변혁적 리더십과 임파워먼트간의 학습경험에 따른 조절효과

- Controlling effects between Transformational Leadership and Empowerment by Empirical Experiences. -

고 성 돈*
(Ko, Sung-don)

목 차

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 변혁적 리더십과 임파워먼트의 이론적 배경
Ⅲ. 연구의 모형과 연구의 방법
Ⅳ. 실증분석의 결과
Ⅴ. 결 론

Ⅰ. 서 론

본 논문은 변혁적 리더십과 임파워먼트간의 학습경험에 따른 조절효과를 실증적으로 연구하는 데 그 목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 먼저 이론적 연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고 이용하여 자료를 수집한 다음 통계적인 방법에 따라 자료를 분석하였다. 본 연구의 실증분석을 위하여 변혁적 리더십,과 임파워먼트는 복합항목(composite scale)을 이용하여 변수를 측정하는 방법을 채택하였으며, 이들 항목들은 모두 리커트(Likert)의 7점

* 제주대학교 경상대학 경영학과 강사

척도가 이용되었다. 또한 조절변수로 활용된 연령, 학력, 근속년수와 기타 인구통계적 변수는 명목척도가 이용되었다.

측정방법은 복합항목과 관련된 변수는 설문내용에 대한 신뢰도를 검증하기 위한 방법으로 크론바하알파(Cronbach's alpha)계수를 계산했으며, 여러 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 타당성 검증 방법으로 요인분석을 실시하였다. 또한 연구모형인 학습 경험에 따른 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 실시하였다. 자료의 통계처리를 위해서는 AMOS(Ver. 4.0)과 SPSS PC+(Ver. 7.5) 통계패키지를 활용하였다.

Ⅱ. 변혁적 리더십과 임파워먼트의 이론적 배경

2.1. 변혁적 리더십

2.1.1 변혁적 리더십의 개념

Bass는 변혁적 리더십을 발휘함으로써 부하들이 기대이상의 성과를 산출하도록 분위기를 활성화시키고 고무시킬 수 있다는 점을 강조한다. 또한 Bass는 부하들에게 예정된 성과에 대한 이해도를 높이고, 팀을 위하여 개인적인 이익을 초월할 수 있도록 하며, 부하들의 동기수준을 더 높은 수준으로 전환시키는 리더의 역할을 중시하였고, 또한 부하들로부터 변혁적 리더라고 지칭받을 수 있는, 리더의 세 가지 행위적 차원을 실증적으로 밝혔다(Bass, 1985) 그것은 카리스마적 리더십 차원과 지적인 자극차원 및 개별 고려차원이다. Bass는 위의 3가지 행위적 차원 중 카리스마적 리더십차원이 변혁적 리더십의 설명력 중 66%의 분산을 설명한다고 했다.

이것으로서 Bass는 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십의 개념이 유사하고 통계적으로 상관관계가 크다고 밝혔다. 또한 Conger & Kanungo는 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십의 개념을 동일한 개념으로 취급하고 있어 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십을 개념적으로 명확하게 구분할 수 있다는 이론적 장점에도 불구하고 상관관계가 높은 유사개념으로 취급한다(Conger & Kanungo, 1987)

2.2.2 변혁적 리더십의 구성 요인

변혁적 리더십 요인의 개발은 Bass의 연구로부터 발전했다. 그는 리더십의 구성 요인으로 3가지 요인 즉, ① 카리스마(charisma : 리더는 종업원들 자신이나 조직의 목표에 대한 열정, 신념, 충성심, 자신감, 신뢰를 상기시킴), ② 개별 고려(individual consideration : 리더는 부하들을 향한 발전적이고 개인적인 지향성을 유지함), ③ 지적 자극(intellectual stimulation : 리더들은 부하들의 문제해결능력을 향상시킴) 등을 언급하였다.

2.2. 임파워먼트

2.2.1 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)는 구미기업에서 약 15년 전에 걸쳐 보편적으로 활용된 개념으로서, "변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 고객만족을 상대적으로 추구하고자 상대적으로 조직의 하위계층 사람들에 의사결정권한을 많이 위양/위임하는 것"이라고 흔히 알려져 있다. 조직의 상층부에서 권한을 쥐고 통제중심의 관점에서 조직을 운영하기 보다는, 권한위양을 통해 구성원의 자율적이고 적극적, 능동적인 활동을 유도하는 개념이다. 우리 한국의 기업 또한 통제중심의 관리에서 자율과 몰입 중심으로 변화해야 하기에, 구미기업 보다는 늦지만 최근 들어 임파워먼트에 대한 관심이 부쩍 늘고 있다(박원우, 1999). 많은 학자들과 경영실무자들은 임파워먼트를 리더가 부하에게 권력위양으로 이해하고 있는데 이는 권력을 한정시킨 상태에서의 주고받는 관계에 한정된 이해인데 이는 권력뿐만 아닌 통제개념도 갖고 있는 복합적 개념인 임파워먼트를 충분히 이해하지 못한 것이라고 볼 수 있다. 좀더 올바른 이해를 하자면 권력이동과 통제이동을 동반하는 부가가치적 측면을 이해해야 되는데, 임파워먼트는 주는 만큼 줄어들고 받는 만큼 늘어나는 Win-Loss인 Zero-Sum관점에서 볼것이 아니라 이미 존재하고 있는 능력을 자치통제권한부여를 통해 인정해주고 기회를 주어 키워주고 풀어주는 개념으로 Win-Win적인 Positive Sum적 개념인 것이다.

