



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](#)

경영학 박사학위 논문

공공기관에서 진성리더십(Authentic Leadership)이  
구성원의 창의적 행동에 미치는 영향

- 심리적 임파워먼트의 매개효과와  
조직지원인식의 조절된 매개효과를 중심으로 -

(The Effect of Authentic Leadership on Creative  
Behavior of Members in Public Institutions:  
Psychological Empowerment Mediation and the Moderating  
Effect of Perceived Organizational Support)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅전공

김 성 재

공공기관에서 진성리더십(Authentic Leadership)이  
구성원의 창의적 행동에 미치는 영향

- 심리적 임파워먼트의 매개효과와  
조직지원인식의 조절된 매개효과를 중심으로 -

지도교수 김 성 훈

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2020년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅전공

김 성 재

김성재의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심 사 위 원    박 정 민    (인)

심 사 위 원    윤 동 열    (인)

심 사 위 원    최 우 재    (인)

심 사 위 원    조 윤 형    (인)

심 사 위 원    김 성 훈    (인)

울산대학교 일반대학원

2020년 2월

## 감사의 글

조금은 늦은 나이에 부푼 꿈을 안고 대학원 진학을 위해 면접을 본 순간이 생각납니다. 돌이켜보면 참 긴 시간이었던 것 같습니다. 바쁘게 살아온 지난날을 돌아보니 나 자신의 부족함을 알게 되어 뒤늦게 다시 공부를 시작하지 않았나 생각됩니다. 그 동안 많은 분들의 아낌없는 도움과 배려가 있었기에 지금 이 순간 박사학위 논문을 완성하고 감사의 글을 쓰게 되었습니다. 격려와 도움을 주신 교수님을 비롯하여 많은 분들에게 감사의 인사를 전하고자 합니다.

먼저 연구활동 과정에서 난관에 봉착할 때마다 해결 방법과 고견을 주신 윤동열 교수님께 머리 숙여 진심으로 감사의 인사를 드립니다. 논문 심사 위원으로 논문이 완성되기까지 아낌없는 지도편달과 논문 지도를 해 주신 박정민 교수님, 최우재 교수님, 조유행 교수님, 김성훈 교수님께 감사드립니다. 그리고 한없는 용기와 희망으로 서로를 격려해 주신 원우님 들을 비롯하여 함께 공부하며 힘이 되어 준 김선영 실장님, 최용범 부장님 그리고 바쁘신 와중에도 통계분석 등에 많은 도움을 준 가성민 박사님, 조준 박사님께 감사드리며, 논문 초록의 번역과 교정을 도와 주신 이우진 부장님께도 감사의 말씀을 전합니다.

제가 여기까지 올 수 있도록 어려울 때마다 격려해 주시고 용기를 주신 어머니 배윤순님, 지방 근무로 인하여 가정에 소홀함에도 항상 옆에서 관심을 갖고 따뜻한 격려와 배려를 아끼지 않은 사랑하는 아내 정선지님, 언제나 든든한 힘이 되어 준 장남 신익, 둘째 신훈에게도 고마운 마음을 전하며 가족의 사랑이 있었기에 위대한 결실을 맺을 수 있었으며, 그 기쁨을 함께 하고자 합니다.

마지막으로 박사학위를 받는 지금 이 순간이 새로운 출발이라고 생각하며, 앞으로도 그 동안 많은 격려와 용기를 주신 분들의 기대에 어긋나지 않고 스스로도 가치 있는 삶을 사는 부끄럽지 않은 사람이 되도록 최선의 노력을 다 하겠습니다.

감사합니다.

2019년 12월 31일

김 성 재 올림

## 국 문 초 록

21세기 제4차 산업혁명 시대의 도래는 다양한 영역에서 혁신과 경쟁을 가져오고 있다. 최근 조직들의 경영환경이 급격하게 변화를 겪고, 공공기관도 상시 경영혁신을 이루어야 하고, 민간분야의 효율성을 추구하는 정책들이 도입되면서 공공기관의 패러다임의 변화에 맞추어서 공공기관도 무한경쟁이라는 새로운 경영 패러다임 앞에 놓이게 되었다. 경쟁 우위를 확보하기 위해서 조직 구성원의 창의적 행동을 통해 새롭고 유용한 아이디어를 개발하고 업무 프로세스를 개선하여 새로운 서비스를 창출하는 등 끊임없이 문제를 찾고, 조직의 문제 해결을 강조하고 실천하는 일련의 과정을 통해서 조직을 새롭게 혁신시켜야 한다. 조직혁신의 기본이 되는 조직 구성원의 창의적 행동과 관련이 있는 진성리더십에 대한 연구가 일반 사기업을 대상으로는 많이 진행되었으나, 진성리더십과 창의적 행동, 매개변수로서 심리적 임파워먼트, 조직지원인식의 조절효과에 대한 연구는 부족한 실정이다.

본 연구에서는 연구대상을 공공기관에 근무하는 근로자로 설정하였고, 설문조사는 설문에 참여하는 대상자를 직접 방문하여 설문에 관한 설명을 하고 설문을 실시하였다. 설문지는 상사용, 직원용으로 구분하여 2가지의 설문지를 각각 다른 문항으로 구성하였다. 설문조사 기간은 2019년 7월 15일부터 8월 15일까지 실시하였으며, 총 57개 팀, 285명의 팀원에게 총 342부의 설문을 배부하여 그중 52개 팀, 237명의 팀원이 작성한 총 289부의 설문을 회수하였고, 이 중 불성실하게 응답한 53건의 설문을 제외하고 236부의 설문지를 분석한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 상사의 진성리더십은 부하직원의 창의적 행동, 심리적 임파워먼트에 정(+)의 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었으며, 심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 정(+)의 긍정적인 영향을 미치고, 상사의 진성리더십은 심리적 임파워먼트를 매개로 부하직원의 창의적 행동에 정(+)의 긍정적인

영향을 미치는 것으로 나타났다. 진성리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 분석한 결과 조직지원인식은 진성리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계에서 조절효과가 나타나지 않았다. 그러나 조직지원인식의 하위 변인의 관계 분석에서는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 진성리더십이 창의적 행동에 미치는 영향을 조직지원인식에 의해 조절된 심리적 임파워먼트가 매개할 것으로 보았는데, 예상과 달리 매개된 조절효과는 유의하지 않은 것으로 확인되었으나, 조직지원인식의 하위 변인의 관계 분석에서 정(+)의 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

본 연구의 결과로서 얻을 수 있는 시사점을 정리하면, 공공기관에서 상사의 진성리더십이 조직 구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 관점에서 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 공공기관 구성원들의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변수임을 확인하였으며, 조직지원인식의 조절 및 조절된 매개효과는 부분적으로 확인되었다. 동일방법 편이의 문제를 해결하기 위해 부서장과 부서원의 설문지를 각각 다르게 구성된 설문지를 사용하여 분석 검증하였다. 향후 연구방향으로는 연구의 표본 대상을 공공기관만을 대상으로 연구를 진행하여 본 연구의 결과가 모든 공공기관에 적용하는 것은 무리가 있을 수 있어, 향후 연구에서는 공공기관 뿐만 아니라 정부부처, 일반 사기업과 같이 설립 목적이나 성격이 다른 기업들로 연구 대상을 확대하여 비교·분석하는 것도 의미가 있을 것으로 판단된다.

**주제어 : 진성리더십, 창의적 행동, 심리적 임파워먼트, 조직지원인식**

## 목 차

제1장 서론 .....	1
제2장 이론적 배경 .....	6
제1절 진성 리더십 .....	6
제2절 창의적 행동 .....	14
제3절 심리적 임파워먼트 .....	20
제4절 조직지원인식 .....	25
제5절 변수간의 관계 및 연구가설 설정 .....	30
제3장 연구방법 .....	39
제1절 연구모형의 설정 .....	39
제2절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 .....	40
제3절 표본의 구성 및 분석방법 .....	45
제4장 실증분석 .....	47
제1절 응답자의 일반적 특성 .....	47
제2절 자료처리 및 분석 .....	49
1. 확인적 요인분석 및 신뢰도 측정 .....	49
2. 기초통계와 상관관계분석 .....	52



제3절 가설 검증 .....	53
제4절 가설 검증결과 요약 .....	65
<b>제5장 결론 .....</b>	<b>66</b>
제1절 연구요약 .....	66
제2절 이론적 및 실무적 시사점 .....	69
1. 이론적 시사점 .....	69
2. 실무적 시사점 .....	71
제3절 한계점 및 향후 연구방향 .....	73
참고문헌 .....	75
Abstract .....	99
설문지 .....	102

## 표 목 차

<표1> 진성리더십에 대한 개념 및 정의 .....	8
<표2> 진성리더십의 구성요소 .....	11
<표3> 진성리더십에 대한 선행 연구 .....	13
<표4> 창의적 행동에 대한 개념 및 정의 .....	15
<표5> 창의적 행동의 구성 요소 .....	17
<표6> 창의적 행동에 대한 선행연구 .....	19
<표7> 심리적 임파워먼트에 대한 개념 및 정의 .....	21
<표8> 심리적 임파워먼트에 대한 선행연구 .....	24
<표9> 조직지원인식에 대한 개념 및 정의 .....	26
<표10> 조직지원인식의 구성요소 .....	28
<표11> 설문지 구성 .....	40
<표12> 진성리더십 측정 설문항목 .....	41
<표13> 창의적 행동 측정 설문항목 .....	42
<표14> 심리적 임파워먼트 측정 설문항목 .....	43
<표15> 조직지원인식 측정 설문항목 .....	44
<표16> 조사 대상 응답자의 일반적인 특성 .....	48
<표17> 변수의 신뢰도 검증결과 .....	49
<표18> 확인적 요인 분석 결과 .....	50

<표19> 변수 간 상관관계 .....	52
<표20> 심리적 임파워먼트의 매개효과 분석 .....	55
<표21> 조직지원인식(전체)의 조절효과 분석 .....	56
<표22> 조직지원인식(직원성과)의 조절효과 분석 .....	57
<표23> 조직지원인식(직원노력)의 조절효과 분석 .....	58
<표24> SPSS Process 조절매개효과(전체) .....	60
<표25> SPSS Process 조절매개효과(직원성과) .....	60
<표26> SPSS Process 조절매개효과(직원노력) .....	61
<표27> 심리적 임파워먼트의 매개효과 분석(진성리더십 하위변인) .....	63
<표28> 조직지원인식(직원노력)의 조절효과 분석 .....	64
<표29> 가설 검증 결과의 요약 .....	65

## 그림 목 차

[그림1] 연구모형 .....	39
[그림2] 조직지원인식(직원노력)의 조절효과 .....	59

# 제1장 서론

## 제1절 연구배경 및 연구목적

제4차 산업혁명에 대한 관심이 전 산업분야에서 높아지는 현 시대에 조직의 생존과 발전을 위해서는 다양한 영역에서 혁신과 구성원의 핵심역량을 제고할 필요성이 높아 졌다. 특히 기업 대내외 경영환경이 빠르게 변화하는 상황에서 지속적으로 발전하고 성장하기 위해서는 다른 기업들과 차별화되는 조직 경쟁력을 갖추고 끊임없이 혁신을 해야 한다 (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; Yuan & Woodman, 2010; Lin & Liu, 2012).

기업 외부 환경이 불확실하고 복잡해지면서 기업이 지속되기 위해서는 조직의 대내외 상황을 잘 파악하고 조직구성원들에 대해 신망을 얻어 진정한 관계를 가진 관계를 넘어서 구성원들의 호응을 얻어내어 여기서 발생한 리더십의 긍정효과를 조직전체로 퍼져나가게 하는 리더십이 필요하다. 리더십의 사전적 의미는 무리를 다스리거나 이끌어 가는 지도자로서의 능력이라고 표현하고 있다. 진성 리더십(Authentic Leadership)은 리더의 진정한 마음을 강조하는 리더십으로 명백하고 확실한 자기인식에 기초하여 도덕적인 가치와 투명한 관계를 형성하여 조직 구성원들에게 목표달성에 긍정적인 영향을 미치는 리더십이다(Gardner, Fishcher, & Hunt, 2009; George, Sims, McLean, & Mayer, 2007).

진성(Authenticity)의 의미에 대해서는 학자들 간의 서로 상이한 견해가 존재하고 있지만, 사전적 의미로는 ‘순수한, 본래’의 의미로서 가식적이지 않다는 의미를 지니고 있다(Shamir & Eilam 2005). 2003년 Bill George의 책 ‘Authentic Leadership’에서 처음 대중에게 소개되었다. 진성리더십에 대한 관심과 필요성은 기존의 리더십 이론에서 주장했던 스킬(skill), 스타일(style)보다는 자기이해, 신뢰, 희망 등 조직과 개인의 핵심 업무를 중시하는 진실되고 솔직한 품성인 진정성과 이와 관련된 속성을 리더십의 핵

심사항으로 강조한다(박정원·손승연, 2016; 윤정구 외 2011; Avolio & Gardner, 2005).

진성리더십은 말 그대로 기업이나 조직을 이끌어 가는 리더가 진정한 리더십을 가지고 있어야 한다는 것이다. 이와 비슷한 개념으로는 긍정적 리더십이란 개념도 있다.(Luthans, 2002). 진성리더십의 핵심은 조직의 리더가 그 조직 구성원들에 대해 신망을 얻어 진정한 관계를 가진다는 개념을 넘어서 구성원들의 호응을 얻어내어 여기서 발생한 리더십의 긍정적인 효과가 조직 전체로 자연스럽게 퍼져나가게 하는 것이다.

진성리더십의 특징으로는 투명성, 개방성, 신뢰성 등이며, 가치 있는 목표로의 안내를 통해 믿고 따르는 구성원들을 늘려가는 것이라 하였다 (Gardner et al. 2005). 그러나 우리나라에서의 진성리더십에 관한 본격적인 연구는 2010년 이후 많은 전문가들의 관심 속에 연구되기 시작하였다. 진성리더십은 성공만 하면 모든 것을 정당화시키는 당시의 성공 지향적 카리스마 리더십 성향에 문제가 있음을 지적하면서 시대적 요청에 따라 등장하였으며, 우리나라도 조직 경영에 참여하는 관리자들에게 진성리더십이 요구되는 중요한 시점이기도 하였다.

조직 구성원의 핵심역량을 키우기 위해서는 창의성(creativity)을 갖춘 인적자원개발이 기업 생존의 우위를 결정하는 핵심으로 등장하였다. 21세기는 창의성이 경제의 핵심으로 보는 관점도 있으며(Hamel, 2008; Kottler, 2010), 창의성이 조직의 성공과 경쟁력의 핵심 요소로 중요해지고 있다(Gumusluoglu & Ilsev, 2009). 경제여건이 불확실하게 급변하는 지식기반 경제 시대에서의 인적자원개발(human resources development)은 그 어느 때보다도 중요해지고 있으며, 전략적 인적자원관리 관행은 조직 구성원의 동기향상, 참여기회 제공, 역량개발 등을 통해 조직 구성원의 조직몰입과 직무만족을 높일 수 있고, 이는 지속적으로 조직을 영속하게 하는 원천으로서 조직성과에 기여할 수 있다(조세형·윤동열, 2013). 특히 지식의 창출과 확산, 습득과 활용을 통해 혁신이 이루어지고

지식을 기반으로 한 혁신 능력이 조직의 경쟁력 제고, 생산성 증대, 개인의 노동시장에서의 가치를 결정짓는 정보, 창의성 등과 같은 지식자산의 중요성이 더욱 확대되고 있다.

창의성(creativity)에 대한 개념은 다양한 학문분야에서 오랜 기간 동안 연구자들에 의해 연구되었으며, 연구한 학문, 적용 대상에 따라 다양하게 정의한다(권기환 외, 2004; 이문선 외, 2003; 조윤희·최우재, 2017; Amabile, 1998; Carmeli et al., 2013; Herman, March & Warren, 2018). 지식기반경제 시대에서의 CEO는 조직 내에서 진정성을 갖고 직원들의 창의적 역량 개발에 매진할 때 잘 따를 것이다.

또한 새로운 기업 경영환경은 혁신적 관점에서 조직구성원들에게 권한을 공유하고 자율성을 부여하며, 동기부여가 발현될 수 있는 환경을 요구하고 있다. 이렇듯 조직 구성원의 핵심역량을 증진시키기 위해 리더십 분야에서 관심을 끌고 있는 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 중요한 개념이다(박원우, 1997; Thomas & Velthouse, 1990). 심리적 임파워먼트는 구성원 개인의 자신감이나 자기 효능감을 높이는 동기부여와 같은 심리적 상태로서 단순히 역량과 능력, 의사결정 권한을 위임하는 전통적인 임파워먼트 관점과는 구분되는 개념이다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990).

조직지원인식(perceived organizational support)은 구성원이 조직을 위해 노력하고 헌신한 부분에 대하여 가치 있게 높이 평가해 주고 구성원의 복지와 안녕을 위해 조직이 배려하는 믿음이 있을 때 조직 구성원들은 조직에 더 몰입 할 것이다. 조직 구성원들은 조직이 구성원 개개인에 관심을 가지고 조직에 몰입하는 정도에 상응하게 조직과 교환 관계에 있어 균형을 유지하려 한다(Eisenberger et al., 1990). 리더의 진정성, 조직 구성원의 창의적 행동, 자기 효능감을 높이는 동기부여인 심리적 임파워먼트, 구성원에 대한 조직의 배려인 조직지원인식 등은 정치·경제·사회 문화 등의 규모가 커지고 복잡하며 신속하게 움직이는 현 시점에서는 더욱 중요하다.

국내 주요 선행 연구들을 살펴보면 진성리더십은 조직몰입, 조직성과, 직무만족, 조직시민행동, 혁신행동, 조직유효성, 개인 및 팀 성과 등과의 관계가 주를 이루었으며(최다운·윤동열·김성훈, 2019; 권정언·권상집, 2015; 김수겸·홍남선, 2015; 박노운 외, 2014; 홍성화·최은수, 2011; 김창호·심원술, 2012), 창의성과 심리적 임파워먼트(김예성·신제구, 2018; 이승필·김선혁, 2016). 조직지원인식에 대한 연구는 자율성·다양성(윤정구, 2012)과 관련된 연구가 있다. 조직혁신의 기본이 되는 조직 구성원의 창의적 행동과 관련이 있는 진성리더십에 대한 연구가 일반 사기업을 대상으로는 많이 추진되었으나, 공공기관을 대상으로 한 진성리더십과 창의적 행동, 매개변수로서 심리적 임파워먼트, 조직지원인식의 조절효과에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이에, 우리나라 경제활동인구의 다수가 공공기관과 기업체 근로자임을 감안할 때 상사의 진성리더십과 부하직원의 창의적인 행동과 관련된 연구가 더 활발히 진행될 필요가 있다.

본 연구에서는 진성리더십이 조직 구성원의 창의적 행동에 긍정적 영향을 미치고 심리적 임파워먼트의 매개관계의 영향을 분석하며, 진성리더십과 심리적 임파워먼트와의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 보고자 한다. 또한 진성리더십에 대한 대다수의 선행연구들이 기업, 병원, 군조직의 구성원을 대상으로 연구되어진 점과는 달리 이 연구는 지방에 소재하면서 근로자의 능력개발을 위해서 인력양성기관을 대상으로 다양한 사업을 지원하는 A공공기관 종사자를 대상으로 연구하고자 한다. 공공기관의 특성상 상명하복의 위계적 질서가 강하고 CEO의 리더십이 조직성과에 큰 영향을 미치므로 조직목표를 달성하기 위하여 조직구성원에게 의지할 수 밖에 없다. 이러한 A공공기관의 조직 내에서 리더가 진성리더십을 발휘하여 부하직원의 창의적 행동을 이끌어 내고, 심리적 임파워먼트가 강하며, 그 질 또한 높아 그 구성원들의 창의적 행동과 조직지원인식에 대한 관념을 상승시켜 업무외의 일을 자발적으로 수행하는 창의적 행동을 활성화시킬 수 있다.



본 연구에서는 A공공기관 상사의 진성 리더십이 조직구성원의 창의적 행동과 심리적 임파워먼트에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고, 조직 구성원에 대한 조직지원인식의 조절된 매개효과에 대하여 각종 선행연구를 통해 관계를 탐색하고 실증분석을 실시 변수별 영향관계를 살펴보고자 한다.

본 연구는 제1장은 서론으로 연구와 관련된 일반적인 사항을 정리하였고, 제2장에서는 진성리더십, 창의적 행동, 심리적 임파워먼트, 조직지원인식에 대한 각 변수들의 개념 정리와 가설을 설정하고, 제3장에서는 연구모형의 설정, 변수의 조작적 정의 및 측정도구, 표본의 구성 및 분석방법에 대하여 기술하였고, 제4장에서는 분석을 통한 연구가설을 검증, 제5장에서는 연구결과, 시사점, 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 진성리더십(Authentic Leadership)

#### 1. 개념

진성리더십은 2004년 갤럽 리더십 연구소(The Gallup Leadership Institute)설립과 함께 리더십을 연구하는 전문가들에 의해 본격적으로 논의되기 시작하여 2005년 Leadership Quarterly 특집호에 개념과 구성요소들을 발표함으로써 진성 리더십에 대한 실증적 연구가 활발히 진행되는 동기가 마련되었다.

진정성(authenticity)의 개념은 고대 그리스 철학자 소크라테스의 ‘너 자신을 알라(Know thyself)’라고 까지 올라가는데(최우재·조윤희, 2013; Harter, 2002), 영문 ‘authentic’의 어원은 그리스어 ‘authento’는 모든 권한을 갖는 다는 의미로 개인이 자신의 영역에서 주인이 되는 것을 의미한다(Kernis & Goldman, 2006). 리더십을 연구하는 전문가들은 진정성은 자신이 갖는 가치, 사고, 감정, 신념을 가지고 진정한 자아와 일치되게 행동하는 것이며(Harter, 2002). 진정한 자아를 일상에서 자기의지에 의해 작동시키는 것이라고 하였다(Kernis, 2003). 특히 2000년대 초반부터 발생하기 시작한 Enron, 리먼 브라더스 등 거대 기업들의 도덕적인 문제로 인한 파산의 원인은 기업 리더들의 연봉 보전 그리고 회계장부 조작, 내부 거래 등 실적을 조작한 모기지 채권과 파생금융상품의 부실함을 알면서도 비윤리적 행동, 도덕적 해이, 탐욕이 근본적인 원인이며, 전세계적인 경제 위기의 초래는 윤리 경영에 대한 새로운 화두가 학계뿐만 아니라 기업에서도 지속적인 관심을 갖게 되었다(Cruver, 2003; Sorkin, 2010). 기업 경영상의 리스크가 계속하여 발생하고 있는 거시적인 관점에서 보면 광범위한 사회적 도전들이 리더의 진정성과 진성리더십에 관심을 갖게 하는 주요 원인이다(Walumbwa et al., 2008).

진정성 있는 리더란 리더 자신 스스로가 진솔(true to oneself)하게 자

신을 이해하고 성찰에 집중하여 자신이 가진 강점과 약점을 잘 인지하여 도덕적인 행동을 바탕으로 투명한 의사결정과 의사소통을 하는 것을 말한다(Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008).

