



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 석사학위 논문

공공기관에서 상사의 진성리더십이
조직구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향:
심리적 임파워먼트의 매개효과
(The Effects of Authentic Leadership on Affective
Commitment in Public Institution : The Mediating
effect of Psychological Empowerment)

울산대학교 일반대학원

H R D 컨설팅 학전공

남길정

공공기관에서 상사의 진성리더십이
조직구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향:
심리적 임파워먼트의 매개효과

지도교수 윤동열

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2019년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD 컨설팅학전공

남길정

남길정의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원 김성훈



심사위원 박정민



심사위원 윤동열



울산대학교 일반대학원

2019년 2월

국 문 초 록

급변하고 있는 경영환경 속에서 윤리적 붕괴에 직면한 현대사회의 문제 상황을 극복하기 위해 진정성을 가진 긍정적 형태의 리더십에 대한 필요성이 대두되고 있다. 이에, 명확한 신념과 윤리적 기준을 가진 리더가 공개된 정보를 공유하고 진실된 생각과 감정 표현을 통해 구성원과의 신뢰를 형성하는 등 구성원에 긍정적 영향을 미치는 진성 리더십에 대한 관심이 높아지고 있다. 또한 새로워지는 환경에 신속한 대응을 위해 현대 조직에서는 구성원이 능동적, 주도적으로 현장의 변화에 대처할 수 있도록 조직을 분권화시키고 수평화하려는 움직임을 보여주고 있다. 진성 리더가 높은 도덕적 기준을 갖고 행동하는 과정에서 조직 구성원은 리더의 가치를 내면화하고 자기 효능감을 높여 조직과 동일시할 뿐 아니라, 성과에 대한 효과적 결정을 내릴 수 있다. 이에, 본 연구에서는 상사의 진성리더십이 조직구성원의 정서적 몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하였으며, 이 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하고자 하였다.

이를 위해 공공기관 재직자를 대상으로 설문지를 배포하여 얻은 273부에 대하여 AMOS와 SPSS를 이용한 통계분석을 실시하였다. 연구 결과, 상사의 진성리더십은 조직구성원의 정서적 몰입과 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 심리적 임파워먼트는 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 진성리더십과 정서적 몰입의 관계

에서 심리적 임파워먼트는 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

이는 진성리더십과 정서적 몰입, 심리적 임파워먼트가 유의한 관계에 있는 것을 확인할 수 있다. 또한, 조직구성원의 정서적 몰입을 이끌기 위하여 상사가 명확한 가치관과 윤리적 기준을 갖고 의사결정하며, 그 과정에서 부하 직원의 의견을 고려하여 문제를 처리하는 등 진성리더십을 발휘하여 조직 구성원에게 내적 직무동기를 부여하고 업무에 대한 구성원의 의미성이 높아질 수 있도록 돕는 것이 효과적이라는 것을 의미한다.

주제어 : 진성리더십, 정서적 몰입, 심리적 임파워먼트

목 차

제1장 서 론	1
제2장 이론적 배경	4
제1절 진성리더십	4
제2절 정서적 몰입	9
제3절 심리적 임파워먼트	12
제3장 연구방법	15
제1절 가설 설정	15
1.1. 진성리더십과 정서적 몰입 및 심리적 임파워먼트의 관계	15
1.2. 심리적 임파워먼트와 정서적 몰입의 관계	17
1.3. 심리적 임파워먼트의 매개효과	18
제2절 연구모형	20
제3절 변수의 조작적 정의와 측정	21
3.1. 진성리더십	21
3.2. 심리적 임파워먼트	23
3.3. 정서적 몰입	24
3.4. 통제변수	26
제4장 실증분석	27
제1절 연구대상 및 자료수집	27
제2절 응답자의 일반적 특성	27

제3절 자료처리 및 분석	29
3.1. 신뢰도 검증	29
3.2. 타당도 검증	30
3.3. 상관관계 분석	31
제4절 가설 검증	33
4.1. 진성리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향	33
4.2. 심리적 임파워먼트의 매개효과	35
4.3. 매개효과 추가 검증	35
제5절 가설 검증 결과 요약	37
제5장 결론	38
제1절 연구결과의 요약	38
제2절 연구결과의 시사점 및 한계점	40
참고문헌	43
Abstract	54
설문지	56

표 목 차

<표1> 최근 국내외 진성리더십 관련 연구	7
<표2> 최근 국내외 정서적 몰입 관련 연구	11
<표3> 최근 국내외 심리적 임파워먼트 관련 연구	14
<표4> 진성리더십 측정 설문항목	22
<표5> 심리적 임파워먼트 측정 설문항목	24
<표6> 정서적 몰입 측정 설문항목	25
<표7> 설문지 구성	25
<표8> 응답자의 인구통계학적 분석	28
<표9> 변수의 신뢰도 검증 결과	29
<표10> 확인적 요인분석 결과	30
<표11> 변수의 평균, 표준편차, 상관관계	32
<표12> 계층적 회귀분석을 통한 매개효과 분석 결과	34
<표13> 매개효과 검증을 위한 Sobel Test 결과	36

그 립 목 차

[그림1] 연구모형	21
[그림2] Sobel 검증 모형 및 분석결과	36

제1장 서론

제1절 연구배경 및 연구목적

급변하고 있는 경영환경 속에서 현대사회는 부패와 탐욕과 같은 윤리적 붕괴에 직면해 있고 이러한 문제 상황을 빠르게 극복하기 위해 목적과 가치, 성실성 등 진정성을 가진 긍정적 형태의 리더십을 필요로 하고 있다(Avolio & Gardner, 2005). 공공부문에서도 공공부문 종사자의 도덕적 해이 등으로 인한 조직 부패에 직면해 있다(진윤희, 2016). 또한, 개인의 이익이 아닌 공적인 이익을 목적으로 운영하는 공공기관 역시 경영환경 변화에 직면하면서, 조직의 공공성을 보유함과 동시에 전문성을 확보하여 변화에 대응하고 유연성을 높이고자 노력하고 있다(양연희·이상철, 2018). 새로운 기술과 수요, 경쟁상황 등장에 대응하면서도 지속적으로 조직을 구축하고 고객에게 우수한 서비스를 제공하기 위해 리더가 가져야 할 기본적 소양 중 진정성에 대한 중요성이 강해지고 있는 것이다.

이러한 사회적 분위기를 토대로, 리더십 연구 분야 중 진성리더십(authentic leadership)에 주목해 볼 필요가 있다. 공공조직에서 진성리더는 자신의 핵심 신념과 가치에 충실하고 진정한 행동을 보여줌으로써, 리더와 구성원의 긍정적인 자기 인식과 통제된 긍정적 행동을 촉진하여 조직의 발전을 도모할 수 있다(Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). 또한, 조직의 유연성을 확보할 수 있도록 자신의 가치관과 동기를 드러내며 의사 결정에 필요한 정보를 공유하고 타인의 의견을 수렴하는 등 명확하고 개방적 행동을 보여줌으로써 구성원이 상사의 도덕성과 역량을 보다 정확하게 평가할

수 있도록 도와준다(Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010).

한편, 나날이 새로워지는 환경에 신속하게 대응하기 위하여 현대 조직에서는 조직 구성원이 능동적으로 현장의 변화에 대처하고, 주도적으로 의사결정할 수 있도록 조직을 분권화시키고 수평화하려는 움직임을 보여주고 있다. 특히 공익 증대를 위해 일하는 공공기관은 현장에서 빠른 민원 응대, 업무 조치 등을 요구받음에 따라 중간관리층이 줄어들고 즉각적인 의사결정을 위한 주도적인 업무 수행을 필요로 한다. 이 때 조직 구성원이 주도적으로 현장에 대응하기 위해서는, 자기효능감을 갖고 권한을 부여받는다고 느낄 수 있도록 리더에게서 임파워먼트를 부여받는 것이 필요하다(Conger & Kanungo, 1988).

진성리더는 명확한 가치관과 신념, 윤리적 기준을 갖고 부하직원을 대하며 의사결정 과정에서 다른 의견을 고려하여 문제를 처리하고자 노력한다. 이 과정에서 조직 구성원은 조직과 구성원을 동일시할 뿐 아니라 본인의 일에 대한 권한을 부여받는다고 더 강하게 느끼게 될 것이다(Walumbwa et al., 2010; George, 2003; Ilies et al., 2005). 또한, 진성 리더는 높은 도덕적 기준을 개인의 본보기로 삼고 행동하기 때문에 그 과정에서 구성원은 리더의 가치와 관점을 내면화하여 조직 몰입을 높이고, 구성원이 노력을 통해 성취될 수 있다는 자각을 도와 성과에 대한 효과적인 결정을 내릴 수 있다(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

즉, 진성 리더에게서 심리적 임파워먼트를 느낀 구성원은 업무에 대한 동기부여가 높아지고 이를 통해 조직에 더 몰입하게 될 것이며(Thomas & Velthous, 1990), 궁극적으로 구성원의 조직몰입이 높아지면 구성원과 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다(Mowday, Steers, & Porter, 1979). 동기부여적 관점에서 심리적 임파워먼트는 경영의 효과성에 도움이 되는 높은 몰입, 도전적 상황, 높은 목표치 등에 대한 노력 및 혁신 행동과

관련이 있는 것으로 밝혀지기도 했다(Spreitzer, 1995).

지금까지 선행연구를 살펴보면, 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향이나(Jensen & Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008; 김명수·장춘수, 2012), 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 살펴본 연구는 있었다(Walumbwa et al., 2010; 김예성·신제구, 2018; 박민영·장영철, 2016). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 연구도 찾아볼 수 있다(나기현, 2005; 전태홍·정원호, 2015; 전정호·이현웅, 2016). 또한 윤리적 리더십이 심리적 임파워먼트를 매개로 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 연구나(손은일·송정수, 2012), 변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트를 매개로 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 연구는 선행연구에서 찾아볼 수 있다(채순화·배성현·김정원, 2007; 이강욱·손태원, 2004). 그러나 공공조직에서 중요한 리더십으로 인식되고 있는 진성리더십을 독립변인으로 하여 심리적 임파워먼트를 매개로 정서적 몰입에 미치는 영향을 살펴본 연구는 부족했다.

이로 미루어볼 때, 경영혁신을 요구받는 공공기관에서 필요로 하고 있는 진성리더십은 심리적 임파워먼트의 구성요소인 자기효능감, 과업수행자신감 등에 영향을 미칠 것이고, 이에 구성원은 동기부여를 느끼게 되어 조직에 정서적으로 더 크게 몰입하게 될 것이라고 추측해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 매개로 정서적 몰입에 미치는 영향을 실증적으로 검증해 보고자 한다. 본 연구를 통해 진성리더십과 정서적 몰입 간에 심리적 임파워먼트의 매개효과가 입증된다면, 향후 상대적으로 고용안정성이 확보된 공공기관에서 조직성과 등에 긍정적 영향을 미치기 위해 정서적 몰입을 높이는 데 있어 상사의 진성리더십 발휘를 통한 조직구성원의 심리적 임파워먼트를 향상시키는 방안을 고려해 볼 수 있을 것이다. 또한 공공기관 구성원에게 주체적 결정을 요구하고, 급변하는 상황에 대한 대응과 유연성을 높이기 위한 정보로써 활용될 수 있을 것이다.

제2장 이론적 배경

제1절 진성리더십

진성리더십은 2010년대 이후 활발하게 다루어진 것을 확인할 수 있었는데, 이는 전 세계적으로 탐욕과 부패에 기인한 다양한 사건들로 인한 문제 제기과 그에 대한 반성이 사회지도층의 진정성 확보에 대한 관심으로 이어졌고 이에 따라 진성리더십에 대한 관심도 증대됐을 것이라 볼 수 있다(최우재·조윤희, 2013). 또한 진성리더십은 경제적 효율성과 리더십 스킬만을 강조하는 경향이 있는 기존 리더십의 한계에 대한 문제의식에서 리더십 연구 학자들에 의해 주장되었다(윤정구·김가진·홍지혜·아지에, 2011).

공공기관에서 조직의 성과를 증대시키기 위하여 조직구성원들의 역량을 이끌어내려면 조직구성원에게 주어지는 성과나 보상의 외적자극보다는 조직구성원들의 내적 심리적 변화를 통하여 내재적 동기로 표현되는 긍정적인 자세와 태도의 변화를 유도하는 리더십이 필요하다(진윤희, 2016).

