



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](#)

2013年 2月
석사학위논문

진성리더십이 조직구성원들의
변화지지행동에 미치는 영향 :
리더신뢰의 매개효과

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

송 순 자

진성리더십이 조직구성원들의
변화지지행동에 미치는 영향 :
리더신뢰의 매개효과

The Effects of Authentic Leadership on
Behavior of Support for Organizational Change:
Leader Trust as A Mediator

2013年 2月 日

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

송 순 자

진성리더십이 조직구성원들의
변화지지행동에 미치는 영향 :
리더신뢰의 매개효과

지도교수 조 윤 형

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2012年 10月 26日

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

송 순 자

송순자의 석사학위 논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 정진철



위원 조선대학교 교수 장용선



위원 조선대학교 교수 조윤형



2012年 11月 30日

조선대학교 경영대학원

목 차

표목차	iv
그림목차	v
ABSTRACT	vi
제 I 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	4
제 II 장 이론적 배경	5
제 1 절 진성리더십	5
1) 진성리더십의 개념	5
2) 진성리더십의 구성요소	7
3) 진성리더십의 연구	10
제 2 절 변화에 대한 태도	13
1) 변화지지 행동	13
2) 변화지지 연구	15
제 3 절 리더신뢰	16
1) 리더신뢰의 개념	16
2) 리더신뢰의 매개효과	18
제 III 장 연구설계와 연구방법	19

제 1 절 연구모형과 가설	19
1) 연구모형의 설계	19
2) 연구문제와 가설	20
제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정	22
1) 진성리더십	22
2) 리더신뢰	23
3) 변화지지행동	24
제 3 절 조사방법과 표본구성	25
1) 조사방법	25
2) 조사개요와 표본의 구성	26
제 IV 장 실증분석 결과	29
제 1 절 기술통계, 신뢰성과 타당성	29
1) 변수의 구성타당성	29
2) 변수의 기술통계량과 신뢰성 검증	32
3) 변수간의 상관관계	33
제 2 절 연구가설의 검증	35
1) 가설검증	35
2) 가설검증 결과요약	38
제 V 장 결론	40
제 1 절 연구결과 요약과 의의	40
1) 연구결과의 요약	40
2) 연구의 의의	41

제 2 절 연구의 한계와 제언	43
[참고문헌]	45
[부록]	51

표 목 차

<표 3-1> 진성리더십 설문항목	22
<표 3-2> 리더신뢰 설문항목	23
<표 3-3> 변화지지행동 설문항목	24
<표 3-4> 설문 의 구성	25
<표 3-5> 표본자료의 특성	28
<표 4-1> 진성리더십 요인분석	30
<표 4-2> 리더신뢰, 변화지지행동에 대한 요인분석	31
<표 4-3> 변수들에 대한 기술통계량과 신뢰계수	32
<표 4-4> 변수들의 상관관계	33
<표 4-5> 진성리더십이 리더신뢰에 미치는 영향	35
<표 4-6> 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동 순응에 미치는 영향 : 리더신뢰의 매개효과	37
<표 4-7> 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동 협력에 미치는 영향 : 리더신뢰의 매개효과	38

그림 목 차

<그림 3-1> 연구모형	17
---------------------	----

ABSTRACT

The Effects of Authentic Leadership on Behavior of Support for Organizational Change: Leader Trust As a Mediator

by Song, Sun Ja

Advisor: Cho, Yoon Hyung, Ph. D.

Graduate School of Business Administration,
Chosun University

The purpose of this study Based on theory of authentic leadership. This study examined the effect of supervisor's authentic leadership on employee's behavior of support and mediated role of leader trust.

Authentic leaders are sincere to themselves, exhibit behavior positively and develop associates into leader themselves. An authentic leader mainly shows two kinds of character which are self-awareness and self-regulation.

For this study questionnaires were distributed into employees from 50 companies. Total 220 questionnaires was used to examine the hypotheses. The result of this study were as follows.

First, an authentic leadership has significant and positive impact on behavior of support, especially compliance and cooperation. An authentic leader's self-regulation has significant impact on behavior of support, but there is no significant impact on authentic leader's self-awareness.

Second, leader trust has partial mediated effect on between authentic leader's self regulation and behavior on support as cooperation.

In conclusion, authentic leadership significantly influence employees' positive attitude toward organization change and its implication develop in this area will have high use value.

제 I 장 서론

제 1 절 연구의 필요성

농협중앙회는 2012년 3월 2일 '금융지주사'와 '경제지주사'를 분리하는 사업구조개편을 단행했다. 이는 지난 1961년 농업협동조합과 농업은행 통합으로 농협중앙회가 출범한지 51년 만에 '농협그룹'으로 구조개편 하였다. 최근 경기침체와 더불어 은행업종은 갈수록 경쟁이 치열해지고 각 은행 지점들은 업적평가와 관련하여 지점장의 리더십이 그 지점의 성과를 크게 좌우하고 있다. 특히 NH농협은행은 2012년 사업구조개편과 관련하여 농협중앙회의 울타리를 벗어나 NH농협은행으로 출범하여 조직개편이라는 큰 변화를 맞이하였다.

이러한 변화의 유형은 요동치는 환경에서 나타나는 평형에서 멀리 떨어진 조직(the far-from-equilibrium organization)에서 조직의 핵심을 비롯한 조직전체를 변화시키는 전략적 변화(재지향형과 재창조형 변화) 혹은 2차 변화를 조직혁신(organizational transformation)이라고 정의 할 수 있다. 조직혁신은 조직핵심의 변화이므로 필연적으로 비가역적 변화이다. 또한 조직의 2차변화 내지 조직혁신의 상황에서는 원인과 결과 간에 연결이 불확실하므로 이 변화는 미리 계획되고 목적 지향적으로 전개되는 변화가 아니라 상황에서 생겨난 변화(change emerged out of the situation)즉 창발적 변화(emergent change)라는 측면이 강하게 부각된다. 이것은 사전에 짜인 프로그램대로 진행되고 결과를 산출할 수 있는 변화가 아니라 는 점에서 부분적으로 분명히 비계획적 변화의 본질을 나타내고 있는 것이다. 조직혁신의 이러한 특성은 재창조형변화의 경우에 특히 두드러지게 나타난다. 그러나 공식조직에서 조직혁신은 변화담당자인 경영자의 선응적인 리더십과 관리 하에 전개되는 것이 바람직하다(이한류, 2007).

오늘날 수많은 기업들은 무한 경쟁 속에서 경쟁우위를 유지하고 생존하기 위해 경영혁신이나 사업개편, 구조조정, 리엔지니어링 등의 다양한 방법을 통해 조직변화를 추진하고 있다. 그러나 조직의 생존과 성장에 필수적인 조직변화를 추진함에 있어 이에 따른 반작용 역시 중요하게 고려되어야 함은 물론이다. 조직변화 노력이 실패하는 주요 원인이 바로 그 조직 구성원의 저항 때문이라는 주장하였다(George & Jones, 2001; Piderit, 2000).

변화에 대한 저항이란 조직의 인위적, 물리적 변화에 따른 압력에 대항하는 성향을 의미한다(권중생, 2000). 일반적으로 변화에 대한 압력을 가하는 요소들이 있는가 하면, 기존의 것을 고수하려는 요소들이 있는데, 이러한 의미에서 저항은 변화에 따른 압력에 대항하는 성향을 의미한다. Chawla & Kelloway(2004)는 변화에 대한 저항을 조직변화의 목표를 저해하는 태도 또는 행동으로 파악하였다. 즉 저항은 어떤 대상이나 변화에 대한 반항적인 태도나 행위 자체로 정의할 수 있다.

Dawson(1994)은 저항을 이전 상태를 변화하도록 하는 압력에서 이전 상태를 유지하고 변화를 수용하지 않으려는 태도로 정의하였다. 즉 저항은 현재 상태의 안정과 유지를 바라는 힘이라고 할 수 있으며 저항 형성에 영향을 미치는 많은 요인들의 상호작용에 의한 결과라고 보았다. 조직의 변화 관리자는 조직변화 과정에서 신뢰할 수 있는 분위기를 조성하고, 구성원들이 경영자를 의지할 수 있다는 느낌을 전달할 것을 권장하였다(Kotter, 1995; Zander, 1950).

이러한 연구에서는 경영자와 구성원간의 신뢰 관계의 중요성이 조직변화를 시작하기 위한 전제 조건이라고 인식하였다(Gomez & Rosen, 2001). 유사한 맥락에서 조직변화 과정에서 다양한 권력 유형이 구성원의 협조에 미치는 영향을 규명한 연구에서 준거적 권력이 구성원의 협조를 가장 많이 얻는 것으로 나타났다. 즉, 직원들을 격려하고, 직원들에게 신뢰를 얻을 수 있는 경영자가 변화에 대한 저항을 감소시키는 데 있어서 가장 효과적인 것으로 보인다(Stanley, Meyer, & Topolnytski, 2005). 많은 사람들은 영웅적 리더가

나타나기를 기대한다. 어떤 문제도 어려움 없이 해결하고 위기 시에도 강력한 카리스마로 난국을 타개하는 것을 바람직한 리더의 역할로 여기기 때문에 많은 리더들이 약점도 없고 실수도 저지르지 않는 ‘완벽한 인간’인 척하며 살았다. 이런 영웅적 리더십은 높은 성과 창출에 대한 강한 집착을 불러왔으며, 뒤튼린 리더십은 급기야 2000년대 초반 엔론, 월드컴 사태 등 조직 전체에 파멸을 초래한 기업 스캔들로 이어지기도 했다.

진성리더십(authentic leadership)은 바로 이런 배경에서 출발한다. 진정성 있는 리더는 성과 창출 결과뿐 아니라 과정 역시 중시하며, 다른 이의 리더십 스타일을 맹목적으로 답습하기에 앞서, 철저한 자아인식(self-awareness)을 바탕으로 자신의 강점은 물론 약점까지 직원들과 공유해 신뢰와 존경, 자발적 헌신을 이끌어낸다. 창조와 혁신을 화두로 하는 21세기 지식경제시대는 바로 이런 진정성 있는 리더를 원하고 있다.

2 절 연구의 목적

많은 사람은 불굴의 의지와 과감한 결단력, 명석한 두뇌를 가진 전지전능한 리더가 조직을 이끌어가기 바란다. 그러나 리더십 전문가인 스콧 스눅 미국 하버드 경영대학원(HBS) 교수는 “진정성 있는 리더가 되기 위해선 때론 실수도 저지르고 두려워할 줄도 아는 불완전한 인간이라는 사실을 인정하고 이를 스스럼없이 밝힐 수 있어야 한다”고 말했다. ‘영웅적(혹은 카리스마 리더십)’의 시대가 저물고 있으며 이제 ‘진정성 리더십(authentic leadership)’의 시대가 열렸다는 게 그의 주장이다. 약점이 없고 실패도 하지 않는 영웅이 되려 했던 많은 리더가 단기 실적에 집착하다 엔론, 월드컴 사태나 금융위기 등을 불러왔다고 강조했다. 스눅 교수는 “리더가 자신의 실수나 한계를 공개할 때 조직원들과 투명하고 인간적 관계를 유지할 수 있고 장기적으로 조직 역량이 강해진다”고 강조했다(이방실, 2011).

진성리더란 리더 자신과 조직이 나아가야 할 올바르게 선한 목적과 방향을 제시함은 물론 자신이 제시한 목적을 달성하기 위해 자신을 먼저 돌아보고 자신을 규제하는 리더를 뜻한다(Bennis, 1990; Gardner, Avoird, May, & Walumbwa, 2005). 즉 진성리더는 개인의 성찰과 인식, 규제를 강조하면서 자신이 속한 팀과 조직이 나아가야 할 방향성을 중시하며 리더와 조직의 지속가능한 성과를 추구한다(Avolio & Gardner, 2005). 결과적으로 진성 리더십은 자기 인식, 자기 규제의 요소를 기반으로 리더 개인, 구성원과 조직의 효과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Price, 2003; Yammarino 2008).

