한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2013. Vol. 26, No. 4, 533-553

리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 상사신뢰 및 학습조직의 조절효과

정 선 화 탁 진 국†

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 리더의 임파워링 행동과 혁신행동 및 직무열의 간의 관계성을 밝히는데 목적이 있다. 구체적으로 리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향력을 검증하고, 상사신뢰와 학습조직이 리더의 임파워링 행동, 혁신행동, 직무열의의 관계에서 조절효과를 갖는지를 검증하였다. 본 연구를 위해 국내의 다양한 기업에 종사하고 있는 직장인 207명을 대상으로 자료를 수집하였다. 리더의 임파워링 행동은 부하의 혁신행동과 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났으며, 상사신뢰와 학습조직은 리더의 임파워링 행동이 혁신행동 및 직무열의에 미치는 긍정적 영향을 증대시킴으로써 조절변인의 역할을 하는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 추후 연구과제에 대하여 논의하였다.

주요어 : 임파워먼트, 리더의 임파워링 행동, 혁신행동, 직무열의, 상사신뢰, 학습조직

† 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5424, tak@kw.ac.kr

www.kci.go.kr

오늘날 많은 기업들이 업무 성과를 효과적으로 달성하기 위하여 여러 가지 리더십을 적용하고 있다. 또한 리더의 행위가 조직의 성과에 중요한 영향을 미친다는 연구가 상당히 많이 이루어져왔다(Druskat & Wheeler, 2003; Durhanm, Knight & Locke, 1997; Judge, Piccolo & Ilies, 2004). 최근 들어서도 지속적으로 새로운 리더십에 관한 연구가 이루어지는 이유는 기업환경의 변화와 무관하지 않다. 세계화에 따른 무한 경쟁적 환경으로 인해 기업은 급변하는 환경에 적합한 유연성을 강조하고 있다. 따라서 조직 구성원 개개인의 능력을 그 어느 때 보다 중요시하게 되었고, 이들의 능력을 발휘할 수 있는 리더의 역할은 과거와는 다른 형태로 강조되기 시작하였다(이승일, 2006).

이에 기업들은 지속적인 경쟁력 확보를 위하여 급변하는 주변 환경에 신속하고 유연하게 대처할 수 있도록 조직 전체의 유연성과 효율성을 높이고, 조직의 역량을 극대화시키기 위한 많은 노력들을 하게 되었다. 이러한 노력의 일환으로 많은 기업들이 전통적이고 계층적인 관리구조를 임파워된 업무 팀 또는 자율적-관리 업무 팀(empowered work teams or self-managing work teams)으로 바꾸는 변화를 하게 되었다(Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000).

기존의 전통적인 조직에서는 의사결정 권한과 정보가 조직상부의 관리자들에게만 집중되고, 하부에 있는 구성원들은 관리자들이 지시하는 범위의 업무를 성실히 수행하면 되었다(Lawler, 1986, 1988; Manz & Sims, 1987). 그러나 현재와 같이 급변하는 경영환경에 신속하게 대응하기 위해서는 조직구성원 모두가 자율적이고 유연한 대응능력을 갖춘 임파워먼트된 조직구성원이 되어야만 한다. 즉, 조직 하부의 구성원들도 필요한 권한, 정보, 지식 그리고 자원 등을 활용하여 해당업무를 담당하는 주관자로서 주어진 업무에 대해 즉각적으로 스스로 결정을 내리고 이를 신속하게 실행하여야 한다.

이를 위해 조직은 구성원 모두가 높은 수준의 지식과 기술뿐만 아니라 보다 높은 수준의 자율성, 자기 결정권, 그리고 자신의 업무환경에 대한 통제권을 행사할 수 있는 역량을 갖추도록 하는데 초점을 두고 있다(Lawler, 1986; Liden & Tewksbury, 1995). 따라서 현재의 리더들은 과거의 지시와 통제 중심의 역할에서 조직 구성원들의 육성과 역량개발에 더 큰 관심을 가지게 되었으며(Lawler, 1986; Manz & Sims, 1987), 이로 인해 조직 구성원들도 과거의 계층적 조직에 있을 때 보다 더 많은 권한과 책임을 부여받게 되었다(Conger & Kanungo, 1988). 이 과정에서 조직구성원들과 더 많은 권한을 공유하며, 자율성을 부여하는 리더의 임파워링 행동이 현재의 경영환경에 더욱 중요한 리더의 역할로 부상하게 되었다.

리더의 임파워링 행동이 이와 같이 중요해짐에 따라 이러한 행동이 부하의 직무 및 조직과 관련된 태도나 행동에 영향을 미치는지를 검증하는 연구가 실행되었고, 리더의 임파워링 행동은 직무만족(예, Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004), 조직몰입(예, Wilson & Laschinger, 1994), 신뢰(Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

최근 Seibert, Wang과 Courtright(2011)의 메타연구에 따르면 리더의 임파워링 행동을 통해 부하들이 지각하게 되는 심리적 임파워먼트는 직무만족 및 조직몰입과는 정적으로 관련되었고, 직무긴장 및 이직의도와는 부적으로 관련

www.kci.go.kr

된 것으로 나타났다. 또한 업무수행, 조직시민행동, 그리고 혁신행동과 같은 행동결과와도 모두 정적으로 유의하게 관련된 것으로 나타났다.

이러한 연구에서 보듯이 대부분의 결과 변인은 태도변인의 경우 직무만족과 조직몰입이 대다수였으며, 행동변인으로서는 업무수행 이외에 조직시민행동과 혁신행동에 국한되었다. 따라서 좀 더 다양한 결과변인을 포함시킬 필요가 있다.

또한 Seibert 등(2011)의 메타연구는 임파워먼트와 다양한 태도 및 행동 결과간의 관계에서 타우 제곱값이 유의함을 보여주었는데, 이는 이러한 관계를 조절하는 조절변인이 있을 수 있음을 보여주는 결과이다(Seibert 등, 2011). 하지만 Seibert 등(2011)은 이 메타연구에서 산업체(예, 서비스업, 제조업 등), 직업(관리자, 비관리자, 전문가 등), 그리고 지역(아시아, 북미, 남미 등)이 임파워먼트와 다양한 결과 변인과의 관계를 조절하는 지에 대해서만 분석하였다. 따라서 임파워먼트와 다양한 결과변인간의 관계에 영향을 주는 다른 심리적 변인의 조절효과에 관한 연구가 실행될 필요가 있다.

본 연구에서는 일차적으로 리더의 임파워링 행동이 가져오는 결과 변인에 초점을 두고 이를 태도와 행동으로 구분하여, 태도 변인으로는 지금까지 연구되지 않았던 직무열의를, 행동 변인으로는 혁신행동을 선택하였다. 또한 본 연구는 지금까지 충분히 연구되지 않았던 리더의 임파워링행동과 결과변인간의 관계를 조절하는 새로운 심리적 변인의 존재를 밝히고자 하였으며, 개인수준의 변인으로서 상사신뢰와 조직수준의 변인으로서 학습조직을 조절변인으로 선택하였다. 혁신행동은 임파워먼트의 행동 결과 변인으로 과거에도 연구된 바 있으나 본 연구에서는 이러한 관계에 영향을 주는 조절변인에 관한 연구가 부족하기 때문에 이 변인을 포함시켰다.

리더의 임파워링 행동

그동안 임파워먼트에 관심을 가지고 있던 연구자들은, 임파워먼트의 개념을 정의하고 선행변인과 결과변인을 설명하는 것에 관심을 기울여왔다(Conger & Kanungo, 1988; Spreizer, 1995, 1996). 이후 리더의 임파워먼트에 대한 주제는 학문적으로나 대중적으로 상당한 관심을 받았다(Michael, John & Adam, 2005).

