

## 임파워링 리더십이 개인효과성에 미치는 영향: 개인의 리더수용의 매개효과를 중심으로

이철우  
전남대학교 대학원 경영학과

### The Effects of Empowering Leadership on the Individual Effectiveness: Mediating Effects of Individual Leader Acceptance

Chul-Woo Lee

Business Administration, Chonnam National University Graduate School

**요약** 현대 조직에서 환경변화가 빠르고 조직구성원들의 다양성이 높아지면서 개인에게 더 많은 권한과 자율성을 부여하는 임파워링 리더십에 대해 관심이 높아지고 있는데 본 연구에서는 임파워링 리더십의 효과성이 발휘되는 과정을 조직 구성원들의 리더수용을 중심으로 검증해 보았다. 이를 위하여 기업체에 근무하는 재직자들을 대상으로 총 293부의 설문을 수집하여 임파워링 리더십과 개인효과성(개인혁신행동, 개인성과) 간의 관계에 있어 개인의 리더수용의 매개효과를 검증하였다. 본 연구의 가설검증결과 첫째, 임파워링 리더십은 개인혁신행동에 유의한 영향을 미쳤고 둘째, 임파워링 리더십은 개인성과에 유의한 영향을 미쳤다. 셋째, 임파워링 리더십과 개인혁신행동 간의 관계에서 개인의 리더수용은 완전매개를 하는 것으로 나타났고 넷째, 임파워링 리더십과 개인성과 간의 관계에서 개인의 리더수용은 완전매개를 하였다. 본 연구는 임파워링 리더십이 효과성을 발휘하기 위해선 조직 구성원들이 리더를 인정하고 자발적으로 받아들이는 리더수용이 중요하며 임파워링 리더십이 더욱 효과적이기 위해선 조직 구성원 개개인들의 성숙도와 가치관 등을 고려하여 리더가 임파워링 행동을 실시함이 필요하다는 점을 제시하고 있다.

**Abstract** As the environment changes rapidly and the diversity of organizational members increases in the modern organization, interest is increasingly focused on empowering leadership that gives more authority and autonomy to the individual. In this study, we demonstrate an effective process for empowering leadership that was examined by focusing on the leader acceptance of organization members. For this purpose, 293 questionnaires were collected from employees working in corporations, and the mediating effects of individual leader acceptance on the relationship between empowering leadership and individual effectiveness (individual innovative behavior, individual performance) were verified. Hypothesis testing revealed that empowering leadership had a significant influence on both individual innovative behavior and individual performance. Second, in the relationship between empowering leadership and individual innovative behavior, individual leader acceptance was completely mediated. Third, in the relationship between empowering leadership and individual performance, individual leader acceptance was completely mediated. This study suggests that individual leader acceptance is important for empowering leadership effectiveness. In order for empowering leadership to be more effective, we propose that leaders make empowering behaviors according to the organization members' level of maturity and personal values.

**Keywords** : Empowering Leadership, Individual Effectiveness, Individual Innovative Behavior, Individual Leader Acceptance, Individual Performance

---

\*Corresponding Author : Chul-Woo Lee(Chonnam National Univ)

Tel: +82-2-523-5905 email: psalm111@hanmail.net

Received January 15, 2018

Revised (1st March 16, 2018, 2nd April 24, 2018)

Accepted May 4, 2018

Published May 31, 2018

## 1. 서론

현대조직에서 조직구성원들에게 더 많은 권한을 공유하고 더 많은 자율성을 부여하는 임파워링 리더십이 큰 관심을 받고 있다[1]. 과거와 달리 정보의 양이 많아지고 있고 변화가 너무 빠르게 진행되며 다양한 경험과 다른 가치관을 가진 세대들이 조직에 유입되면서 리더 혼자서 지시와 통제로 조직을 이끌어 가기에는 어려운 점이 많아지게 되었다. 이에 효과적인 다른 새로운 리더십이 요구되고 있으며 이러한 흐름 속에서 리더가 조직구성원들에게 권한과 자율성을 부여해주고 조직구성원들의 임파워먼트 수준을 높여 개인의 성과를 향상시키는 임파워링 리더십이 현대조직에 적합한 리더십으로 부각되고 있다[2].

임파워링 리더십은 임파워먼트 이론과 리더십 이론을 통합하여 설명하면서 주목받기 시작하였다[1,3]. 임파워링 리더십은 조직의 임파워먼트를 일으키는 선행요인이자 개인의 혁신행동, 조직몰입, 성과 등에 효과성이 있는 리더십으로[3-5] 알려져 왔으며 그동안 임파워링 리더십 연구는 리더관점에서 임파워링 리더행위가 성과에 어떤 영향을 미치는지 주로 연구가 이루어져 왔다. 많은 리더십 연구자들은 리더십이 리더와 조직 구성원들 간의 형성된 관계에 기반 한다는 것에 대해 동의하고 있는데 [6,7] 아직까지 조직구성원들이 리더에게 갖는 심리적 상태나 태도가 임파워링 리더십과 개인효과성 간의 관계에서 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 많이 부족한 상태이다.

