

임파워링 리더십이 구성원의 직무스트레스에 미치는 양면적 영향: 자아효능감과 책임감의 매개효과와 조직지원인식의 조절된 매개효과

강 윤 진

손 영 우

연세대학교 심리학과

본 연구에서는 임파워링 리더십이 구성원들에게 미칠 수 있는 긍정적 영향뿐만 아니라 부정적 영향의 가능성에 주목하여, 임파워링 리더십이 구성원의 직무 스트레스에 미칠 수 있는 양면적 효과를 알아보고자 하였다. 구체적으로 임파워먼트 이론과 책임의 역할 이론을 바탕으로, 구성원의 자아효능감과 책임감이 각각 임파워링 리더십과 직무 스트레스와의 관계를 매개할 것이라고 예상하였다. 또한, 조직지원인식이 자아효능감 및 책임감과 직무 스트레스와의 관계를 조절할 것이라고 가정하였다. 마지막으로, 임파워링 리더십이 자아효능감과 책임감을 매개로 직무 스트레스에 미치는 간접효과가 조직지원인식의 수준에 따라 달라질 것이라는 조절된 매개효과를 가정하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위해 국내 직장인 427명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시한 결과, 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계에서 구성원이 느끼는 자아효능감과 책임감의 매개효과가 모두 유의한 것으로 나타났다. 즉, 임파워링 리더십은 자아효능감을 높여 직무스트레스를 감소시키는 반면, 책임감 증가를 매개로 직무 스트레스를 높일 수 있는 양면적 효과가 있음을 확인하였다. 또한, 책임감과 직무스트레스의 관계에서 조직지원인식의 조절효과가 유의하게 나타났으며, 구체적으로 조직지원인식이 낮을 때 책임감이 직무 스트레스에 미치는 정적 영향이 더욱 강화되었다. 이와 다르게 직무 스트레스에 대한 자아효능감과 조직지원인식의 상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 자아효능감이 높은 사람은 조직지원인식 차이에 관계없이 비슷한 수준의 직무 스트레스를 경험하는 것으로 확인되었다. 추가적으로, 조직지원인식은 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계에서 책임감의 매개효과를 조절하는 것으로 나타나 조절된 매개효과가 검증되었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 이론적 및 실무적 시사점, 그리고 한계점과 후속 연구에 대한 제언을 논의하였다.

주요어 : 임파워링 리더십, 자아효능감, 책임감, 직무 스트레스, 조직지원인식

† 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, ysohn@yonsei.ac.kr

점점 치열해지는 글로벌 경쟁 상황에서 많은 조직들이 구조적 변화를 겪고 있는 가운데, 조직의 유연성 제고 및 업무 효율성 개선을 위해 점차 전통적인 위계적 관리 구조에서 직원들에게 더 많은 권한 및 자율성을 부여하는 조직으로 변화하고 있다(Vecchio, Justin & Pearce, 2010). 이러한 추세에 맞게 리더십의 형태도 변화하고 있는데, 이에 따라 부각되고 있는 리더십이 바로 임파워링 리더십이다.

임파워링 리더십은 리더가 직원들에게 그들이 수행하고 있는 업무의 의미 및 중요성을 인식시키고(‘의미부여’), 직원들의 역량에 대해 신뢰를 표하는(‘고성과 신뢰’) 심리적 차원의 임파워먼트(psychological empowerment) 뿐만 아니라, 의사결정에 대한 참여권한을 부여하며(‘결정참여’), 성과에 방해가 되는 관료주의적 제약 요소를 제거하여 자율성을 부여하는(‘자율성 부여’) 구조적 차원에서의 임파워먼트(structural empowerment) 특성을 모두 포함하고 있다(Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005). 기존의 많은 연구들을 통해 임파워링 리더십은 구성원들의 직무성과(Lorinkova et al., 2013; Vecchio et al., 2010)뿐만 아니라 직무만족(Konczak et al., 2000; Amundsen & Martinsen, 2015), 역할 외 행동(Humborstad et al., 2014; Raub & Robert, 2010) 및 창의성(Harris et al., 2014; Zhang & Bartol, 2010), 심리적 웰빙(Kim & Beehr, 2017; Park et al., 2017)에 이르기까지 광범위한 영역에서 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직 내 임파워링 리더십이 갖는 중요성이 증가함에 따라 임파워링 리더십 연구는 다양한 관점에서 다루어져 왔으나, 관련 선행 연구들은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 먼저, 임파워링 리더십의 개념이 긍정심리학과 비슷한 흐름으로 발전되어온 바(Cheong et al.,

2019), 많은 학자들은 주로 임파워링 리더십의 긍정적 영향력에 초점이 맞춰진 연구를 진행해왔다. 그러나 임파워링 리더십이 항상 조직 구성원들에게 의도대로 긍정적인 영향만을 미칠 수 있을까? 이미 몇몇 학자들에 의해 임파워링 리더십의 덜 긍정적인 혹은 부정적인 영향의 가능성이 제기되어 왔고(Forrester, 2000; Sharma & Kirkman, 2015), 최근 실증 연구를 통해 임파워링 리더십이 구성원의 직무 성과를 감소시키거나(Cheong et al., 2016) 직무 스트레스 증가를 야기할 수 있다(Lee, Li, & Jeon, 2019)는 결과가 제시되었지만, 아직까지 임파워링 리더십이 구성원에게 미칠 수 있는 부정적 영향에 대한 심리적 메커니즘을 탐색한 연구는 매우 부족한 실정이다. 더욱이 임파워링 리더십이 긍정적 혹은 부정적인 영향을 동시에 미칠 수 있음에도 불구하고, 임파워링 리더십의 양면적 효과를 야기할 수 있는 메커니즘을 하나의 연구 모형으로 통합적으로 분석한 연구는 찾아보기 어렵다. 최근 Cheong 등(2019)은 임파워링 리더십의 효과성 관련 선행 연구들을 분석한 후, 모순된 특성의 메커니즘(contradictory mediating mechanism)을 바탕으로 임파워링 리더십의 양면적 효과를 검증하는 연구의 필요성을 제안한 바 있다. 임파워링 리더십의 양면성에 대한 연구는 긍정적인 시각에만 치우쳐 있던 임파워링 리더십의 효과성에 대한 균형적 관점을 통해 기존 리더십 연구 범위를 확장함은 물론, 임파워링 리더십의 긍정적 효과는 강화하고 부정적 효과는 최소화할 수 있는 실무적 방향성을 제시할 수 있다는 점에서 중요한 함의를 가질 수 있다.

임파워링 리더십 관련 대다수의 선행연구들은 임파워링 리더십의 긍정적 영향을 설명하는 심리적 기제로 주로 심리적 임파워먼트나

자아효능감에 주목해왔다. 즉, 구성원들에게 동기를 부여하고 권한을 위임하는 리더의 임파워링 행동이 구성원들에게 '할 수 있다'는 효능적 동기를 강화할 수 있다는 것이다. 그러나 다른 한편으로 임파워링 리더십을 통한 권한 위임과 역할 수행에 대한 높은 기대는 구성원들에게 자신의 역할에 대한 책임감을 높여 '해야 한다'는 당위적 동기 또한 불러일으킬 수 있다. 이러한 맥락에서 리더의 임파워링 행동은 자아효능감과 책임감이라는 상반된 특성의 메커니즘을 통해 구성원들에게 다른 영향을 미칠 가능성이 있으며, 이에 대한 탐색이 필요하다. 따라서, 본 연구는 그동안 임파워링 리더십의 효과성이 긍정적 혹은 부정적으로 혼재되어 나타난 직무 스트레스를 결과 변인으로 상정하여, 자아효능감과 책임감이 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계에서 양면적 효과를 야기하는 메커니즘으로 작용할 수 있을지 밝히고자 한다.

상황적 리더십 이론(contingency approach)에 따르면, 리더의 행동은 모든 구성원과 모든 조직 환경에서 동일한 영향을 미칠 수는 없으며, 구성원의 개인적 요인이나 리더 관련 요인, 그리고 조직 환경 요인에 따라 리더십의 효과성은 달라질 수 있다(Howell, Dorfman, & Kerr, 1986). 따라서, 리더십의 긍정적 영향은 극대화하고 부정적 영향은 최소화할 수 있는 상황적 요인을 탐색하는 것이 필요하며, 이는 리더십 강화를 위한 실무적 함의점 도출을 위해서도 매우 중요하다. 임파워링 리더십 관련 연구에서도 임파워링 리더십의 효과성에 영향을 미칠 수 있는 다양한 상황적 요인들이 밝혀져 왔으나, 주로 구성원의 불확실성 회피성(Zhang & Zhou, 2010), 지식 및 기술 준비 정도(Ahearne et al., 2005) 등의 개인적 요인이나 리

더에 대한 신뢰(Harris et al., 2014; Zhang & Zhou, 2014), 리더에 대한 만족도(Martin et al., 2013) 등 리더 관련 요인이 다수를 차지하고 있다. 그러나 리더십의 효과성은 구성원의 개인 특성이나 리더와의 관계 뿐만 아니라, 무엇보다 리더십 발현의 바탕이 되는 조직적 요인에 의해 큰 영향을 받을 수밖에 없다. 이러한 맥락에서, Forrester(2000)는 조직 차원의 준비 없이 성급하게 시행되는(precipitous mandates) 임파워링 리더십은 오히려 부정적 결과를 초래할 가능성이 있음을 제시한 바 있다. 즉, 조직 지원이 충분히 뒷받침되지 않을 경우, 임파워링 리더십은 구성원들에게 더 큰 부담감을 일으켜 부정적으로 작용할 수 있다. 하지만 이와 다르게 임파워링 리더십이 충분한 조직지원과 함께 실행될 경우, 구성원들에게 충분한 자원(resources)을 제공함으로써 임파워링 리더십을 통해 발생하는 긍정적 효과는 더 강화될 수 있다. 따라서 본 연구는 조직의 지원에 대한 구성원들이 인식에 따라 임파워링 리더십으로 인해 구성원들이 느끼는 자아효능감과 책임감이 직무 스트레스에 미치는 영향이 달라질 것으로 예상하였다. 이를 통해 임파워링 리더십이 구성원들의 직무 스트레스에 미치는 긍정적 영향은 강화하고 부정적 영향은 완화할 수 있는 방안을 모색하고자 하였다.

이러한 내용을 바탕으로, 본 연구는 그동안 일관적이지 않은 결과가 도출되었으나 그 원인에 대한 통합적인 접근이 부족했던 임파워링 리더십과 직무 스트레스와의 관계를 살펴보고자 한다. 이를 위해 먼저, 임파워링 리더십이 직무스트레스에 차별적 영향을 미치게 하는 메커니즘으로 구성원의 자아효능감과 책임감을 설정하여 두 가지 경로에 대한 매개효

과를 검증할 것이다. 다음으로, 구성원들이 속해 있는 조직의 지원 수준에 따라 구성원들의 자아효능감 및 책임감이 직무 스트레스에 미치는 영향이 달라질 것으로 예상하고, 자아효능감 및 책임감과 직무 스트레스의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 확인할 것이다. 마지막으로, 임파워링 리더십이 자아효능감 및 책임감을 통해 직무 스트레스에 미치는 간접 효과의 크기가 조직지원인식에 따라 달라지는지 조절된 매개효과 검증을 통해 확인할 것이다. 이러한 결과를 바탕으로, 임파워링 리더십이 구성원의 직무 스트레스에 미치는 양면적 영향을 밝히고, 임파워링 리더십이 긍정적인 경로를 통해 스트레스를 줄이거나 부정적 경로를 통해 스트레스를 높이는 영향력이 언제 강화 혹은 완화될 수 있는지에 대한 조건 또한 탐색함으로써, 임파워링 리더십과 스트레스 관계에 대한 기존의 연구 결과를 통합 및 확장하는 이론적 시사점과 함께, 임파워링 리더십의 효과성을 극대화할 수 있도록 조직 차원의 유용한 실무적 시사점 또한 제공하고 자 한다.

