

# 임파워링 리더십이 구성원의 자기효능감과 소속감, 그리고 직무열의와 직무성과에 미치는 영향<sup>+</sup>

## (The Effect of Empowering Leadership on Work Engagement and Job Performance through Employees' Self-Efficacy and Belonging)

서정규<sup>1)</sup>, 권혁기<sup>2)\*</sup>  
(JungKyu Seo and HyeokGi Kwon)

**요약** 리더와 구성원 간 권한위임 등을 통해 구성원의 과업역량에 대한 자신감과 애착심을 고취시키는 임파워링 리더십에 대한 중요성이 대두되었다. 본 연구의 목적은 건설기업에서 임파워링 리더십이 구성원의 자기효능감과 소속감을 통해 직무열의와 직무성과에 미치는 영향을 분석하는데 있다. 부산, 울산, 경남 지역 건설기업 직원 271명을 대상으로 설문조사하여 구조방정식모형을 통해 가설검정한 결과, 임파워링 리더십의 정보공유, 참여적 의사결정 순으로 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 솔선수범과 코칭 요인은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 둘째, 임파워링 리더십의 정보공유, 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정 요인 순으로 소속감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 자기효능감과 소속감은 직무열의와 직무성과에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

**핵심주제어:** 임파워링 리더십, 자기효능감, 소속감, 직무열의, 직무성과

**Abstract** The importance of empowering leadership has emerged, which inspires confidence and attachment to members' task capabilities through delegation of authority between leaders and members. The purpose of this study is to analyze the effect of empowering leadership on work engagement and job performance through self-efficacy and sense of belonging in construction companies. Hypothesis testing of 271 copies of the questionnaire from Busan, Ulsan and Gyeongnam areas was conducted using the structural equation model. First, in the order of information sharing and participatory decision-making, there was a significant positive effect on self-efficacy, whereas the lead and coaching factors were not significant. Second, it was shown that all 4 factors of empowering leadership had a significant positive effect on belonging. Third, the sense of self-efficacy and belonging had a significant positive effect on both work engagement and job performance.

**Keywords:** Empowering leadership, Self-efficacy, Belonging, Work engagement, Job performance

\* Corresponding Author: kwonhg1220@deu.ac.kr

+ 이 논문은 제1저자 서정규의 박사학위논문을 수정·보완하여 작성되었음.

Manuscript received July 15, 2020 / revised August 11, 2020 / accepted August 11, 2020

1) 동의대학교 경영학과, 제1저자

2) 동의대학교 경영학과, 교신저자

## 1. 서론

최근 조직의 네트워크화와 의사결정의 분권화를 지향하는 제4차 산업혁명 시대를 맞이하여 건설기업들은 급변하는 환경에 유연하게 대응하고 무한 경쟁시대에 지속적인 경쟁우위와 기업 내부 변화와 혁신을 추진하기 위해 과거와는 완전히 새로운 형태의 업무방식과 리더십이 요구되고 있다.

특히 변화하는 경영환경에 능동적으로 대처하는 리더의 중요성이 대두되고 있으며 (Kwon, 2017), 또한 구성원 모두가 셀프 리더가 되어야 한다는 당위성이 커지고 있는 실정이다.

기업경영측면에서 건설업은 다른 산업, 특히 제조업에 비하여 상대적으로 성장성, 수익성 및 생산성은 비교적 높지만, 안정성과 활동성 측면은 상대적으로 취약하다고 할 수 있다 (Kim, 2016). 또한 건설업은 공사의 규모나 성격에 따라 인력의 이동이 유동적이고 하도급과 불가분의 관계의 특성으로 어느 한 부분이라도 부실하면 전체 시스템이 부실로 연결되거나 기업경영에 막대한 지장을 초래하는 산업이라 할 수 있다. 따라서 건설업은 장기적으로는 기술 개발과 인적자원 개발을 통한 경쟁력 제고가 기업의 생존과 성장을 위한 핵심성공요인이라 할 수 있다.

건설업은 제조업이나 서비스업에 비해 상품의 표준화가 어렵고, 생산활동이 작업공정상 팀별로 이루어지며 특정 계절이나 시기에 따라 생산일정이 불규칙하게 진행되기도 하고, 또한 생산활동 범위가 지역적으로 분산이 심한 특성을 가지고 있다. 따라서 이러한 경영활동의 불안정한 특성과 환경 불확실성이 인적자원관리의 어려움을 초래하고 있다 (Seo and Kwon, 2017). 최근 인터넷이나 모바일 중심의 ICT (Information and communications technologies) 경영환경으로 급변하고 건설기업 인적자원의 특성이 변화하면서 과거 가부장적이고 권위주의가 강한 리더 혼자 기업을 이끌고 모든 경영의사결정을 처리하기에는 이에 따른 위험요인이 높아지고 최고경영자의 결정에만 의존하는 의사결정은 기업 경쟁에서 낙후되는 요인이 될 수 있다. 고객만족경영을 위한 유연하고 효율적인 의사결정을 위해서는 리더가 혼자 조직을 이끌어가는 시대에서 구성원 모두가

리더로서 자발적이고 능동적으로 의사결정하고 과업을 수행하는 경영시스템을 구축해야 한다 (Cho and Park, 2020). 따라서 이러한 상황에서는 임파워링 리더십이 구성원의 자발적이고 능동적인 참여를 이끌어내고 조직에 대한 애착심을 견인하기에 효과적일 것이다.

임파워링 리더십의 효과와 중요성은 최근 많은 선행연구들을 통해 알려지고 있다 (Chah and Kim, 2011; Shim et al., 2017). 과거에는 변혁적 리더십, 참여적 리더십 관련연구에서 매개 및 조절요인으로 임파워먼트를 다루는 경우가 많았지만 최근에는 리더의 임파워링 행위 자체가 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 임파워링 리더십에 관한 연구들이 많이 진행되었다 (Zhang and Bartol, 2010).

최근 임파워링 리더십에 대한 관심이 높아진 이유는 임파워링 리더십이 구성원이 인지하는 자기효능감, 소속감, 직무열의, 직무성과 등 구성원의 태도 및 행동 변수들과 상호작용하여 조직에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었기 때문이다 (Kwon, 2019). 그러나 임파워링 리더십에 대한 연구들을 보면 조직구성원이 임파워링 리더십을 인지할수록 구성원이 지각하는 조직에 대한 소속감은 높아지며, 그 결과 직무열의와 직무성과에 영향을 미치는 과정에 초점을 맞춘 건설업 관련연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구는 건설업 관리자의 임파워링 리더십이 구성원이 지각하는 자기효능감과 소속감을 통해 직무열의와 직무성과에 영향을 미치는지를 연구하고자 한다.

임파워링 리더는 구성원들을 중요한 의사결정에 참여하도록 하고, 리더가 행동으로 본모기를 보이며 솔선수범할 경우 구성원들은 성과달성을 위해 바람직한 행동을 간접적으로 경험할 수 있고, 정보공유를 통해 구성원들을 독려하고 설득하며, 관심표명과 지속적인 상호작용을 통해 임파워링 리더십은 구성원들의 자기효능감을 높여 줄 것으로 예측된다 (Oh and Yang, 2009).

