

강점기반 리더십, 번영감과 직무성과: 직무관련 자기효능감의 조절된 매개모형

The Strengths-based Leadership, Thriving at Work and Job Performance: A Moderated Mediation Model of Job-related Self-efficacy*

정기백(주저자) · 최석봉(교신저자)

Ki Baek Jung(First Author) · Suk Bong Choi(Corresponding Author)

국립한국교통대학교 경영학과 강사 Lecturer, Department of Business Administration, Korea National University of Transportation(kbjung@ut.ac.kr)
고려대학교 글로벌비즈니스대학 교수 Professor, College of Global Business, Korea University(sukchoi@korea.ac.kr)

조직구성원의 강점은 조직성과에 중요한 요인으로 밝혀지고 있으나 강점과 성과를 높이는 리더십 스타일로써 강점기반 리더십의 효과에 대한 관심은 부족하였다. 본 연구는 강점기반 리더십이 직무성과를 높이는 과정과 조건을 밝히고자 한다. 국내 기업 구성원 271명의 설문응답을 바탕으로, 번영감을 매개로 강점기반 리더십이 직무성과에 미치는 간접효과와 직무 관련 자기효능감의 조절효과를 확인하였다. 실증분석 결과 첫째, 강점기반 리더십은 직무성과에 긍정적인 영향이 있음을 확인하였다. 둘째, 번영감은 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계를 긍정적으로 매개하는 것으로 나타났다. 셋째, 직무 관련 자기효능감은 강점기반 리더십과 번영감 간의 관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 마지막으로 직무관련 자기효능감의 조절된 매개효과를 확인하였다. 본 연구는 강점기반 리더십이 직무성과를 높이는 과정과 조건을 밝힘으로 조직 행동 및 리더십 연구에 이론적 기여를 하였다. 또한 조직구성원의 직무성과를 높이기 위한 관리자들에겐 유용한 실무적 시사점을 제시하였다.

주제어: 강점기반 리더십, 번영감, 직무관련 자기효능감, 직무성과, 조절된 매개모형

Employee strengths have been identified as important factors for job performance. However, there has been insufficient research to strengths-based leadership as a leadership style for enhancing employee strengths and performance. This study highlights the path and conditions under which strengths-based leadership improves job performance. Based on survey data from 271 employees working in Korean firms, we examined the indirect effect of strengths-based leadership on job performance via thriving at work, as well as the moderating effect of job-related self-efficacy. Our empirical test found that strengths-based leadership positively effect on job performance. Moreover, thriving at work positively mediates the relationship between strengths-based leadership and job performance. Meanwhile, we found that moderating effect and moderated mediating effect of job-related self-efficacy among the above relationships. This study contributes to organizational behavior and leadership studies by testing how strengths-based leadership enhances job performance, while offering practical implications for managers.

Keyword: Strengths-based leadership, Thriving at work, Job-related self-efficacy, Job performance, Moderated mediation

최초투고일: 2025. 04. 03

수정일: (1차: 2025. 06. 07, 2차: 2025. 07. 13)

게재확정일: 2025. 07. 14

* This research was supported by a Korea University Grant.

Copyright 2025 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

오늘날, 글로벌화와 기술변화에 대응하기 위한 조직 내 다양한 강점을 지닌 구성원들의 중요성이 증대되고 있다. 다양한 배경과 특성을 바탕으로 형성된 조직 구성원의 강점은 지식활용과 창의적 문제해결을 가능하게 함으로써 조직성공에 기여한다. 개인의 강점은 개인이 최고의 성과를 낼 수 있도록 만드는 개인특성과 역량을 의미하며(Wood et al., 2011) 개인마다 다른 강점과 약점을 가지고 있다. 그러나 대부분의 조직 및 관리자들은 조직 구성원의 강점을 당연하게 여기고 약점을 줄이기 위해 태도와 행동을 수정하는 경향이 있다(Linley et al., 2009; Van Woerkom et al., 2015). 이러한 방법은 조직 구성원의 기술과 직무성공을 향상시키는데 도움이 될 수 있으나 개인의 사기에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있으며(Hodges and Clifton, 2004) 실패를 예방할 수 있지만 조직에서 우수한 결과를 도출하는 데에는 어려움이 있다(Miglianico et al., 2020). 즉, 약점을 보완하기 위한 관리방안은 단기적 성과를 높이는 데에는 효과적일 수 있으나 조직 구성원의 웰빙과 긍정적 심리에는 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 특히, 빅 데이터와 AI를 비롯한 새로운 경영환경에 대응하기 위해서는 조직 구성원들이 가진 고유한 강점을 전략적으로 결합하고 활용하는 협업이 필수적이다. 조직 구성원의 강점을 융합하여 시너지가 창출될 때, 환경변화에 대응하고 혁신을 달성하여 경쟁우위를 확보할 수 있다. 이러한 점에서 조직에서 강점활용은 생산성 향상과 이직률 감소에 영향을 미치며(Mubashar and Harzer, 2023) 개인수준에서도 강점을 활용하는 조직 구성원은 진취적 행동을 보이며 높은 직무성공을 달성하며 이직의도를 줄인다

(Dubreuil et al., 2014; Mahomed and Rothmann, 2020). 이러한 점에서 현대 기업경영환경에서 조직 구성원의 강점활용을 촉진하는 리더의 역할에 대한 관심이 필요하다. 긍정 심리학에 따르면 조직 구성원이 약점보다 강점에 집중하여 업무를 수행할 때, 높은 직무성공을 달성할 가능성이 높다(Linley et al., 2007). 선행연구는 강점활용이 조직 구성원의 웰빙(Asplund and Blacksmith, 2012; Harzer and Ruch, 2013), 직무열의(정홍길&정원준, 2024), 조직몰입, 긍정정서, 지각된 성과 및 삶의 만족도(이혜숙&김보영, 2016) 및 생산성을 높이는 것을 밝혔다(Govindji and Linley, 2007). 한편, 리더에게 중요한 역할 중 하나는 조직 구성원들이 자신의 강점과 능력을 활용함으로 높은 직무성공을 달성할 수 있게 만드는 것이다. 이러한 점에서 조직 구성원이 자신의 강점을 식별하고 개발하여 업무에 활용할 수 있도록 만드는 강점기반 리더십은 조직 구성원의 태도, 행동 및 직무성공에 긍정적인 영향을 미침으로 조직행동 및 리더십 연구에서 주목받고 있다(Ding and Yu, 2022). 선행연구는 강점기반 리더십이 조직 구성원의 웰빙, 경력만족, 직무열의(Ding and Yu, 2022; Ding et al., 2024; Wang et al., 2023)에 미치는 긍정적 영향에 대해서는 활발히 밝히고 있으나 강점활용과 종업원의 심리적 결과에 초점을 맞추었다는 한계가 있다. 따라서 강점기반 리더십이 직무성공에 이르는 구체적인 과정과 조건을 밝힐 필요가 있다. 이러한 점에 착안하여 본 연구는 강점기반 리더십과 직무성공 간의 관계를 밝히고자 한다.

직무성공은 조직 구성원들이 공식적인 업무에 대한 기여도(Borman and Motowidlo, 1997) 혹은 개인이 업무와 관련하여 공식적으로 요구되는 기대수준을 달성한 정도이다(Williams and Anderson, 1991). 직무성공은 리더십뿐만 아니라 조직 구성원

의 태도와 심리상태에 영향을 받는다(Wright and Cropanzano, 2004; Zhu et al., 2015). 즉, 조직에서 조직 구성원의 태도 및 직무에 대해 갖는 심리적 상태는 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계를 매개하는 요인으로 작용할 수 있다. 조직 구성원은 다양한 조직 내 감정상태를 경험한다. 그 중, 활력감과 학습감을 포함하는 변영감은 다양한 리더십 스타일과 심리적 자본, 핵심 자기평가 등에 영향을 받으며 건강, 조직에서의 태도 및 직무성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(Kleine et al., 2019). 한편, 자원보존이론에 따르면 개인과 조직 사이 자원교환의 균형이 중요하며 조직 구성원은 자원교환의 균형을 달성하고 유지하려고 노력한다(Hobfoll, 2001). 자원은 조직 구성원이 목표를 달성하는 데 도움이 된다고 인식하는 모든 것으로 정의될 수 있으며 시간, 에너지, 지식, 지원 등 다양한 요소를 포함한다(Halbesleben et al., 2014; Lin et al., 2019). 구체적으로 조직 구성원은 자원을 획득, 보호, 유지하기 위해 노력하며 자신의 자원을 소모시키는 직무환경에서는 추가적인 자원손실을 예방하기 위해 방어적 전략을 보일 수 있다(Hobfoll, 2001; 김강초롱 외, 2024). 또한 조직 구성원이 풍부한 자원을 가진 경우 새로운 자원을 획득하기 위한 동기가 더욱 강하게 나타나며 새로운 자원을 얻는데 도움이 된다(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018). 강점기반 리더십으로 인한 조직 구성원의 강점활용은 조직 구성원의 자원의 유형으로 간주될 수 있으며(Ding et al., 2024; Kwok and Fang, 2020) 변영감은 조직 구성원이 목표를 달성하기 위한 인지적, 정서적 자원으로 볼 수 있다(Frazier and Tupper, 2018; Zhai et al., 2020). 즉, 강점기반 리더십의 영향으로 조직 구성원의 강점인식 및 활용은 업무수행에 대한 강점으로 더 많은 자원을

축적하고 새로운 자원을 획득하게 하여 변영감에 긍정적인 영향을 미침으로 성공적인 직무수행을 가능하게 할 것이다. 자원보존이론 관점을 바탕으로 강점기반 리더십이 직무성과에 이르는 과정에서 변영감은 중요한 심리적 자원으로 다루어질 수 있을 것으로 예상된다. 선행연구는 강점기반 리더십과 조직 구성원의 직무열의 및 직무성과에 관계를 밝혔으나 변영감에 초점을 두지 못하였다(Wang et al., 2023). 또한 조직 구성원의 변영감과 리더십 간의 관계에 관한 연구가 일부 있었으나(Niessen et al., 2017) 강점기반 리더십과 변영감 간의 관계에 대한 연구는 부족하다. 이러한 점에 착안하여 본 연구는 강점기반 리더십이 직무성과에 이르는 과정에서 조직 구성원의 변영감의 매개역할을 실증분석하고자 한다.

