

http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2024.10.1.61

JCCT 2024-1-7

## 진정리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서 긍정심리 자본의 역할

### Role of Positive Psychological Capital in Influence of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior

한정현\*, 이규진\*\*

HAN, JEONG HYUN\*, LEE KYU JIN\*\*

**요약** 본 논문, “진정성리더십과 조직시민행동의 관계를 실증 분석”에 대한 연구임. 기업의 성과를 높이기 위해서는 리더와 구성원들의 긍정적인 상호작용과 공통된 목표달성을 위한 긍정적인 심리를 실현하는 것이 중요하다. 긍정심리 자본이 높은 구성원은 주어진 업무를 수행하기 위해 자신감을 가지고, 성공적인 업무수행 결과를 기대한다. 그리고 목표를 달성하는 과정에서 문제가 생겼을 때 경로를 바로잡고 인내한다. 이렇게 자신의 심리를 바로잡거나 이를 초월하는 복합적 긍정심리상태를 긍정심리자본이라 한다(Luthans & Youssef, 2007). 이에 본 연구는 긍정심리자본을 기업의 성과와 경쟁력을 향상시키기 위한 중요한 요인으로 인식하고, 이를 매개변수로 선정하여 연구를 수행하였다.

**주요어** : 진정리더십, 조직시민행동, 리더십, 긍정심리, 신념

**Abstract** "This Paper is Empirical Analysis of the Relationship between Authentic Leadership and Organizational Citizenship Behavior. It's important for enhancing corporate performance to facilitate positive interactions between leaders and members, and to cultivate a positive psychology for achieving common goals. Members with high positive psychological capital have confidence in performing their tasks, expect successful outcomes, and when problems arise, they adjust their course and persevere. This complex state of adjusting or transcending one's psychology is referred to as positive psychological capital (Luthans & Youssef, 2007). Recognizing this, the study identifies positive psychological capital as a crucial factor in enhancing corporate performance and competitiveness, and chooses it as a mediator in the research."

**Key words** : Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Leadership, Belief, Positive Psychology

## 1. 서론

4차 산업혁명의 급속한 발전은 기업의 경영환경을 더욱더 불확실하게 만들었다. 여기에 지난 3년 동안의 코

로나-19 사태는 팬데믹으로 인한 전혀 예상치 못한 환경적 변화를 초래하였다. 이러한 급진적 변화는 기업들의 생존과 번영 및 성장에 부정적인 영향을 끼칠 수밖에 없었다.

\*정회원, 남서울대학교 국제사업단 연구교수(제1저자)

(저자약력 FPS컨설팅 대표, 스포츠멘탈코치, NLP Master)

Practitioner, NCS 개발위원, 공공기관 채용 및 평가위원) \*Corresponding Author: jhhan75@nsu.ac.kr

\*\*정회원, 한국교통대학교 박사과정 (참여저자)

(저자약력 KPIT 한국법인장, 인도 학회 정회원)

접수일: 2023년 10월 5일, 수정완료일: 2023년 10월 20일

게재확정일: 2023년 11월 5일

Received: October 5, 2023 / Revised: October 20, 2023

Accepted: November 5, 2023

Dept. of National Project Group, Namseoul Univ, Korea

따라서 이제는 새로운 환경에 대한 충분한 이해와 적응이 기업의 생존 척도가 되어 가고 있다. 이러한 시대적 변화와 환경적 요인을 고려하여, 본 연구는 빠르게 변화하는 환경 속에서 기업이 성공적으로 목표를 달성하기 위해 리더의 역량과 이에 영향을 받는 조직구성원의 행동과 태도에 주목하였다.

기업이 지속적인 성장과 발전을 추구하기 위해서는 외부 환경의 변화를 적극적으로 인지하고 신속하게 대응해야 한다. 이를 위해서는 구성원들의 자발적이고 변화적인 업무 수행능력이 필수적으로 요구된다. 기업에서 구성원이 주어진 역할 이외에 업무를 스스로 수행할 수 있도록 이끄는 리더의 역량과 이를 따르는 구성원들의 행동과 태도는 기업의 지속가능성을 추구하는데 핵심적인 요인으로 작용한다.

이미 변화와 혁신은 기업들의 경쟁우위 확보 및 생존을 위한 필수적인 사항이 되었다(Shalley, 1995). 빠르게 변화하는 환경 속에서 기업들은 목표를 성공적으로 달성하기 위해 리더의 역량에 집중하고 있다. 급변하는 환경 하에서 기업이 변화하고 성장하기 위해 리더십은 중요한 요인이다. 따라서 구성원들의 긍정적인 역량을 이끌어 내기 위한 주요한 요소로써 새로운 스타일의 리더십 필요성이 지속적으로 대두되고 있다.

이에 본 연구자는 이러한 시대적 흐름과 상황을 고려하여, 진성리더십에 대한 연구를 수행하고자 한다. 기존의 리더십 스타일과 다르게 등장한 진성리더십은 리더의 진정성 있는 행동과 가치관 등을 강조하는 리더십 스타일이다(Avolio & Gardner, 2005).

