

박사학위논문

# 임파워링 리더십의 양면적 효과

- 권한 부여와 책임 부여에 따른 차이 -

2026년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

정 성 훈



박사학위논문  
지도교수 하성욱

# 임파워링 리더십의 양면적 효과

- 권한 부여와 책임 부여에 따른 차이 -

2025년 12월 일

한성대학교 대학원

스마트융합건설링학과

스마트융합건설링전공

정 성 훈

박사학위논문  
지도교수 하성욱

# 임파워링 리더십의 양면적 효과

- 권한 부여와 책임 부여에 따른 차이 -

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

정 성 훈

정성훈의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 차 종 석 (인)

심사위원 권 상 집 (인)

심사위원 강 신 형 (인)

심사위원 김 나 정 (인)

심사위원 하 성 욱 (인)

# 국 문 초 록

## 임파워링 리더십의 양면적 효과 - 권한 부여와 책임 부여에 따른 차이 -

한 성 대 학 교 대 학 원  
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과  
스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공  
정 성 훈

임파워링 리더십의 두 가지 특성 즉, 권한 부여와 책임 부여가 팔로워의 자기효능감과 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지 혹은 두 가지 특성이 서로 다른 영향을 미치는지를 확인하였다. 이를 위해 국내 민간기업에 종사하고 있는 사무직 219명을 대상으로 설문조사를 실시하여 통계분석을 실시하였다. 민간기업 사무직으로 조사 대상을 한정한 이유는, 공공기관과 민간기업의 조직문화 차이가 클 것으로 예상하였고, 사무직의 경우는 영업직이나 생산직, 연구직에 비해 리더와 팔로워가 같은 공간에서 비교적 오랜 시간 동안 함께 근무하고 있기 때문이다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십이 팔로워의 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시키는 긍정적인 효과 즉, 긍정적 매개효과는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성 모두 일관되게 실증되었다.

둘째, 임파워링 리더십이 팔로워의 직무유발긴장을 높여 직무성과를 감소시키는 부정적인 매개효과는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성 모두 실증되지 못하였다. 다만, 다수의 선행 연구 및 연구자의 예상과는 다르게 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 팔로워의 직무유발긴장을 감소시키는 것으로 나타났다. 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 유의미하게

감소시키는 것과 다르게, 책임 부여 특성은 유의미하진 않지만 직무유발긴장을 증가시키는 것으로 나타났다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 직무유발긴장에 서로 다른 방향의 영향을 줄 수 있다는 가능성을 보였다.

셋째, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무성과의 하위차원 중 업무 적극성에 미치는 양면적 효과를 확인하였다. 가설과는 반대로 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 감소시키고, 직무유발긴장이 직무성과의 하위차원 중 업무 적극성을 향상시킴으로써, 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 통해 업무 적극성에 부정적 영향 즉, 부정적 매개효과를 보였다. 앞선 긍정적 매개효과와 함께 양면성을 보여주었다.

연구 결과를 바탕으로 이론적 및 실무적 시사점을 논의하였고 향후 연구 방향을 제시하였다.

**【주요어】** 임파워링 리더십, 권한 부여, 책임 부여, 자기효능감, 직무유발긴장, 직무성과

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 연구의 배경과 목적 .....	1
1.2 연구 방법 및 구성 .....	3
II. 이론적 배경 .....	5
2.1 임파워링 리더십 .....	5
2.1.1 임파워링 리더십의 개념 .....	5
2.1.2 임파워링 리더십의 효과 .....	12
2.2 임파워링 리더십의 양면적 효과 .....	15
2.2.1 양면적 효과 .....	15
2.2.2 촉진과정 .....	18
2.2.3 부담과정 .....	20
2.3 자기효능감 .....	21
2.3.1 자기효능감의 개념 및 정의 .....	21
2.3.2 자기효능감 선행연구 .....	22
2.4 직무유발긴장 .....	22
2.4.1 직무유발긴장의 개념 및 정의 .....	23
2.4.2 직무유발긴장 선행연구 .....	23
III. 연구모형 및 가설 .....	25
3.1 연구모형 .....	25
3.2 연구가설 .....	26
3.2.1 임파워링 리더십의 긍정적 측면(가설 1 ~ 가설 2) .....	26
3.2.2 임파워링 리더십의 부정적 측면(가설 3 ~ 가설 5) .....	27
IV. 연구 방법론 .....	31
4.1 자료 수집 및 표본 특성 .....	31
4.1.1 자료 수집 .....	31

4.1.2	자료 수집의 세부 내용 .....	31
4.1.3	표본 특성 .....	33
4.2	측정 도구 .....	35
4.2.1	임파워링 리더십 .....	35
4.2.2	자기효능감 .....	35
4.2.3	직무유발긴장 .....	35
4.2.4	직무성과 .....	36
4.3	연구의 분석방법 .....	37
<b>V.</b>	<b>연구 결과 .....</b>	<b>38</b>
5.1	신뢰도 분석 및 요인분석, 기술통계분석, 상관관계 .....	38
5.1.1	신뢰도 분석 및 요인분석 .....	38
5.1.2	본 연구에 최종적으로 활용한 변수 .....	41
5.1.3	기술통계분석 .....	44
5.1.4	주요 변수의 상관관계 .....	45
5.2	가설검증 결과 .....	46
5.2.1	임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다. (가설 1) .....	46
5.2.2	임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다. (가설 2) .....	51
5.2.3	임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다. (가설 3) .....	53
5.2.4	임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다. (가설 4) .....	56
5.2.5	임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과는 임파워링 리더십의 권한 부여특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과보다 절대값이 더욱 클 것이다. (가설 5) .....	57
5.2.6	가설검증 결과 요약 .....	59
5.3	사후분석 .....	61
5.3.1	사후분석 .....	61
5.3.2	본 분석과 사후분석의 차이점 .....	74
<b>VI.</b>	<b>결 론 .....</b>	<b>77</b>

6.1 요약 .....	77
6.2 연구 결과의 해석 .....	78
6.3 시사점 .....	81
6.4 한계 및 향후 연구 방향 .....	85
참 고 문 헌 .....	89
부        록 .....	98
ABSTRACT .....	108

## 표 목 차

[표 2-1] 임파워링 리더십 정의 및 구성요소 비교 .....	9
[표 2-2] 선행연구에서 제시한 임파워링 리더십 및 유사개념 비교 .....	13
[표 3-1] 가설 설정 종합 정리 .....	29
[표 4-1] 표본의 일반적 특성 .....	34
[표 4-2] 측정 도구의 구성 .....	36
[표 5-1] 임파워링 리더십 신뢰도 분석 및 요인분석 .....	39
[표 5-2] 자기효능감 신뢰도 및 요인분석 (N=219) .....	40
[표 5-3] 직무유발긴장 신뢰도 및 요인분석 (N=219) .....	40
[표 5-4] 직무성과 신뢰도 및 요인분석 (N=219) .....	41
[표 5-5] 모든 변수 신뢰도 및 요인분석 (N=219) .....	43
[표 5-6] 요인 수 1개 지정 요인분석 (N=219) .....	44
[표 5-7] 본 연구에 최종적으로 활용한 변수 (N=219) .....	44
[표 5-8] 기술통계 분석결과 .....	45
[표 5-9] 주요 변수의 상관관계 분석결과 (N=219) .....	46
[표 5-10] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감에 미치는 영향 (N=219) .....	47
[표 5-11] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무성과 중 업무 능숙성 미치는 영향 (N=219) .....	47
[표 5-12] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향 (N=219) .....	48
[표 5-13] 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 업무 능숙성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 .....	49
[표 5-14] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무성과 중 업무 적극성 에 미치는 영향 (N=219) .....	49
[표 5-15] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 직무성과 중 업무 적극성에 미치는	

영향 (N=219) .....	50
[표 5-16] 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 업무 적극성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 .....	51
[표 5-17] 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 업무 능숙성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 .....	52
[표 5-18] 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 업무 적극성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 .....	53
[표 5-19] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무유발긴장에 미치는 영향 (N=219) .....	54
[표 5-20] 가설 1부터 가설 4까지의 결과 정리 .....	58
[표 5-21] 모든 변수 신뢰도 및 요인분석 (N=219) (사후분석) .....	63
[표 5-22] 기술통계 분석결과 (사후분석) .....	64
[표 5-23] 주요 변수의 상관관계 분석결과 (N=219) (사후분석) .....	65
[표 5-24] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감에 미치는 영향 (N=219) (사후분석) .....	66
[표 5-25] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무유발긴장에 미치는 영향 (N=219) (사후분석) .....	66
[표 5-26] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향 (N=219) .....	67
[표 5-27] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향 (N=219) (사후분석) .....	68
[표 5-28] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향 (N=219) (사후분석) .....	69
[표 5-29] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 직무성과 중 업무 적극성에 미치는	

영향 (N=219) (사후분석) .....	70
[표 5-30] 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 업무 능숙성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 (사후분석) .....	71
[표 5-31] 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 업무 능숙성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 (사후분석) .....	72
[표 5-32] 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 업무 적극성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 (사후분석) .....	73
[표 5-33] 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감과 직무유발 긴장을 병렬매개하여 업무 적극성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 (사후분석) .....	74
[표 6-1] 연구가설 검증 결과 .....	78

## 그림 목 차

[그림 3-1] 연구모형 .....	26
[그림 5-1] 검정결과 요약 (종속변수 업무 능숙성) .....	60
[그림 5-2] 검정결과 요약 (종속변수 업무 적극성) .....	60
[그림 5-3] 검정결과 요약 (종속변수 업무 능숙성 - 사후분석) .....	75
[그림 5-4] 검정결과 요약 (종속변수 업무 적극성 - 사후분석) .....	75

# I. 서론

## 1.1 연구의 배경과 목적

최근의 조직은 급격한 환경 변화의 속도에 대응해야 할 뿐만 아니라, 환경 및 사회적 책임 등과 관련된 ESG 관련 성과의 요구 등 다양한 제약에 직면해 있다. 기술의 진보, 글로벌 시장의 불안정성, 그리고 지속적인 사회적 변화로 인해 조직의 의사결정은 갈수록 어려워지고 있다. 이에 따라 조직들은 변화에 빠르게 적응하고 지속적인 혁신을 이루어내기 위한 효율적이고 효과적인 전략을 모색해야 한다(정성훈, 하성욱, 2023).

리더십에 관한 연구는 조직연구에서 가장 중요한 주제이면서 많은 연구자들의 관심을 받아왔다(정원호, 기호연, 박준호, 2020). 1970년대 이후부터는 기존의 리더십 특성이론에서 리더십 상황이론(예, Fiedler의 리더십 상황 모델, House의 경로-목표이론 등)으로 연구 주제가 변화하였다. 이후 관계 중심의 리더십 이론인 LMX가 등장하였고, Bass에 의해 구체화된 변혁적 리더십 이론과, 서번트 리더십, 진성 리더십, 감성 리더십 등에 관한 연구가 진행되어 오고 있다.

최근의 리더십 연구는 임파워링 리더십과 같이 주로 팔로워의 동기적 측면에 영향을 미치는 이론이 주목받고 있다. 임파워링 리더십은 임파워먼트 연구가 확정되어 개념화된 것이다. 리더가 팔로워에게 행하는 임파워링 행동은 팔로워가 자신의 직무를 수행하면서 심리적 임파워먼트를 촉진하게끔 하는 것이다.

임파워링 리더십은 리더가 가지고 있는 자신의 권력을 팔로워들과 공유하고, 팔로워에게 더 많은 권한과 자율성 그리고 책임을 부여하는 리더의 행동으로 정의되고 있다. 임파워링 리더십은 팔로워로 하여금 더욱 적극적인 사고방식을 습득하게 함으로써 팔로워 자신의 책임을 강화하고 위험을 감수하며 스스로 동기부여되어 결과에 대한 책임감을 갖도록 하는데 그 의미가 있다(Cheong et al., 2016; Yun et al., 2006). 임파워링 리더십은 팔

로워의 직무성과 및 직무만족, 역할 외 행동, 창의성 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Harris et al., 2014; Humborstad et al., 2014; Lorinkova et al., 2013; Konczak et al., 2000).

하지만, 최근 선행연구에서는 임파워링 리더십의 부정적인 측면 혹은 긍정적인 효과를 감소시키는 것을 실증하기도 하였다(강운진, 손영우, 2020; 이준혁, 2021; 이준혁, 이의연, 전정호, 2019; Cheong et al., 2016). 이준혁, 이의연, 전정호(2019)는 임파워링 리더십을 통제권 부여 특성과 개발 지원 특성으로 구분한 후 통제권 부여 특성에 초점을 맞추어 연구하였다. 결과적으로, 임파워링 리더십의 통제권 부여 특성은 팔로워의 직무과부하를 거쳐 직무스트레스를 유발하였다. 임파워링 리더십으로 인해 팔로워의 권한과 자율성 등이 증가하게 되면 팔로워의 업무처리 과정이 더욱 복잡해지고 더 많은 의사결정을 하게끔 함으로써 업무처리가 어려워지는 등 업무 수행을 위한 노력의 질적인 측면과 양적인 측면 모두 증가하게 되는 것이다. 이로 인해 임파워링 리더십이 직무과부하를 유발하고, 나아가 직무스트레스를 증가시키게 된다. 또한, 이준혁(2021)은 임파워링 리더십의 특성을 권한 부여와 책임 부여로 구분하였고, 이 중 책임 부여 특성이 직무과부하를 증가시킨다는 것을 실증하였다. 강운진, 손영우(2020)도 임파워링 리더십이 팔로워의 책임감을 매개하여 직무스트레스를 유발하는 과정을 실증하였다.

한편, Cheong et al.(2016)은 여러 리더십 중 임파워링의 양면성(two faces of empowering leadership) 연구를 통해 긍정적인 과정과 부정적인 과정이 동시에 존재한다는 것을 밝혔다. 긍정적인 과정(enabling process)은 임파워링 리더십이 자기효능감을 매개하여 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것이다. 부정적인 과정(burdening process)은 임파워링 리더십이 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 부정적인 영향을 미치는 것이다. 임파워링 리더십의 양면성을 다룬 Cheong et al.(2016)은 이러한 통합모형을 제시함으로써 제시로 임파워링 리더십이 직무성과에 미치는 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 동시에 설명할 수 있었다. 하지만, 그들의 실증연구 결과를 종합적으로 보면 임파워링 리더십이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 파악된다. 임파워링 리더십이 팔로워의 직무성과에 미치는 직접

적인 영향은 유의하지 않았고, 매개효과는 다소 약하게 나타났기 때문이다.

본 연구에서는 임파워링 리더십의 특성을 이준혁(2021)에서 제시한 권한 부여와 책임 부여로 파악한 후 Cheong et al.(2016)의 양면성 모형을 기반으로 이를 발전시켜 실증코자 한다. 구체적으로, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무성과에 미치는 과정에서 긍정적인 과정인 자기효능감의 매개효과와 부정적인 과정인 직무유발긴장의 매개효과를 실증하고, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무성과에 미치는 과정에서 긍정적인 과정인 자기효능감의 매개효과와 부정적인 과정인 직무유발긴장의 매개효과를 실증코자 한다(정성훈, 하성욱, 2023).

## 1.2 연구 방법 및 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구 대상과 분석방법은 다음과 같다. 연구 대상은 민간기업에 종사하는 사무직, 행정직, 관리직으로 한다. 공공기관과 일반 민간기업은 조직문화의 차이가 클 것으로 예상하기 때문에, 일반 민간기업에 종사하는 구성원들을 대상으로 하였다. 직종의 경우 Ahearne et al.(2005)은 영업직을 대상으로 하였고, 다수의 국내 연구는 직종을 구분하지 않고 있다(강운진, 손영우, 2020; 이준혁, 이의연, 전정호, 2019; 이준혁, 2021). 본 연구에서는 사무직만을 그 대상으로 하였다. 사무직은 다른 직군과 달리 리더와 팔로워가 같은 시간, 같은 장소에서 근무하는 경우가 상당하기 때문에 팔로워에게 미치는 리더십의 영향력이 더욱 클 것으로 예상하기 때문이다. 또한, 사무직 종사자는 기업에서 중요한 업무를 수행하는 핵심이며, 인적자본의 의존도가 매우 높은 직무 중 하나(이찬 외, 2008)이기에, 직종의 특성이나 성격에 적합한 조직문화 혹은 리더십 스타일 등을 탐구하여 그들의 성과를 향상시키는 요인이 무엇인지 확인해 볼 필요가 있다.

연구의 분석은 주요 변수의 상관관계 및 신뢰도 분석과 요인분석을 위해 통계프로그램인 SPSS 27.0을 사용하였고, 연구모형 및 가설 검증을 위해 Process Macro (Model 4)를 사용하여 분석하였다.

본 내용은 학위논문 연구과정에서의 연구결과를 다음의 학술지에 게재한 바있으며, 주된 내용의 일부는 하기의 발표 논문내용과 같은 내용이며, 한성대학교 대학원 학술지 게재논문의 인용 지침을 준수하였습니다.

“정성훈, 하성욱(2023). 임파워링 리더십의 권한과 책임에 따른 양면적 효과. 「인적자원개발연구」, 제26권(4).”

## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1 임파워링 리더십

#### 2.1.1 임파워링 리더십의 개념

최근의 급격한 환경변화는 조직으로 하여금 조직 내부의 환경 및 직무환경을 변화시켜 외부환경 변화에 대응하기 위한 적응력을 키워야 한다는 과제를 부여하고 있다(Takeuchi et al., 2005; Thomas & Velthouse, 1990). 조직 구성원인 팔로워의 임파워먼트에 대한 관심 또한 팔로워 스스로 자율성과 책임감을 갖게하여 업무 수행의 효율성을 향상시킬 수 있다는 측면에서 그 중요성이 높아지고 있다(Kirkman & Rosen, 1999; Spreitzer, 1995). 팔로워의 임파워먼트는 기업의 혁신과 함께 더 높은 단계로 발전할 수 있는 수단으로도 고려되고 있다(김혜선, 탁진국, 2015). 경영 연구 및 리더십 연구에서도 리더의 역할을 통해 팔로워의 임파워먼트에 대한 영향력을 지속시킬 수 있도록 강조하고 있다(Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2016; Conger & Kanungo, 1988).

임파워먼트에 대한 연구가 확장되어 개념화된 것이 바로 임파워링 리더십이다(정원호, 기호연, 박준호, 2020). 임파워먼트는 1970년대 미국의 사회운동에서부터 시작되었는데, 흑인 여성을 포함한 소수자의 인권 향상을 통한 교육 기회 확대와 정치참여 등을 위함이었다(Kizilos, 1990). 당시 미국 사회에 널리 퍼져있던 무력감(powerlessness)을 해결하기 위해 사람들의 인식을 변화시켜 변화와 혁신을 이끌어 내고자 하였다. 이 과정에서 리더의 역할에 대한 중요성이 강조되었고, 임파워링 리더십의 개념이 자리잡기 시작했다(김문경, 백기복, 2020).

임파워링 리더십은 리더가 자신의 구성원들에게 더 많은 책임과 자율성을 부여하거나 권력을 공유하는 리더의 행동들을 의미한다. 리더의 임파워링 행동은 구성원들의 소극적인 사고방식을 깨우쳐 스스로 위험을 감수하고

자신의 책임을 강화하도록 동기부여함으로써 직무수행 결과에 대한 책임을 가지도록 하는데 그 의미가 있다(Cheong et al., 2016; Yun et al., 2006). 임파워링 리더십은 구성원에게 “일의 의미를 향상시키고, 고 성과에 대한 확신을 표현하며, 의사결정 참여를 유도하고, 관료적 제약을 제거하여 자율성을 제공하는 것”을 그 구성요소로 한다(Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2016; Zhang & Bartol, 2010). 임파워링 리더십의 이러한 특성은 팔로워의 직무만족, 직무성과, 창의성, 역할 외 행동 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Harris et al., 2014; Humborstad et al., 2014; Lorinkova et al., 2013; Konczak et al., 2000).

한편, Conger & Kanungo(1988)는 권력(power)과 임파워먼트의 개념에 대한 구분의 필요성을 강조하면서, 기존의 관계적(relational) 관점에 동기부여적(motivational) 관점을 추가하였다. 관계적 관점에서의 핵심은 리더가 자신의 권력을 팔로워에게 위임하는 것에 있다. 리더에게 권력을 위임받은 팔로워는 조직의 자원을 획득하거나 활용할 수 있는 공식적인 권한 또는 통제권을 가지게 된다. 동기부여적 관점에서의 핵심은 관계적 관점에서 리더의 권력을 팔로워에게 위임만 해서는 안된다는 데에 있다. 권한을 위임하는 것만으로는 부족하며, 임파워먼트를 통해 팔로워의 무력함을 제거하고 자기 효능감을 강화시켜 동기부여 하는 것이 더욱 중요하다는 것이다. 그들은 팔로워의 자기결정 욕구(self-determination need)나 자기효능감(self-efficacy)을 향상시키는 전략이나 기술이 팔로워로 하여금 더욱 권력이 있다고 믿게 할 것이며, 팔로워의 자기결정 욕구나 자기효능감을 약화시키는 전략이나 기술은 팔로워로 하여금 더욱 무력함을 느끼게 할 것이라고 주장하고 있다. 따라서, 임파워먼트(empowerment)를 “enabling”이라 표현하면서 팔로워의 efficacy를 강화함으로써 동기부여 하는 것으로 정의하고 있다. 결국, 임파워먼트는 위임하는 것이 아닌 가능하게하는 과정이라고 설명하고 있다.

이후 여러 학자들을 통해 임파워링 리더십에 관한 연구가 진행되었다. 정원호, 기호연, 박준호(2020)은 임파워링 리더십의 국내 연구에 관한 연구 동향을 분석하였는데, 임파워링 리더십 연구가 최근 지속적으로 증가하고 있으며, 경영학 분야를 포함하여 관광학, 교육학, 심리학 등 다양한 분야의

학술지에 게재되고 있음을 확인하였다.

임파워링 리더십의 정의와 구성요소는 학자마다 차이를 보이고 있으나, 종합적인 관점에서는 유사하다고 볼 수 있다. 이를 정리하면 임파워링 리더십은 팔로워들과 권력을 공유하거나 더 많은 권한과 책임 그리고 자율성을 부여하는 리더의 행동으로 표현할 수 있다. 임파워링 리더십은 팔로워로 하여금 보다 적극적인 사고방식을 습득하게 함으로써 소극적인 사고방식에서 벗어나 자신의 책임을 강화하고 위험을 감수하며 스스로 동기부여되어 결과에 대한 책임감을 갖도록 하는데 그 의미가 있다(Cheong et al., 2016; Yun et al., 2006). 임파워링 리더십의 하위차원은 일의 의미 부여, 의사결정 참여 촉진, 고성과에 대한 확신 표현, 관료적 제약을 제거하여 자율성 제공으로 구분할 수 있다(Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2016; Zhang & Bartol, 2010).

Ahearne et al.(2005)이 제시한 임파워링 리더십의 하위차원을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 차원은 일의 의미 부여(Enhancing the Meaningfulness of Work)이다. 이는 팔로워 스스로가 조직에서 중요한 사람이라는 정체성을 확립하고 업무 수행에 대한 동기를 부여함으로써 팔로워의 업무 목적과 의미를 부여하는 리더의 행동을 의미한다. 리더의 임파워링 행동으로 인해 팔로워는 조직에 대한 팔로워의 기여와 역할의 중요성을 이해하게 된다.

두 번째 차원은 의사결정 참여 촉진(Fostering Participation in Decision Making)이다. 이는 팔로워에게 문제상황에 대한 의견을 구하고 의사결정 과정에 팔로워의 적극적인 참여를 유도하는 리더의 행동을 의미한다. 리더의 임파워링 행동으로 인해 팔로워는 업무에 관한 의견을 표현할 수 있는 기회를 만들고 팔로워는 리더와 함께 의사결정을 행하는 것이다.

