

## 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화에 의한 회복탄력성이 조직구성원의 행복감과 조직효과성에 미치는 영향\*

오 선 영      노 상 충      강 민 우      서 용 원†

성균관대학교

선행 연구는 구성원의 행복감이 긍정적인 조직 행동에 중요하다는 것을 발견하였다. 본 연구에서는 조직구성원의 행복감과 조직효과성에 대한 회복탄력성의 효과를 탐색하고 회복탄력성을 증진시키는 조직환경적 변인으로 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화를 검증하였다. 구체적으로 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화가 회복탄력성을 증진시키고 행복감을 통해 직무동기, 조직몰입, 그리고 조직시민행동 등의 조직효과성을 예언하는 연구 모형을 설정하였다. 498명의 직장인으로부터 수집한 자료를 분석한 결과, 회복탄력성이 높을수록 직무동기, 조직몰입, 조직시민행동이 높은 것으로 나타났으며, 이 관계를 행복감이 매개하였다. 또한 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화가 회복탄력성과 유의한 정적 상관을 가지는 것으로 확인되었으며, 회복탄력성과 행복감의 매개경로를 통해 조직효과성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직효과성을 촉진시키는데 조직구성원의 회복탄력성이 중요하고, 상사의 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화가 회복탄력성을 증진시키는 조직환경적 요인으로 작용할 수 있음을 시사한다. 마지막으로, 이러한 연구 결과를 토대로 본 연구 결과의 시사점과 연구의 제한점, 후속 연구에 대한 제언을 제시하였다.

주요어 : 회복탄력성, 변혁적 리더십, 인간존중의 조직문화, 행복감, 조직효과성

\* 익명의 심사위원께 감사드립니다.

본 연구는 노상충의 박사논문 자료수집과정에서 수집된 자료의 일부를 재분석한 것임.

† 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과/인재개발학과 교수, suh0419@skku.edu, 02-760-0491

조직구성원의 정서는 조직심리 연구에서 중요한 이슈이다. 선행 연구들은 구성원의 태도 및 행동 그리고 성과 등 조직효과성과 관련된 결과변수들이 구성원의 정서 상태와 밀접히 관련되어있음을 발견하였다(Totterdell & Niven, 2012). 특히 긍정적 정서로 특징지어지는 심리적 안녕감 즉 행복감은 조직효과성을 향상시키는 것으로 나타났다(Baron, 1990; Erdogan, Bauer, Truxillo, & Mansfield, 2012). Lyubomirsky, King과 Diener의 메타연구(2005)에 따르면, 자신의 삶에 만족하고 있는 행복한 사람들은 보다 효과적으로 업무를 수행하고 높은 성과와 조직시민행동 등을 보이며 직무만족도가 높은 반면, 반생산적 과업행동과 직무소진은 낮아 성공적인 조직 행동을 보인다. 뿐만 아니라 긍정적 정서는 보다 창의적이고 혁신적인 행동과 효과적인 의사결정, 높은 협력행동, 그리고 성공적인 협상전략 사용을 촉진한다(예, Baron, 2008; Madrid, Patterson, Birdi, Leiva, & Kausel, 2014; Staw & Barsade, 1993). 특히 구성원의 행복감은 직무성과를 예측하는 데 직무만족보다 더 높은 예측력을 가지는 것으로 나타났다. Wright과 Cropanzano(2000)는 상사 평정으로 측정된 직무성과를 예측하는 데에 행복감은 유의한 효과를 보였지만, 직무만족과 직무성과 평정 간에는 유의한 상관이 없다는 것을 발견하였다. 이러한 연구 결과는 조직효과성이 행복감과 밀접히 관련되어 있음을 시사한다. 따라서 조직효과성을 향상시키기 위해 구성원의 행복감을 지속적으로 유지하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다.

그러나 실제로 근로자들이 일상생활에서 행복감을 유지하는 것은 쉽지 않다. 근로자들은 하루의 대부분의 시간을 일터에서 보내며 높은 업무 강도와 시간 압박, 대인 갈등, 그리고

예측하지 못한 사건과 같은 다양한 스트레스에 직면하고 부정적인 감정과 심리적, 육체적인 피로를 경험한다(Crawford, LePine, & Rich, 2010; Schaufeli, Bakker, & van Rhenen, 2009). 스트레스 요인들이 산재해있는 현대의 일상에서 행복감을 유지하기 위해서는 스트레스 요인들의 부정적인 영향으로부터 빠르게 회복하는 것이 필요하다(Sonnentag & Zijlstra, 2006). 따라서 조직효과성에 대한 행복감의 긍정적 효과는 정서적 스트레스 사건의 부정적 작용으로부터 빠르게 회복하는 회복탄력성에 의존할 가능성이 높다.

본 연구는 스트레스로부터 빠르게 회복하고, 스트레스 상황에 유연하게 대처하는 능력인 회복탄력성(resilience)(Tugade & Fredrickson, 2004)이 행복감을 통해 조직효과성에 기여하는 바를 탐색하고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 직장인들을 대상으로 회복탄력성이 행복감을 통해 직무동기, 조직몰입 그리고 조직시민행동의 조직효과성 변인들에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 더불어 회복탄력성을 증진시키는 환경적 변인으로 상사의 리더십과 조직문화 측면을 탐색하고자 한다. 초기 연구들은 안정적인 성격적 특성으로 회복탄력성을 접근한 반면, 최근 연구들은 회복탄력성이 환경에 따라 달라질 수 있음을 시사한다(Bonanno, Galea, Bucciarelli, & Vlahov, 2007). 따라서 회복탄력성의 선행변인으로 리더십 차원에서 변혁적 리더십 행동을, 조직문화 차원에서 인간존중의 조직문화를 살펴보고자 한다. 정리하면, 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 회복탄력성이 행복감을 통해 조직효과성(직무동기, 조직몰입, 조직시민행동)에 미치는 영향을 확인하고, 둘째, 회복탄력성의 선행변인으로서 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문

회의 영향을 확인하고, 이들이 회복탄력성을 통해 조직효과성에 미치는 효과를 검증하는 것이다.

#### 회복탄력성과 행복감

회복탄력성(resilience)은 심리적 안녕감을 위협하는 역경에 직면했을 때 효과적인 대처를 통해 긍정적인 적응을 이뤄내는 현상을 말한다(Fletcher & Sarkar, 2013, 정의들에 대한 개괄 참조). 회복탄력성에 대한 연구는 유년시절 가난이나 학대, 부모의 알콜 중독 및 정신질환 가족력 등의 환경적인 역경에도 불구하고 정상적으로 성장한 사람들 혹은 더 나아가 성공적인 삶을 영위하는 사람들에 대한 발달 심리 연구에서 시작되었다(Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). 이후 성인들에서도 회복탄력성이 있다는 것이 발견되었으며, 성인의 회복탄력성 연구에 대한 관심이 증가하고 있는 추세이다(Bonanno, 2005). 구체적으로, 심각한 역경을 경험한 후 적응 및 회복 과정에서 사람들은 상당한 개인차를 보이는 것으로 나타났다. 지속적인 고통을 겪으면서 심각한 심리적, 육체적 후유 증상을 보이는 사람들이 있는 반면에, 어떤 사람들은 빠르게 회복하여 문제 발생 이전의 삶을 영위하고, 더 나아가 이전보다 더 나은 성장을 보이기도 한다. 예를 들어, 회복탄력성이 높은 사람들은 낮은 사람들보다 가족의 사망이나 생명을 위협하는 중대한 사고를 겪은 후에 트라우마 증상을 덜 보이며(Bonanno, 2005), 미국의 9.11테러와 같은 국가적 재난을 겪은 후에도 낮은 우울증 증상을 보고하였다(Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003). 또한 암환자를 대상으로 한 연구에서 회복탄력성이 높을수록 삶의 질이

높게 나타났다(하부영, 정은정, 최소영, 2014). 뿐만 아니라 회복탄력성은 일상생활에서 발생하는 스트레스에 대한 대처와 적응에서도 중요한 것으로 나타났다. 선행 연구는 회복탄력성이 높은 사람일수록 일상 스트레스에서 빠른 회복을 보인다는 것을 발견하였다(Ong, Bergeman, Bisconti, & Wallace, 2006). 또한 회복탄력성이 취업스트레스가 자살생각에 미치는 영향을 완화시킨다고 보고하였다(김민경, 2013).

