

변혁적 리더십과 직무몰입 및
혁신성향 간의 관계에 대한
심리적 자본의 매개효과

장 준 호 (Jang, Jun-ho)*

(E-mail : jjh4653@honam.ac.kr)

논문접수일 : 2013년 9월 30일

논문심사일 : 2013년 10월 15일

게재확정일 : 2013년 11월 20일

* 학위취득대학 : 전남대학교
현직: 호남대학교 경영학과 조교수

변혁적 리더십과 직무몰입 및 혁신성향 간의 관계에 대한 심리적 자본의 매개효과*

<국문요약>

본 연구는 최근 급변하는 환경변화에 적합한 변혁적 리더십과 개인의 긍정적인 심리상태를 나타내는 심리적 자본 간의 관계를 실증적으로 규명하기 위해 설계되었다. 이와 더불어 변혁적 리더십과 조직효과성 간의 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 실증적으로 분석하였다. 8개 조직에 종사하는 270명의 근로자들을 대상으로 이루어진 실증연구결과에 의하면, 변혁적 리더십이 심리적 자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 개인의 심리적 자본은 부하의 태도인 직무몰입과 혁신성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 아울러 심리적 자본은 변혁적 리더십과 직무몰입 및 혁신성향 간의 관계에서 부분적인 매개역할을 하는 것으로 규명되었다. 심리적 자본의 매개효과에 대한 논리적 가능성과 실증적 분석에 대한 연구는 이론적 가치와 시사점 및 실무적 차원에서의 공헌점은 충분할 것으로 기대된다.

[주제어] 변혁적 리더십, 심리적 자본, 직무몰입, 혁신성향

I. 서론

현재 기업을 둘러싼 환경들은 과거에 비해 엄청난 변화의 소용돌이 속에 놓여져 있다. 급변하고 예측불가능하기 때문에 기업의 전략

* 이 논문은 2012년도 호남대학교 학술연구비 지원을 받아 연구되었음.

구축이 미래의 성패를 가름하게 된다. 이러한 환경 하에서는 조직의 성장과 발전을 위해서 조직의 인적자원들을 과거와는 다른 방식으로 몰입시키는 것이 필요하다. 즉 과거의 안정적이고 정태적 환경에서 전통과 관습을 따르는 방식들은 이제 통용될 수 없다. 혁신적이고 변화를 창조하는 과업수행방식과 창의적 마인드가 절실히 필요한 시점이다. 이를 통해 기업환경 변화에 유연적이고 생산적이며 능동적으로 대처하는 것이 매우 중요하다.

이를 위해서는 무엇보다도 변화와 혁신을 주도하는 과거와 다른 방식의 리더십을 발휘하는 것이 중요하며, 이러한 리더십에 대한 연구는 1980년대 이후로 지속적으로 진행되어져 왔다. 이에 적합한 리더십으로서 연구되고 있는 변혁적 리더십은 이러한 맥락에서 많은 연구가 이루어졌으며, 이론 연구 및 실증적이고 경험적인 연구가 지속적으로 수행되어 왔다.

변혁적 리더십은 1978년 번즈(Burns)에 의해 최초로 제시되었다. 그는 리더가 부하들의 내재적 동기를 자극하여 동기부여시켜 줄 수 있음을 강조하면서, 보다 높은 수준의 능력과 역량 그리고 자극을 부여해주는 과정을 설명하고 있다. 이후 베스(Bass 1985)에 의해서 이론의 발전을 이루었으며, 연구가 점차 확대되었다. 베스는 조직상황과 변혁적 리더십 간의 연결을 통해 현상을 이론적으로 규명하려는 노력을 기울였다. 이를 통해 조직 구성원들에게 목표를 설정하고 그들이 갖는 개별적 욕구나 관심에 대해 세밀하게 배려해주는 행동이나 부하들의 과업수행에 적절한 지적자극 및 카리스마를 통해 기대이상의 능력을 발휘하는 것으로 변혁적 리더십의 효과성을 입증하였다.

변혁적 리더십은 기존 연구들을 통해 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Yukl 2006). 즉 변혁적 리더십이 기업의 성과뿐만 아니라, 개인의 성과변수인 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직시민행동 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그동안 변혁적 리더십에 관한 선행연구들은 대부분 변혁적 리더십과 성과 간의 직접적인 영향 관계에 초점을 두었고, 어떠한 과정을 통해 효과

성이 발현되는지에 대한 연구는 여전히 미흡한 실정이다. 다만, 최근 들어 변혁적 리더십의 매개효과를 설명하기 위해 임파워먼트, 조직동일시, 그리고 자기효능감 등 매개변수에 대한 연구가 진행되고 있으나, 성과에 이르는 과정에 대한 연구는 이론의 발전과 정교함을 위해서라도 다양한 관점에서 모색되어야 한다.

본 연구는 이러한 맥락에서 심리적 자본의 매개효과에 초점을 두고 변혁적 리더십의 효과성을 살펴보고자 한다. 심리적 자본은 경제적 자본, 지적 자본, 그리고 사회적 자본과는 차원이 다른 자본으로 인간 행동의 원인을 규명하고, 그에 관한 연구의 패러다임을 새롭게 하는 데서 연구가 비롯되었다. 즉, 인간 행동을 긍정적 측면에서 파악하고자 하는 긍정심리학의 흐름 속에서 연구되고 있는 긍정적 조직행동(POB: Positive Organizational Behavior)의 주요 개념으로써 최근 활발한 연구가 진행되고 있다. 심리적 자본이 조직구성원의 행동 및 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들(Avey and Luthans et. al. 2008)에도 불구하고, 리더십과 심리적 자본간 관계를 분석한 연구는 초보적 수준에 머물러 있다. 뿐만 아니라, 리더십과 성과 간의 관계를 매개하는 효과가 있는지에 대한 분석은 거의 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 현재 새로운 환경변화에 적합한 변혁적 리더십과 심리적 자본 그리고 조직효과성 간의 관계를 이론적이고 경험적으로 분석하고자 한다. 심리적 자본의 매개효과에 대한 논리적 가능성을 이론적으로 밝히고, 실증적으로도 분석함으로써 이론의 발전과 더불어 실무적 차원에서도 공헌도 및 기대가치가 클 것으로 판단된다.