Luthans & Avolio(2003)는 진정성을 갖춘 리더는 자신의 신념과 가치, 진실된 행동을 보여줌으로써 구성원들에게 긍정적인 심리를 이끌어 내고 구성원들 또한 리더의 영향을 받아 행동 및 관계, 긍정적인 자기 개발을 보인다고 주장하였다.

따라서 본 연구는 이러한 관점을 바탕으로, 리더가 진정성 있는 모습과 진실 되고 도덕적인 행동을 보이면서, 구성원들과의 원활한 의사소통을 통해 긍정적인 영향력을 이끌어낼 수 있는지를 규명하는 데 본 연구의 초점을 두고자 한다. 구체적으로 본 연구가 가지는 기존의 선행연구들과의 차별성 및 특징은 다음과 같다.

먼저, 진성리더십의 효과성을 규명하고자, 진성리더십과 조직시민행동과의 영향 관계를 규명한다. 이 과정에서 선행연구 검토를 통해, 다수의 연구 결과들을 정리해보

고, 동시에 실증분석을 통해 이러한 영향 관계가 어떠한 유사점 및 차이점을 가지는 지 규명하는 데 그 의의가 있다.

이에 본 연구는 구성원들의 자발적이고 헌신적인 참여와 행동발현이 기업의 성과 증진을 위해 매우 중요한 요소임을 고려하여(Scott & Bruce, 1994), 조직시민행동을 종속변수로 선정하였다.

치열한 경쟁 환경 속에서 경쟁력을 향상시키기 위해서는 구성원들이 자신의 업무에 대한 자발적이고 주도적인 행동이 필수적 요인이다. 따라서 구성원들의 자발적이고 협력적인 조직시민행동에 대한 중요성은 점점 더 강조되고 있다. 왜냐하면 급변하는 환경 속에서는 이러한 지속적인 행동들이 기업의 번영과 생존을 보장할 수 있기 때문이다(Drucker, 1985).

앞서 언급하였듯이, 본 연구는 진성리더십과 조직시민행동의 관계를 실증 분석하는 데 연구의 목적이 있다. 기업의 성과를 높이기 위해서는 리더와 구성원들의 긍정적인 상호작용과 공통된 목표달성을 위한 긍정적인 심리를 실현하는 것이 중요하다. 긍정심리자본이 높은 구성원은 주어진 업무를 수행하기 위해 자신감을 가지고, 성공적인 업무수행 결과를 기대한다. 그리고 목표를 달성하는 과정에서 문제가 생겼을 때 경로를 바로잡고 인내한다. 이렇게 자신의 심리를 바로잡거나 이를 초월하는 복합적 긍정심리상태를 긍정심리자본이라 한다(Luthans & Youssef, 2007). 이에 본 연구는 긍정심리자본을 기업의 성과와 경쟁력을 향상시키기 위한 중요한 요인으로 인식하고, 이를 매개변수로 선정하여 연구를 수행하였다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 리더십의 정의

리더십에 관한 연구들은 경영학의 발전 이래로 오랜 시간 동안 경영관리와 조직행동 분야에서 핵심적인 부분으로 인식되어 왔다. 조직이 성공적으로 목표를 달성하기 위해서는 효율적이고 효과적인 운영과 관리가 필요하다. 따라서 조직의 목표달성 과정에 영향력을 발휘할 수 있는 리더십에 관한 연구들은 경영의 역사와 함께 발전되어 왔다고 할 수 있다.

리더십은 조직의 지속가능한 성장과 발전을 위한 필수

요소로써, 오늘날과 같이 불안정한 경영환경 속에서 고려해야 하는 핵심가치 중 하나이다. 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해 계획을 수립하며 통제하고 지휘하는데 있어서 리더십을 발휘한다.

이 과정에서 리더십은 개인과 집단의 행동을 조직의 성과향상으로 연결시킬 수 있는 중요한 요인으로 작동한다. 이러한 리더십에 관련된 다양한 연구들은 사회과학 분야의 보편적인 관심사였으며, 오랜 연구의 역사를 가지고 있을 뿐만 아니라 많은 연구자와 연구결과를 가지고 있는 분야이기도 하다.

리더십의 정의와 관련된 초창기 연구에서는, 리더십을 독특한 유형의 권력관계로 파악하였다. 따라서 집단의 한 구성원이 자신의 행동 패턴을 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 지각할 때 리더십이 발생하는 것이라고 주장하였다(Janda, 1960). 또한 리더십은 집단이나 조직의 목표를 결정해서 이러한 목표를 추구하는 과업 행동을 유발하며 집단을 유지하고 조직 내 문화에 영향력을 행사하는 과정으로 이해할 수 있다(Yukl, 2002). 비슷한 맥락에서 리더십은 한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표 달성을 위해 집단 내 구성원들에게 영향을 미치는 과정이라고 정의 내릴 수 있다(Greenberg & Baron, 1993). Robbins(1996)는 조직이 목표를 달성하기 위해서 집단에게 영향을 미치는 능력이 리더십이며, 이러한 영향력의 원천을 공식직이라고 간주하였다.

또한 리더가 추종자와의 영향력 과정 및 상호작용을 통해 조직의 목표를 달성하고자 하는 것이 리더십이라고 표현하였다(Lussier & Achua, 2004).

