



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

행정학 석사학위 논문

진성 리더십이 공공부문 근로자의  
조직행태에 미치는 영향  
: 변혁적 리더십과의 비교를 중심으로

2015년 2월

서울대학교 행정대학원  
행정학과 행정학 전공  
이 순 철

# 진성 리더십이 공공부문 근로자의 조직행태에 미치는 영향

: 변혁적 리더십과의 비교를 중심으로

지도교수 전 영 한

이 논문을 행정학 석사학위논문으로 제출함

2014년 12월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학 전공

이 순 철

이순철의 석사학위논문을 인준함

2014년 12월

위 원 장           우 지 속           (인)

부 위 원 장           홍 준 형           (인)

위       원           전 영 한           (인)

## 국문초록

리더십은 조직성공에 영향을 미치는 주요 변수로서, 1930년대 이후 지속적으로 연구되고 있다. 특히, 현대적 리더십 이론은 다양하게 존재하며 시대적 필요에 따라 각각 강조점을 달리하며 등장해 왔다. 비교적 최근에 등장한 진성 리더십은 리더십의 본질에 대해 근원적인 질문을 던진다. 기존 리더십 이론들이 '리더는 카리스마가 있어야 한다', '리더는 윤리적이어야 한다'와 같이 리더의 특정한 면을 강조하는 데 반해, 진성 리더십은 '리더는 스스로를 알아야 한다'라고 말한다. 즉, 리더는 리더에게 요구되는 카리스마나 겉으로 드러난 배려를 갖추기에 앞서, 자기 자신에 대해 명확히 인식하고 자신이 중요하게 생각하는 가치와 믿음에 대해서 인지해야 한다는 것이다.

본 연구에서는 이러한 진성 리더십의 강조점에 주목하여, 리더십의 본질이자 근원적인 리더십이라고 할 수 있는 진성 리더십이 부하의 조직행태에 미치는 영향력을 실증적으로 분석하고자 하였다. 구체적으로는 진성 리더십의 독립적인 효과성을 검증하기 위해 대표적인 조직행태 변수로 제시되고 있는 조직몰입과 조직시민행동에 대해 진성 리더십이 미치는 영향력의 크기와 유의미성 여부를 확인하였다. 뿐만 아니라, 최근까지 가장 활발히 연구되어 온 변혁적 리더십과의 상대적 영향력의 크기를 비교하였다. 진성 리더십이 통제된 상태 하에서의 변혁적 리더십의 영향력의 크기와 변혁적 리더십이 통제된 상태 하에서의 진성 리더십의 영향력의 크기를 비교하여 두 리더십의 상대적 중요성을 비교하고자 하였다.

분석 결과, 진성 리더십은 정서적 몰입과 규범적 몰입, 조직시민행동의 각 하위요소에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 진성 리더십과 변혁적 리더십을 동시에 모형에 투입하여 상대적 영향력의 크기를 비교한 분석에서는 진성 리더십이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력의 크기가 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력의 크기보다 크게 나타났을 뿐만 아니라, 진성 리더십이 통제된 상태 하에서의 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 영향력은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 그 중요성에도 불구하고 공공부문에서 심도 있게 다루어지지 않고 있는 진성 리더십의 이론적 중요성을 환기하고, 리더십의 본질적 요소라고 할 수 있는 진정성에 대한 주목이 필요함을 보여준다.

공공부문 근로자를 대상으로 한 본 연구는 표본의 편향성과 시간적 요소를 고려하지 못 하였다는 한계에도 불구하고, 새로운 리더십 개념이 등장할 때마다 리더십의 본질적인 측면은 도외시한 채 그것의 효과성을 입증하는 데에만 치중한 기존 리더십 연구의 경향을 지적함과 동시에 리더십의 진정성 요소를 강조하였다는 점에서 학문적 의의를 가질 것이라고 기대한다.

주요어 : 진성 리더십(authentic leadership), 진정성(authenticity), 변혁적 리더십(transformative leadership), 조직몰입, 조직시민행동

학 번 : 2012-23752

# 목 차

## 제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 대상과 범위 .....	2
제 3 절 연구의 방법 .....	3

## 제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 이론적 논의 .....	3
1. 리더십 이론 .....	3
1) 리더십의 개념 .....	3
2) 전통적 리더십 이론 .....	4
(1) 특성 이론 .....	4
(2) 행태 이론 .....	5
(3) 상황 이론 .....	6
3) 변혁적 리더십 (Transformational Leadership) .....	7
(1) 개념 및 중요성 .....	7
(2) 구성요소 .....	8
4) 진성 리더십 (Authentic Leadership) .....	9
(1) 개념 및 중요성 .....	9
(2) 구성요소 .....	11
5) 진성 리더십과 변혁적 리더십의 비교 .....	13
2. 조직몰입 (Organizational Commitment) .....	14
1) 개념 및 중요성 .....	14

2) 구성요소	15
3. 조직시민행동 (Organizational Citizenship Behavior: OCB)	16
1) 개념 및 중요성	16
2) 구성요소	17
제 2 절 선행연구의 검토	18
1. 리더십 관련 선행연구	18
1) 변혁적 리더십 관련 선행연구의 경향	18
2) 진성 리더십 관련 선행연구의 경향	20
3) 기존 리더십 관련 선행연구의 경향 및 한계	21
3. 조직몰입 관련 선행연구의 경향	22
4. 조직시민행동 관련 선행연구의 경향	23

### 제 3 장 연구 설계 및 분석 방법

제 1 절 연구 가설	25
1. 진성 리더십과 조직 몰입	25
2. 진성 리더십과 조직시민행동	26
3. 변혁적 리더십과 조직몰입	27
4. 변혁적 리더십과 조직시민행동	28
5. 진성 리더십과 변혁적 리더십의 상대적 영향력	29
제 2 절 개념적 준거틀	31
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	31
1. 독립변수	31
1) 진성 리더십	31
2) 변혁적 리더십	32
2. 종속변수	32
1) 조직몰입	32

2) 조직시민행동 .....	33
3. 통제변수 .....	33
제 4 절 자료의 수집 및 분석 방법 .....	33
1. 설문지의 구성 .....	33
2. 표본의 선정 및 자료수집 .....	35
3. 분석 방법 .....	35

#### 제 4 장 분석 결과

제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성 .....	36
제 2 절 각 변수의 기초통계분석 .....	38
1. 타당도와 신뢰도 분석 .....	38
2. 상관관계 분석 .....	39
제 3 절 가설의 검증 .....	42
1. 진성 리더십과 조직몰입 .....	42
1) 진성 리더십과 정서적 몰입의 관계 : 가설 1-1의 검증 .....	42
2) 진성 리더십과 지속적 몰입의 관계 : 가설 1-2의 검증 .....	43
3) 진성 리더십과 규범적 몰입의 관계 : 가설 1-3의 검증 .....	43
2. 진성 리더십과 조직시민행동 .....	44
1) 진성 리더십과 이타주의의 관계 : 가설 2-1의 검증 .....	44
2) 진성 리더십과 시민의식의 관계 : 가설 2-2의 검증 .....	45
3) 진성 리더십과 양심의 관계 : 가설 2-3의 검증 .....	46
3. 변혁적 리더십과 조직몰입 .....	47
1) 변혁적 리더십과 정서적 몰입의 관계 : 가설 3-1의 검증 .....	47
2) 변혁적 리더십과 지속적 몰입의 관계 : 가설 3-2의 검증 .....	48
3) 변혁적 리더십과 규범적 몰입의 관계 : 가설 3-3의 검증 .....	49
4. 변혁적 리더십과 조직시민행동 .....	49



1) 변혁적 리더십과 이타주의의 관계 : 가설 4-1의 검증 .....	49
2) 변혁적 리더십과 시민의식의 관계 : 가설 4-2의 검증 .....	50
3) 변혁적 리더십과 양심의 관계 : 가설 4-3의 검증 .....	51
5. 진성 리더십과 변혁적 리더십의 상대적 영향력 .....	52
1) 조직몰입에 대한 진성 리더십과 변혁적 리더십의 상대적 영향력 : 가설 5-1의 검증 .....	52
2) 조직시민행동에 대한 진성 리더십과 변혁적 리더십의 상대적 영향력 : 가설 5-2의 검증 .....	53
6. 가설검증결과의 요약 .....	55

## 제 5 장 결 론

제 1 절 연구 결과의 요약 .....	56
제 2 절 이론적 의의와 시사점 .....	58
제 3 절 연구의 한계 .....	59
< 참고 문헌 > .....	60
< 부 록 > .....	72
Abstract .....	76

## [ 표 목 차 ]

<표 1> 변혁적 리더십의 구성 요소 .....	9
<표 2> 진성 리더십의 구성 요소 .....	12
<표 3> 조직몰입의 구성 요소 .....	15
<표 4> 조직시민행동의 구성 요소 .....	18
<표 5> 설문지의 구성 .....	34
<표 6> 진성 리더십이 조직 행태에 미치는 영향에 관한 회귀모형 .....	36
<표 7> 조사대상자의 인구통계학적 특성 .....	37
<표 8> 측정 도구의 요인분석과 신뢰도 분석 결과 .....	38
<표 9> 변수 간 상관관계 .....	41
<표 10> 진성 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향 .....	42
<표 11> 진성 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향 .....	43
<표 12> 진성 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향 .....	44
<표 13> 진성 리더십이 이타주의에 미치는 영향 .....	45
<표 14> 진성 리더십이 시민의식에 미치는 영향 .....	46
<표 15> 진성 리더십이 양심에 미치는 영향 .....	46
<표 16> 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향 .....	47
<표 17> 변혁적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향 .....	48
<표 18> 변혁적 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향 .....	49
<표 19> 변혁적 리더십이 이타주의에 미치는 영향 .....	50
<표 20> 변혁적 리더십이 시민의식에 미치는 영향 .....	51
<표 21> 변혁적 리더십이 양심에 미치는 영향 .....	51
<표 22> 진성 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 .....	53
<표 23> 진성 리더십과 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 .....	54
<표 24> 가설검증결과 요약 .....	55

[ 그림 목 차 ]

<그림 1> 개념적 준거틀 ..... 31

## 제 1 장 서 론

### 제 1 절 연구의 목적 및 필요성

현대적 리더십 이론은 다양하게 존재하며, 이들은 각각 강조점을 달리 한다. 거래적 리더십은 리더와 부하 간의 교환관계에 주목하고, 변혁적 리더십은 기대 이상의 성과를 올리고 조직 변화를 주도하는 리더의 영향력을 강조한다. 서번트 리더십은 리더의 배려과 봉사정신을, 윤리적 리더십은 리더의 도덕성을 중시한다. 이처럼 수많은 리더십 이론들이 당대의 상황과 필요에 의해 특정 요소를 강조하며 등장해 왔다. 특히, 변혁적 리더십은 최근까지도 가장 활발히 연구되고 있는 리더십 이론으로서, 부하에 대한 강력한 영향력을 강조한다.

한편, 2004년 네브라스카 리더십 컨퍼런스에서 최초로 언급되기 시작한 진성 리더십(authentic leadership)은 리더에 대해 보다 근본적인 질문을 던진다. 기존 리더십 이론들이 ‘리더는 카리스마가 있어야 한다’, ‘리더는 윤리적이어야 한다’, 혹은 ‘리더는 배려를 할 줄 알아야 한다’라고 하는 반면, 진성 리더십은 ‘리더는 스스로를 알아야 한다’라고 말한다. 진성 리더십에서 강조하는 진정성(authenticity)이란, “자기 자신이 누구인지, 중요하게 생각하는 것이 무엇인지를 알고 그러한 가치와 믿음에 근거하여 다른 이들과 투명하게 상호작용하는 것”(송보라 외, 2014)을 의미한다. 즉, 리더에게 요구되는 카리스마나 겉으로 드러난 배려를 갖추기에 앞서, 자기 자신에 대해 명확히 인식하고 자신이 중요하게 생각하는 가치와 믿음에 대해서 인지해야 한다는 것이다. 진성 리더십은 리더가 특별한 기술이나 스킬을 갖고 있지 않더라도 리더의 ‘진정성’을 바탕으로 구성원들을 동기부여하고 조직성과의 향상을 가져올 수 있음을 강조한다. 그렇다고 해서 진성 리더는 변혁적 스킬이나 화려한 웅변술을 갖추고 있지 않다는 것을 의미하지는 않는다. 진성 리더는 거래적일수도, 참여적일수도, 변혁적일수도 있다(정예지 외, 2012; 진영협, 2013).

그렇다면 변혁적 리더는 진성 리더적인 면모를 갖고 있지 않더라도 여전히 조직성과의 향상을 가져올 수 있을까? 리더십이라는 것은 지도자와 부하 간의 상호작용을 통해 그 효과가 나타나는 것이며 조직적 차원의 개념이기는 하나, 개인 간의 커뮤니케이션을 매개로 하여 이루어지는 것이라는 점을 감안할 때, 겉으로 드러난 배려나 기

술적인 면보다는 진정성이 보다 본질적인 요소라고 할 수 있다. 즉, 진성 리더십이 근원적 리더십(root leadership)이라는 점을 고려할 때(윤정구, 2012; Avolio & Gardner, 2005; Bass & Steidlmeier, 1999; Gardner et al., 2005), 변혁적 리더십이 진정한 리더십이기 위해서는 자기인식, 자기규제와 같은 진성 리더로서의 면모도 동시에 가져야 한다.

리더십에 관한 기존 연구들은 새로운 리더십 개념이 등장할 때마다 그것의 효과를 실증적으로 분석하는 데 집중했다. 변혁적 리더십에 관한 기존 연구들 역시, 변혁적 리더가 조직몰입이나 직무만족, 조직유효성에 미치는 긍정적인 영향력을 검증하는 것이 대다수이다. 이에 본 연구에서는 리더의 강력한 영향력과 스킬을 강조한 변혁적 리더십의 효과성에 대해 ‘진정성’이라는 보다 본질적인 요소에 주목한 분석을 시도하고자 한다. 이를 위해, 기존 연구에서 조직성과와 관련된 대표적인 행태변수로서 제시되고 있는 조직몰입(organizational commitment)과 조직시민행동(organizational citizenship behavior)을 종속변수로 하여 변혁적 리더십과 진성 리더십이 이들에 미치는 영향력을 비교·검증하고자 한다.

구체적인 연구목적은 적시하면 다음과 같다. 첫째, 진성 리더십이 기존 리더십과 차별화되는 특성을 갖고서 독립적으로 구성원의 행태 변화를 가져올 수 있는지에 대해 이론적, 실증적으로 분석한다. 둘째, 기존에 연구되어 온 많은 리더십 유형 중 최근까지 가장 활발히 연구되고 있는 변혁적 리더십의 독립적인 효과를 재검증한다. 셋째, 진성 리더십과 변혁적 리더십의 영향력을 한 모형 내에서 살펴보고, 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 상대적인 영향력의 차이가 존재하는지를 검증한다.

이를 통해서 독립적인 리더십 개념으로서 진성 리더십의 의미에 대해 주목하고, 리더의 언변이나 스킬보다는 리더십의 본질적 요소인 진정성이 보다 중요함을 강조하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 대상과 범위

본 연구는 공공 부문 근로자를 대상으로 한다. 민간 기업 근로자를 대상으로 한 진성 리더십의 효과성에 관한 연구는 일부 존재하나, 아직까지 공공부문 근로자를 대상

으로 한 연구는 많지 않다. 따라서 본 연구에서는 공공부문 근로자를 대상으로 하여 진성 리더십의 효과성에 대해 분석하고, 진정성이 결여된 변혁적 리더십의 효과성을 재검증하고자 한다. 연구 대상과 범위를 구체적으로 적시하면, 시간적으로는 2014년 10월 현재 공공부문에 종사하는 근로자가 대상이 되며, 공간적으로는 중앙정부부처의 공무원과 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 공기업, 준정부기관, 기타공공기관의 정규직 근로자가 대상이 된다.

### 제 3 절 연구의 방법

본 연구의 목적은 진성 리더십의 효과성을 검증하고 진정성이 결여된 변혁적 리더십의 효과성을 재검증 하는 데 있다. 자기기입식 질문지(self-administered questionnaire)를 통하여 정부부처 공무원과 공공기관 근로자를 대상으로 상사의 리더십과 자신의 조직몰입 및 조직시민행동에 관해 응답하게 하고, 이를 통해 수집된 데이터를 바탕으로 독립변수인 진성 리더십, 변혁적 리더십과 종속변수인 조직몰입, 조직시민행동 간의 선형관계를 다중회귀분석을 통해 실증적으로 분석해 보고자 한다.

## 제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

### 제 1 절 이론적 논의

#### 1. 리더십 이론

##### 1) 리더십의 개념

행정학에서의 리더십 연구는 1930년대 인간관계론의 등장과 함께 시작되었다고 볼 수 있는데(김호섭 외, 2011), 오랜 연구의 역사에도 불구하고 리더십 개념은 여전히 모호한 채로 다양하게 쓰이고 있다(Stogdill, 1974). Yukl(2005)은 리더십을 “해야 할 목표가 무엇이며 그 목표를 달성하기 위해 어떠한 방법이 효과적인가에 대해 타인이 동조할 수 있도록 영향을 미치는 과정 및 목표 달성을 위한 개인과 조직의 노력을 이끌어내는 과정”으로 보았고, Hersey & Blandchard(1988)는 리더십을 “주어진 상황

속에서 목표를 달성하기 위하여 개인 또는 집단 활동에 영향을 미치는 과정”으로 정의하였다. 한편, 김창걸(1996)은 “조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 조직 구성원들의 협동적 노력을 유도하는 기술, 일정한 상황에서 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정”으로 정의하였고, 오석홍(2003)은 “일정한 상황 하에서 목적 성취를 위하여 개인이나 집단 활동에 영향을 미치는 과정”으로 보았다.

이들의 정의를 종합해 보면 몇 가지 공통된 요소가 포함되어 있음을 알 수 있는데, 하나는 둘 이상의 사람이 반드시 포함되어야 하는 집단현상이라는 점이고, 다른 하나는 지도자가 의도적으로 추종자에게 영향력을 미치려고 하는 과정이며, 그 영향력은 한 가지 목표를 향해 행사된다는 것이다(박경효, 2010). 이러한 리더십은 지도자, 리더십의 행사 대상인 집단(group), 특정한 태도와 욕구를 지닌 추종자(follower), 집단 활동에 제약을 미치는 물리적 조건 등을 포함하는 상황(situation), 그리고 구성원들의 공식적 활동인 과업(task) 성격 등과 같은 요소들이 상호작용함으로써 발휘된다(Gibb, 1974).

## 2) 전통적 리더십 이론

초기 리더십 이론의 연구 경향은 크게 세 가지로 분류할 수 있으며(유민봉, 2010), 역사적으로 리더십의 어떤 측면에 주목하는지에 따라 자질(특성) 이론적 접근(Trait Approach), 행태 이론적 접근(Behavioral Approach), 상황 이론적 접근(Situational Approach) 순으로 발전되어 왔다.

