

리더십 효능감 측정도구 개발 및 타당화 - 중소기업의 맥락에서 -*

김 화 영[†]

조 한 익

한양대학교

리더십 효능감이 효과적인 리더십을 설명하는 주요한 변인이라는 연구들이 다수 있음에도 불구하고 아직 국내에서는 이에 대한 연구가 거의 되지 않았다. 이에 리더십 효능감의 척도 개발을 위해 중소기업 및 중소기업 규모의 중견기업에 재직 중인 팀장급 리더 27명을 대상으로 개방형 설문조사를 실시하였다. 도출된 진술문 91개는 전문가 평정을 거쳐 42개의 문항으로 축소하였고 중소기업 리더 500명을 대상으로 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하여 3요인을 도출하고 22문항을 정선했다. 선정된 문항에 대하여 중소기업 리더 600명에게 확인적 요인분석(CFA), 준거관련/변별/수렴 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 최종적으로 확정된 3요인, 22문항은 다음과 같다; 과업수행 효능감(10 문항), 장애대처 효능감(6 문항), 관계증진 효능감(6 문항). 끝으로 본 연구의 의의와 한계를 언급하고 기업 상담 현장에서의 활용과 앞으로의 연구에 대한 제언을 하였다.

주요어 : 리더십 효능감, 리더십 효능감 측정도구, 중소기업 리더, 기업상담

* 본 원고는 김화영(2018)의 박사학위논문을 일부 수정한 것이고 2018. 5. 산업 및 조직심리학회 학술대회에서 발표한 내용을 수정 보완한 것임.

† 교신저자(Corresponding Author): 김화영 / 한양대학교 상담심리대학원 / 서울시 성동구 왕십리로 222

Tel: 02-2220-2611 / E-mail: 8peace@naver.com

서론

기업은 리더의 효과적인 리더십에 가시적인 영향을 받기 때문에, 지속적으로 리더십을 연구·개발하는 것은 모든 기업들의 숙제라고 할 수 있다(박용호, 2012). 특히, 우리나라 전체 근로자의 약 88%가 종사하고 있는 중소기업은(통계청, 2016) 리더에 대한 역할 기대가 크고, 리더가 관리할 범주가 넓다. 즉, 조직이 체계화·안정화된 대기업과 달리 직원 관리나 교육, 나아가 채용까지도 리더에게 의존하고 있다(정기영, 정현우, 류태오, 2015). 더욱이 중소기업은 시장 상황에 그대로 노출되어 성과에 대한 압박이 매우 심하고, 취업기피 현상으로 인해 인력난도 심각할 뿐만 아니라 막상 취업이 결정되더라도 이직을 하는 비율이 높다(양명주, 김봉환, 2015). 또한, 대기업과는 달리 중소기업의 부하사원은 리더에 대한 신뢰가 낮을수록 이직율이 유의미하게 높게 나타났다(최원설, 조강혜, 2014). 이를 통해 볼 때, 중소기업 리더는 성과에 대한 부담뿐만 아니라 직원들이 직장에 잘 다니도록 도와주어야 한다는 부담을 동시에 지니고 있음을 알 수 있다. 이러한 맥락은 기업 규모에 따른 리더십 즉, 대기업과 중소기업에 필요한 리더십이 다를 수 있다는 것을 입증한다(조세형, 윤동열, 최기성, 2011).

그런데 지금까지는 대기업 특수상황이나 슬로건에 맞추어 개발된 리더십 교육과(이종건, 한주희, 2009), 외국의 것을 모방한 이론들이 리더십 내용의 주를 이루었다(김진모, 주현미, 장상운, 2011; 조세형 외, 2011). 문제는 대기업의 특수상황이나 슬로건은 중소기업에 적용되기 어렵고, 외국의 유명 리더십 이론들은 ‘카리스마, 지적 자극, 개별적 배려(Bass & Avolio, 1994), 높은 도덕관념(Walumbwa et al., 2008)’ 등을 강조하여 개인 역량 개발에만 치중할 뿐 리더가 처한 맥락

을 고려하지 못한다(박영용, 김진모, 2006; 허창구, 전복순, 신강현, 2012; Hannah, 2006). 아울러 개인 역량은 대체로 직접 관찰이 가능하지 않고, 측정이 곤란한 추상적 변인이어서 이러한 이론은 실생활에서의 유용성이 떨어진다(이종건, 한주희, 2009; Spector, 2012). 상황이 이렇다 보니, 많은 중소기업 리더들이 리더십을 함양하기 위해 실제 적용 가능한 행동을 배우기 원하지만(김진모 외, 2011), 그 요구는 충족되기 어려운 실정이다. 다시 말해, 현재의 리더십교육이나 리더십 이론은 중소기업에서 구체적으로 요구되는 리더십 행동이 무엇인지, 행동으로 옮기는 데 방해되는 요소는 무엇인지, 리더십을 효과적으로 수행하도록 돕는 리더의 내면적인 요소가 무엇인지 등에 대한 고려가 없어 중소기업 리더에게 실질적 도움을 주지 못한다(Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2001).

이에 대한 대안으로 최근 연구들은 리더십 효능감에 주목하고 있다(Anderson et al., 2008; Chemers, Watson, & May, 2000; Hannah, 2006; Hannah et al., 2012; Paglis & Green, 2002; Quigley, 2008). 효능감이란, 특정 영역의 구체적인 행동들을 잘 할 수 있다고 믿는 신념으로(Bandura, 1997; Schunk, 2011), 잘 할 수 있다고 느끼는 자신감(confidence)과는 다른 개념이다. 자신감이 어떤 영역에 국한되지 않으면서 개인이 전반적으로 지니고 있는 감정이자 타고나는 개인적 특질이라면, 효능감(efficacy)은 특정한 영역에서 잘 할 수 있다고 믿는 신념으로 구체적이고, 측정 가능한 행동목록으로 도출되기 때문에 행동 예측성이 매우 높다(Bandura, 1997; McCormick, Tansuma, & Lopez-Forment, 2002). 따라서 리더십 효능감은 조직성과를 위해 요구되는 리더십 행동들에 관련된 리더 자신이 가진 신념으로 정의할 수 있다(Hannah et al., 2008; Paglis & Green, 2002). 물론

단순하게 리더십 효능감이 높다고 기업의 성과로 연결되는 것은 아니지만, 효능감은 자기 동기의 수준에 영향을 주고 정서적 반응을 변화시켜(Bandura, 2006) 효과적인 리더십을 이끌어낸다(이용웅, 2004; Anderson et al., 2008; Hannah & Avolio, 2013; Paglis & Green, 2002). 또한, 효능감은 목표 성취가 어려워지거나 상황적인 장애물을 만났을 때 견뎌내는 힘이 되고, 자기를 강화하여 극복하게 하며 복잡한 과업을 피하지 않고 적응하게 하는 등(Kozlowski & Ilgen, 2006) 효과적인 리더십에 있어서 리더십 효능감은 중요한 기능을 하고 있다.

이러한 효능감은 자신의 성공 경험이나 주변인을 통한 대리학습에 의해 향상되고, 주변인이 주는 언어적 설득과 본인의 정서적·생리적 상태가 안정되면 상승된다는 측면에서(Bandura, 1997; Schunk, 2011), 리더십 효능감을 높이는 교육 및 상담 개입이 가능함을 알 수 있다(Paglis & Green, 2002). 즉, 리더십개발활동은 리더십 효능감을 높이고, 높아진 효능감은 관련된 학습에 긍정적인 태도를 갖게 하는 순환적 효과가 있다(Machida & Schaubroeck, 2011; Schunk, 2011). 따라서 리더십에 관련된 사항을 학습하거나, 주변 상황에 대하여 열린 마음을 가지고 배우는 등 리더십 개발활동을 적극적으로 하는 리더는 리더십 효능감도 높을 것으로 예측할 수 있다(Anderson et al., 2008; Hannah, 2006).

그렇지만 자신의 이전 경험에 머물거나, 리더십 개발활동을 그다지 하지 않는 리더도 있다(남기덕, 2008). 이러한 차이를 야기하는 주요한 이유로 변화신념을 들 수 있다(Dweck, 2000). 변화신념이란 사람마다 자신과 세상에 대해 가지고 있는 신념체계를 의미한다. 여기에는 두 가지가 있는데 자신과 세상의 속성이 변하지 않고 고정되어 있다는 고정신념과 노력이나 시간의 흐름에 따라

그 속성이 얼마든지 변화 가능하다는 증진신념이 있다. Burnette, Pollack와 Hoyt(2010)는 변화 신념을 리더십에 적용하였다. 그 결과, 자신의 리더십이 선천적이고 고정되어 있다는 신념을 가진 리더는 리더십 개발활동을 하지 않았고 리더십 효능감도 낮게 나타났다. 이와 같이 변화신념에 따라 효능감이 달라지기 때문에, 신념을 교정해 줄 수 있는 여러 가지 개입을 통해 효능감을 변화시킬 수 있다(Yeager & Dweck, 2012). 따라서 리더십 개발활동을 촉진하는 것과 리더십 변화신념에 대한 개입, 그리고 효능감의 선행조건 즉, 성공경험, 대리경험, 언어적 설득, 정서적·생리적 상태 등을 활용하는 교육과 환경을 제공하여 리더십 효능감을 증가시킬 수 있는데(Schyns, 2004), 이러한 측면은 리더십 효능감을 키우도록 도와주는 실제적 방법이라고 할 수 있다.

