

군 조직 리더의 언행일치가 구성원의 변화지향적 조직시민행동에 미치는 영향 : LMX의 조절효과를 중심으로

하순복
경남대학교 군사학과 조교수

The Effect of Military Leader's Behavioral Integrity on the Subordinate's Change-Oriented OCB : Focusing on the Moderating Effect of LMX

Sun-Bok Ha
Assistant Professor, Department of Military Art & Science, Kyungnam University

요 약 본 연구의 목적은 리더의 언행일치가 부하의 팀몰입을 매개로 하여 부하의 변화지향적 조직시민행동에 영향을 미치는가와 더불어, 그 관계가 리더와 부하의 LMX에 의해 조절되는가를 실증하는 것이다. 이를 위해, 개인특성 이외에 개인의 행동에 영향을 미칠 수 있는 다른 외부요인들이 비교적 잘 통제되어 있는 군 조직의 장병 395명을 대상으로 우편 및 방문 등의 방법을 이용하여 설문조사를 하였으며, 주로 위계적 회귀분석을 이용하여 실증하였다. 그 결과, 첫째, 리더의 언행일치가 부하의 변화지향적 조직시민행동에 유의미한 긍정적 영향을 미쳤음이 검증되었다. 둘째, 리더의 언행일치와 부하의 변화지향적 조직시민행동의 관계를 부하의 팀몰입이 부분매개 한다는 것이 실증되었다. 셋째, 리더와 부하의 LMX에 따라 리더의 언행일치가 부하의 팀몰입에 다른 영향을 미쳤음이 확인되었다. 본 연구는 기업 등의 민간 조직에 비해 행동에 제약이 많은 군 조직의 구성원들을 대상으로 했음에도 불구하고 리더의 언행일치가 부하의 변화지향적 조직시민행동이라는 자발적 행동을 이끌어낸다는 결과를 확인했다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있을 것이며, 이러한 결과는 향후 여러 공조직과 더불어 다양한 산업군의 기업조직을 비교해 봄으로써 보다 일반화하는 노력이 후속되어야 할 것이다.

주제어 : 언행일치, 팀몰입, LMX, 변화지향적 조직시민행동, 신뢰

Abstract This study aims to examine the effect of leader's behavioral integrity on subordinate's change-oriented OCB via their team commitment along with the moderating effect of LMX. For this, 395 soldiers from military organizations where external factors were relatively well controlled besides their personal characteristics were selected and surveyed using hierarchical regression methods. First, the results showed that leader's behavioral integrity was positively related to subordinate's change-oriented OCB. Second, the positive relationship between leader's behavioral integrity and subordinate's change-oriented OCB was mediated by team commitment. Third, the aforementioned mediated relationship was moderated by LMX. Although this study targeted members of military organizations with more restrictions on behavior than private organizations, such as corporations, it could be meaningful in that it confirmed that the leader's behavioral integrity lead to subordinate's voluntary behavior of change-oriented OCB, which should be followed by efforts to make it more general by comparing a variety of public and business organizations.

Key Words : Behavioral Integrity, Team Commitment, LMX, Change-oriented OCB, Trust

*Corresponding Author : Sun-Bok Ha(firebird12@kyungnam.ac.kr)

Received February 21, 2020

Revised April 8, 2020

Accepted May 20, 2020

Published May 28, 2020

1. 서론

최근 언론을 떠들썩하게 했던 여러 사회 이슈들을 보면 우리 사회의 오피니언 리더(opinion leader)라고 할 수 있는 많은 이들이 과거에 자신이 했던 말과 이후의 행동이 서로 달라 문제가 된 경우가 많았다. 여러 가지 외부적 요인에 의해 자신의 말과 행동이 서로 달라질 수 있겠지만 문제가 되는 것은 이들이 바로 특정 조직이나 계층에서의 리더 역할을 하고 있었다는 것이다. 조직의 구성원들은 리더로부터 많은 영향을 받는다. 리더가 조직의 비전과 미션을 말하면서도 실제로 자신은 그 가치를 위해 행동하지 않는다면 구성원들은 리더를 신뢰하지 않을 것이다. 또한 당연히 조직의 성과도 크게 기대하기 힘들 것이다.

이러한 맥락에서 리더의 언행일치는 그의 도덕성과 정직성을 판단하는 잣대로서 오늘날 리더의 중요한 덕목으로 다시 부각되고 있다. 리더의 언행일치(Behavior Integrity)는 리더의 말에 의해서 표현된 가치와 행동에 의해서 표현된 가치가 얼마나 일치하는가에 대한 인식의 정도를 말한다[1]. 이에 대해 관심을 가지게 된 배경에는 2000년 이후 엔론(Enron), 타이코(TYCO), 월드컴(WorldCom) 등의 대기업들에게서 나타난 대규모 회계 부정 사건들에 대한 자성에서 기인한다고 볼 수 있다[2]. 이들 기업의 CEO들은 하나 같이 자신의 기업이 급변하는 경영환경에 잘 대응하면서 성과를 크게 달성하고 있다고 말했지만 실제로는 탈세나 내부거래, 주가조작 등의 방법을 이용하여 기업이 파산하기 직전까지도 기업보다는 자신의 사익을 챙기고 있었다. 이러한 사태를 보면서 리더십 연구의 중점도 조직의 성과달성을 위한 리더의 역량에서 리더의 정직과 청렴, 언행일치 등으로 변화하기 시작했으며, 실제로 리더의 언행일치에 대해서는 많은 연구들이 진행되었다[2,3]. 하지만 리더의 언행일치에 대한 국내 연구[4]는 그 중요성에 비해 소수에 불과하다. 따라서 본 연구에서는 먼저, 리더의 언행일치가 조직 구성원에게 어떠한 영향을 미치는가를 확인하기 위하여 리더의 언행일치와 구성원의 변화지향적 조직시민행동(change-oriented organizational citizenship behavior)의 관계를 살펴보고자 한다. 변화지향적 조직시민행동은 오늘날 비즈니스 환경에서 심화되고 있는 경쟁과 불확실성의 증가, 격동적인 변화를 더 잘 설명할 수 있도록 조직시민행동의 영역을 확장하면서 성과의 중요한 차원으로 나타났으며[5], 그 개념은 업무 프로세스, 서비스, 산출물에 대한 변화의 필요성을 인지하고, 이를 이

행하기 위한 적극적인 행동이라고 할 수 있다[6-8].