본 연구를 통해 변화를 맞이하여 성공적으로 정착하기 위해서는 진성리더십이 종업원의 변화지행동에 미치는 영향력 그리고 이들 사이의 관계에서 인지된 리더신뢰의 매개효과를 검증하고자 한다.

제 II 장 이론적 배경

제 1 절 진성리더십

1) 진성 리더십의 개념

진정성 리더십의 근간이 되는 단어인 ‘진정성(authenticity)’은 ‘너 자신 그대로(to thine own self be true)’라는 그리스 철학에서 유래한다(Avolio & Gardner, 2005). 성찰을 통해 진정한 자아를 인식하고 이를 바탕으로 가식 없는 타인과의 관계를 형성해 나가는 것을 중시하는 철학적 사고였다. 소크라테스의 ‘너 자신을 알라’라는 말도 궁극적으로는 자기 인식(self-awareness)을 통해 내적인 자아(private self)와 타인에게 보여 지는 외적인 자아(public self)와의 일치를 강조한다고 할 수 있다.

이러한 진정성에 대한 그리스 철학은 1950년대 이후 인본주의적 심리학자(humanistic psychologist)였던 칼 로저스와 동료들에 의해 심리학적 개념으로 발전하게 된다. 인본주의적 심리학에 의하면 자신의 본질(nature)과 일치하는 삶을 살고 자아를 명확하게 인식하고 있는 사람들은 주위의 기대(expectations)에 따라 행동하지 않기 때문에 올바른 결정을 할 수 있게 된다. 이리 저리 눈치 보며 행동하는 게 아니라 소신껏 자기 의사를 표현하고 행동한다는 말이다.

진정성이란 단어가 리더십과 같이 처음 쓰이기 시작한 것은 경영학에서가 아니라 사회학에서였다. 미국의 사회학자 시만은 특정한 역할로부터 기대되는 행동 예를 들면 ‘CEO라면 모름지기 이래야 돼’라는 식으로 사람들이 CEO에 대해 가지고 있는 기대에 지나치게 몰입하거나 자신을 과대 포장하려는 행위를 통틀어 ‘비진정성(inauthenticity)’이라고 이야기했다(Seeman, 1969) 하지만 경영학에서 진정성이란 단어가 쓰이기 시작하고 진정성 리더십이란

리더십 이론이 본격적으로 개발되기 시작한 것은 미국에서 기업 스캔들이 터지기 시작한 2000년대 이후다. 그리고 이론의 초점도 사회학에서처럼 진정성이 결여된 리더의 행동에 맞춰진 게 아니라 긍정심리학(positive psychology)에 바탕을 둔 리더의 진실성에 포커스가 맞춰졌다.

카리스마로 대변되는 리더십이 각광받던 1990년대까지만 해도 리더십을 마치 배우가 무대에서 청중들을 우해 보여주는 연극(acting)이라고 생각한 학자들이 많았다. 그러나 2000년대 들어 엔론(Enron), 월드컴(WorldCom) 등 잇따른 기업스캔들이 터지면서, 사람들은 새로운 형태의 리더십을 갈구하기 시작했다. 이때 등장한 이론이 바로 ‘진정 리더십’이다.

진성리더의 척도에는 4가지 차원을 측정하고 있는데 리더의 자기인식(self-awareness), 내재화된 윤리적 관점(internalized moral perspective, 관계적투명성(relational transparency)과 균형화된 정보처리 과정(balanced processing)이다(Walumbwa, Avolio, Gardner, & Peterson, 2008).

자기인식은 세상에 대한 명료한 정신모형을 마련하고 이것을 기반으로 자신을 명확하게 개념화시키고 이 개념화를 기반으로 세상에 대한 의미의 세계를 이해하고 구성하는 행동을 말한다. 이것은 자신의 강점과 약점을 정확하게 이해하고 자신이 다른 사람들에게 가지는 의미에 관해서도 정확하게 이해하고 있는 것을 말한다.

내면화된 윤리적 관점은 사회적 압력에도 내면화된 가치나 윤리적 기준과 일치되게 행동학 의사결정을 내리는 행동을 말하며, 자신의 목표로 설정한 비전과의 겹을 창출하고 이것을 내면의 가치의 가이드라인에 따라서 완성시키는 행동을 말한다.

균형 잡힌 정보처리하는 의사결정을 내리기 전에 모든 적절한 데이터를 객관적으로 분석하는 행동으로, 이와 같은 행동은 자신의 가정에 어긋난 정보라도 과감하게 받아들이는 행동을 포함한다. 관계적 투명성은 자신의 진정성을 타인들과의 관계에서 내보이는 행동을 말한다. 자신의 진정한 생각과 감정에 대한 공유를 통해 타인과의 진실한 관계를 구축해나가는 행동을 말한

다. 이 중 내재화 된 윤리적 관점과 균형 잡힌 정보처리는 진성리더십의 두 축인 자아인식(self-awareness)과 자기규제(self-regulation) 중 자기규제를 구성하고 있는 두 가지 원칙이다

2) 진성 리더십의 구성요소

가, 자기 인식

앞서 언급한 진정성의 정의를 기반으로 하면, 자기인식은 자신이 가진 가치, 정체성, 감정, 목표를 명확히 아는 것을 말한다. 자기인식을 다룬 연구들은 자기인식이 스스로(self)에 대한 이해라는 점에서 공통점을 보이지만, 구체적으로 자기 자신의 “무엇(what)”을 아는가에 관해서는 약간의 차이를 보인다. Day(2000), George(2003), London(2002)은 자기인식은 자신의 지식, 경험, 역량에 대한 근본적인 인식을 포함한다고 하였고, Silvia & Duval(2001)은 스스로의 존재에 대한 인지뿐 아니라, 자신을 둘러싼 상황적 맥락에 대해 이해를 할 때 자기인식이 발생한다고 하였다.

가치(value)란 사회적 행위자가 행위를 선택하고 사람과 사건을 평가하며, 이에 대한 설명 방식을 이끄는 개념으로 정의된다(Schwartz, 1999). 이는 행위와 평가에 있어 상황에 구애 받지 않은 규범적 기준으로 작용한다(Schwartz, 1999). Bennis(2003)와 George(2003)는 가치에 대한 자기인식이 진정성과 진성리더십의 필수요소라고 언급하였다. 진성 리더는 확신에 찬 가치를 가지고, 이를 기준점으로 하여 자신의 행위와 의사결정을 하는 사람이기 때문이다. 정체성(identity)은 스스로와 관련된 특징과 경험을 묘사, 설명하고 서로 연관시키는 스키마를 의미한다(Schlenker, 1985).

진성 리더는 자신의 개인 정체성과 사회 정체성을 명확히 알고, 이를 리더로서의 역할을 수행할 때 거짓됨 없이 이용할 수 있다. 목표(goal)란 정보

처리의 방향을 지시하는 컨텍스트화된 스키마를 의미하며(Lord, Brown, & Freberg, 1999), 리더는 비전이 구체화된 고차원적인 목표에서부터 성과 수준 점(performance benchmark), 개인적인 성취 목표 등을 가지게 된다(Emmons, 1986). 최근에는 정서지능이 강조되면서(Goleman, 1995; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Salovey, Mayer, & Caruso, 2002), 감정에 대한 인식이 자기 지식의 범주로 포함되고 있다(Gardner et al., 2005). 정서지능(emotional intelligence)이란 감정의 의미와 관계에 대해 인식하고, 이를 기반으로 문제를 판단, 해결하는 능력을 말한다(Caruso, Mayer, & Salovey, 2001). 정서지능이 높은 진성 리더는 주어진 상황적 맥락에서 자신의 감정을 알고 이를 효율적으로 관리하며, 생각을 촉진하기 위해 감정을 이용할 수 있다(Klenke, 2005).

진성리더십을 다룬 연구들은 진정성과 진성리더십이 높은 수준의 자기인식을 요한다고 주장한다(Avolio & Gardner, 2005; Ilies, Morgeson, & Eilam, 2005). 이는 스스로에 대한 이해의 과정이 없다면, 진실된 자아와 일치되게 행동하는 것 자체가 불가능하기 때문이다. 사람들은 태생적으로 상반된 측면들을 가지고 있고, 이러한 상반된 자아들은 개인의 생각과 느낌, 행위에 영향을 끼치게 때문에(Ilies, et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005) 자신을 과장하거나 포장하지 않는 진성 리더에게 자기인식이 필수인 것은 당연하다.

앞서 언급하였듯이 자기인식은 끊임없는 자기성찰을 통해 이루어진다(Gardner et al., 2005). 또한 자기인식은 종착지가 아니라, 스스로를 지속적으로 이해하려는 과정이다(Avolio & Gardner, 2005). 진성 리더는 스스로에 대한 이해 과정을 거쳐 내재적인 기준을 세우고, 기준과 실제 모습 간의 불일치 간격을 줄이기 위해서 노력하는 사람으로 특징지어 진다. 이에 자기인식은 자신의 가치, 정체성, 감정, 목표를 명확하고 지속적으로 이해하는 과정으로 정의한다(김가진, 2011).

나. 자기규제

자기규제의 정의는 앞서 언급한 진정성의 개념에서 출발할 수 있다. 진정성 정의에서 내재적 동기와 행위 측면(내재적 동기에 의해 진실된 자아와 일치되게 행위 하는 것)은 자기규제를 이상적 목표와의 괴리를 줄이는 과정으로 이해한 기존 연구들과 일맥상통하기 때문이다. Stajkovic & Luthans(1998)는 자기 규제가 내재적 기준을 세우고, 내재적 기준과 실제(혹은 잠재적) 결과 간의 불일치를 평가한 후, 불일치를 해결하기 위한 행위를 통해 실행된다고 보았다. Baumeister & Vohs(2003)는 자기규제의 과정이 목표 또는 원하는 상태를 세우는 것, 목표 성취에 적합한 행위에 몰두(Baumeister, Heatherton, & Tice, 1994; Carver & Scheier, 1981), 현재 상태와 이상적 상태 간의 괴리를 모니터링, 세 요소로 구성된다고 보았다.

세부 사항에는 차이가 있지만, 자기규제가 이상적 자아와의 불일치를 줄여나가는 과정이라는 점에서 공통점을 보인다. 인지부조화이론(Festinger, 1957)에 의하면 현재 상태(또는 행위)와 이상적인 기준 간의 불일치는 스스로에게 처벌을 내리고 싶은 마음(aversive drive state)을 유발한다. 사람들은 이러한 상황 하에서 스스로에 대한 인식을 피하려는 동기를 가지게 되며, 이를 피할 수 없을 경우 불일치를 감소시키기 위해 노력한다. 진성리더십의 자기규제는 스스로에게 처벌을 내리고 싶은 마음으로부터 촉발되는 것이 아니다. 이는 현재 상태와 이상적 자아 간의 불일치를 줄이려고 하는 스스로의 의지에 따른 개념이기 때문에, 인지부조화 이론에서 말하는 불일치 감소와는 구별된다.

진성리더십의 구성요소를 자기인식과 자기규제라고 본 Avolio와 Gardner(2005)에 의하면, 자기규제는 진성 리더가 자신의 가치와 행위를 일치시키는 과정이다. 진성 리더는 스스로의 가치와 일괄되게 행동을 하고 이는 내재적인 규제 프로세스로 유발되기 때문에, 그들은 외부적인 압력이나 타인의 기대에 흔들리지 않고 자기일관적인 정체성을 가진다(Gardner et al.,

2005). 가치와 신념에 일치되는 리더의 일관된 행위는 팔로워가 리더를 “진정성이 있다(authentic)”고 지각하게 한다. 매일 많은 선택과 결정을 반복해야 하는 상황에 놓인 현대 사회(Schwartz, 2000)에서 자기규제는 리더가 스스로에게 리더십을 행사하게 함으로써 ‘가짜’ 리더로 성장하게 하는 역할을 할 것이다. 그러므로 진성리더십 구성요소로서의 자기규제는 현재 자아와 이상적 자아간의 불일치를 줄이기 위하여 자신의 가치 및 신념과 일치되는 행위를 하는 자율적인 과정으로 정의할 수 있다.

