

# 상사의 진성리더십이 구성원의 직무성과에 미치는 영향: 조직몰입과 조직시민행동의 매개효과 중심으로

## Effects of Supervisor's Authentic Leadership on Job Performance for Employees : Focused on the Mediating Effect of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

탁진규\*, 노태우\*\*

서울과학기술대학교 경영학과\*, 순천향대학교 국제통상학과\*\*

Jin-Gyu Tak(jgtak63@gmail.com)\*, Tae-Woo Roh(troh@sch.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구는 상사의 진성리더십이 구성원의 직무성과에 미치는 영향 관계를 분석함으로써 진성리더십의 중요성에 대한 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다. 특히, 진성리더십과 직무성과 간의 관계에서 구성원의 조직몰입, 조직시민행동이 매개역할을 하는지 실증적으로 검증하였다. 본 연구의 설문조사는 다양한 업종에 종사하는 구성원들을 대상으로 실시하였다. 회수된 설문지 중 총 440부가 분석에 사용되었으며, 통계 분석방법은 SPSS/WIN 24.0과 Stata 14.0 통계패키지를 사용하였다.

연구 결과, 상사의 진성리더십은 구성원들의 조직몰입, 조직시민행동, 그리고 직무성과에 정(+)의 영향을 미쳤다. 또한 조직몰입, 조직시민행동은 진성리더십과 조직 구성원의 직무성과 관계에서 매개역할을 하였다.

본 연구 결과가 함의한 바는 구성원의 직무성과를 향상시키기 위해서 상사의 진성리더십을 통한 구성원의 자발적 참여와 협력 행동을 향상시켜야 한다는 결과를 보이고 있다.

■ 중심어 : | 진성리더십 | 조직몰입 | 조직시민행동 | 직무성과 |

### Abstract

This study is aimed at suggesting the implications about the importance of authentic leadership through the analysis of what influence of supervisor's authentic leadership has on job performance for employees. Especially, this study investigates whether employee's organizational commitment, organizational citizenship behavior mediates the relationship between authentic leadership and job performance. Survey was carried out among employees in a variety of organizations. Total 440 sheets of sample have been derived and analysed by SPSS/WIN 24.0 and Stata 14.0.

The result revealed that supervisor's authentic leadership was positively related to organizational commitment, organizational citizenship behavior, and job performance for employees. Further, organizational commitment, organizational citizenship behavior mediated the effects of authentic leadership on employee's job performance.

The salient point was that in order to improve employee's job performance is to improve the employee's voluntary participation and cooperation behavior through the supervisor's authentic leadership.

■ keyword : | Authentic Leadership | Organizational Commitment | Organizational Citizenship Behavior | Job Performance |

\* 본 연구는 순천향대학교 학술연구비 지원으로 수행하였음.

\* 본 연구는 서울과학기술대학교 학술연구비 지원으로 수행하였음.

접수일자 : 2016년 06월 01일

심사완료일 : 2016년 06월 17일

수정일자 : 2016년 06월 17일

교신저자 : 노태우, e-mail : troh@sch.ac.kr

## I. 서론

2008년 글로벌 금융위기 이후 나타난 저성장, 저소비, 저금리, 고실업의 뉴 노멀(new normal)이 심화되면서 본질과 수단의 톱니바퀴가 서로 겹도는 현상인 탈동조화(decoupling)로 조직 구성원들이 겪는 갈등의 정도가 점점 커졌으며, 조직 내·외 이해관계자와의 소통도 더 어려워졌다. 게다가 시장에서 요구되는 수요와 기술력, 그리고 제한된 인적자원을 토대로 한 각 기업들 간의 치열한 경쟁은 일반기업, 공기업뿐만 아니라 심지어 사회단체에서도 리더십의 중요성이 부각되고 있다[1]. 최근까지 이러한 리더십의 중요성에 대해서 이론적으로 연구되어온 개념은 정치학자였던 Burns(1978)에 의해 소개된 이후[2], Bass(1985)에 의해 확립된 변혁적 리더십(transformational leadership)[3]과, 카리스마 리더십(charismatic leadership)[4], 거래적 리더십(transactional leadership)[5], 서번트 리더십(servant leadership)[6] 등으로 구분되어 연구가 진행되어 왔다. 그러나 이러한 존재중심의 리더십들은[7] 리더의 말과 행동(behavior) 그리고 스킬(skill) 위주의 유사리더십(pseudo leadership)으로 분류되어 더 이상 조직 구성원들을 동기부여 시키지 못하며 구성원들에게 역할 모델이 되어 주지도 못하고 있다[8]. 과거의 리더십 특성이론과 행동이론, 상황이론으로 설명 되어지는 전통적 리더십 이론들과는 차별화된 리더십 연구의 필요성이 제시되고 있다.

정예지·이수정·김문주(2012)는 기존 리더십을 대표할 수 있는 변혁적 리더십과 진성리더십의 영향력을 동시에 분석한 연구에서, 진성리더십이 통제된 상태에서 변혁적 리더십은 조직몰입과 조직정치지각에 유의미한 영향력이 없는 것으로 분석하였다. 따라서 변혁적 리더가 모두 진성 리더는 아닐 수도 있으며 그 중에는 유사리더가 상당히 많이 존재할 수 있다고 보았다[9]. 윤정구(2012)는 한국 기업을 이끌어가고 있는 리더들의 대표적인 리더십은 카리스마 리더십이라고 하였으며, 카리스마 리더십은 경제 성장기에 맞춰진 리더십으로서 세계 경기의 불황과 한국 경제의 저성장 기조에서 더 이상 구성원들의 생존 이해관계를 이끌어갈 수 있는 리

더십이 아니라고 보았다[8]. 그러므로 기존 리더십의 한계점을 극복하고 기업과 구성원 모두의 생존을 이끌 수 있는 새로운 리더십에 대한 각 조직 현장의 요구가 절실해지고 있다.

이러한 배경 하에서 상사의 진성리더십(authentic leadership)이 구성원의 성과에 미치는 영향을 살펴보는 것은 의미가 있다. 본 연구에서 진성리더십의 결과요인으로 조직성과를 나타내는 다양한 변수들 중 조직몰입(organizational commitment), 조직시민행동(organizational citizenship behavior) 그리고 직무성과(job performance)를 제시한 이유는 이러한 개인적 성과요인들이 조직의 성과를 증대시켜주는 핵심변수들로 제시되어 왔기 때문이다[10-12]. 또한 기존의 연구에서는 진성리더십의 결과변수로 조직유효성 요소를 단일하게 살펴보았으나 본 연구에서는 한꺼번에 고려하였다는 점에서 그 차별성을 둘 수가 있다. 특히 진성리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 직접적으로 미치는 영향에 관한 연구는 다수 이루어져 왔으나, 이 두 변수가 매개되어 직무성과에 영향을 미치는 연구는 찾아볼 수 없었다. 따라서 본 연구는 진성리더십과 직무성과와의 관계에서 보이는 이론적 근거를 바탕으로, 진성리더십이 조직몰입과 조직시민행동을 통하여 직무성과에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명하였다는 점에서 이론적 차별성이 있다. 또한 기존 연구에서 활용한 표본들이 특정 지역이나 대상에 국한 되었다는 한계점을 제시한 데 대하여 본 연구에서는 다양한 업종에 종사하는 구성원들을 대상으로 연구 표본을 확대하여 연구를 진행하여 선행연구에서 나타난 관계를 보다 보편적으로 제공하였다.

본 연구의 목적은 첫째, 상사의 진성리더십이 구성원의 조직몰입, 조직시민행동 그리고 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 살펴본다. 둘째, 조직 내 상사를 대상으로 한 진성리더십의 이론적 모형을 개발하고 진성리더십과 직무성과와의 관계에 있어 조직몰입과 조직시민행동의 매개효과에 대한 구조적 모형을 살펴본다. 셋째, 이러한 연구결과를 바탕으로 저성장 시대에 요구되는 진성리더십에 관한 실무적 시사점을 제시 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 진성리더십

진성리더십(authentic leadership)은 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 카리스마 리더십 등 전통적 리더십 이후 최근에 새롭게 부각되는 리더십 개념이다. 리더의 윤리적 특성과 품성을 기반으로 하는 진성리더십은 Bass(1990)와 Bass & Paul Steidlmeier(1999)의 연구에서 최초로 제시되었으며[5][13][14], Metronic의 CEO였던 Bill George는 정부 및 기업 리더의 비윤리적 행위에 대한 반성적 차원에서 실무적 개념을 제시하였다[15]. The Leadership Quarterly(2005)에서는 진성리더십을 특별 이유로 부각시켰으며 문헌고찰 과정을 통해서 다양한 개념을 정리하고 이론적 타당성을 갖춘 측정도구를 개발하였다. 진성리더십에 대한 관심이 증폭된 결정적 사건은 미국의 거대 에너지 기업 엔론(Enron)의 파산이었다. 비윤리적 기업, 부패 리더십의 상징으로 여겨지는 엔론 사태는 리더들의 도덕적 해이, 탐욕과 오만 그리고 진정성 없는 리더십에 의해 글로벌 거대 조직이 한순간에 파산할 수 있음을 보여주었다. 국내에서도 대우그룹이 회계장부 조작사건 등으로 인해서 파산에 이른 사건 또한 진정성이 없는 기업과 리더의 최후가 어떠한 것인지를 명백하게 보여주는 사례이다.