따라서 본 연구의 목적은 건설기업 직원들이 인식하는 관리자의 임파워링 리더십이 자기효능감과 조직에 대한 소속감에 영향을 미치고 또한 직무열의와 직무성과에 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 분석 결과를 토대로 임파워링 리더

십이 구성원이 지각하는 자기효능감과 소속감을 향상시키며 직무열의와 직무성과를 높이는 유효한 리더십을 규명하며 효율적인 인적자원관리를 위한 시사점을 제안하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 임파워링 리더십

정보기술과 스마트기술이 보편화되는 모빌리티(Mobility) 시대에는 고객접점 구성원들은 의사결정을 위해 리더의 지시를 기다리는 것 보다 직접 구성원 자신의 판단하에 고객에게 빠르고 정확한 피드백을 제공해야 할 필요가 있다 (Cho and Shin, 2020). 이러한 업무환경에서 원활하게 업무가 수행되도록 구성원에게 권한이 부여되어야 하고 또한 구성원들이 수행해야 할 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 직무역량이 갖추어져야 한다. 고객만족경영을 지향하는 많은 기업들은 과거의 탑다운 의사결정체제에서 고객만족을 위해 점점구성원들에게 권한위임을 통해 구성원들의 유연하고 빠른 의사결정 체제로의 변화를 시도하고 있다 (Kwon and Han, 2018).

임파워링 리더십 (Empowering leadership)은 임파워먼트 개념을 토대로 조직구성원이 스스로 일정 부분의 의사결정을 할 수 있도록 구성원들에게 권한을 위임하고 자율성과 책임을 부여하는 리더의 행위로 정의되고 있으며, 보다 효과적인 임파워먼트를 실행하는 리더의 역할을 중요시하는 리더십 유형이다 (Arnold et al., 2000; Srivastava et al., 2006). 임파워링 리더가 권한과 책임을 조직구성원들과 공유하여 스스로 의사결정 기회를 부여하고 리더가 이러한 권한위임을 적극적으로 지원하면 구성원들은 과업을 성취하고자 하는 동기와 의욕을 유발하여 긍정적인 성과를 달성할 수 있다.

Arnold et al. (2000)은 임파워먼트 개념을 활용하여 임파워링 리더십 구성요소를 도출하였다. 첫째, 솔선수범은 리더가 책임감을 가지고 열심히 과업에 전념하는 행동을 포함한다. 둘째, 코칭은 구성원들을 훈련시켜 스스로 과업을 수행할

수 있도록 하는 행동을 의미하며 성과 향상이나 교육/훈련을 위한 지원 행동 등을 포함한다. 셋째, 참여적 의사결정은 리더가 의사결정을 내리는데 있어서 구성원이 적극적으로 참여하여 의사결정을 내리는 것으로 구성원들이 의사결정하는데 있어 기여하도록 격려하는 행동을 포함한다. 넷째, 정보공유는 리더가 조직의 중요한 정책이나 정보를 구성원들에게 전달하고 설명해 주는 행동을 의미한다. 마지막으로, 관심표출은 리더가 구성원들의 관심사에 대해 관심을 가지고 신경을 쏟는 행동을 의미한다.

선행연구에 의하면 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무태도나 행동의 변화와 관련하여 직무열의 (Ye et al., 2013; Ko and Yoon, 2017) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 임파워링 리더십은 조직구성원의 직무성과, 팀성과, 재무성과, 효능감 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

### 2.2 자기효능감

자기효능감 (Self-efficacy)은 주어진 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 신념으로 정의된다 (Bandura, 1986; Wood and Bandura, 1989). 자기효능감이 높은 사람은 어려운 상황에서도 자신이 유능하다고 믿고, 일을 성공적으로 수행하여 성과를 달성할 것이라는 신뢰감을 갖는 경향이 있다 (Bandura, 1997; Kwon, 2019)

관련 선행연구들을 살펴보면, 자기효능감이 업무성과와 직무열의 (Ye et al., 2013)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 자기효능감은 많은 연구에서 매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 자기효능감이 진성리더십과 개인의 조직효과성 간의 관계에서 정(+)적인 매개효과를 보였으며 (Choi and Song, 2014), 무형식학습과 조직몰입 간의 관계에서 긍정적인 매개효과 (Cho et al., 2018)가 있는 것으로 보고되었다.

### 2.3 소속감

소속감 (Belonging)은 심리적으로 구성원이 조

직의 정체성과 일치시켜 조직과 연결되었다고 인식하고 조직의 일부분으로서 느끼는 심리상태를 의미한다. 소속감이 높은 조직구성원은 다른 사람과의 관계에서 보다 높은 신뢰성을 보이며 조직생활에 적극적으로 참여할 수 있도록 도움을 주고, 그 결과 개인의 조직에 대한 소속감을 높이는 역할을 한다 (Aronoff et al., 1994). 반면, 소속감이 낮은 구성원들은 스스로의 감정이나 욕구 조절에 어려움을 겪어, 그 결과 낮은 자존감, 우울, 불안 등이 높아지는 것으로 나타났다.

따라서 인간은 기본적으로 특정집단에 포함되고자 하는 소속 욕구를 가지고 있으며, 일단 조직에 대한 소속감을 인지하게 되면 그 집단과 자아를 일체화하며, 집단이나 조직을 위한 활동에 지속적으로 몰입하고 집단에 대한 참여를 자발적으로 유지하고자 하는 경향이 있음을 알 수 있다. 예를 들면, 계약직과 정규직은 복지혜택, 승진, 교육 훈련 등에 있어 차별화되어 있으므로 서로 다른 레벨의 소속감을 갖게 된다고 할 수 있다.

Maslow (1954)는 '욕구 5단계설'을 통해, 인간의 욕구를 생리적, 안전, 사회적, 자존심, 자아실현욕구로 구분한 후, 여기서의 사회적 욕구가 인간의 소속감과 관련됨을 설명하였고, Schulz (1976)는 집단에 소속된 개인의 기대 욕구를 소속 욕구, 통제 욕구, 애정 욕구로 설명하면서, 이 중에서 소속 욕구를 소속감으로 설명하고, 조직구성원이 집단에 대한 소속감을 중시하고 있음을 통해 소속감의 중요성을 설명하였다 (Kim, 2013). 이처럼 소속감은 자신이 어떤 집단에 소속되어 있다는 의미와 더불어 다른 사람들과 우호관계를 유지하는 것을 포함하기 때문에 다른 사람과 특별한 관계를 맺고 유지하기를 원하며, 특정 집단에 소속되기를 원하고 집단에 소속되므로써 만족을 느낀다고 할 수 있다 (Schulz, 1976; Lee et al., 2019).

## 2.4 직무열의

직무열의 (Work engagement)는 긍정심리학을 바탕으로 조직구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 직무에 대해 긍정적이고 성취적인 마음으로 헌신하는 업무와 관련하여 주의를 기울이고

집중할 때 나타나는 심리적 상태라고 정의한다 (Schaufeli et al., 2002).

