

LMX질의 선행요인과 임파워링 리더행동의 조절효과

Predictive Factors of LMX Quality and Moderating Effects of Empowering Leader Behaviors

김성훈* · 강영순**

(Seong-Hoon Kim · Young-Soon Kang)

목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 연구가설
- III. 연구모형 및 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론

I. 서론

LMX(leader-member exchange)는 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정
한 평균적 리더십 이론(ALS: average leadership style)과는 달리 리더와 추종자간의 개
별적 관계특성을 고려하는 리더십 이론이다. LMX 이론은 수직쌍 연계 이론(vertical
dyad linkage, VDL)에 기초하고 하고 있다. VDL이론은 집단 내 부하들을 상대적으로 비
교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간
의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단
(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다.

* 제주대학교 경상대학 경영학과 강사

** 제주대학교 대학원 경영학과 부교수(교신저자)

이러한 VDL 이론의 관점은 리더와 부하 간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX 이론으로 발전하게 되었다. VDL 이론이 주로 내집단과 외집단의 차이에 초점을 두고 연구가 진행된 반면 LMX 이론은 리더-부하의 교환관계의 질이 리더, 부하, 그리고 조직의 성과와 어떤 관계를 가지고 있는가를 파악하는 것에 초점을 맞추고 있다. LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 팔로어 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것으로, 리더십 범주 내의 구성원간의 관계를 중시함으로써 ALS 이론들의 기본 가정과 달리하는 것이다.

최근 고현숙과 그의 동료들은 1984년부터 2010년 6월까지 한국학술진흥재단의 등재 및 등재후보지에 실린 52편의 LMX이론에 대한 연구들을 분석한 결과, LMX를 주제로 한 연구들은 LMX질의 선행변수, 결과변수, 그리고 매개 및 조절변수를 밝히는 연구들로 범주화되고 있음을 확인하였다(고현숙 외, 2010). 선행변인들은 상사요인, 부하요인, 조직 및 직무요인들로 구분되는데, 특히 부하요인 중 직무역량과 관련 있는 변수들은 여러 연구에서 LMX질의 중요한 선행변인으로 고려되어야 함을 강조하고 있다. 왜냐하면 상사는 역량 있는 부하에게 권한을 위임하고 직무 책임과 자율권을 부여하며, 상호작용을 확대해 나감으로써 수평적 교환관계를 형성하게 될 것이기 때문이다. 특히 성과주의 인사관리 체계에서는 부하의 직무성과가 상사의 성과에 직접적 영향을 미치기 때문에 부하의 역량과 특성변수들은 상사가 관심을 기울이는 중요한 변수로 작용할 것이다. 그러나 상사가 부하를 미래의 경쟁상대로 생각한다면 반대의 현상도 나타날 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 직무능력과 성장욕구와 같은 부하의 특성이 LMX질에 미치는 영향을 확인하고자 한다.

한편 LMX상에서 효과적으로 발휘될 수 있는 리더행동에 대한 연구는 매우 미흡한 편이다. 그간의 LMX 연구는 내집단의 부하들에게 그들의 능력 및 특성 등에 따라 후원적, 참여적, 위임적 행동을 각각 달리 할 때 그 유효성의 차이를 밝히는 데 초점을 맞추고 있을 뿐, 최근 많이 연구되고 있는 새로운 형태의 리더행동(예, 변혁적 리더행동, 카리스마 리더행동, 임파워링 리더행동 등)을 포함하고 있지 않다. 그러나 LMX에서 발휘되는 리더행동들인 후원적, 참여적, 위임적 행동들은 리더십 이론상 ALS적 관점에서 보면 리더십 행동이론에서 소개된 배려적 행동범주에 포함되기 때문에 ALS 관점에서 연구되고 있는 새로운 형태의 리더행동들도 LMX에서 충분히 활용할 수 있을 것으로 판단된다. 실제로 강영순·백기복·김정훈(2001)은 LMX질 하에서 유효하게 작용할 수 있는 리더의 행동으로 비전적 리더행동과 희생적 리더행동을 제시하고 있다. 본 연구는 이들의 연구를 확장하여

5가지 하위 차원의 임파워링 리더행동과 이를 포괄한 전반적 임파워링 행동이 LMX질 상에서 유효하게 작용하는지를 검증하고자 한다. 이러한 연구가 필요한 이유는 LMX와 ALS 이론이 별개의 차원에서 연구되기 보다는 공존의 차원에서 연구할 수 근거를 제시할 수 있기 때문이다. 한편 다양한 심리적 반응들이 LMX질의 유효성을 측정하는 변수로 활용되고 있다. 특히 자기효능감(self efficacy)은 직무수행과 같은 행동적 변수와 밀접한 관련이 있음이 입증되면서 관심의 대상이 되었고, 리더십 유효성 측정변수로도 많이 활용되고 있다. 본 연구에서도 자기효능감을 결과변수로 활용하고자 한다.

본 연구는 크게 두 가지 범주에서 수행될 것이다. 첫째, LMX질의 선행변수(부하의 직무능력, 성장욕구)와 LMX질 그리고 결과변수(자기효능감)간의 구조적 관계를 구명한다. 이를 통해 선행변수들이 LMX질에 미치는 영향, LMX질이 자기효능감에 미치는 영향, 선행변수들과 자기효능감간의 LMX질의 매개효과를 확인할 수 있을 것이다. 둘째, LMX질과 자기효능감간의 임파워링 리더행동의 조절효과를 구명한다. 이를 통해 LMX질 하에서 효과적으로 작용할 수 있는 임파워링 리더행동들을 확인할 수

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. LMX질의 선행요인

LMX질에 영향을 미치는 선행변수들에 대한 연구는 비교적 활발히 수행되어 왔다. 고현숙과 그의 동료들은 기존의 연구들을 분석한 후, LMX질의 선행변수들을 상사요인, 부하요인, 그리고 조직 및 과업관련 요인으로 분해하였다(고현숙 외, 2010). 상사요인으로는 상사의 리더십 유형(예, 변혁적 리더십, 변화지향리더십 등)들이며, 부하요인으로는 정서역량, 직무스트레스, 직무역량, 성격특성(성취욕구, 외향성) 등이고, 조직 및 과업관련 요인으로는 리더의 지원과 갈등, 조직풍토, 조직공정성, 조직후원의식, 직무특성 등으로 조사되었다.

