Journal of Competency Development & Learning, Vol. 12, No. 3, September 2017, 29-63.
https://doi.org/10.21329/khrd.2017.12.3.29

The Mediated Mediation Effects of Workplace Locus of Control and Job Engagement in the Relationship between Empowering Leadership and Job Performance

Min-seung Choi (Posco Energy)
Hae-deok Song* (Chung-Ang University)

《 Abstract 》

This study examined the mediated moderation effect in the relationship between empowering leadership and job performance including the mediation effect of job engagement and the moderation effect of work locus of control (WLC). A total of 418 employees at a large enterprise located in Seoul, Korea responded to questionnaires to measure empowering leadership, job engagement, and job performance. A total of 404 responses were used for data analysis. The results of the research are as follows. First, job engagement has mediation effect between empowering leadership and job performance. Second, the WLC has a moderation effect between empowering leadership and job engagement. Finally, work locus of control has mediated moderation effect in the course that empowering leadership and job engagement has influenced on job performance. This research confirmed the complex influence relationship of various factors in the influence path of empowering leadership to job performance. Findings from this study were discussed and the significance and limitation, and the recommendations for future studies were suggested.

Key words: empowering leadership, workplace locus of control, job engagement, job performance

* Corresponding author (email: hsong@cau.ac.kr)

한국HRD연구, 제12권 제3호, 29-63, 2017.
https://doi.org/10.21329/khrd.2017.12.3.29

임파워링 리더십과 직무성과의 관계에서 업무통제소재와 직무열의의 매개된 조절효과 검증

최 민 성 (포스코 에너지)
송 해 덕* (중앙대학교)

《 요 약 》

본 연구는 임파워링 리더십과 직무성과의 관계에서 직무열의의 매개효과와 업무 통제소재의 조절 효과를 포함하는 매개된 조절효과를 확인하고자 하였다. 서울소재 대기업(P社)종사자 418명을 대상으로 임파워링 리더십, 직무열의, 직무성과 그리고 업무 통제소재를 측정하기 위한 설문을 진행하였고, 최종 404부의 설문응답을 통계 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째 임파워링 리더십과 직무성과의 관계에서 직무열의는 매개효과를 갖는 것으로 검증되었다. 둘째 임파워링 리더십과 직무열의 관계에서 업무 통제소재는 조절효과를 지닌 것으로 확인되었다. 마지막으로 임파워링 리더십 및 직무열의가 직무성과에 영향을 미치는 경로에서 업무 통제소재가 매개된 조절 효과를 가지는 것으로 나타났으며, 이는 업무 통제소재의 모든 조건 값에서 유의미하였다. 본 연구는 임파워링 리더십이 직무성과에 미치는 영향 경로에서 다양한 변인의 복합적인 영향관계를 확인함으로써 대기업 종사자들의 직무성과를 향상시키는 데 있어서 심리적 인지과정의 영향을 이해하고, 직무성과의 극대화를 위한 조절전략을 탐구하는데 기여하고자 하였다. 이를 위해 실제업무현장에 적용 가능한 변인들의 매개 및 조절효과를 확인하였고, 이에 대한 이론적 논의와 본 연구의 의의와 한계점, 그리고 후속연구에의 제언을 논의하였다.

주요어: 임파워링 리더십, 업무통제소재, 직무열의, 직무성과

* 교신저자: 송해덕(중앙대학교 교육학과 교수, hsong@cau.ac.kr)

Ⅰ. 서 론

세계화·기술고도화에 따른 기업환경 변화맥락에서 기업은 경쟁우위를 점하기 위한 혁신적인 조직전략을 도출하고자 끊임없이 노력하고 있다(Potnuru & Sahoo, 2016). 이들 가운데에서도 구성원의 역량은 조직의 지속적 성과창출과 경쟁우위를 유지하기 위한 필수자원이기 때문에 인적자원을 효과적으로 개발 및 활용하기 위한 전략적 접근의 강조성이 지속적으로 증대되고 있으며(Díaz-Fernández, López-Cabrales, & Valle-Cabrera, 2014), 인적자원개발체제는 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는 통합적 방향으로 설계되어야 한다(임철헌, 최은수, 2010). 이와 관련하여 조직구성원의 직무열의(work engagement)는 자신이 정한 목표를 위해 구체적인 행동을 실천하게 하는 요인으로 새로운 조직 패러다임에서 자율성과 유연성, 창의성을 증진시킬 수 있다는 점에서 중요하다(Zhang, Jex, Peng, & Wang, 2017). 직무열의가 높은 종업원은 일 자체를 즐기며, 건강한 상태에서 일에 몰두하기 때문에 오늘날 기업의 경영환경 맥락에서 조직의 지속적 성장을 담보하는 주요 동인으로 주목받고 있기 때문이다(권인수, 최영근, 2011). 실제로 열의수준이 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원보다 더 높은 생산성(+21%), 수익성(+21%), 고객상대율(+10%)을 나타냈으며, 이직률은 25%가량 더 낮은 것으로 보고되고 있다(Gallup, 2013). 이에 직무열의를 예측하는 선행요소를 탐색하고, 직무열의가 영향을 미치는 성과변인들을 규명하는 것은 급변하는 기업환경 내에서 생존과 지속적 성장에 필요한 요소를 확인하고 전략을 탐색한다는 점에서 의의가 있다.

직무열의는 개인의 직무성과에 긍정적 영향을 미친다는 점에서 중요하다. 자신의 직무에 높은 수준으로 열의가 되어 있는 구성원은 자신이 담당하고 있는 직무의 목표를 달성하기 위한 물리적 노력뿐 아니라 인지적 주의와 감정적 몰입을 하게 된다(Ashforth & Humphrey, 1995; Kahn, 1990; Rich, Lepine, & Crawford, 2010). 즉 열의가 내재화 되어 있는 상태에서는 직무성과 달성을 위한 육체적, 인지적, 감정적 에너지를 적극적으로 투입하기 때문에 성과향상에 대한 가능성이 확대 된다는 것이다. 따라서 직무열의와 직무성과의 관계를 살피는 것은 직무성과를 제고하기 위한 주요 변인으로서 직무열의의 영향력을 실증하고 이를 통해 직무열의 차원에 기반한 실천적 시사점을 도출할 수 있다는 점에서 의의를 가진다.

직무열의와 관련하여 구성원의 직무성과를 향상시키는데 주요한 영향을 미치는 중요한 선행 요인 중의 하나는 임파워링 리더십이다. 그 이유는 최근 급변하는 기업환경 변화에서 기업의 능동적 대응과 성과를 위해서는 조직구성원의 자발적, 적극적 참여가 강조되며 이를 촉진하는 대표적인 리더의 행동이 임파워링 리더십이기 때문이다(이상훈, 정원호, 2015; Amundsen & Martinsen, 2014). 부하직원과 권한을 공유하는 행동으로 정의되는(Vecchio,

Justin, & Pearce, 2010) 임파워링 리더십은 구성원에게 의사결정 기회부여, 일에 대한 관리 권한 제공, 일 변화 대응에 관한 자신감 부여 등의 특성을 지닌다(Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005). 리더의 전반적인 권한위임을 통해 부하직원 스스로가 자신의 업무에 대한 책임감과 자율성을 인식하는데, 이러한 조건은 종업원으로 하여금 업무를 더욱 잘 수행하고자 하는 동기를 유발하며(Conger & Kanungo, 1988), 자신의 책임과 직무를 보다 잘 수행하기 위한 노력으로 이어져 결국 직무 성과 향상에 기여할 수 있는 것으로 논의되고 있다(주세영, 2015; Pearce & Sims, 2002). 하지만 이러한 논의에도 불구하고 최근까지 국내 기업조직 맥락에서 임파워링 리더십과 구성원의 직무성과의 관계를 실증한 연구들은 부족한 상태이며, 따라서 이를 실증하기 위한 연구가 필요하다.

이때 임파워링 리더십은 직무열의를 통하여 직무성과에 영향을 줄 것으로 기대된다. 임파워링 리더쉽은 구성원들의 자기결정성 또는 통제에 대한 기본 욕구를 충족시키도록 도움을 줄뿐만 아니라 성취 능력에 대한 동기화를 증진시키기 때문이다. 즉 임파워링 리더가 구성원들로 하여금 의사결정 자율성을 높이고, 직원의 능력을 신뢰하며, 상황에 따라 유연하게 행동할 수 있도록 자유를 부여하는 것들은 직무열의에 매우 밀접한 영향을 미친다(Erkutlu & Chafra, 2013). 실제로 다수의 실증연구에서 상사의 임파워링 리더십은 구성원의 직무열의에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(김혜선, 탁진국, 2015; 예지은, 지성하, 진현, 2013; Tuckey, Bakker, & Dallard, 2012). 이상의 논의를 종합하면, 리더의 임파워링 리더십을 통해서 부하직원들의 직무에 대한 동기를 부여하고 긍정적 분위기를 제공함으로써 직무성과를 제고할 수 있도록 촉진할 수 있다. 이러한 과정에서 직무에 대한 긍정적 심리상태인 직무열의는 리더의 임파워링 리더십이 구성원의 직무성과에 영향을 미치는 데 중요하게 고려될 수 있는 과정기제로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 리더의 임파워링 리더십이 구성원의 직무성과에 미치는 영향관계에 있어 직무열의의 매개효과를 살펴보고자 한다.

직무열의의 발현 메커니즘을 설명하는 직무요구자원 모델(Job Demand-Resource Model: JD-R)에 따르면, 직무열의는 개인이 지닌 심리적 자원요소에 영향을 받는다(Bakker & Demerouti, 2008). 이를 직무요구자원 모델에서는 개인적 자원(personal resources)으로 명명하며, 직무자원(job resource)과 상호작용하면서 직무열의에 직접적인 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다(Schaufeli & Taris, 2014). 자신을 성공적으로 통제하고 주위 환경에 유의한 영향을 미칠 수 있다는 긍정적 자아평가에 기반한 개인자원은 목표설정 및 집중과 동기화를 기반으로 직무에 더욱 열의할 수 있도록 한다(Albrecht, 2010; Bakker, 2011; Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). 선행연구들은 개인자원으로 자기효능감, 목표지향성, 내적동기 등 심리적 변인들을 제시하고 있다. 이들 가운데에서 중요한 심리적 자원중

의 하나는 통제소재이다. 통제소재는 내적 통제소재와 외적 통제소재로 나누어지는데, Spector(1982)는 자율성과 통제능력을 가진 존재로 자신을 인식하는 내적통제소재의 구성원이 외적통제소재의 소유자 보다는 복잡한 학습을 요구하는 환경에서 더 잘 직무를 수행할 것으로 주장하였다. 즉 구성원의 직무열의는 그 주체인 당사자가 직무에 대해 통제권한을 어떻게 인식하느냐에 따라 영향을 받게 되는 관계로 설정할 수 있다. 실제로 직무열의와 통제소재간의 관계성을 탐색한 연구에서 통제소재는 직무열의를 조절하는 조절변인 역할을 수행하는 변인으로 논의되고 있다(Agarwal & Agarwal, 2016; Sprung & Jex, 2012). 통제소재의 유형에 따라 서로 다른 행동결과를 나타낸다는 점을 고려할 때, 임파워링 리더십과 직무열의 영향관계에서 통제소재의 유형에 따라 서로 다른 조절효과를 가질 것으로 예상되는 바, 본 연구에서는 이와 같은 조절된 영향력이 매개변인인 직무열의를 거쳐 직무성과에 영향을 미치는 매개된 조절효과를 종합적으로 살펴보고자 하였다.