조직심리학에서 회복탄력성에 대한 연구는 주로 직무 스트레스의 부정적 효과를 완화시키는 요인을 탐색하는 데에서 이루어져 왔다. 예를 들어, 회복탄력성은 소방공무원의 직무 스트레스와 우울증 간의 관계를 조절하고(최희철, 2013), 항공사 승무원의 스트레스가 직무소진에 미치는 영향을 완화시키는 것으로 나타났다(정민주, 박인혜, 이현정, 2013). 또한, 높은 회복탄력성을 가진 직장인들은 직무만족이 높고 직무소진이 낮은 것으로 나타났다(안보배, 박세영, 2014). 본 연구는 다양한 스트레스 요인들이 산재해 있는 현대의 조직 상황에서 구성원의 회복탄력성이 행복감을 유지하는데 중요한 역할을 하고 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 선행 연구는 부정적인 스트레스 사건을 겪은 후 빠른 회복으로 특징지어지는 회복탄력성에 대한 구체적인 심리적 기제를 분석하는 데에서 감정의 유연성에 기반한 심리적 적응을 강조하였다(Block & Kremen, 1996). 예를 들어, Waugh, Wager, Fredrickson, Noll과 Taylor(2008)는 fMRI(functional Magnetic Resonance Imaging) 연구를 통해 회복탄력성 능력이 낮은 사람들은 위협 자극이 사라졌을 때에도 위협에 대한 감정적 반응의 지속기간이 긴 반면에 회복탄

력성이 높은 사람들은 위협 반응으로부터 빠르게 회복한다는 것을 발견하여 회복탄력성이 높은 사람들의 심리적 메카니즘의 특징이 감정적 유연성(emotional flexibility)임을 증명하였다. Tugade와 Fredrickson(2004)은 감정 회복 과정에서 회복탄력성 능력에서의 개인차를 생리학적 반응에서 검증하였다. 참여자들은 공개 연설을 해야 하는 상황 전에는 비슷한 강도로 높은 심혈관 반응(cardiovascular reactivity)을 보여 생리학적 반응에서 차이를 보이지 않았지만, 공개 연설 위협이 사라졌을 때 회복탄력성이 높은 참여자들은 낮은 참여자들 보다 빠르게 기저점 수준으로 회복하였다. 이러한 결과는 회복탄력성에서의 개인차가 스트레스 요인에 대한 초기 반응에서의 차이가 아니라, 스트레스 반응 이후로부터 얼마나 빠르게 회복하는지의 차이임을 시사한다.

또한 선행 연구의 결과는 회복탄력성에서의 개인차가 스트레스 상황에서 긍정적 정서를 경험하는 능력과 밀접히 관련되어있음을 시사한다. Tugade, Fredrickson와 Barrett(2004)의 연구에서 회복탄력성이 높은 참여자들은 부정적인 스트레스 사건이 발생했을 때 어려움 속에서도 긍정적 정서를 경험하며 부정적 정서로부터 빠른 회복을 보였다. 또한, Fredrickson, Tugade, Waugh와 Larkin(2003)의 전향적 연구(prospective study)에 의하면, 회복탄력성이 높은 사람들은 미국의 9.11테러 후 공포와 분노 등의 부정적 정서를 느끼는 동시에 감사와 사랑 등 긍정적 정서를 보고하였으며, 이러한 긍정적 정서 경험은 우울증 증상을 완화시키는 것으로 나타났다. Ong, Bergeman, Bisconti와 Wallace(2006)는 회복탄력성이 낮은 사람들은 스트레스가 높은 날에 긍정적 정서와 부정적 정서 간에 높은 부적 상관이 나타나 높은 스

트레스에 수반되는 부정적 정서 경험에 의해 긍정적 정서를 경험하는데 취약성을 보인 반면, 회복탄력성이 높은 사람들은 경험한 스트레스 수준과 관련 없이 긍정적 정서와 부정적 정서 간에 상관이 낮은 것으로 나타나 긍정적 정서 경험이 스트레스에 의해 제약받지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 높은 회복탄력성을 가진 사람들은 스트레스 상황에서 당면한 어려움으로 인한 부정적 정서에 매몰되는 것이 아니라, 적응적인 감정적 유연성을 통해 긍정적 정서를 경험하여 스트레스 사건으로부터 빠르게 회복하는 것이 특징임을 시사한다.

이러한 감정적 유연성에 기반한 회복탄력성은 심리적 안녕감, 즉 행복감을 증진시킬 수 있다(Fredrickson & Joiner, 2002). Kuppens, Realo와 Diener(2008)는 긍정적 정서 경험은 자신이 행복한지에 대한 평정인 삶의 만족도에 대한 판단과 높은 상관이 있다는 것을 발견하였다. Cohn 등(2009)이 대학생을 대상으로 한 달 동안 실시한 일지연구에서, 조사 시작 때 측정된 회복탄력성 수준은 한 달 동안 경험한 긍정적 정서 평균치와 높은 상관이 있고, 긍정적 정서는 초기 회복탄력성 측정치와 한 달 후의 회복탄력성 측정치 간의 관계를 매개하였으며, 더 나아가 한 달 후의 행복감을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 또한 Liu, Wang, Zhou와 Li(2014)가 실시한 최근의 연구에서도 회복탄력성은 긍정적 정서와 삶의 만족도의 유의한 예측변수임이 확인되었다. 이러한 결과를 고려할 때, 회복탄력성은 스트레스 사건의 부정적 작용으로부터 빠른 회복과 긍정적 정서 경험을 촉진시킴으로써 어려운 상황에 보다 효과적으로 대처할 수 있도록 작용하여 행복감을 증진시키는 심리적 자원임을

알 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 회복탄력성과 행복감 간에 정적 상관관이 있을 것이다.

본 연구는 조직효과성 변인으로 직무동기, 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 대해 살펴보고자 한다. 먼저 본 연구는 회복탄력성은 행복감을 통해 직무동기에 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 동기는 직무수행에 중요한 에너지 자원으로, 성공적인 직무수행을 위해서는 과업을 완수하려는 열망과 일에 집중하는 직무동기가 필요하다(Halbesleben & Bowler, 2007). 선행 연구에 따르면, 긍정적 정서는 동기적 과정을 촉진시킨다(예, Erez & Isen, 2002). George와 Brief(1996)가 제시한 작업 동기에 대한 정서 효과 모형에 따르면, 부정적 정서는 종업원의 주의 초점을 직무수행에서 멀어지게 하여 직무수행에 필요한 자원을 고갈시키는 반면, 긍정적 정서는 직무수행에 대한 몰입을 촉진시키고, 지속력을 높여 수행을 향상시킨다. 이러한 주장과 일관되게 선행 연구들(예, Tsai, Chen, & Liu, 2007)은 긍정적 정서가 직무에 대한 노력을 증진시키고 결과적으로 높은 성과를 가져온다는 것을 증명하였다. 이러한 연구 결과를 고려할 때, 행복감과 직무동기 간에 정적 상관관을 기대할 수 있다. 또한 앞서 논의하였듯이, 회복탄력성이 높은 사람들은 높은 행복감을 보일 가능성이 크므로 결과적으로 높은 직무동기를 보일 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 행복감과 직무동기 간에 정적 상관

이 있을 것이다.

**가설 3.** 행복감은 회복탄력성과 직무동기 간의 관계를 매개할 것이다.

조직몰입은 개인이 자신이 속한 조직에 강한 동일시를 느끼고, 조직의 구성원임을 자랑스럽게 여기고, 조직에 강한 애착을 느껴 조직을 위해 기꺼이 헌신하는 정도를 말한다(Meyer & Allen, 1991). 조직몰입에서 가장 중요한 부분인 정서적 몰입(affective commitment)은 조직에 대한 구성원의 심정적인 애정을 나타내는데(Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, & Chermont, 2003), 이러한 조직몰입의 심리적 특성은 구성원의 정서적 상태와 밀접히 관련되어 있다(Herrbach, 2006). 행복한 사람들은 행복하지 않은 사람들보다 자신의 직장에 대해 긍정적인 정보를 수집하고 회상하여 자신의 직무에 보다 만족하며(Judge & Locke, 1993), 높은 직무만족은 높은 조직몰입을 수반한다(Bowling, Eschleman & Wang, 2010). 반면 직무스트레스는 조직몰입과 부정적으로 관련이 있는 것으로 나타났다(이재창, 송재관, 이훈구, 1997). 즉, 심리적으로 행복한 사람들은 일터에서의 경험을 긍정적으로 평가하여 자신이 속한 조직을 긍정적으로 지각하고 호의적인 태도를 가지므로, 결과적으로 행복감이 높을수록 조직에 대해 높은 몰입을 보일 것을 예측할 수 있다. 따라서 본 연구는 앞서 논의한 회복탄력성이 행복감에 대한 작용을 고려하여, 회복탄력성이 행복감과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4.** 행복감과 조직몰입 간에 정적 상관관이 있을 것이다.