1990년대부터 불확실한 경영환경에 대응하기 위한 리더십으로 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십 등이 제시되었으나(Avolio, 1999; Burns, 1978; Bass & Steidlmeier, 1999), 이런 리더십들은 불안정한 사람들의 심리를 이용하거나 진정성이 없다면 리더가 가지고 있는 변혁적 행동과 카리스마는 리더 개인의 욕심을 채우는 수단일 수밖에 없다는 것이다(Bass & Steidlmeier, 1999; Conger, 1990; Luthans & Avolio, 2003). 진성 리더란 리더 자신이 스스로 어떻게 자신을 생각하고 행동하는지를 그들 자신이 가진 감정과 타인들의 가치, 윤리적 관점, 지식 등의 자신들이 행동해야 하는 맥락을 지각하고 있는 사람들이며, 윤리를 바탕으로 투명한 의사결정에 따라 행동하는 리더 이고(Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008), 진성 리더십을 구성하는 핵심적인 요인은 자기인식(self-awareness)과 자기규제(self-regulation)를 통해 자기 스스로에게 진정한 리더 이다(정예지 등, 2012; Gardner et al., 2005; Avolio et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). 조직에서의 진성리더십은 자신의 신념·핵심가치에 충실하고 진실된 행위를 가짐으로써 리더는 부하직원을 긍정적으로 개발시켜 부하직원들도 리더가 될 수 있도록 한다(Luthans & Avolio, 2003). 결국, 진성 리더는 자기 자신을 잘 알고 이해하며 자신감을 갖고 있으며 신념이 있고 낙천적이며 종사원들의 발전을 위해 열린 마음으로 의사소통하면서 본인의 신념과 가치관에 따라 일치되도록 행동하는 리더를 말한다(Harter, 2002; George, 2003; Avolio et al., 2004; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010). 진성리더십과 관련된 개념 및 정의는 <표1>과 같다.

<표1> 진성리더십에 대한 개념 및 정의

연구자(년도)	개념 및 정의
최우재 · 조윤형(2014)	리더가 수준 높은 도덕적인 가치와 명백한 삶의 비전을 갖고 그에 따라 일관되고 윤리적으로 행동하는 정도
윤정구(2012)	리더 자신이 품성과 가치를 중요시 여기며, 구성원들에게는 일관되게 마음을 따뜻하게 할 수 있는 사람
Northouse (2011)	리더가 꾸밈없이 솔직한 진정한 리더십을 보이며 바른 신념을 가지고 독창적인 리더십을 발휘하는 것
Shamir & Eilam(2005)	진성 리더십에서 진성은 가식적이지 않다는 의미의 ‘순수한, 본래’의 의미이며, 진성리더는 자신에 대해 알고 개인적 관점을 가지며, 강한 정체성을 가지고 자신의 가치와 신념에 의해 자기 표현적인 행동
Avolio & Gardner (2005)	진성리더는 리더 자신이 어떻게 생각하고 행동하는지를 알고 있으며, 솔선수범하며, 투명한 의사결정으로 자신과 구성원들의 윤리적 관점, 가치, 지식, 강점 등을 내재화하며 일관되게 행동
Michil & Gooty(2005)	진성리더십은 리더들의 정직함, 조직과 구성원에 대한 충성, 평등과 같은 자기 초월적인 가치가 반영된 행동의 특징을 갖음
Avolio & Luthans et al. (2004)	진성리더는 긍정심리관점에서 자신감이 있고, 희망적이며, 낙천적이고, 회복력이 있으며 높은 도덕적 특성을 갖음
Luthans & Avolio(2003)	진성리더십은 긍정심리학의 능력과 고도로 발전된 조직 환경을 기반으로 이끌어내는 과정이며, 리더와 부하직원들의 자기인식 및 자기규제 행위를 발생시켜 이성적으로 설득하여 긍정적인 가치, 행동, 신념으로서 부하 직원들의 발전을 강화하는 과정
George (2003)	진성리더는 다른 사람에게 봉사하고자 하는 진정한 욕망을 가지고 자신들의 현재 위치를 알고 명확한 목적, 의미, 가치관을 통해 온화한 마음으로 리더십을 발휘하고 타인과 장기적인 긍정적인 관계를 맺으며, 행동하는 리더십
Harter (2002)	진성리더십은 자기인식과 자기규제 두가지 요소로 이루어 지며 자기 자신에 대해 인식하고, 본인의 내면의 감정과 생각, 가치관, 신념 등에 일치되도록 행동하는 것

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

## 2. 구성요소

진성리더십에 대한 구성요소에 대해서는 학자들마다 조금씩 차이가 있다. 처음 본격적인 연구 단계에서는 긍정적 심리자본, 긍정적 조직상황, 자아인식(self-awareness), 자기규제(self-regulation)를 중요 요인으로 설명하였다(Luthans & Avolio, 2003; Gardner et al., 2005). 자기규제에 관계적 투명성, 균형적 정보처리, 내면화, 진정성 있는 행동을 포함시켰으며(Avolio & Gardner, 2005), 그리고 선행연구와 전문가 면접을 통해 자아인식, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리, 내면화된 도덕적 관점의 네 가지 구성요소로 구분하여(Walumbwa et al. 2008)정리하였다.

먼저, 자아인식(self-awareness)은 자신의 정체성, 가치관, 감정, 동기를 인지하고 신뢰하는 것을 의미한다(Kernis, 2003; Ilies et al, 2005). 리더의 자아인식은 진성리더십에서 가장 핵심적인 요소이다(Avolio & Gardner, 2005). 또한 자아인식은 현재의 자신의 상태를 인식함은 물론이거니와 자신의 강점과 약점에 대해서도 정확하게 알고 있는 것에서 시작하여 가치관, 믿음, 목표, 신념 등을 바탕으로 장래의 이성적 자아를 인식하고 지속적으로 이해하기 위해 노력하는 과정이다(Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). 자기인식은 리더가 자신의 목적과 정체성을 알고 리더로서의 사명, 가치, 비전을 인지하는 것이다(윤정구, 2012).

내재화된 도덕적 관점(internalized moral perspective)은 리더가 외부 통제보다는 상위 수준의 내부의 도덕적 기준을 설정하고 리더 자신의 도덕적 기준과 가치로 일관되게 의사결정을 행하는 것을 말한다(Gardner et al., 2005). 긍정적 도덕적 관점이 진성 리더십의 핵심으로 리더가 조직구성원에게 영향력을 발휘하는 과정에서 도덕적인 품성이 발휘되는지에 따라 진성리더십이 정의된다고 하였다(Luthans & Avolio, 2003; Hannah et al., 2005; May et al., 2003).

관계적 투명성(relational transparency)은 리더가 인간관계에서 자기 개방성과 신뢰를 중시하고 진정한 자아의 장점과 약점을 가까운 사람들이 진실 되고 솔직하게 볼 수 있도록 개방하는 것이다(Kernis, 2003). 리더 본인의 긍정적인 측면뿐만 아니라 부정적인 측면 등을 아무런 의심 없이 개방적으로 공유하는 정보를 공개할 수 있음을 말한다(Kernis & Goldman, 2006; Walumbwa et al. 2008). 즉 리더가 조직 구성원과의 관계에서 서로 소통하는 마음 자세와 신뢰를 형성하기 위해 노력하는 것을 의미한다(Llies et al, 2005; Walumbwa et al. 2008). 리더가 구성원의 감정을 상하게 하거나 적절치 못한 표현을 줄이기 위하여 감정을 조절하고 자신의 진실한 감정이나 마음을 구성원에게 나타낼 때 비교적 투명할 것이라 하였다(Gardner et al., 2005).

균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information)는 리더가 의사결정을 함에 있어 다양한 관련 정보를 객관적으로 분석하여 검토 및 처리하는 과정에서 자신의 지위에 도전하는 구성원들의 의견을 구하는 것을 의미한다(Gardner et al., 2005). 즉 리더 자신의 생각에 반하는 의견을 수렴하고 비판도 겸허히 수용할 수 있는 능력을 의미한다. 자신에 관련된 외부 정보를 처리함에 있어서 내재된 경험, 개인적인 지식, 외부 평가 정보를 왜곡하지 않으며, 자신의 장점과 약점, 특성, 성격을 수용하는 것을 의미한다(Kernis, 2003). 진성 리더는 조직과 부하 직원의 발전을 위해서는 자기 자신의 자존감과 관계없이 더 많은 정보를 수용하기 위해 노력한다(Avolio et al., 2007; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008).

리더십은 언제나 리더와 구성원 간의 관계 속에서 발생하기 때문에 진성리더십은 리더의 진정성이 구성원에게 인지될 때 나타난다. 리더가 진정성을 지녔다 하더라도 구성원이 이를 인지하지 못한다면 진성리더십으로 작용하지 않는다(Eagly, 2005). 따라서 진성리더십이 잘 발휘되기 위해서는 리더와 구성원 간의 소통은 필수적인 요소이다. 여러 연구자들이 주장한 진성리더십의 구성요소를 정리하면 <표2>와 같다.

<표2> 진성리더십의 구성요소

연구자(년도)	구성 요소
윤정구(2012)	자아인식, 자기규제, 균형잡힌 처리, 품성
Rego et al. (2015) Bamford et al. (2013) Peus et al.(2012) Woolley et al.(2011)	자아인식, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리 내재화된 도덕적 관점
Kernis & Goldman(2006)	자아인식, 편견없는 처리, 행동, 관계성
Ilies et al. (2005)	자아인식, 균형잡힌 정보처리, 편견없는 정보처리, 진정성 있는 관계지향성
Gardner et al. (2005)	자아인식, 자기규제(균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 진정성 있는 행동)
Avolio & Gardner (2005)	자아인식, 자기규제, 긍정적 도덕적 관점, 관계적 투명성, 진 정성 있는 행동
Shamir & Eilam(2005)	자아개념, 강한 정체성, 자신의 가치와 신념, 자기 표현적 행동
Luthans & Avolio (2003)	자아인식, 자아규제, 긍정적 심리역량, 긍정적 조직 상황

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

### 3. 선행 연구

진성 리더십에 대한 연구 역사는 다른 리더십의 연구 역사 보다 비교적 짧다. 해외에서는 1990년대 초반부터 연구가 진행되어 2000년대에 들어와서 활발히 연구가 진행되었다. 진성리더십의 정의와 개념 등 이론 중심의 연구에 집중하여 다수의 연구 논문이 발표되면서 체계적인 이론적 근거를 갖추는 계기가 마련되었으며, 직원의 창의성, 조직문화, 심리적 자본, 직무 스트레스, 직무만족 등과의 관계에 대한 연구들이 주를 이루었다(Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner 2005; Avolio & Luthans 2006; Ilies et al. 2005; Khan et al., 2017; May et al., 2003;

Olaniyan & Hystad, 2016; Rego et al., 2014; Shamir & Eilam 2005; Walumbwa et al. 2008). 진성리더십이 조직 구성원들에게 신뢰, 희망, 긍정적인 감정을 갖도록 함으로써 상사와 조직 구성원이 동일시를 통해 구성원의 행동과 태도에 영향을 끼친다(Avolio et al., 2004). 진성리더십을 갖춘 리더는 조직 구성원의 존경과 신뢰를 유발하고 구성원들이 자유롭게 의견을 개진하도록 유도함으로써 긍정심리를 매개로 구성원들의 창의성에 유의미한 영향을 미친다(Rego et al., 2012). 진성리더십은 직무열의와 조직 시민행동에 이르는 과정이 확인되고 있으며, 조직시민행동의 경로는 부하 직원들의 임파워먼트를 통해 연결되고 직무열의에 이르는 과정은 상사동일시 과정을 통해 이루어진다(Walumbwa et al. 2010). 조직 구성원과 신뢰를 형성하는 과정은 희생하고 배려하는 의지에 있으며, 열린 의사소통, 부하 직원에 대한 관심, 참여하는 의사결정 과정을 지원하는 리더에 대한 신뢰에 유의미한 영향을 끼치는 것으로 나타났다(Clapp-Smith et al., 2009).

국내 연구에서는 해외보다 그 연구 년 수가 상당히 짧다. 그러나 다수의 학자들이 연구한 결과 초기에는 진성리더십과 기존 리더십과의 차별화 등 이론적 연구에서 출발하여 최근 10년 사이에 진성리더십에 대한 연구로는 긍정 심리적 자본(이미현 외 2015; 이영수·송영수, 2014), 심리적 웰빙(정예지·김문주, 2013; 최우재·조운형, 2013), 긍정적 정서(이선규·이다정, 2016), 심리적 안정감(박정원·손승연, 2016), 이직의도(성윤동·윤동열·김성훈, 2019; 조세형·윤동열, 2013) 등이 있으며, 조직몰입(남미리·정재삼, 2014), 창의성(김웅조·홍아정, 2015; 박정원·손승연, 2016), 조직시민행동(최우재·송하동, 2014), 조직 공정성((최우재·조운형, 2016) 등과 관련된 변수들에 대한 연구가 있다.

진성리더는 자기인식과 자기규제 수준이 높아 스스로 목적을 달성하고 수행하면서 성장하여 부하 직원과 긍정적인 관계를 형성하여 나가기 때문에 부하 직원들에게 상사와 부하직원의 가치가 동일하다는 신념을 전달하게 되고 부하직원이 잠재력을 실현하고 사회적 존재로서 행복감을 느낄 수



있는 환경을 조성해 준다(최우재·조윤희, 2016). 진성리더십은 성공만 하면 모든 것을 정당화시키는 카리스마 리더십에 대한 문제를 지적하면서 등장하였으며, 리더 자신 스스로에 대하여 이해와 구성원과의 개방적 의사소통을 하며 본인의 가치와 신념을 기준으로 행동하는 사람을 뜻한다(최우재·송하동, 2014). 윤리적이고 도덕적인 관점을 수용하는 이론적 논의를 통합해보고자 리더십의 새로운 연구 유형으로 제시하였다(김문주·정예지, 2013). 진성 리더십에 대한 최근의 선행연구는 <표3>과 같다.

<표3> 진성리더십에 대한 선행 연구

연구자(년도)	결과(종속)변수	매개(조절)변수
김예성·신제구(2018)	사회적 태만	심리적 임파워먼트
홍아정·조윤성(2018)	일 몰입	조직학습역량
최우재(2017)	발언행동	직무적합성, 조직 냉소주의
조윤희·조성용·홍계훈(2017)	팀 몰입, 팀 조직시민행동	코칭
양경흠·김정식·김정수(2017)	조직몰입(군조직)	리더신뢰
박정원·손승연(2016)	창의성	심리적 안정
최우재·조윤희(2016)	부하의 변화지지 행동	감정적 변화몰입(조직 공정성)
박노윤·설현도·이준호(2014)	구성원 성과(직무성과, 직무만족)	사회적 교환 관계인식, 사회동일시
정예지·김문주(2013)	심리적 웰빙	팀에너지
김창호·심원술(2012)	장인적 직무수행	리더의 초월성, 부하의 조직 동일성, 부하의 직무 소명의식
Mubarak et al(2018)	창의성	심리적 임파워먼트, 직무열의
Liu et al(2015)	조직시민행동	리더 동일시
Lopez et al(2015)	효능감	집단 동일시
Wang et al.(2014)	리더 - 구성원 교환 수행	심리적 자본

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

## 제2절 창의적 행동(Creative Behavior)

### 1. 개념

제4차 산업혁명 시대의 도래는 다양한 영역에서 혁신과 경쟁을 가져오고 있다. 최근 기업 경영환경은 빠르게 변화를 거듭하고 있으며, 기업이 지속적인 생명력을 갖고 성장하기 위해서는 끊임없는 변화를 거듭해야 한다.

창의적 행동에 대해서는 여러 학자들에 의해 매우 복잡하고 다양한 개념으로 정의되고 있다(Lovelace, 1986; Mumford & Gustafson, 1988; Scott & Bruce, 1994; Amabile, 1998; Carmeli et al., 2013; Herman & March & Warren, 2018; 권기환 · 김인호, 2004; 이선규 · 이다정, 2016). 먼저, 창의성에 대한 과거 심리학분야에서의 연구들은 개인의 창의적인 특성에 초점을 맞추었으나, 최근의 종합적인 연구의 추세는 개인 뿐만 아니라 조직 및 집단의 특성과 직무환경의 영역으로 까지 그 범위를 점차 확대하고 있다(Amabile, 1983; Sternberg & Lubart, 1991; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999). 조직 구성원의 창의성을 인지적 특성으로서 지적인 역량으로 파악하고 창의적인 사람들의 공통적인 특성으로서 ‘문제에 대한 감수성, 사고의 융통성 · 유창성 · 정교성 · 독창성’ 으로 파악하였으며(Guilford, 1967), 새롭고 진정으로 가치 있는 무엇인가를 창작해 낼 수 있는 능력이라 정의하였다(Rothenberg, 1990). 창의성은 끊임없이 문제를 찾고, 새로운 조직의 문제 해결을 강조하고 실천하는 일련의 과정이라 정의하였다(Basadur, 1992). 조직과 관련한 창의성의 정의는 독창적인 유용한 제품, 새로운 아이디어, 서비스의 창출로 정의하였다(Amabile, 1988; Woodman et al., 1993; Oldham & Cummings, 1996). 또한 창의력을 독창적이면서 기대하지 않은 측면의 수준이 높고 새롭고 질적으로 유용하고 수행 직무상 필요한 것을 충족시켜 주는 적절한 산물을 창출해 내는 능력이며, 창의적 행동은 발견적인 과업을 수행하는 개인에 의해 발휘되는 새롭고 유용한 절차나 아이디어, 제품의 생산을 말한다(Amabile et al., 1996).

창의성에 대하여 학자들은 접근방식 측면에서 인지적 특성(Basadur et al., 1990; Woodman et al., 1993)과 창의적 성격의 특성을 기초로 동기 및 환경 등의 요인으로 보는 성격적 특성(Rogers, 1961; Torrance, 1965)으로 보는 접근 방식으로 나누며, 강조점 측면에서는 창의성을 어떠한 당면한 문제나 상황을 해결해 나가는 과정 중심(Amabile, 1988; Parnes, 1964; Woodman & Schoenfeldt, 1990)과 개인과 집단이 아이디어, 물체, 반응 등 창출한 결과를 관찰함으로써 창의성 수준을 평가하는 결과 중심(Amabile et al. 1996; Robinson & Stern, 1977)으로 구분하여 볼 수 있다. 또한, 개인적 차원에서의 창의성(creativity)과 혁신(innovation)은 가끔씩 상호 교환되어 사용된다(Scott & Bruce, 1994). 개인들의 혁신성은 문제인식과 아이디어 생성과 함께 시작되며(Kanter, 1986), 개인의 창의성을 새롭고 유용한 아이디어의 생성이라 하면(Amabile, 2012), 혁신은 아이디어의 생성뿐만 아니라 수행과정까지 내포한다(Scott & Bruce, 1994). 창의적 행동과 관련된 개념 및 정의는 <표4>와 같다.

<표4> 창의적 행동에 대한 개념 및 정의

연구자(년도)	개념 및 정의
Wang & Tsai(2014)	새롭고 유용한 아이디어를 창출해 낼 수 있는 능력
Jyoti & Dev(2014)	업무 절차의 효과와 효율을 증가시킬 수 있는 새로운 잠재적으로 유용한 아이디어를 개발하는 것
Montag(2012)	기존의 서비스, 제품, 절차의 내에서 새로운 아이디어의 산출물
Rosso(2011)	새롭고 유용한 업무, 서비스, 제품의 창출물
Lourenco & Jayawarna(2010)	새롭고 유용한 업무를 개발하는 명백한 것
Sternberg & Lubart(1999)	새로운 유용한 산물들의 결과를 만들어 내는 능력
Amabile et al.(1996)	발전적인 과업을 수행하는 과정에서 개인에 의해 새로운 유용한 아이디어나 제품을 생산

Oldham & Cummings, (1996)	기존 것과는 다른 새롭고 독창적이면서 잠재적으로 조직과 관련된 새로운 유용한 제품, 아이디어, 절차
Shalley(1995)	직무와 관련된 문제에 대한 새롭고 유용한 것으로 판단되는 해결책을 개발하는 것
Woodman et al., (1993)	복잡한 사회시스템 속에서 같이 작업하는 개인들이 가치있고, 유용한 신제품, 아이디어, 서비스, 절차 등을 만들어 내는 과정
Basadur, (1992)	끊임없이 문제를 찾고, 새로운 조직의 문제 해결을 강조하고 실천하는 일련의 과정
Amabile, (1988)	조직에서 새롭고 독창적인 아이디어를 만들어 내고 창조적인 방법으로 아이디어를 실행하는 능력
Momford & Gustafson(1988)	창의적 행동은 중요한 이슈가 있는 사회적 문제에 대한 새로운 해결책을 만들어 내는 것

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

이와 같이 창의적 행동에 대한 정의는 다양하고 폭 넓은 의미를 지니고 있으며, 그 범위와 상호 관계에 의하여 개인 창의성과 집단 창의성으로도 구분할 수 있다. 개인의 창의성은 개인이 환경과 상호 작용을 통해 업무과정에서 새롭고 적절한 아이디어를 창출하거나 생성해 내는 것이며 (Amabile, 1983; Zhou & George, 2001), 구성원의 창의적 행동은 직무와 관련된 문제들에 대하여 새롭고 유용한 것을 창안하며 문제를 해결하고 개발하는 것이라 정의하였다(Shalley, 1995).

최근에는 개인 창의성보다는 집단 창의성에 대한 연구가 주로 이루어지고 있으며, 집단 창의성은 개인과 집단, 조직이 다차원적으로 연계된 집단 구성원들이 지니고 있는 내재되어 발휘되는 관점, 사고, 전문적 강의 조합과 연결고리의 발전으로 만들어진 결과이다(Woodman et al., 1993; Amabile et al., 1996).

일반 민간부문의 기업과 다르게 공공부문의 조직은 그 구성원들에게 요구하는 창의적 행동도 일반 민간부문의 기업과는 구체적으로 다를 것으로 보인다. 본 연구에서는 공공부문에 있어서 구성원의 창의적 행동이

조직을 구성하는 개인과 집단 구성원에 있어 어떠한 영향 관계를 형성하는지 살펴보고자 한다. 창의적 행동과 관련된 구성요소는 <표5>와 같다

<표5> 창의적 행동의 구성요소

연구자(년도)	구성 요소
조윤형·최우재 (2017)	과업적 측면 : 개인-직무 적합성, 프로세스적 측면 : 개인-조직적 합성(분위기, 조직문화)
박종욱·손승연 (2017)	참신한 아이디어, 직무 관련 기술과 전문성의 지속적인 획득, 개발
이선규·이다정 (2016)	긍정적인 기분, 감성, 체험, 상사의 격려, 긍정적인 피드백
이문선·강영순 (2003)	영역관련지식, 창의적 사고기술, 내재적 직무동기, 유용한 제품, 아이디어, 공정
Herman et al. (2018)	창의적 성격, 창의성
Liangding et al. (2014)	팀 창의성
Carmeli et al. (2013)	문제구성 및 식별, 아이디어 생성, 아이디어 평가, 아이디어 구현
Solmaz et al. (2013)	종업원의 창의적 행동
Bharadwaj & Menon (2000)	창의 관련 교육, 성과에 대한 적절한 보상, 공정한 평가
Amabile (1998)	전문지식, 동기부여, 창의적 사고력

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

## 2. 선행연구

빠르게 변화하는 경영환경 속에서 창의적으로 일하는 개인들이 있는 조직은 어느 산업이든지 시장에서 경쟁적 우위를 갖는다고 하였다 (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1991). 창의성과 관련된 연구는 리더십이 가장 많은 연구가 이뤄졌으며 리더의 관심과 적절한 피드백은 창의적 행동에 정(+)의 관계를 가져오며 조직분위기가 창의력을 향상시키고 도전적 직무로 인한 지적인 압력은 창의적 행동을 이끌 수

있는 긍정적 영향이라고 Amabile(1996)은 제시한다. 연구자들마다 다소 의견의 차이는 있지만, 어떤 요인들이 조직 구성원들의 창의적 행동을 적극적으로 유발하는가에 대한 연구가 활발하게 진행되었다. 특히 개인이 창의성을 제시하고 창출하는 동기 및 직무에 대한 동기부여에 대한 연구가 많이 이루어졌다(Sternberg & Lubart, 1996, 1991; Gardner, 1993; Amabile, 1996, 1993; Mumford, 2000; Mainemelis, 2001) 창의적 행동과 사고를 발휘시키는 구성 요인으로 창의적 사고기술(creative thinking skills), 지식과 전문성(expertise), 내재적 동기(motivation) 등의 세 가지 요소가 상호작용하여 창의성을 발현시킨다고 하였다(Amabile, 1998). 기존의 연구들에 의하면 직원들의 혁신성은 조직의 목표 달성, 안정성, 고도화에 중요한 역할을 한다고 한다(Darroch, 2005; Karatepe & Sokmen, 2006).