Shamir & Eilam(2005)은 진성 리더(authentic leader)에 대해 '자신의 자아에 대해서 잘 알고 있으며, 자신을 둘러싼 주변 환경을 이해하고, 자아와 목표를 일치시키고, 자신을 적절하게 표현하는 사람'이라고 정의하였다[16]. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May(2004)는 진정성을 갖춘 리더는 자기 자신의 생각과 행동에 대하여 잘 인식하고 있으며, 구성원들에게 자신의 신념, 강점 그리고 약점 등에 대해서 잘 인식되고 있는 리더라고 하였다[17].

진성 리더는 항상 주변 상황을 살피며, 매우 긍정적이고 낙관적이면서 높은 도덕성을 지닌 특성을 보인다. 따라서 진성리더십이 있는 리더는 자신의 자아를 잘 정립하고 구성원들과 열린 소통을 하며, 자신의 소신과 신념에 따라 말과 행동을 한다[1][18]. 이러한 과정 속에서 진성 리더와 구성원은 끊임없는 상호작용을 통하

여 자기 인식과 자기 규제 행위를 지속함으로써[19] 조직 내 의사소통을 원활하게 하며 조직 분위기를 긍정적으로 이끌어 간다.

진성리더십 구성 요소는 학자들마다 다소 차이가 있으나[18-22], 자아인식, 내면화된 도덕관점, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리 등 네 가지의 개념을 일반적으로 적용하고 있다.

첫째, 자아인식(self-awareness)이란 궁극적으로 '나는 누구인가(Who am I?)'에 대해서 묻고 답하는 과정이다[20]. 자아인식은 자신의 성격, 가치, 동기 그리고 감정을 인식하고 신뢰하는 것을 말한다[21]. Gardner 등(2005)은 자아를 인식한다는 것은 자신의 목적, 가치, 신뢰, 욕망 등을 이해하는 것으로서 자신의 강점과 재능뿐만 아니라 약점과 부족한 점에 대해서도 명확하게 인식하고 자기 스스로의 내적 기준과 신념을 토대로 행동하는 것을 의미한다고 주장하였다[20]. 둘째, 내면화된 도덕관점(internalized moral perspective)은 리더 자신을 둘러싸고 있는 조직이나 환경, 그리고 사회적 압박과 같은 외부 압력에 의해서 통제되기 보다는 스스로 자신의 내면적인 도덕기준과 가치관에 따라 행동함으로써 외압에 흔들리지 않는 일관된 모습을 보이는 것이다[20]. 내면화된 도덕관점을 가진 리더는 구성원들이 자신에게 미칠 영향의 정도를 스스로 통제할 수 있는 자기 규제력(power of self-regulatory)을 가지고 있다. May 등(2003)과 Luthans & Avolio(2003)는 진성 리더에게는 윤리적이면서 긍정적인 도덕관점의 내면화가 핵심이라고 주장하고 있다[19][23]. 셋째, 관계적 투명성(relational transparency)이란 리더 자신의 자아를 구성원들에게 진정성 있게 보여주며, 이러한 행동을 통해 자신의 강점뿐만 아니라 약점까지도 이야기 할 수 있음을 의미한다[18]. 조직의 특성상 직급이 높은 리더가 자신의 부족한 모습을 구성원들에게 솔직하게 보여주고, 구성원들과 친밀한 관계를 유지하기 위해서 노력하는 자세는 구성원들로 하여금 리더에 대한 신뢰와 협업을 강화시켜 줄 것이다[8]. 넷째, 균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information)는 리더가 의사결정을 함에 있어서 다양한 정보와 자료를 객관적으로 분석 및 검토하는 것을 의미한다[18]. 또한 리더자신의 생

각과 상반되는 의견에 관해서도 수용할 수 있는 능력을 말한다. 일반적으로 사람들은 자신이 개입된 정보를 처리할 때 본능적으로 편향(biased)된 형태로 처리하는 경우가 나타나지만, 진성 리더는 이를 균형(balanced)되게 처리하기 위해서 자신의 신념과 가치관에 따라 행동할 수 있다는 것이다[20].

진성리더십과 조직유효성과의 관계를 살펴본 연구들에서 진성리더십이 조직 구성원들의 신뢰(trust)와 긍정적인 심리자본(positive psychological capital)을 통해 조직시민행동을 높일 뿐만 아니라, 구성원의 직무성과와 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 준다는 연구 결과들이 있다[24][25].

## 2. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 조직 구성원들이 소속된 조직과 자신을 동일시(identification)하고, 그 조직과 일체감을 조성하며 몰두(involve)하는 성향을 나타내는 것으로서[26], 사회학, 산업심리학, 조직행동학 등 여러 분야의 연구자들에 의해서 많은 관심을 받아 왔다[27]. 조직몰입이 주목을 받는 중요한 이유는 효율적인 조직관리의 유용한 지표가 되며 조직성과 및 이직율을 예측하는데 효과적이기 때문이다[28]. 기업과 구성원은 함께 성장해야 한다는 특성으로 인해서 기업은 구성원들의 조직몰입을 중요시 하고 있다. 또한 조직몰입을 통해서 인적·물적 자원의 이탈을 방지하고 조직의 지속적인 성장을 도모할 수가 있다. 최근에는 공공조직이나 복지서비스조직과 같은 비영리조직에서도 조직몰입이 조직 구성원의 성과지향적 태도로 부각되면서 과거에 비해 그 중요성이 재조명 되고 있다[29].

Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입 및 규범적 몰입으로 구분하여 정리하였다[30]. 첫째, 정서적 몰입(affective commitment)은 구성원들이 조직에 대하여 갖는 소속감, 만족감, 충성심 등으로 조직에 대해 개인이 느끼는 일체감 정도를 의미하며, 지속적 몰입(continuance commitment)은 개인이 조직을 이탈할 경우, 자신에게 돌아오는 비용적 측면의 손익계산에 의거하여 조직에 몰입하는 것을 말한다. 그

리고 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 대한 만족에 상관없이 조직의 목적 달성을 위해 행동하도록 압력을 가하는 도덕적 의무체계를 말한다.

조직몰입은 조직행동연구의 선행변수 또는 결과변수로서 많은 연구가 이루어지고 있다. 결과변수로서의 조직몰입은 구성원의 개인적 특성과 역할, 직무성격과 조직구조 등 직무 관련 조직문화 요인으로부터 주로 영향을 받는 것으로 나타났다[31]. Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky(2002)는 조직몰입 연구의 선행변수로 인구통계학적 변수, 개인특성, 업무경험, 조직후원, 조직공정성 등이 있으며, 관계변수로는 경력몰입, 직무만족, 직무관여가 있으며, 결과변수로는 이직의도, 조직성과, 조직시민행동, 웰빙 등을 제시하고 있다[32].

## 3. 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 Smith, Organ, & Near(1983)의 연구에서 처음으로 제시되었다[33]. Organ(1988)은 조직시민행동은 조직의 공식적인 보상시스템에 의하여 요구되어진 것이 아닌 구성원의 자유 재량적인 행동이며, 조직의 효과적인 기능에 전반적으로 기여하는 행동으로 개념을 정의하고 있다[11]. 즉, 이러한 행동은 개인적인 선택의 문제로서 비록 그런 행동을 하지 않는다 하더라도 일반적으로 비난 받거나 처벌받지 않으며, 직무기술서에 구체적으로 명시 되어 있지도 않고 강제적으로 요구되지도 않는 개인의 자발적 행동을 의미한다고 정의되고 있다[34]. 조직시민행동은 조직 구성원이 수행하는 역할에 공식적으로 요구되는 조건은 아니지만 조직의 기능을 효과적으로 향상시키는 자발적인 행위로서, 조직의 효과성과 효율성을 증대시키고 구성원 자신의 직무성과를 높이기 때문에 그 중요성이 점점 강조되고 있다[35].