Konczak 등(2000)의 연구에서는 종업원 임파워먼트와 관련된 리더의 행동을 확인하고, 리더십 개발 프로그램에서 사용될 측정도구를 개발하였다. 이들의 임파워링 리더 행동은 여섯 가지 차원으로 구성되어 있는데, 첫 번째 차원은 권한의 위임(delegation of authority)이다. Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 관리자가 부하와 파워를 공유하는 과정으로 설명했는데, 이것은 부하에게 상당한 정도의 의사결정권한을 위임하는 것을 의미하며, 부하들은 자율성을 가지고 자신의 행동을 주도해나갈 수 있으며, 자신의 주변 환경에 대해 영향을 끼칠 수 있음을 의미한다(이재원, 김현정, 2005).

리더의 임파워링 행동의 두 번째 차원은 성과에 대한 책임부여(accountability)이다. Ford와 Fottler(1995)에 따르면, 권한을 부하에게 재분배하는 것뿐만 아니라 결과에 대한 책임을 개인 및 팀에게 부여하는 것까지 임파워먼트로 보았다.

세 번째 차원은 자기주도적 의사결정의 권

www.kci.go.kr

장(encouragement of self-directed decisions)이다. 임파워먼트는 높은 자기효능감의 지각과 관련이 있고, 관리자가 독립적인 의사결정을 하도록 격려하는 정도가 임파워먼트 과정에 있어 중요한 요소로 보았다(Konczak et al, 2000).

이 네 번째 차원은 정보공유(information sharing)로, Ford와 Fottler(1995)에 따르면, 임파워먼트는 종업원들이 조직 수행에 기여하도록 하기 위해서 관리자가 정보와 지식을 부하와 공유하는 것을 포함한다. 상사로부터 높은 성과를 얻기 위한 정보를 얻을 수 있는 개인은, 그 정보를 통하여 높은 성과를 내기 위해 자신이 어떠한 분야에서 능력을 향상시켜야 하는지를 인지할 수 있다(이재원, 김현정, 2005).

다섯 번째는 기술개발(skill development) 차원으로서, Wellins, Byham과 Wilson(1991)은 임파워먼트 노력을 지원하기 위해 요구되는 기술을 개발하도록 하기 위해 적절한 교육을 하는 것이 리더의 중요한 역할 중 한 부분이며, 따라서 지시하고 통제하는 것보다 촉진하는 것이 관리자의 역할이라고 했다.

마지막 여섯 번째 차원은 혁신적인 수행에 대한 코칭(coaching for innovative performance)인데, 이는 위험을 감수하고 새로운 아이디어를 생각해내도록 격려하고, 수행에 대한 피드백을 제공하고, 실수와 실패를 배우는 기회로서 생각토록 하는 리더 행동을 의미한다(Konczak et al, 2000). 이는 리더는 위험 감수를 처벌하지 않고, 부하에게 실수에 대한 이유를 이해하도록 도와주고, 재발의 위험을 감소하도록 해주는 것이 중요함을 의미한다(McConnell, 1994; Wallace, 1993). 본 연구에서는 Konczak 등(2000)이 정의한 리더의 임파워링 행동을 따르고자 한다.

혁신행동

리더의 임파워링 행동은 리더십 관점에서 부하 혹은 구성원에게 업무 성과를 높이는데 자극제 역할을 한다(정진철, 이승일, 2006). 특히 혁신에 영향을 미치는 요인으로 꾸준히 언급되고 있는 주요 요인 중 하나는 리더십이다(King, 1990a; Osborne, 1998, Schin & McClomb, 1998; Schein, 1985).

임파워링 리더 행동이 혁신성향과 유의한 관련성이 있다는 박희진(2008)의 연구에서, 리더가 권한 위임, 책임감 부여 및 자기 주도적 의사결정을 고무하는 행동을 많이 나타낼수록, 새로운 아이디어 및 문제 해결책을 제시하고 수용하는 정도가 커진다고 보고하였다. 또한 Amabile(1988), Kanter(1983)의 연구에 의하면, 조직구성원이 자신의 업무와 관련하여 재량권이 있다고 생각하는 경우에는 혁신행동이 촉진되지만, 반대로 재량권이 없는 조직에서는 혁신성향이 위축될 수 있다고 하였다.

다수의 선행연구에서 임파워먼트가 변화 및 혁신행동에 영향을 미침을 밝혀왔는데, Conger와 Kanungo(1988)는 조직 내 변화를 자극하고 관리하는데 임파워먼트가 중요하다는 사실을 제시하였고, Thomas와 Velthouse(1990)는 혁신행동에 기여하는 개인의 유연성과 임파워먼트가 서로 연관되어 있음을 주장하였다. Spreitzer (1995)는 심리적 임파워먼트가 형성된 개인은 자신이 영향력이 있다고 지각하게 되므로 자율적이고 혁신적인 행동을 하게 된다고 하면서, 심리적 임파워먼트가 조직구성원의 혁신성에 긍정적 영향을 준다고 주장하였다.

위와 같은 이론적 논의와 실증연구를 바탕으로 본 연구에서도 리더가 부하에게 임파워링 행동을 많이 보일수록 구성원들의 혁신행

www.kci.go.kr

동이 촉진될 것으로 예측할 수 있으며, 다음과 같은 가설을 제안할 수 있다.

가설 1: 리더의 임파워링 행동은 구성원의 혁신행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

직무열의

임파워링을 하는 리더는 부하에게 직무에 대한 의사결정을 일정 부분 할 수 있는 권한을 주기 때문에 부하에게 업무달성에 대한 의미성과 영향력을 가지게 해준다. 이는 직무열의와도 관련 있는데, 직무열의는 업무에 대한 긍정적이고 정력적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐으로 정의되기 때문이다(Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002).

Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트가 과업에 에너지를 집중하게 하고 활동적이도록 하며 과업완수를 통제하는 융통성을 가져오는 한편 기회 발생 시 새로운 과업에 착수하도록 하며 불확실한 상황에서도 동기를 유지하는 심리적 탄력성을 지니도록 한다고 하였다. 이는 활력, 헌신, 몰두, 직업적 효능감으로 정의되는 직무열의와도 개념상 일맥상통하는 부분이라고 할 수 있기 때문에 임파워먼트가 이와 높은 관련성이 있다고 예측해 볼 수 있을 것이다.

또한 Spreitzer, Kizilos와 Nason(1997)은 사람들이 자기 스스로 직무를 수행할 수 있는 힘과 능력이 있다고 확신할 때, 보다 높은 성과를 내며 직무에 대하여 만족하는 경향이 있다고 하였다. 상사가 부하에게 임파워링 행동을 하게 되면, 부하는 자기효능감을 가지고 자신이 업무를 하기 위한 역량과 영향력이 있다고 느끼게 된다. 따라서 업무에 대한 열의와 더불어, 도전적인 업무를 선호하고 지속적으로 도전과제를 탐색하며, 조직에 대한 강한 소속감을 가지고 있기 때문에 상사나 조직으로부터 오는 긍정적인 피드백을 얻기 위해 자신의 일에 헌신하고, 업무 이외의 활동에서도 열의를 보인다(이랑, 김완석, 신강현, 2006). 따라서 상사의 임파워링 행동과 부하의 직무열의는 정적인 관련성이 있을 것으로 예측할 수 있다.

가설 2: 리더의 임파워링 행동은 구성원의 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다.

