

조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 플로리시의 매개효과와 오센틱리더십의 조절된 매개효과

김용석*, 윤천성**

새론경제선진지능인교육상담연구소 선임연구원*, 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 교수**

A Study on the Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: The Mediation Effect of Flourish and Moderated Mediation Effect of Authentic Leadership

Yongsuk Kim*, Chun-Sung Youn**

Senior Researcher, Saeron Education and Counseling Center for BIF*,
Professor, Dept. of Convergence Industry, Seoul Venture University**

요 약 본 연구는 사립대학 조직구성원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에서 플로리시의 매개효과와 오센틱리더십의 조절된 매개효과를 검증하여 HRD 관계자들에게 실무적 시사점을 제공하는 것을 목적으로 하였다. 연구를 위하여 534명의 데이터를 수집하였고, SPSS 25.0과 PROCESS macro 4.1을 활용하여, 상관관계분석, 신뢰도, 직접효과 및 간접효과, 조절된 매개효과를 분석하였다. 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직공정성은 조직몰입에 정적 영향을 미쳤다. 둘째, 플로리시는 조직공정성과 조직몰입 간의 관계를 정적으로 매개하였다. 셋째, 오센틱리더십은 조직공정성이 플로리시를 경유하여 조직몰입에 미치는 영향을 강화하는 조절된 매개 역할을 하였다. 조직구성원이 상사의 오센틱리더십에 대한 지각 수준이 높을수록 조직공정성이 플로리시에 미치는 영향이 높아지는 상승효과가 있어, 오센틱리더십 개발이 구성원의 조직몰입을 제고하는 요인이 될 수 있다는 시사점을 제공하였다.

주제어 : 조직공정성, 조직몰입, 플로리시, 오센틱리더십, 조절된 매개효과

Abstract This study aims to verify the mediation effect of flourish and the moderated mediation effect of authentic leadership in the effect of the perception of organizational justice of private university employee on organizational commitment, thereby providing practical implications to HRD officials. The results of the study are as follows. First, organizational justice had a positive effect on organizational commitment. Second, flourish positively mediated the relationship between organizational justice and organizational commitment. Third, authentic leadership played a moderated mediating role that strengthened the effect of organizational justice on organizational commitment via flourish. The higher the level of organizational members' perception of their superiors' authentic leadership, the greater the effect of organizational justice on flourish, which provided implications that the development of authentic leadership can be a factor that enhances employee's organizational commitment.

Key Words : Organizational Justice, Organizational commitment, Flourish, Authentic Leadership, Moderated Mediation Effect

This paper is a summary and revision of the first author's doctoral dissertation.

Received 25 Sep 2024, Revised 07 Oct 2024

Accepted 14 Oct 2024

Corresponding Author: Chun-Sung Youn

(Seoul Venture University)

Email: staryoun@svu.ac.kr

ISSN: 2466-1139(Print)

ISSN: 2714-013X(Online)

© Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

조직은 그들의 설립 목적을 구현하기 위해 설정한 목표를 달성하고자 부단한 노력을 기울인다. 이는 그 조직의 성격, 즉 영리를 목적으로 하는 조직인지 비영리조직인지에 따라 달라지는 것은 아니다. 자금과 인력 등 가용한 자원을 투입하고, 역량을 결집하여 조직의 목표를 이루기 위해 노력한다. 조직의 성과에 영향을 주는 다양한 요인 중 인적 자원이 그 중심에 있다. 구성원의 경쟁력에 따라 조직의 경쟁력이 좌우된다고 해도 과언이 아니다. 이러한 이유로 조직은 유능한 인재 확보 및 기확보된 인력이 조직에 머무르며 충성할 수 있도록 다양한 방안을 강구하는 등 구성원의 조직몰입을 유인함으로써 조직의 효과성 제고에 총력을 기울인다.

조직효과성은 수익이나 성장과 관련된 경제적 지표와 직무만족과 조직몰입 등의 심리적 지표로 구분되는 데[1], 이 중 조직몰입은 조직관리의 효과성을 나타내는 가장 보편적인 개념이며, 구성원의 행동을 예견할 수 있는 지표로 활용될 수 있다는 점에서 매우 중요한 의미가 있다[2].

조직몰입에 영향을 미치는 요인은 개인특성, 직무특성, 그룹과 리더의 관계, 작업경험, 조직특성 등 다양하나 이 가운데 대표적인 요인으로 조직공정성을 들 수 있다. 조직공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 뿐만 아니라[3], 조직시민행동, 직무만족, 이직의도와 같은 조직행동을 유의하게 설명해 준다[4].

한편, 인간의 삶의 지향점은 행복에 있고 직장생활을 비롯한 인간행동의 목표는 행복 추구에 있다고 해도 과언이 아니다. 이에 최근에는 행복의 확장 개념이라 할 수 있는 플로리시에 대한 연구가 활발하다. 개인이 행복할수록, 직장에서의 행복이 높아질수록 조직에 더 몰입하며[5][6], 행복한 직장인이 조직효과성에 기여할 수 있다는 연구 결과[7]도 불구하고, 직장 내 조직구성원의 행복이 의미있게 향상되지는 않는 것으로 나타났다. 건강한 조직은 행복한 구성원이 만들며, 이러한 조직과 구성원들이 행복하고 건강한 사회를 만들기 때문에[8], 조직은 구성원의 행복 증진을 위해 힘써야 할 필요가 있다.

본 연구에서는 긍정적인 정서가 개인이 신체적, 심리적, 사회적 자원을 구축하게 함으로써 장기적으로

인간의 성장을 이끌게 한다는 Fredrickson[9]의 주장에 따라, 조직구성원들이 행복을 더 높게 경험할수록 여러 가지 자원을 더 잘 구축하여 조직몰입 수준이 달라지는 인과관계를 설명해 줄 것으로 판단하여 플로리시를 매개변인으로 설정하였다.

조직공정성이 플로리시를 높이고 결과적으로 조직몰입 수준을 향상시킨다는 영향 관계가 검증될 경우, 조직몰입을 높이기 위해서는 독립변인인 조직공정성에 대한 긍정적 인식을 높이면 될 것이다. 그러나 조직공정성 수준이 낮을 경우는 플로리시와 조직몰입도 낮을 수밖에 없다는 논리가 형성된다. 이미 형성된 조직공정성 인식을 높이기 위해서는 시간과 노력이 필요할 것이다. 여기서 조직공정성이 플로리시를 경유하여 조직몰입에 영향을 미친다는 영향 관계를 검증함과 아울러 조직공정성이 조직몰입에 미치는 효과를 더 강화시킬 수 있는 대안변수를 설정하여 이를 검증하는 연구가 요구된다.

조직몰입에 영향을 주는 변인들 가운데 주목해야 할 변인은 관리자의 리더십이다. 진정한 관리자는 심리적 능력과 윤리적인 환경에서 긍정적인 면을 촉진해 주고, 자신의 진정한 내적신념, 감정, 태도, 행동의 일관성을 통해 리더와 조직원 간의 신뢰와 정서적 관계를 강화한다[10]. 오센틱리더십은 리더 자신의 행복에 영향을 미칠 뿐만 아니라 구성원의 심리적 웰빙에도 영향을 미친다[11]. 이와 같은 선행연구를 토대로 본 연구에서는 오센틱리더십은 조직공정성이 플로리시를 경유하여 조직몰입에 이르는 경로를 강화시키는 상승효과가 있을 것으로 예측하여 조절변수로 설정하고, 그 역할을 검증하고자 한다.