Avolio와 Gardner(2005)는 자기규제가 내재화, 정보의 균형적 처리, 관계적 투명성 진정성 있는 행위로 구성된다고 보았다. 이에 대하여 Walumbwa와 동료들(2008)은 내재화된 규제 프로세스와 진정성 있는 행위는 개념적으로 동일하다고 주장하면서, 이 둘을 내재화된 도덕관(internalized moral perspective)이라는 개념으로 통합 하였다. 가치와 행위의 일치를 성취하기 위하여 리더의 내재적인 의지를 이끌어낸다고 보았기 때문이다.

3) 진성리더십 연구

진성 리더십은 긍정 정서로서의 팀 에너지와 긍정 인지로서의 팀 효능감에 긍정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다(정예지·김문주 2012). 진정성 있는 리더가 자아인식과 자기규율에 능하기 때문이며 자신의 이익을 초월하는 가치를 위해 솔선수범하는 리더이기 때문이다(Bass & Steidlmeier, 1999; Fu et al., 2010; Luthans & Avolio, 2003). 단순히 리더 개인의 향상만을 위해 노력하는 것이 아니라, 조직과 구성원의 동반 성장을 위한 판단을 내림으로써 구성원은 긍정적 에너지를 경험하고 또한 리더와 함께라면 ‘할 수 있다’라는 긍정적 효능감을 지니게 된다(Luthans & Avolio, 2003).

둘째, 진성 리더십이 팀 효과성에 영향을 미치는 과정에서 팀 에너지와 팀 효능감은 완전 매개 역할을 하는 것으로 나타났다(정예지, 2012). 즉 팀

리더의 진정성이 고성과에 영향을 미치는 이유는 진정성을 통해 구성원이 지니는 긍정성 때문이라는 해석이 가능하다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004). 진성 리더는 구성원의 부정적인 부분이나 취약점보다는 긍정 정서 및 성취의 가능성을 강조한다(Jensen & Luthans, 2006; Peterson & Luthans, 2003). 진성 리더는 말과 행동을 일치시킴으로써, 때로는 말보다 행동을 통해 실천적인 모습 보임으로써(윤정구, 2012), 구성원들에게 팀과 조직의 목적을 달성할 수 있다는 긍정적 사전적 사고(pre-factual thinking)를 가능하게 한다(Bagozai, 2003). 결국 리더의 진실성, 진솔함, 진정성 그자체가 직접적으로 팀의 고성과를 창출해내는 것이 아니라 자아인식과 자기규율을 통해 나타나는 행동과 태도가 구성원들에게 긍정적 활기를 주며(Bagozai, 2003; Bagozai et al., 1998) 긍정적 신념을 가지게 한다.

또한 진성리더십과 조직유효성의 관계를 보면 진성리더십은 자아인식, 투명성, 도덕적 내면관점, 균형 잡힌 정보처리의 형태를 가지고 있고 종사자들의 심리자본이 높을 때, 조직몰입과 직무만족이 높아지고 종사자의 투명성이 높을수록 조직유효성이 높아질 수 있다. 리더의 진실성은 리더의 초월성에 영향을 미치는 것으로 확인 되었고, 리더의 초월성은 부하의 조직 동일시와 직무에 대한 소명의식에 영향을 주며, 궁극적으로는 조직에서 부하들에게 요구되는 직무수행태도에 영향을 준다는 점을 실증적으로 확인하였다.

리더가 자기 자신을 얼마나 인식하며, 높은 도덕성을 가지고 투명하고 공정하게 정보를 처리하며, 과계를 유지하는가, 얼마나 조직공동체의 이익을 위해 자신의 에고를 뛰어넘는 초월적 행동을 하는가에 대한 부하의 지각이 부하의 조직 및 직무와 관련된 행동에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 점을 보여주었다.(김창원 · 심원술, 2012)

진성리더십이 기존의 리더십과 가장 다른 부분은 리더의 진정성을 통해 구성원의 진정성까지 고취시키고 이를 통해 리더가 속한 집단의 성과를 도출한다는 점이다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Zhu, Riggio, Avolio & Sosik, 2011). 즉 진성리더십은 리더 개인의 진정성 있는 행동이 구

성원들에게 긍정적인 역할 모델이 되어줌으로써 구성원의 성과에 영향을 미치게 된다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Zhu et al., 2011). 진정성이 묻어나는 말을 넘어서서 솔선수범하고 조직 맥락하에서 제시하는 핵심 가치, 목표, 리더와 구성원, 조직 모두의 성장과 개발에 대한 고려를 통해 성과를 도모하는 리더가 바로 진성 리더이다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Zhu et al., 2011).

제 2 절 변화에 대한 태도

1) 변화지지 행동

변화에 대한 지지행동은 조직변화의 성공을 위해 조직구성원들 스스로 조직변화 달성을 위해 노력을 기울이고 조직변화에 공감하며 조직변화에 대한 지지를 표명하는 것이다(조영복·이나영, 2010).

Herscovitch & Meyer(2002)는 조직변화몰입의 행동적 결과를 조직변화 지지행동으로 개념화하고 이를 조직변화행동에 대한 세 가지의 다차원적(multidimensional) 개념인 순응, 협조, 전파행동으로 나누었다.

가. 변화에 대한 순응(compliance)

내키지 않지만 조직변화를 수용하면서 조직변화에 대한 최소한도의 지지를 표명하면서 변화순응행동의 예로 조직의 지시사항을 지시된 그대로만 수행하거나 변화와 관련하여 명백하게 요구되는 일만 하고 그 이상을 수행하지 않는 행동이라 말할 수 있다. 즉, 조직변화를 위한 명시적 요건을 따르나 행동으로 조직변화가 달갑지는 않지만 최소한의 지지를 표명하는 것이다.

나. 변화에 대한 협조(cooperation)

조직변화의 성공을 위해 노력을 기울이고 조직변화에 공감하며, 조직구성원들 스스로 어느 정도의 노력과 희생을 감수하면서, 조직변화에 대한 지지를 표명하는 것이다. 변화협조행동의 예로 조직변화 과정 중에 발생하는 문제점이 있더라도 문제에 대한 언급을 하지 않고 참으면서, 기존의 관습을 탈피하려고 하고, 변화에 대하여 불평하지 않는 행동이라 말할 수 있다.

다. 변화에 대한 전파(championing)

조직변화의 성공을 위해 조직구성원들이 자발적으로 공식적으로 요구되는 수준보다 더 많은 노력과 희생을 하면서 조직 내·외부 사람들에게 변화를 촉진시키고 그런 조직변화에 대하여 강한 열정을 나타내는 것이다 변화전과행동의 예로 조직 내·외의 타인에게 변화에 참여하도록 장려하고, 변화기간 중에 근무 외 시간에도 추가근무를 수행하고 조직변화의 성공을 위해 인내심을 가지면서 지속적으로 노력을 하는 행동이라 말할 수 있다

2) 변화지지 연구

조직구성원들이 조직변화에 대해 가지는 호의도와 변화 공정성을 통해 조직변화 몰입을 예측 할 수 있으며, 조직변화의 조직의 비전이 일치 하며 상사와의 관계가 좋을수록 조직구성원의 동기가 높고 역할 자율성이 높을수록 조직변화에 더욱 몰입하는 것으로 나타났다.

조직변화과정에서 조직구성원들의 조직변화몰입 관련 연구는 Herscovith & Meyer(2002)의 연구로부터 활발하게 논의되기 시작하였으며, 국내에서는 최근 들어 조직변화몰입에 대한 연구가 이루어지고 있다. 조경순(2006)에 따르면, 조직구성원들의 직무만족은 정서적 조직변화몰입과 계속적 조직변화몰입을 거쳐 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직구성원들의 변화 호의도와 인식된 조직지원, 변화 관련 효능감은 조직변화몰입을 예측하는 것으로 나타났다.

박혜진·유태용(2009)은 조직이 변화를 추진하고 있는 상황에서 상사의 참여적 리더십, 성취 지향적 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직구성원들의 변화몰입에 어떠한 영향을 미치는지 밝히고, 개인의 적응수행과 조직변화지지 행동에 대한 조직변화몰입의 효과를 연구한 결과 상사의 리더십은 조직변화몰입에 정적인 영향을 미치며, 조직변화몰입은 적응수행과 변화지지 행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(조영복·이나영, 2010).

제 3 절 리더신뢰

1) 리더신뢰의 개념

신뢰는 사회시스템에서 중요한 윤활유의 기능을 하고 개인들 사이에 협력적 활동의 촉진제라는 일반적인 가정을 뒷받침하듯이 태도 및 행위와 관련된 유효성 변수가 신뢰에 의해 예측될 수 있다는 주장이 나오고 있다. Morgan & Hunt(1994)에 의하면, 신뢰적 분위기의 작업관계는 협력을 조성해 주고, 갈등을 줄이며 조직에 대한 몰입을 증대 시키고 이직의도를 감소시킨다. Zand(1972)는 신뢰수준이 낮은 구성원들은 정보와 아이디어를 공유하는 경향이 낮고 조직에 개인적으로 관여를 잘 하려 하지 않는다. 반대로 신뢰수준이 높은 팀은 공개적인 토론을 하고 창의적 해법을 찾아 문제를 효과적으로 해결하고자 한다는 것이다.

신뢰의 개념에는 의존과 위험(dependence and risk)의 요소가 내포되어 있다. 신뢰자(trustor)는 피신뢰자 혹은 신뢰대상자에 의존한다는 의미와 신뢰자의 기대가 잘못 될 수도 있지만 그래도 잘 될 것으로 기대한다는 의미를 내포하고 있는 것이다(Nooteboom & Six, 2003). 신뢰의 대상에는 구체적인 물체라던가 자연법칙, 사회적 규제와 같은 제약적 근거, 권한이나 상위적 힘과 같은 영향력 원천과 사람 혹은 조직도 포함된다. 특히 사람과 조직에 대한 신뢰를 ‘행위적 신뢰(behavior trust)’라 한다. 어떤 개인에 대한 신뢰는 그가 속해 있는 조직에 대한 신뢰의 영향을 받고, 조직에 대한 신뢰는 그 안에 있는 사람에 대한 신뢰의 영향을 받게 된다(Nooteboom & Six, 2003). 리더에 대해 만족하게 되면 리더가 속한 조직에 대해 만족을 하게 되고, 조직에 대해 만족을 하면 그 조직의 리더에 대해 만족을 한다는 것이다.

리더에 대해 신뢰감을 가지는 부하가 조직의 비전에 몰입하게 되고(Yukl, 2002), 상사와 부하직원 간에 신뢰적 관계가 형성 되어 있으면 부하로 하여금

조직을 위해 헌신적 노력을 기울이게 하며 조직 및 직무와 관련된 태도 형성에 영향을 미치게 되는 것이다(Konovsky & Pugh, 1994; McAllister, 1995; 정범구, 1997; 도윤경, 2002).

신뢰는 협력을 유발시킨다. 왜냐하면 협력(cooperation)이라는 것은 적어도 상대방이 배신하지 않으리라는 것을 어느 정도 확신하게 될 때 나타나는 것이기 때문이다(Williams, 1988). 리더에 대한 신뢰는 조건적 보상(contingent reward)을 기대하는 경제적 교환에 근거한 심리적 계약보다도 비물질적 관계에 근거한 심리적 계약을 통해 개인을 조직에 밀착시켜 준다.

