

지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향

: 조직지원인식의 매개효과

A Study on the Impact of Public Servant's Authentic Leadership on
Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence

: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support

권 용 섭* · 임 재 강**

Kwon, Yung-Seob · Lim, Jae-Kang

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의 및 선행연구 검토
- III. 연구 설계
- IV. 분석 결과

이 연구는 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향을 조직지원인식의 매개효과와 함께 실증조사 하는데 목적이 있다.

이 연구목적을 달성하기 위해 설문조사를 실시하였다. 2015년 3월 1일부터 20일까지 경북 지역의 지방자치단체 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 총 172부를 분석자료로 활용하였다.

이 연구의 결과는 첫째, 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 진성 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 조직지원인식이 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 진성 리더십과 조직침묵 간의 관계에서 조직지원인식

* 경운대학교 대학원 박사과정수료(제1저자)

** 경운대학교 경찰행정학부 조교수(교신저자)

논문 접수일: 2015. 5. 11, 심사기간(1, 2차): 2015. 5. 11~2015. 6. 15, 게재확정일: 2015. 6. 15

의 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

이 연구의 시사점으로는 첫째, 지방자치단체 공무원들의 진성 리더십을 개발하기 위해 교육훈련을 통한 자기인식 향상과 관계의 투명성 등의 역량 강화가 필요하다는 것, 둘째, 기업을 대상으로 한 선행연구의 결과들이 지방자치단체에도 적용됨을 입증하였다는 것이다.

□ 주제어: 진성 리더십, 조직시민행동, 조직침묵, 공무원, 조직지원인식

The purpose of this study is to examine of the public servant's authentic leadership on organizational citizenship behavior and organizational silence, especially focusing on mediating effects of perceived organizational support. This study choose four research questions: (1) Does authentic leadership have any meaningful impact on organizational citizenship behavior? (2) Does authentic leadership have any meaningful impact on organizational silence? (3) Does perceived organizational support as a mediator have any meaningful impact on the relationships between authentic leadership and organizational citizenship behavior and organizational silence? Data for analysis were collected through questionnaires from 172 public servant's from March 2015. The results of analysis all research questions has a positive effect and the public servant's authentic leadership increased the employees' organizational citizen behavior and the decreased employees' organizational silence. Second, the mediating effects of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and OCB, organizational silence were verified. This study presents that authentic leadership can be applied to the local government organization beyond business and private organization.

□ Keywords: authentic leadership, organizational citizenship behavior, organizational silence, public servant, perceived organizational support

I. 서론

1. 연구의 필요성과 목적

최근 지방자치단체는 세계적인 경기침체와 국가경제의 저성장, 그리고 청년실업에 더하여 폭발적인 복지요구의 증대 속에 어려움에 봉착해 있다. 이러한 지방행정 위기에 능동적으로

대처해 나가려면 지방자치단체 공직자의 리더십 발휘가 중요하다. 지방자치단체의 위기를 해결하고 신뢰성과 생산성을 증대시키는 지방자치단체 공무원(단체장 포함)의 리더십이라고 하면 그간 변혁적 리더십 등이 거론되어 왔으나, 최근 윤리와 도덕성을 강조하는 추세에 따라 진성 리더십(authentic leadership)이 논의될 필요가 있다.

공직자의 도덕성과 진실성을 강조하는 진성 리더십이란 긍정적 자기개발과 높은 자아인식, 신념화된 도덕성, 정보에 대한 균형적 처리, 관계적 투명성을 위한 긍정적 심리수용력과 긍정적 윤리분위기를 촉진하는 리더를 의미한다(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Avolio and Gardner(2005)는 진정성을 갖춘 지도자들은 자기 자신에게 진실 되며 강인한 가치관과 원리원칙을 지키려는 용기 있는 의지를 가진다고 주장하며, 비윤리적이고 비도덕적이거나 불법적인 정책과 관습들에 반대하는 용감하고 절조있는 진성 리더의 리더십을 연구하고자 했다. 리더십이론의 역사를 1940년대 특성이론, 1950년대 행태이론, 1970년대 상황이론, 1980년대 LMX 이론, 2000년대 리더십 이론으로 발전해 왔다고 보면, 현대 도덕사회에 적합한 리더십 이론의 대표격이 진성 리더십이라 하겠다. 기업체를 대상으로 하는 선행연구를 보면, 진성 리더십은 리더의 진실성을 바탕으로 조직의 성과를 향상시키며 구체적으로 직무만족, 조직시민행동, 조직몰입, 상사에 대한 만족 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004; Walumbwa et al., 2008). 즉, 조직 구성원들이 진성 리더십을 인식하게 되면 자신의 업무에 충실한 태도를 보일 뿐만 아니라 조직유효성에 바람직한 영향을 미친다는 것이다(Walumbwa et al., 2008).

진성 리더십은 주로 기업을 대상으로 연구되어 왔지만 우리나라 지방자치단체를 대상으로 연구할 필요성이 존재하는데, 그 이유는 우리나라 지방자치단체의 경영적 성격과 부패구조 때문이다. 즉, 지방자치단체장은 CEO라고 불리며 선거과정에서 경영성으로 평가받을 정도로 기업경영과 닮아 있다. 그리고 현재 가장 시급한 지방행정 개혁과제 가운데 하나가 지방자치단체장을 포함한 지방자치단체 공무원들의 탐욕과 부패로부터 공공선을 회복하는 것이라고 할 수 있으며, 이는 도덕성 회복의 문제인 동시에 리더십의 문제이기 때문이다. 다시 말하면, 풀뿌리 민주주의인 지방자치의 위기는 지방자치단체장의 부패로 인하여 야기되고 증폭되는 경향이 있는데, 이러한 지방자치단체장의 정치부패는 공무원의 행정부패와 복합되어 진행된다. 즉, 지방자치단체장의 승진인사권을 매개로 공무원들이 줄서기를 하고 맹종하는 가운데 위계화된 부패구조가 고착화되고 그 결과 뇌물수수와 공금유용, 전시성 사업과 예산낭비, 특혜와 인허가 비리가 발생하는 속성이 있다. 이런 지방자치단체의 부패구조를 변화시키는데 관계 투명성과 도덕성을 강조하는 진성 리더십이 기여할 수 있을 것이다.

그러나 지방자치단체에서 진성 리더십이 큰 의미와 가치를 가지고 있음에도 불구하고, 선

행연구는 전무한 실정이다. 특히, 진성 리더십이 구성원의 태도와 행동의 변화를 이끄는 데에는 중간 매개요인이 필요하다는 Avolio et al.(2004)의 주장을 바탕으로 매개변수에 주목할 필요가 있는데 아직 조직지원인식과 관련된 선행연구 역시 미흡한 실정이다. 이에 이 연구에서는 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향력을 검증하고 나아가 조직지원인식의 매개효과를 검증하고자 한다. 이를 통해 한국의 지방자치단체에서 진성 리더십의 이론적 확장과 시사점을 제공해 줄 수 있는 기초연구가 될 것으로 기대한다. 이 연구는 다음의 연구질문에 초점을 둔다.

