

# 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무열의와 직무만족에 미치는 영향: 행동적 진실성의 조절효과를 중심으로

고민정 (중앙대학교 경영학과 박사수료)\*

한주희 (중앙대학교 경영학과 교수)\*\*

## 국문 요약

본 연구는 자기결정이론을 바탕으로 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무열의와 직무만족에 미치는 영향력을 분석함으로써 임파워링 리더십의 효과를 검증하는 것을 목적으로 한다. 또한, 상사가 임파워링 리더십을 발휘함에 있어서 행동적 진실성이 수반될 때 조직구성원의 직무열의와 직무만족에 미치는 긍정적 영향력이 더욱 강해지는지 확인함으로써 임파워링 리더십과 행동적 진실성의 상호작용 효과를 검증하고자 하였다.

온라인 설문조사를 통해 수집한 40대 이하 직장인 289명의 데이터를 활용하여 임파워링 리더십, 직무열의, 직무만족 간의 인과관계를 확인하였고, 행동적 진실성에 따라 집단을 나눈 후 다집단 경로분석을 실시하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십을 발휘하는 리더는 조직구성원들의 직무만족과 직무열의를 향상시켰다. 둘째, 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무만족에 영향을 미침에 있어서 직무열의가 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 셋째, 행동적 진실성은 임파워링 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 넷째, 행동적 진실성은 임파워링 리더십과 직무열의 간의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 구체적으로, 행동적 진실성이 높은 집단에서 임파워링 리더십은 직무열의를 유의하게 향상시켰지만, 행동적 진실성이 낮은 집단에서 임파워링 리더십은 직무열의에 유의한 영향을 미치지 못하였다.

이러한 결과를 통해 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 상사가 임파워링 리더십을 발휘하면 조직구성원은 자신에게 부여된 권한과 책임, 자율성을 기반으로 업무수행 과정에서 직무열의와 직무만족의 향상을 경험한다. 따라서 기업은 관리자 계층의 임파워링 리더십을 강화하여 직원들의 직무열의와 직무만족을 높이는 기반으로 삼을 필요가 있다. 둘째, 행동적 진실성은 상사의 임파워링 리더십 효과성을 증대시키는 요인이 밝혀졌다. 따라서 실무자들은 조직이 추구하는 가치를 구성원 개인이 내면화할 수 있는 다양한 방법을 고민하고 실천해야 할 것이다. 마지막으로 본 연구의 한계점을 논의하고 향후 연구방향을 제시하였다.

핵심주제어: 임파워링 리더십, 직무열의, 직무만족, 행동적 진실성, 자기결정이론

## 1. 서론

경제적 변화 및 기술개발이 급속하게 이루어지는 최근의 경영환경으로 인하여 많은 기업들이 조직구조에 변화를 주고 있다(Lee et al., 2018). 효율성 극대화를 위해 기업들은 계층적 조직구조를 수평화하고 있고, 이로 인하여 조직 내 구성원들의 책임은 점점 증가하고 역할은 더욱 복잡해지고 있다(Biemann et al., 2015). 이에 따라 리더십 연구들은 기업이 직면한 신속하고 지속적인 변화 및 불확실성에 더 잘 대처할 수 있도록 하는 리더십이 무엇인지에 관심을 기울이고 있다(Srivastava et al., 2006).

임파워링 리더십은 조직구성원의 자기관리를 촉진하고 업무상황에서의 무기력함을 없애는데 중점을 두기 때문에 이러한

상황과 밀접한 관련이 있다(Lee et al., 2018). 임파워링 리더십은 권한위임, 동기부여 및 개발지원의 세 가지 핵심 측면을 가지는데, 이를 통해 리더는 조직구성원들의 심리적 임파워먼트와 직무수행 역량을 증진시킴으로써 성과와 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다(Amundsen & Martinsen, 2015).

임파워링 리더십의 긍정적 효과는 다양한 연구를 통해 실증되고 있으며, 직무만족(Amundsen & Martinsen, 2015; Sun, 2016), 직무열의(Lee et al., 2017; Park et al., 2017; Tuckey et al., 2012), 창의성(Lee et al., 2018), 조직시민행동(Li et al., 2016) 등 주로 조직구성원의 긍정적 행동과 태도에 영향을 미치는 변수들을 찾는데 초점을 두어왔다. 특히, 상사의 임파워링 리더십이 구성원의 직무만족과 직무열의를 향상시킨다는 점에서 임파워링 리더십은 조직 효과성 제고와 관련 있음을 알 수 있다. 조직구성원이 업무를 수행하며 활력을 느끼고,

\* 주저자, 중앙대학교 경영학과 박사수료, sophia0903@cau.ac.kr

\*\* 교신저자, 중앙대학교 경영학과 교수, jhan@cau.ac.kr

· 투고일: 2020-07-09 · 수정일: 2020-08-08 · 게재확정일: 2020-08-20

자신의 일에 헌신하고 몰두함으로써 직무에 대한 만족감을 느끼게 되면 이들의 신체적, 정신적 건강이 증진될 뿐만 아니라 생산성 제고, 업무과정 개선, 혁신행동 증가와 더불어 변화에의 적응도가 높아지게 된다(Amundsen & Martinsen, 2015; Bakker & Geurts, 2004; Christian et al., 2011; Klassen & Chiu, 2010). 이는 결국 조직성과와 직결되어 조직 유효성에 지대한 영향을 미친다고 할 수 있다(강태원 외, 2018). 따라서 본 연구는 임파워링 리더십의 결과변수로 직무만족과 직무열의를 조명한다.

한편, 리더십의 효과는 모든 상황에서 동일하게 나타나지 않기 때문에 조직구성원들의 바람직하고 긍정적인 태도와 행동을 촉진하거나 방해하는 다양한 맥락을 파악하는 것은 중요하다(Bonner et al., 2016). 임파워링 리더십 또한 다양한 요인의 개입에 따라 영향력이 달라지는 것으로 보고되고 있다(Cheong et al., 2019). 따라서 본 연구는 임파워링 리더십의 영향력을 변화시키는 요인에 초점을 맞추고자 한다.

선행연구들은 상사에 대한 신뢰가 임파워링 리더십의 효과성을 증가시키는 주요한 요인이라고 지적하고 있다(Gao et al., 2011; Harris et al., 2014; Zhang & Zhou, 2014). 그러나 상사에 대한 신뢰는 현재 조직구성원이 상사에 대해 형성하고 있는 심리적 상태를 의미하는 것이므로(MacKenzie et al., 2001) 상사에 대한 신뢰를 향상시킬 수 있는 구체적 요인을 탐색하고, 이러한 요인과 임파워링 리더십의 상호작용 효과가 실제로 존재하는지 확인해볼 필요성이 제기된다.

최근 리더가 조직구성원들과 신뢰를 구축하고 유지할 수 있는 요인으로 리더의 행동적 진실성이 주목받고 있다(Gatling et al., 2020). 리더의 행동적 진실성이란 리더가 실제 지지하는 가치와 행동의 일치를 의미하며(Simons et al., 2011), 사회학습이론(Bandura, 1977)은 조직 내에서 상사의 행동적 진실성이 구성원들에게 미치는 긍정적 효과를 설명하는 이론적 틀을 제공한다. 사회학습이론에 따르면, 조직구성원은 불확실성을 줄이고 미래를 예측하기 위해 상사의 행동을 관찰하면서 자신의 가치체계를 형성하고 이에 따라 행동하게 된다(Simons et al., 2007). 이 과정에서 조직구성원들은 상사의 행동적 진실성을 함께 고려하는데, 행동적 진실성이 낮다고 판단되는 경우 조직구성원은 상사에 대한 신뢰를 축소시킨다(Simons et al., 2007).

또한, 선행연구들은 조직구성원들의 긍정적인 태도, 웰빙 및 성과에 대한 행동적 진실성의 영향력을 입증하고 있고(Davis & Rothstein, 2006; Hinkin & Schriesheim, 2015; Simons et al., 2011; Vogelgesang et al., 2013), 이에 따라 리더십 이론과 함께 행동적 진실성에 대한 관심이 증가하고 있다(Davis & Rothstein, 2006; Palanski & Yammarino, 2009). 그럼에도 불구하고 리더십 효과성과 행동적 진실성을 함께 살펴본 연구는 찾아보기가 매우 힘든 실정이며(Gatling et al., 2020), 특히 국내 연구 중 행동적 진실성을 조명한 연구는 매우 드물다(김동현 외, 2019). 따라서 본 연구는 사회학습이론(Bandura, 1977)에 기반하여 임파워링 리더십의 효과성을 향상시키는 잠재적

요인으로써 행동적 진실성을 탐구하고자 한다.

