

진성리더십의 효과성 분석: 공공조직과 사조직에 미치는 영향을 중심으로

탁진규*, 노태우**

서울과학기술대학교 경영학과*, 순천향대학교 국제통상학과**

The Effectiveness of Authentic Leadership on Public and Private Organizations

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 최근 리더십 연구에서 리더의 진정성이 중요한 이슈로 부각되고 있다. 리더십 발휘에 있어서 리더의 진정성 여부는 조직구성원들의 행동, 태도 및 성과에 큰 영향을 미치기 때문이다. 이에 본 연구는 진성리더십이 조직몰입, 조직시민행동 및 직무성장에 어떠한 효과가 있는지 살펴보고, 진성리더십의 효과성은 공공조직과 사조직에 모두 유효한지를 실증적으로 분석해 보고자 한다. 국내 다양한 조직에 종사하는 조직구성원들을 대상으로 설문을 실시하였으며, 회수된 설문지 444부(공공기업 243부, 민간기업 201부)가 분석에 사용되었고, 통계분석은 SPSS/WIN 23.0과 STATA 14.0 통계패키지를 사용하여 요인분석 및 회귀분석으로 검증하였다. 연구 결과를 요약하면, 진성리더십은 공공조직과 사조직에 대해 조직몰입, 조직시민행동, 직무성과 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 요컨대, 진성리더십은 리더가 조직을 보다 효과적으로 이끌어 가는데 긍정적인 도움을 줄 수 있을 것으로 기대되고 이러한 관계는 공공조직이나 사조직에 모두 유의미한 효과를 가지는 것으로 보인다.

주제어 : 진성리더십, 조직효과성, 공공기업, 민간기업, 조직몰입, 조직시민행동, 직무성과

Abstract In recent years, the authenticity of leaders has become an important issue in leadership research. It is because the sincerity of the leader exerts a great influence on the behavior, attitude and performance of members of the organization. This study examines the effect of authentic leadership on organizational commitment, organizational citizenship behavior and job performance, and empirically analyzes whether the effect varies depending on public organizations and private organizations. The survey administered through a questionnaire was conducted for members of public corporations and private companies in Korea. Of the collected questionnaires, 444 were used in the analysis. Empirical results were verified by factor analysis and regression analysis using SPSS/WIN 23.0 and STATA 14.0. Results show that leadership had a positive effect on organizational commitment, organizational citizenship behavior, and job performance and the effect was significant in both public and private organizations.

Key Words : Authentic Leadership, Organizational Effectiveness, Public Firm, Private Firm, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance

*본 연구는 순천향대학교 학술연구비 지원으로 수행하였음.

Received 22 August 2017, Revised 25 September 2017

Accepted 20 October 2017, Published 28 October 2017

Corresponding Author: Tae-Woo Roh(Soonchunhyang University)

Email: troh@sch.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.

1. 서론

최근 리더십 연구에서 리더의 진정성(Authenticity)이 중요한 이슈로 부각되고 있다. 리더십 발휘에 있어서 진정성 여부가 조직구성원들의 행동, 태도 및 성과에 큰 영향을 미치기 때문이다. 진정성은 구성원들에게 긍정적인 역할 모델 및 조직 전체로 확산되는 과정을 통하여 긍정적인 조직분위기를 형성하고, 진성리더십의 이론적 기초로서 긍정심리학을 기반으로 발전해가고 있다[1].

원래 진성리더십에 관한 연구는 사조직을 바탕으로 출발하였고, 실제 연구도 주로 사조직을 대상으로 이루어져왔다. 이제는 공공조직도 급변하는 외부 환경에 신속히 대처해야 하고 이에 따른 내부 대응력을 적절 갖추어야 할 필요성이 점점 높아져 가고 있으므로 조직구성원들에게 긍정적인 동기부여를 할 수 있는 진성리더십에 대한 요구가 증가하고 있다[2, 3].

그러나 공공조직은 사조직과는 달리 이윤을 추구하는 목적이 없고 조직의 성과를 측정하기 어려운 공공성과 형평성을 가지고 있으며 평가의 객관성도 상당히 떨어진 대[4]. 사조직과 비교하여 공공조직이 가지고 있는 이러한 특성들은 조직구성원들의 행동과 태도에 차이를 보이며 조직효과성에도 영향을 미친다. 지금까지 진성리더십의 효과성에 대해서 공공조직과 사조직을 비교하여 분석한 연구는 거의 찾아볼 수가 없으며, 사조직을 토대로 밝혀진 진성리더십의 효과가 공공조직에서도 동일하게 나타날 것인지에 대한 의문을 가질 수 있다[5, 6].