특히 본 연구의 대상이 되는 대학 행정조직에서는 영리기업과 달리 조직효과성을 구성원들이 심리적으로 느끼는 만족감과 소속감, 헌신감 등 몰입을 통한 목표달성에서 찾으며, 그 중 조직몰입을 조직효과성의 주요 지표로 활용한다(윤용관, 2023). 따라서 조직구성원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구와 이 관계에 영향을 미치는 대안변수에 대한 연구는 상당한 의미를 갖는다고 하겠다.

2. 이론적 배경

2.1 조직공정성

조직공정성은 조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 얼마나 공정하게 실시되고 있는가에 대한 종사원의 지각을 의미한다[12].

조직공정성은 한 구성원의 지각으로서 개인과 개인 간, 또는 개인과 조직 간의 교환관계에 초점을 두며 조직구성원들의 공정성 지각 여부에 따라 직무에 긍정적인 태도와 행위, 부정적인 태도와 행위로 나타날 수 있다. 또한 조직으로부터 공정하게 대우받고 있다는 지각은 직무에 투여하는 시간과 노력 등을 아끼워하지 않고 자신이 일하는 조직에 대해 헌신하게 되어 조직 성과를 향상시킬 수 있으므로[3] 중요한 개념이라 할 수 있다.

조직공정성에 대한 구성원의 인식은 동기부여, 직무 만족, 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동, 이직의도 등 구성원의 여러 태도와 행동에 매우 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다[13]. 개인이 조직으로부터 제공받는 결과물(보상 등)의 절대적 및 상대적 크기와 가치, 결과물을 배분하는 기준과 절차의 합리성, 그리고 결과물을 배분하는 의사결정자의 공정한 처리 등에 대하여 구성원이 인지하는 공정성은 구성원의 조직에 대한 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치는 요인이기 때문이다[14].

조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 등 세 가지 요인으로 구성된다.

분배공정성은 자신이 받게 되는 의사결정의 결과가 얼마나 공정한가의 정도를 의미하는 것으로, 의사결정의 과정을 거쳐 지급되는 임금, 승진, 인정 등 결과물을 분배함에 있어 구성원들이 느끼는 공정함의 지각 정도이다[15]. 분배공정성에 대한 인식은 개인의 투입 대비 성과 비율과 타인의 투입 대비 성과 비율의 비교를 통해 형성되는데, 자신의 비율과 타인의 비율이 같다고 인식하게 되면 형평성 및 공정성을 지각하지만, 그 비율이 같지 않다고 느낄 경우 불공정성을 지각하게 되는 것으로, 타인과의 비교에 의해 생기는 상대적인 개념을 내포하고 있다[16].

절차공정성은 분배 결과에 관심을 두는 분배공정성과 달리 분배가 결정되는 의사결정 과정이나 공식적인

절차에 대한 공정성으로 정의된다[17]. 즉, 의사결정에 이용되는 절차 및 정책들에 대해 지각된 공정성, 분배에 대한 의사결정이 도출되는 과정 혹은 방식에 대해 지각된 공정을 의미하는 것이다. 절차공정성은 분배공정성이 진행되는 의사결정 과정에서 보상의 총량을 결정하는데 이용되는 절차와 수단 등이 얼마나 공정한가에 대한 개념이다[18].

상호작용공정성은 절차의 시행과정에서 종사원들이 받게 되는 공정한 대우에 대한 인식 정도[18], 또는 수립된 절차가 실제 시행되는 과정에서 발생하는 리더와 부하 간의 의사소통이 공정하게 이루어지는가를 의미한다[3]. 상호작용공정성은 분배의 결과나 절차에 대해 영향력을 갖는 경영자나 직속 상사에 대한 조직 구성원의 인지적, 정서적, 행동적 반응에도 영향을 미치므로[19], 권력자가 조직구성원에 대한 존경심을 가지고, 적절한 방법을 통해, 절차적인 세부사항들을 소통하면서, 믿을 만한 정보를 이용하여, 정당한 의사결정을 내릴 때 증폭된다[20].

2.2 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대해 개인이 가지는 강한 신뢰 및 심리적 애착감으로 조직을 위해 기꺼이 헌신하고 희생을 하겠다는 의사 또는 조직구성원으로서 존재하려는 강한 욕구를 말한다[21]. 조직몰입은 개인의 직무에 대한 반응이 조직에 대해 적극적으로 관심을 나타내는 광범위한 표현이기도 하며, 자신이 속해 있는 조직의 가치를 내재화하여 그 조직에 대해 적극적으로 개입함으로써 조직을 개인의 정체성과 동일시하거나[21], 조직에 대한 충성하는 정도[22]라고 할 수 있다. Allen과 Meyer는 조직구성원들이 조직을 떠나지 않도록 이어주는 조직과 구성원 간의 심리적 유대라고 정의하며 조직몰입을 조직과 관련된 구성원의 태도와 관련된 심리적 특성으로 규정될 수 있다고 하였다[23]. 조직몰입은 구성원의 조직에 대한 애착감과 충성하려는 의지이자 조직에 지속적으로 남으려는 강한 의지라고 요약할 수 있다.

조직몰입은 정서적몰입, 지속적몰입, 규범적몰입의 세가지 차원으로 구성된다.

정서적몰입은 조직에 대한 개인의 정서적·감정적 애착[24], 도구적 가치를 떠나 순수하게 조직 자체나

목적과 가치에 대한 정서적 애착과 열정[25] 등으로 정의된다. 정서적몰입이 높은 사람은 스스로 자신의 직업에 몰두할 때 즐거운 경험을 하고, 이러한 경험 때문에 상대적으로 정서적몰입이 낮은 구성원에 비해 조직의 목적 달성에 기여하여 참여하는 양상을 띠게 된다고 하였다. 따라서 지속적몰입이 인간의 이성적 판단을 바탕으로 형성된 몰입이라고 한다면, 정서적몰입은 감정에 바탕을 둔 몰입으로 볼 수 있다[13][23].

지속적몰입은 조직구성원들이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직의 구성원으로 남아 있겠다고 느끼는 개인적 경험의 정도라고 할 수 있다[26]. 이는 조직을 떠날 때 잃게 되는 기회비용인 인식된 비용을 고려하여 조직에 지속적으로 몰입하려는 것으로, 그들 자신이 필요하기 때문에 조직에 남아 있으려는 것으로 본다. 지속적몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 비자발적 몰입으로, 자신이 포기함으로써 잃게 되는 여러 가지 이익과 혜택으로 인해 지속적으로 조직에 존속하려는 심리적 상태[23]를 나타낸다.

규범적몰입은 조직에 최선을 다해 헌신하려는 윤리적인 의무감이나 책임감에서 오는 몰입이다. 규범적몰입이 높은 사람은 그들 자신이 조직에 무엇을 해야 한다는 의무감이 높게 나타나며, 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적인 가치를 가지게 된다[27][28]. 규범적몰입은 한 개인이 재직기간에 따른 지위 상승이나 조직이 그에게 주는 만족에 상관없이 그 조직에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나, 도덕적으로 옳다고 믿기 때문에 나타나며 조직에 대한 사명감, 임무 또는 조직의 목표를 받아들이고 그것을 성취하기 위해 스스로 해야만 한다고 생각하는 의무감을 바탕으로 한 몰입상태를 말한다[29].

