

연구논문

공무원 조직에서 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로

김 동 철*

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구설계
- IV. 실증분석
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 진성리더십이 조직효과성 변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향과 이들 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 분석하는 것을 연구의 목적으로 하였다. 이를 위해 진성리더십, 심리적 자본, 직무만족 및 조직몰입 등 관련 요인에 대한 이론적 검토를 통해 연구모형과 가설을 도출하고, 한국행정연구원이 실시한 2016 공직생활에 대한 인식조사 자료를 통해 요인 간 인과관계와 심리적 자본의 매개효과를 분석하였다. 이러한 실증분석을 통해 진성리더십과 심리적 자본에 대한 연구의 의의를 확인하였으며, 공무원 조직에서 조직행태 관리를 통한 조직효과성 제고 방안에 대한 시사점을 제시하였다.

[주제어: 진성리더십, 심리자본, 직무만족, 조직몰입]

I. 서론

최근 우리 사회는 오랜 기간 지속되고 있는 경제불황에 따른 취업난과 민간부문의 고용안정성 약화로 인해 공무원에 대한 취업 선호도가 매우 급속히 높아지고 있다. 아울러 2017년 새로운 정부의 출범 이후 다양한 사회문제 해결과 취업난 해소를 위한 대

* 강원대학교 행정학과 강사(kdch87@hanmail.net)

안으로 공무원 규모의 증원과 신규 공무원 채용 증가가 사회적 이슈가 되어 있는 상태이다. 이에 외부적으로는 많은 청년계층이 공무원 시험을 위해 수험생활에 임하고 있으며, 공무원에 대한 사회적 관심과 인기가 높아지고 있다. 그러나 공무원 조직 내부에는 여전히 관료주의적 조직문화와 조직관리의 경직성으로 인해 낮은 성과와 무기력 등과 같이 반복되는 문제에 직면하고 있는 상태이다. 특히 공무원으로 구성된 정부조직은 법제도에 근거한 조직운영과 관리, 권위주의적이고 수직적인 리더십과 조직문화, 성과에 근거한 차별적 보상의 제도 미비와 유인력 부족 등과 같은 다양한 이유로 조직구성원에 대한 적극적인 조직관리에 한계가 있다.

이와 같은 조직 관리의 문제를 해소할 수 있는 방안으로 2000년대 중반이후 긍정조직학과 긍정조직행태 분야를 중심으로 관련 대안에 대한 논의가 활발히 이루어지고 있다. 국내 관련 연구의 결과들을 종합해보면, 진성리더십과 심리적 자본 등과 같은 조직성과와 조직효과성 등을 개선할 수 있는 유의미한 조직행태관리 요인들이 발견되었다. 그러나 진성리더십과 심리적 자본 등과 같이 조직의 긍정성과 개인의 긍정적 정서를 강조하는 관련 선행연구들 다수가 기업조직을 중심으로 이루어졌으며, 정부조직의 공무원 대상 또는 공기업 등의 공공조직에 대한 연구가 충분하지 못한 실정이다. 이러한 인식을 바탕으로 본 연구는 ‘공무원 조직에서 진성리더십과 심리적 자본과 같은 긍정적 조직행태 요인들이 조직효과성에 어떤 영향을 미치는 가?’라는 논의를 중심으로 연구를 수행하고자 한다. 특히 진성리더십, 심리적 자본, 조직효과성 요인인 직무만족과 조직몰입과 관련한 연구모형과 가설을 검증함으로써 정부조직의 조직행태 관리 방안의 개선방향을 논의하고자 한다.

본 연구의 목적은 진성리더십이 조직효과성 변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향과 이들 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 분석하고자 한다. 이를 위해 진성리더십, 심리적 자본, 직무만족 및 조직몰입 등 관련 요인에 대한 이론적 검토를 통해 연구모형과 가설을 도출하고, 한국행정연구원이 실시한 2016 공직생활에 대한 인식조사 자료를 통해 요인 간 인과관계와 심리적 자본의 매개효과를 분석한다. 이러한 실증분석을 통해 공무원 조직의 조직행태 관리를 통한 조직효과성 제고 방안에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 공무원 조직과 긍정적 조직행태 관리

공무원 조직에 대한 관리방안으로서 긍정적 조직행태 관리에 대한 논의를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 정부조직으로서 공무원 조직에 대한 전통적인 조직관리는 한계가 존재한다. 우선 정부조직의 특성상 조직구조를 중심으로 한 거시적 관점의 조직관리에 문제점이 있다. 정부조직은 지속적으로 증대되고 있는 사회문제에 대한 대응이라는 관점에서 조직의 복잡성이 증대되는 방향으로 조직구조적 대응을 하고 있다. 또한 행정집행의 안정성을 우선적 가치로 여긴다는 점에서 관료제적 조직구조를 다른 조직구조로 변화시키는 것에 어려움이 존재한다. 이러한 측면에서 정부 조직에 대한 조직관리는 조직구조 변화를 중심으로 한 거시적 접근이 아닌 조직구성원인 공무원 개인 수준의 미시적 접근인 조직행태 관리가 효과적이다. 또한 정부 조직과 기능의 특성으로 인해 공무원 개인의 성과나 직무역량에 대한 관리보다는 관련 법제도나 규정에 대한 준수와 행정 집행이 더 중요하게 인식되고 있다. 이러한 현상들은 공무원에 대한 사회적 선호의 증가에도 불구하고 내부적으로 공무원 조직은 여전히 낮은 성과, 동기부여 저하, 낮은 주인의식 및 무기력 등과 같은 다양한 문제로 연결된다.

둘째, 공무원 조직의 다양한 문제를 해소하기 위한 대안으로서 진성리더십과 심리적 자본 등을 중심으로 한 긍정적 조직행태 관리를 제시할 수 있다. 리더십의 진정성과 긍정적 측면을 강조하는 진성리더십은 의사결정에서 조직구성원들에 대한 적극적인 정보공유, 의견수렴 및 권한위임 등을 통해 다양한 문제에 대응할 수 있다(Seibert, Silver & Randolph, 2004; Ilies et al., 2005; Chen, Kirman, Kanfer, Allen & Rosen, 2007; Walumbwa et al., 2010). 진성 리더십은 리더와 조직구성원들 간의 개방적이고 책임감 있는 긍정적 관계를 바탕으로 적극적으로 조직구성원들의 긍정적 일탈을 수용하고 실패로부터의 학습을 촉진함으로써 공무원 조직의 문제점으로 지속적으로 지적되어왔던 관행과 경로의존성 문제에 대처할 수 있다(Luthans & Avolio, 2003; Gardner, Avolio, Luthans, et al., 2005; Ilies et al., 2005).

