사신뢰는 조직구성원의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
3	감성리더십은 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분채택
3-1	개인적 감성인식능력은 조직구성원의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
3-2	개인적 감성인식능력은 조직구성원의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3	개인적 감성인식능력은 조직구성원의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
3-4	사회적 관계관리능력은 조직구성원의 이타주의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
3-5	사회적 관계관리능력은 조직구성원의 시민정신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
3-6	사회적 관계관리능력은 조직구성원의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
4	감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.	부분채택
4-1	개인적 감성인식능력과 이타주의와의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.	채택
4-2	개인적 감성인식능력과 시민정신과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.	기각
4-3	개인적 감성인식능력과 정당한 행동과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.	기각
4-4	사회적 관계관리능력과 이타주의와의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.	기각
4-5	사회적 관계관리능력과 시민정신과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.	채택
4-6	사회적 관계관리능력과 정당한 행동과의 관계에서 상사신뢰는 매개효과를 가질 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제1절 연구결과의 요약

본 연구는 금융업 종사자가 인지하는 상사의 감성리더십이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개효과를 알아보고자 실행되었다. 금융기관 상사의 감성리더십의 하위요인으로 개인적 감성인식능력과 사회적 관계관리능력을 선정하고, 금융업 종사자의 조직시민행동 즉, 이타주의, 시민정신, 정당한 행동과의 영향관계를 분석하였으며, 상사 신뢰의 매개효과를 검증하였다.

그동안 리더십과 조직유효성 및 조직시민행동에 관한 선행 연구는 많았지만, 감성리더십과 신뢰, 조직시민행동과의 영향 연구는 거의 없었으므로 이러한 관계분석을 실증적으로 밝힌 것이 이 논문의 성과라고 할 수 있다.

본 연구는 연구 목적을 달성하기 위하여 문헌연구를 실시하였으며 이를 통하여 연구 모형 및 연구 가설들을 설정하였다. 또한 문헌 연구들을 바탕으로 개발된 측정문항들을 활용하여 설문지를 구성하였고, 설문조사를 통하여 자료를 확보하고 실증분석을 실시하였다.

본 연구에 사용된 설문지는 5단계 척도를 이용하였으며 은행, 저축은행, 증권사, 캐피탈 등 금융업에 종사하는 근로자를 대상으로 총 475부를 배부하여 374부(회수율 78.7%)의 설문지를 회수하고 타당치 않은 12부를 제거한 후 유효설문지 362부를 분석에 사용하였다.

자료가 가지고 있는 인구통계학적 특징들을 분석하기 위하여 빈도분석과 평균분석을 활용한 기초통계분석을 실시하였다.

또한 설문지 구성항목들의 타당성 분석을 하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며 신뢰성 여부를 파악하기 위하여 Cronbach's Alpha 값을 통한 신뢰성 분석을 실시하였다. 그 결과 본 연구에서 사용된 실증자료는 타당성과 신뢰성이 모두 확보된 것으로 평가되었다.

한편, 본 연구에서는 단순회귀분석과 다중회귀분석을 활용하여 연구 가설 검증 및 매개효과 검증을 실시하였는데, 우선 회귀모형의 유의성을 평가하기 위한 F값과 R^2 값 등이 모두 유의한 것으로 판명되었다. 확인된 연구모형을 통하여 연구 가설들을 검증한 결과 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 상사의 감성리더십이 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설1의 결과를 보면, 하위 가설1-1(개인적 감성인식능력 → 상사 신뢰)이 유의수준 0.1%에서 유의한 영향($\beta=.229$, $t=4.804$)을 미치는 것으로 나타났고, 가설1-2(사회적 관계관리능력 → 상사 신뢰) 또한 유의수준 0.1%에서 유의한 영향($\beta=.587$, $t=12.316$)을 미치는 것으로 분석되었다.

