

변혁적 리더십이 조직구성원의 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로

박 현 옥(제1저자)

숭실대학교 일반대학원 프로젝트경영학과(박사과정)

박 중 우(교신저자)

숭실대학교 경영학부(교수)

The Impact of Transformational Leadership on the Job Performance of Organizational Members Research on: Focusing on the Mediating Effect of Positive Psychological Capital

Park, Hyun Ok (First Author)

Program in Project Management, Graduate School of Soongsil University(Doctoral student)

Park, Jong Woo (Corresponding Author)

Dept. of Business Administration, Soongsil University (Professor)

Abstract

This study aims to analyze the relationship between transformational leadership and job performance in child care facilities and the mediating effect of positive psychological capital in the relationship between transformational leadership and job performance. To conduct this study, a total of 413 questionnaires were

collected from childcare teachers working in the metropolitan area between July 31

This study attempted to analyze the relationship between transformational leadership and job performance in child care facilities, and the mediating effect of positive psychological capital in the relationship between transformational leadership and job performance. To conduct this study, a total of 413 questionnaires were collected from child care teachers working in the metropolitan area between July 31 and August 30, 2023. Excluding 31 insincere responses, a final 382 questionnaires were selected and used SPSS 22.0. Statistical analysis was performed.

The research results showed that transformational leadership had a positive (+) effect on job performance and also had a positive(+) effect on positive psychological capital. Positive psychological capital was found to have a positive(+) effect on job performance, and positive psychological capital showed a positive(+) mediating effect in the relationship between transformational leadership and job performance.

The results of this study demonstrated that transformational leadership tends to improve job performance, and both transformational leadership and positive psychological capital had a significant impact on the job performance of organizational members. These research results can contribute to the success of the organization by verifying the effectiveness of transformational leadership in childcare facilities.

Keywords : Transformational leadership, Job performance, Positive psychological capital, Daycare director, childcare teacher

접수일(2023년 10월 18일), 수정일(2023년 11월 13일), 게재확정일(2023년 11월 13일)

I. 서론

오늘날 저출산, 비혼주의로 인하여 출산율이 급격히 감소하여 영·유아 보육 기관은 심각한 운영난으로 어려움을 겪고 있다. 통계청에서 2023년 5월 22일에 나온 잠정

통계 결과를 보면 출산율이 0.78명, 출생아 수는 24만 9천 명으로 발표되었다. 전년 대비 26만 562명으로 약 4.4% 감소하였다. 이처럼 최근에는 아이를 아예 낳지 않는 가정이 많아졌고 아이를 낳아도 한 명만 낳는 현상이 더욱 강해지고 있다.

어린이집이 살아남기 위해서는 새로운 변화의 필요성이 절실한 시점이다. 더구나 일·가정양립을 위한 여성의 증가로 인한 보육의 질적 성장이 요구되고 있다. 어린이집의 업무는 원장이 대부분의 의사결정 권한을 가지고 업무수행을 하고 있으며 원장의 운영철학, 교육철학, 가치관 등으로 운영되고 있다. 어린이집 원장은 보육교사와 직접적인 관계를 맺고 있으며 보육교사에게 가장 많은 영향력을 줄 수 있는 위치에 있다. 따라서 원장은 교사의 적성을 파악하여 미래를 대비한 비전을 제시하고 자극하여 어린이집의 발전에 영향을 주고, 조직 문화와 윤리를 새롭게 창출하는 리더십을 갖추는 것이 요구되는데 이것이 바로 변혁적 리더십이다.

변혁적 리더십은 과거의 전통적인 리더십과는 다른 방식으로 조직을 이끄는 방법이다. 전통적인 리더십은 일방적인 지시와 통제를 강조하는 반면에 변혁적 리더십은 구성원들의 참여와 협력을 강조한다. 변혁적 리더는 조직구성원들과 함께 목표를 설정하고, 문제를 해결하기 위해 함께 고민하며, 구성원들의 참여와 성장을 촉진한다. 이러한 방식은 조직구성원들의 역량과 창의성을 높이며, 조직 전체의 직무성과를 향상하는 효과가 있다(Dvir et al., 2002).

한편 어린이집도 기업과 마찬가지로 신속하게 의사를 결정해야 하고 고객에 대해 즉각적인 대응을 하기 위해 교사들에게 많은 책임감과 자율성을 부여하고 있다. 어린이집 교사도 조직의 정해진 틀에 따라 수동적으로 행하는 업무수행 방식에서 벗어나야 한다. 창의성과 역량을 발휘하는 긍정적인 행동의 변화로써 보육의 질적 성장과 아울러 직무성과의 향상을 가져올 수 있을 것이다. 보육의 질적 성장이라는 공공의 목표를 이루기 위해서는 무엇보다 인적 자원인 보육교사에게 동기부여 시켜 직무에 대한 열의를 끌어내는 것이 필요하다고 한다(김수민, 2020). Luthans et al(2007)도 긍정심리자본은 구성원의 직무성과에 영향을 미치며, 긍정심리자본이 높을수록 직원들의 직무성과가 높게 나타난다고 하였다. 보육교사는 직무환경에 만족을 느낄 때 교사 자신이나 조직을 위하여 보람을 찾고 봉사적인 자세로 공헌하게 되고, 직무수행의 성과는 높아지게 된다(김정희, 2011).

최근에는 보육 기관 간의 경쟁이 급속하게 변화하고 있다. 이에 따라 보육시설도 조직의 변화와 혁신의 필요성이 요구되고 있다. 이에 본 연구는 기존 연구와 다르게 다음과 같은 차별성과 목적으로 변혁적 리더십의 효과를 규명해 보고자 한다. 첫째, 본 연구는 변혁적 리더십과 직무성과 간의 기존 작업을 확장하여 영향 관계를 규명함으로써 실질적인 리더십 이론의 유용성을 증가하고자 한다. 둘째, 변혁적 리더십에 관한 연구는 보육시설에서 연구된 바는 매우 부족한 실정으로 리더십 문헌에 유용하고

가치 있는 통찰력을 제공하고자 한다. 셋째, 변혁적 리더십으로 인한 직무성과는 대부분 기업의 전문 경영 분야에서 주로 다루어 왔지만, 사회복지분야인 보육시설에서의 변혁적 리더십에 대한 효과성을 검증함으로써 보육시설 운영에 기여하고자 한다. 넷째, 국내에서는 변혁적 리더십으로 인한 직무성과의 영향에 관한 연구는 보고되고 있으나 긍정심리자본을 매개로 제안된 모델은 이전 연구가 매우 미흡한 실정으로 추가 연구가 필요하다. 마지막으로 본 연구를 통하여 영·유아 교육기관의 경쟁력 제고와 전략적 방향성을 제공하고 나아가 학문적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 변혁적 리더십

