

ISSN 2093-3444

KSHRD

제40권 제2호

2020년 12월

---

---

# 산업교육연구

THE JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT

---

---

한국산업교육학회

Korean Society for Human Resource Development



# 산업교육연구

*The Journal of Training and Development*

2020년 제40권 제2호

## 목 차

---

The Mediating Effects of Three Types of Organizational Commitment on the Structural Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions	이윤수 ... 1
경로-목표 리더십 스타일과 직무 변형감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과: 성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로	윤소겸·유상옥·이윤수 ... 23
초기경력자의 이직의도 영향요인 분석	김명섭·서숙영·김한영 ... 46
통신업체 대면 상담사의 핵심역량 모델링: A통신사를 중심으로	김윤진·심지현 ... 78

---



## 경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과: 성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

윤소겸<sup>1)</sup>, 유상옥<sup>2)</sup>, 이윤수<sup>3)</sup>

### 요 약

본 연구는 경로-목표 이론(path-goal theory)을 바탕으로 경로-목표 리더십 스타일 중 성취지향적(achievement oriented) 리더십과 참여적(participative) 리더십이 직무 번영감과의 관계에서 분배 공정성(distributive justice)과 절차 공정성(procedural justice)의 매개 효과를 규명하고자 하였다. 연구 목적을 달성하기 위해 국내 제조 기업 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 221명의 응답을 분석하였다. 구조 방정식을 통해서 가설을 검증한 결과 첫째, 성취지향적 리더십과 참여적 리더십은 활력과 학습에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 둘째, 성취지향적 리더십과 참여적 리더십이 직무 번영감과의 관계에서 조직 공정성을 통한 간접효과가 있음을 발견하였다. 구체적으로 분배 공정성은 성취지향적 리더십과 활력, 참여적 리더십과 활력 간 관계를 매개했으나, 학습과의 관계는 매개하지 않았고, 절차 공정성은 참여적 리더십과 학습의 관계만 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구의 학문적, 실용적 의의와 제한점 및 향후 연구 방향에 대해 제안하였다.

**핵심 되는 말** : 경로-목표 이론, 경로-목표 리더십 스타일, 직무 번영감, 분배 공정성, 절차 공정성

1) 고려대학교 교육학과 박사수료. sokyumyoon@korea.ac.kr

2) 노스웨스트 미주리 주립대학교 경영학과 교수. syoo@nwmissouri.edu

3) 교신저자, 한양대학교 교육공학과 교수. leoyunsoolee@gmail.com

## 1. 연구의 필요성

긍정 심리학에 기반을 둔 긍정 조직 행동론(positive organizational behavior)이 등장한 이래로 인간의 긍정적 심리 상태나 기질에 대한 관심이 높아졌다. 조직에서도 구성원들이 업무 중에 경험할 수 있는 긍정심리 상태 중 하나인 직무 번영감(thriving at work)에 대한 관심을 기울이게 되었다. 직무 번영감은 활력(vitality)과 학습(learning)이 결합된 개념으로(Porath et al., 2012; Spreitzer et al., 2005), 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 에너지가 충만함을 느끼고, 자신의 일을 통해 지식과 기술을 습득하고 스스로 발전하고 있다는 느낌을 가지게 되는 것을 의미한다(Dweck 1986; Elliott & Dweck 1988). 그동안 직무 번영감을 촉진하는 선행 요인들과 번영감의 효과성을 확인하는 연구들이 진행되었으나(Carmeli & Spreitzer, 2009; Niessen, Sonnentag, & Sach, 2012; Paterson, Luthans, & Jeung, 2014), 구성원들이 가진 긍정적인 관계와 의미 자원(Carmeli & Spreitzer, 2009; Niessen, Sonnentag, & Sach, 2012), 리더의 지원과 참여적 분위기(Paterson, Luthans, & Jeung, 2014) 등을 제외하고는 아직 충분한 연구가 이루어지지 않았다. 국내에서도 상사의 코칭 행동(조영복, 주규하, 2013), 신뢰(박상언, 김학수, 임영재, 2016), 조직 예의(설정훈, 유민준, 2019) 등과의 연구가 이루어졌으나, 직무 번영감에 영향을 미치는 다양한 선행 요인에 대한 연구가 부족한 실정이다(박상언, 김학수, 임영재, 2016).

직무 번영감에 영향을 미치는 요인으로 먼저 리더십을 들 수 있다. 리더의 행동과 태도는 구성원들의 조직 내 긍정적인 심리 상태와 밀접한 관계가 있기 때문에 리더의 리더십 발휘는 구성원들의 태도와 행동의 결과로 이어진다(House, 1971; Jermier, 1996). House와 Dessler(1974)는 구성원들은 리더의 행동을 즉각적인 만족의 원천이 되거나 미래의 만족에 수단이 된다고 보는 정도에 따라 수용할 것이라고 언급하였다. 따라서 직무 번영감을 촉진하는 선행요인에 대한 더 나은 이해를 위해 리더십 행동과의 관계를 파악할 필요가 있다. 경로-목표 이론(path-goal theory)은 구성원들이 열심히 일하도록 동기부여 시킬 수 있는 리더의 행동을 연구한 이론이며, 동기부여 이론의 하나인 기대 이론에 기반을 두고 있다. 이 이론에 따르면 구성원들은 그들이 추구하는 목표에 도움을 준다고 여겨지는 리더의 행동을 수용하며 상황에 따라 특정 리더십 스타일들은 구성원들에게 돌아갈 보상을 명확히 제시함으로써 구성원들의 동기를 불러일으키고 궁극적으로는 리더십 유효성을 증대시킬 수 있다고 설명한다. 경로-목표 이론은 리더의 행동을 지시적(directive), 지원적(supportive), 참여적(participative), 성취지향적(achievement-oriented)의 4가지 유형으로 구분하였다(House, 1971). 최후에 주장된 경로-목표 이론은 리더의 과업지향적 행동(지시적 리더십)과 관계지향적(지원적 리더십) 행동이 구성원의 만족과 성과에 어떻게 영향을 미치는지를 설명하였

경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

다(Evans, 1970; House, 1971). 이후에 경로-목표 이론은 참여적 리더십과 성취지향적 리더십을 포함하는 것으로 확장되었다(Evans, 1974; House, 1996). 과업지향적 리더십 행동과 관계지향적 리더십 행동이 리더십 행동의 극단을 대비하여 설명하였다면, 성취지향적 리더십 행동과 참여적 리더십 행동은 중간 지점에 있는 리더십 행동을 좀 더 세분화하여 구체화하였다고 볼 수 있다. 성취지향적 리더십 행동은 보다 도전적인 목표를 설정하고 구성원들이 자신감을 가지고 도전적인 목표와 높은 수준의 성과기준에 맞게 노력하는 것을 촉구한다. 참여적 리더십 행동은 의사결정과정에 구성원들을 적극적으로 참여시키고 권한을 부여함으로써, 구성원과 조직의 목표를 일치시키고 조직의 성과를 창출한다(House, 1996; Jermier, 1996). 특히 경로-목표 이론에서 언급한 리더십 행동 중 성취지향적 리더십과 참여적 리더십은 직무의 범위가 넓고 개인 성장에 대한 요구가 높은 직무환경에서 적합할 수 있다(Griffin, 1980). 이에 본 연구에서는 직무 번영감과 관련이 높을 것으로 예측되는 참여적 리더십과 성취지향적 리더십을 중심으로 관계를 확인하였다.

