

## 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로

이 철 희                      신 강 현<sup>†</sup>                      허 창 구  
아주대학교

본 연구는 대기업 종사자 156명을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향과 그 과정에서 심리적 자본의 매개효과를 검증하고, 변혁적 리더십의 증폭효과가 직무열의에 대해서도 나타나는지 확인하기 위해 진행되었다. 연구결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 심리적 자본과 직무열의를 증가시켰으며, 심리적 자본은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 이는 구성원의 평균 이상의 수행 혹은 기대이상의 수행을 도출하기 위해서는 구성원이 자신의 심리적 자원을 높게 지각하도록 동기부여 시키는 리더의 역할이 중요함을 시사한다. 또한 본 연구에서 연구문제로 접근했던 심리적 자본 매개효과의 차이검증 결과, 심리적 자본은 변혁적 리더십과 직무열의의 관계에서 상대적으로 강한 매개효과를 보여주었다. 이는 기존의 직무만족, 조직몰입, 수행에 대한 변혁적 리더십의 증폭효과가 직무열의 및 심리적 자본에서도 나타남을 확인한 것이다. 마지막으로 본 연구의 의의 및 제한점과 추후연구의 제안점을 제시하였다.

주요어 : 변혁적 리더십, 거래적 리더십, PsyCap, 심리적 자본, 직무열의

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 신강현, 아주대학교 심리학과, khs9933@ajou.ac.kr

오늘날의 기업은 급속한 경제 환경 변화 속에서 경쟁우위를 확보하기 위해 평균적인 수행(average performance) 혹은 기대했던 수행(expected performance)이 아닌 평균 이상의 수행(above the average performance) 혹은 기대 이상의 수행(beyond performance expectation)을 창출해야만 한다(Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). 미국의 경영 컨설턴트인 Edmond Mellina(2003)는 ‘구성원이 만족한다고 생산성이 향상되는 것은 아니다’라고 지적하면서, 향후 HR은 단순히 구성원을 만족시키는 데서 나아가 보다 성과 지향적으로 구성원들을 동기부여 해야 한다고 주장하였다. 다시 말해서, 경쟁우위 확보를 위해서 현대 조직이 원하는 것은 조직에서 기대한 것 이상으로 성과를 낼 수 있도록 조직구성원들을 동기부여 시키는 것이 중요하다는 것이다.

최근 이러한 관점에서 산업 및 조직 심리학 분야에서는 조직 구성원들의 직무열의(work engagement)에 대한 중요성이 강조되고 있다. 대표적인 예가 미국의 경영 컨설팅 회사 헤이 그룹(Hay Group)의 조사결과 인데, 보고서에 따르면 직무열의가 높은 조직 구성원들은 그렇지 못한 사람들에 비해 생산성이 43% 높았다는 것이다(Murlis & Schubert, 2002). 따라서 많은 미국 기업들은 최근 구성원들의 직무열의를 기업의 성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요소 중 하나로 인식하고 주기적으로 이를 측정하고 있다. 이렇듯 기업이 직무열의에 관심을 기울이는데 비해 실제 조직구성원들의 직무열의는 그리 높지 않은 것으로 나타났다. 또한 Gallup의 2011년 보고서에 따르면, 전 세계 10,914명을 대상으로 직무열의에 대한 온라인 설문조사를 실시한 결과, 3분의 1 미만(31%)의 종업원이 업무와 회사에 깊이 몰입되

어 있는 ‘열의 상태(The Engaged)’라고 응답하였다.

직무열의와 관련해서 학문적으로는 직무열의를 일으키는 선행변인들을 밝히는데 많은 노력을 기울여 왔다. 이러한 연구들의 기반은 Schaufeli와 Bakker(2004)가 제시한 직무요구-자원 모형으로, 이들의 연구에서 직무자원은 직무열의를 예측하는데 있어서 중요한 예측변인이었으며, 직무요구는 직무열의의 반대개념인 직무탈진을 예측하는데 있어 중요한 예측변인이었다. 하지만 현재까지의 연구들은 직무열의의 선행변인을 검토하는데 있어 지나치게 직무 자체의 특성인 직무요구 및 직무자원에 초점을 두어왔다. 이러한 관점에서 직무열의에 대한 연구는 상사의 리더십 및 부하의 특성과 같은 변인을 고려하여 확장될 필요성이 있다.

직무열의를 높이기 위해서는 구성원들의 자발적 참여를 유도하며 동기를 부여할 수 있는 리더의 역할이 중요하다. 대표적인 리더십 연구자 Stogdill(1974)이 “리더십을 정의하는데 있어서 연구하는 학자들의 수만큼이나 그 정의도 다양하다”고 언급할 정도로, 리더십의 정의는 규정하려는 목적이나 전문적인 견해에 따라 매우 다양하다. Bass(1985)는 기존의 리더십을 거래적 리더십으로 규정하고, 거래적 리더십만으로는 변화의 시대에 요구되는 리더의 역할을 설명하지 못한다고 주장하며 새로운 리더십이론인 변혁적 리더십 이론을 제안하였다. Bass(1985)에 따르면, 두 개념은 상호보완적인 관계이며, 변혁적 리더십은 구성원의 기본적인 기대 이상의 수행을 획득하는 리더의 능력인 ‘증폭 효과(Augmentation effect)’를 지니므로 거래적 리더십보다 효과가 더 크다(Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). 이러한 변

혁적 리더십의 증폭효과는 여러 연구에서 나타났다(Deluga, 1988; Nadler & Tushman, 1990; Seltzer & Bass, 1990; Waldman et al., 1990).

한편, 긍정심리학(Positive Psychology)이 출현한 이후, 산업 및 조직심리학과 조직행위 분야에서도 긍정성이 강조되었으며, 긍정적 조직행동(Positive Organizational Behavior)이 등장하였다. 그리고 Luthans(2002b)는 이러한 긍정적 조직행동의 포함기준을 충족하는 자기효능감, 희망, 낙관주의 및 탄력성을 결합한 심리적 자본(Psychological Capital)을 제안하였다.

최근 심리적 자본과 직무열의 및 리더십간의 관계성에 대한 연구의 필요성이 제안되었다. 먼저 심리적 자본과 직무열의의 관계성에 대해 Sweetman과 Luthans(2010)는 긍정적 조직행동으로부터 유래한 심리적 자본과 직무열의의 정적인 관련성에 대한 제안을 하였으며, 심리적 자본과 리더십에 대해 변혁적 리더십이 심리적 자본과 정적인 관련성이 있음을 경험적으로 증명하였다(Gooty, Gavin, Frazier, & Snow, 2009).

본 연구는 위와 같은 배경을 통해 구성원들의 동기부여와 적극적인 참여를 유도하는 과정에서 리더십과 직무열의의 간 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 검증하고자 한다. 구체적으로, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의를 증가시키는 과정에서 심리적 자본의 역할을 검증하는 것이다. 추가적으로, 변혁적 리더십의 증폭 효과를 근거로, 변혁적 리더십이 심리적 자본을 거쳐 직무열의에 미치는 효과가 거래적 리더십이 심리적 자본을 거쳐 직무열의에 미치는 효과보다 큰 것인지 검증하고자 한다.

## 직무열의

직무열의란 “업무에 대하여 긍정적이고 정력적이며 헌신하고 몰입하는 마음가짐, 작업과 관련된 긍정적이고 성취적인 마음의 상태”이며(Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002), 직무열의는 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption) 세 가지 구성개념을 포함하고 있는 것으로 나타났다(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). 활력은 “일하는 동안의 높은 에너지 수준, 정신적 회복력, 자신의 일에 노력을 투자하려는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내력”을 의미하며, 헌신은 “일에 대한 의미성, 열정, 자부심, 도전”을 뜻하고, 몰두는 “자신의 직무에 대한 완전한 집중, 깊게 몰입된 상태, 시간이 빠르게 흘러가는 듯한 느낌, 일과 자신을 분리하여 생각하기 어려운 상태”를 의미한다.

