

# 오센틱 리더십과 조직변화몰입간 관계에서 긍정심리자본의 매개역할 분석

김대원\*

## 〈目 次〉

- |                  |            |
|------------------|------------|
| I. 서론            | IV. 모형의 분석 |
| II. 이론적 논의와 연구가설 | V. 결론      |
| III. 조사 및 연구 설계  |            |

## 〈요 약〉

최근 민간조직을 중심으로 조직역량 강화를 위해서는 조직에 대한 구성원들의 변화몰입이 중요하다라는 인식이 팽배하면서 이의 예측변인에 대한 연구가 증가하고 있다. 이들 연구들은 대부분 민간조직을 대상으로 변화몰입의 다양한 요인을 분석하고 있지만 관료들을 대상으로 이들의 심리적 주인의식(psychological ownership)을 자극할 수 있는 오센틱 리더십과 긍정심리자본과 같은 심리지향적 영향변인들과의 구조적 관계에 대한 연구는 별로 없는 실정이다. 본 연구는 지방정부가 조직역량을 강화하기 위해서는 조직운영의 실질적 주체인 관료들 스스로 외부의 지시나 통제와는 상관없이 조직변화에 대한 긍정심리를 자극하여 조직변화몰입도를 높이는 것이 필요하다라는 가정하에 조직변화몰입의 영향변인으로 오센틱 리더십과 긍정심리자본을 선정하여 이들 변인간 구조적 관계를 경험적으로 분석하는 데 목적을 둔다.

분석 결과, 오센틱 리더십과 긍정심리자본은 관료들의 조직변화 몰입의 중요한 영향변인으로서의 역할이 확인되었으며, 동시에 긍정심리자본은 오센틱 리더십과 변화몰입간 관계에서 매개 역할도 하는 것으로 검정되었다. 따라서 본 연구는 신자유주의의 성과지향적 가치관에 매몰되어 관리통제의 대상으로 전락한 관료들의 심리적 주인의식을 고취하여 조직변화에 대한 자기 주도적 참여를 담보하기 위한 수단으로 오센틱 리더십과 긍정심리자본이 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 확인한 점은 의미가 있는 것으로 판단된다.

【주제어: 오센틱 리더십, 긍정심리자본, 변화몰입, 3단계 변화모형, PLS (Partial Least Square)】

\* 신라대학교 교수(dwkim@silla.ac.kr)

논문접수일(2016.1.25), 수정일(2016.3.11), 게재확정일(2016.3.20)

## I. 서론

신공공관리의 지배이념이 확산되면서 지방정부를 포함한 공공 조직도 더 이상 독점적 지위를 유지하며 현실에 안주할 수 없는 상황에 직면하게 되었다. 이러한 환경변화에 대처하기 위해서는 인위적인 조직 변화를 통한 혁신적인 조직으로의 전환이 요구되고 있다. 조직변화에 대한 구성원의 태도와 행동은 조직 성공을 결정하는 가장 중요한 예측 변인이지만(Abrell-Vogel & Rowold, 2014) 조직 구성원들은 조직변화로 인한 스트레스, 불안 및 두려움으로 변화를 받아들이고 적응하는데 어려움을 겪는다(Kool & van Dierendonck, 2012).<sup>1)</sup>

공공조직도 마찬가지로 그동안 역량 강화와 조직혁신을 위한 명목으로 도입된 성과관리방식의 조직변화는 공직자들을 소외시킨 채 정부가 일방적으로 추진한 결과, 관료들의 지지를 받지 못하여 정책 실효성에 의문이 제기되고 있다(이정주, 2009; 이수영, 2011). 조직변화는 현실의 안정을 저해하고 미래에 대한 불확실성을 초래할 수 있기 때문에 조직 내의 작은 변화에 대해서도 냉소적 태도나 부정적인 반응을 보이는 구성원이 존재한다(Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Shin., Seo, Shapiro, & Taylor, 2015). 이런 맥락에서 조직변화는 해빙(unfreezing), 변동(moving), 재결빙(refreezing)의 단계로 진행된다는 Lewin의 3단계 모델(Three-step change model)은 조직변화과정에서 구성원들의 태도와 반응을 설명하는 중요한 이론적 근거가 된다(Lewin, 1947).<sup>2)</sup> 먼저, 해빙(unfreezing)은 조직 구성원이 현재의 안정적인 균형에서 벗어나 새로운 것을 받아들이려는 자세를 갖는 단계로, 변화를 직접 수용하는 것이 아니라 변화에 무관심한 구성원들에게 변화의 중요성과 욕구를 자극하는 단계이다. 두 번째, 변화(changing) 단계는 새로운 가치, 태도, 행동의 개발을 통해 구체적으로 변화가 발생하는 활동 지향적 단계이다. 그리고 재동결 단계는 변화를 안정시키는 단계로 변화에 대해 구성원들이 기존의 수동적이고 부정적인 인식에서 벗어나 긍정적 태도를 갖게 되어 변화가 정착되는 단계이다. 이 단계에서는 구성원들이 새로운 시스템을 수용하고 이를 위한 새로운 가치관과 태도를 내면화하여 실질적인 변화가 정착되는 단계이다. 그런데 이 단계에서 새로운 변화에

1) 삼성경제연구소(2012)의 최근 보고에 따르면 조직변화의 70%는 실패로 끝난다는 것이 수세기 동안 바뀌지 않는 정설이 되어가고 있다. 이는 구성원들이 본질적으로 변화를 부담스러워하는 결과로 구성원의 20%는 변화에 대해 저항하고, 60%는 무관심하며, 20%만이 변화를 수용하는 것으로 알려져 있다.

2) 이 이론에 따르면, 변화를 강요하는 요소들과 이에 저항하려는 요소간 두 세력의 크기가 균형을 이룰 때 조직은 관성(inertia)의 상태를 이루어 어떠한 변화도 일어나지 않는다.

대한 행동이 동일시되지 못하거나 구성원들의 변화 의지를 지지하기 위한 사회적 강화(social reinforce)가 없으면 새로운 행동은 지속되지 못한다는 문제가 있다. 그런데 해빙과 변화단계를 거쳐 조직변화가 추진되더라도 재동결단계에서 구성원들이 적극적으로 변화를 수용하고 이를 실현하기 위한 변화몰입을 하지 않는 경우 조직변화를 기대하기는 거의 불가능하다. 조직변화를 성장이나 자신의 발전 기회로 이용하는 구성원도 있지만 조직 내의 작은 변화에 대해서도 냉소적 태도, 미지에 대한 두려움 등 부정적인 반응을 보이는 구성원도 있을 수 있다(Gardner, Milne, Turner & O'Neill, 1987)는 것을 고려하면, 재동결 단계에서 조직변화에 대한 구성원들의 부정적 인식에서 벗어나 조직변화를 적극적으로 실현하기 위한 변화몰입이 중요한 것으로 판단된다. 이런 맥락에서 조직 변화몰입을 조직변화에 대한 긍정적 태도 이상의 개념이며 단순히 변화에 대한 호의적 감정을 넘어서서 변화의 성공을 위해 노력하려는 행동적 의도라는 Herold, Fedor Caldwell(2007)의 지적과 조직 변화에 대한 조직 구성원들의 수용과 지지는 계획된 조직 변화의 성공에 있어서 핵심적인 요소라는 Jaros(2010)의 주장은 조직변화에 대한 긍정적 인식과 이를 성공적으로 실현하려는 행동 의지를 나타내는 조직변화몰입이 조직변화의 성공적 달성을 좌우하는 요인이 된다는 것을 시사한다. 따라서 변화에 대한 구성원들의 인식 실태와 저항의 원인을 탐색하여 구성원들이 변화를 수용하고 나아가 변화의 성공을 위해 노력하려는 의도적 행동인 변화몰입을 유도하는 것이 중요하다(Shin et al., 2015; Jing, Xie, Ning, 2014; Abrell-Vogel & Rowold, 2014). 이는 조직 변화에 대한 조직 구성원들의 수용과 지지는 계획된 조직 변화의 성공에 있어서 핵심적인 요소라는 Laschinger & Fida(2014) 및 Jing et al.(2014)의 주장과 맥락을 같이한다.

따라서 본 연구는 변화 3단계 모형을 이론적 근거로 하여 조직변화의 성패는 구성원들의 변화몰입에 의해 좌우된다는 판단하에 이의 영향요인으로 오센틱 리더십(Laschinger & Fida, 2014; Zubair & Kamal, 2015)과 긍정심리자본(Rego, Sousa et al., 2012; Zubair & Kamal, 2015)을 선정하여 이들 변인간 개념적 틀을 구성하고 그 구조적 관계를 경험적으로 분석하는 데 목적을 둔다. 이를 위해, 먼저, 3단계 모형의 해빙단계에서 가장 중요한 영향변인으로 오센틱 리더십을 선정한다. Lewin의 변화 3단계모형의 해빙단계에서는 조직변화에 대해 소극적일 뿐만 아니라 미래에 대한 불안감 등으로 변화에 저항하는 세력들이 존재하기 때문에 이들 저항을 무마시키고 동시에 조직변화의 필요성을 인식하고 변화를 수용하도록 유도할 수 있는 리더의 역할을 고려하면, 오센틱 리더십은 적합성이 높은 것으로 판단된다.<sup>3)</sup>

3) 이와 유사한 변혁적 리더십 및 윤리적 리더십 등이 있다. 특히 변혁적 리더십은 리더 자신의 개인적

둘째, 조직변화몰입에 긍정적 영향을 미치면서 동시에 변화 3단계 모형의 변화단계에서 구성원들의 적극적인 지지를 유도할 수 있는 영향변인으로 긍정심리자본(positive psychological capital)을 선정한다. 이는 자기효능감, 희망, 낙관주의, 그리고 복원력을 통해 조직 구성원들의 주관적 안녕감(subjective well-being)을 고양시키기 때문에(Li, Ma et al., 2015) 조직변화에 대한 긍정적인 인지상태와 동기부여를 증진시킴으로써 조직의 긍정적 변화몰입을 자극할 수 있다(Luthans, Norman et al., 2008). 뿐만 아니라 긍정심리자본은 구성원들의 희망과 낙관주의 등의 긍정심리를 자극하여 변화에 대해 긍정적 심리를 가지도록 유도할 수 있기 때문에 변화 3단계모형의 변화 단계에서 중요한 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다(Donaldson & Ko, 2010; Combs et al., 2012; Luthans & Avolio, 2009; Avey et al., 2011).

