

# 중소기업 경영자의 전략적 리더십, 구성원의 심리적 임파워먼트, 직무열의, 혁신행동 간의 구조적 관계 분석

원정달, 정기수\*  
한양대학교 교육대학원

## Structural Relationship analysis among SME CEOs' Strategic Leadership, Employees' Psychological Empowerment, Work Engagement, and Innovation Behavior

Jeong-Dal Won, Ki-Soo Jung\*  
Graduate school of Education, Hanyang University

**요약** 본 연구는 중소기업 경영자의 전략적 리더십이 조직구성원의 심리적 요인을 통해 개인성으로 이어지는 효과 메커니즘을 분석하고자 전략적 리더십이 심리적 임파워먼트와 직무열의, 혁신행동에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트의 매개효과를 분석하였다. 이를 위해 중소기업에서 근무하는 회사원 513명의 설문 응답 자료를 바탕으로 구조방정식모형을 활용하여 분석하였다. 분석결과 첫째, 중소기업 경영자의 전략적 리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 직무열의와 혁신행동에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 둘째, 전략적 리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의와 혁신행동에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 심리적 임파워먼트의 매개효과를 확인하였다. 이러한 연구결과는 전략적 리더십이 중소기업의 조직 효과성과 기업성공에 중요한 역할을 한다는 점을 규명함으로써 중소기업의 경영성과 향상을 위한 전략적 리더십의 중요성을 이해하는데 기여하고 있다. 또한, 중소기업 경영자의 전략적 리더십 향상을 위한 방안을 제안함으로써 급변하는 경영환경에서 중소기업의 생존과 성장에 기여하고 있다.

**Abstract** This study analyzed the effects of strategic leadership on psychological empowerment, job enthusiasm, and innovation behavior and the mediating effect of psychological empowerment to analyze the effect mechanism of small and medium-sized business managers' strategic leadership leading to individual performance through psychological factors of organizational members. To this end, the structural equation model was used to analyze the questionnaire responses of 513 office workers working at small and medium-sized businesses. Analysis results found that the strategic leadership of small and medium-sized business managers was found to have a positive and significant effect on the psychological empowerment of organizational members but had no significant effects on job enthusiasm and innovation behavior. Second, strategic leadership was found to have positive and significant effects on job enthusiasm and innovation behavior through the psychological empowerment of organizational members, confirming the mediating effect of psychological empowerment. These research results contribute to developing the understanding of the importance of strategic leadership for improving the business performance of SMEs by identifying that strategic leadership plays an important role in organizational effectiveness and the corporate performance of small and medium-sized businesses. In addition, strategic leadership contributes to the survival and growth of small and medium-sized businesses in a rapidly changing business environment by proposing measures to improve the strategic leadership of CEOs of small and medium-sized businesses.

**Keywords** : Small and Medium-sized Business CEO, Strategic Leadership, Psychological Empowerment, Work Engagement, Innovation Behavior

\*Corresponding Author : Ki-Soo Jung(Graduate School of Education, Hanyang University)  
email: ksjung@hanyang.ac.kr

Received March 10, 2022

Revised April 8, 2022

Accepted May 6, 2022

Published May 31, 2022

## 1. 서론

제4차 산업혁명은 인간의 삶 방식을 송두리째 바꿀 것이다. 인공지능(AI), 소프트웨어(SW), ICBM(사물인터넷, 클라우드 컴퓨팅, 빅데이터, 모바일) 등의 핵심 기술을 중심으로 하는 제4차 산업혁명과 2019년 12월부터 시작된 코로나 19는 기업경영의 새로운 변화를 요구하고 있다.

불확실성이 높아지는 경영환경과 점점 심화되는 경쟁 속에서 기업이 지속적인 성장을 위해서는 경영자의 리더십이 어느 때보다 중요하다. 즉 경영자는 급변하는 환경 변화에 적절히 대응할 수 있도록 조직의 비전을 수립하고 전략을 결정하며, 조직변화를 주도하여 효과적으로 실행할 수 있도록 조직의 효과성을 높이는 리더십 역량이 필요하다는 것이다[1]. 이러한 경영자의 리더십은 불확실한 환경에 기업이 위기상황을 효과적으로 극복할 수 있는 전략을 수립하고 경쟁력을 확보하기 위한 핵심역량 개발하며, 조직구성원이 창의적으로 일할 수 있는 업무 환경을 조성하는 역할을 함으로써 기업의 성과향상에 결정적인 영향을 미치게 된다[2].

기업경영에서 경영자의 리더십이 중요해짐에 따라 최근 경영자의 전략적 리더십이 관심을 받고 있다. 전략적 리더십은 기업의 최고 경영층에 초점을 둔 리더십으로 관심이 높아지고 있다. 전략적 리더십은 Hambrick[3]의 연구에서부터 시작이 되었다. 기존의 리더십은 상사와 부하 간의 사회적 관계를 중심으로 하지만, 전략적 리더십은 최고 경영층의 전략적 역할과 조직구성원 간의 관계를 동시에 다루고 있다는 점에서 구별된다[3]. 전략적 리더십은 경영자의 전략적 의사결정, 조직의 핵심역량 개발과 관리, 조직구성원의 역량개발, 전략적 목표 달성을 위한 효과적인 조직 통제와 연관된 리더십으로 기업의 성과향상은 물론 조직구성원의 역량을 높임으로써 직무수행에 대한 동기부여와 성과향상에도 기여한다[4].

이러한 전략적 리더십에 관한 연구는 주로 대기업의 경영자 또는 임원진을 중심으로 연구가 진행되어 왔으나, 중소기업에 대상으로 전략적 리더십의 효과를 분석한 연구는 제한적으로 진행되었다[4,5]. 그러나 중소기업의 경우 불확실한 경영환경에서 지속적인 생존을 위해서는 경영자의 역할이 무엇보다 중요하다. 대기업보다 중소기업은 규모가 영세하고 고급 인력의 확보에 어려움이 있다. 중소기업은 대기업과 가치사슬 네트워크로 연결되거나 특정 영역의 산업에서 경쟁우위를 확보하고 생존해 왔다. 이와 같은 중소기업 생태환경은 글로벌화가 급속

하게 진행되는 경제 환경에서 생존의 위협을 받고 있다. 따라서 중소기업이 지속적인 생존과 성장을 도모하기 위해서는 글로벌 경제 환경의 변화를 예측하고 효과적으로 대응하기 위한 글로벌 경쟁력을 갖추어야 한다. 이를 위해 중소기업은 경영자의 전략적 리더십을 바탕으로 미래의 변화를 예측하고 능동적으로 대응하기 위해 비전을 제시하고, 효과적인 전략을 수립하며, 핵심역량 배양을 위한 인적자원 개발과 기술 및 조직 혁신을 이끌어야 할 것이다. 따라서 중소기업 경영자의 전략적 리더십은 지속적인 생존과 성장을 위해 필수적인 요소라 할 수 있다.