본 연구의 구체적인 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 심리적 자본에 영향력을 미치는 리더십에 대한 연구가 일차적인 관심사이다. 따라서 변혁적 리더십이 심리적 자본에 미치는 영향을 이론적으로 밝히고, 실증분석을 통해 규명하고자 한다. 둘째, 심리적 자본의 효과성에 초점을 두고 어떠한 영향력을 갖는지 분석하고자 한

다. 이를 위해 심리적 자본과 혁신성향 및 직무몰입 간의 관계를 검증하고자 한다. 셋째, 매개변수로써 심리적 자본의 역할에 주목하고자 한다. 변혁적 리더십과 혁신성향 및 직무몰입 간 직접적인 관계 이외에도 양자 간 관계를 매개해주는 심리적 자본의 매개효과를 실증하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십(transformational leadership)

기존 변혁적 리더십에 관한 연구들을 살펴보면 크게 다음과 같이 나누어 볼 수 있다. 첫째, 리더십 개념을 확립하기 위한 연구(Bass 1985; Burns 1978; Downton 1973)이다. 변혁적 리더십에 대한 기본적인 개념이 무엇이며, 어떠한 의미가 있는지에 대해 초점을 둔 연구라 할 수 있다. 다음으로 보다 발전된 연구로써 변혁적 리더십의 구성요소 및 과정에 관한 연구이다(Bycio and Hackett et. al. 1995; Kuhmert and Lewis 1987; Shamir and House et. al. 1993). 이에 관한 대부분 연구는 변혁적 리더십이 3가지 또는 4가지 구성요소로 볼 수 있음에 초점을 두고 있다.

마지막으로 변혁적 리더십의 효과성에 관한 연구이다. 이는 변혁적 리더십의 결과 및 효과성에 초점을 둔 연구이다. 즉 변혁적 리더십의 3가지 구성요소가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다(Deluga 1988; Lowe and Kroeck et. al. 1996; Pawar and Eastman 1997; Podsakoff and Mackenzie et. al. 1990; Yammarino and Bass 1990).

이상의 연구들을 살펴보면, 리더십의 구성 요소와 조직 유효성간의 인과 관계에 대한 대부분의 연구들은 변혁적 리더십의 구성요소가 거래적 리더십의 구성요소보다 일반적으로 조직유효성에 더 큰

영향력을 미친다는 점을 확인하고 있다(Deluga 1988; Harter and Bass 1988; Jung and Avolio 1999; Sosik and Avolio et. al. 1997).

그럼에도 불구하고 기존 변혁적 리더십에 대한 연구들은 리더십과 성과변수간의 직접적인 관계에 초점을 맞추었고, 리더십과 그 성과와의 관계를 매개하여 주는 변수들에 대해서는 연구가 제대로 이루어지지 않았다. 특히 변혁적 리더십과 동기부여, 자기효능감, 자긍심, 직무만족, 직무몰입, 조직시민행동 등 조직구성원의 태도나 행동에 관한 기존 변수들과의 직접적인 관련성을 제시한 연구들(Bass 1985; Bass and Yammarino 1991; Bennis and Nanus 1985; Burns 1978; Conger and Kanungo 1988; Howell and Avolio 1993; Podsakoff and Mackenzie et. al. 1990)은 비교적 활발하였다. 최근 들어서야 비로소 변혁적 리더십과 성과변수와의 관계 간에 나타날 수 있는 메커니즘을 밝히는 연구들이 일부 실시되어 왔다(Deluga 1988; Pillai and Schriesheim et. al. 1999; Podsakoff and Mackenzie et. al. 1996; Podsakoff and Mackenzie et. al. 1990).

한편, 변혁적 리더십이 개인 및 집단효과 등의 성과변수에 영향을 미치는 과정을 규명한 연구로서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 리더만족과 신뢰의 매개효과를 검증한 연구(Podsakoff and Mackenzie et. al. 1990)나 변혁적 리더십과 성과(직무만족, 조직시민행동, 조직몰입)와의 관계에서 공정성과 신뢰의 매개역할을 규명한 연구(Pillai and Schriesheim et. al. 1999) 등이 있으나, 주로 리더의 직접적인 효과성 변수에 초점을 맞추었고 리더십과 그 효과성을 매개하는 변수들에 대해서는 제한적인 연구가 이루어져 왔다. 그러나 변혁적 리더십과 조직성과 간의 인과관계에 있어서의 어떠한 경로를 통하여 성과에 영향을 미치는지 여부에 대한 구체적이고 실증적인 경로에 관한 연구 즉 매개 변수 등의 역할에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 비슷한 맥락에서 유클(Yukl 2006) 역시 변혁적 리더십이 조직성과에 영향을 미치는 경로에 관하여 명쾌한 설명이 이루어지지 않고 있는 점을 지적하고 있다.

2. 심리적 자본(psychological capital)

심리적 자본은 최근 들어 활발하게 연구되고 있는 중요한 연구주제이다. 주로 긍정심리학의 등장으로 인해 향후 더욱 확장된 연구가 기대되는 변수라고 할 수 있다. 셀리그만(Seligman 1998)에 의해 심리적 자본의 개념이 처음 도입되었는데, 그는 심리학자는 개인의 약점보다는 강점, 질병과 병리적 현상보다는 건강과 활력에 더 관심을 돌릴 필요가 있다고 강조하였다. 다시 말해서, 전통적인 심리학자들은 우울증과 분열증의 치료에 초점을 두는 연구가 주된 관심사였지만, 개인의 삶을 충만하게 하고 역량을 강화하는 연구는 소홀히 하였다. 이를 비판하면서 대안적 차원에서 심리적 자본의 개념이 등장하게 되었다(Luthans 2002). 특히 개인이 지니고 있는 긍정적 심리상태는 개인의 정신적 건강과 신체적 건강뿐 아니라 개인과 집단의 성과향상에 도움이 된다.

비슷한 맥락에서 셸든과 킹(Sheldon and King 2001) 등의 심리학자들도 개인이 지니고 있는 잠재력과 역량에 대해 좀 더 깊은 이해가 필요하다고 강조하였다. 케이에스(Keyes 2003)는 인간의 정신적 질병에 대한 분류나 이해와 마찬가지로, 건강한 사람의 삶에 대해서도 경험적 증거에 기초하여 이해해야 하고, 이것을 기술할 수 있는 용어나 개념을 정립해야 한다고 강조하였다. 셀리그만(Seligman 2002)은 개인의 긍정적 심리상태가 조직의 자본으로 이어질 수 있다고 하였고, 이후 루텐스(Luthans 2002)가 개인의 긍정적 심리에 관한 이론을 보다 더 발전시켰다.