본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 자기결정이론을 바탕으로 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무열의와 직무만족에 미치는 영향력을 분석함으로써 임파워링 리더십의 효과를 검증하고자 한다. 둘째, 상사가 임파워링 리더십을 발휘함에 있어서 행동적 진실성이 수반될 때 조직구성원의 직무열의와 직무만족에 미치는 긍정적 영향력이 더욱 강해지는지 확인함으로써 임파워링 리더십과 행동적 진실성의 상호작용 효과를 검증한다. 마지막으로, 임파워링 리더십의 효과성 및 이를 향상시키는 요인에 대한 이론적 논의와 실증적 연구결과를 토대로 학문적·실무적 시사점을 제시하고, 향후 연구과제에 대해 제안하고자 한다.

## II. 문헌연구 및 가설설정

### 2.1 임파워링 리더십과 직무만족

임파워링 리더십은 조직구성원에게 권한을 위임하고 자율성과 책임을 부여하며, 그들이 자기결정권을 가지고 과업을 수행하게 함으로써 조직구성원들의 내재적 동기부여 수준을 향상시키고 임파워먼트를 경험하도록 하는 리더의 행동으로 정의된다(Zhang & Bartol, 2010). Arnold et al.(2000)은 의사결정이 집권화 되어있는 전통적 조직에서는 조직 위계에 의한 통제형 리더십이 효과적이었지만, 점차 수평적으로 분권화된 조직이 많아지면서 전통적 리더십으로는 조직의 효과성을 향상시키는데 한계가 있다고 주장하였다. 이에 따라 그들은 리더의 역할과 기능에 대한 재정의의 필요성을 언급하면서 임파워링 리더십의 중요성을 강조하였다.

임파워링 리더십의 하위요인에 관한 논의는 주로 2000년대 초반에 이루어졌으며, 학자들은 대부분 Spreitzer(1995)가 제시한 심리적 임파워먼트에 대한 논의를 바탕으로 하위요인을 제시하고 있다. Arnold et al.(2000)은 임파워링 리더십의 구성개념으로 솔선수범, 참여적 의사결정, 정보공유, 코칭, 관심의 5개 요인을 제시하였고, Konczak et al.(2000)은 권한위임, 책임부여, 자기주도적 의사결정 권장, 정보공유, 기술개발, 혁신적 성과를 위한 코칭의 6개 요인을 주장하였다. Ahearn et al.(2005)은 임파워링 리더십의 하위요인으로 과업의 의미 증진, 고성과에 대한 확신 표현, 의사결정 과정의 참여촉진, 관료적 제한에 대한 자율성 네 가지를 사용하는 것이 타당하다고 제안하였다. 학자들이 제시한 임파워링 리더십의 하위차원에는 다소 차이가 있지만, 의사결정 과정에 조직구성원을 참여시킴으로써 일에 대한 권한과 책임을 부여하고, 코칭을 통해 조직구성원의 자발적 업무수행을 독려함으로써 내적 동기부여 수준을 향상시킨다는 점에서 일관성을 보이고 있다.

이러한 임파워링 리더십은 조직 내에서 구성원들의 긍정적 태도를 향상시키고, 부정적 태도를 억제하는 중요한 요인으로 작용한다. 선행연구에 따르면, 상사의 임파워링 리더십은 조

직구성원들의 직무만족(Amundsen & Martinsen, 2015; Li et al., 2018; Sun, 2016), 직무열의(Tuckey et al., 2012; Park et al., 2017; Lee et al., 2017), 조직시민행동(Li et al., 2016), 지식공유(Xue et al., 2011), 창의성(Lee et al., 2018), 혁신행동(주세영 외, 2015), 발언행동(정원호, 2018)등을 향상시킨다. 또한, 임파워링 리더십은 조직구성원의 부정적 태도인 이직의도와 직무스트레스(김대영 외, 2016) 및 일탈행동(Kim & Beehr, 2017)을 감소시키는 효과가 있는 것으로 나타났다.

직무만족은 ‘조직구성원이 직무로부터 얻는 주관적 만족감으로, 직무와 직무경험을 평가한 결과 나타나는 즐겁고 긍정적인 정서 상태’로 정의된다(Locke, 1976). 직무만족은 개인이 자신의 직무에 만족한다고 말할 수 있는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 복합체이며, 이는 삶의 만족도와 삶의 질을 좌우할 뿐만 아니라 조직의 생산성에도 기여한다(Klassen & Chiu, 2010). 조직구성원들은 직무만족이 높을수록 자신의 직무에 더욱 흥미를 갖게 되고, 조직의 목표달성을 위해 자발적으로 협조하며, 조직이 어려움에 직면했을 때 이를 극복하기 위해 스스로 노력하게 된다(김면식, 2015). 이처럼 조직구성원들의 직무만족 수준은 그 조직의 효율성을 결정하는 중요한 요인이기 때문에 조직연구에서 중요하게 여겨지고 있다.

임파워링 리더십과 직무만족 간의 관계는 Deci & Ryan(1985)의 자기결정이론(self-determination theory)을 통해 설명할 수 있다. 자기결정이론에 따르면, 모든 사람은 자신의 행동을 스스로 통제하고자 하는 마음, 즉 자기결정 욕구를 가지고 있으며 자율성이 부여되면 이러한 욕구가 충족되어 책임감을 가지고 자신의 역량을 활용하여 목표를 달성하고자 한다. 즉, 조직구성원에게 자율성을 부여하면 그들의 내재적 동기가 향상되며, 조직구성원들은 업무수행 과정에서 일 자체가 제공하는 즐거움이나 만족을 경험하게 된다. 또한, 내적으로 동기부여된 조직구성원들은 자신의 일에서 의미를 찾고자 노력하게 되는데, 일의 의미를 찾는다는 것은 일이 개인에게 주는 가치와 일이 삶에 주는 의미를 인식하는 것이므로(Ashmos & Duchon, 2000) 조직구성원은 가치 있는 일을 스스로 해내는 과정에서 일에 대한 만족감을 더욱 느끼게 된다. 따라서 자기결정이론에 비추어 볼 때 임파워링 리더십을 발휘하는 리더는 직원들의 자기결정 욕구를 충족시켜 주어 내재적 동기부여를 향상시킬 뿐만 아니라 직무만족을 이끌어 낼 것으로 기대된다.

선행연구들은 임파워링 리더십과 조직구성원의 직무만족 간의 관계를 규명하고 있다. Li et al.(2018)은 1,572개의 논문을 메타분석하여 심리적 임파워먼트와 직무만족 간 매우 강한 상관관계가 있는 것을 확인하였다. Sun(2016)은 심리적 임파워먼트가 직무성과에 미치는 영향력을 살펴보고, 두 변수 간 영향관계의 내적 메커니즘을 확인하기 위해 직무만족의 매개효과를 검증하였다. 연구결과, 심리적 임파워먼트는 직무만족을 매개하여 직무성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 또한, Amundsen & Martinsen(2015)은 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워링을 향상시키며, 심리적 임파워

링은 창의성을 향상시키지는 못하지만 직무만족에는 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. Bharadwaja & Tripathi(2020)는 인도의 조직구성원을 대상으로 상사의 임파워링 리더십이 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개하여 직무만족을 향상시키는 것을 확인함으로써 문화적 배경과 관계없이 임파워링 리더십은 직무만족을 향상시키는 주요한 요인임을 확인하였다.

이처럼 조직구성원들은 스스로 직무를 수행할 수 있다고 확신할 때, 즉 심리적 임파워먼트가 향상될 때 자신의 직무에 더욱 만족하는 경향이 있음을 알 수 있다. 따라서 임파워링 리더십은 구성원들에게 자율성을 부여하고 업무 역량에 대한 믿음을 표현하며, 목표 도달을 위한 정보를 공유함으로써 조직구성원들의 심리적 임파워먼트 수준을 향상시키고, 궁극적으로 구성원들로 하여금 자신이 수행하는 직무에 긍정적인 반응을 초래할 것으로 예상된다. 이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 1: 상사의 임파워링 리더십은 조직구성원의 직무만족에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.**

## 2.2 임파워링 리더십과 직무열의

직무열의는 ‘직무역할에 자신을 심리적으로 몰입시키는 것’을 의미한다(Christian et al., 2011). 직무열의는 개인의 직무역할 수행과 관련된 감정적, 인지적, 행동적 요소로 구성된 개념으로(Rich et al., 2010), 직무만족, 직무몰입 등과 유사해 보이지만 서로 구별되는 특징을 가지고 있다. 직무열의는 조직구성원이 직무수행에 자신을 완전히 투자하는 정도이고, 직무만족은 욕구와 관련된 감정적 반응을 개념화한 것으로 개인이 자신의 직무에 만족하는 정도를 의미한다(Christian et al., 2011). 또한, 직무열의가 직무몰입의 요소를 포함하고 있지만 결코 동일한 개념이라고 볼 수는 없는데, 직무열의는 감정, 인지, 행동을 동시에 강조하는 반면, 직무몰입은 직무와 관련된 정체성을 유지하기 위해 사용하는 인지적 에너지에 초점을 맞추기 때문이다(Robinson et al., 2004).

