

## 서울특별시 중간관리자의 솔선수범행동과 부하의 직무만족 및 직무성과\*

이춘우\*\* · 안명희\*\*\*

### The Middle Manager's Leading by Example and Subordinate's Job Satisfaction and Job Performance in Seoul Metropolitan Government\*

Choonwoo Lee\*\* · Myung-Hee Ahn\*\*\*

**요약** : 본 연구는 학술적 차원에서 연구가 미진했던 솔선수범행동을 정의하고 측정하며, 그 효과를 살펴보는 연구를 서울특별시 본청 및 자치구 그리고 산하기관 소속 조직구성원들을 대상으로 실행하였다. 연구 결과 솔선수범행동은 '사회(조직)적으로 바람직한 모범적인 행동을 선도적으로 실천함으로써 다른 사람들에게 본보기가 될 수 있는 행동'으로 정의내리고 측정할 수 있으며, 서울특별시 관련 조직에서 중간관리자가 솔선수범행동을 실천할수록 부하의 직무만족도와 직무성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 결과를 얻었다. 본 연구는 내용분석을 통해 솔선수범행동이 자기희생적 이타적 모범성, 윤리적 규범적 모범성, 전체 집단 우선의 대의적 모범성, 선도성, 능동성, 실천성, 사회적 영향성의 속성을 지닌 행동이라는 점을 도출할 수 있었으며, 사회통계적 요인분석을 통해 모범적 행동 실천성, 희생성의 두 하위차원을 갖는 행동이라는 점을 검증할 수 있었다. 또한 직접적으로 직무를 수행하는 과업행동뿐 아니라 조직상황 맥락에서 요구되는 공식적인 직무 이외의 행동들도 솔선수범행동이 될 수 있다는 점, 부하 직원들의 조직 유효성을 제고시키는 데 중간관리자의 솔선수범행동이 유의미한 영향을 줄 수 있으므로 실무적으로 솔선수범행동을 개발하고 촉진할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다는 시사점을 얻을 수 있었다.

**주제어** : 솔선수범행동, 직무만족, 직무성과

**ABSTRACT** : This study focuses on 'Solsunsoobum behavior' in the Korean organization. 'Solsunsoobum behavior' is similar to leading by example, but is not same as it. We reviews the definition of 'Solsunsoobum behavior' in the Korean and English dictionary, past literatures of 'Leading by example' and 'non-task behavior'. And we developed the concept and construct of middle manager's behavior leading by example through field interviews with organizational employee of the city of Seoul. The behavior leading by example can be defined as 'Initiating the exemplary behavior' to the others. Also we investigate the relationships between middle manager's behavior leading by example and subordinate's job satisfaction and job performance with survey data. Multiple regression analysis supports statistically that the higher middle manager's 'behavior leading by example' is executed, the higher the followers's job satisfaction and job performance increase.

**Key Words** : Solsunsoobum behavior, Leading by example, Job satisfaction, Job performance

\* 이 논문은 2010년도 서울시립대학교 연구년교수 연구비에 의하여 연구되었습니다.

\*\* 서울시립대학교 경영대학 경영학부 교수(Professor, College of Business Administration, University of Seoul), 교신저자(E-mail: choonwoo@uos.ac.kr, Tel: 02-2210-5606)

\*\*\* 서울특별시 강서구청(Gangseo-gu Office, City of Seoul)

## I. 서론

조직행동 연구 분야에서는 조직의 업무 상황에서 구성원들이 자신의 공식적인 역할이나 책임이 아니거나 범위를 벗어남에도 불구하고, 조직(집단)에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 역할을 수행하는 친사회적 행동(pro-social behavior)이나 맥락수행행동(context behavior), 조직시민행동(organizational citizenship behavior) 등과 같은 비과업(非課業) 행동들이 연구되어 왔다.

이러한 비과업 행동의 연구 개념들이 주로 미국 학계를 중심으로 개발되고 연구되어 오면서, 한국 학계는 그 연구결과물들을 거의 그대로 번역·수입하여, 한국 기업 현장의 조직구성원들을 대상으로 연구를 진행하여 온 경향이 있다. 하지만 조직시민행동, 친사회적 행동, 맥락수행행동 등과 같은 비과업 행동은 한국의 사회문화적 전통에 비추어 볼 때, 한국 기업 현장에서는 전혀 새로운 것이 아니었다. 오히려 작업장에서 개개인들에게 요구되는 공식적인 역할·책임 이외에 한국 사회의 전통문화적인 관행으로 규범적으로 요구되는, 공식적인 과업행동 역할 이상의 비공식적이며 비과업적인 역할과 책임들이 있었다. 한국의 사회문화적 관행 속에서 조직구성원들이 나타내는 조직행동들 중에는 서구의 연구문헌들에서 연구된 것과 일치하지 않는 것으로 추정되는 것들이 있을 수 있다.

그러한 조직행동들 중 영어로 잘 번역되지 않는 솔선수범행동은 그 한 가지가 될 수 있다. 솔선수범행동은 한국의 조직 현장에서 상사는 물론 부하들에게도 권장되는(때로는 요구되는) 공식적 또는 비공식적인 역할과 책임의 덕목이었으며, 지금도 바람직한 행동규범으로 강조되고 있다. 그러

나 솔선수범행동은 한국의 조직 생활에서 일상적으로 존재해 온 개념임에도, 조직의 공식적 또는 비공식적인 역할행동으로서 연구 개념을 정의하고 측정하여 집중적으로 고찰한 연구는 많지 않은 실정이다.

솔선수범행동은 개념적으로 비과업 행동들과 동일한 부분들이 일부 있으나, 완전하게 일치하지는 않으며 솔선수범행동만의 고유한 개념과 방식이 존재한다. 조직시민행동 등 비과업 행동은 주로 일반 조직구성원들을 연구대상으로 하고 리더십 연구는 주로 관리자를 상정하여 연구하는 경향이 있는 반면, 솔선수범행동은 일반구성원뿐 아니라 상급자가 나타낼 것으로 기대되거나 요구되는 바람직한 행동이다. 따라서 솔선수범행동을 리더십 행동의 하나로 이해할 수도 있지만, 리더십 연구가 지속적으로 이루어져 왔음에도, 리더의 행동 중 솔선수범행동을 중심 연구 개념으로 부각시켜 진행한 연구도 미흡한 상황이라고 할 수 있다.

이에 본 연구는 솔선수범행동의 개념과 이를 구성하는 하위범주와 측정지표를 연구문헌과 현장 인터뷰를 통한 질적 연구를 통해 검토하고, 부하들의 직무만족도 및 직무성과와 어떤 관계를 갖는지를 사회 통계적 연구 방법을 적용해 연구하고자 한다. 솔선수범행동을 하나의 조직행동으로서 부각시켜 사회과학적 연구방법을 적용해 연구 개념을 개발하는 노력은 한국적인 사회문화적 상황 맥락에서 관찰할 수 있는 조직행동들을 학술적 연구 개념으로 산출하여 조직행동 연구 분야를 보다 풍부하게 하는 데 공헌할 수 있을 것으로 기대한다. 이러한 연구노력은 신유근(1992)이 '한국적인 경영사례의 개발과 연구를 해야만 한다.'라고 주장한 바와 맥락을 같이한다. 한국의 사회문화적 정서에 바탕을 두고 있는 조직현상들에 주목하여

사회과학적 지식을 개발하려는 시도는 한국 인사 조직학 연구의 다양성을 더욱 증진시킬 수 있을 것이다.

## II. 솔선수범행동 연구를 위한 선행연구 문헌 검토

### 1. 솔선수범행동의 사전적 개념과 속성

국어사전에 따르면 솔선수범(率先垂範)은 ‘남보다 앞장서서 행동해서 몸소 다른 사람의 본보기가 됨’(국립국어원, 2011; 네이버 국어사전, 2009), ‘남보다 앞장서서 하여 다른 사람의 모범이 됨’(민중 엣센스 국어사전 5판, 2004), ‘남보다 앞장서 행하여 다른 사람의 본보기가 됨’(한글과 컴퓨터 사전, 2010년 판)으로 정의되고 있다. 그리고 국어사전에서 ‘솔선수범’의 용례는 ‘사장이 먼저 솔선수범해서 열심히 하니 직원들도 모두 열심히 한다’, ‘자식을 가르치기 위해서는 부모가 먼저 솔선

수범해야 한다’(국립국어원, 2011; 네이버 국어사전, 2009), ‘그는 반장이 되자 매사에 솔선수범하는 자세를 보였다’(민중 엣센스 국어사전 5판, 2004) 등이 제시되고 있다.

국어사전의 정의와 용례 속에서 발견할 수 있는 솔선수범 개념의 핵심요소는 ‘교육적인 모델’, ‘본보기’, ‘남보다 앞장섬’, ‘행동을 실천함’, ‘행동을 먼저 함’ 등이다. 용례를 볼 때, 솔선수범행동의 주체는 특히 사회 지도층으로 모범적인 행동을 해줄 것으로 기대되는 지위에 위치한 사람들이라고 할 수 있다. ‘사장’, ‘공직자’, ‘교수’, ‘부모’, ‘반장/회장’ 등 사회조직에서 권력이나 영향력을 행사할 수 있는 위치에 있는 사람들에게 사회적으로 기대되는 행동이라고 할 수 있다.

국어사전에서의 솔선수범의 정의를 분석적으로 고찰해 보면, 솔선수범은 모범성(본보기가 됨), 선도성(남보다 앞장서), 주도성(남보다 앞장서), 시간적 우선성(앞장서), 미래지향성(남보다 앞장

<표 1> 솔선수범행동의 사전적 정의로부터 개념적 속성 유추

솔선수범행동의 사전적 정의 개념	동의어 및 유추 가능한 의미	유추 가능한 속성
· 본보기가 됨/모범이 됨 · 범(範: 모범)	사회(조직)적으로 바람직함 윤리적/도덕적으로 바람직함 /사회적으로 정당함 사회적으로 요구되거나 기대됨 사적이익을 추구하지 않고 공공선 및 공익을 우선시함(사적 이익을 우선하지 않음)	① 모범성
· 솔선 · 남보다 앞장서 · 앞장서서	공간적으로 다른 사람들 앞에 섬(리드함/이끌) 시간적으로 남보다 먼저 함 과거지향의 보수적이지 않고 미래지향의 진보적 성향을 보임	② 선도성
· 솔선하여	기꺼이 행함. 스스로 자진해서 행동함	③ 능동성
· 행하여, 행동하여 · 몸소	말로만 끝나지 않고 가시적으로 실천행동을 반드시 보임 직접 행함(제3자를 시키지 않음)	④ 직접 실천성
· 다른 사람의 · 수(垂: 드리울 수)	사회적으로(바람직한) 파급효과가 있음/기대됨	⑤ 사회적 영향성

서), 실천성(행동해서), 능동성(솔선하여)을 포함하고 있다는 점을 유추할 수 있다. 특히 수범(垂範)이란 의미는 '모범적인 것들이 주변에 깃들거나 뒤덮이다. 그렇게 되게 하다'라는 뜻으로 사회적으로 바람직한 것(행동이나 태도 또는 가치관)을 추구하며, 사회조직원들에게 모범적인 것이 과급되도록 한다는 개념을 포함한다. 따라서 솔선수범행동은 '사회(조직)에서 공식적 또는 비공식적으로 요구되거나 기대되는 바람직한 행동을 다른 사람보다 먼저 자발적으로 실천함으로써 다른 사람들이 보고 배울 수 있는 본보기가 될 수 있는 행동'을 의미한다.