직무관련 자기효능감은 자신의 업무수행과 역량에 대한 믿음을 의미한다(Rhee et al., 2017; Riggs et al., 1994; Zellars et al., 2008). 즉, 조직에서 구성원이 직무를 수행할 수 있다는 자신의 역량에 자신감을 가지고 있는 상태이다. 자원보존이론에 따르면 자기효능감이 높은 사람들은 낙관주의 성향을 가지는 경향이 있다(Hobfoll, 2001). 이러한 자원이 직무요구 및 업무 스트레스에 대처하는데 도움이 되는 잠재력을 가지고 있다는 점을 고려할 때(Darvishmotevalia and Ali, 2020), 직무관련 자기효능감은 조직 구성원의 업무수행과 리더십 효과성에 영향을 미칠 수 있는 자원 중 하나로 다루어질 수 있다. 따라서 직무관련 자기효능감은 개인의 직무관련 행동과 직무열의 및 직무성과를 예측하는 중요한 요인으로 다루어지고 있다(Abele and Spurk, 2009; Zhao and Zhang, 2024; Zhou et al., 2022). 하지만 지금까지 선행연구들은 직무관련 자기효능감의 업무 관련 선행요인들에 집중하였다(Neff et al., 2013). 조직행동 연구에서 자기효능감은 개

인특성에 영향을 받으며 조직에서 직무관련 성과를 높이는데 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀지고 있으며(Judge et al., 2007) 리더십이 조직 구성원의 태도 및 직무성과에 미치는 과정에서 자기효능감의 조절효과를 밝혔다(Aftab et al., 2023; Zia et al., 2022b). 그러나 이러한 선행연구들은 일반적 자기효능감의 조절효과에 집중하였다. 또한 윤리적 리더십, 변혁적 리더십이 조직 구성원의 태도 및 직무성과에 미치는 과정에서 자기효능감의 조절효과를 분석하였다. 이처럼 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계에서 직무관련 자기효능감의 역할에 대해서는 관심이 부족하였다. 직무관련 자기효능감은 개인역량을 직접적으로 변화시키지는 않지만 환경에 대한 통제 가능성에 영향을 미치며 목표설정, 지속성 및 노력 강도에 영향을 미친다(Bandura, 1997; Lin and Chen, 2022). 이러한 점에서 직무관련 자기효능감이 높은 조직 구성원은 보다 어렵고 도전적인 과제를 선택하여 지속적인 노력을 보인다(Lin and Chen, 2022). 또한 부정적인 감정 및 직장 내 다양한 위협에 대해서 직무관련 자기효능감은 자신의 직무에 대한 자신감을 바탕으로 부정적 감정과 스트레스에 대해 완충역할을 한다(Zellars et al., 2008). 이러한 점에서 본 연구는 직무관련 자기효능감이 높은 경우 강점을 활용하고 직무에 활용하게 만드는 강점기반 리더십의 효과를 자신의 직무에 대한 성장과 발전기회로 인식하여 직장 내 활력감과 학습감이 함께 증진됨으로 변영감이 증대되는 반면, 직무관련 자기효능감이 낮은 경우, 자신의 강점을 더욱 활용하고 촉진하게 만드는 강점기반 리더십을 부담스러운 기대와 추가적인 업무요구로 받아들이어 회피하고자 할 수 있으며 이로 인하여 스트레스와 불안감을 야기하여 변영감이 저하될 것이라고 예상한다.

마지막으로 본 연구에서는 변영감을 통해 강점기반

리더십이 직무성과를 높이는 간접효과는 직무관련 자기효능감의 정도에 따라 달라지는 조건부 간접효과를 예상할 수 있다. 자원보존이론에 따르면 개인은 기존자원을 투자하여 새로운 자원을 획득하려는 경향이 있다(Hobfoll et al., 2018). 따라서 직무관련 자기효능감 특정 업무를 수행하기 위한 개인의 직무자원으로 간주될 수 있다. 직무관련 자기효능감은 개인 및 조직 상황에 대한 인식을 반영하여 리더의 강점기반 리더십에 대한 인식의 차이를 보일 것이다. 직무관련 자기효능감 수준이 낮은 경우, 자신의 업무수행에 대한 부정적 인식과 예측으로 인해 강점기반 리더십이 발휘되더라도 자신의 강점을 활용하여 업무를 수행하는 과정에 소극적인 태도를 보임으로 강점기반 리더십이 변영감을 거쳐 직무성과에 이르는 과정을 약화시킬 것이다. 반면 직무관련 자기효능감이 높은 경우, 직무에 대한 자신감과 긍정적인 인식을 바탕으로 강점기반 리더십이 촉진하는 강점을 더욱 잘 활용하게 함으로 변영감 수준을 높이고 종국적으로 직무성과를 높일 것으로 예상된다. 따라서 본 연구는 변영감을 거쳐 강점기반 리더십이 직무성과에 이르는 과정을 직무관련 자기효능감의 수준에 따라 달라질 것으로 예상하여 조절된 매개모형을 제시하여 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 강점기반 리더십과 직무성과

강점기반 리더십은 긍정 심리학을 바탕으로 조직 구성원들은 개인이 최고의 직무성과를 낼 수 있는 강점을 가지고 있으며 약점을 보완하기보다 강점에 초점

을 돕으로 생산성과 숙련도를 높일 수 있다고 가정한다(Seligman and Csikszentmihalyi, 2000; Wood et al., 2011). 강점기반 리더십은 조직 구성원들의 강점에 초점을 맞춘 리더의 행동을 의미하며(Ding and Yu, 2022) 구체적으로 강점기반 리더십은 조직 구성원들이 자신의 강점을 인식, 활용, 개발할 수 있도록 도움을 준다(Wang et al., 2023). 또한 조직 구성원의 약점으로 인한 부정적인 영향을 회피하는 방법에도 관심을 가지며(Clifton and Harter, 2003) 조직 구성원들의 강점을 고려한 업무할당과 상호 보완적인 강점들 가진 조직 구성원들 간의 협업을 촉진한다(Van Woerkom et al., 2016). 강점기반 리더십은 긍정적 리더십 스타일로(Linley et al., 2007) 변혁적 리더십, 겸손 리더십 등과 같은 긍정적 리더십 스타일과 관련이 있으나 차별적인 특징을 가지고 있음이 입증되었다(Ding et al., 2020). 진정성 리더십은 리더들이 강점과 약점을 알고 진실되게 받아들이야 하는 점을 강조하지만 강점기반 리더십과 달리 강점의 개발과 활용에 대해서는 강조하지 않는다는 점이 구별된다(Ding et al., 2020). 임파워링 리더십은 조직 구성원에게 권한과 권력을 공유하여 책임과 자율성을 부여하는 리더십을 의미한다(Srivastava et al., 2006). 임파워링 리더십은 조직 구성원에게 권한공유를 통한 책임, 자율성을 부여하거나 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 갖게 만드는 참여적 의사결정, 정보제공, 관심표출과 같은 행동양식을 보인다(Arnold et al., 2000). 즉, 강점기반 리더십은 조직 구성원의 강점에 초점을 둔 반면 임파워링 리더십은 조직 구성원의 심리적 임파워먼트 및 권한공유에 초점을 두었다는 점에서 구별된다. 겸손 리더십은 개인의 한계를 인정하고 조직 구성원의 강점 및 기여를 인정하지만(Owens and Hekman, 2012) 강점을 식별, 개발 및 활용하도록 자원을 투

입하지 않는다는 점에서 강점기반 리더십과 구별된다. 변혁적 리더십은 조직 구성원의 요구에 집중하고 각자의 강점을 활용할 수 있도록 만들지만 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극 및 개별적 배려를 통한 조직 구성원의 태도와 가치형성에 집중하여 직무성과의 향상을 이끌어 낸다(Bass, 1990; Ding et al., 2020). 그러나 강점기반 리더십은 본인과 조직 구성원의 강점을 파악, 개발, 활용에 초점을 둬으로써 변혁적 리더십과 차이가 있다(Ding et al., 2020).

또한 강점기반 리더십은 측정상 다른 리더십과 구별된다. 선행연구에서는 강점기반 리더십이 변혁적 리더십, 겸손리더십, 진정성 리더십과 차별화되는 판별타당성을 확인하였다(Ding et al., 2020). 예컨대, 변혁적 리더십은 조직 구성원의 욕구를 고려하며 진정성 리더십 및 겸손 리더십은 조직 구성원의 약점과 약점을 수용하는 점에 초점을 둔다. 반면 강점기반 리더십은 인식된 강점활용 지원 척도를(Van Woerkom et al., 2016) 리더십 유형에 맞게 수정하여 측정하였다(Wang et al., 2023). 이처럼 긍정적 리더십 스타일로서 유사한 점이 있으나 강점활용에 더욱 초점을 둔 리더십 스타일로 다른 리더십과 구별된다. 선행연구는 강점기반 리더십이 조직 구성원의 웰빙, 창의성, 혁신행동, 자기효능감, 업무몰입에 긍정적인 영향을 미치며 번아웃 및 결근을 줄이는 것을 밝혔다(Ding et al., 2020; Ding and Yu, 2020, 2022; Wang et al., 2023). 선행연구는 강점기반 리더십의 효과를 밝히고 있으나 조직 구성원의 심리상태 및 직무성과에 미치는 영향을 면밀히 밝히는 데에는 여전히 부족하다.

본 연구는 다음과 같은 이유를 바탕으로 강점기반 리더십이 조직 구성원의 직무성과에 미치는 영향을 미칠 것으로 예상한다. 첫째, 강점기반 리더십은 자신의 강점을 발휘하도록 돕는 과정에서 유능감을 자극

하고 성과목표 달성에 대한 자신감과 효율성을 높임으로 조직 구성원들이 직무를 더 끈기 있게 수행할 수 있도록 만든다(Liu et al., 2024a; Van Woerkom et al., 2016; Wang et al., 2023, 2024). 즉, 조직 구성원의 긍정적 태도를 바탕으로 끈기있는 업무수행을 통해 직무성과를 높일 수 있을 것이다. 둘째, 강점기반의 리더들은 조직의 목표에 부합하는 조직 구성원들의 능력, 강점, 특성을 파악하고 개발하기 위한 강점기반 성과 평가와 강점 기반 설문조사를 실시함으로써 개인마다 다양한 강점을 고려하여 조직 구성원들에게 적합한 업무를 할당할 수 있다(Seligman et al., 2004; Van Woerkom and Kroon, 2020). 이러한 과정은 개인이 업무수행에서 자신의 강점을 활용하게 만듦으로 조직 구성원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 셋째, 강점기반 리더십을 통해 조직 구성원이 자신의 강점을 인식하고 활용하게 되면 조직 구성원은 자신의 강점을 업무수행에 활용하게 된다(Biswas-Diener et al., 2011). 또한 업무에 강점을 활용하는 조직 구성원들은 웰빙 수준이 높아지며(Quinlan et al., 2012) 높은 수준의 웰빙을 경험하는 조직 구성원은 내재적 동기가 높아진다(Ding and Yu, 2020). 따라서 조직 구성원이 강점을 활용할 수 있게 만드는 리더는 조직 구성원의 웰빙을 높이고 동기부여를 자극함으로써 조직 구성원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이처럼 강점기반 리더십에 의해 인식되고 활용되는 개인의 강점으로 인하여 강점기반 리더십과 조직 구성원의 직무성과 간의 긍정적 관계가 예상된다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 1: 강점기반 리더십은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 변영감의 매개효과

변영감은 조직 구성원이 업무를 수행하는 동안 느끼는 활력감과 학습감이 결합된 개념을 의미한다(Spreitzer et al., 2005). 변영감은 조직 구성원의 건강과 직무성과를 높이는데 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀지고 있다(Prem et al., 2017). 변영감을 구성하는 활력감과 학습감은 사회 시스템 맥락에서 경험하는 느낌으로(Spreitzer et al., 2012) 조직 내 다른 사람들과의 관계 및 상호작용 과정에서 발생한다. 즉, 변영감은 조직 내 관계적 자원에 영향을 받는다. 선행연구에 따르면 참여적 분위기(Wallace et al., 2016), 상사의 지원 및 개인의 심리적 자본(Paterson et al., 2014), 신뢰(Kleine et al., 2019) 등이 변영감의 선행요인으로 다루어지고 있으며 변영감을 높이는 리더십 스타일로 임파워링 리더십, 변혁적 리더십, 지원적 리더십 등이 제시되었다(Kleine et al., 2019). 그러나 강점활용에 대한 조직 차원의 지원이 있는 경우 변영감을 높일 수 있다는 선행연구에도 불구하고(Moore et al., 2022) 강점기반 리더십과 변영감 간의 관계를 설명한 연구는 부족하다. 이러한 점에 착안하여 본 연구는 변영감이 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계를 매개할 것으로 추론한다.