한편, 사회적 교환 이론(social exchange theory)에 따르면 조직이 자신에게 공정한 대우를 하고 있다고 인식할 때 구성원은 조직에 대한 긍정적인 태도와 높은 몰입을 보인다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 의사결정의 결과물에 대한 분배와 그 절차에 대한 공정성을 의미하는 분배 공정성과 절차 공정성은 조직 공정성의 가장 핵심적인 요소이다(Greenberg, 1987, 1990). 국내외 실증연구에서도 조직 공정성이 구성원들의 긍정적인 태도와 행동에 관계가 있음을 보여주었다(서인덕, 정시영, 2007; Walumbwa Hartnell, & Oke, 2010). 특히 분배 공정성과 절차 공정성은 리더십과 구성원의 긍정적인 행동 및 태도 간의 관계를 매개하는 변수로 주목을 받았다(최준원, 2017; Lee et al., 2010). 또한 변혁적 리더십(최준원, 2017)과 서번트 리더십(Walumbwa Hartnell, & Oke, 2010) 등 리더십 스타일과 함께 그 관계를 확인한 연구결과도 보고되었다.

이를 종합하여 본 연구는 참여적 리더십, 성취지향적 리더십과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과를 검증하고자 한다. 서로 다른 스타일의 리더십 행동에 따른 조직 공정성과 직무 번영감이 어떻게 달라지는지 살펴보는 것은 리더가 어떻게 행동해야 하는지에 대한 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 또한 분배 공정성과 절차 공정성이 리더십 행동과 직무 번영감을 매개하는지 파악하는 것은 공정한 조직 문화의 필요성에 대한 이해를 도모하는 데 기여할 것이다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 경로-목표 이론(path-goal theory)과 경로-목표 리더십스타일

### (path-goal leadership styles)

경로-목표이론은 Vroom(1964)의 기대 이론(expectancy theory)과 Evans(1970)의 연구에 기반을 둔 이론으로(House, 1996), 리더의 행동이 구성원의 동기와 성과, 태도, 행동에 영향을 미친다고 전제한다(House, 1971). Vroom(1964)의 기대 이론은 노력하면 달성할 수 있다고 믿을 때(기대감), 노력의 결과에 대해 보상이 기대될 때(유의성), 과업 수행의 결과로 얻게 될 보상이 가치 있다고 느낄 때(수단성), 구성원들의 동기가 유발된다고 설명한다. 경로-목표이론(path-goal theory)에 따르면 리더의 역할은 구성원들에게 개인과 조직의 목표를 달성하기 위한 경로를 만들어 주고 기대수준을 명확하게 제시하며 성과달성을 위한 적절한 환경을 제공하는 것이다(Vroom & Jago, 2007). 따라서 리더는 구성원들에게 일의 의미를 설명하고 목표를 명확하게 제시함으로써 동기를 부여하며 그 과정에서 적절한 보상을 사용할 필요가 있다(Northouse, 2016).

House(1996)는 리더의 행동을 지시적, 지원적, 참여적, 성취지향적의 4가지 유형으로 구분하였다. 지시적 리더십은 과업과 관련된 심리적인 구조를 제공하고, 지원적 리더십은 구성원의 만족감을 기반으로 한다. 참여적 리더십은 리더가 구성원들을 의사결정에 참여하도록 독려하고, 성취지향적 리더십은 리더가 구성원들이 달성할 목표를 명확하고 달성할 수 있도록 설정한다(Malik, 2012). 리더는 구성원들의 지식과 경험의 향상을 도와 목표를 이루기 위해 4가지 리더십 행동 중 하나를 선택하고 적용할 수 있다(Olowoselu, Mohamad, Aboudahr, 2019).

본 연구에서는 4가지 유형의 리더십 행동 중 참여적 리더십과 성취지향적 리더십에 보다 주목하였다. 두 리더십 행동은 구성원들이 조직 내 비전 설정과 의사결정 과정에 참여하는 데 있어 차이가 있다(House, 1971, 1996). 특히 절차와 성과에서 서로 다른 측면을 강조하고 있기 때문에 본 연구에서는 참여적 리더십과 성취지향적 리더십 행동에 주목하였다. 구체적으로 두 유형은 구성원들의 참여와 관련된 절차 공정성 그리고 성과의 분배와 관련한 분배 공정성과의 관계를 예측할 수 있다. 참여적 리더십은 구성원들에게 의견을 구하고 그들의 제안을 끌어내어 이를 진지하게 고려하며, 구성원들과 정보를 공유하려는 행동이다. 의사결정 과정에서 구성원들의 참여를 근간으로 진행하기 때문에 공정성과의 밀접한 관계를 예측할 수 있다. 반면, 성취지향적 리더십은 도전적인 작업 목표를 설정하고 성과개선을 강조하며 구성원들의 능력발휘에 대해 높은 기대를 갖는 리더의 행동이다. 구성원들의 성과에 주목하며 리더십 행동을 발휘하다 보면 구성원들의 의견을 충분히 수렴하기 보다는 속도와 결과에 중점을 두고 진행할 수 있다. 이러한 리더십 행동의 차이가 구성원들의 직무 번영감과 공정성에 대한 인식에 차이를 만들 수 있다는 예측을 할 수 있다. 즉, 본 연구에서는 리더십과 직무 번영감 간 관계를 설명하는 개념으로 공정성에 주목하고 있기 때문에 의사



경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

결정 과정에의 차이가 두드러지는 참여적 리더십과 성취지향적 리더십을 선행요인으로 설정하였고, 이러한 리더십 행동의 차이가 구성원이 인식하는 조직 공정성과 번영감의 차이로 이어질 것으로 가정한다.

## 2. 분배 및 절차 공정성

조직 공정성은 조직 내 공정성(fairness)의 역할을 설명하려는 시도에서 태동한 개념으로(Greenberg, 1990) 임금, 인센티브, 승진 기회, 성과 평가와 같은 조직 내 자원 배분의 공정성에 대한 직원의 인식이자 재무적·비재무적 보상을 포괄하는 개념이다(Greenberg, 1987). 조직 공정성은 조직과 개인에 영향을 주는 다양한 변수들 예를 들어, 직무 성과(job performance), 직무 만족(job satisfaction), 조직 시민 행동(organizational citizenship behavior), 조직 몰입(organizational commitment), 비생산적 과업 행동(counterproductive work behaviors), 직무 열의(work engagement) 등과 함께 연구 되었다(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). 조직 공정성은 크게 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성으로 나뉘며, 분배 공정성은 보상 만족, 직무 만족, 이직 의도와 같은 개인적 성과 변수와, 절차 공정성은 조직 몰입, 조직 시민 행동과 같은 조직 차원의 결과와 더 밀접한 관련이 있다(이재훈 & 최익봉, 2004).

