

진정성 리더십이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과를 중심으로

Effects of Authentic Leadership on Subordinates' Job Performance and Turnover
Intention: Subordinates' Organizational Identification as a Mediating Role

이정훈, 차정익
성균관대학교 경영전문대학원

Jung-Hun Lee(zen4zen@hotmail.com), Jeong-Ik Cha(jcha123@naver.com)

요약

본 연구의 목적은 리더의 진정성 리더십과 조직구성원들의 조직동일시, 직무성과 및 이직의도 간의 관계를 검증하는 것이다. 특히, 리더의 진정성 리더십과 조직구성원들의 직무성과와 이직의도 간의 관계에서 조직구성원들의 조직동일시가 매개역할을 하는지를 실증적으로 분석하는 것이다. 다양한 국내 기업들에서 근무하는 299명의 직원들을 대상으로 구조방정식모형을 통해서 연구모형과 가설을 검증하였다. 본 연구의 검증결과, 제시된 모든 가설들이 통계적으로 유의하게 지지되었다. 즉, 리더의 진정성 리더십은 조직구성원들의 조직동일시와 직무성과에 정(+)의 영향을 주고, 이직의도에는 부(-)의 영향을 미친다. 또한 조직구성원들의 조직동일시는 리더의 진정성 리더십이 조직구성원들의 직무성과와 이직의도에 미치는 영향에서 부분적으로 매개역할을 한다. 그리고 본 연구결과의 이론적/실무적 시사점과 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 진정성 리더십 | 조직동일시 | 직무성과 | 이직의도 |

Abstract

The purpose of this study was to explore the relationship between authentic leadership, organizational identification, job performance, and turnover intention. Specifically, the study investigated whether subordinates' organizational identification mediates the relationship between authentic leadership and subordinates' job performance and turnover intention. The study tested the mediated model using data from 299 employees working in a variety of organizations. The result revealed that authentic leadership was positively related to organizational identification and job performance but was negatively related to turnover intention. Further, organizational identification partially mediated the effects of authentic leadership on job performance and turnover intention. Theoretical and practical implications and limitations of the study were discussed.

■ keyword : | Authentic Leadership | Organizational Identification | Job Performance | Turnover Intention |

I. 서론

21세기는 그 어느 시대보다도 변화가 빠른 시대이다. 이러한 환경의 급격한 변화로 말미암아 모든 기업들은 환경변화에 적응하고 성장과 발전을 위해서 지속적인 경쟁우위를 확보하려고 한다. 기업들이 직면하는 도전들 중에서 경쟁력이 있는 인적자본을 유지하는 것은 가장 중요한 도전이 아닐 수 없다. 특히 우수한 인재를 확보하여 조직의 목표를 달성하도록 동기부여 시키고 조직에 충성하도록 만드는 것이 중요하다. 이러한 이유로 조직 내에서 리더들의 리더십이 그 어느 때보다도 더 많은 주목을 받고 있는 것이 현실이다. 본 연구에서는 여러 다양한 리더십 이론들 중에서 진정성 리더십 이론에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다. 진정성 리더십은 1990년대에 미국의 사회학과 교육학 분야에서 처음으로 소개된 리더십 이론으로서[1] 학계뿐만 아니라 기업계에서도 관심의 대상이 되고 있다. 그 어떤 조직도 유능하지 않은 리더를 원하지는 않을 것이다. 실제로 진정성 리더십이 주목받고 있는 이유들 중의 하나는 훌륭한 리더는 바로 자신을 정확히 인식하는 리더이기 때문이다.

또한 본 연구에서는 조직구성원들의 조직동일시에 대해서도 초점을 두고자 한다. 모든 기업들이 역량이 있는 직원들을 확보하고 그들이 조직에 대한 애착과 충성을 갖도록 만들기 위해서는 조직구성원들로 하여금 조직을 마치 자신의 일부분이라는 생각을 갖도록 만들어 줄 필요가 있기 때문이다. 사회 정체성 이론[2]에 따르면, 개인은 자존감을 높이려고 노력하는데, 이러한 자존감은 사회적 집단이나 조직에 소속됨으로써 얻게 되고 자신이 속한 집단과 조직에 호의적인 태도를 갖고 조직과 자신을 하나로 인식하는 조직동일시를 형성하게 된다. 그리고 조직구성원들의 조직동일시를 높이는 역할이 곧 리더가 수행해야할 중요한 역할이다.

오늘날 기업들은 기업의 사회적 책임과 투명경영에 의한 기업의 이미지 제고 및 조직구성원들의 높은 도덕수준과 윤리관식을 강조한다. 그래서 리더의 가치관이 업무환경에 영향을 미치는데 중요한 요소들 중 하나이다. 만약 리더가 정직하고 윤리적이며 신뢰할 수 있게

행동한다면 이러한 행동이 조직구성원들에게 역할모델이 되어 그들의 태도와 행동에 영향을 미칠 것이다.

따라서, 본 연구에서는 진정성 리더십과 조직동일시에 초점을 두고 연구모형을 검증하는 데 있다. 다시 말해서 본 연구에서는 리더가 보이는 진정성 리더십이 조직구성원들의 직무성과와 이직의도에 미치는 영향과 관련하여 조직구성원들의 조직동일시가 매개역할을 하는지 분석하는 것이다.

II. 이론적 배경

1. 진정성 리더십

진정성 리더십(authentic leadership)이란 리더 자신의 생각과 행동뿐만 아니라 부하들의 가치, 도덕, 지식 및 강점 등을 정확히 인식하여 자신과 부하들의 상황에 맞게 발휘하는 리더십이다[3]. Avolio와 Gardner 등[4]은 진정성 리더가 리더 자신을 알고 인정하며 자신에게 정직하고 진실한 사람이라고 주장하였다. George[5]에 따르면, 진정성 리더는 부하들에게 진심으로 봉사하기를 희망하고 변화를 추구하기 위해서 부하들을 동기부여 시키며 리더 자신의 마음에서 우러나오는 애정과 열정으로 부하들을 이끌려고 한다. 진정성 리더는 부하들의 개인차를 가치 있게 생각하면서 인정하고 부하들의 재능을 찾아내서 그 재능을 강점으로 키울 수 있도록 도와주고 동기부여 시키는 사람이라고 말할 수 있다[6]. 고대 그리스철학에서 유래된 격언인 '너 자신을 알라' 또는 '너 자신에게 진실 되라'는 표현은 진정성의 의미를 반영하는 문장들이라고 볼 수 있다[7]. 다시 말해서, 진정성 리더십은 리더 자신뿐만 아니라 타인에게도 정직하고 진실한 모습과 행동을 보이는 리더십을 말한다 [8][9].