### (1) 특성 이론

1950년대 이전까지는 리더십 발휘의 정도가 지도자 개인의 특성이나 자질에 달려있다고 여기는 자질론 또는 특성론이 유행했다(김호섭 외, 2011). 특성 이론은 사회, 정치, 종교적으로 유명한 지도자들은 일반 사람들과는 구별되는 공통적인 특성과 자질을 갖고 있다는 입장에서 이것을 규명해 내고자 하였다.

C. I. Barnard는 지도자가 지녀야 할 특성으로 정력과 인내력(vitality & endurance), 결단력(decisiveness), 설득력(persuasiveness), 책임성

(responsibility), 지적·기술적 능력(intellectual & technical capacity)을 제시했고, R. L. Katz는 전문 지식, 분석 능력을 의미하는 기술적 능력(technical skill), 인간관계 개선 능력, 협동적 노력의 확보 능력, 분위기 안정의 능력을 포함하는 인간적 능력(human skill), 그리고 조직 전체를 직관할 수 있는 개념적 능력(conceptual skill)을 제시했다. 이 외에도 M. Weber는 신념, 결과에 대한 책임, 현실적 판단력을, C. Merriam은 상징의 조작력 및 조작화 능력을 제시하였다(김호섭 외 2011).

특성 이론은 훌륭한 리더의 요건을 제시하여 리더에 대한 평가기준을 제공하고, 리더십 자체에 대한 풍부하고 깊은 연구를 수행하였다는 점에서 의미가 있으나, 상황 변화에 따라 요구되는 리더의 특성이 달라질 수 있다는 점, 제시되는 특성들이 학자들마다 지나치게 다양하다는 점, 후천적 학습에 의한 리더십 체득 가능성을 전적으로 무시했다는 점 등에서 비판을 받았다.

## (2) 행태 이론

1950년대와 60년대에 걸쳐 활발하게 연구되었던 행태 이론적 접근 방법은 조직의 목표 달성이나 집단의 유지를 위한 리더의 다양한 행위에 주목하였다. 이에 따르면, 리더십은 목표달성을 위한 과업행동과 부하의 욕구충족을 위한 관계행동으로 나누어 지는데(장호일, 2014), 리더가 이 두 가지 행동을 어떻게 조합하는지에 따라 리더십의 효과성이 달라지며, 지도자에게 요구되는 특정한 행태는 훈련을 통해 갖출 수 있다고 주장한다.

J. K. Hemphill을 비롯한 오하이오 주립대학교의 연구팀(Fleishman, Harris, & Burt, 1995)은 리더의 행동을 구성원들에게 명확한 기준에 따라 역할을 배정하고 업무를 효과적으로 수행하도록 하는 '구조화(initiating structure) 능력'과 리더와 구성원들과의 원활한 의사소통을 통해 신뢰감을 구축하고 그들의 생각·감정 등을 존중하는 '배려(consideration) 능력'으로 나누었다. 이 두 차원을 각각 높고 낮음의 두 수준으로 나누고, 낮은 '배려 능력'과 높은 '구조화 능력'을 보이는 리더십 유형이 구성원들의 불만을 가장 높게 야기할 것이며, 높은 '배려 능력'과 높은 '구조화 능력'을 보이는 리더십 유형이 가장 효과적일 것이라고 주장하였다(김호섭 외, 2011).

Likert(1961)를 중심으로 한 미시간대학교의 연구팀 역시, 비슷한 맥락에서 리더의



행동을 ‘구성원 중심적(employee-centered) 행동’과 ‘과업 중심적(production-centered) 행동’으로 나누고, 일반적으로 과업 중심적 리더보다는 구성원 중심적 리더가 생산성을 높이고 구성원들의 만족감도 높일 수 있다고 주장했다.

행태 이론은 ‘인간 관계’와 ‘과업’이라는 두 가지 기준을 바탕으로 리더십 유형에 대한 분류를 시도하였으나, 리더의 행동을 신뢰성 있게 구분·측정할 수 있는 도구를 개발하지 못 했다는 점(김호섭 외, 2011), 여전히 상황적 요소들을 고려하고 있지 않다는 점, 리더의 행동이 어떻게 구성원들을 변화시키고 조직성과를 향상시키는지에 대해서는 밝히지 못 했다는 점에서 한계가 있다.

### (3) 상황 이론

1970년대를 전후로 하여, 주어진 상황에 따라 리더의 능력이나 가치가 달리 평가되며, 요구되는 리더의 자질과 행태도 달라진다는 상황 이론이 활발히 연구되었다. 상황 이론은 리더가 어떠한 자질을 갖추고 있거나 특정한 행태를 보인다고 해서 반드시 조직 효과성이 증대되는 것은 아니라고 주장한다. 조직 효과성은 ‘리더와 부하와의 관계’나 ‘과제의 성격’ 등을 포함한 상황적 요인으로부터 독립적인 것이 아니라는 것이다(김호섭 외, 2011).

대표적인 학자인 Fiedler(1967)는 리더와 부하의 관계(leader-member relations), 과업 구조(task structure), 직위 권력(position power)라는 세 가지 상황적 변수를 제시하며 조직에 대한 리더의 영향력은 이들에 따라 결정된다고 했다. 리더십 스타일에는 과업 지향적 리더십과 관계 지향적 리더십이 있으며, 세 가지 상황 변수와 두 가지 리더십 유형의 결합 방식이 어느 정도 상황에 적합한가에 따라서 리더십이 조직 성과에 미치는 영향이 달라질 것이라고 주장하였다.

R. J. House는 오하이오 대학교 연구팀의 모델과 동기부여에 관한 기대이론(expectancy theory)을 결합시킨 경로-목표모형을 제시했다. 이 모형은 경로의 명확화, 욕구 충족, 목표 달성을 주요 변수로 하며, 부하의 능력, 성격 및 동기와 작업의 구조화 정도, 조직 내의 규칙과 절차 등의 상황에 따라 네 가지 리더십 유형인 지시적(directive) 리더십, 지원적(supportive) 리더십, 성취지향적(achievement-oriented) 리더십, 그리고 참여적(participative) 리더십이 각각 효과

성을 달리한다고 주장하였다.

이 외에도 Hersey & Blanchard(1977)는 리더십 유형을 관계 지향적 리더십과 과업 지향적 리더십으로 분류한 뒤, 상황적 변수로서 조직 구성원들의 성숙도를 고려하였다. 즉, 직무에 관련된 조직 구성원의 지식과 기술 습득의 정도, 직무에 대한 태도 등에 따라 리더십의 유형이 결정되어야만 구성원의 만족감은 물론 조직 성과도 극대화시킬 수 있다는 것이다.

상황 이론은 조직의 상황이 리더십의 효과성을 결정짓는다는 새로운 연구 방향을 제시했다는 점에서 의미가 있으나, 상황적 변수 및 집단구성원 관련 변수, 그리고 그들 변수들과 리더십 간의 구체적인 관계를 밝히는 것이 쉽지 않다는 점, 따라서 각 이론들이 편의에 따라 몇 가지 변수만을 선택하여 연구를 수행하였다는 점이 한계로 지적된다(김호섭 외, 2011; 장호일, 2014).

1980년대 전후로는 기존의 전통적 리더십이 지닌 여러 가지 한계들을 극복하기 위해 다양한 리더십 이론이 개발되었다. 변혁적 리더십(transformational leadership), 카리스마적 리더십(charismatic leadership), 셀프 리더십(self leadership), 서번트 리더십(servant leadership), 진성 리더십(authentic leadership) 등이 그것이다. 이하에서는 본 연구에서 분석하고자 하는 변혁적 리더십과 진성 리더십 이론에 대해 구체적으로 살펴보겠다.

### 3) 변혁적 리더십 (Transformational Leadership)

#### (1) 개념 및 중요성

변혁적 리더십은 조직 성과에 결정적 영향을 미치는 특정 개인의 뛰어난 자질이나 카리스마(charisma)에 초점을 두고 있기 때문에 카리스마적 리더십의 한 유형(Kouzes & Posner, 1990; Howell & Frost, 1989) 또는 특성(자질)이론의 재등장이라는 평가를 받는다. 변혁적 리더십이라는 용어는 J. M. Burns에 의해 처음 사용되고, B. M. Burns에 의해 그 개념이 체계적으로 발전되었다. 이들에 의하면, 리더의 기능은 크게 '안정(stability) 지향 기능'과 '변화(change) 지향 기능'으로 나눌 수 있

는데, 전자를 강조하는 경우를 거래적 리더십(transactional leadership), 후자를 강조하는 경우를 변혁적 리더십이라고 명명했다(김호섭 외, 행정과 조직행태, 2011). 거래적 리더십은 할당된 업무를 효과적으로 수행하기 위해 부하들에게 적절한 평가와 보상을 제공함으로써 부하들을 동기부여하는 리더십으로서, 리더와 구성원 간의 상호작용을 강조한다. 이에 반해, 변혁적 리더십은 조직 변화의 필요성을 감지하고 구성원 전체가 공유해야 할 비전과 가치를 제시하여 자긍심을 부여하고 동기를 자극함으로써 기대 이상의 성과를 올리는 리더십을 말한다. 또한, 부하들을 미래의 리더로 육성하거나 더 나은 리더가 되도록 이끈다(정예지, 2012). 즉, 변혁적 리더십은 거래적 교환관계에 기초한 기존 리더십 이론들이 부하들로부터 기대 이상의 성과를 이끌어 내기 위한 동기유발이나, 고차원 욕구의 활성화, 조직을 위한 개인적 이익의 초월, 조직의 장기적 비전 달성을 위한 열망 등을 고취해 나갈 수 없다고 비판하면서 등장한 것이다. 변혁적 리더들은 조직의 일상적 지시에 대한 기계적 순응 그 이상으로 성과를 달성할 수 있도록 부하들을 동기 유발해 나간다고 할 수 있다(황지연, 2007).

## (2) 구성요소

Burns(1978)는 변혁적 리더십의 하위 구성요소로 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려의 세 가지를 제시하였다. 이후, Bass & Avolio(1997)에 의해 카리스마는 이상화된 영향력(Idealized Influence)으로 수정되고 영적 고무(Inspirational motivation)가 추가되었으나(조혜정, 2012), 초기의 세 가지 분류 중 카리스마에 영적 고무가 이미 포함되어 있었다고 보는 견해가 많다(김호정, 2001).

구체적으로 살펴보면, 첫째, 이상화된 영향력(Idealized influence) 혹은 카리스마(charisma)는 리더가 구성원에게 비전과 사명감을 부여하고 자긍심을 고양하며 구성원들로부터 존경과 신뢰를 획득하는 것을 의미한다. 둘째, 영적 고무(Inspirational motivation)는 높은 기대를 전달하고 탁월한 노력을 촉진시키기 위한 상징을 활용하며 중요한 목적을 간단, 명료하게 제공하는 능력을 의미한다. 셋째, 지적 자극(Intellectual stimulation)은 문제를 새로운 시각에서 분석할 수 있도록 창의성, 합리성, 신중성 등을 제고하는 것을 말하며, 마지막으로 개별적 배려(Individualized consideration)는 구성원들의 성취 또는 성장의 욕구는 물론 개인적 문제에도 관심을 갖는 것을 의미한다(김호섭 외, 행정과 조직행태, 2011).

본 연구에서는 Burns(1978) 및 이선영 외(2013), 김영표 외(2014)에 따라 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려로 구별하기로 한다.

<표 1> 변혁적 리더십의 구성 요소

구성 요소	정 의
카리스마	□ 리더가 구성원에게 비전과 사명감을 부여하고 자긍심을 고양하며 구성원들로부터 존경과 신뢰를 획득하는 것
지적 자극	□ 문제를 새로운 시각에서 분석할 수 있도록 창의성이나 지적 호기심을 고무하는 것
개별적 배려	□ 구성원들의 성취 또는 성장의 욕구는 물론 개인적 문제와 감정에 도 관심을 갖는 것

#### 4) 진성 리더십 (Authentic Leadership)

##### (1) 개념 및 중요성

진정성(authenticity)이 리더십 개념과 결부되어 연구되기 시작한 것은 2004년 네브라스카 리더십 컨퍼런스가 시초이다(정예지 외, 2012). 기존의 리더십 이론들이 지나치게 리더의 스킬이나 외재적 영향력만을 강조하는 방향으로 흐르는 것을 지적하고, 리더의 진정성과 윤리성에 주목하고자 한 것이다. 이는 당시 문제가 되었던 리더들의 도덕적 해이와 부패 리더십에 대한 반성이자, 새로운 리더십의 필요성으로부터 비롯된 것이라고 할 수 있다.

진성 리더십(Authentic Leadership)이란, 자기 인식과 자기 규제를 끊임없이 실천하여 리더 자신, 구성원, 나아가 조직에까지 긍정적 영향력을 미치는 리더십을 의미한다(Gardner et al., 2005). 자기 인식(self-awareness)이란 리더 스스로가 지닌 가치, 정체성, 목적 등을 깨닫고 명확히 인지하는 것을 뜻하며, 자기 규제

(self-regulation)란 리더 스스로의 내재적 기준과 실제 상황에서의 불일치(gap)를 줄이기 위한 자기 통제적 행위를 의미한다(정예지 외, 2012; Gardner et al., 2005; Stajkovic & Luthans, 1998). 진성 리더는 스스로가 자신이 어떻게 생각하고 행동하는지에 관하여 제대로 인식하고 있으며, 부하들에게도 자신의 가치관, 도덕적 관점, 지식, 강점 등에 대해 스스로 잘 인식하고 있다고 여겨지는 사람(Avolio, et al., 2004)을 말하는 것으로서, 구성원들로부터 ‘믿을만한 리더’, ‘말과 행동이 일치하는 리더’로 인정받는다. 진성 리더십은 리더 개인의 진정성 있는 행동이 구성원들에게 긍정적인 역할 모델이 되어줌으로써 구성원의 내적 동기를 유발할 수 있다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Zhu et al., 2011).

부하에 대한 적극적 영향과 변화를 강조하는 리더십 이론들과 달리 진성 리더십은 리더의 신념, 가치 및 긍정적 역량을 바탕으로 조직구성원에 대한 긍정적 영향을 중시한다(김동철·김대건, 2012; Avolio & Gardner, 2005). 또한 이는 중요한 이슈, 가치 및 신념 등에 대한 리더의 깊은 자아인식에 초점을 두며, 말이 아닌 리더가 보여주는 원칙, 가치 및 윤리 등의 행태를 통해서 조직구성원들을 변화시킨다. 즉, 어떤 특정한 리더십 스타일을 추구하는 것보다는, 리더 자신에게 초점을 맞춘다는 점에서 기존의 리더십 이론과 다소 차이가 있다(George, 2003; Avolio & Gardner, 2005). 따라서 진성 리더는 거래적일수도, 참여적일수도, 변혁적일수도 있다(정예지 외, 2012에서 재인용; Bass & Steidlmeier, 1999).

진성 리더십 연구의 대표적 학자들인 Gardner와 그의 동료들은 진성 리더란 진정한 나(real me)의 모습을 볼 수 있는 리더라 정의하고 있다(Gardner et al. 2005). 진정한 나를 볼 수 있는 리더란 리더 자신의 진실한 행동을 통해 건강하고 윤리적인 조직 분위기를 조성하며 더 나아가 조직원들의 진정성 성취까지 돕는 리더를 뜻한다(정예지 외, 2012; Zhu et al., 2011). 즉, 리더가 자기 자신의 진정한 모습을 알고 있고 자신 내면의 감정, 생각, 가치관에 일치하도록 행동함으로써 자신은 물론 주위 사람들의 자아 성취, 더 나아가 조직의 변화를 도울 수 있을 때 이를 진성 리더라 칭할 수 있다(정예지 외, 2012).

이처럼 리더와 구성원 모두의 진정성이 고취되는 경우, 리더와 구성원의 관계는 진성 관계가 된다(Gardner et al., 2005). 진성 관계(authentic relations)란 진성 리더

와 구성원 모두가 자신의 가치, 신념, 감정에 일치하는 행동을 보이고 높은 수준의 열린 마음과 신뢰를 가지고 서로를 대하는 관계를 말한다(Gardner et al., 2005). 진성 관계에서는 이러한 리더-구성원 간 신뢰를 바탕으로 정보 공유가 보다 효율적으로 이루어지게 되며(Gardner et al., 2005) 이는 창의성 및 혁신적 조직 운영 등에도 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다. 특히 이상적 자아와 현실적 자아와의 간극(gap)을 줄여나가는 자기 규제를 위해서는 균형잡힌 정보처리 과정(balanced processing)이 필수적이다(Gardner et al., 2009). 리더가 자기 규제를 잘 한다는 것은 리더 자신이 세운 이상적 목표와 현재의 괴리를 줄이기 위해 부단한 노력을 하고 있음을 뜻하며 이는 자기방어 기제(self-defense mechanism)로부터 리더가 자유로울 뿐만 아니라(Gardner et al., 2009) 리더 자신에 대한 긍정적, 부정적 정보들을 모두 균형적으로 받아들임을 의미한다. 따라서 진성 리더들은 구성원들의 의견이나 피드백에 민감하게 반응하며 자신의 생각과 다른 의견을 받아들이는 데 적극적이다(Avolio et al., 2004). 결과적으로 진성 리더들은 이상적 자아로 나아가는 과정에서의 불확실성, 새로운 경험에의 노출, 변화 경험 등을 두려워하지 않으며(Damanpour, 1991; Patterson, 1999) 타인의 건설적 비판, 보다 나은 발전을 위한 피드백, 정보 공유 등을 긍정적으로 받아들이기 때문에(Zhou & George, 2001) 이러한 진성 리더십의 특성은 리더 자신과 구성원들의 변화 관련 및 과업 관련 성과를 고취시키는 결과를 낳는다(정예지 외, 2012; Patterson, 1999; Peterson & Luthans, 2003).

## (2) 구성요소

선행 연구를 종합해 보면, 진성 리더십은 자기인식(Self-Awareness), 관계의 투명성(Relational Transparency), 도덕적 관점(Moral/Ethical Perspective), 균형 잡힌 정보처리(Balanced Process)의 네 가지 요소로 구성된다. 진성 리더십의 네 가지 구성요소를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 자기인식이란, 리더들이 그들의 장점과 약점, 동기에 대해서 명확하게 인식하는 것뿐만 아니라 타인이 어떻게 리더십을 인지하는지를 아는 것을 포함한다. 정직한 자기인식은 긍정적 자아개념을 갖고 있는지에 의해서 추정되며, 긍정적 자아개념을 가진 사람들은 높은 심리자본을 지니며 정서적으로 안정되어 있고 자신의 삶을 스스로 통제할 수 있다고 믿는다. 따라서 긍정적 자아개념을 가진 사람들이 더 높은 수준

의 자기인식을 나타내고 더 효과적인 리더십을 발휘할 가능성이 높다고 볼 수 있다 (진영협, 2013).