다음으로 최근 리더십 연구에서 많은 관심을 갖는 부분이 바로 리더의 리더십이 부하에게 전달되는 과정, 즉 하나의 메커니즘을 찾고자 하는 것이다[9,10]. 같은 리더의 리더십이라도 부하가 받아들이고 반응하는 태도에 따라 행동이나 성과에도 변화가 발생할 수 있다. 따라서 리더의 언행일치에서 구성원의 변화지향적 조직시민행동으로 이어지는 프로세스에서 팀몰입의 매개효과를 검증하고자 한다. 최근 대부분의 기업조직들은 팀제를 도입하고 있으며, 구성원들은 거시적인 조직보다는 자신이 속해있는 팀에 의해 많은 영향을 받을 수 있기 때문에 본 연구에서는 팀에 대한 구성원의 몰입 정도를 매개변수로 설정하였다. 이러한 팀몰입은 팀 리더의 리더십에서 팀 성과로 이어지는 프로세스에서 중요한 매개체 역할을 하는 경우가 많았기 때문에[11-14], 리더의 언행일치로부터 부하의 변화지향적 조직시민행동으로 이어지는 프로세스를 설명할 수 있는 하나의 요인이 될 가능성이 있다.

마지막으로 리더의 언행일치에 대한 연구 중 어떠한 상황적 요인에 의해 언행일치의 효과가 달라질 수 있다는 것을 검증한 연구는 소수에 불과하다. 예를 들어, 성별[15]이나 인종[16], 국가별 문화[17] 등을 조절요인으로 하여 일부 연구들이 진행되었다. 하지만 리더의 언행일치가 부하에게 영향을 미치는 과정에서 정작 리더와 부하의 관계에 대한 부분은 고려되지 못했다. 만약 리더와 부하의 상호관계가 좋다면 부하는 리더의 언행일치를 더욱 신뢰하고 리더를 인정할 수 있겠지만 관계가 원만하지 못할 때는 반대로 긍정적인 반응이 나타나기 힘들 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 부하가 인식한 리더와의 교환관계(LMX; [18])에 따라 리더의 언행일치가 부하의 팀몰입에 어떠한 다른 영향을 미칠 것인가를 검증하고자 한다. 즉, 부하가 생각하기에 자신이 리더의 내집단(In group)이나 아니면 외집단(Out group)이나에 따라 리더의 언행일치로 인한 자신의 태도와 행동이 달라질 것이다.

결론적으로 본 연구는 다음과 같은 목적을 위해 진행되었다. 첫째, 리더의 언행일치가 구성원의 변화지향적 조직시민행동에 실제로 긍정적 영향을 미칠 수 있는가를 확인하고, 둘째, 부하의 팀몰입이 리더의 언행일치와 부하의 변화지향적 조직시민행동간의 관계를 매개할 수 있는지를 검증하고, 셋째, 리더의 언행일치가 리더와 부하의 LMX에 따라 부하의 태도와 행동에 다른 영향을 줄 수 있음을 실증하는 것이다. 이를 통해 최근 우리 사회에서 중요이슈로 부각되고 있음에도 불구하고, 그 연구가

상대적으로 부족한 리더의 언행일치에 대한 연구를 통해 그 중요성을 인식하고, 이에 대한 연구를 확장하는데 기여하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 리더의 언행일치와 구성원의 변화지향적 조직시민행동의 관계

과거 조직의 경쟁력은 생산성에 중점을 두었다면 최근 조직의 경쟁력은 창조성에 기반을 둔 변화와 혁신에 있다. 이러한 차원에서 직무기술서에 나와 있지 않은 역할의 행동인 조직시민행동의 경우에도 조직의 변화와 혁신에 기여할 수 있는 변화지향적 조직시민행동으로까지 그 범위가 확장되고 있는 것이다. 변화지향적 조직시민행동의 구성요소로는 일과 관련된 문제를 사전적이고 진보적인 방식으로 해결하고자 하는 개인적 주도성(personal initiative), 변화의 필요를 주장하는 발언행동(voice), 조직의 기능적 변화를 위한 건설적인 노력인 주도행위(taking charge) 등을 들 수 있다[5].

먼저, 리더의 언행일치는 조직시민행동과 관련된 도움행동(helping)에 직접적인 정(+)의 영향과 함께 신뢰(trust)를 매개로 간접적 영향까지 미친다[19]. 그리고 기존연구에서는 메타분석을 통하여 리더의 언행일치가 구성원의 역할 내 성과 뿐만 아니라 조직시민행동과 같은 역할 외 성과에도 직접적인 영향을 미치며, 동시에 리더의 언행일치는 리더에 대한 신뢰를 형성하게 만들고, 이러한 신뢰를 통해 간접적으로 구성원의 역할 내·외 성과에 영향을 미칠 수 있다는 것을 재확인하였다[2,3].

리더의 언행일치와 부하의 변화지향적 조직시민행동과의 직접적인 관계에 대한 선행연구들은 없지만 위와 같이 언행일치와 조직시민행동 관련 기존 연구들을 볼 때 조직시민행동의 확장된 형태인 변화지향적 조직시민행동도 리더의 언행일치와 관련이 있을 것이라는 사실을 유추해 볼 수 있다. 또한 리더의 언행일치는 부하가 자신이 속한 조직의 속성을 내재화하여 자신과 동일시하는 과정인 조직 동일시(Organizational identification)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다[20]. 조직 동일시 정도가 강한 구성원은 자신과 조직이 하나라고 느끼고, 조직의 성공이나 실패, 명성이 자신의 것과 같다고 지각하기 때문에 조직에서 인정하는 가치관이나 행동양식을 보다 잘 수용하고 직무몰입, 협력, 역할 외 행동 등을 통해 조직의 목표달성에 기여하고자 한다. 이러한 측면을

볼 때 리더의 언행일치 정도가 높을수록 구성원들은 조직이 현재 모습에 안주하기보다는 변화와 혁신을 통하여 더 발전할 수 있도록 자신의 역할 내 행동을 넘어서서 변화지향적 조직시민행동의 모습들을 보일 개연성이 있을 것이다.

따라서 아래와 같은 가설을 수립하였다.

