

Print ISSN: 2233-4165 / Online ISSN: 2233-5382  
doi:http://dx.doi.org/10.13106/ijidb.2019.vol10.no3.73.

## A Study on the Effect of Authentic Leadership of Hospital Organization on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Focusing on Mediating Effect of LMX

병원 조직의 진성리더십 유형이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에  
관한 연구 : LMX의 매개효과를 중심으로

Yeonsook Lee(이연숙)\*

Received: March 05, 2019. Revised: March 21, 2019. Accepted: March 21, 2019.

### Abstract

**Purpose** - This study is to clarify the structural relationship between the direct supervisor and organizational commitment and organizational citizenship behavior through mediation of the Leader-member exchange (LMX) in the hospital organization, and to confirm the mediating effect of the LMX. Through this study, we will provide basic data on the aspects of HR to enhance organizational immersion and organizational civic behavior in hospital organizations, and present suggestions on academic contribution and effective organizational operation measures.

**Research design, data, and methodology** - This study is to investigate the relationship between authentic leadership and OC and OCB of the organization member, which is proposed to secure more active and high competitiveness in the recent changing medical environment, with multi-regression and B&K(1986) method. For this purpose, 653 employees of senior hospitals in Seoul and Kyeong-In area were surveyed using structured questionnaires. Each questionnaire was composed of 7-point scale, and each hypothesis was testified by multiple leaner regression and by BK method for testifying mediator effect.

**Result** - As a result of the analysis, it was found that the male and non-medical staff had higher recognition level than the medical staff in the LMX, organizational commitment and organizational citizenship behavior. In the senior management or more than 5 years' experience group, organizational commitment and organizational citizenship behavior were recognized higher than the group of subordinate managers. Second, authentic leadership has a positive influence on LMX, organizational commitment and organizational citizenship behavior, and LMX has a significant positive impact on organizational commitment and organizational citizenship behavior. In addition, as a result of analyzing LMX mediating effect in the relationship of authentic leadership and organizational effectiveness by BK method, LMX had partial mediating effects between authentic leadership and organizational citizenship behavior, and between authentic leadership and organizational commitment.

**Conclusion** - Results of the study confirmed that all the members of the hospital organization that were lacking served as positive factors for the relationships of authentic leadership and LMX, and authentic leadership and organizational effectiveness. It is expected that the hospital organization will be able to suggest such as the organizational approach to expect high organizational effectiveness centering on authentic leadership ability as psychological capital.

**Keywords:** Authentic Leadership, LMX, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior(OCB)

**JEL Classifications:** D23, E24, O15

### 1. 서론

최근 의료시장의 급속한 성장, 보건의료정책의 급속한 변화,

병원의 대형화, 의료기관의 인증제 강화, 의료기술의 발달, 의료서비스에 대한 국민의식 상승 등 대외적으로는 병원 간 경쟁력이 심화되고 있으며(Kim & Kim, 2017), 내부적으로는 전문인력 수급과 경쟁력 확보를 위한 다양한 접근이 이루어지고 있다. 하지만, 병원을 둘러싼 외부 여건을 극복하는데 한계가 제기되면서, 조직의 인적자원관리를 통하여 한계를 극복하고자

\* Professor of Department of Health care Management, Catholic Kwandong University, Korea. E-mail: anne9554@naver.com

하는 접근이 이루어지고 있다(Joo & Han, 2013). 특히, 의료 서비스의 접점에 위치하여 의료서비스 경쟁력을 높이고 조직 효율성을 높이는데 중요한 역할을 담당하고 있는 의료진 뿐만 아니라(Choi & Yoon, 2012), 이를 지원하는 조직 구성원도 전략적 관점에서 조직에 몰입하고 자발적이고 적극적인 참여를 유도할 있는 적절한 리더십이 요구되고 있다.

리더십 이론에 근거한 연구들은 주로 조직의 목표나 업무성과 향상과 관련하여 리더의 행동이나 상호작용 등 기술적 측면이 강조되어왔다(Choi & Ahn, 2016). 하지만, 조직의 성과향상을 위해서 리더는 개인의 리더십 스타일이나 기술보다는 자신에 대한 성찰을 토대로 한 기준과 원칙을 세우고, 구성원들과 자신의 모습을 공유하면서 신뢰를 바탕으로 자발적인 헌신을 이끌어내는 것이 중요하다(Avolio & Gardner, 2005; George et al., 2007). 병원 조직에서도 지속적인 성장을 위해 요구되는 금융자본이나 인적자본, 사회적 자본의 획득을 넘어 심리적 자본도 중요한 요소로 작용한다고 볼 수 있다(Luthans, Luthans, & Luthans, 2004; Lee & Kim, 2011).

특히, 진성리더십은 구성원의 신뢰와 희망 등 심리적 요인에 긍정적으로 작용하여 구성원의 태도와 행동 변화를 유도하여 조직에 대한 애착심과 충성심으로 조직의 능률 향상까지도 이끌어 낼 수 있다(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Yang & Kwon, 2015). 또한 상사에 대한 신뢰뿐만 아니라 구성원의 양심적이고 윤리적인 행동, 타인을 도우려는 이타적 행동 등 조직의 능률 향상을 이끄는 조직시민행동에도 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Kim & Kim, 2014). 하지만, 아직까지 이러한 진성리더십 관련 연구는 주로 일반 제조기업부터 호텔이나 외식업 등의 서비스 업종, 공공기관이나 군 조직 등에서 주로 이루어져 왔으며, 병원 조직을 대상으로 이루어진 연구는 부족한 실정이다. 병원조직을 대상으로 한 연구는 간호사만을 대상으로 이루어진 연구가 대부분으로(Choi & Ahn, 2016; Song & Seomun, 2014; Laschinger, Wong, & Grau, 2012; Chang, 2010, Kim & Kim, 2017), 의료서비스 제공에 기여하는 병원조직 전체 구성원을 대상으로 이루어진 연구는 부족한 실정이다.

진성 리더십과 조직유효성과의 관계를 분석한 연구에서는 조직유효성 변수로 주로 경제적 성과를 의미하는 계량화된 객관적인 지표와 조직몰입이나 직무만족, 조직시민행동 등 정성적 평가 기반의 주관적인 지표로 구분될 수 있다(Lee & Kim, 2011; Yang & Kwon, 2015). 조직유효성의 주관적 지표는 객관적 지표보다 리더십과의 관계를 분석함에 있어서 결과가 명확하고 분명하게 나타나는 장점이 있다(Denison & Mishra, 1995). 따라서 본 연구에서는 주관적 지표 중 조직몰입과 조직시민행동을 조직유효성의 종속변수로 선정하였다.

조직몰입은 조직 구성원들이 이탈을 자제하고, 자신과 조직을 동일시하며, 조직에 대한 애착 및 충성을 높여, 헌신적이며 자발적으로 업무를 수행 등에 몰입하는 정도를 의미한다. 또한, 조직시민행동은 동료구성원에게 직접적이고 자발적인 지원, 불필요한 휴식을 억제하는 양심, 조직의 불만에도 이를 내내하고, 타인에게 해가 되지 않으려는 예의, 조직 변화에도 적극적 참여하는 등의 행동으로 설명할 수 있다(Kang, 2008).

