

상사의 진성리더십이 구성원의 조직시민행동과 직무성과에 미치는 영향

탁진규*, 노태우**

서울과학기술대학교 경영학과*, 순천향대학교 국제통상학과**

Effects of Supervisor's Authentic Leadership on OCB and Job Performance for Employees

Jin-Gyu Tak*, Tae-Woo Roh**

Dept. of Management, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies*

Dept. of International Trade and Commerce, Soonchunhyang University**

요 약 본 연구의 목적은 진성리더십의 하위 구성요인과 조직시민행동, 직무성과 간의 영향 관계를 살펴봄으로써 진성리더십 개발에 관한 시사점을 제시하는데 있다. 국내 다양한 기업에 종사하는 구성원 448명을 대상으로 실증 분석을 하였다. 연구 결과를 요약하면 첫째, 진성리더십에서 상사의 자아인식은 조직시민행동 및 직무성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 내면화된 도덕관점은 조직시민행동 및 직무성과에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 관계적 투명성은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미쳤으나 직무성과에는 유의미한 영향 관계를 보이지 못했다. 넷째, 균형잡힌 정보처리 는 조직시민행동 및 직무성과에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 본 연구결과가 함의하는 바는 진성리더십이 구성원들의 조직시민행동과 직무성과를 향상시키기 위해서는 상사의 내면화된 도덕관점과 관계적 투명성에 대한 고려가 필요하다는 점에서 그 의미를 둘 수 있다.

주제어 : 진성리더십, 자아인식, 내면화된 도덕관점, 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리, 조직시민행동, 직무성과

Abstract This study analyzes the influence of the four components of authentic leadership on employees' OCB and job performance to suggest the implications behind the developing of authentic leadership. A survey was conducted on employees of various business areas in Korea, and 448 responses were used in statistical analysis. The results are as follow: First, self-awareness has not shown significantly effective on organizational citizenship behavior and job performance. Second, internalized moral perspective has shown significantly effective toward organizational citizenship behavior and job performance. Third, relational transparency has shown significantly effective for organizational citizenship behavior, but not effective for job performance. Forth, balanced processing of information has not shown significantly effective on organizational citizenship behavior and job performance. This paper makes significant contribution by considering the supervisor's relational transparency and internalized moral perspective, because these authentic leadership dimensions improve employees' OCB and job performance.

Key Words : Authentic Leadership, Self-Awareness, Internalized Moral Perspective, Relational Transparency, Balanced Processing of Information, Organizational Citizenship Behavior(OCB), Job Performance

*본 연구는 순천향대학교 학술연구비 지원으로 수행하였음. **본 연구는 서울과학기술대학교 학술연구비 지원으로 수행하였음.

Received 17 November 2016, Revised 13 December 2016

Accepted 20 January 2017, Published 28 January 2017

Corresponding Author: Tae-Woo Roh

(Soonchunhyang University)

Email: troh@sch.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

21세기 급변하는 경영환경에서 기업들은 생존 방안을 마련하는데 전력을 다하고 있다. 이러한 노력의 일환으로 민간기업, 공기업뿐만 아니라 사회단체에서도 리더십에 대한 중요성이 부각되고 있다[1]. 리더십은 경영환경의 불확실성이 가중되고 있는 상황 속에서 외부 환경 변화에 대한 감지력과 조직 내부의 대응력을 증대시키고, 조직구성원들의 역량을 집중시킬 수 있는 중요한 요소이다[2]. 그러나 과거 경제 성장기의 리더십은 진정성 없이 리더의 화려한 말과 행동(behavior), 스킬(skill)과 스타일(style) 위주로 재무적 이익만을 극대화하던 가짜 리더십(pseudo leadership)으로서, 더 이상 구성원들을 동기부여 시키지 못하고 있으며 조직구성원들에게 역할 모델이 되지 못하고 있다[3]. 이러한 배경 하에서 전통적 리더십 이론들과는 차별화되는 리더십 연구의 필요성이 제시되고 있는 가운데 진성리더십(authentic leadership) 개념이 최근에 학계와 실무에서 부각되고 있다[1].