가설1. 리더의 언행일치는 구성원의 변화지향적 조직시민행동에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

2.2 언행일치와 변화지향적 조직시민행동의 관계에서 팀몰입의 매개효과

리더의 언행일치는 조직 구성원들과의 약속을 실제로 이행하는 것으로서 이 경우 구성원들은 자신들이 기대하는 바가 달성됨으로써 리더를 더욱 신뢰하게 되고, 조직에 대한 몰입도 증가하게 된다[21]. 반대로 리더의 언행이 일치하지 않아 구성원들의 기대가 충족되지 않는 경우에는 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있다[22]. 또한 리더는 조직의 가치를 구현하는 조직의 대표로 인식될 수 있기 때문에[23] 이러한 대표의 언행이 일치하지 않거나 행동에 비일관성이 있을 때 구성원들은 조직에 대해 일체감을 느끼지 못하고, 동시에 조직을 바람직하지 않은 것으로 인식할 수 있다[3]. 사실상 이러한 일체감이 있을 때 일에 대한 스스로의 동기부여가 더 잘 되며, 이를 통해 구성원의 몰입도 뒤따르게 된다[24]. 즉, 리더의 언행일치를 통해 형성된 조직에 대한 구성원의 일체감은 조직몰입의 핵심이 된다[25].

이처럼 리더의 언행일치와 구성원의 조직몰입 간의 높은 관련성을 볼 때 리더의 언행일치는 구성원의 팀몰입과도 관련이 있을 것이라 유추해 볼 수 있다. 왜냐하면 팀몰입은 팀 구성원이 팀에 대해 인식하고 있는 소속감의 상대적 강도로서[26,27], 이는 개인이 특정조직과 동일시하고, 공헌하는 것에 대한 상대적 강도를 말하는 조직몰입[28]과 그 대상만을 다르게 하고 있으며, 상호 관련성도 높다고 볼 수 있기 때문이다[29]. 특히, 본 연구에서의 리더는 구성원과 직접 대면하며 많은 부분을 공유하고 있는 팀의 리더를 대상으로 하고 있기 때문에 이러한 팀 리더의 언행일치는 구성원의 조직몰입보다는 팀몰입에 보다 직접적인 영향을 미칠 가능성이 클 것이다.

기존의 많은 연구들은 조직몰입이 조직시민행동과 관련이 높다는 것을 제시하고 있다. 조직몰입은 구성원의 성과에 대해 조직 차원에서의 공식적인 보상이 예상되지 않을 때도 행동의 방향을 유지해주기 때문에 조직몰입은

역할 외 행동인 조직시민행동의 선행요인이 될 수 있으며[30], 조직몰입은 주로 보상이나 처벌에 의존하지 않는 행동으로서 조직에 대한 개인적인 애착이나 조직을 위한 희생을 반영하는 사회적 행동(Prosocial behaviors)에 영향을 줄 수 있다[31]. 또한 대학의 학생과 직원[32], 주요 국가 금융기관[33], 정부 조직[34]을 대상으로 한 실증연구에서도 조직몰입은 조직시민행동과 정(+)의 유의한 관계가 있다는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과들을 볼 때 팀 구성원들이 팀의 목표와 가치에 몰입하고, 자신의 팀과 팀원들에게 감정적인 애착심을 갖게 되면 팀에 도움이 될 만한 행동에 나설 가능성이 높아진다[35]. 즉, 구성원의 조직몰입이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤듯이 팀몰입도 팀 내 구성원의 조직시민행동에 영향을 줄 수 있다. 그리고 변화지향적 조직시민행동은 기존의 조직시민행동이 조직의 변화와 혁신을 위한 행동 측면으로 확장된 개념이기 때문에[5] 구성원의 팀몰입은 변화지향적 조직시민행동에도 유의한 영향을 줄 개연성이 있다. 팀에 대한 몰입은 팀의 성과를 나의 성과로 인식하게 만듦으로써 팀의 성공을 위해 발언행동(voice)을 비롯한 변화지향적인 조직시민행동을 더 많이 하게 만들 것이다.

이와 같이 리더의 언행일치와 구성원의 팀몰입, 그리고 팀몰입과 변화지향적 조직시민행동 간의 상호 관련성을 볼 때 팀몰입이 리더의 언행일치와 구성원의 변화지향적 조직시민행동의 관계를 연결해 줄 수 있음을 유추해 볼 수 있다.

따라서 아래와 같이 팀몰입의 매개효과에 대한 가설을 수립하였다.

가설2. 팀몰입은 리더의 언행일치와 구성원의 변화지향적 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

2.3 언행일치와 팀몰입의 관계에서 LMX의 조절효과

리더십 연구의 넓은 영역에서 리더-부하 교환(Leader-Member Exchange; LMX) 이론은 리더십의 과정과 결과를 연결하는 가설들에 대한 연구를 보다 더 흥미롭고 유용하게 접근하는 방식 중 하나로 발전하였다[36]. LMX 이론은 리더와 구성원간의 쌍(雙) 관계에 초점을 맞추으로써 다른 리더십 이론과 구별되며, 리더가 일부 부하들과는 단순히 업무적 관계처럼 낮은 수준의 인간관계를 맺는 반면, 다른 부하들과는 사회·정서적 교감을 나누는 등의 높은 수준의 인간관계를 가지는 것을 전제로 한다[18]. 즉 리더는 부하에 따라 차별적인 인간관계를 맺고, 외집단(Out group)보다는 내집단(In

group)에 대해 더 좋은 형태의 리더십을 발휘한다는 것이다.

리더의 언행일치가 부하의 팀몰입에 영향을 미칠 때 리더와 부하의 관계가 사전에 어떠한가에 따라 그 영향력이 달라질 수 있다. 리더와 부하가 양질의 상호관계(LMX)를 형성해가는 과정에서 리더가 부하에게 조직에 대한 몰입을 권장하며, 조직에 대해 헌신할 가치가 있다는 것을 확신시켜 주는데[37], 이러한 경우 리더의 언행일치는 부하에게 리더에 대한 신뢰감과 조직과의 일체감을 더욱 증대시킴으로써 조직에 대한 몰입도 더 높일 것이다. 동시에 리더들은 조직의 중요한 대리인이기 때문에[38] 부하들이 리더와 높은 수준의 LMX를 유지하면서 리더에 대해 가지는 애착과 충성심은 조직에 대한 애착(정서적 몰입)과 책임감(규범적 몰입) 증대로 이어질 수 있다[39]. 이러한 리더와 부하의 관계 속에서 리더의 언행일치가 잘 이루어지게 되면 부하는 자신의 기대와 약속을 저버리지 않은 리더에 대해 더 많은 애착과 충성심을 가질 수 있고 이를 통해 조직에 대해 더 많은 몰입을 할 수 있다. Jordan et al.(2017)[40]은 사람들이 위선자와 거짓말쟁이 중 누구를 더 부정적으로 판단하는가에 대한 실험연구를 진행하였는데 사람들은 거짓말쟁이의 언행으로부터 이들을 평소 위험인물로 인식하게 되는 신호(signal)를 받게 됨으로써 이들이 거짓말을 하거나 부도덕한 행동을 한다고 해서 크게 화를 내지 않았지만 말로는 언행일치와 도덕적인 면을 강조하면서 실제로는 부도덕한 행동을 하는 위선자들에 대해서는 이전의 도덕적인 발언들을 가짜 신호(False signal)로 판단함으로써 더 많은 분노를 느낀다는 결론을 얻었다. 이러한 연구결과를 볼 때 리더와 부하가 낮은 수준의 교환관계일 경우에는 공식적인 업무관계만을 유지하기 때문에 리더의 언행일치가 리더에 대한 신뢰나 조직과의 일체감과 같은 사회·정서적인 부분에 미치는 영향이 크지 않을 수 있으며, 이로 인해 부하의 팀에 대한 일체감과 소속감인 팀몰입도 변화가 적을 수 있다. 하지만 반대로 높은 수준의 교환관계일 경우 리더의 언행이 잘 일치하지 않으면 부하는 기대했던 리더와의 약속이 깨졌다고 생각하는 동시에 과거 리더의 발언들을 가짜 신호로 받아들이면서 리더에 대한 신뢰가 크게 손상될 수 있고, 이로 인해 결국 자신의 팀에 대한 소속감과 일체감인 팀몰입이 더욱 감소될 수 있을 것이다.