첫째. 진성 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는가?

둘째. 진성 리더십은 조직침묵에 부(-)의 영향을 미치는가?

셋째. 진성 리더십과 조직시민행동간에 조직지원인식이 매개효과를 갖는가?

넷째. 진성 리더십과 조직침묵간에 조직지원인식이 매개효과를 갖는가?

Ⅱ. 이론적 배경

1. 진성 리더십

1) 진성 리더십의 등장 배경

진성 리더십이 등장한 시대적 배경을 보면, 2000년대 초반 미국의 많은 리더십 이론들이 리더십 스킬을 지나치게 중요하게 강조한 나머지 언행이 안과 밖이 다르고 비도덕적이고 진실 되지 못하다는 문제점을 인식하며(Bass & Steidlmeier, 1999; George, 2003; Luthans & Avolio, 2003; Seligman, 2002), 미국사회의 전반적인 분위기가 모든 분야에서 더 높은 수준의 도덕적 표준과 정직성을 요구하게 되면서 부터이다(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). 구체적으로 미국인들은 2001년 9-11 테러와 WorldCom, Enron 등과 같은 심각한 대기업의 비윤리와 부패사건을 경험하면서 새로운 리더십으로 거짓없는 리더십(genuine leadership)을 요구하게 되었다(Avolio & Gardner, 2005; George, 2003; Northouse, 2010). 2000년대 초반 미국사회는 조직을 이끄는 핵심 지도자들이 더 고결하고 정직하기를 바라고 있었으나 기존 변혁적 리더십 이론 등이 그 요구를 충족시켜주지 못했던 것이고 이것이 새롭게 진성 리더십이 논의되기 시작한 배경이다(Avolio & Gardner, 2005; Northouse, 2010; Walumbwa, Avolio, Gardner,

Wernsing, & Peterson 2008).

2) 진성 리더십의 개념

진성 리더십은 다른 사람의 압력이나 환경적인 우연한 사건에 의한 행동이 아니라 리더 자신의 진실, 핵심 가치관, 신뢰, 사상, 그리고 감정에 기반하여 행동하는 것을 의미한다(Gardner et al., 2005: 347). 과거의 리더십 이론들이 부하들을 술수나 스킬로 장악하고 다스리는 팁을 제공하는 병법사전과 같다는 비판을 받았다면, 진성 리더십은 리더의 인격과 인간성, 그리고 리더 내면의 진정성(authenticity) 자체를 강조하고 있다(Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Luthans & Avolio, 2003). 여기서 진성이란 자아인식, 균형, 진실, 참됨, 결과 속이 같음 등을 내포하는 것이다(Kernis, 2003: 13).

그러므로 진성 리더(authentic leader)란 높은 도덕성을 지닌 사람으로서, 리더가 자기 자신의 장점과 단점, 강점과 약점에 대해 잘 인식하며, 구성원들과 개방적으로 의사소통하면서 자신이 가치관과 신념에 따라 일관되게 행동하는 리더를 의미한다(Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008: 104; Gardner et al., 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004; George, 2003). 진성 리더십을 지닌 진성 리더들은 자신을 이해하고, 조직구성원들과 개방적인 소통을 하면서, 자신의 도덕적 신념을 실천하는 리더이다. 즉, 확고한 자신만의 철학과 원칙을 세우고, 자신의 강점은 물론 약점까지 구성원들과 공유하는 투명한 관계를 통해 구성원의 종국적으로 긍정적 심리를 고양시켜 목표를 달성하는 리더이다(Walumbwa et al., 2010; Gardner, Fischer, & Hunt, 2009; Walumbwa et al., 2008; George, Sims, McLean, & Mayer, 2007; Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; George, 2003).

3) 진성 리더십의 구성요소

진성 리더십은 네 가지의 하위 구성요인이 수용되고 있으며, Walumbwa et al.(2008)이 제안한 자아인식(self-awareness), 내재화된 도덕적 관점(internalized moral perspective), 균형된 정보처리(balanced processing of information), 관계적 투명성(relational transparency) 등이 일반적이다. 자아인식은 자신의 강점과 약점, 자아의 다

면성을 인지하고, 자아에 대한 통찰력을 인지하는 것으로 자신에 대한 통찰력을 확보하는 것이다. 관계적 투명성은 리더의 진실된 자아를 타인에게 보여주며, 부적절한 감정의 표현을 최소화하려 노력하고, 타인과 솔직하게 정보를 공유하고 자신의 진실된 생각과 감정의 표현을 통해 신뢰를 촉진시키는 것이다. 균형된 정보처리는 의사결정과정에서 모든 자료를 객관적으로 분석하고, 다양한 관점과 의견들을 수렴하는 것이다. 내재화된 도덕적 관점은 자기규제가 내재화된 것이며, 외부 사회의 압력보다는 자신의 내적인 도덕적 가치 기준과 철학에 기반하여 이런 내재화된 가치관에 일치되게 행동하고, 말하고, 의사결정을 하는 것이다.

4) 진성 리더십의 특성

진성 리더십은 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십 등을 통합할 수 있는 근본적 리더십이다(Luthans & Avolio, 2003). Avolio and Gardner(2005)는 이 새로운 진성 리더십 모델이 긍정 리더십, 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 서번트 리더십과 영적인 리더십을 포함하는 다른 모든 리더십의 기본 구조라고 말한다.

진성 리더십의 뿌리는 Greenleaf's(1970)의 서번트 리더십, Conger and Kanungo's(1998)의 카리스마 리더십, Fry's (2003)의 영적 리더십, 그리고 Trevio, Brown, and Hartman(2003)의 윤리적 리더십에 있지만 이 모든 리더십의 바탕을 이루는 것이 진성 리더십이라는 의미로 이해할 수 있다. 즉, 진성 리더십이 기존의 다른 리더십이론과 구별되는 특징은 리더가 그들의 구성원들에게 솔선수범하고 모범이 되는 도덕성과 윤리성을 가질 것을 요구한다는 점에 있다(Avolio & Gardner, 2005).

5) 진성 리더의 자질

Shamir와 Eilam(2005)는 진성 리더들의 네 가지 자질을 밝힌다. 진성 리더들은 다른 사람들의 기대에 순응하기 보다는 자신에게 진실하다. 그들은 외부적으로 동기가 주어졌다고 보다는 내적으로 동기부여가 되어있다. 그들은 다른 사람들을 베끼고 모방하기 보다는 자기 자신의 관점(도덕적 관점)으로부터 이끌어진다. 마침내, 그들의 진정한 절제된 행동들은 그들의 개인적인 강한 신념, 가치와 믿음에 토대를 둔다.