직무열의와 직무와의 관계에서 직무 자체를 의미 있게 생각하며, 타인과의 교류, 소속감, 피드백, 자율성, 목표성취, 금전적 보상 등의 가치를 높게 인식하는 구성원들은 직무열의가 높으며, 자신의 직무에 대해 열정과 자부심을 가지고 헌신적으로 몰입하기 때문에 이로 인한 직무만족 역시 높게 나타나는 것을 경험할 수 있다 (Cho and Lee, 2017). Luthans et al. (2007)의 연구에서 자기효능감 등은 시너지효과가 발생하여 구성원의 긍정적 행동의 증대와 동기부여를 유의미하게 설명할 수 있다고 하였다. 이 외에도 자기효능감이 직무열의에 영향을 미치는 것으로 나타났다 (Xanthopoulou et al., 2009). Lee and Tak (2010)은 직무열의의 선행요인으로 자기효능감과 같은 개인 특성과 변혁적 리더십 등 리더와의 관계, 개인-직무 적합성 등 여러 변수들을 제시하였다.

## 2.5 직무성과

직무성과 (Job performance)는 구성원들이 직무를 수행하면서 달성하고자 하는 바람직한 상태 또는 목표달성 정도를 의미한다 (Motowildlo et al., 1997). 직무성과 측정 기준이 주로 재무지표 측정에 초점이 맞추어져 왔으나, 최근에는 사회적, 심리적 지표 등을 포함하여 조직구성원이 포괄적으로 직무성과를 평가하고 있다 (Oh et al., 2007; Sue and Lee, 2019). 따라서 조직구성원이 자신의 직무를 어느 정도 성공적으로 수행하였는지 정도를 파악하고 직무 자체의 달성 정도를 7개 문항으로 구성하여 측정하였다 (Williams and Anderson, 1991). 또한 Babin and Boles (1996)은 직무성과 측정 기준이 조직에 따라 다를 수 있기 때문에 조직구성원의 인지에 의한 측정방법이 보다 신뢰성이 있을 것이라고 주장하였다. 따라서 본 연구에서 직무성과는 건설업체 직원이 조직에서 자신에게 요구되는 직무에 대한 성공 정도와 성과를 달성하는 인식 정도를 의미한다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구는 건설업 구성원들을 대상으로 이론적 고찰을 바탕으로 임파워링 리더십이 자기효능감과 소속감을 통해 직무열의 및 직무성과에 미치는 영향을 분석하고 이에 따른 시사점과 개선방안을 제시하고자 한다.

건설업은 공사의 규모나 성격에 따라 인력 이동이 유동적으로 이에 따른 인적자원 개발을 통한 경쟁력 제고가 핵심성공요인이라 할 수 있다. 과거의 가부장적 권위주의 리더십에서 벗어나 현재 건설업은 구성원 주도의 버텀업 (Bottom-up) 의사결정이 필요한 상황으로 이에 부응하기 위해 임파워링 리더십이 구성원들의 능동적인 참여를 이끌어내고 조직에 대한 애착심을 견인하기에 효과적일 것이다.

임파워링 리더십은 구성원들을 중요한 의사결정에 참여하도록 하고, 리더가 행동으로 본보기를 보이며 솔선수범할 경우 구성원들은 직무열의와 성과를 위해 바람직한 행동을 인식하고, 정보공유를 통해 구성원들을 독려하고, 관심표명과 지속적인 상호작용을 통해 구성원들의 자기효능감을 높여 줄 것으로 예측된다 (Oh and Yang, 2009). 또한 조직구성원이 임파워링 리더십을 통해 조직에 대한 높은 소속감을 인식하게 되면 구성원은 기업의 목표에 몰입하게 되고, 또한 조직

에 적극적으로 헌신하게 될 것이다. 따라서 구성원이 지각하는 조직에 대한 소속감은 직무열의와 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다 (Stamper and Masterson, 2002). 본 연구에서의 연구모형은 Fig. 1과 같다.

#### 3.2 연구가설

##### 3.2.1 임파워링 리더십과 자기효능감의 관계

Conger and Kanungo (1988)는 조직구성원의 자기효능감은 관리 스타일의 영향을 받는다고 지적하며, 임파워먼트를 리더가 구성원의 자기효능감을 높이는 과정으로 보았다. 특히 관리 스타일이 권위주의적이거나, 실패 또는 잘못된 결과를 강조할 때 구성원의 자기효능감은 낮아진다고 하였다. Arnold et al. (2000)는 임파워링 리더는 부하직원이 중요한 의사결정에 참여하도록 함으로써, 또 리더가 행동으로 솔선수범할 경우, 직원들은 성과달성을 위한 바람직한 행동을 간접적으로 경험할 수 있다. 임파워링 리더는 적절한 코칭과 정보제공을 통해 직원들을 독려하고 설득하며, 관심표명과 지속적인 상호작용을 통해 직원들의 스트레스와 불안, 두려움을 감소시킨다. 이러한 과정을 통해 임파워링 리더십은 부하직원들의 자기효능감을 높여 줄 것으로 예측된다. 따라서 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

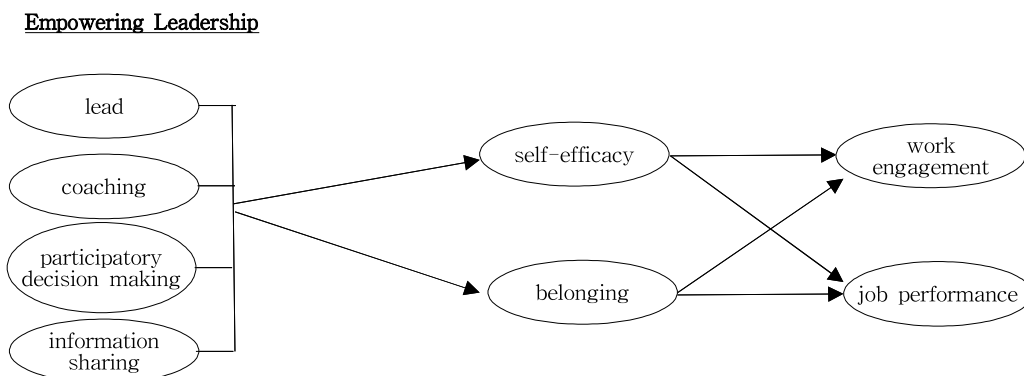


Fig. 1 Research Model

H1: 건설기업 직원이 지각하는 임파워링 리더십은 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 임파워링 리더십의 솔선수범은 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 임파워링 리더십의 코칭은 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 임파워링 리더십의 참여적 의사결정은 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4: 임파워링 리더십의 정보공유는 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 임파워링 리더십과 소속감의 관계

리더가 적합한 방법으로 임파워먼트를 했다면, 구성원에게 업무에 대한 의미감과 조직에 대한 소속감을 줄 수 있어야 한다. 소속감은 조직과의 친밀한 관계에 대한 인식으로 구성원이 일을 완수했을 때 느끼는 성취감과 더불어 조직과 일체가 되고 일 자체의 목적과 내용이 자신의 가치관과 부합될 때 느낄 수 있는 것이며, 이는 한 단계 높은 수준의 내재적 동기부여라고 할 수 있다.