박원우(1999)는 이러한 개념상의 임파워먼트를 Zero-Sum관점에서 보는 것이 아니고 Positive-Sum관점에서 보았으며 그 결과 임파워먼트 관계의 리더와 부하는 서로의 Power가 원래보다 더 커질 수 있다는 것이다. 이와 같은 관점 즉, 빼앗기는 식의

파워가 아니라 협력에 의하여 양자 모두의, 집단의, 조직의, 사회의, 국가의 파워 자체가 커지는 현상(positive synergy현상, negative entropy현상, power multiplication현상)을 임파워먼트라고 한다. 여기서 추가적 이해가 필요한 것은 임파워먼트는 Power를 잃는 것도 주는 것도 아닌 각 개인에 이미 존재하는 Power와 능력을 풀어주고 키워주고 키워주는 개념이라는 것이다.

임파워먼트는 이론적 연구보다는 실용적 관심을 가지고 있는 조직 이론가들에 의해 사용되어져 왔는데, 각 연구자, 적용분야에 따라서 그 의미가 서로 다르게 해석되고 있지만 경영학 분야에서 정의해놓은 임파워먼트의 의미를 살펴보면 다음과 같다.

Conger와 Kanungo는 임파워먼트를 관계구조적인 측면에서 권한, 법적 파워를 배분하는 과정과, 동기부여적 차원에서는 "할 수 있다는 믿음이나 판단" 즉 자신감(self-efficacy)을 부여하는 과정으로 보았으며(Conger & Kanungo, 1988), Thomas와 Velthous는 임파워먼트를 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리 할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 하여 직무에 대한 의미감, 스스로 직무를 선택할 수 있는 선택력 등 내적 직무동기(instrinsic work motivation)를 조직 구성원에게 부여하는 과정이라고 하였다(Thomas & Velthous, 1990). 또한 Spreitzer는 Thomas와 Velthous의 심리학적 임파워먼트, 즉 개인차원의 임파워먼트의 연구를 발전시켰는데, 그에 의하면 심리학적인 임파워먼트는 동기부여적 네 가지 요소 역할수행능력, 자기결정력, 역할영향력, 역할의미감 등으로 구분되어 이러한 임파워먼트 요인들을 각 구성원들이 심리적(psychological)으로 어떻게 느끼는가로 보았다(Spretizer, 1995). 이외에 Bowen 과 Lawler은 서비스 부문에 있어서 임파워먼트를 적용하면서 임파워먼트시킬 수 있는 4가지 조직요소, 즉 조직성과에 관한 정보, 조직성과에 기초한 보상(rewards), 종업원이 조직성과에 기여할 수 있고 이를 이해할 수 있는 구성원의 지식(knowledge), 조직의 방향과 작업절차에 영향을 미치는 의사결정 파워 등으로 구분하고, 이러한 요소들을 조직구성원들이 공유하였을 때 몰입과 전념을 통해 임파워먼트 된다고 하였다(Bowen & Lawler, 1992). 또한 Greenberg와 Baron 은 부하들에게 그들이 하는 근무를 수행하는 과업을 관리 할 수 있는 기회를 주는 것을 임파워먼트라 하였으며(Greenberg & Baron, 1993), Enz는 임파워먼트를 권한위임(the delegation of authority)과 심리학적 능력 사이에서 균형을 유지하는 것이라면서, 조직구성원들 각자가 영향력 있고 추구하는 구체적인 목표인 역할수행능력, 통제력, 권한수용을 느끼는 정도, 즉 심리적인 상태(psychological state)라고 했다(Enz, 1995).

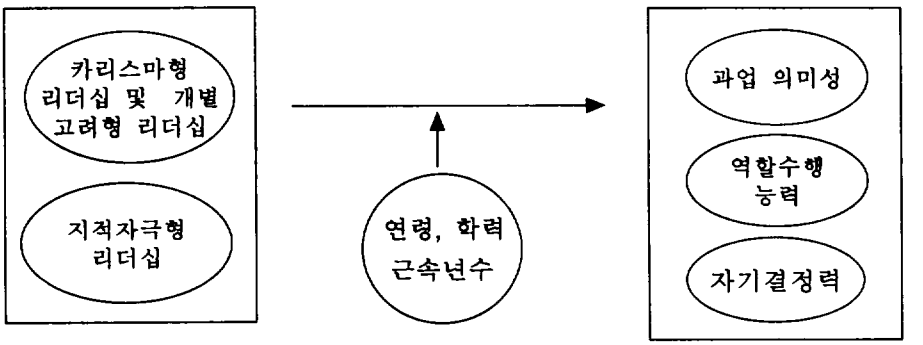
Ⅲ. 연구의 모형과 연구의 방법

3.1. 연구모형과 가설의 설정

본 연구는 변혁적 리더십과 임파워먼트간의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과를 검증하기 위해 설계되었다. 이를 위한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

변혁적 리더십은 카리스마 및 개별고려형 리더와 지적자극형 리더로 대별하였으며, 임파워먼트의 하위요소는 과업 의미성, 역할수행능력, 자기결정력으로 구분하였다.

〈그림 1〉 연구의 모형



그간 리더십 조절효과에 대한 연구는 당시의 유행하는 리더십이론과 성과와의 관계에 초점을 맞추는 것처럼 리더십이 어떤 조절요인에 의해 조절되는가에 초점이 맞추어졌다. 주로 리더십 조절변수의 탐색은 인간중심적 리더십 및 과업중심적 리더십과 조직유효성 사이에서 이루어졌다. 상황조절변수로는 부하의 특성, 리더의 특성, 과업 및 조직특성변수들이 활용되었으며, 부하의 특성으로 부하의 학습 경험이 중요 상황조절변수로 연구되고 있다(Kerr & Jermier, 1978). 여기서는 부하의 학습 경험을 측정할 수 있는 변수로 연령, 학력, 근속년수를 채택하여 그 효과를 검증하고자 한다. 연령과 학력은 부하의 사회적 학습량을 측정할 수 있는 변수이고, 근속년수는 부하의 조직내 학습량을 측정할 수 있는 변수이다. 이러한 측면에서 부하의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 : 변혁적 리더십과 임파워먼트의 하위구성간의 관계는 부하의 학습경험에 따라 조절될 것이다.

