

긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구*

이동섭(교신저자)
고려대학교 경영대학
(dongseoplee@korea.ac.kr)
최용득
서강대학교 경영대학
(ydchoi@sogang.ac.kr)

.....

긍정적 조직행동 접근은 심리학의 새로운 흐름인 긍정심리학에 바탕을 두고 있으며, 전환기에 직면한 다양한 조직의 구성원들의 동기부여에 기여할 것으로 기대를 모으고 있다. 본 연구는 이러한 긍정적 조직행동 접근에 입각하여 그 핵심 개념인 긍정심리자본의 선행요인과 결과를 국내 종업원들을 대상으로 고찰하였다. 이를 통해, 지금까지 주로 미국을 배경으로 진행되어 온 긍정적 조직행동 접근의 연구결과가 국내의 조직구성원들에게도 동일한 활력과 의의를 가지는지 여부를 파악함과 동시에, 긍정심리자본을 형성하는 선행요인을 탐구함으로써 긍정심리자본의 결과변수에만 초점을 두어온 기존 긍정적 조직행동 연구범위의 확장을 시도하였다. 11개 기업 425명의 구성원들을 대상으로 얻은 자료를 실증분석한 결과, 선행변수로 고려된 변혁적 리더십의 3가지 개별요인인 핵심 변혁적 행동, 지적자극, 개별적 배려는 조직구성원의 긍정심리자본과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 반면에 리더의 유머사용과 긍정심리자본 간의 관계는 유의하지 않았다. 긍정심리자본과 결과변수인 지각된 성과 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 토의 및 결론을 통해 본 연구의 시사점과 한계점 및 추후 연구방향을 제시하였다.

주제어: 긍정심리자본, 변혁적 리더십, 리더의 유머사용, 지각된 성과

.....

1. 서론

지난 수십 년 동안 조직행동 분야에서 이루어진 ‘사람을 어떻게 조직에서 활용할 것인가’에 대한 연구의 초점은 상당 부분 문제가 있는 구성원들의 태도와 행위를 개선시키는 데 치중되어 있었다(Luthans, 2002a; Stajkovic, 2006). 예를 들어, 스트레스, 부정적 정서, 신경과민과 신경 쇠약 등은 조직행동 및 산업조직 심리학에서 가장 빈번하게 연구되어온 변수들 중에 속한다. 이를 통해 상대적으로 소수의 조직구성원들이 가진 부정적인 행동 또는 문제의 개선에 대해서는 상당한

지식이 축적되어 온 반면, 다수의 평범한 구성원들의 강점을 개발하고 관리하는 긍정적인 측면의 동기부여 향상에 대한 이해 증진은 상대적으로 미흡했던 것으로 보인다. 이러한 상황에서 최근 심리학의 새로운 흐름으로 논의되고 있는 긍정심리학과 그것의 조직적 응용인 긍정적 조직행동(positive organizational behavior, 이하 POB) 접근은 조직구성원들의 긍정적 측면의 조명을 통해 태도와 행위에 대한 보다 포괄적인 이해를 도모하는데 이론적·실천적으로 기여할 하나의 대안으로 대두되고 있다.

긍정심리학은 보통사람의 강점과 미덕, 잠재력에 초점을 맞춰 그것을 개발하고 육성함으로써 개인이

삶과 직장에서 최고의 성과와 행복을 추구하는데 도움을 주고자 하는 과학적 접근이며(Seligman, 2002), POB는 조직적 맥락에서 평범한 구성원들의 강점을 개발하고 잠재력을 극대화 하는 긍정적 지향의 연구로 정의된다(Luthans, 2002a). 조직 행동 연구에서 POB 접근이 주목을 받고 있는 것은 개인의 부정적 측면의 문제해결이 반드시 긍정적인 심리와 행동으로 전이되는 것이 아닌 만큼 조직구성원의 행위와 태도를 보다 포괄적으로 이해하고 동기부여 향상을 이끌기 위해서는 문제가 없는 평범한 구성원들의 긍정적 요소와 강점을 이해할 필요가 있다는 인식 때문이다. 이러한 시각을 바탕으로 현재 POB 연구에서는 우선적으로 조직성공에 기여할 수 있는 개인의 긍정적인 심리적 강점들이 무엇이며 이들이 과연 조직에서 개인의 행위와 태도, 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 이슈들이 검토되고 있다(예: Avey, Patera, & West, 2006; Larson & Luthans, 2006; Luthans, Avolio, Avey, & Norman 2007; Youssef & Luthans, 2007).

이에 본 연구는 POB 접근법이 개인과 조직의 성과에 대해 지니는 잠재적 유용성과 중요성에 입각하여 다음과 같은 두 가지 목적을 위해 진행되었다. 첫째, 지금까지 긍정적인 심리적 자원과 직무 태도 및 성과와의 관계가 주로 문화적 차이가 있는 미국을 배경으로 관찰되어 온 만큼, POB 접근이 국내의 개인과 조직에 동일한 활력과 의의를 가질 수 있을지를 실증적으로 탐구하고자 한다. 본 연구는 기존 POB 연구에서 자기효능감, 희망, 낙관주

의, 복원력 등 중요한 긍정적 심리변수의 복합체가 상위 핵심요인으로 파악되고 있는 긍정심리자본(psychological capital¹⁾)과 국내의 종업원들의 지각된 성과 간의 관련성을 연구한다. 긍정심리학적 접근이 자기 자신의 고유성, 자율성, 자아실현으로 대변되는 자기고양(self-enhancing)의 가치가 중요시되는 미국과 같은 서구에서 쉽게 장려될 수 있는 반면, 집단속에서 조화와 협동 등의 자기개선(self-improvement)의 가치가 상대적으로 중요시되는 한국적 상황에서도(이희경 & 이동귀, 2007) 같은 효과를 지닐 수 있을지 여부는 실증연구를 통해서만 파악될 수 있을 것으로 판단된다. 본 연구를 통해 국내 조직에서도 구성원의 긍정심리자본이 조직구성원의 성과에 유의한 영향력을 미칠 수 있는지를 파악하고 POB 접근이 문화적 경계를 넘는 보다 보편적인 인간이해의 흐름이 될 수 있을지에 대한 하나의 증거를 제공함으로써 POB 연구의 일반화에 기여할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구는 긍정심리자본의 선행요인에 대한 탐구를 통해 기존의 POB 연구영역의 확장을 시도한다. 즉, 긍정심리자본이 성과에 영향을 미치는지 여부와 더불어, 긍정심리자본이 조직적 맥락에서 '어떻게' 형성되고 개발될 수 있는지 살펴보고자 한다. POB의 주요변수인 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등은 모두 상태적인 특성(state-like)을 지닌 변수들이며 이들의 상위요인인 긍정심리자본 역시 개발 가능한 상태적 특성의 긍정적 개념이다(Luthans, 2002a). 본 논문에서는 조직구성원과의 직접적인 상호작용을 통해 구성원의 심

1) Psychological capital이란 명칭에 대해 Luthans, Luthans, & Luthans(2004)는 금융자본(financial capital), 사회적 자본(social capital) 및 인적자본(human capital) 등에 사용된 '자본'의 개념을 확장한 것이라고 밝히고 있다. 즉 자신이 가지고 있는 것(financial capital), 알고 있는 것(human capital), 알고 있는 사람(social capital)의 가치를 넘어서 '더 할 수 있는 것'으로서 개인이 가진 긍정적 심리의 가치를 제시하고자 하는 시도로 파악될 수 있겠다.

리상태에 영향을 미칠 수 있는 리더의 역할에 초점을 맞춰 리더 행동 차원의 두 가지 변수인 변혁적 리더십과 리더의 유머사용을 구성원의 긍정심리자본의 선행변수로 고려하였다. 리더십의 주요 기능 중 하나가 목표달성을 위한 구성원의 동기부여이고 긍정심리자본이 구성원의 긍정적인 동기부여와 밀접하게 관련되는 만큼 이들 변수간의 관계 고찰은 의미가 있는 것으로 판단된다. 선행연구를 통해 긍정심리자본의 조직성과에 대한 효과성이 어느 정도 고찰된 만큼 조직맥락에서 긍정심리자본의 형성 및 개발을 위한 선행요인의 고찰은 긍정심리자본에 대한 이해를 넓히고 조직운영과 관리에 보다 폭 넓은 시사점을 제공함으로써 POB연구의 진전에 긍정적인 기여를 할 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 긍정심리자본

긍정심리자본은 POB 연구와 더불어 발전된 개념으로 구성원의 복합적인 긍정적인 심리상태를 의미한다(Luthans & Youssef, 2007). 성과 향상을 위해 측정될 수 있고 개발 가능하며 효율적으로 관리 될 수 있는 긍정적으로 지향된 조직구성원의 강점과 심리적인 역량들에 대한 연구와 응용으로 정의되는 POB의 기준에서 볼 때, 모든 긍정적 변

수가 모두 긍정심리자본에 포함되는 것은 아니다. POB와 긍정심리자본의 주요변수로 포함되기 위해서는 긍정성과 폭넓은 이론적 근거 이외에도 성과 향상을 위해 조직적인 관리가 가능하고 개발 가능성이 열려 있는 상태적인(state-like) 특성을 만족시켜야 한다(Luthans, 2002a, 2002b).²⁾ 현재까지 POB 연구의 포함기준을 만족시키는 개인수준의 긍정적 심리적 변수들로 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등이 연구자들의 주된 관심을 받아왔다. 이들 변수들은 이론적으로 서로 독립된 개념으로 간주된 채 거의 개별적으로 연구되어 왔으며(예: Bandura, 1997; Luthans & Jensen, 2002; Luthans, Avolio et al., 2007; Snyder, 2000), 실증연구를 통해서 기본적인 편별타당성이 제시되기도 했다(Bryant & Cvengros, 2004; Carifio & Rhodes, 2002; Magaletta & Oliver, 1999; Youssef & Luthans, 2007).

그러나 최근 이들 네 변수들이 공통적으로 업무나 목표달성을 위한 인지상태와 동기부여 경향과 관련되어 있고 결과변수에 대한 긍정적인 공헌의 형태가 유사하다는 점에 기초하여 이들을 하나의 상위개념(high-order construct)으로 통합하려는 노력이 이루어지고 있다(예: Luthans et al., 2007; Stajkovic, 2006). 일반적으로 다차원적인 개념들로 이루어진 상위요인은 하위 차원을 구성하는 변수들 간의 개념적 공통성과 공유된 분산을 통해 설명될 수 있다(Law, Wong, & Mobley, 1998). 긍정심리자본의 개념적 하위 요인인 자기

2) 이러한 상태적 특성으로 인해 긍정심리자본은 긍정적 정서성(positive affectivity), 핵심자기평가(core self-evaluation) 등 다른 긍정적 지향의 변수들로부터 차별화된다. 예를 들어, 긍정적 정서성은 개인이 다양한 상황과 조건에 걸쳐 일반적으로 긍정적인 무드와 느낌을 경험하는 경향성을 의미한다(Waston, Clark, & Tellegen, 1988). 핵심자기평가는 개인이 스스로 내리는 자신에 대한 포괄적이고 근본적인 평가로서, 성격변수적 특성(personality trait)을 지닌 자기존중감, 통제소재, 일반적 자기효능감, 정서적 안정성 등의 변수들로 구성된 상위개념이다(Judge & Bono, 2001). 긍정적 정서성과 핵심자기평가, 두 개념에 공통적으로 내재된 기질적인(trait-like) 특성으로 인하여 이들 두 변수는 상대적으로 안정적이고 변화하기 어려운 특징을 지니며, 따라서 긍정심리자본과는 달리 그 만큼 조직적 관리와 개입이 어려워진다.