Schaufeli와 Bakker(2004)가 제시한 직무요구-자원 모형(Job Demands-Resources Model, JD-R Model)은 직무열의 연구에서 가장 널리 사용되고 있으며, 직무수행으로 인해 발생하는 개인의 긍정적 혹은 부정적 결과들을 설명해주는 중간과정 이론으로써 여러 연구들을 통해 발전 및 적용되어 왔다(백승근, 신강현, 김완석, 유지훈, & 한영석, 2010; 백승근, 신강현, & 허창구, 2011). 또한 Bakker와 Demerouti(2007)는 이러한 직무요구-자원모형을 확장시켜 직무요구-자원 상호작용 모형을 제시하여, 직무자원 뿐만 아니라 개인적 자원이 직무열의에 영향을 주는 것을 밝혀냈다. 한편, 최근 직무열의에 대한 양적 리뷰·과업 및 맥락 수행과 직무열의의 간 관계 검증에 대한 연구에서 기존의 직무자원과 개인적 자원 이외에 리더십(변혁적 리더십, LMX)이 직무열의의 선행변인이

될 수 있음이 밝혀졌으며(Christian, Garza, & Slaughter, 2011), 직무요구, 직무자원, 직무탈진, 직무열의, 안정성 결과 간 메타분석연구에서도 리더십, 특히 변혁적 리더십이 직무열의와 정적 연관이 있는 것으로 나타났다(Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011). 이와 같은 연구에 근거해 보았을 때, 직무열의를 증가시키는 선행변인으로서의 변혁적 리더십을 고려할 필요성이 있다고 할 수 있다.

### 변혁적 리더십과 거래적 리더십

리더십 초기이론은 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 구분되었다. 이러한 기존 리더십 이론은 세계 경제 환경 변화가 가속화되는 상황에 직면하여 한계를 보였으며, 새로운 리더십 패러다임에 대한 요구가 증가하였다. Burns(1978)는 기존 리더십 이론을 거래적 리더십으로 규정하고, 기존의 리더십 이론과 차별적인 측면을 강조한 변혁적 리더십 개념을 도입하였다.

변혁적 리더십 이론은 Burns에 의해 시작되었으며, Bass(1985)는 Burns(1978)의 연구에 기초하여 변혁적 리더십을 보다 확장한 이론을 제시하였다. Bass(1985)에 의하면, 변혁적 리더는 특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 구성원들의 의식수준을 높이고, 구성원들이 자신이 속한 조직을 위해 자신의 이익을 초월하도록 만들며, 구성원들이 보다 높은 상위수준의 욕구에 관심을 기울이도록 함으로써, 구성원들을 변혁하고 동기를 부여하여 보다 많은 노력을 기울이도록 만들고 기대이상의 성과를 올리도록 한다. Bass(1985)는 초기에 변혁적 리더십의 구성요인으로 이상적 영향력(idealized influence), 개별화된 배려(individualized

consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)을 제시하였으며, 이후에 변혁적 리더십 구성요인에 영감적 동기부여(inspirational motivation)를 추가하였다(Bass & Avolio, 1997).

반면, 거래적 리더는 구성원들의 성과에 대한 보상의 교환을 통해 구성원들을 동기유발시킨다. Bass(1985)는 거래적 리더십이란 “일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 구성원들의 관계에서 기대되는 노력 또는 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여가 되는 과정”이라고 정의하였다. 이러한 거래적 리더십은 상황적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception) 두 가지 요인으로 구성되어 있다. Hater와 Bass(1988)는 수정이론에서 예외에 의한 관리를 적극적 예외에 의한 관리와 소극적 예외에 의한 관리로 구분하였다.

Burns(1978)는 기존의 교환관계에 기초를 두고 개인의 이해관계에 호소하는 리더십을 거래적 리더십으로 규정하고 이와 반대되는 개념으로 변혁적 리더십을 제시함으로써, 두 리더십을 하나의 연속상의 양 극단에 위치한 것으로 간주하였다. 그러나 Bass(1985)에 따르면, 두 개념은 완전히 대비되는 상호배타적인 것이 아니라 상호보완적인 관계라고 볼 수 있다. Bass(1985)는 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들로부터 ‘기대했던 성과(expected performance)’만을 이끌어내는 반면, 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들로부터 ‘기대 이상의 성과(performance beyond expectation)’를 이끌어낼 수 있다고 주장하였는데, 이것은 변혁적 리더십이 증폭효과를 지니고 있기 때문이다. Waldman 등(1990)은 이를 구성원의 기본적인 기대 이상의 수행을 획득하는 리더의 능력을 ‘증폭 효과(augmentation effect)’로 설명

했다. 이후 변혁적 리더십의 증폭효과를 증명하는 다수의 연구가 실시되었는데(Deluga, 1988; Nadler & Tushman, 1990; Seltzer & Bass, 1990; Waldman et al., 1990), 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 직무만족, 조직몰입, 수행에서 증폭효과를 보여주었으며(Allen, Bycio, & Hackett, 1995; Hater & Bass, 1988), 변혁적 리더십 연구문헌을 분석한 메타분석결과, 변혁적 리더가 거래적 리더에 비해 더 높은 성과를 이끌어내는 효과적인 리더로 나타났다(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

#### 변혁적 리더십/거래적 리더십과 직무열의

기존 연구에 따르면 리더십은 구성원들의 직무열의에 가장 큰 영향을 주는 요소이며(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002), 특히 변혁적 리더십은 직무열의를 예측하는 변인으로 검증되었다(Christian et al., 2011; Nahrgang et al., 2011). 변혁적 리더십이 직무열의에 영향을 미치는 이러한 과정은 변혁적 리더십의 구성요인과 직무열의 간 관계를 통해 설명할 수 있다.

변혁적 리더는 긍정적인 정서와 메시지를 활용하여 자신의 비전을 제시하고 더 높은 수준의 잠재력과 수행을 구성원들에게 동기부여시킨다(Shamir, House, & Arthur, 1993). 이로 인해 구성원들은 자신의 리더와 동일시하는 동시에 직무열의가 증가한다. 변혁적 리더는 또한 영감적 동기와 지적 자극을 통해 구성원들이 기존의 방식을 재검토하여 기존과 새로운 상황 모두를 다루는 혁신적인 방법을 적용할 수 있도록 한다(Sosik, 2006). 이로 인해 변혁적 리더십을 발휘하는 리더의 구성원들이 조직에 가치 있는 기여를 하고 있다고 느끼며 하고

있는 일에 대한 구성원의 동일시 수준이 증가하여 구성원들의 직무열의가 증가한다(Avolio, 1999; Bass, 1998). 이외에도 변혁적 리더는 구성원들을 코칭 및 멘토링하여 궁극적으로 더 큰 리더십 책임감을 맡도록 구성원들을 개발시키며(Sosik, 2006), 구성원들의 성취 및 성장 욕구 충족에 좀 더 집중한다(Avolio, 1999; Kark & Shamir, 2002; Zhu, Chew, & Spangler, 2005). 따라서 변혁적 리더와 일하는 구성원들은 더 큰 책임을 맡고 있는 동시에 조직 수행에 더 큰 기여를 하고 있다고 느끼기 때문에 높은 수준의 직무열의를 경험할 것이다.

한편, 거래적 리더는 구성원들의 노력에 대한 보상 혹은 보상에 대한 약속으로써 교환을 하며, 구성원들이 과업을 수행하고 그에 따른 즉각적인 자기 이익을 추구할 때 그에 보답한다. 거래적 리더는 또한 계획된 성과를 달성하였을 때 구성원들이 원하는 보상을 받을 수 있다는 사실을 강조한다(Bass, 1985). 이것은 House(1971)와 Evans(1974)가 주장한 경로-목표 이론(path-goal theory)과 일치한다. 경로-목표이론에 따르면, 리더는 구성원들이 바라는 보상을 받도록 해 줄 수 있는 경로(행동)가 무엇인지를 명확히 해줌으로써 구성원들의 동기부여를 유도할 수 있다. 또한 공정성 차원에서 보았을 때, 리더가 보상의 분배 및 절차를 명확히 제시하는 것은 중요하다. 조직 공정성 연구 리뷰에서 공정성의 지각은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 철회, 수행과 같은 조직 성과와 관련이 있는 것으로 나타났으며(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001), 구성원의 공정성 지각은 직무열의와도 연결될 수 있다. 즉, 리더가 보여주는 명확한 보상기준은 구성원들이 공정성을 지각하도록 해주며, 보상을 얻기 위해 구성원들이 과업에 몰입하고 에너

지를 투입하도록 유도하여 구성원들의 직무열의를 증가시킨다고 할 수 있다. 이에 따라 긍정성은 Maslach, Schaufeli, 그리고 Leiter(2001)가 제시한 모형에서 직무열의를 일으키는 여섯 가지 작업 조건 중 하나인 것으로 나타났다.

