

임파워링 리더십이 직무태도 및 창의성에 미치는 영향에 관한 연구 - 조직문화의 매개효과를 중심으로 -

이선규*, 손규환**, 강은구**, 김영형**
금오공대 경영학과 교수*, 금오공대 경영학과**

A Study on the Influence of Empowering-Leadership to Creativity and Job attitude

Sun-Kyu Lee*, Kyu-Hwan Son**, Eun-gu Kang**, Young-Hyung Kim**
Professor of Business School, Kumoh National Institute of Technology*
Dept. of Business School, Kumoh National Institute of Technology**

요약 임파워링 리더십은 조직구성원들에게 자신의 직무에 대한 긍정적인 심리적 태도를 형성시키고, 이렇게 형성된 심리적 태도는 조직 문화에 영향을 미친다. 따라서 본 연구는 임파워링 리더십이 창의성과 직무태도에 미치는 영향에 대해서 검증하고 조직문화의 매개효과를 검증하였다. 연구결과 첫째, 임파워링 리더십은 창의성과 직무만족, 직무몰입 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 임파워링 리더십의 술선수범 및 참여적 의사결정은 직무몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 둘째, 조직문화의 매개효과 검증결과, 각 변수들간의 관계에서 부분적인 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 조직문화를 관리하는 것은 조직 구성원의 태도 및 성과를 향상시키는 결과를 가져오므로, 관리자는 현 조직의 상태에 맞는 조직문화를 관리하는 능력을 발전 시켜야 함을 시사하는 바이다.

주제어 : 임파워링 리더십, 조직문화, 창의성, 직무태도

Abstract The empowering leadership as perceived by the members of the organization have an influence on the psychological attitudes of them toward their jobs, and again these psychological attitudes might affect their Organizational culture type. Thus, this study tried to mediating effects of Organizational Culture on the relationships between Empowering-Leadership and Creativity and Job attitude. The results of this study are as followings; First, Empowering-leadership is positively related to Creativity, Organizational commitment and Job satisfaction. except leading by example & participative decision-making in organizational commitment of Job attitude. Second, the mediating effects of Organizational culture had a significant effects on part of relationships in each variable. Results indicated that managing Organizational culture is contributed to the member's attitude and organization performance so that the supervisor should make efforts to develop managing skill in their Organizational culture to fit their nature.

Key Words : Empowering Leadership, Organizational Culture, Creativity, Job Attitude

* 본 논문은 금오공과대학교 학술연구비지원에 의하여 연구되었음

Received 18 June 2014, Revised 19 July 2014

Accepted 20 August 2014

Corresponding Author: Eun-gu, Kang(Dept. of Business school, Kumoh National Institute of Technology)

Email: keg0273@kumoh.ac.kr

ISSN: 1738-1916

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

1. 서론

혁신이 가속화됨에 따라 기업에서는 점차적으로 조직 간 계층구조가 축소되고 있으며 이에 따라 환경변화에 신속하고 유연하게 대처하기 위한 인적자원육성이 불가피한 현실이다. 이에 따라 기업이 지속적으로 성장하고 경쟁우위를 달성하기 위해서는 그 누구보다도 개별 구성원의 지식과 창의력을 극대화시키고 활용할 수 있어야 하는데 이러한 문제인식에 부합되는 것이 바로 임파워먼트이다.

임파워먼트는 능동적 경영을 추구하고 고객이나 환경 지향적인 탄력적 조직에 적합하며 그 내용은 기업 내 구성원의 역량을 키우고 최대한 활용하고 활성화시켜 그 역량을 조직 전체에 확산시키는 것이다.

하지만 조직 내 임파워먼트 확산의 중요성과 시급성에도 불구하고 현실기업에서 개인과 조직을 임파워 시키는데 한계가 있다. 왜냐하면 실질적 조직변화는 구성원 개개인의 사고와 행동의 변화를 통해 일어나고, 구성원의 각 개인의 변화가 조직 전체차원에서 일어나야 하는데 임파워먼트의 전제조건인 조직의 문화적 특성과 적합하게 이뤄져야 하기 때문이다.

결국 조직의 성과를 높이기 위한 조직 내 임파워먼트 확산은 리더의 행위와 더불어 그 조직특성에 맞는 적합한 문화로서의 정착이 필요한 것이다.

하지만 지금까지 논의된 임파워링 리더십에 관한 연구들은 개념적 정의 및 성과와 관련된 단일차원에서의 연구가 대부분이다. 이러한 연구들에서는 임파워링 리더십과 성과와의 관계[1], 임파워링 리더십과 창의성과의 관계 등으로 연구되어 왔으며 국내연구로는 임파워링 리더십과 조직유효성에 관한 연구가 6개에 불과하며, 임파워먼트의 결정요인, 임파워먼트의 조절 및 매개효과에 관한 연구가 대부분이다. 또한 기존의 임파워먼트에 관한 연구는 크게 개인적 차원과 집단적 차원에서 이루어졌으며 개인적 차원에서의 연구는 주로 조직 구성원들이 임파워먼트 되어 가는 인지적·심리적 과정을 파악하고, 개인이 임파워먼트 되는데 영향을 받는 심리적 요인파악에 초점을 두었고 집단적 차원에서의 임파워먼트 연구는 집단을 대상으로 임파워먼트 시키는데 효과적인 방법이나 이에 영향을 미치는 변수들을 파악하는데 연구의 초점을 두고 있었다.

그러나 기존의 개념정의와 변수간의 단일적인 차원간의 연구에서 보다 진일보한 다차원적으로 접근하여 실제적으로 임파워링 리더십을 발휘할 수 있는 조직문화유형과 더불어 조직성과의 관련성에 관한 실증연구가 미비한 실정이다.

이와 관련하여 Zammuto와 O'conner(1992)는 임파워먼트와 조직문화의 관련성을 제시하며 구성원의 고차원적 욕구충족과 저차원적 욕구충족에 대한 조직문화가 다르게 나타난다고 주장한 바 있다. 또한 Spreitzer(1996)은 구성원들의 태도에 조직문화의 특성이 임파워먼트 형성에 관련성이 있다고 제시하였다.