한영사전을 검색해 보면 솔선수범행동에 해당되는 영어단어는 쉽게 표기되지 않는다. '솔선하다'가 'taking the initiative' 또는 'take the lead'로 표현되거나 '~솔선해서 혹은 자발적으로, 자진해서'가 'on one's own initiative'로 소개되고 있다(민중 엡센스 한영사전 4판, 2010; 한글과 컴퓨터 사전, 2010년 판). 따라서 '솔선'과 가장 가까운 영어 표현은 initiative로 보인다. 엡센스 영한사전에서 initiative는 ① 발의, 발기, 선창. ② (보통 the ~, one's ~) 창시, 솔선: 주도(主導)(권) take the ~ (in doing) (어떤 일을 하는 데) 솔선하다, seize the ~ 주도권을 장악하다. ③ (보통 the ~) 의안 제출권, 발의권. ④ 창의, 진취적 기상, 솔선하는 정신, 독창력, 기업심 He has[lacks] ~. 독창력이 있다(없다), 솔선하는: 진취적인 an~ spirit 진취적인 기상 등으로 소개되고 있는 점을 볼 때(민중 엡센스 영한사전 11판, 2008), 솔선수범행동은 선도적인 행동, 주도적인 행동, 미래지향적인 행동, 창조적인 행동, 진취적인 행동 등도 해당될 수 있다.

솔선수범의 의미를 나타낼 수 있는 영어표기와

관련하여 modelling behavior(김범성, 2007), leading by example(Potters et al., 2007; Wolbreach and Campbell, 2007; Levati et al., 2007; Hermalin, 1997), exemplary conduct(Random House Unabridged Dictionary 2nd edition, 1993: 677) 등의 예가 있기는 하지만, 본 연구가 관심을 두고 있는 솔선수범행동의 개념을 정확하게 지칭하는 학술적 연구용어는 찾기 힘들다. 이처럼 솔선수범행동이 하나의 영어단어로 표현되지 않는 것은 솔선수범행동이 한국, 혹은 적어도 동양 사회에서 독립적인 개념으로 인식되어 사용되고 있는 조직 현상일 수 있다는 점을 시사한다. 서구 사회에서 명확하게 존재하지 않는 개념이라면 'Sol-sunsoobum behavior'를 학술적 용어로 제안할 수 있을 것이다.

Leading by example이 국어사전에서 소개된 솔선수범행동의 의미와 완전히 일치하지는 않지만, '리더의 역할 모델 개념으로 많이 쓰이는 것으로서 지도자의 모범이 다른 사람들이 자신의 의지와 행동을 교정하는 표준을 설정하는 것'으로서의 개념을 가지고 있어, 본 연구가 연구하려는 솔선수범행동의 개념보다는 다소 협소한 의미를 지니고 있지만, 가장 가까운 표현일 것으로 생각된다. 솔선수범행동의 학술적 용어와 관련하여 적합한 영어 표기에 대한 컨센서스를 형성해 갈 필요가 있는 현 단계에서, 적합한 학술용어가 정립되기 전까지 Leading by example을 임의 사용할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 솔선수범행동과 유사한 영어식 표현으로 Leading by example을 사용하고자 한다.

국어사전 및 한영·영한사전에서의 솔선수범행동에 관한 정의와 용례를 종합해 보면, 솔선수범행동은 사회전체적인 관점에서 바람직한 행동으

로 타의 모범이 되는 행동, 교육적 가치를 갖는 본보기가 되는 행동이며, 시간적으로 다른 사람들보다도 먼저 하거나, 사회적으로 볼 때 사회(조직)적인 이슈에 대해 앞장서거나 선도(주도)하는 행동으로 이해할 수 있다. 그리고 술선수범행동의 행동주체는 사회적으로 모범적인 행동을 할 것으로 기대되는 위치에 있는 부모나 선생님, 사장이나 지도자들로 암묵적으로 전제하고 있는 것으로 볼 수 있다.

## 2. 술선수범행동에 관한 선행연구 검토

술선수범행동을 주 연구 개념으로 집중적으로 연구한 경우는 많지 않다. 술선수범행동을 직접 다룬 연구들로는 신유근(1996), 이창원(2002), 김범성(2007), 김호정(2001), 이춘우·안명희(2009), 안명희(2009) 등을 살펴볼 수 있다. 이들 술선수범행동에 관한 선행연구들은 술선수범행동의 개념과 속성에 대해 심도 깊게 분석적이고 정교한 고찰을 하지 못하고 있다.

신유근(1996)은 최고경영자의 술선수범을 '스스로가 성실과 근면의 모범을 보이며, 말만 앞세우지 않고 직접 현장에 뛰어 들어 문제해결을 하거나 진두지휘하려는 등 현장지향의식을 실천하는 행동특성'으로 정의하며, 술선수범의 자세는 대기업보다는 중소기업의 성공하는 경영자에게 많이 나타나고 있다고 주장한다. 신유근(1996)은 한국의 성공기업에서 나타나는 대표적인 최고경영자의 리더십 스타일이 '야전사령관형'이라고 하였다. 야전사령관형은 현장을 중시하고 남들보다 열심히 일하며, 현장지향의식과 인간중시의 경영을 자신이 몸소 실천하는 행동을 한다고 한다. 여기서 현장지향의식, 야전형, 진두지휘, 자신이 몸

소 실천 등은 술선수범행동의 실천성과 연결되며, 인간중시의 경영을 실천한다는 것은 사회적으로 바람직한 가치를 추구한다는 모범성이나 선도성과 연결 지을 수 있다.

이창원(2002)은 한국 지방자치단체장들의 리더십 유형을 대뇌형, 관계형, 카리스마형, 변화형, 술선형으로 유형화하면서, 술선형 리더십의 구성요소를 본보기 제시, 동기유발행동 제시, 비전 창출의 3가지로 제시하였다. 여기서 본보기 제시는 사회적으로 바람직한 것을 추구한다는 술선수범의 개념과 연결되며, 동기유발행동 제시는 술선수범행동의 자발성과 연결될 수 있다. 또한 비전 창출은 '앞장서서'의 선도성(주도성)이나 모범성의 개념을 내포한다고 할 수 있다.

김범성(2007)은 기관장의 술선수범을 '귀감(성)'에 초점을 두어 측정하고 있다. 예를 들어 '기관장의 술선수범한 혁신활동 참여'를 대외적으로 귀감이 되는 기관장의 혁신활동 사례를 평가하는 항목으로 만들었다. 김범성(2007)은 내용분석기법을 적용해 술선수범행동을 9가지 행동으로 추출하였다. 아이디어 획득, 사회공헌, 윤리경영, 직원과의 대화, 아이디어 제안, 혁신활동 동참, 학습활동, 대외홍보, 고객과의 대화 등이 그것이다. 이들 행동 유형은 기관장의 직위에서 해야만 하거나 기대되는 행동유형들이라고 할 수 있다.

이춘우·안명희(2009)나 안명희(2009)는 술선수범행동의 측정지표를 개발하고 관련 변수와의 관계분석을 시도하였으나 선행문헌에 대한 검토가 정교하지 못하고 체계적이고 분석적인 연구방법을 적용하지 못해 연구결과를 신뢰하기 어렵다는 한계를 안고 있다.

술선수범행동의 행동주체는 사회적으로 모범적인 행동을 할 것으로 기대되는 위치에 있는 부모

나 선생님, 사장이나 지도자들로 암묵적으로 전제되고 있으므로, 리더십 행동으로 이해될 수도 있다. 리더십에 관한 선행연구들에서 솔선수범을 별도의 독립적인 주 연구 개념으로 다루고 있지는 않지만 솔선수범행동과 관련지을 수 있는 개념적인 단서를 찾을 수는 있다. 대표적으로 변혁적 리더십(transformational leadership)을 들 수 있다. Bass(1985)가 주창한 변혁적 리더십의 행동유형들로는 비전창출, 환경변화에 대한 민첩한 대처, 모험수행, 핵심가치의 제시, 신념과 이상에 대한 확산, 능력과 성공에 관한 이미지 관리, 신뢰감 형성, 본보기(example) 제시, 동기유발 행동, 업무가치 강조, 사리사욕의 초월 유도, 사회적 가치 창조 등이다(김범성, 2007). 솔선수범행동과 관련된 행동들로는 본보기 제시, 사회적 가치 창조, 사리사욕 초월 유도 등이 해당된다고 할 수 있다.

김호정(2001)은 공사기업의 중간관리자들을 대상으로 한 변혁적 리더십 항목들에 대한 요인분석 결과, '내가 본받아야 할 모델'을 의미하는 '본보기 제시'가 변혁적 리더십을 대표하는 요인이라는 주장을 하였다. 여기서 본보기 제시는 솔선수범행동과 중첩되는 부분이라고 할 수 있을 것이다. 또한 비전창출은 솔선수범행동의 '선도성'과 연관 지어 이해할 수 있다.

### Ⅲ. 솔선수범행동의 개념과 사례에 관한 현장 조직 구성원 인터뷰 내용 분석과 측정지표 개발

본 연구는 솔선수범행동을 조직의 상황에 적합하게 정의하고 측정할 수 있는 지표들을 추출하기 위해, 조직현장 구성원에 대해 인터뷰 조사를 실시하였다. 현장 조사는 서울특별시 본청, 자치구, 산하기관 소속 조직구성원들을 대상으로 하였다.

공공행정조직에 소속된 구성원들은 사회적으로 솔선수범행동을 나타낼 것으로 기대되거나 요구되는 위치에 있으므로 연구에 적합한 자료수집 대상이라고 판단하였다.

서울특별시 본청 및 자치구 그리고 산하기관 소속 현직자 중, 조사 당시 많은 사람들의 멘토 역할을 하고 있는 조직원 29명과 총 21차례에 걸쳐 인터뷰를 실시하여, 솔선수범행동의 정의와 사례를 수집하였다. 서울특별시는 매우 다양하고 광범위한 행정조직이므로, 인터뷰는 서울특별시 본청, 산하조직 및 자치구 내 관리자급 및 실무자, 그리고 일반행정직, 연구직, 기술직 등에 걸쳐 실시하였다. 피면담자의 소속기관별 분포는 본청 5명, 산하기관 7명, 자치구 17명이며, 직급별 분포는 5급 이상 7명, 6급 6명, 7급 9명, 8급 3명, 9급 4명이다.

현장 조직구성원들이 솔선수범의 개념을 어떤 식으로 지각하는지를 파악하기 위하여, ① 솔선수범의 정의, ② 하위자의 입장에서 중간관리자의 솔선수범행동의 사례(또는 관리자를 인터뷰했을 경우 부하의 솔선수범행동 사례), ③ 동료의 입장에서 타 동료의 솔선수범의 사례, ④ 본인이 행하고 있는 솔선수범의 사례로 질문을 집중하고 정리하였다. 피면담 대상자에 대해 면담일정을 정한 후, 본 연구의 목적과 의의를 설명하고 주관식 질문들을 미리 이메일로 송부하였다. 개별 면담시간은 평균 2시간이었고 피면담자들로부터 채록한 솔선수범행동에 대한 정의는 37개였으며, 채록한 사례는 중간관리자의 솔선수범행동 사례 14개, 부하의 솔선수범행동 사례 26개, 동료의 입장에서 타인의 솔선수범행동 사례 6개, 내가 타인에게 하는 솔선수범행동 사례 10개였다.