임파워링 리더십과 직무 스트레스와의 관계

많은 선행연구들을 통해 임파워링 리더십이 직·간접적으로 구성원들의 태도 및 행동에 미치는 긍정적인 영향력은 일관성 있게 제시되어 왔지만, 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계는 일관적이지 않은 결과로 나타나고 있다. 먼저, 임파워링 리더십과 직무 스트레스와의 직접적 관계를 밝힌 선행 연구들을 보면, 두 변인간의 관계가 긍정적·부정적으로 혼재되어 나타나거나, 유의미한 관계가 없는 것으로 보고되었다. Windler 등(2017)은 정

보 시스템 개발팀을 대상으로 기술자들의 직무 스트레스를 감소시킬 수 있는 리더십 유형을 분석하였는데, 그 결과 임파워링 리더십이 구성원들의 직무 스트레스를 감소시키는 데 있어서 가장 효과적인 리더십으로 나타났다. van Dierendonck 등(2004)의 연구에서도 리더가 조직원들을 존중하고, 코칭 행동을 할 뿐만 아니라 그들의 독립적인 의사 결정을 권장할수록 조직원들의 직무 관련 웰빙과 일반적 웰빙 수준을 모두 높일 수 있다는 것을 확인하였다. 또한, 업무 수행에 관한 자율성과 선택권을 가진 조직구성원들은 직무만족, 조직몰입, 직무성적이 높아지고 스트레스, 결근율 및 이직률은 낮아지는 등(Spector, 1986), 다수의 연구를 통해 임파워링 리더십이 직무 스트레스 감소에 직접적으로 미치는 영향이 유의함이 확인되었다. 그러나 최근 임파워링 리더십이 구성원의 성과에 미치는 영향을 밝힌 Cheong 등(2016)의 연구에서는 임파워링 리더십을 통해 구성원들에게 부여된 높은 자율성과 과도한 역할에 대한 부담감이 오히려 직무 스트레스 증가를 초래할 수 있다는 부정적 결과가 제시되었다. 또한 Kim 등(2018)은 임파워링 리더십의 메타분석 연구에서 리더의 임파워링 행동이 정서적 소진과 긴장감으로 분류된 정서에 미치는 영향이 유의하지 않다는 결과를 보여 주었으며, 간호조직을 대상으로 한 Lautizi 등(2009)의 연구에서도 임파워먼트와 직무 스트레스 간의 직접적 관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 임파워링 리더십이 구성원들의 직무 스트레스에 미치는 영향에 있어서 이 관계를 매개하는 요인이 있으며, 또한 두 변인간의 관계의 정도를 조절하는 변인에 대해 고려할 필요가 있다는 점을 시사한다.

임파워링 리더십과 직무 스트레스와의 관계에 영향을 미칠 수 있는 메커니즘을 탐색한 연구는 많지 않은데, 임파워링 리더십 연구가 대부분 긍정적 효과를 중점적으로 다뤄온 만큼, 리더의 임파워링 행동이 구성원의 직무 스트레스 감소에 영향을 미치는 긍정적 메커니즘을 밝힌 연구가 주를 이루고 있다. 임파워링 리더십이 긍정심리자본을 완전 매개하여 직무 스트레스를 낮추는 역할을 하거나(Park et al., 2017), 임파워링 리더십을 통해 구성원들의 심리적 임파워먼트가 증가되고 이를 매개로 직무 긴장감이 감소된다는 연구 결과들(Laschinger, 1999)이 이에 해당된다. 긍정심리자본과 심리적 임파워먼트는 공통적으로 자아효능감과 관련성이 높는데, 이를 통해 임파워링 리더십이 직무 스트레스에 미칠 수 있는 긍정적 메커니즘의 핵심은 구성원으로 하여금 효능감을 높이는 데에 있다는 것을 예상해볼 수 있다.

최근 Lee, Li와 Jeon(2019)의 연구에서 임파워링 리더십이 직무 스트레스 증가를 야기할 수 있는 부정적 메커니즘을 처음으로 검증하였는데, 연구 결과, 임파워링 리더십의 통제권 부여 특성이 직무 과부화를 매개로 직무 스트레스 증가를 초래할 수 있는 것으로 나타났다. 높은 위치에 있는 리더로부터 받은 부가적 과업은 직무 과부화를 초래할 수도 있지만, 사회교환이론(Blau, 1964)이나 사회호혜이론(Gouldner, 1960)에 따라 구성원으로 하여금 자신의 역할에 대한 책임감을 느끼게 할 수 있다. 그러나 이러한 영향은 비단 통제권을 부여하는 리더의 행동뿐만 아니라, 성과에 대한 기대나 일에 의미를 부여하는 임파워링 행동을 통해서도 강화될 수 있는 바, 구조적·심리적 임파워먼트의 특성이 모두 반영된 임파

워링 행동을 고려할 필요가 있으며, 이러한 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계에서 구성원의 책임감의 역할에 대한 검증이 필요하다.

한편, 임파워링 리더십이 직무 스트레스에 미치는 영향은 상황적 요인의 영향에 따라 달라질 수 있는데, 이와 관련된 연구로 Kim과 Bang (2014)은 직무 요구가 매우 높은 상황에서는 직무 통제와 임파워링 리더십의 수준이 모두 높은 경우 직무 스트레스가 오히려 증가한다는 연구 결과를 보여주었다. 이것은 조직 구성원들이 이미 높은 수준의 업무에 대한 압박을 느끼고 있는 상황에서는 임파워링 리더십이 오히려 역효과를 발생시킬 수 있다는 것을 의미하는 결과로, 임파워링 리더십의 긍정적 효과는 강화하고, 부정적 효과는 완화해줄 수 있는 조절변수 역할의 중요성을 방증하고 있다.

따라서, 그동안 혼재되어 나타났던 임파워링 리더십과 직무 스트레스와의 관계에 있어서 구성원들이 지각하는 상반된 심리적 메커니즘을 설정하고, 이러한 효과에 영향을 미칠 수 있는 상황 요인을 통합적으로 고려함으로써, 임파워링 리더십과 직무 스트레스와의 관계에 대한 보다 명확한 분석이 가능할 것이다.

자아효능감의 매개효과

자아효능감은 “주어진 목표 달성을 위해 요구되는 행동을 구성하고 실행할 수 있다는 자기 자신의 능력에 대한 믿음”을 의미한다(Bandura, 1986, 1997). 사회인지이론(social cognitive theory)에 따르면, 자아효능감은 업무나 기술에 대한 성취 경험(enactive mastery), 모델링(vicarious experience), 언어적 설득(encouragement),

정서적 각성(emotional arousal)을 통해 높아질 수 있는데(Bandura, 1986), 이 요인들은 앞서 제시되었던 임파워링 리더의 행동을 구성하는 요인들과 밀접하게 관련되어 있음을 알 수 있다. 임파워링 리더는 조직원 업무의 중요성을 인식시키고, 그들의 역량에 대한 신뢰감을 표현하여 긍정적 격려 및 정서적 지지를 제공할 뿐만 아니라, 조직원들로 하여금 업무 관련 의사 결정 과정에 참여하도록 하여 지식을 확장하고 정보를 공유할 수 있도록 하기 때문에(Latham, Winters, & Locke, 1994), 이러한 과정을 통해 조직원의 자아효능감 향상에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

임파워링 리더십이 자아효능감에 미치는 영향은 임파워먼트 이론을 통해서도 설명될 수 있다. 임파워먼트는 초기에는 조직원들에게 권한과 책임을 부여하는 권한 위임(delegation)의 관점으로 보는 경향이 지배적이었으나, Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 권한위임의 관점으로만 해석해서는 안되며, 동기부여적 관점이 반드시 포함되어야 한다고 주장하였다. 특히, 그들은 동기부여적 관점에 기반한 임파워먼트 과정을 5가지 단계로 나누어 제시하였는데, 1단계에서는 리더십, 직무 특성 등 조직원들의 무기력한 심리 상태에 영향을 미치는 조직의 상황을 진단하고, 2단계에서 관리자가 임파워먼트 전략을 활용하여, Bandura(1986)가 제시했던 자아효능감의 4가지 원천(예, verbal persuasion)을 3단계에서 제공하면, 그 결과 4단계에서 조직원들의 노력·성과 기대 수준이나 자아효능감이 높아져, 마지막 5단계에서 긍정적 행동의 결과에 이를 수 있다고 보았다(Cheong et al., 2016; Conger & Kanungo, 1988). 이 5단계의 임파워먼트 과정 모델을 통해, 임파워링 리더십이 자아효능감을 통해 조직원의

태도 및 행동에 미칠 수 있는 긍정적 영향력을 추측해볼 수 있다. 그동안 다수의 선행 연구에서 임파워링 리더십과 자아효능감은 정적인 관계가 있는 것으로 알려져 왔다. Ahearne 등(2005)의 연구에서는 임파워링 리더십이 판매사원의 자아효능감을 증가시켜 직무성적을 높이는 것으로 나타났으며, 이와 유사하게 Cheong 등(2016)의 연구에서도 임파워링 리더십과 업무 성과(효율성, 적응성, 주도성)와의 정적인 관계를 자아효능감이 매개하는 것으로 밝혀졌다. Ye, Chi.와 Chin(2013)은 임파워링 리더십이 자아효능감 향상을 통해 구성원의 직무열의를 높일 수 있는 긍정적 영향을 제시하였으며, Kim과 Beehr(2017)는 임파워링 리더십이 자아효능감을 통해 긍정적 행동은 강화하고(in-role performance), 부정적 행동(deviant behavior)은 줄이는 역할을 한다는 것을 확인하였다.

자신의 능력이 우수하다고 느끼는 사람일수록 일을 하며 겪는 스트레스에 덜 민감할 가능성이 높는데(Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997), 그 이유는 자아효능감이 조직에서 발생하는 스트레스원에 대한 개인의 대처 방식에 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Leiter, 1991). 즉, 자아효능감이 높은 사람은 문제 중심 대처 전략(problem-focused coping strategies)을 구사하여 스트레스원 해결을 위해 적극 대처하는 반면, 자아효능감이 낮은 사람들은 스트레스원에 대해 무언가 조치를 취하기 보다는 문제에 대해 걱정하는 등 보다 정서 중심적 대처(emotion-focused coping strategies)를 하는 경향이 있다(Jex, Bliese, Buzzell, & Primeau, 2001). Semmer(2004)는 문제 중심 대처 전략을 구사하는 사람들이 신체적·정신적 스트레스 징후가 더 낮게 나타난다는 것을 밝혔는데, 따라서 자아

효능감이 높을수록 스트레스원에 대해 보다 적응적인 대응을 할 수 있고, 이로써 더 낮은 수준의 스트레스를 경험할 것으로 예상해볼 수 있다. 자아효능감과 스트레스와의 부적 관계는 많은 선행 연구들을 통해 검증되어 왔는데, Gecas(1989)는 자아효능감이 개인의 수행력 뿐만 아니라 신체적·정신적 건강에 영향을 미치는 중요한 요인임을 밝혔으며, Jex와 Bliese (1999)의 연구에서는 자아효능감이 높은 사람이 그렇지 않은 사람에 비해 오랜 근무시간과 과도한 업무량으로 발생할 수 있는 신체적·정신적 스트레스에 대해 덜 부정적으로 반응한다는 것을 확인함으로써, 자아효능감이 열악한 근무 조건이 조직원들의 웰빙에 미치는 부정적 영향을 완화시켜주는 ‘완충제’ 역할도 할 수 있다는 것을 제시했다.

따라서, 앞서 제시되었던 Conger와 Kanungo (1988)의 단계별 임파워먼트 과정을 토대로 선행연구들을 종합해보면, 자아효능감이 임파워링 리더십과 직무스트레스와의 관계를 매개할 것이며, 구체적으로 임파워링 리더십은 조직원의 자아효능감을 높이고, 그 결과 직무스트레스 감소에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정해볼 수 있다. 이를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 자아효능감은 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계를 매개할 것이다.

책임감의 매개효과

책임(accountability)은 효율적 조직 운영을 위해 반드시 필요한 요소로, 객관적인 책임 체계로는 법과 규제, 성과 평가 시스템 등이 포함된다(Hall, Frink, & Buckley, 2017). 전통적인

관점에서는 이러한 객관적·공식적 책임 체계의 실행을 통해 모든 사람들이 책임을 지각하여 조직 내에 책임이 확립될 것이라고 가정하지만, 같은 체계라도 이에 대한 개개인의 지각 및 경험은 다 다르게 나타날 수밖에 없다(Frink & Klimoski, 1998; Hochwarter et al., 2007). 이러한 인식에 따라 책임에 대한 현상학적 관점(phenomenological view)이 대두되었는데, 현상학적 관점에서 봤을 때 책임은 객관적이고, 정량화할 수 있는 기준이라기 보다는 개인이 객관적 책임 체계에 대해 어떻게 지각하고 느끼는지를 의미하는 개인 수준에서의 ‘책임감(felt accountability)’으로 정의될 수 있다(Breaux et al., 2008; Hall et al., 2017).