창의성의 개발과 관련한 많은 연구를 남긴 Amabile의 창의성의 3요소 중 전문성은 지적 능력과 관련된 기술 관련 지식 및 수행 절차에 관한 지식을 가리키며, 창의적 사고 능력은 어느 정도 독창적이고 탄력적으로 문제에 접근하여 현 상황을 해결하는 능력이며, 동기부여는 실질적으로 구성원들이 무엇을 할 것인지를 결정하며, 특정업무에 동기가 부여되지 않는다면 개인의 창의적 행동은 업무 성과로 나타나지 않는다(Amabile, 1998).

개인 창의성은 창의적 성격(개인의 특성), 기술 다양성(직무특성), 팀 특성(근무환경)이 서로 작용하여 개인 창의성에 영향을 미치고(이덕로·김태열, 2009), 개인-직무 적합성(Person-Job Fit, PJF)과 개인-조직 적합성(Person-Organization Fit, POF)이 조직구성원들의 창의적 문제해결(Creative Problem Solving, CPS)에 미치는 영향력을 살펴보고 이들 관계에서 조직기반자긍심(Organization-based self-esteem, OBSE)의 역할을 규명하였다(조운형·최우재, 2017).

경쟁이 심화된 사회에서의 변화에 대응하기 위해서는 기존의 조직행동 연구와 조화를 이룰 수 있는 조직 구성의 창의적 행동에 대한 연구가 큰 관심을 갖게 되었다( 박종욱·손승연, 2017; 이선규·이다정, 2016; 조운형·최우

재, 2017; Amabile, 1998; Herman et al., 2018; Jia, Shaw, Tsui & Park, 2014; Solmaz et al., 2013). 기존의 연구에서도 진성 리더십은 창의성에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 구성원의 심리적 안전이 이 영향력 과정을 완전 매개하는 것으로 확인되었으며, 진성리더십은 구성원의 심리적 안전을 높여주고 이로 인해 구성원의 창의성이 증진됨을 밝혔다(박정원·손승연, 2016). 또한, 다양화된 사회에서 조직의 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 지식을 창조할 수 있는 역량을 창의성이라 하였다(Kanter, 1988; Hellriegel et al., 2007). 창의적 행동과 관련된 선행연구는 <표6>과 같다

<표6> 창의적 행동에 대한 선행연구

연구자(년도)	주요변수	주요내용
탁제운·신제구 (2017)	참여적 리더십, 심리적 임파워먼트, 창의적 행동	참여적 리더십과 창의적 행동 간의 심리적 임파워먼트의 완전매개효과 확인
이선규·이다정 (2016)	진성 리더십, 심리적 자본, 부하의 긍정 또는 부정정서, 창의성, 직무결과	부하의 긍정정서는 창의성, 직무성과, 직무몰입에 유의미한 긍정적인 영향
이문선·강영순 (2003)	창의성, 리더의 지원, 위기위식, 혁신 행동	창의성은 혁신행동에 긍정적인 영향
Herman et al. (2018)	변혁적 리더십, 창의적 인성, 개인적 통제, 부하직원 창의성	조직의 인사관리는 변혁적 리더십과 구성원의 창의력에 있어 강한 상관관계
Jia et al. (2014)	팀-레벨, 직원-조직관계의 사회 구조적 관점, 커뮤니케이션 밀도, 업무복잡성, 팀 창의성	팀 구성원 업무와 관련된 의사소통 정도에 의해 팀원 간의 관계에 조절효과가 나타나며 팀원의 업무가 복잡할 때 매개 관계가 더 강함
Gong et al. (2009)	직원 창의성, 직원 학습 지향, 변혁적 리더십, 직원 직무 성과	변혁적 리더십과 창의성은 정(+ )의 관계
Oldham et al. (1996)	창의성 연계 개인 특성, 직무 복잡성, 감독 스타일, 창의적 성과 등급, 특히 공개(서면으로 작성된), 전반적 성과 등급, 그만두려는 (이직) 의도	개인적인 창의성과 performance에 정(+ )의 관계

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

### 제3절 심리적 임파워먼트(Psychological empowerment)

#### 1. 개념

심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 미국 등에서 1940년대 시민권리·인권·여성해방·노동 운동 등의 경영학보다는 정치·사회학 분야에서 먼저 출발하였다(Vogt & Murrell, 1990). 소수 집단이나 차별 받는 소외 집단의 권한과 역량을 향상시키기 위한 정치적 권리와 영향력을 행사할 수 있는 기회 확대를 중심으로 관심을 갖게 되었으며, 이 과정에서 임파워먼트의 개념이 확장되고 발전하였다(Conger & Kanungo, 1988; Kinlaw, 1995).

경영학에서의 임파워먼트에 대하여 큰 관심을 보이기 시작한 것은 1980년대 중반이후 조직 구성원의 조직 내 만연한 무력감을 해소하고, 과업에 몰입하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 등장하게 되었다(박원우, 1997). 조직 구성원에 대한 임파워먼트라는 개념을 처음으로 소개하고(Kanter, 1988), 관계적 또는 거시적 접근으로서 의사결정의 권한과 능력을 위임 또는 이양하여 상사가 구성원들에게 행위적인 측면에 초점을 둔 지표로서 조직구조 관행을 소개하였다(Seibert, Wang, & Courtright, 2011). 임파워먼트 모델을 통해 조직차원의 관계 구조적 측면과 개인차원의 동기 부여적 측면에서 임파워먼트에 대한 체계적이고 실질적인 이론적 토대를 발전시켰다(Conger & Kanungo, 1988). 임파워먼트에 대한 기존의 연구를 비판하고 임파워먼트의 본질은 조직 내에서 단순하게 부여받는 단일적 측면보다는 다차원적으로 구성되어 있으며, 조직 구성원의 내면에서 자발적으로 만들어 지는 것을 강조하였다(Thomas & Velthouse, 1990) 또한 심리적·미시적 접근으로서 구성원 개개인이 인식하는 임파워의 정도를 반영한 심리적인 시각을 부여하고, 네 가지 인지적 요소(의미, 역량, 선택, 영향)를 인식함으로써 내재된 과업동기를 향상시키는 심리적 과정으로 정의하고 있다(Thomas & Velthouse, 1990).



심리적 임파워먼트의 이론을 더 확장하여 개인의 역량과 관련된 지각에 기반한 의미성, 역량, 자기 결정력, 영향력을 자신의 업무 역할을 증진시키는 과정으로 정의하고 실증적으로 분석하고 타당성을 입증하였다(Spreitzer, 1995). 또한 심리적 임파워먼트를 개인과 환경의 상호 작용으로서 개인의 정치적, 사회적 환경에 대한 통제, 공동체의 사회·정치적인 맥락, 조직활동과 공동체에 참여하는 것과 관련이 있다고 하였다(Zimmerman, 1995). 조직의 유연성을 높이기 때문에 부하의 적응력이 향상된다고 정의하였다(Scott & Bruce, 1994). 심리적 임파워먼트와 관련된 개념 및 정의는 <표7>과 같다.

<표7> 심리적 임파워먼트에 대한 개념 및 정의

연구자(년도)	개념 및 정의
Zimmerman (1995)	개인의 정치적, 사회적 환경에 대한 통제권, 공동체의 정치·사회적 맥락과 조직활동 및 공동체에의 참여
Spreitzer (1995)	개인의 역량과 관련된 지각에 의한 의미, 역량, 자기 결정력, 영향력 등 구체화된 동기부여 과정
Fisher (1995)	단일 차원이 아닌 권한, 자원, 정보, 책무 등을 통합한 개념
Thomas & Velthouse, (1990)	조직 구성원에게 영향력, 능력, 의미성, 선택 등 네가지 요소를 포괄하는 내재적 과업 동기부여의 증대
Conger & Kanungo (1988)	조직 구성원에게 활력을 주기 위해 권한을 부여하는 것으로 조직 내의 권한 배분을 통한 조직 구성원의 자기 효능감을 향상시키는 내적 동기부여의 과정

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

## 2. 구성요소

심리적 임파워먼트에 대한 개념은 연구 목적, 방법에 따라 학자들마다 다양하게 제시하고 있다. Thomas & Velthouse(1990) 심리적 임파워

먼트의 구성요소로 영향력(impact), 능력(competence), 의미성(meaning), 선택(choice) 등 네 가지 요소로 구분하여 설명하였다. Thomas & Velthouse(1990)의 연구를 체계적으로 분석한 Spreitzer(1995)는 구체적으로 의미성(meaningfulness), 역량성(competence), 자기결정성(self-determination), 영향력(impact) 등 네 가지 요소를 구성된다고 하였다. 네 가지 구성 요소에 대하여 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

의미성(meaningfulness)이란 개인이 갖고 있는 이상과 관련된 업무 목적이나 목표에 대한 가치이며, 주어진 과업 역할과 개인의 신념, 가치관, 행위간의 적합성을 의미한다(Thomas & Velthouse, 1990; Brief & Nord, 1990). 의미와 가치가 있는 것을 개인들이 수행하면서 느끼는 정도이며(Hackman & Oldman, 1976), 과업수행 목적과 가치에 관련된 것으로서 개인적인 기준이나 이상적인 상태와 비교하여 판단된다(Thomas, 2000).

역량성(competence)은 특성 있는 과업 수행 활동에 대한 개인적인 능력에 대한 확신 또는 유능한 업무 추진 역량에 대한 신념, 자신감이다(Gist & Mitchell, 1992; Bandura, 1989). 또한 역량은 자기능력에 대한 자신감, 유능성이기 보다는 특정과업의 수행 능력에 대한 유능성을 역량이라고 보았다(Spreitzer, 1995).

자기 결정성(self-determination)은 개인이 맡아 수행하는 직무와 관련하여 재량권을 가지고 통제할 수 있는 믿음이나 행동을 의미한다(Deci, Connell & Ryan, 1989). 과업수행을 위한 적절한 행위를 스스로 택하는 것이며(Thomas, 2000), 개인의 과업행동에 있어 업무수행의 방법과 속도, 노력에 대한 의사 결정, 행위와 과정의 시작과 계속에 대해 스스로 판단하여 결정을 내리는 것을 의미한다(Bell & Staw, 1989). 자기결정성을 갖고 과업을 수행할 때 개인 스스로 행위를 선택할 기회가 주어지면 직무에 대한 몰입·만족·성과가 높아 과업수행에 대한 스트레스, 이직 의도, 결근율도 낮아진다(Spector, 1986).

영향력(impact)은 직무와 관련하여 개인이 전략적, 운영적, 관리적으로

어느 정도의 영향을 미칠 수 있는가를 의미한다(Ashforth, 1989). 즉 영향력은 학습된 무기력과는 상반된 의미를 자지고 있다. 자신의 능력과 과업 수행 지식을 통해 조직의 목적과 동료의 업무에 영향을 줄 수 있는 것을 의미한다(Spreitzer, 1995a). 조직 구성원은 인식하지 못할 경우 무기력감이 생겨 부정적인 성과가 나오며, 불안감, 절망감, 동기부여의 저하 등의 영향을 준다(Zimmerman, 1990). 심리적 임파워먼트를 구성하는 의미성, 역량성, 자기 결정성, 영향력은 개별적인 의미로서 뿐만 아니라 유기적으로 연관되어 있다.

### 3. 선행연구

심리적 임파워먼트에 대한 많은 실증적 연구들은 조직몰입, 직무만족, 창의성 증대, 직무성과 향상 등 조직 유효성을 향상시키는데 긍정적인 기여를 할 것으로 연구 결과들은 보이고 있다(Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Bartram & Casimir, 2007; Bishop & Scott, 2000; Bowen & Lawler, 1992; Conger & Kanungo, 1988; Deci, Connell & Ryan, 1989; Spreizer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990; Thomas & Tymon, 1994; Ugboro & Obeng, 2000; Zhang & Bartol, 2010).

리더십 유형과 심리적 임파워먼트와의 관계에 관한 많은 연구를 보면 셀프리더십을 통해 직무수행에 대한 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력을 인식함으로써 심리적 임파워먼트를 촉진할 수 있다(Blanchard, 1995; Lee & Koh, 2001). 외국의 연구에서 심리적 임파워먼트가 능동적 행동에 긍정적인 영향을 미치고, 자기 효능감은 심리적 임파워먼트와 능동적 행동과의 관계를 매개하는 효과가 있음을 밝혔다(Huang, 2017). 심리적 임파워먼트의 하위 요소인 영향, 자기결정력, 의미, 역량 등이 민첩성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고(Muduli, 2017), 심리적 임파워먼트가 업무성과에도 정(+)의 영향을 미치고(Liden., et al., 2000) 또한 심리적 임파워먼트는 직무만족과 직무몰입에 긍정적인 영향을 주고 있으며(Lan & Chong, 2015), 심리적 임파워먼트와 직무특성은 밀접성이 높고 긍정적인 관계에

있고 하였으며(Seibert et al., 2011), 혁신행동과 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있다(Spreitzer, 1995). 심리적 임파워먼트를 매개로 한 변혁적 리더십의 창의성에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 보인다(Sun, Zhang, Qi, & Chen, 2011). 심리적 임파워먼트와 조직효과성과의 관계에서는 진취성, 적극성, 자신감 등으로 보다 나은 성과에 기여하며, 창의성에 정(+의 영향(Zhang & Bartol, 2010), 조직몰입에 정(+의 영향을 준다고 하였다(Avolio et al., 2004).

또한, 국내 연구에서는 거래적·변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 준다고 하였다(김준식·조성제, 2004). 심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(성현정·탁진국, 2017). 심리적 임파워먼트에 대한 선행연구는 <표8>과 같다.

<표8> 심리적 임파워먼트에 대한 선행연구

연구자(년도)	연구결과
성현정·탁진국(2017)	심리적 임파워먼트 → 창의적 행동(+)
Huang(2017)	심리적 임파워먼트 → 능동적 행동(+)
Muduli(2017)	심리적 임파워먼트 → 민첩성(+)
Lan·Chong(2015)	심리적 임파워먼트 → 직무만족과 직무몰입(+)
Seibert et al.(2011)	심리적 임파워먼트 → 직무특성(+)
Liden et al.(2000)	심리적 임파워먼트 → 직무성과(+)
Spreitzer(1995)	심리적 임파워먼트 → 혁신행동(+), 조직효과성(+)

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

## 제4절 조직지원인식(Perceived Organizational Support)

### 1. 개념

조직지원인식(perceived organizational support)은 사회교환이론(social exchange theory)을 근간으로 개발된 개념으로서 조직구성원들이 조직을 위해 노력하고 헌신한 부분에 대하여 가치 있게 높이 평가해 주고 구성원의 복지와 안녕을 위해 조직이 배려하는 믿음이라고 정의하였다(교환상·서재현, 2012; Eisenberg et al., 1986). 사회적 교환이론은 개인적인 믿음을 기초로 한 사회적 관계를 중요시 하며 포괄적이면서 장기적이고 광범위에서 이루어지고 사회 감정적인 면을 측면을 중시하여 이루어지는 관계라고 할 수 있으며 사회적 교환관계의 질은 과거의 교환관계에 의해서 형성되는 것으로 단기적으로 보상이 이루어지지 않더라도 먼 훗날 보상을 받을 수 있을 것이라는 기대감으로 형성된다(Blau, 1964). 이 이론의 경제적 교환과 사회적 교환을 살펴보면, 경제적 교환은 거래에 기초하고 사회적 교환은 개인적 신뢰를 토대로 하며, 관계에 대한 투자를 중요시한다. 사회적 교환은 장기적인 관점에서 폭 넓게 이루어지며 재무적인 측면보다는 교환의 사회·감정적인 측면을, 경제적 교환은 교환에 대한 조직 구성원의 기대가 단기적이다(Shore et al, 2006). 또한 조직 구성원은 교환의 상대방부터 혜택과 보상을 받으면 보답을 해야 한다는 의무감이 든다고 한다(Blau, 1964). 사회적 교환이론은 조직이 구성원을 배려하고, 관심을 갖고 조직 구성원이 바람직한 방향으로 한 행동에 대한 조직의 인정과 보상 등의 방법으로 조직구성원의 신뢰를 높이는 것이다(Wayne et al., 1997).

조직지원인식에 대한 연구자들의 정의는 조직이 직원의 헌신을 가치 있게 여겨 직원 안녕감에 관심을 갖는 정도에 대하여 직원이 인지하는 신념(Eisenberg et al., 1986)으로, 조직 구성원의 몰입을 의미하는 조직 몰입에 비하여 조직지원인식은 역으로 조직의 구성원에 대한 몰입을 의미(Shore & Tetrick, (1991), 조직 구성원에게 조직에서 창의적 행동을 할 수 있는 구조적인 관리 시스템을 마련하고, 조직의 지원에 대해 인지할

수 있으면 경영활동에 호의적이라고 하면서 조직의 격려와 관심, 보상에 대해 아는 것이 조직지원인식이라고 정의한다(Zhou & George, 2001).

경영자는 구성원에 대한 투자를 비용으로 보면 안되고 조직내에서 가장 값비싸고 귀중한 자산이라고 강조한다(Ferguson et al., 1985). 구성원의 자존감을 북돋아 주거나 유지하며, 물질적 자원과 정보를 제공하는 것과 관련 있다(George et al., 1993). 조직지원은 조직이 구성원에게 하는 승진과 같은 보상이며(Shore & Shore, 1995), 수단적 지원으로는 구성원들이 업무를 수행하는 데 필요한 인력, 정보, 물자등 물질적인 지원을 의미하며, 정서적 지원은 구성원의 자존감을 높여 주는 것이다(Eustis & McMillan, 1997). 조직지원인식은 임금, 승진, 훈련기회 부여와 같은 외재적 지원뿐만 아니라 공정성 등 내재적 지원을 통해서도 형성되며(서재현, 2000), 조직에 있어 조직구성원이 조직에 몰입하는 조직몰입과 반대되는 개념으로, 조직을 의인화하여 조직도 조직구성원에게 몰입할 수 있으며(서재현, 2000), 지원을 받은 조직구성원은 조직지원인식이 증대되어 조직에 몰입하게 되어 조직성과에 긍정적인 영향을 준다.

〈표9〉 조직지원인식에 대한 개념 및 정의

연구자(년도)	개념 및 정의
Eisenberg et al., (1986)	조직이 개인의 기여를 가치 있게 생각하며, 구성원의 복지에 관심을 갖는 정도에 대하여 구성원이 총체적으로 형성하는 신념
Shore & Tetric (1991)	조직 구성원의 몰입을 의미하는 조직몰입에 비하여 조직지원인식은 역으로 조직의 구성원에 대한 몰입을 의미
Shore & Wayne (1993)	사용자 몰입 수준에 대한 주관적 판단의 결과로 형성되는 조직 구성원의 태도
Shore & Shore (1995)	조직이 구성원들에게 투자하는 인사, 승진 등의 보상이며, 하위 차원으로 구성원을 소중히 배려, 인정, 존중하고 있다는 것을 인식하도록 하는 유형, 무형의 지원
Rhoades & Eisenberger (2002)	조직과 그 구성원이 호혜적 관계를 토대로 상호공존을 추구하며 유지하는 행동에 대한 구성원의 인식 정도
Zacher & Winter (2011)	조직과 직무에 대한 정신적 인지, 긍정적인 직무 태도와 소속감을 증대와 직무몰입을 향상 시킴

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

## 2. 구성 요소

조직지원인식에 대한 구성요소는 연구자들마다 다양하게 설명하고 있다. 처음으로 조직지원이론을 체계적으로 제시한 Eisenberger et al.(1986)는 직원성과, 권한위임, 직원복리, 직원성과, 교육훈련 등을 구성요소로 제시하였다. 조직지원인식에서 조직 구성원에 대한 개발적 경험(공식적, 비공식적 훈련과 개발), 승진과 같은 금전적이고 물질적 보상, 의사소통, 공정성, 자율성과 다양성, 채용관리, 교육훈련, 경력관리, 자유재량에 의한 보상, 종사원의 몰입, 신뢰, 경영자·상사·동료의 신뢰와 지원, 임의적 인적자원의 관행으로 구성원에 대한 투자(훈련·개발, 교육을 위한 휴직), 구성원에 대한 조직의 인정(승진율, 임금인상·보너스 같은 재정적 보상) 등을 제시하였다(Andrews & Kacmar, 2001; Johlke, Stamper, & Shoemaker, 2002; Masterson et al., 2000; Moideenkutty et al., 2000; Shore & Shore 1995; Wayne et al., 1997)

조직지원인식을 수단적 지원과 정서적 지원으로 구분하였으며, 수단적 지원은 업무수행에 직접 도움을 주는 물질적, 비물질적 지원이며, 정서적 지원은 조직이 종사원들의 공헌을 소중히 여겨 인정하고 존중하며 지지하고 있다는 것을 느끼도록 알게 하는 무형의 지원을 일컫는다(McMillan, 1997). 아울러 수단적 지원은 스포츠맨십, 이타주의, 시민의식 등에 영향을 주며, 정서적 지원은 긍정적 또는 부정적인 산출 피드백, 개별적 배려, 조직시민행동 등에 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 조직지원인식을 목표설정의 의사결정 참여, 피드백 제공 등 비물질적 요소로 분류하고 성과평가 요소에서 조직의 목표설정에 종사원의 참여여부와 성과 피드백이 이루어지는 여부가 조직지원에 영향을 준다고 하였다(Hutchison & Garstka, 1996). 재정적 유인, 일반적 지원, 가족지원등으로 조직지원인식을 구분하였으며, 재정적 유인은 세금감면, 주택제공, 아이들의 교육비 지원, 교통수단 지원 등의 경제적 지원을 의미하며, 일반적 지원으로는 언어교육, 안전확보, 클럽 멤버십, 차/운전기사 지원, 개인

안정, 경력개발, 휴가 등을, 가족지원에는 가족들의 언어교육, 자녀교육, 가족들의 지역 문화·관습훈련 등이 있다고 하였다(Guzzo, Noonan, & Elron, 1994). 직무만족에 대한 관심, 업적에 대한 가치 인정, 능력 발휘 지원, 난관에 처해 있을 때의 지원 등으로 조직지원인식의 하위차원을 분류하였다(이종찬, 2005).