진성리더십은 기존의 변혁적 리더십, 윤리적 리더십의 근간이 되는 리더십으로서[1,4], 리더의 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리를 다루는 점에서 변혁적 리더십과 다르며, 내면화된 도덕관점뿐만 아니라 자아인식, 관계적 투명성과 균형잡힌 정보처리를 추가적으로 다룬다는 점에서 윤리적 리더십과 구별된다[8].

진성리더십과 관련된 연구결과들을 종합해 보면 크게 세 가지 영역에서 연구가 이루어지고 있다. 첫째, 진성리더십의 개념, 하위요인 규명과 개발에 관한 연구이다. 둘째, 진성리더십과 변수들과의 관계에 관한 연구이다. 셋째, 진성리더십과 결과변수와의 관계에서 매개 또는 조절 역할의 연결 메커니즘에 관한 연구이다[5]. 그런데 지금까지 하위 구성요인을 규명하는 연구는 별로 찾아볼 수가 없다.

본 연구의 목적은 다양한 업종에서 종사하는 구성원들을 대상으로 진성리더십의 하위 구성요인들과 조직시민행동, 직무성과 간의 관계를 규명하여 진성리더십의 효과성에 대한 깊이 있는 영향 관계를 살펴보는 데 있다. 또한 조직구성원들의 다양한 특성을 고려한[10] 진성리더십 하위 구성요인 측정 항목 개발의 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 진성리더십

진정성은 진성리더십의 중심개념으로 자기 자신을 이해하고 인정하는 철학적 논의에서 출발하여 긍정조직학(positive organizational psychology)에서 더욱 구체화되었다[6]. 진성 리더는 도덕적 품성을 전제로 하여 타인과 투명하고 솔직한 관계를 유지하며[7], 자신에 대해 잘 이해하고 자신의 가치와 신념에 따라 행동하며 타인과 개방적인 의사소통을 한다[1,8].

진성리더십 개념과 구성요소에 관한 학자들의 많은 논의에도 불구하고 대체로 다음 네 가지의 개념을 적용하고 있다[8,9]. 자아인식(self-awareness), 내면화된 도덕관점(internalized moral perspective), 관계적 투명성(relational transparency), 균형잡힌 정보처리(balanced processing of information)이다. 자아인식은 자신의 성격(personality), 감정(emotions), 동기(motives) 그리고 강점(strengths)과 약점(weaknesses)을 이해할 수 있으며, 구성원들이 자신의 리더십을 어떻게 바라보고 있는지를 인식할 수 있는 것을 의미한다. 자아 인식된 리더(leaders with high self-awareness)는 리더십 효과성을 강화(enhance) 시키기 위해서 자기 지식(self-knowledge)과 자기 이미지(reflected self-image: how others perceive the leader)를 사용한다[11,12]. 내면화된 도덕적 관점은 자신의 내면화된 도덕적 기준에 의해 따르게 되는 자기 조절(self-regulation)을 말하는 것으로서 집단(peers), 조직 및 사회적 압력과 같은 외부의 힘에 맞서서 내면화된 도덕적 기준(moral standards)과 가치(value)에 의해서 행동하는 것이다[9]. 관계적 투명성은 타인과 정보를 공유하고 자신의 생각과 감정을 솔직하게 표현하는 것을 의미한다[12]. 균형잡힌 정보처리는 의사결정을 함에 있어서 모든 관련 정보를 객관적으로 분석하는 것을 말한다[12].

2.2 진성리더십과 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior)이란 조직의 공식적인 시스템에 의하여 직접적으로 명시되어 있지는 않으나 조직의 효과적인 기능 운영을 촉진하는 개인의 자유재량행위이다[13]. 조직구성원들에게 공식적으로 부여하는 강제적인 행동은 아니지만, 구성원

각자는 자유재량에 의해 행동함으로써 조건 없이 동료를 도와주고 정보를 공유하는 등 조직의 효율성과 조직성과 향상에 유익한 행동을 하는 것을 말한다[14,15,16,17]. 조직시민행동의 구성요소에 관한 많은 연구들이 있으나 대체로 Organ(1988)이 제시한 이타성(altruism), 예의성(courtesy), 양심성(conscientiousness), 공익추구(civic virtue), 스포츠맨십(sportsmanship) 5개 요소를 채택하고 있다.

