



# 패션기업 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식이 직무 자율성 및 혁신행동에 미치는 영향

김 종 옥  
중부대학교 교양학부

## The Effects of Perception of Fashion Company CEO's Authentic Leadership on Job Autonomy and Innovation Behaviors

Jong-Ouk Kim

Faculty of Liberal Arts, Joong-bu University

(received date: 2019. 3. 4, revised date: 2019. 4. 8, accepted date: 2019. 4. 16)

### ABSTRACT

This study analyzed the effects of the perception of fashion company CEO's authentic leadership on the job autonomy and innovation behaviors. Furthermore, the effects of the job autonomy on the innovation behaviors of fashion company employees were analyzed. The survey was conducted among employees of fashion companies located in the Seoul metropolitan area, and 380 responses were used in the data analysis. The data were analyzed using frequency, factor, reliability and regression analysis with SPSS statistics program. Result showed that the authentic leadership of fashion company CEOs is composed of the future orientation, equitability, self-awareness, moral perspective and relational transparency. The perception of fashion company CEO's authentic leadership positively effected the job autonomy of employees, and the higher the job autonomy, the higher the innovation behaviors of employees. In addition, the perceived CEO's authenticity through future orientation, moral perspective, and equitability positively effected the innovation implementation of employees, and the perception of the CEO's authentic leadership were positively affected the innovation creation. The results of this study suggests the type of CEO leadership required for innovation behaviors and performance creation in a rapidly changing business environment, and it will be useful for establishing autonomous, creative and innovative organizational culture in fashion companies.

Key words: authentic leadership(진정성 리더십), fashion company(패션기업), innovative behaviors(혁신행동), job autonomy(직무 자율성)

## I. 서론

패션 산업의 비즈니스 환경이 로컬 브랜드(local brand)와의 경쟁에서 글로벌 브랜드(global brand)와의 경쟁으로 변화하고, 내수시장의 경쟁 심화는 물론 SPA 브랜드의 시장지배력 증가, 경쟁 및 유통환경의 변화 등으로 인해 해외시장에 진출하는 패션기업이 증가하고 있다. 특히 전 세계의 패션시장 규모가 2016년 기준 2,170조원으로서 유럽 시장은 21.3%, 미국시장은 28.2%, 아시아-태평양(Asia-Pacific) 지역은 39.3%를 차지하고 있으나(Shin, 2018), 한국 패션시장의 규모는 전 세계 패션시장의 2% 정도에 불과하여 패션기업의 지속적인 성장과 이익창출을 위해서는 해외시장으로의 진출이 불가피한 상황이다(H. Y. Kim, 2016). 그로 인해 많은 패션기업들이 해외에 진출하거나 해외투자를 하고 있지만 아직까지 가시적인 성과를 거두지 못하고 있을 뿐 아니라 글로벌 브랜드의 국내 시장 유입으로 내수시장에서의 경쟁이 가속화되면서 패션기업의 변화와 혁신이 요구되고 있다.

기업의 혁신에 있어서는 시스템적인 혁신과 함께 조직 구성원의 혁신적인 사고와 행동이 무엇보다 중요하며, CEO의 철학이나 가치관, 리더십 등은 구성원의 혁신행동을 결정하는 요인으로 작용한다. 이 중 CEO의 리더십은 조직이 현재 하고 있는 일을 촉진함과 동시에 미래의 도전과제에 대응하려는 혁신활동에 영향을 주는 요소(Northous, 2006; Yukl, 2005)로서 조직의 성과를 높이기 위해서는 혁신활동을 강화할 수 있는 CEO의 리더십이 요구된다. 이러한 리더십은 시대의 흐름에 따라 다양한 관점에서 해석되어 이론이 발표되어 왔고, 변화와 혁신이 요구되는 경영환경에서 변혁적 리더십의 중요성이 부각된 이후 카리스마 리더십, 셀프 리더십, 서번트 리더십, 창의적 리더십 등이 연구되어 왔다. 또한, 대한항공사태나 직원 폭행사건 등에서 알 수 있듯이 비윤리적인 기업이 더 이상 생존하기 힘든 시대가 되면서 진정성 리더십이

리더가 갖추어야 할 덕목으로 강조되고 있다.

진정성 리더십에 관한 연구는 사회와 조직 구성원으로부터 존경과 신뢰를 받을 수 있는 리더십을 형성하기 위한 노력에서 시작되었고(Avolio & Gardner, 2005), 진정성 있는 리더가 갖추어야 할 리더십의 요소에 대한 연구와 함께 조직의 긍정적인 성과 차원에서 진정성 리더십의 영향력이 논의되어 왔다. 즉, 진정성 리더십은 직무만족과 조직몰입, 직무 및 조직성과를 높이는 요인이며(Azanza, Moriano, & Molero, 2013; Lee, 2014; Lee & Cha, 2015), 긍정심리자본과 조직효과성 및 혁신행동에 영향을 미치는 리더십인 것이다(Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013; Kim & Min, 2016; Ko, 2015). 특히 진정성 리더는 구성원 스스로가 공동의 가치와 목표를 달성할 수 있도록 진정성 있게 이끌어 줌으로써 내재적으로 동기 부여된 행동을 촉진시키고 윤리적인 사회 교환에 기반을 둔 관계 형성을 통해 구성원들의 신뢰감과 자율성을 토대로 혁신적인 행동을 유발할 수 있다(George & Slims, 2007).

이와 같이 진정성 리더십이 자율성과 혁신행동에 영향력을 지닌 리더십임에도 불구하고 패션기업 CEO와 관련해서는 거래적, 변혁적 리더십과 감성 리더십, CEO의 이미지에 관한 연구(Hong, 2010; Kim, 2008; Kim & Yang, 2015)가 주로 이루어져 왔다. 진정성 리더십의 경우 패션기업 직원들의 직무만족과 조직성과에 대한 효과가 분석(Park & Lee, 2016)되고 있을 뿐 진정성 리더십을 직무 자율성 및 혁신행동과 연관시킨 연구는 미비한 실정이다. 패션산업은 극심한 경쟁과 빠른 변화를 추구하는 산업으로서 조직 구성원의 자율적이고 혁신적인 행동을 유발하는데 있어서는 이 정보다는 감성적이고 진정성 있는 리더십이 중요하므로 진정성 리더십과 직무 자율성 및 혁신행동에 관한 연구가 필요하다.