〈표10〉 조직지원인식의 구성요소

연구자(년도)	구성 요소
이종찬(2005)	주요 실적의 중요성 인정, 직무만족에 대한 관심, 역량발휘에 대한 지원, 어려운 일에 처했을 때 지원
서재현(2000)	외재적 보상(훈련기회부여, 승진, 급여인상 등) 내재적 보상(공정성, 조직내에서의 구성원과 관리자와의 관계, 조직을 대하는 태도 등)
Andrews & Kacmar(2001)	자유재량에 의한 보상, 조직구성원의 몰입·신뢰
Shore & Shore(1995)	상사·동료의 신뢰와 지원에 대한 인식, 구성원에 대한 투자(훈련, 교육), 승진, 임금인상
Guzzo et al.(1994)	경제적 지원(세금감면, 주택제공, 아이들 교육비 지원, 교통수단제공) 일반적 지원(언어교육, 안전 확보, 차/운전기사, 경력개발) 가족지원(자녀교육, 가족의 지역문화 관습훈련)
Shore & Wayne(1993)	재정적 유인, 일반적 지원, 구성원 가족 지원, 승진으로 인한 임금인상, 조직내에서의 공정성, 의사결정에의 참여, 의사소통

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

### 3. 선행연구

조직지원인식에 대한 최근 연구자들의 연구는 조직지원인식과 관련된 구성요소들의 분석을 통해서 이루어 졌다. 조직지원인식이 요인분석과 상관관계분석 등을 통해서 유사한 개념인 상사후원, 조직신뢰, 조직몰입 등과 전혀 다른 개념으로 측정되었다(Shore & Tetrick, 1991). 조직 구성원들이 조직이 구성원 자신들의 헌신을 인정해 주고 자신들을 가치있는 존재로 수용한다는 믿음이 있을 때 몰입한다고 하여 조직지원인식의 조절효과가 있다고 하였으며(Eisenberger et al., 1986), 조직지원인식에 대



한 선행요인으로 절차의 공정성, 종사원의 의사표현, 상호관계, 조직의 보상, 업무환경, 상사의 특성 등이 있으며, 결과요인으로는 조직만족, 조직몰입, 업무참여, 긴장, 이직, 업무수행 등이 있다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 조직 구성원이 조직으로부터 인정을 받고 있다고 알 수 있을 경우 이직의도가 낮아지고 조직몰입, 직무수행능력, 혁신적 제안, 근면성 등에 정(+ )의 영향이 있다는 것을 연구에서 보여주었다(Eisenberger et al. 1990). 병원 간호사를 대상으로 한 연구에서 독립변수로 에이즈 환자와의 접촉 빈도로 하고 종속변수로 긍정적 기분, 부정적 기분, 부정적 정서로 하여 조직지원인식의 조절효과를 규명하였다(George et al., 1993). 조직구성원들은 고용환경요인이 자신들의 고용불안정에 영향을 준다고 인지할 때 조직이 자신에 대한 지원과 지지를 보낸다고 인지하며, 조직 구성원의 고용불안정을 도움을 준다고 하여 조직지원인식의 조절효과를 규명하였다(Shore & Shore, 1995). 사회적 지원 즉 구성원들이 어려움에 직면 할 때 조직지원인식의 조절효과가 있다고 하였다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). 조직지원인식은 종사원의 혁신과 긍정적인 연관이 있으며, 종사원이 조직에 대하여 정서적으로 애정을 갖게 하는 것에도 긍정적인 연관이 있는 것으로 나타났다(Hutchison & Garstka, 1996). 임금체계만족과 임금수준만족을 독립변수로 조직지원인식을 매개변수로 연구한 결과 임금체계만족과 임금수준만족은 조직시민행동, 조직몰입, 노조몰입 간의 관계에서의 매개효과를 입증하였다(Miceli & Mulvey, 2000). 절차 공정성과 조직시민행동 간의 영향관계에서 조직지원인식의 매개역할을 입증하였다(Cho & Tready, 2011). 조직지원인식을 향상시키기 위하여 수단적 측면(금전적 제도 등) 뿐만 아니라 정서적 측면(리더십 등)이 조직 유효성을 증대시키는 중요한 역할을 한다(김동산·정종태, 2013). 또한, 조직지원인식은 외부이동성이 적응수행에 미치는 영향력을 조절하는 효과가 있음을 확인하였으며(최우재·조윤희, 2019), 군 조직의 구성원이 지각하는 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향과 이들의 관계에서 조직지원인식과 LMX의 조절효과를 규명하였다(허찬

영·박정도, 2012). 여행사 종업원의 조직후원인식과 직무성과의 관계에 대한 연구에서 조직지원인식이 구성원의 직무만족과 몰입 증가, 결근율 감소(박진영·구본기, 2010)와 호텔기업 종사원의 감정노동이 조직시민행동에 미치는 영향의 연구에서는 조직시민행동의 향상에 영향을 미치는 선행요소로 제시하였다. 특히, 셀프리더십이 지방이전 공공기관 구성원의 상사와 조직지원인식이 조직몰입 간의 관계를 규명하였다(김주하·윤동열·김성훈, 2019).

이와 같이 대부분의 선행연구들이 군 조직, 여행사, 호텔 등에 종사하는 근로자를 연구대상으로 하였으나, 본 연구에서는 공공기관에 종사하는 근로자를 대상으로 조직지원인식이 진성리더십과 심리적 임파워먼트와의 관계에서의 조절효과 검증을 통하여 공공기관에서의 조직지원인식의 중요성을 확인하고자 한다.

## 제5절 변수간의 관계 및 연구가설 설정

### 1. 진성리더십과 창의적 행동의 관계

진성리더십은 리더 자신의 진정한 자아와 일치하는 진정성 있는 리더십을 의미한다(Gardner et al., 2005). Walumbwa et al.(2008)등에 의하면 진성리더십의 구성요소를 자아인식(self-awareness), 내면화된 도덕적 관점((internalized moral perspective), 관계적 투명성(relational transparency), 균형잡힌 정보처리(balanced information processing) 등 네 가지 요소를 제시하였다. 윤정구(2012)에 의하면 진성리더는 자신에게 진실되며, 구성원들의 가슴을 뛰게 하고 목표를 달성하기 위해서 진정으로 헌신하도록 영향력을 발휘하는 리더십을 의미한다. 한편, 창의성은 개인의 전문지식을 토대로 새롭고 유용한 아이디어, 문제 해결책을 산출하는 것으로 정의하였다(Amabile, 1985).

Amabile(1985)는 개인의 내면에 있는 창의성을 가장 잘 이끌어 낼 수 있는 것은 내재적 동기부여가 가장 영향력이 크다고 주장한다. 진성리더

십과 창의성과의 관계에 대한 Rego, Sousa, Marques, & Cunha(2012, 2014)는 포르투갈 직장인을 대상으로 개인이 갖고 있는 창의성은 진성리더십에 의해서 형성될 수 있는 변수로서 진성리더십과 창의성간의 정적 관계를 제시하였다. Avolio & Gardner(2005)는 진성리더십은 구성원들과 솔직하고 투명하게 의사교환 및 지식공유를 지원하고, 이러한 리더의 행동은 조직 구성원들의 창의성을 증대시키며, 지식공유는 창의성을 높이는 역할을 한다(김현진·설현도, 2016). 또한, 진성리더십은 구성원의 창의성에 유의미한 영향을 미치며, 조직구성원의 혁신성을 높인다는 연구 결과도 있다(Mücelandili, Turan, & Erdil, 2013). 진성리더십이 팀원간 원활한 의사소통과 의견교환을 촉진하여 조직 수준의 창의성에 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 제시하였다(정예지·이수정·김문주, 2012). 앞서 살펴 본 선행연구들을 토대로 본 연구에서는 진성리더십과 창의성과의 관계를 규명하기 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 진성리더십은 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 진성리더십과 심리적 임파워먼트(Psychological empowerment)의 관계

기존의 선행연구에 의하면 심리적 임파워먼트는 조직몰입, 직무만족, 고객만족, 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Sparrowe, 1994; Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997). 또한, 진성리더십이 부하에 대한 결과요인으로 조직몰입, 직무만족, 상사신뢰, 조직시민행동, 심리적 임파워먼트에 영향을 미친다는 점을 밝혔다(Gardner et al, 2011). 진성리더는 자기 자신을 잘 알고 이해하며 자신감을 갖고 있으며 신념이 있고 낙천적이며 종사원들의 발전을 위해 열린 마음으로 구성원과 의사소통하면서 본인의 가치관과 신념에 의거 일치되도록 행동하는 리더를 말한다(Avolio et al., 2004; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Gardner et

al., 2005; George, 2003; Harter, 2002; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010). 리더가 부하 직원에게 의사결정권한을 위임하거나 의사결정방식을 참여적으로 함으로써 의사결정 권한을 공유하는 과정에서 부하 직원에 대한 권한의 위임(Bowen & Lawler, 1992; Hartline & Ferrell, 1996; Yoon, 2001)을 통해 심리적 임파워먼트가 발생한다. 심리적인 임파워먼트를 갖춘 구성원은 자율적 결정권이나 자기 효능감을 인지하고 심리적으로 임파워된 상태에만 있지 않고 조직에 유익한 행동을 한다(Hackman, 1996). 조윤희 외(2017)은 진성리더십과 팀 임파워먼트가 팀 몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 진성리더십은 임파워먼트에 정(+ )의 영향을 미치고, 임파워먼트는 진성리더십과 조직시민행동간의 관계에서 정(+ )적인 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

이와 같이 심리적 임파워먼트에 대한 선행연구에서도 심리적 임파워먼트를 조절변수로 한 연구가 상대적으로 적고, 특히 진성리더십과의 관계에 대한 조절효과를 검증한 연구는 거의 전무한 상태이므로, 본 연구에서는 선행연구를 기초로 진성리더십이 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 것으로 예상되어 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 2 : 진성리더십은 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 심리적 임파워먼트와 창의적 행동의 관계

심리적 임파워먼트는 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력 등 4가지 하부 요소로 구성되어 있으며, 그 결과로서 창의성을 제시하였다(Spreitzer, 1995). 심리적으로 임파워먼트된 구성원들은 영향력을 가지고 있고, 자율적으로 사고하기 때문에 창의적이 될 가능성이 많다고 하였으며, 임파워된 개인은 자신감을 가지므로 업무에 창의적이며, 성공을 기대하게 한다(Amabile, 1988). 또한, 심리적으로 임파워먼트된 구성원은 자신감에 찬 능력을 갖게 됨에 따

라 규정에 매이지 않고 문제해결 및 과업추진을 위해 새로운 창의적인 방법을 시도할 가능성이 있다(Spreitzer, 1995; Amabile, 1985). 임파워먼트된 개인들은 자신의 의지로 과업을 추진하고 독립적인 의사결정권을 가지면, 새롭고 창의적 아이디어를 창출하려고 노력한다(Vogt & Murrell, 1990). 구성원들에게 직무성과와 관련하여 어느 정도 의사결정을 내릴 권한이 주어지면 창의성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Middlemist & Hitt, 1981). 심리적 임파워먼트는 창의성에 긍정적인 영향으로 창의성의 또 다른 원천이다(Deci et al., 1989). 심리적 임파워먼트의 결과로서 창의성을 검증하여 둘 간에 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다(Spreitzer, 1995). 조직 구성원의 심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 긍정적인 영향을 주며(성현정 · 탁진국, 2017), 창의적 리더십이 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 구성원의 혁신 행동에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트는 창의성과 유사한 특성을 지닌 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다(오종철 · 양태식, 2010). 심리적 임파워먼트를 통해 내적 동기의 향상과 부하는 직무에 대한 권한과 자율성을 갖게 됨으로서 아이디어 발현과 문제의 해결책 제시의 정도가 향상되었다(Harris, Li, Boswell, Zhang, & Xie, 2014)고 하였다. 이상의 논의를 통해 심리적 임파워먼트는 창의성에 영향을 미치고, 진성리더십과 창의성 사이에서 매개역할을 할 것으로 예측되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 심리적 임파워먼트의 매개효과

먼저, 진성리더십과 심리적 임파워먼트의 관계를 살펴보면, 진성 리더십은 리더 자신이 진정성(authenticity)을 갖고 스스로 도덕적인 행동을 함으로써 조직의 목적을 위해 타인에게 영향을 미치는 과정이며, 리더는 자신과 구성원들의 감정을 잘 공감하며 이해하고 개방된 의사소통을 통하여 정보를 부하와 공유하

고, 구성원의 관점에서 사고하고, 높은 도덕성, 진실성, 정직을 보이기 때문에 부하 직원들은 리더에 대한 신뢰를 강화할 수 있다(Illies et al., 2005). 리더가 진정성을 갖고 규제와 절제를 통해 일관적인 행동을 한다면 부하 직원들은 리더를 자연스럽게 신뢰할 것이다.

진성 리더십을 구성하는 핵심적 요소는 자아인식, 내면화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리 등이며, 관계적 투명성은 진정한 자아를 타인에게 진솔하게 나타내는 것으로서 솔직한 생각과 감정을 표현하고 개방적으로 정보를 공유하는 행동으로 나타난다(Kernis & Goldman, 2006; Walumbwa et al., 2008). 이렇듯 진성 리더십의 핵심은 상사와 부하 간에 정보를 투명하게 개방적으로 표현하는 것이다. 의사소통에서 투명성을 나타내는 리더는 도덕적 가치를 인지하고 일치하는 행동을 보인다(Kernis, 2003; Avolio & Luthans, 2006).

다음은 심리적 임파워먼트와 조직지원인식의 관계로서 심리적 임파워먼트는 개인이 자신의 업무역할에서 파워를 가진 듯이 느끼고 긍정적인 인식을 기반으로 적극적인 의지로서 행동하게 되는 전반적인 과정을 의미한다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velehouse, 1990). 심리적 임파워먼트의 구성요소는 의미성, 역량, 자기 결정성, 영향력 등 네 가지로 동기부여적인 개념이다(Thomas & Velehouse, 1990). 의미성은 개인이 가지고 있는 이상과 기준으로 느끼는 직무가치로 직무의 요구사항과 신념, 가치관, 행위 등의 적합성이고, 역량은 자신이 가지고 있는 기술로 주어진 직무를 능숙하게 수행할 수 있는 개인의 자신감이며, 자기 결정성은 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 개인의 믿음이나 행동이며, 영향력은 직무와 관련하여 자신의 노력이 결과를 좌우하는 정도이다(이승필 · 김선혁, 2016).

국내 연구에서는 상사신뢰가 조직효과성에 미치는 영향 연구(황중문 · 김성중, 2016)에서 심리적 임파워먼트가 상사신뢰와 조직효과성의 관계에서 부분매개 하는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트와 창의성 연구(이승필 · 김선혁, 2016)에서 심리적 임파워먼트는 내재적 동기부여에 영향이 있으며, 내재적 동기부여는 심리적 임파워먼트와 창의성 관계에서

매개효과를 나타내고, 상사신뢰는 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 선행 연구결과를 바탕으로 진성리더십과 심리적 임파워먼트와 상사신뢰 간에 상호 밀접한 영향을 주는 변인으로 예측해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 실증적인 확인을 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 심리적 임파워먼트는 진성리더십이 창의적 행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

## 5. 조직지원인식의 조절효과

조직지원인식(perceived organizational support)은 조직이 개인의 기여를 가치 있게 여기며, 조직구성원의 복지에 관심을 갖는 정도에 대하여 구성원이 총체적으로 형성하는 신념에 영향력을 미치는 행동이라고 할 수 있다. 이기동·이재훈(2014)은 구성원들이 조직으로부터 받는 관심, 배려, 복지 등의 혜택은 성취동기가 낮거나 외부에 의존하는 외적 통제 위치자와 고용불안정성이 높은 구성원들의 심리적인 불만족을 감소시킬 수 있다고 하였다. 조직구성원의 감정 노동과 직무태도간의 관계에서 조직지원과 자기유능감이 미치는 조절효과에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(박봉규, 2008). 조직지원인식은 종사원과 조직 간의 심리적 연결고리를 형성하여 종사원이 느끼는 감정에 차별적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 보았다. 진성리더가 부하에게 보이는 개인적인 관심과 배려, 경청의 자세는 부하로 하여금 조직과 리더가 자신을 지원하고 있다고 인식하게 한다(Ilies et al., 2005).

본 연구는 조직지원인식에 대한 개인의 인식을 중심으로 연구를 진행하며, 조절변수로서의 영향을 살펴보고자 한다. 조직지원인식은 진성 리더의 리더십이 발휘되는 조직 구성원의 내부적인 요인이다. 조직지원인식이 높은 구성원일수록 진성리더십의 영향을 많이 받을 것이며, 진성리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계 속에서 일어나는 영향력이 더 많을

것으로 예측된다. 이상과 같이 조직지원인식에 대한 논의를 토대로 조직 지원인식은 진성리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력을 조절할 것으로 예상하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 조직지원인식은 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 조절할 것이다.

5-1 조직지원인식(직원성과)은 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 조절할 것이다.

5-2 조직지원인식(직원노력)은 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 조절할 것이다.

## 6. 조직지원인식의 조절된 매개효과

가설 1에서 지각된 진성리더십이 조직구성원의 창의적 행동에 영향을 미칠 것이라고 예측하였고, 가설 2에서 지각된 진성리더십이 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 가설 3을 통해 조직구성원의 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 영향을 미칠 것으로 보고, 가설 4에서 심리적 임파워먼트가 진성리더십과 창의적 행동을 매개할 것이라고 예측하였다.

가설 5에서는 조직구성원이 지각하는 조직지원인식에 따라 진성리더십과 심리적 임파워먼트의 관계를 조절할 것으로 가설을 설정하였다. 진성리더십과 조직성과, 조직시민행동, 심리적 웰빙 등에 대해 조절효과 또는 매개효과를 살펴본 연구는 다수이나, 진성리더십과 종속변수간의 관계에 대하여 조절효과와 매개효과를 동시에 적용하여 살펴본 연구는 매우 드물게 나타나고 있다. 조직후원인식과 리더-구성원 교환관계의 질을 높게 지각할수록 임파워먼트가 높은 것으로 나타났다. 또한 임파워먼트는 조직후원 인식 및 리더-구성원 교환관계의 질과 조직시민행동과의 관계에서 매개효과가 있는 것으로 검증되었으며, 조직에서 조직구성원들에게 심리적 임파워먼트를 심어줄



수 있도록 조직의 지원과 리더와 원만한 교환관계를 성립하여만 조직시민행동을 강화할 수 있음을 의미하는 것이다(한진환 · 김이태, 2007).

조직지원인식의 수준에 따라 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 매개로 하여 조직 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향력은 크게 달라 질 수 있을 것이다. 이러한 조직의 관계적 차원에서 조직구성원이 느끼는 상사에 대한 우호적 또는 비우호적인 태도는 진성 리더의 리더십에 매우 중요한 변수이다. 최항석 · 박경규(2005)는 직무 불안정 지각이 조직 구성원들의 태도와 행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 구조조정 후 조직에 있는 구성원들은 인지된 사회적 후원이 직무 불안정, 조직몰입, 이타적 행동, 양심적 행동의 관계를 조절한다고 하였다. 조직구성원의 조직지원인식을 인식할 수 있도록 하는데 있어 선행변수로서 심리적 안정감과 상사 신뢰 그리고 결과변수로서 구성원의 조직몰입과 직무성과를 고려하고, 이들 변수 간의 관계에 있어 조직지원인식의 매개효과 검증은 상사신뢰와 심리적 안정감은 조직지원인식에 유의한 영향을 주고 있으며, 조직지원인식 역시 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 또한, 조직지원인식은 심리적 안정감, 상사신뢰와 조직몰입, 직무성과 간의 관계를 부분 혹은 완전 매개하는 것으로 나타났다(이희정 · 심덕섭 · 양동민, 2009).

진성리더십과 창의적 행동의 관계를 매개하는 심리적 임파워먼트의 역할과 진성리더십과 심리적 임파워먼트의 관계를 조절하는 조직지원인식의 역할을 고려할 수 있다. 즉 조직지원인식이 높은 조직은 진성리더십에 의한 심리적 임파워먼트가 더욱 크게 되어 조직 구성원의 창의적 행동을 이끌어내지만, 조직지원인식이 낮은 경우에는 진성리더십에 의한 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력이 높지 않아 조직 구성원의 창의적 행동이 그리 높지 않을 것을 예상할 수 있다.

본 연구에서는 진성리더십과 창의적 행동의 관계에서 심리적 임파워먼트를 매개하는 모형과 진성리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 조직지원인식이 조절하는 모형을 각각 검증하고자 한다. 그리고 SPSS

Process를 통해 조절된 매개효과를 동시에 검증하여 영향 관계를 살펴보고자 한다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6 : 조직지원인식이 높을 수록 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적인 영향력은 더 클 것이다.

6-1 조직지원인식(직원성과)이 높을수록 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.

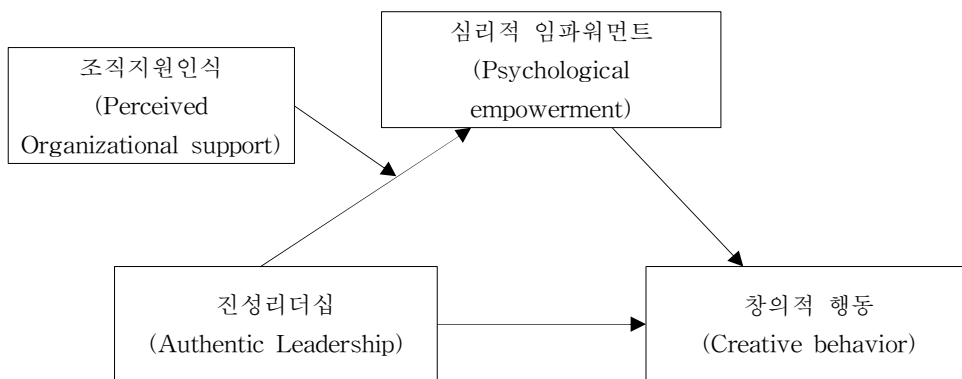
6-2 조직지원인식(직원노력)이 높을수록 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.

## 제3장 연구방법

### 제1절 연구모형의 설정

본 연구의 주 목적은 공공기관에 종사하는 근로자를 대상으로 하여 상사의 진성 리더십이 조직구성원의 창의적 행동, 심리적 임파워먼트, 조직지원인식에 유의한 영향을 미치는 지를 분석하고자 한다. 구체적으로 상사의 진성 리더십이 조직구성원의 창의적 행동과 심리적 임파워먼트에 긍정적인 또는 부정적인 영향을 미치는지 밝히고, 조직 구성원의 조직지원인식이 구성원들 간에 있어서 매개된 조절효과를 확인하는데 있다.

본 연구는 진성리더십이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향을 중심으로 고찰하기 위해 상사의 진성리더십을 독립변인으로 하였으며, 독립변인에 영향을 받는 구성원의 창의적 행동을 종속변인으로 설정하였다. 그리고 관련 선행 연구를 토대로 독립변인과 종속변인 사이에서 심리적 임파워먼트의 매개역할과 조직지원인식의 조절효과가 있을 것이라는 가설을 설정하고 연구모형을 다음 [그림3-1] 과 같이 설정하였다.



[그림1] 연구모형

## 제2절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구는 진성리더십을 독립변수(independent variable)로, 조직 구성원의 창의적 행동을 종속변수(dependent variable)로 설정하였고, 진성리더십과 종속변수와의 관계에서 심리적 임파워먼트를 매개변수(mediation variable)로, 조직 구성원의 조직지원인식을 조절변수(moderated variable)로 설정하였다. 각 변수들의 조작적 정의는 선행연구에 기초하여 정하였으며, 설정된 각 변수의 개념과 조작적 정의는 다음과 같다.