이에 근거하여 본 연구에서는 임파워링 리더십이 조직 내 구성원들의 창의성과 직무태도에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석을 통해 선행연구의 결과를 확인하고 임파워링 리더십과 창의성 및 직무태도와의 관계에 있어 조직문화와의 관계분석을 통해 조직 내 임파워먼트의 정착에 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

이를 통해 조직유효성에 대한 다차원적 접근으로 임파워링 리더십과 창의성 및 직무태도와의 영향관계 확인 및 조직문화유형의 관련성을 통해 조직성과를 달성하기 위한 구체적인 상황요인을 파악하여 조직전체의 임파워먼트 확산에 기여하고 구성원의 창의성발현에 올바른 조직문화정착에 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 임파워링 리더십과 창의성

Ahearne, Mathieu & Rapp's는 임파워링 리더십은 종업원에게 직무의 중요성을 강조하고, 의사결정의 참여를 제공하고, 높은 성과에 대한 확신을 심어주고, 관료주의에서 탈피하는 것을 포함하며, 이러한 행동들이 창의성과 높은 연관성이 있다고 하였다.

Amabile(1988)나 Kanter(1983) 그리고 Redmond와 그의 동료들(1993), Spreitzer(1996), Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트가 조직 구성원들의 창의적 행동을 증대시켜 조직변화의 촉진과 관리에 중요한 기능을 한다고 주장하였다.

창의성에 영향을 미치는 작업 환경 차원을 평가한 Amabile과 그의 동료에 의한 실증연구는 상사의 훌륭한

작업 모델로서의 역할, 작업집단의 지원, 개개인 공헌의 소중한 평가, 문제의 창의적 해결 격려, 작업집단에 대한 신뢰 등의 행동은 부하들의 창의성에 정적인 영향을 미친다는 것이다.

지금까지의 선행연구를 토대로 임파워먼트의 리더행위가 조직구성원의 창의적인 행동에 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인 할 수 있다. 하지만 대부분의 연구에서는 임파워먼트의 개념정의를 명확히 명명되지 않았고 또한 보다 실제적인 현장에서의 임파워먼트 행위에 따른 영향을 검증한 실증연구들이 부족한 현실이다.

따라서 본 연구에서는 임파워먼트 확산의 중요성과 필요성을 제고하고 임파워먼트의 조직 전체적 확산을 위해 임파워링 리더십의 발휘가 조직 구성원들의 창의성에 어떠한 영향을 미치는지 실증 검증하고자 한다.

2.2 임파워링 리더십과 조직문화

Vogt와 Murrell(1990)은 임파워먼트와 조직문화와의 관련성에 대한 연구에서 조직문화의 특성은 조직구성원들이 임파워먼트되고 구성원 상호간에 서로 임파워먼트시킬 수 있는 요인으로 제시하였으며 임파워먼트가 형성되는 문화는 변화에 개방적이고 사회적 책임에 대한 관심이라고 주장하였다.

Goodman과 Zammuto, Gifford(2001)는 조직구성원들의 직무몰입, 직무만족, 이직률 등에 있어서의 조직문화의 영향력을 실증적으로 규명하였는데, 조직문화를 집단문화, 위계문화, 개발문화, 합리문화로 구분하고 조직유효성에 미치는 영향을 검증하였는데 그 결과 집단문화는 조직몰입, 직무만족, 임파워먼트에 정(+)의 상관관계로 나타났으며 반면 위계문화는 조직몰입, 직무만족, 임파워먼트와 부(-)의 상관관계로 나타났다.

Zammuto와 O'connor와 AMT(Advanced Manufacturing Technologies)의 실행실패의 원인을 규명하는 과정에서 유연성 가치를 지향하는 조직으로 합의 문화와 혁신문화를, 통제성 가치를 지향하는 조직으로 위계문화와 합리문화를 구분하였다. 그들은 임파워먼트와 조직문화와의 관련성을 제시하였는데, 내적 동기부여와 내적 직무동기 등의 고차원적인 욕구를 충족시켜주는 임파워먼트의 경우 집단 문화와 개발문화 유형이 적합하다고 하였다.

2.3 임파워링 리더십과 직무태도

임파워먼트된 조직구성원들은 조직을 위하여 추가적인 역할을 하게 되며, 조직에 대한 높은 몰입도를 보이며, 임파워먼트는 내적 직무동기를 높이므로 구성원의 직무태도를 향상시킨다. Avolio(2004) 등도 부하들이 느끼는 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다. 여러 연구들에서 임파워먼트는 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 사실에 동의하고 있다[5, 11, 12, 13, 14, 15]. 임파워링 리더행위는 조직 구성원들의 자율성을 증대시키며[16], 이렇게 증대된 자율성은 직무만족에 영향을 미치게 된다.

Thomas와 Tymon(1994)은 임파워먼트에 대한 평가가 내재적 보상을 유발하고, 이것이 직무만족과 긍정적인 상관관계를 형성하는 것이라 하였고, Tymon은 실증 연구에서 임파워먼트가 직무만족과 정(+)의 영향을 미친다고 보고하였다.

Pendleton, Wilson과 Wright(1998)는 심리적 주인의식이 직무만족, 몰입, 태도 및 행동변화 등과 관련이 있음을 확인하였으며, 국내 연구에 의하면 임파워먼트는 개인의 무력감을 줄이고 자기효능감을 높이는 내재적 동기부여의 심리적 과정으로 설명되며 이러한 과정은 조직성과에 긍정적으로 작용하게 된다고 주장한다.

2.4 조직문화와 창의성 및 직무태도의 관계

조직문화는 구성원들로 하여금 조직 내에서의 행동양식을 습득하게 하고 문제해결에 대한 능력을 스스로 학습하도록 함으로써 구성원들의 행동을 유도하고 원하는 방향으로 조직화해 나가게 된다. 국내연구로 Gyeong-Jin Seol, Gwan-Pyo Lee & Byeong-Ho Choi(2009)는 호텔 직원들을 대상으로 호텔조직문화의 동기부여가 개인 창의성에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직문화가 직원의 창의적 행동을 유발하고 직원들이 창의력을 발휘할 수 있는 기회를 제공함으로써 직원 자신의 성장을 키움과 동시에 기대 이상의 성과와 자발적인 직무에 대한 몰입을 향상시킨다는 연구결과를 제시하였다.

조직의 건전도 및 성과의 지표로서 재무제표와 같은 양적인 변수보다는 조직몰입과 같은 질적 변수의 채택이 강조되는데, 특히 조직문화유형과 조직몰입간의 관계와 관련하여 친화적 문화와 조직몰입 간 관계가 다른 문화

유형과 조직몰입 간 관계 보다 높은 상관을 갖는 것으로 나타났다.