분배 공정성은 Adams(1965)의 형평 이론(equity theory)에서 비롯되었으며 이 이론에 따르면, 개인들은 자신의 업무 기여 대비 보상 비율을 주변 동료 혹은 그들 자신의 이전 것과 비교하여 공정성을 인식한다. 비교를 통해 기여와 보상 어느 한쪽의 불균형이 생기면 불공정성을 경험하고 죄책감이나 분노의 감정을 느끼게 된다(Greenberg & Colquitt, 2013). 하지만 형평 이론은 공정함을 단일 차원으로 간주하여 결과적 공정성에만 초점을 두었기 때문에 과정에서의 공정성은 고려하지 못한다는 한계가 있다(Leventhal, 1976). Leventhal(1980)은 이러한 한계점을 비판하며 정의 판단 모형(Justice Judgement Model)을 통해 절차 공정성의 개념을 제시하였다(Greenberg & Colquitt, 2013). 이후 조직 공정성은 결과의 균형적 배분을 의미하는 분배 공정성과 결과가 도출되는 과정에서 사용되는 수단의 공정성을 의미하는 절차 공정성으로 구분되어 연구되어져 왔다(Greenberg, 1987, 1990). 한편, 상호작용 공정성은 Bies와 Moag(1986)에 의해 분배의 과정이 수행될 때 발생하는 대인관계의 질에 주목하는 개념이다(Colquitt et al., 2001). 상호작용 공정성은 의사결정이나 절차 수행 시 조직으로부터 인격적 대우와 존중을 받고 있는 정도를 의미하는 대인 공정성과 절차와 분배의 합리성에 대해 충분한 정보를 제공받는 정도를 의미하는 정보 공정성으로 구성된다. 그러나 상호작용 공정성이 분배 공정성과 완벽히 다른 공정성의 차원을 구성하는지 아니면 절차 공정성의 하위 요소인지는 여전히 논쟁의 대상이다(문형구, 최병권,

교육, 2009). 상호작용 공정성을 절차 공정성과 함께 조직 공정성의 요소로 구분하기에는 이질적이라는 주장(Cropanzano et al., 2001) 등을 고려하여 본 연구에서는 분배 공정성과 절차 공정성에 초점을 두고 관계를 살펴보았다.

### 3. 직무 번영감

조직 내에서 성과를 창출하면서도 개인의 경력관리를 주도적으로 하고 신체적, 심리적 건강을 유지해야 하는 업무 환경에서 조직구성원의 직무 번영감(Thriving at work)은 특히 중요하다(Porath et al, 2012). 직무 번영감은 개인의 성장을 도모하는 긍정적인 심리 상태로 활력(Vitality)과 학습(Learning)을 그 구성요소로 한다(Porath et al., 2012; Spreitzer et al., 2005). 활력은 활기차고 에너지가 충분한 긍정적 느낌을 의미하고, 학습은 지식과 기술을 습득하고 적용할 수 있는 감각을 의미한다(Dweck 1986, Elliott & Dweck 1988; Nix et al., 1999). 정서적 감각인 활력과 인지적 감각인 학습이 모두 충족될 때 번영감을 느낄 수 있기 때문에 한 가지 차원만으로는 직무 번영감을 경험할 수 없으며 활력만을 느끼는 개인은 정체감을 겪고, 학습만을 느끼는 개인은 소진된다(Spreitzer et al, 2005).

Spreitzer 외(2005)는 사회적 배태 모형(socially embedded model)을 통해 직무 번영감을 회복탄력성(resilience), 번영(flourishing), 몰입(flow), 웰빙(subjective well-being), 자아실현(self-actualization) 등 다른 심리적 구인과 구분했다. 회복탄력성과 직무 번영감은 상황을 긍정적인 조절을 통해 변화시킨다는 점에서 유사하다(Carver 1998, Sutcliffe & Vogus, 2003). 그러나 회복탄력성은 긍정적인 사건뿐만 아니라 역경, 갈등, 실패와 같은 부정적 정서를 포괄하는 반면 직무 번영감은 어려운 상황에 대한 인내 없이 성장에 도달할 수 있다는 차이가 있다(Rober et al, 2005). 번영은 심리적으로나 사회적으로 긍정적인 정서를 경험하는 정신 상태로 번영 상태의 사람은 자기 효능감과 더불어 삶의 의미와 목적에 대한 충만함을 느낀다(Keyes & Haidt, 2003). 하지만 학습의 과정을 반드시 수반하지 않는다는 점에서 직무 번영감과 구분된다(Spreitzer et al, 2005). 몰입은 고도의 집중 상태로 자아에 대한 의식이 사라지고 시간 개념의 왜곡을 경험하는 것으로(Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014), 몰입 상태에서는 학습 없이 자신이 좋아하는 일을 하는 것만으로도 느낄 수 있기 때문에(Privette, 1983) 직무 번영감과 구분된다. 웰빙은 자신의 삶을 긍정적으로 판단하는 주관적 경험으로(Diener et al. 1999), 삶, 직장, 가족, 건강과 같은 영역에서의 만족을 반영하는 것으로 직무 번영감보다 포괄적인 수준의 개인의 긍정적 조건을 반영한다. 자아실현은 잠재력의 발현이라는 점에서 직무 번영감과 유사하지만, 대부분의 사람들이 자아실현 보다 직무 번영감을 더 자주 경험하며(Sonenshein et al. 2005), 핵심 욕구(예를 들어 심리적 욕구)가 충족되지 않더라도 직무 번영감을 경험할 수 있다

경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

(Tedeschi & Calhoun, 2004)는 점에서 구분된다.

#### 4. 연구변인들 간의 관계

선행연구에 따르면 직무 번영감과 관련된 선행요인들은 개인의 특성과 관계 자원(relational resources)으로 구분된다(Kleine et al., 2019). 특히 리더십은 구성원들의 관계 자원으로 직무 번영감은 리더의 지원(Paterson, Luthans, & Jeung, 2014), 임파워먼트(Li et al., 2016), 서번트 리더십(Walumbwa et al., 2018) 등과 정(+)적인 관련이 있다. 이를 종합하여 Klein 외(2019)는 메타 연구를 통해 직무 번영감과 지원적 리더십, 임파워먼트, 그리고 변혁적 리더십 간의 정(+)적인 관계가 있음을 확인하였다. 대부분의 선행 연구에서 직무 번영감을 활력과 학습을 종합한 측면에서의 총체적인 직무 번영감과 리더십 간의 정(+)적인 관계를 확인하였으나 보다 구체적으로 직무 번영감의 구성 요소인 활력과 학습과의 관계를 확인할 필요가 있다.