앞서 기술한 바와 같이 리더십 효능감의 기능과 실제적 조력 방법에 의하면 리더십 효능감에 대한 폭넓은 연구가 필요하지만 실제로는 그러지 못하다(Hannah et al., 2008; Machida & Schaubroeck, 2011). 리더십 효능감을 다룬 연구는 외국 기업 리더(Anderson et al., 2008; Hannah & Avolio, 2013), 군조직 리더(이용웅, 2004), 병원 서비스 리더(윤숙녀, 2006)로 일정 대상에 한정되어 있다. 또한, 지금까지 개발된 리더십 효능감 측정도구들의 기존 척도들은 거듭 수정되고 있지만 여전히 한계가 있다. 가령 Murphy(1992), Kozlowski 등(1996)이나 Kane과 Bales(1998)의 척도는 조직 내 상하관계나 업무 진행상의 어려움 등 리더십을 발휘하는 실제 상황에 대한 고려가 없다. 그래서 기업의 리더를 대상으로 연구할 때, 이 척도에 좀 더 구체적인 변화를 주어 상황에 맞게 재구성한 연구들을 발견할 수 있다(Chemers et al., 2000; Chopin et al., 2012; Hannah et al., 2012; Paglis & Green, 2002). Paglis와 Green(2002)의 척도는 상급자에 대한 고려

없이 팀원에게 행하는 리더십만을 다루고 있어 실제 맥락과 다르다는 한계가 있고(Hannah, 2006), 이용웅(2004)은 “같이 운동을 한다”, “전술을 가르친다” 등의 군대 문화가 반영된 문항이 다수 포함되어 기업의 리더십과 연결되지 않는다. Anderson 등(2008)은 개방형 설문을 통해 18개의 요인과 88개의 문항으로 이루어진 척도를 개발하였으나 국가 간의 문화 차이가 기업 리더의 행동이나 태도에 영향을 준다는 측면에서(김영용, 2001), ‘다문화 이해’ 같은 국내 기업과는 다른 요인이 있고, ‘겸손’, ‘자기부정’ 같은 추상적 요인이 단어로만 언급되어 있어서 구체적인 행동을 다루는 리더십 효능감 측정이라고 보기에는 무리가 있다(Hannah et al., 2012). 이런 이유로 후속 연구들에서는 일부 요인만을 추출하거나 다른 측정도구와 병행하여 사용하고 있다(Galoji, Ahmad, & Johari, 2012; Hannah et al., 2012). 가장 최근의 Hannah와 Avolio(2013)의 척도는 문헌 고찰과 개방형 설문을 통해, 자기조절 및 행동에 대한 효능감, 주변 자원들을 얼마나 수단화할 수 있는지에 대한 효능감이라는 두 차원으로 이루어진 리더십 효능감 척도를 개발하였다. 이 척도는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십 등의 리더십 유형을 기반으로 문항을 구성하여 일반 기업에 적용할 수 있도록 노력하였다. 그러나 리더들의 행동이 세 가지 유형 중 하나로 구분하기 어렵거나 어느 유형에도 해당이 되지 않는 행동 혹은 두세 유형에 동시에 포함되는 행동들이 있을 시(김정남, 2009), 제대로 판별하지 못하는 한계가 있다. 또한, 효능감에는 어려움을 극복해나가는 심리적 과정이 포함되는데(Bandura, 2006; Kozlowski & Ilgen, 2006; Paglis & Green, 2002) 이러한 점이 누락되어 있다. 결론적으로, 지금까지의 척도는 우리나라 중소기업 리더에게 적용하기 어렵다.

이렇듯 우리나라 중소기업 팀장급 리더를 위한 교육·상담은 미흡하고, 이들을 조력할 수 있는 자원이 부족하여 리더의 부담이 가중되고 있다(김한준, 이기성, 2010). 리더가 자신의 리더십에 효능감을 느끼면 스트레스가 감소되고 긍정적 성과로 연결된다는 보고들이 이어지고 있으므로(Hannah et al., 2012; Hoyt et al., 2007) 이들에 대한 리더십 효능감에 집중한 교육과 상담이 요구된다. 중소기업 팀장급 리더들의 리더십 행동이 구체적으로 반영된 리더십 효능감 측정도구를 개발하게 되면, 기업 차원의 조력뿐만 아니라 중소기업 양성을 위한 국가 정책에도 중요한 참고자료가 될 수 있을 것이다. 또한, 요즘 많은 중소기업이 전문상담기관과 연계를 맺는 상황에서, 이러한 측정도구가 개발된다면 전문상담사가 중소기업 리더를 구체적으로 이해하는 데 도움이 될 것이다(김선경, 김수임, 김하나, 2017).

따라서 본 연구는 ‘리더십 효능감이란, 조직성과를 위해 요구되는 행위, 자원, 수단, 동기 및 심리적 요인을 조직하는 것과 같은, 리더십 행동에 관련된 리더 자신이 가진 신념(Anderson et al., 2000; Hannah et al., 2006; Paglis & Green, 2002)’이라고 정의하고, 중소기업의 팀장급 리더를 대상으로 리더십 효능감의 목록을 도출하여 측정도구로 개발하고 타당화하고자 한다.

연구문제는 다음과 같다. 첫째, 중소기업 리더의 리더십 효능감을 이루는 구성요인은 무엇인가, 둘째, 개발된 중소기업 리더의 리더십 효능감 척도는 타당한 도구인가, 셋째, 개발된 중소기업 리더의 리더십 효능감 척도는 신뢰성 있는 도구인가.

방 법

개방형 설문

리더십 효능감의 구성요인을 밝히기 위하여, 기존의 리더십 효능감 측정도구들에서 다루지 않았던 중소기업의 특수성을 반영하고, 리더십의 범위를 제대로 규정하고자 자유개방형 설문을 실시하였다(양명희, 김성희, 2011; 홍석기, 이규미, 2011; Anderson et al., 2008). 우선, 관련된 선행 연구를 고찰하여 질문을 구성하고, 현장전문가 1인의 도움을 받아 대기업과 달리, 조직의 체계화·안정화가 부족하여 직원 채용이나 교육 등의 범주까지 담당하는 중소기업 리더의 상황을 예상하여 질문을 제작하였다. 자세한 질문의 내용은 표 1과 같다.

다음으로, 개방형 설문의 대상자를 선정하였다. 종전에는 기업 내 근로자 인원수가 중소기업의 기준이었으나 2015년부터 매출액으로 그 기준이 바뀐 사실에 입각하여(조세형, 윤동렬, 2013), 중견 기업이지만 중소기업의 인원수를 갖춘 기업의 리더가 일부 포함된 15명을 선정, 면대면 개방형 설문을 실시하였다. 설문에 1인당 최소 30분에서 2시간까지 소요되었고, 1인을 제외한 전원의 동의

하에 녹취한 후, 그 결과를 축어록으로 정리하였다. 추가로 중소기업 리더 12명에게 온라인으로 개방형 설문을 실시하였다. 이메일을 통해 질문이 작성된 문서를 첨부하여 발송한 후 결과지를 돌려받았으며, 응답이 부족한 경우 추가로 이메일을 보내 확인하였다.

전문가 평정

정선된 91개의 문항의 내용타당도 검증을 위하여, 리더십과 효능감에 대하여 전문 지식을 가지고 있는 학계 전문가 5인과 현장 전문가 5인을 전문가 패널로 구성한 후 전문가 평정을 실시하였다. 학계 전문가는 4년제 대학교와 상담전문 대학원의 교수 및 연구원으로 그 중 3인은 기업체 상담실장으로 근무한 경력이 있다. 현장 전문가는 중소기업 팀장 및 대표, 일반 상담실에서 중소기업 리더를 상담하는 상담사, 리더 교육 및 상담 경험을 갖춘 기업체 소속 상담실장 등으로 구성되어 있다. 이들에게 리더십 효능감에 대한 조작적 정의, 요인설명 및 91개 문항 적합도 판정표 등을 기록한 자료를 이메일로 송부하였고, 이들은

표 1. 개방형 설문의 내용과 출처

내 용	출 처
현재 맡은 책임감은 무엇인지	
자신이 경험한 것 중에 효과적인 리더십은	이용웅(2004)
자신과 타인에게서 발견되는 비효과적인 리더십은	Anderson 등(2008)
리더로서 부하에게 어떤 영향을 주고자 하는가	Bandura(2006)
리더십 행동을 방해하는 것이 있다면 무엇인가	Hannah(2006)
리더십의 방해가 있을 때 어떻게 극복하는가	Paglis & Green(2002)
부하사원을 가르칠 일이 있다면 어떻게 가르치는가	Yukl(2013)
‘리더십을 배운다’는 것에 대해 어떻게 생각하는가	
본인의 리더십 개발을 위해 하는 활동은	

평정한 후의 결과물을 이메일을 통해 연구자에게 전달하였다. 이때, 전문가가 요인에 맞게 문항이 구성되어 있는지, 요인이 문항 모집단을 제대로 반영하고 있는지, 문항의 내용이 분명하고 이해하기 쉬운지 등에 대하여 검토하고 평정하며, 의견을 자유롭게 기술하도록 하였다. 일부는 전화 통화 및 면접을 통해 연구자와 의견을 교환하였다.