가설1의 결과를 보면 상사의 감성리더십이 상사 신뢰에 매우 유의한 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 상사의 개인적 감성인식능력은 상사 신뢰에 긍정적 영향을 미쳤는데, 이는 상사 스스로를 객관적이고 냉철하게 평가하고 자신의 감정을 솔직히 표현하며 자신감 넘치는 자기 확신이 강할 때, 부하에 대한 신뢰를 크게 가질 수 있다는 것이다. 또한 상사의 사회적 관계관리능력은 상사 신뢰에 매우 긍정적인 영향을 미치는데, 이는 상사가 부하에 진정한 관심을 가지고 구성원을 이끌어주며 조직 내 갈등 해소와 공감대 형성, 확고한 전망을 공유하는 등 대인관계관리 능력이 뛰어나면 부하들이 예측가능한 일관성을 확인하고 기대결과를 보여줄 수 있다는 신뢰가 커짐으로써 상사에 대한 신뢰가 커질 수 있다는 것을 알 수 있다. 아울러 상사의 사회적 관계관리 능력이 상사의 개인적 감성인식능력 보다 상사 신뢰에 미치는 영향이 매우 강하다는 것을 알 수 있다.

둘째, 상사 신뢰가 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설2의 결과를 보면, 하위 가설2-1(상사 신뢰 → 이타주의)이 유의수준 0.1%에서 유의한 영향($\beta=.202$, $t=3.914$)을 미치는 것으로 나타났으며, 가설2-2(상사 신뢰 → 시민정신)도 유의수준 0.1%에서 유의한 영향($\beta=.264$, $t=5.185$)을, 가설2-3(상사 신뢰 → 정당한 행동)은 유의수준 1%에서 유의한 영향($\beta=-.173$, $t=-3.338$)을 미치는 것으로 분석되었다.

이러한 분석결과를 보면, 조직구성원이 보상없이 규정 이상의 역할을 자발적으로 하게 하는 선행요인이 상사에 대한 신뢰임을 알 수 있다. 조직구성원이 상사에 대한 믿음과 충성심이 강하고, 상사로부터 느끼는 공정성과 지지 등을 수반하여 상사에 대한 신뢰가 커질수록 조직의 업무나 동료들 돕고자하는 조직시민행동의 이타주의와 조직활동에 책임감을 가지고 참여하려는 시민정신, 그리고 조직에 대한 불만, 불평 등을 인내하려는 등의 정당한 행동에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 것이다.

셋째, 상사의 감성리더십은 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3의 결과를 보면 하위 가설3-1(개인적 감성인식능력 → 이타주의)이 유의수준 5%에서 유의한 영향($\beta=.149$, $t=2.057$)을 미치는 것으로 나타났고, 가설3-5(사회적 관계관리능력 → 시민정신) 또한 유의수준 5%에서 유의한 영향($\beta=.169$, $t=2.368$)을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 가설3-2(개인적 감성인식능력 → 시민정신), 가설3-3(개인적 감성인식능력 → 정당한 행동), 가설3-4(사회적 관계관리능력 → 이타주의), 가설3-6(사회적 관계관리능력 → 정당한 행동)은 유의수준 5%에서 모두 기각되었다.

이러한 분석 결과를 보면, 상사가 조직구성원들이 자발적으로 업무나 동료들 돕는 협력행위 등의 이타주의를 이끌기 위해서는 조직구성원들에게 솔직하며, 건설적인 비판과 의견을 받아들이고 자기확신을 줄 수 있는 개인적 감성인식능력의 발휘가 요구된다. 또한 조직활동에 참여하려는 시민정신을 증진시키기 위해서는 공감대의 형성과 공동의 사명을 제시하고, 설득력있게 사람의 마음을 잡아끌 수 있는 사회적 관계관리능력의 발휘가 요구된다 하겠다.

그러나 유의적으로 판단된 가설3-1, 가설3-5는 유의수준(.040, .018)정도가 미미하고, 다른 감성리더십의 하위요인과 조직시민행동의 하위요인 간의 가설이 대부분 기각된 결과를 분석해 보면, 금융업 종사자의 조직 내 환경은 정부 또는 감독기관으로부터의 감독규칙, 내부통제, 업무규정, 관련법규에서의 제재 및 기준 등을 엄격히 준수하고 있으며 이러한 업무에서의 중과실은

징계 및 변상 등의 강력한 처벌을 감수해야 된다.

따라서, 금융업 종사자들은 의사결정과 행동에 신중을 기하게 되고 책임 등에 대한 보수적인 성향을 지니게 되는데, 이러한 특성을 고려할 때 상사가 감성리더십을 갖추었다고만 해서 금융업 종사자들로 하여금 자발적인 조직시민행동을 유발하지는 않는 것으로 분석할 수 있겠다.