혁신행동은 아이디어의 개발과 창조, 전파 및 적용이라는 과업행동으로 이루어진 개념으로서 새

로운 아이디어를 창출하고 실행하는 행동을 나타내며(Kim & Lee, 2013), 리더의 감성지능, 진정성 리더십에 의해 조직 구성원의 혁신행동이 높아질 수 있다(Jung, 2015; Zhou et al., 2014). 또한 리더의 임파워링 행동과 리더십(Jung, 2012; Kang, 2017), 직무동기(Han, Kim, & Kim, 2015), 직무 자율성(Choi, 2018; De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Hootegem, 2014), 직무태도 및 만족(Shin & Lee, 2013; Taghipour & Dezfuli, 2013) 등이 혁신행동의 영향요인으로 분석되어 왔다. 이중 자기결정감과 의미성을 창조하는 직무 자율성이 조직 구성원의 혁신적인 행동을 결정짓는 요소(Deci & Ryan, 2000)라는 점에서 패션기업 직원의 혁신행동을 높이기 위해서는 직무 자율성을 통한 업무 환경의 변화가 요구된다.

따라서 본 연구는 패션기업 직원들을 대상으로 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식이 직무 자율성과 혁신행동에 미치는 영향과 직무 자율성이 혁신행동에 미치는 영향을 분석함으로써 직무 자율성과 혁신성을 높일 수 있는 CEO의 리더십 유형을 규명하고자 한다. 이 결과는 급변하는 비즈니스 환경과 사회적 변화 속에서 혁신행동과 성과 창출을 위해 갖추어야 할 CEO의 리더십 유형을 제안하고, 패션기업에서 자율적, 창의적이면서 혁신적인 조직문화를 구축하거나 인적자원을 관리하는데 유용한 자료를 제공할 것이다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 진정성 리더십

진정성 리더십은 명확한 자기인식을 바탕으로 확고한 가치와 원칙을 세우고 의사결정에 있어 공정성과 투명한 관계를 기반으로 지속적인 도덕성을 통해 조직구성원에게 긍정적인 영향력을 행사하는 능력을 의미한다(Ryu, 2016). 이러한 진정성 리더십에 관한 연구들은 리더가 지니고 있는 특성을 밝히는데 중점을 두어 왔고, 조직적 상황에서

직원을 개발하는 진정성 있는 리더는 긍정적인 도덕적 관점과 자기 인식, 자기 관리 및 리더십 프로세스와 행동을 행하는 것으로 나타났다(Avolio & Gardner, 2005). Ilies, Morgeson, & Nahrgang (2005)은 자기 인식, 편향되지 않은 처리, 진정한 행동, 진정한 관계 지향 등 진정성 리더십의 4가지 구성 요소 모델을 제안했고, Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa(2005)는 진정성 리더십의 핵심 요소를 자기 인식과 자기 관리에 중점을 두어 내면화된 관리, 균형을 이룬 정보 처리, 관계 투명성 및 진정한 행동을 포함하는 진정한 자기 관리 프로세스와 관련된 고유한 특징을 확인했다.

Avolio & Gardner(2005)는 진정성 리더십이 의사결정과 행동에 있어 윤리적 기준을 특징으로 하는 도덕적 관점을 가져야 한다고 주장했으며, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson(2008)은 진정성 있는 리더가 갖추어야 할 리더십의 요소로서 자기 인식(self-awareness), 관계 투명성(relational transparency), 내면화 관점(internalized perspective), 도덕적 균형을 이룬 처리(moral balanced processing)를 제시하였다. May, Chan, Hodges, & Avolio (2003)에 의하면 진정한 리더는 긍정적인 뿐 아니라 도덕적이고 미래지향적인 특성을 지니며, Leroy, Palanski, & Simons (2012)는 자기 인식과 관계적 투명성, 내면화된 도덕적 관점 및 균형 잡힌 공정한 처리를 특징으로 하는 진정성 리더십이 조직 구성원의 몰입과 업무 성과를 높인다고 하였다. 또한 진정성 리더십은 기업의 재무적 성과, 개방적인 조직풍토에 영향력을 가지며(Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009), Park & Lee(2016)는 자아인식, 공정성, 윤리성을 지닌 패션기업 CEO의 진정성 리더십이 직원의 직무성과를 높이는 요인이라고 하였다.

진정성 리더는 목표 달성에 있어 균형을 이룬 절차와 투명성을 강조하고 구성원들이 아이디어를

펼치도록 지원하며(Michie & Gooty, 2005), 혁신을 지향하는 적극적인 리더십의 발휘를 통해 구성원들의 바람직한 행동을 이끌기 위해서는 진정성 리더십의 역할이 중요하다(Jung, 2015). 이와 관련하여 Černe et al.(2013)은 진정성 리더십이 개인의 창의성과 팀의 혁신성에 영향을 미치기 때문에 진정성 리더는 그 가치를 전달해야 한다고 하였다. Yun(2014)은 진정성 리더십이 조직기반 자기존중감과 회복탄력성을 통해 변화주도행위에 긍정적 영향을 준다고 하였고, Kim & Min(2016)은 정서지능이 높은 리더들이 구성원에게 동기 부여, 도전 의식을 심어줌으로써 조직비전에 대한 영감을 제공한다고 하였다. Kim & Kim(2014)은 진정성 리더십이 직무몰입과 혁신행동의 영향요인이라고 하였으며, Ha(2017)는 진정성 리더십이 긍정적 감정, 희망 및 직무열의에 영향을 줌으로써 혁신행동을 이끌 수 있다고 하였다. 이외의 연구(Kim, 2017; Ryu, 2016)에서도 진정성 리더십은 조직구성원의 혁신행동과 관련이 있는 변인으로 나타났다. Kim(2018)은 진정성 리더십의 내면화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리가 조직 구성원의 자율성에 영향을 미친다고 하였다.

이상에서와 살펴본 바와 같이 진정성 리더십은 조직 구성원의 직무에 대한 자율성을 높이고 혁신행동을 촉진하는 리더십이라 할 수 있다. 따라서 본 연구는 패션기업 CEO의 자기 인식과 도덕적 관점, 관계적 투명성, 공정한 처리 및 미래지향적인 특성으로 이루어진 진정성 리더십에 대한 직원들의 인식이 직무 자율성과 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 한다.

