

## 임파워링 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 자본의 조절효과\*

김 지 민\*\*  
윤 동 열\*\*\*

### 〈 목 차 〉

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| I. 서론            | IV. 분석결과 및 토론 |
| II. 이론적 배경       | V. 결 론        |
| III. 연구모형 및 가설설정 |               |

리더가 구성원들에게 권한과 책임을 부여할수록 조직의 지속적인 성장과 구성원들의 몰입에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려지면서 최근 임파워링 리더십에 대한 관심이 높아지고 있다. 본 연구에서는 임파워링 리더십이 조직구성원들의 정서적 몰입·지속적 몰입·규범적 몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하였으며 심리적 자본의 조절효과를 살펴보았다. 임파워링 리더십은 권한위임과 코칭 및 솔선수범의 하위 요소의 변수별 특성을 고려하여 분석하였다. 국내 기업에서 근무하는 502명을 대상으로 설문방법으로 자료를 취합하여 SPSS를 이용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 연구결과 임파워링 리더십의 권한위임 요인은 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 심리적 자본 변수인 자기효능감은 솔선수범과 규범적 몰입간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 특히 희망은 권한위임과 정서적 몰입간의 관계를 조절하고, 코칭과 지속적 몰입간의 관계도 조절하는 것으로 나타났다. 이는 임파워링 리더십과 조직몰입 및 심리적 자본이 유의한 관계가 있으며, 조직몰입을 높이기 위해서는 구성원들에게 권한위임을 강화하고 희망을 부여하는 것이 효과적이라는 것을 의미한다.

주제어: 임파워링 리더십, 조직몰입, 심리적 자본, 자기효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성

\* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 표합니다.

본 연구는 김지민의 경영대학원 석사학위 논문을 토대로 연구되었습니다.

\*\* 울산대학교 경영대학원(kmins512@hanmail.net), 제1저자

\*\*\* 울산대학교 경영학부 조교수(ericyoony01@gmail.com), 교신저자

## I. 서론

급속히 변하는 경영환경에 조직차원에서 탄력적 대응하기 위해 창의적이고 능동적인 조직 관리의 중요성이 강조되고 있으며, 이에 따라 조직을 이끌어가는 리더의 모습도 다양한 유형으로 변화하고 있다. 전통적인 조직의 리더십은 통제중심의 조직 관리에 초점을 두면서 영향력(influence), 파워(power), 카리스마(charisma) 및 권한(authority) 등을 강조하였으며, 리더에게 모든 권력 및 정보가 집중되어 하부 조직의 구성원들은 상사가 시키는 지시에 따라 단순 업무수행만을 전담하기도 한다(Lawler, 1986; Manz & Sims, 1987).

그러나 지나친 리더의 권한 및 힘의 편중은 구성원들의 업무에 대한 몰입도를 저해시킨다. 또한 종업원이 동일한 업무를 수행하더라도 리더의 행동에 영향을 받아 구성원마다 다른 결과를 도출하기도 한다. 이와 같이 최근에는 팀이나 조직의 구성원들이 조직의 목표달성을 위해 리더의 권한을 구성원들에게 위임하고 구성원들에게 권한과 책임을 부여함으로써 조직구성원들이 업무에 집중하고 몰입 할 수 있도록 지원하는 임파워링 리더십에 대한 관심이 증대되고 있다(홍계훈·이수정, 2013; Anold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000; 이강옥 등, 2006). 임파워링 리더십은 조직 구성원들의 역량을 확대시키고 소속감과 신뢰감을 높여주어 능동적인 업무수행을 가능하게 하는데, 리더의 종업원에 대한 자율적 권한과 책임부여는 구성원들이 자발적으로 지식공유를 촉진시키고 전문성과 창의성을 향상시켜 조직역량을 강화하도록 지원한다(Thomas & Velthouse, 1990; Yukl, 1998).

그럼에도 임파워링 리더십에 대한 선행연구들(Thomas & Velthouse, 1990; Ford & Fottler, 1995; Kirkman & Rosen, 1997; Conger & Kanungo, 1998; Yukl, 1998; Kirkman & Rosen, 1999; Ahearne, 2005; Srivastava et al., 2006; Zhang & Bartol, 2010; Vicchio & Justin, & Pearce, 2010)은 연구범위가 지극히 제한적이고 임파워링 리더십을 구성하는 하위개념에 대한 세부적 고려도 부족하며, 리더십과 조직몰입 간의 관계에서도 많은 연구가 정서적 몰입만을 초점으로 맞추고 있다. 본 연구의 목적은 임파워링 리더십이 구성원의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 알아보고 구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있는 심리적 자본(psychological capital)의 하위요인들의 조절효과도 함께 살펴보고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 임파워링 리더십

임파워링 리더십은 조직구성원들의 심리적 임파워먼트에서 유래되었고 이는 기업에서 조직 구성원의 업무몰입을 통해 직무성과와 변화를 이끌어 내는데 필요한 수단으로 인식되고 있다(Srivastava et al., 2006; Zhang & Bartol, 2010; 박원우, 1997). 임파워링 리더십을 구성하는 하위개념으로는 7가지가 있는데(Konczak et al., 2000), 가장 강조되는 요인은 권한위임(delegation of authority)으로 리더의 권한을 구성원들과 함께 공유하여 이를 상당부분 팀원들에게 위임함으로써 개개인이 자율적인 분위기에서 자신의 일을 주도적으로 수행할 수 있도록 한다고 주장하였다. 또한 코칭(coaching)을 통하여 구성원들의 원활한 업무 수행이 되도록 격려하고 구성원들의 실수에 대해 반복되지 않도록 실수한 이유에 대하여 인지를 시키는 것이 중요하며, 리더의 솔선수범(leading by example)으로 리더가 구성원들의 업무뿐만 아니라 본인의 업무 등 모든 과업에 대해 앞장서서 행동함에 따라 조직의 성과 표준을 올리게 된다고 주장한다(Wellins & Byham, 1991; Wallace, 1993; McConnell, 1994; Ford & Fottler, 1995; Arnold et al, 2000; 이재원·김현정, 2005).

Thomas와 Velthouse(1990)은 임파워먼트를 구성원들의 업무능력에 따라 리더의 권한 및 책임을 배분하여 책임의 범위가 확대되고 구성원들의 동기부여를 통해 업무수행에 대한 권력을 공유하는 것이라 주장한다. Ford와 Fottler(1995)는 리더의 권한을 구성원들과 공유함에 따라 구성원들의 역량이 더욱 확대되는 것으로 정의하였는데, 리더가 구성원들에게 소속감과 신뢰감을 주고 의사결정권을 부여함에 따라 업무 집중도를 더욱 증가시키고 능동적인 업무 행동을 유발하도록 격려 해주고 북돋워주는 것이라 설명한다(Conger & Kanungo, 1988).

또한 Yukl(1998)은 임파워링 리더십을 리더의 권한을 구성원과 함께 공유하고 구성원들을 적극적으로 코칭하며 업무에 대한 아낌없는 지원과 육성을 통하여 팀빌딩(team building)에 집중하는 리더십으로 정의하였다. Arnold 등(2000)은 임파워링 리더십의 구성요소를 솔선수범과 코칭, 고무, 의사결정의 참여, 정보공유, 관심의 표현, 상호작용, 집단관리로 제시하였으며 조직 구성원들에게 의사결정권을 부여함으로써 스스로 해결책을

찾을 수 있도록 지식공유의 기회를 제공하는 것이라 주장한다.

최근 국내연구에서는 김승용 등(2013)은 임파워링 리더십의 특징에 대해 팀의 리더가 구성원들에게 권력 및 권한을 부여하는 직무영역의 확대 및 자율권을 줌과 동시에 증대된 의사결정 참여 기회에 따라 책임감이 높아져 직무수행을 위해 필요한 지식과 정보를 적극적으로 공유하고, 리더가 구성원의 영향력을 발휘 할 수 있는 기회를 줌으로서 구성원 자신의 존재가치의 인식과 더불어 일의 의미성을 찾을 수 있다고 주장하였다. 또한 예지은 등(2013)은 임파워링의 하위개념인 리더의 출선수범과 코칭 및 참여적 의사결정, 정보제공, 관심표명 등을 잘 발휘하게 되면 구성원들의 직무열의와 자기 효능감 및 의미감에 유의한 영향을 미친다고 보고하였다. 박희진과 손영우(2009)는 리더가 임파워링 리더 행동을 많이 할수록 팀 효능감이 높아지고 팀 학습 행동이 활발해져 팀 교류기억이 잘 형성된다고 주장하였다.

이와 같이 임파워링 리더십은 리더의 권한을 구성원과 공유하고 내적동기부여를 시키는 수단이며 구성원에게 의사결정권을 부여함으로써 구성원의 권한 및 책임을 함께 공유하고 구성원들의 능력에 대해 끊임없는 신뢰를 주는 리더십으로 정의 되고 있다(Srivastava et al., 2006; Zhang & Bartol, 2010; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). 아울러 긍정적인 감정수준을 높이며 모든 업무를 리더의 범위 내에서 통제하지 않고 구성원들이 주도적으로 업무 수행을 하면서 조직 구성원들과도 서로 협력하는 체제가 되도록 독려 하고 구성원들에게 자율성을 부여하고 개개인의 역량에 대한 믿음을 나타내어 목표 도달을 위한 정보공유를 하여 내적동기부여를 시키는 수단으로 정의되기도 한다(Pearce & Sims, 2002; Srivastava et al., 2006; Zhang & Bartol, 2010).

