

# 임파워링 리더십이 내재적 동기부여와 역할 내 행동에 미치는 영향

황상규\*

\*한국국제대학교 경영학과

## The Effects of Empowering Leadership on Intrinsic Motivation and In-role Behavior

Sang-Kyu Hwang\*

\*Department of Business Administration, International University of Korea

### Abstract

The paper examines how empowering leadership and intrinsic motivation contributed to explaining in-role behavior. In order to verify the relationships and mediating effect, data were collected from 414 individuals in employees working in small and medium-sized firms at Jinju, Changwon, Gimhae, Busan City to test theoretical model and its hypotheses. All data collected from the survey were analyzed using with SPSS 18.0. This study reports findings as follows: first, the relationship between the empowering leadership and the intrinsic motivation is positively related. Second, there was also a positive correlation between the intrinsic motivation and the in-role behavior. Third, the relationship between the empowering leadership and the in-role behavior is positively related. Finally, the intrinsic motivation played as a partial mediator on the relationship between empowering leadership and in-role behavior. Based on these findings, the implications and the limitations of the study were presented including some directions for future studies.

**Key words:** Empowering Leadership, Intrinsic Motivation, In-role Behavior, Mediation.

### 1. 서론

기술변화의 속도가 매우 빠르고 글로벌 기술경쟁이 격화되는 상황에서 중소기업 인적자원의 경쟁력을 높이는 것이 산업의 경쟁력을 강화하는 필수적인 방안이라는 공감대와 인식이 높아지고 있다. 기업은 인적자원을 산업 경쟁력의 핵심요소로 인식하고, 교육과 훈련을 통한 숙련향상에 많은 비용을 투자하는 등 조직성과를 높이기 위해 노력하고 있다[22]. 이러한 조직성과를 나타내는데 있어서 매우 중요한 역할을 수행할 수 있

는 변수들 중의 하나로 간주되고 있는 것이 조직구성원의 역할 내 행동(in-role behavior)이다. 그 이유는 자기개인의 성과를 높이는 데 도움을 줄 뿐만 아니라 공식적, 비공식적으로 외적보상 및 벌칙과 더 밀접한 관계를 갖게 됨으로써 조직구성원들이 주어진 사물 또는 행동범주를 보다 포괄적으로 보게 될 가능성이 높기 때문이다[16]. 따라서 조직구성원의 역할 내 행동을 이해하고 그 선행요인을 밝히는 연구는 매우 유익하다 하겠다.

조직 내에서 많은 변수들이 역할 내 행동에 영향을

† This work is completed by fund of International University of Korea, in 2016.

† Corresponding Author: Prof, Sang-Kyu Hwang, Dept. of Business Administration, International University of K E-mail: hsklmh@hanmail.net

Received October 20, 2017; Revision Received November 13, 2017; Accepted December 13, 2017.

미치는 것으로 나타나고 있다. 그 많은 변수들 가운데 특히 리더십은 조직구성원의 역할 내 행동을 포함한 다양한 성과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[28]. 현대기업의 경영에 있어서 리더십의 중요성은 계속해서 강조되어 오고 있으며 또한 조직구성원들의 참여와 자율에 대한 욕구가 높아지고 있는 실정이다[25]. 최근의 리더십 연구에서 이러한 조직환경 및 조직구조의 변화와 리더의 역할 변화에 따른 적합한 리더십이 무엇인가에 대한 논의들이 이루어지고 있다[26]. 그 중 관심을 받기 시작한 리더십이론으로 임파워링 리더십(empowering leadership)을 들 수 있다[34]. 임파워링 리더십은 조직구성원들에게 자율성을 보장하고 조직구성원들과 권한을 공유하는 것을 강조하는 측면에서 최근의 경영환경에서 필요로 하는 리더십으로 적합하다고 볼 수 있다[5].

리더의 중요한 역할은 조직구성원들이 시키는 일을 하지 못해 수행하는 것이 아니라, 동기부여를 통하여 열정적으로 자신의 역할을 수행하도록 하는 것이다. 특히 임파워링 리더십은 조직구성원들로 하여금 내재적 직무동기를 불러일으키게 하여 높은 에너지를 갖게 하는 효과가 있다[38].

한편 선행연구에서 임파워링 리더십과 역할 내 행동과의 직접적 관계에 대한 연구[2]뿐만 아니라 신뢰[26], 심리적 임파워먼트[43], 팀몰입[25] 등의 매개변수에 대한 연구의 필요성을 제기하였다. 이와 같이 일부 연구에서 임파워링 리더십이 조직구성원의 역할 내 행동에 미치는 직접적인 영향을 규명해 오고 있지만, 이들 변수 사이에 매개효과에 관한 연구의 필요성이 제기되어 왔음에도 불구하고 아직까지 이들 사이의 관계를 매개하는 변수에 관한 실증연구는 매우 미비한 실정이다.

임파워링 리더십을 통하여 영향력, 역량감, 자기결정감, 자율적 통제감, 그리고 의미성 등의 욕구 충족과 지각의 과정은 심리적 상태를 지각하게 하고[33], 자기효능감을 높이게 한다고 볼 수 있다[9]. 이런 과정은 내재적 동기부여(intrinsic motivation)와 밀접하게 관련이 있다. 또한 존중감과 인정감을 높여 줌으로써 일에 대한 내재적 동기부여를 높일 수 있게 된다[14].

한 개인이 내재적 만족을 성취하기 위해서 자신의 직무를 잘 수행하기를 원하는 정도라고 할 수 있는 내재적 동기부여는 부가적인 급여나 좋은 근로조건 등에 의해 일어나는 외적인 만족 보다는 개인적인 성취와 직무의 성공을 향해 나아가는 것이라고 하였다[40]. 내재적으로 동기부여 된 경우, 일에 대한 즐거움과 흥미로움으로 몰입하여 수행하고, 그 과정 속에서 내적인 보상을 받으려는 동기이므로 성과의 질이 높아질 것이다[22].

