

진성리더십이 종업원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향

이흥기

중원대학교 인문사회과학대학 경영학과

Effects of authentic leadership on organizational commitment for employees

Hong-Ki Lee

Dept. of Business Management, Jungwon University College of Social Science

요약 본 연구는 무한경쟁의 자유시장경제 하에서 진정성 없이 부정을 저지르면서도 재무적 이익을 극대화하던 조직 내 가짜 리더십(pseudo leadership)의 한계점을 대체할 수 있는 새로운 리더십, 즉 진성리더십(ethical leadership)에 대해 이론적으로 고찰해보고 조직 경영(organizational management)에 있어서의 진성리더십의 중요성이 크게 부각되고 있음에도 불구하고 진성리더십이 조직 및 팀에 미치는 성과에 대한 연구들은 여전히 부족한 것이 사실이다. 따라서 본 연구에서는 진성리더십 관련 선행 연구들을 고찰해 보고 직무몰입과 조직몰입과의 관계를 규명해 봄으로써 리더십 연구가 나아갈 방향을 제시해보고자 한다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 진성리더십과 직무몰입, 조직몰입을 조사한 신뢰도는 모두 높게 나타났으며, 둘째, 진성리더십과 직무몰입, 조직몰입의 상관관계를 확인한 결과, 모두 정(+)의 상관관계가 나타났으며, 직무몰입과 조직몰입만이 통계적으로 유의하게 나타났다. 셋째, 회귀분석 결과에서도 직무몰입이 조직몰입에 양의 관계가 존재함을 확인할 수 있었다.

주제어 : 진성리더십, 직무몰입, 조직몰입

Abstract Authentic leadership emphasizes not only increases of production and profits but also establishment of morals and authentic in organizational management. In modern management theories, traditional so-called pseudo-leadership, which focuses on maximizing financial profits, are gradually diminishing as the importance of authentic leadership are widely accepted in various organizations. However, a few researches have focused on organizational outcome produced by authentic leadership. In this research, the relationship between authentic leadership and organizational commitment is examined in an endeavor to present the direction of leadership-related researches. Results include: first, the reliabilities of survey tools for authentic leadership, job commitment and organizational commitment were excellent using Cronbach's alpha; second, relationships between authentic leadership, job commitment and organizational commitment indicated positive correlations showing statistical significance in job commitment and organizational commitment; and finally, the relationship between job commitment and organizational commitment were positive by regression analysis.

Key Words : Authentic leadership, Job commitment, Organizational Commitment

Received 24 March 2014, Revised 20 April 2014

Accepted 20 May 2014

Corresponding Author: Hong-Ki Lee(Jungwon University)

Email: it2020@jwu.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

1. 서론

2000년대 초반부터 전 세계적인 경제 불황이 시작되면서 가장 부각되고 있는 이슈는 바로 각계 리더들의 진정성을 회복하는 일이다. 또한 최근에 들어와 연구자들은 리더십과 조직몰입간의 관련성을 강조하고 있다. 따라서 본 연구는 무한경쟁의 자유 시장경제체제 하에서 진정성 없이 부정을 저지르면서도 재무적 이익을 극대화하던 조직 내 가짜 리더십(pseudo leadership)의 한계점을 대체할 수 있는 새로운 리더십, 즉 진성 리더십(authentic leadership)에 대해 이론적으로 고찰해보고 실제로 조직 경영에 있어서 진성리더십의 중요성이 크게 부각되고 있음에도 불구하고 진성리더십이 조직 및 팀에 미치는 성과에 대한 연구들은 여전히 부족한 것이 사실이다. 따라서 본 연구에서는 진성 리더십 관련 선행 연구들을 고찰해 보고 조직몰입과의 관계를 규명해 봄으로써 리더십 연구가 나아갈 방향을 제시해보고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 진성리더십

2.1.1 진성리더십의 개념

진성 리더(authentic leader)란 리더가 리더 자신에 대해 잘 알고 이해하며 (self-awareness) 자신이 가치 있다고 생각하는 신념을 행동으로 나타내는 (self-regulation) 리더이다[1],[2],[3],[4]. 진성 리더십 관련 선행 연구에서 리더십의 핵심이 리더의 스타일이나 스킬이 아니라 리더 개인의 참된 품성(character)이라 주장하며 진정성 있는 품성을 갖춘 리더를 진성 리더라 명명한다.

이러한 진정성(authenticity)에 대한 개념은 '네 자신을 알라'라는 고대 그리스 철학에서부터 시작된다. 현명하고 진정성 있는 인간은 바로 자아인식에서부터 시작되기 때문이다. 진성 리더십 연구의 대표적 학자들에 의하면 진성 리더란 "진솔한 나(real me)를 대할 수 있는 리더"라고 정의하고 있다[5]. 리더가 리더 자신의 진솔한 모습을 대면한다는 것은 리더 자신의 진실한 행동을 통해 조직 및 조직 구성원들의 진정성 성취까지 돕고 스스로에게도 몇몇할 수 있는 리더를 의미한다[6].