먼저, 강점기반 리더십은 조직 구성원들이 자신의 강점을 더욱 발전시키고 효과적으로 사용할 수 있도록 돕는다(Lavy and Littman-Ovadia, 2017). 개인의 강점은 개인이 업무수행 과정에서 최선을 다할 수 있게 하는 개인의 특성으로(Wood et al., 2011) 개인의 강점을 잘 활용하지 못하면 강점이 주는 이익을 얻을 수 없다(Zhang and Chen, 2018). 특히, 자신의 강점 및 약점과 상호 보완적인 강점을 가진 동료와 효과적인 협업을 위해 지원한다(Van Woerkom

et al., 2022). 따라서 강점기반 리더십은 동료와의 협업과정에서 활력을 얻게 만들 뿐 아니라 조직 구성원의 학습을 촉진하게 되어 번영감과 긍정적 관계가 예상된다. 또한 조직에서 자신의 강점을 발휘하는 조직 구성원들은 강점과 관련된 기술, 지식을 빠르게 습득하여(Bartz, 2018) 개인의 학습에 기여한다(Galloway et al., 2020). 즉, 강점기반 리더십을 통한 조직 구성원들의 강점활용은 번영감의 하위 차원인 학습감을 자극할 수 있다. 마지막으로 자신의 강점에 집중하여 업무를 수행하는 조직 구성원들은 조직에서 더 높은 진정성을 경험하고 업무수행에 더욱 몰입하는 경향이 있다(Bakker and Van Woerkom, 2018). 따라서 강점기반 리더십은 조직 구성원의 강점을 활용하여 협업을 촉진하여 번영감의 하위 차원인 활력감을 자극할 뿐만 아니라 부족한 부분에 대한 학습을 가능하게 만들 것이다. 따라서 강점기반 리더십과 번영감 간의 긍정적 관계를 추론할 수 있다.

번영감은 정서적 차원의 활력감과 인지적 차원의 학습감을 포함하는 개념으로(Spreitzer et al., 2005) 활력감을 통한 조직 구성원의 긍정적 기분과 감정은 창의적 사고를 촉진하고 업무수행 중 발생하는 문제를 해결하기 위한 인지능력 및 기술을 향상시킨다(Liu et al., 2020; Wallace et al., 2016). 또한 조직 구성원이 학습감을 느끼고 업무를 통해 성장한다고 느낄 때 문제해결 방법을 인식하고 적용하기 위한 태도를 가지며(Carmeli and Spreitzer, 2009) 업무수행 과정에서 적극적이고 새로운 시도를 도입하게 된다. 즉, 높은 수준의 번영감은 조직 구성원들은 창의적이고 적극적인 시도를 가능하게 하며 직무성과에 기여할 수 있을 것이다. 또한 조직에서 활력감을 느끼는 개인은 조직에 더 많은 노력을 기울이게 되며 업무 및 조직에 대한 몰입이 높아진다(Spreitzer and Sutcliffe, 2007). 업무와 조직에 대한 높은

몰입은 조직 구성원이 조직에 기여하고자 하게 만들며 직무성과를 높이기 위해 노력하게 한다. 따라서 번영감은 조직 구성원이 직무성과를 높이기 위한 다양한 접근방법과 노력을 가능하게 만들어 직무성과에 기여할 것이다. 이와 같은 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 번영감은 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.

2.3 직무관련 자기효능감의 조절효과

직무관련 자기효능감은 자신의 역량과 업무수행에 대한 믿음으로 정의할 수 있다(Rhee et al., 2017). 직무관련 자기효능감은 개인의 긍정적 직무관련 행동, 직무열의, 창의적 성과 및 직무성과를 예측하는 중요한 선행요인으로 밝혀지고 있다(Abele and Spurk, 2009; Zhao and Zhang, 2024; Zhou et al., 2022). 직무관련 자기효능감은 조직 내 자원에 의해 촉진되고 조직 구성원에게 전이되어 조직 구성원의 직무성과에 기여하는 개인의 자원으로(Neff et al., 2012) 강점기반 리더십과 번영감 간의 관계를 조절할 것으로 예상된다. 첫째, 번영감을 높이기 위해서는 업무수행과정에서 긍정적인 태도를 가지고 업무를 수행하는 것이 필요하다. 한편, 강점기반 리더십은 조직 구성원의 강점을 활용하도록 촉진한다(Ding and Yu, 2022). 자신의 강점을 업무에 적용하고 활용하기 위해서는 업무에 대한 자신감과 업무수행 과정 중 스트레스와 불안감이 낮아야 한다. 이러한 점에서 자기효능감이 높은 조직 구성원은 삶에 대한 낙관적 태도와 불안감 및 스트레스를 덜 경험하며 자신감이 높아 업무수행에 보다 긍정적 태도를 갖는다(Liu et al., 2017). 특히 직무관련 자기효능감 수준이 높은 조

직 구성원들은 자신의 업무수행과 역량에 대한 높은 자신감을 바탕으로 불안함과 스트레스를 겪지 않고 업무를 수행하여 보다 긍정적이고 활력있는 업무수행이 가능하다.

둘째, 자기효능감은 학습활동에 참여할 수 있는 자신감을 형성하는데 기여한다(Yoon et al., 2018). 또한 자기효능감은 조직 구성원이 조직에서 긍정적으로 행동하고(Ballout, 2009) 비공식 학습에 적극적으로 참여하게 만든다(Zia et al., 2022a). 즉, 직무관련 자기효능감 또한 변영감의 하위 요소인 학습감을 촉진할 수 있는 조직 내 학습에 적극적인 태도를 갖게 만들 수 있을 것으로 추론할 수 있다. 특히 강점을 활용하고 개발할 수 있도록 하는 강점기반 리더십의 지원을 더욱 적극적으로 받아들이고 활용할 수 있도록 할 수 있을 것이다.

셋째, 직무관련 자기효능감은 업무수행과정 및 개인의 역량에 대한 믿음으로써 높은 직무관련 자기효능감을 가진 조직 구성원은 높은 직무성적을 달성할 수 있다는 자신감을 가지고 있다. 자기효능감이 높을수록 어렵고 도전적 목표를 설정하고 목표를 달성하기 위해 인내하고 몰입하는 경향이 있다(Bandura, 1991; Pajares and Miller, 1994). 한편, 개인은 자발적이고 명확한 목표와 자신감을 가지고 도전할 때, 높은 수준의 학습과 활력을 경험한다(Spreitzer et al., 2005). 즉, 직무관련 자기효능감은 도전적인 목표와 업무에 대한 저항을 줄여주고 더욱 몰입할 수 있게 만듦으로 개인의 강점을 더욱 강화하여 강점기반 리더십이 변영감에 미치는 영향을 더욱 강화될 것으로 예상한다. 따라서 본 연구에서는 직무관련 자기효능감은 강점기반 리더십과 조직 구성원의 변영감 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것으로 예상한다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 3: 직무관련 자기효능감은 강점기반 리더십과 변영감 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

2.4 통합모형: 조절된 매개

본 연구에서 제안된 가설을 고려했을 때, 조절된 매개효과를 제안할 수 있다(Edwards and Lambert, 2007). 문제를 쉽게 인식하고 해결책을 제시하며 조직에 몰입하여 높은 직무성적을 나타나기 위해서는 조직 구성원이 조직에서 학습과 성장을 경험하며 변영감을 느껴야 한다(Porath et al., 2012; Walumbwa et al., 2018). 조직 구성원은 업무수행에서 강점을 활용하여 직무성적을 높이고자 노력하며 강점기반 리더십은 조직 구성원의 강점을 인식, 활용, 개발하도록 지원한다. 이러한 점에서 직무관련 자기효능감은 강점을 활용한 업무수행에 자신감을 부여할 뿐만 아니라 강점을 더욱 개발하고 학습할 수 있는 동기를 높임으로 강점기반 리더십과 변영감 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이며, 종국적으로 변영감을 통한 강점기반 리더십이 직무성적에 이르는 과정을 높이는 조건부 간접효과가 예상된다. 자기효능감은 어려운 과업을 처리하기 위해 업무환경에서 자원을 효과적이 성공적으로 활용하고 창출할 수 있게 한다(Salanova et al., 2002). 즉, 직무관련 자기효능감이 높은 조직 구성원들은 업무를 수행할 수 있다는 역량에 대한 자신감을 바탕으로 개인이 가진 강점을 보다 잘 활용하고 개발할 수 있다. 따라서 직무관련 자기효능감은 강점기반 리더십의 긍정적 효과를 더욱 높일 수 있는 개인특성으로서 강점기반 리더십, 변영감과 직무성과 간의 관계에 긍정적 영향을 미칠 것으로 추론한다. 즉, 직무관련 자기효능감 수준이 높으면 강점기반 리더십이 변영감을 매개로 직무성적에 미치는

긍정적인 효과가 더욱 강화될 것으로 예상된다. 이와 반대로, 직무관련 자기효능감이 낮으면 조직 구성원은 강점기반 리더십이 강점을 활용하고 촉진하더라도 개인이 가진 역량에 대한 의심으로 부정적 감정이 생김으로 번영감에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 즉, 번영감을 통해 강점기반 리더십이 직무성과에 미치는 간접관계는 직무관련 자기효능감에 의해 조절될 것으로 예상된다. 이와 같은 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제안한다.