기존 연구에서 임파워링 리더십이 조직구성원의 역할 내 행동에 영향을 미치는 과정적인 면을 간과했던 것으로 볼 때, 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계에 있어서 조직구성원의 주요 심리적 기제 중 하나인 내재적 동기부여의 매개역할을 실증적으로 분석하는 것은 조직구성원들의 역할 내 행동을 이해하고 관리하는 데에 의미 있는 시사점을 제공할 것이다.

따라서 다음과 같은 연구의 목적을 설정하고자 한다. 본 연구는 임파워링 리더십이 내재적 동기부여와 역할 내 행동에 어떤 영향을 주는지와 임파워링 리더십과 역할 내 행동 사이에 내재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 실증적으로 분석하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 임파워링 리더십과 내재적 동기부여

임파워링 리더십은 조직구성원들과 더 많은 권한을 공유하고, 조직구성원들에게 자율성을 촉진시키는 리더십이다[5]. Zhang and Bartol[42]은 임파워링 리더십을 부하직원들에게 직무의 중요성을 설명해주고, 의사결정에 대하여 높은 자율성을 부여해주고, 그들의 역량(competence)에 대하여 신뢰감을 나타내며, 성과에 방해가 되는 요소들을 제거함으로써 부하직원들과 파워를 공유하는 것으로 정의하고 있다.

내재적 동이란 개인의 성과에 대해 외부의 어떤 물질적 보상에 의하지 않고 자신이 맡은 일 자체에 내재되어 있는 흥미나 즐거움 또는 개인적 만족을 경험하기 위하여 일을 수행하고자하는 하는 내면의 욕구를 말한다[10][12]. 내재적 동기부여는 자신의 직무 및 직무활동 그 자체로부터 발생하는 동기부여를 말한다[13]. Deci and Ryan[12]는 사람들이 업무나 활동을 수행할 때 그로부터 얻어지는 결과나 보상 때문일 수 있지만, 그 일 자체에 대한 자연적이고 자발적인 관심이나 흥미로 인하여 내재적 동기부여가 생성될 수 있음을 밝혔다.

내재적 동기부여는 개인이 접하는 다양한 환경과의 상호작용을 활성화 시키고 방향성을 갖게 한다. 내적으로 동기부여 된 행동은 도전적인 상황을 최적으로 추구하고 정복하려는 행동이며, 이와 같은 지속적인 과정에 개입하는 것과 깊은 관련이 있다[11].

내재적 동기부여 이론 중 인지평가이론에서 Deci[10]는 역량과 자기결정성(self-determination)을 인간이 가지고 있는 본질적 욕구라고 하면서, 내재적으로 동기부여 된 행동이란 자기결정성과 역량의 욕

구에 의해 동기부여 된 행동이라고 하였다. 즉, 역량욕구가 충족되면 개인은 자신이 역량을 가지고 있다고 믿기 때문에 업무자체를 즐거운 경험으로 인식하게 되며, 자신의 능력에 대한 자기효능감이 높은 경우에 내재적 동기는 더욱 유발된다고 하였다. 또한, 자기결정성 욕구는 외부의 압력이 아니라 자기 자신의 자발적 의지에 의해 과업달성을 시도하게 될 때 내재적으로 동기부여 된다고 하였다.

Richer and Vallerand[31]는 리더의 리더십 스타일이 부하의 내재적 동기부여에 영향을 준다고 하였다. 이들은 자율적이고 후원적인 리더가 통제하는 리더에 비해 내재적 동기부여에 보다 긍정적으로 기여한다고 하였고, 리더로부터 업무와 관련된 재량권을 위임받은 부하들은 업무수행과 관련해 내재적 동기부여가 이루어진다고 하였다. 또한 임파워링 리더십은 조직구성원이 큰 업무통제권과 책임을 부여받아, 다양한 의사결정 과정의 참여를 통하여 개발된 역량으로 어려운 경쟁적 도전에 직면하여 인내하고 헤쳐 나가게 하여, 조직구성원을 내재적으로 동기부여 시킨다[34].

임파워링 리더십은 내재적 동기부여와 직접적으로 관련이 있다[22]. 임파워링 리더십은 조직구성원에게 자율적 직무통제 파워(power)와 권한을 부여해 주어 동기부여 시키고, 동시에 그 직무 전체를 책임지도록 도전시키는 것이다. 이럴 경우 조직구성원은 스스로 책임을 지고 의사결정을 내리는 경험을 하게 된다. 이런 기회를 통하여 인간이면 기본적으로 추구하고자 하는 자율적 통제감과 자기결정 경험의 욕구를 충족하게 된다[12]. 또한 다양한 직무를 책임감 있게 수행하도록 하여 역량을 발휘하도록 하고, 성공경험을 하게 한다. 이를 통하여 자신의 역량감을 지각할 수 있다[9] [12]. 더불어 자신의 영향력을 심리적으로 지각하게 된다 [33] [38]. 임파워링 리더는 조직구성원을 여러 중요한 의사결정에 참여하도록 고취시켜 준다. 이와 같은 기회의 부여는 조직구성원으로 하여금 자부심[8]과 존중감을 지각하게 하고, 인정의 욕구를 충족하게 한다고 볼 수 있다. 또, 리더가 일의 의미성을 높여 주는 과정을 통하여 조직구성원은 자신의 존재감을 인식하게 되고, 내적인 욕구만족으로 동기부여를 느끼게 되는 것이다[12]. 뿐만 아니라, 리더가 조직구성원의 능력과 성과에 대하여 높은 믿음과 기대감을 표현해 주는 것은, 인정과 지지를 받고 싶은 욕구를 만족하게 해 준다고 볼 수 있다. 더불어 역량감과 자신감을 느끼도록 해 준다고 볼 수 있다.

