

논문 2025-1-9 <http://dx.doi.org/10.29056/jsav.2025.03.09>

진성리더십이 조용한 사직에 미치는 영향: LMX의 매개효과와 자기효능감의 조절효과

천전*, 진춘화**†

The Effect of Authentic Leadership on Quiet Quitting : Focusing on the Mediating Effect of LMX and the Moderating Effect of Self-efficacy

Zhen Chen*, Chunhua Jin**†

요 약

본 연구는 진성리더십, 조용한 사직, 리더-멤버 교환관계, 자기효능감 간의 영향 메커니즘 검증에 목적으로 진성리더십이 조용한 사직에 미치는 영향에서 리더-멤버 교환(LMX)의 매개효과 검증과 함께 자기효능감의 조절효과를 검증하였다. 본 연구목적을 달성하기 위하여 중국의 중소기업 재직자를 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였으며 통계프로그램 SPSS 27.0을 사용하여 실증분석을 진행하였다. 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 진성리더십은 조용한 사직에 부(-)의 영향을, LMX에 정(+)을 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, LMX는 진성리더십과 조용한 사직에 간의 관계에서 부분적 매개효과를 가진다는 것이 검증되었다. 셋째, 자기효능감은 LMX가 조용한 사직에 미치는 영향에서 조절역할을 한다는 것이 밝혀졌다. 이러한 연구결과는 조용한 사직을 억제할수 있는 요소가 무엇인지를 밝힘으로써 중소기업의 인적자원관리 전략을 수립하는데 있어 실질적인 시사점을 제공함과 동시에 이론적 기초자료를 제공하였다.

Abstract

The purpose of this study is to examine the mediating effects of leader-member exchange (LMX) in the relationship between authentic leadership and quiet quitting and moderating effect of self-efficacy. To verify this, an online survey was conducted on employees of Small and medium-sized companies in China, and an empirical analysis was conducted using the statistical program SPSS 27.0. The research results are as follows. First, authentic leadership has a negative effect on quiet quitting and a positive effect on LMX. Second, LMX has a partial mediating effect in the relationship between authentic leadership and quiet resignation. Third, self-efficacy plays a controlling role in the influence of LMX on quiet resignation. These findings provided practical implications for establishing a human resource management strategy for Small and medium-sized companies by revealing what factors could suppress quiet resignation, and provided basic theoretical data.

한글키워드 : 진성리더십, LMX, 조용한 사직, 자기효능감, 매개효과, 조절효과

keywords : Authentic leadership, LMX, Quiet quitting, Mediating effect, Moderating effect

* 호남대학교 경영학과 박사과정

접수일자: 2025.02.19. 심사완료: 2025.03.13.

** 호남대학교 경영학과 조교수

게재확정: 2025.03.20.

† 교신저자: 진춘화(email: Chunhua517@honam.ac.kr)

1. 서론

갤럽 보고서에 따르면, 미국 노동력 중 최소 50%가 조용한 사직(Quiet Quitting)을 하고 있다는 것이 밝혀진바 있다[1]. 조직구성원의 생산성 향상은 기업의 지속가능경영에 영향을 미치는 요소이다. 특히 인건비가 큰 비중을 차지하는 한국과 같은 선진국을 비롯해 인건비 비중이 급격히 상승한 중국의 기업에서도 생산성이 그 무엇보다 중요하다고 할 수 있는 상황에서 구성원의 조용한 사직은 조직에 새로운 위협으로 부상하고 있다고 해도 과언이 아니다.

조용한 사직은 구성원이 직장을 완전히 떠나지 않고 직장에서 정해진 시간과 업무 범위 내에서만 일하는 등 최소한의 요구 사항만을 충족시키고, 초과근무를 거부하는 등 업무에서 적극적인 참여나 헌신을 보이지 않는 노동 방식으로[2], 구성원이 직장을 떠나지 않으면서도 직업적 목표를 포기한 상태로 조직의 생산성 문제 뿐만 아니라 조직전체의 근무환경에도 영향을 미침으로 조직의 리더의 신속한 응대 책을 필요로 한다[3]. 이러한 상황은 조용한 사직의 해결책이 구성원이 아닌 리더에게서 찾아야 함을 시사한다[4].

진성리더십은 경영 통제와 구성원의 약점 극복을 중시하는 전통적인 리더십과 달리 자신감, 정직성, 투명성을 바탕으로 하는 리더십 스타일로 리더가 자신의 가치관과 원칙에 입각하여 행동하는 것으로 구성원의 긍정적인 심리 상태를 촉진하고, 건강한 도덕적 분위기를 형성하여 신뢰와 동기를 부여함으로써 생산성 향상을 추구한다[5][6]. 그리고 리더와 구성원 간의 상호작용적이며 진정성 있는 관계를 반영하는 특성을 가진다. Avolio et al.[7]의 연구에서는 진성리더십이 구성원의 태도와 행동의 변화를 이끄는 데에는 희망, 신뢰, 긍정적 감정 등의 중간 매개요인이 필요하다고 주장한 바 있다.

사회교환이론의 관점에서, 리더와 구성원의 상호작용적 관계는 사회 교환적 성격을 가진다. LMX(Leader-Member Exchange)는 상호신뢰를 바탕으로 리더와 구성원 간의 긴밀한 관계를 형성하며, 높은 LMX의 질은 구성원의 높은 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것이 검증된 바 있다[8].

사회인지이론에 따르면 인간 행동은 인지 요인, 행동, 외부 환경 간의 상호작용 때문에 결정된다. 자기효능감은 주어진 상황에서 특정한 과업(task)을 성공적으로 수행하는데 필요한 동기 부여, 인지적 자원, 그리고 행동 과정에 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음이며 중요한 인지 요인 중 하나로 조직몰입에 유의한 영향을 미친다[4].