## 2. 직무 자율성

직무 자율성은 조직 구성원이 자신의 업무를 계획하고 업무 절차를 결정하는데 있어 상당한 발언권을 가지는 정도로서 업무 성과를 달성하기 위한 방법과 시기, 노력을 스스로 결정할 수 있는 정도를 나타낸다(Volmer, Spurk, & Niessen, 2012;

Wang & Cheng, 2010). 직무 자율성은 언제, 어디서, 어떻게 일을 할 것인가의 문제이며, 공식적이고 비공식적인 조직 지원과 직무 자율성은 직원의 태도와 행동에 영향을 미친다(Clark, 2001; Thompson & Prottas, 2006). Langfred & Moye(2004)는 직무 자율성이 직무에 대한 책임감을 부여하기 때문에 창의적인 업무 수행에 중요하다고 하였고, Volmer et al.(2012)은 직무 자율성에 의한 창의적 업무 참여를 촉진하기 위해서는 리더십과 업무 설계 모두를 고려한 접근 방식이 적용되어야 한다고 하였다. De Spiegelaere et al.(2014)은 혁신적인 업무 행동에 대해 직무 자율성의 직접적인 영향력만이 아니라 업무 참여를 통한 간접적인 영향력도 있다고 하였으며, Dhar(2016)는 윤리적 리더십이 직원의 혁신행동을 촉진시킴과 동시에 서비스 혁신행동의 수준이 직무 자율성의 인식과 비례한다고 하였다. 다시 말해, 기업에서 직무환경과 가장 가까이 상호작용하고 있는 직원의 직무 자율성을 증대시킬 경우 감정노동과 같은 다양한 환경적 도전들에 보다 신속하고 혁신적으로 대응할 수 있다(Jeong & Park, 2001).

지금까지 직무 자율성에 관한 연구들은 개인이 주도적, 자율적으로 업무를 수행하는 분위기가 조성되면 혁신적인 업무성과가 증대될 수 있음을 증명해 왔다. Jin & Kim(2015)은 기업에서 직무 자율성을 높이는 것은 적극적, 진취적인 태도를 불러일으켜 혁신행동을 높이는 수단이 된다고 하였고, Kim & Kim(2011)은 직무 자율성이 혁신행동에 영향을 미치므로 혁신행동을 촉진하기 위해서는 직무 자율성과 같은 환경 변화가 필요하다고 하였다. Choi(2018)는 서비스 기업에 근무하는 직원의 심리적 주인의식이 직무 자율성을 통해 혁신행동에 영향을 미친다고 하였으며, Kwon(2010)은 직장인의 직무 자율성이 주도적 행동을 통해 혁신적 업무 성과에 영향을 준다고 하였다. 또한, Jeon & Cho(2017)는 외식기업 직원의 창의성과 혁신행동에 영향을 미치는 요인으로 직무 자율성의 중

요성을 강조하였다.

이와 같이 조직 구성원의 직무 자율성은 혁신 행동을 높이는 요인이라 할 수 있으며, 패션 분야에서는 판매원의 직무 자율성을 분석하거나 직무 특성의 하나로서 직무 자율성을 다루어 왔다. G. H. Kim(2016)은 의류 판매원의 직무 자율성을 감정노동의 수행과정에서 표면행동과 심층행동을 통해 감정노동의 결과에 영향을 끼치는 요인으로 파악하였다. You & Hwang(2012)은 패션산업 종사자의 직무특성을 직무전문성, 과업정체성, 직무다양성, 직무자율성, 의견수렴성으로 구분하여 직무 자율성이 조직몰입에 영향을 미친다고 하였고, J. H. Kim(2016)은 패션상품개발의 핵심인력인 모델리스트의 직무몰입과 만족도를 위해서는 직무특성의 하나로서 자율성을 높이기 위한 노력이 필요하다고 하였다. 이들 연구는 직무 자율성을 직무몰입이나 만족도와 연관 짓고 있으나 혁신행동과의 관계는 분석되지 않고 있으므로 본 연구에서는 패션기업 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식과 직무 자율성 및 혁신행동 간의 영향관계를 분석함으로써 차별된 결과를 도출하고자 한다.

### 3. 혁신행동

혁신행동은 조직의 성과 달성을 위해 구성원이 아이디어를 개발하고 실행하는 것으로 직무수행과 관련된 문제 인식을 통해 아이디어를 생성, 채택 및 구현하는 과정이다(Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010). 혁신행동은 기업이 역동적인 비즈니스 환경에서 성공하기 위한 중요한 자산이며, 혁신을 위한 조직의 지원과 평판, 업무에 요구되는 혁신성 등에 의해 혁신행동이 결정될 수 있다(Yuan & Woodman, 2010). 또한 셀프 리더십 기술로서 행동 중심, 자연 보상 및 건설적인 사고 유형 전략에 의해 혁신행동이 높아질 수 있으며(Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006), 심리적 임파워먼트가 높은 상황에서 조직 리더의 리더십은 구성원의 혁신행동에 긍정적인

영향을 미치게 된다(Pieterse et al., 2010). Yidong & Xinxin(2013)은 윤리적 리더십이 내재적 동기를 자극하여 혁신행동에 영향을 주는 요인이라고 하였고, Hsu, Hou, & Fan(2011)은 창의적 자기효능감이 높은 직원이 직장 내에서 높은 수준의 혁신행동을 보인다고 하였다. Babalola(2009)에 의하면 자기효능감과 내재적 통제력이 높을수록 혁신적인 행동이 높게 나타난다고 하였다.

혁신행동의 동기는 크게 내부 요인과 외부 요인으로 나뉘며, 개인의 혁신적인 특성과 내재적 동기, 심리적 자본 등의 내부 요인과 개방된 조직 환경, 리더의 지원 및 리더십 등의 외부 요인에 의해 혁신행동이 개선되거나 높아질 수 있다(Li & Zheng, 2014). Kim(2009)은 혁신행동에 영향을 주는 개인 특성으로 내재적 과업동기와 창의성, 성취욕구, 자신감 및 전문적 지식을 제시하였고, 환경 특성으로는 관계지향적, 참여적, 지원적 리더십과 혁신적 조직문화, 직무 다양성 및 자율성이 포함된다고 하였다. Jang(2013)은 리더의 리더십 스타일에 따라 구성원의 혁신행동이 달라질 뿐 아니라 내재적으로 동기부여 되는 것이 혁신행동을 높이는데 중요하다고 하였으며, Jung(2015)은 리더의 진정성이 부하의 셀프 리더십을 매개하여 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 이외에도 임파워링 행동과 서번트 리더십(Jung, 2012; Kang, 2017) 개인의 창의성(Kim & Jeon, 2018), 자기주도적 직무설계(Kim, Bae, Kim, & Ahn, 2016), 직무태도 및 만족(Shin & Lee, 2013; Taghipour & Dezfuli, 2013) 등이 혁신행동의 영향요인으로 분석되어 왔다.