진성 리더는 자신에 대한 이해와 가치에 따라서 행동을 하고, 구성원들과 열린 소통을 하며 진실(truthfulness)을 바탕으로 상호작용을 한다[1,7,9]. 진성리더십은 개방적이고 공정한 업무 환경을 만들어 주며 이는 구성원들의 신뢰, 몰입을 높여줄 뿐만 아니라 보상이 주어지지 않는 일에도 자발적인 노력을 하게 되는 결과를 가져온다[1,4,18]. 또한 진성리더십은 조직시민행동에 유의미하고 긍정적인 예측변인으로 나타나고 있으며, 리더십의 효과성도 정(+)의 수준으로 나타난 것으로 밝혀졌다[8]. Walumbwa et al.(2008)의 연구에서 진성 리더가 보여주는 내면화된 도덕관점과 균형잡힌 정보처리가 조직시민행동, 상사에 대한 만족 수준을 높이는 것으로 검증되었다[8].

2.3 진성리더십과 직무성과

직무성과(job performance)는 조직구성원이 실현시키고자 하는 바람직한 일의 상태 또는 목표를 달성할 수 있는 정도로서 자신이 맡은 직무의 효과성을 말한다[19]. 직무성과는 조직구성원들의 개인 특성과 직무에 임하는 노력, 조직의 지원 결과로 얻어지며 조직구성원들의 활동 결과 및 목표의 달성 여부를 가늠하는데 사용되는 개념이다[20]. 조직구성원 개인의 직무성과가 모여 조직성과를 보여주며, 조직의 효과성을 나타내는 핵심적인 요소가 구성원들의 역할에서 나타나기 때문에 직무성과는 조직성과에 있어서 매우 중요하며[21], 조직몰입, 조직시민행동과 더불어 조직효과성의 중요한 지표로서 널리 연구되고 있다[19,22].

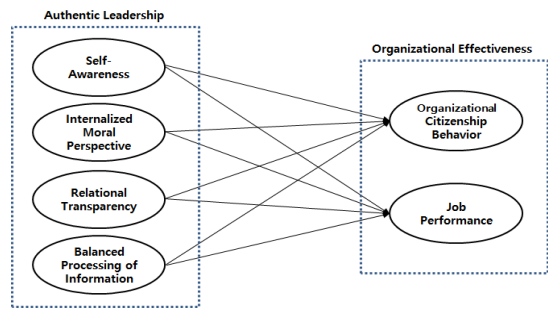
진성 리더는 정확한 자기인식과 적절한 자기규제로 구성원들을 개발하고 육성할 뿐만 아니라 모범적인 모델링을 통하여 구성원들이 직무성과를 달성하도록 영향을 미친다[1]. Peterson et al.(2012)의 연구에서 진성리더십이 구성원들의 직무성과에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다[23]. 따라서 진성 리더는 구성원들의 몰입과

직무만족 등 태도를 향상시킴으로써 성과 목표를 달성하도록 영향을 미친다[18].

3. 연구모형 및 가설 설정

3.1 연구모형

본 연구에서는 조직구성원들이 인식하는 진성리더십의 하위 구성요인이 조직시민행동과 직무성과에 미치는 영향 관계에 대하여 실증적으로 검증하고자 한다. 연구모형은 [Fig. 1]과 같다.



[Fig. 1] Research Model

3.2 가설설정

앞에서 살펴본 선행 연구가 진성리더십과 조직시민행동 그리고 진성리더십과 직무성과 간의 관계를 유추하기에 충분한 정보를 제공하고 있으므로 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수가 있다.

- H1: 상사의 진성리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1a: 상사의 자아인식은 구성원의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1b: 상사의 내면화된 도덕관점은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1c: 상사의 관계적 투명성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1d: 상사의 균형잡힌 정보처리는 구성원의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 상사의 진성리더십은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H2a: 상사의 자아인식은 구성원의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2b: 상사의 내면화된 도덕관점은 구성원의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2c: 상사의 관계적 투명성은 구성원의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2d: 상사의 균형잡힌 정보처리는 구성원의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법

4.1 변수의 조작적 정의

진성리더십을 측정하기 위하여 Avolio, Gardner, & Walumbwa (2007)가 함께 개발한 진성리더십 설문지(authentic leadership questionnaire: ALQ)를 사용하였으며[24], 진성리더십의 네 가지 하위요인인 자아인식(4문항), 내면화된 도덕관점(2문항), 관계적 투명성(3문항), 균형잡힌 정보처리(3문항)의 12개 항목으로 본 연구의 목적에 맞게 재구성하여 사용하였다.