한편 Deborah & Robert(1999)는 LMX질을 교환관계 당사자 간 역할의 상호관계로 파악하여 역할획득(role taking), 역할형성(role making), 역할발전(role developing)의 세 단계로 나누어 설명하고 있다. 역할획득은 부하에게 과업을 할당하고 부하가 과업을 어떻게 수행하는지를 탐색하는 단계로 상사와 부하간의 교류가 공식적인 틀을 넘어서지 않는

다. 만일 구성원들이 더욱 도전적인 과업수행을 위한 충분한 능력과 동기가 있다고 판단 되면 한 단계 발전한 역할형성 단계로 이전한다. 역할형성 단계에서는 상사와 부하간 자원과 정보 등이 공유되고 양자 간 기여도에 근거한 교환행동이 나타난다. 이때 상사는 부하가 더 많은 역할과 중요한 책무를 수행할 수 있는지, 부하는 상사가 역할과 권한을 위임할 의사가 있는지를 검증하게 된다. 이러한 테스트 결과가 양자간의 긍정적이면 역할발전 단계로 이어진다. 역할발전 단계는 역할형성이 일상화된 단계로 상사와 부하간의 신뢰와 존중은 물론 의무감을 갖게 되고 광범위한 측면에서 상호 영향을 주고받는 단계이다. Deborah & Robert는 LMX가 질적으로 발전하기 위한 기반이 부하의 직무능력이나 역량에 있음을 강조하고 있다.

이러한 논리는 실증적으로 증명되고 있는데, 여러 연구에서 부하의 능력과 역량이 LMX질의 선행변수임을 밝히고 있다(Liden et al., 1993; Wayne & Ferris, 1990). 그러나 LMX질의 선행변수로 부하의 능력이나 역량을 실증적으로 증명한 국내의 연구는 매우 미미한 수준이다. 강영순·김희철(2003)은 부하의 직무역량과 LMX질의 관계를 연구하였다. 이들은 부하의 직무역량을 직무지식과 경험, 직무태도의 총체로 정의하고, LMX질과의 관계를 검증한 결과, 직무지식과 경험, 직무태도는 모두 LMX질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 부하의 직무능력이 LMX질의 중요한 선행변수임을 보여주는 것이다. 한편 주재성과 그의 동료들도 리더의 지식과 경험, 직무태도가 LMX질에 미치는 영향을 연구하였다(주재성 외, 2008). 이들의 연구에서는 직무지식과 경험이 LMX질에 긍정적 영향을 미치는 반면, 직무태도는 LMX질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 특히 리더의 직무역량(지식과 경험, 직무태도) 및 리더십 스타일을 독립변수로 LMX질을 종속변수로 한 회귀분석결과 R2가 0.556으로 나타나 직무지식과 경험이 LMX질의 주요 선행변수임을 보여주고 있다. 이상의 연구결과들은 리더와 부하의 직무능력이 LMX질의 중요한 선행변수로 고려되어야 함을 제안하고 있어 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H1: 부하의 직무능력은 LMX질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편 LMX질의 선행변수로 부하의 성격적 특성에 대한 연구결과도 발표되고 있는데, 대표적인 변수들은 Big 5와 같은 성격유형, 성장욕구 등이다. 그러나 성격유형변수들은 제3자의 개입에 의해 변화시키기 어려운 변수이기 때문에 리더십 현장에서 활용하기 어렵다. 따라서 여기서는 성장욕구에 초점을 맞추고자 한다. 성장욕구란 직무수행에 있어서 개개인이 스스로 배우고 성장하고자 하는 열정이다(Christina et al., 2009).

LMX질의 선행변수로 성장욕구는 연구에 따라 다른 결과를 제시하고 있어 명확한 결론을 내리지 못하고 있는 실정이다. Phillips & Bedeian(1994)의 연구에서는 LMX질과 부하의 성장욕구간에는 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타난 반면, 한국의 10대그룹 25개 업체를 대상으로 한 이규만·이군희(2001)의 연구에서는 부하의 성장욕구가 LMX질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심덕섭·윤수길·조성일(2006)은 성장욕구가 높은 구성원은 조직내에서 성장·발전하기위해 자신의 직속상사와 우호적 관계를 유지하려한다는 가정 하에 성장욕구와 LMX질의 관계를 연구한 결과, 부하의 성장욕구가 LMX질에 미치는 긍정적 관계를 검증하였다.

한편 직무특성이론은 성장욕구가 높은 사람들은 핵심직무차원에서 보다 높은 값을 가진 직무에 보다 긍정적으로 반응하고, 동기부여의 잠재력이 높은 직무에 높은 동기수준을 나타낸다고 한다. 또한 Christina et al.(2009)은 높은 수준의 성장욕구를 지닌 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해 새로운 것을 배우기 원하고, 그들 스스로의 업무 영역을 확장하며, 더 나은 방식으로 직무를 수행하려고 한다고 하였다. 따라서 성장욕구가 높은 사람들은 업무수행 의지가 높고 창의적이며 보다 적극적인 특성을 지니고 있다. 이러한 특성은 LMX질과도 무관하지 않다. 왜냐하면 Deborah & Robert(1999)의 주장처럼 LMX질은 부하에게 보다 도전적인 과업을 할당하고 부하가 이를 잘 수행할 경우 교환관계가 강화되기 때문이다. 이상의 논의를 토대로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H2: 부하의 성장욕구는 LMX질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

2. LMX질과 자기효능감의 관계

조직에서 자기효능감(self-efficacy)이란 개인이 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로, 미래의 자아가치에 대한 판단이다(Guzzo et al., 1993). LMX질과 부하의 정서적 반응에 대한 연구는 많으나, LMX질과 자기효능감의 관계를 밝힌 연구는 쉽게 찾아볼 수 없다. Graen & Uhl-bien(1995)은 상사와 부하간의 협력관계를 통해 상사는 부하들의 능력개발을 위해 자신의 경험담을 들려주며, 또한 부하의 능력에 대한 자신감을 심어줌으로써 부하의 효능감이 높아진다고 하였다. 국내의 연구로 강영순·김희철(2003)은 LMX 질이 자아개념(자긍심, 자기효능감)을 부분매개로 조직몰입에 미치는 영향을 입증하였다. 김현아·김인호(2004)의 연구에서는 LMX 질의 하위 구성요인 중 정서적 유대감과 공

현의욕이 자아개념(자기존중감, 자기효능감)에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 김희철·강영순(2008)은 제주 및 경북지역의 공사기업체 및 공무원들은 대상으로 한 연구에서 LMX질이 자아개념(자긍심, 자기효능감)에 미치는 긍정적 영향을 구명하였다.