넷째, 상사의 감성리더십과 조직시민행동과의 관계에서 상사 신뢰의 매개효과를 Baron & Kenny(1986)의 3단계 절차에 따라 검증한 가설4의 결과를 보면, 하위 가설4-1(개인적 감성인식능력 → 상사 신뢰 → 이타주의)과 가설4-5(사회적 관계관리능력 → 상사 신뢰 → 시민정신)가 완전매개효과를 가지는 것으로 나타났고, 나머지 가설4-2(개인적 감성인식능력 → 상사 신뢰 → 시민정신), 가설4-3(개인적 감성인식능력 → 상사 신뢰 → 정당한 행동), 가설4-4(사회적 관계관리능력 → 상사 신뢰 → 이타주의), 가설4-6(사회적 관계관리능력 → 상사 신뢰 → 정당한 행동)은 모두 Baron & Kenny(1986)의 3단계 절차에 충족하지 못하여 기각되었다.

이상의 결과를 보면 상사의 감성리더십은 조직구성원의 조직시민행동에 직접적인 영향은 미미하지만, 상사 신뢰를 매개로 긍정적인 영향을 가져올 수 있다는 결론을 가져올 수 있게 되었다. 상사의 개인적 감성인식능력은 상사 신뢰를 매개로 조직시민행동 중 조직에 관련된 문제에 대한 업무와 동료 등을 자발적으로 돕고자하는 이타주의에 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 상사의 사회적 관계관리능력은 상사 신뢰를 매개로 조직시민행동 중 조직 활동에 참여하려고 하는 시민정신에 영향을 주는 것으로 확인하였다.

금융기관의 성과 위주 가치관과 이윤 증대의 경영방식만으로는 다양하고 복잡한 시장구조 속에서 기업의 효율성을 극대화 하기란 쉽지 않고, 기업의 존립이 위협 받을 수도 있다. 즉, 조직 구성원이 주어진 역할에만 행동하는 조직은 치열한 시장경쟁 사회에서 생존하기 어려운 시스템이므로(Katz, 1964), 조직구성원이 업무역할 이외의 활동을 수행함으로써 조직발전에 기여하며 자발적이고도 기능적인 활동으로 조직이 효율적으로 운영될 수 있도

록 보상과 관계없이 정해진 규정 이상으로 행동하는 조직시민행동이 필요하고 이를 위해서는 상사의 리더십 활동을 승화시킬 수 있는 신뢰의 형성이 필수적인 요소임이 판명되었다.



제2절 연구의 시사점 및 한계점

1. 연구의 시사점

본 연구의 실증분석 결과를 정리하면, 조직시민행동에 대한 감성리더십의 영향은 신뢰라는 매개의 과정을 통하여 유의한 것으로 판명됨으로서 감성리더십-신뢰-조직시민행동 간의 인과구조를 밝히는데 기여하였다.

그동안 대부분 선행연구에서는 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 일반적 분석으로 감성리더십과의 하위요인 간 직접적 관련성에 대한 연구가 미흡하였다.

따라서 본 연구에서는 감성리더십의 하위요인인 개인적 감성인식능력과 사회적 관계관리능력이 상사 신뢰를 통하여 조직시민행동의 각 하위 요인 간에 영향을 실증적으로 분석한 점에 보다 의미를 두고 싶다. 더욱이 현대와 같은 성과 위주의 기업환경 속에서 조직구성원을 감성의 관계관리로 공유할 수 있는 리더십의 패러다임을 시사했다고 할 수 있고, 기업의 장기적인 발전에 기여하는 조직구성원의 역할 외 행동인 조직시민행동을 이끌어낼 수 있는 매개 요인을 밝힘으로써 더 큰 가치가 있다고 사료된다.

또한, 기존의 리더십 유형에 관한 이론적 연구에서 나타난 연구결과에서 새로운 분석결과를 제시함으로써 감성리더십과 조직시민행동에 관한 연구의 결과와 의미를 제시하고 있다.

즉, 기존의 연구와 선행연구에서 나타나고 있는 감성리더십이 조직유효성에 미치는 영향, 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 연구 등의 결과에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 제시되고 있는 요인들이 본 연구에서는 유의한 영향을 미치지 않는 요인으로 나타남으로써 이들 요인들과 조직시민행동에 관한 연구를 분석대상을 달리하여 후속적인 연구를 지속할 필요성이 있음을 제시하고 있다.

본 연구는 금융기관에 종사하는 상사가 부하들에게 효과적인 리더십을 발휘하는데 있어서 고려해야하는 영향요인을 제시함으로써 금융업 종사자들의

조직시민행동을 이끌어 낼 수 있는 감성리더십의 방향을 제시하고 있다.