## 2. 조직몰입

조직몰입은 구성원들이 계속 본인의 조직에서 근무하기를 희망하는 성향의 강도이며 계속 소속되고자하는 의지이다. 이는 구성원들의 조직에 대한 몰입수준에 따라 업무수행 능력에 대한 평가와 이직을 예측하는데 효과적이며(Porter, 1974; Porter et al., 1976; Mowday & Boulian, 1974; Steers, 1977), 이는 조직에서 구성원들이 업무에 대해서 성실하게 임하며 일관성 있는 태도를 보이며 조직에 잔류하고자하는 행동 및 심리적 상태를 가지게 한다(Bateman & Organ, 1983; Allen et al., 1990). 조선배와 변정우

(2010)은 조직몰입을 구성원들이 조직에 대한 몰입 및 조직과 동일시하는 상대적 강도로 표현하였으며 직무만족과 함께 구성원들이 조직에 대한 심리적 애착의 정도를 가늠할 수 있는 척도로서 구성원들이 조직에 대해 헌신하려는 정도를 보여준다고 주장한다.

조직몰입의 구성요소에 대해서는 여러 선행연구자들을 통하여 개념화 되고 있는데, Kanter(1968; 1986)는 지속적 몰입, 응집적 몰입 및 통제적 몰입의 세 가지 유형으로 구분하는데, 지속적 몰입은 구성원이 조직에 잔류하는 것보다 조직을 이탈함에 따라 발생하는 비용이 더 많이 발생하거나 이탈하는 것이 불가능할 경우 조직에 몰입하는 것을 의미하며, 응집적 몰입은 조직의 응집력을 강화시키기 위한 노력으로 설명되며, 통제적 몰입은 과거의 규범 등에 기초하여 조직의 규범에 대한 애착으로 설명된다. Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입 및 규범적 몰입의 세 개의 차원으로 개념화하고 있다(Allen & Mayer, 1990; Mayer & Allen, 1991; Mayer et al., 1993).

특히 정서적 몰입(affective commitment)은 구성원들이 조직에 긍정적인 공감대 및 감정적 애착을 가지고 동일시하는 것을 의미하며 그들이 자발적으로 조직에 높은 참여 의식을 가지고 공헌하기를 희망하기 때문에 조직 구성원으로 남아 있으려는 경향이 강하다는 것을 의미한다. 이런 정서적 몰입의 경우 구성원들은 조직에 대한 감정적 일체감으로 정의되기도 하는데(Buchanan, 1974; Poter, 1976; Steers, 1977; Mowday, 1982), 정서적 몰입은 기본적으로 집단에 대한 긍정적인 애착심으로 표현되며, Gruen 등(2000)은 정서적 몰입이 강할수록 능동적인 직무수행 형태를 보이며 집단에 대한 충성도가 높아지고 조직에 대한 결속력이 높아진다고 주장한다. 지속적 몰입(continuance commitment)은 구성원이 조직을 떠날 경우 발생하게 될 비용에 대한 개인적 인지에 기초하고 있다. 종업원이 조직에서 퇴사하기 전까지 쌓아온 것들에 대해 조직 구성원의 자격을 상실함에 따라 잃게 되거나 다른 대안이 보이지 않을 때 발생하게 되는 조직몰입으로 설명된다. Huselid 등(1991)은 조직 구성원이 조직을 이탈하면서 발생하는 기회비용이 조직에 잔류했을 때보다 더 클 때 조직에 잔류하고자 하는 성향을 지속적 몰입으로 설명한다. 규범적 몰입(normative commitment)은 구성원들의 의무감에 기초한 몰입으로 도덕적으로 올바른 행동이라고 믿기 때문에 조직에 잔류해야 한다는 책임감을 지각한다(Wiener & Vardi, 1980).

### 3. 심리적 자본

심리적 자본(psychological capital)은 Seligman(1998; 2002)이 강조한 구성원들의 행동에 있어서 긍정적인 측면에 관심을 가지고 연구해야 한다는 주장에서 시작되었으며, Luthans 등(2004)은 심리적 자본의 특성을 분석하여 자기효능감, 희망, 낙관주의 및 탄력성의 4가지 하위개념을 특성화하였다. 이는 조직 구성원들의 긍정적인 심리상태를 개발하고 역량을 강화함으로써 조직의 성장과 경쟁력 향상에 기여할 수 있다는 사고에서 시작된다.

자기 효능감(self-efficacy)은 구성원들이 업무에 대해 스스로의 능력을 긍정적으로 평가하고 성공적인 과업을 달성을 위한 높은 자신감을 갖는 것으로서 성공적인 업무수행을 위한 동기부여와 구성원의 능력에 대한 확신을 의미한다(Bandura, 1997). 자기 효능감이 높을수록 개인은 도전적인 업무를 수행하게 되고 목표 달성을 위해 인내하고 노력하게 된다(Bandura 1986).

희망(hope)은 업무수행 중에 봉착하는 어떠한 난관에서도 목표를 달성하기 위해 에너지를 집중하고 재설계하여 발전의 계기를 삼는 것을 의미하며, 주어진 과업을 수행하는데 필요한 동기 및 경로로 정의한다(Snyder et al., 1991; Snyder, 2000; 2002). 또한 Youssef 등(2007)은 희망을 긍정적인 동기부여로서 목표지향적인 태도와 함께 조직의 목표달성을 위한 과정으로 설명하고 있으며 어떠한 위기에 직면했을 경우에 새로운 방식으로 문제를 해결하는 것으로 정의한다.

낙관주의(optimism)는 긍정적인 사건 발생의 원인을 내재적(immanent), 항구적(permanent), 지배적(pervasive)인 요인들에게서 기인하고 발생하는 결과로 보는 반면 부정적 사건에 대해서는 외부적(external), 일시적(temporary), 특수한 상황요인들에 기인하는 것으로 정의하였는데, 이는 어려운 상황을 극복하기 위해서는 긍정적인 사고를 갖고 실패의 원인을 분석하고 재도전 하는 의지가 필요하다는 것으로 설명된다(Seligman, 1998). Carver 등(2002)는 상황에 따라서 비관주의자들도 낙관주의자로 변할 수 있따는 사실을 근거로 상태적인 특성을 고려해야 한다고 주장한다.

탄력성(resiliency)은 환경이나 조직에서 실패나 역경 및 갈등상황에 대면하였을 때에도 본래의 상태로 돌아갈 수 있는 능력과 수용력을 의미한다. 한 단계 더 나아가서 본인의 능력을 벗어나는 책임감이나 업무상황이 발생하더라도 긍정적인 감정으로 대응할 수 있는 개

인의 능력을 의미하기도 한다(Luthans, 2002; Masten, 2002). 탄력성이 높은 구성원은 어려운 환경을 극복해나가는 과정에 의미를 찾고 개인의 성장과 발전에 기여하게 된다. 이러한 심리적 자본의 하위요인들은 독립적으로 작동하는 것이 아니라 서로간의 보완과 시너지 효과를 내고 있는데 자기효능감, 희망, 낙관주의 및 탄력성은 조직의 구성원들이 성과를 달성하는데 필요한 동력을 제공한다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

#### 1. 임파워링 리더십과 조직 몰입의 관계

임파워링 리더십은 리더가 권한과 책임을 구성원들과 공유하고 자율성을 강조하고 업무를 수행하는 리더의 행동으로 정의되며(Kirkman & Rosen, 1999; Simsjr et al., 2009; Kanter, 1986), Thomas(1990)는 리더의 임파워먼트 행동을 통하여 조직 구성원들이 업무에 대한 의미성을 가지게 되며 조직몰입도 증가하게 된다고 주장한다(Ahearne et al., 2005; Srivastava et al., 2006; Zhang & Bartol 2010; 정대용·조철호, 2009; 정선화·탁진국, 2013). 또한 Kizilos(1990) 도 임파워된 리더의 행동으로 구성원들의 주도적인 업무수행 행동이 나타나도 이를 통해서 조직몰입도가 증가한다는 사실을 규명하였다.

Spreitzer(1997)은 임파워링 리더십을 구사하는 리더는 구성원들 간의 신뢰감을 쌓기 쉬우면 서로간의 호감이 증대하고 스트레스가 감소되어 조직에 대한 몰입도도 높아진다고 설명한다. 임파워링 리더십은 리더가 아닌 조직 구성원에 초점을 두어 기업의 궁극적인 목표를 정확하게 가르쳐주고 구성원들의 조직에 대한 소속감을 증대시켜 조직구성원 개인의 능력 개발을 통하여 조직몰입도가 높이게 된다는 연구결과도 있다(Dessler, 1999; 손은일·송정수, 2012; 양필석·최석봉, 2012). 이에 본 연구에서는 임파워링 리더십이 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향을 규명하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 임파워링 리더십은 구성원들의 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.1: 임파워링 리더십은 구성원들의 정서적 몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2: 임파워링 리더십은 구성원들의 지속적 몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.3 임파워링 리더십은 구성원들의 규범적 몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 심리적 자본의 조절효과

심리적 자본은 조직 구성원들의 조직 몰입에 긍정적인 효과를 나타내며, 직무만족도 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Luthans et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007). 심리적 자본은 업무수행 중에 발생하는 문제에 대해서 긍정적인 방향으로 해결을 유도하여 조직몰입을 높이는데, Avey 등(2008)은 심리적 자본에 대해 조직구성원들의 성향이 낙관적이고 자기 효능감이 높을수록 과업에 대한 목표 달성에 대해 긍정적인 기대와 신념을 가지며 이러한 긍정적인 감정은 목표 달성을 위한 경로를 확장시키며 난관에 봉착하더라도 효율적인 대처를 한다고 주장하였다.