변화하는 의료 환경에 보다 능동적 대처와 높은 경쟁력을 확보하기 위해서, 이와 같이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 관심이 높아지고 있다. 관련 선행연구에서도 리더십 요인이 조직몰입 및 조직시민행동에 유의한 영향관계가 보고되고 있다(Moon, Seo, Bae, & Ahn, 2015; Kwon & Kwon,

2015; Jo et al., 2017; Lee, 2017; Heo, 2017; Lim & Kwon, 2015; Jin & Kim, 2016).

한편, 최근 리더십 관련 연구들은 리더가 모든 구성원들 간의 동일한 관계로서가 아닌 리더와 구성원 개인과의 일대일 관계 반영이 적절하지 못하다는 문제가 제기되고 있다(Campbell, White, & Johnson, 2003; Graen & Scandura, 1987; Han, 2013). 진성 리더십은 조직구성원과 사회적 교환 관계를 가질 때 개인별로 역할 형성 과정을 통해 발휘되는 것으로 볼 수 있다. 따라서 리더와 구성원 간의 양방관계를 집단화하지 않고 개별적인 것으로 볼 필요가 있다. 리더와 구성원 간의 일대일 교환관계가 형성되고, 형성된 관계의 수준이 진성 리더십과 조직몰입, 진성리더십과 조직시민행동 간의 관계를 강화시킬 수 있는 매개 역할을 한다고 볼 수 있다. 이를 실증적으로 확인함으로써 이론적 기여 및 실무적 발전에도 도움이 될 것이다.

이에 본 연구에서는 진성 리더십이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 관계를 분석하고, 진성 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 과정에서 LMX의 매개효과를 확인하고자 한다. 이를 통해 병원조직에서의 조직 몰입과 조직시민행동을 높이기 위한 인적자원관리 측면의 기초자료를 제공하고, 학문적인 기여점과 효과적인 조직운영방안에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 선행적 연구 및 고찰

### 2.1. 진성리더십(Authentic Leadership)

최근 진성 리더십(Authentic leadership)은 성찰을 통해 자아를 인식하고 이에 기초해서 다른 사람들과 진실한 관계를 형성하는 것을 말한다(Avolio et al., 2004; Yang & Kwon, 2015). 진성리더십을 발휘하는 리더는 모방보다 자아를 명확히 인식하고, 이를 기초로 확고한 기준과 원칙을 세워, 관계적 투명성을 통해 구성원에게 긍정적인 영향을 미치는 것을 말한다. 진성 리더십을 가진 리더는 높은 자아인식을 통해 효과적으로 리더십 발휘가 가능하며(Walumbwa et al., 2008), 조직구성원의 의견을 객관적인 관점에서 수렴하고자 하고, 자신의 신념과 가치관에 따라 행동한다(Gradner et al., 2005). 또한 자신의 모습을 그대로 타인에게 노출하며, 관계적 투명성으로 이해와 공감, 신뢰를 통해 구성원의 협조와 팀워크를 향상시킨다(Jones & George, 1998; Kernis, 2003).

Walumbwa et al.(2008)은 이러한 진성리더십이 조직시민행동, 조직몰입 및 리더 만족도, 개인적 직무성과에 미치는 영향의 정(+)적 관계를 검증하였다. Tak and Roh(2019)는 진성리더십을 구성하는 하위 속성과 조직시민행동의 관계에 밝혔는데, 분석결과 도덕적 관점, 관계적 투명성은 조직시민행동에 영향을 미쳤으나 자아인식과 균형잡힌 정보처리는 관계가 없는 것으로 나타났다. 외식기업을 대상으로 한 Kim(2016) 연구에서는 관계투명성과 자아인식이 조직시민행동에 정의 영향을 미쳤으며, 도덕적 관점과 균형잡힌 정보처리 요인은 유의한 관계는 나타나지 않았다.

진성리더십 요인을 총체적인 관점에서 하나의 요인으로 분석한 연구로, Moon et al.(2015)과 Kwon and Kwon(2015) 연구에서는 일반기업에서 진성리더십이 정서적 몰입과 조직시민

행동에 영향을 미치는 것을 확인하였으며, Jo et al.(2017) 연구에서도 진성리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 보건서비스 분야에서도 관련 연구가 이루어져왔는데 Lee(2017) 연구에서는 간호사를 대상으로 진행한 연구에서 진성리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이외에도 Hoe(2017)은 중앙 및 지방공무원 대상으로, Lim and Kwon(2015)은 경찰관 대상으로, Jin and Kim(2016)은 사회복지시설종사자를 대상으로 진성리더십과 조직시민행동과의 긍정적이 관계를 검증하였다.

이상의 연구와 같이 병원 조직에서도 리더는 자신의 내면적 성찰을 통해 자신의 강약점을 인지하고 도덕적 가치에 기반한 의사결정을 내리며, 비전과 그 의미에 대해 구성원과의 진실하고 투명한 의사소통을 보여주는 등 진성리더십을 발휘하면, 구성원들의 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적인 자극을 제공할 것이다(Kang, 2008; Seong, Moon & Park, 2016).

## 2.2. 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입은 조직 전체에 대한 개인적 감정의 표출이며, 심리적으로 조직과 자신을 동일시하고, 조직구성원으로서 조직에 대해 애착심과 충성심을 가지고 헌신적이고 자발적으로 업무를 수행하는 정도를 의미한다(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). 조직몰입도가 높은 조직구성원은 이해관계를 떠나서 조직에 충성하고, 조직을 대변하며, 조직 입장에서 최대한으로 노력하고자 한다. 더욱이, 조직몰입은 구성원들이 조직에 대한 지속적이고 안정적인 태도와 조직에 남으려는 성향을 잘 표현해 준다. 따라서 조직몰입도는 조직유효성이나 이직률 등을 예측하는 유용한 변수이다. 조직구성원의 헌신과 몰입이 높으면 조직성과를 높이고, 몰입이 낮아지면 조직성과도 낮아진다고 할 수 있다(Kim & Choi, 2014).

이러한 조직몰입은 조직행태 및 조직효과성을 예측하는데 있어 강력한 변수로 인지되면서(Porter et al. 1974), 이를 구체적으로 밝히기 위한 연구가 이루어져왔고, 이러한 관점에서 학자들에 따라 다양한 유형으로 제시되고 있다(Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Salancik, 1977; Allen & Meyer, 1990). 실증연구에 가장 보편적으로 활용되는 유형으로 Allen and Meyer(1990)은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 조직몰입을 정의하였다. 정서적 몰입은 구성원들이 조직에 대하여 느끼는 감정적 애착심 및 조직과 자신의 동일시, 관여의 정도이다. 조직의 비전 및 이념, 목표, 가치를 긍정적으로 받아들이고 자신 업무가 조직에 공헌한다는 것을 경험하면서 소속감, 호의, 따뜻함, 행복감, 충성심 등의 감정을 통하여 정서적 몰입이 강해진다고 할 수 있다. 지속적 몰입은 경제적 관점에서 조직구성원으로서 얻게 되는 경제적 이익과 이직을 함으로써 얻게 되는 경제적 손실을 비교하여 조직 구성원의 신분을 유지하려는 경향이다. 정서적 몰입이 자발적 몰입이라 한다면 지속적 몰입은 비자발적 몰입이라 할 수 있다. 규범적 몰입은 입사가 결정되었기에 조직과의 동일시를 통하여 조직 구성원으로서 당연히 조직에 충성하여야 할 책임감과 의무감으로 조직에 남아야 있어야 한다는 의지의 정도이다(Park, Yoo, & Yoo, 2016). 규범적 몰입은 구성원들의 조직에 대한 내적인 규범체계 및 가치관체계에 의하여 영향을 받는다고 할 수 있다.