2.3 조직공정성과 조직몰입의 관계

조직공정성은 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 같은 행동을 유의하게 설명해 주는 변수로 [4], 조직구성원들이 조직에서 자신들이 공정하게 대우 받는다는 것을 인식하고 조직의 구성원으로서 정체성이 형성되면 조직몰입이 일어난다[30].

조직공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미치며 [3][18], 조직에 대한 동일시 수준이 높은 사람이 조직

공정성도 높게 인지한다[31]. 조직공정성 인식이 조직효율성에 미치는 영향 관계를 조사한 결과, 조직공정성이 종사원의 직무태도와 행위를 결정짓는 중요한 요인이었다[32]. 조직공정성은 조직구성원에게 자신이 투입한 노력이 공정한 보상으로 이어질 것이라는 기대감을 주게 되어 자발적인 능력 발휘 등의 긍정적인 조직유효성을 촉진시키고, 조직의 성과를 끌어올리는 결정적 역할을 하게 된다는 점에 그 중요성이 있다. 조직이나 상사가 공정하지 못하다고 인식하거나 경험하게 되면 심리적 계약위반으로 이어질 수 있으며[33], 신뢰, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등이 감소하고, 여러 가지 형태의 부정적이거나 파괴적인 행동이 나타날 수 있다[34].

그러나 조직몰입에 대한 조직공정성의 영향은 연구방법, 연구모델 등 연구 장면에 따라 다르게 나타난다. 조직몰입은 개인 특성, 직무 및 역할 특성, 조직 문화, 조직 외 상황적 특성의 영향을 받기 때문이다[35]. 조직공정성과 조직몰입 간의 인과관계가 나타나지 않은 연구도 일부 있고, 조직공정성이 하위변수의 영향력이 다르게 나타난 연구도 있지만, 대부분의 연구에서 조직공정성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

가설 1. 조직공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.4 플로리시의 매개효과

행복에 대한 연구는 오랜 기간에 걸쳐 쾌락주의적 관점과 자기실현적 관점의 두 줄기로 연구되어 오다가 긍정심리학의 등장과 함께 재조명되었는데, 긍정심리학은 프로이드와 융의 한계를 극복하고 인간의 긍정적인 면을 연구해야 한다고 주장한 셀리그만 등이 제시한 이론이다[62]. 긍정심리학의 목표는 행복을 넘어 웰빙을 이루면서 플로리시를 증가시키는 것[40]으로 단순히 기분 좋음의 의미보다 무엇인가를 시도하면서 지속적으로 잘 살아가는 것이다[41]. 플로리시는 행복이라는 주제를 온전히 개념화되기 위해 주관적 안녕감과 심리적 안녕감을 통합하는 관점[36]에서의 개념으로, 이 두 가지를 모두 지녀 행복이 변영한 상태[37], 나아가 인간이 더 바랄 것이 없는 최적 수준의 웰빙으로 정의할 수 있다[37][38]. 플로리시는 자기 삶에 대한

주관적 평가와 사회에서 잘 기능한 것을 모두 포함하는 지속 가능한 높은 수준의 웰빙이라 할 수 있다[38].

플로리시한 삶이란 개인이 가진 능력과 잠재력을 최대한으로 발휘하여 인간의 삶에서 단순한 의미의 행복보다는 긍정적인 정신건강을 지속하면서 행복을 증진시키는 상태를 의미한다[40]. 결론적으로 플로리시는 선행, 관대함, 성장, 회복 탄력성, 몰입, 의미 등을 포함한 인간의 다양한 긍정적인 기능을 발휘하여 개인이 자신의 최상 수준에서 생활하고 기능하는 것이다[63]. 플로리시가 높은 사람은 무엇인가를 시도 경험하고 잘 살아가며[64], 삶에서 자신의 생각, 행동, 감정 및 잠재능력 등을 발현함으로써 지속 가능한 삶을 이루는 특징을 갖는다[39].

조직공정성과 조직몰입의 관계에서 플로리시의 매개효과를 분석한 선행연구 사례는 찾아보기 어려웠고, 매개변수를 행복 등 유사개념으로 확장하여도 마찬가지로 결과였다. 그러나 조직공정성이 행복 등 유사개념에 영향을 미친다는 선행연구와 행복 등 유사개념이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 선행연구 결과는 다수 존재하였다.

일반적으로 사람들은 세상이 공정하기를 기대하며, 공정하지 않다고 느끼게 될 때 부정적인 정서를 경험하게 된다[42]. 공정성은 행복을 예측하는 지표가 되고 [43], 조직의 공정성이 구성원의 심리적 안녕을 결정하기도 한다. 노력-보상 불균형 모형을 이용하여 이를 검증한 선행연구 결과, 노력에 따른 충분한 보상이 지급되지 않을 때, 심리적 안녕이 저해되었다[44]. 공정성 위반은 개인으로 하여금 분노와 같은 부정 정서를 야기하고, 이것이 삶에 대한 만족과 행복감을 경감시키게 된다[34]. 조직공정성은 조직구성원의 심리적 웰빙에 긍정적 영향을 주어 심리적 안녕감을 높이고, 정신적 고통을 줄인다[45]. 또한, 공정성 인식이 높은 사람이 행복을 더 경험한다[46]. 그러므로 개인이 행복을 유지함에 있어 공정성 인식은 중요한 요소로 여겨진다.

한편, 심리적 웰빙이 높은 조직 구성원들은 직무에 더욱 참여하고 자신이 가지고 있는 긍정심리자본 등의 자원을 성과를 높이는데 적극적으로 활용하며 직무몰입이나 참여와도 정적인 관계가 보고되었다[47]. 심리적 웰빙 높은 사람은 심리적 웰빙이 낮은 사람보다 자신의 업무와 조직에 대해 더 긍정적으로 보는 경향이

있고, 심리적 웰빙이 높은 사람은 조직에서의 경험을 더 긍정적으로 저장하며, 평가하고, 회상하는 경향이 있으며 조직에 더 몰입한다[6].

또한, 국내 선행연구에서는 절차공정성과 고객몰입의 관계에서 절차공정성이 고객의 행복에 긍정적 영향을 주었고, 고객의 행복이 고객의 몰입에 긍정적인 영향을 미침으로써 행복의 매개효과가 확인되었고[48], 중등교사의 긍정심리자본이 조직몰입에 영향을 미치는데 있어 행복감이 정적인 매개역할을 한 연구사례[49]를 확인할 수 있다. 이상의 선행연구를 통해 두 변수 간의 관계에서 플로리시의 매개 역할을 추정할 수 있다.

가설2. 플로리시는 조직공정성과 조직몰입의 관계를 정적으로 매개할 것이다.

