

# 임파워링 리더십이 자기효능감을 통해 지식공유와 혁신행동에 미치는 영향

홍제용<sup>1</sup>

<sup>1</sup>한국산업인력공단 국장

## The Effects of Empowering Leadership on Knowledge Sharing and Innovative Behavior through Self-Efficacy

Je-Yong Hong<sup>1</sup>

<sup>1</sup>General Manager, Human Resources Development Service of Korea

<sup>1</sup>Corresponding author: [hdlee@kict.re.kr](mailto:hdlee@kict.re.kr)

Received December 11, 2020; Accepted December 18, 2020

### ABSTRACT

급속하게 변화하는 경영환경 하에 공공기관은 리더십의 유형을 변화시키고, 조직구성원 간 지식공유와 혁신행동을 통해 조직의 지속적인 성장과 조직 유효성을 제고할 필요가 있다. 따라서 임파워링 리더십을 탐색하고, 조직구성원의 자기효능감을 통하여 지식공유와 혁신행동에 미치는 영향을 분석하는 것은 의미가 있다고 볼 수 있다. 본 연구의 목적 달성을 위해 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 설문을 실시하였다. 주요한 분석결과로 임파워링 리더십은 조직구성원의 자기효능감, 지식공유, 혁신행동에 긍정적인 영향을 미쳤고, 자기효능감의 매개효과를 밝혔다. 따라서 다양성과 복잡성이 증가하고 급속하게 변화하는 경영환경에 유연하게 대응하기 위해서는 조직차원에서 상사의 임파워링 리더십을 통해 조직구성원의 자기효능감을 높이고 이를 통하여 구성원들의 지식공유와 혁신행동에 연계되어 공공기관의 경쟁력 강화와 조직유효성이 향상될 수 있도록 관리할 필요가 있다.

In a rapidly changing business environment, it is necessary for public organizations to change the types of leadership and to rethink continuous improvement and organizational effectiveness through innovative behavior and knowledge sharing. Therefore it is meaningful that the organizations quest empowering leadership and analyze the impacts on innovative behavior and knowledge sharing by the self-efficacy of members. It was surveyed employees in public organizations to achieve the goal of this study. The main analysis result shows that the empowering leadership gives positive influence on the organizational members' self-efficacy, knowledge sharing and innovative behavior. It also brings mediation effects on self-efficacy. Public organizations are required to be flexible in responding in a rapidly changing business environment increasing diversity and complexity. It is also necessary for the organizations to strengthen the competitiveness and to improve the effectiveness increasing self-efficacy by empowering leadership and linking knowledge sharing and innovative behavior.

**Keywords:** Empowering leadership, Self-efficacy, Knowledge sharing, Innovative behavior, Public organization

## 1. 서론

전통적으로 수직적이고 통제 중심의 조직관리에서는 상사와 부하직원 간의 관계는 주종관계였고, 권력 지향적인 조직 분위기로 정체되었다. 이에 상사만 의사결정권과 정보를 집중으로 보유하고, 부하직원들은 상사로부터 지시받은 업무만 수행하였다. 즉, 과거에는 리더들이 조직구성원들에 대해 명령적이고 통제적인 역할을 하였다면 최근에는 조직구성원들에게 임파워먼트



가 부여되어 업무가 팀 자체적으로 자율적으로 이루어지고 있다(Manz and Sims 1980)<sup>[1]</sup>. 특히, 기업들은 급변하는 경영환경에 빠르게 대응하고 조직의 효율성을 높이고자 조직구성원들의 역량을 충분히 활용하고 효율성을 높이고자 노력하고 있다(차동욱·김정식, 2011)<sup>[2]</sup>. 과거의 통제적 조직문화는 임파워먼트가 부여된 조직구조로 변화가 요구되고 있으며, 이러한 노력으로 많은 조직들은 임파워먼트를 기초로 한 임파워링 리더십을 통해 구조적인 변화를 꾀하고 있다(Arnold et al., 2000)<sup>[3]</sup>. 임파워링 리더십은 신속한 의사결정을 해야 하는 민간기업에서도 중요하지만, 최근 수평적, 개방적 조직문화와 효율적 조직혁신을 시도하는 공공기관에서도 변화의 필요성이 인식되고 있다(Srivastava et al., 2006)<sup>[4]</sup>. 또한 과거에는 공공기관이 조직구성원에 대해 수직적이고 상명하복식으로 운영되었다면 최근에는 성과중심문화 확산, 조직구성원들의 자율성과 참여 확산 그리고 지식공유와 혁신행동이 중요시 되고 있다. 임파워링 리더십의 효과에 대한 기존 선행연구들은 간호사 등 병원 관계자, 호텔 종사원, 외식 종사원, 제조기업 종사원 등 대부분 민간부문을 대상으로 이루어졌고 공공부문을 대상으로 한 연구는 매우 제한적이다. 따라서 민간부문의 영역을 넘어서 공공기관을 대상으로 한 임파워링 리더십의 영향을 확인해 보는 것은 의미가 있다. 또한 본 연구에서 수직적 조직구조인 공공기관의 경쟁력 강화와 조직문화 활성화를 위한 논리적 기저를 제공하고자 공공기관을 대상으로 임파워링 리더십과 자기효능감, 지식공유, 혁신행동 등 4가지 변수를 동시에 다룸으로써 기존의 연구와 차별을 두고자 한다. 이에 본 연구에서는 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 임파워링 리더십이 조직구성원의 지식공유와 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고, 자기효능감의 매개효과를 분석하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 임파워링 리더십(Empowering Leadership)