본 연구는 인터뷰를 통해 채록된 솔선수범행동의 정의에 관한 문장이나 문구를 분석 자료로 활용

〈표 2〉 솔선수범행동의 정의와 사례에 관한 현장 조직 구성원 인터뷰 결과

구분	현장 조직 구성원 인터뷰를 통해 채록된 솔선수범행동의 정의와 사례	응답빈도
솔선수범 정의 (37개, 39.7%)	꼭 해야 하는 굵은일을 스스로 나서서 실행하는 것	5
	솔선수범은 사유와 사고에서 그치는 것이 아니라 행동이 반드시 수반되는 것	4
	자신을 둘러싼 부분보다도 전체를 먼저 생각하며 용기 있게 행동하는 경우, 다소 자신의 희생이 선행되었을 때 흔히 솔선수범 행동이라고 생각함.	4
	솔선수범은 리더십의 요체로서 조직 목적을 민주적이고 합리적으로 달성하고자 하는 수단임. 솔선수범 자체가 타인 또는 구성원의 의사에 반하여 자신의 뜻을 관철시키고자 하는 수단이 될 경우에는 솔선수범도 리더십도 아닐 것임. 즉 솔선수범은 공동의 목적을 위하여 구성원의 민주적이고 자발적인 참여 아래 의사결정을 이끌어내고, 실행해 리드해 나가는 것임.	3
	솔선수범행동을 하는 자는 겸손과 겸양의 미덕을 갖춘 자일 것	3
	개인에게 주어진 업무 내지는 과제를 지체하거나 타인에게 미루지 않고 최선을 다하는 노력	3
	솔선수범행동은 업무를 수행함에 있어 자신의 직무를 충실히 이행하는 것은 물론, 조직의 목표를 달성하기 위하여 다른 분야와의 연계 속에서 능동적으로 협조해나가는 것	2
	공동으로 수행하여야 할 과제에 대해 방관자적 입장이 아닌 스스로의 일로 여기고 적극적인 행동과 참여를 하는 행동	2
	다른 동료의 업무 관련 도움요청이 있는 경우, 시간·능력이 된다면 언제든지 도움을 주는 자세	2
	생활, 업무 부분에 창의적이고 능동적인 품성의 발현	2
	Noblesse oblige와 같이 높은 사회적 신분에 상응하는 도덕적 의무로서 투철한 도덕의식으로 사회 공공선을 수행하는 것	2
	이기적 개념이 아닌 이타적 개념으로 나보다는 남을, 대립적 갈등보다는 화합과 타협을 우선 할 때 생기는 것	1
	솔선수범을 할 수 있는 사고의 근본은 사물과 일의 현상에 대해 부정적 시각이 아니라 긍정적 시각이고, 문제에 대해 회피가 아니라 해결하려는 의지에 있음.	1
	자기중심적이고 단절적 사고가 아닌 주변과 조화할 수 있는 연계적 사고에서 비롯되는 것	1
	솔선수범행동으로 인한 성과는 개인의 몫으로 끝나는 것이 아니라 조직의 성과물임.	1
업무전반 또는 품성에 대한 부분에서 타인을 배려하는 행위로 친근한 인간관계를 전제로 함.	1	
중간관리자의 솔선수범행동 사례 (14개, 15%)	부서 업무를 본인이 직접 챙겨서 부하를 코칭하는 스타일	2
	실무자가 방향 설정 또는 판단이 어려운 사안에 대해 함께 고민해 주는 중간관리자	4
	일은 철저히 챙기되, 휴가철 먼저 휴가가고, 교육·연수기회가 있을 때 조건 없이 직원의 참여를 허락하고, 본인도 적극적으로 참여하는 경우	6
	대외정치적인 사항, 정책결정 및 건의, 민원대처 등 판단이 요구되는 사안에 초안 내지 대처 지침을 주어 아래 직원의 업무 부담을 줄여주고 신속한 일처리를 지원해 주는 경우	2
부하의 솔선수범행동 사례 (26개, 27.9%)	조직의 목표와 일의 목표를 분명히 이해하려 하고, 그 목표에 맞는 방안을 찾는 행동	3
	자기의 일과 타인의 일과의 관계, 자기의 조직과 다른 조직과의 관계, 부분이 아닌 전체적인 관점의 유지 등을 고려하고 해결하려 하는 행동	3
	미래예측적이고 성과지향적 관점에서 업무를 추진하는 행동	2
	관습과 관례에 얽매이지 않고 창조적 사고를 하려는 행동	5
	관여가 아닌 협조적 관계를 유지하는 행동	2
	맹신이나 복종이 아닌 논리와 설득을 갖추고 소신을 피력하는 행동	5
	피동적 행태가 아닌 능동적, 자율적 판단을 갖춘 행동	6

<표 2> 계속

구분	현장 조직 구성원 인터뷰를 통해 채록된 술선수범행동의 정의와 사례	응답빈도
동료의 입장에서 타인의 술선수범 행동 사례 (6개, 6.4%)	업무에 전례 답습적인 자세보다는 창의적이고 생각하며 일하는 행동	3
	주요사안에 대해 중간관리자와 의사소통을 충실히 하고, 동료직원의 업무를 적극 지원하는 행동	3
내가 타인에게 하는 술선수범행동 사례 (10개, 10.7%)	동료직원의 자료협조나 어려운 사항 협의 시 적극적인 자세로 지원하는 행동	3
	조직을 비난받게 하거나 조직에 부담이 되는 행동은 최대한 자제하는 행동	4
	먼저 인사하고 진솔한 마음을 전하는 행동	3
100%	합계	93

용하여 내용분석을 실시하였다. 피면담자들이 제시한 술선수범 정의는 총 37개였으나, 중복되어 제시된 정의들을 정리한 결과 총 16개의 술선수범 행동의 정의가 채록되었다. 내용분석(content analysis)은 채록된 16개의 술선수범행동 정의들을 대상으로 Glaser and Strauss(1967)와 Miles and Huberman(1984)의 3단계 절차를 따랐다.

1단계는 분석대상 자료를 의미분석단위(thought unit)로 나누는 단계이다. 내용분석에 있어서 분석단위는 단어(word), 문구(phrase)로부터 문장(complete sentence), 몇 개의 문장(several sentence) 등이 동시에 될 수 있는데, 본 연구의 경우 분석대상 자료의 대부분이 한 개의 문장이나 문구로 되어 있기 때문에 단어 및 문구를 분석단위로 하였다. 본 연구는 채록된 술선수범행동 정의에 관한 문장 및 어구들로부터 29개의 의미 분석단위를 추출하였다.

2단계에서는 모든 의미 분석단위를 분석자(코더)들로 하여금 동일하거나 유사한 것들로 묶도록 하고 동의도가 높은 경우를 하나의 범주화 또는 분류(categorization)하는 단계이다. 범주화 작업은 총 3명의 대학원 인사·조직 전공 석사과정 재학생 및 석사 졸업생을 분석자로 활용하여, 3명

중 2명이 일치하는 경우를 범주화하였다. 카테고리는 귀납적으로 추후 명명하는 방법을 이용하기도 하지만, 연역적으로 이론적 모델에 기초한 범주를 가이드로 제시하여 범주화를 행하기도 한다. 본 연구는 술선수범행동의 사전적 정의를 분석적으로 고찰하는 과정에서 유추된 술선수범행동의 5가지 속성에 입각하여 의미단위를 분류하도록 하였다.

내용분석의 3단계는 분석결과의 신뢰성을 검토하고 결과의 해석과 추론을 행하는 단계이다. 본 연구에서는 상대적으로 보수적인 p-statistics(Light, 1971)를 사용해 평가자 간 동의도를 계산하였다. 이 기법은 모든 분석자들이 동의하는 단어 및 어구들의 숫자를 전체 단어 및 어구숫자로 나누는 것으로 분석자 간의 전반적인 동의도는 0.792이다. 선행연구문헌들에서 3명의 분석자를 이용한 내용분석의 경우 동의율이 0.6 이상이면 높은 수준의 동의도로 보는 경향이 있으므로(Glaser and Strauss, 1967; Miles and Huberman, 1984), 본 연구에서 0.792와 같은 분석자 간 동의도가 나타났다는 것은 범주화 결과가 자료에 적합하다는 것을 의미한다. 내용분석 결과는 <표 3>과 같다.

내용분석 결과 현장 조직구성원들도 술선수범

〈표 3〉 솔선수범행태 개념에 대한 현장 조직구성원 인터뷰 내용 분석과 솔선수범행태의 개념적 측정지표의 도출

솔선수범행태의 사전적 정의 개념	개념적 속성	의미 분석단위(단어/어구)의 속성에 대한 분석자들의 분류결과	동의도 (%)	유추된 범주	인터뷰로 채록된 솔선수범행태 사례
· 본보기가 됨/ · 모범이 됨 · 범(範: 모범)	① 모범성	꼭 해야 하는 것은 일을	100	자기회생적 이타적 모범성	· 동료직원의 업무를 적극 지원하는 행동 · 동료직원의 자료, 웹조사나 어려운 사항 협의 시 적극적인 자세로 지원하는 행동
		이런 동료에게 도움을 주는 자세	100		
		공공의 목적을 위하여	67		
		대립적 갈등보다는 화합과 타협을 우선	100		
		타인을 배려하는 행위로 친근한 인간관계를 전제로 함	67		
		구성원의 민주적이고 자발적 참여 아메 의사결정을 이끌어내고	67		
		겸손과 겸양의 미덕을 갖춘 자	100		
		Noblesse oblige와 같이 높은 사회적 신분에 상응하는 투철한 도덕의식으로	67		
		리드해 나가는 것	100		
		나서서	100		
· 솔선 · 남보다 앞장서 · 앞장서서	② 선도성	조직의 목표를 달성하기 위하여	67	선도성	· 조직의 목표와 일의 목표를 분명히 이해하려 하고, 그 목표에 맞는 방안을 착안 · 미래에 초점이 되고 성과지향적 관점에서 업무를 추진하는 행동
		창의적이고	100		
		스스로	67		
		문제에 대해 회피가 아니라 해결하려는 의지	67		
		능동적으로	100		
		방관자적 입장이 아닌 스스로의 일로	100		
		업무를 수행함에 있어서는 자신의 직무를 충실히 이행	67		
		실행하는 것	67		
		행동이 반드시 수반되는 것	100		
		개인에게 주어진 업무 내지는 과제를 지체하거나 타인에게 미루지 않고 최선을 다하는 노력	67		
· 행하여, 행동하여 · 몸소	④ 직접 실천성	사회 공공선을 수행하는 것	67	직접 실천성	· 실무자가 방향 설정 또는 판단이 어려운 사안에 대해 함께 고민해 줄 직접 챙기는 행동 · 부서 업무를 본인이 직접 챙기는 행동
		사회 공공선을 수행하는 것	67		
		솔선수범행태로 인한 성과는 개인 의 몫으로 끝나는 것이 아니라 조직의 성과물임	67		
		다른 분야의 연계 속에서	67		
		분석자 간 전반적인 동의도(p-statistics)	79.2		
		다소 자신의 회생이 선행	33		
		전체를 먼저 생각하며	33		
		주변과 조화할 수 있는 연계적 시고	33		
		협조해	33		
		일의 현상에 대해 부정적 시각이 아니라 긍정적 시각이고	33		
· 다른 사람의 수(手: 드러올 수)	⑤ 사회적 영향성	다섯 가지 범주에서의 분석자 간 동의도가 낮은 의미단위		사회적 영향성	· 자기의 일과 타인의 일과의 관계, 자기의 조직과 다른 조직과의 관계, 부분이 아닌 전체적인 관점의 유지 등을 고려하고 해결하려 하는 행동

행동이 모범성, 선도성, 직접 실천성, 능동성, 사회적 영향성의 속성을 가진 행동이라는 점을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

술선수범행동이 되는 모범적인 행동은 '꼭 해야 하는 굿은일을' 하는 행동, '이기적 개념이 아닌 이타적 개념으로 나보다는 남을' 위하는 행동, '공동의 목적을 위한' 행동, '겸손과 겸양의 미덕을 갖춘' 행동, '다른 동료에게 도움을 주는' 행동, 'Noblesse oblige와 같이 높은 사회적 신분에서 상응하는 투철한 도덕의식으로' 수행하는 행동, '대립적 갈등보다는 화합과 타협을 우선'하는 행동들이 해당될 수 있는 것으로 분석되었다. 현장조직 구성원들은 술선수범행동이 '굿은일'을 '스스로 나서서', '실행'하는 것과 같이 행위주체가 집단(조직) 전체를 위해(공동체에 이익이 되는 행동을) 다소간의 자기희생을 감수하거나 이타적 행동의 속성을 가지고 있음을 인지하고 있다. 또한 술선수범행동이 되는 모범적인 행동에는 '겸손'같이 윤리적 규범상 바람직한 행동이나 가치관을 갖고 있는 행동들을 포함시키고 있음을 알 수 있다. 겸손함은 서구사회의 문화적 시각에서는 수줍어함으로 보일 수도 있을 것이지만, 한국의 사회문화적 전통적 가치는 겸손함을 사람들이 갖추어야 할 모범적인 행동으로서 술선수범행동의 하나로 인식하고 있다.