**가설 5.** 행복감은 회복탄력성과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

조직구성원들이 자신의 업무 및 책임 외의 역할행동을 자발적으로 수행하는 조직시민행동은 조직효과성의 중요한 요소이다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). 사회심리 연구는 긍정적 정서가 도움행동을 촉진한다는 것을 발견하였다(예, Carlson, Charlin, & Miller, 1988). Thoits와 Hewitt(2001)는 자신의 삶에 만족할수록 봉사 활동에 많은 시간을 보낸다는 것을 보고하였다. 행복감은 타인에 대한 긍정적인 생각과 호의적인 판단을 하게하여 접근 동기(approach motivation)를 수반하기 때문에, 행복한 사람들은 그렇지 않은 사람들 보다 주변 사람들에게 다가가 도움을 제공할 가능성이 높다(Lyubomirsky et al., 2005). 이와 일관되게, 조직심리 연구에서도 긍정적 정서가 동료를 돕는 조직시민행동을 예측한다는 것을 발견하였다(Lee & Allen, 2002). Eisenberger 등(2001)은 긍정적 정서가 상사와 동료들에 대한 도움행동과 정적 상관을 가진다는 것을 발견하였다. 또한 Tsai 등(2007)은 긍정적 정서가 조직시민행동의 매개효과를 통해 성과를 높인다는 것을 보고하였다. 이러한 연구 결과를 고려할 때, 앞서 논의한 회복탄력성에 기반한 행복감이 조직시민행동과 긍정적인 관계를 가질 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 본 연구는 회복탄력성이 높은 사람들은 높은 행복감을 보이고 결과적으로 높은 조직시민행동을 보일 것이라고 제안한다.

**가설 6.** 행복감과 조직시민행동 간에 정적 상관이 있을 것이다.

**가설 7.** 행복감은 회복탄력성과 조직시민행

동 간의 관계를 매개할 것이다.

**회복탄력성의 예언변인: 변혁적 리더십과 존중의 조직문화**

조직구성원의 회복탄력성이 조직효과성에 미치는 긍정적인 영향을 고려할 때, 회복탄력성을 증진시키는 조직환경적 요인을 탐색하는 것은 중요하다. 선행 연구는 다양한 조건에서 안정적인 특성을 가정하는 5요인 성격 특성이나 핵심자기평가 요인들과 달리 개인의 회복탄력성을 환경에 따라 변화 및 발달가능한 심리적 자원으로 접근하였다(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). 예를 들어 Bonanno 등(2007)은 경제적 자원이나 사회적 지지가 회복탄력성의 중요한 자원으로 작용할 수 있음을 제안하였다. 본 연구는 상사의 리더십 행동과 조직문화가 조직구성원의 회복탄력성에 유의한 영향을 미치는 환경적 요인으로 작용할 것이라 제안하고 각각 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화 측면에서 살펴보고자 한다.

변혁적 리더십의 주요 특성은 부하들에게 미래에 대한 비전을 명확히 제시하고, 자신의 이익에 앞서 공동의 목표와 이익을 추구하고, 일의 의미를 각성시켜 부하들을 동기화시키며, 부하 개개인에게 심리적 지지와 지적 자극을 제공하는 것이다(Bass, 1985). 구체적으로 Judge와 Piccolo(2004)는 변혁적 리더십의 핵심 요소를 다음 네 가지 차원으로 제시하였다. 첫째는 부하들이 리더와 동일시하고자 하는 모범적인 모습으로 행동하는 ‘이상화된 영향력’, 둘째는 비전을 분명히 하여 부하들에게 영감을 불러일으키는 ‘영감적 동기’, 셋째는 부하들이 창의적으로 도전할 수 있도록 자극하는 ‘지적 자극’, 그리고 마지막으로 넷째는

부하가 리더로부터 이해와 인정을 받고 있다고 느끼도록 하는 ‘개별적 배려’이다.

선행 연구들은 변혁적 리더십이 부하의 행복감과 밀접하게 관련되어 있다는 것을 발견하였다(Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007). 더 나아가 변혁적 리더십이 부하의 직무열의를 촉진시키는데 효과적이며(이철희, 신강현, 허창구, 2012; Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen & Espevik, 2014), 부하의 성과를 높이는 것으로 나타났다(Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). 또한 최근 연구들은 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미치고(Braun, Peau, Weisweiler, & Frey, 2013), 팀 구성원들간의 지원행동을 강화하며(김정수, 유태용, 2009), 조직시민행동을 촉진시킨다는 것을 발견하였다(Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013).

이렇듯 변혁적 리더십이 부하의 태도와 행동에 미치는 긍정적 효과에 대한 많은 경험적 증거들이 누적됨에 따라 최근의 연구는 변혁적 리더십이 어떻게 조직효과성을 높이는지에 대한 심리적 메커니즘에 대한 실증적 탐구의 필요성을 강조하고 있다(예, Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012). 본 연구는 변혁적 리더십이 회복탄력성을 증진시키는 환경으로 작용하여 구성원의 행복감을 높임으로써 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 구체적으로, 본 연구는 변혁적 리더십이 구성원에게 사회적 지지를 제공함으로써 회복탄력성에 기여할 것이라고 제안한다. 사회적 지지는 회복탄력성에 중요한 자원으로, 개인이 자신의 안녕감을 위협하는 스트레스 사건에 보다 효과적으로 대처할 수 있도록 하고 스트레스 사건의 부적응적 효과를 경감시키는 보호요인으로 작용하여 스트레스의 부적 작용

으로부터 회복을 촉진하는 것으로 나타났다(King, King, Fairbank, Keane, & Adams, 1998). 변혁적 리더십의 주요 특징 중 하나는 높은 질의 리더-부하 관계를 지향하고 부하 개인의 욕구와 능력에 대한 개별적인 관심을 가져 부하와의 밀접한 신뢰관계를 갖는 것이다(Yukl, 2006). 변혁적 리더들은 부하와 정서적인 유대감을 쌓으며 멘토링과 코칭 등을 통해 부하에게 개별화된 관심과 노력을 기울이는데, 이러한 리더 행동은 평상시에 부하들에게 큰 사회적 자원으로 작용할 수 있다(Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013). 따라서 변혁적 리더십은 지각된 사회적 지지를 통해 부하의 회복탄력성을 증진시키는 중요한 심리적 자원으로 작용할 가능성이 크다.

또한 어떤 사건으로부터 겪게 되는 스트레스의 정도는 동일한 사건이라도 상황에 대한 불확실성이 높을 때 더욱 부정적이고 높은 스트레스로 지각되게 되는데(Lazarus & Folkman, 1984), 상사의 행동은 조직구성원이 지각하는 불확실성에 영향을 미치게 되므로, 조직 구성원이 겪게 되는 스트레스에도 유의한 영향을 미칠 수 있다(O'Driscoll & Beehr, 1994). 변혁적 리더십은 각기 다른 상황 하에서도 가치와 비전에 기반하여 일관된 리더십 행동을 보이고 특히 문제 상황에서 부하의 안위를 우선시 하여 구성원들에게 심리적인 안정감을 제공한다(Zohar & Tenne-Gazit, 2008). 뿐만 아니라 변혁적 리더는 문제 상황에서 위협을 감수하고 혁신을 지지하며 틀에 박힌 방식보다 새롭고 창의적인 방식으로 문제를 해결하도록 격려한다(Kearney & Gebert, 2009). 즉, 변혁적 리더십은 부하들이 잠재력을 발휘하는 것을 지지하고, 실패를 두려워하기보다는 새로움을 추구하도록 지지하여 부하들이 직면한 문제 상황에 보

다 유연하게 대처할 수 있는 환경을 제공한다. 따라서 변혁적 리더십은 부하가 문제 상황에서 느낄 수 있는 불확실성을 경감시키고 보다 탄력적으로 대처할 수 있는 열린 환경을 제공함으로써 회복탄력성을 증진시키는 심리적 환경으로 작용할 가능성이 높다. 더 나아가 이러한 작용을 통해 구성원의 행복감에 기여하여 직무동기, 조직몰입 그리고 조직시민행동을 높일 가능성이 크다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 8:** 변혁적 리더십과 회복탄력성 간에 정적 상관이 있을 것이다.

**가설 9:** 회복탄력성과 행복감은 변혁적 리더십과 조직효과성 변인들 간의 관계를 순차적으로 매개할 것이다.

조직문화란 조직의 외부 적응과 내부 통합에서 발생한 문제들을 해결하면서 학습된 기본 가정들로, 타당하다고 여겨져 새로운 조직구성원들에게 전수되어 이들의 사고 및 행동 방식에 영향을 미치는 것이다(Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000; Schein, 2010). 조직문화는 조직원들의 정체감을 형성하고, 조직에 대한 몰입을 촉진시키며, 내부 시스템의 안정성을 증진시키고, 조직원들의 행동을 이끌고 형성하는 기능을 한다(Smircich, 1983). 이러한 조직문화는 조직의 단기적인 성과를 포함한 여러 측면의 조직효과성에도 막대한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Hartnell, Ou와 Kinicki (2011)는 메타연구를 통해 조직문화가 직무만족, 조직몰입과 같은 종업원의 태도뿐만 아니라 혁신이나 서비스의 운영 효과성(operational effectiveness) 및 재무 효과성(financial effectiveness)에도 영향을 미친다는 것을 발견하

였다.