고환상·김준호(2011)는 조직시민행동은 조직 구성원이 개인 및 조직의 발전을 위하여 자신의 역할에 관계없이 자발적이고 친 사회적으로 행하는 책임 있는 행동이라고 정의하고, 협력을 기반으로 수행적 조직구조가 보편화되면서 동료들을 위한 역할 외 행동의 자발적인 수행이 조직의 성과를 높여 주기 때문에 그 중요성이 매우 부

각되고 있는 것으로 보았다[36]. 조직시민행동에 대한 이러한 개념은 국내외 연구에서 대부분 채택되고 있으며, 활용되는 목적에 따라 다소 상이한 개념정의를 사용하고 있으나 대부분의 학자들은 ‘협력을 유발시키는 자발적인 역할 행동’이라는 개념으로 조직시민행동을 설명하고 있다[37].

조직시민행동의 구성요소는 연구하는 학자들마다 다양한 견해를 보인다. Smith, Organ, & Near(1983)는 이타주의(altruism) 그리고 일반화된 순응(generalized compliance) 두 가지 요소로 보았는데[33], 이타주의란 조직 내에 있는 동료나 부하를 돕는 행위를 말하며, 일반화된 순응이란 조직에서 요구하는 규정을 따르고 준수하는 것을 의미한다. Organ(1988)은 조직시민행동의 구성요소를 이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민덕목 등 다섯가지 요소로 보았다[38]. 이타성(altruism)은 다른 사람을 도와주려는 자발적 행동을 의미하며, 양심성(conscientiousness)은 주어진 역할을 최소한 요구되는 수준 이상으로 수행하는 것을 말한다. 스포츠맨십(sportsmanship)은 부족한 여건과 사소한 불편을 감내하며 정정당당하게 행동하는 것을 말한다. 예의성(courtesy)은 구성원들과 좋은 관계를 유지하기 위해서 올바르게 행동 하는 것을 말한다. 시민덕목(civic virtue)은 조직 발전을 위하여 책임의식을 갖고 변화에 적극 동참하는 것을 말한다.

#### 4. 직무성과

일반적으로 성과(performance)란 활동이나 작업 등으로 어떤 일이 이루어진 결과를 의미한다[39]. 직무성과(job performance)는 조직 구성원들이 달성하고자 하는 바람직한 일의 상태, 일의 효과성 그리고 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도를 의미하며[40], 조직 구성원이 조직의 목표를 달성하기 위한 활동의 결과이다[41]. 조직 구성원이 자신의 직무를 얼마나 잘 수행하는지와 관련이 있는[42] 직무성과는 조직 구성원의 특성, 직무에 대한 노력, 조직에서의 지원 결과로 얻어지며 조직 구성원의 활동 및 목표 달성 여부를 평가하는데 사용되는 개념이다[43]. 개인의 직무성과가 모여 조직의 성과를 보여준다는 점에서[44], 직무성과는 조직성과에 미

치는 영향이 크기 때문에 조직 관리에 있어서 매우 중요하며 조직몰입, 직무만족과 더불어 조직유효성의 중요한 지표로서 널리 연구되어 오고 있다[39][40].

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형의 설정

진성리더십과 관련된 연구는 최근에 증가 추세에 있으나 국내외 간의 격차가 존재한다[45]. 국외에서는 네브라스카-링컨 갤럽리더십 연구소(The Gallup Leadership Institute at the University of Nebraska-Lincoln)와 The Leadership Quarterly에서 본격적으로 진성리더십에 대한 연구가 진행되었다. 그러나 국내의 진성리더십 연구는 아직 초기 단계이기 때문에 관련 실증연구가 많지 않은 편이다[46]. 또한 개인적 성과 요인인 조직몰입, 조직시민행동, 직무성과가 궁극적으로 조직의 성과를 증대시켜주는 연구 [10][11][47-49]는 많이 이루어져 왔으나 이러한 결과 변수들을 한꺼번에 살펴본 연구는 거의 없다.

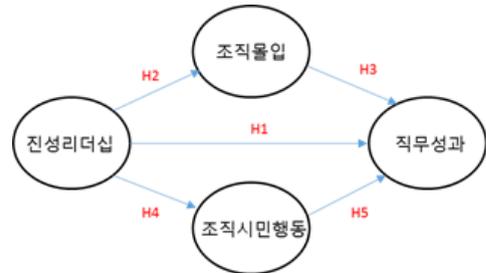


그림 1. 연구모형

본 연구는 앞에서 살펴본 이론적 고찰을 토대로 하여 진성리더십을 선행변수로, 조직몰입과 조직시민행동을 매개변수로 하여 진성리더십이 조직몰입, 조직시민행동, 직무성과에 각각 미치는 영향을 살펴보고, 조직몰입과 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하기 위해서 [그림 1]과 같이 연구모형을 설계하였다.

## 2. 연구가설의 설정

### 2.1 진성리더십이 직무성과에 미치는 영향

Avolio & Gardner(2005)의 연구에 의하면, 진성 리더는 명확한 자기인식과 적절한 자기규제를 통하여 구성원들을 육성할 뿐만 아니라 직무성과 달성에도 영향을 미친다고 주장하였다[1]. Peterson 등(2012)의 연구에서 진성리더십이 조직구성원들의 직무성과에 영향을 미친다고 밝혔다[25]. 구동우·이재미(2014)는 서울시 특1급 호텔에 근무하는 직원들 중 부서장급 이하의 직원들 316명을 대상으로 한 연구에서 진성리더십이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔으며[14], 이정훈·차정익(2015)은 국내 기업에 근무하는 299명의 직원들을 대상으로 한 연구에서 상사가 자아 품성을 갖고 자신뿐만 아니라 조직 구성원들에게 진실하며 그들을 존중할수록 조직 구성원들은 상사를 믿고 따르려는 태도를 보이므로 상사의 진정성은 결국 구성원들을 동기 부여시키고 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다[41].

H1 상사의 진성리더십은 구성원의 직무성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

### 2.2 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향

Luthans & Avolio(2003)의 연구에 의하면, 상사의 진성리더십은 구성원의 조직몰입을 증가시킨다고 주장하였다[19]. 진성리더십과 조직몰입의 관계에 있어서 Kliuchnikov(2011)는 진성리더십이 정서적 몰입과 규범적 몰입에 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 밝혔다[50]. 한봉주(2015)는 국내 통신업계에 근무하는 민간기업 구성원 147명을 대상으로 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 긍정적 영향을 미친다고 보았다. 그의 연구결과에 의하면 경쟁담화(competing narratives)를 통한 자기인식의 향상, 긍정적 감정 및 행동의 확산(positive emotion and behavioral model contagion) 등이 구성원들로 하여금 긍정적이고 희망적인 태도를 갖게 하며, 나아가서는 조직에 대한 소속감과 일체감을 조성하는데 영향을 미치는 것으로 분석하였다[51].

H2 상사의 진성리더십은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

### 2.3 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향

Meyer & Allen(1991)의 연구에 의하면, 조직몰입은 구성원들로 하여금 소속된 조직과의 가치 동일시를 통해 구성원들의 성과와 긍정적인 상관관계를 나타내는 것으로 주장하였다[26]. 안도희·안병국(2015)은 충청남북도 소재 2개 군청 소속 공무원 336명을 대상으로 한 연구에서 정서적 조직몰입은 각 개인의 직무성과와 유의미한 정적 상관을 보인다고 분석하였다[52]. 이정원·박정우(2015)는 서울, 부산, 제주 소재의 특1급 호텔 일선接客 종업원 232명을 대상으로 한 연구에서 구성원들의 조직몰입은 조직 가치와의 동일시를 통해 그 조직에 몰두하여 동반성장을 추구한다는 점에서 직무성과와의 연관성이 있음을 밝혔다[44]. 따라서 조직 구성원들의 조직몰입이 높을수록 이들의 직무성과가 향상되는 것으로 볼 수 있다.

H3 구성원의 조직몰입은 직무성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

### 2.4 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

Avolio 등(2004)과 Walumbwa 등(2008)의 연구에 의하면, 진성리더십은 조직시민행동과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 주장하였다[17][18]. 최근의 연구에서도 진성리더십이 조직시민행동과의 관계에 있어서 긍정적인 영향을 미친다고 보았다[48][53-55].

김종술·문재승·박계홍(2013)은 전국 5개 지역(서울, 부산, 충청, 경상, 전라)의 공기업과 사기업에 근무하는 사무 관리직 709명을 대상으로 한 연구에서 진성리더십이 일부 하위차원에서 조직시민행동에 긍정적인 조절효과를 가진다고 밝혔다[56]. 송보라 등(2014)은 서울 및 경기도 소재 K대학 부속병원 2곳에 근무 중인 간호사 186명을 대상으로 한 연구에서 간호사의 조직시민행동을 증진시키기 위해서는 수간호사의 진성리더십에 대한 지각을 높일 수 있는 인사관리 전략이 필요하다고 밝혔다[54]. Walumbwa 등(2010)은 중국 통신회사에

근무하는 387명의 조직 구성원과 129명의 직속상사를 대상으로 조직시민행동과 종업원의 업무몰입에 대한 진성리더십의 직·간접적 영향에 관한 연구에서 진성리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔다[57].