개인의 긍정적 심리상태 또는 심리적 강점으로서 논의되는 심리적 자본은 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등과 같은 요인들을 중심으로 한 개발노력을 통해 공무원 조직의 인적자원관리의 경직성을 해소할 수 있는 방안이 될 수 있다(Luthans,

Youssef & Avolio, 2007). 특히 과거의 실패나 극단적 성공의 경험으로부터 벗어나는 것을 의미하는 복원력 요인은 공무원 조직에 만연한 무기력 문제를 해소할 수 있는 대안으로서 의미가 있다(Luthans & Youssef, 2004).

2. 가설 설정

1) 진성리더십과 심리적 자본 및 조직효과성의 관계

공무원 조직에서 진성리더십에 대한 연구는 전통적으로 권위주의적 리더십이 강하게 나타나고 관료주의적 특성에 따른 경직된 조직관리가 이루어진다는 점을 고려하였을 때, 조직을 좀 더 긍정적이고 유연하게 관리할 수 있다는 점에서 의의가 있다. 부하에 대한 강한 영향력과 모델링을 강조하는 기존의 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십 등과 달리 진성리더십은 리더가 자신에 대한 성찰과 부하에 대한 진정성을 통해 영향을 미친다는 점에서 공무원 개개인의 역량과 성과를 증대시킬 수 있는 다양한 조직관리적 시도라는 점에서도 살펴볼 수 있다.

진성리더십은 '자신이 어떻게 행동하고 생각하는지 충분히 지각하며, 그들과 다른 사람들의 가치/도덕적 관점, 지식 및 강점을 알고 있는 다른 사람들에게 의해 인식되는 사람들로서, 그들이 행동하는 맥락을 알고 있으며, 자신감 있고, 희망적이며, 낙관적이고, 복원력이 높으며, 높은 도덕적 특성을 지닌 사람들'로 정의할 수 있다(Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Avolio & Gardner, 2005). 이는 긍정적 역할 모델링(positive role modeling)을 통하여 구성원들의 긍정적 조직행태를 내재화시키는 규범적(모범적) 영향을 주며, 구성원들의 긍정적 정서를 확대시키고, 긍정적 자기 개발을 촉진한다고 설명한다(Hannah, Woolfolk & Lord, 2009). 이러한 진성리더십은 자기인식, 투명성, 도덕성, 균형된 프로세스 등의 구성요소로 이루어졌다(Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010). 자기인식이란 리더가 능력, 지식, 경험 및 역량 등에 대해 스스로가 자신에 대해 내리는 인식과 판단뿐만 아니라 부하나 타인의 평가에 대한 명확한 인식을 의미한다(Day, 2000; London, 2002; George, 2003; Avolio & Gardner, 2005). 투명성이란 리더가 정보를 공유하고, 스스로 부적절한 감정이나 행동이 표출되는 것을 최소화하려고 노력하는 행동을 의미한다(Kernis, 2003). 도덕성이란 리더가 행동의 원칙이나 기준을 스스로의 내

적 규범과 도덕성에 찾는 것을 의미한다(Ryan & Deci, 2003). 균형된 프로세스란 의사결정 과정에서 다양한 정보들을 검토하고, 부하들의 의견을 수렴하는 리더의 적극적인 행동을 의미한다(Gardner, Avolio, Luthans, et al., 2005).

이러한 의사결정에서 조직구성원들과 정보를 공유하고, 의견을 충분히 수렴하고자 하는 리더의 행동은 임파워먼트로 연결되며(Ilies et al., 2005), 공공 조직의 경직된 조직관리에서 성과를 낼 수 있다는 의의가 있다(Seibert, Silver & Randolph, 2004; Chen, Kirman, Kanfer, Allen & Rosen, 2007; Walumbwa et al., 2010). 또한 이는 조직몰입, 조직만족, 응집력 및 지지적 분위기 등과 같은 조직효과성 요인에 긍정적 영향을 미친다고 알려져 있다(Walumbwa et al., 2008; Yamamarino et al., 2008; Walumbwa et al., 2011).

진성리더십이 심리적 자본에 미치는 영향에 대한 관련 국내 선행연구들을 살펴보면, 전기호 외(2010)는 기업조직을 대상으로 한 연구에서 투명성, 도덕적 관점, 균형잡힌 프로세스, 자아인식으로 구성된 상위요인인 진성리더십과 희망 간 정의 상관관계가 있다는 연구결과를 제시하였다. 김명수와 장춘수(2012)는 진성리더십이 긍정심리자본과 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 진성리더십에 대해 조직구성원들이 높게 지각할수록 개인의 긍정심리자본을 더 많이 느낀다는 연구결과를 제시하였다. 한봉주(2013)는 기업을 대상으로 한 변혁적 리더십, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구에서 진성리더십이 심리적 자본에 긍정적 영향을 미치는 다는 연구결과를 제시하였다. 진윤희(2013)는 진성리더십이 심리적 자본을 매개로 하여 혁신 행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 진성리더십이 심리적 자본에 미치는 직접효과는 유의하다는 연구결과를 제시하였다. 아울러 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 국내 선행연구들을 살펴보면, 김명수와 장춘수(2012)는 기업조직 구성원에 대한 연구에서 진성리더십이 정서적 몰입을 증대시킨다는 연구결과를 제시하였다. 유제호와 김태규(2013)는 진정성 리더십과 자기효능감이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구에서 진성리더십이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 전미숙(2015)은 노인요양시설 종사자가 지각하는 시설장의 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구에서 직무스트레스에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

이러한 논의를 바탕으로 진성리더십이 심리적 자본 및 조직효과성에 미치는 영향을 실증분석하기 위해 설정된 가설은 다음과 같다.