이러한 이론적 배경을 바탕으로 본 연구에서는 진성리더십이 조용한 사직에 미치는 영향에서 LMX의 매개효과와 함께 LMX와 조용한 사직 간의 관계에서 자기효능감의 조절효과 검증을 연구목적으로 한다. 본 연구를 통해 진성리더십의 중요성과 LMX의 매개효과, 자기효능감의 조절효과 및 조용한 사직에 미치는 효과를 규명하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 진성리더십

진성리더십은 긍정심리학, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십 이론을 통합하여 제안된 긍정적 리더십의 한 형태로, 리더와 구성원의 자기 인식 및 자기 규제 행동을 촉진함으로써 긍정적인 자기 개선을 유도하고 구성원의 존경과 신뢰, 자발적 기여를 이끌어내는 리더십이다. 이를 통해 구성원의 업무 몰입도를 높이고 조직의 생산성을 증대시키는 역할을 한다[9]. Avolio[10]는 진성리

더십을 진정성, 도덕성, 낙관주의, 가치 의식을 바탕으로 의사결정을 내리며, 조직 구성원의 강점을 강화하고 효과적인 소통을 통해 긍정적인 조직 분위기를 조성함으로써 신뢰와 성과를 도출하는 관계 중심적 리더십으로 정의하였다. Walumbwa et al.[11]은 진성리더십을 긍정적 심리 능력과 조직의 윤리적 분위기를 활용하여 관리자가 보다 높은 수준의 자아 인식, 투명한 관계, 균형 잡힌 정보처리 능력, 내면화된 도덕관을 형성하도록 촉진하는 리더십 행동 모델로 규정하였다. 궁극적으로, 진성리더십은 리더뿐만 아니라 조직 구성원 모두의 긍정적인 자기 발전을 도모하는 역할을 한다. 또한, 진성리더십 하에서 구성원들은 리더의 긍정적 자질에 대해 강한 소속감을 느끼고, 리더의 가치와 신념을 내면화하여 이에 부합하는 행동을 보이는 경향이 있다고 설명하였다. 한편, Avolio et al.[7]의 연구에서는 진성리더십이 구성원으로 하여금 긍정적 행동을 하도록 동기 부여하고, 자기가치와 보상에 대한 의무감을 느끼게 하는 역할을 수행한다고 보고하였다.

2.2 진성리더십과 LMX

리더-부하 교환(Leader-Member Exchange, LMX)이론은 특정 리더십이 여러 구성원들을 동시에 다루는 것이 아니라 개별적 특성에 맞게 구성원들과의 교감을 전제로 하기에 구성원들의 업무에 대한 태도와 행동은 리더가 구성원들을 대하는 방법에 기인한다. 리더와 구성원 간의 교환 관계를 의미하는 것으로 리더와 구성원 간의 업무 관계의 질을 나타내며, LMX의 질이 높다는 것은 리더와 구성원이 단순한 경제적 교환관계에서 사회적 교환관계로 발전한다는 것을 뜻하며 이러한 관계가 형성될 경우 배려, 지원, 정보 제공 등이 활발히 이루어진다.

사회 교환 이론에 따르면, 진성리더십과 구성

원은 호혜성과 가치 일치의 원칙에 근거한 긍정적인 사회적 교환관계를 형성한다. 따라서 개인이 공정한 대우를 받으면 부정적인 감정과 행동이 발생할 가능성이 줄어들고, 조직에 긍정적인 행동으로 보답할 것이다. 기타 리더와 달리 진성리더는 구성원의 신뢰를 기반으로 구성원과의 상호작용을 촉진하여 구성원의 긍정적인 행동을 증가시키고 부정적인 행동을 감소시켜 서로의 관계를 유지하거나 심화할 수 있다[4].

또한, 진성리더십은 관계적 투명성과 자기인식의 특성을 통해 개방적인 관계를 강조하며, 진정한 자아를 표현함으로써 서로에 대한 신뢰를 쌓고, 공개적으로 서로의 정보와 생각을 공유함으로써 부정적인 감정을 줄일 수 있다. 그리고 구성원의 다양한 관점과 의견을 수집하는 균형 잡힌 정보처리를 통해 긍정적인 업무 관계를 형성하여 LMX를 높일 수 있다[3].

Avolio[7]의 연구에서는 진성리더십이 리더와 구성원 간의 상호작용을 통해 LMX를 강화할 수 있다는 점을 밝혔으며, Gardner[12]의 연구에서는 진성 리더가 구성원들과의 상호작용에서 진정성과 신뢰를 강조할 때 LMX의 질이 향상된다는 것을 검증하였고 Oh & Lim[13]의 연구에서도 진성 리더는 구성원들과의 진정성 있는 상호작용을 통해 LMX를 촉진한다는 것을 실증하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 진성리더십은 LMX에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2.3 LMX와 조용한 사직

조용한 사직(Quiet quitting)은 문자 그대로의 해석은 '조용하게 직장을 그만둔다.'라는 의미이지만, 실제로는 일을 그만두는 것이 아니라 정해진 시간과 업무 범위 내에서 엄격하게 일하며 초과근무를 거부하는 것으로 마음은 일터에서 떠나

최소한의 일만 수행하는 것을 의미하며, 2009년 경제학자 Mark Boldger에 의해 처음 제안된 것으로 알려져 있다[14][15].

조용한 사직은 구성원들이 자신의 업무 경계를 넘어서지 않으려는 의지를 보여주고, 주어진 계약 범위 내에서만 일하는 것을 강조하며, 조용한 사직은 최소한의 업무만 수행하며 점차 퇴사 상태에 이르는 경우를 나타낸다. 구성원이 최소한의 업무만을 수행할 경우, 추가적인 업무와 책임은 기타 구성원에게 전가될 수 있기 때문에 구성원의 조용한 사직은 기타 구성원의 업무량을 증가시키며, 스트레스와 불만을 가중시킬 우려가 있으며, 이로 인해 조직 내 팀워크와 협력에 부정적인 영향을 미쳐 특히 전반적인 업무 효율성을 저하할 위험이 있다[3][16].

리더-부하 교환 이론에 따르면, LMX의 질이 높을수록 구성원은 내집단에 속하게 된다. 내집단 구성원은 리더와 긍정적인 관계만을 맺는 외집단 구성원들보다 훨씬 더 높은 성과를 기록하고, 더 많은 정보와 자원, 승진 기회를 받으며, 높은 조직시민행동과 낮은 이직 의도를 나타낸다[17]. 또한, 내집단의 구성원에게 리더는 더 많은 지원과 도움을 제공하며, 더 높은 기대를 하게 되며, 구성원은 이에 더 많은 긍정적인 행동을 보이고, 리더가 할당된 임무를 더 적극적으로 수행하거나 초과 달성하며, 이직 의도와 같은 부정적인 행동을 줄일 수 있다[18].

Harris[19]의 LMX가 구성원들의 이직의도와 같은 부정적인 행동에 미치는 영향을 분석한 연구에서는 LMX가 높은 구성원들은 리더와의 관계가 긍정적이므로 이직의도가 감소하는 한편, 낮은 LMX 수준은 부정적인 행동을 증가시킬 수 있다는 점을 밝혔다.