이에 본 연구에서는 지금까지의 다양한 리더십에 관한 개념적 정의를 하였다.

## 2.진정성 리더십의 개념

2000년대 초반 미국의 대기업 중 하나인 엔론(Enron)이 경영진의 비윤리적인 판단 및 행동으로 파산하게 되면서, 많은 기업들이 리더의 진실성과 윤리적 측면에 주목하기 시작하였다. 이에 따라, 새로운 스타일의 리더십이 연구되기 시작하였고, 도덕적이고 윤리적 행동을 추구하는 진성리더십이 주목 받기 시작했다.

진성리더십(authentic leadership)은 긍정조직 심리학의 태동과 함께 기업과 리더의 탐욕적 행동에 대한 성찰의 차원에서 시작되었다고 이해할 수 있다(Avolio &

Gander, 2005).

진정성은 고대 그리스 철학자 소크라테스의 ‘내 자신을 알라’라는 자기 인식의 언명에서 기원을 찾을 수 있고, 오늘날에는 ‘자신의 내면세계에 대해서 주인이 된다’는 의미로, ‘자신의 내면에 진실한 상태’가 일반적인 정의로 정착되었다(Kernis & Goldman, 2006).

또한 자신의 주체적 삶의 스토리가 다른 사람들에게도 가치 있는 것으로 다가가서 도덕적 울림(moral sentiment)을 창출했을 때 진정성을 인정받는 것이라고 이해할 수 있다(윤정구, 2015).

이에 따라, 진성리더십은 리더의 진정성 있는 가치관과 이에 영향을 받은 구성원들의 행동을 통해 긍정적인 효과를 높인다. 리더의 진정성 있는 행동을 통해 긍정적인 리더십을 발휘할 수 있으며, 이러한 진정성은 긍정적인 정서를 불러일으켜 조직 전체로 확산되는 과정을 거쳐 조직에 긍정적인 결과를 가져온다(이정환·박한규, 2013). 조직에 속한 리더로서 진정성이 있다는 것은 자신의 가치와 조직의 가치를 이해하며, 그 가치의 달성을 위해 자신의 가치와 사고에 기반하여 본인의 행동을 절제하고 규제하는 것을 의미한다(Gardner et al., 2005). 구체적으로 진성리더십은 자신의 신념과 가치를 가지고 행동하며, 이를 따르는 구성원들은 리더의 대한 신뢰와 존경을 얻어 협력 관계를 구성한다(Avolio et al, 2004). 또한 진성리더십을 통해 긍정심리자본이 높아진 구성원은 개인이 아닌 조직을 위한 주도적인 행동과 긍정적인 심리를 바탕으로 업무를 한다고 하였다(Luthans, 2007). Erikson(1979)은 진정성은 판단의 중심이 자신의 내면의 본질에 관한 스토리이고 자신의 내면적 성장 경험을 포함하고 있다고 주장하였다(한영수, 2017). 진성리더십은 리더의 내적 자아와 외적 자아의 일치, 즉 진정성을 추구하는 리더십으로 리더의 신념 및 가치 등이 조직 내 구성원들에게 적절히 반영되는 것을 기본으로 한다(이정환·박한규, 2013).

진성리더십을 파악하기 위해서는 각 요소의 사전적 정의를 파악할 필요가 있다. 진정성에 대한 정의는 표준국어대사전에서 “참되고 올바른 성질이나 특성”으로 정의하고 있으며, 진정성 리더십에 대한 정의는 “남에게 완벽한 모습을 보이고 남을 이끄는 영웅이 되려고 하기보다는, 자아를 성찰하고 자신의 생각과 감정을 공유함으로써 다른 사람들과 밀접한 관계를 형성하는 것을 중요시하는 리더십”으로 정의하고 있다.

이러한 진성리더십은 자신의 내면화된 윤리성과 도덕성을 바탕으로 자신의 가치와 원칙을 구성원들과 투명한 관계형성을 통해 조직에 긍정적인 조직문화를 형성하는데 영향을 미친다.

진성리더는 자신과 타인의 가치 및 도덕적 관점, 지식과 강점을 인지하고 있다고 생각하고 행동한다. 진성리더는 타인에 의해 인식되는 사람으로서, 자신감 있고 희망적이며 낙관적이고 회복력이 있으며 도덕적인 성격이 높은 사람으로 구성원들에게 인식된다(Avolio et al., 2004). 이를 통해 진성리더십을 발휘하는 리더는 자신이 누구인지를 알게 되고, 자신이 믿는 가치가 명확하게 인식하게 되며, 개방적인 상호작용을 하는 특징을 보여준다(Avolio et al., 2004).

이는 곧 리더의 진정성에 대하여 구성원 진정성으로 전파할 수 있다는 파급효과를 일으킬 수 있어 조직에 긍정적인 효과성을 내기 위해 중요하다(이미현 외, 2015). 또한 진성리더십은 리더의 진정성 있는 신념 가지고 조직 구성원들에게 보여줌으로써 리더는 바라보는 구성원들은 자아의식을 가지고 행동하며 자기개발에 긍정적이며 자신 또한 리더라는 생각을 가지고 업무에 임하게 된다(Luthans & Avolio, 2003).

