

목표설정과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트 하위 차원의 매개효과의 추정

The mediating effect of sub-dimensions of psychological empowerment
between goal-setting and organizational citizenship behavior

이재용*, 박흥식**

초 록

이 연구에서는 목표설정의 조직시민행동에 대한 영향 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 요인별 매개 효과 크기와 유의확률을 추정하였다. 목표설정은 목표의 구체성과 난이도, 매개변수인 심리적 임파워먼트는 4가지 하위요인인 의미성, 업무역량, 자기결정력, 영향력으로, 조직시민행동은 OCBI와 OCBO로 분류하였다. 설문지법을 이용하여 6개의 기초지방자치단체로부터 자료를 수집, 293부를 분석에 사용하였다. 3단계 매개회귀 분석의 결과, 목표 구체성과 난이도는 심리적 임파워먼트의 매개효과를 통하여, OCBI, OCBO에 각기 다른 방식으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트 하위요인 중 의미성은 목표의 구체성이 OCBI를 향상시키는데 있어서, 또 목표의 난이도가 OCBO를 향상시키는데 있어서, 각각 완전매개의 역할을 하였다. 목표 구체성은 OCBO에, 난이도는 OCBI에 대한 영향의 크기가 상대적으로 더 뚜렷하여, Taylor (2013)의 호주 연구에서 목표의 구체성보다는 난이도의 효과가 더 크고, OCBO보다는 OCBI에서 목표설정의 영향이 보다 유효하였던 것과는 차이가 있었다. 본 연구자들은 이러한 결과를 심리적 임파워먼트의 매개효과를 통한 조직시민행동의 향상을 위해서는 먼저 구성원들이 자신의 일을 의미있게 생각하고, 업무 수행 능력에 대하여 자신감을 갖는 동기부여 방법의 채택, 경직된 업무환경을 개선하여 개인이 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 노력의 필요를 시사하는 것으로 해석하였다. 또 심리적 임파워먼트 매개효과의 문화 간 차이 분석을 미래 연구의 과제로 제시하였다.

주제어: 목표설정, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동

* 이재용(주저자): State University of New York at Albany에서 2012년 Decision and policy science 전공으로 행정학 석사학위를 취득했고, 관심 분야는 정부조직, 공공관리, 정책결정 등이다. 현재 연세대학교 원주산학협력단/연구처, 연구원이다. (jaeyonglee1@gmail.com)

** 박흥식(교신저자): 미국 FIU에서 1991년 행정학 박사학위를 취득했고, 「내부고발의 논리」(나남, 1999) 등의 저서가 있다. 연구관심 분야는 내부고발, 정부마케팅, 정보행동, 행정서비스소비자행동 등이고, 최근 논문으로 International Journal of Public Sector Management에 'The impact of ethics programmes and ethical culture on misconduct in public service organizations'(2013)가 있다. 현재 중앙대학교 공공인재학부 교수이다. (hspark@cau.ac.kr)

I. 서론

목표설정이론(goal-setting theory)에서 목표는 구성원의 최고의 업무수행을 위한 지침으로, 관심은 어떠한 목표설정이 업무성과(task performance) 개선에 효과적인가이다. Locke and Latham (2002: 705, 714)은 목표설정이론에 관한 기존 연구들의 주요 관심들 중 하나를 효과적인 목표(effective goal)의 두 가지 중요한 속성인 목표 구체성(goal specificity)과 난이도(goal difficulty)로 꼽는다. 목표의 구체성과 난이도가 구성원의 동기부여(work motivation)를 촉진하고, 조직 또는 업무성과의 개선을 가져온다는 것이다. 70-80년대 많은 연구자들은 이 명제를 집중적으로 검증하였고, 결과는 대부분 목표설정이론의 명제를 지지하였다 (Locke & Latham, 2002: 714). 이 후 연구자들은 목표설정이론을 업무 설계에 중요한 전략적 의미를 갖는 것으로 평가한다. 관련 연구도 그 후에 지속되어, 최근에는 목표의 구체성, 난이도에 대한 체계적인 척도의 개발과 더불어, 연구 대상이 직무 만족, 이직률, 긴장과 스트레스 등 보다 다양한 형태의 성과나 효과 등으로 확대되고 있다 (예, Jung, 2012, 2013). 한편 연구자들은 최근 조직시민행동(organizational citizenship behavior, 이하 OCB)을 조직이나 업무의 주요 성과지표의 하나로 분류한다. 이에 따라 개선을 위한 방법의 모색도 증가하고 있다. 조직시민행동의 특징은 자발적, 가외적 성격이라는 점에서 구성원들에게 어떻게 심리적 임파워먼트를 구축할 것인가가 1차적 관건이다. 목표설정이론은 목표를 제시하는 경우라도 목표가 분명하고, 난이도가 있을 때 구성원들의 목표 내재화를 촉진하고, 자발적 동기부여를 만들어낸다고 설명하고, 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 구성원들의 자기결정과 역할, 의미, 중요성 자각을 강조한다. 그렇다면 목표의 구체성, 난이도 설정을 통하여 조직시민행동의 개선을 추구하는 경우, 이들 둘 간에 심리적 임파워먼트의 어떤 매개효과를 기대할 수 있을 것인가?

목표설정이론은 성과개선 효과 때문에 공공조직 문화나 상황에서 과연 얼마나 유효할 것인가가 중요하다. Taylor (2013)는 이러한 관점에서 최근 호주 공무원들을 대상으로 목표설정(구체성과 난이도)이 조직시민행동에 영향을 줄때, 심리적 임파워먼트가 이들 간의 영향 작용을 어떻게 매개하는가를 분석한 바 있다. 하지만 Kim (2009: 839-840, 848, 850)은 Perry (1996)의 공공서비스 동기부여(public service motivation, PSM) 4요인 다차원척도, 즉 정책결정에 대한 매력(attraction to policy making, APM), 공익에 대한 책임감(commitment to public interest), 측은지심(compassion), 자기희생(self-sacrifice) 연구에서, APM 차원은 합리적(rational), 즉 개인의 효용 극대화에 근거한 것으로, 한국에서는 부적합하여, PSM의 3요인 모델이 적절하다고 말한다. 이것은 목표설정, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동 간의 영향 관계가 한국에서는 다를 수 있음을 가리키는 것으로, 비록 Locke and Latham (2002: 714)이 목표설정이론이 다양한 분야와 상황, 나라에서도 지지를 받고, Taylor

(2013)는 호주 공무원을 대상으로 영향 관계를 분석했으나, 한국에서는 정작 어떤 것인가에 대한 검토가 필요함을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 한국에서 목표설정과 조직시민행동 간 영향 관계에 대하여 심리적 임파워먼트가 어떠한 매개효과를 갖는가를 분석하였다. 1차적 목표는 목표설정(구체성, 난이도)과 OCB 간 영향 관계에서 심리적 임파워먼트의 다양한 하위 차원들의 매개 역할 및 효과 크기의 추정이었다. 부차적으로 Taylor (2013)의 연구결과가 있는 만큼 문화적 차이와 관련한 시사점도 있을 것으로 기대하였다.

이 연구는 기존 연구와 다음과 같은 점에서 다르다. 첫째, 목표설정의 OCB에 대한 영향, 심리적 임파워먼트의 매개역할에 대한 연구는 조직의 성과개선을 위한 전략적 가치, 중요성에도 불구하고 정부나 민간부문 모두 연구가 거의 없었다. 이 연구는 전략적 의미나 수요가 크에도 그 동안 연구가 부재했던 분야에 지식을 보완할 수 있다는 점에서 의미를 갖는다. 둘째, Taylor (2013) 연구의 보완이다. 그 동안 3변수 간의 관계에 대한 연구는 Taylor (2013)가 유일했으나, 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검토하면서, 성과관리에서 직접적 중요성을 가진 하위 차원의 존재나 영향을 고려하지 못하여, 조직목표 설정, 업무 설계라는 전략적 차원에서 필요한 정보 신출의 기회를 마련하지 못하였다. 이 연구는 각 차원별 매개효과의 존재와 크기, 유효확률에 대한 추정을 통하여 이전 연구를 보완할 것이다. 셋째, OCB가 공공조직의 주요한 성과지표들 중 하나인 만큼, 이 연구는 목표설정이론이 한국의 정부조직에서 갖는 유효성, 즉 성과관리를 위한 목표설정과 조직시민행동 개선 방법에 관한 정보를 제공할 것이다. 기타 목표설정이론 연구에서는 그 동안 문화적 차이에 관한 연구가 가장 미흡했으나, Taylor (2013)와 같이 세 변수 간의 영향 관계를 다룬다는 점에서, 타문화 적용 한계나 가능성에 대한 시사점도 줄 것이다.