요컨대 본 연구는 구성원으로 하여금 스스로 자신의 직무에 몰입하고 높은 직무성과를 달성하는데 전념토록 할 수 있는 내적 특성에 대한 관심에서부터 출발하였다. 이러한 내적 특성 요인 간 관계 탐색은 궁극적으로 조직의 성과증진과 경쟁우위 확보에 기여할 수 있다는 의의를 내포하고 있다. 이에 직무성과를 제고하는 주요 요인으로써 직무열의의 가치를 환기시키고 직무열의 발현기제로 임파워링 리더십을 주요 요인으로 설정하였으며, 구성원의 업무 통제소재를 임파워링 리더십과 직무열의 사이의 조절요인으로 주목하여 각 변인 간 구조 관계를 탐색하고자 하였다. 이에 본 연구의 목적은 업무 통제소재에 의해 조절되는 리더의 임파워링 리더십과 직무열의의 관계가 부하직원의 직무성과에 영향을 미치는 지를 조사하고자 한다. 이와 같은 매개된 조절 모형의 설정은 자신의 직무에 몰입하고 높은 직무성과를 달성하는데 전념토록 할 수 있는 구성원의 내적 인지과정을 이해하고, 직무성과의 극대화를 위한 조절전략을 탐구하는데 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 임파워링 리더십

임파워먼트(empowerment)는 기존 동기부여 이론을 바탕으로 조직 혁신과 성장을 추진하는 기법으로 등장하였는데, ‘권한을 부여한다’는 기본적 의미와 부하 자신의 역량에 대한 자신감과 신념을 갖도록 하는 동기화 개념이 포함된다(박원우, 1995). 구체적으로는 신뢰를

바탕으로 부하직원의 권한과 영향력을 인정하고 발휘할 기회를 제공함으로써 구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 리더십 유형으로 이해할 수 있다(Boren, 1994). 요컨대 상사의 임파워먼트는 부하에 대한 신뢰를 기반으로 주요 의제에 대한 의사결정과 영향력을 인정해 주는 방식으로 구성원들의 역량을 제고할 뿐 아니라 이를 조직의 역량 개발로 확산하려는 노력으로 이해할 수 있다.

이러한 점에서 임파워링 리더십은 기업의 경영자, 관리 실무자는 물론 연구자들에게도 주목받고 있는 개념이다. 일반적으로 조직 연구에서 많이 탐구되고 있는 변혁적 리더십의 분야에서 조직 구성원들에 대하여 모범을 보이며 끊임없이 격려하고 적절한 자극을 통해 동기를 부여하는 등 변혁적 활동을 지속적으로 실시해야 할 필요성을 주장(김성환, 최은수, 2011)하고 있지만, 상사에 대한 구성원들의 의존 경향을 높일 수 있다는 점에서'스스로 선택을 할 수 있게 하는' 임파워링 리더십과는 확연히 구분된다(Thomas & Velthouse, 1990).

임파워링 리더십에 대하여 심도 있게 구성개념을 연구한 대표적 학자로 Arnold 외(2000)와 Konczak, Stelly 그리고 Trusty(2000) 등을 들 수 있는데, 이들은 조직에서 행동하는 리더의 역할에 주안점을 두고 부하직원에 영향을 미칠 수 있는 리더의 임파워링 행위와 하위개념을 체계화하였다. 이러한 연구의 결과로 임파워링 리더십(empowering leadership)과 임파워링 리더 행위(empowering leader behavior)라는 구성개념을 도출하였다. 특히 Arnold 외(2000)는 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 관심 표출, 정보공유를 임파워링 리더십의 중요한 다섯 가지 구성요소로 제안한 바 있으며, Konczak 외(2000)는 이에 근거하여 '임파워링 리더 행위(empowering leader behavior: ELB)'라는 개념을 정립하였다.

이와 같은 임파워링 리더십은 구성원에게 자율적 권한과 책임을 부여함으로써 직무열의, 자기효능감, 의미감 등 긍정심리를 촉진하며, 결국 전문성과 창의성을 제고함으로써 핵심적인 조직역량의 원천 역할을 하는 것으로 보고된 바 있다(Thomas & Velthouse, 1990). 본 연구에서도 임파워링 리더십을 부하직원의 직무수행 효율성을 위해 요구되는 것을 지원하고 이를 통해 직무수행 동기를 내재화 할 수 있는 직무자원 요소로서 주목하였다.

임파워먼트에 관한 선행연구를 살펴보면, 먼저 Conger와 Kanungo(1988)는 동기부여를 통해 자기효능감을 높이는 개념으로 정의하였고, Thomas와 Velthouse(1990)은 개별 구성원이 역할에 몰입하기 위해서 내재적 과업 동기부여의 필요성을 언급하였다. 또한 의미부여, 자신감, 자기결정권, 영향력으로 구성된 인지적 요소를 제시하였다. Spreitzer(1995) 역시 Thomas와 Velthouse(1990)의 개념과 비슷한 역할 의미감, 역할수행능력, 자기결정력, 역할영향력을 동기부여적 임파워먼트의 구성요소로 보면서 임파워먼트를 단순한 권한의 위양 또는 제도적인 차원에서 확인되는 것이 아닌 심리적이고 인지적인 변수로서 중요성을 주장하였다.

최근 연구를 살펴보면, Martin 외(2013)의 연구에서는 임파워링 리더 행동을 리더가 구성원과의 일부 권력을 공유하는 행동으로 설명하였는데, 이는 업무와 자원에 대한 부차적인 책임과 의사결정의 권한제공, 구성원이 자신의 책임을 완수할 수 있도록 지원하는 것으로 제시하였다. de Charms(2013)는 개인 인과성이론을 기반으로 내적 동기의 중요성을 설명하였는데, 부하직원이 스스로를 행동 변화의 주체로 지각하고 변화에 적극 참여하는 내적 동기가 작용하는 것을 주목하였다. 즉 리더의 임파워링 행위가 높아지면 구성원의 직무수행 자율성이 부여되는 것이고, 반대로 임파워링 행위가 낮아지면 직무수행의 통제와 감시의 행동으로 구성원의 자율성에 부정적 영향을 미치게 된다는 것이다.

국내에서는 예지은, 지성하와 진현(2013)의 연구가 있는데, 이 연구에서는 무역업 분야의 대기업 종사자들 대상으로 연구한 결과 임파워링 리더십이 직무열의와 자기효능감 및 의미감에 유의미한 영향관계가 있으며, 자기효능감과 의미감의 요소가 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타난 바 있다. 또한 이형민, 손승연과 김경규(2015)의 연구에서는 임파워링 리더십의 영향력이 조직 구성원들의 개인적 특성에 따라 다르게 나타날 수 있으며, 직원들의 내적 동기를 유발시키고 이 과정 가운데 협력은 물론 의사소통이 증가하게 되며 개개인의 지식공유가 확산되는 긍정적 결과를 유도하는데 작용한다고 하였다. 또한 혁신행동과 핵심적 자기평가 등 구성원의 행동이나 태도에 임파워링 리더십이 유의미한 영향을 미치고 이에 따라 직무성과에도 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다.

2. 직무열의

직무열의는 조직심리학과 조직행동분야에서 직무소진이라는 부정적 관점의 반대 개념으로 시작되었는데, 직무소진을 줄이려는데 관심을 가졌던 초기의 연구흐름이 점차 긍정적 측면에 초점이 맞춰지면서 조직 구성원 개개인의 직무열의를 증가시키는데 관심이 증가하고 있다(오아라, 2013; Maslach & Leiter, 2008)

직무열의에 대한 연구는 Kahn(1990)에 의하여 처음 이론적으로 개념화되었는데, 그는 조직의 구성원들이 스스로의 역할에 자기의 모든 자원을 투입하는 것이 직무열의라고 정의했으며, 이러한 열의를 지닌 개인은 자신의 직무를 실행하는데 신체적으로 몰입하고 인지적으로 경계하고 정서적으로 연결된 상태를 유지하려 한다고 주장하였다. 또한 업무를 수행하는 과정에서 육체적이고 인지적이며 정서적인 에너지를 최대한 투입하고, 직무성과에 집중하여 온전하게 몰입했을 때 직무열의의 심리상태를 경험할 수 있다고 하였다. 이러한 상태에서 조직구성원은 본인의 직무를 자신과 구별 지어 생각하지 않고 온전히 일체화하여

소신 있게 몰두하게 된다.

이에 Schaufeli, Salanova, Gonzlez-Roma와 Bakker(2002)는 직무열의를 긍정적이고 성취적인 작업과 관련이 있는 개인의 마음상태라고 정의하며 활력, 헌신, 몰두의 세 범주로 직무열의를 구체적으로 구분하였다. 여기서 활력이란 업무를 수행하는 중에 나타나는 개인의 열정과 정신적 회복력을 의미하며, 자기 업무에 최선을 다하고자 하는 의지와 어려운 상황을 참아내는 인내력을 뜻한다. 헌신은 업무와 관련된 자신의 존재감, 열정, 자부심을 의미하며, 몰입은 자기 직무에 완전히 몰두해 있는 상황을 말한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 즉 직무열의란 높은 수준의 에너지를 가진 활력과 직무에 대한 열정으로 구성된 헌신, 자신의 직무에 대한 완전한 몰입으로 구성된다는 것이다(Schaufeli & Bakker, 2004). 이러한 세 요소를 내재한 조직 구성원은 자신의 업무 자체를 즐겁게 여기며 행복한 상태에서 직무에 몰입하는 모습을 보인다(이랑, 김완석, 신강현, 2006). 따라서 직무열의를 가진 근로자는 조직이 성과를 달성하고 발전하는데 꼭 필요한 동력으로 간주할 수 있다(Chalofsky & Krishna, 2009).