비록 많은 학자들이 책임감의 주관적 속성에 대해 동의해왔지만, 실증 연구에서는 실험 상황에서 조작을 통해 책임감을 측정하는 등(예. Mero et al., 2007) 실제 조직 상황적 특성이 반영되지 못한 한계가 있었다(Hall et al., 2017). 이에 따라 Frink와 Klimoski(1998)는 실제 조직 환경이 반영된 연구의 중요성을 강조하면서, 역할 이론(Role theory) 관점을 적용한 ‘책임의 역할이론 모델(Role theory model of accountability)’을 제안하였는데, 이 이론에 따르면 책임감은 “가장 중요한 대상(audience 또는 principal)에 의해 한 개인(agent)의 결정이나 행동이 평가되고, 그 평가에 따라 보상이나 처벌이 주어지므로 중요한 대상의 기대에 부응하려는 정도”를 의미한다(Hall & Ferris, 2011). 즉, agent에 대한 평가자(an evaluating audience; 예. 리더)의 기대, 그리고 평가자가 주는 보상이나 처벌에 대한 agent(예. 직원)의 기대가 agent의 인식 및 반응(책임감)에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 따라서, 일반적으로 보상이나 처벌을 할 수 있는 권한을 갖고 있는 리더

가 조직원에 대해 가지고 있는 기대가 조직원의 책임감에 영향을 미칠 수 있으며, 이것은 리더로부터 받을 수 있는 보상 및 처벌에 대한 조직원의 기대에서도 비롯된다고 볼 수 있다. 책임의 역할이론 모델은 역할 이론과 마찬가지로 단순한 사건(event)이 아니라 관계(relationship)를 강조하고, 시간이 지나면서 agent가 인식하는 책임감의 속성 및 정도의 변화 가능성을 가정하고 있다는 점으로 보아(Frink & Klimoski, 2004), 구성원과의 관계를 바탕으로 지속적으로 진행되는 리더십이 조직원의 책임감 형성 및 변화에 미치는 영향을 예상해 볼 수 있다.

몇몇 선행 연구를 통해 리더십과 책임감의 관계가 다루어져 왔지만(예. Chen et al., 2015; Steinbauer et al., 2014) 거의 찾아보기 어렵고, 특히 임파워링 리더십과 조직원의 책임감과의 관계를 밝힌 연구는 국내외적으로 전무하다. 그러나 이와 유사한 선행 연구 결과를 토대로 임파워링 리더십이 조직원의 책임감 형성에 미치는 영향을 유추해볼 수 있다. 먼저, Chen 등(2015)은 변혁적 리더십과 조직원의 책임감, 그리고 직무 성과 및 맥락적 성과와의 관계를 분석하였는데, 그 결과 변혁적 리더십과 직무 성과 및 맥락적 성과의 관계에서 책임감의 매개효과가 유의하게 나타났다. 즉, 변혁적 리더십이 조직원들의 책임감에 미치는 긍정적 영향이 확인되었는데, 이를 통해 일의 의미를 부여하고 직원들의 동기를 고취하는 리더의 행동이 책임감을 높이는 데에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 추측해볼 수 있다. 또한 Dewi와 Risntoputra(2019)는 조직 구조의 차이가 조직원의 책임감 수준에 미치는 차별적인 영향을 확인하였는데, 그 결과 표준화된 업무 프로세스 및 중앙집권적 의사결

정을 특징으로 하는 관료주의적 구조(machine-structured)보다 상호간의 비공식적 의견 조정 및 자율적 의사 결정이 가능한 유기적 조직 구조(adhocracy-structured)에서 조직원들이 더 큰 책임감을 느끼는 것으로 나타났다. 즉, 조직 구조의 차이에 따라 조직원이 수행해야 하는 역할에 대한 기대에도 차이가 발생하는데, 유기적 조직 구조는 자율적 의사결정으로 역할의 범위가 유동적이고(Dust et al., 2014), 조직 성과에 미칠 수 있는 영향력 때문에 조직원 역할에 대한 기대감이 증가하여 그 결과 책임감 증가에도 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이것은 Hackman과 Oldham(1976)가 제시했던 핵심 직무특성 중 하나인 업무 자율성이 조직원의 책임의식에 영향을 미친다는 연구와도 일관된 결과라도 볼 수 있다. 따라서, 임파워링 리더십이 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트의 특성을 모두 가지고 있다는 점으로 보아, 앞서 제시된 선행 연구 결과를 토대로 임파워링 리더십이 조직원의 책임감 향상에 주요한 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다.

그동안 책임감이 조직원의 인지 및 태도, 행동에 미치는 긍정적 영향은 직무 만족(Hochwarter et al., 2007; Thomas, Dose, & Scott, 2002), 조직시민행동(Hall & Ferris, 2011), 업무의 성과(Riketta & Lamderer, 2002) 등 다양한 연구들을 통해 밝혀져 왔지만, 다른 한편으로 책임감이 가진 부정적 측면의 가능성(Frink & Klimoski, 1998)을 제기한 연구들 또한 진행되어 왔다. 예를 들어, 높은 수준의 책임감은 오히려 사고의 유연성을 떨어뜨리거나(Klimoski & Ash, 1974), 친사회적 행동에 역효과를 미치고(Mitchell et al., 1998), 정보 공유를 저해하는 등(Van Hiel & Schittekatte, 1998) 책임감이 부정적 영향을 미칠 수 있다는 결과가 제시되었다.

이러한 부정적 결과 이외에 높은 수준의 책임감은 스트레스원으로 작용하여(Siegel-Jacobs & Yates, 1996), 직무 긴장감과 같은 스트레스를 유발할 수 있는데(Hall et al., 2006), 상당수의 연구 결과, 책임감과 스트레스는 정적인 관계가 있는 것으로 확인되었다. Hepburn과 Brown(2001)은 중학교 교사를 대상으로 한 연구에서 교사들이 가지고 있는 책임감과 그들이 느끼는 긴장감과의 정적인 관계를 확인했으며, Hochwarter 등(2005)의 연구에서는 부정적 정서의 수준에 관계없이 책임감을 높게 느끼는 사람들은 직무 긴장감을 더욱 강하게 느끼는 것으로 나타났다. 또한, Laird 등(2009)은 책임감이 직무 긴장감과 정적인 관계가 있다는 것을 밝혔으며, Hall 등(2006)의 연구를 통해서도 책임감과 직무 긴장감 및 정서적 소진과의 정적인 관련성이 실증되었다. 또한 Lanivich 등(2010)은 책임감이 직무 만족 및 조직 몰입을 낮출 수 있을 뿐만 아니라 직장에서의 우울감과 정적 관계가 있음을 확인하였다.

어느 조직에서든 조직원들은 하나의 역할을 수행하는 것이 아니라 리더, 동료, 고객 등 다양한 대상에 대한 ‘책임망(web of accountability)’(Frink & Klimoski, 1998; Lerner & Tetlock, 1999)을 형성하고 있다. 이러한 상황에서 직원 개개인은 그들의 많은 역할들 중 우선순위를 두고 한정된 인지적 자원을 써야 하고, 역할 수행에 대한 기대감이 높아짐에 따라 외부 평가자들의 관점도 더 많이 고려해야 할 필요가 있다(De Cremer, 2003). 따라서 이러한 복잡한 책임망은 조직원들로 하여금 역할 갈등 및 역할 모호성, 직무 과부화를 야기할 가능성이 높고(Hall et al., 2017), 그 결과 직원들이 경험하는 스트레스 수준은 높아질 수 있을 것이다.

높은 위치에 있는 대상(예. 리더)으로부터 받은 부가적 과업이나 책임은 개인의 역할에 대한 스트레스를 높일 수 있다(Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). 따라서, 이상의 선행 연구 결과를 종합해 보면, 리더의 임파워링 행동은 조직원들이 느끼는 책임감을 높이고, 그 결과 직무 스트레스 수준이 높아질 것이라고 가정해볼 수 있다. 즉, 임파워링 리더십과 구성원의 직무 스트레스와의 관계를 구성원이 느끼는 책임감이 매개할 것으로 예상되며, 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 책임감은 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계를 매개할 것이다.

조직지원인식의 조절된 매개효과

조직지원인식은 “조직이 조직원들의 공헌을 인정해주고, 그들의 웰빙에 관심을 기울이고 있는 정도에 대한 조직원들의 인식”을 의미한다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 조직지원이론(Organizational Support Theory)에 따르면, 조직이 얼마나 조직원의 공헌과 안녕에 관해 가치를 두는가에 따라 조직원의 심리적 과정은 영향을 받는데, 조직이 조직원에 대해 가치를 두고 있다는 믿음은 조직원의 사회 정서적 욕구를 충족시킴과 동시에 조직원이 조직에서 대우받고 있음을 확인시켜준다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 이러한 과정을 통해 조직지원인식은 조직원의 직무만족(Riggle et al., 2009), 정서적 조직몰입(Eisenberger et al., 2001; Farh et al., 2007), 그리고 역할 외 행동(Chen et al., 2009) 등과 같은 긍정적 결과는 강화하고, 반사회적 행동(Kurtosis et al., 2017) 및 이직의도(Rhoades & Eisenberger, 2002)와 같은 부정적 영향은 완

화해주는 역할을 한다.

조직지원인식은 또한 조직 내 다양한 스트레스원에 대한 조직원들의 회피적인 심리 반응을 감소시키는데, 이에 따라 조직지원인식은 조직원들이 느끼는 피로와 소진, 불안함 등의 감소에 직접적인 영향을 미치기도 한다(Cropanzano et al., 1997). 조직지원이론에 따르면, 조직지원인식은 정서적 지원, 존중과 인정 등에 대한 조직원의 니즈를 충족시킬 수 있는데, 이러한 조직지원인식의 사회정서적 기능이 직장에서 경험하는 스트레스 감소에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Cropanzano et al., 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002). 또한 조직지원인식과 스트레스와의 부적 관계는 성과-보상에 대한 기대감에서 비롯되기도 하는데, 직원들의 조직지원인식이 높다는 것은 자신의 성과에 대해 제대로 보상받을 것이라는 기대감이 높다는 것을 의미한다고 볼 수 있고, 따라서, 이러한 기대는 조직에서 겪는 스트레스 수준을 낮추는 역할을 할 수 있다고 볼 수 있다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

조직지원인식은 조직에서 경험하는 다양한 개인적·상황적 요인들이 직원들의 스트레스 수준에 미치는 영향을 강화 혹은 완화하는 역할을 하기도 하는데(예. Erdogan & Enders, 2007), 이러한 조직지원인식의 조절효과는 자원보존이론(Conservation-of-resources; Hobfoll, 1989)과 직무요구-자원 모형(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)에 의해 설명될 수 있다. 먼저, 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에 따르면, 자원은 개인이 스트레스에 대응할 수 있는 저항요인이며, 자원의 손실 및 위협 또는 실제 손실이 있는 경우 사람들의 스트레스가 유발된다(Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001). 한 영역에서 손실된 자원은 다른 영역에서의 자원을

획득함으로써 자원을 보존할 수 있는데, 따라서 조직지원인식이 조직 내 직무 관련 요구로 발생된 자원의 손실을 상쇄시켜줄 수 있는 역할을 할 수 있을 것으로 예상된다. 다음으로 Demerouti 등(2001)이 제시한 직무요구-자원 모형에 따르면, 보상, 직무안정성 및 상사의 지원 등 구성원들이 직무 목표를 달성할 수 있도록 돕는 직무자원이 부족할 경우, 직무요구를 충족시키기 어려워지고 그 결과 구성원들의 소진을 유발할 수 있다. 따라서 이 과정에서 조직지원인식은 높은 수준의 직무요구에 대응할 수 있는 직무자원으로써의 역할을 함으로써 스트레스에 대한 부정적 영향을 완화해줄 수 있을 것이다.

