

조직구성원의 리더-구성원 교환관계(LMX), 직원몰입, 직무성과 간의 구조적 관계: 심리적 임파워먼트의 조건부 간접효과

The Structural Relationship among Leader-Member Exchange (LMX), Employee Engagement, and Job Performance of Organizational Members: Conditional Indirect Effect of Psychological Empowerment

이수진¹, 김미화^{2*}

¹한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원, ²한국기술교육대학교 HRD학과

Su-jin Lee¹, Mi Hwa Kim^{2*}

¹Techno-HRD Graduate School, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea

²Department of Human Resource Development, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea

[요약]

본 연구는 리더-구성원 교환관계(LMX)가 직원몰입을 매개로 직무성과에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트에 따른 조건부 간접효과를 확인하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 국내 기업 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 349부의 수집한 데이터를 최종분석에 활용하였다. 연구결과 LMX는 직원몰입에 유의한 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, LMX가 직무성과에 미치는 영향은 유의하지 않았다. 또한, 직원몰입이 직무성과에 미치는 영향은 정적(+)으로 유의하였다. LMX와 직무성과 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과는 유의하였으며, LMX와 직무성과의 관계에서 직원몰입의 효과는 심리적 임파워먼트에 의해 조절되는 것으로 나타나 조절된 매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 연구 결과를 바탕으로 HRD측면에서의 시사점을 도출하였으며, 본 연구의 한계점과 후속연구를 제안하였다.

[Abstract]

This study examines the effects of LMX on Job Performance, mediated by Employee Engagement and moderated by Psychological Empowerment. A survey of 349 domestic workers was analyzed, revealing that LMX negatively impacted Employee Engagement, and its direct effect on Job Performance was insignificant. Employee Engagement positively influenced Job Performance and significantly mediated the LMX-Job Performance relationship. Additionally, Psychological Empowerment moderated this mediation. Based on these findings, HRD implications were discussed, along with limitations and suggestions for future research.

Key Words: LMX, Employee engagement, Job performance, Psychological empowerment

<http://dx.doi.org/10.14702/JPEE.2024.757>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 10 September 2024; **Revised** 10 October 2024

Accepted 21 October 2024

***Corresponding Author**

E-mail: mhkim02@koreatech.ac.kr

I. 서론

기업들은 치열해진 경쟁 속에서 지속적으로 생존하기 위해 끊임없이 성과를 달성해야 하는 상황에 처해졌다[1]. 이에 대응하기 위해 기업들은 조직성과 향상에 다양한 노력을 기울이고 있으며, 조직의 경쟁력 제고 방안으로서 조직 구성원들의 직무성과에 주목하고 있다[2]. 직무성과는 조직성과에 직결되고 조직의 발전과 생산성 향상에 영향을 미치며, 기업의 성공에 중요한 영향을 미치기 때문이다[3,4].

직무성과는 조직구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위한 노력의 결과로 정의될 수 있다[5]. 또한 조직구성원의 업무와 관련하여 나타내는 성과로 조직유효성 향상에 직접적으로 기여하는 것을 말한다[6,7]. 관련 선행연구들에 따르면 개인차원, 직무차원, 조직차원의 다양한 특성이 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다[8-10].

이 중에서 특히 리더십에 대한 관심이 높아지고 있다. 기업경쟁이 심화됨에 따라 조직을 이끌어가는 리더십은 점점 더 강조되고 있으며[11], 이러한 리더십은 조직 구성원의 성과 창출에 긍정적인 영향을 미친다[12]. 리더십을 통한 구성원의 내재적 동기부여가 직무성과를 향상시키는데 긍정적인 영향을 미치기 때문이다[13]. 리더십 연구에서 구성원들의 성과에 영향을 미칠 수 있는 선행요인으로는 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange[LMX])가 지속적으로 연구되어왔다[14-17].

LMX는 리더와 구성원 간 개인 수준에서 상호 호혜적 관계에 초점을 두고 리더십의 효과성을 설명한다[18,19]. LMX는 구성원들이 리더의 심리적 및 경제적 지원을 통해 얻은 자원에 보답하기 위하여 호혜적 교환을 하게 되는데, 이는 구성원의 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다[9,20]. 즉, LMX가 높은 구성원의 경우 직무를 효과적으로 수행하고자 하는 의무감을 형성함으로써 구성원의 태도, 행동 및 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다[9,21,22]. 또한 LMX의 질이 높은 구성원은 리더와 의사소통이 원활하며, 리더와의 신뢰 및 유대감을 형성한다[23]. 이러한 신뢰와 지지는 긍정적인 정서를 유발하며, 구성원의 직원몰입을 높여줄 수 있다[24]. 이처럼 직원몰입은 조직유효성 관련 연구에서 중요한 개념이며 개인뿐만 아니라 조직의 성과와도 관련이 높다[25,26].

직원몰입은 구성원이 직장 내 업무 역할이나 활동 등과 관련하여 갖는 긍정적인 심리로, 업무와 조직에 대하여 인지적·정서적·행동적 몰입을 가지는 상태를 말한다[27]. 직원몰입의 수준이 높은 구성원일수록 조직의 고성과자 집단에 포함되어 있으며, 업무수행 시 발생하는 스트레스를 쉽게 극복하고, 완전히 그 일에 몰두하여 높은 직무성과를 나타내고 궁

극적으로는 조직유효성을 높여준다[28-31]. 또한 직원몰입의 수준이 높은 구성원은 자신의 업무에 몰입하여 높은 직무성과를 내며 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성한다[21,32].

이러한 직원몰입의 수준을 높이기 위해서는 심리적 임파워먼트에 대해 살펴볼 필요가 있다[33]. 심리적 임파워먼트는 직원몰입에 영향을 주는 선행요인이며, 개인의 잠재역량을 발현시키는 데 있어 중요한 요인이 되기 때문이다[21,34]. 심리적 임파워먼트는 조직 구성원에게 주어진 업무 역할과 본인과의 관계에 대한 인식을 기반으로 업무에 대해 내재적 동기부여를 갖게 되는 경험을 의미한다[35]. 이러한 심리적 임파워먼트는 조직 내 긍정적 태도를 높임으로써 동기부여를 증가시키므로 조직에 대한 몰입을 높일 뿐만 아니라, 직원몰입에도 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다[35-39]. 높은 수준의 심리적 임파워먼트를 지각하는 구성원은 향상된 생산성을 통해 조직에 기여하며, 개인의 직무성과를 높이는 것으로 나타났다[40-42].

이러한 심리적 임파워먼트는 구성원의 직원몰입 수준을 조절하는 역할을 수행하는 조절변인으로 논의되기도 한다[33,43]. Ugwu 등(2014)[33]의 연구에서 심리적 임파워먼트는 조직신뢰와 직원몰입 사이의 긍정적인 관계를 조절하며, 특히 구성원들이 조직신뢰가 낮다고 인식할 때, 심리적 임파워먼트가 더 높은 구성원은 심리적 임파워먼트가 낮은 구성원보다 직원몰입이 더 높은 것으로 나타났다. 개인-환경 적합성이 직원몰입을 매개하여 조직시민행동에 미치는 간접효과 또한 심리적 임파워먼트의 수준을 높임으로써 강화시킬 수 있음을 확인하였다[43]. 이처럼 조직 구성원이 지각하는 조직 내 환경 변인과 직원몰입 사이 관계가 심리적 임파워먼트의 수준에 따라 다른 결과가 나온다는 점을 고려하였을 때, LMX와 직원몰입의 영향 관계에서 심리적 임파워먼트 수준에 따라 조절효과를 가질 것으로 예상된다.

따라서 본 연구에서는 LMX와 직무성과 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과를 살펴보고, LMX와 직무성과 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과에 대한 심리적 임파워먼트의 조건부 간접효과를 탐색하고자 한다. 이를 바탕으로 연구 변인들의 관계에 대한 학술적 논의와 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

A. 연구 변인의 개념

1) LMX

LMX는 리더와 구성원 간의 관계에서의 개별적인 상호작용

용에 초점을 둔 개념을 말한다[44]. 리더는 구성원 각자와 각기 다른 수준의 관계가 발전될 수 있으며, 그 관계의 질에 따라 서로 다른 리더와 구성원 간 상호관계가 형성되어 진다[45]. Graen와 Uhl-Bien(1995)[15]는 LMX를 리더와 구성원 간의 관계에서 서로 가치있는 자원을 교환하고 지속적인 상호작용을 통하여 신뢰를 쌓아 높은 수준의 관계의 질을 형성하는 것으로 정의하였다. LMX는 단일차원으로 리더-구성원 교환관계의 질이라는 형태로 시작하였으나, 리더와 구성원들이 각각 여러 이유로 서로 다른 교환관계의 형태를 맺게 되면서 개념과 구성요소가 다차원적인 모습으로 나타나게 되었다[24]. Liden과 Maslyn(1998)[23]은 LMX의 하위요인을 정서적 친밀감, 충성, 공헌, 전문성 존중의 네 가지로 구분하였다. 반면, Graen과 Uhl-Bien(1995)[15]은 LMX의 개념이 의무감, 존경심, 신뢰의 세가지로 구성되어 있으나, 이는 다차원 간의 중복되는 부분이 많기 때문에 단일차원에서 측정이 가능하다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 Graen과 Uhl-Bien(1995)[15]의 도구를 활용하고자 한다.

