

# 가장적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 - 조직 동일시의 매개효과를 중심으로 -

왕환환\*, 김종관\*\*

부산대학교 경영학과 인사조직전공\*, 부산대학교 경영학과\*\*

## A Study on the Influence of Paternalistic Leadership on Organizational Commitment

### -The Mediating Effect of Organizational Identification-

Huan-Huan Wang\*, Jong-Kwan Kim\*\*

Dept. of Human Resource Management, Pusan National University\*

Professor, School of Business, Pusan National University\*\*

요 약 본 연구에서는 부산지역 MBA 과정을 다니는 직장인 및 그들의 동료들 총 406명을 연구 대상으로 조직몰입이 가장적 리더십 및 조직 동일시에 의하여 결정된다는 것을 분석함으로써 한국 기업에서의 가장적 리더십의 중요성을 제시하고 있다. 이를 위하여 본 연구는 가장적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향과 가장적 리더십과 조직몰입 관계에서 조직 동일시의 매개효과를 검증하였다. 실증분석결과는 다음과 같다. 첫째, 가장적 리더십의 요인 중에 권위주의는 조직몰입과 유의하지 않으며 자비심은 가치적 몰입에 정(+)의 영향, 도덕성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 가장적 리더십은 조직 동일시에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 가장적 리더십과 조직몰입의 관계에서 조직 동일시는 도덕성과 조직몰입 간의 관계를 매개하였으나 자비심과 근속적 몰입 간의 관계에서 매개효과가 나타나지 않았다. 연구결과를 바탕으로 시사점과 연구의 한계점을 논의하였다.

주제어 : 가장적 리더십, 조직몰입, 조직 동일시, 권위주의, 자비심, 도덕성

**Abstract** This paper aims to regard paternalistic leadership as research object, introduces organizational identification as intermediary variable to find out the impact on organizational commitment, using a sample of 406 employees from enterprises. Results showed that first, authoritarianism had no impact on organizational commitment, while benevolence and morality related positively to organizational commitment. Second, paternalistic leadership had positive effect on organizational identification. Third, organizational identification mediated the relationship between morality and organizational commitment, but did not mediate the relationship between benevolence and organizational commitment. Limitations of the study, and implications of the findings are discussed.

**Key Words** : Paternalistic Leadership, Organizational Commitment, Organizational Identification, Authoritarianism, Benevolence, Morality

Received 27 December 2016, Revised 16 January 2017  
Accepted 20 February 2017, Published 28 February 2017  
Corresponding Author: Jong-Kwan Kim  
(School of Business, Pusan National University)  
Email: jkk@pusan.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© 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.

## 1. 서론

세계화가 급속히 진전되고 글로벌 기업들의 경쟁이 가속화됨으로써 경영환경의 불확실성은 극대화 되고 있다. 이런 환경 속에서 기업이 생존하고 성장하기 위해서 경영조직에서는 사회의 변화에 능동적으로 대처하고 종업원의 능력을 향상시켜 조직의 성과를 높일 수 있는 리더십이 필요하다.

경영이론에서 문화적 환경의 변화는 조직 구성원들의 행동변화를 야기한다[1]. 리더십 연구는 경영학의 등장과 함께 지속적으로 이루어졌는데 그 연구의 근본적인 뿌리는 서양 문화권의 사회, 경제, 문화적인 배경을 토대로 발전해 왔다. 이와 같은 리더십 이론을 동양 문화권에서 직접적으로 적용시키면 정반대의 결과가 나타날 수도 있다 [2]. 이러한 관점에서 가장적 리더십은 동양 문화권 배경하의 특유한 리더십으로서 주목을 받고 있다.

다양한 학자들은[3,4] 실증연구를 통해서 가장적 리더십이 중국기업 조직에서 광범위하게 존재하고 있다는 것을 확인했다. 비야디(BYD) 자동차의 회장 왕찬푸(王傳福), 하이얼(Haier)그룹 CEO 장루이민(張瑞敏), 레노보(Lenovo)의 회장 류찬즈(柳傳志), 화웨이(華爲)그룹의 회장 런정페이(任正非) 등 성공한 기업가들을 보면 중국 전통적 리더십으로 현대적 기업경영계에서 활약하고 있다. 이러한 리더십 때문에 앞에 언급한 기업들은 지속적인 혁신과 시장가치의 성장으로 각 산업의 모범이 되고 있다. 그러나 선행연구에서는 성과에 대한 가장적 리더십의 영향이 일관적이지는 않으며, 완전히 상반된 결과도 있다[5,6].