<표11> 설문지 구성

변 수		출 처	문항	척도
진성 리더십	자아 인식	Neider & Schriesheim (2011)	4	Likert 5점
	내면화된 도덕적 관점		4	
	관계적 투명성		4	
	균형 잡힌 정보처리		4	
창의적 행동	-	Zhou & George (2001)	13	Likert 5점
심리적 임파워먼트	의미성	Spreitzer(1995)	3	Likert 5점
	역량성		3	
	자기결정성		3	
	영향력		3	
조직지원인식	직원성과	Eisenberger et al., (1986)	7	Likert 5점
	직원노력		5	

### 1. 진성리더십

진성리더십은 리더가 자기 자신을 잘 알고 이해하며 자신감과 신념이 있으며, 조직 구성원들의 발전을 위해 개방적으로 의사소통하는 리더를 말한다. 진성리더십의 구성요소를 Walumbwa et al.(2008)은 자아인식, 내면화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리 등 네 가지 구성요소로 구분하였다.

조직 구성원이 지각하는 리더의 진정성을 측정하기 위한 도구는

Walumbwa et al.(2008)이 확립한 이론을 토대로 Neider & Schriesheim(2011)이 개발한 진성 리더십 설문지(The Authentic Leadership Inventory: ALI) 자아인식 4개 문항, 내면화된 도덕적 관점 4개 문항, 관계적 투명성 4개 문항, 균형 잡힌 정보처리 4개 문항 등 총 16개 문항이며, 설문항목에서 ‘나의 상사’는 부서 단위에서 최종적으로 직원의 인사평가를 하는 상사를 대상으로 한다.

<표12> 진성리더십 측정 설문항목

하위항목	설문항목
자아인식	나의 상사는 수행하는 업무가 잘 되도록 부하 직원들에게 자신의 의견을 말하고 상대방 의견을 묻는다.
	나의 상사는 자신의 능력에 대해 부하 직원들이 어떻게 생각하는지를 잘 알고 있다.
	나의 상사는 자신의 장점과 단점을 잘 알고 있다
	나의 상사는 자신이 직원들에게 어떠한 영향을 끼치는지를 알고 있다.
내면화된 도덕적 관점	나의 상사는 자신의 말과 행동에 일관성이 있다.
	나의 상사는 자신의 신념에 따라 의사결정을 한다.
	나의 상사는 자신의 신념에 반하는 행위를 하도록 하는 지시를 거부한다.
	나의 상사는 내부 윤리기준에 따라 행동한다.
관계적 투명성	나의 상사는 자신이 생각하는 바를 정확히 밝힌다.
	나의 상사는 자신이 실수를 범했을 때 이를 인정한다.
	나의 상사는 자신이 알고 있는 정보를 직원들과 공유한다.
	나의 상사는 자신의 아이디어와 생각을 직원들에게도 명확히 알려 준다.
균형잡힌 정보처리	나의 상사는 자신의 생각과 다른 부하직원들의 아이디어를 경청한다.
	나의 상사는 부하 직원들의 다양한 의견을 주의 깊게 듣고 난 후 의사결정을 한다.
	나의 상사는 의사결정을 내리기 전에 관련 자료를 객관적으로 분석한다.
	나의 상사는 자신과는 반대의 생각을 가진 직원들도 의견을 내도록 격려한다.

## 2. 창의적 행동

조직과 관련한 창의성의 정의는 독창적인 유용한 제품, 새로운 아이디어, 서비스 또는 새로운 절차로 전환시키는 과정이라 정의하였다 (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Woodman et al., 1993). 창의성은 조직 구성원이 본인이 추진하는 직무와 관련된 문제들에 대하여 작업현장에서 독창적이고 창의적인 활동들을 하는 유용하고 새로운 해결안을 개발하는 개념으로 정의할 수 있다. 조직구성원의 창의적 행동을 측정하기 위하여 Zhou & George(2001) 사용한 영문 설문 도구를 번역하여 활용하였다. 설문 문항은 조직구성원의 창의적 행동을 확인하기 위해 총 13개 문항으로 구성되었다.

<표13> 창의적 행동 측정 설문항목

설문항목
나의 직원은 목표나 목적을 달성하는 새로운 방법을 제시한다.
나의 직원은 업무 개선을 위한 새롭고 실용적인 아이디어를 내고 수행한다.
나의 직원은 새로운 기술, 절차, 기법을 찾고 새로운 서비스를 개발한다.
나의 직원은 서비스 품질을 높일 수 있는 새로운 방법을 제시한다.
나의 직원은 창의적인 아이디어의 좋은 원천이다.
나의 직원은 위험을 감수하는 것을 두려워하지 않는다.
나의 직원은 다른 사람들에게 아이디어를 홍보하고 전파한다.
나의 직원은 기회가 주어지면 직장에서 창의성을 발휘한다.
나의 직원은 새로운 아이디어를 실행할 수 있는 적절한 계획과 일정을 개발한다.
나의 직원은 새롭고 혁신적인 아이디어를 종종 제시한다.
나의 직원은 발생된 문제에 대한 창의적인 해결책을 제안한다.
나의 직원은 종종 문제에 대한 새로운 접근 방식을 제시한다.
나의 직원은 업무를 수행하는 새로운 방법을 제시한다.

### 3. 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 자신이 수행하는 역할에 대한 자신의 총체적인 인지로서 의미성, 역량성, 자기결정성, 영향력 등이 자신의 업무영역을 증진시키는 과정을 의미한다. Spreitzer(1995)는 의미성은 개인이 가지고 있는 직무가치로 직무의 요구사항과 신념, 가치관, 행위 등의 적합성이고, 역량성은 자신이 가지고 있는 직무를 능숙하게 수행할 수 있는 개인의 자신감이며, 자기결정성은 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 믿음이나 행동이며, 영향력은 직무와 관련하여 자신의 노력이 결과를 좌우하는 정도로 설명하였다. 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 측정하기 위한 도구는 Spreitzer(1995)가 개발한 의미성 3개, 역량성 3개, 자기결정성 3개, 영향력 3개 문항 등 총 12개 문항을 사용하였다.

<표14> 심리적 임파워먼트 측정 설문항목

하위항목	설문항목
의미성	내가 하고 있는 업무는 나에게 매우 중요하다.
	나는 나의 직무 수행 능력에 대하여 자신이 있다.
	나는 나의 직무수행 방법을 결정함에 있어 자율성을 가지고 있다.
역량성	나는 우리 부서에서 발생하는 일에 대한 나의 영향력은 크다.
	나의 직무 수행 활동들은 개인적으로 나에게 큰 의미가 있다.
	나는 직무수행에 필요한 나의 역량에 대하여 자신감이 있다.
자기결정성	나는 내 업무를 어떻게 수행할 지에 대하여 스스로 결정할 수 있다.
	나는 나의 부서에서 발생하는 일에 대해 통제권이 있다.
	내가 하고 있는 업무는 나에게 의미가 있다
영향력	나는 직무수행에 필요한 기술에 대한 숙련도가 높다.
	나는 나의 직무를 수행하는데 있어 상당한 독립성과 자율성을 가지고 있다.
	나는 우리 부서에서 일어나는 일에 대한 영향력을 발휘할 수 있다.

#### 4. 조직지원인식

조직지원인식은 조직이 개인의 공헌을 가치 있게 여기며, 조직구성원의 복지에 관심을 갖는 정도에 대하여 구성원이 총체적으로 형성하는 신념이라고 정의할 수 있다(Eisenberg et al., 1986). 조직 구성원의 조직지원인식을 측정하기 위하여 Eisenberger et al.,(1986))에 의해 개발된 SPOS(Survey of Perceived Organizational Support) 설문항목 중 공공기관 구성원을 대상으로 진행한 김주하 등(2019)의 연구에서 타당성이 검증된 문항을 중심으로 공공기관의 특성상 중시하는 직원성과와 직원노력분야로 측정항목을 한정하여 구성하였다.

<표15> 조직지원인식 측정 설문항목

하위항목	설문항목
직원성과	우리 회사는 조직에 대한 나의 기여를 가치 있게 여긴다.
	우리 회사는 나의 목표와 가치를 존중한다.
	우리 회사는 내가 능력을 발휘하여 성과를 낼 수 있도록 도움을 준다.
	우리 회사는 나의 의견을 중요하게 여긴다.
	우리 회사는 나의 업무성과를 자랑스럽게 여긴다.
	우리 회사는 나의 특화된 역량을 가장 잘 발휘할 수 있는 업무를 부여한다.
	우리 회사는 나의 업무를 흥미 있게 만들어 주려고 노력한다.
직원노력	우리 회사는 내가 문제가 있을 때 나를 도와 줄 수 있다.
	우리 회사는 나의 복지에 대해서 신경 쓴다.
	우리 회사는 내가 특별한 부탁을 할 때 나를 도와 줄 수 있다.
	우리 회사는 나의 업무환경 변화를 위한 타당한 요청을 들어 준다.
	우리 회사는 나의 업무수행을 인정 한다.



## 5. 통제변수

본 연구는 지방에 본사를 둔 A공공기관에 종사하는 근로자를 대상으로 상사의 진성리더십이 조직구성원의 창의적 행동에 영향을 미치는데 있어 근로자의 심리적 임파워먼트, 조직지원인식이 미치는 영향에 대하여 연구하고자 하였다. 설문에 참여하는 설문 대상자들의 일반적인 특성과 구분에 따라 영향을 미칠 것으로 판단되는 성별, 연령, 학력, 근속년수, 업무유형, 직위 등을 통제변수의 요인으로 설정하였다.

성별은 더미변수를 이용하여 남자를 1, 여자를 0으로, 연령대는 30세 미만 1, 30세 이상 40세 미만 2, 40세 이상 50세 미만 3, 50세 이상 60세 미만 4, 60세 이상은 5로 설정하였다.

학력은 고등학교 졸업 1, 전문대학교 졸업 2, 대학교 졸업 3, 대학원졸 이상을 4로 설정하였으며, 근속연수는 2년 미만 1, 2년 이상~3년 미만 2, 3년 이상~5년 미만 3, 5년 이상~10년 미만 4, 10년 이상~20년 미만 5, 20년 이상 6으로 설정하였다.

업무유형은 기획운영(감사포함) 1, 능력개발(숙련기술 포함) 2, 능력평가(NCS 포함) 3, 국제인력 4, 기타 5로 설정하였으며, 직위는 사원/주임(6급) 1, 대리급(5급) 2, 과장급/연구원(4급) 3, 차장급/선임연구원(3급) 4, 부장급/책임연구원(2급 이상) 5로 설정하여 분석하였다.

### 제3절 표본의 구성 및 분석방법

#### 1. 표본의 구성

본 연구는 설문지법을 활용하여 연구모형의 가설을 검증하였다. 설문 조사는 직접 팀을 방문하여 부장과 부서원에게 설문에 대한 설명을 실시하고, 본 조사방법에 대해 동의한 부서만을 대상으로 설문을 실시하였다.

설문지는 상사용, 직원용으로 구분하여 2가지의 설문지를 각각 다른

문항으로 구성하였다. 설문 대상은 1개의 부서당 1명의 부서장과 3~5명의 부서원이 1조가 되는 형태로 구성하였고, 부서장은 창의적 행동 13개 문항을 부서원의 수만큼 실시하였고, 부서원은 부서장에 대한 진성리더십 등 53개 문항에 대하여 설문을 실시하였다. 부서장은 최대 5명의 부서원에 대한 설문을 각각 실시하고, 5명의 부서원이 작성한 설문지를 조합하여 최종 측정하였다.

설문조사 기간은 2019년 7월 15일부터 8월 15일까지 30일 동안 실시하였으며, 총 57개 팀, 285명의 팀원에게 총 342부의 설문을 배부하였다. 그중 52개 팀, 237명의 팀원이 작성한 총 289부의 설문을 회수하여 불성실하게 응답한 53건의 설문을 제외하고 236부의 설문지가 분석에 활용되었다.

## 2. 분석방법

본 연구의 자료 분석은 SPSS 18버전, AMOS 18버전 프로그램을 사용하여 설문 문항에 대한 요인분석을 실시하였고, 각각의 변수별 신뢰도를 확인하기 위해서 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하였다. 성별, 연령, 학력 등 표본의 인구통계학적 특성과 근속년수, 업무유형, 직위 등 일반적인 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 설문 항목에 대한 문항의 타당성 검토를 위해 요인분석을 실시하고, 문항별로 타당성이 확보되지 않은 문항들은 없었으며, 전체 설문 문항에 대한 대표성과 타당성은 확보되었다.

또한 각각의 변수별 문항에 대한 신뢰도 확인은 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하여 측정하였으며, 회귀분석을 실시하여 각각 변수 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석을 통해 확보된 자료를 토대로 가설 검증을 위해 직접효과와 매개효과, 조절효과는 위계적 회귀분석을 실시하여 확인하였고, SPSS Process버전을 활용하여 변수들의 매개된 조절효과에 대해 검증을 실시하였다.

## 제4장 실증분석

### 제1절 응답자의 일반적 특성

본 연구는 진성리더십이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 대하여 심리적 임파워먼트의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 중심으로 A공공기관에 종사하는 근로자들을 대상으로 자기 기입식 설문지를 배포 회수하여 분석하였다.

연구대상자의 전체 표본은 236명이며 분석한 결과는 <표16>와 같다. 인구통계학적 변수를 통해 응답자의 일반적인 특성을 보면, 먼저 응답자의 성별은 남성이 146명(61,6%)를 차지하였고 여성은 90명(38,4%)로 나타났다.

연령별로는 30세 미만 12.7%, 30세 이상 ~ 40세 미만 51.7%, 40세 이상 ~ 50세 미만 32.2%이며, 마지막으로 50세 이상은 3.4%로 집계되어 30세 이상 ~ 40세 미만이 가장 높게 집계된 것을 알 수 있다.

학력은 고졸 2.5%, 전문대졸 1.3%, 대졸 66.5%, 대학원졸 29.7%로 대졸이 가장 많았으며, 다음으로 근속연수는 2년 미만이 7.2%, 2년 이상 ~ 3년 미만은 5.9%, 3년 이상 ~ 5년 미만은 22.0%, 5년 이상 ~ 10년 미만은 28.0%, 10년 이상 ~ 20년 미만은 34.3%, 20년 이상은 2.5%로 집계되어, 10년 이상 ~ 20년 미만이 가장 많이 집계된 것을 알 수 있다.

업무유형은 기획운영(감사포함) 28.8%, 능력개발(숙련기술포함) 18.2%, 능력평가(NCS포함) 36.4%, 국제인력 16.5%로 나타났다.

응답자의 직위는 사원/주임이 1.3%, 대리급이 23.3%, 과장급/연구원은 37.3%, 차장급/선임연구원은 35.2%, 부장/책임연구원 이상은 3.0%의 분포를 보여 과장급/연구원이 가장 많은 것을 알 수 있다.

<표16> 조사 대상 응답자의 일반적인 특성

개인특성 (N=236)			
구분	내용	빈도	비율(%)
성별	남성	146	61
	여성	90	38
연령	30세 미만	30	12.7
	30세 이상 ~ 40세 미만	122	51.7
	40대 이상 ~ 50세 미만	76	32.2
	50세 이상 ~ 60세 미만	8	3.4
학력	고졸	6	2.5
	전문대졸	3	1.3
	대졸	157	66.5
	대학원졸 이상	70	29.7
근속연수	2년 미만	17	7.2
	2년 이상 ~ 3년 미만	14	5.9
	3년 이상 ~ 5년 미만	5	22.0
	5년 이상 ~ 10년 미만	66	28.0
	10년 이상 ~ 20년 미만	81	34.3
	20년 이상	6	2.5
업무유형	기획운영(감사포함)	68	28.8
	능력개발(숙련기술포함)	43	18.2
	능력평가(NCS포함)	86	36.4
	국제인력	39	16.5
직위	사원/주임(6급)	3	1.3
	대리급(5급)	55	23.3
	과장급/연구원(4급)	88	37.3
	차장급/선임연구원(3급)	83	35.2
	부장/책임연구원(2급) 이상	7	3.0

## 제2절 자료처리 및 분석

본 연구는 진성리더십과 창의적 행동 간의 관계 분석에 앞서 SPSS 18버전, AMOS 18버전 프로그램을 이용하여 측정 변수들의 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 연구에 사용된 측정도구들의 타당도를 검증하고자 구조방정식 모델링을 활용한 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다.

### 1. 확인적 요인분석 및 신뢰도 측정

측정하고자 하는 개념이 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7 이상이면 높은 신뢰도를 갖는 것으로 볼 수 있으며, 변수별 신뢰도 검증 결과는 <표17>과 같다.

신뢰도 분석 결과, 진성리더십은 0.939, 창의적 행동은 0.970, 심리적 임파워먼트는 0.939, 조직지원인식은 0.906으로 나타났으며, 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7이상으로 신뢰도를 확보하였다.

<표17> 변수의 신뢰도 검증 결과

변 수	항목 수	Cronbach's $\alpha$ 값
진성 리더십	16	0.939
창의적 행동	13	0.970
심리적 임파워먼트	12	0.939
조직지원인식	12	0.906

확인적 요인분석을 한 결과 요인적재치가 낮거나 요인별 적합도를 저해하는 항목은 없었으며, 항목별 회귀계수 값은 <표18>과 같이 확인되었다. 모든 구성개념에 대한 표준요인 적재치가 0.5이상으로 나타나고 있어 집중타당성을 확인할 수 있었다. 또한 개념 신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE) 값을 계산한 결과 0.7과 0.5보다 높게 나와 본 연구에서 사용한 측정문항들은 각각의 개념에 대한 타당성은 확보하였다.

<표18> 확인적 요인분석 결과

구성 개념	측정항목 요인	표준요인 적재치	S.E	t	CR	AVE
진성리더십	자아인식 1	.859			.966	.876
	자아인식 2	.840	.057	16.773		
	자아인식 3	.873	.058	18.010		
	자아인식 4	.896	.057	18.917		
	도덕적 관점 내재화1	.862				
	도덕적 관점 내재화2	.734	.061	13.014		
	도덕적 관점 내재화3	.687	.071	11.850		
	도덕적 관점 내재화4	.783	.061	14.349		
	관계적 투명성 1	.819				
	관계적 투명성 2	.884	.062	16.729		
	관계적 투명성 3	.862	.065	16.087		
	관계적 투명성 4	.883	.065	16.681		
	균형잡힌 정보처리 1	.903				
	균형잡힌 정보처리 2	.921	.048	22.959		
	균형잡힌 정보처리 3	.798	.053	16.611		
균형잡힌 정보처리 4	.863	.050	19.573			
창의적 행동	창의적 행동 1	.870			.968	.770
	창의적 행동 2	.895	.052	19.965		
	창의적 행동 3	.912	.054	20.783		
	창의적 행동 4	.866	.056	18.610		
	창의적 행동 5	.817	.058	16.637		
	창의적 행동 6	.723	.070	13.579		
	창의적 행동 7	.790	.062	15.681		
	창의적 행동 8	.805	.057	16.218		
	창의적 행동 9	.807	.058	16.283		
	창의적 행동 10	.831	.057	17.165		
	창의적 행동 11	.832	.054	17.226		
	창의적 행동 12	.866	.056	18.629		
	창의적 행동 13	.887	.056	19.552		

구성 개념	측정항목 요인	표준요인 적재치	S.E	t	CR	AVE
심리적 임파워먼트	의미성 1	.736			.970	.889
	의미성 2	.729	.078	11.595		
	의미성 3	.710	.086	11.273		
	역량성 1	.796				
	역량성 2	.822	.070	14.411		
	역량성 3	.817	.066	14.282		
	자율성 1	.766				
	자율성 2	.701	.083	11.282		
	자율성 3	.798	.081	13.152		
	영향력 1	.762				
	영향력 2	.796	.082	12.542		
	영향력 3	.871	.082	13.817		
조직지원인식	직원성과 1	.861			.955	.916
	직원성과 2	.822	.061	16.368		
	직원성과 3	.844	.063	17.183		
	직원성과 4	.887	.058	18.899		
	직원성과 5	.872	.062	18.268		
	직원성과 6	.840	.071	17.013		
	직원성과 7	.775	.076	14.839		
	직원노력 1	.831				
	직원노력 2	.761	.064	13.533		
	직원노력 3	.813	.067	14.897		
	직원노력 4	.863	.062	16.368		
	직원노력 5	.841	.057	15.701		

※  $\chi^2 = 1.955(df=1309, p < 0.000)$ , RMSEA=0.064, RMR=0.039, GFI=0.707,  
AGFI=0.679, NFI=0.810, IFI=0.897, TLI=0.891, CFI=0.897

## 2. 기초통계와 상관관계분석

본 연구에서 사용하는 변수들의 평균과 표준편차, 상관관계를 살펴보기 위해 <표19>에서와 같이 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석에는 응답자의 개인적인 특성을 반영하여 통제변수 6개와 요인분석을 통해 확인된 23개 변수에 대한 분석을 실시하였다. 통제변수 중 성별만 더미 변수로 변환하여 측정하였다. 독립변수인 진성리더십, 종속변수인 창의적 행동, 매개변수인 심리적 임파워먼트, 조절변수인 조직지원인식 등 모든 변수 간 상관관계가 정(+)의 관계로 유의미함을 확인하였다.

<표19> 변수 간 상관관계

구분	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.성별	.62	.487										
2.연령	2.26	.720	.336***									
3.학력	3.23	.599	.073	.312***								
4.근속 연수	3.84	1.238	.102	.699***	.143*							
5.업무 유형	2.41	1.074	-.190**	-.040	.117	-.120						
6.직위	3.15	.857	.212**	.701***	.428***	.758***	-.054					
7.진성 리더십	3.97	.697	-.012	.017	-.084	.028	-.081	.007				
8.창의적 행동	3.38	.721	-.282***	.130*	.084	.015	-.141*	.062	.300***			
9.심리적 임파워먼트	3.62	.644	.171**	.136*	.078	.059	-.069	.091	.483***	.637***		
10.조직 지원인식	3.25	.707	.200*	-.001	-.118	.095	-.177**	-.064	.390***	.553***	.567***	

주1) N=236, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3. 학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5. 업무유형 : 기획운영(1), 능력개발(2), 능력평가(3), 국제인력(4) 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)



### 제3절 가설 검증

본 연구의 가설 검증은 독립변수인 진성리더십에 대한 가설과 매개변수인 심리적 임파워먼트에 대한 가설 검증이며, 조절변수인 조직지원인의 조절효과 가설과 조절된 매개효과 가설 검증이다. 먼저 각 변수들 간의 가설검증을 위해 구조방정식 분석을 실시하였으며 표준화된 회귀분석을 실시하여 가설의 채택 여부를 확인하였다.

가설 1은 진성리더십이 구성원의 창의적 행동에 정(+)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 가설 2는 진성리더십은 매개변수인 심리적 임파워먼트와 정(+)의 관계를 예상하였고, 가설 3은 심리적 임파워먼트가 구성원의 창의적 행동과 정(+)의 관계를 예상하였다. 그리고 가설 4는 심리적 임파워먼트는 진성리더십이 창의적 행동에 미치는 영향을 매개할 것이라고 하여 진성리더십과 구성원의 창의적 행동의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 예상하였다. 가설 1, 2, 3, 4의 검증결과는 <표20>의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다.