또한, 중소기업에 대상으로 최고경영자의 리더십 효과를 분석한 국내 연구들은 주로 변혁적 리더십이나 거래적 리더십을 중심으로 연구되어 왔다[6]. 그러나 이러한 리더십은 최고경영자에 특화된 것이 아니라 모든 레벨에 적용할 수 있다는 점에서 최고경영자의 특성과 역할에 특화된 리더십의 효과를 실증하는 데 한계가 있다[6].

이에 본 연구에서는 중소기업 경영자를 대상으로 최고경영자에 초점을 둔 전략적 리더십의 효과를 분석하고자 한다. 즉, 중소기업 경영자의 전략적 리더십에 대한 조직구성원이 지각이 조직구성원의 심리적 요인을 통해 개인 성과로 이어지는 효과 메커니즘을 분석하고자 한다. 이를 위해 조직구성원이 지각한 중소기업 경영자의 전략적 리더십과 심리적 임파워먼트, 혁신행동, 직무열의 간의 구조적 관계를 분석하고자 한다. 이러한 연구는 한국의 경제 성장에 큰 역할을 하는 중소기업이 불확실한 경영 환경에서 새로운 기회를 탐색하고 이를 통해 지속적인 발전에 기여할 것이다.

## 2. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 전략적 리더십

Hambrick & Mason[7]이 제시한 최고경영자 이론(upper echelon theory)으로부터 전략적 리더십은 출발하였으며, 이후 발전을 거듭하여 전략적 리더십 이론으로 정립되었다[3]. 전략적 리더십은 지속적인 조직의 생존과 발전을 위한 불확실한 환경의 예측, 조직의 비전 제시, 전략적인 사고, 상호 간의 협력 창출을 할 수 있는 개인 차원의 능력으로 정의된다[8]. 통합적 관점에서 전략적 리더십을 접근한 Finkelstein et al.[9]은 었다. 이들은 전략적 리더십을 리더의 인지적 특성과 리더십 행동을 포함시켜, 환경의 변화상황과 성과에 대한 지각을 기반으로 리더십을 상황에 맞추어 적절하게 발휘함으로써

써 조직 유효성을 극대화시켜 나가는 리더십으로 정의하였다. 전략적 리더십이 관심을 두는 연구대상은 기존 리더십 이론들과 차이를 보인다. 기존 리더십 이론들이 모든 수준에 속한 리더를 대상으로 하지만, 전략적 리더십은 조직의 경영층인 상위층을 대상으로 하고 있으며, 연구초점 차원에서는 다른 리더십 이론들이 리더와 부하의 상호 관계에 특별한 관심을 기울이지만, 전략적 리더십은 상위층의 관계적 행동뿐만 아니라 전략적 상징 행동에도 관심을 둔다[10].

Ireland & Hitt[10]는 전략적 리더십 관련 연구들을 종합하여 전략적 리더십의 구성요소를 전략적 방향제시, 핵심역량 개발 및 유지, 인적자본개발, 유효한 기업문화 유지, 윤리경영, 전략적 통제라는 6가지로 구분하고 있다. 전략적 방향제시는 조직의 비전과 목표를 명확히 제시하는 것으로 조직의 장기적인 비전을 수립하는 것을 말한다[11]. 핵심역량 개발 및 유지는 다른 기업의 모방이 불가능한 그 기업만의 고유한 기술과 역량을 개발하고 지속될 수 있도록 관리하는 것을 말한다[12]. 인적자본 개발은 구성원들이 지식과 노하우의 학습과 축적이 가능하도록 교육 및 시스템을 구성하여 구성원들이 전문적 역량을 개발하고 발휘하도록 하는 것을 말하며, 유효한 기업문화 유지란 혁신과 임파워먼트를 통해 조직구성원들이 능동적으로 자기계발과 직무수행을 할 수 있는 기업문화를 조성하고 유지하는 것을 말한다[12]. 윤리경영이란 기업경영에서 윤리의 중요성을 이해하고 윤리를 의사결정과 직무수행, 조직관리의 최우선 가치로 생각하는 것을 말하며, 전략적 통제란 조직이 환경변화에 적절히 대응하여 최대한의 성과창출이 가능하도록 의사결정하는 것을 말한다[10].

이에 본 연구에서는 전략적 리더십을 경영자가 불확실한 경영환경 속에서 조직의 생존과 성장을 위해 장기적인 관점에서의 미래의 환경 변화를 기회로 활용하기 위해 기업의 비전을 수립하고, 전략을 결정하고, 이를 효과적으로 수행하기 위한 조직의 변화를 주도하고 조직구성원의 역량개발을 통해 성과를 창출하기 위한 행동특성으로 정의하자 한다. 또한, 전략적 리더십의 구성요인을 비전과 전략의 설정, 핵심역량 개발 및 유지, 인적자본개발, 전략적 통제로 구성하여 분석하였다.

## 2.2 심리적 임파워먼트

임파워먼트는 정치, 사회, 교육, 환경 등 다양한 분야에서 조금씩 다른 의미를 갖지만, 공통적으로 권한(power)을 이양하거나 권한의 증진을 위해 집단이나 조

직을 움직이는 것이라는 의미를 내포하고 있다.

임파워먼트는 1980년대 중반 미국 기업에 만연했던 무력감을 해소하고 구성원이 과업에 몰입하게 함으로써 변화와 성과를 추구하여 기업을 발전시키려는 목적으로 등장하였다. 초기 임파워먼트 연구는 주로 권한의 배분에 관심이 집중되었으나 Murrell[13]이 조직 내에서 임파워먼트를 어떻게 창조하고 확대할 것인가에 대한 문제를 제기한 이후 조직행동, 조직개발 등의 분야에서 본격적으로 임파워먼트가 논의되기 시작하였다.

임파워먼트는 구조적 측면과 심리적 측면으로 구분된다. 구조적 임파워먼트는 상사가 부하에게 권한을 위임하면서 발생하는 것이며, 심리적 임파워먼트는 상사의 권한위임 행위로부터 발생하는 구성원의 심리적 동기유발과 자기효능감 향상 등을 의미한다[14]. 그러나 임파워먼트의 효과는 단순히 상사가 부하에게 권한을 위임하는 행위 자체에 의해 발생하는 것이 아니라 이러한 행위로부터 발생하는 부하의 심리적 동기부여에 의해 나타난다는 주장이 제기되면서 임파워먼트의 심리적 접근의 중요성이 강조되었다[14]. Thomas & Velthouse[16]는 조직에서 임파워먼트 형성은 권한을 상사로부터 일방적으로 부여받는 수동적 측면보다 상사의 권한위임으로 인하여 형성되는 조직구성원의 심리상태가 중요하다고 하면서 심리적 임파워먼트의 중요성을 강조하였다.

Spreitzer[15]는 심리적 임파워먼트를 과업의 의미, 역량, 자기결정성, 영향력의 4가지 요인으로 구성된 동기부여적 구조이며, 이는 업무 역할에 대해 능동 지향적인 것이라고 하였다. 과업의 의미는 구성원의 이상과 기준에 의해 판단되는 업무에 부여하는 가치이며, 역량은 업무수행에 필요한 능력에 대한 개인의 신념으로 구성원에게 신념이 있을 때 임파워먼트 되며 스스로 역량의 부족을 느낀다면 권한위임이 부담으로 작용하여 동기 부여에 방해가 된다. 자기결정은 구성원이 과업 수행 과정에서 스스로 결정하고 실행할 수 있는 자율성과 통제권을 가지고 있음을 느끼는 것이며, 영향력은 구성원의 업무 성과가 자신뿐 아니라 조직 전반에 미치는 영향에 대한 인식을 말한다.