한편 Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 하위구성요소로 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력을 제시하였는데, 여기서 역할수행능력을 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의하면서 자기효능감과 일치하는 개념으로 소개하고 있다. 따라서 LMX질과 임파워먼트의 하위요인들에 대한 연구들에서 LMX질과 자기효능감간의 관계를 유추할 수 있을 것이다. 김태희·손은영·신준호(2007)의 서울시 특급호텔조리종사원 대상으로 한 연구에서 LMX질은 임파워먼트의 하위 구성요인인 유능감(역할수행능력)에 정(+)의 영향을 미쳤고, 김순희·이용일(2009)의 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서도 같은 결과가 도출되었다. 또한 김세리(2006)는 외식산업종사자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 하위 요소인 카리스마 리더행동과 지적자극행동이 부하의 역할수행능력에 미치는 긍정적 영향을 확인하였다. 이 연구결과를 LMX질의 선행요인으로 구명되고 있는 변혁적 리더십의 연구결과들(고현숙 외, 2010)과 결합하면, LMX질과 자기효능감간의 긍정적 관계도 유추할 수 있을 것이다. 이상의 선행연구들을 토대로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H3: LMX질은 부하의 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편 본 연구에서 LMX질의 선행요인으로 선정한 부하의 능력과 성장욕구가 자기효능감에도 영향을 미친다는 연구가 보고되고 있다. Judge et al.(2007)은 자기효능감과 성과에 대한 그간의 연구들을 메타분석한 결과 직무능력이나 성격변수들이 자기효능감에 영향을 미치는 중요변수로 작용하고, 이들 변수들을 통제하였을 경우 자기효능감이 성과에 미치는 영향은 상대적으로 미미하다는 결론을 제시하고 있다. 물론 이들의 연구는 연구자료의 한계, 분석방법 등의 문제가 있다는 비판을 받고 있지만, 직무능력과 성격과 같은 개인차 변수들이 자기효능감의 중요한 영향변수임을 보여주고 있다. 이동섭·김기태·조봉순(2008)은 국내의 대학생을 대상으로 Judge et al.(2007)의 연구를 검증하는 과정에서 능력변수와 성격변수인 개방성이 자기효능감의 영향변수임을 밝히고 있다. 한편 성장욕구가 강한 사람들은 도전적 목표를 설정하는 경향이 강하며, 목표달성 과정상의 장애를 극복하려는 의지도 강하기 때문에 자신의 직무수행 능력에 대한 믿음도 강하다(Kinicki & Kreitner, 2009). 따라서 성장욕구가 높은 사람들은 낮은 사람들에 비해 자기효능감을 높

게 지각될 것이다. 이상의 논의를 토대로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H4: LMX 질은 부하의 직무능력 및 성장욕구와 자기효능감간의 관계를 부분 매개할 것이다.

3. 임파워링 리더행동의 조절효과

임파워링 리더행동은 임파워먼트 연구영역을 기반으로 하고 있으며, 크게 두 가지 측면에서 연구되고 있다. 첫째, 구조적 측면에서 리더 권력의 공유 혹은 부하에게 책임감, 자율성 등을 확대하는 권한의 위임 등의 행동에 초점을 둔 연구이다(Kirkman & Rosen, 1999). 둘째, 리더의 임파워먼트 행위에 대한 구성원들의 반응과 동기부여에 초점을 둔 연구이다(Spreitzer, 1995; Conger & Kanungo, 1998). 따라서 임파워링 리더행동은 부하와 권한을 공유하고 부하의 내적 동기수준을 제고시켜주는 리더행동으로 보아야 한다(Conger & Kanungo, 1998)

구성원들의 심리적 임파워먼트를 향상시키는 구체적인 리더 행동들에 대한 연구결과들이 발표되고 있다. Konczak et al.(2000)은 임파워링 리더십을 6가지 차원으로 구분하고 있는데, 권력 공유를 포함한 권한위양, 권력의 재분배 및 책임을 부여하는 책임분배, 자기 지향적 의사결정 권장, 상사와 부하간 정보공유, 업무기술개발 강조, 혁신적 성과를 위한 코칭이 그것이다. Hui(1994)는 일에 대한 의미감 증진, 의사결정에 대한 참여증진, 뛰어난 직무수행대한 믿음표현, 관료제적 제약 아래서 자율성 부여, 목표달성 촉진 등의 5가지 차원을 제시하였다. Arnold et al.(2000)는 본보기를 통한 지도(leading by example), 참여적 의사결정(participative decision making), 코칭(coaching), 정보제공(informing), 관심표출(showing concern)로 구성된 5가지 차원의 임파워링 리더행동을 제시하였다. 본 연구는 Arnold et al.의 측정도구를 활용할 것이다. 본보기를 통한 지도는 구성원들보다 팀 성과를 위해 적극적으로 일하는 모습이며, 참여적 의사결정은 구성원들로 하여금 의사결정시 의견개진과 참여기회를 확대하는 행위이고, 코칭은 구성원들의 업무성과를 향상시키기 위해 육성 및 지도하는 행위이다. 정보제공은 경영상의 중요 정보를 구성원들과 공유하는 것이며, 관심표출은 구성원들을 배려하는 행위이다.

한편 LMX질과 리더행동간의 관계를 다룬 연구들은 대부분 LMX질의 선행변수로 효과적으로 작용할 수 있는 리더행동에 초점을 맞추고 있으며, 대표적인 리더행동으로 변혁적

리더행동, 윤리적 리더행동, 변화지향적 리더 행동 등이 있다(고현숙 외, 2010). 이러한 연구는 LMX질을 풍부하게 하는 리더행동을 탐구할 수 있지만, 높은 LMX 질 상황에서 효과적으로 부하들을 자극할 수 있는 리더행동들에 대한 정보는 얻을 수 없다. 이러한 한계를 극복하고자 강영순·백기복·김정훈(2001)은 높은 LMX 질과 리더행동의 상호작용 효과를 연구하였는데, 그 결과 변화지향적 리더행동과 희생적 리더행동이 LMX 질이 높은 상황에서 효과적으로 작용하는 것을 확인하였다. 본 연구는 LMX질의 효과를 증대시킬 수 있는 리더행동으로 임파워링리더 행동을 선정하였다.