상사신뢰

상사에 대한 신뢰가 리더의 임파워링행동과 부하의 직무열의 및 혁신행동간의 관계를 조절하는 연구는 지금까지 실행된 바 없다. 상사신뢰, 임파워먼트, 그리고 혁신행동이나 직무열의간의 관계에 관한 과거 연구를 살펴보면 Van Dyne, Graham과 Diebesch(1994)는 상대방에 대한 신뢰와 몰입으로 형성된 관계에서 구성원들은 집단을 위해 적극적인 공헌 의지를 가지며 보다 큰 내재적 동기가 유발된다고 강조한 바 있다. 이러한 논리에 따라 실시된 실증적 연구결과에서는 리더에 대한 구성원들의 신뢰가 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Gomez & Rosen, 2001; 유승동, 2001).

또한 정영진(2005)은 신뢰형성이 부하들이 보다 편안한 가운데 의견을 제시하고 혁신적인 행동을 촉진하도록 하는 상황을 제공한다고 하였고, Grean과 Uhi-Bien(1995)의 연구에서도 상사-부하관계의 상호신뢰 정도가 높아지면 구성원들의 조직발전을 위한 혁신행동이 증가하는 것으로 나타났다. 즉 상사신뢰는 임

www.kci.go.kr

파워먼트 및 혁신행동과 직접적인 관계가 있는 것으로 밝혀진 바 있다.

한편 상사신뢰는 임파워먼트와 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는 것 이외에 이들간의 관계를 조절하는 역할을 할 가능성이 있다. McLean과 Parks(1992)의 연구에서는 상사에 대한 부하의 신뢰가 상사의 언행에 대한 확신을 가지게 하며, 그러한 확신은 내재적 동기의 유발을 가능하게 한다고 하였다. 따라서 만일 상사와 부하 간에 신뢰관계가 형성되어 있지 않거나 혹은 미미하게 존재하는 상태에서는 상사의 행동이나 말에 믿음을 가지지 못하기 때문에, 상사가 부하에게 권한과 자율성 및 업무 결과에 대한 책임 등을 부여할 경우 부하는 이를 임파워링 행동이 아닌 부담으로 느끼거나 혹은 다른 의도가 있다고 여길 수 있을 것이다. 반면 상사에 대한 신뢰가 높을 경우 부하는 리더의 임파워링 행동의 진정성을 믿게 되고 이에 따라 임파워링 행동이 혁신행동에 미치는 정적 영향이 더 증대될 것으로 기대할 수 있다.

따라서 이상의 연구와 논의를 종합해 볼 때, 상사에 대한 신뢰는 리더의 임파워링 행동과 상호작용하여 임파워링 행동이 혁신행동에 미치는 영향을 증대시킬 것으로 기대할 수 있으며 아래와 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3: 상사신뢰는 리더의 임파워링 행동과 혁신행동 간의 관계를 조절할 것이다. 상사에 대한 신뢰가 높을수록 리더의 임파워링 행동과 혁신행동 간의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

최근 조직상황에서 중요한 변수로 제시되고 있는 개인 간의 신뢰, 특히 상사와 부하간의 신뢰에 영향을 미치는 요인들과 신뢰의 효과성에 대한 다양한 의견들이 제시되고 있다. 의사결정에의 참여, 의견제시에 대한 존중과 배려, 임파워먼트, 절차 공정성 인식, 사회적 유사성, 리더의 신뢰 가치적 행동, 변혁적 리더십 등 다양한 요인들이 신뢰에 영향을 미치며 이를 통해 신뢰가 형성되면 조직구성원의 직무만족, 성과, 조직몰입, 조직시민행동 등에 영향을 미친다는 실증연구들이 이루어지고 있다(김경연, 2000). 이러한 선행연구를 통해 임파워먼트와 상사에 대한 신뢰 및 종업원의 태도와 행동이 높은 관련성이 있음을 알 수 있다.

상호간의 신뢰가 형성되었을 경우, 협력행위를 가능하게 하고, 공동의 목표를 달성하기 위한 자발적인 노력을 유도하는 기능을 한다(Lewicki, McAllister & Bies, 1996). 따라서 신뢰관계가 잘 형성되어 있는 조직에서 일하는 사람들은 개방적 의사소통을 통한 정보교환과 공유가 활발하다. 상사는 부하의 직무 수행에 대한 코칭을 통해서 의사소통하며, 자신이 가지고 있는 정보를 부하와 함께 공유하는 활동을 통해 부하에게 임파워먼트를 할 수 있다. 상사가 이러한 임파워링 행동을 할 때 상사와 부하 간의 신뢰가 높다면 부하는 주어진 과업에 많은 시간을 할애할 뿐만 아니라 주어진 과업 이상의 업무도 기꺼이 수행한다(Konovsky & Pugh, 1994; Mayer & Gavin, 1999).

따라서 상사에 대한 신뢰는 리더의 임파워링 행동과 상호작용하여 임파워링 행동이 부하의 직무열의에 미치는 정적 영향을 증대시킬 것으로 기대할 수 있다. 즉 상사에 대한 신뢰가 높을 경우 리더의 임파워링 행동이 직무열의에 미치는 정적 영향은 더 강할 것으로 기대할 수 있으며, 아래와 같은 가설을 도출

www.kci.go.kr

할 수 있다.

가설 4: 상사신뢰는 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간의 관계를 조절할 것이다. 상사에 대한 신뢰가 높을수록 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

학습조직

학습조직은 보다 효율적인 업무수행방안을 추구하는 조직이며, 학습조직의 관심은 조직 구성원 개개인이 업무성과와 연결된 학습행위를 지속적으로 습관화하는데 있다(이봉세, 2000). 또한 개인이 학습을 습관적으로 받아들이기 위해서는 구성원의 의식과 행동의 변혁이 필요하기 때문에, 학습조직에서는 개인의 학습 의식 및 행동단계를 권장하고 지원하는 리더가 필수적으로 요청되며, 조직 리더는 이에 부합하는 리더십을 발휘하여야 한다(이봉세, 2000).

조직 구성원의 혁신행동은 기존의 틀 또는 방식을 따르지 않고 새로운 것을 추구하기 때문에 위험이 뒤 따를 수도 있다. 즉 구성원이 제안한 혁신적 아이디어를 팀 혹은 조직 차원에서 지지해주거나 협력하여 도와주지 않는다면 오히려 구성원에게 해가 미칠 수 있다.

학습조직의 개념에 경험에 대한 개방성과, 책임 있는 위험수용의 촉진, 그리고 기꺼이 실패를 인정하고 실패로부터 배우려는 자세 등이 포함(장용선, 2009)되기 때문에 학습조직의 수준이 높은 조직의 경우 상사가 부하에게 임파워링을 한다면 이러한 수준이 낮은 조직에서보다 부하들은 혁신행동으로 인한 부정적 결과에 대한 부담을 덜 느끼게 되어 더 많은 혁신행동을 보일 것으로 기대할 수 있다.