한편 이러한 진성 리더의 개념과 그 중요성이 부각되

는 배경에는 긍정조직학(positive organizational psychology, POS)의 개념을 빼놓을 수 없다. 긍정조직학이란 조직과 조직 구성원들에게 나타나는 긍정적 성과, 또한 긍정적 성과가 창출되는 프로세스 상의 긍정적 특성을 연구하는 학문이다. 긍정조직학은 그 용어에서 나타나듯이 조직 내 긍정적 결과물이나 현상을 나타내주는 요인에 관심을 갖는다. 진성 리더십은 "긍정조직학의 역량을 기반으로 리더와 구성원들의 자기인식 및 자기규제 행위를 발생시키고 긍정적 조직성과를 창출하는 것"으로 정의된다[7]. 구성원들은 리더의 진정성 있는 행동과 태도를 통해 에너지, 열정, 기쁨 등의 긍정적 정서는 물론 회복력, 희망, 낙관, 효능감 등의 긍정 인지를 갖추므로써 궁극적으로 긍정조직을 만들어갈 수 있는 것이다.

자신의 가치, 비전, 목적에 대해 명확히 알고 있는 리더는 많을 것이다. 그러나 본 연구에서의 진성 리더란 지극히 개인적이고 자기 향상적인 가치에 대해서 인식하는 리더를 의미하지 않는다. 리더는 특정 조직에 배태(embedded)되어 있으며 진성 리더란 자신의 사익만을 채우지 않고, 자신이 속한 조직, 조직의 구성원들의 이익을 함께 키우기 위해 노력하는 리더이며[8], [9]. 궁극적으로 긍정 조직을 만들기 위해 노력하는 리더를 의미한다[7].

2.1.2 진성리더십의 구성요소

진성 리더십의 구성 요소에 대한 연구는 여전히 활발히 진행 중이다. Walumbwa 등(2008)은 진성 리더십이 자기인식, 자기규제, 균형된 정보처리, 관계적 투명성의 요소로 구성된다고 주장하는 반면[3], Avolio(2003) 등은 관계적 투명성과 균형된 정보처리를 자기규제에 포함시킨 후, 진성 리더십이 자기인식과 자기규율의 두 요소로 구성되어있다고 주장한다[7][10].

각각의 요소를 살펴보면 다음과 같다.

자기인식(self-awareness)이란 리더 자신의 진정한 자아(real me)를 아는 것으로 자신의 목표, 핵심 가치, 믿음과 욕망 등을 지속적으로 이해하는 과정이다. 자기 인식이란 궁극적으로 '나는 누구인가(Who am I?)'에 대해 꾸준히 묻고 그 답을 찾는 과정으로 볼 수 있다[5]. 따라서 리더가 자아를 인식한다는 것은 리더의 내적 기준과 신념에 기초하여 생활을 영위함을 의미한다.

자기규제(self-regulation)란 진솔한 자기인식을 통해

설정된 이상적 자아와 현재 자아, 또는 현재 모습과 미래의 기대되는 결과 간의 불일치 정도를 평가하고, 이를 최소화하기 위해 자신의 행동을 규제하고 통제하는 과정을 의미한다[10]. 결국, 리더의 가치 및 목적과 행동을 일치시키는 과정으로 해석할 수 있으며[5], [7], 자기규제가 철저한 리더는 스스로의 가치에 부합되는 행동을 보임으로써 타인의 압력과 외부의 기대에 흔들리지 않는 일관적 모습을 보인다[5].

균형된 정보처리(balanced information processing)는 리더의 의사결정에 있어서 관련 정보들을 객관적으로 분석, 검토 및 처리하는 것을 의미한다. 즉, 리더 자신의 생각에 반(反)하거나 리더의 잘못에 대한 비판 등에 대해서도 수용할 수 있는 능력을 뜻한다. 일반적인 경우, 사람들은 자신의 약점과 단점에 대해 비판받고 부정적 피드백을 받는 경우 이를 객관적으로 분석하거나 받아들이는데 어려움을 가질 것이다. 그러나 진성 리더는 조직과 구성원의 발전을 위한 일이라면 자아 존중감을 낮추거나 높이는 것에 상관없이 그 정보를 받아들이고자 노력하게 된다[7], [11].

관계적 투명성(relational transparency)은 리더 자신의 자아를 구성원 등 타인에게도 솔직하게 보여줄 수 있는 것을 뜻한다. 즉 리더 자신의 긍정적 측면뿐만 아니라 부정적이고 부족한 모습에 대해서도 허심탄회하게 이야기하고 노출할 수 있음을 의미한다[3]. 조직의 위계상 자신보다 직급이 높은 리더가 구성원들에게 자신의 약점도 스스럼없이 보여주고, 관계적으로 친밀해지기 위해 노력하는 모습은 구성원들로 하여금 리더에 대한 신뢰를 구축하게 하며[3], [12] 궁극적으로 신뢰성 있고 의미 있는 리더-구성원 관계 형성에 도움을 준다[13].

