

진성리더십이 구성원의 프로젝트 성과에 미치는 영향

탁진규¹, 서정은², 노태우^{3*}

¹명지전문대학교 교양학과 조교수, ²순천향대학교 국제통상학과 학사
³순천향대학교 국제통상학과 조교수

Leader's Authentic Leadership and Follower's Project Performance

Jingyu Tak¹, Jeongeun Seo², Taewoo Roh^{3*}

¹Dept. of General Education, Myongji College, Assistant Professor

²Dept. of International Trade and Commerce, Soonchunhyang University, Undergraduate Student

³Dept. of International Trade and Commerce, Soonchunhyang University, Assistant Professor

요 약 최근의 경영 현장과 더불어 대학에서 리더의 진정성은 점차 중요한 이슈로 부각되고 있다. 리더가 리더십을 발휘하는데 있어서 구성원들은 리더의 진정성 정도에 따라 태도, 행동 및 성과에 많은 영향을 받는다. 이에 본 연구는 리더의 진성리더십이 조직분위기 및 프로젝트 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석함으로써 진성리더십이 지니는 중요성을 시사하는데 목적이 있다. 따라서 대학에 재학중인 학생들을 대상으로 설문을 진행하였으며, 회수된 175부의 설문지가 분석에 사용되었다. 가설검증을 위한 통계분석은 STATA 14.0를 사용하여 구조방정식으로 검증하였다. 연구결과를 요약하면, 첫째, 리더의 진성리더십은 구성원의 진성리더십에 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 구성원의 진성리더십은 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미쳤다. 셋째, 리더의 진성리더십과 구성원의 진성리더십 간의 관계에 있어서 조직분위기는 조절역할을 하였다. 넷째, 구성원의 진성리더십과 직무성과 간의 관계에 있어서 조직분위기는 조절역할을 하였다.

주제어 : 진성리더십, 프로젝트 분위기, 프로젝트 성과, 리더-구성원 관계, 리더십-성과 관계

Abstract In addition to the recent business field, the importance of leadership in universities is becoming an increasingly important issue. Purpose of our study is to recommend the significance of authentic leadership by analyzing the effect of leader 's authentic leadership on follower' s project work climate and project performance. As a result of the previous studies that authentic leadership among university students as a quasi-social worker mitigates the role of leader and the tension between the members in the team, this study tries to examine the moderation effect of work climate on the relationship between the follower's authentic leadership and project performance. Therefore, a survey was conducted for students enrolled in some universities. A total of 175 questionnaires were used for the structural equation using STATA 14.0. The results of this study is summarized in three points. Our finding is as follow. The authentic leadership of the leader has a positive influence on the follower' s authentic leadership while the followers' authentic leadership had a positive effect on the project performance.

Key Words : Authentic Leadership, Project Work Climate, Project Performance, Leader-Follower Relationship, Leadership-Performance

*This work was supported by Myongji College and by the Soonchunhyang University Research Fund.

*Corresponding Author : Taewoo Roh(troh@sch.ac.kr)

Received March 28, 2019

Accepted June 20, 2019

Revised April 30, 2019

Published June 28, 2019

1. 서론

급변하는 경영환경의 불확실성을 극복하고 시장 경쟁에서 우위를 차지하기 위하여 각 기업은 치열한 경쟁에서 생존하려는 방안을 마련하기 위해 총력을 기울이고 있다. 그중에서도 특히 조직구조의 변화는 기업 조직을 시장의 변화에 즉각 대응하는 민첩한 조직으로 바꾸고 창의적이고 자유로운 조직문화를 구축하기 위하여 과거 위계적인 구조에서 점차 수평적인 구조로 바뀌고 있다.

대한상공회의소와 맥킨지가 함께 국내기업 100개사 4만여 명을 대상으로 실시한 ‘한국기업의 조직 건강도와 일하는 방식 진단’에서 77%의 비율로 글로벌 평균 대비 국내기업의 조직 건강이 저조한 것으로 나타났다. 잦은 야근, 비효율적인 회의와 보고, 구시대적인 업무 형태 등이 주된 요인이었다[1].

리더십 영역도 가장 낮게 평가되었으며, ‘상호적 관계를 지지하고 협업을 지향하는 리더십’이 현저히 낮게 나타났다. 더 큰 문제는 리더 스스로가 이러한 상황을 제대로 인식하지 못하고 있다는 것이다. 82%의 비율로 경영진은 자신의 리더십이 매우 효과적이라고 응답하였으며, 구성원들은 리더의 리더십을 글로벌 수준보다 현저히 낮은 수준으로 인식하고 있어, 리더 자신이 인지하는 리더십 수준과 조직구성원들의 인식 간에 현격한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

일에 대한 유인 요소(inducement factor)가 과거에는 급여였으나 지금은 일하는 환경, 복지, 근무 시간 등 ‘워라벨’로 대변되는 삶의 질 향상이 더 우선시 되고 있다.