Burns(1978)는 리더십을 변혁과 연관시킨 최초의 이론가로서 변혁적 리더십을 리더와 구성원의 각각 다른 동기유발 수준을 고양해 주므로 원대한 목표 달성 의식을 고취하는 것이라고 정의하였다. Kark & Shamir(2002)는 변혁적 리더의 영향력은 추종자의 자아 개념이나 정체성을 단위나 조직의 사명에 성공적으로 연결하여 자기 표현적이 되도록 하는데 기반이 있다고 주장했고, Bass(1990)는 변혁적 리더는 추종자들이 조직의 목표를 채택하고 조직을 위해 자신의 개인적 이익을 희생하며 영감을 준다고 하였으며, 변혁적 리더십은 규정된 고용 기준 이상으로 상호 작용하고, 공감하고, 추종자들을 지지하는 리더의 능력을 포함한다고 하였다. Zohar & Tenne-Gazit(2008)는 변혁적 리더는 작은 권력 거리와 구성원의 필요와 능력에 대한 개별적인 고려를 특징으로 하는 부하 직원과의 긴밀한 관계를 촉진할 것이라고 언급했다. 따라서 변혁적인 리더는 동기 부여를 하고 구성원들이 기대 이상으로 수행하도록 하며 평범한 사람들을 비범한 수준으로 끌어올릴 수 있다(Boal & Bryson, 1988).

변혁적 리더는 그룹이나 단위에 대한 각 개인의 기여 중요성을 강조하여 추종자들이 자신의 이익에만 집중하는 것보다 더 큰 집단적 대의를 내면화하고 우선순위를 정하도록 한다. Bass & Avolio(1993)는 변혁적 리더십을 ‘팀원의 태도, 가치, 혁신 및 각성 비전을 강화하여 팀원의 기존 가치와 행동을 변화시키며 직원이 잠재력을 발휘하도록 자극하여 더 큰 책임을 맡고 조직의 목적을 달성하도록 하는 것’이라 하였으며 변혁적 리더십을 이상적 영향력, 영감적 동기 부여, 지적 자극, 개별적 고려의 네 가지로 구분하였다. 따라서 본 연구에서 변혁적 리더십이란 ‘직원이 특정 기대치를 초과하도록 동기를 부여하고, 영감을 주어 직원의 신념과 태도를 변화시켜 그들

의 신념, 태도에 영향을 미침으로써 조직의 목표를 달성하도록 돕는 것'으로 정의할 수 있다. 어린이집 원장은 보육교사의 욕구를 파악하여 보육교사에게 미래에 대한 비전을 제시하고 꿈과 희망을 성취할 수 있도록 자극하여 조직문화와 윤리를 새롭게 창출하고, 조직의 운영을 합리적으로 할 수 있는 변혁적 리더십이 필요하다.

이에 본 연구에서는 Bass & Avolio(1993)의 변혁적 리더십 정의에 따라 연구를 진행하고자 한다.

2.2 직무성과

현대사회는 빠른 직무환경의 변화로 조직도 직원들에게 높은 직무성과의 달성과 지속적인 자기 계발을 요구하고 있다. 따라서 조직 구성원도 높은 직무성과를 올릴 수 있도록 여러 방안을 모색하고 노력하는 자세로 업무에 임하여야 할 것이다(유명희, 2008).

직무성과는 다양하게 정의되는데 경영학적인 생산성이나 수익성, 경제학적인 산출 등으로 정의되는 것이 일반적이다. 하지만 영·유아교육 분야에서는 경영학적이거나 경제학적으로 직무성과를 평가하여 나타내기에는 한계가 존재한다. 이에 Tett & Meyer(1993)는 직무성과에 대하여 조직구성원이 자신의 목표를 달성하고자 하는 정도 혹은 달성하고자 하는 바람직한 업무의 정도로 더 포괄적으로 정의하기도 하였다. Babin & Boles(1998)는 종업원이 직무와 연관된 행동을 한 후에 획득되는 생산성 정도의 결과를 직무성과라고 주장하였다. Kadushin(1992)은 직무성과의 핵심 영역을 관계 형성 및 유지능력, 지식과 기술, 행정 업무수행 요구 및 업무량 관리, 전문가들이 갖추어야 할 속성 및 태도 등으로 제시하였다.

조직의 구성원은 모든 조직에서 가장 가치 있는 자원으로 잘 알려져 있으며 구성원 각자의 성과는 조직 전체의 효율적인 성과라고 볼 수 있다(Kazemi & Hojatolah, 2010). 이러한 성과의 향상을 위하여 직원은 최신의 기술과 지식을 부여받는 교육을 수시로 받을 필요가 있다. 현재는 유능한 직원이라 할지라도 영원히 유능하지 않을 수 있기 때문이다.

보육교사의 측면에서 직무성과란 보육 기관이 추구하는 목표를 달성하기 위해서 보육교사의 역할 등을 구체적으로 책임감 있게 수행함으로써 나타나는 결과라고 볼 수 있다(진경희, 2011). 보육교사는 현장에서 중심적인 중요한 위치에 있으며 직무성과에 대하여 인식하는 정도에 따라 영·유아 교육의 실질적인 영향을 미치게 된다. Kadushin(1992)은 직무성과의 핵심적 영역을 관계 형성 및 유지능력, 지식과 기술, 행정 업무수행 요구 및 업무량 관리, 전문가들이 갖추어야 할 속성 및 태도 등으로

평가할 수 있다고 제시하였다(Kadushin, 1992; 이은경, 2022에서 재인용). 따라서 본 연구에서 직무성과란 ‘개인이나 집단이 담당한 직무의 성취도로써 노력, 능력 등에 의하여 조직의 목표를 달성하는 것’으로 정의할 수 있다. 유효근(2008)에 의하면 직무 성과를 수업 준비성과 수업 활동, 담당업무 수행관리, 인간관계, 전문성 신장의 네 가지로 분류한다.