한편 본 연구는 오센틱 리더십이 변화몰입의 행동변수에 영향을 미치는 일련의 프로세스 과정에서 긍정심리자본의 매개기능도 분석한다. 이는 긍정심리자본이 변화몰입에 대한 오센틱 리더십의 영향력을 더욱 강화시켜 주는 역할을 하는 가를 분석하기 위한 것이다. 이러한 긍정심리자본의 영향 변인과 매개 변인의 역할에 대한 분석은 오센틱 리더십과 긍정심리 요인에 관한 연구의 외연 확대는 물론 오센틱 리더십이 구성원들에게 미치는 영향력에 대한 명확한 메커니즘이 이론적으로 정립되지 않은 상황에서 이러한 프로세스를 설명할 수 있는 이론적 틀을 제시한다는 측면에서 연구의 가치를 찾을 수 있다.

## II. 이론적 논의와 연구가설

### 1. 조직변화몰입(Commitment to Organizational Change)

조직변화몰입(이하 변화몰입)은 조직변화의 성공적인 수행을 위해 요구되는 일련의 행동에 대하여 개인을 규제하는 힘 또는 태도로 정의된다(Herscovitch & Meyer, 2002; Cunningham, 2006). Herold, Fedor, & Caldwell(2007)은 변화몰입을 조직변화에 대한 긍정적 태도 이상의 개념으로 단순히 변화에 대한 호의적 감정을 넘어서서 변화의 성공을 위해 일하려는 행동적 의도로 보다 적극적 의미로 정의하였다. 이들 정의에서처럼

---

욕망을 위해 비전을 바탕으로 구성원들의 불안한 심리를 이용하거나 진정성이 없는 행위를 할 가능성이 있기 때문에 구성원의 입장에서 진정한 리더십으로 보기 어렵다(Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011; Luthans & Avolio, 2003).

변화몰입은 조직변화에 대한 구성원들의 적극적이고 능동적인 심리적 반응으로, 변화에 대한 개인의 의사에서 행동으로까지 연결될 수 있는 개념으로 인식되고 있다(Herscovitch & Meyer, 2002:). 따라서 변화몰입은 기존의 조직몰입보다 구성원들의 변화에 따른 행동을 설명하는데 더 적합하고, 변화를 지원하고자 하는 보다 적극적이고 혁신적인 의지를 나타낸다(Ford, Weissbein, & Plamondon, 2003; Herscovitch & Meyer, 2002). 이런 맥락에서 조직 변화에 대한 조직 구성원들의 수용과 지지는 계획된 조직 변화의 성공에 있어서 핵심적인 요소로 파악한 Jaros(2010)의 주장은 시사성이 있다. 마찬가지로 Herold, Fedor, & Caldwell(2007) 등도 조직변화몰입을 조직변화에 대한 긍정적 태도 이상의 개념이며 단순히 변화에 대한 호의적 감정을 넘어서서 변화의 성공을 위해 일하려는 행동적 의도로 정의함으로써 조직변화를 위한 변화몰입의 중요성을 강조하고 있다. 따라서 이 개념은 단순히 변화의 저항을 극복하는 것뿐만 아니라 조직변화에 대한 구성원들의 적극적이고 능동적인 심리적 반응으로 조직변혁에서는 매우 중요한 요인으로 인식되고 있다(Jing et al., 2014; Jaros, 2010; Evans, Mazmanian et al., 2014; Shin et al., 2015). 이는 조직 변화에 대한 조직 구성원들의 수용과 지지는 계획된 조직 변화의 성공에 있어서 핵심적인 요소로 파악한 Jaros(2010)와 ‘조직 변화에 대한 호의적 감정을 넘어서서 변화의 성공을 위해 적극적으로 참여하려는 의지로 파악한 Fedor et al.(2006) 등의 정의에 의해서도 지지된다. 이처럼 변화몰입은 변화를 지지하는 행동과 변화에 대해 보다 적극적인 의지를 나타내는 개념으로 조직변혁을 위한 긍정적 기능이 확인되면서 조직혁신의 예측변인으로 부각되고 있다(Jaros, 2010; Jing et al., 2014; Shin et al., 2015)).

한편, Herscovitch & Meyer(2002)는 Allen & Meyer(1990)의 몰입 차원을 근거로 변화몰입의 구성요인을 정서적 변화몰입, 지속적 변화몰입, 규범적 변화몰입으로 구분하였다. 먼저, 조직의 목표와 자신의 목표를 일치시키고 그러한 목표달성을 위해 변화를 수용하고 지지하는 개인의 심리적인 욕구와 관련있는 정서적 변화몰입은 변화로 인한 본질적 혜택에 대한 믿음에 기초하여 변화를 수용하고 실천하려는 의지를 의미한다(Herscovitch & Meyer, 2002). Herscovitch & Meyer(2002)의 연구에 의하면, 조직 구성원 개인이 변화에 참여하고, 변화의 가치를 인지하고, 변화를 통해 정체성을 이끌어낼 수 있을 때 정서적 변화몰입이 촉진될 수 있다(Herscovitch & Meyer, 2002; Kalyal et al., 2010). 뿐만 아니라 정서적 변화몰입이 높은 구성원은 변화의 중요성과 가치를 생각하므로 변화에 적극적으로 참여하게 된다. 이는 정서적 변화몰입이 구성원들의 변화대응에 긍정적 영향을 미침으로써 이직의도를 감소시킨다는 것을 입증한 Cunningham(2006)의

연구에 의해서도 입증된다. 둘째, 조직의 변화에 저항하거나 적극 지지하지 않을 때에 발생하는 비용에 대해 지각하는 정도를 의미는 지속적 변화몰입은 조직 잔류로 인한 기회비용을 변화몰입의 근거가 된다. 따라서 지속적 변화몰입은 경제적 이해타산에 매몰되어 조직변화에 대응하기 때문에 소극적일 수밖에 없기 때문에 정서적 변화몰입에 비해 조직변화에 대해 부정적 태도가 강한 편이다(Jing et al., 2014). 그리고, 변화 지지에 대한 의무감을 뜻하는 규범적 변화몰입은 조직변화가 성공적으로 수행되도록 개인을 규제하는 힘을 의미한다. 이는 구성원으로 하여금 성공적인 변화를 위하여 행동하도록 스스로 압력을 가하는 내적 규범이며, 내재적 가치관에 의해 변화에 대한 지지를 책임으로 인식하고 받아들여지는 상태이다(Herscovich & Meyer, 2002). 따라서 규범적 변화몰입의 형성은 조직의 문화에 영향을 받거나 구성원간의 상호작용을 통해 발생할 가능성이 있다(Herscovitch & Meyer, 2002).

이들 유형중 조직구성원의 이상적 믿음과 관련있는 정서적 변화몰입이 새로운 제도의 실천에 대한 구성원들의 애착 수준을 반영하기 때문에 변화몰입의 특성을 가장 잘 반영하는 것으로 판단된다. 따라서 정서적 몰입은 가장 순수한 형태의 몰입유형이라는 점에서 현실적 상황을 고려하여 조직에 잔류하려는 지속적 몰입과 책임의식이나 명분 때문에 조직에 남으려는 규범적 몰입과는 구분된다(Poon, 2012). 이러한 분류방법을 이용하여 분석한 연구들도 다수 존재한다(Jing et al., 2014). 본 연구에서도 이들 세 구성 개념들을 모두 고려하되, 변화에 대한 구성원의 반응 태도와 관여를 기준으로 적극적 변화몰입과 소극적 변화몰입으로 구분한다. 정서적 변화몰입은 변화에 대해 적극적 지지를 보내는 것은 물론 조직과 동일시하는 심리적 상태에 있기 때문에 적극적 변화몰입으로, 나머지 두 몰입은 변화에 대해 자발적 참여가 아니라 의무적이거나 이해 타산적으로 대응한다는 점에서 소극적 변화몰입에 포함시킬 수 있다.

## 2. 변화몰입의 선행 변인

### 1) 선행 변인: 오센틱 리더십(Authentic leadership)

오센틱 리더십은 연구 역사가 일천함에도 그 중요성 때문에 많은 연구가 이루어지고 있다. Luthans & Avolio(2003)는 오센틱 리더십을 “긍정적 심리와 긍정적 조직 행동맥락에서 유도된 과정으로, 리더와 구성원 모두 자아인식과 규제 행동을 만들어 내며 긍정적 자기 개발을 이끌어 내는 과정”이라고 정의하고 있으며, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson(2008)은 오센틱 리더십을 “긍정적 심리적 역량과 긍정적인 윤리적

분위기와 함께 이용하고 촉진하여 구성원과 함께 일하는 리더들이 더 높은 수준의 자아인식(self-awareness), 내재화된 도덕 관점(internalized moral perspective), 균형잡힌 정보처리(balanced processing of information), 관계적 투명성(relational transparency)을 통해 긍정적인 자기개발을 촉진하도록 하는 리더의 행동 유형"이라고 정의하고 있다. 이와 유사하게 Avolio, Walumbwa, & Weber(2009: 424)는 오센틱 리더십을 "구성원들의 의견을 수렴하여 의사결정에 필요한 정보공유의 공개를 권장하는 투명하면서도 윤리적인 리더의 행동 유형(a pattern of transparent and ethical leader behavior)"으로 정의하고 있다. 이처럼 리더의 진정성을 근간으로 하는 오센틱 리더십은 2000년대 초 현대 경영 환경의 역동적 변화, 대규모 회계부정을 일으킨 Enron 사태로 인한 기업윤리 문제, 이로 인해 야기된 극심한 사회적 혼란과 경제적 위기 등 사회전반에 만연해 있던 '취약한 심리적 상황(weak psychological context)으로 인해 리더의 진정성에 대한 관심이 증가하면서 강조되었다(Laschinger, Borgoni, Consiglio et al., 2015).<sup>4)</sup> 따라서 오센틱 리더는 자기 자신에 대한 통찰을 의미하는 높은 수준의 자아인식(self-awareness)과 자신의 내적인 도덕기준과 가치관에 따라 행동하는 내재화된 도덕 관점(internalized moral perspective)을 기반으로 관련 정보를 객관적으로 분석하고 다른 사람들의 의견을 검토함으로써 결정의 신뢰성을 높일 뿐만 아니라 관계적 투명성을 실현하여 구성원들이 리더에 대해 항상 믿음을 가질 수 있도록 자신의 참된 모습을 구성원들에게 솔직하게 보여주는 리더로 정의할 수 있다. 이러한 리더의 진정성을 기반으로 하는 오센틱 리더십은 긍정적 심리와 조직 맥락에서 도출된 것으로 리더가 자아인식을 통해 자신감, 희망, 낙관주의에 기반하여 진정성 있게 행동할 수 있도록 도와주며, 다른 동료들과의 투명한 관계를 형성하여 상대방의 신뢰와 헌신을 유도해 낼 수 있다(Avolio & Gardner, 2005).