이와 같이 긍정적 심리학(positive psychology)에 뿌리를 두고 있는 심리적 자본은 훈련 및 개발을 통해 변화가능성이 높다. 따라서 심리적 자본은 긍정적 조직행동의 개념들 중 잠재적으로 개발가능성 수준이 높다고 평가받은 인간의 긍정적 심리적 속성들 즉, 희망(hope), 현실에 기반한 낙관성(realistic optimism), 자기효능감(self-efficacy), 복원력(resilience)을 자본으로 개념화함으로써 인적자

원개발 패러다임의 새로운 가능성을 제시해주고 있는 개념이다 (Luthans and Avolio et. al. 2007).

III. 연구가설 설정

1. 변혁적 리더십과 심리적 자본

심리적 자본의 구성요인들은 개인의 긍정적인 심리 상태로서 비교적 안정된 내적특성이라고 할 수 있다. 즉 심리적 자본의 구성 요소인 희망, 복원력, 낙관성 그리고 자기효능감 등은 기존 연구의 결과들에 의하면, 유사특질에 해당하는 개념들에 비해 상대적으로 혼련과 계발이 용이하다는 점이 입증됨으로써 인적자원관리 분야에서의 관심이 부각되고 있는 개념이라고 할 수 있다(Luthans and Avey et. al. 2006; Luthans and Avolio et. al. 2007; Luthans and Youssef 2004 2007).

따라서 본 연구에서도 조직행동적 관점에서 변혁적 리더십이 심리적 자본에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 변혁적 리더십과 심리적 자본 간의 관계를 가설로 설정하기 위해 기존 연구결과를 분석하면 다음과 같다.

변혁적 리더십이 개인의 동기에 미치는 기존 연구들을 살펴보면, 변혁적 리더는 구성원들이 지니고 있는 능력과 역량을 고취시키고, 목표를 위한 노력과 목표달성을 위한 동기를 유발시키는 것으로 나타났다(Snyder 2002), 변혁적 리더는 팔로워들의 잠재되어 있는 역량을 개발하고, 주도적으로 직무를 수행할 수 있도록 하는 동기유발과 관련되는 것으로 나타났다(Dvir and Eden et. al. 2002). 또한 변혁적 리더십과 임파워먼트의 기존연구를 살펴보면 다음과 같다. 카크와 샴미르(Kark and Shamir 2002)에 의하면 변혁적 리더는 부하들의 자신감과 자기효능감을 함양시키고, 자신의 과업에 대한 의미와 가치를

느끼도록 하는 것으로 나타났으며, 에볼리오와 기본스(Avolio and Gibbons 1988)의 연구에서도 변혁적 리더십은 임파워먼트에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이러한 연구결과는 변혁적 리더십이 주체적인 자아를 형성하는데 일조하는 일관된 성향을 보이고 있으며, 이를 통해 임파워먼트가 구현될 수 있음을 밝히고 있다.

이와 같은 연구결과를 보면, 변혁적 리더십이 심리적 자본을 구성하고 있는 하위 요인 중 자기효능감에 미치는 영향력(임준철·윤정구 1999; Shea and Howell 1999; 한광현 2003; Pillai and Williams 2004; 이진규·박지환 2006)은 검증되었고, 변혁적 리더십이 부하직원의 낙관성에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(McColl-Kennedy and Anderson 2002). 또한 변혁적 리더십에 바탕을 둔 행동이 부하의 인지적 심리상태인 행복(well-being)에 유의한 영향을 미치고 있음을 실증하였다(Gooty and Gavin et. al. 2009).

최근 변혁적 리더십과 심리적 자본 간의 유의한 관계를 입증하였는데, 제조업체에 근무하는 종업원 158명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 심리적 자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Gooty and Gavin et. al. 2009). 이상과 같은 연구들을 검토해 볼 때 다음과 같은 가설을 도출 할 수 있다.

가설 1: 변혁적 리더십은 심리적 자본에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 심리적 자본과 직무몰입

일반적으로 심리적 자본은 조직구성원의 태도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려졌으나(Luthans and Avolio et. al. 2007), 국내에는 이에 대한 실증적 연구는 다소 부족한 상황이다. 본 연구는 심리적 자본의 4가지 구성요소와 직무몰입 간의 각각의 구체적 관계를 통해 양자 간 관계를 보고자 한다.

우선 자기효능감(self-efficacy)은 개인이 과업을 성공적으로 수행

할 수 있다는 자신에 대한 믿음을 말한다(Bandura 1997; Stajkovic and Luthans 1998). 일반적으로 자기효능감 수준이 높은 사람은 자신의 직무에 관심과 흥미, 열정 등을 보여 성과를 향상시키는 것으로 나타났으며 반면, 자기 효능감이 낮은 사람은 스스로 노력을 덜하거나 포기하는 경향이 있는 것으로 알려졌다. 이를 연구한 결과에서도 자기효능감이 직무성과와 긍정적인 유의적 관계를 가지는 것으로 나타났다(Stajkovic and Luthans 1998). 또한, 자기효능감의 증가는 과업을 완수하기 위한 에너지와 노력을 증가시킬 뿐만 아니라 자신의 과업뿐만 아니라 조직에 더욱 몰입하게 되는 것으로 알려졌다(Bandura 1997). 이러한 연구들을 통해 심리적 자본의 하위요소인 자기효능감은 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.

다음으로 희망은 목표를 이루기 위하여 지속적으로 노력하고 대안을 찾으려는 마음을 의미한다. 결국 원하는 목표를 달성하기 위한 동기적 요소로서 목표를 추구하는 단계에서 다양한 방법을 추진하게 만드는 정신적 에너지로 정의할 수 있다(Snyder 2002).

이러한 희망은 직무에 대한 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다. 예컨대, 희망은 목표 달성을 위한 의지를 증가시키고 자신의 역량을 강화하고자 하는 의지를 강화시키는데 이에 따라 직무에 대한 몰입 역시 강화된다. 기존 실증 연구결과 이를 뒷받침하고 있는데, 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 희망은 직무나 조직에 대한 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Peterson and Luthans 2003; Youssef and Luthans 2007). 이러한 연구들을 통해 심리적 자본의 하위요소인 희망은 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.

낙관성은 현실적인 평가나 점검을 통해 긍정적인 감정이나 동기 부여, 현실에 대한 경고를 가진 긍정적인 전망으로 난관과 좌절에도 불구하고 결과적으로 좋아질 것이라고 믿는 믿음을 의미한다 즉, 실패의 상황에서도 좌절하지 않고 실패의 원인을 파악하여 재도전하고자 하는 마음가짐이다. 따라서 낙관성은 스트레스에서 오는 부정적

효과에 대한 완충역할을 해줄 수 있다.