심리적 임파워먼트는 리더십과 관련성이 크다. 리더는 조직구성원에게 행하고 있는 일에 대하여 가치를 부여함으로써 의미성을 높이거나, 조직구성원에게 능동적 참여와 자율성을 부여하여 영향력을 높이거나, 조언과 피드백을 통해 자기효능감을 높일 수 있다[16]. 이는 리더십이 심리적 임파워먼트의 중요한 선행요인으로 작용한다는 것을 의미한다. Chae et al.[17]은 변혁적 리더십이

심리적 임파워먼트에 긍정적으로 작용한다는 연구결과를 보고하였으며, 고희일 등[18]의 연구에서도 심리적 임파워먼트에 대한 셀프 리더십의 효과를 분석하였다. Krishnan[19]도 변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트를 매개로 개인성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 실증하였다.

이러한 연구를 볼 때, 전략적 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계를 예측할 수 있다. 경영자의 전략적 리더십은 급변하는 환경에 기업이 빠르게 대응하고, 경쟁우위 창출을 위해 변화와 혁신을 주도한다. 이러한 변화를 위해서는 구조적으로 권한위임이 되어야 하며, 이는 심리적 임파워먼트를 높이는 원인으로 작용하게 된다[20]. 또한, 전략적 리더십은 경영자가 전략적 마인드를 가지고 경쟁우위를 확보할 수 있는 분위기 조성을 위해 조직구성원이 자율적 업무수행이 가능한 분위기를 조성할 수 있다[21]. 이러한 측면에서 경영자의 전략적 리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 이는 전략적 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계를 분석한 연구[22,23]에서도 실증하였다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 경영자의 전략적 리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 직무열의

불확실성과 경쟁이 심화되는 기업환경 속에서 기업은 우수한 인적 자원 확보와 더불어 조직구성원들이 적극적으로 자신의 전문성 강화를 통해 업무 성과 향상을 기대한다[24]. 이처럼 인적 자원에 관한 관심이 높아지는 만큼, 조직구성원의 적극적인 행동과 조직성과 향상에 영향을 미치는 요인을 규명하기 위해 경험적 연구를 진행하였으며, 대표적인 변인이 직무열의이다[25]. 특히 중소기업의 성과향상을 위해 조직구성원의 직무열의는 매우 중요한 의미를 가진다. 중소기업은 대기업보다 인적자원의 규모가 작기 때문에 개개인의 직무역량과 직무를 수행하는 적극성은 기업성과를 결정하는 중요한 요인이 된다. 따라서 중소기업 경영자는 조직구성원의 역량 강화는 물론 그들 스스로 전문성을 강화를 위해 노력할 수 있는 분위기를 조성해야 한다[26].

직무열의는 조직구성원의 성과와 관련된 직무동기, 직무몰입, 조직몰입과 같은 개념들이 자신의 직무와 관련하여 구성원이 겪는 일상적 경험을 적절히 반영하지 못한다는 비판에 대안적 개념으로 등장하였다[27]. 직무열의

에 대하여 Khan[26]은 직무수행 과정에서 개인이 쏟는 인지적, 정서적 그리고 육체적 에너지라고 정의하면서, 구성원 개인이 맡은 일에 얼마나 집중하는지가 직무열의의 핵심이라고 강조하였다. 또한, 조직구성원의 직무열의 수준을 높이기 위해서는 직무에 대한 의미성, 안정성, 가능성의 심리적 상태를 경험해야 한다고 주장하였다[26]. 이러한 직무열의는 개인의 직무수행에 있어 인내심과 집중력을 발휘할 수 있는 심리적 기제로 작용하기 때문에 직무성과 향상뿐만 아니라 개인의 성장과 발전에 긍정적인 영향을 준다[27].

Schaufeli et al.[28]은 직무열의를 활력, 헌신, 몰두의 3가지 개념으로 설명하였다. 활력은 직무를 수행하면서 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 유지하고 스스로 업무에 노력을 투자하겠다는 의지와 어려움에 직면했을 때 나타나는 인내력을 의미하며, 헌신은 직무에 대해 의미를 부여하고 강하게 소속되어 직무 중요성을 경험하고 열정, 자부심, 도전정신 등을 갖고 일에 임하는 자세를 말한다. 몰두는 과업을 수행하는 동안에 시간이 어떻게 지나갔는지 모르고 자신의 업무로부터 스스로를 분리해서 생각할 수 없을 정도로 직무에 완전히 집중하는 것을 의미한다.

직무열의에 관한 선행연구에서는 리더십과 심리적 임파워먼트를 중요한 선행요인으로 보고 있다. Christian, et al.[29]은 직무열의의 선행변수로 변혁적 리더십과 LMX를 확인하여 리더십과 직무열의의 관련성을 제시하였으며, Carasco-Saul et al.[30]는 많은 연구에서 변혁적 리더십이 직무열의에 긍정적 영향을 주는 것으로 밝혀졌음을 주장하였다. 이처럼 리더십이 직무열의에 긍정적으로 작용하는 것은 리더십이 리더와 조직 구성원 간의 긍정적 관계를 조성하는 원인으로 작용하여 직무수행의 동기를 부여하여 직무열의를 높이기 때문이다[29,30]. 한편, Quinones et al.[31]은 직무 자율성, 상사와 동료의 지원이 직무열의로 연결되는 데 있어 심리적 임파워먼트가 동기부여적 프로세스로 역할을 분석하면서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 실증하였다. 고은혜, 윤동열[32]은 리더의 임파워링 행동이 직무열의에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 제시하였으며, Zhang & Bartol[33]은 리더의 임파워링 행동이 심리적 임파워먼트를 매개로 직원의 창의적 프로세스 열의에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

이상의 선행연구를 종합하면, 조직 구성원의 직무열의는 리더십과 심리적 임파워먼트에 의해 긍정적 영향을 받으며, 이때 심리적 임파워먼트는 리더십과 직무열의

간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 2. 경영자의 전략적 리더십은 조직 구성원의 직무열의에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 조직 구성원의 심리적 임파워먼트는 직무열의에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 조직 구성원의 심리적 임파워먼트는 경영자의 전략적 리더십과 조직구성원의 직무열의 간의 관계를 매개할 것이다.