세 번째 차원은 고성과에 대한 확신 표현(Expressing Confidence in High Performance)이다. 이는 팔로워의 자신감을 향상시키고 높은 수준의 성과를 낼 수 있는 능력에 대한 자신감을 표현해 주는 리더의 행동을 의미한다. 리더의 임파워링 행동으로 인해 팔로워는 자신의 성과를 인정하고 리더의 성과 기대치를 충족시킬 수 있다는 자신감을 획득하는 것이다.

네 번째 차원은 관료적 제약을 제거하여 자율성을 제공(Providing Autonomy from Bureaucratic Constraints)하는 것이다. 이는 관리적인 세부 사항과 규칙을 최소화하여 팔로워의 업무를 효과적이고 효율적으로 수행할 수 있도록 하는 리더의 행동을 의미한다. 리더의 임파워링 행동으로 인해 조직의 규범과 절차를 단순화하고, 지시를 최소화하며, 팔로워가 목표한 성과를 달성할 수 있도록 하는 방법을 찾을 수 있도록 하는 것이다.

Konczak et al.(2000)은 여섯 가지의 하위차원으로 임파워링 리더십을 구분하여 제시하고 있다.

첫 번째 차원은 팔로워에게 권한을 위임(delegation of authority)하는 것이다. 리더의 임파워링 행동을 통해 팔로워와 권력을 공유하게 되면 팔로워는 자신의 직무수행에서 의미감, 역량, 자기결정감, 영향력을 경험하게 된다.

두 번째 차원은 팔로워에게 결과에 대한 책임을 부여(accountability)하는 것이다. 리더의 임파워링 행동을 통해 팔로워와 권력을 공유하면 책임도 함께 동반되기 때문이다(Ford & Fottler, 1995).

세 번째 차원은 팔로워의 자기주도적 의사결정을 장려(encouragement of self-directed decisions)하는 것이다. 리더의 임파워링 행동을 통해 팔로워가 자기효능감을 높이 인식하게 되면 임파워먼트 또한 높게 인식하기 때문에 팔로워의 자기효능감은 더욱 높아지게 된다.

네 번째 차원은 팔로워에게 정보를 공유(information sharing)하는 것이다. 리더의 임파워링 행동은 팔로워에게 직무수행 등에 필요한 정보를 제공하여, 조직의 성과에 기여할 수 있게 한다.

다섯 번째 차원은 기술개발(skill development) 환경을 제공하는 것이다. 리더의 임파워링 행동은 팔로워에게 직무수행 등에 필요한 기술을 개발할 수 있도록 환경을 제공함으로써 지속적인 학습과 새로운 기술개발을 가능하게끔 한다.

여섯 번째 차원은 팔로워의 혁신적인 성과를 위해 코칭(coaching for innovative performance)하는 것이다. 리더의 임파워링 행동은 팔로워에게 위험을 감수하게 하고 새로운 아이디어 개발을 장려하면서, 실수와 실패를 학습의 기회로 인식하게 하며, 성과에 대한 피드백을 제공하는 것이다.

Ahearne et al.(2005)과 Konczak et al.(2000)에서 언급한 임파워링 리더십의 정의와 구성요소를 요약하면 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 임파워링 리더십 정의 및 구성요소 비교

선행연구	구성요인	개념	특징
Ahearne et al. (2005)	일의 의미부여	팔로워의 업무가 기업(조직)의 목표와 성과에 얼마나 중요한지 알려주는 것	자기효능감을 중심으로 동기부여 강조
	의사결정 참여 촉진	팔로워에게 의견을 묻고, 팔로워의 의사결정을 존중해 주는 것	
	고성과에 대한 확신 표현	팔로워의 성공적인 과업 수행과 성장 가능성, 고성과 달성에 관해 믿어주는 것	
	자율성 제공	팔로워의 자율적 업무처리 방식을 존중해 주며, 업무처리에 불필요한 제약을 단순화해 주는 것	
Konczak et al. (2000)	권한 부여	팔로워의 업무와 관련된 권한을 부여하는 것	권한과 책임을 부여하고 스스로 역량을 강화시킬 수 있도록 하는 것을 강조
	책임 부여	팔로워의 업무수행과 결과에 대한 책임을 부여하는 것	
	자율적 의사결정 장려	팔로워의 업무수행에 필요한 결정을 팔로워 스스로 하도록 하는 것	
	정보공유	팔로워에게 업무관련 정보를 포함한 기업(조직)의 미션과 같은 다양한 정보를 제공하는 것	
	역량강화	팔로워의 임파워먼트를 위해 필요한 기술과 역량을 개발시키는 것	
	코칭	팔로워의 업무상 실수를 학습의 기회로 인식할 수 있게 하는 것	

한편, Cheong et al.(2019)는 여러 리더십 이론 중 임파워링 리더십과 유사한 리더십 이론들을 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 구분하여 정리하였다.

첫 번째, 참여 리더십(Participative leadership)은 팔로워들이 공동 의사 결정에 참여하고, 리더와 참여자인 팔로워들이 함께 의사결정에 영향력을 행사할 수 있도록 하는 리더의 행동을 의미한다. 이는 의사결정의 규범 모형에서 개발되었다. 임파워링 리더십과 참여 리더십의 공통점은 의사결정 과정에 팔로워의 적극적인 참여를 장려한다는 것에 있다. 차이점으로는 임파워링 리더십에서는 팔로워의 참여를 더욱 넓은 의미로 보고 있다. 임파워링 리더십의 하위 차원으로 팔로워의 의사결정 참여를 포함한 것이다. 하지만 참여 리더십에서는 팔로워의 참여 행동이 곧 리더십 그 자체인 것이다.

두 번째, 변혁적/카리스마(Transformational/charismatic leadership) 리더십은 팔로워에게 이상적 영향력, 영감을 주는 동기에 관한 카리스마 리더십의 구성요소 중 두 가지와 함께, 개별적 격려, 지적 자극 총 4가지의 하위 차원으로 구성된 리더의 행동을 의미한다. 이는 팔로워들이 비전을 공유하고 추구하도록 영감을 주고, 조직이나 집단의 이익을 위해 일하도록 동기를 부여하는데 초점을 두고 있다. 변혁적/카리스마 리더십은 임파워링 리더십과 높은 상관관계를 보이고 있으나, 임파워링 리더십은 팔로워의 개인 특성에 초점을 맞춰 팔로워 개인의 능력을 개발하는 경향이 있으며, 변혁적/카리스마 리더십은 팔로워 전체를 향한 것이라는 차이점이 있다.

세 번째, 윤리적 리더십(Ethical leadership)은 옳은 것을 행하고 공정성과 청렴도 그리고 윤리 준칙에 대한 의사소통 및 윤리적 행동에 대한 보상, 타인을 윤리적인 방식으로 인도하는 것에 관한 리더의 취향에 초점을 맞추고 있다. 윤리적 리더십을 통해 팔로워들의 책임을 윤리적으로 변화시킨다. 즉, 윤리적 리더십은 팔로워들의 다양한 직무수행 과정에 윤리적인 원칙 등을 강조하지만, 팔로워들과 이를 공유하거나 이양하는 것을 포함하고 있지 않기 때문에 팔로워들의 임파워먼트에는 영향을 미치지 않을 수 있다.

네 번째, 셀프 리더십(Self-leadership)은 팔로워 스스로 자신의 행위(behaviors)와 행동(actions)에 영향을 미치고 통제하기 위해 사용하는 전략으로, 자신의 인지 상태와 행동에 대한 동기부여 및 통제의 원천을 찾기 위해 스스로를 바라보고 있는 것을 의미한다. 즉, 팔로워 스스로의 행동을 통제하기 위해 자신에게 발휘하는 개인행동 또는 전략이 셀프 리더십이다. 임

파워링 리더십은 셀프 리더십에 영향을 미치는 선행요소 중 하나일 수 있다. Yun et al.(2006)은 팔로워들의 셀프 리더십에 임파워링 리더십이 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증하기도 했다.

다섯 번째, LMX(Leader-member exchange)에서는 역할이론과 사회적 교환이론을 바탕으로 리더와 멤버 간 관계를 질적인 측면에서 설명하고 하고 있다. 리더와 구성원의 차별화된 관계와 품질에 주목하고 있으며, 그 품질의 수준은 매우 높거나 전혀 없거나 혹은 낮거나 등 다양하게 구분하고 있다. 몇몇 선행 연구를 통해 임파워링 리더십과 LMX는 높은 상관관계를 보이고 있다는 점이 확인되었으나, 둘의 차이점은 개념의 본질에 있다. 임파워링 리더십은 리더가 팔로워에게 권한과 자율성을 제공하는 리더의 행동을 의미하지만, LMX는 리더의 행동으로 인해 형성되는 팔로워와의 관계적 현상 및 품질에 관한 것으로 임파워링 리더십이 LMX의 품질을 향상시키는 선행요인으로 작용할 수 있다.

여섯 번째, 공유 리더십(Shared leadership)은 리더십에 대한 집단적 접근 방식으로, 팀의 구성원들이 상황에 따라 리더십을 수행하는 것이다. 즉, 구성원들이 자율적으로 협력하고 역할을 분담하여 공동으로 리더의 역할을 수행하는 것이다. 공유 리더십은 임파워링 리더십과 같이 구성원의 자율성과 참여를 중요시하지만, 리더십의 원천과 방식에서 차이를 보이고 있다. 임파워링 리더십은 명확한 리더가 존재하고, 그 리더가 팔로워에게 권한을 위임하는 것이지만, 공유 리더십은 리더십이 특정 개인에게 국한되지 않고 팀 내 구성원들에게 자연스럽게 분산된다는 점을 강조하고 있다.

일곱 번째, 경로-목표 리더십 이론(Path-goal theory of leadership)에서 리더의 역할은 팔로워들이 목표를 달성하는 경로를 명확히 제시하고, 그 경로에 있는 장애물을 제거하며, 필요한 자원과 지원을 제공하여 팔로워의 동기 부여와 만족도 그리고 성과를 높이는 것에 있다. 임파워링 리더십과는 팔로워의 목표 달성과 성과 향상 및 동기부여를 리더십의 중요한 목표로 삼고 있다는 것에 공통점이 있다. 하지만, 경로-목표 이론은 가장 효과적인 리더십 스타일은 상황에 따라 달라진다는 개념을 포함하고 있기에 임파워링 리더십은 이러한 상황에 포함되는 개념에 해당한다.

## 2.1.2 임파워링 리더십의 효과

여러 선행연구들을 종합해보면 임파워링 리더십은 팔로워의 직무만족, 직무성과, 창의성, 역할 외 행동 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Harris et al., 2014; Humborstad et al., 2014; Lorinkova et al., 2013; Konczak et al., 2000). 특히, 임파워링 리더십은 팔로워에게 권한과 자율성 등을 제공하기 때문에 팔로워의 자기효능감을 향상시켜 직무성과 등 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 이는 Conger & Kanungo(1988)의 주장과 일치하는 내용이다.

임파워링 리더십에 관한 선행연구들은 “임파워링 리더십이 대체로 이로 온 영향을 미친다”라고 주장한다(Cheong et al., 2016; Yun et al., 2006). Zhang & Bartol(2010)은 팔로워의 심리적 임파워먼트와 내적 동기부여 그리고 창의적 프로세스 참여 등을 통해 임파워링 리더십이 팔로워의 창의성에 미치는 영향력을 실증하였다. 결과적으로 임파워링 리더십은 팔로워의 심리적 임파워먼트를 향상시켰으며, 팔로워의 향상된 심리적 임파워먼트는 팔로워의 내적 동기부여와 창의적 프로세스 참여에 영향을 주었다. 하선미, 문재승(2022)은 임파워링 리더십을 통해 형성된 팔로워의 심리적 안전감이 팔로워의 내적 동기를 유발하여 잡크래프팅과 직무성과를 긍정적으로 향상시킨다고 하였다. 그들은 임파워링 리더십이 팔로워의 내적 동기와 팔로워가 리더로부터 신뢰받는 느낌을 매개하여 팔로워의 잡크래프팅과 직무성과에 영향을 미치는 과정을 실증하였다.

[표 2-2] 선행연구에서 제시한 임파워링 리더십 및 유사개념의 비교

제시된 개념	주요 내용	참고문헌
임파워먼트	개인의 자기효능감을 강화하거나 무력감을 약화하는 과정. 리더가 권력을 공유하고 자원 및 자율성을 부여해 팔로워가 가능함(enable)을 느끼게끔 도와주는 과정	정원호, 기호연, 박준호(2020). Cheong et al.(2016). Cheong et al.(2019). Conger & Kanungo.(1988).
임파워링 리더십	팔로워가 심리적 임파워먼트를 경험하도록 돕는 리더의 행동	
심리적 임파워먼트	임파워먼트를 경험하는 팔로워의 인지적/심리적 상태	

반면, 몇몇 선행연구는 임파워링 리더십에 대한 부정적 효과를 실증하기도 하였다. 이와 관련된 선행연구는 주로 자율성 이론 내지는 자원보존이론에 근거하여 임파워링 리더십이 직무긴장 또는 직무스트레스를 유발하는 과정을 강조하고 있다(강윤진, 손영우, 2020; Forrester, 2000; Sharma & Kirkman, 2015). 이준혁, 이의연, 전정호(2019)는 Konczak et al.(2000)의 LEBQ(Leader Empowering Behavior Questionnaire) 하위차원을 중심으로 임파워링 리더십을 권한 부여와 책임 부여 등의 차원을 통제권 부여 특성으로 구분하고 정보 공유와 기술개발 등의 차원을 개발 지원 특성으로 구분한 후 통제권 부여 특성에 초점을 맞추어 연구하였다. 임파워링 리더십의 통제권 부여 특성으로 인해 임파워링 리더십이 직무과부하를 거쳐 직무스트레스를 유발하는 과정을 실증한 것이다. 임파워링 리더십을 통해 이전보다 더욱 많은 권한과 자율성 등을 부여받은 팔로워는 업무처리 과정이 복잡해지고 많은 의사결정으로 인해 업무처리가 어려워지는 등 업무의 질적 측면과 양적 측면 모두 증가하게 된다. 이러한 과정 때문에 임파워링 리더십이 직무과부하를 유발하고 나아가 직무스트레스를 증가시키는 것으로 추론한 것이다. 직무요구-자원이론에 따르면, 높은 직무요구를 받는 팔로워에게 직무요구를 감소시킬만한 충분한 자원이 부여될 때 비로소 직무요구에 대한 인식을 감소시킬 수 있다(Demerouti et al., 2001). 따라서, 높은 직무요구 상황에서 이를 감소시킬 만한 충분한 자원을 가질 수 있어야 하는데, 이런 상

황에서 팔로워에게 직무자원이 부족한 경우에는 불안이나 우울 및 소진 등을 경험하기 때문에 직무스트레스가 증가하게 된다(Schaufeli & Bakker, 2004). 또한, 이준혁(2021)은 임파워링 리더십의 특성을 권한 부여와 책임 부여로 구분하였고, 이 중 책임 부여 특성이 직무과부하를 증가시킨다는 것을 실증하였다.

한편, 임파워링 리더십의 양면적 효과에 관한 Cheong et al.(2016)은 다음과 같은 내용들을 언급하고 있다.

첫 번째, 인지평가이론, 직무특성이론, 자기결정이론에서 긍정적인 업무 성과를 도출하는데 중요한 변수로 자율성을 언급하고 있으나, 이에 관한 일관된 증거는 제시하지 못하고 있다.

두 번째, Cheong et al.(2016)의 실증결과 임파워링 리더십이 항상 직무 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것은 아니라는 점을 간접적으로 시사하고 있으며 때로는 직무성과를 방해할 수 있음을 알 수 있다.

세 번째, 임파워먼트의 이론적 개념을 “TMGT (Too-Much-of-a-Good-Thing) effect”에서 “too much of a good thing leads to an unexpected negative outcome.”으로 변경하고자 한다.

네 번째, Cheong et al.(2016)의 실증결과 임파워링 리더십과 팔로워의 직무성과 사이의 직접적인 관계는 유의미하지 않았고, 그 효과의 크기도 미미했다.

다섯 번째, 임파워링 리더십에 대한 시각을 넓히기 위해 팔로워들의 특성과 상황적 요인 등에 관한 적절한 조절변수의 탐색이 필요하다.

여섯 번째, 리더십의 효과가 팔로워와의 상호작용에 따라 결정된다는 개념에 따라 팔로워의 개인차이가 임파워링 리더십의 역설적 매커니즘을 조절하는 중요한 변수가 될 수 있을 것이다.

일곱 번째, 팔로워에게 부여되는 자율성의 정도, 직무에서의 책임 정도, 목표 지향성, 목표 선호도, 학습목표 지향, 성과 지향, 성과회피 지향 등 상황요인에 따라 임파워링 리더십의 효과가 어떻게 달라지는지 확인해 볼 필요가 있다.

기타, 비 일상적인 직무에 대한 의사결정 상황, 업무 과부하 또는 업무

복잡성에 기인한 팔로워의 도전 스트레스(challenge stress), 임파워링 리더십의 하위 차원이 서로 다른 변수로 조절되거나 매개될 수 있기 때문에 각 요인의 효과를 검증해 보아야 할 것이다.

## 2.2 임파워링 리더십의 양면적 효과

### 2.2.1 양면적 효과

임파워링 리더십의 선행연구 대부분은 긍정적인 효과를 강조하고 있지만, 임파워링 리더십이 팔로워에게 항상 이롭고 긍정적인 결과를 초래하는지는 여전히 분명하지 않다(Cheong et al., 2016). 이전의 몇몇 선행연구에서도 임파워링 리더십이 부정적인 효과를 가져올 수 있다는 경고를 언급하기도 하였다(Forrester, 2000; Honold, 1997; Wilkinson, 1998).

Cheong et al.(2016)은 직무성과(work role performance)에 임파워링 리더십이 미치는 영향을 긍정적인 과정과 부정적인 과정으로 구분하여 제시하면서 이를 임파워링 리더십의 양면성(two faces of empowering leadership)이라 칭하였다. 긍정적인 과정인 촉진과정(enabling process)은 리더의 임파워링 행동이 팔로워의 자기효능감을 향상시킴으로써 팔로워의 직무성과를 높이는 것에 있다. 반면, 부정적인 과정인 부담과정(burdening process)는 리더의 임파워링 행동이 팔로워의 직무유발긴장을 초래하여 팔로워의 직무성과를 낮추는 것에 있다. 리더의 임파워링 행동이 팔로워의 직무유발긴장(job induced tension)으로 이어져 팔로워의 직무성과를 감소시키는 것이다.

Cheong et al.(2016)은 촉진과정과 부담과정으로 구분한 임파워링 리더십의 양면성을 제시하였다. Cheong et al.(2016)의 통합모형으로 임파워링 리더십이 직무성과에 영향을 미치는 긍정적인 과정과 부정적인 과정을 동시에 설명할 수 있었다. 하지만, 그들의 실증연구 결과를 종합적으로 보면 임파워링 리더십이 결과적으로 직무성과에 긍정적인 영향을 미치지 못한 것으로 파악된다. 임파워링 리더십이 팔로워의 직무성과에 미치는 직접적인 영

향은 유의하지 않았고, 매개효과는 다소 약하게 나타났기 때문이다. 구체적으로 촉진과정의 매개효과는 .10이었으며, 부담과정의 매개효과는 -.01이었다. 임파워링 리더십이 직무성과에 미치는 직접효과는 -.06으로 나타났기에 이를 합산하면 정(+)의 효과가 유의미하지 않았다.

이준혁(2021)도 임파워링 리더십의 긍정적인 과정과 부정적인 과정의 양면성에 주목하면서, 임파워링 리더십의 특성을 권한 부여와 책임 부여로 구분하여 이들의 개별적인 효과와 상호작용 효과를 함께 연구하였다. 이에 관한 근거로 Konczak et al.(2000)의 LEBQ 하위차원을 중심으로 임파워링 리더십을 권한 부여와 책임 부여에 관한 것을 들고 있다. 이와 함께, Hackman & Oldham(1976)의 직무특성이론을 언급하고 있다. 직무특성이론에서는 직무수행자들이 자신의 직무에 대한 높은 자율성으로 인해 책임감을 경험한다고 설명하고 있다. Ford & Fottler(1995)와 Konczak et al.(2000)도 직무수행자들이 권한을 부여받아 스스로 의사결정을 하게 되면 그 결과에 대한 책임을 경험하게 됨을 말하고 있다. Ugboro & Obeng(2000) 또한 자율성과 정체성을 보유한 직무수행자는 자신의 직무를 통제하거나 완수하기 수월하고 직무성과를 향상시킬 수 있으며 직무만족 역시 높게 느낀다고 하였다.

반면, 임파워링 리더십을 통해 팔로워들에게 권한과 책임이 부여될지라도 팔로워 스스로 권한과 책임을 획득하기 위한 준비가 되어 있지 않거나, 팔로워가 원하는 수준에 비해 더욱 높은 권한과 책임이 부여되는 경우 팔로워는 높은 신체적·심리적 부담을 경험하게 된다(이준혁, 2021; Cheong et al., 2016; Forrester, 2000; Humborstad & Kuvaas, 2013). 이준혁, 이의연, 전정호(2019)는 임파워링 리더십으로 인한 팔로워들의 직무과부하 증가를 실증하였다. 임파워링 리더십이 팔로워들의 권한과 책임을 높이면서 업무량을 증가시켜 더욱 많은 시간과 에너지를 투입하게 되었기 때문이다(Ahmad, 2010; Cheong et al., 2016; Hobfoll, 1989). 이는 자율성의 비용과 역할이론을 근거로 한다.

임파워링 리더십으로 인해 팔로워의 자율성이 높아지면 인지적 분산이 발생하여 간섭을 증가시키고 전환비용을 향상시켜 직무 또는 일과 관련된

긴장 수준의 증가를 초래하게 된다(Cheong et al., 2016; Langfred & Moye, 2004). 역할이론(Kahn et al., 1964)은 팔로워가 상급자 등 리더로부터 추가적인 과업이나 책임을 부여받게 되면, 추가적인 과업이나 책임 부여 이전에 형성되어 있던 팔로워 자신의 역할 인식에 혼란을 초래하고 팔로워의 역할 스트레스가 증가하게 된다고 설명하고 있다(Cheong et al., 2016; Rizzo et al., 1970).

특히, 직무 스트레스에 임파워링 리더십이 미치는 영향에 대한 연구에서는 그 결과가 서로 다르게 나타나고 있다. 임파워링 리더십이 직무 스트레스를 감소시킨다는 연구에서는 임파워링 리더십으로 권한과 자율성을 부여 받은 팔로워의 심리적 임파워먼트가 증가하는데, 팔로워의 심리적 임파워먼트가 증가할수록 자신의 직무를 긍정적으로 인식하게 될 뿐만 아니라 자신의 직무수행을 위한 내재적 동기가 향상된다고 한다(Laschinger et al., 1999; Windeler et al., 2017). 또한, 직무요구-자원 통제 모형에서는 직무수행을 위한 통제 권한과 자율성이 팔로워의 직무수행에 의한 직무목표 달성을 돕고, 직무요구로부터 발생하는 생리적 비용과 심리적 비용을 감소시킴으로써 팔로워의 직무 스트레스를 낮추는 직무자원으로 제시되고 있다(Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2007). 이는 임파워링 리더십으로 인해 팔로워에게 부여된 권한과 자율성이 직무자원으로 작용하여 팔로워의 직무 스트레스를 감소시키게 된다고 해석할 수 있다.

