

리더-구성원 교환관계와 직무성과: 심리적 권한부여의 매개역할과 상사신뢰의 조절역할

나병문 (중앙대학교 경영학과 박사과정)*

이종건 (중앙대학교 교수)**

국 문 요 약

본 연구는 리더-구성원 교환관계가 심리적 권한부여와 직무성과에 미치는 영향, 심리적 권한부여가 직무성과에 미치는 영향, 리더-구성원 교환관계와 직무성과 간의 관계에 있어서 심리적 권한부여의 매개역할, 그리고 리더-구성원 교환관계와 심리적 권한부여 관계에 있어서 상사신뢰의 조절역할을 분석하였다. 연구자료는 국내 시중은행에 근무하는 290명의 은행원들로부터 수집되었다. 첫째, 리더-구성원 교환관계는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 리더-구성원 교환관계는 심리적 권한부여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 심리적 권한부여는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 심리적 권한부여는 LMX와 직무성과 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 다섯째, 상사신뢰는 리더-구성원 교환관계와 심리적 권한부여 간의 정(+)의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 특히, 심리적 권한부여는 리더-구성원 교환관계와 상사신뢰 둘 다 높을 때 가장 높은 것으로 밝혀졌다. 이와 같이, 본 연구결과는 높은 질의 구성원 교환관계와 함께 상사에 대한 구성원들의 신뢰가 강할 때, 그들의 심리적 권한부여가 높아진다는 사실을 밝혔다는 점에서 이론적 기여를 한다. 또한, 본 연구결과는 구성원들의 직무성과 향상에 있어서 높은 질의 리더-구성원 교환관계와 높은 수준의 심리적 권한부여가 중요하다는 실무적 시사점을 제시한다.

핵심주제어: 리더-구성원 교환관계, 심리적 권한부여, 상사신뢰, 직무성과

1. 서론

리더와 구성원 사이의 관계는 일반적으로 향상된 성과, 더 높은 직무만족, 더 강한 조직몰입, 더 강한 고객지향성을 포함하는 긍정적 성과 및 태도적 결과를 초래한다(Gerstner & Day, 1997; Lindsey Hall et al. 2016). 리더-구성원 교환관계(LMX) 이론은 리더들이 어떻게 그들의 부하직원들 각자와 독특한 관계의 질을 발전시키고 결정하는지를 강조한다(Rockstuhl et al. 2012). LMX는 짝 사이의 상호작용에 의해 형성되며 효과적인 업무관계를 나타낸다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 급변하는 경영환경에서 인적자원은 기업의 경쟁력을 결정짓는 핵심요인으로서 평가받고 있으며(Barney, 1991), 조직차원의 효과적인 관리가 중요한 과제로 부각되고 있다(차동욱 외, 2010). 이러한 인적자원의 관리차원에서 리더-구성원의 교환관계가 중요한 리더십이론으로 제시된다(Erdogan & Enders, 2007).

LMX는 리더에 대한 구성원의 의무감을 형성함으로써 구성원의 태도, 행동, 그리고 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Dirks & Ferrin, 2000). 높은 질의 LMX 관계에 있는 구성원들은

우호적인 성과평가, 승진, 임금상승 등을 포함한 특별한 혜택과 기회를 갖는다(Kacmar et al. 2003). 이러한 높은 질의 LMX는 리더와 구성원의 상호적 기대 사이의 일치를 요구하며(Kramer, 2006), 종업원들로 하여금 조직으로부터 받는 유형적 보상과 자기존중감이나 인정과 같은 무형적 보상에 보답하기 위해 그들의 직무에 충실하도록 만든다(Mowday et al. 1982).

개인의 직무성과는 구성원 개개인의 능력이나 리더의 역량에 의해서만 결정되지 않고 리더와 구성원 간의 상호관계를 기반으로 그 결과가 결정되기 때문에 LMX의 질은 매우 중요하다. LMX는 조직구성원들의 심리적 권한부여에 있어서 중요한 선행요인이다(Chen et al. 2007; Keller & Dansereau, 1995). 즉, LMX의 정도에 따라 구성원들이 그들의 권한에 대한 심리적 인식이 달라진다. 심리적 권한부여는 직무역할에 대한 적극적인 지향을 반영하는 개인의 심리적 상태를 말한다(Pieterse et al. 2010). 심리적 권한부여는 리더가 부하에게 자율권을 부여하거나 자신감을 갖도록 하며, 이는 다시 자율적이며 독립적인 의사결정을 통해 직무수행에 긍정적인 영향을 미친다(Hancer & George, 2003). 심리적 권한부여는 또한 구성원들로 하여금 자신감을 가지고 그들의 직무를 수행할 수 있도록 하

* 제1저자, 중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정(rabmna1958@gmail.com).