기업들의 수많은 고민거리 중 하나는 신입 사원의 퇴사율이다. 한국경영자총협회에 따르면 약 28%의 비율로 대졸 신입 사원들이 1년 이내에 퇴사한다. 기업이 이를 낮추기 위해 다양한 대응책들을 마련해왔지만 좀 더 근본적인 대안이 마련되어야 한다.

이와 같은 상황에서 조직구성원들의 몰입과 동기를 끌어내고 조직 내 구성원 간 링겔만 효과(Ringelmann effect)를 최소화하고 부서 간 사일로 효과(Silos effect)를 줄이기 위한 일선의 노력이 요구되고 있다.

최근에는 이전의 리더십 연구들과 달리 차별성이 존재하는 새로운 연구가 필요하다는 분위기가 확산함에 따라 진성리더십(authentic leadership)의 필요성이 증대되고 개념이 주목받고 있다.

특히 최근에는 대학에서 4차 산업혁명에 대응하기 위한 교육방식으로 대학생들이 스스로 문제를 탐구하고, 창의적인 해안을 유도하기 위해 참여형 강의방식을 도입하

기 시작했다[2]. 기존 강의와 달리 참여형 강의는 교수자가 학생들을 대상으로 팀을 구성하여 팀장과 팀원이 각자가 맡은 프로젝트 주제에 따라 한 학기 동안 성과물을 제시하게 된다. 다만, 참여형 프로젝트 강의는 팀장이 리더로써 팀원들에게 미치는 영향이 상당하며 그 리더십에 따라 성과 및 프로젝트 목표 달성 정도가 다르게 나타날 수 있다. 본 연구는 기존 진성리더십 연구에서 다루었던 기업인을 중심으로 한 직무성과 간의 관계를 준 사회인인 대학생을 대상으로 살펴보고자 한다. 이는 향후 우리나라 기업이 겪게 될 산업변화로 인해 진정성 있는 리더십이 새롭게 주목받을 것이기 때문이다. 따라서 본 연구는 대학생을 대상으로 리더와 구성원들 간의 진성리더십과 프로젝트 성과 간의 관계를 규명하는 것에 더하여 더욱 깊이 있고 구체적인 영향 관계를 살펴 진성리더십의 중요성에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

2. 기존문헌검토 및 가설제시

2.1 리더-구성원 간 진성리더십

진정성(authenticity)은 진성리더십의 핵심 개념으로 리더 자신을 이해하고 인정하는 철학적 논의에서 출발하여 긍정심리학에서 더욱 구체화 되었다[3]. 진성리더십은 도덕적 품성을 전제로 하여 타인과 솔직하고 투명한 관계를 유지하며, 진성리더십을 발휘하는 리더는 자신에 대해 잘 이해하고 자신의 신념과 가치에 따라 행동하며 타인과 열린 의사소통을 한다[4, 5]. Tak (2017)은 진성리더십을 “리더의 도덕적 가치와 신념을 기반으로 구성원들에게 긍정적 역할 모델이 되고, 내·외적으로 일치된 모습과 자신의 한계 인정을 통하여 상호 협력적 조직분위기를 만들어 가는 리더 행동”이라고 정의하였다[6].

진성리더십의 구성요소에 관해서는 학자들의 많은 논의에도 불구하고 대체로 균형잡힌 정보처리, 자아인식, 자아도덕성, 투명한 관계지향 등의 네 가지의 하위 개념을 적용하고 있다[7].

리더 스스로 자신의 감정, 성격, 동기, 강점 및 약점을 이해할 수 있으며, 리더 자신의 리더십을 조직구성원들이 어떻게 바라보고 있는지를 인식하는 것을 자아인식(self-awareness)이라고 한다. 자아를 인식한다는 것은 자신의 가치, 목적, 신뢰, 욕구 등을 이해하는 것으로서 자신의 강점뿐만 아니라 약점에 대해서도 명확히 인식하여 자기 스스로의 목적과 신념을 토대로 행동하는 것을 의미한다[6, 8].

