

임파워링 리더십이 적응수행에 미치는 영향: 직무도전성의 매개 효과와 독자성·융화성 성향의 조절효과*

정선화	박은지	김혜연	박지환
한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사수료	한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사과정	한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사과정	한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 부교수

The Effect of Empowering Leadership on Adaptive Performance: The Mediating Effect of Job Challenge and the Moderating Effect of Agentic and Communal Traits

Sun-Hwa Jung^a, Eun-Ji Park^b, He-Yeon Kim^c, Ji-Hwan Park^d

^a Graduate School of Techno-HRD, KoreaTech, South Korea

^b Graduate School of Techno-HRD, KoreaTech, South Korea

^c Graduate School of Techno-HRD, KoreaTech, South Korea

^d Graduate School of Techno-HRD, KoreaTech, South Korea

Received 31 August 2023, Revised 16 September 2023, Accepted 21 September 2023

Abstract

Purpose - This study examined the effect of empowering leadership on adaptive performance and verified the mediating effect of job challenge in the relationship between empowering leadership and adaptive performance. Additionally, this study investigated the moderating effect of agentic and communal traits in the relationship between supervisor's empowering leadership and adaptive performance of subordinates.

Design/methodology/approach - This study used data collected from 279 participants via an online platform. Multiple regression analysis, bootstrapping, hierarchical regression analysis, and simple slope test were used to analyze the data.

Findings - First, supervisor's empowering leadership had a positive effect on adaptive performance. Second, job challenge was found to mediate the relationship between supervisor's empowering leadership and adaptive performance. Third, the agentic trait showed a moderating effect on strengthening the relationship between supervisor's empowering leadership and adaptive performance. However, communal trait did not show a moderating effect.

Research implications or Originality - This study examined the moderating effect of agentic traits in the relationship between empowering leadership and adaptive performance, which has not been investigated before.

Keywords: Adaptive Performance, Agentic Trait, Communal Trait, Empowering Leadership, Job Challenge

JEL Classifications: C12, C83, L20

* 이 논문은 2023년도 한국기술교육대학교 교수 교육연구진흥과제 지원에 의하여 연구되었음.

^a First Author, E-mail: jsh9211@hanmail.net

^b Co-Author, E-mail: pejlant@naver.com

^c Co-Author, E-mail: tetra2002@koreatech.ac.kr

^d Corresponding Author, E-mail: pjh0803@koreatech.ac.kr

© 2023 Management & Economics Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

4차 산업혁명, 디지털 전환, 생성형 AI 출현 등으로 인해 새로운 가치가 창출되고(양지훈 · 양성병 · 윤상혁, 2023), 새로운 비즈니스 생태계가 구축되는 등 여러 산업의 변화가 예상되고 있다. 무엇보다 자율성과 창의성이 중요한 시대가 되었다. 이와 더불어 구성원 개인의 자율성과 창의성에 긍정적인 영향을 주는 리더십으로 임파워링 리더십(박해신 · 윤수현 · 윤석화, 2021)이 중요하게 인식되고 있다. 조직이 통제 중심에서 자율성을 강조하는 형태로 변화하면서 리더십에도 과거와는 다른 새로운 역할이 요구되고 있다(차동욱 · 김정식, 2011). Townsend and Bennis(1997)도 임파워링 리더십이 구성원들에게 최대한의 자율성을 부여해야 하는 현재의 기업 경영환경에 적합하다고 강조하였다(차동욱 외, 2021). 임파워링 리더십은 권한을 위임받은 조직 구성원들이 자율성에 기반해 의사결정을 주도적으로 추진하고, 업무활동 시 자기 생각을 표출하도록 하는 내적동기형 리더십 스타일이다(김정연 · 김승석 · 윤동열, 2022; Sharmand and Kirkman, 2015). 선행연구에서는 임파워링 리더십이 조직맥락에서의 조직 효용성에 영향을 주었다. 예컨대 임파워링 리더십은 직무만족(Sparrowe, 1994), 조직 생산성(Birdi et al., 2008), 업무성과(차동욱 외, 2021), 창의성(전무경 · 박지환, 2021; Zhang and Bartol, 2010) 등에 긍정적인 관계를 보인 것으로 나타났다.

이러한 결과변인들과 더불어 최근의 조직들에게는 과업이 복잡하고 역동적인 상황의 과업수행 과정에서 무엇보다 적응의 중요성이 커지고 있다(Charbonnier-Voirin, El Akremi, and Vandenberghe, 2010). 날로 증가하는 업무환경의 역동성과 변화를 성공적으로 다룰 수 있는 적응수행에 대한 관심이 높아지고 있다(Cortina and Luchman, 2012). 4차 산업혁명 시대가 도래함으로써 성공적인 구성원은 다양한 변화를 포착하고 그에 따라 행동을 수정할 수 있어야 하지만 기존의 수행 차원들은 현대 업무환경의 역동성을 반영하기에는 한계가 있다(Cortina and Luchman, 2012). 구성원들의 적응수행은 오늘날 조직 환경을 고려했을 때 조직이 반드시 고려하고 관리해야 할 능력이며(박소희, 2016), 최근 다수의 선행연구들에서 적응수행을 종속변인으로 적극 활용하고 있다는 점을(노경원 · 이진구, 2021; 박은지 · 박지환, 2022; 양인준 · 정진철, 2021) 미루어볼 때, 적응수행과 그 선행변인을 탐색하는 연구는 중요하고 시의적절한 것으로 판단된다. 기존 연구들에서도 적응수행의 선행변인들을 밝히려고 노력해왔다. 이 중 개인 특성에 대한 연구는 어느 정도 이루어져왔으나, 상대적으로 개인적 특성을 벗어난 맥락적 요인에 대한 연구는 아직 충분히 이루어지지 않았다(Charbonnier-Voirin, Akremi, & Vandenberghe, 2010). 따라서 본 연구는 적응수행에 영향을 미치는 맥락적 요인에 주목하고, 특히 임파워링 리더십이 적응수행에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 임파워링 리더십은 구성원의 자율성을 높이고, 직무수행 과정의 활력 및 직무 몰입(노경원 · 이진구, 2021; 한진환, 2023)을 이끌어내어 변화하는 상황에 효과적이고 유연하게 대응이 가능한 적응수행을 높일 것으로 예상된다. 이에 임파워링 리더십은 적응수행과 밀접한 관계가 있을 것으로 추론해볼 수 있다. 더불어 이 과정에서 직무도전성의 매개역할을 확인하고자 한다.

직무도전성(job challenge)이란 자신의 수행직무가 얼마나 도전적이며 흥미로운가를 의미하는 개념(Meyer & Allen, 1988)으로 수행직무에 대한 어려움이나 복잡성에 대한 개인의 인식(Carmeli, Cohen-Meitar, and Elizur, 2007)을 말한다. 어렵고 부담스러운 도전적 업무는 스트레스로 인식될 수 있지만, 새로운 관점의 업무방식을 필요로 하므로 창의성을 자극하고(Carmeli, Cohen-Meitar, and Elizur, 2007), 학습을 촉진하여(이수기, 2017), 성취를 이루어내는 성장의 의미로 인식할 수도 있다(Carmeli, Cohen-Meitar, and Elizur, 2007). 권세현 · 이진구(2020)의 연구에서는 직무도전성이 학습민첩성, 업무몰입, 혁신적 업무행동에 긍정적인 연관이 있음을 밝혀냈다. 또한 직무도전성은 창의적 행동, 적응수행, 경력역량, 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 등 개인, 직무, 조직특성에 긍정적인 관계를 보였다(강용관 · 이민수 · 임유신, 2015; 이지영 · 이희수, 2018; Carmeli, Cohen-Meitar, and Elizur, 2007). 임파워링 리더십에 영향 받는 조직 구성원은 자율성과 창의성을 바탕으로 직무도전성을 향상시킬 것이고, 이러한 향상된 직무도전성은 구성원의 적응수행에 긍정적인 영향을 줄 것이라 예측할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 임파워링 리더십이 적응수행에 영향을 미치는 과정에서 직무도전성의 매개효과를 밝혀 보고자 한다.

아울러 개인 특성 요인인 독자성과 융화성 성향을 조절변수로 선정하여 임파워링 리더십과 적응수행 관계에서 조절효과 또한 살펴보고자 한다. Bakan(1966)은 개인 성격 특성을 두 가지 차원인 독자성 성향과 융화성 성향으로 구분하였다. 독자성 성향은 남들과 구분되는 개인으로서의 독립성을 의미하고, 융화성 성향은 개인이 속해 있는 소속집단과의 관계성을 의미한다(김윤영 외, 2016; Bakan, 1966). 독자성 성향과 융화성 성향을 가진 개개인은 즉각적인 목표가 다르기 때문에 상호작용에서 일어나는 일에 대한 인식이 다르게 나타나는 경향을 보인다(Trapnell and Paulhus, 2012). 구체적으로 융화성 성향은 행동과 기본 특성이 공동체 범주에 의해 타인에게 도움이 되려 하거나 신뢰, 정직에 기반하여 타인에게 이익이 되는 반면, 독자성 성향은 해당 행동이 현재 목표에 도달하고 이익이 본인에게 얼마나 기여하는지를 나타낸다고 하였다. 관련하여 김윤영 외(2016)는 독자성 성향은 자기 주변의 환경을 통제하고 자기주장을 확고히 하며 자신의 능력과 성취, 권력을 추구하는 노력으로 드러나는 반면, 융화성 성향은 다른 사람들과 유대관계를 맺고 협력하며 동화되려는 노력으로 드러난다고 하였다. 그 결과 독자성 성향이 높은 사람은 개인이 이룬 업적과 자립 그리고 분리에서 성취를 경험하는 반면, 융화성 성향이 높은 사람은 타인과의 관계와 소속감에서 성취를 경험한다(Guisinger and Blatt, 1994). 특히나 협력과 우호, 배려의 특성을 가진 융화성 성향의 구성원에 비해 성취, 독립, 자율, 능력의 특성을 지닌 독자성 성향의 구성원이 적응수행에 보다 큰 영향력을 행사할 개연성이 있다. 이러한 독자성·융화성 성향의 특성은 변화에 대한 대응 및 적응능력이 요구되는 현시점에서 구성원의 적응수행과 밀접한 관계가 있을 것으로 예측된다. 이에 구성원의 독자성·융화성 성향이 상사의 임파워링 리더십과 구성원의 적응수행 간의 관계를 조절할 것이라 가정하고 이를 검증하고자 한다. 적응수행과 관련하여 구성원의 개인 특성에 따라 임파워링 리더십의 효과가 다르게 나타날 수 있으므로 이러한 개인의 특성 변인을 규명하는 것이 직원의 적응수행 향상을 위해 필요할 것이다. 그럼에도 불구하고 적응수행 연구에서 적응수행과 그 선행 요인과의 관계를 조절하는 변인에 대한 연구는 매우 부족한 상황이며(Charbonnier-Voirin, Akremi, & Vandenberghe, 2010), 독자성·융화성 성향의 조절효과를 규명한 연구는 찾아보기 어렵다. 이에 따라 본 연구는 임파워링 리더십이 어떠한 상황에서 개인의 적응수행에 다르게 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