한편 조직문화유형은 직무만족 간의 관계에 대하여 조직문화가 직무만족향상에 영향을 미친다는 결론을 제시하고 있다. Smircich(1983)는 조직문화와 직무만족간 관계와 관련하여, 조직문화는 조직구성원에 대한 일체감을 제공하며 조직에 대한 몰입을 촉진시키고 사회체계의 안정성을 증진시키며, 조직구성원의 행위를 안내하고 형성시키는 역할을 한다고 주장하였다. 또한 조직문화는 조직의 안정과 직무에 대한 동일시 및 행동의 통일성을 가져오며 이를 통해 직무만족을 향상시키는 역할을 한다고 주장하였다.

2.5 매개변수로서의 조직문화

임파워먼트는 환경요인에 의해 영향을 받게 되고, 조직문화가 적합할 때 그 효과성이 더 크게 나타날 것이다. 매개 변수는 다른 두 변수간의 관계에서의 인과관계를 매개해주는 역할을 하는 변수로서 독립변수는 매개변수를 통해 종속변수에 간접적인 영향을 받게 되는 것을 말한다.

Li Yueh Chen(2004)은 조직유효성에 관한 조직문화의 효과에 관한 연구에서 리더의 행동에 따른 조직문화에 따라 조직몰입 효과는 달라지며, 리더가 혁신적인 문화를 형성할수록 종업원들의 조직몰입은 높아졌다. 따라서 조직문화는 종업원의 직무몰입, 직무만족, 직무성과에 영향을 준다는 것을 검증하였다.

Prajogo와 McDermott(2005)는 구조적 활동이 위계지향 조직문화와 통계적으로 유의한 관련을 맺고 있는 반면, 하부 구조적 활동은 혁신지향 조직문화와 밀접한 관련을 맺고 있음을 제시한바 있다. 이와 비슷하게 Ji-Dae Kim & Sang-Eon Pang(2007)은 혁신성이 큰 신제품을 개발할 경우 창의적인 성향이 강한 조직문화의 기업은 하부 구조적 개발 활동에 통계적으로 유의미한 관련이 있고 부수적 조직문화를 보유한 기업은 구조적 개발 활동에 유의한 관련이 있다고 검증하였다.

또한 Bowen과 Ostroff(2004)는 조직에 내재되어 있는 조직 문화는 인적자원관리시스템의 선행요소이기도 하지만, 인적자원관리와 기업성과를 연결시켜주는 역할도 한다고 주장하였다.

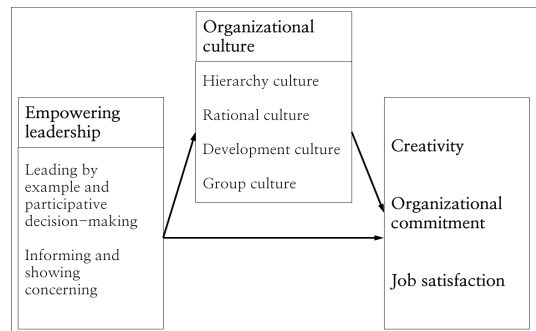
이처럼 기존 선행 연구를 보면 조직문화 유형에 따라

서 관리 방식이 달라야 함을 주장함과 동시에 조직문화와 관리 방식 간에 적합한 관계를 맺어야 한다는 것을 시사해주고 있다.

3. 실증분석

3.1 연구모형 및 가설설정

본 연구에서는 다음 <Fig. 3-1>과 같이 연구모형을 설정하고, 그에 따른 가설을 설정하였다.



[Fig. 3-1] Hypothesized model

가설 1 : 임파워링 리더십(술선수범 및 참여적 의사결정, 정보공유 및 관심표출)이 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 임파워링 리더십(술선수범 및 참여적 의사결정, 정보공유 및 관심표출)이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 임파워링 리더십(술선수범 및 참여적 의사결정, 정보공유 및 관심표출)이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 조직문화유형(위계문화, 합리문화, 개발문화, 집단문화)이 임파워링 리더십(술선수범 및 참여적 의사결정, 정보공유 및 관심표출)과 창의성의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 5 : 조직문화유형(위계문화, 합리문화, 개발문화, 집단문화)이 임파워링 리더십(술선수범 및 참여적 의사결정, 정보공유 및 관심표출)과 조직몰입의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 6 : 조직문화유형(위계문화, 합리문화, 개발문화,

집단문화)이 임파워링 리더십(솔선수범 및 참여적 의사결정, 정보공유 및 관심표출)과 직무 만족의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 임파워링 리더십

본 연구에서는 임파워링 리더십을 구성원 개개인을 임파워먼트 시키고 자율과 몰입을 이끌어 내는 리더십으로 정의하였다. 임파워링 리더십을 측정하기 위하여 Arnold 등의 연구에서 5개 구성요소 중 솔선수범 및 참여적 의사결정, 정보공유 및 관심표출을 중심으로 제시되었던 총 38개 문항들 중에서 각 항목을 잘 반영하고 있는 4개씩의 문항들을 추출하여 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

3.2.2 창의성

창의성이란 ‘사용가능한 아이디어나 솔루션을 새롭게 생산하는 것’으로 과정이나 절차를 새롭게 고안하여 더 만족할 수 있는 제품과 서비스를 제공하는 것으로 정의하였다[25, 26]. 이를 측정하기 위해 Zhou 와 George의 연구에서 개발한 13개의 문항을 기초로 수정·보완하여 활용하였다.

3.2.3 조직몰입

조직몰입은 개인과 조직체의 심리적인 일체감의 한 형태로 정의되며, Mowday(1979)등이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire) 6개 문항으로 측정하였다.

3.2.4 직무만족

직무만족은 직무태도의 하나로써 자신의 직무 또는 직무경험에 대한 평가로부터 발생하는 만족할만하고 긍정적인 감정 상태라고 정의된다. Bacharach 등(1991)이 개발하여 사용한 6개의 문항으로 측정하였다.

3.2.5 조직문화

가) 집단문화

집단문화는 업무수행에 있어 참여와 토론을 통한 합의도출, 직원 상호간의 협조와 신뢰감, 종업원의 사기와

응집성, 종업원 개개인의 능력개발 증시 등에 관한 전반적인 인식의 정도에 따라 측정하며 Quinn과 McGrath(1985)가 개발한 설문항목의 일부 수정하여 활용한 5개의 설문항목으로 측정하였다.

나) 개발문화

개발문화는 창의성과 융통성, 새로운 아이디어나 혁신적 사고, 자원의 획득이나 회사 성장, 혁신과 도전 등에 관한 전반적 인식의 정도에 따라 측정하며 Quinn과 McGrath가 개발한 4개의 설문항목을 이용하였다.