현장 조직구성원들은 술선수범행동이 '스스로, 문제에 대해 회피가 아니라 해결하려는 의지, 능동적으로, 방관자적 입장이 아닌 스스로의 일로'와 같은 능동성을 지닌 행동으로 정의하고 있다. 술선수범행동은 외부상황으로부터 강제된 것이 아니라 행위주체가 능동적으로 생각하고 자발적으로 선택한 행동이다.

술선수범행동은 단지 생각이나 태도에 그치는

것이 아니라 가시적으로 관찰되는 행위를 반드시 직접 실천(실행)하는 행동이라는 점이 중요하다. 현장 조직구성원들은 직접실천성에 대해 '실행하는 것', '행동이 반드시 수반되는 것', '개인에게 주어진 업무 내지는 과제를 지체하거나 타인에게 미루지 않고 최선을 다하는 노력' 등을 술선수범행동으로 인식하고 있다.

또한 현장 조직구성원들은 술선수범행동이 선도성을 지닌 행동으로 정의하고 있다. 선도성을 내포하는 용어들은 '나서서', '리드해 나가는', '창의적'인 행동 등이다. 그리고 술선수범행동은 사회적 영향성을 지닌 행동으로 정의되고 있다. 술선수범행동은 행위주체가 자신의 행동결과가 자신에게만 한정되는 것이 아니라 조직 전체나 다른 구성원들과의 관계에 어떻게 영향을 줄 것인가를 고려하는 행동이다. 주변과 조화할 수 있는 연계적 사고, 다른 분야와의 연계 속에서, 타인을 배려하는 행위로 친근한 인간관계를 전제로 함 등을 술선수범행동의 개념으로 인식하고 있다.

현장 인터뷰 내용분석 결과 조직현장 구성원들은 술선수범행동을 '굿은일'을 '스스로 나서서' '실행'하는 것과 같이 행위주체가 개인적인 이익보다 조직(집단) 전체적인 이익 증대에 더 큰 관심을 보인다는 점, 집단(조직) 전체를 위한 자기희생적 이타적 모범 행동이라는 점, 그것이 외부상황으로부터 강제된 것이 아니라 행위주체가 자발적으로 선택한 행동이라는 점, 생각이나 태도에 그치는 것이 아니라 가시적으로 상대방이나 제3자에게 관찰되는 실천행동이라는 점, 남보다 앞장서서 행한다는 점 등으로 정의하고 있다. 현장 조직구성원의 응답 중 '다소 자신의 희생이 선행', '전체를

<표 4> 솔선수범행동의 개념적 측정지표

유추된 범주		개념적 측정지표
모범성	자기희생적 이타적 모범성	다른 업무에 비해 위험하거나 힘들거나 또는 기피하는 업무, 역할, 순번 등을 자청함. 자기에겐 정당하게 분배되어야 할 금전적·비금전적 보상을 포기하거나 연기함. 자기가 임의로 사용할 수 있는 자원과 권한 등의 사용을 자제하거나 포기함.
	전체 우선의 대의적 모범성	개인의 이익보다는 구성원집단 지향적 목적을 우선함.
	윤리적·규범적 모범성	타인의 본보기가 됨.
선도성	궁극적인 조직의 목표를 따르기 위해 앞장섬. 새롭고 보다 효율적인 일처리 방식을 시도함. 업무 효율화를 위한 아이디어나 정보를 공유함.	
능동성	다른 구성원들은 선뜻 나서지 않는 문제를 자원함. 남이 시키기 전에 자발적으로 함.	
직접 실천성	탁상공론식 행동이 아니라 현장지향적 행동을 함. 언행일치의 실행적인 자세 및 행동을 함. 업무에서 장애물은 정면 돌파함.	
사회적 영향성	사회적으로 바람직한 의미 있는 일을 지향함. 조직목표나 정책을 지지함.	

먼저 생각하며’, ‘주변과 조화할 수 있는 연계적 사고’, ‘협조해’, ‘일의 현상에 대해 부정적 시각이 아니라 긍정적 시각이고’ 등은 분석자가 낮은 동의도를 보였으나, 차후의 솔선수범행동 연구에서도 동의도가 낮게 나타나는지 비교 검토해 볼 필요가 있을 것으로 보인다.

솔선수범행동의 문헌자료 검토와 내용분석 결과 솔선수범행동은 자기희생적·이타적 모범성, 전체 우선의 대의적 모범성, 윤리적·규범적 모범성, 선도성, 능동성, 직접 실천성, 사회적 영향성 등의 범주로 구성할 수 있는 개념이라는 시사점을 얻을 수 있다. 이에 본 연구는 문헌 고찰 및 내용분석을 통해 추출된 다섯 가지의 개념적 속성과 현장 조직구성원들이 인식하고 있는 솔선수범행동의 사례들을 바탕으로 조직 상황에서 중간관리자가 수행주체일 경우를 상정하여 측정항목을 개발하였다.

#### IV. 솔선수범행동과 직무만족 및 직무성과의 관계에 관한 가설

관련 선행문헌 및 현장 조직원들에 대한 인터뷰를 토대로 생각해 볼 때, 중간관리자의 솔선수범행동은 직·간접적으로 부하들의 직무에 대한 태도나 직무성과에 영향을 줄 수 있을 것으로 유추할 수 있다. 중간관리자(middle manager)는 중간관리층(middle management)이라고도 지칭하는데(King et al., 2001), 조직의 위계적 계층은 크게 최고경영층, 중간관리층, 하위작업층으로 구분할 수 있으며(Mintzberg, 1980), 중간관리자는 업무상 명령지휘 보고 계통의 위계적 상하관계에 있는 조직 내 직위들 중 최고경영층과 하위작업층의 중간에 위치하는 관리계층이다(Balogun and Johnson, 2004). 이들은 최고경영층을 보좌하며 현장 작업층을 관리감독하고, 부문의 업무계획과

실행을 책임지는 계층이다(Mantere, 2005; Floyd and Wooldridge, 2000). 중간관리자를 민간 기업에서는 일반적으로 관리직 가운데 상위인 이사, 부장 아래에서 직접 현장을 감독하는 과장, 계장 등의 직위를 지칭하고, 공공행정 조직에서는 국장, 과장, 계장 등을 지칭하는 경향이 있다(이선영·이종원, 2010; 허전, 2002). 계장을 하위관리층으로 분류하기도 하지만, 최근 공문행정 조직이 팀제로 운영되면서, 팀장의 보임을 맡아 수행할 수 있는 계층을 중간관리층으로 포함시킬 수 있다. 서울시 관련 조직에서는 팀제로 운영되면서 직급상 6급 이상이 팀장의 보임을 수행할 수 있으므로 6급 이상의 계층을 중간관리층의 범위에 포함시킬 수 있다.

### 1. 중간관리자의 솔선수범행동과 부하의 직무만족도

중간관리자의 솔선수범행동은 부하들의 직무만족도를 높여줄 수 있을 것인가? '직무에 대한 개인의 일반적인 태도'로 정의되는 직무만족(job satisfaction)은 연구자에 따라 견해의 차이가 있으나, 조직구성원으로서의 개인이 직무를 수행하면서 얻는 직무에 대한 정서이거나 태도(Wanous et al., 1997; Iaffaldano and Muchinsky, 1985)라는 공통점이 있다. 본 연구는 직무만족을 '자신의 직무에 대해 보이는 호의적인 태도로서 직무수행에 대해 긍정적인 감정이나 적극적인 근로의사를 갖는 개인적 심리상태'로 정의한다.

선행연구들에서 직무만족도는 급여, 승진기회, 회사정책 및 절차, 조직구조와 같은 조직 전체 요인, 감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건 등과 같은 리더

및 작업환경 요인, 직무범위, 역할모호성 및 역할 갈등과 같은 직무내용요인, 개별 종업원의 연령과 근속, 퍼스넬리티와 같은 개인적 특성 요인 등 다양한 변수에 의해 영향을 받을 수 있는 것으로 연구되었다(Judge et al., 2001; Bruck et al., 2002; Judge et al., 2002), 그러나 관리자의 솔선수범행동이 부하의 직무만족도에 영향을 줄 수 있을 것인가에 관한 연구는 찾아보기 힘들다.

솔선수범행동과 유사한 연구 개념들을 연구하고 있는 조직시민행동 연구들을 참조하여 솔선수범행동과 직무만족 간의 관계를 유추할 수 있다. 조직시민행동의 선행변수로서 많이 연구되고 있는 변수는 직무만족으로(Organ, 1997; Mackenzie, et al., 1991; Podsakoff and MacKenzie, 1994), 모범적인 행동과 직무만족은 정의 관계일 수 있다는 시사점을 준다. 직무만족도가 높을수록 구성원들은 동료들 돕는 이타적인 행동이나 구성원 간 협력적인 행동을 하게 될 가능성이 크다.

조직시민행동과 같은 비과업 행동이 직무만족과 정의 관계를 가질 수 있다는 연구결과들은, 관리자의 솔선수범행동과 부하의 직무만족도가 정의 관계를 가질 수 있다는 추론을 가능하게 한다. 중간관리자가 자신의 개인적인 이익보다 전체 집단지향적인 목적을 우선하며 먼저 집단 전체를 위한 행동을 선택할수록, 구성원들은 자신들에게 이익이 되는 행동을 하는 상사의 행동을 보고 만족감을 느낄 수 있을 것이다(Levati et al., 2007).

리더십 연구들을 통해서도 솔선수범행동과 직무만족 간의 관계를 유추할 수 있다. 리더와 부하의 신뢰관계는 부하의 직무만족과 정의 관계를 가질 수 있는 것으로 연구되고 있는데(Konovsky and Pugh, 1994; Podsakoff et al., 1990), 중간관리자가 솔선수범행동을 실천할수록 부하 직원들은

사회적으로 바람직하지만 선뜻 하기 어려운 행동을 실천하는 중간관리자에 대한 존경과 신뢰감을 가질 수 있으며, 모범적인 상사와 함께 일을 하는 상황에서 부하는 자신의 직무에 대해 만족할 가능성이 높다. 모범적이고 선도적이며 언행일치의 능동적인 중간관리자의 행동은 부하들이 직무를 수행하는 데 있어서 직무에 대한 긍정적인 태도를 갖도록 촉진할 수 있을 것이다. 직무성과가 높을수록 직무만족도가 높아진다는 주장(Porter and Lawler, 1968)에 비추어 볼 때, 중간관리자의 솔선수범행동으로 인해 부하의 직무성과가 높아지면 직무만족도도 높아질 수 있을 것이다.

사회적 나태(social loafing) 연구나 예를 통해 이끌기(leading by example) 연구에 따르면, 집단 내에 여러 구성원들이 있게 되면 무임승차자의 문제가 발생할 수 있다(Levati et al., 2007). 조직(집단) 내에 무임승차행위가 만연하면 구성원들은 직무수행과정에서의 불만족도가 증대될 수 있다. 그러나 중간관리자가 솔선수범행동을 하면, 구성원들이 무임승차를 할 생각을 하지 못하게 될 가능성이 크다. 무임승차 행위들이 줄어들면, 조직(집단) 내 구성원들은 직무를 수행하는 과정에서 직무만족도가 높아질 수 있을 것이다.

중간관리자가 조직집단 전체를 우선시하고 자기희생적 이타적 모범행동을 선도적으로 실천하면, 집단 내부는 조화를 이룰 수 있게 되며, 직무를 담당하는 부하의 직무만족도가 높아질 가능성이 있다. 또한 부서 간이나 집단 구성원 간의 인식 차이나 마찰을 해소할 수 있으므로 직무만족도가 높아질 수 있다. 이에 솔선수범행동과 부하의 직무만족도에 관한 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

가설 1: 중간관리자가 솔선수범행동을 실천할수록 부하의 직무만족도는 높아질 것이다.

## 2. 중간관리자의 솔선수범행동과 부하의 직무성과

직무성과(job performance)는 조직구성원의 직무가 얼마나 성공적으로 달성되었는지의 여부를 지칭하는 개념으로, 일반적으로 직무를 수행한 결과로서 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태를 말한다(Judge and Bono, 2001; Campbell et al., 1990).