따라서, 본 연구에서는 리더가 구성원들을 의사결정 과정에 적극적으로 참여시키는 과정에서 구성원들이 활력을 느끼고 다양한 학습을 경험할 수 있다고 전제하고, 리더의 참여적 리더십이 구성원의 직무 번영감과 긍정적으로 관련될 것으로 가정한다. 성취지향적 리더십은 직무 번영감과 관계를 추론할 실증 연구가 상대적으로 부족하지만 구성원이 달성하고자 하는 목표를 분명하게 제시하고 이를 구성원들이 충분히 달성할 수 있을 것이라고 기대한다는 점에서(Malik, 2012) 직무 번영감의 구성 요소들인 활력과 학습에 관련될 것으로 가정한다.

가설 1-1. 리더의 성취지향적 리더십은 구성원의 직무 번영감(1-1a 활력, 1-1b 학습)과 정(+)적인 관련이 있다.

가설 1-2. 리더의 참여적 리더십은 구성원의 직무 번영감(1-2a 활력, 1-2b 학습)과 정(+)적인 관련이 있다.

리더의 행동, 예를 들어 변혁적 리더십(김호균, 2015, 이규민, 전경철, 2006)은 구성원의 조직 내 공정성에 대한 인식과 관계가 있다. 성공적인 리더십은 구성원들이 절차와 성과에 따른 보상이 공정하다고 인식할 수 있도록 도울 것이다. 만약 구성원들이 절차와 보상이 공정하지 못하다고 인식하고 있다는 것은 리더십이 성공적이지 않았다고 할 수 있다(Schriesheim et al., 2006). 또한 선행연구에서 공정성에 대한 인식이 리더십과 그에 따른 조직원들의 인식과 행동을 매개하는 메커니즘이라는 것에 주목하고 리더십과 공정성에 대한 관계들을 실증연구들을 통해 확인하였다(예를 들면, Gupta & Bhal, 2020; Nandedkar & Brown, 2018). Tuytens와 Devos(2012)는 리더의 카리스마 역시 절차 공정성과 정(+)적인 관계가 있음을 보여주었고, 이규민과 전경철

(2006)은 리더와 구성원의 관계와 절차 공정성이 정(+)적인 관계가 있음을 확인하였다. 이에 본 연구는 성취지향적 리더십과 참여적 리더십이 분배 공정성과 절차 공정성에 정(+)적으로 관련될 것으로 가정한다.

가설 2-1. 리더의 성취지향적 리더십은 구성원의 분배 공정성(2-1a)과 절차 공정성(2-1b)에 정(+)적인 관련이 있다.

가설 2-2. 리더의 참여적 리더십은 구성원의 분배 공정성(2-2a)과 절차 공정성(2-2b)에 정(+)적인 관련이 있다.

본 연구에서는 참여적 리더십과 성취지향적 리더십이 조직원들의 성과에 기여하는 서로 다른 과정을 설명하기 위해 분배 및 절차 공정성에 주목한다. 먼저, 분배 및 절차 공정성과 직무 번영감의 관계에 관한 실증연구는 상대적으로 미진하지만, 조직 공정성이 조직 시민 행동(Walumbwa Hartnell, & Oke, 2010)과 웰빙(Moliner et al., 2008) 등 구성원의 긍정적인 행동과 심리상태에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 공정성 인식(Abid et al., 2019), 조직지원인식(Abid, Zahra, & Ahmed, 2015)이나 리더에 대한 신뢰(Jaiswal & Dhar, 2017) 등이 직무 번영감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이를 기반으로, 분배 및 절차에 대한 공정성과 직무 번영감 간 정(+)적인 관계를 가정할 수 있다.

많은 선행연구에서 리더십 혹은 리더-구성원 관계와 구성원의 긍정적 행동 및 심리적 상태를 매개하는 메커니즘으로 조직 공정성을 주목해 왔다. 보다 구체적으로, 선행 연구에서는 리더십과 조직원 행동 및 심리상태 간 관계를 분배 혹은 절차 공정성이 매개한다는 것을 밝혔다(예를 들어, Gillet et al., 2013; Nandedkar & Brown, 2018; Rokhman & Hassan., 2012). 국내에서는 최준원(2017)이 변혁적 리더십과 주관적 경력성공 지각의 관계에서 분배 공정성과 절차 공정성이 완전 매개 효과가 있음을 보여 주었고, 한진환(2006)은 분배 공정성과 절차 공정성이 변혁적 리더십과 조직 시민 행동 간 관계를 매개하고 있음을 확인하였다. 이를 바탕으로, 본 연구에서는 리더십이 분배 및 절차 공정성에 영향을 미치고, 구성원의 공정성에 대한 인식이 활력과 학습에 긍정적인 영향을 미친다고 가정한다.

가설 3-1. 분배 공정성(3-1a)과 절차 공정성(3-1b)은 성취지향적 리더십과 직무 번영감의 관계를 매개한다.

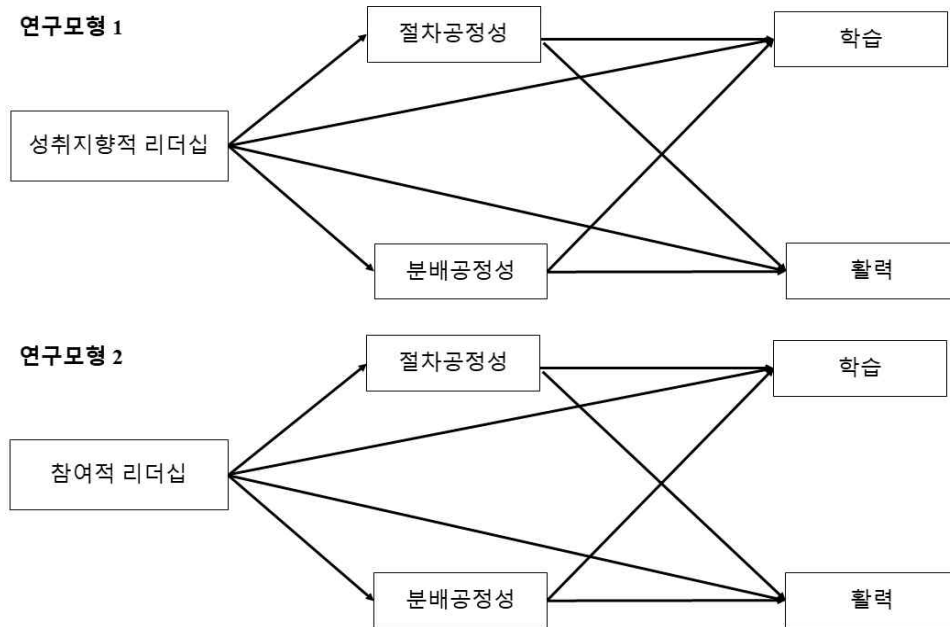
가설 3-2. 분배 공정성(3-2a)과 절차 공정성(3-2b)은 참여적 리더십과 직무 번영감의 관계를 매개한다.