리더신뢰는 조직구성원들이 자신의 리더를 신뢰하는 것으로 이러한 신뢰는 장기적으로 형성된 사회관계의 산물이다. 따라서 조직구성원들의 인식한 리더신뢰는 리더의 능력에 대한 믿음과 더불어 리더 자신의 이익을 위해서가 아니라 진심으로 조직구성원들에게 이로운 일을 한다는 믿음으로 볼 수 있다. 리더를 신뢰하게 되면 리더와 부하는 강한 공동체 의식, 일체감이 생기며 서로 믿고 따르고 상대방의 결정을 존중하게 된다. 또한 신뢰의 상대방인 리더는 바로 나 자신을 잘 이끌어 줄 수 있다는 믿음이 생긴다.

일반적으로 경영자 신뢰 풍토는 구성원들이 경영자를 신뢰하는 정도와 노사간의 공동의 문제를 해결하는 데 있어 양 당사자의 협력의 정도로 정의된다(Dastmalchian, Blyton, & Adamsom, 1991). 기존 연구에서 조직변화 과정에서 경영자에 대한 신뢰풍토가 높을수록 조직 구성원들이 조직에 더 충성할 가능성이 있다고 주장하였다(Deery, Iverson, & Erwin, 1994). 즉 조직 내의 신뢰와 협력 수준의 정도는 조직변화 수용에 직접적이고 긍정적 영향을 미친다는 것을 실증연구를 통해 규명하였으며, 이러한 신뢰적 분위기는 조직 내 문제 해결에 있어 협력 및 참여를 유발함으로써 조직이 직면하는 변화 과정도 경영자와 종업원이 공유할 것이라는 믿음을 촉진한다고 밝히고 있다. 이에 따라 조직 내 경영자에 대한 신뢰 수준을 낮게 인식하는 것은 변화에 대한 화, 좌절, 불안의 증가 또는 저항 행동의 증가 및 변화에 대한 필요성과 가치를 부정적으로 평가하는 것 등과 밀접한 관련이 있을 것으로 예측된다.

2) 리더신뢰의 매개효과

신뢰에 관한 많은 선행연구들은 리더에 대한 신뢰가 선행요인과 결과요인간의 관계를 매개한다고 주장하였다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Whitener, Brodt, Audrey Koresgaard & Werner, 1998). 그들은 조직공정성과 구성원의 직무관련 태도(Podsakoff, Mackenzie & Moorman, 1990; 이재훈·최익봉, 2004), 권한위임과 조직시민행동(Konovsky & Pugh, 1994; Finegan & Laschinger, 2001; 최익봉·이재훈, 2006)등의 관계를 고려하였다.

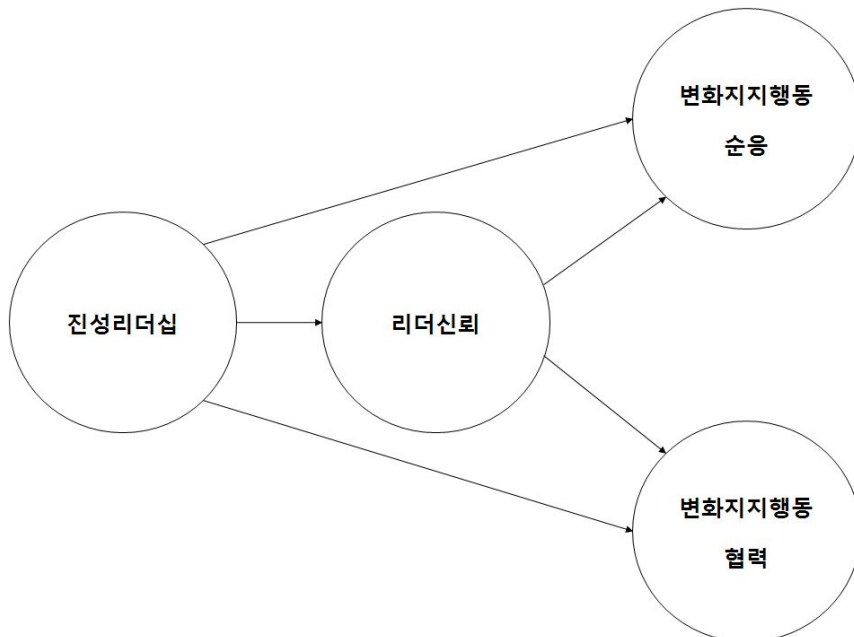
최근에는 리더십과 관련하여 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하려는 노력이 시도되고 있다. Podsakoff et al(1990)은 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 잠재변수로서 신뢰의 역할을 강조하였으며, 그 이후로 많은 연구들이 리더십과 결과변수간의 관계에서 신뢰의 매개역할에 관해 연구하였다(UKL, 1998). Jung & Avikui(2000)은 구성원들이 문제해결을 위해 노력하여 이를 극복할 수 있도록 도와주는 것이 바로 구성원의 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하였다. 이진규·박지환(2003) 또한 리더십 유형과 성과간의 관계에 있어서 매개변수로서 신뢰를 고려하였다.

제Ⅲ장 연구설계와 연구방법

제 1 절 연구모형과 가설

1) 연구모형의 설계

본 장에서는 지금까지의 이론연구들과 모형을 기반으로 하여 진성리더십이 변화지지행동에 미치는 영향력과 이들 사이의 관계에서 리더신뢰의 매개효과를 검증하고자 한다. 본 연구는 변화상황에서 리더의 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동을 유도하고 이 때 조직구성원들이 리더신뢰를 통해 조직이 추구하는 변화에 순응하고 협력한다는 것을 밝히고자 한다.



<그림 3-1> 연구 모형

2) 연구문제와 가설

기존의 연구들과 이미 제시된 연구모형을 기반으로 하여 두 가지 차원에서 가설을 설정하였는데 주효과(main effect) 가설과 매개효과(mediating effect) 가설이다. 먼저 주효과 가설은 진성리더십이 변화지지행동에 미치는 영향력이며, 매개효과 가설은 진성리더십이 조직구성원들의 리더신뢰를 매개하여 변화지지행동에 미치는 영향력에 관한 것이다.

진성리더는 타인이 아닌 자기 자신을 먼저 돌아봄으로써 즉, 진정성 있는 품성과 솔선수범의 모습을 통해 부하 직원, 고객, 주주 및 다른 이해관계자들과 협력적이며 신뢰받는 관계를 구축하여 그 영향력을 드러낸다(정예지 외, 2012; 서재현 외, 2007; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Price, 2003).

리더가 자신의 예고를 넘어 더 큰 존재와 관련된 목표와 가치를 추구 할 때 이를 바라보는 조직구성원들은 일의 의미감과 목적의식에 영향을 받는데(김창호·심원술, 2012), 진성리더는 리더 자신과 조직이 나아가야 할 올바른 고 선한 목적과 방향을 제시하며(Gardner et al., 2005), 리더 자신과 구성원들의 변화 관련 및 과업 관련성과에 긍정적인 영향력을 미친다(Peterson & Luthans, 2003).

이상과 같은 논의와 이론적 고찰에서 제시된 결과를 토대로 보면 결국 진성리더십의 발휘는 조직구성원들로 하여금 조직이 추구하는 변화에 따르고 협력할 수 있을 것으로 예상되므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 진성리더십은 조직구성원들의 변화지지행동에 긍정적인 영향력을 보일 것이다.

가설 1-1. 진성리더십은 조직구성원들의 조직변화에 대한 순응에 긍정적인 영향력을 보일 것이다.

가설 1-2. 진성리더십은 조직구성원들의 조직변화에 대한 협력에 긍정

적인 영향력을 보일 것이다.

리더가 내재적 동기와 개인적 일관성에 따라 행동을 하면 환경적 압력에 관계없이 자신의 핵심가치에 따라 행동하게 되고, 이러한 모습들은 팔로워가 리더에게 신뢰감을 느끼도록 돕는다(김가진, 2011). 리더가 스스로의 가치와 능력을 평가하여 자신을 아는 것은 신뢰감 형성에 있어서 중요한 요소인데 (Kouzes & Posner, 1993), 진성 리더의 진정성은 리더 스스로가 평가하기 때문에 진성리더는 조직구성원들에게 신뢰를 받을 것이다.

이 때, 진성 리더가 조직 구성원들과 형성 하는 믿음은 무조건적 믿음으로, 상호작용을 반복함으로써 서로의 가치에 대해 자신감을 가지게 되고, 이에 기반 하여 발전하게 된다(Jones & George, 1998). 진성관계에서는 이러한 리더-구성원 간 신뢰를 바탕으로 창의성 및 혁신적 조직 운영(정예지 외, 2012)이 가능하다는 점을 봤을때 결국 진성리더십의 발휘를 통해 조직이 추구하는 변화에 대한 협력으로 이어지기 위해서는 무엇보다 조직구성원들로 하여금 리더에 대한 신뢰의 형성이 전제가 되어야 한다는 점을 알 수 있다. 결국 조직이 추구하는 변화에 동참하기 위해서는 진성리더십의 발휘를 통해 형성된 리더신뢰를 통해 이루어질 수 있을 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동에 미치는 영향력에 있어서 리더신뢰가 이를 매개할 것이다.

가설 2-1. 진성리더십이 조직구성원들의 조직변화에 대한 순응에 미치는 영향력에 있어서 리더신뢰가 이를 매개할 것이다.

가설 2-2. 진성리더십이 조직구성원들의 조직변화에 대한 협력에 미치는 영향력에 있어서 리더신뢰가 이를 매개할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정

1) 진성리더십

진성리더십은 리더 스스로 자신이 가진 가치, 정체성, 감정, 목표를 정확히 알고 스스로의 진실된 자아와 일치되게 행동하는(김가진, 2011) 자기인식, 내재적 기준을 확립하고, 그 기준과 현실과의 불일치를 평가 한 후 그 불일치를 해결하기 위해 행동하는(Stajkovic & Luthans, 1998) 자기규율, 진정성 있는 자아를 타인에게 솔직하게 보여주는(Walumbwa et al., 2008) 관계적 투명성과 개인의 긍정적이고 부정적인 측면, 능력을 객관적으로 수용할 수 있는(Gardner et al., 2005) 균형화된 정보처리의 네 가지로 구분할 수 있다.

〈표 3-1〉 진성리더십 설문항목

항 목	
자기인식	A01. 나의 직속상사는 자신의 삶의 목적과 사명을 정확하게 인지하고 있다.
	A02. 나의 직속상사는 미래에 대한 자신만의 비전을 분명하게 가지고 있다.
	A03. 나의 직속상사는 일관된 가치기준을 가지고 성찰한다.
	A04. 나의 직속상사는 자신의 강점과 약점을 잘 알고 있다.
	A05. 나의 직속상사는 다른 사람들이 자신을 어떻게 생각하는지를 잘 안다.
자기규율	A06. 나의 직속상사는 높은 도덕적 가치를 가지고 있다.
	A07. 나의 직속상사는 행동과 신념을 일치시키려 노력한다.
	A08. 나의 직속상사는 의사결정시 자신의 신념에 기초한다.
	A09. 나의 직속상사는 자신의 가치와 일치되게 행동한다.
	A10. 나의 직속상사는 윤리에 어긋나는 일을 하지 않는다.
	A11. 나의 직속상사는 비전을 달성하기 위해 꾸준히 노력한다.
	A12. 나의 직속상사는 말보다는 실천이 앞선다.
	A13. 나의 직속상사는 역경을 자신만의 신념으로 이겨낸다.

본 연구에서는 자기인식과 자기규제로 진성리더십을 개념화 하였는데 자신에 대하여 진솔하게 하는 진성리더십의 개념의 출발이 결국 자기인식과 자기규제에서부터 이기 때문이며 기존 연구에서도 자기인식과 자기규제로 진성리더십을 개념화하여 분석을 실시하였다는 것을 참고하였다. 진성리더십의 측정은 윤정구(2012)가 제시한 측정도구를 활용하였는데 자기인식을 측정하는 5문항, 자기규율을 측정하는 8문항 등 총 13개의 설문문항을 구성하였다.