H4 상사의 진성리더십은 구성원의 조직시민행동에 정(+의 영향을 줄 것이다.

### 2.5 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향

Smith 등(1983)과 Bateman & Organ(1983)의 연구에 의하면, 구성원의 조직시민행동이 직무성과에 영향을 미친다고 주장하였다[33][34]. 조직시민행동과 직무성과와의 관계에 있어서, 조직시민행동의 개념[38][58]과 구성요인[58-60]에 관해서 많은 학자들에 의해 활발하게 연구가 진행되고 있다. 하주호(2003)는 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직 구성원이 조직의 분위기 제고를 위해 노력하며 조직 내 공통 업무에 적극적으로 참여하고자 하는 협력행동을 보이거나, 자신에게 주어진 일에 대해서 뿐만 아니라 비공식적인 일에 대해서도 기꺼이 행동하는 경우, 이러한 행동은 조직의 분위기를 쇄신하고 직무성과에도 긍정적인 영향을 준다는 사실을 실증적으로 검증하였다 [61].

H5 구성원의 조직시민행동은 직무성과에 정(+의 영향을 줄 것이다.

### 2.6 조직몰입의 매개효과

Luthans & Avolio(2003)의 연구에서, 조직 구성원들은 상사가 보여주는 도덕적 품성과 긍정적인 태도의 영향을 받아 조직몰입을 증가시키는 것으로 주장하였다 [19]. Weng 등(2010)은 조직몰입이 높은 구성원은 조직에 대한 일체감과 심리적 애착이 강하기 때문에 조직 경영에 능동적으로 참여하게 될 것이므로 직무성과 향상에 영향을 미치는 것으로 밝혔다[62]. 따라서 이러한 이론적 근거와 선행연구를 토대로 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H6 조직몰입은 진성리더십과 구성원의 직무성과 간의 긍정적 관계를 매개할 것이다.

### 2.7 조직시민행동의 매개효과

Walumbwa 등(2008)은 진성 리더의 높은 윤리성과 균형 잡힌 의사소통이 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 주장하였다[18]. Smith 등(1983)은 직무성과는 조직시민행동에 대한 만족을 포함한다고 보았다 [33]. 따라서 조직시민행동은 상사의 진정성에 대한 구성원들의 긍정적 인식을 증대시키고[57], 나아가서는 조직의 분위기를 자발적이고 협력적인 방향으로 촉진시켜서 구성원들의 직무성과 향상에도 영향을 미칠 것이다. 그러므로 이러한 이론적 근거와 선행연구 결과에 근거하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H7 조직시민행동은 진성리더십과 구성원의 직무성과 간의 긍정적 관계를 매개할 것이다.

## 3. 변수의 정의 및 측정

진성리더십이 직무성과에 미치는 영향과 이들 변수들의 관계에서 조직몰입, 조직시민행동의 매개효과를 검증하기 위하여 구조화된 설문지를 사용하였다. 설문지 문항은 선행연구들과 리더십 전문가들과의 인터뷰 등을 바탕으로 하여 기존의 내용을 재구성하여 사용하였으며, Likert 5점 척도로 측정하였다. 각각 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

### 3.1 진성리더십

상사가 발휘하는 진성리더십은 ‘자신의 자아를 잘 인식하고 있으며 높은 도덕성과 품성을 기반으로 균형된 리더십을 발휘하는 리더의 행동’으로 정의하고, 진성리더십을 측정하기 위해서 Avolio, Gardner, & Walumbwa (2007)가 개발한 진성리더십 설문지(authentic leadership questionnaire: ALQ) 16문항을 사용하였다[63]. ALQ는 미국과 중국의 직장인 표본을 대상으로 신뢰도와 타당도가 검증되었고[22], 국내에서도 진성리더십 척도의 국내 기업현장 적합성에 관한 이지숙(2010)의 연구에서 신뢰도와 타당도가 확인된 바 있다[64]. 진성리더십 척도의 신뢰도(Chronbach's Alpha)는 .959로 나타났다.

표 1. 변수의 조작적 정의

변수	측정항목	연구자
진성 리더십	구성원들과의 상호작용을 향상시키기 위해 피드백을 구한다.	Avolio, Gardner, & Walumbwa(2007)
	구성원들이 상사 자신의 능력에 대해 어떻게 생각하는지 정확하게 알고 있다.	
	자신의 입장을 재고해야 하는 시점을 알고 있다.	
	자신의 행동이 다른 사람에게 어떤 영향을 끼치는지 잘 알고 있다.	
	자신의 신념과 일관된 행동을 한다.	
	소신에 입각해서 결정을 내린다.	
	부하들에게도 스스로의 생각과 가치에 따르도록 강조한다.	
	어려운 결정을 할 경우 높은 수준의 윤리적 기준에 따라 내린다.	
	자신이 말하고자 하는 바를 숨김없이 있는 그대로 이야기 한다.	
	실수를 했을 때 이를 솔직하게 인정한다.	
	부하들이 자신의 생각을 이야기하도록 독려한다.	
	말하기 곤란한 것이라 할지라도 나에게 사실대로 말해준다.	
	자신이 느끼는 감정을 솔직하게 표현한다.	
	자신이 고수하고 있는 입장에 상충되는 의견도 많이 말해주기를 바란다.	
결정을 내리기 전에 관련 자료를 먼저 분석한다.		
결론을 내리기 전에 다른 관점들도 주의 깊게 귀를 기울인다.		
조직몰입	현 직장에서 오랫동안 근무할 생각이다.	LeGouge 등(2006), Donovan 등(2004)
	나와 회사가 추구하는 가치가 동일하다.	
	내 능력을 최고로 발휘 한다.	
	회사에 입사한 것이 매우 기쁘다.	
	직무 전반에 만족한다.	
	수행하고 있는 일에 즐거움을 느낀다.	
조직 시민행동	수행하고 있는 일을 좋아한다.	Williams & Anderson(1991), 고환상(2012)
	보는 사람이 없어도 회사의 공식적인 규정과 규칙을 준수한다.	
	회사에서 개인적인 일이나 잡담 등에 시간을 많이 보내지 않는다.	
직무성과	회사에서 사소한 일에 불평하지 않는다.	Williams & Anderson(1991), Yang, Mossholder & Peng(2009), 김지혜(2012)
	회사의 비품이나 재산을 소중하게 여긴다.	
	나는 업무를 잘 수행하는 편이다.	
	할당된 업무를 적절하게 완성하는 편이다.	
	직무에 대한 책임을 잘 완수하는 편이다.	
기대된 과업을 잘 수행하는 편이다.		
직무에 필요한 공식적 성과 기준을 잘 충족하는 편이다.		

### 3.2 조직몰입

조직몰입은 ‘구성원들이 조직에 대하여 소속감, 만족감, 충성심 등의 심리적 애착을 갖고 조직에 대하여 개인이 느끼는 일체감의 정도를 나타내는 정서적 몰입’으로 정의한다. 측정도구는 LeRouge 등(2006)과 Donovan 등(2004)의 연구에서 제시된 항목을 수정·보완하여 7문항을 사용하였다[65][66]. 조직몰입 척도의 신뢰도(Chronbach’s Alpha)는 .918로 나타났다.

### 3.3 조직시민행동

조직시민행동은 ‘조직의 공식적인 직무기술서에 구체적으로 명시되진 않았지만 구성원들이 자유 재량적으로 행동함으로써 타인을 돕고, 조직의 효과성 향상에 기여하는 행동’으로 정의한다. 조직시민행동은 Williams & Anderson(1991)의 연구에서 사용한 내용을 토대로

하여[67], 고환상(2012)의 연구에서 검증된 4개의 문항을 본 연구 목적에 맞게 재구성하여 사용하였다[68]. 조직시민행동 척도의 신뢰도(Chronbach’s Alpha)는 .762로 나타났다

### 3.4 직무성과

직무성과는 ‘조직 구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태와 자신의 목표 달성을 이룰 수 있는 정도’로 정의하며, Williams & Anderson(1991)의 연구와 Yang 등(2009)의 연구에서 사용된 측정항목을 참조하여[67][69], 김지혜(2012)가 5개 문항으로 구성하여 사용한 척도를 본 연구의 분석 목적에 맞도록 수정·보완하여 사용하였다[70]. 직무성과 척도의 신뢰도(Chronbach’s Alpha)는 .930으로 나타났다.