Srivastava et al(2006)의 임파워링 리더십에 대한 연구는 임파워먼트(empowerment)의 연구에서 시작되었다. 임파워링 리더십은 리더가 조직구성원들에게 권한을 나눠주고 자율성과 책임을 부여하는 리더의 행위로 정의되고 있으며, 보다 효과적인 임파워먼트를 실행하는 리더의 역할을 중요시하는 리더십 유형이다(Druskat and Wheeler, 2003; Srivastava et al., 2006)<sup>[5]</sup>. 임파워링 리더십은 조직구성원이 느끼는 통제감과 무기력감 같은 상황을 제거하여 업무를 자율적으로 진행하도록 하는 리더의 행동이며(Arnold et al., 2000), 리더가 조직구성원에게 직무의 중요성을 인식시키고 의사결정에 대한 권한과 자율을 부여하며, 높은 성과를 창출할 것이라는 신뢰감을 주고, 성과 창출에 방해되는 요인들을 제거하면서 권한을 공유하는 행위이다(Zhang and Bartol, 2010)<sup>[6]</sup>. Anold et al.(2000)는 임파워링 리더십에 대한 하위개념을 체계화 하면서 기존 연구를 바탕으로 임파워링 리더십의 구성요소에 있어서 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 정보공유, 관심표출 등 5가지 하위요소를 제시하였다.

### 2.2 자기효능감(Self-Efficacy)

Bandura(1986)<sup>[7]</sup>는 자기효능감을 어떤 상황에서 자신에게 주어진 특정 과업을 수행하거나 성과를 달성하는데 필요한 행동을 구체화하고 이를 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이라고 정의하였다. Schunk(1982)<sup>[8]</sup>는 자기효능감을 목표달성을 위해 업무를 수행하는 자신의 능력에 대한 판단이며, 업무 수행시 예상치 못한 상황이 발생하여도 자신이 얼마나 행동을 잘 조직하고 수행할 수 있겠는가에 대한 판단이라고 정의하였다. 또한 자신의 전체적인 수행능력에 대한 믿음으로 자기효능감을 정의하면서, 문제 상황에 직면했을 때 요구되는 특별한 행동을 수행하는 자신의 능력에 대한 개인적 평가로 정의하였다. 이처럼 학자별로 자기효능감에 대한 정의는 약간의 차이는 있지만, 자기효능감은 ‘개인이 특정 과업을 수행하는데 있어서 자신이 지닌 능력을 발휘함으로써 문제를 잘 해결할 수 있다는 자신의 능력에 대한 판단과 믿음 그리고 기대감’이라고 정리할 수 있다. 따라서 자기효능감은 지식공유와 진취적 행동을 하는데 매우 핵심적인 변수임을 알 수 있다(남승하·정종원, 2017)<sup>[9]</sup>.

### 2.3 지식공유(Knowledge Sharing)

지식공유는 지식경영에 있어서 필수적이며 구성원들이 가지고 있는 지식을 서로 나누어 갖는 것을 의미한다. Nonaka(1994)<sup>[10]</sup>는 지식공유는 개인의 지식을 지식공유 활동을 통하여 상위수준의 지식으로 확장하여, 지식의 가치를 조직에 전이하고 지식 활용을 극대화함으로써 기업의 핵심역량을 강화하는 것이라고 하였고, Srivastava et al(2006)는 지식공유란 문제해결이나 새로운 아이디어 개발, 혹은 정책이나 절차 개선을 목적으로 다른 사람과 협력하거나 이들을 돕기 위해 과업정보나 노하우를 제공하는 행동이라 정의하였다. 이렇듯 정의가 다양하지만 선행연구를 바탕으로 지식공유는 ‘지식경영의 한 요소로서 조직 내에서 개인과 개인 간 지식을 공유하는 과정으로써, 개인이 지니고 있는 지식을 다른 구성원에게 전수해 주고, 서로 나누어 갖는 활동’이라고 정의할 수 있다.