즉, 리더와 부하가 높은 수준의 LMX 관계일 경우 리더의 언행일치는 구성원의 팀몰입을 더 높일 수 있지만 리더의 언행일치 정도가 낮게 되면 오히려 구성원의 팀

몰입을 더 감소시킬 수 있을 것이다.

따라서 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설3. LMX가 낮을 때보다 높을 때, 리더의 언행일치가 구성원의 팀몰입에 미치는 정(+)의 영향이 더 커질 것이다.

3. 연구 방법

3.1 연구 대상 및 자료수집 방법

본 연구는 가설검증을 위해 육군의 대대(大隊)급 부대 장병들을 대상으로 하여 우편 및 방문 등의 방법으로 설문조사를 실시하였다. 장병들의 익명성을 보장하기 설문 제출 시 사용할 수 있는 밀봉용 봉투를 함께 분배하였다. 설문지는 총 450명을 대상으로 배포되었고, 그 중 응답이 누락되었거나, 불성실한 답변으로 판단되는 설문을 제거하여 응답자의 87.8%인 395명을 대상으로 연구를 진행하였다. 구성원의 평균연령은 22세, 학력은 81.8%가 대학 재학 중 이상이였으며, 계급은 이병(9.9%), 일병(44.8%), 상병(33.2%), 병장(12.2%)으로 구성되어 있었다. 근무부대는 조직 편성이 유사한 보병(14.7%), 포병(32.4%), 공병(28.9%), 통신(24.1%) 부대를 중심으로 실시되었다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 리더의 언행일치

리더의 언행일치는 리더의 말과 행동의 일치된 정도에 대한 인식으로 정의할 수 있으며[41], 본 연구에서는 Simons et al.(2007)[16]의 연구에서 검증된 8개 문항을 7점 척도를 측정하였다. 대표적인 문항으로는 “나의 상사는 말과 행동이 일치한다”, “나의 상사는 그가 말한 것을 실천한다”, “나의 상사는 그가 말하는 가치에 맞게 행동한다” 등이 있다.

3.2.2 팀몰입

팀몰입은 팀 구성원이 팀에 대해 인식하고 있는 일체감과 소속감의 정도라고 정의할 수 있으며[26,27], 본 연구에서는 Schippers et al.(2003)[42]의 연구에서 검증된 7점 척도, 4문항을 사용하였다. 팀몰입은 팀 수준 연구에서 많이 사용되는 변수지만 그 개념에서 알 수 있듯

이 팀에 대한 개인의 몰입이기 때문에 여기서는 개인 수준에서 사용하였다. 그리고 설문 응답자의 특성을 고려하여 육군부대의 최소단위이며, 보통 10여명의 인원으로 구성되어 있는 분대(分隊)를 팀으로 인식할 수 있도록 설문 문항에 함께 표기했다. 대표적인 설문문항으로는 “나는 우리 팀(분대)에 속하게 된 것을 자랑스럽게 생각한다”, “나는 우리 팀(분대)의 성공을 위해서라면 주어진 업무 이외에도 최선을 다할 것이다” 등이다.

3.2.3 LMX

리더-부하 교환(Leader-Member Exchange: LMX)은 리더와 부하가 서로 영향을 주고받는 것을 말하며 [18], LMX가 낮을 경우 리더는 부하들과 업무적 관계처럼 낮은 수준의 인간관계를 맺는 반면, LMX가 높을 경우에는 부하들과 사회정서적 교감을 나누는 등의 높은 수준의 인간관계를 갖는다. 따라서 본 연구에서는 Liden & Maslyn(1998)[43]의 연구에서 그 신뢰성과 타당성이 검증된 11개 문항을 통해 부하가 인식한 리더와의 LMX를 7점 척도에 의해 측정하였다. 대표적인 설문문항은 “나는 상사를 인간적으로 좋아한다”, “나의 상사는 내가 실수를 하더라도 나를 옹호해 줄 것이다”, “나는 상사의 직무지식에 감명을 받는다” 등이다.

3.2.4 변화지향적 조직시민행동

변화지향 조직시민행동은 업무 프로세스, 서비스 또는 산출물에 대한 변화의 필요성을 인지하고 이를 이행하기 위한 적극적인 행동을 말한다[6-8]. 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Choi(2007)[7]의 연구에서 검증된 4개 문항을 7점 척도로 측정하였다. 대표적인 설문문항은 “나는 업무를 완수하기 위하여 새로운 아이디어나 방법을 발굴하곤 한다”, “나는 다른 구성원에게 업무개선 아이디어를 종종 제안한다” 등이다.

3.2.5 통제변수

본 연구에서는 언행일치, 팀몰입, LMX, 변화지향적 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 연령, 학력, 계급, 근무부대 등의 인구통계학적 변수를 통제하였다.

3.2.6 동일방법편의(CMB)에 대한 검증

본 연구는 설문문항에 대한 응답자가 동일하기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있는 가능성이 있다. 이를 살펴보기 위해 Harman(1976)[44]

의 단일요인 검증(single factor's test)을 실시한 결과 고유값 1 이상의 요인이 4개로 나타났으며, 가장 높은 첫 번째 요인이 총 분산의 26.9% 만을 설명하였기 때문에 동일방법편의가 본 연구의 결과를 심각하게 왜곡할 정도는 아니라고 판단하였다.