Zhang and Bartol[42]은 임파워링 리더십이 내재적 동기부여에 영향을 미치고 있다는 실증적 연구를 보고 하였다. Srivastava et al.[34]도 임파워링 리더십은

권한이 조직구성원과 공유되는 행동으로서 조직구성원의 내재적 동기부여 수준을 높인다고 하였다.

이를 지지하는 국내의 실증적 연구로는 대형종합병원에 근무하고 있는 병원약사들을 대상으로 한 정국현 [19]의 연구에서 임파워링 리더십이 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 일반 기업체 종사자를 대상으로 한 김기홍[22]의 연구에서도 임파워링 리더십이 조직구성원의 내재적 동기를 강하게 고취하는 것으로 나타났다. 따라서 이상과 같은 이론적 근거와 선행연구의 결과를 통해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 I: 임파워링 리더십은 내재적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 내재적 동기부여와 역할 내 행동

조직행동에서의 동기부여란 목표를 달성하기 위하여 지속적으로 높은 강도의 노력을 해가는 것이라 할 수 있다. 조직행동에서 동기부여가 중요한 주제가 되는 이유는 조직구성원이 조직 내에서 열심히 일하도록 동기를 유발하는 것이 조직의 목표달성은 물론 개인의 욕구충족과 가치실현을 위해 중요한 의미를 가진다[21]. 즉, 조직행동에서 동기부여는 조직구성원들의 의욕을 증가시키고 적극적인 참여를 유발하게 하는 에너지의 원천이 되며[14], 효율적으로 조직을 운영하고 높은 성과를 달성하기 위해서는 동기부여가 반드시 필요하다고 하였다[36].

내재적 동기부여는 직무에서 스스로 결정하고, 자신이 맡은바 직무에서 유능하다고 인식할 때 일어난다 [11] [12]. 내재적으로 동기부여 된 경우 여러 가지 긍정적인 결과들에 영향을 미치고 있음이 보고되고 있다[22]. 조직의 성과를 위하여 조직구성원들에게 주어진 직무상의 역할을 수행하기 위하여 요구되어지는 공식적인 직무수행 행동인 역할 내 행동은 조직의 경영성과에 직접적으로 기여하는 행동이다[41]. 조직 내에서 조직구성원의 역할행동은 조직 관리에 있어서 유효성을 나타내는 지표로 사용되기도 하지만, 주로 생산성, 목표 달성 과정, 응집성, 몰입도 및 애착도 등의 요소로 그 성과를 대신하기도 한다.

Robbins[32]는 의사결정에 조직구성원을 참여시키고 자율적으로 업무를 통제하도록 하면 조직구성원들은 더욱 동기부여 되어 조직몰입, 생산성, 직무만족이 높아진다고 하였고, Staw[35]는 내재적으로 동기부여된 조직구성원들은 과업의 성취로부터 만족을 이끌어

내기 때문에 보다 열심히 일한다고 하였다. 이렇게 내재적으로 동기부여 된 조직구성원은 업무에 열정적이고 몰입을 하며, 주도적으로 직무를 관리하고 개선해 나가는 행동을 하는 것으로 나타난다고 볼 수 있다. 또한 책임을 지며 일에 대한 자부심을 가지는 행동을 하는 것으로 볼 수 있다[8].

내재적 동기부여와 창의적 반응 간의 관계에 대한 Amabile[3]의 연구에 의하면 작업에 있어서 내재적 동기부여는 업무행동에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났고, R&D조직을 대상으로 한 연구에서도 다른 특성 보다 내재적 동기부여가 업무행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이승일[25]의 임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 역할 내 행동으로 혁신행동을 제시하였다. Amabile[4]은 내재적 동기부여, 영역관련 전문성, 창의적 사고기술이 개인의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이를 지지하는 실증연구로 4년제 대학교 소속의 교직원들을 연구대상으로 한 장영명[17]의 연구에서 대학구성원들이 지각하는 내재적 동기부여는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 서울, 경기, 충청, 제주 지역의 공공기관, 서비스, 유통, 금융, 생산, 기술, 판매 등 업종에 속하는 공·사기업의 다양한 업종에 종사하는 직원들을 대상으로 한 강동우[21]의 연구에서도 내재적 동기부여가 역할 내 행동에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검증한 결과, 내재적 동기부여는 역할 내 행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상과 같은 이론적 근거와 선행 실증연구의 결과를 통해, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 II: 내재적 동기부여는 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 임파워링 리더십과 역할 내 행동

조직 내에서 많은 변수들이 역할 내 행동에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그 많은 변수들 가운데 특히 리더십은 조직구성원의 역할 내 행동을 포함한 다양한 성과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[28].

구성원의 역할 내 행동이 리더와의 관계에 의해 영향을 받을 수 있다는 가능성은 사회적 교환이론[37]에 기초하여 설명될 수 있을 것이다. 사회적 교환이론은 교환의 대상물이 금전적인 것이 아닌 비금전적인 것도

교환의 대상이 될 수 있다는 주장이다. 리더가 조직구성원에게 보여주는 관심에 기초하여 형성되는 좋은 관계를 인식한 조직구성원들은 리더와의 관계에 대한 긍정적 심리상태로 인한 조직을 위한 성과를 높여주는 행동을 하게 된다는 것이다[26].

Arnold et al.[5]의 연구에서 임파워링 리더십은 조직구성원들이 역할을 잘 수행할 수 있게 조직구성원들을 격려하고 권한을 부여하여 조직이 목표하는 성과를 향상시키는 것을 촉진하는 것이라고 하였다. Raub and Robert[30]의 연구에 따르면, 임파워링 리더십은 도구적 기술, 능력, 관련된 효능감을 보완해줌으로써 역할 내 행동을 촉진시킬 수 있다고 하였다. 또한 임파워링 리더십을 구사하는 리더가 권한이양과 조직구성원이 따라할 수 있도록 적절한 행동 모형의 예시를 제공하거나, 업무를 잘못했을 때 이에 대해 피드백을 해주고 보완하는 코칭을 할 수 있다. 그리고 업무에 관련된 특별한 지식과 정보를 공급해주는 정보공유행위를 할 수 있다. 이처럼 조직구성원의 자율성과 자기결성을 고취시키는 임파워링 리더십 요소들이 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미친다[2].