임파워링 리더의 특성 중 정보제공은 구성원들에게 업무결과에 대한 적절한 피드백을 제공함으로써 조직에 대한 소속감을 높인다 (Arnold et al., 2000). 또, 임파워링 리더는 적절하게 코칭함으로써 구성원들이 다양한 재능을 발휘하고 이에 따른 소속감을 갖게 한다. 선행연구에 의하면, 임파워링 리더십은 구성원들의 소속감, 직무몰입, 조직시민행동, 창의성 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다 (Srivastava et al., 2006; Zhang and Bartol, 2010; Lee et al., 2019). 따라서 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

H2: 건설기업 직원이 지각하는 임파워링 리더십은 소속감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 임파워링 리더십의 솔선수범은 소속감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 임파워링 리더십의 코칭은 소속감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3: 임파워링 리더십의 참여적 의사결정은 소속감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4: 임파워링 리더십의 정보공유는 소속감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 자기효능감과 직무열의, 직무성과의 관계

자기효능감이 높은 사람은 한 단계 높은 도전적인 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위해 인내심을 갖고 몰입한다 (Bandura, 1997). Schaufeli et al. (2002)은 직무열의를 일과 관련하여 긍정적이고 충족감을 갖는 마음상태라고 정의하였는데, 이러한 관점에서 자기효능감이 높은 사람은 직무열의도 높을 것이라고 예측할 수 있다. 자기효능감과 직무열의에 관한 최근 연구들에서도 양자간의 긍정적 관계가 입증되고 있다. Salanova et al. (2005)은 종단적 연구를 통해 자기효능감이 긍정적 감성을 높임으로써 직무열의에 정(+)적인 효과를 미친다는 것을 밝혀냈다. Xanthopoulou et al. (2009) 역시 자기효능감, 낙관주의, 조직기반 자긍심 등이 직무열의와 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다 (Sue and Lee, 2019, Lim and Kwon, 2019). 이에 따라 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

H3: 자기효능감은 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 자기효능감은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 소속감과 직무열의, 직무성과의 관계

조직구성원이 조직에 대한 높은 소속감을 갖게 되면 자신의 업무를 소중하게 여기고 에너지를 집중하게 되며, 결과적으로 업무에 몰입하게 된다 (Thomas and Velthouse, 1990). 조직구성원이 높은 소속감을 가질 경우, 업무에 에너지를 집중하여 몰입하고 자신의 업무를 소중히 여기며 만족감을 갖게 되는데, 이러한 관점에서 소속감은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다. 따라서 다음과 같이 가설들을 설정하였다.

H5: 소속감은 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6: 소속감은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의

임파워링 리더십은 조직구성원들의 능력과 잠재력을 인정하고 충분히 발휘될 수 있도록 권한을 위임해 줌으로써 내적 동기가 발생되고 스스로 아이디어를 제안할 수 있도록 기회를 제공하는 행동이라고 정의하였다 (Arnold et al., 2000). 임파워링 리더십을 측정하기 위하여 Arnold et al. (2000)이 개발한 문항들을 수정 보완하여 20개 문항을 사용하였다.

설문항목은 4개 하위 요소에 대하여 솔선수범 5개 문항, 코칭 5개 문항, 참여적 의사결정 5개 문항, 정보공유 5개 문항으로 구성하였다. 솔선수범은 “리더는 스스로 모범을 보여 높은 성과기준을 제시한다 (el01)”, “리더는 스스로 열심히 일하는 모습을 보여 준다 (el02)”, “리더는 팀에서 누구보다 열심히 일한다 (el03)”, “리더는 직접 행동을 통해 좋은 시범을 보여준다 (el04)”의 문항으로 구성하였다. 코칭은 “리더는 함께 문제를 해결하도록 격려한다 (el07)”, “리더는 서로 정보를 공유하도록 장려한다 (el08)”, “리더는 노력을 응원하고 격려한다 (el10)”로 구성하였다. 참여적 의사결정은 “리더는 의사결정을 내릴 때 우리 의견을 반영하고자 노력한다 (el13)”, “리더는 의견을 낼 수 있는 기회를 준다 (el14)”, “리더는 반대의견도 존중한다 (el15)” 등으로 구성하였다. 정보공유는 “리더는 회사에 어떻게 적응할 수 있는지 설명해 준다 (el18)”, “리더는 회사의 방침이나 목표를 설명해 준다 (el19)”, “리더는 자신의 결정사항이나 활동에 대해 설명해 준다(el20)”로 구성하였다. 측정항목들은 모두 Likert 5점 척도 (1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하였다.

자기효능감은 직무상 과업을 수행하는데 필요한 동기부여나 일련의 직무를 하는데 있어 개인 능력에 대한 종합적인 자신감이라고 정의하고 (Bandura, 1997), 측정항목은 Chen et al. (2001), Lim and Kwon (2019) 연구에서 사용된 측정항

목들을 수정 보완하여 6개 항목으로 측정하였다. 설문문항은 “맡은 직무를 잘 수행할 수 있다고 생각한다 (se01)”, “어려운 직무라도 노력한다면 성공적으로 해결할 수 있다고 생각한다 (se02)”, “예기치 못한 문제가 발생해도 성공적으로 해결할 수 있다고 생각한다 (se03)”, “다양한 업무들을 효과적으로 수행할 수 있다고 확신한다 (se04)”, “다른 사람과 비교할 때 업무를 매우 잘 할 수 있다 (se05)” 등으로 구성하였다.

소속감은 조직구성원이 자신을 조직과 일체화하고 조직의 장·단점이나 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 동일한 공동체로 지각하는 것을 의미하고, 척도는 Kim (2013), Lim and Kwon (2019)의 연구에서 사용된 문항을 수정 보완하여 5개 문항으로 측정하였다. 소속감의 설문문항은 “회사 일원이 된 것이 자랑스럽다 (is01)”, “우리 회사는 진정으로 내가 회사에 속해있다고 믿게 한다 (is02)”, “나는 우리 회사의 구성원이라고 느낀다 (is03)”, “나는 늘 우리 회사에서 환영받는 느낌을 갖는다 (is04)” 등으로 구성하였다.

직무열의는 구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 육체적, 인지적, 정서적 에너지를 몰입하는 것으로 정의하고, 측정항목은 Schaufeil et al. (2002), Ye et al. (2013)의 연구에 사용된 측정항목들을 수정 보완하여 측정항목들은 6개 항목으로 “나의 일은 나를 열심히 일하도록 만든다 (jp01)”, “내 직무를 수행하는데 있어 열정적이다 (jp02)”, “내 일에 자부심을 느낀다 (jp03)” 등으로 구성하였다.

직무성과는 Babin and Boles (1996)의 연구에서 사용된 항목들을 수정 보완하여 사용하였다. 성과 달성 정도, 업무 시간 관리 정도, 업무내용 파악 정도, 수행 달성 정도, 성과 달성 인식 정도 등 6 문항으로 “다른 동료들보다 높은 업무성과를 달성한다 (jp06)”, “업무시간을 효율적으로 관리한다 (jp09)”, “업무수행에 있어 나에게 기대하는 바를 알고 있다 (jp10)”, “내가 맡은 업무를 성공적으로 수행한다 (jp11)”, “동료에 비해 높은 성과를 달성한다고 인정받는다 (jp12)”로 구성하였다.