이상의 논의 내용을 바탕으로 본 연구는 구성원들이 인식한 임파워링 리더십이 구성원의 직무도전성에 대한 인식을 높여 궁극적으로 적응수행에 긍정적인 영향을 미치게 될지 그 가능성을 타진해본다. 그리고 임파워링 리더십과 적응수행의 관계에서 독자성·융화성 성향의 조절효과에 대해서도 살펴보고자 한다. 본 연구는 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계와 직무도전성의 매개효과, 독자성과 융화성 성향의 조절효과를 파악하는 데 있어 자기결정이론, 직무특성이론, 사회교환이론 등을 근거로 변수들 간의 관계를 이해하는 데 도움이 될 유용한 정보를 제공해 준다는 점에서 학술적으로 의의가 있을 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 임파워링 리더십과 적응수행

임파워링 리더십은 효과적인 조직관리방식으로 관심을 받고 있으며, 많은 조직이 이미 여러 유형의 임파워링 플랜을 적용하는 등 임파워링은 조직 발전에 영향을 미치는 주요한 역할을 하고 있다(송영아, 2021). Zhang and Bartol(2010)는 임파워링 리더십을 직원들에게 수행하고 있는 업무들의 의미와 중요성을 인식시키고 의사결정에 대한 권한을 부여하며 직원들 역량에 대한 신뢰를 주고 성과에 방해가 되는 요소들을 제거하여 자율성을 발휘할 수 있도록 지원하는 것이라고 하였다(주세영 외, 2015).

임파워링 리더십의 하위 구성요소는 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 정보공유, 관심표출 등 다섯 가지로 구분된다(김정연·김승석·윤동열, 2022; Arnold et al., 2000). 솔선수범을 통한 지도는 구성원들보다 팀 성과를 위해 적극적으로 일하는 모습이며, 코칭은 구성원들의 업무성과를 향상시키기 위해 육성 및 지도하는 행위이다. 참여적 의사결정은 구성원들로 하여금 의사결정시 의견 개진과 참여기회를

확대하는 행위이고, 정보공유는 경영상의 중요 정보를 구성원들과 공유하는 것이며 관심표출은 구성원들을 배려하는 행위이다(김성훈 · 지성호 · 장영순, 2014; 김정연 · 김승석 · 윤동열, 2022; Arnold et al., 2000).

선행연구에서는 임파워링 리더십이 조직맥락에서의 조직 유효성에 영향을 미친다는 것이 증명되었다. 임파워링 리더십은 직무만족과 관련이 높으며(Sparrowe, 1994), 팀 수행(Chen et al., 2007), 창의성(Zhang and Bartol, 2010), 혁신행동(최석봉 · 김정은 · 장수덕, 2013)과도 정적인 관계를 보였다. 반면 긴장(Spreitzer, Kizilos, and Nason, 1997), 이직 의도(Sparrowe, 1994)와는 부적 관계를 나타내었다.

한편, 적응수행이란 변화하는 상황에 관해 효과적으로 대응하는 능력을 의미한다(Dorsey et al., 2010). 빈번한 환경변화로 직무행동의 분류가 업무 요구사항이나 환경변화에 반응하는 정도를 반영해야 한다는 주장이 제기되면서 적응수행이 주목을 받게 되어, 과업수행, 맥락수행, 조직시민행동 등과 함께 조직 유효성에 기여하는 중요한 직무수행의 영역으로 연구되고 있다(이지영, 2018; Koopmans et al., 2011; Shoss, Witt, and Vera, 2012). 적응수행은 기존의 과업수행과 맥락수행으로 분류되었던 직무수행 모형 체계를 넘어서 조직 구성원들의 적응성을 강조하였다(Ployhart and Bliese, 2006). 초기 연구자들은 적응수행을 학습관점(Alloworth and Hesketh, 1999)으로 정의하였고, 성과창출을 위한 지식과 기술의 학습 및 훈련에 입각하여 개념을 제시(Ployhart and Bliese, 2006)하였으나, 점차 새로운 상황에 적응하는 행동양식에 집중하는 상황대응관점(조윤형 · 최우재, 2010)으로 논의되고 있다.

적응수행의 구성개념을 살펴보면 Pulakos et al.(2000)는 위기상황 관리, 직무 스트레스 대처, 창의적 문제해결, 불확실성 관리, 학습, 대인관계 적응성, 문화적 적응성, 신체적 적응성의 8가지로 개념화하였으며(노경원 · 이진구, 2021, Pulakos et al., 2000), Charbonnier-Voirin, Akremi, and Vandenberghe(2010)는 적응수행을 위기 및 돌발상황 처리, 직무 스트레스 대처, 창의적 문제해결, 학습, 대인관계 적응력의 5가지 차원으로 개념화하였다(노경원 · 이진구, 2021).

양인준 · 정진철(2021)은 체계적 문헌고찰 분석을 통해 적응수행에 영향을 미치는 특성을 조직, 직무, 개인으로 나누어 살펴보았다. 조직특성으로는 리더십(변혁적 리더십, 코칭리더십), 멘토링, 조직몰입, 조직 변화몰입, 조직성장지원, 조직문화(학습문화, 혁신문화), 직무특성으로는 직무도전성, 직무만족, 직무소진 및 직무재창조, 개인특성으로는 경력역량, 고용가능성, 무형식학습, 성격(개방성, 성실성, 외향성), 심리적 임파워먼트, 자기주도성, 자기효능감, 정서적 안정, 지속적 학습활동, 학습목표 지향성 및 학습민첩성 등이 확인되었다. 이와같이 적응수행은 직무특성과 개인의 태도에 긍정적인 영향을 미치고, 조직차원의 성과를 높이는 것으로 보고되고 있다(이지영, 2018). 조직의 직무환경 변화에 의해 조직의 구성원이 적응수행을 가질수록 효과적으로 직무를 수행하고 불확실성에 적응하며 변화에 보다 유연한 대응이 가능하다(박슬기 · 박지환, 2022; 송영아 2021; 한태영, 2008).

임파워링 리더십과 적응수행의 관계를 자기결정이론으로 설명하면 다음과 같다. 자기결정이론(Ryan and Deci, 2000)은 한 개인이 자신의 행동을 주도하고 규제하는 데 있어 스스로 선택권을 갖고 있다고 지각하는 것을 의미하며, 이에 자율성이 반영된다. 즉, 일하는 방법, 노력, 속도 등에 대해 스스로 의사결정을 내리는 것이다(Spector, 1986). 이러한 관점에서 임파워링 리더십은 부하들에게 자기결정력이 높아졌다는 인식을 줄 수 있다. 리더가 직무와 관련된 정보를 많이 제공해주고, 권한 위임을 통해 부하들이 직무를 스스로 통제하도록 하는 것은 이들이 자신의 직무를 의미 있게 여기도록 하는 것이다(김수진 · 권기욱, 2019). 임파워링 리더십을 통해 구성원들은 자신이 하고 있는 일에 목표를 스스로 선택하고, 도전적으로 문제해결을 시도(Gagne and Deci, 2005)하는 등 조직이 지향하는 목표달성에 유용한 방향으로 과업을 수행할 것으로 추론하였다.

임파워링 리더가 이끌어가는 구성원들은 리더의 관심과 리더의 솔선수범, 자신에게 부여된 보다 많은 자율성과 권한 등을 통해서 직무수행 과정에서 활력을 가지고, 직무에 몰두하고 헌신(한진환, 2023)하게 되어, 변화하는 상황에 효과적인 적응과 유연한 대응이 가능한 적응수행을 높일 것으로 예상하였다. 따라서 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

H1 임파워링 리더십은 적응수행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 직무도전성의 매개효과

직무도전성(job challenge)이란 자신이 맡고 있는 수행직무가 얼마나 흥미로우며 도전적인가를 의미하는 개념(Meyer and Allen, 1988)으로 수행직무에 대한 어려움 또는 복잡성에 대해 지각하는 정도(Carmeli, Cohen-Meitar, and Elizur, 2007; Holmes and Srivastava, 2002)라 할 수 있다. 직무도전성은 업무수행을 하는 과정에서 반복적이지 않고, 창의성을 요하는 아이디어 개발 및 행동이 동원되는 중요한 일을 하고 있다는 인식 정도(Amabile and Gryskiewicz, 1989)라고 할 수 있다. 즉 직무도전성은 직무 특성을 나타내는 개념뿐 아니라, 구성원 개인이 직무의 중요성을 인식하는 정도와 직무에 도전하고자 하는 의지까지 포함하는 개념으로 볼 수 있다.

국내연구 중 김혜경(1988)은 직무도전성을 직무 수행자의 K·S·A(지식·기술·능력)가 직무를 수행할 때 활용되어지고, 증가되는 정도를 인지하는 것이라 정의하였다. 따라서 직무도전성은 성장욕구와 정의 관련을 가지며 학습을 수반하게 된다(Hackman and Oldham, 1976). 일부 연구자는 직무도전성을 개인 특성에 따른 상대적 개념이라고 보기도 했으며(Brown and Peterson, 1994; Medford, 1986), 직무도전성을 개인이 직무를 수행함에 있어서 보다 더 나은 결과를 얻기 위해 노력하는 행동이라 정의했다(Brown and Peterson, 1994). 선행연구로는 직무도전성이 직무만족과 소진을 예측하는 변인이라는 연구가 있었으며(Kirk-Brown and Wallace, 2004), 직무도전성이 조직성과의 일부와 관련된 창의적 행동을 향상시킨다는 연구(Carmeli, Cohen-Meitar, and Elizur, 2007)도 보고되었다.