2.5 오센틱리더십의 조절효과

오센틱리더십은 진정성(authenticity)을 기초로 한다. 진정성은 ‘자신의 내면의 모습을 정확히 인식하고, 사회적 규율이나 질서가 아닌, 자신의 내면의 모습에 따라 행동하고 표현하는 것’을 의미한다. 이러한 진정성은 조직의 리더들 역시 내면의 경험과 일치하는 방향에서 숨김없이 행동하고 표현하기를 바라는 사회적 욕구와 맞물려 여러 분야에서 오센틱리더, 오센틱리더십이란 개념을 탄생시켰다[50]. 오센틱리더십은 리더 자신의 진정한 자아에 따라 행동하고 표현하는 리더십으로, 긍정심리자본과 고도로 개발된 긍정적 조직풍토를 통해 자기인식과 자기규제 행동을 거쳐 스스로를 개발하고 구성원들의 발전을 촉진하는 과정이다[50].

오센틱리더십을 구성하는 하위요소로 Walumbwa 등은 내재화된 도덕 관점, 자아인식, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리의 네 가지 요인을 제시하였다[51].

리더의 자아인식은 자신의 특성, 가치관, 동기, 감정, 인지를 인식하고 신뢰하는 것을 의미한다[52]. 자아인식은 오센틱리더십의 구조에서 가장 핵심적인 요소이며, 오센틱리더십 개발을 위한 첫걸음이자 필수 자질로[53], 자신이 세상을 어떻게 바라보고 의미를 부여하는지, 그리고 이러한 의미가 자신 자신을 바라보는 방법에 어떠한 영향을 미치는지 이해하고 있음을 입증하는 것을 의미한다.

관계의 투명성은 공개적으로 정보를 공유하고, 리더의 진정한 생각과 감정을 표현하는 것을 포함한 자기

노출을 통해 신뢰를 증진시키는 것을 목표로 하는 리더의 행동이다[51]. 인간관계에서 개방성과 진정성을 소중히 여겨 그들이 자신의 장단점을 동시에 볼 수 있도록 돕는 것으로, 이러한 행동은 숨김없이 정보를 공유하고, 부적절한 감정 표현을 최소화하기 위한 노력과 자신의 진실한 생각과 감정을 표현하는 등 자신을 드러냄으로써 타인과의 신뢰를 촉진하게 한다[54].

균형잡힌 정보처리는 리더가 의사결정을 내리기 전에 모든 데이터와 관련 정보를 객관적으로 분석하는 것을 의미한다. 진정성이 있는 리더는 자신과 관련된 정보를 처리하면서 개인적인 지식이나 내재된 경험, 외부에 근거한 평가 정보를 왜곡 또는 과장하지 않으며, 자신의 긍정적인 측면뿐만 아니라 부정적인 측면, 특성, 성격을 객관적으로 수용하는 것을 의미한다[54]. 정확하고 균형 잡힌 자기진단과 사회적 비교를 하려는 자기검증 수준이 높아 자기방어 기제의 방해를 받지 않고 자기진단에 기초하여 자신의 신념과 가치관에 따라 행동할 수 있다[55].

내재화된 도덕적 시각은 동료, 조직 및 사회적 압력과 같은 외부압력의 통제 대신에 자신의 내적의 도덕기준과 가치에 의해 행동하는 자기규제 과정으로 오센틱리더십의 핵심은 바로 내면적인 윤리와 긍정적인 도덕관점이다[53]. 오센틱리더의 행동과 의사결정은 이러한 높은 수준의 도덕적 기준에 의해 유도된다[50]. 오센틱리더십의 핵심은 리더가 영향력을 행사하는 과정에서 도덕성을 발휘하는가에 달려있다고 할 수 있다.

오센틱리더십에 대한 연구는 주로 경험적 연구로서 긍정심리자본을 선행변수로 설정하고 오센틱리더십의 관계를 실증 분석하는 연구와 오센틱리더십을 선행변수로 하여 구성원에 미치는 영향을 분석하는 연구로 이루어져 왔다. 직접효과를 검증한 연구가 대부분이고 매개효과 또는 조절효과를 검증한 연구는 상대적으로 많지 않으며, 조직공정성과 행복플로리시 간의 관계를 조절한 선행연구 결과는 존재하지 않았다. 그러나 변수 사이에서 변수 간의 인과관계를 강화하거나 완화하는 효과를 제시한 연구는 다양하게 제시되었다.

오센틱리더십은 서번트리더십과 창의적 행동, 변혁적리더십과 창의적 행동의 관계를 조절하여, 구성원의 창의적 행동에 대한 서번트 및 변혁적리더십의 긍정적인 영향을 강화하였다[56].

기업의 사회적 책임과 업무성과의 관계에서 오센틱리더십과 일의 의미의 조절효과가 있었는데, 기업의 사회적 책임활동이 증가하면 구성원들의 성과도 향상하는데, 오센틱리더십과 일의 의미가 모두 높은 집단의 업무 성과가 더욱 향상되었다. 오센틱리더십은 기업의 사회적 책임이 업무성과에 미치는 인과 경로를 더욱 강화시키는 상승요인으로 작용하였다[54]. 코칭리더십이 구성원들의 긍정심리자본을 향상시켜서 조직시민행동 수준을 높이는데, 이 과정에서 오센틱리더십이 중요한 조절변인(증폭요인)으로 작용하였다[58]. 상사 신뢰와 직무성과 사이에서 정서적몰입이 부분매개 역할을 하는데, 오센틱리더십이 높은 수준일수록 정서적몰입에 대한 상사신뢰가 정적인 영향이 강화되는 조절효과가 있었고, 상사신뢰와 직무성과 간의 관계에서 정서적몰입의 간접효과는 오센틱리더십이 높을수록 정적으로 더 강화되는 조절된 매개역할이 입증되었다[59]. 오센틱리더십이 변혁적리더십과 일의 의미 사이의 관계를 조절하는데, 오센틱리더십 수준이 높아지면, 변혁적리더십이 일의 의미를 높이는 효과가 증폭된다는 조절된 매개효과도 확인되었다[60].

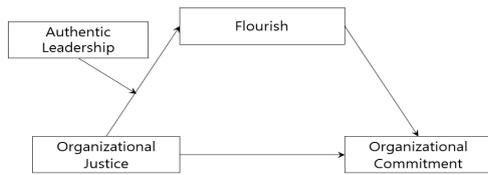
가설3. 조직공정성과 플로리시의 관계는 오센틱리더십에 의해 조절될 것이다. 즉, 오센틱리더십이 높을수록 조직공정성과 플로리시 간의 긍정적인 관계가 강하게 나타날 것이다.

가설 4. 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 플로리시의 매개효과는 오센틱리더십에 따라 조절될 것이다. 즉, 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에 있어 플로리시의 매개효과는 상사의 오센틱리더십 지각이 높을 경우 더욱 강하게 나타날 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 사립대학 행정조직 구성원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에서 플로리시의 매개효과와 오센틱리더십의 조절된 매개효과를 검증하고자 하였다. 이를 위하여 이론적 배경과 선행연구 결과에 기초하여 <Fig. 1>과 같이 연구모형을 수립하였다.



<Fig. 1> Research model

3.2 조사 대상 및 자료수집 방법

본 연구의 조사대상은 대전·충청지역 소재 사립대학의 행정직원 534명이었으며, 2022년 9월 25일부터 10월 30일 중에 조사되었다.