#### IV. 실증분석

##### 1. 연구대상

본 연구에서 제시된 연구모형을 실증적으로 분석하기 위하여 국내의 다양한 기업(서비스, 건설/제조, 금융/보험, IT, 공기업/공무원, 연구기관/연구소)에 근무하는 조직 구성원을 대상으로 설문을 하였다. 설문기간은 2016년 4월 5일부터 4월 19일까지 약 2주간이었다. 기업의 인사담당자에게 본 연구의 목적을 설명하고 응답자가 성실히 설문에 임할 수 있도록 협조를 구하였다. 설문은 550부를 배포하여 453(82%)부를 회수하였다. 그리고 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 13부의 자료를 제거하여 최종적으로 440부를 갖고 분석을 실시하였다. 진성리더십의 경우 자신이 몸담고 있는 부서의 상사(평가자) 중 팀장(직책) 이상 중에서 한 사람을 염두에 두면서 설문을 작성하게 하였다. 설문에 응답한 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음 [표 2]와 같다.

표 2. 응답자들의 인구통계학적 특성

구분		빈도(N)	백분율(%)
성별	남자	349	79.3
	여자	91	20.7
연령	30세 미만	46	10.5
	30~39세	132	30.0
	40~49세	161	36.6
	50~59세	97	22.0
	60세 이상	4	0.9
학력	고졸 이하	64	14.5
	대졸	279	63.4
	대학원졸(석사)	79	18.0
	대학원졸(박사)	18	4.1
업종	서비스	107	24.3
	건설/제조	22	5.0
	금융/보험	44	10.0
	IT	7	1.6
	공기업/공무원	242	55.0
	연구기관/연구소	14	3.2
상사와의 근무기간	1년 미만	134	30.5
	1~3년미만	133	30.2
	3~5년 미만	47	10.7
	5~10년 미만	52	11.8
	10년 이상	74	16.8

##### 2. 신뢰성 및 타당성 검증

내적일관성을 확인하기 위하여 SPSS 24.0 프로그램으로 Cronbach's Alpha 계수를 사용하여 신뢰도를 분석 하였다. Cronbach's Alpha 계수는 0에서 1사이의 값을 가지며, 대체로 0.6 이상이 되면 신뢰도는 갖추어 졌다고 보며[71], 본 연구에서도 신뢰도 분석 결과가 [표 3]에서와 같이 진성리더십(Cronbach's  $\alpha=0.959$ ), 조직몰입(Cronbach's  $\alpha=0.918$ ), 조직시민행동(Cronbach's  $\alpha=0.762$ ) 그리고 직무성과(Cronbach's  $\alpha=0.930$ )에서 모든 변수의 Cronbach's Alpha 값이 0.7보다 높게 나타나 신뢰도를 갖춘 것으로 판단하였다.

본 연구에서 사용된 각 측정 변수들의 단일차원성을 검증하기 위해 Stata 14.0 프로그램을 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시 하였다. 첫째, 연구 모형의 적합도를 검증한 결과는  $\chi^2=1686.775(p<0.001)$ 이며, RMSEA=0.078, CFI=0.887, TLI=0.878, SRMR=0.063 등으로 나타났으며 대부분의 적합도 지수가 권고수준에 있어서[72] 연구를 진행하는데 무리가 없는 것으로 판단하였다. 둘째, 측정 항목들의 표준화된 요인적재치(standardized factor loading) 값이 대부분 0.7이상이고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $t>16.0$ ). 셋째, 측정 항목들의 집중타당도(convergent validity)를 살펴보기 위해 평균분산추출(average variance extracted: AVE)과 개념신뢰도(construct reliability: CR)를 계산하였으며, 모든 AVE, CR 값들이 기준(AVE>0.5, CR>0.7)[72]을 충족시켜 각 요인들의 측정항목들이 집중타당성을 갖는 것으로 나타났다.

넷째, 판별타당성(discriminant validity)은 상관관계와 평균분산추출(AVE)로 설명할 수 있는데, 상관관계와 평균분산추출지수를 나타낸 결과는 [표 4]와 같다. 판별타당성 분석의 대상이 되는 두 잠재요인 각각의 평균추출분산(AVE) 값이 두 잠재요인 간의 상관자승치(squared correlation) 보다 크면 판별타당성이 있다고 볼 수 있다[73]. 검증결과, 본 연구에서 사용된 모든 변수들의 평균추출분산(AVE) 값이 두 잠재요인 간의 상관자승치 보다 크기 때문에 판별타당성을 갖는 것으로 나타났다.

표 3. 신뢰도 분석 및 확인적 요인분석 결과

요인	측정변수	요인적재치	t-value	s.e.	p	AVE	C.R.	Cronbach's α
진성 리더십	AL1	0.743	33.210	0.022	0.000	0.773	0.959	0.959
	AL2	0.802	44.430	0.018	0.000			
	AL3	0.781	39.880	0.020	0.000			
	AL4	0.733	31.840	0.023	0.000			
	AL5	0.755	35.200	0.021	0.000			
	AL6	0.737	32.350	0.023	0.000			
	AL7	0.815	47.970	0.017	0.000			
	AL8	0.804	44.920	0.018	0.000			
	AL9	0.667	24.330	0.027	0.000			
	AL10	0.776	38.880	0.020	0.000			
	AL11	0.791	42.000	0.019	0.000			
	AL12	0.796	43.100	0.018	0.000			
	AL13	0.643	22.190	0.029	0.000			
	AL14	0.833	53.170	0.016	0.000			
	AL15	0.795	42.700	0.019	0.000			
	AL16	0.868	67.490	0.013	0.000			
조직 몰입	OC1	0.616	19.200	0.032	0.000	0.788	0.919	0.918
	OC2	0.761	33.410	0.023	0.000			
	OC3	0.755	32.630	0.023	0.000			
	OC4	0.796	40.470	0.020	0.000			
	OC5	0.863	59.480	0.015	0.000			
	OC6	0.871	58.410	0.015	0.000			
	OC7	0.824	44.680	0.018	0.000			
조직 시민행동	OCB1	0.759	26.030	0.029	0.000	0.680	0.773	0.762
	OCB2	0.594	16.000	0.037	0.000			
	OCB3	0.640	17.970	0.036	0.000			
	OCB4	0.716	23.060	0.031	0.000			
직무 성과	JP1	0.837	50.750	0.016	0.000	0.853	0.930	0.930
	JP2	0.880	66.100	0.013	0.000			
	JP3	0.860	58.400	0.015	0.000			
	JP4	0.866	60.080	0.014	0.000			
	JP5	0.822	46.450	0.018	0.000			

$$\chi^2=1686.775, p=0.00 < 0.05, RMSEA=0.078, CFI=0.887, TLI=0.878, SRMR=0.063$$

변수정의: AL(authentic leadership), OC(organizational commitment),OCB(organizational citizenship behavior),JP(job performance)

### 3. 동일방법편의

본 연구에서는 동일방법편의(common method bias) 오류로 인한 문제를 감소시키기 위하여 사전적인 방법과 사후적인 방법을 사용하였다. 사전적인 방법으로 첫째, 설문지에 응답할 때 응답자의 신분을 익명으로 처리하고, 응답한 내용은 연구를 위한 통계 목적으로만 사용된다는 점을 강조하여 최대한 솔직하게 응답하도록 유도하였다. 둘째, 설문지 구성 시 각 변수의 측정 항목을 무작위로 배치하여 응답자가 변수들 간의 관계를 예측하여 답변할 수 있는 가능성을 최소화시켰다 [74]. 셋째, 설문 항목 구성 시 질문 효과를 높이기 위하

여 간결성, 관련성, 명확성, 구체성 및 객관성을 제시함으로써[75], 설문 항목 자체에 주의를 기울임으로써 동일방법편의의 가능성이나 크기를 감소시켰다[76].

동일방법편의로 인한 오류는 사전적인 방법만으로 완벽하게 해결할 수 없기 때문에 사후적인 방법으로 검정하였다. 먼저 Harman의 단일요인(Harman's single factor test) 검정을 실시하였다. 분석에 사용된 4개 변수들의 측정 항목들을 투입하여 회전시키지 않은 요인 분석(unrotated factor analysis)을 실시한 결과, 설명력을 가지고 있는(eigenvalue>1.0) 4개의 요인이 추출되었으며, 가장 큰 설명력을 가진 요인이 전체 분산의

표 4. 판별타당성 검증 결과

요인	평균	표준편차	1	2	3	4
1.진성리더십(AL)	3.537	1.112	<b>0.773*</b>			
2.조직몰입(OC)	3.691	1.069	0.576*	<b>0.788*</b>		
3.조직시민행동(OCB)	3.925	0.847	0.478*	0.641*	<b>0.680*</b>	
4.직무성과(JP)	3.999	0.684	0.236*	0.482*	0.537*	<b>0.853*</b>

\* p<0.001

42.235%로 상대적으로 총 설명력의 절반이상을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 동일방법편의 오류 문제가 심각하지 여부를 판단하기 위해서 추가적인 분석을 수행하였다. 일반적으로 잠재변수간의 상관관계 계수가 높은 경우(0.9이상) 동일방법편의 문제가 존재할 수 있다고 보는데[77], [표 4]에 나타나 있듯이 가장 높은 상관관계 값이 0.641로 매우 높은 수준은 아니기 때문에 동일방법편의 오류 문제가 심각하지 않은 것으로 볼 수 있다.