가설 Ⅰ-1 : 변혁적 리더십과 자기결정력의 관계는 부하의 연령, 학력, 근속년수에 따라 조절될 것이다.

가설 Ⅰ-2 : 변혁적 리더십과 과업의미성간의 관계는 부하의 연령, 학력, 근속년수에 따라 조절될 것이다.

가설 Ⅰ-3 : 변혁적 리더십과 역할수행능력간의 관계는 부하의 연령, 학력, 근속년수에 따라 조절될 것이다.

3.2. 표본의 특성

본 연구의 표본은 제주지역에 있는 2급이상의 관광호텔 종업원을 대상으로 총 580부를 배포하여 406부를 수거하였고 이중 응답이 불성실하다고 판단된 29부의 설문을 제외한 377부를 분석에 활용하였다.

〈표 1〉 연구표본의 특성

특 성	분 류	빈 도	비율(%)	특 성	분 류	빈 도	비율(%)
연 령	20대	152	40.3	직 무	관리직	137	36.3
	30대	169	44.8		영업직	180	47.7
	40대	46	12.2		시설직	24	6.4
	50대 이상	10	2.7		마케팅분야	18	4.8
성 별	남성	253	67.1		기타	18	4.8
	여성	124	32.9	근 속 년 수	1년 미만	52	13.8
학 력	고졸 이하	10	2.7		1-3년 미만	55	14.6
	고졸	44	11.7		3-5년 미만	76	20.2
	전문대졸	205	54.4		5-7년 미만	56	14.9
	대졸 이상	118	31.2		7-10년 미만	60	15.9
직 위	사원급	186	49.3		10년 이상	78	20.7
	주임, 계장급	125	33.2				
	대리급 이상	66	17.5				

분석대상으로 선정된 표본의 특성은 〈표 1〉 에서 보는 바와 같다.

연령별로는 20대 40.3%, 30대 44.8%로 20-30대가 대부분을 차지하고 있으며, 성별로는 남성 67.1%, 여성 32.9%의 분포를 보이고 있다. 학력별로는 전문대졸이 54.4%로 가장 많고 대졸이상이 31.2%를 차지하고 있다. 직위는 일반 평사원 49.3%, 주임 및 계장급 33.2%로 나타나 대부분 하위관리자나 평사원으로 분포되어 있다. 직무는 관리직과 영업직이 대부분을 차지하고 있으며, 근속년수는 고른 분포를 이루고 있다.

3.3. 설문지 구성과 연구의 방법

본 연구는 설문지를 이용한 조사 방법을 활용하였으며, 설문은 이미 선행연구자에 의해 개발된 내용을 중심으로 연구하고자 하는 방향에 맞게 재구성하였다. 변혁적 리더십은 Bass(1988)의 MLQ항목을, 임파워먼트는 Fiedler(1993)와 Spreitzer(1995)가 개발한 항목을 활용하였다. 리더십은 카리스마형 리더십, 개별 고려형 리더십, 지적자극형 리더십으로 구성되었으며, 임파워먼트는 과업의미성, 역할수행능력, 자기결정력으로 구성되었다. 설문지의 구성내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

〈표 2〉 설문의 구성과 내용

변 수 명		문항번호	문항수	출 처
변혁적 리더십	카리스마형 리더십	I -1, 4, 7, 10, 11	5	Bass(1988)의 MLQ
	개별고려형 리더십	I -2, 5, 8, 13	4	
	지적자극형 리더십	I -3, 6, 9, 11, 14	5	
임파워먼트	과업의미성	II3-1, 3-2, 3-3, 3-4	4	Fiedler(1993), Spreitzer(1995)
	역할수행능력	II2-1, 2-2, 2-3, 2-4	4	
	자기결정력	II1-1, 1-2, 1-3, 1-4	4	

본 연구의 실증분석을 위하여 변혁적 리더십, 임파워먼트 등은 복합항목(composite scale) 이용한 변수를 측정하는 방법을 채택하였으며, 이들 항목은 모두 리커트(Likert)의 7점 척도가 이용되었다. 또한 조절변수로 활용된 연령, 학력, 근속년수와 기타 인

구통계적 변수는 명목척도가 이용되었다.

측정방법은 복합항목과 관련된 변수는 설문내용에 대한 신뢰도를 검증하기 위한 방법으로 크론바하알파(Cronbach's alpha)계수를 계산했으며, 여러 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 타당성 검증방법으로 요인분석을 실시하였다. 또한 연구모형인 학습경험에 따른 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 AMOS(Ver. 4.0)과 SPSS PC+(Ver. 7.5) 통계패키지를 활용하였다.

Ⅳ. 실증분석의 결과

4.1. 신뢰성 및 타당성 분석

4.1.1. 신뢰성 분석

<표 3>은 변혁적 리더십, 임파워먼트 각각의 하위 구성요소에 대한 복합문항들의 신뢰성을 측정한 것이다. 변혁적 리더십의 하위 구성요소인 카리스마의 신뢰성 계수는 0.9299, 지적자극은 0.8448로 비교적 높게 나타나고 있다. 임파워먼트의 하위 구성요소로 과업의미성의 신뢰성은 0.8867, 역할수행능력 0.6679, 자기결정력 0.8867로나타났다. 결과적으로 모든 하위변수들이 0.6이상의 안정적 신뢰도를 보이고 있다.