다) 위계문화

위계문화는 업무수행에 있어서 규칙과 규율 준수, 일관성과 책임소재, 상사와 부하 간의 서열의식, 엄격한 결재과정을 통한 통솔과 통제 등에 관한 전반적 인식의 정도에 따라 측정하며 Quinn과 McGrath가 개발한 4개의 설문항목의 일부 수정하여 활용한 설문항목을 이용하였다.

라) 합리문화

합리문화는 생산성과 효율성, 목표관리의 실적위주, 계획수립과 목표달성 등에 관한 전반적 인식의 정도에 따라 측정하며 Quinn과 McGrath가 개발한 5개의 설문항목의 일부 수정하여 활용한 설문항목을 이용하였다.

3.4 조사의 대상과 분석방법

본 연구를 위해 구미지역의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 2011년 9월 21일부터 2011년 10월 29일까지 배포 및 회수되었으며, 총 600부의 설문지를 배포하여 400부의 설문지가 회수되었으며 이 가운데서 분석에 사용하기에 과도한 오류가 있는 설문지를 제외하여 본 연구에는 총 341부의 설문지가 사용되었다.

표본의 78.3%는 남성, 21.7%는 여성으로 구성되었으며, 연령대는 45세미만이 87.5%로 대다수를 차지하고 있으며, 응답자의 교육수준은 고졸이하 29.6%, 대졸이하 35.8%, 석·박사 이상이 6.5%로 대졸이하의 응답자가 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 직위로는 대리급 직원이 전체의 22.3%로 나타났고, 사원이 48.1%를 차지하였다. 근속연수는 평균 3년으로, 5년 미만의 근무자가 전체의 50.7%로 나타났고, 5년 이상의 근무자가 49.3%로 5년 미만의 근무자와 5년 이상 근무자의 구성비가 비슷하게 나타났다.

<Table 3-1> Structure of the sample

Category		N	Percentage
sex	male	267	78.3
	female	74	21.7
age	under 25	37	10.9
	under 35	160	46.9
	under 45	101	29.6
	under 55	41	12.0
	over 55	2	0.6
academic ability	a high school graduate	101	29.6
	college graduate	95	27.9
	a university graduate	122	35.8
	graduate school	22	6.5
position	member of the staff	164	48.1
	assistant manager	76	22.3
	section chief	49	14.4
	senior manager	49	14.4
	general manager	3	0.9
Tenure	1 ~ 3	119	34.9
	3 ~ 5	54	15.8
	5 ~ 10	74	21.7
	10 ~ 15	40	11.7
	over 15	54	15.8
work type	permanent	328	96.2
	temporary	13	3.8
size	under 300	212	62.2
	over 300	129	37.8

본 연구의 설문 자료는 통계패키지인 SPSS18.0을 사용하여 분석하였으며 종속변수와 이에 영향을 미치는 독립변수의 관계를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며 또한 조직문화의 매개효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

4. 자료의 분석 및 해석

4.1 측정도구의 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 최종적으로 얻은 신뢰성 계수는 <Table 4-1>에 나타나 있고 일반적으로 신뢰성계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높은 것으로 받아들일 만하다는 Nunnally(1978)의 연구결과에 비추어 볼 때, 본 연구의 척도는 신뢰성이 높다고 볼 수 있다.

<Table 4-1> Reliability Analysis

Variables	Factors	Questions	Cronbach's alpha
Empowering Leadership	Leading by example and Participative decision-making	8	.771
	Informing and Showing concerning	8	.760
Creativity	Creativity	13	.780
Organizational commitment	Organizational commitment	6	.769
Job satisfaction	Job satisfaction	6	.775
Organizational culture	Hierarchy culture	4	.815
	Group culture	5	.779
	Development culture	4	.771
	Rational culture	5	.816

측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 SPSS18.0을 이용하여 요인분석을 행하였다. 먼저, 임파워링 리더십의 설문항목의 요인분석 결과가 <Table 4-2>에 조직문화의 설문항목의 요인분석 결과가 <Table 4-3>에 나타나 있다. 분석결과에 의하면 임파워링 리더십의 측정변수들은 고유 값이 1이상인 요인이 2개로 분류되었고 이들 2개 요인이 전체 분산의 57.18%를 설명하는 것으로 나타났다. 임파워링 리더십의 요인분석의 결과에서는 Arnold의 연구에서 제시한 5가지 요인으로 구분되지 않았으며 솔선수범과 의사결정의 요인이 공통요인으로 적재되었고, 정보공유와 관심표출의 요인이 공통요인으로 적재되었다. 또한 코칭은 요인적재량이 0.6이하의 수치를 보이고 있어 타당성 분석에서 제외되었다. 구분된 2요인인 솔선수범 및 참여적 의사결정과 정보공유 및 관심표출요인의 2개의 요인구조가 적합한지를 확인하고 척도의 타당성을 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 임파워링 리더십의 측정변수들은 의도했던 이론변수에 모두 유의하게($P < 0.001$) 적재(loading)되었으며 임파워링 리더십의 측정모델의 전반적 부합도는 CFI=0.89, NFI=0.86로 나타나 측정항목의 타당성을 입증하였다.

4.2 변수들 간의 상관관계 분석

요인분석을 통해 확인된 임파워링 리더십의 구성요인인 솔선수범 및 참여적 의사결정, 정보제공 및 관심표출과 매개변수인 위계문화, 집단문화, 합리문화, 개발문화

〈Table 4–2〉 Exploratory factor analysis for empowering leadership

Factor	Empowering leadership			
	Leading by example and Participative decision-making	Informing and Showing concerning	Eigen-value	Percentage of variance
Leading by example and Participative decision-making 1	.418		4.898	30.612
Leading by example and Participative decision-making 2	.734			
Leading by example and Participative decision-making 3	.768			
Leading by example and Participative decision-making 4	.794			
Leading by example and Participative decision-making 5	.794			
Leading by example and Participative decision-making 6	.775			
Leading by example and Participative decision-making 7	.708			
Leading by example and Participative decision-making 8	.741			
Informing and Showing concerning 1		.771	4.251	26.570
Informing and Showing concerning 2		.733		
Informing and Showing concerning 3		.692		
Informing and Showing concerning 4		.747		
Informing and Showing concerning 5		.671		
Informing and Showing concerning 6		.667		
Informing and Showing concerning 7		.594		
Informing and Showing concerning 8		.568		