기존 실증연구 결과 낙관성 수준이 높은 사람은 그렇지 않은 사람보다 자신의 직무에서 진정한 즐거움과 보람을 찾고 높은 성과를 달성하는 것으로 나타났다(Youssef and Luthans 2007). 이러한 점을 고려해볼 때 심리적 자본의 하위요소인 낙관성은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 탄력성은 예기치 못한 역경이나 상황에 대해 긍정적으로 대응하고 심리적 충격으로부터 신속하게 원래의 상태로 돌아오는 것을 의미한다(Masten and Reed 2002). 이러한 탄력성은 원래의 상태로 돌아올 수 있는 에너지를 통해 긍정적인 결과를 가져다 주는 것으로 알려졌는데 복원력이 높은 사람은 역경을 효율적으로 극복하고 그 과정에서 의미를 찾는 것으로 나타났다(Luthans and Avolio et. al. 2007).

기존 실증연구 결과 탄력성이 높은 사람은 자신의 직무에 보다 잘 만족하며 몰입도 역시 높은 것으로 나타났다(Youssef and Luthans 2007). 이러한 점을 고려해볼 때 심리적 자본의 하위요소인 탄력성은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다. 이러한 각각의 하위요소는 긍정적인 심리자본으로 통합될 때 더욱 큰 효과를 가져 올 수 있다. 이러한 통합적인 심리상태는 개인의 동기나 행동을 보다 잘 설명해줄 수 있는데 통합적인 심리적 자본은 자신의 직무에 대해 보다 긍정적인 태도를 형성하게 함으로써 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 수 있다. 요컨대 개인의 긍정적 심리적 자본은 자신의 직무를 보다 잘 수행하기 위한 내적 동기로 작용하게 되며 이에 따라 직무몰입 역시 긍정적인 유의한 영향을 미치리라 기대할 수 있다.

가설 2 : 심리적 자본은 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 심리적 자본과 혁신성향

변혁적 리더십과 직무몰입 및 혁신성향 간의 관계에 대한~ 303

일반적으로 개인의 혁신성향이란 기존의 관행적 업무나 제도를 스스로 개선하고자하는 의욕과 추진의도로 말할 수 있다. 심리적 자원은 종업원들의 혁신성향에 유의한 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다. 이는 지식경영 측면에서 접근할 경우 더욱 타당한 설명력을 갖는다.

리더십과 종업원 생산성관계에서 심리적 자본이 높은 리더가 종업원의 생산성에 긍정적인 영향을 미치며(Luthans and Avey et. al. 2006; Jensen and Luthans 2006), 지식이전과 관련된 선행연구에서 지식전수자의 심리특성으로 단순감정과 관계감정을 유형화하여 심리적 감정인 단순감정과 관계감정이 높을수록 지식전이에 긍정적인 영향관계를 갖는 것으로 조사되어, 심리적 자본 특성과 혁신적 지식전이 간 관계의 유의성을 입증하였다(이현정 2005).

비슷한 실증연구 결과를 통해 양자 간 관계의 유의성을 확인 할 수 있다. 예컨대, 김경재·정범구(2007)의 연구를 통해 조직혁신과 심리적 자본의 관련성을 유추할 수 있는데, 이는 심리적 자본이 혁신성향에 유의한 관계가 있음을 뒷받침해주는 결과라고 할 수 있다. 변혁적 리더십이 기업성과를 높이기 위해서는 혁신과정을 거쳐야 한다는 연구결과(정대용·박권홍 2010)에 따라 심리적 자본도 기업성과에 영향을 미치기 위해서는 혁신과정이 수반되어야 할 것으로 판단된다.

조직구성원들의 심리적 안정감과 편안함, 즉 긍정심리는 역경, 불확실성, 갈등, 실패뿐만 아니라 긍정적 변화, 진보 및 책임감의 증가 등으로부터 되돌아 올 수 있는 또는 회복할 수 있는 긍정적 심리에 개인적 역량이다. 따라서 심리적 자본은 변화나 혁신에 대해 긍정적으로 대응하고 도전적이고 진취적인 강한 신념을 보이게 된다.

이상과 같은 연구들을 검토해 볼 때 다음과 같은 가설을 도출 할 수 있다.

가설 3 : 심리적 자본은 혁신성향에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 심리적 자본의 매개효과

기존의 연구에서 변혁적 리더는 조직구성원들이 지니고 있는 잠재적 역량과 강점을 개발하여 자신감을 증대시키며, 긍정적 감정을 자극하여 기대했던 것보다 높은 성과를 달성하도록 하는 사람이다(Bass, 1985; Dvir and Even et. al. 2002). 카크와 샴미르(Kark and Shamir 2002)에 의하면, 변혁적 리더는 부하들에게 자신의 과업에 의미와 가치를 느끼도록 하고, 자신감을 증대시키는 것으로 나타났으며, 부하들의 자기효능감 수준을 높이며, 집단이나 조직에 일체감을 촉진시킨다고 강조하였다(Shamir and House et. al. 1993).

또한 변혁적 리더는 조직구성원들이 지니고 있는 잠재적 역량을 개발하고, 주도적으로 직무를 수행할 수 있도록 하는 리더라고 할 수 있다(Howell and Avolio 1993). 최근 고티 등(Gooty and Gavin et. al. 2009)의 연구의 경우, 제조업에 근무하는 종업원을 대상으로 심리적 자본이 변혁적 리더십과 조직시민행동 간에 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

또한, 심리적 자본은 직무몰입과 혁신성향에 영향을 미칠 것으로 기대된다. 변혁적 리더십을 통해 향상된 심리적 자본은 자신의 직무에서 진정한 즐거움을 찾으며, 자신의 직무를 중요하게 여기고 그 직무에 대해 긍지를 가지게 된다. 동시에 조직이 직면한 현안들을 자신의 문제처럼 인식하고, 자신의 직장에 높은 소유의식을 가진다. 그러므로 심리적 자본은 변혁적 리더십과 직무몰입 및 혁신성향 간의 관계에서 매개 작용을 수행할 것으로 기대된다. 따라서 이러한 이론적 근거와 선행연구의 결과를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 심리적 자본은 변혁적 리더십과 직무몰입 간 관계를 매개할 것이다.

가설 5: 심리적 자본은 변혁적 리더십과 혁신성향 간 관계를 매개할 것이다.

IV. 연구방법 및 실증분석

1. 표본의 설계 및 특성

본 연구에서 설정하였던 가설을 검증하기 위하여 설문조사에 의한 경험 자료를 수집하였다. 광주 및 전남에 소재하고 있는 제조업 종업원들을 대상으로 2013년 2월 15일부터 2월 28일까지 약 2주간에 걸쳐 8개 기업을 대상으로 자료를 수집하였다. 350부의 설문지를 배포하였으며 287부의 설문지를 회수하였다. 이중 응답이 불성실하다고 판단된 17부의 설문지를 제외한 총 270부의 설문지가 실제 분석에 사용되었다.