이상을 바탕으로 본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열위에 영향을 미칠 것이라는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 변혁적 리더십은 구성원의 직무열의를 증가시킬 것이다.

**가설 2.** 거래적 리더십은 구성원의 직무열의를 증가시킬 것이다.

### 심리적 자본

산업 및 조직심리학에서 긍정심리 적용의 한 흐름은 긍정적 조직행동(Positive Organizational Behavior)이다(Luthans, 2002a, 2002b). Nebraska 대학에서 주도하여 연구되고 있는 긍정적 조직행동은 “오늘날 작업현장에서 수행 향상을 위한 것으로서, 측정 및 개발이 가능하고 효과적으로 관리 가능한 긍정적인 인적 자원의 장점과 심리적 역량에 대한 연구와 적용”이다(Luthans, 2002b, p.59). Luthans(2002b)는 모든 긍정변인이 긍정적 조직행동에 포함되는 것은 아니라고 주장하였으며, 개인 수준의 어떠한 속성들이 긍정적 조직행동의 범주에 포함되기 위해서는 다음과 같은 세 가지 포함기준을 충족해야 한다고 명시하였다.

첫째, 긍정적 조직행동 개념은 긍정적일 뿐만 아니라 폭넓은 이론과 연구에 근거해야 한다. 둘째, 긍정적 조직행동은 개념이 개발 가능하고 변화 가능한 상태유사적(state-like) 속성을 지니고 있어야 한다. 셋째, 긍정적 조직행

동은 개인이나 조직의 수행과의 관련성을 강조해야 한다. Luthans(2002b)는 연구를 통해 긍정적 조직행동 포함기준을 가장 잘 충족하는 변인으로 자기효능감(Self-efficacy), 희망(Hope), 낙관주의(Optimism), 탄력성(Resiliency) 네 가지를 선정하였으며, 이를 통합하는 상위 핵심요인으로 심리적 자본(Psychological capital)을 구성하였다.

심리적 자본은 “도전적 과업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 노력을 투입할 수 있다는 자신의 능력에 대한 자신감(자기효능감), 현재 및 미래의 성공에 대한 긍정적 귀인(낙관주의), 목표를 향해 인내하고 필요한 경우 성공하기 위한 목표방향의 재설정(희망), 문제나 역경에 부딪혔을 때 이겨내고 성공하기 위한 회복(탄력성)”으로 특징지어진다(Luthans, Youssef, et al., 2007, p.3). 이러한 심리적 자본은 네 가지 심리적 자원(자기효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성)에 의해 증명된 다수준 구성개념이라고 할 수 있다(Avey, Luthans, & Jensen, 2009). 심리적 자본의 하위구성개념인 자기효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성이 개별적으로 존재할 때보다 네 가지 구성개념이 하나의 상위구성개념인 심리적 자본으로 결합되었을 때, 개념적으로(Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, et al., 2007), 경험적으로(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) 예측력이 더 큰 것으로 나타났다.

네 가지 긍정적인 심리적 자원을 통합하기 위한 설명적 구조는 Hobfoll(2002)의 리뷰에 언급되어 있다. Hobfoll(2002)은 여러 가지 심리적 구성개념은 기본적으로 동일한 상위수준의 구성개념을 통해 가장 잘 이해가 된다고 주장했다. 또한 Law, Wong, 그리고 Mobley(1998)는 상위 수준 요인은 각각의 구성요인 사이에 공통

변인으로 구성된 것이 가장 적절하다고 주장하였으며, 이것은 자존감·일반화된 자기효능감·통제소재·정서적 안정성으로 이루어진 기본적으로 동일한 테마로써 구성개념이 제일 잘 이해된다는 핵심자기평가(Core Self Evaluation)에 대한 Judge와 Bono(2001)의 주장과도 유사하다(Avey, Luthans, & Mhatre, 2008).

#### 변혁적 리더십/거래적 리더십과 심리적 자본

변혁적 리더의 이상적 영향력은 구성원들이 리더를 존경하고 신뢰하며 자신과 동일시하고 리더의 행동을 본받고 싶어 하도록 한다(Bass, 1985). 즉, 변혁적 리더의 행동은 구성원들에게 역할모델로 작용하며, 이러한 역할모델링은 구성원들의 스킬뿐만 아니라 자신감을 발달시키는데 도움이 되도록 작용한다(Bandura, 2000). 또한 변혁적 리더는 구성원들에게 미래의 비전을 제시하고 영감적인 메시지를 통해 구성원들이 비전에 몰입하도록 한다. 변혁적 리더가 제시하는 영향력 있는 비전은 구성원들이 목표를 설정하고 그 목표를 달성할 수 있다고 믿게 하며, 미래에 대해 긍정적으로 평가하도록 촉진할 뿐만 아니라 비전과 연결된 과제를 성공적으로 수행하는데 필요한 능력에 대한 믿음을 형성한다. 미래에 대한 명확한 비전을 나타내는 것은 구성원이 현재 및 미래 상황을 긍정적으로 평가하는 세계관을 형성하도록 하며, 노력을 투입하고 인내할 의지를 갖도록 한다(Bass, 1985).

한편, 변혁적 리더는 지적 자극 행동을 통해 구성원들에게 새로운 방식으로 정보를 해석하도록 함으로써, 구성원들이 장애물을 발전적인 도전으로 여기고 역경으로부터 회복하는 능력을 형성하도록 한다(Bass, 1990). 변혁적

리더는 또한 각각의 구성원들과 관계를 가지도록 노력하며 조직 내부의 모든 개개인의 역할에 의미가 스며들도록 추구한다(Avolio, 1999). 이러한 개별화된 배려는 카운셀링, 멘토링, 코칭, 도전적 과제에 대한 권한위임을 통해 명확화되며, 목표 설정 및 달성 능력에 대한 구성원들의 자신감을 향상시키는 영향력 있는 맥락 자원으로 작용한다(Bass, 1990).

구성원들에 의해 변혁적 리더십이 인지되었을 때, 변혁적 리더십은 심리적 자본을 촉진시키는데 도움이 되는 맥락 조건으로써 작용한다. 변혁적 리더는 목표를 설정하고 달성하는 것, 장애물을 극복할 수 있다는 믿음, 긍정적인 미래에 대한 믿음을 이끌어내는 심리적 자원을 형성할 것이다(Gooty et al., 2009).

반면, 거래적 리더십과 심리적 자본 간 관계에 대한 이전 연구는 없지만, 거래적 리더십은 Vroom(1964)의 영향력 모델과 연관성이 있다는 Bass(1985)의 주장을 통해 거래적 리더십과 심리적 자본 간 관련성을 추론할 수 있다. Vroom(1964)의 기대이론에 따르면, 기대되는 결과를 산출하도록 구성원을 동기부여시키기 위해서는 첫째, 열심히 노력하면 원하는 결과를 얻을 수 있다는 믿음, 즉 기대감(expectancy), 둘째, 특정의 결과를 산출하면 보상을 받을 수 있다는 믿음, 즉 수단성(instrumentality), 그리고 셋째, 결과를 통해 얻을 보상이 의미가 있으리라는 보상에 대한 가치인식, 즉 유의성(valence)등의 세 가지 요인을 고려해야 한다. 이러한 요인들은 구성원이 노력을 투입하면 긍정적인 결과를 창출할 수 있다는 기대를 통해 미래를 긍정적으로 간주할 수 있도록 유도하며, 과업을 달성할 능력을 가질 수 있다는 믿음(자신감)을 형성하도록 만든다.