둘째, 관계의 투명성은 리더의 진정한 자기를 다른 사람에게 보여주는 것을 의미하는데 이러한 행동은 개방적으로 정보를 공유하고, 리더가 자신의 진실된 생각과 감정을 표현하는 것을 의미한다(Walumbwa et al., 2008). 이는 리더가 자신의 의견과 감정을 명확하게 표현하고 실수를 인정할 때 나타나는 것으로서, 이를 통해 리더는 구성원과 신뢰를 쌓는다(Avolio, Gardner & Walumbwa, 2007).

셋째, 도덕적 관점은 리더가 동료, 조직 및 사회적 압력 등과 같은 외부적 압력이 아닌 내적인 도덕적 기준과 가치에 따라 행동하는 것을 말한다(Ryan & Deci, 2003). 이는 내면화된 가치와 일치하는 의사결정을 하고 그에 따른 행동을 하게 한다(Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008).

넷째, 균형 잡힌 정보처리는 의사결정을 내리기 전에 모든 관련 정보를 객관적으로 검토하는지를 의미한다. 리더는 자신의 의견에 도전적인 견해를 포함해 다양한 자료를 얻으려고 한다(Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008).

<표 2> 진성 리더십의 구성 요소

구성 요소	정 의
자기인식	<input type="checkbox"/> 리더들이 그들의 장점과 약점, 동기에 대해서 명확하게 인식하는 것 <input type="checkbox"/> 타인이 어떻게 리더십을 인지하는지를 아는 것
관계의 투명성	<input type="checkbox"/> 리더의 진정한 자기를 다른 사람에게 보여주는 것 <input type="checkbox"/> 개방적으로 정보를 공유하고, 리더가 자신의 진실된 생각과 감정을 표현하는 것 <input type="checkbox"/> 리더가 자신의 실수를 인정하는 것
도덕적 관점	<input type="checkbox"/> 동료, 조직 및 사회적 압력 등과 같은 외부적 압력이 아닌 내적인 도덕적 기준과 가치에 따라 행동하는 것 <input type="checkbox"/> 내면화된 가치와 일치하는 의사결정을 하고 그에 따른 행동을 하는 것
균형 잡힌 정보처리	<input type="checkbox"/> 의사결정을 내리기 전에 모든 관련 정보를 객관적으로 검토하는 것 <input type="checkbox"/> 자신의 의견에 도전적인 견해를 포함해 다양한 자료를 얻으려고

## 5) 진성 리더십과 변혁적 리더십의 비교

진성 리더와 변혁적 리더는 낙관적이고 희망적이라는 공통된 특징을 갖고 있다 (Avolio & Gardner, 2005). 또한, 문제해결 시 새로운 방법을 모색하도록 하는 변혁적 리더의 지적자극(intellectual stimulation)은 진성 리더가 의사결정을 내리기 전에 다양한 견해를 수용하려고 하는 균형 잡힌 정보처리(balanced process)와 유사하다고 할 수 있다(조혜정, 2012).

한편, 진성 리더십과 변혁적 리더십은 다음과 같은 점에서 차이를 보인다. 첫째, 리더십의 초점이 자신을 기준으로 했을 때, 변혁적 리더십은 외부에, 진성 리더십은 내부에 있다. 변혁적 리더는 부하에 대한 영향력을 행사하는 데 치중하지만, 진성 리더는 자신을 되돌아보고 규율하는 데 중점을 둔다. 둘째, 리더가 구성원에게 영향을 미치는 방식에 있어서 차이가 존재한다. 변혁적 리더는 강력한 비전 제시, 웅변술이나 수사법, 인상관리를 통해 부하를 리더로 개발하지만(Avolio, 1999; Bass, 1985), 진성 리더십의 경우, 리더가 부하들에게 모범이 됨으로써, 혹은 부하들이 리더의 진정성 있는 모습을 인지함으로써 부하의 진정성이 개발된다(Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003). 셋째, 리더십이 구성원에게 미치는 영향력의 지속성에서 차이를 보인다. 변혁적 리더십은 리더가 제공하는 비전 제시, 지적 자극과 같은 외재적 영향이 유효할 경우에만 나타날 수 있는 한시적 효과를 지니는 반면, 진성 리더십은 구성원들의 진정성을 개발하여 내적, 심리적 변화를 이끌어내며 이를 통해 보다 지속적이고 근본적인 조직의 변화, 발전을 가져올 수 있는 것이다.

이러한 차이에도 불구하고, 변혁적 리더십과 진성 리더십은 반드시 상호배타적(mutually exclusive)이라고는 할 수 없다(정예지 외, 2012). 많은 리더십 개념들이 각각 강조점을 달리하고 구별되는 특징을 가지고 있지만, 이것들이 상호배타적이어서 한 리더가 하나의 리더십만 가진다고 할 수 없는 것처럼(조혜정, 2012; Bass, 1985; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), 변혁적 리더십과 진성 리더십은 한 리더 내에서 동시에 나타날 수 있는 것이다. 조혜정(2012)은 특정 리더가 깊은 자기 인



식과 자기규제를 실천함과 동시에 변혁적 스킬을 가질 때, 리더십의 효과는 증가한다는 것을 실증적으로 분석함으로써 이를 확인한 바 있다.

그렇다면, 진성 리더는 반드시 변혁적 스킬을 가져야 할까? 그리고 변혁적 리더는 반드시 진성 리더의 요소를 갖춰야 할까? 앞서 지적한 바와 같이, 진성 리더는 거래적일수도, 참여적일수도, 변혁적일수도 있다(정예지 외, 2012; 진영협, 2013). 따라서 진성 리더는 반드시 변혁적 리더일 필요가 없다. 그러나 진성 리더십이 근원적 리더십(root leadership)이라는 점을 고려할 때(윤정구, 2012; Avolio & Gardner, 2005; Bass & Steidlmeier, 1999; Gardner et al., 2005), 변혁적 리더십이 진정한 리더십이기 위해서는 자기인식, 자기규제와 같은 진성 리더로서의 면모도 동시에 가져야 한다.

## 2. 조직몰입 (Organizational Commitment)

### 1) 개념 및 중요성

조직몰입이란, 한 개인이 자신이 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는가를 의미하는 것으로서, 조직몰입의 정도가 높고 조직에 대해 충성심을 갖고 있는 구성원은 가급적 철회행동(withdrawal behavior)을 자제하며, 변화에 대한 수용의지가 더 높다(Iverson & Buttigieg, 1998). 결국 조직의 목표달성은 조직이 인적자본과 역량을 어떻게 활용하느냐에 달려 있을 뿐만 아니라 조직에 대한 구성원의 몰입을 어떻게 더 끌어올릴 것인가에 달려 있다(Nijhof et al, 1998). 조직몰입이란 조직에 대해 구성원들이 가지는 일종의 심리적 상태나 태도 등과 관련되어 있는데, 이것은 금전적 보상과 같은 외적 자극에 의해서도 유도될 수 있지만 보다 근본적으로는 구성원의 내적, 심리적 상태에 대한 자극에 의해 나타날 수 있는 것이다.

조직몰입에 대해 Porter(1974) 등은 “개인의 특정 조직에 대하여 가지는 조직목표 및 가치에 대한 인정과 신뢰, 특히 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신념과 수용, 조직목표 달성을 위해 노력하려는 자발적 의사, 조직구성원으로 남으려는 욕구”로 정의하였다. Mowday 등(1982)은 “특정조직에 한 개인이 헌신하거나 동일시하려는 상

대적 강도”로 정의하였으며 Wanger와 Hollenbeck(1992)는 “종사원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의지와 성원으로 남으려는 의지”라고 정의하였다.

조직 몰입은 한 마디로 “조직에 대한 애착심 혹은 충성심”이며(Steers, 1977), “조직의 목표와 가치의 수용, 조직을 위해 최선을 다하려는 태도, 조직구성원으로서 남으려는 강한 욕구”이다(Mowday & Steers와 Porter, 1979). 약간의 차이는 있겠지만 이상의 정의들을 종합해 보면, 조직에 대한 자발적인 일체감 또는 애착이 조직 몰입의 핵심 개념이라고 할 수 있다. 오늘날 조직 몰입이 주목을 받는 중요한 이유는 조직 몰입이 높은 구성원일수록 직무수행 성과가 높고, 이직률이 감소하는 등 조직에 긍정적인 효과의 원인이 되기 때문이다(Porter, 1974).

## 2) 구성요소

조직몰입은 다차원적 개념으로 일원적으로 이해하기 어려운 특성을 가지고 있다. 학자에 따라 다양하게 구분하고 있는데, Allen & Meyer(1990)<sup>1)</sup>은 정서적(affective) 몰입, 지속적(continuance) 몰입, 규범적(normative)몰입으로 구별하고 있으며, Reichers(1985)는 조직몰입을 타산적(calculative) 몰입, 행위적(behavioral) 몰입, 태도적(attitudinal) 몰입으로 구분한다. 한편 Angel & Perry(1981)은 가치몰입(value commitment), 근속몰입(commitment)으로 나누고 있다. 이들의 내용을 간략하게 정리하면 다음과 같다.

<표 3> 조직몰입의 구성요소

학 자	구성요소	정 의
Allen & Meyer(1990)	정서적 몰입	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 조직에 소속되어 조직과 동일화되려는 구성원들의 감정적 애착심</li> <li>□ 조직과 자신을 동일시하고, 조직에 관여하며, 조직의 구성원 자격을 즐기므로써 조직에 대해 감정적인 애착을 느낌</li> </ul>

1) Allen & Meyer(1990)의 구분에 대한 비판이 존재한다. Jaros(1993)은 규범적 몰입과 관련된 척도의 일관성 부족을 지적했고, Becker(1992)는 지속적 몰입을 과연 조직 몰입으로 볼 수 있는가에 대해 의문을 제기했다.(김영희 외, 2010)

	지속적 몰입	<input type="checkbox"/> 조직을 떠날 경우 구성원이 지불해야 하는 비용과 연관된 잔류의사를 말함
	규범적 몰입	<input type="checkbox"/> 조직에 남아있어야 하는 인지된 의무 <input type="checkbox"/> 조직에 머물고자하는 의무감
Reichers(1985)	타산적 몰입	<input type="checkbox"/> 고용과 관련된 보상과 비용의 이해타산에 따라 개인이 조직에 몰입한다는 개념
	행위적 몰입	<input type="checkbox"/> 조직구성원의 표시된 행위적 특성들을 조직몰입의 동인으로 봄
	태도적 몰입	<input type="checkbox"/> 개인이 조직의 목적과 가치를 내재화할 때 발생
Angel & Perry(1981)	가치 몰입	<input type="checkbox"/> 구성원이 조직에 대해 자부심과 애착을 느끼며, 조직목표를 수용하고 조직에 헌신하겠다는 의사를 가지고 행동하는 것
	근속 몰입	<input type="checkbox"/> 조직에 잔류하려는 태도로 조직에 투자한 노력, 시간 및 희생으로 인하여 이직할 경우 손해가 커서 조직에 남아있으려는 심리적 기제

본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)에 따라 정서적(affective) 몰입, 지속적(continuance) 몰입, 규범적(normative) 몰입으로 구별하고자 한다.

### 3. 조직시민행동 (Organizational Citizenship Behavior: OCB)

#### 1) 개념 및 중요성

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이란, 공식적 보상체계에 의해 명시적으로 인정되지는 않지만 조직의 효율적, 효과적 기능 향상을 자극하는 구성원의 자발적인 역할 외 행동을 의미한다(Organ, 1988). 조직시민행동은 자신의 직무성과 뿐만 아니라 타인의 직무성과를 높여주는 효과를 가지며 이는 내재적으로 동기부여된 개인에게 나타나는 특성으로 파악되고 있다. Smith, Organ & Near(1983)은 조직시민행동은 자기 자신의 성과보다 다른 사람들의 성과에 긍정적인 영향을 미

치게 되며, 결국 조직 내에서 자기 자신을 희생하는 행위까지도 포함한다고 하였다. 그들은 더 나아가서 조직시민행동은 사회전반에 자발적이고 공정한 행위의 형태로 축적되어 장기적으로 볼 때 사회적 기능을 원활하게 하는 데 기여한다고 하였다(김정광 외, 2011에서 재인용).

이처럼 조직시민행동은 개인에게 부여된 공식적인 업무와는 관련이 없지만 이것이 조직의 기능 향상을 가져오는 행위임과 동시에, 구성원의 자발성에 근거하고 있기 때문에 내재적인 동기부여를 통해 이러한 조직시민행동을 유도해 내는 것이 조직성과 차원에서 중요하다. 또한 조직시민행동은 구성원 간 신뢰를 두텁게 할 수 있으며 그러한 행위를 통해 개인적 차원에서 조직에 대한 몰입이나 직무에 대한 만족도가 높아질 수 있다는 점에서 큰 의미를 갖는다.

## 2) 구성요소

Brief & Motowidlo(1986)는 조직시민행동이란 자신이 속한 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 공유하고, 협동하고, 자원 봉사하는 일련의 행동을 의미하는데, 이는 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 집단, 그리고 조직의 복지를 증진시킬 의도로 행해지는 행동이라고 정의하였다(김정광 외, 2011에서 재인용).

조직시민행동의 구성요인으로는, Smith, Organ & Near(1983)는 이타주의(altruism)와 일반화된 순응(generalized compliance)을 제시하고 있으며, Motowidlo(1984)는 고려, 자기수용, 남녀 평등주의를, Williams, Podsakoff & Huber(1986)는 이타, 성실, 출근, 시간 엄수를, Graham(1986)은 규칙복종, 타인원조, 우월성 추구, 충성심, 시민정신을 들고 있고, Organ(1988)은 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십을 제시하고 있다(김정광 외, 2011에서 재인용).

그러나 2000년대 이후 많은 연구에서 조직시민행동의 차원을 개인차원의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior for Individual, OCBI)과 조직차원의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior for Organization, OCBO)으로 나누어 분석하고 있다. OCBI는 이타주의(Organ & Konovsky, 1989), OCBO는 시민의식, 양심과 관계가 깊다고 학자들은 말한다(김호균 외, 2013에서 재인용, Chen, Aryee & Budhwar, 2002; Todd & Kent, 2006). 이와 관련하여 Williams &

Anderson(1991)은 조직시민행동을 세 가지 차원인 이타주의, 시민의식, 양심으로 나누어 실증적으로 분석한 바 있고, 국내 연구에서도 조직시민행동을 이타주의, 시민의식, 양심의 세 가지 차원으로 나누어 분석한 사례가 있다(김호균, 2007). 이에 따라 본 연구에서도 조직시민행동을 이타주의, 시민의식, 양심의 세 가지 차원으로 나누어 분석하고자 한다.

구체적으로 이타주의는 어려움에 처해있는 동료를 돕는 행위 등을 의미하고, 시민의식은 조직의 현안이나 문제를 해결하기 위해 적극적으로 참여하는 행위를 말한다(예: 조직의 성장이나 발전을 위해 혁신적인 아이디어를 제공하는 행위). 양심은 조직의 규칙이나 절차에 순응하는 행위를 말한다(예: 지나친 휴식 취하지 않기, 제 때에 업무 관련 사항을 보고하는 행위 등) (김호균 외, 2013에서 재인용).

**< 표 4 > 조직시민행동의 구성 요소**

구성 요소	정 의
이타주의	□ 어려움에 처해 있는 동료는 돕는 행위
시민의식	□ 조직의 현안이나 문제를 해결하기 위해 적극적으로 참여하는 행위
양심	□ 조직의 규칙이나 절차에 순응하는 행위

## 제 2 절 선행연구의 검토

### 1. 리더십 관련 선행연구

#### 1) 변혁적 리더십 관련 선행연구의 경향

변혁적 리더십은 조직몰입, 조직시민행동, 직무 스트레스 등과의 관계에 있어서 다양한 선행연구가 존재한다. 대부분의 선행연구들은 변혁적 리더십의 유효성을 입증하는 것으로서 변혁적 리더십이 조직몰입, 조직시민행동에 유의미한 정(+)적인 영향을 미치

고, 조직 성과에 부정적 영향을 미치는 직무 스트레스를 낮추는 효과를 갖는다는 것을 실증적으로 분석하고 있다. 또한, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과성을 비교하는 연구도 다수 존재한다.

Bass(1985)는 미 육군 장교 및 기업체의 감독자를 대상으로 한 실증연구에서 부하에 의해 변혁적 리더십이 높게 지각될수록 조직몰입도 높게 나타남을 입증하였으며, 부하의 리더에 대한 만족도와 변혁적 리더십 간에 정(+)적 관계가 있음을 밝혔다. Avolio(1998)는 매니지먼트 게임 시뮬레이션에서 변혁적 리더십이 높게 지각된 팀과 낮게 지각된 팀 간의 성과에 있어서 높게 지각된 팀의 성과가 상대적으로 높게 나타났다고 주장했다. 김호균(2014)의 연구에서는 지방자치단체에서의 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직시민행동과의 관계에 관해서는, Podsakoff 외(1990)는 변혁적 리더 행동이 상사에 대한 부하의 신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 간접적인 영향을 미치고 있다고 보고하였다. 호텔 종사자들을 대상으로 한 김영표 외(2014)의 연구에서는 변혁적 리더십의 개별적 배려 및 지적자극이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 밝힘으로써, 기존학자들(Koh, Steers & Terborg, 1995; MacKenzie, Podsakoff & Aheame, 1998)의 주장을 재확인하였다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과성을 비교한 연구로는, Koh, Steers & Terborg(1995)는 교장의 변혁적 리더십이 교사의 태도와 학생의 학업성취도에 미치는 영향을 분석하였다. 교사 864명을 대상으로 분석한 결과 거래적 리더십은 조직시민행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 변혁적 리더십은 상당한 부가적 영향을 주는 것으로 보고되었다. 교사의 조직몰입과 리더에 대한 만족도 역시 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 부가적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내 연구에서는 류은영(2013)이 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향과 이에 대한 조직구조와 조직문화의 조절효과에 관한 연구에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것을 확인하였고, 조직구조의 집권도와 복잡도는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났으며, 조직문화에 있어서는 클랜문화, 에드호크라시 문화 및 위계문화에서 변혁적 리더십이 조직몰입에 더 유효한 것으로 보고하였다. 민경호와 김동조(2001)는 변혁적 리더십과

거래적 리더십이 자기 효능감과 집단 에피커시를 매개로 하여 조직시민행동에 미치는 영향에 관하여 연구하였는데, 실증 분석 결과, 변혁적 리더십의 개별적 배려가 자기 효능감에 유의미한 영향을 미치고 거래적 리더십의 상황 보상이 자기 효능감에 유의한 영향을 미치며 자기 효능감이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이외에도, 김미송 외(2012)는 공공조직 중 학교조직에 주목하여 연구를 진행하였는데, 다중회귀분석을 사용하여 학교장의 변혁적 리더십이 교사들의 자질에 미치는 영향에 대해 분석을 시도하였다. 학교장의 변혁적 리더십의 하위요소 중 지적자극만이 교사의 자질 구성요소인 열정과 창의성에 각각 유의미한 영향을 미쳤다. 이 결과의 의미에 대해 연구자는 교사들이 학교장 스스로 창의적인 업무수행과 참신한 아이디어를 제시하고 문제해결 능력을 보여 부하들이 새로운 방법으로 문제에 접근하고 행동하도록 자극을 주기를 원하고 있다고 해석했다.