Shamir와 Eilam[10]은 진정성 리더는 다음과 같은 특성을 가진다고 하였다. 첫째, 진정성 리더는 타인의 기대에 순응하려하기보다는 리더 자신이 믿고 따르는 가치관을 추구하려고 하는 사람이다. 둘째, 진정성 리더는 지위, 명성 및 개인적인 이익 등을 쫓기보다는 자신의 신념에 의해서 동기부여 되어 있는 사람이다. 셋째, 진

정성 리더는 타인의 견해에 따라 이끌기보다는 자신의 생각과 관점에 따라 이끄는 사람이다. 넷째, 진정성 리더는 리더 자신의 가치와 신념에 따라 행동하는 사람이다.

진정성 리더십은 네 가지 차원으로 구성되어 있다. 네 가지 차원은 자기인식, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리 과정 및 내재화된 도덕적 관점 등이다[3]. 첫째, 자기인식(self-awareness)은 자신의 세상과 상황을 바라보고 의미를 부여하는 과정이 스스로를 보는 방식에 어떻게 영향을 미치는지를 이해하는 것이다. 자신의 장단점의 다양한 면을 알 뿐만 아니라 타인이 어떻게 자신을 인식하는지를 아는 것이다. 둘째, 관계적 투명성(relational transparency)은 거짓되거나 왜곡된 자신이 아닌 진정한 자신을 드러내는 것이다. 이러한 행동은 부적절한 감정의 노출을 최소화하면서 정보공유와 자신의 진실한 생각과 감정의 표현을 공공연히 노출함으로써 신뢰를 촉진한다. 셋째, 균형 잡힌 정보처리 과정(balanced processing)은 결정을 내리기 전에 모든 관련된 데이터와 정보를 객관적으로 분석하는 것이다. 또한, 자신의 생각을 고집하기보다 자신의 견해와 다른 여러 다양한 의견들을 타인에게 구하는 것도 포함한다. 넷째, 내재화된 도덕적 관점(internalized moral perspectives)은 자신의 내재화된 도덕적 기준에 의해 따르게 되는 자기조절(self-regulation)을 말한다. 다시 말해서, 집단이나 조직 및 사회의 압력에 맞서서 내재화된 도덕적 기준과 가치에 의해서 결정하고 행동하는 것이다.

여러 연구자들에 의하면, 진정성 리더십은 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십, 영적 리더십 등과 중복되는 면이 없지 않다고 주장한다. 그러나 진정성 리더십은 독특하고 고유한 여러 차원을 갖고 있고 다른 리더십 이론들에 근간이 되는 구성개념이다[11][12]. 진정성 리더십은 추종자의 개인적 동일시와 사회적인 동일시, 심리적 강인함, 긍정적인 감정, 직무 태도 등을 포함한 매개 메커니즘을 통해서 역할내 성과와 역할외 성과 등과 같은 추종자의 행동에 영향을 미친다[4]. 또한 진정성 리더십은 몰입이나 조직 시민행동과 같은 종업원들의 태도와 행동 및 성과를 예측한다[3][13].

2. 조직동일시

조직동일시(organizational identification)는 조직구성원이 자신과 조직은 하나라고 인식하고 조직의 성공과 실패가 곧 자신의 성공과 실패라고 여기는 것으로 정의된다[14]. 즉 조직동일시는 조직에 대한 인지된 일체감을 말한다. 조직동일시는 왜 사람들이 조직에 가담하고, 자발적으로 떠나고, 그들의 업무방식으로 일을 하고, 동료들과 그들의 방식으로 상호작용하는가가 핵심이라고 주장한다[15]. 조직구성원이 인지하는 조직의 이미지가 조직구성원의 특성을 반영하고 동료들과 유사하게 자신을 인식하는 조직구성원들은 조직과 더 동일시하게 된다[16]. 따라서, 조직구성원이 조직과 더 강하게 동일시할수록 조직의 방식으로 생각하고 조직의 이익을 위해 행동하며 조직의 흥망성쇠가 곧 자신의 것이기에 조직과 운명을 같이한다고 생각할 가능성이 더 크다 [14][17][18].

조직동일시는 사회 정체성 이론(social identity theory)에 기초한 개념이다[19][20]. 사회정체성이론에 따르면, 사람들은 자신과 타인을 어떤 조직의 구성원, 종교, 성별, 나이 등과 같은 다양한 사회적 범주로 분류하는 경향이 있으며 사람마다 각기 다른 구분방식을 사용한다[2]. Turner[20]의 주장에 의하면, 한 개인은 자신에 대한 개인적 정체성(personal identity)에 기초할 뿐만 아니라 자신이 속한 사회집단에 대한 사회적 정체성(social identity)에 기초하는 긍정적인 자아개념을 형성하기 위해 노력한다. 개인적 정체성은 능력이나 흥미와 같은 독특한 특성으로 구성되어 있는 반면, 사회적 정체성은 성별이나 인종과 같은 인구통계학적인 분류와 종교, 교육, 기관 및 공동체와 같은 조직의 멤버십에 기초하는 집단적인 분류로 구성된다. 어떤 집단의 구성원이 된다는 것은 자아상에 영향을 주기 때문에, 집단 구성원들은 자신들의 집단을 긍정적으로 평가하고 다른 집단보다 더 우수하고 긍정적으로 평가하는 경향이 있다[19]. 따라서 소속된 집단에 대한 평가가 자신의 이미지에 중요하게 작용하므로 종업원은 자신이 속한 조직에 더 긍정적으로 평가할수록, 그 조직은 종업원의 자아상에 더 중요하게 영향을 미치게 된다[21].

조직동일시에는 두 가지 근본적인 동기가 포함된다.

하나는 자기범주화욕구(the need for self-categorization)이다. 이것은 종업원이 자기 자신이 조직에 소속된 것을 인지하는 정도를 의미한다. 또 다른 하나는 자기고양육욕구(the need for self-enhancement)이다. 이것은 조직구성원이 조직에 소속된 것에 대한 자부심과 인정받는 것을 느끼는 정도를 말한다[22].

조직동일시라는 개념은 조직몰입(organizational commitment)과 혼동되지만 서로 다른 별개의 구성개념이다[23]. Ashforth와 Mael[18]에 의하면, 두 개념은 특수성 측면에서 주로 다르다고 지적했다. 조직동일시는 반드시 어떤 조직에 한정되지만, 몰입은 그렇지 않다는 것이다. 또한 Pratt[24]는 조직동일시와 조직몰입간의 가장 두드러진 차이점은 조직동일시가 자아개념의 관점에서 개인과 조직의 관계를 설명하는 반면, 조직몰입은 그렇지 않다고 설명하였다. 또한, 조직구성원이 조직과 동일시함으로써 개인의 안전욕구, 소속욕구 및 자존욕구를 충족시킬 수 있다. 조직몰입은 조직의 가치를 수용하는 것을 의미하고 조직동일시는 단순한 수용을 넘어서 조직의 가치와 신념을 자신의 것으로 받아들이는 것을 의미한다[25].