반면, 일부 선행연구에서는 임파워링 리더십으로 인해 부여되는 권한과 자율성 그리고 책임이 오히려 팔로워의 신체적 부담과 심리적 부담을 유발하여 의도하지 않은 부정적인 영향이 발생할 수 있다고 주장하고 있다(Forrester, 2000; Humborstad & Kuvaas, 2013, Sharma & Kirkman, 2015). Cheong et al.(2016)은 이를 임파워링 리더십의 양면성이라 칭하면서, 임파워링 리더십이 팔로워의 직무유발긴장을 초래하여 팔로워의 직무성과를 낮추는 부담과정의 가능성을 설명하고 있다. 임파워링 리더십으로 인해 부여되는 권한과 자율성이 팔로워에게 자율성의 비용과 역할 갈등 및 역할 모호성을 유발하고, 이로 인해 팔로워의 직무 스트레스가 높아져 직무유발긴장이 증가하게 된다는 논리이다.

이를 종합하면, 임파워링 리더십이 팔로워의 직무 스트레스를 감소시키기도 하지만, 어떤 상황에서는 오히려 팔로워의 직무 스트레스를 높이게 되는 부정적인 효과가 나타나는 것이다.

따라서, 본 연구에서는 지금까지 임파워링 리더십이 팔로워에게 미치는 양면적 효과에 대해 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성으로 구분하여, 임파워링 리더십의 어떠한 특성이 긍정적인 측면과 부정적인 측면에 미치는 영향력이 서로 다르게 나타나는지 살펴보고자 한다. 아직까지는 임파워링 리더십에 대한 연구가 긍정심리학과 유사한 흐름으로 발전되어 왔다(Cheong et al., 2019; 강운진, 손영우, 2020). 대다수의 연구가 임파워링 리더십의 긍정적인 효과에 초점이 맞춰져 있었지만, 이미 몇몇 선행연구에서도 임파워링 리더십이 부정적인 효과를 가져올 수 있다는 경고를 언급하기도 하였다(Forrester, 2000; Honold, 1997; Wilkinson, 1998).

임파워링 리더십의 긍정적인 과정과 부정적인 과정을 동시에 연구하는 양면성은 Cheong et al.(2019)에서 언급한 “too much of a good thing leads to an unexpected negative outcome.”의 관점에서 기존 임파워링 리더십의 연구 범위를 넓히게 되며, 임파워링 리더십의 특성을 더욱 깊이 이해함으로써 긍정적 측면은 더욱 좋게 하고 부정적 측면은 최소화할 수 있도록 하는 시사점을 제시할 수 있게 될 것이다.

또한, 상황적 리더십 이론(contingency approach)에서는 리더의 행동이 모든 팔로워와 모든 기업환경에서 같은 영향을 미칠 수 없고, 팔로워의 개인적인 요인이나 리더의 요인, 조직의 환경요인에 따라 리더십의 효과가 달라진다고 설명하고 있다(Howell et al., 1986). 따라서, 임파워링 리더십 역시 긍정적인 측면은 더욱 강하게 하고, 부정적인 측면은 약화시킬 수 있는 상황적 요인의 탐색이 필요할 것이다.

### 2.2.2 촉진과정

임파워링 리더십의 촉진과정은 리더의 임파워링 행동이 팔로워의 자기효능감을 향상시킴으로써 팔로워의 직무성과를 높이는 것에 있다.

자기효능감은 “주어진 성과를 이루는데 필요한 행동 과정을 조직화하고 실행하는 능력에 대한 자신의 믿음”이다. 자기효능감은 긍정적 지원, 격려의 말, 긍정적 설득, 성공모델, 업무의 완수 경험을 통해 높아진다(Bandura, 1986). 임파워링 리더십의 네 가지 하위차원인 일의 의미 부여, 의사결정 참여 촉진, 고성과에 대한 확신 표현, 관료적 제약 제거를 통한 자율성 제공은 팔로워에게 긍정적 지원, 격려의 말, 긍정적 설득의 형태로 인식되기에 팔로워의 자기효능감을 향상시키게 된다(Cheong et al., 2016). 자기효능감이 향상된 팔로워는 자신의 업무수행에 더욱 많은 노력을 기울이고, 보다 적극적으로 행동하며, 업무상 어려움에 직면하더라도 끊임없이 노력하는 경향이 있다(Chebat & Kollias, 2000; Cheong et al., 2016). 자기효능감은 직무성과를 포함한 여러가지의 성과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Cheong et al., 2016; Stajkovic & Luthans, 1998).

임파워링 리더십은 팔로워의 자기효능감을 향상시켜 팔로워가 자신의 직무를 성공적으로 수행할 수 있다고 인식하게 된다(Bandura, 1896). 임파워링 리더십을 통해 팔로워의 심리적 임파워먼트가 증가하는 과정에서 자기효능감도 증가하게 되기 때문이다. 심리적 임파워먼트가 증가한 팔로워는 자신의 직무를 긍정적으로 평가하고 자신의 직무를 수향함에 있어 내재적 동기도 증가하게 된다(Laschinger et al., 1999; Windeler et al., 2017). 또한, 임파워링 리더십은 팔로워에게 권한과 자율성 등을 제공하기 때문에 팔로워의 자기효능감을 향상시켜 직무성과 등 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되었다(Conger & Kanungo; 1988, Harris et al., 2014; Humborstad et al., 2014; Lorinkova et al., 2013; Konczak et al., 2000).

결과적으로, 임파워링 리더십은 팔로워의 자기효능감을 향상시키고, 자기효능감이 향상된 팔로워는 자신의 직무성과(직무 능숙성, 직무 적응성, 직무 적극성)를 향상시킬 수 있게 된다(Cheong et al., 2016). 직무성과는 “고용과 관련된 모든 업무 책임의 총합”을 의미한다(Murphy & Jackson, 1999). 다시말해, 임파워링 리더십의 촉진과정은 팔로워의 자기효능감을 향상시켜 팔로워의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것이다.

### 2.2.3 부담과정

임파워링 리더십의 부담과정은 리더의 임파워링 행동이 팔로워의 직무유발긴장을 촉진시켜 팔로워의 직무성과를 낮추는 것에 있다. 리더의 임파워링 행동이 팔로워의 직무유발긴장(job induced tension)으로 이어져 팔로워의 직무성과를 감소시키는 것이다.

임파워링 리더십을 통해 팔로워에게 부여되는 권한과 자율성은 팔로워에게 자율성의 비용, 역할 갈등과 역할 모호성을 유발하기 때문에 팔로워의 직무유발긴장을 초래하여 직무성과를 감소시킨다는 것이다. 이로 인해 임파워링 리더십이 팔로워의 직무성과를 향상시키는 긍정적인 측면이 있지만, 상황에 따라 직무성과를 감소시키는 부정적인 측면도 존재할 수 있는 것이다.

직무유발긴장은 자율성의 비용과 역할이론을 근거로 한다. 자율성의 비용은 팔로워의 높아진 자율성으로 인해 인지적 분산이 발생하여 간섭을 증가시키고 전환비용을 향상시켜 직무 또는 일과 관련된 긴장 수준의 증가를 말한다(Cheong et al., 2016; Langfred & Moye, 2004). 구체적으로, 임파워링 리더십으로 인해 자율성을 부여받은 팔로워는 자신의 업무수행에 더욱 많은 혼란과 전환비용이 발생하게 된다. 자율성을 부여받기 이전에 비해 더욱 많은 의사결정을 해야하며, 자율적으로 업무를 완수하기 위한 추가정보를 확보하여 처리해야한다. 따라서 팔로워는 이전보다 업무처리를 위해 더욱 많은 시간을 할애해야 하며, 더욱 복잡한 업무처리 프로세스를 경험하게 된다. 결과적으로, 임파워링 리더십으로 자율성을 부여받은 팔로워는 직무유발긴장(work related strain)이 높아져 스트레스를 경험하게 된다(Cheong et al., 2016; Spector et al., 1988). 역할이론(Kahn et al., 1964)에서도 팔로워가 상급자 등 리더로부터 추가적인 과업이나 책임을 부여받게 되면, 추가적인 과업이나 책임 부여 이전에 형성되어 있던 팔로워 자신의 역할 인식에 혼란을 초래하고 팔로워의 역할 스트레스가 증가하게 된다고 설명하고 있다(Cheong et al., 2016; Rizzo et al., 1970). 한편, 자원보존이론에 의하면 긴장을 경험하는 사람들에게는 자원의 손실이 발생하고, 자원의 손실이 발생한 원인을 검토하여 잔여 자원이 더 이상 고갈되지 않도록 예방 방안을

찾게 된다(Cheong et al., 2016; Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2002). 그 결과 긴장을 통해 자원의 손실이 발생한 사람들은 자신의 직무성과를 위해 투입해야 하는 자원을 더 이상 투입하지 않으려고 하기 때문에 자신의 직무성과가 낮아지게 된다(Cheong et al., 2016).

따라서, 임파워링 리더십으로 인해 팔로워의 업무와 역할이 증가하게 되고, 이로 인해 팔로워들의 직무유발긴장이 높아져 직무성과가 감소하게 되는 것을 예측해 볼 수 있게 된다.

## 2.3 자기효능감

### 2.3.1 자기효능감의 개념 및 정의

Bandura(1986)에 따르면 자기효능감이란, “특정 상황에서 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신에 대한 믿음”이다. 이는 스스로 보유하고 있는 능력이라기보다, 자신의 과업을 수행하기 위해 자신의 능력들을 얼마나 잘 사용할 수 있는지에 관한 스스로의 믿음이다. 동일한 혹은 유사한 수준의 역량을 보유하고 있는 작업 수행자 사이에서 과업 수행의 결과가 달라지는 원인 중 하나로 해석할 수 있다. 자기효능감은 높은 과업 수행자는 도전적이고 위험한 상황에서도 능동적으로 대처하고 과업을 성공적으로 수행하기 위해 노력하는 반면, 자기효능감이 낮은 과업 수행자는 위험한 상황을 회피하거나 포기하게 될 가능성이 높아지기 때문에 과업을 성공적으로 수행하기가 어려워지게 된다.

자기효능감을 향상시키는 요소로는 과거의 성공경험, 타인의 성공을 통한 대리경험, 주변이나 상급자를 통한 격려나 설득으로 인한 긍정적인 신념 형성, 긴장이나 스트레스 등으로 인한 신체 상태에 따른 자신감 수준을 들 수 있다(Bandura, 1986; Cheong et al., 2016).

한편, 자기효능감은 자기존중감(self-esteem)과 기대감(expectancy)과 혼동을 일으키기도 한다(김문성, 박성철, 2010). Fanning & McKay(2000)는 자기존중감을 “한 개인이 자기 자신에 대한 호감적인 평가를 반영하는 특

성”으로 정의하고 있다. 자기존중감은 자신에 대한 가치 혹은 자신을 좋아하는 감정 등으로 구성되어 있는 반면, 자기효능감은 자신의 능력에 대한 판단의 개념으로 구분되어 진다. 이 둘의 상관관계가 매우 높다는 연구결과도 있으나(성은현, 2005; Judge & Bono, 2001), 자신에 대한 호감정도 또는 타인으로부터 인정받는 것과 자신의 능력에 대한 믿음 사이의 상관관계가 높다는 것을 검증하기는 어렵다(김문성, 박성철, 2010). 기대감은 자기효능감과 유사한 개념으로 예상되는 업무성과를 위해 자신이 선택한 행위 유형과 관련이 있다. 기대이론에 따른 기대개념은 할당된 과업 목표에 대한 기대를 의미하지만, 자기효능감은 다양한 과업성과에 대한 기대를 다루고 있다(오인수, 2002).

### 2.3.2 자기효능감 선행연구

Cheong et al(2016)에 따르면, 임파워링 리더십이 자기효능감을 매개하여 직무성과를 높인다고 하였다. 이는 높은 자기효능감을 보유한 직무 수행자가 자신의 성공적인 과업 수행을 위해 더욱 노력할 것이라는 기존의 주장과 맥을 같이 하는 것이다. 또한, Tierney & Farmer(2004)는 자기효능감이 높은 직무 수행자는 창의적 사고가 필요한 행동을 더욱 적극적으로 실행한다는 점을 실증하였다. 권정언, 권상집(2015)도 임파워링 리더십이 자기효능감을 매개하여 팔로워의 혁신 행위를 유발한다는 것을 실증하였다.

자기효능감은 사회과학, 교육, 의약학, 공학, 인문학 등 다양한 분야에서 활발하게 연구되고 있으며, 조직의 성과를 위한 다양한 요인 중 하나로 제시되고 있다(김문성, 박성철, 2010). 자기효능감에 관한 선행연구들의 유형으로는 자기효능감의 개념과 측정에 관한 연구, 자기효능감이 과업 성과에 미치는 영향에 관한연구, 자기효능감을 매개변수로 설정한 연구로 구분해 볼 수 있다.

## 2.4 직무유발긴장

#### 2.4.1 직무유발긴장의 개념 및 정의

직무유발긴장은 “직무수행자가 자신의 직무를 수행하는 과정에서 경험하게 되는 심리적 긴장과 스트레스”를 의미한다. 주로 과도한 역할이나 책임감, 시간적 압박감 또는 불확실성 등에 의해 발생한다(Rizzo et al., 1970). Karasek(1979)은 직무스트레스 모형을 통해 직무유발긴장과 직무스트레스를 같은 의미로 해석하고 있고, Parasuraman & Alutto(1984)는 스트레스를 “업무 환경에서 부딪히는 다양한 직무요구나 제약사항에 관해 개인이 혼란을 겪는 심리적 반응상태”로 정의하였다. Hunter & Thatcher(2007)는 직무스트레스를 “직무와 관련된 시간적 압박감, 불안, 걱정의 상태”라고 정의하고 있다(김상수, 방호진, 2014). 공통적으로 직무유발긴장 또는 직무스트레스는 개인적인 경험이나 업무 환경에 따라 직무 수행자가 느끼는 과민성 또는 정신적 긴장상태라 할 수 있다.

#### 2.4.2 직무유발긴장 선행연구

Karasek(1979)의 직무요구-통제모형(job demand-control model)에서는 과업 수행과정에서의 시간적 압박, 작업량 등에 의한 직무요구와 직무수행자가 보유하고 있는 재량권 범위의 상호작용 과정에서 직무유발긴장이 발생된다고 한다. 직무요구-통제모형에서는 직무유발긴장 정도를 4가지로 분류하고 있다. 첫 번째 낮은 직무요구 수준과 낮은 자율성에 대한 수동적 직무(passive job), 두 번째 낮은 직무요구 수준과 높은 자율성에 대한 낮은 긴장 직무(low strain job), 세 번째 높은 직무요구 수준과 낮은 자율성에 대한 높은 긴장 직무(high strain job), 마지막으로 높은 직무요구 수준과 높은 자율성에 대한 능동적 직무(active job)가 그것이다. Karasek(1979)은 이 모형을 통해 직무수행자에게 높은 자율성을 부여할수록 직무유발긴장이 낮아지게되는 경향이 있다고 설명한다.

고승석, 신호철(2019)는 임파워링 리더십이 직무유발긴장을 매개하여 직무만족에 영향을 미치는 것을 실증하였다. 임파워링 리더십으로 인해 자율

성을 획득한 직무수행자들이 자신의 직무요구 수준에 더욱 유연하게 대처할 수 있게 된 것이다. 다시 말해, 임파워링 리더십이 직무수행자들의 직무유발 긴장을 낮추고 그 결과로 직무만족이 향상되었다는 것이다. 이는 임파워링 리더십과 직무만족 그리고 직무유발긴장의 상관관계에 관한 기존의 연구와도 그 맥을 같이하고 있다는 것을 보여주고 있다(Pearson & Moomaw, 2005).

본 내용은 학위논문 연구과정에서의 연구결과를 다음의 학술지에 게재한 바 있으며, 주된 내용의 일부는 하기의 발표 논문내용과 같은 내용이며, 한성대학교 대학원 학술지 게재논문의 인용 지침을 준수하였습니다.

“정성훈, 하성욱(2023). 임파워링 리더십의 권한과 책임에 따른 양면적 효과. 「인적자원개발연구」, 제26권(4).”

### Ⅲ. 연구 모형 및 가설

#### 3.1 연구모형

강운진, 손영우(2020)는 Cheong et al.(2016)의 통합모형을 바탕으로 임파워링 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향을 촉진과정과 부담과정으로 구분하였다. 결과적으로, 임파워링 리더십은 팔로워의 자기효능감을 향상시켜 직무스트레스를 감소시키는 긍정적인 영향과 함께 임파워링 리더십으로 인해 높아진 팔로워의 책임감이 직무스트레스를 증가시키는 부정적인 영향이 함께 나타나는 양면적 효과를 실증한 것이다.

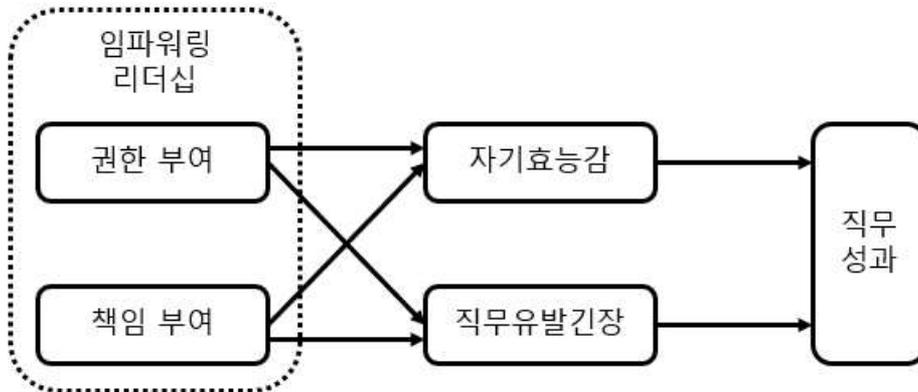
한편, 이준혁(2021)은 임파워링 리더십의 책임 부여 특성에 대한 중요성을 강조하면서 권한 부여 특성과 책임 부여 특성을 통합적으로 다뤄야 한다고 주장한다. Hackman & Oldham(1976)은 직무특성이론을 통해 직무 수행자에게 부여된 자율성으로 인해 직무수행 결과에 대한 책임을 직무 수행자들이 경험하게 된다고 하였다. Ford & Fottler(1995)와 Konczak et al.(2000)도 이와 유사하게 설명하고 있다. 권한을 부여받은 팔로워들이 스스로 의사결정을 내려 행동한 결과에 대해 책임을 느낀다는 것이다. 그러나 기존의 연구는 대체로 자율성과 권력, 통제권 등의 권한 부여 특성을 중심으로 한 것이었다(Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2016). 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성을 구분하여 각각의 효과를 실증하진 못한 것이다.

본 연구는 Cheong et al.(2016)의 촉진과정과 부담과정에 대한 양면성 모형을 바탕으로 이준혁(2021)의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성에 관한 제안을 결합하여, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성에 대한 각각의 촉진과정과 부담과정을 연구모형으로 제시한다(정성훈, 하성욱, 2023). 임파워링 리더십의 촉진과정은 자기효능감을 향상시켜 직무성과를 높이는 것으로 알려져 있다. 따라서, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성 각각은 자기효능감을 향상시킬 것으로 예상된다. 임파워링

리더십의 부담과정은 직무유발긴장을 높여 직무성과를 낮추는 것으로 알려져 있다. 따라서, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 권한 부여 특성에 비해 직무유발긴장을 높여 직무성과에 더욱 낮출 것으로 예상된다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같이 연구모형을 제시한다(정성훈, 하성욱, 2023).

[그림 3-1] 연구모형\*



\* 정성훈, 하성욱(2023)

## 3.2 연구가설

### 3.2.1 임파워링 리더십의 긍정적 측면(가설 1~가설 2)

임파워링 리더십의 양면성에서 긍정적인 과정인 촉진과정은 임파워링 리더십이 자기효능감을 향상시켜 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 과정이다. Conger & Kanungo(1988)는 동기부여 관점에서 임파워먼트를 개인의 자기효능감이 향상되는 과정이라고 설명하고 있다. 팔로워의 임파워먼트를 향상시키는 임파워링 리더십(Ahearne et al., 2005)의 하위차원은 일의 의미 부여, 의사결정 참여 촉진, 고성과에 대한 확신 표현, 관료적 제약을 제거하여 자율성을 제공하는 것이다. 이는 팔로워에게 Bandura(1986)가 제시한 자

기효능감의 원천인 긍정적 지원, 격려의 말, 긍정적 설득의 형태로 인식되기 때문에 팔로워의 자기효능감을 향상시키게 된다(Cheong et al., 2016). 많은 선행연구들에서 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감을 향상시키는 것을 실증하였다(e.g. Ahearne et al., 2005; Zhang & Barton, 2010).

또한, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성도 팔로워의 자기효능감을 향상시킬 것으로 예상된다. 이준혁(2021)에 따르면 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 팔로워의 자기효능감 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 이는 기존의 연구들이 보여주고 있는 실증결과와 같이 임파워링 리더십의 긍정적인 측면에 관한 것이다(예, 강운진, 손영우, 2020; Cheong et al., 2016; Ahearne et al., 2005). 직무특성이론을 통해서도 이를 확인할 수 있다. 팔로워가 직무수행결과에 대한 책임감을 느낄 때 내재적 동기부여를 경험하게되며, 그 결과 직무성과가 향상된다는 것이다(Hackman & Oldham, 1976).

자기효능감이 높은 팔로워는 자신의 성과에 대한 기대가 높기 때문에 지속적으로 노력하고 행동하는 경향이 있고, 결과적으로 자신의 직무성과를 향상시킨다(Chebat & Kollias, 2000). 자기효능감은 업무성과 및 성과와 관련된 다양한 변수와 긍정적인 관계를 보이고 있다(Stajkovic & Luthans, 1998). Cheong et al.(2016)의 양면성 모형에서도 임파워링 리더십이 직무성과를 향상시키는 촉진 과정에서 자기효능감을 매개로 이어지는 과정을 실증하였다.

이상의 논의를 근거로 하여 아래와 같은 가설들을 도출한다.

가설 1(촉진과정). 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다(정성훈, 하성욱, 2023).

가설 2(촉진과정). 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다(정성훈, 하성욱, 2023).

### 3.2.2 임파워링 리더십의 부정적 측면(가설 3~가설 5)

임파워링 리더십의 양면성에서 부정적인 과정인 부담과정은 임파워링 리

더십이 직무유발긴장을 초래하여 직무성과에 부정적인 영향을 미치는 과정이다. 임파워링 리더십으로 인해 팔로워의 자율성이 증가하게 되면 팔로워는 직무유발긴장을 경험할 수 있다(Cheong et al., 2016). 팔로워는 임파워링 리더십으로 인해 더욱 많고 다양한 과업을 수행하게 되고, 이와 관련된 더욱 많은 의사결정을 하게 된다. 이는 팔로워로 하여금 인지적 산만을 경험하게 한다. 이러한 팔로워는 과업을 수행하는 과정에서 더욱 많은 방해받고 전환비용이 높아지는 것을 감수하게 되면서 더욱 많은 스트레스를 경험하게 된다(Langfred & Moye, 2004; Spector et al., 1988). 역할이론에서는 이러한 과정을 역할갈등 또는 역할 스트레스로 설명하고 있다. 임파워링 리더십으로 인해 팔로워에게 추가적인 과제나 책임이 할당되면, 이로 인해 팔로워에게 이미 형성되어 있는 기존의 역할 인식을 방해하기 때문에 역할 스트레스가 유발된다(Rizzo et al., 1970). 역할 스트레스를 경험한 팔로워는 역할 불만족이 높아져 직무유발긴장을 경험하게 된다(Kahn et al., 1964). 이준혁, 이의연, 전정호(2019)는 임파워링 리더십이 팔로워의 직무과부하를 초래함을 실증하였다.