또한 Erdogan[20]의 조직문화와 LMX가 구성원 행동에 미치는 영향을 분석하는 연구에서는 높은 수준의 LMX가 공정성과 신뢰를 증대시켜

구성원들의 부정적인 행동을 감소시키고, 그들이 조직에 긍정적으로 이바지할 수 있도록 돕는다는 결과를 도출하였으며, Walumbwa & Hartnell[21]의 변혁적 리더십과 LMX가 조직성과와 행동에 미치는 영향을 분석하는 연구에서는 LMX 수준이 높을수록 구성원들은 리더와 더 깊은 관계를 형성하게 되며, 이를 통해 소극적이거나 부정적인 행동을 줄이고, 긍정적인 성과와 행동을 촉진할 수 있다는 것을 검증하였다.

이상의 선행연구들은 LMX가 리더와 구성원 간의 신뢰와 상호작용을 기반으로 하여 구성원의 부정적인 행동을 줄이는 데 긍정적인 역할을 한다는 것을 뒷받침하고 있음을 보여준다. 따라서 높은 수준의 LMX는 구성원들이 리더와 조직에 대해 더 긍정적인 태도를 보이게 하며, 이로 인해 소극적이거나 부정적인 행동을 줄이고 조직에 대한 기여를 강화할 수 있음을 추론할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 LMX는 조용한 사직에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 LMX의 매개효과

사회교환이론에 따르면, 구성원은 리더와의 관계를 유지하기 위해 조용한 사직을 줄이고 긍정적인 행동을 증가시킬 수 있다. Wong[22]은 연구에서는 진성리더십이 구성원들의 직장 윤리 분위기에 대한 인식에 미치는 영향을 분석하는 연구에서 진성리더십은 LMX관계 개선을 통해 구성원들의 긍정적인 행동을 촉진한다는 것을 검증하였으며, Cunha[23]의 연구에서는 진성리더십은 높은 수준 LMX 관계를 구축함으로써 구성원의 긍정적인 행동을 강화할 수 있다는 점을 밝혔다.

반면에 리더십과 구성원의 부정적인 행동 간의 관계에 관한 연구에 따르면 윤리적 리더십은 LMX의 매개효과를 통해 구성원의 이직의도를

억제할 수 있다는 것을 밝혔으며[24], Walumbwa & Christensen[11]의 윤리적 리더십이 조직 내 조직성과와 구성원들의 이직의도에 미치는 영향을 분석하는 연구에서는 LMX가 높을수록 진성리더십의 효과가 더욱 강하게 나타난다는 결론을 도출하며, 윤리적 리더십이 신뢰와 공정성을 기반으로 LMX를 강화하여 이직의도를 감소시킬 수 있음을 강조하였다.

또한 Xu[24]의 연구에서는 진성리더십이 구성원의 긍정적 행동을 촉진하며, LMX가 직무성과와 이직의도 간의 관계에서 매개효과를 가진다는 것을 밝혔다. Lee[25]의 연구에서는 LMX가 진성리더십과 구성원 간의 관계를 강화하여 구성원들이 보다 나은 성과를 창출케 하는 데 중요한 매개역할을 한다는 것을 실증하였다. 이상의 선행연구에서 확인 할 수 있듯이 높은 수준의 LMX에서 구성원은 보다 강한 책임감과 적극적인 행동을 보이며, 진성리더십은 LMX에 긍정적인 영향을 미침으로써 부정적인 태도인 조용한 사직은 억제 될 수 있다고 추론 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H4 LMX은 진성리더십과 조용한 사직 간의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.

2.5 자기효능감의 조절효과

자기효능감(Self-efficacy)은 사회학습이론에서 시작되었으며, 자신의 목표를 성공적으로 실행하고 달성할 수 있는 능력 또는 가능성에 대한 자신감으로 정의되며[28], 자기효능감이 높은 사람은 의사결정 과정에서 정보를 충분히 파악하고 활용하여 이성적인 결정을 내릴 수 있다[6].

자기효능감이 높은 구성원은 직무만족도와 창의성이 높아 긍정적으로 행동하며, 문제를 해결하고 리더의 기대에 부응할 가능성이 크다[32].

자기효능감은 높은 구성원은 가령 낮은 수준의 LMX가 존재하더라도 강한 자아실현 의지와 동기를 보이며, 자아 인식 및 평가 측면에서 높은 기대치를 가짐으로써 잠재적인 장애물에 대처하고 부정적인 행동의 가능성을 줄일 수 있는 한편, 자기효능감이 낮은 구성원은 리더-구성원 교환관계를 보다 중시하고, 낮은 수준의 LMX가 존재할 경우 좌절감과 책임을 다른 구성원에게 미루는 행동을 보일 수 있으며, 정신적 불안과 긴장을 유발하여 불만과 방어적인 행동을 발생시킬 수 있다[26].

Seibert[27]의 리더십과 구성원의 행동 간의 관계에서 자기효능감의 조절효과를 검증하는 연구에서는 자기효능감이 높은 구성원은 LMX가 낮더라도 부정적 행동을 줄일 수 있다는 것을 밝혔으며, Fernet[28]의 연구에서는 자기효능감이 LMX가 구성원의 부정적 행동에 미치는 영향 수준을 조절한다는 것을 검증하였다. 또한, Harris[29]의 연구에서는 높은 자기효능감을 가진 구성원들은 LMX의 긍정적인 영향을 보다 강하게 받을 수 있다는 점을 밝힌바 있다.

이상의 선행연구로부터 자기효능감은 LMX와 구성원의 부정적 행동 간의 관계에서 조절 역할을 한다는 것을 확인할 수 있으며, 자기효능감이 LMX의 긍정적인 영향을 강화하거나 부정적인 행동을 억제하는 데 이바지할 수 있음을 추론 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 자기효능감의 수준은 LMX가 조용한 사직에 미치는 영향 수준을 조절할 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H5 자기효능감은 LMX와 조용한 사직 간의 억제적인 관계를 조절할 것이다.

H6 자기효능감은 LMX가 조용한 사직 간의 억제적인 관계에서 조절된 매개효과를 가질 것이다.

3. 연구방법론

3.1 연구모형

본 연구에서는 앞서 기술한 선행연구들을 바탕으로 진성리더십이 조용한 사직에 미치는 영향에서 LMX의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 규명하기 위해 그림 1과 같은 연구모형을 설정하였다.

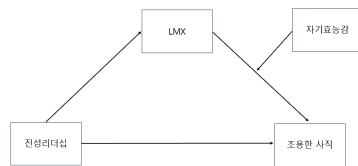


그림 1. 연구모형
Fig. 1. Research model

3.2 변수의 측정

본 연구에서 사용된 진성리더십의 측정도구는 Walumbaws et al.[30]의 연구에서 개발된 16개 문항들을 수정하여 사용하였으며, 조용한 사직의 측정도구는 Galanis et al.[1]의 연구에서 개발된 9개 항목을 수정·보완하여 사용하였다.