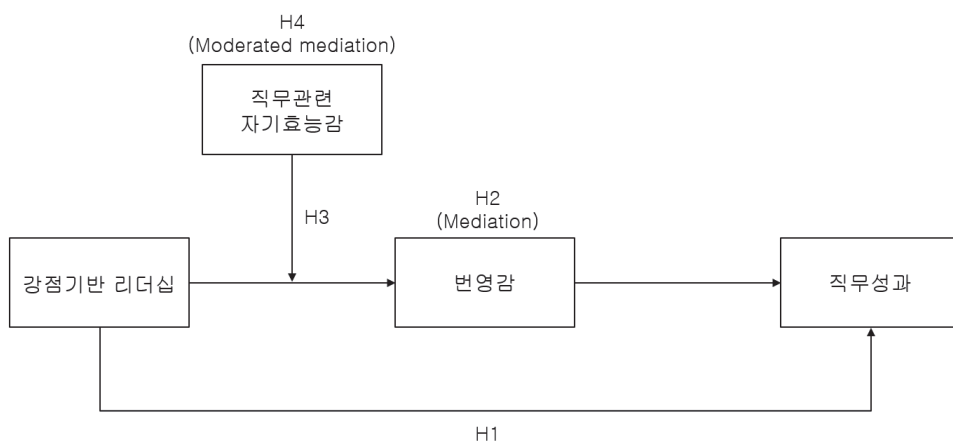
가설 4: 번영감을 통한 강점기반 리더십과 직무성과 간의 매개관계는 직무관련 자기효능감의 정도에 따라 다를 것이다. 즉, 직무관련 자기효능감 수준이 높을 때 번영감을 통한 강점기반 리더십이 직무성과에 미치는 영향은 더욱 강화될 것이다.

III. 연구방법

3.1 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구는 실증분석을 위해 국내의 제조 및 서비스 기업에 종사하는 조직 구성원을 대상으로 온, 오프라인을 활용하여 설문조사를 실시하였다. 각 기업의 담당자에게 연구의 의도와 설문 방법을 설명하였으며 허락을 구한 후 설문지를 배포하였다. 배포된 설문지 중 불성실한 응답이 있는 경우, 누락된 응답이 있는 경우를 제외하고 271부의 유효 설문지가 본 연구의 실증분석에 사용되었다. 최종 분석에 사용된 표본의 특성은 다음과 같다.

본 연구에서 응답자 중 남성이 129명(47.6%)으로 나타났으며 여성이 142명(52.4%)으로 나타났다. 응답자의 평균나이 41.23세($SD=10.93$), 평균 근속연수 10.28년($SD=8.22$)으로 나타났다. 학력은 의무교육을 포함한 교육기간으로 측정하였으며 평균 15.48년($SD=1.73$)로 나타났다. 응답자의 직급은



〈그림 1〉 연구모형

사원 90명(33.2%), 대리 73명(26.9%), 과장 60명(22.2%), 부장 38명(14%), 상무 이상 10명(3.7%)으로 나타났다. 한편 응답자의 업무유형은 관리/사무 167명(61.6%), 생산/기술 29명(10.7%), 서비스/영업 26명(9.6%), 연구/개발 37명(13.7%), 기타 12명(4.4%)으로 나타났다.

3.2 변수의 측정

본 연구에서 사용된 모든 변수는 선행연구에서 개발되어 영어로 되어있는 척도를 한국어로 번역된 자료를 활용하여 관련 분야의 교수 2명과 충분히 논의한 후 한국 상황에 맞게 재검토하여 구성하였다(Brislin, 1980). 본 연구에서 사용된 변수는 Likert 5점 척도로 측정하였다. 분석의 신뢰성과 강건성(Robustness)을 높이기 위해 요인적재치가 적합하지 않은 문항은 일부 제거하였다.

강점기반 리더십은 조직 구성원들의 강점에 초점을 맞춘 리더의 행동을 의미한다(Ding and Yu, 2022). 강점기반 리더십을 측정하기 위해 강점활용을 위한 인지된 조직지원 척도를 일부 수정한 선행연구를 참고하여 8개 문항으로 측정하였다(Breevaart and van Woerkom, 2024; Wang et al., 2023). 본 연구에서 활용된 설문문항은 선행연구와 같이 조직이 제공하는 강점활용 지원 대신 상사를 지칭하도록 수정되었다. Wang et al.(2013)의 연구에서는 강점기반 리더십의 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .97 및 Breevaart and van Woerkom(2024)의 연구에서는 강점기반 리더십의 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .95로 신뢰성이 확보됨을 확인하였다. 본 연구에서는 강점기반 리더십을 측정하기 위하여 개인 수준에서 각 조직 구성원이 자신의 팀장(상사)에 대해 인식한 리더십 수준을 측정하였다. 대표적인 설문문항

은 “나의 상사는 내가 잘하는 것에 집중한다.”, “나의 상사는 내 업무가 나의 강점과 연계되도록 만들어준다.” 등이 포함되어 있다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .89로 나타났다.

변영감은 조직 구성원이 업무수행 동안 활력감과 학습감이 동시에 느끼는 심리적 상태를 의미한다(Spreitzer et al., 2005; Porath et al., 2012). 변영감은 Porath et al.(2012)의 연구를 바탕으로 10개 문항으로 측정하였다. 변영감은 조직 구성원이 활력감과 학습감을 동시에 경험하는 심리적 상태로(Porath et al., 2012) 활력감 5문항, 학습감 5문항을 합하여 측정하였다. 대표적인 설문문항은 “직장에서 나는 지속적으로 많은 것을 배우고 있다고 느낀다.”, “직장에서 나는 살아 있고 활기차다고 느낀다.” 등이 포함되어 있다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .89로 나타났다.

직무관련 자기효능감은 자신의 업무수행과 역량에 대한 믿음을 의미한다(Rhee et al., 2017; Riggs et al., 1994; Zellars et al., 2008). 직무관련 자기효능감은 자기효능감 측정문항을 바탕으로 설문문항이 개발되어 여러 버전이 활용되어지고 있다(Chen et al., 2001; Karatepe and Olugbade, 2009; Riggs et al., 1994). 본 연구는 리더십과 직무성과 간의 관계를 밝히기 위한 연구로 조직행동 선행연구에서 채택된 측정문항을 바탕으로(Riggs et al., 1994; Wang et al., 2010; Zellars et al., 2008) 10개 문항을 활용하여 측정하였다. 대표적인 설문문항은 “나는 나의 업무수행 능력에 자신감이 있다.”, “나의 성과가 좋지 않은 것은 나의 능력이 부족하기 때문이다” 등이 포함되어 있다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .83로 나타났다.

직무성과는 개인이 업무와 관련하여 공식적으로 요구되는 기대수준을 달성한 정도를 의미한다(Williams

and Anderson, 1991). 직무성가는 선행연구를 바탕으로(Walumbwa et al., 2009; Rupp and Cropanzano, 2002) 7개 문항으로 측정하였다. 대표적인 설문문항은 “나는 주어진 업무를 완수한다.”, “나는 공식적인 성과에 대한 요구사항을 충족한다.” 등이 포함되어 있다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .84로 나타났다.

IV. 연구결과

4.1 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 변수들 간의 관련성을 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 1>에 제시하였다. 기초통계분석 결과, 각 변수의 평균 및 표준편차는 강점기반 리더십 3.29(SD=.60), 번영감 3.22(SD=.69), 직무관련 자기효능감 2.78

(SD=.70), 직무성가 3.85(SD=.53)로 나타났다. 또한 주요변수들 간 상관관계가 있음이 나타났다. 직무성가는 강점기반 리더십($r=.30, p<.001$), 번영감($r=.29, p<.001$)과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

4.2 확인적 요인분석(CFA)

본 연구는 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 통하여 본 연구에서 제안된 연구모델의 구성과 판별 타당성을 검증하였다. 구체적으로 강점기반 리더십, 번영감, 직무관련 자기효능감, 직무성가 간의 대안모델을 분석하고 본 연구에서 제시한 가설모델과 비교하였다. 분석 결과는 <표 2>에 제시하였다. 제안된 가설 모델의 CFA결과는 (χ^2 (df) = 654.01(312), CFI=.90, TLI=.89, RMSEA=.06)로 나타났으며 선행연구에서 제안된 기준치를 충족하는 것으로 나타났다(Hair et al., 2010).

또한 <표 3>의 확인적 요인분석 결과와 같이 번영

<표 1> 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 성별	.52	.50										
2 나이	41.23	10.93	-.08									
3 근속연수	10.28	8.22	-.14*	.57***								
4 직급	2.28	1.17	-.37***	.41***	.50***							
5 학력	15.48	1.73	-.10	-.02	.16**	.23***						
6 업무유형	1.89	1.28	-.11	-.01	-.06	-.07	.08					
7 강점기반 리더십	3.29	.60	-.15**	.02	-.01	.09	.05	.04	(.89)			
8 번영감	3.22	.69	-.20**	.15*	.07	.12*	.03	.10	.45***	(.89)		
9 직무관련 자기효능감	2.78	.70	-.04	-.10	-.16**	-.18**	-.06	.00	.00	-.06	(.83)	
10 직무성가	3.85	.53	-.09	.03	.02	.20**	.18**	-.09	.30***	.29***	-.22***	(.84)

주) N=271; 성별: 0=남성, 1=여성; 직급: 1=사원, 2=대리, 3=과장, 4=부장, 5=임원 이상; 학력: 의무교육을 포함한 교육 기간; 담당업무: 1=관리/사무, 2=생산/기술, 3=서비스/영업, 4=연구/개발, 5=기타; ()는 Cronbach's α 값임; * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

〈표 2〉 측정모델 비교결과

Measurement Model	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2(df)$
4요인 모델(SBL, TW, JS, JP)	654.01	312	.90	.89	.06	
3요인 모델(SBL, TW & JS merged, JP)	1135.97	315	.78	.75	.09	481.96(3)***
2요인 모델(SBL & TW & JS merged, JP)	1512.06	317	.67	.64	.11	858.04(5)***
1요인 모델	1928.23	318	.56	.52	.13	1274.22(6)***

주) SBL 강점기반 리더십, TW 변영감, JS 직무관련 자기효능감, JP 직무성과; χ^2 =chi-square; df=degrees of freedom; RMSEA= root mean square error of approximation; CFI=comparative fit index; TLI=Tucker - Lewis index; *** $p < .001$

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과

Construct	Item	Standardized Factor Loading	Standard Error	Critical Ratio	Construct Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Goodness of Fit Index			
강점기반 리더십	SBL_1	1.00			.89	.51	$\chi^2=654.01$ d.f=312 p=.000 IFI=.91 TLI=.89 CFI=.90 GFI=.91 RMR=.05 RMSEA=.06			
	SBL_2	1.15	0.13	9.14						
	SBL_3	1.37	0.18	7.60						
	SBL_4	1.81	0.22	8.25						
	SBL_5	1.72	0.21	8.16						
	SBL_6	1.36	0.17	7.78						
	SBL_7	1.77	0.21	8.42						
	SBL_8	1.75	0.21	8.20						
변영감	TW_1	1.00			.89	.49		$\chi^2=654.01$ d.f=312 p=.000 IFI=.91 TLI=.89 CFI=.90 GFI=.91 RMR=.05 RMSEA=.06		
	TW_2	1.16	0.11	11.03						
	TW_3	1.38	0.17	8.37						
	TW_4	1.27	0.16	8.02						
	TW_5	1.78	0.20	8.93						
	TW_6	1.59	0.18	8.64						
	TW_7	1.57	0.18	8.66						
	TW_8	1.62	0.19	8.38						
직무관련 자기효능감	JSE_1	1.00			.83	.46			$\chi^2=654.01$ d.f=312 p=.000 IFI=.91 TLI=.89 CFI=.90 GFI=.91 RMR=.05 RMSEA=.06	
	JSE_2	0.60	0.08	7.21						
	JSE_3	1.21	0.12	10.03						
	JSE_4	0.86	0.11	8.00						
	JSE_5	1.18	0.12	10.04						
	JSE_6	1.07	0.11	9.50						
직무성과	JP_1	1.00			.85	.53				$\chi^2=654.01$ d.f=312 p=.000 IFI=.91 TLI=.89 CFI=.90 GFI=.91 RMR=.05 RMSEA=.06
	JP_2	1.08	0.10	10.99						
	JP_3	1.27	0.11	11.41						
	JP_4	1.18	0.11	10.67						
	JP_5	1.20	0.12	9.87						

감 및 직무관련 자기효능감의 AVE값이 기준치에 미치지 못하지만 이 외의 모든 변수의 AVE값과 CR값이 기준치를 충족하는 것으로 나타났다(Fornell and Larcker, 1981). 선행연구에서와 같이 본 연구에서는 일부 변수의 AVE 값이 기준치에 미치지 못하지만 전반적으로 신뢰할 수 있는 것으로 판단하여(Gross et al., 2021) 본 연구에서 제시된 측정모형의 판별 타당성을 확인하였다.