<표 1> 표본의 인구통계적 구성

구 분		빈도(명)	백분율(%)	누적백분율(%)
성별	남성	163	60.4	60.4
	여성	107	39.6	100.0
연령	25세미만	9	3.3	3.3
	25세 - 29세	72	26.7	30.0
	30세 - 34세	67	24.8	54.8
	35세 - 39세	43	16.0	70.8
	40세 - 45세	40	14.8	85.6
	46세 이상	39	14.4	100.0
학력	고졸	67	24.8	24.8
	전문대졸	22	8.1	32.9
	대졸 이상	181	67.1	100.0
근속년 수	1년 미만	17	6.2	6.2
	2 - 5년	90	33.3	39.5
	5 - 10년	73	27.1	66.6
	10 - 15년	47	17.5	84.1
	15년 이상	43	15.9	100.0

응답자의 인구통계적 자료의 분석결과에 따르면, 성별구성은 남성이 163명으로 60.4%를 구성하고 있으며, 연령별 구성은 25세부터 34세까지가 전체의 절반이 넘는 51.5%를 차지하고 있는데, 25세에서 29세까지가 26.7%(n=72), 30세부터 34세까지가 24.8%(n=67)로 20~30대의 비교적 젊은 연령층이 70.8%로 응답자의 많은 비중을 차지하고 있으며, 40대 이상의 응답자의 비중도 29.2%에 이르고 있다. 그 밖의 인구통계적 자료의 분석결과는 <표 1>과 같다.

2. 변수의 조작적 정의

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 변화와 혁신을 추구하며, 구성원들이 가지고 있는 잠재적 역량과 장점을 개발하고, 자신감을 증대시켜 기대이상의 성과를 달성하도록 하는 과정이라고 정의할 수 있다. 베스와 에블리오(Bass and Avolio 1993)가 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 개발한 척도를 이용하여 3가지 구성요소(카리스마, 지적자극, 개별적 배려)에 대하여 15개 항목을 통해 측정하였다.

2) 심리적 자본

심리적 자본은 자신감, 희망, 낙천성, 복원력의 복합적 개념으로 파악될 수 있으며 조직구성원의 긍정적 심리상태로 정의할 수 있다. 선행연구에서 개발한 심리적 자본 측정도구를 이용하여 17개 항목을 통해 측정하였다(Luthans and Youssef 2004).

3) 직무몰입

직무몰입은 자신이 수행하는 직무에 대한 감정적인 애착정도(Kanungo 1982)로 정의할 수 있다. 직무몰입은 카눈고(Kanungo 1982)의 측정도구를 이용하여 6개 항목으로 측정하였다.

4) 혁신성향

혁신성향은 조직에서 새로운 과정, 제품 또는 아이디어를 창출하고 적용하는 능력으로 정의할 수 있다. 선행연구에서 활용된 측정도구를 이용하여 5개 항목을 통해 측정하였다(Hurley and Hult 1998).

3. 척도에 대한 평가

가설검증에 앞서 설문을 통하여 획득한 자료가 가설에 있는 변수들의 개념을 얼마나 잘 포함하고 있는지를 확인하고자 신뢰성(reliability) 분석을 실시하였다. 측정도구의 신뢰도 평가를 위하여 본 연구에서는 내적 일관성법을 실시하였다. 이는 한 시점에서 연구모형을 구성화하는 각 개념들에 대한 조작적 정의에 기초한 다항목 측정을 실시하였기 때문이다.

〈표 2〉 신뢰성 분석 결과

구 분		원래 항목 수	제거 후 항목 수 ¹	Cronbach's α
독립변수	변혁적 리더십	15	13	.841
매개변수	심리적 자본	16	14	.734
종속변수	직무몰입	6	5	.856
	혁신성향	5	4	.768

주 1 : 문항분석법(item-correlation)에 의한 제거

본 연구에서는 일차적으로 연구 개념을 측정하기 위한 각각의 항목들에 대한 응답과 이를 합산한 결과치 간 상관관계를 구하여 낮은 상관관계를 보이는 항목들을 제거하는 문항분석법(item-correlation)에 의해 항목선정과정을 실시하였다.

문항분석법 실시 결과 독립변수인 변혁적 리더십은 2개 항목이

제거되는 것으로 나타났다. 매개변수인 심리적 자본의 경우는 2개 항목이 제거되었으며, 종속변수인 혁신성향과 직무몰입은 각각 1개의 항목이 제거되는 것으로 나타났다. 최종선별된 항목들에 대한 크로마크 알파값(Cronbach α)이 0.734 이상으로 높은 수준의 신뢰성을 보였다.

또한 측정도구의 타당성을 분석하기 위해서 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서의 요인분석은 주성분 분석방법을 적용하였으며, 사회과학에서 일반적으로 사용하고 있는 직각회전방식에 의한 Varimax 방식을 이용하였다. 독립변수인 변혁적 리더십을 대상으로 요인분석한 결과, <표 3>과 같이 원래대로 묶이는 것으로 나타났다.

<표 3> 독립변수에 대한 요인분석 결과

항 목	요인1	요인2	요인 3
카리스마	.845		
	.835		
	.792		
	.711		
지적자극		.848	
		.823	
		.712	
		.655	
개별적 배려			.886
			.824
			.802
			.756
고유값	4.73	3.67	2.68
설명비율	.245	.205	.156
누적설명비율	.245	.450	.606

주 ¹ : eigen value 1이상을 기준으로 함.

매개변수인 심리적 자본을 대상으로 요인 분석한 결과 역시 본 연구에서 가정하는 바와 같이 원래대로 묶이는 것으로 나타났다. 마지막으로 종속변수인 직무몰입과 혁신성향을 대상으로 요인 분석한 결과이다. 직무몰입의 경우 원래 항목에서 1개 항목이 제외되는 것으로 나타났으며, 혁신성향 역시 1개 항목이 제외되는 것으로 나타났다. 따라서 요인분석 결과 제외된 항목을 뺀 나머지 항목을 가지고 실제 분석에 사용하였다.

〈표 4〉 매개변수에 대한 요인분석 결과

항 목	요인1	요인2	요인 3	
희망	.756			
	.702			
	.626			
	.598			
낙관성		.684		
		.623		
		.578		
		.563		
자기효능감			.716	
			.685	
			.604	
복원력				.703
				.625
				.581
고유값	3.63	3.13	2.65	2.58
설명비율	.164	.132	.108	.101
누적설명비율	.164	.296	.404	.505

주 1 : eigen value 1이상을 기준으로 함.