패션분야의 연구에서는 소비자의 혁신성과 혁신행동에 관한 연구가 주를 이루고 있다. Son & Yoon(2016)은 소비자 혁신성이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 온라인 패션광고의 지속가능성 평가에 대한 효과를 확인하였고, Seo(2018)는 소비자 혁신성이 무인패션점포 이용의도에 미치는 영향을 분석하였으며, Park(2000)은 소비자의 혁

신속성과 패션 혁신행동 간의 관계를 연구하였다. Ju & Lee(2015)는 모바일 의복 구매에 대한 패션 혁신성의 영향력을 분석하였고, Han(2018)은 여성 소비자의 골프웨어 추구혜택에 따라 세분화된 집단의 추구이미지와 패션 혁신성, 패션 관여 및 의복평가기준의 특성을 분석하였다. 이에 비해 패션 기업 직원의 혁신행동에 대한 연구는 진행되지 않고 있으므로 본 연구에서는 패션기업 직원의 혁신행동에 영향을 미치는 요인을 분석함으로써 기업 조직과 혁신적인 패션 비즈니스 환경에 적용할 수 있는 결과를 도출하고자 한다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구문제

본 연구는 이상에서 고찰한 선행연구를 이론적 근거로 하여 패션기업 CEO의 진정성 리더십과 직무 자율성 및 혁신행동에 대해 파악하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1: 패션기업 CEO의 진정성 리더십, 직무 자율성 및 혁신행동의 구성요인을 분석한다.
- 연구문제 2: 패션기업 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식이 직무 자율성에 미치는 영향을 분석한다.
- 연구문제 3: 패션기업 직원의 직무 자율성이 혁신행동에 미치는 영향을 분석한다.
- 연구문제 4: 패션기업 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식이 혁신행동에 미치는 영향을 분석한다.

#### 2. 측정도구

본 연구의 설문지는 진정성 리더십, 직무 자율성 및 혁신행동에 관한 문항과 인구통계학적 특성에 관한 문항으로 구성하였고, 이들 문항은 예비

조사를 통해 수정 보완하여 신뢰성 및 타당성을 확보하였다. 진정성 리더십은 Walumbwa et al. (2008)이 개발한 ALQ(Authentic Leadership Questionnaire)와 Leroy et al.(2012)의 구성요소를 근거로 하고, 국내 연구(Kim & Kim, 2014; Kim & Min, 2016; Park & Lee, 2016)를 참조하여 자기 인식, 도덕적 관점, 관계적 투명성, 공정한 처리 및 미래지향성에 관한 20문항으로 구성하였다. 직무자율성은 Volmer et al.(2012)과 Wang & Cheng(2010)의 개념을 근거로 하고 선행연구(Choi, 2018; Jeon & Cho, 2017; Langfred & Moyer, 2004)를 참조하여 업무를 자율적, 독립적으로 진행할 수 있는 정도에 관한 6문항으로 구성하였다. 혁신행동은 Pieterse et al.(2010)이 제시한 개념을 토대로 하고 선행연구(Jung, 2015; Kim, 2009; Li & Zheng, 2014; Yidong & Xinxin, 2013)를 참조하여 조직의 성과를 달성하기 위해 혁신적인 아이디어를 실행하거나 창출하는 정도에 관한 10문항으로 구성하였다. 이들 문항은 '전혀 그렇지 않다'를 1점, '매우 그렇다'를 5점으로 하는 Likert 척도로 측정하였으며, 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 연봉, 직책, 재직기간에 관한 문항은 명목 및 비율척도로 측정하였다.

#### 3. 자료수집 및 분석

본 연구는 자료 수집을 위하여 서울 수도권에 위치한 패션 기업의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 조사대상이 근무하는 패션 기업은 중견기업 혹은 중소기업으로서 여성복과 남성복, 캐주얼 및 스포츠 웨어 등을 주력 상품으로 생산, 판매하는 기업으로 한정하여 조사하였다. 설문조사는 예비조사와 본 조사의 두 가지 방법으로 진행하였고, 예비조사는 패션 기업의 직원 100명을 대상으로 실시하였다. 그 결과를 반영하여 응답자들이 이해하기 힘들거나 적합하지 않은 문항을 수정 및 보완하였으며, 본 조사는 2016년 7월부터 9월까지 약 3개월 동안 편의표집

방식에 의해 실시하였다. 총 400부의 자료를 수집하여 응답이 불성실한 20부를 제외한 380부를 분석에 사용하였으며, 자료 분석은 SPSS 통계 프로그램(Ver.23)을 이용하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰도 분석, 회귀분석을 실시하였다.

#### 4. 연구대상

본 연구의 대상인 패션기업 직원은 30, 40대가 비교적 많았고, 대학교 졸업이상의 학력수준에 연봉은 5천만원 미만, 재직기간은 5년 미만인 경우가 가장 많은 것으로 나타났다. 성별은 남성 58.4%(222명), 여성 41.6%(158명)이었고, 연령은 20대 20.5%(78명), 30대 50.0%(190명), 40대 26.1%(99명), 50대 이상 3.4%(13명)이었다. 결혼여부는 미혼 55.3%(210명), 기혼 44.7%(170명)이었으며, 학력은 고등학교 졸업 9.2%(35명), 전문대학교 졸업 18.2%(69명), 4년제 대학교 졸업 71.3%(271명), 대학원이상 1.3%(5명)로 대학교 졸업이상이 대부분이었다. 연봉은 3천만원 미만 22.4%(85명), 3천만원~4천만원 미만 37.9%(144명), 4천만원~5천만원 미만 22.9%(87명)로 83.2%가 5천만원 미만의 연봉을 받고 있었고, 직책은 사원 27.3%(104명), 대리 30.0%(114명), 과장 23.7%(90명), 차장/부장 19.0%(72명)이었다. 재직기간은 1년 미만 19.7%(75명), 1년~3년 미만 34.7%(132명), 3년~5년 미만 27.6%(105명)로 5년 미만의 응답자가 전체의 82.0%로 나타났다.

## IV. 연구 결과

### 1. 패션기업 CEO의 진정성 리더십, 직무 자율성 및 혁신행동의 구성요인

본 연구는 패션기업 CEO의 진정성 리더십, 직무 자율성 및 혁신행동의 구성요인을 분석하기 위해 요인 분석을 실시하였다. 요인 분석은 Varimax 직각회전방식을 이용한 주성분 분석을 실시하였

고, 고유치 1.0 이상, 요인적재량 0.5 이상인 요인을 추출하여 요인명을 부여하였다. 이들 요인의 신뢰도는 내적일관성법에 의해 Cronbach's  $\alpha$ 계수가 0.7 이상이면 신뢰성을 갖는 것으로 판단하였다.

#### 1) 진정성 리더십

패션기업 CEO의 진정성 리더십에 관한 요인분석 결과에서는 <Table 1>과 같이 고유치 1.0이상인 4개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 CEO의 미래지향적인 특성에 관한 문항으로 구성되어 '미래지향성'이라 하였고, 요인 2는 합리적이고 공정하게 일을 처리하는 문항으로 구성되어 '공정성'이라 명명하였다. 요인 3은 CEO가 스스로에 대해 잘 인식하는 문항으로 구성되어 '자기 인식'이라 하였고, 요인 4는 도덕적 가치관과 책임의식에 관한 문항으로 구성되어 '도덕적 관점'이라 하였고, 요인 4는 솔직하고 투명한 관계에 관한 문항으로 구성되어 '관계적 투명성'이라 하였다. 이 결과는 진정성 리더십에 관한 선행연구(Kim & Min, 2016; Park & Lee, 2016; Walumbwa et al., 2008)와 유사하였으며, 요인의 총 분산에 대한 설명력은 81.3%로 나타났다. 또한 각 요인에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 미래지향성 .925, 공정성 .892, 자기 인식 .818, 도덕적 관점 .862, 관계적 투명성 .798로서 신뢰수준이 비교적 높게 나타났다.