2) 직원몰입

Kahn(1990)[46]은 최초로 몰입을 개념화하였으며, 몰입이란 조직 구성원이 성과를 도출하는 과정에서 개인의 업무 역할에 신체적, 인지적, 정서적으로 빠져든 상태라고 정의하였다. 몰입도가 높은 조직 구성원이 많을수록 조직이 더 높은 성과를 보인다는 연구결과에 따라 많은 산업 분야에서 관심을 기울이고 있다[47,48]. Schaufeil 등(2002)[49]은 업무몰입(work engagement)을 활력, 헌신, 몰두를 특징으로 하는 업무와 관련된 마음의 상태로써 긍정적인 상태라고 정의하였으며, Shuck과 Wollard(2010)[50]는 직원몰입이 직접적으로 조직 성과에 기여하는 구성원 개개인의 인지적·감정적·행동적 상태라고 정의하였다. 몰입은 다양한 용어가 혼용되어 사용되고 있으며, 본 연구에서는 개인의 업무와 더불어 조직에서의 역할 또한 중점을 두어 직원몰입을 활용하고자 한다[27]. Park 등(2021)[51]은 한국적 맥락에서 직원몰입을 가장 타당하게 측정하는 측정도구를 검증하기 위해 가장 많이 활용되고 있는 직원몰입의 세 가지 측정도구에 대해 타당성 검증을 실시하였으며, 그 결과 Shuck 등(2017)[27]이 제안한 직원몰입 도구(employee engagement scale, EES)가 국내 환경에서 가장 적합한 도구로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 Shuck 등(2017)[27]의 세 가지 요소인 인지적, 정서적, 행동적 몰입을 통해 직원몰입을 살펴보고자 한다.

3) 직무성과

성과란 조직 및 개인이 주체가 되어 수행한 활동의 결과

와 직·간접적으로부터 생성되는 모든 영향을 포괄한 개념이다. 일반적으로 생산성과 유사한 개념으로 효율성과 효과성의 포괄적 의미로 인식되고 있다[52]. 여러 연구들에서 조직의 성공에 큰 영향 요소로서 직무성과를 뽑으며, 경영, 산업 및 조직심리, HR분야에서 널리 연구되어왔다[4]. 직무성과는 조직의 생산성과 직접적으로 관련되기 때문에 조직 차원에서는 궁극적인 결과 변인으로 간주된다[53]. 기업의 성과 관련 연구에서는 구성원이 조직에서 수행해야 하는 모든 활동의 결과인 성과 측면이 강조된다[54]. 성과는 크게 역할 내 성과와 역할 외 성과로 구분한다. 이 중 본 연구에서 보고자 하는 역할 내 성과는 직접적인 직무성과를 뜻한다[55,56]. 직무는 본연의 직업적 임무와 역할로서 직무를 맡은 조직 구성원이 수행하는 지속적인 일련의 활동으로 직무성과는 직무와 관련해 조직의 목표에 도움을 줄 수 있는 행위를 말한다[57]. 직무성과는 조직 구성원의 직무에 관한 지식, 기술 및 역량 등의 우수함, 더 높은 레벨의 역할에 대한 수행가능성을 긍정적으로 판단하는 것으로 정의되어 진다[58]. 본 연구에서는 직무성과가 조직의 경쟁력 향상에 직접적으로 기여하고 있는 성과이므로, 성과 중 직무성과를 살펴보고자 하였으며 측정도구로 Goodman과 Svyantek(1999)[7]의 개념과 측정도구를 활용하고자 한다.

4) 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 조직 구성원에게 주어진 업무 역할과 본인과의 관계에 대한 인식을 기반으로 업무에 대해 내재적 동기부여를 갖게 되는 경험을 의미한다[35]. 초기 Conger와 Kanungo(1988)[59]의 심리적 임파워먼트의 개념은 자기효능감의 단일차원에서만 정의되었으며, 이러한 점을 비판한 Thomas와 Velthouse(1990)[60]는 내적 직무동기를 높여주는 다차원의 개념으로 구성되어 있다는 점을 확인함으로써 기존의 개념을 확장하였다. 이후 Thomas와 Velthouse(1990)[60]의 개념적 정의에 기초하여 Spreitzer(1995)[35]의 실증연구를 통해 추출된 심리적 임파워먼트의 네 가지 구성요소는 과업 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력이다. 이러한 하위차원들은 조직 구성원들이 업무수행에 있어서 주어진 임무에 대한 본인의 지향성을 반영하는 부분으로 구체화되어 인식되는 내적 동기부여의 관점이며, 또한 본인의 업무수행 역할에 대해 진취적인 지향성이 반영될 수 있다[61]. 심리적 임파워먼트는 조직 구성원이 업무에 대한 권한과 책임을 가지고 있다고 인식하는 것이며, 이 과정을 통하여 내재적 동기부여를 높일 수 있다[35]. 따라서 본 연구에서는 Spreitzer(1995)[35]의 네 가지 요소인 과업 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력을 통해 심리적 임파워먼트를 살펴보고자 한다.

B. 선행연구에 따른 가설설정

1) LMX, 직원몰입, 직무성과의 관계

LMX와 직원몰입의 관계는 LMX의 수준이 높은 구성원이 긍정적 정서와 신뢰를 더 많이 느끼며, 리더와 구성원 간의 지속적인 상호작용을 통해 안정적인 사회적 교환관계를 맺게 된다는 연구결과들을 통해 예측할 수 있다[24,58,62,63]. 박소영 등(2018)[63]은 대학 산학협력단 직원을 대상으로 한 연구에서 LMX가 직원몰입에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. 이새미 등(2019)[64]은 호텔식음료 업장 종사원을 대상으로 한 연구에서는 LMX와 직원몰입에 정(+)의 영향을 검증하였다. 조석중 등(2019)[65]은 해운, 항만 종사자들의 LMX가 높아질수록 직원몰입도 높아지는 것을 확인하였다. 이상의 논의와 선행연구를 바탕으로 LMX는 직원몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다.

LMX 연구 관련 메타분석을 실시한 Gerstner과 Day(1997)[66]는 LMX가 구성원들의 성과에 영향을 미치는 주요한 변인임을 제시하였다. 또한 LMX에 대한 연구 분석결과, 여러 연구들이 LMX의 수준이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보고하였다. Graen과 Uhl-Bien(1995)[15]는 LMX가 높은 구성원은 상사로부터 더 많은 자원과 지원을 받아 직무성과가 향상된다고 주장하였다. 양동민과 심덕섭(2021)[67]은 국내 소재 기업 종업원을 대상으로 한 연구에서 LMX는 직무성과에 정(+)적인 영향 관계를 미친다는 것을 증명하였다. 나병문과 이종건(2016)[9]은 국내 시중은행에 근무하는 은행원들을 대상으로 한 연구에서 LMX가 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 그 외의 선행연구들도 이와 같은 선행연구들을 토대로 LMX는 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다.

직원몰입과 직무성과에 관한 여러 선행연구에서는 직원몰입의 수준이 높은 구성원이 그렇지 않은 경우에 비해, 더 나은 성과를 보일 것으로 예측하였고, 직원몰입과 직무성과 간의 긍정적인 관계를 강조하였다[6]. 이는 구성원의 직원몰입이 높은 직무성과를 보이는데 필요시 되는 인내심과 집중력을 발휘할 수 있도록 돕기 때문이다[68]. 또한 직원몰입이 긍정적인 정서를 일으켜 구성원의 동기를 향상시키고 직무성과를 높이는 것으로 나타났다[69]. 박철과 이진구(2022)[25]는 대기업 사무직 근로자를 대상으로 직원몰입은 직무성과에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 한지영(2023)[70]의 연구에서는 다학제 팀 구성원들을 대상으로 직원몰입은 직무성과에 유의한 영향을 미쳤으며, 직원몰입은 직무성과를 이끄는 중요한 요인인 것으로 나타났다.

이와 같이 대부분의 선행연구에서 일에 대한 몰입, 조직에

대한 일체감이 높은 상태는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 직원몰입이 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

가설 1: 조직구성원의 LMX는 직원몰입에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 조직구성원의 LMX는 직무성과에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 조직구성원의 직원몰입은 직무성과에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

2) 직원몰입의 매개효과

LMX의 수준은 조직 구성원들의 태도와 행동 등에도 영향을 미치게 된다고 하였다[63]. 서로 다른 리더와 구성원 간의 교환관계의 수준에서 오는 인식의 차이는 구성원들로부터 업무수행에 대한 몰입과 책임감의 차이를 가져올 수 있다. 앞선 선행연구들을 통하여 구성원의 LMX의 수준이 높을수록 상호호혜성을 강화시켜 직원몰입을 높여주며, 직원몰입의 수준이 높은 구성원일수록 높은 직무성과를 낼 것이라 예측할 수 있다[29-31,63].