기존의 리뷰연구를 통한 조직동일시의 선행변수는 변혁적 리더십, 윤리적 리더십 등과 관련된 리더십을 포함된다[26]. 그리고 조직동일시의 결과변수는 개인의 태도(직무만족, 직무몰입, 종업원만족)와 개인의 행동(역할내 성과, 역할외 성과, 조직시민행동, 이직, 창의성)과 관련된 변수들이 포함된다[26-28].

3. 직무성과와 이직의도

직무성과(job performance)는 조직의 목표를 달성하기 위한 조직구성원의 행동으로서 목표 성취 여하에 따라서 일반적으로 평가된다[29]. Campbell 등[30]은 직무성과가 조직구성원의 행동적인 측면과 그 행동으로 발생한 결과적인 측면으로 구분된다고 주장하였다. 그리고 조직구성원들의 모든 행동이 직무성과와 관련된 것이 아니라 조직의 목표와 연관된 행동만이 직무성과와 결부된다고 주장하였다. 다시 말해서, 직무성과란 조직구성원이 조직의 목표를 달성하기 위한 행동의 결과이다. 조직은 조직의 목표를 성취하고 경쟁우위를 확보

하기 위해서 높은 성과를 달성하는 조직구성원들을 필요로 한다. 또한 조직구성원들은 높은 수준의 성과를 달성하게 되면 금전적이거나 다른 종류의 혜택으로 보상을 받는다[31].

조직은 조직구성원들의 성과를 높이려고 할뿐만 아니라 조직구성원들의 이직을 낮추려고 노력한다. 이직(turnover)이란 조직으로부터 금전적인 보상을 받는 개인이 자신이 속한 조직으로부터 이탈하는 것으로 정의된다[32]. 이직의 정의로 알 수 있듯이, 이직은 종업원을 채용하고 교육시키고 유지하며 확보한다는 점에 있어서 조직에 중요한 관건이 된다[33]. 이직으로 인해 조직에 발생하는 비용은 직접적인 비용과 간접적인 비용으로 나눌 수 있다. 직접적인 비용은 채용 및 선발비용과 새로운 직원을 교육하는데 발생하는 비용을 포함하고, 간접적인 비용은 잔류하는 직원들의 사기저하, 과중한 업무량 및 사회적인 자본의 손실 등을 포함한다[34].

이직을 연구하는 학자들에 의하면, 실제적인 이직의 가장 직접적이고 정확한 예측변수로서 이직의도를 고려하는 것이 적합하다고 주장한다[35]. 이직의도(turnover intention)란 현실적으로 조직을 떠나고자 하는 의식적이고 고의적인 의지이고[36], 개인이 가까운 미래에 조직을 그만둘 것이라는 것을 예측할 수 있는 주관적인 평가라고 할 수 있다[37].

일반적으로, 조직으로부터 종업원들이 이직하려는 세 가지 주요한 이유는 외적인 요인(다른 직장의 취직 가능성, 피고용 수준), 조직적인 요인(상사의 리더십 스타일, 업무환경, 보상제도) 및 개인적인 요인(업무 불만족, 동료의 성과) 등을 들 수 있다[32][37]. 또한 Carmeli와 Weisberg[38]의 연구에 따르면, 이직의도에는 세 가지 인지적인 과정 요소로 구성된다고 주장하였다. 즉 1) 퇴사를 고려하는 의도, 2) 다른 직업을 찾으려는 의도, 3) 실제적으로 퇴사하려는 의도로 구성된다. 요컨대, 이직의도는 이직을 측정할 수 있는 중요한 변수이면서 조직의 유효성을 판단하는 중요한 척도이다.

III. 연구 설계

1. 연구 모형

선행연구에 의한 이론적 고찰을 통하여 리더가 진정성 리더십을 발휘할 때 부하의 조직동일시와 직무성과 및 이직의도에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 다시 말해서, 리더의 진정성 리더십은 직접적으로 부하의 조직동일시와 직무성과 및 이직의도에 영향을 줄뿐만 아니라 부하의 조직동일시를 매개로 하여 간접적으로 직무성과와 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

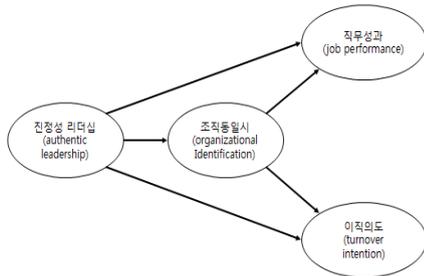


그림 1. 연구 모형

본 연구에서는 [그림 1]과 같이 진정성 리더십, 조직동일시, 직무성과 및 이직의도 간의 관계와 관련된 연구모형을 설계하였다.

2. 가설 설정

2.1 진정성 리더십과 직무성과 및 이직의도

Gardner 등[39]의 연구에 의하면, 진정성 리더십은 조직구성원들의 심리적 자본과 신뢰 및 성과 등에 영향을 미친다고 주장하였다. 진정성 리더는 정확한 자기인식과 적절한 자기규제를 하며 모범적인 모델링을 통해서 추종자들을 개발하고 육성할 뿐만 아니라 추종자들이 그들의 직무성과를 달성하는데 기여하도록 영향을 미친다[11]. 그리고 진정성 리더는 추종자들의 직무만족과 몰입 등과 같은 태도를 향상시킴으로써 추종자들이 열심히 노력하게 만들어서 성과를 달성하게끔 영향을 준다[4]. 이와 관련하여, 본 연구에서는 진정성 리더십이 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 판단하여 가설을 설정하였다.

반면에, 진정성 리더십이 이직의도에 미치는 영향과 관련된 연구는 많지 않다. 그러나 진정성 리더는 정직

하고 진실하게 추종자들을 대우하기 때문에 추종자들의 스트레스를 감소시키고 그들의 이직의도를 낮춘다는 연구결과가 있다[40]. 또한 Laschinger 등[41]은 간호사들을 대상으로 한 연구에서 진정성 리더십은 직장에서의 괴롭힘과 번아웃을 경감시키고 이직의도를 낮춰서 간호사들이 이직하지 않고 잔류하려는데 영향을 미치는 중요한 요인이라고 주장하였다. 이와 같은 연구를 토대로 진정성 리더십은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 판단되어 가설을 설정하였다.