Duignan & Macpherson(1991)에 의하면, 진성리더는 윤리와 도덕, 그리고 무엇이 중요하고 무엇이 옳으며 무엇이 가치가 있는지에 주로 관심을 갖는다고 했다. 이러한 관점은 리더십을 단순히 실용주의나 편의주의보다 리더의 행동을 높이는 도덕적 예술로 보는 것을 의미한다(Hodgkinson, 1991).

George(2003)는 진성리더란 ‘진실한 마음을 가지고 타인에게 도움을 주고자 하는 사람’이라고 정의하였다. 또한 진성리더는 리더십 스킬이나 스타일이 아닌 자신의 사명에 대한 스토리를 내재화한 성품을 기반으로 사명을 실현시키는 일에 주도적 영향력을 행사하는 사람으로 이해할 수 있다(George et al., 2007).

진성리더십의 영향력을 경험하는 부하직원들은 조직에서 정서적 안정을 가질 수 있고 사회적 지원 및 공정한 기회를 제공받을 수 있다는 것을 인지하게 되어, 조직구성원들이 궁극적으로 경쟁력 향상을 위한 열의 및 긍정적인 에너지로 자기 직무를 수행하고자 노력한다(Peterson et al., 2012; Cha & Kim, 2017).

따라서 진성리더십은 전문적이고 효율적이고 도덕적으로 건전하며, 자주 자기성찰을 할 줄 아는 리더십 유형

으로, 지식을 바탕으로 폭넓은 도덕감과 숙련된 노하우를 갖춘 리더십 스타일이다(Begley, 2001).

한편, 국내의 진성리더십에 관한 선행연구들을 살펴보면, 진성리더십과 진성리더를 다음과 같이 정의하고 있다.

이병진 외(2021)가 제시한 진성리더십은 한 개인이 스스로를 알고, 자신의 내면적인 생각과 가치관 등에 일치되도록 행동하는 것으로 정의하고 있다.

진성리더십은 자신의 신념을 가지고 외적 요인으로 인해 흔들리지 않으며 구성원의 대한 공정성을 가지고, 균형 잡힌 의사결정을 통해 구성원들에게 모범이 되며 조직과 구성원들에게 긍정적인 영향력을 행사하는 리더십이다(김명희 외, 2014).

진성리더십은 리더의 내적자아와 외적자아의 일치를 추구하는 리더십이며, 리더 자신에 대한 반성과 깨달음을 통해 도덕적 가치관을 지속시키고, 타인과의 관계에서 정직한 모습으로 투명성을 보여주며, 반대집단의 의견도 받아들이기 위해 노력하며, 균형 있게 정보를 처리함으로써 업무를 원활하게 수행하는 지도자의 행위이다(형암, 2021).

이렇듯 진성리더는 조직의 성공을 위한 중요한 자원으로 구성원의 가치를 매우 중요하게 생각하여 결국 그들의 생각과 행동 방식에 영향을 미치고 어떻게 조직에 참여해야 하는지 리더 자신의 도덕성을 바탕으로 보여준다(김영형, 2013).

### 3. 조직시민행동 개념

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)은 오랜 시간 연구되어 온 만큼 매우 다양하게 정의되어 왔다. Organ(1988)의 연구 이후에 조직시민행동과 유사한 개념들에 대해 많은 연구들이 진행되었다.

조직시민행동과 관련한 대표적인 정의들을 살펴보면, 먼저 Organ(1988)은 조직 내 구성원들의 자유 재량적인 행동으로써 조직시민행동을 이해하였다. 그는 공식적으로 보상을 기대하거나 받기 위한 행동이 아니며, 조직이 성공적이고 효과적으로 기능을 수행하는데 기여하는 개인의 행위이라고 정의하였다.

구체적으로 조직시민행동은 조직 내 구성원들에게 주어진 역할 이외의 행동에 관한 연구들 중에서 다수의 연구자들로부터 많은 관심을 받아온 주요한 개념으로써,

Organ(1988)의 연구에서는 조직시민행동이 조직의 생존을 위한 중요 요인이라고도 주장하였다(Organ, 1988). 또한 그는 조직시민행동이 궁극적으로 조직의 효과적인 작동에 이바지하는 것이라 하였다(Organ, 1990). Organ(1998)은 사회적 교환이론의 관점에서 조직시민행동을 설명하였는데, 개인과 개인, 또는 개인과 조직 간의 교환관계를 크게 경제적 교환관계(economic exchange)와 사회적 교환관계(social exchange)로 구분하였다(Organ, 1988).

조직시민행동에 대한 정의와 하위차원의 분류는 지난 30여 년 동안 많은 연구가 이루어진 만큼 매우 다양한데, 특히 Organ(1988)의 조직시민행동 개념 정립 이후에 맥락수행(contextual performance), 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior), 역할 외 행동(extra-role behavior)과 같은 조직시민행동과 유사한 개념에 대한 연구들도 활발하게 진행되었다(김경석, 2006). 이는 결과적으로 조직시민행동의 개념을 폭넓은 시각에서 분석하는 계기를 제공하게 되었다.