Avolio, Luthans와 Walumbwa(2004)는 진정한 지도자들은 그들이 어떻게 생각하고 행동하는지를 깊게 알고 있고, 자신과 다른 사람들의 가치와 도덕적 신념, 지식과 힘을, 그들이 만드는 전후사정(맥락)을 아는 것으로 다른 사람들에게 의해 인지되며 누가 자신감이 있고 희망에 차있고 낙천적이고 굴하지 않고 높은 도덕 수준을 가지는지를 알고 있다고 진술한다.

진성 리더들은 매우 높은 자기인식과 맑고 투명한 도덕성을 지닌 균형된 의사결정자이며 (George, 2003), 진성 리더들은 도덕적 딜레마를 효율적으로 인식하고 다양한 관점으로 의사결정을 수행하는 능력을 갖고 있다(May et al., 2003) 또한 진성리더들은 높은 수준의 도덕 표준과, 정직성, 그리고 진실성을 지니고 있다(Avolio et al., 2004).

6) 진성 리더십의 영향요인

진성 리더십의 효과성에 대한 연구들에 의하면, 진성 리더십은 구성원에게 자기효능감, 낙관주의, 희망, 회복력과 같은 긍정적인 심리 상태를 이끌어 낸다(Gardner et al., 2005). 진성 리더십은 팀의 창의성 및 성과 향상, 구성원의 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미친다 (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010).

Gardner, Avolio, Luthans, May와 Walumbwa(2005)는 진성 리더십이 부하의 자기인식과 자기규제를 통해 조직 성과로 이어진다고 하였으며, Avolio 등(2004)은 진성 리더십이 사회 및 개인정체성, 희망, 신뢰, 긍정적 정서, 낙관주의와 같은 중요한 심리적 과정을 통해 부하의 태도(직무만족, 직무몰입, 조직몰입)와 행동(직무성과, 조직시민행동, 퇴직행위)에 영향을 미친다고 하였다.

2. 조직시민행동(OCB)

가장 보편적인 조직시민행동의 정의는 Organ(1998)의 '자유재량의 행동으로서 공식적인 보상시스템에 의한 공식적 또는 직접적으로 인식되지 않는, 조직의 유효성을 증진시키는 조직구성원의 역할의 행동'이다. 즉, 조직시민행동은 조직의 보상시스템에 의해서 직접적으로 또는 공식적으로 보상이 이루어지지 않은 자발적인 행동이다.

이와 달리 조직시민행동의 개념이 모호하고 하위개념차원이 명확한 구분이 어렵다고 비판하며(김재복, 1998, 정윤길·이규만, 2000), Graham(1991)은 새로운 개념으로 '조직구성원으로서 누리는 권리에 상응하는 책임있는 행동'을 제시한다. 김재복(1998)은 조직시민행동의 요소로 '조직구성원의 권리', '조직과 개인의 관계', '조직구성원의 책임 있는 행동'등을 제시한다.

Organ(1988)에 의해 발전된 조직시민행동(OCB)은 직무기술서에 기록되어 있지 않은 과업의 행태를 의미하며 이타주의, 시민의식, 양심성, 예의성, 그리고 스포츠맨십을 구성요소로 한다. 이들 요소는 Podsakoff, Mackenzie, Moorman, and Fetter (1990)에 의해 경험적으로 증명되었다. William & Anderson(1991)은 조직시민행동을 개인과 조직, 두

차원에서 개인지향 조직시민행동(OCBI)과 조직지향 조직시민행동(OCBO)를 제시하였다.

조직시민행동은 조직몰입, 직무만족, 조직공정성, 조직신뢰, 리더십, 조직구조, 직무특성 등 다양한 선행요인과 관련되어 조직의 성과를 예측하는 대표적 결과 변수로 주목을 받아왔다. 이와 관련하여 Podsakoff et al.(2009)와 Nielsen et al.(2009)는 조직시민행동이 구성원의 긍정적 직무태도와 조직차원의 효과성에 강력한 영향을 미친다는 가설을 메타분석으로 입증하였고, Dalal(2005)는 조직시민행동이 반생산적 직무행태(Counterproductive Work Behavior)와 음의 관계임을 입증하였다($p = -0.32$).

3. 조직침묵(OS)

조직침묵은 정보가 필요한 조직의 관리자들에게 의견이나 정보, 제안, 우려, 첩보, 의견 등을 의도적으로 억누르거나 알려주지 않는 것을 의미한다(강제상·고대유, 2014a; 박성수, 2014: 86; 박종철, 2013: 236; Morrison & Milliken, 2000). 한국적 조직침묵(organizational silence)이란 “조직 구성원이 조직 내 발생하는 현상과 상관의 결정에 대해 문제나 개선사항을 인지하더라도, ‘상황에 체념 혹은 순응’, ‘자신의 능력에 체념’, ‘상관 혹은 동료와의 관계 악화에 대한 우려’를 이유로 의견이나 이의제기를 회피하는 현상”이라 할 수 있다(강제상·고대유, 2014a: 157). 이는 한국행정문화의 특징인 ‘상명하복’, ‘관계지향적’, ‘보수적이고 폐쇄적 조직 문화’ 등이 작용한 때문인 것으로 추측된다.

조직침묵은 조직 구성원이 자포자기적 심정에서 선택하는 체념적 침묵, 능동적인 구성원이 자신을 보호하기 위한 이유로 선택하는 방어적 침묵, 이타심에서 비롯된 이유로 선택하는 친사회적 침묵으로 구분한다(Van Dyne & Botero, 2003; Morrison & Milliken, 2000; 강제상·고대유, 2014b). 이 가운데 조직에 해로운 것은 체념적 침묵과 방어적 침묵이다. 체념적 침묵은 현재의 상황을 단념하여 그 상황에 관여하고 발언할 의지도 마음도 없기 때문에 선택하는 수동적 침묵이다. 방어적 침묵은 부정적인 피드백을 두려워하여 자기보호를 위해 의도적으로 표현하지 않는 침묵이다.

최근 들어 조직침묵은 조직의 성과에 영향을 미치는 중요한 변수로 주목받고 있다. 조직 내 침묵현상은 직무수행 과정에서 발전적 소통을 차단하고 비윤리적 상황을 묵인하는 결과를 초래하여, 조직의 성과에 부정적 영향을 미치기 때문이다(Morrison & Milliken, 2000: 718). 특히 2014년 4월 발생한 세월호 사건의 근본적 원인도 부정적 관행이 일상적으로 묵인된 결과라는 점에서 조직 내 침묵현상은 조직의 성과를 좌우하는 중요한 요소라 볼 수 있다.

4. 조직지원인식(POS)

조직지원인식은 조직 구성원이 자신의 고용주가 자신의 복지와 안녕에 관심을 가지고 있다고 믿는 것이다. 사회적 교환이론에 근거한 조직지원인식은 조직구성원이 조직으로부터 인정받고 있다는 믿음이 조직에 몰입할 수 있게 한다는 것이며, 조직지원을 많이 받고 있다고 지각하는 구성원은 정서적 몰입이 더 높아지고, 조직에 보답해야겠다는 의무감을 더 많이 느끼게 된다(Eisenberger, et al., 1986). 이는 조직에 대한 조직 구성원의 태도적 반응(attitudinal response)으로 보통, 조직이 구성원의 복지와 불평에 관심을 기울이고 있다는 전반적인 지각을 조직지원에 대한 인식이라 정의한다.