Kahn(1990)의 연구 이후 직무열의와 관련된 많은 연구들이 유럽 학자들에 의해 본격적인 연구가 진행되어졌는데, 특히 Schaufeli와 Bakker(2004)가 제시한 직무요구-자원모델(JD-R model)을 바탕으로 하고 있으며, 대부분은 직무소진과 반대되는 관점에서 직무열의의 선행요인을 밝히려는 것에서 출발하고 있다(김면식, 2015). 이는 조직에서 구성원 개인의 직무수행 경험이 직무열의에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 관심에서부터 시작된 것으로 볼 수 있다. 직무요구-자원모델에서는 모든 직무가 스트레스 혹은 동기부여에 연관되어 있는 고유의 특성들을 가지고 있는데, 이는 직무요구와 직무자원으로 범주화될 수 있다고 가정한다(Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). 여기서 직무자원은 업무목표뿐만 아니라 개인적인 성장 및 개발을 성취하도록 기능적인 역할을 하거나 생리적이고 심리적인 비용을 감소시키는 개발기회, 의사결정 참여, 과업 다양성, 피드백 등을 말하며, 직무요구는 구성원에게 지속적으로 육체적 또는 정신적인 노력과 업무과부하, 시간압박, 역할 모호, 등과 같은 물리적인 압박 등을 의미한다(Rich et al., 2010). Bakker와 Demorouti(2007)는 직무요구-자원모형을 확장시여 직무자원과 직무요구가 상호작용하여 직무열의에 영향을 미치는 것을 설명하면서, 직무자원 뿐만 아니라 낙관주의, 자기효능감, 회복력, 자긍심 등과 같은 개인 특성도 직무열의를 높이는 요인이라고 주장하였다.

이러한 직무열의에 대한 초기연구들은 대체로 직무자원에 초점을 두고 연구되었는데(나기환, 2016), 직무자율성, 직무통제, 직무안정성, 직무다양성, 개인-직무부합, 상사지원, 조직지원, 동료지원, 상사코칭, 의사결정참여, 정보제공, 보상 등의 직무자원들이 직무열의에 미치는 영향을 검증하였다(Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al., 2006; Salanova &

Schaufeli, 2008; Zacher & Winter, 2011). 최근의 연구에서는 개인적 자원에 초점을 두고 연구되는 경향이 있다(나기환, 2016). 이에 Xanthopoulou 외(2007, 2009)는 자기 존중감, 낙관주의, 자기효능감으로 이루어진 개인적 자원이, Ouweneel 외(2011)는 자기효능감, 희망, 낙관주의로 이루어진 개인적 자원이 활력, 헌신, 몰두로 이루어진 직무열의에 미치는 영향을 검증함으로써 직무요구-자원모형을 확대시키고 있다. 이러한 연구들에서는 직무 요구-자원모형을 수정하거나 확장시키기 위해 개인적 자원이나 직무열의를 하위구성 요소의 평균으로 측정하여 개인적 자원과 직무열의 간 인과관계를 확인하려는 경향을 보이고 있다.

3. 직무성과

조직 관리에 있어 성과와 유효성을 나타내는 개인 구성원 수준의 대표적인 지표인 직무성과는 구성원이 직간접적으로 조직목표 달성에 공헌하는 다양한 행위의 집합을 의미하는 것으로서(Katz & Kahn, 1966), 산업심리학 분야 초기부터 조직의 생산성과 동일한 의미로 간주할 만큼 중요하게 다루어져 왔다(Pincus, 1986). 즉 직무성과는 조직의 목표를 달성하는 정도를 의미하며 동시에 그 조직의 구성원이 실현하고자 활동한 것을 측정한 결과로 이해할 수 있는 것이다. 이에 Milkovich와 Boudreau(1991)의 연구에서는 조직 내에서 구성원이 부여 받은 업무와 과제를 달성한 수준을 나타내는 지표로서 직무성과를 산업심리학자들이 주장하는 업무생산성과 같은 의미로 간주할 것을 강조한 바 있다. 이렇듯 직무성과는 인간의 능력과 동기부여의 상승작용에 의해 발휘되는 개념으로, 조직 관리자와 조직에 있어서 매우 중요한 주제로 오랜 기간 지속적으로 연구되고 있다(Brown & Peterson, 1993).

직무성과와 연관된 선행연구들을 살펴보면, Millar(1990)는 조직 구성원들이 조직의 목표나 과업에 도달하기 위하여 보여준 노력의 결과로 정의하면서, 조직 내에서 실무자의 구체적인 행동을 나타내는 다면적이고, 역동적인 개념으로 설명하였으며, Mayer와 Gavin(2005)은 공식적 직무의 책임과 의무, 활동등과 관련된 성과로 정의한 바 있다. 최근 연구들을 살펴보면, 박성민(2011)은 근로자가 현재 맡고 있는 직무의 성과수준이 작업표준과 비교하여 어느 정도의 수준인가 느끼는 정도를 직무성과로 규정하고, 구성원이 수립한 목표달성을 표현하는 개념으로 이해할 수 있다고 하였으며, Amundsen과 Martinsen(2014)은 구성원이 스스로의 직무에 대해 노력한 결과가 어느 정도 달성되었는지를 확인하는 정도로 직무성과를 정의하였다. 요컨대 직무는 조직 내 구성원이 조직의 성과에 기여하는 방법을 의미하는 것이며, 직무성과는 이 직무를 수행한 결과라고 볼 수 있다.

이렇듯 직무성과는 조직관리에 있어 유효성을 나타내는 핵심적인 지표로 연구되어 왔지

만, 직무성과에서 무엇을 달성한 것으로 간주해야 하는지에 대한 견해는 연구의 관점에 따라 다양한 양상을 띠고 있다. 많은 선행연구에서 보이고 있는 직무성과에 대한 인식은 대체로 두 가지 관점으로 나누어 볼 수 있는데, 하나는 부여된 과업의 달성 여부를 직무성과로 인식하는 관점이며, 다른 하나는 주어진 과업뿐만 아니라 역할 외 수행에서 달성한 성과까지 포함하는 관점이다. 과업에 대한 성과만을 바라본 측면에서는 조직의 목표달성에 기여한 개인 직무성과의 수단성을 강조하는데(Demerouti, Bakker & Leiter, 2014), 이러한 관점은 결과 또는 계량적 관점에 성과를 집중하려는 경향이 있다. 그러나 직무에서의 성과를 단순히 수치화시킨 결과로 인식하는 것은 구성원의 노력을 배제하는 문제를 야기할 수 있으므로 직무성과를 관찰이 가능한 인간행위로 바라볼 필요가 있다(정은정, 2014).

이러한 직무성과를 측정하는 방법은 연구자에 따라 다양한 방법으로 제시되고 있는데, 자기보고서 방식(Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008), 관리자의 점수 방식(Loi, Ngo, Zhang, & Lau, 2011) 및 목표 달성 측정방식(Probst et al., 2007)등이 직무성과를 측정하는 방법으로 활용되고 있다. Katz와 Kahn(1966)은 구성원에게 직무 수행 중에 공식적으로 요구하는 역할과 수행에 필요한 지식, 기술, 능력등과 관련하여 역할 내 행동을 설명하였다. 이 행동은 개인의 직무성과와 직접적으로 연계되며 대부분의 연구에서 해당 변수의 측정을 통해 조직 내 개인단위의 성과를 측정한 것이다. Porter와 Lawler(1968)는 동기부여(Motivation)와 능력(Ability)의 곱한 값이라는 "$P=f$(MxA)"를 발전시키며 직무성과는 조직이 객관적으로 측정할 수 있는 활동적인 결과라고 정의하며 노력과 능력 그리고 역할지각의 함수를 제시하였다. 개인이 인식한 직무성과를 측정하는 데에는 Williams와 Anderson(1991)의 측정도구와 Van der Ven과 Ferry(1980)의 측정도구가 국내외 모두에서 빈번히 활용되고 있다(박성민, 2011; Demerouti et al., 2014; Sparrowe et al., 2001).

4. 업무통제소재

업무 통제소재(Work Locus of Control)는 업무를 수행하고 있는 상황에서의 통제소재로, 직장 내 업무와 관련되어지는 상황에서 자신의 행동에 뒤 따르는 결과가 어떤 것에서 기인하는지를 인식하는 개인의 지각을 의미한다(Spector, 1988). Rotter(1966)는 업무 통제소재를 통제소재의 구분에 따라 두 가지 하위 유형으로 나눈 바 있다. 먼저 일터에서 일과 관련된 상황 속의 행위에 뒤 따르는 결과가 본인의 노력과 역량에 기인하는 것으로 인식하는 성향을 직무 내적통제소재라 지칭하였다. 예를 들어, '업무를 수행하는 것의 결과는 스스로의 노력 수준에 좌우 된다'고 생각하는 것이 내적통제소재의 성향에 해당된다. 다음으로 업무

와 관련된 상황 속에서 우연함, 운, 혹은 외부의 힘 등이 원인이 된 것으로 인식하는 성향은 직무에서의 외적통제소재라 하는데, 예를 들어 '좋은 직무 포지션을 차지하기 위해서는 사내 인맥이 있어야 한다'고 느끼는 것 등이 해당된다.

개개인이 주어진 상황 속에서 발생한 사건의 원인을 해석할 때 본인이 속한 활동 영역이 무엇이냐에 따라 다른 경향을 보일 수 있다. 따라서 일반적인 통제소재로는 인간행동의 전체 영역을 예측하기에 제한이 생길 수 있다. 이러한 이유로 Spector(1988)는 일터에서 직무를 수행하는 상황 속에서 발생하는 통제소재의 척도(Work Locus of Control: WLCS)를 개발한 바 있다. 내적통제소재가 높은 사람은 환경을 극복하려는 노력 있어서 더 능동적 성향을 갖는데(Klein, 1975), 내적통제소재가 높은 이들은 처한 상황에 적극적으로 반응하여 닥친 문제를 해결하려는 성향이 있고(Abramowitz, 1973), 자아강도와 책임감이 높은 것으로 연구된 바 있다(Williams & Vantress, 1969).