본 연구는 공공조직과 사조직 모두에서 진성리더십의 효과성이 나타나는지를 밝혀보고자 한다. 이러한 연구목적 달성을 위해 조직효과성의 하위변수로 선행연구들에서 일반적으로 검증되어온 조직몰입과 조직시민행동 그리고 사회적, 심리적 지표로서의 직무성공을 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 다음과 같은 연구주제를 설정하였다. 첫째, 진성리더십은 조직몰입, 조직시민행동 그리고 직무성공에 영향을 미치는가? 둘째, 진성리더십이 공공조직과 사조직 모두에 조직몰입, 조직시민행동 그리고 직무성공에 영향을 미치는가? 이러한 연구결과는 공·사 조직의 리더에게 구성원들의 조직몰입, 조직시민행동 그리고 직무성공을 증대시키기 위해 적절한 리더십 연구와 개발에 대한 시사점을 제시해 줄 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 진성리더십과 조직효과성

진성리더십(authentic leadership)은 리더가 자신을 잘 이해하고 항상 주변 상황을 살피며 구성원들과 열린 의사소통을 하면서 자신의 가치와 신념에 따라 일관되게 말하고 행동하는 리더십이다[7]. 즉, 자신과 세상에 진실하고 올바른 상황판단에 기초해서 행동하는 것이다. 이러한 진성리더십에 대해 Walumbwa, et al. [2]은 진성리더란 긍정심리 역량과 윤리적 분위기를 함께 촉진하여 구성원들과 함께하는 리더로서 자아인식(self awareness), 내재화된 도덕관점(internalized moral perspective), 관계적 투명성(relational transparency), 균형된 정보처리(balanced processing of information)를 통해 긍정적인 자기개발을 촉진하도록 하는 리더라고 설명하였으며, Tak and Roh [8]는 진성리더십을 리더의 도덕적 가치와 신념을 기반으로 구성원들에게 긍정적 역할 모델이 되고 내·외적으로 일치된 모습과 자신의 한계를 인정함으로써 상호 협력적 조직분위기를 만들어 가는 리더의 행동이라고 밝혔다. Gardner, et al. [9]는 리더의 도덕성과 진실성을 가지고 모든 리더십의 근본으로 작용할 수 있는 것이 진성리더십이라고 설명하였다.

진성리더십과 조직효과성의 관계를 나타내는 다양한 변수들 중 조직몰입, 조직시민행동 그리고 직무성공을 제시한 이유는 이러한 개인적 성과요인들이 조직의 성과를 증대시켜주는 핵심변수들로 제시 되어 왔기 때문이다 [10].

진성리더십과 조직몰입과의 관계에 있어서 조직몰입(organizational commitment)은 특정 조직의 구성원들이 소속된 조직과 자신을 동일시하고 그 조직의 구성원으로 계속 남아있고자 하며 조직의 가치와 목표에 대한 높은 수준의 신념과 수용을 의미한다[11]. 진성리더십은 조직구성원들의 자기효능감, 낙관주의, 희망과 같은 긍정적 심리상태와 행동을 이끌어내어 조직효과성을 향상 시키며[9] 나아가 구성원들의 조직몰입을 증대시키는 것으로 나타났다[12]. Allen and Meyer [13]는 조직몰입의 하위 개념으로 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)이 있다고 밝혔다. Ilies, et al. [14]의 연구에서 자기인식(self-awareness)과 자기규제(self-regulation)

의 수준이 높은 진성 리더는 조직구성원들에게 리더와 자신들의 가치가 동일하다는 신념을 전달하게 되므로 구성원들로 하여금 조직과 리더에 대한 소속감을 갖게 만드는 것으로 확인하였다. 따라서 조직몰입은 조직구성원이 조직 내에서 소속감, 만족감, 충성심 등의 심리적 애착을 가지고 조직에 대하여 느끼는 일체감의 정도라고 볼 수 있다[8].

진성리더십은 정서적 몰입과 규범적 몰입에 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 조직효과성에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다[5, 15]. 조직몰입이 높은 구성원은 동료와 원만한 관계를 유지하고 조직의 입장에서 업무를 수행하며 성과 향상에 기여하는 것으로 나타났다[16]. Thompson [17]의 연구에서 진성리더십이 직무만족, 몰입 그리고 직무성과에 높은 설명력을 보여준다고 보았다. 리더의 진정성, 투명성 그리고 감성 등이 표현되면서 조직구성원들과 신뢰가 쌓이게 되므로 높은 수준의 조직몰입을 이끌어 낸다.

진성리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직이 직접적으로 명시한 직무도 아니고 조직의 공식적인 보상체계와 관련 없는 개인의 재량행위로서 조직의 성과를 높이는 구성원들의 행동이다[6]. 이러한 조직시민행동의 하위 구성요인으로는 이타성(altruism), 시민정신(civic virtue), 양심성(conscientiousness), 예의성(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship) 등 다섯 가지로 인식되고 있다[10].

연구자들에 의하면 진성리더십은 조직시민행동, 조직몰입 그리고 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다[2, 5]. Kim and Nam [18]은 외식산업에서 진성리더십이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치며, 심리자본의 매개를 통하여 간접적으로 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 리더가 도덕적 기준과 품성을 갖추고 솔직하게 말하고 행동하는 것은 구성원들의 긍정적인 행동에 영향을 미치고 더 나아가서는 타인과의 협력을 증대시키는 등 조직의 성과를 향상 시킨다. 따라서 조직구성원들이 인지하는 상사의 진성리더십은 조직시민행동에 긍정적인 결과를 나타낸다[3].