이러한 직무도전성과 임파워링 리더십의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

과업에 대하여 권한과 자율성을 부여하고, 구성원들의 능력에 대한 신뢰를 보이며, 의사결정에 참여시키는 임파워링 리더는 구성원들의 역량을 개발하고, 자신감과 자율성을 향상시키는 것을 목표로 한다(Ahene, Mathieu, and Rapp, 2005; Cheong et al., 2016; Wang et al., 2020). 즉 구성원들에게 영향력을 끼치며, 자율적인 과업을 수행할 수 있게 도와주고 문제를 해결하는 동기부여적 측면에 초점을 맞춘 리더십이라 할 수 있다(Amundsen and Martinsen, 2014; Sharma and Kirkman, 2015). 이러한 리더로부터 내적 동기부여 된 구성원은 주어진 환경을 긍정적으로 생각하고 직무에 몰입하는 등 직무도전성이 향상될 수 있다(김규수, 2017).

사회교환이론(social exchange theory)에 따르면 임파워링 리더에 의해 임파워먼트 된 구성원들은 리더와 질 높은 사회적 교환관계를 가진다(Blau, 1964; Qian et al., 2018). 이에 구성원들은 자율성 부여와 참여적 의사결정 그리고 솔선수범한 임파워링 리더의 행동을 통해 ‘리더는 나의 성장을 존중하고 지지하는구나’ 라고 인식할 수 있으므로, 이러한 리더의 지지에 보답하도록 노력할 것이다. 이를 통해 상사의 요구를 충족시킬 수 있도록 맡은 업무에 더욱 적극적으로 참여하게 되며(Shuck et al., 2014), 개인의 직무를 중요하게 인식하게 되고 직무에 도전하고자 하는 의지가 생기게 된다. 이러한 맥락을 바탕으로 도전적인 직무를 맡게 된 구성원은 혁신적 업무 행동이나 창의 행동과 같은 성과 행동에 정의 관련을 보였으며 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 등 직무와 조직에 긍정적인 결과를 보인다는 연구들이(강용관·이민수·임유신, 2015; Carmeli, Cohen-Meitar, and Elizur, 2007) 있음을 확인 할 수 있었다.

Hackman and Oldham(1976)의 연구에서는 직무특성 모델을 통해 직무에 대한 다섯 가지 핵심직무 차원을 제시하였다. 이는 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 직무 피드백이다. 이중 직무도전성은 기술 다양성과 자율성을 포괄한 개념이다. 직무도전성은 직무 다양성과 해당 직무에 대한 자율성 인식에 의해 형성되고, 상사가 제공하는 직무에 대한 피드백을 통해 직무도전성이 향상될 수 있다(권세현·이진구, 2020).

이에 더하여 직무도전성은 조직성과의 한 부분인 조직동일시 및 업무와 관련된 창의적 행동을 향상시키는 것으로 나타났다(권세현·이진구, 2020; Carmeli, Cohen-Meitar and Elizur, 2007). 또한 Hackman

and Lawler(1971)는 직무특성이론을 기반으로 한 연구에서 직무도전성이 업무몰입의 예측변인임을 밝혔다. 직무도전성을 통해 현재 업무수행 과정에서 창의적 활동을 수반하고, 자신의 전문지식을 충분히 활용하는 과정에서 의미 있고 중요한 일을 하고 있다고 인지하게 된다. 따라서 직무도전성이 높은 경우, 조직 구성원에게 과업수행에 필요한 학습과 개인의 성장에 대한 인식을 높임으로써 자신을 발전시킬 수 있는 이익이 내포되어 있어(심지현 · 채영원, 2023; Van den Broeck et al., 2010) 적응수행에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예측하였다.

임파워링 리더십과 직무도전성 간의 관계와 직무도전성과 적응수행 간의 관계를 바탕으로 본 연구는 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계에서 직무도전성의 매개효과 가능성을 제시하고자 한다. 즉, 솔선수범한 임파워링 리더의 행동을 통해, 구성원은 리더의 요구를 충족시킬 수 있도록 맡은 업무에 더욱 적극적으로 참여하게 되어 직무도전성을 높이고, 높은 직무도전성은 개인 성장에 대한 인식을 높임으로써, 자신의 발전을 위해 적응수행을 높일 것으로 추론된다. 이에 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정해 보았다.

H2 직무도전성은 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계를 매개할 것이다.

3. 독자성 · 융화성 성향의 조절효과

빠르게 변화하는 환경에 따라 조직이 통제보다는 자율성을 강조하게 되는 한편, 변화에 대응하는 능력이 중요해지면서 임파워링 리더십과 적응수행의 가치가 더욱 커지고 있다. 앞서 설명한 내용들을 토대로 임파워링 리더십은 적응수행에 긍정적인 영향을 줄 것이라 예상해 볼 수 있다. 하지만 조직 구성원이 각자가 겪는 상황을 이해 및 해석하며 반응할 시, 그 반응은 개개인이 갖고 있는 고유한 특성으로부터 영향을 받는다(전무경 · 박지환, 2021). 이에 본 연구에서는 개인의 성격, 동기, 가치 등을 포함하는 포괄적 개념인 독자성 성향과 융화성 성향(김윤영 외, 2016; Bakan, 1966)에 대한 조절효과를 확인함으로써 조직 내 임파워링 리더십과 적응수행의 관계에서 어떠한 개인적 차이가 확인되는지 살펴보고자 한다.

Bakan(1966)은 인간 실존의 근원적인 차원을 독자성(agentive)과 융화성(communal) 성향의 두 가지로 구분하였다. 독자성 성향은 다른 사람들과 구분되는 개인의 독립성을 말하며, 융화성 성향은 개인이 속한 집단과의 사회적 관계성을 말한다(Bakan, 1966; 김윤영 외, 2016; 이지윤 · 박지환, 2021). 이러한 구분은 'Big Two'라 불리면서, 심리학에서 널리 알려져 있는 'Big Five' 모형과 함께 주목을 받고 있다(이성룡, 2018).

독자성 성향은 지적 적합성, 독립적인 자아해석, 지배성, 수단적 성격의 특징을 갖는데(Abele and Wojciszke, 2007), 이같은 특징은 자기 자신을 둘러싼 환경을 지배하고, 자신의 성취와 권력 그리고 능력을 추구하는 노력으로 드러난다(김윤영 외, 2016). 독자성 성향이 높은 개인은, 융화성 성향을 가진 개인보다 자신감, 영리함, 결단력, 야심이 높으며(최지연 · 김혜연 · 박지환, 2023; Abele and Wojciszke, 2014), 결과적으로 이러한 특징들이 이들의 삶의 만족과 안정감에 영향을 주게 된다(Ghaed and Gallo, 2006).

임파워링 리더십은 자율성을 주어 조직 구성원 스스로 중요한 일을 결정하고 수행할 수 있게 하고, 나아가 개인적 차원에서 성장하고 있음을 인지하게 하여(차동욱 외, 2021) 적응수행을 높일 것이다. 이러한 영향 관계는 독자성 성향이 높은 사람들에게 더 유리하게 작용할 수 있다. 이들은 자기확신과 자립성을 사회적 기술로 작용시키기도(신선혜 · 장진이, 2020) 할 것이며, 자신만의 독자적인 접근법으로 업무를 처리하고 주어진 자율성을 효과적으로 활용할 가능성이 높다. 또한 독자성 성향이 높은 개인은 자신이 이룬 업적, 자립, 분리에서 성취를 느끼고, 이러한 성취와 함께 능력의 향상과 성장을 원한다(김윤영 외, 2016; Guisinger and Blatt, 1994). 이는 변화된 환경에 대해 효과적으로 대응하는 행동인 적응수행에도 영향을 줄 수 있을 것이다. 따라서 임파워링 리더십이 적응수행에 미치는 영향력은 구성원의 독자성 성향의 수준에 따라 그 영향이 달라질 것이라 추론할 수 있다. 이러한 근거로, 임파워링 리더십과 적응수행 간의 정(+)적인 관계를 독자성 성향이 강화시킬 것이라 예상하였다.

H3 구성원의 독자성 성향은 임파워링 리더십과 적응수행 간의 정(+)적인 관계를 조절할 것이다. 즉, 독자성 성향이 강한 구성원일수록 임파워링 리더십이 적응수행에 미치는 정(+)의 영향력은 강화될 것이다.

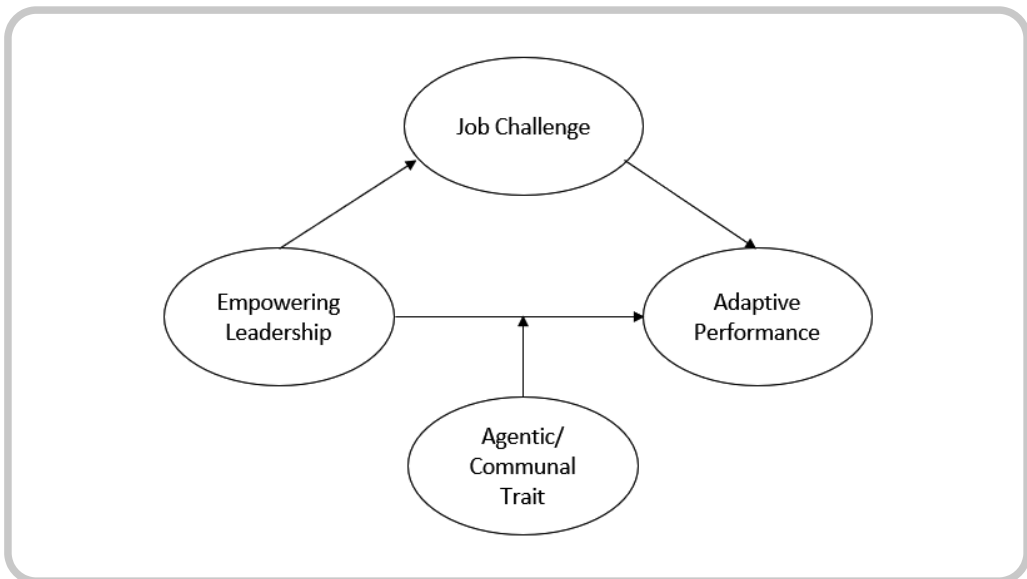
한편, 융화성 성향은 개인이 속한 집단과 사회와의 관계성을 의미하며, 감정과 공감 그리고 협력을 통해 타인과 연결되는 성격 특성을 가진다(Gonzalez et al., 2012). 이같은 특징은 다른 사람과 친근한 관계를 맺고 협력을 통해 동화되고자 하는 노력으로 드러난다(김윤영 외, 2016). Abele and Wojciszke(2007)에 따르면, 다른 사람과의 상호작용 과정에서 자신보다 타인의 이익을 위해 행동한다는 면에서 융화성 성향이 독자성 성향과 구별된다(최지연· 김혜연· 박지환, 2023). 또한 융화성 성향이 높은 개인은 타인과의 관계와 소속감을 통해 성취를 느낀다(Guisinger and Blatt, 1994).