또한 Luthans 등(2008)은 조직의 지원적 분위기는 조직구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며 긍정적인 심리적 자본을 통하여 조직의 목표에 대한 성과와 조직구성원들의 업무 태도에 영향을 줌으로서 결과적으로 조직의 목표달성을 높여 조직 경쟁력을 향상시킨다고 주장하였다(권인수·최영근, 2011; 김용순, 2013; 이호선 등, 2013). 심리적 자본은 여러 가지 변수들을 대상으로 심리적 자본에 대한 개념 정립과 영향에 대한 연구 확장이 이루어지고 있으며 특히 직무만족 및 조직몰입, 조직시민행동 등에 유의한 영향을 주고 있다(Larson & Luthans, 2006; Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2008).

한편 심리적 자본의 개별적인 개념들의 효과에 대한 선행연구들을 보면 Stajkovic 등(1998)은 메타분석을 통하여 자기효능감과 업무성과 사이에 긍정적인 영향 관계가 있음을 주장하였고, 자기효능감이 높을수록 자신의 업무에 대한 관심과 열정이 높아져 조직 목표 및 성과를 높인다는 것을 보고한다. 또한 자기효능감이 높을수록 성공적인 업무수행에 대한 강한 신념이 있어 동기부여를 통하여 주어진 환경에서 업무를 원활하게 수행하게 되는데, Bandura(1997)는 자기효능감이 강할수록 구성원의 목표 달성에 대한 신념도 강해진다고 규명하였다.

희망은 목표 달성을 위하여 끊임없이 노력하고 대안을 찾기 위해 능동적으로 대처하는 것을 의미하며, 희망의 강도가 높을수록 긍정적인 감정 상태를 유지하여 외로움을 적게 느끼며 내적 통제력을 가짐으로 스트레스 관리에 더 능동적으로 대처하고 사회적 관계를 더



욱 잘 맺어 조직에서 경쟁력을 가지는 것으로 보고되고 있다(Snyder et al., 1991; Snyder et al., 2000; Snyder, 2000; Snyder, 2002). Snyder(2002)는 희망을 가진 구성원들은 목표달성을 위한 강한 의지력을 나타내며 목표달성을 위한 여러 가지 다양한 경로를 도출해 낸다고 주장하였다.

Scheier 등(1986)은 낙관주의가 높은 구성원일수록 불확실한 상황에서도 긍정적인 사고로 더 좋은 성과를 달성하며, 낙관주의 성향이 강한 개인일수록 주위 구성원들에게 격려와 지지를 받는다고 주장한다. 또한 낙관적인 조직 구성원은 실패와 역경을 겪더라도 일시적인 상황으로 보며 낙관적인 리더에 의해 운영되는 팀은 종업원들의 업무 만족도와 조직 잔류에 긍정적인 영향을 준다고 보고한다. Seligman(1998)도 낙관적인 사고 수준이 높은 구성원일수록 조직에서 높은 성과를 창출한다고 규명하였다.

개인은 탄력성이 높을수록 조직의 환경변화에 따른 스트레스 등에 더 융통성 있게 대처 가능하고 어려운 환경에서도 감정적으로 안정적인 성향을 보이며, 조직의 목표달성, 조직 만족도 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다(TLuthans et al., 2008). Sutcliffe 등(2003)은 탄력성을 구성원들이 받게 되는 스트레스를 스스로가 효과적으로 조절함으로써 본래의 안정적인 상태로 복귀하는 것을 지원한다고 설명한다.

이와 같이 심리적 자본이 높을수록 조직 구성원들의 업무에 대한 관심과 열정이 높아지며 긍정적인 기대감과 환경변화에 보다 효과적인 대응을 통하여 조직에 대한 소속감이 높아질 것으로 기대한다. 따라서 이러한 이론적 근거와 선행연구들을 토대로 본 연구에서는 심리적 자본의 하위개념인 자기 효능감, 희망, 낙관주의 및 탄력성의 조절효과에 대해서 살펴보기 위해서 아래와 같은 가설을 제시하였다. 그러나 요인분석을 실시한 결과 희망과 낙관주의가 같은 요인으로 합쳐져 탄력성, 자기 효능감, 희망의 요인으로 추출되어 아래와 같이 3개의 세부가설이 설정되었다.

가설 2: 심리적 자본은 임파워링 리더십과 조직몰입간의 관계를 조절 할 것이다.

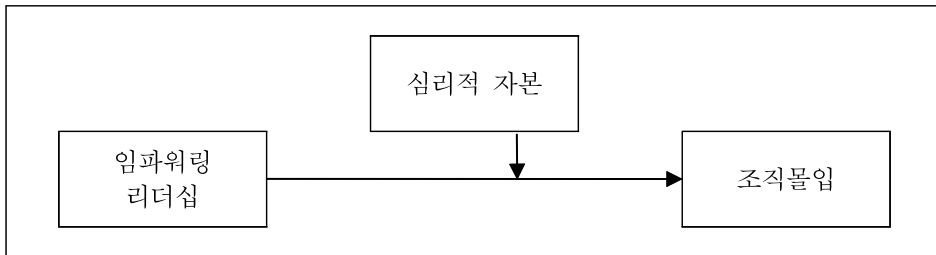
가설 2.1: 탄력성은 임파워링 리더십과 조직몰입간의 관계를 조절 할 것이다.

가설 2.2: 자기효능감은 임파워링 리더십과 조직몰입간의 관계를 조절 할 것이다.

가설 2.3: 희망은 임파워링 리더십과 조직몰입간의 관계를 조절 할 것이다.

### 3. 연구모형

본 연구에서는 임파워링 리더십이 구성원의 정서적 몰입·지속적 몰입·규범적 몰입에 미치는 영향에 대해 분석하고, 아울러 임파워링 리더십과 조직몰입의 변수간의 관계에서 심리적자본의 조절효과를 검증하기 위해 <그림 1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구 모형

### 4. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 임파워링 리더십을 독립변수로 하며 조절변수를 심리적 자본으로 설정하고 조직몰입을 종속변수로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도(①=전혀 그렇지 않다, ⑤=매우 그렇다)를 사용하여 설문을 통해 측정하였다.

#### 1) 임파워링 리더십

임파워링 리더십의 측정은 Arnold와 그의 동료들이 개념화한 5개의 차원(권한 위임, 책임 부여, 자기 주도적 의사결정, 코칭, 정보공유)으로 정의된 문헌을 기초로 최석봉(2013) 등의 연구에서 사용한 문항을 사용하였다. 대표적인 설문 문항으로는 '나의 상사는 모든 구성원에게 의견을 제시 할 기회를 제공한다.' 등으로 구성된 권한위임 5개 문항, '나의 상사는 구성원들이 함께 문제를 해결하도록 격려한다.' 등으로 구성된 자기 주도적 의사결정 5개 문항, '나의 상사는 구성원들에게 회사의 결정사항에 대하여 설명해준다.' 등으로 구성된 코칭 4개 문항, '나의 상사는 모든 일에 솔선수범 한다.' 등으로 구성된 솔선수범 4개 문항으로 총 18개 문항을 측정하였다.

## 2) 심리적 자본

Luthans 등(2004)은 심리적 자본에 대하여 크게 4가지 항목(자기 효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성)으로 개념화 하였으며 그의 연구에서 사용한 17개 문항들을 참고로 이병철(2009)의 연구에서 사용한 문항을 사용하였다. 대표적인 설문 문항으로는 '나는 나의 직무를 수행할 충분한 능력이 있다.'등으로 구성된 자기 효능감 7개 문항, '나의 목표가 언젠가는 꼭 달성되리라 생각한다.'등으로 구성된 희망 4개 문항, '나의 미래는 지금보다 훨씬 나아질 것이라고 믿는다.'등으로 구성된 낙관주의 4개 문항, '어렵고 힘든 일이 닥쳐도 침착하게 그 상황을 헤쳐나갈 수 있다.'등으로 구성된 탄력성 4개 문항으로 총19개 문항을 측정하였다.

## 3) 조직몰입

조직몰입 문항은 Meyer와 Allen(1993)의 정서적 몰입과 지속적 몰입 및 규범적 몰입을 각각 6문항씩 총 18문항으로 구성된 측정도구를 사용하였다. 대표적인 설문 문항으로는 '나는 현재의 조직에서 은퇴할 때까지 근무를 한다면 행복할 것이다.'등으로 구성된 정서적 몰입 6개 문항, '나는 현재 조직에 충성할 의무가 있다.'등으로 구성된 규범적 몰입 6개 문항, '나는 내가 원한다고 하더라도 당장 나의 조직을 떠나는 것이 매우 어렵다.'등으로 구성된 지속적 몰입 6개 문항으로 총18개 문항을 측정하였다.