진성리더십과 직무성과의 관계에서 직무성과(job performance)는 구성원들이 달성하고자 하는 일의 바람직한 상태, 효과성 그리고 목표 성취 정도를 의미한다

[19]. 조직의 목표달성을 위한 조직구성원의 행동으로서 목표 달성 여부에 따라 일반적으로 정의되며, 구성원들의 조직 목표 달성과 연관된 행동의 결과이다[8, 20]. 직무성과는 인사조직 분야의 주요 결과변수로 제시되어 왔고, 조직경영에 있어서 보상, 교육 훈련, 관리 등의 결정과 성과향상을 위한 정보를 제공하는 데 있어서 매우 중요한 요소이다[21]. 직무성과는 직무수행 능력이나 효과성을 의미하며 자신의 업무, 목표 그리고 실현하고자 하는 일에 관련되어 있다. 따라서 직무성과는 조직구성원이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태와 자신의 목표를 성취할 수 있는 정도이다.

Choi and Cho [22]의 연구에서 진성리더십은 조직구성원들의 심리적 웰빙과 같은 감정적 상태(state) 및 구성원들의 성과에 직접적인 영향을 미친다고 밝혔다. 진성 리더는 명확한 자기인식과 적절한 자기규제를 통하여 구성원들을 개발하고 육성할 뿐만 아니라, 조직구성원들과 개방적으로 소통하면서 자신의 가치와 신념을 행동으로 나타내어 직무성과 달성에 영향을 미친다.

2.2 공·사조직 간 진성리더십의 효과성

진성리더십의 역할은 다양한 조직분야에서 연구되어 왔다. 공공조직에 대한 연구는 Choi and Cho [22]가 군조직의 집단 및 개인수준 효과성에 미치는 진성리더십의 효과를 연구하여 진성리더십이 개인수준 효과성인 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 검증하였고, Roh [23]은 육군 조직을 대상으로 진성리더십이 집단의 자율적 직무수행에 미치는 영향에 관한 연구에서 진성리더십이 집단의 자율적 직무수행의 하위 요인인 구조적 직무자원증가, 직무요구 방해 감소, 사회적 직무자원증가, 도전적 직무요구 증가에 모두 긍정적인 영향을 준다는 것을 검증하였다[34, 35, 36]. Kwon and Lim [24]은 지방자치단체 공무원을 대상으로 진성리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 사조직에 대한 기존연구는 대부분 진성리더십이 조직몰입, 조직시민행동 그리고 직무성과 등 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다[7, 9, 14]. 특히, Avolio and Gardner [7]의 연구에서 진성리더십이 기존의 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 서번트 리더십 그리고 영성 리더십 등 존재중심 리더십 이론들의 근간으로서 뿌리개념(root concept)으로 위치하고 있다고 밝혔으며,

Gardner, et al. [9] 은 진성리더십 개발의 결정요인과 개발과정 요인들의 연구에서 진성 리더가 보여준 긍정적 영향력이 조직구성원들의 진성 팔로워십을 촉진하고, 나아가서는 구성원들의 진성리더십 개발에 영향을 미치는 것으로 파악하였다. Ilies, et al. [14]은 리더와 조직구성원 간의 웰빙 관계 연구에서 진성리더십은 리더 자신의 웰빙에 영향을 미칠 뿐만 아니라 구성원들의 심리적 웰빙에도 영향을 미친다고 보았다[37, 38, 39].

Jeon [25]의 연구와 같이 공공조직과 사조직은 구성원들에 대한 보상, 공식화와 집권화, 목표, 조직문화 등에 따라 조직의 특성이 다르기 때문에 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원들에게 미치는 영향이 각각 다르며 이에 대한 성과도 다르게 나타날 수 있다. 하지만, 진성리더십은 공공조직과 사조직 모두에서 그 효과가 나타날 수 있다고 본다. 그 이유는 첫째, 진성리더십은 직무와 관련되거나 잠재적으로 조직구성원들의 긍정적인 행동을 일으키는 리더십의 유형이기 때문이다. 변혁적 리더십이나 거래적 리더십이 조직의 특성에 의해 큰 영향을 받는 것과 다르게 진성리더십은 상사가 부하에게 직무 그 자체에 대한 동기를 긍정적으로 부여한다. 둘째, 진성리더십을 구성하는 하위요인으로 자아인식, 내재화된 도덕관점, 관계적 투명성, 균형된 정보처리가 있으며 이러한 특성은 공·사 조직을 구분하지 않고 어느 조직에서든지 리더가 발휘하게 되면 구성원들로 하여금 자연스럽게 조직에 대한 충성도가 높아질 수 있는 심리적 안정을 추구하는 긍정 인지에 해당하기 때문이다[26].