가설1: 진성리더십은 심리적 자본에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2: 진성리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3: 진성리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 심리적 자본과 조직효과성의 관계

심리적 자본은 긍정심리학에서 시작된 인간의 심리적 강점 또는 긍정적 심리상태에 대한 연구와 관련이 있다. 심리적 자본은 '자기효능감, 희망, 복원력, 낙관주의 등과 같이 조직구성원 개인이 인식하고 있는 긍정적인 심리적 강점'으로 정의된다(Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; Luthans & Avolio, 2009; 김동철·김대건, 2012). 심리적 자본에서 논의되는 긍정적 심리는 긍정심리학에서 개인이 지니고 있는 올바른 성향과 역기능적인 성향을 밝히기 위한 연구로부터 시작되었다(Seligman, 1998; 이병철·이채익, 2009). 이러한 긍정심리학에서 시작된 심리적 자본에 대한 논의는 조직수준으로 연결되었으며, Luthans(2002a, 2002b)를 중심으로 한 긍정조직행태 학자들이 발전시켰다. 조직에서의 긍정적 정서는 긍정적 행동의 촉발을 통해 개인과 조직의 기능을 향상시키고, 조직구성원 간의 상호작용을 통해 조직 전체로 확산되며, 조직의 긍정적 변화를 이끌어 낸다(Luthans, 2002a, 2002b; 권석만, 2008). 이러한 긍정심리학의 연구결과를 토대로 긍정조직행태 연구자들은 조직구성원의 성과향상을 위하여 긍정 지향의 심리적 강점과 능력을 측정할 수 있고, 교육과 훈련, 개입활동 및 조직적 관리를 통해 개발할 수 있는 상태에 초점을 두고 심리적 자본을 연구하였다(김경재·정범구, 2007). 이러한 심리적 자본은 자기효능감, 희망, 복원력, 낙관주의 등의 구성요소로 이루어졌다(Luthans & Avolio, 2009). 자기효능감이란 조직구성원 개인이 주어진 업무나 목표를 달성할 수 있다고 느끼는 자기 자신에 대한 강한 신념이나 믿음을 의미한다(Stajkovic & Luthans, 1998; Luthans, Youssef & Avolio, 2007). 희망이란 목표를 직접 추구하고자 하는 의지와 목표의 달성경로에 근거한 긍정적 동기부여 상태를 의미한다(Snyder, 2002; Avey, Wernsing & Luthans, 2008; 김동철·김대건, 2012). 복원력이란 어려움이나 실패와 같은 부정적 상황으로부터 벗어나 성장하거나, 과거의 성공이나 막연한 기대감과 같은 긍정적 상황으로부터 벗어날 수 있는 능력을 의미한다(Masten & Reed, 2002). 낙관주의란 개인이 목표달성과 같은 긍정적인 사건을 내적귀인하며, 부정적인 사건을 외적귀인하는 것을 의미한다(Seligman, 1998; Peterson & Steen, 2002; Luthans & Youssef, 2007).

심리적 자본과 조직효과성에 대한 국내 선행연구들을 살펴보면, 심리적 자본이 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 직무성과 등과 같은 다양한 조직효과성 요인들에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 이에 대한 관련 선행연구들을 살펴보면, 이병철과 이채익(2009)은 지방공무원의 심리적자본이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 심리적 자본이 조직효과성 요인인 직무만족과 조직시민행동에 정의 영향을 준다는 연구결과를 제시하였다. 전현모와 송현주(2012)는 외식기업 종사원의 심리적 자본이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 심리적 자본이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 김용순(2012)은 호텔기업에서 심리적 자본, 직무태도 및 서비스 풍토의 관계에 대한 연구에서 심리적 자본이 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 한봉주(2013)는 진정성 리더십, 조직몰입 및 심리적 자본의 관계에 대한 연구에서 심리적 자본이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 최재우와 이재섭(2014)은 여행사 종사원의 심리적 자본과 조직유효성의 관계에 대한 연구에서 심리적 자본이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 준다는 연구결과를 제시하였다.

이러한 논의를 바탕으로 심리적 자본이 조직효과성 요인인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 실증분석하기 위해 설정된 가설은 다음과 같다.

가설4: 심리적 자본은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설5: 심리적 자본은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 심리적 자본의 매개효과

심리적 자본의 매개효과에 대한 최근 선행연구들을 보면, 심리적 자본은 다양한 연구모형에서 유의한 매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 국내 관련 선행연구들을 살펴보면, 김명수와 장춘수(2012)는 일반 기업을 대상으로 한 연구에서 심리적 자본이 진성리더십과 성과요인인 정서적 몰입의 관계를 매개한다는 연구결과를 제시하였다. 한봉주(2013)는 심리적 자본이 진성리더십과 조직몰입의 관계에서 매개효과를 보인다는 연구결과를 제시하였다. 진윤희(2013)는 진성리더십이 심리적 자본을 매개로 하여 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 심리적 자본이 진성리더십과 조직효과성인 혁신행동의 관계를 매개한다는 연구결과를 통해 진성리더십과 심리적자본이 조직관리에서 중요한 요인이라는 연구결과를 제시하였다. 송하동과 최우재(2014)는 군인을

대상으로 진성리더십이 전투사기에 미치는 영향과 이들 관계에서 심리적 자본의 매개 효과에 대한 연구에서 심리적 자본이 진성리더십과 성과요인인 전투사기의 관계를 매개한다는 연구결과를 제시하였다. 김순철과 민윤기(2015)는 육군간부들을 대상으로 진정성 리더십과 긍정심리자본이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구에서 긍정심리자본이 진정성 리더십과 조직효과성의 관계를 부분매개 한다는 연구결과를 제시하였다.

이러한 논의를 바탕으로 진성리더십과 직무만족, 조직몰입의 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 실증분석하기 위해 설정된 가설은 다음과 같다.

가설6-1: 심리적 자본은 진성리더십과 직무만족의 관계를 매개할 것이다.