내면화된 도덕관점은 리더 자신의 내적인 도덕 기준에 의한 자기조절을 의미하며, 주변 환경이나 조직, 집단, 사회적 압력 등과 같은 외부적인 강압에 휘둘리기보다는 자신 스스로 내면화된 도덕기준(moral standards)과 가치관에 따라서 행동하는 것이다[6, 8]. 따라서 리더의 내면화된 도덕관점은 조직구성원들에게 리더 자신이 미칠 영향력을 자제할 수 있는 규제를 내포하고 있다[6].

관계적 투명성은 리더가 자아(self identity)를 조직구성원들에게 보여주며, 자신의 생각과 감정을 구성원들에게 솔직하게 표현하고 정보를 공유하는 것을 의미한다[9].

균형잡힌 정보처리는 리더가 의사결정을 함에 있어서 관련 정보와 자료를 객관적으로 분석하는 것을 말한다[10]. 리더의 생각과 상반되는 의견도 수용하며, 리더 자신의 편향을 최소화하고 균형되게 처리한다.

진성리더십이 가지는 4가지 하위요인의 영향은 팀장 자신에게 미치는 영향이라기보다 팀 구성원에게 영향을 먼저 미치고 이를 통해 팀 구성원들의 프로젝트 성과에 영향을 줄 수 있을 것으로 기대된다. 진성리더십의 하위 개념은 리더와 부하(follower) 간의 상호작용을 통해 발생하는 것이며 리더가 진정성이 있다고 하여 부하의 성과가 좋아지는 것에는 어느 정도의 간극이 존재한다. 즉, 구성원이 리더로부터 진정성을 느끼는 것이 전제되어야만 진성리더십이 그 둘 사이에 발현될 수 있을 것이다.

H1 리더의 진성리더십은 구성원의 진성리더십에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 구성원의 프로젝트 성과

직무성과는 조직원 혹은 부하직원이 이루고자 하는 업무(프로젝트)의 바람직하거나 달성하고자 하는 목표를 말하며[10], 동시에 일의 효과성을 의미한다[11]. 본 연구는 이와 같은 직무성과를 팀 프로젝트를 통해 구성원으로서 강의에서 얻게 되는 성과물로 정의하며 프로젝트 완료성, 마무리, 처리안정감, 요구사항 준수 등으로 정의한다. 직무성과는 구성원들의 특성, 직무노력, 조직지원의 결과로부터 얻어지며[12], 조직구성원들이 소속된 조직이나 구성체 내에서 달성한 결과 정도를 나타낸다. 조직구성원 개인의 직무성과가 모여 조직의 성과를 만들어 낸다는 점으로 볼 때 기업을 지속적으로 성장할 수 있게 하는 주요 요인으로 볼 수 있다[13].

리더의 진정성에 의해 구성원들에게 스스로 진성리더십이 발생된다면, 이는 구성원이 적극적으로 팀 프로젝트

에 참여하게 되는 원동력이 되며 긍정적으로 결과를 마무리하고자 하는 근본적인 분위기를 형성하게 된다. 구성원이 가지는 긍정적인 태도는 진성리더십에서 중요시하는 자기규제력을 고양시키는 역할을 하며 프로젝트의 상대적 자기완결성을 높여줄 것이다.

H2 구성원의 진성리더십은 팀 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 프로젝트 분위기

조직분위기란 조직 내 환경 특성과 구성원들의 목적, 가치, 태도 간의 상호작용으로 형성되는 주관적 개념으로서 리더십 스타일에 따라 다른 조직분위기가 형성되며 형성된 조직분위기는 동기부여에 영향을 미쳐 조직의 성과와 구성원 만족을 향상시킨다[14, 15]. 본 연구에서 말하는 조직분위기는 대학생이 여러 강좌에 걸쳐 참여하게 되는 프로젝트 단위에서 경험하게 되는 분위기이며, 리더와 구성원 간의 상호작용을 통해 형성되는 팀 프로젝트 분위기로 정의하고자 한다. 프로젝트 분위기는 조직 간에 서로 구분해주는 각 조직만의 차별화된 특성으로서[14], 조직의 내부 환경에서 생성되며 구성원들의 행동과 태도에 영향을 미친다. 조직문화는 조직구성원들이 동일한 가치를 공유하고 공통의 신념을 갖도록 경영자에 의해서 상부에서 하부로 작용하지만, 팀 프로젝트 분위기는 구성원의 인지 때문에 상대적 혹은 주관적으로 형성되어 프로젝트 성과 및 만족도를 높여준다[8, 15]. 대학생들의 팀 프로젝트에서도 마찬가지로 분위기는 상당히 많은 영향을 미치고 있다. 이는 팀장이 리더로써 그가 가지는 도덕적 언어, 행동, 사고체계뿐만 아니라 구성원들과 상호작용하는 분위기가 구성원들이 진정성을 가지는 행동으로 이어지는 데에 먼저 영향을 미치게 된다. 이러한 프로젝트 분위기는 일반적인 기업 조직에서도 나타나는 가장 부적절한 부하의 행동인 무임승차 행위를 방지할 수 있다. 한편, 리더를 인정하고 존중감이 생긴 프로젝트 구성원은 긍정적 분위기로 인해 더욱 프로젝트 성과를 높일 것이다. 구성원 간에서 발생하는 의견마찰, 비대칭 정보, 과중한 업무 할당 등의 문제는 상당히 민감한 문제이다. 하지만, 프로젝트 분위기가 개방적인 의사소통, 정확한 정보전달, 협조적인 응집력으로 형성된다면 프로젝트 결과가 더욱 향상될 것이다.