〈Table 4–3〉 Factor analysis for organizational culture

Factor	Group culture	Rational culture	Hierarchy culture	Development culture
Group culture1	.816			
Group culture2	.840			
Group culture3	.769			
Group culture4	.693			
Group culture5	.480			
Rational culture1		.706		
Rational culture2		.681		
Rational culture3		.761		
Rational culture4		.732		
Rational culture5		.763		
Hierarchy culture1			.763	
Hierarchy culture2			.824	
Hierarchy culture3			.595	
Hierarchy culture4			.602	
Development culture1				.719
Development culture2				.596
Development culture3				.683
Development culture4				.721
Eigen-value	3.051	2.929	2.164	2.340
Percentage of variance	16.94	16.26	12.02	13.00

<Table 4-4> Multiple regression analysis: Empowering leadership and creativity

Factor	Degree of freedom	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square	
regression model	2	23.400	11.700	44.925	0.000	0.210	
Residual	338	88.025	0.260				
Amount	340	111.425					
Independent variables			Unstandardized coefficients		t Value	Pr > t	Hypothesis
			B	SE			
Constant			1.638	0.181	9.038	<.0001	
Leading by example and Participative decision-making			0.129	0.060	2.174	0.030*	Accepted
Informing and Showing concerning			0.341	0.064	5.314	<.0001***	Accepted

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

<Table 4-5> Exploratory factor analysis for empowering leadership and organizational commitment

Factor	Degree of freedom	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square	
regression model	2	42.406	21.203	59.495	0.000	0.260	
Residual	338	120.456	0.356				
Amount	340	162.862					
Independent variables			Unstandardized coefficients		t Value	Pr > t	Hypothesis
			B	SE			
Constant			1.058	0.212	4.987	<.0001	
Leading by example and Participative decision-making			0.113	0.070	1.619	0.106	Rejected
Informing and Showing concerning			0.514	0.075	6.838	<.0001***	Accepted

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

그리고 결과변수인 창의성, 조직몰입, 직무만족의 상관관계 분석 결과가 다음과 같이 나타났다.

임파워링 리더십의 구성요인인 출선수범 및 참여적 의사결정, 정보제공 및 관심표명과 창의성의 관계는 0.379, 0.446으로 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났고, 직무태도의 변수인 조직몰입과 직무만족과의 관계에서는 각각 0.398, 0.488로 0.505, 0.529로 유의수준 0.001에서 유의하게 나타나 밀접한 관계를 가지는 것으로 확인할 수 있었다. 임파워링 리더십의 구성요인인 출선수범 및 참여적 의사결정, 정보제공 및 관심표명과 위계문화의 관계는 0.143, 0.213로 나타났고, 집단문화에서는 0.445, 0.568로 나타났으며 개발문화에서는 0.410, 0.494, 그리고 합리문화에서는 0.229, 0.239로 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났다.

4.3 연구가설의 검증

4.3.1 가설 1의 검증결과

첫 번째, 가설 1의 임파워링 리더십과 창의성과의 다중회귀분석결과, 전체 회귀모델 적합도의 F값이 44.925로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, R²는

0.210로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 21.0%를 설명하는 것으로 판명되었다.

<Table 4-4>에서 나타난 바와 같이 가설1-1, 1-2의 임파워링 리더십의 구성요인이 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.3.2 가설 2의 검증결과

가설 2의 임파워링 리더십과 조직몰입과의 다중회귀 분석결과, 전체 회귀모델 적합도의 F값이 59.495로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, R²는 0.260로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 26.0%를 설명하는 것으로 판명되었다. <Table 4-5>에서 나타난 바와 같이 가설2-1은 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 유의미한 관계로 나타나지 않아 기각되었고, 2-1은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다.

4.3.3 가설 3의 검증결과

가설 3의 임파워링 리더십과 직무만족과의 다중회귀 분석결과, 전체 회귀모델 적합도의 F값이 76.32로 유의수

<Table 4-6> Exploratory factor analysis for empowering leadership and job satisfaction

Factor	Degree of freedom	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square
regeression model	2	38.267	19.133	76.323	0.000	0.311
Residual	338	84.733	0.251			
Amount	340	123.000				

Independent variables	Unstandardized coefficients		t Value	Pr > t	Hypothesis
	B	SE			
Constant					
Leading by example and Participative decision-making	1.364	0.178	7.668	<.0001	Accepted
Informing and Showing concerning	0.228	0.058	3.897	<.0001***	
	0.377	0.063	5.984	<.0001***	

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

<Table 4-7> Mediating effects of hierarchy culture and rational culture between empowering leadership and creativity

Mediating variables	Independent variable	Phase	β	R ²	ΔR^2	F value
Hierarchy culture	Leading by example and Participative decision-making	1	-0.002	0.045	0.045	8.013
		2	0.143*	0.210	0.210	44.925
		3	0.143*	0.235	0.235	34.435
		3	0.161*			
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.214**	0.045	0.045	8.013
		2	0.349***	0.210	0.210	44.925
		3	0.315***	0.235	0.235	34.435
		3	0.161*			

Rational culture	Leading by example and Participative decision-making	1	0.124	0.065	0.065	11.810
		2	0.143*	0.210	0.210	44.925
		3	0.121	0.238	0.238	35.173
		3	0.174***			
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.155*	0.065	0.065	11.810
		2	0.349***	0.210	0.210	44.925
		3	0.322***	0.238	0.238	35.173
		3	0.174***			

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, R2는 0.311로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 31.1%를 설명하는 것으로 판명되었다. <Table 4-6>에서 나타난 바와 같이 가설3-1, 3-2는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다.

4.3.4 가설 4의 검증결과

임파워링 리더십과 창의성과의 관계에서 조직문화의 유형이 매개 작용을 할 것 이라는 가설 4를 검증하기 위하여 임파워링 리더십을 독립변수로, 창의성 변수를 종속변수로 선정하고 조직문화 유형을 매개변수로 하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 회귀분석을 실시하였다.

가설4-1-1의 술선수범 및 참여적 의사결정이 창의성에 미치는 영향에 있어서 위계문화의 매개효과와 가설 4-2-1의 술선수범 및 참여적 의사결정과 창의성과의 관계에서 합리문화의 매개효과가 나타나지 않아 가설 4-1-1,2는 기각되었다. 반면 가설4-2-2, 4에서는 정보공유 및 관심표출이 창의성과의 관계에서 위계문화와 합리문화의 부분매개효과를 확인하였다.