II. 이론적 배경

1. 목표설정이론과 선행 연구

Locke (1968)의 목표설정이론은 의식적 목표(conscious goals)와 업무성과 간의 관계에 관한 것으로, 기본전제는 개인의 의식적 목표설정은 결국 행동에 영향을 미친다는 것이다. 목표는 행동의 대상이거나 목적(object or aim)이어서, 의식적 목표(conscious goals)는 행동에 영향을 준다는 것이다 (Ryan, 1970). 이론의 핵심은 명확한 목표를 설정한 직원은 목표를 달성하기 위한 최적의 지침을 확인하게 됨으로써, 애매한 목표를 설정한 사람들보다 업무에 보다 집중할 수 있다. 또

구성원들은 어렵지만 성취 가능한 목표(hard goals)를 설정하는 경우, 상대적으로 덜 어려운 목표를 설정한 사람보다 더 나은 업무 성과를 낼 수 있다. Latham & Yukl (1975: 824)은 27건의 현장 연구를 검토하여, Locke (1968) 이론의 두 가지 측면, 즉 구체적인 목표 대 일반적 목표 또는 목표가 없는 것, 그리고 목표 곤란도(goal difficulty)의 업무 성과에 대한 효과를 검토하였다. 대부분의 연구결과는 목표가 없는 것보다는 있는 것이, 그것도 구체적인 목표가 있는 것이 성과를 개선한다는 것, 그리고 어려운 목표가 구성원들에 의해 받아들여지기만 하면, 쉬운 목표보다 더 나은 성과를 가져온다는 것으로, Locke의 명제를 지지하였다 (p. 827). Locke and Latham (2002: 705, 714)은 목표설정이론에 관한 지난 35년간의 연구 성과를 추적한 후, 기존 연구들을 효과적인 목표의 중요한 속성인 목표 구체성과 난이도, 개인, 집단 및 조직 차원에서의 목표 효과(goal effects), 목표와 효과간의 매개 및 조절요인, 목표의 매개요인으로서의 역할, 목표 효과 등에 관한 것으로 범주화하였다. 이 중 목표설정이론의 핵심을 차지하는 것은 목표의 구체성과 난이도이다. Locke and Latham (2002: 714)은 많은 연구들이 다양한 형태와 방법을 통해 목표가 구체적(well-specified)이고 난이도가 높을(challenging) 때 구성원들의 업무수행 성과가 증가한다는 것을 확인해 왔다고 주장한다.

Wright (2004: 70-71)는 뉴욕 주정부 기관 공무원 267명의 응답을 분석, 직무목표 구체성, 난이도가 직무 동기부여를 증가시킨다는 것을 발견하였다. 조직 목표의 명료성은 상관이 직원의 성과를 지속적으로 평가해 갈 수 있도록 하고, 업무나 성과기대를 분명히 해 줄 수 있으며, 조직 단위에서의 목표 구체성도 동기부여를 개선할 수 있다. 도전적인 목표(challenging goals)는 업무에 대한 직원들의 관심과 노력을 증가시켜, 긍정적 자기 평가에 이르도록 돕는다고 말한다. 따라서 직원의 동기부여를 고려한다면, 직무설계 시 명확하고 어려운 목표를 설정하여, 도전하도록 만들 필요가 있다는 것이다. 최근 목표설정 연구들은 업무수행이나 동기부여, 성과 이외의 변수들을 포함한, 다양한 조직 맥락, 인적 요인들(contextual and personal factors)과의 관계로 관심을 확대하고 있다 (예, Taylor, 2013). 연구자들 가운데 목표설정 연구는 공공관리(public management) 분야에서 두드러진다. 이 분야가 정부조직의 특징이자 민간조직과의 중요한 차이를 다층적, 갈등적, 애매한 목표(multiple, conflicting, and ambiguous goals)라고 보고, 연구에 집중한 탓이다 (예, Chun & Rainey, 2005a, 2005b; Pandey & Wright, 2006; Stazyk & Goerdel, 2011). 이들 연구의 특징은 목표 구체성(specificity), 명확성(clarity), 모호성(ambiguity)의 교환적 사용이다.

2. 조직시민행동

대부분의 연구들은 조직시민행동을 사회적, 심리적, 조직적, 그리고 정치적인 상황을 개선하는 자율적이고, 강압되지 않은 행동으로 정의한다 (Farh, Zhong, & Organ, 2004: 241). OCB는 비록 조직이 구성원들에게 공식적으로 부여한 업무는 아니지만, 결과적으로 생산성 등 조직의 발전을 위해 바람직한 행동으로 (Podsakoff et al., 2009: 131), 궁극적으로 조직이 원활하게 기능하는데 필요한, 다양하고 유익한 결과들을 산출한다 (LePine, Erez, & Johnson, 2002: 62; 김대원, 2012). 연구자들은 이러한 이유로 이를 친사회적 행동(prosocial behavior), 직무 외 활동(extrarole behavior), 시민의식(civic citizenship) 등의 의미로 사용한다 (Vigoda-Gadot, 2007: 379). Borman and Motowildo (1993)은 성과를 보다 자세히 업무성과(task performance)와 맥락적 성과(contextual performance)로 나누어, 후자를 동료들 도와주는 행위, 공식적으로 맡고 있는 업무 외의 다른 일의 자발적인 수행, 조직에 대한 충성, 그리고 조직의 규정 및 절차를 준수하는 행위의 중요성 강조 등으로 정의하는데, 조직시민행동은 바로 후자에 관한 것이다. Williams and Anderson (1991)은 OCB를 수혜 대상을 기준으로 개인지향(organizational citizenship behavior for Individual, 이하 OCBI)과 조직지향(organizational citizenship behavior for organization, 이하 OCBO)으로 구분한다. OCBI가 조직 구성원에게 이익을 제공하는 행위라면, OCBO는 조직에 직접적으로 유익한 행위로, 결과적으로 둘은 모두 조직에 기여한다. 예를 들면, OCBI가 신규 임용된 공무원이 조직에 적응할 수 있도록 돕는 것이라면, OCBO는 조직 내 질서를 유지하기 위하여 합의된 규칙을 준수하는 것이다. 많은 연구들이 이러한 분류를 확인하고 있다 (예, Coleman & Borman, 2000). Lee and Allen (2002: 133)은 OCBO와 OCBI가 정서와 인지, 두 가지 차원과 어떤 관련이 있는가에 대한 분석에서, OCBI는 감정적인 성향에, OCBO는 인지적 행위에 보다 가깝고, 특히 후자는 신중한 성향을 띄고, 업무환경에 대한 숙고된 판단(considered judgment)과 밀접한 관련이 있음을 확인하고 있다. 공공부문의 직무환경, 동기부여 등은 자주 조직시민행동과 일치한다. 공직자들의 자발적이고 긍정적인 의식과 행동에 대한 요구가 그것이다. 예를 들어, Frederickson and Hart (1985)는 공직자의 광범위하고(extensive) 비기계적(noninstrumental)인 선행의 필요, 즉 자신의 정규 업무를 넘어서 조직과 구성원들의 이익을 위한 자발적인 업무의 수행, 더 많은 시민들에게 보다 나은 서비스를 제공하기 위한 노력의 필요를 지적한다. 하지만 행정학 분야에서 오히려 조직시민행동에 대한 연구는 상대적으로 소수이다 (Vigoda-Gadot & Beerli, 2012: 576; 서인석·윤우제·권기현, 2011). 목표설정이 조직시민행동에 미치는 영향은 특히 더 그러한 경우이다.

3. 심리적 임파워먼트

임파워먼트(empowerment)에 대한 접근방법은 구조, 과정, 심리 등 다양하다 (Lee & Wei, 2011: 281). Thomas and Velthouse (1990: 667)는 이중 심리적 임파워먼트를 조직 차원에서는 구성원에 대한 직무동기 부여이자, 구성원에게는 정당한 절차에 의한 권한 위임을 통해 얻게 되는 업무수행의 자신감이라고 정의한다. Spreitzer (1995: 1444)는 심리적 임파워먼트의 다차원, 측정, 척도 검증 연구에서, 심리적 임파워먼트를 구성원들로 하여금 조직 업무에 영향력을 행사할 수 있다고 인식하게 만드는 것이라고 설명하고, 다차원 개념 구성요소를 의미성(meaning), 업무역량(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact) 4가지로 제시한다. Menon (2001: 159, 160)이 제시하는 심리적 임파워먼트의 다차원 구조는 지각된 통제(perceived control), 업무역량(perceived competence), 목표 내면화(goals internalization)로 이와 비슷하다. Bolger and Somech (2004)는 이스라엘 중고등학교 교사 대상 연구에서 심리적 임파워먼트를 의사결정에 참여, 전문적인 성장의 기회, 존경받는 신분, 자아효능감, 자율성, 영향력의 여섯 가지 차원으로 보다 자세하게 설명한다. 이처럼 다양한 차원이 제시되고 있으나 연구자들은 이중 Spreitzer (1995)의 4가지 차원을 가장 빈번히 인용한다. 4가지 개념 요소 중 의미성은 구성원이 자신의 이상 또는 신념을 바탕으로 업무를 얼마나 가치 있게 인식하는가의 정도로, 구성원의 업무 수행 동기 부여에 중요하다. 업무역량은 구성원의 자신이 업무를 능숙하게 수행할 수 있다는 개인적인 능력에 대한 믿음으로, 이것이 결여되면 구성원들은 자신을 조직에 부적합한 존재로 인식하게 되어, 임파워먼트를 저하시킨다. 자기결정력은 구성원의 업무 수행 과정에서 행사할 수 있는 재량성 자각을 의미한다. 구성원이 업무의 수행 방법 선택 등과 관련하여 행사하는 권한이다. 영향력은 구성원이 업무수행과 관련 전략적, 관리적 또는 운영적 성과에 어느 정도 참여할 수 있는가, 즉 구성원이 조직 내 성과 및 결과에 대하여 자신이 발휘할 수 있다고 생각하는 통제력 자각이다.