보건환경의 급격한 변화에 대응하기 위하여 조직구성원들이 병원에 애착을 가지고 병원조직의 목표와 가치를 수용하고 믿음을 가지고, 조직을 위하여 기꺼이 노력을 제공하고, 조직에

남아 충성을 다하여 직무를 수행하는 것이 필요하다. 병원조직에서도 리더가 관계적 투명성으로 이해와 공감대를 형성할 수 있는 진성리더십을 발휘하면, 구성원들은 조직에 대한 애착심과 충성심을 가지고 헌신적이고 자발적인 업무 수행 등 조직에 보다 몰입할 수 있는 요인으로 작용할 수 있을 것이다.

## 2.3. 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)

Katz and Kahn(1966)는 조직 안에서의 공식적 역할에 따른 행동과 그 외의 자발적 행동으로 구분하고, 공식적인 역할 이외의 조직 내에서 이루어지는 모든 자발적 행동을 조직시민행동이라고 정의하였다. 조직시민행동은 조직 내에서 조직의 구성원들을 기꺼이 도와주고, 공유하고, 협동하고, 자원봉사하는 일련의 행동이며(Brief & Motowidlo, 1986; Song, Moon & Park, 2016), 직무기술서에 근거한 직무수행에서 요구되는 역할 이외에 자발적으로 조직에 유익하게 기여하고 타인을 도와주는 행동이다. Organ(1988)은 조직에서 공식적인 보상체계에 의한 인센티브나 기타의 보상을 받지 않으면서, 공식적인 업무 이외에 조직 및 조직구성원에게 도움을 주는 모든 자발적인 행동을 조직시민행동으로 정의하였다. 즉 시간준수, 다른 직원을 돕는 행동, 공식적인 업무 이외 업무의 자발적 수행, 부서 발전을 위한 혁신적 아이디어 제시, 다른 직원에 대한 험담 및 적개심 표현의 회피, 사소한 일에 대한 불만 및 직원 간 비이성적 논쟁의 회피 등 조직 내에서 공식적인 업무 이외의 조직의 발전을 위해 솔선수범 및 자발적으로 수행하는 모든 행동이 조직시민행동에 포함된다.

조직시민행동의 속성으로 Organ(1988)은 이타적 행동(altruism), 양심적인 행동(conscientiousness), 예의바른 행동(또는 배려적 행동 courtesy), 참여적 행동(civic virtue), 스포츠맨십(sportsmanship) 등 5가지 구성요소를 제시하였다(Park et al. 2016). 이타적 행동은 조직 내에서 다른 구성원의 업무 및 봉착한 곤란한 문제, 또한 한시적인 업무공백, 신입직원의 업무 등을 자신의 시간을 할애하여 직접적이고 자발적으로 지원하여 주는 행위이다. 양심적 행동은 규정 준수, 정해진 역할 수행 등 고용조건에 벗어나지 않도록 성실하게 참여하는 행동이며, 도덕적 차원에서의 구성원들의 행동, 자세, 마음가짐 등을 의미한다. 즉 업무시간 전 출근, 시간업수, 근무 중 직무물두 및 사담억제, 다른 직원의 권리보호, 청결유지 등이 이에 포함된다 할 수 있다. 예의바른 행동 또는 배려적 행동은 직무와 관련하여 조직구성원 간에 발생될 수 있는 문제가 예측될 경우 사전에 당사자들과 정보를 공유하고, 협의하여 문제발생 및 갈등을 사전에 방지하려고 노력하는 행위이다. 참여적 행동은 조직 내 업무 이외에 행사, 회의, 조직의 이미지를 제고하는 활동 등 개인시간을 할애하여 책임의식을 갖고 적극적으로 참여하는 행위이다. 스포츠맨십은 팀승리를 위해 스포츠에서 나타나는 자제력 및 인내심 등을 조직운영에 끌어들이는 개념이다. 즉, 부정적 행동의 자제, 불평불만 및 험담, 악담의 삼가, 조직에 대한 비난 자제, 사소한 문제나 고충사항의 인내, 승진 탈락 및 포상기회 누락 시 결과인정 등 조직발전을 위하여 자제하고 인내하는 정신이다.

Williams and Anderson(1991)은 조직시민행동을 행동의 목표와 방향을 기준으로 개인들에게 직접적으로 도움을 주는 행동을 개인 차원의 조직시민행동, 조직에 대해 직접적인 도움을 주는 행동을 조직 차원의 시민행동으로 구분하였다(Park et al., 2016). 이타적 행동과 배려적 행동은 개인 차원의 조직시

민행동에 해당하고, 양심적 행동과 참여적 행동, 스포츠맨십은 조직 차원의 시민행동에 속한다고 할 수 있다. 따라서 조직구성원의 조직시민행동이 높게 나타날수록 구성원들 간의 협력 관계, 갈등해소 및 부정적 조직분위기 등을 일소하여 조직 유효성을 향상시킬 것이다.

조직시민행동이 조직의 성과 관계연구에는 Bateman and Organ(1983)은 직무성과에 영향을 미치는 요인으로 조직시민행동을 검증하여 제시하였고, Puffer(1987)는 친사회적 행동과 판매원의 개인적 성과 간 관계를 고찰하였다. Morrison(1996)은 조직시민행동을 매개하여 인사전략이 임파워먼트, 조직과의 일체감, 사회적 교환에 미치는 영향, 그리고 조직시민행동이 서비스 질에 미치는 관계를 제시하고 이를 검증하였다.

병원 조직은 이질적이고 다양한 전문직종으로 구성되어 있어 전사적으로 이들 간에 긴밀한 상호협동과 협력이 이루어질 수 있는 리더십이 요구된다. 특히 조직내 리더가 진실하고 투명한 의사소통을 기반으로 하는 진성리더십이 발휘되면, 조직구성원들은 조직의 생존과 목표달성을 위해 전사적 차원에서 보다 긴밀히 상호협력과 정보 공유, 동료지원 등에 자발적이고 적극적인 조직시민행동이 보다 활성화될 것이다.

2.4. 매개변수 LMX(Leader-Member Exchange)

리더-구성원(LMX) 이론은 리더가 구성원들 간에 직무와 관련된 상호작용에서 다양한 수준의 관계를 차별적으로 형성한다는 이론이다(Dansereau et al., 1975; Park 2018; Oh, Choi & Kim, 2016; Yang & Kwon, 2015). 리더는 구성원에게 조직에서 요구하는 역할과 목적을 전달하고, 구성원은 전달받은 역할에 대하여 역할을 수행하며, 이에 따른 성과가 도출되면 리더는 이 성과에 대하여 피드백하는 과정에 독특한 교환관계가 형성된다. 이러한 과정에서 리더는 구성원의 능력 및 성과, 충성도에 따라 역할 및 자원지원의 양과 질을 조절하며, 구성원 역시 리더의 지원에 대한 지각 범위 내에서 자신의 성과와 충성도를 조절하게 된다. 이처럼 리더와 구성원 간의 교환관계가 형성되는 과정에서 LMX의 수준이 결정되며, 리더와 구성원 간에 정서적, 물리적 지원이 높다고 지각되면 긍정적인 관계가 형성된다. 이는 조직성과에 보다 긍정적인 영향을 미칠 수 있게 된다(Graen & Uhl-Bien, 1991). 반면, 낮은 수준의 LMX가 형성되면 구성원들은 조직과 리더에 대한 신뢰, 존중, 책무감의 수준이 낮아지게 된다(Jo & Jeong, 2011; Yang & Cho, 2015).