경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

### III. 연구 방법

#### 1. 연구 모형

경력-목표이론을 바탕으로 성취지향적 리더십과 참여적 리더십이 직무 번영감과의 관계에서 조직 공정성의 매개 효과를 위해 설정한 연구 모형은 다음 [그림 1]과 같다. 연구 모형에서 측정변수는 생략되었고, 외생 변수 간에는 공분산이 연결되었다.



[그림 1] 연구 모형

#### 2. 자료수집 및 연구 대상자

본 연구의 연구 대상은 국내 A그룹사의 계열사로 업종 구분은 제조업이다. 팀장의 리더십 행동에 대한 팀원들의 평가와 팀 내 절차적, 분배 공정성을 명확하게 판단하기 위해 신입팀장 41명을 대상으로 연구를 진행하였다. 신입팀장 보임 이후 리더십

행동 발휘 기간을 1년으로 설정하고, 팀장의 역할을 수행하기 시작한지 1년이 지난 시점에서 그들의 팀원 약 300명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 총 36개 팀 237명의 응답이 수집되었고, 불성실한 응답 16개를 제외한 221개의 응답이 최종 분석에 사용되었다. 연구 대상의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다. 연구대상자의 성별은 남자가 205명(92.8%), 여자가 16명(7.2%), 연령대별로는 20대가 10명(4.5%), 30대가 54명(24.4%), 40대가 142명(64.3%), 그리고 50대가 15명(6.8%)으로 나타났다. 직무는 전략/기획이 33명(14.9%), 인사/교육/노무가 25명(11.3%), 재무/회계가 4명(1.8%), 영업이 7명(3.2%), 홍보/마케팅이 27명(12.2%), 생산/품질관리가 125명(56.6%)으로 조사되었다. 직급별로는 사원이 52명(23.5%), 대리가 44명(19.9%), 과장이 76명(34.4%), 차장이 41명(18.6%), 부장은 8명(3.6%)으로 나타났다.

<표 1> 연구대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남	205	92.8
	여	16	7.2
연령	20대	10	4.5
	30대	54	24.4
	40대	142	64.3
	50대	15	6.8
직무	전략/기획	33	14.9
	인사/교육/노무	25	11.3
	재무/회계	4	1.8
	영업	7	3.2
	홍보/마케팅	27	12.2
	생산/품질관리	125	56.6
직급	사원	52	23.5
	대리	44	19.9
	과장	76	34.4
	차장	41	18.6
	부장	8	3.6
합계		221	100.0

### 3. 측정 도구의 구성 및 분석 방법

경력-목표 이론은 House와 Dessler(1974)가 개발한 측정도구 중 “나의 상사는 나에게 최고 수준의 업무를 기대한다고 말한다.”를 포함한 성취지향적 리더십(5문항)과 “나의 상사는 문제가 생겼을 때 나를 포함한 팀원들과 함께 의논해서 결정한다.”를 포함한 참여적 리더십(5문항)을 사용하였다. 조직 공정성은 Moorman(1991)이 개발한 측

경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

정도구 중 “의사결정 과정에 나의 의견이나 감정을 표현할 수 있다.”를 포함한 절차 공정성(7문항)과 “나는 내가 들인 노력에 대한 충분한 보상을 받고 있다.”를 포함한 분배 공정성(5문항)에 해당하는 문항들을 사용하였다. 직무 번영감은 Porath 등(2012)이 개발한 측정도구를 사용하였고, “직장에서 나는 계속해서 배우고 있다.”를 포함한 10문항(학습 5문항, 활력 5문항)을 모두 사용하였다. 모든 문항은 연구진과 미국의 Bilingual 박사 2인의 협조 하에 번역되었고, Likert 5점 척도로 측정되었다.

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS와 Mplus 프로그램을 사용하여 분석되었다. 구조 방정식 모형 추정 방법에는 최대 우도법(Maximum Likelihood)이 적용되었고, 적합도 지수에는 해석 기준이 있는 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation), SRMR(Standardized Root Mean square Residual)을 고려하였다. CFI와 TLI는 0.9 이상, RMSEA는 0.08 이하(Browne & Cudeck, 1993), SRMR은 0.08 이하(Hu & Bentler, 1999)일 때 좋은 적합도로 평가한다. 적합도 판정 후 각 모형별로 경로 및 매개효과를 추정하였고, 매개효과는 편의수정 부트스트랩 신뢰구간을 활용하여 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 매개효과가 통계적으로 유의하다고 판단하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 기술통계, 상관관계, 신뢰도 분석 결과

본 연구에 사용된 연구 변인에 대한 기술통계, 상관분석, 신뢰도 분석 결과는 다음 <표 2>와 같다. 기술통계에는 평균, 표준편차, 왜도, 첨도, 상관분석에는 Karl Pearson의 적률상관계수, 신뢰도 분석에는 Cronbach  $\alpha$  값을 분석하였다. 분석에 앞서 측정도구에 대한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시해 타당도를 분석하였고, 성취지향적 리더십 4번 문항(“I show that I have doubts about subordinates' ability to meet most objectives”)과 지원적 리더십 3번 문항(“I act without consulting my subordinates”)을 제외하고, 모두 요인부하량 기준 0.5 이상이 충족되었다. 제거된 두 문항은 모두 역산문항이라는 공통점이 있었다. 추가적으로 연구진의 내용타당도 분석에서 직무번영감 중 활력의 한 문항(“I feel alive and vital”)은 다른 문항들(예를 들어, “I have energy and spirit”와 “I do not feel very energetic”)과 중복된다고 판단되어 제거하였다. 자료의 정상성과 관련하여 기준(왜도 2미만, 첨도 7미만; West, Finch, & Curran, 1995)을 충족하였고, 신뢰도도 0.8을 상회해 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 2> 기술통계, 상관분석, 신뢰도 분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6
성취지향적 리더십	(.853)					
참여적 리더십	.801***	(.845)				
절차 공정성	.720***	.725***	(.913)			
분배 공정성	.656***	.685***	.740***	(.976)		
학습	.490***	.493***	.620***	.565***	(.896)	
활력	.561***	.575***	.600***	.655***	.695***	(.867)
평균	3.68	3.86	3.74	3.42	3.80	3.38
표준편차	0.66	0.76	0.67	0.85	0.67	0.78
왜도	-0.08	-0.76	-0.67	-0.35	-0.70	1.75
첨도	-0.27	0.85	0.98	0.47	-0.36	0.70