또한 본 연구는 일정시점에 자기보고식 설문방식으로 설문을 실시하여 동일방법편의의 문제가 발생할 수 있다. 따라서 본 연구는 선행연구에서 제안된 Harman's single-factor analysis를 실시하였으며(Podsakoff et al., 2003) 단일요인의 설명력이 25.23%로 나타나 동일방법편의의 가능성을 검증하였다(Podsakoff et al., 2003).

4.3 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석 및 Hayes(2013) PROCESS macro를 활용하였다. 분석 결과는 <표 4>, <표 5>에 제시하였다. 가설 1은 강점기반 리더십이 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상하였다. 분석결과, <표 4>의 모델 5와 같이 강점기반 리더십은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .28, p < .001$). 따라서 가설 1이 지지되었다.

가설 2는 번영감이 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계를 매개할 것으로 예상하였다. 먼저, Baron and Kenny(1986)이 제시한 매개효과 검증방법을 수행하였다. 먼저 가설 1을 통해 강점기반 리더십이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 둘째, <표 4>의 모델 2에서 강점기반 리더십은

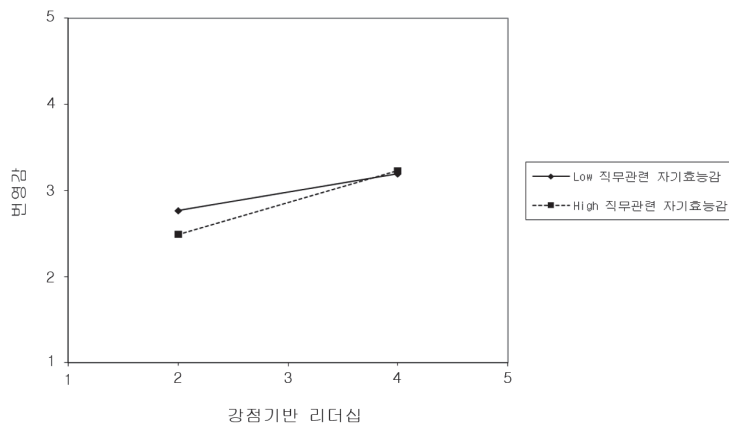
<표 4> 위계적 회귀분석 결과 요약

Variable	번영감			직무성과		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
성별	-.17**	-.11	-.11	-.02	.01	.04
나이	.15*	.13*	.14*	.02	.01	-.01
근속연수	-.04	-.01	-.02	-.13	-.10	-.10
직급	.02	-.01	-.01	.21*	.19**	.19**
학력	.01	.00	-.01	.16*	.15**	.15**
업무유형	.08	.07	.08	-.10	-.11	-.12*
강점기반 리더십		.43***	.42***		.28***	.19**
번영감						.21**
직무관련 자기효능감			-.07			
강점기반 리더십 × 직무관련 자기효능감			.12*			
R ²	.06	.24	.26	.08	.16	.19
ΔR ²		.18***	.01*		.07***	.03**

주) N=271. 보고된 값은 회귀식의 표준화 계수임; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

〈표 5〉 직무관련 자기효능감에 의한 조건부 간접효과의 계수 및 유의도

직무관련 자기효능감	종속변수: 직무성과			
	boot 간접효과	boot SE	boot LLCI	boot ULCI
M -1SD	.05	.02	.01	.11
Mean	.07	.02	.02	.13
M +1SD	.10	.03	.03	.17



〈그림 2〉 변영감에 대한 직무관련 자기효능감의 조절효과

변영감에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다 ($\beta = .43, p < .001$). 셋째, 〈표 4〉의 모델 6에서 변영감이 직무성과에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였으며 ($\beta = .21, p < .01, \Delta R^2 = .03, p < .01$) 강점기반 리더십은 직무성과에 여전히 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($\beta = .19, p < .01$). 따라서 변영감은 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계를 긍정적으로 매개하는 것으로 나타났다. 그러나 이와 같은 방법은 간접적 추론방식으로 통계적 오류가 발생할 가능성이 있어 본 연구는 부트스트래핑 기법을 활용하여 추가로 매개효과를 검증하였다. 분석결과, 변영감은 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계를 긍정적으로 매개하는 것으로 나타났다(간접효과=.08, SE=.02, 95%CI[.02, .14]). 따라서 가설 2가 지

지되었다.

가설 3은 직무관련 자기효능감이 강점기반 리더십과 변영감의 관계를 조절할 것으로 예측하였다. 〈표 4〉의 모델 3에서 확인할 수 있듯이, 강점기반 리더십과 직무관련 자기효능감의 상호작용항은 변영감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .12, p < .05$). 또한 〈그림 2〉와 같이 직무관련 자기효능감이 높을 때, 강점기반 리더십이 변영감에 미치는 긍정적인 영향이 더욱 강화되는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3이 지지되었다.

가설 4의 조절된 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes (2013) PROCESS macro를 활용하였다. 분석결과, 직무관련 자기효능감이 낮은 경우와(조건부 간접효과=.05, SE=.02, 95%CI[.01, .11]) 높은 경우

(조건부 간접효과=.10, SE=.03, 95%CI(.03, .17)) 모두 유의하게 나타났다. 또한 조절된 매개지수가 유의하게 나타났다(Index=.03; Boot SE=.01; Boot LLCI=.00; Boot ULCI=.07). 즉, 직무관련 자기효능감이 낮은 경우 보다 높은 경우에 변영감을 매개로 강점기반 리더십이 직무성파에 미치는 매개 관계가 더욱 강화될 것이라는 가설 4가 지지되었다.

V. 논의 및 결론

5.1 이론적 시사점

기술변화와 높은 불확실성으로 경영환경의 어려움이 지속되는 상황에서 조직 구성원들의 직무성파를 높이는 리더의 역할과 책임에 대한 관심이 꾸준히 증가하고 있다. 기존의 많은 연구들에서는 다양한 리더십의 역할을 밝혔으나 본 연구에서는 강점기반 리더십에 주목하였다. 본 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적 시사점을 제시한다.

첫째, 조직 구성원의 직무성파의 선행요인으로 진정성 리더십(Wei et al., 2018; 정재금&최석봉, 2022), 변혁적 리더십(Herman and Chiu, 2014; 김형진&심덕섭, 2022), 임파워링 리더십(Kundu et al., 2019) 등이 밝혀졌다. 또한 강점활용은 직무 만족 및 도움행동을 높이며 직무성파 및 조직성파에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(Kong and Ho, 2016; Lavy and Littman-Ovadia, 2017; Miglianico et al., 2020). 그러나 지금까지 선행연구에서는 강점기반 리더십과 조직 구성원의 직무성파와 연결한 연구는 부족하였다. 이러한 점에서 본 연구는 강점기반 리더십과 조직 구성원의 직무

성파 간의 긍정적 관계를 밝혔다. 본 연구는 약점을 보완하여 기술과 역량의 발전을 도모하는 경영방식에서 벗어나 조직 구성원 개인의 강점을 강화하고 활용할 수 있게 만드는 강점기반 리더십의 역할을 조명함으로 리더십 연구를 확장하였다.

둘째, 본 연구는 강점기반 리더십과 조직 구성원의 직무성파 간의 관계를 설명하기 위하여 변영감을 매개변수로 선정하여 분석하였다. 일부 선행연구에서는 강점기반 리더십이 직무관련 성과에 미치는 과정에서 매개변수를 찾고자 하였으나(Chu et al., 2022; Wang et al., 2023) 리더-멤버 교환관계, 직무열의 및 건설적 변화에 대한 의무감의 역할을 밝혀냈으며 조직 구성원의 활력감과 학습감을 포함한 개념으로 조직 구성원의 심리에 초점을 둔 연구는 드물다. 변영감은 조직의 다양한 성과에 미치는 선행요인으로 다루어지고 있다(Carmeli and Spreitzer, 2009; Paterson et al., 2014). 자원보존이론 관점에서는 변영감은 스트레스를 완충하고 직무성파에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 자원이 된다(Malik, 2024). 조직 구성원의 강점과 관련한 선행연구에서는 변영감과 긍정적 관계를 밝혔으나(Liu et al., 2024b) 강점기반 리더십과 직무성파 간의 관계에서 변영감의 역할을 밝히는 데에는 한계가 있다. 따라서 강점활용과 관련된 리더십 스타일로서 강점기반 리더십의 효과와 조직 구성원의 심리적 자원으로서 변영감의 관계를 밝힘으로 리더십 및 조직행동 연구의 확장에 기여하였다.

셋째, 강점기반 리더십의 긍정적 효과를 증가시키는 중요한 개인특성으로 직무관련 자기효능감의 역할을 확인하였다. 또한 조직 구성원의 직무관련 자기효능감은 강점기반 리더십과 직무성파 간의 관계에서 변영감의 간접효과를 강화할 수 있는 조절변수임을 확인하였다. 기존의 자기효능감 관련 연구에서는 창

의적 자기효능감(이선우 외, 2023), 역할확장 자기효능감(Hao et al., 2018), 경력 자기효능감(장욱희&이상호, 2007) 등 다양한 형태의 자기효능감에 초점을 두었다. 그러나 리더십의 효과에 영향을 미칠 수 있는 상황요인으로 직무관련 자기효능감에 대한 관심은 부족하였다. 직무관련 자기효능감과 같은 개인특성의 상황요인으로서 조직 구성원의 태도 및 직무성과에 간접적 영향을 미칠 수 있는 요인으로 다루어질 수 있다(Pan et al., 2011; Rhee et al., 2017; Zellars et al., 2008). 이와 같은 자기효능감에 대한 인식은 자기주도적 동기와 에너지와 긍정적 관련이 있으며(Avey et al., 2010) 강점기반 리더십이 조직 구성원의 자원과 강점을 활용할 수 있게 하도록 하는 상황을 긍정적으로 인식하게 만듦으로써 개인의 변영감을 더욱 높여주는 것으로 추론할 수 있다. 이러한 점에서 본 연구는 직무관련 자기효능감이 강점기반 리더십과 상호작용했을 때, 조직 구성원의 변영감과 직무성과에 미칠 수 있는 조건부 간접효과를 검증함으로써 선행연구를 확장하였다.