** 교신저자, 중앙대학교 경영학부 교수(jkeonlee@cau.ac.kr).

· 투고일: 2016-11-16 · 수정일: 2016-12-26 · 게재확정일: 2016-12-30

는 긍정적인 효과가 있다(Thomas & Tymon, 1994).

지금까지 LMX와 직무성과 간의 직접적인 관계에 대한 연구들이 많이 있었지만(Chaurasia & Shukla, 2014; Chen et al. 2012; Kim et al. 2015), 국내의 은행 종업원들을 대상으로 LMX와 직무성과 간의 관계에 있어서 심리적 권한부여의 매개효과를 살펴본 연구는 많지 않다. 또한, LMX와 심리적 권한부여 간의 관계에 있어서 상사신뢰가 이들의 관계를 조절한다는 연구는 많지 않은 실정이다.

이에 본 연구에서는 국내 은행에서 근무하는 종업원들을 대상으로 LMX와 직무성과 간의 관계, LMX와 직무성과 간의 관계에 있어서 심리적 권한부여의 매개효과, 그리고 LMX와 심리적 권한부여에 있어서 상사신뢰의 조절효과를 분석한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 LMX와 직무성과

LMX의 질은 구성원들의 직무성과에 영향을 미친다. LMX는 리더와 구성원간의 사회적 교환관계를 나타낸다(Wayne et al. 1997). 높은 질의 LMX 관계는 존경, 신뢰, 충성, 호혜의 느낌으로 구성되며, 증가된 신뢰 수준과 더 많은 자원할당은 종업원들의 노력과 성과를 향상시킴으로써 보답하려는 그들의 의무감을 강화시킨다(DeConinck, 2011). 리더와 구성원들은 다양한 상호작용을 통해서 차별적인 교환관계를 형성하게 된다. 리더는 조직 내 구성원들에게 서로 다른 행동패턴을 보이고, 구성원들은 리더와의 관계를 각자 다르게 지각한다(Dansereau et al. 1975). 이러한 서로 다른 LMX의 질에서 오는 지각의 차이는 구성원들로 하여금 직무수행에 대한 책임감과 열정에 차이를 가져온다. 즉, 리더와 높은 질의 교환관계를 갖는 구성원들이 더 높은 직무성과를 달성한다.

LMX는 조직 내 구성원들이 리더의 심리적 및 경제적 지원이나 중요한 정보공유 등에 대한 보답을 위해 호혜적인 교환을 하게 되며, 이를 통해 그들의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다(Liden et al. 1993). 한편으로, 리더는 구성원들의 성과 달성에 보답하기 위해 적절한 보상을 하게 되며, 이는 LMX의 질을 높이는 긍정적인 효과가 있다. 조직 내 개인성과는 리더의 역량이나 구성원 개인의 능력만으로 결정되지 않는다. 조직 내 업무의 대부분은 구성원들 간의 팀워크나 협업 그리고 상호관계를 바탕으로 그 성과가 달라진다(양지혜·김종인, 2015).

선행연구들(Bauer & Green, 1996; Chen et al., 2012; Graen et al. 1982; Mayer et al. 1995; Wayne et al. 1997)은 LMX가 생산성, 업무성과와 같은 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 그리하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. LMX는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 LMX와 심리적 권한부여

LMX이론의 특징은 리더와 구성원 간의 관계의 질에 따라 내집단과 외집단으로 구별하는데 있다. 이는 리더와 구성원 간의 관계의 질이 구성원들의 심리적 권한부여에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 즉, 리더가 내집단에 속한 구성원들에게는 위임적, 참여적으로 행동하며 보상을 제공하는데 반하여, 외집단에 속하는 구성원들에게는 최소한도의 관심이나 배려만을 제공하는 관리자로서의 역할만 수행하게 된다(Dansereau et al. 1975). 요컨대, 리더와의 내집단에 있는 구성원들은 외집단에 있는 구성원들에 비하여 그들의 직무에 대한 권한부여를 심리적으로 더 많이 인식하게 된다.