한편, LMX가 직무성과에 미치는 영향 관계에서 구성원의 태도 측면의 변인들에 대한 연구는 미비한 실정이다. 문민제(2017)[71]는 게임산업 종사자를 대상으로 진행한 연구에서 LMX가 직원몰입을 매개로 혁신행동에 영향을 미친다고 분석하였다. Chang 등(2019)[72]의 연구에서는 조직지원인식과 직원몰입, 직무성과가 밀접한 관련이 있다고 나타났다.

이처럼 조직 내 환경 변인들과 성과 변인 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과가 확인되는 연구가 보고되고 있다. 따라서 이러한 관점에서 직원몰입은 LMX와 직무성과의 관계에서 매개역할을 할 것으로 예상할 수 있으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 조직구성원의 직원몰입은 LMX와 직무성과의 관계를 매개할 것이다.

3) 심리적 임파워먼트의 조절된 매개효과

LMX와 직원몰입, 직무성과의 관계에서 심리적 임파워먼트의 조건부 효과를 실증적으로 살펴본 연구는 부족한 실정이지만 여러 선행연구들을 통해 연구변인 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 조건부 효과를 유추할 수 있다.

Ugwu 등(2014)[33]은 은행과 제약회사에 재직 중인 근로자를 대상으로 조직 신뢰와 직원몰입 간의 관계에서 심리적 임파워먼트가 조절한다고 밝혔다. 백서연(2018)[43]은 개

인-환경 적합성과 직원몰입의 관계에서 심리적 임파워먼트가 강화 효과가 있음을 알 수 있었으며, 심리적 임파워먼트가 개인-환경 적합성과 조직시민행동 간에 직원몰입의 간접효과를 조절하는 것을 확인하였다. 또한 이형권(2019)[73]의 호텔종사원을 대상으로 한 연구에서는 종사원이 심리적 임파워먼트를 강하게 느낄수록 LMX가 감정적 몰입도를 매개로 조직시민행동에 미치는 양(+)의 간접효과가 증가하는 조절된 매개효과가 나타난다고 밝혔다. 이는 개인이 지각하는 조직 내 환경 변인과 직원몰입 간 관계가 심리적 임파워먼트의 수준에 따라 달라질 수 있으며, 이는 곧 성과변인에도 영향을 미치는 것으로 예상해볼 수 있다.

이러한 선행연구들을 통해 LMX가 직원몰입을 매개로 직무성과에 미치는 영향에 있어 심리적 임파워먼트가 조절효과를 가질 수 있다고 유추할 수 있다. 즉, 심리적 임파워먼트는 LMX와 상호작용을 통하여 직원몰입을 높이는 데 영향을 줄 것으로 가정할 수 있으며, 궁극적으로 직무성과 향상에 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

가설 5: 조직구성원의 심리적 임파워먼트는 LMX와 직무성과의 관계에서 직원몰입의 매개효과를 조절할 것이다.

III. 연구방법

A. 연구모형 및 연구대상

본 연구는 조직구성원을 대상으로 LMX, 직원몰입, 직무성과 간의 구조적 관계에서 심리적 임파워먼트의 조절된 매

개효과를 탐색하는 연구 목적을 살펴보고자 그림 1의 연구모형을 설정하였다. 본 연구의 목적 달성을 위해 모집단은 국내 기업에 재직 중인 근로자로 설정하였다. 자료 수집은 온라인 조사 전문기관에 의뢰하여 해당 기관이 보유하고 있는 회원(패널)을 통해 수집을 진행하는 방식으로 이루어졌다. 조사 기간은 2023년 6월 중 1주간 진행되었으며, 전체 설문 중 불성실한 응답 51개를 제거한 최종 349개의 데이터를 분석에 활용하고자 하였다. 본 연구에서 응답자의 성별은 남성이 174명(49.9%), 여성이 175명(50.1%)으로 남성과 여성의 비율이 유사하게 나타났으며, 연령은 20대 86명(24.6%), 30대 88명(25.2%), 40대 92명(26.4%), 50대 83명(23.8%)가 균등하게 분포하였다. 근속기간은 1년 이상~5년 미만인 101명(28.9%)로 가장 많았으며, 5년 이상~10년 미만이 77명(22.1%), 10년 이상~15년 미만이 59명(16.9%), 20년 이상 49명(14.0%), 15년 이상~20년 미만 40명(11.5%), 1년 미만 23명(6.6%)으로 나타났다. 직위는 사원(급)이 129명(37.0%)로 가장 많았고, 대리(급) 79명(22.6%), 차/부장(급) 67명(19.2%), 과장(급) 61명(17.5%), 임원(급) 13명(3.7%) 순으로 나타났고, 담당 직무는 영업/마케팅/고객관리가 88명(25.2%)로 가장 많았다.

B. 측정도구

본 연구의 설문조사는 LMX, 직원몰입, 직무성과, 심리적 임파워먼트, 인구통계학적 특성으로 구성되었다. 먼저, LMX를 측정하기 위한 측정도구로 Graen과 Uhl-Bien(1995)[15]가 개발하고, 황성준(2020)[74]이 활용한 설문 문항을 사용하였다. 이 측정도구는 LMX의 단일요인으로 총 7문항을 사용하였으며, 황성준(2020)[74]의 연구에서 Cronbach's α 는

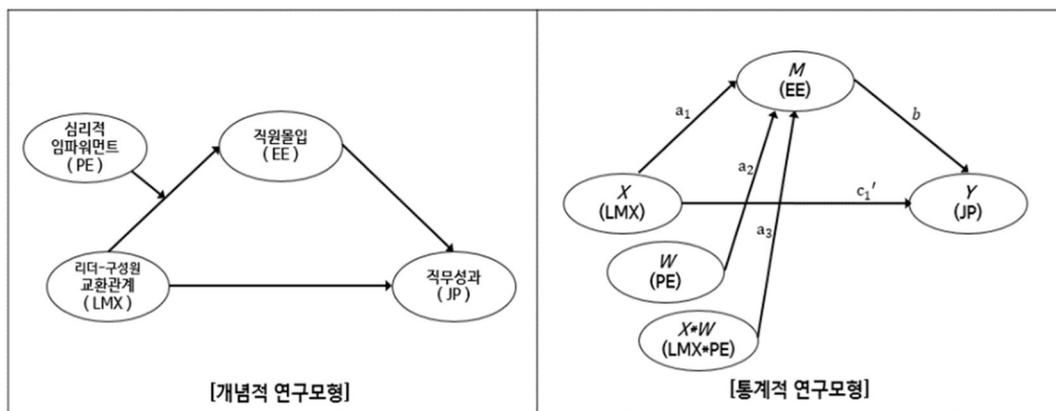


그림 1. 연구모델

Fig. 1. Research model.

.880으로 나타났다. LMX의 문항의 예로는 ‘나의 직속 상사는 내 잠재력을 잘 인지하고 있다.’ 등을 포함하고 있다. 직원 몰입은 Shuck 등(2017)[27]이 개발한 employee engagement scale(ESS)을 Park 등(2021)[51]이 번안하여 활용한 설문 문항을 사용하였다. 이 측정도구는 직원몰입의 하위 요소로 인지적 몰입, 정서적 몰입, 행동적 몰입의 세 가지 요소로 구분하였다. 이 측정도구는 총 12개 문항을 사용하였으며, Park 등(2021)[51]의 연구에서 Cronbach’s α 는 .880으로 나타났다. 직원몰입의 문항의 예로는 ‘나는 우리 회사의 미래에 관심이 많다.’, ‘나는 우리 회사의 성공을 돕기 위해 기대치 이상의 노력을 한다.’ 등을 포함하고 있다. 직무성취를 측정하기 위한 측정도구로는 Goodman과 Svyantek(1999)[7]이 개발하고, 김지영(2020)[75]이 번안하여 활용한 설문 문항을 사용하였다. 이 측정도구는 총 9개 문항을 사용하였으며, 김지영(2020)[75]의 연구에서 Cronbach’s α 는 .936으로 나타났다. 직무성취의 문항의 예로는 ‘나는 더 높은 수준의 역할(승진)이 적합해보인다.’ 등을 포함하고 있다. 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)[35]가 개발하고, 이영수(2016)[76]이 번안 및 수정하여 활용한 설문 문항을 사용하였다. 이 측정도구는 총 12개 문항을 사용하였으며, 이영수(2016)[76]의 연구에서 Cronbach’s α 는 .880으로 나타났다. 심리적 임파워먼트의 문항의 예로는 ‘내가 하는 업무는 내게 매우 중요하다.’와 같은 문항들로 구성되어 있다.