먼저, 가설 1과 같이 독립변수가 종속변수에 영향을 미쳐야 하며, 가설 2와 같이 독립변수가 매개변수에 영향을 주어야 한다. 끝으로 가설 3, 4처럼 독립변수와 매개변수를 함께 투입하여 매개변수와 종속변수의 관계와 독립변수와 종속변수의 관계에서 영향을 미치는 관계를 살펴보는 과정이 필요하다(최우재, 2017). 이상의 절차에 따라 분석한 결과를 살펴보면, 구성원의 창의적 행동을 종속변수로 통제변수를 투입하고 1단계에서 주효과를 확인하기 위해 진성리더십을 투입하였다. 진성리더십을 투입한 1단계의 결과를 살펴보면 진성리더십( $\beta=.306, p<0.001$ )은 창의적 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 진성리더십이 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 설정한 가설 1은 지지되었다.

그리고 2단계에서 심리적 임파워먼트를 종속변수로 설정하고 진성리더십과 심리적 임파워먼트의 관계를 살펴보면 진성리더십( $\beta=.491, p<0.001$ )은 심리

적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 진성리더십이 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미친다고 설정하였던 가설 2는 지지되었다.

3단계의 결과를 살펴보면 심리적 임파워먼트( $\beta=.594, p<0.001$ )는 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 따라서 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 설정하였던 가설 3도 지지되었다.

또한 3단계에서 독립변수인 진성리더십과 매개변수인 심리적 임파워먼트를 동시에 같이 종속변수인 창의적 행동에 투입했을 때, 진성리더십의  $\beta$ 값이 1단계에서 .306( $p<0.001$ )이었던 것이 3단계에서 심리적 임파워먼트가 투입되면서 .014로 작아지면서 유의하지 않게 나타났고, 매개변수인 심리적 임파워먼트는 유의한 것( $\beta=.594, p<0.001$ )으로 나타났다. 따라서 심리적 임파워먼트가 진성리더십과 창의적 행동 간의 관계에서 완전매개 효과가 있는 것으로 규명되었으므로 심리적 임파워먼트가 진성리더십과 창의적 행동에 미치는 영향을 매개할 것이라고 설정한 가설 4는 지지되었다.

따라서 독립변수인 진성리더십이 직접 종속변수인 창의적 행동에 영향을 주는 것 보다는 진성리더십이 매개변수인 심리적 임파워먼트를 통해서 작용했을 때 창의적 행동에 주는 영향력이 더 크다는 것을 알 수 있다.

<표20> 심리적 임파워먼트의 매개효과 분석

변수	1단계 (창의적 행동)		2단계 (심리적 임파워먼트)		3단계 (창의적 행동)	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.252	3.805***	.150	2.394*	.163	2.931*
연령	.082	.877	.077	.868	.036	.470
학력	.111	1.569	.101	1.516	.051	.861
근속연수	-.052	-.499	-.013	-.130	-.044	-.514
업무유형	-.087	-1.404	-.012	-.207	-.080	-1.552
직위	-.064	-.575	-.032	-.304	-.045	-.487
진성리더십	.306	5.093***	.491	8.670***	.014	.238
심리적 임파워먼트					.594	10.215***
R2/R2adj	.190/.166		.278/.256		.445/.426	
F 통계량	7.658***		12.572***		104.352**	

주1) N=236, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5. 업무유형 : 기획운영(1), 능력개발(2), 능력평가(3), 국제인력(4) 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)

가설 5와 6은 조직지원인식의 조절효과와 매개효과 가설 검증 부분이다. 먼저, 조직지원인식의 조절효과 가설 검증 부분으로서 가설 5는 조직지원인식이 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 조절할 것으로 예상하였다. 가설검증을 위해 조절된 매개효과 분석방법(Muller et al., 2005)을 활용하였다. 먼저, 가설 5의 검증결과는 <표21>의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다. 조직지원인식의 상호작용 항의 계수( $\beta=.080$ ,  $p<0.05$ )가 유의미하지 않음에 따라 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 조직지원인식이 진성리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계에서 조절할 것이라는 가설 5는 기각되었다.

<표21> 조직지원인식(전체)의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.130	1.803	.150	2.394*	.066	1.183	.058	1.029
연령	.100	.985	.077	.868	.048	.616	.047	.610
학력	.052	.685	.101	1.516	.142	2.396*	.141	2.389*
근속연수	-.024	-.213	-.013	-.130	.072	.822	.073	.838
업무유형	-.050	-.737	-.012	-.207	.043	.814	.037	.701
직위	-.013	-.110	-.032	-.304	-.042	-.459	-.038	-.407
진성리더십			.491	8.670***	.318	5.829***	.351	5.947***
조직지원인식(전체)					.458	8.081***	.437	7.463***
진성리더십 × 조직지원인식(전체)							.080	1.448
R2/R2adj	.041/.015		.278/.256		.440/.420		.445/.423	
F 통계량	1.616		75.163***		65.308***		2.097	

주1) N=236, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5. 업무유형 : 기획운영(1), 능력개발(2), 능력평가(3), 국제인력(4) 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)

가설 5-1의 검증결과는 <표22>와 같으며, 조직지원인식(직원성과)은 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 조절할 것이다 라는 가설은 진성리더십과 조직지원인식(직원성과)의 상호작용 항의 계수( $\beta=-.002$ ,  $p<0.05$ )가 유의미하지 않음에 따라 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 조직지원인식(직원성과)이 진성리더십과 심리적 임파워먼트간의 관계에서 조절할 것이라는 가설 5-1은 기각되었다.

<표22> 조직지원인식(직원성과)의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.130	1.803	.150	2.394*	.027	.507	.027	.507
연령	.100	.985	.077	.868	.038	.526	.038	.524
학력	.052	.685	.101	1.516	.147	2.653**	.147	2.647**
근속연수	-.024	-.213	-.013	-.130	.091	1.111	.091	1.108
업무유형	-.050	-.737	-.012	-.207	.055	1.124	.055	1.122
직위	-.013	-.110	-.032	-.304	-.055	-.641	-.055	-.640
진성리더십			.491	8.670***	.267	5.192***	.266	4.714***
조직지원인식 (직원성과)					.562	10.408***	.562	10.033***
진성리더십 × 조직지원인식(직원성과)							-.002	-.037
R2/R2adj	.041/.015		.278/.256		.512/.494		.512/.492	
F 통계량	1.616		75.163***		108.326***		.001	

주1) N=236, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(상측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5. 업무유형 : 기획운영(1), 능력개발(2), 능력평가(3), 국제인력(4) 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)

가설 5-2의 검증결과는 <표23>의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다. 조직지원인식(직원노력)은 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 조절할 것이다 라는 가설은 진성리더십과 조직지원인식(직원노력)의 상호작용항의 계수( $\beta = .160, p<0.01$ )로 나타났다. 따라서 진성리더십이 구성원의 심리적 임파워먼트 사이에서 조직지원인식(직원노력)이 조절효과를 갖는 것을 확인할 수 있어 가설 5-2는 지지하는 것으로 나타났다.

<표23> 조직지원인식(직원노력)의 조절효과 분석

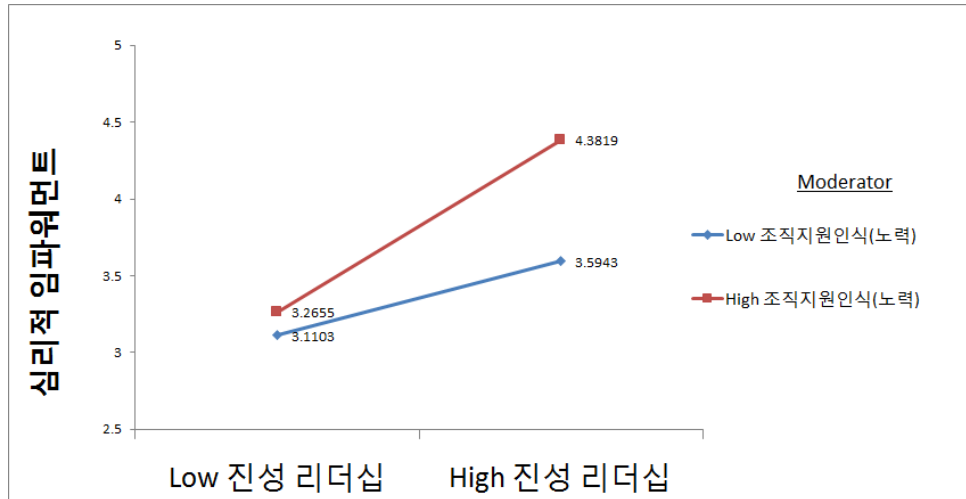
변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.130	1.803	.150	2.394*	.108	1.811	.087	1.473
연령	.100	.985	.077	.868	.060	.722	.053	.649
학력	.052	.685	.101	1.516	.130	2.052*	.126	2.022*
근속연수	-.024	-.213	-.013	-.130	.041	.445	.046	.502
업무유형	-.050	-.737	-.012	-.207	.023	.409	.011	.192
직위	-.013	-.110	-.032	-.304	-.033	-.334	-.013	-.131
진성리더십			.491	8.670	.386	6.808***	.438	7.452***
조직지원인식 (직원노력)					.319	5.475***	.289	4.955***
진성리더십 × 조직지원인식(직원노력)							.160	2.833**
R2/R2adj	.041/.015		.278/.256		.363/.340		.384/.360	
F 통계량	1.616		75.163***		29.972***		8.026**	

주1) N=236, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5. 업무유형 : 기획운영(1), 능력개발(2), 능력평가(3), 국제인력(4) 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)

따라서 가설5는 진성리더십과 구성원의 심리적 임파워먼트 사이에서 조직지원인식의 조절효과는 부분적으로 있는 것으로 검증되어 가설 5는 부분채택 되었다. 조직 구성원의 진성리더십, 심리적 임파워먼트, 조직 지원인식의 상호작용 효과를 시각적으로 확인하기 위해 회귀방정식을 사용하여 도출된 결과를 <그림2>와 같이 그래프로 나타냈다. 결과를 살펴 보면 진성리더십이 조직 차원에서 제대로 작동하는 경우에는 조직지원 인식이 높은 조직과 낮은 조직 모두가 비슷하게 심리적 임파워먼트가 상승하는 것으로 나타났다. 그러나 조직지원인식이 높은 조직의 경우 진성리더십이 높아짐에 따라서 심리적 임파워먼트도 같이 올라가는 것을 알 수 있었고 조직지원인식이 낮은 조직의 경우에는 진성리더십이 높아

집에 따라 심리적 임파워먼트도 올라가는 하나 그 영향력은 조직지원 인식이 높은 조직에 비해 낮음을 확인할 수 있었다.



[그림2] 조직지원인식(직원노력)의 조절효과

가설6에서는 조직지원인식이 높을수록 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이라고 예상하여 매개효과, 조절효과 외에도 조절된 매개효과를 추가적으로 검증하여야 한다(Preacher, Rucker, & Hayes, 2007)이를 위해 SPSS Process를 사용하여 검증하였다. <표24>은 조절된 매개효과 검증을 위해 부트스트랩을 사용하여 간접효과를 확인하였다. 조절변수인 조직지원인식의 평균을 중심으로  $\pm 1$  SD 값에서 집단내 하한값(boot LLCI)과 상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증하였다(박인·주지훈·정범구, 2017; 서아림·정예슬·손영우, 2018; Hayes, 2015). 조직지원인식이  $M \pm 1$  SD인 집단 모두가 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI)사이에 0을 포함하고 있어 조절된 매개효과는 없는 것으로 나타났다(박인·주지훈·정범구, 2017; 서아림 등, 2018).

<표24>SPSS Process 조절매개효과(전체)

조직지원인식 (전체)	창의적 행동			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.7075)	.1846	.0602	.0808	.3234
M	.2292	.0515	.1395	.3460
+1 SD (0.7075)	.2739	.0629	.1658	.4117
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
심리적 임과워먼트	.0631	.0476	-.0398	.1509

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=5,000

가설 6-1에서는 조직지원인식(직원성과)이 높을수록 진성리더십이 심리적 임과워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 영향은 긍정적인 것이라고 하였다. 검증한 결과 값이 유의미하기 위해서는 유의확률(p)외에도 집단 하한 값(Boot LLCI)과 집단의 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0을 포함하고 있지 않아야 한다. 그러나 분석결과는 집단의 하한 값(Boot LLCI)과 집단의 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0을 포함하고 있어 조절된 매개 효과는 없는 것으로 나타났다<표25>.

<표25> SPSS Process 조절매개효과(직원성과)

조직지원인식 (직원성과)	창의적 행동			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.7135)	.1732	.0580	.0690	.2979
M	.1732	.0475	.0898	.2777
+1 SD (0.7135)	.1731	.0612	.0606	.3009
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
심리적 임과워먼트	-.0001	.0504	-.1089	.0905

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=5,000



가설 6-2는 조직지원인식(직원노력)이 높을수록 진성리더십이 심리적  
 임파워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적인 영향력은 더 클 것이  
 라고 하였으며, 이를 위해 SPSS에 매크로 Process를 사용하여 검증하였  
 다. <표26>는 조절변수인 조직지원인식 평균을 중심으로  $\pm 1$  SD 값에서  
 집단내 하한값(boot LLCI)과 상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고  
 있는지 여부를 검증하였다. 검증결과 조직지원인식이  $M \pm 1$  SD인 집단 모  
 두가 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0을 포함하고  
 있지 않음으로 유의한 것을 확인하였다. 따라서 조직지원인식이 높은 집  
 단( $M+1SD$ )과 낮은 집단( $M-1SD$ )모두에서 진성리더십이 심리적 임파워  
 먼트( $M+1SD : .3744$ ,  $M-1SD : .2004$ )를 높여 창의적 행동을 높이는 결  
 과를 보이는 것으로 나타났다.

<표26> SPSS Process 조절매개효과(직원노력)

조직지원인식 (직원노력)	창의적 행동			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.7657)	.2004	.0560	.1054	.3290
M	.2874	.0506	.1960	.3973
+1 SD (0.7657)	.3744	.0674	.2511	.5178

Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
심리적 임파워먼트	.1136	.0466	.0241	.2089

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower  
 limit value, bootstrap sample size=5,000

따라서 가설6은 조직지원인식이 높을수록 진성리더십이 심리적 임파워  
 먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이라고 예  
 상하여 조절된 매개효과는 부분적으로 있는 것으로 검증되어 가설 6은  
 부분채택 되었다. 조직 구성원의 진성리더십, 심리적 임파워먼트, 조직지

원인식의 상호작용 결과를 살펴보면 진성리더십이 제대로 갖춰져 있는 경우, 조직지원인식이 높은 집단과 낮은 집단 모두가 비슷하게 심리적 임파워먼트가 낮은 것으로 나타났다. 그러나 조직지원인식이 높은 집단의 경우 진성리더십이 높아짐에 따라 심리적 임파워먼트가 높아짐을 볼 수 있었고, 조직지원인식이 낮은 집단의 경우는 진성리더십이 높아짐에 따라 심리적 임파워먼트가 높아지기는 하나 그 영향이 조직지원인식이 높은 집단에 비해 낮음을 확인하였다.

또한, 본 연구에서는 당초 설계한 가설검증 외에 추가적으로 진성리더십의 하위 구성요인들과 매개변수인 심리적 임파워먼트 간의 관계구조를 파악하기 위해서 경로분석(path analysis)을 실시하였다. 독립변수인 진성리더십의 하위변인과 매개변수인 심리적 임파워먼트의 변수의 영향에 대한 분석결과는 <표27>에 나타난 바와 같다. 1단계에서 독립변수인 진성리더십(자아인식)이 종속변수인 창의적 행동에 직접 미치는 영향을 확인한 결과 유의미하며, 2단계에서는 독립변수인 진성리더십(자아인식)이 매개변수인 심리적 임파워먼트에 직접 미치는 영향을 확인한 결과 유의미한 것으로 나타났다. 3단계에서는 독립변수인 진성리더십(자아인식)과 매개변수인 심리적 임파워먼트를 동시에 같이 투입했을 때 창의적 행동에 미치는 영향을 확인한 결과 의미가 있는 것으로 나타났다. 결론적으로 1단계(0.476)에서의 자아인식 영향력이 3단계(0.237)에서 낮아지면서 유의미하게 도출되었으므로 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나, 독립변수인 진성리더십의 나머지 3개 변인(내재화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리)는 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

<표27> 심리적 임파워먼트의 매개효과 분석(진성리더십하위변인)

변수	1단계 (창의적 행동)		2단계 (심리적임파워먼트)		3단계 (창의적 행동)	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.223	3.413**	.127	2.005	.151	2.718*
연령	.064	.692	.056	.635	.032	.412
학력	.119	1.716	.111	1.664	.056	.959
근속연수	.031	.307	.000	.003	.031	.367
업무 유형	.090	1.484	.014	.237	.083	1.611
직위	.068	.621	.033	.318	.049	.532
진성리더십 (자아인식)	.476	3.950***	.421	3.650***	.237	2.271*
진성리더십 (내재화)	-.025	-.237	.102	1.001	-.083	-.927
진성리더십 (관계투명)	-.140	-1.096	-.032	-.264	-.122	-1.131
진성리더십 (균형정보처리)	.021	.155	.046	.356	-.005	-.046
심리적 임파워먼트					.568	9.694***
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> adj	.237/.203		.302/.271		.463/.430	
F 통계량	7.002***		9.721***		93.981***	

주1) N=236, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 디미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년 미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5. 업무유형 : 기획운영(1), 능력개발(2), 능력평가(3), 국제인력(4) 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)

<표28>은 조절변수인 조직지원인식의 하위변인(직원노력)에 독립변수인 진성리더십의 하위변인을 각각 투입하여 변수 간의 영향을 분석하였다. 진성리더십의 하위변인을 투입한 결과를 보면 자아인식( $\beta = .421$ ,  $p < 0.001$ )은 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 3단계에서는 조직지원인식(직원노력)을 종속변수로 설정하고 진성리더십의 하위변인과의 관계를 살펴보기 위해 진성리더십의 하위변인과 조직지원인식(직원노력)을 함께 투입하여 살펴보면, 조직지원인식(직원노력)( $\beta = .314$ ,  $p < 0.001$ )은 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 마지막으로 4단계의 결과를 살펴보면 진성리더십의 하위변인을 개별적으로 조직지원인식(직원노력)과 함께 투입했을 때 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표28> 조직지원인식(직원노력)의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.130	1.803	.127	2.035*	.088	1.478	.069	1.161
연령	.100	.985	.056	.635	.040	.482	.047	.571
학력	.052	.685	.111	1.664	.139	2.215*	.126	2.012*
근속연수	-.024	-.213	.000	.003	.052	.564	.058	.627
업무유형	-.050	-.737	-.014	-.237	.019	.351	.001	.023
직위	-.013	-.110	-.033	-.318	-.037	-.380	-.018	-.181
진정리더십(자아인식)			.421	3.650***	.383	3.511**	.357	3.100**
진정리더십(대재화)			.102	1.001	.086	.897	.042	.417
진정리더십(관계투명성)			-.032	-.264	-.013	-.112	.022	.182
진정리더십(균형정보처리)			.046	.356	-.031	-.259	.062	.491
조직지원인식(직원노력)					.314	5.407***	.284	4.782***
진정리더십(자아인식) × 조직지원인식(직원노력)							-.076	-.528
진정리더십(대재화) × 조직지원인식(직원노력)							.041	.316
진정리더십(관계투명성) × 조직지원인식(직원노력)							.110	.713
진정리더십(균형정보처리) × 조직지원인식(직원노력)							.100	.666
R2/R2adj	.041/.015		.302/.271		.382/.352		.407/.366	
F 통계량	1.616		21.030***		29.241***		2.250	

주1) N=236, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5. 업무유형 : 기획운영(1), 능력개발(2), 능력평가(3), 국제인력(4) 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)

#### 제4절 가설 검증결과 요약

본 연구의 가설 검증 결과를 요약한 내용은 다음 <표29>과 같다.

<표29> 가설 검증 결과의 요약

구분	가설의 내용		결과
가설1	진성리더십은 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		채택
가설2	진성리더십은 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		채택
가설3	심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		채택
가설4	심리적 임파워먼트는 진성리더십이 창의적 행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.		채택
가설5	조직지원인식은 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 조절할 것이다.		부분 채택
	5.1	조직지원인식(직원성과)은 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 조절할 것이다.	기각
	5.2	조직지원인식(직원노력)은 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 조절할 것이다.	채택
가설6	조직지원인식이 높을수록 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.		부분 채택
	6.1	조직지원인식(직원성과)이 높을수록 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.	기각
	6.2	조직지원인식(직원노력)이 높을수록 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.	채택

## 제5장 결 론

### 제1절 연구요약

본 연구는 울산지역에 위치한 공공기관 종사자를 대상으로 직장 상사의 진성리더십(자아인식·내면화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리)이 직원의 창의적 행동, 심리적 임파워먼트(의미성, 역량성, 자율성, 영향력)와 조직지원인식(직원성과, 직원노력)간의 관계를 규명하기 위한 것으로, 구체적인 연구는 리더십과 창의적 행동과의 관계, 진성리더십과 심리적 임파워먼트와의 관계, 심리적 임파워먼트와 창의적 행동과의 관계를 분석해 보고, 진성리더십과 창의적 행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 규명하고, 진성리더십과 심리적 임파워먼트와의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 분석하였다.

연구는 각 변수별 선행연구를 참고하여 측정항목을 선정하였으며, 직접 방문하여 연구의 목적을 설명하고 설문을 진행하였다. 설문조사 기간은 2019년 7월 15일부터 8월 15일까지 30일 동안 실시하였으며, 총 57개 팀, 285명의 팀원에게 총 342부의 설문을 배부하였다. 52개 팀, 237명의 팀원이 작성한 총 289부의 설문을 회수하였고, 이 중 불성실하게 응답한 53건의 설문을 제외하고 236부의 설문지가 분석 자료로 활용하였다.

모든 측정도구는 국내외 선행연구에서 많이 활용한 외국에서 기 개발된 원문을 번역하여 연구의 목적에 맞게 일부 재구성하여 사용하였다. 정확한 결과 분석을 위하여 AMOS와 SPSS를 활용한 요인분석, 상관관계분석, 회귀분석(조절효과, 매개효과)을 실시하였으며, 추가적으로 조절된 매개효과를 종합적으로 분석하기 위하여 SPSS Process를 활용하였다.

각 변수들의 신뢰성, 타당성을 확보하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 이용하여 신뢰도를 측정하여 진성리더십은 0.939, 창의적 행동은 0.970, 심리적 임파워먼트는 0.939, 조직지원인식은 0.906으로 나타나, 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7이상으로 신뢰도를 확보하였다. 연구의 타성성 확

보를 확보를 위하여 확인적 요인분석(CFA)을 시행하였으며. 최종 모형의 적합도 결과는  $\chi^2 = 1.955(df = 1309, p < 0.000)$ , RMSEA=0.064, RMR=0.039, GFI=0.707, AGFI=0.679, NFI=0.810, IFI=0.897, TLI=0.891, CFI=0.897이다. RMSEA 값은 0.1이하, RMR 값은 0.5 이하, GFI, AGFI, NFI, IFI, TLI, CFI 값은 전반적으로 양호한 것으로 나타나 모형이 적합하게 측정되었으며, 연구결과를 요약하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째는 진성리더십(자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리)이 창의적 행동에 정(+의 영향을 미치는 것이 확인되었다. 즉, 조직 내에서 직장상사의 진성리더십(자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리)은 부하직원들로 하여금 창의적 행동을 느끼도록 영향을 끼친다는 것이다. 즉 상사의 진성리더십은 조직 구성원에게 경직되지 않은 유연한 사고를 할 수 있도록 하며, 조직의 성과를 창출하는 데 긍정적인 영향을 미쳐 조직구성원의 창의적 행동을 높이는 것으로 확인되었다.