한편, 가장적 리더십에 대한 연구는 동양 문화권에 있는 중국이나, 일본 등을 대상으로는 다양한 연구가 진행되어 왔으나, 지리적으로 인접하고 동일 문화권에 있는 한국을 대상으로 진행된 연구는 미비한 실정이다. 그 주된 이유는 대부분 학자들이 가장적 리더십을 단순히 권위주의적이고 소극적인 가부장적 리더십으로 인식했기 때문이다. 또한 한국에서는 관료주의적 조직문화를 대상으로 한 연구에서 권위주의는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 못하는 연구결과를 도출함으로써 가장적 리더십에 대한 연구는 활발하지 못하였다. 그러나 최근 권위주의를 탈피한 가장적 리더십에 대한 새로운 관점의 연구들이 등장하고 있다. 같은 유교문화권에 속하지만 한

국은 자본주의적 국가이며 중국은 사회주의이기에 가장적 리더십의 유효성이 차이가 존재할 가능성이 있을 것으로 예상된다. 이러한 관점에서 본 연구는 동양 문화권에 특유한 리더십인 현대적 관점의 가장적 리더십의 유효성이 한국의 기업에서는 어떤 작용을 하는지 파악하는데 그 의미를 두고 있다.

종업원의 만족도를 높여 조직의 가치를 인정하게 하며 조직몰입을 향상시키는 것은 조직공동목표를 달성을 위한 리더로서의 기본적인 책임이자 의무이다[7]. 하지만 다양한 거시적인 요인에 의해서 경영층이 종업원에 대하여 강한 기대를 하게 되고, 이는 그들에게 압력으로 작용하여 조직에 대한 귀속감과 동일감은 더욱 약해질 수 있다. 따라서 본 연구는 가장적 리더십과 조직 동일시, 조직몰입 간의 관계를 실증적으로 규명하고자 다음과 같은 세부적인 연구목적을 설정하였다. 첫째, 선행연구를 토대로 가장적 리더십이 무엇인가, 또는 가장적 리더십과 조직몰입 간의 연관성이 있는지, 특히, 다차원 가장적 리더십과 다차원 조직몰입과의 관계를 연구하려고 한다. 둘째, 가장적 리더십이 조직 동일시와의 관계를 살펴보고자 한다. 마지막, 실증분석을 통하여 가장적 리더십과 조직몰입 간에 변수로서의 조직 동일시의 역할을 검증하고자 한다.

본 연구를 통하여 전통적인 동양 문화권 있는 유교사상에 뿌리를 두고 있는 가장적 리더십이 종업원의 애착심과 충성심에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고, 또한 종업원의 조직과의 일체감이 조직몰입에 어떠한 영향이 있는지를 파악함으로써 실무적 및 이론적 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 가장적 리더십과 조직몰입

리더십에 대한 연구는 20 세기 전부터 이루어져 성숙한 편이지만 그에 대한 정의는 학자들의 관점이나 연구분야에 따라 다양하게 정의되고 있으며 일반적으로는 사회적 영향력의 한 형태로 이해되고 있다. 1980년대 가치가 인정되고 있는 리더십 접근들로서 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십이나 거래적 리더십이 주요 연구대상을 두면서 리더십과 조직 효과성나 직무만족 간의 관계를 도

출하는 트렌드에 이르고 있으며[8], 21세기에 들어와 주요 리더십 연구들은 진정리더십과 팔로어의 태도 행동 간의 연구[9], 서번트 리더십과 태도 행동과의 관계[10], 임파워링 리더십과 태도와의 관계[11], 윤리적 리더십과 행동 간의 연구[12]등을 살펴보면 리더십은 행동나 태도와 밀접한 관련성이 있다는 것을 알 수 있다.

가장적 리더십은 절대적인 영향력과 권력 불평등으로 서양 문화권에서 오히려 비판을 받고 있으나[13], 서양 문화권에서 리더가 민주와 참여를 통하여 종업원을 관리하는 반면, 동양 문화권에서, 특히 중국에서는 민주적 리더십 대신에 권위적이고 과감한 리더십이 더 적합한 것으로 나타나고 있다[14].

가장적 리더십은 '위계적인 관계에 있어서 리더가 종업원에게 엄격한 규율과 권위, 부모처럼 자애로운 인도주의 및 높은 덕성을 겸비하는 스타일'이다[3]. 그에 따른 세부적인 구성요인으로 권위주의, 자비심, 도덕성으로 구성되어 있다[4]. 가장적 문화환경에서 권위주의적인 리더는 자신의 관리 범위내의 사람에게 보호를 제공하는 것을 의무로 간주하여 이러한 보호의 대가로 그들의 충성과 존중을 기대한다[15]. 뿐만 아니라 권위주의적 리더는 표정변화 숨기기, 거리유지 등 행동을 통해 종업원의 경외심, 부끄러움 등의 행동을 요구한다[3]. 자비심은 리더가 종업원의 개인이나 가족 웰빙에 대한 개별적이고 전체적인 관심 행동을 의미한다[6,16]. 가장적 리더는 종업원의 복리후생에 초점을 맞춰 사적인 부분까지 관여하고 신경을 써줌으로써 종업원들의 개인적 존중과 헌신을 기대하게 된다[17]. 한편, 서양문화권에서는 이러한 개인적 관심은 사생활 침해하거나 사적인 관계를 이용해 노동을 착취하려는 형태로 보이기도 한다[13]. 도덕적인 리더는 높은 수준의 도덕적 행동, 자기 훈육, 비이기적인 태도를 통해 종업원을 거슬리는 모범과 은사 역할을 한다[3, 6]. 중국 조직환경은 계급이 분명하고 리더가 종업원의 권위를 세우기에 의도적인 숨김을 보이며, 이런 권위는 절대적으로 복종해야 하는 효력이 있어 무시할 수 없다[18]. 종업원이 충성하는 이유는 리더와 사이좋기 때문인 것이 아니라 리더가 능력과 품행이 있기 때문이며, 만약에 리더가 권위성이 없으면 종업원이 적극적인 직무태도를 갖지 못해 사기가 사라질 가능성이 있다는 것이다[19].

