



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경 영 학 박사 학 위 논문

진성(정직한)리더십이 조직성과에
미치는 영향

-심리적 주인의식의 매개 및 LMX조절-



2018년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

정 득 부

경영학박사 학위논문

진성(정직한)리더십이 조직성파에
미치는 영향

-심리적 주인의식의 매개 및 LMX조절-

지도교수 류 태 모

이 논문을 경영학박사 학위논문으로 제출함.

2018년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경영학과

정 득 부

정득부의 경영학박사 학위논문을 인준함

2018년 2월

주 심 경영학박사 최 순 권 (인)

위 원 경영학박사 김 남 현 (인)

위 원 경영학박사 송 경 수 (인)

위 원 경영학박사 홍 제 범 (인)

위 원 경영학박사 류 태 모 (인)

목 차

표 목차.....	iv
그림 목차.....	v
Abstract.....	vi
제 1 장 서 론.....	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구 목적.....	1
제 2 절 연구의 방법과 체계.....	5
제 2 장 이론적 배경.....	6
제 1 절 진성(정직한)리더십.....	6
1. 진성(정직한)리더십의 개념.....	6
2. 진성(정직한)리더십의 구성요소.....	12
제 2 절 심리적 주인의식.....	16
1. 심리적 주인의식의 개념.....	16
2. 심리적 주인의식의 구성요인.....	19
제 3 절 리더-구성원 교환관계(LMX).....	21
1. LMX의 개념.....	21
2. LMX의 선행연구 및 발전모델.....	24
제 4 절 조직성과.....	26

1. 직무열의	27
2. 조직동일시	30
3. 조직시민행동	33
제 5 절 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 및 조직성과의 관계 ..	36
1. 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식	36
2. 심리적 주인의식과 조직성과	37
제 3 장 실증연구모형 및 가설	42
제 1 절 실증연구모형	42
제 2 절 연구가설 설정	43
1. 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식에 관한 가설	43
2. 심리적 주인의식과 조직성과에 관한 가설	45
3. 심리적 주인의식의 매개효과에 관한 가설	45
4. LMX의 조절효과에 관한 가설	46
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정	48
1. 진성(정직한)리더십	48
2. 심리적 주인의식	48
3. 직무열의	49
4. 조직동일시	49
5. 조직시민행동(OCB)	50
6. 리더-구성원 교환관계(LMX)	50
제 4 절 설문지의 구성	51

제 4 장 실증분석의 결과	52
제 1 절 조사연구방법.....	52
1. 자료수집.....	52
2. 분석방법.....	52
3. 표본의 인구통계적 특성.....	53
제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석.....	56
1. 신뢰성 및 타당성 분석.....	56
2. 개념 간 판별타당성 분석.....	59
제 3 절 가설의 검증.....	61
1. 연구 가설의 검증.....	61
2. 심리적 주인의식의 매개효과에 대한 가설 검증.....	63
3. LMX의 조절효과에 대한 가설 검증.....	66
제 4 절 가설검증 결과의 정리.....	68
제 5 장 결론	70
제 1 절 연구의 요약 및 시사점.....	70
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구 방향.....	74
참고문헌	75
부록	89
1. 설문지.....	89

<표 목차>

<표 2-1> 연구자별 진성성에 대한 정의.....	7
<표 2-2> 진성(정직한)리더십의 하위요인.....	12
<표 2-3> 심리적 주인의식의 개념정리.....	18
<표 2-4> LMX이론의 발전 과정.....	26
<표 2-5> 조직동일시에 대한 학자들의 정리.....	33
<표 2-6> 조직시민행동의 개념에 관한 학자들의 정의.....	34
<표 3-1> 설문지의 구성.....	51
<표 4-1> 본 연구의 자료 분석 방법.....	53
<표 4-2> 인구통계적 특성.....	55
<표 4-3> 신뢰성과 타당성 검증.....	57
<표 4-4> 잠재요인간 상관계수.....	60
<표 4-5> 연구가설 분석결과.....	63
<표 4-6> 효과분해.....	65
<표 4-7> LMX조절 분석 결과.....	66
<표 4-8> 연구가설 검증 결과.....	69

<그림 목차>

<그림 3-1> 연구모형	42
<그림 4-1> 구조모형의 검증	62
<그림 4-2> 매개효과 경로분석 모형	65
<그림 4-3> LMX 조절효과 그래프	67



An Effect of Authentic Leadership on Organizational Performance

-Mediation of Psychological Ownership & Moderator of LMX -

Jeong, Deukboo

*Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University*

Abstract

This study examines the following: the effects of authentic (honest) leadership on psychological ownership and organizational performance; the mediating effects of psychological ownership between authentic (honest) leadership and organizational performance; and the moderating effects of LMX on authentic (honest) leadership and psychological ownership. To this end, a survey was carried out to the members who work in general companies, in Korea, and 533 collected. This data was analyzed by using confirmatory factor analysis and structural equation model.

As results, the following is proved: authentic (honest) leadership affects psychological ownership; psychological ownership affects organizational performance; psychological ownership plays a mediating role between authentic (honest) leadership and organizational performance; LMX plays a moderating role between authentic (honest) leadership and psychological ownership. First, authentic (honest) leadership has a significant positive effect on psychological ownership consciousness. Second, psychological ownership has a significant effect on sub-factors of organizational performance, which are job engagement, organizational identification, and organizational citizenship. Third, psychological ownership plays a mediating

role between authentic (honest) leadership and the sub-factors of organizational performance: job engagement, organizational identification, and organizational citizenship. Fourth, LMX showed a moderating effect between authentic (honest) leadership and psychological ownership.

The implications of this study are as follows: in an organization, the leader should raise the psychological ownership of the members through authentic (honest) leadership; highly motivated members of the psychological ownership work with enthusiasm in their jobs; the members feel a sense of belonging as a member of the organization; and ti proposed a theoretical framework that enhances organizational performance through organizational citizenship behavior is presented.

Along with the theoretical implications, practical implications are presented. First, in the organization, it is suggested that the leader can achieve more effective organizational performance by instilling the sense of ownership through authentic (honest) leadership. Second, it is demonstrated through the empirical test that the members have enthusiasm for their job as they have psychological ownership of consciousness, have a sense of unity and attachment as an organization member, and act as organizational citizens' behaviors. Third, through the mediating effect of psychological ownership between authentic (honest) leadership and organizational performance, it is suggested that having psychological ownership is a very important factor that affects the relationship between the leader and performance. Fourth, it is suggested through the mediating effect of LMX between authentic (honest) leadership that it can have the members to grow their devotion to the company and voluntary actions.

Keyword : authentic leadership,
psychological ownership, job engagement, organization identification, OCB,
LMX

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구 목적

국내외를 막론하고 사회의 모든 분야에서 리더십의 중요성이 증대되고 있다. 산업조직은 물론 정부조직, 사회적 조직을 불문하고 모든 조직에 대한 요구와 기대가 증가됨에 따라 리더십의 문제점에 대한 새로운 관심이 고조되고 있다.

20세기 초에 시작된 리더십의 학문적 연구가 21세기 현재에 이르기까지 수많은 리더십이론들이 연구 개발되었다. 그러나 그 이론들은 각기 그 연구초점을 달리하고 있음을 보게 된다.

첫째로 리더의 성격 및 자질(역량)에 초점을 두었고, 둘째로 리더의 행동 유형에, 셋째로 리더십상황에, 넷째로 리더와 구성원간의 관계에 초점을 맞추고 있다.

본 논문의 주제인 “진성(정직한)리더십(authentic leadership)”은 위에서 열거한 네 가지 초점들을 종합하고 있는 리더십 이론이다. 따라서 한국적 상황에서 이와 같은 진성(정직한)리더십 이론에 대한 실증적 연구를 시도하려는 본 연구는 나름의 의미가 있다고 할 것이다. 더 나아가 세계적으로 사회에 대한 혼란을 야기 시켰던 IMF 사태의 발단이 되었던 엔론(Enron) 등 수많은 회사들의 부정부패 스캔들 그리고 금융 산업의 리더십 실패가 경제 사회의 불확실성을 만연케 하였다. 최근 우리 사회의 혼란을 야기 시키고 있는 리더십 실패도 진성(정직한)리더십 연구의 필요성에 활기를 불어넣고 있다. 더욱이 사회 전반적인 현상으로 나타나는 것이 기업의 소유주뿐만

아니라 리더들의 진정성에 대한 문제이다. 기업이 물량위주의 확장형 경영 방식을 추구하면서 실적위주, 성과위주의 결과를 도출하기 위한 수단으로 많은 관리기술을 활용하여 온 결과 외형적 성장과 발전은 이루어졌다고 할 수 있으나 기업이나 조직 내부의 사정을 들여다보면 리더외의 대부분의 구성원들이 과연 기업이나 조직의 발전에 걸 맞는 수준의 대우나 존재감 또는 보람을 느끼고 있는지는 심히 우려할 만하다 하겠다. 리더가 잔피를 부리지 않고 진심으로 구성원들에게 다가간다면 발생되지 않을 문제들이 진정성의 결여로 많은 사회적 물의를 일으키고 있는 것이 현실이다. 이러한 문제는 기업의 존망을 위협하는 엄청난 문제로 대두되고 있다.

진정성에 대한 사전적 의미는 진실하고 참된 성질이라고 단순하게 표현되어 있으나(다음사전, 2017), 실제로 진정성의 개념을 이해하기 위해서는 고대의 ‘너 자신을 알라 (know your self)’라는 그리스의 철학자 소크라테스가 주창한 자아인식으로 거슬러 올라간다(Avolio & Gardner, 2005). 자기 자신의 무지함을 인식하고 현명하고 완성된 자신이 되기 위하여 자아인식 및 성찰을 통하여 가식 없이 타인과의 관계를 형성해 나가는 것을 중요시 한 철학적 사고라고 할 수 있다(Heidegger, 1962).

철학적 사고에서 비롯된 진정성의 개념은 심리학 분야에도 연구되기 시작하였으며 완전하게 기능하는 사람은 자신에 대한 타인의 기대들에 의해 방해받지 않기 때문에 그들은 건전한 개인적 선택을 할 수 있으며 또한 자아실현이 강한 윤리적 신념(strong ethical conviction)을 갖는다고 주장하였다(이정환·박한규, 2013).

근래에 들어 진정성의 개념이 인본주의에서 긍정심리학으로 연결되어 ‘개인적인 경험을 소유하는 것, 자신을 아는 것과 관련하여 포착된 사고, 정서, 욕구, 결핍 등을 일관되게 표현하고 일치되게 행동하는 것’을 말한다(Harter, 2002). 결국 진정성이란 개인적인 경험과 진실된 자아 등 자신의

내적인 행동에 따르는 것이다.

최근 들어 긍정조직행동의 연구에서 심리적 자본과 더불어 조직성공에 기여할 수 있는 새로운 주제로서 심리적 주인의식에 대한 연구흐름이 본격적으로 나타나고 있다. 일반적으로 심리적 주인의식이란 조직과 같은 소유의 대상에 대해서 설사 법적인 소유권이 없더라도 자신이 소유한 것처럼 느끼는 심리상태를 말한다(Vande Walle et al. 1995). 또한 심리적 주인의식을 느끼는 대상이 물질적인 것이든 비물질적인 것이든 조직 활동에 관련된 여러 가지 대상에 대해서 개인적으로든 집단적으로든 자신들의 것이라고 느끼는 심리상태를 의미한다(Pierce & Jussila, 2010). 이러한 심리적 주인의식이 정적인 조직행동의 주요한 연구과제로서 주목받고 있다(김동철, 2012). 이와 같이 기업에서 구성원들의 심리적 주인의식은 조직행동을 연구함에 있어 매우 중요하게 대두되고 있다.

최근 긍정심리학의 출현으로 조직행동 분야에서도 긍정성이 강조되고 있으며, 긍정적인 측면으로 구성원의 직무열의에 대한 개념과 중요성에 대한 관심이 증가하고 있다(Schaufeli & Salavona, 2006). 직무열의는 직무를 수행하는 과정에서 종업원들이 자신을 얼마나 집중시키느냐를 의미한다. 특히 직무열의는 인지적 측면뿐만 아니라 정서적, 행동적 측면도 포함하고 있다(Rich, Lepine & Crawford, 2010). 따라서 심리적 주인의식과의 관계에 대한 연구를 통하여 실증연구가 필요하다고 인식하였다.

오현아(2017)는 조직 구성원들이 조직의 가치나 규범에 모순되지 않는 태도와 행동을 보이며, 개인이 조직에 대해 심리적인 애착을 갖게 되는 가장 중요한 요인을 동일시라고 하였다. 조직 동일시는 조직 내 근본 구성요인으로서 구성원들의 인식, 태도 및 행동을 설명하는데 중요한 역할을 하고(Ashforth & Mael, 1989), 특정조직의 구성원으로서 조직이나 자신이 속한 그룹의 정체성과 정체성의 인지적, 심리적 일체화의 과정이다.

조직시민행동은 자신이 속한 동료들 기꺼이 돕는 행동, 규정 외의 업무에 대한 자발적인 수행으로, 조직이 성공적이고 효과적으로 운영되기 위해서는 조직구성원들의 자발적인 협동행위인 조직시민행동이 필요한데, 이는 조직을 위하여 가치를 제공해주는 행동으로써 오늘날 조직운영에 있어 필수적인 행동이라고 할 수 있다(김호균, 2007). 조직시민행동은 구성원의 자유재량행동이며, 조직의 보상체계에 의해 공식적으로 또는 직접적으로 보상하지도 처벌하지도 않으며, 총체적으로 조직 유효성에 긍정적으로 기여하는 행동으로써 동료들과의 유대, 갈등 방지 등 간접적인 효과를 통하여 조직 전체의 효과에 기여하게 될 것(정학범·김재구, 2010)이라는 선행연구를 통하여 본 연구에서도 조직의 성과변인으로 유용한 역할을 할 것으로 예상 된다.

본 연구에서는 진성(정직한)리더십이 조직의 성과에 직접적으로 미치는 영향과 구성원들의 심리적 주인의식을 매개로 하여 간접적으로 미치는 영향 및 리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과를 분석하려고 한다.

따라서 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향을 알아본다.

둘째, 심리적 주인의식이 조직성과에 미치는 영향을 알아본다.

셋째, 진성(정직한)리더십과 조직성과 간에 심리적 주인의식의 매개역할을 알아본다.

넷째, 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 간에 LMX의 조절효과를 알아본다.

제 2 절 연구의 방법과 체계

본 연구는 진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식과 조직성과에 미치는 영향 관계를 연구하고 더 나아가 진성리더십과 조직성과 간의 영향관계에 심리적 주인의식과 LMX의 매개 및 조절효과를 연구하기 위해 문헌을 조사하여 실증연구를 위한 이론적 틀을 제시하려고 한다.

본 연구는 5개의 장으로 이루어져 있으며, 다음과 같이 구성된다.

제 1 장 서론에서는 연구의 배경과 목적 및 연구의 구성을 기술한다.

제 2 장 이론적 배경에서는 선행연구의 분석을 통하여 진성(정직한)리더십의 개념을 정리하고 연구의 흐름을 파악한다. 그리고 심리적 주인의식과 조직성과에 대한 개념을 정리하고 연구의 흐름을 파악한다.

제 3 장에서는 본 연구의 모형 및 가설을 설정하고, 각 변수들에 대한 조작적 정의를 하며, 각 변수들의 측정방법 및 분석방법에 대하여 서술한다.

제 4 장은 연구가설에 대한 실증분석을 통하여 가설을 검증하고 그 결과를 요약한다.

마지막으로 제 5 장에서는 본 연구의 결과를 요약하고, 본 연구가 지니는 이론적 시사점 및 실무적 시사점과 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 진성(정직한)리더십

1. 진정성의 개념

철학적 사고로 비롯된 진정성의 개념은 심리학 분야에도 연구되기 시작하였으며 완전하게 기능하는 사람은 자신에 대한 타인의 기대들에 의해 방해받지 않기 때문에 그들은 건전한 개인적 선택을 할 수 있으며 또한 자아 실현이 강한 윤리적 신념을 갖는다고 주장하였다(이정환·박한규, 2013). 근래의 진정성의 개념이 인본주의에서 긍정심리학으로 연결되어 ‘개인적인 경험을 소유하는 것, 자신을 아는 것과 관련하여 포착된 사고, 정서, 욕구, 결핍 등을 일관되게 표현하고 일치되게 행동하는 것’을 말한다(Harter, 2002). 결국 진정성이란 자신의 내적, 개인적인 경험과 진실된 자아의 행동에 따르는 것이다. 연구자별 진정성에 대한 정의는 <표 2-1>과 같다.

진성(정직한)리더십의 연구들에서 진정성리더십, 진실리더십, 진성리더십, 오센틱리더십 등으로 다양한 명명이 있으나, 본 연구에서는 진성(정직한)리더십으로 부르기로 한다.

진성(정직한)리더십 이론은 리더십 윤리와 긍정적 조직행위의 관계에서 생겨났다. 인본주의 심리학에 개념적 뿌리를 두고 있으며 긍정심리학 및 긍정조직행위론 등에 그 이론적 기반을 두고 변혁적 리더십 이론과 윤리적 관점을 통합하여 이론적 외연을 넓혔다(Avolio & Gardner, 2005).

<표 2-1> 연구자별 진정성에 대한 정의

연구자	정의
Hater(2002)	한 개인이 자기 스스로를 알고, 자신의 신념, 가치, 감정 생각을 가지고 진정한 자아와 일치되게 생각 하는 것
Kernis(2003)	스스로에게 진실한 자아를 일상생활에서 자기 의지에 따라 작동시키는 것
Avolio et al.(2004)	스스로를 잘 알고 수용하며 스스로에게 진실하도록 유지시키는 것
Ilies et al.(2005)	자신의 사회적 환경 내에서 자아에 대해 생각하고 자신의 전반적인 성향을 반영하며, 자신의 가치에 따라 자신의 삶을 사는 넓은 범위의 심리적 구조
Gilmore & Pine(2007)	이익을 창출하기 위해 고안되거나 조성되지 않은 자체의 고유한 목적을 위해 존재하는 고유한 형태

자료 : 선행 연구를 바탕으로 연구자 재정리

이정환·박한규(2013)에 따르면 Luthans & Avolio(2003)는 진성(정직한) 리더십을 ‘긍정심리학의 역량과 고도로 발전된 조직적 맥락을 기반으로 리더와 동료들의 자기인식 및 자기규제 행위를 발생시켜, 긍정적인 자기 발전을 강화하는 과정’이라고 규정하였으며, ‘리더가 자기 자신의 진정한 모습을 알고 있고 자신의 내면 감정, 생각, 가치관에 일치하도록 행동함으로써 자신은 물론 주위 사람들의 자아 성취, 더 나아가 조직의 변화를 유도하는 것’이라고 정의하였다(Gardner et al, 2005). 또한 ‘긍정적인 심리적 역량과 긍정적인 윤리적 분위기를 함께 이용하고 촉진하여 구성원들과 함께

일하는 리더들이 더 높은 수준의 자아의식, 내재화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성을 통해 긍정적인 자기개발을 촉진하도록 하는 리더의 행동유형' 이라고 정의하였다(오현아, 2017).

긍정조직행위론은 긍정심리학을 조직행위론에 적용하는 것이다. 즉, 측정 및 개발을 효과적으로 관리할 수 있는 긍정적 성향의 인적자원의 강점과 심리적 능력을 조직행위에 활용하고자 하는 연구 분야이다(Luthans & Avolio, 2003). 긍정심리학 그 자체와 보다 거시적인 긍정조직학을 비교하면 긍정조직행위론의 차이점은 미시적 수준에서의 심리적 능력에 초점을 두고 있다는 점이다. 긍정심리학이 특성중심의 기질적 특성에 초점을 둔 데 비해 긍정조직행위론은 상태 중심의 심리적 능력에 초점을 둔다(김동철, 2012).