## 4) 통제변수

본 연구에서 구성원들의 조직 몰입에 영향을 줄 것으로 보이는 통제요인들을 선정하여 통제변수로 설정하였다. 통제변수로 조직구성원들의 성별, 직책, 업무특성을 사용하였다.

# IV. 분석결과 및 토론

## 1. 인구통계학적 특성

본 연구는 설문지에 의한 방법을 이용하여 가설검증을 하였고 설문조사 대상은 전국의 기업들을 대상으로 실시하였다. 총502부의 설문지를 배부하였고, 이중 386부를 회수하여

회수율은 76.8%였다. 또한 인구통계학적 사항을 알아보기 위해서 성별, 나이, 학력, 직위, 직책 등을 살펴보았다.

성별은 남자가 49.2%, 여자가 50.8%로 나타났으며 나이의 경우, 31세-35세가 30.0%로 가장 많았으며, 다음으로 36세-40세가 24.6%, 41세-45세가 14.7%, 25-30세가 14.6%이고, 45세 초과가 12.1%, 25세 미만은 4.0% 순으로 나타났다. 학력은 4년제 대학졸업이 52.6%로 가장 많았으며 전문대 졸업이 22.2%였고 고졸 이하는 15.5%, 대학원 이상 졸업은 9.7%로 나타났다. 직위는 사원이 28.7%로 가장 많았고 대리가 27.7%, 과장이 23.0%, 부장과 차장이 동일하게 9.1%, 임원이 2.4%로 나타났다. 직책은 구성원이 71.0%, 팀장·부서장·그룹장이 29.0%로 나타났다. 업무특성은 기획·인사지원이 42.4%, 기타 27.7%, 영업·마케팅 14.5%, 제조·생산·구매 9.1%, R&D가 6.3%로 나타났다. 직무구성은 사무직은 96.0%, 연구직은 3.7%, 생산직은 0.3% 순서로 나타났다. 기업유형은 국내사가 80.2%, 공공기관이 11.6%, 공기업이 4.2%, 외국계기업이 4.0%순서로 나타났다. 종업원 수는 100명 미만이 59.8%, 100-300명 미만이 14.1%, 1,000명 이상이 13.7%, 300-1,000명 미만이 12.4% 순서로 나타났다. 자세한 내용은 <표 1>에 제시한 바와 같다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 분석

구 분	빈 도	백분율(%)	
성별	남성	190	49.2
	여성	196	50.8
나이	25세 미만	15	4.0
	25~30세	56	14.6
	31~35세	116	30.0
	36~40세	95	24.6
	41~45세	57	14.7
	45세 초과	47	12.1
학력	고졸	60	15.5
	전문대졸	86	22.2
	대졸	203	52.6
	대학원이상	37	9.7
직위	사원	111	28.7
	대리	107	27.7
	과장	89	23.0
	차장	35	9.1
	부장	35	9.1
	임원	9	2.4

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 분석 (계속)

	구 분	빈 도	백분율(%)
직책	팀장·부서장·그룹장	112	29.0
	구성원	274	71.0
업무특성	기획·인사지원	164	42.4
	영업·마케팅	56	14.5
	제조·생산·구매	35	9.1
	R&D	24	6.3
	기타	107	27.7
직무	생산직	1	0.3
	사무직	371	96.0
	연구직	14	3.7
기업유형	국내사	310	80.2
	외국계기업	15	4.0
	공기업	16	4.2
	공공기관	45	11.6
종업원수	100명 미만	231	59.8
	100~300명 미만	54	14.1
	300~1,000명 미만	48	12.4
	1,000명 이상	53	13.7

## 2. 신뢰도 및 타당성 분석

### 1) 신뢰도 분석

타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였고 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 varimax 방법을 사용하였다. 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 내적 일관성을 나타내는 크론바하 알파 계수(Cronbach's alph)를 이용하였다. 독립변수인 임파워링 리더십의 권한위임의 크론바하 알파계수는 0.961, 코칭은 0.940, 슌선수범은 0.896이고, 조직몰입의 정서적 몰입은 0.787, 지속적 몰입은 0.770, 규범적 몰입은 0.774이며, 심리적자본의 탄력성은 0.811, 자기효능감은 0.741, 희망은 0.790으로 모든 변수의 신뢰도 계수가 일반적으로 사용되는 기준인 0.7(Nonnally, 1978)보다 높게 나타났다.

〈표 2〉 변수들의 신뢰성 분석결과

범위	변수	설문문항	신뢰성계수
임파워링 리더십	권한위임	9	.961
	코칭	5	.940
	솔선수범	4	.896
조직몰입	정서적몰입	5	.787
	지속적몰입	5	.770
	규범적몰입	3	.774
심리적자본	탄력성	5	.811
	자기효능감	4	.741
	희망	5	.790

## 2) 타당성 검증

본 연구에서는 고려된 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 요인추출과정에서 고유치(eigen value) 기준을 적용하여 1보다 큰 요인에 대하여 요인화하였다. 그리고 요인범주 내에서 내적 일관성을 가지고 있는지 알아보기 위하여 Cronbach a 값을 제시하였다. 임파워링 리더십과 관련하여 각 요인을 측정하기 위해 사용된 설문 문항들의 요인 적재치(Factor Loading)는 0.5이상인 변수들만 추출하였으며 〈표 3〉과 같이 권한위임과 자기효능감이 하나의 요인으로 결합되어 3개의 요인인 권한위임, 코칭, 솔선수범으로 도출되었다.

〈표 3〉 임파워링 리더십에 대한 요인분석 결과

변 수		Factors		
		1	2	3
권한위임 (EMP, EMSDD)	EMP2	.830		
	EMP3	.808		
	EMP4	.797		
	EMP1	.787		
	EMP5	.724		
	EMSDD2	.708		
	EMSDD4	.651		
	EMSDD3	.610		
	EMSDD1	.597		
코칭 (EMCO, EMSDD)	EMCOA4		.811	
	EMCOA3		.809	
	EMCOA1		.806	
	EMCOA2		.805	
	EMSDD5		.543	

〈표 3〉 임파워링 리더십에 대한 요인분석 결과 (계속)

변 수		Factors		
		1	2	3
솔선수범 (EMLE)	EMLE2			.793
	EMLE4			.775
	EMLE3			.770
	EMLE1			.655
아이젠값 (고유치)		11.978	1.217	1.014
분산설명 (%)		32.800	56.763	78.940

〈표 4〉는 심리적자본과 관련하여 각 요인별 적재치를 살펴 0.5이상인 변수들만 추출하였으며 요인분석을 실시한 결과 희망과 낙관주의가 같은 요인으로 합쳐져 탄력성, 자기 효능감, 희망의 요인으로 도출되었다. 탄력성을 설명해주는 분산은 17.029%, 자기효능감은 33.898%, 희망은 50.703%로 도출되었다.

〈표 4〉 심리적 자본에 대한 요인분석 결과

변 수		Factors		
		1	2	3
탄력성	PCRES4	.752		
	PCRES2	.734		
	PCRES3	.721		
	PCRES1	.689		
	PCOPT2	.476		
자기효능감	PCSE1		.762	
	PCSE4		.756	
	PCSE2		.618	
	PCSE5		.608	
희망	PCHOP4			.777
	PCHOP2			.705
	PCHOP1			.699
	PCOPT1			.627
	PCOPT3			.582
아이젠값 (고유치)		6.441	2.064	1.179
분산설명 (%)		17.029%	33.898%	50.703%

〈표 5〉는 조직몰입에 대한 요인 분석 결과로 3개의 요인이 나타났다. 각 요인별로 적재치를 살펴 0.5이상인 변수들만 추출하였으며 그 결과 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 요인으로 도출되었으며 정서적 몰입을 설명해주는 분산은 22.473%였으며, 지속적 몰입은 42.382%, 규범적 몰입은 59.594%로 도출되었다.

〈표 5〉 조직몰입에 대한 요인분석 결과

변 수		Factors		
		1	2	3
정서적 몰입	COAF6	.790		
	CONO4	.744		
	CONO6	.727		
	COAF1	.652		
	COAF2	.616		
지속적 몰입	COCO4		.848	
	COCO2		.821	
	COCO1		.654	
	COCO3		.618	
	COCO6		.585	
규범적 몰입	CONO3			.823
	CONO2			.785
	CONO5			.737
아이겐값 (고유치)		4.105	2.382	1.260
분산설명 (%)		22.473	42.382	59.594

### 3) 상관관계 분석

가설검증에 앞서 변수 간의 관련성을 파악하고자 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관분석을 실시하였으며, 결과는 〈표 9〉에 제시된 바와 같다. 결과 값을 보면 대다수의 요소간 상관관계가 99% 신뢰구간에서 유의한 수준으로 높은 상관관계를 보인다. 특히 권한위임과 코칭은 .796로 가장 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있으며, 권한위임과 솔선수범은 .767, 코칭과 솔선수범은 .723으로 다소 높은 상관관계를 나타내고 있다. 그러나 권한위임과 지속적 몰입, 코칭과 지속적 몰입, 지속적 몰입과 탄력성, 지속적 몰입과 자기 효능감, 규범적 몰입과 자기 효능감의 상관관계는 약한 것을 알 수 있다.