통제소재에 대한 또 다른 선행연구에서도 외적통제요인은 내적통제요인에 비해 직업에 만족감을 감소시키는 요인으로 나타나며, 일터 내에서 내적 통제가 높은 구성원일수록 선배 혹은 부서장을 더 존경하는 마음으로 대하고, 역할에 따른 스트레스 강도가 더 적고 자신이 담당하고 있는 업무에 대한 지배권과 자치권을 더 가지고 일터에서의 만족도가 높아 일반적으로 근무기간이 더 길다는 특성이 있는 것으로 나타난다(Spector,1982). 이처럼 자신의 주변 환경을 통제할 수 있다고 믿는 통제신념은 목표지향성과 상호작용하는 것으로 사회 인지이론을 포함하는 동기유발 및 자기 주도적 행동의 포괄적인 이론의 개념이라고 할 수 있다(Zimmerman, 2004). 또한 심리적 요인으로서 통제소재는 자기 자존감, 성취하려는 동기, 심리적 안녕감 및 학습과 적응 수준 등 많은 요인에 영향을 미치는 변인으로 간주될 수 있으며(하유진, 2007), 업무 통제소재는 직무열의와 같은 태도를 촉진하는 역할을 하는 중요한 요인임을 알 수 있다. 이러한 추세에 따라 1980년 이후 건강, 일, 진로, 경제 분야 등에서 30개가 넘는 새로운 통제소재 척도(Locusof Control Scale)가 개발되었고, 각 분야에서 활발하게 사용되고 있다(Millar & Shevlin,2007).

한편 통제소재는 사람들이 자신, 타인, 그리고 주변 환경에 대해 잠재의식적으로 평가하고 있는 감정 상태라고 정의되는(Judge, Locker, Durham, & Kluger, 1998) 핵심자기평가(core self-evaluation)의 네 가지 측정항목에 해당하는 신경성(neuroticism), 자기효능감(self-efficacy), 자아존중감(self-esteem), 통제소재(locus of control) 중 하나이며, 핵심자아평가에 대한 개념은 Judge 외(1997)에 의해 검증되었고 이후에 직무태도, 직무만족과 직무성과 등 직무 관련요소를 예측하는 능력이 있다고 증명되었다(Dormann, Fay, Zapf, & Frese, 2006).

통제소재의 조절효과에 대한 송하식과 김용순(2009)의 연구를 살펴보면, 통제소재에 따라

조직에서의 성장한계에 대한 지각과 이직의도 간의 관계에 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 내적 통제소재를 지닌 구성원보다는 외적 통제소재 경향이 높은 구성원에게 조절효과가 더 높은 것으로 나타났으며, 스스로의 노력에 따른 승진과 보상에 대한 기대가 내적 통제소재 성향 집단에서 더 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 통제소재는 조직에서 성장에 대한 한계를 인식하는 상황과 직무만족, 업무에 대한 태도의 사이에서 조절적 역할을 하는 것이다(장영, 2006). 이는 통제소재가 조직몰입에 대한 업무역할의 태도 영향에 대해서도 조절효과를 가지며, 몰입의 정도가 동일하다 하더라도 내적 통제소재 성향을 지닌 집단이 외적 통제소재 성향을 지닌 집단보다 자기 업무역할에 대하여 높은 수준의 수행을 나타낸다는 것을 의미한다(Hentschel, Sumbadze, & Shubladze, 2000).

5. 변인간 관계

임파워링 리더십이 구성원의 직무성과에 미치는 영향관계는 우선 동기모형에 기반하여 설명할 수 있다. 권한을 위임받는 구성원은 권한위임을 자신의 직무에 대한 내적보상으로 간주하고 높은 수준의 심리적 권한위임을 견지하게 된다. 이러한 심리적 권한위임이 결국 직무수행에 대한 높은 충성도를 보이게 되고 이것이 성과로 발현된다는 것이다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 한편, 리더의 권한위임 행동이 구성원의 기술, 능력, 효능감을 강화함으로써 직접적인 방식으로 직무수행에 영향을 미칠 수 있다. 리더의 권한위임 행동 중 하나인 솔선수범은 부하직원이 모방할 수 있도록 적절한 행동모델을 제시하며, 코칭의 경우는 구성원의 적절한 수행에 대하여 피드백과 강화를 제공한다. 정보공유 행동의 경우 특정 직무 관련 지식과 정보를 제공하게 된다(Raub & Robert, 2010). 이러한 리더의 행동들이 구성원이 적절한 직무수행에 효과성을 제고하고 결국 직무성과로 이어질 수 있다는 논리이다. 선행연구에서도 임파워링 리더십은 부하직원의 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(주세영, 2015; Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005).

가설 1. 리더의 임파워링 리더십은 부하의 직무성과에 정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

임파워링 리더십은 또한 구성원의 직무열의 촉진을 위해 동기 제공 역할을 수행한다(Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012). 임파워링 리더십이 구성원으로 하여금 자기결정성 또는 통제성에 대한 욕구를 충족할 수 있도록 하는데 이로서 구성원들은 독립적 업무수행 뿐 아니라 업무 상 문제 발생 시 이를 성장과 배움의 기회로 생각하고 자신의 노력에 대해 스스로 보상받는다고 생각하게 된다(Pearce & Sims, 2002; Deci & Ryan, 2000). 이러한 구성원들의 특성은 업무에 높은 에너지를 투입하고 어려움에 직면했을 때도 인내력을 갖고 해

결하는 직무열의 상태와 연결된다는 것이다(Conger & Kanungo, 1988). 또 한편으로는 리더의 권한위임 행동으로 인해 자신의 일에 대해 책임감과 주인의식을 갖게 되며, 이것은 결국 직무열의의 하위 요소인 헌신과 직접적인 관련된다. 요컨대 리더의 임파워링 행동은 종업원으로 하여금 자신의 일에 대한 통제성, 자기결정성, 의미성을 갖게 만들며 이를 통해 일에 대해 긍정적인 열의를 보이게 된다(김혜선, 탁진국, 2015). 실제로 Spritzer(1995)는 임파워먼트된 조직 구성원들이 높은 조직몰입을 보인다고 보고하고 있으며, Tuckey 외(2012)도 임파워링 리더십과 구성원들의 직무 열의 간의 관계에 대한 긍정적인 영향을 실증적으로 확인하였다. 국내에서는 예지은, 지성하와 진현(2013)의 연구에서 임파워링 리더십이 직무 열의와 자기효능감, 의미감에 유의한 영향을 미치며, 자기효능감과 의미감은 임파워링 리더십과 직무 열의의 관계에 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타난 바 있다.

가설 2. 리더의 임파워링 리더십은 부하의 직무열의에 정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

리더의 임파워링 행동에 영향을 받는 부하직원의 직무열의는 직무성과에 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다. 높은 열의를 지닌 구성원은 높은 에너지를 지녔으며 그들의 직무에 대해 열광적이며, 그들 스스로를 일에 깊게 몰두시킨다(Macey & Schneider, 2008; May, Gilson, & Harter, 2004). 조직적 결과에 직접적으로 연관되는 개인 구성원의 인지적, 감정적, 행동적 상태를 의미하는 직무열의가 개인이 높은 직무성과를 얻는데 필요한 인내심과 집중력을 발휘할 수 있도록 하는 것이다(박노윤, 2011). 직무열의가 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 많은 연구들에서 보고되고 있다. Konstantellou(2001)은 영국과 그리스의 회사원들에게 수행한 조사 인터뷰에서 직무열의가 높을 경우 직무 및 과업의 의미를 가치 있게 여기며, 직무성과와 연관이 높은 자율성, 기술다양성, 업무피드백, 학습기회 등을 필수적으로 느낀다고 보고한 바 있다. Rich 외(2010)는 직무열의가 높은 근로자는 직무성과와 맥락적 성과의 활동을 구분하지 않고 조직의 효과성에 기여하는 모든 활동에 적극적이라고 보고하였다. 국내에서도 최근 들어 직무열의와 직무성과에 대한 직접적인 영향관계를 탐색하는 몇몇 연구가 수행되었으나(김면식, 2015; 이인성, 2015), 이론적 논의를 활성화하고 기업 내 직무열의에 대한 사회적 담론을 형성하기에는 실증근거가 비교적 부족한 상태이다. 이 연구에서는 이상의 이론적 설명과 관련 선행연구결과를 기반으로 직무열의와 직무성과 간 영향관계를 실증하고자 하며, 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 구성원들의 직무열의는 직무성과에 정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

조직구성원은 직무에 대해 개인적으로 참여할 준비가 되어 있음을 스스로 인지하는 경우, 자신이 보유한 신체적, 정신적, 정서적 자원을 투입하게 되며, 이러한 인지 상태는 개인이 지닌 자원의 유무에 따라 영향을 받게 된다(Khan, 1990). 개인자원은 자신의 환경을 자신이 성공적으로 제어하고 영향을 끼칠 수 있다고 스스로 인식하는 것을 의미하며(Hobfoll,

Johnson, Ennis, & Jackson,2003), 개인자원 중 중요한 심리적 변인으로 직무에 대한 통제소재를 들 수 있다(Schaufeli & Taris, 2014). 선행연구에 따르면 통제소재의 유형에 따라 구성원들의 직무열의에 차별적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

내적 통제소재를 지닌 구성원은 그들의 작업환경을 긍정적으로 인식하는 경향이 있으며, 스트레스적인 작업 상황을 평가하고 대응하는데 숙련되어 있다. 따라서 일에 대해 선제적이고 과업 문제에 있어 높은 수준의 열의를 보이게 된다(Agarwal & Agarwal, 2016; Erez & Judge, 2001). 반면 외적 통제소재를 지닌 구성원들의 경우 그들의 일 환경을 부정적으로 인식하는 경향을 보이며, 열의의 반대 개념인 직무 소진을 일으킬 가능성이 높다(Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009; De Hoogh & Hartog, 2009). 이 연구에서는 리더십 유형 중 임파워링 리더십이 직무열의에 미치는 영향관계에서 개인자원 형태인 통제소재의 조절효과를 검증하고자 했다.

가설 4. 구성원들의 통제소재는 리더의 임파워링 리더십과 직무열의 영향관계에서 조절효과를 지닐 것이다.