가장적 리더십은 동양 문화권에 보편적으로 존재하는 리더십으로써 최근에 들어 종업원의 태도와 행동에 대한

영향에 관한 연구가 많아졌다. 조직몰입은 최근에 들어 조직행동론에서 많이 거론되고 있으며 1960년대부터 지금까지 수많은 학자들이 연구해왔지만 보편화된 정의가 내려져 있지 않는 실정이다. 조직몰입에 대한 측정은 유럽에서 구성 타당도가 있지만, 학자들은 조직몰입의 문화일반성 구조를 도입할 때 문화내부적 접근 요인을 고려할 필요성이 있어 동아시아에서의 조직몰입 요인들의 타당성에 의문을 제시하였다[20]. 조직몰입은 개인과 조직의 관계에서 분리된 심리적 실체를 의미한 것으로[21], 어떤 시점에서 종업원에 의해 이루어지는 맹세나 약속을 의미하는 태도적 혹은 행위적 표출로 간주될 수 있다[22]. 이러한 관점에서 종업원이 조직의 가치를 인정하고 조직 목표를 내재화하는 태도를 가치적 몰입으로, 조직에서 남아있고자 하는 행동을 근속적 몰입으로 정의하여 연구하고자 한다.

가장적 리더십과 관련한 선행연구를 살펴보면 권위주의적인 리더는 종업원들의 반항심을 일으키며 그들의 직무에 몰입하려는 욕구를 감소시키며[23], 이로 인한 종업원의 조직기반 자존감이 약해지지만, 자비심이 강해짐으로 이런 부정적인 관계를 감소시킬 수 있다[24]. 가장적 리더십은 독창성 및 내적 통제소재에 부정적 영향이 있음으로 낮은 자율성을 보이고[4], 이로 인해 종업원의 분노 정서를 불러내어 조직몰입에 부정적인 영향이 있다[25]. 도덕성이 높은 리더 밑에서 근무하는 종업원들이 비교적 충성심이 깊고 조직시민행동에 더 적극적으로 참여하려는 경향이 있다[5].

리더의 권위주의, 자비심과 도덕성이 종업원의 반응에 적극적인 영향이 있어 종업원의 권위지향성이 가장적 리더십의 효과성을 조절할 수 있다고 한다[6]. 윤리적으로 수용 가능한 행동을 보여주고 종업원의 모범이 되는 리더는 조직의 윤리적인 절차와 정책에 관한 심리적으로 의미있는 인식을 형성하는 데 중요한 역할을 하며, 이는 조직에 대한 종업원의 가치적인 몰입에 영향을 줄 수 있다[26]. 또한 사회 교환이론에 근거하여 조직에 대한 의존성이 높은 수준의 종업원이 자신의 목표 달성, 또는 리더의 관심과 공정한 대우를 얻기 위해 직무에 매진하여 더 많은 충성도를 보이는 것을 밝혔다[27].

종업원이 조직을 떠남으로 인한 비용을 고려하기 때문에 권위주의는 정서적 몰입보다 근속적 몰입에 더 현저한 영향이 있다[28]. 종업원들이 자신을 배려해주는 리

더를 선호하지만 조작되거나 규칙에 입각한 방식으로 돌보이는 것을 싫어하고[26], 가장적 리더십의 권위주의가 절대적인 복종을 강조하기 때문에 조직 구성원들의 소외감과 저항감을 불러일으킬 수 있다[27]. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 권위주의가 높을수록 조직 구성원의 조직몰입이 낮아지고, 자비심과 도덕성이 높을수록 조직몰입이 높아질 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설1. 가장적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 가설1a. 권위주의는 가치적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1b. 자비심은 가치적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1c. 도덕성은 가치적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1d. 권위주의는 근속적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1e. 자비심은 근속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1f. 도덕성은 근속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 가장적 리더십과 조직 동일시

조직 동일시는 종업원이 조직 특징에 대한 정의를 자기 개념(self-concept)하는 데에 적용하는 심리적 애착의 한 형태이다[29]. 인간의 본질적인 내면을 표현하는 자기 개념에서 조직 동일시는 그 근본을 이루고 있다. 사회정체성 이론에서 자신이 속한 조직에 대하여 자긍심과 사회적 지위가 높게 인식될수록 조직 동일시가 높게 나타난다. 이러한 태도는 자신이 소속된 조직과 다른 조직을 비교 및 평가하여 자신의 행동 의도가 그 영향을 받게 된다[30].