1, 2차 설문조사 연구대상

표본을 추출하기에 앞서, 본 연구의 모집단인 중소기업 팀장급 리더가 속한 종사자별 사업체 규모를 고려하였다. 통계청(2016)이 발표한 비율을 근거로 학계 전문가 1인과 협의하여 5-19인 종사자 사업체는 전체 표본의 70%, 20-49인 사업체는 20%, 50인 이상의 사업체는 10%의 비중이 되도록 구성한 후, 다수의 설문 응답자 패널을 보유한 업체를 통해 온라인 설문을 실시하였다. 표본수는 표집 오류의 발생을 예방하기 위해서는 500사례 이상으로 사례가 충분히 크거나(Comrey & Lee, 1992), 변인수의 10배 이상(Crocker & Algina, 1986)이 되어야 한다는 기준에 따라 설문 문항 42문항을 반영한 500명의 리더를 대상으로 1차 설문조사를 하고, 추가로 600명의 리더를 대상으로 2차 설문조사를 실시하였다. 유층별 인원 및 비율은 표 2에 제시하였다.

표 2. 중소기업 종사자 규모에 따른 유층별 인원비율

종사자 규모	모집단의 비율	1차 설문조사	2차 설문조사
5-19인	80.8%	70%(350명)	63.8%(383명)
20-49인	12.8%	20%(100명)	23%(138명)
50인 이상	6.4%	9.9%(50명)	13.2%(79명)
총	100%	100%(500명)	100%(600명)

1차 설문조사 응답자에서 남성과 여성의 비율은 각각 398명(79.6%), 102명(20.4%), 직급은 차장 200명(40%), 부장 188명(37.6%), 임원급은 112명(32.4%)이었고, 2차 응답자는 남성 485명(80.8%), 여성 115명(19.2%), 직급은 차장 244명(40.7%), 부장 253명(42.2%), 임원 103명(10.7%)이었다. 리더십이 직접적으로 발휘되는 직무인 사무직, 영업직, 서비스직, 생산직 등을 대상으로 하였으며(박용호, 2012), 업무가 개별로 진행되는 교육직, 연구·개발직은 제외하였다.

분석방법

탐색적 요인분석

전문가 평정을 통해 42개로 축소된 문항에 대하여 SPSS 18을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 우선, 문항 분석을 위해 각 문항의 평균과 표준편차, 왜도, 첨도를 분석하여 정규분포성을 확인한 결과, 모두 정규분포성을 가지고 있었다. 다음으로, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Barlett 지수를 통해 표본 상관행렬의 적절성을 검정한 후 요인분석을 실시하였다(김청택, 2016). 이때 요인수를 추출하기 위해, 가장 바람직한 요인분석 방법으로 제안되는 최대우도법을 선택하였다(김주환, 김민규, 홍세희, 2009; 김청택, 2016). 요인 회전은 요인 간 상관을 가정하는 사교회전법을 선택하는 것이 현실적이고 바람직하므로, 프로맥스(카파4)를 선택하여 실시하였다(김청택, 2016). 요인수를 결정하기 위해서는 다른 요인의 수도 가정해야 하므로(성태제, 2015), 요인 수에 대한 경쟁모형을 설정하고 모형의 χ^2 , 자유도, p 값 및 RMSEA 값을 비교하였고, 스크리 도표를 확인하여 최종요인수를 선정하였다. 다음으로, 문항의 공통성지수를 확인하여 .30미만에 부합하지 않은 문항은 제거하고, 교차부하량 값이 .25이상인 문항을

제거하였다(Pett, Lackey, & Sullivan, 2003). 이후 요인부하량 및 적합도 지수를 여러 번 확인하고, 학계 전문가 1인의 감수 하에 가능한 적은 문항 수로 높은 수준의 신뢰도와 타당도를 얻을 수 있도록 문항을 선정하였다.

확인적 요인분석

탐색적 요인분석에 의해 선정된 22문항과 3요인의 구조가 지지되는지를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 통해 교차타당도를 검증하였다. 표집된 자료의 기초통계 분석을 통해 문항의 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 확인하였다. 확인적 요인분석을 위해, 측정 모형의 요인계수를 확인하고 적합도를 확인하기 위하여 AMOS 18프로그램을 사용하였다. 분석단계에서 공분산 구조분석의 모수계수추정방법은 최대우도법을 사용하였다. 적합도 지수를 판단하기 위해서 χ^2 와 자유도, p 값을 살펴보았다. 다만, 표본크기가 커질수록 유의미한 값이 나오는 특성에 따라 영가설을 기각할 확률이 높아지므로(김주환 외, 2009) χ^2/df 의 비율과 RMSEA와 같은 적합도 지수를 살펴보았다. Hu와 Bentler(1998)에 의하면, 적합지수 중에 GFI, IFI는 사례수가 250이하로 작을 때 사용하는 것이 바람직하므로, 본 척도의 적합도를 판단할 때는 Hu와 Bentler(1998) 및 김청택(2016)이 제안한 SRMR, RMSEA, TLI와 CFI를 살펴보았다. 또한, 요인수에 대한 경쟁모형 1, 2의 요인계수 및 적합도를 산출하여 3요인의 타당성을 확인하였다.

준거관련타당도 분석

기업 조직원에게 주로 사용되는 효능감 척도와 의 상관계수를 확인하여 공인타당도를 검증하였다. 또한, 리더십 효능감이 높은 리더들이 갖춘 개인변인과 조직변인을 선정하여 각각의 상관계수를 확인하였다. 개인변인으로는 상태불안 검사

를 사용하였고, 조직변인으로는 이직 의도와 지각된 성과 검사를 사용하여 본 검사의 개발 취지와 결과가 부합하는지를 확인하였다. 추가로 리더십 개발활동 및 리더십 변화신념과의 상관계수를 확인하였다. 척도에 대한 설명은 다음과 같다.

NGSE 척도(New General Self-Efficacy Scale)

Chen, Gully와 Eden(2001)이 개발한 검사로 응답자가 직무와 직무에 관련된 환경을 어떻게 다루는지에 초점을 맞춘 척도이다. 대표적인 문항은 ‘내가 세운 대부분의 목표는 성취할 수 있다’, ‘어려운 과업을 만났을 때도 이겨낼 수 있다고 확신한다’로 총 8개의 문항, Likert 5점 척도를 사용하였다. 오인수(2002)의 연구에서 Cronbach's α 는 .86~.89로 나타났고 본 연구의 Cronbach's α 는 .92이다.

업무적 자기효능감 척도(Organizational self-efficacy measure)

Jone(1986)에 의해 개발된 척도로 조직 구성원이 업무를 할 때 경험하는 자기효능감을 측정하는 도구이다. 대표적인 문항은 ‘나는 나의 업무가 내 능력 범위 안에 있다’, ‘나는 부서 내에서 내 업무를 처리하는데 전혀 어려움이 없다’ 등 총 8개이고, Likert 5점 척도로 되어있다. 이동우(2011)의 연구에서 Cronbach's α 는 .84로 나타났고 본 연구의 Cronbach's α 는 .90이다.

상태불안

상태불안을 측정하기 위해서 Spielberger(1983)의 상태-특성 불안검사를 번안한 한덕용, 이장호, 전경규(1995)의 한국판 Y형 상태-특성 불안 검사 중에 상태불안에 해당하는 문항을 이용하였다. 불안이 높은 리더는 자신의 리더십에 자신이 없고 생산성이 떨어지는 반면(Hoyt et al., 2003), 리더십

효능감이 높은 리더는 불안이 낮았으므로(Hoyt & Blascovich, 2007), 효능감이 높은 리더를 판단하는 정의적 요소로서 이를 선정하고, 원검사의 지시문을 “리더로서 리더십을 발휘하는 상황에서 느끼는 느낌과 감정을 평정해 주세요”로 수정하였다. 문항은 ‘나는 긴장되어 있다’, ‘나는 두렵다’ 등을 포함한 20개이며, ‘전혀 아니다’에서 ‘매우 그렇다’로 연속되는 Likert 4점 척도를 사용하였다. 한 덕웅 외(1995)의 연구에서 Cronbach's α 는 .89이었고, 본 연구의 Cronbach's α 는 .90이다.

이직 의도

이직의도를 측정하기 위하여 Wayne, Shore와 Liden(1997)이 개발하고, 이진복, 곽원준(2017)이 변안한 이직 의도 검사(Intention to quit measure)를 사용하였다. 중소기업 리더에 있어 중요한 성과변수 중 하나로 이직 의도를 꼽는다(조세형, 윤동열, 2013). 실제로 리더십 효능감이 높은 리더는 다른 회사를 알아보거나 관두고자 하는 의도가 적었다(Paglis & Green, 2002). 문항은 ‘더 좋은 직장을 발견한다면 나는 현 직장을 그만둘 것이다’, ‘나는 현재 적극적으로 다른 직장을 알아보고 있는 중이다’ 등을 포함한 5문항이고, Likert 5점 척도를 사용하였다. Wanye 외(1997)의 연구에서 Cronbach's α 는 .89이었고, 본 연구의 Cronbach's α 는 .79이다.