4. 연구가설 검증

본 연구에 사용된 진성리더십과 직무성과, 조직몰입, 조직시민행동 등에 대한 가설을 검증하기 위하여 분석한 결과는 [표 5]와 같으며, 조직몰입과 조직시민행동의 매개효과를 나타내기 위하여 모델1-모델4로 구분하여 제시하였다. 연구 모형의 적합도 검증 결과를 살펴보면  $\chi^2=1767.071$ 이며, RMSEA=0.080, CFI=0.880, TLI=0.870, SRMR=0.081 등으로 나타나 대체로 모형 적합도 평가 기준을 만족시켰다[72].

연구모형 상에서의 경로분석 결과는 [그림 2]를 통해서 확인할 수가 있으며, 모든 변수가 유의미한 값을 나타내고 있다. 특히, 진성리더십과 직무성과의 관계에서 나타난 결과값(-0.618, p<0.01)은 조직몰입과 조직시민행동의 매개효과 영향으로 볼 수가 있다. 모델1에서 H1인 "상사의 진성리더십이 구성원의 직무성과에 정(+)'의 영향을 줄 것이다."는 계수값이 0.249로서 상사의 진성리더십이 1씩 증가할 때 구성원의 직무성과 값이 0.249씩 증가한다는 결과를 보여준다. T값은 5.240, p<0.001로서 가설이 지지 됨을 확인하였다. 즉 진성리더십은 직무성과를 증가 시키는 선행 요인으로 밝혀졌다.

표 5. 경로분석 결과

경로	계수값	T	p	
Model 1	AL→JP	0.249	5.240	0.000
Model 2: 매개효과 (OC)	AL→OC→JP			
	AL→JP	-0.056	-0.980	0.328
	AL→OC	0.582	16.610	0.000
Model 3: 매개효과 (OCB)	AL→OCB→JP			
	AL→JP	-0.019	-0.350	0.729
	AL→OCB	0.488	10.970	0.000
Model 4	AL→OC and OCB→JP			
	AL→JP	-0.168	-2.800	0.005
	AL→OC	0.583	16.650	0.000
	AL→OCB	0.487	10.950	0.000
	OC→JP	0.373	6.050	0.000
OCB→JP	0.412	6.580	0.000	

$\chi^2=1767.071$ , RMSEA=0.080, CFI=0.880, TLI=0.870, SRMR=0.081

변수정의: AL(authentic leadership), OC(organizational commitment), OCB(organizational citizenship behavior), JP(job performance)

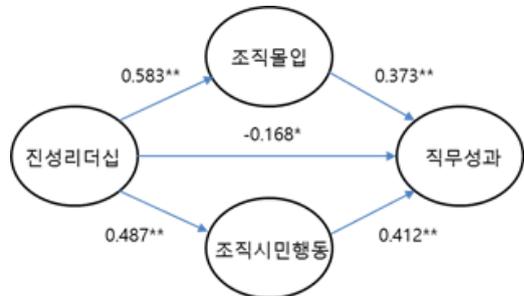


그림 2. 연구모형 상에서 경로분석 결과  
\* p<0.01 \*\*p<0.001

H2인 "상사의 진성리더십은 구성원의 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다."는 모델4에서 계수 값이 0.583으로서 상사의 진성리더십이 1씩 증가할 때 조직몰입의 값이 0.583씩 증가한다는 결과를 보여주며 T값은 16.650,  $p < 0.001$ 로서 가설이 지지 됨을 확인하였다. 즉 진성리더십은 조직몰입을 증가시키는 선행 요인으로 밝혀졌다.

H3인 "구성원의 조직몰입은 직무성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다."는 모델4에서 계수 값이 0.373으로서 구성원의 조직몰입이 1씩 증가할 때 직무성과가 0.373씩 증가한다는 결과를 보여주며 T값은 6.050,  $p < 0.001$ 로서 가설이 지지 됨을 확인하였다. 즉 조직몰입은 구성원의 직무성과를 증가시키는 선행 요인으로 밝혀졌다.

H4인 "상사의 진성리더십은 구성원의 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다."는 모델4에서 계수값이 0.487로서 상사의 진성리더십이 1씩 증가할 때 구성원의 조직시민행동의 값이 0.487씩 증가한다는 결과를 보여주며 T값은 10.950,  $p < 0.001$ 로서 가설이 지지 됨을 확인하였다. 즉 진성리더십은 조직시민행동을 증가시키는 선행 요인으로 밝혀졌다.

H5인 "구성원의 조직시민행동은 직무성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다."는 모델4에서 계수값이 0.412로서 구성원의 조직시민행동이 1씩 증가할 때 직무성과의 값이 0.412씩 증가한다는 결과를 보여주며 T값은 6.580,  $p < 0.001$ 로서 가설이 지지 됨을 확인하였다. 즉 조직시민행동은 직무성과를 증가시키는 선행 요인으로 밝혀졌다.

H6인 "조직몰입은 진성리더십과 구성원의 직무성과 간의 긍정적 관계를 매개할 것이다."는 모델2에서 조직몰입이 매개된 상태로, 진성리더십이 직무성과와는 유의미한 관계를 나타내지 못하고 있다(계수값  $-0.056$ ,  $T = -0.980$ ,  $p < 0.328$ ). 그러나 진성리더십과 조직몰입은 유의미한 관계를 나타내고 있으며(계수값  $0.582$ ,  $T = 16.610$ ,  $p < 0.001$ ), 조직몰입과 직무성과도 유의미한 관계를 나타내고 있다(계수값  $0.515$ ,  $T = 9.700$ ,  $p < 0.001$ ). 따라서 진성리더십과 직무성과와의 관계에서 조직몰입은 직무성과에 완전매개 효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

H7인 "조직시민행동은 진성리더십과 구성원의 직무

성과 간의 긍정적 관계를 매개할 것이다."는 모델3에서 조직시민행동이 매개된 상태로, 진성리더십이 직무성과와는 유의미한 관계를 나타내지 못하고 있다(계수값  $-0.019$ ,  $T = -0.350$ ,  $p < 0.729$ ). 그러나 진성리더십과 조직시민행동은 유의미한 관계를 나타내고 있으며(계수값  $0.488$ ,  $T = 10.970$ ,  $p < 0.000$ ), 조직시민행동과 직무성과도 유의미한 관계를 나타내고 있다(계수값  $0.545$ ,  $T = 10.140$ ,  $p < 0.000$ ). 따라서 진성리더십과 직무성과와의 관계에서 조직시민행동은 직무성과에 완전매개 효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

## V. 결론 및 제언

본 연구에서는 상사의 진성리더십이 구성원의 조직몰입, 조직시민행동, 그리고 직무성과에 미치는 영향과 조직몰입, 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 파악하고자 하였다. 구성개념의 구조모형을 통한 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 진성리더십은 직무성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 주고 있었다. 직무성과의 향상은 조직성과로 이어지게 되고 [39][40], 조직의 성과는 각 개인의 직무성과에 기반하여 이루어진다[44]. 따라서 진성리더십은 조직 내 구성원들의 직무성과 향상과 더불어 조직의 성과를 향상시키는 중요한 요인으로 판단 할 수 있다.

둘째, 진성리더십은 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 주고 있었다. 진성 리더는 구성원들과 정보를 공유하며 자신의 생각과 감정의 진실된 표현을 통해 지속적으로 상호작용을 함으로써 구성원들이 조직에 계속 남아 있으려는 의지를 높인다. 또한 의사결정 시 구성원의 다양한 의견을 경청하고 그 과정에 구성원을 참여시켜 자기가 속한 조직에 대해서 일체감을 갖게 함으로써 조직몰입을 높인다고 볼 수 있다[17][18][29].

셋째, 진성리더십은 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 주고 있었다. 김명희·남차현(2013)의 연구에서 나타난 바와 같이 두 요인의 실증적인 인과관계가 나타난 것으로, 진성리더십이 적절한 동기부여를 통하여 구성원들의 조직시민행동을 향상시킬 수 있다는 것이다[48].