#### 2) 직무 자율성

직무 자율성에 관한 요인분석 결과, <Table 2>와 같이 고유치 1.0이상인 단일 요인이 도출되었다. 직무 자율성은 자율적으로 업무 목표를 정하고 업무의 진행방식이나 내용 등에 있어 상당한 자율성과 독립성이 보장된 정도에 관한 문항으로 구성되었으며, 요인의 총 분산에 대한 설명력은 73.2%, Cronbach's  $\alpha$ 계수는 .925로 나타났다.

<Table 1> Factor analysis for authentic leadership

Factors	Measured items	Factor loadings	Eigen value	Cumulative %	Cronbach's α
Future orientation	The CEO present and encourage long-term goals and visions	.806	3.758	25.051	.925
	The CEO strives for sustained growth rather than short-term profits	.801			
	The CEO has his own philosophy and accurately presents the direction of the company.	.801			
	The CEO works with goals to achieve within five or ten years.	.794			
Equitability	The CEO listens to the various opinions of employees before making any decisions	.894	2.647	42.700	.892
	The CEO makes decisions based on reasonable alternatives	.649			
	The CEO fairly accepts other opinions	.544			
	The CEO analyzes the information fairly and objectively before making any decisions	.530			
Self-awareness	The CEO knows well how employees evaluate himself	.832	2.033	56.254	.818
	The CEO is well aware of how his actions affect employees	.584			
	The CEO knows how to accept other people's advice for him	.527			
Moral perspective	CEO acts and decides according to moral values	.773	1.974	69.417	.862
	CEO emphasizes moral responsibility	.765			
Relational transparency	The CEO makes the relationship with the employees transparently	.791	1.775	81.252	.798
	The CEO frankly tells the employees what he wants to say	.761			

<Table 2> Factor analysis for job autonomy

Factors	Measured items	Factor loadings	Eigen value	Cumulative %	Cronbach's α
Job autonomy	I can decide for myself how to do the work	.904	4.391	73.189	.925
	I can change or modify my work autonomously	.875			
	I can do my job with personal judgment and determination	.868			
	I have considerable independence and freedom when I do my work	.861			
	I can decide my work goals autonomously	.848			
	I can make many decisions while doing my job	.770			

3) 혁신행동

혁신행동에 관한 요인분석 결과에서는 <Table 3>과 같이 고유치 1.0이상인 2개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 혁신적인 아이디어를 업무에 도입하여 실행하는 문항으로 구성되어 '혁신 실행'이라

하였고, 요인 2는 업무와 관련하여 독창적인 방법을 고안하거나 새로운 아이디어를 도출하는 문항으로 구성되어 '혁신 창출'이라 명명하였다. 이들 요인의 총 분산에 대한 설명력은 75.1%였으며, Cronbach's α계수는 혁신실행 .918, 혁신창출 .865



〈Table 3〉 Factor analysis for innovation behaviors

Factors	Measured items	Factor loadings	Eigen value	Cumulative %	Cronbach's $\alpha$
Innovation implementation	I immediately apply the adopted innovation ideas to my work	.820	3.549	39.428	.918
	I improve my work to actually apply new ideas	.810			
	I introduce innovative ideas into my work in a systematic way	.777			
	I utilize innovative ideas helpfully for my work	.703			
	I improve my work through the execution of innovative ideas	.695			
Innovation creation	I often devise unique ways for work	.807	3.210	75.099	.865
	I derive new ideas and solutions to solve the hard work	.779			
	I try to find new ideas about my work	.767			
	I try to get empathy and support from my colleagues or superiors about innovative ideas	.751			

로 신뢰수준이 높게 나타났다.

## 2. 패션기업 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식이 직무 자율성에 미치는 영향

본 연구는 패션기업 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식이 직무 자율성에 미치는 영향을 분석하기 위해 진정성 리더십의 요인을 독립변수로 하고, 직무 자율성을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 〈Table 4〉와 같이 진정성 리더십의 모든 요인이 직무 자율성에 긍정적인 영향을 미치고 있었고, 회귀모형의 전체 설명력은 29.2%로 나타났다. 구체적으로, 도덕적 관점( $\beta$

=.354,  $t=8.142$ ,  $p<.001$ ), 공정성( $\beta=.227$ ,  $t=5.209$ ,  $p<.001$ ), 자기 인식( $\beta=.218$ ,  $t=5.006$ ,  $p<.001$ ), 미래지향성( $\beta=.212$ ,  $t=4.880$ ,  $p<.001$ ), 관계적 투명성( $\beta=.152$ ,  $t=3.491$ ,  $p<.01$ )의 순으로 직무 자율성에 정(+)적인 영향을 미치고 있었다. 즉, 패션기업 직원들이 도덕적 관점, 공정성, 자기 인식, 미래지향성 및 관계적 투명성을 특징으로 하는 CEO의 진정성 리더십을 높게 인식할수록 직무 자율성이 높아진다고 할 수 있다.

이상의 결과는 진정성 리더십이 조직 구성원의 자율성에 영향을 주는 요인이라고 한 Kim(2018)의 연구와 유사한 관점에서 이해된다. 하지만, Kim

〈Table 4〉 The effects of authentic leadership on job autonomy

Dependent variable	Independent variable	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>
Job autonomy	Future orientation	.212	4.880***	30.897***	.292
	Equitability	.227	5.209***		
	Self-awareness	.218	5.006***		
	Moral perspective	.354	8.142***		
	Relational transparency	.152	3.491**		

\*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

(2018)의 연구는 직무 자율성에 대한 CEO의 자기 인식과 미래지향성의 영향력을 밝히지 않은데 비해 본 연구에서는 진정성 리더십을 구성하는 모든 요인이 직무 자율성의 영향요인으로 확인되어 차별된 결과를 보였다. 따라서 패션기업의 CEO는 직원들의 직무 자율성을 높이는 과정에서 도덕적이고 공정한 일 처리와 미래지향적이며 투명한 진정성 리더십을 발휘해야 할 것으로 사료된다.

