

참여적 리더십이 구성원의 직무몰입에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 이슈리더십의 조절효과

The Impact of Participative Leadership on Job Commitment of Employees: The Mediating Effect of Psychological Empowerment and The Moderating Effect of Issue Leadership

박봉제, 신제구
서울과학종합대학원대학교

Bong-Je Park(drivej@naver.com), Je-Goo Shin(jegooshin@hanmail.net)

요약

본 연구는 참여적 리더십이 조직 구성원의 직무몰입에 영향을 미치는 영향력을 분석하고 심리적 임파워먼트의 매개효과와 이슈리더십의 조절효과를 규명하고자 하였다. 국내 다양한 업종의 기업에 근무하는 직장인들을 대상으로 설문을 실시하여 PROCESS macro(Hayes, 2013)를 활용하여 분석하였다. 사전 설문을 통해 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검토하였고, 독립변수와 종속변수의 측정시기를 분리하여 동일방법편의를 극복하고자 하였다. 연구결과 첫째, 참여적 리더십과 직무몰입 간 직접효과가 유의한 것으로 확인되었다. 둘째, 참여적 리더십은 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 강화하고 이를 통해 구성원의 직무몰입이 향상되는 간접효과가 확인되었다. 셋째, 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 이슈리더십의 조절효과가 확인되었다. 넷째, 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트를 경유하여 직무몰입에 미치는 효과가 이슈리더십에 의해 강화된다는 조절된 매개효과를 확인하였다. 본 연구는 참여적 리더십과 조직 구성원의 직무몰입 간 메커니즘을 실증적으로 규명함으로써 기존 리더십 연구의 확장에 기여한다. 또한 연구결과에 대한 이론적·실무적 시사점과 더불어 연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 제시하였다.

■ 중심어 : | 참여적 리더십 | 직무몰입 | 심리적 임파워먼트 | 이슈리더십 |

Abstract

The purpose of this study was to analyze the influence of participative leadership on the job commitment of employees and to investigate the mediating effect of psychological empowerment and the moderating effect of issue leadership. A survey was conducted on employees working in various industries and analyzed using PROCESS macro (Hayes, 2013). The reliability and validity of measurement tools were reviewed through a preliminary survey, and the timing of measurement of independent variable and dependent variable was separated to overcome the common method bias. The results of the study are as follows. First, it has been confirmed that participative leadership has a positive influence on employee's job commitment. Second, participative leadership strengthened the psychological empowerment of employees, and through it, the indirect effect of improving the employee's job commitment was confirmed. Third, the moderating effect of issue leadership was confirmed in the relationship between participative leadership and psychological empowerment. Fourth, the moderated mediating effect was confirmed that the effect of participative leadership on job commitment through psychological empowerment is reinforced by issue leadership. This study contributes to the expansion of existing leadership research by empirically identifying the mechanism between participative leadership and employee's job commitment. Implications regarding the results of the study, limitations of the study, and future study tasks were discussed.

■ keyword : | Participative Leadership | Job Commitment | Psychological Empowerment | Issue Leadership |

I. 서론

경영 환경이 복잡하고 불확실하면 누구나 지속적으로 배우고 적응해야 한다. 이러한 상황에서 리더는 스스로의 한계를 잘 알고 자신은 물론 타인의 잠재력을 키워주는 사람이어야 하며, 진정성 있는 상호작용을 통해 구성원들에게 심리적 안전감을 느낄 수 있게 하고 건설적 비판과 반대 의견을 스스로없이 말하게 하는 포용적인 팀 환경을 조성해야 한다[1]. 또한 조직에 부여된 목표를 리더에게만 의존해서 달성해 나가는 것보다는 조직 구성원들의 자발적 참여를 최대한 이끌어 내어 목표 달성에 몰입할 수 있게 하는 것이 중요해졌다[2]. 직무몰입에 대한 중요성과 관련해서는 이미 많은 선행 연구에서 구성원의 직무몰입이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증된 바 있으며[3], Harvard Business Review의 비즈니스 성공요인에 대한 설문조사자료에서도 직원들의 몰입도가 높은 수준의 고객서비스 제공, 효율적인 의사소통과 함께 가장 중요한 요인으로 조사된 바 있다[4]. 특히, 최근의 비대면 업무, 재택근무의 증가와 함께 성과관리에 대한 패러다임의 변화가 필요한 상황에서 업무 효율성 제고를 위한 조직 구성원의 직무몰입에 대한 관심은 지속적으로 증가하고 있다. 또한 최근의 저성장기에 있어 조직은 수익의 창출보다 불필요한 비용을 줄임으로써 경영의 효율성을 추구하고자 조직 내 각 구성원들에게 실제 자신의 성과 및 역할이 조직으로부터의 기대치에 부합하도록 요구하고 있다.

이러한 배경에 기초하여 본 연구에서는 조직 구성원의 직무성과 향상을 위한 선행요인으로서의 직무몰입에 초점을 두고 구성원의 직무몰입에 영향을 미칠 수 있는 리더십 요인을 탐색하고자 한다. 또한 리더의 리더십 발휘가 구성원의 직무몰입에 영향을 미치는 과정에서의 리더십 효과성을 높일 수 있는 변인들을 규명하여 전체적인 메커니즘을 탐색하고 이를 통해 기존의 연구들에서 다루지 않았던 사항들을 보완하고 조직과 리더에 대한 다양한 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

직무몰입은 자신의 직무에 몰두하여 높은 관심과 가치를 부여하는 심리적인 상태로서 Schaufeli et al.(2002)은 직무몰입을 개인 스스로의 성취감과 자신

의 노력에 의해 반영되는 결과를 생각하면서 몰입하는 심리적인 의식 상태로 정의하였다[5]. 조직 내에서 다양한 활동과 협력을 통해 조직성과 달성에 기여하는 조직 구성원은 리더의 리더십 스타일에 의해 많은 영향을 받는다. 특히, 리더십은 구성원의 직무 몰입도에 영향을 미치는 요인들 중에서 단일 변수로서는 가장 중요한 요인으로 제시되어 왔다[6]. 직무몰입 수준의 결정요인과 관련하여, 여러 선행연구들은 조직 내 구성원의 직무몰입의 정도는 조직 지원, 구성원 간 신뢰, 그리고 개인적 의지나 열정 등과 같은 요인들에 의해 영향을 받는다고 하였다[7]. 이 중에서 특히, 진정으로 구성원들을 배려하고, 그리고 균형 잡힌 의사결정을 하는 리더의 행동은 구성원의 직무몰입 증가에 매우 중요한 역할을 한다[8]. Kahn(1990)은 어떠한 상황에서 개인의 직무 몰입도가 증가하는지를 조사한 연구에서, 직무 몰입도는 심리적 안정감을 가지도록 지원해 주는 환경에서 더 증가한다고 하였다[9]. 즉, 구성원들이 리더로부터 지원받고 있고, 실패에 대한 두려움 없이 업무에 참여할 수 있도록 지원해 주는 리더가 있는 환경에서 업무 몰입도가 증가한다고 하였다. 직무몰입에 대한 연구는 윤리적 리더십, 진성리더십, 서번트 리더십, 임파워링 리더십, 변혁적 리더십, 셀프리더십 등 다양한 리더십 변수를 활용한 연구들이 진행되어 왔지만, 참여적 리더십과 직무몰입의 관계를 다룬 연구는 없었다. 이에 본 연구에서는 참여적 리더십이 어떠한 과정을 통하여 조직 구성원의 직무몰입에 영향을 미치는가에 대한 구체적인 메커니즘을 탐색하고자 하였다.

참여적 리더십은 리더가 구성원들과의 협의를 바탕으로 문제해결 과정을 함께 공유하는 리더십 스타일이다[10]. 참여적 리더십을 통해 조직 구성원들은 자신이 조직 내에서 중요한 존재임을 인식하고 자신의 직무에 적극적인 참여가 가능하도록 동기를 갖게 된다. 또한 참여적 의사결정을 함으로써 구성원들은 지속적인 상호작용과 참여 과정에서 아이디어와 정보를 공유할 수 있는 기회가 마련되어 학습의 계기가 될 뿐 아니라 조직 내의 성과나 자신의 역량 향상에도 도움이 될 수 있다[11]. 특히, 복잡하고 변화가 심한 최근의 경영 환경에서는 리더 혼자서 의사결정을 하는 것보다는 업무와 관련하여 최신 지식이나 정보를 더 많이 보유한 구성원

들에게 다양한 의견과 아이디어를 제시하도록 요구하고 개방적인 조직 분위기를 조성할 수 있는 참여적 리더십이 더욱 필요하게 되었다[12]. 참여적 리더십에 대한 연구는 해외에서 이미 활발하게 진행되고 있으며, 국내 연구는 참여적 리더십의 선행요인에 관한 연구 [12], 집단성과[13], 혁신행동[14], 심리적 계약 위반과 체념적 침묵 행동[15], 목표 몰입[16], 발언 행동[16], 대인관계 시민 행동[17]에 미치는 영향에 관한 연구 등으로 점차 확대되어 가고 있다. 선행연구에서는 참여적 리더십을 통해 조직 구성원들의 바람직한 행동, 태도 및 성과를 촉진하는 과정을 동기부여 이론과 사회교환 이론의 관점에서 설명하고 있다[11]. 본 연구에서 참여적 리더십의 유효성을 검증함으로써 최근의 조직 환경하에서 효율적인 성과관리를 위한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

심리적 임파워먼트는 자신의 업무에 스스로 의미를 부여하고, 자율적인 업무 수행과 함께 업무에 대한 자신감으로 조직에 영향력을 줄 수 있는 능력으로 정의된다[18]. Spreitzer(2008)에 따르면, 임파워먼트를 느끼고 있는 구성원은 업무에 대한 태도가 적극적이고 요구되는 수준 이상의 결과를 보여 줄 가능성이 높으며, 신뢰에 기반한 리더와의 지원적인 관계는 심리적 임파워먼트의 중요한 맥락적 선행요인이라고 제시한 바 있다 [19]. 또한 Seibert et al.(2011)은 메타분석 연구에서 심리적 임파워먼트의 네 가지 구성 개념(의미, 역량, 자기결정, 영향력)이 바람직한 업무 태도나 창의적 성과 등과 관련이 있다는 것을 확인하였다[20]. 리더십 효과가 발휘되는 과정은 리더의 특정 행위만으로는 충분히 설명될 수 없는 복잡한 현상이기 때문에 리더십과 조직 구성원의 인식과 행동 사이의 관계를 파악하기 위해서는 이들 사이를 연결해 주는 매개변수가 고려될 필요성이 있다[21]. 참여적 리더십의 유효성을 다룬 기존 연구들은 동기부여 메커니즘과 사회교환 메커니즘을 적용하여 매개변수의 효과성을 다루어 왔는데, 본 연구에서는 참여적 리더십과 직무몰입 간 관계에서 동기부여 메커니즘 관점에서 심리적 임파워먼트의 효과성을 검증하고자 하였다.