심리적 권한부여는 리더십의 영향에 따른 중요한 결과이다. Spreitzer(1995)는 심리적 권한부여를 조직 내에서 조직구성원이 내재적 직무동기를 고양하여 그들 삶의 통제력을 얻는 과정으로 개념화하였다. 심리적 권한부여는 개인의 능력에 대한 개인적인 신념을 강화시키는 행동으로 각자의 내적 신념을 변화시키는 과정이다. Graen & Uhi-Bien(1995)은 LMX가 권한에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한, Keller & Dansereau(1995)는 LMX를 심리적 권한부여의 선행요인이라고 주장하였다. 즉, 리더가 구성원들에게 제공하는 차별성의 수준이 구성원들이 인식하는 심리적인 권한에 차이를 가져오기에 리더와 구성원들 간의 관계의 질은 구성원들의 심리적 권한부여를 결정짓는 중요한 선행요인이다. 선행연구들(Greco et al. 2006; Kang et al. 2012; Laschinger et al. 2009)은 LMX가 심리적 권한부여에 긍정적 영향이 있다는 연구결과를 제시하였다. 그리하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. LMX는 심리적 권한부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 심리적 권한부여와 직무성과

심리적 권한부여는 직무역할에 대한 적극적인 지향을 반영하는 개인의 심리적 상태이며(Pieterse et al. 2010), 강화된 내재적 직무동기와 같은 개념이다(Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer(1995)는 심리적 권한부여를 구성원이 내재적 직무동기를 높여서 그들의 삶에 대한 통제력을 얻는 과정이라고 개념화하였다. Conger & Kanungo(1988)는 심리적 권한부여를 관계적 차원과 동기부여 차원으로 나누어서 설명했는데, 관계적 차원의 심리적 권한부여는 리더가 부하에게 권력을 나누어주거나 공유하는 것을 말한다. 반면에, 동기부여 차원의 심리적 권한부여는 리더가 부하에게 자율권을 주거나 자신감을 갖게 하는 것을 말한다.

높은 수준의 심리적 권한을 지각하는 종업원들은 변화에 적응할 수 있는 능력과 향상된 생산성을 통해 조직에 기여한다(Greasley et al. 2008). 권한부여를 지각하는 종업원들은 역할 수행을 하는 동안 육체적, 인지적, 감정적 차원에 있어서 업무에 보다 더 적극적으로 참여하며 그들 자신을 표현한다

(May et al. 2004). de Villiers & Stander(2011)는 심리적 권한부여가 업무 참여를 높인다는 연구결과를 제시하였다. Meyerson & Dewettinck(2012)는 종업원들의 심리적 권한부여가 그들의 직무성과를 높인다는 사실을 발견하였다. 심리적 권한부여의 구성요소 중 의미부여, 경쟁력, 자기결정권, 영향력이 직무성과에 정(+)의 영향이 있다는 연구결과를 제시하였다(Ölçer, 2015). 그리하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3. 심리적 권한부여는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

2.4 심리적 권한부여의 매개역할

리더와 구성원의 교환관계는 구성원들의 심리적 권한부여에 긍정적인 영향을 미치며, 심리적 권한부여는 다시 그들의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 맥락에서, 리더-구성원 교환관계가 직접적으로 직무성과에 미치는 영향과 심리적 권한부여를 통해 직무성과를 높이는 간접효과를 예측할 수 있다. 높은 질의 LMX는 리더로 하여금 부하직원들에 대한 중요한 정보공유, 신뢰 및 책임감의 부여 등을 통해 자신감과 자기결정권에 대한 더 많은 권한을 인식하게 하며, 이는 다시 부하직원들로 하여금 책임감 있게 그리고 열정적으로 그들의 역할을 수행하게 함으로써 업무성과를 높이게 한다.

LMX와 직무성과 간의 관계에 있어서 심리적 권한부여의 매개역할은 유사한 몇몇 연구들을 통해 심리적 권한부여의 매개효과를 예측할 수 있다. Spreitzer(1995)는 심리적 권한부여가 역할명확성, 정보접근성 및 자원접근성 지원과 조직유효성 간의 관계를 매개한다는 연구결과를 제시하였다. 남희수(2013)는 조직몰입과 직무만족 간의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 제시하였다. Liden et al.(2000)은 심리적 권한부여의 의미부여와 경쟁력 차원이 직무특성과 업무만족 간의 관계를 매개하며, 의미부여가 직무특성과 조직몰입 간의 관계를 매개한다는 사실을 발견하였다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같이 제시하였다.