### 3. 패션기업 직원의 직무 자율성이 혁신행동에 미치는 영향

패션기업 직원의 직무 자율성이 혁신행동에 미치는 영향을 회귀 분석한 결과, <Table 5>와 같이 직무 자율성은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 직무 자율성을 독립변수로, 혁신 실행을 종속변수로 한 분석 결과에서는 직무 자율성( $\beta=.558, t=13.088, p<.001$ )이 혁신 실행에 정(+ )적인 영향을 주고 있었고, 회귀모형의 전체 설명력은 31.2%였다. 다음으로, 직무 자율성을 독립변수로, 혁신 창출을 종속변수로 한 분석 결과에서는 직무 자율성( $\beta=.495, t=11.077, p<.001$ )이 혁신 창출에 정(+ )적인 영향을 미치고 있었으며, 회귀모형의 전체 설명력은 24.5%였다. 이 결과는 패션기업 직원들의 직무 자율성이 높을수록 새로운 아이디어를 창출하고 실행하는 혁신행동이 높아지는 것으로 해석할 수 있다.

이상의 결과는 직무 자율성과 혁신적인 업무행동의 영향력을 밝힌 De Spiegelaere et al.(2014)의 연구를 지지하였고, 직무 자율성이 혁신행동의

영향요인이라고 한 선행연구(Choi, 2018; Kim & Kim, 2011)와 유사하였다. 그러나 선행연구들이 서비스업이나 금융·보험회사 직원 등을 대상으로 한 것에 비해 본 연구의 경우 패션기업 직원들의 직무 자율성과 혁신행동 간의 영향관계를 분석하였다는 점에서 차별성을 갖는다. 본 연구의 결과는 패션기업 직원들의 혁신적인 아이디어의 창출과 실행을 통한 성과를 높이기 위해서는 독자적, 자율적으로 업무를 진행할 수 있는 조직 문화가 구축되어야 함을 시사한다.

### 4. 패션기업 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식이 혁신행동에 미치는 영향

본 연구는 패션기업 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 진정성 리더십의 요인을 독립변수로 하고, 혁신행동의 요인을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <Table 6>와 같다.

진정성 리더십이 혁신 실행에 미치는 영향을 분석한 결과, 도덕적 관점( $\beta=.214, t=4.354, p<.001$ ), 공정성( $\beta=.199, t=4.059, p<.001$ ), 미래지향성( $\beta=.111, t=2.263, p<.05$ )의 순으로 혁신 실행에 정(+ )적인 영향을 미치고 있었고, 회귀모형의 전체 설명력은 10.0%로 나타났다. 즉, 패션기업 직원들이 자신의 CEO가 도덕적 관점에서 공정성을 갖고 미래지향적인 특성을 지녔다고 인식할수록 혁신적인 아이디어를 실행할 가능성이 높아진다고 할 수 있다. 그러나 CEO의 자기 인식과 관계적 투명성은 혁신실행에 영향을 주지 않았는데, CEO

<Table 5> The effects of job autonomy on innovation behaviors

Dependent variable	Independent variable	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>
Innovation implementation	Job autonomy	.558	13.088***	171.296***	.312
Innovation creation	Job autonomy	.495	11.077***	122.703***	.245

\*\*\* $p<.001$

〈Table 6〉 The effects of authentic leadership on innovation behaviors

Dependent variable	Independent variable	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>
Innovation implementation	Future orientation	.111	2.263*	8.309***	.100
	Equitability	.199	4.059***		
	Self-awareness	.031	0.637		
	Moral perspective	.214	4.354***		
	Relational transparency	.038	0.768		
Innovation creation	Future orientation	.296	6.951***	35.447***	.322
	Equitability	.191	4.478***		
	Self-awareness	.260	6.099***		
	Moral perspective	.308	7.230***		
	Relational transparency	.188	4.404***		

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$ 

가 자기 인식을 통해 직원들과의 관계를 투명하고 명확하게 할지라도 혁신적인 아이디어의 실행에는 크게 영향력이 없다는 것을 알 수 있다.

진정성 리더십이 혁신 창출에 미치는 영향을 분석한 결과에서는 도덕적 관점( $\beta = .308$ ,  $t = 7.230$ ,  $p < .001$ ), 미래지향성( $\beta = .296$ ,  $t = 6.951$ ,  $p < .001$ ), 자기 인식( $\beta = .260$ ,  $t = 6.099$ ,  $p < .001$ ), 공정성( $\beta = .191$ ,  $t = 4.478$ ,  $p < .001$ ), 관계적 투명성( $\beta = .188$ ,  $t = 4.404$ ,  $p < .001$ )의 순으로 혁신 창출에 정(+)적인 영향을 미치고 있었다. 다시 말해, 패션기업 직원들이 자신의 CEO가 진정성 리더십을 발휘한다고 인식할수록 혁신적인 아이디어를 창출하는 정도가 높아지고 있었으며, 회귀모형의 전체 설명력은 32.2%였다. 이 결과는 진정성 리더십이 혁신행동의 영향요인이라고 밝힌 선행연구(Černe et al., 2013; Jung, 2015; Kim & Kim, 2014)와 유사한 관점에서 이해되며, 패션기업에서 혁신적인 성과 창출을 위해서는 CEO의 진정성 있는 리더십이 요구된다고 할 수 있다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 패션기업 CEO의 진정성 리더십에

대한 인식이 직무 자율성 및 혁신행동에 미치는 영향과 직무 자율성이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 패션기업 직원들을 대상으로 설문 조사를 이용한 실증적 연구를 진행하였다. 연구 결과에 의하면, 패션기업 CEO의 진정성 리더십은 미래지향성, 공정성, 자기 인식, 도덕적 관점, 관계적 투명성으로 구성되었고, 직무 자율성은 단일 요인으로 나타났으며, 혁신행동은 혁신 실행과 혁신 창출을 구성요인으로 하고 있었다. 패션기업 CEO의 진정성 리더십에 대한 인식은 직무 자율성에 긍정적인 영향을 미치고 있었고, 직무 자율성은 혁신행동에 긍정적 영향을 주는 요인이었다. 또한 CEO의 도덕적 관점과 공정성, 미래지향성을 통한 진정성 리더십에 대한 인식은 혁신 실행에 긍정적인 영향을 주었으며, CEO의 진정성 리더십을 구성하는 모든 요인이 혁신 창출에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과를 토대로 학문적, 산업적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 패션기업 CEO의 리더십과 관련해서는 거래적, 변혁적 리더십이나 감정 리더십에 대한 연구가 이루어졌고, 진정성 리더십은 직무만족이나 조직성과에 미치는 영향력이 분석되어 왔다. 이에 비해 본 연구에서는 CEO의 진정성 리더십과 직