〈표 3〉 변수의 신뢰성 분석

변 수		Cronbach's Alpha
변혁적 리더십	카리스마 및 개별고려형 리더십	.9299
	지적자극형 리더십	.8448
임파워먼트	과업의미성	.8567
	역할수행능력	.6679
	결정력	.8867

4.1.2. 타당성 분석

본 연구는 요인분석을 통해 구성개념의 타당성을 입증하고자 하였다. 즉 변혁적 리더십, 임파워먼트의 관련요인들을 구성하는 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다.

요인분석에서 요인패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인과 변수와의 상관행렬을 계산하고 〈표 4〉로 제시하였다. 요인분석의 초기 추출방법으로는 주성분분석(principal component)을 사용하였고, 회전방식으로는 직각회전방식 중 Varimax 기법을 채택, 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것은 분석에 이용하였다. Varimax후의 요인적재량(factor loading)은 〈표 4〉에 나타나 있다. 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40 이상의 부하점수(loading score)를 갖는 변수를 의미있는 것으로 하여 선정하였다.

변혁적 리더십은 2개 요인이 유효성의 차원으로 채택되었고, 이들 2개 요인은 총분산의 64.98%를 설명해 주고 있다. 이를 Bass의 MLQ 타당성 분석결과와 비교해 보면 카리스마형 리더십과 개별 고려형 리더십이 하나의 요인으로 묶인 점이 다르다. 그러나 많은 연구자들이 MLQ의 타당성 요인을 분석한 결과 두 가지 요인으로 묶이는 경우가 허다하고(백기복, 2000), 심지어 신제구의 연구에서는 변혁적 리더십이 하나의 요인으로 묶인 점을 감안하면 MLQ의 요인구조가 안정되어 있지 않음을 알 수 있다(신제구, 1998).

임파워먼트는 과업의미성, 업무수행능력, 자기결단력의 3개 요인으로 묶였는데 이는 Feidler(1993)와 Spreitzer(1995)의 타당성 분석결과와 일치한다.

〈표 4〉 변수의 타당성 분석

변 수/개 념			적재치	Communality	Eigen Value	누적 분산
변혁적 리더십	카리스마 및 개별 고려형 리더십	상사와 함께 일해 자부심을 느낌	.801	.711	8.904	64.982
		직무수행에 자기 권한을 넓혀줌	.791	.649		
		소외된 부하에게 관심을 보임	.785	.723		
		상사를 신뢰함	.770	.704		
		부하를 인간적으로 대해줌	.763	.661		
		부하로부터 존경의 대상	.732	.709		
		성공과 성취의 상징	.629	.553		
		부하의 직무에 조언을 함	.620	.680		
		직무수행에 있어 특별한 능력을 갖춤	.589	.535		
	지적 자극형 리더십	업무수행시 지적자극을 줌	.799	.681	1.004	
		부하들에게 논리적 의견을 제시케 함	.765	.612		
		직무시 새로운 지식을 활용토록 독려	.647	.667		
		기존의 업무수행방식에서 탈피케 함	.628	.613		
		직무수행시 다시 한번 생각하게 함	.579	.600		
임파워먼트	자기 결정력	의사결정시 나의 의견이 잘 반영됨	.917	.851	4.817	67.162
		업무에 영향력있는 의사결정을 함	.885	.814		
		나의 업무에 스스로 의사결정을 함	.826	.758		
		업무수행시 나의 의견이 잘 반영됨	.727	.599		
	과업 의미성	나의 직무는 내가 성장하는데 중요함	.846	.772	1.913	
		나의 직무수행은 개인적 의미 있음	.838	.782		
		내가 하는 직무는 나에게 의미 있음	.816	.681		
		나의 직무는 회사내에서 매우 중요함	.713	.661		
	역할수행 능력	타인이 달성한 목표라도 추가적 노력	.880	.661	1.330	
		계획된 일에 대한 추진력이 있음	.679	.572		
		타인이 달성한 목표에는 관심 없음	.648	.430		
		나의 업무목표를 달성할 자신이 있음	.607	.479		

4.2. 가설의 검증

가설은 변혁적 리더십과 임파워먼트간의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 임파워먼트를 종속변수로 하고 회귀방정식에 변혁적 리더십과 연령, 학력, 근속년수(A, B)를 투입한 결과와 변혁적 리더십과 연령, 학력, 근속년수의 상호작용항을 추가 투입한 결과(A×B)의 ΔR^2를 비교하였다.

4.2.1. 변혁적 리더십과 자기 결정력간의 조절효과 검증

변혁적 리더십과 임파워먼트의 구성요인 중 하나인 자기 결정력간의 연령, 학력, 근속년수의 매개효과 검증 결과는 〈표 5〉로 나타나 있다. 카리스마 및 개별 고려형 리더십과 직무에 대한 부하의 자기 결정력간에는 연령, 학력, 근속년수가 조절역할을 수행하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 양자간의 관계에 있어 연령의 상호작용항을 투입할 경우 R^2는 0.010%($p<0.05$) 증대되었다. 이는 연령이 양자간이 조절효과를 수행하고 있음을 의미한다. 또한 학력의 상호작용항을 투입할 경우 R^2가 0.014%($p<0.01$) 증대되었고, 근속년수의 상호작용항을 투입할 경우 R^2는 0.034%($p<0.05$) 증대되었다. 이는 학력과 근속년수 역시 카리스마 및 개별 고려형 리더십의 발휘와 부하의 업무에 대한 자기 결정력간의 조절효과를 보임을 의미한다.

한편 지적자극형 리더십과 부하의 직무에 대한 자기 결정간에 연령, 학력, 근속년수의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 이는 양자간의 관계에 있어 부하의 연령, 학력, 근속년수의 높고 낮음에 따라 크게 변화하지 않는다는 것을 의미한다. 따라서 가설 I-1은 부분 채택되었다.