이처럼 오센틱 리더십은 개인의 자아의식과 관계적 투명성은 물론 구성원들의 긍정 심리에도 영향을 미쳐 조직발전을 위한 변화를 구성원들 자신의 발전으로 동화시키는 데 기여할 수 있기 때문에 조직변화에 대한 변화몰입의 영향변인으로서의 역할이 기대된다(Zubair & Kamal, 2015). 사회교환관계이론과 신호이론(signaling theory)<sup>5)</sup>에 따르면, 리더와 구성원의 관계성은 사회적 교환관계의 균형 속에서 이루어진다. 따라서 오센

4) 2002년 1월 엄청난 경제적 혼란을 초래한 대규모 회계부정으로 파산한 Enron사태와 2007년의 서브프라임 모기지 사태, 2005년 8월 뉴올리언스의 카트리나 허리케인에 대한 미정부의 느장 대응 등은 전통적 관점의 리더십에 대한 반성의 계기가 되는 동시에 오센틱 리더십에 대한 사회적 욕구의 분출 계기가 되었다(Wart, 2011). 우리나라의 2014년 세월호 사건 당시 선장의 이해할 수 없는 행동도 이와 유사한 사례에 속하는 것으로 판단된다.

5) 신호이론은 리더를 포함한 조직의 정책이나 관행으로부터 영향 받아 구성원의 직무태도나 행동에 영향을 미치는 관계성을 가진다.

틱 리더가 구성원에게 보여주는 공정성이나 진솔함 등은 구성원들의 신뢰, 존경 그리고 정체성을 향상시켜(Zubair & Kamal, 2015; Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Shin et al., 2015) 리더가 추진하는 조직 변화에 대해 정서적 공감은 물론 적극적 동참 의지를 가지게 됨으로 정서적 변화몰입의 영향변인으로서 역할이 인정된다. 그리고 오센틱 리더는 긍정성과 높은 윤리적 기준을 통해 구성원들 간의 가치관을 공유하도록 만들어 조직변화에 대해 지지하는 것이 경제적 측면에서 이익이 크다고 판단하기 때문에 지속적 변화몰입의 영향요인으로 기능하는 것으로 추론할 수 있다. 오센틱 리더십의 진정성은 구성원들에게 리더에 대한 신뢰감을 높이고 조직내 공정성을 인지하기 때문에 조직변화 몰입에도 영향을 미친다는 것을 분석한 Laschinger et al.(2015)의 연구는 이 분야의 경험적 연구로서 위 논리를 지지한다.

이상의 논의와 경험적 연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1 : 오센틱 리더십은 변화몰입(적극적: 1a; 소극적: 1b)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2) 긍정 심리자본(positive psychological capital: PPC)

긍정심리자본은 인간의 심리적 특성 중 긍정적인 심리상태가 조직내에서 발현될 때 자본으로서의 기능을 수행하는 하는 것으로 이해할 수 있다(Li, Yu, & Zhou, 2014; Badran. & Youssef-Morgan, 2015). 이 개념은 인간의 심리상태라는 다소 추상적인 의미가 내포되어 있지만 인간의 심리적 요인이 내·외부의 영향을 받아 긍정적으로 변할 때 자본으로서의 기능을 수행할 수 있다는 것을 의미한다. Luthans, Luthans, & Luthans(2004) 등은 Psychological capital이란 명칭에 대해 금융자본(financial capital), 사회자본(social capital), 그리고 인적 자본(human capital) 등에 사용된 ‘자본’의 개념을 확장한 것이라고 밝히고 있다. 이는 추상적이지만 인간의 심리를 긍정적으로 자극하면 자본이라는 구체적인 결과를 산출할 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 긍정심리자본은 도전적인 과업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 자신감(자기효능감), 미래의 성공에 대한 긍정적인 태도(낙관주의)와 목표 달성에 대한 욕구(희망)를 가지는 반면, 문제나 역경에 직면했을 때는 참고 견디며 좌절로부터 원래의 상태로 되돌아오거나 그것을 뛰어넘는 힘(복원력) 등의 복합적인 긍정적 심리상태로 정의할 수 있다(Luthans et al., 2007: 3; Badran. & Youssef-Morgan, 2015). 이는 긍정심리자본이 경제적 자본, 인적자본, 그리고 사회적 자본으로서의 역할 뿐만 아니라 조직구성원의 태도와 행태에 긍정적 영향을 미쳐 조직의 역량 극대화에도 기여한다는 것을 의미한다(Avey, Wernsing, &



Luthans, 2008; Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009; Avey et al., 2010).

이처럼 심리적 긍정 상태가 조직에서 자본화되고 조직의 지속가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 확보하기 위한 조직 역량을 극대화 할 수 있다는 이유로 인적자원 개발 전략 수단으로 인식되고 있다(Luthans et al., 2009; Avey et al., 2011). 이는 긍정심리가 개인의 정신적 건강과 신체적 건강뿐 아니라 업무나 목표달성을 위해 필요한 긍정적인 인지상태와 동기부여를 촉진함으로써 조직에 유효한 태도나 행위 및 성과에 기여할 수 있다는 것을 의미한다(Cole, Daly & Mak, 2009; Li et al., 2015).

한편, 긍정심리자본은 희망(hope), 복원력(resilience), 현실적 낙관성(realistic optimism), 그리고 자기효능감(self-efficacy) 등 각 하위 요소별 각각의 특성을 고려하여 구분하는 것도 의미가 있다(Luthans et al., 2009).<sup>6)</sup> 그러나 이들 하위 변인들은 각각의 특성보다는 조직 구성원에게 긍정적 심리를 자극하여 실질적이고 지속적인 직무성과 향상(sustainable and veritable performance impact)에 영향을 미친다는 공통된 특성을 고려하여 하나의 상위개념(high-order construct)으로 통합하는 것이 분석의 실익이 있다는 주장이 설득력을 얻고 있다(Luthans et al., 2007; Badran. & Youssef-Morgan, 2015). 4가지 변수들을 결합한 통합 개념으로서의 긍정심리자본이 개별 요인들보다 조직 구성원들의 성과나 직무만족을 더 잘 예측할 수 있다는 Luthans et al.(2007) 등의 주장은 이와 맥락을 같이한다. Li, Yu, & Zhou(2014) 및 Li et al.(2015) 등의 최근 실증 연구들 역시 이러한 사실을 확인해 주고 있다. 따라서 본 연구에서는 긍정심리자본의 하위 요소들을 상위 구성개념(higher-order construct)으로서 통합된 긍정심리자본을 분석 척도로 사용한다.

통합된 긍정심리자본은 자기효능감, 희망, 낙관주의 그리고 복원력 등을 통해 변화에 대해 긍정적 인식을 하도록 유도하여 조직 발전을 도모하려는 자발적이고 적극적인 노력을 기울이게 하는 원동력이 될 수 있다는 점에서 정서적 변화몰입의 영향변인이 될 수 있다. 조직이 변화와 혁신의 공식적인 제도를 수립해도 이를 수행하는 구성원의 행동이 따르지 않거나, 표면적인 행동과 달리 열정과 동기 부여된 행동이 수반되지 못하면 진정한 변화와 혁신에 따른 성과는 기대하기 어렵다. 긍정심리는 개인의 정신 및 신체적 건강뿐 아니라 업무나 목표달성을 위해 필요한 긍정적인 인지상태와 동기부여를 촉진함으로써 조직에 유효한 태도나 행위 및 성과에 기여하는 등 자본으로서의 역할을 하기 때문에(Seligman, Steen et al., 2005) 조직변화에 대한 구성원의 적극적인 동참이나 지

6) Luthans et al.(2009)은 조직구성원의 태도나 행태에 영향을 주는 개인 성향을 파악하고 이해하기 위해 긍정적 심리학 문헌 및 동기유발 등에 관한 연구들을 검토한 후 이들 4개의 하위 요소를 제시하였다.

지를 유도할 수 있을 것으로 기대된다. Li et al.(2015) 등은 긍정적 성향을 가진 사람이 그렇지 않은 사람에 비해 변화를 적극적으로 수용하고 능동적으로 대응한다고 주장함으로써 긍정심리자본의 정서적 변화몰입의 영향변인이 될 수 있다는 논리적 근거를 제시하고 있다. 긍정심리자본은 구성원의 부정성을 감소시키고 긍정성을 높임으로써 인적 자원의 경쟁력을 높일 수 있다고 주장한 Romeo & Cruthirds의 연구(2007)와 Gupta (2014) 및 Avey et al.(2011) 등은 자아 존중감, 낙천주의, 지각된 통제와 같은 긍정적 심리요인은 조직변화 수용성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인함으로써 정서적 변화몰입(적극적)은 물론 지속 및 규범적 몰입(소극적)에도 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하고 있다.

이상의 논의와 실증연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 긍정심리자본은 적극적 변화몰입(가설 3a)과 소극적 변화몰입(가설 3b)에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 긍정심리자본의 매개효과

오센틱 리더십과 변화몰입간 관계에서 긍정심리자본의 매개효과를 검증하기 위해서는 오센틱 리더십과 긍정심리자본간 관계는 물론 긍정심리자본과 변화몰입간 관계, 그리고 오센틱 리더십과 변화몰입간 관계에 대한 분석이 선행되어야 한다. 이중 긍정심리자본과 변화몰입간 관계와 오센틱 리더십과 변화몰입간 관계는 전술하였기 때문에 여기서는 오센틱 리더십과 긍정심리자본간 관계에 대해 논의한다.

#### (1) 오센틱 리더십과 긍정심리자본

조직 구성원의 심리적 상태는 다양한 상황적 맥락에 의해 영향을 받지만 리더십 혹은 상관과의 교환관계가 직접적인 요인이라고 볼 수 있다. 이런 맥락에서 오센틱 리더십은 구성원들의 개별적 감정에 관심을 가지며 긍정적인 지원과 격려를 통하여 그들이 가진 잠재력을 최대한 개발하도록 자극한다는 점에서 긍정적 심리역량에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것으로 기대된다(Avey, Reichard et al., 2011). 이는 오센틱 리더십이 함유하고 있는 진정성은 긍정적인 심리자본 형성의 동인이 될 수 있기 때문에 오센틱 리더십이 긍정심리자본에 긍정적인 영향 미친다는 것을 의미한다. 따라서 리더와 구성원간 사회적 상호작용과 상호간에 합리적이고 정서적인 교감이 이루어질 경우 리더의 정서적 감정이 구성원들에게 전이되어 구성원들의 심리적 만족감을 높여 긍정심리자본으로 연결

될 수 있다는 것은 타당한 것으로 판단된다. 긍정심리 관점에서의 오센틱 리더십은 긍정심리와 긍정조직 상황에서 나타나는 것으로 긍정적 자아가 개발되도록 하는 과정으로 파악한 Luthans & Avolino(2009)의 정의는 위 논리를 지지한다.