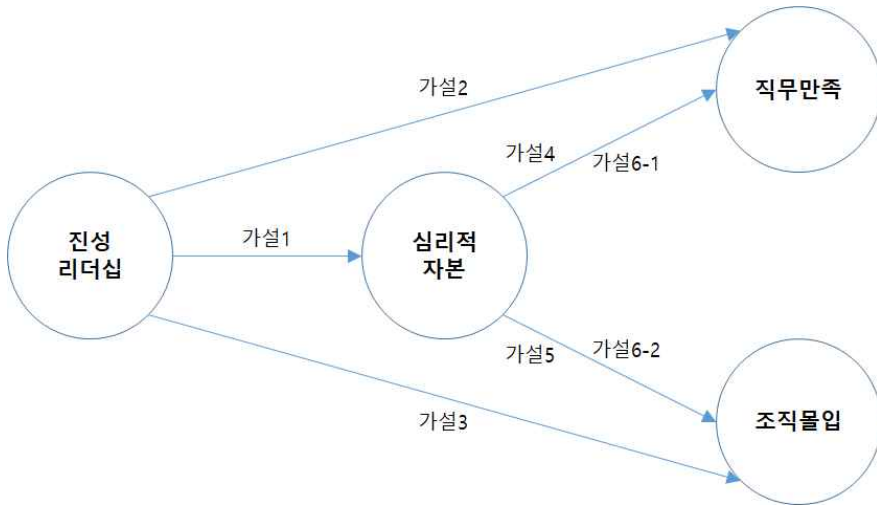
가설6-2: 심리적 자본은 진성리더십과 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 공무원이 인식하는 진성리더십이 조직효과성 변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 이들 관계에서 심리적 자본이 갖는 매개효과를 분석하고자 한다. 이를 위해 설정된 연구모형은 다음 〈그림 1〉과 같다. 독립변수는 진성리더십을 설정하였으며, 종속변수는 직무만족과 조직몰입을 설정하였다. 심리적 자본은 진성리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계를 매개하는 매개변수로 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 조사설계

1) 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 실증 분석에 적용된 변수들의 구성과 측정에 대한 구체적인 내용은 다음 <표 1>과 같다. 첫째, 진성리더십은 ‘리더가 자기 자신과 조직구성원들의 심리적 강점을 증대시키기 위해 노력하고 긍정적이고 윤리적인 조직분위기를 만들어 내기 위한 자기인식, 투명성, 도덕성, 균형된 프로세스 등과 같은 리더의 행태’를 의미한다 (Walumbwa et al., 2008; 김동철·김대건, 2012). 자기인식에 대한 문항은 ‘나의 상사는 다른 사람과의 상호 관계를 향상시키기 위하여 피드백을 요청한다’와 ‘나의 상사는 다른 사람이 자신의 능력을 어떻게 생각하는지 정확히 안다’ 등이며, 투명성에 대한 문항은 ‘나의 상사는 자신이 말하고자 하는 바를 정확하게 표현한다’와 ‘나의 상사는 실수를 했을 때 이를 솔직하게 인정한다’ 등이다. 도덕성에 대한 문항은 ‘나의 상사는 자신의 핵심가치에 기반하여 결정을 내린다’와 ‘나의 상사는 의사결정에 어려움이 있더라도 높은 수준의 윤리규범을 따른다’ 등이며, 균형된 프로세스 관련 문항은 ‘나의 상사는 자신이 견지하고 있는 입장에 반대하는 의견을 듣고자 한다’와 ‘나의 상사는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다’ 등이다.

둘째, 심리적 자본은 ‘자기효능감, 희망, 복원력, 낙관주의 등과 같이 조직구성원

개인이 인식하고 있는 긍정적인 심리적 강점'을 의미한다(Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; Luthans & Avolio, 2009; 김동철·김대건, 2012). 자기효능감을 측정하기 위한 문항은 '나는 관리자와 회의를 할 때 자신있게 내 업무분야에 대해 설명한다'와 '나는 동료들 앞에서 자신있게 정보를 발표한다' 등이며, 희망에 대한 문항은 '나는 현재 업무적으로 상당히 성공한 편이라고 생각한다'와 '나는 현재 업무목표를 달성하기 위한 여러 가지 방법을 생각할 수 있다' 등이다. 복원력과 관련한 문항은 '나는 업무상의 스트레스를 쉽게 극복할 수 있다'와 '나는 이전에 어려움을 겪어봤기 때문에 업무상 어려움이 닥쳤을 때 잘 대처해 나갈 수 있다' 등이며, 낙관주의를 측정하기 위한 문항은 '나는 항상 내 직업과 관련하여 긍정적인 면을 본다'와 '나는 업무에 관한 것이라면 미래에 나에게 닥칠 일에 대해서 낙관적이다' 등이다.

셋째, 조직효과성 변수인 직무만족과 조직몰입에 대한 조작적 정의를 보면, 직무만족은 '공무원 개인이 직무를 수행하는 과정 또는 결과를 통해 인식하게 되는 만족도'를 의미하며, 조직몰입은 '공무원 개인이 소속된 조직에 대해 느끼는 주관적 소속감, 지속적인 근무의사, 긍정적 주변소개 등과 같은 만족스러운 정도'를 의미한다(박광표·김동철, 2017). 직무만족의 측정을 위해 '나는 담당업무에 흥미가 있다', '나는 업무를 수행하면서 능력을 충분히 발휘하고 있다', '나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다', '나는 업무를 수행하면서 능력을 공정하게 인정받고 있다' 등 4개 문항을 활용하였다. 조직몰입의 측정에는 '나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다', '나는 조직의 성공을 위해 보통수준 이상으로 노력할 용의가 있다', '나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다', '나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다', '우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다', '나는 우리 조직을 일하기 좋은 조직이라고 추천한다' 등 6개 문항이 적용되었다. 또한 본 연구의 주요 요인들인 진성리더십, 심리적 자본, 직무만족, 조직몰입 등의 측정을 위한 척도는 1점 '전혀 그렇지 않다' ~ 5점 '매우 그렇다'의 리커트 척도로 구성되었다.