개인이 조직과 동일시하게 되면 그 조직에 일체감과 소속감을 느끼고 조직의 이익과 자신의 이익을 구별하지 않으며, 조직의 전략, 가치관을 인정하지 않아도 조직의 일원으로서 자기 개념을 할 수 있으며 이는 '내가 어떤 사람인가'에 대한 해답을 얻는 과정에서 자신이 소속되어 있는 집단의 특성을 활용하게 된다[31]. 즉, 조직 동일시는 한 개인이 자신이 소속되어 있는 조직을 자신의 일

부로 받아들이며 자신의 중요한 생활 기반으로 인식함으로써 그 조직을 통해 자신의 가치를 평가하는 기준이 되며 그들의 업무 수행을 원활하게 만드는 데에 긍정적인 효과가 있음을 알 수 있다.

가장적 리더십은 조직 동일시의 향상에 있어서 중요한 역할을 한다. 권위지향성이 높은 종업원들이 리더의 권위주의를 긍정적으로 인식하여 리더의 행동을 모방하거나 준수하는 경향이 있다[6, 25]. 종업원이 리더에 대한 신뢰 또는 존경을 유지한다면 리더의 권위주의를 아버지다운 자비심의 역할로 인식한다[4]. 선행연구에 따르면 보건소 종업원들은 자신이 속한 조직의 임무나 업무환경에 대한 인식도가 보건소의 기능활성화에 영향이 있다고 나타냈다[32].

조직이 경영 정책이나 의사결정 사항을 종업원들에게 공유하도록 하면 종업원이 조직의 정보를 계속 접촉할수록 자신이 조직에서 가치 있는 일원이라고 범주화하게 된다[33]. 리더가 명확한 비전을 세워준다면 종업원들이 조직 목표를 달성하는 데에 더 적극적인 효과가 있으며, 가장적 리더십은 종업원에 대한 개인적인 사랑과 가장다운 배려 및 엄격한 코칭을 통해 종업원이 직무에 대한 긍정적인 태도를 갖게 한다[23]. 이러한 태도가 조직전체로 확장되면 조직 동일시가 높아질 것이다. 특히, 리더의 배려는 종업원의 감정적인 애착을 강하게 하고 소속한 조직에 대하여 동일시를 지각하게 한다. 진성리더십은 리더의 높은 개인적 도덕성, 정직과 성실의를 통해 종업원이 리더에게 동질감을 느끼고 조직에 속하는 것에 자부심을 갖게 한다[9]. 윤리적 리더의 높은 도덕성은 종업원의 정체성의 상징화와 내재화에 정의 영향을 미친다[12]. 이러한 논의를 기초하여, 본 연구는 가장적 리더십이 종업원들의 조직 동일시에 정(+)의 영향이 미칠 것으로 예측하여, 다음과 같은 가설을 세웠다.

- 가설2. 가장적 리더십은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 조직 동일시의 매개효과

조직 동일시는 개인의 관점을 조직의 관점으로 확장시켜주는 역할을 하므로 종업원이 조직을 위하여 희생하려는 마음과 조직을 대신에 더 많은 노력을 하려는 생각이 생기게 하였다. 실증연구 결과로 조직 동일시가 모교

에 기부하기, 친척과 이웃에게 입학 권유하기와 같은 자발적 조직 지원 행동에 영향을 미치는 것을 입증하였다 [34]. 종업원의 자기 정체성과 조직 정체성 간의 일치감이 형성되면 자연스럽게 조직의 발전을 위하여 지원하고 지키려는 노력을 하게 된다.

리더는 개인적이거나 보편적인 사랑을 통하여 종업원이 조직에 대한 동일시 인식을 갖게 하며 나아가 종업원이 이러한 좋은 리더가 다른 데에 가도 더 없을 것이라고 인식하여 이직행동이 줄어들고 조직에 몰입하게 된다 [28]. 이러한 논의에서 가장적 리더십은 종업원의 조직과의 결합정도에 적극적인 영향을 주고 더 나아가 조직에 대한 보호심과 지키려는 마음이 생긴다는 것으로 예측되었다. 이상의 선행연구와 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설3. 조직 동일시는 가장적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설3a. 조직 일시는 가장적 리더십과 가치적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설3b. 조직 일시는 가장적 리더십과 근속적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구대상

본 연구는 설문지법을 사용하여 조사를 실시하였으며, 설문지는 2016년 3월 24일~ 4월 26일까지 배포 및 회수되었다. 부산에 있는 A 대학교 MBA 과정의 직장인 및 그들의 동료들을 대상으로 총 406부의 설문지가 배포되어, 364부의 설문지를 회수하여 89.7%의 회수율을 보였다. 이 중 64부의 설문을 제외한 300부의 설문지를 최종 통계분석을 위한 자료로 사용하였다. 표본의 인구통계학적 분포는 다음 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Structure of sample

Categories		N	Percentage
Gender	male	201	67.0%
	famale	99	33.0%
Age	20-30	16	5.3%
	31-40	177	59%
	41-50	84	28%
	51-	23	7.6%

Education	collagel graduate	25	8.3%
	uviversity graduate	190	63.3%
	graduate school	85	28.3
Position	staff	111	37.0%
	assistant manager	60	20.0%
	section chief	78	26.0%
	senior manager	44	14.7%
	general manager	7	2.3%
Tenure	-1	36	12%
	1-3	72	24%
	3-5	30	10%
	5-10	73	24.3%
	10-	89	29.7%

#### 3.2 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 리커트 방식의 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다. 설문지는 가장적 리더십, 조직몰입, 조직 동일시 및 인구통계학적 설문 5 부분으로 구성하고 요인별로 사용항목은 다음과 같다.