인구통계학적 특성은 응답자의 성별, 연령, 학력 등 총 3 문항으로, 근무형태 특성을 파악하기

위해서는 응답자의 직책, 총 근속연수, 현 상사와 함께 근무한 기간, 현재 담당업무 등 총 4문항으로 구성하였다.

### 3.4 자료수집 및 분석방법

우선 예비설문조사를 실시하여 분석결과를 바탕으로 의미가 애매한 설문문항을 수정하고 어구의 수정 및 내용이 미흡한 문항들은 보충하는 등 수정 보완하였다. 본 설문조사는 부산, 울산, 경남지역 건설기업 직원들을 대상으로 2019년 9월 14일부터 31일까지 약 18일 동안 설문조사를 실시하였다. 설문표본은 편의추출방법으로 선택하였으며, 설문조사는 면접원이 직접 방문하여 대상자가 직접 설문지에 기록하는 자기기입식 설문조사방법을 시행하였다. 총 300부의 설문지를 배포하여 회수한 285부의 설문지 가운데 설문문항에 응답하지 않았거나 응답이 불성실한 설문지 14부를 제외한 271부를 가지고 가설검증을 위한 실증분석을 실시하였다.

수집된 자료는 데이터 코딩 과정을 거쳐 SPSS 25.0을 이용하여 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석, 탐색적·확인적 요인분석을 통한 타당성 분석과 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 이용한 신뢰성을 분석하였으며, 또한 변수들 간의 연관성을 살펴보기 위하여 상관관계분석을 수행하였다. 또한 연구모형에서 제시된 가설들을 검증하기 위해 AMOS 25.0을 이용하여 구조방정식모형을 활용하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 표본의 특성

응답자의 특성을 파악하기 위해 271부의 표본을 활용하여 빈도분석한 결과, Table 1과 같이 나타났다.

성별로는 남성 169명 (62.4%), 여성 102명 (37.6%)으로 나타났으며, 연령은 20대 60명 (22.1%), 30대 115명 (42.4%), 40대 57명 (21.0%), 50대 이상 39명 (14.4%)으로 분포되어 있다. 학력

의 경우 고졸 63명 (23.2%), 대졸 197명 (72.7%), 대학원 이상 11명 (4.1%)으로 나타났다. 직책은 사원 110명 (40.6%), 대리 60명 (22.1%), 과장 58명 (21.4%), 차장 이상 43명 (15.8%)으로 나타났다. 현 상사와 함께 근무한 기간은 6개월 미만 29명 (10.7%), 6개월-1년 미만 62명 (22.9%), 1-3년 미만 68명 (25.1%), 3년 이상 112명 (41.3%)으로 나타났다. 담당업무의 경우 경영지원 59명 (21.8%), 영업/마케팅 39명 (14.4%), 현장업무 111명 (41.0%), 기타 62명 (22.9%)으로 나타났다.

### 4.2 타당성과 신뢰성 분석

임파워링 리더십 20개 측정변수에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 7개 항목을 제거한 후 재분석한 결과, 임파워링 리더십의 구성요소로 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 정보공유 등 13개 항목의 4개 요인으로 분류되었다. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 .958로 나타나 일반적인 기준인 .7 이상으로 양호한 것으로 나타났으

Table 1 Characteristics of Sample

Variables	Items	Frequencies	%
Sex	male	169	62.4
	female	102	37.6
Age	20's	60	22.1
	30's	115	42.4
	40's	57	21.0
	50's and above	39	14.4
Academic Background	high school	63	23.2
	college	197	72.7
	graduate	11	4.1
Rank	employee	110	40.6
	deputy chief	60	22.1
	dept head	58	21.4
	deputy dept	43	15.8
Period with present boss	under 6 month	29	10.7
	6 month-1 year	62	22.9
	1-3 year	68	25.1
	3 year above	112	41.3
Current Affairs	management	59	21.8
	marketing	39	14.4
	field	111	41.0
	others	62	22.9
Total		271	100.0



며, 요인분석 모형의 적합성 여부를 판단하는 Bartlett의 구형성 검증은 유의수준 0.01 이하에서 4458.754로 나타나 요인분석의 사용이 적합한 것으로 판단된다. 또한, 총 누적 분산률은 88.657%이며 각 요인 모두 신뢰계수값이 .7 이상으로 나타나 각 요인들의 신뢰성은 적합한 것으로 판단된다.

내생변수를 대상으로 요인분석을 실시한 결과 자기효능감, 소속감, 직무열의, 직무성과 등 4개 하위요인이 추출되었다. 자기효능감은 1개 문항을 제외하고 5개 항목으로, 소속감은 1개 항목을 제외한 4개 항목으로, 직무열의는 2개 항목을 제외하고 3개 항목으로, 직무성과는 1개 문항을 제외한 5개 항목으로 묶였다. 추출된 요인들의 고유값은 1.0 이상으로 나타나 양호한 것으로 판단되며, 추출된 요인들은 전체 변량의 81.694%를 설명하고 있다.

탐색적 요인분석 결과를 바탕으로 구조방정식 모형의 측정모형을 AMOS 25.0 통계패키지를 이용하여 투입된 측정변수들에 의한 측정모형이 타당한 정도를 분석하였다. 확인적 요인분석을 실시한 결과는 Table 2와 같다. 적합도 지표값들은  $\chi^2=667.606$  (d.f.=479, p=.000), CMIN/DF =1.394, GFI=.907, AGFI=.867, NFI=.939, IFI=.982, CFI=.982, RMSEA=.038로 대부분의 적합도지수가 권고 기준치를 충족하여 가설검증의 모델로서 큰 무리가 없을 것으로 판단된다. 집중타당성 분석을 위해 평균분산추출 (AVE), 개념신뢰도 (CR)를 활용하였다.

평균분산추출 (AVE) 값은 모든 요인에서 .5 이상으로 나타났고, 개념신뢰도 (CR)값 역시 모든 요인에서 모두 .7 이상으로 나타났으며, 구성개념과 측정항목들의 표준화 요인부하량이 .05 유의수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 집중타당성은 적합한 것으로 판단된다.

**4.3 상관관계 분석**

연구변수 간의 연관성을 파악하기 위해 Pearson 상관계수를 이용하여 상관관계분석을 시행하였다. Table 3에서 상관계수들을 살펴보면 각 변수들 간의 방향성은 모두 유의한 정(+)

상관관계가 있어 가설 설정과 일치하는 것으로 나타났다. 판별타당성의 경우 각 요인의 AVE 값과 요인들 간의 상관계수를 제공한 값의 차이를 비교하여 AVE 값이 상관계수의 제공보다 크면 각 요인들간의 판별타당성이 있다고 할 수 있다 (Ro, 2014). 구성요인들의 AVE 값과 상관계수 제공값의 차이를 비교해 본 결과, 각 구성요인의 AVE 값은 상관계수 제공값보다 크므로 판별타당성이 확보되었다.