〈표 1〉 변수 구성 및 측정

구분	문항수	측정문항	자료
진성 리더십	8	나의 상사는 다른 사람과의 상호 관계를 향상시키기 위하여 피드백을 요청한다 나의 상사는 다른 사람이 자신의 능력을 어떻게 생각하는지 정확히 안다 나의 상사는 자신이 말하고자 하는 바를 정확하게 표현한다 나의 상사는 실수를 했을 때 이를 솔직하게 인정한다 나의 상사는 자신의 핵심가치에 기반하여 결정을 내린다 나의 상사는 의사결정에 어려움이 있더라도 높은 수준의 윤리규범을 따른다 나의 상사는 자신이 견지하고 있는 입장에 반대하는 의견을 듣고자 한다 나의 상사는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다	2016년 공직 생활에 대한 인식조사 (한국행정 연구원)
심리적 자본	8	나는 관리자와 회의를 할 때 자신있게 내 업무분야에 대해 설명한다 나는 동료들 앞에서 자신있게 정보를 발표한다 나는 현재 업무적으로 상당히 성공한 편이라고 생각한다 나는 현재 업무목표를 달성하기 위한 여러 가지 방법을 생각할 수 있다 나는 업무상의 스트레스를 쉽게 극복할 수 있다 나는 이전에 어려움을 겪어왔기 때문에 업무상 어려움이 닥쳤을 때 잘 대처해 나갈 수 있다 나는 항상 내 직업과 관련하여 긍정적인 면을 본다 나는 업무에 관한 것이라면 미래에 나에게 닥칠 일에 대해서 낙관적이다	
직무 만족	4	나는 담당업무에 흥미가 있다 나는 업무를 수행하면서 능력을 충분히 발휘하고 있다 나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다 나는 업무를 수행하면서 능력을 공정하게 인정받고 있다	
조직 몰입	6	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다 나는 조직의 성공을 위해 보통수준 이상으로 노력할 용의가 있다 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다 나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다 나는 우리 조직을 일하기 좋은 조직이라고 추천한다	
인구통계 학적 특성	6	기관유형, 성별, 연령, 최종학력, 직급, 근무기간	

2) 자료수집 및 분석 방법

본 연구의 분석수준은 개인이며, 실증분석에 적용된 자료는 한국행정연구원이 실시한 2016년 공직 생활에 대한 인식조사 자료를 사용하였다.¹⁾ 2016년 공직 생활에 대한 인식조사는 직무·인사·조직·복무관리와 같은 정부의 인적자원관리 정책 일반사항 등에 대한 중앙 및 지방공무원들의 2016년도 인식자료 생성과 중앙 및 지방공무원들의 공직생활에 대한 인식을 주기적으로 조사함으로써 과학적이고 효과적인 정부 인적

1) 본 연구의 실증분석에 적용된 2016년 공직 생활에 대한 인식조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았음

자원관리 정책의 수립 및 운영을 위한 시사점 도출을 위해 한국행정연구원이 2016년 중앙정부 및 지방정부 공무원들을 대상으로 실시한 설문조사이다(한국행정연구원, 2017). 이는 직무환경, 인사관리, 조직관리, 복무관리 등 공직생활과 관련한 폭넓은 주제들에 대한 조사를 통해 다양한 학문적·실무적 기여를 하고 있다.

실증분석에 적용된 응답자의 인구통계학적 특성은 다음 <표 2>와 같다. 총 응답자는 2,070명이며, 응답자가 소속되어 있는 기관유형은 중앙정부 1,340명(64.7%), 지방정부 730명(35.3%)으로 나타났다. 성별은 남자 1,312명(63.4%), 여자 758명(36.6%), 연령은 20대 191명(9.2%), 30대 817명(39.5%), 40대 795명(38.4%), 50대 이상 267명

<표 2> 응답자 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	퍼센트(%)
기관유형	중앙정부	1,340	64.7
	지방정부	730	35.3
성별	남자	1,312	63.4
	여자	758	36.6
연령	20대	191	9.2
	30대	817	39.5
	40대	795	38.4
	50대 이상	267	12.9
최종학력	고졸 이하	60	2.9
	전문대학 졸업	113	5.5
	대학(4년제) 졸업	1,499	72.4
	대학원 석사 졸업	365	17.6
	대학원 박사 졸업	33	1.6
직급	5급 이상	614	29.7
	6급	596	28.8
	7급	596	28.8
	8급	162	7.8
	9급	102	4.9
근무기간	5년 이하	463	22.4
	6년 ~ 10년	398	19.2
	11년 ~ 15년	408	19.7
	16년 ~ 20년	259	12.5
	21년 ~ 25년	295	14.3
	26년 이상	247	11.9
전체		2,070	100.0

(12.9%)이다. 최종학력은 고졸 이하 60명(2.9%), 전문대학 졸업 113명(5.5%), 대학(4년제) 졸업 1,499명(72.4%), 대학원 석사 졸업 365명(17.6%), 대학원 박사 졸업 33명(1.6%)이며, 직급은 5급 이상 614명(29.7%), 6급 596명(28.8%), 7급 596명(28.8%), 8급 162명(7.8%), 9급 102명(4.9%)이다. 근무기간은 5년 이하 463명(22.4%), 6년 ~ 10년 398명(19.2%), 11년 ~ 15년 408명(19.7%), 16년 ~ 20년 259명(12.5%), 21년 ~ 25년 295명(14.3%), 26년 이상 247명(11.9%)으로 나타났다.

연구가설의 검증을 위해 본 연구는 SPSS 24.0v와 Amos 24.0v를 이용해 다음과 같은 분석을 실시하였다. 첫째, 설문조사에 응답한 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 가설검증 이전에 척도의 타당성과 신뢰도를 확인하기 위하여 구조방정식 모형을 활용한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 요인 간 상관관계 파악을 위해 상관관계분석을 하였다. 셋째, 연구가설의 검증을 위해 구조방정식 모형을 활용한 경로분석을 하였으며, 심리적 자본의 매개효과 분석을 위해 간접효과에 대해 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 적용하였다.