### 2.4 혁신행동(Innovative Behavior)

West & Farr(1990)<sup>[11]</sup>는 혁신행동이란 개인의 직무와 해당 부서 그리고 조직의 성과를 증진시키기 위해 새로운 아이디어를 개발하고 제시하며 실행하는 의도적인 구성원의 행동으로 보았고, Janssen(2005)<sup>[12]</sup>은 자신의 업무와 관련하여 성과를 증진시키기 위해 새로운 아이디어를 개발하고 이를 위한 체계적인 행동뿐만 아니라 새로운 아이디어를 받아들이고 이를 활용 및 확산시키는 과정이라고 정의하였다. Scott and Bruce(1994)<sup>[13]</sup>는 혁신행동을 조직구성원들이 조직의 경영성과를 향상시키기 위해 필요한 아이디어를 개발하고 동시에 구체적인 실행계획을 포함하는 행동이라고 정의하였다. 기존 연구들을 토대로 혁신행동에 대한 정의를 정리하면 조직구성원이 자신의 직무나 소속 집단 또는 조직의 성과 향상을 위한 일련의 활동이며, 새로운 아이디어를 개발하여 업무 수행방법이나 절차 등을 획기적으로 변화시켜 자신의 업무와 조직의 성과 향상을 도모하는 혁신적인 업무 행동이라고 할 수 있다.

## 3. 연구설계

### 3.1 연구모형

본 연구는 임파워링 리더십이 자기효능감을 통해 지식공유와 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위해 각 변수들과 관련된 선행연구를 바탕으로 연구모형을 Fig. 1과 같이 설정하였다.

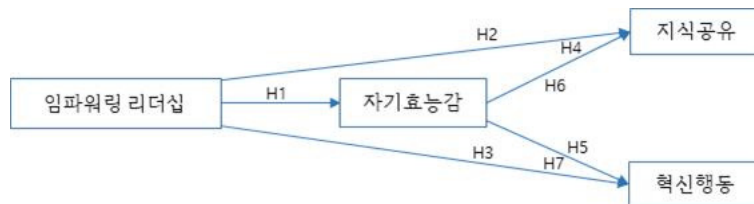


Fig. 1. The research model

### 3.2 연구가설

본 연구의 가설은 기존 선행연구의 결과와 이미 제시된 연구모형을 기반으로 하여 첫째, 임파워링 리더십과 자기효능감의 관계, 둘째, 임파워링 리더십과 지식공유, 혁신행동과의 관계, 셋째, 자기효능감과 지식공유, 혁신행동과의 관계, 넷째, 자기효능감의 매개효과 검증으로 크게 대별 할 수 있으며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

### 3.2.1 임파워링 리더십과 자기효능감

임파워링 리더십은 조직구성원이 스스로 업무수행 능력을 높이고 자신이 업무를 잘할 수 있다는 자신감을 고취하여 자기효능감을 향상시킬 것이라 예상된다(Konczak et al., 2000)<sup>[14]</sup>. 남용근·김영중(2020)<sup>[15]</sup>은 호텔조리사를 대상으로 한 연구에서 임파워링 리더십은 구성원들의 자기효능감에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 인성호(2018)<sup>[16]</sup>의 연구에서도 임파워링 리더십은 조직구성원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 제시하였다. 상사가 임파워링 리더십의 행동을 더 많이 보일수록 직원의 자기효능감이 향상됨을 알 수 있었다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다

<가설1> 임파워링 리더십은 조직구성원의 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 임파워링 리더십과 지식공유

임파워링 리더십은 조직구성원들 간에 지식공유를 촉진하고, 궁극적으로 조직성과를 증진시키는데 도움이 되는 것으로 알려져 왔다(Srivastava et al., 2006). 직무수행 과정에서 임파워먼트를 인식하는 구성원들은 조직 내에서 지식공유를 촉진하는 분위기를 조성하고, 구성원들과의 지식공유를 통해 자신이 의도한 바를 달성하려 할 것이다(Oliver & Kandali., 2006)<sup>[17]</sup>. 김승용 외(2013)<sup>[18]</sup>는 임파워링 리더십이 종업원의 지식공유에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 발견하였으며, 이형민·손승연·김경규(2017)<sup>[19]</sup>의 연구에서도 임파워링 리더십은 지식공유를 증진시키는 것으로 나타났으며, 권오직(2019)<sup>[20]</sup>의 연구에서도 임파워링 리더십은 지식공유에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 제시하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다

<가설2> 임파워링 리더십은 조직구성원의 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 임파워링 리더십과 혁신행동

Zhang and Bartol(2010)은 임파워링 리더십은 심리적 임파워먼트를 통해 부하의 조직몰입, 창의성 등과 같은 행동 변화를 이끌어 낸다고 하였다(설지수·정원호, 2018)<sup>[21]</sup>. 주세영 등(2015)<sup>[22]</sup>의 연구에서는 임파워링 리더십이 부하직원들의 혁신적 행동에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 제시하였으며, 다른 많은 연구에서도 상사의 임파워링 리더십은 부하의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치고, 조직에 더욱 몰입하게 하고 그 결과 혁신적 행동의 증가를 가져온다는 결과를 제시하였다(노수정, 2020)<sup>[23]</sup>. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

<가설3> 임파워링 리더십은 조직구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 자기효능감과 지식공유

자기효능감은 특정 수행영역에 관한 신념체계로 지식공유 태도와 의도에 영향을 준다. 자기효능감과 지식공유에 관한 선행 연구를 살펴보면 고은정·이성진·김상수(2018)<sup>[24]</sup>, 권상집(2017)<sup>[25]</sup>의 연구에서 조직구성원의 자기효능감은 지식공유 태도와 의도에 정(+)의 영향을 미치므로, 구성원들의 자기효능감이 지식공유 활동을 수행하는데 중요한 요인이라고 선행연구를 실증적으로 재확인 하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