본 연구에서는 다양한 조직문화 유형 중에서도 인간존중의 문화의 효과를 탐색하고자 한다. O'Reilly, Chatman와 Caldwell(1991)은 인간존중의 문화로 공정성과 인간 권리에 대한 존중을 강조하였다. 존중감은 일터에서 받는 가장 중요한 사회적 단서 중의 하나로, 자신의 가치와 욕구가 충족되는 정도를 나타내며, 구성원이 조직에서의 경험을 규정짓는 핵심적인 요소이다(Rogers & Ashforth, 2014). 이러한 인간존중의 문화를 심리적으로 해석하는 데에서 중요한 요인 중 하나는 공정성 지각이다. 실증 연구는 사람들은 자신이 공정하게 대우받는 만큼 존중받고 있다고 자각한다는 것을 발견하였다(Tyler, DeGoey, & Smith, 1996). 즉 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다고 지각하는 것은 구성원에게 자신이 조직에서 존중받고 있다는 느낌을 전달한다는 것이다. 선행 연구는 자신이 존중받고 있다는 지각은 개인의 행복감에 영향을 미친다는 것을 발견하였다(이요행, 방묘진, 오세진, 2005; Huo & Binning, 2008). Cohen-Charash와 Spector(2001)의 메타분석 연구에 의하면 조직에서 지각된 공정성은 직무수행과 조직시민행동에 관련이 높았다. 또한 최대정과 박동건(2006)의 연구에서도 조직공정성은 직무몰입, 조직시민행동 등의 팀 효과성 요인들과 높은 관련이 있었다. 반면에, 불공정 지각은 자기자원을 고갈시키고 충동적인 반사회적 행동과 회피 행동을 초래하는 것으로 나타났다(Smart Richman & Leary, 2009).

이러한 연구 결과는 공정성을 특징으로 한 인간 존중의 문화가 조직효과성과 밀접히 관련되어 있음을 시사한다. 본 연구는 이러한 관계에서 회복탄력성의 매개 역할을 제안하며,



인간존중의 문화가 구성원의 회복탄력성의 예측변인으로써 작용하여 구성원의 행복감과 조직효과성을 높일 가능성을 제안한다. 스트레스 사건에 노출된 후 개인이 빠르게 회복할 수 능력은 적절한 사회 및 환경적 조건으로부터의 심리적 지지 기반에 의해 촉진된다(Bonanno et al., 2007). 인간존중의 문화는 구성원에게 지각된 조직적 지지를 높임으로써 구성원의 회복탄력성을 증진시킬 수 있다. 지각된 조직적 지지는 조직이 자신의 기여를 가치있게 여기고, 자신의 안위와 안녕에 관심을 기울이는지에 대한 믿음이다(Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). 구성원이 조직으로부터 공정한 대우와 존중을 받고 있다고 느끼는 조직에서 구성원은 조직이 자신을 인정하고 지지하고 있다는 조직적 지지에 대한 신뢰를 가질 가능성이 높다(Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998). 선행 연구는 지각된 조직공정성이 지각된 조직적 지지를 높이고 결과적으로 조직에 대한 감정적 몰입을 높인다는 것을 발견하였다(Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). 또한, Loi, Hang-yue와 Foley(2006)는 공정성 지각이 조직몰입 및 이직의도와 높은 상관을 가지고, 이 관계를 지각된 조직적 지지가 매개

한다는 것을 발견하였다. 이러한 결과를 고려하여, 본 연구는 조직 구성원을 존중하고 공정하게 대하는 인간 존중의 문화가 구성원들의 지각된 조직적 지지를 높임으로써 구성원들의 회복탄력성을 증진시키는 사회적 자원으로 작용하고, 결과적으로 조직효과성을 높일 가능성을 제안한다.

반면에 상호 존중이 결여된 조직문화는 구성원의 회복탄력성에 장애요소로 작용할 수 있다. 선행 연구는 존중받지 못함, 무시, 또는 불공정 경험은 중요한 스트레스 요인으로, 분노 등의 부정적인 정서를 유발하여 에너지를 고갈시키고 피로를 유발한다는 것을 발견하였다. 예를 들어, Elovainio, Kivimäki와 Helkama(2001)는 조직 공정성이 일터에서의 심리적 압박감과 높은 상관성이 있음을 보고하였으며, Cole, Bernerth, Walter와 Holt(2010)는 불공정 대우가 스트레스 요인으로 작용하여 감정적 피로를 초래한다는 것을 발견하였다. Ramarajan, Barsade와 Burack(2008)는 종단 연구를 통해 자신이 조직에서 얼마나 존중받고 있는지의 지각 정도가 16개월 이후의 감정적 피로를 유의하게 예측한다는 것을 발견하였다. 이러한 연구 결과는 상호존중이 결여된 조직

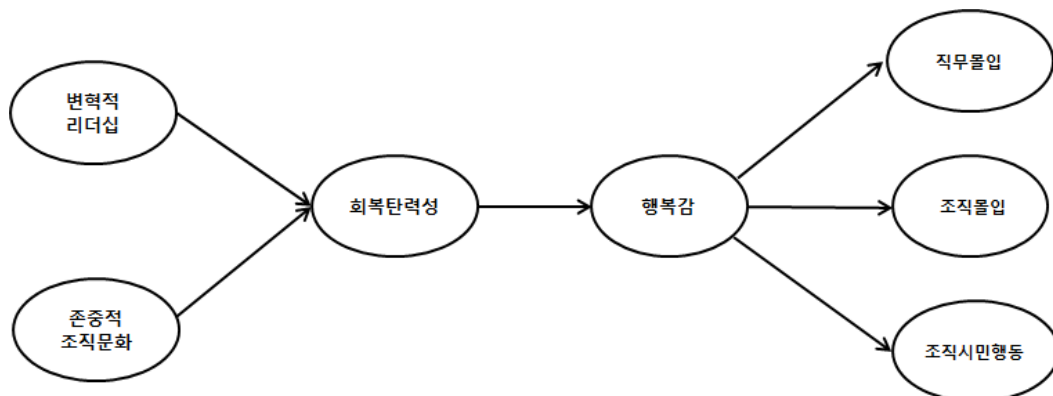


그림 1. 연구모형

문화는 만성적인 스트레스 환경을 조성하여 어떤 어려움이 닥쳤을 때 빠르게 회복하는데 필요한 가용 자원을 제한함으로써 구성원의 회복탄력성을 저하시키는 환경적 요소로 작용할 수 있음을 시사한다. Bonanno 등(2007)은 스트레스로 인해 대처자원을 고갈된 상황에서 추가적으로 발생하는 스트레스는 회복탄력성을 저해한다는 것을 보고하였다. 피로를 초래하는 스트레스 요인의 존재는 자기조절자원을 소모시키기 때문에(Zohar, Tzischinski, & Epstein 2003), 스트레스로 인해 자기 조절 자원이 고갈된 상태에서 또 다른 스트레스 상황이 발생할 경우 적응적인 대처와 회복에 필요한 심리적 자원이 부족할 가능성이 높다. 상호존중이 결여된 조직문화에서 구성원들은 대처자원을 고갈시키는 불합리한 대우나 불공정한 상호작용 등으로 인한 스트레스에 일상적으로 노출될 가능성이 높고, 따라서 빠른 회복을 촉진하는 데 필요한 적절한 대처 자원을 가질 가능성이 낮다. 반면에 인간존중의 문화에서는 불공정한 상호작용이 발생할 가능성이 낮으므로 대처자원이 고갈될 가능성이 낮아, 스트레스에 대한 적절한 대처와 빠른 회복이 발생할 가능성이 높다. 따라서 본 연구는 인간존중의 조직문화가 회복탄력성을 촉진시키는 조직 환경을 제공함으로써 조직효과성을 높일 가능성을 제안한다.

**가설 10:** 인간존중의 조직문화와 회복탄력성 간에 정적 상관이 있을 것이다.

**가설 11:** 회복탄력성과 행복감은 인간존중의 조직문화와 조직효과성 변인들 간의 관계를 순차적으로 매개할 것이다.

## 방 법

### 연구대상 및 자료수집 절차

본 연구는 12개 기업에 근무하고 있는 사무직 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 532부를 수집하였으나 설문에 끝까지 응답하지 않는 등 불성실하게 답변한 34부를 제외하고 최종적으로 498부가 분석에 사용되었다. 연구에 참여한 대상자들의 인구통계학적 특성을 보면, 남자가 338명(67.9%)으로 여자 160명(32.1%)에 비해 많았고, 연령대는 30대가 230명(46.2%)로 가장 많았으며 40대 138명(27.7%), 20대 108명(21.7%), 50대 21명(4.2%), 60대 이상 1명(0.2%) 순이었다. 직급에서는 사원이 149명(29.9%)으로 가장 많았으며 대리 112명(22.5%), 차장 101명(20.3%), 과장 69명(13.9%), 부장 62명(12.4%), 임원 5명(1.0%)이었다.