이상의 이론적 논의와 실증 분석을 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 오센틱 리더십은 긍정심리자본에 유의한 영향을 미칠 것이다

## (2) 긍정심리자본의 매개효과

오센틱 리더십과 변화몰입과의 관계성이 긍정심리자본에 의해 매개될 수 있는 가능성은 다음과 같은 논리로 추론할 수 있다. 리더 자신의 내적인 가치와 일관성을 이루면서 구성원들의 자발적 참여를 유도하는 오센틱 리더십을 경험하고 지각하는 구성원들은 리더의 긍정적 정서에 전이되어 성공적인 직무를 수행할 수 있는 자신감과 희망 등의 긍정적인 심리상태를 형성한다(Avey et al., 2011; Walumbwa et al., 2011; Rego et al., 2012). 그리고 이러한 긍정 심리상태는 조직혁신과 발전을 위한 변화를 적극 지지하는 조직 순응적 태도인 변화몰입을 자극하게 된다. 이러한 프로세스에서 긍정심리자본은 오센틱 리더십의 긍정적 역할에 의해 자극받으면서 동시에 변화몰입도를 더욱 강화시키는 역할을 한다는 점에서 긍정심리자본의 매개역할을 추론할 수 있다.<sup>7)</sup> 이는 오센틱 리더십이 긍정심리자본의 내재화를 자극하여 조직과 구성원간 가치의 일체화를 통해 조직 변화에 대한 몰입의 강도를 더욱 높일 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 긍정심리자본의 매개역할을 경험적으로 분석한 연구는 최근들어 증가하고 있다. 서번트 리더십과 변화몰입간 관계에서 긍정심리에 속하는 낙관주의(optimism)의 매개효과를 분석한 Kool & van Dierendonck(2012)를 비롯하여 종속변수가 변화몰입은 아니지만 고성능 작업(high-performance work)과 창의성간 관계에서 긍정심리자본의 매개기능을 확인한 Gupta(2014)의 연구, 상관지원인식과 직무성과간 긍정심리자본의 매개효과를 분석한 Li et al.(2015), 그리고 오센틱 리더십과 창의성간 관계에서 심리적 자본의 매개역할을 분석한 Rego et al.,(2012) 및 Zubair & Kamal(2015)의 연구 등이 이에 속한다.

이상의 이론적 논의와 실증 연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 긍정심리자본은 변화몰입(적극적 몰입: 4a; 소극적 몰입: 4b)에 대한 오센틱 리더십의 영향력을 더욱 강화시킬 것이다.

7) 이러한 논리로 특정 변인의 매개기능을 분석하는 연구들이 다수 있다(Evans et al., 2014).

### Ⅲ. 조사 및 연구 설계

#### 1. 표본 및 자료 수집

본 연구는 오센틱 리더십과 긍정심리자본이 조직혁신을 위한 변화몰입의 긍정적 영향 변인으로서의 역할과 긍정심리자본의 매개효과를 확인하는 데 목적이 있다. 분석대상과의 접근성을 고려하여 경남도 산하 시군 및 동 조직 등 행정기관에서 근무하는 공무원들 300명을 대상으로 자료를 수집하였다. 조사는 설문지를 통해 이루어졌으며, 설문지에서 각 측정 문항에 응답하도록 하였다. 설문 조사는 조사방법론 및 통계학을 이수한 학생들에게 직접 동 조직을 방문하여 설문지를 배부하고 작성 뒤 바로 회수하도록 하였다. 그런데 구조방정식모형에서 표본의 크기에 대해서는 다양한 주장이 있지만 적절한 수준의 추정이 이루어지기 위해서는 200명 이상의 표본이 필요하다는 주장(Kline, 2010)이 설득력을 얻고 있다. 본 연구에서도 이를 근거로 300부의 설문지를 배부하였으며, 이중 부분 응답 및 불성실한 응답 등을 제외하고 237부의 유효한 설문지가 회수되었다. 그리고 설문지는 선행 연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 측정항목을 토대로 작성되었다. 그리고 표본의 대표성 확보를 위해 단순무작위 추출법에 의존하였으며, 표본 수는 성별, 연령, 학력, 직급, 총 근속 연수 등 모집단의 크기를 고려하여 각 범주별로 고른 분포가 되도록 추출을 하였다. 그리고 설문에서 불성실한 응답자를 육안으로 가려내기 위해 일부 측정항목은 속성을 부정적으로 질문한 뒤 차후 역산함으로써 측정도구의 신뢰도 증진을 위해 노력하였다. 한편 자기보고(self-report) 방식에 의한 설문방법의 동일방법편의(common method bias)의 문제로 인해 야기될 수 있는 변수들의 과대평가 문제를 해소하기 위해 두 구성개념 간 AVE 값과 상관관계의 제곱 값을 비교하는 방법을 이용하여 분석하였다(Kaynak, Sert, & Akyuzet, 2015). 분석결과 동일방법편의의 문제는 없는 것으로 나타났으며, 이에 대한 구체적 내용은 후술한다. 그리고 표본은 57.4%가 남성이었으며, 표본의 71.7%가 26-45세 사이였다. 학력은 표본의 61%가 2-4년제 대학 졸업자로 나타났다. 구체적인 내용은 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 표본의 특성

독립변인		빈도	%
성별	남성	136	57.4
	여성	101	42.6
나이	25세 이하	29	12.2
	26-35	92	38.8
	36-45	78	32.9
	46 이상	38	16.0
학력	고졸이하	52	21.9
	대졸 이하	153	64.6
	대학원졸 이상	32	13.5
근무기간	5년 이하	24	10.1
	6-10	48	20.3
	11 - 15	69	29.1
	16 - 20	45	19.0
	21 - 25	38	16.0
	26년 이상	13	5.5

## 2. 분석 척도

오센틱 리더십에 대한 측정은 Walumbwa et al.(2011)의 ALQ(Authentic Leadership Questionnaire)을 이용하였다. 설문항에는 ‘나의 상관은 자신의 특정한 행동이 다른 사람에게 어떤 영향을 주는지 잘 이해하고 있는 것으로 보인다’ 등의 자아인식 문항, ‘나의 상관은 말하기 어려운 진실을 이야기 할 수 있는 사람이다’ 등의 관계의 투명성 문항, ‘나의 상관은 중요한 가치와 신조에 입각해서 결정을 내린다’ 등의 도덕적 관점 문항, 그리고 나의 상관은 결정을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다’ 등의 균형잡힌 정보처리 문항이 포함되어 있다. 그리고 자기효능감, 희망, 낙관성, 복원력 등의 4개 차원으로 구성된 합성개념으로서의 긍정심리자본은 Luthans et al.(2007)의 심리자본척도 (psychological capital questionnaire : PCQ<sup>8</sup>)중 본 연구에 맞추어 수정하였다. 설문항은 우리 조직의 전략을 논하는 자리에서 좋은 의견을 개진할 자신이 있다 등의 자기효능감 항목, “나는 현재 직면하고 있는 어떤 문제라도 해결할 수 있는 많은 방법이 있다” 등의 희망 항목, 나는 불확실한 업무 상황에서도 최선의 결과를 기대한다 등의 낙관주의 항목, 그리고 역경과 갈등, 책임감으로부터 되돌아 올 수 있는 역량을 가지고 있다 등의 복원력 항목 등으로 구성되어 있다. 변화몰입은 Herscovitch & Meyer(2002)의 문항을

8) PCQ는 응답자의 심리상태를 측정하기 위해 개발된 자기효능감 척도, 희망척도, 낙관주의 척도, 그리고 복원력 척도로 구성되어 있다.

근거로 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 설문항은 나는 지금의 변화가 가치 있는 일이라고 믿는다 등의 정서적 변화몰입 항목, 조직변화를 거부하는 것은 나에게 도움이 되지 않는다 등의 지속적 변화몰입항목, 그리고 나는 이 변화를 향한 일에 의무감을 느낀다 등의 규범적 변화몰입 항목으로 구성되어 있다.

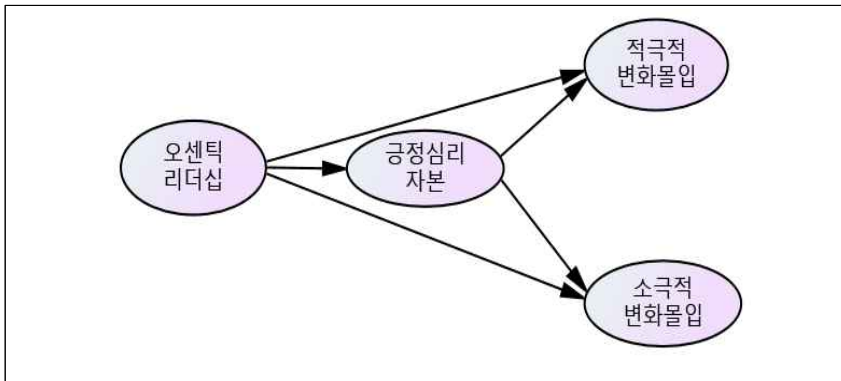
이상의 척도는 모두 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전히 부정하는 입장이고, 5는 완전히 동의하는 입장을 나타낸다.

## IV 모형의 분석

### 1. 연구모형

본 연구는 오센틱 리더십과 긍정심리자본이 변화몰입에 미치는 영향 및 긍정심리자본의 매개효과를 지방정부 관료들을 대상으로 경험적으로 분석하는 데 목적을 두고 있으며, 이를 도식화하면 다음과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



### 2. 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석

#### 1) 신뢰도 분석

설문 문항들의 신뢰도(reliability)는 내적 일관성법(internal consistency reliability)을 이용하여 분석하였다. 이를 위해 먼저 각 변수에 해당 항목들을 모두 포함하여 측정된

후 신뢰도를 저해하는 항목들을 제거해 나가는 방식으로 신뢰도를 개선하는 방식을 취하였다(Cronbach's alpha 값 .6이상). 연구모형의 측정변수들은 <표 2>와 같이 모두 신뢰성 계수가 0.8 이상으로 나타나 본 연구에서 설계된 설문지의 문항들은 비교적 높은 내적 일관성을 보여주고 있다.

