

# 관리자의 진정성 리더십이 조직 구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 동기부여의 매개효과를 중심으로\*

이 재 진\*\* · 주 재 성\*\*\* · 이 성 준\*\*\*\*

## *The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Motivation*

Lee Jaejin · Joo Jae-Sung · Lee Sung-Jun

### 〈Abstract〉

The purpose of this study is to examine the effects of authentic leadership on employee job satisfaction as well as the mediating role of motivation in the relationship between these two variables. Prior literature on authentic leadership have repeatedly argued that authentic leadership is not simply the ethically “right” thing to do, but also can effectively boost firm performance by increasing employees’ job satisfaction and motivation. This study investigates whether the proposition is supported by empirical evidence in the context of Korean companies. Survey data were collected from 230 employees from several companies in South Korea. The results show that authentic leadership has a positive effect on employees’ job satisfaction. As to the effects of authentic leadership and work motivation, authentic leadership turns out to have a positive effect on both extrinsic and intrinsic work motivation. The study also confirmed partial mediating effect of job satisfaction in the relationship between authentic leadership and job satisfaction.

Key Words : Leaders’ Authenticity, Intrinsic and Extrinsic Work Motivation, Authentic Leadership Questionnaire, Survey Research, South Korea

## I. 서론

정보통신기술의 발전과 더불어 대부분의 단순 반복 업무가 사라지고 경쟁우위의 핵심 원천 가운데 하

나로 조직 구성원의 창의적 사고 및 이들 간 효과적인 협업의 중요성이 강조되면서 무형의 능력으로서 리더십에 관한 관심은 그 특유의 개념적 애매모호함에도 불구하고 그 어느 때보다 고조되고 있다[1-3].

물론, 리더십의 효과성을 엄밀하게 비교·분석하는 것은 쉽지 않다. 하지만 대다수 리더십 연구자와 실무자는 실증적 혹은 경험적 차원에서 리더의 특성,

\* 이 논문은 인하대학교의 지원에 의하여 연구되었음

\*\* 인하대학교 산업경영학과 조교수, 1저자

\*\*\* 한국외국어대학교 경영학과 석사, 공동저자

\*\*\*\* 한국외국어대학교 브라질학과 강사, 교신저자

행동 또는 능력 등이 조직 구성원의 사기 및 동기부여 등뿐만 아니라 심지어 조직의 장단기 성과에 의미 있는 영향을 미칠 수 있다는 점에 동의하고 있으며 [4], 이러한 점에서 여러 리더십 연구는 '효과적인' 리더십 특성을 규명하고자 지금까지 큰 노력을 기울였다. 이러한 노력의 결과물은 다양한 리더십 유형, 예를 들어 거래적·변혁적 리더십(transactional-transformational leadership), 카리스마 리더십(charismatic leadership), 윤리적 리더십(ethical leadership), 서번트 리더십(servant leadership), 영적 리더십(spiritual leadership) 등으로 정리되어 학계 및 실무계에 소개된 바 있다.

이러한 여러 리더십 유형 가운데 최근에는 특히 '진정성 리더십' 또는 '진성 리더십(authentic leadership)'이 주목받고 있다(이하 진정성 리더십으로 용어 통일)[5]. 이어지는 장에서 후술하겠지만 진정성 리더십이란 '참된 나'에 바탕을 둔 '진정성(authenticity)'에 기초하여 '간접적' 영향력을 통해 조직 내 긍정적·도덕적 분위기를 형성·증진하는 리더의 행동양식으로 정의될 수 있다. 좀 더 구체적으로 여기서 '진정성'이란 리더가 자신의 진정한 자아를 인지하고 이를 통해 내면의 가치 및 신념을 확립한 후 자신의 행위를 이에 일치시키는 것을 의미한다. 따라서 진정성 리더는 타인의 기대 및 관심이 아닌 내면의 가치 및 신념에 의해 동기 부여되는 모습을 보인다. 더불어, '간접적' 영향력이란 리더가 조직 구성원에게 자신의 신념을 강제적으로 주입하는 것이 아닌, 상호작용 속에서 진정성을 바탕으로 간접적으로 선한 영향력을 행사, 이들이 조직 공동의 목표를 리더의 작위적인 개입 없이 스스로 받아들여게끔 하는 것을 의미한다[6]. 이러한 점을 고려하면 진정성 리더십은 특히 경직된 수직적 조직 구조가 해체되고 조직 구성원 간 수평적 상호작용의 중요성이 강조되는 최근의 조직변화 흐름 속에서 리더가 조직 구성원과 자발적인 신뢰에 기초한 '바람직한' 관계를 형성할 수

있는 리더십이라 할 수 있을 것이다.

진정성 리더십이 주목받게 된 사회적 맥락으로 Avolio & Gardner[7]는 리더십이 단지 조직 혹은 심지어 개인의 성과 창출 혹은 욕구 충족을 위한 일종의 수단으로 여겨지면서 리더의 비윤리적 행동이 소위 '리더십'이란 이름으로 포장되고, 이것이 사회 전반에 걸쳐 여러 심각한 문제를 초래하는 작금의 세태를 지적한 바 있다(예. 엔론 사태 등). 이러한 맥락에서 일련의 리더십 연구자는 과연 '올바른' 리더십이란 무엇인지 진지한 의문을 던지기 시작했으며, 진정성 리더십은 이러한 의문에 대한 학계의 해답 가운데 하나로 특히 2000년대 들어서 본격적으로 주목받기 시작했다. 더 나아가 최근에는 진정성 리더십이 단순히 '옳기만' 한 것이 아닌, 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 주장이 힘을 얻고 있다[8, 9]. 실제로, 다른 여러 리더십 유형과 달리 진정성 리더십은 조직 구성원을 단지 성과 창출을 위한 수단으로 보지 않고, 오히려 조직 구성원 자체에 집중하는 경향을 보이며[10], 리더의 진실하고 거짓 없는 품성을 중시한다[11, 12].