### 측정도구

본 연구에 사용된 변인은 모두 개인수준의 변인으로 자기보고식 설문으로 측정되었다. 본 연구에 사용된 문항들은 모두 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)를 사용하였다.

### 회복탄력성

회복탄력성 측정은 Reivich와 Shatte(2003)이 성인을 대상으로 개발한 회복탄력성 지수 검사(Resilience Quotient Test, RQT)를 김주환(2011)이 번역한 척도를 사용하였다. 본 척도는 자기조절능력, 대인관계능력, 긍정성의 3가지 하위요인으로 구성되어 있으며 본 연구에서는 각 요인별로 대표 문항 3개씩을 추출하여 총

9개 문항을 사용하였다. 탐색적 요인분석과 신뢰도 평가를 실시한 결과 요인부하량이 낮은 4문항이 분석에서 제외되었다. 문항의 예로는 ‘나는 논쟁거리가 되는 문제를 가족이나 친구들과 토론할 때 내 감정을 잘 통제할 수 있다’ 등이다. 본 척도의 내적 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .79이었다.

### 행복감

심리적 행복감을 측정하기 위하여 서은국과 구재선(2011)이 개발한 단축형 행복 척도(COMOSWB)에서 ‘삶의 만족’에 대해 묻는 3문항을 사용하였다. 문항의 예로는 ‘내 삶의 개인적 측면(개인적 성취, 성격, 건강 등)에 대해서 만족한다’ 등이다. 본 척도의 내적 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .85이었다.

### 변혁적 리더십

변혁적 리더십을 측정하기 위해 Bass와 Avolio(1995)가 개발한 MLQ Form 5-45 (Multifactor Leadership Questionnaire)를 김정남(2009)이 번역한 문항들 중 10문항을 본 연구에 맞게 수정, 보완하여 척도를 구성하였다. 문항의 예로는 ‘나의 상사는 부하의 개인적 발전을 위해서 가르치고 지도하는데 시간을 쓴다’ 등이다. 본 척도의 내적 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .95이었다.

### 인간존중의 문화

인간존중의 문화를 측정하기 위해 O'Reilly, Chatman과 Caldwell(1991)이 개발한 조직문화프로파일(Organizational Culture Profile, OCP) 척도에서 인간존중의 문화와 관련된 3개 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 척도를 구성하였다. 문항은 ‘우리 회사는 구성원 개개인을 존중하

다’ 등으로, 본 척도의 내적 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .87이었다.

### 직무동기

직무동기는 Van de ven과 Ferry(1980)가 개발한 직무동기 3개 문항에 ‘나는 직무성과를 높이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다’ 등의 2개 문항을 추가하여 총 5개 문항으로 측정하였다. 본 척도의 내적 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .91이었다.

### 조직몰입

조직몰입을 측정하기 위해 Mowday, Steers와 Porter(1979)가 개발한 조직몰입척도(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)에서 문항들 중 의미가 유사한 문항을 제외하고 5개 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 ‘나는 우리 회사에서 어떤 업무를 주더라도 받아들일 것이다’ 등이다. 본 척도의 내적 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .91이었다.

### 조직시민행동(OCB)

Nichoff와 Moorman(1993)이 개발한 척도에서 대표 문항 9개를 선별하여 척도를 구성하였으며, 문항 간 상관이 낮은 역문항을 제거한 후 최종 8문항으로 조직시민행동을 측정하였다. 문항의 예로는 ‘나는 일이 많은 동료들을 적극적으로 돕는다’ 등이다. 본 척도의 내적 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .89이었다.

### 분석방법

본 연구의 모형을 검증하기 위해 SPSS 19.0과 Mplus 6.0을 사용하였다. 측정도구의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ ) 측정과 변인 간 상관 분석은

SPSS 19.0을 사용하여 실시하였다. 제안된 연구 모형 및 가설 검증을 위한 구조방정식 모형 분석에는 Mplus 6.0을 사용하였다. 모형의 적합도 평가는 절대적 적합도 지수인  $\chi^2$ 와 CFI, TLI, RMSEA, 그리고 SRMR를 적용하였다. 모형의 적합도 평가 기준으로 CFI와 TLI는 .95 이상, RMSEA와 SRMR은 각각 .06 그리고 .08 미만을 좋은 적합도 수준으로 채택하였다(Hu & Bentler, 1999; Schreiber, Nora, Stage, Barlow, & King, 2006). 마지막으로 연구모형에서 매개변인을 통한 간접효과가 통계적으로 유의한지를 검증하기 위해 Bias-corrected bootstrap(5000회 반복 추출) 신뢰구간 검증 방법을 도입하였다.

Bias-corrected bootstrap 신뢰구간 검증은 매개효과를 검증하는 데 우수한 통계적 검증력을 가지고 있으며(Cheung & Lau, 2008; Shrout & Bolger, 2002), 특히 세 개 이상의 경로를 가진 매개 모형을 검증하는 데에 효과적이다(Taylor, MacKinnon, & Tein, 2008).

## 결 과

### 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

본 연구의 모형에 포함된 변인들 간의 관계

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

변 인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 성별	-											
2 연령	-.49**	-										
3 재직기간	-.37**	.84**	-									
4 직급	-.43**	.76**	.82**	-								
5 학력	-.10	.14	.07	.12*	-							
6 회복탄력성	.04	.05	.04	.05	-.06	(.79)						
7 행복감	.01	.03	.08	.05	-.09	.43**	(.85)					
8 조직몰입	.05	.05	.10*	.02	-.02	.34**	.50**	(.91)				
9 직무동기	-.05	.16**	.15*	.15*	.06	.39**	.55**	.53**	(.91)			
10 조직시민행동	.02	.14*	.15*	.13*	.00	.59**	.56**	.56**	.64**	(.89)		
11 변혁적 리더십	.03	-.02	-.05	.01	-.11*	.31**	.41**	.52**	.43**	.47**	(.95)	
12 인간존중의 조직문화	.04	-.02	-.09	-.06	-.14*	.32**	.42**	.42**	.33**	.44**	.53**	(.87)
평균(M)	-	36.51	9.09	2.16	2.66	4.71	4.95	4.79	4.90	5.04	4.66	4.53
표준편차(SD)	-	8.12	6.42	.42	1.45	.82	.99	1.08	1.00	.81	1.09	1.04

주1. 대각선의 괄호 안의 값은 변인의 신뢰도 계수임.

주2. N=498, \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ .

주3. 직급에서 사원은 1, 대리 2, 과장 3, 차장 4, 부장 이상 5, 임원 이상은 6으로 코딩하였고, 학력은 고졸이하 1, 대졸 2, 대학원 이상은 3으로 코딩처리함

를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 각 변인의 평균, 표준편차, 상관계수, 그리고 신뢰도 계수를 표 1에 제시하였다. 연령, 재직기간, 직급은 직무동기와 조직시민행동과 각각 유의한 정적 상관이 있었으나, 오직 직급만이 조직몰입과 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 성별과 학력은 조직효과성 세 변인들과 유의한 상관을 보이지 않았다. 회복탄력성은 행복감과 조직효과성 변인들과 높은 정적 상관을 보였으며, 행복감과 조직효과성 변인들 간에도 유의한 정적 상관이 발견되었다. 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화는 회복탄력성, 행복감, 조직효과성 변인들과 통계적으로 유의한 정적 상관을 가지는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화 간에 유의한 정적 상관이 확인되었다. 마지막으로 직무동기, 조직몰입 그리고 조직시민행동은 서로 통계적으로 유의한 정적 상관을 가지는 것으로 나타났다.

#### 구조방정식을 이용한 가설 검증

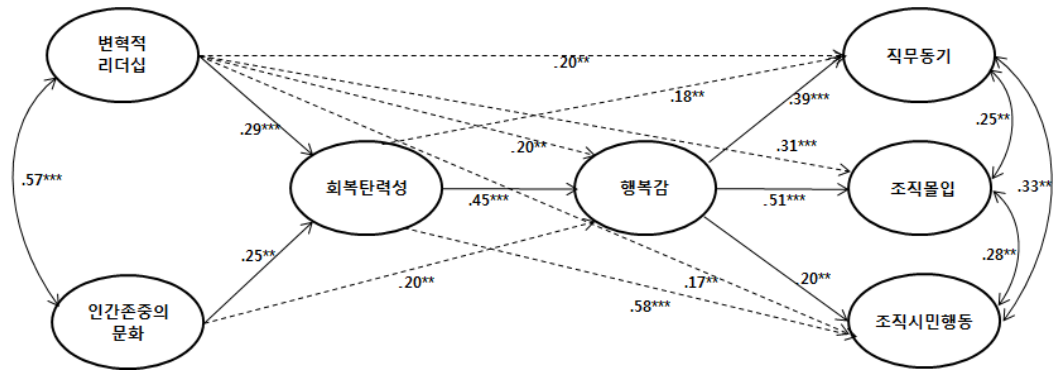
본 연구에서 예측한 가설을 검증하기 위하여 최대우도법 추정을 사용한 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 앞서 실시한 상관 분석을 통해 조직효과성과 유의한 상관을 가지는 것으로 확인된 연령, 재직기간, 직급을 통계적으로 통제하기 위해 최초 분석에 포함하였으나, 연구 모형의 주요 변인들을 포함했을 때 통계적으로 유의한 효과를 가지지 않는 것으로 나타나 이후 분석에서 제외하였다.