Schaufeli et al.(2002)은 직무열의가 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)의 세 가지 구성개념을 갖는다고 제안하면서 각 구성개념에 대해 다음과 같이 정리하였다. 활력은 업무수행 과정의 높은 에너지 수준, 정신적 회복력, 업무에 노력을 투자하려는 의지 및 업무상 어려움에 처했을 때의 인내력을 의미한다. 헌신은 자신의 일에 의미를 부여하고, 열정과 자부심, 도전의식을 갖는 것을 의미한다. 몰두는 자신의 업무에 관한 완전한 집중, 깊게 몰입된 상태, 업무시간이 빠르게 흘러가는 느낌, 일과 자신을 분리하여 생각하기 어려운 상태를 의미한다(Schaufeli et al., 2002).

한편, Macey & Schneider(2008)는 직무열의의 개념, 구성요인 뿐 아니라 선행요인과 결과요인도 명확히 개념화되어 있지

않다고 지적하였다. 이를 규명하기 위해 Christian et al.(2011)은 메타연구를 통해 직무열의에 관한 선행연구들을 분석하고, Macey & Schneider(2008)의 이론적 틀을 기반으로 직무열의에 대한 프레임워크를 제시하였다. Christian et al.(2011)의 연구 결과에 의하면 직무열의는 리더십, 직무특성, 개인의 기질적 특성의 세 가지로부터 영향을 받는다.

임파워링 리더십의 가장 큰 특징은 상사의 구체적 지시가 없어도 부하직원들로 하여금 독립적, 자발적으로 업무를 수행하게 한다는 것이다(Zhang & Bartol, 2010). 임파워링은 단순한 권한위임을 넘어서 업무에 대한 동기부여의 의미가 강한데, 임파워링 리더십이 제공하는 내적 동기부여 과정은 조직구성원들로 하여금 독립적, 자발적으로 업무를 수행하게 한다. 뿐만 아니라, 내적 동기부여는 업무수행 과정에서 발생하는 문제에 대해 조직구성원 스스로 배우고 성장하는 과정이라고 생각하게 만든다(Zhang & Bartol, 2010). 따라서 임파워링 리더십의 동기부여 과정은 부하들의 직무열의에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 임파워링 리더십을 발휘하는 상사가 이끌어가는 팀이나 그룹에 소속된 구성원은 자신에게 부여된 보다 많은 권한, 책임 및 자율성 등을 통해서 직무를 수행함에 있어서 활력을 가지고, 직무에 헌신할 뿐만 아니라 몰두하게 된다(Zhang & Bartol, 2010).

많은 선행연구에서 임파워링 리더십이 직무열의에 미치는 영향력이 증명되고 있다. Tuckey et al.(2012)은 68개 팀에 속한 540명의 소방관을 대상으로 한 연구를 통해 구성원들의 직무열의에 긍정적 영향을 미치는 임파워링 리더십의 효과를 검증하였다. Park et al.(2017)은 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 심리적 자본을 통해 직무열의에 직·간접적으로 영향을 미친다고 하였다. Lee et al.(2017)은 28개의 팀에 소속된 134명의 조직구성원을 대상으로 임파워링 리더십에 대한 중단연구를 진행하였다. 이들의 연구결과에 따르면, 상사의 임파워링 리더십(Time 1)이 조직구성원으로 하여금 일의 의미를 더욱 느끼게 하여 이들의 직무열의가 향상(Time 2)된다. 김혜선·탁진국(2015)도 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무개선(job crafting)을 매개하여 직무열의에 영향을 미치는 것을 확인하였다. Kim et al.(2018)은 55개의 선행연구를 메타분석 함으로써 임파워링 리더십은 직무열의의 주요한 선행요인임을 확인하였다. 요컨대, 상사의 임파워링 리더십은 조직구성원에게 보다 많은 자율성과 권한을 부여함으로써 구성원 스스로 활력을 가지고 자신의 업무에 더욱 헌신하고 몰두하게 할 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2: 상사의 임파워링 리더십은 조직구성원의 직무열의에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.**

## 2.3 직무열의의 매개효과

직무열의와 직무만족은 조직구성원이 직무에 대해 갖는 긍정적 태도라는 점에서 공통점이 있지만 서로 독립적인 개념으로 연구되어 왔다(Alarcon & Lyons, 2011). 직무열의는 조직구성원의 직무에 대한 동기적 요소로서 인지적 측면을 강조하는 반면(Christian et al., 2011), 직무만족은 조직구성원이 직무를 수행한 후 자신의 일에 대해 느끼는 감정상태를 강조한다(Locke, 1976).

Bakker & Geurts(2004)는 중단연구를 통해 직무열의가 2년이지만 후에도 지속된다는 것을 발견하였다. 즉, 직무열의는 일시적으로 느끼는 감정이 아니라 지속적이고 광범위한 심리상태라는 것이다. 직무열의가 높은 사람들은 업무수행 과정에서 내내 심을 발휘하고 업무에 집중하며, 일과 하나가 되는 몰입을 경험함으로써 직무에 대한 만족감과 행복감을 느낄 수 있다(Bakker & Geurts, 2004). 또한, 직무열의가 높은 조직구성원은 자신이 수행하는 업무에 더 큰 의미가 있음을 인식하게 되는데, 이러한 인식으로 인해 긍정적으로 평가된 과업의 성과는 더욱 향상된다(Orgambidez-Ramos & Almeida, 2017). 결과적으로, 직무열의는 조직구성원에게 더 높은 만족도를 경험하게 한다. 요컨대, 직무열의가 높은 조직구성원은 업무를 통해 지속적이고 반복적인 긍정적 경험을 하게 되며, 이러한 긍정적 경험의 축적은 긍정적 정서를 발생시킨다. 이에 따라 직무열의가 높은 구성원은 직무만족을 더욱 강하게 느낄 것으로 예측할 수 있다.

여러 선행연구에서도 직무열의는 직무만족을 예측하는 선행변수임이 입증되고 있다(Bakker & Geurts, 2004; Christian et al., 2011; Lu et al., 2016; Sonnentag et al., 2008 등). 이러한 선행연구의 논의 및 실증연구결과를 종합하여 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 3: 직무열의는 직무만족에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.**

**가설 4: 직무열의는 임파워링 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.**

## 2.4 행동적 진실성의 조절효과

행동적 진실성(behavioral integrity)은 행위자의 발언과 행동이 일치하는 정도를 의미한다(Simons et al., 2011). 언어는 인간 간의 인지구조 및 가치관을 나타내는 하나의 지표이므로(Pennebaker & King, 1999) 행동적 진실성은 결과적으로 행위자가 추구하는 가치와 행동이 일치하는가에 대한 개념이라고 볼 수 있다. 즉, 리더의 행동적 진실성은 조직 내에서 리더가 추구하는 가치와 행동이 얼마나 일관되게 나타나는가에 달려 있다.

행동적 진실성의 효과는 Bandura(1977)의 사회학습이론을 통해 설명할 수 있다. 조직구성원은 자신의 환경에서 불확실성을 줄이고 미래를 예측하기 위한 단서를 찾는데, 이때 상사의 행동을 관찰하면서 자신의 가치체계를 형성하고, 이에 따라 행동하게 된다(Simons et al., 2007). 이 과정에서 조직구성원은 상사가 일상적 행동을 통해 드러내는 가치를 통해 상사를 평가하게 되는데, 상사가 언급한 원칙이나 가치가 행동과 일치하지 않으면 상사를 기존과 다르게 평가하게 된다(신지화·탁진국, 2011). 다시 말해, 상사의 행동적 진실성이 결여되었을 때 조직구성원은 상사를 낮게 평가하고, 상사에 대한 신뢰를 축소시킨다(Simons et al., 2007).

행동적 진실성이 높은 리더는 자신이 말한 대로 행동하고, 약속한 것을 지키며, 솔선수범으로 조직을 이끌어 나간다(김동현 외, 2019). 리더의 행동적 진실성은 조직구성원들의 리더십 인식에 중요한 영향을 미치는데, 구성원은 리더를 따를지 결정할 때 수반되는 불확실성을 줄이기 위해 리더의 행동적 진실성을 활용하기 때문이다(Fu et al., 2010). 리더의 행동적 진실성을 인지한 구성원은 리더를 진실한 사람이라고 판단하고, 리더를 자신의 윗사람으로 인정하고 신뢰하며, 리더와의 상호작용을 유쾌하고 즐거운 경험으로 평가하게 된다(Simons, 2002). 따라서 조직이 안정적으로 유지되고 발전함에 있어 리더의 행동적 진실성은 매우 중요하고 필수적인 요인이라 할 수 있다.