## 2.4 혁신행동

혁신행동(Innovation Behavior)이란 자신의 업무성 과나 조직성과 향상을 위한 아이디어, 실행 프로세스의 개발과 적용에 관련된 행동이며[34], 개인적 차원에서의 문제점을 인식하고 이를 해결하기 위해 창의적인 아이디어나 해결방안을 도출하는 능력으로 정의된다[35]. 따라서 혁신행동은 조직구성원의 새로운 아이디어 발현, 구성원들 간의 의견 교환을 통한 채택, 조직 내에서 실행되고 내재화되는 전반적 과정이다[36]. 조직구성원의 혁신 행동은 조직의 혁신에도 중요한 역할을 하는 것으로 간주되고 있으며[37], 많은 연구에서 조직 생존 및 발전에 혁신의 중요성을 경험적 연구를 통해 검증하였다[38]. 이처럼 조직 생존 가능성을 높이고 성장을 위한 방안으로 조직구성원의 능동적 변화주도 행동에 대한 필요성이 요구되며, 이를 위해서는 조직을 구성하는 구성원의 혁신 행동에서 비롯된다[36]. 특히 자본 규모가 영세하고 유능한 인적 자원을 확보하기 어려운 중소기업이 불확실한 환경에서 일정한 경쟁우위를 확보하고 생존하기 위해서

는 단지 변화를 추수하는 수준에서 벗어나 스스로 혁신 하면서 핵심역량을 배양해 나가는 것이 중요하다. 이러한 맥락에서 중소기업 구성원의 혁신행동은 기업의 혁신을 추동하는 기반으로 작용하게 된다[39].

중소기업이 조직의 혁신이나 구성원의 역량을 강화시키기 위해서는 경영자가 경영환경의 변화를 예측하고 소비자 및 시장의 변화추세에 선제적으로 반응하여 조직의 혁신을 주도하는 노력이 필요하다. 따라서 경영자의 리더십은 조직구성원의 혁신행동을 강화하는 중요한 요인이 된다[40]. 전략적 리더십이 경쟁력 강화를 위한 혁신을 주도하기 위해 미래를 예측하여 전략적 선택을 하며, 조직의 성과향상을 위해 핵심역량을 개발하고 유지하며, 인적자원 개발을 위해 노력한다는 측면에서 전략적 리더십은 조직구성원의 혁신역량을 높이고 혁신적인 행동을 하도록 영향을 미친다[41]. Aslan[42]은 불확실한 환경에서 중소기업 경영자의 전략적 리더십이 혁신을 유도하는 중요한 요인이라 하였으며, Kurzhals et al.[43]은 전략적 리더십이 혁신역량을 높이는데 기여한다고 하였다.

한편 리더십과 혁신행동 간의 연구에서는 리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트가 중요한 매개 변수임을 실증하고 있다. 이는 심리적 임파워먼트가 직무수행에 있어 동기를 부여하는 구조로 조직구성원들이 능동적으로 과업에 몰입하고 변화를 추구하는 행동을 추동하는 요인으로 리더십에 의해 영향을 받으며[20,21], 혁신행동에 긍정적 영향[44]을 미치기 때문이다. 전종석[44]은 셀프 리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 조직구성원의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 제시 하였으며, 이운구[45]는 중간 관리자의 리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하면서 심리적 임파워먼트의 매

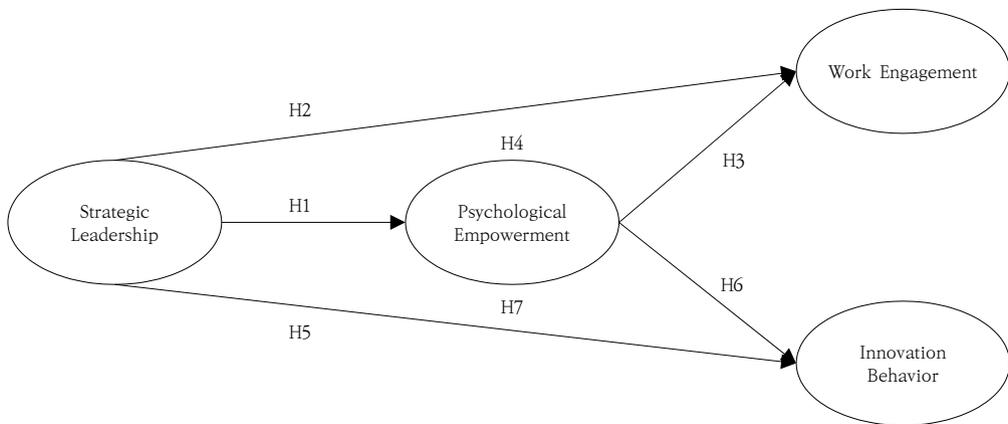


Fig. 1. Research Model

개효과를 검증하였다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 경영자의 전략적 리더십은 조직구성원의 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 조직구성원의 심리적 임파워먼트는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 조직구성원의 심리적 임파워먼트는 경영자의 전략적 리더십과 조직구성원의 혁신행동 간의 관계를 매개할 것이다.

이상의 가설을 바탕으로 한 연구모형은 Fig. 1과 같다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 측정도구

중소기업 경영자의 전략적 리더십과 조직구성원의 심리적 임파워먼트, 직무열의, 혁신행동 간의 구조적 관계 분석을 위한 측정도구는 선행연구를 바탕으로 구성하였다.

전략적 리더십은 김성진[12]과 이상학[21]의 연구를 바탕으로 '우리 회사의 대표는 회사의 비전(목표)를 명확하게 제시한다.' 등의 목표 및 비전제시 3문항, '우리 회사의 대표는 회사의 핵심역량을 지속적으로 유지·관리한다.' 등의 핵심역량 관리 3문항, '우리 회사의 대표는 우수 인재를 발굴하여 장기적으로 회사의 역량을 키운다.' 등의 인적자원 개발 3문항, '우리 회사의 대표는 업무 추진시 성과에 대한 책임을 감수한다.' 등의 전략적 통제 3문항으로 구성하였다. 본 연구에서는 전략적 리더십을 하나의 변수로 하여 분석하기 위해 하위요인들을 구성하는 문항들의 평균값을 활용하였다.

심리적 임파워먼트는 Spreitzer[15]와 최명철, 서문교[46]의 연구를 바탕으로 '내가 수행하는 업무는 나에게 개인적으로 매우 중요하다.' 등의 의미 3문항, '나는 나의 업무에 자신감을 가지고 있다.' 등의 능력 3문항, '나의 업무수행 방법을 결정하는데 상당한 자율성을 가지고 있다.' 등의 자기결정성 3문항, '나는 우리 부서의 업무수행 방식의 결정 및 변경에 있어 상당한 영향력을 행사할 수 있다.' 등의 영향력 3문항으로 구성하였다. 본 연구에서는 심리적 임파워먼트를 하나의 변수로 하여 분석하기 위해 하위요인들을 구성하는 문항들의 평균값을 활용하였다.

직무열의는 Schaufeli et al.[28]과 김달원[47] 등의 연구를 바탕으로 '나는 업무를 하면서 내가 에너지에 충만해 있다고 느낀다.' 등의 활력 3문항, '나는 내 업무에 대해 열정적이다.' 등의 헌신 3문항, '나는 업무를 할 때 내 주위의 다른 모든 것들을 잊어버린다.' 등의 몰두 3문항으로 구성하였다. 본 연구에서는 직무열의를 하나의 변수로 하여 분석하기 위해 하위요인들을 구성하는 문항들의 평균값을 활용하였다.