Note. 괄호 안의 숫자는 신뢰도를 나타냄. \*\*\*p < .001

## 2. 구조 방정식 모형 분석

성과지향적 리더십과 참여적 리더십이 직무 번영감과의 관계에서 절차 공정성과 분배 공정성의 매개 효과를 확인하기 위해 구조 방정식 모형을 분석하였다. 각 잠재변인은 최소 3문항에서 7문항에 이르기까지 측정변인의 개수가 달랐기 때문에, 분석에 앞서 모형을 간소화하고, 표집 오차를 줄이기 위해 동일 요인에 속하는 문항을 합산하는 내적 일관성 방법(MacCallum et al., 1999)으로 파슬링(parceling) 기법을 적용하였다. 절차 공정성은 3문항으로 파슬링 되었고(1, 2번 문항/3, 4번 문항/5, 6, 7번 문항), 학습은 4문항으로 파슬링 되었다(1, 2번 문항/3번 문항/4번 문항/5번 문항). 연구 모형은 성취지향적 리더십 모형(CFA 모형1, 연구 모형1)과 지원적 리더십 모형(CFA 모형2, 연구 모형2)으로 구분되었다. 상대적으로 적은 샘플 수에 비해 변수가 많았고, 두 리더십 유형 간 상관성이 높은 편임을 감안하여, 구분하여 분석한 뒤 계수를 비교하는 방식이 채택되었다. 측정 모형의 적합도 지수 분석 결과, CFA 모형1(CFI = .959, TLI = .951, RMSEA = .069, SRMR = .045)과 모형2(CFI = .970, TLI = .963, RMSEA = .061, SRMR = .033)는 모든 적합도 지수 기준을 충족하였다.



경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

<표 3> 모형의 적합도 지수

적합도 지수	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA (90% CI)	SRMR
기준	-	-	>.900	>.900	<.100	<.080
CFA 모형1	292.384***	142	.959	.951	.069 [.058, .080]	.045
CFA 모형2	259.631***	142	.970	.963	.061 [.049, .073]	.033
연구 모형1	376.148***	143	.936	.924	.086 [.075, .097]	.078
연구 모형2	279.957***	143	.965	.958	.066 [.054, .077]	.040

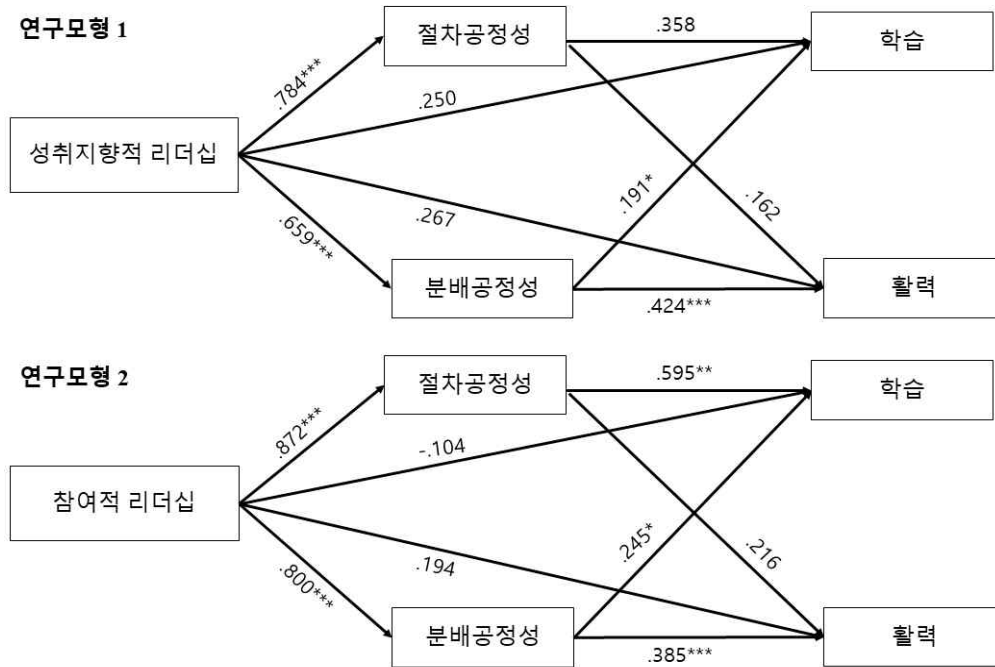
구조 방정식 분석 결과, 성취지향적 리더십 모형(연구 모형1 : CFI = .936, TLI = .924, RMSEA = .086, SRMR = .078)과 참여적 리더십 모형(연구 모형2 : CFI = .965, TLI = .958, RMSEA = .066, SRMR = .040)은 모든 적합도 지수 기준을 충족하였다. 성취지향적 리더십은 활력과 학습에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않아 가설 1-1a와 1-1b는 기각되었다. 참여적 리더십 역시 활력과 학습과 통계적으로 유의한 관련이 없어 가설 1-2a와 1-2b는 기각되었다. 성취지향적 리더십은 절차 공정성( $\beta=.784$ ,  $p<.001$ )과 분배 공정성( $\beta=.659$ ,  $p<.001$ )과의 관계는 통계적으로 유의하여, 가설 2-1a와 2-1b는 채택되었다. 참여적 리더십 또한 절차 공정성( $\beta=.872$ ,  $p<.001$ )과 분배 공정성( $\beta=.800$ ,  $p<.001$ )과 통계적으로 유의한 관련이 있어 가설 2-2a와 2-2b는 채택되었다. 이러한 결과는 성취지향적 리더십과 참여적 리더십은 조직 공정성을 통해 영향을 미칠 수 있음을 암시한다. 분배 공정성은 성취지향적 리더십과 활력, 참여적 리더십과 활력 간 관계를 매개했으나, 학습과의 관계는 매개하지 않았다. 반면, 절차 공정성은 참여적 리더십과 학습의 관계만 매개하였다. 따라서 가설3-1a, 3-2a, 3-2b는 부분적으로 채택되었고, 가설3-1b는 기각되었다. 분석 결과를 정리하면 다음 <표 4> 및 [그림 2]와 같다.