하지만 높은 LMX 질하에서 활용될 수 있는 리더행동으로 임파워링 리더행동에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 그러나 유사연구를 이를 유추해 볼 수 있을 것이다. Bandura (1997)는 리더의 본보기 행동은 부하에게 효과적으로 성과를 달성하는 방법을 제시해 주고, 그 결과 부하들은 간접적으로 성공경험에 대한 기대가 증대되어 자기효능감이 높아질 수 있게 된다고 하였다. 또한 리더는 높은 LMX질을 형성하고 있는 부하에게 더 많은 정보를 제공하고(Bowen & Lawer, 1992), 이러한 정보제공행동은 부하에게 올바르게 직무를 수행하는 데 필요한 원천을 제공함으로써 자기효능감을 증대시키게 된다(차동욱·김정식, 2011). Scandura et al.(1986)는 LMX와 참여적 의사결정은 유의하게 관련되어 있음을 제시하면서, 높은 수준의 의사결정참여는 임파워먼트의 핵심요소들에 영향을 미친다고 하였다. 또한 참여적 의사결정은 부하의 지식을 확장시키고, 새로운 직무기술을 습득할 수 있는 기회를 제공함으로써 자기효능감을 증대시킬 수 있다(차동욱·김정식, 2011).

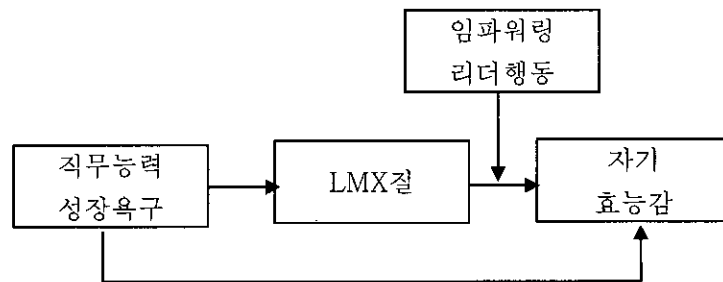
Arnold et al.(2000)는 리더의 코칭행위는 지식을 공유할 수 있는 기회를 제공함으로써 자기효능감을 증대시키는 요인으로 작용한다고 하였으며, 조성진·송계충(2011)은 국내의 공무원 들을 대상으로 한 연구에서 리더의 코칭을 받은 실험집단이 코칭을 받지 않은 통제집단에 비해 자기효능감이 월등히 높게 나타나는 것을 확인하였다. 이는 높은 LMX질하에서 리더의 코칭행동이 자기효능감을 높여 주는 요인으로 작용할 수 있음을 보여주고 있다. 또한 높은 LMX질 하에서 부하에 대한 관심표출은 자기효능감을 저하시킬 수 있는 두려움, 걱정, 스트레스를 감소시켜 줌으로써 자기효능감에 영향을 미칠 수 있다(차동욱·김정식, 2011). 국내의 차동욱·김정식(2011)은 Arnold et al.의 5가지 차원의 임파워링 리더행동이 자기효능감에 미치는 정(+)의 영향을 구명하였다. 이와 같은 선행연구들은 LMX 질과 5가지 차원의 임파워링 리더행동들의 상호작용 효과가 자기효능감을 높여 줄 가능성을 예측하게 하고 있어, 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H5: LMX 질과 자기효능감의 관계는 임파워링 리더행동들에 의해 조절될 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 연구방법

1. 연구모형 및 변수측정

지금까지 수립된 가설을 연구모형으로 나타내면 아래와 같다. 본 연구모형은 부하의 직무능력과 성장욕구는 LMX질에 정(+)¹의 영향을 미치고, LMX질은 자기효능감에 정(+)²의 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다. 또한 부하의 직무능력과 성장욕구는 자기효능감에도 정(+)³의 영향을 미쳐, LMX질은 부하의 직무능력 및 성장욕구와 자기효능감의 관계를 부분 매개할 것으로 예측하고 있다. 그리고 5가지 차원의 임파워링 리더행동들은 LMX질이 자기효능감에 미치는 영향을 증대시킬 것으로 예측하고 있다. 분석방법은 구조방정식 분석을 실시하여, 변수간의 구조적 관계와 조절효과를 검증하였다



[그림 1] 연구모형

2. 조사방법 및 표본특성

연구조사를 위한 설문지는 연구자가 직접 배포 한 후, 자료작성에 대한 간단한 설명과 함께 설문지에 응답하게 하여 일정시간이 경과한 후 수거하는 방법을 사용하였다. 연구표본은 서울 및 경기지역 기업체 종사자를 대상으로 하였으며, 총 600부를 배포하여 회수된 설문 중, 응답이 편중현상을 보이거나 불성실한 응답을 한 설문을 제외한 397부를 분석에 활용하였다.

연구표본의 특성은 남성 71.5%, 여성 28.5%이며, 연령별로는 20대 이하 25.4%, 30대

61.5%, 40대 이상 13.1%이다. 직위별로는 평사원 35.5%, 대리급 37.5%, 과장급 이상 27.0%이며, 직종별로는 사무직 61.2%, 전문·기술직 17.9%, 영업직 7.1%, 서비스직 3.5%, 기타 10.3%이다.

3. 변수정의 및 측정

LNX질은 상사와 부하의 상호관계에 따라 다른 감독 및 역할관계를 맺는 정도로, 본 연구에서는 상사와 부하간의 협상허용범위를 확장한 11개 문항으로 된 Liden & Maslyn(1998)의 측정도구를 활용하였다.

직무능력은 직무를 수행하는데 요구되는 지식, 경험, 기술을 총체로, 본 연구에서는 Podakoff & Mackerizie(1994)의 리더십 대체요인 측정변수 중 부하의 직무능력 측정변수 4문항을 활용하였다. 성장욕구는 직무수행에 있어서 개개인이 스스로 배우고 성장하고자 하는 열정이며, 본 연구에서는 Hackman & Oldham(1975)의 JDS(job diagnostic survey)를 수정·보완한 4문항을 측정하였다.

자기효능감은 개인이 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로, 본 연구에서는 Renn & Fedor(2001)가 제시한 4문항을 활용하였다.

임파워링 리더행동은 부하들과 권한을 공유하고 부하들의 내적 동기수준을 제고시켜주는 행동으로, 본 연구는 Arnold er al.(2000)이 개발한 5가지 하위요인으로 구성된 20문항의 측정설문 중 15문항을 발췌하여 활용하였다.