변혁적 리더십과 정서적 신뢰가 지식공유 의도에 미치는 영향에 관한 김대원(2012)의 연구에서는 변혁적 리더십의 하위요소 중 지적자극만이 지식공유의도에 유의한 영향을 미치지 않았다. 연구자는 이에 대해 지적자극이 오히려 구성원의 직무 스트레스를 초래할 가능성이 있다는 것을 의미한다고 분석했다. 이 연구에 따르면 정서적 신뢰는 변혁적 리더십과 지식공유 의도 사이에서 매개변수 역할을 하는 것으로 나타났는데, 이는 변혁적 리더십을 통해 관료들의 정서적 신뢰가 높아지는 경우 조직 내 구성원 간 정서적 유대감 형성은 물론 호혜적 조직문화가 형성되어 구성원들의 지식공유 의도를 높일 수 있다는 것을 의미한다.

## 2) 진성 리더십 관련 선행연구의 경향

진성 리더십에 관한 선행연구는 주로 조직몰입, 직무만족 등의 변수에 미치는 진성 리더십의 유의미한 효과를 실증적으로 분석함으로써 진성 리더십의 중요성을 환기하고자 하는 것이 대부분이나, 비교적 최근 개념이기 때문에 변혁적 리더십에 비해 선행연구가 많이 존재하지는 않는다.

Avolio & Gardner(2005)는 진성 리더십이 기존의 리더십과 가장 다른 부분은 리더

의 진정성을 통해 구성원의 진정성까지 고취시키고 이를 통해 리더가 속한 집단의 성과를 도출한다는 점이며, 따라서 진성 리더십은 리더 개인의 진정성 있는 행동이 구성원들에게 긍정적인 역할 모델이 되어줌으로써 구성원의 성과에 영향을 미치게 된다고 하였다. 김동철, 김대건(2012)은 긍정조직행태 주요 요인 간 관계에 관한 연구에서 진성 리더십이 심리적 자본과 심리적 주인의식에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔으며, 남차현(2012)은 외식기업 관리자의 진성 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 진성 리더십 요인 중 투명성과 균형 잡힌 정보처리만이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 진성 리더십 요인 중 자기 인식과 투명성이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고, 상사에 대한 신뢰는 진성 리더십과 조직몰입 강화에는 통계적으로 유의한 조절효과를 보이지 않았다고 보고하였다. 정예지 외(2012)는 진성 리더십이 팀 성과 및 팀 창의성이라는 과업 관련 효과성에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향력을 미치고 있고, 조직 내 질서 유지 관련 효과성(조직몰입과 조직정치지각)에도 통계적으로 유의한 영향력을 미치고 있다고 보고하였다. 조혜정(2012)은 진성 리더십이 직무열의에 정(+)적으로 유의미한 영향을 미치며, 진성 리더십이 변혁적 리더십의 부정적인 효과를 보완하여 직무열의에 미치는 영향을 증가(enhancing)시켰다고 하였다. 진영협(2013)은 상사의 진성 리더십이 조직 구성원의 긍정심리자본 및 조직 동일시 및 직무만족 및 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다고 보고하였다.

### 3) 기존 리더십 관련 선행연구의 경향 및 한계

현대적 리더십 개념은 다양하게 존재한다. 리더와 부하 사이의 교환관계에 주목하는 거래적 리더십, 거래적 관계를 넘어선 동기 부여와 기대 이상의 성과를 가져오는 영향력에 주목하는 변혁적 리더십, 리더의 개인적 특성과 스킬에 주목하는 카리스마적 리더십, 타인을 위한 봉사와 배려를 강조하는 서번트 리더십, 도덕적 가치와 규범을 중시하는 윤리적 리더십 등 시대적 상황과 필요에 따라 다양한 리더십이 등장해 왔다. 이처럼 새로운 리더십 개념이 등장할 때마다 기존 연구들은 해당 리더십의 독립적인 효과성을 검증하는 데에 치중했다. 특히, 불확실한 환경 변화에 대응하여 조직의 변화를 주도하고 성과를 창출해 내는 변혁적 리더십의 중요성이 주목받음에 따라 그 효과성에 대해서 최근까지 활발한 연구가 이루어지고 있다. 물론, 변혁적 리더십의 유효성에 대해 다양한 분야에서 다양한 조직을 대상으로 실증적인 분석이 이루어지는



것은 의미가 있다. 그러나 이들 연구는 겉으로 드러난 변혁적 리더의 스킬이나 영향력에 대해서만 주목하고 있을 뿐, 그것의 진정성에 대해서는 고려를 하지 않고 있다(정예지, 2012).

리더십이라는 것은 지도자와 부하 간의 인간적인 상호작용을 통해 그 효과가 나타나는 것이며 조직적 차원의 개념이기는 하나, 개인 간의 커뮤니케이션을 매개로 하여 이루어지는 것이다. 따라서 리더의 언변이나 스킬보다는 진정성이라는 보다 본질적 요소가 중요하게 작용할 것이다. 이에 본 연구는, 리더의 외재적 영향력에 치중된 기존 리더십 연구의 한계를 극복하고 리더의 진정성에 주목하고자 한다.

### 3. 조직몰입 관련 선행연구의 경향

조직몰입은 조직성과의 향상에 긍정적인 영향을 미치는 변수로서, 대표적인 조직구성원의 태도 변수이다. 조직몰입에 관한 선행연구는 크게 특정 리더십 유형과의 관계를 실증적으로 분석하는 연구와 새로운 제도 혹은 시스템의 도입이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구로 나뉜다.

먼저 황창호 외(2012)는 공공기관 구성원들의 조직몰입과 이직충동, 이직활동의 영향요인에 관한 연구에서 기관장의 리더십, 성취감, 인정감, 담당업무에 대한 만족과 같은 내적동기와 보수, 승진, 후생복지에 대한 만족과 같은 외적 동기가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 이 연구에서 흥미로운 점은 역할스트레스가 높으면 조직몰입에 부(-)의 영향을 미친다는 다양한 연구결과(김대원 외, 2003)와 달리 역할 과다가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다는 것이다. 이에 대해 연구자는 조직 구성원들이 느끼는 자신의 직무와 책임과 업무량이 과중할 때 오히려 문제점들을 빨리 개선하고자 조직몰입을 하게 된다고 해석하고 있다.

한편, 이해진 외(2011)는 사회복지분야 종사자들의 이직률이 높다는 문제의식을 바탕으로 사회복지관장의 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 영향을 미치는지 실증하는 연구를 수행했다. 연구결과 변혁적 리더십이 조직몰입향상에 기여하는 수준이 큰 것으로 나타났고, 감성지능은 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 조절변수로 작용하며, 이를 토대로 사회복지관장들의 감성지능을 향상시키는 훈련과 개발이 더욱 필요함을 주장하였다.

정재명(2011)은 지방자치단체 상관 리더십 유형이 조직몰입과 노조몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을, 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 한편 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 노조몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 관리자의 태도와 노조몰입의 부(-)의 상관관계를 나타냈다는 연구(백종섭, 2006 ; 박현숙 외, 2010)와는 상이한 결과였다. 이에 대해 연구자는 노조몰입의 경우 조직상관에 대한 리더십 보다는 노조지도자의 리더십이 노조 몰입도에 영향을 줄 것이라고 추측했다.

김영희 외(2010)는 통합조직과 비통합조직의 비교를 통해 직무스트레스와 조직 몰입 간 관계에 대한 LMX(leader-member exchange)의 조절효과를 분석했는데, 이 연구를 통해 직무스트레스가 조직몰입에 부(-)의 상관관계가 있다는 사실을 밝혔다. 이때 리더-부하의 교환관계(LMX)는 비통합기관에 한정하여 직무스트레스와 조직몰입 사이의 조절변수로 작용했다.

윤수재 외(2010)는 중앙정부의 성과관리 시스템을 성과관리계획, 성과관리집행, 성과관리 평가, 성과관리 환류로 나누어 이들 요인이 개인의 조직몰입에 미치는 영향을 분석했는데, 이 중 성과관리 계획요인과 성과관리 환류요인이 조직몰입에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀냈다. 이는 성과관리계획의 수립과 성과관리환류 점검을 중요하게 생각할수록 조직의 문제를 내 문제처럼 느껴 부처에 대한 소속감이 높다는 것을 시사한다.

#### 4. 조직시민행동 관련 선행연구의 경향

조직 구성원의 행동이나 태도와 관련하여 조직시민행동에 관한 연구는 다수 존재한다. 주로 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 조직 구성원의 행태 변수로서 취급되며, 특정 리더십 유형과 조직시민행동 간의 정(+)적인 관계를 분석하는 연구가 주를 이룬다.

먼저, 김대원(2012)은 부산 및 경남지역의 시·군 산하 관료들로부터 얻은 서베이 데이터를 바탕으로 구조방정식 모형과 매개회귀모형(hierarchical regression)을 사용하여 변혁적 리더십과 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 분석했다. 연구 결과, 변혁적 리더십의 개별적 배려는 조직지원인식과 조직시민행동에 유의미한

영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직지원인식은 변혁적 리더십과 조직시민행동 사이의 매개역할을 하는 것을 확인되었다. 이러한 결과를 바탕으로 연구자는 변혁적 리더십을 통한 조직지원인식을 높이는 방안 모색을 적극적으로 검토할 필요성에 대해 역설했다. 또, 김대원(2014)은 조직시민행동을 종속변수로 한 리더-구성원 교환관계, 셀프 리더십 및 조직시민행동 간 관계에 관한 연구에서 관계지향 LMX(Leader-Member Exchange)의 질과 행동지향 및 자연보상 전략을 통한 셀프 리더십의 고양은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 확인되었으며, 동시에 셀프 리더십은 다른 두 변인 사이에서 매개역할(강화효과: accentuation)도 한다고 보고하였다.

김호균(2007)은 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 효과에 관한 연구에서 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족에 각각 긍정적인 영향을 미치고 있다고 보고하였다. 또한 직무만족은 리더십과 조직몰입, 조직시민행동변수 각각에 대해 부분적으로 매개역할을 하고 있음을 확인하였다.

또 다른 연구에서는 조직구성원들이 인식하는 분배공정성과 상호작용 공정성의 정도가 긍정적일수록 조직신뢰정도가 높으며, 조직신뢰가 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고, 분배공정성과 상호작용 공정성은 조직신뢰를 매개로 하여 각각 조직시민행동변수에 유의미한 정(+)의 효과를 가진다는 것을 실증적으로 분석하였다.

김대원 외(2012)는 변혁적 리더십과 직무만족도의 관계에 있어서 조직시민행동이 매개효과를 가진다는 것을 확인하였고, 양동민 외(2013)는 변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 개인적 동일시와 사회적 동일시는 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계를 완전 혹은 부분 매개하고 있음을 설문조사를 통해 실증적으로 분석하였다.

김정광 외(2011)는 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 특정 지역의 기초지방자치단체를 대상으로 총 496명으로부터 획득한 데이터를 실증분석한 결과, 서번트 리더십은 임파워먼트, 조직시민행동과 유의한 정(+)의 관계를 가지며, 임파워먼트는 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 부분매개역할을 하는 것을 확인하였다.

김대원 외(2012)는 지방정부 관료들을 대상으로 한 셀프 리더십과 조직시민행동에 관한 연구에서 셀프 리더십과 심리적 임파워먼트는 조직시민행동의 중요한 영향변인의 역할을 하는 것으로 나타났으며, 특히, 심리적 임파워먼트는 다른 두 변인 사이에서 매개역할도 함을 보고하였다.

김호균 외(2013)은 미국 NPO(nonprofit organization: NPO) 조직에서의 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 대해 교차수준(cross-level study) 분석을 한 결과, 배분공정성이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치며, 조직몰입은 조직시민행동의 하위변수 중 이타주의와 시민의식변수에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고, 절차공정성이 시민의식변수에 유의미한 정(+)의 영향을 미침을 보고하였다.

이호선 외(2013)는 6개 중국기업의 종업원 300명을 대상으로 설문조사를 통해 임파워링 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관해 구조방정식을 통해 분석한 결과, 임파워링 리더십이 조직시민행동, 임파워먼트에 유의적인 영향을 미치고, 임파워링 리더십과 조직시민행동 사이에 있어서 심리적 임파워먼트는 부분매개역할을 함을 보고하였다.

김정인(2014)은 지방세무직 공무원들을 대상으로 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계에 관한 연구를 통해서, 공공봉사동기 변수는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미쳤으나, 공공봉사동기의 하위요인인 공공정책에 대한 호감도는 조직시민행동에 부정적인 영향을, 동정심과 자기희생은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다.

김종술 외(2013)은 직무 임베디드니스가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 직무 임베디드니스의 하위차원 중 직장내 요인은 적합성과 관계성이, 직장외 요인은 적합성과 이직시손실이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치며, 이러한 관계에서 진정성 리더십이 부분적인 조절효과를 가진다고 보고하였다.

## 제 3 장 연구 설계 및 분석 방법

### 제 1 절 연구 가설

#### 1. 진성 리더십과 조직 몰입

진성 리더십은 조직 몰입, 조직시민행동 등의 조직유효성 측면에서 유의미하고 긍정적인 예측 변인으로 나타나고 있으며, 리더십의 효과성도 정(+)적인 수준으로 나타났다고 밝혀지고 있다(Walumbwa, 2008). 이는 조직 리더가 자신의 진정한 가치와 신념, 강점 등을 알고 행동하면 결국에 구성원들의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는

점이 강조된 것이다. 특히, 구성원들의 진정성은 그들의 행복감과 지속가능하고 진정한 성과에 기여할 수 있고, 이러한 성과는 지속적인 경쟁우위를 유지시켜 주며, 더불어, 재정, 인적 자원, 심리적 자산 등이 가져다주는 수익에서 평균 이상의 성과가 지속된다고 밝히고 있다(Avolio & Gardner, 2005). Walumbwa 등(2010)은 진성 리더십이 구성원들의 행동을 연결시켜주는 심리학적 프로세스에 관한 연구에서 진성 리더십 행동은 구성원들의 조직시민행동과 조직 몰입에 긍정적으로 관련이 되어 있다고 밝혀, 그 효과성을 입증하였다. 이와 함께, Jensen & Luthans(2006a)는 소규모 기업들을 대상으로, 조직 구성원들이 지각하는 기업가의 진성 리더십이 그들의 직무만족과 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 더 나아가 일에 대한 행복감까지 유의한 영향을 미쳤다는 점을 발견하였다.

국내 연구로서 정예지 외(2012)는 진성 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구에서, 진성 리더십이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔고, 진영협(2013) 역시, 진성 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 진성 리더십이 조직몰입과 정(+)의 관계가 있음을 검증하였다. 이러한 선행연구와 이론을 바탕으로 진성 리더십은 조직 몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 판단할 수 있다.

가설1. 상사의 진성 리더십은 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 진성 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2. 진성 리더십은 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3. 진성 리더십은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 진성 리더십과 조직시민행동

상사의 진정성 있는 리더십은 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입을 높일 것이라는 점은 선행연구를 통해 보고된 바 있다. 뿐만 아니라, 상사의 높은 자기인식과 투명한 정보 공유, 객관적인 정보에 대한 균형 잡힌 처리, 자신의 내면적 가치와 일치된 결정 등은 조직 구성원들로 하여금 공식적으로 주어진 역할 이외의 활동으로서 조직의 효과성을 높이고 기능적 효율성을 촉진하는 조직시민행동을 유발할 것으로 기대된다.

이와 관련한 국내연구로는, 송보라 외(2014)는 K대 간호사를 대상으로 한 연구에서

간호사의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로 진성리더십( $\beta=.371, p<.001$ ), 조직 공정성( $\beta=.221, p=.005$ ), 결혼여부( $\beta=.142, p=.023$ )의 순으로 나타났으며, 조직시민행동의 30.7%를 설명하였다고 보고하였다. 김명희 외(2013) 역시 외식 기업 종사자 300명을 대상으로 한 실증분석을 통해 진성 리더십이 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 유사한 연구로 홍성화 외(2011)와 김명희 외(2014)도 진성 리더십이 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증 분석을 통해 확인하였다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2. 상사의 진성 리더십은 부하의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 진성 리더십은 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2. 진성 리더십은 시민의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3. 진성 리더십은 양심에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 변혁적 리더십과 조직몰입

변혁적 리더십에 대한 많은 연구가 변혁적 리더십이 구성원의 조직행태와 유의한 관계에 있음을 입증하고 있으며 특히, 직무만족이나 조직몰입과 같은 태도, 심리적 변수에 대하여 유의한 영향력을 미치고 있는 것으로 알려져 있다.

O'Reilly & Chatman(1986)은 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 긍정적 영향력을 미친다고 하였고, Bass & Riggio(2006), Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia (2004) 역시 변혁적 리더십과 조직몰입 간에는 긍정적인 관계가 있다고 지적했다.

국내 연구의 경우, 김호균(2009)은 지방자치단체를 중심으로 리더십 변인이 조직성과변인에 미치는 영향을 분석한 연구에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔다. 고성돈과 송병식(2001)은 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려가 정서적 몰입과 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 남상화와 전오진(2001)은 지방행정조직을 대상으로 상사의 리더십 유형과 부하공무원의 조직몰입과의 관계에서, 상사가 변혁적 리더일수록 부하공무원의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 지속적 몰입에는 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 이상의 논의를 근거로 아래와 같은 가설을 도출할 수 있

다.

가설 3. 상사의 변혁적 리더십은 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2. 변혁적 리더십은 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3. 변혁적 리더십은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 변혁적 리더십과 조직시민행동

변혁적 리더십 구성요소들에 대한 인식이 조직시민행동의 각 구성요소들과 높은 수준의 상관관계가 있음을 보여주는 연구(MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991) 및 변혁적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 효과가 있음을 확인하는 연구(Koh, Steers and Terborg, 1995; MacKenzie, Podsakoff & Aheame, 1998)는 다양하게 나타나고 있다. Koh, Steers and Terborg(1995)는 변혁적 리더십의 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 조직시민행동의 정도가 더 높았음을 주장하였고, MacKenzie, Podsakoff & Aheame(1998)는 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 조직시민행동이 정(+)의 관계를 보임을 입증하였다.