IV. 실증 분석

1. 확인적 요인분석 및 상관관계 분석

1) 확인적 요인분석

가설검증 이전 주요 요인들의 타당성 및 신뢰도 분석을 위하여 구조방정식 모형을 활용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과는 다음 <표 3>과 같다. 투입된 모든 문항의 표준화 적재치가 0.5 이상으로 문제가 없었으며, 요인별 신뢰도는 진성리더십 0.954, 심리적 자본 0.940, 직무만족 0.908, 조직몰입 0.929로 모두 0.7이상으로 나타나 타당성과 신뢰도가 있는 것으로 분석되었다. 분산추출지수(AVE)의 경우 진성리더십 0.723, 심리적 자본 0.662, 직무만족 0.708, 조직몰입 0.686으로 모두 0.5이상으로 나타나 양호한 것으로 나타났다. 측정모형의 모형적합도는 $\chi^2=3779.383(df=293/p=0.000^{***})$, RMR=0.029, GFI=0.866, AGFI=0.840, NFI=0.895, NNFI=0.892, CFI=0.902로 전반적으로 양

호하게 나타났다.

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과

구분		표준화 적재치	측정 오차	신뢰도	분산 추출지수	모형적합도
진성 리더십	진성리더십1	0.735	0.299	0.954	0.723	$\chi^2=3779.383$ df=293(p=0.000) RMR=0.029 GFI=0.866 AGFI=0.840 NFI=0.895 NNFI=0.892 CFI=0.902
	진성리더십2	0.781	0.257			
	진성리더십3	0.777	0.269			
	진성리더십4	0.831	0.228			
	진성리더십5	0.778	0.244			
	진성리더십6	0.811	0.217			
	진성리더십7	0.825	0.235			
	진성리더십8	0.849	0.210			
심리적 자본	심리적 자본1	0.675	0.284	0.940	0.662	
	심리적 자본2	0.686	0.281			
	심리적 자본3	0.729	0.244			
	심리적 자본4	0.734	0.218			
	심리적 자본5	0.667	0.362			
	심리적 자본6	0.765	0.231			
	심리적 자본7	0.754	0.239			
	심리적 자본8	0.756	0.266			
직무 만족	직무만족1	0.798	0.235	0.905	0.708	
	직무만족2	0.809	0.212			
	직무만족3	0.867	0.175			
	직무만족4	0.617	0.380			
조직 몰입	조직몰입1	0.699	0.442	0.929	0.686	
	조직몰입2	0.700	0.286			
	조직몰입3	0.800	0.262			
	조직몰입4	0.879	0.150			
	조직몰입5	0.866	0.173			
	조직몰입6	0.732	0.367			

2) 상관관계 분석

주요 요인들 사이의 상관관계분석 결과는 다음 〈표 4〉와 같다. 분석 결과 진성리더십, 심리적 자본, 직무만족, 조직몰입 요인들 사이에 일정한 수준의 상관관계가 모두 존재하는 것으로 나타났다. 진성리더십의 상관계수는 심리적 자본 0.311, 직무만족

0.398, 조직몰입 0.458이며, 심리적 자본의 상관계수는 직무만족 0.562, 조직몰입 0.558이다. 직무만족과 조직몰입 사이의 상관계수는 0.555로 나타났다.

〈표 4〉 상관관계 분석 결과

구분	진성리더십	심리적 자본	직무만족	조직몰입
진성리더십	1.000			
심리적 자본	0.311**	1.000		
직무만족	0.398**	0.562**	1.000	
조직몰입	0.458**	0.558**	0.555**	1.000

** $p < 0.01$

2. 가설검증

1) 경로분석 결과

각 요인 간의 관계를 가정한 가설1부터 가설5까지의 검증은 구조방정식 모형을 활용한 경로분석을 통해 이루어졌으며, 구체적인 결과는 다음 〈표 5〉와 같다. 구조방정식을 활용하여 실시한 경로모형에 대한 모형적합도는 $\chi^2=3907.883(df=294/p=0.000)$, RMR=0.033, GFI=0.863, AGFI=0.836, NFI=0.891, NNFI=0.888, CFI=0.899로 전반적으로 양호한 것으로 나타났다. 첫째, 가설1에 대한 검증결과 진성리더십이 심리적 자본에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(경로계수 0.277, $p<0.000^{***}$)을 미치는 것으로 나타나 가설1은 채택되었다. 이는 진성리더십이 심리적 자본에 유의한 영향을 미친다는 국내 선행연구들의 결과와도 일치하는 것으로 기업조직뿐만 아니라 공무원 조직에서도 진성리더십이 조직구성원 개인의 긍정적 심리 상태를 증대시킬 수 있다는 것으로 의미한다(전기호 외, 2010; 김명수·장춘수, 2012; 한봉주, 2013; 진윤희, 2013).

둘째, 가설2에 대한 검증결과 진성리더십이 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(경로계수 0.241, $p<0.000^{***}$)을 미치는 것으로 나타나 가설2는 채택되었다. 가설3에 대한 검증결과 진성리더십이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(경로계수 0.351, $p<0.000^{***}$)을 미치는 것으로 나타나 가설3은 채택되었다. 이러한 분석결과는 공무원 조직에서도 진성리더십이 조직효과성을 증대시키는 주요한 요인이라는 것으로 의미하며, 국내 관련 선행연구들의 결과와도 일치하는 것이다(김명수·장춘수, 2012; 유제호·김태규, 2013; 전미숙, 2015).

셋째, 가설4에 대한 검증결과 심리적 자본이 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(경로계수 0.755, $p<0.000^{***}$)을 미치는 것으로 나타나 가설4는 채택되었다. 가설5에 대한 검증결과 심리적 자본이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(경로계수 0.688, $p<0.000^{***}$)을 미치는 것으로 나타나 가설5는 채택되었다. 이는 심리적 자본이 공무원의 조직효과성에 매우 강한 영향을 미치는 중요한 변수라는 점을 의미하며, 심리적 자본과 조직효과성에 대한 국내 선행연구들과도 일치하는 결과이다(이병철·이채익, 2009; 전현모·송현주, 2012; 김용순, 2012; 한봉주, 2013; 최재우·이재섭, 2014).