또한 Crant(2000)의 연구에서 개인의 성장과 발전, 학습의욕의 촉진 등과 같은 직무자원 역시 직무태도에 영향을 미쳐 종업원의 혁신적인 행동을 이끌어 내는 것으로 보고되었는데, 이러한 직무자원은 심리적 자율성과 관련이 있다는 연구 결과가 있다. 따라서 상사가 부하에게 임파워링 행동을 통해 자율성 및 주도성 등을 제공했을 때, 학습조직의 수준이 높은 조직의 경우 이들의 성장과 발전, 학습을 향상시키고자 하는 분위기가 형성되어 있기 때문에 더욱 더 부하가 혁신적인 행동을 하게끔 이끌 수 있을 것이다. 따라서 이상의 연구 결과와 논의를 통해 학습조직 수준은 리더의 임파워링 행동과 상호작용하여 임파워링 행동이 부하의 혁신행동에 미치는 정적 영향을 증대시킬 것으로 기대할 수 있으며, 아래와 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 5: 학습조직화의 수준은 리더의 임파워링 행동과 혁신행동 간의 관계를 조절할 것이다. 학습조직화의 수준이 높을수록 리더의 임파워링 행동과 혁신행동 간의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

한편 직무열의는 개인적 성장의 촉진, 학습과 개발 등의 직무자원과 정적으로 관련이 있다. 즉 사회적 지지, 수행피드백, 자율성, 과업다양성, 코칭과 같은 다양한 직무자원을 활용하는 종업원들은 직무열의 수준이 더 높았다(Bakker, Euwema & Van Diere, 2004). 조직의 학습조직 수준이 높을 경우 해당 조직은 구성원들이 지속적으로 학습하려는 분위기를 형성하고 지원하게 된다. 이러한 학습 문화가 조성되기 위해서는 무엇보다 구성원 스스로 학습

www.kci.go.kr

하려는 자세가 필요하며, 이를 위해서는 구성원들이 평소에 자율적으로 행동하는 풍토가 중요하다. 따라서 학습조직 수준은 구성원의 자율권을 지원하는 상사의 임파워링 행동과 상호작용하여 상사의 임파워링 행동이 직무열의에 미치는 정적 영향을 증대시킬 것으로 기대할 수 있으며 아래와 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 6: 학습조직화의 수준은 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간의 관계를 조절할 것이다. 학습조직화의 수준이 높을수록 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

방 법

조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구의 자료 수집을 위해 국내 기업에 근무하고 있는 직장인들을 대상으로 설문지를 배포하여 총 238부를 회수하였다. 수집된 설문지들 가운데 이전연구결과에 따라 상사와의 근무기간이 3개월 미만인 대상을 제외하고, 불성실한 응답을 한 설문지를 제거하여 총 207부가 분석에 사용되었다.

조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 207명 중 남성이 125명(60.4%), 여성이 82명(39.6%)으로 남성이 여성보다 더 많은 비율을 차지하였다. 연령대는 20대와 30대가 각각 105명(50.7%), 71명(34.3)으로 거의 대부분을 차지하였고, 40대는 24명(11.6%), 50대 이상은 7명(3.4%)이었다. 학력은 고졸이 20명(9.7%), 전문대졸이 31명(15%), 대졸이 142명(68.6%)으로 가장 많았고, 대학원졸 이상이 11명(5.3%), 기타가 3명(1.4%)이었다. 근속기간은 3개월~389개월까지의 분포를 보였으며, 평균은 59.94개월(표준편차 74.29개월)이었다. 직급은 사원이 116명(56%)으로 가장 많았고, 대리급이 30명(14.5%), 과장급이 36명(17.4%), 차장급이 17명(8.2%), 부장급 이상이 8명(3.9%)이었다. 직종별 분포는 영업직이 46명(22.2%), 관리 및 지원이 80명(38.6%)으로 가장 많았고, 연구/개발직이 18명(8.7%), 생산/기술직이 33명(15.9%), 기타가 30명(14.5%)이었다. 근로형태는 정규직 167명(80.7%), 비정규직이 40명(19.3%)이었다. 상사의 성별은 남성이 157명(75.8%), 여성이 50명(24.2%)이었다. 상사의 직급은 대리급이 44명(21.3%), 과장급이 48명(23.2%), 차장급이 36명(17.4%), 부장급이 51명(24.6%), 임원급 이상이 28명(13.5%)이었다. 마지막으로 상사와 근무한 기간은 3개월~300개월의 분포를 보였으며, 평균은 31.68개월(표준편차 40.75개월)이었다.

측정도구

본 연구에서 사용한 모든 문항은 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

리더의 임파워링 행동

조사대상자 상사의 임파워링 행동을 측정하기 위해 Konczak 등(2000)의 척도에서 17개 문항을 번안한 박희진(2008)의 척도를 사용하였다. 이 척도는 권한의 위임(delegation of authority), 책임부여(accountability), 자기주도적 의사결정의 권장(encouragement of self-directed

www.kci.go.kr

decisions), 정보공유(information sharing), 기술개발(skill development), 혁신적인 수행에 대한 코칭(coaching for innovative performance)의 여섯 개 하위차원들로 구성되어 있다. 리더의 임파워링 행동에는 "나의 상사는 업무의 과정 및 절차를 향상시킬 수 있는 결정 권한을 나에게 준다.", "나의 상사는 내가 맡은 일에 대한 책임은 내가 지게 한다." 등의 문항들이 포함되었다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도인 Cronbach alpha 계수는 .89였다.

혁신행동

본 연구에서는 Scott과 Bruce(1994)이 개발한 9문항으로 된 측정척도를 사용하여 조사대상자들의 혁신행동을 측정하였다. 혁신행동에는 "나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.", "나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 노력한다." 등의 문항들이 포함되었다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도인 Cronbach alpha 계수는 .90이었다.

직무열의

직무열의의 측정은 Schaufeli, Salanova, Gonzalez와 Bakker(2002)가 개발한 척도를 박수연(2009)이 수정한 활력, 헌신, 몰두의 3개 요인으로 구성된 12개의 문항과 직업적 효능감이 직무탈진의 하위차원이지만 직무열의의 하위요인으로 보는 것이 더 타당하다는 실증연구에 따라 직업적 효능감을 직무열의의 하위요인으로 구성하였다. 이 차원은 직무탈진 정도를 측정하기 위해 개발된 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory) 중 직업적 효능감에 관한 6개의 문항으로 측정하였다. 직무열의에는 "내가 생각할 때 나의 일은 도전적이다.", "직무를 수행할 때 나는 직무 이외의 주변의 모든 것을 잊는다." 등의 문항들이 포함되었다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도인 Cronbach alpha 계수는 .92였다.

상사에 대한 신뢰

본 연구에서는 Cook과 Wall(1980)의 척도를 사용하여 상사에 대한 신뢰를 측정하였다. 이 척도는 6개의 문항으로 구성되어 있다. 상사에 대한 신뢰에는 "나의 상사는 부하직원들의 견해를 존중해주기 위해 진정으로 노력한다.", "나의 상사는 항상 나를 공정하게 대우해 주려고 노력한다." 등의 문항들이 포함되었다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도인 Cronbach alpha 계수는 .80이었다.

학습조직

학습조직화 수준을 측정하기 위해 많이 사용되는 DLOQ(the Dimensions of Learning Organizationa Questionnaire)는 Watkins와 Marsick(1993)에 의해 학습조직에서 사람과 구조의 관점에서 학습과 관련된 7개의 측면을 측정하기 위해 개발되었다. 이 7개의 측면은 지속적 학습기회 제공, 대화와 탐구촉진, 팀 학습 및 협력, 지식의 조직적 체계화, 임파워먼트, 시스템 연결, 전략적 리더십 제공에 대한 부분이다. 초기의 DLOQ는 43개 문항으로 구성되어 있으며, 본 연구에서는 Yang, Watkins와 Marsick(2004)이 원래 척도의 이론적인 구조를 벗어나지 않는 범위에서 21개 문항으로 개정한 척도를 사용하였다. 학습조직화 수준에는

www.kci.go.kr

“우리 조직에서는, 구성원들이 상호간에 학습을 도와준다.”, “우리 조직에서는, 구성원들이 상호간에 개방적이고 솔직한 피드백을 준다.” 등의 문항들이 포함되었다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도인 Cronbach alpha 계수는 .95였다.