국내연구로는 정윤길 외(2000)는 지방자치단체의 공무원을 대상으로 상사의 변혁적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 효과가 있음을 발견하였고, 최충식 외(2007) 역시 변혁적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 효과가 있음을 밝혔다. 이수광(2010)은 기업 중간관리자의 변혁적 리더십이 조직시민행동 제고에 긍정적인 효과를 미친다는 것을 검증하였다. 이와 같은 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 4. 상사의 변혁적 리더십은 부하의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 변혁적 리더십은 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2. 변혁적 리더십은 시민의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-3. 변혁적 리더십은 양심에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 5. 진성 리더십과 변혁적 리더십의 상대적 영향력

앞서 변혁적 리더십과 진성 리더십이 각각 조직몰입과 조직시민행동 모두에 긍정적인 영향을 미침으로써 궁극적으로 조직성과의 향상을 가져올 것이라는 선행연구를 살펴해보았다.

진성 리더는 조직 사명을 달성하기 위한 가치기준을 설정하고 자신의 강·약점에 대한 이해(자기인식)를 바탕으로 약점을 극복하기 위해 구성원들의 의견을 개방적으로 공유한다. 리더가 팀 내 설정된 목적과 방향성의 타당성뿐만 아니라 자신의 강점과 약점에 대해 끊임없이 질문하고 개방적인 대화를 하며, 그 과정 속에서 먼저 타인의 말을 경청하고 의견을 공유하는 것은 구성원들에게 자신감을 주며 조직몰입을 높인다. 또한, 리더가 학습 및 수용 의지를 보여줌으로써 조직 내 변화, 학습, 의견 공유 과정의 개발을 가능하게 한다(정예지, 2014). 이는 구성원들로 하여금, 자신이 속한 조직에 대한 감정적 애착을 높일 뿐만 아니라, 고양된 주인의식을 바탕으로(김동철 외, 2012) 자신에게 공식적으로 부여된 임무 외에도 조직성과의 향상에 기여할 수 있는 이타적 행위나 양심적 행동을 하게 한다.

변혁적 리더십은 높은 자신감, 신념에 대한 이상과 확신, 카리스마 넘치는 언행 등을 통해 구성원들을 동기를 자극한다(정예지, 2014). 겉으로 드러난 스타일, 스킬, 언변과 같은 카리스마적 요소를 통해 부하들로부터 신뢰와 존경을 획득하고, 부하들에게 틀에 박힌 사고에서 벗어날 것을 강조하며, 부하의 욕구와 감정에 대해 개별적으로 배려해 줌으로써 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것이다.

한편, 변혁적 리더의 리더십에 진정성이 결여되어 있는 경우, 그 효과가 일정한 한계를 가질 수밖에 없다는 연구(정예지, 2012; Bailey, 1988; Bass, 1985; Burns, 1978; Howell & Avolio, 1992; Maritn & Sims, 1956;)가 있다.

변혁적 리더십은 리더가 부하에게 미치는 영향력만을 강조할 뿐, 자신에 대한 인식과 규율은 고려하지 않는다. 즉, 변혁적 리더가 사람들을 압도하는 카리스마, 유려한 말솜씨, 웅변술 등을 통해서 구성원들의 동기를 자극하지만 정작 그의 행동은 자신이



제시한 비전과 괴리되거나 새로운 문제해결방식을 시도하는 구성원들의 의견을 개방적으로 수용하지 않을 수 있는 것이다. 이처럼 변혁적 리더가 자기 인식이 부족하고 말과 행동이 괴리되는 경우, 이것은 부하들에게 자연스럽게 인지될 수밖에 없고 이때 해당 리더십은 그 효과에 있어서 일정한 한계를 가질 수밖에 없는 것이다. 반면, 진성 리더는 부하들에게 어떠한 영향을 미치기 위해 의도적으로 특정 언행을 보이기 보다는 스스로에 대한 인식을 바탕으로 자신의 가치 기준에 따라 행동한다. 이것이 부하들을 자연스럽게 감화하고 조직성과의 향상을 가져올 수 있는 것이다.

이러한 관점에서 볼 때, 진성 리더십은 변혁적 스킬이나 기술보다 근본에 위치하는 “근원적인 리더십(root leadership)”이라고 할 수 있다(정예지, 2012; 윤정구, 2012; Avolio & Gardner, 2005; Bass & Steidlmeier, 1999; Gardner et al., 2005). 따라서 두 리더십을 한 모형 내에서 분석했을 때, 변혁적 리더십이 통제된 상태에서의 진성 리더십이 조직행태에 미치는 긍정적인 영향력은 진성 리더십이 통제된 상태에서의 변혁적 리더십이 조직행태에 미치는 긍정적인 영향력의 크기보다 클 것으로 예측할 수 있다.

이상의 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 5. 진성 리더십이 조직행태에 미치는 긍정적인 영향력은 변혁적 리더십이 조직행태에 미치는 긍정적인 영향력보다 클 것이다.

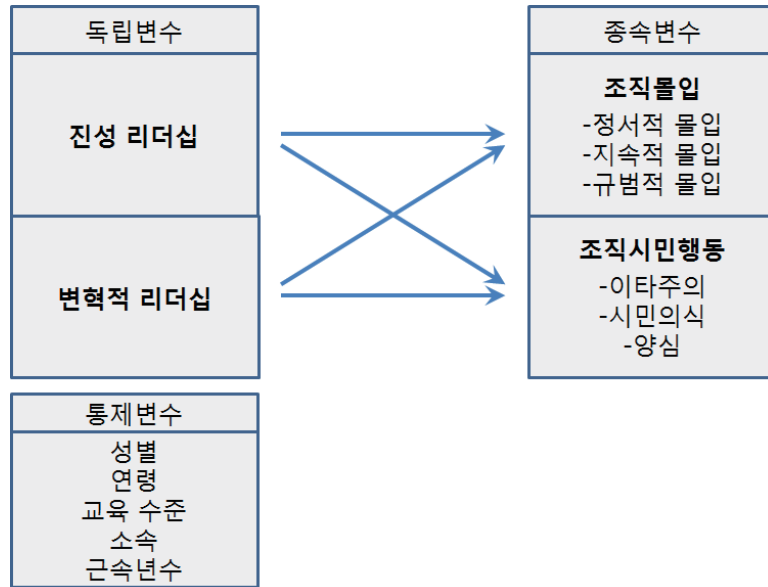
가설 5-1. 진성 리더십이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력은 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력보다 클 것이다.

5-2. 진성 리더십이 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향력은 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향력보다 클 것이다.

## 제 2 절 개념적 준거틀

앞서 설정한 독립변수인 진성 리더십과 변혁적 리더십, 종속변수인 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계를 바탕으로 연구모형을 도식화하면 다음과 같다.

< 그림 1 > 개념적 준거틀



## 제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

### 1. 독립변수

#### 1) 진성 리더십

진성 리더십의 개념 및 정의는 연구자에 따라 약간의 차이는 있으나 선행 연구들을 종합하여 보면, 깊은 자기 인식 능력과 높은 자기 규제 기준에 의해 표출되는 진정성 있는 행동들의 속성을 지닌다고 할 수 있다(진영협, 2013). 본 연구에서는 정예지

(2012)와 같이 “높은 도덕적 가치를 갖고 자기 자신에 대해 진솔하며 자신이 표명한 가치와 일관되게 윤리적으로 행동하는 정도”로 조작적 정의한다.

진성 리더십을 측정하기 위해 Avolio 등(2007)에 의해서 개발되고, 진영협(2013) 등 여러 선행 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 ALQ(Authentic Leadership Questionnaire) 설문 문항들을 사용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

“나의 상사는 자기를 타인들이 어떻게 평가하는지 스스로 잘 안다”, “나의 상사는 실수를 했을 때 이를 솔직히 인정한다”, “나의 상사는 부하들이 솔직한 의견을 표현할 수 있게 하는 편이다”, “나의 상사는 자신의 신념에 따라 행동한다”, “나의 상사는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다” 등 16문항으로 구성되어 있다.

## 2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 “부하 직원에게 카리스마를 행사하고 비전과 목적의식을 심어주며 새로운 관점으로 문제점을 해결하도록 도와줄 뿐 아니라 개인적으로도 잘 대우해주는 정도”(정예지, 2012)로 조작적 정의하고, 이를 측정하기 위해 Bass & Avolio(1990)의 다면적 리더십 설문지(MLQ-10)와 한광현(1999), 김영표 외(2014), 정인숙 외(2012)를 참고하여 설문지를 구성하였다.

“나의 상사는 미래에 대한 강력한 비전을 제시한다”, “나의 상사는 문제 해결 시 다양한 관점으로 사고하도록 독려한다”, “나의 상사는 나의 개인적 감정에 긍정적 관심을 보인다” 등 10문항으로 구성되어 있으며 Likert 5점 척도로 측정하였다.

## 2. 종속변수

### 1) 조직몰입

조직몰입이란 자신이 속한 조직에 대해 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내주는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 강한 의지를 말한다(남차현, 2012). 본 연구에서는 ‘자신이 속한 조직에 대해 일체감을 느끼고 애착심을 갖는 정도’로 조작적 정의하고, Allen & Mayer(1990)의 연구에 따라 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입이라는

세 가지 하위 개념에 대해 Likert 5점 척도로 측정하였다.

“나는 이 조직에 대해 강한 소속감을 갖고 있다”, “이 회사에 계속 다니는 것이 현재 나에게는 필수적인 일이다”, “이 회사, 저 회사 옮겨 다니는 것은 비윤리적이라고 생각한다” 등 12문항으로 구성되어 있다.

## 2) 조직시민행동

조직시민행동은 ‘공식적 보상체계에 반영되지 않지만 조직의 성과에 긍정적 영향을 미치는 역할 외 행동’으로 조작적 정의하고, Smith et al.(1983), Organ & Konovsky(1989), Podsakoff et al(2000)이 개발하고, 김호균(2007) 등의 선행연구에서 사용된 설문문항을 활용하였다. 하위변수인 이타주의, 시민의식, 양심은 각각 5문항, 3문항, 3문항으로 구성되어 있으며 Likert 5점 척도로 측정하였다.

## 3. 통제변수

본 연구의 목적은 진성 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 따라서 이러한 관계를 검증하는 데 있어서 채택하지 않은 외생요인으로부터 연구의 결과가 왜곡되지 않도록 통제변수를 고려해야 한다(정예지, 2014). 선행연구를 바탕으로 결과변수인 조직몰입, 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수를 통제변수로 설정함으로써, 성별(Angle & Perry, 1981; Condemn, 2002), 연령(Sheldon, 1971; Vitello-Cicciu, 2001), 교육 수준(Brooks, 2002), 소속(Brooks, 2002), 근속년수(Sheldon, 1971)가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 배제하였다.

## 제 4 절 자료의 수집 및 분석 방법

### 1. 설문지의 구성

본 연구에서 설문지는 진성 리더십, 변혁적 리더십, 조직몰입, 조직시민행동, 인구통

계학적 변수로 크게 다섯 부분으로 구성되어 있으며, 인구통계학적 특성을 파악하는 5개의 문항을 제외한 나머지 49개의 문항으로 구성되어 있다.

설문 구성을 구체적으로 살펴보면, 독립변수인 진성 리더십은 네 가지 하위요소의 총 16개의 문항으로, 변혁적 리더십은 세 가지 하위요소의 총 10문항으로 구성되어 있다. 종속변수인 조직몰입, 조직시민행동은 모두 세 가지 하위요소를 포함하고 있으며 각각 12문항, 11문항으로 구성되어 있다. 응답자의 생각과 일치하는 정도를 ‘①전혀 아니다’에서 ‘⑤매우 그렇다’까지 Likert 5점 척도로 측정하였다.

< 표 5 > 설문지의 구성

변 수	측정분류	문항 번호	문항 수	출 처	
독립변수	진성 리더십	자아 인식	I (1-3)	16	Walumbwa et al.(2008), 김창호 외(2012), 진영협(2013)
		관계의 투명성	I (4-8)		
		도덕적 관점	I (9-12)		
		균형 잡힌 정보처리	I (13-16)		
	변혁적 리더십	카리스마	II (1-4)	10	Bass et al. (1990), 한광현 (1999), 김영표 외 (2014) 등
		지적 자극	II (5-7)		
개별적 배려		II (8-10)			
종속변수	조직몰입	정서적 몰입	III(1-4)	12	Allen & Mayer(1990)
		지속적 몰입	III(5-8)		
		규범적 몰입	III(9-12)		
	조직시민 행동	이타주의	IV(1-5)	11	Smith et al.(1983), Organ & Konovsky(1989), Podsakoff et al.(2000), 김호균(2007)
		시민의식	IV(6-8)		
		양심	IV(9-11)		
통제변수	인구통계학적 특성	V	5		

## 2. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 공공부문 근로자들을 대상으로 하여 진성 리더십과 변혁적 리더십이 조직 몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하는 것으로서, 2014년 10월 현재 중앙정부부처의 공무원과 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관의 정규직 근로자를 대상으로 하였다.

설문은 2014년 10월 13일부터 10월 25일까지 2주간 실시하였으며, 본 연구자가 직접 방문하거나 연구의 목적과 내용을 충분히 숙지한 설문 배부자를 통해 배포하였다. 설문지는 총 200부를 배포하여 181부를 회수하였으며, 회수율은 90.5%이다.

설문 응답자는 연구 대상에 대한 접근성 문제로 인해 편의 표본 추출 방법(convenience sampling)을 통하여 선정하였고, 설문에 응한 정부부처 및 기관은 해양수산부, 고용노동부, 한국전력공사, 한국수력원자력, 한국관광공사, 한국광물자원공사, 한국원자력안전기술원 등이다.

## 3. 분석 방법

본 논문의 실증분석은 사회과학 통계패키지(STATA 11)를 이용하여 실시하였다. 먼저, 인구통계학적 변수를 처리하기 위해서 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 변수들의 구성개념 타당성을 위한 요인분석(factor analysis), 변수 간의 내적 일관성 조사를 위한 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용한 신뢰성 검증(reliability test), 변수 간의 유의성 검증을 위한 상관관계분석(correlation analysis), 상관관계가 높게 나타난 독립변수 간의 다중공선성(multicollinearity) 문제가 발생하는지 살펴보기 위한 분산팽창인자(Variance Inflation Factor)를 이용한 다중공선성 검사, 그리고 진성 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 효과를 살펴보기 위해 인구통계학적 변수를 통제한 상태에서 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

< 표 6 > 진성 리더십이 조직 행태에 미치는 영향에 관한 회귀모형

가설	회귀방정식
가설 1.	$Y = \alpha + \beta_1AL + Z_1GE + Z_2AG + Z_3ED + Z_4ORG + Z_5YR + \varepsilon$
가설 2.	
가설 3.	$Y = \alpha + \beta_2TL + Z_1GE + Z_2AG + Z_3ED + Z_4ORG + Z_5YR + \varepsilon$
가설 4.	
가설 5.	$Y = \alpha + \beta_3AL + \beta_4TL + Z_1GE + Z_2AG + Z_3ED + Z_4ORG + Z_5YR + \varepsilon$

Y=조직몰입, 조직시민행동  
AL=진성 리더십, TL=변혁적 리더십  
GE=성별, AG=연령, ED=교육수준, ORG=소속, YR=근속년수

## 제 4 장 분석 결과

### 제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성

본 연구의 조사대상자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

조사대상자는 총 181명으로, 남성이 121명(70.35%), 여성이 51명(29.65%)으로 남성이 다수인 것으로 나타났다. 소속의 경우는 정부 부처가 81명(44.75%), 공기업이 100명(55.25%)로 공기업이 다소 많았다. 연령을 살펴보면, 19-29세가 36명(19.89%), 30-39세가 92명(50.83%), 40-49세가 47명(25.97%), 50세 이상이 6명(3.31%)으로 30대가 가장 많았다. 교육 수준은 고등학교 졸업이 1명(0.55%), 전문대 졸업이 3명(1.66%), 4년제 대학 졸업이 134명(74.03%), 대학원 졸업이 43명(23.76%)으로 4년제 대학 졸업이 대다수였다. 근속년수의 경우, 5년 미만이 84명(46.41%), 6-10년이 37명(20.44%), 11-15년이 28명(15.47%), 16-20년이 22명(12.15%), 21년 이상이 10명(5.52%)으로 5년 미만의 경우가 다소 많았다.

< 표 7 > 조사대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈 도
성 별 (N=172)	남 성	121 (70.35%)
	여 성	51 (29.65%)
소 속 (N=181)	정부 부처	81 (44.75%)
	공기업	100 (55.25%)
연 령 (N=181)	19-29세	36 (19.89%)
	30-39세	92 (50.83%)
	40-49세	47 (25.97%)
	50세 이상	6 (3.31%)
교육 수준 (N=181)	고등학교 졸업	1 (0.55%)
	전문대 졸업	3 (1.66%)
	대학(4년제) 졸업	134 (74.03%)
	대학원 졸업	43 (23.76%)
근속년수 (N=181)	5년 미만	84 (46.41%)
	6-10년	37 (20.44%)
	11-15년	28 (15.47%)
	16-20년	22 (12.15%)
	21년 이상	10 (5.52%)



## 제 2 절 각 변수의 기초통계분석

### 1. 타당도와 신뢰도 분석

본 연구에서는 진성 리더십과 변혁적 리더십, 그리고 종속변수인 조직몰입과 조직시민행동을 측정함에 있어 선행연구에서 제시된 요인 및 설문을 활용하였다. 해당 문항들은 기존 연구에서 타당도가 이미 검증된 것이기는 하나, 측정된 변수들이 동일한 구성 개념을 측정하고 있는지 파악하기 위해서 주성분 분석(principal component analysis)를 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 그 결과, 요인값이 현저히 떨어지는 진성 리더십 4번 문항과 8번 문항, 11번 문항을 제외하고, 진성 리더십은 네 가지의 하위 요소, 변혁적 리더십과 조직몰입, 조직시민행동은 각각 세 가지의 하위 요소로 분류되었다.

변수들 간의 신뢰성을 측정하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 통해 내적 일관성(internal consistency) 분석을 실시하였다. 독립변수인 진성 리더십과 변혁적 리더십, 그리고 종속변수인 조직몰입과 조직시민행동 모두 보편적으로 신뢰성이 있다고 판단하는 값인 0.6보다 훨씬 큰 값(진성리더십=0.92, 변혁적 리더십=0.89, 조직몰입=0.87, 조직시민행동=0.83)이 나타났다. 따라서 본 연구에서 신뢰성은 확보되었다고 할 수 있으며, 응답자들이 어느 정도 일관성을 가지고 답했다고 판단할 수 있다.