〈표 2〉 측정지표들의 신뢰도 분석

구성개념	초기 문항 수	정제 후 문항 수	신뢰도(Cronbach's $\alpha$ )
오센틱 리더십	8	7	.865
긍정심리자본	8	8	.895
적극적 변화몰입	6	4	.912
소극적 변화몰입	6	4	.944

## 2) 타당성 분석

측정변수의 타당성(validity) 분석은 구성개념 타당성 중 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 이용하여 분석한다. 먼저, 요인부하량(standardized factor loading), 구성개념 신뢰도(construct reliability, 수용범위: 0.7 이상), 그리고 평균분산추출(average variance extracted: AVE: Average Variance Extracted, 수용범위: 0.5 이상) 등의 집중타당성 방법<sup>9)</sup>을 이용하여 검증하였으며, 분석 결과는 <표 3>과 같다

9) 표준화된 요인부하량은 최소 .5이상이 되어야 하고, Critical Ratio(C.R=Estimate/S.E)값은 1.965 보다 크거나 p값이 .05보다 작으면 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 평균분산추출지수(AVE: Average variance extracted)의 경우 수치가 .5이상이어야 하고, 개념신뢰도의 경우 수치가 .7이상이면 수렴 타당성이 있는 것으로 간주된다(배병렬, 2011).

〈표 3〉 집중타당성 분석 결과

잠재 변인	관측 변수	잠재변수와 세부 측정항목	타당성 분석					개념 신뢰도	
			비표준화 계수	S. E	C. R	요인 부하량	AVE		
오센틱 리더십	자아인식	1. 리더는 자신의 행동이 타인에게 어떤 영향을 미치는 지를 잘 알	1.506	.133	11.308	.895	.514	.883	
		2. 리더는 구성원들과의 원만한 관계유지에 필요한 의견들을 구함	1.219	.124	9.805	.736			
	관계적 투명성	3. 리더는 실수를 했을 때 이를 솔직히 인정	1.241	.122	10.153	.768			
		4. 리더는 느끼는 감정을 진솔하게 표현하는 편	1.000			.659			
	균형적 정보처리	5. 리더는 다른 의견들을 많이 말해 주기를 바람	-	-	-	-			
		6. 리더는 결정을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울임	.930	.116	8.032	.587			
	내재화된 도덕성	7. 리더는 일관된 행동으로 믿음을 준다	.986	.113	8.724	.641			
		8. 리더는 구성원이 본인의 핵심 가치를 높일 수 있는 직무부여	.947	.120	7.892	.575			
긍정 심리 자본	자기 효능감	1. 현재 직면 하고 있는 어떤 문제라도 해결 방법 존재	.920	.104	8.818	.633	.534	.822	
		2. 전략에 관해 토론할 때 자신 있게 내 의견을 개진함	.990	.111	8.915	.640			
	희망	3. 리더가 불공정한 인사평가를 하지 않을 것으로 믿음	.964	.103	9.404	.675			
		4. 현재 직면한 어떤 문제라도 해결할 수 있는 많은 방법 존재	1.000			.715			
	복원력	5. 좌절을 겪을 때, 이를 떨쳐버리고 회복하는 데 어려움을 느낌	.814	.100	8.102	.576			
		6. 역경과 갈등, 책임감으로부터 되돌아 올 수 있는 역량을 가짐	.984	.100	9.791	.706			
	낙관주의	7. 나의 장래에 대해 항상 낙관적임	.715	.093	7.712	.497			
		8. 어려움은 늘 해결된다는 생각을 가지고 업무에 임함	1.000	.109	9.171	.710			
적극적 변화 몰입	적극적 몰입 1	1. 변화를 위해 내가 반드시 해야 하는 것 이상의 노력을 할 용의	1.013	.099	10.248	.717	.522	.812	
		2. 지금의 변화는 우리 조직을 위해 좋은 전략	.826	.101	8.181	.590			
	적극적 몰입 2	3. 변화 방향이 나의 가치관과 상당히 일치	-	-	-	-			
4. 변화를 위한 노력은 우리 조직의 성장과 발전에 중요		1.000	.092	10.921	.777				
적극적 몰입 3	적극적 몰입 3	5. 변화가 성공적으로 이루어지는 것은 나에게 상당히 중요	-	-	-	-			
		6. 지금의 변화가 가치 있는 일이라고 믿음	1.000			.760			
소극적 변화 몰입	소극적 몰입 1	1. 지금의 변화에 따르는 것 외에 선택사항이 없다	-	-	-	-	.973	.994	
		2. 지금의 변화에 따라야 할 것 같은 압박을 느낌	-	-	-	-			
	소극적 몰입 2	3. 지금의 변화에 반대하는 것은 비용이 너무 많이 소모	1.000			.854			
		4. 변화에 저항하는 것이 나로서는 현실적인 대안이 아님	.680	.075	9.106	.545			
	소극적 몰입 3	소극적 몰입 3	5. 지금의 변화를 위해 일할 의무감을 느낌	1.052	.059	17.690			.860
			6. 지금의 변화에 저항하는 것은 무책임한 일이라고 느낌	1.233	.058	21.199			.978

위 분석 결과에 의하면, 각 잠재변수에 대한 측정지표들의 요인부하량(factor loading)이 0.5이상일 뿐만 아니라, AVE 등의 기준치를 충족하고 있기 때문에 집중 타당성은 충족되었다. 그러나 오센틱 리더십 1항목, 적극적 변화몰입 및 소극적 변화몰입 각 2항목 등은 요인 부하량이 기준치를 벗어나 삭제하였다.

둘째, 판별타당성(discriminant validity) 평가 방법은 다양하지만<sup>10)</sup> 본 연구에서는 두

10) 두 구성개념 간 AVE 값과 상관관계의 제곱 값을 비교하는 방법, 두 구성개념간 상관계수에 ±2 곱하기 표준오차를 계산한 결과가 1을 포함하는지 여부로 판단하는 방법, 그리고 두 구성개념간 자유로운 상관을 갖는 비제약모형(자유모형)과 두 구성개념간 공분산을 1로 고정시킨 제약모형간의  $\chi^2$ 차이를 비교하는 방법 등이 있다.



구성개념 간 AVE 값과 상관관계의 제곱 값을 비교하는 방법(Kaynak et al., 2015)과 두 구성개념간 상관계수에  $\pm 2$  곱하기 표준오차를 계산한 결과가 1을 포함하는지 여부로 판단하는 방법을 이용하였다. 이를 위해 비교적 분석이 용이하고 분석결과의 정확도가 높은 것으로 알려진 PLS 통계패키지를 이용하였으며(Gefen. & Straub, 2005), 그 결과는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 구성개념간 상관관계

측정 변수	1	2	3	4	AVE	개념신뢰도(C. R)
오센틱 리더십	.717				.514	.883
긍정심리자본	.605(.038)**	.731			.534	.822
적극적 몰입	.671(.047)**	.716(.048)**	.722		.522	.812
소극적 몰입	.316(.034)**	.388(.036)**	.313(.041)**	.986	.973	.994

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

참고: 대각선 값은 각 변수에 대한 AVE 값의 제곱근, 그 아래 값들은 상관계수 값을 나타냄. ( )은 표준오차

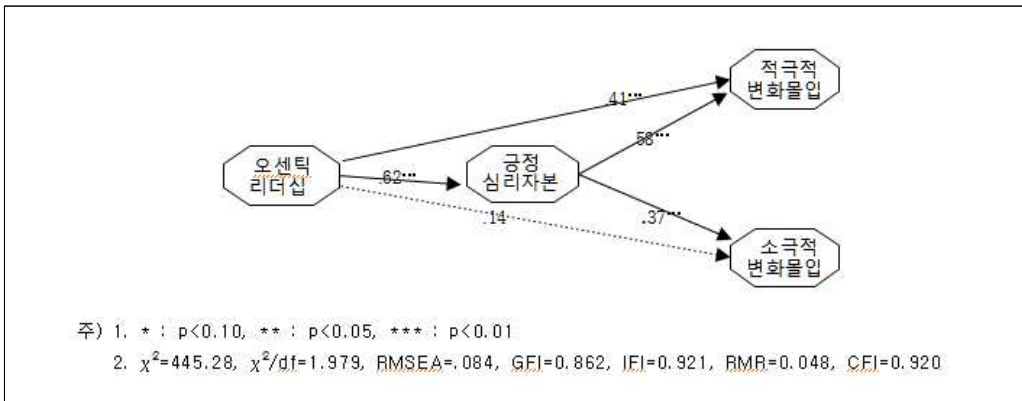
위 표에서 대각선의 AVE 루트 값중 최저치(.717)가 상관관계 계수의 최고치(.716)보다 크기 때문에 측정모형의 판별타당성이 확인되었다. 또한, 두 구성개념간 상관계수( $\pm 2$ ) 곱하기 표준오차를 계산한 결과가 1을 포함하는지 여부로 판단하는 방법을 이용하여 분석한 결과도 마찬가지로 판별타당성은 존재하는 것으로 나타났다. 오센틱 리더십과 긍정심리자본의 상관계수는 0.605이고 표준오차는 .038이므로 이를 계산하면  $(0.605 \pm 2 \times .038) = -.108 - 0.099$ 이므로 1을 포함하고 있지 않기 때문에 판별타당성은 확보된 것으로 나타났다. 다른 변인들도 모두 1을 포함하지 않은 것으로 나타나 판별 타당성은 모두 존재하는 것으로 확인되었다.

## 2. 모형의 적합도 분석 및 가설 검증

### 1) 구조모형평가(Structural model assessment)

연구모형은 다음 <그림 2>와 같다.

〈그림 2〉 연구모형



구조모형분석의 목적은 변인들간의 이론적 연관성이 실제 경험적 자료에 의해 입증되는가를 판단하는 데 있기 때문에 구조모형의 정확성이 전제되어야 하며, 이를 위해 연구모형과 대안모형간 적합도 비교가 선행되어야 한다. 그런데 연구모형의 모델적합성은 어느 정도 확인되지만 GFI(.862)의 값이 기준치를 벗어났다. 따라서 자료의 속성을 훼손하지 않고 분석모형의 적합도를 높이기 위해 모수의 수정지수(modification index: MI)를 이용하여 모형을 수정하였다. MI지수가 4이상인 값 중에서 허용되는 오차간 공분산을 이용하여 반복적으로 모수를 자유화시키는 수정을 통하여 수정지수와 모수의 변화(par change)를 파악하고 모형 비교표를 작성하였으며 그 결과는 〈표 5〉와 같다.