<가설4> 조직구성원의 자기효능감은 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5 자기효능감과 혁신행동

자기효능감이 높은 사람은 자신의 삶을 스스로 통제하려고 하고, 보다 도전적인 과제를 수행하려는 혁신적 성향을 가지고 있으며, 어려운 문제에 직면하면 자기의 능력 향상을 위한 노력을 지속하게 된다(Bandura, 1977, 1990). 고영십(2014)<sup>[26]</sup>, 최미현

민희홍(2020)<sup>[27]</sup>의 연구에서 조직구성원의 자기효능감이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 자기효능감이 혁신행동에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 조직구성원들의 자기효능감이 혁신행동의 선행요인으로 간주했던 기존의 연구결과를 실증적으로 재확인할 수 있는 결과이다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

<가설5> 조직구성원의 자기효능감은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.6 자기효능감의 매개효과

리더가 임파워링 리더십을 효과적으로 발휘하면 자기효능감이 높은 구성원들은 불확실한 경영환경 속에서도 이를 극복하고 새로운 아이디어를 개발하며, 높은 성과 달성을 위해 적극적인 행동으로 조직의 혁신 및 성장에 기여한다(Srivastava et al., 2006). 장승훈·노명화·안상철·손승연(2014)<sup>[28]</sup>의 연구에서 조직동일사와 직업적 자기효능감은 지식공유 행동에 대해 매개변수인 직업적 자기효능감은 정적이고 유의한 효과를 나타냈다. 김성진(2013)<sup>[29]</sup>, 황준연(2019)<sup>[30]</sup>의 연구에서도 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향 요인으로 자기효능감의 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 선행연구에서 자기효능감은 임파워링 리더십과 조직구성원의 지식공유, 혁신행동 간의 관계에서 긍정적인 매개효과가 있음을 확인하였다. 또한 앞서 논의한 가설에서 임파워링 리더십은 지식공유와 혁신행동에 정(+)의 관계가 있을 것으로 예측하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

<가설6> 자기효능감은 임파워링 리더십과 조직구성원의 지식공유 사이의 관계를 매개할 것이다.

<가설7> 자기효능감은 임파워링 리더십과 조직구성원의 혁신행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

## 3.3 변수의 측정도구

본 연구에서 설정한 연구모형을 측정하기 위하여 사용된 설문지의 구성현황을 요약하면 다음과 같다. 임파워링 리더십 38문항(솔선수범 5, 참여적 의사결정 6, 코칭 11, 정보공유 6, 관심표출 10), 자기효능감 8문항, 혁신행동 9문항, 지식공유 10문항(지식전수 5, 지식수혜 5)으로 구성되었다. 설문지는 Likert 5점 척도로 구성하였으며, ‘1=전혀 그렇지 않다’에서, ‘5=매우 그렇다’까지 각각의 설문문항들에 대해 설문응답자들이 지각하는 정도를 표시하도록 하였다. 또한 변수와 관련된 설문항목 이외에 응답자들의 인구통계학적 특성들을 파악하기 위하여 성별, 연령, 학력, 근무기간, 근무부서, 직위(직급), 직렬, 근속년수를 포함하였고 선택문항을 사용하였다.

## 3.4 조사설계

본 연구는 공기업, 준정부기관 등 공공기관에 근무하고 있는 직원들을 대상으로 2020년 7월 13일부터 9월 12일까지 60일 동안 설문조사를 실시하였으며, 총 18개 공공기관 중 설문에 응답한 356명 중 불성실 응답자를 제외한 294명을 대상으로 분석을 실시하였다. 가설 검증을 위해 변수 간의 관계를 확인하는 상관관계 분석, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 파악하는 회귀분석, 구조방정식 모형 등을 실시하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1 표본의 특성

분석 대상 표본의 특성은 Table 1과 같다.

**Table 1.** Sample status and characteristics

구분		빈도	구성비(%)	구분		빈도	구성비(%)
성별	남성	186	63.3	직렬별	일반직/행정직	31	10.5
	여성	108	36.7		연구직	80	27.2
연령별	30세 미만	51	17.3		기술직	70	23.8
	30~40세 미만	106	36.1		서비스직	78	26.5
	40~50세 미만	91	31.0	직위별	사원/주임(6급)이하	35	11.9
	50~60세 미만	46	15.6		대리급(5급)	258	87.8
	고졸이하	12	4.1		과장급(4급)	4	1.4
	전문대졸	10	3.4		차장급(3급)	30	10.2
	대졸	221	75.2		부/팀장급(2급)	2	0.7
	대학원졸	51	17.3	근속년수별	1년 미만	6	2.0
근무기관별	공기업	77	26.2		1~3년 미만	54	18.4
	준정부기관	205	69.7		3~5년 미만	36	12.2
	기타 공공기관	12	4.1		5~10년 미만	64	21.8
근무부서별	본사	188	63.9		10~20년 미만	74	25.2
	지사	106	36.1		20년 이상	60	20.4
				전체	294	100.0	