Bass(1985)에 따르면, 거래적 리더십의 역할은 구성원들이 리더의 기대에 부응하는 것에 대해 리더가 보상을 해주는 교환관계 관점에서 구성원들에게 작업 상황에서 자원과 기회를 제공하고 조직구성원들이 업무수행을 쉽게 수행할 수 있도록 해주는 것이다. 필요한 경우에는 리더가 구성원에게 교육훈련이나 능력 향상 기회를 제공하기도 하고 직무와 직무수행 결과를 명확히 정의하며 직무요구와 기대를 전달해주는 것이다. 이러한 거래적 리더의 역할은 계획된 목표를 달성하기 위해 구성원들이 해야 하는 일을 인식시키며, 부하의 역할을 명확히 해준다. 이것은 구성원이 성공하기 위해 목표를 설정하는 것을 향상시켜주며(희망), 문제가 역경에 닥칠 경우 예외에 의한 관리 등을 통해 구성원이 이를 극복할 수 있도록 유도한다(탄력성).

이상을 바탕으로 본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원의 심리적 자본 지각을 높일 것이라는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 변혁적 리더십은 구성원의 심리적 자본을 증가시킬 것이다.

**가설 4.** 거래적 리더십은 구성원의 심리적 자본을 증가시킬 것이다.

#### 심리적 자본과 직무열의

Bakker와 Demerouti(2007)가 제시한 직무 요구-자원 상호작용 모형에 따르면, 기존의 직무 자원뿐만 아니라 개인적 자원이 직무열의에 영향을 미친다. 개인적 자원(personal resource)은 “탄력성과 연관된 긍정적 자기평가이며 성공적으로 통제하고 환경에 영향을 미치는 능력

의 대한 개인의 의식수준”을 의미하며(Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003), 이러한 긍정적 자기평가는 개인적 자원이 많을수록 긍정적 자존감과 목표자기일치 수준이 높아지기 때문에 목표설정, 동기, 수행, 직무 및 생활만족 등 다양한 바람직한 결과를 예측해주는 것으로 나타났다(Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti와 Schaufeli(2007)의 연구에 따르면, 개인적 자원으로써 자기효능감, 조직기반자긍심, 낙관주의가 직무열의에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Albrecht(2010)의 연구에서는 자기존중감, 자기효능감, 통제소재, 정서 인지 및 조절 능력과 같은 개인적 자원이 직무열의를 예측하는 것으로 나타났다. 이와 같은 관점에서, Sweetman과 Luthans(2010)는 심리적 자본의 네 가지 구성개념인 자기효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성이 직무열의에 영향을 미칠 것이라고 제안하였다.

첫째, 자기효능감 측면을 먼저 살펴보면, Bandura(1997)가 제시한 자기효능감의 네 가지 주요 원천인 숙달경험·대리경험·사회적 설득·심리적/생리적 각성이 직무열의를 높인다(Sweetman & Luthans, 2010). 숙달경험은 좀 더 많은 에너지를 과업에 쏟을 수 있도록 만들며 미래에 반복될 성공에 대한 믿음을 유도하여 직무열의를 높인다. 대리경험이나 사회적 설득은 헌신을 통해 직무열의에 영향을 미치며 심리적/생리적 각성은 활력과 에너지를 증가시킨다. 또한, 효능감이 높은 사람은 과업을 완수하기 위한 에너지와 노력을 증가시킬 뿐만 아니라 과업에 몰두하게 된다(Bandura, 1997).

둘째, 희망은 원하는 목표를 달성하기 위해 다양한 경로를 찾아내고, 이러한 경로를 활용하고자 하는 동기를 생성하는 것이다(Snyder,



1994). 주도사고(동기)와 경로사고(목표를 달성하는 여러 가지 대안적 방법을 결정하는 능력)를 하는 사람은 경로를 심적 전략으로 통합하며 적절한 관점을 보는 능력이 증가한다. 즉, 목표 달성을 위한 의지 및 경로에 대한 역량이 증가하고 이를 통해 희망은 직무열의에 긍정적 기여를 한다.

셋째, 낙관주의는 스트레스가 많은 직무요구에 대한 완충역할을 하며(Kahn & Byosiere, 1992), 낙관적 귀인 스타일은 스트레스의 부정적인 영향을 감소시키고 스트레스를 좀 더 이해 가능하도록 만든다(Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). 이것은 스트레스 상황에 대해 낙관적으로 외부귀인하도록 하고, 스트레스가 개인의 역부족이나 체계적 내부요인에 의한 것이라고 생각하지 않도록 하며, 긍정적인 결과에 대한 기대를 통해 심리적으로 좀 더 여유롭게 할 수 있도록 한다. 이러한 심리적 유용성의 증가는 높은 열의 수준을 유도한다(Kahn, 1990).

넷째, 탄력성을 지닌 사람은 현재 역경에 대한 긍정적인 적응을 통해 생존할 뿐만 아니라 성공할 수 있으며(Masten & Reed, 2002), 도전적인 상황에 대한 긍정적인 적응을 통해 탄력성을 더 형성할 수 있다(Luthans & Youssef, 2007). 탄력성은 과거 직무요구의 부정적인 영향을 원상태로 돌리는 자원뿐만 아니라 직무요구를 다룰 수 있는 개인적 자원의 증가를 통해 직무열의와 연관된다.

이와 같이 심리적 자본의 하위구성요인인 자기효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성은 개별적으로 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다. 더욱이 이 네 가지 구성개념은 하나의 상위구성개념인 심리적 자본으로 결합되었을 때, 예측력이 더 큰 것으로 나타났다(Luthans, Avolio,

et al., 2007; Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, et al., 2007). 이에 Sweetman과 Luthans (2010)는 심리적 자본이 직무열의와 관련이 있다고 주장했다.

따라서 직무열의를 높이기 위해서는 리더에 대한 구성원의 인식뿐만 아니라 구성원 자신이 가지고 있는 심리적 자원, 즉 심리적 자본의 역할이 중요하고 할 수 있음을 의미하는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 5.** 조직 구성원의 심리적 자본이 높을수록 직무열의가 높을 것이다.

#### 심리적 자본의 매개효과

지금까지 제시한 가설들은 리더십과 직무열의 그리고 심리적 자본 각각의 관련성에 대한 것이었다. 본 연구는 이러한 각각의 관련성을 통합하여 ‘리더십→심리적 자본→직무열의’로 이어지는 매개모형을 검증할 계획이다. 즉, 리더십이 직무열의 및 심리적 자본과 연관이 있으며, 동시에 심리적 자본 역시 구성원의 동기부여에 영향을 미치는 동기적 요소이기 때문에 본 연구는 직무열의에 대한 리더십의 동기유발과정에서 심리적 자본이 매개변인의 역할을 할 수 있을 것이라 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 6.** 변혁적 리더십이 직무열의에 영향을 미치는 과정을 심리적 자본이 부분매개 할 것이다.

**가설 7.** 거래적 리더십이 직무열의에 영향을 미치는 과정을 심리적 자본이 부분매개 할 것이다.

한편, 거래적 리더십의 효과성은 리더가 조직구성원들이 원하는 보상을 제공할 재량과 권한이 있다고 조직구성원들이 지각하는 정도에 의해 결정된다. 그러나 조직구성원들이 가장 원하는 보상인 임금인상과 승진 등은 매우 제한적이기 때문에 그러한 보상으로는 많은 조직구성원들을 동기부여 시킬 수 없을 것이다. 이렇듯 거래적 리더십은 조직 자원의 한계, 비효과적 평가 시스템, 시간 압박, 리더의 강화 스킬 부족 등으로 인해 조직구성원들이 기대하는 보상을 제공하지 못할 수 있다. Greene과 Podsakoff(1981)는 관리자들에게 보상 제공의 권한이 부족할 때 조직구성원에 대한 처벌 행동이 증가하게 된다고 주장하였다. 하지만 처벌은 부정적 피드백으로서 오히려 역효과가 발생할 수도 있으며, 따라서 대부분 처벌을 통해 이루어지는 거래적 리더십의 경우 동기부여에 있어서 상대적으로 효과성이 낮을 수 있다(Yammarino & Bass, 1990).