〈표 6〉 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계

구 분	평균	표준 편차	권한위임	코칭	솔선 수범	정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입	탄력성	자기 효능감	희망
권한 위임 (EMP)	3.198	.823	1	.796**	.767**	.401**	.064	.320**	.215**	.214**	.321**
코칭 (EMCO)	3.188	.848	.796**	1	.723**	.399**	.047	.330**	.234**	.241**	.333**
솔선 수범 (EMLE)	3.225	.848	.767**	.723**	1	.323**	.108*	.313**	.195**	.148**	.277**
정서적 몰입 (COA)	3.309	.641	.401**	.399**	.323**	1	.218**	.497**	.433**	.284**	.342**
지속적 몰입 (COC)	2.796	.817	.064	.047	.108*	.218**	1	.143**	-.071	-.046	-.098
규범적 몰입 (CON)	3.351	.673	.320**	.330**	.313**	.497**	.143**	1	.175**	.081	.189**
탄력성 (PCRE)	3.614	.538	.215**	.234**	.195**	.433**	-.071	.175**	1	.538**	.549**
자기 효능감 (PCSE)	3.601	.587	.214**	.241**	.148**	.284**	-.046	.081	.538**	1	.366**
희망 (PCHO)	3.549	.629	.321**	.333**	.277**	.342**	-.098	.189**	.549**	.366**	1

주) N=386, 표안 수치는 구성요소 간 상관계수를 나타냄

\*\*의 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함을 나타냄

\*의 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함을 나타냄

### 3. 가설 검증

가설 1: 임파워링 리더십은 구성원들의 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.1: 임파워링 리더십은 구성원들의 정서적몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 가설1.1은 임파워링 리더십(권한위임, 코칭, 솔선수범)과 정서적 몰입에 관련 한 구성개념간의 관계를 규명하기 위한 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 먼저, 성별과 직책, 업무특성을 통제변수로 설정하여 각각의 가설에 따른 인과관계를 다중회귀분

석을 통하여 검증하였다. 임파워링 리더십과 정서적 몰입과의 영향력 검증결과 <표10>에서 제시된 바와 같이 설명력(R<sup>2</sup>)이 .242으로 나타났으며 F값은 26.684(P=.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 임파워링 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향을 살펴보면 권한위임과 코칭이 통계적으로 높게 나타났다. 즉 권한위임과 코칭을 많이 할수록 정서적몰입도가 높아진다고 볼 수 있으나 반면에 솔선수범은 정서적 몰입과는 유의하지 않음을 알 수 있다. 또한 통제변수인 성별과 직책, 업무특성도 유의한 수준을 가지고 있었다.

<표 7> 임파워링 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 검증

모형	비표준계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
성별	.235	.060	.183	3.920	.000***
직책	.202	.067	.143	3.031	.003**
업무특성	.105	.058	.081	1.805	.072
권한위임	.178	.064	.229	2.773	.006**
코칭	.161	.058	.213	2.767	.006**
솔선수범	.017	.055	.022	-.309	.758

R<sup>2</sup> = .242 F = 26.684 유의 확률 = .000

† : P < .10 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

가설 1.2: 임파워링 리더십은 구성원들의 지속적몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설1.2는 임파워링 리더십(권한위임, 코칭, 솔선수범)과 지속적 몰입간의 관계를 규명하기 위한 것이다. 임파워링 리더십과 지속적 몰입과의 영향력 검증결과 <표 11>과 같이 설명력(R<sup>2</sup>)이 .572로 나타났으며 F값은 1.270로 유의수준(.264)이 낮아 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 임파워링 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보면 권한위임과 코칭, 솔선수범 모두 통계적으로 낮게 나타났다. 즉 권한위임과 코칭, 솔선수범은 지속적 몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 통제변수인 성별과 직책, 업무특성 또한 유의하지 않는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 임파워링 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향에 대한 검증

모형	비표준계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
성별	-.053	.074	-.039	-.715	.475
직책	.228	.080	.019	.345	.730
업무특성	.014	.070	.010	.193	.847
권한위임	-.006	.077	-.008	-.081	.935
코칭	-.037	.070	-.047	-.526	.599
솔선수범	.128	.066	.161	1.940	.053

$R^2 = .572$   $F = 1.270$  유의 확률 = .264

† :  $P < .10$  \* :  $p < .05$  \*\* :  $p < .01$  \*\*\* :  $p < .001$

가설 1.3: 임파워링 리더십은 구성원들의 규범적몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설1.3는 임파워링 리더십(권한위임, 코칭, 솔선수범)과 규범적 몰입간의 관계를 규명하기 위한 것이다. 임파워링 리더십과 규범적 몰입과의 영향력 검증결과 〈표12〉에서 제시된바와 같이 설명력( $R^2$ )이 .567로 나타났으며 F값은 10.814( $P = .000$ )로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 그러나 임파워링 리더십의 권한위임과 코칭 및 솔선수범 모두 규범적 몰입과 유의하지 않는 관계임이 나타났으며 통제변수인 성별과 업무특성 또한 유의하지 않으나 직책만 영향을 주는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 임파워링 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향에 대한 검증

모형	비표준계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
성별	.046	.083	.028	.552	.581
직책	.315	.090	.175	3.504	.001**
업무특성	.043	.079	.026	.542	.588
권한위임	.081	.087	.082	.937	.349
코칭	.132	.079	.137	1.670	.096
솔선수범	.118	.074	.123	1.604	.110

$R^2 = .567$   $F = 10.814$  유의 확률 = .000

† :  $P < .10$  \* :  $p < .05$  \*\* :  $p < .01$  \*\*\* :  $p < .001$

가설 2: 심리적 자본은 임파워링 리더십과 조직몰입간의 관계를 조절 할 것이다.

임파워링 리더십(권한위임, 코칭, 솔선수범)과 조직몰입(정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입)의 관계에 있어 심리적 자본(자기 효능감, 희망, 탄력성)의 조절효과를 검증하기 위해 [가설 2]는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 독립변수와 조절변수, 그리고 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항을 단계적으로 추가했을 때 회귀식의 설명력을 나타내는 값의 변화를 통해 조절효과를 입증하는 방법이다. 그리고 다중공선성의 기능을 감소시키고 회귀계수의 용이성을 위해 임파워링 리더십(권한위임, 코칭, 솔선수범)과 조직몰입(정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입), 그리고 심리적 자본(자기 효능감, 희망, 탄력성)을 표준화 값으로 변환시킨 후 상호 작용항을 구성해 VIF 값을 산정하였다.

가설 2.1: 심리적 자본의 하위개념 중 탄력성은 임파워링 리더십과 조직몰입간의 관계를 조절 할 것이다.

가설 2.1을 검증하기 위하여 먼저 정서적 몰입을 종속변수로 설정하고 1단계인 통제변수들을 투입하고 2단계에서는 임파워링 리더십의 하위요인인 권한위임과 코칭 및 솔선수범을 독립변수로 투입하였으며 3단계로 심리적 자본의 탄력성을 조절변수로 투입하고, 4단계로 독립변수와 조절변수의 상호 작용항(권한위임×탄력성, 코칭×탄력성, 솔선수범×탄력성)을 각각 투입한 후 위계적 회귀분석을 한 결과에 대해 <표 10>에 제시하였다.  $R^2$ 의 변화량이 3단계에 비해 4단계에서 2.5%증가한 것으로 볼 때 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이라는 점을 확인할 수 있다. 그러나 탄력성은 임파워링 리더십과 조직몰입의 하위개념인 정서적 몰입간의 관계에서 조절효과가 없음을 확인 할 수 있다.

<표 11>은 조직몰입의 하위변수인 지속적 몰입과 임파워링 리더십의 경우 심리적 자본의 하위차원인 탄력성이 조절효과가 있는지에 대한 분석 결과이다.  $R^2$ 의 변화량이 3단계에 비해 4단계에서 0.1%감소한 것으로 볼 때 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이지 않은 점을 확인할 수 있다. 따라서 탄력성은 임파워링 리더십과 조직몰입의 하위개념인 지속적 몰입간의 관계에서 조절효과가 없음을 확인 할 수 있다.