4. 목표설정, 조직시민행동, 심리적 임파워먼트 간의 관계

목표설정, 조직시민행동, 심리적 임파워먼트 각각을 주제로 한 연구는 그 동안 적지 않았다. 하지만 이들 간 영향 관계에 관한 연구는 거의 없다. 목표설정 연구는 주로 조직 성과에 미치는 영향 연구로, 조직시민행동도 성과의 하나라는 점에서, 이들에 대한 검토는 둘 간의 영향 관계에 관한 시사점을 제공한다. Wright, Moynihan, and Pandey (2012), Locke and Latham (2002), Wright (2004)와 Pandey and Wright (2006) 등은 목표가 구체적일 때 조직은 목표달성을 위한 명확한 지침을 마련하여 구성원이 업무에 더욱 집중할 수 있고, 업무성과의 측정 기준을 제공하여 조직의

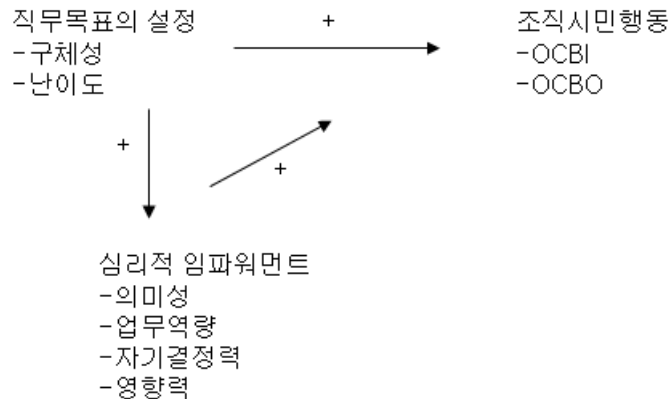
성과를 보다 명확하게 평가할 수 있으며, 조직시민행동과 같은 구성원 간의 협동행위를 향상시킬 수 있다고 주장한다. Latham and Wexley (1994)는 어려운 목표가 도전 의식과 성취감을 제공한다는 것을 보고한다. 그러나 Locke and Latham (2002)은 목표의 난이도가 구성원들이 수용할 수 있는 수준에서는 업무의 성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 목표의 난이도가 지나치게 높은 경우에는 업무를 포기하게 됨으로 조직성과에 부정적인 영향을 미치게 된다는 점을 역설한다. 김종순 (2004)도 구성원들이 몰입할 수 있는 다소 어려운 목표의 설정을 통해 조직의 성과를 향상시킬 수는 있으나, 감당하기 어려운 수준의 목표는 성과를 감소시킨다고 보았다.

목표설정과 심리적 임파워먼트 간의 관계를 다룬 연구는 드물다. 목표설정이론은 오래전 연구자들의 큰 주목을 받았으나 현재는 거의 그렇지 못하고, 반면 심리적 임파워먼트, 조직시민행동은 최근의 관심 이슈인 때문으로 해석된다. 심리적 임파워먼트와 조직시민행동, 둘 간의 영향 관계도 역시 연구가 많지 않다 (권인수·최영근, 2011: 2421). 둘 모두 최근 연구 관심으로 등장한 것과 무관하지 않을 것이다. Knol and Van Linge (2009)는 간호사의 혁신적 행동 (innovative behaviors)을 연구하면서, 심리적 임파워먼트가 매개변수로서 어떻게 목표설정과 구성원 행동 간에 영향을 미치는가를 분석하였고, 한나영·김영조 (2011)는 구성원들이 심리적 임파워먼트를 경험하게 될수록 조직시민행동도 더 적극적으로 수행한다는 것을 규명하였다. Wat and Shaffer (2005), 한진환·김이태 (2007)는 구성원들의 심리적 임파워먼트 증가가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤다고 보고한다. 마지막으로 본 연구에서 다루고자 하는 목표설정, 조직시민행동, 심리적 임파워먼트 간 영향 관계에 관한 연구는 Taylor (2013)가 처음이다. Taylor (2013)는 호주 연방정부 직원들을 대상으로 한 온라인 서베이 분석을 통하여 목표 구체성은 심리적 임파워먼트를 통해 OCB에 간접적 영향을 미치나 목표 난이도의 영향을 직접적이고, 심리적 임파워먼트의 매개효과는 부분적이라는 것을 발견하였다.

5. 연구모형 및 가설

선행연구를 요약하면, 목표의 높은 구체성은 구성원들로 하여금 조직이 원하는 것과 자신의 업무, 역할에 대한 인식을 분명히 하도록 하여, 구성원의 조직 목표에 대한 통합, 일체감 향상을 고무하고, 자신의 업무나 역할에 대한 의미, 업무역량이나 자기결정, 영향력 개선에 대한 긍정적 심리 작용을 촉진한다. 심리적 임파워먼트의 향상은 조직시민행동과 같은 구성원의 태도를 개선한다. 목표의 높은 난이도는 구성원들에게 도전감을 불어넣고, 집요하게 목적으로 달성하기위해 노력하도록 만들어, 결과적으로 성과개선에 기여할 수 있다. 구성원들이 목표를 달성하고자 해결책을 찾고, 끊임없이 노력하는 과정에서 업무의 의미를 찾고, 업무역량이나 자기결정, 업무에 대한 영향력

자각도 증가시키기 때문으로, 조직 발전을 위한 자발적 개인 및 조직 지향 행동을 유발할 것으로 기대된다. 이를 정리하면 가설은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 목표설정, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동 간의 관계

하지만 선행연구들은 또 다른 한편으로 목표의 높은 구체성, 난이도의 업무성과와 관계가 언제나 바람직한 것만은 아니라고 말한다. Locke (1996: 118)에 따르면 목표가 분명하고 구체적일수록 성과 개선 효과가 있으나, 지나치게 구체적인 경우, 구성원들의 창의적, 혁신적인 업무 수행을 제약하고, Locke and Latham (2002)은 어려운 목표가 도전 의식과 성취감을 높이나, 구성원들이 목표를 달성할 수 없거나 달성하기 어려운 정도의 수준으로 느끼면, 부당한 강요가 되어 업무성과에 부정적 효과가 있다고 말한다. 하지만 목표 구체성 및 난이도와 업무성과 간의 비선형적 관계를 본격적으로 검증한 연구는 아직 없고, 또 비선형 관계일지라도 변곡점에 관한 정보 또한 없다. 따라서 본 연구에서는 목표의 구체성 및 난이도가 선행연구들이 지적하듯이 과도하게 또는 지나치게 높은 정도를 변수 측정 척도 상의 최고값으로 상정 후, 조직의 구성원들이 '목표의 구체성 및 난이도를 지나치게 높은 것으로 인식하지 않는 한'이라는 조건적 가설을 설정하였다. 주요 변수 간 관계에 관한 가설은 다음과 같다.