< 표 8 > 측정 도구의 요인분석과 신뢰도 분석 결과

독립변수 설문문항			요인값	종속변수 설문문항			요인값
진성 리더십	자아 인식	AL1	0.86	조직몰 입	정의적 몰입	OC1	0.86
		AL2	0.84			OC2	0.92
		AL3	0.82			OC3	0.88
	AL4	0.49	OC4			0.71	
	관계의 투명성	AL5	0.78		지속적 몰입	OC5	0.81
		AL6	0.88			OC6	0.88
		AL7	0.83			OC7	0.73
		AL8	0.02			OC8	0.85
	도덕적 관점	AL9	0.79		규범적 몰입	OC9	0.74
		AL10	0.85			OC10	0.83

		AL11	0.52			OC11	0.84		
		AL12	0.75			OC12	0.73		
	균형 잡힌 정보처 리	AL13	0.83		이타주 의	OCB1	0.83		
		AL14	0.77			OCB2	0.79		
		AL15	0.92			OCB3	0.77		
		AL16	0.80			OCB4	0.84		
						OCB5	0.72		
	변혁적 리더십	카리스 마	TL1		0.85	조직시 민행동	시민의 식	OCB6	0.78
			TL2		0.81			OCB7	0.90
			TL3		0.83			OCB8	0.84
			TL4		0.66			양심	OCB9
지적 자극		TL5	0.89	OCB10	0.87				
		TL6	0.92	OCB11	0.68				
		TL7	0.86						
개별적 배려		TL8	0.83	신뢰도 분석	진성 리더십=0.92 변혁적 리더십=0.89 조직몰입=0.87 조직시민행동=0.83				
		TL9	0.88						
		TL10	0.88						

## 2. 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 각 변수 간의 관련성 정도를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관계수(correlation coefficient)란 한 변수가 증가할 때 다른 변수가 증가·감소하는지, 혹은 변화가 없는지 파악하고 그 정도를 나타내는 계수이다(김민지, 2014). 본 연구에서는 독립변수와 종속변수, 통제변수 간의 관계를 파악하기 위해 Pearson 상관계수를 사용한 상관관계 분석을 실시하였다.

분석 결과, 진성 리더십은 정의적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입과 각각 0.364, 0.157, 0.323의 상관관계를 보였고, 이타주의, 시민의식, 양심과는 각각 0.151, 0.333, 0.240의 상관관계를 보였다. 통제변수인 성별, 연령, 교육 수준, 소속, 근속년

수와는 각각 0.229, 0.148, 0.047, -0.154, 0.129의 상관관계를 보였다.

변혁적 리더십은 정의적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입과 각각 0.385, 0.137, 0.365의 상관관계를 보였고, 이타주의, 시민의식, 양심과는 각각 0.148, 0.313, 0.268의 상관관계를 보였다. 통제변수인 성별, 연령, 교육 수준, 소속, 근속년수와는 각각 0.147, 0.193, -0.116, -0.191, 0.222의 상관관계를 보였다.

종속변수인 조직몰입은 통제변수 중에서 근속년수와 비교적 높은 상관관계(0.310, 0.239, 0.217)를 보였고, 조직시민행동은 특정 통제변수와 뚜렷이 높은 상관관계를 보이지는 않았다.

한편, 독립변수인 진성 리더십과 변혁적 리더십 간에 높은 상관관계(0.766)가 나타났다. 하지만 분산팽창인자(Variance Inflation Factor)를 이용하여 다중공선성(multicollinearity) 검사를 한 결과, VIF 값이 1.10에서 2.66으로 나타났으며 평균(Mean VIF)이 2.01 이었다. 일반적으로 VIF 값이 10보다 크면 다중공선성 문제를 의심해야 하며, 모형 각 변수들의 VIF 값이 모두 10보다 작더라도 평균이 1보다 상당히 크면 역시 다중공선성 문제를 고려해야 한다(민인식 외, 2012). 그러나 본 연구모형의 경우, 변수들의 VIF 값과 평균이 매우 낮게 나타나 다중공선성 문제는 없다고 볼 수 있다.

< 표 9 > 변수 간 상관관계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) 진성 리더십	1.000												
(2) 변혁적 리더십	0.766	1.000											
(3) 정의적 몰입	0.360	0.385	1.000										
(4) 지속적 몰입	0.157	0.137	0.377	1.000									
(5) 규범적 몰입	0.323	0.365	0.467	0.385	1.000								
(6) 이타주의	0.151	0.148	0.416	0.262	0.296	1.000							
(7) 시민의식	0.333	0.313	0.493	0.233	0.379	0.442	1.000						
(8) 양심	0.240	0.268	0.212	0.285	0.282	0.243	0.237	1.000					
(9) 성별	0.229	0.147	0.197	0.174	0.231	0.143	0.258	0.016	1.000				
(10) 연령	0.148	0.193	0.208	0.194	0.166	0.123	0.107	0.187	0.318	1.000			
(11) 교육 수준	0.047	-0.116	-0.190	-0.136	-0.120	-0.082	-0.086	0.082	-0.081	-0.135	1.000		
(12) 소속	-0.154	-0.191	-0.088	-0.006	0.022	0.095	0.027	0.024	-0.083	-0.014	0.225	1.000	
(13) 근속년수	0.129	0.222	0.310	0.239	0.217	0.126	0.163	0.205	0.209	0.768	-0.260	-0.011	1.000

### 제 3 절 가설의 검증

진성 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 본 연구의 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 실시를 위해 명목변수를 더미변수화 하는 과정을 거쳤다. 성별의 경우, 여성을 0, 남성을 1로 더미변수화 하였고, 소속의 경우, 정부부처를 0, 공기업을 1로 설정하였다.

#### 1. 진성 리더십과 조직몰입

##### 1) 진성 리더십과 정서적 몰입의 관계 : 가설 1-1의 검증

진성 리더십이 조직몰입의 하위요소 중 정서적 몰입에 미치는 영향(가설1-1)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 진성 리더십은 조직 구성원의 정서적 몰입에 유의미한 영향( $\beta=0.325$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다. 이는 기존 연구결과(Walumbwa, 2008; 정예지, 2012; 진영협, 2013)와 일치하는 결과로서, 리더가 진성 리더십을 보일수록 부하가 조직에 대해 느끼는 감정적 애착의 정도가 높아지는 것으로 판단할 수 있다.

통제변수의 경우, 교육수준이 높아질수록 정서적 몰입이 낮아지는 효과( $\beta=-0.134$ ,  $p<.1$ )가 나타났고, 근속년수가 높아질수록 정서적 몰입이 높아지는 효과( $\beta=0.310$ ,  $p<.01$ )가 나타났다.

< 표 10 > 진성 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***2.839	0.591		4.80	0.000
진성 리더십	***0.391	0.086	0.325	4.54	0.000
성별	0.153	0.131	0.086	1.17	0.244
연령	-0.138	0.124	-0.124	-1.11	0.267
교육 수준	*-0.229	0.125	-0.134	-1.82	0.070
소속	0.001	0.117	0.001	0.01	0.991
근속년수	***0.210	0.075	0.310	2.80	0.006

N=172, Adjust R-squared=0.202

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

### 2) 진성 리더십과 지속적 몰입의 관계 : 가설 1-2의 검증

진성 리더십이 조직몰입의 하위요소 중 지속적 몰입에 미치는 영향(가설1-2)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 진성 리더십은 조직 구성원의 지속적 몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설1-2는 기각되었다. 지속적 몰입이란 자신이 조직을 떠날 경우에 지불해야 하는 비용과 관련된 잔류의사를 말하는 것으로서, 리더십보다는 보수나 근무여건, 이직의 가능성과 조건 등에 더 크게 영향을 받을 가능성이 있다. 따라서 이에 대한 후속 연구가 필요할 것으로 보인다. 통제변수 역시, 지속적 몰입에 유의미한 영향을 미치는 경우는 나타나지 않았다.

< 표 11 > 진성 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***3.332	0.687		4.85	0.000
진성 리더십	0.156	0.100	0.122	1.56	0.120
성별	0.204	0.152	0.108	1.34	0.182
연령	-0.017	0.144	-0.015	-0.12	0.904
교육 수준	-0.175	0.146	-0.096	-1.20	0.233
소속	0.079	0.136	0.045	0.58	0.560
근속년수	0.136	0.087	0.188	1.56	0.120

N=172, Adjust R-squared=0.060

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

### 3) 진성 리더십과 규범적 몰입의 관계 : 가설 1-3의 검증

진성 리더십이 조직몰입의 하위요소 중 규범적 몰입에 미치는 영향(가설1-3)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 진성 리더십은 규범적 몰입에 유의미한 영향( $\beta=0.298, p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-3은 채택되었다. 이는

선행 연구(진영협, 2013)와 일치하는 결과로서, 진성 리더십이 조직에 남아있어야 한다는 부하의 의무감을 높여서 조직 이탈 확률을 낮추는 효과를 갖는다고 판단할 수 있다.

통제변수 중, 성별의 경우 구성원의 규범적 몰입에 유의미한 영향( $\beta=0.150, p<.1$ )을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 남성일 경우에 규범적 몰입의 정도가 높아진다고 할 수 있다.

< 표 12 > 진성 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***1.821	0.592		3.08	0.002
진성 리더십	***0.346	0.086	0.298	4.01	0.000
성별	*0.257	0.131	0.150	1.96	0.052
연령	-0.081	0.124	-0.075	-0.65	0.515
교육 수준	-0.180	0.126	-0.110	-1.43	0.153
소속	0.167	0.117	0.106	1.43	0.155
근속년수	0.116	0.075	0.177	1.54	0.125

N=172, Adjust R-squared=0.142

\*  $p<.1$ , \*\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.01$

## 2. 진성 리더십과 조직시민행동

### 1) 진성 리더십과 이타주의의 관계 : 가설 2-1의 검증

진성 리더십이 조직시민행동의 하위요소 중 이타주의에 미치는 영향(가설2-1)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 진성 리더십은 이타주의에 유의미한 영향( $\beta=0.148, p<.1$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다. 이는 선행 연구(남차현, 2012)의 결과와 일치하는 것으로서, 리더가 진성 리더십을 보일수록 부하는 어려움에 처해있는 동료를 돕는 이타주의적 행동을 더 많이 보일 것이

라고 해석할 수 있다.

통제변수 중에는 소속의 경우, 이타주의에 유의미한 정(+)의 영향( $\beta=0.149$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 소속이 공기업일 경우에 이타주의적 행동이 증가한다고 할 수 있다.

< 표 13 > 진성 리더십이 이타주의에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***3.417	0.446		7.66	0.000
진성 리더십	*0.121	0.065	0.148	1.87	0.063
성별	0.117	0.099	0.097	1.19	0.236
연령	0.019	0.093	0.026	0.21	0.835
교육 수준	-0.117	0.095	-0.100	-1.23	0.219
소속	*0.166	0.088	0.149	1.89	0.060
근속년수	0.020	0.057	0.043	0.35	0.724

N=172, Adjust R-squared=0.033

\*  $p<.1$ , \*\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.01$

## 2) 진성 리더십과 시민의식의 관계 : 가설 2-2의 검증

진성 리더십이 조직시민행동의 하위요소 중 시민의식에 미치는 영향(가설2-2)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 진성 리더십은 시민의식에 유의미한 영향( $\beta=0.307$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2는 채택되었다. 이는 선행 연구(남차현, 2012)의 결과와 일치하는 것으로서, 진성 리더십은 부하가 조직의 현안이나 문제를 해결하기 위해 이와 관련된 회의나 모임에 적극적으로 참여하는 행위를 촉진한다는 것으로 해석될 수 있다.

통제변수 중, 성별의 경우 시민의식에 유의미한 정(+)의 영향( $\beta=0.200$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 남성일 경우에 조직을 위한 모임이나 회의에 적극적으로 참여하는 정도가 높아진다고 할 수 있다.



< 표 14 > 진성 리더십이 시민의식에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***2.454	0.539		4.55	0.000
진성 리더십	***0.325	0.078	0.307	4.14	0.000
성별	***0.312	0.119	0.200	2.61	0.010
연령	-0.138	0.113	-0.141	-1.23	0.222
교육 수준	-0.126	0.114	-0.084	-1.10	0.271
소속	0.158	0.106	0.110	1.49	0.139
근속년수	0.101	0.068	0.169	1.47	0.143

N=172, Adjust R-squared=0.146

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

### 3) 진성 리더십과 양심의 관계 : 가설 2-3의 검증

진성 리더십이 조직시민행동의 하위요소 중 양심에 미치는 영향(가설2-3)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 진성 리더십은 조직 구성원의 양심에 유의미한 영향( $\beta=0.226$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-3은 채택되었다. 이는 선행 연구(남차현, 2012)와 일치하는 결과로서, 리더가 진성 리더십을 보일수록 부하는 조직의 규칙이나 절차에 순응하는 양심적 행동을 더 많이 보일 것이라고 해석할 수 있다.

통제변수 중에는 양심에 유의미한 영향을 미치는 경우는 나타나지 않았다.

< 표 15 > 진성 리더십이 양심에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***1.478	0.550		2.69	0.008
진성 리더십	***0.235	0.080	0.226	2.93	0.004
성별	-0.123	0.122	-0.080	-1.01	0.314

연령	0.058	0.115	0.060	0.50	0.617
교육 수준	0.165	0.117	0.112	1.42	0.159
소속	0.042	0.108	0.030	0.39	0.698
근속년수	0.103	0.070	0.176	1.48	0.141

N=172, Adjust R-squared=0.078

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

### 3. 변혁적 리더십과 조직몰입

#### 1) 변혁적 리더십과 정서적 몰입의 관계 : 가설 3-1의 검증

변혁적 리더십이 조직몰입의 하위요소 중 정서적 몰입에 미치는 영향(가설3-1)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 변혁적 리더십은 조직 구성원의 정서적 몰입에 유의미한 영향( $\beta=0.317, p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1은 채택되었으며, 선행 연구(Bass, 1985; O'Reilly & Chatman, 1986)의 예측대로 변혁적 리더십이 부하의 조직에 대한 감정적 애착의 정도와 관련된 몰입에 정(+ )의 영향을 미침을 확인하였다.

성별의 경우, 정서적 몰입에 유의미한 정(+ )의 영향( $\beta=0.123, p<.1$ )을 미치는 것으로 나타났으며, 근속년수 역시, 정서적 몰입에 유의미한 정(+ )의 영향( $\beta=0.286, p<.05$ )을 미치는 것으로 나타났다. 남성일 경우에 정서적 몰입의 정도가 높아지며, 근속년수가 높을수록 정서적 몰입의 정도가 높아진다고 할 수 있다.

< 표 16 > 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***2.569	0.620		4.15	0.000
변혁적 리더십	***0.377	0.086	0.317	4.41	0.000
성별	*0.219	0.129	0.123	1.69	0.093
연령	-0.138	0.124	-0.124	-1.11	0.267

교육 수준	-0.146	0.125	-0.086	-1.17	0.243
소속	0.005	0.117	0.003	0.04	0.967
근속년수	**0.194	0.076	0.286	2.57	0.011

N=172, Adjust R-squared=0.197

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

## 2) 변혁적 리더십과 지속적 몰입의 관계 : 가설 3-2의 검증

변혁적 리더십이 조직몰입의 하위요소 중 지속적 몰입에 미치는 영향(가설3-2)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십은 구성원의 지속적 몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2는 기각되었다. 이는 조직을 떠날 경우 구성원이 치러야 하는 비용과 관련된 잔류 의사에 있어서 리더십보다는 보수나 근무여건, 이직의 가능성과 조건에 더 큰 영향을 받을 가능성이 있는 것으로 해석될 수 있으며, 이에 대한 후속 연구가 필요할 것으로 보인다.

통제변수 중에서도 지속적 몰입에 유의미한 영향을 미치는 경우는 나타나지 않았다.

< 표 17 > 변혁적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***3.387	0.721		4.70	0.000
변혁적 리더십	0.100	0.100	0.078	1.00	0.318
성별	0.237	0.151	0.125	1.57	0.118
연령	-0.017	0.144	-0.014	-0.11	0.909
교육 수준	-0.143	0.145	-0.079	-0.99	0.326
소속	0.068	0.136	0.039	0.50	0.618
근속년수	0.135	0.088	0.186	1.54	0.126

N=172, Adjust R-squared=0.051

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

### 3) 변혁적 리더십과 규범적 몰입의 관계 : 가설 3-3의 검증

변혁적 리더십이 조직몰입의 하위요소 중 규범적 몰입에 미치는 영향(가설3-3)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십은 구성원의 규범적 몰입에 유의미한 영향( $\beta=0.335$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-3은 채택되었다. 이는 선행 연구(Bass, 1985; 류은영, 2013)의 결과와 일치하는 것으로, 리더가 변혁적 리더십을 보일수록 구성원이 조직에 남아있어야 한다고 느끼는 의무감을 높이는 것으로 해석할 수 있다.

성별의 경우, 규범적 몰입에 유의미한 정(+)의 영향( $\beta=0.180$ ,  $p<.05$ )을 미치는 것으로 나타났다. 남성일 경우에 규범적 몰입의 정도가 높아진다고 할 수 있다.

< 표 18 > 변혁적 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	**1.422	0.610		2.33	0.021
변혁적 리더십	***0.385	0.084	0.335	4.56	0.000
성별	**0.308	0.127	0.180	2.41	0.017
연령	-0.082	0.122	-0.076	-0.67	0.502
교육 수준	-0.106	0.123	-0.064	-0.86	0.391
소속	0.182	0.115	0.116	1.58	0.116
근속년수	0.097	0.074	0.148	1.30	0.196

N=172, Adjust R-squared=0.164

\*  $p<.1$ , \*\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.01$

### 4. 변혁적 리더십과 조직시민행동

#### 1) 변혁적 리더십과 이타주의의 관계 : 가설 4-1의 검증

변혁적 리더십이 조직시민행동의 하위요소 중 이타주의에 미치는 영향(가설4-1)을

검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 변혁적 리더십은 조직 구성원의 이타주의에 유의미한 영향( $\beta=0.138, p<.1$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1은 채택되었으며, 이는 선행 연구(Koh, Steers and Terborg, 1995)와 일치하는 결과로서, 변혁적 리더십은 부하가 어려움에 처한 동료들을 돕고자 하는 이타주의적 행동을 촉진하는 것으로 해석할 수 있다.

소속의 경우, 이타주의에 유의미한 정(+)의 영향( $\beta=0.149, p<.1$ )을 미치는 것으로 나타났다. 공기업무 경우에 이타주의적 행동이 증가한다고 할 수 있다.