이에 본 연구에서는 유효근(2008)과 이은경(2022)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞도록 원생 관계, 업무수행의 요인에 중점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

2.3 긍정심리자본

긍정심리자본은 Seligman(1998)이 처음으로 주장 하였는데, 개인의 긍정적인 심리 상태는 곧 조직의 자본으로 연결된다고 강조하였다. 이후 Luthans(2002)에 의하여 긍정심리에 관한 이론이 발전되어 긍정심리자본이 개념화되었고, 경영자는 이러한 자원을 효율적으로 응용하고 관리함으로써 더욱 높은 성과를 기대할 수 있게 된다고 하였다. Fredrickson(2001)의 긍정적 감정의 확장과 구축 이론에 의하면, 개인의 긍정적 감정을 통해 넓혀진 인식의 폭과 시야로 인하여 다양한 생각과 행동을 가져오게 되고, 더욱 나은 성과를 획득할 수 있다고 하였다.

심리적자본(PsyCap)은 광범위한 이론 구축 및 연구를 거친 긍정적인 상태와 같은 능력이다. 심리적 자본에 관한 Luthans et al(2007)에 의하면 PsyCap은 개인의 긍정적인 발달 심리 상태로 정의되고 효능감, 낙관주의, 희망 및 탄력성으로 구성되며 다음과 같은 특징이 있다. 효능감은 도전적인 작업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 노력을 기울이는 것이고, 낙관주의는 현재와 미래의 성공에 대해 긍정적인 귀인을 만드는 것이다. 희망은 목표를 향해 인내하고, 회복력은 문제와 역경에 휩싸일 때 성공을 달성하기 위해 유지하는 것이다. 따라서 본 연구에서 긍정심리자본이란 ‘성과 향상을 위해 효과적으로 관리할 수 있는 긍정적인 인적 자원의 강점과 심리적 능력을 구하고 적용하는 것’으로 정의할 수 있다. 한편 많은 학자는 보육교사는 다른 어떤 직종보다도 긍정적인 정서가 필요하다고 주장해 왔다(조한숙과 이성복, 2016). 보육 교사의 긍정심리는 부정적 요소의 심리적 소진을 억제하는 작용을 하므로 아동은 물론 어린이집의 질 개선에 영향을 준다고 한다(조운서와 강순희, 2015). 최근에는 어린이집 조직 문화에 영향을 미치는 요인으로 개인의 심리적, 정신적 상태로써 긍정심리자본이 주목받고 있다(강유정, 2015; 이영주와 최경, 2018).

이에 본 연구에서는 Luthans et al(2007)의 정의를 바탕으로 변혁적 리더십이 직무 성과에 미치는 영향 관계에서 긍정심리자본이 매개 역할을 하는지 실증적 연구를 통

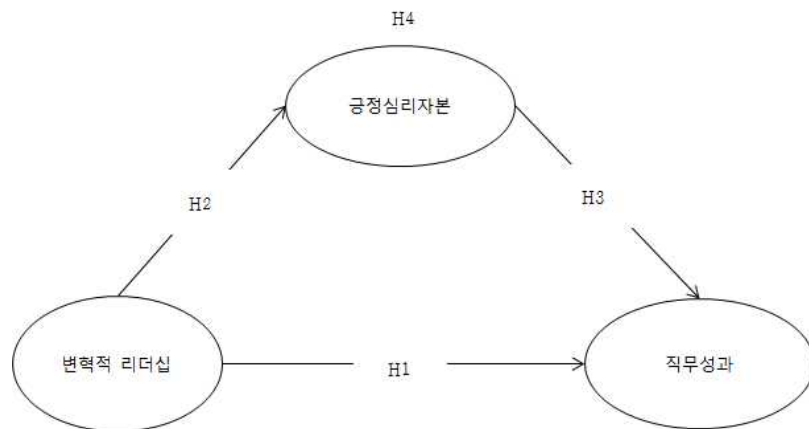
해서 규명해 보고자 한다.

III. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 영유아 교육기관의 주요 구성원인 보육교사를 대상으로 하여 변혁적 리더십, 직무성과, 긍정심리자본에 대한 관계를 연구하고자 한다. 이에 본 연구의 효과적인 달성을 위해 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구의 모형



3.2 연구가설 설정

3.2.1 변혁적 리더십과 직무성과의 관계

변혁적 리더가 조직구성원들의 업무 참여를 점화함으로써 구성원들은 조직적으로 유익한 행동, 예를 들면 더 나은 업무 수행 및 돕는 행동을 자극하기 위해 다양한 행동을 사용한다고 한다(Lai et al., 2020). 따라서 변혁적 리더십에 영감을 받은 직원은 업무에 더 몰입할 가능성이 높으며 결과적으로 더 나은 직무 성과로 이어질 가능성이 높다. 국외 선행연구, Schwarz(2017)의 연구에서 변혁적 리더십이 조직 식별 및 직원 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, Widyatama et al(2021)의 연구도 변

혁적 리더십 스타일은 직원 성과에 큰 영향을 미친다고 하였다, Muhammad & Karim(2022)의 연구는 변혁적 리더는 부하직원의 심리적 역량을 향상시키고, 심리적 자본이 높은 직원은 긍정적인 업무 행동을 통해 목표 달성을 위해 더 많은 일을 할 수 있음을 알 수 있었다. 국내 연구로 공공기관 종사자 대상(양심파, 2018), 금융권 종사자 대상(장미경과 심지현, 2022), 중소기업 재직자 대상(정혁, 2022)의 연구에서 변혁적 리더십이 직무성장에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가 있다. 이상의 이론적 근거와 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 변혁적 리더십은 직무성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 변혁적 리더십과 긍정심리자본의 관계

변혁적 리더십이 일선 직원의 PsyCap을 개발하는 데 중요한 역할을 한다고 한다. 특히, 변혁적 리더십 행동의 구성 요소인 이상적인 영향력, 영감을 주는 동기 부여, 지적 자극, 개별화된 고려는 추종자들이 더 높은 대의와 유리한 결과에 도달하기 위해 공동의 노력을 하도록 장려한다. 변혁적 리더십의 이러한 구성 요소는 PsyCap의 자기 효능감, 낙관주의, 희망 및 회복력을 강화할 수 있다(Gom et al., 2021)). 이처럼 변혁적인 리더는 조직구성원들이 더 높은 목표를 설정하고 긍정적인 결과를 가져오게 할 것이다.