가설1 (H1) : 목표의 구체성이 지나치게 높지 않은 한, 목표의 구체성은 심리적 임파워먼트의 매개효과를 통하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1_a (H1_a) : 목표 구체성이 지나치게 높지 않은 한, 심리적 임파워먼트의 의미성, 업무역량, 자기결정력, 영향력의 매개효과를 통하여 OCBI에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1b (H_{1b}): 목표 구체성이 지나치게 높지 않은 한, 심리적 임파워먼트의 의미성, 업무역량, 자기결정력, 영향력의 매개효과를 통하여 OCBO에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2 (H₂): 목표의 난이도가 지나치게 높지 않은 한, 목표의 난이도는 심리적 임파워먼트의 매개효과를 통하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2_a (H_{2a}): 목표 난이도가 지나치게 높지 않은 한, 심리적 임파워먼트의 의미성, 업무역량, 자기결정력, 영향력의 매개효과를 통하여 OCBI에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2_b (H_{2b}): 목표 난이도가 지나치게 높지 않은 한, 심리적 임파워먼트의 의미성, 업무역량, 자기결정력, 영향력의 매개효과를 통하여 OCBO에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 조사 설계

1. 자료 수집 및 측정 도구

이 연구에서는 설문지법으로 자료를 수집하였다. 서울특별시와 강원도 지방자치단체 6곳을 선정한 후, 2-3개 동일 업무 부서에 협조를 요청하고, 동의한 부서의 소속 공무원들을 대상으로 조사를 실시하였다. 조사는 2013년 7월 31일부터 8월 20일에 걸쳐 이루어졌고, 방문 조사로 현장에서 수거하거나 직원을 소개받아 수거를 위탁하였다. 450부를 배포하여 347부를 회수하였고, 미응답 문항이 있거나 답변이 불성실한 54부를 제외한 293부를 유효 표본으로 분석하였다.

2. 주요 변수의 측정

목표설정, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동은 ‘매우 그렇다’(5)로부터 ‘매우 아니다’(1)의 5점 척도로 측정하였다. 또 각 변수 척도 항목들에 대한 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 통해 타당성을 검증하였다(Rotation method=Varimax; Eigenvalues>1). 먼저 목표설정은 Wright (2004)가 제시한 목표의 난이도 및 구체성과 관련된 9문항 중 1문항을 상황에 적합하도록 수정하고, 연구자가 개발한 2문항을 추가하여 목표의 구체성 6문항, 난이도 5문항, 총 11문항으로 측정하였다. 수정 문항은 “나의 업무는 어렵다.”로, Wright (2004)는 본래 “나의 업무는 쉽다.”라는 역코딩 문항을 사용하였지만, 목표의 난이도 측정에서는 역코딩이 오히려 응답 과정에서 혼란만 야기할 것으로 생각되어, ‘순’코딩으로 수정하였다. 또 척도 신뢰도를 개선하고자, 2문항 “업무를 추진할 때 목표를

세우고 이를 수행하는 것은 중요하다.”와 “상사는 내가 해야 할 목표에 대해서 자세하게 설명해 준다.” 항목을 추가하였다. 요인분석 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 목표설정의 요인분석 결과

문 항	추출요인 및 적재값	
	요인1 (목표 구체성)	요인2 (목표 난이도)
1 업무를 추진할 때 목표를 세우고 이를 수행하는 것이 중요하다.	.656	.109
2 내가 조직 내에서 수행하는 업무는 매우 명확하다.	.731	.029
3 나는 업무 중 어떤 것이 더 중요한 업무인지를 잘 알고 있다.	.765	.188
6 나는 업무 가운데 내가 해야 하는 일을 정확하게 알고 있다.	.823	-.040
7 나는 업무를 원활하게 수행하기 위해서 높은 수준의 지식과 기술이 필요하다.	.190	.683
8 나는 업무를 수행하는데 있어 매일 큰 부담을 느낀다.	-.185	.765
9 나의 업무 목표를 달성하기 위해서는 상당한 노력이 필요하다.	.222	.808
10 나의 업무는 매우 도전적이다.	.232	.704
11 나의 업무는 어렵다.	-.059	.841
항목 수	4	5
Cronbach's α	.744	.820

요인분석은 2가지 요인을 추출하였고, 총분산의 59.599%를 설명하였다. 최초 요인분석에서 3개의 요인이 도출되었으나 3번째 요인은 2문항으로(4. ‘나의 상사는 내가 해야 할 목표에 대해서 자세하게 설명해 준다.’ 5. ‘나의 업무의 성공 또는 실패를 평가하는 것은 쉽다.’)는 신뢰도가 낮아(Cronbach's alpha=.409), 하위요인으로 부적합하다고 판정하고 삭제하였다. 2차 요인분석에서, 최종적으로 목표설정의 2개 하위요인 구조를 확인하고, 각각을 목표의 구체성과 난이도로 지정하였다. 다음은 심리적 임파워먼트 측정으로, Lee and Wei (2011), 손은일·송정수 (2012), 권인수·최영근 (2011) 등은 Spreitzer (1995)의 척도(4가지 차원, 각각 3개 문항) 총 12개 문항을 사용하였으나, Taylor (2013: 456)는 Spreitzer (1995)의 척도 문항 가운데 각 차원마다 중요하다고 생각되는 것 2문항씩, 총 8개 문항만을 사용하였다. 본 연구에서는 Spreitzer (1995)와 같이 4가지 차원, 8개의 문항을 기본적으로 차용하되, 각 하위 차원의 의미를 보다 분명히 하고자 각 차원의 개념 정의를 포함한 3개의 문항을 추가하여, 의미성 3개, 업무역량 3개, 자기결정력 3개, 영향력 2개 문항의 총 11문항의 척도를 개발하였다. 추가된 3문항은 심리적 임파워먼트 각 하위 차원의 특징을 보다 분명히 할 목적으로 의미 요소(매우 중요한 의미, 업무능력, 자기결정) 문항을 추가한 것으로, “나는 내가 조직에서 매우 능력이 있다고 생각한다.”, “내가 수행하는 업무는 우리 부서에서 매우 중요한 의미를

가지고 있다.”, “나는 업무수행에 있어서 스스로 의사결정을 할 수 있다.”이다. 다음 <표 2>는 요인분석 결과이다.

<표 2> 심리적 임파워먼트의 요인분석 결과

문 항	추출요인 및 적재값			
	요인1 (의미성)	요인2 (업무역량)	요인3 (자기결정)	요인4 (영향력)
1 내가 수행하는 업무는 나에게 있어서 매우 중요하다.	.899	.108	.090	.020
2 내가 수행하는 업무는 우리 부서에 매우 중요한 의미를 가지고 있다.	.801	.159	.016	.306
3 나의 업무는 나에게 있어서 매우 의미 있는 일이다.	.835	.246	.116	.070
4 나는 나의 업무수행 능력에 대하여 자신감을 가지고 있다.	.325	.740	.213	.114
5 나는 내가 조직에서 매우 능력이 있다고 생각한다.	.152	.815	.108	.238
6 나는 나의 업무수행에 필요한 기술이나 능력을 완전히 숙달하였다.	.101	.879	.104	.121
7 나는 업무의 수행방법을 결정하는데 상당한 자율성을 가지고 있다.	.065	.169	.880	.080
8 나는 업무를 수행하는데 있어서 독립적인 기회를 가지고 있다.	.070	.123	.886	.159
9 나는 업무수행에 있어서 스스로 의사결정을 할 수 있다.	.091	.088	.763	.254
10 나는 부서에서 이루어지는 업무에 대한 상당한 통제력을 가지고 있다.	.108	.159	.294	.877
11 나는 부서에서 이루어지는 업무에 대해 상당한 영향력을 가지고 있다.	.210	.281	.192	.853
항목 수	3	3	3	2
Cronbach's α	.847	.826	.845	.879

요인분석 결과, 심리적 임파워먼트는 4개 차원으로, 총분산의 79.355%를 설명하였다. 4개 하위요인은 각각 의미성, 업무역량, 자기결정, 영향력으로 이름을 부여하였다. 각 차원 항목의 적재값은 모두 .70 이상, 각 요인별 척도의 신뢰도는 .80 이상으로 높게 나타났다. 다음은 조직시민행동의 측정으로, Williams and Anderson (1991)의 척도 문항을 사용하되 2문항, “나의 출석률은 평균 이상이다.”와 “나는 출근할 수 없을 경우 사전에 연락을 한다.”는 빈번한 결근 또는 결근시 당연한 것으로 한국적인 근무 환경이나 정서에 맞지 않는다고 판단되어 제외하였다. 나머지 OCBI 4문항과 OCBO 1문항을 사용하고, Organ (1998)이 개발한 7문항을 2가지 차원의 분류에 따라 수정, 추가하여, 총12문항 척도를 완성하였다. 다음 <표 3>은 요인분석 결과이다.