더 나아가, 본 연구에서는 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트 간 영향 관계에서의 상황 조절 변인으로 이

슈리더십을 제시하였다. 이슈리더십은 상호작용을 중요시하는 리더십으로 이슈 창안, 오디언스 몰입, 이슈 실행의 3가지 과정을 통해 실행된다[22]. 또한, 이슈리더십은 변혁적 리더십이나 카리스마 리더십에서 제시하는 장기적으로 달성하고자 하는 비전이 아닌 현재 상황에 맞춰 조직이 민첩하게 대응하여 해결안을 만들고 실행해야만 하는 실질적 문제들을 다루고 있다[23]. 이슈를 중심으로 구성원들을 설득하고 독려하는 리더의 행동은 구성원들의 리더에 대한 신뢰, 임파워먼트, 참여에 의한 주인의식 등을 유발할 수 있다. 이슈리더십은 관련된 구성원들의 동참과 실행을 추구하므로 참여하는 구성원들의 심리적 임파워먼트 향상과 정서적 유대감 강화도 기대된다. 그러므로, 이슈리더십은 참여적 리더십과의 상호작용을 통해 조직 구성원들로 하여금 직무몰입을 위한 심리적 임파워먼트가 더욱 강화될 수 있을 것이다. 또한 리더와 구성원에 대한 조직의 요구는 증가하는 반면 리더십의 긍정적인 영향력은 축소되고 부정적인 영향력이 증가되는 딜레마 상황에서, 리더는 상황에 따라 효과적인 리더십을 발휘해야 한다. 이를 위해서는 한 가지 리더십만으로는 부족할 수 있으며 조직 내에 내재되어 있는 이슈를 발굴하여 제기하고 구성원들이 이슈에 몰입할 수 있도록 지원하고 독려하는 이슈리더십을 참여적 리더십과 함께 발휘한다면, 구성원들의 심리적 임파워먼트는 더욱 크게 증가할 수 있을 것이다.

이상의 논의를 토대로 본 연구는 참여적 리더십이 조직 구성원의 직무몰입에 미치는 영향력을 확인하고, 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계, 그리고 참여적 리더십과 구성원의 직무몰입을 연결하는 심리적 임파워먼트의 매개효과와 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 이슈리더십의 조절효과를 확인하고자 하였다. 이와 같은 영향 관계에 대한 메커니즘의 탐색은 조직 내에서 참여적 리더십 행동이 조직 구성원들의 직무몰입에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 이해의 폭을 넓혀줄 것이며, 기존 연구를 심화하고, 확장하는 학문적 기여와 이론적·실무적 시사점을 줄 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경과 연구가설

1. 참여적 리더십

참여적 리더십은 조직 구성원들을 의사결정 과정에 참여시키고 논의를 통해 함께 결정을 해 나가는 리더십을 의미한다[16]. 참여적 리더십은 리더에 의한 참여적 의사결정과 임파워링 리더십(empowering leadership)과의 개념적인 연관성을 이해할 필요가 있다[24]. 우선, Kaufuman(2001)은 참여적 의사결정을 리더가 주도가 되어 조직 구성원들이 조직 내 의사결정 과정에 참여하고 개입하도록 하는 행위로 정의하였다[25]. 이는 조직 내에서 이루어지는 다양한 의사결정 방식 중에서 리더 주도의 참여적 의사결정 방식에 초점을 두고 있는 개념인 반면, 참여적 리더십은 구성원들과 함께 의사결정에 참여하는 리더의 리더십 스타일에 초점을 둔 개념이다[26]. 참여적 리더십과 참여적 의사결정은 모두 리더가 참여적인 의사결정을 주도하고 있다는 공통점을 가지고 있다. 한편, 임파워링 리더십은 조직 구성원들과 권한을 함께 공유하고 구성원들의 내적 동기부여 수준을 높여주는 리더십 행위로 정의된다[27]. 임파워링 리더십 역시 구성원들에게 권한을 위임하고 구성원들의 참여를 중요하게 생각하는 점은 참여적 리더십과 유사하지만, 구성원들과 공유하는 권한의 정도가 참여적 리더십보다 더 높으며 구성원들에 대한 동기부여를 더욱 강조하고 있다는 점에서는 차이가 있다. 이러한 개념적 유사성과 차이점을 토대로 참여적 리더십에 대한 연구와 리더의 참여적 의사결정에 관한 연구는 몰입, 성과, 창의적 행동, 신뢰, 조직시민행동 등과 관련하여 활발하게 진행되어 왔다.

Huang et al.(2010)은 참여적 리더십과 성과 간의 관계를 설명하는 연구에서 참여적 리더십 행동은 조직 구성원들의 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 리더와의 신뢰를 높여 성과와 조직에 대한 조직시민행동(OCB-O)을 향상시키고 촉진한다는 점을 제시하였다[11]. Grissom(2012)은 참여적 리더십과 리더십 효과성의 상호작용에 관한 연구에서 조직 구성원들이 리더십 효과성을 높게 인식하는 경우, 참여적 리더십이 구성원의 이직 의도를 낮춘다는 것을 밝혔다[28]. 리더-구성원 쌍을 대상으로 한 Newman, Rose and

Teo(2016)의 연구에서는 참여적 리더십이 정서적 신뢰를 매개로 하여 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다[29]. 또한 참여적 리더십은 정서적, 규범적 몰입[30], 직무성과[29], 그리고 변화 지향 조직시민행동[31] 등과도 긍정적인 관계가 있다는 것이 확인되었다. 한편 국내 연구에서도 참여적 의사결정이 조직 신뢰[32], 직무몰입[3], 직무성과[33]에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고, 참여적 리더십과 목표 몰입, 변화 지향 행동, 조직시민행동, 창의적 행동과의 관계를 밝히는 연구[17][34]들이 지속되어 왔다. 참여적 리더십의 유효성에 관한 연구 결과를 종합해보면 리더의 참여적 리더십 행동이 조직 구성원들의 내재적 동기와 심리적 임파워먼트를 증가시켜 성과를 향상시키게 된다는[18][35][36] 동기부여 모델과 리더가 구성원에게 호의적으로 대하면 구성원들은 이에 대한 보답으로 추가적인 노력을 기울임으로써 높은 수준의 성과를 달성하려고 한다는[37][38] 교환 기반 모델이 이론적 기반을 이루고 있다는 것을 알 수 있다. 리더가 참여적 의사결정을 함으로써 구성원들이 자신들의 의견을 개진하고 다양한 제안들을 표현할 수 있는 기회를 제공해 줄 수 있다. 조직 구성원들은 참여를 통해 동료 구성원들과 지속적으로 상호작용하는 과정에서 업무와 관련하여 요구되는 다양한 지식과 기술 및 경험들을 습득하여 더 높은 수준의 성과를 달성할 수 있다[11]. 리더의 참여적 의사결정은 구성원들로 하여금 리더가 자신들을 공정하게 대해주고 있으며[39][40], 배려해 주고 있다고 인지하게 해준다[38]. 또한 자신들이 리더로부터 존중받고 있고 존엄성이 지켜지고 있다는 것을 느끼게 된다[37]. 그 결과 구성원들은 리더에 대해서 더 높은 수준의 신뢰관계를 형성하고, 자신들의 업무성과 달성을 위해 더 많은 노력을 기울일 가능성이 커지며, 결과적으로 높은 성과를 만들어 낼 수 있게 된다[41]. 이에 본 연구에서는 참여적 리더십의 유효성을 확인하는 동시에 심리적 임파워먼트를 매개변수로 하여 참여적 리더십이 조직 구성원의 직무몰입에 미치는 메커니즘을 검증하고자 하였다.

2. 참여적 리더십과 직무몰입

본 연구에서는 구성원의 성과 향상을 위한 선행요인

으로서 조직 구성원의 직무몰입에 초점을 두고 직무몰입에 영향을 미치는 리더십 요인과의 관계를 탐색하고자 하였다. 직무몰입이 높다는 것은 자신의 직무에 대하여 심리적 동일시를 하고 있음을 뜻하며 자신의 직무에 대하여 애착심을 가지고 자신의 시간과 노력을 기꺼이 투자하고자 하는 적극성을 가지고 있음을 뜻한다[42]. 따라서 직무몰입이 이루어진 구성원들은 자신의 직무에 대하여 많은 시간과 노력을 기울임으로써 자신의 직무를 성공적으로 완수하고 높은 성과를 거둘 가능성이 높아진다. 또한 직무몰입이 이루어진 구성원들은 단순히 외부적으로 요구되는 역할기대를 충족하기 위해서 노력하기보다는 자신의 열정과 내적인 힘을 충분히 발휘함으로써 직무를 통해 자기 자신의 높은 기대와 결과의 완결성을 이루어내기 위하여 노력한다. 그 결과 더욱더 창의적 행동을 할 가능성이 높아지게 된다.