가설 1: 진정성 리더십은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 진정성 리더십은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 진정성 리더십과 조직동일시

Luthans와 Avolio[6]는 진정성 리더의 주요한 도전중의 하나가 추종자들의 강점을 찾아내고 개발해서 조직의 미션과 목표에 연결하는 것이라 제안하였다. 앞서 설명했듯이 진정성 리더십의 내재화된 도덕적 관점은 자기규제의 내재화되고 통합된 형태를 의미하는 것으로서 집단이나 조직 및 사회의 압력에 맞서서 내면화된 윤리적 기준과 가치를 따르고 내재화된 가치와 일관된 결정과 행동을 낳는 것이라 하였다[3]. 진정성 리더는 자신의 이익보다는 타인의 이익과 관심사에 더 비중을 두고 도덕과 윤리를 강조함으로써 윤리적 리더십보다 더 높은 수준의 리더십을 발휘한다[6]. 그런데 개방성과 신뢰성 등과 같은 윤리적 리더의 특성은 조직동일시와 정(+)의 관계를 가진다는 여러 연구들이 있다[42-44]. 따라서 진정성 리더십도 조직동일시에 정(+)의 관계를 가질 것으로 기대된다.

특히, Avolio 등[4]은 진정성 리더는 높은 도덕성을 조성하고 추종자들을 대우하는데 있어서 정직과 순교함을 표현함으로써 추종자들의 사회적 동일시를 증가시킨다고 주장하였다. 그리고 진정성 리더십이 추종자들의 개인적 동일시 및 사회적 동일시와 정(+)의 관계가 있다고 제안하였다[4]. 따라서 본 연구에서는 진정성 리더십이 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는

가설을 설정하였다.

가설 3: 진정성 리더십은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 조직동일시와 직무성과 및 이직의도

조직구성원의 조직에 대한 동일시는 조직의 일원이라는 멤버십을 느끼고 조직에 대한 자아정체성을 높이기 때문에 종업원이 조직을 위해서 행동하려는 동기를 부여한다[45]. 조직에 애착을 느끼고 동일시하는 조직구성원들은 조직에 더 많이 몰입하고 조직을 위해 헌신하는 경향이 있다[16]. 조직구성원들이 조직과 더 많이 동일시될수록 조직의 이익이 자신의 이익이 될 것이라 여기고, 조직의 특성을 자신의 것으로 내면화시켜서 조직을 위해 행동하게 된다[46][47]. 따라서 조직구성원들은 강한 소속감을 발전시키고 조직이 기대하는 행동을 할 것이다[48]. 이러한 조직동일시를 통해서 조직구성원들은 조직의 목표를 달성하기 위해 열심히 노력함으로써 직무성과를 높인다[49]. 이에 따라서 조직동일시가 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

Ngo[50]는 조직구성원들의 조직동일시가 높을수록 조직구성원들은 조직에 더욱 몰입할 것이고 직무에 더 만족하며 이직의도가 낮아진다고 하였다. 그리고 조직동일시는 성과와 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 주고 이직에는 부(-)적인 영향을 미친다[51][52]. 또 다른 연구에 의하면, 조직구성원이 조직동일시가 강할수록 긍정적인 업무태도를 가질 뿐만 아니라 높은 조직몰입과 직무만족을 나타내고 이직의도가 낮아진다[53][54]. Cho 등[55]의 합병회사에 관한 연구에서도 조직동일시는 종업원의 자발적인 퇴사발생시 종업원의 행동을 설명하는 중요한 변수로서 낮은 조직동일시를 가진 종업원들은 회사를 떠날 확률이 높다는 연구결과를 보였다. 따라서 조직동일시는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다.

본 연구에서는 리더의 진정성 리더십이 조직동일시를 매개로 직무성과와 이직의도에 미치는 영향을 연구하는 것을 목적으로 한다. 따라서 상기에 언급한 연구

를 바탕으로 조직동일시의 매개역할을 통해서 진정성 리더십이 직무성과와 이직의도에 영향을 미칠 것으로 기대되기 때문에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 조직동일시는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 조직동일시는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 진정성 리더십은 조직동일시를 매개로하여 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 진정성 리더십은 조직동일시를 매개로하여 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 자료수집과 분석방법

제시된 연구모형을 실증적으로 분석하기 위해서 설문지를 배포하여 수집하였다. 설문기간은 2015년 7월6일부터 7월24일까지 약 3주간이었다. 기업의 인사담당자에게 본 연구의 목적을 설명하고 응답자가 성실히 설문지에 응답할 수 있도록 협조를 구하였다. 설문은 400부를 배포하여 352부(88%)를 회수하였다. 그리고 회수된 설문 중 불성실하게 응답된 설문은 제거하여 최종적으로 299부를 갖고 분석을 실시하였다.

연구모형의 실증분석은 SPSS와 AMOS 통계분석 소프트웨어를 사용하여 분석하였다. 확인적 요인분석을 실시하여 각 변수의 타당성을 검토하였으며, 연구모형의 가설을 검증하기 위해서 측정모형분석과 구조모형분석으로 구분하여 구조방정식분석을 실시하였다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 사용되는 변수들은 리커트 5점 척도에 의해 측정되었다. 그리고 선행연구들을 통해서 타당성이 충분히 검증된 변수들을 사용하였다.

2.1 진정성 리더십

진정성 리더십은 리더 자신의 생각과 행동을 인식하

고 부하들의 가치, 도덕, 지식 및 강점 등을 정확히 파악하여 자신과 부하들의 상황에 맞게 발휘하는 리더십이다[3]. 본 연구에서는 Neider와 Schriesheim[56]의 진정성 리더십 설문 16문항을 사용하였다. 진정성 리더십은 자기인식(4문항), 관계적 투명성(4문항), 균형 잡힌 정보처리 과정(4문항), 내재화된 도덕적 관점(4문항) 등의 4가지 하위차원으로 구성된다. 각 차원의 대표적인 문항은 ‘나의 상사는 자신의 강점과 약점을 이해하고 있다는 것을 보여준다.’, ‘나의 상사는 허심탄회하게 다른 사람들과 정보를 공유한다.’, ‘나의 상사는 의사결정을 내리기 전에 관련된 정보를 객관적으로 분석한다.’, ‘나의 상사는 자신의 신념과 행동에 일관성을 보여준다.’ 등이다.

2.2 조직동일시

조직동일시란 조직구성원이 자신과 조직은 하나라고 인식하고 조직의 성공과 실패가 곧 자신의 성공과 실패라고 여기는 것으로 정의된다[14]. 본 연구에서는 Janssen와 Van Yperen[57]의 조직동일시 6문항을 사용하였다. 대표적인 항목은 ‘나의 회사의 성공이 나의 성공이다.’이다.

2.3 직무성과

직무성과는 조직의 목표를 달성한 조직구성원의 행동의 결과이다[29]. 본 연구에서는 Williams와 Anderson[58]이 사용하여 직무성과 7개 문항을 사용하였다. 직무성과의 대표적인 문항은 ‘나는 내게 주어진 업무를 잘 수행한다.’이다.