또한, 자원보존이론에서는 사람들이 직무유발긴장을 경험하면 자신의 자원이 손실되는 원인을 검토하여 자신의 남아있는 자원이 더 이상 고갈되지 않게끔 예방하는 방안을 찾는다고 설명하고 있다(Hobfoll, 1989; Hobfoll 2002). 그 결과 직무유발긴장을 경험한 사람들은 자신의 직무성과를 위해서 필요한 자원을 투입하지 않게 되고, 그로 인해 그들의 직무성과는 낮아지게 된다(Gilboa et al., 2008). Cheong et al.(2016)의 양면성 모형에서도 임파워링 리더십이 직무성과를 감소시키는 부담과정에서 직무유발긴장을 매개로 이어지는 과정을 실증하였다.

이상의 논의를 근거로 하여 아래와 같은 가설들을 도출한다.

가설 3(부담과정). 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다(정성훈, 하성욱, 2023).

가설 4(부담과정). 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다(정성훈, 하성욱, 2023).

또한, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 권한 부여 특성과 마찬가지로 팔로워의 업무량 증가에 따른 신체적 부담을 가중시킬 뿐만 아니라 더 나은 성과를 나타내기 위한 심리적인 부담도 증가시키게 된다(이준혁, 2021; Humborstad & Kuvaas, 2013). 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 팔로워가 자신의 직무기술서에 정의된 내용대로 업무의 범위를 제한하지 않고 자신의 직무성과를 향상시키는 것과 연관된 여러 과업들에 대한 것에도 주의를 기울이고 실행하게끔 하여 업무량을 증가시키게 된다. 따라서, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 권한 부여 특성에 비해 직무유발긴장에 더욱 많은 영향을 미칠 것으로 추론한다.

가설 5. 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과보다 절대값이 더욱 클 것이다(정성훈, 하성욱, 2023).

[표 3-1] 가설 설정 종합 정리\*

가설	내용
가설 1	임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다.
가설 2	임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다.
가설 3	임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다.
가설 4	임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다.
가설 5	임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과보다 절대값이 더욱 클 것이다.

\* 정성훈, 하성욱(2023)

본 내용은 학위논문 연구과정에서의 연구결과를 다음의 학술지에 게재한 바있으며, 주된 내용의 일부는 하기의 발표 논문내용과 같은 내용이며, 한성대학교 대학원 학술지 게재논문의 인용 지침을 준수하였습니다.

“정성훈, 하성욱(2023). 임파워링 리더십의 권한과 책임에 따른 양면적 효과. 「인적자원개발연구」, 제26권(4).”

## IV. 연구 방법론

### 4.1 자료 수집 및 표본 특성

#### 4.1.1 자료 수집

본 연구의 데이터는 국내 민간기업에 재직하고 있는 사무직, 행정직, 관리직을 대상으로 설문하여 수집하였다. 설문지는 NAVER Form으로 제작하여 온라인과 오프라인을 병행하여 배포하였다. 온라인 설문은 지역적 특성 및 팔로워가 종사하는 기업의 업종 특성을 배제하기 위해 전국 단위로 배포하였고, 오프라인 설문은 여러 업종에 해당하는 기업의 종사자를 모집하기 위해 가산디지털단지 등 산업단지 및 지식산업센터 등에 입주해 있는 기업의 팔로워들을 대상으로 배포하였다. 설문은 33일 동안 진행되었으며, 총 241부를 회수하였으나, 이 중 불성실한 응답 경향이 뚜렷하거나 자료가 미비한 응답지 22부를 제외한 총 219부의 응답지를 본 연구의 최종 분석에 사용하여 최종 응답률은 86.7%를 나타내고 있다.

#### 4.1.2 자료 수집의 세부 내용

본 연구의 최초 목적은 임파워링 리더십의 특성인 자율성과 권한 그리고 책임 부여 등이 모든 팔로워에게 동일하게 작용하지 않을 거라는 가정하에, 선행 연구들을 토대로 임파워링 리더십의 양면성을 확인하여, 리더의 임파워링 행동과 그에 대한 팔로워의 직무성과를 비교·분석하고자 함이었다. 이를 위해 같은 민간기업에서 “1년 이상 함께 근무한 리더와 팔로워”를 매칭하여 리더와 팔로워에게 각각 설문을 실시하였다.

리더에게는 리더용 설문지를 제작하여 자신과 함께 근무하고, 설문에 응답한 팔로워를 대상으로 리더 자신이 얼마만큼의 권한과 자율성 등을 부여

했는지와 함께 해당 팔로워의 직무성과 수준을 물었다. 팔로워에게는 팔로워용 설문지를 제작하여 자신과 함께 근무하고, 설문에 응답한 리더를 대상으로 자신이 리더로부터 얼마만큼의 권한과 자율성 등을 부여받았는지와 함께 자신의 직무성과와 자기효능감, 직무유발긴장 수준을 물었다.

임파워링 리더십의 측정도구는 어떤 요인들에 대한 영향력이 더욱 강한지에 대한 비교를 위해 [표 2-1]과 [부록]에서 제시한 Ahearne et al.(2005)의 구성요인에 해당하는 12개 설문문항과 Konczak et al.(2000)의 구성요인에 해당하는 9개 설문문항을 활용하여 동시에 설문을 진행하였다. 본 연구에서는 요인분석 및 상관분석 등을 거쳐 결과적으로 팔로워가 응답한 자료만을 대상으로 Konczak et al.(2000)의 LEBQ를 바탕으로, 이준혁(2021)에서 제시한 임파워링 리더십의 권한 부여와 책임 부여 그리고 자율적 의사결정 장려의 3가지 하위차원에 관한 응답을 분석에 활용하였다.

설문 응답을 위한 조건과 비교적 많은 설문문항으로 인해 응답에 상당한 어려움을 겪었다. 총 설문기간 33일 중 약 2주 정도는 연구자와 연관있는 전국 단위 규모인 한국방송통신대학교 경영대학원 졸업생 및 재학생, 기업에서 근무하고 있는 경영지도사, 공인노무사, 세무사 등 전문 자격사, 온라인을 통한 무작위 설문을 진행하였다. 이때까지 본 연구를 위해 필요한 만큼의 응답 수를 확보하지 못하여, 다시 2주간 서울의 구로디지털단지, 가산디지털단지, 여의도 등 민간기업들이 밀집해 있는 지식산업센터에 입주해 있는 기업의 사무직을 대상으로 방문 조사를 시행하였다. 이때까지 확보한 총 응답수는 매칭된 리더와 팔로워가 각 100인, 매칭되지 않은 리더와 팔로워가 100부 수준, 총 300부의 응답을 확보한 수준이었다. 다시 약 한 주간의 시간을 할애하여 스타트업 모임에 가입된 1년 이상의 창업기업 구성원들과 연구자가 소속된 노무법인의 자문사를 대상으로 추가 조사를 시행하였다. 이러한 과정을 거쳐 최종적으로 매칭된 137쌍의 설문을 확보하였다. 매칭되지 않은 설문까지 포함하면 총 462부의 응답을 확보하였으며 이중 리더

는 220부 팔로워는 241부였다. 최종적으로 연구에 활용한 응답은 팔로워용 241부 중 응답이 불성실하거나 자료가 미비한 22부를 제외하여 총 219부를 본 연구의 최종분석에 활용하였다.

#### 4.1.3 표본 특성

본 연구의 설문 응답자 219명의 인구통계학적 특성은 다음[표 4-1]과 같다. 전체 응답자 중 남성이 107명으로 48.9%를 차지하고, 여성은 112명으로 51.1%를 차지하고 있기에 성비는 균형있게 나타났다. 연령대는 20대가 43명으로 19.6%, 30대가 92명으로 42.0%, 40대가 64명으로 29.2%, 50대가 18명으로 8.2%, 60대 이상이 2명으로 0.9%로 나타났다. 전체 응답자의 135명인 61.6%가 30대 이하이다. 현재 재직하고 있는 기업에 근속기간은 5년 미만이 126명으로 57.5%, 10년 미만이 50명으로 22.8%, 15년 미만이 22명으로 10.0%, 20년 미만이 8명으로 3.7%, 20년 이상이 13명으로 5.9%로 나타났다. 전체 응답자의 과반수가 5년 미만 근속자이다. 응답자의 학력은 고졸 이하가 21명으로 9.6%, 전문학사가 48명으로 21.9%, 학사가 124명으로 56.6%, 석사가 23명으로 10.5%, 박사가 3명으로 1.4%로 나타났다. 전체 응답자의 과반수가 학사 출신으로 나타났다. 응답자가 재직하고 있는 기업의 인적규모는 50명 미만인 기업에 종사하고 있는 응답자가 87명으로 39.7%, 100명 미만인 기업에 종사하고 있는 응답자가 27명으로 12.3%, 500명 미만인 기업에 종사하고 있는 응답자가 83명으로 37.9%, 1,000명 미만인 기업에 종사하고 있는 응답자가 7명으로 3.2%, 10,000명 미만인 기업에 종사하고 있는 응답자가 6명으로 2.7%, 10,000명 이상인 기업에 종사하고 있는 응답자가 9명으로 4.1%로 나타났다. 전체 응답자의 114명인 52.0%가 100명 미만인 기업에 종사하고 있는 것으로 나타났다.

[표 4-1] 표본의 일반적 특성 (N=219)\*

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	107	48.9
	여성	112	51.1
연령	20대	43	19.6
	30대	92	42.0
	40대	64	29.2
	50대	18	8.2
	60대 이상	2	0.9
근속기간	5년 미만	126	57.5
	10년 미만	50	22.8
	15년 미만	22	10.0
	20년 미만	8	3.7
	20년 이상	13	5.9
학력	고졸 이하	21	9.6
	전문대졸(전문학사)	48	21.9
	대학교졸(학사)	124	56.6
	대학원졸(석사)	23	10.5
	대학원졸(박사)	3	1.4
기업의 인적규모	50명 미만	87	39.7
	100명 미만	27	12.3
	500명 미만	83	37.9
	1,000명 미만	7	3.2
	10,000명 미만	6	2.7
	10,000명 이상	9	4.1

\* 정성훈, 하성욱(2023) <표 1> 인용.

## 4.2 측정 도구

### 4.2.1 임파워링 리더십

본 연구에서는 임파워링 리더십을 “직무에 대한 구성원들의 자기효능감과 내재적 동기를 향상시키기 위해 구성원들에게 권한과 책임을 부여하는 것”으로 정의하였다. 이를 위해 Konczak et al.(2000)의 LEBQ를 바탕으로, 이준혁(2021)에서 제시한 임파워링 리더십의 권한 부여와 책임 부여 그리고 자율적 의사결정 장려의 3가지 하위차원을 활용하였다. 총 9문항을 우리말로 번역한 후 리커트 5점 척도로 활용하였다(정성훈, 하성욱, 2023).

### 4.2.2 자기효능감

본 연구에서는 자기효능감을 Cheong et al.(2016)과 Chen et al.(2001)의 선행연구를 바탕으로 “주어진 성과를 이루는데 필요한 행동 과정을 조직화하고 실행하는 능력에 대한 자신의 믿음”으로 정의하였다. 측정도구는 Chen et al.(2001)에서 사용한 단일차원의 8문항을 우리말로 번역한 후 유사한 문항을 합한 4문항을 리커트 5점 척도로 활용하였다(정성훈, 하성욱, 2023).

### 4.2.3 직무유발긴장

본 연구에서는 직무유발긴장을 Cheong et al.(2016)과 House & Rizzo(1972)의 선행연구를 바탕으로 ‘일로 인해 유발되는 신체적, 정신적 불편함이나 피로감’으로 정의하였다. 측정도구는 House & Rizzo(1972)에서 사용한 단일차원의 7문항을 우리말로 번역한 후 유사한 문항을 합한 4문항을 리커트 5점 척도로 활용하였다(정성훈, 하성욱, 2023).

#### 4.2.4 직무성과

본 연구에서는 직무성과를 Cheong et al.(2016)과 Griffin et al.(2007)의 선행연구를 바탕으로 ‘자신의 직무를 상황에 따라 능동적이고 효과적으로 수행할 수 있는 정도’로 정의하였다. 측정도구는 Griffin et al.(2007)에서 사용한 3차원의 9문항 원문을 우리말로 번역하여 리커트 5점 척도로 활용하였다(정성훈, 하성욱, 2023).

[표 4-2] 측정 도구의 구성

척도		문항수	출처 및 선행연구자	비고 (조작적 정의)
독립 변수	임파워링 리더십	9	Leader Empowering Behavior Questionnaire (LEBQ) by Konczak et al.(2000) 이준혁(2021)	직무에 대한 구성원들의 자기효능감과 내재적 동기를 향상시키기 위해 구성원들에게 권한과 책임을 부여하는 것
매개 변수	자기효능감	4	Self-Efficacy by Chen, Gully & Eden (2001)	주어진 성과를 이루는데 필요한 행동 과정을 조직화하고 실행하는 능력에 대한 자신의 믿음
	직무유발긴장	4	Job Induced Tension by House & Rizzo (1972)	일로 인해 유발되는 신체적, 정신적 불편함이나 피로감
종속 변수	직무성과	9	Work Role Performance by Griffin et al. (2007)	자신의 직무를 상황에 따라 능동적이고 효과적으로 수행할 수 있는 정도
인구통계학적 변수		7	연구자 설정	
합계		33		

### 4.3 연구의 분석방법

본 연구에서는 주요 변수의 상관관계 및 신뢰도 분석과 요인분석을 위해 통계프로그램인 SPSS 27.0을 사용하였고, 연구모형 및 가설 검증을 위해 Process Macro를 사용하여 분석하였다. 분석의 순서는 다음과 같다. 첫 번째, 본 설문에 응답한 사람들에 대한 빈도분석을 통해 인구통계학적 특성을 파악하였다. 두 번째, 각 변수별 신뢰도 분석과 요인분석을 통해 연구모형 검증을 위한 변수를 도출하였다. 세 번째, 모형 검증에 활용될 변수들의 각 문항별 빈도분석을 실시하고, 평균과 표준편차 그리고 각 변수별 평균과 표준편차를 분석하고, 왜도와 첨도, 최소값과 최대값을 확인하기 위해 기술통계분석을 실시하였다. 네 번째, 각 변수들 간의 상관관계를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 다섯 번째, 본 연구에서의 연구모형을 검정하기 위하여, Process Macro를 활용하여 회귀분석을 실시하였다.

본 내용은 학위논문 연구과정에서의 연구결과를 다음의 학술지에 게재한 바 있으며, 주된 내용의 일부는 하기의 발표 논문내용과 같은 내용이며, 한성대학교 대학원 학술지 게재논문의 인용 지침을 준수하였습니다.

“정성훈, 하성욱(2023). 임파워링 리더십의 권한과 책임에 따른 양면적 효과. 『인적자원개발연구』, 제26권(4).”

## V. 연구 결과

### 5.1 신뢰도 분석 및 요인분석, 기술통계분석, 상관관계

#### 5.1.1 신뢰도 분석 및 요인분석

주요 변수의 신뢰도 분석 및 요인분석 결과는 아래 [표 5-1]부터 [표 5-4]에 제시해 두었다.

본 연구를 위한 측정문항은 임파워링 리더십 9문항과 자기효능감 4문항, 직무유발긴장 4문항, 직무성과 9문항 그리고 인구통계학적 특성 6문항 총 32문항으로 구성하였다.

독립변수인 임파워링 리더십은 Konczak et al.(2000)의 LEBQ 하위 요인 중 권한 부여, 자율적 의사결정 장려, 책임 부여의 3개 요인(이준혁, 2021)을 사용하였는데, 본 연구에서는 3개 요인의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.7을 상회하였고, 요인분석 결과 자율적 의사결정 장려 중 1개의 항목을 제외하고 2개의 요인이 도출되었다. 자율적 의사결정 장려에서 제외된 항목 외 2개의 항목은 책임 부여와 같이 1개의 요인으로 도출되었다. 설문 응답자들이 자율적 의사결정 장려에 관한 항목을 자신에게 부여된 권한보다는 자신에게 주어진 책임으로 인식한 것으로 보인다.

임파워링 리더십의 9개 문항 중 책임 부여로 분류된 요인의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.81, 권한 부여로 분류된 요인의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.89로 나타났다.

[표 5-1] 임파워링 리더십 신뢰도 분석 및 요인분석 (N=219)

구분	설문 항목	평균	표준 편차	최소값	최대값	구성요소	
임파워링 리더십 - 권한부여특성	B1	4.08	.93	1	5	.20	.88
	B2	4.07	.95	1	5	.19	.91
	B3	4.14	.88	1	5	.20	.86
임파워링 리더십 - 책임부여특성	B4	3.47	1.16	1	5	.76	.09
	B5	3.98	1.01	1	5	.70	.09
	B6	3.98	.92	1	5	.77	.17
	B7	3.72	.92	1	5	.75	.30
	B8	3.72	.93	1	5	.68	.31
eigen value						2.79	2.56
설명 분산						34.88	31.97
누적 분산						34.88	66.85

매개변수인 자기효능감의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.85, 요인분석 결과 하나의 요인이 추출되었다. 직무유발긴장의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.88, 요인분석 결과 하나의 요인이 추출되었다.

[표 5-2] 자기효능감 신뢰도 및 요인분석 (N=219)

구분	Cronbach's $\alpha$	항목 수	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	구성요 소
	설문항목	항목이 삭제된 경우 Cronbach's $\alpha$					
자기효능 감	0.852	4					
	E1	.81	3.95	.84	1	5	주성분 분석에 의해 하나의 성분만 추출됨
	E2	.82	3.92	.84	1	5	
	E3	.78	3.91	.85	1	5	
	E4	.84	3.75	.90	1	5	
eigen value							2.78
설명 분산							69.56
누적 분산							69.56

[표 5-3] 직무유발긴장 신뢰도 및 요인분석 (N=219)

구분	Cronbach's $\alpha$	항목 수	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	구성요 소
	설문항목	항목이 삭제된 경우 Cronbach's $\alpha$					
직무유발 긴장	0.876	4					
	F1	.82	2.84	1.35	1	5	주성분 분석에 의해 하나의 성분만 추출됨
	F2	.83	2.95	1.34	1	5	
	F3	.82	2.63	1.34	1	5	
	F4	.89	3.51	1.19	1	5	
eigen value							2.92
설명 분산							72.90
누적 분산							72.90

종속변수인 직무성과는 Griffin et al.(2007)이 개발한 업무 능숙성, 업무 적응성, 업무 적극성의 3개 하위요인 9개 항목으로 구성되어 있으나, 본 연

구에서는 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 0.8을 상회하였고 요인분석 결과 2개의 요인으로 도출되었다. 업무적응성에 관한 응답은 업무능숙성과 업무적극성에 모두 높은 교차적재량을 보여 제외하였다.

직무성과의 6개 문항 중 업무 능숙성의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.85, 업무적극성의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.88로 나타났다.

[표 5-4] 직무성과 신뢰도 및 요인분석 (N=219)

구분	설문항목	평균	표준편차	최소값	최대값	구성요소	
직무성과 -능숙성	C1	3.99	.076	1	5	.30	.79
	C2	4.03	.82	1	5	.18	.87
	C3	4.13	.72	1	5	.25	.88
직무성과 -적극성	C7	3.77	.90	1	5	.76	.24
	C8	3.73	.91	1	5	.76	.33
	C9	3.66	.96	1	5	.86	.18
eigen value						2.41	2.36
설명 분산						40.09	39.26
누적 분산						40.09	79.35

### 5.1.2 본 연구에 최종적으로 활용한 변수

[표 5-5]는 모든 변수에 대한 신뢰도 및 요인분석 결과이다. 6개 요인에 대한 각각의 설문항목은 0.6 이상의 적재량을 보여주고 있으며, 교차적재량의 최대값이 0.38이기에 판별타당성을 확보하였다.

본 연구에서 분석한 모든 변수는 한 명의 응답자에게 자기보고식으로 조사하였기에 동일방법편의 오류가 발생할 수 있다. 이를 확인하기 위해 Harman의 일원검증법을 통해 사후검증을 실시하였다. 이때 추출된 하나의 요인이 전체 분산의 50% 이상일 경우 동일방법편의 가능성이 높다고 본다. 전체 변수를 대상으로 요인분석을 실시하였으며, 요인 수를 1개로 지정한

요인분석 결과 지정된 하나의 요인이 [표 5-6]과 같이 전체 분산의 32.58%를 설명하고 있는 것으로 나타나 동일방법편의 오류가 심각하지 않다는 것을 확인하였다.

본 연구에서 최종적으로 활용한 변수는 [표 5-7]과 같다.

[표 5-5] 모든 변수 신뢰도 및 요인분석 (N=219)\*1)

구분	설문항목	구성요소					
직무유발 긴장	F2	.89	.01	-.11	.07	-.03	.00
	F1	.89	.10	.01	-.12	.01	.03
	F3	.88	.02	-.07	-.05	.16	-.03
	F4	.73	-.11	.13	-.10	.11	.17
임파워링 리더십 - 책임 부여 특성	B6	-.13	.77	.05	.11	-.02	.33
	B4	.02	.74	.01	.10	.26	-.07
	B7	-.03	.72	.30	.25	.18	-.05
	B8	.05	.67	.22	.29	.08	-.08
	B5	.10	.64	.11	.03	.11	.36
자기효능 감	E2	-.10	.11	.83	.13	.09	.17
	E3	.03	.18	.78	.21	.20	.23
	E1	-.05	.19	.66	.22	.12	.42
	E4	.07	.17	.63	.03	.32	.27
임파워링 리더십 - 권한 부여 특성	B2	-.03	.18	.14	.89	.13	.07
	B1	-.12	.20	.12	.85	.08	.12
	B3	-.06	.19	.17	.82	.03	.18
직무성과 -적극성	C8	.06	.20	.17	.12	.83	.29
	C9	.13	.14	.11	.09	.81	.18
	C7	.05	.17	.29	.06	.81	.14
직무성과 -능숙성	C2	.04	.14	.22	.18	.17	.79
	C3	.09	.04	.38	.17	.22	.75
	C1	.10	.04	.29	.06	.30	.71
eigen value		2.99	2.85	2.78	2.60	2.51	2.51
설명 분산		13.60	13.00	12.64	11.80	11.43	11.42
누적 분산		13.60	26.56	39.21	51.00	62.43	73.85

\* 정성훈, 하성욱(2023) <표 2> 인용.

1) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-21] 참고

[표 5-6] 요인 수 1개 지정 요인분석 (N=219)

구성요소	초기 고유값			추출 제곱합 로딩		
	eigen value	설명 분산	누적 분산	eigen value	설명 분산	누적 분산
1	7.17	32.58	32.58	7.17	32.58	32.58
2	3.26	14.82	47.40			
3	2.10	9.53	56.92			
.	.	.	.			
.	.	.	.			
.	.	.	.			

[표 5-7] 본 연구에 최종적으로 활용한 변수 (N=219)\*

변수	Reference	하위 차원	비고
임파워링 리더십	Leader Empowering Behavior Questionnaire (LEBQ) by Konczak et al.(2000)  이준혁(2021)	2개 차원	권한 부여  책임 부여
자기효능감	Self-Efficacy by Chen, Gully & Eden (2001)	1개 차원	-
직무유발긴장	Job Induced Tension by House & Rizzo (1972)	1개 차원	-
직무성과	Work Role Performance by Griffin et al.(2007)	2개 차원	업무 능숙성 업무 적극성

\* 정성훈, 하성욱(2023).