이러한 관점에서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H1: 공공조직과 사조직 모두에서 진성리더십은 조직 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 공공조직과 사조직 모두에서 진성리더십은 조직 시민행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.
- H3: 공공조직과 사조직 모두에서 진성리더십은 직무 성과에 정(+)³의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구 설계

3.1 설문조사 및 표본의 특성

본 연구는 국내 공공조직과 사조직에 근무하는 조직

구성원 570명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 배포된 설문지 중에서 462부가 회수 되었고 회수율은 약 81%였다. 이들 중에서 부실한 응답 등으로 분석에 부적합한 것 18부를 제거하여 최종적으로 444부가 최종분석에 사용되었다. 해당 방법의 사용은 동일방법편의(common method bias)로 인해 발생할 수 있는 오류를 피하기 위해 Harman의 단일요인분석(single factor test) 검정을 실시하여 설명력을 가지고 있는 요인을 추출해 분산의 상대적 설명력을 확인한 결과 총설명력의 과반을 넘는 것으로 확인되었다. 추가적으로 상관관계분석에서 0.9 이상의 상관성을 보이게 되면 동일방법편의에 대한 오류가 있을 수 있으나 문제가 없는 것으로 나타났다(<Table 3> 참조).

<Table 1> Demographic characteristics

Category		Total	Private	Public
Sex	Male	351	135	216
	Female	93	66	27
Age	< 30	46	15	31
	30-39	133	62	71
	40-49	163	79	84
	50-59	98	42	56
	> 60	4	3	1
Marriage	Single	108	41	67
	Married	336	160	176
Education	Highschool	63	9	54
	Undergraduate	283	111	172
	Master Degree	79	66	13
	Ph.D. Degree	19	15	4
Years of Relations with Senior (Evaluator)	< 1	134	33	101
	1-2	91	40	51
	2-3	45	21	24
	3-5	47	35	12
	5-7	34	24	10
	7-10	19	15	4
	> 10	74	33	41
Total		444	201	243

<Table 1>에서 응답자들의 성별을 보면 남성이 351명이고 여성이 93명이었다. 연령분포는 30세 미만 46명, 30대 133명, 40대 163명, 50대 98명, 60세 이상이 4명이고, 학력은 고졸 이하 63명, 대졸 283명, 대학원졸(석사) 79명, 대학원졸(박사) 19명이었다. 분석에 사용된 공공조직(지방공공기관)은 243부이고, 사조직은 201부이었으며, 상사와의 근무시간은 1년 미만 134명, 3년 미만 136명, 5년 미만 47명, 10년 미만 53명, 10년 이상 74명이었다. 이

러한 표본은 공공조직과 사조직으로 구분하였을 경우에도 그 비율 특성이 비슷한 것으로 나타났다.

3.2 측정도구

본 연구에서 진성리더십은 리더의 도덕적 가치와 신념을 기반으로 구성원들에게 긍정적 역할 모델이 되고 내·외적으로 일치된 모습과 자신의 한계를 인정함으로써 상호 협력적 조직분위기를 만들어 가는 리더의 행동으로

규정한다. 진성리더십을 측정하기 위하여 Avolio, et al. [27]가 개발한 ALQ(authentic leadership questionnaire) 설문지 16문항을 기초로 하여 본 연구에 적합하게 수정하여 사용하였다. 설문문항은 진성리더십 하위요인 중 자아인식 4문항, 내재화된 도덕관점 4문항, 관계적 투명성 5문항, 균형잡힌 정보처리 3문항으로 구성되어 있다.

조직몰입은 조직구성원이 조직에 대하여 소속감, 만족감 그리고 충성심 등의 심리적 애착을 갖고 조직에 대하

<Table 2> Reliability and Confirmatory Factor Analysis

Factors		Factor Loading	s.e.	t-value	AVE	C.R.	Cronbach's alpha
AL	AL1	0.745	0.022	33.89	0.775	0.96	0.96
	AL2	0.796	0.018	43.53			
	AL3	0.77	0.020	38.03			
	AL4	0.729	0.023	31.47			
	AL5	0.744	0.022	33.72			
	AL6	0.742	0.022	33.42			
	AL7	0.821	0.016	49.93			
	AL8	0.809	0.017	46.84			
	AL9	0.675	0.027	25.31			
	AL10	0.776	0.020	39.15			
	AL11	0.800	0.018	44.47			
	AL12	0.802	0.018	44.85			
	AL13	0.650	0.028	23.01			
	AL14	0.836	0.015	54.78			
	AL15	0.797	0.018	43.65			
	AL16	0.872	0.012	70.27			
OC	OC1	0.616	0.032	19.38	0.787	0.919	0.918
	OC2	0.757	0.023	33.07			
	OC3	0.751	0.023	32.36			
	OC4	0.800	0.019	41.72			
	OC5	0.860	0.015	59.00			
	OC6	0.872	0.015	59.23			
	OC7	0.826	0.018	45.31			
OCB	OCB1	0.740	0.030	24.72	0.672	0.766	0.758
	OCB2	0.602	0.036	16.52			
	OCB3	0.663	0.034	19.49			
	OCB4	0.676	0.033	20.52			
JP	JP1	0.838	0.016	51.73	0.855	0.088	0.931
	JP2	0.882	0.013	67.95			
	JP3	0.863	0.014	60.22			
	JP4	0.866	0.014	60.90			
	JP5	0.824	0.017	47.59			