한편 진성(정직한)리더십은 리더 개인 내부의 시각과 대인관계의 시각, 그리고 발달적 시각에서 서로 다른 구성요소들을 정의되고 있다(Northouse, 2010). 우선 진성리더는 고도로 발달된 자기 이해와 자기 규제 시스템을 가지고 있다. Sharmri & Eilam(2005)의 견해에 의하면, 진성 리더는 자신에 관해 현실적이며 진심에서 우러난 인식을 가지고 있는데, 강력한 가치관에 고정되어 있고 이러한 핵심가치에 따라 행동함으로써 거짓 없는 리더십을 발휘하고 신념으로 이끌어 간다. 이러한 가치에는 충성심, 책임, 신뢰성, 무결성, 책임성, 존중 및 공정성이 포함되며, 이외에 자아 인식, 감정 지능, 그리고 자기 확신과 같은 속성이 포함된다(Michie & Gooty, 2005). 이와 같이 리더 개인에게 초점을 두는 접근법은 진성 리더의 개인적인 삶의 이야기가 그들의 발달에 끼친 영향뿐 아니라 리더 자신과 그의 행동의 진정성을 확인하는 부하의 역할과 관련된 리더의 개인적인 경험의 중요성을 지적한다(장성철, 2017).

결국 진성(정직한)리더십은 리더가 자기 자신에 대해 스스로 잘 알고 이

해하며 구성원들과 개방적으로 의사소통 하면서 자신의 가치관과 신념에 따라 일관되게 행동하는 리더십을 의미하는 것이다(Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004).

이러한 진성(정직한)리더십은 조직구성원에게 자기효능감, 낙관주의, 희망, 심리적 회복력과 같은 심리상태를 이끌어 내주며(Gardner, Avolio, & walumbwa, 2005), 직무성과 등 조직유효성을 향상시킬 수 있는 구성원의 심리적 자본을 강화시키고, 성공적인 업무수행과 성과를 통해 구성원 자신들의 심리적 자본을 구축할 수 있는 기회를 만들어 준다. 또한 이러한 진성(정직한)리더십은 자기결정력, 안정감, 그리고 신뢰감을 제공하고 이를 바탕으로 구성원들이 스스로 목표달성과 문제해결을 위한 여러 가지 다양한 대안들을 찾으려는 구성원의 노력과 의지를 고무시킬 수 있다는 것이다(유재익, 2016).

어찌됐든 기존의 리더십 틀로서는 미래의 리더 개발에 한계가 있어, 긍정적 유형의 리더십 개발이 요구되었고, 이에 부응하기 위해 기존의 리더십과 윤리분야에 근거하면서 긍정심리의 능력을 중요시 하는 리더십을 지향하게 되었다. 이로 인해 리더와 그 부하들에게 더 큰 자아의식과 절제된 긍정적 행위를 일으키도록 함으로써 긍정적 자기 개발을 함양시켜 주는 새로운 개념의 진성(정직한)리더십이 대두되었다 (Luthans & Avolio, 2003).

진성(정직한)리더십 이론의 발달은 오래되지 않았지만 진성의 개념은 철학과 심리학에서 이미 관심을 끌어왔다. 최근에는 사회심리학에서 진성(정직한)리더십에 관한 이론 및 실증연구를 통해 그 구성개념이 분명하게 제시되고 정교화 되었다(Kernis, 2003).

진성(authenticity)은 자신을 알라는 절대명령에 의해 얻어진 자신의 개인적 사상, 정서, 욕구, 선호, 신념을 가지는 것으로 정의된다(Gardner et al. 2005). 따라서 이 정의에서 진성이라 함은 자신의 가치, 정서, 사상, 신

념과 같은 개인적 경험을 가지는 것과 이에 근거한 참 자신에 부합된 행동 실천이라는 의미를 내포하고 있다(Gardner et al. 2005). 자신의 가치가 무엇이든 거기에 충실하고 자신의 가치체계에 몰입하여 인간적 상호 소통을 통해 그 가치를 팔로우십에 연계시키는 데서 진성을 찾을 수 있다(Hodgkinson, 1991).

진성 리더는 자신에 대한 성찰을 통해 진정한 나를 명확히 인식함은 물론, 이상적 자아와 현재 내 모습간의 차이를 줄이는 노력을 하는 과정에서 조직원들로 하여금 우리 리더는 충분히 믿을 만한 리더, 발전하기 위하여 끊임없이 노력하는 리더라는 믿음을 심어주는 리더(정예지·이수정·김문주, 2012), 자신의 사익만을 채우지 않고, 자신이 속한 조직, 조직의 구성원들의 이익을 함께 키우기 위해 노력하는 리더(이흥기, 2014), 궁극적으로 긍정 조직을 만들기 위해 노력하는 리더를 의미한다고 하였다(박상길, 2016).

행위의성실성 이외에 신뢰(trust)와 신빙성(credibility)도 진성과 연관이 있는 개념이다. 진성은 리더의 내적 가치, 신념, 확신과 그의 행동이 일치하는 것을 의미한다. 즉 진실된 자신에 따라 행동하는 것이 진성적 사람이다. 성실한 행위는 말과 행동이 일치하는 것을 의미한다. 신뢰는 공동의 과제, 혹은 경제적 교환에 참여하는 참여자모두의 권리와 이익을 보호하기 위해 다른 사람에게 의존하는 정도를 의미한다. 신빙성이란 다른 사람의 말과 행동에 대해 믿을 만한 지를 평가한 개념이다(Simons, 2002).

리더는 높은 도덕적 경지를 얻지 않고도, 혹은 높은 윤리적 행위에 따르지 않고도 자신에 참될 수 있다는 주장도 있지만(Sharmir & Eilam, 2005), 진성의 개념에서 중요한 개념은 도덕적 요소와 개발 중시의 요소이다. 특히 도덕적 개발 수준의 향상은 리더 진성의 성취의 요건이라는 주장을 한다. 진성이 인지, 정서 및 도덕적 발전의 수준 향상과 관련이 있으며, 따라서 윤리적 요소를 고려하지 않는 진성리더의 개념을 이해할 수 없다. 리더

가 다른 사람에게 미치는 영향력을 생각한다면 리더에 있어서 윤리성은 가장 중심적 요소라 할 수 있다. 따라서 리더역할에서 윤리적 책임에 대해 의식을 높이고 주의를 기울이지 않으면 진성리더십 개발은 허구에 지나지 않는다(Walumbwa et al. 2008).

Kernis(2003)는 진성에 도달함으로써 적정 수준의 자기존경을 일구어낸다는 발전모형을 개발했다. 다시 말하면, 개인이 자신의 강점과 약점을 포함하여 자신을 알게 되고 수용하게 되면 더 지속적으로 자기를 존경하게 된다. 이러한 개인은 덜 성숙한 사람에서 나타나는 자기방어 편견이 없고 타인과 투명하고 개방적이며 친밀한 관계를 편안하게 형성한다. 뿐만 아니라 자신의 가치, 신념과 행동 사이에 일관성이 있는 진성행위를 보인다(Walumbwa et al. 2008). 리더와 부하는 각자 진성을 더해가는 과정에서 성장을 경험한다는 점을 강조하고 있다.

이러한 진성의 개념을 중심으로 진성리더십에 관해 다양한 정의가 제시되었다. 진성리더란 ‘자신의 사고와 행동을 깊게 의식하고 자신과 타인의 가치관, 도덕적 관점, 지식, 강점을 파악하고 있는 것으로 타인에게 인식되고 있으며, 자신이 활동하는 상황을 잘 파악하고 있으며, 신뢰감, 희망, 융통성, 낙관적 태도 및 높은 도덕성을 지닌 인물’이다(Avolio et al. 2004).

진성(정직한)리더십은 일종의 리더행위로서 긍정심리적 능력과 긍정윤리적 분위기를 증진시켜 부하와 함께 일하는 리더가 더 높은 자아의식, 내면화된 도덕관점, 균형된 정보처리, 투명한 관계를 형성하여 긍정적 자기개발을 촉진시키는 것이다(Walumbwa et al. 2008).

본 연구에서는 진성(정직한)리더십을 리더가 자신의 진실된 자아인식의 의미를 체득하여 자신과 구성원과의 관계에서 상생의 결과물을 만들어 내는 상호 발전적 관계의 실현을 위한 밀접한 협력관계에 부합한 리더십발휘로 정의한다.

<표 2-2> 진성(정직한)리더십의 하위요인

연구자	구성요인	비고
Luthans & Avolio(2003)	긍정적 심리역량, 자아의식, 절제된 긍정적 행위	
George(2003)	목적 이해 능력, 가치 실천, 가슴으로 관리, 지속적 관계수립	
Kernis(2003)	자아의식, 편견 없는 처리, 행동, 관계성	
Avolio et al.(2004)	자아의식, 열린 자세, 신뢰관계	
Ilies et al.(2005)	자아의식, 편견 없는 처리, 진성적 행위, 관계의 진성	
Shamir & Eilam(2005)	자아충실, 명확한 목적성, 개인적 확신 행동, 가치부합 행동	
Gardner et al.(2005)	자아의식, 내재화된 도덕적 가치, 균형된 정보처리, 관계 투명성	
Walumbwa et al.(2008)	자아의식, 관계 투명성, 내면화된 도덕적 관점, 균형된 정보처리	

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재정리

2. 진성(정직한)리더십의 구성요소

진성(정직한)리더십은 긍정심리의 역량에서 나오는 하나의 과정이고, 이로 인해 리더와 그 부하들에게 더 큰 자아의식과 절제된 긍정적 행위를 일으키도록 함으로써 긍정적 자기개발을 함양시켜 준다(Luthans & Avolio, 2003).

진성(정직한)리더십에 대한 구성요소에 대하여 살펴보면 Kernis(2003)는 진성의 구성요소를 의식, 편견 없는 처리과정, 행동, 관계성의 4개로 파악

했으며 진성에서 적정 자기존경이 나온다고 하였으며, 자아의식, 편견 없는 처리, 진성 적 행위 및 관계의 진성이 진성(정직한)리더십의 가장 중심적 요소라고 했다(Ilies et al, 2005).

진성리더는 첫째, 타인의 기대에 매이는 것보다 자신에 충실. 둘째, 명예나 개인적 이득보다 개인적 확신에 의한 동기유발, 셋째, 자신의 관점에서 리더십을 행함, 넷째, 리더의 행위는 리더 자신의 개인적 가치와 확신에 바탕을 두고 있는 등 네 가지 특성이 있다(Sharmir & Eilam, 2005).

Gardner et al. (2005)는 자신에 근거한 진성리더십의 모형을 제시하면서 자아의식 및 자기 규제 요소를 중시하였다. 자기규제는 첫째, 내재화된 규제이다. 이는 리더가 외부 힘이나 기대에 의해서가 아니라 리더 자신의 내재적 혹은 핵심적 자아에 의해 행위가 유발된다는 의미이다. 둘째, 정보의 균형 잡힌 처리이다. 그 내용이 긍정적인 것이든 부정적인 것이든 자신에 관련된 정보를 편견 없이 수집하고 해석하는 것을 의미한다. 셋째, 관계 투명성이다. 이는 자신의 의도를 공개하고 밀접한 관계를 신뢰하는 것을 말한다.

이상과 같이 진성(정직한)리더십의 다양한 구성요소 개념 가운데 진성(정직한)리더십의 하위구성요소로서 자아의식, 관계의 투명성, 내재화된 도덕관점, 균형 잡힌 정보처리 등 네 개의 구성요소로 구성되어있으며 각각의 개념에 대하여 설명하면 다음과 같다.

1) 자아인식

자아인식(self-awareness)은 자신의 특성, 가치관, 동기, 감정, 인지를 인식하고 신뢰하는 것을 의미하며(Ilies et al. 2005), 자신의 동기, 감정, 욕구 및 자신과 관련된 정보를 인식하고 신뢰하는 것으로서 주된 대상은 자신의

강점, 약점, 특성과 정서이고(Kernis, 2003), 리더가 자신의 강점 및 약점과 동인을 이해하며 타인이 리더의 리더십을 어떻게 생각하고 있는지를 아는 정도를 의미한다(Walumbwa et al. 2008).

자아인식의 발현은 리더가 자신을 둘러싸고 있는 다양한 상황에서 자신의 존재를 인식할 때 나타나며, 리더 자신의 강점, 재능, 핵심가치나 신념, 욕구 등이 지속해서 발생하는 일련의 과정이다(김남균, 2017).

본 연구에서는 자아인식을 자신이 가지고 있는 특성 및 강점과 약점 그리고 동기, 감정, 욕구 등 자신과 관련된 정보를 인식하고 신뢰하는 것을 말한다.

2) 관계의 투명성

관계 투명성(relational transparency)이란 자신의 진실 된 면모를 보이는 것으로 정보를 공유하거나 리더의 속마음과 느낌을 드러내 보임으로써 신뢰를 얻으려는 리더의 행위를 말한다. 친근성과 신뢰를 바탕으로 가까운 상대에게 자신의 긍정적인 면과 부정적인 면을 모두 보이고 상대방에게도 그렇게 하도록 독려한다. 자신의 진면목을 숨기고 일부만 선택적으로 보이는 것은 가짜의 자신을 보이는 것이다. 자신이 알고 있는 정보를 공개하여 공유하고 자신의 생각과 느끼는 바를 솔직하게 밝히는 것을 의미한다(문혜강, 2014). Gardner et al. (2005)은 관계적 투명성이 솔직한 대화와 자신에 관한 정보의 개방을 포함한다고 주장하면서 리더가 자신을 알고 수용하면 할수록 신뢰성, 개방성, 생각과 감정의 공유 수준이 더 높다고 주장하였다.

본 연구에서는 관계투명성을 자신의 긍정적인 면과 부정적인 면 등 자신에 대한 정보를 공유하고 리더의 속마음을 드러내 보임으로써 신뢰를 얻으려는 행위를 말한다.

3) 내재화된 도덕관점

내재화된 도덕관점(internalized moral prospective)은 리더가 동료나 조직의 요구 등 외적인 압력에 의해서가 아니라 자신의 내면적 도덕적 기준에 의해 행위를 하는 것을 의미한다. 도덕적 관점은 리더가 지닌 도덕적 기준에 의거 통합화된 형태의 자기 규제를 가능케 해준다. 이러한 자기규제는 자기가 속한 집단, 조직 및 사회적 압력에 의해서 행동하지 않고, 리더 자신의 내적 도덕적 기준 및 가치에 따라 자발적으로 행동하게 한다(문혜강, 2014).

본 연구에서는 내재화된 도덕 관점을 리더가 조직이나 사회적인 강압에 의하여 행동하는 것이 아니라 자신의 내적 도덕적 기준에 따라 자발적으로 행동하는 것을 말한다.

4) 균형 잡힌 정보처리

균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information)라 함은 다른 사람의 견해를 자칭해 듣고 지금까지 리더 자신의 고착된 입장을 바꾸어 결정하는 것을 의미한다. 즉, 타인의 의견을 거절, 왜곡하고, 과장하는 유혹에 빠지지 않는 것을 의미한다(문혜강, 2014).

인간이 정보처리, 특히 자신과 관계되는 정보를 처리할 때는 본질적으로 흠이 있고 편향되기 마련이라는 사회심리학적 연구를 바탕으로 편향되지 않은 정보처리(unbiased processing)라는 용어 대신 균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information)라는 용어를 주장 하였다(이정환·박한규, 2013).

본 연구에서는 균형 잡힌 정보처리를 자신과 관계되는 정보를 처리할 때

에는 다른 사람의 견해를 잘 경청하고 리더 자신의 입장을 바꾸어 생각하며 타인과의 관계에서 왜곡에 빠지지 않고 유혹에 빠지지 않도록 하는 것을 말한다.

제 2 절 심리적 주인의식

1. 심리적 주인의식의 개념

최근 들어 긍정조직행태의 연구에서 조직성과에 기여할 수 있는 새로운 주제로서 심리적 자본과 더불어 심리적 주인의식에 대한 연구가 점차 증가하고 있다. 심리적 주인의식은 조직 내의 여러 대상에 대해 자신의 것이라는 느낌을 갖는 심리적 상태를 의미하며 심리적 주인의식을 느끼는 대상이 물질적인 것이든 비물질적인 것이든 조직 활동에 관련된 여러 가지 대상에 대해서 개인적으로든 집단적으로든 자신들의 것이라고 느끼는 심리상태를 의미한다(Pierce & Jussila, 2010). 또한 조직구성원이 물리적, 합법적인 권리가 보장되어 있지 않더라도 소유 대상인 조직에 대해 느끼는 소유감으로 종업원이 특정 대상에 대한 소유권을 갖게 되는 과정에서 경험하는 심리적 현상이다(Vande Walle et al. 1995). 이러한 심리적 주인의식이 긍정조직행태의 주요한 연구과제로서 주목받게 된 배경을 이해하기 위해서는 먼저 주인의식에 대해서 살펴봐야 할 필요가 있다(김동철, 2012).

경영학분야의 연구과제로서 주인의식(ownership)에 대한 개념은 1970년대 초 처음으로 등장하였으며, ‘개인 소유의 대상이나 그 일부를 넘어진 자아의 일부로, 또는 자신의 것으로 느끼는 심리적 상태’라고 정의하고 있다(Belk, 1988). 이러한 주인의식에 대한 대표적인 이론으로 종업원지주제를

들 수 있다. 광의적 의미로 종업원지주제는 회사의 경영방침으로 자기 회사의 종업원에게 자기 회사의 주식을 취득하게 하는 것을 의미하며, 주식 취득과 관련해서는 회사와 독립된 별도의 기구를 설립하여 자기 회사의 주식을 구입하고 그것을 종업원에게 배정하여 신탁자산의 형태로 관리하는 제도로서 퇴직기금 축적을 위한 자금운영과정에서 자기 회사 주식을 매입하는 경우, 주식옵션을 행사하여 자사주를 확보하는 방법, 주식상여제도, 이익분배제도 등이 있다(장성훈, 2002). 심리적 주인의식은 특정 대상에 대해 소유감을 느끼는 것으로, 나의 것 또는 우리의 것과 관련된 의미와 감정을 표현한 것이며, 특정 대상이 개인의 자아와 밀접하게 관계가 있는 것으로 느껴지고, 궁극적으로 확장된 자아의 일부분으로 이해되기 때문에 (Belk, 1988), 개인과 대상 간의 관계를 반영한다. 또한 심리적 주인의식은 인지적이고 감정적 요인들이 복합적으로 구성되어 있는 심리적 상태이다 (김동철, 2012). 이에 따라 연구자들의 관심은 직원주식소유제와 생산성 향상에 영향을 줄 수 있는 조절변수, 상황변수나 매개변수를 규명 하는데 초점이 맞추어졌고, 종업원의 자사주 보유는 그 자체만으로는 근무 만족이나 성과 등의 결과변수에 영향을 줄 수 없으며 종업원의 자사주 소유에 앞서 종업원들로 하여금 조직에 대한 심리적 주인의식을 불러 일으켜야만 조직에 대한 몰입, 만족 등의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 주장하였고, 그 결과 심리적 주인의식이라는 개념이 도출되었다(이규현, 2010). 이렇게 도출된 심리적 주인의식의 개념은 비록 주인의식에서 그 개념이 도출되었지만, 주인의식과 심리적 주인의식의 개념은 서로 다른 차이를 보이고 있다.

이렇게 많은 선행연구자들이 생각하는 다양한 심리적 주인의식에 대한 개념을 <표 2-3>로 정리하였다.

<표 2-3>심리적 주인의식의 개념정리

연구자	개념
Pierce et al.(1991)	개인 소유의 대상을 자신의 것처럼 느끼는 심리적인 상태
Vande Walle et al.(1995)	조직구성원이 물리적, 합리적 권리가 보장되어 있지 않더라도 대상에 대해 느끼는 소유의 느낌
Dirks et al.(1996)	소유 대상을 자신의 것처럼 또는 자신의 일부분으로 느끼는 심리적인 상태

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리

이와 같이 다양하게 정의되는 심리적 주인의식은 반드시 공식적이거나 물리적인 소유만을 의미하고 있지 않음을 주목할 필요가 있다.

주인의식은 개인과 조직사이의 관계를 형성하고 직원들이 조직변화를 반대하거나 지지하는 등의 결정을 내리는데 영향을 미치며 책임감과 애정, 조직관리, 자기희생, 개별위험의 인지, 변화에 대한 열정, 동기, 시민의식이 발달한다(Pierce, O'driscoll & Coghlan, 2004).

Pierce et al.(2003)은 심리적 주인의식을 개인의 소유 대상이나 대상의 각각이 나의 것인 것처럼 느끼는 상태를 말한다고 정의하였으며, 이들이 제시한 개념을 좀 더 구체적으로 살펴보면, 다음과 같은 독특한 특성을 가지고 있음을 알 수 있다.

첫째, 소유감은 그 자체로 나의 또는 나의 것 그리고 우리의 것과 공통적으로 관련된 의미와 감정을 내포하고 있다. 즉, 심리적 주인의식은 내가 느끼는 바가 나의 것인지에 대한 질문에 대답을 해주고 그 개념의 핵심은 특정한 대상을 향한 소유감임을 알 수 있다.