행동적 진실성에 관한 선행연구들은 리더의 행동적 진실성이 조직구성원의 긍정적인 태도, 웰빙 및 성과와 관련되어 있음을 보여준다(Simons et al., 2011). Davis & Rothstein(2006)은 메타분석을 통해 행동적 진실성과 직무만족 및 조직몰입, 리더에 대한 만족이 강한 정적(+) 상관관계가 있음을 발견하였다. Hinkin & Schriesheim(2015)의 연구결과에 따르면, 상사의 행동적 진실성은 신뢰를 매개로 하여 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 긍정적 영향을 미친다. 또한, 상사의 행동적 진실성은 조직구성원의 직무열의를 향상시키는 것으로 나타났다(Vogelgesang et al., 2013). Simons et al.(2007)은 실증연구를 통해 상사의 행동적 진실성이 낮을 때 조직구성원의 상사에 대한 신뢰, 조직몰입 및 직무만족이 저하되며, 이직의도는 증가함을 밝혔다. Gatling et al.(2020)은 실험연구를 통해 상사의 행동적 진실성이 조직구성원의 신뢰에 유의한 영향을 미치며, 남성에 비하여 여성의 경우 그 영향력이 더욱 강하다는 것을 밝혀냈다.

국내에서도 행동적 진실성에 대한 연구결과가 보고되고 있다. 신지화·탁진국(2011)은 상사의 행동적 진실성이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 향상시킴을 확인하였다. 차동욱 외(2015)는 리더의 행동적 진실성이 리더의 조직시민행동을 향상시켜 결과적으로 조직구성원의 대인관계 시민행동을 향상시키고 이직의도를 낮춘다고 하였다. 김동현 외(2019)는 육군 간부 상사-부하 329쌍의 자료를 활용하여 리더의 행동적 진실성이 관계적 에너지를 매개하여 부하의 지식공유 행동을 향상시킴을 발견하였다. 김용순(2020)은 리더의 행동적 진실

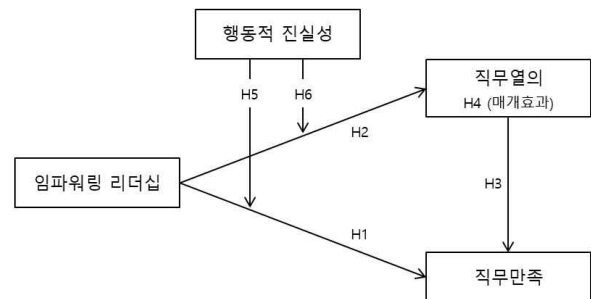
성이 조직구성원의 상사신뢰를 향상시키며, 이는 다시 구성원의 대인관계 시민행동을 향상시키는 방향으로 작용한다고 하였다.

이상의 논의 및 선행연구를 토대로 상사의 행동적 진실성이 조직구성원의 상사신뢰를 향상시킴으로써 상사의 영향력, 즉 리더십의 효과성을 더욱 향상시킬 것이라 예측할 수 있다. 특히, 상사의 행동적 진실성이 조직구성원의 직무만족과 직무열의를 직접적으로 향상시키므로 임파워링 리더십과 행동적 진실성이 함께 작용할 때 조직구성원의 직무열의와 직무만족에 대한 효과가 증폭될 것을 예상할 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 5: 직무열의에 대한 임파워링 리더십의 영향력은 상사의 행동적 진실성이 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.**

**가설 6: 직무만족에 대한 임파워링 리더십의 영향력은 상사의 행동적 진실성이 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.**

<그림 1>은 본 연구의 개념적 연구모형을 제시하고 있다.



<그림 1> 연구모형

### III. 실증분석

#### 3.1 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 상사의 임파워링 리더십에 대한 조직구성원의 지각과 이에 따른 직무만족과 직무열의에 초점을 맞추고 있으므로 일반적 조직의 구성 및 위계를 고려하여 40대 이하 직장인을 연구대상으로 설정하였다.

2020년 6월 5일부터 2주간 국내 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 342부를 회수하였고, 이중 40대 이하의 응답 289부를 활용하여 앞서 제시된 연구모형 및 가설검증을 위한 분석을 실시하였다.

응답 표본의 특성은 다음과 같다. 성별 분포는 남성 134명(46.4%), 여성 155명(53.6%)으로 나타났다. 연령은 30대(49.1%), 직급은 사원급(30.4%), 학력은 대졸(66.4%)에서 가장

높은 분포를 나타냈다. 응답자의 업종은 제조/화학(38.4%)이 가장 많았으며, 미디어디자인(1.4%)이 가장 적은 것으로 나타났다. <표 1>은 응답 표본의 특성을 정리한 것이다.

<표 1> 응답 표본의 특성

구분		빈도(N=289)	%	
성별	남성	134	46.4	
	여성	155	53.6	
연령	20대	34	11.8	
	30대	142	49.1	
	40대	113	39.1	
직급	사원급	88	30.4	
	대리급	70	24.2	
	과장급	68	23.5	
	차장급	48	16.6	
	부장 이상	15	5.2	
학력	고졸 이하	14	4.8	
	전문대졸	37	12.8	
	대졸	192	66.4	
	대학원 이상	46	15.9	
업종	서비스	24	8.3	
	제조/화학	111	38.4	
	의료제약복지	10	3.5	
	판매/유통	9	3.1	
	교육	22	7.6	
	건설	8	2.8	
	IT/웹통신	24	8.3	
	미디어디자인	4	1.4	
	은행/금융	33	11.4	
	기관협회	13	4.5	
	기타	31	10.7	
	전체		289	100

### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정항목

임파워링 행동은 Zhang & Bartol(2010)에 따라 ‘조직구성원에게 권한을 위임하고 자율성과 책임을 부여하며, 그들이 자기결정권을 가지고 과업을 수행하게 함으로써 조직구성원들의 내재적 동기부여 수준을 향상시키고 임파워먼트를 경험하도록 하는 리더십’으로 정의한다. Konczak et al.(2000)의 측정 문항을 활용하여 ①권한위임 ②책임부여 ③자기주도적 의사결정 촉진 ④정보공유 ⑤기술개발 ⑥혁신적 수행을 위한 코칭 6개 문항을 5점 Likert 척도로 측정하였다. 직무열의는 Christian et al.(2011)에 따라 ‘직무역할에 자신을 심리적으로 몰입시키는 것’으로 정의하며, Bakker & Bal(2010)이 개발한 3개 문항을 5점 Likert 척도로 측정하였다. 직무만족은 Locke(1976)에 따라 ‘조직구성원이 직무로부터 얻는 주관적 만족감으로써 직무와 직무경험을 평가한 결과 나타나는 즐겁고 긍정적인 정서 상태’로 정의하며, 김정식 외(2011)가 제시

한 5개 문항을 활용하여 5점 Likert 척도로 측정하였다.

행동적 진실성은 Simons et al.(2011)의 정의를 일부 수정하여 ‘개인이 추구하는 가치와 행동이 일치하는 정도’로 정의하며, 본 연구에서는 ‘임파워링 리더십의 행동적 진실성’을 측정한다. 행동적 진실성이 가치와 실제 행동 간의 일관성을 의미한다는 점에서, 임파워링 리더십이 근본적으로 추구하는 가치와 일관된 행동을 많이 할수록 임파워링 리더십의 행동적 진실성이 높다고 판단할 수 있다. 부합도를 측정하는 방법은 직접적 부합 측정과 간접적 부합 측정으로 나누어지는데(송진섭·유태용, 2005), 본 연구는 응답자가 두 가지 대상을 따로 평가하도록 한 후 두 측정치를 비교하여 부합도를 구하는 간접적 부합 측정을 활용하고자 한다.

이에 따라 본 연구는 Quinn(1988)의 리더십 경쟁가치모델)을 활용하여, 상사가 일상적으로 방향제시행동을 더 많이 하는 경우 임파워링 리더십의 행동적 진실성이 높은 것으로, 평가행동을 더 많이 하는 경우 임파워링 리더십의 행동적 진실성이 낮은 것으로 판단하였다. Stowell(1986)이 제시한 리더의 방향제시행동 3문항, 평가행동 3문항을 활용하여 상사의 행동 강도를 측정한 후(5점 Likert 척도), 행동 간 차이값을 통해 행동적 진실성(H)집단(n=81)과 행동적 진실성(L)집단(n=118)으로 나누었다. 행동수준 간 차이가 없는 경우는 비교집단으로 설정하였으며, 평균값을 기준으로 두 가지 행동수준이 모두 높은 방향제시&평가(H)집단(n=64), 두 가지 행동수준이 모두 낮은 방향제시&평가(L)집단(n=26)으로 나누었다.

마지막으로, 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 변인들을 통제하기 위하여 성별, 연령, 직급, 학력을 통제변수로 투입하였다. 또한, 전체 산업군과 비교하였을 때 제조업 종사자의 경우 낮은 수준의 직무만족을 나타내므로(양인준·강혜림, 2019) 제조업 여부를 더미화하여 통제변수로 활용하였다.