그동안 임파워링 리더십에 대한 연구는 과업수행에 있어 권한을 부여하는 리더와, 권한을 부여받은 구성원의 인식에 대한 동기부여 관점의 자기결정과 자기효능감의 개념으로 접근되어 왔다(차동욱 외, 2021). 임파워링 리더십은 구성원들에게 권한을 위임함과 동시에 자기 주도적으로 일하고, 자신의 역량을 발휘할 수 있는 환경을 제공한다. 하지만 융화성 성향이 높은 개인은 집단과 사회에 대한 관계성을 추구하기 때문에 집단과 사회의 규범에 동화되려는 경향(김윤영 외, 2016)에 의해, 새로운 아이디어를 제시하거나 독자적인 접근법을 적용하는 데 제한을 느낄 수 있다. 그 결과 임파워링 리더십이 제공하는 자율성과 창의성을 충분히 활용하지 못하고, 이는 곧 변화에 관한 인지에 따른 선제적 행동 능력인 적응수행(Griffin and Hesketh, 2003)에도 영향을 줄 것이다. 이러한 근거로, 임파워링 리더십과 적응수행 간의 정(+)적인 관계를 융화성 성향이 약화시킬 것이라 예상하였다.

H4 구성원의 융화성 성향은 임파워링 리더십과 적응수행 간의 정(+)적인 관계를 조절할 것이다. 즉, 융화성 성향이 강한 구성원일수록 임파워링 리더십과 적응수행에 미치는 정(+)의 영향력은 약화될 것이다.

본 연구의 연구모형은 <Fig. 1>과 같다.

Fig. 1. Research Model



III. 연구방법론

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구에서는 임파워링 리더십과 적응수행의 관계를 검증하고, 이 과정에서 직무도전성의 매개효과와 독자성·융화성 성향의 조절효과를 실증하는데 목적이 있다. 이를 위해 다양한 산업과 업무에 종사하는 조직 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 코로나19로 인해 온라인으로 조사를 실시하였다. 총 303부 설문 중 불성실한 응답 24부를 제외한 279부를 최종 분석에 사용하였다. 표본의 인구통계학적 특성에 대한 사항은 <Table 1>과 같다. 성별은 남성 45.9%(128명), 여성 54.1%(151명)로 나타났다. 연령대는 30대가 68.8%(192명), 학력은 대졸 학력자가 74.2%(207명)로 가장 많았다. 직원수는 30~99명 이하가 24.4%(68명), 고용형태는 정규직 86.0%(240명), 직급은 사원급 38.7%(108명), 직무는 관리/지원 52.7%(147명)로 다수 나타났다. 산업군은 정보통신업 19.4%(54명), 제조업 16.8%(47명), 교육서비스업 12.5%(35명) 등의 순으로 나타났다.

Table 1. Demographic Characteristics of Participants (N=279)

Characteristic	Item	Frequency	Percentage (%)
Gender	Men	128	45.9
	Women	151	54.1
Age	20's	74	26.5
	30's	192	68.8
	40's	13	4.6
Education	High School	15	5.4
	College	39	14
	Undergraduate	207	74.2
	Graduate School	18	6.5
Number of Employees	1~9	38	13.6
	10~29	52	18.6
	30~99	68	24.4
	100~299	58	20.8
	300~499	15	5.4
Types of Employees	Over 500	48	17.2
	Regular Worker	240	86
	Public Workers(Indefinite Term Contract)	7	2.5
	Contract Worker	30	10.8
	Dispatched Workers	2	0.7
Job Title	Staff	108	38.7
	Assistant Manager	94	33.7
	Manager	50	17.9
	Deputy General Manager	12	4.3
	General Manager	8	2.9
	Executive	2	0.7
	Etc.	5	1.8
Job Type	Management/ Support	147	52.7

Industrial Classification	Marketing/ Sales	42	15.1
	Strategy Pplanning	50	17.9
	R&D	40	14.3
	Manufacturing	47	16.8
	Education	35	12.5
	Construction	12	4.3
	Information and Communications	54	19.4
	Human Health and Social Work Activities	26	9.3
	Wholesale Trade, Retail Trade	25	9
	Business Facilities Management	10	3.6
	Professional, Scientific and Technical Services	23	8.2
	Financial and Insurance Activities	8	2.9
	Membership Organizations	6	2.2
	Accommodation and Food Service Activities	3	1.1
	Arts, Sports and Recreation Related Services	4	1.4
	Etc.	26	9.3

2. 측정도구

본 연구에서는 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구를 활용하여 변수를 측정하였다. 구체적인 측정도구 내용은 <Table 2>와 같다.

임파워링 리더십은 구성원들에게 권한을 공유하고 구성원들의 내적 동기부여 수준을 제고시켜주는 리더의 행동으로 정의한다(Srivastava, Bartol, and Locke, 2006). 설문문항의 예는 “나의 상사는 나의 방식대로 업무를 수행하도록 허용한다.”, “나의 상사는 내가 어려운 과업들도 처리할 수 있을 것이라 믿는다.” 등이다.

직무도전성은 현재의 직무가 창의성, 적극성을 요구하고, 자신의 지식과 기술, 능력을 향상시킬 수 있는 직무인가로 정의한다(김혜경, 1988; Campbell and Pritchard, 1976; Walsh, Taber, and Beehr, 1980). 설문문항의 예는 “나의 직무는 다양한 기능과 능력을 요구한다.”, “나의 직무는 적극성을 요구하는 직무이다.” 등이다.

적응수행은 새로운 환경에 맞춰 자신의 행동을 변화시키는 능력으로 정의한다(Pulakos et al., 2000). Pulakos et al.(2000)이 개발한 설문문항을 한태영(2005)이 조직맥락에 적합하게 수정한 12문항으로 측정하였다. 설문문항의 예는 “나는 업무 중 급한 상황을 피하지 않고 적절히 맞서서 해결한다.”, “나는 업무 중 예상하지 못한 일들이 발생해도 지체하지 않고 유연하게 처리한다.” 등이다.

독자성 성향은 남들과 구분되는 개인으로서의 독립성으로, 융화성 성향은 개인이 속해 있는 집단 및 사회와의 관계성으로 정의한다(Trapnell and Paulhus, 2012). 본 연구는 Trapnell and Paulhus(2012)의 연구에서 제시한 독자성 성향 12문항과 융화성 성향의 12문항을 7점 리커트 척도로 사용하였다. 문항들은 다음에 제시되는 가치에 대해 얼마나 중요하게 생각하는지를 묻는 질문으로 구성되었다. 독자성 성향의 가치의 예는 “자율(독립적이고, 타인의 통제에 자유로움)”, “역량(숙련, 효과성, 능력 발휘)” 등이며, 융화성 성향의 가치의 예는 “정중함(다른 사람을 존중하고 배려함)”, “조화(좋은 관계, 균형, 전체성)” 등이다.

통제변수로는 성별(남, 여), 연령(세), 학력(고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원 이상), 고용형태(정규직, 공무원, 계약직, 파견·용역직), 직원수(인원 수), 직급(사원, 대리, 과장, 차장, 부장, 임원, 기타) 등을 사용하였다. 그리고, 각 통제변수의 참조(기준변수)는 다음과 같다. 성별 참조는 남자, 학력 참조는 대학원졸, 고용형태 참조는 파견·용역직이다.

Table 2. Measures

Variables		Number of items	Reference
Independent Variable	Empowering Leadership	12	Ahearne, Mathieu, and Rapp(2005)
Mediating Variable	Job Challenge	4	Campbell and Pritchard(1976), Kim(1988), Walsh, Taber and Beehr(1980)
Dependent Variable	Adaptive Performance	12	Han(2005), Pulakos et al.(2000)
Moderating Variable	Agentic Trait	12	Trapnell and Paulhus(2012)
	Communal Trait	12	

3. 자료 분석

본 연구에서는 신뢰성 분석을 위해 Cronbach's α 계수를 확인하였으며 타당성 분석을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 또한 변수들 간의 관련성을 보기 위해 상관분석을 실시하였다. 본 연구에서 설정된 가설인 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그리고 Hayes(2013)가 개발한 Process macro 프로그램을 활용하여 부트스트래핑(bootstrapping) 방법에 따라 직무도전성의 매개효과를 검증하였고, 위계적 회귀분석을 통해 독자성·융화성 성향의 조절효과를 검증하였다.

IV. 분석결과

1. 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 수집된 변수의 타당성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 타당성 검증을 위하여 주성분 요인분석을 사용하였고, 요인 간 독립을 가정한 직각회전 방식을 사용하였다. 탐색적 요인분석 결과, 본 연구에서는 요인별로 모든 항목에서 .4 이상의 요인적재량을 보였다. Bartlett의 구형성 검증은 유의한 것으로 나타났고($p < .001$), KMO 값이 .909로 기준을 상회하여, 타당성을 확보한 것으로 판단하였다.

또한 각 변수의 신뢰성을 판단하기 위해 Cronbach's α 계수를 사용하였으며, 신뢰성 분석 결과, Cronbach's α 계수는 각각 임파워링 리더십 .935, 적응수행 .922, 융화성 성향 .862, 독자성 성향 .829, 직무도전성 .803으로 나타났다. Cronbach's α 계수는 모두 기준치인 .8 이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성을 확보하였다. 본 연구의 타당성과 신뢰성 분석의 결과는 <Table 3>과 같다.