〈표 10〉 임파워링 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향 회귀분석(탄력성 조절효과)

구분	종속변수(정서적 몰입)			
	1단계	2단계	3단계	4단계
성별	.165(.066)	.183(.060)	.121(.058)	.122(.057)
직책	.191(.072)	.143(.067)	.134(.063)	.126(.062)
업무특성	.113(.064)	.081(.058) <sup>†</sup>	.065(.055) <sup>†</sup>	.072(.054) <sup>†</sup>
권한위임		.229(.064)	.211(.061)	.201(.060)
코칭		.213(.058)	.162(.055)	.181(.055)
솔선수범		-.022(.055)*	-.031(.061)*	-.051(.051)
심리적자본 (탄력성)			.311(.053)	.319(.053)
권한위임*탄력성				-.347(.050)
코칭*탄력성				.231(.044)
솔선수범*탄력성				.186(.044)
R <sup>2</sup>	.089	.242	.329	.354
F	13.607	21.518	27.915	22.066

† : P < .10 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

〈표 11〉 임파워링 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향 회귀분석(탄력성 조절효과)

구분	종속변수(지속적 몰입)			
	1단계	2단계	3단계	4단계
성별	-.057(.072)	-.056(.072)	-.039(.074)	-.039(.074)
직책	.018(.080)*	.016(.080)*	.019(.080)*	.012(.080)*
업무특성	.016(.070)*	.005(.070)**	.010(.070)*	.013(.071)*
권한위임		-.013(.078)*	-.008(.077)**	-.017(.078)
코칭		-.061(.070)	-.047(.070)	-.032(.071)
솔선수범		.159(.066)	.161(.066)	.141(.067)
심리적자본(탄력성)			-.085(.067)	-.068(.069)
권한위임*탄력성				-.047(.065)
코칭*탄력성				.108(.058)
솔선수범*탄력성				.019(.057)*
R <sup>2</sup>	-.004	.001	.005	.004
F	.435	1.061	1.270	1.145

† : P < .10 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

〈표 12〉는 조직몰입의 하위변수인 규범적 몰입과 임파워링 리더십의 경우 심리적 자본의 하위차원인 탄력성이 조절효과가 있는지에 대한 분석 결과이다. R<sup>2</sup>의 변화량이 3단계에

비해 4단계에서 32%감소한 것으로 볼 때 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이지 않은 점을 확인할 수 있다. 따라서 탄력성은 임파워링 리더십과 조직몰입의 하위개념인 규범적 몰입간의 관계에서 조절효과가 없음을 확인할 수 있다.

〈표 12〉 임파워링 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향 회귀분석(탄력성 조절효과)

구분	종속변수(규범적 몰입)			
	1단계	2단계	3단계	4단계
성별	.029(.086)*	.043(.081)*	.040(.081)*	.027(.081)*
직책	.213(.094)	.177(.090)	.174(.090)	.174(.090)
업무특성	.059(.083) <sup>†</sup>	.030(.079)*	.028(.079)*	.025(.079)*
권한위임		.086(.087) <sup>†</sup>	.078(.087) <sup>†</sup>	.069(.087) <sup>†</sup>
코칭		.149(.079)	.136(.079)	.143(.080)
술선수범		.125(.074)	.124(.074)	.113(.074)
심리적자본(탄력성)			.061(.065)	.075(.067)
권한위임*탄력성				-.051(.074)
코칭*탄력성				.060(.057) <sup>†</sup>
술선수범*탄력성				.113(.065)
R <sup>2</sup>	.048	.149	.151	.166
F	7.469	12.211	10.814	7.571

<sup>†</sup> : P < .10 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

가설 2.2: 심리적 자본의 하위개념 중 자기효능감은 임파워링 리더십과 조직몰입간의 관계를 조절 할 것이다.

〈표 13〉은 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입과 임파워링 리더십의 경우 심리적 자본의 하위차원인 자기효능감이 조절효과가 있는지에 대한 분석 결과이다. R<sup>2</sup>의 변화량이 3단계에 비해 4단계에서 0.8%증가한 것으로 볼 때 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이라는 점을 확인할 수 있다. 임파워링 리더십에 대한 권한위임, 코칭, 술선수범과 자기 효능감을 투입하였을 때 권한위임(p=.761), 코칭(p=.755), 술선수범(p=103)의 자기효능감은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 13〉 임파워링 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향 회귀분석(자기효능감)

구분	종속변수(정서적 몰입)			
	1단계	2단계	3단계	4단계
성별	.165(.066)	.183(.060)	.121(.058)	.166(.061)
직책	.191(.072)	.143(.067)	.134(.063)	.132(.066)
업무특성	.113(.064)	.081(.081) <sup>†</sup>	.065(.055) <sup>†</sup>	.087(.058) <sup>†</sup>
권한위임		.229(.064)	.211(.061)	.214(.064)
코칭		.213(.058)	.162(.055)	.172(.058)
술선수범		-.022(.055)	-.031(.051)	-.019(.054)
심리적자본 (자기효능감)			.311(.053)	.163(.051)
권한위임*자기효능감				-.029(.050)
코칭*자기효능감				-.026(.042)
술선수범*자기효능감				.128(.044)
R <sup>2</sup>	.097	.254	.275	.283
F	13.607	21.518	20.471	14.780

† : P < .10 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

〈표 14〉는 조직몰입의 하위변수인 지속적 몰입과 임파워링 리더십의 경우 심리적 자본의 하위차원인 자기효능감이 조절효과가 있는지에 대한 분석 결과이다. R<sup>2</sup>의 변화량이 3단계에 비해 4단계에서 0.4%증가한 것으로 볼 때 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이라는 점을 확인할 수 있다. 임파워링 리더십에 대한 권한위임, 코칭, 술선수범과 자기 효능감을 투입하였을 때 권한위임(p=.448), 코칭(p=.442), 술선수범(p=.455)의 자기효능감은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 14〉 임파워링 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향 회귀분석(자기효능감)

구분	종속변수(지속적 몰입)			
	1단계	2단계	3단계	4단계
성별	-.057(.072)	-.056(.072)	-.048(.073)	-.049(.074)
직책	.018(.080)*	.016(.080)*	.019(.080)*	.014(.081)*
업무특성	.016(.070)*	.005(.070)**	.004(.070)**	.005(.071)**
권한위임		-.013(.078)	-.007(.078)	-.001(.078)
코칭		-.061(.070)	-.050(.071)	-.053(.071)
술선수범		.159(.066)	.154(.066)	.141(.067)
심리적자본 (자기효능감)			-.049(.062)	-.035(.063)
권한위임*자기효능감				-.083(.062)
코칭*자기효능감				.074(.052) <sup>†</sup>
술선수범*자기효능감				.068(.054) <sup>†</sup>
R <sup>2</sup>	.003	.017	.019	.023
F	.435	1.061	1.028	.900

† : P < .10 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

〈표 15〉는 조직몰입의 하위변수인 규범적 몰입과 임파워링 리더십의 경우 심리적 자본의 하위차원인 자기효능감이 조절효과가 있는지에 대한 분석 결과이다. R<sup>2</sup>의 변화량이 3단계에 비해 4단계에서 2.3%증가한 것으로 볼 때 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이라는 점을 확인할 수 있다. 임파워링 리더십에 대한 권한위임, 코칭, 솔선수범과 자기 효능감을 투입하였을 때 권한위임(p=.640), 코칭(p=.598), 솔선수범(p=.058)의 자기효능감은 코칭에만 미미하게 유의한 것으로 나타났다.

〈표 15〉 임파워링 리더십과 규범적 몰입에 미치는 영향 회귀분석(자기효능감)

구분	종속변수(규범적 몰입)			
	1단계	2단계	3단계	4단계
성별	.029(.086)*	.043(.081)*	.047(.082)*	.056(.082) <sup>†</sup>
직책	.213(.094)	.177(.090)	.178(.090)	.171(.089)
업무특성	.059(.083) <sup>†</sup>	.030(.079)*	.029(.079) <sup>†</sup>	.033(.078)*
권한위임		.086(.087) <sup>†</sup>	.089(.087) <sup>†</sup>	.091(.087) <sup>†</sup>
코칭		.149(.079)	.154(.079)	.148(.079)
솔선수범		.125(.074)	.122(.074)	.098(.074)
심리적자본 (자기효능감)			-.024(.069)	.004(.070)**
권한위임*자기효능감				-.047(.068)
코칭*자기효능감				.046(.057)*
솔선수범*자기효능감				.159(.060)
R <sup>2</sup>	.055	.162	.163	.186
F	7.469	12.211	10.480	8.554

<sup>†</sup> : P < .10 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

가설 2.3: 심리적 자본의 하위개념 중 희망은 임파워링 리더십과 조직몰입간의 관계를 조절 할 것이다.

〈표 16〉은 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입과 임파워링 리더십의 경우 심리적 자본의 하위차원인 희망이 조절효과가 있는지에 대한 분석 결과이다. R<sup>2</sup>의 변화량이 3단계에 비해 4단계에서 4.6%증가한 것으로 볼 때 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이라는 점을 확인할 수 있다. 임파워링 리더십에 대한 권한위임, 코칭, 솔선수범과 희망을 투입하였을 때 권한위임(p=.053), 코칭(p=.000), 솔선수범(p=.399)의 희망은 권한위임과 코칭에만 유의한 것으로 나타났다.



〈표 16〉 임파워링 리더십과 정서적 몰입에 미치는 영향 회귀분석(희망)

구분	종속변수(정서적 몰입)			
	1단계	2단계	3단계	4단계
성별	.165(.066)	.183(.060)	.173(.059)	.155(.057)
직책	.191(.072)	.143(.067)	.133(.065)	.122(.063)
업무특성	.113(.064)	.081(.058) <sup>†</sup>	.075(.057) <sup>†</sup>	.069(.056) <sup>†</sup>
권한위임		.229(.064)	.202(.063)	.163(.062)
코칭		.213(.058)	.173(.057)	.225(.057)
솔선수범		-.022(.055)	-.026(.054)	-.055(.052)
심리적자본(희망)			.197(.047)	.235(.047)
권한위임*희망				-.191(.052)
코칭*희망				.309(.040)
솔선수범*희망				.071(.046) <sup>†</sup>
R <sup>2</sup>	.097	.254	.288	.334
F	13.607	21.518	21.839	18.838

† : P < .10 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

〈표 17〉은 조직몰입의 하위변수인 지속적 몰입과 임파워링 리더십의 경우 심리적 자본의 하위차원인 희망이 조절효과가 있는지에 대한 분석 결과이다. R<sup>2</sup>의 변화량이 3단계에 비해 4단계에서 2.5%증가한 것으로 볼 때 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이라는 점을 확인할 수 있다. 임파워링 리더십에 대한 권한위임, 코칭, 솔선수범과 희망을 투입하였을 때 권한위임(p=.009), 코칭(p=.004), 솔선수범(p=.476)의 희망은 권한위임과 코칭에만 유의한 것으로 나타났다.