국외 선행연구, Şeşen et al(2019)의 환대 산업의 심리적 자본 연구에서도 PsyCap에 가장 큰 영향을 미치는 리더십 스타일은 변혁적 리더십으로 나타났다. 국내 선행연구, 오현아(2016), 김도준과 최용민(2020)의 연구를 보면 변혁적 리더십이 조직 구성원의 긍정심리자본에 영향을 미친다는 연구가 있다. 이상의 이론적 근거와 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 변혁적 리더십은 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 긍정심리자본과 직무성과의 관계

직장의 맥락에서 심리적 안전은 자기 표현이 자신의 경력에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 두려움 없이 자유롭게 자신을 표현할 수 있다는 직원의 믿음을 의미한다(Kahn, 1990 ; Tynan, 2005). Edmonson(1999)은 팀 구성원이 팀 내 대인 관계가 안전하다고 느낄 때 이러한 심리적 안정감이 팀과 조직 모두의 성과를 향상할 수 있음을 발견했다.

Luthans et al(2007)은 PsyCap이 업무 성과 및 업무 만족도와 긍정적인 연관이 있음을 발견했다. Mahmoud et al(2018) 또한 근로자의 개인적인 심리적 안정감이 직무 태도에 직접적으로 영향을 미친다고 느끼면 직무성과의 간접적인 영향을 미친다고 하였다. 국내 연구, 김정희(2011)는 보육교사가 만족감과 행복감을 느끼게 되면 직무 성과는 높아지게 된다고 하였고, 김혜란(2020)의 연구도 긍정심리자본을 통해서 보육교사의 직무성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이상의 이론적 근거와 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 긍정심리자본은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 변혁적 리더십, 긍정심리자본, 직무성과 간의 관계

심리적 안정감이 높아질수록 업무에 더 몰입하게 되고 자신의 업무에 열정을 쏟을 때 그들은 추가적인 노력을 기울이고 업무량도 증가하게 된다(Kessel et al., 2012). 근로자가 리더에 대해 높은 수준의 신뢰를 가질 때 강한 심리적 안정감이 도출되고 근로자는 자신의 업무에 더 많이 투자할 의향을 가지게 된다(Li et al., 2019). 이러한 연구 결과에 따르면 변혁적 리더십은 직원의 직무 성과에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 심리적 안정감에 대한 인식을 향상시켜 간접적으로도 영향을 미치게 될 것이다.

국외 선행연구, Jung & Avolio(2000)는 변혁적인 리더는 부하 직원이 배우고 모방할 수 있는 모델이 되므로 직원들의 심리적 안정감이 높아지고 업무 몰입도가 높아진다고 하였다. Schwarz(2017)는 변혁적 리더십으로 인해 조직에 대해 더 강한 정서적 유대감을 느끼기 때문에 직원 업무성과의 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, Wang et al(2021)은 변혁적 리더십과 직무 수행 사이에 양의 상관관계가 존재한다는 것을 보여 주었고, 심리적 안정감을 매개 변수로 분석한 결과 상당한 상관관계가 있음을 보여 주었다. 이상의 이론적 근거와 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4 긍정심리자본은 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

3.3 자료수집 및 분석 방법

본 연구의 목적 달성을 위해 수도권 내 근무하는 보육교사 413명을 대상으로 2023년 7월 31일부터 2023년 8월 30일까지 설문조사를 실시하였다. 온라인 설문 101부와 직접조사 312부로 총 413부의 설문지 중 불성실한 응답지 31부를 제외한 382부

를 최종 통계분석 대상으로 선정하였다. 수집된 자료는 SPSS 22.0으로 분석하여 연구가설을 검증하였다. 첫째, 표본 집단의 인구통계학적인 특성을 파악하기 위해 빈도 분석을 실시하였다. 둘째, 측정 도구의 타당성 검증으로 탐색적 요인분석을 실시하였고, 내적 일관성의 검토로써 Cronbach's α 계수를 통한 신뢰성 분석을 하였다. 셋째, 측정 변수 간의 관계를 제시하고 대체적인 윤곽을 제시하기 위해 상관관계 분석을 하였다. 넷째, 변인 간의 영향 관계를 규명하기 위해 회귀분석과 매개효과 분석을 실시하였다.

3.4 변수의 조작적 정의 및 측정 문항

본 연구의 가설 검증과 연구 목적에 맞추어 측정 문항은 모두 7점 척도로 구성하였고 구성 개념의 조작적 정의 및 측정 문항 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 구성 개념의 조작적 정의 및 측정 문항

변수	조작적 정의	측정 문항	출처
변혁적 리더십	팀원의 기존 가치와 행동을 변화시키며 잠재력을 발휘하도록 자극하여 더 큰 책임을 맡고 조직의 목표를 달성하도록 하는 것.	1. 상사(원장)와 함께 근무한다는 사실이 자랑스러움	Avolio & Bass (2004)
		2. 상사(원장)는 전체의 이익을 위해 자신의 이익을 희생함	
		3. 상사(원장)는 조직구성원에게 존경받게끔 행동함	
		4. 상사(원장)는 조직구성원에게 영향력과 자신감을 보임	
		5. 상사(원장)는 미래에 대해 낙관적으로 이야기함	
		6. 상사(원장)는 성취해야 할 일에 대해 열정적으로 이야기함	
		7. 상사(원장)는 미래에 대한 설득력 있는 비전을 설명함	
		8. 상사(원장)는 목표를 이룰 수 있다는 확신을 보여줌	
		9. 상사(원장)는 어떠한 사안이 적절한지 의문을 제기하기 위해 재검토함	
		10. 상사(원장)는 문제를 해결할 때 다른 관점을 모색해 봄	
		11. 상사(원장)는 다양한 각도에서 문제를 바라볼 수 있게 함	
		12. 상사(원장)는 과제를 완료하는 방법을 보는 새로운 방법을 제시해 줌	
		13. 상사(원장)는 나에게 가르치고 코칭하는 데 많은 시간을 할애함	
		14. 상사(원장)는 나를 조직의 구성원이기 이전에 한 인격체로 대우해 줌	