둘째는 진성리더십(자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리)이 심리적 임파워먼트(의미성, 역량성, 자율성, 영향력)와의 관계에서 정(+의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 진성리더십은 조직 내에서 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 증가시키는 것을 확인하였다.

셋째, 심리적 임파워먼트(의미성, 역량성, 자율성, 영향력)가 창의적 행동과의 관계에서 정(+의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 조직 내에서 심리적 임파워먼트가 부하직원들로 하여금 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 심리적으로 임파워먼트된 구성원들은 영향력을 가지고 자율적으로 사고하기 때문에 창의적인 행동을 더 많이 가질 수 있다.

넷째, 진성리더십과 창의적 행동간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 분석한 결과, 진성리더십은 심리적 임파워먼트를 매개로 조직 구성원의 창의적 행동에 정(+의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 심리적 임파워먼트를 매개변수로 독립변수인 진성리더십이 종속변수인 창의적 행동에 미

치는 영향이 지속적으로 유의하였기 때문에 심리적 임파워먼트는 매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 즉 진성리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 직접적인 영향을 끼치며, 심리적 임파워먼트를 통해서도 구성원의 창의적 행동에 영향을 주는 것을 의미한다. 이것은 진성리더십이 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 향상시키고 구성원의 창의적 행동을 증가 시킨다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 진성리더십과 심리적 임파워먼트간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 분석한 결과 조직지원인식은 진성리더십과 심리적 임파워먼트간의 관계에서 조절효과가 나타나지 않았다. 그러나 진성리더십과 심리적 임파워먼트와의 관계에서 조직지원인식의 하위 변인인 직원노력이 조절하는 것으로 확인 되었다. 즉, 조직 내 직장상사의 진성리더십과 부하직원의 창의적 행동 간의 관계에서 조직지원인식(직원노력)이 심리적 임파워먼트를 강화하는 것으로 나타났다.

끝으로 조직 구성원의 조직지원인식과 심리적 임파워먼트는 진성리더십과 창의적 행동의 관계에서 조절된 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 그러나 하위 변인간의 관계 분석에서는 조직지원인식과 심리적 임파워먼트와의 관계에서 조직지원인식의 하위 변인인 직원노력이 진성리더십과 창의적 행동 관계에서만 약하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 즉, 진성리더십은 조직지원인식이 높은 구성원은 심리적 임파워먼트를 많이 느끼게 되어 진성리더십과 부하직원의 창의적 행동 간의 관계에서 조직지원인식(직원노력)이 심리적 임파워먼트를 느끼게 되고 이것은 결과적으로 창의적 행동으로 이어진다. 본 연구의 결과는 진성리더십이 조직 구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 또한, 이들의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 규명하였다.



## 제2절 이론적 및 실무적 시사점

### 1. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점을 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 진성리더십은 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 창의적 행동이란 자신이 속한 조직이 성공적으로 과업을 수행할 수 있도록 독창적이면서 기대하지 않은 측면의 수준이 높고 새롭고 유용한 절차나 아이디어, 제품의 생산으로서 조직의 성과 향상을 위해 지속적으로 증가시켜야 한다. 조직 구성원의 창의적 행동을 증가시키기 위해서는 리더가 자신의 강점과 약점을 잘 알고 이해하며, 신념이 있으며, 거짓이나 왜곡되지 않은 진솔한 사실을 구성원들과 공개적으로 공유하고 조직 구성원들의 발전을 위해 개방적으로 의사소통하여 수렴된 의견을 조직 운영에 있어서 필요하다는 것이 본 연구를 통해서 규명되었다.

둘째, 진성리더십은 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 심리적 임파워먼트는 조직 구성원 자신이 수행하는 역할에 대한 자신의 총체적인 인지로서 의미성, 역량, 자기 결정성, 영향력 등이 자신의 업무영역을 증진시키는 과정으로서 진성 리더십이 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 재확인하였다(조윤희·조성용·홍계훈, 2017; Gardner et al, 2011).

셋째, 심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미쳐, 두 변수 간에 정(+)의 관계가 있음을 확인하였다(오종철·양태식, 2010; 성현정·탁진국, 2017; Deci et al.,1989; Spreitzer, 1995). 심리적 임파워먼트가 활성화된 조직은 구성원들이 적극적이며, 능동적으로 조직과 상사, 동료 간에 관계를 소중하게 생각하여 창의적 행동에 긍정적인 영향이 나타난다. 본 연구에서도 심리적 임파워먼트가 조직 구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인하였다.

넷째, 심리적 임파워먼트는 진성리더십이 창의적 행동에 미치는 영향을 매개하는 것을 확인할 수 있었다. 진성리더십과 심리적 임파워먼트를

동시에 같이 창의적 행동에 투입했을 때 1단계에서 보다 3단계에서 낮아져서 그 값은 유의미하지 않게 되므로 완전매개 되었음을 확인하였다. 결론적으로 진성리더십이 직접 창의적 행동에 영향을 주는 것 보다는 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해서 작용했을 때 창의적 행동에 주는 영향력이 더 크다는 것을 알 수 있었다. 선행연구에서도 진성리더십이 부하직원에 대한 결과요인으로서 심리적 임파워먼트에 영향을 미치고, 심리적으로 임파워먼트된 조직 구성원은 자신감에 찬 능력을 갖게 됨에 따라 규정에 얽매이지 않고 문제해결, 과업추진 등을 위해 새로운 창의적인 방법을 시도할 가능성이 높다는 기존의 연구 결과(Gardner et al, 2011; Spreitzer, 1995; Amabile, 1985)를 재확인 하였다.

다섯째, 조직지원인식(직원성과, 직원노력)은 진성리더십과 심리적 임파워먼트를 부분 조절하는 것을 확인하였다. 조직지원인식에 대한 그간의 선행연구가 군 조직, 학교장, 병원 등을 중심으로 이루어졌으나 연구대상을 공공기관으로 확대하고, 조직지원인식에 대하여 공공기관에서의 조절효과를 실증적으로 규명하였다는 점에서 의의가 있다. 공공기관의 특성상 직원의 이루어 놓은 성과와 성과를 달성하기 위한 직원의 노력에 대하여 조직 구성원이 느끼는 인식은 이루어 놓은 성과보다는 성과를 달성하기 위한 과정인 노력을 더 중시하는 것을 알 수 있었다. 결론적으로 조직지원인식이 높은 집단의 경우가 진성리더십이 높아짐에 따라서 심리적 임파워먼트도 동시에 높아지며, 조직지원인식이 낮은 집단의 경우도 진성리더십이 높아짐에 따라서 심리적 임파워먼트도 함께 높아지는 것을 규명하였다.

여섯째, 조직지원인식(직원성과, 직원노력)이 높을수록 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 행동에 미치는 긍정적인 영향력은 부분적으로 조절된 매개효과를 확인할 수 있었다. 조직 구성원의 진성리더십, 심리적 임파워먼트, 조직지원인식의 상호작용 결과를 살펴보면 진성리더십이 제대로 갖춰져 있는 경우, 조직지원인식이 높은 조직과 낮은 조직 모두가 비슷하게 심리적 임파워먼트가 낮은 것으로 나타났다. 그러나 조

직지원인식이 높은 조직의 경우 진성리더십이 높아짐에 따라서 심리적  
임파워먼트도 같이 올라가는 것을 알 수 있었고 조직지원인식이 낮은  
조직의 경우에는 진성리더십이 높아짐에 따라 심리적 임파워먼트도 올  
라가기는 하나 그 영향력은 조직지원인식이 높은 조직에 비해 낮음을 확  
인할 수 있었다. 그간의 선행연구는 조직지원인식이 직원 성과, 직원 만  
족 등을 증가시킬 수 있는 방법을 확인하기 위한 많은 연구가 수행되어  
왔으나, 본 연구를 통해 조직지원인식이 직원노력 등 긍정적인 업무태도,  
행동을 확대함으로써 조직의 발전에 기여하는 요인임을 확인하였다.

본 연구의 결과 진성리더십이 조직의 성과와 구성원의 창의적 행동,  
심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 선행연구들을 확  
인함에 따라 조직지원인식은 조직과 구성원의 관계에서 중요한 역할을  
하고 있으며, 구성원이 자신의 직무를 수행하면서 상사로부터 진성리더  
십을 느끼면 더 열정적으로 직무에 몰입하고 성공적으로 완성하기 위해  
조직에 더 많은 기여를 할 것이다. 특히, 부하들에게 성과달성을 위해 필  
요한 지식과 기술 습득의 중요성을 인식하게 하며 실패에 따른 두려움을  
감소시킴으로써 창의적 역량을 증진시키고 불확실성에 대한 응집력을 강  
화할 수 있다(최우재·조윤희, 2013).

## 2. 실무적 시사점

본 연구는 공공기관 재직자를 대상으로 리더의 진정성을 강조한 진성리더십이  
조직 구성원의 창의적 행동에 어떤 영향을 미치는 지 살펴보기 위해 선행  
연구를 토대로 연구가설을 설정하여 실증연구를 통해 각 변수들 간의 검  
증결과를 도출하였으며, 특히 진성리더십과 창의적 행동 간의 관계에서 심  
리적 임파워먼트의 매개효과를 다루었다는 점에서 학문적 시사점이 있다.

리더가 꾸밈없이 솔직한 진정한 리더십을 보이며 바른 신념을 가지고  
진정한 리더십을 발휘할 때 조직구성원들의 조직에 대한 창의적 행동을  
얼마나 나타낼 것인지에 대한 연구이다. 지방에 본사를 둔 공공기관 근

로자를 대상으로 직장 상사의 진성리더십과 조직 구성원의 창의적 행동간의 효과성 검증과 더불어, 심리적 임파워먼트의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 연구하였으며, 본 연구의 결과로서 얻을 수 있는 주요 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 진성리더십은 조직 구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치므로, 조직 내에서 관리자 등 상위직급에 대한 교육방법과 제도 등을 개선하는 방향 제시와 더불어 진성리더십의 특성에 대한 교육을 통하여 조직 구성원들의 창의적 행동 역량을 이끌어 낼 수 있으며, 조직 구성원들의 새롭고 유용한 아이디어의 창출은 조직 구성원의 맡은 바 업무에 대한 열정, 열의가 높아져 조직의 생산성도 향상될 수 있을 것이다. 진성 리더는 자기인식과 자기규제의 과정을 통해 발휘 되는데, 이는 교육이나 훈련을 통한 반복적인 학습의 과정을 통해 리더에게 체득될 수 있다.

둘째, 조직에서의 상사의 진성리더십이 조직 구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 관점에서 연구를 제시하였다. 본 연구로 인해 최근의 수직적 조직에서 수평적 조직으로의 변화와 상사, 동료 간의 갑질 논란과 관련하여 공공기관의 구성원이 리더가 어떤 리더십을 발휘하는 가에 따라서 업무수행 과정에서 조직 구성원이 어떤 성과와 능률을 가져 올 수 있는지를 알 수 있었다. 공공기관에서 발휘되는 리더십 유형을 검증하여 앞으로 공공기관 등 준정부기관의 리더십 유형과 관련된 연구를 진행하는데 있어서 토대가 될 것으로 본다. 공공기관의 조직 문화의 특성과 고용안정으로 인하여 한번 입사 하면 거의 이직이 일어나지 않고, 주기적으로 업무를 순환하는 관계로 인하여 상사와 조직 구성원의 관계는 더 중요해 지고 있다.

셋째, 공공기관에서 심리적 임파워먼트는 조직구성원으로서 의사 결정에 참여할 수 있는 기회 부여, 조직 또는 상사로부터 의사결정 권한의 위임과 동기부여, 역량강화 등과 연계되어 있는 진성리더십의 도입과 활용의 확대를 강조한다. 공공기관에서 조직 구성원들의 심리적 임파워먼트의 개발과 어떤 방식으로 교육 할 것인지에 대한 노력과 조직 차원에서 심리적 임파

위먼트와 관련된 조직시스템을 만드는 것도 중요하며, 최고 경영자의 확고한 의지가 있어야 한다.

넷째, 동일방법편의(common method bias) 문제를 해결하기 위해 부서장과 부서원이 각각 설문지를 작성하여 각각의 봉투에 봉합하여 취합한 결과에 대한 분석을 실시하였다. 상사의 진성리더십과 조직구성원의 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 미치는 영향을 확인할 때 상사-조직구성원의 관계에서 양방으로 진성리더십의 효과성을 규명하였다. 설문을 진행하는 과정에서 상사가 부하직원을 부하직원이 상사를 평가한다는 부정적인 인식을 가진 설문자도 있었지만 평가에 대한 공정성과 신뢰성을 확보하기 위해 좀 더 객관적인 데이터를 확보하여 연구를 진행하였다는 것에 실무적인 시사점이 있다.

다섯째, 본 연구는 진성리더십이 조직구성원의 창의적 행동으로 이어지는 과정을 검증하였으며, 조직에 대한 구성원의 지원인식에 따른 변화를 봄으로써 진성리더십의 이론적 확장과 조직 차원에서의 진정성을 갖춘 리더 육성을 위한 리더십 개발 프로그램 등의 직장교육에 대한 실무적 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 진정성을 갖춘 리더가 조직구성원의 심리적 임파워먼트와 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 규명하였으며, 진성리더십을 가진 리더가 많은 조직이 경쟁력을 가져 생산성을 향상시키고, 조직의 지속적인 발전을 가져 올 수 있다. 또한 조직지원인식이 높은 구성원은 이러한 효과가 더 높게 나타나는 것을 확인함으로써 진성리더십이 조직의 성과에 미치는 영향력을 살펴본 것에서 의의가 있다.

### 제3절 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 여러 가지 이론적이고 실무적인 의의에도 불구하고 연구를 수행하는 과정과 분석결과에서 몇 가지 점에서 한계를 보이고 있다. 한계점

과 향후 연구방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 표본 대상은 A공공기관만을 대상으로 연구를 진행하여 본 연구의 결과가 모든 공공기관에 적용하는 것은 무리가 있을 수 있다. 향후 연구방향으로는 공공기관 뿐만 아니라 정부부처, 일반 사기업과 같이 설립 목적이나 성격이 다른 기업들로 연구 대상을 확대하여 비교·분석하는 것도 의미가 있을 것으로 판단된다.

둘째, 연구대상 기관을 특정 하나의 공공기관으로 한정하여 연구를 추진한 관계로 설문 대상이 노출될 수 밖에 없어 몇몇 변수별 측정값이 높은 경우가 있으며, 설문대상자의 연령 특성을 분석한 결과는 30세이상 40세미만이 122명(51.7%)으로 다른 연령대인 50세이상 60세미만(3.4%)과 큰 차이를 보여 일반화 하는데 한계가 있다.

셋째, 설문조사의 특성상 횡단연구로 진행되었으며, 설문대상자의 심리 상태는 설문내용, 장소, 시간 등 여러 요인에 의거 크게 변할 수 있기 때문에 지속적인 변화를 관찰하는 등 종단 연구가 필요하다. 모든 설문 항목들이 설문 대상자의 심리 및 인식상태를 검증하여 환경적 영향이 작용할 수밖에 없다. 따라서 팀 내에서 인원을 한정적으로 지정하여 설문을 실시하여 서로 다른 팀장 및 팀원에 대한 의식 또는 정서적인 감정이 작용했을 가능성도 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 일정 기간을 설정하여 차이를 두고 설문을 하는 종단연구와 개별적으로 특정 장소에서 설문을 하여 주위 환경에 대한 영향을 최소화 하면 보다 객관적인 설문이 가능할 것으로 본다.

넷째, 본 연구는 진성리더십에 초점을 맞추어 연구를 진행하였으나, 실질적으로 공공기관의 구성원들이 느끼는 리더십 매카니즘은 다양할 것이다. 대표적으로 전통적인 리더십 뿐만 아니라, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십 등 매우 다양한 리더십 유형이 있다. 향후 연구는 다양한 리더십 유형을 독립변수로 설정하여 연구를 진행할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 권기환·김인호(2004). 조직문화와 창의적 역량의 관계에 대한 연구-공공  
부문 연구관리기관을 중심으로. 조직과 인사관리연구, 28, 33-78.
- 권정언·권상집(2015). 진성 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 정서적  
몰입의 매개효과를 중심으로. 기업교육과 인재연구, 17, 107-127.
- 고환상·서재현(2012). 변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에  
미치는 영향: 셀프리더십을 중심으로. 대한경영학회지, 25(1), 435-459.
- 김동산·정종태(2013). 조직후원인식(POS)의 선행연구 고찰. 리더십연구,  
4, 51-68.
- 김문주·정예지(2013). 정서적 리더십과 진성 리더십에 대한 이론적 비교. 리더십  
연구, 4, 27-48.
- 김수겸·홍남선(2015). 변혁적·진정성 리더십이 중·소기업의 조직성과에 미치는  
영향. 대한경영학회지, 28(9), 2325-2349.
- 김예성·신제구(2018). 진성리더십과 사회적 태만 간의 매개효과 분석. 리더십  
연구, 9, 27-65.
- 김응조·홍아정(2015). 공공조직의 진성리더십이 집단창의성에 미치는  
영향과 개인-환경적합성의 매개효과. HRD연구, 17(2), 1-27.
- 김주하·윤동열·김성훈(2019). 셀프리더십, 상사와 조직지원인식 및 조  
직몰입 간의 관계: 지방이전 공공기관 구성원을 중심으로, 리더  
십연구, 10(3), 33-57.
- 김준식·조성제(2004). “리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한  
연구”. 인적자원관리연구, 8, 119-146.
- 김창호·심원술(2012). 리더의 진실성이 부하의 장인적 직무수행(Job Crafting)에  
미치는 영향과 그 과정에 대한 연구. 조직과 인사관리연구, 34, 131-162.

- 김현진·설현도(2016). 신뢰와 갈등, 그리고 지식공유가 개인 창의성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 29(5), 711-735.
- 남미리·정재삼(2014). 진성리더십이 학습조직 구축수준과 조직유효성에 미치는 영향. 교육과학연구, 45(4), 65-86.
- 박노윤·설현도·이준호(2014). 진성리더십과 구성원 성과의 관계. 대한경영학회지, 27(11), 2013-2039.
- 박봉규(2008). 조직구성원의 감정노동과 직무태도간의 관계에서 조직지원과 자기유능감이 미치는 조절효과. 인적자원관리연구, 15, 69-85.
- 박원우(1997). 임파워먼트: 개념정리 및 실천방안 모색. 경영학연구, 26, 115-138.
- 박정원·손승연(2016). 진성 리더십이 창의성에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 23(4), 15-34.
- 박종욱·손승연(2017). 고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로. 인사조직연구, 25(2), 193-218.
- 박인·주지훈·정범구(2017). 셀프리더십 및 자기효능감이 창업의지에 미치는 영향: 기업가정신의 매개효과와 창업참여도의 조절된 매개효과. 인적자원개발연구, 20(3), 159-177.
- 박진영·구본기(2010). 여행사 종업원의 조직후원인식과 직무성과의 관계에 대한 연구. (사)대한관광경영학회, 25(2), 65-82.
- 서아림·정예슬·손영우(2018). 잡크래프팅과 과업정체성이 일의 의미에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절된 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(1), 149-173.
- 서재현(2000). 조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로. 경영학연구, 29(3), 451-472.
- 성윤동·윤동열·장제욱(2019). 진성리더십이 한국 조선업에 종사하는 외국인



- 근로자의 이직의도에 미치는 영향: 직무열의의 조절효과. *아태연구*, 26(3): 253-286.
- 성현정 · 탁진국(2017). 코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30(3), 373-391.
- 양경흠 · 김정식 · 김정수(2017). 조직몰입에 대한 진성리더십의 효과. *인적자원관리연구*, 24(2), 1-26.
- 오종철 · 양태식(2010). 창의적 리더십이 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 구성원의 혁신행동에 미치는 영향-서비스기업을 중심으로. *기업경영연구*, 36, 131-148.
- 우봉우 · 서정재 · 윤동열(2015). 직업훈련서비스와 교육훈련 만족도 및 고용가능성의 관계에 대한 연구. *생산성논집*, 29(1): 229-252.
- 윤정구 · 김가진 · 홍지혜 · 이지예(2011). 한국에서의 진정성 리더십 연구방향. *리더십 연구*, 2(2), 3-26.
- 윤정구(2012). 소크라테스가 세상의 리더들에게 묻다. 진정성이란 무엇인가. *한언*.
- 이기동 · 이재훈(2014). 조직몰입 및 전문직몰입과 이직의도의 선행요인 및 조직지원 인식의 조절효과에 대한 연구. *경영교육연구*, 29, 193-221.
- 이덕로 · 김태열(2009). 개인 창의성에 영향을 미치는 변수에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 16, 167-192.
- 이문선 · 강영순(2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. *인사관리연구*, 27(1), 251-271.
- 이미현 · 정진철 · 오민정(2015). 진성 리더십이 긍정심리자본 및 직무열의를 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. *기업경영연구*, 61, 23-44.
- 이선규 · 이다정(2016). 부하정서에 따른 진실리더십과 심리적자본이 창의성

- 및 직무결과에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 40, 1-39.
- 이승필·김선혁(2016). 심리적 임파워먼트와 창의성-내재적 동기부여의 매개효과 및 상사신뢰의 조절효과. 인적자원관리연구, 23(1), 381-397.
- 이영수·송영수(2014). 진성리더십이 자기주도학습 능력 및 조직유효성에 미치는 영향: C 의료·바이오기업 구성원을 대상으로. HRD연구, 16(3), 81-112.
- 이종찬(2005). 조직공정성 및 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 29(1), 35-54.
- 이희정·심덕섭·양동민(2009). 심리적 안전감과 상사신뢰가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향: 조직후원인식의 매개효과. HRD연구, 11(2), 179-202.
- 조세형·윤동열(2013). 중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도 간 관계-감성리더십의 조절효과. 인적자원관리연구, 20(3): 285-300.
- 조윤희·조성용·홍계훈(2017). 진성리더십과 팀 임파워먼트가 팀 몰입과 팀 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 코칭의 조절효과를 중심으로. 대한경영학회, 30(4), 657-688.
- 조윤희·최우재(2016). 진성리더십은 부하들의 변화지지행동을 높이는가?: 감정적 변화 몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과. 인적자원개발연구, 19(4), 153-185.
- 조윤희·최우재(2017). 개인-환경 적합성이 창의적 문제해결에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과를 중심으로. 기업경영연구, 24(4). 173-195.
- 정예지·김문주(2013). 진성 리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 37, 181-216.
- 정예지·이수정·김문주(2012). 변혁적 리더 대 진성 리더. 경영학연구, 41(3), 539-573.