Table 3. Reliability and Validity

Variables	Item	Factor					Cronbach's α
		Empowering Leadership	Adaptive Performance	Communal Trait	Agentic Trait	Job Challenge	
Empowering Leadership	EL_1	0.741	0.209	0.039	0.13	0.111	.935
	EL_2	0.721	0.087	0.162	0.012	0.117	
	EL_3	0.781	0.047	0.135	0.069	0.071	
	EL_4	0.805	0.173	0.036	0.030	0.115	
	EL_5	0.740	0.267	0.096	-0.021	0.121	
	EL_6	0.734	0.182	0.088	-0.011	0.119	
	EL_7	0.496	0.334	0.119	0.023	0.423	
	EL_8	0.556	0.417	0.048	0.019	0.366	
	EL_9	0.618	0.274	0.099	0.025	0.287	
	EL_10	0.684	0.268	0.146	-0.118	0.271	
	EL_11	0.753	0.137	0.133	0.047	0.024	
	EL_12	0.787	0.187	0.106	0.039	-0.044	
Adaptive Performance	AP_1	0.182	0.619	0.000	0.231	0.189	.922
	AP_2	0.229	0.658	0.157	0.120	0.089	
	AP_3	0.150	0.622	0.168	0.065	0.172	
	AP_4	0.171	0.707	0.171	0.154	0.164	
	AP_5	0.189	0.680	0.181	0.075	0.298	
	AP_6	0.085	0.706	0.232	0.026	0.117	
	AP_7	0.119	0.704	0.194	0.138	0.054	
	AP_8	0.151	0.722	0.148	0.068	0.198	
	AP_9	0.223	0.699	0.205	-0.030	0.235	
	AP_10	0.180	0.720	0.059	0.075	-0.099	
	AP_11	0.172	0.717	0.084	0.232	0.0510	
	AP_12	0.280	0.626	0.083	0.115	-0.111	
Communal Trait	CT_1	0.100	0.05	0.521	0.076	-0.067	.862
	CT_2	0.000	0.211	0.583	0.093	0.177	
	CT_3	0.135	0.041	0.697	0.083	0.020	
	CT_4	0.156	0.151	0.702	0.220	-0.160	
	CT_5	0.270	0.057	0.525	0.233	0.116	
	CT_6	0.103	0.157	0.708	-0.023	0.165	
	CT_7	0.119	0.076	0.569	0.218	-0.251	
	CT_8	0.048	0.147	0.569	0.086	-0.068	
	CT_9	0.090	0.199	0.648	-0.011	0.199	
	CT_10	0.022	0.189	0.603	0.027	0.390	
	CT_11	0.023	0.164	0.672	0.048	0.305	
Agentic Trait	AT_1	-0.029	0.159	0.234	0.677	0.108	.829
	AT_2	0.035	0.163	0.149	0.744	0.173	
	AT_3	0.108	-0.005	0.005	0.685	0.139	
	AT_4	-0.019	0.138	0.064	0.525	-0.064	
	AT_5	0.059	0.062	0.202	0.647	0.089	
	AT_6	-0.004	0.171	0.276	0.679	0.043	
	AT_7	-0.031	0.096	-0.067	0.756	-0.086	
Job Challenge	JC_1	0.274	0.217	0.095	0.109	0.703	.803
	JC_2	0.313	0.272	0.115	0.048	0.614	
	JC_3	0.276	0.141	-0.042	0.340	0.450	
	JC_4	0.299	0.199	0.154	0.156	0.649	
Eigenvalue		6.931	6.791	4.927	3.786	2.901	
Variance (%)		15.068	14.763	10.712	8.231	6.305	
Cumulative (%)		15.068	29.832	40.544	48.774	55.08	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)							.909
Bartlett Test of Sphericity				Chi-Square			7465.14
				df(p)			1035(.000)

2. 상관관계분석

본 연구에서는 측정 변수들 간의 연관성을 분석하기 위하여 피어슨 상관계수를 활용하여 상관분석을 실시하였다. 상관관계분석 결과를 살펴보면, 임파워링 리더십은 적응수행($r=.516, p<.01$), 직무도전성($r=.557, p<.01$), 독자성 성향($r=.140, p<.05$), 융화성 성향($r=.233, p<.01$)과 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 적응수행은 직무도전성($r=.480, p<.01$)과 독자성 성향($r=.351, p<.01$), 융화성 성향($r=.328, p<.01$)과 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 직무도전성은 독자성 성향($r=.229, p<.01$), 융화성 성향($r=.177, p<.01$)과 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 그리고 독자성 성향은 융화성 성향($r=.341, p<.01$)과 정(+)의 상관관계를 나타내었다(〈Table 4〉 참조).

Table 4. Correlations and Descriptive Statistics

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Gender	1										
2. Age	-.151*	1									
3. Education	.007	.186**	1								
4. Types of Employees	.048	-.144*	-.066	1							
5. Number of Employees	-.127*	.051	-.018	-.044	1						
6. Job Title	-.141*	.468**	.195**	.004	-.003	1					
7. Empowering Leadership	.097	.048	.072	-.087	.126*	.057	1				
8. Adaptive Performance	.031	.090	.067	-.063	.191**	.054	.516**	1			
9. Job Challenge	.055	.055	.140*	-.090	.111	.094	.557**	.480**	1		
10. Agentic Trait	.083	.134*	.057	-.067	.072	.052	.140*	.351**	.229**	1	
11. Communal Trait	.100	.145*	.051	-.067	-.057	.095	.233**	.328**	.177**	.341**	1
Mean	1.541	31.907	2.817	1.262	3.373	2.082	4.673	3.967	4.798	4.922	5.138
Standard Deviation	.4992	3.9546	.6224	.6730	1.6040	1.2482	1.1789	.8562	1.3271	1.0551	.9571

Notes: N=279, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$, Gender: 1=Male, 2=Female, Age: Year, Education: 1=High School, 2=College, 3=Undergraduate, 4=Graduate School, Types of Employees: 1=Regular Worker, 2=Public Workers(Indefinite Term Contract), 3=Contract Worker, 4=Dispatched Workers, Number of Employees: 1=1~9, 2=10~29, 3=30~99, 4=100~299, 5=300~499, 6=Over 500, Job Title: 1=Staff, 2=Assistant Manager, 3=Manager, 4=Deputy General Manager, 5=General Manager, 6=Executive, 7=Etc.

3. 가설검증

1) 임파워링 리더십과 적응수행의 관계

가설 1은 상사의 임파워링 리더십이 구성원의 적응수행에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 내용이다. 가설 1 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였고, 〈Table 5〉의 모형 1에서 회귀계수 유의성 검증 결과,

임파워링 리더십은 적응수행에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.489, p<.001$). 따라서 가설 1은 채택되었다.

Table 5. Regression Analysis

Variables	Adaptive Performance	Job Challenge	Adaptive Performance
	Model 1	Model 2	Model 3
Gender_d	.002	.029	.021
Age	.061	-.034	.084
Education_d1	.038	-.151*	.088
Education_d2	-.068	-.178*	-.035
Education_d3	.023	-.210*	.073
Types of Employees_d1	-.332	-.115	-.266
Types of Employees_d2	-.081	-.087	-.055
Types of Employees_d3	-.357	-.137	-.293
Number of Employees_d	.111*	.030	.122*
Job Title_d1	.123	.062	.180
Job Title_d2	.007	.072	.045
Job Title_d3	.064	.054	.097
Job Title_d4	.056	.130	.047
Job Title_d5	.059	.064	.080
Job Title_d6	.009	.044	.033
Independent Variable	Empowering Leadership	.489***	.456***
	Job Challenge		.456***
	R ²	.316	.285
	F value	7.560***	6.514***

Notes: N=207, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, Standardized Coefficients(β), d=Dummy, Reference Group: Male, Graduate School, Dispatched Workers, Over 300(Number of Employees)

추가분석으로, 모형 2에서 상사의 임파워링 리더십이 구성원의 직무도전성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.518, p<.001$). 또한 모형 3에서 직무도전성이 적응수행에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.456, p<.001$).

2) 직무도전성의 매개효과 분석

가설 2의 내용은 직무도전성은 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계를 매개할 것이라는 것이다. 가설 검증을 위해 Hayes(2013)가 제안한 Process Macro의 model 4를 활용해 부트스트래핑 방식에 따라 신뢰구간 95%에서 유의한지 확인하였다. 매개효과의 추정치에 대한 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않으면 .05 유의수준에서 유의한 것으로 확인된다. 분석 결과, 임파워링 리더십이 직무도전성을 거쳐 적응수행으로 가는 경로에서 직무도전성의 간접효과 결과는 95% 신뢰구간이 [.0527, .1767]로 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 이에 대한 결과는 <Table 6>과 같다.

Table 6. Mediating the Effect of Job Challenge

Path	Effect	Boot S.E.	BootLLCI	BootULCI
			Lower	Upper
Empowering Leadership → Job Challenge → Adaptive Performance	.1129	.0315	.0527	.1767

Notes: N=279, Bootstrap N=5,000, BC=95%

3) 독자성·융화성 성향의 조절효과 분석

가설 3의 내용은 구성원의 독자성 성향은 임파워링 리더십과 적응수행 간의 정(+)적인 관계를 조절할 것이라는 것이다. 구체적으로 독자성 성향이 강한 구성원일수록 임파워링 리더십이 적응수행에 미치는 정(+)의 영향력이 강화될 것이라는 내용이다.

조절효과 가설을 검증하기에 앞서, 평균중심화를 실시하였다. Aiken, West, and Reno(1991)는 다중 공선성을 최소화하고 결과의 왜곡을 막기 위해 평균중심화를 제안하였다. 조절효과 검증방법은 통제변수, 독립변수, 조절변수, 상호작용항을 단계적으로 투입하는 방식을 채택하였다. 그리고 3단계 이후 상호작용항을 투입한 4단계에서 상호작용항의 통계적 유의성과 ΔR^2 의 유의성을 바탕으로 조절효과를 검증하였다. 분석을 위해 <Table 7>의 모형 1에서는 인구통계학적 변수들을, 모형 2에서는 독립변수인 임파워링 리더십을 추가하였고, 모형 3에서는 조절변수인 독자성 성향을 추가하였으며, 모형 4에서는 평균중심화 처리된 임파워링 리더십과 독자성 성향의 상호작용항을 추가하였다.