### 5.1.3 기술통계분석

기술통계 분석결과는 아래 [표5-8]에 제시해두었다. 평균값 중 임파워링 리더십 중 권한 부여 특성과 직무성과 중 업무 능숙성은 비교적 높은 수치를 보이고, 직무유발긴장은 다소 낮은 수치를 보이고 있다. 왜도의 절대값은 3을 초과하지 않으며, 첨도는 절대값이 8 또는 10을 초과하지 않으므로 정규분포를 이루고 있다(Kline, 2011).

[표 5-8] 기술통계 분석결과<sup>2)</sup>

구분 (N=219)			평균	표준 편차	왜도	첨도	최소값	최대값
독립변수	임파워링 리더십	권한 부여 특성	4.10	.83	-.70	.03	1.00	5.00
		책임 부여 특성	3.78	.74	-.52	.94	1.00	5.00
매개변수	자기효능감		3.88	.71	-.29	.45	1.00	5.00
	직무유발긴장		2.99	1.16	.14	-.89	1.00	5.00
종속변수	직무성과	업무 능숙성	4.05	.68	-.55	.98	1.00	5.00
		업무 적극성	3.71	.83	-.15	-.46	1.00	5.00

#### 5.1.4 주요 변수의 상관관계

주요 변수의 상관관계 결과는 아래 [표 5-9]에 제시해 두었다. 직무성과의 하위차원인 업무 능숙성과 업무 적극성은 자기효능감과 높은 상관관계를 보이고 있다. 자기효능감 수준이 높을수록 직무성과도 좋다고 인식하고 있다. 독립변수인 임파워링 리더십의 하위 차원인 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 종속변수인 직무성과의 두 개 하위차원과 0.27~0.42로 중간 정도의 상관관계를 보이고 있다. 독립변수의 두 개 하위차원은 모두 매개변수인 자기효능감과는 중간 정도의 상관관계를 보이고 있으나, 직무유발긴장은 낮은 상관관계를 보이고 있다. 통제변수를 중심으로 한 독립변수와 매개변수의 상관관계는 대체로 낮거나 유의하지 않음을 보여주고 있다. 상관관계의 최대값은 0.45이기에 다중공선성의 문제는 고려하지 않아도 될 것이다.

2) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-22] 참고

[표 5-9] 주요 변수의 상관관계 분석결과 (N=219)\*3)

변수	변수	1	2	3	4	5	6	7	8
종속 변수	1. 업무 능숙성	(.85)							
	2. 업무 적극성	<i>.53</i>	(.88)						
매개 변수	3. 자기효능감	<i>.66</i>	<i>.51</i>	(.85)					
	4. 직무유발긴장	.13	<i>.16</i>	-.01	(.88)				
독립 변수	5. 임파워링 리더십 권한 부여 특성	<i>.34</i>	<i>.27</i>	<i>.41</i>	-.12	(.89)			
	6. 임파워링 리더십 책임 부여 특성	<i>.33</i>	<i>.42</i>	<i>.45</i>	.02	<i>.45</i>	(.81)		
통제 변수	7. 학력	-.03	-.11	.07	-.03	.08	.07	-	
	8. 리더와 함께 근무한 기간	.04	-.09	-.05	-.04	-.06	-.02	.03	-
	9. 연령	.01	-.07	-.06	<i>-.14</i>	-.05	.02	<i>.17</i>	<i>.24</i>

주) *Italic*:  $p < 0.05$ , ***Bold and Italic***:  $p < 0.01$ .

대각항의 괄호 안은 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )임

\* 정성훈, 하성욱(2023) <표 3> 인용.

## 5.2 가설검증 결과

5.2.1 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다. (가설 1)

직무성과는 업무 능숙성과 업무 적극성으로 구분되었기에 직무성과에 미치는 영향 또한 업무 능숙성과 업무 적극성으로 구분하여 살펴보겠다.

Process Macro를 통한 분석결과는 다음과 같다. 독립변수인 임파워링 리

3) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-23] 참고

더십의 권한 부여 특성이 매개변수인 자기효능감에 미치는 영향에 대한 결과 값은 [표 5-10]과 같다. 유의확률(p)의 경우 .000으로 .05보다 낮게 나타나 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 매개변수인 자기효능감에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

[표 5-10] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감에 미치는 영향 (N=219)<sup>4)</sup>

구분		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.229	.056	4.079	.000	.118	.339
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.317	.063	5.038	.000	.193	.441
F=37.597***, R <sup>2</sup> = .258							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향은 [표 5-11]과 같다. 유의확률(p)의 경우 .001로 .05보다 낮게 나타나 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다.

[표 5-11] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향 (N=219)<sup>5)</sup>

구분		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.194	.057	3.417	.001	.082	.305
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.201	.064	3.153	.002	.075	.326
F=19.456***, R <sup>2</sup> = .153							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

4) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-24] 참고

5) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-26] 참고

종속변수 중 업무 능숙성에 독립변수와 매개변수가 미치는 영향은 [표 5-12]와 같다. 유의확률(p)이 독립변수는 .101, 매개변수는 .000으로 나타났다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무성과 중 과업 능숙성에 유의한 영향을 주지 않으나, 매개변수인 자기효능감은 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성 향상에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

직접효과는 .101로 유의확률(p)이 0.05보다 높게 나타나 통계적으로 유의하진 않은 것으로 나타났으나, 간접효과는 [표 5-13]과 같이 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다.

해당 결과를 종합하면 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에 직접적인 영향을 미치지 않으나, 자기효능감을 매개로 하여 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서, 매개변수인 자기효능감은 독립변수와 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성 사이에서 정(+)의 매개효과가 있다는 것을 검증하였다.

[표 5-12] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향 (N=219)<sup>6)</sup>

구분		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.079	.048	1.647	.101	-.016	.173
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.005	.054	.099	.921	-.102	.112
매개 변수	자기효능감	.581	.055	10.476	.000	.472	.690
	직무유발긴장	.087	.031	2.807	.005	.026	.148
F=44.730***, R <sup>2</sup> = .455							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

6) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-27] 참고

[표 5-13] 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 업무 능숙성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과<sup>7)</sup>

구분	effect	se	Boot LLCI	Boot UCLI
총 효과	.194**	.057	.082	.305
직접 효과	.079	.048	-.016	.173
간접 효과(자기효능감)	.133*	.039	.051	.204
간접 효과(직무유발긴장)	-.018	.011	-.043	.000

※ + p<.1, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향은 [표 5-14]와 같다. 유의확률(p)의 경우 .138로 .05보다 높게 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

[표 5-14] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향 (N=219)<sup>8)</sup>

구분		coeff	se	t	p	LLCI	UCLI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.102	.068	1.488	.138	-.033	.236
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.413	.077	5.385	.000	.262	.565
F=23.905***, R <sup>2</sup> = .181							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

종속변수 중 업무 적극성에 독립변수와 매개변수가 미치는 영향은 [표 5-15]와 같다. 유의확률(p)이 독립변수는 .751, 매개변수는 .000으로 나타났다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무성과 중 업무 적

7) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-30] 참고

8) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-28] 참고

극성에 유의한 영향을 주지 않으나, 매개변수인 자기효능감은 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성 향상에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

직접효과는 .751로 유의확률(p)이 0.05보다 높게 나타나 통계적으로 유의하진 않은 것으로 나타났으나, 간접효과는 [표 5-16]과 같이 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다.

해당 결과를 종합하면 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 직접적인 영향을 미치지 않으나, 자기효능감을 매개로 하여 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서, 매개변수인 자기효능감은 독립변수와 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성 사이에서 정(+)의 매개효과가 있다는 것을 검증하였다.

임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감을 매개하여 직무성과에 미치는 영향을 종합하면 다음과 같다.

임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무성과인 업무 능숙성과 업무 적극성 모두에 직접적인 영향을 미치지 않았으나, 자기효능감을 매개하여 직무성과인 업무 능숙성과 업무 적극성 모두를 향상시킨다는 것을 확인하였다.

[표 5-15] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향 (N=219)<sup>9)</sup>

구분		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.021	.065	.318	.751	-.108	.149
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.250	.074	3.384	.001	.105	.396
매개 변수	자기효능감	.464	.076	6.149	.000	.315	.613
	직무유발긴장	.122	.042	2.899	.004	.039	.205
F=26.192***, R <sup>2</sup> = .329							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

9) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-29] 참고

[표 5-16] 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 업무 적극성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과<sup>10)</sup>

구분	effect	se	Boot LLCI	Boot UCLI
총 효과	.102	.068	-.033	.236
직접 효과	.021	.065	-.108	.149
간접 효과(자기효능감)	.106*	.035	.036	.175
간접 효과(직무유발긴장)	-.025*	.015	-.061	-.002

※ + p<.1, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

5.2.2 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다. (가설 2)

독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 매개변수인 자기효능감에 미치는 영향에 대한 결과 값은 앞서 제시한 [표 5-10]과 같다. 유의확률(p)의 경우 .000으로 .05보다 낮게 나타나 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 매개변수인 자기효능감 향상에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향은 [표 5-11]과 같다. 유의확률(p)의 경우 .002로 .05보다 낮게 나타나 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다.

종속변수 중 업무 능숙성에 독립변수와 매개변수가 미치는 영향은 앞서 제시한 [표 5-12]와 같다. 유의확률(p)이 독립변수는 .921, 매개변수는 .000으로 나타났다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무성과 중 과업 능숙성에 유의한 영향을 주지 않으나, 매개변수인 자기효능감은 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성 향상에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

직접효과는 .921로 유의확률(p)이 0.05보다 낮게 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 간접효과는 [표 5-17]과 같이 BootLLCI와

10) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-32] 참고

BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다.

해당 결과를 종합하면 독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 임파워링 리더십 권한 부여 특성과 마찬가지로, 직무성과 중 업무 능숙성에 직접적인 영향을 미치지 않으나, 자기효능감을 매개로 하여 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서, 매개변수인 자기효능감은 독립변수와 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성 사이에서 정(+)의 매개효과가 있다는 것을 검증하였다.

[표 5-17] 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 업무 능숙성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과<sup>11)</sup>

구분	effect	se	Boot LLCI	Boot ULCI
총 효과	.201***	.064	.075	.326
직접 효과	.005	.054	-.102	.112
간접 효과(자기효능감)	.184*	.053	.097	.308
간접 효과(직무유발긴장)	.011	.012	-.009	.039

※ + p<.1, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향은 [표 5-14]와 같다. 유의확률(p)의 경우 .000으로 .05보다 낮게 나타나 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다.

종속변수 중 업무 적극성에 독립변수와 매개변수가 미치는 영향은 앞서 제시한 [표 5-15]와 같다. 유의확률(p)이 독립변수는 .001, 매개변수는 .000으로 나타났다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무성과 중 업무 적극성에 유의한 정(+)의 영향을 주고, 매개변수인 자기효능감은 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성 향상에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

11) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-31] 참고

직접효과는 .001로 유의확률(p)이 0.05보다 낮게 나타나 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 간접효과는 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다.

해당 결과를 종합하면 독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 직접적인 정(+)의 영향을 미치고, 자기효능감을 매개로 하여 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서, 매개변수인 자기효능감은 독립변수와 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성 사이에서 정(+)의 매개효과가 있다는 것을 검증하였다.

[표 5-18] 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 업무 적극성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과<sup>12)</sup>

구분	effect	se	Boot LLCI	Boot ULCI
총 효과	.413***	.077	.262	.565
직접 효과	.250**	.074	.105	.396
간접 효과(자기효능감)	.147*	.049	.070	.257
간접 효과(직무유발긴장)	.016	.018	-.011	.059

※ + p<.1, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감을 매개하여 직무성과에 미치는 영향을 종합하면 다음과 같다.

임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무성과인 업무 능숙성에는 직접적인 영향을 미치지 못하였으나, 업무 적극성에는 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 결과적으로 직무성과에는 직접적인 영향을 미치지 못하였고, 자기효능감을 매개하여 직무성과인 업무 능숙성과 업무 적극성 모두를 향상시킨다는 것을 확인하였다.

### 5.2.3 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과

12) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-33] 참고

에 부정적인 영향을 줄 것이다. (가설 3)

독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 매개변수인 직무유발긴장에 미치는 영향에 대한 결과 값은 [표 5-19]에 제시해두었다. 유의확률(p)의 경우 .042으로 .05보다 낮게 나타나 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 다만, 가설과 다르게 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장에 부(-)의 영향을 미친다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 매개변수인 직무유발긴장을 높이는 것이 아니라 감소시키는 것으로 확인되었다.

[표 5-19] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무유발긴장에 미치는 영향 (N=219)<sup>13)</sup>

구분		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	-.206	.101	-2.050	.042	-.404	-.008
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.129	.113	1.144	.254	-.093	.352
F=2.134, R <sup>2</sup> = .019							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

종속변수 중 업무 능숙성에 독립변수와 매개변수가 미치는 영향은 앞서 제시한 [표 5-12]와 같다. 유의확률(p)이 독립변수는 .101, 매개변수는 .005으로 나타났다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무성과 중 업무 능숙성에 유의한 영향을 주지 않으나, 매개변수인 직무유발긴장은 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

직접효과는 .101로 유의확률(p)이 0.05보다 높게 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 간접효과는 [표 5-13]에서와 같이 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있기 때문에 통계적으로 유의하지 않다

13) 사후분석을 통한 수치변화 [표 5-25] 참고

는 것을 알 수 있다. 다만, 간접효과는 BootLLCI와 BootULCI값이  $-.043 \sim .000$ 이어서 0이 존재하나 정확히 0을 포함하고 있다는 것을 알 수 있다.

해당 결과를 종합하면 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에 직접적인 영향을 미치지 않으며, 직무유발긴장을 매개로 하여 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향 또한 유의하지 않다는 것을 확인하였다. 따라서, 매개변수인 직무유발긴장은 독립변수와 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성 사이에서 매개효과가 있다는 것을 검증하지 못하였다.

종속변수 중 업무 적극성에 독립변수와 매개변수가 미치는 영향은 앞서 제시한 [표 5-15]과 같다. 유의확률(p)이 독립변수는 .751, 매개변수는 .004으로 나타났다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무성과 중 업무 적극성에 유의한 영향을 주지 않으나, 매개변수인 직무유발긴장은 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

직접효과는 .751로 유의확률(p)이 0.05보다 높게 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으나, [표 5-16]에서와 같이 간접효과는 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 부(-)의 유의한 영향을 준다.

해당 결과를 종합하면 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 직접적인 영향을 미치지 않으나, 직무유발긴장을 매개로 하여 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 다만, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 감소시키기 때문에, 가설의 방향과는 반대로 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 팔로워의 직무유발긴장을 감소시키고, 직무유발긴장은 팔로워의 직무성과 중 업무 적극성을 향상시키는 관계를 확인한 것이다. 즉, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과 중 업무 적극성에 부정적인 영향을 미치게 되지만, 이는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장에 부(-)의 영향을 미치는 것에 기인한다.

임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 매개하여 직무성과

에 미치는 영향을 종합하면 다음과 같다.

임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무성과인 업무 능숙성과 업무 적극성에 직접적인 영향을 미치지 못하였다. 직무유발긴장을 매개하여 직무성과 중 업무 능숙성에는 유의한 영향을 미치지 못하였으나, 직무성과 중 업무 적극성을 낮춘다는 것을 확인하였다.

따라서, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 미치는 영향에 대해서는 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향만을 확인한 것이다.

5.2.4 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다. (가설 4)

독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 매개변수인 직무유발긴장에 미치는 영향에 대한 결과 값은 앞서 제시한 [표 5-19]와 같다. 유의확률(p)의 경우 .254으로 .05보다 높게 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

종속변수 중 업무 능숙성에 독립변수와 매개변수가 미치는 영향은 앞서 제시한 [표 5-12]와 같다. 유의확률(p)이 독립변수는 .921, 매개변수는 .005으로 나타났다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무성과 중 업무 능숙성에 유의한 영향을 주지 않았으나, 매개변수인 직무유발긴장은 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성 향상에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

직접효과는 .921로 유의확률(p)이 0.05보다 높게 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났고, 간접효과는 [표 5-13]과 같이 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되기 때문에 통계적으로 유의하지 않다는 것을 알 수 있다.

종속변수 중 업무 적극성에 독립변수와 매개변수가 미치는 영향은 앞서 제시한 [표 5-15]와 같다. 유의확률(p)이 독립변수는 .001, 매개변수는 .004으로 나타났다. 즉, 독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무성과 중 업무 적극성에 유의한 영향을 주고 있으며, 매개변수인 직무유발긴장 역시 중

속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 정(+)<sup>1</sup>의 유의한 영향을 준다.

직접효과는 .001로 유의확률(p)이 0.05보다 낮게 나타나 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나, 간접효과는 [표 5-17]과 같이 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되기 때문에 통계적으로 유의하지 않다는 것을 알 수 있다.

임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 미치는 영향을 종합하면 다음과 같다.

임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과 중 업무 능숙성과 직무성과 중 업무 적극성 모두에 유의한 영향을 주지 않고 있다. 따라서, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 미치는 영향을 확인하지 못한 것이다.

5.2.5 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과보다 절대값이 더욱 클 것이다. (가설 5)

임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예상하였으나, 가설 4의 검증 결과 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장에 유의하지 않은 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치며, 직무유발긴장은 직무성과에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설 3과 가설 4의 검증 결과를 종합하면, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과 중 업무 능숙성에는 유의한 영향을 미치지 못하였으나, 직무성과 중 업무 적극성을 낮춘다는 것을 확인하였다. 따라서, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 미치는 영향에 대해서는 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향만을 확인한 것이다. 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과 중 업무 능숙성과 직무성과 중 업무 적극성 모두에 유의한 영향을 주지 않고 있다.

이상의 검증결과를 바탕으로 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 모두 직무유발긴장을 매개하여 직무성과 미치는 영향이 유의미하지 않을 것으로 나타났기 때문에 가설 5는 기각되었다.

가설 1부터 가설 5까지의 결과를 정리하면 다음과 같다.

[표 5-20] 가설 1부터 가설 4까지의 결과 정리

가설	내용	검증 결과	비고
가설 1	임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다.	채택	
가설 2	임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다.	채택	
가설 3	임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다.	기각	임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장에 부(-)의 영향을 미침. 또한, 직무유발긴장을 매개하여 업무 적극성에 정(+)의 영향을 미침.
가설 4	임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다.	기각	임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 유의미하지 않지만 직무유발긴장에 정(+)의 영향을 미침.
가설 5	임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개 효과는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과보다 절대값이 더욱 클 것이다.	기각	가설 3과 가설 4의 검증 결과를 바탕으로 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 모두 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 미치는 영향이 유의미하지 않은 것으로 나타났기 때문에, 가설 5는 기각됨.

임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 직무유발긴장에

서로 다른 영향을 주었다. 가설 3의 검증 결과는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 도출되었고, 가설 4의 검증 결과는 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장에 정(+)의 영향을 미치지만 유의하지 않은 것으로 도출되었기 때문이다. 이는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 팔로워의 업무량을 증가시키면서 역할갈등을 유발하여 직무유발긴장에 정(+)의 영향을 준다는(Cheong et al., 2016) 기존의 논리에 반대되는 결과이다. 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 이와 같은 부담과 함께 더욱 높은 성과를 이뤄야 한다는 심리적인 부담이 추가된다는(이준혁, 2021; Humborstad & Kuvaas, 2013)는 논리나 본 연구에서는 이를 확인하지 못한 것이다.

#### 5.2.6 가설검증 결과 요약

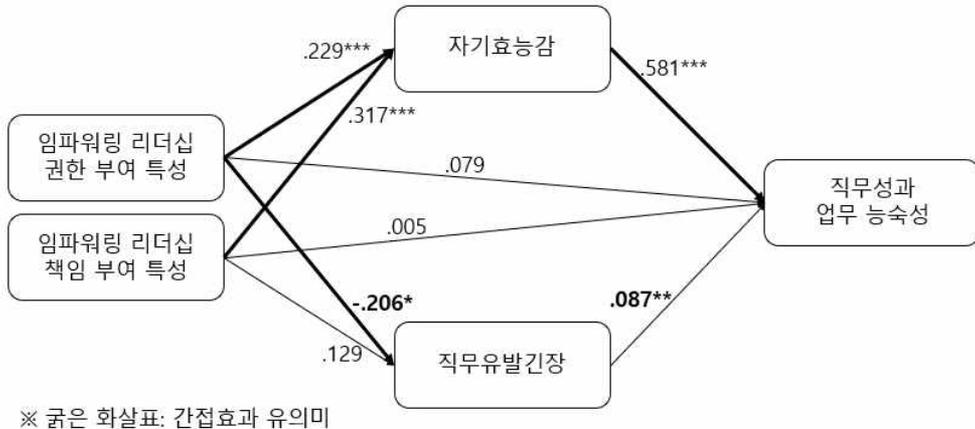
본 연구의 가설 검증결과는 다음과 같다. 임파워링 리더십의 촉진과정 중 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 선행연구와 동일하게 긍정적인 것으로 나타났지만, 부담과정은 권한 부여 특성과 책임 부여 특성 모두 확인하지 못하였다. 따라서, 자기효능감은 임파워링 리더십과 직무성과의 관계를 매개할 것이라는 가설 1과 가설 2는 채택되었지만, 직무유발긴장은 임파워링 리더십과 직무성과의 관계를 매개할 것이라는 가설 3과 가설 4는 기각되었다. 가설 3과 가설 4의 기각으로 인해 가설 5도 기각되었다.

구체적으로, 임파워링 리더십이 자기효능감을 매개하여 직무성과에 미치는 영향은 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성 모두 직무성과 중 업무 능숙성과 업무 적극성에 유의미한 것으로 나타났고, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 자기효능감에 각각 .229<sup>\*\*\*</sup>, .317<sup>\*\*\*</sup>의 영향을 미치고 자기효능감은 직무성과 중 업무 능숙성과 업무 적극성에 각각 .581<sup>\*\*\*</sup>, .464<sup>\*\*\*</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

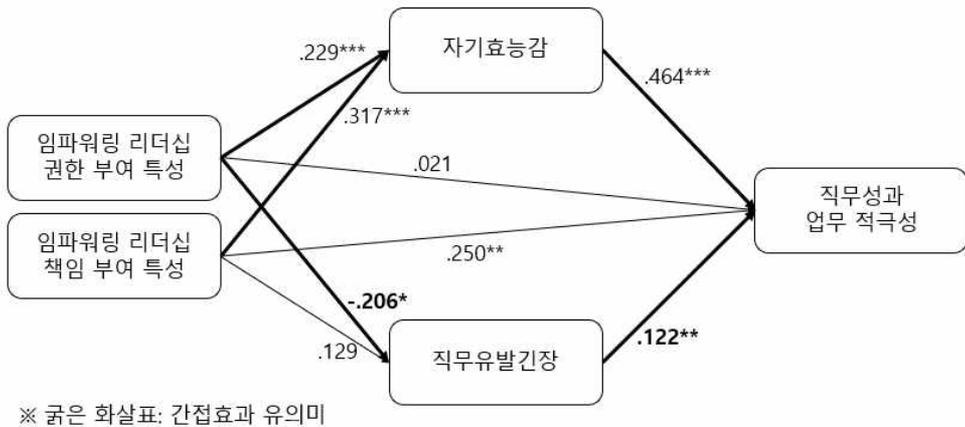
임파워링 리더십이 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 미치는 영향은 서로 다르게 나타났다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과 중 업무 적극성에는 유의한 것으로 나타났으나, 직무

성과 중 업무 능숙성에는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 직무유발긴장에 각각  $-.206^{**}$ ,  $.129$ 의 영향을 미치고, 직무유발긴장은 직무성과 중 업무 능숙성과 업무 적극성에 각각  $.087^{**}$ ,  $.122^{**}$ 의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[그림 5-1] 검정결과 요약 (종속변수 업무 능숙성)



[그림 5-2] 검정결과 요약 (종속변수 업무 적극성)



## 5.3 사후분석

### 5.3.1 사후분석

본 연구에서는 임파워링 리더십을 측정하기 위해 Konczak et al.(2000)의 LEBQ 하위 요인 중 권한 부여, 자율적 의사결정 장려, 책임 부여의 3개 요인(이준혁, 2021)을 사용하였고, 이에 대한 요인분석 결과 자율적 의사결정 장려 중 1개의 항목을 제외하고 2개의 요인이 도출되었다. 자율적 의사결정 장려에서 제외된 항목 외 2개의 항목은 책임 부여에 포함되는 1개 요인으로 도출되었다. 반면, 이준혁(2021)은 “권한 부여가 권력, 통제권, 의사결정권을 포함하는 개념으로 보고 권한 부여에 자기주도적 의사결정을 포함하여 하나의 차원으로 구성하여, 권한 부여 6문항, 책임 부여 3문항으로 측정”하였으나, 신뢰도 분석결과 “권한 부여 3문항과 책임 부여 3문항의 알파 값은 각각 .816, .703으로 나타나” Konczak et al.(2000)의 LEBQ 하위 요인 중 권한 부여와 책임 부여를 그대로 분석에 활용하였다.