그렇다면, 긍정적인 정서와 메시지를 활용하여 자신의 비전을 제시하고 더 높은 수준의 잠재력과 수행을 구성원들에게 동기부여 시키는 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 구성원들의 심리적 자본을 더 높일 수 있을 것이며, 이로 인해 구성원들의 직무열의를 더 증가시킬 수 있을 것인가? 본 연구는 심리적 자본의 매개효과가 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십과 직무열의의 관계에서 더욱 강하게 나타날 것인가에 대한 연구문제를 제기하였다. 비록 최근 이루어진 여러 연구에서 변혁적 리더십의 증폭효과를 보여준 바 있으나(Allen et al., 1995; Deluga, 1988; Hater & Bass, 1988; Lowe et al., 1996; Nadler & Tushman, 1990; Seltzer & Bass, 1990; Waldman et al., 1990), 이러한 변혁적 리더십의 증폭효

과가 심리적 자본을 통한 매개효과에서도 발견될 수 있을지는 의문이다. 만일 심리적 자본의 매개효과가 거래적 리더십에서 보다 변혁적 리더십과 직무열의 사이에서 더욱 강하게 나타남을 확인한다면, 이는 변혁적 리더십 증폭효과의 발생 메커니즘에 대한 한 가지 설명이 될 수 있을 것이다. 하지만, 이러한 가정을 가설화하기에는 이론적 근거가 충분하지 않음을 고려하여 본 연구는 추가적인 검증을 통해 거래적 리더십과 변혁적 리더십간의 매개효과간의 상대적 중요도를 검토하였다.

## 연구방법

### 연구대상

본 연구를 위해 중공업 계열 대기업 종사자 192명을 대상으로 설문을 실시하였다. 자료 수집 절차를 원활히 진행하기 위해 인사담당자의 협조를 얻어 포괄적인 표집을 진행하였다. 총 192명의 중 불성실한 응답을 제외한 156명의 자료를 본 연구 가설검증에 사용하였다.

### 측정도구

#### 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Bass와 Avolio(2004)가 개발하고, 김준석(2007)이 번역한 다요인 리더십 설문지(Multi-factor Leadership Questionnaire, MLQ)을 통해 측정하였다. 이 척도는 리더에 대한 구성원의 지각을 통해 리더십을 측정하는 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 변혁적 리더십에서의 네 가지 요

인인 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 개별화된 배려, 지적 자극 각각 4문항씩 총 16문항을 사용하였으며, 5점 척도로 평정하였다. 거래적 리더십의 하위요인 상황적 보상, 적극적 예외에 의한 관리, 소극적 예외에 의한 관리 중, 적극적 예외에 의한 관리 4문항을 5점 척도로 평정하였다. 본 연구에서 변혁적 리더십의 신뢰도( $\alpha$ )계수는 .922, 거래적 리더십의 신뢰도( $\alpha$ )계수는 .654였다.

본 연구에서 상황적 보상과 소극적 예외에 의한 관리를 거래적 리더십에서 제외시킨 이유는 다음과 같다. 소극적 예외에 의한 관리는 자유방임적 요소와 묶어서 소극적/회피적 리더십으로 여러 연구에서 분류하고 있으며, Bass, Avolio, Jung, 그리고 Berson(2003)은 소극적 예외에 의한 관리는 소극적/회피적 리더십에 포함시키는 분류가 더 타당하다고 권고하고 있기 때문이다.

또한 리더-구성원 간 대인적 교환에 관련된 거래적 행동인 상황적 보상은 리더가 구성원을 인정해주는 것을 포함하므로 변혁적 리더십과 관련된다는 주장이 있으며(Yukl, 1999), 기존 연구에서도 상황적 보상이 다른 변혁적 리더십 요인들과 높은 정적 상관을 나타냈고(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), 상황적 보상은 변혁적 리더십 척도들과 매우 높은 정적 상관을 보였다(Avolio, Bass, & Jung, 1999). 이러한 연구에 근거하여 상황적 보상은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 속성을 모두 지닌다고 볼 수 있기 때문에, 본 연구에서는 상황적 보상을 분석에서 제외시켰다.

### 직무열의

직무열의의 측정을 위해 Schaufeli와 Bakker (2003)가 개발한 UWES(Utrecht Work Engagement

Scale) 축소형 척도를 사용하였다. 열정, 헌신, 몰두 각각 3문항씩 총 9문항을 사용하였으며, 이들 문항은 모두 5점 척도로 평정하였다. 본 연구에서 직무열의의 신뢰도( $\alpha$ )계수는 .904였다.

### 심리적 자본

심리적 자본은 Luthans, Youssef, 그리고 Avolio(2007)가 개발한 Psychological Capital Questionnaire, PCQ)를 사용하였다. PCQ는 자기 효능감 3문항, 희망 4문항, 탄력성 3문항, 낙관주의 2문항으로 총 12문항을 사용하였으며, 모두 5점 척도로 평정하였다. 본 연구에서 심리적 자본의 신뢰도( $\alpha$ )계수는 .891이었다.

### 분석방법

먼저 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 조사대상자의 인구통계학적 특성을 알아보고, 측정된 문항들의 신뢰도를 검증하기 위해 문항 간 내적 합치도 신뢰도( $\alpha$ )계수를 산출하였다. 그리고 SPSS를 활용하여 요인 간 상관계수를 알아보기 위해 Pearson 상관계수 분석을 실시하였다.

각각의 가설에 대한 매개모형을 검증하기 위해 AMOS 20.0을 사용하여 모형에 포함된 모든 변인의 상호관련성을 통제하고 각 측정 변인의 측정오차를 고려하여 구조방정식 모형을 분석하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 심리적 자본, 그리고 직무열의에 대한 연구모형의 매개효과를 검증하기 위해 완전매개 모형과 부분매개모형을 경쟁시켜 모형 간 비교를 통해 매개가 완전하게 이루어지는지, 혹은 부분적으로 이루어지는지 알아보았으며, 다음 단계로 채택된 매개모형에서 독립변인이

매개변인을 거쳐 종속변인으로 가는 경로가 유의한지 검증하는 방법으로 Bootstrap을 사용하였다(Bollen & Stine, 1992).

구조방정식을 사용하여 모형의 적절성을 평가하는 기준으로 여러 가지 적합도 지표들이 사용되는데, 본 연구에서는 홍세희(2000)의 연구를 바탕으로 CFI(Comparative Fit Index), NFI(Normed Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Square of Error Approximation)를 사용하였다. CFI, NFI, TLI의 값은 0에서 1사이이며, 대략 .90이상이면 그 모형의 적합도는 좋은 것으로 간주한다(홍세희, 2000). RMSEA의 경우 그 값의 하한선은 0이지만 상한선은 제한되지 않으며, 값이 작을수록 좋은 적합도를 나타낸다. RMSEA .05미만이면 좋은 적합도, RMSEA .08미만이면 괜찮은 적합도, RMSEA .10미만이면 보통 적합도, RMSEA .10이상이면 나쁜 적합도를 각각 나타낸다(Browne & Cudeck, 1993).

추가적으로, 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십이 심리적 자본을 거쳐 직무열의에 영향을 미치는 효과가 더 큰 것인지를 알아보기 위해 Lau와 Cheung(2010)이 제시한 절차에 따라 매개효과 비교를 실시하였다. Mplus 6.11을 사용한 Bootstrap을 통해 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않는다면 매개효과의 차이가 유의미한 것을 나타낸다.