즉, 금융기관 상사의 감성리더십 중 자기 자신을 냉철하게 평가하고 솔직해질 수 있으며, 자기 확신을 가지는 능력과, 다른 사람과의 사회적 관계를 효과적으로 관리하고 갈등 해소 및 팀웍을 이끄는 능력은 상사에 대한 신뢰형성과 관계를 높여 결국 조직구성원들로 하여금 주어진 역할 이상의 과업을 달성하여 조직 유효성의 상승을 이끌 수 있으며, 이는 기업의 장기적인 발전에 기여할 수 있다는 것이다.

따라서, 금융기관의 리더는 감성리더십 활동을 왕성히 하면서 조직구성원의 조직시민행동을 유발할 수 있는 신뢰 형성에 많은 관심과 역량을 집중하여 조직시민행동의 유효성을 극대화하고, 조직 내 인적자원 관리의 전략적 기준을 세워야 할 것이다.



2. 연구의 한계점

본 연구는 감성리더십과 조직구성원의 조직시민행동 및 상사 신뢰 간의 관계를 실증적으로 분석해냄으로써 이론적·실무적 차원에서 여러 가지 시사점을 제시해주고 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 드러내고 있다.

첫째, 본 연구에서 사용된 감성리더십, 신뢰, 조직시민행동에 대한 데이터가 종업원을 단일 근원으로 한 자기 보고식에 의존했기 때문에 데이터 수집 과정에서 독립변수와 종속변수의 관련성이 부풀려질 가능성이 있고, 인과관계에 대한 오류가 생길 수 있는 동일방법편의의 문제를 갖고 있다.

둘째, 본 연구의 설문지는 부산, 경남 지역을 중심으로 배포 및 수집되어 자료의 지역적 한계점을 갖고 있다.

셋째, 본 연구는 다양한 금융업종에 걸쳐서 자료를 수집하고, 축적된 자료를 일반화하여 연구를 진행하고자 하였으나, 다양한 금융업종의 자료를 충분히 수집하지 못하였으며 일부 금융업종에 자료가 편중됨으로 인하여 균형 잡힌 자료를 갖추지 못하였다.

이러한 한계점을 좀 더 극복하는 방향으로 감성리더십 및 조직시민행동과 관련한 보다 다양한 표본을 대상으로 심층면접 및 현장참여조사 방법 등을 활용한 객관적인 연구를 진행해 나가야 하겠다.

- 국내 문헌 -

- 강길숙(2010), “서비스 조직 내 감성리더십이 상사에 대한 신뢰 및 직무태도에 미치는 영향”, 서울대학교 대학원, 박사학위논문.
- 강희락(2009), “조직구성원이 인지한 중소기업 최고경영자의 감성리더십과 조직유효성의 관계-종업원 감성지능의 조절효과”, 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 곽삼근(2006), “청소년 리더십 교육 프로그램 개발 기초 연구”, 「이화여자대학교 리더십 개발원」.
- 권석균(2000), “부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향”, 「경영학연구」, 29(1), 194-204.
- 권우덕(2010), “서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울시립대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김계수(2006), 「인과분석연구방법론」, 청람.
- 김덕상(2002), “변혁적 및 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김명희(2011), “학교장의 감성리더십과 교사 직무만족의 관계에 미치는 LMX의 매개효과”, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김용순(2001), “호텔기업에서 직속상사의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로”, 충북대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김용순(2002), “호텔기업에서 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”, 「대원과학대학」, 7, 215-230.
- 김우택·김지희(2001), 「신뢰의 개념과 신뢰연구의 맥락, 한국사회 신뢰와 불신의 구조 - 미시적 접근」, 서울: 소화
- 김재영(2003), “리더십이 신뢰와 임파워먼트 및 서비스 품질에 미치는 효과에

관한 연구”. 상지대학교 대학원, 박사학위논문.

김호균(2007), “부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향 연구: 상사 신뢰의 매개역할을 중심으로”, 「행정논총」, 45(4), 167-193

김호정(1999), “신뢰와 조직몰입”, 「한국행정학보」, 33(2), 19-35

박진수·고경일(2004), 「외환위기 이후 금융산업 재편에 따른 경쟁구조의 변화」, 삼성경제연구소.