Table 2 Confirmatory Factor Analysis and Reliability

Factor & Items		$\beta$	S.E.	C.R.	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
Lead	el01	.899			.953	.951	.836
	el02	.930	.040	25.375***			
	el03	.935	.040	25.726***			
	el04	.893	.043	22.809***			
Coaching	el10	.903			.938	.934	.835
	el08	.918	.042	24.654***			
	el07	.921	.042	24.740***			
Participatory decision making	el15	.874			.921	.921	.796
	el14	.904	.049	21.574***			
	el13	.899	.049	21.328***			
Information sharing	el20	.926			.948	.943	.861
	el19	.942	.035	29.305***			
	el18	.916	.038	26.634***			
Self-efficacy	se05	.834			.928	.946	.723
	se04	.807	.057	15.988***			
	se03	.862	.061	17.824***			
	se02	.860	.059	16.432***			
	se01	.887	.053	18.479***			
Belonging	is04	.887			.954	.954	.834
	is03	.915	.045	23.437***			
	is02	.943	.043	25.296***			
	is01	.908	.043	23.245***			
Work engagement	jp01	.896			.921	.934	.792
	jp02	.888	.043	21.508***			
	jp03	.885	.048	21.318***			
Job performance	jp06	.866			.917	.942	.711
	jp09	.881	.057	17.314***			
	jp10	.813	.055	17.080***			
	jp11	.863	.049	19.015***			
	jp12	.790	.055	16.259***			

$\chi^2=667.606$ (d.f.=479, p=.000), CMIN/DF =1.394, GFI=.907, AGFI=.867, NFI=.939, IFI=.982, CFI=.982, RMSEA=.038  
 \*\*\* p<.01,  
 C.R.: critical ratio=t value  
 AVE: average variance extracted  
 CR: composite construct reliability

Table 3 Results of Correlation Analysis

variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1	(.836)							
2	.628	(.835)						
3	.617	.655	(.796)					
4	.628	.672	.669	(.861)				
5	.519	.488	.496	.431	(.834)			
6	.307	.253	.292	.328	.531	(.723)		
7	.327	.387	.304	.319	.533	.526	(.792)	
8	.343	.260	.294	.291	.425	.465	.509	(.711)
mean	3.66	3.60	3.54	3.46	3.58	3.83	3.73	3.67
s.d.	.95	.98	.93	.91	.93	.75	.83	.75

( ) numbers are AVE value, \*\* p<0.01

\* all coefficients are significant at level of p=.01

1: lead, 2: coaching, 3: participatory decision making, 4: information sharing, 5: belonging, 6: self-efficacy, 7: work engagement, 8: job performance

#### 4.4 가설검증

가설검증을 위해 최대우도법을 활용한 구조방정식모형분석을 실시한 결과  $\chi^2=584.371$  ( $p<0.01$ ),  $\chi^2/df=1.538$ , GFI=.880, AGFI=.853, CFI=.978, RMSEA= 0.045, RMR=0.030으로 나타났다. 연구모형의 적합도에서 GFI (.880)와 AGFI (.853)값이 권고지표값에 약간 미치지 못하고 있지만 나머지 다른 적합도 지수가 권고지표값을 만족시키기 때문에 잠재요인들 간의 전반적 관계를 파악하기에 적합하다고 할 수 있다.

본 연구에서 측정된 임파워링 리더십 구성요소인 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 정보공유가 자기효능감과 소속감에 미치는 영향과 이에 따른 직무열의와 직무성과에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과는 Table 4와 같이 제시하였다.

가설 H1을 검증한 결과 자기효능감에 가장 큰 영향을 미치는 임파워링 리더십 구성요소는 정보공유 ( $\beta=.690$ ,  $p=.003$ )로 나타났으며, 참여적 의사결정 ( $\beta=.629$ ,  $p=0.01$ ) 순으로 유의수준 .01에서 유의한 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 코칭 ( $\beta=.099$ ,  $p=.689$ )과 솔선수범 ( $\beta=.047$ ,  $p=.817$ )은 유의수준 .05에서 자기효능감에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 임파워링 리더십이 자기효능감에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구와 대체로 일치하는 결과이다.

이는 높은 수준의 심리적 임파워먼트를 인지하는 구성원은 조직에서 자신의 업무역량에 대해 인정받았다고 느끼게 되면 업무에 있어서의 자신의 역량에 대해 자신감을 보이는 자기효능감이 높아지는 것으로 보여진다. 그러나 임파워링 리더십의 코칭과 솔선수범 요소는 자기효능감에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 선행연구 결과와는 달리 건설업에서는 리더가 팀원들을 교육시키는 코칭과 리더가 팀원보다 열심히 일을 하는 솔선수범 요소들은 팀원들의 자기효능감에는 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 향후 좀 더 심층적인 연구가 필요한 것으로 보인다.

가설 H2를 검증한 결과, 소속감에 가장 큰 영향을 미치는 임파워링 리더십 구성요소는 정보공유 ( $\beta=.554$ ,  $p=.010$ )로 나타났으며, 솔선수범 ( $\beta=.353$ ,  $p=.003$ ), 참여 의사결정 ( $\beta=.307$ ,  $p=.049$ ), 코칭 ( $\beta=.303$ ,  $p=.030$ ) 순으로 유의수준 .05에서

Table 4 Results of Hypotheses Testing

Hypotheses	$\beta$	CR	p값	Hypo testing	
H1-1	lead → self-efficacy	.047	.232	.817	Reject
H1-2	coaching → self-efficacy	.099	.400	.689	Reject
H1-3	participatory → self-efficacy	.629	3.236	.001***	Accept
H1-4	info sharing → self-efficacy	.690	2.966	.003**	Accept
H2-1	lead → belonging	.353	3.006	.003**	Accept
H2-2	coaching → belonging	.303	2.168	.030*	Accept
H2-3	participatory → belonging	.307	1.965	.049*	Accept
H2-4	info sharing → belonging	.554	2.580	.010**	Accept
H3	self-efficacy → engagement	.551	10.676	***	Accept
H4	self-efficacy → performance	.620	11.304	***	Accept
H5	belonging → engagement	.480	10.211	***	Accept
H6	belonging → performance	.425	6.257	***	Accept
$\chi^2=584.371$ (d.f=380, $p=0.000$ ), GFI=.880, AGFI=.853, IFI=.978, CFI=.978, RMSEA=.045					

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 리더의 임파워링 리더십이 소속감에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 같은 것으로 나타났다. 이는 임파워링 리더가 부하직원들에게 동기부여를 적합하게 부여한다면 부하직원들은 조직에 대한 몰입이 높아지고 이에 따라 소속감 역시 높아진 것으로 나타났다.

가설 H3을 검증한 결과 자기효능감은 직무열의에 유의수준 .001에서 유의한 정(+)의 영향( $\beta = .551, p = .000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 자기효능감이 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 Ye et al. (2013)의 연구와 일치하는 결과이다. 이는 임파워링 리더십을 통해 구성원들은 자신의 업무역량에 대해 자신감을 축적하고, 하고 있는 과업이 가치가 있는 것으로 인식하며, 속해있는 조직의 운영 성공에 기여하고 영향을 미치고 있다고 지각하면 높은 수준의 직무열의를 보여주는 것으로 판단된다. 가설 H4를 검증한 결과 자기효능감은 직무성과에 유의수준 .001에서 유의한 정(+)의 영향 ( $\beta = .620, p = .000$ )을 미치는 것으로 나타났다.