〈표 5〉 종속변수에 대한 요인분석 결과

항 목	요인1	요인2
직무몰입	.856	
	.759	
	.712	
	.684	
	.631	
혁신성향		.764
		.741
		.669
		.622
고유값	5.52	3.26
설명비율	44.8	28.3
누적설명비율	44.8	73.1

주 1 : eigen value 1이상을 기준으로 함.

4. 가설 검증

1) 상관관계 분석

본 연구에서 설정된 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과, 변혁적 리더십은 심리적 자본과 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 심리적 자본 역시 직무몰입 및 혁신성향과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 심리적 자본은 직무몰입과 .242의 유의한 정(+)의 상관관계를 가지며, 혁신성향과는 .128의 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과를 분석하면, 대체로 본 연구에서 설정된 가설들이 지지될 것으로 예측할 수 있다.

〈표 6〉 상관관계 분석

변 수	m	s.d	1	2	3	4
변혁적 리더십(1)	3.42	.71	-			
심리적 자본(2)	3.37	.54	.383**	-		
직무몰입(3)	3.69	.82	.242**	.412**	-	
혁신성향(4)	3.24	.63	.128*	.345**	.112*	-

주) n=270, *p<0.05, **p<0.01.

2) 가설 1의 검증

가설 1은 변혁적 리더십과 부하의 심리적 자본 간의 관계를 가설로 설정하여 제시하였다. 앞서 살펴본 것처럼, 두 변수 간의 상관관계는 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타났고, 회귀분석 결과 역시 변혁적 리더십은 심리적 자본에 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다.

〈표 7〉 가설1의 회귀분석 결과

종속변수	B	SE	β	t-value	Sig. T	R ²
심리적 자본	.406	.071	.384**	6.550	.000	.236

주) n=270,, **p<0.01. (독립변수: 변혁적 리더십)

구체적인 β 값을 보면 .384의 유의한 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 이는 연구가설을 지지하는 결과이다.

2) 가설 2, 3의 검증

가설 2, 3은 매개변수인 심리적 자본과 직무몰입 및 혁신성향 간의 관계를 가설로 설정하였다. 회귀분석 결과, 심리적 자본은 직무몰입과 혁신성향에 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 구체적인 β 값을 살펴보면, 직무몰입에는 .371의 유의한 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났으며, 혁신성향에는 .267의 유의한 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2와 3 역시 지지되었다.

〈표 8〉 가설 2와 3의 회귀분석 결과

종속변수	B	SE	β	t-value	Sig. T	R ²
직무몰입	.396	.045	.371**	6.361	.000	.398
혁신성향	.284	.57	.267**	4.581	.000	

주) n=270, **p<0.01. (독립변수: 심리적 자본)

3) 가설 4, 5의 검증

가설 4와 5는 변혁적 리더십과 직무몰입 및 혁신성향 간 관계에서 심리적 자본의 매개효과에 대한 검증이다. 매개효과를 검증하기 위하여 베론과 케니(Baron and Kenny 1986)의 3단계 매개 회귀분석(Three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 일반적으로 매개효과를 파악하기 위해서 실시하는 3단계 매개회귀분석은 매개효과를 검증하는 가장 유효한 통계기법으로 간주되고 있다.

먼저 변혁적 리더십과 직무몰입 간 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 분석한 결과, 제 1단계 및 제 2단계에서 변혁적 리더십의 효과가 모두 통계적 유의성의 조건을 충족시키고 있으며, 3단계에서 직무몰입에 대한 심리적 자본의 효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있는 조건하에서 변혁적 리더십의 직무몰입에 대한 β 값은

0.384에서 0.315 수준으로 감소하였으나 여전히 유의한 영향력을 미치고 있다. 따라서 심리적 자본은 변혁적 리더십과 직무몰입간의 관계를 부분매개하고 있음을 보여 주고 있다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

다음으로 변혁적 리더십과 혁신성향 간 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 분석한 결과, 제 1단계 및 제 2단계에서의 변혁적 리더십의 효과가 모두 통계적 유의성의 조건을 충족시키고 있으며, 3단계에서 혁신성향에 대한 심리적 자본의 효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있는 조건하에서 변혁적 리더십의 혁신성향에 대한 β 값은 0.384에서 0.291 수준으로 감소하였으나, 여전히 유의한 영향력을 미치고 있다. 따라서 심리적 자본은 변혁적 리더십과 직무몰입간의 관계를 부분매개하고 있음을 보여 주고 있다. 따라서 가설 5 역시 지지된 결과를 도출하였다.

〈표 9〉 변혁적 리더십과 조직유효성간 관계에서
심리적 자본의 매개효과

단 계		독립변수	종속변수	β
직무몰입	제 1 단계	변혁적 리더십	심리적 자본	.384**
	제 2 단계	변혁적 리더십	직무몰입	.242*
	제 3 단계	변혁적 리더십 심리적 자본	직무몰입	.315** .302**
혁신성향	제 1 단계	변혁적 리더십	심리적 자본	.384**
	제 2 단계	변혁적 리더십	혁신성향	.128*
	제 3 단계	변혁적 리더십 심리적 자본	혁신성향	.291** .255**

주) n=270, *p<0.05, **p<0.01.

V. 요약 및 결론

번즈(Burns 1978)에 의해 최초로 제시된 변혁적 리더십은 급변하는 경영환경에서 적합한 리더십으로서 이와 관련된 많은 연구가 이루어져 왔다. 본 연구 역시 기존 연구에서 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 규명된 변혁적 리더십의 확장 연구로서, 변혁적 리더십이 어떠한 매개 과정을 통해 효과성을 발휘하는지를 밝히고자 설계되었다.

그동안 변혁적 리더십의 매개효과를 설명하기 위해 다양한 매개 변수들에 대한 연구가 진행되고 있으나, 다양한 관점에서 효과성에 미치는 과정을 설명함으로써 정교한 모델을 구축할 필요가 있다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 심리적 자본을 매개변수로 설정하였다. 왜냐하면 최근 긍정적 조직행동의 주요한 개념으로서 활발히 연구되어지고 있는 심리적 자본은 조직구성원의 태도 및 행동에 유의한 영향을 미친다는 연구결과에도 불구하고, 리더십 차원에서 매개역할을 밝히고자 하는 연구는 거의 이루어지지 않았기 때문이다. 따라서 심리적 자본의 매개효과에 대한 논리적 가능성과 실증적 분석에 대한 연구는 이론적 가치와 시사점 및 실무적 차원에서의 공헌점은 충분할 것으로 기대된다.