### 3.3 측정도구의 타당성과 신뢰성

본 연구는 수집된 표본자료를 활용하여 연구모형을 구성하고 있는 잠재요인 간 관계를 분석하였다. 빈도분석, 신뢰도 및 상관관계 분석에는 SPSS 21.0 프로그램을 사용하였으며, 구조방정식모형 검증을 위해 AMOS 21.0 프로그램을 활용하였다. 모형의 적합성 여부를 판단하기 위한 적합지수로는 Kline(2010)이 제안한  $\chi^2$ , CFI, SRMR, RMSEA 네 가지를 사용한다. CFI는 .90이상일 때, SRMR과 RMSEA는 .08이하일 때 적합한 모델인 것으로 판단한다.

확인적 요인분석에 앞서, 연구모형이 타당한지 검증하기 위하여 경쟁모델과의 비교를 실시하였다. 본 연구모형은 직무열의의 부분매개 효과를 가정하고 있으므로 직무열의가 완전매

1) 리더십을 유형화한 Quinn(1988)의 경쟁가치모델은 ‘조직내부지향 vs 외부환경지향’, ‘유연성 vs 통제’라는 두 가지 서로 상반된 경쟁적 가치를 각각의 축으로 설정하고 있으며, 이들의 교차에 의해 리더유형을 모형화한다. 두 개의 축에 의해 리더는 혁신지향(외부환경지향, 유연성추구), 성과지향(외부환경지향, 통제추구), 관계지향(조직내부지향, 유연성 추구), 안정지향(조직내부지향, 통제추구)의 네 가지 유형으로 나누어진다. 임파워링 리더십은 자율성을 통해 조직구성원을 동기부여하고, 동시에 변화 및 혁신과 관련한 구체적 실행방안으로써 리더 행동을 제한하므로 Quinn의 리더십 경쟁가치모델 중 혁신지향 리더에 해당하며, 안정지향 리더는 이와 완전히 반대되는 유형이다. 혁신지향 리더는 방향제시 행동을, 안정지향 리더는 평가행동을 주로 하는 경향을 보인다(Quinn, 1988).

개 효과를 가지는 모델을 경쟁모형으로 설정하였다. 비교분석 결과, 경쟁모형에 비하여 연구모형의  $\chi^2$ 값이 유의하게 감소되었으며, 그 외의 적합지수 또한 더 좋은 값을 나타내어 연구모형이 더 좋은 모형인 것으로 판단하였다. <표 2>는 경쟁모형과 연구모형의 비교 결과를 나타내고 있다.

<표 2> 경쟁모형과 연구모형 비교결과

적합지수	원전 매개모형 (경쟁모형)	부분 매개모형 (연구모형)
$\chi^2$	229.50	173.44
df	61	60
CFI	.91	.94
RMSEA	.09 [.08-.11]	.08 [.07-.09]
SRMR	.10	.06

주1)  $\Delta df=1$ ,  $\Delta \chi^2 > 3.84$ 이면  $p < .05$  수준에서 모형 간 차이 유의  
 주2) RMSEA: 괄호 안에는 90% 신뢰구간에서 하한값과 상한값을 표시함

또한, 본 연구모형에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과, 모든 적합지수가 기준을 충족하고 있어 본 연구의 측정모형은 적합한 것으로 판단하였다. <표 3>은 확인적 요인분석 결과를 제시한다. 구조방정식을 활용한 집단비교 연구에서는 일반적으로 집단분류변수를 확인적 요인분석에 포함시키지 않으므로(Kline, 2010) ‘행동적 진실성’은 분석에서 제외하였다. 분석 결과, 모든 적합지수가 기준을 충족하므로 본 연구의 측정모형은 적합한 것으로 판단하였다( $\chi^2=186.16$  df=60, CFI=.93, SRMR=.06, RMSEA=.08 [.07-.09]).

<표 3> 확인적 요인분석을 통한 타당성과 신뢰성 분석 결과

잠재변인	측정항목	Estimate	S.E.	AVE	CR	Cronbach's $\alpha$
임파워링 리더십	IP1	.80	.38	.50	.85	.84
	IP2	.48	.50			
	IP3	.55	.58			
	IP4	.80	.39			
	IP5	.69	.55			
	IP6	.76	.46			
직무열의	WE1	.86	.16	.73	.89	.84
	WE2	.81	.24			
	WE3	.71	.31			
직무만족	JS1	.84	.28	.63	.87	.87
	JS2	.80	.36			
	JS3	.69	.48			
	JS4	.81	.33			
$\chi^2=186.16$ df=60, CFI=.93, SRMR=.06, RMSEA=.08 [.07-.09]						

주1) AVE: Average Variance Extracted, CR: Construct Reliability  
 주2) RMSEA: 괄호 안에는 90% 신뢰구간에서 하한값과 상한값을 표시함

<표 4> 변수의 평균, 표준편차, 상관계수 및 AVE의 제공근

	평균	표준 편차	임파워 링 행동	직무 열의	직무 만족	성별	연령	직급	학력
임파 워링 행동	3.67	.76	(.71)						
직무 열의	3.83	.71	.35**	(.85)					
직무 만족	3.54	.83	.56**	.60**	(.79)				

성별	.46	.50	.21**	.10	.13*				
연령	2.27	.66	-.22**	.02	-.01	-.15**			
직급	2.42	1.23	-.11	.11	.14*	-.07	.57**		
학력	2.93	.69	.05	-.02	.02	.07	-.06	.15**	
제조업 더미	.38	.49	.26**	.18**	.07	.48**	-.14*	-.26**	-.11

주1) n=298, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$   
 주2) 괄호 안 수치는 AVE의 제공근을 나타냄  
 주3) 성별(1=남자, 0=여자), 연령(1=20대, 2=30대, 3=40대), 직급(1=사원급, 2=대리급, 3=과장급, 4=차장급, 5=부장급 이상), 학력(1=고졸 이하, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원 이상), 제조업 더미(1=제조업, 0=그 외 업종)

잠재변인 측정에 사용된 측정문항들 간의 집중타당도를 확인하기 위하여 평균분산추출값(Average Variance Extracted)과 잠재요인 신뢰도(Construct Reliability)를 활용하였다. 평균분산추출값이 모두 기준 값 .50이상으로 나타났으며(.50-.73), 잠재요인 신뢰도(CR) 또한 모두 기준 값 .70이상으로 나타나(.85-.89) 집중타당성이 확보되었다. 또한, 측정변수의 신뢰도를 검증한 결과, 전반적으로 높은 내적 일관성을 확인할 수 있었다(Cronbach's  $\alpha$ =.84-.87).

연구모형 내 요인들 간 구성개념의 차이를 나타내는 판별타당성 확인을 위하여 상관행렬과 분산추출지수를 비교하였다. AVE의 제공근이 다른 측정변수의 상관계수보다 크고, AVE의 제공근이 .70이상일 때 판별타당성이 확보된 것으로 판단한다(Kline, 2010). 본 연구에 포함된 잠재변인들은 판별타당성을 확보를 위한 기준을 충족하고 있는 것으로 확인되었다. 또한, 본 연구에 사용된 잠재변인 간 상관관계는 .35-.60 사이에 있는 것을 확인할 수 있다. <표 4>는 변수의 평균, 표준편차, 상관계수 및 분산추출지수의 제공근을 제시한다.

### 3.4 모형의 타당성 및 가설검증

본 연구에서 제시한 이론모형의  $\chi^2$ 값은 301.32(df=121), CFI는 .92 SRMR은 .08, 그리고 RMSEA는 .07[.06-.08]로 나타났다. 모든 적합도 지수가 기준을 충족하므로 본 연구에서 제안하는 모형이 분석을 위해 수집된 표본데이터에 적합한 모형인 것으로 판단하였다.

분석 결과를 살펴보면, 통제변수 중 직급과 제조업 여부가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 직급이 높을수록 직무만족이 향상되었으며( $\beta=.08, p<.05$ ), 제조업 구성원의 경우 타 업종 구성원에 비하여 직무만족이 유의하게 낮은 것으로 나타났다( $\beta=-.26, p<.01$ ).

가설 검증 결과, 상사의 임파워링 리더십은 직무만족( $\beta=.43, p=.00$ )과 직무열의( $\beta=.38, p=.00$ )에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 임파워링 리더십은 조직구성원의 직무만족과 직무열의를 예측하는 주요한 선행변수로 작용하고 있음을 알 수 있다. 조직구성원의 직무열의 또한 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.54, p=.00$ ). 이는, 상대적으로 직무에 더욱 몰입하는 사람은

직무에 대한 만족도 또한 더욱 높게 느낀다는 것을 의미한다. 이로써 본 연구의 가설 1, 가설 2, 가설 3은 모두 채택되었다. <표 5>는 경로분석 결과를 나타내고 있다.