본 연구에서는 기존의 리더 중심적 관점의 임파워링 리더십 연구를 확장하여 리더의 영향을 받는 부하의 관점에서 부하의 리더수용이 임파워링 리더십과 개인효과성 간의 관계에서 어떠한 역할을 하는지 초점을 두고자 한다.

임파워링 리더십 연구에서는 임파워링 리더가 의미를 부여해주고, 업무를 잘 수행할 수 있도록 격려하며 자기 결정을 할 수 있도록 이끄는 임파워먼트 과정을 통하여 개인의 내적 동기가 높아지고 직무수행에 대한 믿음이 향상된다고 하였다[8]. 하지만 상사의 권한위임 행위에 대해 조직 구성원들의 반응은 차별적으로 나타난다. 개인의 성숙도에 따라 자신에게 부여된 권한과 자율성을 긍정적으로 받아들여 기대이상의 성과를 내는 경우도 있지만 반대로 개인에게 위임된 권한과 책임을 부담스러워하여 직무스트레스와 역할 갈등을 겪는 경우도 있다[9]. 이는 임파워링 리더의 영향력이 개인의 성숙도와 가치관

에 영향을 받아 조직구성원들이 리더를 수용하는 내적과정을 거쳐 발휘되는 것을 의미하며 임파워링 리더를 조직 구성원들이 어떻게 받아들이고 자발적으로 수용하는지 여부는 임파워링 리더십이 효과성을 발휘하는데 있어 매우 중요한 과정이 된다. 조직구성원들이 리더를 수용하지 않게 되면 리더가 영향력을 온전히 발휘하기 어렵게 되기 때문에 리더십 연구에서 리더수용은 매우 중요한 요인으로 간주되고 있다. 선행연구에 따른 경우 리더수용은 리더십의 직접적인 영향을 받는 결과변수이면서 리더십과 성과 간의 관계를 설명해주는 매개변수로 다루어지고 있다[7,10]. 임파워링 리더십을 인식한 부하가 리더에 대한 호감이나 호의적인 반응을 갖게 되는 것은 리더에 대한 수용이 높다는 것을 전제로 가능하며 임파워링 리더를 수용하는 것은 개인이 자기 주도성을 갖는 것과 관계가 깊다고 할 수 있다[10]. 따라서 임파워링 리더에 대한 높은 수용은 자기 주도성을 가지고서 적극적으로 직무를 수행하여 개인효과성을 높이는 매개효과를 가져올 것으로 예상해 볼 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 임파워링 리더십과 개인의 리더수용, 개인효과성 간의 관계에 대해 실증하고자 하며 임파워링 리더십과 개인효과성 간의 관계에 있어 개인의 리더수용이 매개효과를 갖는지 검증해 보고자 한다. 임파워링 리더십의 영향력 과정을 조직구성원들의 리더수용에 중점을 두어 검증하고자 하는 본 연구는 조직구성원들이 자발적으로 리더를 인정하고 수용하는 현상이 개인 효과성을 증대시키는 긍정적인 행동으로 연결되는지 검증하는 것이어서 의미를 지닌다고 생각된다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 임파워링 리더십과 개인효과성 간의 관계

현대조직에서 조직구성원들을 내적으로 동기부여 시킬 수 있는 방법으로 임파워먼트가 중요해지고 있다. 임파워먼트는 내재적 과업동기를 증대시키는 다차원적 개념으로 Conger & Kanungo[11]는 중업원의 자기효능감을 향상시키는 과정으로 임파워먼트를 설명하였다.

임파워링 리더십은 리더의 역할과 행동이 부하의 임파워먼트 수준에 영향을 미친다는 점과[3] 임파워먼트와 리더십의 개념을 하나의 이론으로 설명하면서 주목을 받게 되었다[1,3].

임파워링 리더십은 조직 구성원들의 적극적인 참여와 자기 주도관리 역량을 강조하고 권한을 공유하며 부하직원들의 적극적인 업무태도를 불러일으켜[3,12] 개인의 직무태도와 역량을 개발시키는 특징을 가지고 있다[12].

본 연구에서는 임파워먼트 이론을 체계화한 Conger & Kanungo[11]의 연구에 기초하여 임파워링 리더십에 대해 부하의 내적동기부여와 자기효능감을 증대시켜 자신의 직무에 대한 권한과 책임을 가지도록 영향력을 미치는 리더행위로 정의하고자 한다.