Shore & Shore(1995)은 조직지원은 조직이 구성원에게 투자하는 인적자원개발 및 조직지원(승진, 재정적 보상)이다. 이외에도 조직지원인식의 하위차원으로 정서적 지원은 조직의 구성원들에게 조직이 그들을 소중히 하고, 인정하고, 존중하고 있다는 것을 느끼도록 무형의 지원을 하는 것이다. 조직지원인식의 수단적 측면은 종업원들이 과업을 달성하는데 필요한 물자, 정보, 인력의 지원을 의미한다(McMillan, 1997).

5. 선행연구

진성 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 예측 변인이며 효과성도 정(+)적인 수준으로 나타났다(Walumbwa, 2008). 김소희(2012)는 진성 리더십이 스포츠팀 리더에 대한 태도 및 팀(조직) 효과성에 미치는 영향에서, 팀 수준에서의 진성 리더십이 팀 수준에서의 팀(조직) 시민행동에 정의 영향을 미친다고 하였다. 전기호 외(2010)는 진성 리더십이 조직시민행동과 양의 상관관계를 보인다고 하였다. 문혜강(2014)은 진성 리더십은 상사신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

조직침묵은 조직몰입, 직무만족, 조직냉소주의 등과 부정적인 연관성을 갖는 것으로 나타났다. Vakola & Bouradas(2005)은 조직침묵이 조직 구성원의 조직몰입 및 직무만족을 줄이는 것으로 분석하였다. 신규희·이종학·이수범(2012)은 호텔 및 외식업 종사자의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 박성수(2014)는 경찰조직 내의 침묵현상이 이직의도에 직접 영향을 미치지 않지만 조직 냉소주의를 통하여 이직의도에 영향을 미친다고 분석하였다.

조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 선행연구를 보면, 지각된 조직지원인식이 조직시민행동에 부정적 영향을 미치는 연구결과(Lambert, 2000)가 제시된 경우도 있으나

대부분은 조직지원인식이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 연구결과(Masterson, et al., 2000; Ladd and Henry, 2000; Randall, et al., 1999; Bultena, 1998; Wayne, Shore & Linden, 1997; Moorman & Niehoff, 1998; Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990)를 보여주고 있다.

조직지원에 대하여 조직 구성원들이 조직시민행동을 보이는 메커니즘과 동인을 보면, 조직지원에 대응하여 상호호혜적 의무를 수행하는 것으로 추측된다. 즉, 조직으로부터 좋은 보상을 받은 구성원은 과업외의 역할을 수행하는 방식으로 자발적으로 조직에 보답하는 것이다(Eisenberger, et al., 1990; Witt, 1991).

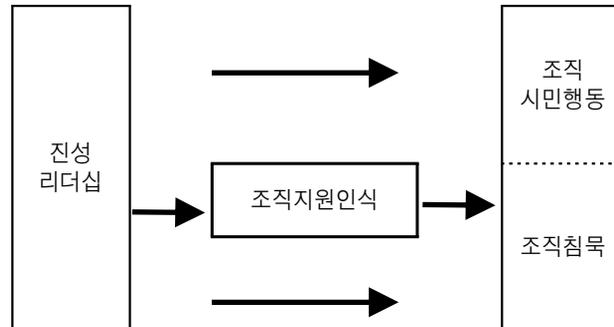
Avolio et al.(2004)는 진성 리더십이 조직 구성원의 호혜적 태도와 행동의 변화를 이끌어 내려면 다양한 중간 매개요인이 필수적이라고 하였다. 이는 박성수(2014)의 연구에서도 증명되었다. 하지만, 아직까지 진성 리더십의 매개변수에 대한 국내외의 다양한 실증적인 연구결과는 찾아보기 어렵다. 그러므로 이 연구에서는 조직지원인식의 매개효과를 실증해 보고자 한다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

이 연구에서는 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향을 조직지원인식의 매개효과에 초점을 두고 실증조사 하기 위해 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 첫째, 진성 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 둘째, 진성 리더십이 조직침묵에 미치는 영향 셋째, 진성 리더십과 조직시민행동, 조직침묵간에 조직지원인식이 갖는 매개효과를 실증조사한다.

<그림 1> 연구모형



2. 가설의 설정

이러한 연구모형에 의해 다음 <표 1>과 같이 가설을 설정하였다.

<표 1> 가설 설정

번호	가설
[H1]	진성 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H2]	진성 리더십은 조직침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
[H3]	진성 리더십과 조직시민행동간에 조직지원인식이 매개효과를 가질 것이다.
[H4]	진성 리더십과 조직침묵간에 조직지원인식이 매개효과를 가질 것이다.

3. 측정도구

진성 리더십의 설문 문항은 Avoilo, Gardner, & Walumbwa(2005)에 의해 개발되어, 미국과 중국 표본을 대상으로 신뢰도와 타당도가 검증된 진성 리더십 질문지(Authentic Leadership Questionnaire: ALQ)를 사용하였다(Walumbwa et al., 2008). 총 16개 문항을 12개 문항으로 축소하여 구성하였고, Likert 5점 척도로 측정하였다.

조직시민행동은 William & Anderson(1991)의 문항을 중심으로 10개 항목으로 하였다.

조직침묵은 Van Dyne & Botero(2003)가 제시한 문항과 강제상·고대유(2014a)의 번역문항을 참고하여 12개 항목으로 재구성하였다.

조직지원인식은 Eisenberger, et al.(1986)의 설문을 참고하여 6개 항목으로 재구성하였다.

4. 자료 수집 및 분석방법

1) 연구대상

본 연구에서는 경상북도 지방자치단체 6개 시군에 근무하는 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 표본은 층화임의표집방법으로 도시와 농촌으로 구분된 6개 시군별로 각 50부씩 총 300부가 배포되었으며 그 가운데 172부를 분석에 활용하였다.

2) 분석방법

본 연구의 분석은 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 검증하였다. 먼저 표본의 전반적인 특성과 분포양상을 파악하기 위하여 기술통계분석을 실시하였고, 척도에 대한 신뢰성은 Cronbach's Alpha계수를 이용하였다.

둘째, 연구 단위들에 대한 척도정제를 위하여 요인분석을 실시하였다. 셋째, 요인분석 후 변인들 간의 전반적인 관계성과 그 방향을 파악하기 위하여 주요 연구변인들 간에 상관관계 분석을 실시하였다.