선행연구들은 직무성과의 결정요인들로서 과업수행행동 및 직무능력, 직무태도, 동기부여 수준, 퍼스널리티, 직무스트레스, 동료의 지원, 커뮤니케이션 만족, 리더십 등 매우 다양하게 연구하여 왔다(Ricketta, 2002; Beehr et al., 2000; Hunter, 1986; David, 1986). 솔선수범행동에 관한 연구가 부족하므로 솔선수범행동과 직무성과 간 관계에 관한 연구도 찾아보기 힘들다. 신유근(1996), 김범성(2007) 등의 솔선수범 연구는 솔선수범행동의 유형에 초점을 둘 뿐 직무성과 등 유관 변수들과의 관계분석을 시행하지는 않고 있다.

조직시민행동이나 친사회적 행동, 맥락수행행동과 같은 솔선수범행동과 유사한 연구 개념들을 연구하는 비과업 행동 문헌들을 참조할 필요가 있다. 공식적인 직무를 수행하는 과업행동과 구분되는 개념으로서 공식적인 역할 외의 행동인 비과업행동을 주목하는 이유는 그것이 직·간접적으로 직무성과에 영향을 준다고 여겨지기 때문이다(Borman and Montowildo, 1993; 김경석·문형구, 2005). 비과업 행동 연구문헌들은 조직구성원이 규정된 역할 이상의 창조적이고 자발적인 행동은

수행할수록 직무성공에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 주장한다(이경근·김종재, 2001). 비과업 행동은 동료와 관리자의 업무효율을 제고하고 관리 비용을 절감하도록 하여 그 여유자원이 산출목표에 투입되도록 함으로써 생산성을 증가시킬 수 있다(Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000, 김동환·양인덕, 2008). 조직시민행동(Van Dyne et al., 1994; Organ, 1988; Smith et al., 1983), 맥락수행 행동(Contextual Performance Behavior) (Borman and Motowidlo, 1993), 친사회적 조직행동(Pro-social Organizational Behavior)(Brief and Motowidlo, 1986), 역할외 행동(Extra-role behavior)(Van Dyne et al., 1995), 조직자발성(Organizational Spontaneity)(George and Brief, 1992), 반역할행동(Counter-role Behavior)(Staw and Boettger, 1990) 같은 직무와 직접적으로 관련되지는 않지만 직무를 수행하는 상황맥락과 연관된 비과업 행동들은 직무성공을 높여줄 수 있다.

자발적이면서도 창의적이고 혁신적인 비과업 행동들이 조직에 긍정적인 영향을 미치므로, 모범적이고 자발적인 행동인 솔선수범행동과 직무성과 간의 관계에 대해 비과업 행동과 직무성과 간 관계에 관한 선행연구들의 논의에 비추어 추론할 수 있다. '자신의 직무에 공식적으로 규정되어 있는 부분은 아닐지라도 자발적으로 수행하는 행동', '자신의 과업을 성공적으로 수행하기 위해 추가적인 노력을 기울이는 행동', '타인을 돕거나 협조하는 행동', '조직의 규정과 절차를 따르는 행동', '조직목표를 지지하고 수호하는 행동' 등은 직무성과 향상에 공헌할 수 있다. 어떤 한 개인이 열심히 일하는 행동은 주변 동료나 구성원들에게 긍정적이고 상승적인 영향을 주어, 동료나 부하들의 직무성공을 높이는 데 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 중

간관리자는 부서에서 구성원들에게 영향력을 행사할 수 있는 위치에 있으므로, 중간관리자가 부하들의 업무를 직접 챙기는 역할을 하는 것은 부하들의 직무성공을 향상시키는 데 도움을 줄 수 있을 것이다. 또한 중간관리자의 솔선수범행동은 부하들이 조직시민행동, 맥락수행행동, 친사회적 행동을 하도록 촉진함으로써 직무성과 향상에 기여할 수 있을 것이다(오세운·정환재, 2006; 이경근·김종재, 2001).

리더십 연구문헌들을 통해서도 솔선수범행동과 직무성과 간의 관계를 유추할 수 있다. 부하들은 리더가 한 만큼 행동하려고 하는 경향이 있다(Levati et al. 2007). 중간관리자가 솔선수범행동을 하면 조직구성원들도 솔선수범행동을 따라할 가능성이 높다. 집단 전체를 우선시하거나 목표성과 달성에 초점을 맞춘 행동을 할 가능성이 커지며, 그 결과 구성원들의 직무성공이 향상될 가능성이 높아질 수 있다. 중간관리자의 솔선수범행동은 조직원으로 하여금 조직의 목표 및 자신의 직무성공에 대해 정확하게 인식할 수 있도록 영향을 줄 수 있다. 중간관리자가 조직의 목표를 중요시하거나 조직이 추구하는 목표를 앞장서서 달성하려는 행동을 실천할 경우 부하들은 그에 영향을 받아 조직의 목표 가치에 부합하는 직무성과목표를 추구하고 달성하려는 행동을 하게 될 것이다. 특히 조직목표 달성을 위한 중간관리자의 실천적인 행동이나 자기희생적인 행동은 부하들이 직무성공을 달성하기 위해 매진하도록 영향을 줄 수 있을 것이다. 자발적이고 혁신적인 행동(spontaneous and innovative behavior)은 직무성과 산출에 매우 중요할 수 있다(Katz and Kahn, 1966).

경제학적 관점에서 무임승차행위는 개인성과와 집단성공을 저하시킬 수 있는데, 예를 통해 이끌

기 행동은 구성원들의 무임승차행위를 감소시킬 수 있다. 사람들은 구성원들이 공동의 이익을 위해 상호 협력할수록 최선의 결과가 나온다는 점을 알고 있으므로, 협력적인 행동을 할 유인이 있지만, 또 다른 한편으로는 노력을 덜 기울여 최대의 이익을 취하려고 하는 무임승차행위를 하려는 경제적 이기심을 갖고 있는데(Levati et al., 2007), 이때 누군가가 구성원들이 상호 협력적인 행동을 하도록 촉발할 필요가 있다. 리더가 먼저 집단 전체를 위한 헌신적인 행동을 실행하면, 구성원들은 협력적 행동에 자발적으로 참여하는 경향이 있다(Potters et al, 2007; Wolbreach and Campbell, 2007). 따라서 중간관리자가 솔선수범행동을 하면 구성원들은 협력적 행동을 하게 되어 개인의 직무성과뿐 아니라 조직(집단)성과도 향상시킬 수 있을 것이다. 중간관리자가 솔선수범행동을 하면 부하들 중 무임승차자들이 줄어들면서, 구성원들 개개인들은 무임승차행위를 하지 않게 되고 그 결과 직무성과가 상승할 수 있을 것이다.

또한 리더는 자신의 가치관 및 스타일과 유사하게 구성원들을 재사회화시킬 수 있는 사회적 영향력을 행사할 수 있다. 중간관리자가 전체적인 시각을 갖고 행동할 경우 부하 직원들도 전체적인 관점에서 접근하는 사고방식과 행동을 암묵적·명시적으로 학습함으로써 결국 직무성과 향상으로 연결될 수 있을 것이다. 중간관리자가 갈등보다는 화합과 타협을 우선하는 등의 솔선수범행동을 실천할수록 부서 내 구성원 간 인식 차이나 마찰을 해소하여 부하들의 상호 협력을 증진시켜 부하들이 담당 직무에 좀 더 집중할 수 있으므로, 부하들의 직무성과 향상에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 또한 중간관리자가 직무에 대한 열정을 발휘하는 행동을 하면 부하들도 열정적인 직

무행동을 선택할 가능성이 높아짐으로써 직무성과가 향상될 수 있을 것이다.

이처럼 중간관리자의 솔선수범행동은 조직구성원들이 직무성과를 창출하도록 하는 데 영향을 줄 수 있다. 이에 솔선수범행동과 부하의 직무성과에 관한 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

가설 2: 중간관리자가 솔선수범행동을 실천할수록 부하의 직무성과는 높아질 것이다.

## V. 실증분석 결과와 해석

### 1. 자료의 수집방법과 분석표본의 특성

본 연구는 실증분석을 위해 서울특별시에 근무하는 직원들을 대상으로 설문지 조사방법으로 자료를 수집하였다. 서울시 본청, 산하기관(연구기관, 기술지원 기관, 사업수행기관별 각 1개 기관) 3곳, 자치구 7곳을 선정해 부서, 직무, 직급에 편중되지 않도록 할당표본추출 방법을 활용하였다. 자료 수집은 2009년 4월 13일부터 4월 24일까지 약 2주일간 실시하여, 총 515부의 설문지를 배포하고 418부(81.1%)를 회수하였다. 회수된 설문지 중 응답하지 않은 부분(결측 값)이 있는 설문지와 응답의 신뢰성이 현저히 떨어진다고 판단되는 설문지 25부와 서울시 관련 조직에서 중간관리자급으로 인식되는 6급 이상 응답 60부 및 기타 18부를 제외한 7, 8, 9급 응답인 307부를 최종 유효 분석표본으로 포함시켰다.

분석 표본(서울시 및 자치구 공무원 307명)의 인구통계적 특성을 보면 남성 166명(54.1%), 여성 141명(45.9%)이고 연령별로는 20대 42명(13.8%), 30대 136명(24.8%), 40대 116명(38.3%),

50대 10명(3.3%)이다. 학력별로는 고졸 35명(11.4%), 전문대졸 34명(11.1%), 대졸 223명(72.6%), 대학원졸 14명(4.6%)이다. 소속기관별로는 서울시 본청 36명(11.8%), 시 산하기관 56명(18.3%), 자치구 208명(68.0%), 기타 6명(2.0%)이다. 직급별로는 9급 52명(16.9%), 8급 107명(34.9%), 7급 148명(48.2%)이다. 근무기간별로는 10년 이하 137명(44.9%), 11~20년 133명(48.2%), 21년 이상 30년 미만 21명(6.9%)이다. 근무부서별로는 민원처리 96명(31.5%), 사업부서 67명(22.0%), 기술지원부서 39명(12.7%), 기술개발·연구부서 3명(1.0%), 조직관리 10명(3.3%), 감사부서 30명(9.8%), 기획부서 18명(5.9%), 기타 부서 42명(13.8%)이다.