## 4.2 신뢰성 및 타당성

### 4.2.1 임파워링 리더십의 신뢰성 및 타당성 검증

임파워링 리더십에 대한 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을, 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인 분석에서 요인추출은 주성분 분석을, 회전은 베리맥스(Varimax) 방식을 적용하였다. 요인분석결과, 3개의 요인으로 구분하였고, 요인1은 '참여와 코칭형', 요인2는 '관심표출형', 요인3은 '정보공유형'으로 명명하였다. 전체적으로 요인적재량에 있어서 0.4 이상으로 타당성이 확보되었고, Cronbach's  $\alpha$  값이 0.7 이상으로 문항의 신뢰성은 확보되었다. 분석결과는 Table 2와 같다.

**Table 2.** Reliability and validity of empowering leadership

요인명	측정문항	요인적재량	분산비율	아이겐 값	Cronbach's $\alpha$
참여와 코칭형	나의 상사는 열심히 일하는 모습을 보여준다.	.788	31.478	9.443	.952
	나의 상사는 자신이 모범을 보여줌으로써 높은 성과 기준을 제시한다.	.785			
	나의 상사는 나의 팀에서 누구 못지않게 열심히 일한다.	.767			
	나의 상사는 직접 행동을 통하여 좋은 본 보기를 보여준다.	.738			
	나의 상사는 부하직원들의 아이디어나 견해를 경청한다.	.717			
	나의 상사는 행동으로 보여줌으로써 부하들을 리드한다.	.714			
	나의 상사는 의사결정을 내릴 때 부하직원들의 의견을 반영하고자 노력한다.	.668			
	나의 상사는 우리가 목표 달성에 집중할 수 있도록 돕는다.	.647			
	나의 상사는 함께 문제를 해결할 수 있도록 직원들을 격려한다.	.640			
	나의 상사는 부하직원들이 아이디어나 견해를 제안하는 것을 장려한다.	.623			
	나의 상사는 모든 부하직원들에게 의견을 제시할 수 있는 기회를 준다.	.622			
	나의 상사는 우리 부서의 성과를 향상시킬 수 있는 방법들을 제시해 준다.	.611			

**Table 2.** Reliability and validity of empowering leadership (Continue)

요인명	측정문항	요인적재량	분산비율	아이겐 값	Cronbach's $\alpha$
	나의 상사는 부하직원들에게 도움을 제공 해 준다.	.609			
	나의 상사는 부서 내에 어떤 일이 진행 되고 있는지 잘 안다.	.608			
	나의 상사는 본인의 생각대로만 의사결정을 내린다.	.596			
	나의 상사는 부하직원들의 노력에 귀를 기울인다.	.580			
	나의 상사는 부하직원들의 반대 의견도 존중한다.	.571			
관심 표출형	나의 상사는 부하직원들과 연락을 꾸준히 한다.	.712	22.022	6.607	.936
	나의 상사는 부하직원들의 복지에 관심을 가진다.	.707			
	나의 상사는 부하직원들의 성공에 관심을 가져준다.	.690			
	나의 상사는 부하직원들에게 개인적인 문제와 고충에 대해 신경을 써준다.	.681			
	나의 상사는 부하직원들과 이야기 할 시간을 가지려고 노력한다.	.681			
	나의 상사는 부하직원들과 잘 지낸다.	.659			
정보 공유형	나의 상사는 부하직원들에게 회사의 방침이나 목표치를 설명해 준다.	.819	20.748	6.224	.940
	나의 상사는 부하직원들에게 회사정책의 목적을 설명해 준다.	.799			
	나의 상사는 부하직원들에게 회사의 목표들에 대해 설명해 준다.	.793			
	나의 상사는 부하직원들에게 회사의 결정 사항들에 대하여 설명해 준다.	.755			
	나의 상사는 부하직원들이 회사에 어떻게 적응할 수 있는지 설명해 준다.	.657			
	나의 상사는 부하직원들에게 자신의 결정 사항과 활동에 대해 설명해 준다.	.588			

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)의 MSA=.971, Bartlett의 구형검정( $\chi^2$ )=9995.134, df=435, sig(p)=.000

**4.2.2 자기효능감의 신뢰성 및 타당성 검증**

자기효능감에 대한 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을, 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과, 1개의 요인으로 구성되었고, 요인적재량에 있어서 0.4 이상으로 타당성이 확보되었고, Cronbach's  $\alpha$  값이 0.7 이상으로 문항의 신뢰성은 확보되었다. 분석결과는 Table 3과 같다.