2.4 이직의도

이직의도는 현실적으로 조직을 떠나고자 하는 의식적이고 고의적인 의지로 정의된다[36]. 본 연구에서는 이직의도를 측정하기 위해서 Lewin와 Sager[59]의 이직의도 5개 문항을 사용하였다. ‘나는 정기적으로 직장을 그만둘 생각을 한다.’가 이직의도의 대표적인 측정 항목이다.

V. 분석 결과

1. 표본 현황

본 연구에 사용된 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 설문에 응답한 299명 중 남성이 127명(42.5%)이고 여성이 172명(57.5%)으로 나타났다. 연령별 분포는 20대가 70명(23.3%), 30대가 132명(44.2%), 40대가 97명(32.5%)이었고 평균 연령은 35세로 나타났다. 평균 근속년수는 5년이였다. 직급으로 사원급이 124명(41.5%)이고 대리급이 62명(20.7%), 과장급이 56명(18.7%) 순으로 나타났다. 기업의 업종별로는 석유/화학이 60명(20%)으로 가장 높았으며, 서비스업이 46명(15.4%), 유통/운송이 40명(13.4%), 교육기관이 38명(12.7%), 건설업이 27명(9%), 병원이 21명(7%), 통신이 19명(6.4%), 금융이 19(6.4%), 전기/전자가 18명(6%), 기계가 11명(3.7%) 순으로 나타났다.

2. 타당성과 신뢰성 및 상관분석

본 연구에서는 각 변수의 타당성을 분석하기 위해서 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 잠재변수를 설명하기 위해 측정변수들이 정확하게 일치하고 설명하고자 하는 것이 타당한지를 분석하는 것이다[60]. AMOS를 사용하여 확인적 요인분석을 실시할 때 SMC(Squared Multiple Correlations)값이 0.4 미만인 측정문항은 모형의 적합도를 나쁘게 만들 수 있기 때문에 제거하였다(진정성 리더십의 하위차원인 자기인식에서 als1(SMC=.259) 제거, 조직동일시에서 oi3(SMC=.276) 제거, 직무성과에서 perf5(SMC=.302), perf6(SMC=.137), perf7(SMC=.211) 제거). 본 연구모형의 확인적 요인분석 결과는 [표 1]에 제시하였다.

[표 1]을 보면 알 수 있듯이, 표준화된 회귀계수가 대체적으로 0.7 이상으로 높게 나타났다(조직동일시의 oi2=.684). 그리고 본 연구모형의 측정모델의 적합도 지수를 분석한 결과는 $\chi^2=622.742$, $df=395$, $p=.000$, $CMIN/df=1.577$, $GFI=.877$, $TLI=.954$, $CFI=.958$, $RMSEA=.044$ 로 나타났다기 때문에 GFI의 0.877를 제외하면 적합도 지수가 요구되는 기준[61]을 충족시켰다

(GFI, TLI, CFI >.9, RMSEA < .05). 따라서 본 연구모형의 측정모형이 대체적으로 적합함을 알 수 있다.

특히, 본 연구에서 사용되는 진정성 리더십은 4개의 하위차원으로 구분된다. 따라서 1차적인 확인적 요인분석과 2차적인 확인적 요인분석으로 진정성 리더십을 분석하였다[표 1]. 진정성 리더십에 대한 2차모형의 확인적 요인분석을 실시한 결과는 $\chi^2=143.203$, $df=86$, $p=.000$, $CMIN/df=1.665$, $GFI=.937$, $TLI=.972$, $CFI=.977$, $RMSEA=.047$ 로 나와서 모형이 매우 적합하게 나타났다.

[표 2]는 본 연구에서 사용된 전체 변수들의 평균과 표준편차, 상관계수 및 크론바흐 α 값을 제시하고 있다. [표 2]에서 알 수 있듯이, 진정성 리더십은 조직동일시(.307, $p<.01$)와 직무성과(.224, $p<.01$)에 정(+)적으로 유

의하게 상관이 있고, 이직의도와 상관계(-.380, $p<.01$)는 부(-)적으로 관계가 있음을 알 수 있다. 또한 조직동일시는 직무성과와 정(+)적인 상관관계(.228, $p<.01$)를 갖고, 이직의도와 부(-)적인 관계(-.353, $p<.01$)인 것을 알 수 있다. 그리고 본 연구의 신뢰성 분석 결과는 [표 2]의 대각선에 위치한 괄호에 표시하였다. 즉, 진정성 리더십의 Cronbach's $\alpha=.913$, 조직동일시의 Cronbach's $\alpha=.855$, 직무성과의 Cronbach's $\alpha=.846$, 이직의도의 Cronbach's $\alpha=.947$ 로 나타났다. Hair 등[60]에 의하면, 크론바흐 α 값이 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 하는데 본 연구의 각 변수는 기준보다 높기 때문에 신뢰도가 좋다고 볼 수 있다.

표 1. 확인적 요인분석 결과

변수	측정문항	비표준화B	표준화된 β	S.E.	C.R.	SMC
진정성 리더십	ALSA	1	.821	-	-	.675
	ALRT	.922	.770	.098	9.396	.593
	ALBP	.914	.803	.092	9.910	.646
	ALIM	.802	.702	.088	9.079	.493
자기인식	alsa2	1	.835	-	-	.698
	alsa3	1.021	.845	.064	16.026	.714
	alsa4	.904	.768	.063	14.411	.590
	alrt1	1	.772	-	-	.597
관계적 투명성	alrt2	.936	.726	.075	12.514	.527
	alrt3	.994	.786	.073	13.662	.619
	alrt4	1.016	.832	.070	14.464	.693
	albp1	1	.806	-	-	.650
균형 잡힌 정보처리 과정	albp2	1.081	.810	.071	15.152	.656
	albp3	1.024	.765	.073	14.113	.585
	albp4	1.088	.823	0.070	15.443	.677
	alim1	1	.821	-	-	.673
내재화된 도덕적 관점	alim2	.997	.739	.067	13.306	.546
	alim3	.909	.752	.067	13.586	.566
	alim4	.886	.779	.063	14.147	.607
	oi1	1	.746	-	-	.557
조직 동일시	oi2	.856	.684	.077	11.154	.468
	oi4	1.076	.755	.088	12.291	.570
	oi5	1.020	.749	.084	12.198	.561
	oi6	1.019	.745	.084	12.137	.555
	perf1	1	.749	-	-	.561
직무성과	perf2	.984	.769	.080	12.300	.591
	perf3	1.023	.791	.081	12.589	.625
	perf4	.971	.739	.082	11.869	.546
	ti1	1	.952	-	-	.906
이직의도	ti2	1.001	.953	.028	35.866	.908
	ti3	.913	.896	.032	28.256	.803
	ti4	.854	.839	.037	23.193	.704
	ti5	.656	.758	.036	18.326	.574
	$\chi^2=622.742$, $df=395$, $p=.000$, $CMIN/df=1.577$, $GFI=.877$, $TLI=.954$, $CFI=.958$, $RMSEA=.044$					