효능감, 희망, 낙관주의, 복원력의 경우, 변수들 간에 상당한 개념적·실증적 공통 영역이 존재한다는 점이 선행 연구를 통해 지적되었다. 예를 들어, Bandura(1997)는 자기효능감이 높은 사람의 경우 역경이나 좌절을 떨쳐내고 원래나 그 이상의 상태로 복원할 수 있는 복원력 역시 높을 것이라고 설명했으며, Snyder(2000) 역시 희망 수준이 높은 사람이 구체적인 업무에 있어 더 높은 자신감을 가지며 빠르게 일시적인 무기력으로부터 활력을 되찾을 수 있다는 연구결과를 보고하였다. 또한, Luthans, Youssef, & Avolio(2007)은 개별적인 심리적 변수들이 다차원적인 심리를 구성함에 있어 상호작용을 통해 보다 더 큰 심리적 자원(psychological resource)을 형성하게 되는 심리적 자원이론(Hobfoll, 2002)을 빌어 긍정심리자본 개념의 타당성을 역설하고 있다. 즉, 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 긍정적 개념들이 개별적으로 이해되기 보다는 통합적인 심리적 자원으로 이해될 때, 개별 변수들의 상승작용이 더 잘 이해될 수 있으며 궁극적으로 개인의 행동이나 동기부여를 더 잘 설명할 수 있다는 것이다(Luthans, Youssef et al., 2007). 예를 들어, 자기효능감을 가진 사람은 도전적인 목표를 받아들이고 필요한 노력을 기울이지만, 자기효능감과 희망을 동시에 가지고 있는 구성원은 이에 더하여 도전적인 목표를 달성하기 위한 하위목표를 구체화하고, 이러한 목표들을 달성하기 위한 경로를 탐색하고 장애물을 예측함으로써 다양한 대안들을 통해 보다 나은 대응 계획까지 마련할 수 있게 된다. 조

직구성원이 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 긍정적 심리상태를 개별적으로 인지하기보다 복합적으로 인지할 경우, 그 결합효과는 더 높은 긍정적 인지상태와 동기부여 과정을 통해 성과에 더 크고 광범위하게 작용할 수 있다는 것이다.

이러한 논의를 바탕으로 긍정심리자본은 도전적인 과업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 자신감(자기효능감)을 가지며, 현재와 미래의 성공에 대해 긍정적인 귀인(낙관주의)을 만들며, 목표를 향해 인내하고 필요한 순간에는 성공하기 위해 목표(희망)에 대한 경로를 재설정하며, 문제나 역경에 직면했을 때는 성공을 성취하기 위해 참고 견디며 난관이나 좌절로부터 원래의 상태로 되돌아오거나 그것을 뛰어넘는(복원력) 개인의 복합적인 긍정적 심리개발 상태로 정의된다(Luthans, Youssef et al., 2007). 최근 활발하게 진행되고 있는 실증연구 역시 이들 네 변수들이 독립적으로 직무태도나 성과에 미치는 영향보다 이들이 상호작용하고 결합되면서 하나의 핵심요인(core-factor)의 구성을 통해 직무태도나 직무성공에 더 큰 공헌을 할 수 있다는 사실을 보여주고 있다(Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Youssef & Luthans, 2007, Avey et al., 2006). 따라서 본 논문에서 긍정심리자본은 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 긍정적 변수를 결합한 상위요인을 지칭하며, 네 가지 하위 변수에 대한 개별적인 설명을 아래에 간략히 제시한다.³⁾

3) 독립적인 요소들로 구성된 상위 요인에 대한 접근은 조직행동 연구에서 드문 일은 아니다. 앞서 언급된 바와 같이 핵심자기평가는 네 가지 독립된 긍정적 성격특성들로 구성된 상위개념이며, 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개인적 고려, 영감적 동기부여 등의 다차원적인 개념들로 구성된 상위요인이다(Avolio, Bass, & Jung, 1999). 임파워먼트(Empowerment) 역시 의미성(meaning), 역량(competence), 자기결정성(self-determination), 영향력(impact) 등의 4개의 다차원적인 개념들로 구성된 상위요인으로 파악된다(Spreitzer, 1995).

2.1.1 자기효능감

자기효능감은 주어진 상황에서 특정한 과업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 행동의 과정이나 동기부여, 인지적 자원들을 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의되며(Bandura, 1997), 현재까지 POB의 포함기준을 가장 잘 만족시키는 변수로 논의되고 있다(Luthans, 2002a, Luthans & Youssef, 2007). 자기 효능감은 폭넓은 개념적 연구를 바탕으로 확고한 이론적 근거를 갖추고 있을 뿐 아니라, 실증연구를 통해 수많은 업무 관련 성과와 유의한 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다(Stajkovic & Luthans, 1998). 이러한 자기효능감은 주로 상태적 측면에 초점이 맞추어져 왔으며, 직접적인 경험(mastery experience), 모델링을 통한 대리경험(vicarious learning and modeling), 사회적 설득(social persuasions), 심리적·생리적 상태(psychological and physiological arousal) 등의 인지적 프로세스를 통해서 개발되거나 육성될 수 있다.

2.1.2 희망

희망은 목표가 성취될 수 있고 계획들이 성공적으로 수행될 것이라는 믿음을 바탕으로 그것을 직접 추구하고자 하는 의지(agency)와 목표의 달성 경로(pathways)에 대한 긍정적인 동기부여 상태로 정의된다(Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle, & Harney, 1991). 그 동안 희망은 주로 상대적 으로 안정적인 특질로 파악되어 왔으나, 최근 희망의 상태적인(state-like) 특성을 반영할 수 있는 측정도구가 개발되었으며(Snyder, Sympson, Ybasco,

Borders, Babyak, & Higgins, 1996), 상태로 서 희망이 조직적 개입에 의해 개발될 수 있음을 보여주는 연구가 진행되고 있다(Luthans & Youssef, 2007). 일반적으로 희망은 학업이나 운동적인 성취, 육체적·정신적 건강, 생존적·대처적 믿음과 기술, 기타 바람직하고 긍정적인 삶의 결과 등과 유의한 관련이 있는 것으로 알려져 왔다(Snyder et al., 1996; Kwon, 2000; Onwuegbuzie & Snyder, 2000; Snyder, 2000). 최근의 조직적 맥락에서 이루어진 실증연구도 희망이 성과에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있는데, 예를 들면, 종업원의 희망이 직무성과와 직무태도(Youssef & Luthans, 2007), 조직유효성(Adams, Snyder, Rand, King, Sigman, & Pulvers, 2002) 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2.1.3 낙관주의

긍정심리학 운동의 개척자로 인정받고 있는 Seligman(1998)에 의해 광범위하게 연구되어 온 낙관주의는 긍정적인 사건들의 발생을 내재적, 항구적(permanent), 지배적인(pervasive) 요인들의 결과로 바라보고 부정적인 사건들은 외부적, 일시적, 특수한 상황 요인들로 귀인하는 설명유형으로 정의된다. 이와 반대로 비관주의는 긍정적인 사건들을 객관화하고, 일시적이고 특수한 상황적 요인들로 귀인하는 반면, 부정적인 사건들은 내면화하여 개인적, 영구적, 지배적인 요인들의 결과로 바라본다(Peterson & Steen, 2002; Seligman, 1998). 이러한 귀인 방식의 차이로 인해 비관주의자들이 자기의심과 부정적인 기대에 의해 방해받는다. 반면, 낙관주의자들은 목표 추구를 동기화시킬 수 있는 긍정적인 기대들을 발전시키며 보다 적

극적으로 실천으로 옮기는 경향을 보인다(Carver & Scheier, 2002). 희망과 유사하게 낙관주의도 기질적인 면을 가지기도 하지만(Scheier & Carver, 1985) 개념적으로 낙관주의와 반대인 무기력함(helplessness)이 학습되는 것처럼, 낙관주의적인 설명유형 역시 집중된 개입을 통해서 학습되거나 발전될 수 있는 것으로 보인다(Carver & Scheier, 2002).

2.1.4 복원력(Resiliency)

복원력은 역경과 갈등, 실패, 심지어 긍정적인 사건들, 진전, 증가된 책임감으로부터 되돌아올 수 있는 혹은 급속히 회복될 수 있는 역량으로 정의된다(Luthans, 2002a). 매우 특이한 개인들에게서만 관찰되거나 높이 평가될 수 있었던 예외적인 역량으로 복원력을 바라보는 전통적 개념과는 달리, 긍정심리와 POB 관점에서의 복원력은 대부분의 평범한 사람들에게서 개발되고 학습될 수 있는 역량으로 이해된다(Masten, 2001; Masten & Reed, 2002). 최근 복원력의 기질적 특성뿐만 아니라 상태로서의 특성에 대해서도 연구가 진행되고 있으며, 그 결과 상태로서 복원력에 대한 측정도구가 개발되었다.(Wagnild & Young, 1993). 복원력은 역경에 직면하여 충격의 영향 속에 있는 개인들을 다시 균형점으로 되돌리며 거기에 필요한 에너지, 시간, 자원 투자 등을 지원해서 개인이 이러한 충격을 인지하고 받아들이게 해준다. 뿐만 아니라 복원력은 개인들이 좌절을 극복하고 원래의 균형점 그 이상의 성장에 대한 기회를 갖거나 혹은 재도약 할 수 있는 기회를 제공해 주기도 한다(Bonanno, 2004; Luthans, 2002a; Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006; Reivich &

Shatte, 2002; Ryff & Singer, 2003; Sutcliffe & Vogus, 2003; Tedeschi, Park, & Calhoun, 1998). 복원력이 높은 개인들은 위험 요소를 단지 부정적인 결과를 초래하거나 긍정적인 가능성을 위협하는 요인으로만 일률적으로 파악하지 않으며, 때로는 위험에 독특한 긍정적인 가치를 부여하기도 한다(Masten, 2001). 이러한 특징으로 인해 복원력은 변화와 불확실성이 큰 상황에서, 예를 들어, 즉흥적인 대응, 유연함, 적응력이 요구될 때 그 가치가 더 커진다고 볼 수 있다.