참여적인 리더는 조직 구성원이 자신의 직무와 관련한 의사결정 과정에 적극적으로 참여하길 권장함으로써 구성원의 직무 명확성을 높일 수 있다. 또한, 구성원 스스로 가치 있는 과업 목표를 설정하도록 권한을 위임하고, 진행 과정에서 자신의 행동을 스스로 통제할 수 있도록 이끈다[43]. 이러한 과정을 통해 참여적 리더십 행위를 경험한 구성원은 높은 내적 동기를 가지고 일의 진행과 결과에 책임을 다하는 경향이 있다[44]. 리더와 조직 구성원 간의 이러한 관계는 일종의 사회적 상호작용으로 볼 수 있으며, 참여적 리더십이 조직 구성원의 직무몰입에 영향을 미치는 관계는 사회교환이론(social exchange theory)을 통해 설명될 수 있다. 상대방으로부터의 호의적 대우에 대해 가치 있는 행동으로 보답하고자 하고, 반대로 비호의적 처우에 대해서는 가치 있는 행동을 보류한다는 사회교환이론[45][46]의 관점에서 보면 리더의 참여적 리더십 행위는 구성원들로 하여금 리더가 자신을 믿고 인정하고 있다는 인식을 하게 되고, 구성원들은 이에 대한 반응으로 조직에 도움이 될 수 있는 바람직한 행동을 더 많이 하게 된다. 즉, 리더와의 상호 호혜적 관계에서 역할과 자발적 행동에 더욱 매진하며 높은 몰입도를 보인다[47]. 이러한 맥락에서 조직 구성원들이 참여적 리더십에 대한 인식이 높을수록 자신의 직무에 대한 몰입도는 향상될 것으로 예측할 수 있다.

이와 관련된 선행연구들을 살펴보면, 참여적 리더십과 직무몰입 간 직접적인 관계를 다루었던 연구는 발견되지 않고 있으나, 리더십과 직무몰입의 관계에 대한 연구에서 황일영(2020)은 상사의 윤리적 리더십의 하위 요소인 리더의 투명성과 정직성이 구성원의 직무몰입을 높이고 이직 의도를 낮춘다고 하였다[48]. 김영환(2018)은 진성리더십의 구성요인인 자아인식, 관계적 투명성, 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리는 공무원의 직무열의 및 직무몰입에 영향을 미친다고 하였으며[49] 차동옥, 김정식(2011)은 임파워링 리더십이 구성원의 직무몰입과 조직몰입 그리고 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고 그 과정에서의 자기효능감의 부분 매개효과를 검증하였다[50].

이상의 논의를 종합해 보면 조직 구성원에게 있어서 중요한 상호작용의 대상인 리더가 구성원들과 같이 의논하고 협의하면서 업무를 진행하는 참여적 리더십은 조직 구성원의 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 예상해 볼 수 있다. 이를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1. 참여적 리더십은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 심리적 임파워먼트의 매개효과

심리적 임파워먼트는 직무나 상황에 대해서 개인의 내면에 형성되는 통제력 그리고 과업 수행을 잘 할 수 있다는 믿음이나 신념과 같은 개념이다. 이는 조직 구성원들이 심리적 주체로서 권한 및 책임, 자율성, 통제력 등을 형성하는 것을 강조하는 개념으로[18] 하위 요인은 업무를 잘할 수 있다고 생각하는 자신감(자기효능감)과 스스로 자신의 업무에 의미를 부여하는 의미성, 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 자기결정력, 그리고 소속 조직에 영향을 미칠 수 있는 능력(영향력)으로 구성되어 있다[47][51].

기존의 임파워먼트에 대한 많은 해석들을 종합하여 정리한 Conger & Kanungo(1988)는 체계적인 개념 정의를 시도하여 동기부여 측면의 임파워먼트와 관계 구조 측면의 임파워먼트를 구분하면서 임파워먼트에 심리적인 관점을 부여하였다[51]. 관계 구조 측면의 임

파워먼트는 직원들에게 활력을 주기 위해 권한을 주는 과정, 혹은 조직 내의 권한의 법적 파워나 권한 배분을 직원들에게 부여하는 과정이다. 적절한 파워의 배분을 통해 조직의 균형을 유지하는 것으로 리더의 권력을 구성원들에게 위임함으로써 조직의 분권화와 구성원의 의사결정 참여를 이끌어 내게 된다. 동기부여 측면의 임파워먼트는 단순한 권한 위임이 아니라 직원들이 지각하는 상태와 심리적 경험에 초점을 두어 직원들이 할 수 있다는 믿음이나 판단으로 자기효능감을 부여하여 구성원들의 능력이나 잠재력을 인정하고 개발할 수 있게 하는 과정으로 보았다.

Bennis & Nanus(1985), Kanter(1984)와 같은 초기의 임파워먼트 연구자들은 임파워먼트를 권력과 권한이 조직 전체에 공유하도록 설계된 일련의 구조적 사례로 보았다[52]. 그 이후에 Conger & Kanungo (1988), Thomas & Velthouse(1990)는 임파워먼트 수준에 대한 조직 구성원의 인식과 믿음을 강조하면서 임파워먼트의 심리적 관점을 이론화하였고[51][18], Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트를 구성하고 있는 네 가지의 구체적인 인식(의미, 역량, 자기 결정 및 영향)을 나타내는 다차원 구조를 제시하고 측정도구를 개발하였다[47]. 의미(meaning)는 개인의 직무목표와 신념 또는 가치와의 부합성을 뜻하고, 역량(competence)은 요구되는 능력이나 기술에 대해 자기 효능감과 일치할 나타낸다. 자기 결정(self-determination)은 직무 수행 과정에서의 자율성 및 독립성의 소유이며, 영향(impact)은 중요한 결과가 자신의 행동이나 노력 여부에 달려 있다는 인식을 의미한다[47].

3.1 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트

참여적 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계는 동기부여 이론(motivation theory)에 의해 설명될 수 있다. 동기부여란 조직 구성원이 개인의 육구 충족 능력을 가지면서 조직 목표의 달성을 위하여 높은 수준의 자발적 노력을 기울이는 것이다. 참여적 리더십은 조직 구성원들의 동기에 긍정적인 영향을 미치고 있으며 참여적 리더십을 통한 의사결정 참여 방식은 전통적인 관리 방식에 비해 조직 구성원들에게 더 많은 내재적 보

상을 안겨주고 있다. 조직 구성원들 역시 자신의 직무에 대한 재량권을 많이 갖게 됨으로써 직무만족도가 높아지고 성과 창출에 더 많은 기여를 하게 된다[36]. 따라서 참여적 리더십은 구성원들을 의사결정 과정에 참여하도록 동기부여함으로써 구성원들로 하여금 자존감과 자기결정성을 갖게 하고 성과와 조직시민행동을 증가시키는 데 도움이 된다는 것이 선행연구[11][38]를 통해서 확인되었다. 이러한 맥락에서 참여적 리더십을 인지하는 구성원들은 리더로부터 일정 부분의 책임을 부여받고 업무에 대한 가치와 주인의식을 가짐으로써 의미를 더 크게 인식하게 되고, 발전적인 토론과 학습 과정에서 자신의 역량을 더욱 크게 지각하고 강화할 수 있게 될 것이다. 또한 업무 목표나 업무 수행 방식을 스스로 결정하는 부분이 늘어나게 되어 재량권이 향상될 수 있으며, 주요 의사결정에 자신의 의견을 제시하고 반영되는 과정을 통해 조직에 대한 영향력이 증가할 것으로 예상된다.

참여적 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 김정식, 차동옥(2013)은 리더의 참여적 의사결정이 구성원들의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미쳤고, 심리적 임파워먼트는 순차적으로 직무몰입에 그리고 직무몰입은 창의적 행동과 성과에 영향을 미친다는 것을 실증하였으며[3], 참여적 리더십에 의해 구성원들이 지각하게 되는 의사결정의 더 큰 자유는 자신의 일에 대해서 더 큰 내재적 보상을 부여한다는 것이 확인되었다[18]. 또한 업무 수행 과정에서 부여된 더 큰 재량권을 통해서 구성원들은 심리적 임파워먼트를 더욱 크게 지각한다는 것이 밝혀졌다[53][54]. 또한 조태준(2013)은 참여적 의사결정이 심리적 임파워먼트의 4가지 하위 요인의 수준을 향상시킨다는 것을 실증하였다[33].

이러한 논의를 토대로 참여적 리더십은 구성원들이 일에 대한 의미(meaning), 역량(competence), 자기 결정(self-determination), 영향력(impact)에 대한 인식을 제고하여 조직 내 자신의 역할에 대한 구성원들의 내재적 동기와 심리적 임파워먼트의 수준을 높이는데 긍정적인 역할을 할 것으로 기대되며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. 참여적 리더십은 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 심리적 임파워먼트와 직무몰입

심리적 임파워먼트와 직무몰입의 관계는 자원보존 이론(conservation of resource theory)에 의해 설명될 수 있다. Hobfoll의 자원보존 이론에 따르면 사람은 기본적으로 자신이 소중하고 가치 있다고 생각하는 자원을 확보, 유지하기를 희망하는데, 이때 자원이란 개인에 의해 가치있게 평가되는 대상, 개인적 특성, 상태, 에너지 등 그 자체로 가치 있는 자원이라고 여겨지는 것뿐만 아니라 이러한 것들을 획득하기 위해 도움이 되는 제반 수단들을 포함한다. 직무자원으로서의 심리적 임파워먼트는 조직구성원에게 중요한 자원으로 인식되어 조직 구성원이 추가적으로 획득하고 유지하려는 노력을 유인하게 되고, 이 같은 노력은 직무에 대한 몰입이나 직무수행 노력 등의 긍정적 성과로 이어지게 된다[55]. 심리적 임파워먼트와 직무몰입 간의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 김민석(2013)의 리더의 하향적 영향력 전술과 조직 후원 의식, 임파워먼트가 직무몰입에 주는 영향에 관한 연구에서 조직 구성원의 심리적 임파워먼트 하위 요인 중 의미성과 자기결정력이 직무몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며[56], 이충현(2012)의 콜센터 상담원의 팔로워십 유형이 직무몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서는 심리적 임파워먼트의 하위 요인 중 의미성과 영향력이 직무몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다[57]. 또한 Bass(1965)는 조직 구성원이 직무관련 의사결정을 함에 있어서 주도적으로 기회를 가지고 할 때 수익창출에 지대한 역할을 하고 있다고 인식하며, 심리적 임파워먼트의 구성요소 중의 하나인 자기결정력이 직무몰입을 높일 수 있다고 하였다. Stander & Rothmann(2010)는 실증연구를 통해 심리적 임파워먼트를 느끼는 종업원들은 자신들의 업무에 더 몰입하고 더 많은 에너지를 업무에 투입하는 경향이 있음을 밝혔다[58].