2) 리더신뢰

리더신뢰는 조직구성원들이 자신의 리더를 신뢰하는 것으로 이러한 신뢰는 장기적으로 형성된 사회관계의 산물이다. 따라서 조직구성원들의 인식한 리더신뢰는 리더의 능력에 대한 믿음과 더불어 리더 자신의 이익을 위해서가 아니라 진심으로 조직구성원들에게 이로운 일을 한다는 믿음으로 볼 수 있다. 리더를 신뢰하게 되면 리더와 부하는 강한 공동체 의식, 일체감이 생기며 서로 믿고 따르고 상대방의 결정을 존중하게 된다. 또한 신뢰의 상대방인 리더는 바로 나 자신을 잘 이끌어 줄 수 있다는 믿음이 생긴다. 리더신뢰의 측정은 Lewicki & Bunker(1996)의 동일시 기반 신뢰 문항 중 5문항을 활용하였다.

<표 3-2> 리더신뢰 설문항목

항 목
B01. 나는 직속상사의 개인적 비전, 목표에 대해 신뢰를 갖는다.
B02. 나는 직속상사에게 강한 동질감을 느끼므로 믿고 따른다.
B03. 나는 직속상사와 함께 일하는데 대해 강한 공동체 의식을 느낀다.
B04. 나는 직속상사를 굳게 믿는 만큼 그에 대해 일체감을 느낀다.
B05. 나는 직속상사가 추구하는 가치에 대해 깊은 신뢰를 갖는다.

3) 변화지지 행동

변화에 대한 지지행동은 조직변화의 성공을 위해 조직구성원들 스스로 조직변화 달성을 위해 노력을 기울이고 조직변화에 공감하며 조직변화에 대한 지지를 표명하는 것이다(조영복·이나영, 2010). 또한 협력하고 따르는 것을 말한다. 변화지지행동의 측정은 Hercovich & Meyer(2002)와 이재은·최항석·신강현(2009)이 제시한 설문항목을 활용하였다. 기존 연구에서 변화지지행동은 순응(compliance), 협력(cooperation), 전파(championing)의 3가지로 구분한다(Hercovich & Meyer, 2002). 본 연구에서는 순응과 협력을 변화지지행동으로 보았으며 순응 3문항, 협력 8문항 등 총 11문항을 활용하였다.

〈표 3-3〉 변화지지행동 설문항목

항 목	
순응	C01. 나는 회사의 변화노력과 관련하여 회사의 지시에 따른다.
	C02. 나는 회사의 변화노력에 따른 나의 역할 변화를 받아들인다.
	C03. 나는 회사변화 추구에 따라 요구되는 직무수행 방식의 변화를 따른다.
협력	C04. 기존 방식이 더 쉽고 편해보여도 그 방식을 따르지 않고 회사가 추구하는 새로운 변화에 따라 행동하고 있다.
	C05. 지금 당장은 힘들어도 장기적으로 회사에 이익이 되는 회사가 추구하는 조직변화에 참여하고 있다.
	C06. 나는 회사가 추구하는 변화에 대해 불평하지 않는다.
	C07. 나는 회사가 추구하는 변화 때문에 내 업무가 일시적으로 혼란해 지거나 불명확해 지는 것을 견뎌낼 수 있다.
	C08. 나는 회사가 추구하는 변화의 방향에 맞게 일하고 있다.
	C09. 필요하다면 회사가 추구하는 변화를 잘 수용할 수 있도록 도움을 받을 것이다.
	C10. 나는 회사가 추구하는 변화와 관련된 최신 정보들을 알려고 노력한다.
	C11. 실행하기 어려운 점도 있지만 회사가 추구하는 변화에 대해 긍정적으로 생각한다.

제 3 절 조사방법과 표본구성

1) 조사방법

본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 크게 3 부분으로 구성되어 있으며 아래의 <표 3-4>과 같다. 먼저 진성리더십이 독립변수, 변화지지행동이 종속변수, 리더신뢰가 매개변수로 이용되었으며, 통제변수는 인구통계 변수로서 성별, 근속년수, 학력, 직급 등을 이용하였다. 진성리더십은 자기인식과 자기규율로 구성되며 변화지지행동은 순응과 협력으로 구성된다.

<표 3-4> 설문지의 구성

변수명		문항수	문항번호
진성리더십	자기인식	5	A01, A02, A03, A04, A05
	자기규율	8	A06, A07, A08, A09, A10, A11, A12, A13
리더신뢰		5	B01, B02, B03, B04, B05
변화지지행동	순응	3	C01, C02, C03
	협력	8	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08
인구통계변수	성별, 근속년수, 최종학력, 직급, 담당업무, 업종	6	각 1개 문항

설문의 각 항목에 대하여는 주로 리커트 5점 척도와 명목척도를 이용하였는데 ‘전혀 아니다’ 1점, ‘아니다’ 2점, ‘보통이다’ 3점, ‘그렇다’ 4점, ‘매우그렇다’에 5점을 주었다. 인구통계 변수는 명목척도 등을 이용하여 측정하였다. 본 연구의 설문조사를 위하여 모형설정에 기본이 되는 기존의 유사연구의 구성요소를 중심으로 설문지를 작성하였는데 본 연구에 맞게 연구자가 수정하

여 구성하였다. 다만 설문항목에 있어서 전문가의 검증을 통해 설문에 따르는 오차를 최대한 줄이려 노력했다. 문장이 애매하거나 처음 보는 문항이라 생소하여 까다롭다고 생각하는 질문 등을 수정하였으며, 수정된 설문지를 본 연구에 이용하게 되었다.

설문지를 통해 획득된 자료를 코딩(coding) 하였으며, 자료의 분석은 SPSS 19.0 통계패키지를 이용하였다. 연구과제 검증을 위한 통계분석에는 주로 상관관계(correlation) 분석, 회귀분석(regression analysis)을 활용하였으며 설문문항의 구성타당성(construct validity)을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였고, 변수추정의 신뢰성(reliability)을 확인하기 위해서 Cronbach's α 값을 계산하였다. 연구에서 이용된 여러 변수들 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 피어슨(Pearson) 상관관계 분석을 실시하였다.

가설검증을 위해 회귀분석을 활용하였는데 매개효과 가설 검증을 위해서는 Baron & Kenny(1986)의 분석단계를 따랐다. 성별, 근속년수 등 인구통계 변수들을 통제변수로 설정하였으며 변화지행동인 순응과 협력을 종속변수로 진성리더십을 독립변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 또한 리더신뢰를 매개변수로 설정하여 분석을 실시하였다.

2) 조사개요와 표본의 구성

본 연구는 광주광역시와 전남권의 회사(금융기관, 도소매 유통 등)에 근무하고 있는 조직구성원들을 대상으로 하였으며¹⁾ 설문지의 수거와 배포는 표본으로 설정된 금융기관에 주로 많은 설문을 배포하였으며 설문조사 기간은 2012년 8월초에서 10월 초 까지 60여일에 걸쳐 이루어졌다.

총 300부가 배포되었으며 220부를 수거하였다(수거율: 73.3%). 사전에 허락을 받고 직접 방문하여 수거하였기 때문에 비교적 높은 수거율을 보였다.

1) 본 연구의 표본은 김용배의 표본과 동일합니다. 그 이유는 함께 설문 실시하였으며 동일한 대상에게 배포하여 수거하였기 때문입니다. 다만 설문지는 다른 설문지입니다.

수거된 설문지중 많은 설문문항을 누락하였거나 하나의 응답만을 계속 하는 등 무성의하다고 판단된 19부(9.45%)를 제외한 201부(63.85%)를 본 조사의 분석에 이용하였다. 설문에 응답한 유효표본의 인구통계적 분포는 <표 3-5>에 제시되어 있다.

우선 성별분포를 살펴보면 남자가 69명(34.8%), 여자가 129명(65.2%)로 여성의 비율이 남성에 비해 조금 높은 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 본 연구의 표본이 금융기관이며 금융기관 창구에 근무하고 있는 직원들에게 많은 관계로 여성이 더 높게 나타나고 있다.

연령별 분포를 살펴보면, 20대가 46명(24.3%), 30대가 71명(37.5%), 40대가 57명(30.3%), 50대 이상이 15명(7.9%)로 나타났다. 응답자의 61.8%가 2-30대로 구성되어 있다는 것을 알 수 있다.

근속년수별 분포를 살펴보면, 1년 이하가 31명(17.5%), 2-10년이 57명(32.0%), 11-20년이 47명(26.7%)로 나타났으며 21-30년 40명(22.6%), 31년 이상 2명(1.2%)로 나타났다. 응답자의 49.5%가 근속년수 10년 이하로 구성되어 있다는 것을 알 수 있다. 응답자의 평균 근속년수는 12.6년으로 나타났다.

학력별 분포를 살펴보면, 고졸 35명(18.1%), 전문대졸 20명(10.4%)로 나타났으며 대졸 134명(69.4%), 대학원졸 이상 4명(2.1%)으로 나타났다. 전체 응답자의 71.5%가 대졸이상인 것을 알 수 있다.

담당업무별 분포를 살펴보면, 인사/총무 128명(67.7%), 생산/제조 35명(18.5%), 영업/마케팅 15명(7.9%), 회계/재무 10명(5.3%), 기타 1명(0.5%)로 나타나고 있다. 대부분의 경우 인사, 총무 분야에 근무하고 있다는 것을 알 수 있다.

직급별 분포를 살펴보면, 일반사원이 4명(2.1%), 대리 51명(26.4%)로 나타났는데 전체 응답자의 28.5%가 의사결정 권한이 없는 사원, 대리급임을 알 수 있다. 의사결정권한이 있는 관리자급의 경우 과장 70명(36.3%), 차장 40명(20.7%), 부장 15명(7.8%), 임원 13명(6.7%)으로 나타났다.

〈표 3-5〉 표본 자료의 특성

구분		빈도	비율(%)
성별	남성	69	34.8
	여성	129	65.2
연령	20대	46	24.3
	30대	71	37.5
	40대	57	30.3
	50대 이상	15	7.9
근속년수	20년 이하	135	76.2
	21년 이상	42	23.8
학력	대졸 미만	55	28.4
	대졸 이상	138	71.5
담당업무	인사/총무	128	67.7
	생산/제조	35	18.5
	영업/마케팅	15	7.9
	회계/재무	10	5.3
직급	대리 이하	55	28.5
	과장 이상	138	71.5
업종	금융/증권	177	92.2
	도소매/유통/서비스	14	7.3
	기타	1	0.5

회사업종별 분포를 살펴보면, 금융/증권 177명(92.2%), 도소매 유통/서비스 14명(7.3%), 기타 1명(0.5%)으로 나타났다. 본 연구의 주요 표본이 금융권 이므로 이들 금융권에 대한 비중이 높게 나타나고 있었다.

종업원 수별 분포를 살펴보면, 1-10명이 57명(33.1%), 11-20명이 103명(59.9%), 21-30명이 12(7.0%)를 나타내고 있다. 본 연구의 대부분의 표본이 금융업이며 금융업종의 특성상 본사가 아닌 지점에서 근무하고 있으며 59.9%가 11-20명으로 이뤄진 소규모 지점에서 근무하고 있다는 것을 알 수 있다.

제Ⅳ장 실증분석 결과

제 1 절 기술통계, 신뢰성과 타당성

1) 변수의 구성타당성

본 연구에서 설정된 변수들이 개념적으로 독립적인가(construct validity)의 여부를 검증하기 위해서 요인분석²⁾을 실시하였으며, 그 결과는 다음의 <표 4-1>에 제시되어 있다. 본 연구에서는 변수들을 요인으로 묶어냄에 있어 정보의 손실을 최대한 줄이면서 많은 변수를 가능한 적은 요인으로 줄이고, 요인구성이 복잡하고 요인간의 독립성을 유지한 상태에서 최초의 해를 명확하게 하기 위하여 직각회전(orthogonal rotation) 방법 중 배리맥스(varimax) 방식을 사용하였으며, 요인적재치(factor loading)값은 0.4이상인 값을 기준으로 하였다. 요인분석 결과는 <표 4-1>과 <표 4-2>에 제시되어 있다.