Notes: KMO=0.9512, $\chi^2=1661.32$, $p=0.000$, RMSEA=0.077, CFI=0.891, TLI=0.882, SRMR=0.062

<Table 3> Discriminant Validity and Correlations

Factors	Mean	S.D.	AL	OCM	OCB	JP
AL	3.522	0.879	0.880*			
OC	3.684	0.861	0.574*	0.887*		
OCB	3.914	0.64	0.509*	0.656*	0.820*	
JP	3.996	0.605	0.240*	0.461*	0.532*	0.925*

Notes: * $p < 0.001$

여 느끼는 일체감의 정도를 나타내는 정서적 몰입으로 규정하고, Donovan, et al. [28]과 LeRouge, et al. [29]의 연구에서 제시된 분야별 항목을 수정, 보완하여 7문항을

사용하였다. 진성리더십이 가지는 특성이 대부분 심리적 요인에 해당하므로 다른 연구와 달리 위 연구들에서 다루어진 정서적 몰입으로 측정하였다.

<Table 4> Results of Multiple Regression

Variables		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
		Private	Public	Private	Public	Private	Public
		OCM		OCB		JP	
Age	30-39	-0.002 (0.203)	-0.005 (0.218)	-0.079 (0.166)	-0.136 (0.181)	0.013 (0.175)	-0.113 (0.182)
	40-49	0.069 (0.238)	0.172 (0.226)	-0.093 (0.194)	0.126 (0.188)	-0.05 (0.205)	0.04 (0.189)
	50-59	0.239 (0.253)	0.319 (0.252)	0.145 (0.207)	0.074 (0.210)	0.026 (0.218)	0.074 (0.211)
	> 60	0.273 (0.756)	-0.981 (0.522)	-0.403 (0.618)	-0.03 (0.434)	-0.111 (0.651)	0.013 (0.436)
	Sex	0.024 (0.171)	-0.067 (0.106)	0.084 (0.140)	0.258** (0.088)	0.13 (0.148)	0.203* (0.088)
Marriage	-0.123 (0.171)	-0.081 (0.136)	0.126 (0.140)	0.077 (0.113)	0.236 (0.148)	0.195 (0.114)	
Education	Highschool	-0.008 (0.124)	0.177 (0.227)	-0.089 (0.101)	-0.088 (0.189)	-0.081 (0.106)	0.245 (0.190)
	Undergraduate	-0.054 (0.245)	0.174 (0.238)	-0.08 (0.201)	-0.026 (0.198)	0.171 (0.212)	0.349 (0.199)
	Master Degree	-0.517 (0.389)	0.267 (0.294)	-0.124 (0.318)	0.081 (0.245)	0.368 (0.335)	0.298 (0.246)
Years of Relations with Senior	< 1	0.216 (0.141)	-0.019 (0.163)	-0.015 (0.115)	0.031 (0.136)	0.249* (0.121)	0.246 (0.136)
	1-2	0.247 (0.179)	0.328 (0.194)	0.151 (0.147)	0.095 (0.161)	0.292 (0.155)	0.359* (0.162)
	2-3	0.033 (0.260)	0.19 (0.169)	0.084 (0.213)	0.057 (0.140)	0.27 (0.224)	0.25 (0.141)
	3-5	0.056 (0.247)	0.541** (0.189)	-0.232 (0.202)	0.186 (0.157)	0.142 (0.213)	0.457** (0.158)
	5-7	-0.342 (0.433)	0.499* (0.222)	-0.491 (0.354)	0.27 (0.184)	-0.179 (0.373)	0.193 (0.185)
	> 10	0.278 (0.151)	0.581** (0.187)	-0.016 (0.123)	0.16 (0.155)	0.362** (0.130)	0.419** (0.156)
	Firm Size	Middle	-0.324* (0.148)	-0.260* (0.125)	-0.003 (0.121)	-0.131 (0.104)	-0.014 (0.127)
Large	-0.173 (0.109)	-0.072 (0.133)	-0.055 (0.089)	0.042 (0.111)	0.044 (0.094)	-0.146 (0.111)	
Authentic Leadership	0.547*** (0.059)	0.604*** (0.058)	0.392*** (0.048)	0.278*** (0.048)	0.261*** (0.050)	0.130** (0.048)	
Constant	1.547*** (0.448)	1.149** (0.417)	2.027*** (0.367)	2.134*** (0.346)	1.932*** (0.386)	2.533*** (0.348)	
N	243	201	243	201	243	201	
R ²	0.398	0.547	0.356	0.346	0.242	0.218	
Adj.R ²	0.323	0.485	0.276	0.256	0.148	0.111	
Log. Likelihood.	-220.1	-176.3	-176.22	-139.33	-187.66	-140.4	
F	5.311	8.822	4.444	3.85	2.568	2.038	
df(m)	24	24	24	24	24	24	

Notes: 1. OCM (Organizational Commitment); OCB (Organizational Citizenship Behavior); JP (Job Performance); Private (Private Organization); Public (Public Organization)

2. Standard errors in parentheses

3. p: ***<0.001, **<0.01 and *<0.05.