서울·광주에 위치한 은행권과 제 2금융권에 근무하는 종업원을 대상으로 한 이승일[25]의 연구에서는 Konczak et al.[24]의 연구를 바탕으로 임파워링 리더십의 구성개념을 체계화하고, 성과변수와의 관계를 규명하였다. 또한 지금까지 거의 논의되지 않았던 팀 몰입과의 관계를 분석하고, 이를 통하여 혁신행동과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 연구결과에 따르면 임파워링 리더십의 하위차원이 팀 몰입과 조직구성원의 역할 내 행동인 혁신행동과 역할 외 행동인 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정선화[20]는 국내의 다양한 기업체에서 종사하고 있는 말단 직원에서부터 부장급 관리자를 대상으로 리더의 임파워링 행동과 혁신행동, 직무열의 간의 관계에 대해 실증적 연구를 하였다. 연구 결과 리더의 임파워링 행동은 구성원의 혁신행동과 직무열의에 정(+)의 영향을 미치고 있다는 결론을 도출했다. 연구자는 리더가 조직구성원들에게 임파워링 리더십을 더 많이 발휘할수록 혁신행동을 더 많이 하며 리더가 임파워링 행동을 더 많이 보일수록 부하들의 직무열의에 높은 영향을 줄 수 있음을 제시하였다.

주세영[18]은 전자, 엔지니어링, 중공업, 보안서비스 업체, 경제연구소에 종사하는 대기업 중간간부 직원 326명에 대해 상사의 임파워링 리더십이 혁신적 행동과 친사회적 행동, 과업성파에 미치는 영향에 관한 연구를 진행하였다. 연구 결과로 상사의 임파워링 리더십

은 혁신행동, 친사회적 행동, 과업성공에 긍정적(+) 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 연구자는 결과 분석을 바탕으로 리더가 임파워링 리더십을 잘 발휘 할 경우 조직구성원은 개인적인 차원을 넘어 회사차원의 긍정적 활동까지 고민하게 되므로 고성과의 창출이 가능하므로 임파워링 리더십은 중요함을 제시한다.

조현[43]의 연구에 따르면 임파워링 리더행위로부터 직접적으로 영향을 받는 두 종류의 행위범주 역할 내 행동과 조직시민행동이 있다는 주장이 있다. 조직구성원들은 사실 어떤 할당된 직무에 임할 때 정상적인 역할 내 행동을 수행할 준비가 되어 있는 상태이기 때문에 그것에 대해 교육할 필요가 없지만, 임파워링 리더십의 격려요소는 역할 내 긍정적인 영향을 가질 수 있다고 밝혔다. 이러한 격려는 역할 내 행동에 직접적으로 영향을 미치며 심리적 임파워먼트 인식에도 영향을 직접적으로 준다고 하였다. 또한, Ahearne et al.[1]도 임파워링 리더행위는 판매활동 중의 역할 내 행동에 영향을 미치는데 이는 경험이 부족한 판매원들에게 적합하다고 했다[26].

이를 지지하는 국내의 실증적 연구로는 다양한 직군의 일반 기업체 종사자를 대상으로 한 안혜영[2]의 연구에서는 임파워링 리더십이 조직구성원의 역할 내 행동에 통계적으로 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중국 하이퉁강의 기업체 종사원을 대상으로 한 이흠[26]의 연구에서도 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 기존 연구들의 이론적 근거와 연구결과에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 III: 임파워링 리더십은 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 내재적 동기부여의 매개작용

내재적 동기부여의 매개작용은 임파워링 리더십이 내재적 동기부여와 역할 내 행동에 미치는 영향, 내재적 동기부여가 역할 내 행동에 미치는 영향관계의 결합으로 설명될 수 있다. 앞에서 제시한 기존 연구를 종합해보면, 임파워링 리더십은 내재적 동기부여에 긍정적 영향을 미치며, 내재적 동기부여는 역할 내 행동에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 내재적 동기부여는 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 영향을 미치는 심리적인 매커니즘으로 볼 수 있다.

임파워링 리더십은 조직구성원에게 자율적인 직무통제 권한을 부여함으로써 새로운 도전환경에서 스스로

책임을 지면서 의사결정을 내리고, 다양한 직무경험을 하고, 성장을 해 나가도록 한다. 이런 과정을 통하여 자기결정감, 역량감, 자율적 통제감을 지각할 수 있는 경험을 하고 욕구를 충족하게 됨으로써 내적인 동기부여를 고취시키게 된다[22]. 이처럼 임파워링 리더십이 조직구성원으로 하여금 자신과 조직을 위해 노력하도록 동기부여시키는 리더의 행위이기 때문에, 임파워링 리더십은 조직구성원의 업무지향성 혹은 적극적 업무활동을 위한 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 줄 것이다[19].

Bass[7]는 임파워링 리더행위가 조직구성원들에게 자율성을 보장해줌으로써 내재적 동기부여를 시켜주고, 조직구성원들에게 자기실현의 욕구를 충족시켜준다고 하였다. 리더는 조직구성원들의 동기, 가치관 및 신념에 강한 영향을 줄 수 있기 때문에 조직구성원들의 정서적 반응을 매개로한 동기부여 과정을 통해 성과를 창출할 수 있다고 하였다.