2.1.3 진성리더십의 효과성에 대한 선행연구

Bennis(1999)에 의하면 리더는 조직이 달성해야 할 올바른 방향을 설정하는(doing the right things) 리더와 조직이 정한 일을 올바르게 처리하는(doing the thing right) 리더로 구분된다[14]. 이처럼 올바른 비전과 방향을 제시하는 능력과 이를 실행으로 옮기는 능력을 기반으로 리더가 나타난다.

진성 리더십을 단순히 사람 좋은 리더, 비전만 제시하는 리더라고 생각하기 쉽지만 이는 잘못된 생각이다. 진성 리더는 단순히 조직의 미션과 비전을 말로만 천명하는

리더가 아니라 그 실행력과 실천력을 겸비한 사람이다. 만약 비전을 제시하지만 할 뿐 이러한 비전을 달성하거나 실행하지 못한다면 이는 공상가(dreamer)일 뿐이다.

지금까지 리더십 발휘의 가장 큰 공통점은 리더들이 자신의 사익을 쫓는 이기주의에 기반하지 않는다는 것이다. 따라서 리더가 자신의 이익을 위해 리더십을 발휘하거나 자신의 직위와 권력을 부당하게 사용한다면 진정성 없는 리더라고 볼 수 있다. 진성 리더 역시 언행이 일치하는 모습을 보임으로써 부하직원들의 자기효능감을 고취시킨다.

결국, 진성 리더란 리더 자신과 조직이 나아가야 할 올바른 방향과 선한 목적과 방향을 제시함은 물론 자신이 제시한 목적을 달성하기 위해 자신을 먼저 돌아보고 자신을 규제하는 리더를 뜻한다[5], [14]. 따라서 진성 리더십은 자기인식과 자기규제의 요소를 기반으로 리더 개인, 구성원과 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[6], [9], [15].

실제 최근의 진성 리더십과 조직 효과성을 살펴본 연구들에서는 진성 리더십이 집단(팀)의 신뢰(trust)와 긍정 심리자본(positive psychological capital)을 통해 구성원들의 조직시민행동(organizational citizenship behavior) 정도를 높일 뿐 아니라, 집단성과(group performance)와 구성원의 심리적 임파워먼트 등에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들이 나오고 있다[4], [16], [17].

2.2 조직몰입

2.2.1 조직몰입의 개념

조직몰입이라는 용어는 최근에 들어 조직행동론에서 많이 거론되고 있다. 조직행동에 대한 연구자들은 직무에 대한 직무몰입이 높은 사람들은 보다 생산적일 수 있으며, 만족도가 높으며 이직의 가능성이 적을 것이라고 추측하는 등[18] 이에 대한 관심이 더욱 증대되고 있는 실정이다.

사회학자들이 특정한 개인 또는 집단이 고유한 행동 방식을 나타낼 때 사용하는 몰입(commitment)이라는 용어의 사전적 의미로는 “존재의 느낌이 감정적 또는 지적으로 어떤 행동의 과정으로 묶여지는 것”(American Heritage Dictionary, 1979)이라는 뜻으로 일상적으로 사

용되고 있다. Mowday 등(1982)은 몰입이라는 용어가 무엇을 의미하는지에 대한 합의가 거의 이루어지지 않고 있다고 지적하면서, 이는 다양한 분야의 학자들이 몰입에 대하여 자기 나름대로의 의미를 기술하고 있기 때문에 그 개념에 대한 이해를 더욱 어렵게 한다고 주장하고 있다[19]. Meyer & Allen(1991)은 몰입에 대한 다양한 정의를 세 가지의 주제로 구분하여 정리하였다. 그것은 조직에 대한 정서적 지향을 반영하는 시각에서의 몰입(정서적 몰입), 조직이탈과 관련된 비용 인식 시각에서의 몰입(지속적 몰입), 그리고 조직에 남아야 한다는 도덕적 의무감 시각에서의 몰입(규범적 몰입)이다[20].

최근에 들어와 몰입에 대한 관심이 높아지고 많은 연구가 이루어지고 있는데, 이는 조직에서 근로자들에 대한 관심이 높아지고 있기 때문일 것이다. 근로자들에 대한 관심은 여러 각도에서 일어날 수 있으나 그 중 하나는 근로자의 심리적 상태와 조직의 유효성간에 존재하는 밀접한 관계일 것이다.

조직몰입(organizational commitment)은 조직 구성원의 조직몰입 정도가 조직관리의 효율성 정도를 나타내주는 유용한 지표가 된다는 점에서 많은 연구의 관심 대상이 되고 있다. 조직몰입은 하나의 결과변수 또는 조직연구의 선행변수로 많은 연구가 이루어지고 있다. 결과변수로서의 조직몰입은 근로자의 개인적 변수, 역할 또는 직무성격과 조직구조와 같은 직무와 관련된 조직문화 요인으로부터 영향을 받는 것으로 나타났다[21]. 선행변수로서의 조직몰입은 근로자의 성과, 이직 그리고 결근 등 여러 행동적 결과를 초래하는 것으로 조사되었는데, 특히 이직(turnover)과의 관계는 매우 의미 있는 것으로 나타났다[22].