마지막으로 변수간에 영향관계를 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 3단계 매개 회귀 분석은 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 검증단계에 의하였다. 1단계는 독립변수가 종속변수를 유의하게 예측하여야 하고, 2단계는 독립변수가 매개변수를 유의하게 예측하여야 하며, 3단계는 독립변수와 매개변수를 포함하여 종속변수에 대한 회귀분석을 하여 유의하고 2단계의 회귀계수값은 3단계의 값보다 커야 매개효과가 있는 것이다. 분석결과, 독립변수의 종속변수에 대한 예측력이 1단계보다 감소되었거나, 통계적으로 유의하지 않으면 매개효과가 있는 것으로 본다. 또한, 매개변수가 있는 상태에서 독립변수의 종속변수에 대한 예측력의 값이 0인 경우 이를 완전매개, 0이 아닌 경우 부분매개로 하였다.

IV. 실증 분석

1. 조사대상자의 일반적 특성

이 실증연구에서는 총 172부를 대상으로 표본의 인구 통계적 특성과 근무특성 등 일반적

특성을 분석하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 2>와 같다.

조사대상자의 인구 통계적 특성을 살펴보면, 먼저 성별에서는 여성이 61명(35.5%), 남성이 110명(64.0%)을 차지하였다. 근무지역은 시단위가 125명(72.7%), 군단위가 47명(27.3%)으로 나타났다.

<표 2> 표본의 일반적 특성

구분		표본수 (명)	백분율 (%)	구분		표본수 (명)	백분율 (%)
성별	남자	110	64.0	근무지역	시단위	125	72.7
	여자	61	35.5		군단위	47	27.3
	합계	172	100.0		합계	172	100.0
학력	고졸이하	22	12.8	연령	20 ~ 29세	20	11.6
	전문대졸	45	26.2		30 ~ 39세	46	26.7
	대졸	92	53.5		40 ~ 49세	60	34.9
	대학원이상	13	7.6		50세 이상	46	26.7
	합계	172	100.0		합계	172	100.0
재직기간	5년이하	32	18.6	직급	9급	22	12.7
	6-10년	32	18.6		8급	32	18.6
	11-15년	25	14.5		7급	59	34.3
	16-20년	25	14.5		6급	40	23.3
	21년 이상	58	33.7		5급이상	19	11.0
	합계	172	100.0		합계	172	100.0

2. 타당성 및 신뢰성 분석

1) 신뢰성분석(Reliability Analysis)

이 연구에서는 측정도구들에 관한 신뢰도를 측정하기 위하여 크론바흐 알파계수(Cronbach's Alpha Coefficient)를 측정하였으며, 진성 리더십은 0.972, 조직지원인식은 0.940, 조직시민행동은 0.938, 조직침묵은 0.968로 신뢰도가 확보되었다.

2) 요인분석(Factor Analysis)

측정항목들의 타당성을 확인하기 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서는 주성분분석과

다중공선성 문제를 방지하기 위해 직교회전방식(varimax)를 이용하여 요인을 회전시켰다. 그 결과 진성 리더십은 12개 항목, 조직지원인식은 6개 항목, 조직시민행동은 10개 항목, 조직침묵은 12개 항목으로 나타났다. 도출된 4개의 요인은 본 연구의 최초 설계와 같이 추출되었으며, 도출된 4개 요인은 아이겐 값이 모두 1.0 이상으로 나타났고, 전체 분산의 73.9%를 설명하고 있는 것으로 분석되었다. KMO 측도는 0.936으로 매우 높게 나타났고, Bartlett 구형성 검정 역시 유의확률 .000으로서 요인분석에 적합한 것으로 나타났다.

<표 3> 요인분석

변수	연구변수	요인적 재량	아이겐	%분산	항목	α	
독립 변수	진성 리더십	(나의 상사는) 결정하기 전에 부하들과 소통하고 다양한 의견을 듣기 위해 노력한다	.875	5.308	13.270	12	.972
		핵심가치와 윤리에 어긋나는 일을 하지 않는다	.873				
		높은 도덕적 가치를 갖고 자신의 행동이 부하들에게 어떤 영향을 미치는지 안다	.867				
		결정하기 전에 모든 정보를 솔직하게 공유하고 분석한다	.865				
		높은 수준의 윤리규범을 지키고 비전을 달성하기 위해 노력한다	.849				
		부하직원들에게 실수했을 때 솔직담백하게 인정한다	.827				
		부하들이 자신의 비전과 능력을 어떻게 평가하는지 안다	.826				
		결정하기 전에 자기 입장과 다른 관점과 의견도 수용하려고 노력한다	.815				
		부하들을 인격적으로 존중하여 그들의 생각을 느끼는 그대로 보여주도록 격려한다	.804				
		그럴듯한 말보다 실천이 앞서고 신념과 행동이 일치한다	.794				
		부하직원들의 승진과 역량강화에 관한 충고하기 어려운 사실도 정확하게 표현한다	.790				
		자신의 입장과 사명을 인지하고 자신의 생각과 행동을 바꾸어야 할 시기를 안다	.689				
매개 변수	조직 지원 인식	내가 일한 것에 대해 우리 조직은 알아주고 격려한다	.842	2.307	5.768	6	.940
		문제가 생겼을 때 조직으로부터 도움을 받을 수 있다	.840				
		내가 곤경에 처할 때 조직은 내게 도움을 준다	.819				
		우리 조직은 직원의 복리후생에 관심을 보인다	.809				
		내가 제기한 제안이나 불평불만을 무시하지 않는다	.782				
		우리 조직은 나를 존중해준다	.729				
종속 변수	조직 시민 행동	나는 동료가 일이 많거나 어려움이 있을 때 기꺼이 돕는다	.782	3.830	9.574	10	.938
		동료의 개인적인 근심과 어려움에 관심을 갖고 돕는다	.756				
		결근하게 될 경우 미리 직장에 알린다	.752				

변수	연구변수	요인적 재량	아이겐	%분산	항목	α	
	나는 보는 사람이 없어도 조직의 규정을 지킨다 일을 더 잘 하기 위해 기꺼이 근무시간 외에도 일을 한다 근무 시간에 잡담으로 시간을 낭비하지 않는다 새로운 직원이 오면 그가 업무에 적응할 수 있도록 돕는다 업무량이 많은 상사가 있으면 상사의 일을 돕는다 나는 사무실 비품이나 재산을 소중하게 사용한다 나는 아파서 결근한 동료의 일을 대가 없이 대신해 준다	.727	18.122	45.304	12	.968	
		.722					
		.720					
		.716					
		.715					
		.709					
		.708					
		.850					
	조직 침묵	말해보았자 별 차이가 없을 거라고 생각하기 때문에 .. 깊이 개입하고 싶지 않기 때문에 말하지 않는다 상황을 바꿀 수 없다고 생각하여 의견을 말하지 않는다 내 의견을 반영하는 일이 거의 없기 때문에 말하지 않는다 나는 동료와 관계악화를 우려하여 의견을 말하지 않는다 상사로부터 부정적인 반응을 받는 것이 걱정되어 말을 해도 소용없다고 생각하여 의견을 말하지 않는다 상사의 비난이 염려되어 정보를 전하지 않을 때가 있다 나는 후환이 두려워 의견을 말하지 않는다 위이기 싫어 내 의견을 말하지 않는다 상사로부터 좋지 않은 소리를 듣게 될까봐 말하지 않는다 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어 말하지 않는다					.846
							.834
							.826
							.821
							.819
							.819
							.817
							.793
							.789
							.772
							.707