조직시민행동은 Williams & Anderson(1991)의 연구에서 사용된 내용을 기초로[25] 고환상(2012)의 연구에서 검증된 4개 문항을 사용하여 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였다[26].

직무성과는 Williams & Anderson(1991)의 연구[25]와 Yang et al.(2009)의 연구[27]에서 사용된 측정항목을 참조하여, 김지혜(2012)의 연구에서 사용한 5개 척도를 본 연구의 목적에 맞도록 수정 및 보완하여 사용하였다[28].

모두 Likert 5점 척도로 측정하였다.

4.2 자료수집 및 분석

본 연구에서 제시된 모형을 실증 분석하기 위하여 국내의 다양한 업종(서비스, 건설/제조, 금융/보험, IT, 공기업/공무원, 연구소/연구기관)에 종사하는 구성원들을 대상으로 설문을 하였다. 설문 기간은 2016년 4월 5일부터 4월 30일까지 약 4주간이었다. 설문은 570부를 배포하였고 각 기업의 인사담당자에게 본 연구의 목적과 취지를 설명하고 최대한 성실히 설문에 임할 수 있도록 협조를 구하였다. 총 462부(81%)가 회수되었고 불성실한 답변 14부를 제거하여 최종적으로 448부를 가지고 분석을

하였다. 자료 분석은 SPSS/WIN 23.0과 STATA 14.0 통계패키지를 함께 사용하여 구조방정식(structural equation modeling)으로 검증하였다.

5. 실증분석

5.1 표본의 일반적인 특성

본 연구에 사용된 응답자들의 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Demographic Characteristics of Sample

Category		Number (N)	Percentage (%)
Gender	Male	354	79.0
	Female	94	21.0
Age	Under30	47	10.5
	30-39	136	30.4
	40-49	163	36.4
	50-59	102	22.7
Education	High School Diploma or Under	64	14.4
	Under graduate Degree	286	63.8
	Master's Degree	79	17.6
	Doctoral Degree	19	4.2
Business Area	Service	113	25.2
	Construction / Manufacturing	22	4.9
	Finance / Insurance	44	9.8
	IT	10	2.3
	Public Corporation / Government Employee	245	54.7
	Research Institute / Research Center	14	3.1
Length of Employment under Current Supervisor	Under 1 Year	135	30.1
	1-3 Years	136	30.4
	3-5 Years	48	10.7
	5-10 Years	54	12.1
	More than 10 Years	75	16.7

5.2 신뢰성 및 타당성 검증

측정 항목에 대한 내적일관성을 분석하기 위하여 SPSS 23.0 프로그램을 사용하여 신뢰도를 분석한 결과는 <Table 2>와 같이 나타났다. Cronbach's Alpha 값이 자아인식 .879, 내면화된 도덕관점 .847, 관계적 투명성 .897, 균형잡힌 정보처리 .844, 조직시민행동 .758, 직무성과 .931로 나타났다. 모든 항목의 Cronbach's Alpha 값이 .70보다 높게 나타나 측정 변수의 신뢰도는 모두 적합한 수준인 것으로 판단하였다[29].