C. 분석방법

본 연구의 자료를 분석하기 위해 Mplus 8.10과 SPSS 27.0을 이용하여 분석을 실시하였다. 먼저, 동일방법편의, 정규성, 상관관계, 신뢰도 및 분산팽창계수(VIF)를 확인하였다. 측정도구의 신뢰도를 확인하기 위하여 잠재변인의 Cronbach’s α 계수($\geq .70$)를 확인하였다[77]. 둘째, 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석으로 도출된 측정모형의 표준화계수(λ) .5 이상, 개념신뢰도(CR) .7 이상, 평균분산추출(AVE)은 .5 이상을 판단기준으로 수렴타당도를 검토하였다

[78]. 또한 이중 특성-단일 특성 상관 비율(HTMT)을 통해 판별타당도를 검토하였으며 HTMT .90 이하일 경우 판별타당도를 확보한 것으로 판단하였다[79]. 셋째, 측정모형의 전반적인 적합도를 검토하기 위해 측정모형의 적합도 지수가 평가 기준을 충족하는지 검토하였다. 측정모형 적합도 평가 기준은 Satorra-Bentler χ^2 ($p > .05$), RMSEA($\leq .08$), SRMR($\leq .08$), CFI($\geq .90$)을 바탕으로 검토하였다[78]. 넷째, 본 연구에서 제시한 모형은 PROCESS macro[80]의 통계모형 중 model 7번에 해당하며, 조건부 간접효과를 포함하고 있어 SPSS PROCESS macro v4.2를 통해서 분석하였다. 이를 바탕으로 연구가설을 검증하였다.

IV. 연구결과

A. 예비데이터 분석

본 연구에서는 연구문제를 검증하기 전 데이터의 예비 분석을 실시하였다. 예비 분석으로는 동일방법편의, 단변량 및 다변량 정규성, 측정도구의 상관관계, 신뢰도 및 타당도 검정을 실시하였다. 동일방법편의 분석결과 Satorra-Bentler χ^2 (740)=3920.914($p < .001$), RMSEA=.111, SRMR=.106, CFI=.603로 모든 결괏값이 적합도 지수의 수용기준을 충족하지 않으므로 동일방법편의에 주요한 문제가 없는 것으로 판단하였다. 측정도구의 정규성을 확인하기 위해 우선 왜도와 첨도의 결과를 확인하였는데 단변량 정규성의 경우 모든 문항이 왜도와 첨도의 절댓값이 LMX(왜도 -0.701~0.036, 첨도 -0.537~0.473), 직원몰입(왜도 -0.635~-0.181, 첨도 -0.409~0.964), 직무성취(왜도 -.462~-0.140, 첨도 -0.591~0.0669), 심리적 임파워먼트(왜도 -0.522~-0.104, 첨도 -0.320~0.573)으로 각각 절댓값 2, 절댓값 7 이하로 나타나 단변량 정규성을 가정하였다[78]. 또한 단변량 정규성 가정을 통해 다변량 정규성을 가정하였다[78]. 신뢰도는 Cronbach’s α 계수는 LMX는 .907, 직원몰입은 .912, 직무성

표 1. 예비분석 결과

Table 1. Preliminary analysis results

변수	M	SD	VIF	1	2	3	4
1. 리더-구성원 교환관계(LMX)	3.233	0.790	1.247	1			
2. 직원몰입(EE)	3.557	0.632	1.933	.439**	1		
3. 직무성취(JP)	5.234	0.861	1.771	.345**	.657**	1	
4. 심리적 임파워먼트(PE)	3.566	0.615	-	.454**	.712**	.757**	1

** $p < .01$, M=평균, SD=표준편차, VIF=분산팽창계수

과는 .930, 심리적 임파워먼트는 .914로 나타나 신뢰도에 문제가 없다고 판단하였다[77]. 변인간 상관관계는 모두 유의하였으며, VIF 값 또한 10 이하로 나타나 다중공선성의 문제가 없는 것으로 판단하였고 자세한 결과는 표 1와 같다.

B. 측정모형 평가

측정모형의 적합도를 평가하기 위하여 절대적합지수와 상대적합지수를 활용하여 평가하였다. Satorra-Bentle $\chi^2(224)=650.278(p<.001)$ 으로 나타나 판단기준에 부합하지 않는 것으로 판단되었으나 다른 적합도 지수는 평가 기준을 충족하는 것으로 나타났다(RMSEA=.074, SRMR=.061, CFI=.901). 따라서 측정모형이 적합하다고 판단할 수 있다. 또한 본 연구에서는 요인적재량, 평균분산추출(AVE), 개념 신뢰도(CR) 값을 확인하여 수렴타당도를 검토하였다[78]. 분

표 3. HTMT 결과

Table 3. HTMT results

변수	1	2	3	4
1. 리더-구성원 교환관계(LMX)	1			
2. 직원몰입(EE)	.504	1		
3. 직무성과(JP)	.372	.770	1	
4. 심리적 임파워먼트(PE)	.530	.869	.864	1

석결과를 확인하여보니 표준화계수 .5 이상(.607-.869), 개념 신뢰도 .7 이상(.814-.944), 평균분산추출 .5 이상(.523-.653)으로 도출되어 본 연구의 측정모형의 수렴타당도는 확보된 것으로 판단하였으며, 구체적인 결과는 다음 표 2과 같다. 다음으로 HTMT 방법을 통해 판별타당도를 검정하였으며, 판별타당도를 확보한 것(HTMT≤.90)으로 판단하였다[79](표 3 참고).

표 2. 잠재변인 간 타당도 분석결과

Table 2. Validity analysis results between latent variables

변인	비표준화계수	표준오차	표준화계수	t	AVE	CR	
리더-구성원 교환관계 (LMX)	LMX1	1.000	-	.607	13.671***	.908	.588
	LMX2	1.460	0.135	.738	24.202***		
	LMX3	1.504	0.139	.766	31.117***		
	LMX4	1.557	0.161	.790	32.334***		
	LMX5	1.675	0.170	.764	36.432***		
	LMX6	1.852	0.182	.869	56.202***		
	LMX7	1.640	0.170	.808	26.496***		
직원몰입 (EE)	인지적몰입	1.000	-	.681	21.213***	.816	.599
	정서적몰입	1.602	0.129	.786	30.936***		
	행동적몰입	1.680	0.136	.846	39.380***		
직무성과 (JP)	직무성과1	1.000	-	.761	32.998***	.944	.653
	직무성과2	1.098	0.057	.763	27.318***		
	직무성과3	1.246	0.074	.806	35.099***		
	직무성과4	1.096	0.064	.786	33.360***		
	직무성과5	1.154	0.094	.709	16.719***		
	직무성과6	1.222	0.082	.725	24.111***		
	직무성과7	1.255	0.071	.816	45.268***		
	직무성과8	1.205	0.063	.841	48.974***		
	직무성과9	1.148	0.069	.769	31.340***		
심리적 임파워먼트 (PE)	과업의미성	1.000	-	.700	24.763***	.814	.523
	역량	1.039	0.077	.782	36.667***		
	자기결정성	0.999	0.085	.721	24.399***		
	영향력	1.058	0.081	.687	19.112***		

t=critical ratio, ***p<.001, CR=construct reliability, AVE=average variance extracted

표 4. 연구모델의 직접효과 검증

Table 4. Test of Direct Effects in the Research Model

직접효과	B	SE	LLCI	ULCI
LMX → EE(a ₁)	-0.343**	0.154	-0.646	-0.039
LMX → JP(c ₁)	0.077	0.049	-0.020	0.173
EE → JP(b)	0.853***	0.061	0.732	0.973
PE → EE(a ₂)	0.265	0.138	-0.007	0.536
LMX × PE → EE(a ₃)	0.127**	0.042	0.045	0.209

LMX=리더-구성원 교환관계; EE=직원몰입; JP=직무성과; PE=심리적 임파워먼트; **p<.01, ***p<.001

LLCI=lower limit confidence interval; ULCI=upper limit confidence interval; Bootstrap sample size for percentile bootstrap=5,000

LLCI=boot 간접효과의 95% 신뢰구간 내에서의 하한값

ULCI=boot 간접효과의 95% 신뢰구간 내에서의 상한값

C. 연구모형의 조건부 효과 및 연구가설 검증

본 연구모형은 LMX가 직무성과에 미치는 효과와 직원몰입을 매개로 한 간접효과에 있어 심리적 임파워먼트의 조건부 간접효과를 검증하기 위해 설계되었다. 이는 Hayes(2018) [80]가 제안한 모형 중 Process macro Model 7번에 해당하며, 검증을 위해 SPSS 27.0 프로그램을 활용하여 분석을 진행하였다.

회귀방정식을 기반으로 리더-구성원 교환관계(LMX)가 직원몰입(EE)을 통해 직무성과(JP)에 미치는 간접효과에 있어 심리적 임파워먼트(PE)의 조건부 간접효과(ω)를 표기하면 아래와 같다.