KMO=.936 Bartlett 구형성 검정 근사 카이제곱 7420.264, 자유도=780 p=.000

3. 상관관계 분석

가설 검증에 앞서, 본 연구에서 측정된 변수들의 기술통계 값과 신뢰도 및 변수들 간의 상관관계 분석을 <표 4>와 같이 보면, 연구모델에 사용된 구성개념 간의 Pearson 상관관계 분석결과는 진성 리더십과 조직시민행동(0.434**), 진성 리더십과 조직침묵(-.509*), 진성 리더십과 조직지원인식(0.551**), 등은 상관관계가 나타나 변수간의 인과관계를 파악할 필요가 있다. 그리고 상관관계가 0.8 이상의 변수는 연령과 재직기간 이외는 없기 때문에 다중공중선의 위험은 상당히 낮은 것으로 보여진다. 공차한계(허용치)가 0.1 이하이거나 분산팽창인자(VIF)가 10보다 큰 측정변수는 없는 것으로 나타나 독립변수간의 다중공중선성은 없는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 주요 변수의 상관관계분석

차원	평균	표준 편차	연령	학력	재직 기간	직위	진성 리더십	조직지원	조직시민 행동	조직침묵
연령	2.76	.988	1	.040	.864**	.760**	.259**	.351**	.124	-.228**
학력	2.55	.825		1	.017	.144	.083	-.044	-.070	.047
재직 기간	3.25	1.54			1	.779**	.192*	.305**	.140	-.176*
직위	2.99	1.21				1	.094	.211**	.072	-.008
진성 리더십	3.48	1.02					1	.551**	.434**	-.509**
조직 시민행동	3.86	.780						1	.572**	-.448**
조직 지원	3.56	.879							1	-.286**
조직 침묵	2.62	1.11								1

**) $p < 0.01$, *) $p < 0.05$

4. 가설검증

1) 가설 1

가설1 : 진성 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1을 검증하기 위해 진성 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향관계를 회귀분석하였다. 성별, 학력, 직급 등 인구통계변수들의 영향력을 통제한 가운데, 진성 리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다($\beta = .559$, $t = 9.963$, $p < .001$) . 따라서 가설1은 채택되었다. 회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 24.126의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .355$ 로 35.5%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.962의 수치로 나타났는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하였다.

2) 가설2

가설2 : 진성 리더십은 조직침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2를 검증하기 위해 진성 리더십이 조직침묵에 미치는 영향관계를 회귀분석하였다. 성

별, 학력, 직급 등 인구통계변수들의 영향력을 통제한 가운데, 진성 리더십은 조직침묵에 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있다($\beta = -.517$, $t = -7.805$, $p < .001$). 따라서 가설2는 채택되었다. 회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 16.733의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .273$ 로 27.3%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.463의 수치로 나타났는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하였다.

<표 5> 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향

	조직시민행동		조직침묵	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
성별	-.021(-.268)	.009(.136)	.138	.110(1.605)
학력	-.041(-.537)	-.082(-1.313)	.049	.087(1.309)
직급	.238(3.023)**	.204(3.160)**	-.044	-.014(-.199)
진성 리더십		.559(9.963)***		-.517(-7.805)***
(수정)R2	.045	.355	.008	.273
F	3.638*	24.126***	1.470	16.733***
P	.014	.000	.225	.000
Durbin-Watson	1.532	1.962	1.136	1.463

* : $p < .05$, ** : $p < .01$, *** : $p < .001$

3) 가설3

가설3 : 진성 리더십과 조직시민행동간에 조직지원인식이 매개효과를 가질 것이다.

가설3을 검증하기 위해 진성 리더십과 조직시민행동간에 조직지원인식 변수가 가지는 매개효과를 3단계 매개 회귀분석하였다. 조직지원인식은 진성 리더십의 영향을 받으면서 조직시민행동에 영향을 미치는 매개변수로 가정하였다.

진성 리더십과 조직시민행동간의 관계에 의하면, 진성 리더십은 조직시민행동에 유의적인 영향을($\beta = .559$, $p < .001$) 미치는 것으로 나타나 첫 번째 조건을 충족하였다.

또한 매개변수인 조직지원인식과 진성리더십간에 관계는 유의한 정(+)의 관계를 나타내고 있다($\beta = .452$, $p < .001$). 매개효과를 검증하기 위한 두 번째 조건은 독립변수와 매개변수 간에도 유의한 관계가 존재하는 것이다. 따라서 두 번째 조건도 충족되었다.

매개효과를 검증하기 위한 세 번째 조건은 독립변수와 매개변수가 동시에 회귀방정식에 투입되었을 때 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 독립변수와 종속변수들 간의

관계는 매개변수가 투입되지 않았을 경우보다 더 약화되거나 혹은 유의하지 않게 나타나야 한다. 조직시민행동 변수에서 매개변수인 조직지원인식이 투입되었을 때 매개변수는 여전히 유의적이며($\beta = .381, p < .001$), 독립변수인 진성 리더십이 가지는 설명력은 약화되는 현상을 확인할 수 있다(.452 \rightarrow .386). 또한 모형2와 비교한 모형3의 설명력의 증분 역시 유의적인 것으로 확인되었다(.193 \rightarrow .469). 조직지원인식 매개변수가 투입되었을 때 진성 리더십의 조직시민행동에 대한 영향력이 0이 아니므로 조직지원인식이 독립변수인 진성 리더십과 종속변수인 조직시민행동에 대해 부분 매개효과를 갖는다고 할 수 있다.

<표 6> 진성 리더십이 조직시민행동에 대한 조직지원인식의 매개효과 검증

	조직시민행동	조직지원	조직시민행동
	Step 1	Step 2	Step 3
성별	.009(.136)	.003(.041)	.010(.168)
학력	-.082(-1.313)	-.091(-1.295)	-.050(-.872)
직급	.204(3.160)**	.053(.705)	.198(3.371)**
진성 리더십	.559(9.963)***	.452(6.482)***	.386(6.079)***
조직지원			.381(6.017)***
(수정)R2	.355	.193	.469
F	24.126***	11.070	30.685
P	.000	.000	.000
Durbin-Watson	1.962	1.924	1.976

* : $p < .05$, ** : $p < .01$, *** : $p < .001$

4) 가설4

가설4: 진성 리더십과 조직침묵간에 조직지원인식이 매개효과를 가질 것이다.