<표 5> 경로분석 결과

경로	표준화 경로계수	표준오차	C.R.(t)	p
임파워링 리더십 → 직무만족	.43	.06	7.74	.00
임파워링 리더십 → 직무열의	.38	.05	5.40	.00
직무열의 → 직무만족	.54	.07	9.41	.00

다음으로, 부트스트랩(Bootstrap) 절차를 사용하여 직무열의의 매개효과가 통계적으로 유의한지 확인하였다. 부트스트랩 분석 결과, 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무만족에 영향을 미침에 있어서 직무열의가 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다(총효과=.64, 직접효과=.45, 간접효과=.19). 직무열의 매개효과 유의성을 분석한 결과, 95% 신뢰구간에서 하한값과 상한값이 각각 .09과 .31로 나타나( $p=.004$ ) 신뢰구간 안에 0이 포함되지 않았으므로 매개효과에 관한 가설 4는 채택되었다. 즉, 상사의 임파워링 리더십 발휘는 조직구성원의 직무만족을 직접적으로 향상시키기도 하지만 구성원의 직무열의를 향상시킴으로써 직무에 대한 만족감을 더 많이 느끼게 하는 효과가 있음을 알 수 있다. <표 6>은 매개모형의 신뢰구간과 유의성을 나타내고 있다.

<표 6> 매개모형의 신뢰구간과 유의성

경로	95% 신뢰구간		
	하한값	상한값	유의도
임파워링 행동 → 직무열의 → 직무만족	.09	.31	.004

마지막으로, ‘임파워링 리더십→직무열의’와 ‘임파워링 리더십→직무만족’ 경로에 있어서 행동적 진실성에 따른 집단 간 차이가 있는지 확인하였다. 다집단 경로분석에 앞서, ‘임파워링 리더십→직무열의’와 ‘임파워링 리더십→직무만족’ 경로에 제약 가한 모델과 자유모형의 비교를 통해 두 경로에서 집단 간 차이가 존재하는지 확인하였다(<표 7> 참고).

<표 7> 자유모형과 제약모형 비교결과

모형	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
자유모형	863.093	484	-
임파워링 리더십→직무만족 경로 제약모형	868.189	487	5.096(3)
임파워링 리더십→직무열의 경로 제약모형	878.635	487	15.542(3)

주)  $\Delta df=3$ ,  $\Delta\chi^2>7.81$ 이면  $p<.05$  수준에서 모형 간 차이 유의

자유모형과 제약모형 비교 결과, ‘임파워링 리더십→직무만족’ 경로에서는 집단 간 차이가 발견되지 않아 가설 5는 기각

되었다. 이는 상사의 행동적 진실성과 관계없이 임파워링 리더십은 직무만족을 향상시킨다는 것을 의미한다.

반면, ‘임파워링 리더십→직무열의’ 경로에서는 집단 간 차이가 있는 것으로 확인되었으며, 이에 따라 ‘임파워링 리더십→직무열의’ 경로에 대한 다집단 분석을 실시하였다. 임파워링 리더십은 행동적 진실성(H) 집단과 비교집단인 방향제시&평가(H) 집단에서만 직무열의에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(행동적 진실성(H):  $\beta=.35$ ,  $p<.01$ , 행동적 진실성(L):  $\beta=-.004$ ,  $p>.05$ , 방향제시&평가(H):  $\beta=.62$ ,  $p<.001$ , 방향제시&평가(L):  $\beta=.21$ ,  $p>.05$ ).

이는 행동적 진실성이 높은 집단에서 임파워링 리더십은 직무열의를 유의하게 향상시키지만, 행동적 진실성이 낮은 집단에서 임파워링 리더십은 직무열의에 유의한 영향을 미치지 못하고 있음을 보여준다. 즉, 리더가 행동적 진실성을 바탕으로 임파워링 리더십을 발휘할 때, 조직구성원의 직무열의가 향상된다는 것이다. 이에 따라 연구가설 6은 채택되었다. <표 8>은 다집단 경로분석 결과를 나타내고 있다.

<표 8> 다집단 경로분석 결과

경로	집단	표준화 경로계수	표준오차	C.R.(t)	p
임파워링 리더십 → 직무열의	행동적 진실성(H)	.35	.10	2.61	.009
	행동적 진실성(L)	-.004	.11	-.033	.97
	방향제시&평가(H)	.62	.16	4.36	.00
	방향제시&평가(L)	.21	.30	.96	.34

<표 9>는 본 연구의 가설과 검증결과를 종합적으로 나타내고 있다.

<표 9> 가설검증 결과

가설	경로	채택여부
가설1	임파워링 리더십 → 직무만족	채택
가설2	임파워링 리더십 → 직무열의	채택
가설3	직무열의 → 직무만족	채택
가설4	직무열의의 매개효과 (임파워링 리더십 → 직무열의 → 직무만족)	채택
가설5	행동적 진실성의 조절효과 (임파워링 리더십 → 직무만족)	기각
가설6	행동적 진실성의 조절효과 (임파워링 리더십 → 직무열의)	채택

#### IV. 결론 및 논의

본 연구는 자기결정이론을 바탕으로 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무열의와 직무만족에 미치는 영향력을 분석함으로써 임파워링 리더십의 효과를 검증하는 것을 목적으로 하였다. 또한, 상사가 임파워링 리더십을 발휘함에 있어서 행동적 진실성이 수반될 때 조직구성원의 직무열의와 직



무만족에 미치는 영향력이 달라지는지 확인함으로써 임파워링 리더십과 행동적 진실성의 상호작용 효과를 검증하고자 하였다. 설문조사를 통해 수집한 40대 이하 직장인 289명의 데이터를 활용하여 임파워링 리더십, 직무열의, 직무만족 간의 인과관계를 확인하였고, 행동적 진실성에 따라 집단을 나누어 집단 간 비교분석을 실시하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 임파워링 리더십을 발휘하는 리더는 조직구성원들의 직무만족을 향상시켰으며, 이는 Amundsen & Martinsen(2015), Li et al.(2018), Sun(2016) 등의 연구결과와 일치한다. 조직구성원들은 임파워링 리더십에 의해 스스로 의사결정을 할 수 있는 권한을 부여받기 때문에 더 많은 책임감을 가지고 목표를 달성하고자 노력하게 된다. 이러한 과정에서 조직구성원은 자신이 맡은 일의 의미를 찾기 위해 노력하게 되는데, 일의 의미를 찾는다는 것은 일이 개인에게 주는 가치와 삶에 주는 의미를 인식하는 것이므로(Ashmos & Duchon, 2000) 조직구성원은 가치 있는 일을 스스로 해내는 과정에서 일에 대한 만족감을 더욱 느끼게 된다.

둘째, 상사의 임파워링 리더십은 조직구성원의 직무열의를 향상시키는 것으로 나타났으며, 이는 Lee et al.(2017), Park et al.(2017), Tuckey et al.(2012) 등의 연구결과를 지지한다. 임파워링 리더십을 발휘하는 상사가 이끌어가는 팀이나 그룹에 소속된 구성원은 더 많은 권한과 책임, 자율성을 부여받게 된다. 이로 인하여 조직구성원은 책임감을 가지고 자신의 역량을 최대한 활용하여 목표를 달성하고자 노력하게 되며, 이러한 과정에서 조직구성원은 활력을 느끼고, 직무에 헌신하며 몰두하게 된다. 즉, 임파워링 리더십은 조직구성원이 직무역할에 자신을 십리적으로 더욱 몰입시키도록 돕는 선행요인임이 확인되었다.

셋째, 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무만족에 영향을 미침에 있어서 직무열의가 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 임파워링 리더십 발휘는 조직구성원의 직무만족을 직접적으로 향상시키기도 하지만 구성원의 직무열의를 향상시킴으로써 직무에 대한 만족감을 더 많이 느끼게 하는 효과가 있음을 알 수 있다. 임파워링 리더십에 의해 직무열의가 높아진 조직구성원은 직무에 대한 긍정적 경험을 더 많이 하며, 이는 결국 직무만족의 향상으로 이어지게 된다. 선행연구들은 임파워링 리더십의 결과변수로서 직무열의와 직무만족을 개별적으로 검증하거나, 하나의 연구모형 안에 두 가지 변수를 투입하는 경우에도 대부분 두 변수 간 관계를 검증하지 않았다. 그러나 Bakker & Geurts(2004), Christian et al.(2011), Lu et al.(2016) 등의 연구결과를 통해 알 수 있듯이 직무열의는 조직구성원의 직무만족을 예측하는 주요한 변수이다. 본 연구는 직무열의의 매개효과 확인을 통해 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무만족에 미치는 과정으로써 직무열의의 역할을 확인하였다는 점에서 의의가 있다.