임파워링 리더십은 조직 구성원의 개인효과성을 높일 것으로 예상된다. 본 연구에서는 개인효과성을 현대조직에서 중요한 개인혁신행동과 개인성과 변수로 설정하였다. 개인혁신행동에 대해 Scott & Bruce[13]의 연구에 근거하여 새로운 아이디어를 창출하고 아이디어를 실현하기 위해 후원자를 찾아 나서며 적절한 계획을 수립해 실행하는 활동으로 정의하였고 개인성과는 Conger 등[14]의 연구에 기반 하여 개인이 수행하고 있는 업무의 질과 효율성이 높은 정도로 정의하였다.

먼저 임파워링 리더십과 개인 혁신행동 간의 관계를 살펴보면 임파워링 리더십은 혁신행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 연구가 이루어져 왔다[15]. 임파워링 리더가 개인에게 권한과 책임감을 부여하고 자기 주도적 의사결정을 장려하게 되면 구성원들은 새로운 아이디어와 문제 해결책을 제시하려 노력하기 때문에 개인 혁신행동이 활발해 지게 된다[16]. 임파워링 리더가 조직 구성원들에게 제공하는 자율적인 업무 분위기, 업무의 의미 부여, 구성원의 역량에 대한 신뢰표현은 개인의 창의성을 높이는데 매우 중요한 영향요인이 된다[17].

임파워링 리더십은 개인성과에도 영향을 미칠 것으로 예상되는데 리더가 임파워링 리더십을 발휘하게 되면 조직구성원들의 임파워먼트 수준이 높아지게 되고 개인들은 자신의 업무에 동기부여되며 열정적으로 몰입하게 되어 주도적으로 자신의 일을 해나가게 된다[18]. 구성원들이 불안과 두려움을 느끼게 되면 자기효능감을 발휘하지 못하여 업무성과가 낮아지게 되는데[11] 임파워링 리더가 구성원들이 잘 할 수 있다는 자신감을 심어주고 주도적으로 행할 수 있는 권한을 부여하며 업무에 스스로 몰입 될 수 있도록 이끄는 행동은 개인의 업무 성과를 높일 것으로 예상된다. 선행연구에서도 임파워링 리더십은 혁신행동과 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[3-5]. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 임파워링 리더십은 개인효과성(혁신행동, 개인 성과)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 개인의 리더수용의 매개효과

리더수용은 개인의 심리 상태를 예측할 수 있는 요인으로 개인이 어떤 사실이나 현상을 수용하게 되면 긍정적인 태도가 형성되고 이러한 태도는 행동이나 노력으로 나타나게 된다[19,20]. 리더십 문헌에서는 부하가 자신의 리더를 수용하게 되면 부하들은 리더에 대해 신뢰를 갖게 되고 순응하며 리더를 위해 헌신하려는 태도를 보이는 것으로 나타나고 있다[19,20].

Shamir 등[21]은 리더가 부하의 가치관과 정체성에 맞는 메시지를 전달할 때에 변혁적인 효과성을 가질 수 있다고 하였는데 이는 조직구성원 개개인이 리더행동에 대해 판단하고 내적으로 수용하는 반응의 과정을 거쳐 리더십의 효과성이 나타남을 의미한다.

리더수용은 개인이 리더를 인정하고 받아들이려는 적극적이고 자발적인 마음의 상태이자 가까이 행동으로 옮기려는 심리적 작용으로 정의할 수 있다. 인간은 어떤 사실이나 현상을 받아들이면 그 사실이나 현상을 수긍하고 수용하려는 경향이 있기 때문에[10] 임파워링 리더를 조직 구성원들이 어떻게 받아들이고 자발적으로 수용하는지 여부는 임파워링 리더십이 효과성을 발휘하는데 있어 매우 중요한 과정이 된다. 임파워링 리더십을 인식한 부하가 리더에 대한 호감이나 호의적인 반응을 갖게 되는 것은 리더에 대한 수용이 높다는 것을 전제로 가능하며 [10] 임파워링 리더를 수용하는 것은 개인이 자기 주도성을 갖는 것과 관계가 깊다.

임파워링 리더십은 개인의 리더수용에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 리더가 임파워링 행동을 통해 조직구성원들이 수행하고 있는 업무의 의미와 중요성을 인식시키고 직원들 역량에 확신을 표시하며 성과에 방해가 되는 요소를 제거하여 자율성을 발휘할 수 있도록 하는 것은[4] 조직구성원들로 하여금 임파워링 리더십을 후원적인 리더행동으로 인식되도록 하여 리더와 구성원 간의 관계의 질을 높여 개인의 리더수용을 높일 수 있다. 임파워링 리더십은 구성원의 자기효능감 향상에도 가장 효과적인 리더십으로 알려져 있는데[22] 리더의 권한위임 행위는 구성원들의 사기와 자존감을 높여 구성원 본인이 조직 내에서 매우 필요한 존재라고 느끼게 해준다[23]. 이러한 과정은 리더가 개인의 잠재된 능력을 발휘

할 수 있도록 이끌어 주는 것이어서 임파워링 리더십에 대한 개인의 리더수용을 높일 것으로 생각해 볼 수 있다.