##### 3.2.1 가장적 리더십

가장적 리더십은 규칙이나 권위를 갖는 동시에 아버지다운 자애로움과 청렴한 도덕적인 모범을 겸비하는 리더십으로 정의하고자 한다[3]. 본 연구는 Cheng(1995), Farh & Cheng(2000)이 개발한 PLS척도(paternalistic leadership scale) 요인부하량 값이 높은 권위주의 8문항( $\alpha=.830$ ), 자비심 11 문항( $\alpha=.837$ ), 도덕성 5 문항( $\alpha=.869$ ) 총 24 개의 문항을 이용하였다.

##### 3.2.2 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표 및 가치를 인정하고 강력하게 수용하며 조직에 남아 있고자 하는 욕망으로 정의하였으며, 가치적 몰입과 근속적 몰입으로 구성되어 있다. Angle & Perry(1981)가 개발한 12개의 설문문항을 이용하여 가치적 몰입( $\alpha=.818$ )과 근속적 몰입( $\alpha=.688$ ) 측정하였다.

##### 3.2.3 조직 동일시

조직 동일시는 개인이 조직의 일원의 관점에서 자기 개념하고 조직과의 하나됨이라는 지각으로 정의하여 [35], Mael & Ashforth(1992)의 조직 동일시 6 개의 설문문항( $\alpha=.883$ )을 이용하여 측정하였다.

4. 자료 분석 및 가설 검증

모든 변수에 대한 기술 통계와 Cronbach의  $\alpha$  계수와 변수 간의 상관 계수가 <Table 2>에 제시되었다. 대개의 변수들은 선행연구와 일치하는 결과를 나타내고 있으나,

4.1 상관관계분석

<Table 2> Means, standard deviations, correlations

Authoritarianism	.040	.092	.098	.060	.088	(.830)						
Benevolence	-.072	-.036	.050	-.043	-.067	-.214**	(.837)					
Morality	-.076	-.027	-.045	.043	-.013	-.188**	.410**	(.869)				
OI	-.004	.048	-.056	-.022	-.003	.034	.296**	.264**	(.883)			
VC	-.072	.096	-.025	.054	.055	-.127*	.423**	.388**	.620**	(.818)		
CTS	-.142*	.196**	-.030	.215**	.307**	.053	.106	.222**	.221**	.327**	(.688)	
Means	1.32	2.38	3.2	2.25	3.36	3.116	3.372	3.822	3.952	3.713	3.465	
Standard Deviation	0.496	0.715	0.573	1.169	1.425	0.836	0.771	0.858	0.746	0.817	0.837	

Note: N= 300. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\* p < 0.001  
 OI=organizational identification, VC=value commitment, CTS=commitment to stay;  
 Reliability coefficients appear along the diagonal.

<Table 3> Relationship between variables

	OC(VC)				OC(CTS)				OI			
	M1		M2		M1		M2		M1		M2	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Gender	-.087	-1.324	-.025	-.426	-.064	-1.035	-.048	-.796	-.025	-.371	.010	.165
Age	.096	1.368	.111	1.788	.051	.768	.052	.800	.072	1.008	.071	1.052
Education	-.029	-.470	-.022	-.413	-.025	-.440	-.025	-.463	-.014	-.226	-.025	-.424
Position	.051	.640	.029	.418	.006	.076	-.009	-.129	-.012	-.153	-.025	-.328
Tenure	-.031	-.338	-.019	-.231	.255	3.276**	.268	3.528***	-.010	-.114	.004	.044
Authoritarianism			-.012	-.217			.075	1.342			.126	2.194*
Benevolence			.307	5.361***			.059	.974			.238	3.865***
Morality			.258	4.574***			.214	3.586***			.196	3.219*
F	1.381		9.871		5.795		6.270		0.369		4.482	
R <sup>2</sup>	.032		.255		.106		.163		.009		.134	
$\Delta R^2$	.009		.229		.088		.137		-.015		.104	

Note: N= 300. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\* p < 0.001  
 OI=organizational identification, VC=value commitment, CTS=commitment to stay