〈표 3〉 조직시민행동의 요인분석 결과

문 항	추출요인 및 적재값	
	요인 1 (OCBI)	요인 2 (OCBO)
1 나는 업무량이 많은 동료들 도와준다.	.692	.228
2 나는 결근했던 동료들 도와서 업무에 차질이 없게 해준다.	.691	.201
3 나는 업무를 잘 처리하지 못하는 동료들 돕는데 시간을 할애한다.	.826	.109
4 나는 개인적으로 동료들의 문제(걱정거리)를 들어주는데 시간을 할애한다.	.705	.180
5 나는 신규 임용자들을 돕기 위해 노력한다.	.630	.293
7 나는 조직에서 사소한 문제에 대해 불평하지 않는다.	.101	.693
8 나는 업무 이외의 일도 자원해서 한다.	.238	.679
9 나는 조직의 지시사항이나 전달 사항을 숙지한다.	.215	.680
10 나는 자발적으로 조직의 이미지를 향상시키는 활동들에 참여한다.	.292	.767
11 나는 조직 내 질서를 유지하기 위해 필요한 규칙(절차)을 준수한다.	.201	.723
12 나는 조직의 발전을 위해서 항상 노력한다.	.197	.828
항목 수	5	6
Cronbach's α	.792	.849

요인분석 과정에서 총12개 가운데 1개 항목(6. '나는 상급자가 나에게 도움을 청하지 않더라도 스스로 상급자를 잘 돕는다.')은 적재값 기준을 충족하지 못하여 삭제되었다. 최종 요인분석 결과 조직시민행동은 개인과 조직 차원의 OCBI와 OCBO로 나타났고, 총분산의 56.657%를 설명하였다. 각 문항들의 적재값은 0.6이상이었으며, 요인별 척도의 신뢰도 또한 각각 Cronbach's alpha=.792, .849로 충분히 높은 수준이었다. 기타 표본의 대표성, 인구통제학적 변수의 통제를 위하여 성별, 나이, 학력, 근속년수, 직급을 물었다. 성별은 남성(1)과 여성(0), 나이는 29세 이하(1), 30-39세(2), 40-49세(3), 50세 이상(4), 학력은 고졸이하(1), 대/전문대졸(2), 대학원졸 이상(3), 근속년수는 5년 이하(1), 6-10년(2), 11-15년(3), 16-20년(4), 21년 이상(5) 중 각각 어디에 해당하는가를 묻고, 괄호안의 숫자 값으로 코딩하였다. 직급은 직접 기입을 요구하였다.

3. 분석 방법

본 연구에서는 SPSS 21.0을 이용, 자료를 분석하였다. MacKinnon et al. (2002: 84-85)은 매개변수 효과의 유의성 검증(tests of significance of intervening variable effects) 방법으로, 다양한 학문분야에서 개발, 이용되는 14가지 기법을 소개한다. 이중 가장 빈번히 사용되는 방법은 Baron

and Kenny의 매개 회귀분석, Sobel test, Bootstrapping, 구조방정식(Structural Equation Modeling, SEM)이다. 구조방정식 모형 분석은 회귀분석을 동시에 수행하고 결과를 시각적으로 제시한다는 이점이 있으나, 심리적 임파워먼트 각 차원별 매개효과 분석의 경우는 영향 관계가 16개나 되어, 결과 표현의 복잡성이 과도하게 증가한다. 따라서 이 연구에서는 Baron and Kenny (1986)가 제시하는 3단계 매개 회귀분석(three-step mediated regression analysis) 방법을 사용, 각 요인별 매개역할의 검증과 효과의 크기를 추정하였다. 매개효과가 존재하기 위해서는 1단계에서 독립변수와 매개변수 간의 회귀식이 유의해야 하고, 2단계에서 독립변수와 종속변수 간의 회귀식이 유의해야 하며, 3단계에서 매개변수와 종속변수 간의 회귀식 또는 독립변수 및 매개변수와 종속변수 간의 회귀식이 유의해야 한다. 이는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 3단계 회귀분석을 통한 매개효과의 검증 방법

회귀모형	A → B → C		
매개효과의 성립 조건	1단계	A와 B 간의 유의한 관계	2단계 A의 회귀계수 > 3단계 A의 회귀계수
	2단계	A와 C 간의 유의한 관계	
	3단계	A, B와 C 간의 유의한 관계	
유형	완전매개	총효과 = 매개효과	
	부분매개	총효과 > 매개효과 > 0	

주: A: 독립변수, B: 매개변수, C: 종속변수.

위에서 매개 또는 간접효과의 크기는 (총효과 - 직접효과)로, 완전매개는 3단계 회귀모형에서 A의 회귀계수가 0이 되거나, 즉 매개변수가 기존의 독립변수의 종속변수에 대한 영향을 완전히 대체하는 것으로, 총효과=매개효과이다. 반면 부분 매개는 매개변수가 총효과의 일부만 대체하는 경우로, 총효과 > 매개효과 > 0인 경우이다. 심리적 임파워먼트 4가지 차원별 매개효과의 검증 및 크기 추정은 위 3단계 매개 회귀분석 방법을 사용하되, 목표 구체성의 독립변수로서의 영향은 목표 난이도, 응답자 인구통계학적 변수의 통제 하에, 목표 난이도의 독립변수로서의 영향 분석에서는 반대로 목표 구체성 및 인구통계학적 변수를 통제한 가운데 추정하였다. 하지만 매개 회귀분석은 매개효과의 크기 추정은 허용하나 유의성 정보를 제공하지 않는 문제가 있어, 본 연구에서는 Sobel test를 도입, 매개변수의 간접효과(indirect effect)가 0이 아니라면, 얼마나 유의한 것인가를 검증하였다.

IV. 분석의 결과

1. 표본의 특징 및 기초 분석

1) 인구통계학적 특징

유효 표본 293명에 대한 인구통계학적 특징을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 다음 <표 5>는 그 결과이다.

<표 5> 표본의 인구통계학적 특징 (N=293)

변 수	구 분	빈 도	비율(%)	변 수	구 분	빈 도	비율(%)
성별	남성	172	58.7	나이	29세 이하	22	7.5
	여성	121	41.3		30~39세	86	29.4
학력	고졸 이하	31	10.6		40~49세	127	43.3
	대/전문대졸	249	85.0		50세 이상	58	19.8
	대학원졸 이상	13	4.4	직급	5급	6	2.0
근속 연수	5년 이하	64	21.8		6급	57	19.5
	6~10년	55	18.8		7급	112	38.2
	11~15년	23	7.9		8급	61	20.8
	16~20년	66	22.5		9급	40	13.7
	21년 이상	85	29.0	계약직	17	5.8	

표본은 남성 172명(58.7%), 여성 121명(41.3%)으로, 남자가 여자보다 51명이 더 많다. 연령은 30, 40대가 213명으로 전체의 72.7%, 학력은 대졸(전문대졸 포함)이 249명으로 85.0%를 차지하였다. 근속연수는 5년 이하가 64명(21.8%), 6-10년이 55명(18.8%), 11-15년이 23명(7.9%), 16-20년이 66명(22.5%), 21년 이상이 85명(29.0%)이고, 직급은 7급이 112명으로 38.2%를 차지하였다.

2) 주요 변수의 기초 통계 및 상관분석

가설 검증에 앞서, 주요 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 분석하였다. 다음 <표 6>은 그 결과이다.

<표 6> 주요 변수 평균, 표준편차, 상관계수 (N=293)

구 분	평균	SD	목 표		임파워먼트				시민		성별	나이	학력	
			구체성	난이도	의미성	업무역량	결정력	영향력	OCBI	OCBO				
목 표	구체성	4.09	.51	1										
	난이도	3.30	.64	.185**	1									
임 파 워 먼 트	의미성	3.77	.61	.510***	.379***	1								
	업무역량	3.53	.60	.505***	.139*	.443***	1							
	결정력	3.19	.70	.236***	.048	.223***	.350***	1						
시 민	영향력	2.92	.76	.242***	.241***	.368***	.465***	.462***	1					
	OCBI	3.52	.50	.312***	.285***	.366***	.439***	.187**	.375***	1				
	OCBO	3.65	.50	.538***	.241***	.547***	.590***	.266***	.358***	.520***	1			
	성별	.59	.49	.040	.242***	.136*	.183**	.182**	.195**	.072	.119*	1		
	나이	2.75	.86	.276***	.116*	.166**	.301***	.098	.307***	.246***	.338***	.387***	1	
	학력	1.93	.38	-.005	.087	-.003	.070	.027	.021	.039	-.003	.008	-.080	1

* p<.05. ** p<.01. *** p<.001, two tailed tests.

주1: 목표는 목표설정, 임파워먼트는 심리적 임파워먼트, 시민은 조직시민행동, 결정력은 자기결정력이다.

주2: 주요 변수들과 인구통계학적 변수 성별, 나이, 학력과의 관계는 Rank correlation으로, Spearman's rho이다.