조건부 간접효과 검증(conditional indirect effect):

$$\omega = \theta_{LMX \rightarrow EE} \times \theta_{EE \rightarrow JP} = (a_1 + a_3 \cdot PE)b = a_1b + a_3b \cdot PE$$

$$a_1 = LMX \rightarrow EE, a_2 = PE \rightarrow EE, a_3 = LMX \times PE \rightarrow EE,$$

$$b = EE \rightarrow JP, c_1' = LMX \rightarrow JP$$

연구모형의 잠재변인 간 직접효과 분석결과는 표 4와 같다. LMX, 직원몰입, 직무성과 간의 관계에서 LMX가 직원몰입에 미치는 영향(a₁=-0.343, p<.01), 직원몰입이 직무성과

에 미치는 영향(b=0.853, p<.001)은 유의한 것으로 나타났지만, LMX가 직무성과에 미치는 영향(c₁'=0.077, p>.05)은 유의하지 않았다. LMX, 직원몰입, 직무성과와 조절변인인 심리적 임파워먼트 간의 관계에서 심리적 임파워먼트가 직원몰입에 미치는 직접효과(a₂=0.265, 95% CI[-0.007, 0.536])는 통계적으로 유의하지 않았지만, LMX와 심리적 임파워먼트의 상호작용이 직원몰입에 미치는 영향(a₃=0.127, 95% CI[0.045, 0.209])은 유의한 것으로 나타났다.

다음으로는 LMX와 직무성과 간의 관계에서 직원몰입의 단순 매개효과를 분석하였다. 분석결과, 직원몰입의 단순 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(a₁b=0.299, 95% CI[0.216, 0.390]). 즉, LMX와 직무성과 간의 관계에서 직원몰입이 증가할수록 직원몰입의 매개를 통해 직무성과가 증가한다. 또한, LMX와 직무성과 간의 관계에서 직원몰입의 간접효과가 심리적 임파워먼트에 의해 조절되는지에 대한 여부를 확인하기 위하여 조건부 간접효과를 분석하였다. 심리적 임파워먼트의 수준이 3.000(16%)로 낮을 때 조건부 간접효과가 통계적으로 유의하지 않았으나, 3.583(50%)의 수준부터는 조건부 간접효과가 유의하였다. 심리적 임파워먼트의 조건부 간접효과는 조절된 매개지수를 통해 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며(a₃b=0.108, 95% CI[0.048, 0.186]), 분석결과는 표 5와 같다.

심리적 임파워먼트의 수준에 따라 조건부 간접효과가 유의한 영역을 파악하기 위하여 Johnson-Neyman 방법을 활용하여 분석을 추가로 진행하였다. 분석결과 심리적 임파워먼트의 수준에 따라 영향력의 유의성이 전환되는 지점이 존재하였으며, LMX가 직원몰입을 매개하여 직무성과에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 조건부 간접효과가 통계적으로 유의한 영역은 심리적 임파워먼트의 수준이 3.425 이상인 영역에서 유의하였다. 즉, 심리적 임파워먼트 값이 3.425 이상인 영역에서 심리적 임파워먼트는 LMX와 직원몰입의 관계를 조절하는 역할을 하였다. 심리적 임파워먼트 수준별 조건부 간접효과에 대한 Johnson-Neyman 분석결과는 다음 표 6과 같다. 또한 심리적 임파워먼트의 조건부 간접효과가 통

표 5. 심리적 임파워먼트에 따른 조건부 간접효과

Table 5. Conditional Indirect Effects Based on Psychological Empowerment

직접효과	B	SE	LLCI	ULCI	
조건부 간접효과 (a ₁ b + a ₃ b · PE)	PE=3.000(16%)	0.033	0.040	-0.050	0.107
	PE=3.583(50%)	0.096	0.035	0.029	0.167
	PE=4.167(84%)	0.159	0.041	0.085	0.245
단순 매개효과 (a ₁ b)	0.299	0.044	0.216	0.390	
조절된 매개효과 (a ₃ b)	0.108	0.035	0.048	0.186	

표 6. 심리적 임파워먼트의 수준별 조건부 간접효과

Table 6. Conditional Indirect Effects by Levels of Psychological Empowerment

PE	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
1.500	-0.152	0.094	-1.617	.107	-0.337	0.033
1.675	-0.130	0.087	-1.488	.138	-0.301	0.042
1.850	-0.108	0.081	-1.336	.182	-0.266	0.051
2.025	-0.085	0.074	-1.155	.249	-0.231	0.060
2.200	-0.063	0.067	-0.936	.350	-0.196	0.070
2.375	-0.041	0.061	-0.668	.504	-0.161	0.079
2.550	-0.019	0.055	-0.338	.736	-0.127	0.090
2.725	0.004	0.049	0.073	.942	-0.094	0.101
2.900	0.026	0.044	0.584	.559	-0.061	0.113
3.075	0.048	0.040	1.211	.227	-0.030	0.126
3.250	0.070	0.036	1.946	.052	-0.001	0.141
3.255	0.071	0.036	1.967	.050	0.000	0.142
3.425	0.093	0.034	2.742	.006	0.026	0.159
3.600	0.115	0.033	3.492	.001	0.050	0.180
3.775	0.137	0.034	4.079	.000	0.071	0.203
3.950	0.159	0.036	4.446	.000	0.089	0.230
4.125	0.182	0.039	4.618	.000	0.104	0.259
4.300	0.204	0.044	4.658	.000	0.118	0.290
4.475	0.226	0.049	4.624	.000	0.130	0.322
4.650	0.248	0.055	4.555	.000	0.141	0.356
4.825	0.271	0.061	4.471	.000	0.152	0.390
5.000	0.293	0.067	4.386	.000	0.162	0.424

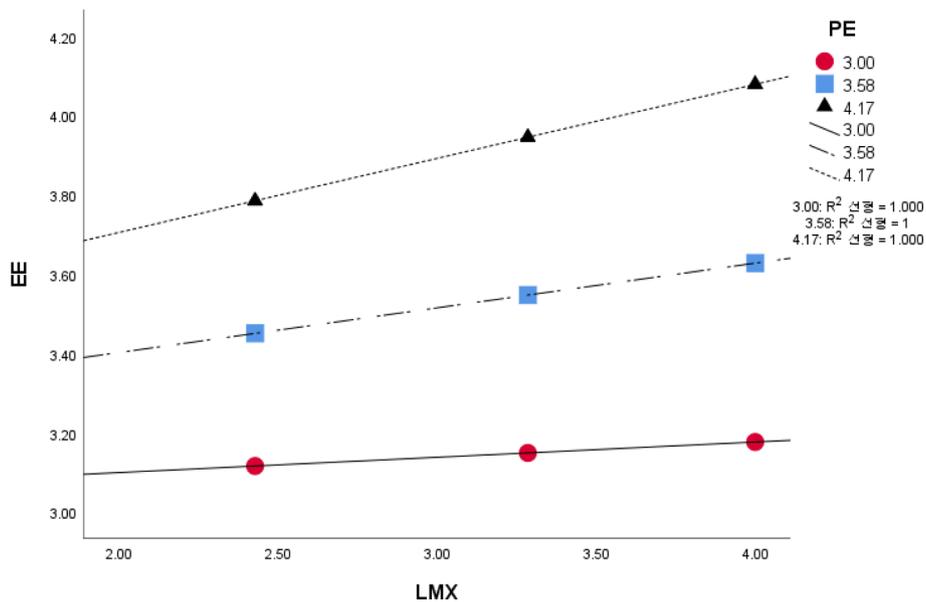


그림 2. 조건부 간접효과 그래프

Fig. 2. Graph of Conditional Indirect Effects.

계적으로 유의하게 나타났으므로 그 형태를 확인하기 위하여 그래프로 표현하였고, 그림 2와 같다.

마지막으로 분석결과를 바탕으로 본 연구에서 설정한 연구가설을 검정하였다. 그 결과 LMX는 직원몰입($a_1=-0.343$, $p<.01$)에 유의한 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 따라서 가설 1은 기각되었다. 또한 LMX가 직무성과($c_1'=0.077$, $p>.05$)에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않아 가설 2도 기각되었다. 직원몰입은 직무성과($b=0.853$, $p<.001$)에 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었으며, 가설 4와 관련해서는 LMX와 직무성과의 관계에서 직원몰입의 매개효과($a_1b=0.299$, 95% CI[0.216, 0.390])는 유의한 것으로 나타나 채택되었다. LMX와 직무성과의 관계에서 직원몰입의 매개효과가 심리적 임파워먼트에 의해 조절되는지를 살펴보고, 조절된 매개효과($a_3b=0.108$, 95% CI[0.048, 0.186])가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. LMX는 직원몰입을 매개하여 직무성과에 영향을 미치는데, 심리적 임파워먼트의 수준이 높을수록 정(+)의 매개효과가 증가하였고, 심리적 임파워먼트 수준에 따라 유의성이 전환되는 지점(≥ 3.425)이 존재하였다. 이에 가설 5는 채택되었다.

V. 결론

본 연구의 목적은 국내 기업 근로자를 대상으로 LMX가 직무성과에 미치는 영향에 있어 직원몰입의 매개효과와 심리적 임파워먼트의 조건부 간접효과를 탐색하고자 하였다. 본 연구를 분석한 결과 논의는 다음과 같다. 첫째, LMX는 직원몰입에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구들에 따르면 LMX가 직원몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으나[63-65], 본 연구는 LMX가 직원몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다. 이러한 결과는 LMX의 수준이 높더라도 구성원이 느끼는 부담이나 스트레스가 증가할 수 있음을 나타낸다. 즉, 리더가 LMX의 수준이 높은 구성원에게 더 많은 책임과 기대를 부여할 가능성이 있으며, 이로 인해 구성원이 느끼는 압박감이 커져 결국 직원몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이는 조직 내 LMX의 특성이 반드시 긍정적인 결과로 이어지지 않을 수 있음을 보여주며, LMX와 직원몰입 간의 관계에서 부정적인 영향을 탐구하였다는 측면에서 선행연구와는 차별된다고 볼 수 있다.