2.2 긍정심리자본의 선행변수

조직 내에서 구성원들은 다양한 측면을 통해 인지와 심리에 영향을 받는 만큼 긍정심리자본의 선행요인 역시 다양한 측면에서 살펴 볼 수 있을 것이다. 아직 초기 단계에 머무르고 있는 긍정심리자본의 선행변수에 대한 기존 연구에서는 지원적 조직 분위기(Luthans, Norman et al., 2008)와 웹기반 교육훈련(Luthans, Avey, & Patera, 2008) 등의 일부 조직차원 변수들이 긍정심리자본에 유의한 영향을 미치는 요인으로 고려되었다. 본 논문에서는 조직구성원들과의 직접적인 상호작용을 통해서 그들에게 다양한 영향력을 행사할 수 있는 리더의 역할에 천착하여(Stogdill, 1974), 리더의 행동에 초점을 둔 긍정심리자본의 선행변수를 고려하였다. 여러 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 구성원들의 감정에 관심을 가지고 긍정적 변화를 유도하는 것에 초점이 맞춰져 있는 만큼 간접적으로는 긍정적 분위기 형성을 통해, 직접적으로는 긍정적 피드백, 비전 제시, 개인적인 배려 등의 행동을 통해 구성원의 긍정심리에 유의한 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대된다. 리더의 유머 행동 또한 일

반적으로 긴장감과 스트레스 상황에 놓이기 쉬운 조직분위기를 웃음 유발을 통해 부드럽고 유쾌하게 하여 구성원의 심리적 환기를 유도하고 마음의 여유를 제공함으로써 긍정적인 심리상태 형성에 기여할 것으로 판단된다.

긍정심리자본의 선행요인으로서 리더 행동에 대한 고찰은 다음과 같은 몇가지 점에서 의의가 있다. 첫째, 긍정심리자본이 구성원의 복합적인 긍정적 동기부여개발 상태이고 조직에서 리더의 중요한 역할 중에 하나가 구성원의 영감 및 동기부여 향상인 만큼(Zaleznik, 1992), 이러한 관계 고찰은 리더와 구성원의 긍정적인 상호작용에 대한 전반적 이해를 넓힐 수 있을 것이다. 둘째, 리더는 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 이들 행동을 조직적 성과로 연결하는 중요한 연결고리이며(Bass, 1990), 구성원 간의 상호작용을 촉진하고 협동적 활동을 장려하여 조직의 목표가 효과적으로 달성될 수 있도록 기여할 수 있다(Rost, 1991). 따라서 리더의 행동은 긍정심리자본의 개발뿐만 아니라 구성원 간의 긍정심리의 상호작용을 촉진해 집단차원의 긍정적인 동기부여를 향상하는데도 유의한 영향을 미칠 수 있을 것이다. 셋째, 치열한 경쟁과 변화 속에서 리더는 비전제시, 전략수립, 정책방향설정 등의 조직전략을 주도하며 조직차원에서 구성원의 심리에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요소이다. 뿐만 아니라 리더의 행동은 조직의 전체적 분위기를 형성을 주도하고 궁극적으로 조직의 문화와 정체성 확립에 중요한 역할을 담당하는 만큼(Schein, 1985) 조직의 문화를 통한 구성원의 긍정심리형성에도 기여할 수 있을 것이다.

2.2.1 변혁적 리더십과 긍정심리자본

변혁적 리더십은 리더에 대한 부하들의 강한 믿음과 신념을 복돋우고, 명확하게 목표를 제시함과 동시에 모범을 보이고, 부하들의 요구에 대한 세심한 배려와 적절한 지적 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과를 제고하는 과정으로 이해된다(Bass, 1985). 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 새로운 조직의 미래를 창조하기 위해 자신이 솔선수범하며 이러한 모습을 통해 부하들의 열정과 몰입, 그리고 자발성을 이끌어내고(Burns, 1978; Bass, 1985), 또한 부하들의 관심이나 욕구에 관심을 기울여 자신이 제시한 비전을 수행할 수 있다는 믿음을 확고히 하고 집단의 목표를 위한 자신의 희생정신을 보여줌으로써 부하들의 심리적 지지를 얻고 일체감을 형성하는데 도움을 줄 수 있는 것으로 알려져 있다(Jung & Avolio, 2000).

이러한 변혁적 리더십의 행동특성들에 대해 연구자들은 다양한 구분을 시도하여 왔다. 예를 들어, Bass(1985)는 초기의 연구를 통해 카리스마(Charisma), 개별적 배려(individual consideration), 지적자극(intellectual stimulation) 등을 제시하였다. 반면, Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter(1990)는 변혁적 리더십의 행동특성들을 더욱 세분화해 비전제시, 역할모델링, 집단목표 육성, 고성과 기대, 개별적 배려 그리고 지적자극의 여섯 가지 요인으로 구분한 뒤, 요인분석을 통해 비전제시, 역할모델링, 집단목표 육성 등을 핵심 변혁적 행동(core transformational behavior)으로 통합할 수 있음을 제시하였다. 구체적으로, 변혁적 리더의 비전 제시는 장기적이고 미래지향적인 목표에 대한 청사진을 제공하고 부하들과 이념적인 신념의 공유를 통해 그들의 동기를 일깨우고

고양시키는 행위를 의미한다(Bass, 1985; House, Woycke & Foder, 1988). 변혁적 리더의 비전 제시는 부하들로 하여금 미래에 대한 꿈과 희망을 가지게 함으로써 기대감을 조성하고 조직 안에서 장기적으로 성장하고자 하는 동기를 유발시키게 된다(Bass, 1985). 또한 비전에 대한 리더와 부하간의 공유된 목표 의식은 부하들의 도전정신을 고양시키며 도전적 목표에 대한 노력을 유발하고 난관을 극복할 수 있는 구성원의 자기효능감의 수준을 더욱 고양시킬 수 있을 것으로 보인다(Bandura & Schunk, 1981). 변혁적 리더십의 또 다른 구성요인인 개별적 배려는 조직구성원들을 모두 획일적 기준으로 대하는 것이 아니라 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 특별한 주의와 관심을 기울이고(Tracey & Hinkin, 1998), 그들의 욕구를 존중해 줌으로써 부하들의 동기를 유발시키는 역할을 한다. 선행연구를 통해, 개별적 배려를 보여주는 리더들은 부하 개개인에 초점을 맞춘 긍정적 피드백과 지원을 제공함으로써 부하들의 자기효능감을 제고시키는 데 기여하는 것으로 알려져 있다(Avolio & Bass, 1988; Waldman, Bass, & Einstein, 1987). 또한 변혁적 리더의 지적자극은 구성원이 직면한 문제의 해결과정에서 다양한 접근방법을 고려하도록 격려하여 난관을 스스로 극복할 수 있도록 도움으로써 새로운 일에 적극적으로 도전해 성취를 이루는 자기효능감을 높여 줄 수 있을 것으로 생각된다.

현재까지 변혁적 리더십이 긍정심리자본을 구성하고 있는 하위 요인 중 자기효능감에 미치는 영향력(Pillai & Williams, 2004; Shea & Howell, 1999; 이상호 & 이원우, 1995; 이진규 & 박지환, 2005; 임준철 & 윤정구, 1999; 한광현, 2003)은 검증된 바 있지만, 변혁적 리더십과 희망, 낙관

주의, 그리고 복원력 등과의 관계에 대한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 그러나 다음과 같은 두 가지 측면에서 변혁적 리더의 행동특성들이 자기효능감만이 아닌 다른 긍정심리자본 변수들에게도 유의한 영향을 미칠 것으로 판단된다. 먼저, 변혁적 리더십이 구성원의 자기효능감을 향상시키는 인지적 프로세스는 다른 하위 요인과의 관계에도 확대적용될 수 있을 것으로 보인다. 즉, 변혁적 리더의 성공과 역경극복에 대한 비전 제시, 지원, 지적자극, 개별적 배려, 긍정적 피드백 등의 행동은 부하들의 동기부여 상태를 고양시키고 자아개념을 긍정적인 상태로 변화시켜, 궁극적으로 자기효능감 뿐만 아니라 구성원의 희망, 미래에 대한 낙관적 사고, 역경극복을 위한 복원력 등 긍정심리자본 전반에 유의한 영향을 미칠 것으로 보인다. 또한 앞서 언급한 바와 같이 긍정심리자본의 네 가지 하위변수들이 목표달성을 위한 긍정적인 인지상태와 동기부여라는 공통영역을 가지고 있는 만큼 개별적인 자기효능감의 심리상태는 상승작용을 통해 복합적으로 다른 긍정적인 심리상태와 연동할 것으로 생각된다. 즉 변혁적 리더에 의해 자기효능감이 고양된 종업원은 역경이나 좌절을 떨쳐내고 원래나 그 이상의 상태로 복원할 수 있는 복원력 역시 높아질 것이며, 마찬가지로 리더에 의해 희망의 수준이 고양된 종업원의 경우 구체적인 업무에 있어 더 높은 자신감을 가지며 빠르게 일시적인 무기력으로부터 활력을 되찾을 수 있게 될 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 변혁적 리더십의 하위차원들은 긍정심리자본과 정(+)의 관계를 가진다.

2.2.2 리더의 유머사용과 긍정심리자본

최근 들어 리더의 유머사용은 기업경영의 중요한 요소로 파악되고 있으며, 따라서 인재중시의 측면에서 재미있고 훌륭한 일터의 구현에 기여하는 유머 경영에 대한 관심은 지속적으로 높아지고 있는 추세이다(Avolio, Howell, & Sosik, 1999). Southwest Airlines의 전 CEO인 Herb Kelleher의 유머 경영 방침이 구성원의 태도와 행동, 나아가 조직 전체의 성과에 미친 영향에서 확인된 바와 같이, 리더의 유머사용은 긍정적이고 유쾌한 분위기의 유발로 구성원들의 긴장감 및 스트레스 해소에 일조하고 효과적으로 의사소통을 이끌어 주며 혁신적이고 창의적인 사고를 격려하는 것으로 파악된다(Romero & Cruthirds, 2006). 따라서 리더의 유머사용은 구성원의 심리적인 상태를 긍정적으로 이끌 수 있는 유의한 변수로 판단되며, 이론적 검토와 선행연구결과를 바탕으로 하여 리더의 유머사용과 긍정심리자본의 관계를 살펴보고자 한다.