IV. 연구결과

1. 확인요인분석

본 연구에서는 기존의 연구에서 타당성이 검증된 척도를 사용하였으나, 측정도구의 명확한 타당성 검증을 위하여 확인요인분석을 실시하였다. 확인요인분석은 인과관계를 파악

하기 위한 구조모델에 투입된 변수와 조절효과를 파악하기 위한 변수들로 구분하여 실시하였다. 공분산 구조분석을 통한 확인요인분석에서는 측정변수의 수가 증가할수록 잘못된 결과와 빈약한 적합성을 가져올 가능성이 커지므로 20개 이상의 측정변수를 사용하지 말 것을 권고하고 있다(Bentler, 1989). 본 연구는 이러한 오류를 최소화하기 위해 구조모델에 투입된 변수와 조절변수를 구분하여 확인요인분석을 실시하였다. 이렇게 하더라도 구조모델에 투입된 측정변수가 23개로 이를 충족시키지 못하고 있다.

<표 1> 구조모델 투입 변수들에 대한 확인요인분석

요인명	항목	S.R	C.R	오차	SMC	신뢰도	AVE
LMX 질	C1	.806	-	.317	.649	.945	.646
	C2	.751	20.86	.379	.546		
	C3	.792	21.41	.304	.627		
	C4	.697	14.71	.371	.485		
	C5	.727	15.78	.362	.529		
	C6	.752	16.29	.368	.566		
	C7	.763	16.95	.352	.582		
	C8	.726	15.63	.407	.527		
	C9	.846	19.49	.260	.716		
	C10	.845	19.63	.249	.714		
	C11	.821	18.41	.258	.674		
성장 욕구	D1	.693	-	.322	.693	.857	.744
	D2	.832	13.98	.173	.661		
	D3	.813	14.89	.176	.681		
	D4	.825	13.86	.195	.480		
직무 능력	D5	.920	-	.171	.846	.928	.735
	D6	.946	32.11	.116	.895		
	D7	.742	19.07	.550	.551		
	D8	.960	25.89	.259	.740		
효능감	E1	.760	-	.232	.577	.871	.752
	E2	.775	15.40	.230	.601		
	E3	.798	15.89	.202	.637		
	E4	.840	16.74	.167	.705		

$\chi^2=393.413(p<.001,df=200)$, RMAEA=.049, GFI=.918, CFI=.972, NFI=.945

반면 조절변수인 임파워먼트는 측정변수가 15개로 이를 충족시키고 있다. 한편 구조모델에서 측정하는 미지수와 분석에 사용되는 표본수간의 비율이 최소한 1:5를 넘어야 할 것을 요구하고 있는데(Bentler, 1989), 본 연구의 표본 수는 397개로 이 기준을 충족시키고 있다. 구조모델에 투입될 변수들의 확인요인분석 결과 <표 1>에 제시된 바와 같이 다중상관 제곱값(SMC)은 적정치 0.4를 상회하고 있으며, 평균분산 추출지수(AVE)도 모두 적정치 0.5를 상회하고 있고, 개념신뢰도 역시 적정치 0.7를 모두 상회하고 있어 집중 타당성이 입증되었다

한편 조절변수인 임파워먼트에 대한 확인요인분석결과, <표 2>에서 보는 바와 같이 다중상관 제곱값(SMC)은 모두 0.4를 상회하고 있으며, 평균분산 추출지수(AVE)도 모두 적정치 0.5를 상회하고 있고, 개념신뢰도 역시 적정치 0.7를 모두 상회하고 있어 집중 타당성이 입증되었다.

<표 2> 임파워링 리더행동에 대한 확인요인분석

요인명	항목	S.R	C.R	오차	SMC	신뢰도	AVE
참여적 의사결정	B4	.818	-	.256	.670	.889	.751
	B5	.833	22.82	.240	.694		
	B6	.866	18.09	.207	.751		
코칭	B7	.848	-	.223	.718	.856	.724
	B8	.829	20.37	.272	.688		
	B9	.770	18.16	.268	.594		
정보제공	B10	.758	-	.396	.574	.828	.648
	B11	.792	16.62	.334	.627		
	B12	.807	17.05	.277	.655		
관심표출	B13	.818	-	.275	.669	.886	.766
	B14	.858	20.02	.218	.735		
	B15	.877	20.65	.171	.769		
본보기	B1	.831	-	.226	.691	.879	.783
	B2	.897	20.27	.166	.805		
	B3	.864	17.44	.228	.746		

$\chi^2=234.388(p<.001,df=77)$, RMAEA=.072, GFI=.931, CFI=.967, NFI=.952

2. 변수간 상관관계

연구모형 중 구조모델 분석에 활용될 변수간의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다. 각 변수간 상관계수가 .80이상인 변수가 없어서 판별타당성이 입증되었다. LMX의 질과 선행변수인 부하의 직무능력, 성장욕구, 결과변수인 자기효능감간에 모두 정(+의 상관관계를 보이고 있다. 특히 LMX의 질과 부하의 자기효능감간의 상관관계가 가장 높고, LMX질의 선행변수인 부하의 직무능력과 성장욕구는 LMX질은 물론 자기효능감과의 상관관계도 있는 것으로 나타나 LMX질의 부분매개 가능성을 보여주고 있다. 그러나 상관관계에 의존하여 결론을 내리기는 성급하다. 왜냐하면 그와 같은 관계는 제 삼의 변수에 의한 거짓의 관계(spurious effect)일 수 있기 때문이다.

<표 3> 변수간 상관관계

변수	1	2	3
1. LMX 질	1.00		
2. 직무능력	.362**	1.00	
3. 성장욕구	.386**	.209**	1.00
4. 효능감	.511**	.408**	.542**

**p<.01,

3. 가설 검증 결과

연구가설을 검증하기 위하여 AMOS 16.0을 활용하여 구조방정식 분석을 실시하였다. 구조방정식 모델은 상관관계 행렬이나 공분산 행렬이 아닌 실제 데이터를 그대로 사용하였다. 연구모형의 검증방법은 제안모형과 대립모형으로 구분하여 최적구조모형을 도출하는 방법을 사용하였으며, 분석방법은 공분산 구조분석을 통한 단계적 χ^2 검증을 실시하였다. 단계적 χ^2 검증 절차는 미지수를 적게 설정한 모델과 많이 설정한 모델간 증분 χ^2 값이