개인의 리더수용도 개인효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 리더수용은 개인의 노력과 밀접한 관련을 갖는데 이는 리더수용이 증가할수록 리더와의 동일시가 높아져 리더와의 긍정적인 관계를 유지하기 위해 많은 노력을 하기 때문이다[21]. 임파워링 리더십에 대한 수용이 높을 경우 조직 구성원의 내재동기가 높아지게 되고 개인의 직무수행에 대한 믿음과 개인의 직무통제가능성이 증가하여 적극적인 업무태도를 갖게되고 자발적 혁신행동을 하게 된다[24]. 리더수용의 선행연구를 살펴보면 부하의 리더수용이 높을 경우 리더와의 긍정적 관계를 유지하기 위해 더 많은 노력을 하게 되며[20] 개인의 성과를 높이는 것으로 나타났다[7]. 행동적 측면에서 리더수용은 자발적이고 긍정적인 행동을 실행할 가능성을 높이는 것으로 나타났다[17].

리더수용의 매개효과에 대한 선행연구를 살펴보면 카리스마적 리더십 연구에서 리더수용은 리더십과 개인의 노력 간의 관계에서 매개효과가 있었고 리더십과 개인성과 간의 관계를 매개하였다[7,20]. 지금까지 논의를 살펴볼 때 임파워링 리더십은 개인의 리더수용에 영향을 미치고 리더수용은 임파워링 리더십과 개인효과성 간의 관계를 매개할 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 개인의 리더수용은 임파워링 리더십과 개인효과성(혁신행동,개인성과)간의 관계를 매개할 것이다.

### 2.3 연구모형

이상에서 논의된 가설들을 근거로 도출된 연구모형은 Fig. 1과 같다.

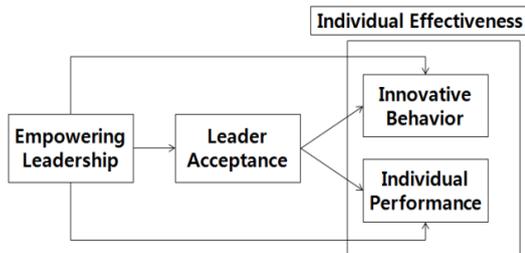


Fig. 1. Study Framework

## 3. 자료수집 및 연구방법

### 3.1 자료수집 및 분석

본 연구의 자료 수집은 연구자가 2017년 3월 한 달 동안 광주광역시에 있는 기업조직(자동차, 반도체, 운송)에 방문하여 설문문과 함께 설문지를 내부 직원에게 배포하여 회수하는 방법을 이용하였다. 설문지를 총 350부 배부하여 그 중 310부를 회수하였고 이 가운데 불성실하게 응답한 17부를 제외한 총 293부가 분석에 이용되었다. 본 연구와 관련된 기초통계분석, 신뢰성분석은 SPSS를 이용하였고 확인적 요인분석과 가설검증은 AMOS를 이용하였다.

### 3.2 표본의 일반적 특성

표본의 특성을 살펴보면 남자가 52.2%, 여자가 47.8%로 남자 응답자가 많았고 학력은 고졸이 13%, 전문대졸이 21.8%, 대졸이 59.7%, 대학원졸이 5.5%로 나타났다. 응답자 연령은 20대가 12.3%, 30대가 43%, 40대 이상이 44.7%였고 근속년수는 2년 이하가 22.2%, 3-5년 이하가 17.7%, 6-10년 이하가 22.6%, 10년을 넘는 경우가 37.5%로 나타났다. 표본의 일반적 특성은 다음의 Table 1에 정리되어 있다.

Table 1. General characteristics of the sample

Division		N	Percentage(%)
Gender	Male	153	52.2%
	Female	140	47.8%
Type of school	High School	38	13.0%
	College	64	21.8%
	University	175	59.7%
	Graduate School	16	5.5%
Age	20s	36	12.3%
	30s	126	43.0%
	over 40s	131	44.7%
Tenure	1-2	65	22.2%
	3-5	52	17.7%
	6-10	66	22.6%
	over 10	110	37.5%

### 3.3 변수의 조작적 정의와 측정방법

본 연구에서 사용한 변수의 조작적 정의와 측정방법은 다음과 같다.

### 3.3.1 임파워링 리더십

임파워링 리더십은 부하들의 내적 동기를 높여주고 자신의 직무에 대해 자율적인 권한과 책임을 가지도록 하는 리더행위를 의미하며 본 연구에서는 Conger & Kanungo[11]의 개념을 중심으로 김경수 등[25]이 개발한 임파워링 리더행동 7문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 내용은 ‘나의 상사는 부하들의 능력에 대해 믿음을 가지고 있으며 자주 이를 표현한다.’ ‘나의 상사는 부하들이 높은 업무 성과를 낼 것이라는 기대를 갖고 격려해준다.’ ‘나의 상사는 부하들이 잠재력을 제대로 발휘할 수 있도록 도와준다.’ 등으로 구성되어 있다.