**Table 3.** Reliability and validity of self-efficacy

요인명	측정문항	요인적재량	분산비율	아이겐 값	Cronbach's $\alpha$
자기 효능감	2.어려운 업무에 직면했을 때 나는 그 일을 완수할 수 있다고 확신한다.	.869	68.821	5.506	.934
	5.나는 많은 도전들을 성공적으로 극복할 수 있을 것이다.	.860			
	3.일반적으로 나는 내가 중요하다고 생각하는 결과를 얻을 수 있다.	.852			
	1.나는 내가 세운 목표의 대부분을 달성할 수 있을 것이다.	.822			
	6.나는 많은 다양한 업무들을 효과적으로 수행할 수 있다고 확신한다.	.821			
	4.나는 내가 마음먹은 어떤 시도를 해서라도 성공할 것이라고 믿는다.	.809			
	7.다른 사람과 비교할 때 나는 대부분의 업무를 매우 잘 할 수 있다.	.807			
	8.나는 심지어 일이 힘들 때라도 아주 잘 수행할 수 있다.	.795			

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)의 MSA=.935, Bartlett의 구형검정( $\chi^2$ )=1700.700, df=28, sig(p)=.000

### 4.2.3 지식공유의 신뢰성 및 타당성 검증

지식공유에 대한 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을, 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석결과, 3개의 요인으로 구분하였고, 요인1은 '지식전수', 요인2는 '지식수혜'로 명명하였다. 전체적으로 요인적재량에 있어서 0.4 이상으로 타당성이 확보되었고, Cronbach's  $\alpha$  값이 0.7 이상으로 문항의 신뢰성은 확보되었다. 분석결과는 Table 4와 같다.

**Table 4.** Reliability and validity of knowledge sharing

요인명	측정문항	요인적재량	분산비율	아이겐 값	Cronbach's $\alpha$
지식 전수	나는 내가 가지고 있는 업무지식을 팀원들에게 전하는 것이 부담되지 않는다.	.794	44.804	4.480	.887
	나는 팀동료들이 지식과 경험을 공유하기를 기대한다.	.782			
	나는 필요시 다른 팀원의 지식을 받아들이고자 노력한다.	.776			
	나는 우리 팀에 도움이 된다면 나의 지식을 팀 내 누구에게나 공개할 용의가 있다.	.773			
	나는 내가 알고 있는 지식이나 노하우가 변경되었을 때, 팀원들에게 적극적으로 알려준다.	.760			
	나는 팀 동료들에게 어렵거나 힘들게 해결했던 업무경험과 그 해결방법에 대해 자주 이야기 한다.	.705			
	나는 업무에 필요한 지식은 팀원에게 우선 물어본다.	.692			
	나에게 전달되는 팀동료의 지식, 노하우는 정확하고 신뢰성이 높다.	.677			
지식 수혜	나는 팀 동료가 업무지식을 필요로 할 때마다 적극적으로 제공한다.	.984	20.278	2.028	.979
	나는 업무수행 과정에서 팀원들이 제공한 지식, 노하우를 기꺼이 적용할 의향이 있다.	.977			

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)의 MSA=.800, Bartlett의 구형검정 ( $\chi^2$ )=1960.736, df=45, sig(p)=.000

### 4.2.4 혁신행동의 신뢰성 및 타당성 검증

혁신행동에 대한 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을, 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석결과, 1개의 요인으로 구성되었고, 요인적재량에 있어서 0.4 이상으로 타당성이 확보되었고, Cronbach's  $\alpha$  값이 0.7 이상으로 문항의 신뢰성은 확보되었다. 분석결과는 Table 5와 같다.

**Table 5.** Reliability and validity of innovative behavior

요인명	측정문항	요인적재량	분산비율	아이겐 값	Cronbach's $\alpha$
혁신 행동	나는 체계적인 방법으로 혁신적인 아이디어를 업무에 도입한다.	.855	66.168	5.955	.935
	나는 어려운문 제해결을 위해 아이디어를 개발한다.	.838			
	나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 생각해 낸다.	.834			
	나는 혁신적인 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.	.834			
	나는 혁신적인 아이디어에 대한 공감을 형성하고자 노력한다.	.828			
	나는 혁신적인 아이디어에 대해 지원을 얻어내고자 노력한다.	.817			
	나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 방법 등을 찾으려고 노력한다.	.801			
	나는 혁신적인 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼히 따진다.	.774			
	나의 혁신적인 아이디어에 대한 후원을 회사의 핵심인물을 통해 얻어낸다.	.731			

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)의 MSA=.928, Bartlett의 구형검정 ( $\chi^2$ )=1912.075, df=36, sig(p)=.000



### 4.3 가설검증

#### 4.3.1 임파워링 리더십과 자기효능감과의 관계

임파워링 리더십이 자기효능감에 미치는 영향을 확인하기 위해 임파워링 리더십을 독립변수로 하고, 자기효능감을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과, 회귀모형의 설명력은 9.4%로 통계적으로 유의한 모형(F값은 30.391,  $p < 0.001$ )으로 분석됐다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.307( $p < 0.001$ )로 통계적으로 유의한 것으로 분석됐다. 따라서, 임파워링 리더십이 조직구성원의 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1은 채택되었다.

이러한 결과는 상사가 조직구성원들과 신뢰를 바탕으로 권한과 책임을 부여하면 조직구성원들의 자기효능감에 긍정적인 영향을 준다는 것을 의미한다. 즉, 상사가 임파워링 리더십을 효과적으로 발휘하면 조직구성원의 자기효능감은 증가한다는 것을 의미한다. 분석결과는 Table 6과 같다.