목표 구체성과 난이도 평균값은 각각 4.09, 3.30로 비교적 높다. 심리적 임파워먼트 하위요인 의미성, 업무역량, 자기결정력 평균은 각각 3.77, 3.53, 3.19로 비교적 높지만, 영향력은 2.92로 '보통'보다 낮다. 조직시민행동 OCBI와 OCBO의 평균은 각각 3.52, 3.65이다. 상관분석 결과, 목표 난이도와 심리적 임파워먼트 하위요인 자기결정력 간의 상관관계는 $r=.048$ ($p>.05$)로 유의하지 않다. 목표설정 2가지 하위요인과 심리적 임파워먼트의 4가지 하위요인 간 관계는, 목표의 구체성과 심리적 임파워먼트 의미성 간의 상관관계가 $r=.510$ ($p<.001$)로 가장 강력하다. 이것은 목표 구체성의 심리적 임파워먼트에 대한 영향 작용에서 목표가 명확하고 직원이 자신이 하는 일을 정확하게 알고 있을수록, 또 보다 자신의 업무를 중요하고 의미있는 일로 인식하는 경향이 목표설정 요인의 다른 어떤 임파워먼트 요인에 대한 영향 작용보다 크다는 것을 보여준다. 심리적 임파워먼트의 4가지 하위요인과 조직시민행동의 2가지 하위요인 간의 관계에서는 업무역량과 OCBO간의 관계가 가장 크다 ($r=.590$, $p<.001$). 직원이 자신의 업무수행 능력에 대한 자신감, 능력을 갖고 있다고 생각할수록 조직에서의 사소한 문제에 대해 불평하지 않고, 업무 이외의 일도 자원해서 하고, 조직의 지시사항이나 전달 사항도 잘 숙지하며, 자발적으로 조직의 이미지를 향상시키는 활동에 참여하고, 조직 내 질서 유지를 위한 규칙을 준수하고, 또 조직의 발전을 위해서 노력하는 경향이 있다는 것, 그리고 이러한 관계는 심리적 임파워먼트 4가지 하위요인과 조직시민행동 2가지 하위 요인 간 상관관계 어떤

것보다도 더 크다는 것을 말한다. 기타 목표 구체성 및 난이도와 OCBI, OCBO와의 관계는 각각 $r=.312, .538$ 과 $r=.285, .241$ 로, 모두 유의수준 .001에서 유의하였고, 목표 구체성이 난이도보다 조직시민행동과의 관계가 더 높았다.

2. 목표의 조직시민행동에 미치는 영향 검증

가설 1, 2의 검증을 위한 1단계 회귀분석으로 목표설정의 2개 하위 요인, 구체성과 난이도가 각각 조직시민행동의 2개 하위 요인, OCBI와 OCBO에 유의한 영향을 미치는가를 분석하였다. 다음 <표 7>은 그 결과이다.

<표 7> 목표설정의 조직시민행동 영향에 대한 회귀분석 결과 (N=293)

구 분	조직시민행동				구 분	조직시민행동			
	OCBI		OCBO			OCBI		OCBO	
	B	t값	B	t값		B	t값	B	t값
상수	1.742	6.483***	1.176	4.855***	상수	1.742	6.483***	1.176	4.855***
구체성	.213	3.846***	.456	9.111***	난이도	.186	4.218***	.107	2.689***
F값	12.248***		28.981***		F값	12.248***		28.981***	
Adjusted R ²	.162		.324		Adjusted R ²	.162		.324	

* p<.05. ** p<.01. *** p<.001. 2-tailed tests.

주: 인구통계학적 변수(성별, 나이, 학력)는 통제되었다. 목표 구체성의 OCB에 대한 영향을 검토하기 위한 회귀분석에서는 난이도를, 난이도 분석에서는 구체성을 통제하였다.

먼저 목표의 구체성이 OCBI, OCBO에 미치는 영향이 유의한가에 관한 검증에서 Adjusted R²는 각각 0.162 (F=12.248, p<.001), 0.324 (F=28.981, p<.001)로, 모형의 설명력은 모두 유의하였다. 특히 OCBO 모형에서 설명력은 32.4%로 상당히 높다. 독립변수 목표의 난이도를 통제한 상태여서, 난이도의 영향에 관한 OCBI, OCBO 모형의 Adjusted R²도 이와 같다. 3단계 매개효과 2단계 검증에서 중요한 것은 목표설정 2 요인의 조직시민행동에 대한 영향이 유의한가이다. 목표 구체성과 난이도의 영향은 모두 유의하고, 긍정적이다. 이러한 결과는 목표설정과 OCB 간의 영향 관계에서 심리적 임파워먼트 매개효과의 존재를 위하여 필요한 조건이 충족되고 있음을 가리킨다. Taylor (2013: 460) 연구에서는 목표 구체성의 조직시민행동에 영향이 유의하지 않고, 난이도에만 일부 유의하였다. Wright (2004: 70)의 목표 구체성(job goal specificity), 난이도(difficulty)와 직무동기(work motivation) 간의 영향 관계 분석에서, 목표 구체성과 난이도의 영향은 각각 .21, .81이었다. 반면 이 연구에서 목표설정의 조직시민행동에 대한 영향에서는 구체성의 영향이 상대적으로 더 큰 것이 특징이다.

3. 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증

매개효과 1, 3단계 검증은 목표설정의 매개변수에 대한 영향, 그리고 독립변수와 매개변수의 종속변수에 대한 영향 분석에 관한 것이다. 이를 위해 독립변수인 목표설정의 2개 하위요인, 매개변수인 심리적 임파워먼트의 4개 하위요인, 종속변수인 조직시민행동의 2개 하위요인 간의 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증 (N=293)

구 분	조직시민행동							
	OCBI				OCBO			
	의미성	업무역량	자기결정력	영향력	의미성	업무역량	자기결정력	영향력
목표의 구체성								
1단계(b ₁)	.552***	.539***	.347***	.213*	.552***	.539***	.347***	.213*
2단계(b ₂)	.213***	.213***	.213***	.213***	.456***	.456***	.456***	.456***
3단계 독립(b ₃)	.117	.053	.182**	.177**	.299***	.273***	.419***	.429***
3단계 매개(b ₄)	.175**	.298***	.092*	.173***	.283***	.340***	.105***	.125***
Adjusted R ²	.190	.249	.174	.218	.403	.439	.342	.353
F값	12.395	17.171	11.260	14.551	33.799	39.014	26.273	27.496
매개효과 추정 (b ₂ -b ₃)	.096	.160	.031	.036	.157	.183	.037	.027
목표의 난이도								
1단계(b ₁)	.272***	.001	.048	.201**	.272***	.001	.048	.201**
2단계(b ₂)	.186***	.186***	.186***	.186***	.107***	.107***	.107***	.107***
3단계 독립(b ₃)	.138**	.185***	.190***	.151**	.030	.106**	.112**	.082*
3단계 매개(b ₄)	.175**	.298***	.092*	.173***	.283***	.340***	.105***	.125***
Adjusted R ²	.190	.249	.174	.218	.403	.439	.342	.353
F값	12.395	17.171	11.260	14.551	33.799	39.014	26.273	27.496
매개효과 추정 (b ₂ -b ₃)	.035	.001	-.004	.035	.077	.001	-.005	.025

* p<.05. ** p<.01. *** p<.001, 2-tailed tests.

주1: b₁은 1단계 회귀분석(독립변수와 매개변수 간)에서 독립변수의 회귀계수, b₂는 2단계 회귀분석(독립변수와 종속변수 간)에서 독립변수의 회귀계수, b₃은 3단계 회귀분석(독립변수, 매개변수와 종속변수 간)에서 독립변수의 회귀계수이고, b₄는 3단계 회귀분석에서 매개변수의 회귀계수이다. R²와 F값은 3단계 회귀분석의 결과이다.

주2: 3단계 매개 회귀분석 결과, 16개 모형은 모두 p<.001 유의하였다.

주3: 인구통제학적 변수(성별, 나이, 학력)는 통제되었다. 목표 구체성의 OCB에 대한 영향을 검토하기 위한 회귀분석에서는 난이도를, 난이도 분석에서는 구체성을 통제하였다.

위 <표 8>의 '1단계(b_1)'에서 볼 수 있듯이, 목표설정의 2개 하위요인과 심리적 임파워먼트의 4개 하위요인에 대한 영향은 8개(동일한 8개 반복) 회귀계수 중 4개(2개 반복)가 유의하지 않다. 목표 구체성의 경우, 심리적 임파워먼트 4요인에 모두 유의한 영향을 미쳤다. 위 <표 6>에서 응답자가 인식하는 목표 구체성의 평균값은 4.09로, '매우 그렇다'(5)로부터 '매우 아니다'(1)의 5점 척도로 보면 '어느 정도 그렇다'이기는 하나 매우 또는 과도하게 그런 정도는 아니다. 본 연구자들은 이에 따라 가설의 조건을 충족한 것으로 판단하였다. 가설1은 "목표의 구체성이 지나치게 높지 않은 한, 목표의 구체성은 심리적 임파워먼트의 매개효과를 통하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다."로, 가설1_a는 "목표의 구체성이 지나치게 높지 않은 한, 심리적 임파워먼트의 의미성, 업무역량, 자기결정력, 영향력의 매개효과를 통하여 OCBI에 긍정적인 영향을 미칠 것이다." 가설1_b는 OCBO에 대한 긍정적인 영향이다. 위 분석결과에 기초하여, 본 연구자들은 가설1을 채택하였다.