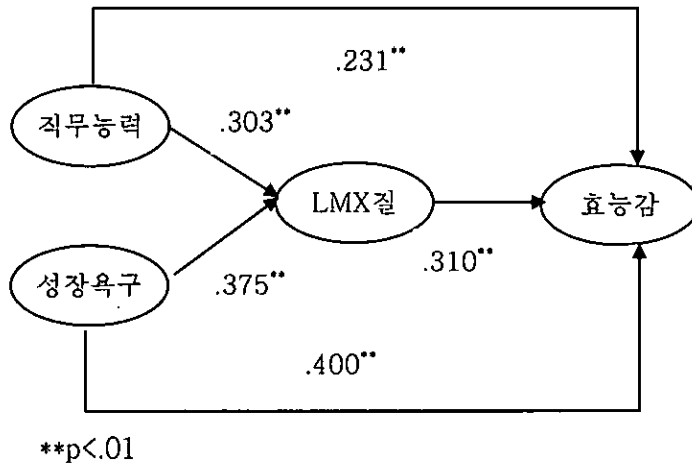
유의하면 경로계수를 크게 설정한 모델이 지지되고, 증분 χ^2 값이 유의하지 않으면 경로계수를 적게 설정한 모델이 간명 모델로 지지된다.

<표 4> 단계적 χ^2 검증을 통한 최적구조모형검증

모형	χ^2	df	p	GFI	NFI	CFI	RMSEA
제안모형	393.431	200	p<.01	.918	.945	.972	.049
대립모형	482.057	202	p<.01	.904	.932	.959	.059
단계적 χ^2 검증				지지모형			
제안-대립모형	88.626	2	p<.01	제안모형			

제안모형은 연구모형에 투입된 변수들 중 조절변수(임파워링 리더행동)를 제외한 모든 경로를 연결한 것으로, 선행변수(부하의 직무능력과 성장욕구)와 결과변수(자기효능감)간의 LMX질의 부분매개 효과를 예측하는 모형이며, 대립모형은 제안모형에서 선행변수와 결과변수간의 경로를 통제한 모형이다. 분석결과 제안모형과 대립모형간이 차이($\chi^2 = 88.626$, $df=2$, $p<.01$)가 유의미하게 나타나 대립모형에 비해 미지수를 크게 설정한 제안모형이 우수한 모형으로 확인되었다.

최적구조모형으로 검증된 제안모형의 경로간 관계는 <그림 2>에 제시하였다. 구체적으로 가설 검증을 위하여 경로를 분석한 결과를 살펴보면, 가설 1은 부하의 직무능력이 LMX질에 미치는 긍정적 영향을 예측한 것인데, 분석결과 부하의 직무능력은 .303의 경로계수와 $p<.01$ 수준에서 LMX질에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다. 가설 2는 부하의 성장욕구가 LMX질에 미치는 긍정적 영향을 예측한 것인데, 부하의 성장욕구는 .375의 경로계수와 $p<.01$ 수준에서 LMX질에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설2는 지지되었다. 가설3은 LMX질이 부하의 자기효능감에 미치는 긍정적 영향을 예측한 것으로, 분석결과 LMX질은 .310의 경로계수와 $p<.01$ 수준에서 자기효능감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3은 지지되었다. 가설4는 부하의 직무능력과 성장욕구와 자기효능감간의 LMX질의 부분매개 효과를 예측한 것이다. 분석결과 부하의 직무능력과 성장욕구는 전술한 바와 같이 LMX질에 영향을 미치기도 하지만, 자기효능감에도 영향을 미치는 것으로 나타나 LMX질의 부분매개 효과가 입증되었다.



[그림 2] 변수간 구조적 관계

한편 가설5는 LMX질과 자기효능감간의 임파워링 리더행동의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 구조방정식 모형의 조절효과분석을 실시하였다. 조절효과분석을 위한 사전작업으로 임파워링 리더행동의 5가지 하위차원행동(본보기, 정보제공, 참여적 의사결정, 코칭, 관심표출)과 이를 모두 포함한 전반적 임파워링 리더행동 각각을 중위수를 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다.

구조방정식 모형을 통한 조절효과를 검증하는 방법은 두 가지 방식이 있다. 첫째, 비제약모형과 등가제약모형의 χ^2 변화량이 자유도 1 차이에서 유의하면 조절효과가 있는 것으로 판정한다. 둘째, 집단간 비제약모형의 모수차이(C.R 차이)의 임계치가 절대값 ± 1.96 보다 크면 조절효과가 있는 것으로 판정한다(배병렬, 2007).

임파워링 리더행동의 조절효과는 <표 5>에 제시하였다. 5가지 하위차원을 포괄한 전반적 임파워링 리더행동은 LMX질과 자기효능감간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다($\Delta\chi^2(1)=17.98, p<.01$). 이를 구체적으로 살펴보면 임파워링 리더행동을 높게 지각하는 부하집단은 .720의 경로계수와 $p<.01$ 수준에서, 낮게 지각하는 부하집단은 .201의 경로계수와 $p<.01$ 수준에서 LMX질이 자기효능감에 정(+)영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 임파워링 리더행동에 대한 지각이 높은 부하집단이 낮은 부하집단에 비해 LMX질이 자기효능감에 미치는 영향이 더 크다는 것을 의미한다. 따라서 가설 5는 지지되었다.

추가적으로 보다 구체적인 정보를 얻기 위해 5가지 하위 차원의 임파워링 리더행동 각각에 대해 조절효과를 분석하였다.

〈표 5〉 임파워링 리더행동의 조절효과

변수	모델	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	p	집단	R.W	C.R
전체	1	237.95	134	17.98	p<.01	고	.720	6.511
	2	255.93	135			저	.201	3.027
본보기	1	252.62	134	12.21	p<.01	고	.625	7.331
	2	264.83	135			저	.216	2.910
정보 공유	1	219.66	134	19.26	p<.01	고	.603	7.371
	2	238.92	135			저	.129	2.070
참여 결정	1	251.98	134	12.27	p<.01	고	.634	7.619
	2	264.25	135			저	.221	2.843
코칭	1	255.17	134	6.01	p<.05	고	.522	7.667
	2	261.18	135			저	.251	3.175
관심 표출	1	236.95	134	11.90	p<.01	고	.630	7.246
	2	248.85	135			저	.232	3.266

모델 1: 비제약모델(unconstrained model)

모델 2: 등가제약모델(equality constrained model)