배이만(2010), “팀원이 지각하는 팀장의 감성리더십과 조직유효성 관계: 팀장에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로”, 영남대학교 경영대학원. 석

신정길, 문승권, 문형남(2004), 「감성경영 감성리더십」, 넥스비즈.

안관영(2004), 「변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과에 관한 연구」, 상지대학교 경영학과 교수.

안관영·곽영환(1998), “공무원의 리더십유형과 조직시민행동에 관한 연구”, 「품질경영학회지」, 26(3), 108-129.

예지은(2010), 「긍정에너지를 끌어내는 힘, 감성리더십」, 삼성경제연구소.

원숙연·박통희(2000), “정부조직 내에서 상관에 대한 부하의 신뢰: 상관의 개인적 특성과 관계적 특성을 중심으로” 「한국행정연구」, 9(4), 49-71.

유종광(2000), “리조트호텔 및 콘도미니엄 조직에서의 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰와 직무만족의 매개역할 검증”, 관동대학교 대학원, 석사학위논문.

윤진(2009), “지방자치단체장의 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로”, 계명대학교 대학원, 박사학위논문.

윤현철·이동화(2003), “변혁적 리더십이 비정규직 영업사원의 조직시민행동 및 성과에 미치는 영향”, 「인문사회과학논총」, 14(1), 183-192.

이미라(2007), “교장의 감성리더십과 학교의 조직감성과 조직학습의 관계”, 충남대학교 대학원, 박사학위논문.

이석열(2006), “교장의 감성리더십 진단척도 개발”, 「교육행정학연구」, 24(3), 51-78.

- 이진규·박지환(2003), “부하가 인지한 상사의 변혁적·거래적 리더십과 성과관 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증”, 「경영학연구」, 32(4), 925-954.
- 이튼 존·존슨 로이, (2001), 「감성의 힘」, 박승범 역: 이지북.
- 이희자(1998), “조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구”, 서울대학교 대학원, 박사학위논문.
- 인성진(2009), “지방정부조직 내 상사·동료신뢰와 조직신뢰의 관계: 부서응집력의 매개효과”, 단국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 전수진·김인자(2006), “조직 및 상사에 대한 신뢰가 직무태도에 미치는 영향에 대한 연구”, 「비서학논총」, 15(2), 75-96.
- 정선미·김강식(2008), “서번트 리더십이 상사신뢰 및 조직신뢰에 미치는 영향” 「한독경상학회지」, 26(4), 57-75.
- 정현영(2006), “위탁급식업체 종사자의 감성리더십과 감성지능이 조직성장에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정현우·김창호(2007), “조직구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향: LMX의 조절효과”, 「인적자원관리연구」, 14(3), 167-186.
- 채서일(1995), 「사회과학 조사방법론」, 제2판. 학현사.
- 최소연(2005), “사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구: 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로”, 이화여자대학교 대학원, 박사학위논문.

- 외국 문헌 -

- Ashkanasy, N. M., Daus, C. S. (2002). "Emotion in the workplace: The new challenge for managers", *Academy of Management Executive*. 2002, Vol.16, No.1.
- Avolio, B. J. & B. M. Bass.(1988), "Transformational leadership, charisma and beyond", In J. G. Hunt, B. R. Baliga. H. P. Dachler & C. A. Schriesheim(ed.), *Emerging leadership vistas*, 29-49. Lexington, MA : Heath.
- Barber, B.(1983), *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick, NJ : Rutgers University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), "The moderate-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bar-On, R.(1997) *The emotional intelligence inventory : Technical Manual*, Multi-Health Systems, Toronto.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- Bateman, T. S., and Organ, D. W.(1983), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Boss, R. W.(1978), "Trust and Management Problem Solving Revisited", *Group and Organizational Studies*, 3, 331-342.
- Brief, A. P., and Motowidlo S. J.(1986), "Prosocial Organization Behaviors", *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Cavello, K., & Brienza, D.(2002), *Emotional Competence and Leadership*

- Excellence at Johnson and Johnson*, New Brunswick, NJ : Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University.
- Chen. X. P., & Farh. L. J.(1999), *The Effectiveness of Transactional and Transformational Leader Behaviors in Chinese Organizations : Evidence From Taiwan*, Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Chicago
- Cook & Wall.(1980), "New work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cook, J., & Wall, T.(1980), "New work attitude measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P.(1996), "The Organizational trust inventory", In R. M. Kramer & T. R, Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA : Sage, 302-329.
- Dulewicz, V., & Higgs, M.(2004), "Can Emotional Intelligence be Developed?" *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sown, D.(1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, vol.71(3), 505-507.
- Gambetta, D.(1988), "Can We Trust?", In D. Gambetta(Ed.), *Trust: Making and Cooperation Relations*, 213-237, New York : Brasil Blackwell.
- Gardner, H.(1983), *Frames of mind : The theory of multiple intelligences*,

NY : Basic Books.