조직시민행동은 조직의 공식적인 직무기술서에 구체적으로 명시되진 않았지만 조직구성원이 자유재량으로 행동함으로써 타인을 돕고, 조직의 효과성을 향상 시키는 행동으로 규정한다. Williams and Anderson [11]의 연구에서 사용된 4개의 문항을 본 연구의 목적에 맞게 재구성하여 사용하였다.

마지막으로 직무성과는 조직구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태 및 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도로 규정하고, Yang, et al. [16]의 연구에서 검증된 측정항목을 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 5개 문항으로 구성하여 사용하였다.

3.3 분석방법

본 연구는 진성리더십이 조직몰입, 조직시민행동 및 직무성과에 어떠한 효과가 있는지 살펴보고, 진성리더십의 효과성이 공공조직과 사조직에 따라 차이가 있는지를 실증적으로 분석해 보고자 Hair, et al. [30]가 제안한 Likert 5점 척도로 해당 문항들을 구성하였다. 설문 응답을 분석하기 위한 분석도구는 SPSS/WIN 23.0과 STATA 14.0이며 추정방식은 신뢰도 분석, 요인분석, 상관분석, 회귀분석 등이다. 첫째, 탐색적 요인분석을 통해 모든 종속변수 및 독립변수의 신뢰성과 수렴타당성 및 판별타당성을 분석하였다. 둘째 모든 독립변수가 각 종속변수에 미치는 영향을 파악하기 위해 회귀분석을 실시하고 그 정도와 유의미성을 파악하였다.

4. 분석 결과

4.1 신뢰성 및 타당성 검증

내적일관성을 확인하기 위하여 신뢰도(Cronbach's alpha)를 분석한 결과는 <Table 2>와 같이 나타났다. 모

든 변수의 신뢰도는 0.7 이상으로 분석에 문제가 없는 것으로 확인되었다. 개별 잠재변수의 수렴타당성(convergent validity)을 분석하기 위해 AVE(Average Variance Extracted, 평균분산추출)와 C.R.(Composite Reliability, 복합신뢰도)를 측정하였으며 각각 0.5, 0.7 이상으로 임계치보다 높게 나타났다. 모든 측정변수에 대한 확인적 요인분석에 대한 모델 적합도를 확인한 결과 KMO는 0.951로 높게 나타났으며 Bartlett's Chi-Square는 1661.32($p < 0.000$)이었으며, 나머지 RMSEA, CFI, TLI, SRMR 등 모두 임계치에 근사한 것으로 나타났다[31]. 임계치에 대한 판단은 연구마다 다양할 수 있으나 평가의 기준은 연구자가 어느 정도 만족할 수 있는지에 따라 다를 수 있으며, 근사치에 가깝다면 실증에는 큰 문제가 없을 것으로 본다 [30]. 판별타당성(discriminant validity)은 요인 간 상관관계 계수와 각 요인의 평균분산추출의 제곱근으로 확인할 수 있으며, <Table 3>에서 확인할 수 있듯이 각 요인의 상관계수는 요인의 평균분산추출의 제곱근보다 작게 나타나 판별력이 있다고 볼 수 있다[32].

4.2 가설 검증

가설검증을 위한 회귀분석 결과는 <Table 4>와 같다. Model 1과 Model 2를 살펴보면 진성리더십이 사조직과 공공조직의 조직몰입(OC)에 긍정적인 효과를 가진다고 볼 수 있다($p < 0.001$). Model 1과 Model 2의 설명력은 각각 39.8%, 54.7%로 나타났다. Model 3과 Model 4를 살펴보면 진성리더십이 사조직과 공공조직의 조직시민행동(OCB)에 긍정적인 효과를 가진다고 볼 수 있다($p < 0.001$). Model 3과 Model 4의 설명력은 각각 35.6%와 34.6%로 나타났다. Model 5와 Model 6에서 살펴보면 진성리더십이 사조직의 직무성과(JP)에 긍정적인 효과를 가지며 ($p < 0.001$), 공공조직의 직무성과에도 긍정적인 효과를 가진다고 볼 수 있으나 유의수준 0.01에서 부분적으로 유의

<Table 5> Results of Path Analysis

Path	Private		Public	
	β	t-value	β	t-value
H1: AL → OCM	0.539***	10.97	0.647***	14.04
H2: AL → OCB	0.547***	9.9	0.467***	6.9
H3: AL → JP	0.309***	5.07	0.188**	2.61

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

하다고 볼 수 있다. Model 5와 Model 6의 설명력은 각각 24.2%와 21.8%로 나타났다. 즉, 본 연구가 가정한 공공조직과 사조직에 관계없이 진성리더십은 조직구성원의 조직몰입(가설1), 조직시민행동(가설2), 직무성과(가설3)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

위의 회귀분석에 더해 본 연구에서는 추가적으로 구조방정식(SEM, structural equation modelling)을 통해 가설을 다시 한 번 확인하고자 하였다. 평균중심법에 의한 결과값은 OLS에 근거한 오류가 있을 수 있다는 여러 연구가 존재하므로 이를 보완하는 차원에서 재분석하였다. 분석방식은 동일한 가설에 대해 경로를 정의하고 공공조직과 사조직으로 구분하여 두 모델에 대한 검증을 시행하고 각 경로의 계수값과 유의정도를 파악하였다. 그 결과 <Table 5>와 같이 두 조직 모두에서 가설1, 가설2, 가설3 모두 유의하게 나타났으며 양의 계수값을 보였다. 회귀분석의 검증 결과와 마찬가지로 조직몰입에 대한 진성리더십의 효과는 공기업에서 조금 높게 나타났으며 나머지 조직시민행동과 직무성과에서는 사기업에서 그 효과가 조금 높게 나타났다.