분석방법

본 연구에 사용된 변인들 간의 관계성을 알아보기 위해 SPSS 18.0 프로그램을 사용하였다. 먼저 변인들 간의 상호연관성을 확인하기 위해 상관 분석을 실시하였고, 임파워링 리더 행동과 혁신행동 및 직무열의의 관계에서 상사에 대한 신뢰와 학습조직화의 수준의 조절효과를 검증하기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증 시각 변인의 다중공선성을 방지하기 위하여 센터링을 실시한 이후에 분석을 실시하였다.

결 과

측정 변인들의 기술 통계치 및 상관

본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 먼저 상관분석을 실시하였으며, 연구변인들의 평균, 표준편차, 상호상관은 표 1에 제시하였다. 표에서 보듯이, 본 연구의 선행변인인 리더의 임파워링 행동은 혁신행동(r = .485, p < .01) 및 직무열의(r = .483, p < .01)와 정적으로 유의하게 관련 되었다.

리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향력을 확인하기 위해서 1단계에서는 인구통계 변인 중 결과변인과 유의한 상관이 나왔던 연령, 학력, 직급, 상사의 직급을 통제한 상태에서 위계적 회귀분석을 실시하였고, 결과는 표 2에 제시하였다. 표에서 보듯이 리더의 임파워링 행동은 혁신행동(β = .489, p < .001)과 직무열의(β = .504, p < .001)에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1과 가설 2가 모두 지지되었다.

상사신뢰의 조절효과

상사신뢰의 조절효과 분석을 위해 혁신행동을 결과변인으로 하고, 1단계에서는 인구통계 변인 중 결과변인과 상관이 유의하게 나왔던 연령, 학력, 직급, 상사의 직급을 통제한 후, 2단계에서는 예측변인인 리더의 임파워링 행동과 상사신뢰를 넣고, 3단계에서는 두 예측변인의 상호작용 항을 넣고 위계적 회귀분석을 실시하였다.

조절효과의 여부는 3단계에서는 R^2 변화량의 유의미성으로 판단하였다. 상호작용 항은 다중공선성을 줄이고, 해석을 용이하게 하기 위해서 각 변인을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다. 분석결과 표 3에서 보듯이 리더의 임파워링 행동과 상사신뢰의 상호작용 항이 투입되었을 때 R^2 변화량(ΔR^2 = .043, p < .001)은 유의미하였다. 이러한 결과는 상사신뢰가 리더의 임파워링 행동과 혁신행동 간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다.

상호작용효과를 해석하기 위해 Ailken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 조절변인의 값이 높은 경우(평균보다 1표준편차 윗값)와 낮은 경우(평균보다 1표준편차 아랫값)로 나누어 임파워링 행동, 상사신뢰, 혁신행동 간의 관계를 회귀선으로 나타내었다. 그림 1에서

www.kci.go.kr

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 성별	-														
2. 연령	-0.41**	-													
3. 학력	-0.19**	0.03	-												
4. 근속기간	-0.29**	0.81**	-0.14	-											
5. 직급	-0.37**	0.80**	0.14	0.69**	-										
6. 직무분야	-0.14	0.26**	-0.09	0.32**	0.28**	-									
7. 근로형태	0.05	-0.02	-0.09	-0.07	-0.06	0.17*	-								
8. 상사성별	0.42**	-0.32**	-0.10	-0.26**	-0.28**	-0.19**	-0.02	-							
9. 상사직급	-0.12	0.44**	0.17*	0.29**	0.53**	0.01	-0.17*	-0.12	-						
10. 상사기간	-0.19**	0.44**	-0.19**	0.32**	0.33**	0.23**	-0.11	-0.21**	0.13	-					
11. 임파워링	-0.08	-0.03	0.24**	-0.05	0.06	-0.10	-0.06	0.05	0.12	-0.19**					
12. 혁신행동	-0.19**	0.16*	0.15*	0.09	0.17*	-0.08	-0.11	0.03	0.12	-0.10	0.49**				
13. 직무열의	-0.14**	0.15*	0.12	0.03	0.15*	-0.01	-0.10	-0.08	0.17*	-0.06	0.48**	0.65**			
14. 상사신뢰	0.10	-0.08	0.08	-0.08	-0.05	-0.06	0.01	0.18*	-0.01	-0.21**	0.67**	0.50**	0.38**		
15. 학습조직	-0.07	-0.04	0.15*	-0.06	0.04	-0.10	-0.04	0.12	0.10	-0.24**	0.69**	0.51**	0.46**	0.58**	
평균(M)	1.40	31.48	3.74	59.94	1.89	2.62	1.19	1.24	2.86	31.68	3.47	3.35	3.49	3.53	3.28
표준편차 (SD)	0.49	7.50	0.76	74.30	1.19	1.37	0.40	0.43	1.36	40.75	0.53	0.59	0.54	0.62	0.64

주. * $p < .05$, ** $p < .01$, $N=307$

www.kci.go.kr

표 2. 혁신행동 및 직무열의에 대한 임파워링의 회귀분석 결과

단계	종속변인					
	혁신행동			직무열의		
	β	R^2	$\triangle R^2$	β	R^2	$\triangle R^2$
통제변인(연령, 학력, 직급, 상사직급)		.048*			.044	
임파워링	.489***	.267***	.219***	.504***	.262***	.217***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, N=207

보듯이 상사에 대한 신뢰가 낮은 사람들보다 높은 높은 사람들에서 임파워링 행동과 혁신행동의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 가설 3이 지지되었다.

다음으로는 리더의 임파워링 행동과 직무열의와의 관계를 살펴보기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 표 4에서 보듯이 임파워링 행동과 상사신뢰의 상호작용 항이 투입되었을 때 R^2 변화량($\triangle R^2$ = .019, $p < .05$)이 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상

표 3. 임파워링행동과 혁신행동의 관계에서 상사신뢰의 조절효과 분석 결과

	단계	혁신행동		
		β	R^2	$\triangle R^2$
1	통제변인		.048	
2	임파워링(A)	.512***	.268***	.220***
	상사신뢰(B)	-.033		
3	임파워링(A)	.535***		
	상사신뢰(B)	-.085	.311***	.043***
	A*B	.175***		

표 4. 임파워링행동과 직무열의의 관계에서 상사신뢰의 조절효과 분석 결과

	단계	직무열의		
		β	R^2	$\triangle R^2$
1	통제변인		.044	
2	임파워링(A)	.416***	.269***	.225***
	상사신뢰(B)	.126		
3	임파워링(A)	.432***		
	상사신뢰(B)	.091	.288*	.019*
	A*B	.120*		

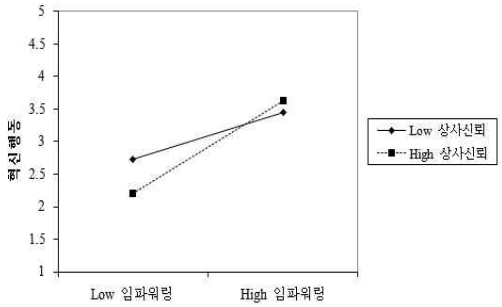


그림 1. 임파워링행동과 혁신행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과

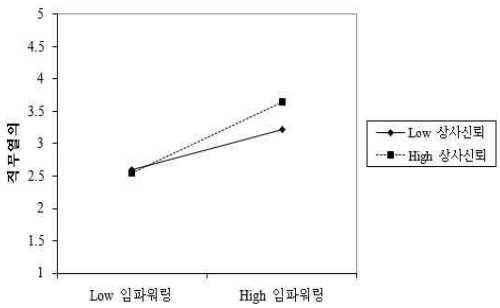


그림 2. 임파워링행동과 직무열의 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과

www.kci.go.kr

사신뢰가 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다.