표 2. 상관분석 결과

변수	M	SD	1	2	3	4
1.진정성리더십	3.31	.68	(.913)			
2.조직동일시	3.33	.81	.307**	(.855)		
3.직무성과	3.83	.59	.224**	.228**	(.846)	
4.이직의도	3.01	1.21	-.380**	-.353**	-.069**	(.947)

**p<.01, 대각선의 괄호는 Cronbach's α .

표 3. 연구결과표

가설	경로	비표준화 β	표준화된 β	S.E.	C.R.	P값
1	진정성리더십→직무성과	.140	.177	.060	2.320	.020
2	진정성리더십→이직의도	-.635	-.329	.134	-4.744	.000
3	진정성리더십→조직동일시	.425	.391	.080	5.359	.000
4	조직동일시→직무성과	.134	.185	.054	2.481	.013
5	조직동일시→이직의도	-.404	-.229	.116	-3.481	.000
6	(간접효과)진정성리더십→조직동일시→직무성과	.057	.072	.043	-	.030
7	(간접효과)진정성리더십→조직동일시→이직의도	-.173	-.090	.030	-	.006

$\chi^2=598.626$, $df=368$, $p=.000$, $CMIN/df=1.627$, $GFI=.878$, $TLI=.952$, $CFI=.957$, $RMSEA=.046$

3. 가설 검증

본 연구는 리더의 진정성 리더십이 조직구성원의 조직동일시를 매개로 하여 조직구성원의 직무성과와 이직의도에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 본 연구모형의 가설들을 검증하기 위해서 구조방정식 모형을 검증하였다. AMOS를 사용하여 검증한 결과, 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=598.626$, $df=368$, $p=.000$, $CMIN/df=1.627$, $GFI=.878$, $TLI=.952$, $CFI=.957$, $RMSEA=.046$ 로 나타났다[표 3]. GFI가 .878로 0.9에 근사하고 GFI를 제외한 모든 적합도 지수가 기준을 충족하기 때문에 본 연구모형의 구조모형은 적합도가 매우 높음을 알 수 있다. 가설을 검증하기 위해서 구조모형의 경로계수를 살펴보면, 가설1: 진정성리더십→직무성과($\beta=.177$, $p<.05$), 가설2: 진정성리더십→이직의도($\beta=-.329$, $p<.01$), 가설3: 진정성리더십→조직동일시($\beta=.391$, $p<.01$), 가설4: 조직동일시→직무성과($\beta=.185$, $p<.05$), 가설5: 조직동일시→이직의도($\beta=-.229$, $p<.01$) 등으로 나타났다. 따라서 가설1부터 가설5까지 전부 채택되었다.

또한, 조직동일시를 매개로 하여 진정성 리더십이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향과 관련된 가설6과 가설7을 검증하기 위해서 Bootstrapping을 활용하여 간접효과를 검증하였다. 검증결과, 가설6: 진정성리더십

→조직동일시→직무성과 ($\beta=.072$, $p<.05$), 가설7: 진정성리더십→조직동일시→이직의도($\beta=-.090$, $p<.01$)로 나타나서 가설6과 가설7이 모두 채택되었다. 다시 말해서, 진정성 리더십은 조직동일시를 매개로 하여 직무성과와 이직의도에 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

[그림 2]는 본 연구모형의 검증결과를 제시하고 있다. [그림 2]에서 알 수 있듯이, 리더의 진정성 리더십은 조직구성원의 조직동일시와 직무성과에 정(+)적인 영향을 미치는 반면, 이직의도에 부(-)적인 영향을 미침을 알 수 있다.

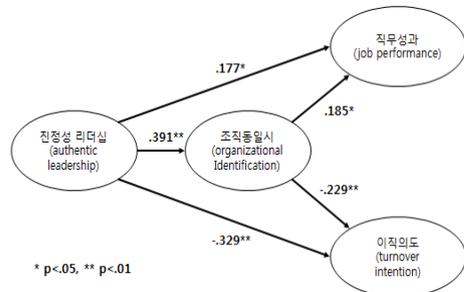


그림 2. 연구모형의 검증 결과

VI. 결론

1. 연구결과 및 시사점

본 연구는 최근에 주목받고 있는 진정성 리더십에 대한 논문이다. 특히 본 연구에서는 진정성 리더십은 자기인식, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리 과정 및 내재화된 도덕적 관점 등의 4가지 하위차원을 사용하여 조직구성원들의 직무성과와 이직의도에 미치는 영향을 연구하였다. 또한 조직구성원들의 조직동일시의 매개효과를 분석함으로써 진정성 리더십이 직무성과와 이직의도에 미치는 직접적인 효과와 간접적인 효과를 모두 검증하였다. 실증분석결과 연구모형에서 제시하는 가설은 모두 통계적으로 유의한 결과가 나타나서 지지되었다.

본 연구의 결과에 대한 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 리더의 진정성 리더십은 조직구성원들의 조직동일시와 직무성과 및 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 진정성 리더십은 조직구성원들의 직무성과($\beta=.177, p<.05$)보다는 조직구성원들의 조직동일시($\beta=.391, p<.01$)와 이직의도($\beta=-.329, p<.01$)에 미치는 영향이 높음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 리더가 자신뿐만 아니라 조직구성원들에게도 정직하고 진실하며 그들을 존중할수록 조직구성원들은 리더를 존경하고 따르려는 태도를 보이기 때문에 리더와 조직에 더 많이 동일시하려고 하고 조직을 이탈하려는 의도도 낮아질 것이다. 따라서 리더는 자기 자신에 대한 정확한 인식을 통해서 부하들을 진심으로 대우하고 봉사해야 할 뿐만 아니라 조직의 목표를 달성하기 위해서 부하들을 동기부여시키고 리더가 마음에서부터 우러나오는 열정과 애정을 부하들에게 표현할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 조직구성원들의 조직동일시가 직무성과에 정(+)적인 영향을 미치고 이직의도에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직구성원들의 조직에 대한 동일시가 높아질수록 조직에 애착을 더 많이 느끼고 조직을 위해서 조직의 목표를 달성하려고 노력할 것으로 기대된다. 본 연구결과에 의하면, 조직구성원들의 조직동일시가 직무성과($\beta=.185, p<.05$)와 이직의도($\beta=-.229, p<.01$)에 영향을 미치는 것으로 나타났