Dienesch and Liden(1986)는 LMX의 형성과정을 4단계로 설명하였다. 첫 번째 단계에서 리더와 구성원은 자신의 개인적 특성(능력, 성격, 배경, 신체적 특징 등)을 기반으로 직무수행과정에서 상호작용을 한다. 다음 두 번째는 리더는 구성원에게 일정 직무나 역할을 할당하고, 구성원은 할당된 직무나 역할을 수행하며, 이 과정에서 리더는 구성원의 능력이나 태도를 평가한다. 세 번째 단계에서 구성원은 리더에게 부여받은 직무 및 역할, 책임에 대하여 지각하고 반응하면서, 정서적 유대감도 형성된다. 네 번째 단계에 리더가 조직구성원의 행동 및 성과에 대한 인식 및 판단을 하게 되면서 리더-구성원 간의 교환관계의 수준이 결정된다.

리더-구성원간의 관계를 측정하기 위한 연구로, Liden and Maslyn(1998)이 제시한 다차원적 LMX 측정도구(LMX-MDM)는 리더-구성원 간의 다차원적인 관계 범위와 다양한 관계수준을 반영하고 있어, 많은 연구들에 활용되고 있다. 이들 연구에 의

하면, LMX 구성요인을 정서적 유대감과 충성, 공헌 및 전문성 존중으로 설명하였다. 정서적 유대감은 직무와 관련된 직접적인 가치보다는 리더의 인간적인 매력을 기반으로 형성된 상호 유대감의 정도, 충성은 목표달성을 위하여 서로 신뢰하고, 배려하고, 지원하고 협조하는 등의 상호 의존하는 정도, 공헌은 목표달성을 위한 직무수행에서 최선의 노력을 기울이는 정도를 의미한다. 전문성 존중은 리더의 직무에 대한 지식과 기술 등 전문성에 대한 존경의 정도를 의미한다.

LMX와 조직유효성과의 관련을 살핀 선행연구를 보면, Jo and Jeong(2011)은 노인요양병원 간호사를 대상으로 LMX가 조직시민행동에는 유의한 영향이 나타났으나 조직몰입에는 직접적인 영향을 미치지 않고 조직만족을 통하여 영향을 미치는 것으로 나타났다. 간호사를 대상으로 Kim and Choi(2015)는 감성적 리더십과 조직몰입 관계에서 LMX가 완전매개효과를 가지는 것으로 나타났으며, Hong(2016)의 연구에서도 LMX의 수준이 조직시민행동에 정적인 영향 관계가 나타났다.

이와 같이 관련 선행연구에서는 LMX의 수준이 높으면 조직 시민행동도 향상되는 것으로 보고되고 있으며, 리더십과 조직 성과와의 관계에서 매개효과를 가지는 것으로 확인되고 있다. 병원조직 내에서도 진성리더십이 조직성과에 미치는 관계에서 높은 수준의 리더-구성원간의 교환관계가 형성되면 구성원들의 조직몰입 및 조직시민행동도 강화될 수 있는 요인으로 작용할 것이다.

3. 연구방법

3.1. 연구설계

본 연구는 의료종사자가 지각한 조직상사의 진성 리더십이 조직몰입과 조직효과성에 미치는 관계와 진성리더십이 조직효과성과의 관계에서 LMX의 매개효과를 규명하기 위한 서술적 조사연구이다(Figure 1).

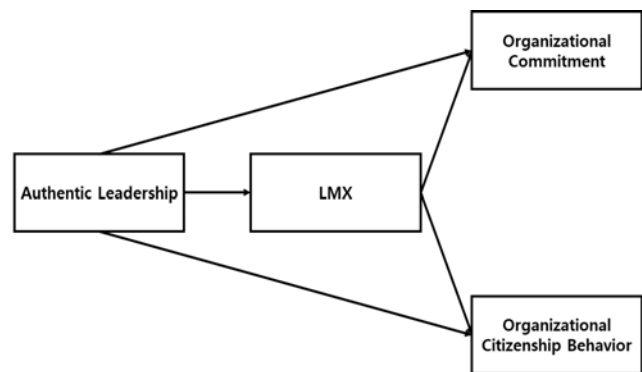


Figure 1: Research Model

- H1: 진성리더십은 조직 효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-1: 진성리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2: 진성리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H2:** 진성리더십은 LMX에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3:** LMX는 조직 효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
**H3-1:** LMX가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
**H3-2:** LMX가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4:** 진성리더십이 조직 효과성 관계에서 LMX는 매개효과를 가질 것이다.  
**H4-1:** 진성리더십이 조직 몰입 관계에서 LMX는 매개효과를 가질 것이다.  
**H4-2:** 진성리더십이 조직 시민행동 관계에서 LMX는 매개효과를 가질 것이다.

### 3.2. 측정도구

본 연구에서는 독립변수로는 진성리더십, 종속변수로는 조직몰입과 조직 시민행동과의 관계에서 LMX와의 매개효과를 측정하기 위한 설문지를 구성하였다. 진성리더십은 자신의 내면에 대한 성찰을 통해 자신의 강점 및 약점에 대해 잘 인지하고 있고, 도덕적 가치를 바탕으로 의사결정을 내리며, 제시하고자 하는 비전과 그 의미에 대해 부하들과의 투명한 의사소통을 보여주는 정도로서(Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008), 연구그룹의 토론 및 검증과정을 거쳐 개발한 진성리더십 문항(ALQ) 16개 항목을 측정도구로 사용하였다. LMX는 리더-구성원 간의 관계에 따라 서로 다른 수준의 역할관계를 형성하는 것을 의미하며, 조직 구성원이 느끼고 있는 리더와의 LMX에 초점을 맞추기 위해 상사에 대한 LMX를 측정하였다. 측정도구는 Graen and Uhl-Bien(1995)의 측정항목(7개)으로 구성하였다. 조직몰입 조직과 자신을 동일시하고, 조직에 애착 및 충성을 가지고 헌신적이고 자발적으로 업무를 수행하는 정도로서, Mowday and Steers(1979)가 개발하고 Kim et al.(1996)이 수정·보완한 도구(7개 문항)로 구성하였다. 조직시민행동은 공식적 역할과 관련된 의무나 그에 다른 정형화된 계약이나 보상체계와는 직접 관련되어 있지 않지만, 조직 전반에 도움을 주려는 조직구성원의 자발적 행위로 보았다(Bateman & Organ, 1983). 측정도구로는 Organ의 5개 차원을 체계적으로 정리한 Niehoff and Moorman(1993)의 20개 문항으로 구성원의 인지적 측면에서 측정하고자 하였다.

설문작성에 동일방법편의 가능성을 최소화시키기 위해 측정항목은 측정원천을 달리하여 조사하였다. 이는 동일방법편의의 발생 위험을 원천적으로 제거할 수 있는 가장 확실한 방법으로 응답원천이 독립적이라는 것은 측정방법으로 인한 분산을 공유하지 않는다는 것을 의미한다(Conway, 2002; Lee et al., 2015). 자료분석에는 IBM SPSS 23.0 프로그램을 사용하였다.