따라서, 본 연구에서도 추가 검증을 위해 이준혁(2021)의 권한 부여 3문항과 책임 부여 3문항을 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성으로 해석하여 사후분석을 실시하였다. 제외된 문항은 [표 5-1]과 [표 5-5]에서 제시된 임파워링 리더십 책임 부여 특성의 설문문항 중 B7과 B8로 표기한 것이다. 본 분석에서는 Konczak et al.(2000)의 LEBQ 하위 요인 중 자율적 의사결정 장려에 속하는 설문문항으로 “my manager tries to help me arrive at my own solution when problems arise, rather than telling me what he/she would do.”와 “my manager relies on me to make my own decisions about issues that affect how work gets done.”이다.

정리하자면, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 관련된 분석은 본 논문의 내용과 동일하나, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성에 대한 문항 중 자율적 의사결정 장려에 속하는 문항을 제외하고, Konczak et al.(2000)의 LEBQ 하위 요인 중 책임 부여에 관한 문항 3가지만을 반영하여 다시 분석

하였다. 책임 부여 3개 문항의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 0.71로 Van de Ven & Ferry(1980)가 제시한 0.60 이상임을 확인하였다.

[표 5-21]는 사후분석에 사용된 모든 변수에 대한 신뢰도 및 요인분석 결과이다. 6개 요인에 대한 각각의 설문항목은 0.6 이상의 적재량을 보여주고 있으며, 교차적재량의 최대값이 0.38이기에 판별타당성을 확보하였다.

[표 5-21] 모든 변수 신뢰도 및 요인분석 (N=219) (사후분석)

구분	설문 항목	구성요소					
직무유발긴장	F2	.89	-.11	.07	-.03	-.00	.01
	F1	.89	.01	-.11	.02	.04	.08
	F3	.88	-.06	-.05	.16	-.04	.02
	F4	.72	.12	-.11	.10	.19	-.10
자기효능감	E2	-.11	.82	.15	.09	.17	.05
	E3	.03	.80	.23	.20	.19	.14
	E1	-.05	.67	.23	.13	.40	.16
	E4	.07	.67	.04	.31	.22	.17
임파워링 리더십 - 권한부여특성	B2	-.03	.16	.90	.13	.05	.12
	B1	-.12	.13	.86	.09	.10	.14
	B3	-.06	.18	.83	.03	.18	.13
직무성과 -적극성	C8	.06	.18	.13	.83	.28	.17
	C9	.13	.11	.09	.82	.18	.10
	C7	.05	.30	.06	.82	.13	.13
직무성과 - 능숙성	C2	.04	.21	.18	.17	.82	.14
	C3	.09	.39	.16	.22	.75	.07
	C1	.09	.31	.05	.30	.70	.08
임파워링 리더십 - 책임부여특성	B6	-.13	.08	.18	.01	.27	.78
	B4	.03	.09	.17	.28	-.19	.75
	B5	.11	.22	.08	.13	.20	.74
eigen value		6.62	3.22	1.81	1.47	1.19	.92
설명 분산		33.07	16.11	9.07	7.35	5.93	4.58
누적 분산		33.07	49.19	58.25	65.60	71.53	76.10

[표 5-22]는 사후분석을 통한 기술통계 분석결과이다. 임파워링 리더십의 책임 부여 특성의 평균과 표준편차, 왜도 및 첨도의 수치가 변화되었으나 큰 차이를 보이고 있진 않다는 것을 확인하였다. 본 분석의 [표 5-8]과

비교시 임파워링 리더십의 책임 부여 특성에 해당하는 수치만 변화되었고, 구체적으로 침도값이 가장 크게 변화하였는데, 본 분석에서는 .94였으나 사후분석에서는 .72로 감소하였다. 왜도는 본 분석에서는 -.52였으나 사후분석에서는 -.60으로 약간 감소하였고, 표준편차는 본 분석에서 .74였으나 사후분석에서는 .82로 약간 증가, 평균값은 본 분석에서 3.78이었으나, 사후분석에서는 3.81로 약간 증가하였다.

[표 5-22] 기술통계 분석결과 (사후분석)

구분 (N=219)			평균	표준 편차	왜도	침도	최소값	최대값
독립변수	임파워링 리더십	권한 부여 특성	4.10	.83	-.70	.03	1.00	5.00
		책임 부여 특성	3.81	.82	-.60	.72	1.00	5.00
매개변수	자기효능감		3.88	.71	-.29	.45	1.00	5.00
	직무유발긴장		2.99	1.16	.14	-.89	1.00	5.00
종속변수	직무성과	업무 능숙성	4.05	.68	-.55	.98	1.00	5.00
		업무 적극성	3.71	.83	-.15	-.46	1.00	5.00

[표 5-23]은 사후분석을 통한 주요 변수의 상관관계 결과이다. 본 분석에서의 [표 5-9]와 비교시 임파워링 리더십의 책임 부여 특성과 연관된 수치가 달라지긴 하였으나, 유의미한 변화는 확인하지 못하였다.

임파워링 리더십의 책임 부여 특성과 기타 변수간의 상관관계의 변화는 다음과 같다. 직무유발긴장과는 .02에서 .03으로 증가하였고, 권한 부여 특성과는 .45에서 .36으로 감소, 자기효능감과는 .45에서 .40으로 감소, 업무 적극성과는 .42에서 .39로 감소, 업무 능숙성과는 .33에서 .32로 감소하였다. 유의확률(p)에 변화는 없는 것으로 나타났다.

[표 5-23] 주요 변수의 상관관계 분석결과 (N=219) (사후분석)

변수	변수	1	2	3	4	5	6	7	8
종속 변수	1. 업무 능숙성	(.85)							
	2. 업무 적극성	<i>.53</i>	(.88)						
매개 변수	3. 자기효능감	<i>.66</i>	<i>.51</i>	(.85)					
	4. 직무유발긴장	.13	<i>.16</i>	-.01	(.88)				
독립 변수	5. 임파워링 리더십 권한 부여 특성	<i>.34</i>	<i>.27</i>	<i>.41</i>	-.12	(.89)			
	6. 임파워링 리더십 책임 부여 특성	<i>.32</i>	<i>.39</i>	<i>.40</i>	.03	<i>.36</i>	(.71)		
통제 변수	7. 학력	-.03	-.11	.07	-.03	.08	.04		
	8. 리더와 함께 근무한 기간	.04	-.09	-.05	-.04	-.06	-.05	.03	
	9. 연령	.01	-.07	-.06	<i>-.14</i>	-.05	.01	<i>.17</i>	<i>.24</i>

주) *Italic*:  $p < 0.05$ , ***Bold and Italic***:  $p < 0.01$ .

대각항의 괄호 안은 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )임

사후분석에서는 임파워링 리더십의 책임 부여 특성의 문항을 변경하였기에 Process Macro를 통한 매개효과 분석결과 중 임파워링 리더십의 책임 부여 특성과 관련된 분석결과는 [표 5-24]에서부터 [표 5-33]까지 제시해 두었다.

이를 요약하면, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성의 문항 변경으로 인해 달라지는 결과를 확인하진 못하였다.

구체적으로, 아래 [표 5-24]는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성이 자기효능감에 미치는 영향으로, 본 분석의 [표 5-10]과 비교시 유의확률(p)은 .000으로 동일하며, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감에 미치는 영향력은 .229에서 .267로 증가하였고, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감에 미치는 영향은 .317에서 .244로

감소하였다.

[표 5-24] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감에 미치는 영향  
(N=219) (사후분석)

구분		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.267	.055	4.886	.000	.159	.374
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.244	.055	4.419	.000	.135	.353
F=34.067***, R <sup>2</sup> = .240							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

아래 [표 5-25]는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성이 직무유발긴장에 미치는 영향으로, 본 분석의 [표 5-19]와 비교시 유의확률(p)은 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장에 미치는 값이 .042에서 .047로, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무유발긴장에 미치는 값은 .254에서 .281로 변화하였다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장에 미치는 coeff 값은 -.206에서 -.193으로 부(-)의 방향은 동일하나 절대값이 감소하였고, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무유발긴장에 미치는 영향은 .129에서 .106으로 감소하였다.

[표 5-25] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무유발긴장에 미치는 영향  
(N=219) (사후분석)

구분		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	-.193	.097	-1.995	.047	-.383	-.002
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.106	.098	1.081	.281	-.087	.299
F=2.063, R <sup>2</sup> = .019							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

[표 5-26]은 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향이다. 본 분석인 [표 5-11]과 비교시 임파워링 리더십의 권한 부여 특성의 유의확률(p)은 .001에서 .000으로, 책임 부여 특성의 유의확률(p)은 .002에서 .001로 변화하였다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 coeff 값은 .194에서 .205로, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 coeff 값은 .201에서 .189로 변화하였다.

[표 5-26] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향 (N=219)

구분		coeff	se	t	p	LLCI	UCLI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.205	.054	3.781	.000	.098	.312
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.189	.055	3.444	.001	.081	.298
F=20.538***, R <sup>2</sup> = .160							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

[표 5-27]은 독립변수인 임파워링 리더십의 두 가지 특성과 매개변수인 자기효능감과 직무유발긴장이 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향이다. 본 분석의 [표 5-12]와 비교시 유의확률(p)이 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 .101에서 .134로, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 .921에서 .373으로 변화되었다. 매개변수 중 자기효능감의 유의확률(p)은 .000으로 동일하며, 직무유발긴장의 유의확률(p)은 .005에서 .006로 변화하였다.

독립변수와 매개변수가 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 coeff 값의 변화는 다음과 같다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 .079에서 .070으로, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 .005에서 .041로, 자기효능감은 .581에서 .569로, 직무유발긴장은 .087에서 .085로 영향력의 방향은 모두 동일하며 절대값의 수치에 변화가 있었다.

따라서, 독립변수와 매개변수가 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에

미치는 직접 효과의 유의미한 변화는 확인하지 못하였다.

[표 5-27] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 영향 (N=219) (사후분석)

구분		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.070	.047	1.504	.134	-.022	.162
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.041	.046	.892	.373	-.050	.133
매개 변수	자기효능감	.569	.055	10.401	.000	.461	.676
	직무유발긴장	.085	.031	2.763	.006	.024	.146
F=45.092***, R <sup>2</sup> = .457							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

[표 5-28]은 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향이다. 본 분석인 [표 5-14]와 비교시 임파워링 리더십의 권한 부여 특성의 유의확률(p)은 .138에서 .029로 변화하였고, 책임 부여 특성의 유의확률(p)은 .000으로 동일하였다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 coeff 값은 .102에서 .146으로, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 coeff 값은 .413에서 .334로 변화하였다.

[표 5-28] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향 (N=219) (사후분석)

구분		coeff	se	t	p	LLCI	UCLI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.146	.066	2.195	.029	.015	.276
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.334	.067	4.971	.000	.202	.467
F=21.597***, R <sup>2</sup> = .167							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

[표 5-29]는 독립변수인 임파워링 리더십의 두 가지 특성과 매개변수인 자기효능감과 직무유발긴장이 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향이다. 본 분석의 [표 5-15]와 비교시 유의확률(p)이 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 .751에서 .512로 변화되었고, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 .001에서 .002로 변화되었다. 매개변수 중 자기효능감의 유의확률(p)은 .000으로 동일하며, 직무유발긴장의 유의확률(p)도 .004로 동일하다.

독립변수와 매개변수가 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 coeff 값의 변화는 다음과 같다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 .021에서 .042로, 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 .250에서 .204로, 자기효능감은 .464에서 .478로, 직무유발긴장은 .122에서 .123으로 영향력의 방향은 모두 동일하며 절대값의 수치에 변화가 있었다.

따라서, 독립변수와 매개변수가 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 직접 효과의 유의미한 변화는 확인하지 못하였다.

[표 5-29] 임파워링 리더십의 두 가지 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향 (N=219) (사후분석)

구분		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
독립 변수	임파워링 리더십 권한 부여 특성	.042	.064	.657	.512	-.084	.168
	임파워링 리더십 책임 부여 특성	.204	.064	3.214	.002	.079	.330
매개 변수	자기효능감	.478	.075	6.391	.000	.331	.625
	직무유발긴장	.123	.042	2.915	.004	.040	.206
F=25.794***, R <sup>2</sup> = .325							

※ \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

[표 5-30]은 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 총 효과와 매개변수를 통한 간접 효과 검증 결과이다. 본 분석인 [표 5-13]과 비교시, 총 효과의 수치는 .194에서 .205로, 직접 효과는 .079에서 .070으로 변화하였다. 자기효능감을 통한 간접 효과의 영향력은 .133에서 .152로 변화하였고 간접 효과는 본 분석과 사후분석 모두에서 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다. 직무유발긴장을 통한 간접 효과의 영향력은 -.018에서 -.016으로 변화하였고 간접 효과는 본 분석과 사후분석 모두에서 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있기 때문에 통계적으로 유의하지 않다는 것을 알 수 있다.

[표 5-30] 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 업무 능숙성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 (사후분석)

구분	effect	se	Boot LLCI	Boot UCLI
총 효과	.205**	.054	.098	.312
직접 효과	.070	.047	-.022	.162
간접 효과(자기효능감)	.152*	.037	.074	.221
간접 효과(직무유발긴장)	-.016	.010	-.040	.000

※ <sup>+</sup> p<.1, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

[표 5-31]은 독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 능숙성에 미치는 총 효과와 매개변수를 통한 간접 효과 검증 결과이다. 본 분석인 [표 5-17]과 비교시, 총 효과의 수치는 .201에서 .189로, 직접 효과는 .005에서 .041로 변화하였다. 자기효능감을 통한 간접 효과의 영향력은 .184에서 .139로 변화하였고 간접 효과는 본 분석과 사후분석 모두에서 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다. 직무유발긴장을 통한 간접 효과의 영향력은 .011에서 .009로 변화하였고 간접 효과는 본 분석과 사후분석 모두에서 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있기 때문에 통계적으로 유의하지 않다는 것을 알 수 있다.

[표 5-31] 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 업무 능숙성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 (사후분석)

구분	effect	se	Boot LLCI	Boot ULCI
총 효과	.189**	.055	.081	.298
직접 효과	.041	.046	-.050	.133
간접 효과(자기효능감)	.139*	.045	.062	.238
간접 효과(직무유발긴장)	.009	.010	-.008	.031

※ + p<.1, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

[표 5-32]는 독립변수인 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 총 효과와 매개변수를 통한 간접 효과 검증 결과이다. 본 분석인 [표 5-16]과 비교시, 총 효과의 수치는 .102에서 .146으로, 직접 효과는 .021에서 .042로 변화하였다. 자기효능감을 통한 간접 효과의 영향력은 .106에서 .127로 변화하였고 간접 효과는 본 분석과 사후분석 모두에서 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다. 직무유발긴장을 통한 간접 효과의 영향력은 -.025에서 -.024로 변화하였고 간접 효과는 본 분석과 사후분석 모두에서 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다.

[표 5-32] 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 업무 적극성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 (사후분석)

구분	effect	se	Boot LLCI	Boot ULCI
총 효과	.146*	.066	.015	.276
직접 효과	.042	.064	-.084	.168
간접 효과(자기효능감)	.127*	.036	.059	.201
간접 효과(직무유발긴장)	-.024*	.015	-.058	-.001

※ + p<.1, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

[표 5-33]은 독립변수인 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 종속변수인 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 총 효과와 매개변수를 통한 간접 효과 검증 결과이다. 본 분석인 [표 5-18]과 비교시, 총 효과의 수치는 .413에서 .334로, 직접 효과는 .250에서 .204로 변화하였다. 자기효능감을 통한 간접 효과의 영향력은 .147에서 .117로 변화하였고 간접 효과는 본 분석과 사후분석 모두에서 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다. 직무유발긴장을 통한 간접 효과의 영향력은 .016에서 .013으로 변화하였고 간접 효과는 본 분석과 사후분석 모두에서 BootLLCI와 BootULCI 사이의 값에 0이 포함되어 있기 때문에 통계적으로 유의하지 않다는 것을 알 수 있다.

[표 5-33] 임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 자기효능감과 직무유발긴장을 병렬매개하여 업무 적극성에 미치는 총 효과, 직접 효과, 간접 효과 검증 결과 (사후분석)

구분	effect	se	Boot LLCI	Boot UCLI
총 효과	.334***	.067	.202	.467
직접 효과	.204**	.064	.079	.330
간접 효과(자기효능감)	.117*	.041	.049	.214
간접 효과(직무유발긴장)	.013	.015	-.011	.050

※ + p<.1, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

### 5.3.2 본 분석과 사후분석의 차이점

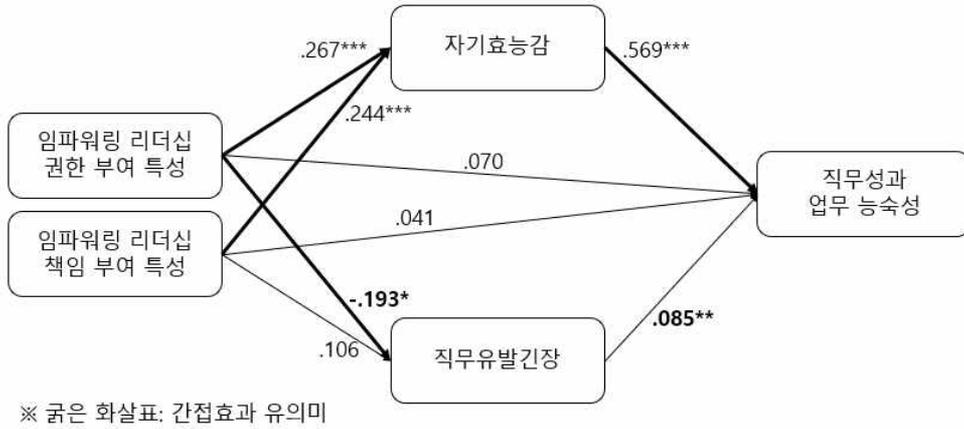
사후분석으로 도출된 통계분석 결과는 [그림 5-3], [그림 5-4]와 같다. coeff 값의 차이는 있었으나 영향력의 방향(+,-)은 동일하였고, 유의확률(p)도 동일한 수준의 결과가 도출되었기에, 본 분석에서의 가설 채택 결과가 달라지진 않았다는 것을 확인하였다.

구체적으로, 임파워링 리더십이 자기효능감을 매개하여 직무성과에 미치는 영향은 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성 모두 직무성과 중 업무 능숙성과 업무 적극성에 유의미한 것으로 나타났고, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 자기효능감에 각각 .229\*\*\*에서, .267\*\*로 .317\*\*\*에서 .244\*\*로 수치가 변하였고, 자기효능감은 직무성과 중 업무 능숙성과 업무 적극성에 각각 .581\*\*\*에서 .569\*\*\*로, .464\*\*\*에서 .478\*\*\*로 수치가 변하였다.

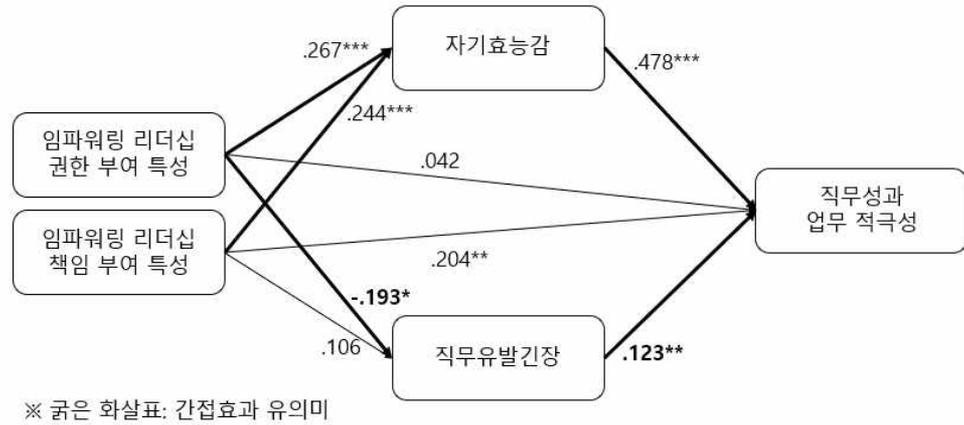
임파워링 리더십이 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 미치는 영향은 본 분석의 결과와 동일하게 서로 다르게 나타났다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과 중 업무 적극성에는 유의한 것으로 나타났으나, 직무성과 중 업무 능숙성에는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성은 직무유발긴장에 각각 -.206\*\*\*에서 -.193\*으로, .129에서 .106으로 수치가 변하였고,

직무유발긴장은 직무성과 중 업무 능숙성과 업무 적극성에 각각 .087\*\*에서 .085\*\*로, .122\*\*에서 .085\*\*로 수치가 변하였다.

[그림 5-3] 검정결과 요약 (종속변수 업무 능숙성 - 사후분석)



[그림 5-4] 검정결과 요약 (종속변수 업무 적극성 - 사후분석)



본 내용은 학위논문 연구과정에서의 연구결과를 다음의 학술지에 게재한 바있으며, 주된 내용의 일부는 하기의 발표 논문내용과 같은 내용이며, 한성대학교 대학원 학술지 게재논문의 인용 지침을 준수하였습니다.

“정성훈, 하성욱(2023). 임파워링 리더십의 권한과 책임에 따른 양면적 효과. 「인적자원개발연구」, 제26권(4).”

## VI. 결론

### 6.1 요약

본 연구에서는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성이 자기효능감을 매개하여 직무성과에 영향을 미치는 촉진과정과 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 영향을 미치는 부담과정에 어떠한 차이가 있는지 밝히고자 하였다. 자기효능감을 매개한 촉진과정은 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성 모두 정(+)의 유의한 영향이 있는 것으로 확인되었다. 이는 기존의 연구결과들과 일치하는 것이다(강윤진, 손영우, 2020; Cheong et al., 2016; Ahearne et al., 2005). 하지만, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성 모두 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 미치는 부담과정은 확인하지 못하였다. 하지만 다음의 결과를 얻을 수 있었다.

첫째, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 팔로워의 직무유발긴장을 감소시킨다.

둘째, 팔로워의 직무유발긴장은 직무성과인 업무 능숙성과 업무 적극성을 향상시킨다.

셋째, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 매개하여 직무성과 중 업무 적극성에 영향을 미친다. 구체적으로, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 감소시켜 직무성과 중 업무 적극성을 낮추는 경로를 확인하였다.