분산분석에서 F값에 대한 유의확률은 모두 .001 미만으로 나타나 모든 단계에 걸쳐 회귀모형은 적합한 것으로 나타났다. 설정된 모형에서 5단계 모형은 설명력이 9.7%, 6단계 모형은 31.6%, 7단계 모형은 38.6%, 8단계 모형은 39.5%로 증가하였다. 또한 모형 8에서 상호작용항이 유의하였고($\beta=.103, p<.05$), 마지막 단계의 ΔR^2 또한 유의하게 나타났다($p<.05$). 따라서 임파워링 리더십과 적응수행의 관계에서 독자성 성향의 조절효과가 있는 것으로 확인되어 가설 3은 채택되었다. 이에 대한 결과는 <Table 7>과 같다. 독자성 성향의 조절효과를 보다 구체적으로 살펴보기 위해 Process Macro를 활용해 조절변인의 단순회귀선 유의성을 검증하였다(Hayes and Matthes, 2009). ± 1 표준편차를 기준으로 조절변수를 세 수준(-1SD, M, +1SD)으로 분류한 결과는 <Table 8>에 제시하였다. <Table 8>에 따르면, 독자성 성향의 세 수준에서 임파워링 리더십과 적응수행의 관계에 대한 회귀선의 통계적 유의성이 모두 유의한 것으로 나타났다.

Table 7. Moderation Analysis

Variables	Adaptive Performance								
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	
Gender_d	.065	.002	-.023	-.021	.065	.002	-.023	-.025	
Age	.074	.061	-.001	-.016	.074	.061	.022	.020	
Education_d1	.001	.038	.017	.004	.001	.038	.025	.022	
Education_d2	-.162	-.068	-.033	-.038	-.162	-.068	-.040	-.043	
Education_d3	-.066	.023	.020	.010	-.066	.023	.031	.028	
Control Variable	Types of Employees_d1	-.306	-.332	-.327	-.329	-.306	-.332	-.234	-.239
	Types of Employees_d2	-.107	-.081	-.088	-.084	-.107	-.081	-.005	-.010
	Types of Employees_d3	-.353	-.357	-.330	-.328	-.353	-.357	-.257	-.258
	Number of Employees_d	.160**	.111*	.114*	.124*	.160**	.111*	.110*	.109*
Job Title_d1	.287	.123	.125	.126	.287	.123	.111	.125	
Job Title_d2	.146	.007	.032	.037	.146	.007	-.009	.006	

	Job Title_d3	.176	.064	.107	.120	.176	.064	.067	.079
	Job Title_d4	.154	.056	.079	.087	.154	.056	.063	.070
	Job Title_d5	.156	.059	.059	.061	.156	.059	.040	.043
	Job Title_d6	.094	.009	-.018	-.034	.094	.009	-.012	-.014
Independent Variable	Empowering Leadership(A)		.489***	.462***	.474***		.489***	.449***	.453***
Moderating Variable	Agentic Trait(B)			.278***	.263***				
	Communal Trait(C)							.225***	.224***
Interaction	(A) × (B)				.103*				
	(A) × (C)								.028
	R ²	.097	.316	.386	.395	.097	.316	.359	.360
	ΔR ²	.097*	.219***	.070***	.009*	.097*	.219***	.043***	.001
	F value	1.873*	7.560***	9.653***	9.449***	1.873*	7.560***	8.600***	8.116***

Notes: N=279, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

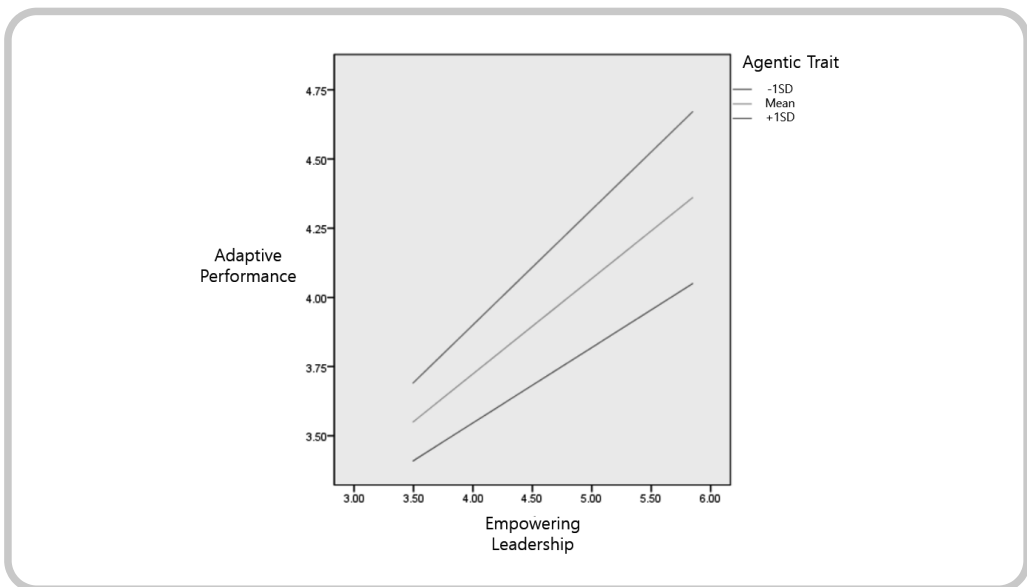
Table 8. Simple Slope Analysis of Agentic Trait

Variable	Standard Deviation	β	S.E.	t	LLCI	ULCI
Agentic Trait	-1SD	.2723	.0483	5.6387***	.1772	.3674
	M	.3445	.0371	9.2981***	.2715	.4175
	+1SD	.4167	.0546	7.6334***	.3092	.5242

Notes: *** p<.001

또한 직무도전성의 조절효과를 도식화한 결과, 독자성 성향이 높을 때가 낮을 때보다 더 가파른 기울기를 보이며 임파워링 리더십과 적응수행 간의 영향력이 더 크게 나타났다. 이에 대한 결과는 <Fig. 2>와 같다. 따라서 가설 3의 지지를 재확인하였다.

Fig. 2. Moderating Effect of Agentic Trait



가설 4의 내용은 구성원의 융화성 성향은 임파워링 리더십과 적응수행 간의 정(+)적인 관계를 조절할 것이라는 것이다. 구체적으로 융화성 성향이 강한 구성원일수록 임파워링 리더십이 적응수행에 미치는 정(+의 영향력이 약화될 것이라는 내용이다.

가설 4 또한 가설 3의 방식과 동일하게 상호작용항의 유의성과 ΔR^2 의 유의성을 바탕으로 조절효과를 검증하였다. 가설 4의 조절효과 검증 결과, 모형 8에서 상호작용항이 유의하지 않았으며($\beta=.028$, ns), 마지막 단계의 ΔR^2 또한 유의하게 나타나지 않았다. 따라서 가설 4는 기각되었다.

V. 결론

1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 상사의 임파워링 리더십이 구성원의 적응수행에 미치는 영향을 분석하고, 이들 간의 관계에서 직무도전성의 매개효과와 독자성·융화성 성향의 조절효과를 실증분석하였다. 본 연구의 결과를 요약하고 해석하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 임파워링 리더십이 구성원의 적응수행에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임파워링 리더는 구성원이 자율적이고 적극적으로 학습할 수 있도록 이끌며 조직의 유효성 측면에서 긍정적인 적응수행을 촉진하는 역할을 한다고 해석할 수 있다.

둘째, 상사의 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계에서 직무도전성의 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 임파워링 리더십을 통해 구성원들은 자신이 하고 있는 일에 목표를 스스로 선택하고, 도전적으로 문제해결을 시도하는 등 조직이 지향하는 목표달성에 유용한 방향으로 과업을 수행(Gagne and Deci, 2005)한 것으로 해석된다.

셋째, 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계에서 구성원의 독자성 성향이 이를 강화시키는 효과를 보이는 것으로 나타났다. 독자성 성향이 강한 구성원은 자기 주도적으로 행동하고, 자신의 환경에 적극적으로 영향을 주고자 한다(Abele and Wojciszke, 2007). 이는 임파워링 리더십의 핵심 요소인 자기결정성(Ahearne, Mathieu, and Rapp, 2005)을 강화시킨다고 해석할 수 있다. 또한 독자성 성향이 강한 구성원은 자신의 능력에 대한 확신이 더 강하며(Abele and Wojciszke, 2014) 이는 자기 효능감을 높여 새로운 상황에 적응하고 개인 및 조직의 목표를 달성하고자 하는 행동에 따라 적응수행을 강화시킨 것으로 추론된다.

넷째, 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계에서 구성원의 융화성 성향이 이를 약화시킬 것이라는 조절효과에 대한 가설은 기각되었다. 즉 개인이 속한 조직과의 관계성을 중시하는 융화성 성향이 강한 구성원일수록 리더가 임파워링 리더십을 발휘할 때 구성원들의 적응행동이 약화된다는 조절효과가 검증되지 못했으며, 오히려 이를 정(+적으로 영향을 주는 방향성이 확인되었다. 이는 융화성 성향이 강한 사람들은 집단과 사회와의 관계성을 중요시하여, 이에 따라 그들의 행동을 조직의 목표와 일치하도록 노력한 결과로 생각해 볼 수 있을 것이다.

이론적 의의와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 자기결정이론(Gagne and Deci, 2005; Ryan and Deci, 2000)을 적용하여 임파워링 리더십이 구성원의 적응수행에 긍정적 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 본 연구에서는 임파워링 리더십은 구성원들의 자기결정성을 높여서, 구성원이 직무를 스스로 통제하고 직무에 몰입하게 하여 적응수행을 촉진하는 것으로 예상하고 검증하였다. 그리고 자기결정이론을 통해 직무자율성이 내적동기부여를 높인다는 선행연구와 같이 임파워링 리더십이 문제에 대해 기대이상의 성과를 내고, 복잡한 상황에서 추가적인 노력을 기울일 수 있도록 함으로써 적응수행으로 이어진다는 것을 검증하였다(김정연·김승석·윤동열, 2022).