무 자율성 및 혁신행동을 연구함으로써 패션 분야의 리더십 연구 범위를 확장한 것에 의의가 있다. 또한 패션기업 직원들의 직무 자율성과 혁신행동을 강화하고 비즈니스 환경 변화에 대응할 수 있는 진정한 리더십을 다룸으로써 본 연구의 결과는 CEO의 리더십 전략 및 조직 혁신을 위한 유용한 시사점을 제공할 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 진정한 리더가 되기 위해 요구되는 자질로서 미래지향성과 공정성, 자기 인식, 도덕적 관점, 관계적 투명성이 도출되었다. 다시 말해, 패션기업의 CEO가 미래지향적인 비전과 공정성을 갖고 스스로를 인식하며 도덕적 가치관에 따라 투명하게 기업을 이끌어야 진정한 리더라 할 수 있다. 이러한 진정한 리더십을 발휘할 때 직원들의 직무 자율성과 혁신행동이 높아지기 때문에 패션산업이 글로벌화되어 가는 현 시점에서는 자신의 핵심 가치를 투명하고 진정성 있게 실천하는 리더들이 많아져야 미래지향적인 기업 경쟁력을 높일 수 있을 것이다. 특히 도덕적 관점이 직무 자율성과 혁신행동에 가장 큰 영향력을 지닌 것으로 밝혀졌으므로 패션기업의 CEO는 도덕적 사명감과 가치관을 지닌 리더로서의 역할에 충실해야 하며, 사회적 책임을 인식하는 정직하고 진실된 리더십을 실천하여 내부 직원들만이 아니라 우리 사회와 소비자의 신뢰를 얻는 기업 이미지를 구축해야 할 것이다.

셋째, 패션 기업에서 혁신적인 조직문화를 구축하기 위해서는 내부 직원들의 혁신과 변화가 요구되며, 직무에 대한 독립성과 자율성이 보장되어야 혁신적인 아이디어를 창출하고 실행할 수 있다. 따라서 패션기업 CEO들은 4차 산업혁명 시대를 대비한 시스템 혁신과 함께 인적 혁신을 통한 변화를 적극적으로 추진해야 하며, 창의성을 지닌 인재의 양성과 혁신적인 아이디어를 실행할 수 있는 자율적 업무 시스템을 구축함으로써 궁극적으로 조직의 성과를 높이기 위해 노력해야 할 것이다. 또한 단기적 매출 상승이 아니라 장기적인 기

업 성장을 목표로 하여 직원들과의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 혁신에 대한 비전을 제시하고 동기를 부여한다면 혁신을 실천할 수 있는 창의적이고 혁신적인 조직 문화를 공유할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 패션기업의 혁신에 있어 CEO가 지닌 진정한 리더십의 중요성을 밝히고, CEO의 진정한 리더십이 직원들의 직무 자율성과 혁신행동을 높이는 요소임을 확인한 것에 의의가 있다. 그러나 서울 수도권 지역에 있는 의류제품을 주력으로 생산, 판매하는 중견 혹은 중소기업으로 제한하여 조사하였으므로 조사 지역 및 업종을 확대하거나 기업의 규모에 따른 영향력을 고려한 후속연구가 요구된다. 이 외에 CEO의 진정한 리더십을 통한 동기부여와 감정 노동, 직무 열의 및 변화지향행동 등에 관한 후속연구가 이루어진다면 국내 패션산업의 지속적인 성장과 발전에 도움이 되는 자료를 제공할 수 있을 것이다.

## References

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50. doi:10.5093/tr2013a7
- Babalola, S. S. (2009). Women entrepreneurial innovative behaviour: The role of psychological capital. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 184-192.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. doi:10.1108/01437720610652853
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multi level perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. doi:10.1177/1742715012455130
- Choi, S. B. (2018). Psychological ownership, job autonomy and innovative behavior: A mediated moderation model. *Korean Corporation Management Review*, 25(4), 65-82. doi: 10.21052/KCMR.2018.25.4.04

- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. doi:10.1177/1548051808326596
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365. doi:10.1006/jvbe.2000.1759
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330. doi:10.1111/caim.12079
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148. doi:10.1016/j.tourman.2016.05.011
- 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 leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-137.
- Ha, D. H. (2017). The effects of leader's authentic leadership on member's positive affect, hope, job engagement and innovative behaviors in flight attendant. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 26(8), 243-262.
- Han, H. (2018). Purchasing behavior by female consumers' benefits of golf wear: Focused on pursued images, fashion innovativeness, fashion involvement, and garment quality evaluation. *Journal of Fashion Design*, 18(4), 145-161. doi:/10.18652/2018.18.4.9
- Han, H. S., Kim, M. S., & Kim, S. H. (2015). The effect of intrinsic job motivation on organizational commitment and innovative behavior by employees in foodservice industry. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 24(2), 175-198.
- Hong, B. S. (2010). The influence of CEO leadership on employee trust, job satisfaction, and commitment in fashion companies. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34(1), 102-111.
- Hsu, M. L. H., Hou, S. T., & Fan, H. L. (2011). Creative self efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272. doi:10.1002/j.2162-6057.2011.tb01430.x
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader - follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Jang, Y. M. (2013). *Cooperative and innovative behavior: The effects of leadership, intrinsic motivation, and empowerment* (Unpublished doctoral dissertation), HanNam University, Republic of Korea.
- Jeon, H. M. & Cho, W. H. (2017). A study on effect of cook's job characteristics on creativity and innovate behavior in foodservice firm. *Journal of Foodservice Management*, 20(4), 297-319.
- Jeong, S. H. & Park, D. S. (2001). The construct and measurement of job autonomy. *Journal of Business Research*, 16(4), 1-24.
- Jin, Y. H. & Kim, S. J. (2015). The effects of job autonomy on innovative behavior: Mediating effect of job engagement. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(1), 451-461. doi:10.5392/JKCA.2015.15.01.451
- Ju, K. W. & Lee, E. J. (2015). The effect of shopping orientation, fashion innovativeness and perceived mobile benefits on mobile clothing purchase. *Journal of the Korean Society of Fashion Design*, 15(2), 148-165.
- Jung, H. W. (2015). An empirical study on the structural relationship among leader's emotional intelligence, authenticity and follower's self leadership, innovative behavior. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(3), 131-150. doi:10.14396/jhrmr.2015.22.3.131
- Jung, S. H. (2012). *The effect of empowering leader behavior on innovation behavior and job engagement: The moderating effect of supervisor trust and learning organization* (Unpublished master's thesis), Kwangwoon University, Republic of Korea.
- Kang, H. J. (2017). Impact of transformational leadership and servant leadership at a hotel on conflict management strategies and team's innovation behavior. *Tourism Research*, 42(2), 1-27.
- Kim, G. H. (2016). *The effects of a salesperson's affectivity, job autonomy, and customer incivility on the performance and consequences of emotional labor* (Unpublished doctoral dissertation), Sookmyung Women's University, Republic of Korea.
- Kim, H. R. & Kim, J. J. (2014). Effects of authentic leadership on innovative behavior: Focusing upon the mediation effect of job commitment. *Korean Business Education Review*, 29(3), 18-45.
- Kim, H. R. & Kim, S. U. (2011). The effects of job autonomy on innovative behavior: Focusing upon the mediation effect of self-leadership. *Journal of Organization and Management*, 35(4), 199-229.