- George, J. M.(2000), "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence", *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A.(2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, D.(1995), "Emotional intelligence: Why it can Matter More Than IQ", New York : Bantam Books.
- Graham, J. W.(1991), "An essay on organizational citizenship behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, (5th ed.), Prentice-Hall International.
- Hosmer, L. T.(1995), "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics". *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403
- Hugs, M. A., Price, R. L., & Marrs, D. W.(1986), "Linking Theory Construction and Theory Testing: Models with Multiple Indicators of Latent Variables", *Academy of Management Review*, 11, 128-144.
- Humphrey, R. H.(2002), "The Many Faces of Emotional Leadership", *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- Katz, D.(1964), "The motivational basis for organizational behavior," *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978), *Social Psychology of Organization*, (2nd ed.), New York : John Wiley.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange." *Academy of Management Journal*. 37(3), 656-669.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get*

extraordinary things done in organizations. San Francisco, Jossey
-Bass.

Kouzes, J., & Posner, B.(2002), *The Leadership Challenge*. San Francisco:
John Wiley & Sons, Inc.

Lewicki & Bunker(1996), "Developing and Maintaining Trust in Work
Relationship", In R. M Kramer & T. R. Tyler(ed.), *Trust in
Organization: Frontiers of Theory and Research*, 114-139. Sage
Publications.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B.(1995), "Trust in relationships: A model of
trust development and decline", In B. B. Bunker, & J. Z. Rubin (Ed.),
Conflict, cooperation and justice: *Essay inspired by the work of
Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey Bass, 133-174.

Luhmann, N.(1988), "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and
alternatives", In D. Gambetta(Ed.), *Trust*: 94-107, New York: Basil
Blackwell.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter R.(1993), "The Impact of
Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson
Performance." *Journal of Marketing*. 57, 70-80.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D.(1995), "An Integrative
Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*,
20(3), 709-734.

McAllister, D. J.(1995), "Affect and cognition based trust as foundations
for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of
Management Journal*, 38, 24-59.

Mishra, A. K & Spreitzer, G. M.(1998), "Explaining How Survivors
Respond to Downsizing: The Roles of Trust Empowerment, Justice,
and Work Redesign (Special Topic Forum on Trust in and

- Between Organizations)", *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588
- Mishra. A. K.(1996), "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", In R. M. Kramer & T. R. Tyler(ed.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research* : 261-287. Sage Publications.
- Neff, T. J., Citrin, J. M., & Brown, P. B.(1999), *Lesson from the Top: The Search for America's Best Business Leaders*, Doubleday.
- Niehoff, B. & Moorman, R. H.(1993), "Justice as a Mediator of the Relationship Between Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*. 36, 527-556.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric theory* (2nd Ed.), New York, McGraw Hill.
- Organ. D. W.(1988), Organizational Citizenship Behavior: *The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S.(1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- 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(2), 259-299.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*. 26, 513-563.
- Rotter, J. B.(1971), "Generalized Expectancies for Interpretation Trust", *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C.(1998), "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Salovey, P., & Mayer, J. D.(1997). "What is emotional intelligence?", in Salovey, P. and Sluyter, D. J.(Ed.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Books, New York, NY.
- Salovey, P., & Mayer, J.(1990), "Emotional Intelligence," *Imagination, Cognition and Personality*, Vol9(3), 185-211.
- Schanke, M. E., & Dumler, M. P.(2003), "Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76, 283-301.
- Schnake, M.(1991), *Organizational Citizenship : A review, proposed model, and research agenda*, *Human Relations*, 44, 35-47.
- Shaw, R. B.(1997), *Trust in the Balance*, Jossey-Bass. CA.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior; Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A.(2004), "Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational

- citizenship behaviour". *Journal of Occupational and Psychology*, 77, 281-298.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A.(2000), "Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior", *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., and Cummings, L. L.(2000), Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-working setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21.
- Wehrich, H.(1996), *Essentials of Management*, New York: McGraw-Hill Book.
- 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, 601-618.
- Wong, C. S., & Law, K. S.(2002), "The effects of leaders and follower emotional intelligence on performance and attitude: An Exploratory study", *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yoon & Suh.(2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Yukl, G(2002), *Leadership in Organizations* (5th ed.), New Jersey : Prentice -Hall Inc.
- Zucker, L. G.(1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920", In B. M. Staw and L. L. Cummings(Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111, Greenwich, CT: JAI Press.