## 결 과

### 연구대상자들의 인구통계학적 특성

본 연구의 조사대상자는 총 156명으로, 남자가 124명(79.5%), 여자가 32명(20.5%)으로 남

자가 여자에 비해 많은 것으로 나타났다. 조사대상자의 평균연령은 32.9세(SD=6.15)이었으며, 연령대별로는 20대가 44명(28.2%), 30대가 85명(54.5%), 40세 이상이 27명(17.3%)이었다. 조사대상자 중 고졸 5명(3.2%), 대졸 101명(64.7%), 대학원졸 50명(32.1%)으로 조사대상자의 대부분(96.8%)이 대졸 이상의 학력을 보유하고 있다. 직위별 구성을 살펴보면 사원이 63명(40.4%), 대리가 47명(30.1%), 과장급이 28명(17.9%), 차장급 이상이 18명(11.5%)으로 사원과 대리의 비중이 높았다(71.2%). 재직기간별로 살펴보면 3년 미만이 49명(31.4%), 5년 미만이 45명(28.8%), 5년 이상이 62명(39.7%)이었으며, 평균 재직기간은 69.3개월(SD=66.40)이었다.

### 측정 변인들의 기술 통계치 및 상호상관

표 1은 본 연구에 사용된 변인의 평균과 표준편차, 상관계수, 내적일치 신뢰도를 나타내고 있다. 본 연구에서 측정된 변인들의 모든 상관관계가  $p < .001$  수준에서 유의미하게 정적 상관이 있는 것으로 나타났는데, 먼저 리더십과 직무열의의 관계에서 변혁적 리더십과 직무열의가 정적 상관관계( $r = .667, p < .001$ )를 보여주었고, 거래적 리더십과 직무열의 또한 정적 상관관계( $r = .584, p < .001$ )를 보여주어, 가설 1과 2가 지지되었다. 다음으로 리더십과 심리적 자본의 관계에서 변혁적 리더십이 심리적 자본과 정적 상관관계( $r = .637, p < .001$ )를 보여주었으며, 거래적 리더십 또한 심리적 자본과 정적 상관관계( $r = .520, p < .001$ )를 보여줌으로써, 가설 3과 가설 4가 지지되었다. 그리고, 심리적 자본과 직무열의의 관계에서 정적 상관관계( $r = .702, p < .001$ )를 보여줌으로써 가설 5 또한 지지되었다.

표 1. 측정 변인들에 대한 평균, 표준편차, 상호상관계수 및 신뢰도 (N=156)

변인명	1	2	3	4
1. 변혁적 리더십	(.922)			
2. 거래적 리더십	.572***	(.654)		
3. 직무열의	.677***	.584***	(.904)	
4. 심리적 자본	.637***	.520***	.702***	(.891)
평균	3.62	3.69	3.67	3.62
표준편차	.56	.54	.58	.53

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , 대각선 괄호는 Cronbach's  $\alpha$

단순매개모형 분석

그림 1과 표 2는 변혁적 리더십과 직무열의의 관계를 심리적 자본이 부분매개 할 것이라는 가설 6의 연구모형과 그에 대한 경쟁모형인 완전매개모형의 구조방정식 검증결과이다. 두 모형 모두에서 변혁적 리더십은 심리적 자본을 정적으로 유의하게 예측하였으며(각각  $\beta = .78, p < .001, \beta = .74, p < .001$ ), 심리적 자본 역시 직무열의를 정적으로 유의하게 예측하는

것으로 나타났다(각각  $\beta = .86, p < .001, \beta = .60, p < .001$ ). 한편, 부분매개모형에서 변혁적 리더십은 직무열의를 정적으로 유의하게 예측하였다( $\beta = .32, p < .001$ ).

두 모형(완전매개, 부분매개)이 포함관계(nested)이므로, 비교를 위해  $\chi^2$  차이검증을 실시하였다. 그 결과, 모형 간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 부분매개모형이 줄어든 간명성( $\Delta df = 1$ )에 비해 설명량이 유의하게 증가하였다( $\Delta \chi^2 = 9.210, p < .01$ ). 사례수에 영향을

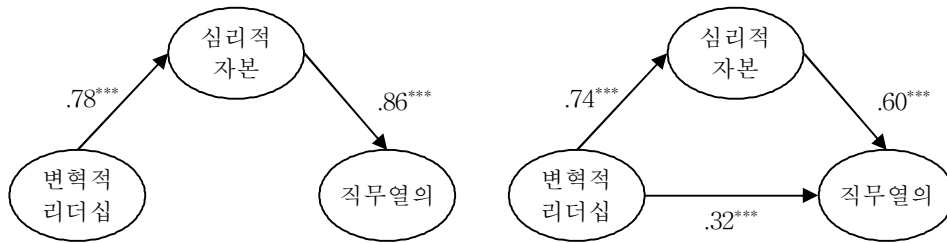


그림 1. 가설 6의 완전매개모형(좌)과 부분매개모형(우)

표 2. 가설 6에 대한 매개모형 적합도(변혁적)

구분	$\chi^2$	df	CFI	NFI	TLI	RMSEA
완전매개모형	83.938	42	.964	.930	.952	.080
부분매개모형	74.728	41	.971	.938	.961	.073

표 3. 가설 6에 대한 Bootstrap 결과표(변혁적)

	Estimate	SE	95% CI	
			Percentile	Bias-corrected
전체효과	.772	.094	(.587, .961)	(.598, .971)
직접효과	.322	.126	(.055, .554)	(.080, .568)
간접효과	.450	.095	(.291, .666)	(.297, .683)

받지 않는 적합도 지수(TLI, RMSEA)에서도 부분매개모형이 완전매개모형에 비해 다소 양호한 것으로 나타났다.

이어서, 부분매개모형에서 심리적 자본이 변혁적 리더십과 직무열의의 간 유의한 매개변인인지 확인하기 위하여 Bootstrap 검증을 실시하였으며, 그 결과는 표 3에 제시하였다. 변혁적 리더십과 직무열의의 간 관계에서 심리적 자본이 매개하는 간접경로의 값은 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않으므로 매개효과가 유의미한 것으로 나타났다. 이상의 결과를 근거로 변혁적 리더십과 직무열의의 관계를 심리적 자본이 부분매개할 것이라는 가설 6이 지지되

었음을 확인하였다.

그림 2와 표 4는 거래적 리더십과 직무열의의 관계를 심리적 자본이 부분매개할 것이라는 가설 7의 연구모형과 그에 대한 경쟁모형인 완전매개모형의 구조방정식 검증결과이다. 두 모형 모두에서 거래적 리더십은 심리적 자본을 정적으로 유의하게 예측하였으며(각각  $\beta = .60, p < .001$ ,  $\beta = .56, p < .001$ ), 심리적 자본 역시 직무열의를 정적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났다(각각  $\beta = .86, p < .001$ ,  $\beta = .60, p < .001$ ). 한편, 부분매개모형에서 거래적 리더십은 직무열의를 정적으로 유의하게 예측하였다( $\beta = .24, p < .001$ ).

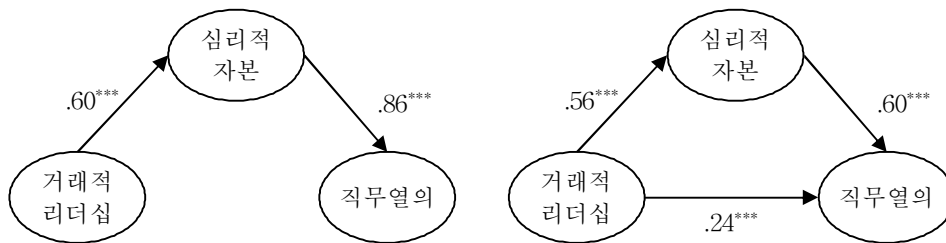


그림 2. 가설 7의 완전매개모형(좌)과 부분매개모형(우)

표 4. 가설 7에 대한 매개모형 적합도(거래적)

구분	$\chi^2$	df	CFI	NFI	TLI	RMSEA
완전매개모형	51.006	19	.955	.931	.934	.104
부분매개모형	40.047	18	.969	.946	.952	.089

표 5. 가설 7에 대한 Bootstrap 결과표(거래적)

	Estimate	SE	95% CI	
			Percentile	Bias-corrected
전체효과	.666	.078	(.515, .824)	(.509, .814)
직접효과	.253	.080	(.100, .403)	(.097, .400)
간접효과	.413	.072	(.286, .564)	(.289, .571)

두 모형의 비교를 위해  $\chi^2$  차이검증을 실시하였다. 그 결과, 모형 간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 부분매개모형이 줄어든 간명성( $\Delta df=1$ )에 비해 설명량이 유의하게 증가하였다( $\Delta\chi^2=10.959, p<.001$ ). 사례수에 영향을 받지 않는 적합도 지수(TLI, RMSEA)에서도 부분매개모형이 완전매개모형에 비해 다소 양호한 것으로 나타났다.