조직몰입의 개념은 일반적으로 개인의 태도와 행위의지의 결합으로 정의되어 왔다. 지금까지 여러 학자들의 이론을 근거로 조직몰입에 대해 정의를 해 보면 조직몰입이란 “조직의 목표와 이익을 충족시켜 주는 방향으로 활동하도록 내재화된 규범적인 압력의 총체로서 조직구성원이 자기가 속해 있는 조직과 동일시하고 관여하며, 조직에 충성심을 다하려는 조직구성원의 의향” 또는 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 남으려는 욕구와 더불어 전체적인 조직목표를 달성하고자 하는 조직구성원 개개인의 노력의 정도로 요약할 수 있으며, 이는 결국 “한 개인이 자신에 속해 있는 조직에 대하여 얼마나 일체

감을 가지고 몰두하는가의 정도를 나타내는 것”이라고 할 수 있다.

2.2.2 조직몰입의 형태

조직몰입의 형태에 대한 견해도 학자에 따라 다양하다. Kanter(1968)는 조직몰입을 사회적 행위자가 조직을 위하여 노력하며 충성을 바치려는 의지로 파악하고 근속(continuance), 응집(cohesion), 통제(control)몰입으로 분류하였다[23]. 근속몰입은 조직에 참여하여 구성원으로 남는 것이 이익이 될 것인가를 가늠하는 인지적 지향(cognitive orientation)으로서 주로 보상과 벌에 의해서 유지된다. 응집몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 애착(attachment)과 충성심(loyalty)을 느끼는 정감적 지향으로 구성원이 강한 연대감을 갖고 조직의 생존에 대한 도전에 공동으로 대처하는 것을 의미한다. 통제몰입은 조직의 목표나 가치가 구성원 자신의 것과 부합되기 때문에 몰입하는 평가적 지향으로 개인과 사회규범을 연결시키는 개념을 의미한다.

Steers(1977)는 조직몰입을 소극적 몰입(passive commitment)과 적극적 몰입(active commitment)으로 구분하였는데, 소극적 몰입은 애착적 태도에 머무르는 것이고, 적극적 몰입은 조직을 위해 행동하려고 하는 차원이라고 하였다[24]. 한편 조직몰입을 태도적 몰입(attitudinal commitment)과 행동적 몰입(behavioral commitment)으로 구분하는 전통적 구분은 몰입의 정의와 측정수단 뿐만 아니라 몰입의 형성 및 결과의 연구에 사용된 접근방법과도 중요한 연관성을 맺어왔다[25].

Mowday 등(1982)은 이들 두 접근을 다음과 같이 설명하고 있다. 태도적 접근은 사람들이 조직과 그들의 관계를 인식하는 과정에 초점을 둔다. 또한 태도적 접근은 개인들이 생각하는 그들의 가치와 목적이 조직의 그것과 일치하는 정도를 고려하는 마음의 상태로 인식될 수 있는 것이다. 반면에 행동적 접근은 개인들이 어떤 조직에서 빠져나올 수 없게 되는 과정과 또 그 문제를 처리하는 과정이라는 것이다[19].

종업원들이 조직에 몰입하게 되는 것은 다양한 이유에 기인할 수 있으나 전통적인 조직몰입의 개념은 이러한 다차원을 반영하고 있지 못하다는 비판도 있었다. 이러한 비판은 조직몰입은 가치관이나 목표의 일치와 같은 도덕적 측면과 노력에 대한 외재적인 보상을 기대하는

거대한 측면 그리고 조직을 위하여 더 많은 노력을 투입하거나 이직의도가 적은 행동적인 측면 등이 조직몰입을 구성하는 특성들이며 이러한 것을 고려하는 것이 옳다는 것으로 설명하고 있다.

Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입에 대한 다양한 정의들이 갖는 공통요소는 첫째, 몰입이 고용인과 조직과의 관계를 특정 짓고, 둘째, 조직에서 멤버십을 유지하려는 결정에 대한 심리적 상태로 보는 것이라고 주장했다. 따라서 이러한 심리적 상태의 특성이 조직몰입 정의들 간의 차이이며, 이러한 차이를 인식하여 Meyer와 Allen은 몰입을 세 가지 구성요소 즉, 정서적 몰입, 지속적 몰입 그리고 규범적 몰입으로 조직몰입을 분류하였다[20].