가설 4. 심리적 권한부여는 LMX와 직무성과 간의 관계를 매개할 것이다

2.5 상사신뢰의 조절역할

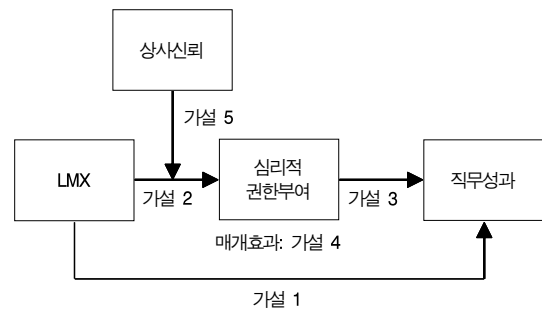
상사신뢰는 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태를 말한다(Rousseau et al. 1998). 상사신뢰는 부하직원들과의 대인관계에 있어서 매우 중요하며(McAllister, 1995), 이러한 신뢰는 다양한 직무결과와 관련된다(Dirks & Ferrin, 2000). 상사가 업무관계나 업무수행에 있어서 신뢰적일 때, 종업원들은 보다 안전하고 생산적일 수 있으며 조직에 대해 충성심을 보이게 된다(Davis et al. 2000). 상사가 업무수행을 공정하고 윤리적으로 실시할 때, 종업원들은 그들의 상사

를 보다 신뢰할 수 있다(Trevino & Brown, 2004). Mulki et al.(2006)은 상사신뢰가 종업원들의 직무태도와 이직의도에 긍정적 영향이 있다는 연구결과를 제시하였다. Choi et al.(2004)은 상사신뢰가 역기능적 행동을 낮춘다는 사실을 밝혔다.

지금까지 LMX와 심리적 권한부여 간의 관계에 있어서 상사신뢰의 조절효과를 분석한 연구는 찾아보기 어렵다. 상사신뢰의 조절효과를 분석했던 몇몇 선행연구들을 보면, 상사신뢰가 감성리더십과 조직유효성과의 관계를 강화시키는 조절역할을 하며(박동수 외, 2009), 상사신뢰가 온정주의적 리더십과 윤리적 풍토 간의 관계를 조절하는 것으로 밝혀져 왔다(Ötken & Ceneci, 2012). 이러한 맥락에서, LMX가 구성원들의 심리적 권한부여에 미치는 긍정적 영향은 구성원들의 상사에 대한 신뢰가 낮을 때보다 높을 때 더 커질 수 있다는 것을 예측할 수 있다. 그리하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5. 상사신뢰는 LMX와 심리적 권한부여 간의 정(+)의 관계를 조절할 것이며, 이 관계는 상사신뢰가 낮을 때보다 높을 때 더욱 강해질 것이다.

<그림 1>은 본 연구에서 설정한 가설과 변수들에 대하여 제시한다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구방법

3.1 연구표본

본 연구자료는 서울 및 경기도 소재 은행의 종업원들을 대상으로 응답자가 설문에 직접 작성하는 방법으로 수집되었다. 총 500부를 배부하여 296부를 회수하였고(회수율 59.2%), 내용이 부실한 6부를 제외한 290부를 가설검증에 사용하였다. 표본의 특성을 보면, 응답자의 51%(148명)가 여성으로 남성(142명, 49%)보다 약간 많았으며, 72.1%(209명)가 기혼자로 미혼자(29.9%, 81명)보다 훨씬 많았다.

3.2 변수의 측정

LMX는 Scandura & Graen(1984)의 7개 문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다(1= 전혀 아니다, 7= 매우 그렇다). 측정문항은 “나의 지점장은 내가 담당하고 있는 직무상의 문

제와 욕구를 잘 이해하는 편이다.”, “나의 지점장은 희생을 감수하고서도 나를 지원해 주는 편이다.” 등을 포함한다.

심리적 권한부여는 Spreitzer(1995)의 4개 문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다). 측정문항은 “나는 내 직무를 어떻게 할지에 대한 결정에 있어서 상당한 자율성을 가지고 있다.”, “내 팀에서 발생하는 일에 대한 나의 영향은 큰 편이다.” 등을 포함한다.

상사신뢰는 Mcallister(1995)의 10개 문항을 사용하여 측정하였다(1= 전혀 아니다, 7= 매우 그렇다). 측정문항은 “지점장과 친하지 않은 사람 들조차도 동료로서 지점장을 신뢰하고 존중한다.”, “내가 지점장과 내 문제를 공유하는 경우, 나의 지점장은 긍정적으로 응답한다.” 등을 포함한다. 직무성과는 Law et al.(2010)이 개발한 7개 문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다(1= 전혀 아니다, 7= 매우 그렇다). 측정문항은 “나는 고객에게 최상의 서비스를 제공한다.”, “나는 모든 고객의 니즈를 충족시킨다.” 등을 포함한다.