**Table 6.** Analysis of the effect of empowering leadership on self-efficacy

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	sig
		B	표준오차	$\beta$		
자기효능감	(상수)	2.664	.202		13.181	.000
	임파워링 리더십	.274	.050	.307	5.513	.000

$R^2=0.094$ ,  $adj.R^2=0.091$ ,  $F=30.391$ ,  $sig(p)=0.000$

#### 4.3.2 임파워링 리더십과 지식공유와의 관계

임파워링 리더십이 지식공유에 미치는 영향을 확인하기 위해 임파워링 리더십을 독립변수로 하고, 지식공유를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과, 회귀모형의 설명력은 11.6%로 통계적으로 유의한 모형(F값은 38.198,  $p < 0.001$ )으로 분석됐다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.340( $p < 0.001$ )로 통계적으로 유의한 것으로 분석됐다. 따라서, 임파워링 리더십이 조직구성원의 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설2는 채택되었다.

이는 상사가 임파워링 리더십을 잘 발휘하면 조직구성원들에게 조직 내 지식을 공유하려는 분위기를 만들고, 지식공유를 촉진시킨다는 것을 의미한다. 따라서 상사의 임파워링 리더십은 조직구성원에게 정보공유 활동에 참여하게 하고 적극적으로 의사소통에 참여하게 한다. 분석결과는 Table 7과 같다.

**Table 7.** Analysis of the effect of empowering leadership on knowledge sharing

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	sig
		B	표준오차	$\beta$		
지식공유	(상수)	2.809	.225		11.735	.000
	임파워링 리더십	.342	.055	.340	4.865	.000

$R^2=0.116$ ,  $adj.R^2=0.113$ ,  $F=38.198$ ,  $sig(p)=0.000$

#### 4.3.3 임파워링 리더십과 혁신행동과의 관계

임파워링 리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 확인하기 위해 임파워링 리더십을 독립변수로 하고, 혁신행동을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과, 회귀모형의 설명력은 7.5%로 통계적으로 유의한 모형(F값은 23.671,  $p < 0.001$ )으로 분석됐다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.274( $p < 0.001$ )로 통계적으로 유의한 것으로 분석됐다. 따라서, 임파

워킹 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설3은 채택되었다.

이러한 결과는 상사가 조직구성원에게 임파워링 리더십을 잘 발휘하면 혁신행동을 이끌어 내고 혁신적 행동에도 긍정적 영향을 미친다는 것을 의미한다. 따라서 상사가 임파워링 리더십을 잘 발휘하면 조직에 더욱 몰입하게 되고 혁신행동을 증가시킨다. 분석결과는 Table 8과 같다.

**Table 8.** Analysis of the effect of empowering leadership on innovative behavior

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	sig
		B	표준오차	$\beta$		
혁신행동	(상수)	2.509	.214		11.735	.000
	임파워링 리더십	.256	.053	.274	4.865	.000

$R^2=0.075$ ,  $adj.R^2=0.072$ ,  $F=23.671$ ,  $sig(p)=0.000$

#### 4.3.4 자기효능감과 지식공유와의 관계

자기효능감이 지식공유에 미치는 영향을 확인하기 위해 자기효능감을 독립변수로 하고, 지식공유를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과, 회귀모형의 설명력은 17.1%로 통계적으로 유의한 모형( $F$ 값은 60.351,  $p<0.001$ )으로 분석됐다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.414( $p<0.001$ )로 통계적으로 유의한 것으로 분석됐다. 따라서, 자기효능감이 조직구성원의 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설4는 채택되었다.

이는 지식공유를 높이는데 있어서 구성원들의 자기효능감은 지식공유 활성화를 위해 매우 필요하다는 점이 분석결과로 입증되었다. 따라서 자기효능감이 높을수록 지식공유 의도와 참여수준도 높아지게 된다. 분석결과는 Table 9와 같다.

**Table 9.** Analysis of the effect of self-efficacy on knowledge sharing

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	sig
		B	표준오차	$\beta$		
지식공유	(상수)	2.509	.214		11.735	.000
	자기효능감	.256	.053	.274	4.865	.000

$R^2=0.171$ ,  $adj.R^2=0.168$ ,  $F=60.351$ ,  $sig(p)=0.000$

#### 4.3.5 자기효능감과 혁신행동과의 관계

자기효능감이 혁신행동에 미치는 영향을 확인하기 위해 자기효능감을 독립변수로 하고, 혁신행동을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과, 회귀모형의 설명력은 44.5%로 통계적으로 유의한 모형( $F$ 값은 62.388,  $p<0.001$ )으로 분석됐다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.667( $p<0.001$ )로 통계적으로 유의한 것으로 분석됐다. 따라서, 자기효능감이 조직구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설5는 채택되었다.