정서적 몰입(affective commitment)은 종업원의 조직에 대한 정서적인 애착과 동일시 및 몰입을 반영하는 정신적 상태를 의미한다. 따라서 강한 정서적 몰입을 가진 종업원은 그들이 스스로 그렇게 하기를 원하기 때문에 조직에 남으려 한다. 지속적 몰입(continuance commitment)은 현재의 조직을 떠남으로써 발생할 수 있는 비용의 인식 정도에 따라 형성된다는 것이다. 따라서 조직과의 관계가 지속적 몰입에 의해서 유지되고 있는 종업원은 그들의 필요에 따라 조직에 머무를 것이다. 규범적 몰입(normative commitment)은 고용관계를 지속해야 한다는 의무감 때문에 조직에 머무른다. 따라서 높은 수준의 규범적 몰입을 가진 종업원은 그들이 조직에 머물러야 한다고 느낀다고 설명하였다.

2.2.3 조직몰입의 유사(類似)개념

조직몰입의 개념을 더욱 명확하게 이해하기 위해서는 조직몰입의 유사개념인 직무몰입(job involvement), 조직 충성심(organizational loyalty) 그리고 직무만족과 비교하여 고찰하는 것이 바람직할 것이다.

우선 직무몰입과 조직몰입의 관계에 관한 몇몇 연구들을 살펴보면 상당한 상관관계를 나타내고 있다. Luthans(1992)에 의하면 직무몰입은 개인이 자신의 직무에 완전히 몰두하여 이를 심각하게 다루고 그에 대하여 높은 가치를 부여하며, 깊은 관심과 이해를 갖는 상태를 말한다[26]. 따라서 직무몰입 개념이 조직몰입과 유사한 개념으로 혼동되는 경우도 있지만 조직몰입은 조직 구성원의 조직에 대한 태도를 중심으로 이루어지는 심리적 상태와 행동을 포함하여 직무몰입보다 광의의 개념으로

볼 수 있다. 직무몰입은 직무에 대한 태도에 국한시킨다는 측면에서 조직몰입과 차이가 있다고 볼 수 있다. 한편 Buchanan(1974)은 직무몰입을 조직몰입의 구성요소로 보면서 조직몰입을 조직의 목표를 수용하는 조직적 동일화(organizational identification), 조직에 대한 충성 그리고 직무몰입의 함수로 보았다[27]. 다만 직무몰입에 더 강한 영향을 주는 변수는 단기적이며 감정적인 성향이 짙으며, 조직몰입에 더 큰 영향을 주는 변수는 비교적 안정된 변수인 것으로 알려지고 있다. 이러한 점들은 조직몰입이 보다 장기적인데 비해 조직몰입은 단기적이라는 것을 뒷받침해 주고 있다[28].

조직 충성심 역시 조직몰입이 조직에 대한 충성심을 포함하는 개념으로 볼 수 있기 때문에 조직몰입과 혼동되는 경우가 있을 수 있다. 그러나 조직 충성심은 조직이 성공하고 번창하도록 개인이 조직을 위해 무엇인가를 하려는 적극적인 관계이다. 반면에 조직몰입은 조직 구성원과 조직간의 교환관계로 볼 수 있기 때문에 조직에 대한 단순한 충성심보다 조직에 더 깊은 관련성을 맺고 있다고 볼 수 있다.

직무만족과 조직몰입은 모두 조직 구성원이 다양한 조직에 대한 지각이나 심리적 상태라는 동일점을 발견할 수 있으나 태도라는 차원에서 차이점이 있다. 즉, 조직몰입이 조직 전체에 대한 조직 구성원의 감정을 반영하는 포괄적인 개념으로 볼 수 있으나 직무만족은 직무나 직무의 어떤 부분적인 측면에 대한 반응이라고 할 수 있다. 또한 직무만족은 비교적 단기적 욕구충족의 반응으로 볼 수 있으나 조직몰입은 비교적 안정적이며 장기적이고 발전적인 욕구를 충족시킬 수 있는 기대의 표시라는 점에서 차이가 있다 하겠다. 또 다른 차이점은 조직몰입은 직무만족보다 이직률을 예측하는데 더 좋은 변수라는 것이다. 즉, 직무만족은 일상적인 변화에 쉽게 작용하므로 직무만족도가 높다고 해서 조직에 기여하고자 하는 의욕이 생기는 것은 아니다. 또한 조직 및 직무성과, 생산성, 이직률, 결근율 등과 인과관계를 반드시 맺는 것은 아니므로 조직 구성원의 행동을 예측하는데 한계가 있다. 이에 비해 조직몰입은 일상적인 변화에 민감하지 않고 조직 구성원의 행동을 정확하게 예측하게 하는 점이 있다는 것이다.

2.2.4 조직몰입의 선행변수

조직몰입에 영향을 미치는 선행변수에 대한 연구는 여러 학자들에 의해 많은 연구가 되어왔다.

Steers(1997)는 심리학적 연구방법의 관점에서 제시한 조직몰입의 과정모형에서 선행변수를 인구통계학적 특성, 직무특성, 작업환경 등 세 가지로 구분하였고, 이 중 작업경험변수를 조직몰입의 가장 중요한 변수로 보았으며 집단의 태도, 조직에 대한 신뢰성, 개인의 중요성을 하위변수로 들었다[24].