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

술선수범행동은 앞서 개념적 정의에서 논의한 바와 같이 모범성, 능동성, 선도성, 직접 실천성, 사회적 영향성의 5개 하위 속성 범주로 구분하여 측정하였다. 모범성은 자기희생적 이타적 모범성, 전체우선의 대의적 모범성, 윤리적·규범적 모범성으로 '개인의 이익보다는 구성원집단 지향적임', '다른 업무에 비해 위험하거나 힘들거나 또는 기피하는 업무, 역할, 순번 등을 자청함', '자기에게 정당하게 분배되어야 할 금전적·비금전적 보상을 포기하거나 연기함', '자기가 임의로 사용할 수 있는 자원과 권한 등의 사용을 자제하거나 포기함'으로 측정하였으며, 능동성은 '다른 구성원들은 선뜻 나서지 않는 문제를 자원함', '남이 시키기 전에 자발적 행동을 함', '타인의 본보기가 되는 행동을 함'으로 측정하였다. 선도성은 '새롭고 보다 효율적인 일처리 방식을 시도함', '조직의 목표를 따

르기 위해 앞장섬', '업무 효율화를 위한 아이디어나 정보를 공유함' 등이며, 직접 실천성으로는 '탁상공론식 행동이 아니라 현장 지향적 행동을 함', '언행일치의 실행적인 자세 및 행동을 함', '업무에서 장애물은 정면 돌파함'을, 사회적 영향성은 '사회적으로 바람직한 의미 있는 일을 지향함' 등의 설문문항을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

종속변수인 직무만족은 조직원들에 의해서 수행되어지는 일에 대한 긍정적 감정 상태로 Meyer et al.(2002), 전희원·김영화(2007) 등이 사용한 척도 중 '내가 나의 일을 좋아하는 정도는 다른 사람들의 태도보다 크다', '지금의 업무는 내 생활에 불가결한 요소이다', '현재의 업무 수행에 기쁨과 보람을 느낀다', '전반적으로 나의 업무에 만족한다'의 4개 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

직무성과는 조직이 추구하는 목표가치를 조직 구성원이 얼마나 달성 또는 실현하였는가로 측정할 수 있다(Campbell et al., 1990; Campbell et al., 1970). 조사시점에 본 연구의 분석 표본이 된 서울특별시 본청 및 자치구, 산하기관의 조사 당시 조직목표는 지역 경쟁력 강화와 시민고객 만족의 증진이다. 본 연구는 이 중에서 조직구성원의 고객만족 지향적 행동 및 태도로 직무성과를 조작적 정의를 하고 관련 측정지표를 사용하는 것이 타당하다고 판단하였다. 이에 전희원·김영화(2007)가 사용한 척도 일부를 수정하여 '나는 고객(내부 고객 포함)에게 유용한 정보를 주려고 노력함', '나는 고객이 원하는 것을 찾아주려고 노력함', '나는 고객(내부고객 포함)이 무엇을 원하는가를 듣기 전에 알아서 행동하고자 함', '나는 고객(내부 고객 포함)을 기쁘게 하기 위해 서비스에 최선을 다함', '나는 고객(내부고객 포함)에게 서비스 설명 시 사실 그대로 말함', '나는 고객(내부고객 포

<표 5> 변수들의 요인분석 결과

측정 항목	Rotated component matrix			
	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
나의 상사는 사회적으로 바람직한 의미 있는 일을 하려고 한다.	.807	.098	.120	.089
나의 상사는 조직목표나 정책에 앞장서서 지지하고 따른다.	.788	.215	.165	-.003
나의 상사는 자신에게 이익이 되지 않을지라도 구성원 집단 전체를 위해서 좋은 일이라면 하려는 태도를 갖는다.	.846	.124	.176	.113
나의 상사는 다른 구성원들이 선뜻 나서지 않는 문제를 맡아 해결하고자 한다.	.799	.149	.063	.129
나의 상사는 남이 시키기 전에 스스로 나서서 자발적으로 하려고 한다.	.804	.206	.030	.108
나의 상사의 행동은 타인의 본보기가 된다.	.851	.152	.193	.198
나의 상사는 새롭고 보다 효율적인 일처리 방식을 시도한다.	.797	.114	.147	.152
나의 상사는 업무 효율화에 도움이 될 만한 아이디어나 정보가 있다면 직원과 공유한다.	.739	.125	.090	.109
나의 상사는 탁상공론식 행동이 아니라 현장지향적이고 실제지향적인 행동을 한다.	.794	.159	.180	.196
나의 상사는 언행일치의 실천지향적인 자세로 행동한다.	.828	.180	.191	.196
나의 상사는 업무에 장애물이 있더라도 회피하지 않고 업무를 완수한다.	.829	.181	.182	.128
나의 상사는 다른 업무에 비해 위험하거나 힘들거나 또는 기피되는 업무, 역할, 순번 등을 자청한다.	.715	.213	.139	.385
나의 상사는 자기에게 정당하게 분배되어야 할 금전적·비금전적 보상을 포기하거나 미룬다.	.398	.083	.145	.799
나의 상사는 자기가 임의로 사용할 수 있는 자원과 권한 등의 사용을 자제하거나 포기한다.	.342	.150	.136	.788
나는 고객(내부고객 포함)에게 서비스 설명 시 사실 그대로 말한다.	.183	.725	.001	.041
나는 고객(내부고객 포함)이 원하는 것을 찾아주려고 노력한다.	.213	.773	.056	.013
나는 고객(내부고객 포함)을 기쁘게 하기 위해 서비스에 최선을 다한다.	.189	.681	.399	.066
나는 고객(내부고객 포함)이 원하는 모든 정보를 제공한다.	.176	.723	.314	-.023
나는 고객(내부고객 포함)에게 유용한 정보를 주려고 노력한다.	.155	.746	.335	.135
나는 고객(내부고객 포함)이 무엇을 원하는가를 듣기 전에 알아서 행동한다.	.109	.686	.287	.199
내가 나의 일을 좋아하는 정도는 다른 사람들보다 크다.	.135	.447	.565	.124
지금의 업무는 내 생활에 불가결한 요소이다.	.169	.121	.655	.133
현재의 업무 수행에 기쁨과 보람을 느낀다.	.216	.282	.825	-.004
전반적으로 나의 업무에 만족한다.	.210	.320	.763	.103
최초 고유값(initial Eigen Value) (회전 제곱합 적재 값(rotation sums of squared loadings))	11.186 (8.285)	3.257 (3.886)	1.197 (2.771)	1.035 (1.733)
설명변량(%)	46.61 (34.52)	13.57 (16.19)	4.98 (11.54)	4.31 (7.22)
누적변량(%)	46.61 (34.52)	60.18 (50.71)	65.16 (62.23)	69.48 (69.48)

함)이 원하는 모든 정보를 제공함' 등의 6개 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

본 연구의 회귀분석 모델에 포함된 통제변수들은 성별, 결혼 여부, 연령, 학력, 소속기관, 직급, 근무기간, 담당업무, 조직규모이다. 성별은 남성과 여성, 결혼 여부는 미혼과 기혼, 연령은 조사시점에서의 만 나이로 측정하였다. 학력은, 고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원졸로 측정하였으며, 소속기관은 서울시 본청, 산하기관, 자치구로 측정하였고, 직급은 9급, 8급, 7급으로 측정하였다. 근무기간은 현 조직에 근무한 기간을 근무연수로 조사하였으며, 담당업무는 민원업무, 조직관리업무, 기술지원업무, 사업부서업무, 기술개발업무, 감사업무, 기획업무로 측정하였고 조직 규모는 기관의 총 직원수로 측정하였다.

### 3. 변수의 타당성 및 신뢰성 검사

본 연구는 SPSS v.17.0 통계패키지를 이용하여 각 변수측정척도들에 대한 타당성을 검증하기 위해서 요인분석을 실시하였고 신뢰도를 검정하였다.

술선수범행동의 개념적 측정을 위한 탐색적 요인분석을 통해 하위범주의 타당성을 검증한 결과 총 4개의 요인이 추출되었다. 술선수범행동은 모범적 행동의 실천성과 희생성의 두 가지 하위 범주로 추출되었으며, 직무만족과 직무성과는 각각 1개의 요인으로 추출되었다. 각 요인의 최초 고유값은 모범적 행동의 실천성이 11.186, 희생성이 1.035, 직무만족이 1.197, 직무성과가 3.257이다.

요인 1은 모범적 행동의 실천성으로 연구 개념화하였다. 모범적 행동의 실천성은 '나'라는 개체적 이익보다는 '우리'라는 공동체 전체를 위한 목적을 추구하는 행동을 다른 사람들보다 앞장서서 한다

는 것을 의미한다. '나의 상사는 사회적으로 바람직한 의미 있는 일을 하려고 함', '나의 상사는 조직 목표나 정책에 앞장서서 지지하고 따름', '나의 상사는 자신에게 이익이 되지 않을지라도 구성원집단 전체를 위해서 좋은 일이라면 하려는 태도를 갖고 있음', '나의 상사는 다른 구성원들이 선뜻 나서지 않는 문제를 맡아 해결하고자 함', '나의 상사는 남이 시키기 전에 스스로 나서서 자발적으로 하려고 함', '나의 상사의 행동은 타인의 본보기가 됨', '나의 상사는 새롭고 보다 효율적인 일처리 방식을 시도하려고 함', '나의 상사는 업무 효율화에 도움이 될 만한 아이디어나 정보가 있다면 직원과 공유함', '나의 상사는 타상공론식 행동이 아니라 현장 지향적이고 실제지향적인 행동을 함', '나의 상사는 언행일치의 실천지향적인 자세로 행동함', '나의 상사는 업무에서 장애물이 있더라도 회피하지 않고 업무를 완수함' 등이 제 1요인에 포함되었다.

요인 4는 희생성으로 연구 개념화하였다. 희생성은 공식적인 업무수행을 위한 사생활이나 사적인 이익을 포기하거나 자제할 수 있는 행동으로, '나의 상사는 자기에게 정당하게 분배되어야 할 금전적·비금전적 보상을 포기하거나 미룸', '나의 상사는 자기가 임의로 사용할 수 있는 자원과 권한 등의 사용을 자제하거나 포기함' 등이 포함되었다.

요인 2는 직무성과로 연구 개념화하였다. 직무성과는 조사 당시 서울특별시의 조직목표인 고객 지향적 가치를 조직구성원들이 실천하는 행동을 보이는 것이므로, '나는 고객(내부고객 포함)에게 서비스 설명 시 사실 그대로 말한다', '나는 고객(내부고객 포함)이 원하는 것을 찾아주려고 노력한다', '나는 고객(내부고객 포함)을 기쁘게 하기 위해 서비스에 최선을 다한다', '나는 고객(내부고객 포함)이 원하는 모든 정보를 제공한다', '나는

고객(내부고객 포함)에게 유용한 정보를 주려고 노력한다', '나는 고객(내부고객 포함)이 무엇을 원하는가를 듣기 전에 알아서 행동한다' 등이 포함되었다.

요인 3은 직무만족으로 연구 개념화하였다. '전반적으로 나의 업무에 만족한다', '지금의 업무는 내 생활에 불가결한 요소이다', '현재의 업무 수행에 기쁨과 보람 느낀다', '내가 나의 일을 좋아하는

정도는 다른 사람들의 태도보다 크다' 등의 항목으로 측정되었다.

신뢰도 테스트 결과 측정항목들 간의 Cronbach- $\alpha$ 값을 살펴보면 솔선수범행동 전체 항목들은 .958, 솔선수범행동의 모범적 행동의 실천성은 .962, 희생성은 .785, 직무만족은 .808, 직무성과는 .874이다. 다중회귀분석모형 내 변수들 간의 상관관계분석 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 변수들 간의 상관관계(n=307)

변수	평균 (SD)	직무만족	직무성과	성별	연령	결혼여부	학력	소속기관	직급	근속기간	담당직무	직원규모	대의적 모범적 실천	희생성	솔선수범행동
직무만족	4.88 (1.026)	1													
직무성과	5.34 (.823)	.647**	1												
성별	1.46 (.499)	-.181**	-.049	1											
연령	37.67 (6.69)	.174**	.108	-.320**	1										
결혼여부	1.67 (.469)	.120*	.132*	-.127*	.574**	1									
학력	2.71 (.728)	-.023	.034	.119*	-.325**	-.215**	1								
소속기관	2.60 (.718)	-.243**	-.232**	.093	-.126*	-.125*	.130*	1							
직급	2.31 (.745)	.086	.075	-.097	.639**	.498**	.103	-.102	1						
근속기간	11.03 (7.08)	.133*	.137*	-.140*	.885**	.588**	-.387**	-.110	.733**	1					
담당직무	3.80 (2.49)	.113	.075	-.102	.226**	.109	-.177**	-.161**	.284**	.263**	1				
소속기관 직원규모	772.49 (797.29)	-.154**	-.134*	-.082	-.026	-.068	-.032	.327**	-.032	-.042	-.039	1			
모범적 행동의 실천성	5.03 (1.182)	.452**	.446**	-.090	.083	.077	-.145*	-.124*	-.053	.039	.037	-.090	1		
희생성	4.03 (1.325)	.377**	.334**	-.069	-.012	.038	-.067	-.109	-.039	-.017	.139*	-.169**	.593**	1	
솔선수범행동	4.89 (1.136)	.466**	.454**	-.091	.076	.075	-.141*	-.128*	-.054	.038	.056	-.108	.991**	.696**	1

\* p<.05, \*\* p<.01 (N=307) two-tailed

#### 4. 가설검증을 위한 다중회귀분석 결과

술선수범행동과 직무만족도 및 직무성과 간의 가설검증을 수행하기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다. 독립변수와 종속변수 간 관계 분석을 명료하게 하기 위해 성별, 연령, 결혼 여부, 학력, 소속기관, 직급, 근무기간, 담당직무, 조직규모 변수를 통제변수로 회귀분석모델에 포함하였다. 회귀분석 모형 내 변수들 간의 다중공선성 여부를 검사한 결과 분산팽창계수(VIF) 값은 대부분 1.5 미만, 최대 7.5 미만으로 회귀모델의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

결정계수는 표본회귀식에 의하여 설명된 변인의 영향력이 총 영향력에서 차지하는 상대적인 크기를 나타내는 것이므로, 회귀선이 관찰 자료들을 얼마나 잘 나타내는데에 대한 적합도 검증(goodness of fit test)은 결정계수  $R^2$ 을 가지고 평가하였다. 결정계수는 0과 1 사이의 값을 가지며, 이 수치가 높을수록 표본회귀선의 설명력이 높는데, 결정계수와 F값을 볼 때, 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다.