3.3 신뢰성 및 타당성 검증

변수들의 신뢰도 검증을 위해 크론바하 α 값을 측정하였다. 분석결과, LMX .94, 심리적 권한부여 .90, 상사의 신뢰 .95, 직무성과 .87로서 변수들의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다. 변수들의 타당도 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과, 요인적재값이 .4이상인 문항을 기준으로, LMX는 7개 문항 가운데 7개 문항, 심리적 권한부여는 4개 문항 가운데 4개 문항, 상사신뢰는 10개 문항 가운데 10개 문항, 직무성과는 7개 문항 가운데 3개 문항이 제거된 4개 문항이 각각 요인으로 묶였다.

IV. 분석결과

4.1 기초통계

<표 1>에 제시된 바와 같이, LMX는 심리적 권한부여와 직무성과에 정(+)의 상관관계가 있으며(각각 $r = .285, r = .327$, 둘 다 $p < .001$), 상사신뢰는 심리적 권한부여와 정(+)의 상관관계가 있으며($r = .363, p < .001$), 심리적 권한부여는 직무성과와 정(+)의 상관관계가 있다($r = .551, p < .001$).

<표 1> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계^a

변수	평균	표준편차	1	2	3
1. LMX	6.517	.703			
2. 상사신뢰	6.459	.808	.743***		
3. 심리적 권한부여	5.933	.995	.285***	.363***	
4. 직무성과	6.444	.647	.327***	.366***	.551***

^a N = 290. *** $p < .001$

4.2 가설검증

가설 1은 LMX가 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는

것을 예측한다. 분석결과, <표 2>에 제시된 바와 같이, LMX는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .313, p < .001$). 그리하여 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 LMX가 심리적 권한부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, LMX는 심리적 권한부여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .271, p < .001$). 그리하여 가설 2는 지지되었다.

가설 3은 심리적 권한부여가 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, 심리적 권한부여는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .436, p < .001$). 그리하여 가설 3은 지지되었다.

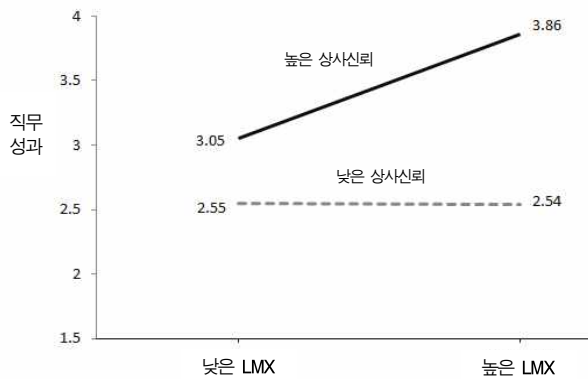
가설 4는 심리적 권한부여가 LMX와 직무성과 간의 관계를 매개할 것이라는 것을 예측한다. 매개효과는 Baron & Kenny (1986)의 4단계 검증을 통해 분석하였다. 1단계로 LMX는 직무성과에 정(+)의 영향을 미치며($\beta = .313, p < .001$), 2단계로 LMX는 심리적 권한부여에 정(+)의 영향을 미치고($\beta = .271, p < .001$), 3단계로 독립변수(LMX)에 매개변수(심리적 권한부여)를 동시에 투입했을 때, 매개변수가 종속변수(직무성과)에 정(+)의 영향을 미치며($\beta = .436, p < .001$), 4단계로 이때 독립변수(LMX)의 직무성과에의 영향($\beta = .188, p < .001$)이 매개변수가 투입되지 않았을 때 독립변수의 직무성과에의 영향($\beta = .313, p < .001$)보다 적으므로 심리적 권한부여는 부분적 매개효과가 있다. 그리하여 가설 4는 지지되었다.

가설 5는 상사신뢰가 LMX와 심리적 권한부여 간의 정(+)의 관계를 조절할 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, LMX와 심리적 권한부여 간의 정(+)의 관계는 상사신뢰가 낮을 때보다 높을 때 더욱 강해지는 것으로 나타났다. <그림 2>는 심리적 권한부여에 대한 LMX와 상사신뢰의 상호작용 효과를 보여준다. 그리하여 가설 5는 지지되었다.