		15. 상사(원장)는 조직구성원은 각각 서로 다른 요구 사항, 능력 및 열망을 가지고 있다고 생각함	
		16. 상사(원장)는 조직구성원의 강점을 개발하도록 도움	
긍정 심리 자본	광범위한 이론 구축 및 연구를 거친 긍정적인 상태와 같은 능력, 효능감, 낙관주의, 희망, 탄력성으로 구성	1. 직원회의 등에서 내 업무 분야를 발표하는데 자신이 있음	Luthans et al(2007)
		2. 조직의 문제에 대한 토론에 내 의견을 발표하는데 자신이 있음	
		3. 동료들에게 정보를 제공할 자신이 있음	
		4. 직장에서 곤경에 처한다면 극복하기 위해 여러 가지 방법을 생각할 수 있음	
		5. 현재 직장에서 꽤 성공적이라 생각함	
		6. 현재 업무 목표를 달성하기 위한 많은 방법을 생각할 수 있음	
		7. 현재 스스로 설정한 업무 목표를 달성하고 있음	
		8. 필요하다면 직장에서 “혼자서”도 맡은 업무를 잘 할 수 있음	
		9. 보통 직장에서 스트레스를 받는 일을 순조롭게 받아들임	
		10. 이전에 어려움을 경험한 적이 있기 때문에 직장에서 힘든 시간을 이겨 낼 수 있음	
		11. 내 직업에 대해 항상 밝은 면을 봄	
		12. 미래에 나에게 일어날 일에 대해 낙관적임	
직무 성과	관계 형성 및 유지능력, 지식과 기술, 행정 업무수행 요구 및 업무량 관리, 전문가들이 갖추어야 할 속성 및 태도	1. 원생들과 좋은 관계를 유지하고 있음	유효근 (2008)과 이은경 (2022)
		2. 항상 원생들 입장에 서서 돕고자 하는 욕구를 가지고 있음	
		3. 원생들을 대함에 있어 나의 지도 철학과 가치에 충실함	
		4. 업무 관련 보고서, 평가서, 일지 등을 나의 상사에게 기간 내에 신속하게 제출하고 있음	
		5. 내가 맡은 업무 책임량을 정해진 기간 내에 정확하고 적절하게 처리하고 있음	
		6. 나는 업무를 수행함에 있어 우선순위가 분명함	
		7. 나는 미리 정해놓은 지도 계획에 따라 차질 없이 업무를 수행하고 있음	

IV. 실증분석 결과

4.1 표본의 특성

본 연구를 위해 선정된 대상자의 인구통계학적 특성은 빈도분석을 실시하였으며, 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 인구통계학적 특성(n=382)

구분		빈도(명)	비율(%)	빈도합계
연 령	20대	60	15.7	382
	30대	99	25.9	
	40대	123	32.2	
	50대	90	23.6	
	60대 이상	10	2.6	
	총계	382	100.0	
학 력	고등학교 졸업	8	2.1	382
	2~3년제 대학 졸업	168	44.0	
	4년제 대학 졸업	156	40.8	
	대학원 석사 수료/ 졸업	44	11.5	
	박사 수료/ 졸업	6	1.6	
	총계	382	100.0	
경 력	1년 미만	26	6.8	382
	1년 이상 ~ 3년 미만	46	12.0	
	3년 이상 ~ 5년 미만	68	17.8	
	5년 이상 ~ 10년 미만	119	31.2	
	10년 이상	123	32.2	
	총계	382	100.0	
결혼 여부	기혼	137	35.9	382
	미혼	243	63.6	
	기타	2	0.5	
	총계	382	100.0	
지역	서울지역	298	78.0	382
	경기도	84	22.0	
	총계	382	100.0	

4.2 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구 측정 문항의 적합성을 판단하기 위하여 타당성 및 신뢰성을 검증하였다. 먼저 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 요인분석 결과를 보면 설명된 총분산은 65.203%로 나타났으며 3개의 요인으로 추출되었다. 변혁적 리더십은 총 16문항 모두 채택되었고, 긍정심리자본은 9, 10, 11, 12번 문항이 제거되어 총

12개의 문항 중 최종 8개 문항, 직무성과는 총 7개의 문항 중 2번 문항을 제거하고 최종 6개의 문항을 분석에 이용하였다. 본 연구에서는 고유값이 1.0 이상, 요인 적재치가 0.4 이상으로 나와 타당성이 확보되었다. 신뢰성 검증은 척도의 내적 일관성을 판단하는 Cronbach's α 계수를 활용하였는데 본 연구에서는 모두 0.8 이상으로 나타나 신뢰성이 확보되었음을 알 수 있다.

<표 3> 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증결과

변수	요인분석					신뢰도
	변수 No	변혁적 리더십	긍정심리자본	직무성과	공통성	Cronbach's α
변혁적 리더십	변혁적 리더십 12	.850	.169	.071	.757	.966
	변혁적 리더십 11	.849	.178	.142	.772	
	변혁적 리더십 7	.841	.182	.127	.756	
	변혁적 리더십 8	.836	.176	.149	.752	
	변혁적 리더십 3	.832	.189	.096	.738	
	변혁적 리더십 16	.829	.147	.139	.728	
	변혁적 리더십 10	.802	.146	.158	.690	
	변혁적 리더십 1	.802	.178	.125	.690	
	변혁적 리더십 9	.781	.139	.176	.660	
	변혁적 리더십 2	.780	.118	.078	.628	
	변혁적 리더십 13	.774	.105	.112	.623	
	변혁적 리더십 15	.765	.172	.151	.637	
	변혁적 리더십 14	.756	.165	.097	.609	
	변혁적 리더십 6	.730	.177	.242	.622	
	변혁적 리더십 4	.728	.150	.234	.607	
	변혁적 리더십 5	.663	.184	.120	.488	
긍정심리자본	긍정심리자본 2	.152	.836	.146	.743	.908
	긍정심리자본 1	.221	.790	.175	.704	
	긍정심리자본 4	.213	.750	.246	.668	
	긍정심리자본 3	.107	.746	.249	.630	
	긍정심리자본 6	.248	.725	.276	.663	
	긍정심리자본 5	.363	.650	.152	.578	
	긍정심리자본 7	.293	.603	.402	.611	
	긍정심리자본 8	.017	.566	.395	.477	
직무성과	직무성과 5	.164	.223	.856	.809	.872
	직무성과 4	.132	.139	.809	.691	
	직무성과 7	.158	.368	.724	.685	
	직무성과 6	.194	.316	.677	.596	
	직무성과 1	.253	.298	.561	.467	
	직무성과 3	.181	.384	.549	.482	
Eigen value(고유값)		10.603	5.038	3.920		

분산설명(%)	35.343	16.794	13.066	누적률(%) 65.203
Kaiser-Meyer-Olkin	.946			
유의수준	.000			

4.3 상관관계 분석

변인 간 구성 개념의 관련성을 파악하기 위하여 피어슨 상관계수(Pearson)를 통해 상관분석을 실시하였다. 상관관계 분석 결과, <표 4>와 같이 모든 변수에서 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타나 가설검증에 적합하다고 판단하였다.