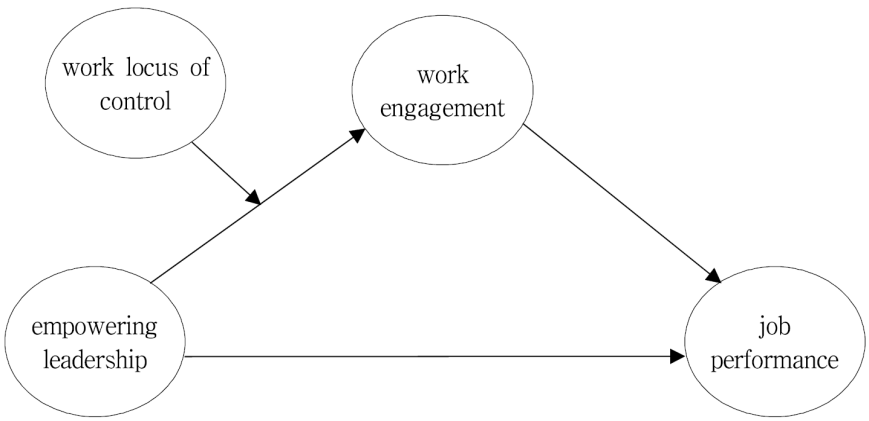
Bakker와 Demerouti(2007)는 직무요구-자원모델(JD-R model)을 제시하면서 직무열의에 대한 통합적인 설명을 시도하였다. 이 모델에서는 자원의 종류를 직무자원(사회적 지원, 의사결정 재량권, 성과피드백 등)과 개인의 고유한 심리적 특성인 개인자원(내적동기, 낙관성, 자기효능감, 통제소재 등)으로 구분하였으며, 이 두 종류의 자원이 상호 호혜적 영향을 주고받으면서 구성원의 직무열의에 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다. 한편 직무에 열의 수준이 높은 구성원은 직무성과, 역할 외 성과, 창의성 등 다양한 긍정적 결과를 담보함으로써 자원-열의-성과로 이어지는 발현 메커니즘을 설명하고 있다. 이상의 직무요구 자원모델을 이 연구에서 설정한 연구모형에 대입하게 되면, 구성원의 자율성과 코칭제공, 사회적 지원 등을 제공하는 리더의 임파워링 리더십은 직무자원 요소로 간주할 수 있으며, 통제소재는 직무에 대한 개인의 고유한 심리적 특성으로서 개인자원으로 고려할 수 있다. 자원 형태에 따라 영향을 받는 직무열의는 결국 역할 내 성과로 연결될 수 있음을 해당 모델에서 제시하고 있으며, 따라서 본 연구는 역할 내 성과변인으로서 대표적인 요소인 직무성과를 결과변수로 설정하였다. 이상의 변인 간 관계를 살펴보면 임파워링 리더십이 구성원의 직무성과에 미치는 영향관계에 있어 직무열의가 매개효과 역할을 할 수 있을 것이며, 임파워링 리더십과 직무열의 영향 관계 사이에서 통제소재는 조절효과를 지닐 수 있을 것으로 추론할 수 있다. 이상의 관련 변인의 복합적인 발현 메커니즘을 구체적으로 실증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 리더의 임파워링 리더십이 구성원의 직무열의를 매개하여 직무성과에 미치는 영향은 통제소재에 따라 조절되는 매개된 조절효과를 보일 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구 모형

본 연구는 조직구성원이 인식한 상사의 임파워링 리더십이 부하직원의 직무성과에 미치는 영향관계에 있어 직무열의의 매개효과와 통제소재의 매개된 조절효과를 실증하는데 목적을 두고 있다. 본 연구의 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구 대상

본 연구는 서울소재 국내 대기업(P社에) 종사하고 있는 종사자 430명을 대상으로 이메일, 사내 인트라넷을 통한 온라인 설문조사를 수행하였다. 설문참여자로부터 총 418부를 회수하였으며(회수율 97.2%) 이 중 불성실한 응답으로 판단된 14부를 제외한 최종 404부(유효율 94.0%)를 대상으로 통계분석을 실시하였다. 한편 수집된 응답의 원천은 사내 인트라넷 284부(72.8%), 이메일 110부(27.2%)였다. 연구표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 성별로는 남성 337명(83.4%), 여성 67명(16.6%)이었으며, 연령대별로는 20대가 54명(13.5%), 30대가 251명(62.9%), 40대가 72명(18.0%), 50대 이상은 22명(5.5%)이었다. 근속기간으로는 3년 이하가 55명(13.6%), 6년 이하 177명(43.8%), 9년 이하 112명(27.7%), 12년 이하 16명(4.0%), 15년 이하 10

명(2.5%), 15년 초과 근무자가 34명(8.4%)이었다. 직급별로는 사원이 111명(27.5%), 대리 103명(25.5%), 과장 114명(28.2%), 차장 57명(14.1%), 그룹장 13명(3.2%), 상무 6명(1.5%)이었다.

3. 측정도구

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 리커트 방식의 7점 척도로 구성하였다. 먼저 임파워링 리더십은 신뢰를 기반으로 부하들에게 주요 의제와 의사결정에 관한 권한을 공유하고 부하들의 내적 동기를 개발시켜주는 리더십의 유형을 의미하며, Arnold 외(2000)가 개발한 측정도구를 국내 조직에 적용하여 타당성을 확인한 김성훈, 지성호와 강영순(2014)의 측정도구를 활용하였다. 해당 측정도구는 의사결정참여, 코칭, 정보공유, 관심표출, 본보기의 5개 특성을 각 3문항씩 총 15개의 문항으로 측정하였다. 예시문항으로는 '나의 상사는 자신이 모범을 보이면서 조직을 이끈다.', '나의 상사는 부하들의 노력에 관심을 보여 준다 ' 등이 있다.

업무통제소재는 직무에 관한 통제권한의 인식으로서 내적통제소재는 자신의 행동과 결과를 스스로 통제 할 수 있다고 인식하는 상태인 반면, 외적통제소재는 통제권한이 자신의 외부에 존재한다고 인식하는 상태를 의미한다. 본 연구에서는 Spector(1988)가 개발한 WLCS(Work Locus of Control Scale)의 16개 문항을 활용하여 측정하였다. 대표적으로 '일의 성공은 내가 하기 나름이라고 생각한다', '일을 잘 하는 직원이 승진을 한다고 생각한다' 등의 문항이 포함되어 있다. 직무열의는 업무에 대해 긍정적이고 활력적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐을 의미한다. 즉 직무열의가 높은 종업원은 일을 하는 동안에 높은 에너지 수준과 정신적 회복력, 일에 대한 열정과 자부심, 일에 대해 완전히 집중하고 몰입하는 특성을 보이게 된다. 본 연구에서는 Schaufeli와 Bakker(2004)가 개발한 UWES(Uttecht Work Engagement Scale)의 단축형 UWES-9을 활용하였다. 해당 측정도구는 활력, 헌신, 몰두의 3개 특성별로 각 3문항씩 총 9개의 문항으로 구성되었다. 대표적 문항으로는 '일을 할 때 나는 넘치는 힘을 느낀다', '나는 내 일에 대해 자부심을 느낀다' 등이 있다.

직무성과는 구성원이 요구되는 과업에 대한 성취정도 혹은 할당받은 과업에 대한 완수정도를 의미한다. 해당 구인을 측정하기 위해 본 연구에서는 William과 Anderson(1991)이 개발한 역할 행동(in-role performance)의 5개 문항을 활용하였다. 대표적으로 '나는 직무에 있어 필요한 성과를 보여준다', '나는 기대만큼 과업을 수행한다'등의 문항이 포함되어 있다. 한편 본 연구에서 설정한 주요 연구변인에 영향을 미칠 것으로 고려되는 인구통계학적 변인인 성별, 연령, 근속기간, 직급을 통제변인으로 설정하였으며, 이들 성별, 연령, 근속기간,

직급을 경로분석모형에서 공변인으로 투입하여 분석을 진행하였다. 한편 본 연구에서는 각 측정문항에 대한 항목묶음(item parceling)을 실시하였다. 항목묶음을 사용하면 측도 신뢰도의 증가, 항목의 비정규분포 문제 보완, 추정의 안정성 제고, 모델 적합도 지수 개선 등의 효과가 있는 것으로 알려져 있다(우종필, 2015; 조현철, 강석후, 2007). 임파워링 리더십과 직무열의와 같이 다차원으로 구성된 측정문항의 경우 각 구성개념별 항목묶음을 하는 다차원 접근법을 적용하였다(홍세희, 2015).

4. 분석방법

본 연구에서 수집한 설문 응답 자료를 대상으로 AMOS 23.0과 SPSS 23.0 통계분석 프로그램을 활용하여 분석을 수행하였다. 먼저 설문응답자의 인구통계학적 분포를 확인하기 위한 빈도분석과 연구변인의 수준을 확인하기 위한 기술통계 분석을 수행하였다. 타당도와 신뢰도를 확인하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 이후 연구 변인 간 구조적관계를 확인하고, 가설검증을 위하여 SPSS Macro인 PROCESS를 활용하였다. 가설검정을 위한 변인 간 영향관계 분석은 다음과 같이 진행하였다. 먼저 독립변수와 매개변수와의 관계서 조절변수의 통계적 유의성을 검증하였다. 두 번째는 독립변수와 종속변수와의 관계에서 매개변수의 매개효과를 검증하였다. 특히 독립변수가 매개변수에 미치는 영향은 조절변수에 의해 조절될 것으로 예측되어, 조절변인 수준에 따른 매개변인 계수를 살펴보는 조건부효과를 확인하였다. 마지막으로 독립변수가 매개변수를 경유하여 종속변수에 미치는 영향력에 대한 조절변수의 조절효과를 살펴보기 위해 조건부 간접효과를 확인하였다(Hayes, 2013).

한편 본 연구의 변인은 모두 자기보고식 설문방식을 수행함으로써 동일방법편의의 가능성을 배제할 수 없었다. 변수 간 상관관계는 실제 측정하고자 하는 구인 간 상관관계와 동일한 방법으로 인한 상관관계의 합으로 이루어지게 되는데, 동일방법편의(common method bias)란 동일한 방식에 의해 변수들을 측정할 경우 발생하는 오류를 의미한다. 즉 동일방법편의로 인해 측정하고자 하는 특질에 상관관계에 측정값의 오차가 발생하는 것이다(박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, 2007). 이러한 오류검증을 위해 다음 두 가지 처리방법을 적용하였다. 먼저 척도 순서의 재배열(scale reordering)을 통해 일관성에 따른 인공효과(artefact effects)를 줄이고자 하였다(Sprangers & Schwartz, 1999). 다음으로 Harman single factor test를 통해 동일방법에 따른 분산을 확인하였다(Richard, Ismail, Bhulan, & Taylor, 2009). 분석 결과 한 개의 요인이 전체 분산에 22.83%로 50% 이하로 나타나 최종적으로 동일방법편의에 의한 문제는 크지 않은 것으로 판단하였다.