이는 진성리더십이 조직시민행동과 조직몰입 등에 정(+)의 영향을 미친다고 말한 Avolio 등(2004)과 Walumbwa 등(2008)의 연구와 동일한 결과가 도출되었으며[17][18], 상사의 솔직한 말과 행동이 구성원들의 양심적인 행동 및 타인 배려 행동에 영향을 미쳐서 조직의 분위기를 긍정적으로 만들어 갈 수 있다는 것이다 [78].

넷째, 조직몰입은 직무성과에 정(+)의 영향을 주고 있었다. 조직몰입의 경우 조직과 구성원의 일체감을 추구하기 때문에[26] 직무성과 향상에 긍정적인 영향을 미치며 궁극적으로는 조직의 성과에도 영향을 미치는 것으로 판단된다.

다섯째, 조직시민행동은 직무성과에 정(+)의 영향을 주고 있었다. 조직시민행동의 경우 타인의 일이나 공동의 일에도 관심을 가짐으로써 조직 내 협력적 분위기를 형성하며 결국 구성원들의 직무성과 향상에도 밀접한 관련이 있음을 보여주고 있다.

여섯째, 진성리더십과 직무성과와의 관계에서 조직몰입에 대한 매개효과를 검증한 결과, 진성리더십이 조직몰입에 미치는 직접효과가 높게 나타났으며, 직무성과에 미치는 조직몰입의 매개효과도 높은 것으로 나타났다. 이는 상사의 진성리더십 발휘가 구성원들의 조직몰입을 높이고, 조직과의 일체감과 심리적 애착을 강화시켜 궁극적으로는 직무성과 향상에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

일곱째, 진성리더십과 직무성과와의 관계에서 조직시민행동에 대한 매개효과를 검증한 결과, 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 직접효과가 높게 나타났으며, 직무성과에 미치는 조직시민행동의 매개효과도 높은 것으로 나타났다. 이는 상사의 진성리더십이 구성원들의 조직 내 이타적인 활동에 긍정적인 영향을 미치는 동시에 구성원들 간에도 조직 내 협력 분위기가 활성화되어 궁극적으로는 직무성과 향상에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

이상과 같은 실증적 연구결과를 토대로 본 연구의 시사점을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 살펴본 이론적 시사점으로는 국내의 진성리더십 연구가 아직 초기 단계이기 때문에 관련

실증연구가 많지 않은 가운데[46], 상사의 진성리더십이 구성원의 직무성과에 직접적으로 영향을 미친다는 것을 규명했다는 점에서 그 이론적 기여도가 있다고 본다. 또한 기존의 연구에서는 진성리더십의 결과변수로 조직유효성 요소를 단일하게 살폈으나 본 연구에서는 한꺼번에 고려하였다는 점에서 그 차별성을 둘 수가 있다. 특히 진성리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 직접적으로 미치는 영향에 관한 연구는 다수 이루어져 왔으나, 이 두 변수가 매개되어 조직성과에 영향을 미치는 연구는 찾아볼 수 없었다. 따라서 본 연구는 진성리더십과 직무성과의 관계에서 보이는 이론적 근거를 바탕으로, 진성리더십이 조직몰입과 조직시민행동을 통하여 직무성과에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명했다는 점에서 이론적 기여도가 있다. 또한 기존 연구에서 활용한 표본들이 특정 지역이나 대상에 국한되었다는 한계점을 제시한데 대하여 본 연구에서는 다양한 업종에 종사하는 구성원들을 대상으로 연구 표본을 확대하여 선행연구에서 나타난 관계를 보다 보편적으로 제공하였다.

둘째, 본 연구에서 살펴본 실무적 시사점으로는 저성장 시기에 조직의 상사가 갖추어야 할 리더십의 방향을 제시하는데 있다. 현장에서 만난 H기업 K팀장(부장)에게서 확인한 바에 의하면 ‘현재 조직 구성원들은 직장생활의 지속 가능성과 고성과 창출의 부담 등으로 인해서 구성원 상호간에 소통과 협력을 하는데 어려움을 겪고 있으며, 따라서 상사로서 리더십을 발휘하는데에도 큰 어려움이 있다’는 것이다. 이러한 현상은 저성장기 매출 하락 및 구성원 이직 등으로 조직과 개인의 부담이 커지고, 조직의 활력 또한 점점 떨어지고 있다는 것에서 그 이유를 찾을 수 있다. 본 연구는 상사의 진성리더십을 기반으로 구성원들이 조직몰입을 통해 일체감을 조성하고, 조직시민행동을 통해 상호 협력하는 분위기를 창출함으로써 저성장 시대에 요구되는 진성리더십의 효과성을 제시한데 의미를 둘 수 있다. 따라서 진성리더십 개념을 현장 리더에게 명확하게 인지시키고 구성원들에게 잘 적용시키기 위한 ‘진성리더십 교육 프로그램’ 개발 및 보급이 시급하다고 보이며, ‘진성리더십 하위 요인’에 대한 구체적인 사례 수집과

실무 적용 방법에 대한 탐색 또한 적극적으로 이루어져야 한다고 본다.

본 연구에서 실증분석을 토대로 몇 가지 시사점을 도출하였으나, 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 본 연구는 일반기업과 공기업 구성원 일부를 대상으로 하였기 때문에 조사 대상 표본을 일반화하기에 한계가 있겠다. 그러므로 향후 연구에서는 업종 및 표본을 확대할 필요성이 있다. 둘째, 구성원의 직무성과를 측정함에 있어서 조직몰입, 조직시민행동 등 심리적 지표를 사용하였으나 향후에는 개인의 생산성, 목표달성도, 업적고과 등 재무적 지표로도 살펴볼 필요가 있겠다. 셋째, 상사의 진정성리더십이 직무성과에 미치는 영향에 대한 유효성을 검증하고자 연구모형을 설계 하였으며 매개변수로 조직몰입과 조직시민행동을 설정하였다. 하지만 이들 변수 외에 다양한 조직유효성 변수들이 있으므로 이에 대한 후속연구가 필요하다고 볼 수 있겠다.

#### 참 고 문 헌

- [1] B. J. Avolio and W. L. Gardner, "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," *Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.315-338, 2005.
- [2] J. M. Burns, *Leadership*, NY: Harper & Row, 1978.
- [3] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, NY: The Free Press, 1985.
- [4] J. A. Conger and R. N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *The Academy of Management Review*, Vol.12, No.4, pp.637-647, 1987.
- [5] B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Vol.18, No.3, pp.19-32, 1990.
- [6] L. C. Spears, *Insight on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*, NY: Wiley & Sons, 1995.
- [7] L. Fry and M. Kriger, "Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership," *Human Relations*, Vol.62, No.11, pp.1667-1696, 2009.
- [8] 윤정구, *진정성이란 무엇인가?*, 서울: 한언출판사, 2012.
- [9] 정예지, 이수정, 김문주, "변혁적 리더 대 진정 리더: 변혁적 리더십의 재조명," *경영학연구*, 제41권, 제3호, pp.539-573, 2012.
- [10] D. A. Yousef, "Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country," *Journal of Management*, Vol.15, No.1, pp.6-24, 2000.
- [11] P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and future research," *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.513-563, 2000.
- [12] T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological bulletin*, Vol.127, No.3, pp.376-407, 2001.
- [13] B. M. Bass and P. Steidlmeier, "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior," *The Leadership Quarterly*, Vol.10, No.2, pp.181-217, 1999.
- [14] 구동우, 이세미, "호텔 총지배인의 진정성 리더십이 종사자의 직무만족, 몰입, 그리고 직무성과에 미치는 영향," *호텔경영학연구*, 제23권, 제5호, pp.197-219, 2014.
- [15] B. George, "Authentic leadership: Rediscovering

- the secrets to creating lasting value,” in San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.
- [16] B. Shamir and G. Eilam, “What’s your story? A life-stories approach to authentic leadership development,” *Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.395-417, 2005.
- [17] 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,” *Leadership Quarterly*, Vol.15, No.6, pp.801-823, 2004.
- [18] 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, No.1, pp.89-126, 2008.
- [19] F. Luthans and B. J. Avolio, *Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*, K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, Positive organizational scholarship, pp.241-258, 2003.
- [20] W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, and F. Walumbwa, “Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development,” *Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.343-372, 2005.
- [21] R. Ilies, F. P. Morgeson, and J. D. Nahrgang, “Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes,” *Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.373-394, 2005.
- [22] 홍성화, 최은수, “중소기업 최고경영자의 오센틱 리더십이 조직유효성에 미치는 영향,” *기업교육 연구*, 제13권, 제2호, pp.1-29, 2011.
- [23] D. R. May, A. Y. Chan, T. D. Hodges, and B. J. Avolio, “Developing the moral component of authentic leadership,” *Organizational Dynamics*, Vol.32, No.3, pp.247-260, 2003.
- [24] 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.
- [25] S. J. 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,” *Leadership Quarterly*, Vol.23, No.3, pp.502-516, 2012.
- [26] J. P. Meyer and N. J. Allen, “A three-component conceptualization of organizational commitment,” *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89, 1991.
- [27] 박영국, “사회복지사의 직무만족, 직무성과, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향,” *한국행정논집*, 제21권, 제2호, pp.539-565, 2009.
- [28] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, pp.603-609, 1974.
- [29] 이흥기, “진성리더십이 종업원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향,” *디지털융복합연구*, 제12권, 제5호, pp.181-190, 2014.
- [30] N. J. Allen and J. P. Meyer, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization,” *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18, 1990.
- [31] C. A. Meyer, J. P. Allen, and N. J. Smith, “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, pp.538-551, 1993.