지각된 성과

지각된 성과를 측정하기 위하여 Pillai와 Williams(2004)이 개발하고 배규환(2016)이 변안한 지각된 성과 검사(Perception of unit performance measure)를 실시하였다. 효과적인 리더를 예측하기 위해 객관적 기준이 될 수 있는 준거로 지각된 성과를 선정하였다. 이는, 실제 업무를 객관적으로 산출하기 어렵다는 점(배규환, 2016)과 개인이 지각한 성과와 실제 업무 성과 간에 유의미한 정

적 상관성이 있다는 다수의 연구결과를 근거로 하였다(Pillai & Williams, 2004). 본 연구에서는 배규환(2016)의 연구에서 사용한 Likert 7점 척도를 적용하였고, ‘나는 업무 처리의 정확성이나 철저성, 수용성이 높은 편이다’, ‘나의 전반적인 업무 성과를 평가한다면 높은 편이다’ 등의 문항으로 이루어져 있다. Pillai와 Williams(2004)의 연구에서 Cronbach's α 는 .94이었고, 본 연구의 Cronbach's α 는 .91이다.

리더십 개발활동

리더십 개발활동을 측정하기 위해 리더십 개발활동 검사를 실시하였다. 이는 연구자가 개발한 것으로 자유개방형 설문을 통해 도출한 문항 중에 리더십 개발활동에 해당하는 진술문을 뽑고, 그 중에 전문가에 의해 높은 평정을 받은 2문항을 리더십 개발활동 검사로 활용한 것이다. 문항은 ‘리더십을 개발하기 위해 관련 교육을 받거나 독서 등의 활동을 한다’, ‘주변 리더의 모습을 관찰하며 리더십을 학습한다’ 등이고, Likert 5점 척도를 사용하였다.

리더십 변화신념

리더십 변화신념을 측정하기 위해 리더십 변화신념 검사를 실시하였다. 국내에서 개발된 리더십 변화신념 검사가 전무하여 연구자가 Dweck(2000)이 사용한 지능에 대한 변화신념 척도를 리더십으로 변경하고, 교육학과 상담심리 전공 박사 과정 4인의 검수를 받아 수정·보완하였다. 고정신념 문항의 예는 ‘리더십을 잘 발휘하는 사람은 처음부터 정해져 있다’, ‘나의 리더십은 시간이 지나도 크게 변하지 않는다’, 증진신념 문항은 ‘지금의 리더십과는 상관없이 누구든 자신의 리더십을 향상시킬 수 있다’, ‘누구나 노력하면 리더십을 잘 발휘할 수 있다’ 등이다. 총 6문항으로

Dweck(2000)이 사용한 Likert 6점 척도를 사용하였다. 본 연구의 Cronbach's α 는 고정신념은 .78, 증진신념은 .76이다.

변별/수렴타당도, 신뢰도 검증

변별타당도 및 수렴타당도 검증을 위해 요인간 상관과 개념 신뢰도 및 평균분산분석(Average Variance Explained: AVE) 지수를 산출하였다. 개념 신뢰도란 지표의 내적 일관성을 측정하는 것으로 그 값이 .7이상으로 커질수록 내적일관성이 큼을 의미하고, 평균분산분석(AVE)은 잠재개념에 대한 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 말하는 것으로 .5이상일 것을 요구한다(Hair et al., 1988). 아울러 측정도구의 하위요인별 전체의 신뢰도 계수 및 항목제거 시 신뢰도 계수를 산출하여 검증하였다.

결 과

개방형 설문 및 전문가평정 결과

면접과 지면으로 진행된 개방형 설문 응답을 모두 통합하여 308개의 진술문을 확보하였다. 이를 연구자가 유사한 의미끼리 묶어 107개의 문항을 구성한 후, 학계전문가 1인, 현장전문가 1인에게 감수를 받았다. 또한, 리더십의 의미를 잘 드러내고 그 역할을 충분히 포함하는 문장을 도출할 필요성에 따라, 학계전문가 1인과 협의하여 문장을 선정 및 제거하였다. 가령, '회식자리를 업무 지시와 관련시킨다'는 현장적합성이 떨어진다고 판단하여 제거하였고, '직원의 가족들과 친분을 유지한다', '직원의 대소사를 챙긴다' 등은 개인 성향에 한하는 행동으로 보고 제외하였다. 이를 바탕으로 도출된 91개 문항에 대하여 10명의

전문가 패널이 평정을 실시한 결과, 평정의 평균 점수가 2.5점 이하(5점 만점)인 문항은 제외되었다. 그 후, 학계전문가 1인과 함께 의미가 유사한 문항들을 통합하였고, 이를 학계 전문가 1인과 현장 전문가 1인에게 감수 받았다. 그 결과, 91개의 진술문이 42개의 문항으로 정선되었다.

탐색적 요인분석

전문가 평정 결과, 1차 정선된 42개의 문항을 대상으로 문항 분포의 적절성을 검토하기 위해 평균, 표준편차, 왜도와 첨도를 산출하여 문항의 정규분포성이 확인되었다. KMO는 .980으로 1에 가깝고, Bartlett의 구형성 검정 통계값이 $\chi^2 = 20879.875(df = 946, p = .000)$ 로서 유의수준 .01에서 유의하므로 요인분석하기에 적합하였다. 다음으로 리더십 효능감 측정도구의 요인구조를 탐색하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인 수 결정을 위해, 리더십 행동을 과업중심과 관계중심의 2요인으로 본다는 점(Burke et al., 2006; Spector, 2012; Yukl, 2013), 기존의 척도들이 1요인으로 구성된 점(Chen et al., 2001; Jones, 1986)을 고려하여 1요인, 2요인을 살펴보았다. 또한, 3요인에 1요인을 추가한 4요인을 함께 살펴보아 가장 적절한 요인수를 찾아보았다. 요인의 수를 결정할 때는 적합도의 차이가 많이 나는 지점이 요인수를 결정하는 지점이라고 볼 수 있다(김주환 외, 2009). 표 3에서 보는 바와 같이 요인의 수가 증가할수록 적합도는 좋아진다. 다만, RMSEA값이 3요인에서 4요인으로 갈 때 .01보다 작게 증가한다. 변화량이 .015이하인 경우 동질성을 가정할 수 있으므로(Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002) 가장 적은 수의 요인으로 선택하는 것이 바람직한 바 3요인으로 모형구조를 선정하였다. 또한 스크리도표에서 초기 고유값을 확인하여 감소폭이 줄어드

표 3. 요인 모형 분석결과

	χ^2	df	p	RMSEA
1요인모형	4212.007	819	.000	.0911
2요인모형	3084.052	778	.000	.0768
3요인모형	2287.207	738	.000	.0648
4요인모형	2053.545	699	.000	.0617

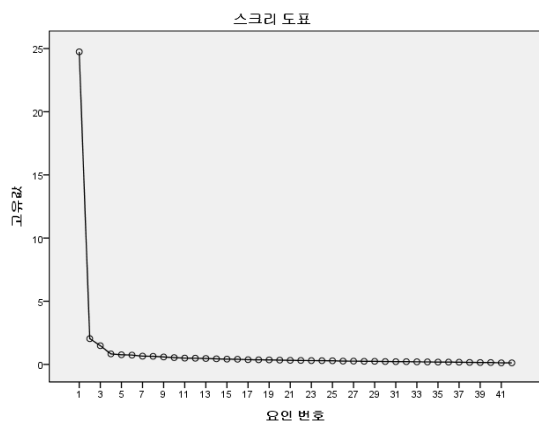


그림 1. 스크리 도표

는 직전까지의 요인의 수를 확인하였다. 고유값이 1이하로 줄어들기까지의 성분 번호를 요인의 수로 추정하는 바 3요인으로 결정하였다.

다음으로, 최대우도법의 추정방법으로 요인을 추출하고 요인간의 상관이 있다는 가정 하에 사교회전 방법 중 프로맥스(카과4)를 이용하여 요인을 회전한 후, 도출된 42문항에 대한 패턴행렬과 공통성 지수를 확인하였다. 문항을 검토한 결과, 모든 문항이 .60이상의 공통성 지수를 보여 기준에 부합하지 않은 문항이 발견되지 않았다. 이후, 두 요인 이상이 .25이상이어서 교차 부하량 값이 높다고 판단되는 문항(Pett et al., 2003)을 제거하였다. 탐색적 요인분석에 있어 적합도 판단은 절대적합지수 및 증분적합지수 즉, RMSEA, SRMR, NNFI(TLI) 등을 같이 고려해야 한다(김청택, 2016;

Hu & Bentler, 1998). 따라서 이러한 적합도 지수를 반영하여 여러 번 탐색적 요인분석을 실시하여 요인부하량이 낮은 문항을 추가로 제거하였다. 또한, 스크리 도표에서 확인되는 고유값을 기준으로 리더십 효능감에서 차지하는 비중과 중요도에 따라 요인1은 10문항, 요인2, 요인3은 각 6문항으로 선정하였다. 이 과정 전반에 대하여 학계전문가 1인과 현장전문가 1인의 감수를 받아 내용타당도의 저해가 없도록 하였다. 22문항의 RMSEA은, .08보다 작으면 수용 적합하다는 기준에 비추어, .077로 합당한 수준이고, SRMR= .044, TLI=.925로, 각각 수용기준이 SRMR 값은 <.08 이거나 TLI 값은 >.90의 기준(김청택, 2016)에 적합한 것으로 나타났다. 22문항에 대하여 실시한 요인 분석 결과는 표 4와 같다.

요인명 설정

탐색적 요인분석 결과 도출된 3요인에 대하여 다음과 같이 요인명을 도출하였다.