이상의 논의를 종합하면, 심리적 임파워먼트를 느끼는 조직 구성원들은 더 많은 자율성을 가지고 자신의 업무가 진행되는 과정과 성과에 영향을 미칠 수 있다고

믿기 때문에, 그들은 본능적으로 동기 유발되어 있고, 그래서 자신의 업무 역할에 몰입하게 될 것으로 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3. 심리적 임파워먼트는 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서는 참여적 리더십과 구성원의 직무몰입 간 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하고자 하였다. 심리적 임파워먼트는 많은 선행연구를 통해 매개효과가 검증된 바 있다. 양재영, 한사비나, 박영진(2013)의 연구에서는 관리자의 리더십 유형(변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십)이 구성원의 직무만족에 미치는 영향 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 확인하였으며[59], 박종혁(2018)은 윤리적 리더십과 구성원의 조직몰입 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 확인하였다[60]. 또한 탁제운, 신제구(2018)는 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트를 경유하여 변화 지향 조직시민행동에 미치는 간접효과를 실증한 바 있다[61].

참여적 리더십을 경험하는 조직 구성원들은 심리적 임파워먼트에 대한 인식이 증가할 것으로 생각할 수 있다. 즉, 구성원들은 리더로부터 존중받는 느낌을 갖게 되고 업무에 대한 가치와 주도성을 인식하게 됨으로써 일에 대한 의미를 더 높게 인식하게 될 것이다[62]. 또한 심리적으로 임파워먼트된 조직 구성원은 자신의 업무를 스스로 통제하여 다른 조직 구성원에게 영향을 미치고, 성과에 대해 자신감을 갖고 업무에 임하게 된다.

이를 통해 본 연구에서는 참여적 리더십이 조직 구성원의 직무몰입에 미치는 영향은 심리적 임파워먼트를 통해 촉진될 것으로 추론하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4. 심리적 임파워먼트는 참여적 리더십과 직무몰입 간의 관계를 정(+)적으로 매개할 것이다.

4. 이슈리더십의 조절효과

실제 최근의 조직 현장에서 리더들은 업무량은 줄어들지 않고 업무시간만 줄어든 상황에서 어떻게 조직의

성과를 높일 수 있을지에 대해 많은 고민을 할 수밖에 없다. 또한, 조직 구성원들의 능력이 없는 것이 아니라 능력은 있지만 능력을 제대로 발휘하지 않는 것도 큰 문제로 대두되고 있다. 여기에 밀레니얼 세대로 대표되는 조직 구성원들과 조직보다 개인의 삶을 우선시하는 문화, 업무에서의 성취감보다 자신의 성장을 더 중요하게 생각하는 조직 구성원들의 가치관 변화와 세대차이는 조직 내에서 이러한 문제를 증폭시키고 갈등을 야기하고 있다[63].

백기복(2005)은 이슈리더십을 '리더가 기업이 경쟁력 향상에 기여할 수 있는 이슈에 조직 구성원들의 주의를 집중하도록 발휘하는 리더십'이라고 하였다[23]. 이슈리더십 이론은 인지적 상호작용(cognitive interaction)을 중시하는 이론으로 리더의 주도적 행위와 성과지향적 관점을 갖는다[64]. 이슈리더십은 이슈 창안(issue creating) 행동, 오디언스 몰입(audience involving) 행동, 이슈 실행(issue implementation)의 3가지 하위 차원으로 구성되어 있다. 이슈 창안이란 조직 환경 속에 내재된 잠재적 기회나 문제를 발굴함으로써 조직의 성과향상에 기여하는 행동을 의미하며 구체적인 이슈 창안 행위에는 새로운 아이디어를 찾기 위한 탐색 행동, 적극적인 정보 공유 활동, 권위나 격식보다는 자율적 정보교류 활동과 지원 등의 내용이 포함된다[23]. 오디언스 몰입은 리더십 행동론의 '배려 행위'나 상황론의 '관계 중심', 변혁적 리더십의 '개별적 배려'와 유사한 개념이며, 이슈리더십에서는 오디언스들의 의견을 구하고 이슈의 중요성과 필요성을 설득시켜 스스로 동참하고 몰입하도록 유도하는 리더의 행위를 강조한다[23]. 이슈의 실행은 이슈리더십을 완성하는 매우 중요한 단계로 이를 통하여 성과를 창출한다. 따라서 이슈 실행은 인적·물적자원의 획득이나 배치, 이동, 폐기 등과 관련된 관리행위와 유사해 보이지만 그보다 훨씬 광범위하고 다양한 행위까지 포함한다. 이슈리더는 이 같은 3 차원을 모두 충족시킬 때 오디언스들로부터 효과적인 리더로 지각되고 높은 성과를 이룰 수 있다는 것이 이슈리더십 이론의 핵심이다. 또한 이슈리더십에서는 명령이나 직급에 관계없이 핵심 이슈를 창안해 내는 사람이 리더가 되고, 이슈에 동참하는 사람들이 오디언스가 되며[23], 기존의 리더십 이론들과 달리 계층에 관계없

이 적용될 수 있는 특징을 지니고 있다[65].

이슈리더십에 대한 연구에서는 심리적 임파워먼트[66], 직무열의[22], 관계 동일시[67] 등을 매개변수로 채택한 바 있으며, 이 연구들에서 이슈리더십은 조직 구성원의 역할 내/역할 외 성과[66], 창의적 행동[67]과 혁신 행동[22]을 촉진하는 것으로 나타났다. 이슈리더십의 성과 요인에 대한 탐색과 실증연구에 있어서도 조직시민행동, 성과목표 달성도, 직무만족도, 구성원 만족도, 조직몰입, 임파워먼트, 혁신 행동, 리더 효과성, 학습과 적응성과, 오디언스 중심성, 과업 성과, 리더십 효과성 등이 이슈리더십의 성과 변수로서 검증되었다.

본 연구에서는 참여적 리더십이 조직 구성원의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 관계에서 이슈리더십의 조절 효과를 사회적 학습이론(social learning theory)으로 설명하고자 하였다[68]. 사회적 학습이론에 의하면 사람들은 다른 사람들, 특히 리더의 행동을 보고 따라 배우게 된다. 리더의 자기희생적 행동을 하급자들이 보고 배운다는 연구결과도 있다[23]. 따라서 리더의 이슈 창안 행동을 구성원들도 배워서 따라 하게 된다고 추론할 수 있다. 또한 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계를 촉진하는 '사회적 조건'으로서 리더가 참여적 리더십과 함께 이슈리더십을 발휘하게 되면 더욱 효과적일 것이다. 이슈리더십과 심리적 임파워먼트 간의 선행연구에서 김동산, 백기복, 김보영(2014)은 이슈리더십이 의미, 역량, 자기결정성, 영향에 대한 인지를 포함하는 구성원들의 심리적 임파워먼트를 자극한다는 결과를 확인하였다[66]. 백유성, 신영숙(2007)은 이슈리더십, 심리적 임파워먼트 및 조직 성과와의 관계에 대한 연구에서 이슈리더십이 심리적 임파워먼트를 증대시킨다고 하였으며[69], 김동산(2014)은 이슈리더십이 구성원들의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 조직 지원 인식에 의해서 매개된다는 것을 확인하였다[70].

리더의 이슈 창안 활동은 구성원들의 성취욕구를 자극하고 학습의지를 유발하여 이를 통해 성과를 높이고 볼 수 있다. 그 결과 더욱더 창의적 행동을 할 가능성이 높아지게 된다. 이슈리더십은 이슈를 매개로 현장에서 함께 호흡하며 조직 구성원들과의 활발한 교류를 통해서 영향력을 발휘하는 리더십이다. 이슈를 중심으

로 구성원들을 설득하고 독려하는 리더의 행동은 구성원들의 리더에 대한 신뢰, 임파워먼트, 참여에 의한 주인의식 등을 유발할 수 있다. 또한 리더의 설득 행위는 구성원들이 정서적으로 안정감을 갖도록 하여 더욱 적극적인 사고를 하게 하며, 태도 차원에서도 조직몰입이나 만족감을 높이고 리더와의 심리적 일체감이나 동일시 등의 효과가 발생할 수 있다. 이상의 논의를 종합해보면, 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 이슈리더십의 조절 효과를 예측해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5. 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향은 이슈리더십에 의해 조절될 것이다.

5. 연구모형

본 연구는 참여적 리더십이 직무몰입에 영향을 미치는 메커니즘을 검증하기 위해 이론적 고찰과 선행연구의 결과들을 바탕으로 설정한 가설을 반영하여 참여적 리더십과 직무몰입 간 직접 효과와 심리적 임파워먼트를 매개로 하는 간접효과, 그리고 이슈리더십의 조절 효과를 검증하기 위해 [그림 1]과 같이 연구 모형을 설정하였다.

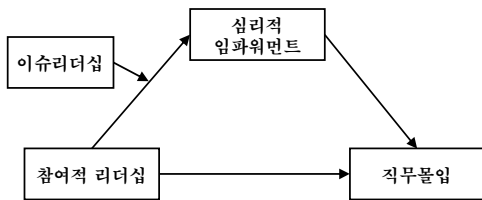


그림 1. 연구모형

III. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 웹(web) 기반의 설문 시스템을 활용하여 다양한 업종의 기업에 종사하는 정규직을 대상으로 2차례에 걸쳐 설문을 실시한 결과, 총 525부 중 결측치와 이상치 111부를 제외하고 최종 414부의 자료를 분

석에 사용하였다. 분석에 사용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성(49.8%)과 여성(50.2%)의 비율이 비슷하였고, 연령대는 40대(43.5%)가 가장 큰 비중을 보였고 30대(31.4%), 50대 이상(13.5%), 20대(11.6%) 순으로 나타났다. 직급은 사원(30.7%), 대리(28.0%), 과장(22.7%), 차/부장(18.6) 모두 고르게 나타났다. 학력은 대학(57.7%) 및 대학원(11.8%)이 대부분이었다. 직종은 관리 사무직(70.0%)이 가장 많았으며, 생산기술직(12.1%), 판매영업직(7.0) 순으로 나타났다. 업종은 서비스업(34.5%)과 제조업(25.4%)이 가장 많았다. 근속기간은 1~5년(40.1%)이 가장 많았고 직속 상사와의 근속기간은 3년 미만(34.3%)인 경우가 가장 많은 것으로 나타났다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

통제변인을 제외한 모든 변인은 Likert 5점 척도를 사용하였다. (1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)

2.1 참여적 리더십

참여적 리더십은 리더가 구성원들과 함께 협의하고 문제해결 과정을 공유하는 리더십 스타일로 정의하였다[10]. 설문 문항은 Arnold et al.(2000)이 제시하고, 탁제운, 신제구(2018)의 연구에서 검증된 바 있는 6개 문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 '나의 상사는 구성원에게 아이디어나 제안을 표현하도록 북돋아 준다', '나의 상사는 구성원의 아이디어나 제안을 경청한다' 등으로 Cronbach's α 는 .936으로 나타났다.