〈표 17〉 임파워링 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향 회귀분석(희망)

구분	종속변수(지속적 몰입)			
	1단계	2단계	3단계	4단계
성별	-.057(.072)	-.056(.072)	-.049(.072)	-.046(.072)
직책	.018(.080)*	.016(.080)*	.023(.080)*	.010(.079)*
업무특성	.016(.070)*	.005(.070)**	.010(.070)*	.009(.069)**
권한위임		-.013(.078)	.006(.077)**	-.031(.077)
코칭		-.061(.070)	-.034(.070)	.016(.071)*
솔선수범		.159(.066)	.161(.066)	.149(.065)
심리적자본(희망)			-.133(.058)	-.124(.059)
권한위임*희망				-.306(.065)
코칭*희망				.260(.050)
솔선수범*희망				.071(.058) <sup>†</sup>
R <sup>2</sup>	.003	.017	.032	.057
F	.435	1.061	1.781	2.271

† : P < .10 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

〈표 18〉은 조직몰입의 하위변수인 규범적 몰입과 임파워링 리더십의 경우 심리적 자본의 하위차원인 희망이 조절효과가 있는지에 대한 분석 결과이다. 임파워링 리더십에 대한 권한위임, 코칭, 솔선수범과 희망을 투입하였을 때 권한위임( $p=.639$ ), 코칭( $p=.477$ ), 솔선수범( $p=.223$ )의 희망은 모두 유의하지 않는 것으로 나타났다.

〈표 18〉 임파워링 리더십과 규범적 몰입에 미치는 영향 회귀분석(희망)

구분	종속변수(규범적 몰입)			
	1단계	2단계	3단계	4단계
성별	.029(.086)*	.043(.081)*	.040(.081)*	.027(.081)*
직책	.213(.094)	.177(.090)	.174(.090)	.174(.090)
업무특성	.059(.083) <sup>†</sup>	.030(.079)*	.028(.079)*	.025(.079)*
권한위임		.086(.087) <sup>†</sup>	.078(.087) <sup>†</sup>	.069(.087) <sup>†</sup>
코칭		.149(.079)	.136(.079)	.143(.080)
솔선수범		.125(.074)	.124(.074)	.113(.074)
심리적자본(희망)			.061(.065) <sup>†</sup>	.075(.067) <sup>†</sup>
권한위임*희망				-.051(.074)
코칭*희망				.060(.057) <sup>†</sup>
솔선수범*희망				.113(.065)
R <sup>2</sup>	.055	.162	.165	.179
F	7.469	12.211	10.693	8.169

<sup>†</sup> :  $P < .10$  \* :  $p < .05$  \*\* :  $p < .01$  \*\*\* :  $p < .001$

## V. 결론

본 연구에서는 임파워링 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고 특히 지금까지 충분히 연구되지 않았던 심리적 자본이 조절변수로서의 역할에 대해 실증분석을 하였다. 연구를 위해 기존의 선행연구들을 고찰하여 이를 기반으로 연구가설을 설정하였으며 실증 분석을 위해 선행연구에서 개발된 측정도구를 이용하여 전국의 기업에서 근무하는 구성원들을 대상으로 데이터를 수집하여 SPSS를 이용하였다. 이러한 분석을 통하여 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다. 임파워링 리더십과 조직몰입간의 관계를 살펴보면 임파워링 리더십의 하위 항목 중에서 권한위임만 정서적 몰입과 지속적 몰입 및 규범적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 분석되었다.

우선 정서적 몰입과 유의한 관계를 가진다는 결과는 Conger & Kanungo(1988)와 Ahearne(2005), Srivastava et al.,(2006), 황윤용·정진철(2005), 정진철 등(2008), 이강욱 등(2006), 채순화 등(2007)과 같은 연구결과로서 리더가 구성원들과 권한을 공유하여 구성원들의 업무수행이 원활히 되도록 격려함에 따라 구성원들의 업무영역의 확대에 조직에 대한 참여의식 및 감정적 일체감이 상승하여 긍정적인 공감대를 형성할 수 있게 된다. 따라서 임파워링 리더십은 구성원들을 내적동기부여를 증가시키고 조직에 대한 애착심이 더욱 강하게 만드는 요소가 될 수 있을 것이므로 리더는 임파워링 리더십을 통하여 구성원들에게 권한위임으로 책임감을 부여하고 높아진 책임감으로 목표달성을 성공적으로 달성할 수 있도록 자율권을 보장하는 등의 지원을 통하여 정서적 몰입을 강화시켜야 한다.

권한위임이 지속적 몰입과 유의한 관계를 가진다는 것은 Conger & Kanungo(1998)과 Yukl(1998), Srivastava et al.(2006), Zhang & Bartol(2010), Vecchio, Justin, & Pearce(2010)등이 밝힌 바와 같이 리더가 권한위임을 통하여 구성원들에게 부여하는 책임감과 자율성의 분배를 통한 관심 표출은 구성원들이 조직에 남고자 하는 자각적인 필요 욕구를 증대시킴에 따라 기존 조직에 남아있을 필요성을 강화시킨다고 볼 수 있다. 따라서 구성원들의 책임의식 및 지속적 몰입의 수준을 강화시키기 위해서는 리더의 권한위임을 통해 구성원들에게 자신의 업무를 주도적으로 할 수 있도록 자율적인 분위기에서 내적동기를 부여시켜야 한다.

권한위임이 규범적 몰입에 정(+ )의 영향을 미친다는 것은 구성원들과 권한을 공유함에 따라 과업에 대한 노력을 증가시키고 구성원의 역량에 대한 믿음을 나타내어 업무에 대한 책임감을 고취시켜 의무감을 증대시키게 된다는 것으로 Zhang & Bartol(2010)가 밝힌 바와 같다. 그러나 임파워링 리더십의 하위 개념인 코칭과 솔선수범과는 정서적 몰입, 지속적 몰입 및 규범적 몰입과는 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 심리적 자본의 하위 개념인 자기효능감은 솔선수범과 규범적 몰입에 대해 조절효과를 하지만 권한위임과 정서적 몰입간의 관계와 코칭과 지속적 몰입간의 관계에 대해서는 조절하지 않는 것으로 규명되었다. 또한 희망은 권한위임과 정서적 몰입간의 관계 및 코칭과 지속적 몰입간의 관계를 조절하는 것으로 나타났으나 솔선수범과 규범적 몰입간의 관계는 조절하지 않는 것으로 나타났다.

본 연구는 조직에서 조직몰입에 대해 임파워링 리더십 행동과 심리적 자본이 차별적으로 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이와 관련하여 실무적인 시사점으로는 조직 몰입도를 상

승시켜 조직의 핵심역량을 창출하고 조직의 활성화를 통하여 기업의 경쟁력을 강화 시킬 수가 있는데 이를 위해서는 임파워링 리더십 행동을 통하여 리더와 구성원들 간의 긍정적인 관계를 형성하고 유지하기 위해 노력하는 행동이 필요하며 구성원들의 자발적이고 능동적인 행동을 이끌어 내야 한다는 것이다. 이론적으로 본 연구 결과는 조직 몰입도를 상승 시키는데 임파워링 리더 행동뿐만 아니라 심리적 자본이 요인에 따라 차별적인 조절효과를 나타낸다는 연구 결과를 통하여 임파워링 리더십과 조직몰입간의 심리적 자본에 대한 매커니즘을 확인함으로써 그동안 충분히 연구되지 못한 임파워링 리더십의 선행변수에 대한 규명이 이루어졌다는 점을 시사점으로 들 수 있다.

본 연구는 위와 같은 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점들을 가지고 있다. 첫째, 직책기준으로 구성원이 274명으로 전체 표집인원의 71%로 구성되어 있다. 상위 직급으로 갈수록 임파워링 리더행동을 많이 할 수가 있어 종속변수에 미치는 영향에 차이가 있을 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 직급별로 비슷한 수의 표집을 통하여 직급 수준에 따라 어떤 차이가 도출되는지를 검증할 필요가 있다. 둘째, 임파워링 리더십의 효과에 대해 변수로서 조직몰입 및 심리적 자본을 분석하는데 그쳤으며 본 연구의 결과를 통하여 보다 다양한 변수들로 확장된 연구를 할 수 있을 것으로 본다. 셋째 본 연구는 특정시점에 실시한 횡단적인 설문조사를 통하여 도출된 연구결과이다. 임파워링 리더십에 대한 보다 객관적인 연구결과를 나타내기 위해서는 반복적인 설문조사를 통한 종단적인 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

- 권인수·최영근(2011), “심리적 임파워먼트 및 리더-부하교환관계와 조직시민 행동의 관계에서 조직지원인식의 매개 효과,” 『대한경영학회지』, 24(4), 2415-2437.
- 김승용·이병철·김기홍(2013), “임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰 매개를 중심으로,” 『지식경영연구』, 14(2), 89-116.
- 김용순(2013), “임파워링 리더십, 긍정심리자본, 심리적 주인의식과 조직시민행동의 관련성에 관한 연구,” 『관광레저연구』, 25(3), 189-203.
- 박원우(1997), “임파워먼트 실천 매뉴얼,” 시그마컨설팅그룹.