<Table 4> Results of the mediating effect

	OC(VC)						OC(CTS)					
	M1		M2		M3		M1		M2		M3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Gender	-.087	-1.324	-.025	-.426	-.031	-.627	-.064	-1.035	-.048	-.796	-.054	-.911
Age	.096	1.368	.111	1.788	.074	1.442	.051	.768	.052	.800	.041	.637
Education	-.029	-.470	-.022	-.413	-.009	-.210	-.025	-.440	-.025	-.463	-.013	-.243
Position	.051	.640	.029	.418	.042	.728	.006	.076	-.009	-.129	-.002	-.031
Tenure	-.031	-.338	-.019	-.231	-.021	-.309	.255	3.276**	.268	3.528***	.267	3.554***
Authoritarianism			-.012	-.217	-.078	-1.741			.075	1.342	.055	.982
Benevolence			.307	5.361***	.182	3.751***			.059	.974	.017	.275
Morality			.258	4.574***	.156	3.278**			.214	3.586***	.183	3.063**
OI					.523	11.570***					.165	2.884**
F	1.381		9.871		25.269		5.795		6.270		6.617	
R <sup>2</sup>	.032		.255		.491		.106		.163		.186	
$\Delta R^2$	.009		.229		.472		.088		.137		.158	

Note: N= 300. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\* p < 0.001  
 OI=organizational identification, VC=value commitment, CTS=commitment to stay

조직동일시가 권위주의와 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

#### 4.2 가설 검증

연구 가설을 검증하기 위해 앞서 시행한 분석을 바탕으로 SPSS 21.0 for windows를 이용하여 회귀분석을 실시하였다.

##### 4.2.1 조직몰입

가설 1의 검증결과, 종속변수에 통제변수와 가장적 리더십과 같이 투입하면  $R^2=0.255$ 로 25.5%의 설명력을 가지고 있었다. 가장적 리더십 요인별로 보면 권위주의( $\beta=-0.12$ )가 가치적 몰입과 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 자비심( $\beta=0.307, p<.001$ ), 도덕성( $\beta=0.258, p<.01$ )은 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 권위주의( $\beta=0.075$ )와 자비심( $\beta=0.059$ )은 근속적 몰입과 유의하지 않은 결과를 보였으며, 도덕성( $\beta=0.214, p<.001$ )은 유의한 것으로 나타났다. 따라서, 가설 1b, 1c, 1f는 지지되었고, 가설 1a, 1d, 1e는 기각되었다.(〈Table 3〉참조).

##### 4.2.2 가장적 리더십과 조직 동일시의 관계

통제 변수와 조직 동일시의  $R^2=0.009$ 로 0.9%의 설명력을 가지고 있고 가장적 리더십을 통제변수와 함께 투입하여 회귀분석을 실시한 결과  $R^2$ 가 0.134로 13.4%의 설명력을 가지고 있으며 전체모형 적합도 F값은 4.482( $p=.000$ )이다. 가장적 리더십의 구성요인을 보면 권위주의( $\beta=0.126, p<.05$ ), 자비심( $\beta=0.238, p<.001$ ), 도덕성( $\beta=0.196, p=.001$ ) 요인은 모두 통계적으로 유의한 결과가 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다. (〈Table 3〉참조).

##### 4.2.3 조직 동일시의 매개효과 검증

매개효과를 테스트하기 위해 Baron과 Kenny의 3 단계 방법을 이용하였다. 가장적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 조직 동일시의 매개효과를 분석한 결과는 〈Table 4〉와 같다. 가설 3a를 검증한 결과, 모델 II에서 가장적 리더십과 가치적 몰입 간의 관계에서 권위주의( $\beta=-0.12, p=.828$ )는 유의하지 않으며, 자비심( $\beta=0.307, p<.001$ ), 도덕성( $\beta=0.258, p<.001$ )요인은 유의한 것으로 나타났다. 매개변수를 포함한 모델III을 보면 설

명력  $R^2=0.255$ 에서 0.491까지 23.6% 상승한 결과로 보였다. 모델II에서 가장적 리더십과 근속적 몰입의 관계에서 권위주의와 자비심이 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 도덕성( $\beta=0.183, p<.001$ )요인은 유의한 것으로 나타났다. 매개변수를 포함한 모델III을 보면 설명력  $R^2$ 가 0.163에서 0.186까지 2% 상승한 것으로 보인다.

## 5. 결론 및 시사점

본 연구는 부산지역 직장인을 대상으로 가장적 리더십이 조직몰입과의 관계를 살펴보는 것을 목적으로 하고 있다. 연구모형을 검증하기 위하여 다양한 가설들을 설정하였으며, 가설의 검증 방법으로 통계적 방법을 통하여 검증하였으며 실증분석을 통해 조사결과를 도출하였다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 권위적인 행동이 종업원의 조직과 같은 가치관을 가지는 마음을 감소시킬 수 있지만 종업원의 잔류의식과 관계가 없는 것으로 볼 수 있다. 조직몰입은 조직과 금전적이나 비금전적인 거래관계를 전제조건이 있으므로 리더의 권위적인 행동과의 관련성이 약하다고 볼 수 있다.

둘째, 임시직 계약직으로 정규직을 대체하는 조직 구조 조정과 함께 축소 및 아웃소싱이 증가하면 사기가 낮아지고 동기 부여가 줄어들며 조직에 대한 충성도가 낮아질 수 있다[4]. 가장적 리더십은 부성(父性)의 특성이 강한 리더십으로서 종업원에게 아버지의 역할로 존재함으로써 종업원들이 직무스트레스를 덜 받아서 정신건강을 유지하게 되며[35], 엄격한 교훈과 청렴한 품행을 통해 종업원들을 자신을 컨셉하는 데에 조직과 동일한 운명체로 여기게 된다.