Dailey와 Kirk(1992)는 공정성, 조직몰입 및 이직의도와의 관계에 대한 연구에서 급여 및 승진 등에 대한 경영자의 의사결정의 공정성에 관한 분배적 정의와 그와 같은 의사결정이 어떻게 행하여지는가에 대한 과정적 정의를 포함한 조직몰입의 형성과정을 제시하면서 직무몰입, 직무만족, 조직몰입, 이직의도간의 인과관계를 설명하고 있다[29].

3. 연구의 모형 및 연구방법

3.1 연구모형의 설정

본 연구에서는 앞에서 살펴본 이론적 고찰을 기초로 하여 진성리더십을 선행변수로, 직무만족과 조직몰입을 매개변수로 연구모형을 설계하여 가설을 설정해 보기로 하였다.

본 연구의 목적은 우리나라 중견기업을 중심으로 과장급 이하의 근로자들이 인식하는 상사의 진성리더십에 대하여 부하들의 직무만족과 조직몰입의 관계가 조직성과에 영향을 미치는가에 대하여, 이를 실증분석을 통하여 검증하고자 하는데 있다. 따라서 연구모형은 다음의 [Fig. 1]과 같다.



3.2 가설의 설정

지금까지 진행된 리더십의 효과성은 주로 성과와 조직몰입과 같은 행동과 태도에 초점을 맞추어 왔기 때문

에 도덕적인 성과에 대한 연구가 많이 진행되지 않았다. 하지만 진성 리더십과 부하들의 직무만족과 조직몰입 모두 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다 [6], [30]. 진성 리더십은 종업원들이 도덕적 정체성과 도덕적 감정(예를 들어, 공감과 죄책감)을 갖게 함으로써 보다 도덕적인 행동을 한다고 보았다[6]. 급변하는 환경 속에서 대부분의 경우 종업원들도 직무의 성공적인 완수를 위해서는 보다 적극적이고 능동적으로 역할을 수행해야 할 필요가 있으며, 조직 구성원들이 리더와의 역할을 동시에 수행한다는 사실을 볼 때, 진성리더십과 종업원 몰입의 관계는 몰입 자체보다는 종업원의 역할에 초점을 두고 설문 및 분석을 실시하였다. 통계분석은 PASW 18.0을 사용하였으며, 유의수준은 5%로 설정하였다.

4. 분석결과

4.1 인구사회학적 결과

설문조사에 응답한 응답자의 인구사회학적 결과는 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Demographic Characteristics

Categories		Frequency	Percent(%)
Gender	Male	29	58%
	Female	21	42%
Age	-25 yrs	5	10%
	25-30 yrs	8	16%
	31-35 yrs	10	20%
	36-40 yrs	11	22%
	40- yrs	16	32%
education	under high school	20	40%
	over college	30	60%
position	employee	12	24%
	assistant manager	6	12%
	deputy manager	16	32%
	manager	16	32%
Duration of work	under 1 yrs	5	10%
	1 yrs-2 yrs	5	10%
	2 yrs-3 yrs	6	12%
	3 yrs-5 yrs	6	12%
	over 5 yrs	28	56%
experience of changing jobs	Y	27	54%
	N	23	46%

본 연구의 대상자는 수도권 소재 중견기업 과장급 이하 직원 70명을 대상으로 분석하였다. 이중 설문에 부실한 10명을 제외하고 60명을 통계에 사용하였다. 성별은 남자 17명(56.67%), 여자 13명(43.33%)이고, 연령은 31-35세가 11명(36.67%)로서 가장 많고 그 다음으로는 40세 이상(10명, 33.33%), 36-40세(4명, 13.33%), 25세 이하(3명, 10%), 26세-30세(2명, 6.67%)로 나타났다. 최종학력은 대졸이상이 12명(40%), 전문대졸이 10명(33.33%)로 나타났으며, 담당직무는 일반관리가 14명(46.67%)로서 가장 많이 나타났다. 근무기간은 6개월 미만 2명(6.67%), 6개월-1년 3명(10%), 1년-2년 1명(3.33%), 2년-3년미만 6명(20%), 3년이상 18명(60%)이다. 근무하는 주된업종은 서비스업이 15명(50%)로서 가장 많으며, 제조업, 도소매/유통업, 기타는 각각 8명, 3명, 4명 이었다.

4.2 변수

4.2.1 진성리더십

진성리더십은 기존 문헌들을 참조하면서 앞서 조사한 사례연구들을 통해 도출한 항목들을 측정도구로 사용하였다. 진성리더십에 대한 측정항목으로는 예를 들면, “나의 상사는 부하들과의 소통을 개선하기 위해 노력한다”, “미래에 대한 자신만의 비전을 분명하게 가지고 있다”, “윤리에 어긋나는 행동을 하지 않는다”, “그는 자신을 과장하거나 포장하지 않는다”, “지금까지의 생활에서 내가 원하는 것들을 이루고 있다” 등이다. 응답방식은 5점 리커트 척도(1: 매우 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)를 사용하였고 총 20문항으로 구성되어 있다.