반면 목표 난이도의 업무역량, 자기결정력에 대한 영향은 유의하지 않았다(각각 $b_1=.001, p>.05$; $b_2=.048, p>.05$). 이것은 3단계 매개효과 검증에서 1단계 조건의 충족의 실패를 의미한다. 즉 목표의 난이도와 조직시민행동 2가지 요인간의 영향 관계에서 심리적 임파워먼트의 두 가지 요인이 통계적 유의수준 $p<.05$ 에서는 유의한 매개변수로서의 역할을 하지 못함을 가리킨다. 목표 난이도의 심리적 임파워먼트의 나머지 2개 요인, 즉 의미성과 영향력에 대한 회귀계수의 크기도 목표 구체성의 그것과 비교할 때 낮았다. 가설2는 '목표의 난이도가 지나치게 높지 않은 한, 목표의 난이도는 심리적 임파워먼트의 매개효과를 통하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.'이고, 이것의 2가지 하위 가설은 H_{2a} '목표의 난이도가 지나치게 높지 않은 한, 임파워먼트의 의미성, 업무역량, 자기결정력, 영향력의 매개효과를 통하여 OCBI에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.' H_{2b} '목표의 난이도가 지나치게 높지 않은 한, 임파워먼트의 의미성, 업무역량, 자기결정력, 영향력의 매개효과를 통하여 OCBO에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.'였다. 위 <표 6>에서 목표의 난이도는 3.30으로, '매우 그렇다'(5)로부터 '매우 아니다'(1)의 5점 척도로 보면 '보통'이나 '그저 그렇다'보다 약간 높은 수준으로, Locke and Latham (2002)이 지적하는 목표의 난이도가 지나치게 높아서 구성원이 수용하기 어려운 수준은 아니다. 따라서 가설2의 조건을 충족하였다. 그러나 분석결과 목표 난이도의 심리적 파워먼트 4개 요인 중 업무역량, 자기결정력에 대한 영향은 유의하지 않다. 즉 3단계 매개 회귀분석의 1단계 조건 충족에 실패하여 본 연구자들은 가설2를 부분적으로 채택하였다.

또 한 가지 주목해 볼만한 점은 3단계 독립변수 목표 구체성과 난이도의 OCB에 대한 영향이 대부분 유의하나 OCBI에 대한 목표 구체성의 영향(b_3)은 심리적 임파워먼트의 의미성, 업무역량이 매개할 때, OCBO에 대한 난이도의 영향은 의미성이 매개할 때 각각 유의하지 않다. 이것은 심리적

임파워먼트를 통한 목표설정의 조직시민행동에 대한 영향이 OCB의 두 요인뿐만 아니라 심리적 임파워먼트의 각 차원에 따라서도 차이가 있다는 것으로, 목표설정이론의 기본 명제와 불일치함을 가리킨다.

이 연구의 또 다른 관심은 심리적 임파워먼트의 각 차원별 매개효과의 추정과 비교로, 아래의 <표 9>는 3단계 매개 회귀분석 결과를 바탕으로 한 분석 결과이다.

<표 9> 매개효과의 추정

분 류			조직시민행동							
			OCBI				OCBO			
			의미성	업무역량	자기결정력	영향력	의미성	업무역량	자기결정력	영향력
목표 설정	구 체 성	매개여부	○	○	△	△	△	△	△	△
		효과 추정	.096	.160	.031	.036	.157	.183	.037	.027
		ST	5.117***	5.640***	2.447**	2.300**	6.894***	0.000***	3.095**	2.254**
	난 이 도	매개여부	△	X	X	△	○	X	X	△
		효과 추정	.035	.001	-.004	.035	.077	.001	-.005	.025
		ST	4.184***	0.020	0.717	2.451**	5.002***	0.020	0.729	2.396**

주1: ○: 완전매개, △: 부분매개, X: 유의한 매개효과가 존재하지 않음.

주2: 매개효과의 크기는 회귀식 $y = a + b_1x_1 + e$ 와 $y = a + b_2x_1 + b_3x_2 + e$ 에서 b_1b_2 이다 (x_1 : 독립변수, x_2 : 매개변수).

주3: ST는 Sobel Test (매개효과 유의성 검증) 통계값(test statistics)로, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (two-tailed probability)임.

매개효과의 크기는 목표 구체성의 OCBI, OCBO에 대한 영향에서 업무역량이 각각 .160, .183으로 가장 크다. 목표 난이도의 OCB에 대한 영향에서는 의미성의 영향이 .077로 가장 크다. 위 분석 결과를 놓고 보면, 심리적 임파워먼트의 매개효과의 크기는 목표 구체성의 OCBO에 대한 영향에서 OCBI에 대한 그것에서보다 상대적으로 크고, 목표설정 변수 중 구체성과 OCB에 대한 영향 관계에서의 매개효과 크기는 난이도와 OCB간 관계에서의 그것보다 더 크다. 1단계에서 모형이 유의하지 않았던 목표의 난이도와 업무역량 및 자기결정력 간의 관계를 제외한 나머지 모든 목표설정 요인과 조직시민행동 요인 간의 관계에서 심리적 임파워먼트(의미성, 영향력)의 매개효과가 유의하다. 유의한 매개효과의 존재를 위해서는 2단계의 회귀계수(b_2)가 3단계 독립변수의 회귀계수(b_3)보다 큰 값을 가져야 한다. 완전매개는 3단계에서 매개변수가 투입되었을 때, 독립변수의 회귀계수가 유의하지 않게 되는 경우이고, 그렇지 않은 경우는 부분매개로 해석된다. 이러한 기준을 적용하면, 심리적 임파워먼트의 의미성과 업무역량은 목표의 구체성과 OCBI 간의 관계를 완전매개하고, 자기결정력과 영향력은 부분매개하고 있다. 목표의 구체성과 OCBO 간의 관계에서는 심리적 임파워먼트의 모든 요인들이 부분매개 변수로서의 역할을 하고 있다. 목표의 난이도와 OCBI 간의

관계에서는 의미성과 영향력은 부분매개이고, 업무역량과 자기결정력은 유의한 매개요인으로 역할을 하지 못하고 있다. 목표의 난이도와 OCBO 간의 관계에는 의미성의 완전매개효과 및 영향력의 부분매개효과가 존재하고, 업무역량 및 자기결정력에 의한 매개효과는 나타나지 않았다. Sobel test 결과는 매개 회귀분석에 의한 심리적 임파워먼트의 목표설정과 조직시민행동 간 매개여부의 판단과 일치하고, 유의 확률도 보여준다.

4. 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 목표설정과 조직시민행동 간의 관계에 심리적 임파워먼트의 다양한 차원이 어떤 매개적 역할을 맡고 있는가를 분석하고, 매개효과의 크기를 추정하는 것이었다. 시사점은 첫째, 심리적 임파워먼트의 매개역할은 개별 하위 차원에 따라 다르다는 점이다. 목표의 구체성이 OCBI를 향상시키는데 심리적 임파워먼트의 하위요인 중 의미성, 업무역량은 완전매개 역할을 하였다. 목표 난이도의 OCBO에 대한 영향에서는 의미성만이 그 영향을 완전매개하였다. 심리적 임파워먼트의 하위요인 의미성은 직원이 자신이 수행하는 업무가 매우 의미있는 일이고, 부서에 자신의 업무가 중요한 의미를 갖는다는 인식이다. Locke and Latham (2002: 714)은 목표설정이론을 조직 심리학에서 직원의 동기부여에 관한 이론 가운데 가장 유효하고 실질적 의미를 가진 것으로 꼽는 동안, 직원의 목표 구체성, 난이도 인식이 성과를 개선하는 이유를 의식적 동기부여(conscious motivation) 효과에서 찾는다. 직원들은 목적의식적 사고(purposeful thought)를 통하여 자신의 생활을 통제하는 힘(power)을 갖게 되고, 이러한 힘은 자신의 목표를 결정하고 이를 달성하고자 하는 행동을 이끌어내기 위한 잠재의식의 프로그래밍 역할을 한다고 설명한다. 분석 결과는 이러한 설명을 뒷받침한다. 결국 조직시민행동을 개선하고자 한다면 목표설정(구체성, 난이도)을 통한 의미성 차원의 개선에 우선 집중할 필요가 있음을 시사한다. 직원들이 자신의 일을 의미있게 생각하고, 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 것이다. 업무역량은 직원들이 업무수행을 위한 기술이나 지식을 숙달한 것으로 생각하고 자신감을 갖는 정도로, 목표 구체성을 통한 업무역량 제고가 OCBI 개선에 기여할 것임을 보여준다.