### 3.3.2 개인의 리더수용

개인의 리더수용은 리더를 받아들이고 인정하려는 자발적이고 적극적인 마음의 상태를 갖는 것을 의미하며 김경수 등[25]이 개발한 8개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 내용으로 ‘나는 리더의 지시가 옳다고 판단되면 지시를 따른다.’ ‘나는 리더의 의견이 나의 의견과 일치하면 리더의 결정을 따른다.’ ‘나는 리더가 추진하는 일에 대해 적극적으로 따를 의향이 있다.’ 등으로 구성되어 있다.

### 3.3.3 개인혁신행동

개인혁신행동은 조직 내에서 새로운 아이디어를 선택해 확산하고 실천하는 것을 의미하며 Scott & Bruce[13]가 개발한 6문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 내용으로 ‘나는 새로운 아이디어 실행에 필요한 적절한 계획을 수립한다.’ ‘나는 새로운 아이디어 실행에 필요한 자금을 확보한다.’ ‘나는 업무와 관련하여 혁신적이라고 생각한다.’ 등으로 구성되어 있다.

### 3.3.4 개인성과

개인성과는 개인이 수행하고 있는 업무의 질과 효율성에 대해 높은 정도를 의미하며 Conger 등[14]이 개발한 5문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 내용은 ‘나는 정해진 시간 안에 나의 업무를 처리한다.’ ‘나는 정확하고 철저하게 업무를 수행한다.’ ‘나는 업무를 진행함에 있어 업무의 마감시간 안에 정해진 스케줄을 처리하여 주위에서 신뢰성이 높다’ 등으로 구성되어 있다.

Table 2. Result of Confirmatory Factor Analysis and Reliability Analysis

Division		Un Estimate	S.E.	C.R.	Estimate	Cronbach's α
Variable	Items					
Empowering Leadership	1	1.000	-	-	.846	.916
	2	.973	.057	17.180***	.824	
	3	.878	.056	15.745***	.779	
	4	.892	.060	14.892***	.750	
	5	.866	.057	15.293***	.764	
	6	.842	.055	15.333***	.765	
	7	.808	.056	14.348***	.731	
Individual Leader Acceptance	1	1.000	-	-	.752	.869
	2	1.085	.088	12.381***	.737	
	3	.939	.082	11.405***	.682	
	4	1.100	.091	12.105***	.721	
	5	.982	.090	10.906***	.654	
	6	1.144	.082	13.869***	.822	
Individual Innovative Behavior	1	1.000	-	-	.763	.900
	2	1.141	.083	13.753***	.779	
	3	1.163	.082	14.136***	.798	
	4	1.100	.089	12.361***	.709	
	5	1.110	.078	14.226***	.802	
	6	1.120	.078	14.387***	.810	
Individual Performance	1	1.000	-	-	.810	.882
	2	1.035	.076	13.614***	.743	
	3	1.004	.071	14.045***	.760	
	4	1.029	.066	15.484***	.821	
	5	1.017	.073	13.873***	.753	

X<sup>2</sup>/df=2.227, GFI=.863, TLI=.920, CFI=.929, RMSEA=.065, RMR=.027

**Table 3.** Result of correlation Analysis

Variable	Mean	Standard Deviation	AVE	Empowering Leadership	Individual Leader Acceptance	Individual Innovative Behavior	Individual Performance
Empowering Leadership	3.49	.62	.61	1			
Individual Leader Acceptance	3.74	.57	.53	.488**	1		
Individual Innovative Behavior	3.38	.59	.60	.317**	.497**	1	
Individual Performance	3.49	.54	.61	.289**	.400**	.644**	1

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

## 4. 실증분석

### 4.1 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구에서는 사용한 변수에 대한 신뢰도 검증을 Cronbach's α로 하였고 변수들의 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 적합도를 높이기 위하여 개인의 리더수용 2문항을 제외시킨 후 요인분석이 이루어졌다.

Table 2의 신뢰성 검증결과를 살펴보면 측정항목들의 크론바하 알파계수가 모두 기준치인 0.7 이상을 넘어 내적 일관성을 확보한 것으로 나타났다[26].

다음으로 Table 2의 확인적 요인분석 결과와 Table 3의 상관관계 분석 결과를 살펴보면 표준화된 요인 부하량이 모두 0.6이상이면서 AVE값이 0.5 이상으로 나타나 집중타당성이 충분한 것으로 나타났다[27].

판별타당성을 검증하기 위하여 변수의 AVE값과 상관계수의 제곱 값을 비교 분석하였다. Table 3에 제시된 것처럼 각 변수의 AVE값은 변수 간 상관계수의 제곱 값보다 크며 이에 변수의 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다[27]. 확인적 요인분석의 적합도는  $X^2/df=2.227$ ,  $GFI=.863$ ,  $TLI=.920$ ,  $CFI=.929$ ,  $RMSEA=.065$ ,  $RMR=.027$ 로 평가기준을 충족하는 것으로 나타났다.