본 연구에서 연구 목적은 크게 세 가지로 제시하였다. 첫째, 변혁적 리더십과 심리적 자본 간의 영향관계를 규명하고자 하였는데, 실증분석 결과 변혁적 리더십은 심리적 자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 변혁적 리더십이 조직구성원의 동기부여 및 내적동기를 유발시킨다는 기존 연구결과들과 유사한 결과로서, 변혁적 리더십이 구성원의 자신감 및 효능감 등 개인의 심리상태를 긍정적으로 전환시키고 유지시키는 중요한 원인이 될 수 있음을 보여준 결과이다.

둘째, 심리적 자본이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 규

명하고자 하였다. 이를 위해 조직효과성 변수인 직무몰입 및 혁신성향을 종속변수로 설정하여 심리적 자본과의 영향 관계를 분석하였다. 그 결과, 심리적 자본은 직무몰입 및 혁신성향 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직구성원의 건강하고 긍정적인 심리상태는 활력과 에너지를 충만하게 하여 성과에 좋은 영향을 미치고 있는 것이다.

마지막으로 심리적 자본의 매개효과를 검증하고자 하였다. 즉, 변혁적 리더십과 조직효과성 간의 관계에서 심리적 자본의 매개효과가 있는지를 분석하였다. 변혁적 리더십에 관한 확장된 연구의 필요성이 절실히 요청되고 있는 시점에서, 조직효과성에 이르는 프로세스를 규명하는 것은 정교한 연구모형을 구축하는데 도움을 줄 수 있다. 특히 심리적 자본은 긍정적 결과를 야기하는 결과를 도출했기 때문에 충분히 매개효과를 가질 것으로 예측되었고, 분석 결과 역시 심리적 자본이 직무몰입과 혁신성향 간의 관계에서 부분적으로 매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

요컨대, 본 연구에서 제시된 연구 가설들이 모두 지지된 결과를 도출하여, 변혁적 리더십과 심리적 자본 간의 관계에 관한 연구를 틀을 구축하였다.

이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구의 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 리더십과 개인의 긍정적 심리상태로 대변되는 심리적 자본과의 관계를 규명함으로써 집단 수준의 리더십이 개인의 심리상태를 긍정적으로 유지시키거나, 전화시켜주는 것으로 나타났다. 이를 통해 변혁적 리더십의 중요성을 다시 한 번 입증하였고, 리더십 분야의 이론적 발전을 도모하였다. 둘째, 심리적 자본이 조직 및 개인의 성과에 전반적으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 선행 연구에서 입증된 조직시민행동, 조직몰입, 그리고 직무만족과 더불어 본 연구에서는 직무몰입과 혁신성향에도 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결국 구성원들의 심리적 상태를 양호하게 유지하는 인적자원관리가 기업에서는 필요하다. 셋째, 변혁적 리더십과 성과 간의 매

개과정을 살펴보기 위해서 심리적 자본의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 성과에 대한 직접적 효과뿐만 아니라, 매개효과까지도 있는 것으로 나타나 개인의 안녕과 행복, 그리고 편안함을 줄 수 있는 제도적 메카니즘을 기업에서 마련해야 할 것이다.

이러한 본 연구의 시사점에도 불구하고, 몇 가지 연구의 한계점을 노출하고 있다. 첫째, 본 연구는 사기업을 연구대상으로 하였고, 설문지에 의해서 자료를 수집한 관계로 자기보고(self-report) 방식을 벗어나지 못하였다. 따라서 응답자의 편견과 선입견, 그리고 항목의 잘못된 이해에서 발생하는 오류가 발생할 가능성이 있다. 향후 연구에서는 횡단적 연구나 인터뷰를 통한 질적 자료의 보강을 통해 이러한 근원적 문제점들을 극복해야 할 것이다.

둘째, 설문지를 배포한 기업의 지역적 한계를 벗어나지 못하였다. 광주와 전남지역의 8개 기업만을 대상으로 샘플링을 했기 때문에, 연구결과의 일반화의 문제점이 야기될 수 있다. 향후 연구에서는 좀 더 다양한 표본이 요구되며, 가능하면 전국적인 자료 수집을 통해 분석하는 것이 바람직할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 변혁적 리더십과 심리적 자본을 단일 차원에서 분석하였다. 두 변수 모두 하위변인들이 존재하고 있음에도 불구하고 하위변인들에 대한 구체적인 실증이 이루어지지 못했다는 점은 아쉬운 점으로 남는다. 향후 연구에서는 다양한 차원에서의 접근이 필요하다.

본 연구는 변혁적 리더십, 심리적 자본, 그리고 조직의 효과성 간의 관계를 가설로 설정하고 실증적으로 분석하였다. 실증을 통해 밝혀진 연구 결과를 토대로 기업의 발전과 성장에 조금이나마 도움이 될 수 있기를 기대한다.

< 참고문헌 >

- 김경재·정범구, 2007, “사회자본과 심리자본이 혁신성장에 미치는 효과”, 『생산성논집』, 21(1), pp. 191-217.
- 임준철·윤정구, 1999, “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감 (Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로”, 『인사·조직연구』, 7(1), pp. 1-42.
- 이진규·박지환, 2006, “변혁적 리더십에 대한 리더와 부하의 지각일치수준이 리더유효성에 미치는 영향”, 『인사관리연구』, 30(2), pp. 93-116.
- 이현정, 2005, “전수자의 심리적 특성이 지식이전에 미치는 영향에 관한 연구”, 이화여자대학교 박사학위논문.
- 정대용·박권홍, 2010, “중소기업 최고경영자의 변혁적 리더십이 기업성장에 미치는 영향: 학습지향성, 시장지향성, 혁신성의 매개효과를 중심으로”, 『경영교육연구』, 62, pp. 245-270.
- 한광현, 2003, “변혁적 리더십과 직무스트레스 간 관계에 미치는 자기효능감의 매개효과”, 『인적자원개발연구』, 5(2), pp. 9-34.
- Avey, J. B. Luthans, F. and K. H. Mhatre, 2008, “A call for longitudinal research in positive organizational behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), pp. 705-711.
- Avolio, B. J. Bass, B. M. and D. I. Jung, 1999, “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), pp. 441-462.
- Avolio, B. J. and T. C. Gibbons, 1988, “Developing

- transformational leader: A life span approach”, in. J.A. Conger, R.N. Kanungo, & Associates (eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bandura, A. 1997, *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny, 1986, “The moderator–mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical consideration”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173–1182.
- Bass, B. M. 1985, *Leadership and performance beyond expectations*, New York. NY: Free Press.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio, 1993, “Transformational leadership: A response to critiques”, in. M. M. Chemers & R. Ayman(Eds.), *Leadership theory*. San Diego, CA, US: Academic Press.
- Bass, B. M. and F. J. Yammarino, 1991, “Congruence of self and others’ leadership ratings of naval officers for understanding successful performance”, *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 40, pp. 437–454.
- Bennis, W. G. and B. Nanus, 1985, *Leaders: The strategies for taking changes*, New York: Harper Collins.
- Burns, J. M. 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Bycio, P. Hackett, R. D. and J. S. Allen, 1995, “Further assessments of Bass’s(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 468–470.