요인 1은 ‘윗선에서 요구하는 목표를 파악한다’, ‘팀이 빠른 성과를 도출하게 한다’ 등과 같이 팀이 맡은 업무를 수행하여 성과를 도출하기 위한 리더십이 포함되어 있는 것을 확인할 수 있다. 리더십의 주요 목적으로 팀의 가시적인 성과를 내는 것이 포함된다(Burke et al., 2006)는 측면에서, 요인1의 문항들은 과업 수행 및 성과 도출과 관련된 내용으로 볼 수 있다. 따라서 요인1은 ‘과업수행 효능감’으로 명명하였다.

요인2는 ‘실력이 부족하거나 업무속도가 느린 팀원 때문에 생기는 문제를 해결한다’, ‘시장상황에 고려되지 않은 과도한 목표가 주어질 때 이를 극복한다’ 등의 문항으로 이루어져 있다. 이는 과업적인 면과 팀원에 대한 관계적인 면이 모두 해당되면서도 어려운 문제 상황을 인식하고 해결해

표 4. 22문항에 대한 탐색적 요인분석(N=500)

번호	문항내용	요인계수			공통성	
		요인1	요인2	요인3	초기	추출
7	윗선에서 요구하는 목표를 파악한다	.864	-.149	.720	.690	.670
5	팀이 도달할 장기적 목표를 세운다	.815	.670	-.127	.653	.592
3	팀이 해야 할 일에 대해 완벽하게 알고 있다	.798	-.090	.113	.692	.678
6	팀원이 팀 목표에 같이 동참하게 한다	.797	-.053	.068	.696	.659
4	업체와의 관계에서 회사의 이익을 추구한다	.779	-.116	.114	.640	.621
1	팀의 이익을 추구한다	.761	.157	-.14	.615	.600
11	팀이 처한 상황에 따라 지시적·비지시적 리더십을 적절하게 사용한다	.742	.109	.012	.730	.693
10	리더로서 할 일들을 빠르게 진행한다	.723	.055	.056	.705	.653
2	팀원에게 알맞은 업무를 분담한다	.704	.127	.022	.698	.666
8	상사와 팀원 사이에서 의견조율, 의견제시 등과 같은 중간다리 역할을 한다	.667	-.058	.225	.677	.652
21	개인주의적 팀원을 이끈다	-.169	.866	.055	.598	.629
18	뜻을 같이하지 않는 팀원을 이끈다	-.099	.774	.092	.619	.598
20	팀원 간의 갈등과 시기질투와 같은 문제를 해결한다	.123	.740	.004	.696	.697
23	시장상황이 고려되지 않은 과도한 목표가 주어질 때 이를 극복한다	.203	.718	-.095	.650	.644
22	실력이 부족하거나 업무속도가 느린 팀원 때문에 생기는 문제를 해결한다	-.055	.717	.206	.703	.701
19	윗선의 부정적인 태도와 반응을 극복한다	.058	.704	.074	.670	.645
37	팀원에게도 배울 점이 있으면 배운다	.122	-.082	.805	.687	.708
41	긍정적인 칭찬과 격려를 한다	.037	.043	.786	.700	.716
26	팀원의 인격을 존중하는 대응을 한다	.121	-.032	.777	.710	.722
34	팀원을 평등하게 대한다	-.112	.197	.742	.659	.656
35	리더로서 자신의 실수와 약점이 있을 시 이를 인정하는 표현을 한다	.063	.045	.728	.672	.656
28	팀원이 자신의 의견, 생각, 궁금증 등을 자유롭게 이야기 하도록 한다	.094	.079	.721	.737	.732

가는 내용이 포함되어 있다. 리더는 일의 진행을 방해하는 상황을 극복하면서 팀을 전체적으로 운영하는 역할을 하게 된다(Kozlowski et al., 1996; Kane & Baltes, 1998). 즉, 주어진 목표를 달성하는 과정 중에 발생하는 여러 가지 어려움들을 조율하고, 팀원들이 잘 몰입할 수 있도록 분위기를 조성하는 것이다. 특히 리더십을 발휘하다보면 어려운 상황에 부딪치는 것은 당연한데 이러한 장애를 잘 극복하고 대처하는 것은 효과적인 리더에게 매우 필수적이다(Bandura & Locke, 2003; Bandura, 2006; Machida & Schaubroeck, 2011; Paglis & Green, 2002; Walumbwa et al., 2010). 따라서 2요인은 ‘장애대처 효능감’으로 명명하였다.

요인3은 ‘팀원에게도 배울 점이 있으면 배운다’, ‘팀원의 인격을 존중하는 대응을 한다’, ‘팀원을 평등하게 대한다’, ‘리더로서 자신의 실수와 약점이 있을 시 이를 인정하는 표현을 한다’ 등이 포함되어 있다. 이는 팀원에 대하여 권위적이지 않고, 수평적인 관계를 유지하며, 인격적으로 대응해주고 존중해주는 리더십을 의미한다. 동시에 리더 자신의 실수를 인정한다, 팀원에게도 배운다 등과 같이 동등한 관계를 중요시하는 태도도 포함되어 있다. 이러한 내용은, 기존의 척도에서 관계중심으로 분류되는 동기부여, 민감성, 멘토링, 동의 얻기(Anderson et al., 2008; Chemers et al., 2000; Paglis & Green, 2002) 등에 비해 리더의 관계증진을 위한 적극적인 태도나 행동이 강조됨을 알 수 있다. 실제로 우리나라 기업은 서구에 비해 집단주의가 강하고 상호관계를 중시하며 상대방의 체면과 기분을 고려하는 경향이 강하기 때문에(김영웅, 2001) 팀원을 존중해주고 수평적 태도를 갖추는 것이 더 강조되어야 할 필요성이 있다(이용웅, 2004). 살펴본 바와 같이 팀원과의 관계에 대한 태도와 행동에 대한 신념이 리더십 발휘에 영향을 주므로 3요인은 ‘관계증진 효능감’

으로 명명하였다.

확인적 요인분석

동일한 모집단에서 모델추정표본을 얻는 재표집 방법을 사용하여 2차 설문조사를 실시하였다. 모형 검증에 앞서 22문항에 대한 평균과 표준편차 및 왜도와 첨도를 분석한 결과 정규분포성을 가지고 있었다. 다음으로, 리더십 효능감 측정도구가 3요인의 22문항이 지지되는지 확인하고자 AMOS 18 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 모형적합도를 확인하기 위해 절대 적합지수인 χ^2 의 값은 산출한 결과 937.960($df=206$, $p<.000$)으로 유의미한 수준이기에 적합하지 않게 나타났다. 다만, χ^2 값은 표본크기에 민감하여 표본크기가 커질수록 유의미한 값이 나오는 특성에 따라 영가설을 기각할 확률이 높아지는데(김주환 외, 2009) χ^2/df 의 비율을 살펴보니 4.553으로 5보다 작으므로 바람직한 수준이라고 볼 수 있었다(Kline, 2005). SRMR은 .0443, RMSEA는 .077로 각각 .08이하이므로 모델적합도가 좋은 것으로 판단하였고(배병렬, 2011), 충분적합지수인 CFI는 .935, TLI는 .927로 각각 .90이상이므로 좋은 모형으로 판단하였다(김청택, 2016). 측정모델의 적합도가 양호하게 나왔기 때문에 구체적인 요인계수의 추정값 및 유의도 검증결과를 산출하였다. 요인계수와 유의도 검증결과에서 제시된 바와 같이 12번의 .692를 제외한 모든 문항에서 .7이 넘어 매우 양호한 수준으로 판단할 수 있었다. 이때 임계비(C.R: Critical Ratio)가 2.58이상 나타나 $p<.001$ 수준에서 유의미하였다(배병렬, 2011). 또한, 관측변수의 신뢰도를 평가하는 지수인 다중상관분석(SMC: Squared Multiple Correlation)도 대부분 .60~.70의 값에 분포하고 있어서 양호하다고 판단되었다(배병렬, 2011). 추가로 문항별 평균과 표

표 5. 측정모형의 기술통계치, 신뢰도 계수, 요인계수와 추정값 및 유의도 검증결과(N=600)

변인 (신뢰도)	측정 변인	평균	표준편차	항목 제거시 신뢰도	비표준화 요인부하량 (회귀계수B)	표준화 요인부하량 (회귀계수 β)	표준 오차	C.R	SMC
과업 수행 효능감 (.947)	→ 문항1	8.56	1.459	.964	1.047	.833***	.044	24.066	.694
	→ 문항2	8.24	1.517	.964	1.072	.821***	.046	23.552	.673
	→ 문항3	8.47	1.502	.963	1.101	.851***	.044	24.818	.724
	→ 문항4	8.35	1.487	.964	1.063	.830***	.044	23.941	.689
	→ 문항5	8.55	1.539	.964	1.087	.820***	.046	23.526	.672
	→ 문항6	8.40	1.473	.964	.977	.770***	.045	21.560	.593
	→ 문항7	8.26	1.494	.963	1.060	.824***	.045	23.691	.679
	→ 문항8	8.45	1.531	.963	1.099	.833***	.046	24.068	.694
	→ 문항9	8.25	1.520	.963	1.066	.814***	.046	23.291	.663
	→ 문항10	8.41	1.442	.963	1.0	.805***	-	-	.648
장애 대처 효능감 (.916)	→ 문항11	7.62	1.758	.965	1.0	.758***	-	-	.574
	→ 문항12	7.72	1.646	.965	.855	.692***	.050	17.131	.478
	→ 문항13	8.11	1.525	.964	.926	.809***	.045	20.449	.654
	→ 문항14	7.93	1.527	.964	.888	.775***	.046	19.472	.600
	→ 문항15	8.00	1.507	.964	.948	.838***	.045	21.290	.702
	→ 문항16	7.94	1.517	.964	.815	.716***	.046	17.796	.512
관계 증진 효능감 (.931)	→ 문항17	8.61	1.555	.963	1.0	.854***	-	-	.730
	→ 문항18	8.50	1.572	.963	.971	.821***	.038	25.386	.674
	→ 문항19	8.41	1.583	.964	1.009	.847***	.038	26.901	.718
	→ 문항20	8.22	1.669	.964	.940	.749***	.043	21.977	.560
	→ 문항21	8.35	1.559	.964	.996	.848***	.037	26.962	.720
	→ 문항22	8.42	1.567	.963	.976	.828***	.038	25.846	.685

1) *** $p < .001$

2) 측정도구 전체의 신뢰도계수는 .965

준편차를 통해, 사회적 바람직성으로 인해 과도하게 평균이 높거나 표준편차가 유독 적은 문항이 있는지 선별한 결과, 해당되는 문항은 발견되지

않았다. 표 5에 그 결과를 제시하였고, 측정모형의 검증결과는 그림 2와 같다.