또한 LMX에 관한 측정도구는 Graen & Uhl-Bien[6], 김남균[31]의 연구에서 개발·사용된 설문문항 7개를 사용하였으며, 자기효능감의 측정도구는 이종학[32]의 연구에서 사용된 5개 문항을 수정·보완하여 사용하였다. 설문 응답자의 주관식 인식도는 모두 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.3 분석방법

본 연구에서는 SPSS 27.0을 사용하여 실증분석을 진행하였다. 연구목적 달성을 위하여 중국 내 중소기업에 종사하고 있는 조직구성원을 대상으로 2024년 4월 16일부터 2024년 4월 22일 까지 온라인 설문조사 방식을 통해 데이터를 수

집하였다. 총 298부의 설문지를 배포하여 전량 회수하였으며, 그 중 불성실하게 응답한 설문지를 제외한 294개의 설문지 데이터를 최종 분석에 사용하였다. 측정대상의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석과 기술통계 분석을 하였고, 측정 도구의 타당성과 신뢰도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석, 상관관계 분석을 실시하였다. 또한, 본 연구에서 설정된 가설 검증을 위해 Process macro를 실시하였다.

4. 실증분석 결과

4.1. 인구통계학적 특성

인구통계학적 특성은 표 1의 제시와 같다. 성별상황을 살펴보면 남성이 114명(38.8%), 여성이 180명(61.2%)으로 여성의 비중이 큰 것으로 나타났다. 학력을 살펴보면 전문대졸 학생이 97명(33%), 대학 졸업 학생이 98명(33.3%), 대학원 졸업 학생이 99명(33.7%)인 것으로 나타났다. 연령 상황을 살펴보면 18~25세가 97명(33%), 26~35세가 147명(50%), 36~45세가 38명(12.9%), 45세 이상은 12명(4.1%)인 것으로 나타났다. 또한, 근무연수를 살펴보면 0년~5년이 196명(66.7%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 6년~10년이 48명(16.3%), 11년~15년이 24명(8.2%), 16년~20년이 5명(1.7%), 21년 이상이 21명(7.1%)의 순으로 나타났다. 종사하고 있는 업종을 살펴보면 국유기업이 63명(21.4%), 민영기업이 55명(18.7%), 합자기업이 11명(3.7%), 국가행정기관이 81명(27.6%), 외자기업이 13명(4.4%), 개인 사업이 21명(7.1%), 기타 업종이 50명(17%). 월 소득 상황을 살펴보면 2000위안 이하가 60명(20.4%), 2000~4999위안이 73명(24.8%), 5000~8,999위안이 113명(38.4%), 9,000~14,999위안이 30명(10.2%), 15,000위안 이상은 18명(6.1%)인 것으로 나타났다.

표 1. 인구통계분석
Table 1. Demographic analysis

Variables	Categories	Frequency	Percentage(%)
Gender	Male	114	38.8
	Female	180	61.2
Age	18 to 25	97	33
	26 to 35	147	50
	36 to 45	50	17
Education	Junior college graduate	97	33
	College graduate	98	33.3
	Master	99	33.7
Length of Service	0 to 5	196	66.7
	6 to 10	48	16.3
	11 to 15	24	8.2
	15 to 20	5	1.7
	More than 21	21	7.1
Type of Industry	State-owned enterprise	63	21.4
	Private enterprise	55	18.7
	Joint venture enterprise	11	3.7
	Public institution	81	27.6
	Foreign-owned enterprise	13	4.4
	Individual proprietorship	21	7.1
Monthly Income	Other enterprises	50	17
	Less than 2,000	60	20.4
	2,000 to 4,999	73	24.8
	5,000 to 8,999	113	38.4
	9,000 to 14,999	30	10.2
	More than 15,000	18	6.1

표 2. 탐색적 요인 분석
Table 2. Exploratory factor analysis

Variables	Component									Communality	Cronbach's α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
LMX2	.767	.112	.093	.165	-.150	.045	.057	-.044	-.068	.671	.908
LMX4	.753	.085	.129	.312	-.070	.109	.126	-.070	-.028	.727	
LMX3	.739	.176	.113	.283	-.067	.090	.112	-.092	-.110	.716	
LMX6	.739	.175	.081	.045	-.169	.075	.071	-.245	-.015	.685	
LMX7	.726	.023	.188	.197	-.138	.243	.038	-.047	-.081	.690	
LMX5	.710	.093	.166	.139	-.114	.122	.138	-.076	-.063	.617	
LMX1	.672	.197	.149	.194	-.025	.173	.146	-.001	-.132	.619	.852
ALR1	.170	.775	.108	.176	-.099	.105	.113	-.127	.010	.722	
ALR4	.117	.774	.117	.026	-.032	.161	.148	-.089	-.139	.717	
ALR5	.065	.751	.077	.149	-.073	.177	.176	.038	-.024	.666	
ALR2	.241	.651	.023	.054	-.075	.200	.115	-.163	-.062	.575	
ALR3	.122	.632	.154	.352	-.079	.182	.147	0.37	-.189	.660	.834
S3	.084	.106	.786	-.024	-.070	.085	.086	-.093	.043	.666	
S1	.254	.167	.779	.191	-.143	.200	.087	-.083	-.061	.814	
S4	.116	.146	.757	.113	-.028	-.016	.147	-.038	-.214	.691	
S5	.164	-.005	.716	.077	-.002	.164	-.073	-.008	-.286	.659	
S2	.264	.049	.536	.179	-.201	.110	.076	-.271	.138	.541	.908
ALS3	.344	.164	.158	.773	-.115	.159	.113	-.047	-.077	.827	
ALS4	.371	.122	.082	.732	-.028	.147	.165	-.089	-.027	.753	
ALS2	.347	.202	.108	.718	-.091	.129	.146	-.145	-.018	.756	
ALS1	.332	.229	.124	.708	-.050	.237	.130	-.128	-.053	.775	
QD1	-.158	-.099	-.093	-.073	.926	-.071	-.087	.096	.199	.967	.774
QD4	-.060	-.085	-.132	-.091	.733	-.046	.023	-.023	.180	.611	
QD3	-.134	.000	.033	-.069	.731	-.139	.090	.116	.145	.620	
QD2	-.181	-.115	-.103	.039	.619	.089	-.280	.091	-.006	.537	
ALI3	.196	.258	.166	.116	-.011	.742	.173	-.039	-.050	.730	.850
ALI4	.155	.214	.100	.210	-.098	.742	.088	-.156	-.035	.717	
ALI2	.235	.257	.135	.213	-.097	.659	.206	-.075	-.096	.686	
ALI1	.242	.319	.198	.131	-.063	.567	.368	.022	-.006	.678	
ALB2	.166	.183	.077	.310	-.067	.214	.726	-.077	-.048	.749	
ALB1	.183	.296	.073	.013	-.082	.123	.703	-.060	-.082	.653	.797
ALB3	.157	.205	.118	.228	-.012	.254	.698	-.063	-.144	.709	
QM2	-.195	-.113	-.140	-.125	.132	-.103	-.066	.869	.228	.925	.951
QM1	-.190	-.147	-.184	-.164	.141	-.100	-.106	.830	.265	.915	
QL2	-.078	-.137	-.057	-.015	.157	.029	-.085	.101	.781	.682	.730
QL1	-.145	-.079	-.163	-.017	.282	-.097	-.128	.211	.672	.656	
QL3	-.118	-.069	-.169	-.138	.261	-.134	-.025	.222	.660	.630	
Eigenvalue	4.975	3.452	3.110	3.071	2.770	2.543	2.164	1.899	1.800		
Explain rate	13.446	9.330	8.406	8.300	7.458	6.874	5.849	5.134	4.865		
Accumulation rate	13.446	22.778	31.182	39.482	46.968	53.842	59.691	64.824	69.689		
KMO	.896										