다. 이러한 결과는 리더의 진정성 리더십이 직접적으로 직무성과($\beta=.177, p<.05$)와 이직의도($\beta=-.329, p<.01$)에 미치는 영향과 비교하면 거의 유사하고 큰 차이가 없음을 알 수 있다. 따라서 리더는 조직구성원들이 조직에 대한 몰입과 애착을 느낄 수 있도록 분위기를 조성할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 리더의 진정성 리더십과 조직구성원들의 직무성과와 이직의도 간의 관계에서 조직구성원들의 조직동일시가 매개역할을 하는 메커니즘을 검증하였다. 리더의 진정성 리더십은 조직구성원들의 조직동일시의 매개역할을 통해서 조직구성원들의 직무성과와 이직의도에 간접적으로 영향을 미친다. 리더가 조직구성원들의 조직에 대한 동일시를 높일수록 조직구성원들은 조직에 몰입하고 조직의 목표를 달성하려고 노력할 것으로 기대된다. 본 연구결과와 실무적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 리더는 정직하고 신뢰할 수 있으며 존경받을 수 있는 모습과 행동을 보여야 한다. 구체적으로, 진정성 리더는 자신에 대해 정확히 인식하고, 부하들과의 관계에서 진실 되고 투명한 관계를 형성하며, 높은 수준의 윤리적인 관점을 갖고 객관적인 정보와 데이터를 활용하여 균형 있는 결정을 내려야 한다. 또한 조직구성원들은 성실하고 믿을만한 리더를 원하기 때문에 진정성 리더는 자신의 말과 행동에 일관성을 보여줌으로써 조직구성원들의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라 그들로부터 존경을 받을 수 있을 것이다.

둘째, 조직구성원들의 조직동일시를 향상시킬 필요가 있다. 오늘날의 기업들은 조직에 충성하고 몰입하면서 조직의 목표를 달성하기 위해서 열심히 일하려는 조직구성원들을 선호한다. 그래서 기업들은 조직구성원들을 지원하고 교육시키며 종업원참여제도를 통해서 조직구성원들의 조직동일시를 높이려는 정책을 시행하고 있다. 또한 리더도 업무와 관련된 충분한 지원과 피드백을 제공하고 직무에 대한 안정성을 보장함으로써 조직구성원들의 조직동일시를 향상시킬 수 있도록 해야 한다.

셋째, 조직구성원들의 조직동일시를 높임으로써 성과를 향상시키고 그들의 이직의도를 낮출 필요가 있다.

조직구성원들이 인지하는 조직동일시는 그들의 감정과 행동에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직에 대한 태도와 행동에도 영향을 미친다. 조직구성원들은 자신들이 속한 조직에 대해 사회적 정체성을 인식하는 정도에 따라서 조직에 지속적으로 근무하고 조직의 성과를 달성하기 위해 노력할 것이다.

2. 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 몇 가지 한계점을 가지며 향후 이를 해결하기 위한 연구방향을 기술하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구모형의 가설을 검증하기 위한 설문방식이 조직구성원들의 자기보고식에 의존하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)와 관련된 문제가 있을 것이다. 따라서, 후속연구에서는 상사와 부하들에게 모두 설문을 측정하게 하여 동일방법편의 문제를 해결할 수 있는 적합한 방법을 활용해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 조사방법에 있어서 횡단적인 설계에만 의존하고 있다는 단점이 있다. 진정성 리더십과 조직동일시는 짧은 기간 내에 그 결과를 볼 수 있는 것이 아니고 조직구성원들에게 영향을 주어 변화하도록 하는 데에는 상당한 시간이 걸릴 수 있다. 그러므로 종단적 연구를 통한 분석방법도 고려해 볼 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 진정성 리더십과 직무성과 및 이직의도 간의 관계에서 조직동일시의 매개효과만을 분석하였다. 그러나 사회 정체성 이론에 의하면, 리더가 진정성 리더십을 발휘할 때에 조직구성원들은 개인적으로 리더에게 더 많이 본받으려는 경향이 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 매개변수로서 개인적 동일시와 조직동일시를 동시에 분석하여 비교하는 것이 바람직할 것이다. 또한 종속변수도 조직시민행동, 창의성 및 혁신행동 등의 변수들을 추가하여 종합적으로 분석할 필요가 있다.

functioning and impacts, In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, London: Elsevier, pp.3-41, 2005.

- [2] H. Tajfel and J. C. Turner, The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations (2nd ed)*, Chicago, IL: Nelson-Hall, pp.7-24, 1985.
- [3] F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson, "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure," *Journal of Management*, Vol.34, pp.89-126, 2008.
- [4] B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May, "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors," *The Leadership Quarterly*, Vol.15, pp.801-823, 2004.
- [5] B. George, *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.
- [6] F. Luthans and B. J. Avolio, Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp.241-258, 2003.
- [7] S. Harter, Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press, pp.382-394, 2002.
- [8] 김명수, 장춘수, "Authentic Leadership이 조직구성원의 긍정심리자본과 정서적 몰입에 미치는 영향," *인적자원개발연구*, 제15권, 제1호, pp.101-125, 2012.

참 고 문 헌

- [1] A. Chan, S. T. Hannah, and W. L. Gardner, Veritable authentic leadership: Emergence,

- [9] 윤정구, 김가진, 홍지혜, 이지예, “한국에서 진정성 리더십 연구 방향,” 리더십연구, 제2권, 제2호, pp.3-26, 2011.
- [10] B. Shamir and G. Eilam, “What’s your story?: A life-stories approach to authentic leadership development,” *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.395-417, 2005.
- [11] B. J. Avolio and W. Gardner, “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership,” *The Leadership Quarterly*, Vol.16, pp.315-338, 2005.
- [12] F. O. Walumbwa, F. Luthans, J. B. Avey, and A. Oke, “Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.32, pp.4-24, 2011.
- [13] S. S. Peterson, F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, and S. T. Hannah, “The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts,” *The Leadership Quarterly*, Vol.22, pp.502-516, 2012.
- [14] F. Mael and B. E. Ashforth, “Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, pp.103-123, 1992.
- [15] B. E. Ashforth, S. H. Harrison, and K. G. Corley, “Identification in organizations: An examination of four fundamental questions,” *Journal of Management*, Vol.34, pp.325-374, 2008.
- [16] J. A. Gonzalez and S. Chakraborty, “Image and similarity: An identity orientation perspective to organizational identification,” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.33, pp.51-65, 2012.
- [17] C. A. Bullis and P. Tompkins, “The forest ranger revisited: A study of control practices and identification,” *Communication Monographs*, Vol.56, No.4, pp.287-306, 1989.
- [18] F. Mael and B. E. Ashforth, “Social Identity Theory and the Organization,” *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, pp.20-39, 1989.
- [19] H. Tajfel, *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, UK: Academic Press, 1978.
- [20] J. C. Turner, Towards a cognitive redefinition of the social group, In H. Tajfel (Ed.), *Self, Identity, and Intergroup Relations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp.15-40, 1982.
- [21] S. Decoster, J. Camps, J. Stouten, L. Vandevyvere, and T. M. Tripp, “Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers’ Perceived Cohesion and Tendency to Gossip,” *Journal of Business Ethics*, Vol.118, No.3, pp.623-634, 2013.
- [22] A. Smidts, A. Pruyn, and R. C. Van, “The impact of employee communication and perceived external prestige on organization identification,” *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp.1051-1062, 2001.
- [23] F. A. Mael and L. E. Tetrick, “Identifying organizational identification,” *Educational and Psychological Measurement*, Vol.52, pp.813-824, 1992.
- [24] M. G. Pratt, To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. California: Sage, 1998.
- [25] O. Epitropaki and R. Martin, “The moderating