먼저 <표 4-1>은 진성리더십에 대한 요인분석 결과이다. 표를 살펴보면 2개의 요인인 자기인식과 자기규율로 명확하게 구분되고 있다. 적재값 누적비율(%)도 73.18%를 보이고 있으며 각 설문항목의 적재치 역시 기준 정도 .4 이상의 값을 보이고 있다. 따라서 진성리더십을 구성하는데 있어서 자기인식과 자기규율이 구분되고 있음을 알 수 있다. 다만 자기인식의 설문항목(A05)의 요인적재치가 낮아 삭제하였으며 삭제된 이후 요인분석 결과이다.

2) 요인분석시 고려해야할 점은 첫째, 공분산행렬에 의한 분석인가 혹은 상관행렬에 의한 분석인가 둘째, 초기요인의 추출 셋째, 분석결과의 해석(요인적재치, 고유값, 요인행태행렬, 공통성의 크기, 요인의 이름) 넷째, 요인값의 활용 다섯째, 신뢰성 검토 등으로 요인의 회전은 요인의 복잡성(complexity), 요인의 양극화(bipolarity) 등으로 인하여 요인의 행태행렬이 단순성(simplicity)을 상실했을 때 회전을 고려해야 한다(성삼경·최중후·이재창, 1993).

〈표 4-1〉 진성리더십에 대한 요인분석

구 분	요인1 자기 인식	요인2 자기 규율
A01. 나의 직속상사는 자신의 삶의 목적과 사명을 정확 하게 인지하고 있다.	.880	.228
A02. 나의 직속상사는 미래에 대한 자신만의 비전을 분명 하게 가지고 있다.	.847	.341
A03. 나의 직속상사는 일관된 가치기준을 가지고 성찰한다.	.770	.440
A04. 나의 직속상사는 자신의 강점과 약점을 잘 알고 있다.	.589	.548
A06 나의 직속상사는 높은 도덕적 가치를 가지고 있다.	.353	.793
A07 나의 직속상사는 행동과 신념을 일치시키려 노력한다.	.408	.816
A08 나의 직속상사는 의사결정시 자신의 신념에 기초한다.	.407	.729
A09 나의 직속상사는 자신의 가치와 일관되게 행동한다.	.394	.783
A10나의 직속상사는 윤리에 어긋나는 일을 하지 않는다.	.273	.799
A11 나의 직속상사는 비전을 달성하기 위해 꾸준히 노력 한다.	.368	.756
A12 나의 직속상사는 말보다는 실천이 앞선다.	.185	.752
A13 나의 직속상사는 역경을 자신만의 신념으로 이겨낸다.	.310	.723

설명된 총분산									
성 분	초기 고유값			추출 제곱합 적재값			회전 제곱합 적재값		
	전체	%분산	%누적	전체	%분산	%누적	전체	%분산	%누적
1	7.77	64.77	64.77	7.77	64.77	64.77	5.40	44.98	44.98
2	1.01	8.41	73.18	1.01	8.41	73.18	3.39	28.21	73.18

다음으로 <표 4-2>는 리더신뢰, 변화지지행동에 대한 요인분석 결과이다. 표를 살펴보면 3개의 요인으로 구분되고 있는데 리더신뢰, 변화지지행동에서 순응, 협력으로 나뉘고 있음을 알 수 있다. 적재값 누적비율(%)은 66.29%를 보이고 있으며 각 설문항목의 적재치 역시 기준 정도 .4 이상의 값을 보이고 있다.

<표 4-2> 리더신뢰, 변화지지행동에 대한 요인분석

	요인1 리더 신뢰	요인2 순응	요인3 협력
B01. 나는 직속상사의 개인적 비전, 목표에 대해 신뢰를 갖는다.	.793	.081	.176
B02. 나는 직속상사에게 강한 동질감을 느끼므로 믿고 따른다.	.887	.213	.082
B03. 나는 직속상사와 함께 일하는데 대해 강한 공동체 의식을 느낀다.	.906	.145	.100
B04. 나는 직속상사를 굳게 믿는만큼 그에 대해 일체감을 느낀다.	.912	.184	.110
B05. 나는 직속상사가 추구하는 가치에 대해 깊은 신뢰를 갖는다.	.890	.147	.179
C01. 나는 회사의 변화노력과 관련하여 회사의 지시에 따른다.	.116	.215	.784
C02. 나는 회사의 변화노력에 따른 나의 역할 변화를 받아들인다.	.118	.235	.788
C03. 나는 회사변화 추구에 따라 요구되는 직무수행 방식의 변화를 따른다.	.169	.289	.784
D01. 기존 방식이 더 쉽고 편해보여도 그 방식을 따르지 않고 회사가 추구하는 새로운 변화에 따라 행동하고 있다.	-.050	.783	.051
D02. 지금 당장은 힘들어도 장기적으로 회사에 이익이 되는 회사가 추구하는 조직변화에 참여하고 있다.	.163	.624	.295
D03. 나는 회사가 추구하는 변화에 대해 불평하지 않는다.	.121	.746	.064
D04. 나는 회사가 추구하는 변화 때문에 내 업무가 일시적으로 혼란해 지거나 불명확해 지는 것을 견뎌낼 수 있다.	.233	.603	.201
D05. 나는 회사가 추구하는 변화의 방향에 맞게 일하고 있다.	.209	.664	.379
D06. 필요하다면 회사가 추구하는 변화를 잘 수용할 수 있도록 도움을 받을 것이다.	.200	.631	.404
D07. 나는 회사가 추구하는 변화와 관련된 최신 정보들을 알려고 노력한다.	.272	.514	.362
D08. 실행하기 어려운 점도 있지만 회사가 추구하는 변화에 대해 긍정적으로 생각한다.	.156	.614	.442

설명된 총분산									
성분	초기 고유값			추출 제곱합 적재값			회전 제곱합 적재값		
	전체	%분산	%누적	전체	%분산	%누적	전체	%분산	%누적
1	6.87	42.96	42.94	6.87	42.96	42.94	4.20	26.22	26.22
2	2.63	16.43	59.39	2.63	16.43	59.39	3.72	23.23	49.45
3	1.12	7.00	66.39	1.12	7.00	66.39	2.71	16.94	66.39

2) 변수의 기술통계량과 신뢰성 검증

변수의 구성타당성과 신뢰성 검증에 의해 채택한 문항을 기초로 하여 각 변수들의 평균과 표준편차와 본 연구에서는 설정한 변수들의 신뢰성(신뢰도: reliability)을 검증하기 위하여 응답의 내적일관성(internal consistency)을 조사하는 방법인 Cronbach' α 값을 계산하였다. 결과는 <표 4-3>에 제시되어 있다. 먼저 변수들의 평균값을 살펴보면 자기규율(3.79)이 자기인식(3.61)보다 높은 값을 보이는 것으로 나타났다. 이를 통해 본 연구의 표본으로 설정된 조직구성원들은 진성리더의 자기규율 정도를 높이 평가 하고 있는 것을 알 수 있다. 다음으로 변화지지행동에 있어서 순응(3.95)이 협력(3.71)보다 다소 높은 값을 보이고 있는데 변화지지행동에 있어서 직접적인 협력보다는 조직의 변화를 그대로 따르고자 하는 순응 성향이 높다는 것을 알 수 있다. 마지막으로 리더신뢰는 3.78정도를 보이는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 변수들에 대한 기술통계량과 신뢰계수

구분		평균	표준편차	Cronbach' α
진성리더십	자기인식	3.607	.724	.892
	자기규율	3.791	.674	.940
리더신뢰		3.779	.781	.943
변화지지행동	순응	3.947	.576	.812
	협력	3.706	.547	.867

다음으로 Cronbach' α 값을 보면 모든 변수들이 .8 이상의 높은 값을 보이고 있어 신뢰도를 확보하고 있다고 볼 수 있다. 특히 자기규율은 .940, 리더신뢰는 .943으로 다른 변수들에 비해 높은 값을 보이고 있으며 순응은 .812 정도를 보이고 있어 다른 변수들에 비해서는 상대적으로 낮은 편이다.

3) 변수간의 상관관계

본 연구에서 설정한 변수들 간의 상관관계는 <표 4-4>에 제시되어 있다. 먼저 진성리더십과 변화지지행동과의 관계를 살펴보면 진성리더십 자기인식은 변화지지행동 순응($r=.294, p<.01$), 변화지지행동 협력($r=.352, p<.01$)과 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 또한 자기규율 모두 순응($r=.335, p<.01$), 협력($r=.419, p<.01$)과 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 다음으로 진성리더십과 리더신뢰와의 상관관계를 살펴보면 자기인식과 자기규율 모두 리더신뢰와 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이는 것을 알 수 있다($r=.758, p<.01$; $r=.811, p<.01$).

<표 4-4> 변수들의 상관관계

구분	1	2	3	4
1. 진성리더십: 자기인식	1.000			
2. 진성리더십: 자기규율	.758 **	1.000		
3. 리더신뢰	.718 **	.811 **	1.000	
4. 변화지지행동 순응	.294 **	.335 **	.342 **	1.000
5. 변화지지행동 협력	.352 **	.419 **	.429 **	.626 **

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

리더신뢰와 변화지지행동과의 상관관계를 살펴보면 변화지지행동 순응 ($r=.342, p<.01$), 변화지지행동 협력($r=.429, p<.01$)와 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구가설의 검증

1) 가설검증

진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동 순응, 협력에 미치는 영향력과 리더신뢰가 이들 사이의 관계에 있어서 매개역할을 수행한다는 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 매개효과 가설검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 가설검증 3단계를 토대로 하여 분석을 실시하였다. 먼저 인구통계 변수들을 통제변수로 하고 진성리더십을 독립변수로 설정하였고 리더신뢰를 종속변수로 설정하여 분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 4-5>에 제시하였으며 표준화된 회귀계수를 제시하였다.

<표 4-5> 진성리더십이 리더신뢰에 미치는 영향

독립변수	종속변수	리더신뢰	
		M1	M2
통제변수			
성별		-.040	-.020
근속연수		-.348**	-.023
최종학력		-.252**	-.113*
담당업무		-.069	-.065
직급		-.089	.033
업종		.031	.055
연구변수			
진성리더십 - 자기인식			.195**
진성리더십 - 자기규율			.663***
F value		2.395	48.768
R ²		.075	.692

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수 중 근속연수는 실제 값이며 다른 변수들은 다음과 같이 더미(dummy) 처리하였음(성별: 남성 1 여성 0, 최종학력: 대졸이상 1 대졸미만 0, 담당업무: 총무/회계 1 그 외 0, 직급: 과장이상 관리자급 1 대리이하 사원급 0, 업종: 금융 1 그 외 0)

분석결과 리더신뢰에 미치는 영향력에 있어서 진성리더십은 유의미한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났는데 자기인식(beta=.195, $p<.01$)과 자기규율(beta=.663, $p<.001$) 모두 유의미한 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타나고 있어 상사의 진성리더십의 발휘는 리더신뢰로 이어진다는 것을 알 수 있다.

다음으로 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동에 미치는 영향력과 리더신뢰의 매개역할 검증에 관한 영향력을 살펴보았으며 결과는 <표 4-6>과 <표 4-7>에 제시되어있다. 먼저 <표 4-6>을 살펴보면 조직구성원들의 변화지지행동 순응에 미치는 영향력에 있어서 Model 4의 결과, 진성리더십의 자기규율이 유의미한 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.341, $p<.01$). 이를 토대로 봤을 때 진성리더의 자기규율은 조직구성원들의 변화지지행동 순응을 유도할 수 있다는 것을 알 수 있다. 반면에 자기인식의 영향력은 나타나지 않고 있다(beta=.059, n.s).