이러한 조직시민행동의 개념들을 바탕으로, 조직시민행동의 특징을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(Organ,1988).

첫째, 조직시민행동은 조직 내 구성원들의 자유 의지에 따른 자발적인 행동으로 이해할 수 있다.

둘째, 조직시민행동을 실행하는 구성원들은 조직 차원의 공식적인 보상을 기대하지 않는다. 또한 이들은 행동에 대한 대가로서, 직접적인 보상을 기대하지도 수령하지도 않는다. 만약 이들이 임금을 포함한 인센티브, 승진 및 다양한 혜택을 포함하는 직접적인 보상을 기대하고 이를 위해 의도적인 행동을 보였다면, 이것은 조직시민행동이 아니라고 이해할 수 있다.

이와 관련해 구성원들의 행동 그 자체를 기준으로 한 하위차원의 분류는 대표적인 기준 분류방식으로 인정받고 있으며(Organ, 1988), 이 외에도 조직 내 구성원에 행동의 대상을 중심으로 한 연구(Williams & Anderson, 1991) 등이 조직시민행동의 대표적인 유형의 분류 기준으로 평가받고 있다.

### III. 연구조사방법

#### 1. 연구 모형

이론적 논의를 토대로 연구모형을 설정하고, 연구모형

에 대한 변수의 조작적 정의와 측정도구를 제시하고자 한다. 본 연구는 진성리더십과 조직시민행동의 영향관계를 살펴보고, 이러한 관계에 있어 긍정심리자본의 매개효과를 규명하는데 그 목표가 있다. 이를 위해 진성리더십을 독립변수로, 조직시민행동을 종속변수로 설정하고, 긍정심리자본을 매개변수로 설정하여 다음과 같이 연구모형을 제시하였다.

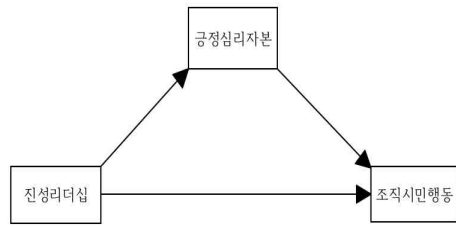


그림 1. 연구 모형  
 Figure 1. Research Model

#### 2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 진성리더십을 Luthans & Avolio(2003)의 선행연구를 바탕으로 '리더 자신의 이익만을 추구하지 않고 조직을 긍정적으로 이끌고 구성원과의 협력관계를 유지하여 목표와 성과를 이루기 위해 함께 노력하는 리더'로 정의하였다. 측정도구는 Walumbwa et al.(2008)이 개발한 4개 차원의 16문항을 오현아(2017)가 번역하여 연구에서 사용한 문항을 사용하였다. 진성리더십의 4개 차원에는 관계적 투명성, 내재화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리, 자아인식이 포함되었으며, 척도는 리커트 5점 척도로 측정하였다. 오현아(2017)의 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.958이었다.

본 연구에서는 조직시민행동을 Organ(1998)의 선행연구를 바탕으로 '조직에서 업무를 수행하는 구성원이 보상을 추구하지 않고 자신에게 주어진 업무가 아니더라도 조직을 위해 자발적으로 업무를 수행하는 행동'으로 정의하였다. 측정도구는 Moorman(1991)이 개발한 단일 차원의 5문항을 공혜원과 김효선(2014)이 번역하여 연구에서 사용한 문항을 사용하였다. 척도는 리커트 5점 척도로 측정하였다. 공혜원과 김효선(2014)의 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.718이었다.

마지막 긍정심리자본은 Luthans & Avolio(2007)의 선행연구를 바탕으로 '조직의 목표달성을 위해 자기효능감을 가지고, 성공에 낙관적이며 희망을 가지며, 목표달성에 문제가 생길 때 극복하고 자신의 심리상태로 되돌아오는 복원력을 가진 개인의 복합적인 긍정적 심리상태'로 정의하였다. 측정도구는 Luthans et al.(2007)이 개발한 4개 차원의 12문항을 이철희(2012)가 번역하여 연구에서 사용한 문항을 사용하였다. 긍정심리자본의 4개 차원에는 자기효능감, 희망, 회복력, 낙관주의가 포함되었으며, 척도는 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이철희(2012)의 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.891이었다.

#### IV. 분석 결과

##### 1. 조사대상자의 일반적 사항

본 연구에 사용된 440부의 연구 데이터는 자기보고식 설문을 통해 수집되었으며, 응답자의 인구통계학적 특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 응답자의 인구통계학적 분석 결과는 다음과 같다.

먼저, 응답자의 성별은 남자 253명(57.5%), 여자 187명(42.5%)으로 남자의 비율이 7.5% 높았으며, 연령은 20대 115명(26.1%), 30대 63명(14.3%), 40대 121명(27.5%), 50대 이상 141명(32%)으로 30대 비율이 상대적으로 낮은 것으로 나타났으며, 50대 이상의 비율이 약간 높은 것으로 나타났다.

학력은 고졸 98명(22.3%), 전문대졸 77명(17.5%), 대학교 졸업 204명(46.4%), 대학원 졸업 61명(13.9%)으로 나타나 대학교 이상 졸업자의 비율이 상대적으로 가장 높게 나타났다.