Ⅳ. 연구결과

1. 기술통계 및 상관관계 분석결과

기술통계 분석을 하여 변인의 평균과 표준편차, 왜도, 첨도를 검토하였다. 기술통계 분석 결과를 살펴보면, 임파워링 리더십, 직무열의, 내적통제소재, 외적통제소재, 직무성과 변수들의 평균은 최소 2.06에서 최고 3.23, 표준편차는 최소 .73에서 최고 1.24 사이에 분포하였다. 왜도는 절댓값이 최소 .57에서 최고 1.17, 첨도는 최소 .17에서 최고 1.90의 값으로 나타났다. 이는 관습적 경험 규칙상 자료의 비정규성 문제가 발생할 것으로 여겨지는 왜도 8, 첨도가 10보다 작은 수치로서 비정규성 문제는 크지 않을 것으로 확인할 수 있었다. 상관관계 분석결과 임파워링 리더십은 직무열의와 r=.37, 내적통제소재 r=.21, 외적통제소재 r=-.17, 직무성과와 r=.30의 상관관계를 나타냈다. 직무열의는 내적통제소재 r=.33, 외적통제소재 r=-.32, 직무성과 r=.36의 상관관계를 보였다. 내적통제소재는 외적통제소재와 r=-.34, 직무성과와 r=.36의 상관이 있으며 외적통제소재는 직무성과와 r=-.25의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 1> 변인 간 상관관계 및 기술통계 분석결과

	empowering leadership	work engagement	internal work locus of control	external work locus of control	job performance
empowering leadership	1				
work engagement	0.37**	1			
internal work locus of control	0.21**	0.33**	1		
external work locus of control	-0.17**	-0.32**	-0.34**	1	
job performance	0.30**	0.36**	0.36**	-.25**	1
mean	2.68	2.60	2.81	3.23	2.06
std.deviation	1.24	1.15	0.73	0.94	0.88
skewness	0.93	1.07	0.57	0.94	1.17
kurtosis	0.47	1.74	0.17	1.90	1.38

**p<.01

2. 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구에서 사용된 척도의 타당도를 판단하기 위하여 확인적 요인분석을 실시한 결과는 <표 2>와 같다. 신뢰도의 경우 Cronbach α와 종합신뢰도를 각각 검토하였다. Cronbach α의 값은 모든 변인이 적절성 판단 기준인 0.7이상으로 나타났다. 외적통제소재의 경우 판단 기준에 다소 못 치나, 근접한 값을 보였으며, 다른 신뢰도 평가 항목에서 적절한 것으로 나타나 수용 가능한 것으로 판단하였다.

<표 2> 신뢰도 및 타당도 검증 결과

		factor loading	std. factor loading	SMC(R^2)	S.E.	C.R.	Cronbach α
empowering leadership	1	1.00	.88	.77	-	-	.94
	2	.96	.95	.90	.032	29.806	
	3	1.04	.89	.79	.010	25.874	
	4	.74	.82	.67	.034	21.801	
	5	.87	.87	.76	.035	24.847	
work engagement	6	1.00	.91	.83	-	-	.92
	7	1.07	.91	.82	.039	27.381	
	8	1.10	.87	.75	.044	25.024	
work locus of control	9	.70	.65	.46	.056	12.543	.78
	10	1.00	.87	.75	-	-	
	11	.68	.66	.44	.055	12.250	
	12	1.02	.51	.26	.118	8.628	.72
	13	1.00	.46	.21	-	-	
	14	1.05	.52	.27	.155	6.746	
	15	1.15	.63	.40	.156	7.371	
	16	1.67	.74	.54	.215	7.750	
	17	1.36	.55	.31	.195	6.959	
job performance	18	1.07	.67	.45	.088	42.070	.83
	19	1.05	.72	.52	.073	14.344	
	20	1.00	.72	.51	-	-	
	21	.97	.75	.56	.065	14.833	
	22	1.03	.84	.71	.067	15.370	

variable names: 1.showing concerning 2.information sharing 3.coaching 4.participative decision-making 5.leading by example 6.absorption 7.dedication 8.vigor 9.IWLOC1(internal work locus of control) 10.IWLOC2 11.IWLOC3 12.EWLOC1(external work locus of control) 13.EWLOC2 14.EWLOC3 15.EWLOC4 16.EWLOC5 17. EWLOC6 18. JP1(job performance) 19.JP2 20.JP3 21.JP4 22.JP5

구성개념 타당도의 검증 방법 및 결과는 다음과 같다. 수렴타당도 평가를 위해 각 변인의 요인적치를 살펴본 결과 대부분 변인의 적재치는 0.5이상이고, 통계적으로 유의한 것으로 확인되어(p<.001), 수렴타당도는 적절한 것으로 확인되었다(Fornell & Larcker, 1981; Huang et al., 2013). 판별타당도를 확인하기 위하여 상관계수와 표준오차를 이용한 검증을 실시하였다(Anderson & Gerbing, 1988). 해당 방법은 '상관계수±2×표준오차' 신뢰구간에 1.0이 포함되는지를 검토하는 것이다. 분석결과 -.66~.56으로 1을 포함하지 않기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

종합적인 신뢰도와 타당도를 확인하기 위하여 측정모형과 경쟁모형을 같이 비교하였다. 비교준거는 각 모형의 적합도 항목인 TLI(>0.9), CFI(>0.9), RMSEA(<0.08), SRMR(<0.08)을 확인함으로써 가장 적합한 요인 모형을 확인하는 것이다(Kline, 2010). 1요인 모형의 경우 모든 측정변인이 한 개의 잠재변인에 포함되는 모형을 의미하며, 3요인 모형의 경우 매개변인인 직무열의와 조절변인인 통재소재를 통합한 모형(임파워링 리더십, 직무열의+통제소재, 직무성과)이다. 4요인의 경우 조절변인인 내적통재와 외적통재를 통합하였으며(임파워링 리더십, 직무열의, 통제소재, 직무성과), 5요인은 내적통제와 외적통재를 구분한 모형이다. 경쟁모형 분석결과 임파워링 리더십, 내적통제, 외적통제, 직무열의, 직무성과 등 총 5개의 요인으로 분류된 모형의 적합도가 가장 적절한 것으로 확인되었으며, 따라서 해당 모형 구성 변인을 기반으로 가설검증을 실시하였다.

<표 3> 모형적합도 지수

	x^2	df	p	SRMR	CFI	TLI	RMSEA
Cut-off	-	-	-	.08이하	.9이상	.9이상	.08이하
Result	566.57	197	.000	0.06	0.93	0.92	0.07

3. 연구변인 간 영향관계 검증

이 연구에서 설정한 변인 간 영향관계, 매개효과 및 조절효과, 매개된 조절효과 검증 결과는 아래와 같다. 먼저 임파워링 리더십과 직무열의 영향관계에서 외적통제소재와 내적통제소재의 조절효과를 검증한 분석결과는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 조절효과 분석결과

		model1 DV:work engagement	model2 DV:work engagement
constant		2.83(0.11)**	2.77(0.11)**
control	sex	0.20(0.15)	0.25(0.15)**
	age	-0.10(0.12)	0.11(0.12)*
	working period	-0.06(0.05)	-0.06(0.05)*
	status	-0.04(0.06)	0.01(0.06)
IV: EL		0.28(0.04)**	0.26(0.04)**
MV1: EWLOC		-0.28(0.06)**	-
Interaction1: EL*EWLOC		-0.09(0.04)**	-
MV2: IWLOC		-	0.34(0.08)**
Interaction2: EL*IWLOC		-	0.11(0.05)*

*p<.05, **p<.01
DV-dependent variable, IV-independent variable, MV-moderating variable, EL-empowering leadership, EWLOC-external work locus of control, IWLOC-internal work locus of control

모형1은 임파워링 리더십과 직무열의 간 외적 통제소재의 조절효과를 검증하는 모형이며, 해당 모형 분석결과 임파워링 리더십은 직무열의에 정적(+)영향을 미치는 것으로 나타났고, 이는 통계적으로 유의한 수준이었다(B=0.28, p<.01). 즉 리더의 임파워링 리더십 수준이 증가할수록 구성원들의 직무열의도 증가될 것으로 예측할 수 있다. 조절변인인 외적 통제소재는 직무열의에 부적(-)영향을 미쳤으며, 이는 통계적으로 유의한 수준이었다(B=-0.28, p<.01). 즉 구성원들이 외적 통제소재를 지니게 되면 직무열의 수준은 감소할 것으로 예측할 수 있다. 임파워링 리더십과 외적 통제소재의 상호작용항은 통계적으로 유의한 것으로 나타나(B=-0.09, p<.01), 임파워링 리더십과 직무열의 사이에 외적통제소재는 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 변인 간 영향관계에서 부호를 종합적으로 고려할 때 임파워링 리더십이 직무열의에 미치는 정적영향력에 대하여 외적 통제소재가 감소시키는 완화효과가 있는 것으로 판단할 수 있었다. 즉, 리더의 임파워링 리더십 행동은 구성원들의 직무열의를 높일 수 있지만, 구성원이 직무에 대해 외적 통제소재를 지닌 경우 리더의 임파워링 리더십에 대한 직무열의의 영향력이 감소하는 것으로 해석할 수 있다.

모형 2는 임파워링 리더십과 직무열의 간 내적 통제소재의 조절효과 분석모형이며, 분석결

과 임파워링 리더십은 직무열의에 정적(+)영향을 미치는 것으로 나타났고, 이는 통계적으로 유의한 수준이었다(B=0.26, p<.01). 조절변수인 내적 통제소재는 직무열의에 정적(+)영향을 미쳤으며, 이는 통계적으로 유의한 수준이었다(B=0.34, p<.01). 즉 구성원들이 내적 통제소재를 지니게 되면 직무열의 수준은 증가할 것으로 예측할 수 있다. 임파워링 리더십과 내적 통제소재의 상호작용항은 통계적으로 유의한 것으로 나타나(B=0.11, p<.05), 임파워링 리더십과 직무열의 사이에 내적 통제소재는 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 변인 간 영향관계에서 부호를 종합적으로 고려할 때 임파워링 리더십과 직무열의 사이에서 내적 통제소재는 강화 효과가 있는 것으로 판단할 수 있었다. 즉, 리더의 임파워링 리더십 행동은 구성원들의 직무열의를 높일 수 있으며, 구성원이 직무에 대해 내적 통제소재를 지닌 경우 리더의 임파워링 리더십에 대한 직무열의의 영향력의 효과가 더욱 커지는 것으로 해석할 수 있다.