[표 6-1] 연구가설 검증 결과

가설	내용	검증 결과
가설 1	임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다.	채택
가설 2	임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 자기효능감을 높여 직무성과를 향상시킬 것이다.	채택
가설 3	임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다.	기각
가설 4	임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다.	기각
가설 5	임파워링 리더십의 책임 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 높여 직무성과에 부정적인 영향을 주는 매개효과보다 절대값이 더욱 클 것이다.	기각

## 6.2 연구 결과의 해석

본 연구에서는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성이 직무유발긴장에 미치는 영향이 서로 다르게 도출되었다. 특히, 권한 부여 특성은 직무유발긴장을 유의미하게 감소시키며, 책임 부여 특성은 유의미하진 않지만 직무유발긴장을 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성이 직무유발긴장에 서로 다른 방향의 영향을 줄 수 있다는 가능성을 보인 것으로 해석할 수 있다.

Cheong et al.(2016)은 팔로워의 개인적 특성과 상황요인에 따라 임파워링 리더십의 결과가 다를 수 있다고 언급하였다. 이준혁, 이의연, 전정호(2019)는 팔로워에게 부여된 권한과 자율성, 책임은 팔로워 자신의 업무 부담을 증가시켜 직무 스트레스를 유발한다고 하였다. 반면, 추미나, 이준호(2023)는 임파워링 리더십이 업무과부하를 유발하고, 업무과부하를 매개하

여 직무성과를 향상시키는 것을 확인하였다. 추미나, 이준호(2023)는 임파워링 리더십을 “리더가 구성원들에게 권한을 공유하고 그들의 내적동기부여 수준을 높여주는 리더의 행동”으로 정의하여 Arnold et al.(2000)이 개발한 설문지를 활용하였다. Arnold et al.(2000)은 코칭, 솔선수범, 참여적 의사결정, 관심표출, 정보제공의 5가지로 임파워링 리더십 하위 차원을 구성한다.

임파워링 리더십이 직무유발긴장에 구체적으로 어떠한 프로세스가 작용해서 긍정적인 혹은 부정적인 영향을 준다는 실증연구는 아직까지 존재하지 않지만, 추미나, 이준호(2023)는 임파워링 리더십으로 인한 권한 부여가 팔로워의 업무과부하를 유발하는 경우, 업무성과를 향상시킨다는 것을 실증하였고, 이준혁, 이의연, 전정호(2019)는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무스트레스를 유발하는 것을 실증하였다. 이는 Cheong et al.(2016)의 임파워링 리더십의 양면성을 보여주는 사례라 할 수 있다.

특히, 직무스트레스와 관련된 연구에서는 직무요구로 인해 발생하는 직무스트레스는 단순히 부정적인 영향만 존재하는 것이 아니라, 도전-방해 요인으로 구분되어 이원화된 영향을 미칠 수 있을 것이라고 언급하고 있다 (Bakker & Demerouti, 2017). 도전적 스트레스는 팔로워에게 긍정적으로 작용하지만, 방해 스트레스는 팔로워에게 부정적으로 작용하게 된다는 것이다. 하지만, Mazzola & Disselhorst(2019)는 도전-방해 스트레스 모형이 팔로워에게 미치는 영향력의 근거는 아직 충분하지 않다고 지적하기도 한다. 이러한 직무스트레스는 팔로워가 근무 환경 또는 직무수행 과정에서 경험하게 되는 스트레스에 대한 주관적인 평가이다(양인준, 정진철, 2020; 오형록, 홍아정, 2025; Cavanaugh et al., 2000).

아울러, 리더십은 팔로워가 직무요구를 도전 또는 방해 요인으로 평가하는 과정에 영향을 미칠 수 있다(오형록, 홍아정, 2025; Podsakoff et al., 2007). 임파워링 리더십으로 인해 팔로워가 더욱 많고 다양한 과업을 수행하고, 이와 관련된 더욱 많은 의사결정을 하게 되면, 팔로워는 인지적 산만을 경험하게 된다. 결과적으로 더욱 많은 스트레스를 경험하게 된다 (Langfred & Moye, 2004; Spector et al., 1988). 자원보존이론에서도 사람들이 직무유발긴장을 경험하면 자신의 자원이 손실되는 원인을 검토하여 자

신의 남아있는 자원이 더 이상 고갈되지 않게끔 예방하는 방안을 찾는다고 설명하고 있다(Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2002). 그 결과 직무유발긴장을 경험한 사람들은 자신의 직무성과를 위해서 필요한 자원을 투입하지 않게 되고, 그로 인해 그들의 직무성과는 낮아지게 된다(Gilboa et al., 2008).

반면에, 임파워링 리더십으로 인해 팔로워에게 부여된 권한과 자율성, 책임은 팔로워의 심리적 임파워먼트를 증가시켜 자신의 직무를 긍정적으로 인식하게 되며, 내재적 동기도 향상시키게된다(Laschinger et al., 1999; Windeler et al., 2017). 또한, 직무요구-자원 통제 모형에 따르면, 팔로워에게 직무수행을 위한 통제 권한과 자율성은 팔로워의 직무스트레스를 낮추는 직무자원으로 제시되고 있다. 이로인해 팔로워 자신의 직무목표 달성에 도움을 주고, 직무요구로부터 발생하는 생리적 비용과 심리적 비용을 감소시키게 된다는 것이다(Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2007).

이상의 논의를 종합하면, 팔로워가 인식하는 임파워링 리더십은 자율성의 비용 증가, 역할 갈등의 초래 등 부정적인 측면으로 작용할 수도 있지만, 임파워링 리더십을 팔로워 자신의 성공적인 업무수행을 위한 직무자원으로 인식하게 되면 긍정적으로 작용할 수 있게 된다. 따라서, 본 연구의 분석결과에서 나타난 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 팔로워들에게 직무자원으로 인식되어 팔로워의 직무유발긴장을 감소시키는 긍정적인 효과가 나타난 것으로 추론해 볼 수 있게 된다.

한편, 이형우, 이동영(2020)은 업무과부하와 직무태도 및 성과에 관한 실증분석을 하였는데, 선행연구 상당수는 업무과부하가 직무만족이나 조직몰입 등 조직유효성 변수에 부정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다(곽상중, 정기주, 최수정, 2010; 양춘희, 권용만, 신형재, 2015; 이형우, 이동영, 2020). 이형우, 이동영(2020)은 업무과부하의 원인을 세부적으로 구분하였는데, 특히 부서의 인력이 부족함을 원인으로 하여 업무과부하를 느끼는 경우에는 오히려 직무성과 및 직무만족, 조직시민행동이 증가한다는 것을 실증하면서, 업무과부하의 효과를 단순 인과모형의 논리로 접근하고 있는 것을 지적하였다. 이를 분석하기 위해 업무량 증가의 원인을 추가로 조사하였으며, 각 원인별 업무과부하에 대한 효과를 연구하였다. 이를 위해 Demerouti

et al.(2001)의 정신적 스트레스의 원인인 직무요구과 자원수준의 불일치 정도를 활용하여 업무과부하의 원인을 “업무역량(숙련도)부족, 업무할당량의 과다, 부서의 인력부족, 타부서/기관과의 업무협조 과다, 비합리적 마감기한, 비합리적 업무배분”의 6가지로 구분하였다. 연구결과 “흥미로운 사실”이라고 언급하면서 업무과부하의 원인에 대한 차이는 없이, 업무과부하는 삶의 질을 유의미하게 감소시켰다. 하지만, 직무만족이나 조직몰입, 조직시민행동 등 조직 전반의 성과에 이로운 영향을 미치는 변수들에 대해서는 업무과부하가 미치는 영향이 단순하지 않고 다양하게 나타난 것을 확인하였다(이형우, 이동영, 2020).

이형우, 이동영(2020)의 연구결과를 바탕으로 본 연구의 결과를 해석한다면, 임파워링 리더십의 원인을 구분하여 긍정적 측면과 부정적 측면을 확인해볼 필요가 있을 것이다. 예를 들면, 팔로워에게 권한과 책임 등을 부여하는 임파워링 리더십의 원인이 팔로워에게 진정으로 권한과 책임을 부여하는 것인지 아니면, ‘shameless attempt’(Cheong et al.,2016; Langfred & Moye, 2004)로 인식하게 하는 것인지, 혹은 리더의 자발적인 행동인지 아니면 조직의 압박에 의한 것인지 등에 따라 임파워링 리더십이 직무유발긴장에 미치는 영향이 달라질 수 있을 것이다. Cheong et al.(2019)도 임파워링 리더십의 효과를 설명하기 위해 일률적인 접근법은 지양해야 하며, 다양한 조절변인과 매개변인을 고려해야 할 뿐만 아니라, 임파워링 리더십과 업무성과 사이의 관계를 변화시키는 여러 가지 조절변인의 탐색이 필요하다고 주장한다.

### 6.3 시사점

본 연구에서는 임파워링 리더십을 권한 부여 특성과 책임 부여 특성으로 구분하여 각 특성의 촉진과정과 부담과정을 실증하였다. 분석결과에 따른 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫 번째, 임파워링 리더십의 촉진과정은 선행연구와 일관된 결과를 확인하였다(강윤진, 손영우, 2020; Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2016).

이는 임파워링 리더십의 긍정적인 측면이 단순히 권한을 위임하거나 책임을 부여하는 것 이상으로 팔로워 개개인의 역량에 대한 믿음을 심어주고 스스로 문제를 해결할 수 있다는 자신감을 향상시킴으로써 실질적인 성과로 이어진다는 기존 연구 결과들을 다시금 확인하는 내용이다.

두 번째, 임파워링 리더십의 부담과정은 선행연구와 달리 실증하지 못하였다(강운진, 손영우, 2020; 이준혁, 이의연, 전정호, 2019, 이준혁 2021). 특히, 직무유발긴장이 팔로워의 직무성과에 정(+의 효과를 준다는 점은 예상과 다른 것이었다. 강운진, 손영우(2020)은 임파워링 리더십이 팔로워의 책임감을 높여 직무스트레스를 향상시킨다고 하였다. 또한, Cheong et al.(2016)은 자원보존이론을 바탕으로 긴장을 경험하는 사람들은 자원의 손실이 발생하는 경우, 그 원인을 검토하고 남아있는 자원이 더 고갈되지 않도록 예방하는 방안을 찾는다고 하였다. 그 결과 직무성과를 위해 필요한 최적의 자원을 투입하지 않기 때문에 결과적으로 직무성과가 낮아지게 된다고 하였다. 본 연구에서는 임파워링 리더십이 팔로워의 직무유발긴장에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인하였고, 오히려 직무유발긴장이 직무성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 본 연구에서는 응답자들의 직무유발긴장 평균수치가 2.99로 상대적으로 낮은 편이다. 직무 스트레스(work stress) 연구에서는 스트레스를 도전적 스트레스와 방해적 스트레스로 구분(Podsakoff et al., 2007)하거나 긍정적 스트레스(eustress)와 부정적 스트레스(distress)로 구분(Selye, 1956)하고 있다. 따라서 설문 응답자의 특성(예, 사무직, 관리직, 행정직, 민간기업 종사자)에 따라 직무유발긴장의 수치가 낮을 수도 있거나 혹은 팔로워가 인식하는 직무유발긴장을 도전적이거나 긍정적인 것으로 인식할 가능성도 존재할 것으로 보인다.

세 번째, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였으나, 책임 부여 특성의 영향은 유의하지 않았다. 이는 가설 3과는 사실상 반대의 결과를 보이는 것이라고 할 수 있다. 팔로워가 리더로부터 권한을 부여받을 때 자신의 직무에 대한 자율성이 증가하면서 오히려 불확실성이나 스트레스가 줄어든다는 점을 예상해 볼 수 있는 부분이다. 또한, 책임 부여 특성은 유의한 통계결과를 보이진 않았지

만, 권한 부여 특성에 비해 직무유발긴장을 더 증가시키는 것으로 해석할 수 있어보인다. 이는 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 팔로워의 업무량을 증가시키고, 역할 갈등을 유발함으로써 직무유발긴장에 영향을 미치게 되지만(Cheong et al., 2016), 책임 부여 특성은 이러한 부담과 함께 더 좋은 성과를 도출해야 한다는 심리적 부담까지 추가로 더해진다는 논리(이준혁, 2021; Humborstad & Kuvaas, 2013)를 보여주는 것이다. 구체적으로, 임파워링 리더십의 권한부여 특성은 팔로워에게 직무자원으로 작용하여 직무유발긴장을 감소시키는 것으로 해석할 수 있다. 임파워링 리더십이 직무 스트레스를 감소시킨다는 연구에서는 임파워링 리더십으로 팔로워에게 권한과 자율성이 부여되어 팔로워의 심리적 임파워먼트가 증가하는데, 팔로워의 심리적 임파워먼트가 증가될수록 팔로워는 자신의 직무를 긍정적으로 평가하고 자신의 직무를 수행함에 있어 내재적 동기가 증가하기 때문으로 보고 있다(Laschinger et al., 1999; Windeler et al., 2017). 또한, 직무요구-자원 통제 모형에서는 직무 통제권과 자율성이 팔로워의 직무 목표 달성을 돕고, 직무요구로부터 발생하는 생리적·심리적 비용을 감소시켜 팔로워의 직무 스트레스를 낮추는 직무자원으로 제시되고 있다(Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2007). 이는 임파워링 리더십이 팔로워에게 권한과 자율성을 부여하기 때문에 직무자원으로 작용하여 팔로워의 직무 스트레스를 감소시킬 수 있다고 해석할 수 있다. 결과적으로, 임파워링 리더십의 권한부여 특성은 팔로워에게 직무 스트레스를 낮추는 직무자원으로 인식된다는 기존의 연구결과들을 지지하게 된다.

네 번째, 팔로워의 직무유발긴장은 직무성과를 향상시킨다. 직무유발긴장은 직무성과 중 업무 능숙성과 업무 적극성 모두에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 직무유발긴장이 항상 부정적인 것만은 아니며, 도전적 스트레스(Podsakoff et al., 2007) 혹은 긍정적 스트레스(Selye, 1956)와 유사하게 적절한 수준의 직무유발긴장은 오히려 업무에 대한 집중도를 높이고 목표 달성을 위한 내적 동기를 유발할 수 있는 가능성을 제시할 수 있다는 것이다.

다섯 번째, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무성과 중 업무 적극

성에 미치는 양면적 효과를 확인하였다. 이는 직무성과의 유형에 따라서 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성이 미치는 영향의 강도가 다르다는 것을 보여주는 것이다.

여섯 번째, 본 연구는 임파워링 리더십의 특성을 권한 부여 특성과 책임 부여 특성으로 구분한 후, 각 특성이 자기효능감을 매개하여 직무성과에 미치는 긍정적인 측면과 직무유발긴장을 매개하여 직무성과에 미치는 부정적인 측면을 민간기업에 종사하는 사무직 팔로워들을 대상으로 실증하였다. 비록 부정적인 측면의 명확한 매개효과를 확인하진 못하였지만, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성과 책임 부여 특성이 직무유발긴장에 서로 동일한 영향을 미치지 않는다는 점과 직무유발긴장이 직무성과 중 직무 능숙성과 직무 적극성에도 동일한 영향을 미치지 않는다는 점을 확인하였다.

본 연구의 분석결과에 따른 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫 번째, 팔로워의 직무성과에 임파워링 리더십이 미치는 영향을 균형있는 시각으로 접근할 필요가 있음을 확인하였다. 리더가 팔로워를 향한 임파워링 행동을 할 때 팔로워에 대한 통제력을 상실하지 않도록 해야하며, 권한과 책임을 리더가 모두 독점하는 것과 모두 부여하는 것 사이에서 최적의 균형을 유지하도록 해야 할 것이다.

두 번째, 임파워링 리더십의 특성을 이해하여 권한보다는 책임을 부여하는 것을 강조할 수 있도록 해야 한다. 임파워링 리더십의 권한 부여 특성은 직무성과 중 업무 적극성에 미치는 영향이 긍정적인 측면과 부정적인 측면 모두가 나타났기 때문이다. 따라서, 리더는 팔로워에게 권한을 부여할 때 더욱 신중하게 접근해야 한다.

세 번째, 임파워링 리더십은 직무성과 중 업무 능숙성과 업무 적극성에 다른 영향을 줄 수 있다. 업무 능숙성은 기존의 업무를 더욱 잘 수행하기 위해 노력하는 것을 의미하고, 업무 적극성은 업무의 개선 또는 혁신을 위해 노력하는 것을 의미한다. 임파워링 리더십의 책임 부여 특성은 직무성과 중 업무 적극성에 더욱 큰 영향을 주는 것으로 나타났다.

네 번째, 임파워링 리더십의 권한 부여 특성이 직무유발긴장을 낮춘다는 것을 확인하였다. 팔로워는 자신에게 부여된 권한의 수준이 높을수록 낮은

직무유발긴장을 경험한다는 것이다. 이는 자신에게 권한이 부여될수록 직무 수행에 대한 여러 가지 의사결정의 폭이 넓어지고 직접 결정하면서 수행할 수 있는 업무의 범위도 넓어지면서 리더에게 구해야 할 의사결정기회 또는 리더로부터의 간섭 정도가 낮아지기 때문에 직무유발긴장을 덜 경험하게 된다는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 팔로워에게 부여된 권한이 없을수록 자신의 업무처리에 대한 지속적인 확인과정 등을 통해 직무유발긴장 수준이 높아진다는 것으로도 해석할 수 있다. 따라서, 리더는 상황에 적합한 권한을 팔로워에게 부여해야 할 것이다.

다섯 번째, 직무유발긴장과 직무성과의 정(+)의 관계를 확인하였다. 이는 직무유발긴장의 정도가 낮을수록 직무성과가 감소한다는 의미인데, 실무적인 측면에서 살펴본다면, 적절한 수준의 직무유발긴장은 오히려 직무성과를 향상시킬 수 있다고 해석할 수 있게 된다. 따라서, 리더는 팔로워의 직무성과 향상을 위해 적절한 수준의 직무유발긴장 상태를 유지할 수 있는 방안을 강구해보아야 할 것이다.

#### 6.4 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 보이고 있다.

첫 번째, 본 연구는 동일한 설문자가 응답한 리더의 임파워링 행동과 설문자 자신에 대한 자기효능감과 직무유발긴장 그리고 직무성과에 대한 데이터를 활용하였다. 이는 동일방법편의가 발생할 수 있다. 후속 연구는 각각의 변수를 서로 다른 원천으로부터 조사할 필요가 있다.

두 번째, 본 연구는 사무직, 관리직, 행정직 등 내근업무의 비중이 많은 팔로워들을 대상으로 하였다. 이들은 다른 직종에 비해 자신의 리더와 함께 같은 장소에서 근무하는 시간이 상대적으로 긴 편이다. 이러한 특성을 고려하면 팔로워의 직무 또는 리더와의 직무 관계 등에 따라 스스로 인지하는 자기효능감이나 직무유발긴장 혹은 직무성과에 차이가 있을 수 있다. 후속 연구는 직군이나 기업의 환경적 요소를 더욱 세분화한 특성을 반영하여 연구모형을 설계할 필요가 있다.

세 번째, 본 연구에서 나타난 팔로워의 직무유발긴장의 평균값이 2.99라는 점에 주목해 볼 수 있겠다. 설문 조사 당시 리더와 팔로워의 매칭을 통한 쌍설문의 형태로 진행되었기에, 리더에게 호의를 느끼고 있다거나, 리더가 자신이 설문한 내용을 알 수 있을 거라는 막연한 의심이 있거나, 리더와의 관계가 좋은 팔로워들이 상대적으로 응답을 더욱 많이 했거나 이와 반대의 상황인 팔로워들은 설문에 응답하지 않았거나 혹은 설문에 응하더라도 매칭코드 자체를 리더와 다르게 입력했을 가능성도 생각해 볼 수 있을 것이다. 따라서, 향후 연구에서는 단일 직종 혹은 쌍설문을 통한 기대효과 등을 사전에 면밀히 검토하여 진행할 필요가 있다.

네 번째, 본 연구는 단일 시점에 측정이 이뤄진 횡단연구로 진행되었다. 따라서 각 변수들 간의 인과관계를 명확하게 논할 수 없었다. 후속 연구는 이를 반영한 종단적으로 설계할 필요가 있다.

다섯 번째, 본 연구는 Konczak et al.(2000)의 LEBQ를 바탕으로, 이준혁(2021)에서 제시한 임파워링 리더십의 권한 부여와 책임 부여 그리고 자율적 의사결정 장려의 3가지 하위차원을 측정도구로 사용하였다. 임파워링 리더십의 특성을 무엇으로 파악하는지에 따라서도 연구결과는 다를 수 있을 것이다. 따라서 후속 연구는 임파워링 리더십의 측정도구에 따른 차이를 밝힐 필요가 있다. 구체적으로, Konczak et al.(2000)의 LEBQ는 임파워링 리더십으로 인해 부여되는 권한과 자율성 그리고 책임과 함께 정보공유, 역량강화, 코칭을 제시하고 있으며, Ahearne et al.(2005)에서는 임파워링 리더십을 일의 의미부여, 의사결정 참여 촉진, 고성과에 대한 확신표현, 자율성 제공으로 하위차원을 구성하고 있다. 따라서, 임파워링 리더십을 권한 부여 특성과 책임 부여 특성으로만 한정하지 않고, 정보를 공유하는 특성이나 역량을 강화하는 특성, 의사결정 참여 특성, 고성과에 대한 확신표현 특성 등 각각의 하위차원이 직무유발긴장을 높이거나 낮출 수 있기 때문에 이를 고려하여 모든 구성요소를 포함시켜서 분석 후 비교해볼 필요가 있다.

여섯 번째, 본 연구에서는 직무유발긴장을 House & Rizzo (1972)의 단일차원으로 구성된 측정도구를 사용하였다. 팔로워가 인지하는 스트레스가 긍정적인지 혹은 부정적인지에 따라 직무성과 등에 미치는 영향은 다를 수 있을 것이

다. 따라서 후속 연구는 이를 반영하여 설계할 필요가 있다. 구체적으로, 직무유발긴장이 항상 부정적인 것만은 아니며, 도전적 스트레스(Podsakoff et al., 2007) 혹은 긍정적 스트레스(Selye, 1956)와 유사하게 직무유발긴장 수준에 따른 효과 혹은 긍정적인 스트레스와 부정적인 스트레스와 관련된 변수를 활용하여 구체적인 경로를 확인해 볼 필요가 있다.

일곱 번째, 임파워링 리더십이 직무성과에 미치는 영향은 촉진 과정과 부담 과정을 제외한 또 다른 유형의 프로세스가 존재할 가능성이 있다. 따라서, 후속 연구에서는 다양한 경로와 유형의 매개효과를 실증할 필요가 있다. 구체적으로, 팔로워의 직무열의나 직무몰입 혹은 조직몰입을 통한 효과를 확인해 볼 수 있을 것이다.

여덟 번째, 공공기관이나 민간기관 등 조직의 특성 혹은 현장직, 개발직 등 직종의 특성을 반영하여 응답자를 구분한 후 다양한 상황에서 그 효과가 어떻게 다르게 나타나는지 확인해보아야 할 것이다. 구체적으로, 민간기관이라 하더라도 그 기업의 생애주기, 문화, 구체적인 업종, 사업의 다양성, 지리적 위치, 구조적 특징 등에 따라 임파워링 리더십의 영향력이 달라질 수 있으며, 공공기관도 이와 유사하게 여러 가지 환경적 요소에 따라 달라질 수 있을 것이다.

아홉 번째, 본 연구에서는 임파워링 리더십의 긍정적 측면과 부정적 측면을 동시에 보여주는 양면적 효과를 검증하기 위해 직무성과를 종속변수로 채택하였다. 후속 연구에서는 임파워링 리더십의 양면성을 더욱 자세히 실증하기 위한 방법으로, 직무유발긴장이거나 직무스트레스에 영향을 받는 이직의도 및 정서적 고갈 등 태도변수를 종속변수로 채택할 수 있다.