<표 4> 연구 모형 분석 결과

모형	경로		b(S.E.)	β	t	
연구 모형 1	성취지향적 리더십	→	절차 공정성	.840(.191)	.784	4.400***
	성취지향적 리더십	→	분배 공정성	1.016(.270)	.659	3.761***
	성취지향적 리더십	→	학습	.291(.302)	.250	.963
	성취지향적 리더십	→	활력	.399(.319)	.267	1.249
	절차 공정성	→	학습	.388(.204)	.358	1.897
	분배 공정성	→	학습	.144(.068)	.191	2.105*
	절차 공정성	→	활력	.226(.219)	.162	1.035
	분배 공정성	→	활력	.401(.088)	.414	4.546***
연구 모형 2	참여적 리더십	→	절차 공정성	.824(.082)	.872	10.030***
	참여적 리더십	→	분배 공정성	1.098(.108)	.800	10.138***
	참여적 리더십	→	학습	-.108(.226)	-.104	-.475
	참여적 리더십	→	활력	.257(.300)	.194	.859
	절차 공정성	→	학습	.653(.221)	.595	2.952**
	분배 공정성	→	학습	.185(.075)	.245	2.461*
	절차 공정성	→	활력	.304(.280)	.216	1.085
분배 공정성	→	활력	.373(.106)	.385	3.518***	
모형	경로			b	95% CI	
연구 모형 1	성취지향적 리더십	→	절차 공정성 → 학습	.326	[-.199, 1.106]	
	성취지향적 리더십	→	절차 공정성 → 활력	.190	[-.415, .715]	
	성취지향적 리더십	→	분배 공정성 → 학습	.146	[-.066, .365]	
	성취지향적 리더십	→	분배 공정성 → 활력	.407***	[.177, 1.076]	
연구 모형 2	참여적 리더십	→	절차 공정성 → 학습	.538***	[.104, .1.196]	
	참여적 리더십	→	절차 공정성 → 활력	.251	[-.499, .864]	
	참여적 리더십	→	분배 공정성 → 학습	.203	[-.012, .465]	
	참여적 리더십	→	분배 공정성 → 활력	.410***	[.108, .845]	

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

경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로



[그림 2] 연구 모형 분석 결과

## V. 결론 및 제언

본 연구는 리더십이 직무 번영감에 미치는 영향을 분배 및 절차 공정성이 매개한다고 가정하고, 리더십의 유형에 따라 그 결과가 어떻게 다른지 분석하는 데 목적이 있다. 분석 결과, 성취지향적 리더십과 참여적 리더십은 절차 공정성과 분배 공정성과 정(+)적인 관계를 보였으나 직무 번영감과는 통계적으로 유의한 관계가 없었다. 이러한 결과는 리더십과 직무 번영감의 관계가 조직 공정성 등 다른 구인을 통한 간접적인 효과가 있음을 시사한다. 리더십 유형에 따라 조직 공정성과 직무 번영감 간 관계도 달랐는데, 성취지향적 리더십의 경우 절차 공정성은 직무 번영감과 통계적으로 유의한 관련이 없었던 반면, 분배 공정성은 정(+)적인 관련이 있었다. 참여적 리더십의 경우 절차 공정성은 학습과 정(+)적인 관련이 있었으나 활력과는 통계적으로 유의한 관련이 없었으며, 분배 공정성은 직무 번영감과 정(+)적인 관련이 있었다. 매개 효과

의 경우 성취지향적 리더십과 참여적 리더십 모두 분배 공정성을 통해 활력을 향상시켰고, 참여적 리더십만 절차 공정성을 통해 학습을 향상시키는 것을 확인할 수 있었다.

이상의 결과를 바탕으로 본 연구의 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 구성원이 달성하고자 하는 목표를 명확하고 달성 가능하도록 설정하는 성취지향적 리더십과 구성원들을 의사결정 과정에 적극적으로 참여시키는 참여적 리더십 모두 구성원들로 하여금 결과와 결과가 도출되는 과정에서 사용되는 수단에 대해 공정하다고 느끼게 하는데 기여한다는 것을 보여준다. 이는 카리스마 리더십(Tuytens & Devos, 2012)과 변혁적 리더십(김호균, 2015, 이규만, 진경철, 2006)이 조직 공정성과 긍정적인 관계가 있음을 주장한 선행연구들의 결과를 지지하는데, 성취지향적, 카리스마, 변혁적, 참여적 리더십 모두 팀 내 업무를 추진함에 있어 의사결정의 절차와 결과를 구성원들과 명확하게 커뮤니케이션 한다는 공통점이 있기 때문으로 예측된다. 따라서 리더는 의사결정 과정과 결과를 구성원들이 분명하게 인식할 수 있도록 지속적이고 반복적으로 소통해야 할 필요가 있음을 보여준다. 둘째, 성취지향적 리더십과 참여적 리더십 모두 활력에 간접적으로 영향을 미쳤는데 특히 분배 공정성이 확보되었을 때 구성원들이 일터에서 활력을 느끼는 것으로 나타났다. 이는 분배 공정성이 직무에 대한 만족, 보상에 대한 만족, 이직 의도와 같은 개인적 성과 변수와 밀접한 관련이 있다(이재훈 & 최익봉, 2004)는 선행 연구 결과를 지지하고, 결과에 대한 공정성은 리더십을 통해 구성원들에게 직무 수행 과정에서 활력을 느낄 수 있도록 함을 알 수 있다. 그러나 결과에 대한 분배 공정성은 모두가 동일한 보상을 받아야 한다는 것이 아니라 기여 대비 공정한 보상을 받았다고 구성원들이 인식하는 것임을 명확히 인지할 필요가 있다. 한편, 참여적 리더십과 성취지향적 리더십 모두 절차 공정성과 관련이 있었으나 참여적 리더십만이 이를 통해서 학습에 간접적인 영향을 미쳤다. 이러한 차이는 구성원들을 의사결정 상황에 참여시키는 것이 직무 수행 과정에서 구성원의 학습을 보다 촉진할 수 있는 것으로 예측할 수 있다. 마지막으로 절차 공정성은 참여적 리더십과 활력을 매개하지 않았는데, 이는 절차 공정성을 확보하기 위해 필요한 추가적인 시간과 자원 등 지원 시스템이 갖춰져야 하고, 그러한 프로세스가 비효율적이거나 불필요한 행정을 유발할 경우 구성원들의 활력을 일부 저해한다고 짐작할 수 있다. 따라서 보다 정교한 업무 프로세스와 원활한 의사결정을 위한 조직적 지원이 갖춰진다면 절차 공정성은 다른 결과를 낳을 수 있을 것으로 예상된다. 셋째, 본 연구의 결과는 직무 번영감의 구성요소인 활력과 학습을 구분하여 연구할 필요성을 보여준다. Porath 외(2012)는 활력과 학습을 통해 일터에서의 개인 성장의 정서적이고 인지적인 측면을 설명한다고 하였으나, 본 연구의 결과에서는 리더십과 조직 공정성이 활력과 학습에 미치는 영향과 경로에는 차이가 있는 것으로 확인되었다. 이는 조직 구성원들이 활력과 학습을 통해 직무 번영감을 느낄 수 있을지라도 활력과 학습은 서로 다른 원인과

경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

과정을 통해 촉진될 수 있음을 시사한다. 따라서 활력과 학습의 다차원 개념으로 직무 번영감을 이해할 필요가 있으며, 직무 번영감의 선행요인들이 직무 번영감에 미치는 서로 다른 메커니즘을 살펴보는 후속연구가 추가적으로 진행될 필요가 있다.