그렇다면 리더의 임파워링 행동을 통해 증가된 구성원의 자아효능감과 책임감이 스트레스에 미치는 차별적 영향은 조직지원인식 수준에 따라 어떻게 달라질 수 있을까? 먼저, 조직지원인식 수준이 높을 경우 자아효능감과 구성원의 직무 스트레스와의 부적 관계는 더욱 강화될 수 있다. Lazarus 등(1985)이 스트레스 이론을 통해 제시하였듯이 개인의 스트레스 인식은 환경적 특성과 개인적 특성이 상호작용한 결과물인데, 자아효능감이라는 개인적 자원이 풍부하고, 이에 더해 조직지원인식이라는 조직적 자원이 더해질 경우, 구성원이 느끼는 직무 스트레스 감소에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 강해질 것으로 예상된다. 다음으로, 책임감이 직무 스트레스에 미치는 부정적 영향은 조직지원인식 수준이 높을수록 완화될 것으로 보이는데, 앞서 제시된 자원보존이론(Hobfoll, 1989)과 직무 요구-자원 모형(Demerouti et al., 2001)을 토대로, 책임감이라는 요구(demands)로 인해 발생하는 스트레스를 조직지원인식이라는 자원(resources)을 통해 줄

일 수 있을 것으로 가정해볼 수 있다. 그동안 책임감과 직무스트레스와의 정적인 관계를 약화시켜줄 자원으로써, 개인적 명성(Laird et al., 2009), 자율성(Hall et al., 2006), 정치적 기술(Hochwarter, 2007), 그리고 개인-환경 적합도(Lanivich, 2010) 등이 다뤄져 왔지만, 조직특성 차원의 변인을 탐색한 연구는 찾아보기 어렵다. Wikhamn과 Hall(2014)이 책임감과 조직지원인식의 상호작용이 직무만족에 미치는 영향을 밝히기는 했지만, 이 연구는 조직지원인식이 책임감의 긍정적 영향력을 더욱 강화하는 역할을 한다는 것에 초점이 맞춰져 있어서, 조직지원인식이 책임감의 부정적 영향력에는 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 탐색 또한 필요할 것이다.

이상 살펴본 바와 같이, 조직지원인식이 높을수록 임파워링 리더십이 자아효능감을 통해 구성원이 느끼는 스트레스를 감소시키는 영향은 더욱 커질 것이며, 리더의 임파워링 행동이 책임감을 높여 스트레스를 증가시키는 부정적 영향은 완화될 것으로 가정해볼 수 있다. 지금까지 논의된 바를 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였으며, 논의된 연구모형은 Figure

1에 제시되어 있다.

가설 3. 조직지원인식은 자아효능감과 직무스트레스의 관계를 조절할 것이다. 즉, 조직지원인식이 높을수록 자아효능감과 직무스트레스의 부적관계는 강화될 것이다.

가설 4. 조직지원인식은 책임감과 직무스트레스의 관계를 조절할 것이다. 즉, 조직지원인식이 낮을수록 책임감과 직무스트레스의 정적관계는 강화될 것이다.

가설 5. 임파워링 리더십과 직무스트레스의 관계에 있어서 조직지원인식은 자아효능감의 매개효과를 조절할 것이다.

가설 6. 임파워링 리더십과 직무스트레스와 관계에 있어서 조직지원인식은 책임감의 매개효과를 조절할 것이다.

방 법

연구대상자 및 자료수집

본 연구의 가설 검증을 위해 국내 회사에

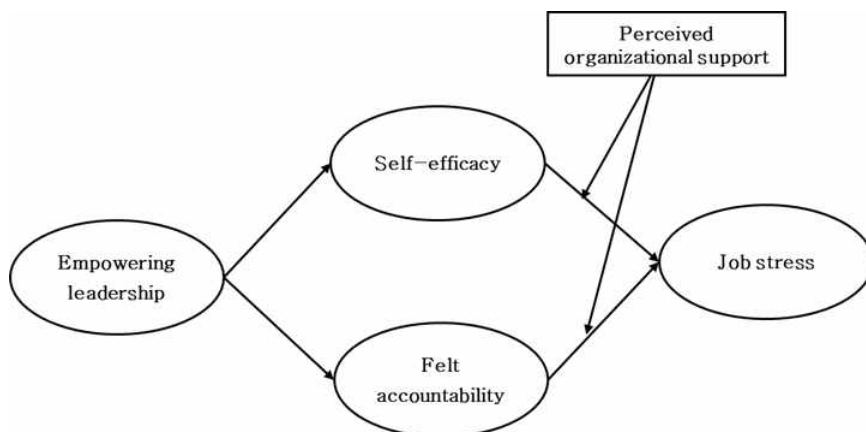


Figure 1. Research model

근무하고 있는 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 참가자들은 연구의 목적과 절차에 대해 간단히 안내를 받은 후, 연구 참여에 대한 자발적인 동의 의사를 밝힌 경우에 연구에 참여할 수 있게 하였으며, 현재 소속된 직장에서 최소 6개월 이상의 근무경력이 있고, 현 직속 상사와 근무한 기간이 6개월 이상인 직장인만 전체 설문 응답에 참여할 수 있도록 제한하였다. 6개월 이상의 근무경력을 한정하는 것은 조직 및 직무에 대한 인식을 형성하는 데에 시간이 필요하기 때문이며, 현 직속 상사와 함께 근무한 기간을 6개월 이상으로 설정한 이유는 상사의 리더십 특성을 파악하기 위해 최소 6개월 이상의 상호작용이 필요하다고 판단하였기 때문이다. 연구 참여 의사를 밝히고 설문을 완료한 총 452명의 응답자 중, 불성실 응답을 제외한 427명의 자료가 분석에 사용되었다. 참여자들의 성별은 남자가 245명(57.4%), 여자가 182명(42.6%) 이었고, 평균 연령은 만 37.56세($SD = 7.47$)였으며, 현재 직장의 평균 근무연한은 7.74년($SD = 6.94$), 현재 직속 상사와 근무한 기간은 평균 3.69년($SD = 4.50$)이었다. 교육 수준은 고등학교 졸업 이하부터 대학원 졸업까지 네 단계로 질문하였고, 고졸 이하가 25명(5.9%), 전문대 졸업이 29명(6.8%), 대학 졸업이 318명(74.5%), 대학원 졸업이 55명(12.9%)이라고 응답했다. 직급별 분포를 살펴보면, 사원급은 130명(30.4%), 대리급 108명(25.8%), 과장급 106명(24.8%), 차/부장급 72명(16.9%), 임원급 11명(2.6%)인 것으로 나타났다. 직무 유형의 경우, 사무/관리직 309명(72.4%), 연구/개발직 60명(14.1%), 생산기능직 20명(4.7%), 영업판매직 19명(4.4%), 서비스직 15명(3.5%), 기타 4명(0.9%)로 나타나 대다수의 연구 참여자가 사무직에

종사하는 근로자인 것으로 나타났다.

측정도구

임파워링 리더십, 자아효능감, 조직지원인식은 번안된 척도를 사용하였고, 책임감과 직무 스트레스는 본 연구를 위해 연구자가 번역하여 사용하였다. 책임감 및 직무 스트레스 척도 번역 시 산업 및 조직심리학 전공 대학원생 1명과 심리학과 대학원생 1명, 심리학과 교수 1명이 Brislin(1970)이 제안한 번역 과정을 참고하여 진행하였다. 산업 및 조직심리학 전공 대학원생 1명이 영어로 된 원문 척도를 한국어로 번역하였고, 이중 언어 사용자인 다른 대학원생이 한국어로 번안된 것을 영어로 역번역하였다. 마지막으로, 원문 척도의 문항과 번역된 문항, 역번역된 문항을 대학원생 2명 및 심리학과 교수 1명이 비교하면서 번역과 역번역 과정에서 표현상 차이가 나타난 문항들을 중심으로 번역이 원안의 의미를 정확하게 반영하였는지, 응답 시 해석의 오류가 발생할 가능성은 없는지 등을 기준으로 최종 논의를 거쳐 문항을 확정하였다.

임파워링 리더십

부하가 인식하는 임파워링 리더십을 측정하기 위해서 Ahearne 등 (2005)이 개발하고, 주세영 등 (2015) 등이 번안한 측정문항을 사용하였다. 본 척도는 의미 부여, 결정 참여, 고성능 신뢰, 자율성 부여의 4개 하위 요인으로 구성되어 있으며, 각 요인별 3개 문항씩 총 12개 문항으로 이루어져 있다. 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였으며, 설문 문항의 예로는 “나의 상사는 나의 업무가 회사 성과를 위해 얼마나 중요한

지 알려준다”(의미 부여), “나의 상사는 대부분의 의사 결정을 나와 함께 내린다”(결정 참여), “나의 상사는 높은 성과를 달성할 수 있는 내 역량을 신뢰한다”(고성과 신뢰), “나의 상사는 내가 나의 방식대로 일을 처리하도록 용인한다”(자율성 부여) 등이 있다. 본 연구에서 각 하위요인별 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 의미 부여가 .86, 결정 참여가 .84, 고성과 신뢰가 .84, 자율성 부여가 .85였으며, 전체 Cronbach's α 는 .93이었다.

자아효능감

자아효능감은 Chen과 동료들(2001)이 개발한 New General Self-Efficacy Scale을 김연선(2008)이 번안, 수정한 8개의 문항을 사용하여 측정하였다. 예시 문항으로는 “나는 스스로 세운 목표 중 대부분을 달성할 수 있다”, “나는 많은 어려움에 부딪혀도 그것을 성공적으로 극복할 수 있다” 등이 있으며, 본 연구에서의 Cronbach's α 값은 .89이었다.

책임감

책임감은 Hochwarter 등 (2005)이 개발한 총 8개의 문항을 번역하여 리커트 5점 척도 (1= 전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 설문 문항의 예로는 “나의 상사는 나에게 나의 결정에 대한 책임을 부여한다”, “나의 성공 혹은 실패 여부가 회사에서의 많은 사람들의 업무에 영향을 미친다” 등이 있다. 본 연구에서의 Cronbach's α 는 .85이었다.

직무 스트레스

Sosik과 Godshalk(2000)이 개발한 5개의 문항을 사용하여 직무 스트레스를 측정하였다. 5개의 문항을 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다,

5=매우 그렇다)로 평정하도록 하였으며, 예시 문항으로는 “나는 내 업무로 인해서 많은 스트레스를 받고 있다”, “내가 해야 할 업무량은 나에게 큰 부담이 된다”가 있다. 본 연구에서 직무 스트레스의 Cronbach's α 값은 .90이었다.

조직지원인식

조직지원인식은 Eisenberger 등 (1986)이 개발한 Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)를 하유진 등(2012) 등이 번안한 문항을 사용하였다. 총 9개의 문항 중 2개의 역채점 문항이 포함되어 있으며, 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 설문 문항의 예로는 “나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움을 얻을 수 있다”, “우리 회사는 나의 능력을 최대한 발휘하여 업무를 수행할 수 있도록 돕고자 애쓴다”, “내가 가능한 최선을 다했음에도 불구하고 회사는 알아주지 않는다”(역문항) 등이 있다. 본 연구에서 Cronbach's α 는 .85이었다.

통계변인

본 연구에서는 연구모형에 포함된 변인 간의 관계에 주목하기 위해 선행 연구를 참고하여 인구통계학적 특성을 통제변인으로 활용하였다. 우선 성별과 관련하여, 성별에 따라 스트레스 대처 방식(coping strategies)에 차이가 있고, 이에 따라 직무 태도 및 스트레스에 차별적 영향을 미친다는 선행 연구 결과(Christie & Shultz, 1998; Liu, Spector, & Shi, 2008)를 토대로 해당 변인을 통제하였다. 다음으로, 직급은 직무요구 및 직무자원의 관점에서 스트레스와 유의한 관계가 있는 것으로 밝혀져 왔는데, 직급이 높을수록 기술 및 지식 등의 직무자원이 증가함과 동시에 권한에 따른 직무 요구

도 증가할 수 있는 바(Hambrick, Finkelstein, & Mooney, 2005; Li et al., 2018), 직급에 따른 직무 스트레스의 차이가 나타날 가능성이 존재한다. 마지막으로, 근무연한은 직급과 연계되는 경향이 있는데, 근무연한 또한 직무요구-직무자원 관점에서 스트레스에 유의한 영향을 미치고(Bradley, 2007), 구성원의 동기 형성에도 유의한 차이를 야기하는 것으로 나타났다(Huang et al., 2006). 따라서 본 연구에서는 구성원의 성별과 직급, 근무연한을 통제 변인으로 설정하여 분석을 실시하였다.