본 내용은 학위논문 연구과정에서의 연구결과를 다음의 학술지에 게재한 바있으며, 주된 내용의 일부는 하기의 발표 논문내용과 같은 내용이며, 한성대학교 대학원 학술지 게재논문의 인용 지침을 준수하였습니다.

“정성훈, 하성욱(2023). 임파워링 리더십의 권한과 책임에 따른 양면적 효과. 「인적자원개발연구」, 제26권(4).”

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 강윤진, 손영우. (2020). 임파워링 리더십이 구성원의 직무스트레스에 미치는 양면적 영향: 자아효능감과 책임감의 매개효과와 조직지원인식의 조절된 매개효과. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 33(4), 373-407.
- 고승석, 신호철. (2019). 임파워링 리더십이 직무긴장을 매개로 직무만족에 미치는 효과: 간호사를 중심으로. 『글로벌경영학회지』, 16(2), 115-135.
- 곽상중, 정기주, 최수정. (2010). 고객센터에서 상담사의 직무탈진감이 고객지향성, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 『경영학연구』, 39(3), 541-576.
- 권정언, 권상집. (2015). 임파워링 리더십과 혁신 행위 간에 미치는 자기효능감의 매개효과. 『기업교육과 인재연구』, 17(1), 83-103.
- 김문경, 백기복. (2020). 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 생산적 조직에너지의 매개효과를 중심으로. 『무역연구』, 16(5), 717-735.
- 김문성, 박성철. (2010). 자기효능감의 결정요인과 산출물에 관한 연구. 『GRI 연구논총』, 12(2), 5-34.
- 김상수, 방호진. (2014). 직무요구, 직무통제와 직무스트레스의 관계에서 임파워링 리더십의 조절효과에 대한 연구. 『조직과 인사관리연구』, 38(3), 95-120.
- 김혜선, 탁진국. (2015). 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향: 직무 개선(job crafting)의 매개효과와 핵심자기평가 및 개인-직무부합의 조절효과. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 28(2), 275-299.
- 성은현. (2005). 자아존중감, 일반적 자기효능감과 창의적 인성과의 관계. 『아동학회지』, 26(1), 217-228.

- 오인수. (2002). 일반적 자기효능감: 개념, 측정관련 이슈와 인적자원관리 측면의 시사점. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 15(3), 49-72.
- 오형록, 홍아정. (2025). 임파워링 리더십, 도전적·방해적 스트레스, 변영감, 직무배태성의 구조적 관계: 국내기업 사무종사자를 중심으로. 『농업교육과 인적자원개발』, 57(1), 55-81.
- 양인준, 정진철. (2020). 국내·외 근로자의 조직사회화 연구동향 분석. 『경영컨설팅연구』, 20(4), 81-94.
- 양춘희, 권용만, 신형재. (2015). 직무스트레스요인이 직무소진과 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원개발연구』, 18(4), 129-151.
- 이준혁, 이의연, 전정호. (2019). 임파워링 리더십이 구성원들에게 미치는 부정적인 영향: 임파워링 리더십의 통제권 부여 특성을 중심으로. 『인적자원관리연구』, 26(3), 1-31.
- 이준혁. (2021). 임파워먼트의 양면적 효과: 권한과 책임의 개별적 효과와 상호작용 효과를 중심으로. 『인사조직연구』, 29(4), 73-95.
- 이찬, 정철영, 나승일, 김진모, 강두천. (2008). 사무직 근로자의 경력개발 지원 현황 및 요구 분석: 중소기업과 대기업의 비교를 중심으로. 『농업교육과 인적자원개발』, 40(2), 189-220.
- 이형우, 이동영. (2020). 인지된 업무과부하가 직무태도 및 성과에 미치는 영향에 관한 원인별 분석. 『한국사회와 행정연구』, 31(3), 107-126.
- 정원호, 기호연, 박준호. (2020). 국내 임파워링 리더십 연구에 대한 고찰. 『인적자원개발연구』, 23(1), 1-29.
- 정성훈, 하성욱. (2023). 임파워링 리더십의 권한과 책임에 따른 양면적 효과. 『인적자원개발연구』, 26(4), 273-296.
- 추미나, 이준호. (2023). 임파워링 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 업무과부하의 매개효과와 직무자원동원성의 조절효과. 『기업경영연구』, 30(1), 49-79.
- 하선미, 문재승. (2022). 임파워링 리더십이 잡크래프팅과 직무성과에 미치

는 영향: 신뢰받는 느낌, 심리적 안전감, 내적 동기의 매개효과. 『인적자원개발연구』, 25(2), 187-212.

## 2. 국외문헌

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Ahmad, A. (2010). Work-family Conflict among junior physicians: Its mediating role in the relationship between role overload and emotional exhaustion. *Journal of Social Sciences*, 6(2), 265-271.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

- Chebat, J. C. & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66–81.
- Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J. & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602–616.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M. & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Fanning, P. & McKay, M. (2005). *Self-Esteem: A proven program of cognitive techniques for assessing, improving and maintaining your self-esteem*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Ford, R. C. & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 21–31.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67–80.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271.

- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A. & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567–604.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202–212.
- House, R. J. & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467–505.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W. & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11(1), 88–102.
- Humborstad, S. I. W. & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader–subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 363–377.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L. & Dysvik, A. (2014).

- Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246–271.
- Hunter, L. W. & Thatcher, S. M. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953–968.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Kizilos, P. (1990). Crazy about empowerment?. *Training*, 27(12), 47–51.
- Kline, R. B. (2011). *Convergence of Structural Equation Modeling and Multilevel Modeling*. London: SAGE Publications Ltd.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313.
- Langfred, C. W. & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational,

- informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934–945.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L. & Kaufmann, C. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 29(5), 28–39.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J. & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573–596.
- Mazzola, J. J. & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrane model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949–961.
- Murphy, P. R. & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first-century organizations and their employees. In D. R. Ilgen. & D. P. Elaine (Eds.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*, pp. 325–365. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parasuraman, S. & Alutto, J. A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 330–350.
- Pearson, L. C. & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 38–54.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A. (2007). Differential

- challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta–analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw–Hill Book Company, Inc.
- Sharma, P. N. & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J. & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11–19.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self–efficacy and work–related performance: A meta–analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S. & Lepak, D. P. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of*

- Management Journal*, 48(1), 85–100.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432.
- Ugboro, I. O. & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247–272.
- Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. New York: Wiley.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56.
- Windeler, J. B., Maruping, L. & Venkatesh, V. (2017). Technical systems development risk factors: The role of empowering leadership in lowering developers’ stress. *Information Systems Research*, 28(4), 775–796.
- Yun, S., Cox, J. & Sims Jr, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374–388.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

## 부 록

### 설문지 표지 (무작위 배포용)

안녕하십니까. 귀 하의 행복과 건승을 기원합니다.

한성대학교 대학원에서 ‘임파워링 리더십이 직무성과에 미치는 영향’에 관한 연구를 진행하고 있습니다. 본 설문은 각 기업의 사무직, 관리직, 행정직 등을 대상으로 한 개의 팀 내부에서 1명의 팀장(리더)과 1명의 팀원(팔로워)을 매칭하여 조사하고 있습니다. 같은 팀에서 1년 이상 함께 근무하신 분들을 대상으로 진행코자 하니 바쁘시겠지만 잠시 시간을 내주셔서 본 연구에 도움을 주시길 간곡히 부탁드립니다.

본 연구는 순수한 학문적 목적에 의해 진행됩니다. 어느 특정 기업이나 개인을 조사하는 것이 아니며, 본 설문의 응답내용은 통계처리를 위해서만 사용되고 응답 내용에 대해선 절대적으로 비밀이 보장됩니다.

설문 문항에 대한 응답은 지난 1년간을 기준으로 자신 혹은 자신의 리더에 대해 답해주시기 바랍니다.

본 설문은 팀장(리더)와 팀원(팔로워) 매칭조사 방식이기 때문에 부득이하게 코드 부여 방식을 선택하였습니다. 별도의 정보 습득을 위한 목적은 없습니다.

작성 중 문의사항은 아래를 참고하시기 바랍니다.

2023년 9월

한성대학교 대학원  
지도교수 : 하 성 욱  
연구자 : 박사과정 정 성 훈  
Mobile : 010-7140-7701  
E-mail : sh\_7701@daum.net

# 설문지 표지 (노무법인 송민 자문사 배포용)

## 노무법인 송민

서울 금천구 가산디지털 1로 30, 1909호 (에이스하이엔드타워 10차)  
tel: 02) 851-8850-1 / fax: 02)2179-8578

---

발행일자: 2023.10.18

수 신: 노무법인 송민 자문사

참 조: 경영지원 / HR팀

매 수: 총 3매

제 목: 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 설문 협조 요청

---

1. 귀 사의 행복과 무궁한 발전을 기원합니다.
2. 현재 당사에서는 학술연구(박사논문&국내 KCI 저널) 목적으로 "임파워링 리더십이 직무성과에 미치는 영향"에 관한 설문조사를 시행하고 있습니다.
3. 동 설문지 내용은 기업의 조직문화, 리더십 유형, 직무성과 등과 관련된 문항들로 구성되어 있습니다. (소요시간 5분~10분)
4. 귀 사의 HR제도 운영 등에 직·간접적인 영향을 미칠 수 있는 요인들도 다수 포함되어 있기에 관련 연구에 협조를 구합니다.
5. 동 설문 결과는 귀 사의 리더십 유형 및 성과인식 등에 관한 분석자료로 활용되며, 차후 관련 보고서를 제공해 드립니다.
6. 설문조사 참여 방법 등에 대해선 다음의 붙임 문서를 참고해 주시기 바랍니다.

노무법인 송민

대표 공인노무사 이화태



### 설문 참여 및 작성 방법

1. 본 설문은 **팀장과 팀원 매칭방식**으로 진행기 때문에 서로 코드를 일치(팀원의 휴대전화번호 뒤 4자리)시켜주세요.  
(예. 경영지원팀 팀장 홍길동은 팀원 김갑동과 함께 참여. 단, 설문지 맨 앞의 코드를 서로 동일한 번호를 기재)
2. 설문지는 팀장용과 팀원용이 구분되어 있습니다. 설문은 **1년 이상 함께 근무한 사무직, 행정직, 관리직의 팀장과 팀원**이 응답해주시기 바랍니다.
3. 각 설문은 설문 응답자 자신에 관한 질문과 상대방(매칭된 팀장 혹은 매칭된 팀원)에 대한 자신의 견해를 묻는 내용입니다.
4. 견해가 다를 수 있으니 떠오르는 생각 그대로 응답해주세요.
5. 구체적으로 팀장께서는 설문 응답 상대방인 특정 팀원에 대한
  - 5-1. 자신의 리더십 행동에 관한 생각을 그대로 응답해주시고
  - 5-2. 팀원의 성과에 대해 그대로 응답해주세요.
6. 팀원께서는 설문 응답 상대방인 팀장에 대한
  - 6-1. 팀장의 리더십 행동에 관한 생각을 그대로 응답해주시고
  - 6-2. 자신의 생각 등을 그대로 응답해주세요.
7. 팀장께서는 본 설문에 응답하는 팀원을 고려하면서 응답을 제출해주세요. 자신의 리더십 행동은 상대방에 따라 다를 수도 있고, 팀원에 대한 성과 인식도 각 팀원에 따라 다르기 때문입니다.

이상입니다.

문의사항은 **노무법인 송민 경영지도사 정성훈(010-7140-7701)**에게 편히 연락주세요. 상세히 설명드리도록 하겠습니다.

설문 조사 접속 방법 - 배포용

PC 응답시 - 아래 유알엘 클릭

스마트폰 응답시 - 아래 큐알코드 스캔 (큐알코드 리더기 어플 필요)

팀장용 설문지	팀원용 설문지
<a href="https://naver.me/Gls4TnFi">https://naver.me/Gls4TnFi</a>	<a href="https://naver.me/5K5Z7pCX">https://naver.me/5K5Z7pCX</a>
	

설문문항 (리더용)

번호	질문내용	1. 매우 그렇지 않다 ~ 5. 매우 그렇다				
		1	2	3	4	5
a1	나는 팀원에게 팀원의 목표성도가 우리회사의 목표성도와 어떻게 연결되는지 이해하도록 도와주었다.					
a2	나는 팀원에게 팀원이 맡은 과업의 중요성을 우리 회사의 전반적인 효과성과 연계하여 적절히 설명해주었다.					
a3	나는 팀원에게 팀원이 맡은 직무를 보다 큰 그림에서 이해할 수 있도록 적절히 설명해주었다.					
a4	나는 팀원과 관련된 대부분의 의사결정에 팀원의 의견을 반영해주었다.					
a5	나는 전략적 의사결정에 관해 종종 팀원의 의견을 물었다.					
a6	나는 팀원에게 영향을 줄 수 있는 의사결정 사항에 대해 팀원의 의견을 물었다.					
a7	나는 팀원이 맡은 어려운 과업을 잘 해낼수 있을 거라고 믿어주었다.					
a8	나는 팀원이 업무적인 실수를 하더라도 팀원의 성장 가능성을 믿어주었다.					
a9	나는 팀원에게 높은 성과를 달성할 수 있는 역량이 있음을 믿어주었다.					
a10	나는 팀원이 맡은 과업에 대해 팀원만의 업무처리방식을 용납해주었다.					
a11	나는 규칙과 규정을 단순화하여 팀원이 과업을 효율적으로 진행할 수 있게 해주었다.					
a12	나는 고객의 니즈를 충족시킬 수 있는 중요한 의사결정을 팀원이 재빠르게 결정할 수 있게 해주었다.					
b1	나는 팀원에게 업무 처리과정과 절차를 개선하는 결정권한을 주었다.					
b2	나는 팀원에게 업무를 개선할 수 있는 변경 권한을 주었다.					
b3	나는 팀원에게 부여된 책임에 부합하는 수준의 권한을 주었다.					
b4	나는 팀원에게 부여된 업무의 책임을 팀원에게 물었다.					

b5	팀원에게 자신의 목표달성과 결과에 대한 책임이 있었다.					
b6	나는 부서 내 직원들에게 업무협력부서를 만족시킬 책임을 부여하였다.					
b7	나는 문제가 발생했을 때, 해결방안을 제시해주기보다는 팀원 스스로 해결방안을 찾을 수 있도록 도와주었다.					
b8	나는 업무수행에 영향을 미치는 이슈들에 대해 팀원 스스로 결정하도록 하였다.					
b9	나는 팀원이 업무에서 부딪히는 문제를 팀원만의 방법으로 해결하도록 격려해주었다.					
c1	나의 팀원은 자신의 핵심 직무를 잘 수행하였다.					
c2	나의 팀원은 표준 업무처리절차를 준수하며 자신의 핵심 과업을 완수하였다.					
c3	나의 팀원은 적절하게 자신의 과업들을 완수하였다.					
c4	나의 팀원은 자신의 핵심 과업의 변화에 잘 적응하였다.					
c5	나의 팀원은 자신의 핵심 과업을 수행하는 방식의 변화에 잘 대처하였다.					
c6	나의 팀원은 자신의 핵심 과업의 변화에 적응하기 위해 새로운 기술을 습득하였다.					
c7	나의 팀원은 자신의 핵심 과업을 더 잘 수행하는 새로운 방식을 제시하였다.					
c8	나의 팀원은 자신의 핵심 과업의 수행방식을 개선하는 아이디어를 생각해내었다.					
c9	나의 팀원은 자신의 핵심 과업의 수행방식에 있어 변화를 제시했다.					

설문문항 (팔로워용)

번호	질문내용	1. 매우 그렇지 않다 ~ 5. 매우 그렇다				
		1	2	3	4	5
a1	나의 리더는 나의 목표성과가 우리 회사의 목표성과와 어떻게 연결되는지 내가 이해할 수 있도록 해주었다.					
a2	나의 리더는 내가 맡은 과업의 중요성을 우리 회사의 전반적인 효과성과 연계하여 나에게 적절히 설명해주었다.					
a3	나의 리더는 내가 맡은 직무를 보다 큰 그림에서 이해할 수 있도록 나에게 적절히 설명해주었다.					
a4	나의 리더는 대부분의 의사결정에 나의 의견을 반영해주었다.					
a5	나의 리더는 전략적 의사결정에 관해 종종 나의 의견을 물었다.					
a6	나의 리더는 나에게 영향을 줄 수 있는 의사결정 사항에 대해 나의 의견을 물었다.					
a7	나의 리더는 내가 맡은 어려운 과업을 잘 해낼수 있을 거라고 믿어주었다.					
a8	나의 리더는 내가 업무적인 실수를 하더라도 나의 성장 가능성을 믿어주었다.					
a9	나의 리더는 내가 높은 성과를 달성할 수 있는 역량이 있음을 믿어주었다.					
a10	나의 리더는 내가 맡은 과업에 대해 나만의 업무처리방식을 용납해주었다.					
a11	나의 리더는 규칙과 규정을 단순화하여 내가 과업을 효율적으로 진행할 수 있게 해주었다.					
a12	나의 리더는 고객의 니즈를 충족시킬 수 있는 중요한 의사결정을 내가 재빠르게 결정할 수 있게 해주었다.					
b1	나의 리더는 나에게 업무 처리과정과 절차를 개선하는 결정 권한을 주었다.					
b2	나의 리더는 나에게 업무를 개선할 수 있는 변경 권한을 주었다.					
b3	나의 리더는 나에게 부여된 책임에 부합하는 수준의 권한을 주었다.					
b4	나의 리더는 나에게 부여된 업무의 책임을 나에게 물었다.					

b5	나에겐 목표 달성과 결과에 대한 책임이 있었다.					
b6	나의 리더는 부서 내 직원들에게 업무협력부서를 만족시킬 책임을 부여하였다.					
b7	나의 리더는 문제가 발생했을 때, 해결방안을 제시해주시기보다는 나 스스로 해결방안을 찾을 수 있도록 도와주었다.					
b8	나의 리더는 업무수행에 영향을 미치는 이슈들에 대해 나 스스로 결정하도록 하였다.					
b9	나의 리더는 내가 업무에서 부딪히는 문제를 나만의 방법으로 해결하도록 격려해주었다.					
e1	나는 내가 스스로 세운 목표 중 대부분을 달성할 수 있었다.					
e2	나는 어떠한 어려움에 부딪혀도 그것을 성공적으로 극복할 수 있었다.					
e3	나는 어떤 일이든 효과적으로 수행할 수 있었다.					
e4	나는 대부분의 일을 다른 사람들 보다 잘 할 수 있었다.					
f1	나는 일로 인한 긴장 때문에 건강에 우려가 되었다.					
f2	나는 일로 인해 마음이 불편하였다.					
f3	나는 일로 인해 잠을 자는데 어려움이 있었다.					
f4	나는 퇴근 후에도 종종 회사일을 생각하였다.					
g1	나의 리더는 나의 견해를 존중해주기 위해 진정으로 노력하였다.					
g2	나의 리더는 항상 나를 공정하게 대우해주려고 노력하였다.					
g3	나의 리더는 나를 속이면서 자신의 이익을 얻으려고 하지 않았다.					
g4	나의 리더는 회사의 미래를 생각하여 합리적인 결정을 내릴 수 있다.					
g5	나의 리더는 효율적으로 직무 수행을 할 수 있다.					
g6	나의 리더는 보다 더 나은 미래의 회사를 만들 수 있다.					
h1	나는 나에게 주어진 업무가 상당히 도전적일 때 최선을 다한다.					
h2	나는 이전보다 업무성과를 더 향상시키려고 열심히 노력한다.					
h3	나는 업무의 개선을 위해 어지간한 위험은 감수한다.					
h4	나는 현재 주어진 직무이외에도 기꺼이 업무를 찾아서 수행					

	하려고 노력한다.					
h5	나는 동료들 보다 업무를 더 잘 수행하려고 노력한다.					
c1	나는 나의 핵심 직무를 잘 수행하였다.					
c2	나는 표준 업무처리절차를 준수하며 나의 핵심 과업을 완수하였다.					
c3	나는 적절하게 나의 과업들을 완수하였다.					
c4	나는 내 핵심 과업의 변화에 잘 적응하였다.					
c5	나는 내 핵심 과업을 수행하는 방식의 변화에 잘 대처하였다.					
c6	나는 내 핵심 과업의 변화에 적응하기 위해 새로운 기술을 습득하였다.					
c7	나는 내 핵심 과업을 더 잘 수행하는 새로운 방식을 제시하였다.					
c8	나는 내 핵심 과업의 수행방식을 개선하는 아이디어를 생각해내었다.					
c9	나는 내 핵심 과업의 수행방식에 있어 변화를 제시했다.					

## 통제변수

번호	질문내용	답변
1	응답자의 성별	1. 남 2. 여
2	응답자의 연령	1. 20대 2. 30대 3. 40대 4. 50대 5. 60대 이상
3	응답자의 최종학력	1. 고졸이하 2. 전문학사 3. 학사 4. 석사 5. 박사
4	현 직장에서의 근속연수	1. 5년 미만 2. 10년 미만 3. 15년 미만 4. 20년 미만 5. 20년 이상
5	현재의 리더(팀장)과 함께 근무한 기간	1. 1년 미만 (죄송합니다. 본 연구의 설문대상자가 아닙니다) 2. 3년 미만 3. 5년 미만 4. 10년 미만 5. 10년 이상
6	현 직장의 주된 업종	1. 제조업 2. 유통업 3. 의료업 4. 정보통신업 5. 교육업 6. 전문가업(변호사, 변리사, 노무사, 세무사 등) 7. 위에 해당하지 않는 업종 중 서비스업 8. 기타( )
7	현 직장의 인적 규모	1. 50명 미만 2. 100명 미만 3. 500명 미만 4. 1,000명 미만 5. 10,000명 미만 6. 10,000명 이상

## ABSTRACT

### The Two-Sided Effect of Empowering Leadership

Chung, Sung-Hoon

Major in Smart Convergence

Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

This study investigates whether the two core characteristics of empowering leadership—authority delegation and accountability—affect job performance through followers’ self-efficacy and job-induced tension, and whether these two characteristics exert distinct influences. To test these relationships, survey data were collected from 219 office employees working in private-sector firms in South Korea and analyzed using statistical methods. The sample was restricted to office employees in private firms because organizational cultures were expected to differ substantially between public and private organizations, and because office employees tend to work in close physical proximity with their leaders for relatively extended periods compared to employees in sales, production, or research positions.

The findings can be summarized as follows. First, the positive effect

of empowering leadership on job performance through enhanced self-efficacy—that is, the positive mediating effect—was consistently supported for both authority delegation and accountability.

Second, the negative mediating effect of empowering leadership, whereby increased job-induced tension leads to reduced job performance, was not supported for either authority delegation or accountability. Notably, and contrary to much prior research as well as the researcher's expectations, authority delegation was found to reduce followers' job-induced tension. Whereas authority delegation significantly alleviated job-induced tension, accountability showed a nonsignificant tendency to increase it. These results suggest that authority delegation and accountability may influence job-induced tension in opposite directions.

Third, the study identified the two-sided effects of authority delegation on task proactivity, a subdimension of job performance. Contrary to the hypothesized direction, authority delegation was found to reduce job-induced tension, and job-induced tension, in turn, enhanced task proactivity. As a result, authority delegation exhibited a negative mediating effect on task proactivity through job-induced tension, while simultaneously demonstrating ambidexterity when considered alongside the previously identified positive mediating effect. Based on these findings, the study discusses theoretical and practical implications and proposes directions for future research.

**【Keywords】** Empowering Leadership, Authority Delegation, Accountability, Self Efficacy, Job Induced Tension, Work Role Performance.