〈표 5〉 경로분석: 가설1~가설5 검증

구분		표준화된 경로계수	표준오차	임계비	유의도
가설1	진성리더십 → 심리적 자본	0.277	0.021	13.376	0.000 ^{***}
가설2	진성리더십 → 직무만족	0.241	0.023	10.375	0.000 ^{***}
가설3	진성리더십 → 조직몰입	0.351	0.024	14.608	0.000 ^{***}
가설4	심리적 자본 → 직무만족	0.755	0.035	21.297	0.000 ^{***}
가설5	심리적 자본 → 조직몰입	0.688	0.035	19.568	0.000 ^{***}

*** $p<0.001$

2) 매개효과 분석

응답자의 심리적 상태인 심리적 자본이 독립변수인 진성 리더십과 종속변수인 직무만족과 조직몰입의 관계를 매개할 것이라는 가설6-1과 가설6-2의 검증은 부트스트랩핑을 통한 간접효과 유의도 분석을 통해서 이루어졌으며, 구체적인 분석결과는 다음 〈표 6〉과 같다. 첫째, 진성리더십과 직무만족의 관계에서 심리적 자본의 매개효과에 대한 가설6-1에 대한 검증결과 직접효과 0.222, 간접효과 0.193, 총효과 0.415로 간접효과에 대한 부트스트랩핑 결과 $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 유의하여 가설6-1은 채택되었다. 둘째, 진성리더십과 조직몰입의 관계에서 심리적 자본의 매개효과에 대한 가설6-2에 대한 검증결과 직접효과 0.320, 간접효과 0.179, 총효과 0.493으로 간접효과에 대한 부트스트랩핑 결과 $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 유의하여 가설6-2는 채택되었다. 즉, 진성리더십과 조직효과성으로서 직무만족과 조직몰입 요인 간의 관계에서 심리적 자본이 통계적으로 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 분

석 결과는 진성리더십과 조직효과성 요인인 직무만족과 조직몰입의 관계에서 심리적 자본의 매개효과에 대한 국내 관련 선행연구의 결과와 일치하는 것이다(김명수·장춘수, 2012; 한봉주, 2013; 진윤희, 2013; 송하동·최우재, 2014; 김순철·민윤기, 2015).

〈표 6〉 매개효과 분석: 가설6-1, 가설6-2 검증

구분		직접효과	간접효과	총효과
가설6-1	진성리더십 → 심리적 자본 → 직무만족	0.222**	0.193*	0.415*
가설6-2	진성리더십 → 심리적 자본 → 조직몰입	0.320*	0.173*	0.493*

* p<0.05, ** p<0.01

V. 결론

본 연구는 공무원 조직에서 조직행태에 대한 적극적 관리가 경직된 관료적 조직문화를 해소하고 조직효과성을 높일 수 있다는 문제인식에 근거하여 연구를 시작하였다. 이러한 조직행태 관리를 위한 논의차원에서 진성리더십과 심리적 자본에 대한 연구를 하고자 하였다. 즉, 진성리더십이 조직효과성 변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향과 이들 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 분석하였다. 이를 위해 진성리더십, 심리적 자본, 직무만족 및 조직몰입 등 관련 요인에 대한 이론적 검토를 통해 연구모형과 가설을 도출하고, 한국행정연구원이 실시한 2016 공직생활에 대한 인식조사 자료를 사용한 실증분석을 실시하였다.

분석결과를 중심으로 본 연구의 내용을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 공무원들이 인식하는 진성리더십, 심리적 자본, 직무만족, 조직몰입 간의 관계를 가정한 가설1부터 가설5까지의 경로분석 결과 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 가설1, 가설2 및 가설3에서 진성리더십이 심리적 자본, 직무만족, 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설4와 가설5에서 심리적 자본이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 진성리더십과 심리적 자본에 대한 많은 선행연구들의 결과와 동일한 것으로 나타났다. 둘째, 진성리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계에서 심리적 자본의 매개효과에 대한 가설 6-1과 6-2 검증결과 심리적 자본의 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 이는 심리적 자본의 매개효과에 대한 국내 관련 선행연구의 결과와도 일치하는 것으로 나타났다. 이러한 실증 분석을 통

해 공무원 조직에서도 진성리더십이 공무원 개인의 심리적 강점인 심리적 자본을 증대시키고, 조직효과성인 직무만족과 조직몰입을 향상시키는 것을 할 수 있었다. 심리적 자본의 경우 선행변수로서 공무원 조직에서 직무만족과 조직몰입에 매우 강한 영향을 미치며, 심리적 자본에 대한 적극적 조직관리가 중요하다는 것을 확인하는데 의의가 있다.

본 연구의 가설검증 결과를 바탕으로 공무원 조직의 조직행태 관리에 대한 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 진성리더십에 대한 적극적 교육훈련을 통한 개발 노력이 필요하다. 실증분석 결과 진성리더십이 공무원 개인의 심리적 자본, 직무만족, 조직몰입 모두에 긍정적 영향을 준다는 점에서 관리의 필요성이 존재한다. 전통적으로 공무원 조직의 리더십이 수직적·권위적 리더십이었다는 점을 고려하였을 때, 긍정적 조직관리를 위한 적절한 대안으로서 의미가 있다고 판단된다. 즉, 진성리더십의 경우 전통적으로 공무원 조직이 지닌 관료적 조직문화로부터 발생할 수 있는 다양한 문제를 해소할 수 있다. 이러한 진성리더십의 적극적 개발을 위해 교육훈련 등을 통해 진성리더십의 개념과 개발에 따른 결과들을 이해시키는 과정이 선행되어야 한다. 이를 통해 조직구성원과 조직이 가진 긍정적 요소를 재발견하고 집단의 자신감을 강화하며, 조직목표를 도전적이고 혁신적으로 달성하고, 나아가 더욱 긍정적인 모습으로 조직을 변화시켜야 한다(김동철·김대진, 2012). 둘째, 심리적 자본에 대한 적극적인 이해와 개발을 위한 다양한 조직관리 노력이 요구된다. 특히 심리적 자본의 경우 조직구성원 개인 수준에서 존재하는 심리적 강점 또는 상태로서 다른 조직관리 요소와 분리하여, 적극적으로 개발할 수 있다는 점을 고려할 필요가 있다. 공무원 조직에서 심리적 자본의 개발은 직접적 경험이 가장 우수한 방법이나 긍정적 간접경험, 대리학습, 긍정적 모델링, 교육훈련을 통한 설득 등과 같은 개발을 위한 적극적 개입을 제안할 수 있다(Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2007).