진정성의 개념을 바탕으로 하는 진성리더십은, 자신에 대한 진실한 태도를 기반으로 자기 자신에게 성실해야 리더십을 발휘할 수 있다. 즉, 진성리더는 자신의 가치와 신념에 충실하고 진정성 있는 행동을 보여주며(Avolio & Gardner, 2005), 자기인식과 통제된 행동을 통해 구성원과 조직에 긍정적 영향을 미침으로써, 조직을 발전시키고자 한다(Gardner et al., 2005). 진성리더십 이론은 기존 리더십 이론에서 강조했던 기술이나 스타일보다는 자기이해, 신뢰, 희망, 의미성과 같은 품성과 가치를 리더십의 핵심으로 강조한다(양경흠·김정식·김정수, 2017; 박정원·손승연, 2016; 윤정구, 2012).

진성리더십은 긍정적인 심리적 능력과 윤리적 기후를 이끌어 내고 촉진시켜 더 큰 자기 인식, 내면화된 도덕적 관점, 정보의 균형 잡힌 처리 및 관계적 투명성을 육성하기 위한 것으로 정의할 수 있으며 이는 구성원에게 긍정적인 자기 계발을 촉진할 수 있다(Walumbwa et al., 2008). 이에, 진성리더십의 구성요소로 Avolio & Gardner(2005)는 긍정적 심리자본, 긍정적인 도덕적 관점, 리더의 자기인식, 리더의 자기규제를 들었으며, Walumbwa et al. (2008)는 선행연구를 토대로, 진성리더십의 구성요소로써 자아인식, 균형 잡힌 처리, 내면화된 도덕적 관점, 관계적 투명성을 들었다. 진성리더십의 구성 요소는 여러 학자들 간 근소한 차이가 존재하나, 일반적으로 Walumbwa et al (2008)이 제시한 다음과 같은 4개의 구성요소로 정의되며, 진성리더십의 측정도구로 오늘날 가장 많이 활용되고 있다.

첫째, 자아인식(Self-awareness)이다. 자아인식은 리더 스스로 존재 이유와 삶의 목적을 발견함으로써 개인과 조직의 정체성을 성찰하는 과정이다(정예지, 2014; 윤정구, 2012; Luthans & Avolio, 2003). 또한, 가치관과 정체성, 감정, 동기 및 목표에 대한 인식을 통해 자아인식이 진성리더십과 관계를 띠고 보았으며(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al, 2005), 자아가 어떻게 자신을 인식하고 규제하는지에 따라 결정되는 심리적 변화과정인 자아인식은 진성 리더십의 핵심적인 구성요소라고 할 수 있다(노태헌, 2015).

둘째, 관계적 투명성(Relational transparency)이다. 관계적 투명성은 다른 사람에게 거짓되거나 왜곡된 모습이 아닌 진정성 있는 자신을 보여주는 것으로(Walumbwa et al., 2008), 리더가 자기 자신을 개방하고 드러내어 긴밀한 관계에서 신뢰를 나타낸다(Gardner et al., 2005). 즉, 진정성 있는 자아를 다른 사람에게 보여주는 행동을 통해 부적절한 감정의 표현을 최소화하려 노력할 뿐 아니라 정보 공유와 자신의 진실된 생각과 감정 표현을 통해 신뢰를 촉진시키는 것이다(한봉주, 2013).

셋째, 균형잡힌 정보처리(Balanced processing)이다. 리더는 결정을 내리기 전에 관련된 데이터(정보)를 객관적으로 분석하고자 한다(Walumbwa et al., 2008). 또한, 그러한 리더들은 깊게 자리하고 있는 기존 입장에 도전하는 견해를 얻으려고 한다(Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2005)

넷째, 내재화된 도덕관점(Internalized moral perspective)이다. 내재화된 도덕관점은 자기 규제의 내면화되고 통합된 형태를 의미한다(Walumbwa et al., 2008; Ryan & Deci, 2003). 이러한 자기규제 종류는 내부 도덕적 표준과 가치 대 집단, 조직, 사회적 압력에 의해 유도되며, 이러한 내재된 가치와 일치하는 의사결정 표현과 행동을 초래한다(Walumbwa et al., 2008; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

한편, 진성리더십의 결과요인으로는 조직몰입, 직무만족 등을 들 수 있다(Jensen & Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008). 정예지·이수정·김문주(2012)의 연구에 따르면, 진성리더십은 팀 성과, 팀 창의성, 조직몰입 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 진성리더십의 효과요인에 관해 개인차원의 심리적, 관계적 요인과 조직 차원의 문화, 성과 요인으로 유형화하여 분석한 연구도 있었다(이정환·박한규, 2013).

진성리더십을 독립변수로 하여, 주로 종속변수로 활용되었던 대표적 연구로는 조직몰입(김명수·장춘수, 2012; 정예지·이수정·김문주, 2012; 김대영·배을규·한미자, 2013; 한봉주, 2013; 양경흠 등, 2017; 김동철, 2018), 적응적 수행성과(최우재·조윤형, 2013; 강호철·이도화, 2016) 등이 있으며, 진성리더십을 독립변수로 하여, 주로 종속변수와 매개적 역할 또는 조절 역할을 했던 변수로는 임파워먼트(김예성·신제구, 2018), 직무열의(이미현·정진철·오민정, 2015), 동일시(박노윤·설현도·이준호, 2014; 박상길·장준호, 2015; 오현아·정재삼, 2017), 긍정심리자본(김명수·장춘수, 2012; 한봉주, 2013; 이영수·송영수, 2014; 이미현 등, 2015; 강호철·이도화, 2016; 오현아·정재삼, 2017;

김동철, 2018; 이성호·최석봉, 2018) 등을 들 수 있다. 특히 위와 같이 진성 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 분석된 연구와 진성리더십과 일 몰입 및 조직시민행동 간 관계에서 동일시와 임파워먼트가 매개효과를 보였던 연구(Walumbwa et al., 2010)는 본 연구에서 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 매개로, 정서적 몰입에 영향을 미칠 것으로 설정한 가설을 뒷받침해 줄 수 있을 것으로 보인다.

<표 1> 최근 국내외 진성리더십 관련 연구

연구자	연구 내용
Jensen & Luthans (2006)	진성리더십은 조직구성원의 직무만족, 조직몰입, 일행복에 긍정적인 영향을 미침
Walumbwa et al. (2010)	진성리더십은 상사동일시, 임파워먼트를 매개로 조직시민행동과 직무열의에 긍정적인 영향을 미침
Hannah et al. (2011)	진성리더십과 팀워크와 팀 생산성의 관계에서 팀 진정성이 매개효과를 나타냄
김명수·장춘수 (2012)	진성리더십은 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미쳤으며, 이 과정에서 긍정심리자본은 부분매개효과를 나타냄
정예지 등 (2012)	진성리더십은 팀 성과, 팀 창의성, 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침
김대영 등 (2013)	진성리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이 과정에서 자기주도학습능력은 부분매개효과를 나타냄
정예지·김문주 (2013)	진성리더십은 팀 에너지를 완전 매개하여 심리적 웰빙과 팀 성과에 정(+의 영향을 미침
최우재·조윤희 (2013)	진성리더십은 자기권능감을 매개로 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 긍정적인 영향을 미침
박노윤 등 (2014)	진성리더십은 사회정체성을 매개로 구성원의 성과에 긍정적인 영향을 미치고, 이 과정에서 사회적 교환관계인식은 진성리더십과 사회정체성 간의 관계를 조절함
정예지 (2014)	진성리더십은 팀 에너지와 팀 효능감을 부분매개하여 팀 성과에 정(+의 영향을 미침
최우재·송하동 (2014)	진성리더십과 개인수준 효과성의 관계에서 부하의 자기효능감은 매개효과를 나타냈으며, 이 과정에서 LMX는 진성리더십과 자기효능감의 관계를 조절함

Rego et al. (2014)	진성리더십은 조직 구성원의 창의성에 직접적인 정(+)의 영향을 미쳤으며, 이 과정에서 조직 구성원의 희망은 매개효과를 나타냄
김응조·홍아정 (2015)	진성리더십은 집단창의성에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 이 과정에서 개인-환경적합성은 부분매개효과를 나타냄
박상길·장준호 (2015)	진성리더십은 상사동일시를 부분매개하여 자아개념과 내재적 동기에 긍정적인 영향을 미침
윤인한·장영철 (2015)	진성리더십은 조직시민행동, 종업원몰입을 부분매개하여 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미침
이미현 등 (2015)	진성리더십과 변화지향조직시민행동의 유의한 관계에서 긍정심리자본은 완전매개효과를, 직무열의는 부분매개효과를 나타냄
임대성·정형일 (2015)	진성리더십은 이직의도와 조직시민행동에 영향을 미쳤으며, 이 과정에서 상사신뢰와 팀 에너지는 매개효과를 나타냄
강호철·이도화 (2016)	진성리더십은 긍정심리자본을 매개로 적응적 수행성과에 정(+)의 영향을 미침
박정원·손승연 (2016)	진성리더십은 향상초점으로 조절된 심리적 안전을 매개로 창의성에 긍정적인 영향을 미침
조운형·최우재 (2016)	진성리더십과 변화지향행동의 유의한 관계에서 감정적 변화몰입은 매개변수로, 조직공정성은 조절된 매개변수로 작용함
김영규·윤천성 (2017)	진성리더십은 자아탄력성을 매개하여 창의적 행동과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미침
양경흠 등 (2017)	진성리더십은 리더신뢰를 부분매개하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침
오현아·정재삼 (2017)	진성리더십은 잡크래프팅에 정(+)의 영향을 미치고, 이 과정에서 긍정심리자본과 조직동일시는 정(+)적 매개효과를 보임
조윤희 등 (2017)	진성리더십은 팀 몰입과 팀 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고, 이 과정에서 리더의 코칭행동은 유의한 조절효과를 보임
최우재 (2017)	진성리더십은 부하들의 적극적이고 자발적인 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 과정에서 부하들의 조직냉소주의가 부(-)적 매개효과를 보임
김동철 (2018)	진성리더십은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이 과정에서 심리적 자본이 유의한 매개효과를 나타냄
김예성·신제구 (2018)	진성리더십은 심리적 임파워먼트와 심리적 계약위반을 순차적으로 직렬매개하여 사회적 태만에 부(-)적 영향을 미치는 것을 확인함. 즉, 심리적 임파워먼트는 증가하고 심리적 계약위반은 감소되어 사회적 태만은 낮아지게 됨
홍아정·조윤성 (2018)	진성리더십은 조직학습역량을 부분매개하여 일 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남

제2절 정서적 몰입

조직몰입은 조직구성원으로써 조직의 성공을 돕기 위해 기꺼이 부가적인 업무를 하려는 의지 및 충성과 직장으로써 조직을 추천하고, 조직 상황에 대해 걱정하는 것을 의미한다(Porter, Crampon & Smith, 1976). Mowday et al. (1979)는 조직몰입을 심리적 애착으로 보고, 다음과 같은 특징을 제시하였다. 구성원이 조직의 목표에 대해 강한 신념을 갖고 수용하며, 조직을 대신해 상당한 노력을 기울이려는 의지를 보일 뿐 아니라, 조직 구성원으로써 자격을 유지하고자 하는 명확한 욕구를 가진다는 것이다.

Eisenberger & Huntington (1986)는 조직몰입에 대하여 조직을 떠나면서 발생하는 경제적 비용을 강조하는 관점과 조직에 대한 감정적 애착에 대한 관점을 제시하였다. 특히 감정적 애착 관점에서의 조직몰입은 조직과의 정서적 유대를 중시하고 조직에 대한 직원의 동일시 및 관여를 뜻하는데, 이는 생산성, 이직률 등에 영향을 미칠 수 있다. 가장 많이 활용되는 조직몰입 모델로는, 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment) 및 규범적 몰입(normative commitment)으로 나누어 제시한 3요인 모델이 대표적이다(Meyer & Allen, 1991). 그들은 공통적으로 조직 몰입의 정의를 조직과 구성원간의 관계를 특징짓고, 조직 구성원이 조직에 계속 남아있거나 떠나려는 결정에 영향을 미치는 심리적 상태라고 보았으나, 각 접근방식 별 심리적 상태의 본질의 차이를 언급하였다.