이어서, 부분매개모형에서 심리적 자본이 거래적 리더십과 직무열의의 간 유의한 매개변인인지 확인하기 위하여 Bootstrap 검증을 실시하였으며, 그 결과는 표 5에 제시하였다. 거래적 리더십과 직무열의의 간 관계에서 심리적 자본이 매개하는 간접경로의 값은 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않으므로 매개효과가 유의미한 것으로 나타났다. 이상의 결과를 근거로 거래적 리더십과 직무열의의 관계를 심리적 자본이 부분매개할 것이라는 가설 7이 지지되었음을 확인하였다.

통합매개모형 분석

가설 6에서 확인한 (변혁적 리더십→심리적 자본→직무열의)의 매개모형과 가설 7에서 확인한 (거래적 리더십→심리적 자본→직무열의)의 매개모형을 통합하여, 리더십이 구성원의 직무열의에 미치는 과정에서 심리적 자본의 매개효과를 알아보는 통합모형을 검증하였다. 그림 3과 표 6은 통합모형(부분매개)과 경쟁모형(완전매개)의 구조방정식 분석결과인 경로계수와 적합도 지수이다. 그림 3과 같이 모든 경로계수가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 표 6에 제시된 것과 같이 통합모형이 줄어든 간명성( $\Delta df=2$ )에 비해 유의미한 설명량의 증가( $\Delta\chi^2=15.012, p<.001$ )가 나타나 통합모형이 경쟁모형 보다 우수함을 확인하였으며, 모형의 간명성을 고려한 적합도 지수에 있어서도 통합모형이 다소 우수하게 나타났다(TLI=.952, RMSEA=.076).

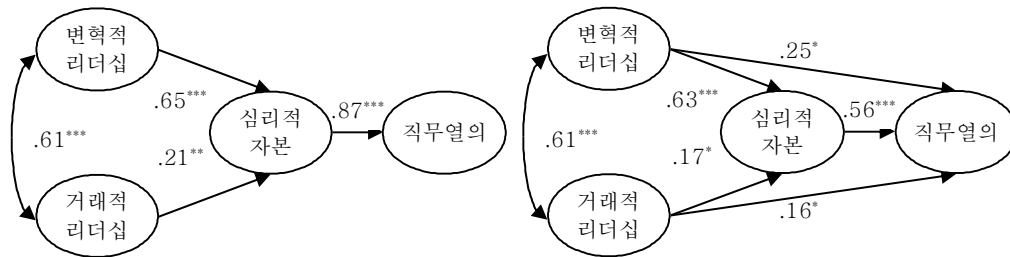


표 6. 가설적 통합모형의 적합도

구분	$\chi^2$	df	CFI	NFI	TLI	RMSEA
경쟁모형	108.400	51	.954	.917	.940	.085
통합모형	93.388	49	.964	.928	.952	.076

표 7. 통합모형에 대한 Bootstrap 결과표

	Estimate	SE	95% CI		
			Percentile	Bias-corrected	
변혁적 리더십	전체효과	.614	.113	(.399, .841)	(.403, .846)
- 심리적 자본	직접효과	.254	.130	(.008, .498)	(.017, .522)
- 직무열의	간접효과	.360	.086	(.219, .556)	(.221, .575)
거래적 리더십	전체효과	.278	.094	(.097, .462)	(.098, .463)
- 심리적 자본	직접효과	.174	.084	(.005, .337)	(.015, .346)
- 직무열의	간접효과	.104	.053	(.008, .225)	(.012, .229)

이어서 통합모형 내에서 경로의 직접효과 및 간접효과가 유의미한지 알아보기 위해 Bootstrap을 실시하였으며, 그 결과는 표 7에 제시하였다. 변혁적 리더십과 직무열의 간 관계에서 심리적 자본이 매개하는 부분매개효과는 간접경로 값이 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않았으므로 매개효과는 유의미한 것으로 나타났다. 또한 거래적 리더십과 직무열의 간 관계에서 심리적 자본의 매개하는 부분매개효과 역시 간접경로 값이 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않으므로 매개효과가 유의미한 것으로 나타났다.

#### 매개효과 간 차이 검증

Lau와 Cheung(2010)은 모형 안에서 매개효과의 크기 비교를 검증하기 위해 Mplus를 사용한 Bootstrap 검증 절차를 고안하였다. 본 연구

에서는 리더십이 심리적 자본을 거쳐 직무열의에 영향을 미치는 과정에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이를 비교하기 위해 변혁적 리더십이 심리적 자본을 거쳐 직무열의로 가는 매개모형의 전체효과와 거래적 리더십이 심리적 자본을 거쳐 직무열의로 가는 매개모형의 전체효과 간 차이를 Lau와 Cheung(2010)이 제시한 절차에 따라 비교하였다. 이러한 두 매개효과 간 차이비교를 통하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 심리적 자본을 거쳐 직무열의에 영향을 미치는 효과에 있어서 두 리더십 간 차이가 통계적으로 유의미한지를 알아볼 수 있다.

Bootstrap 결과는 표 8에 제시하였다. 매개모형의 전체효과 차이비교를 실시한 결과 95% 신뢰수준이 .016에서 .733으로 0을 포함하지 않으므로, 전체효과 간 차이가 유의미하다는 것을 나타낸다. 즉, 변혁적 리더십이 심리적



표 8. 연구문제에 대한 Bootstrap 결과표

	Estimate	SE	95% CI
변혁적 리더십→심리적 자본→직무열의 전체효과	.614	.111	(.414, .853)
거래적 리더십→심리적 자본→직무열의 전체효과	.278	.092	(.088, .449)
전체효과 차이비교	.336	.182	(.016, .733)

자본을 거쳐 직무열의로 가는 매개모형의 전체효과가 거래적 리더십이 심리적 자본을 거쳐 직무열의로 가는 매개모형의 전체효과보다 통계적으로 유의하게 크다는 것을 의미한다. 이러한 결과를 통해 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 심리적 자본을 거쳐 직무열의로 가는 효과가 더 크다는 것이 입증되었다.

## 논 의

본 연구는 대기업 중공업 계열 연구직 종사자들을 대상으로, 리더십이 심리적 자본을 증가시켜 직무열의를 높이는지 알아보고자 하였다. 구체적으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 영향을 미치는 과정에서 심리적 자본의 매개효과를 살펴보았다. 또한, 변혁적 리더십의 증폭효과에 의해 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 각각 심리적 자본을 거쳐 직무열의에 미치는 영향에 차이가 있을지에 대한 연구문제를 제안하고 이를 확인하였다.

연구 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 심리적 자본과 직무열의를 증가시켰으며, 심리적 자본 또한 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 이러한 개별적인 영향관계는 선행변인인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 결과변인인 직무열의에 미치는 영향관

계를 심리적 자본이 부분매개하는 통합모형으로도 확인되었다. 이는 구성원의 평균 이상의 수행 혹은 기대이상의 수행을 도출하기 위해서는 구성원이 자신의 심리적 자원을 높게 지각하도록 동기부여 시키는 리더의 역할이 중요함을 시사한다. 이러한 리더의 동기부여 역할은 구성원 스스로가 자기변화와 발전에 영향을 미치는 '셀프리더십'의 관점과 일맥상통하며 변혁적 리더는 구성원이 자신의 자원을 더욱 높게 지각하여 스스로의 변화와 발전을 촉진시키도록 해줄 수 있을 것이다.

