

## 진정성 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 절차공정성의 매개효과와 긍정심리자본 및 권력거리의 조절효과

최 영 주

탁 진 국<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 진정성리더십이 직무열의에 미치는 영향을 검증하는데 있다. 구체적으로 첫째, 진정성 리더십과 직무열의 및 절차공정성인식의 관계를 살펴보았다. 둘째, 진정성 리더십이 직무열의에 미치는 영향에 있어서 절차공정성인식의 매개효과를 확인하였다. 셋째, 진정성 리더십과 절차공정성인식의 관계에 있어 긍정심리자본의 조절효과를 검증하였다. 넷째, 절차공정성인식과 직무열의의 관계에 있어 권력거리의 조절효과를 검증하였다. 이를 위해 국내의 다양한 기업에 종사하고 있는 300명의 종업원을 대상으로 온라인 설문조사를 통해 자료를 수집하였으며, 불성실 응답을 제외한 286부가 분석에 사용되었다. 연구결과, 진정성 리더십은 절차공정성인식 및 직무열의와 정적인 관련을 보였으며, 절차공정성인식은 직무열의와 정적인 관계성을 보였다. 매개효과 분석 결과 절차공정성인식은 진정성 리더십과 직무열의의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 부하직원의 긍정심리자본이 낮을 때보다 높을 때 진정성 리더십이 직무열의에 미치는 영향이 더 강하게 나타나, 긍정심리자본은 진정성 리더십과 직무열의의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 마지막으로 권력거리가 절차공정성과 직무열의의 관계를 조절할 것이라고 가정하였으나 이는 기각되었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구의 의의, 제한점 및 향후 연구과제에 대하여 논의하였다.

주요어 : 진정성리더십, 절차공정성, 직무열의, 긍정심리자본, 권력거리

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr

2008년 9월 15일 리먼브라더스사는 최고경영진의 타인의 의견을 묵살하는 독선적 리더십으로 인해 회사의 위기극복 기회를 놓쳐 파산하게 되었다(McDonald & Robinson, 2010). 이 사례는 리더의 비진정성이 단순히 개인의 특성에 그치지 않고 조직의 흥망을 결정하는 요인으로 작용함을 보여주고 있다. 최근 이러한 비윤리적 경영에 대한 대안으로 진정성 리더십이 주목 받고 있다. 진정성을 지닌 리더들은 자신의 행동적 맥락에 대한 자각을 바탕으로 한 명확한 자아 인식과 내면화된 윤리적 관점을 토대로 산업계 전반에 만연되어 있는 비윤리적인 경영관행을 개선 할 수 있을 것으로 보이기 때문이다. 이러한 관점에서 진정성 리더십은 기업의 비윤리적 경영을 막고 기업의 성과창출에 기여 할 수 있는 수단이 될 수 있다(Clapp-smith, Vogelgesang, & Avey, 2009).

글로벌 경쟁 속에서 오늘날의 기업은 지속 가능한 성장을 위해서 핵심 인재 육성을 중요한 이슈로 삼고 있다. 대부분의 경영자들은 인적자원을 확보하고 이를 효과적으로 활용하는 것이 경쟁우위를 점하는 것으로 인식하고 있다. 따라서 기업들은 고수행자가 될 수 있는 구성원들을 많이 유치하고 관리를 하지만, 정작 자신의 일을 열정적으로 수행하는 구성원들은 많지 않다. Gallup Organization의 보고에 따르면 미국인 종사자들 중 오직 32%만이 자신의 직무에서 열정을 느낀다고 보고하였으며(Gallup, 2016, 1, 7). 글로벌 인사컨설팅 업체 타워스 왓슨은 한국 직장 1000명중 오직 16%만이 일에 완전히 몰두한다고 보고 하였다(Towerswatson, 2012, 8, 1). 직무열의는 조직수준의 성과를 증대시키고, 또한 구성원 개인에게도 긍정적인 영향을 미친다는 연구들을 볼 때(Kahn, 1990; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002),

조직은 지속적 성장을 위해 핵심인재 육성뿐 아니라 구성원들의 직무몰입에도 관심을 가져야 할 것이다.

이에 따라 현 조직에서는 두 가지 측면을 강조하는 리더십이 필요하다. 첫 번째는, 진정성과 도덕성을 갖추어, 구성원들과 원활한 소통을 하는 진정성 리더십이다. 진정성이 높은 리더는 자기인식(self-awareness)과 자기 제어(self-regulation)을 통해, 도덕성을 갖추고 구성원들과 소통을 할뿐 아니라 구성원들과 투명한 관계성을 맺는다(Gardner et al., 2005). 이러한 리더는 비도덕적인 경영관행을 개선하고 구성원과도 원활한 소통이 가능할 것이다.

두 번째는, 조직 구성원의 직무열의를 높일 수 있는 리더십의 필요성이다. Shaufeli와 Bakker (2004)는 인간의 기본욕구를 충족시켜줄 수 있는 환경은 구성원의 직무열의를 향상시킨다고 하였다. 진정성을 갖춘 리더는 구성원들의 자기인식을 높이고, 구성원들과 친밀한 관계를 형성하며, 구성원들의 학습과 성장의 기회를 제공한다. 이러한 진정성 리더의 특성은 구성원들의 기본욕구인 자율성, 관계성 및 유능감 욕구를 충족시켜 줌으로써 구성원의 직무열의를 높일 수 있을 것으로 보인다. 이미현, 정진철과 오민정(2015)은 진정성 리더십이 직무열의에 정적인 영향을 미친다는 것을 입증한 바 있다.

진정성 리더십이 직무열의에 미친다는 선행 연구는 있지만 어떠한 과정을 통해 영향을 주는지에 대한 연구는 많지 않다. 본 연구는 진정성 리더십이 어떠한 과정을 거쳐 직무열의에 영향을 주는지 알아보고자 하며 이를 위해 절차공정성을 매개변인으로 두고 매개모형을 검증하고자 한다. 즉 진정성 리더십은 윤리적인 풍토를 조장하고 참여적 의사결정과정

제공함으로써 절차공정성을 높일 수 있을 것으로 예상되며, 이러한 절차공정성은 구성원의 직무열의에 영향을 줄 것이라고 기대할 수 있다.

또한 매개모형에 대한 분석 이외에 본 연구에서는 개인 특성 변인인 긍정심리자본이 진정성리더십과 절차공정성간의 관계에서 그리고 환경변인인 권력거리가 절차공정성과 직무열의간의 관계에서 조절변인으로 작용하는지를 분석하고자 한다.

#### 진정성 리더십(authentic leadership)

진정성을 기반한 리더십 구성개념의 적용은 사회심리학에서 일어났으며, Seeman(1960)의 경우는 리더가 자신의 가치가 아닌 사회적 요구에 순응하려는 과도한 행동으로써 비진정성(inauthenticity)에 대해 연구하였다. 이러한 초기의 움직임과는 반대로, 최근의 진정성 리더십은 긍정심리학에 초점을 두고 긍정적인 구성요소를 채택하고 있으며(Luthans & Avolio, 2003), Avolio와 Gardner(2005)는 “리더십이론의 근원적 구성(root construct in leadership theory)이라는 논문을 통해 진정성 리더십이론을 확장시켰다. 진정성 리더십에 대한 연구들이 진행이 되고 있지만, 진정성 리더, 진정성 리더십 그리고 진정성 리더십 개발에 관한 명확한 구성요소에 대한 합의는 이루어지지 않고 있다(Avolio & Gardner, 2005).

우선, 진정성 리더십 연구에 있어서 학자들의 정의는 차이가 있는데, George(2003)은 진정성 리더는 그들의 리더십을 통해 타인에게 봉사하고자 하는 욕구를 가진 리더라고 기술하며, 이러한 리더는 자신의 따듯한 마음과 열정으로 타인을 이끈다고 주장하였다. Avolio와

Gardner(2005)는 진정성 리더란 자기 자신을 이해하고 타인과의 투명한 관계를 지니며, 자신의 가치와 신념에 따라 행동하는 사람으로 정의하였으며, 이러한 리더는 자기인식을 통해 구성원들이 일과 관련하여 자신의 의미를 찾도록 도와주고, 긍정성과 희망을 키워준다고 하였다. Luthans와 Avolio(2003)는 진정성 리더는 조직구성원의 자기개발을 장려하고, 조직구성원의 자기지각과 이를 바탕으로 한 긍정적인행동을 이끌어 낼 수 있도록 도우며, 그들이 가지고 있는 재능을 그들의 강점이 될 수 있도록 돕는 리더라고 하였다.