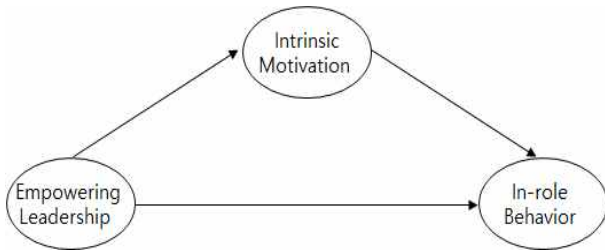
대형종합병원에 근무하고 있는 병원약사들을 대상으로 한 정국현[19]의 연구에서 임파워링 리더십과 조직몰입과의 관계에서 내재적 동기부여, 직무스트레스, 직무만족은 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 중국 하이퉁강의 기업체 종사원을 대상으로 한 이흠[26]의 연구에서 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 미치는 영향에서 신뢰가 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 서울·광주에 위치한 은행권과 제 2금융권에 근무하는 종업원을 대상으로 한 이승일[25]의 연구에서 팀몰입의 매개효과를 분석한 결과 임파워링 리더십의 하위차원들은 모두 팀몰입을 매개하여 조직구성원의 역할 내 행동인 혁신행동과 역할 외 행동인 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 임파워링 리더십과 관련된 논리와 선행연구들을 종합해보면, 조직구성원들에게 지각된 임파워링 리더십은 내재적 동기부여와 같은 조직구성원들의 직무에 대한 심리적 태도에 영향을 미치게 되고, 이러한 내재적 동기부여는 역할 내 행동에 영향을 미칠 것으로 보인다. 따라서 이상과 같은 이론적 근거와 선행연구의 결과를 통해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 IV: 내재적 동기부여는 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계를 매개할 것이다.

## 2.5 연구모형

본 연구는 임파워링 리더십이 내재적 동기부여와 역할 내 행동에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 임파워링

리더십과 역할 내 행동 간의 관계에 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 하는지에 대해 연구하는데 연구 목적이 있다. 따라서 가설적 관계를 근거로 <Figure 1>과 같은 연구모형을 설계하여 제안하고자 한다.



[Figure 1] Hypothetical Model

### 3. 연구방법 및 분석결과

#### 3.1 표본 및 자료수집방법

본 연구의 표본은 진주, 창원, 김해, 부산 지역에 소재하고 있는 제조업체 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구자가 해당 기업체를 직접 방문하여 설문취지를 설명하고 설문지 500부를 배부하였다. 2016년 4월 1일부터 6월 30일까지 총 440부의 설문지가 회수되었으며 이들 가운데 응답이 불성실한 26부를 제외한 414부가 본 연구의 자료로 사용되었다. 연구변수에 대한 모든 설문문항은 5점 리커트 척도로 측정되었다.

분석대상인 표본의 특성을 살펴보면 응답자의 80.0%가 남성, 20.0%가 여성으로 나타났다. 연령대는 30대 미만 43.5%, 40대 32.9%, 50대 18.6%, 60대 이상이 5.1%이었다. 기혼자가 72.1%, 미혼자가 27.8%이었고, 학력은 고졸 2.7%, 전문대졸 17.6%, 대졸 66.0%, 대학원졸 13.7%로 나타났다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

임파워링 리더십은 부하직원들에게 직무의 중요성을 설명해주고, 의사결정에 대하여 높은 자율성을 부여해 주고, 그들의 역량에 대하여 신뢰감을 나타내며, 성과에 방해가 되는 요소들을 제거함으로써 부하직원들과 파워를 공유하는 것을 의미한다[42]. 임파워링 리더십 측정을 위한 설문은 Ahearne et al.[1]이 제시한 4개의 구성요소에 근거하여 박종근[29]이 이용한 12개 문항으로 구성되었다.

내재적 동기부여란 개인이 외부의 어떠한 물질적 보

상에 의하지 아니하고도 자신이 맡은 일 자체에 내재되어 있는 즐거움이나 만족을 경험하기 위하여 일을 수행하고자 하는 내면의 욕구를 말한다[10] [12]. 내재적 동기부여 측정을 위한 설문은 Tierney et al.[39]이 개발하여 사용하였던 5개 문항으로 구성되었다.

역할 내 행동은 조직에서 개인에게 배정된 공식적인 역할과 관련된 행동으로 직무기술서에서 규정하는 성과를 높이기 위한 행동을 의미한다[41]. 역할 내 행동 측정을 위한 설문은 William and Anderson[41]이 개발한 7개 문항으로 구성되었다.

### 4. 실증분석

#### 4.1 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서 제안된 가설들을 검증하기 위해 SPSS 18.0을 이용하여 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 측정도구에 대한 신뢰성은 선형적인 경우에는 전체적인 크론바하 알파계수의 값이 0.5 이상일 때 의미가 있는 것으로 인정되고 있다[15]. <Table 1>에서 제시된 모든 연구변수의 크론바하 알파계수는 0.8 이상으로 신뢰성이 양호한 것으로 나타났다. 측정도구의 요인분석은 보편적으로 활용하는 기법인 요인추출방법으로 주성분분석을 통한 직각회전을 이용하였다. <Table 1>는 연구변수에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과이다. 임파워링 리더십은 11개 문항(1개 문항 제거)이 1 이상의 고유치를 가졌다. 역할 내 행동은 5개 문항(2개 문항 제거)이 1 이상의 고유치를 가졌으며, 내재적 동기부여는 4개 문항(1개 문항 제거)이 1 이상의 고유치를 가졌다. 또한 추출된 3개 요인은 전체 분산의 약 64.058%를 설명해주고 있다.

#### 4.3 가설검증

본 연구의 가설검증에 앞서 연구변수들 간의 다중공선성 검토를 위해 분산팽창요인(VIF: variance inflation factor)을 조사하였다. 일반적으로 VIF의 값이 10을 넘지 않으면 다중공선성의 가능성이 없다고 할 수 있다. 연구변수들 간의 VIF의 값을 확인한 결과, 가장 큰 값이 1.849로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다. SPSS 18.0을 이용하여 회귀분석을 실시하여 검증한 결과는 다음과 같다.