다음으로 Model 5의 결과를 살펴보면 자기인식(beta=.024, n.s), 자기규율(beta=.220, n.s) 그리고 리더신뢰(beta=.181, n.s) 모두 조직구성원들의 변화지지행동 순응에 유의미한 영향력을 보이지 못하고 있는 것을 알 수 있다. 다만 자기규율과 리더신뢰의 경우는 $p<.1$ 수준에서는 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과들을 통해 봤을 때 진성리더십의 발휘가 변화지지행동 순응에 미치는 영향력에 있어서 리더신뢰가 매개역할을 수행하지 못하고 있다는 것을 알 수 있다. 다만 순응에 미치는 영향력에 있어서 자기규율의 직접적인 영향력만 나타나고 있다.

<표 4-6> 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동 순응에 미치는 영향 : 리더신뢰의 매개효과

독립변수	종속변수	변화지지행동: 순응		
		M3	M4	M5
통제변수				
성별		-.077	-.068	-.064
근속연수		.090	.244*	.248*
최종학력		-.062	.004	.024
담당업무		-.046	-.047	-.035
직급		.059	.123	.117
업종		-.096	-.086	-.096
연구변수				
진성리더십 - 자기인식			.059	.024
진성리더십 - 자기규율			.341**	.220
리더신뢰				.181
F value		.697	4.156	3.952
R ²		.023	.160	.171

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수 중 근속연수는 실제 값이며 다른 변수들은 다음과 같이 더미(dummy) 처리하였음(성별: 남성 1 여성 0, 최종학력: 대졸이상 1 대졸미만 0, 담당업무: 총무/회계 1 그 외 0, 직급: 과장이상 관리자급 1 대리이하 사원급 0, 업종: 금융 1 그 외 0)

다음으로 <표 4-7>을 살펴보면 조직구성원들의 변화지지행동 협력에 미치는 영향력에 있어서 Model 7의 결과, 진성리더십 자기규율(beta=.492, p<.001)이 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 반면에 자기인식(beta=.027, n.s)의 경우는 유의미한 영향력이 나타나지 않고 있었다.

다음으로 Model 8의 결과를 살펴보면 리더신뢰를 포함하여 분석하면 진성리더십 자기규율(beta=.319, p<.05)과 리더신뢰(beta=.260, p<.05)가 유의미한 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 또한 Model 7 보다 Model 8에서 자기규율의 회귀계수의 값이 낮게 나타나고 있었다. 결과적으로 변화지지행동 협력에 미치는 영향력에 있어서 진성리더십 자기규율은 리더신뢰를 부분적으로 매개하여 변화지지행동 협력에 영향력을 미치고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-7〉 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동 협력에 미치는 영향 : 리더신뢰의 매개효과

독립변수	종속변수	변화지지행동: 협력		
		M6	M7	M8
통제변수				
성별		-.117	-.096	-.090
근속연수		.006	.311**	.317**
최종학력		.004	.090	.120
담당업무		-.116	-.107	-.090
직급		-.007	.085	.077
업종		-.199	-.095	-.110
연구변수				
진성리더십 - 자기인식			.027	-.024
진성리더십 - 자기규율			.492***	.319*
리더신뢰				.260*
F value		.865	8.039	7.878
R ²		.029	.270	.291

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수 중 근속연수는 실제 값이며 다른 변수들은 다음과 같이 더미(dummy) 처리하였음(성별: 남성 1 여성 0, 최종학력: 대졸이상 1 대졸미만 0, 담당업무: 총무/회계 1 그 외 0, 직급: 과장이상 관리자급 1 대리이하 사원급 0, 업종: 금융 1 그 외 0)

2) 가설검증 결과요약

본 연구의 연구가설은 주효과 가설과 매개효과 가설로 구분된다. 주효과 가설은 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동 순응과 협력에 미치는 영향력에 대한 가설이다. 매개효과 가설은 이들 사이의 관계에 있어서 리더신뢰의 매개역할에 대한 가설이다. 이를 토대로 하여 가설 1은 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동에 긍정적인 영향력을 보일 것으로 보았다. 가설 1-1은 진성리더십이 조직구성원들의 조직변화에 대한 순응에 긍정적인 영향력을 보일 것으로 예측하였고 가설 1-2는 진성리더십이 조직구성원들의 조직변화에 대한 협력에 긍정적인 영향력을 보일 것으로 예측하였다.

가설 2는 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동에 미치는 영향력에 있어서 리더신뢰가 이를 매개할 것으로 보았는데 가설 2-1은 진성리더십이 조직구성원들의 조직변화에 대한 순응에 미치는 영향력에 있어서 리더신뢰가 이를 매개할 것으로 예측하였다. 가설 2-1은 진성리더십이 조직구성원들의 조직변화에 대한 협력에 미치는 영향력에 있어서 리더신뢰가 이를 매개할 것으로 예측하였다.

가설 검증 결과를 요약하면 다음과 같다. 가설 1에 있어서 진성리더십 자기규율이 조직구성원들의 변화지지행동 순응과 협력에 긍정적인 영향력을 보이고 있지만 자기인식은 영향력이 없었다. 따라서 가설 1-1, 가설 1-2는 부분적으로 지지되므로 종합적으로 가설 1은 부분적으로 지지되고 있는 것으로 나타났다.

가설 2에 있어서 리더신뢰의 매개역할을 살펴본 결과 진성리더십 자기규율이 조직구성원들의 변화지지행동에 협력에 미치는 영향력에 리더신뢰가 부분적으로 매개하는 것으로 나타나고 있었다. 따라서 가설 2-1은 지지되지 못하고 있는 반면 가설 2-2는 부분적으로 지지되고 있으므로 종합적으로 가설2는 부분적으로 지지되고 있다는 것을 알 수 있다.

제 V 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약과 의의

1) 연구결과의 요약

본 연구는 조직구성원들이 인식하는 상사의 진성리더십이 조직구성원들의 조직변화에 대한 지지행동에 미치는 영향력을 살펴보는 것을 목적으로 하고 있다. 진성리더십은 자기인식과 자기규율로 구분하였으며 변화지지행동은 순응과 협력으로 구분하였다. 또한 진성리더십이 조직구성원들로 하여금 자신의 리더를 신뢰할 수 있도록 하여 이러한 신뢰를 통해 조직변화에 대한 지지행동으로 이어진다는 것을 밝히고자 하였다. 결국 리더신뢰의 매개역할을 살펴보는 것도 주요한 목적이다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 진성리더십은 조직변화에 대한 조직구성원들의 지지행동에 유의미한 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났는데 진성리더십의 자기규율은 변화지지행동의 순응과 협력에 유의미한 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 그러나 자기인식의 경우는 유의미한 직접적인 영향력이 나타나지 않고 있다.

둘째, 리더신뢰의 매개역할과 관련하여 진성리더십 자기인식과 자기규율 모두 리더신뢰에 유의미한 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 앞서 진성리더십의 자기규율이 변화지지행동 순응, 협력에 유의미한 영향력을 보이고 있으므로 진성리더십, 리더신뢰를 포함하여 분석한 결과 변화지지행동 협력에서 진성리더십 자기규율의 긍정적인 영향력은 여전히 유의미하게 나타나고 있으며, 리더신뢰 역시 유의미한 긍정적인 영향력이 나타나고 있었다. 또한 리더신뢰를 포함하여 분석한 회귀계수에 있어서 직접적인 영향력을 보이는 회귀계수 보다 낮게 나타나고 있어 종합적으로 진성리더십의 자기규율

이 리더신뢰를 매개하여 변화지행동 협력에 영향력을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 부분적인 매개효과가 나타나고 있는 것을 알 수 있다.

위와 같은 연구결과를 종합해 볼 때 리더의 진성리더십 발휘는 조직이 추구하는 변화활동에 조직구성원들의 순응, 협력행동으로 이어질 수 있다는 것을 알 수 있다. 또한 진성리더십의 발휘가 부분적으로나마 리더신뢰를 증가시키고 이러한 증가된 리더신뢰를 통해 조직구성원들의 조직변화에 대한 협력행동으로 이어진다는 것을 알 수 있다. 따라서 리더의 진정성이 조직이 추구하는 변화에 있어서 중요하다는 점을 나타내준다.

2) 연구의 의의

최근 들어 진성리더십에 대한 연구결과들이 의미를 갖기 시작하고 있다. 많은 수의 연구는 아니지만 국내에서도 진성리더십에 대한 연구결과들이 이루어지고 있다. 이와 같은 연구의 흐름은 결국 리더에게 있어서 진정성의 문제가 그만큼 중요하며 자신에게 진솔한 진성리더십의 발휘가 다른 여러 리더십 보다 개인과 조직에 긍정적인 영향력을 미칠 수 있다는 것을 나타내준다.

문제는 조직이 추구하는 변화에 있어서도 과연 조직이 진정성 있게 변화의 노력을 기울이고 있는가의 문제이다. 많은 기업들이 변화에 실패하는 근본적인 이유 중 하나가 바로 조직구성원들로 하여금 조직변화에 동참할 수 없게 하는 점으로 결국 조직이 추구하는 조직변화에 대한 진심을 조직구성원들이 믿지 못하기 때문으로 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서 제시하고 있는 리더의 진성리더십의 발휘는 리더가 진정성을 발휘를 통해 조직구성원들의 조직변화에 대한 순응, 협력 행동을 이끌 수 있다는 점을 제시하였다는데 대해서 본 연구가 의의를 가질 수 있다.

또한 본 연구의 의의 중 하나는 진성리더십의 발휘가 결국 리더에 대한

신뢰로 이어지고 이러한 리더에 대한 신뢰를 토대로 하여 조직변화에 대한 긍정적인 행동으로 이어진다는 것을 제시하였다는 점이다. 리더의 진정성을 믿는다고 하더라도 리더에 대한 신뢰가 이루어지지 않는다면 조직구성원들의 긍정적인 태도 형성이 어렵다는 점을 나타내 주었다는 것이다.

본 연구의 실무적 관점에서의 의의는 결국 어떠한 조직이 조직변화를 성공적으로 이루기 위해서는 조직 내 리더의 진성리더십을 키울 수 있도록 여러 가지 제도적 장치 뿐만 아니라 지원할 수 있는 환경을 구축해야 한다는 점이다. 진정성 자체가 상당히 오랜 시간에 걸쳐서 있는 것이라고 봤을 때 단기적으로 진성리더십 발휘를 위한 교육훈련에 대한 의미는 많이 퇴색될 수 있다.

대신 왜 리더에게 있어서 진정성이 필요한 것인가에 대하여 리더 스스로 생각하게끔 하여 리더의 말과 행동이 항상 일치하는 상태, 진정성을 보여줄 수 있는 상태로 리더들의 성장시키는 것이 중요하다는 점을 알 수 있다. 그래야만 조직구성원들은 리더를 신뢰하고 궁극적으로 조직변화에 대하여 협력 행동으로 이어질 수 있다는 점을 지적할 수 있다.

제 2 절 연구의 한계와 제언

본 연구는 앞서 언급한 바와 같이 여러 가지 의의를 지니며 유용한 시사점을 제시하고 있지만 연구에 있어서 몇 가지 한계점을 가지고 있어 후속 연구에서 개선되어야 할 점이 있다. 첫째, 본 연구는 진성리더십의 측정을 자기인식과 자기규율로 개념화 하였으며 이를 측정하였다. 그러나 몇몇 연구들에서 진성리더십의 하위개념에 자기인식과 자기규율 뿐만 아니라 관계적 투명성, 균형화된 정보처리를 포함하는 경우가 있어 추후 연구에 있어서는 이를 반영하여 분석을 실시하는 것이 필요할 것이다.

더불어 진성리더십의 개념 구성에 있어서 우리나라에서 달리 적용될 수도 있다는 점을 고려해야 할 것이다. 보편적 접근 뿐만 아니라 특수적 접근으로 우리나라의 문화적 특성 등을 고려하여 보다 명확하게 진성리더십을 정의해야 할 뿐만 아니라 측정의 문제들도 추후 연구에서는 개선해야 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 표본으로 금융기관의 숫자가 한 곳에 한정되어 있으며 숫자가 많기 때문에 실증분석 결과를 일반화하기에는 다소 어려울 것으로 판단된다. 결과해석에 있어 표본에 의한 편향(bias)이 발생했을 가능성이 존재할 수 있으므로 추후에는 보다 많은 수의 조직구성원들을 대상으로 자료를 수집하여 분석에 이용하는 것이 필요하다.