진정성 리더십의 구성요인은 학자들마다 차이가 있지만 통합적인 관점에서 보았을 때(Luthans & Avolio, 2003; Gardener et al., 2005; Avolio & Gardner 2005; Avolio et al, 2004), 진정성 리더십의 핵심적인 개념은 자기인식과 자기조절라고 볼 수 있다. Gardner, Avolio, Luthans, May와 Walumbwa(2005)는 진정성 리더십을 크게 자기인식(self-awareness)과 자기조절(self-regulation)로 구분하였으며, 자기조절을 다시 균형잡힌 프로세스(balanced processing), 진정성 있는 행동(authentic behavior), 그리고 관계적 투명성(relational transparency)로 나누었다. 자기인식은 자신의 다양한 본성과 강점 약점을 인식하는 것으로 정의되며, 이것은 단순히 자기인식으로 끝나는 것이 아니라, 자신의 가치관, 정체성, 감정, 목표, 지식, 그리고 재능 등을 반영하는 과정이라고 하였다. 자기조절은 자신의 내적 목표와 기준을 완벽히 이해함으로써, 진정성 리더의 행동을 이끄는 것이라고 보았다. 균형잡힌 프로세스는 자신의 강점과 약점을 인식함으로써 자신에 대한 외부의 평가를 왜곡, 부인 및 과장하는 등의 편향된 정보처리를 하지 않는 것을 의미한다. 진정성

있는 행동은 보상을 얻거나 처벌을 피하기 위한 거짓된 행동이 아닌, 자신의 내면의 가치와 선호에 따라 행동하는 것을 의미하며, 이러한 행동은 자기인식과 투명화 된 정보처리의 상호작용으로 발생한다고 하였다. 마지막으로 관계적 투명성은 자신의 긍정적인 면과 부정적인 면 모두를 포함한 진정한 자신을 내보임으로써 타인에게 신뢰와 친근감을 형성하는 것이라고 하였다. 즉, 진정성 리더란, 자아인식과 자기조절을 끊임없이 실천하여 리더 자신, 구성원, 나아가 조직에까지 긍정적 영향력을 미치는 리더를 의미한다.

본 연구는 자기인식과 자기조절을 기반하고 있으며, 많은 실증연구들을 통해 입증된 Gardner 등(2005)이 제안한 진정성 리더십의 개념을 구성요인을 사용하려 한다. 진정성을 지닌 리더는 자기인식과 자기조절을 통해 구성원들과 신뢰로운 관계를 형성하고 롤 모델을 제공하며 긍정적인 조직 풍토를 형성함으로써 조직 및 조직구성원에게 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다.

### 직무열의

직무열의의 개념은 Kahn(1990)의 개인적 열의(Personal Engagement)에 관한 연구에서 처음으로 시작되었다. 비록, 이 연구에서 직무열의라는 말을 사용하지는 않았지만, 직무역할수행의 관점에서 열의를 사용하여 많은 학자들은 그의 논문을 직무열의의 시작점으로 보고 있다. Kahn(1990)은 개인이 직무수행에 주의를 기울이고 직무 역할에 완전히 몰입했을 때 경험하게 되는 심리상태를 열의라고 정의하였다.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma와 Bakker(2002)는 직무열의를 “업무에 대한 긍정적이

고, 성취감을 가지는 마음의 상태”라고 정의하였으며, 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)의 세 가지 구성요소로 이루어져 있다고 제안하였다. 활력은 일을 하는 동안 높은 에너지와 정신적인 회복탄력성을 바탕으로 자신의 업무에서 더욱 노력하고자 하며 어려움에 직면하였을 때에 인내하는 것을 의미한다. 헌신은 몰입보다 한 단계 나아간 것으로, 업무에 있어서 중요성, 열정, 영감, 자부심, 도전 등을 느끼는 것을 의미한다. 몰두는 업무에 깊게 몰입하여 시간이 어떻게 지나가는지 모르게 되며, 자신과 일을 분리시키기 어려운 것을 의미한다. 몰두와 몰입은 어떤 것에 대하여 최고의 주의 집중을 쏟으며, 무아지경의 경험을 한다는 점에서 유사하지만(Hallberg & Schaufeli, 2006), 몰입은 더욱 복잡한 개념으로 다양한 방면에서 짧은 시간에 최고조의 상태에 이르는 것을 의미하는 반면에, 몰두는 업무영역에서 일어나는 보다 지속적인 정신상태를 나타낸다(Schufeli et al., 2002).

Shaufeli와 Bakker(2004)는 업무상황에서 소진과 열의를 긍정적 관점을 도입한 직무요구-자원 모델(Job Demands-Resources model)을 제안하였으며, 직무요구와 직무자원이 에너지 소모 과정과 동기화 과정을 통해 심리적으로 상이한 결과를 일으킨다고 하였다. 첫 번째 과정은 에너지 소모 과정으로, 과도한 직무요구가 근로자의 에너지를 고갈시켜 회복을 어렵게 만드는 것이다. 두 번째는 동기화 과정으로 직무자원이 개인의 동기를 자극하여 동기를 증가시킨다는 것이며, 직무자원이 풍부한 환경에서는 일에 대한 열의가 향상된다(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 또한, Shaufeli와 Bakker(2004)는 동기화 과정을 자기결정이론과 관련하여 설명하였는

데, 인간의 기본 욕구인 자율성 욕구, 유능감 욕구, 그리고 관계성 욕구를 충족은 내재적 동기를 자극시킴으로써 직무요구-자원 모델에서의 동기화 과정을 높이며, 이러한 인간의 기본적 욕구가 충족되는 경우 구성원들은 높은 직무열의를 가지게 되어 긍정적인 업무결과를 이끌어 낸다고 하였다.

진정성 리더십에서 진정성 있는 리더는 자신의 신념에 따른 일관된 행동을 구성원에게 보여주고 구성원과 신뢰로운 관계를 형성함으로써, 구성원들의 관계성 욕구를 충족시킬 수 있을 것이다. 또한, 진정성 리더는 문제해결 상황에서 구성원들이 제안이나 의견을 표현하도록 하며(Avolio, 2003), 건설적 피드백을 제공함으로써 구성원의 학습과 성장의 기회를 제공하게 된다. 이러한 환경은 구성원이 자신의 재능과 기술을 사용할 수 있는 기회를 더욱 제공함으로써 유능감 욕구를 충족시킬 수 있을 것이다.

Avolio와 Gardner(2005)는 진정성 리더가 구성원들의 발전에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 프로세스를 고안하였는데, 이에 따르면 구성원은 진정성 리더에 대한 개인적 및 사회적 동일시를 통하여 리더의 자기인식 및 자기규제 등의 가치를 공유하게 됨으로써 자신을 발전시킨다고 하였다. 따라서 진정성 리더로부터 영향을 받는 구성원들은 자기인식을 통해 자신의 가치관과 정체성을 확립하고, 자기조절을 통해 자신의 내면의 가치와 선호에 따라 행동할 수 있게 된다. 이러한, 사회적 동일시 프로세스를 통해 진정성 리더는 부하직원의 자율성 욕구를 충족시켜 줄 수 있을 것이다. 이를 바탕으로 본 연구는 진정성 리더십이 구성원의 직무열의에 정적인 영향을 미칠 것으로 예상하고 다음과 같은 가설을 도출하

였다.

**가설 1.** 진정성 리더십은 구성원의 직무열의와 정적인 관련이 있을 것이다.

#### 절차공정성

절차공정성의 연구는 법 제도에 대한 공정성 인식에서부터 시작되었다(Thibaut & Walker, 1975). Thibaut와 Walker(1975)는 법적 절차에 실험을 통해서, 의사결정권과 의사결정 과정에 대한 통제에서 의사결정 과정에 대한 통제를 가질 때 공정성을 보다 높게 인식함을 밝혔다. 이후, Leventhal(1980)은 형평성 이론이 공정한 절차로 분배되는가를 간과한 채 최종적인 보상의 분배에 대해서만 다루고 있다는 점을 지적하며, Thibaut와 Walker(1975)의 과정 통제의 개념을 확장하여 절차공정성을 제시하였다.

Lind와 Tyler(1988)의 절차공정성 연구에 따르면, 사람들은 절차가 공정하다고 판단할 때 절차에 의해 도출된 결과 역시 공정하다고 생각하고, 자신의 결과에 더욱 만족하는 경향이 있다고 한다. 또한, 자신의 기대에 미치지 못하는 결과를 얻었을 경우에도 결과에 이르는 방법이나 절차가 공정하다면 그 결과 역시 공정하게 여긴다고 한다. 즉, 절차공정성을 확보함으로써 분배 불공정으로 인해 개인에게 야기 될 수 있는 부정적인 효과를 감소시킬 수 있다는 것이다. 또한, McFarlin과 Sweeney(1992)는 은행원들을 대상으로 한 연구에서 분배 공정성보다 절차공정성이 상사에 대한 신뢰나 조직몰입과 같은 조직수준의 결과 변수에 더 큰 관련성을 가진다고 하였다.