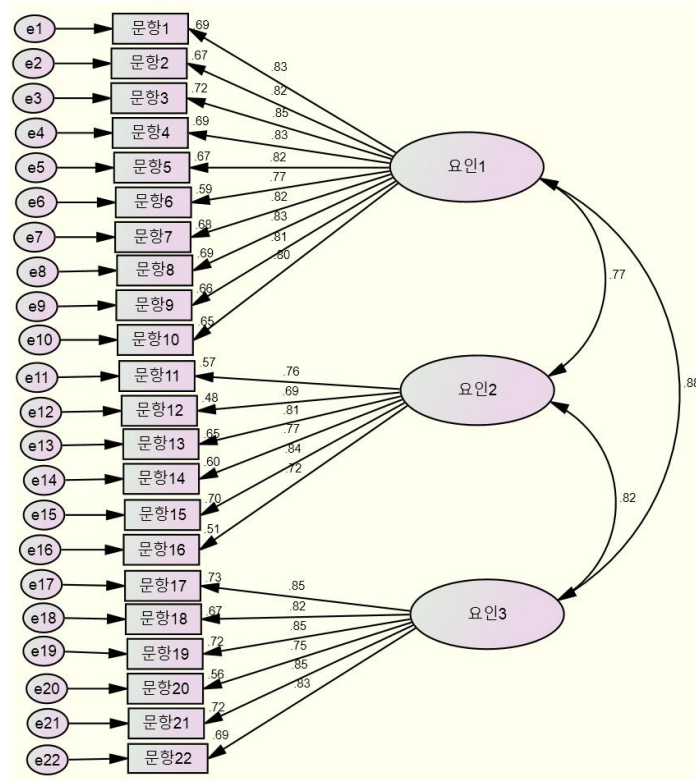


그림 2. 측정모형의 검증결과

모형비교

측정모형의 적합도가 검증된 3요인 모형 구조에 대해서 타당성이 있는지 검증하기 위해 경쟁모형과 비교분석을 실시하였다. 경쟁모형과 비교하여 분석한 결과는 표 6과 같다.

표 6에서 보는 바와 같이 경쟁모형1은 SRMR을 제외하고 모두 적합하지 않은 수치가 나타나 기각되었다. 경쟁모형2도 모두 기준을 충족하지 못하는 것으로 판명되었다. 따라서 3요인 구조가 지지된다고 볼 수 있다.

표 6. 3요인 모형과 1요인, 2요인 경쟁모형의 적합지수 비교

	χ^2	df	χ^2/df	p	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
3요인모형	937.960	206	4.553	.000	.927	.935	.0443	.077
경쟁모형1 (1요인모형)	1853.982	209	8.871	.000	.838	.854	.0606	.115
경쟁모형2 (2요인모형)	1413.954	208	6.798	.000	.881	.893	.0500	.098

준거 관련 타당도 검증

기존 효능감 척도와 리더십 효능감 척도는 .249~.273까지 유의미한 중간 수준의 상관(Cohen, 1988)을 보이고 있다($p < .001$). 기존 척도는 직급·직책에 상관없이 조직구성원 모두를 대상으로 한 척도이고, 본 측정도구는 리더에 한정되어 있다. 조직에서는 직급·직책에 따라 요구되는 행동에 차이가 있으므로 중간 수준의 상관계수가 산출된 것으로 보인다. 반면, 리더십 효능감 하위 요인과 기존 척도 간의 상관은 .480~.576까지의 강한 수준의 유의미한 정적 상관이 있다($p < .001$). 특히, 하위 요인 중에 과업수행 효능감과 .541~.576의 매우 강한 상관을 보이고 있었다. 과업수행 효능감 요인이 기존 척도와의 높은 상관이 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로, 개인 및 조직 관련 변인과의 관련성에 대하여 살펴본 결과, 리더십 효능감과 상태불안, 이직 의도 및 지각된 성과는 -.332~.665의 유의미한 상관이 있었다($p < .01$). 개인의 상태불안

은 리더십 효능감과 강한 부적 상관이 나타났고, 지각된 성과와는 강한 정적 상관을 나타내었으며 이직 의도와는 중간의 부적상관을 나타내었다. 이를 통해, 리더십 효능감이 높은 리더는 상태불안 수준이 낮고, 이직 의도가 낮으며, 지각된 업무성과는 높음이 확인되었다.

아울러 리더십 개발활동 및 리더십 변화신념과 리더십 효능감과의 관계를 확인한 결과, 리더십 개발활동과 증진신념은 리더십 효능감과 유의미한 상관이 있었다. 이는, 효능감이 높으면 개발활동을 하고, 개발활동을 함으로써 효능감이 더 높아지는 관계 즉, 이 둘은 상호 영향을 주는 관계라는 것(Schunk, 2011)과 증진신념은 효능감에 긍정적인 영향을 준다(Dweck, 2000; Yeager & Dweck, 2012)는 것 등의 선행연구들과 일치하는 결과이다. 다만, 고정신념은 유의미한 부적상관을 보고하지 않았는데, 고정신념에서는 변화신념의 개인 차이가 잘 드러나지 않기 때문으로 보인다(박병기, 문광희, 임신일, 2009; 이소희, 2013). 결과는 표 7에 제시하였다.

표 7. 리더십 효능감의 준거관련 타당도 검증 결과 (N=600)

변인		리더십 효능감			
		과업수행	장애대처	관계증진	전체
기존 효능감척도	NGSE	.576***	.490***	.541***	.273***
	업무적 효능감	.541***	.480***	.507***	.249***
개인 및 조직 변인	상태불안	-.292***	-.318***	-.313**	-.332***
	이직 의도	-.166***	-.083**	-.176***	-.158**
	지각된 성과	.670***	.520***	.622***	.665***
	개발활동	.368***	.350***	.354***	.389***
	고정신념	.043	.162***	-.006	.068
	증진신념	.499***	.440***	.521***	.530***

** $p < .01$, *** $p < .001$

변별타당도와 수렴타당도 검증

변별타당도 검증을 위해 리더십 효능감의 각 하위요인 간 상관을 살펴본 결과 .438~.598, 리더십 효능감 총점과의 상관은 .876~.931으로 나타났다($p < .001$). 또한, 평균분산분석(Average Variance Explained: AVE)은 .587~.681, 개념 신뢰도는 .895~.949로 각각 .5이상, .7이상일 때 수용가능하다는 기준(Hair et al., 1988)에 부합하였다. 이에 따라, 각 하위요인들은 개별적인 개념을 지니고 있는 동시에 적절한 수준의 상관을 유지하여 상호 간에 적절히 변별하고 있음을 확인하였다. 또한, 리더십 효능감이라는 전체 개념과 높은 상관계수를 보임으로써 수렴타당도를 확보하였다. 표 8은 요인 간 상관계수 및 평균분산분석(AVE)과 개념 신뢰도 결과이다.

신뢰도 검증

각 요인별 Cronbach's α 를 산출한 결과, 과업중심 효능감 .947, 장애대처 효능감 .916, 관계증진 효능감은 .931이고 척도의 전체 신뢰도는 .965로

양호한 수준을 나타내었다. 또한, 각 문항 배제 시 신뢰도 계수를 확인한 결과 모든 문항이 부합하였다. 결과는 표 5에 제시하였다.

논 의

본 연구에서 중소기업 팀장급 리더의 리더십 효능감을 구체적으로 도출한 결과 우선, 3요인으로 구성된 22문항들이 모두 타당함을 확인할 수 있었다. 또한 지금까지 측정도구에서는 볼 수 없었던 내용들이 다음과 같이 도출되었다.