H3a 리더의 진성리더십과 구성원의 진성리더십 간의

관계에 있어서 프로젝트 분위기는 조절역할을 할 것이다.
 H3b 구성원의 진성리더십과 프로젝트 성과 간의 관계에 있어서 프로젝트 분위기는 조절역할을 할 것이다.

본 연구는 위에서 논의한 이론적 배경을 기반으로 리더의 진성리더십(Leader's Authentic Leadership, 이하 LAL)이 구성원의 진성리더십(Follower's Authentic Leadership, 이하 FAL) 및 프로젝트 성과(Follower's Project Performance, 이하 FPP)에 미치는 영향에 대한 프로젝트 분위기(Project Work Climate, 이하 PWC)의 조절효과를 구조방정식모형을 통해 그 인과관계를 살펴보고자 하며, 연구모형은 Fig. 1과 같다.

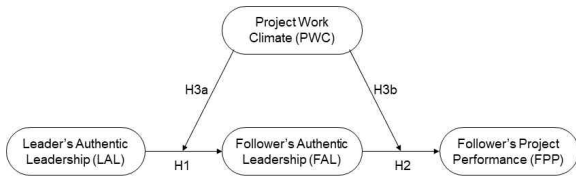


Fig. 1. Research Model

3. 변수정의 및 자료수집

본 연구에서 진성리더십 측정은 [16]이 개발한 리더와 구성원에 관한 진성리더십 설문지를 사용하였으며, 진성리더십의 네 가지 요인인 내면화된 도덕성, 자아인식 수준, 균형잡힌 정보처리력, 관계적 투명 등을 12개 항목으로 한국적인 문맥에 맞도록 번역·사용하였으며 원문과 동일하게 리커트 5점 척도로 측정하였다. 기존 ALQ는 구성원이 리더에 대해 인지하는 정도의 진성리더십(FAL)이지만, 본 연구에서는 리더와 구성원 각각에 발생하는 작용을 구분하기 위해 리더로써 인지하는 정도의 진성리더십(LAL)을 새롭게 추가하였다. PWC 측정은 [17]과 [18]의 연구에서 제시된 항목을 수정하여 10문항을 사용하였고 Likert 5점 척도로 측정하였다. FPP 측정은 [19]과 [20]에서 사용된 측정항목을 참조하여, FPP는 본 연구가 추구하는 목적에 맞도록 일반적인 직무성과가 아닌 대학생이 인지하는 정도에서의 프로젝트 성과로 수정하였다.
 본 연구에서 제시된 모델을 통계적으로 실증 분석하기 위하여 대학생들을 대상으로 설문을 하였다. 설문 기간은 2018년 11월 15일부터 12월 15일까지 약 4주간이었다. 설문은 구글 서베어로 실시하였으며, 총 179부가 회수되었고 불성실한 답변 4부를 제거하여 최종적으로 175부

를 가지고 분석을 하였다. 자료를 구조방정식을 통해 검증하기 위해 STATA 14.0 통계패키지를 사용하였다.