혁신행동은 Scott & Bruce[37]와 진재근[48]의 연구를 바탕으로 '나는 혁신적인 생각과 행동을 하는 편이다.', '나는 다른 구성원들에게 아이디어를 적극적으로 알리고 추진해 나간다.' 등의 5문항으로 측정하였으며, 각 문항의 측정값을 분석에 활용하였다. 이상의 측정문항은 '1=전혀 그렇지 않다'부터 '5=매우 그렇다'까지 Likert 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.2 자료수집

본 연구는 중소기업 경영자의 전략적 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트와 직무열의, 혁신행동에 미치는 영향과 조직구성원의 심리적 임파워먼트가 직무열의와 혁신행동에 미치는 영향, 그리고 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하는 데 있다. 따라서 연구대상은 전국의 중소기업에 근무하는 회사원을 대상으로 자료를 수집하였다. 자료수집은 구조화된 설문지를 활용하여 자기기입식 방법으로 하였으며, 자료수집 기간은 2022년 1월 17일부터 1월 26일까지 약 10일에 걸쳐 수집하였다. 자료수집 결과 525부의 설문지가 회수되었으며, 그중 불성실한 응답과 무응답이 많은 설문지 12부를 제외하고 513부의 설문지가 분석에 활용되었다.

설문에 응답한 연구대상자의 특성을 살펴보면, 남성이 252명(49.1%), 여성이 261명(50.9%)으로 비슷한 분포를 보였으며, 연령은 30대가 208명(40.5%)으로 가장 많았으며, 다음으로 40대 156명(30.4%), 50대 75명(14.6%), 20대 60명(11.7%)의 순이었다. 학력은 4년제 대학졸업이 342명(66.7%)으로 가장 많은 분포를 보였다. 직급은 사원 142명(27.7%), 대리 116명(22.6%), 과장 100명(19.5%), 부장 77명(15.0%)의 순이었으며, 근속연구는 5년 미만 171명(33.3%), 5-10년 미만 169명(32.9%), 10-15년 미만 82명(16.0%), 15-20년 미만 52명(10.1%)의 순이었다. 담당업무는 사무관리가 248명(48.3%)으로 가장 많았으며, 다음으로 연구개발 70명(13.6%), 영업/마케팅 62명(12.1%)의 순으로 나타났다.

### 3.3 분석방법

본 연구는 전략적 리더십과 심리적 임파워먼트, 직무열의, 혁신행동 간의 구조적 관계를 파악하기 위해 통계 프로그램을 활용하여 다음과 같이 분석하였다. 첫째, SPSS 22.0으로 활용하여 연구대상자의 인구통계학적 특성과 각 변수의 수준을 파악하기 위해 빈도분석과 기술 통계를 실시하였다. 둘째, 변수들을 측정된 문항의 타당성을 검증하기 위해 AMOS 22.0으로 확인적 요인분석과 SPSS 22.0으로 상관관계 분석을 하였으며, SPSS 22.0으로 신뢰성을 판단하기 위해 신뢰도 분석을 통하여 Cronbach's  $\alpha$  값을 산출하였다. 셋째, 가설검증을 위해 AMOS 22.0으로 구조방정식모형 분석을 하였으며, 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증을 위해 부트스트래핑을 통한 간접효과를 산출하였다.

한편, 본 연구는 중소기업 경영자의 전략적 리더십과 조직구성원의 심리적 임파워먼트, 직무열의, 혁신행동을 중소기업에 근무하는 회사원을 대상으로 수집하여 동일 방법편의(common method bias)의 문제를 내포하고 있어 Harman이 제시한 단일요인검증을 통해 점검하였다. 이를 위해 변수를 측정된 모든 문항을 대상으로 주축 요인추출 방법을 활용한 요인분석을 하였다. 분석결과 고유값 1 이상의 요인이 11개로 나타나 지배적인 요인이 없었으며, 첫 번째 요인 설명력이 31.741%로 50%를 초과하지 않아 동일방법편의의 문제는 없는 것으로 판단하였다.

## 4. 분석결과

### 4.1 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 측정문항의 타당성과 신뢰성 검증을 위해 수렴타당성과 판별타당성, 신뢰도 분석 결과는 Table 1과 같다.

확인적 요인분석 결과 각 개념을 측정된 문항들의 적재값(Std. Estimate)은 일반적 기준인 .5보다 큰 것으로 나타났으며, 개념신뢰도(Construct Reliability)의 값은 4개 요인 모두 기준인 0.7보다 큰 것으로 나타나 수렴타당성에 문제가 없는 것을 확인하였다. 또한, 모든 개념에서 신뢰도 계수인 Cronbach's  $\alpha$ 도 허용기준인 0.7보다 높은 것으로 나타나 신뢰성에도 문제가 없는 것으로 나타났다.

Table 1. Result of confirmatory factor analysis and Cronbach's  $\alpha$  of constructs

Variables	Std. Estimate	C.R.	Construct Reliability	AVE	Cronbach's $\alpha$	
SL	GV	.767	.899	.691	.907	
	CM	.884				24.998
	HD	.840				15.331
	SC	.831				15.195
PE	ME	.758	.802	.503	.819	
	CO	.682				14.719
	SD	.662				14.085
	IM	.732				15.708
WE	VI	.824	.859	.673	.853	
	DE	.912				23.239
	AB	.713				17.545
IB	IB1	.717	.866	.563	.871	
	IB2	.771				18.470
	IB3	.731				15.081
	IB4	.776				15.903
	IB5	.755				15.526

SL(Strategic Leadership), GV(Goal and Vision Determination), CM(Core Competence Management), HD(Human Capital Development), SC(Strategic Control), PE(Psychological Empowerment), ME(Meaning), CO(Competence), SD(Self Determination), IM(Impact), WE(Work Engagement), VI(Vigor), DE(Dedication), AB(Absorption), IB(Innovation Behavior)

판별타당성은 Fornell & Larcker[49]의 검증방법을 따라 모든 개념의 평균분산추출(AVE) 제곱근 값과 해당 개념과 다른 개념 간의 상관계수 값을 비교하였다. 분석 결과 Table 2와 같이 모든 개념의 평균분산추출(AVE) 제곱근 값이 해당 개념과 다른 개념 간의 상관계수 값보다 큰 것으로 나타나 판별타당성에 문제가 없는 것을 확인하였다.