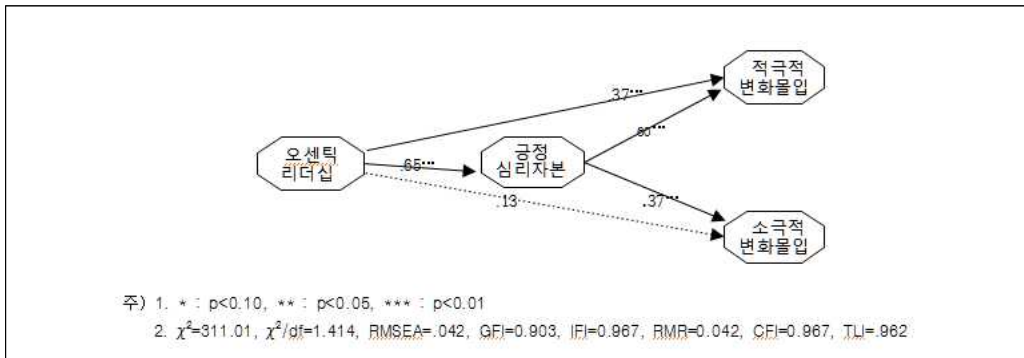
〈표 5〉 수정지수와 모수의 변화

수정모형	Covariance	M.I.	Par Change
모형 1	e3↔e6	54.130	.234
모형 2	e2↔e8	23.615	.176
모형 3	e9↔e10	18.566	.143
모형 4	e11↔e16	11.396	.95
모형 5	e14↔e16	14.809	.107

위 표에 의하면, 수정모형 1의 covariance e3↔e6(3. 리더는 실수를 했을 때 이를 솔직히 인정 6. 리더는 결정을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울임)는 수정지수가 54.130, 모수변화는 .234로 동일 측정오차간 공분산이므로 모형개선에 도움이 되었지만 적합도 지수 중 GFI 및 RMSEA가 기준치를 충족하지 못하여 e2↔e8, e9↔e10, 그리고

e14↔e16 등의 공분산을 추가하여 모형의 적합도를 개선하였다. 그 결과 모형의 개선효과가 높게 나타나 이를 최종모형으로 선정하였다. 그런데 오차간 공분산을 통한 모형개선을 위해서는 이론적 논의가 수반되어야 한다. 공분산 e3↔e6과 e2↔e8은 모두 오센틱 리더십에 대한 측정 항목이며, 이를 통한 모형개선이 이루어진 것은 오센틱 리더십의 하위 구성요소인 자아인식, 관계적 투명성, 균형적 정보처리, 내재화된 도덕성은 상호 연관성을 갖기 때문으로 판단된다. 그런데 본 연구에는 이를 하나로 통합하였기 때문에 오차간 공분산을 통한 모형개선은 별문제가 없는 것으로 판단된다. 그리고 오차 공분산 e9↔e10과 e14↔e16 역시 긍정심리자본에 관한 측정항목이며, 긍정심리자본도 마찬가지로 4개의 하위 구성요소인 자기효능감, 희망, 복원력, 및 낙관주의는 상호 연관성을 가지기 때문으로 판단된다. 본 연구에서 이들 4개 하위 요소들도 하나로 통합하였기 때문에 오차 공분산을 통한 모형의 개선은 별문제가 되지 않는 것으로 판단된다.

〈그림 3〉 대안모형



이 모형은 Hair, Hult et al.(2014)이 제시한 모형의 적합도 분석에 보편적으로 사용되고 있는 카이자승, GFI, IFI, CFI 등의 지수의 기준치에 적합하며(그림 3 참조), 동시에 연구모형 보다 적합도 지수가 상당히 향상된 것으로 나타나 최종모형의 타당성은 인정된다.

## 2) 가설 검증

### (1) 직접효과 검증

각 변인들간 경로계수를 나타내면 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 독립변인, 매개변인 및 종속변인간 관계의 경로계수

경로	경로계수	S. E.	C.R <sup>11)</sup>	p-값	수용 여부
적극적 변화몰입←오센틱 리더십	.367	.101	3.630	***	수용
소극적 변화몰입←오센틱 리더십	.132	.110	1.208	.227	기각
적극적 변화몰입←긍정심리자본	.602	.108	5.560	***	수용
소극적 변화몰입←긍정심리자본	.372	.111	3.349	***	수용
긍정심리자본←오센틱 리더십	.654	.091	7.153	***	수용

\* p&lt; .05 \*\* p&lt;.01

먼저, 오센틱\_리더십은 소극적\_변화몰입(경로계수= .132, C.R.= 1.208, P>0.05)에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 반면, 적극적\_변화몰입(경로계수= .367, C.R.= 3.630, P<0.01)에는 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1a는 수용되는 반면, 3b는 기각된다. 둘째, 가설 2를 검증한 결과, 긍정심리자본은 변화몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 긍정심리자본은 구성원의 적극적 변화몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(경로계수= .602, C.R.= 5.560, P<0.05). 이는 구성원들의 긍정심리가 강할수록 변화몰입 의욕이 강해진다는 것을 의미하기 때문에 가설 2a는 수용된다. 마찬가지로 긍정심리자본은 구성원의 소극적 변화몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(경로계수= .372, C.R.= 3.349, P<0.01). 이는 구성원들의 정서적 변화몰입은 긍정심리 상태에 있을 때 강화된다는 가설 2b도 수용된다. 셋째, 가설 3을 검증한 결과, 오센틱\_리더십은 긍정심리자본에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나(경로계수= .654, C.R.= 7.153, P<0.01) 가설 3은 수용된다.

## (2) 긍정심리자본의 매개효과 분석

매개효과는 다양한 방법(Bootstrapping, Sobel test, hierarchical regression)으로 분석이 가능하다. 그런데 Sobel 검증방법은 매개효과의 회귀계수의 분포가 정규성을 가진다는 가정을 요구하지만 일반적으로 두 회귀계수의 곱으로 이루어진 매개효과는 비대칭적인 분포를 띄며 정규분포를 따르지 않게 된다. 선행연구는 이와 같은 매개효과의 회귀계수의 특징이 Sobel 검증방법의 검증력을 낮춰 제 2형의 오류 가능성을 높일 수 있다는 우려를 제기하였다(Shrout & Bolger, 2002). 매개효과의 회귀계수가 통계적 유의성을 갖기 위해서는 정규 분포를 이루어야 하는 데 현실적으로 비정규분포를 띄게 된다. 따라서

11) C.R.은 경로계수를 표준오차로 나눈 값으로 통계적 유의수준 99%에서 2.57을 넘으면 두 변수 사이에 인과관계가 있는 것으로 판단된다.

Sobel 검증법의 대안으로 매개효과의 회귀계수에 대한 정규성 가정을 필요로 하지 않은 부트스트래핑 방법(Preacher, Rucker & Hayes, 2007)<sup>12)</sup>을 사용하였다. 재추출 표본수는 1,000개로 하였으며, 그 결과는 다음 <표 7>과 같이 긍정심리자본의 간접효과 계수는 종속변수인 적극적 변화몰입의 경우에는 .394, 소극적 변화몰입의 경우에는 .232로 나타났다. 그리고 편이교정(bias-corrected percentile method)값은 각각 .269와 .126으로 나타났다.

<표 7> 매개효과의 부트스트래핑(Bootstrapping) 결과

		Bootstrapping 계수	p value (PC)	편이교정	p value (BC)	표준오차	90% 신뢰구간 하한값 상한값	
적극적 몰입	간접효과	.394	.002	.269	.001	.100	.251	.565
	직접효과	.367	.002	.183	.002	.128	.183	.579
소극적 몰입	간접효과	.243	.002	.126	.001	.094	.107	.416
	직접효과	.132	.245	-.057	.261	.122	-.055	.330

먼저, 오센틱 리더십과 적극적 변화몰입을 대상으로 한 긍정심리자본의 매개효과 분석에서 편이교정(bias-corrected)을 통해 90% 신뢰구간에서 구한 매개효과 계수의 상한값 .565, 하한값 .251로 신뢰구간이 0의 값을 포함하지 않기 때문에 긍정심리자본의 매개효과는 유의한 것으로 확인되고 있다. 한편, 독립변수(오센틱 리더십)와 종속변수(적극적 변화몰입)간 직접효과 계수는 .367로 나타났으며, 편이교정상 90% 신뢰구간이 0의 값을 포함하지 않기 때문에 통계적으로 유의한 것으로 확인되고 있다( $p < .05$ ). 따라서 가설 4a는 부분 수용된다. 그리고 소극적 변화몰입의 경우(90% 신뢰구간에서 0의 값을 포함하지 않음) 긍정심리자본의 매개효과는 유의한 것으로 나타나고 있다. 그러나 소극적 변화몰입간 관계에서는 편이교정상 90% 신뢰구간에서 0의 값을 포함하기 때문에 통계적으로 유의하지 않다( $p > .05$ ). 따라서 가설 4b는 기각된다.

### 3) 논의 및 시사점

분석결과를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 오센틱 리더십은 적극적 변화몰입에 대해 正(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되

12) 이 방법은 신뢰구간을 이용하여 검증하는 방법으로 사례수와 동일한 크기의 표본을 반복 추출하여 이들 표본에서 매개효과의 회귀계수와 표준오차를 구한 뒤 회귀계수의 분포에서 유의수준 95%의 신뢰구간을 확인하여 이 구간이 0의 값을 포함하는지 여부를 통해 매개효과의 통계적 유의도를 검증한다.