4. 분석 결과

본 연구의 분석을 위하여 통계처리 도구로써 SPSS 22, AMOS 18를 주로 활용하였다. 먼저, 측정도구의 타당도 분석을 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 신뢰도는 내적 일관성을 평가하는 Cronbach's α 값으로 확인하였다. 매개효과에 대한 가설 검증을 위하여 Baron & Kenny(1986)[45]의 3단계 절차를 따랐으며, 추가적으로 Sobel-test를 실시하여 재확인하였다. 그리고 조절효과 검증을 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

4.1 측정의 타당도 분석

타당도 검증을 위해 AMOS를 이용하여 확인적 요인 분석을 실시하였으며, 그 결과는 Table 1에 제시하였다. 각 모형의 적합도(model fit) 중 일부는 기준에 다소 부족한 측면이 있었지만 종합적으로 판단했을 때 전반적으로 수용가능하였다. 그리고 수렴타당도(convergent validity)를 평가하기 위해 평균분산추출(AVE) 0.5, 개념 신뢰도(CR) 0.7을 기준[46]으로 적용하여 분석한 결과 모든 변수들이 기준을 상회하는 것으로 나타났으며, 판별 타당도(discriminant validity)를 평가하기 위해 모든 변수의 평균분산추출(AVE)값이 모든 상관계수의 제곱값보다 커야 한다는 기준[47]을 적용한 결과 Table 1의 평균분산추출(AVE) 중 가장 낮은 값(LMX : 0.590)이

Table 2의 상관계수 중 가장 높은 값(LMX와 언행일치 : 0.750)을 제곱한 값(0.563)보다 높은 것으로 나타나 판별타당도가 확보되었다.

Table 1. Confirmatory factor analysis result

	CFI	TLI	IFI	NFI	RMSEA	RMR
CFA	.975	.969	.975	.953	.052	.077
	Variables					
	Behavioral Integrity	Team Commitment	LMX	Change-oriented OCB		
AVE	.751	.632	.590	.637		
CR	.960	.873	.914	.875		

4.2 기술통계량, 신뢰도 및 상관관계 분석

각 변수들의 평균 및 표준편차 값은 Table 2와 같으며, 측정도구의 신뢰도 검사결과는 괄호안의 Cronbach's α 값으로 제시하였는데 그 값이 0.93~0.97으로 신뢰성이 있다고 볼 수 있었다. 각 변수들 간의 상관관계를 보면 리더의 언행일치는 부하의 팀몰입 및 LMX, 변화지향적 조직시민행동과 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 그리고 팀몰입은 LMX, 변화지향적 조직시민행동과 각각 유의한 정(+)의 상관관계를 가졌으며, LMX 역시 변화지향적 조직시민행동과 정(+)의 상관관계를 나타냈다.

4.3 가설 검증 결과

본 연구의 가설검증을 위해 위계적 회귀분석을 주로 실시하였으며, 그 결과는 Table 3에서 제시하였다. 먼저, 리더 언행일치와 결과변수로서의 변화지향적 조직시민행동과의 관계에 대한 가설 1의 검증결과는 모형 6에 제시되어 있다.

연령 및 학력 등의 통제변수를 통제한 후에 리더의 언행일치를 추가한 결과, 모형의 설명력이 유의하게 증가하였으며($\Delta R^2 = .238, p < .001$), 리더의 언행일치($\beta =$

Table 2. Descriptive Statistics and Correlations

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Age	22.04	1.26								
2. Education	2.86	0.50	.08							
3. Rank	2.48	0.83	.30**	-.14**						
4. Service Unit	2.62	1.01	.13*	-.08	.10					
5. Behavioral Integrity	5.22	1.15	-.10	.04	-.09	.03	(.97)			
6. Team Commitment	5.08	1.27	-.07	.03	-.13**	-.06	.65**	(.93)		
7. LMX	5.11	1.08	-.07	.04	-.07	.05	.75**	.66**	(.95)	
8. Change-oriented OCB	3.35	0.93	.01	-.03	.13**	-.01	.48**	.58**	.51**	(.93)

Note. N = 395. Reliabilities are on the diagonal in parentheses. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (two-tailed)

Table 3. Hierarchical regression analysis result

	Team Commitment				Change-oriented OCB		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
<u>Step 1: Control Variables</u>							
Age	-.027	.031	.029	.025	-.045	-.001	-.017
Education	.012	-.017	-.021	-.023	.059	.036	.045
Rank	-.120*	-.085*	-.082	-.090*	.156**	.183***	.225***
Service Unit	-.039	-.069	-.081	-.084*	-.016	-.039	-.005
<u>Step 2: Independent variable</u>							
Behavioral Integrity		.652***	.359***	-.078		.492***	.168**
<u>Step 3: Moderator variable</u>							
LMX			.393***	.009			
<u>Step 4: Interaction Effects</u>							
Behavioral Integrity × LMX				.774**			
<u>Step 5: Mediation Effects</u>							
Team Commitment							.497***
R ²	.021	.438***	.506***	.518***	.023	.261***	.400***
ΔR ²		.417***	.068***	.012**		.238***	.139***

Note. N = 395. *p < .05; **p < .01; ***p < .001 (two-tailed).

.492, p < .001)가 변화지향적 조직시민행동을 정(+)적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났다.

그리고 팀몰입의 매개효과를 확인하기 위하여 Baron & Kenny(1986)[45]의 3단계 분석을 실시한 결과, 1단계인 독립변수와 매개변수의 관계는 Table 3의 모형 2와 같이 인구통계학적 변수를 통제한 후에도 리더의 언행일치(β = .652, p < .001)가 팀몰입을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 2단계인 독립변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계는 가설1(모형 6)의 지지로 입증되었으며, 마지막 3단계는 독립변수와 매개변수를 회귀식에 함께 투입하여 유의한 영향관계를 살펴보는 것으로써 모형 7에서 알 수 있듯이 매개변수인 팀몰입이 투입되었을 때 그 효과는 유의했으며(β = .497, p < .001), 리더의 언행일치는 그 효과(β = .168, p < .01)가 모형 6에서의 효과(β = .492, p < .001)보다 유의하게 감소되었다. 따라서 팀몰입은 리더의 언행일치와 구성원의 변화지향적 조직시민행동 간의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 이로써 팀몰입의 매개효과인 가설 2는 지지되었다.