본 연구의 모형은 회복탄력성이 행복감을 통해 조직효과성 변인들에 영향을 미치며, 회복탄력성의 선행변인으로 변혁적 리더십과 인간존중의 문화를 설정한 완전매개 모형이다.

그러나 변혁적 리더십, 인간존중의 문화와 회복탄력성이 종속변인에 직접적인 영향을 미칠 가능성이 있으므로, 먼저 예측변인들의 직접효과를 포함하지 않는 완전매개모형을 검증하고 이후 직접효과를 포함하는 부분매개모형과 비교 검증하였다.

분석 결과, 완전매개 모형(모형 1)의 적합도는  $\chi^2=1491.75(df=695, p<.001)$ , CFI=.94, TLI=.93, RMSEA=0.05, SRMR=0.07로 나타났다. 모든 경로의 표준화 계수가 유의한 것으로 나타났다. 다음으로 변혁적 리더십과 인간존중의 문화가 행복감과 조직효과성에 미치는 직접효과를 포함하며 회복탄력성과 조직효과성 간의 직접효과 경로를 포함하는 부분매개 모형(모형 2)을 검증하였다. 모형의 적합도는  $\chi^2=1294.64(df=648, p<.001)$ , CFI=.95, TLI=.95, RMSEA=0.04, SRMR=0.05으로 나타났다. 완전매개 모형과  $\chi^2$ 차이 검증을 실시한 결과, 자유도 감소에 따른  $\chi^2$ 값의 차이가 유의하게 나타나( $\Delta\chi^2(3)=88.58, p<.05$ ), 부분매개 모형(모형 2)이 더 나은 모형으로 확인되었다. 그러나 모형 2의 검증 결과에서 조직효과성 세 변인 대한 인간존중의 문화의 직접효과 경로와 조직몰입에 대한 회복탄력성의 직접효과 경로의 표준화 계수가 유의하지 않은 것으로 나타나, 모형 2에서 이들 경로를 제외한 모형 3을 검증하였다. 모형 3의 적합도는  $\chi^2=1301.12(df=652, p<.001)$ , CFI=.95, TLI=.95, RMSEA=0.04, SRMR=0.05였다. 모형 2와  $\chi^2$ 차이 검증을 실시한 결과, 자유도 감소에 따른  $\chi^2$ 값의 차이가 유의하지 않아( $\Delta\chi^2(4)=6.84, n.s$ ) 모형 3이 더 간명한 모형으로 나타났다. 따라서 최종모형으로 모형 3이 채택되었다(그림 2).

최종 모형인 부분매개 모형은 변혁적 리더십과 인간존중의 문화가 회복탄력성의 예측변



주1. 그림에 제시된 계수는 표준화계수임. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

주2. 실선 경로는 연구모형을 나타내고, 점선 경로는 연구모형에 추가된 직접효과경로임

그림 2. 부분매개모형(최종 모형)

인으로 작용하고, 변혁적 리더십과 조직효과성 간의 관계에서 회복탄력성과 행복감의 순차적인 부분매개와, 인간존중의 문화와 조직효과성 간의 관계에서 회복탄력성과 행복감의 완전매개 작용을 포함한다. 그림 2에서 볼 수 있듯이, 조직효과성 변인들에 대한 인간존중의 문화의 직접효과 경로와 조직몰입에 대한 회복탄력성의 직접효과 경로를 제외한 모든

경로의 표준화 계수가 통계적으로 유의하였다. 따라서 가설 1, 가설 2, 가설 4, 가설 6, 그리고 가설 8과 가설 10이 지지되었다.

최종 모형에서 본 연구에서 제안한 매개경로들을 통한 간접효과가 통계적으로 유의한지를 알아보기 위해 bias-corrected bootstrap 신뢰구간 검증을 실시하였다. 표 2에서 보듯이, 회복탄력성이 행복감을 통해 조직효과성 변인인

표 2. 간접효과에 대한 bias-corrected bootstrap 신뢰구간 검증 결과

간접효과 경로	추정계수	표준오차	95% 신뢰구간
회복탄력성→행복감→직무동기	.264**	.085	(.141, .484)
회복탄력성→행복감→조직몰입	.343***	.079	(.210, .519)
회복탄력성→행복감→조직시민행동	.088*	.037	(.030, .178)
변혁적 리더십→회복탄력성→행복감→직무동기	.050*	.021	(.020, .107)
변혁적 리더십→회복탄력성→행복감→조직몰입	.065**	.021	(.030, .118)
변혁적 리더십→회복탄력성→행복감→조직시민행동	.017*	.008	(.005, .040)
인간존중의 조직문화→회복탄력성→행복감→직무동기	.042*	.019	(.017, .098)
인간존중의 조직문화→회복탄력성→행복감→조직몰입	.054**	.021	(.021, .105)
인간존중의 조직문화→회복탄력성→행복감→조직시민행동	.014*	.007	(.005, .035)

주. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

직무동기, 조직몰입, 조직시민행동 각각에 미치는 간접효과는 95% 신뢰구간에서 상한치와 하한치 간에 0을 포함하고 있지 않으므로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설3과 가설5, 그리고 가설 7이 지지되었음을 알 수 있다. 또한 변혁적 리더십과 인간존중의 문화가 각각 회복탄력성과 행복감을 통해 직무동기, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 간접효과가 95% 신뢰구간에서 유의한 것으로 나타나 가설 9와 가설 11이 지지되었다.

## 논 의

본 연구는 조직구성원의 행복감과 조직효과성에 대한 회복탄력성의 영향을 검증하고, 회복탄력성을 증진시키는 조직 환경으로 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화의 효과를 검증하였다. 연구 결과는 본 연구에서 설정한 연구 모형을 전반적으로 지지하였다. 구체적으로, 회복탄력성은 행복감과 정적 상관을 보였으며, 행복감은 회복탄력성과 조직효과성 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 인간존중의 문화는 각각 회복탄력성과 유의한 정적 상관을 가졌으며, 회복탄력성과 행복감의 매개경로를 통해 직무동기와 조직몰입 그리고 조직시민행동에 간접효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십과 인간존중의 문화가 구성원의 회복탄력성을 증진시키는 환경적 조건으로써 구성원의 행복감과 더불어 조직효과성을 높이는 효과를 가진다는 것을 시사한다. 한편, 인간존중의 문화는 행복감에, 변혁적 리더십은 행복감과 조직효과성 모두에 직접효과를 가지는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 조직에서 구

성원 간의 존중이 행복감에 영향을 미치고 (Huo & Binning, 2008), 변혁적 리더십이 행복감과 조직효과성을 높인다는 선행 연구(예, Arnold et al., 2007)와 일관되는 결과이다.

이러한 연구 결과는 다음과 같은 이론적, 실용적 시사점을 가진다.

첫째, 조직 장면에서 회복탄력성에 대한 선행 연구들은 회복탄력성의 작용을 주로 직무 소진이나 우울증 등 직무 스트레스의 부정적인 영향을 완화시키는 완충기제로 연구하거나 긍정적 조직 행동에 기여하는 심리적 자본의 하위 요소로 연구하였을 뿐, 조직효과성과 관련하여 회복탄력성 자체에 대한 연구는 부족한 실정이다(Luthans et al., 2007). Luthans 등 (2007)은 과학적 이론과 연구를 바탕으로 바람직한 조직 행동과 관련된 개인의 긍정적인 심리적 자원을 탐색하였다. 그 결과 측정가능하며 개발 가능한 심리적 요인인 희망, 낙관주의, 회복탄력성, 그리고 자기효능감을 확인하고, 이들 개념들을 통합하는 핵심적인 상위 구성개념으로 심리적 자본을 설정하였다. 실증 연구는 상위 구성개념인 심리적 자본을 포함한 모형이 포함하지 않는 모형 보다 더 나은 적합도를 가진다는 것을 발견하였다(Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011). 그러나 주목할 것은 심리적 자본을 이루는 하위 요인들(자기효능감, 희망, 낙관주의, 회복탄력성) 간에 서로 공통된 메카니즘이 있어 심리적 자본이라 이름지어진 상위 수준의 핵심 구성요소로 수렴될 수 있지만, 각각의 개념은 독립적이고 변별적인 심리적 특성을 가진다는 것이다(Luthans et al., 2007). 특히 회복탄력성은 근본적으로 긍정심리자본 내 다른 요소들과 개념적으로 변별되는 부분을 가지고 있다. 희망과 낙관주의는 앞으로의 목표 및 계획과 관련