유머와 감정적 반응은 조직적 맥락에서는 물론, 일상적인 사회적 관계에 편재하는 현상으로 Pasquali (1990)은 사람을 즐겁게 하거나 우습게 느끼게 하는 그 무엇을 유머로 정의하였다. 일반적으로 유머는 긴장을 해소하고 스트레스를 이겨내는데 상당히 유익하며, 의사소통의 간접적인 형태로서 사회적 거리감을 좁혀주고 낯설음의 공포를 감소시키며 신뢰감과 호감도를 증진시키는 것으로 알려져 왔다(Cousins, 1979). 유머를 통한 웃음은 건강증진의 한 방법으로 인식되어 의학과 간호학에서 치료 목적으로 연구가 이루어지기도 하였다(Simon, 1988). 이와 더불어, 경영학 분야에서 이루어지고 있는 유머와 개인 및 조직 성과와의 관계에 관한 연구는 리더의 유머사용이 조직구성원의 심리에 영향을 미

침으로써 정서와 동기부여 상태를 고양시킬 수 있음을 보여주고 있다(Romero & Cruthirds, 2006). Lyttle(2007)은 개인들이 직무를 수행하면서 겪게 되는 여러 가지 문제들을 해결하는데 있어서 유머는 일시적인 기분전환과 인지적인 여유를 통해 특정 상황에 대처할 수 있는 유연성을 증대시켜준다고 보고하였다. Trice(1985)는 철자 바꾸기 작업 도중 풀 수 없는 어려운 문제에 부딪친 집단을 대상으로 재미있는 유머가 섞인 만화를 보게 하고 이후에 해결책을 찾으려 하는 연구를 수행했는데, 그 결과 유머에 노출된 집단은 문제의 해결책을 찾을 수 있었던 반면에 유머에 노출되지 않은 집단의 경우에는 문제의 해결책을 찾지 못하고 무기력한 상태에 머물렀다고 보고했다. O'Quin & Derks (1997)는 연구를 통해 반복적이고 일상적인 패턴에서 벗어난 새로운 아이디어나 상황을 표현하는 가운데서 만들어지는 유머가 새로운 아이디어나 창의적인 관점을 제시해 줄 수 있다고 보고하였다. 이밖에도, 조직에서의 유머 사용은 더욱 긍정적인 조직문화 형성에 기여하고, 집단의 응집력을 고양시키며(Clouse & Spurgeon, 1995), 개인의 동기부여 및 사기를 진작시키는 효과를 지닌 것으로 나타났다(Crawford, 1994; Dienstbier, 1995; Gruner, 1997).

이와 같이 유머가 개인의 긍정적이고 유쾌한 분위기를 유발함으로써 개인정서나 자아개념에 대해 가지는 영향에 비추어 볼 때, 조직에서 리더가 사용하는 유머도 구성원의 긍정심리자본의 형성에 유의미한 영향을 미칠 수 있을 것으로 생각된다. 리더의 유머는 구성원들이 파업 수행 중 부정적인 상황이나 난관 앞에서 느끼는 스트레스를 순화시켜 긍정적인 감정을 유지할 수 있게 해 주고(Dienstbier, 1995), 여러 가지 주어진 환경에

서 업무달성에 대한 긴장감과 근심을 해소하는 기능을 함으로써(Lytle, 2007) 주어진 업무를 수행하는데 있어 구성원의 자신감 및 낙관적이고 희망적인 심리상태를 형성하는 것에 도움이 될 것으로 보인다. 또한 조직이나 팀의 분위기 형성에 중요한 영향을 미칠 수 있는 리더가 적절한 유머를 사용함으로써 조직 내에서 긍정적인 분위기와 웃음을 유발한다면 일차적으로는 조직구성원의 유머감각을 자극하는데 기여할 것이며 나아가 직장 내 친밀감의 형성이나 팀원 간의 즐거운 분위기를 고양시킬 수 있을 것이다. 또한 상사가 부하직원의 실수를 지적할 때, 적절한 유머를 사용하여 자칫 불쾌하게 받아들일 수 있는 메시지를 부드럽게 순화시켜 전달함으로써 부하의 체면을 살려준다면(Lytle, 2007), 자신의 업무처리에 대한 자신감을 잃는 대신, 상황에 대한 보다 긍정적이고 희망적인 인식을 바탕으로 실수를 학습의 기회로 삼을 수도 있을 것이다. 뿐만 아니라, 힘든 난관이나 스트레스 상황 하에서 사용되는 리더의 유머는 그 리더가 상황을 통제하고 문제를 해결할 수 있는 능력과 자신감을 가진 것으로 인식되게 도움으로써 부하들에게 믿음과 자신감을 불어넣는 역할을 할 수 있을 것으로 보인다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 리더의 유머사용은 긍정심리자본과 정(+)의 관계를 가진다.

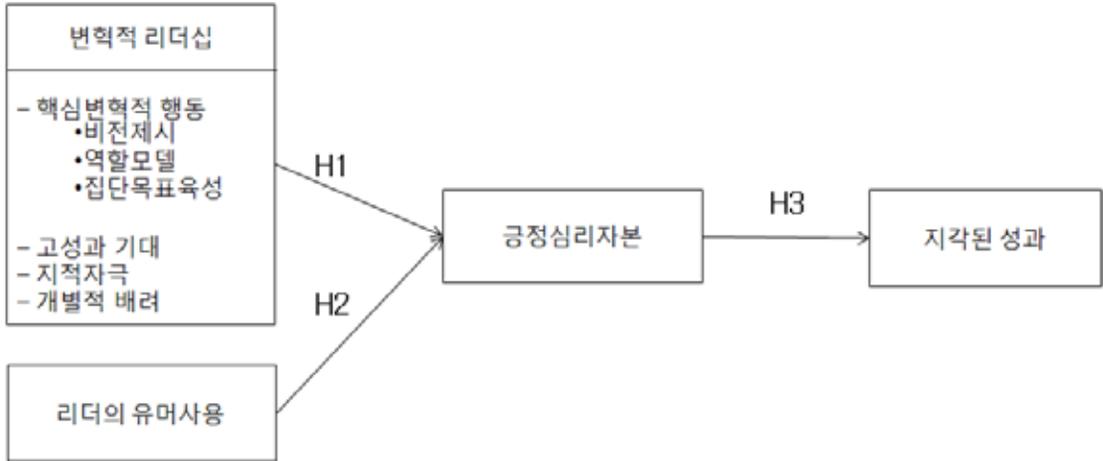
2.3 긍정심리자본과 결과변수

2.3.1 긍정심리자본과 지각된 성과

긍정심리자본을 구성하고 있는 자기효능감은 개인이 어떤 특정 행위에 착수할지 여부, 시작된 행

위를 성취하기 위해 얼마만큼의 노력을 기울일지, 행위과정에서 나타날 수 있는 어려움에 어떻게 대처할지 등을 결정함으로써 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 역설되어 왔다(Bandura, 1997; Bandura, & Locke, 2003). 또한 낙관주의, 희망, 복원력은 시련이 닥쳤을 때 포기하지 않고 굳게 버틸 수 있는 힘이 되고, 업무 능력을 향상시키며, 새로운 일에 대한 도전정신을 갖게 할 뿐만 아니라 신체적 건강을 유지하는데 도움을 주는 것으로 알려져 있다(Seligman, 2002). 자기효능감과 다양한 업무관련성과 간의 유의한 관련은 실증적으로도 강력한 지지를 받아 왔다(Stajkovic & Luthans, 1998). 희망 역시 직무성과와 직무태도 등에 유의한 영향을 미친다는 사실이 보고되고 있으며(Youssef & Luthans, 2007), 낙관적인 종업원이 보다 높은 성과를 창출하는 것으로 밝혀졌다(Seligman & Schulman, 1986). 이러한 개별적 긍정심리상태들과 성과와의 유의한 관계와 긍정적 심리상태의 복합적 인지를 통한 심리적 상승작용을 고려했을 때, 긍정심리자본은 결합효과를 통해 보다 높은 긍정적 인지상태와 동기부여적 프로세스를 고양시킴으로써 성과에 광범위하고 강력한 효과를 미칠 수 있을 것으로 생각된다. 긍정심리자본의 수준이 높은 사람일수록 현재의 주어진 업무에 대한 자신감과 도전정신을 갖고 쉽게 좌절하지 않으며 낙관적으로 상황을 전망하고 문제해결을 위한 다양한 대안을 탐색할 것이기 때문이다.

비록 시작 단계이기는 하지만, 긍정심리자본과 성과 간의 관계에 대한 예측을 뒷받침하는 실증적 연구들이 최근 이루어지고 있다. 한 예로, Luthans, Avolio et al.(2007)은 대학생과 기업구성원들을 각기 독립적인 표본으로 하여 수행한 연구에서 긍정심리자본이 대학생들의 지각된 성과 및 기업구성



〈그림 1〉 연구모형

원들의 성과에 대한 상사의 고과점수와 유의한 관계를 가지고 있음을 보고하였다. 이상의 이론적 논의와 선행 연구결과에 토대하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 긍정심리자본은 지각된 성과와 정(+)의 관계를 가진다.

지금까지의 이론적 논의와 가설을 종합한 본 연구의 모형은 〈그림 1〉과 같다.

III. 연구방법

3.1 표본과 자료 수집

제조업, 금융업, 서비스업, 통신업 등에 속한 국내 11기업의 750명의 조직구성원들을 대상으로 설문지가 배포되었고, 그 중 450명으로부터 설문

지를 회수하여 약 60%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중 기록내용이 상당부분 누락되었거나 응답의 중심화 경향이 두드러지게 보인 응답지 25부를 제외한 결과, 본 연구의 분석은 총 425명의 응답자로부터 얻은 자료에 기초하였다. 표본은 남성 76%와 여성 24%로 구성되었으며, 연령별로는 20대 32%, 30대가 54%, 40대 이상 14%의 분포를 보였다. 학력별로는 대학원 이상 13%, 대졸 65%, 전문대졸 11%, 고졸 11%의 비율을 보였으며, 직종별로는 관리직 33%, 사무직 30%, 영업직 14%, 기술직 11%, 연구·전문직 6%, 생산직 4%, 기타 2%로 나타났다. 또한 표본의 업종별 비율은 제조업 55%, 서비스업 18%, 기타 12%, 금융업 8%, 통신업 7%로 나타났다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Podsakoff et al.(1990)의 비

전제시, 역할모델링, 집단목표육성, 고성과기대, 지적자극, 개별적 배려 등의 여섯 가지 하위 요소들로 구성된 총 25개 항목으로 측정하였다. 구체적으로 설문문항은 비전 6문항, 역할모델링 4문항, 집단목표육성 5문항, 고성과 기대 2문항, 개별적 배려 4문항, 그리고 지적자극 4문항으로 이루어졌으며, 모든 문항은 “매우 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”의 5점 척도로 측정되었다.

변혁적 리더십 문항들에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, Podsakoff et al.(1990)에서와 마찬가지로, 변혁적 리더십의 6가지 구성요소 중 비전제시, 역할모델링, 집단목표육성의 3요소가 서로 구분되지 않은 하나의 상위개념으로 나타나, 본 연구에서는 이들 세 가지 요소(비전제시, 역할모델링, 집단목표육성)를 ‘핵심 변혁적 행동’이라는 하나의 변수로 통합하였다. 고성과 기대를 측정하는 2항목은 신뢰도 계수인 Chronbach’s alpha값이 .43으로 일반적인 기준에 못 미치는 것으로 나타나 이후의 분석에서 제외되었다. 따라서 변혁적 리더십은 최종적으로 핵심 변혁적 행동, 지적자극, 개별적 배려 등 3가지 하위변수들로 구성되었으며, 각 변수의 Chronbach’s alpha 값은 핵심 변혁적 행동 .94, 지적 자극 .76, 개별적 배려 .78로 나타났다.