가설 I은 임파워링 리더십과 내재적 동기부여의 관계에 관한 것이다. <Table 2>에서 임파워링 리더십은 내재적 동기부여에 대해 유의한 수준( $\beta=0.674$ ,

p<0.01)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 I은 지지되었다.

<Table 1> Reliability and validity analysis of research variable.

Variable	Item	Factor1	Factor2	Factor3
Empowering Leadership	EL4	0.753	0.063	0.187
	EL6	0.734	0.324	0.149
	EL3	0.718	0.295	0.243
	EL5	0.708	0.178	0.118
	EL2	0.667	0.206	0.358
	EL9	0.627	0.217	0.338
	EL7	0.615	0.466	0.184
	EL11	0.607	0.321	0.180
	EL10	0.557	0.293	0.389
	EL1	0.517	0.263	0.218
In-role Behavior	EL8	0.511	0.450	0.209
	IB2	0.077	0.823	0.101
	IB1	0.317	0.712	0.163
	IB3	0.296	0.691	0.147
	IB4	0.352	0.646	0.292
Intrinsic Motivation	IB5	0.226	0.525	0.376
	IM1	0.181	0.150	0.810
	IM4	0.170	0.246	0.755
	IM2	0.332	0.269	0.733
	IM3	0.429	0.062	0.516
Eigen value		9.598	1.339	1.255
Cumulative variance ratio		47.705	56.082	64.058
Cronbach's Alpha		0.916	0.836	0.806

가설 II는 내재적 동기부여와 역할 내 행동의 관계에 관한 것이다. <Table 2>에서 내재적 동기부여가 역할 내 행동에 대해 유의한 수준( $\beta=0.591$ ,  $p<0.01$ )에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 II는 지지되었다.

가설 III은 임파워링 리더십과 역할 내 행동의 관계에 관한 것이다. <Table 2>에서 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 대해 유의한 수준( $\beta=0.724$ ,  $p<0.01$ )에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 III은 지지되었다.

가설 IV는 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개효과에 관한 것이다. 가설 IV를 검증하기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시하였다. Baron and Kenny[6]는 매개작용을 완전매개와 부분매개로 구분하고 각 매개작용이 성립되기 위해서는 네 가지 조건들이 충족되어야 한다. 즉 (1) 1단계에서 독립변수는 매개변수에 유의적인 영향을 미쳐야 하고, (2) 2단계에서 매개변수는 종속변수에 유

의적인 영향을 미쳐야하며, (3) 3단계에서 독립변수는 종속변수에 유의적인 영향을 미쳐야 한다. (4) 매개변수를 포함한 회귀방정식에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 조건(3)의 경우보다 적거나 전혀 없어야 한다. 감소한 경우는 부분매개효과가 존재함을 의미하며 없는 경우는 완전매개효과가 존재함을 의미한다.

<Table 2>는 종속변수 역할 내 행동에 대한 단계별 회귀분석결과를 보여준다. 먼저 1단계에서 임파워링 리더십은 내재적 동기부여에 대해 유의한 수준( $\beta=0.674$ ,  $p<0.01$ )에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 매개회귀분석 조건(1)이 충족되었다. 2단계에서 내재적 동기부여는 역할 내 행동에 대해 유의한 수준( $\beta=0.591$ ,  $p<0.01$ )에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 매개회귀분석 조건(2)가 충족되었다. 3단계에서 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 대해 유의한 수준( $\beta=0.724$ ,  $p<0.01$ )에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 매개회귀분석 조건(3) 또한 충족되었다. 마지막으로 3단계에서의 역할 내 행동에 대한 내

재적 동기부여를 동시 투입한 임파워링 리더십의 영향이 조건(3)에 비해 감소( $\beta=0.724$ ,  $p<0.01$ 에서  $\beta=0.589$ ,  $p<0.01$ )하였으며, 조건 (4)도 충족시키고 있

다. 이러한 결과는 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계에서 내재적 동기부여가 부분매개효과가 있는 것으로 검증되었으며, 따라서 가설 IV는 지지되었다.

<Table 2> Regression analysis of In-role Behavior

Dependent variable Independent variable	Stage 1 (Independent→ Mediate)	Stage 2 (Mediate→Depend ent)	Stage 3(Independent, Mediate→Dependent)	
			Mediate variable control (O)	Mediate variable control (X)
Control variable:				
Gender	-0.012	-0.048	-0.049	-0.046
Age	-0.111**	0.166**	0.060	0.082*
Marital status	0.000	0.066	0.058	0.058
Education level	0.002	0.023	0.044	0.044
Study variable:				
Empowering Leadership	0.674***		0.724***	0.589***
Intrinsic Motivation		0.591***		0.201***
R <sup>2</sup>	0.449	0.367	0.533	0.555
Adjusted R <sup>2</sup>	0.442	0.359	0.527	0.549
F	66.384***	47.304***	93.154***	84.685***

\*p < 0.10 \*\*p < 0.05 \*\*\*p < 0.01

### 5. 토의 및 결론

조직구성원들을 이끌어 나가면서 조직의 유효성을 높여야 하는 리더의 역할이 더욱 중요해지게 되었고, 기업의 변화에 대한 적응노력은 새로운 역할과 책임을 리더들에게도 요구하게 되었다. 따라서 현재의 리더들은 과거의 지시와 통제중심의 역할에서 조직구성원들 중심의 자율적 조직을 이끌어야 하는 새로운 역할을 부여받게 되었고, 조직구성원들의 육성과 역량개발이 리더의 중요한 책임으로 부각되게 되었다[27]. 이에 따라 본 연구는 선행연구를 토대로 임파워링 리더십이 내재적 동기부여와 역할 내 행동에 미치는 영향과 함께 내재적 동기부여가 임파워링 리더십과 역할 내 행동의 관계를 매개하고 있는지를 조사하였다. 연구의 목적을 위해 진주, 창원, 김해, 부산지역에 소재하고 있는 중소기업의 조직구성원을 대상으로 설문조사를 통해 실증적으로 검증하였다.