4. 통계적 실증분석

4.1 기초통계 분석

Table 1. Characteristics of samples (N=175)

Characteristics	Frequency (N)	Percent (%)
Gender		
Male	100	57.14
Female	75	42.86
School Year		
1	8	4.57
2	46	26.29
3	53	30.29
4	68	38.86
Leader Experiences		
No	63	36
Yes	112	64
Number of Project Experiences		
0	10	5.71
1	7	4
2	14	8
3	26	14.86
More than 4	118	67.43
Global Internship		
No	119	68
Yes	56	32
Major in Business-related		
No	38	21.71
Yes	137	78.29
Total	175	100

본 연구에서 표집된 응답자들의 인구통계학적 특성은 Table 1과 같이 성별은 남성 100명(57.14%), 여성 75명(42.86%)으로 구성되어 있다. 응답자들의 학년은 1학년 8명(4.57%), 2학년 46명(26.29%), 3학년 53명(30.29%), 4학년 68명(38.86%)으로 나타났고 리더의 경험이 없는 사람은 63명(36%), 경험이 있는 사람은 112명(64%)으로 나타났다. 프로젝트 경험의 횟수에 따라서는 0회 10명(5.71%), 1회 7명(4%), 2회 14명(8%), 3회 26명(14.86%), 4회 이상 118명(67.43%)으로 나타났다. 응답자 중 해외 인턴십의 경험이 없는 학생이 119명(68%)으로 경험이 있는 학생 56명(32%)보다 많은 것으로 나타났다. 설문에 참여한 학생 중 경영 관련 전공을 공부하고 있는 학생이 137명(78.29%)으로 그 외의 전공을 공부하고 있는 학생 38명(21.71%)과 비교해 보았을 때 더 많은 것으로 나타났다.

4.2 연구 모델의 적합도 분석

본 연구는 경로분석에 대한 가설검정을 하기 전에 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 그리고 각 요인분석에 대한 적합도를 확인하였다(Table 2 참고). EFA에서 CFI와 TLI는 0.8이상일 때 수용 가능한 것으로 나타났으며, 연구 모형에서 CFI는 0.82, TLI는 0.81로 모두 적절한 것으로 나타났다. SRMR은 0.08이하이면 양호한 적합도를 나타내는데 본 연구에서는 0.07로 매우 양호한 것으로 분석되었다. RMSEA는 0.1이하인 0.08로 수용 가능한 수준으로 나타났다. CFA에서는 CFI와 TLI가 0.9보다 큰 경우 양호한 것으로 여겨지는데 모두 0.92로 매우 양호한 수준인 것으로 나타났고 SRMR도 양호 수준인 0.08이하인 0.06수준으로 매우 우수한 적합도를 나타냈다. RMSEA는 0.1이하인 0.07수준으로 적절한 수준이라고 분석되었다.

Table 2. Model Fitness Index

Fit Index		Measurement Model	Accept
EFA	CFI	0.82	Acceptable
	TLI	0.81	Acceptable
	SRMR	0.07	Good
	RMSEA	0.08	Acceptable
CFA	CFI	0.92	Good
	TLI	0.92	Good
	SRMR	0.06	Good
	RMSEA	0.07	Acceptable

Notes: EFA: Exploratory Factor Analysis, CFA: Confirmatory Factor Analysis, CFI: Comparative Fit Index, SRMR: Standardized Root-Mean-square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, TLI: Turker-Lewis Index.

4.3 신뢰성 및 타당도 검증

본 연구에는 측정변수들의 내적 일관성을 분석하기 위해 확인적 요인분석으로 신뢰도를 분석하였다. 첫째, Cronbach's Alpha 값이 LAL 0.94, FAL 0.82, PWC

Table 3. Descriptive Statistics

N=175)

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4	AVE	CR	alpha
1 LAL	3.95	0.78	0.78				0.61	0.94	0.94
2 FAL	3.95	0.70	0.48*	0.75			0.56	0.83	0.82
3 PWC	3.94	0.81	0.66*	0.48*	0.74		0.55	0.83	0.95
4 FPP	4.26	0.56	0.29*	0.41*	0.49*	0.82	0.67	0.95	0.82

Notes: 1. LAL (Leader's Authentic Leadership), FAL (Follower's Authentic Leadership), PWC (Project Work Climate), FPP (Follower's Project Performance)

2. * p<0.05.

3. Diagonal represents square root of AVE values.

0.95, FPP 0.82로 나타났다. 모든 측정변수의 Alpha값이 0.7이상으로 신뢰도가 우수한 것으로 판단하였다. 둘째, 측정변수들의 집중타당도를 분석하기 위해 평균분산 추출(AVE)과 합성 신뢰도(CR)를 측정하였다. 각각의 측정항목들이 모두 AVE와 CR에서 0.5, 0.7수준 이상으로 나타나 전체적으로 집중타당도를 가지는 것으로 나타났다. 셋째, 판별타당도 검정을 위해 AVE와 AVE의 제곱근(square root)을 비교하였다. 검증결과 잠재변수 간 상관관계 값이 각 잠재변수의 AVE 제곱근 값보다 현저히 낮게 나타나 판별타당도가 있는 것으로 나타났다[21].