마지막, 본 연구는 두 가지 예상치 못한 결과, 즉, 조직 동일시는 자비심과 근속적 몰입 간의 관계에서 매개효과가 없는 것 및 권위주의는 조직동일시에 정적인 영향이 있으나 조직 몰입과 유의하지 않다는 것이다. 이에 대해 다음 몇 가지 설명과 시사점을 제시하였다.

우선, 조직동일시는 자비심과 근속적 몰입 간의 관계에서 매개효과가 없는 것은 조직몰입의 성질과 관련이 있다. 중국인의 사상은 인간 관계에 깊게 뿌리를 내림에

따라[2], 자애로운 리더는 종업원들과의 조화 유지하는 데에 적극적으로 자극이 되지만 종업원들의 감정적인 애착을 얻지 못할 수도 있다. 마찬가지로, 종업원들은 조직 자원을 보호하고 지키는 것은 리더와 감정적으로 연결되고 헌신행동으로 간주하는 것이 아니라, 그것을 자신의 의무이자 책임이라고 생각하기 때문이다.

가장적 리더십의 권위주의는 가치적 몰입과 근속적 몰입 사이의 유의하지 않다는 연구결과에 대한 해석은 선행연구에 따르면 권위주의는 종업원의 불만과 두려움, 분노 등과 같은 부정적인 감정을 초래할 수 있지만[25], 조직몰입은 권위주의의 영향을 받지 않는 것으로 보인다. 기업에서 리더들은 종업원들의 조직과의 일체감을 향상 시키기 위해 가족과 같은 분위기에서 개인적인 배려 등을 통하여 자비심을 보여줘야 할 것이며, 리더는 자신의 도덕적 행동을 키워서 종업원에게 모범이 되어야 한다. 종업원의 이직률 감소시키고 조직에 대립 정서를 제거할 수 있도록 리더의 전권 및 독재적인 행동을 조심하여 적당한 수준을 파악해야 한다.

## 6. 한계점 및 향후의 연구방향

본 연구의 이론적, 실무적인 시사점과 더불어 몇 가지 한계점을 간략하게 기술하고자 한다.

첫째, 측정도구에 대하여 재검증할 필요가 있다. 본 연구의 측정도구는 중국, 대만의 선행연구를 번안한 것이다. 한국의 환경에서는 가장적 리더십에 대한 문헌적 연구나 경험적 연구가 부족하여 가장적 리더십의 유효성에 대해 재검토할 필요성이 있는 것으로 보인다. 둘째, 실증 연구의 표집 대상과 관련된 한계로 한국의 직장인들의 근무연수가 불균형한 편이다. 10년 이상 근무한 종업원이 제일 높은 비율을 차지하고 있어 리더의 리더십에 익숙해져 권위성에 대한 인식이 달라질 수도 있다. 마지막, 본 연구는 일반화의 문제점을 앓고 있다. 가장적 리더십의 뿌리는 전통적인 동양의 유교 문화 환경에서 기원한다. 따라서 그 동안 가장적 리더십에 대한 선행연구들은 가족중심의 소매점이나 단순기술기업 등 동양 문화권에서 주로 이루어졌다. 본 연구도 일반화 문제를 근거로 하여 다양한 조직문화에 대한 연구가 필요하다.

본 연구는 가장적 리더십이 조직몰입과의 관계에서

조직 동일시의 매개효과를 검증하였으나 향후의 연구에서는 임금이나 임과워링의 조절효과를 검토할 필요가 있다. 또한, 선행연구들 보면 가장적 리더십의 하위 요인에 권위주의에 대한 연구결과가 불일치하기 때문에 권위주의를 독립변수로 하여 단독적으로 연구할 필요가 있다.

## ACKNOWLEDGMENTS

This paper was supported by Reaserch Fund, BK 21 Plus Business.

## REFERENCES

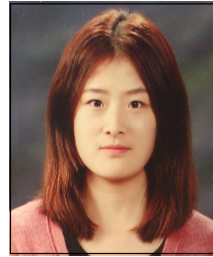
- [1] K. I. Kim, J. Y. Park, "Cultural differences impact on the ERP system implementation", *Journal of Convergence Society for SMB*, Vol. 6, No. 2, pp. 1-9, 2016.
- [2] B. S. Cheng, L. F. Chou, J. L. Farh, "A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement", *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, Vol. 14, pp. 3-64, 2000.
- [3] J. L. Farh, B. S. Cheng, "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations", *Management and Organizations in the Chinese Context*, Vol. 4, pp. 84-127.
- [4] E. K. Pellegrini, T. A. Scandura, "Paternalistic leadership: A review and agenda for future research", *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 566-593, 2008.
- [5] B. S. Cheng, L. F. Chou, M. P. Huang, J. L. Farh, S. Q. Peng, "The ternary model of paternalistic leadership: Evidence from mainland China. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*", Vol. 20, pp. 209-250, 2003.
- [6] B. S. Cheng, L. F. Chou, T. Y. Wu, M. P. Huang, J. L. Farh, "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations." *Asia Journal of Social Psychology*, Vol. 7, pp. 89-117, 2004.