3.2.2 리더의 유머사용

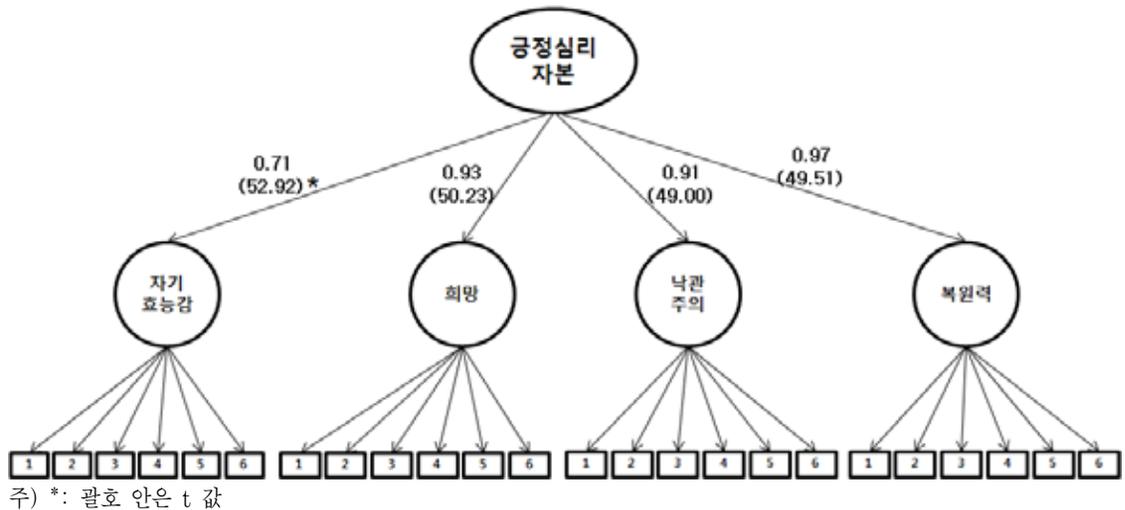
리더의 유머사용은 조직에서 상사가 사용하는 유머사용의 빈도로 조작화되었고, Avolio et al.(1999)에서 사용된 5개 문항을 이용하여 “항상 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”까지의 5점 척도로 측정하였다. 리더 유머 사용의 Chronbach’s alpha 값은 .89로 나타났다.

3.2.3 긍정심리자본

자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 4개 차원으로 구성된 합성개념으로서의 긍정심리자본은 Luthans, Youssef et al.(2007)이 기존측정문항들을 조직적 상황에 맞게 수정한 각 개별 6문항씩 총 24개 문항의 긍정심리자본 척도(psychological capital questionnaire: PCQ)를 사용하여 측정하였다. 긍정심리자본이 구성원의 긍정적인 심리상태를 반영하는 만큼, PCQ는 응답자의 기질이 아닌 심리상태를 측정하기 위해 개발된 Parker(1998)의 자기효능감 척도, Snyder et al.(1996)의 희망 척도, Scheier & Carver(1985)의 낙관주의 척도, Wagnild & Young(1993)의 복원력 척도로 구성되었다. PCQ에 포함된 문항들은 “매우 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”까지 6점 척도를 사용하였고, 상태로서의 긍정심리자본의 측정을 촉진하기 위해 질문지에 ‘지금 현재의 구성원 자신에 대한 생각’을 강조함으로써 현재의 심리상태 측정을 위한 프레임링 효과(framing effect)를 유도하였다.

추가적인 분석에 앞서, 이론적으로 논의한 바와 같이 긍정심리자본이 4개 요인으로 결합된 상위의 잠재요인으로 파악될 수 있는지, 즉 개별요인들이 긍정적으로 지향된 개인의 인지적 동기부여 상태라는 공유점을 통해 상위요인인 긍정심리자본을 설명하는 지표(indicator)로서 이해될 수 있는지를 확증적 요인분석을 통해 우선적으로 살펴보았다(예: Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans, Norman et al., 2008). 확증적 요인분석 결과는 <그림 2>에 제시되어 있다.

잠재적 상위요인인 긍정심리자본으로부터 그 구성요소인 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등



〈그림 2〉 긍정심리자본변수의 확증적 요인분석

의 4개의 하위차원들에 이르는 경로계수가 모두 통계적으로 유의하고, 요인적재값이 .73에서 .97에 이르며, 이러한 4개 차원 각각의 6개 측정항목들에 대한 각 차원의 경로계수들 또한 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 모형 전체의 적합도 지수들은 $\chi^2=974.44(df=245)$, CFI=.93, GFI=.91, NNFI=.92, RMSEA=.084로 나타나, 모델적합도를 판단하는 전통적 기준을 대체적으로 만족시키고 있다. 이러한 결과를 바탕으로 이후의 분석에서 긍정심리자본을 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력으로 구성되는 지표들의 총합으로 설명되는 단일변수로 사용하였다.

3.2.4 지각된 성과

비슷한 직무를 담당하는 동료와 비교하여 조직구성원 자신이 지각하는 본인의 주관적 성과의 정도로 조작화된 지각된 성과는 Luthans, Norman et al.(2008)의 연구에서 사용된 단일문항(“자신

의 업무성과를 동료들과 비교했을 때 본인은 어디에 속한다고 평가하십니까?”)을 사용하며, 전체 100%에 대한 구성원의 성과 인식 범위를 상위 10%에서 하위 10%의 10개 구간으로 구분하여 측정하였다.

3.2.5 통제변수

본 연구에서는 변혁적 리더십, 리더의 유머사용, 긍정심리자본, 지각된 성과 등 주요 변수들 간의 관계를 파악하는데 있어 성별, 연령, 학력, 직종, 응답자가 속한 조직의 업종 등 인구통계학적 변수들을 통제하였다. 이를 통해 성별, 연령, 및 학력에 따른 긍정심리자본 및 성과에 대한 지각의 차이를 통제하고자 하였다. 또한, 본 연구가 제조업을 비롯하여 금융업, 서비스업 등 다양한 업종의 구성원들을 대상으로 하고 있는 만큼, 업종 및 직종에 따른 효과 역시 통제할 필요가 있을 것으로 판단하였다.

3.3 선행변수 및 긍정심리자본에 대한 확증적 요인분석

가설검증에 앞서 선행변수(핵심 변혁적 행동, 지적자극, 개별적 배려, 리더의 유머사용)와 긍정심리자본을 포함한 5개 요인모델에 대한 확증적 요인분석을 실시하였다.⁴⁾ 확증적 요인분석결과, 제안된 5개 요인으로 구성된 연구모형과 자료의 적합도가 매우 우수한 것으로 나타났다. 구체적인 연구모형의 적합도 지수들을 살펴보면, $\chi^2=1912.04$ ($df=454$), CFI=.99, GFI=.91, NNFI=.99, RMSEA=.087로 나타났다. 각 변수들에서 측정항목으로의 경로계수 또한 모두 유의한 것으로 나타났다($p<.01$). 이러한 결과는 본 연구에 사용된 모든 관측변수가 각각의 구성개념들을 잘 반영하고 있음을 나타낸다.

이와 더불어, 확증적 요인분석 결과를 바탕으로 요인간의 상관계수가 비교적 높아(.50이상) 판별타당도가 의심되는 요인들에 한정하여 쌍별분석을 실시함으로써 개별 요인들 간의 판별타당성(discriminant validity) 확립을 도모하였다. 즉, 해당되는 두 개념들 간의 상관모수를 1로 고정한

제약모델(constrained model)과 두 개념들 간에 자유로운 상관관계를 갖는 비제약모델(unconstrained model)을 설정한 후, χ^2 차이분석을 실시하여 두 모델들 간에 χ^2 차이가 유의하게 나타나면(예: 유의수준 .05에서 자유도가 1인 경우, $\Delta\chi^2=3.84$ 이상) 두 개념들 간에는 판별타당도가 있는 것으로 보는 것이다(Bagozzi & Phillips, 1982; Anderson & Gerbing, 1985). 판별타당도를 위한 비교에는 구체적으로 변혁적 리더십의 하위 개별요인인 핵심 변혁적 행동과 지적자극(상관계수=.75), 핵심 변혁적 행동과 개별적 배려, 지적자극과 개별적 배려(상관계수=.52), 그리고 리더의 유머사용과 지적자극(상관계수=0.63), 개별적 배려와 리더의 유머사용(상관계수=.58) 등의 요인쌍이 분석 대상이 되었다. 분석 결과, <표 1>에 나타난 바와 같이 모든 쌍에 대해 제한모형과 비제한모형의 χ^2 차이는 최소 196.09로 나타났다. 판별타당도 확보 기준인 3.84를 훨씬 상회하는 이러한 수치를 통해, 본 연구가 가정하고 있는 비제한 모형이 보다 우수하다고 판단된다. 이러한 결과가 본 연구에 활용된 요인들 간에는 판별 타당성을 '보장'해 주는 충분조건은 아닐지

<표 1> 요인별 판별타당성 검증결과

요인쌍	제한 모형		비제한 모형		판별타당성 검증		
	χ^2	df	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	유의도 검증
핵심-지적	1137.69	135	941.60	134	196.09	1	$p<.01$
핵심-개별	1204.98	119	929.66	118	275.32	1	$p<.01$
지적-개별	374.46	14	111.72	13	262.74	1	$p<.01$
유머-지적	348.98	27	77.04	26	271.94	1	$p<.01$
유머-개별	333.96	20	66.13	19	267.83	1	$p<.01$

4) 이들 선행변수 및 긍정심리자본이 모두 리커트형 척도를 사용하여 측정된 반면, 결과변수인 지각된 성과 척도는 다른 변수들과 뚜렷이 달라, 보고된 확증적 요인분석에 포함시키지 않았다. 그러나 지각된 성과까지 포함한 추가적 확증적 요인분석에서도 기본적인 요인구조에는 큰 변화가 없었음을 밝힌다.

라도 판별타당성을 지지하는 하나의 유력한 단서는 되는 것으로 보인다(Bagozzi & Phillips, 1982).

IV. 분석결과

가설검증에 앞서 변수 간 관련성에 대한 포괄적인 윤곽을 파악하고자 연구에 사용된 모든 변수들의 평균 및 표준편차, 그리고 변수간의 상관관계를 분석하였다. 그 결과는 <표 2>에 제시되어 있다.