그렇다면 위에서 언급한 진정성 리더십 옹호자의 주장은 과연 타당한가? 진정성 리더십은 조직 구성원에게 실제로 어떻게 받아들여지며, 이는 과연 어떠한 결과를 초래하는가? 이러한 질문에 답하기 위해 본 연구는 진정성 리더십이 조직 구성원의 직무만족에 미치는 영향을 실증적 차원에서 살펴보고자 한다. 하지만 리더의 진정성 리더십은 조직효과성에 직접적인 영향을 미치지 못하며, 일반적으로 더욱 구체적인 다른 요인의 매개를 통해 그 효과가 나타난다는 선행 연구 결과를 참조[13], 진정성 리더십과 직무만족 간 관계에서 매개변수로서 동기부여의 역할도 함께 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설설정

### 2.1 진정성 리더십 개념

위에서 언급한 바와 같이 진정성 리더십의 핵심 개념은 '진정성'이다. Avolio et. al.[11]는 "너 자신을 알라" 그리고 "너 자신에게 진실하라" 등과 같은 과거 격언이 진정성의 핵심을 잘 꿰뚫고 있다고 언급하면서 진정성이란 자신의 본성을 있는 그대로 삶에 적용하는 것이며, 진실한 자이는 삶 속에서 자신의 의지에 따라 실천하는 것이라 했다. 진정성 개념은 이러한 철학적 관점뿐만 아니라 여러 다양한 - 예를 들어, 심리적, 사회적, 역사적 - 관점에서도 직간접적으로 논의된 바 있다[14]. 예를 들어, 자율성, 유능성, 관계성 등과 같은 인간의 보편적인 욕구는 내재적 동기부여를 유발하며, 이미 내재적 동기부여가 유발되어 있음에도 불구하고 외재적 보상이 주어지는 경우 이는 오히려 동기부여를 감소시킬 수 있다는 자기결정이론(self-determination theory)은 자신이 처한 외부 환경보다 자기 자신을 올바르게 아는 것의 중요성을 강조하는 진정성 개념과 분명 일맥상통하는 부분이 있다[15].

이처럼 진정성에 관한 고찰은 오랜 기간 다양한 관점에서 이루어졌지만, 이를 리더십 관점에서 살펴보는 연구는 비교적 최근에 증가하기 시작했다. 이들 연구는 리더의 진정성이 단지 리더 본인의 내면 성장에 그치지 않고 리더를 둘러싼 사람들에게까지 선한 영향력을 행사, 결과적으로 효과적인 리더십으로 이어질 수 있다고 보았다. 예를 들어, George[12]는 내면의 진실한 욕구에 기초하여 형성된 확고한 목적의식 및 가치관 등을 바탕으로 주변 사람들과 좋은 관계를 맺고 이들에게 봉사하는 리더를 진정성 리더라 정의했다. 비슷한 맥락에서 Walumbwa et al.[16]는 긍정적인 내면의 능력을 통해 도덕적으로 옳은 분위기를 조성하고 조직 구성원들과 함께 행동하는 리더를 진정성 리더라 정의했다. 이러한 논의를 따르면

진정성 리더십은 단지 리더 개인의 진정성은 물론, 더 나아가 부하직원들과의 진실한 관계 형성을 함께 포함한다고 할 수 있을 것이다[17].

이러한 점에서 진정성 리더십 개념은 두 가지 하위 개념, 즉 1) 리더 개인의 심리적 상태에 관한 '자기 인식(self-awareness)' 그리고 2) 리더의 행동과 이에 따라 형성되는 리더와 추종자 간 관계에 관한 '자기 규제(self-regulation)'로 구분된다[18]. 자기 인식이란 말 그대로 리더가 자발적으로 자기 '내면'을 있는 그대로 정직하게 인지하고 이를 신뢰하는 것을 의미하며, 여기에는 자신의 욕망, 신념, 가치관 및 강점과 약점 등 뿐만 아니라 나라는 주체가 타인에게 가치는 의미를 성찰하는 것까지 모두 포함된다. 따라서 자기 인식 수준이 높은 리더는 리더로서 자신이 추구하는 비전 및 목표 등을 잘 인지하고 있으며, 외부의 기대가 아닌 내면의 목소리에 더욱 귀를 기울이는 경향을 보인다[19].

두 번째 하위 개념인 자기 규제는 자기 인식을 통해 형성된 가치관 혹은 윤리적 기준 등이 깊이 내재화되어 리더가 감정 및 행동을 이에 맞추어 스스로 통제하는 것을 의미한다[19, 20]. 이는 리더가 자신의 바람직한 미래 모습을 현실에서 실제로 구현하기 위한 - 즉, 자아실현을 위한 - 노력으로 볼 수 있을 것이다[21]. 자기 규제 정도가 높은 리더는 일반적으로 행위의 결과보다 행위 그 자체, 즉 과정을 중시하며, 침착하고 안정된 모습을 보인다. 이는 결과적으로 조직 내 긍정적인 분위기 형성에 크게 이바지한다.

대다수 실증 연구에서 진정성 리더십은 보통 다음과 같은 네 개의 척도, 즉 1) 자기 인식(self-awareness), 2) 내재화된 윤리적 관점(internalized moral perspective), 3) 관계적 투명성(relationship transparency), 그리고 4) 균형화된 정보처리 과정(balanced processing) 등으로 측정된다. 여기서 자기 인식은 위에서 언급된 자기 인식과 같은 개념으로 볼 수 있으며 나머지 세 가지 척도는 자기 규제와 밀접한 관계를 맺는다.