가설 H5를 검증한 결과 건설업체 직원의 소속감은 직무열의에 유의수준 .001에서 유의한 정(+)의 영향 ( $\beta = .480, p = .000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 가설 H6를 검증한 결과 건설업체 직원의 소속감은 직무성과에 유의수준 .001에서 유의한 정(+)의 영향 ( $\beta = .425, p = .000$ )을 미치는 것으로 나타났다.

## 5. 결론

본 연구는 임파워링 리더십을 독립변수로, 자기효능감과 소속감을 매개변수로, 그리고 직무열의와 직무성과를 종속변수로 설정하여 변수들 간의 구조적 관계를 파악하였다. 실증분석을 위하여 부산, 울산, 경남 소재 건설기업에 종사하는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 271부의 설문지를 유효표본으로 최종분석에 사용하였다.

본 연구에서의 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십의 구성요소인 솔선수범, 정보공유는 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향

을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 솔선수범과 코칭 요인의 경우는 유의수준 .05 에서 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 임파워링 리더십의 구성요소인 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 정보공유는 구성원이 지각하는 소속감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 자기효능감은 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 그리고 자기효능감은 직무성과에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 소속감은 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 또한 소속감은 직무성과에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서 도출된 이론적 시사점은 다음과 같다.

임파워링 리더십에 관한 학술연구는 다른 리더십이론 연구에 비하여 비교적 최근에 이루어졌다. 관련 선행연구들은 주로 임파워링 리더십이 직무태도 및 행동에 미치는 영향 등에 초점을 맞추어 왔으나, 본 연구를 통해 임파워링 리더십이 자기효능감에 미치는 영향을 분석한 결과, 솔선수범과 코칭 요소들의 영향을 크게 인식하지 않은 것으로 나타나, 이는 임파워링 리더십이 조직구성원들의 긍정적인 태도에 어떤 메커니즘을 통하여 영향을 미치는 연구를 진행하는데 있어 보다 구체적으로 검증할 필요성을 제기하였다는 점에서 의미가 있다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구 결과는 임파워링 리더십과 자기효능감이나 소속감 등 조직이나 개인의 직무태도 관련 조직행동연구의 기반이 될 수 있으며, 연구결과를 바탕으로 조직의 인적자원개발 차원에서 조직구성원들의 자기효능감과 소속감을 증진시키기 위해서 리더를 대상으로 임파워링 리더십 교육을 시행하여 임파워링 리더십을 향상시킴으로써 조직구성원의 역량과 조직에 대한 몰입도에 대하여 긍정적으로 향상시킬 수 있을 것이다.

본 연구의 실무적 시사점은 첫째, 건설기업에서 상사의 리더십은 조직의 목표를 달성하고 성과를 향상시키기 위해서 리더가 구성원들에게 조직의 나아갈 방향과 비전을 공유하고, 업무 피드백을 통해 구성원의 자발적 참여의식 고취를 통해 직무열의와 직무성과에 긍정적인 영향을 주는 과정으로 고려된다. 따라서 건설기업에서 임파워

링 리더십의 실천은 매우 중요한 의미가 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서 심리적 임파워먼트를 기반으로 한 리더십 유형으로의 임파워링 리더십은 소속감이나 자기효능감을 유의하게 설명하였다. 이 결과를 기반으로 하여 리더가 구성원들의 자발적 성장 가능성의 믿고 자율적인 상호 의사소통을 하며, 구성원들의 존재가치를 인정하고, 권한위임과 권한 공유를 활성화하는 등 좋은 관계를 맺도록 노력해야 할 것이다.

둘째, 구성원들의 긍정적인 태도와 행동인 자기효능감과 소속감, 직무열의를 이끌어내기 위해서는 임파워링 리더십이 중요하다는 것을 실증연구를 통하여 확인하였기에 건설기업 경영자들은 구성원들의 임파워먼트의 가치에 초점을 두어 임파워먼트의 활성화 방안보다 노력할 필요가 있을 것이다. 즉, 조직이 제시하는 비전이나 가치관이 구성원이 수행하는 과업 역할에서 구성원의 가치관과 행동과 일치되면, 구성원 본인의 역할을 활용하여 직무를 잘 수행할 수 있다는 자기효능감에 관하여 믿음을 가지게 되며, 직무열의 역시 높아져 그 결과 업무의 효율성이 높아질 수 있을 것이다.

셋째, 급변하는 경영환경은 노동시장의 유연화와 더불어 핵심경쟁우위로서의 인적자원관리에 중요성이 부각되고 있다. 제4차 산업혁명 시대를 맞아 보다 정보화시대에 적합한 유연한 인적자원관리의 시대적 요구에 직면하고 있어 그 대안으로 임파워링 리더십에 관한 관심이 증가하고 있다. 따라서 지속적으로 발전하고 경쟁력을 갖춘 건설기업이 되기 위해서는 효율적인 인적관리와 성과향상을 위한 필수조건으로 관리자 훈련에 있어 객관적인 임파워링 리더십 능력과 자격을 갖추기 위하여 노력을 배가해야 할 것이다.

또한 건설기업에서는 관리자만을 대상으로 한 체계적인 리더십 교육 프로그램이나 기관이 매우 미흡하기 때문에 실질적인 임파워링 리더십 교육이 절실하게 필요하다. 특히 과거의 지시적이며 과업중심적인 리더에서 한 걸음 벗어나서 구성원과 믿음과 신뢰를 바탕으로 한 상호관계를 통하여 관리자와 구성원의 성과향상, 그리고 과정을 개선할 수 있도록 지속적인 임파워링 리더십에 대한 교육 관리가 반드시 필요할 것이다.

본 연구는 다음의 연구상의 한계점을 가지고 있으므로 본 연구에서 도출된 분석결과를 해석하는데 있어 일반화의 제약점 등 주의가 필요하며, 이에 따른 향후 연구과제를 제시하고 있다.

첫째, 임파워링 리더십은 단기적이고 일시적인 상사-부하 간의 관계가 아니라 장기적으로 관계가 형성되는 개념이라 할 수 있다. 따라서 횡단적 연구로 변수들 간의 관계를 확정하는데는 한계가 있다. 주기적으로 시간의 간격을 두고 연속선상에서 임파워링 리더십이 형성되고 발휘되는 과정을 살펴보아야 하며, 또한 조직이나 구성원들에게 어떤 변화가 있는지 종단적 연구를 한다면 횡단적 연구의 한계점의 많은 부분을 해결할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 부산, 울산, 경남 소재 건설기업에 종사하는 직원들을 대상으로 설문조사를 진행함으로써, 표본이 우리나라 건설업체 직원 전체를 대표하기에는 어려움이 있기 때문에 본 연구의 분석결과를 해석하는데 있어서 주의를 필요하며 모든 산업이나 기업에 적용시키기에는 한계가 있다. 따라서 동일한 연구를 다양한 산업이나 조직에 적용하여 반복연구를 통해 일반화시켜야 할 필요성이 있다.

셋째, 본 연구에서는 동일한 응답자가 외생변수인 임파워링 리더십과 내생변수인 소속감, 자기효능감, 직무열의의 직무성과 등 모든 변수들에 대하여 응답하였기 때문에 동일방법조사에 의한 동일방법변량(Common method variance)의 한계점에서 벗어날 수 없을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 상사에 의한 평가, 동료 평가, 인터뷰 등 다양한 자료수집방법을 사용하여 측정오차를 줄이는 방향으로 연구설계를 개선할 필요가 있다.