위의 연구들에 따라, 절차공정성의 인식이

분배 결과의 만족도에 영향을 줄 수 있으며, 이러한 절차공정성은 리더와 부하직원 사이의 신뢰와 관련성을 가진다고 볼 수 있다. 절차공정성은 리더신뢰, LMX 등과 같은 리더와 조직구성원들 사이의 관계성(Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Lee, 2001)을 통해 연구되어 왔으며, 절차공정성에 대한 구성원들의 지각은 리더의 지시와 행동, 의사결정 등을 통해 나타난 일관성, 피드백 수용성, 정보의 정확성 등에 대한 주관적 판단을 통해 이루어지게 되기 때문에(Leventhal, 1980), 진정성 리더십과 절차공정성이 밀접한 관계를 가진다는 추론을 할 수 있다.

Luthans와 Avolio(2003)는 높은 도덕적 관점에서 진정성 리더를 설명하고 있으며, 진정성 리더는 윤리적인 이슈들에 고심하며 도덕적이고 투명한 의사결정을 할 수 있는 프로세스와 윤리적 풍토를 강화한다고 하였으며(George, 2003), 도덕성을 바탕으로 한 진정성 리더의 행동은 구성원들이 높은 절차공정성을 지각하게 할 수 있다. 또한, Schminke, Ambrose와 Cropanzano(2000)은 조직에서 종업원들이 의사결정에 참여하는 정도가 높은 수록 절차공정성을 더욱 높게 지각한다고 하였으며, Lind, Kanfer와 Earley(1990)은 구성원들이 발언기회를 가지는 것이 공정성 지각에 영향을 미친다고 밝혔다. 진정성 리더는 구성원들의 의견표출을 독려하며 수용하는 태도(Avolio, 2003), 구성원들의 참여적 의사결정을 촉진시킴으로서 절차공정성 인식을 높일 수 있을 것이다. 본 연구는 이러한 추론을 바탕으로 진정성 리더십이 절차공정성에 정적인 영향을 미칠 것이라 가정하고 다음과 같은 가설을 도출 하였다.

**가설 2.** 진정성 리더십은 절차공정성과 정

적인 관련이 있을 것이다.

조직 구성원들의 열의는 구성원들이 업무 관련 수행에 있어서, 자신의 신체적, 인지적, 정신적 에너지를 소모하는 등의 자기표현을 하는 것을 의미한다(Kahn 1990; Kahn 1992). 구성원들의 직무열의는 직무수행, 자신의 업무 내 그리고 업무외의 수행의 중요한 예측 요인이며(Christian, Garza, & Slaughter. 2011; Rich, Lepine, & Crawford, 2010), 직무만족, 직무몰입과 같은 업무관련 요인들보다 성과에 있어서 더욱 강한 영향력을 나타낸다(Rich et al, 2010). 하지만, 절차공정성이 없다면 직원들은 자신들의 노력이 공정하게 반영되지 않을 것이라는 믿음 때문에, 직원들의 직무열의는 떨어질 것이라 예상할 수 있다.

사회교환이론에 의하면 사회적 교환관계는 호혜성의 원칙에 의해 작동되며, 상호관계에서 서로의 노력이 어떻게 보상받는가에 따라 유지 또는 단절 될 수 있다(Blau, 1964). 즉, 구성원에 대한 조직의 긍정적인 행동은 구성원에게 의무감을 형성시킴으로써 사회적 교환관계를 형성 할 수 있다는 것이다(Shore & Wayne, 1993). 절차공정성은 조직이 권한을 행사함에 있어서 조직구성원들이 자신이 공정한 대우를 받는가에 대한 지각을 의미하며(Konovsky, 2000), 구성원 의사결정과정에서 참여를 인식하는 것은 조직지원인식을 높여 직무열의에 영향을 미친다고 하였다(Biwas, Varma & Ramaswami, 2013). 따라서 의사결정과정에서 구성원의 의견과 발언기회를 중요시하려는 노력은 구성원이 자신이 존중받는다고 느끼게 할 수 있으며(Lind et al., 1990), 조직이 자신의 공헌을 중요시하고 안녕을 배려한다고 지각하는 구성원은 교환파트너로서 조직을 신

되 할 수 있을 것이다. 따라서 절차공정성 인식은 구성원이 조직에 대한 믿음과 교환파트너로서의 신뢰감을 형성하게 함으로써 구성원의 열의를 높일 수 있을 것이라고 예상할 수 있다.

본 연구는 위와 같은 추론을 바탕으로 절차공정성이 직무열의에 정적인 영향을 미칠 것이라 가정하고 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 3.** 절차공정성은 구성원의 직무열의와 정적인 관련이 있을 것이다.

진정성 리더십이 직무열의에 영향을 미친다는 것은 밝혀져 왔지만, 절차공정성이 진정성 리더십과 직무열의 간의 관계를 매개한다는 연구는 아직까지 실시되지 않았다. 본 연구에서는 진정성 리더십이 직무열의에 영향을 주는 과정을 절차공정성을 통해 알아보고자 한다.

앞에서 본 것처럼 직무열의는 자기결정이론과 관계성을 가진다. Shaufeli와 Bakker(2004)는 직무요구-자원 모델을 제시하였으며, 개인의 기본 심리 욕구인 자율성, 관계성, 유능감을 충족시키는 직무환경은 개인의 내재화를 높임으로써 구성원의 직무열의를 향상 시킬 수 있을 것이라고 하였다. 진정성 리더는 구성원의 투명한 관계성, 개인적 및 사회적 동일시 프로세스 등을 통해 구성원의 기본 심리욕구를 충족시킴으로써 직무열의를 향상시킬 것으로 예상 할 수 있다.

한편, 진정성을 지닌 리더는 윤리적인 이슈들에 고심하고, 도덕적이고 투명한 의사결정 프로세스를 만들며(Luthans & Avolio, 2003), 참여적인 의사결정 과정을 이끌 뿐만 아니라 윤

리적인 풍토를 조성한다. 사회교환이론을 기반으로 하였을 때, 조직이 구성원을 공정하게 대우하려고 노력하며 그들의 의견을 수렴하려는 노력은, 구성원이 자신의 가치를 인정받는다는 느낌을 들게 할 수 있다. 따라서 구성원은 조직을 교환파트너로써 인식하게 호혜성의 원칙을 통해 직무열의가 높아 질 것을 예상할 수 있다.

이와 같이 진정성 리더십이 구성원의 기본 욕구를 충족시킴으로써 직무열의를 높이는 직접적인 메커니즘과 진정성 리더십이 절차공정성을 높이고, 사회적 교환관계에 따라 직무열의를 높이는 간접적인 메커니즘이 존재하게 된다. 종합적으로, 진정성 리더십이 절차공정성을 매개하여 직무열의에 간접적으로 영향을 줄 수 있을 뿐만 아니라, 진정성 리더십이 직무열의에 직접적으로 영향을 미칠 수도 있기 때문에, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 4.** 절차공정성은 진정성 리더십과 직무 열의 간의 관계를 부분 매개할 것이다.

#### 긍정심리자본의 조절효과

그동안 조직과 관련된 연구들은 구성원이 가진 부정적인 태도와 행동의 개선을 중시하여 직무소진, 부정적 정서, 스트레스 등을 연구 변인으로 설정하였다(Luthans, 2002b; Luthans & youseef, 2007). Seligman(2002)는 개인이 지닌 긍정적 심리상태가 개인의 정신적, 신체적 건강뿐만 아니라 개인과 집단의 성과향상에 도움을 줄 수 있으며, 개인의 긍정적 심리상태가 조직의 자본으로 이어질 수 있다고 보았다. 이러한 긍정심리학에 영향을

받아 긍정적인 조직행동에 대한 접근이 시도되기 시작하였다.

Luthans(2002b)은 긍정조직행동은 긍정적인 성향을 가진 인적자원의 강점과 심리적 능력은 측정 및 개발이 가능한 것이며, 조직구성원들의 긍정적인 심리상태와 강점을 개발함으로써 조직구성원들의 동기부여과정에 중요한 역할을 담당할 수 있을 것이라고 하였다. 또한, 그는 긍정조직행동의 범주에 포함되기 위해서는 다음과 같은 세 가지 조건을 만족시켜야 한다고 하였다(Luthans, 2002a; Luthans, 2002b). 첫 번째는, 개인수준의 속성으로 긍정적이어야 하며, 폭 넓은 이론과 근거, 타당한 측정기준이 있어야 한다는 것이다. 두 번째는, 상태적(State-like) 특징을 가져야 한다는 것이다. 기질적(trait-like) 특성은 상대적으로 안정적이고 변화에 대한 저항이 존재하기에 개발과 관리에 있어서 어려움이 있지만, 상태적인 특징을 가진 변인들은 지속적으로 개발 및 관리가 가능하기 때문이다. 세 번째로, 조직이나 개인의 성과와 연관성을 가져야 한다는 것이다. 이러한 기준으로 다양한 변인들을 검토하여 Luthans(2004)는 자기효능감, 희망, 낙관주의, 회복탄력성(resilience)의 4개 요인으로 구성된 긍정심리자본을 제안하였다.