여기서 한 가지 언급할 만한 점은 진정성 리더십은 리더의 진정성이 조직 구성원에게 올바르게 인지될 때 비로소 그 효과성이 나타난다는 점이다[22]. 결국 리더십이란 리더와 추종자 간 관계 속에서 그 효과성을 갖기 마련이다[23]. 다시 말해, 진정성을 갖춘 리더가 존재할지라도 그 진정성을 조직 구성원이 인식하지 못한다면 이는 진정성 리더십으로 이어지지 못하는 것을 의미한다. 따라서 진정성 리더십이 리더와 조직 구성원 사이에서 올바르게 발현되기 위해서는 리더의 진실한 내면을 구성원들이 올바르게 받아들이는 것이 동반되어야 한다.

## 2.2 진정성 리더십이 직무만족에 미치는 영향

진정성 리더십의 긍정적 측면은 여러 선행연구에서 반복적으로 강조된 바 있다. 먼저, Luthans & Avolio[10]는 진정성 리더십이 조직 구성원의 성장과 자기 계발을 촉진함으로써 성과 창출에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 보았다. 비슷한 맥락에서 Mazutis & Slawinski[24]는 진정성 리더십이 조직의 다양한 부분에서 학습을 촉진하고 이는 결국 성과 창출로 이어진다고 주장했다. 또한 Avolio et, al.[11]는 진정성 리더십이 조직 구성원의 직무수행능력을 높이고, 자신의 직무에 더 높은 노력을 쏟게끔 만들며, 이직률을 낮출 수 있다고 주장했다. 일반적으로 직무만족과 이직률은 밀접한 상관관계를 가지는 것으로 잘 알려진 만큼 이는 진정성 리더십이 직무만족과 상당한 관련이 있을 수 있다는 점을 시사한다.

관련 실증 연구 결과도 이러한 주장을 뒷받침한다. 진정성 리더십은 조직시민행동과 조직몰입 그리고 직무만족 등에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다[12]. 또한 의료계 종사자를 대상으로 경영진의 신뢰성과 조직 구성원의 직무성과 간 관계를 살펴본 Wong & Cumming[25]의 연구 결과에 따르면 진정성 리더십은 조직 구성원이 경영진을 신뢰할 수 있는 중

요 요인 가운데 하나로 나타났으며, 이러한 신뢰는 조직 구성원의 업무 성과를 높이는 데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 이와 같은 선행연구들을 종합하여 보면 진정성 리더십은 조직 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 끼칠 것으로 기대할 수 있다. 따라서 가설 1은 다음과 같다:

가설 1) 관리자의 진정성 리더십은 조직 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 진정성 리더십이 동기부여에 미치는 영향

Deci & Ryan[26]은 자기결정이론에 기초하여 동기부여가 자율성과 규제 수준에 따라 여섯 가지 수준의 연속체로 구분될 수 있다고 정리한 바 있다. 이는 <그림 1>과 같다. 여기서 '외적 규제'는 전적으로 보상이 주어지기 때문에, 그리고 '내사된 규제'는 사회적 압력 등으로 말미암아 응당 해야 한다고 여겨지기 때문에 수동적으로 유발되는 외재적 동기부여를 의미한다. 반면, '확인된 규제'는 목표 달성이 자신에게 가치 있고 중요하기 때문에, 그리고 '통합된 규제'는 이것이 자신이 추구하는 가치와 부합하기 때문에 능동적으로 유발되는 동기부여를 의미한다. 하지만 <그림 1>에서 확인할 수 있는 바와 같이 '확인된 규제'와 '통합된 규제' 모두 여전히 외재적 동기부여에 속하는 것으로 분류되는데 이는 목표 달성을 위한 행위의 근본적인 원인이 순수한 관심 또는 즐거움 등이 아닌 결과물에 집중되기 때문이다.

동기 규제 형태	무동기 무규제	외재적 동기				내재적 동기 내적 규제
		외적 규제	내사된 규제	확인된 규제	통합된 규제	
행동 특성	타인결정 -----> 자기결정					

<그림 1> 자기결정의 연속체[27]

반면, 내적 규제, 즉 내재적 동기부여는 인간이 순수한 즐거움과 흥미를 위해 수행하는 행동을 의미한다[27]. 자기결정이론에 따르면 개인이 기쁨 또는 내면의 만족감을 주는 활동에 참여하는 경우 보상이나 약속 혹은 처벌 등은 이는 오히려 동기부여에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다[15]. 다시 말해, 내재적으로 동기부여가 된 개인은 강압에 의해서가 아닌 자신의 만족감을 극대화하기 위해 자발적으로 행동하는 모습을 보인다는 것이다.