<Table 2> Reliability and Confirmatory Factor Analysis Results

Factor & Item		β	S.E.	t-value	AVE	CR	α
SA1	My supervisor asks for feedback in order to improve interaction with others	0.764	0.022	34.43***	0.650	0.881	0.879
SA2	My supervisor clearly knows how employees think about his/her capabilities	0.858	0.016	54.96***			
SA3	My supervisor knows when to re-evaluate his/her position on issues	0.821	0.018	44.99***			
SA4	My supervisor knows how much influence his/her actions have on other people	0.778	0.021	36.67***	0.666	0.799	0.847
MP1	My supervisor's actions are consistent with his/her beliefs	0.818	0.021	38.58***			
MP2	My supervisor makes decisions based on his/her values and beliefs	0.814	0.021	38.10***			
RT1	My supervisor says what he/she means clearly	0.775	0.023	33.07***	0.644	0.844	0.897
RT2	My supervisor tells me the truth even if it is not easy to say or swallow	0.872	0.017	51.65***			
RT3	My supervisor expresses his/her feelings honestly	0.756	0.024	31.16***			
BP1	My supervisor encourages others to voice their opinions even if they are not in line with his/her own	0.846	0.016	53.41***	0.752	0.901	0.844
BP2	My supervisor analyzes relevant information before making a decision	0.833	0.017	49.90***			
BP3	My supervisor carefully reviews different points of views before making a decision.	0.920	0.011	84.29***			
OCB1	I follow company rules and regulations even when I am not supervised	0.737	0.030	24.19***	0.542	0.767	0.758
OCB2	I do not spend a lot of time at work doing personal activities or chatting with others	0.609	0.037	16.57***			
OCB3	I do not complain about small things at work	0.637	0.036	17.85***			
OCB4	I respect company assets and do not misuse office supplies	0.700	0.032	21.83***			
JP1	I am good at my job	0.838	0.016	51.56***	0.731	0.931	0.931
JP2	I complete the work given to me at an appropriate level	0.882	0.013	67.71***			
JP3	I perform my work responsibility relatively well	0.864	0.014	60.45***			
JP4	My work meets company expectations	0.866	0.014	60.75***			
JP5	I sufficiently meet the official performance standards for my work	0.824	0.017	47.53***			

$\chi^2(210)=6627.742$, $p=0.00<0.05$, RMSEA=0.053, CFI=0.966, TLI=0.959, SRMR=0.036, *** $p<0.001$

Variable Definitions : SA(self-awareness), MP(internalized moral perspective), RT(relational transparency), BP(balanced processing of information), OCB(organizational citizenship behavior), JP(job performance)

α = Cronbach's Alpha

측정 변수들의 단일차원성 검증을 위하여 STATA 14.0 프로그램으로 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 첫째, 표준화된 요인적재량(standardized factor loading)이 대부분 0.7이상이고 통계적으로 유의미($p<0.001$)한 것으로 나타났다. 둘째, 측정 항목들의 집중타당도(convergent validity)를 살펴보기 위해 평균분산추출(average variance extracted: AVE)과 복합신뢰도(construct reliability: CR)를 계산하였으며, 기준(AVE>0.5, CR>0.7)을 충족시켜 [30] 각 요인들의 측정 항목들이 집중타당도를 갖는 것으로 나타났다. 셋째 연구 모형의 적합도 검정 결과는 $\chi^2(210)=6627.742$, $p=0.00<0.05$ 이며, RMSEA=0.053, CFI=0.966,

TLI=0.959, SRMR=0.036 등으로 나타났으며 대분의 적합도 지수가 권고수준에 있으므로[30] 측정 항목들 간의 관계를 규명하는 것은 무리가 없는 것으로 판단되었다. 넷째, 판별타당도(discriminant validity) 검증을 위해 대상이 되는 잠재요인 각각의 평균분산추출(AVE) 값과 잠재요인 간의 상관관계 제곱 값(R^2)을 비교하여 AVE 값이 큰 경우 판별타당도가 있다고 볼 수 있다[31]. 검증결과, 대부분의 AVE 값이 R^2 값보다 크지만 일부에서 상관관계가 발생하였으므로 부분적으로 판별타당도를 갖춘 것으로 나타났다. 그 결과는 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Discriminant Validity Verification Results

Factor	Mean	Std.dev	SA	MP	RT	BP	OCB	JP
SA	3.511	1.101	0.650					
MP	3.641	1.126	0.862***	0.666				
RT	3.462	1.121	0.777***	0.800***	0.644			
BP	3.495	1.131	0.880***	0.845***	0.840***	0.752		
OCB	3.914	0.860	0.494***	0.556***	0.482***	0.415***	0.542	
JP	3.996	0.685	0.241***	0.305***	0.255***	0.183***	0.533***	0.741

*** $p<0.001$, 굵게 표시된 대각선은 AVE 값임. 대각선 아래는 구성개념 간 상관계수임.

5.3 연구가설 검증

가설을 검증한 결과는 <Table 4>와 같으며, 진성리더십의 하위요인인 내면화된 도덕관점, 관계적 투명성이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1b와 1c, 관계적 투명성이 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2b는 모두 수용되었다. 그러나 자아인식이 조직시민행동과 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1a, 2a는 기각되었다. 또한 균형잡힌 정보처리가 조직시민행동, 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1d, 2d는 통계적으로는 유의미하게 나왔으나 계수값이 부(-)로 나타나 가설을 지지하지 못했다.