가설4를 검증하기 위해 진성 리더십과 조직침묵간에 조직지원인식 변수가 가지는 매개효과를 3단계 매개 회귀분석하였다. 조직지원인식은 진성 리더십의 영향을 받으면서 조직침묵에 영향을 미치는 매개변수로 가정하였다.

진성 리더십과 조직침묵간의 관계에 의하면, 진성 리더십은 조직침묵에 유의적인 영향을 ($\beta = -.517, p < .001$) 미치는 것으로 나타나 첫 번째 조건을 충족하였다.

또한 매개변수인 조직지원인식과 진성 리더십간에 관계는 유의한 관계를 나타내고 있다($\beta = .452, p < .001$). 매개효과를 검증하기 위한 두 번째 조건은 독립변수와 매개변수 간에도 유의한 관계가 존재하는 것이다. 따라서 두 번째 조건도 충족되었다.

매개효과를 검증하기 위한 세 번째 조건은 독립변수와 매개변수가 동시에 회귀방정식에 투입되었을 때 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 독립변수와 종속변수들 간의 관계는 매개변수가 투입되지 않았을 경우보다 더 약화되거나 혹은 유의하지 않게 나타나야 한다. 조직침묵 변수에서 매개변수인 조직지원인식이 투입되었을 때 매개변수는 여전히 유의적이며($\beta = -.069$, $p < .001$), 독립변수인 진성 리더십이 가지는 설명력은 약화되는 현상을 확인할 수 있다($.452 \rightarrow -.486$). 또한 모형2와 비교한 모형3의 설명력의 증분 역시 유의적인 것으로 확인되었다($.193 \rightarrow .272$). 조직지원인식 매개변수가 투입되었을 때 진성 리더십의 조직시민행동에 대한 영향력이 0이 아니므로 조직지원인식이 독립변수인 진성 리더십과 종속변수인 조직시민행동에 대해 부분 매개효과를 갖는다고 할 수 있다.

<표 7> 진성 리더십이 조직침묵에 대한 조직지원인식의 매개효과 검증

	조직침묵	조직지원	조직침묵
	Step 1	Step 2	Step 3
성별	.110(1.605)	.003(.041)	.110(1.601)
학력	.087(1.309)	-.091(-1.295)	.081(1.215)
직급	-.014(-.199)	.053(.705)	-.013(-.182)**
진성 리더십	-.517(-7.805)***	.452(6.482)***	-.486(-6.535)***
조직지원			-.069(-.925)
(수정)R2	.273	.193	.272
F	16.733***	11.070	13.546
P	.000	.000	.000
Durbin-Watson	1.463	1.924	1.413

* : $p < .05$, ** : $p < .01$, *** : $p < .001$

VI. 결론

1. 연구의 요약 및 시사점

이 연구는 최근 리더십 연구에서 새롭게 대두되고 있는 진성 리더십과 관련 변수인 조직시민행동과 조직침묵, 조직지원인식의 관계를 검증함으로써 이론적인 발전에 기여하고자 하였다. 실증분석을 위해 경상북도 지방자치단체에 근무하는 6개 시·군 공무원을 대상으로 설문

분석을 하였으며, 그 결과 진성 리더십은 조직시민행동에 정(+)¹의 영향을, 조직침묵에 부(-)²의 영향을, 그리고 조직지원인식에 정(+)³의 영향을 각각 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 진성 리더십이 구성원들의 태도와 행태에 긍정적인 영향을 미치게 되어 조직성과를 향상시키게 된다는 선행연구의 결과를 지지하는 것이다(남미리·정재삼, 2014; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Zhu, Avolio, Riggio & Sosik, 2011). 또한 진성 리더십과 조직시민행동, 조직침묵 간의 관계에서 조직지원인식의 매개효과가 있는 것으로 나타났으며, 이는 진성 리더십이 구성원의 태도와 행동의 변화를 이끄는 데에는 중간 매개요인이 필요하다는 Avolio et al.(2004)의 주장을 지지해 주는 것이다.

검증결과를 토대로 연구의 시사점을 제시하고자 한다. 첫째, 진성 리더십은 조직시민행동을 높여 조직 생산성을 증대시킨다. 지방자치단체 고위공무원들이 지방자치단체장의 정치적 외압에도 흔들리지 않는 자기신념을 유지하고 내면화된 도덕성에 의하여 솔선수범하고 투명성을 유지한다면 구성원의 신뢰를 얻을 것이고, 진성리더를 신뢰하고 존경하는 구성원들은 자발적으로 조직성과에 기여하기 위한 역할의 행동인 조직시민행동을 증가시킬 가능성이 높아져 결국 조직생산성에 기여하게 되는 것이다.

둘째, 진성 리더십은 조직침묵의 억제를 통해 관료제의 병리 해소와 위계화된 부패구조 혁신에 기여할 것이다. 공무원은 국가에 충성하고 사회에 헌신하는 사명감이 강한 존재라고 하지만, 그 반대로 공무원은 신분보장으로 인한 무책임과 무사안일의 가능성이 높아지고, 귀속주의(ascription)와 할거주의(sectionalism)에 매몰되어 비밀주의와 정보 비대칭성을 보이고, 권위적 의사결정구조 속에서 복지부동하는 경향도 높아지는 문제점이 있다. 하지만, 지방자치단체 공무원들은 부유함보다는 국가에 충성하고 사회에 봉사하려는 공직의식과 사명감이 강한 집단이기 때문에 진성 리더의 솔직하고, 반대 의견을 경청하고, 높은 수준의 윤리 규범을 지키고, 신념과 행동의 일치, 그리고 조직이 긍정적 도움을 준다는 믿음 등으로부터 진정성을 인식하게 되면 조직침묵을 감소시키고 소통을 증대하여 관료주의 해소와 부패방지에 기여하게 될 것이다.

셋째, 지방자치단체 공무원의 진성 리더십을 고무하기 위해서는 진성 리더가 투명성, 공정성, 도덕성을 갖춘 일종의 역할 모델로서 적극적으로 활동할 수 있도록 조직이 지원해줄 필요가 있다. 일반적으로 진성 리더십을 발휘하는 데에는 환경적 요인으로서 조직문화 요인과 개인적 요인이 상호작용하기 때문에 조직문화의 변화와 같은 거시적 수단과 인사행정과 같은 미시적 수단을 접목하여야 한다. 먼저, 조직문화의 거시적 측면에서 보면 진성 리더십을 증진하는 신념과 규범, 지식과 기술이 형성되도록 권위주의 등 관료제적 특징이 강한 위계적 조직문화를 해소하는 접근이 필요하다. 왜냐하면 진성 리더십은 리더 자신의 약점을 솔직하게 보여주고 조직 구성원의 다양한 의견들을 수렴하는 개방적인 태도를 지향하는데, 이러한

관계적 투명성과 균형된 정보처리는 상사의 결정에 무비판적으로 과잉 충성하는 권위주의 조직문화에서는 발휘되기 어렵기 때문이다. 그러므로 합리적 조직문화를 형성하고 조직지원적 인사정책을 부가할 필요가 있다.