었다. 이러한 결과는 오센틱 리더가 자기규제를 통해 구성원과 조직 모두에 대해 진실성을 가지고 긍정적인 조직분위기를 만들기 때문으로 판단된다(Peterson et al., 2012). 오센틱 리더에 의해 형성된 긍정적 조직분위기가 Lewin의 변화관리 3단계모형의 해빙단계에서 변화에 대한 구성원들의 저항이나 부정적 인식을 긍정적으로 전환시킬 수 있다는 논리는 이와 맥락을 같이한다. 이는 변화에 대한 정서적 몰입은 리더의 영향을 받는다는 것을 실증 분석한 Shin et al.(2015)의 연구결과와도 일치한다. 둘째, 긍정심리자본은 변화몰입(적극적 및 소극적)에 대해 正(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 조직 변화는 구조 및 시스템 등의 변혁과정으로 현상의 변화에서 오는 혼란은 물론 미래에 대한 신분 불안 등으로 조직변화에 대한 구성원들의 저항은 당연하다. 이러한 저항 의식은 긍정심리자본의 자기효능감과 낙관주의 및 희망 등을 저하시켜 조직에 대한 구성원들의 부정적 반응을 초래하게 된다. 그러나 긍정심리자본이 고양되는 경우 전술한 Lewin의 변화관리 3단계모형의 변화 및 재동결 단계에서 변화에 대한 구성원들의 저항이나 부정적 인식을 불식시키는 것은 물론 변화를 적극 수용하고 이를 달성하도록 유도할 수 있다. 이러한 결과는 긍정심리자본은 긍정적인 정서를 자극하여 조직몰입에 기여하게 된다는 것을 분석한 Youssef & Luthans(2007)의 연구와 긍정심리자본의 구성요인인 자기효능감이 변화몰입의 긍정적 영향요인이라는 것을 실증 분석한 Zubair & Kamal (2015)의 연구 결과와도 일치한다. 셋째, 오센틱 리더십은 긍정심리자본의 영향변인이 될 수 있다는 것을 확인하였다(가설 3). 조직구성원들이 긍정심리를 가지기 위해서는 리더와의 정서적 유대감은 물론 교환관계 질이 높은 조직문화가 형성되어야 한다. 오센틱 리더는 내재화된 도덕성을 통해 자신의 내적인 도덕 기준과 가치관에 따라 행동하는 자기규제를 실천함으로써 구성원들로부터 높은 신뢰를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 구성원들과 우호적 협력 관계를 형성한다. 이 과정에서 오센틱 리더는 구성원과 투명한 상호교류를 통해 교환관계의 질을 높임으로써 구성원들의 심리적 안정감을 유도하기 때문에 긍정심리자본의 영향요인으로 기능하는 것은 당연하다(Peterson et al., 2012). 이러한 분석 결과는 오센틱 리더십이 긍정심리자본의 4개 하위 요인에 긍정적 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석한 Rego, Sousa et al.(2014) 및 Zubair & Kamal(2015)의 실증 연구와도 일치한다. 넷째, 긍정심리자본은 오센틱 리더십과 변화몰입간 관계에서 부분 매개기능이 있는 것으로 확인되었다. 이는 오센틱 리더십이 독립적으로 변화몰입에 영향을 미치는 것은 물론 긍정심리자본과 결합할 때 그 영향력은 더욱 커진다는 것을 의미한다. 리더에 의해 형성된 긍정적인 조직 분위기는 구성원들로 하여금 자신들의 직무에 대한 자신감은 물론 이의 달성을 위한 희망과 낙관적인 감정을 자극하여 조직의 복원력

을 높여(Luthans et al., 2007) 구성원들의 긍정적 심리를 자극하기 때문이다(Luthans et al., 2007; Laschinger & Fida, 2014; Zubair & Kamal, 2015). 이러한 결과는 간호조직을 대상으로 한 Lashinger & Fida(2014)의 연구, 사조직을 대상으로 연구한 Rego et al.(2014)의 연구, 군 조직을 대상으로 긍정심리자본의 매개효과를 분석한 연구(민윤기, 2015), 그리고 오센틱 리더십과 창의성간 긍정심리자본의 매개효과를 분석한 Zubair & Kamal(2015) 등에 의해서도 지지된다. 이처럼 본 연구는 조직의 경쟁력과 효율성은 조직구성원의 혁신행동의 전제가 되는 변화몰입의지에 의해 좌우된다는 사실을 근거로 지방정부 관료들의 변화몰입 의지를 자극할 수 있는 영향변인으로 오센틱 리더십과 긍정심리자본을 선정하여 이들 변인들간 구조적 메카니즘을 경험적으로 규명하였다는 점에서 시사성이 있다. 뿐만 아니라 변화몰입에 관한 연구가 부족한 현실에서 이 분야의 연구 방법과 자료 축적에 일조한다는 점에서도 시사성이 있다.

한편, 본 연구는 기술한 이론적 시사성은 물론, 지방정부의 조직역량 강화를 위한 조직변화를 적극적으로 실현하기 위한 방향을 제시한다는 측면에서 정책적 함의를 가진다. 본 연구는 최근 경쟁지향적 사회환경에서 지방정부 조직의 역량강화가 그 어느 때보다 중요한 문제로 부각되고 있는 현실에서 관료들의 심리적 일체감을 유도하여 조직혁신을 위한 변화에 적극적으로 동참하고 지지하도록 변화에 대한 몰입을 자극할 수 있는 주요 영향변인으로 오센틱 리더십과 긍정심리자본을 확인하였다는 점은 실무적 시사성을 가지는 것은 물론 행정개혁을 위한 방안 모색에 기여할 수 있다는 점에서 의미를 가진다. 오센틱 리더십은 점점 관료들(frontline service employees)의 경계확장행동(boundary-spanning behavior)을 자극하여 변화에 대한 점점 관료들의 수용성을 높이는 것은 물론, 조직 구성원들의 충성심과 참여행동을 고양하기 때문에(Nasuridin et al, 2014) 조직변화에 대한 긍정 심리를 자극하게 되고, 이는 결과적으로 변화몰입으로 이어지게 된다. 뿐만 아니라 본 연구는 인적자원의 효율적 활용이라는 관점에서 오센틱 리더십의 역할을 강조한 점도 정책적 함의를 제공한다. 오센틱 리더십은 관료들의 조직과 리더에 대한 정서적 유대감 형성은 물론 심리적 안녕감과 신뢰감을 통해 관료들의 심리적 주인의식을 고양시킬 수 있다(Appleton, 2016). 이는 본 연구가 오센틱 리더십이 리더와 관료들간 심리적·사회적 연결망에 근거한 교환관계의 형성에 기여할 뿐만 아니라 자기효능감, 낙관주의, 희망 등의 긍정적 심리를 자극함으로써 이에 대한 보답으로 상관이 추진하는 조직변화에 대한 몰입을 유도할 수 있다는 것을 확인하였다는 점에서도 실무적 시사성을 제공한다. 지방정부 관료들은 각종 민원 발생에 따른 직·간접적 스트레스는 물론 신공공관리의 이념적 영향으로 경쟁지향적 조직문화 속에서 직무 스트레스와

소진(burnout)을 경험하고 있다는 것을 고려하면, 오센틱 리더십을 통한 긍정심리를 자극하여 이들의 심리적 일체감을 유도하는 것은 중요한 의미를 가진다. 지방정부 관료들을 조직의 통제 및 관리 대상으로만 바라보는 기존 인사 관리 제도와 소수의 아이디어에 기반을 둔 정책 결정은 창의적이고 혁신적인 아이디어를 산출에 한계가 있기 때문이다.

그리고 본 연구는 지방정부의 관리자 중심의 통제지향적 관리행태에 대한 비판적 시각을 제공하고 동시에 이를 탈피하기 위한 방안으로 긍정적인 조직문화 조성과 관료들의 긍정심리를 자극하는 것이 중요하다는 것을 확인함으로써 지방정부의 효율적인 조직 운영 방향을 제시한다는 점에서도 정책적 함의를 가진다. 위계적 조직구조와 권위주의 행정문화의 특성으로 관료들의 창의성 발현의지가 상실되어 조직 효율성이 한계점에 다다른 우리나라 지방정부조직에서 지방정부의 혁신적인 조직변화를 통한 조직의 효율성을 높이기 위해서는 관료들의 자기 주도적 관리와 내재적 동기부여 등 심리적 주인의식을 기반으로 하는 자발적인 변화몰입 또한 중요하며, 이를 유도하기 위해 오센틱 리더십과 긍정심리자본을 적극 활용하기 위한 방안모색이 필요하다는 것을 제시한다는 점에서 본 연구의 정책적 함의가 예상된다. 또한, 본 연구는 신공공관리적 패러다임으로의 전환에 따른 대내외적인 경쟁 지향적 관리가 강조되고 있는 현실에서 인위적인 조직 변화를 통한 혁신적인 조직으로의 전환을 위해서는 관료들의 변화몰입 의지를 고양하기 위한 전략적 인적자원관리(SHRM: Strategic Human Resource Management)<sup>13)</sup>가 필요하며, 이를 위한 영향변인의 탐색과 이들 변인들간 구조적 메카니즘을 경험적으로 규명하였다는 점에서 지방정부의 향후 인사관리의 정책방향을 제시한다는 점에서도 정책적 시사성이 있다.

## V. 결론

### 1. 요약

본 연구는 기존의 선행 연구결과를 토대로 오센틱 리더십과 긍정심리자본, 그리고 변화몰입간의 구조적 메카니즘을 검증하고 오센틱 리더십과 변화몰입과의 관계에서 심리자본이 매개 역할을 하는 지에 대해 실증 분석하였다.

13) 조직 구성원들이 주인의식(ownership)을 가질 수 있도록 구성원들의 참여를 통한 조직의 효율적 관리방법으로 자원기반이론(Resource-based theory) 및 인적자본이론(Human capital theory) 등에 근거하고 있다.



분석결과, 첫째, 오센틱 리더십은 리더의 공정성이나 진솔함 등을 통해 구성원들의 신뢰, 존경 그리고 정체성을 향상시키기 때문에 리더가 추진하는 조직의 변화에 대해 정서적으로 공감을 하고 적극적으로 동참하게 만들어 정서적 변화몰입을 유도하는 것으로 확인되었다. 이는 오센틱 리더십은 Lewin의 변화관리 3단계모형의 해빙단계의 중요 영향요인이 될 수 있다는 것을 확인해 준다. 둘째, 긍정심리자본은 적극적 변화몰입과 소극적 변화몰입에 각각 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 긍정심리자본은 Lewin의 변화관리 3단계모형의 변화 및 재동결 단계에 유의한 영향을 미칠 수 있다는 것을 추론케 해 준다. 셋째, 오센틱 리더십은 긍정심리자본에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다, 이는 공공 조직의 구성원들도 긍정심리자본과 긍정적으로 연관되어 있다는 사실을 확인시켜 준다. 넷째, 오센틱 리더십은 긍정심리자본과 변화몰입의 직접적인 영향요인일 뿐만 아니라 긍정심리자본을 매개로 변화몰입을 더욱 강화시키는 효과가 있다는 것을 확인하였다. 이는 오센틱 리더십과 이에 근거한 긍정심리자본은 구성원들의 변화몰입에 중요한 영향 변인으로 기능한다는 것을 의미한다.