Table 2. Correlation analysis

	SL	PE	WE	IB
SL	<b>.831</b>			
PE	.616	<b>.709</b>		
WE	.555	.596	<b>.820</b>	
IB	.451	.557	.666	<b>.750</b>
Mean	3.174	3.528	3.162	3.272
SD	.770	.629	.745	.755

Diagonal bold numbers: square root of AVE

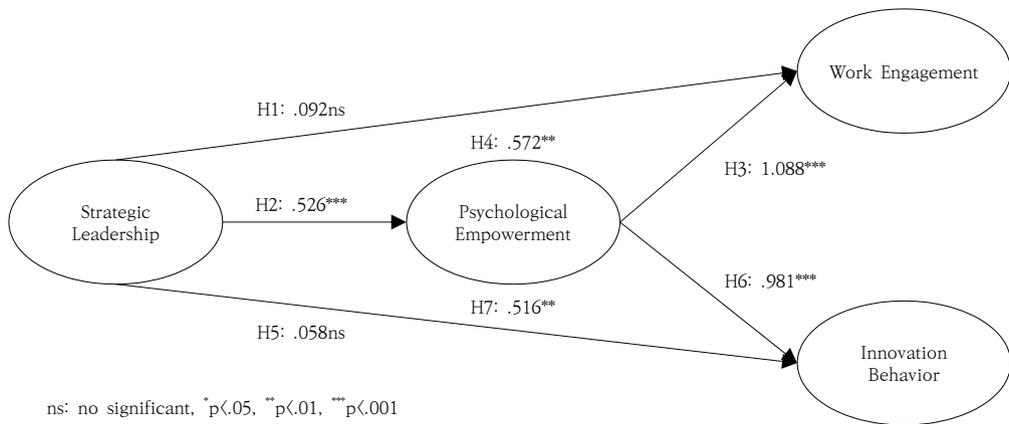


Fig. 2. Hypothesis test result

### 4.2 가설검증

가설검증을 위해 구조방정식모형을 이용하여 분석한 결과 Table 3과 같이 구조모형의 적합도 지수는  $\chi^2=304.517(df=95, p=.000)$ , TLI=.946, IFI=.958, CFI=.958, RMR=.032, RMSEA=.066으로 나타나 전반적으로 수용 가능한 모델인 것으로 확인되었다.

가설을 구성하는 각 개념 간의 영향력을 분석한 결과, 전략적 리더십(SL)은 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 이는 중소기업 경영자의 전략적 리더십이 조직구성원으로 하여금 자신의 직무에 긍정적 의미를 부여하고, 성과를 높이기 위해 능동적으로 참여하고자 하는 동기를 부여하는 역할을 한다는 것을 의미하는 결과로 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계를 긍정적으로 분석한 연구 [18]를 지지하고 있다. 그러나 전략적 리더십이 직무열의에 미치는 영향과 혁신행동에 미치는 영향은 미미하게 나타나 가설 2와 가설 5는 기각되어 리더십과 직무열의, 리더십과 혁신행동 간의 관계를 긍정적으로 분석한 연구 [31,45]와는 다른 결과를 보였다.

조직구성원의 심리적 임파워먼트는 직무열의와 혁신행동에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3과 가설 6은 채택되었다. 심리적 임파워먼트 자신의 직무에 대하여 의미를 부여하고, 그 직무를 수행할 수 있는 전문적인 지식과 직무수행에 있어 자율성을 부여받고, 직무에 대한 영향력을 행사할 수 있어 직무수행의 동기적 요인으로 작용한다는 것을 의미하는 결과이다. 따라서 심리적 임파워먼트는 직무에 대한 에너지와 열정을 쏟아부을 수 있는 심리적 기제로 작용할 뿐만 아니라 성공적 직무수행을 위한 창의적인 아이디어를 도출하는 등

의 혁신행동을 추동한다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 심리적 임파워먼트와 직무열의 간의 관계를 긍정적으로 보고한 연구[34]와 심리적 임파워먼트가 혁신행동에 긍정적으로 작용한다는 연구[46]와 같은 결과이다.

Table 3. The result of testing research hypotheses(1)

H	Path	Estimate	S.E	C.R.	p	Result
H1	SL→PE	.526	.048	10.880	.000	Accept
H2	SL→WE	.092	.062	1.471	.141	Reject
H3	PE→WE	1.088	.093	11.735	.000	Accept
H5	SL→IB	.053	.058	.911	.362	Reject
H6	PE→IB	.981	.091	10.802	.000	Accept

마지막으로 심리적 임파워먼트의 매개효과를 분석하기 위해 전략적 리더십이 직무열의와 혁신행동에 영향을 미치는 간접효과를 분석한 결과 Table 4와 같이 전략적 리더십이 직무열의와 혁신행동에 영향을 미치는 간접효과는 모두 유의한 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 심리적 임파워먼트가 전략적 리더십이 직무열의와 혁신행동 간의 관계를 매개한다는 것으로 매개효과에 대한 가설 4와 가설 7은 채택되었다. 이는 전략적 리더십이 심리적 임파워먼트에 긍정적으로 작용함으로써 직무열의와 혁신행동에 영향을 미친다는 것을 의미하는 결과로 리더십이 심리적 임파워먼트를 경유하여 직무열의와 혁신행동에 긍정적으로 작용한다는 연구[34,47]를 지지하고 있다.

Table 4. The result of testing research hypotheses(1)

H	Path	Estimate	CI 95%		p	Result
			Low	Upp		
H4	SL→PE→WE	.572	.447	.714	.004	Accept
H7	SL→PE→IB	.516	.405	.650	.004	Accept

### 5. 결론 및 제언

급변하는 경영환경 속에서 기업이 장기적인 비전을 가지고 지속적인 성장을 위해서는 경영자의 전략적 리더십 개발이 필수적으로 요구된다. 전략적 리더는 불확실한 경영환경과 시장을 예측하고 이에 적절한 비전과 전략을 결정하고, 이를 수행하기 위해 기업의 핵심역량과 인적 자원 개발에 노력해야 하며, 일관된 전략 수행을 위해 지속적인 관리를 실행하는 리더십이 발휘되어야 한다. 이러한 관점에서 중소기업 경영자의 전략적 리더십은 중소기업이 장기적인 관점에서 비전과 전략을 수립하고 이를 실행하기 위한 자원과 역량을 개발하고 유지함으로써 생존과 지속적인 성장에 중요한 역할을 한다.

이에 본 연구에서는 중소기업 경영자의 전략적 리더십이 조직구성원의 직무열의와 혁신행동에 영향을 미치는 매커니즘을 실증적으로 분석하였다.

분석결과 첫째, 전략적 리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 긍정적으로 작용한다는 것을 규명하였다. 이는 중소기업 경영자가 전략적 마인드를 바탕으로 불확실한 환경변화 속에서 경쟁우위를 확보하기 위해 다양한 변화를 주도하고, 제도나 조직 분위기를 통해 구성원들이 자율적 업무수행의 환경을 조성하는 리더십이 필요하며, 이는 구성원들의 심리적 임파워먼트가 향상에 도움이 된다는 점을 보여주고 있다.

둘째, 심리적 임파워먼트는 조직구성원의 직무열의나 혁신행동에 긍정적으로 작용한다는 점을 규명하였다. 이는 심리적 임파워먼트를 통해 형성된 자기효능감과 높아진 내재적 동기를 통해 조직구성원은 자신의 업무수행에 열의와 적극성을 보이게 되며, 능동적으로 창의적인 아이디어를 제시하여 성과향상에 노력하게 된다는 것을 의미한다.