설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 시간에 소중한 시간을 허락해주셔서 감사합니다.

저는 부경대학교 경영대학원 경영학과에서 석사 논문을 준비하고 있는 이석엽입니다. 본 설문지는 석사학위 논문의 연구자료를 수집하고자 작성되는 것으로 「상사의 감성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 - 상사 신뢰의 매개효과 (금융업 종사자를 중심으로)」를 연구하기 위한 목적으로 작성되었습니다.

귀하께서 응답하신 소중한 의견은 연구의 목적으로만 사용될 것이며 익명으로 처리됩니다.

또한 신분 노출이나 귀사에 관한 어떠한 정보도 일체 노출되지 않을 것입니다.

(통계법 제8조에 의거)

①각 질문은 정답이 없으며, ②서로 비슷한 느낌의 문항이 있더라도 빠짐없이 응답해주셨으면 감사하겠습니다. 아울러 ③사회적으로 바람직한 행동이라 생각하는 내용으로 응답하지 마시고, 귀하가 실제 느끼는 생각으로 응답해주시기를 부탁드립니다.

본 연구에 협조해 주신 귀하께 다시 한번 깊은 감사를 드립니다.

2012년 09월

부경대학교 경영대학원 경영학과

지도교수 : 류 태 모

연구자 : 이 석 엽

연락처 : 010-5647-3692

e-mail : yeop2000@nate.com

I.귀하의 상사(지점장, 팀장)에 관한 질문

아래의 문항은 귀하의 상사(지점장, 팀장)의 리더십에 관한 설문입니다.
 귀하의 생각과 일치하다고 생각되는 부분에 체크(O 또는 √)해 주시기 바랍니다.

no	항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 지점장(팀장)은 자신의 감정을 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 지점장(팀장)은 자신의 장점과 단점을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 지점장(팀장)은 자신의 가치와 능력에 대해 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 지점장(팀장)은 직원들에게 비전을 제시함으로써 동기부여를 한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 지점장(팀장)은 설득력 있게 사람의 마음을 잡아 끄는 힘이 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 지점장(팀장)은 새로운 변화를 부하직원들에게 주고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 지점장(팀장)은 직원들과 좋은 인간관계를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 지점장(팀장)은 팀을 구성하고 협력체제를 조성하는 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 지점장(팀장)은 회사 내에서 갈등문제를 잘 해결한다.	①	②	③	④	⑤

II. 귀하의 조직시민행동에 관한 질문

아래의 문항은 귀하의 행동에 관한 설문입니다. 사회적으로 ‘바람직한 생각’을 묻고자 하는 것이 아니라 평소에 그러한 행동을 얼마나 자주 보여왔는지에 대한 질문입니다. 먼저 행동의 빈도를 생각하시어 해당되는 부분에 체크(O 또는 √)해 주시기 바랍니다.

no	항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 동료가 결근을 하면 업무에 차질이 없도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 업무량이 많은 동료의 일을 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내 업무가 아니더라도 신입사원이 업무에 적응하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 조직이 요구하는 변화에 뒤처지지 않기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 중요하다고 생각하는 모임에는 자발적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무 외의 일이라도 우리조직의 이미지를 향상 시킬 수 있는 일에 참여한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리 조직 내의 사소한 문제에 대해서 불평을 자주 한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 다른 사람에게 우리 조직의 단점에 대해서 자주 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 지금 하고 있는 업무를 그만두고 싶다는 말을 자주 주변사람에게 말한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ.귀하의 상사(지점장, 팀장)에 대한 신뢰에 관한 질문

아래의 문항은 귀하의 상사(지점장, 팀장)에 대한 신뢰에 관한 설문입니다.
 귀하의 생각과 일치하다고 생각되는 부분에 체크(O 또는 √)해 주시기 바랍니다.

no	항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 지점장(팀장)은 나를 항상 공정하게 대한다는 것을 확신한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 지점장(팀장)은 결코 어떤 이익을 위해 나를 속일 사람이 아니다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 지점장(팀장)의 정직함을 굳게 믿고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 어떤 위기상황에서도 나의 지점장 (팀장)을 지지한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 나의 지점장(팀장)에 대해 강한 충성심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

IV.귀하의 일반적인 사항에 관한 질문

아래의 문항은 귀하에 관한 일반적인 사항들입니다. 해당되는 부분에 체크(O 또는 √)해 주시기 바랍니다.