첫째, 정서적 몰입은 조직 구성원의 조직에 대한 감정적인 애착(emotional attachment), 조직에 대한 관여(invovement), 동일시(identification)를 의미한다. 강한 정서적 몰입을 지닌 구성원들은 그들이 계속 일하기를 원하기 때문에 조직에 머물러 있다. 구성원이 자신이 속한 조직에 대해 감정적 애

착과 자부심을 지니며 조직과 동일시하게 되고, 따라서 조직의 목표 달성을 위해 몰입하게 된다는 것이다(김원형, 2005). 특히 정서적 몰입은 조직몰입의 3요인 중 가장 대표적인 조직몰입으로 인정되어 왔으며(박병준·손승연, 2017; Hunter & Thatcher, 2007), 정서적 몰입이 강한 구성원은 조직의 가치관을 받아들이고 조직의 목표를 달성하기 위해 노력을 아끼지 않고, 이에 계속해서 조직에 남아 있으려 하며 조직에 대한 자부심을 느끼는 경향이 있다(조준·윤동열·한승현, 2018). 둘째, 지속적 몰입은 조직을 떠나는 것과 관련된 비용을 인식하는 것에서 비롯되는 몰입을 의미한다. 조직에 머물러야 할 의무를 느끼는 것이 반영되어, 조직에 계속 남아있으려는 경향이 있는 것이다. 마지막으로 높은 수준의 규범적 몰입을 지닌 구성원들은 그들이 조직에 남아 있어야 한다고 느끼는 감정에서 발생하는 몰입을 의미한다.

한편, 이목화·문형구(2014)는 국내 조직몰입 연구 현황을 분석한 결과, Allen & Meyer의 3요인 모델을 활용한 72개 연구 중 정서적 몰입만이 전부 포함되어있는 것을 확인했는데, 이는 Allen & Meyer (1990)의 3요인 모델 안에 포함된 규범적 몰입과 지속적 몰입에 대한 타당도 문제 때문이었을 것으로 추정하고 있다. 또한 조직몰입의 3요소 중 정서적 몰입은 타당도와 신뢰도가 충분히 입증된 안정적 개념으로 인정받고 있는 반면, 지속적 몰입과 규범적 몰입은 개념 타당성에 대한 연구 결과가 국내외에서 모두 혼재되어 나타나고 있으며, 이런 문제로 인해 지속적 몰입과 규범적 몰입의 사용 빈도가 낮아진 것으로 분석하였다. 종속변수에 정서적 몰입을 두어 분석한 연구로는 조직이 구성원들의 기여에 가치를 인정하고, 그들의 복지문제에 관심을 갖고 있다고 지각하는 구성원들이 조직에 대해 감정적으로 애착을 느낄 것이라고 보았던 연구결과나(이종찬, 2010), 상사의 진성리더십이 긍정 심리자본을 통해 조직구성원의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 관계를 나타낸다는 연구결과도 있었다(김명수·장춘수, 2012).

<표 2> 최근 국내의 정서적 몰입 관련 연구

연구자	연구 내용
Brammer et al. (2007)	기업의 사회적 책임(CSR, Corporate social responsibility)은 정서적 몰입과 긍정적인 상관관계가 있음
차동욱·김정식 (2011)	임파워링 리더십은 자기효능감을 매개로 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동과 정(+)의 상관관계를 나타냄
이규만·최준희 (2012)	리더-구성원 교환관계는 심리적 임파워먼트와 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 또한, 심리적 임파워먼트는 조직몰입과 유의한 정(+)의 관계를 가짐
이철기·이동진 (2012)	조직공정성 인식은 이직의도에 부정적인, 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 직무소진 중 성취감감소가 높을수록 상호작용공정성이 증대됨에 따라 정서적 몰입이 크게 증가함
홍권표·윤동열 (2013)	서번트 리더십은 희망을 매개로 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남
Wayne et al. (2013)	근로자의 FSOP(family-supportive organizational perceptions)는 일-가정 비옥화와 정서적몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 일-가정 비옥화는 정서적 몰입에 유의한 영향을 미침
이용탁·주규하 (2014)	사회적기업 조직구성원의 심리적 자본은 직무만족을 부분매개하여 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남
백유성 (2015)	정서 노동(표면행동, 내면행동)은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 유의한 영향을 미침
이현웅·전정호 (2016)	심리적 임파워먼트가 조직몰입 및 이직의도에 유의한 영향을 미치며, 이 과정에서 권력거리성향은 조절효과를 나타냄
임현명·정원호 (2016)	포용적 리더십과 핵심자기평가, 정서적 몰입간의 정(+)의 관계에서 상태적 핵심자기평가의 부분매개, 특성적 핵심자기평가의 조절효과를 확인함.
전정호·설현도 (2016)	절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치며, 절차적 공정성과 조직몰입 간 관계에서 권력거리 성향이 부(-)의 조절효과를 미치며, 절차적 공정성과 조직시민행동 간 관계에서 개인주의 성향이 부(-)의 조절효과를 미침
Vandenberghe et al. (2017)	역할 이론과 구조 기능주의 관점에서, 조직에 대한 정서적 몰입이 상사에 대한 정서적 몰입에 우선하며, 이러한 몰입이 이직률에 영향을 미치며, 이 관계에서 상사-조직 가치 일치 의 유의한 매개효과를 확인함
가성민 등 (2017)	일학습병행제 참여 중소기업 재직근로자들의 심리적 자본은 LMX를 매개로 조직몰입에 유의한 영향을 미침
조준 등 (2018)	무형식학습의 하위요인 중 외부탐색이 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 이 과정에서 자기효능감은 외부탐색과 조직몰입의 관계에 매개효과를 나타냄

제3절 심리적 임파워먼트

부하 직원에게 권한 부여를 하면, 조직의 효율성이 증가하고 조직 내 권력을 상사가 부하들과 공유하고 통제함으로써 조직의 권력과 효과성 등 총생산형태가 커짐을 확인할 수 있다(Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997).

Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트가 단순히 위임하는 것이 아닌 동기 부여적이며 자기효능감을 높이는 과정이라고 보았다. 관리자는 하위 계층 간 무력감을 조성하는 조직 내 조건을 확인, 권한 부여 전략을 사용하여 제거하는 등의 행위를 통해 부하직원들에게 자기 효용성 정보를 제공할 수 있으며 이를 통해 부하직원은 권한을 부여받는다고 느낀다는 것이다. 따라서 임파워먼트는 조직변화를 유도, 관리하려고 시도하는 지도자에게 중요한 영향력을 발휘할 수 있다.

Thomas & Velthouse(1990)는 Conger & Kanungo의 연구를 더욱 확장시켜, 임파워먼트를 내재적 업무 동기부여를 증가시킨 것으로 보았고, 임파워먼트가 다각적이며, 단일 개념으로만 볼 수 없음을 확인하였다. 이에 부하직원의 권한 부여를 위한 기반으로서 영향력(Impact), 자신감(Competence), 의미성(Meaningfulness), 선택(Choice) 등 네 가지 요소를 제시하였다. Spreitzer(1995)는 네 가지 구성요소에 대한 정의를 명확히 하였으며 가장 널리 사용되고 있다. 첫 번째, 의미성(Meaning)이다. 두 번째, 과업수행 자신감(Competence or Self-efficacy)이다. 세 번째, 자율성(Self-determination)이다. 마지막으로, 영향력(Impact)이다.

첫째, 의미성이란 개인의 이상이나 기준과 관련하여 판단되는 업무 목표 또는 목적의 가치를 의미한다(Thomas & Velthouse, 1990). 또한, 업무 역할의 요구 사항과 개인의 신념, 가치 및 행동 사이의 적합성을 의미한

다.(Spreitzer, 1996; Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldham, 1980). 둘째, 과업수행자신감(Comptence)은 Conger & Kanungo 가 제시한 자기효능감(self-efficacy)과 동일한 개념으로, 숙련된 업무 활동을 수행할 수 있다는 능력에 대한 믿음이다(Spreitzer, 1996; Gist, 1987). 셋째, 자기결정력은 행동을 시작하고 규제하는 데 있어 선택할 수 있는 개인의 감각이다(Spreitzer, 1995; Deci, Connell & Ryan, 1989). 자기 결정력은 업무 행동과 프로세스의 시작과 지속에 대한 자율성이 반영된다. 마지막으로, 영향력은 개인이 직장에서 전략, 관리 또는 운영 성과에 영향을 미칠 수 있는 정도이다(Spreitzer, 1995; Ashforth, 1989).

한편, 급변하고 있는 경영환경 속에서 기업은 생존하기 위해 혁신, 변화 등을 피하고 있으며 기업 구성원의 변화를 위해 ‘자율성’이 주어져야 한다. 이런 상황에서 조직의 활성화를 위해 중요한 해결책 중 하나로 ‘임파워먼트’를 제시하였으며(허갑수·변상우, 2007), 역할의 모호성이 임파워먼트에 가장 큰 부적 상관관계를, 이 외 권한의 확장과 정보의 접근성, 사회정치적 지원, 업무환경은 정적 상관관계를 보이는 것으로 나타났다(Spreitzer, 1996).

Spreitzer(1995)에 의하면 의미성은 자신의 일이 가지는 가치에 대한 평가, 효능감은 자신의 업무 수행 능력에 대한 신념, 자기결정은 특정 활동의 시작 및 통제에 대한 선택, 영향력은 업무 결과에 영향을 미치는 정도를 의미하며, 이 네 가지 차원에 영향을 미치는 요인으로 통제소재와 자존감, 정보에 대한 접근, 보상을 들었고 심리적 임파워먼트의 주요 결과로는 유효성과 혁신을 들었다(이현웅·전정호, 2016). 또한 심리적 임파워먼트는 이들 네 가지 차원이 증대되면 집단의 경영성과가 나타나고 혁신을 위한 만족감과 조직몰입이 증대된다고 주장하였다(채순화 등, 2007).

또한, 임파워먼트는 조직몰입, 직무만족, 스트레스, 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동에 긍정적인 영향을 주고 있다고 제시되어 왔다(유영식·심덕섭·

양동민·허영호·박성수, 2009; Bisop & Scott, 2000; Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997).

<표 3> 최근 국내외 심리적 임파워먼트 관련 연구

연구자	연구 내용
남정민·전병준 (2010)	공공기관에서 근로자경영참여는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤고 이 과정에서 심리적 임파워먼트와 경영자신뢰는 근로자경영참여와 조직몰입 간 관계를 매개함
오종철·양태식 (2010)	창의적 리더십은 심리적 임파워먼트에, 심리적 임파워먼트는 직무만족과 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미침
김성남·이규만 (2011)	정보접근성, LMX 및 참여적 분위기와 같은 조직상황 특성 요인은 구성원의 심리적 임파워먼트와 정(+)의 상관관계를 보이며, 심리적 임파워먼트는 조직몰입, 혁신행동과 같은 구성원의 태도에 유의한 정(+)의 영향을 미침
조철호 (2011)	임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에, 임파워먼트와 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미쳤으며 지각된 조직지원 인식은 직무만족과 고객지향성, 임파워먼트와 고객지향성 간에 조절효과를 나타냄
김동산·정종태 (2012)	팀원의 심리적 임파워먼트는 상사의 리더십 효과성에 긍정적인 영향을 미치며, 이 과정에서 조직후원인식은 매개효과를 나타냄
손은일·송정수 (2012)	윤리적 리더십은 심리적 임파워먼트를 부분 매개하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침
구정모 (2014)	심리적 임파워먼트의 구성요소는 창의적 기업문화와 선제적 행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 때 학습전이는 심리적 임파워먼트와 선제적 행동의 관계에서 조절효과를 가짐
전정호·이현웅 (2016)	LMX는 심리적 임파워먼트를 매개로 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미침
Avolio et al. (2004)	변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 이 과정에서 심리적 임파워먼트는 매개효과를, 리더와 구성원 간구조적 거리는 조절효과를 보임
남기섭 (2017)	중소기업 근로자의 심리적 임파워먼트는 조직몰입과 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 이 과정에서 자기효능감이 부분매개효과를 나타냄
권혜자 등 (2018)	감성리더십과 임파워먼트는 교사효능감 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 교사효능감 또한 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침

제3장 연구방법

제1절 가설설정

1.1 진성리더십과 정서적 몰입 및 심리적 임파워먼트의 관계

조직시민행동, 조직몰입 등 조직과 관계된 다양한 변수와 유의적 관계에 있는 것으로 나타난 진성리더십은(Walumbwa et al., 2008), 관계적 투명성을 통해 자신의 진정성 있는 자아를 다른 사람에게 보여주고 부적절한 감정 표현을 최소화하고, 공개된 정보 공유와 자신의 진실된 생각과 감정을 표현하고자 하며 이는 조직 구성원에게 신뢰를 촉진시켜 궁극적으로 조직의 충성도를 향상시킬 수 있다(한봉주, 2013). 또한 진성리더가 누구나 의견을 말할 수 있도록 촉진시키고 다른 관점의 의견을 주의 깊게 듣는다는 점에서, 구성원은 리더에게 의견을 제시하고 이러한 의견이 받아들여지는 과정을 통해 조직과 본인을 동일시하게 되고 조직에 감정적인 애착을 보이게 될 것이다.