긍정심리자본은 진정성 리더십과 절차공정성의 관계를 조절하는 변인으로 고려할 수 있다. 조직이라는 특성상 구성원들은 문제 상황을 자주 직면하게 될 가능성이 높다. 긍정심리자본이 높은 조직 구성원은 직무에 대한 열의가 높으며(Avey, Wernsing, & Luthans, 2008), 조직에서 문제 상황에 직면하더라도 다양한 대안을 강구하여 문제를 해결하며 새로운 아이디어를 발생시켜(Synder, 2000) 조직에서 높은 성과를 볼 수 있다(Peterson & steen,

2002). 진정성 리더십은 구성원들이 자신의 의견이나 제안을 표현하는 것을 장려하여 참여적 의사결정과정을 느끼게 함으로써 절차공정성 인식을 높이게 되는데, 긍정심리자본이 높은 구성원은 자신의 아이디어에 대한 자신감을 통해 조직이나 부서내 여러 이슈에 대해 의견을 표출할 가능성이 높고 따라서 상사의 진정성 리더십과 상호작용하여 절차가 공정하다는 인식을 더 강하게 느낄 가능성이 높을 것이다. 따라서, 본 연구에서는 이와 같은 논리를 통해 다음 가설을 도출 하였다.

**가설 5.** 구성원의 긍정심리자본은 진정성 리더십과 절차공정성의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 구성원의 긍정심리자본이 높을 때, 진정성 리더십이 절차공정성에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

#### 권력거리의 조절효과

권력거리(power distance)는 국가문화특성을 반영하는 변인중 하나로써, 사회구성원이 한 나라의 제도나 조직 내에서 권력이 불평등하게 배분되어 있음을 어느 정도까지 용인하고 있는지를 의미한다(Hofstede, 1984). 높은 권력거리 사회는 권력의 불평등에 대해 관용적이며, 높은 사회적 위치에 있는 사람들이 혜택을 누리는 것을 당연하다고 여긴다. 반면 낮은 권력거리에서의 구성원들은 권력의 불평등에 대해 덜 관용적이며, 사회적 위치에 따른 혜택에 대하여 쉽게 수용하지 않는다(Mead, 2003; 박규석, 이경근, 2015에서 재인용).

권력거리를 조직내에 적용시켜 생각하면 조직내의 문화특성을 반영하는 개념으로 이해할 수 있으며, 조직내 의사결정 권한에 있어서



차이를 낳을 수 있다. Brockner, Ackerman, Jerald Greerberg와 Gelfand(2001)는 높은 권력거리는 낮은 지위에 있는 사람과 높은 지위에 있는 사람의 의사결정 권한의 차이를 정당화시킨다고 하였으며, 이와 반대로 낮은 권력거리의 문화는 지위에 따른 의사결정권한의 차이를 감소시킨다고 하였다. 즉, 낮은 권력거리 문화에서 낮은 직위의 사람들은 높은 권력거리 풍토의 사람들보다 의사결정과정에 자신의 의견이 반영될 것이라고 믿음이 클 것이라는 것이다. 따라서 낮은 권력거리의 풍토에서는 자신의 의견이 반영되지 않는 것에 대한 반응이 높은 권력거리 풍토에서보다 강하게 나타날 수 있다. 또한, Hofstede(1984)은 문화적 권력거리의 차이에 따라 사람들이 상사와 구성원과의 적절한 관계성을 인식한다고 하였다. Lam, Schaubroeck와 Aryee(2002)는 높은 권력거리 속해 있는 구성원들은 상사의 일방적인 의사결정을 하는 것을 기대하고 의사결정과정에 참여하려는 시도에 가치를 두지 않으며, 상사들이 구성원들과 의논 없이 의사결정을 할 특권을 소유했다고 믿는다고 하였다. 반면에 낮은 권력거리에 속해 있는 구성원들은 상사들이 자신들과 상의해주시기를 기대하며, 중요한 문제에 있어서 구성원들의 관점에서 상사들에게 접근한다고 하였다. 따라서 높은 권력거리 가치를 지닌 사람보다 낮은 권력거리 가치를 지닌 구성원들은 상사와의 접근성이 높으며 (Begley, Lee, Fang, & Li 2002), 높은 권력거리 가치를 가진 사람은 자신의 직위 내에서 상사와 교류를 하기에(Tyler, Lind, & Huo, 1995; Lee, Pillutla, & Law, 2000에서 재인용), 상사와의 친밀한 관계를 가질 수 있는 기회를 덜 가지게 된다.

이러한 높고 낮은 권력거리 문화에 따른 차

이를 보았을 때, 절차공정성과 직무열의의 관계에 있어서 권력거리 문화의 조절효과를 예상할 수 있다. 절차공정성은 의사결정 과정 및 결정에 대한 구성원들의 의견 수렴과 피드백을 통한 수정가능성을 내포하고 있으며, 구성원의 의사결정과정 참여는 자신의 노력이 공정하게 반영될 것이라는 믿음을 주게 된다. 이러한 믿음을 통해 구성원들은 업무 수행에서 긍정적이며, 열정적인 에너지를 갖게 될 것이라고 볼 수 있다. 낮은 권력거리 풍토에서는 지위에 따른 의사결정권한의 차이가 적게 나타나며, 구성원은 자신의 관점에서 상사에게 접근하고 이야기 할 수 있는 기회를 가지게 됨으로써 절차공정성이 직무열의에 미치는 영향력은 더욱 커질 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이와 같은 논리를 통해 다음 가설을 도출하였다.

**가설 6.** 조직의 권력거리 문화는 절차공정성과 직무열의간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 조직의 낮은 권력거리 문화에서, 절차공정성이 직무열의에 미치는 영향력이 더 크게 나타날 것이다.

위의 가설들을 종합하여 본 연구의 모형을 나타내면 그림 1과 같다.

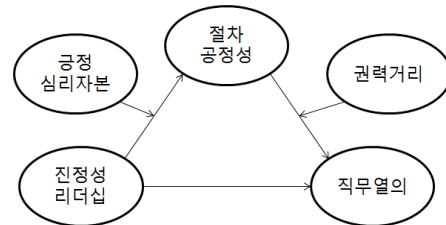


그림 1. 연구모형

## 방 법

### 연구대상 및 자료수집 절차

본 연구의 가설을 검증하기 위해 현재 국내 다양한 기업에 종사하고 있는 직장인을 대상으로 자료를 수집하였으며, 현재 직장에서의 근무기간 및 직장 상사와의 근무기간이 1년 이상이 직장인으로 한정하였다. 이는 본 연구의 핵심 구성개념이 진정성 리더십의 특성으로 인한 것인데, 조직 구성원이 자신의 리더가 진정성을 가진 리더인지를 선행적으로 파악을 해야 하기 때문이다. 자료 수집은 온라인 설문조사회사를 통해 총 300부의 설문을 진행 및 수집 하였으며, 이 중 불성실 응답을 제외한 286부를 분석하였다.

응답자의 인구통계학적 특성은 표 1에 제시하였다. 전체 286명 중 남성 128(44.8%), 여성 158(55.2%)로 여성이 더 많았으며, 설문 응답자의 평균 연령은 38.4세(SD=10.2)이었다. 연령대별로는 20대가 88명(30.8%), 30대가 65명(22.7%), 40대가 80명(28%), 50대가 53명(18.5%)이며 대체로 골고루 분포되어 있었다. 최종 학력은 대졸이 143(50%)로 반을 차지하였으며, 중졸 이하가 0명(0%), 고졸이 52(18.2%), 전문대졸이 72(25.2%), 대학원졸 이상이 18명(6.3%), 기타가 1명(0.3%)이었다. 근속년수는 12개월에서 38년까지 분포하고 있었으며, 평균 7.75년(SD=7.23)이었다. 자신의 상사와 함께 근무한 기간은 12개월에서 31.75년까지 분포하고 있었으며, 평균은 4.48년(SD=4.19)이었다. 직급은 사원급이 90명(31.5%)으로 제일 많았으며, 대리급이 63명(22%), 과장급이 67명(23.4%), 차장급이 27명(9.4%), 부장급이 28명(9.8%), 임원급이 11명(3.8%)이었다. 직업별 분포는 사무종사

자가 299명(80.1%)로 과반수이상을 차지하였으며, 전문/기술/행정관리자는 27명(12.9%), 서비스/판매종사자는 15명(5.2%), 기능/기계조작/조립/단순은 5명(1.7%)이었다.