둘째, 심리적 주인의식은 그것이 물질적이든 비물질적이든 상관없이 개

인과 대상물 객체 간의 관계가 포함되어 있다. 여기서 대상물은 자아와 밀접한 관계를 가지는 것으로 경험한 것이고, 확장된 자아의 한 부분이 되는 것이다(Belk, 1988).

셋째, 심리적 주인의식의 상태는 인지적 및 감정적 요인이 함께 들어있다는 것이다. 즉, 감정적 요인 뿐 아니라 지성적 지각을 통해 개인이 알게 되는 조건인 인지적 요인도 있다는 것이며, 이 같은 인지적 상태는 감정적, 정서적인 느낌과 결합됨으로서 소유감은 각각 유쾌한 감정이 되고 유능감과 능력감이 함께 수반된다는 것이다(문유호, 2014).

본 연구에서는 심리적 주인의식은 대상의 상태와 관련 없이 자신의 내면의 결정에 따라 발생하는 강한 소유감이라고 정의 한다.

2. 심리적 주인의식의 구성요인

Pierce et al.,(1991)은 심리적 주인의식의 구성요인으로 효능감(efficacy), 자아정체성(self-identity), 소속감(having a place)의 세 가지를 제시하였다. 고병기(2017)는 자기효능 동기, 자기정체성 욕구, 자기이해, 타인에 대한 자기정체성의 표현, 자아정체성의 지속적인 유지, 소속 욕구, 자극 욕구 등으로 구분 하였고, 조익점(2017)은 자기효과성, 영역권, 자기정체성, 소속감, 책임감으로 구성요인으로 분류 하였다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 기업의 상황을 감안하여 조익점이 제시한 다섯 가지 요인 중에서 자기정체성, 소속감, 책임감의 세 가지를 심리적 주인의식의 하위 구성요인으로 구성하였다.

1) 자기정체성

자기정체성(self-identity)은 개인의 자아 개념을 구성하는 것으로 소속감과 더불어 심리적 구성요소로서 소유권의 범주에 포함될 수 있지만 소속감을 갖는 것과는 별개의 개념으로 인식된다. 또한, 자기정체성은 사회정체성과 함께 자아개념을 구성하는 중요한 부분으로 인식되어 왔으며, 연구자들은 사람들이 가지고 있는 것들이 왕왕 그 자신들과 동일시하는 상징으로서의 역할을 한다는 점을 주목해왔으며 소속감을 갖는 것과 관련되어 있으나 서로 별개의 개념이다(Avey et al. 2009).

본 연구에서는 자기정체성을 자아개념을 구성하는 것으로 자신들이 조직, 미션, 목표와 같은 유·무형의 소유물간의 상호작용을 통해 자신을 발견하고 자신이 유일한 개인적인 존재라는 것을 인식하는 것이라고 한다.

2) 소속감

소속감(having a place)은 장소나 대상에 대해 개인이 느끼는 가장 절실한 욕구가운데 하나로 간주되는데, 이는 장소나 대상에 대한 단순한 물질적 욕구를 넘어선 근본적 욕구에 해당된다. 사람들이 조직에서 주인처럼 느낄 때는 사회정서적인 측면에서 볼 때 그들의 소속욕구가 장소를 가짐으로서 충족되었을 때이다. 직장에 소속되고자 하는 욕구는 특정한 업무나, 동료, 부서, 조직 또는 업계에 의해서 충족될 수 있다(Avey et al. 2009). 특히, 조직에서 공간에 대한 소유(having a place)는 조직구성원이 집이나 개인의 공간과 같이 느끼게 하며, 이를 통해 조직에 대한 소속감이 만들어진다(김동철, 2012).

본 연구에서는 소속감을 자신이 소속된 조직에 대하여 심리적으로 주인

처럼 느끼는 감정 또는 업무나, 동료, 부서 등에 대하여 소속되고자 하는 욕구나 느낌이라고 한다.

3) 책임감

책임감(accountability)이란 비즈니스나 공공정책의 영역에서 반드시 지켜야 할 보편적인 개념으로 정립되어 있으며, 개인의 타인에 대한 믿음, 감정 그리고 행위를 정당화기를 요구하는 사람들의 함축적이거나 명백한 기대감이다(Lerner & Tetlock, 1999). 책임은 본질적으로 타인에게 책임을 물을 수 있는 권한, 개개인 자신이 책임을 져야하는 기대라고 하는 두 개의 작용을 통해서 심리적 주인의식의 구성요소로 간주되며, 남에게 책임을 묻고 자기 자신 또한 책임을 지는 것을 당연하게 여기는 것이다(곽중우, 2013).

본 연구에서는 책임감을 자기가 속한 조직에서 맡아서 해야 할 임무나 의무를 중히 여기는 마음으로 타인에 대한 믿음과 감정 그리고 행위를 정당화하기를 요구하는 사람들의 기대감이라고 한다.

제 3 절 리더-구성원 교환관계(LMX)

1. LMX의 개념

리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange, LMX)이론은 기존의 리더십이 일방적이고 리더와 구성원 간에 동일한 관계가 이루어진다는 가정에 대한 비판에서 시작된 것으로 그 구성원에 따라 달라질 수 있다는 개

념이다. LMX는 리더와 구성원 간에 독특한 유형의 교환관계를 형성한다 (Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

이 이론은 역할형성이론(Role Marking Theory)과 사회적 교환이론 (Social Exchange Theory)에 기반을 두며(Chen & Klimoski, 2003), LMX는 사회적 교환이론을 근간으로 하고 있다.

LMX는 조직행동의 효과성을 설명하고 유지하는 과정으로 조직이나 타인이 주는 경제적 보상에 기초하여 교환관계를 형성하는 특징을 가지고 있다. 하지만 사회적 교환은 상대방으로부터 혜택을 받을 때, 미래 언젠가는 그에 대한 보상을 해야 한다는 의무감을 그 바탕으로 한다(Khazanachi & Masterson, 2011). 즉 LMX는 리더가 각각의 구성원과 같이 발전시키며 유지하는 서로 다른 교환관계를 의미하는 것으로, 한 집단 내에서 다양한 수준의 리더와 구성원간의 관계가 형성되게 되고, 이 관계의 수준에 따라 교환되는 물질적 자원, 정보, 지원의 정도가 다양하게 나타난다(Bauer et al. 2006). 그렇기 때문에 사회적 관계는 서로간의 신뢰가 따르지 않으면 형성될 수 없다.

LMX 이론은 리더와 구성원들 전체와의 관계만을 다루었던 평균적 리더십 형태(Average Leadership Style : 이하 ALS)이론의 한계점을 보완하는 것으로 시작되었으며(Danseareau Graen, & Haga, 1975), ALS이론은 모든 조직구성원이 리더에 대해 동일한 형태의 인식과 반응을 보이고 리더는 모든 조직구성원을 동일하게 인식한다는 것에 대해 원론적인 수준을 넘어서지 못하고 있다는 비판적인 시각에 의해 출발하였다. 이러한 한계를 극복하기 위해 수직적 쌍대 연결(VDL:Vertical Dyad Linkage: 이하 VDL)이론이 ALS에 이어 많은 관심을 받아 왔다. 또한 수직적 쌍대 연결이론은 ALS이론과 구성원간의 개별적인 관계를 중시하는 것과 차이를 두고 있으며, 리더가 조직 내 구성원들에게 차별적인 행동을 할 때 구성원이 성과를

높일 수 있다는 것이다.

LMX는 리더나 구성원이 한쪽의 특성이나 행동을 원인 또는 결과변수로 살펴보는 이론이 아닌 리더와 구성원이 가지는 관계 그 자체를 변수로서 살펴보고자 시작된 이론이다. 이러한 리더와 구성원 간의 역할 형성단계의 특성에 관해 Dienesch & Liden(1986)는 4단계에 걸쳐서 LMX의 질이 형성된다고 하였다. 첫 번째 상호작용 단계의 역할수행 단계는 구성원이 그룹에 합류하는 시기로 리더는 구 해당 구성원의 능력을 평가하고 조직 내 장래의 위치를 추정하게 된다. 이때 리더와 구성원이 각기 독특한 신체적 특징, 태도, 능력, 성격, 배경 등을 가지고 개인적인 상호작용에 영향을 주고 이후의 단계에도 영향을 주게 된다. 리더는 새로운 구성원에게 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회를 부여하여 리더는 그 역할수행능력을 통해 평가를 수행할 수 있게 된다. 두 번째 단계에서는 협상과 신뢰구축단계이다. 이 단계는 역할이나 과업을 시험적으로 협상하여 리더는 역할이나 과업의 협상을 통해 구성원의 능력이나 태도를 시험해 보는 것이다. 이 단계는 리더가 구성원의 동화과정을 지켜보고 평가하면서 리더-구성원 간의 향후 친밀성을 나타내는 LMX가 정해지는 시기이다. 리더와 구성원 간의 신뢰가 구축되지 않으면 구성원이 성과 기대치를 달성하여도 리더와 구성원은 다시 역할수행단계로 되돌아갈 가능성이 높다. 세 번째 단계는 역할적응 단계로 리더와 구성원 간에 교환의 성과에서만 이루어지는 것이 아니라 정서적인 유대감이 포함되며, 리더와 구성원 간에 애정, 충성과 지원, 업무와 관련된 기여 및 의무, 전문성에 대한 존중과 신뢰감 등을 바라게 된다. 마지막 단계에서는 리더가 조직구성원의 행동에 인식을 하게 되며 결국 이와 같은 단계를 거쳐 리더-구성원간의 교환관계의 질이 결정된다. 결과적으로 리더와 높은 질의 교환관계가 만들어진 구성원 간에는 수준 높은 상호신뢰와 존중, 존경, 호감을 갖게 되면서 리더는 구성원에게 더 많은 권한위임과

과업을 제공하고 지원하면, 구성원은 더 높은 직무몰입과 직무성과를 보임으로 리더와 깊은 교환관계를 형성하게 된다. 이는 초기 상호작용 단계를 제외한 두 번째 단계에서부터 구성원의 성과가 리더와 구성원 간 관계의 특성에 영향을 미치게 된다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서 LMX를 리더와 구성원간의 상호 신뢰를 바탕으로 다양한 관계를 맺음으로써 형성하게 되는 리더와 구성원 간의 교환관계라고 정의한다.

2. LMX의 선행연구 및 발전모델

LMX의 선행요인은 LMX의 질적 결정요인으로 Dienesch & Liden(1986)은 구성원의 역량이나 업무성과와 같은 단일요소가 영향을 미치기 보다는 여러 요소가 복합적으로 영향을 미치며, 요인들은 각각이 서로 영향을 미친다고 주장하였다.

Dansereau et al.(1975)는 1970년대의 주요 이론이었던 특성이론, 행동주의적 접근, 경로-목표이론 등을 연구하였다. 그 후 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정된 이론인 평균적 리더십 모형에 대해 연구가 되었으며, 이 리더십유형에서 리더와 구성원간의 상호 영향력 행사 중심점을 두고 그 과정 속에서 효율적인 리더십을 찾기 위해 LMX이론이 제기되었다. Graen & UHL-Bien(1995)에 따르면 ALS의 문제점을 극복하기 위해 리더와 구성원간의 관계가 한명이 리더가 각각의 구성원들과 일대일의 관계를 구성하는 수직쌍 연계이론(VDL)이 제시되었고, 그 후 VDL의 관계에서 리더와 구성원간의 관계의 질(LMX)을 중요시 하는 단계로 발전하였다. 현재의 조직 내에서도 리더의 리더십은 상황에 따라 다르게 발휘되고 있으며, 그것을 바라보고 있는 구성원의 반응도 제각각으로 나타나기 때문에

LMX의 질을 강조하는 것은 바람직한 것이다.

Blau(1964)는 조직 내 구성원의 행동은 상호적 관계의 결과에 의하여 결정되고, 실질적인 보상 및 이해관계를 통하여 구성원의 행동을 조정할 수 있다고 하였다. 조직 내 리더나 부하직원은 모두 각기 다른 가치, 성격, 태도, 감정 등을 가지며 관계 맺기 때문에 리더-부하 간의 쌍방적인 상호관계의 결과가 모두 동일하지 않고 상호관계의 결과에 의해 만들어지는 LMX의 질은 구성원의 직무태도 및 행동에 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

LMX이론은 시간이 경과함에 따라 높은 수준의 교환관계를 가지는 내집단과 낮은 수준의 교환관계를 가지는 외집단들로 나뉘게 되는데 내집단은 주어진 일에 더 흥미를 느끼며, 도전적이고, 업무에 대해 더 자율적이며, 더 좋은 업무환경을 제공받게 된다. 초기 상호작용 단계를 제외한 두 번째 단계에서부터 구성원의 성과가 리더와 구성원 간 관계의 특성에 영향을 미치게 된다고 볼 수 있다. 외집단에 비하여 상사에게 상대적으로 더 많은 주목과 인정을 받는 동시에 상사와 집단에 더 많은 몰입과 충성을 하고 있는 것으로 리더와 좋은 관계를 유지 하는 내집단들에 있어 리더와 구성원의 교환관계는 상호적인 영향, 계약 외적인 행동의 교환, 상호신뢰, 존경과 호감 그리고 공동운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적 관계로 묘사된다(Duchon, Graen, & Taber, 1986). 반면 외집단들은 리더를 방관자로 규정하고 리더와 구성원의 관계를 일방적인 하향적 영향력, 역할 규정적 관계, 구성원에 대한 공식적 권한의 행사 등으로 지각하게 되며 리더와 외집단들 간의 관계에서는 공식적인 업무관계를 넘어 물질적, 비물질적 교환을 포함하는 포괄적인 교환이 이루어진다(Li, Sanders, & Frenkel, 2012). 따라서 차별적 관계를 통해 리더는 그 집단의 목표를 효율적으로 성취해 나가며, 내집단에 속하는 구성원들은 리더로부터 다양한 자원을 제공받기 때문

에 외집단들에 비해 높은 성과를 창출 할 가능성이 높다(Yuan & Jian, 2012).

Graen & Uhl-Bien(1995)는 LMX 이론에 대한 연구의 발전과정을 4단계로 제시하고 있다. LMX이론의 발전과정을 단계별로 주요특징에 대해 살펴보면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> LMX이론의 발전과정

단계	이론	연구내용	연구대상
1단계	VDL (vertical Dyad Linkage)	과업단위의 쌍 (Dyad with work unit)	리더와 구성원간의 차별화된 관계
2단계	LMX (Leader Member Exchange)	리더-구성원의 쌍 (Leader-member)	리더와 구성원간의 교환관계와 조직의 성과
3단계	LM (Leadership-Making)	리더-구성원의 쌍 (Leader-member)	리더와 구성원간의 시간적 흐름에 따른 관계구축 및 정례화
4단계	TCN (Team-making Competence Network)	쌍 집단으로서의 공동체(Collective as Aggregations of Dyad)	연결망과 같은 집합적인 양자 관계들의 통합

*자료 : Graen & Uhl-Bien(1995)

제 4 절 조직성과

조직성과의 3가지 변수를 직무열의, 조직동일시, 조직시민행동으로 정리하였는데 조직성과의 개념을 심리적 요인의 변인과 연결시키면서 구성원들

의 행동변화가 가장 큰 성과요인으로 인식하여 조직긍정행동의 결과로써 정리하고자 한다.

1. 직무열의

직무열의(job engagement)는 자신의 역할에 대하여 자신의 모든 것을 투입하는 태도 및 직무수행에 자신의 인지적, 감정적, 육체적 조건을 능동적으로 수용하는 것이다. 인지적 조건이란 조직, 리더, 근무조건에 대한 종업원의 믿음을 말하며, 감정적이란 조직과 리더에 대한 긍정적 또는 부정적 태도로 설명하고, 임무를 수행하기 위한 물리적 행위를 육체적 조건으로 제시하였다(Kahn, 1990).

직무열의(job engagement)에 대한 개념은 세 가지의 관점에서 설명되고 있다. 첫째, 직무열의는 조직구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 육체적, 인지적, 정서적 그리고 정신적인 에너지를 투입하는 것이며, 조직구성원이 직무성과에 주의를 기울이고 집중할 때 또는 직무역할에 완전히 몰입했을 때 직무열의의 심리상태를 경험하게 된다고 하였다. 개인의 직무경험이 어떻게 직무열의에 영향을 미치는지에 대해 개인 수준의 심리 상태에 초점을 맞추었으며, 직무담당자가 높은 직무열의를 갖기 위해서는 직무에 대한 의미성, 안정성, 가용성의 심리 상태를 경험해야 한다는 것이다(Kahn, 1990).

둘째, 직무로 인한 탈진(job burnout)에 반대되는 개념이다. 직무열의가 높은 구성원은 직무로 인한 스트레스 대신에 자신의 직무에 높은 에너지를 가지고 집중할 수 있다(Maslach & Leiter, 1997). 직무열의를 구성하는 에너지는 직무소진의 하위개념 중 고갈에, 직무열의 중 몰입은 직무소진을 구성하는 냉소에, 효능은 무능감에 각각 대비되는 개념이다. 직무소진과 대

조되는 개념으로 직무열의는 하위 개념마다 일일이 직무소진과 완전히 대비되지는 않지만 직무소진과 반대되는 개념으로 업무에 대하여 긍정적이고 정력적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐이며, 작업과 관련된 긍정적이고 성취적인마음의 상태를 말하는 것으로 활력, 헌신, 몰두 등 세 가지 하위요소로 구성된다(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). 활력은 일하는 동안의 높은 에너지 수준과 정신적인 회복력을 가지며 자신의 일에 노력을 투입하려는 의지와 어려움에 직면했을 때에도 굴하지 않고 인내하는 것을 의미한다. 헌신은 자신의 일에 적극적으로 참여함으로써 일에 대한 의미와 열정 그리고 자부심을 가지며 도전하는 것을 뜻하며, 몰두는 자신의 직무에 완전히 집중함으로써 직무를 수행하는데 있어서 시간 가는 줄도 모르게 깊게 몰입된 상태로 일에서 자신을 분리하여 생각하기 어려운 정도를 말한다(Schaufeli & Bakker, 2004).

셋째, 최근 긍정심리학의 출현으로 산업 및 조직심리학과 조직행동 분야에서 긍정성이 강조되고 있다. 이와 더불어 과거에는 조직행동분야에서 직무소진이라는 부정적인 측면에 초점을 두어 이를 줄이려는데 관심을 가졌던 반면, 최근에는 긍정적인 측면인 구성원의 직무열의에 대한 개념과 중요성에 대해 관심이 증가하고 있다(Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). 연구자들은 조직에 대한 부정적인 접근에서 벗어나 긍정적인 측면에 초점을 두고 조직행동을 이해하려는 노력을 하고 있다(Seligman, 2002). 그 결과 조직에 긍정적인 결과 및 성과를 증대시키는데 매우 의미 있는 변수인 직무열의의 선행변수와 결과변수에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다.

최근 들어 심리학에 새로운 트렌드로 제시된 긍정 심리학의 영향을 반영하는 개념으로서 직무열의는 Schaufeli et al. (2002)이 직무열의를 측정하는 척도를 개발한 이후 그 연구가 가속화 되고 있다. 직무열의에 대한 연

구들은 크게 직무열의를 결과변수로 보아 이를 예측하는 선행 변수를 규명하는 연구들과 직무열의를 예측변수로 보아 직무열의가 가져오는 결과를 검토하는 연구들로 구분된다.

또한 자신의 역할에 대하여 자신의 모든 것을 투입하는 태도 및 직무수행에 자신의 인지적, 감정적, 육체적 조건을 능동적으로 수용하는 것을 직무열의라고 하며, 인지적 조건이란 조직, 리더, 근무조건에 대한 종업원의 믿음을 말하며, 감정적이란 조직과 리더에 대한 긍정적 또는 부정적 태도로 설명하고, 임무를 수행하기 위한 물리적 행위를 육체적 조건으로 제시하였다(김남균, 2017). 구성원들이 직무 목표를 달성하는데 작용하는 기술의 습득, 업무의 중요성, 업무의 자율성 등과 같은 직무자원은 직무소진을 감소시키고 직무열의를 증가 시킨다(Hakanen et al. 2008).