본 연구에서 제시된 가설들의 검증은 위계적 다중회귀분석을 통하여 실시하였다. 먼저 선행변수들과 긍정심리자본의 관계에 관한 가설을 검증하기 위하여 2단계에 걸쳐 통제변수들(연령, 성별, 학력, 부문, 업종)과 선행변수들(변혁적 리더십 차원, 리더의 유머사용)을 순차적으로 회귀식에 추가하였다. 분석 결과는 <표 3>에 나타나 있다. 우선, 1단계 회귀식에서 통제변수만을 투입했을 때 긍정심리자본에 대한 모형의 설명력은 14%였으며, 연령과 학력이 증가할수록 긍정심리자본은 높아지는 것으로 나타났다. 이어서, 2단계 회귀식에서 변혁적 리더십의 3개의 개별요인(핵심 변혁적 행동, 지적자극, 개별적 배려)과 리더의 유머사용 변수가 모형에 포함했을 때 설명력은 24%로 증가하였다. 개별 변수의 유의성을 살펴보면, 먼저 변혁적 리더십의 세 가지 차원인 핵심 변혁적 행동($\beta=.16, p<.01$), 지적자극($\beta=.14, p<.05$), 개별적 배려($\beta=.11, p<.05$)의 회귀계수들은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 변혁적 리더십의 각 차원과 긍정심리자본의 관계에 대한 가설 1은 지지되었다.

그러나 리더의 유머사용의 회귀계수는 통계적으로 유의하지 않았으며, 따라서 리더의 유머사용과 긍정심리자본의 관계에 대한 가설 2는 기각되었다.

긍정심리자본과 결과변수에 대한 가설검증에서는 1단계에서 통제변수들을, 2단계에서 긍정심리자본의 선행변수들로 고려했던 모든 변수들을, 그리고 마지막 3단계에서 긍정심리자본을 지각된 성과를 설명하는 회귀식에 추가하였으며, 그 결과는 <표 4>에 제시되어 있다.

통제변수들만을 투입한 1단계 회귀식의 설명력은 14%였으며 연령이 증가할수록 지각된 성과는 높아지는 것으로 나타났다. 2단계에 변혁적 리더십의 각 차원과 리더의 유머사용변수를 추가했을 때 회귀식의 설명력은 16%였으며, 최종적으로 3단계에서 긍정심리자본이 회귀식에 포함되었을 때 그 설명력은 35%로 크게 증가하였다. 설명력의 증가는 각 단계에서 모두 통계적으로 유의한 수준이었다. 긍정심리자본의 회귀계수로 나타난 긍정심리자본과 지각된 성과 역시 통계적으로 유의하였으며($\beta=.51, p<.01$), 따라서 가설 3은 지지되었다.

이와 더불어, 리더의 유머사용을 제외한, 3가지 변혁적 리더십 행동 차원이 긍정심리자본과 관련되고 긍정심리자본이 지각된 성과에 관련되는 분석결과는 변혁적 리더십과 지각된 성과 사이에 긍정심리자본이 매개변수로서 역할하고 있을 가능성을 시사하는 것으로 보인다. 추가적으로 실시한 Sobel test(Sobel, 1982) 결과 변혁적 리더의 핵심 변혁적 행동(Sobel 통계치=2.62, $p<.01$) 및 지적자극(Sobel 통계치=2.31, $p<.05$)과 지각된 성과간의 긍정심리자본의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.⁵⁾ 한편, Baron & Kenny

5) 리더의 유머사용은 회귀분석에서 긍정심리자본에 대한 관계가 유의하지 않았으므로, 매개효과 검증 과정에 포함되지 않았다.

〈표 2〉 변수들 간의 기술통계와 상관관계 분석결과

변수	평균	표준 편차	핵심 행동	지적 자극	개별적 배려	유머	긍정 심리 자본	지각된 성과	연령	학력	성별	직종1	직종2	직종3	직종4	직종5	직종6	업종1	업종2	업종3	
핵심행동	3.57	0.58	1																		
지적자극	3.34	0.66	.64**	1																	
개별적 배려	3.12	0.83	.43**	.37**	1																
유머	2.97	0.77	.43**	.50**	.48**	1															
긍정심리자본	4.14	0.56	.30**	.30**	.17**	.17**	1														
지각된 성과	7.52	1.51	.11*	.11*	-.01	-.01	.47**	1													
연령	32.89	6.05	.12**	.07	-.05	.02	.24**	.33**	1												
학력	0.24	0.43	-.06	.01	-.14**	-.04	.27**	.08	.26**	1											
성별	3.81	0.80	-.08	-.06	.11*	.00	-.16**	-.16**	-.43**	-.18**	1										
직종1	0.33	0.47	.15**	.13**	.03	.03	.04	-.02	.03	-.05	-.10*	1									
직종2	0.14	0.35	-.04	.04	-.08	.08	.03	.02	.10*	.11*	-.15**	-.29**	1								
직종3	0.06	0.24	-.02	.01	.02	-.02	.08	.00	.01	.29**	.12*	-.18**	-.10*	1							
직종4	0.11	0.31	-.07	-.02	-.08	.01	.10*	.07	.09	.13**	-.10*	-.24**	-.14**	-.09	1						
직종5	0.04	0.19	.02	-.04	.06	-.02	-.14**	.05	.01	-.31**	-.08	-.14**	-.08	-.05	-.07	1					
직종6	0.30	0.46	-.06	-.11*	.06	-.06	-.11*	-.07	-.18**	-.14**	.25**	-.47**	-.27**	-.17**	-.23**	-.13**	1				
업종1	0.58	0.49	.13**	.14**	-.06	.01	-.07	.03	.09	-.18**	-.16**	.37**	.03	-.07	-.11*	.15**	-.33**	1			
업종2	0.09	0.29	-.06	-.04	.03	-.04	.07	-.05	-.00	.08	.10*	-.10*	-.13**	-.04	-.08	-.06	.31**	-.37**	1		
업종3	0.00	0.07	.11*	.10*	.06	.07	.13**	-.16**	-.04	.02	-.04	.03	.07	-.02	-.02	-.01	-.05	-.08	-.02	1	
업종4	0.20	0.40	-.05	-.09	-.02	-.06	.01	.03	-.03	.03	.07	-.22**	.11*	-.03	-.02	-.10*	.17**	-.58**	-.15**	-.03	1

주) ** : $p < .01$, * : $p < .05$

N=425

성별: 0=남자, 1=여자

학력: 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원졸 이상

직종1: 1=관리직, 0=기타 직종2: 1=영업직, 0=기타 직종3: 1=연구/전문직, 0=기타 직종4: 1=기술직, 0=기타 직종5: 1=생산직, 0=기타 직종6: 1=사무직, 0=기타

업종1: 1=제조업, 0=기타 업종2: 1=금융업, 0=기타, 업종3: 1=통신업, 0=기타 업종4: 1=서비스업, 0=기타

〈표 3〉 선행변수와 긍정심리자본에 대한 회귀분석 결과

변 수		모형 1		모형 2	
		β	t	β	t
통계 변수	연령	.17	3.17**	.13	2.69**
	성별	-.06	-1.19	-.07	-1.29
	학력	.15	2.76**	.18	3.47**
	직종1(관리직)	-.05	-.32	.01	-.92
	직종2(영업직)	-.08	-.63	-.12	-.96
	직종3(연구/전문직)	.01	.06	-.13	-.42
	직종4(기술직)	.01	.12	.02	-.12
	직종5(생산직)	-.12	-1.53	.10	-1.86
	직종6(사무직)	-.13	-.83	.13	-1.26
	업종1(제조업)	.02	.20	.05	-.06
	업종2(금융업)	.10	1.71	.17	1.80
	업종3(통신업)	.13	2.86**	-.06	2.12*
	업종4(서비스업)	.05	.67	.15	.64
	예측 변수	핵심 변혁적 행동			.16
지적자극				.14	2.68*
개별적 배려				.11	2.35*
리더의 유머사용				-.02	-.34
R ²		.14		.24	
Adj. R ²		.12		.21	
F		5.25**		7.69**	
ΔR^2		.14		.10	
ΔF		5.25**		13.53**	

주) N=425, * : $p < .05$, ** : $p < .01$, β 는 회귀식의 표준화계수

(1986)의 3단계 회귀검증법에 의한 매개효과 검증결과 1단계에서 선행변수인 변혁적 리더십(핵심 변혁적 행동, 지적자극, 개별적 배려)은 매개변수인 긍정심리자본에 유의한 영향력을 미쳤으나 2단계에서는 변혁적 리더십 차원 중 지적자극만이 결과변수인 지각된 성과에 유의한 영향($\beta = .13$, $p <$

.05)을 미쳤으며, 3단계에서 매개변수인 긍정심리자본이 통제되었을 때, 지각된 성과에 대한 지적자극의 영향은 사라졌다($\beta = .06$, $p > .05$). 이상의 결과를 종합할 때, 적어도 리더의 지적자극과 부하의 지각된 성과 간에 존재하는 긍정심리자본의 완전매개 역할은 뒷받침된 것으로 보인다.

〈표 4〉 긍정심리자본과 지각된 성과에 대한 다중회귀분석

변수		모형 1		모형 2		모형 3	
		β	t	β	t	β	t
통제 변수	연령	.31	5.94**	.30	5.76**	.23	5.04**
	성별	-.03	-.49	-.02	-.37	.01	.28
	학력	.01	.16	.01	.13	.01	.13
	직종1(관리직)	-.06	-.37	-.09	-.56	-.02	-.14
	직종2(영업직)	-.05	-.38	-.06	-.46	.00	-.00
	직종3(연구/전문직)	-.03	-.33	-.05	-.52	-.03	-.36
	직종4(기술직)	-.00	-.03	-.02	-.15	-.01	-.11
	직종5(생산직)	.02	.29	.02	.25	.09	1.30
	직종6(사무직)	-.04	-.27	-.06	-.40	.03	.24
	업종1(제조업)	-.02	-.22	-.06	-.72	-.05	-.79
	업종2(금융업)	-.05	-.85	-.07	-1.09	-.12	-2.21*
	업종3(통신업)	-.15	-3.16	-.17	-3.50**	-.21	-5.12**
	업종4(서비스업)	.01	.21	-.01	-.10	-.03	-.46
	핵심 변혁적 행동			.05	.82	-.03	-.53
	지적자극			.13	2.08	.06	1.08
개별적 배려			-.01	-.23	-.07	-1.33	
리더의 유머사용			-.09	-1.52	-.08	-1.55	
예측변수	긍정심리자본					.51	11.05**
R ²		.14		.16		.35	
Adj. R ²		.11		.12		.33	
F		5.03**		4.44**		12.23**	
ΔR^2		.14		.02		.20	
ΔF		5.03**		2.34		122.05**	

주) N=425, * : $p < .05$, ** : $p < .01$, β 는 회귀식의 표준화계수

V. 토의 및 결론

본 연구는 인적자원을 개발·관리하는 새로운 방식으로 조명되고 있는 POB 접근법에 기초하여 긍정심리자본의 선행요인 및 결과를 탐구하고자 하였다. 비교적 새로운 개념인 긍정심리자본이 조직차원에서 어떠한 효과를 가지는지를 파악하는데 주력했던 선행연구에 비해, 본 연구는 한 걸음 더 나아가 긍정심리자본 형성에 기여하는 선행변수도 함께

긍정심리자본의 선행요인 및 결과를 탐구하고자 하였다. 비교적 새로운 개념인 긍정심리자본이 조직차원에서 어떠한 효과를 가지는지를 파악하는데 주력했던 선행연구에 비해, 본 연구는 한 걸음 더 나아가 긍정심리자본 형성에 기여하는 선행변수도 함께

고려하였다. 또한, 미국을 중심으로 이루어지고 있는 POB 접근을 국내의 조직구성원들을 대상으로 실증함으로써 기존연구의 일반화 및 확장에 노력하였다. 개인주의 문화에 바탕을 둔 미국에서 발전된 POB 접근을 문화적 차이가 있는 한국 상황에 적용함으로써 서구에서 연구·발전된 긍정심리자본 개념이 국내 조직구성원들의 직무성과에도 중요한 예측변수로 작용할 수 있다는 점을 확인하였다. 본 연구에서 얻어진 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 긍정심리자본에 대한 변혁적 리더십의 구성요인별 효과 검증에서 변혁적 리더십의 세 가지 차원인 핵심 변혁적 행동, 지적자극, 개별적 배려가 긍정심리자본과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 비전을 제시하고 적절한 역할모형을 제시해준다거나 개인을 초월한 집단 차원의 공통된 목표를 육성하는 등의 리더의 핵심 변혁적 행동, 부하들의 세심한 부분까지 직접 신경을 써 주는 개별적 배려의 행동, 그리고 구성원이 직면한 문제에 대해 지적자극을 통해 해결책을 제시해 주는 리더행위가 구성원들의 긍정심리자본 형성에 기여할 수 있음을 시사한다.