<표 2> 위계적 회귀분석 결과^a

변수	심리적 권한부여			직무성과	
1 단계: 통제변수					
성별 ^b	-.050	-.044	-.026	-.125*	-.101*
결혼 ^c	.196**	.159*	.136*	.211***	.126*
연령	.056	.054	.064	.076	.051
근속연수	.078	.065	.062	.037	.006
학력	.045	.036	.039	.024	.003
2 단계: 독립변수					
LMX	.271***	.048	.142	.313***	.188***
3 단계: 조절변수					
상사신뢰		.302***	.372***		
4 단계: 조절변수					
LMX×상사신뢰			.210**		
5 단계: 매개변수					
심리적 권한부여					.463***
R ²	.132	.172	.192	.184	.344
ΔR ²		.040***	.020**		.186***
자유도(df)	6, 283	7, 282	8, 281	6, 283	7, 282
F	7.187***	8.384***	8.364***	9.909***	22.636***

^a N = 290. ^b 1=남성, 0=여성, ^c 1=기혼, 0=미혼. 표준화 회귀계수값임. + $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$



<그림 2> 심리적 권한부여에 대한 상호작용 효과

V. 논의 및 결론

지금까지 본 연구는 LMX, 심리적 권한부여, 상사신뢰, 직무성과 간의 관계를 분석하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, LMX는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 LMX가 구성원들의 업무성과에 정(+)의 영향을 갖는다는 선행연구들(Chen et al. 2007; Mayer et al. 1995)과 일치한다. 둘째, LMX는 심리적 권한부여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 LMX가 심리적 권한부여에 정(+)의 영향이 있다는 선행연구들(Kang et al. 2012; Laschinger et al. 2009)과 일치한다. 셋째, 심리적 권한부여는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 높은 질의 권한부여가 성과에 정(+)의 영향이 있다는 선행연구들(Meyerson & Dewettinck, 2012; Yao et al. 2013)과 일치한다. 넷째, 심리적 권한부여는 LMX와 직무성과 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 상사신뢰는 LMX와 심리적 권한부여 간의 관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다.

본 연구결과가 제시하는 이론적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 심리적 권한부여가 LMX와 직무성과 간의 관계를 매개한다는 사실을 밝혔다는 점에서 이론적 기여를 한다. 이러한 연구결과는 LMX가 직무성과에 직접적으로 영향을 미치지, 심리적 권한부여를 통해 간접적으로 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 보여준다. 다음으로, 본 연구는 LMX가 심리적 권한부여에 미치는 영향이 상사신뢰에 의해 달라진다는 사실을 밝혔다는 점에서 이론적 시사점이 있다. 지금까지 리더-구성원 교환관계와 심리적 권한부여 간의 관계에 있어서 상사신뢰의 조절효과를 밝힌 연구는 없었다. 본 연구결과는 리더-구성원의 교환관계가 심리적 권한부여에 미치는 정(+)의 영향이 상사신뢰가 낮을 때보다 높을 때 가장 커진다는 사실을 밝혀냈다. 이러한 연구결과는 LMX와 심리적 권한부여 간의 관계에 대한 기존의 연구모형을 확장했다는 점에서 연구의 의의가 크다.

본 연구결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 첫

째, 지점장들은 지점 종업원들과의 관계를 발전시키는 노력을 해야 한다. 지점장들이 그들의 부하직원들과의 관계를 긍정적으로 강화할 때, 구성원들의 심리적 권한을 높이며 종업원의 직무성과를 높이기 때문이다(김미좌·박계홍, 2012). 상호호혜의 이론에서 제시된 바와 같이, 지점장이 종업원에게 업무적으로 좋은 관계에 있을 때, 종업원은 지점장이 주는 보상에 대한 보답으로 그들의 업무를 충실히 수행하려는 긍정적인 효과가 생긴다. 둘째, 지점장들은 지점 종업원과 좋은 신뢰관계를 쌓아야 한다. 종업원의 지점장에 대한 긍정적인 신뢰는 지점장-종업원 관계가 심리적 권한부여에 미치는 긍정적인 효과를 더욱 높이기 때문이다. 마지막으로, 지점장들은 지점 종업원들의 심리적 권한부여를 높이는 방법을 강구해야 한다. 본 연구결과에 제시된 바와 같이, 심리적 권한부여는 종업원들의 직무성과를 높이는 중요한 선행요인이며, 현재의 조직들에 있어서 경쟁우위의 원천이 될 수 있다(Ölçer, 2015). 종업원들의 심리적 권한부여를 향상시키는 방법으로는 높은 질의 LMX 유지와 같은 리더의 역할, 명확한 업무분장, 높은 질의 팀-구성원 교환관계 조성 등을 들 수 있다. Deci et al.(1989)은 부하직원들의 권한부여 경험에 있어서 리더가 주요한 역할을 한다고 주장하였다. 즉, 리더들이 그들의 부하직원들에게 조성한 대인관계적 업무풍토는 부하직원들이 자존감과 자기결정권을 느끼게 하는데 기여한다. 또한, 역할명확성(Spreitzer, 1995)과 팀-구성원 교환관계(Team-Member Exchange: TMX, Liden et al. 2000)가 종업원들의 심리적 권한부여 수준을 높이는 데 도움을 준다.