추가적으로 Sobel-Test를 실시하여 간접효과의 유의성을 검증한 결과 Table 4와 같이 Z값이 8.335로 ±1.96보다 크기 때문에 매개효과가 있다고 볼 수 있었으며, 이러한 매개효과는 p < .001 수준에서 통계적으로 유의하였다.

Table 4. Sobel-test result

Independent variable → Mediator variable		Mediator variable → Dependent variable		Sobel-test	
B	SE	B	SE	Z	p-value
.723	.042	.362	.038	8.335	p < .001

다음으로 LMX의 조절효과를 검증한 결과는 Table 3의 모형 4와 같이 리더의 언행일치와 LMX의 상호작용항이 투입된 후 모형의 설명력이 유의하게 증가되었으며(ΔR² = .012, p < .01), 회귀계수의 경우에도 유의한 것으로 도출되었다(β = .774, p < .01). 추가적으로 상호작용의 해석을 위해 Fig.1과 같이 조절변수인 LMX의 평균값을 기준으로 하여 상위와 하위 수준으로 구분하여 리더의 언행일치와 부하의 팀몰입 간의 기울기를 도식화하여 유의성을 분석하였다[48]. 그 결과, 부하가 리더와의 LMX를 높게 인식한 집단에서 리더의 언행일치가 부하의 팀몰입을 증가시키는 정도가 LMX를 낮게 인식한 집단보다 더 가파른 기울기를 보이고 있어, LMX가 높을수록 리더의 언행일치가 부하의 팀몰입에 미치는 긍정적인 영향이 더욱 강화되고 있다는 것을 알 수 있었다. 따라서 이러한 결과를 통해 LMX의 조절효과에 대한 가설 3이 지지되었다.

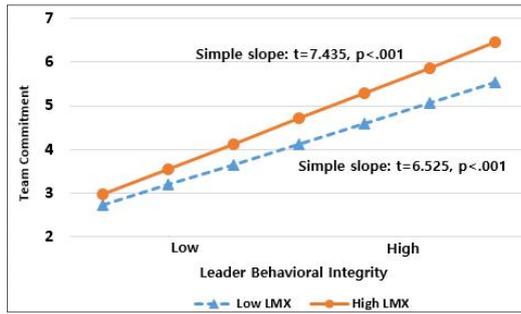


Fig. 1. Moderating Effect of LMX

5. 결론

5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구를 통해 리더의 언행일치가 부하의 변화지향적 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 그리고 리더의 언행일치가 부하의 변화지향적 조직시민행동에 대하여 직접적인 영향을 미칠 수 있지만 부하의 팀몰입을 매개로 한 간접적인 영향도 미칠 수 있었다. 또한 리더의 언행일치와 부하의 팀몰입의 관계에서 리더와 부하의 LMX의 조절효과를 검증할 수 있었다. 즉, 리더와 부하의 LMX가 높을수록 리더의 언행일치를 통한 부하의 팀몰입의 증가가 더 강화되는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 통해 다음과 같은 이론적 시사점을 도출할 수 있었다. 첫째, 리더의 언행일치에 대해 많은 연구가 이루어진 국외에 비해 국내에서의 연구가 많이 부족한 상황에서 리더의 언행일치로부터 영향을 받는 부하의 행동을 실증함으로써 언행일치 연구에 대한 이해의 폭을 확장하는데 기여하였다. 둘째, 리더의 언행일치로부터 부하의 변화지향적 조직시민행동으로 이어지는 메커니즘에서 팀몰입의 부분매개효과를 검증하였다. 이는 리더의 언행일치가 조직몰입을 통해 구성원의 성과에 기여한다는 기존연구들[3,45]과 그 흐름을 같이 한다고 볼 수 있었다. 셋째, 리더의 언행일치가 부하의 태도 및 행동에 영향을 미치는 과정에서 연구된 여러 상황 요인(성별, 인종, 국가 등)에 추가하여 리더와 부하가 어떠한 관계인가 하는 LMX의 조절효과를 검토함으로써 리더의 언행일치가 주어진 맥락(context)에 따라 부하의 행동에 다른 영향을 미칠 수 있다는 사실을 알 수 있었다.

이에 추가하여 본 논문은 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 리더의 언행일치가 부하의 자발적인

행동인 동시에 직무기술서에 명시된 역할 이상의 행동인 변화지향적 조직시민행동에 영향을 준다는 결과를 볼 때 조직 리더들은 어제 했던 말과 오늘의 행동이 다르지 않도록 많은 노력을 기울여야 하며, 부하와의 약속은 아무리 사소한 것일지라도 반드시 지켜야 할 것이다. 즉, 사소한 약속의 실천이야말로 구성원들이 조직의 변화와 혁신을 위해 노력하게 만드는 원동력이 된다는 사실을 명심해야 할 것이다. 그리고 복잡하고 급변하는 경영환경 속에서 리더의 언행일치가 어려운 상황이 있을 수 있는데 이러한 경우에는 반드시 구성원들에게 진정성 있는 사과와 더불어 용서를 구하는 것이 리더의 언행일치에서 오는 불신을 해결하는 방법이 될 수 있을 것이다.

둘째, 리더의 언행일치를 유도하기 위해 조직에서는 이를 평가요소에 적극 반영하고, 보다 다양한 평가방법을 활용하는 노력이 필요할 것이다. 예를 들어, 다면평가를 통해 리더의 언행일치에 대한 부분을 부하를 비롯한 조직 내 다양한 이해관계자들의 의견을 반영하는 것이 하나의 방안이 될 수 있을 것이다.

셋째, 리더는 특히, 내집단(In group) 구성원들에게 자신의 언행일치에 대한 모습을 보이면서 이들의 태도 및 행동 변화에 더욱 긍정적인 영향을 줄 수 있지만 반면, 언행일치의 모습은 오히려 내집단 구성원들에게 더 큰 실망감을 안겨줌으로써 팀에 대한 몰입을 더욱 저하시킬 수 있기 때문에 자신과 호혜(互惠)적 관계라고 믿는 내집단에 대해서도 더욱 말과 행동이 일치되는 모범을 보여야 할 것이다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