Notes: QM=Lack of motivation; QI=Lack of initiative; QD=Detachment
ALR=Relational transparency; ALI=ethical/moral; ALB=balanced processing; ALS=self awareness; LMX= leader-member exchange; S=Self-efficacy p: ***<0.01, **<0.05 and *<0.10.

4.2. 타당도 및 신뢰도 검증

본 연구에서는 측정 도구의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며 Cronbach's α 계수를 사용하여 내적 일관성을 평가하여 측정 도구에 대한 신뢰도를 검증하였다. 탐색적 요인분석 결과는 표 2에 제시한 바와 같이 KMO 값은 .896(sig=.000)이며 유의수준 1% 이하에서 통계적으로 유의미한 값을 보이고 있어 요인분석 모형이 타당한 것으로 나타났다. 요인 분석 결과, 요인적재 값과 공통성이 0.5이상으로 나타나 요인 간의 집중타당성이 검증되었다. 각 변수들의 신뢰도 분석결과를 확인하면 모든 변수들의 신뢰도 값은 0.7이상으로 나타나 신뢰도가 확보되었다고 할 수 있다.

4.3. 상관관계 분석

가설검증에 앞서 연구모형에 포함된 변수들의 상관관계를 살펴보면 표 3과 같다. 상관관계 분석결과를 살펴보면 진성리더십은 LMX($r=.656$,

$p<.001$), 자기효능감($r=.477$, $p<.001$)와 모두 정(+)의 상관관계를 지닌 것으로 나타났다. 또한, LMX는 자기효능감($r=.465$, $p<.001$)와 정(+)의 상관관계를 지닌 것으로 나타났다. 조용한 사직은 진성리더십($r=-.482$, $p<.001$), LMX($r=-.482$, $p<.001$), 자기효능감($r=-.449$, $p<.001$)와 부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

표 3. 상관관계분석결과
Table 3. Relevanceanalysis results

Variables	1	2	3	4	AL	QQ	LMX	S
1	1							
2	-.063	1						
3	-.140*	.324***	1					
4	.080	-.134*	-.342***	1				
AL	.064	-.024	-.067	.075	1			
QQ	-.091	-.067	.057	.006	-.482***	1		
LMX	.123**	.011	-.028	-.026	.656***	-.482***	1	
S	.147**	.108	-.049	-.006	.477***	-.449***	.465***	1

Notes: 1=Gender, 2=Education, 3=Type of Industry, 4=Monthly Income
p: ***<0.01, **<0.05 *<0.10.

4.4. 가설검증

1) 직접효과 검증

본 연구에서는 진성리더십, 조용한 사직, LMX, 자기효능감을 검증하기 위해 SPSS PROCESS Macro 4.0 프로그램을 활용하였으며 분석 결과는 표 4의 제시와 같다.

진성리더십은 조직구성원의 조용한 사직($t=-9.349$, $p<.000$)에 유의미한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 부트스트랩 신뢰구간도 $[-.536, -.350]$ 0을 포함하고 있지 않아 가설 1은 채택되었다.

또한, 진성리더십은 LMX($t=14.891$, $p<.000$)에 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 부트스트랩 신뢰구간 $[.834, 1.088]$ 도 0을 포함하지 않고 있어 가설 2도 채택되었다. 마지막으로, LMX는 조용한 사직 ($t=-4.171$, $p<.000$)에 유의미한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 부트스트랩 신뢰구간도 $[-.258, -.093]$ 0을 포함하고

있지 않는 것으로 나타나 가설 3도 채택되었다.

표 4. 가설1, 가설2 및 가설 3의 검증결과
Table 4. Regression analysis results for hypotheses 1, 2 and 3

Hypothesis	Coefficient	S.E.	t	LLCI	ULCI
H1 AL->QQ	-.480	.047	-9.349***	-.536	-.350
1	-.062	.048	-1.196	-.152	.037
2	-.097	.021	-1.791	-.079	.004
3	.067	.023	1.168	-.019	.073
4	.057	.012	1.042	-.011	.035
H2 AL->LMX	.657	.294	14.891***	.834	1.088
1	.094	.065	2.111	.009	.266
2	.024	.029	.507	-.042	.071
3	-.006	.032	-.122	-.067	.059
4	-.082	.016	-1.747	-.059	.004
H3 LMX->QQ	-.278	.042	-4.171***	-.258	-.093
1	-.036	.047	-.706	-.126	.059
2	-.090	.020	-1.716	-.075	.005
3	.065	.023	1.171	-.018	.071
4	.034	.011	.638	-.015	.030

Notes:1=Gender,2=Education,3=Type of Industry,4=Monthly Income
p: ***<0.01, **<0.05 *<0.10.

Hayes & Preacher[33]가 제시한 Process macro 모델 4를 활용하여 매개효과를 검증결과를 표 5에 제시하였다. 본 연구에서는 독립변수인 진성리더십과 종속변수인 조용한 사직 사이에서 LMX의 매개효과를 검증하였다. 신뢰구간 사이에 0을 포함하지 않으면 통계적으로 유의성을 가진다. 본 연구는 LMX의 간접효과는 $-.169$ 로 나타났고, 부트스트랩 신뢰구간 $[-.256, -.095]$ 은 0을 포함하지 않고 있어 가설 4는 채택되었다. 따라서 LMX는 리더의 진성리더십과 조직구성원의 조용한 사직 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 판단된다.