본 연구는 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 첫째, 표본이 금융업의 종업원들에 국한된다는 점에서 연구결과의 일반화에 따른 한계가 있다. 이러한 한계점을 해결하기 위해서는 금융업 외에 제조업, 서비스업 등 다양한 산업에 속한 구성원들을 대상으로 한 추가적인 연구가 필요하다. 둘째, 동일방법편의의 한계점을 들 수 있다. 본 연구의 가설검증에서 사용한 독립, 조절, 매개, 종속변수들의 분석자료가 종업원들로부터만 수집되었다는 점에서 동일원천의 한계가 있다. 향후에는 상사의 설문자료나 회사의 성과자료와 같은 다양한 원천의 연구자료를 이용한 연구가 필요하다. 셋째, 연구모형 상의 한계를 들 수 있다. 본 연구모형은 LMX만을 대상으로 하고 있는데, 향후에는 윤리적 리더십, 진성리더십, 변혁적 리더십과 같은 다양한 리더십 변수들을 반영한 추가적인 연구가 필요하다. 또한, 심리적 권한부여 외에 긍정심리자본, 네트워크 특성, 사회적 교환관계 등 다양한 연구변수를 고려한 향후 연구가 필요하다. 마지막으로, 본 연구는 연구자료의 수집에 따른 한계점이 있다. 본 연구에서는 500부를 배포하여 296부를 회수함으로써 회수율이 59.2%로 다소 낮은 편이다. 연구자료 수집을 위해 많은 영업점을 대상으로 설문지를 배부하였으나, 일부 은행지점들이 협조하지 않아서 설문지를 회수하지 못하였다. 향후 연구에서는 낮은 연구자료 회수율을 해결하기 위한 방안 강구가 필요하다.

REFERENCE

김미좌·박계홍(2012), 리더의 리더십 역량이 직무성공에 미치는 영향에 관한 심리적 임파워먼트의 조절효과. *벤처창업연구*, 7(3), 75-87.

남희수(2013), 조직몰입과 직무만족 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과. *벤처창업연구*, 8(2), 175-185.

박동수·강희락·장연(2009), 조직구성원이 인지한 CEO의 감성리더십과 조직유효성의 관계에서 신뢰의 조절효과. *대한경영학회지*, 22(5), 2741-2768.

양지혜·김종인(2015), 조직구성원의 Workplace Spirituality가 조직시민행동에 미치는 영향. *연세경영연구*, 52(1), 115-143.

차동욱·김정식·곽신근·신유순(2010), 리더-부하간 교환관계 (LMX)가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 10(1), 353-364.

Barney, J.(1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baron, T. M. & Kenny, D. A.(1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bauer, T. N. & Green, S. G.(1996), Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.

Chah, D. O., Kim, J., Kwak, S., & Shin, Y.(2010), Effect of leader-member exchange on affective commitment and continuance commitment: The mediating role of job stress. *Korea Contents Association Review*, 10(1), 353-364.

Chaurasia, S. & Shukla, A.(2014), Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2), 342-356.

Chen, Z., Lam, W. & Zhong, J. A.(2007), Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202-212.

Chen, Z., Lam, W. & Zhong, J. A.(2012), Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), 597-616.

Choi, N. H., Dixon, A. L. & Jung, J. M.(2004), Dysfunctional behavior among sales representatives: The effect of supervisory trust, participation, and information controls. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 181-198.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988), The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Dansereau, F. Jr., Graen, G. B. & Haga, W.(1975), A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organization: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H.(2000), The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.

de Villiers, J. R. & Stander, M. W.(2011), Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: The role of leader relations and role clarity in a financial institution. *Journal of Psychology in Africa*, 21(3), 407-414.

Deci, E. D., Connell, J. P. & Ryan, R. M.(1989), Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

DeConinck, J. B.(2011), The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L.(2000), The effects of trust in leadership on employee performance, behavior, and attitudes: A meta-analysis. *Academy of management proceedings*, 1(August), 1-1.