- 박희진 · 손영우(2009), “임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과,” 『한국심리학회지』, 22, 1-25.
- 손은일 · 송정수(2012), “윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구,” 『인적자원관리연구』, 19(4), 237-252.
- 양필석 · 최석봉(2012), “임파워링 리더십이 심리적 자본과 조직변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 『인적자원관리연구』, 19(2), 63-81.
- 예지은 · 지성하 · 진현(2013), “임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구 - 자기효능감과 의미감의 매개효과를 중심으로,” 『대한경영학회지』, 26(2), 435-452.
- 이강욱 · 정진철 · 이승일(2006), “임파워링 리더행위와 업무특성에 대한 구성원 지각이 팀 몰입과 혁신행동에 미치는 영향,” 『대한경영학회』, 117-133.
- 이병철 · 이채익(2009), “지방공무원의 심리적자본이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 『지방정부연구』, 13(3), 67-85.
- 이재원 · 김현정(2005), “임파워링 리더행위 구성요인의 차원성에 대한 탐색적 연구,” 『조직과 인사관리연구』, 29(1).
- 이호선 · 류은영 · 류병곤 · 조현(2013), “임파워링 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 - 심리적임파워먼트의 매개역할을 중심으로,” 『인적자원관리연구』, 20(3), 31-49.
- 정대용 · 조철호(2009), “상사부하 교환관계(LMX)을 기반한 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 대구경북 지역 노인용양시설,” 『대한경영학회발표 논문집』, 487-517.
- 정선화 · 탁진국(2013), “리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 상사신뢰 및 학습조직의 조절효과,” 『한국심리학회지』, 26(4), 533-553.
- 정진철 · 이승일 · 전상철(2008), “개인과 조직의 가치관이 3요인 조직몰입에 미치는 영향과 임파워먼트의 조절역할,” 『한국비즈니스리뷰』, 2, 1-25.
- 조선배 · 변정우(2010), “관광호텔 관리자의 변혁적 리더십이 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향,” 『서비스경영학회지』, 11(2), 95-117.
- 채순화 · 배성현 · 김정원(2007), “변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입 간의 다차원적 관련성: 심리적 임파워먼트의 매개효과검증,” 『대한경영학회지』, 20(6), 2611-2638).
- 최석봉 · 김정은 · 장수덕(2013), “임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영

- 향 - 창의성의 매개효과 및 혁신지원분위기의 조절효과,” 「인적자원관리학회」, 20(3), 209-229.
- 황윤용·정진철(2005), “심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력에 대한 직무몰입의 조절역할 - 호텔서비스 종업원을 중심으로,” 「산업경제연구」, 18(4), 1541-1564.
- 홍계훈·이수정(2013), “카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계들에 대한 팀 효능감과 팀 긍정정서의 매개효과,” 「경영학연구」, 42(1), 321-351.
- Ahearne, M., J. Mathieu & A. Rapp.(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, 945-955.
- Arnold, J. J. & 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, 249-269.
- Arnold, J. J. & 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.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization,” *Journal of Occupational Behavior*, 63, 1-18.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F.(2008), Can positive employees help positive organizational change?. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 44(1): 48 - 70.
- Bandura, A.(1986), Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.*
- Bandura, A.(1997), Self-efficacy: The Exercise of Control, New York: Freeman.
- Bateman T. S., & Organ D. W.(1983), Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship, *Academy of*

*Management Journal*, Vol.26, No.4, 587-595.

- Buchanan. B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F.(2002), The hopeful optimism. *Psychological Inquiry*, 13(4), 288-290.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1998), The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dessler, G.(1999), "How to earn your employee's commitment," *The Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.
- Ford, R. C. & Fottler, M. D.(1995), "Empowerment: A matter of degree," *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-29.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers. and Frank Acito(2000), "Relationship Marketing Activities. Commitmeny, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, 64, 34-49.
- Huselid, M. A., & Da, N. E.(1991), "Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis," *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B.(1999), "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowering," *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kizilos, P.(1990), "Crazy about empowerment?," *Training, December*, 47-56.
- Kanter, R. M.(1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment" *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kanter, R. M.(1986), "Empowering People to Act on ideas," *Executive Excellence*, February, 5-6.
- Larson, M. & Luthans, F.(2006), Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 44-61.

- Lawler, E. E.(1986), "High-involvement management : participative strategies for improving organizational performance," Jossey-Bass, San Francisco.
- Luthans, F. & C. M. Youssef(2007), "Emerging positive organizational behavior," *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F.(2002), "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths," *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. & K. W. Luthans & B. C. Luthans(2004), "Positive psychological capital: Going beyond human and social capital," *Business Horizon*, 47, 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B.(2008), The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr.(1987), "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work team," *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Masten, A. S. & Reed, M. J.(2002), Resilience in Development In C. R. Snyder & S. J. Lopez(Eds), *Handbook of Positive Psychology*(pp. 74-88), New York: Oxford University Press.
- McConnell, J.(1994), "On lemming, managers, and leaders". *Journal for Quality and Participation*, 17, 126-129.
- Meyer, J. & Allen, N.(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. & Smith, C.(1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. & Smith, C. A.(1993), "Commitment to Organi-



- zations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, 78, 531-551.
- Mowday, R. T. & Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982), "Employee organization linkage: The psychology of commitment," absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Porter, L. W. & Steer, R. M & Mowday, R. T. & Boulian, P. V.(1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L. W. & Crampton, W. J. & Smith, F. J.(1976), "Organizational Commitment and Turnover," *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K. & Carver. C. S.(1986), Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1257-1264.
- Seligman, M. E. P.(1998), *Learned Optimism*, New York, Pocket Books.
- Seligman, M. E. P.(2002), Positive psychology, positive prevention, and positive therapy, In C. R. Snyder. and S. J. Lopez(Eds.). *Handbook of Positive Psychology*, vol. 1, New York, Wiley.
- Simsjr, H. & S. Faraj & S. Yun(2009), "When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership," *Business Horizon*, 52(2), 149-158.
- Snyder, C. R.(2000), *Handbook of Hope*, San Diego, CA, Academic Press.
- Snyder, C. R.(2002), "Hope theory: Rainbows in the mind," *Psychological Inquiry*, 13(2), 249-276.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R(1991), Hope and health. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), Handbook of social and clinical psychology: The health. perspective. Elmsford, N.Y., Pergamon Press.
- Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38

(3), 1438-1465.

Srivastava, A, Bartol, K. M. & Locke, E. A.(2006), "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance," *Academy of Management Journal*, 49(6), 1237-1251.

Stajkovic, A. S. & Luthans, F.(1998), Self-self efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

Steers, R. M.(1977), "Antecedents and output of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J.(2003), Organizing for Resilience. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (eds.), Positive Organizational Scholarship, SanFrancisco, *Berrett-Koehler*.

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.

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

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

Wallace, G. W.(1993), "Empowerment is work, not magic," *Journal for Quality and Participation*, 16, 10-14.

Wellins, R. S. & Byham, W. c., & Wilson, J. M.(1991), Empowered teams, SanFrancisco: Jossey-Bass.

Wiener, Y. & Vardi, Y.(1980), "Relationships between job, organization and work outcomes: An intergrative approach," *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

Youssef, C., & Luthans, F.(2007), Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of*

*Management*, 33(5), 774 - 800.

Yuki, G. A.(1998), *Leadership in Organizations*, 2nd, Englewood Cliff, New Jersey, Prentice-Hall.

Zhang, X., & Bartol, K. M.(2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement," *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

# The Effects of Empowering Leadership on organization commitment: The moderating effect of psychological capital

Ji-min Kim\*  
Dong-Yeol Yoon\*\*

## ABSTRACT

Known for improving organizational growth and positively affecting of the commitment among assigned members, Empowering Leadership has been studied actively. This being the case, previous theories lacks an explanation regarding the variable between empowering leadership and organizational commitment.

In this study, Empowering Leadership's facets of affective involvement, continuous involvement, and prescriptive involvement are analyzed. After discussing the variable characteristics of Empowering Leadership, variable characteristics of its sub-elements such as delegation of authority and coaching are analyzed. Finally, in order to identify the connection between empowering leadership, affective involvement, continuous involvement, prescriptive involvement, the controlled effect between the three aforementioned facets will be explored in relation to their direct effect. In order to verify them by using multiple regression analysis. Also the list was collected from a survey of 502 ordinary business people and analyzed using SPSS. In summary, the results of this study led to the conclusion that Empowering Leadership positively influences organizational

---

\* Student, School of Business Administration, University of Ulsan

\*\* Assistant Professor, School of Business Administration, University of Ulsan

commitment in that it effectively moderates the effects of psychological capital. As such these outcomes show empowering leadership, organizational commitment and psychological capital are significantly related. This being the case, in order to increase organizational commitment, leaders should prepare a program focused on leading members of the organization through delegation of authority and coaching.

Key words: empowering leadership, organizational commitment, psychological capital, self-efficacy, hope, optimism, resiliency