또한 본 연구의 결과는 절차 공정성과 분배 공정성이 구분되는 개념이라는 기존 논의(Greenberg & Colquitt, 2013)를 재확인할 수 있었다. 그러나, 본 연구의 대상 조직은 제조업으로 아직까지는 수직적인 문화를 가지고 있기 때문에 절차 공정성이나 분배 공정성을 인식할 때 비교 대상이 직급과 직무가 비슷한 조직원과 그렇지 않은 조직원일 경우 다르게 받아들일 수 있다는 제한점이 있다. 본 연구는 충분한 샘플을 확보하지 못해 팀 내외 간 조직 공정성의 차이를 분석할 수 없었지만 후속연구에서는 다층모형을 활용하여 조직 내외 간 조직 공정성의 인식 차이를 연구할 수 있을 것이다.

기술한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있어 결과의 해석 및 일반화에 주의를 요한다. 첫째, 샘플 수의 제한과 두 유형의 리더십의 상관성이 높아 한 모델 안에서 두 리더십의 직접적인 비교가 불가능했다. 후속연구에서는 다양한 조직으로부터 충분한 샘플 수를 확보하여 성취지향적 리더십과 참여적 리더십을 직접 비교하는 모형을 고려할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 1년의 기간 동안 신입 팀장들이 리더십을 발휘할 물리적 시간을 확보했지만, 신입팀장들의 리더십 개발과 발휘에는 더 많은 시간이 필요할 수 있다. 따라서 경험이 많은 팀장들의 대상으로 진행할 경우 다른 결과가 도출될 수 있고, 그러한 차이를 비교한 후속연구를 고려할 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 국내 A그룹의 제조업을 중심으로 자료를 수집했기 때문에 연구결과를 제조업 전체로 일반화하는 데 한계가 있다.

## 참고문헌

- 김호균 (2015). 지방자치단체에서의 상사의 변혁적 리더십, 조직 공정성, 정서적 조직몰입간 관계: 배분 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 매개 효과. **한국사회와 행정연구**, 25(4), 1-35.
- 문형구, 최병권, 고옥 (2009). 국내 조직 공정성 연구의 동향과 향후 과제. **인사조직연구**, 17(2), 229-306.
- 박상언, 김학수, 임영재 (2016). 번영감(Thriving at Work) : 개념, 선행 영향요인, 그리고 효과성. **인사조직연구**, 24(2), 155-184.
- 서인덕, 정시영 (2007). 공정성지각이 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개 효과. **경영연구**, 22(1), 393-424.

- 설정훈, 유민준 (2019). 조직 예의가 삶의 만족에 미치는 영향: 번영감과 소명의식의 조절된 매개 효과. **조직과 인사관리연구**, 43(4). 27-57.
- 이규만, 전경철 (2006). 외식산업 관리자의 리더십과 절차공정성 및 서비스지향적 조직시민행동의 관계. **외식경영연구**, 9(3). 197-218.
- 이재훈, 최익봉 (2004). 조직 공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. **인사조직연구**, 12(1). 93-132.
- 조영복, 주규하 (2013). 코칭행동이 조직구성원의 역할행동에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 26(10). 2711-2728.
- 최준원 (2017). 변혁적 리더십이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 분배, 절차, 상호작용 공정성의 매개 효과 고려. **기업경영연구**, 24(3). 63-95.
- 한진환 (2006). 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 조직 공정성의 매개 효과. **산업경제연구**, 19(2). 497-521.
- Abid, G., Contreras, F., Ahmed, S., & Qazi, T. (2019). Contextual factors and organizational commitment: Examining the mediating role of thriving at work. *Sustainability*, 11, 4686.
- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 982-998.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In B. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). NY : Academic Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT : JAI Press.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equations models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54(2), 245-266.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 164-209.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276-302.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist, 41*(10), 1040-1048.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(1), 5-12.
- Evans, G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance, 5*(3), 277-298.
- Evans, M. G. (1974). Extensions of a path - goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology, 59*(April), 172 - 178.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 50*(10), 1359-1367.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. London, UK : Psychology Press.
- Griffin, R. W. (1980). Relationships among individual, task design, and leader behavior variables. *Academy of Management Journal, 23*(4), 665-683.
- Gupta, S., & Bhal, K. T. (2020). Leadership styles, justice and whistle-blowing intention: testing a mediation model. *European Business Review*. Advance online publication.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science*

- Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 29-55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 38, 2-21.
- Jermier, J. M. (1996). The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 311-316.
- Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (2003). *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 973-999.
- Lee, H. R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., & Kim, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(2), 97-114.
- Leventhal, G. S. (1976). Justice in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-240). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp.27-55). NY: Plenum Press.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.



- Malik, S. H. (2012). A study of relationship between leader behaviours and subordinates job expectancies: A path goal approach. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 6(2), 357-371
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiro, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 239-263). Springer.
- Nandedkar, A., & Brown, R. S. (2018). Transformational leadership and positive work outcomes. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 21(4), 315-327.
- Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work-A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468-487.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed). Thousand Oaks, CA : Sage Publishing, Inc.
- Olowoselu, A., Mohamad, M. A., & Aboudahr, S. (2019). Path-Goal theory and the application in educational management and leadership. *Education Quarterly Reviews*, 2(2), 448-455.
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1361-1368.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming

- extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 21-38.
- Sonenshein, S., Dutton, J., Grant, A., Spreitzer, G., & Sutcliffe, K. (2005). *Narratives of growth at work: Learning from employees' stories*. Ann Arbor, MI: Ross School of Business of Business, University of Michigan.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Sutcliffe, K.M. , & Vogus, T. 2003. Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1-18.
- Tuytens, M., & Devos, G. (2012). The effect of procedural justice in the relationship between charismatic leadership and feedback reactions in performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3047-3062.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. NY: Wiley.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261.

경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과:  
성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로

## Abstract

### Mediating Effects of Distributive and Procedure Justice in the Relationship between Path-Goal Leadership Style and Thriving at Work: Focusing on Achievement-Oriented Leadership and Participative Leadership

So-Kyum Yoon, Sangok Yoo, Yunsoo Lee

The purpose of this study is to investigate the mediating effects of distributive and procedural justice in the relationship between path-goal leadership styles and thriving at work, based on the path-goal theory. To achieve the purpose, a survey was conducted of members of a large manufacturing company, and 221 responses were analyzed. The result of structural equation modeling showed that achievement-oriented and participative leadership were not significantly related to both vitality and learning but had an indirect effect through organizational justice. Specifically, distributive justice mediated the relationship between the two leadership and vitality, and procedural justice only mediated the relationship between participative leadership and learning. Based on the results, we discussed the practical and academic implications related to the role of leadership, the establishment of organizational justice, the research on the different mechanisms of the predictors of thriving at work.

**Key words** : *path-goal theory, path-goal leadership styles, thriving at work, procedural justice, distributive justice*