직무열의는 인지적 측면뿐만 아니라 정서적, 행동적 측면도 포함하고 있기 때문에 직무몰입의 선행요인으로 볼 수도 있다(Rich, Lepine, & Crawford, 2010). 몰입은 종업원의 행동 과정에서의 경험하는 느낌으로 정의되며, 자신과 환경의 차이를 느끼지 못하는 상태를 의미한다(Csikszentmihalyi, 1975). 몰두는 특히 업무 영역에서 일어나는 상태로서 일에 집중하는 것이 지속되는 상태인 반면 몰입은 삶의 전 영역에서 일어날 수 있으며 행동과정에서 집중된 상태에서 나아가 찰나와 같은 최고조의 상태를 경험하는 것이다(Schaufeli et al. 2006). 비록 직무열의와 몰입이 모두 자기 몰입이라는 공통점을 가지지만, 직무열의는 직무 수행 시 자신의 행동을 인지할 수 있는 반면, 몰입은 삶의 전 영역에서 일어나면서 자신의 행동을 인지하지 못한다는 점에서 차이가 있다(Rich et al. 2010). 직무열의는 직무를 수행하는 과정에서 종업원들이 자신을 얼마나 집중시키느냐를 의미한다. 특히 직무열의는 인지적 측면뿐만 아니라 정서적, 행동적 측면도 포함하고 있기 때문에 직무몰입의 선행요인으로도 볼 수도 있다(Rich,

Lepine, & Crawford, 2010).

최근에 산업 및 조직심리학 그리고 조직행동분야에서 직무열의에 관한 관심이 증가하고 있으며 이와 관련된 연구가 진행되고 있지만, 아직까지 직무열의에 관한 연구는 직무소진에 비해 실증적으로 연구가 미흡하며 연구자들 간에 개념적인 합의가 이루어지지 않았으며, 또한 선행요인 및 결과변인들에 대한 연구결과가 매우 부족한 실정이다(오아라, 2013).

본 연구에서는 직무열의를 긍정적이고 낙관적인 태도로 자신의 업무 향상을 이끌어 내는 성취의욕의 발현으로 정의 한다.

2. 조직동일시

조직동일시란 특정조직의 구성원으로서 조직이나 자신이 속한 그룹의 정체성과 정체성의 인지적, 심리적 일체화의 과정으로 조직 구성원들은 조직의 가치나 규범에 모순되지 않는 태도와 행동을 보이며 개인이 조직에 대해 심리적인 애착을 갖게 되는 가장 중요한 요인은 동일시이다(오현아, 2017).

Edwards(2005)의 조직동일시에 대한 개념적, 조작적 연구에 따르면, 연구자들은 실증주의 접근, 의사소통/담론관점, 사회 정체성 이론 접근 등의 다양한 관점에서 조직동일시를 개념화해 접근했다. Ashforth & Mael(1989)은 사회 정체성이론 관점에서 조직동일시를 정의하고 조직동일시의 특징들을 묘사했다.

조직동일시는 조직 내 근본 구성 요인으로서 구성원들의 인식, 태도 및 행동을 설명하는데 중요한 역할을 한다(Ashfoth & Mael, 1989). 사람들은 자신과 다른 사람들을 특정한 집단의 구성원으로 분류하려고 하는데, 분류된 집단은 자신의 존재를 규정하고 동시에 외부에 드러내려는 기능을 수행

하며, 이 집단 구성원들은 집단의 행동양식과 규범체계를 받아들이고 따르게 된다(지원구, 2017).

자세히 살펴보면, Brown(1969)은 조직동일시를 ‘개인과 조직 사이에서 특정한 관계로 형성된 자기 정의적 반응’이라고 정의하고, 조직동일시를 측정할 때 조직 매력, 조직과 개인의 목표 일치, 충성, 조직 구성원임을 표명 등 네 가지 측면의 관여를 포함해야 한다고 주장했다.

Patchen(1970)은 조직동일시를 공유된 특성 인식, 연대감, 조직 지원 등의 세 가지 현상을 포함하는 개념으로 정의했다. 그리고 공유된 특성 인식을 자기와 타인 사이의 유사성 인식에 기초한 인지과정으로, 연대감을 소속감, 일체감, 집단 일원이라는 느낌, 자기명명으로, 조직 지원을 조직 보호, 조직을 향한 충성으로 각각 세부적으로 정의했다. Lee(1971)는 조직동일시가 소속감, 충성, 공유된 특성 등을 포함한다고 말했다. 그의 주장에 따르면, 소속감은 조직에서 다른 사람들과 공유한 공통 목표로부터 발생할 수도 있고, 직원이 조직 내 자신의 역할이 자신의 욕구를 충족시키는데 중요하다고 느낄 때 그 결과로도 발생할 수 있다. 그리고 조직을 지지하거나 방어하는 태도, 자세와 관련된 충성심은 조직 목표를 지지, 조직 근무에 대한 자부심, 조직을 외부자로부터 보호 등을 포함한다. 또 공유된 특성은 개인과 조직 내 다른 사람들 사이의 질적 유사성을 내포한다. Dutton et al. (1994)은 조직 동일시를 구성원이 본인이 생각하기에 조직을 정의하는 유사한 특성으로 스스로를 정의하는 정도라고 정의했다. 그리고 조직 구성원으로서의 정체성이 다른 정체성보다 더 중요하고 자기 개념은 본인이 생각하기에 조직을 한 개의 사회적 집단으로 정의하는 유사한 특성을 많이 갖는다고 주장했다. Rousseau(1998)는 동일시를 개인이 스스로를 전체의 일부로 인식하는 심리적인 상태로 조직 동일시를 개인들이 스스로를 한 개의 큰 조직의 일부로 인식하는 것으로 정의했다. 또한 조직에서 개인들은 자

신의 역할에서 기대하는 작업을 수행하는 상황에서 실마리를 얻고 이를 통해서 개인과 조직 사이의 공유 이익을 인식하게 되고 상위 목표를 향해서 일하면서 자신을 조직의 구성원으로 알기 시작한다. 여기서 지각된 공유 이익을 상황 동일시라고 하고 개인이 지속되는 인지 도식이 존재하는 조직과 관계를 만드는 것을 심층 구조 동일시라고 한다. 상황 동일시는 빨리 형성되고 사라질 수 있는 반면에 심층 구조 동일시는 오래 지속되고 개인에게 큰 영향을 미친다. Van Dick et al.(2004)은 조직동일시가 감정 요인, 인지 요인, 평가 요인, 행동 요인 등의 네 가지 하위 요인으로 구성된다고 주장했다.

Ashforth, Harrison, & Corley(2008)는 개인이 자신이 일하는 조직의 구성원으로써 자기 자신을 정의하는 것으로 조직 동일시를 정의 하였다. 이수연(2014)은 현지채용인의 절차공정성이 직무만족과 조직동일시에 미치는 영향 연구에서 절차공정성이 조직동일시의 관계에서 유의한 정(+)의 관계가 있음이 확인되었고, 지원구(2017)의 조직구성원들의 지각된 CSR이 조직동일시에 미치는 영향 연구를 통해 구성원들이 인식하는 일의 의미와 조직동일시 사이의 관계를 분석한 결과 구성원들이 인식하는 일의 의미는 조직동일시에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이종려·조영호(2003)는 직업무용단의 내부마케팅이 단원 조직동일시에 미치는 영향에 대한 연구에서 직무특성 하위요인 모두 조직동일시에 영향을 미치고 있는 것으로 나타난바 있다.

이상의 조직동일시에 대한 정의를 정리한 내용은 <표 2-5>와 같다.

본 연구에서는 조직동일시를 자신과 조직 간에 구별 없는 동질의식을 바탕으로 일체감을 느끼는 심리상태로 정의한다.

<표 2-5> 조직동일시에 대한 학자들의 정리

연구자	정의
Ashforth & Mael(1989)	조직과 구성원 자신이 일치되고 인식하는 정도, 또는 조직에 대한 소속감 정도
Mael & Ashforth(1992)	조직구성원들이 자신과 조직을 분리시키지 않고 일치시키는 것으로, 조직의 장점과 단점뿐만 아니라 조직의 성공과 실패까지도 공유하여 공동운명체로 인식하는 것
Dutton, Dukerich & Harquail(1994)	한 개인이 스스로 인식하는 정의가 자신이 속한 조직의 정체성과 같은 속성을 지닐 때 이를 통합하는 과정
Ashforth, Harrison & Corley(2008)	개인이 본인이 속한 구성원으로서의 관점에서 자신을 정의하는 정도

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리

3. 조직시민행동

조직시민행동에 관한 연구에 앞서 먼저 조직이란 무엇인지에 대해서 선행연구에서 언급한 조직에 대해서 먼저 그 의미를 파악하고자 한다. 조직이란 어떤 기능을 수행하도록 협동하는 체계를 의미한다. 그래서 조직은 기능을 효과적으로 수행하기 위하여 조직구성원들 사이에 적절한 역할과 권한의 분배 등을 이루고 있다. 하지만 아무리 그 역할을 분명히 정의하고, 권한을 적절하게 분배한다고 하더라도 효율적으로 조직이 그 기능을 잘 수행하지 못하는 경우가 있다. 즉, 표면적인 역할의 배분과 권한의 분배가 항상 조직의 효과성을 보장한다고는 할 수 없는 것이다. 따라서 공식적인 역

할이나 협력체계가 잘 수행되도록 하기 위해서 조직구성원 사이에서 서로 협력하고, 직무기술서 에서 명시한 역할 이외에도 조직의 목표달성을 위해서 조직구성원들이 자발적으로 다양한 활동을 수행할 수 있는 부분이 중요하다는 문제의식이 제기되고 있다(김지한, 2009).

Organ(1990)은 조직시민행동을 공식적인 보상체계에 의해 보상되지 않지만 정해진 규정이상을 수행함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는 행동이라고 소개함으로써 다수의 연구자들의 지속적인 연구를 통해 개념적으로 발전해 왔다. 이러한 조직시민행동의 개념에 관한 정의를 살펴보면 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 조직시민행동의 개념에 관한 학자들의 정의

연구자	개념
Smith, Organ & Near(1983)	조직에서 유효유와 같은 중요한 행동으로 반드시 요구되는 행동은 아니지만 조직에 도움이 되는 행동
Organ(1990)	공식적인 보상체계에 의해 보상되지 않지만 정해진 규정 이상을 준수함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는데 기여하는 행동
Muchinsky(2004)	자신의 직무에서 요구되는 의무 이상의 행동으로 조직의 전반적인 복리에 기여하는 행동
이희자(1998)	조직 내에서 구성원에게 공식적으로 요구된 업무는 아니지만 조직의 성과에 기여하기 위해 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동
전수진(2009)	조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입장에서 보면 조직의 발전을 위해 바람직한 행동

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리

조직시민행동은 자신이 속한 동료들 기꺼이 돕는 행동, 규정 외의 업무에 대한 자발적인 수행, 조직 내 다른 동료들과 비이성적 논쟁의 삼가는 행동 등을 예로 들 수 있고, 이러한 조직시민행동은 의무가 아니라 개인의 자유재량권이며 공식적인 보상체계에 의해 보상되지는 않으나 조직의 유효성을 증진시키는 행위가 되는 것이다. 조직이 성공적이고 효과적으로 운영되기 위해서는 조직구성원들의 자발적인 협동행위인 조직시민행동이 필요한데, 이는 조직을 위하여 가치를 제공해주는 행동으로써 오늘날 조직운영에 있어 필수적인 행동이라고 할 수 있다(김호균, 2007).

조직시민행동은 다음과 같은 특성을 지니고 있다. 첫 번째, 조직시민행동은 조직구성원의 자유재량 행동이다. 즉, 조직시민행동은 조직과 조직구성원과의 계약에 따라 직무기술서상에 명시되어 의무적으로 해야 할 강요된 역할은 아니나, 조직구성원이 전적으로 직무기술서상의 역할 이상을 스스로 선택한 자발적인 행동을 의미한다. 이는 주어진 공식적 업무 이외의 업무에 대한 자발적 자유재량 행동인 것이다. 두 번째, 조직시민행동에 대하여 조직의 보상체계에 의해 공식적으로 또는 직접적으로 보상하지도 처벌하지도 않는다. 따라서 조직구성원이 승진이나 임금 상승과 같은 직접적인 보상을 기대하고 행하는 의도적인 행동은 조직시민행동이 아니다. 세 번째, 조직시민행동은 총체적으로 조직 유효성에 긍정적으로 기여하는 행동이다. 조직시민행동의 결과 동료들과의 유대, 갈등 방지 등 간접적인 효과를 통하여 조직 전체의 효과에 기여하게 되는 것이다(정학범·김재구, 2010).

본 연구에서는 조직시민행동을 조직구성원들이 공식적으로 해야 할 의무도 아니고 공식적인 보상도 없지만 자신이 속한 조직이 효과적인 기능을 하는데 기여하는 구성원 개인의 자발적인 자유재량행동이라고 정의한다.

제 5 절 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 및 조직성과 간의 관계

1. 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식

Avey, Avolio, Crossley & Luthans(2009)는 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식간의 영향 연구에서 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 주고 있음을 검증하였으며, 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식간의 관계에 대한 연구에서 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 정(+)적인 상관관계를 가지며 유의미한 영향을 주고 있음을 검증하였다. 김동철(2012)은 진성(정직한)리더십의 특성이 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 연구에서 진성(정직한)리더십이 직무열의, 조직동일시, 조직시민행동에 미치는 영향을 심리적 주인의식이 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 진성(정직한)리더십은 투명성, 균형된 프로세스 등의 특성을 바탕으로 조직구성원에 대한 임파워먼트를 촉진한다(Illies et al. 2005). 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식의 소속감에 긍정적인 영향을 미친다. 소속감은 공간이나 사물에 대한 애착을 통해 형성되나, 직무, 작업집단과 조직에 대해 조직구성원이 느끼는 소속감에 의해서 확대되고 충족된다(Pierce et al. 1991). 또한 진성(정직한)리더십은 투명성을 바탕으로 적극적인 정보공유를 통해 조직구성원들과의 신뢰를 구축하며, 균형된 프로세스를 통해 의사결정에서 모든 적절한 자료들을 객관적으로 분석하고 조직구성원들로부터 의견을 구하는 등 조직구성원의 적극적 참여를 장려함으로써 조직구성원의 심리적 주인의식을 고양한다(Walumbwa et al. 2008, 2010). 진성(정직한)리더십은 조직의 긍정적이고 도덕적 분위기의

확산을 통해 리더가 조직구성원들의 긍정적 자기개발을 촉진한다는 점에서 심리적 주인의식을 촉진하고 확산시킨다(Walumbwa et al. 2008).

위의 선행연구에서 보는 바와 같이(Pierce et al. 1991)의 연구와 (Walumbwa et al. 2008)의 연구에서 진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식에 영향을 주고 있음을 검증하였으나 그 외 진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식에 유의미한 관계를 입증할 만한 실증연구가 거의 없고, 국내에서는 찾아 볼 수 가 없다. 다만, 국내연구에서 진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식에 유의미한 영향을 주고 있다는 연구결과(김동철, 2012)를 통하여 볼 때, 심리적 주인의식의 핵심 속성들(자기정체성, 책임감, 소속감)은 진성(정직한)리더십의 특성들과 유사한 특성을 가지고 있으므로 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

2. 심리적 주인의식과 조직성과

심리적 주인의식과 조직성과와의 관계에 대해서 조직성과의 하위구성요인인 직무열의, 조직동일시, 조직시민행동에 대한 선행연구를 살펴보았으며, 그 내용을 보면 다음과 같다.

Pierce et al.(2003)에 따르면 심리적 주인의식은 그 대상에 대한 책임감을 높여주며, 이렇게 높아진 책임감은 규정된 역할 이외의 행동을 자발적으로 취하도록 하는 동기가 된다고 하였다.

장제욱(2012)은 심리적 주인의식이 소유대상과 개인 간의 관계에 의해 형성되기 때문에, 조직변화에 대해 구성원들이 서로 다르게 반응하고 행동한다는 것이다. 따라서 개인과 소유대상 간의 관계가 긴밀하거나 소유대상에 대한 개인의 시간, 에너지, 돈 등의 투자가 많아지면 많아질수록 소유

대상에 대한 심리적 주인의식이 증가한다(Jussila & Puumalainen, 2005). 이러한 심리적 주인의식은 본질적으로 소유와 관련된 결과물인 대상에 대한 긍정적인 태도, 강화된 책임감 등을 불러일으킨다(Furby, 1991). 이는 개인이 느끼는 심리적 주인의식이 구성원들의 일하는 방식이나 태도, 행동 등에 영향을 미친다는 것을 의미한다고 하였다.

김동철(2012)은 심리적 주인의식(자기정체성, 소속감, 책임감)이 사회 지망과 행복에 유의한 영향을 미침과 조직효과성(직무열의, 조직 동일시, OCB)에 정(+)-적인 영향을 미치는 것을 입증하였다.

많은 학자들의 연구를 보면 심리적주인의식이 역할 내 성과에 미치는 영향력이 크다는 것을 이야기하고 있다. 역할 내 성과는 구성원들이 공식적으로 수행해야 하는 업무이자 이를 통해 조직으로부터 보상을 받거나 고용을 유지하기 위해 꼭 필요한 것이라는 점에서 구성원들이 절대로 소홀히 할 수 없는 부분이다. 또한 개인의 공식적인 직무 수행과 관련해서는 상사의 리더십, 개인의 역량 등 다양한 요인들이 영향을 끼치겠지만, 개인이 심리적 주인의식을 경험하게 되면 자신이 맡고 있는 직무에 대한 자신감도 높아지고 직무수행을 통해 얻고자 하는 성과의 크기에 대해서도 생각을 많이 하려고 하기 때문에, 그 만큼 시간과 노력에 대한 책임감도 그 만큼 높아지게 되어 역할 외 성과 창출에 관심을 가지게 된다.

Nuttin(1987)은 주인의식이 그 자체로 기쁨을 준다고 주장하였다. 이러한 논거는 사람들이 다른 사람의 것이라고 인식하는 것보다는 자신의 것이라고 인식하는 것에 대하여 더욱 큰 만족감을 느낀다고 해석할 수 있다(Beggan, 1992). 심리적 주인의식이 있는 사람은 직무와 조직을 보호하고 돌보는 것 이상의 역할을 하려 한다. 왜냐하면 그러한 행동을 통해서 심리적 주인의식을 가진 사람과 소유의 대상 간에는 융합이 이루어진다.

1) 심리적 주인의식과 직무열의

심리적 주인의식이 형성되면 구성원들은 맡은 과업에 대해서 싫증을 내거나 단순한 성과에 집착하지 않고 감정적인 애착을 형성할 수 있기에 심리적 주인의식은 직무 관련 태도 및 행위를 예측하는데 매우 중요한 변수로 작용한다(Pierce, Kostova, & Dirks, 2003). 선행 연구에서도 심리적 주인의식이 높게 형성된 구성원은 이타적 행동을 열심히 하고 보다 적극적으로 조직을 위해 헌신한다고 강조하고 있다. 그러므로 심리적 주인의식이 높은 구성원은 직무열의를 보다 높게 느낄 가능성이 크다. 직무열의가 높은 사람들은 직무로 인한 스트레스를 덜 받고 자신의 직무에 관해 더 높은 에너지를 보유하는데(Maslah, Schuafeli, & Leiter, 2001), 이러한 직무열의를 높이는 선행 요인으로는 심리적인 의미, 심리적 안정성 등의 요인이 손꼽히는데 이들 개념을 아우를 수 있는 심리적 주인의식이 높으면 구성원들의 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 특히, 직무열의에 영향을 주는 요인인 심리적 안정성은 ‘자신을 표현하는데 어려움이 없고 환경적 상황이 자신들의 행동을 받아들여질 수 있는 상태’를 의미한다(Kahn, 1990). 이러한 상태는 심리적 주인의식이 높게 형성된 구성원들이 공유하는 상태와 같기 때문에 심리적 주인의식 역시 직무열의에 직접적으로 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다.

특히, 심리적 주인의식은 구성원들에게 조직에 대한 애착을 불어넣고 자신이 맡은 과업에 대해 적극적인 참여를 유발한다. 그렇기에 다른 사람보다 자신의 업무나 직무에 더 많은 관심을 보이고 보다 새로운 혁신적 성과를 내기 위해 노력한다(정기영·정현우·류태모, 2015). 권상집(2016)은 심리적 주인의식이 형성되면 구성원의 심리적 주인의식은 직무열의에 긍정적인 영향을 미침을 증명하였다.