### 3.3. 자료수집

본 연구는 2018년 12월 26일부터 약 14일간 서울과 수도권에 위치한 종합병원 중사자들을 대상으로 편의표집하였다. 기관생명윤리심의위원회의 승인(IRB NO: CKU-18-01-0512)을 받아 이루어졌으며, 먼저, 부서장에게 연구목적 및 방법을 설명한 후 동의와 협조를 받아 진행하였다. 자료수집과정은 연구의 목적 및 절차, 익명성 유지, 비밀보장 등을 설명한 후 참여동의를 표현한 대상자를 중심으로 작성하도록 하였다. 설문지는 대상자가 자기보고식으로 작성이 이루어졌으며, 작성 후에는

개별 서류봉투로 밀봉한 후 취합하여 회수되었다. 각 요인별 신뢰도 분석결과 진성 리더십에서 0.974, LMX에서는 0.954, 조직몰입에서는 0.951, 조직시민행동에서는 0.950으로 나타나, 일반적인 신뢰도 판단기준인 0.7보다 높아 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단하였다.

표본크기를 산출은 G\*Power 3.1.9.2를 사용하였으며, 분석 방법으로는 다중회귀분석을, 효과크기는.05,  $\alpha$ 는 .05, 검정력(1- $\beta$ )은 .95으로 하였으며, 예측요인 수를 4개로 지정한 결과 표본크기는 372명이었다. 이에 설문지는 회수율(50%) 및 부적절 설문으로 인한 탈락율을 고려하여 총 700부를 배포하였다. 총 659부가 회수되었으며, 항목이 누락된 6부를 제외한 653명의 자료가 최종 분석에 사용되었다.

### 3.4. 자료분석

수집된 자료는 IBM SPSS 23.0을 이용하여 분석하였다. 분석내용은 조사응답자의 일반적 특성 및 직무특성, 진성 리더십, LMX, 조직몰입 및 조직시민행동 변인은 기술통계를 이용하여 분석하였다. 의료조직 구성원이 지각하는 진성 리더십, LMX, 조직몰입 및 조직시민행동의 상관관계는 피어슨 상관관계수로 분석하였으며, 특성변인에 따른 진성 리더십, LMX, 조직몰입 및 조직시민행동의 차이는 독립표본 t검증과 일원배치분산분석을 실시하였다. 마지막으로 가설검증을 위해서는 의료조직 구성원이 지각하는 조직상사의 진성리더십, LMX, 조직몰입 및 조직시민행동과의 관계 검증에는 다중회귀분석을 실시하였다. LMX의 매개효과 검증은 Baron and Kenny법에 따라 3단계 회귀분석을 실시하였으며, 조사대상의 일반적 특성 변인인 연령, 교육수준, 근무부서 및 경력변수를 더미변수로 처리하여 통제 후 진행하였다. 이후 Sobel test를 이용하여 매개효과와 유의성을 검증하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1. 연구대상자의 일반적 특성

연구대상자 중 남자는 217명(33.2%), 여자는 436명(66.8%)이었다. 연령은 20대가 290명(44.4%), 30대는 248명(38.0%), 40대는 93명(14.2%), 50대 이상은 22명(3.4%)로 나타났다. 직급으로는 일반 운영자급은 558명(85.5%)로 가장 많았으며, 중간관리자급은 80명(12.3%), 상급관리자급은 15명(2.3%)로 나타났다. 직종은 의사직이 61명(9.3%), 약무직이 16명(2.5%), 간호직은 277명(42.4%), 의료기사직이 151명(23.1%), 사무직은 126명(19.3%), 기술직이 7명(1.1%), 기능직은 4명(0.6%), 기타가 11명(1.7%)로 나타났다. 경력은 5년 미만은 352명(53.9%)이었으며, 5년 이상은 301명(46.1%)으로 나타났다.

### 4.2. 개인 및 직무 특성에 따른 차이분석

조직구성원의 일반적 특성에 따른 진성 리더십, LMX, 조직몰입 및 조직시민행동간 차이분석결과는 다음의 Table 1과 같다.

성별의 경우 남성이 진성리더십, LMX, 조직몰입 및 조직시민행동에서 모두 높게 나타났다( $p < 0.01$ ). 비의료진의 경우, LMX, 조직몰입 및 조직시민행동에서 의료진에 비해 높았다( $p < 0.01$ ).

**Table 1:** t-test according to gender and characteristics of job type

Factor	Gender			Working Unit			Job Grade			Job Career			
	male (n=217)	female (n=436)	t(p)	Medical (n=338)	Non Medical (n=315)	t(p)	Operator (n=558) (a)	Middle (n=80) (b)	High (n=15) (c)	F(p)	<5 yr (n=352)	>=5yr (n=301)	t(p)
AL	5.36	5.07	3.36** (.001)	5.09	5.24	-1.850 (.065)	5.14	5.31	5.20	.893 (.410)	5.16	5.18	-0.271 (.789)
LMX	5.24	4.71	5.51** (.000)	4.80	4.98	-1.97* (.049)	4.85	5.13	5.12	2.310 (.100)	4.86	4.93	-0.881 (.418)
OC	5.30	4.36	9.47** (.000)	4.38	4.98	-6.09** (.000)	4.55	5.24	6.04	20.39** (.000)	4.49	4.90	-4.20** (.000)
OCB	5.44	4.96	7.27** (.000)	4.98	5.27	-4.57** (.000)	5.06	5.41	5.47	7.62** (.001)	5.03	5.22	-2.82** (.005)

\* p<0.05, \*\* p<0.01

**Table 2:** correlation analysis results

Factor	Mean	S.D	AL	LMX	OC	OCB
AL	5.17	1.05	1			
LMX	4.89	1.17	0.801**	1		
OC	4.67	1.27	0.569**	0.652**	1	
OCB	5.12	0.84	0.601**	0.659**	0.673**	1

\* p<0.05, \*\* p<0.01

**Table 3:** Regression Analysis Results

Independent Variable	ModelA-1		ModelA-2		ModelA-3		ModelA-4	
	Authentic Leadership → LMX		Authentic Leadership → OC		LMX → OC		Authentic Leadership, LMX → OC	
	Std. β	t-value	Std. β	t-value	Std. β	t-value	Std. β	t-value
(Constant)		1.620		8.170		9.498		8.121
gender(male)	.098**	3.765	.178**	5.415	.127**	4.060	.133**	4.285
Age(<30)	-.036	-1.142	-.083*	-2.093	-.062	-1.665	-.066	-1.796
Education(bachelor)	-.039	-1.458	-.078*	-2.304	-.054	-1.691	-.060	-1.897
Job position(Operator)	.012	.202	-.204*	-2.660	-.212**	-2.932	-.210**	-2.937
Job position(Middle)	.014	.255	-.138*	-1.963	-.144*	-2.175	-.144*	-2.209
Medical Unit(Medical)	.011	.414	-.128*	-3.924	-.136**	-4.439	-.133**	-4.379
Career(<5 yr)	.013	.510	-.035	-1.079	-.041	-1.339	-.041	-1.360
Authentic Leadership	.787**	33.709	.529**	18.003			.165**	3.631
LMX					.596**	21.276	.462**	10.016
F(p)	153.792(0.000)		67.464(0.000)		87.114(0.000)		80.364(0.000)	
R <sup>2</sup> (Adj. R <sup>2</sup> )	0.656(0.652)		0.456(0.449)		0.520(0.514)		0.529(0.523)	
Dubin-Watson	1.837		1.849		1.877		1.875	

\* p<0.05, \*\* p<0.01

직급에서는 상급관리자가 중간 및 하위 관리자에 비해 조직몰입이 높았으며, 조직시민행동에서는 상급관리자가 하위 관리자에 비해 높은 것으로 나타났다. 경력은 5년 이상에서 조직몰입과 조직시민행동이 높은 것으로 나타났다(p<0.01).