기존의 선행연구에서도 진성리더는 부하의 자기 계발을 통해 조직의 성과를 달성할 수 있도록 유도함으로써 개인의 자발적 동기를 유발하고, 이를 통해 부하는 리더에 대한 보답이 조직에 투영되어 조직 몰입이 향상된다고 보았다(양경흠 등, 2017; Luthans & Avolio, 2003). 또한 진성 리더는 의사결정할 때 조직 구성원의 다양한 관점과 의견을 수렴하고 조직 구성원을 참여시켜 구성원이 속한 조직의 목표에 대해 일체감을 갖게 하는 등 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이 선행연구에서 검증된 바 있으며

(한봉주, 2015), 리더가 진정성을 가질수록 구성원의 조직몰입, 직무만족 및 업무 행복수준이 높아지는 것을 확인하기도 했다(Jensen & Luthans, 2006)

다른 연구에서도 변화몰입을 포함하여 조직몰입을 종속변인으로 하여 결과를 도출했던 것으로 미루어 보아(조윤희 등, 2017; 정예지 등, 2012; 이성호·최석봉, 2018; 김대영 등, 2013; 김동철, 2018; 한봉주, 2013; Walumbwa et al., 2008), 조직몰입 변수는 진성리더십과의 상관관계에서 대부분 종속변인으로 연구되었음을 확인할 수 있었다.

특히 조직몰입을 3개 하위요인별 별도로 두어 종속변수로 설정하고 진성리더십을 독립변수로 설정하여 분석했던 연구에서는, 진성리더십이 정서적 몰입에서만 정(+)적인 영향력을 보였다는 결과가 나타나기도 했다(양경흠 등, 2017), Dunham et al.(1994)의 연구에서 정서적 몰입이 과업 특성에 대한 인식, 이직의도, 경력만족 등과 같은 결과변수들과 72%의 강한 상관관계를 갖는 것으로 나타난 것으로 미루어 보아 조직몰입은 정서적 몰입을 중심으로 측정되는 것이 추세라는 결과를 도출, 조직몰입 3개 하위요인 중 정서적 몰입만을 효과변인으로 적용하여 진성리더십의 효과성을 증명하기도 했다(김명수·장춘수, 2012).

한편 진성리더는 높은 윤리적 기준 설정을 통해 구성원들 사이에 더 깊은 개인적 몰입을 일으키고, 그 과정에서 더 많은 노력을 통해 성취할 수 있다는 구성원들의 자아인식을 높일 것으로 보았다(Walumbwa et al., 2008). 구성원들은 성취할 수 있다는 자아인식이 높아짐에 따라, 권한을 부여받았다고 느끼게 될 것이다. 또한, 진성리더가 진정성을 바탕으로 구성원 간 신뢰를 증진시키고 균형 잡힌 정보처리를 통해 객관적인 평가 및 피드백을 제공하여, 참여적인 분위기를 조성할 수 있다(김응조·홍아정, 2015). 진성리더는 부하가 자신의 재능을 발견해 활용할 수 있도록 도와주고 자신의 업무역할과 자신의 목적과 적합성을 이룰 수 있게 도움으로써, 부하의 자아 인식을

높이고 역량, 직무에 대한 열의 등을 촉진시킬 수 있다(문혜강·서인덕·배성현·안성익, 2015; May, Gilson, & Harter, 2004). 이에 본 연구에서는 선행연구를 토대로, 진성리더십이 정서적 몰입과 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설1. 상사의 진성리더십은 조직구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 상사의 진성리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.2 심리적 임파워먼트와 정서적 몰입의 관계

심리적 임파워먼트는 내적 직무동기(intrinsic work motivation)를 조직구성원에게 부여하는 과정이 강화되고, 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 조직에 대해 몰입하게 한다(Thomas & Velthous, 1990). 또한, 임파워된 개인은 업무를 성공적으로 수행하고자 하고 도전적인 상황에서 좌절하지 않고 일을 주도적으로 처리하려는 등 자신을 조직과 동일시하게 되고 이 과정에서 나타나는 주도적 역할은 조직몰입을 높이게 한다(채순화 등, 2007; Kizilos, 1990). 또한 조직몰입은 개인적 특성뿐 아니라 작업조건이나 상황 등의 영향을 받게 되는데, 심리적 임파워먼트는 이러한 다양한 작업맥락에 대한 인지로부터 발생하여 조직몰입에 영향을 미칠 수 있다(임규혁·이혜영·한주희, 2012; Robbins et al., 2003).

임파워된 구성원은 자신감을 높이고 무기력 감소를 동반하여 내적 동기를

부여받고, 이로 인해 개인의 업무나 조직에 대해 적극적으로 대응, 몰입할 것이다(정진철·최태희, 2010). 특히 공공기관의 조직문화는 권위적이고 경직된 관료제적 특성으로 인해 구성원들 스스로 도전적이고 자율적인 행동을 기대하기 어려운데(진윤희, 2015), 공공기관에서 조직 구성원에게 임파워먼트를 부여하였을 때 조직 구성원들은 조직문화에 대한 긍정적 인식과 더불어, 조직에 몰입할 수 있게 될 것이다.

선행연구에 따르면 임파워된 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 정도가 높아진다(남기섭, 2017; Kanter, 1983). 그러므로 임파워된 개인은 자신의 조직에 헌신하고 자신을 조직과 동일시하는 성향이 강하며, 이는 업무에 대한 집중력과 탄력성을 증대시키고 업무처리의 주도성이 증대되어 높은 조직몰입을 하게 된다(손은일·송정수, 2012; 황지연, 2008; 김기용, 2011; Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer et al., 1997). 또한 허갑수·변상우(2007)에 따르면 심리적 임파워먼트 구성요소 중 자기결정감이 정서적 몰입에 가장 큰 영향을 미친다. 이에 본 연구에서는 선행연구를 토대로, 심리적 임파워먼트가 조직몰입 중 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설3. 심리적 임파워먼트는 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

1.3 진성리더십과 정서적 몰입과의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과

앞서 제시된 선행연구들을 정리해 보면, 진성리더십은 구성원의 심리적

임파워먼트에 영향을 미치고, 심리적 임파워먼트는 구성원의 정서적 몰입에 영향을 미치게 된다. 또한, 진성리더십이 정서적 몰입에도 직접적으로 유의한 영향을 미칠 것이다. 하지만, 진성리더십이 정서적 몰입에 영향을 미치는 과정에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과에 대해 검증한 국내 선행연구는 아직 없었다. 앞서 살펴본 것처럼 진성리더는 공개된 정보 공유와 자기생각, 감정 표현을 통해 구성원의 신뢰를 촉진시키고 다양한 의견 수렴과 객관적 자료 분석을 통해 균형잡힌 정보처리를 하고자 함으로써 구성원이 자기주도적으로 조직 과업을 수행하고자 할 것이다(한봉주, 2015).

또한, 심리적 임파워먼트를 매개변인으로써, 진성리더십과 종속변수 간 매개 역할을 확인한 김예성·신제구(2018)는 리더가 구성원에게 의사결정권한 위임 혹은 참여적 의사결정방식을 통해 의사결정에 대한 권한을 공유하는 과정으로 구성원들에게 권한 위임(Bowen & Lawler, 1992; Hartline & Ferrell, 1996; Yoon, 2001)함으로써 심리적 임파워먼트를 자극한다고 보았다. 이 때, 내적 동기부여를 통한 임파워먼트는 구성원들의 실력향상을 위해 노력하도록 하고 조직몰입을 위해 매개적인 역할을 한다(채순화 등, 2007). 심리적 임파워먼트가 개인-직무 적합성과 정서적 몰입 사이에서 완전 매개효과를 보인 연구결과도 있다(임규혁 등, 2012). 이처럼 리더십과 같은 선행변인이 구성원의 내적 동기를 자극하여 자신감, 의미성, 자기결정력 등과 같은 심리적 임파워먼트를 매개로, 조직 몰입에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

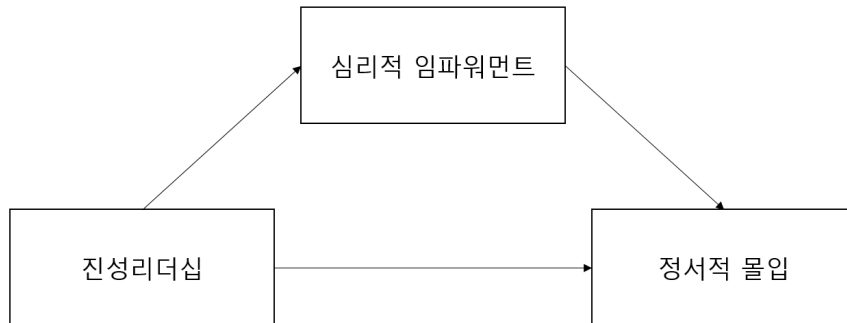
선행연구를 살펴보면, 심리적 임파워먼트는 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 부분매개 작용을 하였다는 것을 확인할 수 있었다(손은일·송정수, 2012), 또한, 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 모든 임파워먼트 유형이 부분매개 또는 완전매개 효과를 보여주고 있음을 증명하였다(채순화 등, 2007). 특히 심리적 임파워먼트 구성요소 중 자기결정감이 정서적

몰입에 가장 큰 영향을 미친다는 것에 미루어 보아(허갑수·변상우, 2007), 이 역시 진성리더가 구성원의 의견 수렴을 통해 균형 잡힌 정보처리를 하려는 과정에서 구성원은 의견 제시를 위해 심리적 임파워먼트를 매개로, 정서적 몰입을 하게 될 것이라는 본 연구의 가설 설정에 뒷받침할 수 있는 근거가 될 수 있다. 이상의 조직몰입에 대한 리더십의 영향력과, 그 관계에서 심리적 임파워먼트의 역할에 대한 선행연구 결과를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설4. 상사의 진성리더십은 심리적 임파워먼트를 매개로 하여 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제2절 연구모형

본 연구의 목적은 A 공공기관의 조직구성원을 대상으로 상사의 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 매개로 조직구성원의 정서적 몰입에 어떠한 영향을 미치는지 규명하는데 있다. 이에 A공공기관 상사의 진성리더십을 독립변수로 설정하였으며 조직구성원의 정서적 몰입에 심리적 임파워먼트가 매개변수로 작용하는지 밝히고자 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

제3절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 진성리더십을 독립변수로, 심리적 임파워먼트를 매개변수로, 정서적 몰입을 종속변수로 설정하였으며, 모든 변수들은 Likert 5점 척도(①=전혀 그렇지 않다, ⑤=매우 그렇다)를 사용하여 설문을 통해 측정하였다.

3.1 진성리더십

진성리더십은 긍정적인 심리적 능력과 긍정적인 윤리적 환경을 이끌어내고 더 큰 자기인식, 내면화된 도덕관점, 균형 잡힌 정보처리, 그리고 관계적 투명성을 증진시키는 리더 행동의 패턴으로 정의할 수 있다(Walumbwa at al., 2008). 이에 따라 본 연구에서는 자아인식(self Awareness), 균형 잡힌 정보처리(balanced processing), 관계적 투명성(relational Transparency), 내

재화된 도덕관점(internalized moral perspective)을 구성요소로 들었다. 본 연구에서는 진성리더십을 측정하기 위해 Walumbwa et al(2008)이 개발한 16개 문항으로 구성된 설문지를 표와 같이 번역하여 활용하였으며, 설문지는 관계적 투명성 5문항, 내재화된 도덕관점 4문항, 균형 잡힌 정보처리 4문항, 자아인식 3문항으로 구성되었다.