조사대상은 남성이 52.4%로 여성 47.6%보다 많았으며, 연령은 20대 25.1%, 30대 28.7%, 40대 27.7%, 50대 이상 18.5%였다. 학력은 대졸 66.5%, 대학원 이상 28.5%, 전문대졸 이하 5.1%였다. 직위별로는 계장 이하 직원 79.0%, 팀장 11.0%, 과장 7.9%, 부장 2.1%였으며, 직종은 행정직 85.0%, 기술·기능직 15%로 조사되었다. 고용형태는 정규직 52.4%, 계약직 47.6%였고, 근속기간은 5년 미만 48.1%, 5년~10년 15.7%, 10년~15년 미만 11.4%, 15년~20년 미만 5.4%, 20년~25년 미만 9.2%, 25년 이상 10.1%였다. 보수는 3천만 원 미만 40.3%, 3천만 원~4천5백만 원 미만 25.5%, 4천5백만 원~6천만 원 미만 12.7%, 6천만 원~7천5백만 원 미만 9.9%, 7천5백만 원~9천만 원 미만 8.8%, 9천만 원 이상 2.8%로 나타났다.

3.3 변수의 측정

본 연구에서는 모두 선행연구에서 검증된 설문 문항을 연구목적에 맞게 일부 재구성하여 사용하였다. 모든 변수는 5점 리커트 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다 ~ 5=매우 그렇다). 각 변수의 조작적 정의 및 측정 도구는 다음과 같다.

3.3.1 조직공정성

조직공정성은 조직 내의 모든 제도와 의사결정이라는 정도로 공정하게 실시되고 있는지에 대한 구성원의 인식이라고 정의하였다.

설문 문항은 Moorman[3]의 척도를 사용하여 조직공정성의 하위개념인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 측정하는 15문항으로 구성하였다.

본 연구에서 신뢰도 Chronbach's α 는 .945이다.

본 연구에서 신뢰도 Chronbach's α 는 .945이다.

3.3.2 플로리시

플로리시는 자신의 삶에 만족하고, 긍정적인 감정의 경험이 많으며 부정적인 감정의 경험이 적어 충분한 행복감을 누리는 상태로 정의하였다.

플로리시를 측정하기 위하여 Diener 등[38]이 개발한 8개 문항의 플로리싱 척도(Flourishing Scale: FS)와 12개 문항의 긍정적 정서 및 부정적 정서 척도(Scale of Positive and Negative Experience: SPANE)를 사용하였다.

본 연구에서 신뢰도 Chronbach's α 는 .920이다.

3.3.3 오센틱리더십

오센틱리더십은 리더가 긍정심리자본과 도덕적 사유를 기반으로 자아인식과 자기규제를 통해 리더십을 발휘하여 구성원의 팔로워십 개발을 촉진함으로써 직무효능감을 높이고, 몰입하는 분위기를 조성하여 궁극적으로 조직효과성을 제고하는 리더십이라 정의하였다.

오센틱리더십을 측정하기 위하여 Walumbwa 등[51]이 개발한 오센틱리더십 질문지(ALQ)를 사용하였다. 오센틱리더십의 구성개념인 관계의 투명성, 내면화된 도덕적 시각, 균형잡힌 정보처리, 자아인식 각각 4문항씩 16문항으로 구성하였다.

본 연구에서 신뢰도 Chronbach's α 는 .952이다.

3.3.4 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대해 개인이 가지는 강한 신뢰 및 심리적 애착감으로 조직을 위해 기꺼이 헌신하고 희생을 하겠다는 의사 또는 조직구성원으로서 존재하려는 강한 욕구로 정의하였다.

조직몰입은 Allen과 Meyer[23]의 ACS-CCS-NCS를 사용하여 측정하였다. ACS-CCS-NCS는 조직몰입의 구성개념인 정서적몰입, 지속적몰입, 규범적몰입 각각 8문항씩으로 총 24개 문항으로 구성한 것이다. 본 연구에서 신뢰도 Chronbach's α 는 .881이다.

3.4 자료분석

수집자료는 SPSS PC+ WIN. Ver. 25., PROCESS macro 4.2를 활용하여 기술통계분석, 신뢰도분석, 상관관계분석, 매개효과 및 조절효과, 그리고 조절된 매개효과를 분석하였다. 조절된 매개효과분석시 부트스트랩 샘플은 5,000개로, 신뢰구간은 95%로 지정하였으며, 조건부효과는 M, M±SD 3개의 조건을 분석하였다. 독립변인과 조절변인은 평균중심화하였다.

4. 연구결과

4.1 변인 간 상관관계

본 연구의 주요 변인인 조직공정성, 플로리시, 오센틱리더십, 조직몰입 간의 상관관계를 확인하기 위하여 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 결과는 Table 1과 같다. 조직공정성은 플로리시($r=.270, p<.01$), 오센틱리더십($r=.579, p<.01$), 조직몰입($r=.359, p<.01$)과 정적 상관관계를 보였다. 행복플로리시는 오센틱리더십($r=.297, p<.01$), 조직몰입($r=.226, p<.01$)과 정적 상관관계를 보였다. 오센틱리더십은 조직몰입($r=.161, p<.01$)과 정적 상관관계를 보였다.

Table 1. Correlation Analysis

Variables	1	2	3	4
1. Organizational Justice	1			
2. Flourish	.270**	1		
3. Authentic Leadership	.579**	.297**	1	
4. Organizational Commitment	.359**	.226**	.161**	1
M	2.875	3.616	3.462	2.987
SD	.743	.571	.688	.635

** p<.01

4.2 타당도 분석

본 연구모형의 집중타당도 측정을 위해 AMOS 21.0을 활용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 구조방정식 모형의 적합도는 $\chi^2= 190.253(p<.001)$, NFI=.948, TLI=.944, CFI=.960, GFI=.943, RMSEA=.076으로 양호하였다.

확인적 요인분석 결과로 제시된 표준요인적재량은 Table 2와 같이 모두 유의하여 모든 구성개념들의 집중타당도가 확보되었다.

Table 2. Convergent Validity

Variables	Standard Factor Loading	t	se	AVE	CR	
Organizational Justice	DJ1	.918	-	-	.705	.875
	DJ2	.943	39.438***	.026		
	DJ3	.904	34.774***	.029		
	DJ4	.773	24.250***	.035		
	DJ5	.797	25.755***	.032		
	PJ1	.781	-	-		
	PJ2	.857	21.670***	.051		
	PJ4	.798	19.828***	.047		
	PJ5	.868	22.014***	.048		
	IJ1	.777	-	-		
	IJ2	.828	21.220***	.048		
	IJ3	.937	24.989***	.047		
	IJ4	.920	24.396***	.047		
	IJ5	.876	22.847***	.049		
	Flourish	FL1	.751	-		
FL2		.736	16.594***	.062		
FL3		.599	13.366***	.058		
FL4		.655	14.678***	.053		
FL5		.772	17.456***	.053		
FL6		.721	16.241***	.061		
FL7		.633	14.152***	.051		
PE1		.808	-	-		
PE2		.582	14.040***	.057		
PE3		.873	23.713***	.044		
PE4		.622	15.191***	.051		
PE5		.792	20.714***	.046		
PE6		.842	22.540***	.044		
PE7		.756	19.441***	.046		
PE8		.717	18.138***	.046		
PE9	.577	13.892***	.052			
Authentic Leadership	SA1	.836	-	-	.851	.958
	SA2	.889	20.012***	.060		
	SA3	.839	20.737***	.060		
	SA4	.531	20.244***	.063		
	MP1	.864	-	-		
	MP2	.520	12.508***	.049		
	MP3	.651	16.616***	.043		
	MP4	.694	18.109***	.041		
	IP1	.714	-	-		
	IP2	.808	18.163***	.066		
	IP3	.902	20.269***	.067		