또한 행동적 진실성은 상사의 임파워링 리더십이 직무열의를 향상시키는 영향력을 증가시킨다는 것이 확인되었다. 구체

적으로, 본 연구는 임파워링 리더십의 행동적 진실성이 어떠한 효과를 가져 오는지 확인하기 위해 표본을 행동적 진실성(H), 행동적 진실성(L)과 비교집단인 방향제시&평가(H), 방향제시&평가(L) 네 개의 집단으로 나누어 집단 간 임파워링 리더십의 효과성에 차이가 있는지 살펴보았다. 검증 결과, 행동적 진실성이 높은 집단에서 임파워링 리더십은 직무열의를 유의하게 향상시켰지만, 행동적 진실성이 낮은 집단에서 임파워링 리더십은 직무열의에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 즉, 리더가 행동적 진실성을 바탕으로 임파워링 리더십을 발휘할 때, 조직구성원은 일에 대한 활력을 느끼고, 헌신하며, 몰두하게 된다는 것이다. 이러한 결과는 Simons et al.(2007), Vogelgesang et al.(2013), 신지화·탁진국(2011) 등의 연구 결과와 일맥상통한다. 그러나 이들의 연구는 하나의 변수로서 상사의 행동적 진실성을 측정하고 그 효과성을 검증하였으나 본 연구는 ‘임파워링 리더십의 행동적 진실성’을 구체적으로 측정하고 이의 효과를 검증하였다는 점에서 차별성을 갖는다.

한편, 상사의 임파워링 리더십이 직무만족을 향상시키는 경로에서는 행동적 진실성(H) 집단과 행동적 진실성(L) 집단 간 차이가 발견되지 않았다. 즉, 상사의 행동적 진실성과 관계없이 임파워링 리더십은 직무만족을 향상시킨다는 것이다. 이러한 결과는 임파워링 리더십이 직무만족과 직무열의에 영향을 미치는 과정에 차이가 있을 가능성을 보여준다. 향후 연구에서는 이러한 과정의 차이에 대한 구체적 논의와 검증을 통해 임파워링 리더십의 영향력에 대한 이해를 넓힐 필요가 있다.

그동안의 임파워링 리더십 연구는 주로 조직구성원이 지각하는 상사의 리더십 행동을 바탕으로 그 효과성을 검증해왔다. 리더십 행동의 효과성을 살펴봄에 있어서 행동적 진실성은 중요한 요인임에도 불구하고 그동안 리더십 연구에서 소외되어 있었다(김동현 외, 2019). 조직구성원은 리더를 따르지, 따르지 않을 것인지 결정할 때 수반되는 불확실성을 줄이기 위한 판단 기준으로 리더의 행동적 진실성을 활용하므로(Fu et al., 2010) 향후 리더십을 연구함에 있어서 행동적 진실성을 주목할 필요가 있다. 이러한 점에서, 본 연구는 상사의 임파워링 리더십과의 상호작용을 검증을 통해 행동적 진실성의 효과성을 밝히고 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

최근 조직을 구성하는 세대가 교체되고 있고, 개인과 집단의 안전을 위해 비대면 근무의 필요성이 강조되는 등 다양한 사회적 이슈의 발생으로 인해 경영환경은 그 어느 때보다 급변하고 있다. 이러한 변화는 조직 내 리더와 구성원 간 의사소통의 어려움을 시작으로, 이로부터 파생되는 다양한 문제를 만들어낼 가능성이 크다. 이러한 상황에서 조직구성원에게 신뢰감을 주는 리더의 존재는 더욱 강조된다. 신뢰받는 리더가 조직구성원에게 미치는 긍정적 영향은 이미 많은 연구에서 검증된 바 있다(Byun et al., 2017). 리더의 행동적 진실성은 리더가 구성원들로부터 신뢰받을 수 있는 중요한 요인 중 하나로 해석할 수 있을 것이다. 본 연구에서 살펴본 리더의 행동적 진실성도 리더에 대한 신뢰를 향상시킴으로써 조직구성원의 직무열의를 강화시켰을 가능성이 높다. 따라서 향후 연

구에서는 다양한 리더십과 함께 행동적 진실성과 리더에 대한 신뢰 간 관계를 규명함으로써 행동적 진실성에 대한 심도 있는 논의가 이루어져야 할 것이다.

본 연구에서 밝혀진 결과를 토대로 제시할 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 상사가 임파워링 리더십을 발휘하면 조직구성원은 자신에게 부여된 권한과 책임, 자율성을 기반으로 업무를 수행하는 과정에서 직무열의와 직무만족의 향상을 경험한다는 것이 밝혀졌다. 최근 기업 구성원들의 대다수가 자율성을 중요시하는 세대로 교체되면서 업무환경에서의 자율성 또한 강조되고 있다(Gao & Jiang, 2019). 이에 따라 임파워링 리더십이 큰 효과를 발휘할 수 있을 것으로 기대된다. 따라서 기업은 관리자 계층의 임파워링 리더십을 강화하여 직원들의 직무열의와 직무만족을 높이는 기반으로 삼을 필요가 있다. 이를 위한 구체적 방안으로 임파워링 리더십에 대한 교육훈련을 강화하고, 임파워링 리더십의 주요 역량과 행동양식을 인사평가 기준으로 활용하는 방법 등이 제안된다. 특히, 인사평가 기준은 조직구성원의 행동을 강화하거나 약화시키는 주요한 요인으로 작용할 수 있으므로 임파워링 리더십과 관련된 행동양식을 강조하고, 각 요인에 대한 구체적 행동지침을 제시하며, 조직구성원을 평가하는 기준으로 삼음으로써 조직구성원들의 임파워링 리더 행동을 강화할 수 있을 것이다.

둘째, 행동적 진실성은 상사의 임파워링 리더십 효과성을 증대시키는 요인이 밝혀졌다. 지금은 리더십의 홍수시대라 불릴 만큼 리더십에 대한 다양한 이론이 제기되고 있고, 각 리더십에 대한 긍정적 영향력이 검증되면서 조직의 실무자들은 어떠한 리더십을 강조해야 할지 고민이 큰 것이 사실이다. 그럼에도 불구하고 동서고금을 막론하여 자신이 추구하는 가치와 행동의 일치점을 보이는 즉, 행동적 진실성을 가진 리더가 존경받는다는 점은 변하지 않고 있다(Simons, 2002). 리더십 행동이 진실성을 가지기 위해서는 리더 개인이 추구하는 가치와 리더십 행동을 통해 드러나는 가치가 일치해야 한다. 다시 말해, 리더가 한 개인으로써 추구하는 가치와 조직이 강조하고 따르도록 하는 리더 행동의 근본적 가치가 일치할 때 리더십은 더 큰 힘을 갖는다. 따라서 기업의 실무자는 조직이 리더들로부터 기대하는 핵심가치가 무엇인지 먼저 판단하고, 이와 부합하는 리더십, 또는 리더 행동을 찾아 조직구성원들과 공유해야 한다. 이러한 판단 없이 유행하는 리더십을 때에 따라 강조하고 교육하는 것은 조직구성원들의 혼란만 가중시키는 결과를 낳을 가능성이 크다.

이와 더불어, 조직이 리더들로부터 기대하는 핵심가치를 구성원들이 내면화할 수 있는 방법에 대한 고민과 실천이 요구된다. 인간은 성장과정을 통해 사회의 일반적 규범과 가치가 무엇인가를 인식하게 되고, 또한 스스로 바람직한 규범체계나 가치체계를 내면화시킴으로써 공동체 내에서 가치관을 보다 체계적으로 완성시킨다(유영주 외, 2013). 조직구성원 개인이 성장과정을 통해 형성한 가치체계는 각각 다를 수 있지만 조직 내에서 강조되는 규범과 가치를 내면화함으로써 개인의

가치체계 또한 변화될 수 있다는 것이다. 따라서 실무자들은 조직이 추구하는 가치를 구성원 개인이 진심으로 받아들이고 내면화할 수 있도록 지속적인 교육훈련, 조직문화 개선 캠페인, 상사와 구성원 간 1:1 코칭 프로그램 시행 등 다양한 방법에 대한 고민과 실천방안을 마련해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구가 갖는 한계점을 정리하고 이를 통해 향후 연구과제를 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 자기보고 방식(self-report)의 설문지를 사용하여 변수를 측정하였기 때문에 동일방법 측정에 의한 오류(common method variance)가 존재할 가능성이 있다. 본 연구는 측정도구의 타당성 검증을 통해 이를 극복하고자 노력하였으나, 근본적으로 오류발생 가능성을 차단하지는 못하였다는 점에서 한계를 갖는다. 따라서 향후 연구에서는 측정 대상을 다양화함으로써 이러한 오류를 보완할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 자료를 한 시점에서 수집하는 횡단연구로 진행하여 시간의 흐름에 따른 리더십의 영향력을 충분히 반영하지 못하였다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 임파워링 리더십과 이에 영향 받는 결과변수 측정 시점을 분리하는 등의 종단연구를 실시함으로써 임파워링 리더십의 효과를 더욱 심도 있게 분석할 필요가 있다.