진정성 리더는 리더의 직접적인 개입 없이 주로 역할 모형 제시 등과 같은 간접적인 방법으로 조직 구성원의 발전 및 성장을 도모한다는 점에서 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 크다. 실제로, Gardner et al.[20] 및 Ilies, Morgeson & Nahrgang[28] 등은 진정성 리더십이 자율성을 보장하고 유능성을 지지함으로써 내재적 동기부여를 촉진할 수 있다고 주장했다. 특히 기업 간 경쟁이 그 어느 때 보다 치열한 현대 비즈니스 환경에서 리더의 진정성은 조직 구성원이 긍정적인 사고방식을 갖출 수 있도록 독려하고 자신이 수행해야 할 업무나 능력에 대해 부정적인 시각을 갖지 않도록 도와줄 수 있을 것이다. 이러한 진정성 리더십의 동기부여 효과는 사회학습이론(social learning theory)으로도 설명될 수 있다. 해당 이론을 따르면 진정성 리더십을 발휘하는 리더를 가지고 있는 조직 구성원은 소위 '관찰 학습(observational learning)'을 통해 리더와 유사한 행동을 취할 가능성이 크다[29]. 이는 리더의 진정성 리더십이 일종의 본보기 역할을 함으로써 조직 구성원의 진정성을 간접적으로 고취할 수 있음을 의미하며, 이는 과업에 대한 긍정적인 태도를 촉진, 결과적으로 동기부여를 유발할 수 있을 것이다. 이상의 논의에 기초하여 본 연구는 진정성 리더십이 조직 구성원의 내적 동기부여 수준을 높일 것으로 예상하며, 따라서 다음과 같은 연구 가설을 설정하고자 한다:

가설 2) 관리자의 진정성 리더십은 조직 구성원의 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 2.4 동기부여가 직무만족에 미치는 영향과 동기부여의 매개효과

직무만족은 조직 구성원의 안녕을 추구하는 관리자에게 가장 중요한 검토 요인 가운데 하나로 자리매김하고 있다[29]. 일반적으로 자신의 직무에 만족하는 자는 당연히 충분한 동기부여가 되어 있을 것으로 미루어 추측할 수 있으나 엄밀한 관점에서 보자면 직무만족은 기본적으로 직무를 둘러싼 개인의 감정, 그리고 동기부여는 행동을 다룬다는 점에서 적어도 개념적 차원에서는 분명한 차이를 보인다[30].

일반적으로 동기부여는 직무만족의 선행 변수로 여겨지는 편이다. 다시 말해, 직무 완수를 위한 추진력, 즉 동기부여된 행동은 결과로 이어지며 결과에 대한 주관적 판단에 따라 조직 구성원은 직무만족을 느끼거나 혹은 그렇지 않을 수 있다는 것이다. 따라서 동기부여와 직무만족 간 관계는 적어도 네 가지 서로 다른 측면, 즉 1) 높은 동기부여-높은 직무만족, 2) 낮은 동기부여-낮은 직무만족, 3) 높은 동기부여-낮은 직무만족, 4) 낮은 동기부여-높은 직무만족 등으로 구분해 볼 수 있을 것이다. Sutermeister[31]는 이와 관련하여 1과 2의 경우 서로 정의 상관관계를, 그리고 3과 4의 경우 부(-)의 상관관계를 가질 것으로 예측했다.

물론, 동기부여와 직무만족은 여러 세부적으로 여러 개의 세부 항목으로 구분될 수 있으며 이 경우 논의는 훨씬 복잡해질 수 있으나 본 연구는 위 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다:

가설 3) 조직 구성원의 동기부여는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 진정성 리더십이 동기부여에 정의 영

향을 미치고 동기부여가 직무만족에 정의 영향을 미친다면 동기부여는 진정성 리더십과 직무만족 간 관계에서 매개효과를 보일 것으로 예상된다. 따라서 다음과 같은 매개효과 가설을 추가하고자 한다:

가설 4) 진정성 리더십과 직무만족 간 관계에서 동기부여는 매개효과를 가질 것이다.

### III. 연구 방법

#### 3.1 주요 변수 측정

본 연구는 Walumbwa et al.[16]의 연구에서 논의된 바와 같이 진정성 리더십 개념을 “자기 인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성 등을 통해 조직 내 긍정적인 심리적 능력과 윤리적 분위기를 촉진하는 리더의 행동 유형”으로 정의한다(p. 94). 그리고 측정 도구로 Walumbwa et al.[16]이 개발한 진정성 리더십 척도(Authentic Leadership Questionnaire, ALQ)를 한국어로 번역하여 사용하고 자 한다. 총 16개 문항으로 구성되어 있다. 동기부여의 측정 도구는 Gagné & Deci[32]가 제시한 과업 동기 척도(Motivation at Work Scale, MAWS)를 한국어로 번역하여 사용하고자 한다.

마지막으로 직무만족의 측정 도구로는 Deci, Connell & Ryan[33]이 제시한 총 11개 문항이 사용되었다(예. 전반적으로 나는 내가 수행하는 과업에 만족한다).

#### 진정성 리더십 설문 문항

당신의 생각과 일치하는 것은?

1. 나의 상사는 구성원과의 교류를 원활하게 하기 위해서 피드백을 구한다.
2. 나의 상사는 자기 자신의 역량에 대해서 구성원들

이 어떻게 생각하는지 잘 알고 있다.

3. 나의 상사는 중요한 의사결정에 있어서 자신의 입장을 언제 평가해야 할지 알고 있다.
4. 나의 상사는 자신의 행동이 구성원들에게 어떤 영향을 주는지 알고 있다.
5. 나의 상사는 자신의 깊은 신념에 반대하는 관점도 제기할 수 있기를 원한다.
6. 나의 상사는 관련 자료를 검토한 후에 결정을 내린다.
7. 나의 상사는 결정을 내리기에 앞서 다양한 의견에 귀를 기울인다.
8. 나의 상사는 실수했을 때 이를 솔직하게 인정한다.
9. 나의 상사는 구성원 모두가 자신의 생각을 표현할 수 있도록 격려한다.
10. 나의 상사는 밝히기 힘든 사실도 솔직히 이야기한다.
11. 나의 상사는 의도하는 바를 정직하게 이야기한다.
12. 나의 상사는 그의 감정을 솔직하게 표현한다.
13. 나의 상사는 신념과 행동이 일치한다.
14. 나의 상사는 자신이 표명하는 가치와 일치되게 행동한다.
15. 나의 상사는 구성원이 지향하는 가치를 취할 수 있도록 허용한다.
16. 나의 상사는 결정을 내릴 때 엄격한 윤리적 기준에 따라 판단한다.