중간관리자의 술선수범행동과 부하의 직무만족 간의 관계를 분석하기 위해 부하의 직무만족을 종속변수로 하고, 술선수범행동의 두 가지 하위 차원인 '모범적 행동의 실천성'과 '희생성'을 각각 독립변수로 한 다중회귀분석(M1-2, M1-3, M1-4)과 술선수범행동을 독립변수로 한 다중회귀분석(M1-5)을 실시하였다. 술선수범행동의 각 하위 차원인 모범적 행동의 실천성과 희생성 및 두 차원을 모두 포함한 회귀식 모형의 유의도인 F비는  $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의미하다. 모범적 행동의 실천성의 회귀계수는 모범적 행동

실천 정도가 부하의 직무만족에 미치는 단위 값의 크기로 .263( $p < .01$ )이고, 희생성의 정도가 부하의 직무만족에 미치는 단위 값의 크기는 .120( $p < .05$ )이다. 술선수범행동을 독립변수로 한 다중회귀분석 결과 회귀계수는 .369( $p < .01$ )이다. 따라서 본 연구의 "가설1: 중간관리자가 술선수범행동을 실천할수록 부하의 직무만족도는 높아질 것이다."라는 가설은 지지되었다.

중간관리자의 술선수범행동이 부하의 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 부하의 직무성과를 종속변수로 하고, 술선수범행동의 두 가지 하위 차원인 '모범적 행동의 실천성'과 '희생성'을 각각 독립변수로 한 다중회귀분석(M2-2, M2-3, M2-4)과 술선수범행동을 독립변수로 한 다중회귀분석(M2-5)을 실시하였다. 술선수범행동의 각 하위 차원인 모범적 행동의 실천성과 희생성 및 두 차원을 모두 포함한 회귀식 모형의 유의도인 F비는  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의미하다. 술선수범행동과 직무성과의 관계는 하위차원을 개별적으로 분석하였을 경우 모범적 행동의 실천성의 회귀계수가 .301( $p < .01$ ), 희생성의 회귀계수가 .190( $p < .01$ )로 통계적으로 유의미한 정의 관계가 있는 것으로 나타났으나, 두 하위 차원을 동시에 포함한 회귀분석모델에서는 모범적 행동의 실천성의 회귀계수가 .269로  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의미한 반면, 희생성의 회귀계수는 통계적으로 유의미하지 않다. 그러나 술선수범행동을 독립변수로 포함한 경우 직무성과에의 술선수범행동의 회귀계수는 .316로  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의미하다. 따라서 본 연구의 "가설 2: 중간관리자가 술선수범행동을 실천할수록 부하의 직무성과는 높아질 것이다."라는 가설은 지지되었다.

〈표 7〉 다중회귀분석 결과

	종속변수 = 직무만족 (모델 1)					종속변수 = 직무성과 (모델 2)				
	Model 1-1	Model 1-2	Model 1-3	Model 1-4	Model 1-5	Model 2-1	Model 2-2	Model 2-3	Model 2-4	Model 2-5
상수	5.208*** (.789)	3.340*** (.760)	3.916*** (.768)	3.181*** (.756)	3.226*** (.757)	6.177*** (.652)	4.532*** (.621)	5.230*** (.644)	4.501*** (.544)	4.471*** (.622)
성별	-.339** (.128)	-.296** (.117)	-.295** (.120)	-.285* (.116)	-.290** (.116)	-.107 (.106)	.068 (.095)	-.075 (.101)	-.064 (.095)	.064 (.095)
연령	.104 (.020)	.005 (.019)	.018 (.019)	.009 (.018)	.007 (.018)	-.015 (.017)	-.022 (.015)	-.012 (.016)	-.021 (.015)	-.021 (.015)
결혼 여부	.103 (.152)	.029 (.139)	.050 (.143)	.022 (.138)	.024 (.138)	.118 (.126)	.054 (.114)	.079 (.120)	.051 (.114)	.051 (.114)
학력	.097 (.089)	.166* (.082)	.105 (.083)	.154 (.081)	.162** (.081)	.072 (.074)	.133*** (.067)	.078 (.070)	.128* (.067)	.128* (.067)
소속기관	-.233** (.088)	-.206* (.080)	-.218** (.082)	-.206* (.079)	-.205** (.079)	-.210*** (.073)	-.186*** (.065)	-.199*** (.069)	-.186*** (.065)	-.186*** (.065)
직급	-.100 (.120)	-.013 (.010)	-.042 (.0113)	-.007 (.009)	-.009 (.009)	-.126 (.099)	-.050 (.090)	-.084 (.095)	-.047 (.090)	-.048 (.090)
근무기간	.003 (.022)	-.009 (.020)	.000 (.020)	.007 (.020)	.008 (.020)	.029 (.018)	.035** (.016)	.027** (.017)	.034** (.016)	.034** (.016)
담당직무	.029 (.024)	.023 (.022)	.009 (.023)	.015 (.022)	.019 (.022)	.010 (.020)	.004 (.018)	-.005 (.019)	.001 (.018)	.001 (.018)
조직규모	.000 (.000)	.00098 (.000)	.00078 (.000)	.00079 (.000)	.00088 (.000)	-.00075 (.000)	-.00033 (.000)	-.00025 (.000)	-.00025 (.000)	-.00026 (.000)
모범적 행동의 실천성	-	.344*** (.045)	-	.263*** (.056)	-	-	.301*** (.037)	-	.263*** (.046)	-
회생성	-	-	.259*** (.041)	.120** (.049)	-	-	-	.190*** (.035)	.047 (.041)	-
승진수범행동	-	-	-	-	.369*** (.046)	-	-	-	-	.316*** (.038)
Adj. R <sup>2</sup>	.088	.242	.198	.255	.253	.042	.222	.131	.223	.225
R <sup>2</sup> change	.116	.152	.110	.015 / .057	.162	.071	.177	.090	.004 / .091	.180
F	4.114***	10.294***	8.200***	10.057***	10.841***	2.426**	9.346***	5.426***	8.631***	9.527***
F change	-	58.375*** (MI-1->MI-2)	-	5.898** (MI-2->MI-4)	63.217*** (MI-1->MI-5)	-	66.583*** (MI-1->MI-2)	-	1.358 (MI-2->MI-4)	68.262*** (MI-1->MI-5)
	-	-	39.873*** (MI-1->MI-3)	22.383*** (MI-3->MI-4)	-	-	-	30.197*** (MI-1->MI-3)	34.277*** (MI-3->MI-4)	-

\* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

## VI. 결론

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 서울특별시 관련 조직 구성원들을 대상으로 솔선수범행동을 측정하고 중간관리자의 솔선수범행동과 부하의 직무만족 및 직무성과와의 관계를 통계적으로 검증하는 연구이다. 솔선수범행동에 대한 사전적 정의와 선행 연구문헌 조사, 현장조직 인터뷰 자료를 통해 솔선수범행동을 개념적으로 정의 내리고 측정지표를 도출하였다. 솔선수범행동의 개념적 속성에 비추어 볼 때, 어떤 행동들이 솔선수범행동이 될 수 있는가를 유추할 수 있다.

솔선수범행동이 될 수 있는 행동은 사회적으로 모범적인 행동이 가능하다. 일(조직 내 공식적인 직무)을 기대 이상으로 열심히 하거나 열정적으로 하는 과업행동도 솔선수범행동이 될 수 있다. 다른 사람들보다 더 일찍 출근하거나 남보다 일에 더 헌신하거나 열정적으로 몰입하거나, 더 정성스럽게 하는 것 등은 다른 사람에게 모범이 되는 행동이 될 수 있다. 솔선수범행동에는 과업 행동들 뿐 아니라 비과업 행동들도 포함될 수 있다. 조직 시민행동이나 친사회적 행동, 맥락수행행동처럼 이타성, 시민정신, 양심성, 규칙준수, 자발성 등과 같이 다른 사람을 도와주거나, 이타적이거나 집단(조직) 전체를 위하는 규범을 준수하는 등의 비과업 행동들이 솔선수범행동이 될 수 있다.

그리고 선도적인 행동, 능동적인 행동, 실천하는 행동, 사회적 영향성을 지닌 행동이 솔선수범행동이 될 수 있다. 특히 솔선수범행동은 단지 태도나 마음가짐으로 그치는 것이 아니라 가시적으로 관찰될 수 있는 '실천하는 행동'이라는 점이 강

조된다. 솔선수범행동은 언행이 일치되어야 솔선수범행동으로서 인정된다. 본 연구의 내용분석 결과는 솔선수범행동이 5가지 속성의 범주를 가진 개념임을 지지하였다. 그러나 경험적 설문조사 자료를 사회 통계적 연구방법을 적용해 분석한 결과 솔선수범행동은 통계적으로 '모범적 행동의 실천성'과 '희생성'의 두 가지 차원의 속성 범주로 도출될 수 있었다.

다중회귀분석 결과 중간관리자가 솔선수범행동을 할수록 부하들의 직무만족도와 직무성과는 향상될 수 있다는 분석 결과를 얻을 수 있었다. 이러한 결과는 조직유효성을 높이는 데 있어서 중간관리자의 역할이 매우 중요할 수 있다는 시사점을 준다. 중간관리자는 자신의 행동이 부하들에게 본보기가 될 수 있도록 함으로써 부하들의 직무만족도와 직무성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

특히 조직변화와 혁신을 추진하는 과정에서 직원 전체에 대한 강제적이고 구조적이며, 무차별적인 접근을 하는 방식보다 팀장이나 임원과 같은 관리자들에게 초점을 둔 조직혁신 접근 방법이 더 효과적일 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다(안명희, 2009). 중간관리자가 자기희생적·이타적 모범성, 윤리적·규범적 모범성, 전체 우선의 대의적 모범성을 지닌 행동을 능동적이고 선도적으로 수행할 경우 조직구성원을 설득하고 이해시키고 내면적인 공감대 형성을 통해 조직변화를 근본적으로 일으키는 데 효과적일 수 있을 것이다.

### 2. 연구의 한계 및 추후 과제

본 연구가 솔선수범행동에 관한 연구를 시도했다는 의미를 갖고 있음에도 몇 가지 한계점과 과제를 안고 있다.

첫째, 솔선수범행동의 정의와 측정방법에 관한 추가적인 연구들이 더 필요하다. 현 단계에서 솔선수범행동에 관한 연구는 신유근(1996), 이창원(2002), 김범성(2007), 이춘우·안명희(2009), 안명희(2009) 정도로 이루어지고 있다. 연구의 양적·질적 측면에서 아직 초기 연구단계에 불과하다. 솔선수범행동의 개념과 측정방법을 개발하기 위해 질적·양적 연구방법들을 다양하게 활용하는 후속 연구들이 필요하다. 현장 인터뷰 자료에 대한 내용분석을 통해 추출해 낸 솔선수범행동의 하위범주들은 자기희생적·이타적 모범성, 전체 우선의 대의적 모범성, 윤리적·규범적 모범성, 선도성, 능동성, 직접 실천성, 사회적 영향성이었으나, 설문조사자료 수집을 통한 탐색적 요인분석 결과 통계적으로 상호 배타적인 범주는 모범적 행동의 실천성과 희생성의 2가지 범주가 산출되었다. 따라서 내용분석에 의해 도출된 차원과 요인 분석을 통해 도출된 차원들 중 어떤 차원들이 솔선수범행동을 구성하는 범주인가를 검증하는 것이 추후 연구과제가 될 수 있다.