2.2 직무몰입

직무몰입은 자신의 직무에 몰두하여 높은 관심과 가치를 부여하는 심리적인 상태, 조직이 성공할 수 있도록 조직과의 일체감을 갖는 것으로 정의하고 Schaufeli et al.(2004)가 개발한 UWES-9(Utrecht Work Engagement Scale-9)를 안향란(2020)이 검증한 한국 버전 UWES-K (활력 3, 전념 3, 몰두 3)의 총 9개 문항을 활용하였으며, 예시 문항으로는 '나의 일은 나로 하여금 에너지로 가득차게 한다.', '나는 일할 때 강하고 활력이 넘친다.' 등이 있으며 Cronbach's α 는 .921이다.

2.3 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 자신의 업무에 의미를 부여하고, 자율적으로 업무를 수행하며 업무를 더 잘할 수 있다는 자신감을 가지고 조직에 영향력을 미칠 수 있는 능력으로 정의하였다[18]. Spreitzer(1995)의 문항을 기초로 효능감 3문항, 의미성 3문항, 자기결정력 3문항, 영향력 3문항을 수정 보완하여 총 12문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 '내가 하는 일은 나에게 매우 중요하다.', '내가 수행하는 업무 활동들은 나에게 개인적으로 의미가 있다.' 등이 있으며 Cronbach's α 는 .912이다.

2.4 이슈리더십

이슈리더십은 '리더가 기업이 경쟁력 향상에 기여할 수 있는 이슈에 조직 구성원들의 주의를 집중하도록 발휘하는 리더십'으로 정의하였으며[23], 측정도구는 MIRACLE 3.0[71]을 사용하였다. 이슈 창안 7개 문항, 오디언스 몰입 7개 문항, 이슈 실행 7개 문항으로 총 21개 문항을 사용하였다. 설문 문항 중 이슈 창안의 예로는 '나의 상사는 성과 창출을 위한 이슈를 제시한다.', 오디언스 몰입의 예로는 '나의 상사는 일을 추진하기 전에 구성원들과 공감대를 형성한다.', 이슈 실행의 예로는 '나의 상사는 이슈 실행을 위한 구체적인 계획을 수립하고 지원체계를 점검한다.' 등이 있다. Cronbach's α 는 .964이다.

2.5 통제변수

본 연구는 독립변인과 종속변인 간의 명확한 인과관계와 엄격한 분석 결과를 제시하기 위하여 직무성과에 영향을 미칠 가능성이 높은 변인들을 통제하였다. 본 연구의 대상이 기업에 종사하는 구성원으로서 이들의 인식이나 행동에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학 변인에서 통계적으로 유의하게 나타난 직급을 통제하였다. 직급의 경우 조직 근무 경력과 직무 경험을 통해 구성원마다 직무몰입의 차이가 다르게 나타날 수 있다. 또한 본 연구의 통제 변수로 직무 정서(긍정 정서, 부정 정서)를 적용 하였다. 이는 업무를 수행하는 과정에서 긍정 정서로 인해 구성원의 창의적 행동이나 경력 준비 행동 등에 긍정적인 영향을 줄 수 있고, 부정적 정서로

인해 냉소나 직무 소진이 늘어나서 직무 효능감을 낮출 수 있다는 선행연구[72][73]를 바탕으로 과업 수행 과정에서 개인이 경험하는 정서가 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 매우 중요한 변수임을 확인하였다. 종속변수로 사용되는 직무 몰입에 이러한 정서가 주요한 요인으로 영향을 미칠 것으로 판단하였고 정서를 통제한 상황에서 참여적 리더십과 직무몰입 간의 관계를 검증하고자 하였다. 응답 시점으로부터 최근 2주간 자신이 경험한 직장 생활에서 정서 상태(긍정 정서와 부정 정서)를 Van Katwyk, Fox, Spector, & Kelloway(2000)이 개발한 JAWS(Job-related Affective Well-being Scale)를 활용하여 4점 리커트 척도로 측정하였다. Cronbach's α 는 .748이다.

2.6 동일방법편의의 평가

본 연구에서는 동일 응답자에게 동일한 설문 방법으로 데이터를 수집하는 경우 데이터가 편향되어 연구결과가 왜곡될 수 있어 응답자의 편의 및 측정 방법에 의한 동일방법편의를 최소화하고자 다음과 같이 세 가지 단계에 걸친 방안을 적용하였다[74]. 첫째, 연구 설계 단계는 연구모델에 사용된 변인과 종속변인 간의 측정 시기를 1주일 간격으로 분리하여 설문을 두 차례 실시하였다. 둘째, 자료수집 단계는 경영학 및 인사조직과 관련해 현장의 이해도가 높은 인사조직 분야 교수 1명과 박사 8명의 의견을 토대로 일부 문항을 재구성하여 측정 문항의 간결성과 객관성을 제시하고자 하였다. 마지막으로 통계처리 단계와 관련하여, 설문 응답 시점에서 개인의 정서 상태(예: 긍정 정서, 부정 정서)가 설문에 영향을 주는 것뿐만 아니라 변인 간에 편의의 원인이 될 것으로 예상하여 설문 조사를 실시하였다.

본 연구에서는 Williams & Anderson(1994)이 리더 행동과 조직 특성의 관계에 대한 편의의 원천으로 긍정적 및 부정적 정서를 잠재변수로 사용한 것을 참고하여 정서 상태를 편의의 원천으로 사용하였다. 긍정 정서와 부정 정서를 반영한 모델과 반영하지 않은 모델과의 χ^2 차이를 비교, 검증한 결과 $\Delta df(78)$, $\Delta \chi^2=139.516$ 로 나타나 두 모델 간 차이가 유의하지 않은 것으로 확인하였으며 이는 동일방법편의의 발생 가능성이 크지 않은 것으로 판단할 수 있다[75].

IV. 실증분석 결과

1. 신뢰성과 타당도 분석

확인적 요인분석 결과는 [표 1]과 같다. 관측 변수의 개별 문항 수에 의한 측정 모형의 적합도 문제를 최소화하기 위해 항목 묶기(item parceling)를 시행하였다. 먼저 오블리민(Oblimin) 방법을 적용한 사각 회전을 통하여 각 변수의 단일차원을 확인하기 위한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 구조 행렬의 요인 적재값은 0.646에서 0.888의 분포를 보여 측정문항 모두가 채택되었고, 각 잠재변수의 단일차원성이 확인되었다. 항목 묶기는 하위 요인이 있는 '이슈리더십'과 '심리적 임파워먼트'의 경우에는 영역 대표법을 적용하여 각각 3개와 4개의 항목으로 묶었으며, 나머지 변수에 대해서는 항목 대 개념 균형법(item-to-construct balance)을 활용하여 요인 적재량을 기준으로 각 묶음에 할당하였다[76]. 즉 3개의 묶음을 만들 경우, 요인 적재량이 가

장 큰 순서대로 '묶음1', '묶음2', '묶음3'에 할당하였고, 그 다음 큰 항목을 역순으로 '묶음3', '묶음2', '묶음1'에 각각 할당하였다. 이러한 방법을 통해 잠재변수들을 각각 3개의 묶음으로 할당하였다.

분석 결과에 대해서 Hoyle & Panter(1995)가 제안한 지수를 참고하여 측정모형의 적합도를 평가한 결과 전반적으로 양호한 수준인 것으로 확인되었다($\chi^2/df=2.023$, RMR=.090(SRMR=.087), GFI=.929, TLI=.779, CFI=.823, RMSEA=.050). 다음으로 수렴 타당성과 판별 타당성을 검토하였다. 먼저 합성 신뢰도(0.924~0.964)가 0.7 이상이고 평균분산추출(0.753~0.899)이 0.5 이상인 것으로 나타나 수렴 타당성이 확보된 것을 확인하였다.

판별 타당성과 관련하여 [표 2]에서와 같이 각 잠재변수의 AVE 값(0.753~0.899)이 확인적 요인분석 결과에 의한 상관계수 중 가장 큰 값(0.811)의 제곱인 최대결정계수(0.658)보다 큰 것으로 나타나 판별 타당성을 확보한 것으로 판단하였다[77].

표 1. 확인적 요인분석 결과

변수	문항	표준화 회귀계수	S.E.	C.R.	합성신뢰도 (CR)	평균분산추출 (AVE)
참여적 리더십	PL 1	.905	.036	21.655	.941	.841
	PL 2	.887	.035	20.574		
	PL 3	.874	.038	19.758		
이슈리더십	IL 1	.856	.032	19.088	.964	.899
	IL 2	.971	.029	23.831		
	IL 3	.886	.031	20.639		
심리적 임파워먼트	PE 1	.780	.033	16.715	.924	.753
	PE 2	.781	.030	17.049		
	PE 3	.794	.033	17.232		
	PE 4	.738	.035	15.220		
직무몰입	JC 1	.920	.031	20.962	.954	.875
	JC 2	.822	.034	16.452		
	JC 3	.881	.030	19.669		
측정모형 적합도		$\chi^2(\text{CMIN})=277.143(p=.000)$, $df=137$, $\chi^2/df=2.023$ RMR=.090, GFI=.929, AGFI=.902, NFI=.712, TLI=.779, CFI=.823, RMSEA=.050				

표 2. 상관계수 및 AVE

변수	M	SD	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
통제변수	긍정 정서	1.970	.673	.809				
	부정 정서	1.980	.628	.824	-.080			
참여적 리더십	3.309	.876	.841	.314**	-.196**			
이슈리더십	3.205	.760	.899	.359**	-.175**	.811**		
심리적 임파워먼트	3.580	.605	.753	.343**	-.201**	.339**	.368**	
직무몰입	3.289	.739	.875	.543**	-.312**	.407**	.397**	.652**

주) N=414, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

2. 가설 검증

2.1 직접 효과와 간접 효과

본 연구는 참여적 리더십이 구성원의 직무몰입에 직접적인 영향을 미친다는 직접 효과에 대한 가설과 이들 사이의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과에 대한 가설을 설정하였다. 가설 검증을 위해 PROCESS Macro 'model 4'를 활용하였으며(Hayse, 2013) 분석 결과는 [표 3]에 자세하게 제시되어 있다.