둘째, 임파워링 리더십과 적응수행의 관계에서 매개역할을 수행하는 변수로써, 직무도전성을 검증하였다. 지금까지 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계에서 매개효과로 영향을 미치는 변수로는 일몰입(노경원·이진구, 2021), 자기효능감(황준연, 2019) 등 그 수가 매우 적다. 직무도전성은 조직 구성원의 적응수행과 조직 및 직무에 대한 태도와 밀접히 연관되어 있음에도 직무도전성의 매개효과에 관한 연구는 매우

미비한 실정이다. 본 연구는 매개변수로써 직무도전성을 선정해 임파워링 리더십이 어떻게 구성원의 적응수행을 향상시키는지 그 과정을 제시하였다. 이는 임파워링 리더십과 적응수행 간의 관계에서 어떠한 요인이 매개역할을 수행하는지에 대한 이론적 토대를 확장하였다는 점에서 의의가 있다. 즉, 임파워링 리더십, 적응수행 관계에서 직무도전성의 매개효과를 검증하여, 조직 구성원들이 직무를 대하는 태도와 조직성과 관련 연구에서 직무도전성의 역할을 확대하였다는 점에서 의의를 지닌다.

셋째, 본 연구는 그간 개인의 심리뿐만 아니라 존재 방식까지 설명할 수 있는 포괄적 개념임에도 불구하고 국내에서 그 정의조차 제대로 정립되지 않은 독자성과 융화성 성향(김윤영 외, 2016; Abele and Wojciszke, 2014; Bakan, 1966; Trapnell and Paulhus, 2012)을 임파워링 리더십과 적응수행 간 조절변수로 다루 각각의 학문적 영역을 넓혔다는 점에서 의의가 있으며 차별점을 지닌다.

실무적 의의와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십은 신뢰를 바탕으로 직원들의 역량 강화를 유도하고 변화하는 직무환경에 대한 적응력을 강화하며 적응수행을 높이는 역할을 한다. 따라서 관리자들로 하여금 임파워링 리더십을 배양하고 발휘할 수 있도록 하여, 이를 통해 직무도전성과 적응수행을 촉진시킬 수 있도록 해야 할 것이다. 기업차원에서는 리더가 구성원에게 임파워링 리더십을 발휘할 수 있는 여건을 조성해 줄 필요가 있다. 예컨대 사내 종업원 대상 설문조사나 소통 프로그램 등을 이용하여 리더가 종업원들을 이해하고 애로사항을 확인함으로써 어떠한 부분에 임파워링 리더십을 발휘할 수 있을지 고민할 수 있도록 해야 할 것이다. 이러한 임파워링 리더십은 특히 MZ세대와 같이 일할 때 더욱 필요할 것이다.

둘째, 직무도전성이 임파워링 리더십과 적응수행을 매개할 수 있다는 결과에 따라 조직은 수평적 리더십인 임파워링 리더십을 활성화되, 이를 관리하는 차원에서 구성원의 직무도전성을 이끌어내는 것이 중요함을 시사한다. 이를 위해서는 구성원에게 도전적이고 흥미로우며, 몰입할 수 있는 직무를 부여하는 것이 필요하다.

셋째, 기업들은 적응수행력을 높이고, 직무도전성을 장려할 수 있는 시스템을 강화하는 조직문화를 만들어야 한다. 이에 관리자는 구성원들이 다양한 과업과 직무 상황을 마주하게 될 때 원하는 결과물을 이끌어 낼 수 있을 것이라는 자신감을 심어주고, 단순하고 반복적인 직무수행에서 벗어나 구성원들의 기술적 능력 및 창의적 능력의 배양을 위해 체계적이고 지속적인 지원이 필요함을 시사한다.

넷째, 상사의 임파워링 리더십과 구성원의 적응수행의 관계를 강화시키기 위해서는 구성원들의 개인 성향에 따른 전략을 세울 필요가 있다. 구체적으로는 독자성 성향이 강한 구성원에게는 개인의 능력을 드러낼 수 있는 환경을 조성해 주는 반면, 융화성 성향이 강한 구성원에게는 집단과 사회와의 관계성을 성과와 연결시키려는 노력이 필요할 것이다.

2. 한계점 및 향후 연구 제언

첫째, 본 연구는 임파워링 리더십의 긍정적인 영향력을 확인한 논문이다. 그러나 리더십의 유형은 다양하고, 지금도 새로운 리더십에 대한 관심이 증가하고 있다는 점을 감안할 때, 시대변화에 따라 요구되는 리더십 형태가 달라질 수 있으므로 직무도전성, 적응수행에 영향을 주는 다양한 리더십 스타일 연구의 확장이 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 매개변수로 직무도전성 하나에 대해서만 실증분석을 하였다. 예컨대 직무열의, 그릿(grit) 등의 매개변수를 포함하여 직렬다중매개효과를 분석하면, 임파워링 리더십과 적응수행간 보다 구체적이고 순차적인 메커니즘을 파악할 수 있는 의미 있는 연구가 될 것이다. 아울러 본 연구는 임파워링 리더십과 적응수행의 관계에 대한 메커니즘으로 직무도전성을 자기결정이론으로 살펴보았지만, 이론과 변인들간의 관계를 설명하기에는 다소의 한계가 있다. 임파워링 리더십을 전통적인 관점인 자기결정이론뿐만 아니라 다양한 이론들을 접목하여 변인간 구조적 관계를 조명한다면, 향후 연구에서는 보다 풍부한 이론적 함의를 제공해 줄 수 있을 것이다.

셋째, 사용된 모든 연구변수들이 동일원천, 동일시점에 자기보고식으로 측정되었기에 동일방법편의가 발생할 가능성을 배제할 수 없다. 이에 추후 연구에서는 다양한 원천을 통해 변수를 측정하고, 아울러

독립, 매개, 종속변수를 시차를 두고 측정한다면, 동일방법편의의 문제를 다소 해결할 수 있을 것으로 판단된다.

넷째, 본 연구는 연구 대상의 문제나 현상을 하나의 특정시점에서 조사한 횡단연구로 진행하였다. 향후 연구에서는 임파워링 리더십이 적응수행에 영향을 미치는 과정에서 그 메커니즘을 보다 명확하게 규명하기 위해 종단연구로 진행할 필요가 있을 것이다.

다섯째, 본 연구를 포함해 그동안 많은 연구에서 리더십과 적응수행간의 관계를 살펴보았으나 리더십 간 비교를 통해 어떤 리더십이 적응수행에 가장 긍정적인 영향을 미치는지 검증한 연구는 찾아보기 힘든 실정이다. 그 동안 진행된 리더십으로는 임파워링 외에도 변혁적, 진성 리더십 등이 있으므로 향후 연구에서는 이러한 리더십과 적응수행 간의 결과를 비교하는 연구들을 진행해 볼 것을 제안한다.

여섯째, 본 연구에서는 매개변인으로 직무도전성, 조절변인으로 개인성향 특성변수(예: 독자성, 융화성)를 선정하여 연구를 진행하였으나 직무도전성 외에도 다른 요인에 의한 매개효과를 확인하거나 이들간의 관계에서 조절효과를 보일 요인을 살펴볼 수 있을 것으로 판단된다. 이에 향후 연구에서는 이를 고려하여 적응수행의 구체적인 발현경로를 확인해 볼 것을 제안한다.

일곱째, 본 연구는 표본이 20~30대에 편중되어 있다. 따라서 본 연구 결과의 일반화를 위해 다양한 연령층을 대상으로 연구를 확장할 필요가 있다. 임파워링 리더십이나 직무도전성은 연령, 세대 등의 영향을 받을 수 있다. 즉, 젊은 연령대일수록 상사의 임파워먼트나 도전적이고 비일상적인 업무특성에 보다 높은 가치를 부여할 수 있기 때문이다. 이에 향후에는 세대로 그 결과를 분리하여 연구할 필요가 있다.

끝으로, 선행연구에서 지적한 바와 같이 적응수행에 영향을 주는 다양한 요인들의 수준을 구분하여 분석할 필요가 있다. 이에 후속 연구에서는 적응수행과 관련된 개인수준과 조직수준의 변인을 탐색하고 각 수준에서의 변인이 적절하게 분석될 수 있는지에 대한 다수준 접근을 활용할 수 있을 것이다.

References

- 강용관, 이민수, 임유신 (2015), "육군 전문인력의 전문가지향성 및 직무도전성이 조직몰입에 미치는 영향: 전문직 업적 정체성의 매개효과", *국방연구*, 58(2), 83-112.
- 권세현, 이진구 (2020), "직무도전성, 학습민첩성, 업무몰입, 혁신적 업무행동의 구조적 관계: K기업을 중심으로", *농업교육과 인적자원개발*, 52(2), 83-107.
- 김규수 (2017), "호텔조리사의 임파워링 리더십이 심리적 주인의식 및 직무열의에 미치는 영향: 특급호텔을 중심으로", *관광연구저널*, 31(6), 169-180.
- 김성훈, 지성호, 강영순 (2014), "임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에서 다차원 저항의 매개효과", *인적자원관리연구*, 21(5), 93-114.
- 김수진, 권기욱 (2019), "임파워링 리더십과 건설적 발언 행동의 관계", *리더십연구*, 11(1), 3-32.
- 김윤영, 박선웅, 이예은, 주민주, 박유빈 (2016), "독자성과 융화성: 인간 실존의 근원적인 두 차원", *한국심리학회지: 일반*, 35(2), 283-308.
- 김정연, 김승석, 윤동열 (2022), "하이브리드 근무환경에서 상사의 임파워링 리더십은 구성원의 적응성기에 긍정적 인 영향을 미쳤는가?: 잡크래프팅과 구성원 민첩성의 조절된 매개효과", *기업경영연구*, 29(5), 21-49.
- 김혜경 (1988), "개인이 지각하는 직무도전성이 직무관련 태도에 미치는 영향", *비서학연구*, (8), 1-14.
- 노경원, 이진구 (2021), "임파워링 리더십, 일몰입, 적응적 수행 간의 구조적 관계에 대한 연구", *역량개발학습연구*, 16(1), 143-167.
- 박소희 (2016), "성격이 적응수행에 미치는 영향에 대한 연구", *인적자원관리연구*, 23(3), 167-184.
- 박슬기, 박지환 (2022), "무형식학습이 적응수행에 미치는 영향: 인지적 유연성의 매개효과와 조절초점 조직문화의 조절효과", *경영권설턴트연구*, 22(1), 293-307.
- 박은지, 박지환 (2022), "개인-직무 부합이 적응수행에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과와 직무열의의 조절효과", *전문경영인연구*, 25(4), 137-159.