4.2.2 조직몰입

조직몰입은 설문지는 Allen(1990)의 연구에서 사용된 20개 항목들을 측정도구로 사용하였다[31]. 이들 지표는 5점 리커트 척도(1: 매우 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)를 사용하였다.

4.2.3 직무몰입

직무몰입은 “현재 맡고 있는 업무에 폭 빠져있다”, “현재 맡고 있는 업무는 나의 전부라 할 수 있다”, “나의 관심은 현재 내가 맡고 있는 업무와 관련된 것이다”, “나는 현재 맡고 있는 업무와 아주 밀착되어 있다”로 구성되어

있으며 위의 변수들과 마찬가지로 5점 리커트 척도(1: 매우 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)로 구성되어 있다.

4.3 신뢰성 검정

신뢰성이란 비교가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 신뢰성의 의의는, 어떤 조사결과에 대해서 이 조사결과가 부정확한 측정자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 결과에 대한 확신성을 줄 수 있다는 것이다. 이러한 신뢰성의 척도로서 크롬바 알파(Cronbach's alpha)를 이용하는데 크롬바 알파의 값이 0.75이상이면 사회과학분야에서 신뢰성이 높은 것으로 인식된다. 본 연구결과에 대한 크롬바 알파값은 진성리더십 0.9670, 조직몰입 0.8227, 직무몰입 0.9195로서 매우 높은 신뢰성을 가진다고 판단할 수 있다.

4.4 상관분석 결과

이 연구에 사용된 독립변수(진성리더십)과 종속변수(조직몰입) 및 매개변수(직무몰입)의 기본적인 관련성을 검토하기 위해 상관관계분석을 실시하였고 이를 <Table 2>에 제시하였다. 분석결과 진성리더십과 직무몰입, 조직몰입은 정(+)의 상관관계를 보이며, 통계적으로 유의하게 나타났다($p < 0.01$). 직무몰입과 조직몰입 또한 정(+)의 상관관계를 보이며 통계적으로 유의하게 나타났다($p < 0.01$).

<Table 2> Correlation Analysis

Variable	Authentic Leadership	Job Commitment	Organizational Commitment
Authentic Leadership	1		
Job Commitment	0.3892*	1	
Organizational Commitment	0.4574*	0.5537*	1

* : p-value < 0.001

4.5 회귀분석 결과

<Table 3>을 보면 상관분석결과와 마찬가지로 진성리더십의 비표준화계수 0.1484, 표준화계수 0.1268로서 조직몰입과 긍정적인 관계를 보이지만 통계적으로 유의

하지는 않았다($p=0.0401$), 직무몰입의 경우 비표준화계수 0.0634, 표준화계수 0.5281로서 진성리더십과 마찬가지로 긍정적인 관계를 보여주며, 통계적으로 유의하게 나타났다($p=0.0030$). 표준화 계수를 통하여 직무몰입이 조직몰입에 더욱 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 또한, 설명력(R^2)은 27.18%이며, F-값은 6.14로서 모형 전체에 대한 검정은 유의하게 나타났다($p=0.0053$).

〈Table 3〉 Result of regression analysis

Variable	regression coefficient β (std. error)	standardized regression coefficient B	p-value
Intercept	-1.1681(1.2397)		0.3544
Authentic Leadership	0.1464(0.1868)	0.1268	0.0401
Job Commitment	0.0634(0.0194)	0.5281	0.0030

5. 결론 및 제언

본 연구에서는 우리나라 중견기업을 중심으로 과장급 이하의 근로자들이 인식하는 상사에 대한 진성리더십에 대하여 부하들의 직무만족과 조직몰입의 관계가 조직성공에 영향을 미치는가에 대하여 상관분석 및 회귀분석을 통하여 확인하였다.

이에 대한 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 진성리더십과 직무몰입, 조직몰입을 조사한 신뢰도는 모두 높게 나타났으며, 둘째, 진성리더십과 직무몰입, 조직몰입의 상관관계를 확인한 결과, 모두 정(+)의 상관관계가 나타났으며, 직무몰입과 조직몰입만이 통계적으로 유의하게 나타났다. 셋째, 회귀분석결과에서도 직무몰입이 조직몰입에 양의 관계가 존재함을 확인할 수 있었다.

여기에서 본 연구의 목적은 상사의 진정성이 있는 리더십, 즉 진성리더십이 종업원의 조직 및 직무에 대한 몰입에 미치는 영향을 알아보는 것이었는데, 여기에서 진성리더십은 우리나라에 많이 소개되지 않은 개념으로, 이를 이용하여 실증적인 연구를 시도하려다 보니 여러 부분에서 한계점을 안고 있었다. 첫째로는 종단적인 연구를 하지 않고 여러 현실적인 사항들을 고려하여 횡단적인 자료를 이용하였다는 한계가 있었다. 향후의 연

구에서는 종단적 연구 설계를 통하여 개념들 사이의 인과관계를 밝히는데 주력해야 할 것이다. 둘째로는 중견기업 특히 경인지역의 중견제조업에서 수집된 자료만을 사용하고 있다는 한계점을 보여주고 있다. 같은 중견기업이라도 지역과 업종에 따른 특징들이 연구의 결과에 영향을 줄 수 있다는 점을 고려할 때, 향후의 연구에서는 지역의 편중이 없이 다양한 업종을 대상으로 실시되어야 할 것이다.