<표 4> 상관관계 분석결과

연구단위	평균	표준편차	구성개념간 상관관계		
			변혁적 리더십	긍정심리자본	직무성과
변혁적 리더십	5.669	1.020	1		
긍정심리자본	5.381	.854	.480**	1	
직무성과	5.868	.749	.435**	.661**	1

**상관이 0.01수준에서 유의합니다(양쪽).

4.4 가설검증 결과

변혁적 리더십이 조직구성원의 직무성장에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 시행한 결과, <표 5>와 같이 변혁적 리더십은 직무성장에 $t=9.413(p=.000)$ 으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<표 5> 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계 검증결과 (H1)

종속변수	독립변수	비표준계수		표준계수	t값	p값
		B	표준오차	β		
직무성과	변혁적 리더십	.319	.034	.435	9.413	.000
	$R^2 = .189 / F=88.613 / P = .000 / \text{Durbin-Watson}=1.641$					

*** $p < .001$

변혁적 리더십이 조직구성원의 긍정심리자본에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 시행한 결과, <표 6>과 같이 변혁적 리더십은 긍정심리자본에 $t=10.675(p=.000)$ 로 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

<표 6> 변혁적 리더십과 긍정심리자본 간의 관계 검증결과 (H2)

종속변수	독립변수	비표준계수		표준계수	t값	p값
		B	표준오차	β		
긍정심리자본	변혁적 리더십	.402	.038	.480	10.675	.000
	$R^2 = .231 / F=113.962 / P = .000 / \text{Durbin-Watson}=1.579$					

*** $p < .001$

긍정심리자본이 조직구성원의 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 시행한 결과, <표 7>과 같이 긍정심리자본은 직무성과에 $t=17.171(p=.000)$ 로 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

<표 7> 긍정심리자본과 직무성과 간의 관계 검증결과 (H3)

종속변수	독립변수	비표준계수		표준계수	t값	p값
		B	표준오차	β		
직무성과	긍정심리자본	.580	.034	.661	17.171	.000
	$R^2 = .437 / F=294.835 / P = .000 / \text{Durbin-Watson}=1.746$					

*** $p < .001$

변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향 관계에서 긍정심리자본이 매개 역할을 할 것이라는 가설 4를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 제1단계는 독립변수가

매개변수에 유의한 영향을 미치는지를 검증하고, 제2단계는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는지를 검증하며, 제3단계는 독립변수와 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는지를 검증해야 한다. 제4단계는 제2단계 회귀분석 결과 도출된 독립변수의 회귀계수 값은 제3단계에서 도출된 독립변수의 회귀계수 값보다 커야만 한다. 이러한 결과가 도출되었다면 매개효과(부분 매개 효과)가 있다고 본다. 특히 세 번째 단계에서의 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 유의하지 않을 때는 매개변수가 완전 매개효과를 보인다고 한다(Baron & Kenny, 1986).

본 연구에서 실시한 분석 결과는 다음과 같이 나타났다. 제1단계, 독립변수(변혁적 리더십)가 매개변수(긍정심리자본)에 미치는 영향력은 유의하게 나타났다($\beta = .480$, $p < .001$). 제2단계, 독립변수(변혁적 리더십)가 종속변수(직무성공)에 미치는 영향력도 유의하게 나타났다($\beta = .435$, $p < .001$). 제3단계, 독립변수(변혁적 리더십)와 매개변수(긍정심리자본)가 종속변수(직무성공)에 미치는 영향력도 유의하게 나타났다($\beta = .153$, $p < .001$). 제4단계는 제2단계에서 도출된 베타 값(.435)은 제3단계 베타 값(.153)보다 큰 것으로 밝혀졌다. 따라서 1, 2, 3, 4단계의 조건을 모두 충족시키므로 가설 4는 채택되었다. 또한 매개효과의 통계적 유의성 검증을 위하여 Sobel test를 실시한 결과 $Z = 8.339$ ($p = .000$)로써 매개효과는 유의하게 나타났다. 가설 4의 분석 결과는 <표 8>~<표 11>과 같다.

<표 8> 제1단계 단순 회귀분석

종속변수	독립변수	비표준계수		표준계수	t값	p값
		B	표준오차	β		
긍정심리 자본	변혁적 리더십	.402	.038	.480	10.675	.000
	$R^2 = .231$ / $F = 113.962$ / $P = .000$ / Durbin-Watson=1.579					

*** $p < .001$

<표 9> 제2단계 단순 회귀분석

종속변수	독립변수	비표준계수		표준계수	t값	p값
		B	표준오차	β		
직무성공	변혁적 리더십	.319	.034	.435	9.413	.000
	$R^2 = .189$ / $F = 88.613$ / $P = .000$ / Durbin-Watson=1.641					

*** $p < .001$

<표 10> 제3단계 다중 회귀분석

종속변수	독립변수	비표준계수		표준계수	t값	p값
		B	표준오차	β		
직무성과	변혁적 리더십	.112	.032	.153	3.528	.000
	긍정심리자본	.515	.038	.588	13.591	.000
	$R^2 = .455 / F=158.082 / P = .000 / \text{Durbin-Watson}=1.750$					

*** $p < .001$

<표 11> 제4단계 매개적 영향 분석 결과

독립 변수	매개 변수	종속 변수	매개효과 검정단계	표준화된 β값	t값	p값	R²
변혁적 리더십	긍정심리 자본	직무 성과	단계 1	.480	10.675	.000	.231
			단계 2	.435	9.413	.000	.189
			단계 3 (독립변수)	.153	3.528	.000	.455
			단계 3 (매개변수)	.588	13.591	.000	
Sobel test			Z= 8.339 (p = .000)				

본 연구 가설의 검증 결과를 요약 정리하면 <표 12>와 같다.

<표 12> 연구가설 검증결과

연구가설				검증결과
H1	변혁적 리더십	→	직무성과	채택
H2	변혁적 리더십	→	긍정심리자본	채택
H3	긍정심리자본	→	직무성과	채택
H4	변혁적 리더십 긍정심리자본	→	직무성과	채택

V. 결 론

최근에는 보육 기관 간의 경쟁이 급속하게 변화하고 있다. 경쟁우위 확보 및 지속 성장 방안을 강구하고자 변혁적 리더십과 직무성과 간의 구조적 관계를 분석하고 변

혁적 리더십이 직무성공으로 연결되는 경로에서 긍정심리자본에 의한 직무성공의 변화를 규명하고자 하였다. 본 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 직무성공에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Muhammad & Karim(2022)의 연구와 정혁(2022)의 연구 결과와 일치한다. 변혁적 리더십을 통하여 구성원의 의사결정 참여가 자발성을 촉진하고 직무성공을 높여주는 것으로 해석할 수 있으며 보육교사의 직무성공은 변혁적 리더십의 도움으로 향상될 것이다.