### 측정도구

#### 진정성 리더십 척도<sup>1)</sup>

리더의 진정성 리더십은 Gardner 등(2005)이 제안한 진정성 리더십의 개념을 바탕으로 Avolio 등(2007)이 개발한 ALQ(Authentic leadership questionnaire)를 김거도(2016)이 번안한 측정문항을 사용하였다. ALQ는 자기인식, 투명성, 도덕성, 균형잡힌 프로세스 총 4개의 하위차원과 16개 문항으로 구성되어 있다. 자기인식 문항의 대표적 예는 “나의 상사는 구성원들과의 교류를 원활하게 하기 위해서 피드백을 구한다.”가 이며, 투명성 문항의 대표적 예는 “나의 상사는 자신이 실수를 했을 때 이를 솔직하게 인정한다.”이다. 각 문항들은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하였다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .93이었다.

#### 직무열의 척도

직무열의를 측정하기 위해서 Schaufeli 등(2006)이 개발한 직무열의 척도 UWES-9을 장성희(2009)가 번안한 측정문항을 사용하였다. 장성희(2009)가 번안한 직무열의 척도는 총 3개 하위차원으로, 활력 3문항, 헌신 3문항, 몰두 3문항으로 구성되어 있다. 문항의 예로는

1) ALQ(Authentic leadership questionnaire) 척도의 저작권은 Mind Garden에 있으며, 본 연구는 Mind Garden으로부터 사용허가서를 얻어 연구에 사용하였다.

“내가 맡은 직무에 대해서 자부심을 느낀다”이다. 각 문항들은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하였다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .90이었다.

#### 절차공정성 척도

조직 구성원이 인식하는 절차공정성을 측정하기 위해 Moorman(1991)이 개발한 절차공정성 척도를 김거도(2016)이 번안한 척도를 사용하였다. 총 7개의 문항으로 구성되어 있으며, 문항의 대표적인 예는 “우리 회사는 결정에 영향을 받게 되는 모든 사람들의 견해에 귀를 기울이는 편이다.”이다. 각 문항들은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하였다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .92이었다.

#### 긍정심리자본 척도

긍정심리자본을 측정하기 위해 Luthans 등(2007)의 긍정심리자본 척도(psychological capital questionnaire: PCQ)를 최용득(2009)이 조직상황에 맞게 수정한 문항을 사용하였다. 자기효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성 등 4개 차원이 있으며, 각 6문항으로 총 24문항으로 구성되어 있다. 문항의 예로는 “나는 장기적 문제를 분석하여 해결책을 찾는 일에 자신이 있다.”, “내가 직장에서 난관에 부딪혔을 때 여러 가지 해결 방법을 생각 할 수 있다.”이다. 각 문항들은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하였다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .92이었다.

#### 권력거리 척도

조직 구성원이 인식하는 조직의 권력거리를 측정하기 위해 Dorfman과 Howell(1988)이 개발한 권력거리 척도를 박규석(2014)이 번안한 측정문항을 사용하였다. 박규석(2014)이 번안한 권력거리 문항은 총 5개의 문항으로 구성되어 있다. 문항의 예로는 “상사의 결정에 이의를 제기하는 것은 좋지 않다”이다. 각 문항들은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하였다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .81이었다.

#### 분석방법

본 연구는 가설들을 검증하기 위해 다음과 같은 분석을 실시하였다. 첫째, 조사대상자들의 인구통계학적 특성과 연구에서 사용된 각 변인의 문항에 대한 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 파악하고자 SPSS 18.0을 사용하여 빈도분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 각 변인간의 관계성을 알아보기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 기술통계 분석과 상관 분석을 실시하였다. 진정성 리더십과 직무열의의 관계에서 직무개선의 매개효과를 알아보기 위해 AMOS 21.0을 사용하여 구조방정식모형(Structural Equation Modeling; SEM) 분석 검증을 실시하였으며, 각 변인의 관측변인을 구성하는데 있어 각 변인의 하위요인과 요인부하량을 고려하여 문항 합산(item-parceling) 방식을 사용하였다. 연구모형은 검증은 2단계를 거쳐 확인하였다. 첫 번째 단계는 연구모형의 적합도 지수를 평가하여 검증였다. 두 번째 단계는 매개효과에서 간접효과의 유의성을 파악하기 위해 bootstrapping 검증방법을 사용하여 Bias-corrected(BC)의 확신구간을 통해 연구모형

의 매개효과 유의성을 확인하였다. 마지막으로, 긍정심리자본 및 권력거리의 조절효과를 검증하기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

### 결 과

본 연구에 포함된 변인간의 관계성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 변인의 평균, 표준편차 및 상호상관계수는 표 1에 제시하였다. 분석결과를 살펴보면 본 연구의 선행변인인 진정성 리더십과 직무열의( $r = .37, p < .01$ ), 절차공정성( $r = .59, p < .01$ ), 긍정심리자본( $r = .26, p < .01$ ) 및 권력거리( $r = .20, p < .01$ )는 서로 유의하게 관련되어 있는 것을 알 수 있다.

인구통계학적 변인과 주요변인과의 관계성

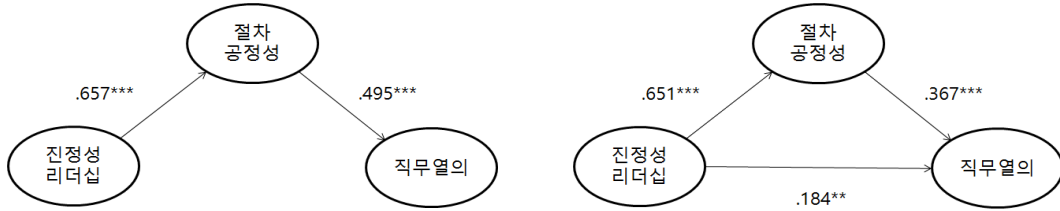
을 살펴보면 성별은 직무열의( $r = -.21, p < .01$ ), 긍정심리자본( $r = -.16, p < .01$ ), 및 권력거리( $r = -.12, p < .05$ )과 부적인 관계성을 보였으며, 연령은 직무열의( $r = .28, p < .01$ ), 심리자본( $r = .23, p < .01$ )과 정적인 관계성을 가지는 것으로 나타났다. 근무기간은 직무열의( $r = .17, p < .01$ )와 정적인 관련성을 보였으며, 학력은 직무열의( $r = .19, p < .01$ )유 의한 관계성을 나타내었다. 직급은 직무열의( $r = .24, p < .01$ ) 및 심리자본( $r = .24, p < .01$ )과 정적인 관계성을 가지는 것으로 나타났다. 인구통계학 변인 중에서 종속변인인 직무열의와 유의한 관계성을 나타낸 성별, 연령, 근무기간, 학력, 및 직급은 향후 분석에서 통제하였다.

그림 2와 표 1은 가설 4의 연구모형과 경쟁모형인 완전매개모형의 구조방정식 검증결과이다. 진정성 리더십이 절차공정성을 통하여 직무열의에 영향을 미치는 완전매개 모형의

표 1. 변인들의 평균, 표준편차, 상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	-									
2. 연령	-.07	-								
3. 근무기간	-.17**	.61**	-							
4. 학력	-.19**	.10	.07	-						
5. 직급	-.31**	.62**	.47**	.20**	-					
6. 진정성 리더십	-.04	-.04	-.02	.11	-.05	-				
7. 직무열의	-.21**	.28**	.17**	.20**	.25**	.37**	-			
8. 절차공정성	-.06	.00	.04	.08	.02	.59**	.45**	-		
9. 긍정심리자본	-.16**	.23**	.10	.11	.24	.26**	.74**	.33**	-	
10. 권력거리	-.12*	-.01	.07	.04	.01	.20**	.27**	.27**	.12*	-
평균	1.55	38.42	93.00	3.45	2.56	3.15	3.18	2.77	3.42	2.39
표준편차	0.50	10.21	86.70	0.87	1.46	0.66	0.67	0.81	0.50	0.70

주. N=286, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ,



주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임. \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

그림 2. 가설 4의 완전매개모형(좌)과 부분매개모형(우)

적합도는  $X^2(73)=130.02$ , CFI=.976, TLI=.965, GFI=.944, RMSEA=.052이었으며, 진정성 리더십이 직무열의에 직접적인 영향도 미친다는 부분매개 모형의 적합도는  $X^2(72)=124.34$ , CFI=.978, TLI=.968, GFI=.946, RMSEA=.051로 두 모형 모두 수용 가능한 적합도를 보였다.