2) 심리적 주인의식과 조직동일시

심리적 주인의식은 소유의 느낌과 주인의식의 느낌을 연결한 것으로 어떤 대상이 자신의 소유 혹은 그 대상이 확장된 자아의 일부분으로서 대상과 자신의 느낌이 심리적으로 연계되어 있다는 느낌을 기반으로 하는 감정 상태로 정의되며, 이러한 심리적주인의식이 높은 사람은 보다 적극적으로 조직에 기여함으로써 자발적 협력을 이끌어 낼 수 있다(Wilpert, 1991).

이와 같이 심리적 주인의식은 조직에 대한 소유의 개념을 지닌 변수로, 조직과 일체를 이루거나 조직에 소속되어 있음을 지각함으로써 자신이 속한 조직을 통하여 자신에 대한 정의를 내릴 수 있는 심리적 기준이 되는 조직동일시(Ashforth & Mael, 1989)와는 구별되는 변수이며, 개인의 감정 정도에 따라 심리적 주인의식에 대한 정도의 차이가 발생할 수 있다. 즉, 조직동일시와 조직시민행동 등과 같은 자발적 협력행동과의 긍정적 관계는 심리적 주인의식이 높은 사람이 낮은 사람보다 더 강하게 영향을 줄 수 있음을 예상해볼 수 있다.

이와 같은 가정은 선행연구결과를 통해 확인할 수 있는데, 심리적 주인의식이 높은 사람은 자신을 조직의 확장된 자아로 간주함으로써 조직에 대한 동일시 혹은 조직에 대한 일체감이 높기 때문에 조직의 목표 달성을 위해 보다 적극적으로 헌신하고자 하는 경향이 높다(배성현·김영진·김미선, 2010; Vande Walle, Van Dyne & Kostova, 1995)는 연구결과가 있으며, Dirks et al.(1996)의 연구에서도 심리적 주인의식이 조직에 적극적인 참여를 유발하는 요인이 된다는 결과를 제시하였다.

3) 심리적 주인의식과 조직시민행동

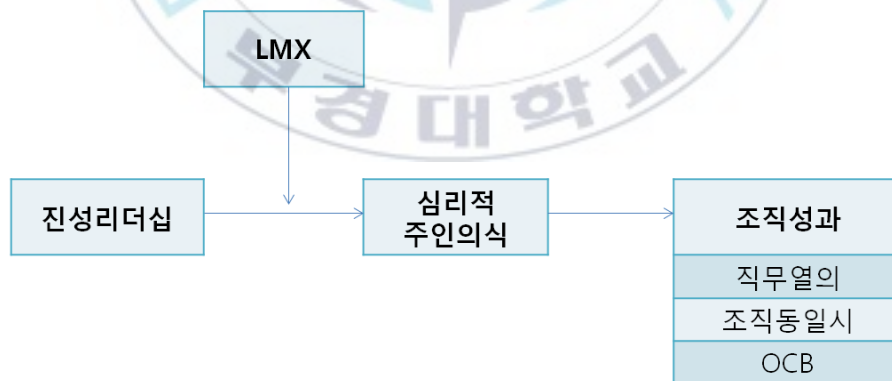
Druskat & Kubzansky(1995)는 심리적 주인의식과 조직시민행동이 연관될 수 있다는 실마리를 제시한다. 그들은 소유의 감정이 지각된 책임감과 조직을 위해 어려움을 감내 할 수 있는 감정을 수반 한다고 했으며 이러한 책임감이 조직의 대의명분을 진척시키기 위해 시간과 정열을 투자 할 수 있게 하고 조직시민행동 개인적 희생 목표를 위해 위험을 감수하는 행동 등의 조직 차원의 파생적인 결과물을 낳게 한다는 것이다. 이외에도 여러 선행연구들 중 심리적 주인의식과 조직시민행동과의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 자기정체성 표현수단으로써의 시민행동이라는 의미는 심리적 주인의식의 결과로써 시민행동이라는 개념과 동일하며, 심리적 주인의식과 조직시민행동 사이에는 긍정적인 관계가 성립한다(Vande Walle et al. 1995). 또한 심리적 주인의식은 그 대상에 대한 책임감을 높여주며, 이렇게 높아진 책임감은 규정된 역할 이외의 행동을 자발적으로 취하도록 하는 동기가 된다고 하였다. 조직이 설정한 목표를 달성하기 위해서는 직무기술서에 규정된 역할이외에도 구성원들이 자발적이고 적극적인 행동이 요구되는데, 구성원이 주인의식을 가지게 되면 높아진 책임감을 바탕으로 이러한 규정 이외의 역할 외 행동을 자발적으로 하게 된다는 것이다. 조직시민행동은 이러한 역할 외 행동을 나타내는 개념이라 할 수 있다(곽종우, 2013).

두 조직을 대상으로 한 연구에서 심리적주인의식과 조직시민행동 사이에 유의한 정(+)의 관계가 있음을 보여 주었는데, 동료가 평가한 시민행동과 상급자가 평가한 시민행동 모두 심리적 주인의식이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 선행 연구들을 보면 심리적 주인의식의 표현된 행동이 곧 조직시민행동임을 알 수 있다(조익점, 2017).

제 3 장 실증연구모형 및 가설

제 1 절 실증연구모형

최근에 심리적 주인의식 대한 중요성이 높아지면서 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식, 조직효과 등에 대한 많은 연구가 진행되고 있다. 그러나 아직까지 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 그리고 직무열의, 조직동일시, OCB 등 이러한 조직성과에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구에서는 일반기업을 대상으로 진성리더십, 심리적 주인의식과 조직성과의 관계, 그리고 LMX의 조절효과를 규명하고자 다음과 같은 연구모형을 설계하였다.



<그림 3-1> 연구모형

제 2 절 연구가설 설정

1. 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식에 관한 가설

Walumbwa et al.(2010)는 진성(정직한)리더십과 심리적주인의식간의 영향 연구에서 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 주고 있음을 검증하였으며, Walumbwa et al.(2008)은 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식간의 관계에 대한 연구에서 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 정(+)적인 상관관계를 가지며 유의미한 영향을 주고 있음을 검증하였다. 김동철(2012)은 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 유의미한 영향을 미치는 것을 검증하였으며, 조직구성원들의 긍정적 자기개발을 촉진하는 긍정적분위기의 확산을 통해 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미친다(Walumbwa et al. 2008).

진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향에 대한 구체적인 이론적 논의를 살펴보면 첫째, 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식의 책임감에 영향을 미친다. 리더가 내적 도덕 가치에 따라 행동하는 진성(정직한)리더십의 도덕성은 긍정적 모델링을 통해 조직구성원들에게 영향을 미치며(Walumbwa et al. 2010), 심리적 주인의식의 책임감으로 연결된다. 또한 진성(정직한)리더십은 관계의 투명성, 균형잡힌 정보처리 등의 특성을 바탕으로 조직구성원에 대한 정보공유와 의견수렴 및 탈관료적·수평적 의사결정 유형을 강조함으로써 조직구성원에 대한 임파워먼트를 촉진한다(Illies et al. 2005). 이는 곧 심리적 주인의식의 책임감으로 연결된다.

둘째, 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식의 소속감에 긍정적 영향을 미친다. 일차적으로 소속감은 공간이나 사물의 애착을 통해 형성되나, 직무, 작업집단 및 조직에 대해 조직구성원이 느끼는 소속감에 의해서 확대

되고 충족된다. 진성(정직한)리더십의 자기인식과 관계적 투명성은 리더와 조직구성원 간의 개방적이고 책임감 있는 긍정적 관계를 형성한다(Luthans & Avolio, 2003; Ilies et al. 2005). 또한 진성(정직한)리더십은 관계투명성을 바탕으로 적극적인 정보공유를 통해 조직구성원들과의 신뢰를 구축하며, 균형된 프로세스(balanced processing)를 통해 의사결정에서 모든 적절한 자료들을 객관적으로 분석하고 조직구성원들로부터 의견을 구하는 등 조직구성원의 적극적 참여를 장려함으로써(Walumbwa et al. 2008, 2010), 조직구성원의 심리적 주인의식을 고양한다.

셋째, 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식의 자기정체성을 촉진한다. 진성(정직한)리더십은 높은 수준의 통합된 도덕적 관점의 예시를 보여줌으로써 조직구성원의 보다 깊은 개인적 헌신을 이끌어 내며, 그 과정을 통해 자신의 노력을 더할 때 무엇이 성취될 수 있는지를 깨닫게 함으로써 조직구성원의 자기정체성을 증진시킨다(최항석·이지숙, 2010).

결국 진성(정직한)리더십은 거짓 없는 자아실현의 과정에서 구성원들의 자발적 행동을 유도하고 심리적 주인의식과의 조화로운 관계를 형성할 수 있다. 따라서 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 정(+)의 영향을 예측하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 심리적 주인의식과 조직성과에 관한 가설

심리적 주인의식은 자신이 속한 조직에 대해 일종의 책임감을 만들게 함으로써 조직의 목적과 목표를 위해 재량적인 행동을 한다(Furby 1978). 따라서 심리적 주인의식이 직무성과에 영향을 미칠 것이라 추정하는 것은 자연스럽다. 특히 서비스 산업에서 심리적 주인의식은 직원의 심리에 영향을 미침으로써 기업경영에 중대한 영향을 미치게 된다(Pierce et al. 2003).

심리적 주인의식의 발현은 결과적으로 조직의 긍정심리에 영향을 미치게 되고 직무열의, 조직동일시, 조직시민행동 등의 성과향상으로 이어질 수 있다.

따라서 이러한 관점에서 본 연구에서는 심리적 주인의식이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설들을 제시하였다.

가설2. 심리적 주인의식은 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

가설2-1. 심리적 주인의식은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2. 심리적 주인의식은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3. 심리적 주인의식은 OCB에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 심리적 주인의식 매개효과에 관한 가설

장제욱(2012)은 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 심리적 주인의식이 역할 내 성과, 역할 외 성과에 모두 중요한 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 권상집(2016)은 연구에서 심리적 주인의식이 직무열의에 미치는 임파워링 리더십과의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 윤용보(2015)는 실증결과 분석에서 관리자

의 변혁적 리더십과 직원의 혁신행동 및 조직시민행동의 관계에 있어서 심리적 주인의식의 매개효과를 검증하였다. 백수민·양혜술(2017)은 셀프리더십은 심리적 주인의식을 매개로 직무열의에 정적(+)인 영향을 미침을 검증하였다. 장동인(2015)은 조직후원인식과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과에 관한 연구에서 조직후원인식과 조직시민행동 사이에 심리적 주인의식이 매개하고 있음을 검증하였다.

이와 같이 선행연구에서 보면 심리적 주인의식이 리더십과 조직유효성 및 조직시민행동 간에 매개역할 하는 것을 볼 수 있다. 일반기업조직에서 리더의 심리적 주인의식의 소유는 구성원과의 관계 및 직무와 조직에의 헌신정도가 달라질 수 있을 것으로 예측된다.

따라서 리더의 현장에서의 심리적 주인의식은 진성리더십과 조직성과 간에 매개역할을 할 것으로 예상됨에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 진성(정직한)리더십과 조직성과에 미치는 영향은 심리적 주인의식에 의하여 매개될 것이다.

가설3-1. 진성(정직한)리더십과 직무열의에 미치는 영향은 심리적 주인의식에 의하여 매개될 것이다.

가설3-2. 진성(정직한)리더십과 조직동일시에 미치는 영향은 심리적 주인의식에 의하여 매개될 것이다.

가설3-3. 진성(정직한)리더십과 OCB에 미치는 영향은 심리적 주인의식에 의하여 매개될 것이다.

4. LMX 조절효과 분석에 관한 가설

LMX의 효과와 관련된 선행연구들이 초기에는 리더와 개인의 성격특성

에 관한 것으로 시작되었으나, 이후 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 조직성과변수로 확대되었다. 그리고 직무특성, 조직지원인식, 핵심자기평가 등 상황 변수에 대한 조절효과 연구를 중심으로 확대되고 있다. 특히 Nystrom(1990)은 LMX가 높은 팔로워는 조직 몰입이 높다는 것을 입증하였다. 이처럼 LMX는 조직몰입에 영향을 미친다고 많은 연구자에 의하여 검증되고 있다.

Graen & Uhl-Bien(1995)는 LMX를 조절변수로서 교환관계, 리더·구성원 관점 분석에 관한 연구 필요성을 제안하면서, 리더의 권한위임은 LMX에 정(+)적인 관계를 가진다고 설명하였다. 더불어 LMX는 조직몰입에 간접적 영향을 미치며, LMX를 높게 지각할수록 구성원은 조직몰입, 직무만족이 높다고 하였다. 또한, LMX와 이직 의도는 부(-)적 관계를 가지고 있으며, 양질의 LMX는 상호관계에 신뢰, 정서적 지원, 이득의 수준이 더 높다고 설명하고, LMX가 높으면 높을수록 이직 의도가 낮아진다고 하였다(Gerstner & Day, 1997). 또한 리더와 차상위리더 간의 관계에 있어 리더와 차상위리더의 상향교환관계의 조절효과를 실증한 바 있다(Graen & Cashman, 1975).

진성(정직한)리더십은 리더의 진정성이 리더 구성원 간의 교환관계를 통하여 심리적 주인의식과의 조절효과를 예상할 수 있다. 이는 다양한 선행 연구에서 보는 바와 같이 LMX가 조절변수로서 그 역할을 잘 나타내 주고 있으므로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설4. 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 간의 관계에서 LMX가 조절 역할을 할 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 진성(정직한)리더십

본 연구에서는 진성(정직한)리더십을 리더가 자신의 진실 된 자아인식의 의미를 체득하여 자신과 구성원과의 관계에서 상생의 결과물을 만들어 내는 상호 발전적 관계의 실현을 위한 밀접한 협력관계에 부합한 리더십발휘로 정의한다.

진성(정직한)리더십의 하위구성요인은 자아의식, 관계 투명성, 내적 도덕 가치, 균형된 처리 등 네 개의 요소로 구성한다(Walumbwa et al. 2008).

진성(정직한)리더십의 측정은 Neider & Schriesheim(2011), 최항석·이지숙(2010)의 연구를 토대로 연구자가 일부 수정하여 자아인식 4문항, 관계의 투명성 4문항, 내재화된 도덕관점 3문항, 균형 잡힌 정보처리 4문항 등 총 15문항으로 구성하였으며, 각 차원의 변별력을 더하기 위해 척도는 Likert 7점 척도를 사용하여 '매우 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다'로 측정하였다.

2. 심리적 주인의식

본 연구에서는 심리적 주인의식은 대상의 상태와 관련 없이 자신의 내면의 결정에 따라 발생하는 강한 소유감이라고 정의한다. 심리적 주인의식의 하위구성요인은 자기정체성, 소속감, 책임감으로 구성요인으로 분류 하였다(조익점, 2017).

심리적 주인의식의 측정은 Avey et al.(2009), 김동철(2012)의 연구를 토대로 연구자가 일부 수정하여 책임감 3문항, 소속감 3문항, 자기정체성 3문항 등 총 9문항으로 구성하였으며, 각 차원의 변별력을 더하기 위해 척도

는 Likert 7점 척도를 사용하여 ‘매우 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다’로 측정하였다.

3. 직무열의

본 연구에서는 직무열의는 긍정적이고 낙관적인 태도로 자신의 업무 향상을 이끌어 내는 성취의욕의 발현으로 정의한다. 직무열의의 하위구성요인은 활력, 헌신, 몰두 등 세 가지 하위요소로 구성하였다(Schaufeli et al. 2002))

직무열의에 대한 측정은 Schaufeli et al.(2002), 최영준(2016)의 연구를 토대로 설문문항을 연구자가 일부 수정하여 활력 6문항, 헌신 5문항, 몰두 6문항 등 총 17문항으로 구성하였다. 각 차원의 변별력을 더하기 위해 척도는 Likert 7점 척도를 사용하여 ‘매우 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다’로 측정하였다.

4. 조직동일시

본 연구에서는 조직동일시를 자신과 조직 간에 구별 없는 동질의식을 바탕으로 일체감을 느끼는 심리상태로 정의한다.

조직동일시의 측정은 Mael & Ashforth(1992), 오현아(2017)의 연구를 토대로 설문문항을 연구자가 일부 수정하여 사용하였으며, 총 4문항으로 구성하였다. 각 차원의 변별력을 더하기 위해 척도는 Likert 7점 척도를 사용하여 ‘매우 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다’로 측정하였다.

5. 조직시민행동(OCB)

본 연구에서는 조직시민행동을 조직구성원들이 공식적으로 해야 할 의무도 아니고 공식적인 보상도 없지만 자신이 속한 조직이 효과적인 기능을 하는데 기여하는 구성원 개인의 자발적인 자유재량행동이라고 정의한다.

조직시민행동의 측정은 Coyle-Shapiro et al.(2002), 임현철(2010)의 연구를 토대로 설문문항을 연구자가 일부 수정하여 사용 하였으며, 총 7문항으로 구성하였다. 각 차원의 변별력을 더하기 위해 척도는 Likert 7점 척도를 사용하여 ‘매우 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다’로 측정하였다.

6. 리더-구성원 교환관계(LMX)

본 연구에서 LMX는 Dansereau et al.(1975)이 주장한 것을 바탕으로 리더가 구성원들과 상호작용하여 다양한 수준의 관계를 맺고 관계수준에 따라 차별적으로 형성되는 리더와 구성원 간에 서로 다른 교환관계라고 정의한다.

LMX의 측정은 Graen & Uhl-Bien(1995), 김남균(2017)의 연구를 토대로 설문문항을 연구자가 일부 수정하여 사용 하였으며, 총 7문항으로 구성하였다. 각 차원의 변별력을 더하기 위해 척도는 Likert 7점 척도를 사용하여 ‘매우 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다’로 측정하였다.

제 4 절 설문지의 구성

연구의 분석수준은 개인수준으로, 진성(정직한)리더십에 대한 설문문항은 전국에 있는 기업의 종사자들을 대상으로 리더의 진성(정직한)리더십에 대하여 질문하였으며, 나머지 문항은 본인의 생각을 답하도록 질의하였다.

설문지는 총 67개의 문항으로 구성하였다. 진성(정직한)리더십은 15문항, 심리적 주인의식 9문항, 직무열의 17문항, 조직동일시 4문항, 조직시민행동(OCB) 7문항, 리더-구성원 교환관계(LMX) 7문항, 인구통계적 특성에 관한 8문항으로 구성하였다. 설문지의 세부 구성과 자료원은 <표 3-1>에 정리하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성

변수명	세부내용	문항수	설문지번호	측정변수 선행연구
진성(정직한) 리더십	자아인식	4	1-4	Neider & Schriesheim(2011), 최항석·이지숙(2010)
	관계투명성	4	5-8	
	도덕과점	3	9-11	
	균형잡힌정보	4	12-15	
심리적 주인의식	책임감	3	16-18	Avey et al.(2009) 김동철(2012)
	소속감	3	19-21	
	자기정체성	3	22-24	
직무열의	활력	6	25-30	Schaufeli et al.(2002) 최영준(2016)
	헌신	5	31-35	
	몰두	6	36-41	
조직동일시		4	42-45	Mael & Ashforth(1992) 오현아(2017)
OCB		7	46-52	Coyle-Shapiro et al.(2002) 임현철(2010)
LMX		7	53-59	Graen & Uhl-Bien(1995) 김남균(2017)
인구통계학적 설문		8	60-67	
	합계	67		

제 4 장 실증분석의 결과

제 1 절 조사연구방법

1. 자료수집

본 연구의 목적을 위해 전국에 있는 소·중·대기업에 근무하는 종업원을 조사대상으로 설문조사를 실시하였다. 선행연구를 기초로 마련된 사전조사용 설문지에 대하여는 2017년 7월 20일부터 7월 31일까지 부산·경남지역 기업종사자들을 대상으로 한 응답을 통하여 설문지 구성내용과 용어의 적절성 등이 검토되었다.

본 조사는 2017년 8월 15일부터 9월 10일까지 전국에 있는 소·중·대기업 종사자를 대상으로 온라인 500부와 설문지 300부를 배부하여 온라인 322부를 회수하였고, 설문지는 245부를 회수하였다. 이중, 작성상의 누락이나 오류가 있거나 불성실한 34부를 제외하고 533부를 분석에 사용하였다.