응답자의 직급은 사원 105명(23.9%), 대리/계장/주임 86명(19.5%), 팀장/과장/차장 117명(26.6%), 부장/실장 62명(14.1%), 임원 이상 70명(15.9%)로 나타나 상대적으로 사원과 팀장/과장/차장의 비율이 높은 것으로 나타났다. 응답자의 직종은 사무/관리직 172명(39.1%), 영업직 70명(15.9%), 생산/기술직 64명(14.5%), 연구/개발직 23명(5.2%), 서비스직 85명(19.3%), 기타 26명(5.9%)으로 사무/관리직의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 응답자가 종사하는 업종은 제조업 82명(18.6%), 서비스업 95명(21.6%), 건설업 53명(12%), 금융/보험업 34명

(7.7%), 교육업 28명(6.4%), 정보/통신업 33명(7.5%), 공무원 40명(9.1%), 유통/판매업 54명(12.3%), 기타 21명(4.8%)으로 서비스업과 제조업의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

응답자의 근속연수는 1년 미만 26명(5.9%), 1~5년 110명(25.0%), 6~10년 83명(18.9%), 11~15년 52명(11.8%), 16~20년 35명(8.0%), 21년 이상 134명(30.5%)으로 21년 이상과 1~5년 재직자의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

##### 2. 신뢰성 및 타당성

본 연구는 독립변수 진성리더십 16문항, 긍정심리자본 12문항, 종속변수 조직시민행동 5문항에 대한 신뢰성 분석을 실시하였다. 분석 결과를 살펴보면, 첫째, 독립변수 진성리더십 16문항의 알파값은 0.949로 나타났다. 둘째, 긍정심리자본 12문항의 알파값은 0.891, 마지막으로 종속변수 조직시민행동 9문항의 알파값은 0.912로 나타났다. 도출된 신뢰성 분석 결과를 종합해보면, 연구변수의 신뢰성을 나타내는 알파값이 모두 0.7 이상으로 나타나 모든 연구변수의 내적 일관성이 존재하는 것으로 나타났다.

확인적 요인분석을 통해 도출된 모든 문항의 요인적재값은 0.530 ~ 0.906으로 모두 0.5 이상으로 나타났다. 또한 모든 문항의 C.R. 값은 9.578 ~ 24.076으로 1.965 이상,  $p < 0.001$ 로 나타나 모든 문항이 유의한 것으로 나타났다.

평균분산추출 값(AVE)과 합성신뢰도(CR) 값을 분석한 결과, 진성리더십의 AVE 값은 0.762, CR 값은 0.927로 나타났으며, 긍정심리자본의 AVE 값은 0.681, CR 값은 0.894로 나타났다. 조직시민행동의 AVE 값은 0.515, CR 값은 0.839로 나타났다. 분석 결과를 종합하여 보면, 모든 변수의 평균분산 추출 값과 합성신뢰도 값 또한 기준이 되는 0.5, 0.7 이상을 충족하는 것으로 확인되었다.

##### 3. 가설 검증

본 연구는 관련 선행연구 및 문헌조사를 토대로 독립변수인 진성리더십이 종속변수인 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 수립하였다.

가설 1: 진성리더십은 조직시민행동에 유의한 정의 영향

을 미칠것이다.

모형 1에서 인구통계학적 변수가 조직시민행동에 미치는 영향은 직급( $\beta=0.09$ ,  $p<0.05$ )과 직종( $\beta=0.059$ ,  $p<0.01$ )이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 본 연구의 가설 1의 분석 결과가 포함되어 있는 모형 2를 살펴보면, 인구통계학적 변수가 통제된 상황에서 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력  $\beta=0.383$ ,  $p<0.001$ 로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 모델2의 회귀모형 적합도가  $F=11.934$ ,  $p=0.000$ 으로 적합한 것으로 나타났으며, 다중회귀 모형의 설명력 Adjusted(이하 Adj)  $R^2=0.166$ 으로 약 16%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

표 1. 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 검증 결과  
 Table 2. Results of Verifying the Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior

종속변수 : 조직시민행동										
모형 1					모형 2					
변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	비표준화 계수		표준화 계수	t	p
	B	표준 오차	$\beta$			B	표준 오차	$\beta$		
(상수)	3.558	0.158		22.526	0.000	2.446	0.194		12.588	0.000
성별	-0.045	0.077	-0.030	-0.579	0.563	-0.050	0.071	-0.034	-0.705	0.481
연령	-0.008	0.044	-0.013	-0.184	0.854	0.020	0.041	0.033	0.503	0.614
학력	-0.024	0.039	-0.032	-0.604	0.546	-0.030	0.036	-0.040	-0.828	0.408
직급	0.090	0.036	0.168	2.546	0.011	0.061	0.033	0.113	1.841	0.066
직종	0.059	0.021	0.137	2.798	0.005	0.064	0.019	0.150	3.299	0.001
업종	0.009	0.013	0.033	0.691	0.490	0.008	0.012	0.030	0.677	0.499
근속연수	0.010	0.030	0.023	0.319	0.750	0.015	0.028	0.035	0.528	0.597
진성리더십						0.319	0.037	0.383	8.670	0.000
	R=0.196, R <sup>2</sup> =0.039, Adj R <sup>2</sup> =0.023, F=2.476, p=0.017					R=0.426, R <sup>2</sup> =0.181, Adj R <sup>2</sup> =0.166, F=11.934, p=0.000				

n=440

가설 2: 진성리더십은 긍정심리자본에 유의한 정(+)의 영향을 미칠것이다.