한편, 진성리더십 측정도구의 타당성을 확인하기 위해 하위변수별 측정항목들을 대상으로 확인적 요인 분석(CFA)을 실시하였고, 그 결과 5번 문항의 표준화된 요인적재치 값이 .388(< 0.5)로 나타나 해당 문항을 삭제한 15개 문항에 대해 확인적 요인분석을 실시하였다.

<표 4> 진성리더십 측정 설문항목

하위변수	질문내용
관계적 투명성	1. 나의 직속상사는 자기가 하고 싶은 말을 명확히 전달한다.
	2. 나의 직속상사는 자기 실수를 인정한다.
	3. 나의 직속상사는 관련 당사자 모두가 자기 생각을 표현할 수 있도록 격려한다.
	4. 나의 직속상사는 말하기 불편한 진실도 나에게 솔직히 말해 준다.
	5. 나의 직속상사는 그의 감정을 솔직하게 표현한다.
내재화된 도덕관점	6. 나의 직속상사는 신념과 행동이 일치한다.
	7. 나의 직속상사는 자신의 핵심 가치관을 기반으로 결정을 내린다.
	8. 나의 직속상사는 나의 핵심 가치관을 유지할 수 있는 입장을 선택하도록 한다.
	9. 나의 직속상사는 어려운 결정을 내릴 때 엄격한 도덕적 기준으로 판단한다.

하위변수	질문내용
균형잡힌 정보처리	10. 나의 직속상사는 자신과 다른 의견도 융통성 있게 받아들인다.
	11. 나의 직속상사는 의사결정을 내리기 전에 관련된 정보를 사전에 분석한다.
	12. 나의 직속상사는 결론을 내리기 전에 다른 사람들의 의견을 주의 깊게 들어본다.
자아인식	13. 나의 직속상사는 사람들과의 관계 개선을 위해 다른 사람의 피드백을 요청한다.
	14. 나의 직속상사는 다른 사람들이 자신의 능력을 어떻게 평가하는지 잘 알고 있다.
	15. 나의 직속상사는 중요한 이슈에 대해서 자신의 입장을 재고해야 할 시점을 알고 있다.
	16. 나의 직속상사는 다른 사람들에게 자신의 행동이 어떤 영향을 미치는지 알고 있다.

3.2 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 권한 부여를 통해 내재적 업무 동기를 증가하는 것으로(Thomas & Velthouse, 1990), 조직 구성원이 자기 효능감을 강화해 업무 성취를 위해 높은 동기부여 조건을 조성하고자 한다(Conger & Kanungo, 1988). 또한, 이에 따라 본 연구에서는 의미성(meaning), 확신성(competence), 자율성(self-determination), 영향력(impact) 등 4가지를 구성요소로 들었다(Spreitzer, 1995). 심리적 임파워먼트를 측정하기 위해 Spreitzer (1995)가 제시한 측정 문항을 표와 같이 번역하여 활용하였다. 하위변수는 의미성, 확신성, 자율성, 영향력으로 구분되어 각 3개 문항씩 총 12개 문항으로 구성되었다.

<표 5> 심리적 임파워먼트 측정 설문항목

하위변수	질 문 내 용
의미성	1. 내가 하는 업무는 나에게 중요한 의미를 가진다.
	2. 나의 직무활동들은 개인적으로 나에게 큰 의미가 있다.
	3. 내가 하는 업무는 나에게 의미가 있다.
확신성	4. 나는 나의 직무수행 능력에 자신이 있다.
	5. 나는 직무수행에 필요한 내 업무능력에 자신감이 있다.
	6. 나는 직무에서 필요한 기술에 숙련되어 있다.
자율성	7. 나는 나의 직무수행 능력을 결정하는데 자율성을 갖고 있다.
	8. 나는 내 업무를 어떻게 할 것인가 스스로 결정할 수 있다.
	9. 나는 나의 직무를 수행하는데 있어 상당한 독립성과 자율성을 갖고 있다.
영향력	10. 내가 우리부서에 미칠 수 있는 영향력은 크다.
	11. 나는 나의 팀에서 일어나는 일들에 대한 통제권이 많다.
	12. 나는 우리부서에서 일어나는 일에 대해 영향력을 발휘할 수 있다.

3.3 정서적 몰입

조직몰입은 조직 구성원이 조직의 성공을 위해 기꺼이 돕고자 하며 조직에 충성하고, 애착을 갖고 남아 있으려 하는 것을 의미한다(Porter et al., 1976). 정서적 몰입은 조직몰입의 3개 하위요인 중 하나로, 조직 구성원의 조직에 대한 감정적인 애착(emotional attachment), 조직에 대한 관여(involvement), 동일시(identification)로 정의할 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 정서적 몰입을 측정하기 위하여 Meyer & Allen(1997)이 조직몰입에 대해 제시한 18개 문항 중 정서적 몰입을 측정하는 6개 문항을 표와 같이

번역하여 활용하였다.

<표 6> 정서적 몰입 측정 설문항목

하위변수	질 문 내 용
정서적 몰입	1. 나는 은퇴할 때까지 현재의 조직에서 근무한다면 행복할 것이다.
	2. 나는 나의 조직의 문제를 나의 문제로 느낀다.
	3. 나는 나의 조직에 대해 강한 소속감을 가진다.
	4. 나는 나의 조직에 대해 감정적인 애착을 가진다.
	5. 나는 나의 조직에서 구성원의 일부로 느낀다.
	6. 나의 조직은 나에게 개인적으로 커다란 의미를 가진다.

<표 7> 설문지 구성

구 분		문항수	출 처
진성리더십	관계적 투명성	5	Walumbwa et al.,(2008)
	내재화된 도덕성	4	
	균형잡힌 정보처리	4	
	자아인식	3	
심리적 임파워먼트	의미성	3	Spreitzer(1995)
	확신성	3	
	자율성	3	
	영향력	3	
조직몰입	정서적 몰입	6	Meyer & Allen(1997)

3.4 통제변수

본 연구에서는 공공기관 구성원의 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이라 판단되는 요인을 선정하여 성별, 연령, 학력, 직위(직급)과 직렬, 근속연수를 통제변수로 설정하였다. 이 중 성별과 직렬은 더미변수를 이용하여 분석하였다. 성별은 남자를 1, 여자를 0으로 하였고, 직렬은 일반직 1, 일반직 아님(능력개발직, 기술직/전문직, (출제)연구직) 0으로 하여 분석하였다. 연령은 1=만 20~29세, 2=만 30~39세, 3=만 40~49세, 4=만 50세 이상으로 설정하였으며, 학력은 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원졸 이상으로 설정하였다. 직급(직위)은 1=주임급(6급), 2=대리급(5급), 3=과장급(4급), 4=차장급(3급), 5=부장급(2급), 6=실·국장급(1급)으로 구분하여 분석하였다. 근속연수는 1=1년 미만, 2=1년 이상 3년 미만, 3=3년 이상 5년 미만, 4=5년 이상 10년 미만, 5=10년 이상 20년 미만, 6=20년 이상으로 구분하여 통제변수를 구성하였다.

제4장 실증분석

제1절 연구대상 및 자료수집

본 연구는 구조화된 설문지를 이용하여 가설을 검증하였다. 설문조사 기간은 2018년 10월 8일부터 22일까지이며, 이 기간 동안 울산지역에 위치한 A공공기관의 본부직원을 대상으로 설문을 실시하였다. 총 350부의 설문지를 배부하였고, 279부를 회수하여 회수율은 79.7%로 나타났으며, 이 중 불성실 응답 6건을 제외한 273부에 대하여 통계분석을 실시하였다.

제2절 응답자의 일반적 특성

설문에 참여한 성별은 남성이 63.0%, 여성이 37.0%를 차지하는 것으로 나타났고, 나이는 만 30~39세가 35.5%로 가장 많았으며, 다음으로 만 40~49세가 28.6%, 만 20~29세가 26.7%, 만 50세 이상이 9.2% 순으로 나타났다. 학력은 대졸이 63.0%로 가장 많았고, 다음으로 대학원졸 이상이 33.7%, 고졸이 2.6%, 전문대졸이 0.7% 순이었다. 직위는 과장급(4급)이 30.8%로 가장 많았으며, 다음으로 대리급(5급)이 29.3%, 차장급(3급)이 23.8%, 부장급(2급)이 11.7%, 주임급(6급)이 3.3%, 실국장급(1급)이 1.1% 순이었다. 한편, 직렬은 일반(행정)직이 70.0%, 기타(그 외 직렬)가 30.0%로 나타났는데, 기타 직렬은 능력개발직(14.7%), (출제)연구직(12.8%), 기타(1.8%), 기술직/전문직

(0.7%) 순의 분포를 확인할 수 있었다. 마지막으로 근속연수는 10년 이상 20년 미만이 25.3%로 가장 많았으며, 다음으로 3년 이상 5년 미만이 25.3%, 5년 이상 10년 미만과 1년 이상 3년 미만이 15.0%, 20년 이상이 11.0%, 1년 미만이 8.1% 순이었다. 상세한 내용은 <표5>에 제시한 바와 같다.

<표 8> 응답자의 인구통계학적 분석

(N=273)

구분	분류	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	172	63.0
	여성	101	37.0
나이	만 20~29세	73	26.7
	만 30~39세	97	35.5
	만 40~49세	78	28.6
	만 50세 이상	25	9.2
학력	고졸	7	2.6
	전문대졸	2	0.7
	대졸	172	63.0
	대학원졸 이상	92	33.7
직위(직급)	주임급(6급)	9	3.3
	대리급(5급)	80	29.3
	과장급(4급)	84	30.8
	차장급(3급)	65	23.8
	부장급(2급)	32	11.7
	실국장급(1급)	3	1.1
직렬	일반(행정)직	191	70.0
	기타	82	30.0
근속연수	1년 미만	22	8.1
	1년 이상 3년 미만	41	15.0
	3년 이상 5년 미만	69	25.3
	5년 이상 10년 미만	41	15.0
	10년 이상 20년 미만	70	25.6
	20년 이상	30	11.0

제3절 자료처리 및 분석

본 연구에서는 자료의 처리 및 분석을 위해 IBM SPSS Statistics 18.0과 AMOS 18.0 프로그램을 이용하였으며, 다음과 같은 분석기법을 사용하였다.

첫째, 설문문항의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 각 척도의 하위 영역 별 cronbach's alph 계수를 산출하고, 확인적 요인분석(CFA, Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 둘째, 진성리더십, 정서적 몰입, 심리적 임파워먼트와의 관계를 알아보기 위하여 각 변인별로 상관관계 분석을 실시하였다. 셋째, 진성리더십, 정서적 몰입, 심리적 임파워먼트 변인들 간의 영향력을 알아보기 위해 위계적 회귀 분석을 실시하였으며, 매개효과의 검증을 위해 Sobel Test를 실시하였다.

3.1 신뢰도 검증

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 가장 널리 이용되고 있는 내적일관성을 이용한 신뢰성 측정 계수인 cronbach's α 값을 이용하였다. 독립변수인 진성리더십의 cronbach's α 값은 .948이며, 매개변수인 심리적 임파워먼트는 .925, 종속변수인 정서적 몰입은 .926으로, 모든 변수의 신뢰성 계수가 일반적으로 사용되는 기준인 0.6~0.7보다 높게 나타났다.

<표 9> 변수의 신뢰도 검증 결과

변 수	설문문항	cronbach's α 값
진성리더십	15개	.948
심리적 임파워먼트	12개	.925
정서적 몰입	6개	.926

3.2 타당도 검증

본 연구에서는 고려된 변수들의 개념 타당도를 분석하기 위하여 AMOS 18.0으로 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였으며, 분석결과는 [표 7]과 같다.