셋째, 본 연구는 실험의 방법을 거치지 않은 설문지법에 의한 가설 검증의 한계가 있는데 동일방법편의의 문제 등이 나타나고 있다. 동일방법편의를 해결하기 위한 가장 좋은 방법은 각 변수의 측정방법과 응답원을 달리하는 것인데(박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만, 2007) 자기보고와 상사나 동료보고 등 응답의 원천을 달리 하여 동일방법 편의의 문제점을 극복해야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서는 변화지지행동 순응과 협력을 중심으로 살펴봤지만 다른 변화에 대한 태도인 변화몰입 또는 변화에 대한 저항 등에 있어서도 추

후연구에서는 고려해야 할 것이다. 그래야만 조직이 추구하는 변화에 조직구성원들의 긍정적 태도 형성에 진성리더십이 어떤 영향력을 보이는지를 종합적으로 살펴볼 수 있으며 연구의 확장이라는 점에서 이를 반영해야 할 필요가 있다. 이상과 같은 연구한계점을 극복하는 것이 추후 연구의 과제이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 고형일 · 김복만(2009), 셀프리더십과 서비스품질의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과, 서비스경영학회지, 10(4): 45-69.
- 권중생(2000), 조직혁신에 대한 구성원의 방어적 행동, 산업경제연구, 15(2): 177-206.
- 김가진(2011), 진성리더십과 카리스마적 리더십이 리더에 대한 신뢰감 지각과 팔로워 월빙에 끼치는 영향에 관한 연구, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김남현(2002), 슈퍼리더십, 서울: 경문사.
- 김창원 · 심원술(2012), 리더의 진실성이 부하의 장인적 직무수행(Job Crafting)에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구, 조직과 인사관리연구, 36(1): 131-162.
- 박혜진 · 유태용(2000), 상사의 리더십, 조직의 변화준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지행동에 대한 조직변화몰입의 효과, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22(1): 131-153.
- 서재현(2003), 집단응집성, 상사에 대한 신뢰, 직무만족이 팀 몰입과 조직몰입을 통해 조직시민행동 및 역할 내 행동에 미치는 간접효과에 대한 연구, 인사관리연구, 27(4): 1-22.
- 송은주 · 김명희(2011), 진정성 리더십이 조직유효성에 미치는 영향, 한국인사조직학회 추계학술연구발표논문집, 경북대학교.
- 이방실(2011), 진정성 리더십' 전문가 스콧 스눅 HBS 교수 인터뷰, 동아비즈니스 리뷰 75 호.
- 이한룡(2007), 조직개발과 조직혁신.
- 정예지(2012), 진성 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 팀에너

지와 팀 효능감의 매개효과를 중심으로, 이화여자대학교 대학원 박사학위 논문.

2. 국외문헌

- Allport, G. W.(1935), Attitudes. In C. Murchison(Ed.), *Handbook of Social Psychology*(pp. 798-844): Worcester, MA : Clark University Press.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M.(2001), Discriminating among organizational politics, justice, and support, *Journal of Organizational Behavior*, 22: 347-366.
- Avolio, B., & Gardner, J.(2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M.(1984), *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press.
- Beehr, T. A.(1985), *The role of social support in coping with organizational stress*, New York: John Wiley & Sons.
- Bennis, W.(2003), *On becoming a leader*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Caruso, D. R., Mayer, J.D., & Salovey, P.(2001), *Emotional intelligence and emotional leadership*. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F.J. Pirozzolo(Eds), *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum: 55-74.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K.(2004), Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(6): 485-498.

- Dastmalchian, A., Blyton, P., & Adamson, R. 1991. The climate of workplace relations. London: Routledge.
- Dawson, P. (Ed.) (1994), Organizational change: A process approach. London: Paul Chapman Publishing.
- Day, D. B.(2000), Leadership development: A review in content, *Leadership Quarterly*, 11: 581-613.
- Emmons, R.(1986), Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1058-1068.
- Festinger, L.(1957), A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press
- Gardner, W. L., Avoird, 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. *Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- Gardner, W. L., Avoird, B. J., & Walumbwa, F. O.(2005), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, Oxford, UK: Elsevier Science.
- George, J. M., & Jones, G. R.(2001), Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 54: 419-444.
- George, W.(2003), *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gomez, C., & Rosen, B.(2001), The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment, *Group and Organization Management*, 26(1): 53-69.
- Herscovitch, L. & Meyer, P.(2002), Commitment to organizational change: extension of three-component model, *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 474-487.

- Klenke, K. (2005), The internal theatre of the authentic leader: Integrating cognitive, affective, conactive and spiritual facets of authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Wallumbwa(Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, Oxford, UK: Elsevier Science:155–182.
- Kotter, J. P.(1995), Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 4: 59–67.
- London, M.(2002), *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*, Mahwah, NJ: Elrbaum.
- Mayer, C. R., Davis, H. J, & Schorman.(1995), An integrative model of organizational trust, *Academy Management of Review*, 20(3): 709–734.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D.(1994), The commitment–trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3): 20–38.
- Nooteboom, B., & Six, F.(2003), "*Introduction*", in B. Nooteboom and F. Six(Eds.), *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development*, Northampton, MA: Edwar Elgar.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S.(1999), Firiness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two–sample study, *Journal of Management*, 25: 897–933.
- Price, M. E.(2003), Pro–community altruism and social status in a Shuar village, *Human Nature*, 14: 191–208.
- Rousseau, D. M.(1995), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2: 121–139.
- Salovey, P., & Mayer, J. D.(1990), Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185–211.

- Schlenker, B. R.(1985), *Identity and self-identification*. In B. R. Schlenker(Eds.), *The self and social life*, New York: McGraw-Hill.
- Schwartz, S. H.(1999), A theory of cultural values and some implications for work, *Applied Psychology*, 48(1): 23-47.
- Seeman, M.(1969), *Social status and leadership: The case of the school executive*. Ohio State University Press, Columbus.
- Silvia, P. J., & Duval, T. S. 2001. Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5: 230-241.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F.(1998), Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches, *Organizational Dynamics*, 26: 62-74.
- Walumbwa, F. O., Avolio. B. J., Gardner. W.L., Wernsing. T. S.(2008) Authentic leadership:Development and validation of a theory based measure. *The Leadership Quarterly*, 34: 89-126.
- 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.
- Whitener, M. E., Brodt, E. S., Korsgaard, A., & Werner, M. J.(1998), Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.
- Williams, B.(1988), "*Formal structure and social reality*", in D. Gambetta(ed), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, New York: Basic Blackwell, 3-13.
- Yammarino. F. (2008),“ Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective”

Yukl, G.(1994), *Leadership in Organization*(3rd.ed.), Englewood Cliffs, NJ:
Prentice-Hall.

설문조사서

안녕하십니까?

본 설문지는 진성리더십이 조직구성원들의 조직변화에 대한 태도에 미치는 영향력을 살펴보기 위해 작성되었습니다.

귀하의 응답은 본 연구의 귀중한 자료로 활용되고, 저에게 커다란 도움이 될 것입니다. 또한 본 설문지는 익명으로 처리되고, **학문적 목적으로만 사용**된다는 것을 분명하게 약속드립니다.

시간이 다소 걸리더라도 성의있게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사를 드립니다.

2012. 8.



조선대학교 경영대학원

지도교수 : 조윤형

연구원 : 송순자

연락처 : 우) 501-759

광주광역시 동구 서석동 375번지

조선대학교 경상관 7115호

TEL : 062) 230-7396(Office)

■ 귀하의 생각과 일치하는 정도에 따라 해당란에 체크해(V) 주시기 바랍니다.

항 목	전 혀 아니다 ← → 매 우 그렇다				
	1	2	3	4	5
A01. 나의 직속상사는 자신의 삶의 목적과 사명을 정확하게 인지하고 있다.					
A02. 나의 직속상사는 미래에 대한 자신만의 비전을 분명하게 가지고 있다.					
A03. 나의 직속상사는 일관된 가치기준을 가지고 성찰한다.					
A04. 나의 직속상사는 자신의 강점과 약점을 잘 알고 있다.					
A05. 나의 직속상사는 다른 사람들이 자신을 어떻게 생각하는지를 잘 안다.					
A06. 나의 직속상사는 높은 도덕적 가치를 가지고 있다.					
A07. 나의 직속상사는 행동과 신념을 일치시키려 노력한다.					
A08. 나의 직속상사는 의사결정시 자신의 신념에 기초한다.					
A09. 나의 직속상사는 자신의 가치와 일관되게 행동한다.					
A10. 나의 직속상사는 윤리에 어긋나는 일을 하지 않는다.					
A11. 나의 직속상사는 비전을 달성하기 위해 꾸준히 노력한다.					
A12. 나의 직속상사는 말보다는 실천이 앞선다.					
A13. 나의 직속상사는 역경을 자신만의 신념으로 이겨낸다.					
B01. 나는 직속상사의 개인적 비전, 목표에 대해 신뢰를 갖는다.					
B02. 나는 직속상사에게 강한 동질감을 느끼므로 믿고 따른다.					
B03. 나는 직속상사와 함께 일하는데 대해 강한 공동체 의식을 느낀다.					
B04. 나는 직속상사를 굳게 믿는 만큼 그에 대해 일체감을 느낀다.					
B05. 나는 직속상사가 추구하는 가치에 대해 깊은 신뢰를 갖는다.					

■ 귀하의 생각과 일치하는 정도에 따라 해당란에 체크해(V) 주시기 바랍니다.

항 목	전 혀					매 우				
	아니다		←	→	그렇다					
	1	2	3	4	5					
C01. 나는 회사의 변화노력과 관련하여 회사의 지시에 따른다.										
C02. 나는 회사의 변화노력에 따른 나의 역할 변화를 받아들인다.										
C03. 나는 회사변화 추구에 따라 요구되는 직무 수행 방식의 변화를 따른다.										
C04. 기존 방식이 더 쉽고 편해보여도 그 방식을 따르지 않고 회사가 추구하는 새로운 변화에 따라 행동하고 있다.										
C05. 지금 당장은 힘들어도 장기적으로 회사에 이익이 되는 회사가 추구하는 조직변화에 참여하고 있다.										
C06. 나는 회사가 추구하는 변화에 대해 불평하지 않는다.										
C07. 나는 회사가 추구하는 변화 때문에 내 업무가 일시적으로 혼란해 지거나 불명확해 지는 것을 견뎌낼 수 있다.										
C08. 나는 회사가 추구하는 변화의 방향에 맞게 일하고 있다.										
C09. 필요하다면 회사가 추구하는 변화를 잘 수용할 수 있도록 도움을 받을 것이다.										
C10. 나는 회사가 추구하는 변화와 관련된 최신 정보들을 알려고 노력한다.										
C11. 실행하기 어려운 점도 있지만 회사가 추구하는 변화에 대해 긍정적으로 생각한다.										

※ 다음은 설문 응답을 유형별로 분류하여 통계자료로 활용하기 위한 사항입니다.
해당하는 사항에 체크해(V) 주시기 바랍니다.

성별	① 남() ② 여()	직급	① 일반사원 () ② 대리 () ③ 과장 () ④ 차장 () ⑤ 부장 () ⑥ 임원 ()
연령	()세		
근속 년수	()년		
최종 학력	① 고졸 () ② 전문대졸 () ③ 대졸 () ④ 대학원졸 이상 ()	업종	① 금융/증권/보험업 () ② 도·소매·유통/서비스 () ③ 기타 ()
담당 업무	① 인사/총무 () ② 생산/제조 () ③ 영업/마케팅 () ④ 회계/재무 () ⑤ 기타 ()	종업원 수	()명