< 표 19 > 변혁적 리더십이 이타주의에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***3.348	0.466		7.18	0.000
변혁적 리더십	*0.112	0.064	0.138	1.75	0.083
성별	0.138	0.097	0.114	1.42	0.158
연령	0.019	0.093	0.025	0.21	0.835
교육 수준	-0.091	0.094	-0.078	-0.97	0.333
소속	*0.166	0.088	0.149	1.89	0.061
근속년수	0.016	0.057	0.034	0.27	0.784

N=172, Adjust R-squared=0.031

\*  $p<.1$ , \*\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.01$

## 2) 변혁적 리더십과 시민의식의 관계 : 가설 4-2의 검증

변혁적 리더십이 조직시민행동의 하위요소 중 시민의식에 미치는 영향(가설4-2)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십은 구성원의 시민의식에 유의미한 영향( $\beta=0.289, p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2는 채택되었다. 이는 선행 연구(MacKenzie, Podsakoff & Aheame, 1998)와 일치하는 결과로서, 변혁적 리더십은 부하가 조직의 현안이나 문제를 해결하기 위해 회의나 모임 등에 적극적으로 참여하는 행위를 촉진하는 것으로 해석될 수 있다.

성별의 경우, 시민의식에 유의미한 정(+)의 영향( $\beta=0.235, p<.01$ )을 미치는 것으로

나타났는데, 남성일 경우에 조직을 위한 모임이나 회의에 보다 적극적으로 참여하는 것으로 해석할 수 있다.

< 표 20 > 변혁적 리더십이 시민의식에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***2.263	0.566		4.00	0.000
변혁적 리더십	***0.303	0.078	0.289	3.88	0.000
성별	***0.367	0.118	0.235	3.11	0.002
연령	-0.138	0.113	-0.141	-1.22	0.225
교육 수준	-0.058	0.114	-0.039	-0.51	0.612
소속	0.158	0.107	0.110	1.48	0.141
근속년수	0.089	0.069	0.148	1.28	0.201

N=172, Adjust R-squared=0.136

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

### 3) 변혁적 리더십과 양심의 관계 : 가설 4-3의 검증

변혁적 리더십이 조직시민행동의 하위요소 중 양심에 미치는 영향(가설4-3)을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십은 조직 구성원의 양심에 유의미한 영향( $\beta=0.255$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-3은 채택되었다. 이는 선행 연구(정윤길 외, 2000; 최충식, 2007)와 일치하는 결과로서, 변혁적 리더십이 부하로 하여금 조직의 규칙이나 절차에 순응하도록 하는 양심적 행동에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

교육 수준의 경우에 양심에 유의미한 정(+)의 영향( $\beta=0.147$ ,  $p<.1$ )을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 교육 수준이 높아질수록 양심적 행동의 수준이 높아진다고 할 수 있다.

< 표 21 > 변혁적 리더십이 양심에 미치는 영향

변수	비표준화 계수	표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
----	---------	-------------------	---	---------

	B	표준오차			
상수	**1.201	0.570		2.11	0.037
변혁적 리더십	***0.263	0.079	0.255	3.34	0.001
성별	-0.088	0.119	-0.058	-0.74	0.459
연령	0.057	0.114	0.058	0.50	0.621
교육 수준	*0.216	0.115	0.147	1.88	0.062
소속	0.053	0.108	0.038	0.49	0.623
근속년수	0.090	0.070	0.153	1.29	0.198

N=172, Adjust R-squared=0.091

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

## 5. 진성 리더십과 변혁적 리더십의 상대적 영향력

### 1) 조직몰입에 대한 진성 리더십과 변혁적 리더십의 상대적 영향력

: 가설 5-1의 검증

진성 리더십과 변혁적 리더십이 각각 조직몰입에 미치는 영향력의 크기를 비교(가설 5-1)하기 위해 진성 리더십과 변혁적 리더십을 동시에 독립변수로 투입하여 다중회귀 분석을 실시하였다. 분석 결과, 진성 리더십은 구성원의 조직몰입에 유의미한 영향( $\beta = 0.193, p < .1$ )을 미치는 것으로 나타난 반면, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 진성 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력의 크기(0.193)가 변혁적 리더십의 영향력(0.159)보다 크게 나타났다. 따라서 가설 5-1은 채택되었다. 이는 선행 연구(정예지 외, 2012)의 결과와 일치하는 것으로서, 근원적 리더십(root leadership)으로서의 진성 리더십이 상대적으로 리더의 카리스마와 스킬을 강조한 변혁적 리더십보다 부하의 조직에 대한 몰입에 더 큰 영향을 미친다는 것을 의미한다. 즉, 조직에 대한 부하의 감정적 애착의 정도를 높이고 조직으로부터의 이탈 확률을 낮추기 위해서는 변혁적 스킬보다는 리더의 진정성 있는 행동과 개방성이 더 중요하다는 것이다.

통제변수의 경우, 성별( $\beta = 0.157, p < .05$ )과 근속년수( $\beta = 0.273, p < .05$ )는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을, 교육 수준( $\beta = -0.126, p < .1$ )은 부(-)의 영향을 미치는 것으로

나타났다. 남성일 경우에 조직몰입의 정도가 높아지며, 근속년수가 높을수록, 그리고 교육 수준은 낮을수록 조직몰입의 정도가 높아진다고 할 수 있다.

< 표 22 > 진성 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***2.465	0.479		5.14	0.000
진성 리더십	*0.183	0.104	0.193	1.76	0.080
변혁적 리더십	0.149	0.103	0.159	1.45	0.149
성별	**0.219	0.102	0.157	2.14	0.033
연령	-0.080	0.096	-0.091	-0.83	0.408
교육 수준	*-0.169	0.099	-0.126	-1.71	0.089
소속	0.093	0.091	0.072	1.02	0.309
근속년수	**0.145	0.059	0.273	2.49	0.014

N=172, Adjust R-squared=0.226

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

## 2) 조직시민행동에 대한 진성 리더십과 변혁적 리더십의 상대적 영향력

: 가설 5-2의 검증

진성 리더십과 변혁적 리더십이 각각 조직시민행동에 미치는 영향력의 크기를 비교 (가설5-2)하기 위해 진성 리더십과 변혁적 리더십을 동시에 독립변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 진성 리더십과 변혁적 리더십은 모두 구성원의 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 통계적으로 유의미하지는 않지만, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향력의 크기(0.185)가 진성 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력의 크기(0.177)보다 큰 것으로 나타났다. 따라서 가설 5-2는 기각되었다. 아직까지 변혁적 리더십과 진성 리더십을 동시에 투입하여 이들이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 연구는 존재하지 않으며, 따라서 두 리더십이 모두 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 본 연구의 결과에 대해서는 추가적인 연구가 필요할 것으로 보인다.



소속의 경우, 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향( $\beta=0.135, p<.1$ )을 미치는 것으로 나타났는데, 공기업일 경우에 조직시민행동의 수준이 더 높아진다고 할 수 있다.

< 표 23 > 진성 리더십과 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	유의확률(p)
	B	표준오차			
상수	***2.274	0.379		6.01	0.000
진성 리더십	0.126	0.082	0.177	1.54	0.126
변혁적 리더십	0.131	0.081	0.185	1.61	0.109
성별	0.115	0.081	0.109	1.42	0.157
연령	-0.021	0.076	-0.032	-0.28	0.781
교육 수준	-0.004	0.078	-0.004	-0.05	0.962
소속	*0.131	0.072	0.135	1.83	0.069
근속년수	0.067	0.046	0.167	1.45	0.149

N=172, Adjust R-squared=0.149

\*  $p<.1$ , \*\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.01$

## 6. 가설검증결과의 요약

진성 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하기 위한 다중회귀분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

< 표 24 > 가설검증결과 요약

가설 1. 상사의 진성 리더십은 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
1-1. 진성 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
1-2. 진성 리더십은 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
1-3. 진성 리더십은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
가설 2. 상사의 진성 리더십은 부하의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
2-1. 진성 리더십은 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
2-2. 진성 리더십은 시민의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
2-3. 진성 리더십은 양심에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
가설 3. 상사의 변혁적 리더십은 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
3-1. 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
3-2. 변혁적 리더십은 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
3-3. 변혁적 리더십은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
가설 4. 상사의 변혁적 리더십은 부하의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
4-1. 변혁적 리더십은 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
4-2. 변혁적 리더십은 시민의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
4-3. 변혁적 리더십은 양심에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
가설 5. 진성 리더십이 조직행태에 미치는 긍정적인 영향력은 변혁적 리더십이 조직행태에 미치는 긍정적인 영향력보다 클 것이다.	
5-1. 진성 리더십이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력은 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력보다 클 것이다.	○
5-2. 진성 리더십이 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향력은 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향력보다 클 것이다.	×

채택 : ○, 기각 : ×

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구 결과의 요약

본 연구에서는 진성 리더십이 조직행태에 미치는 영향을 실증적으로 분석해 보고, 그 동안 공공부문 리더십에서 다루어지지 않았던 리더의 진정성에 대해 주목했다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 진성 리더십은 조직몰입과 관련하여 정서적 몰입과 규범적 몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행연구(Walumbwa, 2008; 정예지 외, 2012; 진영협, 2013)와 일치하는 결과로, 리더가 철저한 자기 인식을 바탕으로 자신의 가치관이나 윤리적 기준에 따라 행동하며 조직 구성원들과 개방적으로 정보를 공유하고 다양한 의견들을 적극적으로 수용할 때에 구성원들이 조직에 대해 감정적으로 몰입하는 정도가 높아지고 조직을 이탈할 확률이 낮아진다는 것을 의미한다. 특히, 리더가 조직의 사명과 목적에 가치를 두고 진심으로 몰입하는 경우, 이것이 구성원들에게 긍정적인 역할 모델이 되어 그들의 조직몰입을 높일 수 있는 것이다 (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Zhu et al., 2011; 정예지 외, 2012). 다만, 지속적 몰입의 경우에는 진성 리더십이 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 지속적 몰입이란, 자신이 조직을 떠날 경우에 치러야 할 비용과 관련된 개념으로서 이것이 리더십보다는 보수나 근무여건, 이직의 가능성과 조건 등에 더 크게 영향을 받는지에 대한 후속 연구가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 진성 리더십은 조직시민행동과 관련하여 하위요소인 이타주의, 시민의식, 양심 각각에 대해 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직시민행동은 공식적으로 부여된 임무는 아니지만 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 자발적인 행동으로서, 리더가 높은 윤리의식을 바탕으로 자신의 가치관에 부합하는 결정과 행동을 보일 때, 그리고 개방적인 의사소통을 통해 구성원들의 의견을 적극적으로 수용할 때에 구성원들도 높은 주인의식과 윤리의식을 갖게 되며(김동철 외, 2012), 이를 바탕으로 조직을 위한 자발적인 역할 외 행동을 수행하게 되는 것이다.

셋째, 변혁적 리더십은 정서적 몰입과 규범적 몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치

는 것으로 나타났다. 이는 다수의 선행연구(Bass, 1985; 류은영, 2013)와 일치하는 결과로서, 변혁적 리더의 강력한 비전 제시, 카리스마, 새로운 문제해결방식에 대한 지적 자극, 구성원 개인의 욕구와 감정에 대한 배려 등은 부하의 조직에 대한 감정적 애착의 정도나 조직 잔류에 대한 의무감을 높이는 데 여전히 유효하다는 것이다. 지속적 몰입과 관련하여서는, 진성 리더십의 경우와 마찬가지로 유의미한 효과가 없는 것으로 나타났는데, 이는 정서적 차원의 조직몰입 개념이 타당도와 신뢰도 측면에서 가장 검증된 측정지표인 데다가, 실증적·이론적인 측면에서 변혁적 리더십과 관련성이 높은 것으로 평가되기 때문으로 풀이된다(김호균, 2014에서 재인용; Kim, 2012; Shuck & Herd, 2012).

넷째, 변혁적 리더십은 조직시민행동의 하위요소인 이타주의, 시민의식, 양심 각각에 대해 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 역시, 다수의 선행연구와 일치하는 결과로서, 변혁적 리더가 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려 등을 통해서 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치고 조직성과 향상에 대한 동기를 부여함으로써 구성원들의 자발적인 역할 외 행동을 유도해 낼 수 있다는 것이다.

다섯째, 진성 리더십과 변혁적 리더십을 동시에 모형에 투입하여 조직행태에 미치는 영향을 측정하였을 때, 진성 리더십이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력의 크기가 진성 리더십이 통제된 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력의 크기보다 크게 나타났다. 뿐만 아니라, 진성 리더십이 통제된 상태 하에서의 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 영향력은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이것은 리더십의 본질에 대해 생각해 볼 때, 보다 중요한 것은 부하를 변화시키기 위한 의도적인 영향력 행사가 아니라 조직에 대한 리더의 진정성 있는 태도와 몰입임을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 진성 리더는 변혁적 스킬이 통제된 상태에서도 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으나, 리더가 카리스마와 지적 자극, 개별적 배려를 통해서 강력한 변혁적 리더십을 발휘한다고 하더라도 진정성이 통제되는 경우에는 구성원의 조직몰입 향상에 의미 있는 영향을 미치지 못 한다는 것이다. 즉, 리더십의 근원(root)이자 핵심인 진정성이 부재한 상태에서는 변혁적 스킬이 리더십이 아닌 단순한 스타일에 불과한 것일 수 있다는 것이다(정예지, 2012에서 재인용; Bass & Steidlmeier, 1999). 조직시민행동에 대한 두 리더십의 영향력의 경우, 매우 근소한 차이로 변혁적 리더십이 조직시민행동에 대해 보다 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났으나, 이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

## 제 2 절 이론적 의의와 시사점

위와 같은 연구 결과를 바탕으로 이론적 의의와 시사점을 도출해 보면 다음과 같다.

첫째, 그 중요성에도 불구하고 공공부문에서 심도 있게 다루어지지 않고 있는 진성 리더십의 개념과 구성 요소에 대해 구체적으로 살펴보고, 대표적인 조직행태 변수인 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향력에 대해 실증적으로 분석해 봄으로써, 진성 리더십의 이론적 중요성을 환기하고 그 독립적인 효과성을 확인하였다. 즉, 리더가 철저한 자기 인식을 바탕으로 스스로의 도덕적 기준과 가치관에 따라 행동하며 구성원들과 개방적으로 정보를 공유하고 적극적으로 그들의 의견을 수용함으로써, 조직에 대한 구성원의 감정적 애착을 높이고 자발적인 역할 외 행동을 불러일으킬 수 있다는 것이다. 이는 상사가 리더로서 진정성 있는 행태를 보일 때 이것이 부하의 행태 변화로 이어져, 궁극적으로는 조직 전체의 성과를 향상시킬 수 있다는 것을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

둘째, 특정 리더십이 구성원의 조직행태에 긍정적인 영향을 미친다고 하더라도 그것의 진정성이 통제된 경우에는 그 효과가 일정한 한계를 가진다는 것을 실증분석을 통해 확인하였다. 본 연구에서는 최근까지 가장 활발히 연구되고 있는 변혁적 리더십에 대해서만 이러한 결과를 확인하였으나, 이것은 비단 변혁적 리더십에만 해당되는 이야기는 아닐 것이다. 리더가 타인에게 영향력을 행사할 때는 그것을 적절하게 전달하기 위한 도구로서 스킬, 스타일, 웅변술 등을 갖추어야 하지만, 보다 중요한 것은 리더 자신이 인식과 행위 규제를 통해서 진정한 품성을 갖추고 자신이 속한 조직의 비전, 사명, 정체성에 대한 가정들을 행동으로 나타내는 것이다(정예지 외, 2012). 리더십이라는 것은 리더와 팔로워(follower) 간의 개인적 접촉과 상호작용에 의해서 발휘되는 것으로서, 리더의 진정성 여부는 리더가 갖고 있는 기술적 요소와는 무관하게 타인에게 드러날 수밖에 없다. 따라서 리더는 리더십을 위한 세련된 도구를 갖추는데 급급할 것이 아니라 스스로를 돌아보고 진정성을 갖기 위해 노력해야 하며, 리더십 개발을 위한 교육 역시 기존의 행위 중심의 리더십 교육에서 벗어나 존재론적 리더십 교육으로 전환할 필요가 있다고 하겠다(정예지 외, 2012에서 재인용; McCall, 1998).

셋째, 새로운 리더십 개념이 등장할 때마다 그것의 효과성을 입증하는 데에만 치중

하기 보다는 리더십 연구에 있어서 ‘리더의 진정성(authenticity)’이라는 요소를 고려할 필요가 있음을 환기하였다. 앞으로 등장할 새로운 리더십뿐만 아니라, 기존의 다양한 리더십 역시 진정성 개념을 고려한 효과성에 대한 재검토가 필요하다고 할 수 있다.

### 제 3 절 연구의 한계

본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 표본의 편향성으로 인해 일반화에 한계가 있다. 공공부문 근로자를 대상으로 한 실증분석을 시도하였으나 연구 결과를 일반화하기에는 표본의 수가 충분치 않다. 연구대상에 대한 접근성의 문제로 인해 편의표본추출 방법을 택한 점 역시 표본의 대표성을 훼손할 수 있다. 따라서 본 연구 결과를 공공부문 전체는 물론이거니와, 지나치게 일반화하여 해석하는 것은 무리가 있다. 또한, 응답자의 특성과 관련하여 4년제 대학 졸업자가 전체의 약 74%를 차지한다는 점을 고려할 때, 교육 수준과 관련한 결과를 해석하는 데 특별한 주의가 요구된다.

둘째, 국내 공공조직에 적합한 측정 도구의 개발과 검증이 필요하다. 본 연구에서는 진성 리더십과 변혁적 리더십을 비롯한 각종 변수들을 측정함에 있어 선행연구들에서 검증된 설문문항을 사용하였다. 그러나 이들 설문문항은 해외 연구로부터 차용된 경우가 많으며, 기업 조직을 대상으로 개발된 것이 다수이다. 따라서 이를 국내 공공조직에 적용하기 위해서는 김동철 외(2012)의 지적과 같이 다양한 사례에 대한 실증 분석을 통해 측정도구의 타당성 및 신뢰성을 확보해야 한다.

셋째, 리더십의 영향력을 검증함에 있어서 시간적 요소를 고려하지 못 하였다. 리더가 리더십을 통해 부하의 조직행태에 변화를 가져오기까지는 일정한 시간이 필요하며 그것은 지속적인 상호작용의 과정이다. 따라서 특정 시점에서 측정한 두 변수 간의 관계는 실제로 리더십이 조직행태에 미치는 영향을 반영하는 데 한계가 있을 수 있다. 또한, 리더십에 대한 구성원의 인식을 측정함에 있어서 설문 문항을 보완하기 위해 개별 인터뷰나 초점집단 인터뷰, 전문가 관찰 등 다양한 지표와 측정 방식이 함께 사용된다면 연구의 타당성이 보다 높아질 것이라고 생각된다.