〈표 5〉 변혁적 리더십과 자기 결정력간의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과

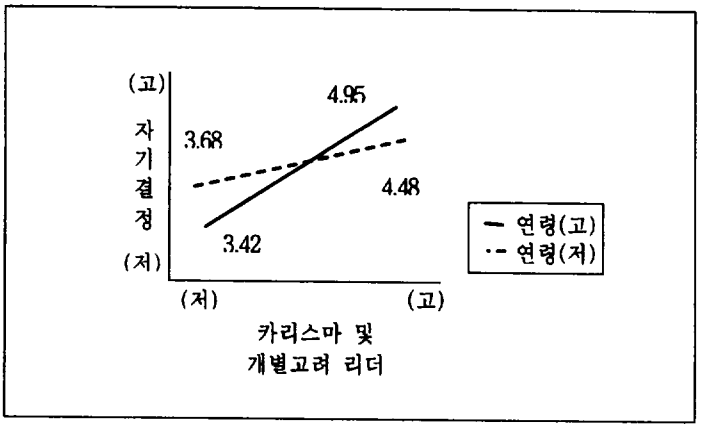
종속변수	독 립 변 수	R^2	ΔR^2	ΔF	Sig. F
자기 결정력	카리스마 및 개별 고려(A), 연령(B) A, B, A×B	.220 .231	.010	5.050	0.025
	카리스마 및 개별 고려(A), 학력(B) A, B, A×B	.242 .256	.014	7.098	0.008
	카리스마 및 개별 고려(A), 근속년수(B) A, B, A×B	.194 .228	.034	16.554	0.000
	지적 자극(A), 연령(B) A, B, A×B	.069 .072	.003	1.185	0.277
	지적 자극(A), 학력(B) A, B, A×B	.077 .079	.002	0.255	0.964
	지적 자극(A), 근속년수(B) A, B, A×B	.041 .049	.008	0.079	0.335

<그림 2>는 카리스마 및 개별 고려형 리더십과 부하의 업무에 대한 자기 결정력간에 연령의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 중위수(40세)를 기준으로 응답자를 2분화하여 나타난 4개 집단을 독립변수로 하고, 자기결정력을 종속변수로 하여 집단간 평균차이를 분석한 것이다.

학력은 학력이 높은집단(대졸이상)과 학력이 낮은집단으로 구분하였고, 근속년수 역시 중위수(5년)을 기준으로 양분하였다.

연령의 조절효과를 살펴보면 연령이 높은 집단에서의 카리스마 및 개별 고려형 리더십의 발휘는 연령의 낮은 집단보다 부하의 자기 결정력을 높게 지각하고 있다. 따라서 연령이 높은 집단일 수록 카리스마 및 개별 고려형 리더십의 발휘가 업무에 대한 자기 결정력을 높이는데 기여하고 있음을 알 수 있다.

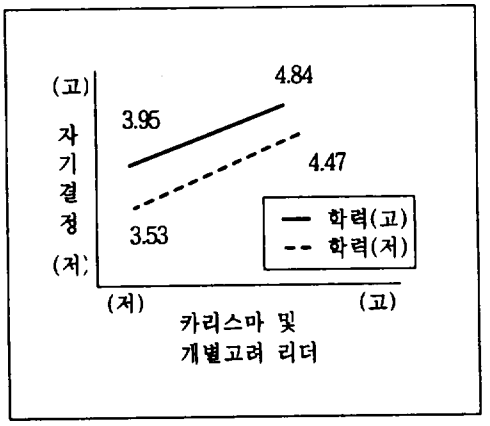
〈그림 2〉 카리스마 및 개별 고려형 리더십과 자기 결정력간의 연령의 조절효과



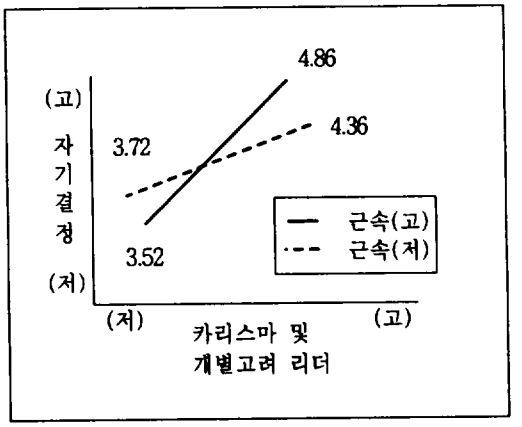
〈그림 3〉 와 〈그림 4〉 은 각각 학력과 근속년수의 조절효과를 살펴보기 위한 집단간 평균차를 검증한 것이다. 먼저 학력의 조절효과를 구체적으로 살펴보면 카리스마 및 개별 고려형 리더에 대한 지각이 높고 학력이 높은 집단하의 부하들이 직무의 자기 결정력에 대한 지각이 가장 높게 나타나고 있다.

또한 근속년수의 조절효과를 보면 근속년수가 높을수록 카리스마 및 개별고려형 리더십이 직무의 자기 결정력에 미치는 증분 효과가 근속년수가 낮은 집단보다 큰 것으로 나타났다.

<그림3> 카리스마 및 개별고려형 리더십과 자기결정력간의 학력의 조절효과



<그림4> 카리스마 및 개별고려형 리더십과 자기결정력간의 근속년수의 조절효과



4.2.2. 변혁적 리더십과 과업의미성간의 조절효과 검증

변혁적 리더십과 과업의미성간의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과에 대한 검증결과는 〈표 6〉 에 나타난 바와 같다.

회귀방정식에 카리스마 및 개별 고려형 리더십과 부하의 학력의 상호작용항을 추가 투입하였을 경우 투입전에 비해 R^2가 0.050% ($p<0.001$) 증대되었다. 이는 카리스마 및 개별고려형 리더십과 부하의 과업의미성간에 학력이 조절효과가 있음을 의미한다.