그 이유로 진성리더십의 네 가지 하위요인은 상호의존적인 성격을 가지고 있으므로[7], 다른 독립변수 중에서 종속변수에 대한 영향력이 상대적으로 강한 변수인 억제변수(suppressor)에 의해서 해당 독립변수의 영향력이 상대적으로 상쇄되어 나타날 수도 있다[32]. 본 연구에서 내면화된 도덕관점(H1b와 H2b)이 조직시민행동 및 직무성공에 대한 상대적인 영향력이 균형잡힌 정보처리(H1d와 H2d)의 결과값을 희석시켰을 가능성을 배제할 수는 없다.

<Table 4> Path Analysis Results

Path	Coefficient	T	Hypothesis	
H1: SA MP RT BP -> OCB				
H1a	SA->OCB	0.242	1.420	Reject
H1b	MP->OCB	0.540	3.160**	Accepted
H1c	RT->OCB	0.255	1.980*	Accepted
H1d	BP->OCB	-0.469	-2.700*	Reject
H2: SA MP RT BP -> JP				
H2a	SA->JP	0.097	0.590	Reject
H2b	MP->JP	0.424	2.570*	Accepted
H2c	RT->JP	0.203	1.610	Reject
H2d	BP->JP	-0.431	-2.540*	Reject

H1: $\chi^2(120)=4592.708$, RMSEA=0.054, CFI=0.973, TLI=0.965, SRMR=0.034
 H2: $\chi^2(136)=3912.470$, RMSEA=0.060, CFI=0.969, TLI=0.962, SRMR=0.033
 ** P<0.01, * p<0.05

6. 결론

본 연구에서는 다양한 업종에 근무하는 조직구성원들이 인지한, 상사의 진성리더십 각 하위요인(자아인식, 내면화된 도덕관점, 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리)이 조직시민행동과 직무성공에 미치는 영향 관계를 규명하여 진성리더십 개발에 있어서의 시사점을 제공하고자 하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직구성원들이 인지하는 상사의 자아인식은 조직시민행동 및 직무성공에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 상사가 자신의 한계점을 헤아리고 가치와 정체성을 파악하는 행동들이 구성원들에게는 위계적 조직구조상에서의 부정적 모니터링으로 여겨져 이러한 결과가 나타난 것으로 해석된다.

둘째, 내면화된 도덕관점은 조직시민행동 및 직무성공에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사가 어느 정도로 높은 도덕적 기준을 세우고 또한 일관성 있게 보여줌으로써 구성원들로 하여금 존경심을 얻게 되고, 이러한 상사에 대한 신뢰는 구성원들의 진성 팔로워십의 핵심가치로 전이되어[9,18], 계약되지 않은 몰입의 증대와 직무에 대한 성과로 이어지는 것으로 보인다.

셋째, 관계적 투명성은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미쳤으나 직무성공에는 유의미한 영향 관계를 보이지 못했다. 상사가 구성원들과의 관계에 있어서 솔직함을 바탕으로 아이디어나 의견을 피력할 수 있는 수평적인 기회를 부여하면 구성원들의 협력행동을 높이는 것으로 볼 수 있다. 그러나 상사의 개방적인 진솔함은 구성원들로 하여금 조직 목표달성에 대한 책임의 전가로 여겨져서 직무성공과의 직접적인 유의미성은 이끌어 내지 못하는 것으로 보인다.