참여적 리더십과 직무몰입 간의 직접 효과는 .089($t=2.990$, $p<.01$)이며, 95% 신뢰구간에서 구한 CI(confidence interval)의 상·하한 값은 각각 .031과 .148로 나타나 0을 포함하고 있지 않기 때문에 참여적 리더십이 직무몰입에 미치는 직접 효과는 유의한 것으로 확인되어 가설 1은 지지되었다. 또한 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 효과는 .127($t=3.932$, $p<.001$)로 나타났으며, 참여적 리더십을 통제한 상태에서 심리적 임파워먼트가 직무몰입에 미치는 효과는 .556($t=12.354$, $p<.001$)로 유의하게 나타나 가설 2와 가설 3은 각각 지지되었다.

표 3. 경로분석 (model 4)

변수	심리적 임파워먼트			직무몰입			
	B	SE	t	B	SE	t	
통제변수	직급	.115	.021	5.493***	.020	.020	1.026
	긍정정서	.227	.041	5.581***	.371	.038	9.672***
	부정정서	-.121	.042	-2.881**	-.201	.039	-5.184***
참여적 리더십	.127	.032	3.932***	.089	.030	2.990**	
심리적 임파워먼트				.556	.045	12.354***	

주) N=414, *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$

[표 4]에서 제시된 결과와 같이 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트를 경유하여 직무몰입에 영향을 미치는 간접효과는 .071로 나타났으며, 이 수치가 통계적으로 유의한지를 부트스트래핑 방법을 적용하여 확인하였다. 95% 신뢰구간에서 구한 CI(confidence interval)의 상·하한값은 각각 .026과 .122로 나타나 0을 포함하고 있지 않기 때문에, 심리적 임파워먼트의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 따라서 가설 4는 지지되었다. 이는 참여적 리더십 발휘에 따른

긍정적 영향이 심리적 임파워먼트를 높임으로써 조직 구성원의 직무몰입을 강화할 수 있다는 것으로 해석할 수 있다.

표 4. 간접효과 부트스트래핑 결과

구분	Effect	Boot SE	Confidence Interval (95%)	
			BootLLCI	BootULCI
직접효과 (X→Y)	.089	.030	.031	.148
간접효과 (X→M→Y)	.071	.025	.026	.122

주) X: 참여적 리더십, M: 심리적 임파워먼트, Y: 직무몰입

2.2 이슈리더십의 조절효과

가설 5는 이슈리더십이 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계를 긍정적으로 조절(강화)할 것으로 예상하였다. 가설 검증을 위해 PROCESS Macro 'model 1'을 활용하였으며(Hayse, 2013) 분석 결과는 [표 5]에 제시되어 있다. 참여적 리더십과 이슈리더십의 상호작용 효과는 .113($t=3.477$, $p<.001$)로 나타났고, [그림 2]의 그래프를 통해서 확인되었다. 따라서 가설 5는 지지되었다. [표 6]에서와 같이 연구 가설 외에 추가적으로 조절된 매개효과를 분석하였다. PROCESS macro 'model 7'을 활용한 조건부 간접효과의 부트스트래핑 결과를 통해 조절된 매개지수(Hayes, 2013)의 유의성을 확인하여 검증한 결과, 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트를 경유하여 직무몰입에 미치는 간접효과가 이슈리더십에 의해 조절되는 조건부 간접효과의 전반적인 크기를 나타내는 조절된 매개지수는 .063이고, 부트스트랩 신뢰구간(.016~.112)에 0이 포함되지 않으므로 조건부 간접효과(조절된 매개효과)가 통계적으로 유의한 것으로 판단할 수 있다(Hayes, 2013).

표 5. 경로분석 (model 1)

변수	심리적 임파워먼트			
	B	SE	t	
통제변수	직급	.110	.021	5.295***
	긍정정서	.188	.041	4.568***
	부정정서	-.127	.042	-3.066**
참여적 리더십	-.285	.109	-2.609**	
이슈리더십	-.237	.117	-2.033**	
참여적 리더십 × 이슈리더십	.113	.032	3.477***	

주) N=414, *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$

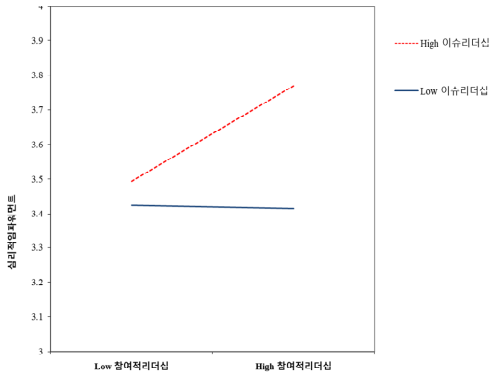


그림 2. 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 이슈리더십의 조절효과

추가적으로 조건부 간접효과를 심층적으로 탐색하기 위하여 Johnson-Neyman 방법을 통해 조절변수의 전체 영역 중에서 독립변수와 매개변수의 조건부 상호 효과에 대한 유의성 영역(region of significance)을 분석한 결과는 [표 7]과 같다.

구체적인 탐색 결과를 살펴보면, 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트의 상호 효과는 이슈리더십 수준 3.434를 기준으로 유의성 영역이 구분된다. 즉, 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 상호효과는 이슈리더십의 수준이 3.434보다 높은 39.9%의 영역에서 통계적으로 유의하게 나타났으며, 이슈리더십의 수준이 3.434 이하인 60.1%의 영역에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 매개효과가 이슈리더십의 수준이 높은 경우에 나타나며, 이슈리더십의 수준이 높을수록 증가한다는 것으로 해석할 수 있다.

표 6. 조절된 매개지수 (Index of moderated mediation)

구분	Index	Boot SE	Confidence Interval (95%)	
			Boot LLCI	Boot ULCI
이슈리더십	.063	.024	.016	.112

표 7. 조건부 효과 검증 (Johnson-Neyman 방법 검증)

이슈리더십 수준	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
1.0008	-.172	.082	-2.107	.036	-.333	-.012
1.181	-.152	.077	-1.967	.050	-.304	-.000
1.183	-.152	.077	-1.966	.050	-.303	.000
1.362	-.132	.073	-1.805	.072	-.275	.012
1.543	-.111	.069	-1.617	.107	-.246	.024
1.724	-.091	.065	-1.399	.163	-.218	.037
1.905	-.070	.061	-1.148	.252	-.191	.050
2.086	-.050	.058	-.859	.391	-.164	.064
2.267	-.030	.055	-.533	.594	-.138	.079
2.448	-.009	.053	-.171	.865	-.113	.095
2.629	.011	.051	.221	.825	-.090	.112
2.801	.032	.050	.631	.529	-.067	.131
2.991	.052	.050	1.043	.297	-.046	.150
3.171	.073	.050	1.442	.150	-.026	.172
3.352	.093	.051	1.812	.071	-.008	.194
3.434	.102	.052	1.966	.050	.000	.204
3.533	.113	.053	2.141	.033	.009	.218
3.714	.134	.055	2.425	.016	.025	.242
3.895	.154	.058	2.664	.008	.040	.268
4.076	.175	.061	2.860	.005	.055	.295
4.257	.195	.065	3.018	.003	.068	.322
4.438	.215	.069	3.146	.002	.081	.350
4.619	.236	.073	3.248	.001	.093	.379

Value 3.434, below 60.145%, above 39.855%

V. 결론 및 시사점

1. 연구의 요약

본 연구는 참여적 리더십과 직무몰입 간의 직접 효과와 심리적 임파워먼트의 매개효과, 그리고 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트 사이의 관계에서 이슈리더십의 조절 효과를 실증적으로 검증하였다. 먼저 연구의 결과를 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 참여적 리더십은 조직 구성원의 직무몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더가 조직 구성원들과 함께 의논하고 협의하며 업무를 진행하는 참여적 리더십의 발휘가 조직 구성원들에게 높은 내재 동기를 유발하고 자발적 노력을 기울이게 만들어 조직의 목표나 자신의 업무에 더욱 몰입할 수 있도록 한다는 것을 확인하였다.

둘째, 참여적 리더십은 심리적 임파워먼트를 높이고 이를 통하여 조직 구성원의 직무몰입을 향상시키는 것으로 확인되었다. 참여적 리더십은 구성원이 일에 대한 의미, 자신의 역량과 자기결정, 영향력에 대한 인식을 제고함으로써 심리적 임파워먼트 수준을 높이며 이는 참여적 의사결정이 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다는 연구[31][32]와 일관된다. 또한 심리적 임파워먼트를 느끼는 구성원들은 자신의 업무에 더 몰입하고 더 많은 에너지를 업무에 투입하는 경향이 있다는 연구결과[56]가 확인되어 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트를 통해서 구성원의 직무몰입에 영향을 미친다는 매개효과가 검증되었다.

셋째, 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트 간 이슈리더십의 조절효과가 확인되었다. 이러한 연구결과는 리더의 이슈 창안 활동이 구성원들의 성취욕구와 학습의지를 유발하고, 오디언스 몰입 행동을 통해 구성원들의 심리적 임파워먼트 향상과 정서적 유대감을 강화한다고 볼 수 있다. 즉, 이슈리더십은 참여적 리더십과 상호작용하여 구성원의 심리적 임파워먼트를 더욱 강화한다고 해석할 수 있다.

마지막으로, 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트를 경유하여 직무몰입에 미치는 영향은 이슈리더십의 수준에 의존하는 것으로 확인되었다. 이는 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 매개효과가 이슈리더

십의 수준이 높은 경우에 나타나며, 이슈리더십의 수준이 높을수록 증가한다는 것으로 해석할 수 있다.