그러나 양자간의 관계에 있어 연령과 근속년수의 상호작용항을 회귀방정식에 추가 투입할 경우의 ΔR^2는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 연령과 근속년수의 높고 낮음에 따라 양자의 관계가 크게 변화지 않음을 의미한다.

지적 자극형 리더십과 과업의미성 간에도 부하의 학력이 조절 역할을 수행하고 있다. 즉 지적 자극형 리더십과 과업의미성의 상호작용항을 회귀방정식에 투입한 경우 ΔR^2가 통계적으로 유의($p<0.01$)하였다.

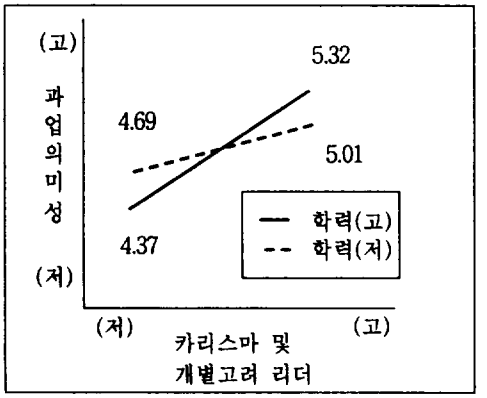
한편 부하의 연령과 근속년수의 높고 낮음은 지적 자극형 리더십과 과업 의미성간의 관계에 있어 조절 효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 I -2는 부분 채택되었다.

〈표 6〉 변혁적 리더십과 과업의미성간의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과

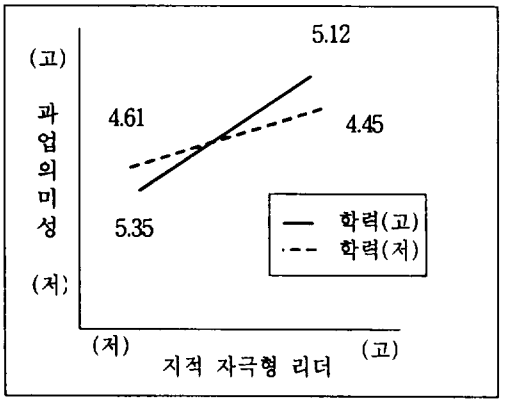
종속변수	독 립 변 수	R^2	ΔR^2	ΔF	Sig. F
과업의미성	카리스마 및 개별 고려(A), 연령(B) A, B, A×B	.077 .077	.000	0.204	0.652
	카리스마 및 개별 고려(A), 학력(B) A, B, A×B	.075 .125	.050	1.125	0.000
	카리스마 및 개별 고려(A), 근속년수(B) A, B, A×B	.073 .074	.001	0.158	0.691
	지적 자극(A), 연령(B) A, B, A×B	.059 .061	.002	0.954	0.392
	지적 자극(A), 학력(B) A, B, A×B	.059 .079	.019	7.721	0.006
	지적 자극(A), 근속년수(B) A, B, A×B	.059 .059	.000	0.058	0.809

〈그림 5〉 과 〈그림 6〉 는 학력의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 집단간 평균차를 분석한 것이다. 먼저 과업 의미성에 대한 지각은 카리스마 및 개별 고려형 리더십에 대한 지각이 높고 학력이 높은 집단에서 가장 높게 지각하고 있다. 또한 학력이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 과업 의미성에 대한 증분 효과가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 그리고 지적자극형 리더십과 관련하여, 지적 자극형 리더십에 대한 지각이 높고 학력이 높은 집단일수록 과업 의미성에 대한 지각도 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 또한 학력이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 지적 자극형 리더십이 과업 의미성에 대한 증분 효과도 높은 것으로 나타났다.

〈그림5〉 카리스마 및 개별고려형 리더십과 과업의미성간의 학력의 조절효과



〈그림6〉 지적자극형 리더십과 과업의미성간의 학력의 조절효과



4.2.3. 변혁적 리더십과 역할수행능력간의 조절효과 검증

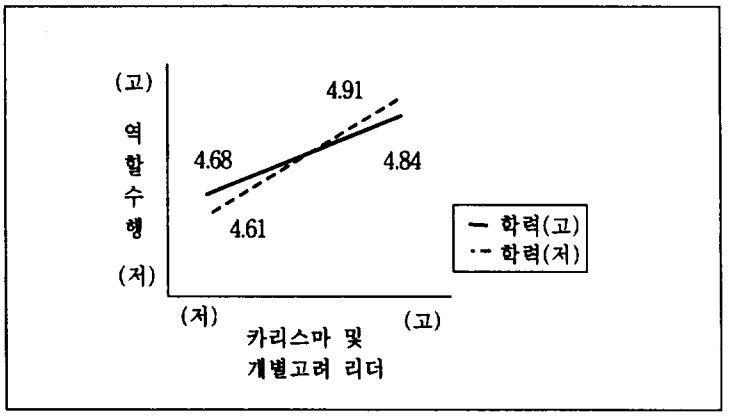
변혁적 리더십과 부하의 역할 수행능력간의 부하의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과는 〈표 7〉 에 나타난 바와 같이 학력만이 조절효과를 보이고 있다. 즉 카리스마 및 개별 고려형 리더십과 부하의 역할 수행능력간에 부하의 학력의 조절효과는 ΔR^2가 0.024로 통계적으로 의미있는 효과를 보이고 있다. 그러나 연령 근속년수는 조절효과를 보이고 있지 않다. 또한 지적 자극형 리더십과 부하의 역할 수행능력간에는 연령, 학력, 근속년수의 높고 낮음에 따라 크게 변하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 Ⅰ-3은 부분 채택되었다.