모형 1에서 인구통계학적 변수가 긍정심리자본에 미치는 영향은 직급( $\beta=0.097$ ,  $p<0.01$ )이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 본 연구의 가설 2의 분석 결과가 포함되어 있는 모형 2를 살펴보면, 인구통계학적 변수가 통제된 상황에서 진성리더십이 긍정심

리자본에 미치는 영향력  $\beta=0.434$ ,  $p<0.001$ 로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 모델2의 회귀모형 적합도가  $F=16.015$ ,  $p=0.000$ 으로 적합한 것으로 나타났으며, 다중회귀 모형의 설명력 Adj  $R^2=0.215$ 로 약 22%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 이는 진성리더십이 증가할수록 긍정심리자본이 증가한다고 해석할 수 있다.

표 2. 진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 검증 결과  
 Table 3. Authentic leadership will have a significant positive impact on psychological capital

종속변수 : 긍정심리자본										
모형 1					모형 2					
변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	비표준화 계수		표준화 계수	t	p
	B	표준 오차	$\beta$			B	표준 오차	$\beta$		
(상수)	3.558	0.132		27.003	0.000	2.503	0.158		15.851	0.000
성별	-0.003	0.064	-0.003	-0.051	0.960	-0.009	0.058	-0.007	-0.148	0.883
연령	-0.009	0.037	-0.005	-0.785	0.433	-0.002	0.033	-0.003	-0.049	0.961
학력	0.020	0.033	0.033	0.628	0.530	0.014	0.029	0.023	0.494	0.622
직급	0.097	0.030	0.215	3.274	0.001	0.069	0.027	0.153	2.568	0.011
직종	0.024	0.018	0.066	1.336	0.176	0.023	0.016	0.080	1.825	0.068
업종	-0.001	0.011	-0.003	-0.064	0.949	-0.002	0.010	-0.003	-0.154	0.878
근속연수	0.011	0.025	0.031	0.438	0.661	0.016	0.023	0.045	0.701	0.484
진성리더십						0.303	0.030	0.434	10.132	0.000
	R=0.213, R <sup>2</sup> =0.046, Adj R <sup>2</sup> =0.030, F=2.944, p=0.005					R=0.479, R <sup>2</sup> =0.229, Adj R <sup>2</sup> =0.215, F=16.015, p=0.000				

n=440

가설 3: 긍정심리자본이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠것이다.

모형 1에서 인구통계학적 변수가 조직시민행동에 미치는 영향은 직급( $\beta=0.090$ ,  $p<0.05$ ), 직종( $\beta=0.059$ ,  $p<0.01$ )이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 본 연구의 가설 4의 분석 결과가 포함되어 있는 모형 2를 살펴보면, 인구통계학적 변수가 통제된 상황에서 긍정심리자본이 조직시민행동에 미치는 영향력  $\beta=0.606$ ,  $p<0.001$ 로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 모델2의 회귀모형 적합도가  $F=34.387$ ,  $p=0.000$ 으로 적합한 것으로 나타났으며, 다중회귀 모형의 설명력 Adj  $R^2=0.378$ 로 약 38%의 설명력

을 갖는 것으로 나타났다. 이는 긍정심리자본이 증가할수록 조직시민행동이 증가한다고 해석할 수 있다.

표 3. 긍정심리자본이 조직시민행동에 미치는 영향 검증 결과  
Table 3. The impact of positive psychological capital on organizational citizenship behavior: Verification results

종속변수 : 조직시민행동										
모형 1					모형 2					
변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	비표준화 계수		표준화 계수	t	p
	B	표준오차	$\beta$			B	표준오차	$\beta$		
(상수)	3.558	0.155		22.526	0.000	0.981	0.207		4.748	0.000
성별	-0.045	0.077	-0.030	-0.579	0.563	-0.042	0.061	-0.028	-0.688	0.492
연령	-0.008	0.044	-0.013	-0.184	0.852	0.013	0.033	0.020	0.365	0.716
학력	-0.024	0.033	-0.032	-0.604	0.546	-0.038	0.031	-0.051	-1.232	0.219
직급	0.090	0.030	0.168	2.546	0.011	0.020	0.023	0.037	0.703	0.483
직종	0.059	0.021	0.137	2.798	0.007	0.042	0.017	0.097	2.475	0.014
업종	0.009	0.015	0.033	0.691	0.490	0.010	0.011	0.035	0.914	0.361
근속연수	0.010	0.030	0.023	0.319	0.750	0.002	0.021	0.004	0.068	0.946
긍정심리자본						0.724	0.040	0.606	15.744	0.000
R=0.196, R <sup>2</sup> =0.039, Adj R <sup>2</sup> =0.023, F=2.476, p=0.017					R=0.624, R <sup>2</sup> =0.390, Adj R <sup>2</sup> =0.378, F=34.387, p=0.000					

n=440

## V. 결론

본 연구에서는 이상의 연구 목적을 달성하기 위해, 국내 기업들에 재직 중인 직장인 440명에 대한 설문 데이터를 수집하였으며, 이에 대한 분석 결과를 요약 제시하면 다음과 같다.