다음은 개발문화와 집단문화의 매개역할여부를 살펴 보기 위해 독립변수를 임파워링 리더십의 구성요인으로, 매개변수를 개발문화, 집단문화로 종속변수를 창의성으로 하여 3단계 매개분석을 실시한 결과가 다음 <Table 4-8>에 나타났다. 가설4-3-1의 술선수범 및 참여적 의사결정이 창의성에 미치는 영향에 있어서 개발문화의 매개

(Table 4-8) Mediating effects of development culture group culture between empowering leadership and creativity

Mediating variables	Independent variable	Phase	β	R ²	ΔR^2	F value
Development culture	Leading by example and Participative decision-making (full mediation)	1	0.139*	0.255	0.255	57.806
		2	0.143*	0.210	0.210	44.925
		3	0.098	0.288	0.288	45.469
		3	0.324***			
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.400***	0.255	0.255	57.806
		2	0.349***	0.210	0.210	44.925
		3	0.220**	0.288	0.288	45.469
		3	0.324***			
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						
Group culture	Leading by example and Participative decision-making	1	0.111	0.330	0.330	83.086
		2	0.143*	0.210	0.210	44.925
		3	0.122	0.233	0.233	34.041
		3	0.183**			
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.493***	0.330	0.330	83.086
		2	0.349***	0.210	0.210	44.925
		3	0.259***	0.233	0.233	34.041
		3	0.183**			
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						

(Table 4-9) Mediating effects of hierarchy culture and rational culture between empowering leadership and organizational commitment

Mediating variables	Independent variable	Phase	β	R ²	ΔR^2	F value
Hierarchy culture	Leading by example and Participative decision-making	1	-0.002	0.045	0.045	8.013
		2	0.103	0.260	0.260	59.495
		3	0.103	0.273	0.273	42.283
		3	0.117*			
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.214**	0.045	0.045	8.013
		2	0.435***	0.260	0.260	59.495
		3	0.410***	0.273	0.273	42.283
		3	0.117*			
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						
Rational culture	Leading by example and Participative decision-making	1	0.124	0.065	0.065	11.810
		2	0.103	0.260	0.260	59.495
		3	0.090	0.271	0.271	41.845
		3	0.109*			
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.155*	0.065	0.065	11.810
		2	0.435***	0.260	0.260	59.495
		3	0.418***	0.271	0.271	41.845
		3	0.109*			
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						

효과와 가설4-3-2의 술선수범 및 참여적 의사결정과 창의성과의 관계에서 집단문화의 매개효과가 나타나 가설 4-3-1,2는 채택되었고, 또한 가설4-4-2의 정보공유 및 관심표출과 창의성과의 관계에서 집단문화의 매개효과가 나타나 가설4-4-2는 채택되었다.

반면 가설4-4-1에서는 정보공유 및 관심표출이 창의

성과의 관계에서 집단문화의 매개효과가 나타나지 않아 기각되었다.

4.3.5 가설 5의 검증 결과

다음은 임파워링 리더십과 조직몰입과의 관계에서 조직문화유형의 매개역할여부를 살펴보기 위해 독립변수

<Table 4-10> Mediating effects of development culture group culture between empowering leadership and organizational commitment

Mediating variables	Independent variable	Phase	β	R ²	ΔR^2	F value
Development culture	Leading by example and Participative decision-making (full mediation)	1	0.139*	0.255	0.255	57.806
		2	0.103	0.260	0.260	59.495
		3(mediate)	0.058	0.340	0.340	57.758
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.400***	0.255	0.255	57.806
		2	0.435***	0.260	0.260	59.495
		3(independent)	0.304***	0.340	0.340	57.758
		3(mediate)	0.326***			
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						
Group culture	Leading by example and Participative decision-making	1	0.111	0.330	0.330	83.086
		2	0.103	0.260	0.260	59.495
		3(independent)	0.078	0.295	0.295	46.955
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.493***	0.330	0.330	83.086
		2	0.435***	0.260	0.260	59.495
		3(independent)	0.323***	0.295	0.295	46.955
		3(mediate)	0.227***			
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						

를 임파워링 리더십의 구성요인으로, 매개변수를 위계문화, 합리문화로 종속변수를 조직몰입으로 하여 3단계 매개분석을 실시한 결과는 다음<Table 4-9>과 같이 나타났다.

가설5-1-1의 솔선수범 및 참여적 의사결정이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 위계문화의 매개효과와 가설5-2-1의 솔선수범 및 참여적 의사결정과 조직몰입과의 관계에서 합리문화의 매개효과가 나타나지 않아 가설5-1-1,5-2-1은 기각되었고 반면, 가설5-1-2의 정보공유 및 관심표출과 조직몰입과의 관계에서 위계문화의 매개효과와 가설5-2-2의 정보공유 및 관심표출이 조직몰입과의 관계에서 합리문화의 매개효과가 나타나 가설5-1-2, 5-2-2는 채택되었다.

임파워링 리더십과 조직몰입과의 관계에서 조직문화 유형의 매개역할여부를 살펴보기 위해 독립변수를 임파워링 리더십의 구성요인으로, 매개변수를 개발문화, 집단문화로 종속변수를 조직몰입으로 하여 3단계 매개분석을 실시한 결과는 다음<Table 4-10>과 같이 나타났다. 가설5-3-1의 솔선수범 및 참여적 의사결정이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 개발문화의 매개효과와 가설5-4-1의 솔선수범 및 참여적 의사결정과 조직몰입과의 관계에서 집단문화의 매개효과가 나타나지 않아 가설

5-3-1,5-4-1은 기각되었고 반면, 가설5-3-2의 정보공유 및 관심표출과 조직몰입과의 관계에서 개발문화의 매개효과와 가설5-4-2의 정보공유 및 관심표출이 조직몰입과의 관계에서 집단문화의 매개효과가 나타나 가설5-3-2, 5-4-2는 채택되었다.

4.3.6 가설 6의 검증결과

임파워링 리더십과 직무만족과의 관계에서 조직문화 유형의 매개역할여부를 살펴보기 위해 독립변수를 임파워링 리더십의 구성요인으로, 매개변수를 위계문화, 합리문화로 종속변수를 직무만족으로 하여 3단계 매개분석을 실시한 결과는 다음<Table 4-11>과 같이 나타났다. 가설6-1-1의 솔선수범 및 참여적 의사결정이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 위계문화의 매개효과와 가설6-1-2의 정보공유 및 관심표출과 직무만족의 관계에서 위계문화의 매개효과가 나타나지 않아 가설5-1-1,5-2-1은 기각되었고 또한, 가설6-2-1의 정보공유 및 관심표출과 직무만족과의 관계에서 위계문화의 매개효과와 가설6-2-2의 정보공유 및 관심표출이 직무만족과의 관계에서 합리문화의 매개효과가 나타나지 않아 가설6-2-1, 6-2-2도 기각되었다.