표 5. 가설 4의 검증결과
Table 5. Regression analysis results for hypotheses 4

Path	Mediating Effect			
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
AL->LMX->QQ	-.169	.041	-.256	-.095

전체 매개경로에 영향을 미치는 조절변수의 영향력인 조건부 간접효과를 확인하기에 앞서, 조절변수가 투입된 경로에서 효과의 크기나 방향의 변화를 확인하였다. 즉, 본 연구에서 확인하고자 하는 LMX와 조용한 사직에 미치는 영향력이 자기효능감 수준에 따라 달라지는 경로를 SPSS Macro PROCESS의 모델 1을 통해 먼저 확인하였으며 그 결과를 표 6에 제시하였다. 다중공선성의 문제 해결 및 해석의 용이성을 높이기 위해 연속변인 매개변수와 조절변수의 평균중심화 과정을 거쳐 조절효과를 분석하였다. 조절효과 분석결과 LMX가 조용한 사직에 미치는 경로가 자기효능감의 수준에 따라 유의미하게 달라지는 조절효과가 있다는 것을 확인하였다($t = -2.752, p < .000$).

표 6. 가설 5의 검증결과

Table 6. Regression analysis results for hypotheses 5

QQ					
Variables	B	SE	t	LLCI	ULCI
LMX	-.201	.036	-5.644***	-.271	-.131
S	-.274	.055	-5.012***	-.382	-.167
LMX * S	-.165	.060	-2.752***	-.284	-.047
1	.005	.046	.098	-.087	.096
2	-.026	.020	-1.274	-.066	.014
3	.026	.022	1.168	-.018	.071
4	.000	.011	.036	-.022	.022

Notes: 1=Gender, 2=Education, 3=Type of Industry, 4=Monthly Income p : ***<0.01, **<0.05 and *<0.10.

조절효과의 패턴을 분석하기 위해 LMX와 자기효능감의 회귀계수를 다중회귀방식에 대입한 후 회귀식을 유도하여 분석결과를 그림 2에 제시하였다. 분석결과를 살펴보면 LMX의 질이 높은 구성원은 조용한 사직 현상이 보다 적게 나타났으며, 자기효능감이 낮은 집단에서 보다 높은 집단에서 그 감소 폭이 더욱 크다는 것을 확인할

수 있다. 이는 자기효능감이 LMX에 따른 조용한 사직의 감소를 강화 해주는 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다.

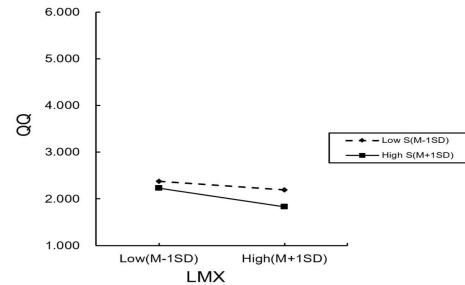


그림 2. LMX가 조용한 사직에 영향을 미치는 경로에서 자기효능감의 조절효과

Fig. 2. The Regulating effect of self-efficacy in the pathway of LMX influencing quiet resignation

조절변수가 연속변인인 경우 주로 조절변수의 특정값에서의 조건부 효과의 통계적 유의성을 검증한다[6]. 이에 본 연구에서는 자기효능감의 각 수준에 따라 LMX가 미치는 영향력이 유의하게 나타나는지 확인하기 위해 SPSS Macro를 통한 단순회귀 검증한 결과는 표 7과 같이 자기효능감의 모든 수준에서 하한 값과 상한 값 사이에 0을 포함하지 않는 것으로 확인되어 자기효능감의 모든 조건 값에서 LMX가 조용한 사직에 미치는 영향력의 단순 기울기가 유의한 것으로 나타났다. 특히 조절변수의 수준 값이 높아짐에 따라 조건부 효과의 크기가 줄어드는 것을 확인할

표 7. 가설 5의 검증결과

Table 7. Regression analysis results for hypotheses 5

Variables		β	SE	t	LLCI	ULCI
S	-1SD	-.124	.049	-2.519***	-.222	-.027
	Mean	-.201	.036	-5.644***	-.271	-.131
	+1SD	-.277	.041	-6.849***	-.357	-.198

p : ***<0.01, **<0.05 *<0.10.

수 있는데(-.124, -.201, -.277), 이는 자기효능감 수준이 높아질수록 LMX가 조용한 사직에 미치는 영향력을 강화해주는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

앞서 검증된 매개과정이 조절변수에 의해 어떤 영향을 받는지 검증하기 위해 Preacher, Hayes[33]의 분석방법을 적용하여 SPSS Macro PROCESS 모델 14를 통해 조절된 매개효과를 검증하였으며 그 결과를 표 8에 제시하였다.

우선 독립변수인 진성리더십이 매개변수인 LMX에 미치는 정적영향력이 유의한 것으로 나타났다($t=14.891$, $p<.001$). 더불어 매개변수 LMX가 독립변수인 진성리더십의 영향력을 제외하고도 조용한 사직에 미치는 영향력이 유의미하였으며($t=-3.268$, $p<.001$) 또한, 매개변수인 LMX와 조절변수인 자기효능감의 상호작용이 종속변수인 조용한 사직에 미치는 영향력이 유의미하였다($t=-2.101$, $p<.05$). 이는 매개변수인 LMX가 종속변수인 조용한 사직에 미치는 영향을 미치는 경로가 조절변수인 자기효능감의 수준에 따라 달라진다는 것을 의미한다. 조절효과가 매개과정의 경로에서 발생하면 결과적으로 매개과정에서의 간접효과는 각 조절변수의 수준에 따라 달라지는데, 이렇듯 조절변수의 수준에 따른 매개효과의 변화를 조건부 간접효과(Conditional indirect effect)라고 한다. 조절된 매개모형에서는 이러한 조건부 간접효과를 추정하는 것이 초점이므로 Preacher[34]의 부트스트래핑 기법을 활용한 통계절차에 따라 조건부 간접효과의 통계적 유의성을 검증하였으며 그 결과를 표 9에 제시하였다. 분석결과 자기효능감의 모든 수준의 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하므로, 자기효능감의 모든 수준에서 진성리더십이 LMX를 매개로 하여 조용한 사직에 영향을 미치는 간접효과가 유의하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 6은 기각되었다.