	IP4	.862	19.397***	.063		
	RT1	.733	-	-		
	RT2	.855	25.748***	.042		
	RT3	.884	23.537***	.044		
	RT4	.865	12.803***	.048		
Organizational Commitment	AC1	.623	-	-	.531	.734
	AC2	.554	11.388***	.077		
	AC3	.608	12.316***	.090		
	AC4	.813	15.392***	.090		
	AC5	.899	16.493***	.089		
	AC6	.855	15.948***	.086		
	AV8	.902	16.526***	.092		
	CC3	.658	-	-		
	CC6	.723	13.415***	.080		
	CC7	.815	14.277***	.082		
	CC8	.696	13.051***	.076		
	NC2	.696	-	-		
NC4	.687	13.483***	.075			
NC5	.693	13.574***	.077			
NC6	.738	14.247***	.079			

*** p<.001

판별타당도 분석 결과, Table 3과 같이 잠재변수 간 결정계수가 AVE 값보다 적어 판별타당도가 확보되었다.

Table 3. Discriminant Validity

Variables	1	2	3	4
1. Organizational Justice	(.705)			
2. Flourish	.073	(.753)		
3. Authentic Leadership	.336	.088	(.851)	
4. Organizational Commitment	.129	.071	.029	(.531)

**p<.01, (AVE)

4.3 조절된 매개효과

조직공정성이 플로리시를 경유하여 조직몰입에 미치는 영향을 오센틱리더십이 조절매개하는지를 검증하기 위하여 Hayes[61]의 PROCESS macro 7번 모델을 적용하여 분석하였다. 분석 결과는 Fig. 2, Fig. 3, Table 4, Table 5와 같다.

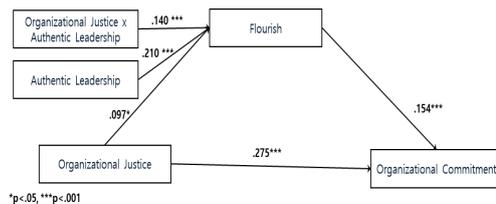
종속변수 모형에서 조직공정성은 조직몰입에 정적인 영향을 주어(B=.275, p<.001) 가설 1은 지지되었다.

매개변수 모형에서 조직공정성이 플로리시에 정적

인 영향을 미치고(B=.097, p<.05), 종속변수 모형에서 플로리시는 조직몰입에 정적인 영향을 주어(B=.154, p<.01) 플로리시가 조직공정성과 조직몰입의 관계를 매개하였다. 따라서 가설2는 지지되었다.

매개변수 모형에서 오센틱리더십이 조직공정성과 플로리시의 관계를 조절하는지 확인한 결과, 조직공정성과 오센틱리더십의 상호작용항의 효과 값(B=.140, p<.001)이 유의미하였다. 또한 상호작용항의 추가에 따른 R² 증가량(ΔR²=.028, p<.001)도 유의미하여 오센틱리더십은 조직공정성과 플로리시의 관계를 조절하였다.

오센틱리더십에 따른 조직공정성의 조건부효과를 오센틱리더십 값 M(.000)과 M+SD(.688)에서 유의미하였으나 M-SD(-.688)에서는 유의하지 않았다. 이는 오센틱리더십 지각 수준이 낮을 때에는 조직공정성이 플로리시에 미치는 영향의 효과가 없음을 의미한다.



*p<.05, ***p<.001

Fig. 2 Statistical model of conditional indirect effect of Authentic Leadership

Johnson-Neyman 유의성 영역을 확인한 결과 조직공정성이 플로리시에 미치는 영향은 오센틱리더십 값이 -.143보다 높은 영역과 -1.728보다 낮은 영역에서 유의하였고, 그 사이(-.143 ~ -1.728) 영역에서는 유의하지 않았다. 즉, 오센틱리더십 값이 -.143 보다 높은 영역과 -1.728보다 낮은 영역에서 조직공정성과 플로리시의 관계를 조절하는 역할을 하였다. 이러한 영향이 유의한 비율은 조사대상자의 57.5%였고, 오센틱리더십 값이 -.143 ~ -1.728인 42.5%는 유의하지 않게 나타났다. 조직공정성 지각이 높아지면 플로리시가 높아지는데 이러한 경향은 상사의 오센틱리더십에 대한 지각이 -1.728보다 높고 -.143보다 낮을 때는 효과가 없음을 의미한다.

Fig. 3은 조직공정성의 조건부효과를 그래프로 나타낸 것이다. 유의한 상호작용의 패턴을 확인하기 위하

여 오센틱리더십 값에 따라 고집단, 중집단, 저집단으로 나누어 조직공정성 증가에 따른 플로리시의 변화량을 살펴보았다.

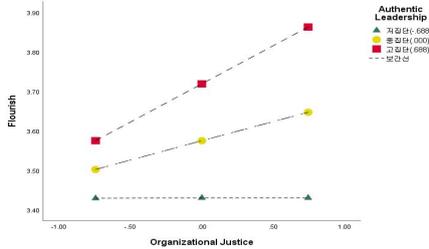


Fig. 3 Moderating Effect of Authentic Leadership

Table 4. Moderating Effect of Authentic Leadership

Classification	Mediating Variable Model (DV:Flourish)			Dependent Variable Model (DV:Organizational Commitment)		
	Coeff	SE	t	Coeff	SE	t
Constance	3.575	.025	141.547	2.428	.169	14.341
IV (Organizational Justice)	.097	.038	2.528*	.275	.036	7.729***
Mediator (Flourish)				.154	.046	3.337**
Moderator (Authentic Leadership)	.210	.042	4.988***			
Interaction (Organizational Justice × Authentic Leadership)	.140	.034	4.091***			
Highest Order Test	ΔR2	.028				
	F	16.739***				
Model Summary	R2	.130		.147		
	F	26.404***		45.741***		

Conditional Effect of Organizational Justice of Authentic Leadership					
Authentic Leadership	Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-.688 (M-SD)	.001	.047	.013	-.032	.033
.0000 (M)	.097	.038	2.528*	.022	.173
.688 (M+SD)	.194	.043	4.513***	.110	.278

Moderator values defining Johnson-Neyman significance regions					
Value	% below	% above			
-1.728	1.685	98.315			
-.143	44.195	55.805			
Authentic Leadership	Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-2.462	-.248	.096	-2.576*	-.438	-.059
-1.831	-.160	.077	-2.074*	-.311	-.008
-1.728	-.146	.074	-1.964	-.291	.000
-1.620	-.130	.071	-1.838	-.269	.009
-.146	.077	.039	1.951	-.001	.154
-.143	.077	.039	1.964	.000	.154
.064	.106	.038	2.775**	.031	.185
1.158	.313	.062	5.055***	.191	.434