둘째, 본 연구는 지방자치단체인 서울시를 연구 대상으로 한정하였기에 측정지표의 일반화를 증명하는 데는 한계가 있을 수 있다. 지방자치단체에 내재한 관료성 부분이나 조직규모 부분에서는 일정 정도 의미가 있으나 개발된 솔선수범행동 측정지표가 민간조직에 대해서도 일반화할 수 있는가에 대한 문제는 추가적인 연구과제로 남는다. 후속 연구에서는 솔선수범행동의 측정지표에 대한 대표성 및 일반화를 위하여 다양한 지역과 조직으로 확대하여 표본을 선정할 수 있을 것이다. 본 연구의 설문조사 분석 표본사례가 300개를 초과하고 있어 변수들의 회귀계수의 절대치가 작아도 통계적으로 유의미할 가능성이 높을 수 있다.

다중회귀분석모델에서 회귀계수 값이 작음에도 불구하고 통계적으로 유의미하게 나온다는 점은 회귀모델에서 솔선수범행동 변수가 다른 변수와 비교할 때 상대적으로 영향력이 높다는 점을 의미한다. 솔선수범행동 변수가 직무만족이나 직무성과에 강한 정의 관계를 갖는지를 규명하기 위해서는 또 다른 분석 표본 및 변수들을 포함하여 검증하는 연구를 수행할 필요가 있다. 또한 솔선수범행동을 실행하는 행위자에 대한 현장 인터뷰 조사 뿐 아니라 특정 행위를 '솔선수범'으로 간주하거나 해당 행위자를 멘토로 인식하고 있는 조직구성원을 대상으로 인터뷰 조사와 내용분석 등을 통해 양자의 차이점을 살펴볼 수도 있을 것이다. 솔선수범행동의 개념적 인식과 관련 변수 간 관계가 인구통계학적 변수에 따라서 달리 나타날 수 있을 것인가에 관한 연구도 향후 연구주제가 될 수 있을 것이다.

셋째, 솔선수범행동이 조직시민행동, 친사회적 행동, 맥락수행행동, 조직자발성 행동 등 여타 다른 비과업 행동과 어떻게 비교될 수 있는지에 관한 연구도 양적·질적인 측면에서 많은 연구들이 이루어져야 할 것이다. 중간관리자의 솔선수범행동이 비과업 행동으로서 다루어져야 하는지 아니면 중간관리자의 공식적인 역할행동으로서 논의되어야 하는지도 여전히 연구의 논쟁거리가 될 수 있다. 만약 과업행동으로서 솔선수범행동을 파악한다면 중간관리자의 직무수행방식으로서의 솔선수범행동이 구성원들로 하여금 조직목표를 공유하고 조직의 전체적인 이익과 발전을 위한 조직구성원들의 자발성을 끌어낼 수 있을지에 관한 연구주제도 고려할 수 있다.

넷째, 솔선수범행동은 개인의 자율적 의지에 따라 타인의 행동에 영향을 미칠 수 있는 비지시적

행동이 될 수 있다. 따라서 사회학습이론의 모델 학습 또는 대리학습 관점에서 중간관리자가 솔선수범행동을 많이 하면 할수록 부하의 솔선수범행동이나 솔선수범의사가 높아지는가에 관한 연구도 솔선수범행동의 향후 연구과제로서 손색이 없다. 중간관리자의 솔선수범행동은 다른 사람이나 집단 조직의 행동변화를 유발할 수 있는 행동이므로, 부하들의 행동변화에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지 그 과정과 효과에 관한 연구도 향후 연구과제가 될 수 있을 것이다.

다섯째, 솔선수범행동을 결정짓거나 촉진하는 요인들을 탐색하는 연구가 필요하다. 개인적인 심리적 특질이나 인사제도적인 속성이나 조직구조적인 특징, 조직문화적인 측면 등에서 중간관리자의 솔선수범행동을 촉진하는 요인들을 찾아내야 할 것이다. 솔선수범행동에 영향을 미치는 요인들로 개인의 인구통계적 요인, 개인 심리적 요인, 조직관련 요인, 직무관련 요인, 인사관리 요인 등 개인 및 인구통계적 특성과 상황적 특성으로 구분하여 선행요인에 대한 분석이 필요하다. 이때 Smith et al.(1983)과 같이 비과업 행동의 결정요인이나 리더십의 결정요인에 관한 선행연구를 참조할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

국립국어원, 2011, 『표준국어대사전』.  
 김경석·문형구, 2005, “비과업행동 연구의 체계화를 위한 제언”, 『인사관리연구』, 29(4): 1~30.  
 김동환·양인덕, 2008, “조직시민행동과 조직성과의 관계에 대한 고찰”, 『경영학연구』, 37(6): 1461~1495.  
 김범성, 2007, “정부산하기관 CEO의 혁신행동에 대한 탐색적 연구: 솔선수범을 중심으로”, 『디지털정책연

구』, 5(1): 77~89.  
 김호정, 2001, “변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형: 공사조직의 중간관리층을 대상으로”, 『한국정책학회』, 10(3): 87~107.  
 네이버 국어사전, 2009.  
 민중 옛센스, 2004, 『국어사전 5판』, 1974. 11. 20 초판, 서울: 민중서림.  
 \_\_\_\_\_, 2008, 『영한사전 11판』, 서울: 민중서림.  
 \_\_\_\_\_, 2010, 『한영사전 4판』, 2002. 1. 10 초판, 서울: 민중서림.  
 신유근, 1992, 『한국의 경영』, 서울: 박영사.  
 \_\_\_\_\_, 1996, “한국기업 최고경영자의 행동특성과 리더십 스타일: 성공기업과 실패기업을 대상으로”, 『인사조직연구』, 4(2): 203~233.  
 안명희, 2009, “상사의 솔선수범행동 측정지표개발과 효과에 관한 연구”, 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문.  
 오세윤·정환채, 2006, “조직시민행동에 대한 조직몰입과 감성의 영향: 병원조직을 중심으로”, 『한국거버넌스학회보』, 13(2): 49~75.  
 이경근·김종재, 2001, “조직시민행동과 인사관리행동: 상이한 동기와 조직몰입의 효과”, 『대한경영학회지』, 27: 189~217.  
 이선영·이종원, 2010, “지방정부 중간관리자들의 변혁적·거래적 리더십의 효과분석: 조직효과성과 임파워먼트에 미친 효과를 중심으로”, 『한국행정논집』, 22(3): 845~867.  
 이창원, 2002, “내용분석법을 이용한 우리나라 지방자치단체장들의 리더십 유형 및 요인분석”, 『한국행정논집』, 14(4): 1063~1087.  
 이춘우·안명희, 2009, “상사의 솔선수범행동과 조직유효성”, 2009년 경영학 하계통합학술대회.  
 전희원·김영화, 2007, “호텔종사원의 집단응집력과 자긍심이 조직몰입, 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향”, 『관광연구』, 22(2): 285~307.  
 한글과 컴퓨터 사전, 2010.  
 허전, 2002, “공·사 조직 중간관리자의 리더십이 부하직원의 ‘가외적 노력’과 ‘리더에 대한 만족’에 미치는 영향”, 『한국행정논집』, 14(4): 1135~1159.

- Balogun, J. and Johnson, G., 2004, "Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking", *Academy of Management Review*, 47: 523~549.
- Bass, B. M., 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Beehr, Terry A., Jex, Steve M., Stacy, Beth A., and Murray, Marshall A., 2000, "Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 21(4): 391~405.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J., 1993, "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", In Schmitt, N. and Borman, W. C.(Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71~98, San Francisco: Jossey-Bass.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J., 1986, "Prosocial Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, 11(4): 710~725.
- Bruck, Carly S., Allen, Tammy D., and Spector, Paul E., 2002, "The Relation between Work - Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 60(3): 336~353.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., and Weick, K. E., 1970, *Managerial behavior, performance and effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., and Wise, L. L., 1990, "Modeling job performance in a population jobs", *Personnel Psychology*, 43(2): 313~334.
- David, P. J., 1986, "Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance", *Human Communication Research*, 12(3): 395~419.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B., 2000, *Building Strategy from the Middle*, London: Sage.
- George, J. M. and Brief, A. P., 1992, "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, 112(2): 310~329.
- Glaser, B. and Strauss, A., 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, London: Weidenfeld and Nicholson.
- Hermalin, B. E., 1997, "Toward an economic theory of leadership: Leading by example", working paper, University of California at Berkeley.
- Hunter, J. E., 1986, "Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance", *Journal of Vocational Behavior*, 29(3): 340~362.
- Iaffaldano, Michelle T. and Muchinsky, Paul M., 1985, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 97(2): 251~273.
- Judge, T. A. and Bono, J. E., 2001, "Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80~92.
- Judge, Timothy A., Daniel, Heller, and Michael, K. Mount, 2002, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 530~541.
- Judge, Timothy A., Thoresen, Carl J., Bono, Joyce E., and Patton, Gregory K., 2001, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, 127(3): 376~407.
- Katz, D. and Kahn, R., 1966, *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- King, A. W., Fowler, S. W., and Zeithaml, C. P., 2001, "Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge", *Academy of Management Executive*, 15(2): 95~106.
- Konovsky, M. K. and Pugh, S. D., 1994, "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, 37(3): 656~669.
- Levati, M. V., Sutter, M., and van der Heijden, E., 2007, "Leading by Example in a Public Goods Experiment with Heterogeneity and Incomplete Information", *Journal of Conflict Resolution*, 51: 793.
- Light, R. J., 1971, "Measures of response agreement for

- qualitative data: Some generalizations and alternatives". *Psychological Bulletin*, 76: 365~377.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R., 1991, "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123~150.
- Mantere, S., 2005, "Role expectations and middle manager strategic agency". *Journal of Management Studies*, 45(2): 294~316.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L., 2002, "Affective, Continuance, and Ncommitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20~52.
- Miles, M. B. and Huberman, M. A., 1984, *Qualitative Data Analysis: A Source of New Methods*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Mintzberg, H., 1980, "Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design". *Management Science*, 26(3): 322~341.
- Organ, D. W., 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- \_\_\_\_\_, D. W., 1997, "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Cause-Performance Hypothesis". *Academy of Management Review*, 2: 46~53.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B., 1994, "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of Marketing Research*, 31: 351~363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Moorman, R. H., 1997, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance". *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 262~270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R., 1990, "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior". *Leadership Quarterly*, 1: 107~142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G., 2000, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3): 513~563.
- Porter, L. and Lawler, E., 1968, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Potters, J., Sefton, M., and Vesterlund, L., 2007, "Leading-by-example and signaling in voluntary contribution games: an experimental study". *Economic Theory*, 33: 169~182.
- Random House Unabridged Dictionary, 2nd edition, 1993, New York: Random House.
- Riketta, M., 2002, "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis". *Journal of Organizational behavior*, 23(3): 257~266.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P., 1983, "Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653~663.
- Staw, B. M. and Boettger, R. D., 1990, "Task Revision: A Neglected Form of Work Performance". *Academy of Management Journal*, 33: 534~559.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and Parks, J. M., 1995, "Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity". *Research in Organizational Behavior*, 17(1): 215~285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M., 1994, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal*, 37(4): 765~802.
- Wanous, John P., Reichers, Arnon E., and Hudy, Michael J., 1997, "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?". *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 247~252.

Wolbreach, C. and Campbell, D. E., 2007, "Leading by example: Female members of parliament as political models", *American Journal of Political Science*, 51(4): 921~939.

원 고 접 수 일 : 2011년 3월 28일

1차심사완료일 : 2011년 5월 18일

2차심사완료일 : 2011년 6월 9일

최종원고채택일 : 2011년 6월 20일