두 모형 중 어떤 모형이 더 적합한지를 판단하기 위해  $X^2$  차이검증을 실시하였으며, 완전매개 모형보다 직접효과를 추가한 부분매개 모형이 유의하게 개선된 것을 확인할 수 있다( $\Delta X^2(1)=5.68$ ,  $p < .05$ ). 결과적으로, 완전매개 모형보다 부분매개 모형의 CFI, TLI, GFI, RMSEA가 다소 양호한 값을 보이며,  $X^2$  검증을 통해 완전매개 모형보다 부분매개의 적합도가 유의미하게 개선된 것을 확인하였기에, 부분매개 모형이 본 연구에 더욱 적합한 것으로 판단하였다.

그림 1의 연구모형에서 제시된 것과 같이 진정성 리더십이 직무열의로 가는 경로와( $\beta = .18$ ,  $p < .05$ ) 절차공정성으로 가는 경로( $\beta = .65$ ,  $p < .001$ )가 유의하였으며, 절차공정성이 직무열

의로 가는 경로 또한 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .37$ ,  $p < .001$ ). 따라서 진정성 리더십이 직무열의와 정적인 관계가 있을 것이라는 가설 1과 진정성 리더십이 절차공정성과 정적인 관계가 있을 것이라는 가설 2가 지지되었으며, 절차공정성이 직무열의와 정적인 연관성을 가질 것이라는 가설 3 또한 지지되었다. 이에 따라, 절차공정성이 진정성 리더십과 직무열의 간의 관계를 부분매개 할 것이라는 가설 4의 지지가능성을 확인하였다.

진정성 리더십이 절차공정성을 통해 직무열의에 미치는 간접효과의 유의성 검증을 위해 Bias-corrected Bootstrap 검증을 실시하였으며, 해당 결과는 표 2에 제시하였다. 진정성 리더십이 절차공정성을 통해 직무열의에 미치는 간접효과는 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .24$ , 95% BC= .12, .39,  $p < .01$ ). 연구모형의 적합도, 표준화된 경로계수, 간접효과 유의성 검증 결과를 고려할 때 절차공정성은 진정성 리더십과 직무열의간의 관계를 부분매개 할 것이라는 가설 4는 지지되었다. 즉, 리더의 진정성

표 2. 가설 4에 대한 매개모형 적합도

구분	$X^2$	df	p	CFI	TLI	GFI	RMSEA
완전매개모형	130.02	73	<.001	.976	.965	.944	.052
부분매개모형	124.34	72	<.001	.978	.968	.946	.051

표 3. 간접효과에 대한 Bootstrapping 검증 결과

	Estimate	S.E	95% BC 확신구간	
진정성 리더십 직무열의	0.24**	.07	0.12	0.39

리더십은 구성원의 직무열의에 직접적으로 영향을 미치며, 또한 절차공정성을 통해 직무열의에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

구성원의 긍정심리자본에 따라 진정성 리더십이 절차공정성에 미치는 영향력을 달라질 것이라고 가정한 가설 5를 검증하기 위해 표준화 과정을 거쳐 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과는 3단계 R<sup>2</sup> 변화량 유의미성으로 판단하였다.

분석결과, 절차공정성에 대한 진정성 리더십( $\beta=.592, p<.001$ )과 긍정심리자본( $\beta=.193, p<.001$ )의 주효과는 유의한 것으로 나타났으며, 상호작용항을 투입하였을 경우 R<sup>2</sup>변화량 ( $\Delta R^2=.015, p<.01$ ) 또한 유의하였다. 이는 진정성 리더십과 절차공정성 간의 관계를 긍정심리자본이 조절함을 의미한다.

긍정심리자본의 조절효과를 해석하기 위해,

Aiken과 West(1991)이 제시한 방식에 따라 조절변인을 두 집단으로 구분하여 진정성 리더십, 긍정심리자본, 직무열의 간의 관계를 회귀식으로 나타내었다. 그림 2에서 보듯이, 긍정심리자본이 낮은 경우 보다, 높은 경우 진정성 리더십과 절차공정성 간의 정적인 관련성이 더욱 강할 것을 볼 수 있다. 또한, 긍정심리자본이 낮은 경우 진정성 리더십이 직무열의에 미치는 영향력이 더 약하다고 볼 수 있다. 구체적으로 구성원의 긍정심리자본이 높은 경우에 리더의 진정성 리더십이 높을수록 구성원의 절차공정성 인식이 높아진다고 볼 수 있다. 따라서 가설 5는 지지되었다.

조직의 권력거리에 따라 절차공정성이 직무열의에 미치는 영향력을 달라질 것이라고 가정한 가설 6을 검증하기 위해 표준화 과정을 거쳐 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과는 3단계 R<sup>2</sup> 변화량 유의미성으로 판단하

표 4. 진정성 리더십과 절차공정성 간의 관계에서 긍정심리자본의 조절효과

단계	변인	절차공정성		
		$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	진정성 리더십	0.592***	0.351***	0.351***
2	진정성 리더십	0.543***	0.386***	0.035***
	긍정심리자본	0.193***		
3	진정성 리더십(A)	0.542***	0.401**	0.015**
	긍정심리자본(B)	0.207***		
	A x B	0.123**		

N=286, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

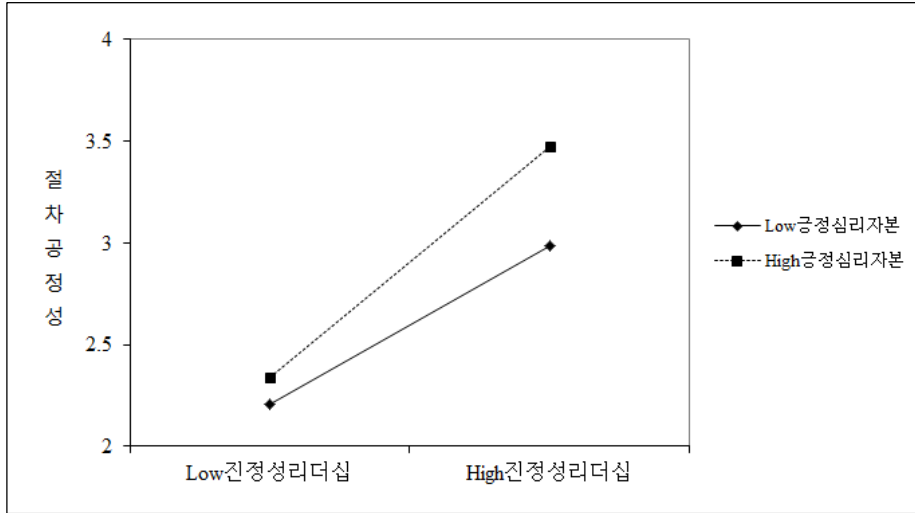


그림 3. 진정성 리더십과 직무열의 간의 관계에서 긍정심리자본의 조절효과

표 5. 절차공정성과 직무열의 간의 관계에서 권력거리의 조절효과

단계	변인	직무열의		
		$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	인구통계변인		0.134 <sup>***</sup>	0.134 <sup>***</sup>
2	절차공정성	0.289 <sup>***</sup>	0.319 <sup>***</sup>	0.185 <sup>***</sup>
3	절차공정성	0.263 <sup>***</sup>	0.339 <sup>**</sup>	0.021 <sup>**</sup>
	권력거리	0.101 <sup>**</sup>		
4	절차공정성(A)	0.254 <sup>***</sup>	0.344	0.005
	권력거리(B)	0.108 <sup>**</sup>		
	AxB	-0.045		

N=286, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

였다.

분석결과, 직무열의에 대한 절차공정성( $\beta = .592, p < .001$ )과 긍정심리자본( $\beta = .193, p < .001$ )의 주효과는 유의한 것으로 나타났지만, 상호작용항을 투입하였을 경우 R<sup>2</sup>변화량 ( $\Delta R^2 = .005, n.s$ )은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 6은 기각되었다.

## 논 의

본 연구의 목적은 직장상사의 진정성 리더십이 구성원의 직무열의에 미치는 영향을 밝히고, 이러한 영향을 주는 과정을 절차공정성을 통해 검증하고자 하였다. 또한, 조절변인인 긍정심리자본과 권력거리를 통해서 각 수준에

따른 차이를 검증하고자 하였다.

연구결과, 진정성 리더십과 절차공정성은 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 진정성 리더십은 절차공정성을 부분매개하여 직무열의에 영향을 주는 것으로 나타났다. 진정성 리더십과 절차공정성의 관계에서 긍정심리자본의 조절효과는 규명되었으나, 절차공정성과 직무열의의 관계에서 권력거리의 조절효과는 나타나지 않았다. 구체적인 결과는 다음과 같다.