〈표 7〉 변혁적 리더십과 역할수행능력간의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과

종속변수	독 립 변 수	R^2	ΔR^2	ΔF	Sig. F
역할수행능력	카리스마 및 개별 고려(A), 연령(B) A, B, A×B	.007 .014	.008	2.857	0.092
	카리스마 및 개별 고려(A), 학력(B) A, B, A×B	.009 .033	.024	9.444	0.002
	카리스마 및 개별 고려(A), 근속년수(B) A, B, A×B	.014 .018	.004	1.590	0.208
	지적 자극(A), 연령(B) A, B, A×B	.014 .014	.000	0.000	0.998
	지적 자극(A), 학력(B) A, B, A×B	.015 .015	.000	0.007	0.933
	지적 자극(A), 근속년수(B) A, B, A×B	.021 .027	.006	2.318	0.129

학력의 조절효과를 구체적으로 살펴보면 〈그림 7〉 에 나타난 바와 같이 학력이 낮고 카리스마 및 개별 고려형 리더에 대한 지각이 높은 집단에서 역할수행능력을 가장 높게 지각하고 있다. 또한 낮은 학력의 집단에서 카리스마 및 개별고려형 리더십이 역할수행능력에 미치는 증분 효과가 상대적으로 약간 큰 것으로 나타났다.

〈그림 7〉 카리스마 및 개별 고려형 리더십과
역할수행능력간의 학력의 조절효과



4.3. 가설 검증 결과의 요약

변혁적 리더십과 임파워먼트간의 부하의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과를 설정한 가설의 검증결과의 요약하면 〈표 8〉 과 같다.

먼저 카리스마 및 개별고려형 리더십과 자기결정력간에는 부하의 연령, 학력, 근속년수가 조절효과가 있는 것으로 입증되었고, 지적자극형 리더십과 자기결정력간에는 이들 조절변수들의 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 카리스마 및 개별고려형 리더십과 과업의미성, 지적자극형 리더십과 과업의미성간에는 부하의 학력이 조절효과가 있는 것으로 입증되었다.

그리고 카리스마적 리더십과 역할수행능력간에 학력의 조절효과를 입증하였다. 기타 근속년수 및 연령은 변혁적 리더십과 과업의미성, 역할수행능력간에 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 변혁적 리더십과 임파워먼트간의 조절효과 검증결과의 요약

가설	종속변수	독 립 변 수	ΔR^2	Sig. F	가설검증
I -1	자기결정력	카리스마 및 개별 고려(A), 연령(B) A, B, A×B	0.010	0.025	채택
		카리스마 및 개별 고려(A), 학력(B) A, B, A×B	0.140	0.008	채택
		카리스마 및 개별 고려(A),근속년수(B) A, B, A×B	0.034	0.000	채택
		지적 자극(A), 연령(B) A, B, A×B	0.003	0.277	기각
		지적 자극(A), 학력(B) A, B, A×B	0.002	0.964	기각
		지적 자극(A), 근속년수(B) A, B, A×B	0.008	0.335	기각
I -2	과업의미성	카리스마 및 개별 고려(A), 연령(B) A, B, A×B	0.000	0.652	기각
		카리스마 및 개별 고려(A), 학력(B) A, B, A×B	0.050	0.000	채택
		카리스마 및 개별 고려(A), 근속년수(B) A, B, A×B	0.001	0.691	기각
		지적 자극(A), 연령(B) A, B, A×B	0.002	0.392	기각
		지적 자극(A), 학력(B) A, B, A×B	0.019	0.006	채택
		지적 자극(A), 근속년수(B) A, B, A×B	0.000	0.809	기각
I -3	역할수행능력	카리스마 및 개별 고려(A), 연령(B) A, B, A×B	0.008	0.092	기각
		카리스마 및 개별 고려(A), 학력(B) A, B, A×B	0.024	0.002	채택
		카리스마 및 개별 고려(A), 근속년수(B) A, B, A×B	0.004	0.208	기각
		지적 자극(A), 연령(B) A, B, A×B	0.000	0.998	기각
		지적 자극(A), 학력(B) A, B, A×B	0.000	0.933	기각
		지적 자극(A), 근속년수(B) A, B, A×B	0.006	0.129	기각

V. 결 론

본 연구모형은 변혁적 리더십과 임파워먼트간의 부하의 연령, 학력, 근속년수의 조절효과를 검증할 수 있도록 설계되었다. 변혁적 리더십의 측정 변수는 Bass의 MLQ를 활용하였고, 임파워먼트는 Feidler(1993)와 Spreitzer(1995)가 개발한 항목중 과업의미성, 역할수행능력, 자기결정력을 측정하였다. 조절변수는 그간의 연구성과를 토대로 부하의 학습경험을 측정할 수 있는 변수를 선정하였는데 사회적 학습경험을 측정할 수 있는 변수로 연령과 학력을, 조직내 학습경험을 측정할 수 있는 변수로 근속년수를 선정하였다.

본 연구모형은 부하의 학습경험의 조절효과를 검증하는 상황론적 접근을 시도하였다는 점이다. 이러한 연구모형 및 연구가설 검증의 개략적 결과는 다음과 같다.

첫째, 연구모형에 투입된 변수들의 신뢰성 및 타당성을 검증한 결과 변혁적 리더십은 Bass의 연구결과와는 달리 카리스마적 리더십과 개별 고려형 리더십이 하나의 요인으로 나타나 Bass의 MLQ 요인구조가 불안정하다는 기존의 연구결과(백기복, 2000)를 지지하고 있다. 임파워먼트는 3개 요인으로 묶여 Feidler(1993)와 Spreitzer(1995)의 연구결과와 비슷하게 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십과 임파워먼트간의 관계에 있어 부하의 학력이 카리스마 및 개별고려형 리더십과 자기 결정력, 과업 의미성, 과업수행능력간의 조절효과를 보였으며, 지적 자극형 리더십과 과업 의미성간에 조절효과를 나타내었다. 연령과 근속년수는 카리스마 및 개별고려형 리더십과 자기결정력간에 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

이상의 부하의 학습경험에 대한 조절효과분석 결과는 부하의 부분적으로나마 부하의 학력, 연령, 근속년수에 많고 적음에 따라 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 차이가 있음을 입증하고 있다.