첫째, 리더의 본보기를 통한 지도행동을 높게 지각하는 집단(R.W=.625, p<.01)이 낮게 지각하는 집단(R.W=.216, p<.01)에 비해 LMX질이 자기효능감에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다($\Delta\chi^2(1)=12.21$, p<.01). 둘째, 리더의 정보제공행동을 높게 지각하는 집단(R.W=.603, p<.01)이 낮게 지각하는 집단(R.W=.129, p<.05)에 비해 LMX질이 자기효능감에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다($\Delta\chi^2(1)=19.26$, p<.01). 셋째, 부하에 대한 참여적 의사결정을 권장하는 리더행동에 대한 지각이 높은 집단(R.W=.634, p<.01)이 낮은 집단(R.W=.221, p<.01)에 비해 LMX질이 자기효능감에 미치는 영향이 더 큰 것으로 분석되었다($\Delta\chi^2(1)=12.27$, p<.01). 넷째, 부하에 대한 리더의 코칭행동을 높게 지각하는 집단(R.W=.522, p<.01)이 낮게 지각하는 집단(R.W=.251, p<.01)에 비해 LMX질이 자기효능감에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다($\Delta\chi^2(1)=6.01$, p<.05). 다섯째, 리더의 부하에 대한 관심표출 행동을 높게 지각하는 집단(R.W=.630, p<.01)이 낮게 지각하는 집단(R.W=.232, p<.01)에 비해 LMX질이 자기효능감에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다($\Delta\chi^2(2)=11.90$, p<.01). 이상의 분석결과 5가지 하위차원의 임파워링 리더행동들은 LMX질과 자기효능감간의 관계를 조절하는 변수들로 확인되었다.

V. 결론

본 연구는 크게 두 가지 범주로 수행되었다. 첫째, LMX질의 선행변수(부하의 직무능력, 성장욕구), LMX질 그리고 결과변수(자기효능감)간의 구조적 관계를 구명하고, 둘째, LMX질과 자기효능감간의 임파워링 리더행동의 조절효과를 구명하는 것이다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 부하의 직무능력과 성장욕구는 LMX질에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 둘째, LMX질은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 셋째, LMX질은 직무능력 및 성장욕구와 자기효능감 사이의 관계를 부분매개하고 있다. 넷째, LMX질과 자기효능감간에 전반적 임파워링 리더행동과 5가지 하위차원(본보기, 정보제공, 참여적 의사결정, 코칭, 관심표출)의 임파워링 리더행동들의 조절효과가 입증되었다. 구체적으로 전반적 임파워링 리더행동과 5가지 하위차원의 리더행동에 대한 지각이 높은 부하집단들이 낮은 부하집단들에 비해 LMX질이 자기효능감에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 이상의 연구결과를 토대로 몇 가지 시사점을 논의하면 아래와 같다.

첫째, LMX질이 선행요인으로 부하의 개인특성 변수의 중요성을 강조하고 있다. 본 연구는 부하의 직무능력과 성장욕구가 LMX질의 선행요인임을 밝히고 있는데, 이러한 연구결과는 상사가 부하의 능력을 탐색한 후 부하가 만족할 만한 성과를 올리고 성취에 대한 의지가 강하다고 판단되면 상사와 부하간의 수평적인 교환관계가 형성된다는 Deborah & Robert[4]의 주장을 입증하는 것이다. 특히 본 연구는 부하의 직무성과가 상사의 성과평가에 영향을 미치는 성과주의 인사체계를 도입한 기업들을 대상으로 하였다는데 주목할 필요가 있다. 이러한 기업에서는 상사와 부하간의 직무능력에 대한 경쟁관계 보다는 상호 보완적 관계가 형성되기 때문에 직무역량이 높은 부하와의 교환관계가 자연스럽게 형성될 것으로 예측된다. 따라서 성과주의 인사체계를 도입한 기업에서는 이에 걸맞은 효율적인 인적자원개발 프로그램을 도입·시행하는 전사적이고 전략적인 인적자원관리체계를 확립하여야 할 것이다.

둘째, LMX상에서 발휘될 수 있는 효과적인 리더십 스타일로 임파워링 리더행동을 제안하고 있다. 연구결과 임파워링 리더행동을 높게 지각하는 집단이 낮게 지각하는 집단에 비해 LMX질이 자기효능감에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 이는 LMX상에서 발휘될 수 있는 리더행동이 기존의 후원적, 참여적, 위임적 행동에서 평균적 리더십이론

(ALS)에서 발표되고 있는 새로운 리더십 행동으로 확장될 수 있음을 의미한다. 이러한 연구는 강영순·백기복·김정훈[27]에 의해 시도되었다. 이들의 연구에서는 LMX상에서 발휘될 수 있는 리더행동으로 비전적 리더행동과 희생적 리더행동의 효과성을 입증하였다. 본 연구는 이를 더욱 확장하여 전반적 임파워링 리더행동뿐만 아니라 5가지 하위 차원의 임파워링 리더행동이 LMX상에서 효과적으로 발휘될 수 있음을 확인하였다. 이러한 연구결과는 LMX상에서 발휘될 수 있는 리더행동들을 변화와 혁신을 강조하는 새로운 형태의 리더십들로 다양하게 확장할 수 있을 뿐만 아니라 LMX와 ALS이론의 공존 가능성을 아울러 보여주고 있다.

셋째, LMX질과 임파워링 리더행동의 유효성을 측정하기 위해 직무와 연관된 심리적 변수의 모니터링을 강조하고 있다. 특히 자기효능감은 직무수행변수와 연관성이 높은 심리적 변수임이 입증되고 있다. 따라서 어떠한 리더십 스타일들이 구성원들의 자기효능감 증진에 효과적으로 작용하는지를 모니터링하고 측정·관리할 수 있는 방법을 개발할 필요가 있다.

넷째, LMX질, 임파워링 리더행동, 심리적 변수, 직무성과변수를 포괄한 구조적 관계를 심도 있게 연구할 필요가 있다. 본 연구에서는 직무성과변수들을 연구모형에 포함시키지 않고 있다. 물론 성과변수의 측정도 어렵고, 성과변수에 작용하는 선행 및 상황변수들도 다양하기 때문에 쉬운 과제가 아니지만, 경영자들에게 보다 유용한 정보를 제공하기 위해서는 측정 가능한 범위 내에서 이들 변수들을 포함하는 노력이 필요하다. 이는 후속 연구를 위한 과제로 남겨두고자 한다.