마지막으로 자원보존이론에 따르면 조직 구성원은 자원의 유지와 보호에 목적을 둔다(Hobfoll, 2001). 이러한 점에서 강점기반 리더십은 조직 구성원이 가진 역량과 강점을 발굴하고 활용할 수 있게 하며 조직 구성원들의 개인 및 직무자원을 유지하고 획득하게 한다. 본 연구결과 또한 강점기반 리더십과 변영감 및 직무성과와 긍정적인 관계를 밝혔다. 또한 직무관련 자기효능감은 개인특성으로서 조직 구성원이 업무수행에 영향을 미칠 수 있는 중요한 자원으로써 직무요구와 스트레스 대처에 도움이 될 뿐만 아니라(Darvishmotevalia and Ali, 2020), 기존 자원을 투자하고 새로운 자원을 획득할 수 있게 함으로써(Hobfoll et al., 2018) 활력감과 학습감을 더욱 촉진하여 변영감과 직무성과를 강화하는 중요한 조절

변수임을 확인할 수 있었다. 이와 반대로 직무관련 자기효능감이 낮은 경우, 조직 구성원은 성공적인 업무수행에 대한 자신감과 개인자원의 부족으로 인해 자신의 강점을 인식하고 활용하고자 하는 리더의 행동을 추가적인 업무요구로 느낄 수 있으며 추가적인 업무요구로 받아들일 수 있으며 회피하게 되어 강점기반 리더십의 긍정적인 효과를 감소시키는 것으로 추론할 수 있다. 이처럼 본 연구는 자원보존이론 관점에 따라 강점기반 리더십은 조직 구성원의 고유한 강점을 개인자원으로 유지, 활용하게 함으로 조직 구성원의 심리와 직무성과 간의 긍정적인 관계를 밝힘으로써 리더십 및 조직행동 연구에 기여하였다.

5.2 실무적 시사점

본 연구의 실증분석 결과를 바탕으로 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 조직 구성원의 직무성과를 높이기 위해서는 개인의 강점을 활용할 수 있게 만드는 강점기반 리더십이 효과적일 수 있음을 시사한다. 따라서 조직에서는 최고경영층 및 중간 관리자들이 강점기반 리더십을 발휘할 수 있도록 리더십 교육 프로그램 설계에 노력을 기울일 필요가 있다. 특히 일정 수준의 직급에 승진하는 중간 관리자와 팀장들을 대상으로 리더십 교육을 실시하여 조직 구성원의 단점을 극복하기 위한 관리방안에서 벗어나 조직 구성원이 가진 강점을 인식하고 업무에 적극 활용할 수 있게 만드는 리더행동의 중요성을 강조하여야 한다. 둘째, 조직 구성원의 변영감과 직무성과의 긍정적 관계를 고려하여 조직 구성원들이 조직에서 변영감을 느낄 수 있는 환경과 문화의 필요성을 시사한다. 구체적으로 조직 구성원의 직무성과를 높이기 위해서 조직 구성원이 조직에서 활력감과 학습감을 포함한 변영감이 필요하다. 예컨대, 조직에서는 조직 구성원과

직무의 적합도, 조직 구성원과 조직문화 간의 적합도를 파악하는 등의 조직진단을 통해 개인의 감정상태를 확인하고 관리하여야 한다. 또한 조직차원의 학습문화를 조성하여 업무에 도움이 될 수 있는 주도적 학습을 촉진함으로써 개인의 번영감을 조성할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구의 실증분석 결과는 직무관련 자기효능감이 강점기반 리더십의 효과를 더욱 증가시키는 개인특성임을 밝혔다. 직무관련 자기효능감은 직장에서 개인 자원으로써 조직 구성원의 강점활용을 촉진하기 위해서는 조직 구성원이 강점에 대한 자신감이 필요하다. 따라서 강점기반 리더십과 번영감 및 직무성과 간의 긍정적 관계에서 직무관련 자기효능감이 동시에 높은 수준인 경우, 조직 구성원은 자신의 강점과 업무수행에 대해 자신감을 갖고 업무를 수행할 뿐만 아니라 직무성과에도 기여할 수 있을 것으로 추론된다. 이러한 점에서 조직 차원에서 조직 구성원의 직무관련 자기효능감을 관리하기 위한 다양한 지원방안이 요구된다. 예컨대, 조직 구성원의 직무역량을 높이기 위한 직무역량 강화 교육훈련프로그램 도입을 통해 조직 구성원의 직무관련 자기효능감을 높일 수 있을 것이다. 또한 개인목표 설정 시, 단기간에 달성 가능한 목표를 부여하여 조직 구성원이 반복적 성공경험을 통해 직무관리 자기효능감을 관리해 나갈 수 있을 것이다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 유용한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 먼저 본 연구는 개인수준에서 강점기반 리더십의 효과를 분석하였다. 하지만 리더십은 조직 및 팀의 리더가 조직 구성원들 모두에게 발휘되는 영향력으로 집단수준의 변수로 고려될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 리더십의 효과를

분석하기 위하여 팀, 조직 수준에서 분석하고 다양한 집단수준의 변수를 포함한다면 더욱 유용한 시사점을 제시할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 자기보고식 설문지를 활용하여 실증분석을 실시하여 동일방법편의의 문제의 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 응답시점과 응답원을 분리하여 데이터를 수집한다면 신뢰성을 더욱 높일 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 일정시점에 설문을 수집한 횡단적 데이터를 사용하여 실증분석에 사용하였다. 그러나 직무관련 자기효능감 및 번영감과 같은 조직 구성원의 심리상태는 시간이 지남에 따라 달라질 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 연구설계를 통해 리더십의 영향으로 인한 인과관계를 더욱 명확하게 밝힐 수 있을 것이다. 넷째, 본 연구에서는 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계를 분석하기 위하여 번영감과 직무관련 자기효능감의 역할에 초점을 두었다. 그러나 강점기반 리더십은 조직 구성원의 다양한 조직 및 직무성과에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 개인 및 조직차원의 다양한 결과에 미치는 영향을 밝힐 필요가 있다. 또한 강점기반 리더십은 국내에는 활발히 이루어지지 않은 리더십 유형으로 본 연구 결과를 바탕으로 전문가 인터뷰 및 사례연구 등과 같은 질적 연구를 시행한다면 더욱 유용한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대한다. 다섯째, 본 연구는 한국 기업의 다양한 직무에 종사하는 조직 구성원을 대상으로 실증분석을 진행하여 실무적, 현실적 연계성이 높으나 기업이 속한 산업에 따른 차이, 기업이 가진 조직문화 및 조직 구성원들의 리더십 스타일의 수용가능성과 같은 기업의 내, 외부적 요인에 따라 강점기반 리더십의 효과가 달라질 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 강점기반 리더십의 효과성을 검증하기 위해 산업 및 조직문화와 같은 다양한 맥락적 요인에 따른 차이를 검증할 필요가 있을 것이다. 마지막으로

로 본 연구는 강점기반 리더십의 효과를 검증하고자 하였으나 표본의 구성에 일부 한계가 존재한다. 구체적으로 본 연구의 표본에는 사원부터 리더역할을 하는 직급이 포함되어 있어 분석결과에 영향을 미칠 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 조직 구성원 대상 설문지와 리더 대상 설문지를 구분하여 리더-팔로워의 쌍대(dyad)관계로 구성된 설문을 실시한다면 더욱 면밀한 분석이 가능할 것이다.

5.4 결론

리더십이 직무성과에 미치는 과정을 밝히기 위한 선행연구들이 있었으나, 강점기반 리더십이 직무성과로 이어지는 매커니즘에 대한 관심은 부족하였다. 본 연구는 강점기반 리더십과 직무성과 간의 관계를 설명하기 위해 번영감의 매개효과와 직무관련 자기효능감의 조절효과 및 조절된 매개효과를 검증하였다. 본 연구결과에 따르면 강점을 활용하고 장려하는 리더의 행동은 조직 구성원이 자신의 역량과 가치를 인정받는다 느끼게 함으로써 조직 내 구성원의 번영감과 긍정적 관계가 있는 것으로 추론된다. 나아가 강점기반 리더십은 개인의 잠재적 역량을 발휘할 수 있도록 하여 직무성과와도 긍정적 관계가 있음으로 해석된다. 한편 조직 구성원의 직무관련 자기효능감 수준이 높은 상황에서는 자신의 강점에 대한 자신감을 바탕으로 강점기반 리더십이 제공하는 강점활용 및 인식을 위한 지원과 같은 긍정적 상황을 더욱 잘 흡수할 수 있게 한다. 이를 통해 개인의 심리적 자원을 강화시키고 활용할 수 있게 하여 강점기반 리더십의 긍정적 효과가 증대되는 것으로 추론된다. 이처럼 실증분석 결과는 강점기반 리더십이 어떠한 심리적 매커니즘에 의해 직무성과와 긍정적 관계가 있는지 밝힘으로 리더십 및 조직행동 연구의 확장에 기여하였

다. 또한 경영자와 관리자의 강점기반 리더십을 함양하고 조직 구성원의 번영감 및 직무관련 자기효능감을 높이기 위한 다양한 방안들이 마련되고 추진되어야 함을 시사한다.

본 연구의 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 강점기반 리더십의 긍정적인 효과에 직, 간접적 영향을 미칠 수 있는 다양한 환경요인의 효과를 분석하지 못했다. 또한 강점기반 리더십은 혁신행동, 직무몰입, 조직성과와 같은 본 연구에서 다루어지지 않은 주요 조직성과에 영향을 미칠 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 성과에 미치는 영향 및 환경요인의 조절효과를 검증함으로써 강점기반 리더십 연구의 확장을 기대한다.