#### 동기부여 설문 문항

과업을 수행하는 이유는?

17. 다른 사람들이 나를 압박하기 때문이다(상사, 동료, 고객 등).
18. 다른 사람이 원하기 때문이다(상사, 동료, 고객 등).
19. 타인으로부터 비판받지 않기 위해서이다.
20. 타인에게 실망감을 안겨주지 않기 위해서이다.

21. 내가 노력을 기울이지 않으면 직업을 잃을 위험이 있기 때문이다.
22. 나를 자랑스럽게 만드는 기분이 들기 때문이다.
23. 그렇지 않으면 내 스스로가 부끄럽기 때문이다.
24. 그렇지 않으면 죄를 짓는 기분이다.
25. 그렇지 않으면 내 스스로에 대해서 안 좋은 감정이 생긴다.
26. 개인적으로 많은 의미를 주기 때문이다.
27. 노력을 기울이는 것이 개인적으로 중요하다고 생각하기 때문이다.
28. 과업에 노력을 쏟는 만큼 나의 가치도 같이 향상된다고 생각하기 때문이다.
29. 과업에 노력을 쏟는 행동을 통해서 나의 가치를 나타낼 수 있기 때문이다.
30. 나에게 과업 수행은 중요하기 때문이다.
31. 나는 이런 타업의 일에 탁월하기 때문이다.
32. 이 일은 나의 적성과 일치하기 때문이다.
33. 나는 이 일을 통해 자아를 실현할 수 있기 때문이다.
34. 이 일은 내 삶의 목적과 매우 일치한다.
35. 나는 이 일을 매우 즐기기 때문이다.
36. 나는 이 일을 하는 것이 재밌기 때문이다.
37. 나의 일을 하는 것은 흥분되는 일이기 때문이다.
38. 내가 하는 일은 흥미롭기 때문이다.
39. 내가 하는 일은 많은 기쁨이 있기 때문이다.

직무만족 설문 문항

당신의 생각과 일치하는 것은?

40. 내가 수행하는 과업은 훌륭한 일이다.
41. 나는 과업을 수행하는 시간에 만족한다.
42. 나는 과업을 통해 받는 사회적 이점에 만족한다.
43. 나는 나의 급여 수준에 만족한다.
44. 나는 과업을 수행함에 있어 자율성이 많이 있다고 느낀다.
45. 나의 과업이 나에게 많은 것을 제공한다고 느낀다.

46. 나는 내가 수행하는 직무가 안정적이라고 생각한다.
47. 나는 일터의 분위기에 만족한다.
48. 나는 조직 내에서 많은 신뢰를 받고 있다.
49. 나는 나의 업무를 향상시키기 위한 기회가 있다고 느낀다.
50. 전반적으로, 나는 내가 수행하는 과업에 만족한다.

**3.2 설문조사 및 표본구성**

본 연구는 수도권에 소재지를 둔 대기업 및 중소기업에서 사무직에 종사하는 직장인을 대상으로 한 표본을 구성했다. 설문조사는 2019년 여름에 이루어졌으며 230명에게 설문지가 배포되었다. 최종적으로 불성실한 응답을 제외한 총 205부의 설문지가 통계분석에 사용되었다.

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 변수

변수	집단	표본 수	비율(%)
성별	남성	109	53.2
	여성	96	46.8
나이	18~24세	7	3.4
	25~29세	76	37.1
	30~39세	56	27.3
	40~49세	28	13.7
	50~59세	34	16.6
	60세 이상	4	2.0
근속연수	1~3년	103	50.2
	4~6년	43	21.0
	7~9년	19	9.3
	10~12년	11	5.4
	13~16년	8	3.9
직급	17년 이상	21	10.2
	사원급	133	64.9
	대리급	31	15.1
	과장·차장급	23	11.2
	부장(팀장)급	15	7.3
임원 이상	3	1.5	

### 3.3 측정 변수의 신뢰도와 타당도 검증

측정 변수의 신뢰도 검증 결과 진정성 리더십, 동기부여, 직무만족 모두 신뢰도 값(Cronbach's  $\alpha$ )이 0.9 이상으로 매우 높은 편으로 나타났다. 타당도 검증은 확증적 요인분석으로 진행하였다. 확인적 요인 분석 결과, <표 3>에서 모형의 적합도로 GFI 0.950, AGFI 0.922, NFI 0.963, CFI 0.992로 나타나 사회과학 모델로 매우 적합도가 높게 나타났다.

<표 4>의 세부 내용을 살펴보면 진정성 리더십의 자기인식, 균형정보, 투명성, 도덕관점은 각각 22.040, 23.925, 22.624로 나타났고, p-value 값은 모두 0.000으로 나타나 아이템의 사용에 유의하다고 나타났다. 동기부여에서도 외재, 확인, 통합·내재 등이 9.106, 9.375로 나타났고 모두 p-value 값이 0.000으로 나타나 아이템 사용에 유의하다고 나타났다. 직무만족은 만족1, 만족2, 만족3에서는 C.R.값이 21.710, 22.453으로 나타났으며 p-value 값이 0.000으로 나타나 아이템 사용에 유의하다고 나타났다.