분석 방법

본 연구에서는 SPSS 25.0 프로그램과 Amos 21.0 통계 프로그램을 사용하여 수집된 자료를 분석하였다. 먼저, 측정도구의 신뢰도 검증은 Cronbach's α 계수를 이용하였고, 측정변수들의 평균과 표준편차 등의 기술통계치 분석과 Pearson 상관계수를 이용한 상관분석을 실시하였다. 또한 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 수행하였으며, 측정변인의 잠재변인 측정이 적절하였는지 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 아울러 Harman(1967)의 단일요인검증 통해 본 연구에서 동일방법편의 오류가 있는지 검증하였다. 다음으로, 임파워링 리더십과 직무 스트레스 간 매개효과를 알아보기 위해 구조방정식 모형 분석방법을 사용하였고, 매개효과의 유의성 검증을 위해 편향교정 신뢰구간(bias corrected confidence interval)을 95% 설정하여 5,000번의 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였으며(Preacher & Hayes, 2008), 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 매개효과가 유의미한 것으로 해석하였다. 이후, 자아효능감 및

책임감과 직무스트레스의 관계에서 조직지원 인식의 조절효과를 확인하기 위해 자료를 평균중심화한 후 위계적 회귀분석을 진행하고 부트스트래핑을 활용하여 조절효과의 유의성을 확인했다. 마지막으로, 임파워링 리더십이 자아효능감 및 책임감을 통하여 직무 스트레스에 미치는 매개경로를 조직지원인식이 조절하는 조절된 매개효과를 검증하기 위해 SPSS Process Macro Model 14번을 사용하여 분석을 실시하였다.

결 과

측정변인들의 기술통계치 및 상관, 탐색적 및 확인적 요인분석

측정 변인들 간의 관계성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 측정변인의 평균, 표준편차 및 상관계수를 Table 1에 제시하였다. 분석 결과, 임파워링 리더십은 자아효능감($r = .47, p < .01$), 책임감($r = .53, p < .01$), 조직지원인식($r = .61, p < .01$)과 유의한 정적 상관을 보였다. 다음으로 자아효능감은 책임감($r = .54, p < .01$), 조직지원인식($r = .37, p < .01$)과 유의미한 정적 상관을 보였으며, 책임감은 조직지원인식($r = .51, p < .01$)과 본 연구의 결과변인인 직무 스트레스($r = .24, p < .01$)와 유의한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 통제변인인 성별, 직급, 근무연한도 주요 변인들과 유의한 상관을 보였는데, 먼저 임파워링 리더십은 직급($r = .15, p < .01$), 근무연한($r = .10, p < .05$)과 유의한 정적 상관관계를 보였으며, 책임감은 직급($r = .23, p < .01$), 근무연한($r = .18, p < .01$)과는

Table 1. Descriptive statistics and correlations among variables ($N = 427$)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Gender	1.43	.50	-						
2. Job position	2.36	1.16	-.21**	-					
3. Organizational tenure (years)	7.74	4.50	-.11*	.48**	-				
4. Empowering leadership	3.43	0.72	-.05	.15**	.10*	-			
5. Self-efficacy	3.63	0.60	-.01	.08	.07	.47**	-		
6. Felt accountability	3.45	0.60	-.14**	.23**	.18**	.53**	.54**	-	
7. Job stress	3.27	0.84	.01	-.02	-.01	-.05	-.06	.24**	-
8. POS	3.11	0.63	-.16**	.20**	.14**	.61**	.37**	.51**	-.07

Note. Gender: Male = 1, Female = 2

Job position: Staff/Associate = 1, Assistant manager = 2, General manager = 3, Senior manager = 4, Executive = 5

POS = Perceived organizational support

* $p < .05$, ** $p < .01$

유의한 정적 상관관계를 보인 반면, 성별($r = -.14$, $p < .01$)과는 유의미한 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 조직지원인식은 직급($r = .20$, $p < .01$), 근무연한($r = .14$, $p < .01$)과는 정적 상관을, 성별($r = -.16$, $p < .01$)과는 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

측정도구의 타당성을 검증하기 위해 최대 우도법과 사각회전방법(직접 오블리민 회전)으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 본 연구에서 측정된 모든 문항들의 요인부하량이 최소 .44이상으로 기준치인 .40이상으로 나타나 적정 수준임을 확인하였으며(Nimon & Reio JR, 2011), 각 문항들은 요인 간 중복적재(cross-loading)되는 경우 없이 해당 요인을 타당하게 측정하고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 측정모형의 타당성을 검증하기 위해 임파워링 리더십, 자아효능감, 책임감, 직무스트레스의 4개 요인 모형, 자아효능감과 책임감을 하나의 요인으로 설정한 3개 요인 모형, 임파워링 리

더십, 자아효능감과 책임감을 하나의 요인으로 설정한 2개 요인 모형, 그리고 모든 변인을 하나의 요인으로 설정한 1개 요인 모형에 대한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 분석 결과, 4개 요인의 모형 적합도는 $\chi^2 = 686.10$, $df = 269$, $p < .001$, CFI = .93, TLI = .92, RMSEA = .06, SRMR = .05, 3개 요인에 대한 모형 적합도는 $\chi^2 = 1245.14$, $df = 272$, $p < .001$, CFI = .82, TLI = .81, RMSEA = .09, SRMR = .09, 2개 요인에 대한 모형 적합도는 $\chi^2 = 1802.92$, $df = 274$, $p < .001$, CFI = .72, TLI = .70, RMSEA = .11, SRMR = .10, 그리고 1개 요인에 대한 모형 적합도는 $\chi^2 = 2997.17$, $df = 275$, $p < .001$, CFI = .51, TLI = .46, RMSEA = .15, SRMR = .15로 나타나, 4개 요인으로 설정하는 것이 가장 타당한 것으로 나타났다(Hu & Bentler, 1999). 또한, 4개 요인 모형과 다른 모형들 사이의 χ^2 차이 검정을 실시한 결과에서도 4개

요인 모형과 다른 모형들 간 차이가 통계적으로 유의미하게 나타나(3개 요인 모형: $\Delta\chi^2(3) = 559.04, p < .01$, 2개 요인 모형: $\Delta\chi^2(5) = 1116.82, p < .01$, 1개 요인 모형: $\Delta\chi^2(6) = 2311.07, p < .01$), 4개 요인이 가장 타당한 것으로 확인되었다.

추가적으로 본 연구의 자료는 자기보고식 설문을 통해 모든 변수가 단일 원천으로 수집되었기 때문에, 동일방법편의의 문제가 발생했는지 확인하고자 Harman(1967)의 단일요인검증을 실시하였다. 고유치가 1이상인 요인은 총분산의 65.85%를 설명하는 것으로 나타났으며, 가장 큰 설명력을 가지는 요인은 전체 변량의 30.03%를 설명하는 것으로 나타나 동일 원천 오류가 심각하지 않은 것으로 판단하였다(Podsakoff & Organ, 1986).

모형 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 최대우도법(Maximum Likelihood Estimate)을 사용한 구조방정식모형 분석을 실시하였고, 통제변인으로는 성별, 직급, 근무연한을 하나의 구조모형에 투입하였다. 본 연구의 가설대로 임파워링 리더십과 직무스트레스와의 직접경로를 삭제한 완전매개모형과 두 변인간의 직접경로를 포함한 부분매개모형을 대안모형으로 설정하고,

두 개의 모형의 적합도를 비교하였다. 분석 결과, Table 2에서 제시된 바와 같이 본 연구의 연구모형인 완전매개모형보다 대안모형인 부분매개모형이 더 좋은 적합도를 보이는 것으로 나타났으며, χ^2 차이 검정을 실시한 결과, 두 모형간 차이가 통계적으로 유의미하게 나타나($\Delta\chi^2(1) = 14.48, p < .01$), 본 연구에서는 임파워링 리더십과 직무스트레스와의 직접경로를 포함한 대안모형을 최종모형으로 채택하였다. 본 연구의 최종 모형과 경로계수는 Figure 2에 표기하였다.

구체적으로, 임파워링 리더십은 직무스트레스에 유의미하게 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = -.27, p < .001$), 임파워링 리더십은 자아효능감($\beta = .57, p < .001$), 책임감($\beta = .59, p < .001$)과 유의한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 자아효능감은 직무스트레스에 유의미하게 부적인 영향을 미치는 반면($\beta = -.23, p < .001$), 책임감은 직무스트레스와 정적 관계가 유의한 것으로 나타났다($\beta = .60, p < .001$).

다음으로, 임파워링 리더십과 직무스트레스의 관계에서 자아효능감 및 책임감의 매개효과가 통계적으로 유의한지 검증하기 위해 Preacher와 Hayes(2008)의 PROCESS를 통해 부트스트래핑을 5,000번 실행한 결과, 95% 신뢰구간 상한값과 하한값 사이 0을 포함하지 않고

Table 2. Results of model comparison analyses

	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AIC
Hypothesized model (Fully mediated)	230.73 ^{***}	88	.96	.95	.06	.06	358.73
Alternative model (Partially mediated)	216.25 ^{***}	87	.97	.95	.05	.06	346.25

Note. ^{***} $p < .001$

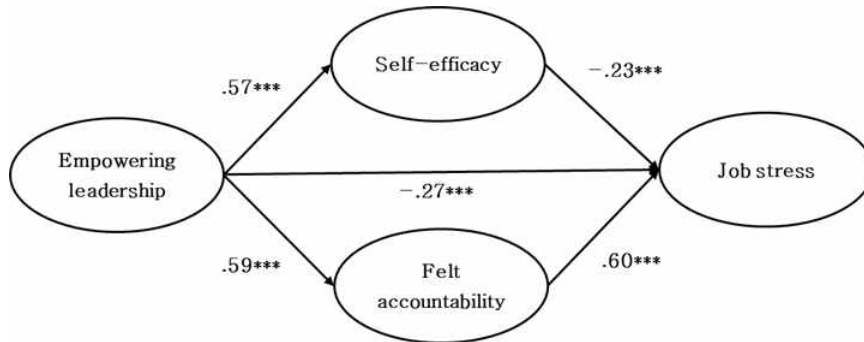


Figure 2. Standardized path estimates for the research model

Note. *** $p < .001$, Control variables: Gender, Job position, Organizational tenure

Table 3. Results of bootstraps (5,000) for indirect effects

Mediator	Boot coefficient	Boot SE	95% Confidence interval	
			LLCI	ULCI
Self-efficacy	-.12	.04	-.22	-.05
Felt accountability	.29	.05	.21	.40

있는 것으로 나타났다(Tale 3 참조). 따라서, 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계에서 자아효능감과 책임감의 매개효과가 모두 유의한 것으로 나타났으며, 가설 1과 가설 2가 지지되었다. 따라서 임파워링 리더십은 구성원의 직무 스트레스에 직접적으로 영향을 미칠과 동시에, 자아효능감을 향상시키고 이를 통해 직무 스트레스를 완화하는 역할을 하는 반면 책임감 증가를 통해 직무 스트레스를 높이는 부정적 영향 또한 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

조직지원인식의 조절효과

먼저, 본 연구의 매개변수인 자아효능감 및 책임감과 직무스트레스와의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 검증하기 위해 Aiken과

West(1991)가 제안한 위계적 회귀분석을 실시하였고, 그 결과를 각각 Table 4와 Table 5에 제시하였다. 측정된 변수들 간 다중공선성 문제를 최소화하기 위해 매개변인인 자아효능감 및 책임감과 조절변인인 조직지원인식을 평균 중심화한 후 각 분석에 투입하였다. 1단계에서 통제변수인 성별, 직급, 근무연한을 투입하였으며, 2단계에서는 자아효능감, 책임감과 조절변수인 조직지원인식을 각각 투입하였다. 3단계에서는 두 변인의 상호작용항을 투입한 후, 상호작용항을 투입하기 전과 후의 회귀모형에서 결정계수의 변화량(ΔR^2)의 유의성을 기준으로 조절효과를 검증하였다.

먼저, 자아효능감과 직무 스트레스와의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 분석한 결과, Table 4에서 제시된 바와 같이, 직무스트레스에 대한 자기효능감과 조직지원인식의 상호

Table 4. Moderating effect of perceived organizational support between self-efficacy and job stress

Step	Variables	Job stress					
		<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2
1	Gender	.16	.08	.10	1.92		
	Job position	.01	.04	.01	.14	.01	.01
	Organizational tenure	-.00	.04	-.01	-.01		
2	Self-efficacy (A)	-.06	.07	-.04	-.78	.01	.01
	POS (B)	-.06	.07	-.04	-.80		
3	A × B	-.18	.10	-.10	-1.90	.02	.01

Note. POS = Perceived organizational support

작용 효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났고($\beta = -.10$, $\Delta R^2 = .01$, *ns*), 따라서 본 연구에서 제시된 가설 3은 기각되었다. 한편, 조절된 매개효과 분석을 실시하기 위해서는 첫째, 매개효과가 유의미해야 하며, 둘째, 매개변인과 종속변인의 관계에서 조절효과가 성립해야 하고, 마지막으로, 종속변인에 대한 독립변인과 조절변인의 상호작용 효과가 유의하지 않아야 한다는 가정이 충족되어야 한다

(Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005). 따라서, 자아효능감과 직무스트레스 간 조직지원인식의 조절 모형이 유의미하지 않으므로, 임파워링 리더십과 직무스트레스의 관계에 있어 조직지원인식이 자아효능감의 매개효과를 조절할 것이라고 가정한 가설 5 또한 기각되었다.