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001
LLCI = Bootstrap lower bound within 95% confidence interval
ULCI = Bootstrap upper bound within 95% confidence interval

Table 5. Result of direct and conditional indirect effect

Direct effect (Organizational Justice → Organizational Commitment)				
Effect	se	t	LLCI	ULCI
.275	.036	7.729***	.205	.345
Conditional Indirect effect (Organizational Justice → Flourish → Organizational Commitment)				
Authentic Leadership	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-.688	.000	.008	-.017	.017
.000	.015	.010	.000	.038
.688	.030	.015	.008	.065
Index of moderated mediation				
Authentic Leadership	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.022	.010	.006	.046

*** p<.001

오센틱리더십이 높은 집단은 중간 집단보다 기울기가 가파르게 상승하였으며, 낮은 집단은 거의 변화가 없었다. 조직공정성이 높아지면 플로리시도 증가하는데 상사에 대한 오센틱리더십 지각 수준이 높은 집단이 더 많이 증가하고 오센틱리더십 지각 수준이 낮은 집단은 조직공정성이 증가함에도 플로리시가 증가하지 않음을 알 수 있다. 즉, 조직공정성이 증가하면 플로리

시도 증가하는데, 오센틱리더십이 증가하면 이러한 증가가 더 커져, 오센틱리더십은 조직공정성과 플로리시의 관계에서 상승효과가 있었다. 따라서 가설3은 지지되었다. 조직공정성이 조직몰입에 이르는 경로에서 직접효과와 조건부 간접효과를 분석하였다. 조직공정성과 조직몰입 간의 직접효과 $B=.275(.205 \sim .345)$ 로 95%의 신뢰구간 내에서 부트스트랩 하한값(BootLLCI)에서 상한값(BootULCI) 사이에 0이 포함되지 않아 유의하였다.

조건부 간접효과는 오센틱리더십이 M-SD일 때 ($B=0.00, -.017 \sim .017$)에는 95%의 신뢰구간 내에서 부트스트랩 하한값(BootLLCI)에서 상한값(BootULCI) 사이에 0이 포함되어 있어 유의하지 않았다. 그러나 M일 때 ($B=-.015, .000 \sim .037$)와 M+SD일 때 ($B=.030, .007 \sim .063$)에는 95%의 신뢰구간 내에서 부트스트랩 하한값(BootLLCI)에서 상한값(BootULCI) 사이에 0이 포함되어 있지 않아 유의하였다. 또한 조절된 매개효과 지수도 $.022(.006 \sim .044)$ 로 유의하였다. 따라서 사립대학 행정조직 구성원의 조직공정성 인식이 플로리시를 경유하여 조직몰입에 이르는 경로에서 오센틱리더십의 조절된 매개효과가 검증되어 가설 4는 지지되었다.

5. 결론 및 논의

본 연구에서는 조직공정성과 조직몰입 간에 작동하는 매커니즘을 확인하고 조직공정성과 플로리시, 조직몰입의 영향 관계 경로에서 오센틱리더십의 조절된 매개효과를 확인하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직공정성은 조직몰입에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원의 조직공정성 인식이 높아질수록 조직몰입 수준이 증가한다는 Moorman [3] 등의 연구 결과를 지지하였다.

둘째, 조직공정성과 조직몰입의 관계에서 플로리시는 정적 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 조직공정성 인식이 높아질수록 플로리시가 증가하고, 플로리시가 증가할수록 조직몰입이 높아진다는 것으로 개인이 행복할수록 조직에 더 몰입한다는 구제선, 서은귀[5]의 연구 등과 맥락을 같이 하였다. 이는 조직몰입을 높이

기 위해서는 구성원의 행복, 플로리시 증진을 위해 노력해야 한다는 것을 의미한다.

셋째, 조직공정성과 플로리시, 조직몰입의 영향관계 경로에서 오센틱리더십의 조절효과를 분석한 결과, 조절효과와 조절된 매개효과가 있는 것으로 확인되어 윤선화, 김병직[58] 등의 선행연구 결과를 지지하였다. 상사의 오센틱리더십에 대한 조직구성원의 인식 수준이 낮은 경우, 조직공정성 인식이 증가하여도 플로리시가 증가하지 않는 것으로 나타났다. 반면, 상사의 오센틱리더십을 높게 인식하는 경우에는 조직공정성 증가에 따른 플로리시의 증가가 높게 나타났다. 오센틱리더십이 조직공정성과 플로리시의 관계에서 상승효과가 있음을 확인하였다.

본 연구의 결과는 대학 행정조직의 HRD 관계자에게 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 플로리시는 조직공정성과 조직몰입의 관계를 매개하였다. 조직운영의 효율을 제고하기 위하여 HRD 관계자는 조직구성원의 플로리시 증진 방안을 고려하여야 한다. 직장 동료와의 긍정적 관계를 통해서 상호 지지하고, 여가활동을 지원하여 적극적으로 관여하게 하며, 능력을 개발하고 발휘함으로써 성취감을 느끼게 하여야 한다. 사회공헌 프로그램을 통하여 다른 사람을 도움으로써 다른 사람의 행복에 기여하고 스스로 풍요로운 삶을 만들도록 지원하는 프로그램을 개발하고 실행하여 플로리시 증진에 노력하여야 한다.

둘째, 본 연구 결과에서 확인된 오센틱리더십의 조절된 매개효과로 조직공정성이 플로리시를 높이고, 결과적으로 조직몰입을 높인다는 인과관계를 강화시킬 수 있는 대안변수로서의 오센틱리더십의 효과를 검증하였다. 상사의 오센틱리더십을 높게 지각하는 집단에서 특히 상승효과가 있었으며, 오센틱리더십 지각이 낮은 집단에서는 조직공정성이 증가함에도 플로리시가 증가하지 않았다. 오센틱리더십이 높을수록 조직공정성이 플로리시를 경유하여 조직몰입에 이르는 긍정적인 효과가 증가한 것이다. 이는 조직공정성 인식이 높은 집단뿐만 아니라 낮은 집단에게도 상사의 오센틱리더십이 조직구성원에게 높은 영향력을 발휘한다면 플로리시의 증가에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 따라서 대학에서는 조직구성원을 위한 지속적인 오센틱리더십을 포함한 리더십 프로그램을 제공하고

지원해야 한다는 시사점을 제공한다.

본 연구의 제한점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 대상은 대전·충청지역의 사립대학 행정직원으로 한정하였다. 따라서 본 연구 결과를 해석하는데 연구범위에서 오는 환경적 차이가 있음을 고려할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 결과는 설문에 응답한 대상자의 특성이 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 설문조사 시 연구 대상자의 연령, 성별 등 일반적인 특성을 조사하였으나, 이를 세분하여 연구에 반영하지 못하였다. 따라서 본 연구 결과를 해석하는데 응답자의 특성을 고려할 필요가 있으며, 향후 성별, 연령 등 연구대상자의 특성을 반영한 후속 연구를 제안한다.

결론적으로 대학 행정조직에서 구성원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 영향을 미치는데 있어 플로리시, 오센틱리더십과 다양한 관계가 있음을 확인하였다. 상사의 오센틱리더십에 대한 조직구성원의 높은 지각이 플로리시를 강화하여 결과적으로 조직몰입을 높이는 메커니즘이라는 것을 검증했다는데 본 연구의 의의가 있다.