표 8. 가설 6의 검증결과
Table 8. Regression analysis results for hypotheses 6

Variables	LMX				
	B	SE	t	LLCI	ULCI
AL	.961	.065	14.891***	.834	1.088
1	.138	.065	2.111**	.009	.266
2	.015	.029	.507	-.042	.071
3	-.004	.032	-.122	-.067	.059
4	-.028	.016	-1.747	-.059	.004

Variables	QQ				
	B	SE	t	LLCI	ULCI
AL	-.180	.042	-3.268**	-.305	-.066
LMX	-.137	.042	-3.268***	-.219	-.054
S	-.230	.056	-4.083***	-.340	-.119
LMX*S	-.128	.061	-2.101**	-.247	-.008
1	-.006	.046	-.137	-.097	.084
2	-.028	.020	-1.383	-.068	.012
3	.025	.022	1.119	-.019	.069
4	.004	.011	.388	-.018	.026

Notes: 1=Gender, 2=Education, 3=Type of Industry, 4=Monthly Income p : ***<0.01, **<0.05 and *<0.10.

표 9. 가설 6의 검증결과
Table 9. Regression analysis results for hypotheses 6

Variables		β	BootSE	BootLLCI	BootULCI
S	-1SD	-.057	.034	-.126	.008
	Mean	-.114	.068	-.251	.017
	+1SD	-.057	.034	-.126	.008
Index: -.123			.074	-.271	.018

p : ***<0.01, **<0.05 and *<0.10.

이에 본 연구에서는 LMX의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 중심으로 진성리더십이 조용한 사직에 미치는 영향을 검증하였다. 실증분석을 통해 확인한 결과는 다음과 같다. 첫째, 진성리더십은 구성원의 조용한 사직에 상당히 억제적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 LMX에 뚜렷한 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 이는 진성리더십은 중국 조직 환경에서 구성원의 조용한 사직과 같은 부정적인 행동을 억제할 수 있으며, 긍정적인 리더십의 통합을 기반으로 진성리더십 과정이 리더와 구성원간의 교환관계에 긍정적인 영

향을 미칠 수 있도록 해야 함을 시사하며, 진성 리더십을 통해 기업은 구성원의 조용한 사직을 효과적으로 감소시킬 수 있음을 시사한다. 따라서 기업의 리더는 자신의 실제 행동과 가치관을 공개적으로 공유하고, 자신의 부족함을 인정하며, 부하 구성원과 진실한 의사소통을 유지하는 등의 진성리더십 특성을 발휘하여 구성원의 다양한 유형에 따라 맞춤형 리더십 방식을 적용함으로써 구성원의 조용한 사직을 효과적으로 억제할 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, LMX은 진성리더십과 구성원의 조용한 사직 사이에서 부분적 매개역할을 한다. 이는 높은 질의 LMX은 구성원들에게 리더의 신뢰와 배려를 느끼게 하여 조용한 사직을 억제할 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 기업은 리더와 구성원 간의 관계 육성과 발전에 주의를 기울여야 하며, 진성리더십을 통해 부하 구성원과 긍정적인 상호작용을 구축하고, 구성원들이 공동의 이익과 조직 동일시를 갖도록 촉진하여 더 많은 조직시민 행동을 유도할 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 구성원의 자기효능감은 LMX과 조용한 사직 사이의 관계를 조절하는데, LMX가 조용한 사직에 미치는 억제적 영향은 낮은 수준의 자기효능감에서 더 약하게 나타나고, 높은 수준의 자기효능감에서는 더 강하게 나타난다. 이는 자기효능감이 LMX가 조용한 사직에 미치는 영향 수준을 조절할 수 있음을 시사하며 상사와 부하간의 관계의 질도 중요하지만 구성원 개인의 자기효능감을 고취할 수 있는 근무환경조성 교육프로그램 시행도 병행되어야 함을 시사하며, 조직의 LMX 관리 전략이 구성원의 자기효능감 수준에 따라 조정되어야 함을 의미한다. 구체적으로, 기업의 리더는 자기효능감이 낮은 구성원을 대할 때 진성리더십의 장점을 충분히 발휘해야 하며, 특히 위기 상황에서 구성원의 정신 건강, 감정, 생활 등 문제에 주의를 기울이고 상호 관계에 대

한 투자를 늘려 진실하고 투명하며 신뢰할 수 있는 관계를 구축하여 부정적인 행동을 줄여야 할 것이다

5. 결론

본 연구결과는 진성리더십이 조용한 사직에 영향을 미치는 기제와 경계조건을 밝혔다라는 점에서 기존의 연구들에서 거의 논의 되지 않은 구성원의 부정적인 태도 관련 연구에 이론적 기초자료를 제공했다는 점에서 연구의 의의가 있다고 할 수 있다. 또한, 사회교환이론의 관점에서 조직 구성원의 조용한 사직에 대한 실증적 연구를 확장하였다는 점, 진성리더십이 조직구성원의 조용한 사직에 영향을 미치는 매커니즘과 경로를 구성하기 위한 매개 매커니즘으로서 LMX을 규명했다는 점도 이론적 공헌점이 되겠다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서의 표본은 중국의 중소기업에 근무하는 재직자를 대상으로 설문조사를 하였다. 향후의 연구에서는 다양한 영역에 종사하는 구성원을 대상으로 후속연구를 진행해야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 응답자로부터 자료를 수집하기 위해 자기보고법을 사용하였으므로 응답자가 회사의 평가에 긍정적인 경향을 보일 가능성이 있으며, 동일방법편의 문제도 있을 수 있다. 본 연구에서는 Harman의 단일 요인 검증을 통해 동일방법편의 문제가 존재하지 않음을 확인하였지만, 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 자료 출처를 다르게 하거나 변수들의 측정 시기와 측정 환경을 달리할 필요가 있다. 셋째, 본 연구를 포함해 그동안 많은 연구에서 리더십과 조직 구성원의 부정적 행동 관계를 살펴 보았으나 리더십 간 비교를 통해 보다 효과적으로 구성원의 부정적행동을 억제할 수 있는 후속 연구를 진행할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] P. Galanis, A. Katsiroumpa, I. Vraha, O. Siskou, O. Konstantakopoulou, D. Kaitelidou, "The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction", 2023, DOI: 10.21203/rs.3.rs-3128881/v1
- [2] Myung Soon-young, "Quitting rather than quitting". the daily economy, <https://www.mk.co.kr/economy/view/2022/840450>, 2022.
- [3] L. Caldwell-Sergis, L. Brown, P. McCray, J. Neal, "Corporate digital literacy mandates: Using SDT-based strategies to circumvent "quiet quitting" syndrome. Int. J. Adv. Corp. Learn. (IJAC) 16, 18 - 36, 2023, DOI: 10.3991/ijac.v16i2.35747 (2023).
- [4] Park Young-hee, "[Now, America] Quiet Quitting, Why 'Quiet Resignation' Is Spreading," Chief Executive, <https://www.chiefexe.com/news/ArticleView.asp?listId=MzU4OHx8bGltaxRfZmFsc2Ug>, 2022
- [5] A. Rego, F. Sousa, C. Marques, M. P. e Cunha, "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity", Journal of business research, 65(3), 429-437, 2012, DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- [6] G. B. Graen, M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", The leadership quarterly, 6(2), 219-247, 1995, DOI: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- [7] W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, F. Walumbwa, "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development", The leadership quarterly, 16(3), 343-372, 2005, DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- [8] A. J. Kinicki, R. P. Vecchio, "Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time pressure, organizational commitment, and locus of control", Journal of organizational behavior, 15(1), 75-82, 1994, DOI: 10.1002/job.4030150108
- [9] B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, T. J. Weber "Leadership: Current theories, research, and future directions", Annual review of psychology, 60(1), 421-449, 2009, DOI:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- [10] B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, D. R. May, "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", The leadership quarterly, 15(6), 801-823, 2004, DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- [11] F. O. Walumbwa, E. W. Morrison, A. L. Christensen, "Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice", The leadership quarterly, 23(5), 953-964, 2008, DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.06.004
- [12] B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, D. R. May, "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", The leadership quarterly, 15(6), 801-823, 2011, DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- [13] J. Oh, D. Cho, D. H. Lim, "Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values", Leadership & Organization Development Journal, 39(2), 276-290, 2018, ISSN: 0143-7739
- [14] G. B. Yeo, A. Neal, "An examination of the dynamic relationship between