둘째, LMX는 직무성과에는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 LMX가 직무성과에 긍정적인 영향을

미친다고 보고한 다수의 선행연구들과는 다른 연구결과이다[9,67]. 예를 들어, Wayne 등(1997)[85]의 연구에서는 LMX가 직무에 대한 몰입과 동기를 높여 직무성과를 개선시킨다고 밝혔다. 그러나 본 연구에서 LMX가 직무성과에 유의미한 영향을 미치지 않는다고 나타났으며, 이 결과는 김태중 등(2016)[81]의 연구와 일치하는 측면이 있다. 김태중 등(2016)[81]은 조직이 요구하는 업무강도에 비해 급여나 보상이 부족한 편일 경우, LMX와 직무성과가 정(+)적인 영향을 갖지 않을 수 있다고 판단하였다. 이는 조직 내에서 LMX가 형성되더라도 근로조건이나 보상체계가 부족할 경우 LMX의 긍정적인 영향이 제한될 수 있음을 나타낸다. 또한, LMX가 직무성과에 유의하지 않은 것은 직무 만족도, 직무 스트레스 또는 조직 몰입과 같은 구성원의 개인적인 특성이 영향을 미쳤을 가능성이 있다. Dansereau 등(1975)[45]은 구성원의 개별 특성이 LMX와 직무성과 간의 관계에서 조절역할을 할 수 있다고 주장하였다. 따라서 본 연구의 결과는 조직 내 LMX가 항상 직무성과로 이어지지 않을 수 있음을 나타내며, 이는 근로 환경, 보상체계, 그리고 구성원의 개별적인 직무특성이 중요한 역할을 할 수 있음을 의미한다.

셋째, 직원몰입은 직무성과에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이 결과는 직원몰입이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 다수의 선행연구의 결과를 뒷받침할 수 있다[25,70]. 이는 직원몰입의 수준이 높은 구성원의 경우 자신의 업무에 대한 열정과 조직에 대한 일체감을 높여줄 수 있기 때문에 이를 통해 직무성과를 높여줄 수 있다는 것을 보여준다.

넷째, LMX와 직무성과 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원의 LMX의 수준이 높을수록 긍정적인 정서를 촉진하여 직원몰입을 향상시키며, 직원몰입의 수준이 높은 구성원일수록 높은 직무성과를 낼 수 있다는 선행연구들과 같은 맥락으로 볼 수 있다[29-31,63]. 즉, 구성원의 LMX 수준이 높으면 리더와 자원이거나 정보 등의 교환이 더 많이 이루어짐으로써 이에 대해 성공적으로 업무를 수행하려고 노력하며, 이는 곧 직원몰입을 일으켜 직무성과로 이어진다는 점을 보여준다[82].

마지막으로, LMX와 직무성과 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과는 심리적 임파워먼트의 수준에 따라 조절되는 것을 확인하였다. 심리적 임파워먼트의 수준이 일정 수준 이상인 경우(≥ 3.425)에는 LMX가 직원몰입을 통해 직무성과에 미치는 유의한 영향이 정(+)의 매개효과가 증가하였다. 즉, 구성원의 LMX의 수준이 높더라도 심리적 임파워먼트를 어느 정도로 자각하느냐에 따라 직원몰입의 수준이 달라질 수 있으며, 이러한 직원몰입은 직무성과에 영향을 미친다

는 것을 의미한다. 또한 심리적 임파워먼트를 일정 수준 이상(≥ 3.425)으로 인식하는 구성원은 업무에 대한 권한과 영향력을 갖게 되어 이를 통해 긍정정서를 가지며 업무에 더욱 몰입하고 궁극적으로 직무성과를 높일 수 있다[83,84]. 그러나 심리적 임파워먼트를 일정 수준 미만(< 3.425)으로 인식하는 구성원은 LMX의 수준이 높더라도 업무에 덜 몰입하며, 직무성과에도 긍정적인 영향을 미치지 않을 수 있다. 이러한 연구결과는 심리적 임파워먼트가 선행변수와 직원몰입 간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절한다는 선행연구를 지지하는 결과이다[33,43]. LMX는 조직의 유효성을 높이기 위한 중요한 직무자원으로 구성원의 몰입에 도움을 주며, 몰입을 통해 직무성과에도 영향을 미치는데 본 연구에 따르면 그 영향력이 더욱 발휘되기 위해서는 심리적 임파워먼트의 수준이 고려되어야 한다고 볼 수 있다.

이상의 본 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적 및 실천적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, LMX가 직무성과를 높이기 위해서는 구성원 개인의 내적 동기인 직원몰입이 매개요인으로 고려될 필요가 있으며, 직무성과를 달성하기 위해 본인의 업무에 몰입하고 헌신하는 구성원의 태도가 중요하게 작용하는 것을 보여준다. 따라서 본 연구에서는 국내 기업 근로자를 대상으로 직무성과를 향상시키는 메커니즘을 탐색하는 과정에서 LMX를 통해 직원몰입의 중요한 역할을 확인하였으며, 이러한 결과는 HRD분야의 조직개발 차원에서 실증적 증거를 제공하였다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 볼 수 있다. 이에 따라 조직차원에서 구성원들의 직원몰입 수준을 높이기 위해서는 구성원들에게 주기적으로 동기부여를 심어줄 수 있도록 비전을 제시하고, 체계적으로 인재를 관리할 수 있는 인재개발 제도를 설계할 필요가 있다. 더불어 합리적인 성과보상시스템을 구축하는 등 이러한 방안들을 통하여 구성원의 업무에 대한 자신감과 몰입에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 직원몰입을 제고하기 위해서는 리더와 구성원 간의 상호관계가 중요하므로 조직 내에서 전략적으로 관리할 필요가 있다. 직원몰입을 높이기 위해서는 LMX 또한 중요한 역할을 미치고 있으므로, 각 기업들은 조직 내에서 리더와 구성원 간의 교환관계의 수준을 정기적으로 평가함으로써 리더와 구성원이 각각 인식하고 있는 LMX의 수준을 점검할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다. 이러한 점검을 통하여 LMX의 수준을 높일 수 있도록 조직차원에서 지속적인 관리와 개선을 위한 인터벤션도 고려할 수 있다. 더 나아가 조직 내 대인관계를 위한 워크숍을 통하여 좋은 관계를 유지할 수 있도록 멘토링, 코칭 등의 프로그램 및 제도를 고려해야 한다.

마지막으로, LMX가 직원몰입을 매개하여 직무성과에 영향을 미치는 과정에서의 심리적 임파워먼트의 조건부 간접효과를 실증적으로 입증하였다는 점에서 의의가 있다. 본 연구는 LMX와 직무성과의 관계에서 나타나는 직원몰입의 매개효과는 심리적 임파워먼트에 의해 조절되는 것으로 검증되었다. 따라서 높은 수준의 심리적 임파워먼트를 자각하는 구성원이 스스로 본인의 업무에 대한 권한과 영향력을 가지고 있음을 느낌으로써 일에 더욱 몰입하고 직무성과에 대해서도 상승효과를 나타낼 수 있다고 나타났다.

이에 따라 조직차원에서 구성원이 인식하는 심리적 임파워먼트의 수준을 강화할 수 있는 방안으로써 실무적 결정에 대한 권한을 부여할 필요가 있다. 조직차원에서 구성원들 스스로 자신의 역할에 대해 충분한 능력과 적합한 권한을 가지고 있음을 심리적으로 느낄 수 있는 분위기를 조성하여 자신의 직무와 조직에 대한 몰입을 높인다면 이것이 곧 직무성과로 발휘되어 궁극적으로 조직의 경쟁력도 강화될 수 있을 것이다. 따라서 리더와 구성원 간의 상호작용을 통해 조직 구성원의 몰입을 높이기 위해서는 구성원의 심리적 임파워먼트의 수준이 일정 수준 이상일 때 효과가 있음을 고려해야 한다. 그러므로 조직차원에서는 본인의 과업에 대한 실무적 결정에 대한 권한을 부여하는 등의 조직 구성원들이 심리적 임파워먼트를 인식하여 업무에 성과를 이끌어낼 수 있는 환경조성을 고려할 필요가 있다.