첫째, 진정성 리더십은 구성원의 직무열의를 높이는 것으로 나타났다. 리더의 진정성 리더십은 구성원의 기본욕구를 충족시켜 동기화 과정을 높임으로써 직무열의를 높일 수 있다(Shaufeli & Bakker, 2004). 이는 진정성 리더의 특성인 자기인식과 자기조절을 통한 행동이 구성원들에게 유능감, 자율성, 관계성의 욕구를 충족시킴으로써 업무에 대한 활력, 헌신 몰두가 높아진다고 볼 수 있다.

둘째, 진정성 리더십은 구성원들의 절차공정성 인식을 높이는 것으로 나타났다. 비록, 진정성 리더십과 절차공정성에 대한 관계성 연구는 미흡하지만, 이러한 결과는 최준원과 이병주(2014)의 연구와 일치하는 결과이다. 절차공정성은 조직 내 다양한 정책 결정 및 집행 과정에서 리더가 보여주는 행동에 대한 구성원의 주관적 판단을 통해 이루어지게 된다는 것을 기반 할 때(Leventhal, 1980), 진정성리더가 구성원들의 의견을 제시하도록 장려하며 그들의 의견을 다양한 방면으로 고려하는 점이 구성원들의 절차공정성 인식을 높이는 것으로 볼 수 있다. 또한, 진정성리더는 높은 도덕적 관점 통해 윤리적 의사결정 프로세스를 구성한다는 점은 구성원들이 리더의 높은 도덕성을 느끼게 함으로써 절차공정성을 높인다

고 해석할 수 있다.

셋째, 절차공정성은 구성원의 직무열의를 높이는 것으로 나타났다. 구성원들은 절차가 공정하다고 판단하는 경우 그 결과 역시 공정하다고 인식한다(Lind & Tyler, 1988). 따라서 절차공정성에 대한 지각은 구성원들이 자신의 노력이 공정하게 반영 될 수 있을 것이라는 믿음을 가지게 함으로써 호혜성의 원칙에 따라 직무열의를 높인 것으로 해석할 수 있다. 또한, 절차공정성을 통해 구성원은 조직에서 공정한 대우와 존중을 받고 있다는 것을 느끼게 되며, 이로 인해 조직을 교환파트너로써 인식하고 자신의 직무에 열의를 보인 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 절차공정성은 진정성 리더십과 직무열의의 관계를 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 진정성 리더십이 구성원의 기본욕구를 충족시켜줌으로써 직무열의에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 구성원이 절차공정성을 지각하게 함으로써 개인의 업무에 대한 활력, 헌신, 몰두를 높인다는 것을 의미한다. 즉, 자기인식과 자기조절을 통한 진정성리더의 행동은 직무의 물리적, 심리적, 사회적, 조직적 측면을 제공해 줌으로써, 구성원이 업무에 대해 긍정적이고 성취감을 가지게 한다고 볼 수 있다. 또한, 진정성리더의 높은 도덕적 역량은 투명한 의사결정 프로세스와 조직의 윤리적 풍토를 강화시켜 구성원들의 노력이 공정하게 반영될 수 있다는 믿음을 심어준다. 따라서 구성원들은 사회교환이론에 따라 자신의 직무에서 활력, 헌신 몰두를 느낀다고 해석 할 수 있다.

다섯째, 진정성 리더십과 절차공정성 간의 관계에서 긍정심리자본의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 구성원의 긍정심



리자본이 낮은 경우보다 높은 경우 진정성 리더십이 절차공정성에 미치는 영향이 더 크게 나타났다. 진정성리더는 높은 도덕성을 토대로 윤리적 의사결정 프로세스를 만들며, 구성원들을 의사결정과정에 참여시킴으로써 절차공정성을 높인다. 긍정심리자본이 높은 구성원은 자신의 직무에 대한 몰입과 참여가 높기 때문에(박권홍, 2012; Avey, Wernsing, & Luthans, 2008), 업무상에서 진정성리더의 일관성, 피드백 수용성 등을 느끼고 의사결정과정에 참여를 더욱 함으로써 절차공정성을 더 크게 인식하는 것으로 볼 수 있다.

여섯째, 절차공정성과 직무열의의 관계에서 권력거리의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 권력거리 문화가 낮은 경우 지위에 따른 의사결정권한의 차이가 작고 구성원들이 자신의 관점을 피력할 수 있게 된다. 따라서 권력거리가 낮은 문화에서 의사결정이 도출되는 과정 및 방식에 대한 공정성의 직무열의에 대한 효과성이 더욱 커질 것이라고 가정하였다. 하지만, 절차공정성이 직무열의에 미치는 효과성은 권력거리 문화의 수준에 관계없이 유사한 영향을 주는 것으로 나타났다. 조절효과가 나타나지 않은 이유와 관련하여 권력거리 문화를 살펴 볼 필요가 있다. 권력거리가 낮은 경우 리더와의 접근성이 높아져 자신의 의견을 피력할 가능성이 높아지지만, 절차공정성이 높다는 것은 구성원들의 의견수렴과 피드백가능성을 이미 포함하고 있기 때문에 절차공정성이 직무열의에 미치는 효과성에 큰 영향을 주지 않은 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로 본 연구에서는 상사의 진정성 리더십이 구성원의 절차공정성에 대한 인식을 높이고 이를 통해 직무열의가 높아진다는 매개 모형을 기본으로 개인과 환경인 변인들이

이러한 모형에서 제시된 각 변인간의 관계를 증대시킴으로써 궁극적으로 직무열의를 높일 수 있는지를 검증하였다. 위에서 기술하였듯이 개인변인으로는 긍정심리자본을 포함시켰으며 이는 진정성 리더십과 절차공정성간의 관계를 증대시키는 것으로 나타났으며, 환경변인인 권력거리는 절차공정성과 직무열의간의 관계에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 따라서 전체 모형에서 보면 구성원의 긍정심리자본이 높은 경우 상사의 진정성 리더십은 구성원의 절차공정성에 더 큰 영향을 주고 궁극적으로 직무열의에도 긍정적 영향을 줄 수 있는 것으로 기대할 수 있을 것이다.

본연구의 학문적 의의는 크게 세 가지로 요약 할 수 있다. 첫째, 진정성 리더십이 절차공정성에 미치는 정적인 영향력을 검증하였다. 진정성 리더십과 직무수행 및 성과에 관한 연구는 다수 존재하였지만, 절차공정성과의 관계에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 본 연구에서는 진정성리더로부터 나타나는 태도와 행동이 구성원의 절차공정성에 대한 인식에 긍정적으로 영향을 미친다는 점을 밝혔다.

둘째, 진정성 리더십이 직무열의에 미치는 과정에 대해 탐색하였다. 대부분의 조직 행동 연구들은 진정성리더십의 효과성을 사회교환이론을 기반으로 설명하고자 하였는데, 이와 차별적으로 본 연구는 진정성 리더십과 직무열의간의 관계를 직무요구-자원 모델을 통하여 설명하였으며, 진정성 리더십이 절차공정성을 통해 직무열의에 미치는 간접적 영향을 사회교환이론을 통하여 설명하였다는 점에서 학문적 의의가 있다. 즉, 진정성 리더의 특성은 인간의 기본욕구인 유능감, 관계성, 및 자율성 욕구를 충족시켜 직무열의를 직접적으로 높일 수 있을 뿐만 아니라, 진정성 리더의 높

은 도덕성을 토대로 한 의사결정 프로세스는 구성원의 절차공정성 인식을 높이고 조직을 교환파트너로써 신뢰하게 함으로써 직무열의에 간접적으로 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

이와 같이 본 연구에서 절차공정성이 진정성 리더십과 직무열의간의 관계에서 매개 역할을 한다는 것을 밝힘으로써 조직에서 진정성 리더십의 의미와 진정성 리더십이 가져올 수 있는 다양한 긍정적 효과에 대해 추가적으로 파악하게 되었다는 점에서 의미가 있다. 높은 도덕성을 강조하는 진정성 리더십의 특성으로 인해 조직에서의 다양한 의사결정이 이루어지는 과정이 공정하게 진행되고 있다는 인식을 구성원에게 심어줄 수 있고 이를 토대로 구성원들이 직무에 더 몰입하는 행동을 가져올 수 있다는 인과적 관계를 밝혔다는 점에서 학문적 의의가 있다고 볼 수 있다.

셋째, 진정성 리더십과 절차공정성 간의 정적인 관계를 강화시키는 긍정심리자본의 조절효과를 검증하였다. 진정성 리더십과 절차공정성간의 관계성에 대한 연구가 미미할뿐더러, 긍정심리자본의 조절효과를 검증한 연구는 없었다. 본 연구는 긍정심리자본의 조절효과를 살펴봄으로써, 긍정심리자본이 높은 구성원에게 진정성 리더십이 절차공정성에 미치는 영향력이 커진다는 점을 밝혔다.