4.4 가설 검증

본 연구에서는 2개의 가설을 경로분석을 통해 검증하였으며 Table 4와 같은 결과가 나타났다. 경로분석 결과 2개의 제시된 가설이 모두 채택되었다. LAL과 FAL 간의 표준화 계수(β)가 0.55, FAL과 FPP 간의 β 값이 0.51로 나타났다. 'LAL이 FAL에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'라는 H1과 'FAL이 FPP에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'라는 H2 모두 0.001 유의수준 수준에서 유의한 것으로 나타나 모두 수용되었다.

Table 4. SEM Results for Path Analysis

Path		Std. coef.	t	SE	Hypo.
H1	LAL → FAL	0.55	8.86***	0.06	Accepted
H2	FAL → FPP	0.51	7.34***	0.07	Accepted

Notes: 1. *** p<0.001.

2. Endogenous Variables are FAL, FPP

LAL이 FPP에 영향을 미치는데 있어 FAL의 매개효과의 통계적 유의미를 검증하기 위해 Sobel Test와 Bootstrap 방식을 채택하였다. 첫째, Sobel Test로 분석한 결과 β 값이 0.12, 표준오차가 0.03으로 나타났고 유의확률이 0.00으로 유의수준 0.001수준에서 유의미한 것으로 파악되었다. 둘째, 1000번의 부트스트래핑을 실시한 결과 95%의 신뢰구간에서 모두 0을 지나지 않아 유의미한 것으로 나타났다(Table 5 참고).

Table 5. Indirect Effect of LAL on FPP through FAL

Sobel test	coef.	SE	z	p
		0.12	0.03	3.86
Bootstrap	coef.	Boot SE	LL 95% CI	UL 95% CI
		0.12	0.03	0.06(P) 0.06(BC)

Notes: 1. Endogenous Variables are FAL, FPP.
2. (P) in Bootstrap: percentile confidence interval; (BC) in Bootstrap: bias-corrected confidence interval

Table 6. Results for Hierarchical Regression of Moderation

Variables (DV)	Model 1 (FAL)	Model 2 (FAL)	Model 3 (FPP)	Model 4 (FPP)
Gender	0.20 (1.59)	0.21* (1.66)	-0.06 (-0.61)	-0.06 (-0.37)
School Year	Inserted	Inserted	Inserted	Inserted
Project Leader Experiences	0.29** (2.26)	0.28** (2.31)	0.05 (0.61)	0.03 (0.57)
Number of Project Experiences	0.01 (0.01)	-0.02 (-0.34)	0.06** (2.11)	0.06* (1.78)
Global Internship	0.11 (0.51)	0.17 (0.66)	-0.02 (-0.43)	-0.06 (-0.24)
Major in Business-related	-0.18 (-1.58)	-0.18 (-1.61)	0.12 (1.28)	0.12 (1.36)
LAL	0.40*** (6.55)	0.05 (0.38)		
LAL×PWC		0.06*** (3.15)		
FAL			0.32*** (5.45)	-0.10 (-1.03)
FAL×PWC				0.07*** (5.35)
Constant	2.62*** (7.63)	3.02*** (8.44)	2.77*** (8.51)	3.24*** (10.32)
N	175	175	175	175
R2	0.288	0.329	0.214	0.331
Change in R2	0.185	0.041	0.141	0.117
Log-Likelihood	-154.80	-149.65	-126.36	-112.30
F	7.42***	8.03***	4.99***	8.10***
df(m)	9	10	9	10

Note: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

Table 6은 본 연구가 제시한 PWC 가설의 위계적 회귀분석(Hierarchical regression) 결과를 나타낸 것이다. Model 1은 H1을 나타내는 것으로 LAL이 FAL에 긍정적인 영향을 미치는지 살펴보았으며($R^2=0.288$, $\beta=0.40$), 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. Model 2는 H3a를 나타내는 것으로 LAL이 FAL에 긍정적으로 미치는 영향이 PWC에 의해 조절되는지를 분석하였으며($R^2=0.329$, $\beta=0.06$), 상호작용 변수는 0.01 수준에서 유의하였다. Model 3는 FAL이 FPP에 긍정적인 영향을 미치는지 살펴보는 H2에 해당하는 것으로($R^2=0.214$, $\beta=0.32$) 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 분석되었다. Model 4는 H3b에 해당하며 FAL이 FPP에

긍정적으로 미치는 영향이 PWC에 의해 조절되는지를 분석하였으며($R^2=0.331$, $\beta=0.07$), 상호작용 변수는 유의수준 0.01에서 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 통해 본 연구가 다루는 PWC의 조절효과는 H3a 와 H3b 모두 유의한 것으로 보인다.