2. 이론적·실무적 시사점

본 연구의 결과를 토대로 다음과 같이 이론적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 기존 연구에서 다루지 않았던 참여적 리더십과 구성원의 직무몰입 간 직접 효과와 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증함으로써 기존의 참여적 리더십의 효과성에 대한 연구를 확장하였다. 또한 참여적 리더십과 직무몰입 간의 메커니즘을 규명함으로써 구성원의 직무몰입에 영향을 미치는 선행요인으로 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트의 효과성을 증명하였다.

둘째, 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 과정에서 이슈리더십의 조절 효과를 검증하였다. 특히, 기존의 리더십 연구는 단일의 리더십에 대한 효과를 입증하는 데 중점을 두었으나, 본 연구에서는 참여적 리더십과 이슈리더십을 같이 고려하여 연구의 범위를 확대하였다. 단순히 참여적 리더십을 발휘하는 것만으로는 구성원의 심리적 임파워먼트를 강화하는데 한계가 있을 수 있으며, 리더십의 실행 맥락에서 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향은 이슈리더십과 상호작용할 때 더욱 증가하는 것을 시사한다.

셋째, 조절된 매개효과(조건부 간접효과) 검증 결과, 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트를 경유하여 구성원의 직무몰입에 미치는 효과는 이슈리더십의 수준에 의존한다는 것을 확인하였다. 이슈리더십이 낮은 수준에서는 효과가 유의하지 않았으나 이슈리더십이 높은 수준일 때에는 유의한 것으로 확인되어 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트를 경유하여 구성원의 직무몰입에 영향을 미치는 메커니즘에서 이슈리더십의 유효성에 주목할 필요성을 시사한다.

한편 실무적인 측면에서 본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 제시한다.

첫째, 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 이슈리더십의 조절 효과가 확인되었고, 참여적 리더십과 구성원의 직무몰입 간 심리적 임파워먼트를 경유하는 간접효과는 이슈리더십에 의해 강화된다는 것이 확인되었다. 특히 이러한 조건부 간접효과는 이슈리더

십이 '높은 수준'인 경우에 유의한 것으로 나타났는데, 이는 심리적 임파워먼트를 통한 간접효과가 유효성을 확보하기 위해서는 구성원들이 이슈리더십에 대한 인식이 높아야 한다는 의미로 해석된다. 따라서 리더들은 구성원들의 심리적 임파워먼트를 통해 참여적 리더십을 발휘하는 과정에서 이슈리더십을 일정 수준 이상으로 유지할 수 있는 방안을 고민하고 실행하여야 한다는 점을 시사한다.

둘째, 불확실성이 점점 증가하고 변화가 가속화되는 경영 환경 속에서 리더에 의한 목표 주도나 리더 위주의 의사결정은 많은 한계점을 드러낼 수밖에 없다. 참여적 리더는 구성원들의 자발적인 참여를 이끌어냄으로써 의사결정에 참여하게 하고 지식과 정보를 공유하며 구성원들에 대한 동기부여를 통해 몰입하게 만드는 리더이다. 본 연구에서는 조직의 리더가 갖추어야 할 역량과 새로운 리더십의 방향을 제시하였다고 할 수 있다. 특히, 리더의 긍정적인 영향력은 감소되는 반면에 부정적인 영향력은 증가되는 리더십 딜레마 상황에서 리더의 긍정적인 영향력을 보강하기 위해서는 단일의 리더십에 의존하기보다는 복합적인 리더십을 구사함으로써 구성원들에게 미치는 긍정적인 영향력의 확대가 필요하다. 저성장이 지속되고 변화가 빠른 상황에서 보다 효율적인 구성원 관리를 위해서는 참여적 리더십의 발휘를 바탕으로 지속적으로 이슈를 만들어 내고 조직 구성원들과 이슈에 대해 공감하며 이슈를 실천하는 리더가 확대될 수 있도록 HR 전략이나 제도적인 방안이 뒷받침되어야 한다.

셋째, 참여적 리더십이 구성원의 심리적 임파워먼트를 높이고 직무몰입을 증가시키는 리더십 효과성을 극대화하기 위해서는 구체적인 실천대안이 강구되어야 한다. 또한 이슈리더십의 조절 효과를 적극적으로 활용하기 위한 방안도 필요하다. 특히, 재택 및 유연근무제가 증가하고 리더와 구성원 간 언택트 상황이 늘어나고 있는 최근의 경영 환경 하에서 리더가 참여적 리더십 발휘를 통해 참여적 의사결정을 이끌어 낼 수 있도록 HR 관점에서의 리더의 역할에 대한 구체적인 실천 방안의 모색이 필요하다. 예를 들어, 하위 요인별 실천 우수사례들의 수집·공유를 통해 리더에 대한 역할 가이드를 마련하거나 리더에게 요구되는 역할과 필요 역량을

해결할 수 있는 교육 프로그램의 개발 운영이나 제도적 지원의 모색을 통해 리더의 역할을 강화할 필요가 있다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구가 갖는 한계점과 향후 연구의 방향에 대하여 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 동일방법편의(common method bias) 해소에 대한 보다 엄격한 조치가 필요하다. 동일 응답원에 대해 독립변수와 종속변수를 구분하여 측정 시기를 분리하여 설문 과정을 진행하였고, 긍정 정서와 부정 정서를 통제변수로 사용하여 응답자의 정서에 따른 응답 오류를 줄이고자 하였지만 동일방법편의 오류를 내포하고 있을 수 있다. 자기 보고식 설문은 실증연구의 취약점이라 할 수 있다. 향후 연구에서는 변수별 응답의 원인을 분리하거나 시간적 간격을 더욱 늘려서 측정하는 방안을 적용할 필요가 있을 것이다.

둘째, 참여적 리더십과 직무몰입 간의 메커니즘 연구의 특성상 종단적 연구 방법이 적합할 수 있다. 횡단적 분석방법은 리더십 발휘의 결과와 구성원의 인지 및 그에 따른 태도 변화 등의 상황에서의 순차적 인과관계를 정확하고 충분히 반영하지 못할 수도 있다. 조직의 프로세스와 역동을 감안하여 정확한 실증을 위해서는 향후 연구에서는 연구의 목적에 따라 적절한 조사 시점과 충분한 간격을 둔 종단적 연구 방법을 적용할 필요가 있다.

셋째, 참여적 리더십과 직무몰입에 작용하는 메커니즘은 심리적 임파워먼트와 이슈리더십 외에도 다양한 요소와 변인들이 역동성을 가지고 상호작용할 수 있을 것이다. 향후 연구에서 리더 신뢰, 조직 공정성 인식, 적응적 수행 등과 같은 다양한 변수들을 고려하여 연구의 범위를 확장할 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 직무몰입에 미치는 독립변수로 참여적 리더십을 고려하였는데 이슈리더십과 같은 다른 유형의 리더십 변수를 활용하여 각 변수 간의 효과성에 대한 비교 연구도 가능할 것이다.

참고 문헌

- [1] https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/di/category_id/8_1/article_no/316
- [2] 탁제운, 신제구, “참여적 리더십이 목표몰입에 미치는 영향: 리더 신뢰에 의해 조절된 발언 행동의 조절효과를 중심으로,” 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, pp.422-442 2017.
- [3] 김정식, 차동욱, “리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향,” 인사조직연구, 제21권, 제3호, pp.331-370, 2013.
- [4] SPONSORED CONTENT FROM ACHIEVERS, *The Impact of Employee Engagement on Performance*, HBR 2013.
- [5] W. B. Schaufeli, I. M. Martinez, A. M. Pinto, M. Salanova, and M. Bakker, “Burnout and engagement in university students: A cross-national study,” *Journal of cross-cultural psychology*, Vol.33, No.5, pp.464-481, 2002.
- [6] J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, “Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis,” *Journal of applied psychology*, Vol.87, No.2, p.268, 2002.
- [7] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, and W. Van Rhenen, “How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol.30, No.7, pp.893-917, 2009.
- [8] 강양훈, *기업의 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 조직 성과에 미치는 영향: 윤리풍토의 매개효과를 중심으로*, 영남대학교 대학원, 박사학위논문, 2012.
- [9] W. A. Kahn, “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,” *Academy of management journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724, 1990.
- [10] S. S. Kahai, J. J. Sosik, and B. J. Avolio, “Effects of Leadership Style and Problem Structure on Work Group Process and Outcomes in an Electronic Meeting System Environment,” *Personnel psychology*, Vol.50, No.1 pp.121-146, 1997.
- [11] X. Huang, J. Iun, A. Liu, and Y. Gong, “Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, No.1, pp.122-143, 2010.
- [12] 탁제운, 김민경, 신제구, “참여적 리더십의 선행요인에 관한 연구-리더의 자기지향 완벽주의의 영향과 구성원의 성장 마인드셋과 권력거리 성향의 조절된 조절효과,” *인적자원관리연구*, 제27권, 제1호, pp.1-21, 2020.
- [13] 이창권, 하곤철, “참여적 리더십 및 심리적 안전 분위기가 집단성과에 미치는 영향,” *리더십연구*, 제11권, 제2호, pp.41-65, 2020.
- [14] 남서진, *참여적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트 및 리더 신뢰의 매개효과와 혁신 분위기 및 심리적 안전 분위기의 조절효과를 중심으로*, 숭실대학교 대학원, 2019.
- [15] 탁제운, 김종훈, 신제구, “윤리적 리더십이 심리적 계약 위반과 체념적 침묵 행동에 미치는 영향: 참여적 의사결정의 조절된 매개효과,” *기업경영연구*, 제25권, 제5호, pp.159-186, 2018.
- [16] 탁제운, 신제구, “참여적 리더십이 발언 행동과 목표 몰입에 미치는 영향: 리더 신뢰와 심리적 안전감의 매개효과를 중심으로,” *HRD 연구 (구 인력개발연구)*, Vol.19, No.3, pp.39-72, 2017.
- [17] 탁제운, 김민경, 신제구, “참여적 리더십이 대인관계 시민행동에 미치는 영향,” *교육컨설팅코칭연구*, 제1권, pp.21-47, 2017.
- [18] K. W. Thomas and B. A. Velthouse, “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation,” *Academy of management review*, Vol.15, No.4, pp.666-681, 1990.
- [19] G. M. Spreitzer, “Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work,” *Handbook of organizational behavior*, pp.54-72, 2008.
- [20] S. E. Seibert, G. Wang, and S. H. Courtright,