<표 3> 확인적 요인분석 적합도 검증 결과

구분	모형 지수	준거 기준
절대 적합도	$\chi^2/df$	1.275 p<0.5
	RMSEA	.035 p<0.05
	GFI	.950 p>0.9
충분 적합도	AGFI	.922 p>0.9
	NFI	.963 p>0.9
	CFI	.992 p>0.9

한편, 평균분산추출 값인 AVE값은 각각 0.835, 0.619, 0.833으로 나타나 기준값인 0.5이상으로 나타났으며, 개념신뢰도는 0.7이상으로 나타나면 의미있다고 판단하고 있으며 본 연구에서는 0.953, 0.829, 0.937로 높은 수치를 보여주었다.

<표 4> 잠재 요인 측정 변수의 요인 부하량 검증

구분	B	C.R.	$\beta$	AVE	개념 신뢰도	p	
진정성 리더십	자기인식	1.034	22.040	.902	.835	.953	***
	균형정보	1.065	23.925	.930			***
	투명성	1.104	22.624	.911			***
	도덕관점	1.000	-	.911			
동기 부여	외재	.843	9.106	.721	.619	.829	***
	확인	.897	9.375	.768			***
	통합·내재	1.000	-	.864			
직무만족	만족1	.997	21.710	.908	.833	.937	***
	만족2	1.083	22.453	.921			***
	만족3	1.000	-	.909			

### IV. 실증 분석

본 연구에서 제안된 모형의 전체적인 적합성은 <표 5>에서 확인할 수 있다. 가설검정의 모형을 살펴보면 GFI는 0.957이었으며, AGFI는 0.92로 나타났고, RMR은 0.023으로 나타났다. 충분적합도로는 NFI는 0.974이며, CFI는 0.991로 매우 높은 수치를 보여주고 있다.

<표 5> 연구 모형의 적합도 분석 결과

구분	적합도 항목	적합도 지수
절대 적합도	$\chi^2$	49.239
	RMR	.023
	RMSEA	.049
	GFI	.957
	AGFI	.927
충분 적합도	NFI	.974
	CFI	.991

매우 높은 모형적합도를 기반으로 가설에 대한 검증결과를 살펴보면 <그림 2>과 같다.

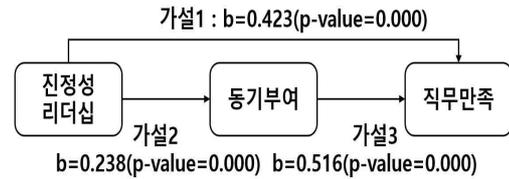
진정성 리더십과 직무만족 간 경로계수는

.423( $p < .001$ ), C.R.은 17.208로 관리자의 진정성 리더십은 조직 구성원의 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었다.

진정성 리더십과 동기부여 간 경로계수는 .238( $p < .001$ ), C.R.은 13.359로 나타났다. 즉, 진정성 리더십과 동기부여 간의 경로는 유의미하며, 따라서 가설 2는 채택되었다. 또한, 동기부여를 외재, 확인, 통합·내재로 구분하여 진정성 리더십과 관계를 살펴보면 진정성 리더십과 외재적 동기부여는 경로계수 .262( $p < .001$ ), C.R. 16.431로 유의미한 관계로 나타났고, 진정성 리더십과 통합·내재적 동기부여는 경로계수 .214( $p < .05$ ), C.R. 16.018로 마찬가지로 유의미한 관계로 나타났다. 하지만 진정성 리더십과 확인적 동기부여 사이에서는 유의미한 관계가 나타나지 않았다.

동기부여와 직무만족 간 경로계수는 .516( $p < .001$ ), C.R.은 22.318로 나타났다. 즉, 동기부여와 직무만족 간의 경로는 유의미하며, 따라서 가설 3은 채택되었다. 동기부여를 외재, 확인, 통합·내재로 구분하여 직무만족 간의 관계를 살펴보면 외재적 동기부여와 직무만족은 경로계수 .315( $p < .001$ ), C.R. 19.409로 유의미한 관계로 나타났다. 통합·내재적 동기부여와 직무만족은 경로계수 .294( $p < .001$ ), C.R. 18.240로 유의미한 관계로 나타났다. 하지만 확인적 동기부여와 직무만족 사이에서는 유의미한 관계가 나타나지 않았다.

마지막으로, 동기부여의 매개효과를 살펴본 결과는 다음과 같다. 진정성 리더십과 직무만족 간 직접효과는 .423( $p < .001$ ), 간접효과는 .123( $p < .001$ ), 총효과는 .546( $p < .001$ )로서 진정성 리더십이 직무만족에 미치는 영향과 관련하여 동기부여는 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 추가로, 진정성 리더십과 직무만족 간 관계는 .423( $p < .001$ ), 그리고 동기부여와 직무만족 간의 관계는 .516( $p < .001$ )으로 통계적으로 유의미한 결과를 보였으며, 따라서 동기부여의 매개효과는 부분매개효과인 것으로 나타났다.



(매개) 가설4 :  $b=0.546(p\text{-value}=0.000)$

<그림 2> 연구 모형의 변수 간 경로계수

<표 6> 본 연구의 가설 검정 결과

가설	가설	결과
가설1	관리자의 진정성 리더십은 조직 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설2	관리자의 진정성 리더십은 조직 구성원의 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	조직 구성원의 동기부여는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	진정성 리더십과 직무만족 간 관계에서 동기부여는 매개효과를 가질 것이다.	채택

추가적으로 동기부여의 3개 하위요인 각각의 매개효과를 살펴보면, 외재적 동기부여와 직무만족 간 관계는 .315( $p < .001$ ), 그리고 통합·내재적 동기부여와 직무만족 간 관계는 .294( $p < .001$ )로 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 따라서 따라서 이들 하위요인은 부분매개효과를 가지는 것을 확인할 수 있다. 하지만 확인적 동기부여의 매개효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 결과적으로, 동기부여는 진정성 리더십이 조직 구성원의 직무만족에 미치는 영향에 있어 매개 역할을 할 것이라는 가설 4는 채택되었다.