### 4.3. 상관관계 분석

진성 리더십, LMX, 조직몰입 및 조직시민행동 간에 상관관계 분석결과 Table 2에서는 진성리더십의 경우, LMX(r=0.801, p<0.01), 조직몰입(r=0.569, p<0.01), 조직시민행동(r=0.601, p<0.01)과 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 나타났다. 즉 직속상사의 진성 리더십이 높을수록 조직구성원의 LMX, 조직몰입 및 조직시민행동 정도가 높은 것으로 나타났다. 또한 조직구성원의 LMX와 조직몰입(r=0.652, p<0.01) 및 조직시민

행동(r=0.659, p<0.01) 간에도 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내, 조직구성원의 LMX가 높을수록 조직몰입과 조직시민행동 정도도 높은 것으로 나타났다.

### 4.4. 가설검증

본 연구에서는 진성 리더십이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여 회귀분석을 통해 검증하였다. 먼저 개인적 특성 및 직무 특성 변인을 통제변수로 진입시킨 후 진성리더십을 독립변수로 하고, LMX, 조직몰입, 조직시민행동과의 관계에 대하여 회귀분석을 통하여 분석하였다. 통제변수로는 연령, 교육정도, 업무 형태 및 근무경력이 더미변수로 투입되었다. 분석결과(Table 3, Table 4), Durbin-Watson 지수는 1.837~1.875로 2에 가까운 값으로 자기상관은 없는 것으로 판단하였다.

**Table 4:** Regression Analysis Results

Independent Variable	ModelB-1		ModelB-2		ModelB-3		ModelB-4	
	Authentic Leadership → LMX		Authentic Leadership → OCB		LMX → OCB		Authentic Leadership, LMX → OCB	
	Std. $\beta$	t-value	Std. $\beta$	t-value	Std. $\beta$	t-value	Std. $\beta$	t-value
(Constant)		1.620		14.028		16.114		14.289
gender(male)	.098**	3.765	.132**	3.900	.080**	2.464	.089**	2.756
Age(<30)	-.036	-1.142	-.132**	-3.258	-.110	-2.845	-.116**	-3.046
Education(bachelor)	-.039	-1.458	-.037	-1.052	-.011	-.331	-.019	-.591
Job position(Operator)	.012	.202	.027	.337	.019	.251	.021	.285
Job position(Middle)	.014	.255	.031	.426	.026	.372	.024	.360
Medical Unit(Medical)	.011	.414	-.081*	-2.431	-.090	-2.817	-.086**	-2.731
Career(<5 yr)	.013	.510	-.016	-.476	-.021	-.668	-.022	-.690
Authentic Leadership	.787**	33.709	.571**	18.957			.226**	4.801
LMX					.622**	21.232	.438**	9.151
F(p)	153.792(0.000)		60.031(0.000)		72.835(0.000)		69.520(0.000)	
R2(Adj. R2)	0.656(0.652)		0.427(0.420)		0.475(0.468)		0.493(0.486)	
Dubin-Watson	1.837		1.850		1.815		1.834	

\* p<0.05, \*\* p<0.01

먼저, 각 경로에 대한 결과를 살펴보면, 진성리더십이 조직몰입에 미치는 관계에서는 표준화계수( $\beta$ )가 0.529( $t=18.003$ ,  $p<0.01$ )로 나타나 가설1-1을 지지하는 것으로 나타났으며 (Model A-2), 진성 리더십이 조직시민행동과의 관계에서도 표준화 계수( $\beta$ )가 0.571( $t=18.957$ ,  $p<0.01$ )로 나타나 가설1-2를 지지하는 것으로 나타났다(Model B-2). 다음으로 진성리더십이 LMX에 미치는 관계에서는 표준화 계수( $\beta$ )가 0.787( $t=33.709$ ,  $p<0.01$ )로 나타나 가설2를 지지하는 것으로 나타났다(Model A-1 또는 Model B-1). LMX와 조직몰입에 미치는 관계에서는 표준화 계수( $\beta$ )가 0.596( $t=21.276$ ,  $p<0.01$ )로 나타났으며(가설 3-1지지, Model A-3), LMX와 조직시민행동과의 관계에서도 표준화 계수( $\beta$ )가 0.622( $t=21.232$ ,  $p<0.01$ )로 나타나 가설3-2를 지지하는 것으로 나타났다(Model B-3).

LMX의 매개효과 검증은 Baron and Kenny(1986)의 3단계 회귀분석에 따라 검증하였다. 1단계 분석결과(ModelA-1), 조직구성원의 일반적 특성을 통제한 상태에서 독립변수인 진성 리더십은 매개변수인 LMX에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 의료기관의 조직구성원이 지각하는 조직상사의 진성 리더십이 높을수록 LMX가 높았으며( $\beta=.787$ ,  $p<0.001$ ), 모형 설명력은 65.6%로 나타났다. 2단계에서는 독립변수인 진성리더십이 종속변수인 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(ModelA-2). 즉 조직구성원이 지각한 직속상사의 진성리더십이 높을수록 조직몰입이 높았으며( $\beta=.529$ ,  $p<0.001$ ), 설명력은 45.6%였다. 마지막 3단계 결과에서도(Model A-4), 연구대상자의 일반적 특성을 통제한 후 매개변수인 LMX는 종속변수인 조직몰입에 매개효과가 있는 것으로 나타났다( $\beta=.462$ ,  $p<0.001$ ). 또한 진성리더십 또한 조직몰입에 유의한 영향을 미침으로( $\beta=.165$ ,  $p <0.001$ ), LMX는 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 부분 매개하는 것으로 나타났다. LMX의 매개효과 크기에 대한 유의성 검

증을 위해 Sobel test를 실시한 결과, 조직구성원이 지각하는 직속상관의 진성 리더십과 조직몰입의 관계에서 LMX는 부분 매개효과가 있는 것으로 나타나 가설 4-1을 지지하는 것으로 나타났다( $z=9.57$ ,  $p<0.001$ ).

조직 구성원이 지각한 진성 리더십과 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개효과 검증에서도 Baron과 Kenny에 따라 검증하였다. 1단계, 독립변수가 매개변수에 미치는 관계에서는 조직구성원의 일반적 특성을 통제 하에서 독립변수인 진성 리더십은 매개변수인 LMX에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(Model B-1). 즉 의료기관의 조직구성원이 지각하는 조직상사의 진성 리더십이 높을수록 LMX가 높았으며( $\beta =.787$ ,  $p<0.001$ ), 설명력은 65.6%였다. 2단계에서 독립변수가 종속변수에 미치는 관계에서 독립변수 진성리더십은 종속변수인 조직시민행동에 통계적으로 유의한 관계가 나타났다(Model B-2).