- role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification,” *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.4, pp.569-589, 2005.
- [26] H. He and A. D. Brown, “Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research,” *Group & Organization Management*, Vol.38, No.1, pp3-35, 2013.
- [27] E. S. Lee, T. Y. Park, and B. J. Koo, “Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review,” *Psychological Bulletin*, Vol.141, No.5, pp.1049-1080, 2015.
- [28] M. R. Edwards, “Organizational identification: A conceptual and operational review,” *International Journal of Management Reviews*, Vol.7, No.4, pp.207-230, 2005.
- [29] J. P. Mulki, B. Caemmerer, and G. S. Heggde, “Leadership style, salesperson’s work effort and job performance: The influence of power distance,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.35, No.1, pp.3-22, 2015.
- [30] J. P. Campbell, R. A. McCloy, S. H. Oppler, and C. E. Sager, A theory of performance, In E. Schmitt, W. C. Borman, and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.35-70, 1993.
- [31] S. Sonnentag and M. Frese, Performance Concepts and Performance Theory, In S. Sonnentag and M. Frese (Eds.), *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons, Ltd, pp.3-8, 2002.
- [32] W. H. Mobley, *Employee turnover: Causes, consequences and control reading*, Boston, MA: Addison-Wesley, 1982.
- [33] P. R. Thanacoody, A. Newman, and S. Fuchs, “Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: the role of emotional exhaustion and disengagement,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.25, No.13, pp.1841-1857, 2014.
- [34] G. G. Dess and J. D. Shaw, “Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance,” *Academic Management Review*, Vol.26, pp.466-456, 2001.
- [35] W. H. Mobley, “Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, pp.237-240, 1977.
- [36] R. P. Tett and J. P. Meyer, “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings,” *Personnel Psychology*, Vol.46, No.2, pp.259-293, 1993.
- [37] R. J. Vandenberg and J. B. Nelson, “Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior,” *Human Relations*, Vol.52, No.10, pp.1313-1336, 1999.
- [38] A. Carmeli and J. Weisberg, “Exploring turnover intentions among three professional groups of employees,” *Human Resource Development International*, Vol.9, No.2, pp.191-206, 2006.
- [39] W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis, and M. P. Dickens, “Authentic leadership: A review of the literature and research agenda,” *The Leadership Quarterly*, Vol.22, pp.1120-1145, 2011.
- [40] C. E. Kiersch and Z. S. Byrne, “Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes,” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.22, No.3, pp.292-303,

- 2015.
- [41] H. S. Laschinger, C. A. Wong, and A. L. Grau, "The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study," *International Journal of Nursing Studies*, Vol.49, pp.1266-1276, 2012.
- [42] D. de Cremer, L. Brebels, and C. Sedikides, "Being uncertain about what? Procedural fairness effects as a function of general uncertainty and belongingness uncertainty," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.44, pp.1520-1525, 2008.
- [43] D. M. Sluss and B. E. Ashforth, "How relational and organizational identification converge: Processes and conditions," *Organization Science*, Vol.19, pp.807-823, 2008.
- [44] H. J. Smith, T. R. Thomas, and T. R. Tyler, "Concrete construction employees: When does procedural fairness shape self-evaluations?," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.36, pp.644-663, 2006.
- [45] N. Ellemers, D. de Gilder, and S. A. Haslam, "Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance," *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, pp.459-478, 2004.
- [46] F. A. Mael and B. E. Ashforth, "Loyal from day one: Biodata, organizational identification and turnover among newcomers," *Personnel Psychology*, Vol.48, No.2, pp.309-334, 1995.
- [47] J. E. Dutton, J. M. Dukerich, and C. V. Harquail, "Organizational image and member identification," *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, pp.239-263, 1994.
- [48] Y. Baruch and A. Cohen, "The dynamics between organizational commitment and professional identity formation at work," In A. Brown, S. Kirpal and F. Rauner (Eds.), *Identities at work*, pp.241-260, Germany: Springer, 2007.
- [49] B. Benkhoff, "Disentangling Organizational Commitment," *Personnel Review*, Vol.26, pp.114-121, 1997.
- [50] H. Y. Ngo, R. Loi, S. Foley, X. Zheng, and L. Zhang, "Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.30, pp.149-168, 2012.
- [51] G. E. Kreiner and B. E. Ashforth, "Evidence toward an expanded model of organizational identification," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, pp.1-27, 2004.
- [52] D. van Knippenberg, "Work motivation and performance: A social identity perspective," *Applied Psychology: An International Review*, Vol.49, pp.357-371, 2000.
- [53] M. Riketta, "Organizational identification: A meta-analysis," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.66, pp.358-384, 2005.
- [54] R. Van Dick, "My job is my castle: Identification in organizational contexts," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.19, pp.171-203, 2004.
- [55] B. S. Cho, D. S. Lee, and K. H. Kim, "How does relative deprivation influence employee intention to leave a merged company? The role of organizational identification," *Human Resource Management*, Vol.53, No.3, pp.421-443, 2014.
- [56] L. L. Neider and C. A. Schriesheim, "The authentic leadership inventory: Development and empirical tests," *The Leadership Quarterly*, Vol.22, pp.1146-1164, 2011.

- [57] O. Janssen and N. W. Van Yperen, "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange and the outcomes of job performance and job satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol.47, pp.368-384, 2004.
- [58] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp.601-617, 1991.
- [59] J. E. Lewin and J. K. Sager, "The influence of personal characteristics and coping strategies on salespersons' turnover intentions," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.30, pp.355-370, 2010.
- [60] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2006.
- [61] P. M. Bentler, "On tests and indices for evaluating structural models," *Personality and Individual Differences*, Vol.42, No.5, pp.825-829, 2007.

차 정 익(Jeong-Ik Cha)

정회원



- 2004년 4월 : Stanford Univ. 대학원 통계학과(통계학석사)
- 2012년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원 박사과정 수료
- 현재 : 성균관대학교 경영전문대학원 박사과정 수료

<관심분야> : 리더십, 동기부여

저 자 소 개

이 정 훈(Jung-Hun Lee)

정회원



- 2004년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원(경영학석사)
- 2011년 2월 : 성균관대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 현재 : 성균관대학교 경영대학 초빙교수

<관심분야> : 리더십, 조직개발