Erdogan, B. & Enders, J.(2007), Support from the top: Supervisors' perceived as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.

Gerstner, C. R. & Day, D. V.(1997). Meta-analysis review of leader-member exchange theory: Correlation and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

Graen, G. B. & Uhi-Bein, M.(1995), Relationship-based approach to leadership; development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Graen, G. B., Novak, M. & Sommerkamp, P.(1982), The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. & Soetanto, R.(2008), Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*, 14(1), 39-55.

Greco, P., Laschinger, H. K. S. & Wong, C.(2006), Leader empowering behaviors, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.

Hancer, M. & George, R. T.(2003), Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 3-16.

Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S. & Gully, S. M.(2003), The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764-772.

Kang, D. S., Stewart, J., Kim, H. & Lim, J. C.(2012), Unravelling the impact of psychological empowerment on customer service behaviours as a consequence of 'Leader-Member Exchange'. *Service Industries Journal*, 32(11), 1791-1809.

Keller, T. & Dansereau, F.(1995), Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human*

- Relations*, 48(2), 127-146.
- Kim, M. J. & Park, K. H.(2012), Moderating effects of psychological empowerment in the relationships between leadership competency and job performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(3), 75-87.
- Kim, T. Y., Liu, Z. & Diefendorff, J. M.(2015), Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216-231.
- Kramer, M. W.(2006), Communication strategies for sharing leadership within a creative team: LMX in theater groups. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Sharing network leadership: The Series* (Vol 4, pp. 1-24). Greenwich, CT: Informative Publishing.
- Laschinger, H. K., Finegan, J. & Wilk, P.(2009), Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Law, K., Wang, H. & Hui, C.(2010), Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625-646.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T.(2000), An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D.(1993), A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Lindsey Hall, K. K., Baker, T. L., Andrews, M. C., Hunt, T. G. & Rapp, A. A.(2016). The Importance of Product/Service Quality for Frontline Marketing Employee Outcomes: The Moderating Effect of Leader-Member Exchange (LMX). *Journal of Marketing Theory & Practice*, 24(1), 23-41.
- May, D. R., Gibson, R. L. & Harter, L. M.(2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D.(1995), An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J.(1995), Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meyerson, G. & Dewettinck, B.(2012), Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*. 2, 40-46.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R.(1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. & Locander, W. B.(2006), Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Nam, H. S.(2013), The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between organizational commitment and job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(2), 175-185.
- Ölçer, F.(2015), Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical & Applied Economics*. 22(3), 111-136.
- Ötken, A. & Cenkci, T.(2012), The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*. 108(4), 525-536.
- Park, D. S., Kang, H. & Zhang, Y.(2009), The role of trust: Emotional leadership and organizational effectiveness. *Korean Journal of Business Administration*, 22(5), 2741-2768.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D.(2010), Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, H., Ang, S. & Shore, L. M.(2012), Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C.(1998), Special topic forum on trust in and between organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 384-621.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B.(1984), Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-438.
- Spreitzer, G. M.(1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W. & Tymon, W. G., Jr.(1994), Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*. 6(3), 1-17.
- 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.
- Trevino, L. K. & Brown, M. E.(2004), Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69-81.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C.(1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Yang, J. H. & Kim, J.(2015), The effect of workplace spirituality on organizational citizenship behavior: The moderating effect of LMX (leader-member exchange). *Yonsei Business Review*, 52(1), 115-143.
- Yao, Q., Chen, R. & Cai, G.(2013), How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(4), 529-537.

LMX and Job Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Supervisory Trust

Na, Byeong Moon*

Lee, Jong-Keon**

Abstract

This study examined the effects of Leader-member exchange (LMX) on psychological empowerment and job performance, the mediating role of psychological empowerment in the relationship between LMX and job performance, and the moderating role of supervisory trust in the positive relationship between LMX and psychological empowerment. Data were collected from 290 employees in Korean Banks. Results of this study indicated that LMX was positively related to psychological empowerment and job performance, and that psychological empowerment was positively related to job performance. Results also indicated that psychological empowerment partially mediated the relationship between LMX and job performance. Especially, supervisory trust moderated the positive relationship between LMX and psychological empowerment such that the relationship was stronger when supervisory trust was high than it was low. Finally, theoretical and practical implications of the results were discussed.

Key Words: LMX, Psychological Empowerment, Supervisory Trust, Job Performance

* First author, Doctoral student, Department of Business Administration, Graduate School, Chung-Ang University, rabmna1958@gmail.com

** Corresponding author, Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University. jkeonlee@cau.ac.kr