둘째, 목표설정의 조직시민행동에 미치는 영향도 각기 다르다는 점이다. Taylor (2013: 460)도 이점을 지적하였지만, 이 연구에서 심리적 임파워먼트라고 할지라도 개별 차원에 따라 그 효과가 달랐다. 심리적 임파워먼트의 OCBI, OCBO에 대한 매개효과의 추정결과 목표설정 구체성의 영향이 난이도의 그것보다 더 큰 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트 개별 요인 차원에서는 업무역량과 자기결정력이 목표 구체성의 OCB에 대한 영향에 부분매개 효과가 있었으나, 난이도와 OCB 간의

관계에는 유의한 매개효과가 없었다. 이 연구에서 업무역량은 업무수행에 있어서의 자신감, 자기결정력은 업무 수행방법을 결정하는데 상당한 자율성을 갖고, 독립적인 기회, 스스로 의사결정을 할 수 있는 정도로, 업무역량과 자기결정력이 목표 난이도의 OCB에 대한 영향을 유의하게 매개하지 못하고 있음을 뜻한다.

셋째, 기타 목표설정이론의 문화적 차이에 대한 시사점이다. 이 연구는 비록 Taylor (2013)의 호주 연구와는 조사방법, 응답자, 목표설정 측정 척도 항목 수 등에서 차이가 있었으나, 분석결과는 여러 가지 점에서 목표설정, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동 간 영향 작용에 있어서의 두 문화 간 체계적인 차이의 존재 가능성을 시사한다. 먼저 이 연구에서는 목표 구체성의 평균값이 난이도의 그것보다 컸으나 Taylor (2013)의 호주 연구에서는 그 반대이다. Taylor (2013: 458-459) 연구에서 목표설정은 '매우 그렇다(strongly agree)'부터 '매우 그렇지 않다(strongly disagree)'의 7점 Likert 척도로 측정하였고, 목표 구체성의 평균값은 '다소 그렇다(somewhat agreed)'의 5.00, 목표 난이도는 '그렇다(agree)'의 5.61이었다. 척도가 서로 달라 대등 비교는 어려우나, 일단 절대값 기준에서 본 연구의 한국 표본에서는 구체성이 높고, Taylor (2013)의 호주 표본에서는 난이도가 더 높다. Taylor (2013: 456) 연구에서 OCB는 '언제나 항상(all the time)'부터 '결코 없다(never)'의 참여 빈도 기준 5점 척도로, OCB_I와 OCB_O는 '보통(usually)'의 각각 3.86, 4.08이었다 (pp. 458-459). 이것은 본 연구와 Taylor (2013) 연구 모두에서 조직시민행동은 OCB_I < OCB_O라는 뜻이다. 또 본 연구에서는 심리적 임파워먼트가 통제된 상태에서 목표 구체성의 설명력(b_3)은 OCB_I보다는 OCB_O에 대한 것이 더 크고, 난이도는 OCB_O보다는 오히려 OCB_I에서 보다 뚜렷하였다. 하지만 Taylor (2013: 460)의 연구에서는 목표 구체성, 난이도의 영향은 OCB_O보다는 OCB_I에서 보다 유효하였다. OCB_O에 대한 것은 유의하지 않았다. Taylor (2013: 460)는 이를 조직은 직원들의 구체적인 성과에 초점을 두고, 직원들은 팀의 일원으로 자주 업무를 수행하기 때문에, 직원의 자유재량적 행위는 OCB_O보다는 OCB_I에 관한 것이 되기 때문이라고 설명한다. 또 다른 차이로 본 연구에서는 목표 구체성과 난이도의 영향은 모두 긍정적이었지만 Taylor (2013) 연구에서는 둘의 영향 방향이 엇갈리었다. 특히 목표 구체성의 OCB_I에 대한 영향은 목표설정이론이나 기존의 대부분의 연구와도 반대로 나타났는데, Taylor (2013: 460)는 그 이유를, Locke (1996: 118)의 설명을 빌어, 즉 목표가 구체적이고 분명할수록 성과를 보다 정확하게 통제할 수 있으나 목표가 구체적인 것은 오히려 창의적이고 혁신적인 업무 상황을 제약하여 언제나 바람직하지만은 않기 때문이라고 설명한다. 이것은 난이도의 경우에도 마찬가지이다. 즉 난이도가 높은 목표는 구성원들에게 업무상의 부담이거나 좌절감을 주어 오히려 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치기 때문이라는 것이다.

V. 결 론

본 연구에서는 직무 목표의 구체성과 난이도가 직원들의 심리적 임파워먼트 하위 차원의 매개효과를 통하여 어떻게 조직시민행동을 증가시키는지 분석하였다. 그 동안 목표설정, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동에 대한 각각의 연구는 상당한 정도 이루어졌으나, 목표설정과 조직시민행동, 목표설정과 심리적 임파워먼트 간의 영향 관계에 관한 연구는 드물었고, 심리적 임파워먼트와 조직시민행동 간 관계에 관한 연구 역시 여전히 많지 않다. 목표설정, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동 간의 영향 관계에 관한 연구는 공공과 민간부문을 포함하여 Taylor (2013)가 처음이다. 하지만 Taylor (2013)도 심리적 임파워먼트의 하위요인별 매개 역할과 효과의 추정을 하지 않아, 조직관리 및 성과 개선을 위한 전략적 기회를 만들지 못하였다. 목표설정이론의 검증도 그 동안은 거의 서구사회 안에 한정되었다. 본 연구는 이러한 점에서 이론적 및 실무적 차원에서의 기여가 기대된다. 하지만 목표 구체성, 난이도와 조직성과 간의 비선형적 관계를 수용하면서도 체계적 분석으로 나가지 못했고, 문화적 차이에 관한 이론적 수요를 인정하면서도 단순, 간접적 비교에 머물렀다. 미래 연구의 과제는 이러한 한계의 극복을 위한 노력이 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 권인수·최영근 (2011). 심리적 임파워먼트 및 리더-부하 교환관계와 조직시민행동의 관계에서 조직 지원 인식의 매개효과. 「대한경영학회지」, 24(4): 2415-2437.
- 김대원 (2012). 셀프 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 지방정부 관료들의 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로. 「지방행정연구」, 26(2): 159-182.
- 김종순 (2004). 목표설정과 불명확 환경 하에서의 경영 의사결정. 「경영과학연구」, 30: 21-32.
- 서인석·윤우재·권기현 (2011). 정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조. 「한국정책학회보」, 20(3): 395-427.
- 손은일·송정수 (2012). 윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구. 「인사·조직연구」, 19(4): 237-252.
- 한나영·김영조 (2011). 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증: 부산지역 특급호텔 종사자를 중심으로. 「인사·조직연구」, 19(1): 185-226.
- 한진환·김이태 (2007). 조직후원 인식, 리더-구성원 교환관계의 질이 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향. 「경영연구」, 22(2): 259-284.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bolger, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3): 277-289.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmit & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005a). Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 529-557.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005b). Goal ambiguity in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1): 1-30.

- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1): 25-44.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Farh, J-L., Zhong, C-B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2): 241-253.
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 45(5): 547-553.
- Gorji, M. B., & Ranjbar, M. (2013). Relationship between psychological empowerment of employees and organizational citizenship behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(1): 67-75.
- Jung, C. S. (2012). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Dec 2012;doi:10.1093/jopart/mus058.
- Jung, C. S. (2013). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Apr 2013;doi:10.1093/jopart/mut020.
- Kim, S. M. (2009). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4): 839-851.
- Knol, J., & Linge, R. V. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2): 359-370.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18(4): 824-845.
- Lee, J., & Wei, F. (2011). The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between participative goal setting and team outcomes - A study in China. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 279-295.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 131-142.

- Lee, T. W., Locke, E. A., & Latham, G. P. (1989). Goal setting theory and job performance. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 291-326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 52-65.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2): 157-189.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2): 117-124.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9): 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5): 265-268.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1): 83-104.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1): 153-180.
- Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4): 511-532.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S., Podsakoff, P. M., & Blume, B. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 122-141.
- Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.

- Stazyk, E. C., & Goerdel, H. T. (2011). The benefits of bureaucracy: Public managers' perceptions of political support, goal ambiguity, and organizational effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4): 645-672.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3): 453-464.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3): 377-405.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3): 573-596.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influence on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34(4): 406-422.
- 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(3): 601-617.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1): 59-78.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2): 206-215.

기고일 : 2013. 9. 13.

심사일 : 2013. 10. 16.

확정일 : 2013. 12. 5.