2. 분석방법

본 연구의 일반적 특성을 분석하기 위해서 빈도분석을 실시하였으며, 빈도분석과 신뢰도분석은 SPSS 21.0 통계패키지를 사용하였다. 요인분석은 AMOS 21.0 통계패키지를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 각각의 요인들의 타당성 검증 및 연구모형에 대한 가설 검증은 AMOS 21.0 통계패키지를 사용하였다. 매개효과 및 조절효과 분석을 위해서는 PROCESS

2.15 통계패키지를 사용하였다. 본 연구의 자료 분석 방법은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 본 연구의 자료 분석 방법

구분	분석내용	통계기법
기초 분석	표본의 특성	빈도분석 (frequency analysis)
	측정도구의 신뢰성 검증	신뢰도 분석 (cronbach alpha)
	측정도구의 타당성 검증	확인적 요인분석 (confirmatory factor analysis)
가설 검증	진성리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향력 검증	상관관계분석 (correlation analysis)
	심리적 주인의식이 조직성과에 미치는 영향력 검증	구조모형방정식 (SEM)
	진성리더십이 조직성과에 미치는 영향력에 대한 심리적 주인의식 매개효과 검증	매개분석 (PROCESS)
	진성리더십과 심리적 주인의식 간에 LMX의 조절효과 분석	조절분석 (PROCESS)

3. 표본의 인구 통계적 특성

본 연구의 표본의 인구통계학적 분포 <표 4-2>를 살펴보면 다음과 같다.

성별은 남자가 281명(52.7%), 여자가 252명(47.3%)으로 비슷하게 분포하였으며, 연령은 20대 이하 51명(9.6%), 30대 150명(28.1%), 40대 156명

(29.3%), 50대 157명(29.4%), 60대 이상이 19명(3.6%)로 연령대는 30, 40, 50대에 주로 분포되어 있다.

근속연수는 1-5년 미만 135명(25.3%), 5-10년 미만 105명(19.7%), 10-15년 미만 72명(13.5%), 15-20년 미만 56명(10.5%), 20년 이상 122명(22.9%)로 다양하게 분포되어 있으며, 학력은 고졸이하 88명(16.5%), 전문대졸 113명(21.2%), 대졸 253명(47.5%), 대학원 이상 79명(14.8%)로 대졸 사원이 가장 많은 분포를 이루었다.

직급은 사원급 142명(26.6%), 대리급 118명(22.1%), 과장급 106명(19.9%), 차장급 46명(8.6%), 부장급 47명(8.8%), 임원이상 23명(4.3%), 기타 51명(9.7%)로 다양한 직급에 골고루 분포되어 있으며, 업무구분은 사무·관리직 234명(43.9%)로 가장 많았으며, 영업직 69명(12.9%), 생산직 49명(9.2%), 연구·개발직 28명(5.3%), 전문·기술직 153명(28.7%)로 분포되어 있다.

회사규모는 10인 이하 89명(16.7%), 10-50인 미만 76명(14.3%), 50-100인 미만 71명(13.3%), 100-300인 미만 88명(16.5%), 300-500인 미만 31명(5.8%), 500인 이상 178명(33.4%)으로 분포되어 있으며, 급여수준은 100-200만원 미만 131명(24.6%), 200-300만원 미만 135명(25.3%), 300-400만원 미만 102명(19.1%), 400-500만원 미만 68명(12.8%), 500만원 이상 97명(18.2%)으로 분포되어 있다.

<표 4-2> 인구통계적 특성

구분	빈도	퍼센트(%)	
성별	남자	281	52.7
	여자	252	47.3
28.1연령	20대 이하	51	9.6
	30대	150	28.1
	40대	156	29.3
	50대	157	29.4
	60대 이상	19	3.6
근속연수	1년 미만	43	8.1
	1-5년 미만	135	25.3
	5-10년 미만	105	19.7
	10-15년 미만	72	13.5
	15-20년 미만	56	10.5
	20년 이상	122	22.9
학력	고졸이하	88	16.5
	전문대졸	113	21.2
	대졸	253	47.5
	대학원 이상	79	14.8
직급	사원급	142	26.6
	대리급	118	22.1
	과장급	106	19.9
	차장급	46	8.6
	부장급	47	8.8
	임원 이상	23	4.3
업무구분	기타	51	9.7
	사무·관리직	234	43.9
	영업직	69	12.9
	생산직	49	9.2
	연구·개발직	28	5.3
회사규모	전문·기술직	153	28.7
	10인 이하	89	16.7
	10-50인 미만	76	14.3
	50-100인 미만	71	13.3
	100-300인 미만	88	16.5
	300-500인 미만	31	5.8
급여수준	500인 이상	178	33.4
	100-200만원 미만	131	24.6
	200-300만원 미만	135	25.3
	300-400만원 미만	102	19.1
	400-500만원 미만	68	12.8
500만원 이상	97	18.2	

제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석

1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 측정항목 신뢰성(item reliability)을 분석하였으며, 타당성 검증을 위해 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 분석하였다.

본 연구에서는 항목 간의 내적일관성이 존재하는지를 확인하기 위하여 사용되고 있는 Cronbach's α 계수를 이용해 신뢰성을 측정해 보았다. 일반적으로 Cronbach's α 계수가 .7이상이면 신뢰성은 확보되는 것으로 볼 수 있다(Nunally, 1978). 각각의 모든 요인들의 Cronbach's α 값이 .7이상으로 도출되어 내적일관성이 확보되었다. 다음으로 <표 4-3>과 같이 변수들의 정제를 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시해 보았다. 1차 확인적 요인분석결과 설명력이 0.5이하인 진성리더십의 하위측정 변인인 진도덕3과 조직동일시 하위측정 변인인 동일시2를 제거하였다. 분석 결과, 모델의 적합도 지수에서 측정모델의 자료적합성이 확보된 것으로 나타났다($\chi^2(1620)=4188.20$, $p<.01$, CFI=.92, TLI=.91, RMSEA=.05), 측정 문항의 요인적재량들이 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다(Bentler & Bonett, 1980). 합성신뢰도(composite reliability)값은 .7이상이면 합성신뢰가 확보되며, 평균추출분산(averaged variance extracted) 값은 .5를 초과해야 하는데(Bagozzi & Yi, 1988), 측정결과 이 기준을 모두 넘는 것으로 결과가 나타났다.

<표 4-3> 신뢰성과 타당성 검증

변수	문항약호	표준화 계수	t	Cronbach's α	CR	AVE
자아 인식	나의 상사는 일 처리가 잘 되도록 상대방과 꼭 피드백을 한다.	.829	19.229	.955	.968	.672
	나의 상사는 자신의 능력에 대해 다른 사람들이 어떻게 보고 있는지를 잘 알고 있다.	.862	20.052			
	나의 상사는 자신의 장점과 약점을 잘 알고 있는 것처럼 보인다.	.796	18.435			
	나의 상사는 다른 사람에 대한 자신의 영향력을 분명히 알고 있다.	.745	-			
관계의 투명성	나의 상사는 자신이 의도하는 바가 무엇인가를 분명히 밝힌다.	.718	-			
	나의 상사는 자신이 과오를 범했을 때 이를 인정한다.	.773	17.366			
	나의 상사는 자신이 알고 있는 정보를 다른 사람과 공유한다.	.848	19.074			
	나의 상사는 자신의 아이디어와 생각을 다른 사람에게도 분명히 알려준다.	.885	19.897			
도덕 관점	나의 상사는 본인의 신념과 행동 간에 일관성이 있다.	.849	20.143			
	나의 상사는 자신의 신념에 따라 의사결정을 한다.	.753	17.650			
	나의 상사는 자신의 내적 도덕기준에 따라 행동을 한다.	.762	-			
균형 잡힌 정보 처리	나의 상사는 자신의 신념에 부합되지 않더라도 다른 사람들의 아이디어에 경청한다.	.879	24.947			
	나의 상사는 여러 관점의 의견을 세심히 듣고 난 후 결정을 한다.	.895	25.668			
	나의 상사는 관련 자료를 객관적으로 분석한 후 결정을 내린다.	.853	23.785			
	나의 상사는 반대의 관점을 가진 사람들도 목소리를 내도록 격려한다.	.819	-			
진성 리더십	자아인식	.859	-			
	관계의 투명성	.945	14.541			
	도덕관점	.929	14.993			
	균형잡힌정보처리	.935	16.133			
책임감	나는 회사에서 어떤 일이 잘못되었다고 생각한다면 누구에게든 이의를 제기한다.	.819	-	.932	.962	.736
	나는 회사 내에서 잘못된 것을 보았다면 이것을 회사에 말하는 것을 망설이지 않는다.	.907	24.410			
	나는 잘못된 것을 바로잡기 위하여 회사의 방침에 이의를 제기한다.	.861	23.154			
소속감	나는 우리 회사에 소속감을 느낀다.	.866	24.601			
	우리 회사는 내게 집과 같은 곳이다.	.850	23.912			
	나는 우리 회사의 구성원으로 매우 편안함을 느낀다.	.828	-			
자기 정체감	우리 회사의 성공이 곧 나의 성공이다.	.888	26.152			
	우리 회사의 구성원이 되는 것은 내가 누구인지의 정체성을 찾는 것을 도와준다.	.862	24.908			

	나는 우리 회사가 비판 받을 때 방어를 하고 싶다.	.834	-			
심리적 주인 의식	책임감	.680	-	.867	.917	.790
	소속감	.973	14.478			
	자기정체감	.981	14.597			
활력	아침에 일어나면, 나는 회사에 가고 싶다.	.764	17.910	.966	.971	.663
	일을 하면서, 나는 힘이 넘치는 것을 느낀다.	.832	19.720			
	일을 하면서, 일이 뜻대로 되지 않아도 나는 언제나 나 인내심을 갖는다.	.805	19.009			
	나는 한 번에 긴 시간 동안 계속 일을 할 수 있다.	.743	-			
	나는 일을 하면서 정신적으로 원기를 쉽게 회 복한다.	.796	18.732			
	나는 일을 하면서 원기 왕성함을 느낀다.	.849	20.164			
헌신	내가 생각할 때, 나의 일은 도전적이다.	.777	20.797	.966	.971	.663
	나의 일은 나를 열심히 하도록 만든다.	.877	24.906			
	나의 직무를 수행하는데 있어서 나는 열정적 이다.	.879	25.000			
	나는 나의 일에 대해 자부심을 느낀다.	.867	34.073			
몰두	나의 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다.	.819	-	.966	.971	.663
	직무를 수행할 때, 나는 직무 이외의 주변의 모든 것을 잊는다.	.772	17.465			
	직무를 수행할 때, 나는 시간 가는 줄 모른다.	.827	18.700			
	직무를 수행할 때, 나는 일에 매우 몰두해서 한다.	.829	18.746			
	나 자신을 직무와 분리해서 생각하기 어렵다.	.720	-			
	나는 나의 직무에 푹 빠져 있다.	.828	22.743			
직무 열의	나는 집중해서 일을 할 때면 행복감을 느낀다.	.842	19.066	.934	.970	.915
	활력	.955	15.755			
	헌신	.964	17.342			
조직 동일 시	다른 사람에게 내가 근무하는 회사에 대한 비 난을 들으면 개인적인 모욕감을 느낀다.	.769	-	.913	.914	.727
	나는 내가 근무하는 회사에 대해 말할 때 항상 우리 회사라는 표현을 쓴다.	.818	20.387			
	내가 근무하는 회사가 잘 되는 것이 곧 내가 잘 되는 것이라고 생각한다.	.901	22.983			
	다른 사람이 내가 근무하는 회사를 칭찬하면 내 자신이 칭찬 받는 것처럼 기분이 좋다.	.914	23.401			
조직 시민 행동	나는 내 일은 아니지만, 회사발전에 기여하는 일 은 자발적으로 한다.	.860	20.410	.935	.932	.661
	나는 우리 회사에서 전개되고 있는 모든 상황을 잘 파악하고 있다.	.764	17.909			
	나는 회사 발전을 위해 전개되고 있는 모든 상황을 잘 파악하고 있다.	.800	18.828			
	나는 회사 이미지에 도움이 된다면 강요하지 않아도 적극적으로 참여한다.	.883	21.022			
	나는 개선된 방법으로 일하려고 궁리하고 노	.837	19.808			

	력하는 것은 나의 일이라고 생각한다.					
	나는 회사가 요구하는 이상으로 일을 한다.	.800	18.842			
	나는 우리 부서나 팀의 과업을 개선하기 위한 제안을 자주한다.	.737	-			
	나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대하여 만족 정도를 잘 알고 있다.	.800	20.350			
	나의 상사는 나의 직무상 문제점과 필요성을 잘 이해하고 있다.	.830	21.338			
	나의 상사는 직무수행과 관련된 나의 잠재력을 잘 알고 있는 것 같다.	.779	-			
LMX	나의 상사는 자신의 직위와 권한을 사용하여, 내가 수행하는 직무상 문제점과 고충을 잘 해결해 주는 편이다.	.867	22.638	.943	.942	.698
	나의 상사는 내가 어려움에 처했을 때, 공식 권한과 상관없이 개인적 희생을 감수하더라도 나를 도와 줄 것이다.	.820	21.037			
	나는 상사를 충분히 신뢰하고 있으며, 나의 상사가 없는 자리에서도 상사를 옹호해 줄 것이다.	.879	23.057			
	나의 상사와 나의 직무상 관계는 매우 좋은 편이다.	.869	22.689			

$\chi^2=4,188.20$ (df=1620, $\chi^2/df=2.585$, p=0.000), CFI=0.917, TLI=0.912 RMSEA=0.055

2. 개념 간 판별타당성 분석

주요인 분석 결과 신뢰성과 단일 차원성이 입증된 각 연구단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 본 연구에서 검증하는 각 변수들 간의 통계학적 요인들의 상관관계를 분석한 결과를 제시하면 <표 4-4>와 같다.

다음의 <표 4-4>에 좀 더 포괄적인 시사점을 얻기 위해 독립변수, 종속변수, 매개변수에 인구통계학적 변수를 포함한 각 변수들의 상관관계를 살펴해보았는데, 진성리더십이 심리적 주인의식, 조직시민행동, 조직동일시, 직무열의 LMX의 각 관계에서 서로 유의수준 1%에서 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있었다.

판별타당성 값을 측정하기 위해서 AVE의 제곱근 값이 상관계수 값보다

큰 지를 분석하였다(Fomell & Larcker, 1981). 본 연구는 <표 4-4>에서 보는 것처럼 AVE 제공근 값이 다른 구성개념간의 상관계수보다 크게 나타나 판별타당성 기준을 충족하는 것으로 판단 할 수 있다.

<표 4-4> 잠재요인간 상관계수

	진성 리더십	심리적 주인의식	조직 시민행동	조직 동일시	직무열의	LMX
AVE	.672	.736	.661	.727	.663	.698
진성리더십	1					
심리적 주인의식	.602**	1				
조직 시민행동	.513**	.752**	1			
조직동일시	.523**	.736**	.751**	1		
직무열의	.490**	.777**	.816**	.769**	1	
LMX	.838**	.696**	.605**	.576**	.602**	1

** . P < 0.01

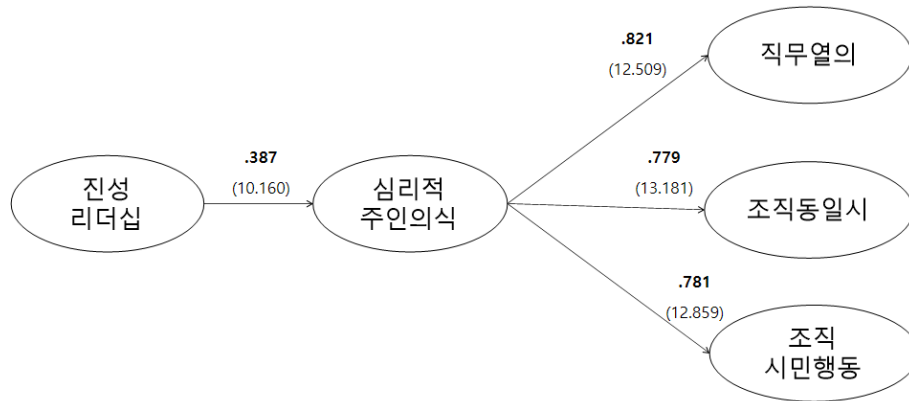
제 3 절 가설의 검증

1. 연구 가설의 검증

가설검증에 앞서서 구조모형의 모형적합도를 확인하였다. 모형적합도 지수를 확인한 결과, $\chi^2(1254)=3350.33$, $P<.001$, CFI=.92, TLI=.92, RMSEA=.05로 대부분의 권장치를 넘기 때문에 본 연구 모델이 가설검증을 하기에 적합하다는 것을 판단할 수 있었다. 즉, 제안된 측정모형이 실제 데이터에 대체적으로 잘 부합하는 것으로 판단할 수 있다(Bagozzi & Yi, 1988). 다음으로, 내생변수의 설명력을 확인한 결과, 심리적 주인의식에 대한 설명력은 $R^2=38.7\%$, 직무열의에 대한 설명력은 $R^2=82.1\%$, 조직동일시에 대한 설명력은 $R^2=77.9\%$, 조직시민행동에 대한 설명력은 $R^2=78.1\%$ 로 나타났다.

구조모형 검증 <그림 4-1>을 통한 가설을 검증한 결과는 <표 4-5>와 같다. 첫째, 진성리더십이 심리적 주인의식에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1은 채택되는 것으로 나타났다($\beta=.387$, $p<.001$).

둘째, 심리적 주인의식이 직무열의에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1은 채택되는 것으로 나타났다($\beta=.821$, $p<.001$). 심리적 주인의식이 조직동일시에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-2는 채택되는 것으로 나타났다($\beta=.779$, $p<.001$). 심리적 주인의식이 조직시민행동에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-3은 채택되는 것으로 나타났다($\beta=.781$, $p>.001$).



<그림 4-1> 구조모형의 검증

이와 같이 진성리더십과 심리적 주인의식과의 관계가설 및 심리적 주인의식과 조직성과 간의 관계 가설이 모두 채택되었기 때문에, 심리적 주인의식은 독립변수인 진성리더십이 종속변수인 조직성과의 직무열의, 조직동일시, 조직시민행동의 관계에서 매개변수의 역할을 할 수 있는 기본적인 전제를 충족하였다(Sobel, 1982).

<표 4-5> 연구가설 분석결과

연구 가설	경로	표준화 계수	S.E.	t 값	R ²	결과
1-1	진성리더십->심리적 주인의식	.39	.05	10.16***	38.7%	채택
2-1	심리적 주인의식-> 직무열의	.82	.09	12.51***	82.1%	채택
2-2	심리적 주인의식-> 조직동일시	.78	.10	13.18***	77.9%	채택
2-2	심리적 주인의식-> 조직시민행동	.78	.01	12.86***	78.1%	채택

주: *** p < .001

2. 심리적 주인의식의 매개효과에 대한 가설 검증

본 연구에서는 진성(정직한)리더십과 조직성과 사이에서 심리적 주인의식의 매개 역할에 관한 가설들을 검증하기 위해서 붓트스트래핑(bootstrapping)방법을 사용하였다(Hayes, 2013). Sobel(1982)의 매개효과분석은 과거에 많이 사용되었으나, 이 방법은 하나의 큰 약점이 있다고 했다. 바로 매개효과의 분포가 정규분포를 따르게 된다는 것이다. 그러나 최근 여러 선행연구에서 매개효과가 반드시 정규분포를 따른다고 가정할 수 없다고 보고되고 있다. 따라서 표본자료를 재 표본(re-sampling)해서 추정하는 붓트스트래핑 방법이 대안으로 이용되고 있다(Hayes, 2013). 즉, 붓트스트래핑 방법은 자료의 정규분포 여부와 상관없이 사용할 수 있는 장점이 있어 매개효과를 추정하는데 적절한 방법이다.

이와 같이 심리적 주인의식의 매개효과를 분석한 내용은 <표 4-6>과 같으며, 매개효과 경로분석 모형은 <그림 4-2>와 같다.

분석결과, 첫째, 진성(정직한)리더십과 직무열의의 관계에서 총 효과는 유의미한 영향이 나타났으며($b=.473, p<0.001$), 심리적 주인의식은 진성리더십과 직무열의와의 관계에서 간접적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($b=.439, p<.001$). 동시에 진성(정직한)리더십이 직무열의에 미치는 직접적인 영향은 나타나지 않았다($b=.034, p>.05$). 따라서 심리적 주인의식은 진성(정직한)리더십과 직무열의의 관계에서 완전매개(full-mediation)역할을 하는 것으로 나타났다.