## References

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., and 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), 249-269.

- Aronoff, J., Stollak, G. E., and Woike, B. A. (1994). After Regulation and the Breadth of Interpersonal Engagement, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 105-114.
- Babin, B. J., and Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freedom and Company.
- Chah, D., and Kim, J. (2011). The Relationship between Empowering Leadership and Job Involvement and Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organization and Management*, 35(1), 171-198.
- Chen, G., Gully, S. M., and Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-efficacy Scale, *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Cho, Y., and Lee, Y. (2017). A Study of the Relationship between Job Demand and Job Satisfaction for the Employees in ICT Firm: Social Support versus Job Autonomy, *The Journal of Internet Electronics Commerce Research*, 17(6), 57-73.
- Cho, Y., and Park, J. (2020). A Study of the Relationship among Change-Oriented Leadership, Work Engagement, and Job Satisfaction: Moderating Effect of the Competence on IT Infra Management, *The Journal of Internet Electronics Commerce Research*, 20(1), 31-46.
- Cho, Y., and Shin, J. (2020). Is the Utilization Ability for Computational System Important?: The Moderating Role among Transformational Leadership, Work Engagement, and Job Performance, *The Journal of Internet Electronics Commerce Research*, 20(2), 161-177.
- Cho, J., Yoon, D., and Han, S. (2018). The Effects of Informal Learning on Organizational Commitment: The Mediating effects of Self-efficacy, *Korean Journal of Business Administration*, 31(8), 1527-1547.
- Choi, W., and Song, H. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Military Organizational Effectiveness: The Mediating Effect of Self-efficacy and the Moderating Effect of LMX, *Korean Journal of Business Administration*, 27(11), 1983-2011.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Kim, C. (2013). The Relationship among Interactive, Sense of Belonging, Satisfaction and the Intention to Reduce Negative WOM: Focused on E-learning, *Journal of Institute for Social Sciences*, 24(1), 235-255.
- Kim, D. (2016). *A Study on the Psychological Capital of Construction Worker on Turnover Intention: Focused on the Mediating Effect of Trust and Job Satisfaction*, Ph.D. Thesis, The Graduate School of Sungkyul University, Seoul, Korea.
- Ko, E., and Yoon, D. (2017). The Effects of Empowering Leadership on Job Engagement: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support, *Korean Academy of Leadership*, 8(4), 97-129. <https://doi.org/10.22243/tklq.2017.8.4.97>
- Kwon, H. (2017). A Study on the Structural Relationship between Authentic Leadership, Trust in Superiors, Organizational Silence, Turnover Intention, and Counterproductive Work

- Behaviors, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(4), 131-147.  
<http://dx.doi.org/10.9723/jksiis.2017.22.4.131>
- Kwon, H., and Han, N. (2018). A Study on the Influence of Servant Leadership on Change-Oriented Behaviors and Job Exhaustion with Trust toward Supervisor as a Mediator: Moderating Effects of Organizational Support, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 23(3), 143-159.  
<http://dx.doi.org/10.9723/jksiis.2018.23.3.143>
- Kwon, O. (2019). *The Effects of Empowering Leadership on Perceived Team Performance through Knowledge Sharing, Knowledge Hiding, and Self-Efficacy*, Ph. D. Thesis, Graduate School of Ulsan University, Ulsan, Korea.
- Lee, I., and Tak, J. (2010). The Relations of Self-Development Motivation to Innovation Behavior and Job Engagement: The Moderating Effects of Leadership, *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 23(4), 605-633.
- Lee, S., Kim, H., and Hyun, S. (2019). Workplace Fun and its Impact on Perceived Insider Status and Pride: Focused on Airline Flight Attendants, *Korean Journal of Hotel Administration*, 28(1), 1-16.  
DOI:10.24992/KJHT.2019.01.28.01.01.
- Lim, K., and Kwon, H. (2019). The Effects of Emotional Leadership on Innovative Behavior and Psychological Depression of Bankers: Analysis of Double Mediation Effect, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 24(6), 107-118.  
<http://dx.doi.org/10.9723/jksiis.2019.24.6.107>
- Luthans, F., Youssef, C. M., and Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1954). The Instinctoid Nature of Basic Needs, *Journal of Personality*, 22, 326-347.
- Motowild, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance, *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Oh, I., Kim, K., Damold, T. C., Hwang, J., Yoo, T., Park, Y., and Park, L. (2007). Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Performance, and Turnover Intention: A Literature Review and Meta-Analysis with Korean Samples, *Korean Journal of Management*, 15(4), 43-86.
- Oh, J., and Yang, T. (2009). An Effects of Servant Leadership of Manager on Self-Efficacy, Trust and Service Orientation : Focused on Public Administration Service Organization, *Korean Journal of Business Administration*, 22(3), 1245-1268.
- Ro, K. (2014). *Thesis Statistical Analysis: SPSS and Amos 21*, Seoul, Hanvit Academy.
- Salanova, M., Agut, S., and Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate, *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A. (2002). The Measurement of Burnout and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schulz, R. (1976). Effects of Control and Predictability on the Physical and Psychological Well-being of the Institutionalized Aged, *Journal of Personality and Social Psychology*, 33(5),

- 563.
- Seo, J., and Kwon, H. (2017). A Study on The Effect of Organizational Commitment on The Worker's Safety Behavior: Focused on The Moderating Effect of Job Insecurity, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(1), 127-138. <http://dx.doi.org/10.9723/jksiis.2017.22.1.127>
- Shim, D., Kim, H., and Ha, S. (2017). The Effects of Empowering Leadership on Knowledge Sharing and Team Efficacy - Mediating Effect of Knowledge Sharing, *Journal of Human Resource Management Research*, 24(3), 43-59.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stamper, C. L., and Masterson, S. S. (2002). Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect their Work Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
- Sue, Y., and Lee, J.(2019). The Effect of Supervisory Trust on Job Engagement and Job Performance: Mediating Role of Psychological Ownership, *Korean Journal of Business Administration*, 32(2), 347-369.
- Thomas, K. W., and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wood, R., and Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement, *Journal of Vocational Behavior*, 74: 235-244.
- Ye, J., Chi, S., and Chin, H. (2013). A Study on the Relationship between Empowering Leadership and Work Engagement - Investigating Mediating Effects of Self-Efficacy and Meaningfulness, *Korean Journal of Business Administration*, 26(2), 435-452.
- Zhang, X., and 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.

**서 정 규 (JungKyu Seo)**



- 정회원
- 동의대학교 학점은행제 경영학전공
- 동의대학교 경영대학원 경영학석사
- 동의대학교 대학원 경영학박사
- (현재) 동의대학교 경영학과 박사

• 관심분야: 리더십, 인적자원관리, 건설업

**권 혁 기 (HyeokGi Kwon)**



- 종신회원
- 동의대학교 무역학과 경영학학사
- 동의대학교 경영학과 경영학석사
- 동의대학교 경영학과 경영학박사
- (현재) 동의대학교 상경대학 경영학과 교수

• 관심분야: 리더십, 조직행동론, 인적자원관리