## < 참고 문헌 >

- 고성돈·송병식 (2000). 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 대한경영학회지, 23: 415-439.
- 김대원 (2012). 셀프 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 지방정부 관료들의 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로. 지방행정연구, 26(2): 159-182.
- (2014). 리더-구성원 교환관계, 셀프리더십 및 조직시민행동간 관계의 구조모형 분석: 지방정부 관료들의 셀프 리더십의 매개역할을 중심으로. 지방행정연구, 28(1): 139-166.
- 김대원·박철민 (2003). 지방공무원의 직무스트레스와 조직몰입도 영향변인의 경로분석. 한국지방자치학회보, 15(4): 49-70.
- (2012). 변혁적 리더십과 직무만족도간 조직시민행동의 매개효과 분석. 지방정부연구, 16(2): 269-297.
- 김동철·김대건 (2012). 긍정조직행태 주요 요인 간 관계에 관한 연구: 진성리더십, 심리적 자본, 심리적 주인의식을 중심으로. 한국행정학보, 46(4): 27-51.
- 김명희·남차현 (2013). 관리자의 진성리더십이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향. 외식경영연구, 16(6): 29-47.
- 김명희·김아현·송은주 (2014). 호텔 레스토랑의 진성리더십과 상사신뢰, 그리고 조직시민행동의 영향관계. 외식경영연구, 17(2): 117-134.
- 김미송·하재룡 (2012). 학교장의 변혁적 리더십이 소속 교사의 자질에 미치는 영향 연구. 한국인사행정학회보, 11(3): 119-144.
- 김민지 (2014). 변혁적·거래적 리더십이 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 감성지능의 매개효과를 중심으로. 석사학위논문. 서울대학교 행정대학원.
- 김영표·인성호·남명화 (2014). 호텔관리자의 변혁적 리더십이 조직동일시 및 조직시민행동에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과를 중심으로. 호텔관광연구, 54(0): 262-284.
- 김영희·김종현·라휘문 (2010). 환경변화에 따른 구성원 직무스트레스와 조직몰입간 관계에 대한 LMX(Leader-member exchange) 조절효과 분석: 통합조직과 비통합조직의 비교를 중심으로. 한국인사행정학회보, 9(1): 137-162.

- 김종술·문재승·박계홍 (2013). 직무 임베디드니스가 조직시민행동에 미치는 영향과 진정성 리더십의 조절효과. *인적자원관리연구* 20(5): 63-84.
- 김정인 (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동. *지방정부연구* 18(1): 193-218.
- 김정광·송병주 (2011). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. *지방정부연구*, 15(2): 51-72.
- 김창호·심원술 (2012). 리더의 진실성이 부하의 장인적 직무수행에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구. *조직과 인사관리연구*, 36(1): 131-162.
- 김택호 (2014). 개인의 심리자본과 사회자본이 정부신뢰에 미치는 영향. 석사학위논문. 서울대학교 행정대학원.
- 김호균 (2007). 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 효과: 어느 지방자치단체의 사례. *한국행정학회 추계학술발표논문집*, 2007(0): 1-19.
- (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. *한국행정학보*, 41(2): 69-94.
- (2009). 지방자치단체에서의 리더십 변인이 조직성과 변인에 미치는 영향: 조직시민행동을 중심으로, *사회과학논집(연세대 사회과학연구소)*, 35(3): 69-103.
- (2014). 지방자치단체에서의 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입간 관계에 대한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. *행정논총*, 52(3): 91-116.
- 김호균·김정인 (2013). 미국 NPO 조직에서의 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동간 관계고찰: 교차수준 분석(cross-level study)을 중심으로. *한국행정학보*, 47(2): 161-187.
- 김호섭·김판석·유홍림·김대건 (2011). *행정과 조직행태*. 서울: 대영문화사.
- 남상화·전오진 (2001). 지방행정조직에서 상사의 리더십 유형과 부하공무원의 조직몰입. *한국정책과학학회보*, 5(2): 125-146.
- 남차현 (2012). 외식기업 관리자의 진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 상사에 대한 신뢰를 조절효과로. *Tourism Research*, 37: 165-185.
- 민경호·김동조 (2001). 리더십유형과 셀프에피커시, 집단에피커시 그리고 조직시민행동의 관계에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 3(0): 191-212.
- 민인식·최필선 (2012). STATA 기초적 이해와 활용. 지필미디어.



- (2012). STATA 기초통계와 회귀분석. 지필미디어.
- 박소희 (2013). 개인과 조직간의 가치부합이 직무만족에 미치는 영향: 개인 및 조직특성의 조절효과를 중심으로. *인적자원관리연구* 20(2): 1-26.
- 박시남·배귀희·최은수 (2014). 조직 학습 문화가 오센틱 리더십에 미치는 영향: 조직구성원의 긍정 심리자본 및 자기주도학습의 매개변수를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 13(1): 351-378.
- 박현숙·홍성애 (2010). 사립병원 노조원의 노조몰입 영향요인 탐색. *한국인사행정학회보*, 9(1): 219-241.
- 백종섭 (2006). 국립대학교 직원의 노조몰입결정요인 분석. *한국행정학보*, 40(4): 401-417.
- 손은일·송정수 (2012). 윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구. *인적자원관리연구*, 19(4): 237-252.
- 송건섭·나병선 (2014). 인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계. *한국인사행정학회보*, 13(1): 327-350.
- 송보라·서문경애 (2014). 간호사의 조직시민행동 관련 영향요인: 진성리더십과 조직공정성을 중심으로. *간호행정학회지*, 20(2): 237-246
- 송승숙·이동수 (2013). 사회자본이 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. *한국지방정부학회 학술발표논문집*, 2013(2): 103-123.
- 양동민·심덕섭 (2013). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과. *경영학연구*, 42(1): 121-152.
- 양재영·박영진 (2013). 종사원의 심리적 임파워먼트가 직무만족과 조직시민행동 및 이직의도와의 관계: 상장과 비상장여행사 비교 중심으로. *호텔관광연구*, 48(0): 299-316.
- 오현규·문상호·박성민 (2014). 공무원의 신뢰가 직무만족에 미치는 영향: 책임성의 매개효과를 중심으로. *한국정책학회 춘계학술발표논문집*, 2014(0): 1109-1130.
- 오화선·박성민 (2014). 공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석: 개인-조직 적합성 및 개인-직무 적합성의 매개효과를 중심으로. *한국정책학회 춘계학술발표논문집*, 2014(0): 231-258.
- 윤수재·조태준 (2010). 중앙정부 성과관리시스템이 개인의 조직몰입 및 직무만족에 미

- 치는 영향요인 분석: 공무원의 인식을 중심으로. 정부학연구, 16(2): 123-151.
- 윤정구 (2012). 진정성이란 무엇인가. 한언.
- 이수광 (2010). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 과정에 관한 연구 - 자기 효능감과 공정성 지각의 매개효과를 중심으로. 관광연구저널, 24(1): 21-34
- 이재인·김소희 (2013). 심리적 임파워먼트와 조직공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향: 프로무용단원을 중심으로. 한국여성체육학회지, 27(1): 1-11.
- 이호선·류은영·류병곤·조현 (2013). 임파워링 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로. 인적자원관리연구, 20(3): 31-49.
- 이혜진·이창원 (2011). 사회복지관장의 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 복지관장 감성지능의 조절효과를 중심으로. 한국정책학회보, 20(1): 213-243.
- 정윤길·이규만 (2000). 상사의 리더십 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구. 한국행정학보, 34(4): 323-341.
- 정예지·이수정·김문주 (2012). 변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명. 경영학연구, 41(3): 539-573.
- 정예지 (2014). 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 성과에 미치는 차별적 효과에 관한 연구. 경영학연구, 43(3): 705-743.
- 정인숙·이수광 (2012). 내국인 카지노에 있어 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공정성과 임파워먼트의 매개역할을 중심으로. Tourism Research, 35(0): 1-21.
- 정재명 (2011). 지방자치단체의 상관 리더십유형이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 연구: 경상남도 지방공무원들의 인식을 중심으로. 행정논총, 49(2): 149-177.
- 조혜정 (2012). 변혁적리더십과 진성리더십이 직무열의에 미치는 영향: 진성리더십의 조절효과. 석사학위논문. 아주대학교 대학원.
- 진영협 (2013). 진성리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 긍정심리자본 및 조직동일시의 매개효과를 중심으로. 석사학위논문. 송실대학교 대학원.
- 최충식·안종태·김정원 (2007). 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직시민행동의 다차원 관계. 대한경영학회지, 20(3): 1234-1267.

- 한광현 (1999). 변혁적 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구. 경영학연구, 28(1): 51-74.
- 홍성화·최은수 (2011). 중소기업 최고경영자의 오센틱 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 기업교육연구, 13(2): 1-29.
- 황지연 (2007). 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 석사학위논문. 단국대학교 대학원.
- 황창호 (2012). 공공기관 구성원들의 조직몰입과 이직충동, 이직활동의 영향요인 분석: LH 공사를 중심으로. 한국인사행정학회보, 11(2): 245-272.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Angel, H. L., & Perry, J. L.(1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*. 26(1): 1-14.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Walumbwa, F.O., & Zhu, W. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report, Leader Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-short(3rd ed.)* Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-968.
- Bailey, S. S. (1988). The relationship between leadership styles of high school principals and school climate perceived by teachers. Doctoral dissertation, West Virginia University.
- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81: 851-861.

- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass. (1990b). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oak, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10: 181-217.
- Brooks, J. (2002). *Emotional Competence of Leaders: A Comparison of Managers in a Financial Organization by Performance Level*. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University.
- Brown, M. E., & Treviñ, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Burns J. M. (1978). *Leadership*, NY: Harper & Row.

- Condern, T. (2002). *The Relationship between Principals' Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia.
- Gardner, W. L., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey Bass.
- Gibb, C. A. (1974). Leadership-Psychological Aspect. In D. L. Sills (ed.). *International Encyclopedia of the Social Science*. New York: The Macmillan Company & The Free Press.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A., & Piller, W.E.(1980). Commitment to the Union : Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65: 479-499.
- Greenleaf, Robert K (2002a). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, Robert K (2002b). "Essentials of Servant-Leadership" In Spears, Larry C. & Lawrence, Michele, Eds. 2002. *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*. John Wiley & Sons, Inc. pp. 19-26.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Executive*, 6: 43-54.

- Iverson, R.D. and D.N. Buttgieg. (1998). *Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed?* Melbourne: University of Melbourne.
- Kim, H. (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector in South Korea: The Mediating Role of Affective Commitment. *Local Government Studies*, 38(6): 867-892.
- Koh, W. L., Steers, R. M. & J. R. Terborg. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Locke, E. A. (1976). "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol.7: 211-230.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytical review of the literature. *Leadership Quarterly*, 7: 385-425.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). "Authentic leadership development," in K. S. Cameron, K. S. Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (Eds.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, Berrett-Koehler, 241-258.
- McCall, M. W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business school.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of

- managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Aheame, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(July): 87-98.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*, 3rd ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Martin, N. H. & Sims, J. H. (1956). Thinking ahead: Power tactics. *Harvard Business Review*, 34: 25-36.
- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. and G. Beukhof. (1998). "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration". *Journal of European Industrial Training*, 22: 243-248.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification & Internalization on Pro-social Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.



- The Leadership Quarterly, 1(2): 107-142.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T.; & Boulian, P. V. (1974).  
Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among  
psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing  
commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*,  
16: 143-150.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership:  
Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for  
Leadership Development in HRD. *Human Resource Development  
Review*, 11: 156-181.
- Silvia, P. J. & Duval, T. S. (2001). Objective Self-awareness Theory: Recent  
Progress and Enduring Problems. *Personality and Social Psychology  
Review*, 5: 230-241.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational  
commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and  
Research*. New York: Free Press.
- Vitello-Cicciu, J. M. (2001). *Leadership Practices and Emotional Intelligence  
of Nursing Leaders*. Unpublished doctoral dissertation. The Fielding  
Institute.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., &  
Peterson, S. J. (2008). *Authentic Leadership: Development and*

Validation of a Theory-based Measure. *Journal of Management*, 34:  
89-126.

Yukl, G. A. (2005). *Leadership in Organizations*: 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc.

< 부 록 >



안녕하십니까?

귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사합니다.  
저는 서울대학교 행정대학원에서 행정학을 전공하고 있는 학생입니다.

아래의 설문은 공공기관 근로자를 대상으로 진성 리더십과 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등에 미치는 영향을 파악하기 위한 목적으로 실시하게 되었습니다.

**\* 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거, 모든 내용은 익명으로 처리되며 개인이나 단체의 특성은 절대 노출되지 않고 보호되며 통계작성 이외의 목적으로 사용되지 않습니다.**

각 문항은 정답이 없으며, 귀하께서 평소에 생각하시거나 느끼시는 점이 조사결과에 충분히 반영될 수 있도록 한 문항도 빠뜨리지 마시고 성실한 답변을 부탁드립니다.  
예상 소요시간은 10-15분입니다.

2014년 10월

연 구 자 : 서울대학교 행정대학원 석사과정 이순철 지도교수 : 서울대학교  
행정대학원 교수 전영한

1. 다음의 '진성 리더십(Authentic Leadership)' 관련 질문들에 대해 귀하의 평소 생각과 일치하는 정도를 'O'로 표시해 주십시오. (\* '상사'의 경우, 직속상사를 의미합니다.)

번호	내용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 자기를 타인들이 어떻게 평가하는지 스스로 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 중요한 일에 대해서 자신의 입장을 다시 고려해 볼 수 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 자신의 행동이 타인에게 어떤 영향을 미치는지를 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 자신이 말하고자 하는 바를 정확히 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 실수를 했을 때 이를 솔직히 인정한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 부하들이 솔직한 의견을 표현할 수 있게 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

7	나의 상사는 말하기 어려운 진실을 이야기할 수 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 자신이 느끼는 감정을 진솔하게 표현하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 자신의 신념에 따라 행동한다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 상사는 중요한 가치와 신조에 입각해서 결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 상사는 부하들에게도 스스로의 생각과 가치에 따르도록 강조한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 상사는 어려운 결정의 경우 윤리적 기준에 따라 내린다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 상사는 자신과 생각이 다른 의견들을 많이 말해줄기를 바란다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 상사는 결정을 내리기 전에 관련 자료를 충분히 조사한다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 상사는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 상사는 구성원들과의 원만한 관계 유지에 필요한 의견들을 구한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음의 '변혁적 리더십(Transformational Leadership)' 관련 질문들에 대해 귀하의 평소 생각과 일치하는 정도를 '0'로 표시해 주십시오. (\* '상사'의 경우, 직속상사를 의미합니다.)

번호	내용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 미래에 대한 강력한 비전을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 업무와 관련된 자신감을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 강한 목적의식을 갖는 것이 중요함을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 많은 사람(나 포함)으로부터 존경심을 획득한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 직원들에게 낡은 전통과 관습에 얽매이지 말 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 새로운 시각을 가지고 시도하도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 상사는 문제 해결 시 다양한 관점으로 사고하도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 내가 다른 사람과 욕구, 능력, 포부가 다름을 인정한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 구성원들의 개인적 욕구에 관심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 상사는 나의 개인적 감정에 긍정적 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음의 '조직 몰입(organizational commitment)' 관련 질문들에 대해 귀하의 평소 생각과 일치하는 정도를 'O'로 표시해 주십시오.

번호	내용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	이 조직은 나에게 있어서 개인적으로 상당한 의미를 갖는다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 이 조직에 대해 강한 소속감을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 이 조직에서 한 가족의 일원이라는 느낌을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 회사에 있을 때 내 집처럼 편하게 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 이 회사를 그만 뒀을 때의 대안을 거의 가지고 있지 않다.	①	②	③	④	⑤
6	만일 지금 회사를 떠난다면 내 인생에서 너무나 많은 것을 잃게 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
7	설령 내가 원한다 하더라도 당장 회사를 떠나는 것은 매우 어려운 일이다.	①	②	③	④	⑤
8	이 회사에 계속 다니는 것이 현재 나에게서는 필수적인 일이다.	①	②	③	④	⑤
9	다른 회사에서 더 좋은 조건을 제시한다고 해서 회사를 옮기는 것은 옳지 않다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 한 회사에서 계속 충성하고 남아있는 것이 가치 있는 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
11	이 회사, 저 회사 옮겨 다니는 것은 비윤리적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 요즘 사람들이 이 회사에서 저 회사로 너무 자주 이직한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음의 '조직시민행동(organizational citizenship behavior)' 관련 질문들에 대해 귀하의 평소 생각과 일치하는 정도를 'O'로 표시해 주십시오.

번호	내용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 과도한 업무를 맡은 동료들 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
2	나에게 요구되지 않은 일에 대해서도 자발적으로 맡아서 처리한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 결근한 동료의 일을 대신할 준비가 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료들 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 업무가 아니더라도 신입직원이 업무에 적응하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 조직의 발전을 위해 혁신적인 제안을 한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 조직의 이미지 제고에 도움이 되는 모임에는 기꺼이 참석한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 중요하다고 생각되는 조직의 모임에는 자발적으로 참석한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 조직 내에서 사적인 대화 등에 시간을 낭비하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

	다.					
10	나는 조직 내에서 불필요한 휴식을 취하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 내가 준수하도록 요구되는 조직의 규정이나 규칙, 절차를 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤

V. 귀하의 인구통계학적 특성 및 일반적인 사항에 대한 질문입니다.

성별	①남	②여			
연령(만)	①19-29세	②30-39세	③40-49세	④50세 이상	
교육 수준	①중졸 이하	②고등학교 졸업	③전문대 졸업	④대학(4년제) 졸업	⑤대학원 졸업
소속	①공기업	②정부 부처	③민간 기업	④기타( )	
근속 연수	①5년 미만	②6-10년	③11-15년	④16-20년	⑤21년 이상

\* 성실히 응답해 주셔서 감사합니다.

## Abstract

### A study on the influence of authentic leadership on organizational behavior in public sector

: focused on the comparison with  
the influence of transformational leadership

Lee, Soonchul  
Graduate school of Public Administration  
Seoul National University

A study of “leadership” has been conducted consistently, as a major factor that is affecting organizational performance. Recently, leadership theories are various and developed by the need of historical situation.

Contrary to the rest of leadership theories, “Authentic leadership theory” points out the fundamental of the leadership. It emphasizes “self-awareness” and the important thing, a leader should clearly perceive what he/she put a value on.

In this sense, this study attempts to measure the independent influence of authentic leadership on the behavior of followers, especially on the organizational commitment and the organizational citizenship behavior. Furthermore, this study compares the impact of authentic leadership and transformational leadership on organizational behavior.

According to the result of this study, first, authentic leadership has a positive effect on affective commitment, normative commitment and all the elements of organizational citizenship behavior of followers. Second, the influence of authentic leadership on organizational commitment appears greater than the influence of transformational leadership. Additionally, the impact of transformational leadership on organizational commitment appears statistically insignificant under the condition that the impact of authentic leadership was controlled.

Although it lacks of representative of sample, the following study is expected to contribute to the field of leadership study in the way that it emphasizes the fundamental element, the authenticity, of leadership.

Keyword : authentic leadership, authenticity, transformational leadership,  
organizational commitment, organizational citizenship behavior

Student Number : 2012-23752