다음으로, 또 다른 매개변수인 책임감과 조절변수인 조직지원인식의 상호작용이 직무 스트레스에 미치는 효과를 분석한 결과, Table 5

Table 5. Moderating effect of perceived organizational support between felt accountability and job stress

Step	Variables	Job stress					
		<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2
1	Gender	.16	.08	.10	1.92		
	Job position	.01	.04	.01	.14	.01	.01
	Organizational Tenure	-.00	.04	-.01	-.01		
2	Felt accountability (A)	.54	.08	.38	7.11 ^{***}	.12 ^{***}	.11 ^{***}
	POS (B)	-.32	.07	-.24	-4.49 ^{***}		
3	A × B	-.23	.09	-.12	-2.53 [*]	.13 ^{***}	.01 ^{**}

Note. ^{*}*p*<.05, ^{**}*p*<.01, ^{***}*p*<.001, POS = Perceived organizational support

Table 6. Significance of simple regression line according to perceived organizational support level

	Perceived organizational support	<i>b</i>	<i>SE</i>	95% Confidence interval	
				LLCI	ULCI
Felt accountability	-1SD (-.63)	.66	.09	.49	.84
	Mean (0)	.52	.08	.37	.67
	+1SD (+.63)	.38	.10	.19	.57

에서 제시된 바와 같이, 직무 스트레스에 대한 책임감($\beta = .38, p < .001$)과 조직지원인식($\beta = -.24, p < .001$)의 주효과가 유의한 것으로 나타났으며($F = 11.26, p < .001, \Delta R^2 = .11$), 책임감과 조직지원인식의 상호작용 효과 또한 통계적으로 유의했고($\beta = -.12, p < .05$), 상호작용항 투입에 따른 모형의 증분 설명량도 유의미한 것으로 확인되었다($F = 10.57, p < .01, \Delta R^2 = .01$).

구체적으로 직무스트레스에 대한 책임감과 조직지원인식의 상호작용 효과가 조절변수의 수준($\pm 1SD$)에 따라 어떠한 양상으로 나타나는지 확인하기 위해 단순 기울기 검증(simple

slope test)을 실시하였고, 그 결과를 Figure 3에 제시하였다. 그림에서 확인되는 바와 같이, 조직지원인식이 높을 때보다 낮을 때 책임감과 직무 스트레스의 정적 관계가 더 강하게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 이로써, 조직지원인식이 낮을수록 책임감이 직무 스트레스를 높이는 정적 영향이 더 강해질 것이라고 예측한 가설 4는 지지되었다.

조직지원인식의 조절된 매개효과

조직지원인식의 조절된 매개효과의 검증을 위해 Preacher, Rucker 및 Hayes(2007)가 제안한

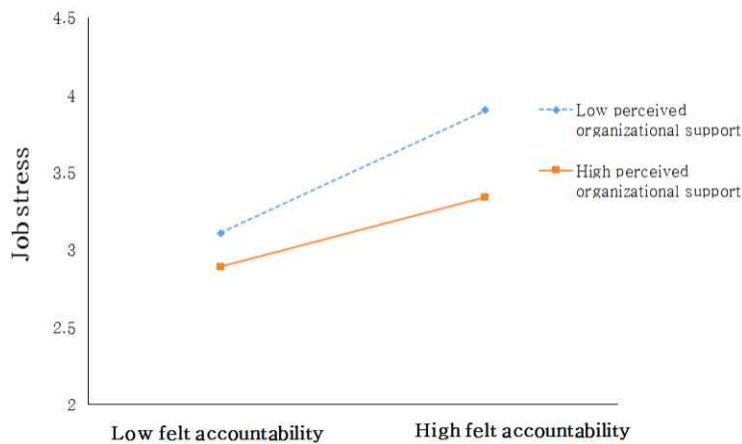


Figure 3. Interaction effect of felt accountability and perceived organizational support on job stress

Table 7. Moderated mediating effect of perceived organizational support by felt accountability

	DV: Felt accountability			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
Gender	-.11	.05	-.09	-2.17*
Job position	.05	.02	.10	2.12*
Organizational tenure	.00	.00	.07	1.62
Empowering leadership	.42	.03	.50	12.34***
	DV: Job stress			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
Gender	.20	.08	.12	2.55*
Job position	-.02	.04	-.02	-.41
Organizational tenure	-.00	.00	-.02	-.44
Empowering leadership	-.19	.07	-.17	-2.75**
Felt accountability (A)	.59	.08	.42	7.49***
Perceived organizational support (B)	-.21	.08	-.16	-2.63**
A × B	-.22	.09	-.11	-2.41*

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

방식에 따라 SPSS Process macro를 사용하여 분석하였다. 조절된 매개효과는 매개모형, 조절모형, 조절된 매개 모형 순서에 따라 검증하는데, 앞서 가설 2와 가설 4의 검증을 통해 임파워링 리더십과 직무스트레스와의 관계에 책임감의 매개효과와 책임감과 직무스트레스 사이에서 조직지원인식의 조절효과가 모두 통계적으로 유의미함을 확인하였다. 또한 임파워링 리더십과 직무 스트레스와의 관계에서 조직지원인식의 조절효과가 통계적으로 유의미하지 않아($\beta = -.08, p > .05$), 조절된 매개효과 분석을 위한 모든 가정을 충족됨을 확인하였다. 따라서, 최종적으로 임파워링 리더십이 책임감을 매개하여 직무 스트레스에 미치는 간접적 영향에 있어서, 조직지원인식의 조

절된 매개효과를 검증하기 위해 중다회귀분석과 SPSS PROCESS Macro Model 14 (Hayes, 2013)를 사용하여 조절된 매개효과를 분석하였으며, 해당 결과를 Table 7에 제시하였다.

먼저 성별, 직급, 근무연한을 통제하고, 독립변인인 임파워링 리더십은 매개변인인 책임감에 유의하게 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = .50, p < .001$). 또한 책임감이 종속변인인 직무 스트레스에 미치는 정적영향이 통계적으로 유의미하였고($\beta = .42, p < .001$), 조절변인인 조직지원인식은 종속변인인 직무 스트레스와 유의한 부적 관계가 있는 것으로 나타났다($\beta = -.16, p < .01$). 책임감과 조직지원인식의 상호작용이 직무 스트레스에 미치는 영향 역시 통계적으로 유의한 것으로 확인되

Table 8. Significance of the moderated mediating effect

Mediator	Perceived organizational support	<i>b</i>	<i>SE</i>	95% Confidence interval	
				LLCI	ULCI
Felt accountability	-1SD (-.63)	.31	.06	.21	.44
	Mean (0)	.25	.05	.17	.35
	+1SD (+.63)	.19	.06	.08	.31

었다($\beta = -.11, p < .05$).

다음으로 조직지원인식의 조건값에 따른 조절된 매개효과의 크기와 신뢰구간을 확인하기 위해 부트스트래핑 방법을 사용하여 분석을 실시하였으며, 그 결과가 Table 8에 제시되어 있다. 5,000개의 샘플을 사용하여 부트스트래핑을 실시한 결과, 조직지원인식이 낮아질수록 책임감의 간접효과가 증가하는 것으로 나타났다. 조직지원인식의 평균 - 1SD, 평균 수준, 평균 + 1SD인 수준에서 모두 95% 신뢰구간에서 0이 포함되지 않아 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 즉, 이는 조직지원인식이 높을 때보다 조직지원인식이 낮을 때, 임파워링 리더십이 책임감을 통해 직무 스트레스에 미치는 매개효과가 더 강화되는 것을 의미한다. 따라서, 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계에 있어서 조직지원인식은 책임감의 매개효과를 조절할 것이라는 가설 6은 지지되었다.

논 의

본 연구의 목적은 임파워링 리더십이 자아효능감과 책임감을 통해 직무 스트레스에 영향을 미치는 이중 매개효과를 밝히고, 자아효능감과 책임감이 직무 스트레스에 미치는 영향에 있어서 조직 관련 변인인 조직지원인

식의 조절효과를 검증하는 데에 있었다. 추가적으로, 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계에서 자아효능감과 책임감의 매개효과를 조직지원인식이 조절하는지를 확인하기 위해 조절된 매개효과 검증을 실시하였다. 본 연구의 주요 결과 및 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 임파워링 리더십과 직무 스트레스의 관계에서 구성원이 느끼는 자아효능감과 책임감이 모두 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 구성원의 직무 스트레스에 미칠 수 있는 임파워링 리더십의 양면적 효과를 밝힌 것으로, 리더의 임파워링 행동은 구성원의 자아효능감을 높여 직무 스트레스를 감소시키는 긍정적 역할을 하는 반면, 책임감 증가를 통해 직무 스트레스를 높이는 부정적 역할 또한 할 수 있다는 것을 의미한다. 그동안 몇몇 연구들을 통해 임파워링 리더십의 부정적인 영향의 가능성이 제기되어왔지만 (Forrester, 2000; Sharma & Kirkman, 2015), 이를 실증한 연구는 찾아보기 어려웠다. 특히, 본 연구는 임파워링 리더십이 직무 스트레스에 왜 부정적 영향력을 미칠 수 있는지 이에 대한 심리적인 메커니즘을 제시하였으며, 주로 심리적 임파워먼트나 자아효능감 등 효능적 동기에 국한되었던 메커니즘을 당위적 동기로 확장하여 검증하였다. 나아가 모순된 특성의 메커니즘을 바탕으로 하나의 연구모델로 분석

함으로써 임파워링 리더십의 양면적 효과를 통합적으로 제시했다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다.

둘째, 임파워링 리더십이 직무 스트레스에 미치는 직접적 영향이 유의한 것으로 나타났다. 이는 두 변인의 직접적 경로를 설정하지 않은 본 연구의 가설과는 다른 결과로, 리더의 임파워링 행동은 직접적으로 구성원의 직무 스트레스 감소에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 임파워링 리더십이 이중매개경로를 통해 직무 스트레스에 양면적 영향을 미친다는 본 연구 결과를 감안하면, 이는 임파워링 리더십이 내포하고 있는 긍정적인 동기부여 과정이 구성원들에게 더 두드러지게 해석되었기 때문일 수 있다. Fock과 동료들(2013)은 동서양 문화권에서 구성원의 직무 만족에 영향을 미치는 임파워먼트 유형의 차이가 있다는 것을 밝혔는데, 구체적으로 살펴보면, 동양문화권에서는 자율재량권을 위임하는 구조적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 긍정적 영향력은 덜 두드러진 반면, 심리적 임파워먼트를 포함하는 리더십 임파워먼트의 영향은 더 큰 것으로 나타났다. 상호의존적인 업무 관계를 선호하는 동양문화권에서는 임파워링 리더십을 통해 발현되는 리더의 지지나 관심을 보다 긍정적으로 해석하여, 임파워링 리더십 자체에 대한 수용도가 높아질 가능성이 있다(Fock et al., 2013). 따라서, 본 연구 결과는 그동안 일관적으로 검증되어온, 긍정적 동기부여를 통한 임파워링 리더십의 긍정적 효과를 지지하는 결과이며, 다른 한편으로 임파워링 리더십의 다차원적 특성, 즉 구조적·심리적 임파워먼트 차원의 특성이 구성원들에게 왜, 그리고 언제 차별적 영향을 미칠 수 있는지 등에 대해 탐색해보는 연구의 필요성

을 제기했다는 측면에서 시사하는 바가 있다.

셋째, 책임감과 직무 스트레스의 관계에서 조직지원인식의 조절효과는 유의하지만, 자아효능감과 직무 스트레스의 관계에서의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 책임감을 많이 느끼는 구성원은 조직이 자신을 지원해준다는 인식이 낮은 경우 직무 스트레스를 더 크게 경험하지만, 이와 다르게 자아효능감이 높은 사람은 조직지원인식 차이에 관계없이 비슷한 수준의 직무 스트레스를 경험하는 것으로 확인되었다. 이는 자아효능감은 그 자체로 직무 스트레스에 대응할 수 있는 개인적 자원(personal resource)으로써의 역할을 할 수 있지만, 구성원이 경험하는 책임감은 조직지원 등 직무자원(job-resource)이 수반될 때 직무 스트레스에 미칠 수 있는 부정적 영향이 완화될 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 스트레스에 영향을 미칠 수 있는 자원의 역할을 강조한 자원보존이론(Hobfoll, 1989)과 직무 요구-자원 모델(Demerouti et al., 2001)의 관점을 뒷받침하는 결과라고 볼 수 있다. 또한 본 연구에서는 직무 스트레스에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 개인적 자원의 중요성을 검증한 바, 자원과 직무 스트레스와의 직접적 관계는 가정하지 않은 기존의 직무 요구-자원 모델(Bakker & Demerouti, 2017)에 대한 새로운 관점을 제기했다는 점에서 함의를 찾을 수 있다.