<표 10> 확인적 요인분석 결과

변수	개념	표준요인 적재치	S.E.	t값	CR	AVE
진성 리더십	관계적 투명성(1~4)	.833	-	-	.984	.912
	내재화된 도덕관점(6~9)	.885	.064	18.095		
	균형잡힌 정보처리(10~13)	.874	.065	17.747		
	자아인식(14~16)	.858	.067	17.259		
심리적 임파워먼트	의미성(1~3)	.782	-	-	.976	.911
	확신성(4~6)	.766	.072	12.640		
	자율성(7~9)	.790	.077	13.060		
	영향력(10~12)	.776	.087	12.811		
정서적 몰입	정서적 몰입(1)	.708	-	-	.984	.938
	정서적 몰입(2)	.725	.082	11.621		
	정서적 몰입(3)	.909	.079	14.526		
	정서적 몰입(4)	.923	.081	14.730		
	정서적 몰입(5)	.826	.073	13.229		
	정서적 몰입(6)	.857	.082	13.721		

주1) 모든 경로계수의 유의도는 $p < 0.001$

주2) $\chi^2=194.787$, 자유도=74, RMR=.041, RMSEA=.077, GFI=.909, TLI=.947, CFI=.957

권장 수준 모형 적합지수를 판단하는 기준으로 RMR .10 미만, RMSEA .08 이하, GFI, TLI, CFI .90 이상으로 설정하였다(Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). 분석결과, 표준화된 요인 적재치는 모두 .70 이상, 평균분

산추출(AVE) 값은 .50이상, 개념 신뢰도(CR) 값은 .70 이상, χ^2 값을 자유도로 나눈 비율은 3.0이하로 나타났으며 모형 적합도는 $\chi^2=194.787$, 자유도=74, RMR=.041, RMSEA=.077, GFI=.909, TLI=.947, CFI=0.957 등으로 나타났으므로, 종합적으로 모형의 적합도 지수는 우수하다고 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 앞서 설정한 대로 변수들을 구성하여 변수 간 관계를 살펴보았다.

3.3 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 변수 간의 관련성에 대한 윤곽을 파악하고자 연구에 포함된 독립변수, 종속변수, 조절변수에 인구통계학적 변수를 포함한 각 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계 분석을 실시하였으며, 본 연구에서 설정된 변수의 기술통계량과 상관관계는 <표 8>에 제시되어 있다. 변수의 평균값을 살펴보면 진성리더십(3.799)이 측정된 변수들 중에서 가장 높은 값을 갖는 것으로 나타났으며, 심리적 임파워먼트(3.495), 정서적 몰입(3.466) 순으로 나타났다. 진성리더십은 정서적 몰입($r=.392$, $p<0.01$) 및 심리적 임파워먼트($r=.361$, $p<0.01$)와 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 정서적 몰입은 심리적 임파워먼트($r=.504$, $p<0.01$)와 유의한 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있었다. 가설에서 설정한 바와 같이 진성 리더십은 종속변수인 정서적 몰입과 매개변수인 심리적 임파워먼트 간 유의한 상관관계를 나타내고 있음을 확인할 수 있다.

<표 11> 변수의 평균, 표준편차, 상관관계

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	.630	.484	1								
2. 나이	2.201	.939	.383**	1							
3. 학력	3.278	.609	.101	.397**	1						
4. 직위(직급)	3.147	1.102	.302**	.838**	.443**	1					
5. 직렬	.700	.459	-.088	-.166**	-.436**	-.167**	1				
6. 근속연수	3.681	1.477	.262**	.812**	.254**	.842**	-.001	1			
7. 진성리더십	3.799	.657	.105	.146*	.012	.134*	.090	.162**	1		
8. 정서적몰입	3.466	.839	.159**	.362**	.167**	.338**	.059	.364**	.392**	1	
9. 심리적 입과워먼트	3.495	.615	.280**	.404**	.266**	.433**	-.096	.396**	.361**	.504**	1

주1) **: p<0.01, *: p<0.05

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2. 나이 : 만 20~29세(1), 만 30~39세(2), 만 40~49세(3), 만 50세 이상(4), 3. 학력 : 고졸(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원졸(4), 4. 직위(직급) : 주임급(6급)(1), 대리급(5급)(2), 과장급(4급)(3), 차장급(3급)(4), 부장급(2급)(5), 실·국장급(1급)(6), 5. 직렬 : 더미변수 일반직(1), 기타(2) 6. 근속연수 : 1년 미만(1), 1년 이상 3년 미만(2), 3년 이상 5년 미만(3), 5년 이상 10년 미만(4), 10년 이상 20년 미만(5), 20년 이상(6)

제4절 가설 검증

본 연구의 가설 1, 2, 3, 4는 공공기관 재직자를 대상으로 상사의 진성 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트를 통해서 정서적 몰입에 미치는 영향을 규명하기 위한 것이다. 따라서 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는지에 대한 효과성 검증과 함께 매개변수의 효과 분석을 시도하였다. 이를 위하여 성별과 나이, 학력, 직위(직급), 직렬과 근속연수를 통제변수로 하여 각 가설에 따른 인과관계를 알아보고자 위계적 회귀 분석을 이용하여 검증하였다. 또한 매개 효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 4가지 조건에 대하여 충족하는지 여부를 검증하는 방법을 활용하였고, 매개변수인 심리적 임파워먼트가 종속변수인 정서적 몰입에 영향을 미치는지 확인하는 분석단계를 추가하여 총 4단계 모형을 적용하여 분석하였다. 가설 검증을 위한 회귀분석의 결과는 <표9>와 같다.

4.1 진성리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향

먼저 통제변수의 효과를 보면, 직렬(=.139, $p<.05$)이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 일반(행정)직이 기타 직렬보다 정서적 몰입이 더 큰 것으로 나타났다. 다만, 성별과 나이, 학력, 직위(직급)과 근속연수는 정서적 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

매개효과 분석 제1단계(모델2)에서 독립변수인 진성 리더십이 종속변수인 정서적 몰입($\beta=.332$, $p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다. 매개 효과 분석의 제2단계(모델3)에서는 심리적 임파워먼트를 종속변수로 설정하여, 진성리더십이 심리적 임파워먼트에 미치

는 영향에 대해 분석하였다. 분석 결과 진성리더십이 심리적 임파워먼트($\beta = .302, p < .001$)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다.

제3단계(모델4)에서는 매개변수인 심리적 임파워먼트를 독립변수로 설정하여, 매개변수인 심리적 임파워먼트가 종속변수인 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 분석결과, 매개변수인 심리적 임파워먼트가 종속변수인 정서적 몰입($\beta = .431, p < .001$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3 역시 지지되었다.

<표 12> 계층적 회귀분석을 통한 매개효과 분석 결과

요인명	모델1	제1단계	제2단계	제3단계	제4단계
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5
	종속변수 (정서적 몰입)	종속변수 (정서적 몰입)	종속변수 (심리적 임파워먼트)	종속변수 (정서적 몰입)	종속변수 (정서적 몰입)
통제변수 (상수)	(.333)	(.388)	(.276)	(.357)	(.342)
성별	.044(.106)	.022(.100)	.148(.071)**	-.028(.098)	-.024(.087)
나이	.184(.104)	.164(.098)	-.019(.069)	.184(.095)	.189(.085)*
학력	.108(.097)	.106(.090)	.124(.064)	.054(.089)	.023(.079)
직위(직급)	-.009(.097)	-.010(.091)	.203(.064)	-.097(.089)	-.086(.079)
직렬	.139(.117)*	.103(.110)†	-.025(.078)	.136(.106)*	.058(.096)
근속연수	.184(.068)	.153(.064)	.121(.045)	.120(.062)	.102(.055)
독립변수 진성리더십		.332(.068)***	.302(.049)***		.180(.063)***
매개변수 심리적 임파워먼트				.431(.079)***	.489(.060)***
R ²	.164	.269	.314	.307	.451
Adj, R ²	.145	.250	.296	.289	.435
F	8.680	13.954	17.299	16.805	27.158
p	.000	.000	.000	.000	.000

주1) †p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

주2) 제시된 값: 표준화된 회귀계수(표준오차)

주3) 1. 성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2. 나이 : 만 20~29세(1), 만 30~39세(2), 만 40~49세(3), 만 50세 이상(4), 3. 학력 : 고졸(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원졸(4), 4. 직위(직급) : 주임급(6급)(1), 대리급(5급)(2), 과장급(4급)(3), 차장급(3급)(4), 부장급(2급)(5), 실·국장급(1급)(6), 5. 직렬 : 더미변수 일반직(1), 기타(2) 6. 근속연수 : 1년 미만(1), 1년 이상 3년 미만(2), 3년 이상 5년 미만(3), 5년 이상 10년 미만(4), 10년 이상 20년 미만(5), 20년 이상(6)

4.2 심리적 임파워먼트의 매개효과

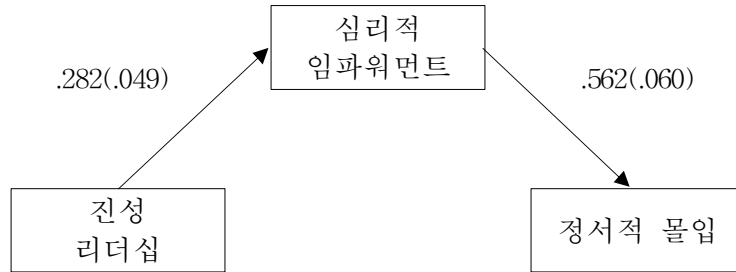
제4단계(모델5)에서는 진성 리더십과 매개변수인 심리적 임파워먼트를 동시에 투입하여 나타난 결과를 확인할 수 있다. 매개변수인 심리적 임파워먼트가 종속변수인 정서적 몰입에 미친 표준 회귀계수($\beta=.489$, $p<.001$)는 유의하였고, 독립변수인 진성리더십의 표준화된 회귀계수 값($\beta=.180$, $p<.001$)은 1단계(모델2)의 진성리더십($\beta=.332$)보다 작은 값으로 나타나 매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 구체적으로는 진성리더십이 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로($\beta=.180$, $p<.000$) 부분매개효과가 있는 것으로 밝혀져 가설 4는 지지되었다.

따라서 매개변수의 매개효과가 통계적으로 유의한지에 대하여 엄밀하게 분석할 필요성이 있으며, 이를 위해 추가적인 검증을 통하여 매개효과 분석을 실시하였다.

4.3 매개효과 추가 검증

본 연구에서는 진성리더십과 정서적 몰입 간 관계에서 심리적 임파워먼트가 보여준 매개효과 크기의 유의도를 검증하기 위해 'Sobel 검증방법'을 이용하였다. 이 방법은 독립변수와 종속변수, 그리고 매개변수의 관계에서, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 유의하고, 매개변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의할 때, 그 결과치인 독립변수의 매개변수에 대한 비표준화 지수 B와 표준오차, 매개변수의 종속변수에 대한 비표준화 지수 B와 표준오차를 사용하여 유의한 매개효과가 있는지를 검증하는 것이다(Baron & Kenny, 1986).

Sobel 검증을 통해 매개효과를 살펴본 결과, [그림 2] 및 <표 10>과 같은 결과를 도출할 수 있었다.



[그림 2] Sobel 검증 모형 및 분석결과

<표 13> 매개효과 검증을 위한 Sobel Test 결과

경로	Z통계량	유의성
진성리더십→심리적임파워먼트→정서적몰입	4.903***	.000

제시된 표 10을 살펴보면, Sobel Test의 결과 값이 4.903으로 도출된 것을 확인할 수 있다. Baron & Kenny (1986)에 따르면 Sobel Test의 결과 값은 +1.96보다 크거나, -1.96보다 작으면 매개효과가 유의미하다고 판정하기 때문에, 심리적 임파워먼트는 진성리더십과 정서적 몰입 간의 관계를 유의하게 매개하고 있는 것을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 앞서 살펴본 가설 4를 지지한다. 따라서 상사의 진성리더십은 정서적 몰입에 직접적인 영향을 미치지 않지만, 심리적 임파워먼트를 매개하여 간접적으로도 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제5절 가설 검증 결과 요약

본 연구의 가설 검증 결과를 요약한 내용은 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 가설 검증 결과의 요약

구분	가설의 내용	결과
가설1	상사의 진성리더십은 조직구성원의 정서적 몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	상사의 진성리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼 트에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	심리적 임파워먼트는 정서적 몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	상사의 진성리더십은 심리적 임파워먼트를 매개로 하 여 조직구성원의 정서적 몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약

본 연구에서는 상사의 진성리더십이 공공기관 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향을 살펴보고, 특히 이 관계에서 심리적 임파워먼트가 매개변수로서 의미 있는 역할을 하는지를 실증 분석하였다. 선행연구 분석을 통하여 연구모형 및 연구가설을 설정하였으며, 선행연구들을 바탕으로 개발된 측정 도구들을 활용하여 설문지를 구성하였고 설문조사를 통하여 확보된 자료를 실증분석 하였다. 설문조사는 A공공기관 재직자를 대상으로 배포·회수하였다. 설문조사 기간은 2018년 10월 8일부터 10월 22일까지이며, 이 기간 동안 총 350부의 설문지 배부하여 279부를 회수하였고, 이 중 불성실 응답 6건을 제외한 273부를 통계프로그램 SPSS 18.0 및 AMOS 18.0을 이용하여 실증 분석하였다. 분석을 통해 도출된 결과는 다음과 같다.