또한 그림 2에서와 같이 상사에 대한 신뢰가 낮은 사람들보다 낮은 사람들에서 임파워링 행동과 직무열의의 정적 관계가 더 강하게 나타났으며, 이는 가설 4를 지지하는 것이다.

학습조직의 조절효과

학습조직의 조절효과 분석을 위하여 결과변인으로 하고, 1단계에서는 인구통계 변인 중 결과변인과 상관이 유의하게 나왔던 연령, 학력, 직급, 상사의 직급을 통제하고, 2단계에서는 예측변인인 리더의 임파워링 행동과 학습조직을 넣고, 3단계에서는 두 예측변인의 상호작용 항을 넣은 후 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과의 여부는 3단계에서는 R^2 변화량의 유의미성으로 판단하였다. 상호작용항은 다중공선성을 줄이고, 해석을 용이하게 하기 위해서 각 변인을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다.

표 5에서 보듯이 리더의 임파워링 행동(β= .246, p < .01)과 학습조직(β = .329, p < .001)은 유의하였다. 또한 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때 R^2 변화량(ΔR^2 = .020, p < .01)이 유의미하였다. 이러한 결과는 학습조직이 리더의 임파워링 행동과 혁신행동 간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다.

상호작용효과를 해석하기 위해 Ailken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 조절변인의 값이 높은 경우(평균보다 1표준편차 윗값)와 낮은 경우(평균보다 1표준편차 아랫값)로 나누어 임파워링 행동, 학습조직, 혁신행동 간의 관계를 회귀선으로 나타내었다. 그림 3에서와 같이 학습조직화의 수준이 높은 조직의 사람들이 낮은 조직의 사람들보다 임파워링 행동과 혁신행동의 관계에서 정적 관련성이 더 강

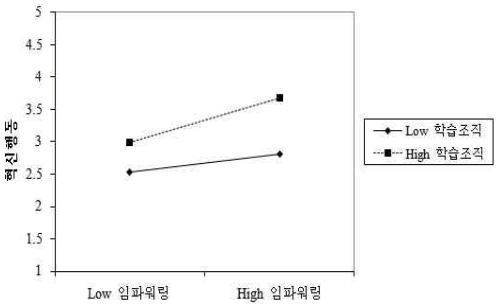


그림 3. 임파워링행동과 혁신행동 간의 관계에서 학습조직의 조절효과

표 5. 임파워링행동과 혁신행동의 관계에서 학습조직의 조절효과 분석 결과

	단계	혁신행동		
		β	R^2	ΔR^2
1	통제변인		.048	
2	임파워링(A)	.248**	.329***	.281***
	학습조직(B)	.343***		
3	임파워링(A)	.246**		
	학습조직(B)	.329***	.349**	.020**
	A*B	.102**		

표 6. 임파워링행동과 직무열의의 관계에서 학습조직의 조절효과 분석 결과

	단계	직무열의		
		β	R^2	ΔR^2
1	통제변인		.044	
2	임파워링(A)	.329***	.292***	.248***
	학습조직(B)	.249**		
3	임파워링(A)	.327***		
	학습조직(B)	.237**	.306*	.014*
	A*B	.088*		

www.kci.go.kr

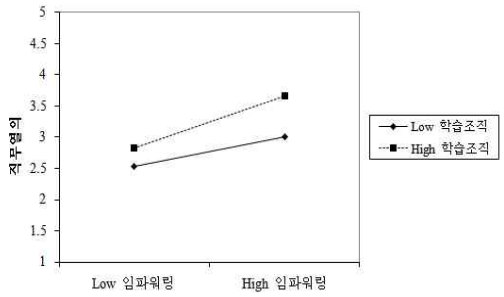


그림 4. 임파워링행동과 직무열의 간의 관계에서 학습조직의 조절효과

한 것을 볼 수 있다. 따라서 가설 5가 지지되었다.

다음으로는 리더의 임파워링 행동과 직무열의와의 관계를 살펴보기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 표 6에서 보듯이 직무열의에 대한 리더의 임파워링 행동(β = .327, p < .001)과 상사신뢰(β = .237, p <. 01)가 유의하게 나타났다. 또한 두 변인의 상호작용항이 투입되었을 때 R^2 변화량(ΔR^2 = .014, p <. 05)이 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 학습조직이 리더의 임파워링 행동과 직무열의 간의 관계를 조절함을 의미한다.

이 관계를 해석하기 위하여 그림으로 그려본 결과(그림 4 참조) 학습조직화의 수준이 낮다고 지각하는 사람들보다 높다고 지각하는 사람들에서 임파워링 행동과 직무열의의 정적 관계가 더 강하게 나타났으며, 이는 가설 6을 지지하는 결과이다.

논 의

본 연구의 목적은 일차적으로 리더의 임파워링 행동이 가져오는 결과 변인에 초점을 두고 이를 태도와 행동으로 구분하여, 태도 변인으로는 지금까지 연구되지 않았던 직무열의를, 행동 변인으로는 혁신행동을 포함시켜 분석하고자 하였다. 또한 본 연구는 지금까지 충분히 연구되지 않았던 리더의 임파워링행동과 결과변인간의 관계를 조절하는 새로운 심리적 변인의 존재를 밝히고자 하였으며, 개인수준의 변인으로서 상사신뢰와 조직수준의 변인으로서 학습조직을 조절변인으로 포함시켜 분석하였다. 혁신행동은 임파워먼트의 행동결과 변인으로 이미 연구된 바 있으나 본 연구에서는 이러한 관계에 영향을 주는 조절변인에 관한 연구가 부족하기 때문에 이 변인을 포함시켜 분석하였다. 분석결과 리더의 임파워링 행동은 혁신행동 및 직무열의와 정적인 관계가 있는 것으로 나타났으며, 상사에 대한 신뢰와 학습조직이 리더의 임파워링 행동과 혁신행동, 직무열의의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 좀 더 자세한 내용은 다음과 같다.

첫째, 리더의 임파워링 행동은 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더가 권한 위임, 책임감 부여 및 자기 주도적 의사결정을 격려하는 행동을 많이 할수록, 부하가 새로운 아이디어 및 문제 해결책을 제시하고 수용하는 정도가 커진다고 보고한 박희진(2008)의 연구의 결과와 일치하는 것이다. 또한 조직구성원이 자신의 업무와 관련하여 재량권이 있다고 생각하는 경우에는 혁신행동이 촉진되지만, 반대로 재량권이 없는 조직에서는 혁신성향이 위축될 수 있다고 보고한 Amabile(1988), Kanter(1983)의 연구와도 일관되는 결과이다. 이러한 일관성 있는 결과는 부하가 새롭고 혁신적인 아이디어를 제시하고 업무수행 과정에서도 새로운 방법으로 시도해 보도록 만들기 위해서는 리더가 부하의 역량

www.kci.go.kr

을 믿고 권한 위임을 통해서 부하 스스로 업무를 처리하고 의사결정을 내릴 수 있는 기회를 제공하는 것이 무엇보다 중요함을 입증하는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

리더의 임파워링 행동은 부하의 직무열의에도 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사가 부하에게 임파워링 행동을 하게 되면, 부하는 자기효능감이 높아지고 자신이 업무를 스스로 해나갈 수 있는 역량이 있다고 지각할 가능성이 높다. Spreitzer, Kizilos와 Nason(1997)은 구성원들이 스스로 직무를 수행할 수 있는 능력이 있다고 믿을 때, 높은 성과를 내며 직무에 대하여 만족하는 경향이 있다고 하였다. 본 연구에서 나타난 결과는 이러한 맥락에서 해석이 가능할 것이다. 리더가 임파워링 행동을 많이 보일 경우 부하는 자기효능감이 높아지고 이에 따라 긍정적 정서를 더 많이 느끼게 되며 이는 결과적으로 직무에 대한 열의를 높이는데 기여할 가능성이 높다. 하지만 이러한 심리적 기제가 매개변인으로 작용하는지에 대해서는 추후 연구에서 검증이 필요하다.