### 4.2 상관관계 분석

Table 3의 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 연구변수들 간에 모두 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 확인되었다.

### 4.3 가설검증

본 연구의 전체 구조모형에 대한 적합도는  $X^2/df=2.606$   $GFI=.847$ ,  $TLI=.920$ ,  $CFI=.907$ ,  $RMSEA=.074$ ,  $RMR=.047$ 로 기본적인 평가기준을 대체적으로 충족하는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 Hair 등[26]이 고안한 분석방법을 이용하여 1단계로 매개변수를 제외한 모형의 직접효과 유의성을 분석하여 가설 1을 검증하였고 2단계로 매개변수를 포함한 연구모형의 유의성을 분석하여 가설 2를 검증하였다.

첫째, <가설 1>의 검증을 위하여 임파워링 리더십과 개인효과성(개인혁신행동, 개인성과) 간의 관계에 대한 공분산구조분석을 실시하였다. Table 4의 분석결과를 살펴보면 임파워링 리더십은 개인혁신행동에 .281(p<0.01), 개인성과에 .255(p<0.01)의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

**Table 4.** Result of Structural equation Analysis(H1)

Path	β	SE	t	p
Empowering Leadership → Individual Innovative Behavior	.281	.049	5.733	.00
Empowering Leadership → Individual Performance	.255	.049	5.263	.00

둘째, <가설 2>의 매개효과 검증을 위하여 독립변수와 매개변수, 종속변수로 구성된 연구모형에 대한 공분

산구조분석을 실시하였다. 분석결과 매개변수가 독립변수와 종속변수 간의 관계를 완전매개 하는 것으로 나타났다. 구체적으로 Table 5에 나타난 매개효과 검증결과를 살펴보면 임파워링 리더십이 개인혁신행동에 미치는 영향력은 기존 .281( $p < 0.01$ )에서 .034로 줄어들면서 유의하지 않은 결과가 나와 개인의 리더수용이 임파워링 리더십과 개인혁신행동 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 임파워링 리더십이 개인성과에 미치는 영향력도 기존 .255( $p < 0.01$ )에서 .052로 줄어들면서 더 이상 유의하지 않아 임파워링 리더십과 개인성과 간의 관계를 개인의 리더수용이 완전 매개하는 것으로 나타났다. 이는 임파워링 리더십이 개인혁신행동과 개인성과와 관계가 있지만 조직구성원들이 자발적으로 리더를 인정하고 받아들이는 리더수용을 통하여 영향을 미치는 것임을 추론할 수 있다. 본 연구를 통하여 임파워링 리더십이 발휘되는데 있어서 조직구성원들이 리더를 어떻게 평가하고 받아들이는가 하는 팔로워 관점의 리더수용이 개인효과성을 높이는 핵심적인 요인이라는 점을 본 연구는 제시하고 있다.

**Table 5. Result of Structural equation Analysis(H2)**

Path	$\beta$	SE	t	p
Empowering Leadership → Individual Innovative Behavior	.034	.052	.657	.511
Leader Acceptance → Individual Innovative Behavior	.497	.068	7.356	.00
Empowering Leadership → Individual Performance	.052	.054	.965	.335
Leader Acceptance → Individual Performance	.401	.067	6.003	.00

## 5. 결론

### 5.1 연구결과 및 시사점

본 연구에서는 임파워링 리더십과 개인효과성이 어떤 관계를 갖는지 개인의 리더수용의 매개효과를 중심으로 검증해 보았다. 본 연구의 실증분석 결과 첫째, 임파워링 리더십은 개인효과성에 유의한 정의 관계를 나타내었다. 구체적으로 임파워링 리더십은 개인효과성 변수인 개인혁신행동과 개인성과에 모두 정(+)의 영향을 미쳤다. 이

러한 결과는 임파워링 리더십이 개인의 내적동기를 높여 개인효과성을 향상시키기 때문이며 임파워링 리더십이 개인의 혁신행동, 조직몰입, 성과 등에 효과성을 갖는 기존 연구결과와 유사하다고[3,4,5] 할 수 있다.

둘째, 임파워링 리더십은 개인의 리더수용을 통하여 개인혁신행동과 개인성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인의 리더수용의 매개효과 검증결과 개인의 리더수용이 임파워링 리더십과 개인혁신행동 간의 관계에서 완전매개를 하였고 임파워링 리더십과 개인성과 간의 관계에서도 개인의 리더수용은 완전매개를 하는 것으로 나타났다. 이는 임파워링 리더십의 후원적 특성이 조직구성원들의 리더수용을 높이고 리더수용이 높은 개인은 내적동기를 가지고서 긍정적이고 자발적인 행동을 하기 때문이다. 카리스마적 리더십과 개인성과 간의 관계에서 리더수용의 매개효과를 검증한 김경수 & 조용현[20]의 연구결과와 유사한 결과이다.