첫째, 가설검증 과정에서 통제변수로 사용된 학력, 직위, 근속연수는 진성리더십과, 정서적 몰입, 심리적 임파워먼트의 관계에서 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다. 다만, 진성리더십과 정서적 몰입 및 심리적 임파워먼트와 정서적 몰입의 관계에서 통제변수 중 일반직일 때 더 유의미한 결과가 나오는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 진성리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 상사의 진성리더십은 조직 구성원의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더가 관계적 투명성, 내재화된 도덕성, 균형잡힌 정보처리, 자아인식 등의 진성리더십을 발휘하였을 때 조직 구성원의 정서적 몰입을 높일 수 있다는 것을 의미한다. 조직 구성원이 업무를 수행함에 있

어서 상사의 진성리더십을 통해 리더의 가치관과 도덕적 기준을 내면화하면서 정서적 몰입이 나타난다고 볼 수 있다(Walumbwa et al., 2008). 이는 진성리더십이 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였던 김명수·장춘수(2012), 양경흠 등(2017)의 연구결과와 일치하고, Jensen & Luthans(2006)의 연구결과를 지지한다. 이러한 결과는 공공기관 조직 하에서 상사가 진성리더십을 발휘할 때, 조직구성원의 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 의미한다.

셋째, 진성리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한 결과, 상사의 진성리더십은 조직 구성원의 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사의 진성리더십을 통해 조직 구성원을 대하는 과정에서 조직 구성원은 조직과 구성원을 동일시할 뿐 아니라 일에 대한 권한을 부여받는다고 느낄 것이라는 것을 의미한다(Walumbwa et al., 2010). 연구 결과는 진성리더십이 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 준다고 주장한 선행연구 결과와도 일치하여(김예성·신제구, 2018; 박민영·장영철, 2016), 상사의 진성리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 긍정적인 영향을 확인할 수 있었다.

넷째, 심리적 임파워먼트는 구성원의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 진성리더에게서 심리적 임파워먼트를 느낀 구성원은 업무에 대한 동기부여가 강화되고 이를 통해 정서적 몰입 역시 높아질 것이다(Thomas & Velthous, 1990). 또한, 임파워된 구성원은 업무에 대한 의미성이 높아져 조직과 자신을 동일시하려는 경향이 강하며 이는 업무에 대한 집중력과 업무처리의 주도성이 증대되어 높은 조직몰입을 하게 된다는 선행 연구결과 역시 지지하는 것을 확인할 수 있었다(손은일·송정수, 2012).

다섯째, 진성리더십과 정서적 몰입 간의 관계에서 심리적 임파워먼트는 통계적으로 유의한 수준에서 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는

상사의 진성리더십이 조직구성원의 정서적 몰입에 직접적으로 영향을 미치지 않지만, 심리적 임파워먼트를 매개하여 간접적으로도 정서적 몰입에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

제2절 연구결과의 시사점 및 한계점

본 연구에 대한 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 목적인 진성리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향을 규명함으로써 기존의 연구결과를 뒷받침한다. 특히 공공기관 재직자를 대상으로 하여 연구를 실시하였고, 기존의 연구가 공공기관에도 확대하여 적용될 수 있다는 것을 증명한 연구라는 점에서 의의를 가진다.

둘째, 심리적 임파워먼트의 선행변수와 정서적 몰입의 선행변수를 확인했다는 점에서 의의가 있다. 가치관과 정체성, 동기 및 목표 등에 대한 자아인식과 객관적 데이터 분석 및 견해 요구, 진정성 있는 태도와 표현, 내재화된 도덕적 행동이 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과로부터 진성리더십이 심리적 임파워먼트의 선행변수임을 확인하였다. 또한, 상사가 발휘하는 진성리더십이 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과로부터 진성리더십이 정서적 몰입의 선행변수임을 확인하였다.

셋째, 진성리더십과 정서적 몰입간의 심리적 임파워먼트에 대한 메커니즘을 확인함으로써 그동안 충분하게 연구되지 못한 진성리더십의 선행변수로 심리적 임파워먼트를 통해 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 규명이 이루어졌다는 점을 시사점으로 들 수 있다. 특히 공공기관에서 진성리더십을 통해 조직 구성원이 동기 부여적 차원에서 심리적 임파워먼트를 부여받음으로써 발생할 수 있는 효과성을 살펴보았다는 점에서 의의가 있다.

넷째, 조직구성원의 정서적 몰입을 높이기 위한 조직의 역할에 대하여 규명하였다. 선행연구에서 정서적 몰입을 높이는 변수로서 심리적 자본과 같은 차원에서 긍정적 차원을 제시하였다면, 본 연구에서는 심리적 임파워먼트를 통해 직무 수행에 있어 그들의 내적 동기 부여 차원에서 정서적 몰입에 영향을 미칠 수 있음을 증명하였다. 따라서 조직에서 구성원들로 하여금 정서적 몰입을 높이기 하려면, 기존의 긍정적 심리 차원에서 나아가 구성원들에게 조직 또는 상사로부터 의사결정 권한의 위임을 받았다고 느껴, 조직과 구성원을 동일시하도록 하는 역할도 필요하다. 따라서 리더십을 통한 동기 부여적 차원의 심리적 임파워먼트 부여는 조직구성원의 정서적 몰입을 높일 수 있을 것이며, 이에 따라 조직 구성원은 좀 더 본인의 직무 수행에 적극적으로 임함으로써 보다 높은 업무성과를 낼 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

다섯째, 공공기관에서 진성리더십이 심리적 임파워먼트를 매개하여 정서적 몰입에 유의한 효과를 주었다는 점을 미루어보아 공공조직 내 교육, 제도 등에 대한 개선방향을 제시해줄 수 있다. 최근 수직적 구조에서 수평적 구조로 변화하고자 하며, 즉각적인 고객의 문제 처리를 위해 구성원에게 능동성과 자기주도 결정력을 요구하고 있는 공공기관 조직에서는 리더에게 진성리더십을 발휘할 수 있는 프로그램을 구성하고, 리더가 진성리더십을 발휘했을 때 구성원이 임파워될 수 있도록 제도적 차원에서 지원이 필요할 것으로 보인다. 진성리더가 되기 위한 함양 프로그램을 수행한 리더가 리더십을 통해 조직 구성원이 조직과 업무 수행을 위해 임파워될 수 있도록 권한을 부여하고, 이에 따라 조직 구성원은 조직에 정서적으로 더 강하게 몰입할 수 있을 것이다.

본 연구가 공공기관 재직자를 대상으로 상사의 진성 리더십과 조직 구성원의 정서적 몰입 간의 관계와 더불어 심리적 임파워먼트의 매개효과를 연구하였으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 공공기관

재직자를 대상으로 설문조사를 실시하였으나 대상기관 선정에서 충분한 수의 표본을 확보하지 못해 모집단의 특성을 충분히 반영하지 못하여 연구과를 전체 공공기관에 대한 결과로 일반화하는 것에 한계가 있다. 향후 다양한 영역의 조직을 대상으로 많은 수의 표본을 확보하여 연구 모형의 일반화하는 노력이 필요할 것이다. 둘째, 본 연구의 결과는 특정 시점에 단 한차례에 걸쳐 설문조사를 실시하여 횡단적 연구방법을 통해 도출되었다. 따라서 조사 시점에서의 설문대상인 공공기관의 환경적 요인, 개인별 특성 등의 인과관계 모델을 완벽하게 고려하지 못하였다. 변수들 간의 인과관계를 보다 명확히 하기 위해서는 향후 종단적 연구 설계가 필요할 것으로 보인다. 셋째, 본 연구에서는 단일구성원을 대상으로 원인과 결과변수들에 대한 모든 설문을 받았기 때문에 자료를 수집하면서 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성이 있다. 향후에는 응답원천을 분리하거나 응답시점을 분리하여 동일방법편의를 예방하려는 노력이 필요할 것이다.

본 연구를 바탕으로 향후 이루어질 수 있는 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 표본을 공공기관 뿐 아니라 중소기업 등 다양한 형태의 기관으로 확대한 연구를 통하여 보다 일반화된 검증을 실시할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 두 변수간의 매개요인으로 심리적 임파워먼트를 들었으나 향후에는 더 다양한 변수들을 대상으로 진성리더십과 정서적 몰입 간의 관계를 매개하고 조절하는 요인을 확인하여 이와 같은 변수들의 관계를 좀 더 명확히 할 필요가 있다. 셋째, 공공기관 재직자가 심리적 임파워먼트를 매개로 조직유효성에 영향을 미치는 다양한 요인을 규명하고 심리적 임파워먼트의 선행요인 간 효과성에 대한 연구를 실시하여 심리적 임파워먼트에 대한 이론적 모형을 보다 확장할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 가성민·윤동열·한승현(2017). 일학습병행제 참여 중소기업 재직자들의 심리적자본이 조직몰입에 미치는 영향: 기업현장교사와 학습근로자 간 LMX 의 조절효과를 중심으로. 기업경영연구 (구 동림경영연구), 76, 83-100.
- 강호철·이도화(2016). 긍정심리자본의 선행요인과 행위결과에 관한 연구. 인적자원관리연구, 23(2), 129-151.
- 구정모(2014). 심리적 임파워먼트, 창의적 기업문화, 선제적 행동의 구조적 관계. 대한경영학회지, 27(9), 1493-1513.
- 김동산·정종태(2012). 심리적 임파워먼트와 리더십 효과성간의 관계연구. 리더십연구, 3, 3-18.
- 김동철(2018). 공무원 조직에서 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향. 한국조직학회보, 14(4), 105-126.
- 김대영·배을규·한미자(2013). 유아교육기관장의 진성 리더십이 교사의 조직몰입에 미치는 영향. 대한경영학회지, 26(10), 2561-2582.
- 김명수·장춘수(2012). Authentic Leadership 이 조직구성원의 긍정심리자본과 정서적 몰입에 미치는 영향. 인적자원개발연구, 15(1), 101-125.
- 김성남·이규만(2011). 조직상황 특성, 심리적 임파워먼트 및 구성원 태도간의 관계. 경영과 정보연구, 30(4), 93-115.
- 김영규·윤천성(2017). 산업교육 강사의 진정성리더십과 변화행동의 관계에서 자아개념의 매개효과 연구. 리더십연구, 8, 79-109.
- 김응조·홍아정(2015). 공공조직의 진성리더십이 집단창의성에 미치는 영향과

- 개인-환경적합성의 매개효과. HRD 연구 (구 인력개발연구), 17(2), 1-27.
- 김예성·신제구(2018). 진성리더십과 사회적 태만 간의 매개효과 분석. 리더십연구, 9, 27-65.
- 권혜자·윤기웅·김병규(2018). 감성리더십과 임파워먼트가 교사효능감 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 한국조직학회보, 14(4), 29-54.
- 김원형(2005). 조직 몰입 3 요소의 탐색적 인과 관계 모형. 조직과 인사관리 연구, 29, 55-91.
- 나기현(2005). 임파워먼트가 조직몰입과 학습결과에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원관리연구, 12(4), 109-123.
- 남기섭(2017). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향. 기업경영리뷰, 8(3), 199-217.
- 남정민·전병준(2010). 공공부문근로자의 작업장참여 및 인사정책참여가 조직몰입에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 17, 79-95.
- 노태현(2015). 진성 리더십이 집단의 자율적 직무수행에 미치는 영향: 집단 신뢰의 조절효과를 중심으로. 리더십연구, 6, 101-134.
- 문혜강·서인덕·배성현·안성익(2015). 진성리더십이 부하의 태도와 행동에 미치는 영향. 경영교육연구, 30, 435-461.
- 박노윤·설현도·이준호(2014). 진성리더십과 구성원 성과의 관계. 대한경영학회지, 27(11), 2013-2039.
- 박민영·장영철(2016). 문화콘텐츠 기업구성원의 협력문화에 미치는 감성 리더십과 진성 리더십의 영향력. 대한경영학회지, 29(9), 1543-1577.
- 박병준·손승연(2017). CEO 의 한국형 리더십과 조직성과. 리더십연구, 8,

5-31.