본 연구의 유의미한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있으므로 이를 토대로 후속연구에 대해 다음과 같이 제언하고자 한다. 첫째, 본 연구에서는 국내 소재의 기업 근로자를 업종, 직무의 구분 없이 연구대상으로 선정하여 데이터를 수집하였다. 선행연구들을 살펴보면 업종이나 직무의 특성에 따라 연구결과가 다르게 나타나는 경우가 있었다. 이로 인해 본 연구결과에 대한 일반화 가능성에 한계가 있을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 대상 업종과 직무특성의 표본을 확보하여 연구의 외적 타당도를 높임으로써 보다 의미있는 시사점을 도출하는데 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 데이터 수집 시에 자기보고식 설문 응답을 활용하였다. 결과 변인인 직무성과는 자신이 인식하는 정도를 보고하는 방식으로 진행하였기 때문에 응답 시 왜곡될 가능성이 있다. 이는 응답자의 직무성과 데이터와 실제 성과지표와의 차이가 있을 수 있으므로 한계가 존재한다고 볼 수 있으며 응답에 대한 객관성 확보가 고려되어야 한다. 추후 연구에서는 실제 인사고과 점수 및 동료평가, 성과평가 등 다양한 데이터를 함께 수집하여 분석이 필요할 것으로 보여진다.

셋째, 조직 구성원이 인식한 LMX만을 측정하여 분석에

활용하였다. 다양한 LMX 측정도구 중 국내에서 많이 활용되고 있는 측정도구는 Graen과 Uhl-Bien의 LMX-7이며[15], 본 연구에서도 사용하였다. LMX-7은 7개의 문항으로 비교적 적은 문항 수로 간편하게 LMX를 측정할 수 있다는 장점이 있지만 리더와 조직 구성원 간의 양방향에서 고려되어야 하는 LMX의 관계적인 특성을 반영하기에는 다소 미흡하다. 리더가 인식한 LMX의 수준과 구성원이 인식한 LMX의 수준의 차이에 따라 결과에 미치는 영향은 다를 수 있기 때문에, 추후 연구에서는 리더-구성원 dyads 설문 데이터를 수집하여 리더와 구성원 관점 모두에서 다차원적으로 분석할 필요가 있겠다.

참고문헌

- [1] J. S. Kim, "The impact of leader-member exchange (LMX) on Employees' absorptive capacity, innovative behavior, and performance," *Korean Journal of Convergence Science*, vol. 12, no. 6, pp. 125-142, June, 2023.
- [2] K. C. Yu and W. S. Park, *Human Resource Management*, Changmins, 2017.
- [3] K. B. Kim and H. R. Woo, "Construct validation study of job performance : based on individual work performance questionnaire," *Productivity Research: An International Interdisciplinary Journal*, vol. 36, no. 5, pp. 5-29, 2022.
- [4] S. P. Brown and R. A. Peterson, "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects," *Journal of Marketing Research*, vol. 30, no. 1, pp. 63-77, 1993.
- [5] G. E. Miller, "The assessment of clinical skills, competence, performance," *Academic Medicine*, vol. 65, no. 9, pp. S63-S67, 1990.
- [6] E. Demerouti, R. Cropanzano, A. Bakker, and M. Leiter, "From thought to action: Employee work engagement and job performance," *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, vol. 65, no. 1, pp. 147-163, 2010.
- [7] S. A. Goodman and D. J. Svyantek, "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 55, no. 2, pp. 254-275, 1999.
- [8] J. Y. Kim and W. S. Kang, "A meta-analysis of the relationship between transformational leadership and performance: Focusing on the Research in South Korea Over the Recent 10 Year," *The Korean Leadership Quarterly*, vol. 12, no. 2, pp. 43-71, May, 2021.
- [9] B. M. Na and J. G. Lee, "LMX and job performance: Mediating role of psychological empowerment and the moderating role of supervisory trust," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, vol. 11, no. 6, pp. 123-130, December, 2016.
- [10] K. S. Yoon and J. M. Kim, "The structural relationship among job performance, job crafting, person-job fit, informal learning and job challenge of office workers in large corporations," *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, vol. 53, no. 2, pp. 1-25, 2021.
- [11] J. Y. Kwon, "The impact of LMX(Leader-Member Exchange) on innovative behavior and job performance : Moderating effect of positive psychological capital," Master of dissertation, Catholic University of Korea, Graduate School of Counseling Psychology, 2022.
- [12] J. C. Park and H. J. Choi, "The effects of the employees' sense of community based on strategic leadership of hotel enterprise on organizational change commitment and business performance," *Journal of Tourism & Leisure Research*, vol. 30, no. 6, pp. 343-359, June, 2018.
- [13] K. Y. Lee and J. S. Song, "The effect of empowering leadership on intrinsic motivation, job crafting and job performance," *The Journal of the Korea Contents Association*, vol. 21, no. 3, pp. 463-477, 2021.
- [14] J. S. Kim, "Path exploration from LMX to employee job satisfaction and innovative behavior: Focusing on information sharing and emotion sharing" *Korea Journal of Business Administration*, vol. 35, no. 10, pp. 1947-1964, 2022.
- [15] G. B. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, vol. 6, no. 2, pp. 219-247, 1995.
- [16] R. Martin, Y. Guillaume, G. Thomas, A. Lee, and O. Epitropaki, "Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review," *Personnel Psychology*, vol. 69, no. 1, pp. 67-121, 2016.
- [17] J. Mascareño, E. Rietzschel, and B. Wisse, "Leader-Mem-

- ber Exchange (LMX) and innovation: A test of competing hypotheses,” *Creativity and Innovation Management*, vol. 29, no. 3, pp. 495-511, 2020.
- [18] S. H. Jung and S. Y. Oh, “The effect of LMX on organizational commitment focusing on workers in ict companies: The dual mediating effect of psychological empowerment and innovative behavior,” *Korean Association of Business Education*, vol. 36, no. 2, pp. 25-50, 2021.
- [19] D. S. Kang and J. Stewart, “Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction,” *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, no. 6, pp. 531-551, 2007.
- [20] R. C. Liden, S. J. Wayne, and D. Stilwell, “A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 4, pp. 662-674, 1993.
- [21] Y. J. Kim, “The influence of LMX on job engagement: the mediating effect of psychological empowerment and the moderating effect of perceived organizational support,” Dept. of Organizational Psychology & HRD, Hanyang University, 2023.
- [22] K. T. Dirks and D. L. Ferrin, “The effects of trust in leadership on employee performance, behavior, and attitudes: A meta-analysis,” *Academy of Management Proceedings*, vol. 1, pp. 1-1, August, 2000.
- [23] R. C. Liden and J. M. Maslyn, “Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development,” *Journal of Management*, vol. 24, no. 1, pp. 43-72, 1998.
- [24] C. G. Heo and K. H. Shin, “The influence of person-job fit on burnout and work engagement: The moderating effect of LMX,” *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 25, no. 3, pp. 535-556, 2012.
- [25] C. Park and J. G. Lee, “The structural relationships between job resources, psychological capital, learning agility, employee engagement, and job performance of office worker this paper is a revised version of the first author’s doctoral dissertation,” *Journal of Competency Development & Learning*, vol. 17, no. 1, pp. 111-141, 2022.
- [26] N. Chalofsky and V. Krishna, “Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation,” *Advances in Developing Human Resources*, vol. 11, no. 2, pp. 189-203, 2009.
- [27] B. Shuck, J. L. Adelson, and T. G. Reio Jr, “The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice,” *Human Resource Management*, vol. 56, no. 6, pp. 953-977, 2017.
- [28] C. K. Kim and E. K. Bae, “Moderating effects of self-directed learning ability on the relationship between HRD consultants’ job crafting and work engagement,” *The Journal of Vocational Education Research*, vol. 34, no. 4, pp. 51-71, 2015.
- [29] A. R. Oh and S. H. Kim, “A study on the mediating effect of job engagement between job demand-resource and innovative behavior,” *Korean Management Consulting Review*, vol. 16, no. 4, pp. 1-17, November, 2016.
- [30] M. S. Christian, A. S. Garza, and J. E. Slaughter, “Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance,” *Personnel Psychology*, vol. 64, pp. 89-136, 2011.
- [31] D. R. May, R. L. Gilson, and L. M. Harter, “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, no. 1, pp. 11-37, 2004.
- [32] A. B. Bakker and E. Demerouti, “Towards a model of work engagement,” *Career Development International*, vol. 13, no. 3, pp. 209-223, 2008.
- [33] F. O. Ugwu, I. E. Onyishi, and A. M. Rodríguez-Sánchez, “Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment,” *Personnel Review*, vol. 43, no. 3, pp. 377-400, 2014.
- [34] S. K. Yoon, “A meta-analysis of factors affecting work engagement of employees in Korea’s corporate organizations,” *The Korean Journal of Human Resource Development*, vol. 24, no. 3, pp. 167-210, August, 2022.
- [35] G. M. Spreitzer, “Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation,” *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 5, pp. 1442-1465, 1995.
- [36] S. H. Hong and M. S. Kim, “The effect of supervisor’s coaching behavior on the member’s job engagement through the LMX and psychological empowerment : The moderating role of problem-solving oriented coaching,” *Korean Journal of Business Administration (KJBA)*, vol.