<표 5> 매개(간접)효과 및 매개된 조절효과 분석결과

		Model3 DV:job performance	Model4 DV:job performance
constant		1.77(0.14)**	-
control	sex	0.23(0.11)*	-
	age	0.09(0.09)*	-
	working period	0.01(0.04)	-
	status	-0.22(0.05)**	-
IV:EL		0.14(0.03)**	
Mediating variable: WE		0.17(0.04)**	
indirect effect		0.06(0.02)*	
EWLOC conditional indirect effect		-	-0.02(0.01)*
IWLOC conditional indirect effect		-	0.02(0.01)*

*p<.05, **p<.01
DV-dependent variable, IV-independent variable, MV-moderating variable, EL-empowering leadership, EWLOC-external work locus of control, IWLOC-internal work locus of control, WE-work engagement

모형3은 임파워링 리더십과 직무성과 관계 간 직무열의의 매개효과를 검증하는 모형이며 분석결과, 임파워링 리더십이 직무성과에 정적(+)영향을 미치는 것으로 나타났고, 이는 통계적으로 유의한 수준이었다(B=0.14, p<.01). 즉 리더의 임파워링 리더십 수준이 증가할 수

록 구성원들의 직무성과도 증가될 것으로 예측할 수 있는 것이다. 한편 구성원의 직무열의도 직무성과에 정적(+)영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 수준으로 나타났다(B=0.17, p<.01). 따라서 직무열의 수준을 높임으로써 구성원들의 직무성과를 높일 수 있을 것으로 확인할 수 있었다. 임파워링 리더십이 직무열의를 통해 직무성과에 미치는 간접효과는 부트스트래핑 95% 신뢰수준에서 상한, 하한 사이에 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(B=0.06, (.027, .094)). 즉, 임파워링 리더십은 직무성과에 직접영향을 미치며, 매개변수인 직무열의를 통해 간접적으로도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 임파워링 리더십과 직무성과 사이에 부분매개효과를 가지고 있는 것으로 확인되었다. 요컨대 리더의 임파워링 리더십이 구성원의 직무성과 제고에 직접적인 영향을 미치는 효과와 임파워링으로 인한 구성원의 직무열의의 영향력으로 결국 직무성과 수준이 증가하는 간접효과를 파악할 수 있었다.

모형4는 간접효과에 대한 조절변수의 조절효과를 확인하기 위한 분석모형이며, 외적통재소재와 내적통제소재의 매개된 조절효과를 확인한 결과 외적통재소재의 계수는 -0.02, 내적통제소재의 계수는 0.02로 나타났으며, 모두 부트스트래핑 95% 신뢰수준에서 상한, 하한 사이에 0을 포함하지 않는 것으로 확인되어 통계적으로 유의한 것으로 최종 판단할 수 있었다. 즉 임파워링 리더십이 직무열의를 통해 직무성과에 미치는 간접효과는 통제소재의 수준에 따라 조절되는 매개된 조절효과가 있음을 확인하였다.

Ⅴ. 논의 및 결론

본 연구는 조직구성원의 직무성과 증진을 위해 이에 밀접한 영향을 미칠 수 있는 임파워링 리더십을 예측변인으로 설정하고, 임파워링 리더십과 직무성과 사이의 직무열의의 매개효과를 확인하였다. 한편, 임파워링 리더십이 직무열의를 거쳐 직무성과에 미치는 간접효과를 조절할 것으로 예측되는 개인의 심리적 변인으로 업무 통제소재를 설정하여 매개된 조절효과를 검증함으로써 임파워링 리더십이 직무성과에 미치는 영향관계에 대한 복합적이고 통합적인 발현기제를 실증하고자 하였다. 연구결과와 이에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 리더의 임파워링 리더십이 부하직원의 직무열의를 매개로 부하직원의 직무성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인함으로써 이 연구에서 설정한 가설1, 가설2, 가설3은 모두 채택되었다. 부하 직원에게 권한을 위임하는 리더의 성향은 부하직원의 자율성과 효능감을 증진시키고 이는 결국 직접적인 직무성과로 이어질 수 있다는 것을 확인하였다. 이는

직무열의가 개인이 높은 직무성과를 얻는데 필요한 인내심과 집중력을 발휘시킨다는 연구(박노윤, 2011)와 심리적 권한 위임이 결국 직무수행에 대한 높은 충성도를 보여 결국 성과로 발현시키며(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990), 리더의 임파워먼트를 경험한 부하직원의 직무성과에 유의한 영향을 미친다는(주세영, 2015; Ahearne et al., 2005) 연구결과와 같은 맥락으로 볼 수 있다. 또한 임파워링 리더십이 구성원의 직무열의와 자기효능감, 의미감에 유의한 영향을 미치며, 자기효능감과 의미감이 임파워링 리더십과 직무열의 관계에서 매개역할을 한다는 것을 확인한 예지은, 지성하와 진현(2013)의 연구와도 같은 결과로서 임파워링 리더십이 직무성과를 향상하는데 중요한 요인임을 강조하는 것이다. 본 연구에서는 대기업 종사자들을 대상으로 직무성과를 향상하는 메커니즘을 탐색하는 과정에서 리더의 임파워링 리더십을 통한 부하직원의 직무열의가 중요한 역할을 한다는 것을 확인하였다는데 의의가 있다.

둘째, 리더의 임파워링 리더십과 부하직원의 직무열의를 조절하여 강화시키거나 감소시키는 변인으로써 본인이 속한 조직 내에서 인지하고 있는 업무통제소재의 효과를 확인하였으며 따라서 가설4는 채택되었다. 리더가 임파워링 리더십을 발휘할 때 부하직원의 직무열의가 극대화될 수 있다는 점을 고려할 때, 이러한 결과는 조직 구성원들이 조직 내에서 이뤄지고 있는 보상과 성장의 원인을 내적 통제소재로 인식하는 정도가 높을수록 직무열의의 수준도 높아진다는 것을 의미한다. 반면, 조직 내에서 이뤄지는 보상과 성장이 개개인의 정당한 노력의 결과가 아닌, 외부적 요인이나 운, 힘 등에 결정되는 외적 통제소재로 인식하는 수준이 높을수록 직무열의는 감소하는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 내적 통제소재가 높을수록 상사에 대한 존경이 높아지고 본인 직무에 대한 지배권과 자치권을 가지고 있다는 인식이 높아지면서 즐겁게 근무하는 기간이 더 길다는 Spector(1982)의 연구와 일치하며 외적 통제소재가 높을수록 자기 직무에서의 역할 스트레스가 높아져 열의수준이 감소할 수 있다는 선행연구(Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009; De Hoogh & Hartog, 2009; Muhonen, 2004)와도 같은 맥락으로 이해할 수 있었다.

셋째, 리더의 임파워링 리더십이 부하직원의 직무성과에 미치는 영향에서 부하직원의 직무열의의 매개효과, 부하직원의 업무통제소재의 조절효과를 포함하는 매개된 조절효과를 검증한 결과 유의한 것으로 나타나, 가설5는 채택되었다. 업무 통제소재가 내적인 직원일 경우 리더의 임파워링 리더십이 강할수록 직무열의가 높아지고 결과적으로 본인의 직무성과 수준이 높아지는 경험을 갖지만, 반대로 외적통제소재를 갖는 직원일 경우 리더의 임파워링 리더십이 강할수록 직무열의는 낮아지고 이는 본인의 직무성과 감소로 이어지는 결과를 나타내는 것이다. 즉, 리더가 아무리 부하 직원에게 권한위임을 한다고 해도, 조직 내에

서 이뤄지는 보상과 성장이 스스로의 노력보다는 외부적 요인과 힘에 의해 좌우된다고 인지하는 수준이 크다면 조직 구성원의 직무열의는 감소한다는 것이다.

이상의 연구결과를 토대로 도출한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 리더의 임파워링 은 직무열의나 직무성과에 유의한 영향을 주는 선행요인이 된다는 점이다. 그러므로 직무에 대한 긍정적 태도를 형성하거나 직무성과를 증진시키기 위해서는 자신의 권한을 직원들에게 적절히 위임하는 것을 고려할 필요가 있다. 둘째 리더가 자신의 권한을 위임하는 임파워링 리더쉽은 직무성과에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 부하직원의 직무에 대한 긍정적 동기나 태도인 직무열의에 함께 영향을 줌으로써 궁극적으로 직무성과에도 영향을 미친다는 것이다. 그러므로 부하직원들의 직무성과를 높이기 위해서는 단순히 자신의 권한을 위임하는 것이 아니라 권한 위임이 부하들의 직무열의에 영향을 줌으로써 성과에도 영향을 줄 수 있다는 것을 이해함으로써 부하직원들의 정서, 태도, 감정 등에 미치는 영향까지를 함께 검토할 필요가 있다. 셋째, 직무몰입을 위한 리더의 권한 위임은 상사의 피드백, 시설, 환경 등과 같은 직무와 관련된 환경적 변인뿐만이 아니라 직무통제 소재와 같이 조직구성원 개인의 심리적 변인에 대한 이해와 고려를 전제로 하여야 효과적일 수 있다. 본 연구에서는 직무몰입에 대한 선행변인으로 연구되는 개인적 자원변인 중 직무통제의 조절효과를 살펴보았다는 데에 의의가 있는바, 기업 또한 직원들이 높은 성과를 내기 위해 직무에 몰입하는 것에 주로 관심을 가졌던 데에서 한걸음 더 나아가 조직에 대한 바람직한 인식과 태도를 형성하는데 보다 노력을 기울일 필요가 있다. 이를 위해서 조직은 구성원들로 하여금 조직이 자신을 돕고 지원하는데 큰 노력을 기울이고 있다는 인식을 심어주도록 조직차원의 심리적 지원에 관심을 증대하여야 한다(양동민, 이희정, 심덕섭, 2009). 본 연구에서 연구된 업무통제소재의 경우 개인의 심리적 특성변인이라고 하나, 부하 직원들에게 교육과 홍보를 통해 보상과 성장은 스스로의 노력여하에 따라 충분히 달성할 수 있고 현재 자신이 속한 조직은 그러한 문화적 기반이 튼튼하다는 것을 더 강하게 인지할 수 있도록 한다면 직무열의의 수준이 상승하여 직무성과를 향상하는데 기여할 것으로 기대할 수 있다. 한편 직무열의에 대한 임파워링 리더십의 영향관계 수준이 높은 것으로 본 연구결과 확인된 만큼, 구성원의 내적 동기를 유발하기 위한 상사의 임파워링 리더십 행위를 효과적으로 발휘시키기 위한 프로그램 운영과 Project 중심으로 업무를 수행하는 소규모 TFT 활동을 활성화 시키고 이에 대한 합리적 성과보상을 제공하는 제도적 지원이 뒷받침될 필요가 있다. 또한 리더의 임파워링 수준이 낮은 경우에는 부하직원의 직무성과를 높이기 위해서는 내적 업무통제소재를 높일 수 있는 개입이 필요할 것으로 확인된다. 예를 들어 조직 내에서 성장과 보상은 투명하고 공정한 원칙과 프로세스에 따라 이뤄지며 자신의 노력 결과에 따라

충분히 달성될 수 있다는 점을 확신시키는 회사차원의 노력이 있어야 할 것이다.