앞서 본 논문의 이론적·실무적 시사점을 제시하였지만 향후 보완과 연구가 필요한 다음과 같은 한계점들을 갖는다. 첫째, 본 연구의 표본은 군에서 복무중인 장병들이기 때문에 다른 외부적인 요인들이 잘 통제되고, 리더와 함께 생활하는 시간이 많기 때문에 리더의 특성을 제대로 검증할 수 있는 장점이 있는 반면 일반화에 제한이 있다. 예를 들어 리더의 언행일치로부터 정(+)의 영향을 받는 것으로 실증된 부하의 변화지향적 조직시민행동이 상명하복과 위계질서가 뚜렷한 군에서 제대로 측정가능하고, 의미가 있는 것인가에 대한 의문이 생길 수 있다. 하지만 최근 군 조직은 과거에 비해 많은 변화와 혁신을 추구하고 있으며, 또한 그러한 문화를 장병들에게 장려하고 있기 때문에 측정이 가능한 면도 있으며, 또한 일반적인 영리 및 비영리 조직에 비해 개인의 행동에 제약이 많은 군 조직에서조차 부하의 자발적 행동이 나올 수 있다

면 기업과 같은 민간조직에서는 이러한 행동이 나올 가능성이 더 크다고 볼 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 군대 및 정부기관과 같은 공조직과 더불어 다양한 산업군의 기업조직을 비교해 봄으로써 리더의 언행일치로부터 비롯되는 부하의 태도 및 행동의 변화를 일반화하는 노력이 후속되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 팀몰입이라는 매개변수를 검증하여 리더의 언행일치에서 부하의 변화지향적 조직시민행동으로 이어지는 메커니즘을 일부 확인할 수 있었다. 즉, 팀몰입은 이들의 관계를 완전매개하는 것이 아니라 부분매개하고 있었다. 이러한 결과를 볼 때 본 연구에서 초점을 맞춘 관계이외의 다른 경로나 과정을 통해 리더의 언행일치가 부하의 행동에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 매개변수를 검토함으로써 리더의 언행일치가 부하의 태도 및 행동에 영향을 미치는 메커니즘을 보다 명확히 밝힐 필요가 있을 것이다.

셋째, 팀몰입의 매개효과와 더불어 본 연구에서는 리더의 언행일치가 리더와 부하의 LMX라고 하는 상황적 요인에 따라 부하의 팀몰입에 어떤 다른 영향을 미치는가를 검토하였다. 본 연구에서는 관계의 중요성에 보다 초점을 맞추었기 때문에 개인수준에서의 조절요인만을 검토했지만 향후 연구에서는 개인수준 뿐만 아니라 집단효능감, 집단응집성 등의 집단수준이나 조직문화, 조직공정성과 같은 조직수준의 상황적 요인까지 병행해서 살펴본다면 리더의 언행일치가 부하의 태도 및 행동, 성과 등에 대해 미치는 효과를 보다 입체적으로 판단할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구의 변수들은 단일 원천에 의해 자료수집이 이루어졌다. 물론 Harman(1976)[44]의 단일요인 검증(single factor's test)을 통해 연구의 결과가 동일방법편의(common method bias)에 의해 크게 왜곡될 정도는 아니라는 것을 알 수 있었지만 이후에는 보다 다양한 원천(multi-source)에 의해 자료 수집을 하고, 측정 시기나 환경을 달리하는 등의 노력을 통해 동일방법편의 문제를 명확히 해결할 수 있어야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 횡단적(cross-sectional) 연구설계의 한계점을 가지고 있다. 즉, 본 연구에서 측정된 변수들은 시간적 흐름에 따라 영향을 받을 수 있다. 하지만 하나의 시점에 동일하게 측정됨으로써 인과관계를 해석하는 데 있어 다소 무리가 있을 수 있다. 따라서 이후 연구에서는 종단적(longitudinal) 연구를 통해 이를 보완하는 노력이 추가되어야 할 것이다. 군 조직의 경우, 최대 2년 정도 리더와 함께 생활하면서 리더의 언행을 관찰하

고 이로부터 영향을 받을 수 있다. 시간이 지남에 따라 계급이 올라가면서 리더와 점차 동화되어 갈 가능성도 있고, 조직에 더 적응해 가면서 리더를 바라보는 관점이 이전과 달라질 수도 있다. 따라서 리더의 언행일치를 판단하는 시점과 기간을 언제로 할 것인가 하는 부분이 중요한 변수가 될 가능성이 있다. 물론 기업과 같은 조직에서는 리더와 함께 한 기간이 군 조직에 비해 훨씬 긴 경우가 많기 때문에 비교적 단기간에서부터 장기간에 이르기까지 보다 다양한 시점에서 리더의 언행일치를 평가한다면 리더와의 동화나 친숙함 등으로 인해 부하의 태도와 행동에 어떠한 변화가 나타나는가를 확인할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] T. Simons. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104. DOI : 10.1108/09534819910263640
- [2] A. L. Davis & H. R. Rothstein. (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 407-419. DOI : 10.1007/s10551-006-9034-4
- [3] T. Simons, H. Leroy, V. Collewaert & S. Masschelein. (2015). How leader alignment of words and deeds affects followers: A meta-analysis of behavioral integrity research. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 831-844. DOI : 10.1007/s10551-014-2332-3
- [4] J. H. Shin & J. K. Tak. (2011). The Effects of Behavioral Integrity and Leader Legitimacy Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Moderating Effects of Supervisor's Collaborative Communication and Follower's Conscientiousness. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(2), 385-407. DOI : 10.24230/ksiop.24.2.201105.385
- [5] D. S. Chiaburu, I. S. Oh, J. Wang & A. C. Stoverink. (2017). A bigger piece of the pie: The relative importance of affiliative and change-oriented citizenship and task performance in predicting overall job performance. *Human Resource Management Review*, 27(1), 97-107. DOI : 10.1016/j.hrmr.2016.09.006
- [6] L. A. Bettencourt. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80(3), 165-180. DOI : 10.1016/j.jretai.2003.12.001
- [7] J. N. Choi. (2007). Change-oriented organizational

- citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), 467-484.
DOI : 10.1002/job.433
- [8] L. Van Dyne, L. L. Cummings & J. M. Parks. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 17, Greenwich, CT : JAL, 215-285.
DOI : 10.1177/017084068100200307
- [9] B. J. Prak & S. Y. Son. (2017). The Effect of CEO Korean Leadership on Firm Performance : Testing the Mediation Effect of Affective Commitment. *Leadership Research*, 8(3), 5-31.
DOI : 10.22243/tklq.2017.8.3.5
- [10] K. Baik. (2014). Exploring the Mediating Variables on the Relationship between Issue Leadership and Outcome Variables. *Leadership Research*, 5(2), 133-153.
- [11] K. Bae. (2015). Influence of Leader's Performance Management Coaching on Team Members' Performance through Commitment and Positive Psychological Capitals: Based on Multi-Level Approach. *Leadership Research*, 6(1), 123-156.
- [12] S. H. Sang & W. Jeung. (2015). The Effects of Empowering Leadership on Team Performance: The Mediating Effects of Team Efficacy and Team Commitment. *Leadership Research*, 6(3), 125-150.
- [13] B. Mahembe & A. S. Engelbrecht. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.
DOI : 10.4102/sajhrm.v11i1.495
- [14] Y. Shin, W. K. Oh, C. H. S. Sim & J. Y. Lee. (2016). A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: The mediating roles of team cooperation, job satisfaction, and team commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(1), 55-70.
DOI : 10.19030/jabr.v32i1.9523
- [15] D. J. Prottas. (2008). Perceived behavioral integrity: Relationships with employee attitudes, well-being, and absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 313-322.
DOI : 10.1007/s10551-007-9496-z
- [16] T. Simons, R. Friedman, L. A. Liu & J. McLean Parks. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650-665.
DOI : 10.1037/0021-9010.92.3.650
- [17] R. Friedman, Y. Y. Hong, T. Simons, S. C. Chi, S. H. Oh & M. Lachowicz. (2018). The impact of culture on reactions to promise breaches: Differences between East and West in behavioral integrity perceptions. *Group & Organization Management*, 43(2), 273-315.
DOI : 10.1177/1059601116678101
- [18] F. Dansereau Jr, G. Graen & W. J. Haga. (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.
DOI : 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- [19] R. Kannan-Narasimhan & B. S. Lawrence. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of business ethics*, 111(2), 165-178.
DOI : 10.1007/s10551-011-1199-9
- [20] H. Erkutlu & J. Chafra. (2016). Impact of behavioral integrity on organizational identification. *Management Research Review*, 39(6), 672-691.
DOI : 10.1108/mrr-01-2015-0011
- [21] J. H. Fritz, N. B. O'Neil, A. M. Popp, C. Williams & R. C. Arnett. (2013). The influence of supervisory behavioral integrity on intent to comply with organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of business ethics*, 114(2), 251-263.
DOI : 10.1007/s10551-012-1345-z
- [22] J. P. Wanous, T. D. Poland, S. L. Premack & K. S. Davis. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 77(3), 288-297.
DOI : 10.1037/0021-9010.77.3.288
- [23] H. Leroy, M. E. Palanski & T. Simons. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
DOI : 10.1007/s10551-011-1036-1
- [24] J. P. Meyer & M. Gagne. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62.
DOI : 10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x
- [25] J. P. Meyer, T. E. Becker & R. Van Dick. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665-683.
DOI : 10.1002/job.383
- [26] J. W. Bishop & K. D. Scott. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
DOI : 10.1037/0021-9010.85.3.439
- [27] J. R. Han. (2016). The Effects of Shared Leadership on Team Performance and Team Commitment of Team-Based Learning in Nursing Students: Mediating Effects of Team Trust. *Journal of Digital Convergence*, 14(12), 303-311.
DOI : 10.14400/jdc.2016.14.12.303
- [28] R. T. Mowday, L. W. Porter & R. Steers. (1982). *Organizational linkages: The psychology of*

- commitment, absenteeism, and turnover. San Diego, CA: Academic Press.
DOI : 10.1016/b978-0-12-509370-5.50010-1
- [29] J. Hyun. (2008). Team change and turnover intentions: The role of team and organizational commitment. *HRD Research, 10(3)*, 1-21.
- [30] E., G. Kang & S. K. Lee. (2017). A Study on the effect of Perceived Organizational Support to Organizational Citizenship Behavior in the convergence age. *Journal of Digital Convergence, 15(9)*, 99-110.
DOI : 10.14400/JDC.2017.15.9.99
- [31] Y. Wiener. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review, 7(3)*, 418-428. DOI : 10.5465/amr.1982.4285349
- [32] C. A. O'Reilly, & J. Chatman. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology, 71(3)*, 492-499.
DOI : 10.1037/0021-9010.71.3.492
- [33] R. C. Mayer & F. D. Schoorman. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal, 35(3)*, 671-684.
DOI : 10.2307/256492
- [34] J. C. Munene. (1995). 'Not-on-seat': An Investigation of Some Correlates of Organisational Citizenship Behaviour in Nigeria. *Applied psychology, 44(2)*, 111-122.
DOI : 10.1111/j.1464-0597.1995.tb01069.x
- [35] C. L. Pearce & P. A. Herbig. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology, 144(3)*, 293-310.
DOI : 10.3200/socp.144.3.293-310
- [36] J. H. Dulebohn, W. H. Bommer, R. C. Liden, R. L. Brouer & G. R. Ferris. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management, 38(6)*, 1715-1759.
DOI : 10.1177/0149206311415280
- [37] S. K. Shin. (2018). The Effect of Job Demands on Social Worker's Organizational Commitment: The Moderating of Leader-Member Exchange. *Journal of Digital Convergence, 16(9)*, 443-452.
DOI : 10.14400/JDC.2018.16.9.443
- [38] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71(3)*, 500-507.
DOI : 10.1037/0021-9010.71.3.500
- [39] A. J. Kinicki & R. P. Vecchio. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of organizational behavior, 15(1)*, 75-82.
DOI : 10.1002/job.4030150108
- [40] J. J. Jordan, R. Sommers, P. Bloom & D. G. Rand. (2017). Why do we hate hypocrites? Evidence for a theory of false signaling. *Psychological science, 28(3)*, 356-368.
DOI : 10.1177/0956797616685771
- [41] T. Simons. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science, 13(1)*, 18-35.
DOI : 10.1287/orsc.13.1.18.543
- [42] M. C. Schippers, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman & J. A. Wienk. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24(6)*, 779-802.
DOI : 0.1002/job.220
- [43] R. C. Liden & J. M. Maslyn. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management, 24(1)*, 43-72.
DOI : 10.1016/s0149-2063(99)80053-1
- [44] H. H. Harman. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago press.
- [45] R. M. Baron & D. A. Kenny. (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.
DOI : 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- [46] J. C. Anderson & D. W. Gerbing. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin, 103(3)*, 411-423.
DOI : 10.1037/0033-2909.103.3.411
- [47] C. Fornell & D. F. Larcker. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18(3)*, 382-388.
DOI : 10.1177/002224378101800313
- [48] L. S. Aiken & S. G. West. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

하 순 복(Sun-Bok Ha)

[장학원]



- 2019년 2월 : 제주대 경영학과(경영학 박사)
- 2019년 4월 ~ 현재 : 경남대 군사학과 조교수
- 관심분야 : Leadership, Personality
- E-Mail : firebird12@kyungnam.ac.kr