## V. 결론 및 시사점

### 5.1 본 연구의 결론

본 연구는 진정성 리더십이 조직 구성원의 동기부

여 및 직무만족에 미치는 영향을 실증적으로 살펴본 것이다. 연구 결과, 진정성 리더십은 조직 구성원의 외재적 또는 통합·내재적 동기부여를 촉진, 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있었다. 반면 확인적 동기부여의 경우 위와 같은 관계를 확인할 수 없었다.

이러한 연구 결과는 조직 구성원이 동기부여 되는 원인에 따라 진정성 리더십의 효과성이 이들의 직무만족에 차별적인 효과성을 가질 수 있다는 점을 의미한다. 지금까지 진정성 리더십 관련 선행연구는 일반적으로 리더의 진정성이 조직 구성원이 본받아야 할 일종의 역할 모형으로 작용하여 조직 내 긍정적인 분위기를 조성, 조직효과성을 제고하여 최종적으로 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 보았다. 본 연구의 실증결과는 이러한 논의의 타당성에 추가적인 힘을 실어주지만, 동시에 이는 진정성 리더십의 조직 내 다양한 영향 가운데 단지 일부에 불과할 가능성이 크다는 점을 강력하게 시사한다.

이러한 점에서, 아직은 다소 조심스럽지만, 진정성 리더십과 동기부여 간 관계는 아마도 선형적이 아닌, U자형 모습을 보일 수 있을 것으로 판단된다. 다시 말해, 단지 외재적 또는 내재적 요인만으로 동기부여 되는 조직 구성원의 경우 진정성 리더십을 긍정적으로 인식하는 반면, 양극단의 중간에 위치하는, 즉 두 요인을 동시에 '어느 정도' 고려하는 조직 구성원의 경우 진정성 리더십의 효과성이 상대적으로 떨어질 가능성이 크다는 것이다. 이러한 소위 'U자형 관계' 가설의 타당성은 향후 연구를 통해 검증되어야 할 것이다.

## 5.2 본 연구의 시사점

본 연구 결과에 따르면 진정성 리더십은 내재적 동기부여뿐만 아니라 외재적 동기부여에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대해 물론 다

양한 해석이 있을 수 있겠으나 한 가지 생각해 볼 수 있는 가설은 리더의 진정성이 단지 본받아야 할 '역할 모형'으로서만 작용하지 않고 조직공정성에도 의미 있는 역할을 하고 있다는 것이다. 이처럼 진정성에 기초한 조직공정성은 특히 외재적 보상의 공정성을 중요시하는 조직 구성원의 관점에서 충분히 동기부여를 유발할 수 있는 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 실제로 최근 관련 실증 연구는 진정성 리더십이 조직공정성에 미치는 영향을 집중적으로 살펴보고 있으며, 본 연구 결과도 이러한 연구의 흐름이 의미 있는 가설에 기초하고 있음을 보여 주고 있다.

둘째로, 이미 연구방법론을 논하면서 잠시 언급한 바 있지만, 본 연구의 특히 흥미로운 방법론적 차원의 시사점 가운데 하나는 진정성 리더십을 측정하는데 전 세계적으로 널리 사용되고 있는 ALQ가 한국에서는 그 타당성이 매우 낮을 수 있다는 점이다. 비록 ALQ 설문 문항이 여러 국가(예. 중국, 케냐, 미국 등)에서 추출된 표본을 바탕으로 타당성을 확보했다고는 하지만 이를 한국적 상황에서 엄밀한 잣대로 검증한 연구는 아직 전혀 없는 실정이다. 이후 파키스탄의 경우 Bakari & Hunjra[34], 스페인의 경우 Moriano, Molero & Mangin[35] 등과 같이 몇몇 연구가 특정 국가를 배경으로 ALQ 설문 문항의 타당성을 살펴본 바 있으며 한국에서도 이에 관한 연구가 시급히 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

## 5.3 향후 연구 방향

이미 위에서 언급한 바와 같이 두 가지 종류의 연구, 즉 진정성 리더십과 동기부여 간 'U자형 관계'를 검증하는 연구 그리고 한국에서 ALQ의 타당성을 검증하는 연구가 시급히 이루어질 필요가 있을 것이다. 추가하여 향후 연구에서는 횡단적 조사가 아닌 종단적 연구를 통해 변수 간 인과관계가 좀 더 명확하게 규명될 필요가 있을 것이다. 또한 본 연구의 설문조

사 응답자는 금융업, 운송업, 제조업, 서비스업, 의료계, 교육계 등 다양한 산업군에 속해있다. 따라서 본 연구는 진정성 리더십의 효과성이 산업별로 다르게 나타날 수 있다는 가능성을 간과한 면이 있다. 후속 연구는 이러한 점을 보완하여 좀 더 엄밀한 실증 연구를 수행할 수 있을 것이다.