본 연구의 제한점 및 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 먼저 연구 참여자가 서울에 소재한 한 기업체 소속직원으로만 한정되었다는 점이다. 이로 인해 본 연구결과의 일반화는 제약이 따르며, 추후 연구에서는 다양한 지역과 조직 및 수준에서의 표본을 확보하여 연구의 외적 타당도를 높이는 작업이 필요할 것으로 시사된다. 이 연구에서 설정한 변인에서 외적통제소재를 제외한 나머지 변인의 평균이 다소 낮은(3점 미만) 것으로 나타났다. 이는 해당 구인 자체 발현 수준이 낮은 원인도 있겠으나, 변인 특성 상 소속 부서환경, 리더 성향특성 등 맥락적 영향에 따라 응답의 편차가 크게 나타난 것일 수 있다. 따라서 통제소재와 같은 개인성향과 집단 환경과 같은 맥락적 환경에 따른 영향관계를 다중집단분석(multi-group SEM)과 같은 방법을 통해 면밀히 분석하는 것이 필요할 것이다. 본 연구의 척도는 자기보고식 설문지를 사용하였기 때문에, 공통요인분석 방법(common factor test) 등을 통해 동일방법편의에 대한 좀 더 면밀한 조사가 이루어져야 할 것이다. 또한 참여자가 자신을 방어하거나 편파적으로 반응했을 수도 있으므로 후속 연구에서는 행동적 지표 등의 평가가 필요할 것이다. 더불어 명확한 인과관계 확인을 위해 추적을 통한 종단 연구의 필요성도 제기된다.

참고문헌

권인수, 최영근(2011). 직무열의의 선행요인과 심리적 조건의 매개효과에 관한 연구. **인적자원관리연구, 18**(4), 113-133.

김면식(2015). 직무열의의 선행요인 및 직무성과에 관한 실증연구. 박사학위논문. 숭실대학교.

김성훈, 지성호, 강영순(2014). 임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에서 다차원 저항의 매개효과. **인적자원관리연구, 21**(5), 93-114.

김성환, 최은수(2011). 공공부문 리더의 변혁적 리더십이 학습조직과 조직시민행동에 미치는 영향. **평생교육・HRD연구, 14**(7), 19-38.

김혜선, 탁진국(2015). 리더의 임파워링 행동이 직무열의에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 28**(2), 275-299.

나기환(2016). 공무원 직무열의의 선행 및 결과요인에 관한 연구. 박사학위논문. 호서대학교.

박노윤(2011). 직무열의의 선행요인과 효과. **경영교육연구, 26**(5), 543-573.

박원우(1995). Empowerment와 기업문화, 기업문화의 새로운 방향 모색, 모색을 위한 심포지움: 자율과 혁신의 기업문화. 서울: 삼성정신문화연구소.

박원우, 김미숙, 정상명, 허규만(2007). 동일방법편의의 원인과 해결방안. **인사조직연구, 15**(1), 89-133.

박성민(2011). 귀임주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향. 조직몰입과 경력몰입을 중심으로. 박사학위논문. 중앙대학교.

송하식, 김용순(2009). 유리천장에 대한 지각과 이직의도-통제위치의 조절효과. **산업과 경영, 22**(1), 253-264.

양동민, 이희정, 심덕섭(2009). 심리적 안전감과 상사신뢰가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향: 조직후원인식의 매개효과. **HRD연구, 11**(2), 179-202.

오아라(2013). 직무열의(Job Engagement)에 관한 실증적 연구: 선행요인, 조직시민행동 및 혁신행동과의 관계. 박사학위논문. 서강대학교.

우종필(2015). 구조방정식 모델에서 다차원성 개념의 항목묶음 편향에 대한 연구. **경영학연구, 44**(4), 1131-1147.

예지은, 지성하, 진현(2013). 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구: 자기효능감과 의미감의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지, 26**(2), 435-452.

이랑, 김완석, 신강현(2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 19**(4), 573-596.

이상훈, 정원호(2015). 팀장의 임파워링 리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 몰입의 매개효과를 중심으로. **리더십연구, 6**(3), 125-150.

이인성(2015). 호텔 종사원의 근무환경이 직무열의와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. **관광연구저널, 29**(6), 233-245.

이형민, 손승연, 김경규(2015). 임파워링 리더십이 지식공유에 미치는 영향: 내재적 동기부여의 매개효과 및 감성지능의 조절효과를 중심으로. **리더십연구, 6**(3), 5-28.

임철헌, 최은수(2010). 기업에서 최고경영자 리더십과 학습조직이 인적자원개발체제 성과관리에 미치는 영향. **평생교육·HRD연구, 2**(6), 99-119

장영(2006). 유리천장(Glass Ceiling)의 지각과 직무만족. **인적자원개발연구, 8**(1), 149-176.

정은정(2014). HRD 담당자의 전략적 인적자원개발 역할이 직무성과에 미치는 영향. **HRD연구, 16**(3), 55-79.

조현철, 강석후(2007). 구조방정식 모델에서 항목묶음이 인과 모수의 검정과 적합도 평가에 미치는 영향. **마케팅과학연구, 17**(3), 133-153.

주세영(2015). 상사의 임파워링 리더십이 혁신적 행동과 친사회적 행동, 과업성과에 미치는 영향. 박사학위논문. 성균관대학교.

하유진(2007). 자아 존중감 및 내외 통제성과 심리적 안녕감의 관계: 20, 30대 성인 남녀를 중심으로. 석사학위논문. 연세대학교.

Abramowitz, S. I. (1973). Internal-external control and social-political activism: A test of the dimensionality of Rotter's Internal-External scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 40*(2), 196-201.

Agarwal, U. A., & Agarwal, U. A. (2016). Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator. *International Journal of Organizational Analysis, 24*(3), 415-437.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force. An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945 - 955.

Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress, 23*(3),

244-263.

Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice.* Glos, England: Edward Elgar.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487-511.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249-269.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations, 48*(2), 97-125.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands‐resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265-269.

Boren, R. (1994). Don't delegate empower. *Supervisory Management, 39*(10), 234-251.

Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research, 30*(1), 63-77.

Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources, 11*(2), 189-203.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuit: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.

De Charms, R. (2013). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior.* New York, NY: Routledge.

De Hoogh, A. B., & Hartog, D. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 1058-1067.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *American Psychological Association, 19*(1), 96-107.

Dormann, C., Fay, D., Zapf, D., & Frese, M. (2006). A state trait analysis of job satisfaction: On the effect of core self evaluations. *Journal Applied Psychology, 55*(1), 27-51.

Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *BRQ Business Research Quarterly, 17*(3), 205-222.

Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1270-1279.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Empowering leadership and work engagement: The roles of self-efficacy and identification with leader. Retrieved from http://www.researchgate.net/publication/273650484_Empowering_leadership_and_work_engagement_the_roles_of_self-efficacy_and_identification_with_leader.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18*(3), 382-388.

Gallup, Inc. (2013). State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide. Retrieved from http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf.

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*(2), 227-271.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement

among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* New York, NY: Guilford Press.

Hentschel, U., Sumbadze, N., & Shubladze, S. (2000). The effect of the general IE locus of control conviction on remembering and planning one's life: Individual differences in life event reports of Georgian respondents. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 28*(5), 443-454.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 632-643.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 17-34.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations.* New York, NY: Wiley.

Klein, D. C., Fencil-morse, E., Seligman, M. E., & Lanzetta, J. T. (1975). Learned helplessness, depression, and the attribution of failure. *Journal of Personality and Social Psychology, 33*(5), 508-516.

Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 301-313.

Konstantellou, E. (2001). An exploratory investigation of enjoyment at work: A cross-national approach. Unpublished Master Thesis. University of Surrey, UK.

Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L., & Kaufmann, C. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration, 29*(5), 28-39.

Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between

leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(4), 669-685.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498-512.

Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal, 56*(5), 1372-1395.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37.

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss. *Academy of Management Journal, 48*(5), 874-888.

Millar, K. I. (1990). Performance appraisal of professional social workers. *Journal of Administration in Social Work, 14*(1), 65-85.

Millar, R., & Shevlin, M. (2007). The development and factor structure of a career locus of control scale for use with school pupils. *Journal of Career Development, 33*(3), 224-249.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1991). *Human resource management*. Piano, TX: Business Publications.

Muhonen, T., & Torkelson, E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health 20*(1), 21 - 28.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2011). Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. *The Journal of Positive Psychology, 6*(2), 142-153.

Pearce, C. L., & Sims. H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive,

directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 6*(2), 172-197.

Pincus, J . D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research, 12*(3), 395-419.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.

Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. *European Journal of Training and Development, 40*(5), 345-365.

Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(3), 479-497.

Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations, 63*(11), 1743-1770.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied, 80*(1), 1-28.

Richard, O., Ismail, K. M., Bhuian, S., & Taylor, E. (2009). Mentoring in supervisor subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship. *Journal of Business Research, 62*(11), 1110 - 1118.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work en engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 116-131.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. Retrieved from https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487875/1/124.pdf

Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal, 44*(2), 316-325.

Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin, 91*(3), 482-497.

Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology, 61*(4), 335-340.

Sprangers, M., & Schwartz, C. (1999). Integrating response shift into health related quality of life research: A theoretical model. *Social Science & Medicine, 48*(11), 1507 - 1515.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.

Sprung, J. M., & Jex, S. M. (2012). Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management, 19*(4), 272-291.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.

Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A Multilevel Study. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(1), 15-27.

Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 530 - 542.

Williams, L. J,, & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational

commitment as predictors of organization and in-role behavior. *Journal of Management. 17*(3), 601-618.

Williams, C. B., & Vantress, F. E. (1969). Relation between internal-external control and aggression. *The Journal of Psychology, 71*(1), 59-61.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior, 74*(3), 235-244.

Zacher, H., & Winter, G. (2011). Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior, 79*(3), 667-680.

Zhang, W., Jex, S. M., Peng, Y., & Wang, D. (2017). Exploring the effects of job autonomy on engagement and creativity: The moderating role of performance pressure and learning goal orientation. *Journal of Business and Psychology, 32*(3), 235-251.

Zimmerman, B. J. (2004). Sociocultural influence and students' development of academic self-regulation: A social-cognitive perspective. In D. M. McInerney & S. Van Etten (Eds.), *Big theories revisted* (pp. 139-164). Greenwhich, CT: Information Age.

◎ 논문 접수: 2017.8.17　　게재 승인: 2017.9.28.