참고문헌

[1] Dalton, Dan R., Todor, William D., Spendolini, Michael J., Fielding, Gordon J. & Porter, Lyman W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.

[2] Lee, J. S. (2019). The Effects of Organizational Justice and Cooperative Labor Relationship on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Doctoral dissertation. Soongsil University, Seoul.

[3] 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.

[4] Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace

justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of management Journal*, 32(4), 851-866.

[5] Koo, J. & Suh, E. (2013). The Influence of Happiness on Future Income and Job Performance. *The Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 27(2), 17-36.

[6] Rathi, N. (2011). Psychological well-being and organizational commitment: Exploration of the relationship. Amrita Vishwa Vidyapeetham University.

[7] Kim, H. Y. & Nam, S. K. (2018). The Effects of Positive Psychology Capital on Job Stress and Organizational Commitment : Mediating Effect of Happiness. *Asia-pacific journal of multimedia services convergent with art, humanities, and sociology*, 8(3), 553-561. [8] Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33, 379 - 392.

[9] 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.

[10] Xiong Kehan, Lin Weipeng, Li Jenny C. & Wang Lei (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological Reports*, 118(3), 829-848.

[11] Choi, W. & Cho, Y. (2013). The Effects of Authentic Leadership on Psychological Well-being and Adaptive Performance: The Mediating Role of Self-Efficacy. *Korean Journal of Management*, 21(1), 185-228.

[12] Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

[13] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage publications.

- [14] Moon, H. K., Choi, B. K. & Ko, W. (2009). A Critical Review of Organizational Justice Literature in Korea: Challenges and Future Research Directions. *Korean Journal of Management*, 17(2), 229-306.
- [15] Rutte, C. G., Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations, *Social justice research*, 8(3), 239-261.
- [16] Lee, Y., Jeon, D. & Park, N. (2019). The Effect of Organizational Justice on Organizational Trust and Customer Orientation of Service Employees. *Tourism Research*, 44(2), 211-232.
- [17] Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Fenis (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- [18] Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. 16(2), 339-432.
- [19] Bies, R. J., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- [20] Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of organizational justice*, 1, 3-58.
- [21] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee - organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- [22] Mueller, C. W, Wallace, J. E. & Price, J. L. (1992), *Employee Commitment : Resolving Some Issues*. *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- [23] Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- [24] Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of Commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- [25] Buchanan, B. (1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public administration review*, 339-347.
- [26] Jaros, S. J., Jerminer, J. W., Koehler, J. W. & T. Sincich. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the Withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36: 951-995.
- [27] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- [28] Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- [29] Etzioni, A. (Ed.). (1998). *The essential communitarian reader*. Rowman & Littlefield.
- [30] Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, 72-108.
- [31] Konovsky, M. A., Folger, R. & Cropazano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- [32] Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- [33] Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- [34] Bies, R. J. (1987). "The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage". Cummings, L.

- L. & Staw, B.(eds). *Research in Organizational Behavior*: 289-319.
- [35] Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- [36] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being", *Annual Review of Psychology* 52(1), 141-166.
- [37] Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. NY: Simon & Schuster.
- [38] Diener, E., et al. (2010). "New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings", *Social Indicators Research* 97(2), 143-156.
- [39] Shannon, M. P., & Kathryn, B. (2015). *Character strengths matter: how to live a full life*. Positive Psychology News, LLC. South Carolina.
- [40] Seligman, M. E. P. (2012). *Positive psychology in practice*. John Wiley & Sons.
- [41] Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
- [42] Pillutla, M. M., & Murnighan, J. K., (1996). Unfairness, anger, and spite: Emotional rejections of ultimatum offers. *Organizational behavior and human decision processes*, 68(3), 208-224.
- [43] Tabibnia, G., Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2008). The sunny side of fairness: preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry). *Psychological Science*, 19(4), 339-347.
- [44] Calnan, M., Wainwright, D., & Almond, S. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and mental distress: a study of occupations in general medical practice. *Work & Stress*, 14(4), 297-311.
- [45] Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: organizational justice and job control as mediators. *The European Journal of Public Health*, 21(4), 520-525.
- [46] Krehbiel, P. J., & Cropanzano, R. (2000). Procedural justice, outcome favorability, and emotion. *Social Justice Research*, 13, 337 - 358.
- [47] Garg, P., & Rastogi, R. (2009). Effect of psychological wellbeing on organizational commitment of employees. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 42-51.
- [48] Kim, J. W. (2017). The Relationships among Perceived Justice, Customer Satisfaction, Customer Happiness, and Customer Commitment. *Journal of Marketing Studies*, 25(4), 91-111.
- [49] Kim, T., Choi, K. M. & Kim, K.T. (2015). A Mediating Effect of Happiness and Stress to the Influence of Positive Psychology Capital on Organizational Commitment in Secondary School Teachers. *Journal of Education & Culture*, 21(4), 211-240.
- [50] Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler, 241-261.
- [51] 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(1), 89-126.
- [52] Ilies, R., Morgeson, F.P., & Narhrgang, I. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- [53] 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.
- [54] Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1),

1-26.

[55] Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

[56] Cengiz Ucar, A., Alpkan, L., & Elci, M. (2021). The effect of servant and transformational leadership styles on employee creative behavior: the moderating role of authentic leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 99-119.

[57] Yang, H. C., & Kim, Y. E. (2018). The effects of corporate social responsibility on job performance: Moderating effects of authentic leadership and meaningfulness of work. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 121-132.

[58] Yoon, S. & Kim, B. (2022). The Influence of Coaching Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Effect of Psychological Capital and the Moderating Effect of Authentic Leadership. *Journal of Coaching Development*, 24(2), 296 - 308.

[59] Shin, S. & Kim, C. (2021). Trust in Supervisor, Affective Commitment and Job Performance: The Role of Authentic Leadership. *Korean Review of Corporation Management*, 12(4), 83-103.

[60] Kim, C. (2022). "The Power of Authenticity" The Association between Transformational Leadership and Innovative Behavior: The Sequential Mediation Effect of Meaningfulness of Work and Intrinsic Motivation, and the Moderating Effect of Authentic Leadership. *Journal of CEO and Management Studies*, 25(1), 17-40.

[61] Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

[62] Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology [Special issue]. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

[63] Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive

affect and the complex dynamics of human flourishing. *American psychologist*, 60(7), 678-686.

[64] Michalec, B., Keyes, C., & Nalkur, S. (2009). Flourishing. *The Encyclopedia of Positive Psychology*, 1, 391-394.

김 용 석 (Yong suk Kim)



- 2023년 8월: 서울벤처대학원대학교 (경영학박사)
- 2023년 1월~현재: (사)한중경제통상진흥원 이사
- 2023년 8월~현재: 새론경제선지능인교육상담연구소 선임연구원
- 관심분야: 경영학, 리더십, 조직관리
- E-Mail: dain3892@naver.com

윤 천 성 (Chun-sung Youn)



- 2007년 2월: 국민대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2006년 3월~현재: 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 교수
- 2013년 3월~현재: K-콘텐츠학회 회장
- 관심분야: 리더십, 조직심리, 뷰티산업
- E-Mail: staryoun@svu.ac.kr