즉, 조직구성원이 지각한 직속상사의 진성리더십이 높을수록 조직시민행동이 높았으며( $\beta=.571$ ,  $p<0.001$ ), 설명력은 42.7%였다. 마지막 3단계(Model B-4)에서, 독립변수 및 매개변수가 동시에 진입한 상태에서 종속변수와의 관계에서 매개변수인 LMX는 종속변수인 조직시민행동에 유의한 영향을 주며( $\beta =.438$ ,  $p<0.001$ ) 매개효과가 있는 것으로 나타났다(Model B-4). 이때 독립변수인 진성 리더십 또한 종속변수인 조직시민행동에 유의한 영향을 미침으로( $\beta=.226$ ,  $p<0.001$ ), LMX는 진성 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 부분 매개하는 것으로 나타났다. LMX의 매개효과 크기에 대한 유의성 검증을 위해 Sobel test를 실시한 결과, 조직구성원이 지각하는 직속상관의 진성 리더십과 조직시민행동의 관계에서 LMX는 매개효과가 있는 것으로 나타나 가설 4-2를 지지하는 것으로 나타났다( $z=9.61$ ,  $p<0.001$ ).

## 5. 연구결과 토론 및 시사점

### 5.1. 연구결과 요약 및 해석

본 연구는 의료기관 조직 구성원들이 지각하는 직장상사의 진성리더십이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에서 미치는 효과와 이러한 관계에서 LMX의 매개효과를 규명하고자 하였다. 주요 연구결과를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 성별에 따른 차이에서는 남성이 진성리더십, LMX, 조직몰입 및 조직시민행동에서 모두 높게 나타났다. 직종에 따른 차이에서는 비의료진이 LMX, 조직몰입 및 조직시민행동에서 의료진에 비해 인식수준이 높은 것으로 나타났으며, 직급에서는 상급관리자가 중간 및 하위 관리자에 비해 조직몰입이 높았다. 또한 조직시민행동에서는 상급관리자가 하위 관리자에 비해 높은 것으로 나타났다. 경력에 따라서는 5년 이상 경력자 그룹이 5년 미만 경력자 그룹보다 조직몰입과 조직시민행동이 높은 것으로 나타났다.

특히, 5년 이상 경력자의 경우, 직무에 종사하면서 조직으로부터 보상과 진급 등의 과정을 통해 애착심과 충성심이 상대적으로 높게 형성된 것으로 해석할 수 있다. 반면 5년 미만 경력자의 경우 조직에 대한 적응기간이 상대적으로 적어 조직에 대한 몰입과 자발적인 의도에 나온 조직시민행동에 개인 특성의 차이가 반영된 것으로 보인다. 비의료진이 의료진에 비해 상사와의 관계를 중요시하는 성향이 높았으며, 의료진은 개인의 책무와 역량이 중시되는 직무 특성상 상사와의 관계가 비의료진에 비해 중요도가 떨어지는 것으로 볼 수 있다. 또한 조직몰입의 경우, 의료진은 개별진료와 관련된 개인적 전문역량을 중심으로 업무가 이루어지고, 봉직이라는 특수성은 개원의들보다 조직에 대한 애착심이나 소속감, 충성심을 떨어지게 하고, 같은 병원조직 내에서도 비의료진에 비해 상대적으로 낮은 것으로 보인다. 조직 내에서 자발적인 참여나 활동이 요구되는 조직시민행동에서도 유사한 특성이 반영된 결과로 해석할 수 있다. 또한 LMX의 관계에서도 의료진들은 LMX관계 형성과정을 통하여 리더에 대한 신뢰, 존중, 책무감 등을 공유한다고 보기도 어렵다.

둘째, 진성리더십은 LMX에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(가설 2 지지), 조직몰입과 조직시민행동에도 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1 지지). LMX도 조직몰입과 조직시민행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3이 지지되었다.

이러한 결과는 직속상사가 도덕적 가치를 바탕으로 의사결정을 하고, 구성원들과 소통에서 진실되고 투명한 자세로 의사소통에 임하면, 이를 지각하는 구성원은 직속상사에 대한 신뢰심이 높아짐을 의미한다. 결과적으로 조직에 대한 강한 애착심과 소속감 및 충성심으로 이어지게 되어, 조직과의 동일시하여 가족같은 조직문화가 형성될 수 있는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 병원 조직에서도 리더들의 진성리더십에 대한 이해를 바탕으로 이를 향상시키기 위한 교육이나 훈련 프로그램 등이 요구된다. 또한, 이러한 진성리더십이 발휘되고 이를 인정하는 조직문화를 형성하기 위해서 이를 측정할 수 있는 평가시스템을 개발하고, 승진 평가항목 등 조직차원에서 보다 적극적인 활용방안이 마련되어야 할 것이다. 이외에도 중간관리자 이상으로 구성된 워크숍이나 리더십 교육프로그램 참여 기

회 제공 등을 통해 진성리더십을 고취할 수 있는 계기가 될 것으로 보인다. 또한 의료진들의 조직몰입이나 조직시민행동이 이끌어 낼 수 있는 프로그램개발 등이 필요하다 할 것이다.

이러한 조직적 차원의 노력은 조직 구성원들과 신뢰관계를 높여 조직에 대한 몰입에도 긍정적인 영향을 미치게 되어 구성원들로 하여금 조직이탈을 방지하고, 조직과 일체감을 증진시켜 조직에 대한 애착과 충성심 또한 높일 수 있다. 즉, 조직에 대해 헌신적이고 자발적인 업무수행과 참여를 유도함으로써 높은 조직성과를 기대할 수 있을 것이다. 또한, 조직에 대한 호의적인 감정을 높이고, 자발적인 헌신과 양심, 조직 변화 등에 적극적 동참 등을 이끌어 의료 환경에 능동적으로 대처 가능한 역량을 강화할 수 있을 것이다.

셋째, 진성리더십과 조직효과성 간의 관계에서 LMX의 매개 효과는 Baron and Kenny(1986)에 의해 검증하였다. 분석 결과 진성 리더십과 조직몰입과의 관계에서 LMX는 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났으며( $z=9.57, p<.001$ ), 진성 리더십과 조직시민행동에서도 LMX는 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났나( $z=9.61, p<.001$ ), 가설 4를 지지하는 것으로 나타났다.

이에 따라 조직몰입과 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 리더와 구성원간의 관계회복이 요구된다. 즉 상호 유대감을 고취시킬 수 있는 제도나 업무에서의 접근방안이 마련되어야 할 것이다. 이러한 방안으로 리더와 구성원의 개별적 평가나 보상 체계보다는 팀의 공동성과에 기반한 평가나 보상체계 등 현실적으로 연대감을 느낄 수 있는 것을 고려해볼 수 있다. 또한 조직 구성원이 조직에 보다 애착심과 충성심을 가지고 조직 변화에 적극적으로 참여할 수 있도록 조직이 추구하는 목표와 가치를 명확히 제시할 필요가 있다. 이는 대부분의 조직에서 제시하는 추상적이고 비현실적인 조직의 사명이나 비전만으로는 조직의 방향을 명확히 이해하기 힘들고, 그 방향성도 인지가 어려울 수 있다. 이에 보다 현실적이고 공감할 수 있는 미션, 비전의 제시와 이를 공유하기 위한 명확한 전달체계를 구축할 필요성이 있다.