- [7] M. Li, P. Wang, L. Wang, "The relationship among burnout and conscientiousness, autonomy and psychological work maturity", *Advances in Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 61–67, 2013.
- [8] B. M. Bass, B. J. Avolio, L. Alwater, "The transformational and transactional leadership of men and women", *An International Review*, Vol. 45, No. 1, pp. 5–34, 1996.
- [9] B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, D. R. May, "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 6, pp. 801–823, 2004.
- [10] R. F. Russell, "The role of values in servant leadership", *Leadership Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 76–84. 2001.
- [11] J. A. Arnold, S. Arad, J. A. Rhoades, F. Drasgow, "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp.249–269, 2000.
- [12] D. M. Mayer, K. Aquino, R. L. Greenbaum, M. Kuenzi, "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 103–123, 1992.
- [13] Z. Aycan, "Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization", In *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context*, Eds. U. Kim, K. S. Yang, K. K. Hwang, London: Cambridge Univ, Ch.20. pp. 445–466. 2006.
- [14] Y. Xu, "Authoritarianism: Theory, development and dilemma", *Political Science Research*, Vol. 12, pp. 83–91. 2013.
- [15] Z. Aycan, R. N. Kanungo, J. B. P. Sinha, "Organizational culture and human resource management practices the model of culture fit", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 30, No. 4, pp. 501–526, 1999.
- [16] X. P. Chen, M. B. Eberly, T. J. Chiang, J. L. Farh, B. S. Cheng, "Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance", *Journal of Management*, Vol. 40, No. 3, pp. 796–819. 2014.
- [17] M. J. Gelfand, M. Eres, Z. Aycan, "Cross-cultural organizational behavior", *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp. 479–514. 2007.
- [18] S. G. Redding, "The spirit of Chinese capitalism. Berlin: Walter de Gruyter & Co", 1990.
- [19] R. H. Silin, "Leadership and values: The organization of largescale Taiwanese enterprises", Harvard Univ Asia Center. 1976.
- [20] S. A. Wasti, "Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 525–550. 2002.
- [21] D. van Knippenberg, E. Sleebos, "Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes", *Journal of Organization Behavior*, Vol. 27, No.5, pp. 571–584, 2006.
- [22] G. Cheney, P. K. Tompkins, "Coming to terms with organizational identification and commitment", *Central States Speech Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 1–15, 1987.
- [23] M. Y. Cheng, L. Wang, "The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context", *Journal of Business Ethics*, Vol. 129, No. 3, pp. 639–654, 2015.
- [24] S. C. H. Chan, X. Huang, Ed. Snape, C. K. Lam, "The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinate's organization-based self-esteem and performance." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, No. 1, pp. 108–128, 2013.
- [25] J. L. Farh, B. S. Cheng, L. F. Chou, X. P. Chu, "Authority and benevolence: Employee's responses to paternalistic leadership in China", In *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance*, Eds. A. S. Tsui, Y. Bian, L. Cheng, New York: Sharpe, pp. 230–260. 2006.
- [26] G. S. Erben, A. B. Güneser, "The relationship between paternalistic leadership and organizational

- commitment: Investigating the role of climate regarding ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 4, pp. 955-968. 2008.
- [27] B. S. Cheng, C. K. Jen, "The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence", *Annual Meeting of Academy of Management*, 2005.
- [28] M. Rehman, B. Afsar, "The impact of paternalistic leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior", *Journal of Business Management and Applied Economics*. Issue 5. 2012.
- [29] J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 239-263, 1994.
- [30] H. Tajfel, J. Turner, "An integrative theory of intergroup conflict", *The Social Psychology of Intergroup Relations*, pp. 33-47. 1979.
- [31] B. E. Ashforth, F. Meal, "Social identify theory and the organization", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39, 1989.
- [32] M. S. Shim, M. S. Lee, N. R. Oh, K. H. Kang, "A study on duty awareness of public health-center workers", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 1, No. 1, pp.83-91, 2010.
- [33] W. H. Kim, "Cross-validity model of organizational identification: Leading variables, organizational citizenship behavior, organizational commitment, and job involvement." *Korean Academy of Organization and Management*. Vol. 27, No. 1, pp. 11-31, 2003.
- [34] F. Mael, B. E. Ashforth, "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, pp. 103-123. 1992.
- [35] M. J. Kim, G. Y. Kang, "The convergence study on the relationship between the job stress and mental health of nurses", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 5, pp.39-47, 2015.

왕 환 환(Wang, Huan Huan)



- 2014년 7월 : 요성대학교(중국) 한국어학과 (학사)
- 2016년 8월 : 부산대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2016년 9월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 박사
- 관심분야 : 인적자원관리
- E-Mail : xueni1202@gmail.com

김 중 관(Kim, Jong Kwan)



- 1986년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학사)
- 1988년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1994년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학박사)
- 1997년 9월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 인적자원관리, 노사관계
- E-Mail : jkk@pusan.ac.kr