둘째, 변혁적 리더십은 긍정심리자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Şeşen et al(2019)의 연구를 지지하는 결과이며, 오현아(2016), 김도준과 최용민(2020)이 연구한 변혁적 리더십이 조직 구성원의 긍정심리자본에 영향을 미친다는 연구 결과와 일치한다. 긍정심리자본의 본질은 변혁적 리더에 의해 확립되며, 이 두 변수의 결합한 영향력이 보육시설 분야에 크게 기여할 수 있음을 의미한다.

셋째, 긍정심리자본은 직무성공에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Luthans et al(2007), Newman et al(2014), Mahmoud et al(2018)에 의해서도 검증되었으며 김혜란(2020)의 연구와 일치하는 결과로써 긍정심리자본이 높은 직원이 심리적 자본이 낮은 직원보다 더 많은 성과를 거두는 것으로 나타났다. 심리적으로 긍정심리를 경험한 구성원은 자신의 직무를 새롭게 인식하고 직무 열의를 가지게 됨으로써 직무성공을 향상하는 원동력이 된다고 할 수 있다.

마지막으로, 긍정심리자본이 변혁적 리더십과 직무성공과의 관계를 매개한다는 네 번째 가설도 수용되었다. Yukl et al(2002), Helland & Winston(2005), Wang et al(2021)의 연구 결과를 지지하며 직원들의 심리적 자본이 커질수록 직무성공과 밀접한 관련이 있음을 보여 주었다. 변혁적 리더십과 직무성공과의 관계에 있어서 긍정심리자본이 매개한다는 것은 상사의 많은 관심과 온정적 태도가 구성원이 자율성을 가지고 스스로 문제를 해결하거나 결정하는 데 있어서 긍정심리자본이 조직구성원에게 긍정적인 영향을 미치게 한다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

본 연구를 통하여 변혁적 리더십을 가진 리더가 부하직원의 직무성공을 향상시키는 경향이 있음이 입증되었다. 또한 변혁적 리더십과 긍정심리자본 모두 조직구성원의 직무성공에 더 큰 영향을 미쳤다. 이러한 연구 결과는 사회과학적 접근의 연구로서 보육시설 경영에 이바지할 수 있는 새로운 대안을 제시할 수 있을 것이라 사료된다.

따라서 본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같이 제언한다. 첫째, 본 연구에서 변혁적 리더십은 구성원의 심리적 변화에 긍정적인 영향을 주고 나아가서 직무성공으로 이어지는 연구 결과를 확인하였다. 많은 선행연구에서 나타난 바와 같이 변혁적 리더십은 리더가 이상을 가지고 직원에게 동기를 부여하고, 영감을 주어 직원의 신념과 태도에 영향을 미침으로써 조직의 목표를 달성하도록 돕는다는 점에서 큰 차별점을

가지는 리더십으로 지속적인 성장이 요구되는 오늘날 필수적인 리더십이라는 것을 보여 주는 결과라고 볼 수 있다. 둘째, 본 연구는 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 긍정심리자본을 활용하여 매개 효과를 검증하였다는 점에서 큰 차별점을 갖는다. 국내에서는 변혁적 리더십으로 인한 직무성과의 영향에 관한 연구는 보고되고 있으나 긍정심리자본을 매개로 제안된 모델은 아주 미흡한 관계로 추가 연구가 필요하였다. 이러한 시점에서 실시한 본 연구는 충분히 의미 있는 연구로써 학문적 논의를 확장했음에 의의가 있다. 셋째, 변혁적 리더십은 대부분 기업이나 의료기관에서 연구된 바 있으나 보육시설에서 실시한 연구는 부족한 편으로서 리더십 문헌에 유용하고 가치 있는 통찰력을 제공할 것이다.

본연구의 실무적 시사점은 다음과 같이 제언한다. 첫째, 변혁적 리더십으로 인한 직무성과는 대부분 기업의 전문 경영 분야에서 연구되어 왔지만, 본 연구를 통하여 사회복지 분야인 보육시설에서의 변혁적 리더십에 의한 직무성과의 효과성을 검증하였다는 점에서 또 다른 차별점을 갖는다. 어린이집 업무는 대부분 원장이 의사결정 권한을 가지고 운영되고 있으며 원장은 교사에게 많은 영향력을 줄 수 있는 위치에 있다. 따라서 원장은 미래를 대비한 비전을 제시하고 자극하여, 조직 문화와 윤리를 새롭게 창출하는 리더십을 갖출 것이 요구되는데 이것이 바로 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십의 영향력을 받은 교사는 업무수행 능력을 높이고, 서비스의 향상과 긍정적인 변화를 일으키게 됨으로써 보육의 질적 성장과 아울러 직무성과의 향상을 가져올 수 있을 것이다. 둘째, 상사의 변혁적 리더십이 구성원의 심리적인 변화를 통해 직무성과로 이어지는 메커니즘을 규명한 것은 상당히 의미 있는 결과로써 리더는 변혁적인 리더로써 육성되어야 한다는 점을 시사한다. 원장들은 변혁적 리더십 개발을 통하여 리더로서의 역량 개발에 관심을 가질 필요가 있다. 셋째, 보육교사의 직무성과 향상을 위해서는 긍정심리자본을 향상하는 조직적, 사회적 차원의 실행이 선행되어야 할 것으로 본다. 보육교사에게 충분한 휴식과 일과 삶의 균형을 이룰 수 있는 환경을 제공하여 긍정적인 심리자본의 향상을 돕도록 함으로써 직무성과의 향상도 기대할 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 매개변인으로 긍정심리자본 외의 다른 변인들을 적용함으로써 나타나는 또 다른 결과를 살펴보는 것도 의미 있는 시사점을 줄 수 있을 것이다. 둘째, 설문 대상을 수도권 지역의 보육교사를 대상으로 한정되었기 때문에 전체적인 맥락을 보기에는 한계점이 있어 더욱 확장된 지역으로 연구를 해볼 필요가 있다. 셋째, 보육교사뿐만 아니라 일반 다른 직업군의 종사자로 확대하여 변혁적 리더십에 대한 서로 다른 조직 문화와의 비교 연구를 통해 나타나는 결과를 살펴보는 것도 의미 있는 시사점을 줄 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강유정(2015), 보육교사의 긍정심리자본이 교사 창의성과 직무만족에 미치는 영향, *아동교육*, 24(3), 65~81.
- 김도준, 최용민(2020), 사회복지사가 지각한 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향: 긍정적 심리자본의 매개효과를 중심으로, *인문 사회* 21, 45-60.
- 김수민(2020), *어린이집 유형에 따른 보육교사의 기본 심리 욕구 충족이 직무 열의에 미치는 영향*, 고려대학교 석사학위논문.
- 김정희(2011), 유치원 교사 직무수행의 지원 경로 및 지원 요구에 대한 분석, *유아 교육 연구*, 31(5), 203-225.
- 김혜란(2020), *보육교사의 전문성이 직무성장에 미치는 긍정심리자본의 매개 효과 연구*, 칼빈대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양심파(2018), *변혁적 리더십이 지식공유, 혁신 행동 및 직무성장에 미치는 영향*, 가천대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양진영, 박종우(2021), 의료서비스에서 중간관리자의 코칭 리더십과 조직유효성 간의 관계 연구: 의료기술직과 간호직의 비교 연구, *한국서비스경영학회*, 학술대회, 2021(5), 121-121.
- 오현아(2016), *진성리더십과 변혁적 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 영향: 긍정심리자본과 조직 동일시의 매개효과를 중심으로*, 이화여자대학교 대학원 박사학위 청구 논문.
- 유명희(2008), *컨벤션 형태 기업 회의의 참가 가치와 직무성과 간의 영향 관계 연구*, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 유효근(2008), *감성지능이 직무 스트레스와 직무만족 및 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구: 유치원 교사를 중심으로*, 수원대학교 박사학위 논문.
- 이영주, 최경(2018), 보육교사의 긍정심리자본과 직무만족도가 영유아 권리 존중 보육 실행에 미치는 영향, *미래 유아교육학회지*, 25(4), 53-70.
- 이은경(2022), *유아교육 기관장의 감성리더십이 교사의 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구*, 숭실대학교 대학원 박사학위 논문.
- 장미경, 심지현(2022), 금융권 종사자가 인식하는 지점장의 변혁적 리더십이 직무성장에 미치는 영향 : 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로, *리더십연구*, 13(1), 51-74
- 정혁(2022), *변혁적 리더십이 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업 재직자*