셋째, 전략적 리더십은 조직구성원의 직무열의와 혁신행동에 직접적인 영향을 미치기보다 심리적 임파워먼트를 매개로 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전략적 리더십을 통해 조직구성원의 내적 동기를 유

발할 수 있어야 개인의 성과향상이 가능하다는 것을 의하는 결과이다. 경영자가 전략적 마인드를 바탕으로 조직구성원이 적극적이며 자율적으로 업무수행의 분위기를 조성한다 하더라도, 이를 수용하는 조직구성원의 내적 심리 상태에 따라 그 효과가 다르게 나타날 수 있음을 보여주고 있다. 따라서 중소기업 경영자는 전략적 리더십의 발휘도 중요하지만, 이를 수용하는 조직구성원의 신뢰를 얻는 것이 리더십 효과발휘를 위해 매우 중요하다는 점을 고려해야 할 것이다.

이상의 분석결과를 바탕으로 본 연구의 이론적·실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 중소기업 경영자를 대상으로 전략적 리더십의 효과를 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 기존 전략적 리더십에 관한 연구는 주로 대기업의 최고 경영층을 대상으로 진행되어 리더십 효과를 실증하였으나, 본 연구에서는 중소기업 경영자의 전략적 리더십 효과를 경험적으로 입증함으로써 전략적 리더십이 대기업의 최고경영층은 물론 중소기업 경영자에게도 중요하다는 점을 규명하였다는 점에서 의미가 있다.

둘째, 중소기업 경영자의 리더십에 관한 연구는 주로 변혁적 리더십과 셉프 리더십, 코칭 리더십 등 다양한 리더십의 효과를 분석하고 있으나, 이러한 리더십은 최고 경영자는 물론 일반 관리자도 적용이 가능한 리더십이기 때문에 최고경영자의 역할을 중요성을 그대로 리더십에 적용하는데 제한점이 있다. 그러나 전략적 리더십은 최고경영자의 전략적 역할을 중심으로 구성된 리더십으로 이를 경영자에게 직접 적용함으로써 중소기업 경영자의 리더십을 깊이 이해하는데 기여하고 있다.

셋째, 기존 전략적 리더십의 효과를 분석한 연구들은 대부분 직무동기나 직무만족 간의 관계를 직접적으로 분석하고 있으나, 본 연구에서는 심리적 임파워먼트 개념을 도입하여 전략적 리더십의 구체적인 효과 매커니즘을 규명하였다. 경영자의 전략적 리더십의 궁극적 목적은 변화와 혁신을 통한 성과향상이다. 그러나 조직적 차원에서의 변화와 혁신은 조직구성원의 변화와 혁신 없이는 이루어지기 어렵다. 따라서 전략적 리더십의 효과 매커니즘에 개인 차원의 심리적 임파워먼트를 포함함으로써 정교화된 전략적 리더십 효과 매커니즘을 규명하였다는 점에서 의미가 있다. 특히 중소기업은 조직 규모가 대기업에 비해 상대적으로 작고, 계층이 단순화되어 있다는 점에서 중소기업 경영자와 조직구성원 간 접촉빈도가 높다는 점에서 전략적 리더십의 효과를 발휘하기 위해서는 심리적 임파워먼트와 같은 개인의 심리적 요인의 중요성

을 규명하였다는 점에서 의미가 있다.

넷째, 본 연구는 중소기업 경영자의 전략적 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트를 높임으로써 직무열의와 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 점을 규명하였다. 따라서 조직구성원과 빈번하게 접촉하는 중소기업 경영자는 전략적 리더십 향상에 필요한 노력들이 요구된다. 중소기업 경영자는 기업성과 향상을 위해 교육이나 코칭, 컨설팅 등을 통하여 외부환경이나 내부환경에 대한 통찰력을 키우고, 이를 바탕으로 적합한 전략을 선택할 수 있는 역량을 높일 수 있도록 하여야 한다.

다섯째, 중소기업 경영자의 전략적 리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 구성원의 직무열의와 혁신행동에 영향을 미치고 있음을 증명하였다. 따라서 중소기업의 성과를 높이기 위해 경영자는 전략적 리더십의 통째를 예측하고 변화에 대처 능력을 발휘하는 한편, 조직과 개인의 변화를 주도함으로써 조직구성원이 자율성을 가지고 직무수행의 분위 조성이 필요하다. 이러한 중소기업 경영자의 전략적 리더십 발휘는 조직구성원이 직무수행에 대한 책임감을 느끼고 성공적인 직무수행을 위한 자발적 노력과 변화를 추동하는 원동력으로 작용하여 성과향상에 도움이 될 것이다.

이상과 같은 연구결과와 시사점에도 불구하고 본 연구는 중소기업에 근무하는 회사원을 대상으로 최고경영자의 전략적 리더십을 측정하여 최고경영자의 리더십에 대한 인식의 한계점이 존재할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 최고경영자와 조직구성원 모두를 대상으로 자료를 수집하여 분석할 필요성이 있다. 또한, 본 연구는 전략적 리더십의 효과를 개인적 차원에 한정하여 분석하였다. 개인적 성과에 초점을 두고 분석하여 개인적 성과와 조직성과 간의 차이를 고려하기 못하였다. 향후 연구에서는 개인적 성과와 조직성과 모두를 고려한 분석이 필요하다.

## References

[1] G. Yukl, A. Gordon, T. Taber, "A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research", *Journal of leadership & organizational studies*, Vol.9, No.1, pp.15-32, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

[2] K. H. Kim, H. L. Dong, "The Effect of Humane Entrepreneurship on the Core Competencies and Corporate Performance of SMEs", *The Journal of the Korea Contents Association*, Vol.19, No.5, pp.217-232,

2019.

[3] D. C. Hambrick, "Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.5-15, 1989.

[4] H. K. Y. Mui, A. Basit, Z. Hassan, "The impact of strategic leadership on organizational performance of small medium enterprises (SME) in Malaysia", *Journal of leadership and management*, Vol.13, pp.154-166, 2018.

[5] J. C. Park, H. J. Choi, "A Study on the Structural Relationships between Self-Sacrificial Leadership, Employees' Workplace Spirituality, Supervisor Likeability and Innovation Behavior of Hotel Enterprise", *Culinary Science & Hospitality Research*, Vol.24, No.3, pp.177-187, 2018.

[6] J. S. Chae, S. S. Park, "The Relationship between Strategic Leadership and Innovation Performance of CEOs of SMEs: The Mediating Effect of Willing to Technological Innovation", *Journal of CEO and Management Studies*, Vol.22, No.3, pp.1-24, 2019.

[7] D. C. Hambrick, P. A. Mason, "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of management review*, Vol.9, No.2, pp.193-206, 1984. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

[8] R. D. Ireland, M. A. Hitt, "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Perspectives*, Vol.13, No.1, pp.43-57, 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>

[9] S. Finkelstein, D. Hambrick, A. A. Cannella, *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis/St. Paul, MN: West, 1996.

[10] A. A. Cannella Jr, "Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy", *Academy of Management Perspectives*, Vol.15, No.3, pp.36-42, 2001. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229499>

[11] J. C. Collins, J. I. Porras, "Building your company's vision", *Harvard business review*, Vol.74, No.5, pp.65-77, 1996.