넷째, 균형잡힌 정보처리는 조직시민행동 및 직무성공에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는, 진성리더십이 개인지향적인 측면 보다는 조직지향적인 측면일 때 조직시민행동에 더 강한 영향을 미치므로[33], 균형잡힌 정보처리는 개인지향적인 행동에 가깝기 때문에 구성원들은 관계적 투명성과 같은 조직지향적인 상사의 행동에서 보다 많은 영향을 받았을 것으로 여겨진다. 또한 상사가 중요한 의사결정을 내리기 전에 구성원들에서 많은 정보와 의견을 수렴하는 것이 그들 개인의 직무성공으로 이어지기 보다는 상사 자신의 어떤 행동 규제(regulation)로만 인식되는 것으로 보인다.

본 연구의 시사점으로는 첫째, 최근 들어 진성리더십이 많은 관심을 받고 있으나 변수들과의 관계에 관한 연구가 주를 이루고 있으며 하위 구성요인의 규명에 관한 연구는 매우 미흡하다[5]. 본 연구는 선행 연구에서 보이는 이론적 근거를 바탕으로 진성리더십 하위 구성요인이 조직시민행동과 직무성공에 미치는 영향 관계를 규명했다는 점에서 이론적 차별성을 둘 수 있다. 둘째, 기업들이

경영목표 달성을 위해 상당한 자금과 인력을 투입하여 회사 전반의 원활한 의사소통, 상대방과의 협력, 문제해결 능력 등 시스템 구축에 힘쓰고 있다[34,35]. 조직에서 진성 리더를 확보하고 구성원 채용, 선발 및 훈련 프로그램을 수립할 때 내면화된 도덕관점과 관계적 투명성을 고려함으로써 구성원들의 조직시민행동과 직무성과를 향상시킬 수 있다는 측면에서 실무적 시사점이 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 한국적 상황에서의 진정성 개념은 다른 나라와 달리 인식될 수 있어 [36], 고맥락 문화(High-context)를 고려한 구체적인 측정항목의 개발이 필요하다. 둘째, 본 연구는 응답자의 시각에 의존한 자기보고식으로 측정하였기 때문에 변수들 간의 관계가 동일방법편의(common method bias) 가능성이 있으므로 향후에는 상사와 구성원 각각에게 데이터를 수집하는 다차원적 방법을 사용할 필요가 있다. 셋째, 결과변수로서 조직효과성 요소를 조직시민행동과 직무성과를 살폈으나 직무만족, 조직몰입 등의 추가적인 지표로도 살펴볼 필요가 있겠다.

ACKNOWLEDGMENTS

This work were supported by research funding from Soonchunhyang University and Seoul School of Integrated Sciences and Technologies.

REFERENCES

- [1] B. J. Avolio and W. L. Gardner, "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 315-338, 2005.
- [2] J. B. Kim, "A Study on the Influence of Authentic Leadership in the Age of Convergence on the Organizational Effectiveness: Revolved around Effect of Tuned from Confidence of Superio." *Journal of Digital Convergence*, Vol. 13, No. 12, pp. 125-134, 2015.
- [3] J. G. Yoon, "What Is Authenticity?" Haneon: Seoul, 2012.
- [4] B. J. Luthans and F., Avolio, "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach." *Positive Organizational Scholarship*, pp. 241-261, 2003.
- [5] W. J. Choi and Y. H. Cho, "The Effects of Authentic Leadership on Psychological Well-being and Adaptive Performance: The Mediating Role of Self-Efficacy." *Korean Journal of Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 185-228, 2013.
- [6] H. K. Lee, "Effects of authentic leadership on organizational commitment for employees." *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 5, pp. 181-190, 2014.
- [7] M. H. Kernis, "Towards a conceptualization of optimal self-esteem." *Psychological Inquiry*, Vol. 14, No. 1, pp. 1-26, 2003.
- [8] F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson, "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure." *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 89-126, 2008.
- [9] W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, and F. Walumbwa, "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development." *Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 343-372, 2005.
- [10] M. K. Lee, Y. J. Kim; B. H. Noh, and Y. M. Park, "Converged Research on the Difference of Learning Style According to Sasang Constitution and Major and Brain Dominance." *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 7, No. 1, pp. 145-153, 2016.
- [11] R. Ilies, F. P. Morgeson, and J. D. Nahrgang, "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes." *Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 373-394, 2005.
- [12] F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck, and B. J. Avolio, "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors." *Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 5, pp. 901-914, 2010.
- [13] D. W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome." Lexington, 1988.
- [14] D. W. Bateman and T. S. Organ, "Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee citizenship." *Academy of Management*