- [32] J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, No.1, pp.20-52, 2002.
- [33] C. A. Smith, D. W. Organ, and J. P. Near, "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, pp.653-663, 1983.
- [34] T. S. Bateman and D. W. Organ, "Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management journal*, Vol.26, No.4, pp.587-595, 1983.
- [35] 고희석, 이준엽, "호텔종사원의 리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향," *한국콘텐츠학회논문지*, 제9권, 제9호, pp.346-358, 2009.
- [36] 고환상, 김준호, "상사의 변혁적 거래적 리더십 개인의 셀프 리더십이 조직 몰입행동과 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구," *대한경영학회지 춘계학술발표대회 발표논문집*, pp.23-45, 2011.
- [37] 최소연, *사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구: 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적몰입의 관계를 중심으로*, 이화여자대학교 대학원, 2005.
- [38] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, MA: Lexington, 1988.
- [39] S. P. Brown and R. A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing*, Vol.30, No.2, pp.66-70, 1993.
- [40] 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.
- [41] 이정훈, 차정익, "진정성 리더십이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과를 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제12호, pp.421-435, 2015.
- [42] Z. Shooshtarian, F. Ameli, and M. A. Lari, "The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment," *Iranian Journal of management studies*, Vol.6, No.1, pp.27-43, 2013.
- [43] M. Blumberg and C. D. Pringle, "The missing, opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance," *Academy of Management Review*, Vol.7, No.4, pp.560-569, 1982.
- [44] 이정원, 박정우, "호텔기업 상사의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 조직몰입과 직무몰입의 매개효과 중심으로," *관광레저연구*, 제27권, 제12호, pp.393-409, 2015.
- [45] 이정환, 박한규, "진성리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌 고찰," *대한경영학회지*, 제26권, 제1호1, pp.2791-2814, 2011.
- [46] 조윤형, "한국에서 진성리더십 연구현황 및 전망," *대한리더십학회 춘계학술대회 발표논문집*, pp.63-70, 2013.
- [47] 김용재, 김종완, "리더십이 자기효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향," *인적자원개발연구*, 제11권, 제2호, pp.1-23, 2008.
- [48] 김명희, 남차현, "관리자의 진성리더십이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향: 심리자본을 매개효과로," *외식경영학회*, 제16권, 제6호, pp.29-47, 2013.
- [49] 김지은, "진정성 리더십이 호텔종사원의 서비스 지향적인 조직시민행동에 미치는 영향," *호텔관광연구*, 제16권, 제4호, pp.149-174, 2014.
- [50] A. Kliuchnikov, "Leader's Authenticity Influence on Followers' Organizational Commitment," *Emerging Leadership Journeys*,

- Vol.4, No.1, pp.70-90, 2011.
- [51] 한봉주, “변혁적 리더십과 진성 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로,” 한국인사행정학회보, 제14권, 제1호, pp.49-78, 2015.
- [52] 안도희, 안병국, “지방직 공무원의 공공서비스 동기가 직무성과에 미치는 영향: 정서적 조직몰입의 매개효과와 성별간 다집단 분석,” 한국HRD 연구, Vol.10, No.2, pp.73-99, 2015.
- [53] 김소희, *진성리더십이 스포츠팀 리더에 대한 태도 및 팀 효과성에 미치는 영향*, 서울대학교 대학원, 2012.
- [54] 송보라, 서문경애, “간호사의 조직시민행동 관련 영향요인: 진성리더십과 조직공정성을 중심으로,” 간호행정학회지, 제20권, 제2호, pp.237-246, 2014.
- [55] 윤인한, *건설현장 소장의 진성리더십이 현장직원의 조직시민행동, 종업원몰입, 이직의도에 미치는 영향: 조직후원인식의 매개효과*, 경희대학교 대학원, 2015.
- [56] 김종술, 문재승, 박계홍, “직무 임베디드니스가 조직시민행동에 미치는 영향과 진정성 리더십의 조절효과,” 인적자원관리연구, 제20권, 제5호, pp.63-84, 2013.
- [57] F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck, and B. J. Avolio, “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors,” *Leadership Quarterly*, Vol.21, No.5, pp.901-914, 2010.
- [58] S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, and R. Fetter, “Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons’ performance,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.50, No.1, pp.123-150, 1991.
- [59] J. W. Graham, “An essay on organizational citizenship behavior,” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, No.4, pp.249-270, 1991.
- [60] J. W. Graham and R. M. Dienesch, “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation,” *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, pp.765-802, 1994.
- [61] 하주호, *조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 중앙대학교, 2003.
- [62] Q. Weng, J. C. McElroy, P. C. Morrow, and R. Liu, “The relationship between career growth and organizational commitment,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.77, No.3, pp.391-400, 2010.
- [63] B. J. Avolio, W. L. Gardner, and F. O. Walumbwa, *Authentic leadership scale (ALQ Version 1.0 Self)*, Redwood City, CA: Mind Garden, 2007.
- [64] 이지숙, *진정성 리더십 척도의 국내 기업현장 적합성에 관한 연구*, 연세대학교 대학원, 2010.
- [65] C. LeRouge, A. Nelson, and J. E. Blanton, “The impact of role stress fit and self-esteem on the job attitudes of IT professionals,” *Information and Management*, Vol.43, No.8, pp.928-938, 2006.
- [66] D. T. Donovan, T. J. Brown, and J. C. Mowen, “Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors,” *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.128-146, 2004.
- [67] 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.
- [68] 고환상, *셀프리더십을 중심으로 본 상사의 리더십과 조직후원인식 및 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향*, 서울과학종합대학원, 2012.

- [69] J. Yang, K. W. Mossholder, and T. K. Peng, "Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust," *Leadership Quarterly*, Vol.20, No.2, pp.143-154, 2009.
- [70] 김지혜, "기업사회공헌활동에 대한 인식과 태도가 직무성파에 미치는 영향," *사회과학연구*, 제28권, 제2호, pp.127-148, 2012.
- [71] 이학식, 임지훈, *SPSS 20.0 매뉴얼*, 집현재, 2013.
- [72] J. C. Anderson and D. W. Gerbing, "Structural Equation Modelling In Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3, pp.411-423, 1988.
- [73] C. Fornell and D. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of marketing research*, Vol.18, No.3, pp.39-50, 1981.
- [74] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies," *The Journal of applied psychology*, Vol.88, No.5, pp.879-903, 2003.
- [75] R. A. Peterson, *Constructing Effective Questionnaires*, Chronicle Books, 2000.
- [76] 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, "동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안," *인사·조직연구*, 제15권, 제1호, pp.89-133, 2007.
- [77] P. A. Pavlou, H. Liang, and Y. Xue, "Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Principal-Agent Perspective," *MIS Quarterly*, Vol.31, No.1, pp.105-136, 2007.
- [78] 김명희, 김아현, 송은주, "호텔 레스토랑의 진성 리더십과 상사신뢰, 그리고 조직시민행동의 영향 관계," *외식경영학회*, 제17권, 제2호, pp.117-134, 2014.

저 자 소 개

탁 진 규(Jin-Gyu Tak)

정회원



- 1992년 2월 : 연세대학교 철학과 (문학사)
- 2001년 2월 : 연세대학교 교육대학원(산업교육학석사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 서울과학종합대학원대학교 경영학 박사과정

<관심분야> : 리더십, 조직관리, HR

노 태 우(Tae-Woo Roh)

정회원



- 2008년 2월 : 한국항공대학교 경영학과(경영학사)
- 2011년 2월 : 서울대학교 국제대학원(국제학석사)
- 2014년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학박사)

▪ 2015년 9월 ~ 현재 : 순천향대학교 국제통상학과 조교수

<관심분야> : 환경경영, 국제경영, M&A