둘째, 본 연구에서 리더의 유머사용과 긍정심리자본의 정(+)의 관계는 지지되지 못했다. 두 변수들 간의 실증적 관계를 찾아내지 못한 직관적인 이유로 리더의 유머사용의 긍정적 효과에 대한 몇 가지 경계조건을 생각해 볼 수 있다. 먼저 리더의 유머사용에 대한 문화적 맥락을 고려할 필요가 있다. 즉 위계적 질서를 강조하는 한국적 상황에서 직장상사는 나이와 지위에서 오는 권위적인 면이 서구권보다 강하기 때문에 자칫 리더의 유머 사용이 자연스럽게 유쾌함을 유발하기 보다는 의무적인 웃음을 강제함으로써 구성원을 압박할 수 있다. 또한 상대적으로 책임감 있고 진지한 리더에 대한 선입

견이 강한 만큼 유머의 사용이 리더에 대한 가벼운 인상을 심어주어 궁극적으로 구성원이 리더에 대해 갖는 긍정적 태도의 효과를 떨어뜨릴 수도 있을 것으로 추측할 수 있다. 이러한 가능성은 향후 긍정심리자본의 선행요인에 대한 연구에서 구체적인 사회·문화적 가치와 맥락이 고려될 필요성을 시사한다. 또한 문화적 맥락과 관계없이, 리더의 유머 사용이 긍정적으로 작용하기 위해서는 우선 리더에 대한 구성원들의 인식이 긍정적이어야 한다는 전제조건이 필요할 수 있을 것이다. 그리고 팀 성과에 대한 리더의 유머사용의 효과는 리더십 스타일에 따라 차이가 난다는 선행연구(Avolio et al., 1999)를 고려했을 때 리더의 유머사용이 긍정심리자본과 반드시 선형적인 관계를 갖기보다는 특정한 리더십 스타일이나 기존의 리더에 대한 신뢰형성 정도에 따라 그 효과도 다르게 나타날 수 있다는 추측이 가능할 것으로 보인다. 마지막으로 리더가 얼마나 많은 유머를 사용하느냐보다 리더가 어떤 유머를 사용하느냐가 긍정심리자본에 보다 더 유의한 영향을 미칠 가능성도 있다. 즉 유머의 사용빈도보다 유머의 내용이 더 중요한 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 따라서 본 논문에서 고려한 리더의 유머 행동은 문화적 맥락과 더불어 내용적인 면, 리더십 유형, 구성원과의 관계형성 정도 등을 종합적으로 고려한 보다 포괄적인 맥락에서 이해되어야 할 것으로 보인다.

셋째, 본 연구에서 긍정심리자본은 지각된 성과와 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서 사용된 성과의 지표가 객관적으로 측정되거나 실제 조직에서 얻어진 것이 아닌 주관적 지각에 의존하고 있다는 점에서 그 해석에 주의를 요한다. 긍정심리자본이 지각된 성과뿐만 아니라 실제 조직차원에서 측정된 구성원의 객관적

성과와도 유의미한 관계를 지니는 것으로 선행연구(예: Lutans et al., 2007; Luthans et al., 2008; Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li., 2008)에서 밝혀지고 있기는 하지만, 국내 조직구성원의 실제 성과평가 자료의 수집을 통해 긍정심리자본과 객관적 성과와의 관계를 확인할 필요가 있을 것으로 보인다.

본 연구의 실무적 시사점은 성과에 대한 긍정심리자본의 유의한 관계에 기초하여 조직차원에서의 구성원의 심리적 자원의 관리 필요성을 지적하고 있다는 점에서 출발한다. 나아가 긍정심리자본 형성에 기여할 수 있는 리더십의 역할을 고찰함으로써, 각급 조직들이 리더십교육 프로그램 등을 통해 구성원들의 긍정심리자본을 향상시킬 수 있는 실질적인 방안 모색의 필요성을 제기하고 있다. 일반적으로 조직에서 리더는 일상적인 상호작용을 통해서·간접적으로 구성원의 인지와 심리에 밀접한 영향력을 행사할 수 있는 위치에 있다. 이를 고려할 때, 조직은 리더십 훈련과 개발 프로그램을 통해 비전 제시, 역할모델, 지적자극, 개별적 배려 등의 리더의 행동을 장려하고 촉진함으로써 긍정심리자본을 보다 능동적이고 적극적으로 관리할 수 있을 것이다. 또한 조직사회화의 일환으로 많은 기업들이 공식적으로 멘토링 제도를 도입하고 있는데, 멘토링 제도의 운영에 있어 멘토의 역할을 담당하는 직급의 대상자들에게 변혁적 리더의 행동을 장려함으로써 신입직원의 긍정심리자본 형성에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다.

한편, 이상과 같은 연구의 의의와 시사점은 본 연구가 가진 한계 속에 이해되고 해석되어야 할 것이다. 첫째, 본 연구에서 고려된 모든 변수들이 단일자료원에 의해 자기보고(self-report)의 방식으로 측정되었기 때문에 변수들 간의 관계가 동일방

법편의(common method bias)로 인해 과대평가되었을 가능성이 존재한다. 본 연구에서는 동일방법편의의 영향을 최대한 줄이고자 Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff(2003)의 제안에 따라 설문지 구성과정에서 각 변수의 측정항목 순서를 상이하게 배열해 항목에 대한 응답자의 맥락적 이해를 바탕으로 한 점화효과(priming effect)를 줄이고자 하였으며, 선행요인과 긍정심리자본 및 결과변수를 측정하는 척도형식의 차이 및 강도를 고려한 순서 배열을 통해 동일방법편의의 발생을 최소화하고자 노력하였다. 또한 통계처리 단계에서는 동일방법편의의 발생 정도를 진단하기 위해 자료수집단계에서 측정된 특정변수와 연구하고자 하는 변수간의 상관관계를 분석하였다. 이 방법은 Lindell & Whitney(2001)가 제안한 방법으로 연구에서 고려하고 있는 독립변수 및 종속변수와 이론적으로 전혀 관련이 없는 마커 변수(marker variable)를 측정해 연구 변수들과의 상관관계를 살펴으로써 동일방법편의를 진단하는 것이다. 본 논문에서는 긍정심리자본과 선행변수 및 결과변수와 이론적으로 관련이 없을 것으로 판단되는 독립적인 마커 변수로 업무과정의 구조적 특성 중 하나인 과업상호의존성(task interdependence)을 선정하고 자료수집단계에서 측정하였다. 이항상관계 분석결과, 업무상호의존성은 본 논문의 모든 변수와 상관계수의 절대값 크기가 최소 .03에서 최대 .09로 그 값이 매우 작고 통계적으로도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 동일방법편의는 연구결과를 왜곡할 정도로 심각하지는 않은 것으로 보인다. 이와 관련하여, 본 연구의 가설 중, 리더의 유머사용과 긍정심리자본의 관계에 대한 가설이 지지되지 못하였는데, 이 사실은 측정당시 응답자들이 일관성 유지 동기나 사회적

바람직성의 영향으로 인해 항목들에 대해 모두 일관적인 방향으로 응답하지 않았다는 하나의 간접적 증거가 될 수 있다. 그러나 향후 연구에서는 동일 방법편의에 대한 우려를 해소하기 위한 보다 확실한 방법으로 각 변수간의 측정원과 측정방법을 달리할 필요가 있다. 긍정심리자본의 측정은 조직구성원들로부터, 성과에 대한 측정은 상사로부터 얻는 방안이 하나의 예이다.

둘째, 횡단면 분석(cross-sectional study)이 갖는 한계점으로, 본 연구의 자료가 단일 시점에서 수집되었기 때문에 인과관계의 방향성에 대한 문제가 제기될 수 있다. 예를 들어, 가설은 긍정심리자본이 구성원의 지각된 성과에 영향을 미칠 것이라는 인과적 가정을 내포하고 있지만, 실제의 결과는 오히려 결과변수인 지각된 성과가 개인의 긍정적 심리상태에 미친 영향을 반영했을 가능성을 배제하기 어렵다. 따라서 긍정심리자본과 직무태도 및 성과에 대한 추후의 연구에서는 인과관계의 방향에 대한 엄밀한 검증을 위해 종단적(longitudinal)자료의 수집을 고려해야 할 필요가 있겠다.

셋째, 본 연구에서는 긍정심리자본의 선행변수로서 리더측면의 변혁적 리더십과 리더의 유머사용에 초점을 맞추었고, 따라서 긍정심리자본에 영향을 줄 수 있는 개인차원이나 조직차원의 다른 변수들을 반영하지 못하였다. 후속연구에서는 긍정심리자본의 선행변수로 이러한 조직 및 개인차원의 변수들을 포함한 통합적인 모델을 통해 더 다양한 차원에서 긍정심리자본의 수준을 향상시킬 수 있는 선행변수의 탐색이 이루어져야 할 것이다. 결과변수의 측면에서도, 긍정심리자본이 조직성과에 가질 수 있는 함의를 좁게 국한시켜 직무태도나 성과차원에 한정시키기보다는 심리적 강점이 더욱 빛을 발할 것으로 보이는 창의력, 혁신적 행동, 고객만

족 등의 다양한 변수들과의 관계를 고찰하는 것도 긍정심리자본이 가진 이론적·실천적 함의를 보다 풍부화하는 데 기여할 것으로 보인다.