한편, 본 연구에서 연구문제로 접근했던 심리적 자본 매개효과와 차이검증 결과, 심리적 자본은 변혁적 리더십과 직무열의의 관계에서 상대적으로 강한 매개효과를 보여주었다. 이는 기존의 직무만족, 조직몰입, 수행에 대한 변혁적 리더십의 증폭효과가 직무열의 및 심리적 자본에서도 나타남을 확인한 것이다. 특히 기존의 직무만족, 조직몰입, 수행의 경우는 조직관리의 성과변인으로서 대부분의 연구에서 결과변인으로 다루어지는 변인이다. 그에 반해, 심리적 자본은 구성원 개인이 자기 스스로에 대해 지각하는 상태로서 본 연구의 결과는 변혁적 리더십이 구성원이 바라는 결과변인 뿐만 아니라, 구성원 자신에 대한 인식에 있어서도 증폭효과를 나타냄을 보여주었다.

본 연구의 의의는 최근 긍정조직심리학에서 연구되고 있는 심리적 자본에 대한 선행변인

으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 결과변인으로 직무열의와의 관계를 확인하였다는 점과 이들의 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 확인함으로써 리더의 역할 뿐만 아니라 구성원이 지니고 있는 자원, 즉 심리적 자본이 구성원의 직무열의를 높이는 데 기여할 수 있다는 점을 발견하였다는 데 있을 것이다. 따라서 현장에서는 변혁적 리더십 훈련 프로그램 내에 구성원의 심리적 자본 지각을 촉진하는 리더의 역량을 강화하는 방향으로도 적용될 수 있을 것이다. 또한, 심리적 자본은 개발/훈련 가능한 상태적 속성을 지니기 때문에 앞으로 심리적 자본 증진 프로그램 개발을 통해 구성원의 심리적 자본 자체를 직접 개선시킬 수도 있을 것이다. 본 연구의 또 다른 의의는 매개효과 간 차이를 비교하지 못했던 기존의 Bootstrap의 한계를 극복하기 위해 Lau와 Cheung(2010)이 제시한 절차를 적용함으로써 변혁적 리더십이 심리적 자본을 거쳐 직무열의를 높이는 효과가 거래적 리더십에 비해 통계적으로 유의미하게 크다는 것을 발견하였다는 점이다.

본 연구는 몇 가지 제한점이 있다. 먼저 본 연구는 리더의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 리더에 대한 구성원의 지각으로 측정하였다는 점이다. 즉, 모든 변인을 동일한 응답자의 자기보고식 설문지로 측정함에 따라 동일방법편의(common-method bias)가 발생할 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서 검증한 변인들의 인과관계는 역전될 가능성을 배제할 수 없다. 또한 본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향에서 심리적 자본의 매개효과를 살펴보기 위해 특정 시점에서 자료를 수집한 횡단적 자료를 사용했다는 제한점이 있다. 특히 심리적 자본 및

직무열의는 개발 및 변화가 가능한 상태적 속성을 지니고 있기 때문에 일정 기간을 두고 측정함으로써 선행변인으로 인해 변화되는 양상을 측정할 수 있기 때문이다.

이와 같은 제한점을 보완하기 위한 방법으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구성원의 지각 뿐 아니라 리더 자기 자신의 리더십 평가를 측정하여 쌍자료(paired) 데이터를 구성하는 노력이 필요할 것이다. 또한, 상태유사적 속성을 지닌 심리적 자본의 선행변인과 결과변인에 대한 관계를 좀 더 명확히 알아보기 위해서는 종단 연구설계가 필요할 것이다. 추가적인 연구로 본 연구에서 나타난 심리적 자본의 매개효과 및 변혁적 리더십의 증폭효과가 상황이나 조직 혹은 직무의 특성, 조직 내 직급에 따라 달리 나타날 수 있는 가능성에 대해서도 연구가 진행될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김준석 (2007). 변혁적 리더십이 커뮤니케이션 능력에 따라 팀제 조직의 유효성에 미치는 영향. 고려대학교 대학원 석사학위논문, 서울.
- 백승근, 신강현, 김완석, 유지훈, 한영석. (2010). 조직의 정서표현규칙이 종업원의 직무태도에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지 산업 및 조직, 23, 27-51.
- 백승근, 신강현, 허창구. (2011). 서비스직 종업원의 정서노동 과정에서 정서지능의 매개된 조절효과 검증: 스트레스 교류모형과 직무요구-자원 모형을 중심으로. 한국심리학회지 산업 및 조직, 24, 429-454.

- 홍세희. (2000). 특별기고: 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지 임상*, 19, 161-177.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Glos, England: Edward Elgar Publishing.
- Allen, J. S., Bycio, P., & Hackett, R. D. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 705-711.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*: Sage Publications, Inc.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman & Company.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp.120-136). Oxford, UK: Blackwell.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *MLQ A Manual and Sampler Set: Revised third edition*. Mind Garden: Menlo Park, CA. Available at web site. <http://www.mindgarden.com/products/mlqr.htm>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*: CA, Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88, 207-218.
- Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21, 205-229.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Testing structural equation models (1993) Bollen, Kenneth A.; Long,*

- J. Scott. Neubury Park: Sage Publications.*
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89-136.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology, 86*, 425-445.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Management, 13*, 456-467.
- Evans, M. G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology, 59*, 172-178.
- Gooty, J., Gavin, M., Frazier, L. M., & Snow, B. D. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 15*, 353-367.
- Greene, C. N., & Podsakoff, P. M. (1981). Effects of withdrawal of a performance-contingent reward on supervisory influence and power. *Academy of Management Journal, 24*, 527-542.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*, 695-702.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307-324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632-643.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly, 321-339*.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 80-92.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance, 17*, 325-346.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunette, J. M. R. Hough, & H. C. Triandis (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 4: pp.571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-

- 724.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 2, 67-91.
- Lau, R. S., & Cheung, G. W. (2010). Estimating and comparing specific mediation effects in complex latent variable models. *Organizational Research Methods*.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, US: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. *Handbook of positive psychology*(pp.74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mellina, E. (2003). Happy doesn't always mean productive. *Canadian HR Reporter*, 16, 15-19.
- Murlis, H., & Schubert, P. (2002). Engage employees and boost performance: Hay Group Working Paper.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32, 77-97.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*: New York, US: Free Press.
- Sosik, J. J. (2006). Full range leadership: Model, research, extensions and training. *Inspiring leaders*, 33-66.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*: New York, US: Free Press.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*(pp.54-68). New York, US: Psychology Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior. *Group & Organization Management*, 15, 381-394.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52.

1차 원고접수 : 2012. 1. 6

수정원고접수 : 2012. 2. 16

최종게재결정 : 2012. 2. 22

## **The Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Work Engagement: The Mediating Effect of Psychological Capital**

**Chul-Hee Lee**

**Kang-Hyun Shin**

**Chang-goo Heo**

Ajou University

This study was conducted to identify the effects of transformational leadership and transactional leadership on work engagement in a sample of 156 employees from major company. The present study also attempted to find out the mediating effect of psychological capital on the relationship and to investigate transformational leadership's augmentation effect on psychological capital and work engagement. The results showed that both transformational leadership and transactional leadership elevated levels of work engagement and these effects were found to be partially mediated by psychological capital. This implies that it is crucial that the role of leader who motivates employees to perceive high level of their psychological resources to create above the average performance or beyond performance expectation. Also difference test for mediating effect of psychological capital, which is a research question in this study, revealed that psychological capital had been relatively strong mediating effect on the relationship between transformational leadership and work engagement. This indicates that transformational leadership's augmentation effect on job satisfaction, organizational commitment, job performance in previous research was also found in psychological capital and work engagement. Finally, Implications and limitations of these results are discussed.

*Key words : transformational leadership, transactional leadership, PsyCap, psychological capital, work engagement*