첫째, 임파워링 리더십은 내재적 동기부여에 대해 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 임파워링 리더십을 통해 조직구성원이 큰 업무통제권과 책임을 부여받아, 다양한 의사결정 과정의 참여를 통하여 개발된 역량으로 어려운 경쟁적 도전에 직면하여 인내하고 헤쳐 나가게 하여, 조직구성원을 내재적으로 동기부여 시킨다. 내재

적 동기부여를 향상시킬 수 있다는 Srivastava et al. [34] 과 김기홍[22]의 연구결과를 지지한다.

둘째, 내재적 동기부여가 역할 내 행동에 대해 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 내재적 동기부여가 강한 조직구성원들이 역할 내 행동을 촉진한다는 강동우[21] 과 장영명[17]의 연구와 맥락을 같이 한다고 하겠다.

셋째, 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 대해 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 임파워링 리더십을 구사하는 리더가 권한이양과 조직구성원이 따라할 수 있도록 적절한 행동 모형의 예시를 제공하거나, 업무를 잘 못했을 때 이에 대해 피드백을 해주고 보완하는 코칭을 할 수 있다. 그리고 업무에 관련된 특별한 지식과 정보를 공급해주는 정보공유행위를 할 수 있다. 이처럼 조직구성원의 자율성과 자기결성을 고취시키는 임파워링 리더십 요소들이 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 Raub and Robert [30] 과 안혜영 [2]의 연구결과와 일치한다.

넷째, 매개효과에 대한 검증결과를 살펴보면 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계에서 내재적 동기부여가 부분매개효과가 있는 것으로 검증되었으며, 즉, 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 대해 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 임파워링 리더십이 내재적 동기부여에 영향을 미치고 내재적 동기부여가 다시 역



할 내 행동에 영향을 미치는 간접적인 관계가 나타나고 있다. 이러한 결과는 기존 연구들에서 검증되어 온 임파워링 리더십의 효과가 기본적으로 역할 내 행동을 향상시키는 데 긍정적인 영향을 주는 요소임이 확실하나 임파워링 리더십이 조직구성원의 내재적 동기부여와 고취시킬 때 더욱 더 역할 내 행동에 영향을 미친다는 것을 시사한다.

본 연구의 이론적 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 이론적 시사점으로 본 연구는 임파워링 리더십과 내재적 동기부여가 조직구성원들의 역할 내 행동을 촉진하는 선행요인임을 검증하였다. 선행연구에서 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계에 있어서 신뢰 [26], 심리적 임파워먼트 [43], 팀몰입 [25] 등의 매개역할의 검증에 이어 내재적 동기부여의 매개역할 검증을 통해 임파워링 리더십과 역할 내 행동 관련 이론을 통합하고 그 논리를 확대하였다는 점에서 매우 큰 시사점이 있다. 또한 내재적 동기부여와 관련된 대부분의 연구는 여러 가지 인과관계를 다루기 때문에 완전매개보다는 부분매개가 현실적으로 다른 매개변수의 가능성에 대해 보다 더 의미 있는 이론적 설득력을 제공할 수 있다 [6].

둘째, 본 연구결과를 바탕으로 실무적 시사점으로는 기업들은 보다 많은 의사결정 권한을 일선 조직구성원들에게 이전시키기 위하여 기존의 계층적 통제중심의 조직체계에서 벗어나 조직계층을 줄이고, 비계층적이며, 수평적이고, 자율적인 조직체계로의 전환을 서둘러 시행해야 한다. 그리하여 조직은 필연적으로 그 조직구성원 모두에게 높은 수준의 지식과 기술뿐만 아니라 보다 높은 수준의 자율성, 자기결정권 그리고 자신의 업무환경에 대한 통제권을 행사할 수 있는 역량을 갖추게 할 수 있는 임파워링 리더십의 강화가 필요하다는 점을 시사해주고 있다. 특히 수직적으로 통제하는 리더에 비해 임파워링 리더십을 통한 업무와 관련된 재량권을 위임받은 조직구성원들이 업무수행과 관련해 보다 더 강한 내재적 동기부여가 고취될 수 있다. 따라서 조직구성원이 공식적인 직무수행 행동인 역할 내 행동을 유발할 수 있도록 임파워링 리더십과 조직구성원들의 내재적 동기부여를 강화할 수 있는 체계를 마련하는 것이 중요하다고 하겠다.

본 연구는 자기보고식 설문지를 사용하였기 때문에 동일한 방법으로 측정함으로써 발생하는 오류를 배제할 수 없다고 본다. 또한 조사대상이 특정 지역에 국한되어 연구의 결과를 일반화하는 데에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 임파워링 리더십과 조직유효성 간의 관계에 있어서 다양한 매개변수와 조절변수에 대한 실증적 연구가 진행되어야 할 것이다.