### 참고문헌

- [1] Hughes, P. L., Ginnett, R., & Curphy, G., *Leadership: Enhancing Lessons of Experience*, 8th Edition, McGraw-Hill, 2014.
- [2] Ireland, R. D., & Hitt, M. A., "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Perspectives*, Vol.13, No.1, 1999, pp.43-57.
- [3] 김성건 · 이성준, "LX하우스 계열분리에 따른 기업 구성원이 인지한 심리적 계약위반에 관한 연구," *디지털산업정보학회 논문지*, 제18권, 제2호, 2022, pp.111-125.
- [4] Sweeney, P. J., & Fry, L. W., "Character Development through Spiritual Leadership," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.64, No.2, 2012, pp.89-107.
- [5] 백승화 · 권두순 · 김세준, "기업의 진정리더십 및 공정성 요인이 신뢰와 자기효능감을 통해 직무태도에 미치는 영향," *디지털산업정보학회 논문지*, 제15권, 제3호, 2019, pp.149-173.
- [6] May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J., "Developing the Moral Component of Authentic Leadership," *Organizational Dynamics*, Vol.32, No.3, 2003, pp.247-260.
- [7] Avolio, B. J., & Gardner, W. L., "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, 2005, pp.315-338.
- [8] Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A., "Antecedents and Outcomes of Authentic Leadership across Culture: A Meta-Analytic Review," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.39, No.4, 2022, pp.1399-1435.
- [9] Brown, M. E., & Treviño, L. K., "Ethical Leadership : A Review and Future Direction," *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, 2006, pp.595-616.
- [10] Luthans, F., & Avolio, B., "Authentic Leadership Developments: A Positive Developmental Approach," In Cameron KS, Dutton JE, & Quinn RE (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003, pp.241-261.
- [11] Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R., "Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors," *The Leadership Quarterly*, Vol.15, No.6, 2004, pp.801-823.
- [12] George, B., *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass: San Francisco, 2003.
- [13] 윤정구 · 김가진 · 홍지혜 · 이지예, "한국에서 진정성 리더십 연구 방향," *리더십연구*, 제2권, 제2호, 2011, pp.3-26.
- [14] 김예실 · 이혜경, "진정성에 대한 고찰," *인간이해*, 제31권, 제2호, 2010, pp.1-21.
- [15] Deci, E. L., & Ryan, R. M. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychological*

- Inquiry, Vol.11, No.4, 2000, pp.227-268.
- [16] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J., "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure," *Journal of Management*, Vol.34, No.1, 2008, pp.89-126.
- [17] 최우재 · 조윤희, "진정리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과," *인사조직연구*, 제21권, 제1호, 2013, pp.185-228.
- [18] Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O., "Authentic Leadership Development: Emergent Trends and Future Directions," In Gardner WL, Avolio BJ, & Walumbwa FO (Eds.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*, Elsevier Science, Oxford, 2005, pp.387-406.
- [19] 윤정구, *진정성이란 무엇인가*, 한연출판사, 서울, 2012.
- [20] Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F., "Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, 2005, pp.343-372.
- [21] Shamir, B., & Eilam, G., "'What's Your Story?' A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, 2005, pp.395-417.
- [22] Eagly, A. H., "Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter?," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, 2005, pp.459-474.
- [23] Howell, J. M., & Shamir, B., "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences," *Academy of Management Review*, Vol.30, No.1, 2005, pp.96-112.
- [24] Mazutis, D., & Slawinski, N., "Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue," *Management Learning*, Vol.39, No.4, 2008, pp.437-456.
- [25] Wong, C., & Cumming, G., "Authentic Leadership: A New Theory for Nursing or Back to Basics?," *Journal of Health Organization and Management*, Vol.23, No.5, 2009, pp.522-538.
- [26] Deci, E. L., & Ryan, R. M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum, New York, 1985.
- [27] Ryan, R. M., & Deci, E. L., "Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective," In Deci EL, & Ryan RM (Eds.), *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, New York, 2002, pp.3-33.
- [28] Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D., "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, 2005, pp.373-394.
- [29] Saad, K., *Emotional Smart Makes You More Motivated: Associations between Emotional Intelligence, Motivation, and Work Outcomes in Police Source Handlers*, University of Ottawa, 2011.
- [30] Bertelli, A. M., "Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.17, No.2, 2007, pp.235-258.
- [31] Sutermeister, R. A., *People and Productivity*,

McGraw-Hill, New York, 1976.

- [32] Gagné, M., & Deci, E. L., "Self-Determination Theory and Work Motivation," Journal of Organizational Behavior, Vol.26, No.4, 2005, pp.331-362.
- [33] Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M., "Self-Determination in a Work Organization," Journal of Applied Psychology, Vol.74, No.4, 1989, pp.580-590.
- [34] Bakari, H., & Hunjra, A. I., "Authentic Leadership Questionnaire: Case of its Validation through Structural Equation Modelling: Evidence from Pakistan," Business & Economic Review, Vol.9, No.2, 2017, pp.21-48.
- [35] Moriano, J. A., Molero, F., & JP, L. Mangin, "Authentic Leadership: Concept and Validation of the ALQ in Spain," Psicothema, Vol.23, No.2, 2011, pp.336-341.



주 재 성  
Joo Jae-Sung

2019년 2월 한국외국어대학교 경영학과 석사  
2013년 2월 한국외국어대학교 폴란드어과 학사

관심분야 : 조직문화, 리더십  
E-mail : wotjd0531@naver.com



이 성 준  
Lee Sung-Jun

2023년 현재 한국외대 브라질학과 강사  
2012년 8월 한국외국어대학교 경영학 박사  
2004년 스웨덴 Management & IT Research School 박사과정 수료

관심분야 : 기업가정신, 전략경영  
E-mail : sungjun\_lee@hotmail.com

논문접수일 : 2023년 2월 1일  
수정접수일 : 2023년 2월 20일 (1차)  
2023년 2월 20일 (2차)  
게재확정일 : 2023년 2월 27일

■ 저자소개 ■



이 재 진  
Lee Jaemin

2023년 현재 인하대학교 산업경영학과 학과장  
2012년 2월 한국외국어대학교 경영학 박사  
2002년 2월 한국외국어대학교 경영정보대학원 경영학 석사

관심분야 : 소비자 심리, 브랜드관리  
E-mail : garwee@naver.com