인사행정상으로 진성리더십 개발을 위해서는 ①승진 임용시 인격과 도덕성의 우대, ②멘토링 프로그램을 통한 리더 자신의 장단점 발견 및 자기성찰 기회의 제공, ③공무원 리더십 교육 프로그램에 인문학과 철학, 역사학을 중심으로 소양 학습 프로그램 구성, ④개인별 인생 스토리텔링 발표를 통한 자아성찰, ⑤윤리적 딜레마 사례교육을 통한 윤리성 함양 등이 필요하고, 이와 같은 다양한 진성 리더십 교육 프로그램을 실시함으로써 리더 자신의 나약함과 실수를 인정하는 자아성찰, 리더의 정직성 회복, 진실성 강화, 자기규제력 증대, 부하와의 개방적 소통 태도 등을 강화하는 방안이 유용할 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구 결과의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 통제변수의 수준을 조직차원에서 고려하지 못했다는 것이다. 설문대상을 동일 지역 내 기초자치단체 공무원으로 선정하였다는 점에서, 본 연구는 분석대상이 한국의 관료제적 속성을 공통적으로 내포할 것이라 가정 하고 논의를 진행하였다. 하지만 진성 리더십, 조직침묵, 조직시민행동은 조직차원의 다양한 요인(조직문화, 조직의 풍토, 복잡성, 다양성, 집권화 정도 등)들에 의해 복합적 영향을 받는 변수들이라는 점에 주목할 필요가 있다. 이러한 점에서 인구 통계학적 변수만을 통제한 본 연구의 모형은 인과관계의 문제를 내포할 수 있다. 특히 공공조직 내 진성 리더십에 대한 선행 연구가 지극히 제한적이라는 점을 고려하면, 조직 차원의 다양한 요인들을 통제하고 진성 리더십과 조직침묵 및 조직시민행동 간의 연관성을 입증할 필요가 있다. 이는 향후 후속 연구를 통해 보완되어야 할 중요한 사안이라 볼 수 있다.

둘째, 동일방법편의(common method bias)를 고려하지 못했다는 점이다. 독립변수와 종속변수를 동일한 대상에게 측정하였다는 점에서 변수간의 관계 왜곡과 과대추정이 발생했을 가능성을 배제할 수 없다. 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 특성을 고려하고 조사대상을 구분하여 검증할 필요가 있다.

셋째, 연구 대상에 분석된 표본의 수가 172개로 다소 적어 일반화의 어려움이 제기될 수 있다. 향후에는 보다 다양한 기초자치단체를 대상으로 표본의 수를 확대하고 진성 리더십과 조직효과성 간을 연결하는 다양한 매개변수를 탐색하는 실증연구가 필요하다. 또한, 연구결과와의 일반성을 높이기 위해 종단적인(longitudinal) 연구도 필요하다.

【참고문헌】

- 강제상·고대유. (2014a). 한국적 조직침묵의 개념과 측정도구 검증. 『한국인사행정학회보』, 13(1): 141~159.
- 강제상·고대유. (2014b). 공공조직 내 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 경험적 연구: 해양경찰조직을 중심으로. 『한국행정연구』, 23(2).
- 김소희. (2012). 『진성리더십이 스포츠팀 리더에 대한 태도 및 팀 효과성에 미치는 영향』. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김재복. (1998). 『조직시민행동의 결정모델에 관한 실증적 연구』. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 남미리·정재삼. (2014). 진성리더십이 학습조직 구축수준과 조직유효성에 미치는 영향. 『교육과 학연구』, 45(4).
- 박성수. (2014). 경찰조직 구성원간의 침묵이 이직의도에 미치는 영향-조직냉소주의 매개를 중심으로-. 『한국경찰연구』, 13
- 박종철. (2013). 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상이 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 『한국관광연구학회』, 27(2): 235~255.
- 신규희·이종학·이수범. (2012). 호텔·외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향-조직냉소주의의 매개효과 검증. 『호텔경영학연구』, 21(4): 133~152.
- 전기호·박성훈·박헌준·김지연. (2010). Authentic Leadership이 조직행동에 미치는 영향: 동일시의 매개효과를 중심으로. 한국인사 조직학회 발표논문집, 1-33.
- 정윤길 · 이규만 (2000). 상사의 리더십 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 관한 연구 - 지방자치단체의 공무원을 중심으로-. 『한국행정학회』, 34(4): 323-341.
- Avolio, B. J., Gardner, L. G., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking them ask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6): 801-823.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory- building for veritable sustained performance*, Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. CA: Elsevier, San Francisco.
- 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), 1173-1182.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10: 181-217.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, HM131, B59, 302.3.
- Bultena, C.D. (1998). *Social exchange under fire: Direct and moderated effects of job insecurity on social exchange*. Ph. D. Dissertation, University of North Texas.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dalal, Reeshad, S., A. (2005). Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, *Journal of Applied Psychology*. *American Psychological Associate*, 90(6): 1241-1255.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational support. *Journal of applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- 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 and follower development," *The Leadership Quarterly*, 16(3): 343-372.196
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt. J. G. (2009). "Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?," *The Leadership Quarterly*, 20(3): 466-82.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- George, B., Sims, P., Andrew N., McLean, & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, February, 129-138.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Ladd, D. & Henry, R.A. (2000). Helping Coworkers and Helping the Organization: The Role of Support Perceptions, Exchange Ideology, and Conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2028-2049.
- Lambert, S.J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior *Academy of Management Journal*, 43, 801-815.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn(Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. & Tayer, M.S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- McMillan.R.C. (1997). *Customer satisfaction and organizational support for service providers*. Ph. D. Dissertation, University of Florida.
- Moorman, R.H. & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25: 706~725.(3): 81-108.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40: 555-577.
- Northouse, P. G. (2010), *Leadership: Theory and practice*(5th ed.). Thousand

- Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior - The good soldier syndrome*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94: 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A & Birjulin, A.(1999), Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*. 20, 159-174.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, Free Press.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice In R. Cropanzano & K. M. Kacmar(Eds), *Organizational politics, and support: Managing social climate of the workplace*, 149-164, Westport, CT: Quorum Press.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(5), 5-37.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27: 441~458

- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40: 1359-1392.
- 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., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors," *The Leadership Quarterly*, 21: 901-914.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17.
- Witt, L.A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes-organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.
- Zhu, W., Avolio, B.J., and Walumbwa, F. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement, *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619

권 용 섭: 영남대학교에서 행정학 석사학위를 받고 경운대학교 행정학 박사과정을 수료했다.

임 재 강: 경희대학교에서 행정학 박사학위를 받고(2001), 현재 경운대학교 경찰행정학과 조교수로 근무하고 있다. 주요 관심분야는 조직론, 새마을운동, 경찰행정 등이며, 저서로 경찰정책학(2012), 국제개발행정론(2013), 최신경찰학연구방법론(2014) 등이 있다.