박상길·장준호(2015). 진성 리더십이 자아개념과 내재적 동기에 미치는 영향 -상사동일시의 매개효과. *인적자원관리연구*, 22(3), 301-319.

박정원·손승연(2016). 진성 리더십이 창의성에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 23(4), 15-34.

백유성(2015). 정서노동과 조직몰입 간의 관계에서 직무만족의 매개효과. *인적자원관리연구*, 22(5), 111-127.

손은일·송정수(2012). 윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구. *인적자원관리연구*, 19, 237-252.

양경흠·김정식·김정수(2017). 조직몰입에 대한 진성리더십의 효과. *인적자원관리연구*, 24(2), 1-26.

양연희·이상철(2018). 공공기관 조직구성원의 회복탄력성 (Resilience) 이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *지방정부연구*, 21(4), 57-80.

오종철·양태식(2010). 창의적 리더십이 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 구성원의 혁신행동에 미치는 영향-서비스기업을 중심으로. *기업경영연구* (구 동림경영연구), 36, 131-148.

오현아·정재삼(2017). 진성리더십과 변혁적 리더십이 잡크래프팅에 미치는 영향. *리더십연구*, 8, 21-60.

유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수(2009). 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과. *인적자원관리연구*, 16, 107-127.

윤인한·장영철(2015). 건설현장 소장의 진성리더십이 현장직원의 조직시민행

- 동, 종업원몰입에 미치는 영향과 조직후원인식의 매개효과. 인적자원관리연구, 22(2), 65-86.
- 윤정구·김가진·홍지혜·아지예(2011). 한국에서의 진정성 리더십 연구방향. 리더십연구, 2, 3-26.
- 이강욱·손태원(2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지, (45), 1571-1594.
- 이규만·최준희(2012). 리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. 경영과 정보연구, 31(4), 339-362.
- 이목화·문형구(2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 조직과 인사관리연구, 38.
- 이미현·정진철·오민정(2015). 진성 리더십이 긍정심리자본 및 직무열의를 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 기업경영연구 (구 동림경영연구), 61, 23-44.
- 이성호·최석봉(2018). 진정성리더십이 조직변화몰입 및 변화지향행동에 미치는 영향과 긍정심리자본의 매개효과. 대한경영학회지, 31(8), 1483-1507.
- 이영수·송영수(2014). 진성 리더십이 자기주도학습 능력 및조직유효성에 미치는 영향: C 의료·바이오기업 구성원을 대상으로. HRD 연구, 16(3), 81-112.
- 이용탁·주규하(2014). 사회적기업 조직구성원의 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향-조직시민행동의 매개효과. 인적자원관리연구, 21(3), 341-356.
- 이정환·박한규(2013). 진성리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. 대한경영학회지, 26(11), 2791-2814.

- 이종찬(2010). 조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향. 대한경영학회지, 23(2), 893-908.
- 이철기·이동진(2012). 조직공정성과 이직의도 및 정서몰입의 관계 : 직무소진의 조절효과. 대한경영학회지, 25(8), 3375-3395
- 이현웅·전정호(2016). 심리적 임파워먼트와 조직몰입 및 이직의도의 관계에 대한 권력거리성향의 조절효과. 대한경영학회지, 29(12), 1919-1938.
- 임규혁·이혜영·한주희(2012). 개인·조직 적합성 및 개인·직무 적합성과 정서적 몰입 간 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 대한경영학회지, 25(3), 1583-1606.
- 임대성·정형일(2015). 학원장의 진성 리더십이 이직의도와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원관리연구, 22(4), 75-99.
- 임현명·정원호(2016). 포용적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 다층모형연구: 상대적 핵심자기평가의 매개효과와 특성적 핵심자기평가의 조절효과. 인사조직연구, 24, 33-59.
- 전정호·설현도(2016). 절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향-개인주의성향과 권력거리성향의 조절효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 23(5), 27-47.
- 전정호·이현웅(2016). LMX 가 조직몰입에 미치는 영향-육성적 피드백이 조절하는 심리적 임파워먼트의 매개효과. 인적자원관리연구, 23(3), 147-166.
- 전태홍·정원호(2015). 상사의 비인격적인 행동이 조직몰입에 미치는 영향-심리적 임파워먼트와 조직동일시의 매개효과. 인적자원관리연구, 22(4), 25-47.
- 정예지(2014). 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 성과에 미치는 차별적 효

- 과에 관한 연구. 경영학연구, 43(3), 705-743.
- 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.
- 정진철·최태희(2010). 고몰입형 인사제도와 종업원 몰입 관계에 대한 조직신뢰 및 심리적 임파워먼트의 역할에 관한 연구. 생산성논집 (구 생산성연구), 24(4), 35-66.
- 조운형·최우재(2016). 진성리더십은 부하들의 변화지지행동을 높이는가?. 인적자원개발연구, 19(4), 153-185.
- 조윤희·조성용·홍계훈(2017). 진성리더십과 팀 임파워먼트가 팀 몰입과 팀 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지, 30(4), 657-688.
- 조준·윤동열·한승현(2018). 무형식학습이 조직몰입에 미치는 영향. 대한경영학회지, 31(8), 1527-1547.
- 조철호(2011). 노인요양시설 종사원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 24, 3113-3136.
- 진윤희(2016). 진성리더십이 공기업의 혁신행동에 미치는 영향. 사회과학연구, 32(2), 301-322.
- 차동욱·김정식(2011). 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계. 조직과 인사관리연구, 35, 171-198.
- 채순화·배성현·김정원(2007). 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 다차원적 관련성. 대한경영학회지, 20(6), 2611-2638.

- 최우재(2017). 진성리더십이 발언행동에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개 효과와 직무적합성의 조절효과를 중심으로. 생산성논집 (구 생산성 연구), 31(1), 171-198.
- 최우재·송하동(2014). 진성리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향. 대한경영 학회지, 27(11), 1983-2011.
- 최우재·조윤희(2013). 진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과 에 미치는 영향. 인사조직연구, 21, 185-228.
- 한봉주(2013). 진성 리더십 (Authentic Leadership) 과 조직몰입 간의 관계 에서 LMX 와 심리적 자본의 매개효과 분석. 조직과 인사관리연구, 3, 125-153.
- 한봉주(2015). 변혁적 리더십과 진성 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 심 리적 자본의 매개효과를 중심으로. 한국인사행정학회보, 14(1), 49-79.
- 허갑수·변상우(2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 LMX 의 조절역할에 관한 연구-팀제를 중심으로. 인적자원관리연구, 14, 207-222.
- 홍권표·윤동열(2013). 서번트 리더십이 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영 향. 대한경영학회지, 26(7), 1825-1844.
- 홍아정·조윤성(2018). 조직 구성원이 인식한 리더의 진성리더십이 일 몰입에 미치는 효과-조직학습역량의 매개효과를 중심으로. 인적자원관리연 구, 25(2), 109-132.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986).

- Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Hair, J. F. Black. WC, Babin., BJ, Anderson RE,(2010) *Multivariate data analysis, a global perspective*. New Jersey. Pearson. Ed, 7, 816.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 254-273.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 87-98.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483–504.
- 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.
- 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.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090–2117.
- 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., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational

commitment: The mediating role of work - family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 606.

The Effects of Authentic Leadership on
Affective Commitment :
The Mediating effect of Psychological Empowerment

Gil-Jeong, Nam

Abstract

In order to overcome the problems of modern society faced with ethical collapse in a rapidly changing business environment, it requires a positive form of leadership with authenticity. In addition, leaders with clear beliefs and ethical standards are increasingly interested in genuine leadership that positively affects their members by sharing open information and forming trust with members through expressing true thoughts and emotions. In this study, we investigated how authentic leadership of supervisor affects the affective commitment of organizational members, and to test the mediating effect of psychological empowerment in this relationship.

For this purpose, statistical analysis was conducted using AMOS and SPSS for 273 copies obtained by distributing questionnaires to public officials. The results of this study showed that the authentic leadership

of the supervisor had a positive (+) influence on the affective commitment and psychological empowerment of the organizational members. In addition, psychological empowerment had a positive (+) effect on affective commitment, and psychological empowerment had mediating effect on the relationship between authentic leadership and affective commitment.

In order to lead the affective commitment of organizational members, superiors have clear values and ethical standards and handle the problems by considering the subordinates' opinions in the decision making process. It means that it is effective to exercise intrinsic job motivation and to help members' sense of work to be enhanced by using authentic leadership.

Keywords : Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Affirmative Commitment

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 진성리더십과 정서적 몰입의 상관관계를 분석하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

귀하께서 응답해주시는 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 해서 응답해 주시면 됩니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
지구는 둥글다.	①	②	③	④	⑤

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

2018년 10월

연구자 : 울산대학교 일반대학원

남길정 연구원

윤동열 교수

E-mail : giljeong@hrdkorea.or.kr

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

번호	질문내용	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나의 직속상사는 자기가 하고 싶은 말을 명확히 전달한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 직속상사는 자기 실수를 인정한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 직속상사는 관련 당사자 모두가 자기 생각을 표현할 수 있도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 직속상사는 말하기 불편한 진실도 나에게 솔직히 말해 준다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직속상사는 그의 감정을 솔직하게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 직속상사는 신념과 행동이 일치한다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 직속상사는 자신의 핵심 가치관을 기반으로 결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 직속상사는 나의 핵심 가치관을 유지할 수 있는 입장을 선택하도록 한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 직속상사는 어려운 결정을 내릴 때 엄격한 도덕적 기준으로 판단한다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 직속상사는 자신과 다른 의견도 융통성 있게 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 직속상사는 의사결정을 내리기 전에 관련된 정보를 사전에 분석한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 직속상사는 결론을 내리기 전에 다른 사람들의 의견을 주의 깊게 들어본다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 직속상사는 사람들과의 관계 개선을 위해 다른 사람의 피드백을 요청한다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 직속상사는 다른 사람들이 자신의 능력을 어떻게 평가하는지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 직속상사는 중요한 이슈에 대해서 자신의 입장을 재고해야 할 시점을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 직속상사는 다른 사람들에게 자신의 행동이 어떤 영향을 미치는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

번호	질문내용	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 은퇴할 때까지 현재의 조직에서 근무한다면 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 나의 조직의 문제를 나의 문제로 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 조직에 대해 강한 소속감을 가진다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 조직에 대해 감정적인 애착을 가진다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 나의 조직에서 구성원의 일부로 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 조직은 나에게 개인적으로 커다란 의미를 가진다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

번호	질문내용	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	내가 하는 업무는 나에게 중요한 의미를 가진다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 나의 직무수행 능력에 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 직무수행 능력을 결정하는데 자율성을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 우리부서에 미칠 수 있는 영향력은 크다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직무활동들은 개인적으로 나에게 큰 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 직무수행에 필요한 내 업무능력에 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 내 업무를 어떻게 할 것인가 스스로 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 나의 팀에서 일어나는 일들에 대한 통제권이 많다.	①	②	③	④	⑤
9	내가 하는 업무는 나에게 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 직무에서 필요한 기술에 숙련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 나의 직무를 수행하는데 있어 상당한 독립성과 자율성을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 우리부서에서 일어나는 일에 대해 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당하는 번호에 “√” 표시를 해주십시오.

번호	질문내용	응답내용
1	성 별	① 남 ② 여
2	연 령	① 만 20~29세 ② 만 30~39세 ③ 만 40~49세 ④ 만 50세 이상
3	학 령	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상
4	직위(직급)	① 주임급(6급) ② 대리급(5급) ③ 과장급(4급) ④ 차장급(3급) ⑤ 부장급(2급) ⑥ 실·국장급(1급) ※ 기관별 직렬이 상이하나, 유사 항목에 체크해주시기 바랍니다.
5	직 령	① 일반(행정)직 ② 능력개발직 ③ 기술직/전문직 ④ (출제)연구직 ⑤ 기타
6	근속연수	① 1년 미만 ② 1년 이상 3년 미만 ③ 3년 이상 5년 미만 ④ 5년 이상 10년 미만 ⑤ 10년 이상 20년 미만 ⑥ 20년 이상

귀한 시간 내시어 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.