된 미래지향적인 인지와 감정인 반면, 회복탄력성은 불안정하거나 예측불가능한 상황과 관련된 개념으로 현재 상황에서 성공과 실패에 대한 예측을 넘어서며, 때로는 매우 좋지 않은 결과가 예측되는 상황에서 뚜렷하게 나타나는 대처 능력이다(Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009). 본 연구에서 회복탄력성은 행복감을 매개로하여 조직효과성의 세 변인들 모두에 간접효과를 가졌을 뿐만 아니라, 직무동기와 조직시민행동에 직접효과를 가지는 것으로 나타났다. 특히 회복탄력성과 조직시민행동 간의 상관값( $r = .59$ )은 선행 연구(Avey, Luthans, & Youssef, 2010)에서 보고된 심리적 자본과 조직시민행동 간의 높은 상관값( $r = .58$ )과 비슷한 수준으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 낙관주의나 희망 등의 변인들을 포함하는 심리적 자본 연구와 달리 회복탄력성만으로 조직효과성을 예언함으로써 보다 간명하고 경제적인 설명을 제시하였다는데 그 의의가 있다.

둘째, 본 연구에서는 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화가 구성원의 회복탄력성에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 구성원의 탄력적인 스트레스 대처와 빠른 회복 능력이 개인의 타고난 성격적 특성에 기반할 수도 있지만, 환경적 조건에 따라 개인의 회복탄력성이 달라질 수 있음을 시사한다. 따라서 본 연구는 개인의 회복탄력성을 증진시키는 상사의 리더십과 조직문화 등의 환경적 요인을 확인하였다는 점에서 큰 의의가 있다.

셋째, 선행 연구는 변혁적 리더십이 안녕감에 영향을 미치고(예, Arnold et al., 2007), 조직효과성을 향상시킨다는 것을 증명하였다(Judge & Piccolo, 2004). 그러나 이러한 부분적 관계들

을 통합하여, 변혁적 리더십이 최종적으로 조직효과성을 높이는 결과를 가져오기 위해 구성원들에게 어떤 심리적 영향을 미치는지에 대한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 최근의 연구는 변혁적 리더십이 긍정적인 부하 행동을 가져오는 심리적 메카니즘을 해명하는 데 많은 노력을 기울이고 있다(Aryee et al., 2012). 본 연구의 결과는 회복탄력성이 변혁적 리더십과 행복감 간의 관계를 매개한다는 것을 증명하여 어떻게 변혁적 리더십이 행복감에 영향을 미치는지에 대한 이해를 확장시켰다는데 의의가 있다. 또한, 이러한 부하의 회복탄력성을 증진시키는 효과가 행복감을 통해 조직효과성에 기여한다는 것을 증명함으로써 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 설명하는 심리적 기제에 대한 이해를 넓혔다는데 의의가 있다.

넷째, 본 연구는 인간존중의 조직문화의 효과를 구성원의 회복탄력성과 관련하여 탐색하였다. 현재 기업 경영에서 인간존중의 기업문화는 더욱 강조되고 있는 추세이다. 그러나 이러한 조직문화가 조직 구성원들에게 어떤 영향을 미치고 왜 중요한지에 대한 실증 연구는 부족한 실정이다. 본 연구 결과는 인간존중의 조직문화가 구성원들의 회복탄력성을 증진시키는 사회적 환경을 제공하여 구성원들의 행복감 뿐만 아니라 더 나아가 조직효과성을 증진시킬 수 있다는 것을 실증적으로 증명했다는 데에 의의가 있다.

다섯째, 본 연구의 결과는 실제 조직 경영 측면에서 중요한 시사점을 가진다. 내일을 예측할 수 없을 정도로 급변하는 자금의 비즈니스 환경에서 기업의 생존과 성장은 강한 회복탄력성을 필요로 한다. 그렇다면 어떻게 기업을 회복탄력성이 높은 조직으로 키울 것인가?



높은 스트레스 상황에서 회복탄력성이 없는 구성원들로 이뤄진 조직에서 위기를 기회로 변화시키는 것을 기대할 수 없다. 실패와 위기를 기회로 혁신하여 그 전보다 더 성장하는 조직의 회복탄력성 역량은 구성원의 회복탄력성에 기반한다. 본 연구의 결과는 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화를 통해 구성원의 회복탄력성을 높여 조직의 회복탄력성을 증진시킬 수 있음을 시사한다.

본 연구의 제한점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용한 조사연구 방법은 횡단연구법으로 연구 모형에 포함된 모든 변인들을 단일 시점에서 자기보고식 설문지를 통하여 측정하였다. 따라서 동일방법편의(common method bias)가 발생했을 가능성이 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 특히, 본 연구에서 조직효과성 변인들은 자기평가 방식의 설문지만으로 측정되었다. 따라서 향후 연구에서는 동료 평정 또는 상사 평정 방법을 통해 조직효과성 변인들에 대해 좀 더 객관적인 자료를 수집함으로써 이러한 문제를 해소할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 조사 연구를 사용하였기 때문에 행복감과 조직효과성 변인들 간의 인과관계를 평가하는데 한계가 있다. 선행 연구들은 행복감과 조직몰입 간의 인과관계 방향에서 차이를 보였다. 예를 들어 박지연과 손영화(2014)는 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계가 조직몰입에 미치는 영향을 설명하는데에서 행복감의 매개 역할을 제안하며 행복감을 조직몰입의 예언변인으로 설정하였다. 반면에 Panaccio와 Vandenberghe(2009)는 지각된 조직적 지지와 행복감 간의 관계에서 정서적 조직몰입의 매개 역할을 검증하는 데에 조직몰입이 행복감의 예언변인일 가능성을 검증하

였다. 지금까지 조직몰입과 행복감 간의 관계에 대한 대부분의 연구들이 상관 연구 방법을 사용하였기 때문에(Meyer & Maltin, 2010), 인과관계 방향을 확인할 수 있는 실증 연구가 필요하다. 행복감과 조직효과성 간의 인과관계에 대해 보다 철저한 검증을 위해 미래 연구는 두 변인 간의 두 가지 가능한 인과관계 방향을 대조하여 검증하게 하는 교차 지연 패널 방법을 사용한 종단 연구(cross-lagged panel longitudinal design)(Finkel, 1995)를 실시하는 것이 필요하다.

셋째, 본 연구에서는 회복탄력성과 조직효과성 변인들을 개인 수준에서 측정, 분석하였다. 대부분의 조직에서 과업은 팀 수준에서 이루어지고 조직의 효과성은 팀 효과성에 의존한다(최훈석, 이지현, 2010). 따라서 향후 연구는 본 연구의 결과를 확장하여 팀 수준에서의 회복탄력성과 팀 효과성 및 팀 성과에 대한 연구가 필요하다. 또한 팀 수준(level)에서의 연구 시, 팀 구성원들의 개인적 특성들이 팀 특성에 반영된다는 것을 고려하여 팀 구성원들의 개개인의 성격적 특성을 반영하는 연구가 필요하다. 예를 들어 Zhang과 Peterson(2011)은 변혁적 리더십이 팀내 정보 공유와 조언 교환(advice exchange)을 통해 팀 성과에 미치는 영향이 팀 구성원들의 자기핵심평가에서의 성격적 다양성에 따라 달라진다는 것을 발견하였다. 팀 구성원들 모두가 높은 수준의 자기핵심평가를 보이는 상황에서 변혁적 리더십은 팀의 정보공유와 조언을 주고받는 행동을 촉진하는데 보다 긍정적인 효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 변혁적 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향이 팀 구성원들의 개인적 성향에 따라 달라질 수 있음을 시사한다. 따라서 미래 연구에서는 팀의 회복탄력성과

변혁적 리더십 간의 관계를 탐색하는 데에서 조절변인으로 구성원의 성격적 특성을 탐색하는 보다 역동적인 접근이 필요하다.