- “Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review,” *Journal of applied psychology*, Vol.96, No.5, p.981, 2011.
- [21] 심덕섭, 김형진, 하성욱, “팀장의 임파워링 리더십이 팀 지식공유 및 팀 효능감에 미치는 영향,” *인적자원관리연구*, 제24권, 제3호, pp.43-59, 2017.
- [22] 변영실, 백기복, “이슈리더십과 혁신 행동 관계에 있어 직무열의의 매개효과,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제9호, pp.494-508, 2015.
- [23] 백기복, *이슈리더십*, 서울: 창민사, 2000.
- [24] 탁제운, 신제구, “참여적 리더십이 변화 지향 조직 시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 심리적 안전감의 조절효과,” *연세경영연구*, 제55권, 제2호, pp.57-92, 2018.
- [25] B. E. Kaufman, “The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations,” *Human Resource Management Review*, Vol.11, No.4, pp.505-533, 2001.
- [26] P. L. Koopman and A. F. Wierdsma, “Participative Management,” *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology*, Vol.3, pp.297-324, 1998.
- [27] B. P. Niehoff, R. H. Moorman, G. Blakely, and J. Fuller, “The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment,” *Group & Organization Management*, Vol.26, No.1, pp.93-113, 2001.
- [28] J. A. Grissom, “Revisiting the Impact of Participative Decision Making on Public Employee Retention: The Moderating Influence of Effective Managers,” *The American Review of Public Administration*, Vol.42, No.4, pp.400-418, 2012.
- [29] A. Newman, P. S. Rose, and S. T. Teo, “The Role of Participative Leadership and Trust-Based Mechanisms in Eliciting Intern Performance: Evidence from China,” *Human Resource Management*, Vol.55, No.1, pp.53-67, 2016.
- [30] Q. Miao, A. Newman, and X. Huang, “The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.25, No.20, pp.2796-2810, 2014.
- [31] D. S. Chiaburu, N. M. Lorinkova, and L. Van Dyne, “Employees’ Social Context and Change-Oriented Citizenship: A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences,” *Group & Organization Management*, Vol.38, No.3, pp.291-333, 2013.
- [32] 서재현, “의사결정 참여 및 직업 불안정성이 조직 후원 인식, 조직 신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향,” *인사조직연구*, 제13권, pp.173-198, 2005.
- [33] 조태준, “참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구,” *한국인사행정학회보*, 제13권, pp.211-239, 2014.
- [34] 탁제운, 오호준, 신제구, “참여적 리더십과 창의적 행동의 관계,” *교육컨설팅코칭연구*, 제2권, pp.41-61, 2018.
- [35] M. Sagnak, “Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation,” *Eurasian Journal of Educational Research*, Vol.16, No.62, 2016.
- [36] G. M. Spreitzer, M. A. Kizilos, and S. W. Nason, “A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain,” *Journal of management*, Vol.23, No.5, pp.679-704, 1997.
- [37] K. M. Bijlsma and G. G. Van De Bunt, *Antecedents of Trust in Managers: A “Bottom up” Approach*, *Personnel Review*, 2003.
- [38] K. T. Dirks and D. L. Ferrin, “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice,” *Journal of applied psychology*, Vol.87, No.4, p.611, 2002.
- [39] D. I. Jung and B. J. Avolio, “Opening the

- Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership,” *Journal of organizational Behavior*, Vol.21, No.8, pp.949-964, 2000.
- [40] R. Pillai, C. A. Schriesheim, and E. S. Williams, “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study,” *Journal of management*, Vol.25, No.6, pp.897-933, 1999.
- [41] D. W. Organ, P. M. Podsakoff, and S. B. Mackenzie, *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications, 2005.
- [42] S. P. Brown and T. W. Leigh, “A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance,” *Journal of applied psychology*, Vol.81, No.4, p.358, 1996.
- [43] 장재석, 박형인, “부하가 지각한 상사의 리더십과 개인적 권력의 상호작용이 직무열의에 미치는 효과,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제31권, 제1호, pp.59-80, 2018.
- [44] T. R. Mitchell, “Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal,” *Psychological Bulletin*, Vol.81, No.12, p.1053, 1974.
- [45] A. W. Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement,” *American Sociological Review*, Vol.25, No.2, pp.161-178, 1960.
- [46] B. J. Tepper and E. C. Taylor, “Relationships among Supervisors’ and Subordinates’ Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors,” *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.1, pp.97-105, 2003.
- [47] G. M. Spreitzer, “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation,” *Academy of management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465, 1995.
- [48] 황일영, “상사의 윤리적 리더십이 구성원의 직무몰입과 이직 의도에 미치는 영향,” *기업경영리뷰*, 제11권, 제4호, pp.125-143, 2020.
- [49] 김영환, “지방행정조직에서 상사의 진성리더십과 공무원의 직무열의 및 직무몰입과의 관계,” *인문사회*21, Vol.9, No.5, pp.1269-1278, 2018.
- [50] 차동욱, 김정식, “중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계,” *조직과 인사관리연구*, 제35호, pp.171-198, 2011.
- [51] J. A. Conger and R. N. Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice,” *Academy of management review*, Vol.13, No.3, pp.471-482, 1988.
- [52] W. Bennis and B. Nanus, “The Strategies for Taking Charge,” *Leaders*, New York: Harper. Row 41, 1985.
- [53] 김성남, 이규만, “조직상황 특성, 심리적 임파워먼트 및 구성원 태도간의 관계,” *경영과 정보연구*, 제30권, 제4호, pp.93-115, 2011.
- [54] X. Zhang and K. M. Bartol, “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement,” *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.1, pp.107-128, 2010.
- [55] K. Kalshoven and C. T. Boon, “Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping,” *Journal of Personnel Psychology*, Vol.11, No.1, pp.60-68, 2012.
- [56] 김민석, *리더의 하향적 영향력 전술과 조직 후원 의식, 임파워먼트가 직무몰입에 주는 영향*, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 2013.
- [57] 이충현, *콜센터 상담원의 팔로워십 유형이 직무몰입에 미치는 영향*, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 2012.
- [58] M. W. Stander and S. Rothmann, “Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement,” *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol.36, No.1, pp.1-8, 2010.
- [59] 양재영, 한사비나, 박영진, “여행사 관리자들의 리더십 유형이 종사원들의 심리적 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향 관계,” *호텔경영학연구*, 제22권,

제5호, pp.99-117, 2013.

[60] 박종혁, “윤리적 리더십이 제약회사 영업사원의 조직몰입 및 상사 신뢰에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과 및 윤리적 효능감의 조절효과,” *전문경영인연구*, 제21권, 제1호, pp.19-37, 2018.

[61] 탁계운, 신제구, “참여적 리더십이 변화 지향 조직 시민행동에 미치는 영향,” *연세경영연구*, 제55권, 제2호, pp.57-92, 2018.

[62] E. L. Deci and R. M. Ryan, “The general causality orientations scale: Self-determination in personality,” *Journal of Research in Personality*, Vol.19, No.2, pp.109-134, 1985.

[63] 박예송, 박지혜, “일-생활 균형(Work-Life Balance)에 관한 국내 연구 동향: 2000년 이후 학술논문을 중심으로,” *HRD연구*, 제15권, 제1호, pp.1-29, 2013.

[64] 백규선, “이슈리더십에서 개인가치의 역할: 연구 모형과 향후 연구 방향,” *리더십연구*, 제4권, 제1호, pp.49-65, 2013.

[65] 신성현, 백기복, 최지선, “이슈리더십과 성과 간의 관계에서 상사 지원의 조절효과 검증: 팀원의 이슈리더십을 중심으로,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제6호, pp.463-476, 2015.

[66] 김동산, 백기복, 김보영, “이슈리더십과 성과 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증,” *인사조직연구*, pp.99-136, 2014.

[67] 송중영, 백기복, 최우재, “이슈리더십이 부하의 창의적 행동과 발언 행동에 미치는 영향: 관계 동일시의 매개효과를 중심으로,” *조직과 인사관리연구*, 제40권, 제4호, pp.171-195, 2016.

[68] A. Bandura, *Social foundations of thoughts and action*, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1986.

[69] 백유성, 신영숙, “이슈리더십, 임파워먼트 및 조직 성과와의 관계,” *한국경영학회 통합학술발표논문집*, pp.1-25, 2007.

[70] 김동산, “이슈리더십과 임파워먼트간의 관계에서 조직 후원 인식 (Pos) 의 매개효과 검증,” *리더십연구*, 제5권, 제3호, pp.121-140, 2014.

[71] 김동산, *이슈리더십과 성과 간의 관계에 대한 임파워먼트의 매개효과 검증*, 국민대학교 대학원, 2013.

[72] 오승희, 권석균, “직무 정서에 대한 변혁적 리더십의 영향과 조직 효과성,” *인적자원관리연구*, 제23권, 제4호, pp.35-54, 2016.

[73] B. A. Scott and C. M. Barnes, “A Multifilful

Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawl, and Gender,” *Academy of Management Journal*, Vol.54, pp.116-136, 2011.

[74] 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, “동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안,” *인사조직연구*, 제15권, pp.89-133, 2007.

[75] L. J. Williams, J. R. Edwards, and R. J. Vandenberg, “Recent advances in causal modeling methods for organizational and management research,” *Journal of Management*, Vol.29, No.6, pp.903-936, 2003.

[76] 배병렬, *LISREL 9.1 구조방정식 모델링: 원리와 실제*, 서울: 청람, 2014.

[77] J. Hair, J. Black, W. Babin, B. Anderson, and R. Tatham, *Multivariate data analysis*, Uppersaddle River, 2006.

저 자 소 개

박 봉 제(Bong-Je Park)

정회원



- 2018년 8월 : 국민대학교 경영대학원 (경영학석사)
- 2021년 2월 : 서울과학종합대학원 대학교 박사과정

〈관심분야〉 : 인사조직, 리더십

신 제 구(Je-Goo Shin)

정회원



- 현재 : 서울과학종합대학원대학교 교수
- 2021년 : 대한리더십학회 학회장
- 2020년 : 네모파트너즈 POC 부사장

〈관심분야〉 : 리더십, 인사조직, 조직행동