첫째, 지금까지 리더십 효능감을 과업중심이나 관계중심으로 나누었던 전통적인 범주에 중소기업 리더가 실제로 경험하는 어려움이 반영된 장애대처 효능감이 추가되었다. 이는 행동을 방해하는 요인을 얼마나 극복할 수 있는지 즉, 자신을 스스로 강화할 수 있는 능력이 요구됨을 포함하는 것으로 본 연구에서 새롭게 확인된 부분이었다. 특히, 장애대처 효능감은 다른 두 요인에 비해 상태불안과의 상관이 크고, 이직 의도 및 지각된 성과와의 상관이 낮게 나타났다. 이는 장애대

표 8. 요인간 상관계수 및 AVE와 개념신뢰도 지수

요인명	리더십 효능감			M	SD
	과업수행	장애대처	관계증진		
과업수행	.675 .949			8.41	1.20
장애대처	.438***	.587 .895		7.79	1.19
관계증진	.598***	.519***	.681 .927	8.40	1.34
전체	.931***	.876***	.894***	181.76	26.148

1) *** $p < .001$

2) 대각선의 굵은 수치는 각 요인의 평균분석분석(AVE), 아래 줄의 기울임체는 개념신뢰도 지수

처 효능감이 조직관련 변인보다는 개인의 정서에 관련된 변인과 더 상관이 높다는 의미로 해석할 수 있다(Bandura, 2006). 즉, 효능감에는 과업을 분석하여 행동을 조직하고 스스로를 강화하는 자기 조절능력이 포함되는데, 장애대처 효능감은 이러한 자기조절능력과 연관되어 있음을 알 수 있다(Schunk, 2011). 둘째, 중소기업 리더가 당면한 윗선과의 관계들이 구체적으로 나타났다. 기존 척도들은 리더가 가진 상급자적 위치로 행동을 다루었으나, 본 도구에는 중소기업 리더의 중간자적 위치가 반영되었다. 이는 부하·동료·상사와의 가운데 위치에서 서로 다른 요구에 부딪치게 되면서 갈등을 경험하게 되는 리더의 맥락이 문항에 나타난 것으로(Mantere, 2008) 기존 도구와의 차별점이라고 할 수 있다. 아울러, 중소기업 리더들의 상황·환경적인 어려움들도 나타났는데, 이들은 상황이 반영되지 않은 과도한 목표와 실력이 부족한 팀원을 이끄는 것에 대한 어려움을 경험하고 있었다. 이는 중소기업이 시장 상황에 크게 영향을 받아 성과에 대한 압박이 큰 데 비해 교육과 인사 체계는 완전하지 않아서 팀장급 리더가 교육과 인사의 부분까지 맡아서 하고 있는 현실이 반영된 것이다(정기영 외, 2015). 이러한 발견은 다른 척도에서는 볼 수 없는 것으로, 상담자가 중소기업 리더의 어려움과 역할을 전반적으로 고려하는 데 도움을 줄 것이다. 셋째, 국내 기업의 고유한 조직 문화를 엿볼 수 있었다. 기존의 척도에서는 팀원에 대한 동기부여, 멘토링, 민감하게 반응하기 등으로 표현되었던 관계중심적인 리더십 행동들이 본 척도에서는 팀원을 평등하게 대하기, 리더 자신의 잘못을 인정하기, 팀원에게도 배우기 등과 같이 수평적 관계에 대한 요구로 나타났다. 서구는 이미 수평적인 조직문화를 가지고 있어 이에 대한 요구가 크게 나타나지 않은 반면, 우리나라는 상하관계를 중시하며, 상호간의

체면과 기분을 고려하는 경향이 있기 때문에 이러한 내용들이 부각된 것으로 보인다(김영용, 2001; 이용용, 2004). 나아가 개인주의 성향의 팀원, 뜻을 잘 따르지 않는 팀원을 이끈다는 내용을 통해서 기성세대와 신세대 간의 조직에 대한 태도 차이도 확인할 수 있었다.

이러한 결과에 근거하여 본 연구가 갖는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 상담자는 중소기업 리더를 상담할 때 그들의 특별한 맥락을 알고, 실제로 겪는 어려움을 이해해야 할 것이다. 적절한 상담을 제공하기 위해서 리더 개인에게만 초점을 맞추지 말고, 그 개인이 처한 맥락을 이해하고 현실적으로 접근하는 것이 요구된다. 둘째, 리더십 효능감 측정도구를 이용하여 상담자들이 리더의 상담 효과성을 파악할 수 있다. 기업 상담에서 내담자의 상담 목표에는 조직에서의 온전한 기능 회복이 포함된다(김수임, 신선임, 두경희, 2014; 오주리, 2013). 따라서 기업 상담자는 본 척도를 활용하여 리더에 대한 기업 상담 효과성을 가시적으로 판단하고, 이들이 조직에서 효과적인 리더십을 발휘하도록 도울 수 있다. 아울러, 지금까지는 주로 교육 만족도 조사에 의존하여 객관성이 부족하였지만(박영용, 김진모, 2006; Chopin et al., 2012), 본 연구의 결과를 활용한다면 리더십 교육의 효과성 판단에도 유용할 것이다. 셋째, 효능감에 대한 이론을 활용하여 효과적인 교육과 상담을 제공할 수 있다. 가령, 타인을 통한 대리학습, 그 행동에 대한 성공경험, 그 행동을 할 때 개인이 느끼는 정서적·생리적 상태 그리고 타인에 의한 언어적 설득이 효능감을 일으키는 주요 선행조건이 된다는(Bandura, 1997) 이론을 바탕으로, 상담하거나 환경을 조성하도록 조력할 수 있다. 실제로 이를 활용한 개입이 있었을 때, 리더십 효능감이 높아지고 행동에 영향을 미쳐, 실제로 좋은 리더십 성과가 도출되었기 때문에 적극 활용

해볼 수 있다(Schyns, 2004). 또한, 본 연구에서 새롭게 분석한 리더십 개발활동과 리더십 변화신념과의 관계를 통해, 상담자는 리더십 효능감을 키워주는 추가적인 방법을 습득할 수 있다. 즉, 리더의 변화신념을 살펴보고 평소 리더십 개발활동을 어떻게 하는지 알아봄으로써 리더십 효능감을 키우도록 도움을 줄 수 있다. 본 연구의 개방형 설문에 의하면, 리더십 개발활동을 하지 않는 이유는 리더십은 아무리 배워도 향상될 수 없다는 리더십 고정신념 때문이었다. 리더는 타고난다는 고정신념은 리더십 개발활동을 해도 소용이 없다는 생각으로 연결되어 결국 낮은 리더십 효능감을 초래하는 것이다. 상담자는 리더십에 대한 고정신념을 파악하고, 적극적인 교정과 교육적 개입을 시도할 수 있다. 마지막으로, 중소기업 팀장급 리더에 대한 후속연구들을 촉진할 수 있다. 지금까지 조직에서 이루어진 효능감 연구는 대부분 부하사원을 대상으로 이루어진 것이었다. 앞으로는 본 도구를 이용하여 리더에 대한 다양한 연구를 시행할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 제한점을 가지고 있다.

첫째, 리더십 개발활동 검사 문항수가 적어 측정범위에 대한 제한점이 있다. 본 연구에서 사용된 리더십개발활동 검사는 기존에 사용된 관련검사가 전무하였기 때문에, 연구자가 리더십 개발활동에 대해 개방형 설문결과를 근거로 개발하였으나 도출된 문항이 2문항으로 다소 적다는 제한점이 있다.

둘째, 본 척도의 준거관련 타당도 검증 중 하나로 지각된 성과 척도를 사용한 점이다. 지각된 성과 척도는 리더가 성과에 대해 자기보고식으로 평정하도록 되어있다. 따라서 객관적 성과지수가 반영되지 않았고, 리더 자신의 편향성이 개입되었을 가능성이 있다. 다만, 기업체마다 나름의 기준

이 있고, 시장상황과 같은 변수가 있기 때문에 여러 기업의 리더 성과를 일괄적으로 산출하는 것은 사실상 불가능하다(배규환, 2016)는 점과 이 척도가 실제 리더의 효과성 및 평가결과, 승진여부와 관련이 높다는 검증결과들이 다수 있음을 근거로(Pillai & Williams, 2004) 이 척도를 리더십 효과성의 준거로 사용하였음을 밝힌다.

셋째, Bandura와 Locke(2003)는 리더십 효능감이 극단적으로 높은 경우 개발활동을 하려는 동기가 없어진다는 효능감의 부적효과를 언급하였는데 본 연구에서는 확인되지 않았다. Vancouver와 Kendall(2006)의 연구에 의하면, 극단적으로 높은 효능감을 가진 아이들이 학업성취도가 높지 않았다. 그런 학생들은 자신이 공부할 필요에 대해 오히려 동기부여가 되지 않아 실제로 공부를 하지 않게 되고 그 결과, 시험을 못 보게 되었다는 것이다. 리더 역시 많은 경험과 조직 내 높은 지위로 인해 자신감이 강하여(김진모 외, 2011) 자신의 리더십 효능감도 극단적으로 높게 평가할 가능성이 있다. 하지만 본 연구에서는, 이런 경우 개발활동이 실제로 낮아지는지 확인하지 못하였다. 이는 본 연구에서 2차 설문조사의 사례를 일일이 검토한 결과, 극단적으로 높은 효능감을 표시한 리더가 발견되지 않았기 때문으로 사료된다. 이에 관해 추후에 연구할 것을 제안한다.

참고문헌

- 김선경, 김수임, 김하나 (2017). 중소기업 EAP 담당자의 상담운영 경험에 관한 현상학적 연구. *상담학연구*, 18(3), 351-374.
- 김수임, 신선임, 두경희 (2014). 인지도식에 기반한 기업 팀장의 리더십 유연성 작용 과정에 관한 질적 연구. *상담학연구*, 15(2), 987-1008.