[12] S. G. Kim, "A Study on Relationship Among Strategic Leadership, Resistance and Perceived Performance After M&A: Focused on IT Companies", *Journal of The Korea Society of Computer and Information*, Vol.18, No.10, pp.183-192, 2013.

[13] K. L. Murrell, *Empowerment: New concepts and new thinking about power*. Unpublished manuscript, University of West Florida, 1984.

[14] K. W. Thomas, B. A. Velthouse, "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of management review*, Vol.15, No.4, pp.666-681, 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

[15] G. M. Spreitzer, "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation",

- Academy of management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465, 1995.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/256865>
- [16] G. M. Spreitzer, Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp.54-72). Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
- [17] S. H. Chae, S. H. Bae, J. W. Kim, "Transformational Leadership, Psychological Empowerment and Organizational Commitment : Focused on Mediating Effect of Empowerment", *Korea Journal of Business Administration*, Vol.20, No.6, pp.2611-2638, 2007.
- [18] H. I. Go, G. S. Jang, J. S. Song, "The Effects of Self-Leadership on Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior", *Industrial Innovation Research*, Vol.28, No.2, pp.161-193, 2012.
- [19] V. R. Krishnan, "Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.33, No.6, pp.550-563, 2012.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/01437731211253019>
- [20] M. E. Azbari, M. Akbari, M. H. Chaijani, "The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan", *International Journal of Organizational Leadership*, Vol.4, No.4, pp.453-464, 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2015.60230>
- [21] S. H. Lee, *The Effects of CEO's Strategic Leadership on Firm and Individual Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment*, Ph.D dissertation, Cheongju University Graduate School, 2021.
- [22] A. B. Bakker, W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, T. W. Taris, "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work & stress*, Vol.22, No.3, pp.187-200, 2008.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- [23] S. Robbins, T. Judge, *Organizational behavior*.(tra. Inci Erdem), Istanbul: Nobel, 2012.
- [24] J. G. Lee, W. J. Kwak. "The Moderating Role of Organizational Feedback in The Relationship Between Employee's Intrinsic Motivation and Organizational Commitment", *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol.10, No.5, pp.165-173, 2015.
- [25] J. W. Lee, "Development and Prospects of Work Engagement Studies", *Journal of Management & Economics*, Vol.43No.1, pp.167-191, 2010.
- [26] W. A. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724, 1990.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/256287>
- [27] B. L. Rich, J. A. Lepine, E. R. Crawford, "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *Academy of management journal*, Vol.53, No.3, pp.617-635, 2010.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/ami.2010.51468988>
- [28] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, M. Salanova, "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study", *Educational and psychological measurement*, Vol.66, No.4, pp.701-716.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- [29] M. S. Christian, A. S. Garza, J. E. Slaughter, "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance" *Personnel psychology*, Vol.64, No.1, pp.89-136, 2011.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- [30] M. Carasco-Saul, W. Kim, T. Kim, "Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature", *Human Resource Development Review*, Vol.14, No.1, pp.38-63, 2015.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- [31] M. Quiñones, A. Van den Broeck, H. De Witte, "Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis", *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.29, No.3, pp.127-134, 2013.  
DOI: <https://doi.org/10.5093/tr2013a18>
- [32] E. H. Go, D. Y. Youn "The Effects of Empowering Leadership on Job Engagement: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support", *The Korean Leadership Review*, Vol.8, No4, pp.97-129, 2017.
- [33] X. Zhang, K. M. Bartol, "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of management journal*, Vol.53, No.1, pp.107-128, 2010.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/ami.2010.48037118>
- [34] M. A. West, J. L. Farr, *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, 1990.
- [35] T. M. Amabile, "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in organizational behavior*, Vol.10, No.1, pp.123-167, 1988.
- [36] L. J. Williams, S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of management*, Vol.17, No.3, pp.601-617, 1991.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- [37] S. G. Scott, R. A. Bruce, "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of management journal*, Vol.37, No.3, pp.580-607, 1994.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/256701>
- [38] K. M. Lee, H. C. Im, "An Effect of LMX on Organizational Commitment and Innovative Behavior: Focused on the Moderating Effect of Superior's Support and Self-efficacy", *Korea Journal of Business Administration*, Vol.30, pp.139-161, 2001.

- [39] K. Y. Jeong, H. W. Jeong, T. M. Ryu. "The Effects of Transformational Leadership on Innovative Behavior in the Small and Medium-sized Enterprises", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol.22, No.1, pp.191-212, 2015.
- [40] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, R. Fetter, "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *The leadership quarterly*, Vol.1, No.2, pp.107-142, 1990.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- [41] R. Walden, S. Lie, B. Pandolfo, A. Nemme, Developing strategic leadership and innovation capability for manufacturing SMEs transitioning to digital manufacturing technology. In *Leadership Styles, Innovation, and Social Entrepreneurship in the Era of Digitalization* (pp. 164-189). IGI Global, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1108-4.ch007>
- [42] Ş. Aslan, A. Diken, A. A. Şendođdu, "Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, pp.627-642, 2011.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.009>
- [43] C. Kurzhals, L. GrafVlachy, A. König, "Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.28, No.6, pp.437-464, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/corg.12351>
- [44] J. S. Jeong, "The Effects of Self-Leadership to Psychological Empowerment and Innovative Behavior of Administrative Staffs in the University", *Korean Society and Public Administration*, Vol.25, No.2, pp.131-151, 2014.
- [45] Y. G. Lee, "The Impact of Manager's Leadership on Organizational Innovation Behavior in China's Star-Rated Hotel Industry: Focused on the mediating effect of Empowerment" *Journal of Digital Convergence*, Vol.19, No.1, pp.151-165, 2021.
- [46] M. C. Choi, M. K. Seo, "The Influences of Transactional Leadership on Organization Citizenship Behavior : Mediated by Psychological Empowerment", *Korean Review of Organizational Studies*, Vol.9, No.1, pp.77-111, 2012.
- [47] D. W. Kim, *Effect of Empowering and Impersonal Leader Behavior on Job Enthusiasm and Teamwork Behavior*. Ph.D dissertation, Dankook University Graduate School, 2019.
- [48] J. G. Jin, *The Effect of Organizational Resilience on Innovation Behavior and Deviance Behavior*. Ph.D dissertation, Gongju University Graduate School, 2020
- [49] C. Fornell, D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of marketing research*, Vol.18, No.1, pp.39-50, 1981.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

원 정 달(Jeong-Dal Won)

[정회원]



- 2016년 11월 ~ 현재 : ㈜미래직업 전망연구원 이사
- 2018년 2월 : 한양대학교 교육대학원 (교육학석사)
- 2020년 7월 ~ 현재 : 서울평생교육연합 사무국장

<관심분야>

교육학, 평생학습, 리더십

정 기 수(Ki-Soo Jung)

[정회원]



- 1998년 2월 : 한양대학교 대학원 교육학과 (교육학 박사)
- 1998년 3월 ~ 2001년 2월 : 한양대학교 사회교육원 교수
- 2001년 4월 ~ 현재 : 한양대학교 교육대학원 교수

<관심분야>

성인교육, 교육경영, 리더십