5. 결론

본 연구는 프로젝트를 수행한 경험이 있는 학생들이 인지한 리더의 진성리더십이 구성원의 진성리더십과 프로젝트 성과에 미치는 영향 관계에 초점을 두었고 주요 변수들 간의 관계에 있어 프로젝트 분위기의 효과성을 분석하였다.

첫째, 리더의 진성리더십이 구성원의 진성리더십에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더와 구성원간 상호작용을 통해 진성리더십의 4가지 하위요소가 발생하고 리더가 구성원들과 긍정적인 관계를 형성하면, 구성원들은 리더로부터 진정성을 느끼게 되고 이는 팔로워십을 형성하게 하여 구성원 또한 진성리더십을 가질 수 있도록 한다는 측면에서 직접적인 유의미성을 끌어내는 것으로 보인다.

둘째, 구성원의 진성리더십은 프로젝트 성과에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 구성원이 리더에게 진정성을 느끼게 되면 구성원 스스로에게도 진성리더십이 발생하고 이는 구성원이 적극적으로 프로젝트를 수행하고 긍정적인 성과를 달성하기 위한 노력을 가하는 원동력이 되기 때문에 이러한 유의미성을 나타내는 것으로 보인다.

셋째, 리더의 진성리더십과 구성원의 진성리더십 간의 관계에 있어서 프로젝트 분위기는 조절역할을 한 것으로 나타났다. 긍정적인 프로젝트 분위기는 리더가 구성원들과 투명하고 수평적인 관계를 유지할 수 있게 도와주고 리더에 대한 구성원들의 존중감을 높여준다[22]. 또한, 구성원에게 팔로워십을 형성할 수 있게 도와주기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 보인다.

넷째, 구성원의 진성리더십과 프로젝트 성과의 관계에 있어서 프로젝트 분위기는 유의미한 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 프로젝트 분위기가 긍정적일수록 구성원들이 진정성을 가질 수 있도록 장려하고 성과에 부정적인 영향을 미치는 행동들을 스스로 규제하게 만든다. 이러한 개방적 프로젝트 분위기는 구성원들이 프로젝트에 협조적이고 다양한 의견을 거리낌 없이 전달하는 분위기를 조

장하기 때문에 프로젝트의 결과를 더욱 높이는 것으로 보인다.

본 연구의 시사점으로는 첫째, 현재까지 진성리더십에 대한 연구가 꾸준히 진행되고 많은 관심을 받고 있지만, 기업인이 아닌 준 사회인인 학생을 대상으로 진성리더십과 프로젝트 성과 간의 관계를 규명한 연구가 흔하지 않다. 본 연구는 기존 연구들을 기반으로 향후 기업 내 일원으로서 역할이 기대되는 학생들을 통해 진성리더십과 프로젝트 성과 간의 관계를 규명하여 진성리더십의 중요성을 살펴본다는 점에서 의미가 있다.

둘째, 본 연구는 기존의 선행연구들과 같이 구성원이 바라본 리더의 진성리더십만을 살펴본 것이 아니라 진성리더십을 ‘리더 본인 스스로가 바라본 리더의 진성리더십’과 ‘구성원이 바라본 리더의 진성리더십’으로 구별하여 구체적으로 개념화했기 때문에 기존의 이론들과는 차별성이 있다고 할 수 있다.

셋째, 최근 많은 기업이 기업 내 조직분위기의 중요성을 인지하여 조직 내 분위기를 개선하려는 노력을 보인다. 본 연구에서 프로젝트 분위기가 진성리더십들 간의 관계와 프로젝트 성과와의 관계에 긍정적인 영향을 미쳤다는 연구결과를 통해, 기업의 구성원들이 자유로운 의사 표현을 할 수 있고 리더와 구성원 간의 긍정적인 상호작용을 독려하는 분위기를 형성해준다면 프로젝트의 성과 더 나아가 기업 전체의 성과를 증대시킬 수 있다는 측면에서 실무적 시사점을 가진다.