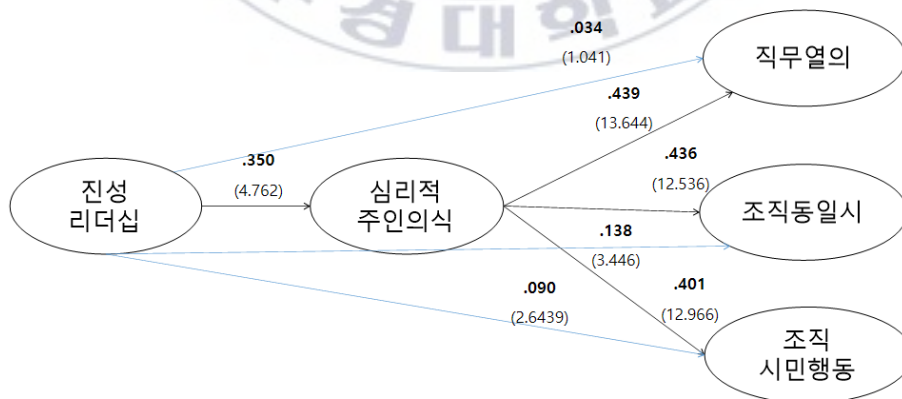
둘째, 진성(정직한)리더십과 조직동일시와의 관계에서 총 효과는 유의미한 영향이 나타났으며($b=.574, p<0.001$), 심리적 주인의식은 진성(정직한)리더십과 조직동일시와의 관계에서 간접적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($b=.436, p<.001$). 동시에 진성(정직한)리더십이 조직동일시에 미치는 직접적인 영향이 유의미하게 나타났다($b=.138, p<.001$). 따라서 심리적 주인의식은 진성(정직한)리더십과 조직동일시의 관계에서 부분매개(partial-mediation)역할을 하는 것으로 나타났다.

셋째, 진성(정직한)리더십과 조직시민행동의 관계에서 총 효과는 유의미한 영향이 나타났으며($b=.491, p<0.001$), 심리적 주인의식은 진성(정직한)리더십과 조직시민행동과의 관계에서 간접적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($b=.401, p<.001$). 동시에 진성(정직한)리더십이 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향이 유의미하게 나타났다($b=.090, p<.01$). 따라서 심리적 주인의식은 진성(정직한)리더십과 조직시민행동의 관계에서 부분매개(partial-mediation)역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 효과분해

효과	경로	비표준 화계수	CI 95%low	CI 95%high
총 효과	진성(정직한)리더십-직무열의	.473***	.402	.545
직접효과	진성(정직한)리더십-직무열의	.034	-.031	.099
간접효과	진성(정직한)리더십-심리적 주인의식-직무열의	.439***	.371	.512
총 효과	진성(정직한)리더십-조직동일시	.574***	.494	.654
직접효과	진성(정직한)리더십-조직동일시	.138***	.059	.216
간접효과	진성(정직한)리더십-심리적 주인의식-조직동일시	.436***	.368	.510
총 효과	진성(정직한)리더십-조직시민행동	.491***	.421	.564
직접효과	진성(정직한)리더십-조직시민행동	.090**	.023	.157
간접효과	진성(정직한)리더십-심리적 주인의식-조직시민행동	.401**	.342	.469

주. **. p<.01, ***. p<.001



<그림 4-2> 매개효과 경로분석 모형

3. LMX 조절 효과에 대한 가설 검증

본 연구의 가설인 LMX가 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식에 미치는 조절효과를 검증하기 위하여 Preacher, Rucker 및 Hayes(2013)가 제시한 Process macro를 이용하여 분석하였다.

조절효과란 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 과정에 조절변수가 투입되어 독립변수의 직접적인 효과가 아닌 또 다른 영향을 미치는 현상을 말한다(노경섭, 2015). 즉 조절변수는 일반적으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 조절하는 것으로, 종속변수가 독립변수에 미치는 효과를 중간에서 조절하는 변수를 의미한다(이일현, 2015).

진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 간의 인과관계에서 LMX의 조절효과를 검증하기 위하여 Process macro를 통한 조절효과 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-8>에 제시하였다. LMX와 진성(정직한)리더십의 조절효과인 회귀계수(.050, $p < 0.05$)는 유의하게 나타나 조절효과가 있음을 확인할 수 있었다.

<표 4-7> 조절효과 분석 결과

예측변수	준거변수 : 직무자율성		
	b	S.E.	t
LMX	.642	.056	11.476***
진성리더십	.067	.058	1.156
LMX × 진성리더십	.050	.022	2.296*
R ²	.491***		
R ² -chng	.005*		

*. $p < .05$, ***. $p < .001$

위의 <표 4-7>에서와 같이 상호작용항의 투입은 .005만큼의 R²변화량을 가져왔고, 이는 통계적으로 유의하였다. 즉, 진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향은 리더-구성원교환관계(LMX)의 수준에 따라 달라진다고 볼 수 있다.

[그림 4-3]에 제시된 바와 같이 리더-구성원교환관계(LMX)가 높을수록 진성(정직한)리더십이 낮은 집단보다 진성(정직한)리더십이 높은 집단의 심리적 주인의식이 증가되는 정도가 더 큰 것으로 볼 수 있다.

즉, 전체적으로 진성(정직한)리더십이 높으면 심리적 주인의식이 높아지는데, 리더-구성원교환관계(LMX)의 영향에 따라서 진성(정직한)리더십이 높은 집단이 심리적 주인의식의 변화량이 크게 나타났으며, 진성(정직한)리더십이 낮은 집단의 경우는 변화량이 적게 나타났다. 그러므로 리더-구성원교환관계(LMX)는 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식과의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 간의 관계에서 LMX가 조절 역할을 할 것이라든 <가설 4>는 지지되었다.



<그림 4-3> LMX 조절효과 그래프

제 4 절 가설검증 결과의 정리

본 연구는 8개의 가설을 통해 진성(정직한)리더십, 심리적 주인의식, 조직성과의 관계간의 차이에 대해 검증하였다. 또한 진성(정직한)리더십이 조직성과에 미치는 영향에 대한 심리적 주인의식의 매개효과를 살펴보고, 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 간에 LMX의 조절효과를 검증 하였다. 검증결과 8개의 가설 중 8개의 가설 모두 채택되었다.

가설1. 진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향력을 검증하였다. 검증결과 <가설 1-1> 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다라는 가설은 채택 되었다.

가설2. 심리적 주인의식이 조직성과에 미치는 영향력을 검증하였다. 검증결과 <가설 2-1> 심리적 주인의식은 직무열의에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다. <가설 2-2> 심리적 주인의식은 조직동일시에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다. <가설2-3> 심리적 주인의식은 조직시민행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다라는 가설2는 모두 채택 되었다.

가설3은 진성(정직한)리더십과 조직성과에 미치는 영향력은 심리적 주인의식에 의하여 매개될 것이라고 예측하였다. 검증결과, <가설 3-1> 진성(정직한)리더십과 직무열의 간에 심리적 주인의식이 완전 매개하는 것으로 검증하였다. <가설 3-2>에서 진성(정직한)리더십과 조직동일시 사이에서 심리적 주인의식이 부분매개를 하고 있는 것으로 검증하였다. 그리고 <가설 3-3>에서 진성(정직한)리더십과 OCB 사이에서 심리적 주인의식이 부분매개를 하고 있는 것으로 검증되었다. 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식의 매개를 통해서 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설4는 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 간에 LMX의 조절효과를 검증 하였다. <가설 4-1>진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 간의

LMX의 조절효과는 유의미한 것으로 나타나 채택 되었다.

연구가설의 검증 결과는 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 연구가설 검증 결과

	연구가설	검증 결과
가설1	진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 영향을 미칠 것이다.	
가설1-1	진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	심리적 주인의식은 조직성과에 영향을 미칠 것이다.	
가설2-1	심리적 주인의식은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2-2	심리적 주인의식은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2-3	심리적 주인의식은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	진성(정직한)리더십과 조직성과에 미치는 영향은 심리적 주인의식에 의하여 매개될 것이다.	
가설3-1	진성(정직한)리더십과 직무열의에 미치는 영향은 심리적 주인의식에 의하여 매개될 것이다.	채택
가설3-2	진성(정직한)리더십과 조직동일시에 미치는 영향은 심리적 주인의식에 의하여 매개될 것이다.	채택
가설3-3	진성(정직한)리더십과 조직시민행동에 미치는 영향은 심리적 주인의식에 의하여 매개될 것이다.	채택
가설4	진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향에서 LMX가 조절효과를 할 것이다.	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

1. 연구의 요약

본 연구는 일반 기업에서의 관리자의 진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식과 조직성과에 미치는 영향에 대하여 연구하는 것으로 전국의 일반 기업체들의 종사자들을 대상으로 한 설문지를 회수하여 연구를 진행하였다.

연구를 위하여 사용된 설문지는 총 533매였으며, 자료를 분석하기 위하여 SPSS 21과 AMOS 21를 사용하였으며, 구조모형방정식을 이용하여 연구가설을 분석하였고, Process macro 2.15를 이용하여 매개 및 조절분석을 하였다.

본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 관리자의 진성(정직한)리더십은 심리적 주인의식에 유의미한 정(+)적인 관계로 나타났다. 일반 기업의 조직에서 관리자의 진성(정직한)리더십 수준이 높으면, 구성원들은 자신의 삶에서 심리적 주인의식의 발현으로 조직에서의 책임감, 소속감, 자기정체성을 촉진하는 것으로 나타났다.

둘째, 심리적 주인의식은 조직성과에 유의미한 정(+)적인 관계로 나타났다. 직무열의와의 관계에서는 완전매개 하였고, 조직동일시와 OCB에는 부분매개 하는 것으로 나타났다.

셋째, 매개효과의 분석결과 진성(정직한)리더십과 조직성과의 직무열의와의 관계에서는 완전매개(full-mediation)효과를 나타냈으며, 진성(정직한)리더십과 조직동일시 및 조직시민행동 간의 관계에서는 부분매개(partial-mediation)효과가 있는 것으로 나타났다.

넷째, 조절효과를 분석한 결과, 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식 간의 관계에 LMX의 조절효과를 확인하였으며, 진성(정직한)리더십이 높은 집단이 낮은 집단보다 심리적 주인의식이 더 큰 변화를 나타냈다.

2. 시사점

1) 이론적 시사점

본 연구를 바탕으로 다음과 같은 이론적 시사점을 제시하였다.

일반기업의 리더와 구성원 간에 진성(정직한)리더십이 조직효과에 미치는 영향에 심리적 주인의식의 매개효과에 있어서 직무열의의 경우 완전매개 하는 것으로 연구되어 직무열의는 구성원 내면의 주인의식의 발현으로 연결되는 것으로 심리적 주인의식의 구성요인인 책임감, 소속감, 자기정체성에 대한 관심이 요구된다 할 것이다. 조직에서 진성(정직한)리더십이 심리적 주인의식과 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구를 진행하므로 인하여 조직에서 리더는 진성(정직한)리더십을 통하여 구성원들의 심리적 주인의식을 높여 주어야 하며, 심리적 주인의식이 높은 구성원들은 직무에서 열의를 가지고 일을 하며, 조직의 일원이라는 소속감을 느끼고, 조직시민행동을 통하여 조직성과를 높여준다는 이론적인 틀을 검증하였다.

2) 실무적 시사점

이러한 이론적 시사점과 함께, 연구결과를 토대로 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하였다.

첫째, 기업에서의 리더는 진성(정직한)리더십을 통하여 구성원들의 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였으며, 이는 조직에서의 리더는 진성(정직한)리더십을 통하여 구성원들에게 주인의식을 심어줌으로 말미암아 더 효과적인 조직성과를 거둘 수 있음을 제시할 수 있다. 따라서 기업에서 리더는 심리적 주인의식을 높이기 위하여 진성(정직한)리더십을 발휘하는 것이 필요하다고 하겠다. 이는 많은 리더십이 리더십의 스킬에 관련하여 성과위주의 결과를 만들어 내는데 비해 진성(정직한)리더십과, 심리적 주인의식은 결국 인간의 내면의 의식을 확장하여 자발적이고 긍정적인 조직행태를 보임으로 외형에 치우친 조직의 관리에 활기를 불어 넣어 줄 것으로 기대되고 있다.

둘째, 심리적 주인의식은 직무열의에 정(+)적으로 유의미한 영향을 미침으로, 개인들은 조직, 미션 또는 목표와 같은 무형과 유형의 소유물간의 상호작용을 통해서 자기정체성을 정립하고, 유지하고 재생산하고 변모시켜가게 된다. 자기정체성과 자신이 소속된 조직에 대해 느끼는 감정으로 직장에 소속되고자 하는 욕구는 특정한 업무나, 동료, 부서, 조직 또는 업계에 의해서 충족될 수 있다(Avey et al. 2009)는 소속감 그리고 타인에게 책임을 물을 수 있는 권한 및 개개인 자신이 책임을 져야하는 기대라고 하는 두 개의 작용을 통해서 심리적 주인의식의 구성요소로 간주된다. 책임감(곽중우, 2013)등의 심리적 주인의식이 구성요인들의 직무열의에 영향을 미침으로 구성원들이 열심히 일하게 되며, 자신의 일 자체를 즐겁고 기쁜 상태로 좋아하고 즐기며, 건강하고 행복한 상태에서 일에 몰두하게 됨으로

조직의 성과를 높일 수 있다는 것이다.

셋째, 심리적 주인의식이 조직동일시에 정(+)적인 유의미한 영향을 미침은, 심리적 주인의식이 내재되어 있는 구성원들은 조직의 구성원으로서 조직이나 자신이 속한 그룹의 정체성과 정체성의 인지적, 심리적 일체화의 과정으로 인식하며, 조직의 가치나 규범에 모순되지 않는 태도와 행동을 보이게 되고, 개인이 조직에 대해 심리적인 애착을 갖게 됨으로써 조직의 성과에 영향을 준다는 것이다.

넷째, 심리적 주인의식이 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미침을 통하여 심리적 주인의식이 충만한 구성원들은 자신이 속한 동료들 기꺼이 돕는 행동을 하게 되고, 규정 외의 업무에 대한 자발적인 수행 및 조직 내 다른 동료들과 비이성적 논쟁을 삼가는 행동 등을 하게 됨으로 조직의 성과를 증진시키는 행위를 하게 된다는 것이다. 따라서 조직이 성공적이고 효과적으로 운영되기 위해서는 조직구성원들의 자발적인 협동행위인 조직시민행동이 필요한데(김호균, 2007), 이를 위해서는 구성원들이 심리적 주인의식을 가짐으로써 조직을 위하여 가치를 제공해주는 행동을 하게 된다는 것이다.

다섯째, 심리적 주인의식은 진성(정직한)리더십과 직무열의와의 관계에서 완전매개 함으로써 직무열의의가 직무로 인한 탈진의 하위변수 개념이 아닌 긍정조직행태의 바람직한 연구결과임이 확인 되었다. 기업 조직에서 구성원들이 느끼는 소속감이나 인간적인 느낌, 존중감이 구성원 스스로의 자기발현으로 일어날 수 있다는 사실은 업무결과에 따른 평가에 지친 리더와 구성원간의 관계에도 긍정적인 관계형성에 기여 할 수 있을 것이다. 또한 심리적 주인의식이 진성(정직한)리더십과 조직동일시 및 조직시민행동에 부분매개 함으로써 기업의 리더가 구성원들의 정체성을 높이거나 소속감을 갖게 하는 것과 조직시민행동을 하게하기 위해서는 구성원들의 심리적 주

인의식이 중요하다는 것을 검증하였다.

여섯째, 진성(정직한)리더십의 구성요인인 자아인식을 통한 심리적 주인의식, 리더-구성원의 교환관계(LMX)로 이어지는 긍정조직행태의 일련의 연결감은 조직성과의 결과물뿐 아니라 기업조직의 핵심요소인 구성원들의 애사심과 자발적 행동의 변화를 가져오게 할 수 있을 것으로 여겨지며 이를 위한 리더의 지성적 태도 즉, 깊은 자아인식과 자기통찰이 필요하다고 하겠다. 많은 기업이 고민하고 있는 윤리문제 역시 본 연구의 주제인 진성(정직한)리더십과 심리적 주인의식이 자연스럽게 조직의 내면에 스며들 것으로 기대 된다. 구성원들이 자기 기업조직에서 더 머물고 싶고, 근무하는 시간이 보람과 자기완성의 즐거움으로 느낄 수 있을 것으로 조직성과의 향상에 까지 이어질 수 있다는 것이다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 전국의 일반기업의 온라인 306명, 설문지 227명으로부터의 설문지를 통하여 연구를 진행하였다. 전국을 대상으로 설문을 진행하였다고는 하나 전국에 있는 수많은 기업을 모두 대표할 수 있는가에 있어서는 한계가 있다.

최근에 진성리더십과 심리적 주인의식에 대한 연구가 지속적으로 이루어지고 있으나 아직 다양한 연구가 진행되지 않은 점으로 인하여 이론적인 연구가 충분히 되지 않아 이론적인 내용을 구성하는데 어려움이 있었다.

최근의 4차 산업의 급속한 등장으로 산업의 형태가 자동화, 인공지능화 등의 변화와 급변하는 기업환경에 적합한 다양한 리더십과 효과요인에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 고병기(2017), “리더-구성원 교환관계의 질이 심리적 주인의식에 미치는 영향 : 조직기반 자긍심 매개효과”, 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 곽종우(2013), “심리적 주인의식이 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 국내에 진출한 다국적기업을 대상으로”, 서울과학종합대학교 대학원 박사학위논문.
- 권상집(2016), “임파워링 리더십이 직무열의와 개인 창의성에 미치는 영향 : 심리적 주인의식의 매개효과”, 한국기업교육학회, 18(2), pp. 131-156.
- 김남균(2017), “진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향 : 긍정심리자본의 매개효과와 LMX의 조절효과 검증”, 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김동철(2012), “긍정조직행태의 주요 요인 간 관계에 관한 연구 : 진성리더십, 심리적 자본, 심리적 주인의식을 중심으로”, 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 김지한(2009), “조직시민행동의 영향요인에 관한연구”, 서울시립대학교 대학원 박사학위논문.
- 김호균(2007), “조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석”, 한국행정학보, 41(2), pp. 69-94.
- 노경섭(2015), 논문통계분석(SPSS & AMOS21), 서울, 한빛아카데미.
- 다음사전(2017), <http://dic.daum.net>.
- 문유호(2014), “긍정심리자본이 심리적 주인의식과 조직시민행동에 미치는 영향: 공정성 인식과 집단효능감의 매개효과를 중심으로”, 안양

- 대학교 대학원 박사학위논문.
- 문혜강(2014), “진성리더십이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과 중심”, 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박상길(2016), “진성리더십이 조직변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 집단효능감의 매개효과를 중심으로”, 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 배성현·김영진·김미선(2010), “조직공정성과 조직결과변수간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과 및 부정적 성향의 조절효과. **인적자원관리연구**”, 17(4), pp. 97-125.
- 백수민·양해술(2017), “성격특성상 셀프리더십이 직무열의와 이직의도에 미치는 영향 : 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로”, **Journal of Digital Convergence**, 15(9), pp. 111-123.
- 오아라(2013), “직무열의(Job Engagement)에 관한 실증적 연구: 선행요인, 조직시민행동 및 혁신행동과의 관계”, 서강대학교 경영전문대학원 박사학위논문.
- 오현아(2017), “진성리더십과 변혁적 리더십이 잡크래프팅에 미치는 영향 : 긍정심리자본과 조직동일시의 매개효과를 중심으로”, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 유재익(2016), “진성리더십이 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향 : 조직신뢰와 매개효과를 중심으로”, 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤용보(2015), “변혁적리더십이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 연구”, **관광연구저널**, 29(3), pp. 209-223.
- 이규현(2010), “심리적 주인의식의 경로에 영향을 미치는 결정요인에 대한 연구”, 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 이수연(2014), “현지채용인의 절차공정성이 직무만족과 조직동일시에 미

- 치는 영향 : 성별과 문화 가치 수준의 조절효과를 중심으로”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 이일현(2015), **EasyFlow 회귀분석**, 서울, 한나래.
- 이정환·박한규(2013), “진성리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌 고찰” **대한경영학회지**, 26(11), pp, 2791-2814.
- 이종려·조영호(2003), “직업무용단의 내부마케팅이 단원 조직동일시에 미치는 영향”, **한국스포츠산업경영학회지**, 8(2), pp. 269-286.
- 이흥기(2014), “진성리더십이 종업원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, **디지털융복합연구**, 12(5), pp. 181-190.
- 이희자(1998), “조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구” 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 임현철(2010), “조직구성원의 성격 6요인(HEXACO)과 조직성과 간의 관계에 관한 연구 : 조직지원인식의 매개효과와 직무자율성의 조절효과 검증을 중심으로” 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 장동인(2015), “조직후원인식과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과에 관한 연구”, **대한경영학회지**, 28(3), pp. 855-875
- 장성철(2017), “진성리더십이 작업장에서의 심리적 웰빙에 미치는 영향 : 상사 신뢰와 직무만족, 작업의미 경험의 매개효과를 중심으로”, 가천대학교 대학원 박사학위논문.
- 장성훈(2002), “우리나라 종업원소유 기업에 관한 사례연구 : 성공과 실패 사례를 중심으로”, 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 장제욱(2012), “목표중심 리더십과 부하의 자기결정성이 조직유효성에 미치는 영향 : 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 전수진(2009), “신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구”, **비서학**

- 논총, 18(2), pp. 69-89.
- 정기영·정현우·류태모(2015), “중소기업에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구”, *인적자원관리연구*, 22(1), pp. 191-212.
- 정학범·김재구(2010), “서번트 리더십이 창의적 행동 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향-상사신뢰의 매개효과를 중심으로.” *한국경영학회 통합학술발표 논문집*, 2010(단일호), pp. 1-32.
- 정예지·이수정·김문주(2012), “변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명”, *경영학연구*, 41(3), pp. 539-573.
- 조익점(2017), “LMX, 심리적 주인의식, 조직몰입, 조직시민행동 및 기업가적 행동의 구조적 관계 : 한국과 중국의 IT산업을 대상으로”, 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 지원구(2017), “조직구성원들의 지각된 CSR이 조직동일시에 미치는 영향 : 조직신뢰와 일의 의미의 매개효과 및 진정성 리더십의 조절효과”, 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 최영준(2016), “긍정 리더십이 직무열의에 미치는 영향 및 과정에 대한 연구”, 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 최항석·이지숙(2010), “오센틱리더십 척도의 한국기업 현장에의 타당화 연구”, *평생교육·HRD연구*, 6(3), pp. 89-114.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008), “Identification in organizations: an examination of four fundamental questions”, *Journal of Management*, 34, pp. 325-374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989), Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). “Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and

- relation to work outcomes”, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), pp. 173-191.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*, Working Paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J. & Gardner, J. (2005). “Authentic Leadership Development : Getting to the Root of Positive Forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988), The Evaluation of Structural Models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(3), pp. 74-94.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006) “A longitudinal study of the moderating role of extraversion: L-member exchange, performance, and turnover during new executive development”, *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 298-310.
- Beggan, J. K. (1992). “On the social nature of nonsocial perception: mere ownership effect”, *Journal of personality and social psychology*, 62(2), pp. 229.
- Belk, R. W. (1988). “Possessions and the extended self”, *Journal of Consumer Research*, 15(2), pp. 139-168.
- Bentler, P. M., & Bonnet D. G. (1980), Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 88, pp. 588-606.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, Transaction

Publishers.