참고문헌

- 김강초롱, 문광수, 오세진, 임성준 (2024). "위험지각이 건설적 발언 행동에 미치는 영향: 정서적 위험지각의 매개효과와 안전 리더십의 조절된 매개효과," **경영학연구**, 제53권 1호, pp.137-162.
- (Kim, K. C. L., Moon, K. S., Oah, S. Z. and Lim, S. J. (2024). "The Effect of Risk Perception on Constructive Voice Behavior: Mediating Effect of Affective Risk Perception and Moderated Mediating Effect of Safety Leadership," *Korean Management Review*, 53(1), pp.137-162.)
- 김형진, 심덕섭 (2022). "변혁적 리더십이 일중독, 직무성과 및 일·가정갈등에 미치는 영향: 상사충성도의 조절효과 검증," **경영학연구**, 제51권 3호, pp.761-788.
- (Kim, H. J. and Shim, D. S. (2022). "The Effects of Transformational Leadership on Workaholism, Job Performance and Work-family Conflict:

- Moderating Effect of Loyalty to Supervisor,” *Korean Management Review*, 51(3), pp. 761-788.)
- 이선우, 홍운기, 정원준 (2023). “창의적인 업무에서 개인의 외향성과 창의적 자기효능감이 팀내 개인의 영향력에 미치는 영향: 음성 센서를 활용한 팀내 개인의 발언 패턴의 매개효과,” **조직과 인사관리연구**, 제47권 3호, pp.23-42.
- (Lee, S. W., Hong, W. K. and Chung, W. J. (2023). “The Effects of Extroversion and Creative Self-efficacy on Perceived Influence in the Creative Project Team: The Mediating Role of Individual Speech Patterns using Voice Sensors,” *Journal of Organization and Management*, 37(3), pp.23-42.)
- 이혜숙, 김보영 (2016). “강점 활용이 지각된 성과와 삶의 만족에 미치는 영향: 조화열정, 긍정정서, 집중의 매개효과를 중심으로,” **조직과 인사관리연구**, 제40권 4호, pp.69-94.
- (Lee, H. S. and Kim, B. Y. (2016). “Impact of Strength Use on Perceived performance and Life satisfaction: Focusing on the Mediating Effects of Harmonious Passion, Positive Feelings and Concentration,” *Journal of Organization and Management*, 40(4), pp.69-94.)
- 장옥희, 이상호 (2007). “대학생의 경력 자기효능감 증진을 위한 프로그램의 효과성에 관한 연구,” **조직과 인사관리연구**, 제31권 2호, pp.179-181.
- (Jang, W. H. and Lee, S. H. (2007). “Evaluation of the Effectiveness of Career Intervention for University Students in Terms of Career Self-Efficacy,” *Journal of Organization and Management*, 31(2), pp.179-181.)
- 정재균, 최석봉 (2022). “진정성 리더십과 솔직한 직언이 팀 및 개인 성과에 미치는 영향에 대한 다수준 분석: 피드백 행동과 팀 피드백 풍토의 매개역할,” **경영학연구**, 제51권 4호, pp.1097-1144.
- (Jeong, J. G. and Choi, S. B. (2022). “A Multi-Level Analysis of the Impact of Authentic Leadership and Radical Candor on Team and Individual Performance: The Mediating Role of Feedback Behavior and Team Feedback Climate,” *Korean Management Review*, 51(4), pp.1097-1144.)
- 정홍길, 정원준 (2024). “코칭리더십이 직무열의에 미치는 영향에 관한 연구: 강점활용의 매개효과와 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 중심으로,” **대한경영학회지**, 제37권 10호, pp.1731-1751.
- (Jung, H. G. and Chung, W. J. (2024). “A Study on the Effect of Coaching Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of Strength Use and The Moderating Role of Leader-Member Exchange,” *Korean Journal of Business Administration*, 37(10), pp.1731-1751.)
- Abele, A. E. and Spurk, D. (2009). “The Longitudinal Impact of Self-efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success,” *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), pp. 53-62.
- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S. and Kayani, A. J. (2023). “Ethical Leadership, Workplace Spirituality, and Job Satisfaction: Moderating Role of Self-efficacy,” *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), pp.5880-5899.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. and Drasgow, F. (2000). “The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of A New Scale for Measuring Leader Behaviors,” *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), pp.249-269
- Asplund, J. and Blacksmith, N. (2012). *Productivity through Strengths*. in Cameron, K.S. &

- Spreitzer, G.M. (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford, pp.353-365.
- Avey, J. B., Luthans, F. and Youssef, C. M. (2010). "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors," *Journal of Management*, 36(2), pp.430-452.
- Bakker, A. B. and Van Woerkom, M. (2018). "Strengths Use in Organizations: A Positive Approach of Occupational Health," *Canadian Psychology /psychologie Danadienne*, 59(1), pp.38-46
- Ballout, H. I. (2009). "Career commitment and career success: Moderating role of self-efficacy," *Career Development International*, 14(7), pp.655-670.
- Bandura, A. (1991). "Social Cognitive Theory of Self-regulation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp.248-287.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H.Freeman and Company, New York.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). "The Moderator - mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Bartz, D. E. (2018). "Managers Effectively Applying Strengths Management and Emotional Intelligence," *International Journal of Humanities and Social Science*, 8(10), pp.1-5.
- Bass, B. M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, 18 (3), pp.19-31.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B. and Minhas, G. (2011). "A Dynamic Approach to Psychological Strength Development and Intervention," *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), pp.106-118.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research," *Human Performance*, 10(2), pp.99-109.
- Breevaart, K. and van Woerkom, M. (2024). "Building Employee Engagement and Resilience Through Strengths-Based Leadership," *The Spanish Journal of Psychology*, 27, e25, pp.1-8.
- Brislin, R. W. (1980), *Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials*. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 389-444), Allynand Bacon. Boston.
- Carmeli, A. and Spreitzer, G. M. (2009). "Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work," *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), pp.169-191.
- Chen, G., Gully, S. M. and Eden, D. (2001). "Validation of a New General Self-efficacy Scale," *Organizational Research Methods*, 4 (1), pp.62-83.
- Chu, X., Ding, H., Zhang, L. and Li, Z. A. (2022). "Strengths-Based Leadership and Turnover Intention: The Roles of Felt Obligation for Constructive Change and Job Control," *Frontiers in Psychology*, 13, pp.786551.
- Clifton, D. O. and Harter, J. K. (2003), *Investing in trengths*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 111-121), Berrett-Kohler. San Francisco.
- Darvishmotevali, M. and Ali, F. (2020). "Job Insecurity,

- Subjective Well-being and Job Performance: The Moderating Role of Psychological Capital," *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.
- Ding, H. and Yu, E. (2020). "Subordinate-oriented Strengths-based Leadership and Subordinate Job Performance: The Mediating Effect of Supervisor - subordinate Guanxi," *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), pp.1107-1118.
- Ding, H. and Yu, E. (2022). "Strengths-based Leadership and Employee Psychological Well-being: A Moderated Mediation Model," *Journal of Career Development*, 49(5), pp.1108-1121.
- Ding, H., Liu, J. and Yu, E. (2024). "How and When Do Strengths Work? The Effect of Strengths-based Leadership on Follower Career Satisfaction," *Personnel Review*, 53 (6), pp.1392-1407.
- Ding, H., Yu, E. and Li, Y. (2020). "Strengths-based Leadership and Its Impact on Task Performance : A Preliminary Study," *South African Journal of Business Management*, 51(1), pp.1-9.
- Dubreuil, P., Forest, J. and Courcy, F. (2014). "From Strengths Use to Work Performance: The Role of Harmonious Passion, Subjective Vitality, and Concentration," *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), pp.335-349.
- Edwards, J. R. and Lambert, L. S. (2007). "Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis," *Psychological Methods*, 12(1), pp.1-22.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp.39-50.
- Frazier, M. L. and Tupper, C. (2018). "Supervisor Prosocial Motivation, Employee Thriving, and Helping Behavior: A Trickle-down Model of Psychological Safety," *Group & Organization Management*, 43(4), pp.561-593.
- Galloway, R., Reynolds, B. and Williamson, J. (2020). "Strengths-based Teaching and Learning Approaches for Children: Perceptions and Practices," *Journal of Pedagogical Research*, pp.4(1), 31-45.
- Govindji, R. and Linley, P. A. (2007). "Strengths Use, Self-concordance and Well-being: Implications for Strengths Coaching and Coaching Psychologists," *International Coaching Psychology Review*, 2(2), pp.143-153.
- Gross, H. P., Ingerfurth, S. and Willems, J. (2021). "Employees as Reputation Advocates: Dimensions of Employee Job Satisfaction Explaining Employees' Recommendation Intention" *Journal of Business Research*, 134, pp.405-413.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th ed.)*, Pearson, New Jersey.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. and Westman, M. (2014). "Getting to the "COR" Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory," *Journal of Management*, 40(5), pp.1334-1364.
- Hao, P., He, W. and Long, L. R. (2018). "Why and When Empowering Leadership has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-efficacy" *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), pp.85-100.

- Harzer, C. and Ruch, W. (2013). "The Application of Signature Character Strengths and Positive Experiences at Work," *Journal of Happiness Studies*, 14, pp.965-983.
- Hayes, A. F. (2013), *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. Guilford Press. New York.
- Herman, H. M. and Chiu, W. C. (2014). "Transformational Leadership and Job Performance: A Social Identity Perspective," *Journal of Business Research*, 67(1), pp.2827-2835.
- Hobfoll, S. E. (2001). "The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory," *Applied Psychology*, 50(3), pp.337-421.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. and Westman, M. (2018). "Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), pp.103-128.
- Hodges, T. D. and Clifton, D. O. (2004), *Strength-based Development in Practice*. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *International handbook of positive psychology: From research to application* (pp. 256-268), Wiley and Sons. New Jersey.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. and Rich, B. L. (2007). "Self-efficacy and Work-related Performance: The Integral Role of Individual Differences," *The Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp.107-127.
- Karatepe, O. M. and Olugbade, O. A. (2009). "The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees' Work Engagement," *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), pp.504-512.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W. and Zacher, H. (2019). "Thriving at Work: A Meta-analysis," *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), pp. 973-999.
- Kong, D. T. and Ho, V. T. (2016). "A Self-determination Perspective of Strengths Use at Work: Examining Its Determinant and Performance Implications," *The Journal of Positive Psychology*, 11(1), pp.15-25.
- Kundu, S. C., Kumar, S. and Gahlawat, N. (2019). "Empowering Leadership and Job Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment," *Management Research Review*, 42(5), pp. 605-624.
- Kwok, S. Y. and Fang, S. (2021). "A Cross-lagged Panel Study Examining the Reciprocal Relationships between Positive Emotions, Meaning, Strengths Use and Study Engagement in Primary School Students," *Journal of Happiness Studies*, 22(3), pp.1033-1053.
- Lavy, S. and Littman-Ovadia, H. (2017). "My Better Self Using Strengths at Work and Work Productivity, Organizational Citizenship Behavior, and Satisfaction," *Journal of Career Development*, 44(2), pp.95-109.
- Lin, S. H. and Chen, M. Y. (2022). "Feeling Capable or Being Flexible? Personality, Cognition, and Behavior: A Moderated Mediation of Trust-in-supervisor Internship," *Current Psychology*, 41(8), pp.5088-5097.
- Lin, S. H., Scott, B. A. and Matta, F. K. (2019). "The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective," *Academy*