이상과 같은 한계점을 극복하고자 하는 노력의 필요성이 향후의 연구과제가 될 수 있을 것이라고 기대한다.

또한 연구 결과를 토대로 제언을 한다면 조직에서의 리더들은 진정성의 개념들을 실제로 어떻게 적용시킬 수 있을지 그리고 활용이 가능한 리더십 프랙티스를 만들어 나가는 것이 중요하다고 하겠다. 직원 선발시, 성격 이외에도 시나리오 기법 등을 통해 기본적으로 지니고 있는 진정성과 도덕성, 그리고 청렴성에 대한 선발기준을 마련하는 등의 제도적 장치를 만들고 리더십 교육에 있어서도 스킬과 스타일을 넘어 반진정성이 가져온 결과들에 대해 의사소통할 수 있는 교육이 병행되어야 할 것이다. 진정성은 무엇보다도 리더에서 시작되고 이러한 리더만이 진정성 있는 조직을 만들어갈 수 있기 때문이다.

REFERENCES

- [1] Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R., Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 801-823, 2004
- [2] Avolio, B. J., Luthans, F., Walumbwa, F. O., Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working paper: Gallup leadership institute, University of Nebraska-Lincoln. 2004.
- [3] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., Peterson, S., Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, Vol. 34, No.1, pp. 89-126, 2008

- [4] Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J., Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 5, pp. 901-914, 2010.
- [5] Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 343-372, 2005.
- [6] Zhu, W., Riggio, R., Avolio, B. J., Sosik, J. J., The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational/transactional style make a difference?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 18, No. 2, pp. 150-163, 2011.
- [7] Luthans, F., Avolio, B. J., *Authentic leadership: A positive developmental approach*. CA: Barrett-Koehler, 2003
- [8] Fu, PP., Tsui, A. S., Liu, J., Li, L., Pursuit of whose happiness: CEO personal values and transformational leadership. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55, pp. 222-254, 2010.
- [9] Price, T. L., The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 67-81, 2003
- [10] Avolio, B. J., Gardner, W. L., Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 315-338, 2005.
- [11] Ga jin Kim, The effects of authentic leadership and charismatic leadership on leader's credibility and followers' well-being. M.S. dissertation, Ewha Womans University, 2011.
- [12] Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D., Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 373-394, 2005
- [13] Kernis, M. H., Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, Vol. 14, pp. 1-26, 2003.
- [14] Bennis, W., The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 1, pp. 71-79, 1999.
- [15] Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., Dansereau, F., Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 6, pp. 693-707, 2008.
- [16] Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., Oke, A., Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No. 1, pp. 4-24, 2011
- [17] Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Hannah, S. T., The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, No. 3, pp. 502-516, 2012
- [18] Robbins, S. P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Prentice-Hall, 1988.
- [19] Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., *Organizational Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. CA: Academy Press, 1982.
- [20] Meyer, J. P., Allen, N. J., A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89, 1991.
- [21] Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, J., Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of three component conceptualization. *Journal Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-551, 1993.
- [22] Mathieu, J. E., Zaccaro, D. M., A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, vol. 108, pp. 171-194, 1990.
- [23] Kanter, R. M., *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms*

- in Utopian Communities. American Sociological Review, Vol. 33, No. 4, pp. 499-517, 1968.
- [24] Steers, R. M., Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, Vol.2, pp. 46-56, 1977.
- [25] Meyer, J. P., Allen, N. J., Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application. SAGE, 1997
- [26] Luthans, F., Organizational Behavior. NY: Mcgraw Hill, 1992.
- [27] Buchanan, B., Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. Administrative Science Quarterly, Vol. 19, pp. 538-539, 1974.
- [28] Chul-bu Huh, A study of organizational commitment: Theory and empirical method. Ph.D. dissertation, Chungang University, 1983.
- [29] Dailey, R. C., Kirk, D. J., Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. Human Relations, Vol. 45, pp. 305-317, 1992.
- [30] Kalshoven, K., Boon, C. T., Ethical leadership employee well-being, and helping. Journal of Personnel Psychology, Vol. 11, No. 1, pp. 60-68, 2012.
- [31] Allen, N. J., Meyer, J. P., The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18, 1990.

이 홍 기(Lee, Hong-Ki)



- 2002년 2월 : 경기대학교 경영학과 (경영학 박사)
- 2005년 3월 ~ 현재 : 중원대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 리더십, 조직행동
- E-Mail : it2020@jwu.ac.kr