마지막으로 본 연구의 한계점 및 향후 과제에 대해서 정리하면 다음과 같다. 본 연구에 활용한 데이터는 한국행정연구원에서 실시한 2016년 공직생활에 대한 인식조사의 자료이다. 중앙정부와 지방정부 공무원을 대상으로 다단계층화추출법을 통해 2,070명을 대상으로 실시한 조사결과임에도 불구하고, 전체 공무원 집단의 규모를 고려하였을 때, 일반화에 따른 한계점이 여전히 존재한다. 특히 지방정부 공무원인 35.3%에 불과하여 분석결과에 대한 의미를 부여하는데 한계가 있다. 이후 연구에서는 보다 다양한 조직유형을 고려한 연구설계를 통한 실증연구를 수행할 필요가 있다. 또

한 독립변수, 종속변수, 조절변수의 모든 문항에 대해 자기보고식 응답을 하였다는 점에서 동일방법편의가 나타날 수 있다는 연구의 한계점이 존재한다. 특히 독립변수의 경우 리더십에 대한 문항으로 경직된 공무원 조직문화를 고려하였을 때, 매개변수인 심리적 자본은 자신에 대한 평가라는 측면을 고려하였을 때, 실제보다 긍정적 응답을 할 가능성이 존재한다.

참고문헌

- 권석만. (2008). 「긍정 심리학」. 서울: 학지사.
- 김경재·정범구. (2008). 지적자본이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 심리자본의 조절효과를 중심으로. 생산성논집. 22(1): 25-47.
- 김동철·김대건. (2012). 긍정조직행태 주요 요인 간 관계에 관한 연구. 한국행정학보. 46(4): 27-51.
- 김명수·장춘수. (2012). Authentic Leadership이 조직구성원의 긍정심리자본과 정서적 몰입에 미치는 영향. 인적자원개발연구. 15(1): 101-125.
- 김순철·민윤기. (2015). 진정성 리더십과 긍정심리자본이 조직효과성에 미치는 영향. 사회과학연구. 26(4): 3-25.
- 김용순. (2012). 호텔기업에서 심리적 자본, 직무태도 및 서비스 풍토의 관계. 한국콘텐츠학회논문지. 12(10): 480-488.
- 박광표·김동철. (2017). 장애인근로자의 종사상 지위별 삶의 만족 영향요인 비교. 장애와 고용. 27(1): 29-55.
- 송하동·최우재. (2014). 감성 및 진성 리더십이 전투사기에 미치는 영향 : 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. 한국비즈니스리뷰. 7(1): 57-81.
- 유제호·김태규. (2013). 진정성 리더십과 자기 효능감이 조직 유효성에 미치는 영향. 노동연구. 25: 219-256.
- 이병철·이채익. (2009). 지방공무원의 심리적자본이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 지방정부연구. 13(3): 67-85.
- 전기호·박성훈·박현준·김지연. (2010). Authentic Leadership이 조직 행동에 미치는 영향: 동일시의 매개 효과를 중심으로. 2010년도 한국인사조직학회 발표논문집. 1-33.
- 전미숙. (2015). 노인요양시설 종사자가 지각하는 시설장의 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향. 한국사회복지행정학. 17(3): 431-459.

- 전현모·송현주. (2012). 외식기업 종사원의 심리적 자본이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *Culinary Science & Hospitality Research*, 18(4): 118-132.
- 진윤희. (2016). 진성리더십이 공기기업의 혁신행동에 미치는 영향. *사회과학연구*, 32(2): 301-322.
- 최재우·이재섭. (2014). 여행사 종사원의 심리적 자본과 조직유효성의 관계 연구. *관광레저연구*, 26(9): 85-102.
- 한국행정연구원. (2017). 「2016년 공직생활에 대한 인식조사」.
- 한봉주. (2013). 변혁적 리더십, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구. *한국조직학회보*, 10(1): 157-201.
- 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," *Journal of Applied Behavioral Science*, 44: 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: 315-338.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*, Working Paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams," *The Journal of Applied Psychology*, 92: 331-346.
- Day, D. (2000). "Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11: 581-613.
- Gardner, W. M., 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: 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). "Leader Self-structure: A Framework for Positive Leadership," *Journal of Organizational Behavior*, 30: 269-290.
- Ilies, R., Moregeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes," *The Leadership Quarterly*, 16: 373-394.
- Kernis, N. H. (2003). "Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem," *Psychological Inquiry*, 14: 1-26.

- London, M. (2002). *Leadership Development: Paths to Self-insight and Professional Growth*, Mahwah, NJ: Lawrence Elraum.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach," In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn(ed.). *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Barrett-Kochler.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). "The "Point" of Positive Organizational Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 30: 291-307.
- 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. (2002a). "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths." *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-75.
- Luthans, F. (2002b). "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital*, New York: Oxford University Press.
- Peterson, C. & Steen, T. (2002). "Optimism Explanatory Style," In C. R. Snyder & S. Lopez(ed.). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2003). "On Assimilating Identities to the Self: A Self-determination Theory Perspective in Internalization and Integrity within Cultures," In M. R. Leary & J. P. Tangney(ed.). *Handbook of Self and Identity*, 253-272. New York: Guilford.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 47, 332-349.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*, New York: Pocket Books.
- Snyder, C. R. (2002). "Hope theory: Rainbows in the Mind," *Psychological Inquiry*, 13: 249-276.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). "Social Cognitive Theory and Self-efficacy: Going beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches," *Organizational Dynamics*, 26: 62-74.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure?,"

Journal of Management, 34: 89-126.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). "Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust," *Journal of Organizational Behavior*, 32: 4-24.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). "Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors," *The Leadership Quarterly*, 21: 901-914.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schrieim, C. A., & Dansereau, F. (2008). "Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-level Perspective," *The Leadership Quarterly*, 19: 693-707.