이러한 논의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 횡단연구의 한계를 극복하지 못하였다. 특히 자기효능감 같은 심리적 변수는 유동성이 있는 변수이기 때문에 종단연구를 통해 분석하면 더 유용한 정보를 얻을 수 있다고 판단된다. 둘째, 동일한 표본이 모든 설문 문항에 응답함으로써 발생하는 오류인 동일방법편의에서 자유로울 수가 없다. 셋째, 본 연구는 비록 다양한 자료원에서 데이터를 수집하여 실증 연구를 하였음에도 불구하고 설문지에 의한 연구방법에만 의존하고 있다. 특히 자기효능감 같은 심리적 변수는 설문지법 외에 인터뷰나 시나리오법 같은 다양한 방법으로 측정하는 것이 보다 바람직할 것으로 판단된다.

참고문헌

- 강영순·백기복·김정훈, “LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과”, 『인사관리연구』, 제25집, 2권, 2001, pp.349-374.
- 강영순·김희철, “LMX질의 선행요인과 결과요인”, 『인사관리연구』, 제27집, 4권, 2003, pp.253-274.
- 고현숙·신제구·김정훈·백기복, “한국의 LMX 리더십이론 연구의 현황과 과제”, 『리더십연구』, 제2권, 1호, 2010, pp.109-139.
- 김세리, “외식산업 리더십, 임파워먼트, 조직유효성에 관한 구조모형 분석”, 『한국콘텐츠학회논문지』, Vol.6, No.12, 2006, pp.296-308.
- 김순희·이용일, “항공사 객실승무원이 지각하는 리더-멤버교환관계, 임파워먼트, 조직몰입 간의 구조적 관계”, 『관광연구』, 제24권, 3호, 2009, pp.125-146.
- 김태희·손은영·신준호, “고객지향성과의 영향관계에 관한 연구”, 『관광연구저널』, Vol.21, No.4, 2007, pp.321-355.
- 김현아·김인호, “LMX질, 자아개념, 조직유효성간의 관계 연구”, 『인사관리연구』, 제28집, 4권, 2004, pp.171-213.
- 김희철·강영순, “LMX질과 결과변수간의 구조적 관계와 권력유형의 조절효과”, 『상업교육연구』, 제20권, 2008, pp.279-304.
- 심덕섭·윤수걸·조성일, “리더-구성원 교환관계의 원인과 결과”, 『POSRI 경영연구』, 제6권, 2호, 2006, pp.126-154.
- 이규만·이근희, “개인특성, 상사-부하의 교환관계와 구성원의 태도 및 행동간의 관계”, 『인사관리연구』, 제25집, 1권, 2001, pp.371-395.
- 이동섭·김기태·조봉순, “자기효능감과 성과의 관계에 관한 연구: 개인차 변수를 통제한 상대적 영향력”, 제16권, 4호, 2008, pp.75-107.
- 조성진·송계충, “코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장 실험 연구”, 『인사·조직관리』, 제19권, 제2호, 2011, pp.201-252.
- 주재성·김용원·최영근·권인수, “벤처기업의 리더-구성원관계질의 선행요인과 그 효과: LMX질과 조직지원인식의 상호작용”, 『인사관리연구』, 제32집, 4권, 2008,

- pp.59-84.
- 차동욱·김정식, “중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계”, 『조직과 인사관리연구』, 35집, 1권, 2011, pp.171-198.
- Arnold, J.J., S. Arad, J.A. Rhoades, F. Drasgow, "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No.3, 2000, pp.249-268.
- Bandura, A. *Self-efficacy: The Exercise of Control*, NY: Free Press, 1997.
- Bentler, P.M., *EQS: Structural Equations Program Manual*, CA: BMDP Statistical Software, Inc., 1989.
- Bowen, D.E and, E.E. Lawer, "The empowerment of service worker: What, why, how and when", *Sloan Management Review*, Spring, 1992, pp.31-39.
- Christina, E.S., L.G. Lucy, and C.B. Terry, "Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance", *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.3, 2009, pp.489-502.
- Conger J.A. and R.N. Kanungo, "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, 1998, pp.471-482.
- Deborah, B.B. and N.S. Robert, "Resistance and cooperation: A response to conflict over job performance", *Human Relations*, Vol.52, 1999, pp.1029-1053.
- Graen, G.B. and M. Uhl-Bien, "Relationship based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying Multi-level Multi-domain Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, 1995, pp.219-24.
- Guzzo, R.A., P.R. Yost, R.J. Campbell, and G.P. Shea, "Potency in group: Articulating a construct", *British Journal of Social Psychology*, Vol.32, No.1, 1993, pp.87-106.
- Hackman, J.R., G.R. Oldham, "Development of the job diagnostic survey", *Journal of applied psychology*, Vol.60, No.2, 1975, pp.159-170.
- Hui, C., Effects of leadership empowerment behaviors and follower's personal

- control, voice, and self-efficacy on in-role and extra-role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo's empowerment process model, Doctoral Dissertation, Indiana University, 1994.
- Judge, T., C. Jackson, J. Shaw, B. Scott, and B. Rich, "Self-efficacy and work-related performance: The Integral role of Individual differences", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, 2007, pp.107-127.
- Kinicki, A. and R. Kreitner, *Organizational Behavior: Key Concept, Skill and Best Practices*, 4th ed., Boston: McGraw-Hill, 2009.
- Kirkman, B.L. and B. Rosen, "Beyond self management: Antecedents and consequence of team empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol.42, 1999, pp.58-74.
- Konczak, L.J., D.J. Stelly, and M.L. Trusty, "Defining and measuring empowerment leader behaviors: Development of an upward feedback instrument", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.60, No.2, 2000, pp.301-313.
- Liden, R.C. and J.M. Maslyn, "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development", *Journal of Management*, Vol.24, No.1, 1998, pp.43-72.
- Liden, R.C., S.J. Wayne. and D. Stilwell, "A longitudinal study in the early development of leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, 1993, pp.662-647.
- Phillips, A.S. and A.G. Bedeian, "Leader-member exchange quality: The role of the personal and interpersonal attributes", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, 1994, pp.990-1001.
- Podsakoff, P.M. and S.B. MacKenzie, "An Examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scale", *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5, 1994, pp.702-713.
- Renn, R.W. and D.B. Fedor, "Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance", *Journal of*

- Management, Vol. 27, 2001, pp.563-583.
- Scandura, T.A. G.B. Graen, and M.A. Novak, "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, 1986, pp.579-584.
- Spreitzer, G.M. "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, 1995, pp.1442-1465.
- Wayne, S.J. and G.R. Ferris, "Influence tactics, affect, and change quality in supervisor-subordinate interactions", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, 1990, pp.487-499.