- 33, no. 4, pp. 621-647, 2020.
- [37] Bhatnagar, Jyotsna, "Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the indian context," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 5, pp. 928-951, 2012.
- [38] R. C. Liden and S. Arad, "A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, pp. 205-252, 1996.
- [39] M. W. Stander and S. Rothmann, "Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement," *Journal of Industrial Psychology*, vol. 36, no. 1, pp. 1-8, 2010.
- [40] K. Greasley, A. Bryman, A. Dainty, A. Price, N. Naismith, and R. Soetanto, "Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?," *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 14, no. 1/2, pp. 39-55, 2008.
- [41] G. Meyerson and B. Dewettinck, "Effect of empowerment on employees performance," *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, vol. 2, no. 1, pp. 40-46, 2012.
- [42] F. Ölçer and M. Florescu, "Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance," *Theoretical and Applied Economics*, vol. 22, no. 3, pp. 111-136, 2015.
- [43] S. Y. Baek, "The mediated moderating effect of psychological empowerment and employee engagement in the relationship between person-environment fit and organizational citizenship behavior," Department of Human Resources Development, Graduate School of Human Resources Development, Chung-ang University, 2018.
- [44] J. H. Dulebohn, W. H. Bommer, R. C. Liden, R. L. Brouer, and G. R. Ferris, "A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future," *Journal of Management*, vol. 38, no. 6, pp. 1715-1759, 2012.
- [45] F. Dansereau Jr, G. Graen, and W. J. Haga, "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, no. 1, pp. 46-78, 1975.
- [46] W. A. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement & disengagement at work," *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 692-724, 1990.
- [47] J. M. Son and M. J. Kim, "The study of relationships for knowledge sharing, innovative behavior, job satisfaction and work engagement," *Global Business Administration Review*, vol. 15, no. 6, pp. 281-311, 2018.
- [48] 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, pp. 268-279, 2002.
- [49] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, and A. B. Bakker, "The measurement of engagement and burn-out: A two sample confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 71-92, 2002.
- [50] B. Shuck and K. Wollard, "Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations," *Human Resource Development Review*, vol. 9, no. 1, pp. 89-110, 2010.
- [51] J. W. Park, Brad Shuck, and W. C. Kim, "A study on the comparison of three engagement scales in a Korean organizational context," *Journal of Competency Development & Learning*, vol. 16, no. 4, pp. 1-29, December, 2021.
- [52] D. B. Kwon, K. B. Kwon, and H. I. Jeong, "A study on variables related organizational performance measurement: 2000-2012," *Journal of Corporate Education and Talent Research*, vol. 15, no. 1, pp. 290-231, 2013.
- [53] Y. J. Kim, "The effects of subjective career success on job performance and adaptive performance: Mediating role of employee expertise development," *The Journal of Vocational Education Research*, vol. 39, no. 2, pp. 133-158, 2020.
- [54] S. K. Yeo, "The mediating effect of knowledge sharing and the moderating effect of network accessibility on the relationship between job performance and social network in small-medium sized enterprises," Master's of dissertation, Department of Agricultural and Industrial Education, Graduate School, Seoul National University, 2012.
- [55] J. Y. Kim and W. C. Kim, "An impact of protean career attitude on career satisfaction and task performance: mediating role of employee engagement," *Journal of Corporate*

- Education and Talent Research*, vol. 22, no. 3, pp. 147-177, 2020.
- [56] W. Kim, J. A. Kolb, and T. Kim, "The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda," *Human Resource Development Review*, vol. 12, no. 3, pp. 248-276, 2013.
- [57] J. P. Campbell, *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 687-732. CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- [58] M. Uhl-Bien and J. M. Maslyn, "Examining the exchange in leader-member exchange (Lmx): Identification of dyadic relational styles and their association with key attitudes and behaviors," *Proceedings & Membership Directory - Academy of Management*, vol. 2000, no. 1, pp. K1-K6, 2000.
- [59] 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.
- [60] K. W. Thomas and B. A. Velthouse, "Cognitive element of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 4, pp. 666-681, 1990.
- [61] K. H. Park and H. J. Kim, "The study in the effects of trust in innovation behavior and OCB," *The Journal of Business Education*, vol. 24, no. 2, pp. 105-129, 2010.
- [62] Y. S. Kang and H. C. Kim, "Predictive and consequent factors of leader member exchange quality," *Journal of Organization and Management*, vol. 27, no. 4, pp. 253-274, 2003.
- [63] S. Y. Park, E. K. Bae, and D. Y. Kim, "Mediating effects of informal learning activity on the relationship between leader-member exchange and work engagement of industry-university cooperative division staff," *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education (IJACE)*, vol. 21, no. 3, pp. 1-26, 2018.
- [64] S. M. Lee, S. K. Jeon, and D. W. Koo, "The effect of shared leadership on employees' LMX, job engagement, and innovative behavior: Focused on hotel F&B departments," *Journal of Foodservice Management*, vol. 22, no.4, pp. 95-120, 2019.
- [65] S. J. Cho, J. H. Jeon, Y. R. Li, and J. M. Lee, "The impact of leader-member exchange of employees in shipping ad port companies on customer orientation: The dual mediating effect of psychological empowerment and job engagement," *Korea Trade Review*, vol. 44, no. 5, pp. 65-92, 2019.
- [66] C. R. Gerstner and D. V. Day, "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues," *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 6, pp. 827-844, 1997.
- [67] D. M. Yang and D. S. Shim, "The effects of subjective socioeconomic status on job: Performance and organizational commitment mediating effects of LMX and CWX," *Korean Corporation Management Review*, vol. 28, no. 3, pp. 105-128, 2021.
- [68] B. L. Rich, J. A. Lepine, and E. R. Crawford, "Job engagement: Antecedents and effects on job performance," *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 3, pp. 617-635, 2010.
- [69] S. K. Parker and M. A. Griffin, "Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, no. 1, pp. 60-67, 2011.
- [70] J. Y. Han, "A study on the relationship between shared leadership and job performance among multidisciplinary team members in cancer medical centers: The mediating effects of social network and employee engagement and mediating effects of moderated by task interdependence," *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 1-32, 2023.
- [71] M. J. Moon, "The effects of job characteristics and leader-member exchange(LMX) on innovative work behavior : the mediator effect of job engagement," Master's Thesis, Graduate School of Global Human Resource Development, Jung-ang University, 2017.
- [72] W. C. Chang, C. H. Wu, and L. C. Weng, "The effect of perceived organizational support on work engagement and performance: A study of international assignees," *In Cross-Cultural Business Conference*, vol. 313, 2019.
- [73] H. G. Lee, "The effect of proactive personality on organizational commitment and organizational citizenship behavior among hotel employees: Moderated mediation

- effect of core self-evaluations,” *International Journal of Tourism Management and Sciences*, vol. 34, no. 8, pp. 87-107, 2019.
- [74] S. J. Hwang, “Structural relationship among Leader-Member Exchange(LMX), Career commitment and Informal learning acitivity,” Master’s Thesis, Graduate School of Techno Human Resource Development, Korea University of Technology and Education, 2020.
- [75] J. Y. Kim, “Linking protean career attitude and organizational career management help on career satisfaction and task performance : Mediating role of employee engagement,” Ph.D. Dissertation, Graduate School of Human Resource Development, Korea University of Technology and Education, 2020.
- [76] Y. S. Lee, “The effect of transformational leadership and core self-evaluation on adaptive performance: Focusing on the mediating effect of psychological empowerment and informal learning activities,” Ph.D. Dissertation, Graduate School, Hanyang University, 2016.
- [77] J. C. Nunnally, “Psychometric theory(2nd ed),” McGraw-Hill, 1978.
- [78] S. Y. Kim, “Basics and extensions of structural equation modeling,” Hakjisa, 2019.
- [79] C. Yoon and D. Lim, “An empirical study on factors affecting customers’ acceptance of internet-only banks in Korea,” *Cogent Business & Management*, vol. 7, no. 1, pp. 1-23, 2020.
- [80] A. F. Hayes, “Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed),” The Guilford Press, 2018.
- [81] T. J. Kim, D. Y. Won, and M. S. Kwak, “The structural relationship between leader-member exchange (LMX), empowerment, and job performance of fitness center instructors,” *Journal of Sport and Science*, vol. 27, no. 1, pp. 88-101, 2016.
- [82] R. C. Liden, S. J. Wayne, and R. T. Sparrowe, “An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 3, pp. 407-416, 2000.
- [83] A. Olivier and S. Rothmann, “Antecedents of work engagement in a multinational oil company,” *Journal of Industrial Psychology*, vol. 33, no. 3, pp. 49-56, 2007.
- [84] R. E. Quinn and G. M. Spreitzer, “The road to empowerment: Seven questions every leader should consider,” *Organizational Dynamics*, vol. 26, no. 2, pp. 37-49, 1997.
- [85] S. J. Wayne, L. M. Shore, and R. C. Liden, “Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective,” *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 1, pp. 82-111, 1997.



이수진 (Su Jin Lee)_정회원

2020년 2월 : 한국기술교육대학교 응용화학공학과 졸업
2024년 2월 : 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 인력개발전공 석사
2024년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 데이터성과센터 연구원
<관심분야> HRD, 조직개발, 프로그램개발



김미화 (Mi Hwa Kim)_종신회원

2012년 2월 : Teachers College, Columbia University (교육공학 박사)
2019년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 HRD학과 부교수
<관심분야> HRD, 직업훈련교육, 프로그램개발, 에듀테크