- of *Management Journal*, 62(5), pp.1556-1582.
- Linley, P. A., Woolston, L. and Biswas-Diener, R. (2009). "Strengths Coaching with Leaders," *International Coaching Psychology Review*, 4(1), pp.37-48.
- Linley, P. A., Govindji, R. and West, M. (2007), Positive Psychology Approaches to Public Services Leadership: An Introduction to Strengths-based Leadership," *The International Journal of Leadership in Public Services*, 3(4), pp.44-55.
- Liu, J., Cho, S. and Putra, E. D. (2017). "The Moderating Effect of Self-efficacy and Gender on Work Engagement for Restaurant Employees in the United States," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), pp.624-642.
- Liu, Y., Xu, S. and Zhang, B. (2020). "Thriving at Work: How a Paradox Mindset Influences Innovative Work Behavior," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), pp.347-366.
- Liu, Y., Yu, S. and Ding, H. (2024a). "The Effect of Strengths-based Leadership on Knowledge Sharing Behavior: The Mediating Role of Leader-member Exchange and the Moderating of Age," *Current Psychology*, 43(34), pp. 27623-27634.
- Liu, Y., Yu, S. and Ding, H. (2024b). "Strengths Mindset and Job Satisfaction: The Mediating Role of Thriving at Work and The Moderating Role of Authentic Leadership," *Journal of Psychology in Africa*, 34(4), pp.419-425.
- Mahomed, F. E. and Rothmann, S. (2020). "Strength Use, Training and Development, Thriving, and Intention to Leave: The Mediating Effects of Psychological Need Satisfaction," *South African Journal of Psychology*, 50(1), pp.24-38.
- Malik, P. (2024). "Exploring the Role of Individual-focused Transformational Leadership in Facilitating Taking Charge: Mediating Mechanism of Psychological Capital and Thriving at Work," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), pp.435-455.
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B. and Martin-Krumm, C. (2020). "Strength Use in the Workplace: A Literature Review," *Journal of Happiness Studies*, 21, pp.737-764.
- Moore, H. L., Bakker, A. B. and van Mierlo, H. (2022). "Using Strengths and Thriving at Work: The Role of Colleague Strengths Recognition and Organizational Context," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), pp.260-272.
- Mubashar, T. and Harzer, C. (2023). "It Takes Two to Tango: Linking Signature Strengths Use and Organizational Support for Strengths Use with Organizational Outcomes," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(4), pp.897-918.
- Neff, A., Niessen, C., Sonnentag, S. and Unger, D. (2013). "Expanding Crossover Research: The Crossover of Job-related Self-efficacy within Couples," *Human Relations*, 66(6), pp.803-827.
- Neff, A., Sonnentag, S., Niessen, C. and Unger, D. (2012). "What's Mine is Yours: The Crossover of Day-specific Self-esteem," *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), pp.385-394.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C. and Jimmieson,

- N. L. (2017). "Thriving When Exhausted: The Role of Perceived Transformational Leadership," *Journal of Vocational Behavior*, 103, pp.41-51.
- Owens, B. P. and Hekman, D. R. (2012). "Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, 55(4), pp.787-818.
- Pajares, F. and Miller, M. D. (1994). "Role of Self-efficacy and Self-concept Beliefs in Mathematical Problem Solving: A Path Analysis," *Journal of Educational Psychology*, 86(2), pp.193-203.
- Pan, W., Sun, L. Y. and Chow, I. H. S. (2011). "The Impact of Supervisory Mentoring on Personal Learning and Career Outcomes: The Dual Moderating Effect of Self-efficacy," *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), pp.264-273.
- Paterson, T. A., Luthans, F. and Jeung, W. (2014). "Thriving at Work: Impact of Psychological Capital and Supervisor Support," *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), pp.434-446.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. and Garnett, F. G. (2012). "Thriving at Work: Toward Its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement," *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), pp.250-275.
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B. and Korunka, C. (2017). "Thriving on Challenge Stressors? Exploring Time Pressure and Learning Demands as Antecedents of Thriving at Work," *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), pp.108-123.
- Quinlan, D., Swain, N. and Vella-Brodrick, D. A. (2012). "Character Strengths Interventions: Building on What We Know for Improved Outcomes," *Journal of Happiness Studies*, 13(6), pp.1145-1163.
- Rhee, S. Y., Hur, W. M. and Kim, M. (2017). "The Relationship of Coworker Incivility to Job Performance and The Moderating Role of Self-efficacy and Compassion at Work: The Job Demands-resources (JD-R) Approach," *Journal of Business and Psychology*, 32, pp. 711-726.
- Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R. and Hooker, S. (1994). "Development and Validation of Self-efficacy and Outcome Expectancy Scales for Job-related Applications," *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), pp.793-802.
- Rupp, D. E. and Cropanzano, R. (2002). "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), pp.925-946.
- Salanova, M., Peiró, J. M. and Schaufeli, W. B. (2002). "Self-efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An Extension of the Job Demand-control Model," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), pp.1-25.
- Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive Psychology: An Introduction," *American Psychologist*, 55(1), pp.5-14.

- Seligman, M. E. P., Park, N. and Peterson, C. (2004). "The Values In Action (VIA) Classification of Character Strengths," *Ricerche di Psicologia*, 27(1), pp.63-78.
- Spreitzer, G. M. and Sutcliffe, K. (2007), *Thriving in Organizations*. In D. Nelson & C. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 74-85), Sage. London.
- Spreitzer, G., Porath, C. L. and Gibson, C. B. (2012). "Toward Human Sustainability: How to Enable more Thriving at Work," *Organizational Dynamics*, 41(2), pp.155-162.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. and Grant, A. M. (2005). "A Socially Embedded Model of Thriving at Work," *Organization Science*, 16(5), pp.537-549.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. and Locke, E. A. (2006). "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal*, 49(6), pp.1239-1251.
- Van Woerkom, M. and Kroon, B. (2020). "The Effect of Strengths-based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance," *Frontiers in Psychology*, 11, pp.1883.
- Van Woerkom, M., Meyers, M. C. and Bakker, A. B. (2022). "Considering Strengths Use in Organizations as a Multilevel Construct," *Human Resource Management Review*, 32 (3), pp.100767.
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., De Beer, L. and Rothmann, Jr. S. (2016). "Strengths Use and Deficit Correction in Organizations: Development and Validation of a Questionnaire," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), pp.960-975.
- Van Woerkom, M., Oerlemans, W. and Bakker, A. B. (2015). "Strengths Use and Work Engagement : A Weekly Diary Study," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (3), pp.384-397.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G. and Smith, M. B. (2016). "A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate," *Journal of Management*, 42(4), pp.982-1004.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. and Hartnell, C. A. (2009). "Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-member Exchange," *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), pp.1103-1126.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C. and Meiliani, M. (2018). "Inspired to Perform: A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Thriving at Work," *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), pp.249-261.
- Wang, F., Wu, M., Ding, H. and Wang, L. (2024). "How and Why Strengths-based Leadership Relates to Nurses' Turnover Intention: The Roles of Job Crafting and Work Fatigue," *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), pp.702-718.
- Wang, J., Van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B. and Xu, S. (2023). "Strengths-based Leadership and Employee Work Engagement: A Multi-source Study," *Journal of Vocational Behavior*, 142, pp.103859.

- Wang, P., Lawler, J. J. and Shi, K. (2010). "Work-family Conflict, Self-efficacy, Job Satisfaction, and Gender: Evidences from Asia," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3), pp.298-308.
- Wei, F., Li, Y., Zhang, Y. and Liu, S. (2018). "The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers' Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement," *Journal of Business Ethics*, 153(3), pp.763-773.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors," *Journal of Management*, 17(3), pp.601-617.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B. and Hurling, R. (2011). "Using Personal and Psychological Strengths Leads to Increases in Well-being Over Time: A Longitudinal Study and the Development of the Strengths Use Questionnaire," *Personality and Individual Differences*, 50(1), pp.15-19.
- Wright, T. A. and Cropanzano, R. (2004). "The Role of Psychological Well-being in Job Performance: A Fresh Look at An Age-old Quest," *Organizational Dynamics*, 33(4), pp. 338-351.
- Yoon, D. Y., Han, S. H., Sung, M. and Cho, J. (2018). "Informal Learning, Organizational Commitment and Self-efficacy: A Study of a Structural Equation Model Exploring Mediation," *Journal of Workplace Learning*, 30(8), pp. 640-657.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J. and Ferris, G. R. (2008). "Moderating Effects of Political Skill, Perceived Control, and Job-related Self-efficacy on the Relationship between Negative Affectivity and Physiological Strain," *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), pp.549-571.
- Zhai, Q., Wang, S. and Weadon, H. (2020). "Thriving at Work as a Mediator of the Relationship between Workplace Support and Life Satisfaction," *Journal of Management & Organization*, 26(2), pp.168-184.
- Zhang, Y. and Chen, M. (2018). "Character Strengths, Strengths Use, Future Self-continuity and Subjective Well-being among Chinese University Students," *Frontiers in Psychology*, 9, pp. 1040.
- Zhao, W. and Zhang, Z. (2024). "How CEO Transformational Leadership Promotes Firm Innovation: Mediating Role of Collective Task Self-efficacy," *Journal of Organizational Change Management*, 37(7), pp.1633-1654.
- Zhou, J., Oldham, G. R., Chuang, A. and Hsu, R. S. (2022). "Enhancing Employee Creativity: Effects of Choice, Rewards and Personality," *Journal of Applied Psychology*, 107(3), pp. 503-513.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M. and Wang, W. (2015). "Ethical Leadership and Follower Voice and Performance: The Role of Follower Identifications and Entity Morality Beliefs," *The Leadership Quarterly*, 26(5), pp.702-718.
- Zia, M. Q., Bashir, M. A., Mangi, R. A. and Shamsi, A. F. (2022a). "A Person-situation Perspective of Informal Learning: The Role of Supervisor Feedback Environment," *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), pp. 120-138.
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M. and Anwar, A.

(2022b). "Transformational Leadership Promoting Employees' Informal Learning and Job Involvement: The Moderating Role of

Self-efficacy," *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), pp.333-349.

-
- 저자 정기백은 현재 국립한국교통대학교 경영학과에서 강사로 재직 중이다. 고려대학교 경영학부를 졸업하고 일반대학원 기업경영학과에서 인사조직 전공으로 석사와 박사학위를 취득하였다. 주요 연구 관심분야는 리더십, 조직행동, 창의적 성과 등이다.
 - 저자 최석봉은 현재 고려대학교 글로벌비즈니스대학 인사조직 전공 교수로 재직 중이다. 경희대학교 정경대학을 졸업하고, 벨기에 루뱅대학교 석사, 영국 런던대학교 경영학박사를 취득하였다. 박사 학위 취득 이후에는 정보통신정책연구원, 정보통신부, 울산대학교에서 근무한 바 있다. 주요연구분야는 리더십, 혁신행동, 창의적 성과, 기술혁신 전략, 한중일 기업전략비교 등이다.