마지막으로, 임파워링 리더십이 책임감을 통해 직무 스트레스에 미치는 간접효과의 수준이 조직지원인식이 낮아질수록 증가하는 강화효과를 확인하였다. 즉, 구성원이 조직 차원의 지원 수준이 낮다고 인식할수록 임파워링 리더십이 책임감을 통해 직무 스트레스에 미칠 수 있는 부정적 영향은 더욱 커지는 것으

로 나타났다. 리더십은 직무 스트레스에 영향을 미치는 선행요인 중 하나로 연구자들을 통해 그 중요성이 지속적으로 강조되어 왔다 (Inceoglu et al., 2018). 많은 실증 연구들을 통해 긍정적 리더십(positive leadership)과 직무 스트레스와의 부적 관계, 그리고 파괴적 리더십(destructive leadership)과 직무 스트레스와의 정적 관계가 밝혀졌지만(Harms et al., 2017), 이러한 리더십의 효과성은 상황적 특성의 영향을 받아 달라질 가능성이 있다(Howell, Dorfman, Kerr, 1986). 임파워링 리더십과 직무 스트레스와의 관계에 있어서도, 직무요구가 매우 높은 상황에서는 리더의 임파워링 행동이 오히려 직무 스트레스를 증가시키고(Kim & Bang, 2014), 너무 낮거나 혹은 너무 높은 수준에서의 임파워링 리더십은 팀 탈진을 야기하는 등(Choi, 2014), 직무 스트레스에 대한 긍정적 리더십의 부적 영향은 상황에 따라 달라질 수 있다는 가능성이 확인되었다. 따라서 본 연구는 긍정적 리더십으로 간주되어온 임파워링 리더십이 왜 부정적 영향을 야기할 수 있는지에 대한 메커니즘 뿐만 아니라, 이러한 부정적 영향력이 어떠한 상황 하에서 강화될 수 있는지 경계조건을 확인함으로써, 선행연구의 범위를 확장했다는 점에서 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직에서는 임파워링 리더십이 원래의 의도와 목적에 맞지 않게 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 인지하고, 임파워링 리더십의 긍정적 영향은 극대화하고 부정적 영향은 최소화할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 이를 위해 무엇보다 구성원이 경험할 수 있는 스트레스를 최소화할 수 있도록 조직 차원의 지원이 뒷받침된 임파워링 리더십 실행이 필요할 것이다. 조직원에 대한 정서적 지원, 존

중과 인정뿐만 아니라 역할 및 성과 범위를 명확히 함으로써, 임파워링 리더십이 야기할 수 있는 책임감의 부정적 영향력을 완화할 수 있을 것이다. 아울러 모든 구성원에게 동일한 임파워먼트를 부여하는 'one-size-fits-all' 접근은 지양하고, 구성원의 개인 특성 및 업무 특성을 고려한 선별적인 임파워먼트(selective empowerment) 과정(Forrester, 2000)을 통해 리더십의 효과 증대를 위한 방안을 강구할 필요가 있다.

둘째, 자아효능감이 높은 사람들은 조직지원 수준에 관계없이 비슷한 수준의 직무스트레스를 경험한다는 점을 감안하면, 자아효능감을 강화시킬 수 있는 다양한 기법을 임파워링 리더십과 접목할 필요가 있다. 자아효능감은 형식적으로 주어지는 권한이 아니라 진정한 권한(real power)으로부터 비롯된다(Forrester, 2000). 따라서, 조직은 임파워링 리더십을 실행함에 있어서, 업무 수행을 위해 필요한 정보에 대한 접근성 및 조직 내 자원 통제권, 그리고 새로운 업무 관계를 확충할 수 있는 기회 확대 등 구성원들이 실질적인 임파워먼트를 경험할 수 있는 방안(Forrester, 2000)을 모색할 필요가 있다. 또한, 자아효능감은 모델링(vicarious experience)이나 언어적 설득(encouragement)을 통해 향상될 수 있기 때문에(Bandura, 1986), 리더가 구성원에게 어떻게 효과적으로 동기부여를 할 수 있는지, 역할모델로서 어떠한 역할을 해야 하는지 등과 관련된 리더십 교육·훈련 프로그램을 통해 리더십의 효과성을 높일 수 있을 것이다.

본 연구의 제한점 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 단일 시점에 모든 변인 측정이 이루어진 횡단연구로 진행되었으며, 연구에서 사용된 모든 변인

은 자기보고식으로 측정되었다. 횡단연구의 특성상 각 변인들 간의 명확한 인과관계를 논할 수 없으며, 온라인 설문 조사를 활용한 자기보고식 측정은 동일방법편향(common method bias), 사회적 바람직성, 관대화 경향성이 발생할 소지가 있다. 무엇보다 리더의 행동이 구성원의 인식 및 태도에 미칠 수 있는 영향은 일정 시간이 지난 후 보다 명확하게 판단할 수 있다는 측면에서, 후속연구에서는 종단연구를 통해 각 변인들 간의 인과관계를 명확히 규명할 필요가 있다. 아울러 상사나 동료의 타인 평정이나 스트레스 수준을 신체적 변화로 측정하는 등 다양한 측정도구를 활용함으로써 연구 결과에 대한 신뢰도를 높일 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 한국 직장인을 대상으로 검증했기 때문에, 다른 문화권에서도 임파워링 리더십이 직무스트레스에 미치는 양면적 효과가 동일하게 나타나는지 확인할 필요가 있다. 임파워링 리더십의 핵심이 자율성 및 권한 부여인 만큼, 조직원의 권력과 위계에 대한 수용정도에 따라 임파워링 리더십이 조직원의 인식 및 태도에 미치는 영향은 달라질 수 있다. 몇몇 선행 연구들(Fock et al., 2013; Hui et al., 2014)을 통해 동·서양문화권에서 임파워먼트의 영향력 차이가 있다는 것이 밝혀진 바, 추후연구에서는 미국 직장인을 대상으로 임파워링 리더십이 직무 스트레스에 미칠 수 있는 긍정 또는 부정적 영향력에 대한 탐색이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구에서 임파워링 리더십은 4가지 하위차원(의미 부여, 고성과 신뢰, 결정 참여, 자율성 부여)으로 이루어진 다차원적도(Ahearne et al., 2005)로 측정되었다. 임파워링 리더십은 권한 위임 및 동기부여적 특성이

모두 반영된 복합적 개념이지만, 각 하위차원 수준에서의 임파워링 리더십의 효과성에 대한 분석 또한 필요하다. 선행 연구 결과를 보면, 임파워링 리더십의 동기부여적 행동(encouraging self-development)과 권한 및 자율성 부여행동(encouraging independent action) 중, 동기부여적 행동만이 조직 내 지위에 대한 인식(self-perceived status)에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(van Dijke et al., 2012), 동·서양문화권에 따라 구성원의 직무 만족에 영향을 미치는 임파워먼트 유형에도 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(Fock, Hui, Au, & Bond, 2013). 본 연구 결과, 임파워링 리더십의 양면적 특성에도 불구하고, 임파워링 리더십이 직무스트레스에 직접적으로 미치는 부정적 영향이 유의미한 것으로 나타났는데, 이러한 결과가 임파워링 리더십의 어떠한 세부차원에서 비롯되었는지 명확히 파악할 필요가 있다. 따라서, 후속연구에서는 하위차원 수준에서의 분석을 통해 임파워링 리더십의 차별적 영향에 대한 이해의 범위를 확장할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 임파워링 리더십을 통해 형성된 책임감이 직무 스트레스에 미치는 부정적 영향을 확인하였다. 그러나 책임감은 리더로부터 받을 수 있는 보상 및 처벌에 대한 구성원의 기대에서도 비롯될 수 있다는 측면에서(Frink & Klimoski, 1998), 조직원의 태도나 행동에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 이런 가능성을 토대로 Hall과 Ferris(2011)는 조직 구성원의 책임감이 역할 외 행동과 정적인 관계가 있음을 밝힌 바 있다. 따라서, 임파워링 리더십을 통해 형성된 책임감이 직무 스트레스를 높이는 반면, 업무 수행력 향상에는 긍정적인 역할을 할 수 있는지 파악할 필요가 있다. 이는 '해야만 한다'는 구성원의 당위적

동기가 임파워링 리더십의 긍정적 혹은 부정적 영향을 동시에 야기하는 주효한 기제로 작용할 수 있다는 것을 제시함으로써, 기존에 주로 효능적 동기로 설명되어 온 임파워링 리더십 효과에 대한 심리적 메커니즘을 확대하는 데에 필요한 연구가 될 것이다.

다섯째, 본 연구에서 자아효능감은 일반적인 상황에서의 과업 수행 능력 등을 평가하는 척도(Chen, Gully, & Eden, 2001)를 활용하여 측정되었다. 이 척도는 임파워링 리더십의 효과성과 관련하여 다수의 선행 연구(예. Cheong et al., 2016, Kim & Beehr, 2017)를 통해 신뢰성이 검증되었으나, 특정한 조직 상황에서의 구성원의 태도나 행동을 측정하는 데 있어서 한계점이 있을 수 있다. 따라서 추후연구에서는 일반적인 자아효능감이 아닌, 직업적 자아효능감(occupational self-efficacy)이나 경력 관련 자아효능감(carrer self-efficacy)과 같은 특정 범주에 대한 자아효능감을 측정함으로써, 임파워링 리더십이 구성원들에게 미칠 수 있는 효과성을 보다 세부적으로 탐색해볼 수 있을 것이다.

여섯째, 본 연구에서는 자아효능감 및 책임감과 직무 스트레스의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 살펴보았지만, 다른 개인적 요인 및 조직적 요인의 경계 효과에 대한 연구도 필요할 것이다. 특히, 리더십의 발현은 리더와 구성원의 상호작용을 바탕으로 하고 있기 때문에, 리더-부하 교환관계(LMX)나 리더에 대한 신뢰(trust in leader)가 리더의 임파워링 행동으로 야기될 수 있는 부정적 영향을 완화할 수 있는지 검증해볼 필요가 있다. 이는 임파워링 리더십이 리더가 능력이 부족하거나 어려운 결정을 피하기 위해 구성원에게 책임을 전가한다고 해석될 소지가 있다는 측면에서(Lee, Willis, & Tian, 2017), 이러한 관계기반

(exchange-based)의 변수들은 임파워링 리더십 효과의 방향성을 결정짓는 중요한 요인이 될 수 있다. 아울러 인지적 자원으로 기능할 수 있는 개인의 심리적 니즈, 예를 들어, 성취니즈(need for achievement)나 자율성에 대한 니즈(need for autonomy)가 임파워링 리더십의 양면적 효과에 미칠 수 있는 영향을 파악하는 것도 필요할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 구성원의 성별, 직급, 근무연한을 통제변인으로 설정하고 분석을 실시하였지만, 조직의 형태나 직무 특성 또한 임파워링 리더십의 효과성에 영향을 미칠 가능성이 있다. 예를 들어, 위계질서가 강한 조직 구조에서는 리더의 임파워링 행동이 구성원들에게 더 큰 책임감을 야기할 수 있으며, 서비스 직군에 종사하는 구성원들에게 임파워링 리더십은 더 높은 수준의 자아효능감을 느끼게 할 수 있다. 따라서, 추후 연구에서는 조직의 형태나 직무 특성에 따라 임파워링 리더십의 효과가 달라질 수 있는 가능성을 고려하여, 해당 변인을 조절변인의 하나로 설정하거나 통제변인으로 포함하여 분석하는 것도 필요할 것이다.