(Table 4-11) Mediating effects of hierarchy culture and rational culture between empowering leadership and job satisfaction

Mediating variables	Independent variable	Phase	β	R ²	ΔR^2	F value
Hierarchy culture	Leading by example and Participative decision-making	1	-0.002	0.045	0.045	8.013
		2	0.239***	0.311	0.311	76.323
		3(independent) 3(mediate)	0.239*** 0.064	0.315 0.315	0.315 0.315	51.653
	Informing and Showing concerning	1	0.214**	0.045	0.045	8.013
		2	0.367***	0.311	0.311	76.323
		3(independent) 3(mediate)	0.354*** 0.064	0.315 0.315	0.315 0.315	51.653
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						
Rational culture	Leading by example and Participative decision-making	1	0.1214	0.065	0.065	11.810
		2	0.239***	0.311	0.311	76.323
		3(independent) 3(mediate)	0.232*** 0.056	0.314 0.314	0.314 0.314	51.420
	Informing and Showing concerning	1	0.155*	0.065	0.065	11.810
		2	0.367***	0.311	0.311	76.323
		3(independent) 3(mediate)	0.359*** 0.056	0.314 0.314	0.314 0.314	51.420
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						

(Table 4-12) Mediating effects of development culture group culture between empowering leadership and Organizational Commitment

Mediating variables	Independent variable	Phase	β	R ²	ΔR^2	F value
Development culture	Leading by example and Participative decision-making (partition mediation)	1	0.139*	0.255	0.255	57.806
		2	0.239***	0.311	0.311	76.323
		3(independent) 3(mediate)	0.211** 0.201***	0.341 0.341	0.341 0.341	58.155
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.400***	0.255	0.255	57.806
		2	0.367***	0.311	0.311	76.323
		3(independent) 3(mediate)	0.287*** 0.201***	0.341 0.341	0.341 0.341	58.155
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						
Group culture	Leading by example and Participative decision-making	1	0.111	0.330	0.330	83.086
		2	0.239***	0.311	0.311	76.323
		3(independent) 3(mediate)	0.212*** 0.247***	0.352 0.352	0.352 0.352	60.999
	Informing and Showing concerning (partition mediation)	1	0.493***	0.330	0.330	83.086
		2	0.367***	0.311	0.311	76.323
		3(independent) 3(mediate)	0.246*** 0.247***	0.352 0.352	0.352 0.352	60.999
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *						

임파워링 리더십과 직무만족과의 관계에서 조직문화 유형의 매개역할여부를 살펴보기 위해 독립변수를 임파워링 리더십의 구성요인으로, 매개변수를 개발문화, 집단문화로 종속변수를 조직몰입으로 하여 3단계 매개분석을 실시한 결과는 다음<Table 4-12>과 같이 나타났다. 가설6-3-1의 솔선수범 및 참여적 의사결정이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 개발문화의 매개효과와 가설6-3-2의 정보공유 및 관심표출이 직무만족에 미치는 영향에 있어 개발문화의 매개효과가 나타나 가설6-3-1,2는

채택되었다. 또한 정보공유 및 관심표출이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 집단문화의 매개효과도 나타나 가설 6-4-2는 채택되었다. 반면, 솔선수범 및 참여적 의사결정과 직무만족과의 관계에서 개발문화의 매개효과가 나타나지 않아 가설6-4-1은 기각되었다.

상기 분석을 실시하면서 분산팽창계수(Variance inflation factor: VIF)를 통해 다중공선성(multicollinearity)을 진단하였다. 그 결과 분산팽창계수의 최대값이 2.210(Hocking과 Pendleton, 1983; 기준 10

이하)로 다중공선성을 의심할 수준은 아닌 것으로 나타났다.

4. 결론

4.1 연구의 시사점

본 연구는 임파워링 리더십이 창의성과 직무태도에 미치는 영향에 대해서 검증하고 조직문화의 매개효과를 검증하였다. 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십이 조직구성원의 창의성과 직무태도에 미치는 영향력을 검증함으로써 개별 구성원들의 창의성 및 조직에 대한 몰입과 직무만족을 증진시키는 리더의 요건에 대해서 구체적으로 확인하였다. 이로써 임파워링 리더십 발휘가 조직 구성원 개개인의 창의성을 제고할 수 있도록 하며, 조직유효성을 높이는 데 활용될 수 있다는 것을 규명하였다.

둘째, 임파워링 리더십과 창의성 및 직무태도와의 관계에서 조직문화의 매개효과를 확인하여 임파워먼트 형성과 개인의 창의성을 제고하는 적합한 조직문화요인을 확인하였고, 이에 따른 조직문화형성의 중요성을 인식하는 계기가 되었다. 특히 조직 내의 임파워먼트 형성과 정착의 필요한 조직문화는 관계 지향적이고 동료 간의 결속력이 강한 집단문화와 새로움을 추구하는 개발문화가 적합한 요인임을 확인하였다.

셋째, 임파워링 리더십 발휘를 통한 조직 내 임파워먼트의 정착에 실무적 시사점을 제공한다. 이는 조직구성원들이 상사의 임파워링 리더십 발휘에 대한 지각이 스스로 개개인의 태도 형성에 유의한 영향을 미치고 결국은 조직전체적인 임파워먼트 형성을 유도한다는 것이다. 결국 조직 내의 구성원 전체가 임파워먼트 되어 자율과 몰입을 통한 성장을 위해서는 임파워링 리더십 발휘가 필수적이라는 것을 인식하는 계기가 되었다.

넷째, 본 연구의 대상은 제조업 기반의 중소기업을 대상으로 한 임파워링 리더십 행위와 조직문화와의 관련성을 조사하여 보다 특화된 조직 관리의 시사점을 제공한다. 중소기업의 경영적 측면에서 혁신적, 진보적이고 의사소통의 신속성을 유지하기 위한 노력의 일환으로 임파워링 리더십을 통한 조직관리가 요구되며, 환경적 측면에서 환경적응에 탄력적이고 지역사회와 밀접한 사회관

계를 유지하는 중소기업의 문화적 측면에서 부합되는 부분이 개발 문화와 집단문화임을 시사하고 있다. 추후 조직특성에 맞는 조직문화요인을 추출하고 이와 관련한 임파워먼트 형성과 더불어 조직차원의 유효성 증진을 위한 연구의 다각적 시도가 필요하다.