- 최다운 · 윤동열 · 김성훈(2019). 공공기관 구성원의 경력개발이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 상사지원인식의 조절효과를 중심으로. 대한경영학회지, 32(4): 645-675.
- 최우재(2017). 진성리더십이 발언행동에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과와 직무적합성의 조절효과를 중심으로. 생산성논집, 31(1), 171-198.
- 최우재 · 송하동(2014). 진성리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 27(11), 1983-2011.
- 최우재 · 조윤희(2013). 진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향. 인사조직연구, 21, 185-228.
- 최우재 · 조윤희(2014). 진성리더십이 변화지지행동에 미치는 영향: 감정적 변화몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 19(4), 153-185.
- 최우재 · 조윤희(2019). 고용가능성이 적응수행에 미치는 영향: 심리적웰빙, 주관적 웰빙과 조직지원인식의 효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 43(2), 1-38.
- 최항석 · 박경규(2005). 직무불안정 지각이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 상사의 사회적 지원의 조절효과 검증. 대한경영학회지, 52, 2365-2397.
- 탁제운 · 신제구(2017). 참여적 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향-심리적 임파워먼트의 단일차원과 다차원 매개효과를 중심으로. 경영과 정보연구, 36(5), 61-83.
- 홍성화 · 최은수(2011). 중소기업 최고경영자의 오센틱 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 기업교육과 인재연구, 13, 1-29.
- 홍아정 · 조윤희(2018). 조직 구성원이 인식한 리더의 진성리더십이 일 몰입에 미치는 효과-조직학습역량의 매개효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 25(2), 109-132.

- 황종문 · 김성중(2016). 상사신뢰가 조직효과성에 미치는 영향 연구: 심리적  
 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회지*, 16(3), 617-629.
- 한진환 · 김이태.(2007). 조직후원인식, 리더-구성원 교환관계의 질이 임  
 파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향. *경영연구*, 22, 259-284.
- 허찬영 · 박정도(2012). 조직구성원의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는  
 영향과 조직지원인식 및 LMX의 조절효과. *인적자원관리연구*,  
 19(4), 177-203.
- Amabile T. M.(1983). The social psychology of creativity: A componential  
 conceptualization, *Journal of Personality and Social Psychology*,  
 45(2), 357-376.
- Amabile T. M.(1985). "Motivation and creativity: Effects of motivational  
 orientation on creativity writers", *Journal of Personality and Social  
 Psychology*, 48(2), 393-399.
- Amabile T. M.(1988). A model of creativity and innovation in Organizations,  
*Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile T. M.(1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations  
 of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human  
 Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M.(1996). *Creativity in Context*, West. *View Press, Boulder, CO*.
- Amabile T., Conti R., Coon H., Lazenby. J. & Herron. M.(1996).  
 Assessing the work environment for creativity. *Academy of  
 Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile T. M.(1998). How to Kill creativity: Keep doing what you're  
 doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you  
 motivate, reward, and assign work to people, *Harvard*

*Business Review*, Sep-Oct., 77-87.

- Amabile T. M.(2012). Componential theory of creativity, *Harvard Business School*, 12(96), 1-10.
- Ashforth B. E.(1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242
- Andrews, M, C. & Kacmar K. M.(2001). *Journal of Organizational Behavior*, 22(4): 347-366
- Avolio B. J.(1999). Full Leadership Development: Building the Vital Force in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage
- Avolio B. J., Gardner W. L., Walumbwa F. O., Luthans F., & May D. R.(2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio B. J., & Gardner W. J.(2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio B. J., Gardner W. L., & Walumbwa F. O.(2007). Authentic Leadership Questionnaire, Retrieved October 17, 2011.
- 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., & Luthans F.(2006). The High Impact Leader: Authentic, Resilient Leadership that Gets Results and Sustains Growth. New York: McGraw-Hill.

- Avolio B. J., Zhu W., Koh. W., & Bhatia P.(2004). "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bamford M., Wong C. A., & Laschinger H. K.(2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529-540.
- Bandura A.(1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Bartram T., & Casimir G.(2007). "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: The mediating effects of empowerment and trust in the leader", *Leadership and Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Basadur, M., Wakabayashi, M., & Graen, G. B.(1990). Individual problem solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training. *Creativity Research Journal*, 3(1), 22-32.
- Basadur M. S.(1992). Managing creativity: A Japanese model, *Academy of Management Executive*, 16(2), 29-42.
- Bass B. M. & Steidlmeier P.(1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*. 10(2), 181-217.
- Bell, N. E., & Staw, B. M.(1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. *Handbook of career theory*, 11, 232-250.
- Bharadwaj S. & Menon A.(2000). Making innovation happen in rganizations:

- Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424 - 434.
- Bishop J. W. & Scott K. D.(2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied psychology*, 85(3), 439-450.
- Blanchard K.(1995). Points of power can help self-leadership, *Management*, 46(3), 12-13.
- Blau G. J.(1964). *Exchange and Power in social Life*, New York : Wiley.
- Bowen D. E., & Lawler E. E.(1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-40.
- Brief, A. P. & Nord, W. R.(Eds.)(1990). Meanings of occupational work: A collection of essays. *Free Press*.
- Carmeli A., Gelbard R., & Reiter-Palmon R.(2013). Leadership, Creative problem-solving capacity, and Creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1). 95-122.
- Cho J., & Tready D. C.(2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice-citizenship behavior relationship: Across-cultural constructive replication, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(5), 631-653.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership*

& *Organizational Studies*, 15(3), 227-240.

Conger J. A.(1990). The Dark Side of Leadership, *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-45

Conger J. A., & Kanungo R. N.(1988). The empowerment process integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482

Cruver B.(2003). Enron: The Anatomy of Greed The Unshredded Truth from an Enron Insider. *London: Arrow books*.

Darroch J.(2005). Knowledge management, innovation and firm erformance, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.

Deci E. L., Connell J. P., & Ryan R. M.(1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

Drazin R., Glynn M. A., & Kazanjian R. K.(1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective, *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.

Eagly A. H.(2005). Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter? *The Leadership Quarterly*. 16(3), 459-474.

Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., & Sowa D.(1986). Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507.

Eisenberger R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51

Eustis J. & McMillan G.(1997). Libraries address the challenges of



- asynchronous learning. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 2.
- Ferguson D. H. & Berger F.(1985). Employees as Assets: A Fresh Approach to Human-Resources Accounting, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 24-29.
- Fields D. L.(2002). Taking the Measure of Work :A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis, Sage Publication.
- Fisher K.(1995). Leading Self-Directed Teams: A Guide to Developing New Team Leadership Skills, New York, McGraw-Hill Book Company.
- Gardner H.(1993). Frames of mind, New York: basic Books.
- Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R., & Walumbwa F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leaders and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner W. L., Fischer D., & Hunt J. G.(2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Gardner W. L., Cogliser C. C., Davis K. M., & Dickens M. P.(2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- George B., Sims P., McLean A. N., & Mayer D.(2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- George W.(2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating sting value. San Francisco: Jossey Bass.
- George, M. S., Ketter, T. A., Gill, D. S., Haxby, J. V., Ungerleider, L. G.,

- Herscovitch, P., & Post, R. M. (1993). Brain regions involved in recognizing facial emotion or identity: an oxygen-15 PET study. *The Journal of neuropsychiatry and clinical neurosciences*.
- Gist M. E., & Mitchell T. R.(1992). Self-efficacy: A theoretic alanalysis of its determinants and malle ability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gong Y., Huang J., & Farh J.(2009). Employee learning orientation, Transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy, *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z.(1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
- Guilford J. P.(1967). *The Nature of Human Intelligence*, New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Gummusluoglu L. & Ilsev A.(2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Guzzo R. A., Noonan K. A., & Elron E.(1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman J. R.(1996). *Groups that Work and Those that don't Work*, (NO.

E10 H123) Jossey-Bass.

Hamel G.(2008). The future of management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6).

Hannah S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R.(2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 43-81.

Harris T. B., Li N., Boswell W. R., Zhang X. A., & Xie Z.(2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604.

Hartline,M. D., & Ferrell O. C.(1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.

Hayes A. F.(2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50, 1 - 22.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J.(2007). *Managing: A competency-based approach*. Cengage Learning.

Herman H. M., March L., & Warren C. K.(2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality, *Human Resource Management*, 5(1), 145-157.

Huang J.(2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 45(7), 1157-1166.

- Hutchison S., & Garstka M. L.(1996). Sources of Perceived Organizational Support: Goal Setting and Feedback1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351-1366.
- Ilies R., Morgeson F. P., & Nahrgang J. D.(2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*. 16(3), 373-394.
- Jassen O.(2000). Job demand, perceptions of effort-reward fairness and innovation work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jia L., Shaw J. D., Tsui A. S., & Park T. Y.(2014). A social - structural perspective on employee - organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.
- Johlke M. C., Stamper C. L., & Shoemaker M. E.(2002). Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.
- Jyoti J. & Dev M.(2014). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.
- Kanter R M(1986). Creating the creative environment, *Management Review*, 75(2), 11-12.
- Kanter, R. M.(1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*, 10, 93-131.
- Karatepe O. M., & Sokmen A.(2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of

- frontline employees, *Tourism Management*, 27(2), 255-268.
- Kernis M. H.(2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M.(2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Khan S., Muhammad B., Afridi G. W., & Sarwar I.(2017). Effect of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Employee Engagement. *City University Research Journal*. 7(1), 151-166.
- Kinlaw, D. C.(1995). The practice of empowerment: Making the most of human competence. Gower Publishing, Ltd..
- Lan X. M. & Chong W. Y.(2015). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 184-191.
- Lee M., & Koh J.(2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Liden R. C., Wayne S. J., & Sparrowe R. T.(2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407 - 416.
- Lin C. Y., & Liu F. C.(2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation*

*Management*, 15(1). 55-76.

- Liu S., Liao J., & Wei H.(2015). Authentic leadership and whistle blowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119.
- Lopez C. G., Alonso F. M., Morales M. M., & Leon J. A. M.(2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59-64.
- Lourenço F., & Jayawarna D.(2011). Enterprise education: the effect of creativity on training outcomes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(3), 224-244.
- Lovelace R. F.(1986). "Stimulating creativity through managerial intervention". *R&D Managrment*, 16(2), 161-174.
- Luthans F.(2002a). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 895-706.
- Luthans F.(2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.
- Luthans, F. & Avolio, B. J.(2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241- 258.
- Mainemelis C.(2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 548-564.
- Masterson S. S., Lewis K., Goldman B. M., & Taylor M. S.(2000). Integrating

- Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- May D. R., Chan A., Hodges T., & Avolio B. J.(2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- McMillan R. C.(1997). Customer Satisfaction and Organizational Support for Service Providers. Ph. D. Dissertation, University of Florida.
- Miceli, M. P. & Mulvey, P. W.(2000). Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(1), 62–87.
- Michie S., & Gooty J.(2005). Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*. 16(1), 441–457.
- Moghimi, S., & Subramaniam, I. D.(2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
- Moideenkutty U.(2000) Correlates and outcomes of organizational citizenship behavior directed toward the organization, the supervisor, and co-workers: *A social exchange perspective*, (Doctoral dissertation, Temple University).
- Montag T.(2012). Mood and creativity: The dual mediating link of information processing. (Doctoral dissertation, Saint Louis University).
- Mubarak F., & Noor A.(2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating

- roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1.
- Müceldili B., Turan H., & Erdil O.(2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Muduli A.(2017). Workforce agility: examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46-56.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y.(2005), When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of personality and social psychology*, 89(6), 852.
- Mumford M. D.(2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation, *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Mumford M., & Gustafson S.(1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Neider L. L. & Schriesheim C. A.(2011). The authentic leadership inventory(ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Northouse, P. G.(2010). Leadership: Theory and Practice/Peter G. Northouse.-5th ed. p. cm.
- Olaniyan O. S. & Hystad S. W.(2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 163-171



- Oldham G. R. & Cummings A.(1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3). 607-634.
- Parnes, S. J.(1964). Research on developing creative behavior. *Widening horizons in creativity*, 145-169.
- Peus C., Wesche J. S., Streicher B., Braun S., & Frey D.(2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.(2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Rego A., Sousa F., Marques C., & Cunha M. P. E.(2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of business research*. 67(2), 200-210
- Rego, A., Júnior, D. R., & e Cunha, M. P.(2015). Authentic leaders promoting store performance: The mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617-634.
- Rhoads L. & Eisenberger R.(2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robinson A. G., & Stern S.(1997). "Corporate Creativity: How Improvement and Innovation Actually Happen", Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Rogers C. R.(1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin

- Rosso, B. D.(2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35(4), 551–585.
- Rothenberg R.(1990). Creativity and Madness, Baltimore VA: *Johns Hopkins press*.
- Preacher K. J., Rucker D. D., & Hayes A. F.(2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions, *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227.
- Scott S. G., & Bruce R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seibert S. E., Wang G., & Courtright S. H.(2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Shalley C. E.(1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity, *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179–185.
- Shalley C. E.(1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity, *Academy of Management Journal*, 38, 483–503.
- Shamir B. & Eilam G.(2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
- Shapira-Lishchinsky O., & Tsemach S.(2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership

- and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712
- Shore L. M., Lynch P., Tetrick L. E., & Barksdale K.(2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Shore, L. M. & Shore, T. H.(1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149-164.
- Shore L. M. & Tetrick L. E.(1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Shore L. M. & Wayne S. J.(1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Sorkin A. R.(2010). Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System—and Themselves Penguin. *London, UK: books*
- Sparrowe R. T.(1994). Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes, *Hospitality Research Journal*, 17, 51-73.
- Spector P. E.(1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- Spreitzer G. M.(1995). Psychological Empowerment in the Workplace:

- Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer G. M. Kizilos M. A., & Nason S. W.(1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction and Strain. *Journal of Management* 23(5), 679-704.
- Sternberg R. J. & Lubart T. I.(1991). An investment theory of creativity and its developmen. *Human Development*, 34(1), 1-31
- Sternberg R. J. & Lubart T. I.(1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51(7), 677-688.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I.(1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3-15.
- Sun L.Y., Zhang, Z., Qi J., & Chen Z. X.(2011). "Empowerment and creativity: A cross-level investigation" *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Thomas K. W., & Tymon, W. G.(1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management systems*, 6(2), 1-13.
- Thomas K. W., & Velthouse B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Torrance E. P., & Hansen E.(1965). The question-asking behavior of highly creative and less creative basic business teachers identified by a paper-and-pencil test. *Psychological reports*, 17(3), 815-818.

- Torrance, E. P.(1977). Discovery and nurturance of giftedness in the culturally different. Reston, VA: Council on Exceptional Children.
- Ugboro I. O. & Obeng K.(2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organization: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Vogt, J. & Murrel, K.(1990). Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance, *University Associates. Inc., Amsterdam*, 5-8.
- Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S., & Peterson S. J.(2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa F. O., Wang P., Whang H., Schaubroeck J., & Avolio B. J.(2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wang C. J., & Tsai C. Y.(2014). Managing innovation and creativity in organizations: an empirical study of service industries in Taiwan. *Service Business*, 8(2), 313-335.
- Wayne S. J., Shore L. M., & Liden R. C.(1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Woodman R. W., Sawyer J. E., & Griffin R. W.(1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Woodman R. W. & Schoenfeldt L. F.(1990). An interactionist model of creative behavior, *Journal of Creative Behavior*, 24(4), 279-290.

- Woolley L., Caza, A., & Levy L.(2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Yuan F. & Woodman R. W.(2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zacher H. & Winter G.(2011). Eldercare Demands, Strain, and Work Engagement: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 667-680.
- Zhang X. & Bartol K. M.(2010). Linking empowering leadership and employee creativity : the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou J. & George J. M.(2001). When job dissatisfaction leads to creativity. Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zimmerman M. A.(1990). Taking aim on empowerment research; on the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 167-177.
- Zimmerman M. A.(1995). Psychology empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-600.

## Abstract

The advent of the fourth industrial revolution of the 21<sup>st</sup> century is bringing about innovation and competition in various areas. Recently, the management environment of organizations has undergone a rapid change, and public institutions have introduced policies that pursue management innovation and efficiency at all times, and they are placed in front of a new management paradigm called infinite competition in accordance with the changes of the times. In order to secure competitive advantage, it is necessary to constantly find problems such as developing new and useful ideas through creative behavior of organizational members and improving work processes to create new services, and to innovate the organization through a series of processes that emphasize and solve of the organization problem. Although the research on authentic leadership related to creative behavior of organizational members, which is the basis of organizational innovation, has been conducted for general private companies, there is a lack of research on the moderating effect of authentic leadership, creative behavior, psychological empowerment as a parameter, and perceived organizational support.

In this study, the subjects were selected as workers working in public institutions, and the survey was conducted by visiting the subjects who participated in the survey, explaining the survey to the subjects and finally completed. The questionnaire was divided into two categories : supervisor and staff, and two different items were composed of. The survey was conducted from July 15 to August 15, 2019, and a total of 342 questionnaires were distributed to 57 teams and 285 team members, of which 52 teams and 237 team members

completed a total of 289 questionnaires. The results of analyzing the survey of 236 questionnaires except 53 questionnaires that answered insincerely are as follows.

First, it was confirmed that the authentic leadership of the boss had a positive effect on the creative behavior and psychological empowerment of the subordinates, and the psychological empowerment had a positive effect on the creative behavior, and the authentic leadership of the boss had a positive effect on the creative behavior of the subordinates through the psychological empowerment as a parameter. As a result of analyzing the moderating effect of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and psychological empowerment, perceived organizational support did not show moderating effect in the relationship between authentic leadership and psychological empowerment. However, it was confirmed that it had a positive effect on the relationship analysis about the sub-variables of perceived organizational support. The effect of authentic leadership on creative behavior could be mediated by psychological empowerment controlled by perceived organizational support, contrary to expectations, the mediated moderating effect was not significant, but it was confirmed that it had a positive(+) effect on the relationship analysis about the sub-variables of perceived organizational support.

The implications of this study are as follows. This study suggests that the authentic leadership of the supervisor in public institutions has a positive effect on the creative behavior of the organizational members, and confirms that the authentic leadership is an important variable that has a positive effect on the job performance of the public employees through psychological empowerment. The moderating and moderated mediating effects of the perceived



organizational support were partially confirmed. In order to solve the same problem, the results of questionnaire were composed of different questionnaires type on department head and department member, finally were examined and analyzed. In the future research direction, it may be unreasonable to apply the sample of the research to all public institutions only by conducting the research on a few of public institutions, and it is also meaningful to expand and compare the research targets to companies with different purpose or personality, such as government departments and private companies, as well as public institutions.

Key words: authentic leadership, creative behavior, psychological empowerment, perceived organizational support

## 설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 본 설문지는 박사학위 논문을 작성하기 위해 실시되는 것으로 『진성리더십이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향』에 관한 연구를 위한 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

귀하께서 응답해 주시는 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며, 연구목적을 위한 통계작성 외에는 활용되지 않습니다. 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것이며, 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다. 각 질문들은 정답이 없으며, 귀하의 생각이나 느낌을 바탕으로 응답해 주시면 되겠습니다.

본 설문에는 반복적이며 유사한 문항이 있을 수 있으나, 문항 내용에 상관 없이 모든 문항에 대해 빠짐없이 응답해 주시면 고맙겠습니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주시면 감사하겠습니다.

문항예제	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
물은 낮은 곳으로 흐른다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 대해 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

2019년 7월

연구자 : 울산대학교 김성재 연구원

건국대학교 윤동열 교수

연락처 : 010-8728-1262

E-mail : abc@hrdkorea.or.kr

I. 다음 문항은 귀하의 상사에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나의 상사는 수행하는 업무가 잘 되도록 부하 직원들에게 자신의 의견을 말하고 상대방 의견을 묻는다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 자신의 능력에 대해 부하 직원들이 어떻게 생각하는 지를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 자신의 장점과 단점을 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 자신이 직원들에게 어떠한 영향을 끼치는 지를 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사는 자신의 말과 행동에 일관성이 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 자신의 신념에 따라 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 자신의 신념에 반하는 행위를 하도록 하는 지시를 거부한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 상사는 내부 윤리기준에 따라 행동한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 상사는 자신이 생각하는 바를 정확히 밝힌다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 상사는 자신이 실수를 범했을 때 이를 인정한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 상사는 자신이 알고 있는 정보를 직원들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 상사는 자신의 아이디어와 생각을 직원들에게도 명확히 알려 준다.	①	②	③	④	⑤
13. 나의 상사는 자신의 생각과 다른 부하직원들의 아이디어를 경청한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나의 상사는 부하 직원들의 다양한 의견을 주의 깊게 듣고 난 후 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나의 상사는 의사결정을 내리기 전에 관련 자료를 객관적으로 분석한다.	①	②	③	④	⑤
16. 나의 상사는 자신과는 반대의 생각을 가진 직원들도 의견을 내도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음 문항은 귀하의 부하에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나의 직원은 목표나 목적을 달성하는 새로운 방법을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 직원은 업무 개선을 위한 새롭고 실용적인 아이디어를 내고 수행한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 직원은 새로운 기술, 절차, 기법을 찾고 새로운 서비스를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 직원은 서비스 품질을 높일 수 있는 새로운 방법을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 직원은 창의적인 아이디어의 좋은 원천이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 직원은 위험을 감수하는 것을 두려워하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 직원은 다른 사람들에게 아이디어를 홍보하고 전파한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 직원은 기회가 주어지면 직장에서 창의성을 발휘한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 직원은 새로운 아이디어를 실행할 수 있는 적절한 계획과 일정을 개발한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 직원은 새롭고 혁신적인 아이디어를 종종 제시한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 직원은 발생된 문제에 대한 창의적인 해결책을 제안한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 직원은 종종 문제에 대한 새로운 접근 방식을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나의 직원은 업무를 수행하는 새로운 방법을 제시한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 문항은 귀하에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 하고 있는 업무는 나에게 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 나의 직무 수행 능력에 대하여 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 직무수행 방법을 결정함에 있어 자율성을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 우리 부서에서 발생하는 일에 대한 나의 영향력은 크다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 직무 수행 활동들은 개인적으로 나에게 큰 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 직무수행에 필요한 나의 역량에 대하여 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 내 업무를 어떻게 수행할 지에 대하여 스스로 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 나의 부서에서 발생하는 일에 대해 통제권이 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 내가 하고 있는 업무는 나에게 의미가 있다	①	②	③	④	⑤
10. 나는 직무수행에 필요한 기술에 대한 숙련도가 높다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 나의 직무를 수행하는데 있어 상당한 독립성과 자율성을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 우리 부서에서 일어나는 일에 대한 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음 문항은 귀하의 회사에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그 렇지 않다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 회사는 조직에 대한 나의 기여를 가치 있게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 나의 목표와 가치를 존중한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 내가 능력을 발휘하여 성과를 낼 수 있도록 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 나의 의견을 중요하게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사는 나의 업무성적을 자랑스럽게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 회사는 나의 특화된 역량을 가장 잘 발휘할 수 있는 업무를 부여한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 회사는 나의 업무를 흥미 있게 만들어 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 회사는 내가 문제가 있을 때 나를 도와 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사는 나의 복지에 대해서 신경 쓴다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 회사는 내가 특별한 부타을 할 때 나를 도와 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 회사는 나의 업무환경 변화를 위한 타당한 요청을 들어 준다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 회사는 나의 업무수행을 인정 한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당 되는 번호에 “√” 표시를 해주십시오.

구 분	
1. 성별	① 남            ② 여
2. 연령	① 19세 이상~30세 미만    ② 30세 이상~40세 미만    ③ 40세 이상~50세 미만 ④ 50세 이상~60세 미만    ⑤ 60세 이상
3. 학력	① 고졸            ② 전문대졸    ③ 대졸            ④ 대학원졸 이상
4. 직위	① 주임(6급)이하            ② 대리급(5급)            ③ 과장급(4급) ④ 차장급(3급)            ⑤ 부장급(2급)
5.근속연수	① 2년 미만            ② 2년 이상~3년 미만    ③ 3년 이상~5년 미만 ④ 5년 이상~10년 미만    ⑤ 10년 이상~20년 미만    ⑥ 20년 이상

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.