둘째, 리더의 임파워링 행동이 혁신행동 및 직무열의에 정적인 영향을 미치는 관계에서 상사에 대한 신뢰가 조절변인의 역할을 하는 것으로 나타났다. 먼저 상사신뢰는 혁신행동과 정적으로 유의하게 관련되었는데, 이 결과는 신뢰형성이 부하들이 보다 편안한 가운데 의견을 제시하고 혁신적인 행동을 가져오는 상황을 제공한다는 정영진(2005)의 연구와, 상사와 부하간의 상호신뢰가 높아지면 부하의 조직발전을 위한 혁신행동이 증가한다는 Grean과 Uhi-Bien(1995)의 연구 결과와 일치하는 것이다. 또한 상사신뢰는 부하의 직무열의와 정적으로 관련된 것으로 나타났는데, 이 결과는 상대방에 대한 신뢰가 형성된 관계에서 구성원들은 집단을 위한 적극적인 공헌 의지를 가지며 보다 큰 내재적 동기를 가지게 된다는 Van Dyne, Graham과 Diebesch(1994)의 연구 결과와 유사한 것으로 해석할 수 있다.

상사신뢰의 조절효과에 관한 결과는 상사의 임파워링 행동 못지 않게 부하의 상사에 대한 신뢰 또한 중요함을 시사하는 결과이다. 이러한 결과는 상사 본인은 부하를 위해 임파워링 행동을 한다고 하지만 평소 상사에 대한 신뢰감이 낮다고 한다면 부하 입장에서는 그러한 행동의 진정성을 믿지 않고 오히려 본인이 귀찮으니까 나에게 떠맡기려 한다는 생각을 하게 되어 결과적으로 부하의 직무열의나 혁신행동과 같은 결과 변인에 미치는 긍정적 영향이 반감될 수 있음을 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 리더는 임파워링 행동을 통해 부하의 직무열의 및 혁신행동을 높이기 위해서는 평소에 부하와 신뢰 관계를 구축해두는 것이 무엇보다 중요함을 인식할 필요가 있다.

한편 그림 1의 조절효과를 나타낸 그래프를 보면 상사신뢰가 높은 사람들의 경우 낮은 임파워링 행동 조건에서 혁신행동이 가장 낮게 나타났다. 이러한 결과는 위에서 설명한 논리를 간접적으로 지지하는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 상사에 대한 신뢰가 높은 사람들은 낮은 사람들보다 그만큼 자신의 상사에 대해 기대하는 바가 크고 상사가 자신들의 역량 향상을 위해 임파워링 행동을 더 많이 보여줄 것으로 기대할 수 있을 것이다. 하지만 리더가 이러한 기대에 상응하지 않고 낮은 임파워링 행동을 보일 때, 부하는 실망감을 느끼고 그만큼 혁신행동을 보이지 않는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 하지만 이러한 추론이 정확한 것인지를 입증하기 위해서는 추후 연구

www.kci.go.kr

가 필요하다.

마지막으로 학습조직은 리더의 임파워링 행동과 상호작용하여 임파워링 행동이 부하의 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향을 증대시키는 것으로 나타났다. 학습조직의 수준이 높은 조직의 경우 구성원들의 성장, 발전, 및 학습을 향상시키고자 하는 분위기가 형성되어 있기 때문에 상사가 부하에게 임파워링 행동을 통해 자율성 및 주도성 등을 제공할 때 이러한 행동과 조직의 학습 문화가 서로 연계되어 무엇인가를 해도 된다는 분위기를 조성하게 되어 부하의 혁신적인 행동과 직무열의가 더욱 증가되는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 따라서 조직에서는 리더의 임파워링 행동에 대한 교육뿐 아니라 학습조직 문화 구축을 위한 노력도 동시에 해나갈 필요가 있을 것이다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 리더의 임파워링 행동은 부하의 혁신행동과 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다. 따라서 조직에서는 관리자들을 대상으로 하는 리더십 교육 시 임파워링의 개념과 구체적인 임파워링 행동을 교육시키고 관리자들이 이를 이해하고 현장에서 활용할 수 있도록 노력할 필요가 있을 것이다. 좀 더 구체적으로는 본 연구에서 사용한 임파워링 행동 척도의 하위 요인에서 나타나는 행동인 부하에게 권한을 위임하면서 부하 스스로 의사결정을 내릴 수 있게 하며 이에 따른 결과에 대해서는 책임을 지도록 하는 것이 중요하다. 또한 중요 정보를 부하와 공유하고, 부하가 기술을 개발할 수 있도록 도우며, 마지막으로 부하의 수행에 대해 코칭적 접근을 시도하는 행동들을 향상시키는 데 초점을 둘 필요가 있다.

두 번째로, 상사에 대한 신뢰가 높을 경우 리더의 임파워링 행동이 부하의 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향이 더 강하게 나타났기 때문에 조직에서는 리더의 임파워링 행동이 부하의 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향을 극대화하기 위하여 부하와 상사간의 신뢰를 향상시킬 수 있는 방안을 강구할 필요가 있을 것이다. 상사에 대한 신뢰를 쌓는데 많은 요인이 영향을 줄 수 있지만 무엇보다 공정성이 신뢰에 미치는 영향이 큰 것으로 알려져 있다(한광현, 2006). 조직공정성은 일반적으로 투입 대 성과 분배에 대한 분배공정성과 절차 및 과정에서의 공정성에 관한 절차공정성으로 구분되는데 조은현과 탁진국(2009)의 연구에 따르면 상사에 대한 신뢰에 있어서는 절차공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타난 바 있다. 따라서 상사가 새로운 제도를 도입하거나 중요한 의사결정을 내리기 전 구성원들의 의견을 물어보고 진행하는 문화가 조직내에서 정착되도록 노력할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 학습조직 문화가 강할 경우 리더의 임파워링 행동이 부하의 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향이 더 강하게 나타났기 때문에 조직에서는 학습조직 문화를 정착시키기 위한 노력을 좀 더 기울일 필요가 있다. 좀 더 구체적으로는 구성원들에게 지속적 학습기회를 제공하고, 구성원들이 언제라도 자신의 의견을 제시할 수 있는 분위기를 유도하고, 팀내 토론을 활성화하고, 구성원들이 습득한 업무지식을 모든 구성원이 공유할 수 있는 시스템을 구축하는 등의 문화를 정착시키는 노력이 필요할 것이다.