## REFERENCE

- 강태원·이용기·이용숙(2018). 중소기업 조직구성원의 자기효능감이 직무열의와 직무성공에 미치는 영향: 구조모형분석-인공신경망 분석의 적용. *벤처창업연구*, 13(6), 155-166.
- 김대영·이길서·정원호(2016). 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. *리더십연구*, 7(2), 33-60.
- 김동현·박희태·손승연(2019). 리더의 행동적 진실성이 지식공유에 미치는 영향: 관계적 에너지의 매개효과와 친사회적 동기의 조절효과. *인적자원관리연구*, 26(4), 129-149.
- 김면식(2015). *직무열의의 선행요인 및 직무성공에 관한 실증연구*. 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.
- 김용순(2020). 관계적 투명성, 행동적 진실성, 신뢰 및 대인관계 시민행동의 관계에 관한 연구: 호텔기업을 중심으로. *관광레저연구*, 32(1), 237-254.
- 김혜선·탁진국(2015). 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(2), 275-299.
- 송진섭·유태용(2005). 개인과 조직간 가치부합이 개인의 태도 및 행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(2), 361-384.
- 신지화·탁진국(2011). 상사의 언행일치, 리더정당성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(2), 385-407.
- 양인준·강혜림(2019). 제조업 근로자가 인식하는 조직문화와 조직유효성 간의 관계에서 조직공정성의 조절효과. *농업교육과 인적자원개발*, 51(3), 103-134.
- 유영주·김경신·김순옥(2013). *가족관계학*. 서울: 교문사.
- 정원호(2018). 임파워링 리더십이 발언행동에 미치는 영향. *리더십연구*, 9(2), 3-26.
- 주세영·정인성·김정식·박동희(2015). 임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 연구. *대한경영학회지*, 28(6), 1725-1745.
- 차동욱·문지영·이정훈·김용재·허일무·노준형(2015). 리더의 행동적

- 성실성이 조직구성원의 대인관계 시민행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 28(1), 1-20.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A.(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.
- Alarcon, G. M., & Lyons, J. B.(2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463-480.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L.(2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Arnold, J. 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(3), 249-270.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D.(2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M.(2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E.(2004). Towards a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345-366.
- Bandura, A.(1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bharadwaja, M., & Tripathi, N.(2020). Linking empowering leadership and job attitudes: The role of psychological empowerment. *Journal of Asia Business Studies*, ahead-of-print.
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K.(2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M.(2016). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 731-742.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S.(2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: A moderated mediation framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137-1159.
- Chah,, D. O., Moon, J. Y., Lee, J. H., Kim, Y. J., Heo, I. M., & Rho, J. H.(2015). A Study on the Effects of Leaders Behavioral Integrity on Subordinates' Interpersonal Citizenship Behavior and Intention to Leave: Leader Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable. *Korean Journal of Business Administration*, 28(1), 1-20.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.(2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E.(2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Davis, A. L., & Rothstein, H. R.(2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 407-419.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer Science+Business Media.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L.(2010). Pursuit of whose happiness? executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 222-254.
- Gao, A. & Jiang, J.(2019). Perceived Empowering Leadership, Harmonious Passion, and Employee Voice: The Moderating Role of Job Autonomy. *Frontiers in Psychology*, 10(1484), 1-9.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K.(2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Gatling, A., Molintas, D. H. R., Self, T. T., & Shum, C.(2020). Leadership and behavioral integrity in the restaurant industry: The moderating roles of gender. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 62-81.
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X.-a. & Xie, Z.(2014). Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context. *Personnel Psychology*, 67, 567-604.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A.(2015). Leader reinforcement, behavioral integrity, and subordinate outcomes: A social exchange approach. *Leadership Quarterly*, 26(6), 991-1004.
- Jeung, W. H.(2018). Empowering Leadership and Voice Behavior: The Multiple Mediation Effects of Voice Climate and Organization-Based Self-esteem. *The Korean Leadership Quarterly*, 9(2), 3-26.
- Ju, S. Y., Jeong, I. S., Kim, J. S., & Park, D. H.(2015). A Study on the Relationship between Empowering Leadership and Innovative Behavior: Investigating Mediating Effects of Self-Regulatory Focus. *Korean Journal of Business Administration*, 28(6), 1725-1745.
- Kang, T. W., Lee, Y. K., & Lee Y. S.(2018). The Impact of Self-efficacy on Job Engagement and Job Performance of SMEs Members: SEM-ANN Analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(6), 155-166.
- Kim, D. H., Park, H. T., & Son, S. Y.(2019). The Impact of Leader's Behavioral Integrity on Knowledge-sharing-Mediating Effect of Relational Energy and Moderating

- Effects of Pro-social Motivation. *Journal of Human Resource Management Research*, 26(4), 129-149.
- Kim, D. Y., Lee, G. S., & Jeung, W. H.(2016). The Effects of Empowering Leadership on Job Attitudes of Organizational Members: The Mediating Effects of Psychological Capital. *The Korean Leadership Quarterly*, 7(2), 33-60.
- Kim, H. S., & Tak, J. K.(2015). The Effect of Leader Empowering Behavior on Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting and Moderating Effects of Core-Self Evaluation and Person-Job Fit. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2), 275-299.
- Kim, M. S., & Beehr, T. A.(2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Kim, M. S., Beehr, T. A., & Prewett, M. S.(2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276.
- Kim, M. S.(2015). *Antecedents and Consequences of Job Engagement*. Doctoral Dissertation, Soongsil University, Korea.
- Kim, Y. S.(2020). A Study on the Relationships among Relational Transparency, Behavioral Integrity, Trust and Interpersonal Citizenship Behavior: Focusing on Hotel Corporations. *Tourism & Leisure Research*, 32(1), 237-254.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M.(2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.
- Kline, R. B.(2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L.(2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W.(2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H.(2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392-415.
- Li, H., Shi, Y., Li, Y., Xing, Z., Wang, S., Ying, J., Sun, J.(2018). Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1264-1277.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., Zhang, P.(2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
- Locke, E. A.(1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R.(2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- Macey, W. H., & Schneider, B.(2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A.(2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(115), 115-134.
- Orgambidez-Ramos, A., & de Almeida, H.(2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37-41.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J.(2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.
- Park, J. G, Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B. K.(2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Pennebaker, J. W., & King, L. A.(1999). Linguistic styles: Language use as an individual difference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1296-1312.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S.(2004). *The Drivers of Employee Engagement-Report 408 [White Paper]*. London: Institute for Employment Studies.
- Quinn, R. E.(1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R.(2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V., & Bakker, A. B.(2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shin, J. H., & Tak, J. K.(2011). The Effects of Behavioral Integrity and Leader Legitimacy Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Moderating Effects of Supervisor's Collaborative Communication and Follower's Conscientiousness. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(2), 385-407.
- Simons, T.(2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & Parks, J. M.(2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650-665.

- Simons, T., Tomlinson, E. C., & Leroy, H.(2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Song, J. S., & Yoo, T. Y.(2005). The effects of person-organization value fit on person's attitude and behavior. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 18(2), 361-384.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A.(2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22(3), 257-276.
- Spreitzer, G. M.(1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A.(2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stowell, J. S.(1986). *Leadership and Coaching*. Doctorial dissertation, University of Utah.
- Sun, X.(2016). Psychological Empowerment on Job Performance: Mediating Effect of Job Satisfaction. *Psychology*, 7, 584-590.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F.(2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J.(2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H.(2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.
- Yang, I. J., & Kang, H. R.(2019). The Moderating Effect of Organizational Justice on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Manufacturing Companies. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 51(3), 103-134.
- Yoo, Y. J., Kim, K. S., & Kim. S. O.(2013). *Family Relationship*. Seoul: Gyomoomsa.
- Zhang, X., & Bartol, K. M.(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.
- Zhang, X., & Zhou, J.(2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.

# The Effect of Empowering Leadership on Employee's Work Engagement and Job Satisfaction: Moderating Effect of Behavioral Integrity

Min Jeong Ko\*

Juhee Hahn\*\*

## Abstract

In a view of rapidly changing business environment, the success and competing power of organizations depend on committed, highly motivated and satisfied human resources. Empowerment is mainly concerned with establishing and building trust between management and employees, and motivating their participation. Also, behavioral integrity emphasizing on the characteristics of effective leaders has shown as direct action that strengthens positive consequences in organizations. However, research regarding behavioral integrity is very limited. Based on the Self-determination Theory, this paper investigates the effect of empowering leadership on employee's job satisfaction and work engagement. Multi-group analysis based on behavioral integrity is also analyzed.

An online survey was conducted and 298 employees' data were collected. Using structural equation modeling, results suggest as follows. First, empowering leadership had a positive effect on individual's job satisfaction mediated by their work engagement. Second, the result of the multi-group analysis showed that the effect of empowering leadership on work engagement is stronger in the group with high behavioral integrity. Contrary to the prediction, the result doesn't support the moderating effect on job satisfaction. These findings contribute to our understanding of empowering leadership process. Based on the results, several theoretical and managerial implications are discussed.

*KeyWords: Empowering Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction, Behavioral Integrity, Self-determination Theory*

---

\* First Author, Ph.D. Candidate, School of Business Administration, Chung-Ang University, sophia0903@cau.ac.kr

\*\* Corresponding Author, Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University, jhan@cau.ac.kr