- Kim, H. Y. (2016). *Determinants of the choice of foreign market entry modes by Korean fashion firms* (Unpublished master's thesis). Hankuk University of Foreign Studies, Republic of Korea.
- Kim, J. H. (2016). Effect of job characteristics and job environment of modelists on the job commitment and job satisfaction. *Journal of Korea Design Forum*, 51, 51-65.
- Kim, J. K. (2017). The effect of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and innovative behavior in manufacture of automobile industry. *Journal of Digital Convergence*, 15(2), 67-80. doi:10.14400/JDC.2017.15.2.67
- Kim, J. W. & Lee, J. W. (2013). The relationships between multidimensional innovative behavior and innovative performance. *Business Management Review*, 46(1), 127-141.
- Kim, M. J. & Jeon, H. M. (2018). The effect of empowering leadership on promotion focus, creativity and innovate behavior of hotel employees: Moderating effect of perceived support of innovation. *FoodService Industry Journal*, 14(1), 47-63.
- Kim, M. K. (2008). The study on identify components of CEO image influence in brand's value. *Journal of Fashion Business*, 12(1), 129-146.
- Kim, S. C. & Min, Y. K. (2016). Influence for organizational effectiveness from authentic leadership of army leader: Based on mediated effect of emotional regulation. *Journal of Institute for Social Sciences*, 27(1), 155-180. doi:10.16881/jss.2016.01.27.1.155
- Kim, S. H. & Yang, D. W. (2015). Empirical study on the influence of emotional leadership on business performance in the fashion industry. *The Research Journal of the Costume Culture*, 23(6), 1004-1020. doi:10.7741/rjcc.2015.23.6.1004
- Kim, S. Y., Bae, S. H., Kim, H. G., & Ahn, S. I. (2016). The effect of job crafting behavior on innovative behavior: Focused on mediating effect of work engagement. *Journal of Human Resource Management Research*, 23(5), 1-26. doi:10.14396/jhrmr.2016.23.5.1
- Kim, T. U. (2018). *The effects of authentic leadership on psychological well-being: The mediating effect of LMX and the moderating effect of positive psychological capital* (Unpublished doctoral dissertation). Kyonggi University, Republic of Korea.
- Kim, Y. H. (2009). *The relationships between creative management, innovative behaviors and performance* (Unpublished doctoral dissertation). Dong Yang University, Republic of Korea.
- Ko, S. H. (2015). Effects of authentic leadership on positive psychological capital and organizational citizenship behaviors: Focused on flight attendants. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 27(12), 267-283.
- Kwon, K. R. (2010). *An Influence of job autonomy on innovate work performance: Focusing on the mediating effect of proactive behavior of subordinates* (Unpublished master's thesis). Dankook University, Republic of Korea.
- Langfred, C. W. & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945. doi:10.1037/0021-9010.89.6.934
- Lee, H. K. (2014). Effects of authentic leadership on organizational commitment for employees. *Journal of Digital Convergence*, 12(5), 181-190. doi:10.14400/JDC.2014.12.5.181
- Lee, J. H. & Cha, J. I. (2015). Effects of authentic leadership on subordinates' job performance and turnover intention: Subordinates' organizational identification as a mediating role. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(12), 421-435. doi:10.5392/JKCA.2015.15.12.421
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264. doi:10.1007/s10551-011-1036-1
- Li, X. & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7, 446-450. doi:10.4236/jssm.2014.76042
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. doi:10.1016/S0090-2616(03)00032-9
- Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.006
- Northouse, P. G. (2006). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Park, D. & Lee, H. (2016). Effects of the CEO's authentic leadership of fashion company on job satisfaction and organizational performance. *Journal of the Korean Society of Costume*, 66(8), 138-156. doi:10.7233/jksc.2016.66.8.138
- Park, K. (2000). The effects of perceived innovation attributes on fashion innovative behavior. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 24(3), 393-400.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. doi:10.1002/job.650

- Ryu, J. E. (2016). *The impact of authentic leadership on the organizational commitment and innovative behavior: Focused on the organizational trust and positive psychological capital* (Unpublished doctoral dissertation). Kyungsoong University, Republic of Korea.
- Seo, S. (2018). The effects of consumers' innovativeness on the usage intention of unmanned fashion stores: Application of technology acceptance model. *Journal of the Korean Society of Costume*, 68(7), 60-73. doi:10.7233/jksc.2018.68.7.060
- Shin, H. T. & Lee, H. S. (2013). Structural relations among types of organizational culture, job satisfaction, organizational commitment and innovative behavior: Focusing on the agricultural, fisheries, and forestry cooperatives. *Korean Public Administration Review*, 47(1), 123-147.
- Shin, J. H. (2018, February 14). Global fashion market grows 2.4% annually by 2026 [글로벌 패션시장, 2026년까지 연 평균 2.4% 성장]. *FASHIONGIO*. Retrieved from <http://www.moazine.com/article/detail.asp?articleid=1205166>
- Son, M. Y. & Yoon, N. (2016). Effects of consumer innovativeness on the evaluation of the online fashion advertisement sustainability. *Korean Journal of the Science of Emotion & Sensibility*, 19(2), 43-54. doi:10.14695/KJSOS.2016.19.2.43
- Taghipour, A. & Dezfouli, Z. K. (2013). Innovative behaviors: Mediate mechanism of job attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1617-1621. doi:10.1016/j.sbspro.2013.07.001
- Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118. doi:10.1037/1076-8998.10.4.100
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465. doi:10.1016/j.leaqua.2011.10.005
- 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. doi:10.1177/0149206307308913
- Wang, A. C. & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106-121. doi:10.1002/job.634
- Yidong, T. & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455. doi:10.1007/s10551-012-1509-x
- You, H. & Hwang, J. S. (2012). The relationships among job characteristics, organizational commitment, and job satisfaction of fashion industry professionals. *Journal of Korea Design Forum*, 37, 131-142.
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. doi:10.5465/amj.2010.49388995
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yun, J. Y. (2014). *The effects of authentic leadership on organizational effectiveness: The mediating role of organization-based self-esteem and resilience* (Unpublished doctoral dissertation). Sungkyunkwan University, Republic of Korea.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1267-1278. doi:10.2224/sbp.2014.42.8.1267