- 김영용 (2001). 한국·미국 리더십 커뮤니케이션 비교 연구. *한국언론학보*, 45(4), 389-415.
- 김정남 (2009). 한국어 MLQ Form 5-45의 요인구조 모형비교. *한국심리학회: 산업 및 조직*, 22(4), 567-569.
- 김주환, 김민규, 홍세희 (2009). 구조방정식 모형으로 논문쓰기. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김진모, 주현미, 장상윤 (2011). 국내 리더십 개발 프로그램의 효과에 관한 메타분석. *산업교육 연구*, 22, 1-27.
- 김청택 (2016). 탐색적 요인분석의 오·남용 문제와 교정. *조사연구*, 17(1), 1-29.
- 김한준, 이기성 (2010). 중소기업 학습조직활동과 조직성과에 대한 연구: 학습조직과 조직성과 관계모형 개발. *평생교육·HRD연구*, 6(3), 161-189.
- 남기덕 (2008). 리더십 패러다임의 진화와 그 결정 요인. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(3), 81-99.
- 박병기, 문광희, 임신일 (2009). 변화신념의 영역성 탐색. *교육심리학회지*, 23(3), 459-476.
- 박영용, 김진모 (2006). 기업 리더십 교육 프로그램 참여자의 학습전이와 영향요인. *농업교육과 인적자원개발*, 38(4), 215-239.
- 박용호 (2012). 영업관리직 리더십 역량모델 개발에 관한 연구: A기업의 사례를 중심으로. *한국HRD연구*, 7(3), 45-63.
- 배규환 (2016). 조직 공정성이 적응수행 및 과업성 과에 미치는 영향과 조직 냉소주의의 조절효과. 박사학위논문, 청주대학교.
- 배병렬 (2011). AMOS19 구조방정식 모델링. 서울: 청람.
- 성태제 (2015). SPSS/AMOS를 이용한 알기 쉬운 통계 분석. 서울: 학지사.
- 양명주, 김봉환 (2015). 한국대학생의 중소기업 입사기피를 유발하는 정서·성격적 요인 탐색. *취업진로연구*, 5(2), 1-28.
- 양명희, 김성희 (2011). 상담자 자기효능감 척도개발. *상담학연구*, 12(5), 1629-1644.
- 오인수 (2002). 일반적 자기효능감: 개념, 측정관련 이슈와 인적자원관리 측면의 시사점. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15(3), 49-72.
- 오주리 (2013). 기업체 중간관리자의 심리적 임파워먼트 척도 개발. *상담학연구*, 14(3), 1795-1815.
- 윤숙녀 (2006). 고객서비스리더의 자기효능감 및 상사의 지원과 고객서비스 직무 현장 교육활동간의 관계: K의료원의 친절리더 직무현장 교육활동을 중심으로. 석사학위논문, 고려대학교.
- 이동우 (2011). 코칭 리더십과 조직유효성의 관계: 자기효능감과 불확실성 지각의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 성균관대학교.
- 이소희 (2013). 초등학생의 인기에 대한 변화신념이 공격성에 미치는 영향: 긍정적 갈등해결전략을 매개로. 박사학위논문, 한양대학교.
- 이용용 (2004). 군조직에서 리더십 자기효능감 구성요소와 선행요인 규명 및 효과검증. 석사학위논문, 서울대학교.
- 이종건, 한주희 (2009). SK에너지의 인적자원개발 사례: 교육체제를 중심으로. *기업교육연구*, 11(2), 99-128.
- 이진복, 곽원준 (2017). 상사의 이직 의도가 부하의 이직 의도에 미치는 영향: 이직 의도, LMX, POS의 상호작용효과를 중심으로. *기업경영연구*, 24(3), 117-136.
- 정기영, 정현우, 류태오 (2015). 중소기업에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 심리적 주인의식의 매개효과 -. *인적자원관리연구*, 22(1), 191-212.
- 조세형, 윤동열 (2013). 중소기업에서 전략적 인적

- 자원관리와 구성원의 이직 의도간의 관계: 감성리더십의 조절효과. *인적자원관리연구*, 20(3), 285-300.
- 조세형, 윤동열, 최기성 (2011). 기업규모에 따른 제조업 인적자원개발 담당자의 역할인식차이. *평생교육·HRD연구*, 7(3), 23-42.
- 최원설, 조강혜 (2014). 다원적 리더십이 팀효과성에 미치는 영향: 대기업 중소기업 차이 분석. *기업경영연구*, 53, 27-45.
- 통계청 (2016). 중소기업 중사자 규모별 사업체수. Retrieved from http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT1K52B03&conn_path=I3.
- 한덕웅, 이장호, 전경우 (1995). Spielberger의 상태-특성 불안검사 Y형의 개발. *한국심리학회 『95연차대회 학술발표 논문집』*, 73-83.
- 허창구, 전복순, 신강현 (2012). 기업 리더십 교육에서 반응과 학습간의 관계: 개인차 변인의 조절효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(2), 497-519.
- 홍석기, 이규미 (2011). 초등학생교사의 생활지도 효능감 척도개발 및 타당화. *초등교육연구*, 24(4), 121-142.
- Anderson, D. W., Krajewski, H. T., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (2008). A Leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 595-608.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy; the exercise of control*. NY: Freeman.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy Beliefs of Adolescents*, 5(1), 307-337.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revised. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? a meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burnette, J. L., Pollack, J. M., & Hoyt, C. L. (2010). Individual difference in implicit theories of leadership ability and self-efficacy; predicting responses to stereotype threat. *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 46-56.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: a comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 267-277.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464-504.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of new general self-Efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- Chopin, S. M., Danish, S. T., Anson, S., & Joshua, N. H. (2012). Effects of mentoring on the development of leadership self-efficacy and political skill. *Journal of Leadership Studies*, 6(3), 17-32.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences(2nd ed)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First course in*

- factor analysis*(2nd ed). New York: Academic Press.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.
- Galaji, S. I., Ahmad, F., & Johari, H. (2012). Leadership self-efficacy and managerial job performance in Nigerian commercial banks. *American Journal of Economics*, 116-119.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*(5th ed). Prentice-Hall international, Inc.
- Hannah, S. T. (2006). *Agentic leadership efficacy: test of a new construct and model for development and performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Graduate College at the University of Nebraska.
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2013). *Leadership efficacy questionnaire*. Published Mind, Inc.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy; review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2012). Leader self and mean efficacy: a multi-component approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 143-161.
- Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Halverson, S. K., & Watson, C. B. (2003). Group leadership: efficacy and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practices*, 7(4), 259-274.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustment to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kane, T. D., & Baltes, T. R. (1998). Efficacy assessment in complex social domains: leadership efficacy in small task groups. *The Society of Industrial and Organizational Psychology Annual Meeting Paper*.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Team: Team Leadership*, 3, 253-291.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work group and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Machida, M., & Schaubroeck, J. (2011). The role of self-efficacy beliefs in leader development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 459-468.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- McCormick, M. J., Tanguma, J., & Lopez-Forment, A. S. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34-49.
- Murphy, S. E. (1992). *The contribution of leadership experience and self-efficacy to group performance under evaluation apprehension*. Unpublished Doctoral

- Dissertation, University of Washington, Seattle.
- Paglis, L. L., & Green, S. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Pett, M. A., Lackey, N. R., & Sullivan, J. J. (2003). *Making sense of factor analysis; the use of factor analysis for instrument development in health care research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Quigley, N. R. (2008). Influence of individual differences on the growth of leadership efficacy over-time. *Academy of Management*, August, 1-6.
- Schunk, D. H. (2011). *Learning theories: an educational perspective(6th ed)*. Pearson.
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy in the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, 30(4), 247-261.
- Spector, P. E. (2015). 산업 및 조직 심리학[*Industrial and organizational psychology 6th ed*]. (박동건, 역). 서울: 학지사(원전은 2012에 출판).
- Spielberger, C. D. (1983). *State-trait anxiety inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Vancouver, J. B., & Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1146-1153.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. I., Wersing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationship among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 88-111.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: when students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302-314.
- Yukl, G. (2013). 현대조직의 리더십 이론[*Leadership in organization 8th ed*]. (강정애, 이상욱, 이상호, 이호선, 차동욱 역). 서울: 시그마프레스(원전은 2012에 출판).
- 원고 접수일 : 2018. 08. 15.
수정원고 접수일 : 2018. 11. 21.
게재 결정일 : 2018. 11. 22.

Development and Validation of Leadership Efficacy Scale - in the context of small and medium-sized enterprises -

Kim, Hwa-Young

Jo, Han-Ik

HanYang University

Although there have been a number of studies indicating leadership efficacy is a major variable explaining effective leadership, there have been few domestic studies on leadership efficacy. In order to develop leadership efficacy scale, an open survey using interview and written questionnaire with 27 SME leaders were conducted. 91 statements were narrowed down to 42 questions through experts' evaluation. 3 factors and 22 items were extracted based on exploratory factor analysis conducted for 500 SME leaders, and confirmatory factor analysis, the criterion / convergent / discriminant validity test and reliability test of the selected items were conducted for 600 SME leaders. As a result, 22 items finally selected; task performance efficacy(10 items), obstacle coping efficacy(6 items), and relationship enhancement efficacy(6 items). Implications and limitations of this study with suggestion for workplace counselling and future studies were discussed.

Key words : Leadership efficacy, leadership efficacy scale, SME leaders, workplace counselling