- 박해신, 윤수현, 윤석화 (2021), "The Effect of Empowering Leadership on Creativity: Applying a Social Information Processing Perspective", *조직과 인사관리연구*, 45(2), 89-108.
- 송영아 (2021), 임파워링 리더십, 잡 크래프팅, 직원몰입, 적응수행 간 구조적 관계, 한국기술교육대학교 석사학위논문.
- 신선혜, 장진이 (2020), "독자성과 융화성 수준에 따른 잠재집단의 심리적 특성", *상담학연구*, 21(6), 201-223.
- 심지현, 채영원 (2023), "직무도전성이 학습민첩성을 매개로 주관적 경력성공에 미치는 영향", *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 25(2), 843-854.
- 양인준, 정진철 (2021), "기업체 근로자의 적응수행 선행변인에 대한 체계적 문헌고찰 및 통합모형 개발", *기업교육과 인재연구*, 23(3), 101-126.
- 양지훈, 양성병, 윤상혁 (2023), "생성형AI 서비스의 성공요인에 대한 탐색적 연구: 텍스트 마이닝과 ChatGPT를 활용하여", *경영정보학연구*, 25(2), 125-144.
- 이성룡 (2018), "성격 유형을 바탕으로 하는 에이전트 기반 팀 해체 모형", *디지털융복합연구*, 16(1), 317-325.
- 이수기 (2017), 대기업 R&D 인력의 혁신적 업무행동과 직무 도전성, 학습동기, 무형식학습 활동의 관계, 서울대학교 석사학위논문.
- 이지영 (2018), 경력역량 고용가능성 적응수행 조직몰입 간의 구조관계 분석, 중앙대학교 박사학위논문.
- 이지영, 이희수 (2018), "직무도전성, 성장기회가 적응수행에 미치는 영향: 경력내적통제소재와 경력역량의 이중매개효과 분석", *HRD연구*, 20(3), 113-142.
- 이지윤, 박지환 (2021), "케어링을 받는 것이 소비자의 자아조절에 미치는 영향", *경영경제연구*, 43(1), 29-62.
- 전무경, 박지환 (2021), "상사의 임파워링 리더십, 직무열의, 부하의 창의적 행동 간의 관계에서 창의적 자기효능감의 조절된 매개효과", *인적자원개발연구*, 24(3), 115-145.
- 조운형, 최우재 (2010), "조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과", *인적자원관리연구*, 17(4), 403-430.
- 주세영, 정인성, 김정식, 박동희 (2015), "임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 연구: 자기조절초점의 매개효과를 중심으로", *대한경영학회지*, 28(6), 1725-1745.
- 차동욱, 김정식 (2011), "중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계", *조직과 인사관리연구*, 35(1), 171-198.
- 차동욱, 윤석현, 이후석, 김정식 (2021), "임파워링 리더십이 조직구성원들의 개인성장과 업무성과 향상에 미치는 영향: 심리적 의미감의 매개역할과 직무특성인식의 조절역할", *조직과 인사관리연구*, 45(4), 1-33.
- 최석봉, 김정은, 장수덕 (2013), "임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 창의성의 매개효과 및 혁신지원분위기의 조절효과", *인적자원관리연구*, 20(3), 209-230.
- 최지연, 김혜연, 박지환 (2023), "윤리적 리더십이 지식공유에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 에이전틱·커뮤널 성향의 조절효과", *경영권선택연구*, 23(1), 137-156.
- 한진환 (2023), "임파워링 리더십, 직무열의, 발언행동 간에 관계에서 심리적 안전감의 조절매개효과", *혁신기업연구*, 8(1), 57-78.
- 한태영 (2005), "적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준(multilevel) 접근법의 적용", *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), 51-77.
- 한태영 (2008), "적응수행에 대한 직무탈진, 심리적 집합주의 및 성격의 상호작용 효과", *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(4), 631-655.
- 황준연 (2019), 임파워링 리더십이 적응적 수행성과, 혁신행동 및 창의성에 미치는 영향, 경성대학교 박사학위논문.
- Abele, A. E. and B. Wojciszke (2007), "Agency and Communion from the Perspective of Self Versus Others", *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 751-763.
- Abele, A. E. and B. Wojciszke (2014), "Communal and Agentic Content in Social Cognition: A Dual Perspective Model." *In Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 50, pp. 195-255). Academic Press.
- Ahearne, M., J. Mathieu and 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(5), 945-955.

- Aiken, L. S., S. G. West and R. R. Reno (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. New York: Sage.
- Allworth, E. and B. Hesketh (1999), "Construct-Oriented Biodata: Capturing Change-Related and Contextually Relevant Future Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111.
- Amabile, T. M. and N. D. Gryskiewicz (1989), "The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory", *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Amundsen, S. and L. Martinsen (2014), "Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale", *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Arnold, J. A., S. Arad, J. A. Rhoades and F. Drasgow (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.
- Bakan, D. (1966), *The Duality of Human Existence: An Essay on Psychology and Religion*. Rand McNally.
- Birdi, K., C. W. Clegg, M. Patterson, A. M., Robinson, C. Stride T. D. Wall and S. Wood (2008), "The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Blau, P. M. (1964), "Justice in Social Exchange", *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Brown, S. P. and R. A. Peterson (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Campbell, J. P. and R. D. Pritchard (1976), Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Carmeli, A., R. Cohen-Meitar and D. Elizur (2007), "The Role of Job Challenge and Organizational Identification in Enhancing Creative Behavior among Employees in the Workplace", *The Journal of Creative Behavior*, 41(2), 75-90.
- Charbonnier-Voirin, A., A. El Akremi and C. Vandenberghe (2010), "A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation", *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726.
- Chen, G., B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen and B. Rosen (2007), "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Cheong, M., S. M. Spain, F. J. Yammarino and S. Yun (2016), "Two Faces of Empowering Leadership: Enabling and Burdening", *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
- Cortina, J. M. and J. N. Luchman (2012), Personnel Selection and Employee Performance. *Handbook of Psychology*, Second Edition, 12.
- Dorsey, D. W., J. M. Cortina, M. T. Allen, S. D. Waters, J. P. Green and J. Luchman (2017), Adaptive and Citizenship-Related Behaviors at Work. In *Handbook of Employee Selection* (pp. 448-475). Routledge.
- Gagné, M. and E. L. Deci (2005), "Self-Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Ghaed, S. G. and L. C. Gallo (2006), "Distinctions among Agency, Communion, and Unmitigated Agency and Communion According to the Interpersonal Circumplex, Five-Factor Model, and Social-Emotional Correlates", *Journal of Personality Assessment*, 86(1), 77-88.
- Gonzalez, C. A., W. O. Bockting, L. J. Beckman and R. E. Durán (2012), "Agentic and Communal Personality Traits: Their Associations with Depression and Resilience among Transgender Women", *Sex Roles: A Journal of Research*, 67(9-10), 528-543.
- Griffin, B. and B. Hesketh (2003), "Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment", *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73

- Guisinger, S. and S. J. Blatt (1994), "Individuality and Relatedness: Evolution of a Fundamental Dialectic", *American Psychologist*, 49(2), 104-111.
- Hackman, J. R. and E. E. Lawler (1971), "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hayes, A. F. (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. and J. Matthes (2009), "Computational Procedures for Probing Interactions in OLS and Logistic Regression: SPSS and SAS Implementations", *Behavior Research Methods*, 41, 924-936.
- Holmes, T. L. and R. Srivastava (2002), "Effects of Job Perceptions on Job Behaviors: Implications for Sales Performance", *Industrial Marketing Management*, 31(5), 421-428.
- Kirk-Brown, A. and D. Wallace (2004), "Predicting Burnout and Job Satisfaction in Workplace Counselors: The Influence of Role Stressors, Job Challenge, and Organizational Knowledge", *Journal of Employment Counseling*, 41(1), 29-37.
- Koopmans, L., C. M. Bernaards, V. H. Hildebrandt, W. B. Schaufeli, H. C. De Vet and A. J. Van Der Beek (2011), "Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 856-866.
- Medford, M. O. (1986), Perceived Challenge as a Determinant of Job Satisfaction and Involvement as Moderated by Individual Differences. Doctoral Dissertation, Claremont Graduate University.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1988), "Links between Work Experiences and Organizational Commitment during the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis", *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195-209.
- Ployhart, R. E. and P. D. Bliese (2006), Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability. In *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments* (pp. 3-39). Emerald Group Publishing Limited.
- Pulakos, E. D., S. Arad, M. A. Donovan and K. E. Plamondon (2000), "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance", *Journal of applied psychology*, 85(4), 612-624.
- Qian, J., B. Song, Z. Jin, B. Wang and H. Chen (2018), "Linking Empowering Leadership to Task Performance, Taking Charge, and Voice: The Mediating Role of Feedback-Seeking", *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sharma, P. N. and B. L. Kirkman (2015), "Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research", *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Shoss, M. K., L. A. Witt and D. Vera (2012), "When Does Adaptive Performance Lead to Higher Task Performance?", *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910-924
- Shuck, B., D. Twyford, T. G. Jr. Reio and A. Shuck (2014), "Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions", *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270
- Sparrowe, R. T. (1994), "Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes", *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73.
- Spector, P. E. (1986), "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work", *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.

- Spreitzer, G. M., M. A. Kizilos and S. W. Nason (1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Srivastava, A., K. M. Bartol and E. A. Locke (2006), "Empowering Leadership in Management teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Townsend, R. and W. Bennis (1997), *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*. William Morrow & Company, New York, NY.
- Trapnell, P. D. and D. L. Paulhus (2012), "Agentic and Communal Values: Their Scope and Measurement", *Journal of Personality Assessment*, 94(1), 39-52.
- Van den Broeck, A., N. De Cuyper, H. De Witte and M. Vansteenkiste (2010), "Not All Job Demands Are Equal: Differentiating Job Hindrances and Job Challenges in the Job Demands-Resources Model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- Walsh, J. T., T. D. Taber and T. A. Beehr (1980), "An Integrated Model of Perceived Job Characteristics", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 252-267.
- Wang, S., I. E. De Pater, M. Yi, Y. Zhang, and T. P. Yang (2020), "Empowering Leadership: Employee-Related Antecedents and Consequences", *Asia Pacific Journal of Management*, 39(5), 1-25.
- Zhang, X. and K. M. Bartol (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.