- Journal, Vol. 26, No. 4, pp. 587-595, 1983.
- [15] J. W. Graham, "An essay on organizational citizenship behavior." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 249-270, 1991.
- [16] J. P. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness." *New Perspective on Organizational Effectiveness*, Vol. 13, 1977.
- [17] P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and future research." *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563, 2000.
- [18] B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May, "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors." *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 6, pp. 801-823, 2004.
- [19] R. P. Tett and J. P. Meyer, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings." *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 2, pp. 259-293, 1993.
- [20] M. Blumberg and C. D. Pringle, "The missing, opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance." *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 560-569, 1982.
- [21] J. W. Lee and J. W. Park, "Effects Hotel Leader's Transformational Leadership on Job Performance: Focused on Intermediating Effect of Organizational Commitment and Job Commitment." *Journal of Tourism and Leisure Research*, Vol. 27, No. 12, pp. 393-409, 2015.
- [22] R. A. Brown and S. P. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction A Meta-analysis and Assessment of Causal Effects." *Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 66-70, 1993.
- [23] S. J. Peterson, F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, and S. T. Hannah, "The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts." *Leadership Quarterly*, Vol. 23, No. 3, pp. 502-516, 2012.
- [24] B. J. Avolio, W. L. Gardner, and F. O. Walumbwa, "Authentic leadership scale (ALQ Version 1.0 Self)." Redwood City, CA: Mind Garden, 2007.
- [25] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior." *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617, 1991.
- [26] H. S. Ko, "The Effects of the Supervisor's Leadership and Perceived Organizational Support, the Individual's Needs for Achievement on the Organizational Commitment: Focused on the Role of Self-Leadership." The Graduate School of Business Administration Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, 2012.
- [27] J. Yang, K. W. Mossholder, and T. K. Peng, "Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust." *Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 143-154, 2009.
- [28] J. H. Kim, "The Effects of Perception and Attitude on Corporate Philanthropy on Job Performance: Focusing on Mediated Effects of Organizational Citizenship Behavior." *Social Science Research Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 127-148, 2012.
- [29] H. S. Lee and J. H. Lim, "SPSS 20.0 Manual." Seoul: JypHyunJae, 2013.
- [30] J. Anderson and D. Gerbing, "Structural Equation Modelling In Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach." *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423, 1988.
- [31] C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 39-50, 1981.
- [32] J. Tzelgov and A. Henik, "Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications." *Psychological Bulletin*, Vol. 109, No. 3, pp. 524-536, 1991.
- [33] S. E. Valsania, J. A. M. León, F. M. Alonso, and G. T. Cantisano, "Authentic leadership and its effect

on employees' organizational citizenship behaviours." *Psicothema*, Vol. 24, No. 4, pp. 561-566, 2012.

- [34] J. C. Shin and K. I. Kim, "A study on the success factors in the Enterprise Information Systems introduced." *Journal of IT Convergence Society for SMB*, Vol. 6, No. 4, pp. 1-8, 2016.
- [35] J. Y. Lee, "r-Learning and Educational Information Policies." *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-15, 2010.
- [36] B. G. Park, "A Convergence Study of Transformational Leadership on Organizational Devotion and Team Performance: Moderating Effects of Authenticity." *Journal of Digital Convergence*, Vol. 13, No. 7, pp. 117-124, 2015.

탁 진 규(Tak, Jin Gyu)



- 1992년 2월 : 연세대학교 철학과(문학사)
- 2001년 2월 : 연세대학교 교육대학원(산업교육학석사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 서울과학종합대학원대학교 경영학 박사수료
- 관심분야 : 리더십, 조직행동, HR
- E-Mail : jgtak63@gmail.com

노 태 우(Roh, Tae Woo)



- 2008년 2월 : 한국항공대학교 경영학과(경영학사)
- 2011년 2월 : 서울대학교 국제대학원(국제학석사)
- 2014년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학박사)
- 2015년 9월 ~ 현재 : 순천향대학교 국제통상학과 조교수
- 관심분야 : 환경경영, 국제경영, M&A
- E-Mail : troh@sch.ac.kr