1. 성별

- ① 남자() ② 여자()

2. 연령

- ① 25세이하() ② 26세~30세() ③ 31세~35세()
④ 36세~40세() ⑤ 41세이상()

3. 학력

- ① 고졸미만() ② 고졸() ③ 전문대졸()
④ 대졸() ⑤ 대학원이상()

4. 현 직장의 근속년수

- ① 1년미만 () ② 1년이상~3년미만() ③ 3년이상~5년미만()
④ 5년이상~7년미만() ⑤ 7년이상~9년미만() ⑥ 9년이상()

5. 직급

- ① 계장이하() ② 대리() ③ 과장()
④ 차장() ⑤ 부지점장()

6. 귀하가 근무하는 금융업종

- ① 은행() ② 저축은행() ③ 증권사() ④캐피탈 등()

※지금까지 설문에 응답해주셔서 대단히 감사합니다.

귀하의 건승을 기원합니다!

A Study on the Influence of Leader's Emotional Leadership upon OCB

- Mediating Effect of Leader Trust (Focusing on
Financial Services Professionals)

Suk-Yeop Lee

*Department of Business Administration
Graduate School of Pukyong National University*

Abstract

The financial industry of South Korea came to be faced with new environment internally and externally following the foreign currency crisis. For survival of financial institution, the corporate efficiency and the task result have been emphasized. This brought about many problems. On the back of concentrating on the short-term performance, it led to excessive competition among organizational members and extremely stressed technical capability. Thus, rather than competitive edge in the whole organization, the climate was formed that secures an individual's status and gives priority to the advantage in competition with coworkers. Accordingly, a serious problem happened in the long-term

organizational development such as losing mutual cooperation and mutual trust in organization.

To supplement a negative result of this management method, the aim is to suggest paradigm in new leadership through emotional leadership that is noted these days.

Also, as a method for enhancing organizational effectiveness, the aim is to research into the relationship with OCB (organizational citizenship behavior) that may bring about long-term performance in organization and into which prior factors are needed for this, by paying attention to members' extra-role behavior.

This study was carried out in order to examine the mediating effect of trust as for the influence of leader's emotional leadership, which is perceived by financial services professionals, upon organizational members' OCB. It selected the personal emotion awareness and the social relationship management as sub-factors of leader's emotional leadership in financial institution, analyzed the influential relationship with financial services professionals' OCB, namely, altruism, civic virtue, and sportsmanship, and verified mediating effect of leader trust.

Summarizing the results of empirical analysis, they are as follows.

First, out of leader's emotional leadership, the personal emotion awareness was indicated to have positive influence upon leader trust. And even the social relationship management out of emotional

leadership was indicated to have positive influence upon leader trust.

Second, the leader trust out of OCB was indicated to have positive influence upon altruism and civic virtue. Also, sportsmanship was analyzed to have positive influence, even if being weaker than two kinds of OCB in the above.

Third, out of leader's emotional leadership, the personal emotion awareness was indicated to have positive influence upon altruism out of OCB. The social relationship management was indicated to have positive influence upon sportsmanship. However, the civic virtue and sportsmanship on personal emotion awareness and the altruism and sportsmanship on social relationship management were all indicated to fail to have positive influence.

Fourth, out of leader's emotional leadership, the personal emotion awareness was indicated to have full mediation effect of leader trust in the relationship with altruism. The social relationship management was indicated to full mediation effect of leader trust in the relationship with sportsmanship. However, the leader trust was indicated to have no mediating effect in the relationship with the remaining sub-factors of the emotional leadership and with the sub-factors of OCB.

Seeing the above results, the conclusion came to be created as saying that a leader's emotional leadership may have positive influence of having leader trust as medium in the relationship with

organizational members' OCB.

Accordingly, a leader of financial institution will need to maximize effectiveness of organizational citizenship behavior and establish the strategic standard for human resource management within organization by concentrating a great interest and capability on forming trust available for causing organizational members' OCB while being energetic in activity of emotional leadership.

key word : emotional leadership, organizational citizenship behavior (OCB), leader trust