다시말하면 부하의 사회적 학습경험(학력, 연령)과 조직내 학습경험(근속년수)이 변혁적 리더십과 임파워먼트간의 조절 역할을 수행함을 밝혔다. 즉 변혁적 리더십의 각각의 하위 유형과 및 임파워먼트의 하위 요소간에 부분적으로나마 부하의 사회적 학습경험 및 조직내 학습경험 많고 적음에 따라 변혁적 리더십의 효과가 다르게 나타남을 밝혔다. 따라서 호텔기업의 리더들은 이러한 부하의 학습경험의 정도에 따라 변혁적 리더십의 효과를 다르게 예측하여 적용해 나가야 할 것이다.

참 고 문 헌

김남현 · 이주호, "조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 관한 실증연구," 「인사 · 조직연구」, 제5권 1호, 한국인사 · 조직학회, 1997.

박내희, 「현대 리더십론」, 법문사, 1996.

박원우, "Empowerment : 파워다툼에서 파워증대와 사고전환," 서울대 노사관계연구, 1992.

_____, "임파워먼트 : 개념정립 및 실천방법 모색," 경영학연구 제26권 제1호, 1997.

_____, 「임파워먼트 실천매뉴얼」, 시그마컨설팅그룹, 1998.

백기복, 「이슈리더십」, 창민사, 2000.

샘 로이드 & 티나 버쓰롯 「셀프 임파워먼트」, 알파 경영혁신센타, 1998.

송병식 · 고성돈, "변혁적 리더십이 구성원의임파원먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구," 「대한경영학회지」 제 23호, 대한경영학회, 2000.

신유근, 「인간존중의 경영」, 다산출판사, 1997.

신제구, "집단애피커시의 예측변인과 효과에 관한 연구," 국민대학교 박사학위 논문, 1998.

양창삼, 「조직이론」, 박영사, 1997

임준철, "변화 유도형 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력에 관한연구", 97 한국인사관리학회 춘계 학술발표 대회, 한국인사관리학회, 1997.

임창희, 「조직행동」, 학현사, 1999.

주디스 F. 보크트 & 케네스 L. 머렐, 「경영혁신 임파워먼트」 김성구 역, 고려원, 1995.

채서일, 「사회과학 조사방법론」, 법문사, 1990.

최종태, 「현대조직론」, 경세원, 1997.

Bandura, A., "Self-Efficacy mechanism in human agency," *American Psychologist*, 1982, Vol. 37, pp. 122-147.

Bandura, A., "Self-Efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review,* 1977, Vol. 84, p. 193.

Bass, B.M., "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter 1990, p. 21.

Bass, B.M., "Leadership : Good, Better, Best," *Organizational Dynamics*, Winter 1985, p. 27.

Bass, B.M., & Yokochi, N., "Charisma among Senior Executive and the Special Cases of Japanese CEO's," *Consulting Psychology Bulletin*, Winter/Spring 1991, p. 31.

Bass, B.M., *Handbook of Leadership : Theory, Research, & Managerial Applications*, 3rd ed., The Free Press, 1990, p. 216.

Bass, B.M., Leadership and Performance Beyond Expectation: The Free Press, 1985

Bass, B.M., Stogdill's Handbook of leadership: A survey of Theory and Research, The Free press, 1981.

Bennis, W.G., "Leadership theory and administrative behavior : The problem of authority," *Administrative Science Quarterly*, 1959, 4, pp. 259-260.

Bowen, D.E., & Lawler, E. E., "The Empowerment of Service Works : What, How, and When," *Sloan Management Review,* Spring, 1992, Vol. 33, pp. 31-39.

Burns. J.M., Leadership, Happer & Row, 1978.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N., " The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice," Academy of Management Review, Vol. 13(1988), pp. 471-482.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N., "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, 1987, p. 639.

Drucker, P.F., The coming of the new Organization, Harvard Business Review, 1988.

Fiedler, A.M., "The effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance," Dissertation, Florida International University, 1993.

Fuiford, M.D., & Enz, C.A., "The impact of empowerment on service employees," *Journal of Managrial Issues.* Vol. 7, pp. 161-175.

Greenberg, J., & Baron, R.A., *Behavior in Organization,* Simon & Schuster Inc. 1993.

Kerr, S., & Jermier, G., "Substitute for Leadership: Their meaning and measurement," *Organizational Behavior and Human Performance,* Vol.22, No.4, 1978, pp. 375-403.

Spreitzer, G.M., "Phychological Empowerment in the Workplace," Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5(1995), pp. 1442-1465.

Spreitzer, G.M., "Psychological Empowerment in the Workplace : Dimension, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal,* 1995, Vol. 38, pp. 1442-1465.

Spreitzer, G.M., "Social Structural characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal,* 1996, Vol. 39, pp. 483-504.

Thomas, K.W., & Velthouse, B.A., "Cognitive elements of empowerment : An Inrerpretive model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review.* 1990, Vol. 15, pp. 666-681

Thomas, K.W., & Velthouse, B.A., "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4(1990), pp.666-681.

Vogt, J.F., & Murrell, K.L., *Empowerment in Organizations : How to Speak Exceptional Performance,* San Diego, CA : Pfeiffer & Company, 1990.

Yukl, G.A., *Leadership in Organizations,* 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1989, p. 206.