- Conger, J. A. and R. N. Kanungo, 1988, "Behavioral dimensions of charismatic leadership", in. J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Deluga, R. J. 1988, "Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies", *Group & Organization Management*, 13(4), pp. 456-467.
- Downton, J. V. 1973, *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*, NY: The Free Press.
- Dvir, T. Eden, D. Avolio, B. J. and B. Shamir, 2002, "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". *Academy of Management Journal*, 45, pp. 735-744.
- Gooty, J. Gavin, M. Frazier, L. M. and B. D. Snow, 2009, "In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), pp. 353-367.
- Hater, J. J. and B. M. Bass, 1988, "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73(4), pp. 695-702.
- Howell, J. M. and B. J. Avolio, 1993, "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 891-902.
- Hurley, R. F. and G. T. M. Hult, 1998, "Innovation, market

- orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62, pp. 42-54.
- Jensen, S. M. and F. Luthans, 2006, "Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership", *Journal of Managerial Issues*, 18(2), pp. 254-273.
- Jung, D. I. and B. J. Avolio, 1999, "Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task condition", *Academy of Management Journal*, 42, pp. 208-218.
- Kark, R. and B. Shamir, 2002, "The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers", in B. J. Avolio & F. J. Yammarino(Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Oxford, UK: Elsevier Science.
- Keyes, C. L. M. 2003, "Complete Mental Health: An Agenda for the 21st Century", in C. L. M. Keyes & J. Hairt(Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, Washington, DC: American Psychological Association.
- Kuhmert, K. W. and P. Lewis, 1987, "Transactional and transformational leadership: Constructive developmental analysis", *Academy of Management Review*, 12, pp. 648-657.
- Lowe, K. B. Kroeck, K. G. and N. Sivasubramaniam, 1996, "Effectiveness correlates of transformational and

- transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature”, *Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 385-425.
- Luthans, F. 2002, “The need for and meaning of positive organizational behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), p. 695.
- Luthans, F. Avey, J. B. Avolio, B. J. Norman, S. M. and G. M. Combs, 2006, “Psychological capital development: Toward a micro-intervention”, *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), pp. 387-393.
- Luthans, F. Avolio, B. J. Avey, J. B. and S. M. Norman, 2007, “Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction”, *Personnel Psychology*, 60(3), pp. 541-572.
- Luthans, F. and C. M. Youssef, 2004, “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive dvantage”, *Organizational Dynamics*, 33, pp. 143-160.
- _____, 2007, “Emerging Positive Organizational Behavior”, *Journal of Management*, 33, pp. 321-349.
- Masten, A. S. and M. J. Reed, 2002, “Resilience in Development”, in C. R. Snyder & S. Lopez(Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- McCull-Kennedy, J. R. and R. D. Anderson, 2002, “Impact of leadership style and emotions on subordinate performance”, *Leadership Quarterly*, 13, pp. 545-559.

- Pawar, B. S. and K. K. Eastman, 1997, "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination", *Academy of Management Review*, 22, pp. 80-109.
- Peterson, S. and F. Luthans, 2003, "The positive impact of development of hopeful leaders", *Leadership and Organization Development Journal*, 24, pp. 26-31.
- Pillai, R. and E. A. Williams, 2004, "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), pp. 144-159.
- Pillai, R. Schriesheim, C. A. and E. S. Williams, 1999, "Fairness Perception and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study", *Journal of Management*, 25(6), pp. 897-933.
- Podsakoff, P. M. Mackenzie, S. B. and W. H. Bommes, 1996, "A meta-analysis of the relationships between kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perception and performance", *Journal of Applied psychology*, 81, pp. 380-399.
- Podsakoff, P. M. Mackenzie, S. B. Moorman, S. B. and R. Fetter, 1990, "Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction and organizational citizenship behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.
- Seligman, M. E. P. 1998, *Learned optimism*, New York: Pocket Books.

- _____. 2002, "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy", in. C. R. Snyder and S. J. Lopez(Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Shamir, B. House, R. J. and M. B. Arthur, 1993, "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept theory", *Organizational Science*, 4, pp. 577-594.
- Sheldon, K. M. and L. King, 2001, "Why positive psychology is Necessary", *American Psychologist*, 56, pp. 216-217.
- Snyder, C. R. 2002, "Hope theory: Rainbows in the mind", *Psychological Inquiry*, 13(4), pp. 249-276.
- Sosik, J. J. Avolio, B. J. and S. S. Kahai, 1997, "Effects of leadership style and anonymity on group decision support system environment", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 89-103.
- Stajkovic, A. D. and F. Luthans, 1998, "Self-efficacy and Work-related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 124, pp. 240-261.
- Yammarino, F. J. and B. M. Bass, 1990, "Transformational leadership and multiple- levels of analysis", *Human Relations*, 43(10), pp. 975-995.
- Yukl, G. 1999, "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories", *The Leadership Quarterly*, 10, pp. 285-305.
- _____. 2006, *Leadership in Organizations*, 6th.(eds.), Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Youssef, C. M. and F. Luthans, 2007, "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", *Journal of Management*, 33(5), pp. 774-800.

Mediating Effects of Psychological Capital on the Relationships between Transformational Leadership and Job Involvement, and Innovative Behavior

Jang, Jun-ho
(Honam University)

Abstract

In this study, we tested the relationship between transformational leadership and psychological capital in addition to the mediating role of psychological capital between transformational leadership and organizational effectiveness.

Based on related theory and literature review, 5 hypotheses were developed and tested. Questionnaires were distributed to 350 employees of 8 organizations. Among returned questionnaires, 270 samples were used for empirical study. According to the results, transformational leadership had significant positive effects on psychological capital, which in turn had positive effects on job involvement and innovative behavior.

In particular, the results suggest that psychological capital partially mediate the relationship between transformational leadership and job involvement and innovative behavior. Implications and directions for future research are discussed in discussion and conclusion.

Keywords : Transformational leadership, psychological capital,
job involvement, innovative behavior.