- self-efficacy and performance across levels of analysis and levels of specificity”, *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1088, 2006, DOI: 10.1037/0021-9010.91.5.1088
- [15] B. M. Safwat, A. Maher, N. Abo-Elgheit, “The impact of authentic leadership on work engagement in Egyptian Travel Agencies”, *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), 23-44, 2022
- [16] D. F. Michael, S. G. Harris, W. F. Giles and H. S. Feild, “THE INFLUENCE OF SUPPORTIVE SUPERVISOR COMMUNICATION ON LMX AND PERFORMANCE: THE TEST OF A THEORETICAL MODEL”, In *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2005, No. 1, pp. F1-F6, 2005, DOI: 10.5465/ambpp.2005.18781406
- [17] S. J. Wayne, G. R. Ferris, “Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study”, *Journal of applied psychology*, 75(5), 487, 1990, DOI: 10.1037/0021-9010.75.5.487
- [18] S. Edú Valsania, J. A. Moriano, F. Molero, “Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152, 2016, DOI: 10.1007/s11365-014-0333-4
- [19] B. Erdogan, R. C. Liden, M. L. Kraimer, “Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture”, *Academy of Management journal*, 49(2), 395-406, 2006, DOI: 10.5465/amj.2006.20786086
- [20] F. O. Walumbwa, C. A. Hartnell, “Understanding transformational leadership - employee performance links: The role of relational identification and self efficacy”, *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172, 2011, DOI: 10.1348/096317910X485818
- [21] C. A. Wong, G. G. Cummings, “The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff”, *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23, 2009, DOI: 10.1002/jls.20104
- [22] A. Rego, F. Sousa, C. Marques, M. P. e Cunha, “Authentic leadership promoting employees’ psychological capital and creativity”, *Journal of business research*, 65(3), 429-437, 2012, DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- [23] M. E. Gist, “Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management”, *Academy of management review*, 12(3), 472-485, 1987, DOI:10.5465/amr.1987.4306562
- [24] A. J. Xu, R. Loi, L. W. Lam, “The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader - member exchange interact to influence employee silence”, *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774, 2015, DOI:10.1016/j.leaqua.2015.03.002
- [25] Y. Lee, “A study on the effect of authentic leadership of hospital organization on organizational commitment and organizational citizenship behavior: focusing on mediating effect of LMX”, *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 10(3), 73-83, 2019, DOI: 10.13106/ijidb.2019.vol10.no3.73.
- [26] A. Bandura, “On the functional properties of perceived self-efficacy revisited”, *Journal of management*, 38(1), 9-44, 2012, DOI: 10.1177/0149206311410606
- [27] H. Zhao, S. E. Seibert, “The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review”, *Journal of applied psychology*, 91(2), 259, 2006, DOI: 10.1037/0021-9010.91.2.259
- [28] C. Fernet, F. Guay, C. Senécal, “Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in

- predicting burnout”, Journal of vocational behavior, 65(1), 39-56, 2004,
DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00098-8
- [29] K. J. Harris, A. R. Wheeler, K. M. Kacmar, “Leader - member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance”, The leadership quarterly, 20(3), 371-382, 2009,
DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.03.006
- [30] F. O. Walumbwa, E. W. Morrison, A. L. Christensen, “Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice”, The leadership quarterly, 23(5), 953-964, 2008,
DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.06.004
- [31] Kim Nam-kyun, “The Impact of Authentic Leadership on Organizational Effectiveness,” P.D. thesis in Korea, Chonbuk National University, <https://www.dbpia.co.kr/journal/detail?nodeId=T14440409>, 2017.
- [32] Lee Jong-hak, “The effect of self-efficacy on positive assets, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior”, domestic doctoral dissertation, Kyung Hee University Graduate School, <https://www.dbpia.co.kr/journal/detail?nodeId=T13552260>, 2014.
- [33] A. F. Hayes, K. J. Preacher, “Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable”, British journal of mathematical and statistical psychology, 67(3), 451-470, 2014,
DOI: 10.1111/bmsp.12028
- [34] K. J. Preacher, D. D. Rucker, A. F. Hayes, “Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions”, Multivariate behavioral research, 42(1), 185-227, 2007,
DOI: 10.1080/00273170701341316

저 자 소 개



천전(ZHEN CHEN)

2020.8 호남대학교 한국어학과 졸업
2022.8 호남대학교 경영학과 석사
2025.2 호남대학교 경영학과 박사



진춘화(Chunhua Jin)

2006.3 일본 고마자와대학교 경영학사
2008.3 일본 고마자와대학교대학원 경영학 석사
2008.4~2016.3 일본 무사시노가꾸인대학교 국제커뮤니케이션학부 전임 강사
2019.8 호남대학교 경영학 박사
2016.4~현재 호남대학교 경영학부 조교수
<주관심분야> 인사관리, 조직행동