넷째, 미래 연구는 본 연구의 발견을 확장하여 회복탄력성 뿐만 아니라 낙관주의와 희망 등 다른 심리적 자본의 하위 변인들을 측정하여 변혁적 리더십과 인간존중의 문화가 조직효과성에 미치는 영향을 심리적 자본과 행복감이 순차적으로 매개하는지를 탐색할 필요가 있다. 심리적 자본에 대한 선행 연구들은 심리적 자본과 부하의 행복감 간의 관계를 검증하였고(예, Avey, Wernsing, & Mhatre, 2011), 변혁적 리더십과 부하의 성과 간의 관계를 심리적 자본이 매개한다는 것을 발견하여 변혁적 리더십이 심리적 자본의 선행변인일 가능성을 증명하였다(예, Gooty et al, 2009). 그러나 이러한 연구들을 통합하여 리더십 및 조직환경적 요인이 심리적 자본을 예측하고 행복감을 통해 긍정적 조직 행동 등 조직효과성을 예측하는 포괄적인 연구는 부족하다. 이러한 한계점을 고려할 때, 본 연구의 발견을 확장하여 변혁적 리더십과 인간존중의 문화가 조직효과성을 촉진하는데 심리적 자본과 행복감이 순차적으로 매개하는지를 탐색하는 한편, 회복탄력성만을 가진 단일 요인으로 설명한 본 연구의 모형과 비교분석하여 다른 하위요인들을 포함한 심리적 자원 모형이 보다 나은 설명력을 제공하는지를 확인하는 미래 연구가 필요하다. 더 나아가 심리적 자본의 하위 구성요소들이 상황에 따라 서로 다르게 작용할 수 있으므로 하위 요소들 간의 차이를 분석하기 위해 개별 경로를 비교분석하는 것이 필요하다.

## 참고문헌

- 김민경. (2013). 대학생의 취업스트레스 및 문제유주가 자살생각에 미치는 영향-회복탄력성의 조절효과. *청소년시설행경*, 11, 29-38.
- 김정남. (2009). 한국어 MLQ Form 5-45 의 요인구조 모형 비교. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22, 567-596.
- 김정수, 유태용. (2009). 팀원의 변화저항과 지속학습활동 간 관계에서 팀 모니터링, 팀 지원행동, 변혁적 리더십의 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22, 345-371.
- 김주환. (2011). 회복 탄력성. 위즈덤 하우스.
- 박지연, 손영화. (2014). 일과 생활의 조화와 상사-부하 관계가 조직몰입에 미치는 영향: 직장에서의 행복을 매개변인으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27, 317-338.
- 서은국, 구재선. (2011). 단축형 행복 척도 (COMOSWB) 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 25, 96-114.
- 안보배, 박세영. (2014). 직장인의 자아탄력성과 사회적 지지의 지각이 직무만족과 소진에 미치는 효과: 사회적 지지 지각의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27, 497-517.
- 이요행, 방묘진, 오세진. (2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18, 639-657.
- 이재창, 송관재, 이훈구. (1997). 직무스트레스와 조직몰입과의 관계에 대한 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 10, 21-38.
- 이철희, 신강현, 허창구. (2012). 변혁적 리더십

- 과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25, 147-169.
- 정민주, 박인혜, 이현정. (2013). 항공사 객실승무원의 고객관련 사회적 스트레스 요인이 직무소진에 미치는 영향에 대한 연구-자기회복력의 조절효과를 중심으로. 한국항공경영학회지, 11, 173-192.
- 최대정, 박동건. (2006). 조직공정성의 개념과 효과성: 국내 상관연구의 통합분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19, 193-227.
- 최훈석, 이지현. (2010). 집단에서 신입 성원의 변화 시도: 신입 성원의 상호작용 지향성 및 집단구성 변화 특성의 효과. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 24, 1-15.
- 최희철. (2013). 소방공무원의 직무스트레스와 우울과의 관계에서 회복탄력성의 효과. 한국사회복지교육, 23, 69-91.
- 하부영, 정은정, 최소영. (2014). 유방암 환자의 회복탄력성과 외상후 스트레스가 삶의 질에 미치는 영향. 여성건강간호학회지, 20, 83-91.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 193-203.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance, 25*, 1-25.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management, 36*, 430-452.
- 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*, 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Mhatre, K. H. (2011). A longitudinal analysis of positive psychological constructs and emotions on stress, anxiety, and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*, 216-228.
- Baron, R. A. (1990). Environmentally Induced Positive Affect: Its Impact on Self Efficacy, Task Performance, Negotiation, and Conflict. *Journal of Applied Social Psychology, 20*, 368-384.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review, 33*, 328-340.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*, 26-40.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 349-361.
- Bonanno, G. A. (2005). Resilience in the face of potential trauma. *Current Directions in Psychological Science, 14*, 135-138.
- Bonanno, G. A., Galea, S., Bucciarelli, A., & Vlahov, D. (2007). What predicts psychological

- resilience after disaster? The role of demographics, resources, and life stress. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 75, 671-682.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 915-934.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87, 138-157.
- Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988). Positive mood and helping behavior: a test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 211-229.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11, 296-325.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9, 361-368.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47, 367-390.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25, 850-863.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work a review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38, 1038-1083.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1055-1067.
- Finkel, S. E. (1995). *Causal analysis with panel data*.

- Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist, 18*, 12-23.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science, 13*, 172-175.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 365-376.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). *Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation*. Elsevier Science: JAI Press.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the Eyes of the Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*, 353-367.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology, 92*, 93-106.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*, 677-694.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 629-643.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*, 1-55.
- Huo, Y. J., & Binning, K. R. (2008). Why the psychological experience of respect matters in group life: An integrative account. *Social and Personality Psychology Compass, 2*, 1570-1585.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 78*, 475-490.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 94*, 77-89.
- King, L. A., King, D. W., Fairbank, J. A., Keane, T. M., & Adams, G. A. (1998). Resilience - recovery factors in post-traumatic stress disorder among female and male Vietnam veterans: Hardiness, postwar social support, and additional stressful life events. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 420-434.
- Kuppens, P., Realo, A., & Diener, E. (2008). The

- role of positive and negative emotions in life satisfaction judgment across nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 66-75.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Liu, Y., Wang, Z., Zhou, C., & Li, T. (2014). Affect and self-esteem as mediators between trait resilience and psychological adjustment. *Personality and Individual Differences*, 66, 92-97.
- Loi, R., Hang Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- 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.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71, 543-562.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 234-256.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323-337.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141-155.
- Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L., & Wallace, K. A. (2006). Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 730-749.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224-236.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in hightechnology start-ups and established firms. *Journal of Management*, 35, 348-368.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Ramarajan, L., Barsade, S. G., & Burack, O. R. (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services. *The Journal of Positive Psychology*, 3, 4-18.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2014). Respect in Organizations Feeling Valued as “We” and “Me”. *Journal of Management*, 0149206314557159.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99, 323-338.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Smart Richman, L., & Leary, M. R. (2009). Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a multimotive model. *Psychological Review*, 116, 365-383.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91, 330-350.

- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Taylor, A. B., MacKinnon, D. P., & Tein, J. Y. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods*, 11, 241-269.
- Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42, 115-131.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A metaanalytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914-945.
- Totterdell, P., & Niven, K. (2012). Momentary affective states: Moods and discrete emotions. In H. M. Weiss (Ed.), *Handbook of work attitudes and affect*. Oxford: Oxford University Press.
- Tsai, W. C., Chen, C. C., & Liu, H. L. (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1570-1583.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72, 1161-1190.
- Tyler, T., DeGoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. John Wiley & Sons.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wagh, C. E., Wager, T. D., Fredrickson, B. L., Noll, D. C., & Taylor, S. F. (2008). The neural correlates of trait resilience when anticipating and recovering from threat. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3, 322-332.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, 6th edition Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2011). Advice networks in teams: The role of transformational leadership and members' core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1004-1017.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do



- different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24, 94-105.
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 744-757.
- Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1082-1093.

1차 원고접수 : 2015. 08. 31

2차 원고접수 : 2015. 10. 29

최종게재결정 : 2015. 11. 04

## **Resilience as a Mediator Linking Transformational Leadership and Person-Centered Organizational Culture to Organizational Effectiveness**

**Sunyoung Oh**

**Sang-choong Roh**

**Min U Kang**

**Youngwon Suh**

Sunhyunkwan University

The present research examined the possibility that transformational leadership and person-centered organizational culture are antecedents of employees' resilience and employees' resilience plays as a mediator linking transformational leadership and person-centered organizational culture to their happiness and organizational effectiveness. Specifically, we suggest that transformational leadership and person-centered organizational culture serve as environmental factors to enhance employees' resilience, which eventually contributes to organizational effectiveness such as job motivation, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors via the path between resilience and happiness. Data were collected from 498 employees in various companies. The results found that resilience was positively related with job motivation, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors, and these relationships were mediated by happiness. Furthermore, it was found that both transformational leadership and person-centered organizational culture were positively correlated with resilience, and had significant indirect effects on organizational effectiveness variables via the path between resilience and happiness, while only transformational leadership had direct effects on organizational effectiveness variables. These findings indicate that resilience is important for the beneficial effects of happiness on organizational effectiveness, and transformational leadership and person-centered organizational culture may increase organizational effectiveness by promoting employees' resilience. Finally, theoretical and practical implications, limitation and suggestion for future research are discussed.

*Key words : resilience, transformational leadership, organizational culture, happiness, organizational effectiveness*