본 연구의 제한점으로는 먼저 본 연구에서는 모든 변인들을 자기보고식 방법으로 실시한 설문지 방법을 통하여 평정하도록 하였기

www.kci.go.kr

때문에 공통 방법에 의한 편향의 영향을 받았을 가능성이 있다는 점이다. 향후 연구에서는 혁신행동과 같은 행동 변인이 포함된 경우 해당 구성원을 잘 아는 상사나 동료로부터 평정을 받아 공통방법으로 인해 나타나는 문제점을 해결할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 직급 기준으로 가장 낮은 직급인 사원이 116명으로서 전체 표집인원의 반 이상으로 구성되어 있다. 상위직급의 경우 직속상사가 임파워링을 더 많이 할 수 있고 이에 따라 종속변인에 미치는 영향이 차이가 있을 수 있다. 본 연구에서는 회귀분석 시 직급을 통제한 채 분석을 실시하였기 때문에 상사의 직급이 결과에 큰 영향을 주었다고 보기는 어렵다. 하지만 구성원의 직급에 따라 직속상사가 임파워먼트를 더 많이 할 가능성이 있고 이러한 행동이 결과에 영향을 줄 가능성이 있기 때문에 향후 연구에서는 직급별로 비슷한 수의 표집을 하여 직급 수준에 따라 결과에서 차이가 나타나는지를 검증할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 리더의 임파워링 행동이 구성원의 태도나 행동에 영향을 주고 있음을 밝혔지만 어떠한 심리적 과정을 거쳐서 이러한 결과에 영향을 주는지는 파악하지 못하였다. 향후 연구에서는 이러한 관계에서 어떠한 심리적 기제가 매개 역할을 하는지를 분석할 필요가 있다. 아마도 Ryan과 Deci(2000)이 자기결정성 이론에서 주장한 자율성, 유능감, 관계성의 기본 심리적 욕구 가운데 자율성과 유능감이 매개할 가능성이 있다. 리더의 임파워링 행동을 통해 부하는 자신이 스스로 조정한다는 자율성과 이를 통해 자신이 잘 해낼 수 있다는 유능감 욕구가 충족이 되며 이러한 심리적 기제가 결과변인에 영향을 줄 가능성이 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 결과 변인으로 기존에 연구가 진행되었던 혁신행동을 포함시켰다. 향후 연구에서는 지금까지 연구에서 포함되지 않은 다른 행동 변인들(예, 이직여부)을 포함시킬 필요가 있을 것이다.

참고문헌

김경연 (2000). 상사에 대한 부하의 신뢰가 부하의 자발적인 조직 행동에 미치는 매개효과 연구. 이화여자대학교 석사학위 논문.

박수연 (2009). 평가효과성과 피드백환경에 대한 고찰. 광운대학교 석사학위 논문.

박희진 (2008). 팀 학습행동 및 팀 교류기억과 팀 수행의 관계. 연세대학교 박사학위논문.

유승동 (2001). 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계-신뢰의 매개역할. 인사관리연구, 24(2), 193-218.

이 랑, 김완석, 신강현 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(4).

이봉세 (2000). 상사의 리더십 유형이 부하의 목표지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 석사학위 논문.

이승일 (2006). 임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향. 조선대학교 박사학위 논문.

이재원, 김현정 (2005). 임파워링 리더행위 구성요인의 차원성에 대한 탐색적 연구. 조직과 인사관리연구, 29(1).

장용선 (2009). 학습조직이 지식활동에 미치는 영향 분석. 대한경영학회, 2009(3).

www.kci.go.kr

정영진 (2005). 혁신행동에 미치는 영향요인분석: 조직지원, 상사부하관계, 성과급제도를 중심으로. 중앙대학교 석사학위논문.

정진철, 이승일 (2006). 리더의 임파워링 행위가 인적생산성에 미치는 영향력. 한국생산성학회.

조은현, 탁진국 (2009). 조직공정성과 종업원행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과. 응용통계연구, 22(3), 463-478.

한광현 (2006). 조직공정성과 신뢰 및 반생산적 과업행동의 관련성에 대한 연구, 대한경영학회지, 19(2), 679-702.

Amabile, T. M. (1989). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior, 10,* 123-167.

Arnold, Josh 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,* 249-269.

Bakker, A. B., Euwema, M. & Van Diere, G. (2004). Job resources, foster engagement and motivation to change.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13,* 471-482.

Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment. *Journal of Occupational Psychology, 53,* 39-52.

Crant, J. (2000). Proactive Behavior in organization. *Journal of Management, 26,* 435-462.

Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal, 46,* 435-457.

Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E A. (1997). Effects of leader roles, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72,* 203-231.

Ford, R. & Fottler, M. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive, 9(3),* 21-29.

Gomez, C. & Rosen, B. (2001). The leaader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management, 26(1),* 53-69.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89,* 36-51.

Kanter, R. M. (1983). The change masters. NY: Simon & Schuster.

King, N. (1990a). Modeling the innovation precess: an empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65(2),* 89-101.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behavior: Development of an upward feedback instrument. *Educational and psychological Measurement, 60,* 301-313.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange.

www.kci.go.kr

Academy of Management Journal, 37(3), 656-669.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 527-545.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., & Shamian, J. (2001). A impact of workplace empowerment and organizational trust on staff nurses's work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review, 26*, 7-23.

Lawler, E. E. (1986). High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance. Jossey-Bass, San Francisco.

Lawler, E. E. (1989). Substitutes for hierarchy. *Organizational Dynamics, 17(1),* 4-15.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1996). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review, 23(3),* 438-458.

Liden, R. C., & Tewsbury, T. W. (1995). Empowerment and work teams. In Reffis, G. R., Rossen, S. D., & Barnum. D. T. (Eds.), Handbook of Human Resource Management, Blackwell Publishers, Cambridge, Mass., 386-403.

Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly, 32,* 106-128.

Mayer, R. & Gavin, M. (1990). Trust for management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.

McConnell, J. (1994). On lemmings, managers, and leaders. *Journal for Quality and Participation, 17,* 126-129.

Osborne, S. P. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations, 51,* 1133-1155.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and Burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3,* 71-92.

Schein, E. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schin, J., & MaCliob, G. E. (1998). Top executive leadership and organizational innovation: An investigation of nonprofit human service organizations. *Social Work Administration, 22(3),* 11-21.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37,* 580-607.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and outcomes of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96,* 981-1003.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38,* 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural

www.kci.go.kr

characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal, 39,* 483-505.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. N. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management, 23(5),* 679-705.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of instrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15,* 666-681.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 37(4),* 765-802.

Wallace, G. W. (1993). Empowerment is work, not magic. *Journal for Quality and Participation, 16,* 10-14.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization: Lesson in the art and science of systemic change. San Francisco: Jossey-Bass.

Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M (1991). Empowered teams. San Francisco: Jossey-Bass.

Wilson, B., & Laschinger, H. K. S. (1994). Staff nurses' perception of job empowerment and organizational commitment: A test of Kanter's theory of structural power in organizations. *Journal of Nursing Administration. 24*, 39-45.

1차 원고접수 : 2013. 08. 28
2차 원고접수 : 2013. 10. 27
최종게재결정 : 2013. 11. 11

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2013. Vol. 26, No. 4, 533-553

The Effect of Empowering Leader Behavior on Innovative Behavior and Job Engagement: The Moderating Effect of Supervisor Trust and Learning Organization

Sun-Hwa Jung Jin-Kook Tak

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine not only the relationships between empowering leader behavior and innovative behavior and job engagement, but also the moderating effects of supervisor trust and learning organization on the relationships between empowering leader behavior and outcome variables. Data were obtained from 207 employees who are working in various organizations. The results of correlation analysis showed that empowering leader behavior was positively related to innovative behavior and job engagement. Supervisor trust and learning organization moderated the relationships between empowering leader behavior and innovative behavior and job engagement. Finally, the implications and limitations of this study and the directions for future research were discussed.

Key words : empowerment, empowering leader behavior, innovative behavior, job engagement, supervisor trust, learning organization

www.kci.go.kr