본 연구의 시사점을 이론적, 실무적으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

이론적 시사점으로는 임파워링 리더십 연구를 기존의 리더중심적인 관점에서 확장하여 조직 구성원들의 리더수용을 중심으로 검증하였다는 점이다. 임파워링 리더십과 개인효과성 간의 관계에 있어서 개인의 리더수용이 완전매개를 하는 연구결과는 임파워링 리더의 영향력이 발휘되기 위해선 조직구성원들이 리더를 수용하는 내적 과정이 중요하다는 것을 나타내는 것으로써 임파워링 리더십이 개인의 태도와 행동에 영향을 미치는 과정을 보다 명확히 설명하였다는 의미를 지닌다.

실무적 시사점으로 현대조직의 환경변화가 빠르고 조직구성원들의 다양성이 높아지다 보니 이에 적합한 리더십으로 임파워링 리더십이 관심을 받고 있는데 리더의 임파워링 행동이 개인효과성을 바로 높이는 것이 아닌 조직구성원들이 리더를 인정하고 받아들이는 리더수용 과정을 통하여 임파워링 리더십의 효과가 발휘되므로 리더는 임파워링 행위를 함에 있어 조직 구성원 개개인들의 성숙도와 가치관 등을 고려하여 영향력을 행사함이 필요하다는 점을 제시한다.

### 5.2 연구의 한계점

본 연구는 기업조직 직원들을 대상으로 임파워링 리더십의 효과성이 발휘되는 과정을 조직구성원들의 리더수용을 중심으로 실증 분석하였다는 점에서 연구의 의미

를 갖지만 한정된 자료와 제약으로 인하여 경험적 연구가 갖는 한계를 지니고 있다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 자료 수집을 조사대상자의 주관적 판단에 근거한 자기보고식 설문 방법을 이용하다보니 객관성 확보가 어렵고 본 연구에서 사용한 변수 이외에도 다양한 변수들을 포함한 연구들이 필요하다.

둘째, 연구표본도 광주광역시 기업 종사자들만을 대상으로 하다 보니 연구결과의 일반화에 한계가 따르며 임파워링 리더십이 다른 조직에서도 동일한 효과를 지닌다는 결론을 내리기에는 어려움이 따른다. 향후 연구에서는 다른 지역과 다양한 조직을 대상으로 연구모형의 적용이 가능한지 추가적인 연구가 필요하다.

셋째, 자료수집이 횡단적 자료를 대상으로 하는 연구이다 보니 종단적 연구를 통하여 일반화를 위한 노력이 필요할 것으로 생각된다.

이러한 한계는 경험적 연구에서 제기되는 문제로 본 연구에만 한정되는 것은 아니지만 자료 수집의 객관성을 높이고 연구결과의 타당성을 높이기 위해 향후 연구에서는 실험연구 등의 방법으로 보완될 필요가 있다.

향후 연구방향으로 본 연구모형을 확장하여 다른 분석수준에서도 검증이 이루어져 임파워링 리더십의 효과성이 다 차원적으로 실증되는 것이 필요할 것으로 생각된다.