4.2 한계점

본 연구를 위해 임파워먼트 형성이 절실히 요구되는 중소기업을 대상으로 분석하였지만, 응답자들의 인식제한과 대상연령과 역할의 제한으로 임파워먼트 리더십 발휘에 대한 제한된 응답자들이 반영되어 일반화하기에는 어려움이 있다.

둘째, 3단계 매개회귀 분석의 방법론의 한계로 실증분석에 대한 매개회귀분석에 대한 오차반영을 하지 못했다. 추후 현실적인 오차에 대한 반영을 고려한 공분산 구조방정식을 통해 재검증 해볼 필요가 있다.

셋째, 집단 간의 차이를 분석하여 임파워먼트 형성의 조직문화 유형의 적합성을 구체적으로 검증해보지 못했다. 측정 대상을 달리 하고 집단별 시간대를 두고 검증해봄으로써 보다 현실적이고 구체적인 접근방법을 시도해볼 필요가 있다고 할 수 있겠다.

이를 통해 올바른 조직 내 올바른 임파워먼트 형성의 실질적인 조직 관리의 시사점을 제고할 수 있으며 또한 집단별 임파워먼트 형성의 적합한 조직문화요인을 확인할 수 있는 흥미 있는 주제로써의 방향성을 제시할 수 있을 것으로 보인다.

ACKNOWLEDGMENTS

This work is supported by the research grand of Kumoh national institute of technology

REFERENCES

- [1] Ahearn(2005) Mathieu & Rapp's, 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, 945-955.
- [2] Zammuto & O'conner(1992), "Gaining Advanced Manufacturing Technologies Benefits: The Role of Organization Design and Culture", *Academy of Management Review*, Vol.17, p.717.
- [3] Spreitzer(1996), Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management Journal*, 39(2), 483-504.
- [4] Amabile(1988), A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organization Behavior*, 10, 123-167.
- [5] Kanter(1983), *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster, 1983.
- [6] Redmond et al(1993), M.R. Redmond, M.D. Mumford and R. Teach, Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 (1993), pp. 120 - 151.
- [7] Thomas & Velthouse(1990), Cognitive elements of empowerment : An "interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of management Review*, 15, 666~681.
- [8] Vogt & Murrell(1990), Empowerment in organizations. San Diego, CA : Pfeiffer.
- [9] Goodman(2001), Zammuto & Gifford, The competing Value Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal*. 19(3). 58-68.
- [10] Avolio(2004), B., Luthans, F., & Walumbwa, F.O., (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- [11] You-Sung Baek & Young-Sook Shin (2007), The Relation of Issue Leadership, Empowerment and Organizational Performance, *The Korean Academic Association of Business Administration*, Vol.2007, 1-25.
- [12] Ki-Hyun Seok(2003), effect of perceived leadership on psychological empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in airline company, Graduate School Sejong University.
- [13] Jae-Yoon Chang & Han-Byul Choi(2007), The Mediating Effect of Autonomous Motivation on the Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Commitment, *Korea Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.20 No.2. 113-133
- [14] Baker(2000), "An Examination of the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment". Unpublished Doctoral Dissertation. University of Iowa.
- [15] Wallace(1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 40(2), pp.371-384.
- [16] Bennis & Townsend(1997), *Reinventing leadership: strategies to empower the organization*. New York: Morrow/Avon.
- [17] Thomas & Tymon(1994), Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Review*, 15, 666-681.
- [18] Tymon(1988), An empirical investigation of a cognitive model of empowerment. Un published Doctoral Dissertation, Temple University, Philadelphia.
- [19] Pendleton, Wilson & Wright(1998), The perception and effects of share ownership: empirical evidence from employee buy-outs. *British Journal of Industrial Relations*, 36(1), pp.99-123.
- [20] Gyeong-Jin Seol, Gwan-Pyo Lee & Byeong-Ho Choi(2009), Research on the effect of hotel Organization culture's motivation on individual creativity, *Korean food Service Association*, Vol. 5 No.2, 53-69.
- [21] Smircich(1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, No. 3, pp.339-358.

- [22] Prajogo & McDermott(2005), "The Relationship between Total Quality Management Practice and Organizational Culture." International Journal of Operations & Production Management, 25(11), 1101-1122.
- [23] Ji-Dae Kim & Sang-Eon Pang,(2007), The Impact of Organizational Culture on New Product Development Management, The Korean Academic Association of Business Administration, Vol. 36, No. 1 133-157.
- [24] Arnold(2000), Arad, Rhoades & Drasgow, the empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. Journal of Organizational Behavior, 21: 249-269.
- [25] Zhou & George(2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management Journal, 44, 682-696.
- [26] Zhou & George(2003), Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. the Leadership Quarterly Volume 14, Issues 4-5, August-October 2003, Page 545-568.
- [27] Mowday(1979), R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., "The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report", Journal of Vocational Behavior, 14, pp. 224-247.
- [28] Quinn & McGrath(1985), "The Transformation of Organization of Culture: A Competing Value Perspective" in P. J. Frost et als.(eds.), Organizational Culture.
- [29] Nunnally(1978), Psychometric theory. 2nd ed. New York: Mcgraw-Hill.
- [30] Baron & Kenny(1986), The moderator-mediator distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. Journal of personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.
- [31] Li Yueh Chen, "Examining the effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and

Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan", The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 2004.

이 선 규(Lee, Sun kyu)



- 1983년 3월 : 성균관대학교(석사)
- 1990년 3월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 2003년 3월 : 미국 Editorial Board of HFEM(SSCI)
- 2014년 7월 : 금오공과대학교 경영학과 교수, 컨설팅대학원장

· 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, R&D생산성
 · E-Mail : sklee@kumoh.ac.kr

손 규 환(Son, Kyu Hwan)



- 2005년 3월 : 경북대학교 경영학과(석사)
- 2012년 3월 : 금오공과대학교 경영학과(박사)
- 2014년 7월 : 삼성전자 인사차장
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, 리더십
- E-Mail : khsonsec@samsung.com

강 은 구(Kang, Eun gu)



- 2003년 3월 : 금오공과대학교 산업경영학과(학사)
- 2012년 3월 : 금오공과대학교 컨설팅대학원(석사)
- 2014년 7월 : 금오공과대학교 경영학과 박사수료
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, 리더십

· E-Mail : keg0273@gmail.com

김 영 형(Kim, Young Hyung)



- 1999년 3월 : 금오공과대학교 산업경영학과(석사)
- 2010년 3월 : 금오공과대학교 산업경영학과(박사)
- 2014년 7월 : 금오공과대학교 LINC 사업단 교수
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, 리더십

· E-Mail : kic126@kumoh.ac.kr