- 를 중심으로, 숭실대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조윤서, 강순희(2015), 긍정심리자본, 조직풍토, 수행 직무 특성, 조직유효성의 구조적 관계 분석, *진로 교육 연구*, 28(3), 123-153.
- 조한숙, 이성복(2016), 보육교사의 긍정심리자본이 행복감에 미치는 영향: 대인관계 유능성과 감사 성향의 매개효과, *한국 가정과 삶의 질 연구*, 34(5), 69-82.
- 진경희(2011), 보육교사의 유머 감각과 임파워먼트 및 직무성과 간의 인과모형 연구, *한국 보육 지원학회지*, 7(4), 19-137.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004), Multifactor leadership questionnaire (TM), *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998), Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women, *Journal of marketing*, 62(2), 77-91.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993), Transformational leadership and organizational culture, *Public administration quarterly*, 112-121.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988), Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach, *psycnet.apa.org*.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York, NY: Harper & Row.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002), Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment, *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Edmonson, A. (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fredrickson, B. L.(2001), The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions, *American psychologist*, 56(3), 218.
- Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh Jr, S. (2021), The Role of Transformational Leadership and Psychological Capital in the Hotel Industry: A Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention, *Sustainability*, 13(19),

10799.

- Helland, M. R., & Winston, B. E. (2005), Towards a deeper understanding of hope and leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 42–54.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000), Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership, *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949–964.
- Kadushin, A. (1992), What's wrong, what's right with social work supervision, *The Clinical Supervisor*, 10(1), 3–19.
- Kahn, W. A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002), THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON FOLLOWERS'RELATIONAL VERSUS COLLECTIVE SELF-CONCEPT, *Academy of management proceedings*, 1–6.
- Kazemi, S., & Hojatolah, J. M. (2010), Pacific effective communication skills on job stress experts, *Journal New Approach of Educational Management*, 4, 63–80.
- Kessel, M, Kratzer, J., & Schultz, C. (2012), Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams, *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147–157.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020), Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement, *SAGE Open*, 10(1).
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019), Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes, *Sustainability*, 11(6).
- Luthans, F. (2002), Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2007), Psychological Capital Questionnaire Self-rater form, other rater form, scoring scale, Published by Mind Garden.
- 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.
- Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., & Adika, M. K. (2018), The effect of trust, commitment,

- and conflict handling on customer retention: the mediating role of customer satisfaction, *Journal of Relationship Marketing*, 17(4), 257–276.
- Muhammad, A. G., & Karim, J.(2022), The Mediating Role of Psychological Capital in the Relationship between Transformational Leadership and Job Performance, *Pakistan Social Sciences Review*, 6(2), 823–839.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014), Psychological capital: A review and synthesis, *Journal of organizational behavior*, 35(1), 120–138.
- Schwarz, G. (2017), Transformational leadership and job performance: the role of organizational identification, *The Palgrave handbook of leadership in transforming Asia*, 519–539.
- Seligman, M. E. (1998), *Building human strength: Psychology's forgotten mission*.
- Şeşen, H., Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2019), On the relationship between leadership and positivity Psychological Capital in the Hospitality Industry, *International Journal of Business*, 24(2), 182-197.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tynan, R. (2005), The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication, *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223–247.
- Wang, H. F., Chen, Y. C., Yang, F. H., & Juan, C. W. (2021), Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: The mediating effect of psychological safety, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(5), 1–12.
- Widyatama, M. A., Meireza, H., & Tamara, D.(2021), The Influence of Leadership Style with Job Satisfaction as Mediating Variable on Employee Performance, *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(6).
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002), A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research, *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15–32.
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008), Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis, *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744–757.

*** 저자소개 ***

· **박 현 옥(pho9833@naver.com)**

승실대학교 일반대학원에서 프로젝트경영학과 박사과정에 재학 중이다. 주요 연구 및 관심 분야는 코칭 상담 서비스, 복지경영 서비스, 평생교육 서비스 등이다.

· **박 종 우(jongpark@ssu.ac.kr)**

현재 승실대학교 경영학부 부교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 OM, SOM, TQM, LSCM 등이다.