- Brown, M. E. (1969), Identification and some conditions of organizational involvement, *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 346-355.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003), "The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment", *Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 591-607.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2003) The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), pp. 213-230.
- Csikszentmihalyi, M. (1975), *Beyond boredom and anxiety*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Dansereau, 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), pp. 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), pp. 618-634.
- Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996), *Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change*.
- Druskat, V. U. & Kubzansky, P. E. (1995), "Measuring the psychological sense of ownership in the work place", *Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*,

Vancouver, British Columbia.

- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986), "Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences", *Journal of Applied Psychology*, 71(1), pp. 56.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administration Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). "Organizational identification: A conceptual and operational review", *International journal of management reviews*, 7(4), pp. 207-230.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- Furby, L. (1978). Possessions: "Toward a theory of their meaning and function throughout the life cycle", *Life-span development and behavior*.
- Furby, L. (1991). "Understanding the psychology of possession and ownership: A personal memoir and an appraisal of our progress", *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), pp. 457.
- Gardner, W. M., 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, pp. 343-372.
- George, B. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, San Francisco: Josset-Bass.

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997), Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), pp. 827-844.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J, Jr. (2007), *Authenticity: What Consumers Really Want*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975), "A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach", *Leadership frontiers*, 143-165.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., and Ahola, K. (2008), "The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement", *Work and Stress*, 22, pp. 224-241.
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. In C. R. Snyder & S. Lopez(ed). *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press.
- Hayes, A. F. (2013), *Introduction to Mediation, and Conditional Process Analysis: A Regression based Approach*, Guilford, New York, N. Y.
- Heidegger, M. (1962). *Being and Time*, (J. Macquarrie and E. Robinson, Trans.), New York: Harper and Row.
- Hodgkinson, C.,(1991), *Educational Leadership: The Moral Art*, State University of New York Press, Albany, NY.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Narhgang, J. D., (2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes", *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 373-394.
- Jussila, I., & Puumalainen, K. (2005), "*Psychological ownership in organizations: Predictors of ownership feelings for physical, social and cultural dimensions of organizations*", Midwest Academy of Management, Chicago, Illinois.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological condiyions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724.
- Kernis, N. H. (2003), "Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem", *Psychological Inquiry*, 14, pp. 1-26.
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011), "Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity", *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), pp. 86-106.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). "Accounting for the effects of accountability", *Psychological bulletin*, 125(2), pp. 255.
- Lee, S. M. (1971), "An empirical of organizational identification," *Academy of Management Journal*, 14, pp. 213-226.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012), "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance", *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp. 1059-1066.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). "Authentic Leadership: A Positive

- Developmental Approach. In K. S. Cameron”, J. E. Dutton, & R. E. Quinn(ed). *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Barrett-Kochler.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997), *The truth about burnout*, San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001), “Job burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1992), “Alumni and Their Alma Master: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational behavior*, 13, pp. 103-123.
- Michie, S. & Gooty, J. (2005). “Values, Emotions, and Authenticity: Will the Real Leader Please Stand Up?”, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 441-457.
- Muchinsky, P. M. (2004), “When the psychometrics of test development meets organizational realities: A conceptual framework for organizational change, examples, and recommendations”, *Personnel Psychology*, 57(1), pp. 175-209.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A.,(2011), “The authentic leadership inventory(ALI): Development and empirical tests”, *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 1146-1164.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunally, J. C. (1978), *Psychometric theory 2th ed*, New York: McGraw-Hill.
- Nuttin, J. M. (1987). “Affective consequences of mere ownership: The

- name letter effect in twelve European languages”, *European Journal of Social psychology*, 17(4), pp. 381-402.
- Nystrom, H. (1990). *Organizational innovation*.
- Organ, D. W. (1990), “The motivational basis of organizational citizenship behavior”, *Research in organizational behavior*, 12(1), pp. 43-72.
- Patchen, M. (1970), *Participation, Achievement and Involvement in the Job*, Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). *The State of General psychology*, 7(1), pp. 84.
- Pierce, J. L. & Furo, C. A. (1991). “Employee ownership: Implication for management”, *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 32-43.
- Pierce, J. & Jussila, I. (2010). “Colective Psychological Ownership within the Work and Organizational Context: Construct Introduction and Elaboration”, *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 810-834.
- Pierce, J. L., O’driscoll, M. P., & Coghlan, A. M. (2004). “Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control”, *The Journal of Social Psychology*, 144, pp. 507-534.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). “Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects”, *Academy of Management Review*, 16, pp. 121-144.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010), “Job engagement: Antecedents and effects on job performance”, *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635.

- Rousseau, D. M. (1998). "The 'problem' of the psychological contract considered", *Journal of Organizational Behavior*, pp. 665-671.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002), "The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study," *Engagement and Psychological Measurement*, 66, pp. 701-716.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004), "Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2006), Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In Gilliland S, Steiner D, Skarlicki D(Eds.), *Research in social issues in management*, 5, pp. 135-177.
- Seligman, M. E. P. (2002), *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*, In C. R. Synder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*(1, 3-9). New York: Wiley
- Sharmir, B., & Eilam, G., 2005, "What's your story?, A life-stories approach to authentic leadership development", *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 395-417.
- Simons, T., 2002, "Behavioral integrity; The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus",

- Organization Science*, 13, pp. 18-35.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of applied psychology*, 68(4), pp. 653.
- Sobel, M. E. (1982), Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, pp. 290-312.
- Vande Walle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). "Psychological ownership: An empirical examination of its consequences", *Group & Organization Management*, 20(2), pp. 210-226.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004), "The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(20), pp. 171-191.
- 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, pp. 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, H., Schauboreck, J., & Avolio, B. J., 2010, "Psychological process linking authentic leadership to follower behaviors", *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 901-914.
- Wilpert, B. (1991). *Property, ownership, and participation: On the growing contradictions between legal and psychological concepts*. International handbook of participation in organizations: For the study of organizational democracy, cooperation, and self

management, 2, pp. 149–164.

Yuan, N., & Jian, L. (2012), “The mediating role of trust in teammates in the relationship between differentiation in leader–member exchange(LMX) and work attitude: An empirical study in China”, *African Journal of Business Management*, 6(34), pp. 9617–9625.



- 설문지 -

진성 리더십이 조직성과에 미치는 영향 -심리적 주인의식의 매개효과 및 LMX 조절효과-

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 본 설문조사를 위하여 귀중한 시간을 내주셔서 감사드립니다.

본 설문지는 기업의 조직구성원들을 대상으로 조사하는 설문으로 “진성 리더십이 조직성과에 미치는 영향”에 대한 것을 연구하는 것을 목적으로 하고 있습니다. 평소에 느끼신 생각을 솔직하게 답변해 주시면 됩니다.

귀하께서 작성하여 주신 설문지를 통하여 얻어진 고견은 오직 연구를 위한 통계목적으로만 활용될 것이며, 자료의 처리과정에 있어서도 절대 비밀이 보장될 것입니다.

소중한 시간 설문에 답변해 주신 것 다시 한 번 감사드리며, 귀하의 가정에 행복과 회사의 무궁한 발전을 기원합니다.
감사합니다.

2017년 8월

지도교수 : 부경대학교 경영학과 류태모 교수
연구자 : 부경대학교 경영학과 박사과정 정득부
연락처 : 010-2559-8154
e-mail : deukbooj8154@daum.net

* 아래의 질문들에 대한 체크 방법은 아래의 <보기>와 같이 귀하께서 해당한다고 생각되는 번호에 √를 해주시면 됩니다.

<보기>

매우 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
①	②	③	④	⑤	⑥√	⑦

I. 다음은 직속상사의 리더십스타일에 관한 항목입니다. 해당되는 란에 √표를 해주시기 바랍니다.

	설문내용	매우 그렇지 않다			보통이다		매우 그렇다	
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1	나의 상사는 일 처리가 잘 되도록 상대방과 꼭 피드백을 한다.							
2	나의 상사는 자신의 능력에 대해 다른 사람들이 어떻게 보고 있는지를 잘 알고 있다.							
3	나의 상사는 자신의 장점과 약점을 잘 알고 있는 것처럼 보인다.							
4	나의 상사는 다른 사람에 대한 자신의 영향력을 분명히 알고 있다.							
5	나의 상사는 자신이 의도하는 바가 무엇인가를 분명히 밝힌다.							
6	나의 상사는 자신이 과오를 범했을 때 이를 인정한다.							
7	나의 상사는 자신이 알고 있는 정보를 다른 사람과 공유한다.							
8	나의 상사는 자신의 아이디어와 생각을 다른 사람에게도 분명히 알려준다.							
9	나의 상사는 본인의 신념과 행동 간에 일관성이 있다.							
10	나의 상사는 자신의 신념에 따라 의사결정을 한다.							
11	나의 상사는 자신의 내적 도덕기준에 따라 행동을 한다.							
12	나의 상사는 자신의 신념에 부합되지 않더라도 다른 사람들의 아이디어에 경청한다.							
13	나의 상사는 여러 관점의 의견을 세심히 듣고 난 후 결정을 한다.							
14	나의 상사는 관련 자료를 객관적으로 분석한 후 결정을 내린다.							
15	나의 상사는 반대의 관점을 가진 사람들도 목소리를 내도록 격려한다.							

II. 다음은 귀하의 주인의식에 관한 항목입니다. 해당되는 란에 √표를 해주시기 바랍니다.

설문내용		매우 그렇지 않다			보통이다		매우 그렇다	
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1	나는 회사에서 어떤 일이 잘못되었다고 생각한다면 누구에게든 이의를 제기한다.							
2	나는 회사 내에서 잘못된 것을 보았다면 이것을 회사에 말하는 것을 망설이지 않는다.							
3	나는 잘못된 것을 바로잡기 위하여 회사의 방침에 이의를 제기한다.							
4	나는 우리 회사에 소속감을 느낀다.							
5	우리 회사는 내게 집과 같은 곳이다.							
6	나는 우리 회사의 구성원으로 매우 편안함을 느낀다.							
7	우리 회사의 성공이 곧 나의 성공이다.							
8	우리 회사의 구성원이 되는 것은 내가 누구인지의 정체성을 찾는 것을 도와준다.							
9	나는 우리 회사가 비판 받을 때 방어를 하고 싶다.							

III. 다음은 귀하와 상사와의 상호관계를 알아보기 위한 질문입니다. 해당되는 란에 √표를 해주시기 바랍니다.[LMX]

설문내용		매우 그렇지 않다			보통이다		매우 그렇다	
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1	나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대하여 만족 정도를 잘 알고 있다.							
2	나의 상사는 나의 직무상 문제점과 필요성을 잘 이해하고 있다.							
3	나의 상사는 직무수행과 관련된 나의 잠재력을 잘 알고 있는 것 같다.							
4	나의 상사는 자신의 직위와 권한을 사용하여, 내가 수행하는 직무상 문제점과 고충을 잘 해결해 주는 편이다.							
5	나의 상사는 내가 어려움에 처했을 때, 공식 권한과 상관없이 개인적 희생을 감수하더라도 나를 도와 줄 것이다.							
6	나는 상사를 충분히 신뢰하고 있으며, 나의 상사가 없는 자리에서도 상사를 옹호해 줄 것이다.							
7	나의 상사와 나의 직무상 관계는 매우 좋은 편이다.							

IV. 다음은 조직시민행동에 관한 질문입니다. 해당되는 란에 √표를 해주시기 바랍니다.

설문내용		매우 그렇지 않다			보통이다	매우 그렇다		
		①	②	③		④	⑤	⑥
1	나는 내 일은 아니지만, 회사발전에 기여하는 일은 자발적으로 한다.							
2	나는 우리 회사에서 전개되고 있는 모든 상황을 잘 파악하고 있다.							
3	나는 회사 발전을 위해 전개되고 있는 모든 상황을 잘 파악하고 있다.							
4	나는 회사 이미지에 도움이 된다면 강요하지 않아도 적극적으로 참여한다.							
5	나는 개선된 방법으로 일하려고 궁리하고 노력하는 것은 나의 일이라고 생각한다.							
6	나는 회사가 요구하는 이상으로 일을 한다.							
7	나는 우리 부서나 팀의 과업을 개선하기 위한 제안을 자주한다.							

V. 다음은 조직동일시에 관한 질문입니다. 해당되는 란에 √표를 해주시기 바랍니다.

설문내용		매우 그렇지 않다			보통이다	매우 그렇다		
		①	②	③		④	⑤	⑥
1	다른 사람에게 내가 근무하는 회사에 대한 비난을 들으면 개인적인 모욕감을 느낀다.							
2	나는 내가 근무하는 회사에 대해 말할 때 항상 우리 회사라는 표현을 쓴다.							
3	내가 근무하는 회사가 잘 되는 것이 곧 내가 잘 되는 것이라고 생각한다.							
4	다른 사람이 내가 근무하는 회사를 칭찬하면 내 자신이 칭찬 받는 것처럼 기분이 좋다.							

VI. 다음은 직무열의에 관한 질문입니다. 해당되는 란에 √표를 해주시기 바랍니다.

	설문내용	매우 그렇지 않다			보통 이다	매우 그렇다		
		①	②	③		④	⑤	⑥
1	아침에 일어나면, 나는 회사에 가고 싶다.							
2	일을 하면서, 나는 힘이 넘치는 것을 느낀다.							
3	일을 하면서, 일이 뜻대로 되지 않아도 나는 언제나 인내심을 갖는다.							
4	나는 한 번에 긴 시간 동안 계속 일을 할 수 있다.							
5	나는 일을 하면서 정신적으로 원기를 쉽게 회복한다.							
6	나는 일을 하면서 원기 왕성함을 느낀다.							
7	내가 생각할 때, 나의 일은 도전적이다.							
8	나의 일은 나를 열심히 하도록 만든다.							
9	나의 직무를 수행하는데 있어서 나는 열정적이다.							
10	나는 나의 일에 대해 자부심을 느낀다.							
11	나의 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다.							
12	직무를 수행할 때, 나는 직무 이외의 주변의 모든 것을 잊는다.							
13	직무를 수행할 때, 나는 시간 가는 줄 모른다.							
14	직무를 수행할 때, 나는 일에 매우 몰두해서 한다.							
15	나 자신을 직무와 분리해서 생각하기 어렵다.							
16	나는 나의 직무에 푹 빠져 있다.							
17	나는 집중해서 일을 할 때면 행복감을 느낀다.							

* 다음은 통계처리를 위한 기초자료입니다. 선생님께서 해당되는 란에 √표를 해주시기 바랍니다.

1. 성별 : ① 남 ② 여
2. 연령 : ① 20대 이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
3. 근속연수 : ① 1년 미만 ② 1-5년 미만 ③ 5-10년 미만 ④ 10-15년 미만
⑤ 15-20년 미만 ⑥ 20년 이상
4. 학력 : ① 고졸 이하 ② 대졸 ③ 대학원 이상
5. 직급 : ① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 ⑥ 임원 이상 ⑦ 기타
6. 업무구분 : ① 사무·관리직 ② 영업직 ③ 생산직 ④ 연구·개발직 ⑤ 전문·기술직
7. 회사규모 : ① 10인 이하 ② 10-50인 미만 ③ 50인-100인 미만 ④ 100-300인 미만
⑤ 300인-500인 미만 ⑥ 500인 이상
8. 급여수준 : ① 100만원-200만원 미만 ② 200만원-300만원 미만 ③ 300만원-400만원 미만
④ 400만원-500만원 미만 ⑤ 500만원 이상

※ 바쁘신 중에도 불구하고 설문에 응답해 주시어 진심으로 감사드립니다.

감사의 글

늦은 시간 감사의 글을 쓰노라니 이제 마무리가 되었나 생각되어 감개무량합니다.

부족하고 사업이 힘들어 고민하는 저에게 박사의 길을 권하시고 깊은 관심과 지도로 이끌어 주신 류태모 교수님께 큰 감사를 드립니다. 힘들고 어려운 시간도 학업을 하면서 맞이하면 어느 날 통과한 자신을 볼 것이라고 하신 말씀은 평생을 두고 잊지 못할 것입니다. 교수님의 교수님이신 김남현 왕교수님, 세세하게 지도해주심에 감사드립니다. 예리한 지적과 명쾌한 조언을 주신 홍재범 교수님과 최순권 주임교수님 그리고 끝까지 살펴주신 가톨릭대학교 송경수 교수님께 다시 한 번 감사의 말씀을 올립니다.

특히 먼저 학위를 받고 직접 겪은 경험과 지식을 바탕으로 숙식도 함께 하며 아낌없는 도움을 주신 김일박사와 박성옥박사 부부, 그리고 민구, 민영에게도 심심한 감사를 드립니다.

어려운 중에도 학업을 병행하는 남편을 위해 싫은 내색 한 번 하지 않고 물심양면으로 헌신적인 내조를 해준 아내 박미정님, 그리고 새벽같이 직장에 출근하여 기쁨을 안겨준 아들 태규, 감사하고 사랑합니다. 언제나 성원해주고 격려해준 신영, 이영, 만영 형제들, 그리고 처형 박현순님 에게도 감사드립니다.

이제 돌이켜 생각하니 언제나 힘들고 어려울 때 글 하나 더 읽고 인내했던 순간들이 극복의 비결이었던 것 같습니다. 논문을 탈고하는 지금, 지난 시간 위로하고 도움 준 이들을 잊지 못할 것 같습니다.

마지막으로 모든 과정을 마칠 수 있도록 함께해 주신 모든 분들의 가정에 건강과 행복이 넘치시길 기도드립니다.

2018년 2월 정 득 부