5. 결론

본 연구는 공공조직과 사조직 간의 진성리더십이 구성원의 조직몰입, 조직시민행동 그리고 직무성과에 미치는 영향을 비교해보는 것을 목표로 하였다. 연구결과를 간단히 요약하면 다음과 같다.

첫째, 공공조직과 사조직에 관계없이 진성리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 공공조직과 사조직에 관계없이 진성리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 공공조직과 사조직에 관계없이 진성리더십은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기존의 진성리더십 연구가 주로 사조직을 중심으로 효과성을 살폈으나, 본 연구에서는 공공조직과 사조직을 비교하여 진성리더십의 효과성을 살펴보았다. 즉, 진성리더십의 효과는 공·사조직에 관계없이 모두 조직구성원들에게 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 요컨대, 진성리더십은 리더가 조직을 보다 효과적으로 이끌어 가

는데 긍정적인 도움을 줄 수 있을 것으로 기대되고 이러한 관계는 공공조직이나 사조직에 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 공공조직, 사조직을 막론하고 조직의 리더는 진성리더십을 발휘하는 것이 효과적이라는 것을 알 수 있으며, 기존의 진성리더십 연구가 사조직을 중심으로 발전되어 왔다는 점에 비추어 볼 때, 향후 공공조직에 있어서의 리더십 연구 및 개발을 위한 새로운 관점을 제시하였다는 점에서 그 의미를 둘 수가 있다. 다만, 향후 연구에서는 진성리더십이 변혁적 리더십과 거래적 리더십과 함께 조직성과에 어떠한 영향을 줄 수 있는지 살펴보는 것이 기대된다. 본 연구는 조직의 특성을 공조직과 사조직으로 구분하고 진성리더십의 조직효과성을 살펴 보았지만, 요즘 조직을 둘러싼 환경이 4차 산업혁명과 같은 커다란 변화에 직면하고 있기 때문에 특정 리더십이 가지는 단독효과보다는 복합적인 리더십 효과를 살펴볼 필요가 있다.

특히, 공공조직은 구성원들에 대한 보상, 공식화와 집권화, 목표, 조직문화에 따라 사조직과는 다른 특성을 보이기 때문에[25], 그동안 사조직에 적용되었던 전통적인 리더십 이론을 무분별적으로 공공조직에 적용하는 데는 무리가 있을 것으로 보인다. Jeon [25]는 변혁적 리더십이 공공조직과 사조직에서 조직구성원들의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에서 차이가 있다고 밝혔으며, Jeong, et al. [33]는 사조직을 대상으로 변혁적 리더십과 진성리더십의 영향력을 동시에 분석한 연구에서, 진성리더십이 통제된 상태에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 영향력이 없는 것으로 분석하였다. 따라서 변혁적 리더가 모두 진성 리더는 아닐 수도 있으며 유사 리더(pseudo Leader)가 많이 존재할 수도 있다[1, 8].

급격한 환경 변화로 불확실성이 점점 커져가는 상황에서 공·사 조직을 막론하고 리더십에 대한 요구가 증대되고 있다. 따라서 본 연구결과는 공공조직의 리더가 구성원들의 조직몰입, 조직시민행동 그리고 직무성과를 제고시키기 위해서 진성리더십을 발휘할 필요가 있다는 것을 보여주고 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 표본이 공공조직과 사조직 구성원 일부를 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 일반화하는 데에는 한계가 있을 수 있다. 둘째, 진성리더십과 조직몰입, 조직시민행동, 직무성과에 대한 측정이 동일인을 대상으로 이

루어졌기 때문에 체계적 오차가 발생할 가능성이 있다. 셋째, 공·사조직 간의 진성리더십의 효과성을 검증하기 위하여 조직몰입, 조직시민행동 그리고 직무성과에 대하여 살펴보았으나 이들 변수 외에도 다양한 조직효과성 변수들이 있으므로 향후 이에 대한 후속연구가 필요하다고 볼 수 있겠다.

ACKNOWLEDGMENTS

This work was supported by the Soonchunhyang University Research Fund.