본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 직무열의가 개인 및 조직에 긍정적인 영향을 미치는 요소인 만큼, 직무열의를 증가시키기 위한 개입으로써 진정성 리더십을 활용할 수 있다. Shaufeli와 Bakker(2004)는 기본욕구를 충족시킬 수 있는 환경이 구성원의 동기화 과정을 촉진시킴으로써 직무열의를 높인다고 하였고, 조직 내에서 상사와 구성원이 밀접한

관계성을 고려 할 때 직접적으로 구성원의 기본욕구를 충족시킬 수 있는 진정성리더의 역할이 매우 클 것을 보인다. 또한, 구성원의 직무열의를 사회적 교환이론의 관점에서 바라볼 필요가 있다. 구성원이 자신의 노력이 공정하게 반영 될 것이라는 믿음과 신뢰를 가지지 못한다면 직무에 대한 열의를 가질 수 없다. 조직의 경쟁력을 높이기 위한 방안으로 구성원의 높은 절차공정성은 구성원이 조직을 교환파트너로 신뢰하게 하며, 호혜성의 원칙을 통해 직무에서 열의를 가지게 한다. 이러한 절차공정성인식은 진정성 리더의 자기인식과 자기조절을 통한 윤리적 행동을 통해 높아 질 수 있으므로, 조직에서 진정성 리더십 교육은 구성원의 직무열의를 제고하게 함으로써 기업에 중·장기적인 이점을 가져다 줄 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 긍정심리자본이 높은 구성원에 있어서 진정성 리더십이 절차공정성에 미치는 영향력이 더 크다는 것을 확인하였으며, 이러한 영향력은 구성원의 직무열의를 올려주는 것을 확인하였다. 긍정심리자본은 기질적 특성이 아닌 지속적으로 관리 및 개발이 가능한 개인 특성이며, Luthans, Avey, Avolio 와 Peterson(2010)은 단기 교육 훈련이 긍정심리자본을 개발하는데 활용될 수 있고 직무성과를 향상에 도움이 되는 것을 발견하였다. 조직은 많은 실패를 경험 할 수 있는 곳인 만큼, 긍정심리자본은 구성원이 실패에서 빠르게 회복가능하게 만들고 자신에게 긍정적 동기부여를 하게 함으로써 직무에 대한 열의 및 참여를 높이고 조직의 긍정적 성과에 기여할 수 있을 것이다. 따라서 기업에서는 교육 및 훈련을 통해 구성원들의 긍정심리자본을 개발하고, 이러한 상태를 유지할 수 있는 리더의

지원이 필요할 것으로 보인다.

본 연구의 제한 점 및 미래 연구는 다음과 같다. 첫째, 인과관계 파악을 위해 여러 시점에 걸친 종단 연구가 수행되어야 하지만 본 연구는 단일 시점에서 이루어졌다. 진정성 리더십이 절차공정성을 통해 직무열의에 미치는 영향을 좀 더 정확히 검증하기 위해서는 종단 연구가 필요로 된다.

둘째, 절차공정성이나 권력거리 문화는 조직의 관행에 따라 조직 간의 차이가 클 수 있다. 따라서 본 연구처럼 개인적 수준이 아닌 조직수준의 다수준 연구(Multi-level research)를 실시할 필요가 있다. 이를 통해, 조직의 풍토 및 문화가 구성원의 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요로 하다. 또한, 리더와 부하직원의 관계가 주로 한 팀 내에서 이루어진다는 점을 고려할 때, 팀 수준에서 진정성 리더십과 절차공정성의 관계를 파악할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 온라인 설문조사를 통해 모든 변인에 있어 자기보고식 방법으로 측정하였기 때문에, 동일방법편의의 문제가 발생하였을 수도 있다. 비록 구성원이 리더의 특성을 파악하는 기간이 필요할 것으로 사료되어 근속년수 및 상사와의 근무기간이 1년 이상인 대상으로 설문을 진행하였지만, 구성원이 리더의 진정성 리더십을 측정하는데 있어 관대화 경향성이 발생하였을 수도 있다. 따라서 진정성 리더십의 경우 타인평정만이 아닌 자기보고식 평정 방법 또한 같이 이용해 개별 평가를 진행한 후, 가중평균 방식을 사용할 필요성이 있다.

마지막으로, 본 연구의 설문이 온라인 조사로 이루어졌기 때문에, 설문 응답자의 경우 컴퓨터를 이용 및 활용할 시간이 많은 사무직

의 대상자가 80%이상을 차지하고 있다. 따라서 본 연구결과를 일반화하기 어렵다는 한계점을 가진다. 향후 연구에서는 다양한 직무를 대상으로 연구를 실시할 것이 요구되며, 이러한 직무특성을 통제변수로 포함시켜 통계분석을 실시할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김거도 (2016). 진정성 리더십이 종업원의 건설적 발언행동에 미치는 영향에서 심리적 주인의식의 매개효과: 절차공정성의 조절효과를 중심으로. 광운대학교 석사학위 논문.
- 박규석, 이경근 (2015). 상사의 비인격적 감독과 부하의 일-가정 영역의 관계에서 직무스트레스와 권력거리의 역할. 인적자원관리연구, 22(3), 65-88.
- 박권홍. (2012). 중소기업 근로자의 긍정심리자본이 창의성과 직무몰입에 미치는 영향. 기업교육연구, 14(1), 115-132.
- 이미현, 정진철, 오민정. (2015). 진성 리더십이 긍정심리자본 및 직무열의를 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 기업경영연구 (구 동림경영연구), 61(단일호), 23-44.
- 장성희 (2009). 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과. 아주대학교 일반대학원 석사학위 논문
- 최용득 (2009). 조직맥락에서의 긍정심리역량의 선행요인과 결과에 관한 연구. 서강대학교 석사학위논문.
- 최준원, 이병주. (2014). 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향: 절차공정성과 상

- 사신뢰의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(1), 21-54.
- 터워스왓슨 (2012.8.1.). 한국 직장인 80% 이상 일에 완전히 몰입하지 않아. <https://www.towerswatson.com/ko-KR>에서 2016. 6. 6 자료 얻음.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- 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(2), 274-284.
- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y., & Li, J. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., ... & Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- 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(1), 89-136.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.

- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist, 11*(2), 119-127.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382-394). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45*(4), 321-349.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management, 26*(3), 489-511.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross national study. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 1-18.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management, 26*(4), 685-704.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly, 14*(4), 574-589.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? (pp. 27-55). Springer US.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(5), 952-959.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive, 16*(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 41-67.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- 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*(3), 541-572.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349.
- Mann, A. & Harter, J. (2016). The worldwide employee engagement crisis. Gallup에서 2016. 6. 6. 자료얻음.

- McDonald, L. G., & Robinson, P. (2010). *A colossal failure of common sense: The inside story of the collapse of Lehman Brothers*. Crown Business.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, pp.626-637.
- Peterson, C., & Steen, T. A. (2002). Optimistic explanatory style. *Handbook of Positive Psychology*, 244-256.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- 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(3), 293-315.
- 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(1), 71-92.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership: The case of the school executive*. Columbus7 Ohio State University Press.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2, 3-12.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction (pp. 279-298). Springer Netherlands.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.

1차 원고접수 : 2016. 10. 24

2차 원고접수 : 2016. 12. 28

최종게재결정 : 2016. 12. 28

## **The Effect of Authentic Leadership on Job Engagement: The Mediating Role of Procedural Justice and Moderating Effects of Psychological Capitals and Power Distance**

**Choi, Young Ju**

**Tak, Jinkook**

kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the relationships among authentic leadership, job engagement, and procedural justice. Specifically, this study investigated the influence of authentic leadership on procedural justice and job engagement that was partially mediated by procedural justice. In addition, this study examined moderating effect of positive psychological capital on the relationship between authentic leadership and procedural justice and the effect of power distance on the relationship between procedural justice and job engagement. Data were collected from 300 Korean employees who were working in various organization via online survey, and 286 data were used for analysis, eliminating unreliable responses. The findings are as follows: First, there were positive relationships among authentic leadership, job engagement, and procedural justice. Second, the results of structural equation analysis showed strong support for the proposed model, and the result of bootstrapping analysis supported that the effect of authentic leadership on job engagement is partially mediated by the procedural justice. Third, the results of hierarchical analysis showed that positive psychological capital moderated the relationship between authentic leadership and procedural justice, but there was no moderating effect of power distance on the relationship between procedural justice and job engagement. Finally, implications and limitations of this study with the direction for future research were discussed on the basis of the results.

*Key words : authentic leadership, job engagement, procedural justice, positive psychological capital, power distance*