본 연구의 한계점은 첫째, 모든 측정항목이 응답자의 주관적인 의견에 의존되어 측정되었기 때문에 응답자의 편견을 배제하지 못할 수 있으므로 동일방법편의로부터 완전히 자유로울 수는 없다. 둘째, 본 연구에서는 구성원이 바라본 리더의 진성리더십 외에도 리더 스스로가 바라본 리더의 진성리더십도 측정한다. 리더가 본인의 판단을 기준으로 진성리더십의 정도를 정하기 때문에 측정 결과가 모호할 수 있다. 셋째, 본 연구는 대학에 재학중인 학생들만을 대상으로 표본을 설정하였다는 점이다.

REFERENCES

- [1] McKinsey & Company. (2018). *Suggestions for Fundamental Innovation of Korean Corporate Culture*. Seoul: McKinsey & Company.
- [2] Ministry of Education. (2017). *Universities Evolve against the Fourth Industrial Revolution*. Seoul: Ministry of Education.
- [3] H. Lee. (2014). Effects of Authentic Leadership on Organizational Commitment for Employees. *Journal of Digital Convergence*, 12(5), 181-190.
- [4] B. J. Avolio & W. L. Gardner. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- [5] F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing & S. J. Peterson. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- [6] J. G. Tak. (2017). *The Effect of the Authentic Leadership on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Citizenship, and Organizational Climate*. Doctoral Dissertation, Seoul School of Integrated Science and Technology. Seoul.
- [7] J. G. Tak & T. W. Roh. (2017). Effects of Supervisor's Authentic Leadership on OCB and Job Performance for Employees. *Journal of Digital Convergence*, 15(1), 171-179.
- [8] W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & F. Walumbwa. (2005). "Can You See the Real Me?" A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- [9] F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck & B. J. Avolio. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- [10] J. H. Kim. (2012). The Effects of Perception and Attitude on Corporate Philanthropy on Job Performance - Focusing on Mediated Effects of Organizational Citizenship Behavior -. *Social Science Research Review*, 28(2), 127-148.
- [11] R. P. Tett & J. P. Meyer. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- [12] M. Blumberg & C. D. Pringle. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- [13] J. Lee & J. Park. (2015). Effects of Hotel Leader's Transformational Leadership on Job Performance: Focused on Intermediating Effect of Organizational Commitment and Job Commitment. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 27(12), 393-409.
- [14] G. H. Litwin & R. A. Stringer Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. MA: Harvard University Press.
- [15] J. Taylor. (2014). Public Service Motivation, Relational Job Design, and Job Satisfaction in Local Government. *Public Administration*, 92(4), 902-918.
- [16] B. J. Avolio, W. L. Gardner & F. O. Walumbwa. (2007). *Authentic Leadership Scale (ALQ Version 1.0)*.

Redwood City, CA: Mind Garden.

- [17] R. Likert. (1967). *The Human Organization: Its Management and Values*. New York, US: McGraw-Hill.
- [18] J. P. Campbell. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness in *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. P. S. Goodman and J. M. Pennings (eds). CA: San Francisco: Jossey-Bass, 13-55
- [19] L. J. Williams & S. E. Anderson. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- [20] J. Yang, K. W. Mossholder & T. K. Peng. (2009). Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.
- [21] P. M. Bentler & T. Raykov. (2000). On Measures of Explained Variance in Nonrecursive Structural Equation Models. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 125.
- [22] J. B. Kim. (2018). Effects of Leadership, Organizational Justice and Psychological Empowerment on Job Performance. *Journal of the Korea Convergence Society*, 12(9), 265-272.

노 태 우(Roh, Taewoo)

[정회원]



- 2008년 2월 : 한국항공대학교 경영학과(경영학사)
- 2011년 2월 : 서울대학교 국제대학원(국제학석사)
- 2014년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학박사)
- 2015년 9월 ~ 현재 : 순천향대학교 국제통상학과 조교수

- 관심분야 : 환경경영, 국제경영, M&A, 조직행동
- E-Mail : troh@sch.ac.kr

탁 진 규(Tak, Jingyu)

[정회원]



- 1992년 2월 : 연세대학교 철학과(문학사)
- 2001년 2월 : 연세대학교 교육대학원(산업교육학석사)
- 2017년 2월 : 서울과학종합대학원대학교(경영학박사)
- 2019년 3월 ~ 현재 : 명지전문대교 교양학과 조교수

- 관심분야 : 리더십, 조직행동, HR
- E-Mail : collabo5@mjc.ac.kr

서 정 은(Seo, Jeongeun)

[정회원]



- 2012년 3월 ~ 현재 : 순천향대학교 국제통상학과 학사과정
- 관심분야 : 국제경영, 경영전략, 리더십
- E-Mail : rok5428@gmail.com