REFERENCES

- [1] J.-G. Tak and T.-W. Roh, "Effects of Supervisor's Authentic Leadership on Ocb and Job Performance for Employees," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 1, pp.171-179, 2017.
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] N.-B. Choi and D.-S. Jun, "Police Officer's Public Service Motivation and Job Satisfaction: Focusing on the Moderating Effect of Job Characteristics," *The Korea Association for Policy Studies*, Vol. 25, No. 1, pp.129-158, 2016.
- [5] 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.
- [6] D. W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [7] 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.
- [8] J.-G. Tak and T.-W. Roh, "Effects of Supervisor's Authentic Leadership on Job Performance for Employees : Focused on the Mediating Effect of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of The Korea Contents Association*, Vol. 16, No. 7, pp.319-336, 7 2016.
- [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] 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.
- [11] 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.
- [12] F. Luthans and B. J. Avolio, "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach," in *Positive Organizational Scholarship*, K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn, Eds. CA: Barrett-Koehler, pp. 241-261, 2003.
- [13] N. J. Allen and J. P. Meyer, "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.
- [14] 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.

- [15] P. Kanawattanachai and Y. Yoo, "Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, No. 3-4, pp.187-213, 2002.
- [16] 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.
- [17] M. G. Thompson, "The Way of Authenticity and the Quest of Personal Integrity," *European Journal of Psychology: Counselling and Health*, Vol. 7, No. 3, pp.143-157, 2005.
- [18] M.-H. Kim and C.-H. Nam, "The Effect of Managers' Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mediating Effects of Psychological Capital," *Journal of Foodservice Management*, Vol. 16, No. 6, pp.29-47, 2013.
- [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] R. D. Pritchard and B. W. Karasick, "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, No. 1, pp.126-146, 1973.
- [21] M. R. Barrick and M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis," *Personnel Psychology*, Vol. 44, No. 1, pp.1-26, 1991.
- [22] 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.
- [23] T.-H. Roh, "The Relations between Authentic Leadership and Group Job Crafting : On the Moderating Effects of Group Trust," *The Korean Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp.101-134, 2015.
- [24] Y.-S. Kwon and J.-K. Lim, "A Study on the Impact of Public Servant's Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support," *The Korea Local Administration Review*, Vol. 29, No. 2, pp.327-352, 2015.
- [25] W.-B. Jeon, "Transformational / Transactional Leadership Effectiveness : A Comparison of Public and Private Sector Employees," *Korean Public Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp.1-24, 12 2007.
- [26] W. L. Gardner, C. C. Coglisier, K. M. Davis, and M. P. Dickens, "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda," *Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 6, pp.1120-1145, 2011.
- [27] B. J. Avolio, W. L. Gardner, and F. O. Walumbwa, "Authentic Leadership Scale (Alq Version 1.0)". Redwood City, CA: Mind Garden, 2007.
- [28] D. T. Donovan, T. J. Brown, and J. C. Mowen, "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp.128-146, 2004.
- [29] C. LeRouge, A. Nelson, and J. E. Blanton, "The Impact of Role Stress Fit and Self-Esteem on the Job Attitudes of It Professionals," *Information & Management*, Vol. 43, No. 8, pp.928-938, 2006.
- [30] J. Hair, W. Black, B. Babin, R. Anderson, and R. Tatham, "Multivariate Data Analysis". NJ: Prentice Hall, 1998.
- [31] C. Fornell and F. L. Bookstein, "Two Structural Equation Models: Lisrel and Pls Applied to Consumer Exit-Voice Theory," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp.440-452, 1982.
- [32] L. t. Hu and P. M. Bentler, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6, No. 1, pp.1-55, 1999.
- [33] Y.-J. Jeong, S.-J. Lee, and M.-J. Kim, "Transformational Leader Vs. Authentic Leader: Transformational Leadership Revisited," *Korean Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp.539-573, 2012.

- [34] K.-I. Choi and S.-S. Cho, "Effect of Self-Esteem on Multicultural Acceptability That Mediated by Job Satisfaction and Adjustment to Military Life for Republic of Korea Army Officials," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 2, pp.375-383, 2017.
- [35] J.-H. Ha and J.-M. Lee, "The Mediating Effects of Self-Esteem on the Relationship between Economic Level and Teaching Efficacy : Focused on Early Childhood Preservice Teacher," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 2, pp.393-403, 2017.
- [36] J.-R. Han and J.-M. Kim, "The Mediating Effects of Self-Efficacy between Metacognition and Learning Flow in College Students in Healthcare Field," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 6, pp.273-282, 2017.
- [37] Y.-G. Jeon, "The Mediating Effect of Job Satisfaction between Organizational Members' Turnover Intention and the Leadership Type of Middle Managers in Agricultural Cooperatives," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 13, No. 3, pp.85-93, 2015.
- [38] Y.-M. Jung, "The Effect of the Concentration of Hotel Employees on Job Performance Mediating Effect of Self-Efficacy," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 3, pp.147-155, 2017.
- [39] H.-H. Wang and J.-K. King, "A Study on the Influence of Paternalistic Leadership on Organizational Commitment - the Mediating Effect of Organizational Identification," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 2, pp.145-154, 2017.

탁 진 규(Tak, Jin-Gyu)



- 1992년 2월 : 연세대학교 철학과(문학사)
- 2001년 2월 : 연세대학교 교육대학원(산업교육학석사)
- 2017년 2월 : 서울과학종합대학원 대학교(경영학박사)
- 2017년 3월 ~ 현재: 서울과학종합대학원 겸임교수

· 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