## 6. References

- [1] Ahearne, M., J. Mathieu, and A. Rapp(2005), "To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance," *Journal of Applied Psychology*, 90(5):945-955.
- [2] Ahn, H. Y.(2016), "The influence of empowering leadership on In-role behavior, voice and taking-charge and moderating effect of followship," M.A. thesis paper of YeungNam University.
- [3] Amabile, T. M.(1979), "Effects of external evaluation on artistic creativity," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37:221-233.
- [4] Amabile, T. M.(1998), "How to kill creativity." *Harvard Business Review*, Sep.-Oct:77-87.
- [5] Arnold, J. J., S. Arad, J. A. Rhoades, and F. Drasgow(2000), "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 21: 249-269.
- [6] Baron, R. M. and D. A. Kenny(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.
- [7] Bass, B. M.(1985), "Leadership and performance beyond expectation," New York: The Free Press.
- [8] Clutterbuck, D., and S. Kernaghan(1994), "The power of empowerment," London: KPL.
- [9] Conger, J. A. and R. N. Kanungo(1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13(3):471-482.
- [10] Deci, E. L.(1975), "Intrinsic motivation,"

- New York: Plenum Press.
- [11] Deci, E. L.(1976), "Notes on the theory and meta theory of intrinsic motivation," *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1):130-145.
- [12] Deci, E. L. and R. M. Ryan(1985), "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior," New York: Plenum Press.
- [13] Dinham, S. and C. Scott(2000), "Moving into the third outer domain of teacher satisfaction," *Journal of Educational Administration*, 38(4):379-396.
- [14] Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1976), "Motivation through design of work: test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:250-279.
- [15] Hair, J. E., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(2006), "Multivariate data analysis," Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- [16] Huh, N. C.(2009), "The influence of transformational leadership on organizational trust, in-role behavior, and psychological well-being: The role of hope and intimacy," Ph. D. dissertation paper of Kyonggi University
- [17] Jang, Y. M.(2013), "Cooperative and innovative behavior: The effects of leadership, intrinsic motivation, and empowerment," Ph. D. dissertation paper of HanNam University
- [18] Ju, S. Y.(2015), "The effects of empowering leadership on innovative behavior, pro-social behavior and task performance," Ph. D. dissertation paper of Sungkyunkwan University.
- [19] Jung, K. H.(2011), "The effects of empowering leadership on job satisfaction and organizational commitment," Ph. D. dissertation paper of Sungkyunkwan University.
- [20] Jung, S. H.(2011), "A study on innovation and growth diagnosis model of small and medium sized firms," M.A. thesis paper of Hanyang University
- [21] Kang, D. W.(2014), "A study on effects of transformational leadership and servant leadership on in-role behavior and organizational citizenship behavior: Focused on the mediating effect of intrinsic motivation," M.A. thesis paper of Dankook University.
- [22] Kim, K. H.(2013), "Study of the influence of empowering leadership on follower's creativity -Mediating role of intrinsic motivation, trust on superior and knowledge sharing -," Ph. D. dissertation paper of Dongguk University.
- [23] Kim, K. T.(2008), "A study on the relationship between training investment and organizational performance: Mediating effects of job satisfaction, job skill enhancement, and employee competence," *Journal of Organization and Management* 32(4):29-57.
- [24] Konczak, L. J., D. J. Stelly, and M. L. Trusty(2000), "Defining and measuring empowerment leader behaviors: development of an upward feedback instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 60:301-313.
- [25] Lee, S. I.(2006), "The effects of empowering leadership on innovative behavior of organizational members and organizational citizenship behavior," Ph. D. dissertation paper of Chosun University.
- [26] Li, X.(2014), "The effects of empowering leadership on the in-role and the extra-role behavior of China's companies -Focused on mediate effect of trustiness," M.A. thesis paper of Suwon University.
- [27] Manz, C. C. and H. P. Jr. Sims(1987), "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams," *Administrative Science Quarterly*, 32:106-128.
- [28] Organ, D. W.(1988), "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome," Lexington MA: Lexington Books.
- [29] Park, J. G.(2010), "The effects of

- empowering leadership on employee job attitudes and creativity,” M.A. thesis paper of Sungkyunkwan University.
- [30] Raub, S. and C. Robert(2010), “Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values,” *Human Relations*, 63:1743-1770.
- [31] Richer, S. F. and R. J. Vallerand(1995), “Supervisors’ interactional styles and subordinates’ intrinsic and extrinsic motivation,” *The Journal of Social Psychology*, 135(6):707-722.
- [32] Robbins, S. P.(1988), “Organization theory,” Prentice-Hall.
- [33] Spreitzer, G. M.(1995), “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation,” *Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- [34] Srivastava, A., K. M. Bartoal, and E. A. Locke(2006), “Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance,” *Academy of Management Journal*, 49(6):1239-1251.
- [35] Staw, B. M.(1997), “The escalation of commitment: An update and appraisal,” In Z. Shapira(Ed.), *Organizational Decision Making* (pp.191-215), New York: Cambridge University Press.
- [36] Szilagyi, A. D. and M. J. Wallace(1983), “Organizational behavior and performance,” Scott Foresman.
- [37] Thibaut, J. W. and H. H. Kelley(1959), “The social psychology of groups,” New York: Wiley.
- [38] Thomas, K. W. and B. A. Velthouse(1990), “Cognitive elements of empowerment: An interpretive model on intrinsic task motivation,” *Academy of Management Review*, 15(4):666-681.
- [39] Tierney, P., S. M. Farmer, and G. B. Graen(1999), “An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships,” *Personnel Psychology*, 52(3):591-620.
- [40] Warr, P., J. Cook, and T. Wall(1979), “Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being,” *Journal of Occupational Psychology*, 52: 129-148.
- [41] Williams, L. J. and S. E. Anderson(1991), “Job satisfaction and organization a commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors,” *Journal of Management*, 17:601-617.
- [42] Zhang, X. and K. M. Bartol(2010), “Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement,” *Academy of Management Journal*, 53(1):107-128.
- [43] Zhao, X(2013), “A study on the effects of empowering leadership on organizational effectiveness : Focus on the mediating role of empowerment,” M.A. thesis paper of Dankook University.

## 저자 소개

### 황상규



동아대학교 무역학과를 졸업, 동아대학교 대학원 무역학과 석사, 동아대학교 대학원 무역학과 박사학위(경제학박사)를 취득하였다. 현재 한국국제대학교 경영학과에 재직 중이다. 주요 관심분야는 서비스마케팅, 서비스품질, 셀프리더십, 서번트 리더십, 혁신행동 등이다.