## References

- [1] J. Arnold, S. Arad, J. Rhoades, F. Rasgow, "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no. 3, pp. 249-269, 2000.  
DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- [2] S. Y. Kim, B. C. Lee, K. H. Hong, "Research on the Influence of Empowering Leadership on Followers' Knowledge Sharing and Intrinsic Motivation; Through Trust on Supervisors", *Journal of Knowledge Management Society of Korea*, vol. 14, no. 2, pp. 89-116, 2013.  
DOI: <https://doi.org/10.15813/kmr.2013.14.2.005>
- [3] A. Srivastava, K. M. Bartool, E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 6, pp. 1239-1251, 2006.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- [4] X. Zhang, K. M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 1, pp. 107-128, 2010.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- [5] D. O. Cha, J. S. Kim, "The Relationship between Empowering Leadership and Job Involvement and Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organization and Management*, vol. 35, no. 1, pp. 171-198, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/G704-000984.2011.35.1.008>
- [6] K. S. Kim, M. G. Seo, Y. H. Cho, G. S. Kim, H. S. Bae, Y. S. Cho, H. J. Kim, & D. M. Yang, "The Effect of Charismatic Leadership on Followers' Voluntary Acceptance: An Investigation of the Mediating Effect of Followers' Self-esteem", *Journal of Studies in Humanities and Social Sciences*, Vol. 22, no. 4, pp. 67-83, 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/G704-002085.2015.22.4.007>
- [7] K. S. Kim, Y. H. Cho, "The Effects of Charismatic Leadership on the Followers' Performance; An Investigation of a Mediating Effect of the Followers' Leader Acceptance and a Moderating Effect of the Followers' Self Esteem", *International Business Journal*, Vol. 42, no. 42, pp. 123-162, 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.17939/hushss.2014.42.004>
- [8] D. W. Kim, "The Structural Relationship between Empowering Leadership, Core Self-Evaluations, and Service Oriented Citizenship Behaviors : Focused on the Customer Contact Employees in Local Medium Sized Healthcare Organizations", *Health and Social Welfare Review*, vol. 36, no. 1, pp. 317-348, 2016.  
DOI: <https://doi.org/10.15709/hsrw.2016.36.1.317>
- [9] M. T. Maynard, J. E. Mathieu, W. M. Marsh, T. M. Ruddy, "A Multi Level Investigation of the Influences of Employees' Resistance to Empowerment", *Human Performance*, vol. 20, pp. 147-171, 2007.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/08959280701332885>
- [10] S. H. Shin, K. B. Baik, J. S. Choi, "A Test of Moderating Effect of Superior Support Between Issue Leadership and Performance : With an Emphasis on Team Member's Issue Leadership", *Journal of The Korea Contents Association*, vol. 6, pp. 463-476, 2015.  
DOI: <https://doi.org/10.5392/JKCA.2015.15.06.463>
- [11] J. A. Conger, R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 3, pp. 471-482, 1988.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1988.4306983>
- [12] I. H. Lee, H. J. Lee, "An Influence of Empowering Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Travel Agencies", *Journal of Hotel & Resort*, vol. 15, no. 4, pp. 223-241, 2016.  
DOI: <http://dx.doi.org/G704-SER00009022.2016.15.4.010>
- [13] S. G. Scott, R. A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1442-1465, 1994.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/256701>
- [14] J. A. Conger, R. N. Kanungo, S. T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 747-767, 2000.  
DOI: [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J)

- [15] S. J. Kwon, "The Effect of Empowering Leadership on Job Engagement and Individual Creativity; Mediation Effect of Psychological Ownership", *Korean Society for Learning and Performance*, vol. 18, no. 2, pp. 131-156, 2016.  
DOI: <http://dx.doi.org/G704-002126.2016.18.2.004>
- [16] J. E. Kwon & S. J. Kwon, "A Mediation Effect of Self-Efficacy between Empowering Leadership and Innovative Behavior", *Korean Society for Learning and Performance*, vol. 17, no. 1, pp. 83-103, 2015.
- [17] M. Ahearne, J. Mathieu., A. Rapp, "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*, vol. 90, no. 5, pp. 945-955, 2005.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- [18] H. R. Lim, C. Y. Jyung, "The Relationship among Innovative Behavior, Empowering Leadership, Organizational Learning, and Job Security of Workers in Large Corporations", *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, vol. 48, no. 3, pp. 83-106, 2016.  
DOI: <https://doi.org/10.23840/agehrd.2016.48.3.83>
- [19] S. C. Hayes, K. Strosahl, & K. G. Wilson, *Acceptance and Commitment Therapy: An Experiential Approach to Behavior Change*. New York: Guilford Press, 1999.
- [20] K. K. Lee, Y. H. Cho, J. H. Jang, "The Effects of Crisis Perception on Charismatic Leadership, Subordinates' Leader Acceptance, and Effort", *Journal of Business Research*, vol. 23, no. 3, pp. 89-118, 2008.
- [21] B. Shamir, R. J. House, M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory", *Organization Science*, vol. 4, pp. 577-594, 1993.  
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- [22] B. L. Kirkman, B. Rosen, "Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 1, pp. 58-74, 1999.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/256874>
- [23] H. S. Lee, E. Y. Ryu, B. G. Ryu, & H. Cho, "The Effects of Empowering Leadership on Organizational Citizenship Behavior ; Focus on the Mediation Role of Psychological Empowerment", *Journal of human resource management*, vol. 20, no. 3, pp. 31-49, 2013.
- [24] G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, & B. Rosen, "A Multi-Level Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, pp. 331-346, 2007.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
- [25] K. S. Kim, M. G. Seo, K. S. Kim, H. S. Bae, Y. S. Cho, H. J. Kim, D. M. Yang, "The Effect of Socialized Charismatic Leadership on Followers' Voluntary Acceptance; A test of 3-way Interaction", *Journal of Organization and Management*, vol. 38, no. 3, 2014.  
DOI: <http://dx.doi.org/G704-000984.2014.38.3.008>
- [26] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, R. L. Tatham, *Multivariate Data analysis(6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- [27] C. Fornell, & D. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 1, pp. 39-50, 1981.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/3151312>

이 철 우(Chul-Woo Lee)

[정회원]



- 2004년 8월 : 전남대학교 일반대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2015년 2월 : 전남대학교 일반대학원 경영학과 (경영학박사)

<관심분야>

리더십, 인적자원관리, 경력개발 등