### 5.2. 시사점

본 연구에서는 최근 리더십 관련 연구에서 리더가 모든 구성원들 간의 동일한 관계로서가 아닌 리더와 구성원 개인과의 일대일 관계를 반영치 못하고 있다는 관점에서 최근 부각되고 있는 진성 리더십을 병원조직 구성원의 조직몰입과 조직시민행도에 미치는 관계를 분석하고자 하였다. 특히 의료조직에서도 리더와 구성원 간의 일대일 교환관계가 기반으로 형성된 관계의 수준이 진성리더십과 조직몰입, 진성리더십과 조직시민행동 간의 관계를 강화시킬 수 있는 매개 역할을 실증적으로 확인함으로써 이론적 기여 및 실무적 발전에 그 근거를 제시할 수 있었다. 즉, 병원조직 구성원의 진성리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향관계에 대한 검증과 함께 두 변인과의 사이에서 LMX의 매개효과가 나타났다. 따라서, 진성 리더십이 조직몰입과 시민행동에 미치는 영향에서 LMX가 개입됨으로서 조직효과성에 더욱 활성화되었다는 것은 향후 병원조직에서도 팀 회화를 기반으로한 리더의 역할이 보다 중요함을 확인할 수 있었다.

이에 병원조직에서의 리더들 뿐만 아니라 의료진에 있어서도 조직내 진성리더십 역량강화와 함께 LMX에 대한 인식수준이 높아져야 할 것이다. 또한 조직 차원에서 이를 강화하기 교



육 및 제도마련 등을 갖추어 조직 구성원의 역량을 강화할 수 있는 방안에 더욱 노력해야 할 것이다. 이에 향후 연구에서는 다양한 진성 리더십이 다양한 관점에서 제시되고 있는 조직효과성 요인과의 관계를 검증도 필요할 것으로 보인다.

## References

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 26(1), 1-13.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Gallup Leadership Institute. University of Nebraska-Lincoln Ltd.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Cho, C. H., & Jung, K. W. (2011). An Effect of LMX on Job Attitude: Focusing on Nurse Working at Silver Hospital in Daegu-Gyeongbuk Area. *The Korean Academic Association of Business Administration Conference*, 2011, 209-228.
- Cho, Y. C., Cho, S. Y., & Hong, G. H. (2017). Effects of Authentic Leadership and Team Empowerment on Team Commitment and Team-Level Organizational Citizenship Behavior: Coaching as a Moderator. *Korean Journal of Business Administration*, 30(4), 657-688
- Choi, H. G., & Ahn, S. H. (2016). Influence of nurse managers' authentic leadership on nurses' organizational commitment and job satisfaction: focused on the mediating effects of empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 46(1), 100-108.
- Choi, S., & Yoon, Y. (2012). The impacts of emotional intelligence, job satisfaction and self-efficacy on the organizational citizenship behavior: The case of nurse in university hospital. *Korean Academy of Human Resource Management*, 19(5), 73-93.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: The Free Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, G. B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310-329.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Heo, S. G. (2017). Leadership Type, Public Service Motivation, Organizational Citizenship Behavior: Moderating effect of Role Conflict. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 21(3), 495-515.
- Jin, Y. H., & Kim, S. J. (2016). Effects of Authentic Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(4), 23-35.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Joo, Y. S., & Han, S. S. (2013). The effect of nurses' emotional intelligence on organizational commitment and organizational citizenship. *J Korean Acad Soc Nurs Educ*, 19(2), 194-202.
- Kang, C. W. (2008). A Study for how a CEO's moral management influences on his employees' absorbing into their business in a Stock company. *The Journal of Distribution Science*, 8(1), 63-77.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and organization: A study of commitment mechanisms in utopian

- communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Kim, J. O., & Kim, S. Y. (2017). Person-organization value congruence between authentic leadership of head nurses & organizational citizenship behavior in clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(5), 515-523.
- Kim, M. H. (2016). A study of how a manager's authentic leadership of a food service enterprise affects the actions and effectiveness within an employee organization. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(12), 239-254.
- Kim, S. J., & Choi, S. B. (2015). The Effects of Emotional Leadership, Leader Trust and Leader-Member Exchange on Organizational Commitment: Evidence from University Hospital Nurses. *Management education review*, 30(2), 1-33.
- Kwon, J. E., & Kwon, S. J. (2015). A Study on the Effect of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediation Effect of Affective Commitment. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 17(2), 107-127.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
- Lee, E. J., & Kim, S. D. (2011). A Study on Antecedents and the Consequences of Leadership Styles for Korean the Franchise System. *The Journal of Distribution Science*, 9(4), 63-73.
- Lee, S. M. (2017). The Effects of Nursing Managers Authentic Leadership on Organizational Effectiveness. *Journal of Creativity and Innovation*, 10(3), 1-39.
- Lim, J. K., & Kon, Y. S. (2015). A Study on the Impact of Police Officer's Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence - The Mediating Effect of Perceived Organizational Support -. *Korean Journal of Public Safety and Criminal Justice*, 24(2), 215-242.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human relations*, 40(4), 219-235.
- Luthans, F., Luthans K. W., & Luthans B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Moon, H. G., Suh, I. D., Bae, S. H., & Ahn, S. I. (2015). The Influence of Authentic Leadership on Subordinates' Attitudes and Behaviors and the Mediation Effect of Trust in Leader. *Management education review*, 30(1), 435-461.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human resource management*, 35(4), 493-512.
- Oh, Y. S., Choi, B. N., & Kim, A. S. (2016). Effects of LMX and Perceived Ethics with Leader on Job Burnout. *The Journal of Distribution Science*, 14(8), 59-66.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Park, S. K., Ryu, E. Y., & Ryu, B. G. (2016). A Study on the Effects of Servant Leadership of Middle-level Manager in Hospital Organization on Organizational Citizenship Behavior: Focusing on the Mediating Effects of Organizational Commitment. *Korean review of organizational studies*, 13(2), 39-61.
- Park, S. O. (2018). The Effects of director's coaching leadership of Multicultural Family Support Center on job autonomy and organizational effectiveness. *Multicultural Education Studies*, 11(3), 259-286.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of applied psychology*, 72(4), 615-621.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief, New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair.
- Seong, N. C., Moon, J. S., & Park, K. H. (2016). The Effect of Distribution Enterprise Leader's Coaching Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: Mediating Role of Authentic Leadership and Moderating Role of Emotional Intelligence. *The Journal of Distribution Science*, 14(1), 75-84.
- Song, B. R., & Seomun, G. A. (2014). The influential factors related to organizational citizenship behavior of nurses: With focus on authentic leadership and organizational justice. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 20(2), 237-246.
- Staw, B. M. (1977). *Two Sides of Commitment. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management*. Orlando, Florida.
- Tak, J. G., & Roh, T. W. (2019). Effects of Supervisor's Authentic Leadership on OCB and Job Performance for Employees. *Journal of digital convergence*, 15(1), 171-179.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational citizenship behaviors relationships.

*Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.

Yang, H. C., & Cho, H. Y. (2015). Effects of Individuals, Leader Relationships, and Groups on Innovative Work Behaviors. *The International Journal of Industrial Distribution and Business*, 6(3), 19-25.

Yang, H. C., & Kwon, J. H. (2015). Effects of Authentic Leadership and Leader-Member Exchange on Employee Psychological Ownership and Organizational Commitment. *The Journal of Distribution Science*, 13(11), 23-30.