글로벌화 및 기술의 변화, 자원의 감소 등 급변하는 조직 환경 속에서 리더가 수행해야 하는 역할과 책임이 증가하면서, 리더가 모든 해답을 제시해주고("to have all the answers"), 모든 결정을 하는 것("make all the decision")은 현실적으로 불가능하게 되었다(Lovelace, Manz, & Alves, 2007). 이에 따라 많은 조직에서는 임파워먼트의 중요성을 자각하고, 임파워링 리더십을 통한 조직원의 태도 및 행동 변화를 모색하고 있다. 그러나 조직 및 조직원의 특성을 고려하지 않은 획일적인 임파워먼트의 시행은 오히려 부정적인 결과를 초래할 수 있

다. 본 연구에서는 임파워링 리더십이 자아효능감과 책임감이라는 상반된 특성의 심리적 매커니즘을 통해 직무 스트레스에 미칠 수 있는 양면적 효과를 밝혔다. 또한 임파워링 리더십의 부정적 영향은 조직 차원에서의 지원이 부족할 때 더 강화할 수 있다는 것을 검증하였다. 따라서, 임파워링 리더십이 본래의 목적 및 의도대로 기능하기 위해서는 조직의 지원이 뒷받침된 리더십 시행이 필요하며, 개인 및 조직의 특성의 고려한 선별적인 임파워먼트, 그리고 직무 스트레스에 대응할 수 있는 개인적 자원 강화를 위한 리더십 기법 개발 등이 필요할 것이다.

참고문헌

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945-955.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(3), 304-323.
<https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology, 4*(3), 359-373.
<https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bradley, D. (2007). Job tenure as a moderator of stressor-strain relations: A comparison of experienced and new-start teachers. *Work & Stress, 21*(2), 48-64.
<https://doi.org/10.1080/02678370701264685>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185-216.
<https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D., & Hochwarter, W. A. (2008). Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(2), 111-122.
<https://doi.org/10.1177/1548051808321787>
- Chen, C. V., Yuan, M., Cheng, J., & Seifert, R. (2015). Linking transformational leadership and core self-evaluation to job performance: the mediating role of felt accountability. *The North American Journal of Economics and Finance, 35*, 234-246.
<https://doi.org/10.1016/j.najef.2015.10.012>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale.

- Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
<https://doi.org/10.1037/t08800-000>
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J.(2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
<https://doi.org/10.3200/socp.149.1.119-124>
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Choi, H. S. (2014). *A Study on the Non-linear Relationship between Empowering Leadership and Team Exhaustion: Focusing on the Procedural Justice Climate and the Moderating Effect of Perceived Team Support*. (Korea University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T13384147>
- Christie, M. D, & Shultz, K. S. (1998). Gender differences on coping with job stress and organizational outcomes. *Work & Stress*, 12(4), 351-361.
<https://doi.org/10.1080/02678379808256872>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199703\)18:2<159::aid-job795>3.0.co;2-d](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199703)18:2<159::aid-job795>3.0.co;2-d)
- De Cremer, D., & Bakker, M. (2003). Accountability and cooperation in social dilemmas: The influence of other's reputational concerns. *Current Psychology*, 22(2), 155-163.
<https://doi.org/10.1007/s12144-003-1006-6>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B.(2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dewi, R. C., & Riantoputra, C. D. (2019). Felt accountability: the role of personality and organizational factors. *Journal of Management Development*, 38(4), 312-322.
<https://doi.org/10.1108/jmd-12-2018-0375>
- Dust, B. D., Resick, C. J. and Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
<https://doi.org/10.1002/job.1904>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., &

- Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erdogan, B. & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 321-330.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Farh, J., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*(3), 715-729.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.25530866>
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., & Bond, M. H. (2013). Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment and employee satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 44*(2), 281-298.
<https://doi.org/10.1177/0022022112443415>
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive, 14*(3), 67-80.
<https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468067>
- Frink, D. D., & Klimoski, R. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human Resource Management Review, 14*(1), 1-17.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.001>
- Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human Relations, 51*(10), 1259-1283.
<https://doi.org/10.1177/001872679805101003>
- Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. *Annual Review of Sociology, 15*(1), 291-316.
<https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.001451>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.
<https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 16*(2), 250-279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 23*(2), 131-144.
<https://doi.org/10.1007/s10672-010-9148-9>
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 204-224.
<https://doi.org/10.1002/job.2052>
- Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). Relationship between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(1), 1-17.

- 11(1), 87-99.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.87>
- Ha, Y. J. (2012). *Calling and work-related outcomes: career commitment as a mediator and person-supervisor fit and perceived organizational support as moderator*. (Yonsei University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T13151047>
- Hambrick, D., Finkelstein, S., & Mooney, A. (2005). Executive job demands: New insights for examining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491.
<https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293355>
- Harman, H. H. (1967). *Modern Factor Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynaa, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604.
<https://doi.org/10.1111/peps.12053>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford.
- Hepburn, A., & Brown, S. D.. (2001). Teacher stress and the management of accountability. *Human Relations*, 54(6), 691-715.
<https://doi.org/10.1177/0018726701546001>
- Hobfoll, S. E. (1989). The conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
<https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001) The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability-job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 226-239.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.003>
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2005). Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 517-534.
<https://doi.org/10.1002/job.324>
- Howell, J. P. Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11(1), 88-102.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282632>
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345-367.

- <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9006-3>
Hui, M. K., Au, K., & Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 46-60.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400067>
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271.
<https://doi.org/10.1108/pr-01-2012-0008>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jex, S. M., & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 349-361.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.349>
- Jex, S. M., Bliese, P. D., Buzzell, S., & Primeau, J. (2001). The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: Coping style as an exploratory mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 401-409.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.401>
- Ju, S. Y., Jeong, I. S., Kim, J. S., & Park, D. H. (2015). A Study on the Relationship between Empowering Leadership and Innovative Behavior: Investigating Mediating Effects of Self-Regulatory Focus. *Korean Journal of Business Administration*, 28(6), 1725-1745.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(4), 266-478.
<https://doi.org/10.1177/1548051817702078>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257-276.
<https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kim, S. S., & Bang, H. J. (2014). The Interaction Effects of Empowering Leadership on the Relationship among Job Demand, Job Control, and Job Stress. *Journal of Organization and Management*, 38(3), 95-120.
- Kim, Y. S. (2008). *The Effect of the Self-leadership on Team-work, Self-efficacy, Job satisfaction, Organizational commitment and Job performance: Focused on Deluxe Hotel's Wine & Dining.* (Sejong University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T11577472>
- Klimoski, R. J., & Ash, R. A. (1974). Accountability and negotiator behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(3), 409-425.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90029-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90029-4)
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
<https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Kurtessis, J. M., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A

- Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Zinko, R. (2009). The moderating effects of personal reputation on accountability-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 70-83.
<https://doi.org/10.1037/a0012567>
- Lanivich, S., Brees, J. R., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2010). P-E fit as a moderator of the accountability-employee reactions relationships. Convergent results across two samples. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 425-436.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.004>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L., & Kaufmann, C. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*, 29(5), 28-39.
<https://doi.org/10.1097/00005110-199905000-00005>
- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-63.
<https://doi.org/10.1002/job.4030150106>
- Lautizi, M., Laschinger, H. K. S., & Ravazzolo, S. (2009). Workplace empowerment, job satisfaction and job stress among Italian mental health nurses: an exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 17(4), 446-452
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.00984.x>
- Lazarus, R. S., DeLongis, A., Folkman, S., & Gruen, R. (1985). Stress and adaptational outcomes: The problem of confounded measures. *American Psychologist*, 40(7), 770-779.
<https://doi.org/10.1037/0003-066x.40.7.770>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.
<https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lee, J. H., Li, Y. R., & Jeon, J. H. (2019). The Negative Impact of Empowering Leadership on the Members: Focusing on Job Control Characteristic of Empowering Leadership. *Journal of Human Resource Management Research*, 2(3), 1-31.
<https://doi.org/10.14396/jhrmr.2019.26.3.1>
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123-144.
<https://doi.org/10.1002/job.4030120205>
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255-275.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.255>
- Li, W. D., Schaubroeck, J. M., Xie, J. L., & Keller, A. C. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual-pathway model linking leadership role occupancy to well-being? *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 971-989.
<https://doi.org/10.1002/job.2273>
- Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2008). Use of both qualitative and quantitative approaches to

- study job stress in different gender and occupational groups. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(4), 357-370.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.357>
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P., Jr. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal, 56*(2), 573-596.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0132>
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review, 17*(4), 374-387.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal, 56*(5), 1372-1395.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0113>
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Brownlee, A. L. (2007). Accountability in a performance appraisal context: The effect of audience and form of accounting on rater response and behavior. *Journal of Management, 33*(2), 223-252.
<https://doi.org/10.1177/0149206306297633>
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J., & Ferris, G. R. (1998). Power, accountability, and inappropriate actions. *Applied Psychology: An International Review, 47*(4), 497-517.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00040.x>
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(6), 852.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.852>
- Nimon, K., & Reio Jr, T. G. (2011). Regression commonality analysis: A technique for quantitative theory building. *Human Resource Development Review, 10*(3), 329-340.
<https://doi.org/10.1177/1534484311411077>
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(3), 350-367.
<https://doi.org/10.1108/lodj-08-2015-0182>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879-891.
<https://doi.org/10.3758/brm.40.3.879>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185-227.

- <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations, 63*(11), 1743-1770.
<https://doi.org/10.1177/0018726710365092>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research, 62*(10), 1027-1030.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>
- Ricketta, M. & Lamderer, A. (2002). Organizational commitment, accountability, and work behavior: A correlational study. *Social Behavior & Personality: an international journal, 30*(7), 653-660.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.7.653>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150-163.
<https://doi.org/10.2307/2391486>
- Semmer, N. K. (2004). *Individual differences, work stress and health*. Handbook of work and health psychology.
<https://doi.org/10.1002/0470013400.ch5>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management, 40*(2), 193-237.
<https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Siegel-Jacobs, K., & Yates, J. F. (1996). Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63*(1), 1-17.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0001>
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 365-390.
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200006\)21:4<365::aid-job14>3.0.co;2-h](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200006)21:4<365::aid-job14>3.0.co;2-h)
- 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.
<https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. N. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management, 23*(5), 679-704.
<https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Steinbauer, R., Renn, R. W., & Taylor, R. R. (2014). Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership. *Journal of Business Ethics, 120*(3), 381-392.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1662-x>
- Thomas, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002).

- Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 307-323.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1033>
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borril, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Van Dijke, De Cremer, M., Mayer, D. M., & van Quaquebeke, N. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 235-248.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.006>
- Van Hiel, A., & Schittekatte, M. (1998). Information Exchange in Context: Effects of Gender Composition of Group, Accountability, and Intergroup Perception on Group Decision Making. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(22), 2049-2067.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01360.x>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanism within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Windeler, J. B., Maruping, L., & Venkatesh, V.(2017) Technical systems development risk factors: The role of empowering leadership in lowering developers' stress. *Information Systems Research*, 28(4), 775-796.
<https://doi.org/10.1287/isre.2017.0716>
- Wikhamn, W. & Hall, A. T. (2014). Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 458-471.
<https://doi.org/10.1108/jmp-07-2011-0022>
- Ye, J. E., Chi., S. H., & Chin, H. (2013). A Study on the Relationship between Empowering Leadership and Work Engagement: Investigating Mediating Effects of Self-Efficacy and Meaningfulness. *Korean Journal of Business Administration*, 26(2), 435-452.
- 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.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>

투고일자 : 2020. 05. 04

수정일자 : 2020. 06. 11

게재확정 : 2020. 07. 03

Two-sided Effect of Empowering Leadership on Follower's Job Stress: The Mediation Effect of Self-efficacy and Felt Accountability and Moderated Mediation by Perceived Organizational Support

Yun Jin Kang

Young Woo Sohn

Department of Psychology, Yonsei University

In this study, we aimed to investigate the two-sided effect of empowering leadership on follower's job stress by focusing on the potential for positive and negative effects of empowering leadership. Based on the empowerment theory and the role theory of accountability, we examined the mediating effects of self-efficacy and felt accountability and the moderated mediation effects of perceived organizational support(POS) in the relationship between empowering leadership and job stress. A total of 427 Korean employees participated in this study through an online survey. The results show that empowering leadership has indirect effects on job stress mediated by self-efficacy and felt accountability. Specifically, empowering leadership reduced job stress via increased self-efficacy, while increased job stress via increased felt accountability. Evidence was also found of the moderating role of POS: the positive relation between felt accountability and job stress was stronger for those with a low level of POS than those with a high POS. However, the moderating effect of POS was not found in the relationship between self-efficacy and job stress. In addition, the mediating effect of felt accountability was moderated by POS in the relationship between empowering leadership and follower's job stress. Based on the results, we discuss several implications, limitations, and recommendations for future research.

Key words : Empowering leadership, Self-efficacy, Felt accountability, Job stress, Perceived organizational support