이러한 결과는 조직의 변화에 대해 냉소적 반응을 보이고 있는 경직된 관료조직에서 시사하는 바가 매우 크다. 경직된 조직 환경하에서는 리더와 구성원간 관계는 상호 신뢰의 관계를 형성하기 어렵기 때문에 리더가 추진하는 조직변화에 대해 구성원들의 몰입 의지는 낮다. 그러나 긍정심리의 특성인 자신감과 희망, 그리고 낙관적이며 높은 도덕성을 가지고 있는 오센틱 리더의 진정성이 구성원에게 전이되는 경우 사회적 네트워크가 형성되며, 이는 구성원간 연대감을 강화하여 개별 수준에서 교환 가능한 자본, 정보, 서비스 등을 초월하여 상호 존경과 신뢰 수준을 높이게 된다(Laschinger & Fida, 2014; Zubair & Kamal, 2015). 이는 Lewin의 변화관리 3단계모형에서 오센틱 리더십은 해빙 단계에 유의한 영향을 미치고, 변동 및 재동결 단계에서는 긍정심리자본이 중요한 역할적 기능을 한다는 것을 의미한다. 따라서 조직변화 몰입을 자극하기 위해서는 오센틱 리더십과 긍정심리자본과 같은 정서적 유대감을 강화하기 위한 방안 모색이 요구된다(Bowen & Ostroff, 2004; Laschinger & Fida, 2014; Lopez, Alonso et al., 2015).

## 2. 한계

먼저, 본 연구는 분석 자료의 지역적 편중성과 횡단면적 연구 등 경험적 연구가 피할 수 없는 한계를 가지고 있다. 물론 이들 한계는 대부분의 경험적 연구에서 제기되는 한계이기 때문에 본 연구에만 한정되어 연구결과의 신뢰를 저하시킨다고 보기는 어렵다. 그러나 변화몰입은 조직변화에 대한 구성원의 심리적 변화에 따른 변인이기 때문에 단

일의 특정 시점의 자료만을 대상으로 한 횡단면적 조사로는 구성원의 심리적 변화를 파악하는 데는 한계가 있다. 향후 연구에서는 변화 전과 후 일정 기간을 두고 변화몰입에 대한 차이를 비교분석하기 위한 종단적 연구를 보완할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 자료 수집은 자기보고식 설문지에 의존함으로써 동일방법편의(common method variance)의 문제가 있을 수 있다. 본 연구에서는 이들 문제를 줄이기 위해 설문지 배열의 일관성 배제 및 역산 등의 방법 사용과 동시에 판별타당성 방법중 두 구성개념 간 AVE 값과 상관관계의 제곱 값을 비교하는 방법(Kaynak et al., 2015) 등을 이용하여 해결하려고 노력하였다. 그러나 설문 대상자들이 자신의 행동 및 성과를 직접 평가하기 때문에 과대평가의 가능성은 불가피하다. 자료 수집의 객관성을 높이기 위해 향후 연구에서는 인터뷰 등의 방법 등이 보완될 필요가 있다.

셋째, 구조방정식모형의 모형 적합도를 높이기 위해 모델 수정만으로 한계가 있어 표준잔차 공분산(standardized residual covariance 기준값 2)을 이용하여 몇몇 설문항을 삭제하였기 때문에 연구 결과의 왜곡이 나타날 가능성이 있다. 물론 삭제된 항목들을 제외하더라도 조사대상자들의 기본적인 특성을 파악하는 데는 별 문제가 없는 것으로 판단되지만, 향후 연구에서는 더 많은 설문항을 이용하여 연구결과의 정확도를 높일 필요가 있다. 또한 분석방법의 다양화 차원에서 최근 측정모형(measurement model)과 변수의 경로를 나타내는 구조모형(structural model)을 동시에 분석할 수 있다는 장점과 연구 변인들간 인과관계가 낮은 경우와 표본의 수가 상대적으로 작은 경우에도 정확도가 비교적 높은 부분 최소자승법(partial least square method)인 SmartPLS와 WarpPLS 등을 이용하는 방법도 고려할 필요가 있다(Kaynak et al., 2015).

넷째, 분석의 간편화를 위해 오센틱 리더십과 긍정심리자본의 하위 요소들의 다양한 구성개념을 완전히 포괄하는 분석도구를 이용하지 못한 점 등은 한계로 지적될 수 있다. 특히, 오센틱 리더십의 자기규제 및 자기인식과 같은 심리적 상태에 대한 측정을 구성원의 시각에서 측정할 수 있는가에 대해 의문이 있다. 물론 리더의 내면 세계가 외부로 표출되어 구성원에게 전달되는 과정에서 내재적 리더십의 특성도 노출되기 때문에 이를 통해 리더의 심리상태를 유추할 수는 있다. 그러나 리더의 내재적 특성을 보다 정확하게 측정하는 방법이 모색되어야 할 것이다.

이러한 한계에도 불구하고 오센틱 리더십과 긍정심리자본이라는 심리 지향적 개념을 이용하여 변화몰입에 미치는 영향경로를 분석함으로써 지방정부의 조직혁신은 물론 조직관리 전략을 수립하는데 기여할 수 있다는 점은 긍정적으로 평가된다. 비교적 최근에 강조되고 있는 오센틱 리더십과 긍정심리자본을 분석하고 있는 본 연구는 탐구 과정에

있는 선행 연구로서의 한계는 있지만 성과 지향적인 현대 조직에서 평가의 대상으로 전락한 관료들의 심리적 주인의식을 자극하여 자기 주도적 역할을 통한 변화몰입을 유도할 수 있는 인력관리 방안을 제시한다는 점에서 연구의 가치를 가진다. 특히, 관료조직과 같은 계층제 조직에서도 오센틱 리더십 및 긍정심리를 통한 관리의 유연성이 관료들의 긍정적인 심리를 자극함으로써 변화몰입을 유도할 수 있다는 점, 그리고 선행 연구로서 후행 연구를 위한 자료 축적 및 연구방법에도 기여한다는 점은 의미있는 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- 민윤기. (2015). 진정성 리더십, 긍정심리자본 및 정서조절이 조직효과성에 미치는 영향. 충남대 대학원 박사학위 논문.
- 배병렬. (2011). 「구조방정식 모델링」. 서울: 청람.
- 이수영. (2011). Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 75-102.
- 이동섭·최용득. (2010). 긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구. 「경영학연구」, 한국경영학회, 39(1): 1-28.
- 이정주. (2009). “행정윤리풍토가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 「한국행정학회 동계학술대회」, 단일호: 1-22.
- Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multi level investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6): 900-921.
- Appleton, P. R., Ntoumanis, N., Quested, E., Viladrich, C., & Duda, J. L. (2016). Initial validation of the coach-created Empowering and Disempowering Motivational Climate Questionnaire (EDMCQ-C). *Psychology of Sport and Exercise*, 22: 53-65.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2): 127-152.
- Badran, M. A. & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3): 354-370.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2): 203-221.

- Cole, K., Daly, A. & Mak, A. (2009). Good for the Soul: The Relationship between Work, Wellbeing and Psychological Capital. *Journal of Socio-Economics*, 38: 464-74.
- Evans, J. A., Mazmanian, P. E., Dow, A. W., Lockeman, K. S., Yanchick, V. A. (2014). Commitment to change and assessment of confidence: tools to inform the design and evaluation of interprofessional education. *J Contin Educ Health Prof*. 34(3):155-63.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1): 1-29.
- Gefen, D. & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-graph: tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(July): 91-109.
- Gupta, V. (2014). Employee Creativity: Mediating & Moderating Role of Psychological Capital. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49(4): 649-662.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three component model. *The Journal of applied psychology*, 87(3): 474-487.
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: a critical review. *Journal of Change Management*, 10(1): 79-108.
- Jing, R., Xie, J. L., & Ning, J. (2014). Commitment to organizational change in a Chinese context. Commitment to organizational change in a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8): 1098-1114.
- Kaynak, R., Sert, T., & Akyuz, B. (2015). Supply chain unethical behaviors and continuity of relationship: Using the PLS approach for testing moderation effects of inter-organizational justice. *Int. J. Production Economics*. 162: 83-91.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*, 3rd. New York: Guilford.
- Kool, M. & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*. 25(3): 422-433.
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52: 1080-1089.
- Laschinger, H. K. S. & Fida, S. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1:

19-28.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* 1: 5-41.
- Li, X., Kan, D., Liu L., She, M., & Wanh, Y. (2015). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and job burnout among bank employees in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(3): 2984-3001.
- Li, B., Yu, F., & Zhou, Z. (2014). Positive psychological capital: a new approach to social support and subjective well-being. *Social behavior and personality*, 42(1): 135-144.
- Lopez, C. G-G, Alonso, F. M., Morales, M. M., & Leon, J. A. M. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1): 59-64.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 291-307.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33: 321-349.
- Nasuridin, A. M., Ahmad, A. H., & Ling, T. C. (2014). Training: Can It Be a Tool to Boost Service-Oriented Citizenship Behaviors? *Asian Social Science*, 10(11): 141-148.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23: 502-516.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*. 42: 185-227.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2): 200-210.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3): 429-437.
- Shin, J., Seo, M. G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership.
- Shrout, P. E & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7: 422-445.

- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1): 4-24. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.653/full> on Jan. 12. 2016.
- Wart, M. Van.(2011). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and practice*. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic Leadership and Creativity: Mediating Role of Work-Related Flow and Psychological Capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1): 150-171.

## ABSTRACT

### Authentic Leadership and Commitment to Organizational Change: The Mediating Role of Positive Psychological Capital

Dae-Won Kim

Supposing that Authentic Leadership (AL) and Positive Psychological Capital (PPC) may affect positively followers' Commitment to Organizational Change (COC), the present study was designed to explore the structural relationship between authentic leadership on employee commitment to organizational change incorporating positive psychological capital to explore its mediating effect on the relationship between authentic leadership on the employee commitment to organizational change using a sample of 175 public workers in Korean government organizations. Hypotheses were tested using a statistical analysis of the data after establishing the psychometric properties of the scales.

The reliability of the scales was verified by Cronbach's  $\alpha$ . Measures of the Authentic Leadership Questionnaire, the Psychological Capital Questionnaire, and the Commitment to Organizational Change were used for the assessment. Results showed that authentic leadership and positive psychological capital were significantly positively associated with employees' commitment to organizational change. Additionally, mediational analyses revealed that positive psychological capital mediates in the relationship between authentic leadership and commitment to organizational change.

Consequently, this study not only provides further support for the positive impact of authentic leadership and positive psychological capital on public employee commitment to organizational change, but also the positive mediating role of positive psychological capital on the innovative behavior intention of government employees.

【Keywords: Authentic Leadership, Positive Psychological Capital, and Commitment to Organizational Change, Mediating regression model】