첫째, 진성리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다.

둘째, 진성리더십은 긍정심리자본에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다.

셋째, 긍정심리자본은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다.

진성리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 실증 결과를 도출하였다. 이에 본 연구는 진성리더십이 조직시민행동의 선행요인으로 작용할 수 있다는 사실을 다시 한 번 규명하였으며, 실증적 근거를 제시했다는 점에서 그 의미가 있다.

이를 통해 리더가 발휘하는 진성리더십이 구성원들로

하여금 역할 이외의 행동들을 적극적으로 표출하고, 능동적으로 행동하게 하는 기능으로 작동할 수 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 리더가 진정성을 바탕으로 투명한 정보를 제공하고, 적극적인 피드백을 하면, 리더와 구성원들 사이에는 사회적 호혜성이 형성되고, 그 결과 구성원들은 조직과 조직을 이끄는 리더에게, 보다 적극적으로 역할 외 행동들을 발현시킬 가능성이 높다 (Walumbwa et al., 2011). 따라서 본 연구도 기존의 선행연구들의 관점을 강화하시는 연구 결과를 도출하였다.

둘째, 본 연구에서 주요한 관심사였던 진성리더십의 효과성은 거래적 리더십이나 변혁적 리더십, 카리스마 리더십 등 전통적인 관점의 리더십들과는 차이점을 나타내고 있다.

기업이 지속적인 성장과 발전을 추구하기 위해서는 외부 환경의 변화를 적극적으로 인지하고 신속하게 대응해야 한다. 이를 위해서는 구성원들의 자발적이고 변화적인 업무 수행능력이 필수적으로 요구된다. 기업에서 구성원이 주어진 역할 이외에 업무를 스스로 수행할 수 있도록 이끄는 리더의 역량과 이를 따르는 구성원들의 행동과 태도는 기업의 지속가능성을 추구하는데 핵심적인 요인으로 작용한다.

이에 본 연구는 이러한 관점을 바탕으로, 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하였다.

실제 경영환경에서는 구성원들 스스로가 조직을 위해 자신에게 주어진 업무 이외에 자발적으로 업무에 참여하고, 창의적이며 업무에 대한 열정을 이끌어낼 수 있도록 리더의 진성리더십의 영향력에 주목할 필요가 있을 것이다. 나아가 기업의 지속적인 성장과 발전을 추구하기 위해, 구성원들의 역할 외 행동 및 조직시민행동의 영향력을 높일 수 있도록 구성원들의 긍정적인 심리상태 및 직무열의에도 관심을 가져야 할 것이다.

## References

- [1] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996), "Assessing the work environment for creativity," The Academy of Management Journal, 39(5), 1154-1184.
- [2] Ancona, D., & Caldwell, D.(1987), Management issues facing new product teams in high technology companies, Greenwich, CT: JAI Press.



- [3] Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H.(2011), "Meta analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance," *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- [4] Avolio, B. J., Kahai, S., Dum Dum, R., & Sivasubramaniam, N.(2001), "Virtual teams: implicationse–leadership and team development," In M. London(Eds.), *How people evaluate others in organizations*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 337–358.
- [5] Avolio, B. J., & Gardner, W. L.(2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," 16(3), 315–338.
- [6] Bakker, A. B., & Demerouti, E.(2007), "The job demands resources model: State of the art," *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- [7] Bakker, A. B., & Demerouti, E.(2008), "The crossover of work engagement: A closer look at the role of empathy." *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220–236.
- [8] Bakker, A. B., & Leiter, M. P.(2010), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- [9] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W.(2008), "Work Engagement: An emerging concept in occupational health psychology," *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
- [10] Bakx, P., De Meijer, C., Schut, F., & Van Doorslaer, E.(2015), "Going normal or informal, who cares? The influence of public long term care insurance," *Health Economics*, 24(6), 631–643.
- [11] Balia, S., & Brau, R.(2014), "A country for old men? Long term home care utilization in europe," *Health Economics*, 23(10), 1185–1212.
- [12] Bass(1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, research, and managerial applications* third edition.
- [13] Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993), "Transformational leadership and organizational culture," *Public Administration Quarterly*, 112–121.
- [14] Bolon, D. S.(1997), "Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment," *Hospital and Health Services Administration*, 42(2), 221–241.
- [15] Greenberg, J., & Baron, R. A.(2009), *Behavior in Organization*, Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education.
- [16] Jensen, S. M., & Luthans, F.(2006), "Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership," *Journal of Managerial Issues*, 254–273.
- [17] Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M.(2006), "Testing the robustness of the job demands–resources model," *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378.
- [18] Yukl, G. A.(2002), *Leadership in Organization*, Prentice Hall.
- [19] Youssef, C. M., & Luthans, F.(2007), "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience," *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
- [20] 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.