참고문헌

- 이상호, 이원우 (1995), "변혁적 리더십의 동기부여적 효과-셀프에피커시이론을 중심으로," **인사관리연구**, 19, 53-72.
- 이진규, 박지환 (2006), "변혁적 리더십에 대한 리더와 부하의 지각일치 수준이 리더 유효성에 미치는 영향," **인사관리연구**, 30(2), 93-116.
- 이희경, 이동귀 (2007), "긍정심리학적 인간이해와 변화," **인간연구**, 13, 16-43.
- 임준철, 윤정구 (1999), "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기효능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로," **인사·조직연구**, 7(1), 1-42.
- 한광현 (2003), "변혁적 리더십과 직무스트레스간 관계에 미치는 자기효능감의 매개효과," **인적자원개발연구**, 5(2), 9-34.
- Adams V. H., C. R. Snyder, K. L. Rand, E. A. King, D. R. Sigman, and K. M. Pulvers (2002), "Hope in the workplace," In R. Giacalone and C. Jurkiewicz (Eds.), *Workplace spirituality and organization performance*, New York, Sharpe, 367-377.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1985), "The Effects of Sampling Error and Model Characteristics on Parameter Estimation for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis," *Multivariate Behavioral Research*, 20, 255-272.
- Avey, J. B., J. L. Patera, and B. J. West (2006),

- "The implication of positive psychological capital on employee absenteeism," *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 42-60.
- Avolio, B. J. and B. M. Bass (1988), "Transformational leadership, charisma, and beyond," In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA, Lexington Books, 29-49.
- Avolio, B. J., B. M. Bass, and D. Jung (1999), "Re-examining the components of transformational and transaction using multi-factor leadership questionnaire," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., M. J. Howell, and J. Sosik (1999), "A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects," *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227.
- Bagozzi, R. P. and L. W. Phillips (1982), "Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal," *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 459-849.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman.
- Bandura, A. and E. A. Locke (2003), "Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Bandura, A. and D. Schunk (1981), "Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, The Free Press.
- Bass, B. M. (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York, The Free Press.
- Bonanno, G. A. (2004), "Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?," *American Psychologist*, 59, 20-28.
- Bryant, F. B. and J. A. Cvigros (2004), "Distinguishing hope and optimism," *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 273-302.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Carifio, J. and L. Rhodes (2002), "Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control," *Work*, 19, 125-136.
- Carver, C. and M. Scheier (2002), "Optimism," In C. R. Snyder and S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK, Oxford University Press, 231-243.
- Clouse, R. and K. Spurgeon (1995), "Corporate analysis of humor," *Journal of Human Behavior*, 27, 29-39.
- Cousins, N. (1979), *Anatomy of the Illness*, New York, WW Norton and Co.
- Crawford, C. B. (1994), "Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders," *Journal of Leadership Studies*,

- 1, 53-67.
- Dienstbier, R. A. (1995), "The impact of humor on energy, tension, task choice, and attributions: Exploring hypotheses from toughness theory," *Motivation and Emotion*, 19, 255-267.
- Gruner, C. R. (1997), *The game of Humor: A comprehensive theory why we laugh*, New Brunswick, NJ, Transaction.
- Hobfoll, S. (2002), "Social and Psychological resources and adaptation," *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- House, R. J., J. Woycke, and E. M. Foder (1988), "Charismatic and non charismatic leaders: Difference in behavior and effectiveness," In J. A. Conger, R. N. Kanungo, and associates (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive in organizational effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, 98-121.
- Judge, T. A. and J. E. Bono (2001), "Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Jung, D. I. and B. J. Avolio (2000), "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value," *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949.
- Kwon, P. (2000), "Hope and dysphoria: The moderating role of defense mechanisms," *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199-223.
- Larson, M. and F. Luthans (2006), "the potential added value of psychological capital in predicting work attitudes," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 44-61.
- Law, K. S., C. Wong, and W. H. Mobley (1998), "Toward a taxonomy of multidimensional constructs," *Academy of Management Review*, 23, 741-755.
- Lindell, M. K. and D. J. Whitney (2001), "Accounting for Common Method Variance in Cross-Selectional Research Designs," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Locke, E. A. (1976), *Handbook of industrial and organizational psychology*, New York, Wiley.
- Luthans, F. (2002a), "The need for and meaning of positive organizational behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695.
- Luthans, F. (2002b), "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths," *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., J. B. Avey, R. Clapp-Smith and W. Li (2008), "More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?," *International Journal of Human Resources Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., J. B. Avey, and J. L. Patera (2008), "Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital," *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., B. J. Avolio, J. B. Avey, and S. M. Norman (2007), "Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction," *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F. and S. M. Jensen (2002), "Hope: A new positive strength for human resource

- development," *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.
- Luthans, F., K. Luthans, and B. Luthans (2004), "Positive psychological capital: Going beyond human and social capital," *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., S. M. Norman, B. J. Avolio, and J. B. Avey (2008), "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate? employee performance relationship," *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., G. R. Vogelgesang, and P. B. Lester (2006), "Developing the psychological capital of resiliency," *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F. and C. M. Youssef (2007), "Emerging positive organizational behavior," *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., C. M. Youssef, and B. J. Avolio (2007), "*Psychological capital: Developing the human competitive edge*," Oxford, UK, Oxford University Press.
- Lyttle, J. (2007), "The judicious use and management of humor in the workplace," *Business Horizons*, 50(3), 239-245.
- Magaletta, P. R. and J. M. Oliver (1999), "The hope construct, will, and ways: Their relations with efficacy, optimism, and general well-being," *Journal of Clinical Psychology*, 55, 539-551.
- Masten, A. S. (2001), "Ordinary magic: Resilience process in development," *American Psychologist*, 56, 227-239.
- Masten, A. S. and M. J. Reed (2002), "Resilience in development," In C. R. Snyder and S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, UK, Oxford University Press, 227-239.
- Onwuegbuzie, A. J. and C. R. Snyder (2000), "Relations between hope and graduate students' coping strategies for studying and examination taking," *Psychological Reports*, 86, 803-806.
- O'Quin, K. and P. Derks (1997), "Human and Creativity: A review of the empirical literature," *Creativity research handbook*, Vol.1, Cresskill, NJ, Hampton Press, 223-252.
- Parker, S. (1998), "Enhancing role-breadth self efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions," *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Pasquali, E. A. (1990), "Learning to laugh: Humor as therapy," *Journal of Psychosocial Nursing*, 28(3), 31-35.
- Peterson, C. and T. Steen (2002), "Optimistic explanatory style," In C. R. Snyder and S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK, Oxford University Press, 244-256.
- Pillai, R. and E. A. Williams (2004), "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance," *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended

- remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Reivich, K. and A. Shatte (2002), *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*, New York, Random House.
- Romero, E. J and K. W. Cruthirds (2006), "The Use of Humor in the Workplace," *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Rost, J. C. (1991), *Leadership for the twenty-first century*, New York, Praeger.
- Ryff, C. and B. Singer (2003), "Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving." In C. Keyes and J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, Washington, DC, American Psychological Association, 15-36.
- Scheier, M. F. and C. S. Carver (1985), "Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies," *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Schien, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Seligman, M. E. P. (1998), *Learned optimism*, New York, Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (2002), "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy." In C. R. Snyder, and S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, vol.1, New York, Wiley, 3-9.
- Seligman, M. E. P. and P. Schulman (1986), "Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Shea, C. M. and J. M. Howell (1999), "Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy," *Leadership Quarterly*, 10(3), 375.
- Simon, J. M. (1988), "Humor and the older adult: Implication for nursing," *Journal of Advanced Nursing*, 13, 441-446.
- Snyder, C. R. (2000), *Handbook of hope*, San Diego, CA, Academic Press.
- Snyder, C. R., C. Harris, J. R. Anderson, S. A. Holleran, L. M. Irving, S. Sigmon, L. Yoshinobu, J. Gibb, C. Langelle, and P. Harney (1991), "The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope," *Journal of Personality & Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Snyder, C. R., S. C. Sympson, F. C. Ybasco, T. F. Borders, M. A. Babyak, and R. L. Higgins (1996), "Development and Validation of the State Hope Scale," *Journal of Personality & Social Psychology*, 70(2), 321-335.
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models." In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982*, San Francisco, Jossey-Bass, 290-312.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, Validation," *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Stajkovic, A. D. (2006), "Development of a Core Confidence-Higher Order Construct," *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208-1224.
- Stajkovic, A. D. and F. Luthans (1998), "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.

- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York, Free Press.
- Sutcliffe, K. M. and T. Vogus (2003), "Organizing for resilience," In K. S. Cameron., J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler, 94-110.
- Tedeschi, R. and L. C. Park (1998), *Post traumatic growth: Positive changes in the aftermath of crisis*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Tracey, J. B. and T. R. Hinkin (1998), "Transformational leadership or effective managerial practices?," *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Trice, A. D. (1985), "Alleviation of helpless responding by a humorous experience," *Psychological Reports*, 57, 474-499.
- Wagnild, G. M. and H. M. Young (1993), "Development and psychometric evaluation of the resiliency scale," *Journal of Nursing Management*, 1(2), 165-178.
- Waldman, D. A., B. M. Bass, and W. O. Einstein (1987), "Leadership and outcomes of performance appraisal process," *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Watson, D., L. A. Clark, & A. Tellegen (1988), "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Youssef, C. M. and F. Luthans (2007), "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience," *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zaleznik, A. (1977), "Managers and leaders: Are they different?," *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

A Study on Antecedents and Consequences of Positive Psychological Capital in Organizations

Dongseop Lee* · Yongduk Choi**

Abstract

The purpose of this study is to examine the antecedents and consequences of psychological capital, defined as the complex of positive psychological states including self-efficacy, hope, optimism, and resiliency. Recent development in the emerging fields of positive psychology and positive organizational behavior reflects the increasing importance of positive aspects of individuals in organizations. While previous research has focused mainly on whether employees' psychological capital leads to positive organizational outcomes, not much is known about how employees develop high level of psychological capital. Although considering the general question of whether psychological capital is meaningfully related to individual and organizational effectiveness is an important progress toward our understanding of its role in organizational functioning, subsequent research on how it forms and develops is called for. Drawing on positive psychology and positive organizational behavior literature, we developed arguments that transformational leadership and leader's use of humor are related to employee's psychological capital, and that psychological capital is, in turn, related to perceived work performance.

The data were collected from a sample of 425 employees from multiple organizations in Korea. The results of hierarchical regression analysis showed that the relationships between transformational leader's behavioral factors (core transformational behaviors, intellectual stimulation, and individual consideration) and psychological capital were statistically significant. However, the relationship between leader's use of humor and psychological capital did not turn out to be statistically significant. The results also showed that psychological capital was

* Korea University Business School

** Sogang University Business School

indeed related to employee's perceived performance. Implications, limitations, and suggestions for future research conclude the article.

Key words: Psychological capital, transformational leadership, leader's use of humor, perceived work performance.