이는 조직구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 자기효능감은 매우 필요하다는 점이 분석결과로 입증되었다. 따라서 자기효능감이 높을수록 조직구성원은 높은 직무성과를 창출하려는 혁신행동을 나타낸다. 분석결과는 Table 10과 같다.

**Table 10.** Analysis of the effect of self-efficacy on innovative behavior

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	sig
		B	표준오차	$\beta$		
혁신행동	(상수)	.906	.174		5.202	.000
	자기효능감	.698	.046	.667	15.308	.000

$R^2=0.445$ ,  $adj.R^2=0.443$ ,  $F=62.388$ ,  $sig(p)=0.000$

**4.3.6 자기효능감의 매개효과**

자기효능감이 임파워링 리더십과 조직구성원의 지식공유의 관계를 매개하는지, 그리고 자기효능감이 임파워링 리더십과 조직구성원의 혁신행동의 관계를 매개하는지 파악하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

위계적 회귀분석 결과, 모형1-1에서 독립변수(임파워링 리더십)가 종속변수(지식공유)에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.340( $p<0.001$ )로 통계적으로 유의한 것으로 분석되었고, 모형1-2에서도 임파워링 리더십이 종속변수(지식공유)에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.235( $p<0.001$ ), 자기효능감이 종속변수(지식공유)에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.342( $p<0.001$ )으로 모두 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 모형1-1과 모형1-2 모두에서 독립변수(임파워링 리더십)가 종속변수(지식공유)에 미치는 영향력 모두 통계적으로 유의하기 때문에 매개변수(자기효능감)는 부분매개로 확인되었다. 따라서 자기효능감은 임파워링 리더십과 조직구성원의 지식공유 사이의 관계를 매개할 것이라는 가설6은 채택되었다.

모형2-1에서 독립변수(임파워링 리더십)가 종속변수(혁신행동)에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.274( $p<0.001$ )로 통계적으로 유의한 것으로 분석되었고, 모형2-2에서 임파워링 리더십이 종속변수(혁신행동)에 미치는 영향력( $\beta$ )이 0.076( $p>0.05$ )로 통계적으로 유의하지 않지만, 자기효능감이 종속변수(혁신행동)에 미치는 영향력( $\beta$ )은 0.644( $p<0.001$ )로 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 이에 매개변수(자기효능감)는 완전매개로 확인되었다. 따라서 자기효능감은 임파워링 리더십과 조직구성원의 혁신행동 사이의 관계를 매개할 것이라는 가설7은 채택되었다. 분석결과는 Table 11과 같다.

이는 상사의 임파워링 리더십에 의해 자기효능감이 높아진 조직구성원은 지식공유와 혁신행동 수준은 높아진다는 것이 분석 결과로 입증되었다. 따라서 상사의 임파워링 리더십을 인지할수록 조직구성원의 자기효능감은 높아지고 지식공유와 혁신행동도 더욱 활발해진다

**Table 11.** Mediating effect of self-efficacy

종속변수	독립변수	모형1-1				모형1-2			
		B	$\beta$	t	sig	B	$\beta$	t	sig
지식공유	(상수)	2.809		12.489	.000	1.784		6.682	.000
	임파워링 리더십	.342	.340	6.180	.000	.237	.235	4.328	.000
	자기효능감					.385	.342	6.286	.000
모형 적합도		$R^2=0.116$ , $adj.R^2=0.113$ , $F=38.198$ , $sig(p)=0.000$				$R^2=0.221$ , $adj.R^2=0.216$ , $F=41.373$ , $sig(p)=0.000$			
종속변수	독립변수	모형2-1				모형2-2			
		B	$\beta$	t	sig	B	$\beta$	t	sig
혁신행동	(상수)	2.509		11.735	.000	.714		3.422	.001
	임파워링 리더십	.256	.274	4.865	.000	.071	.076	1.668	.096
	자기효능감					.674	.644	14.101	.000
모형 적합도		$R^2=0.075$ , $adj.R^2=0.072$ , $F=23.671$ , $sig(p)=0.000$				$R^2=0.450$ , $adj.R^2=0.447$ , $F=119.274$ , $sig(p)=0.000$			

## 5. 결론 및 제언

본 연구는 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 임파워링 리더십이 지식공유와 혁신행동에 미치는 영향과 자기효능감의 매개효과를 확인하고자 하였다. 분석결과를 요약하면 첫째, 임파워링 리더십은 조직구성원의 자기효능감, 지식공유와 혁신행동에 각각 유의한 정(+)의 영향력이 나타났으며, 이는 상사가 임파워링 리더십을 발휘하면 구성원들의 자기효능감도 높아지고, 지식공유와 혁신행동 발휘에 효과가 있음을 알 수 있다. 둘째, 자기효능감의 매개효과도 증명되었다. 자기효능감은 지식공유와 혁신행동에 각각 유의한 정(+)의 영향력이 나타났으며, 이는 자기효능감을 지식공유와 혁신행동의 선행요인으로 간주했던 기존의 연구결과를 실증적으로 재확인할 수 있었다. 연구결과를 종합해 보면 임파워링 리더십과 자기효능감은 구성원들의 지식공유와 혁신적인 행동을 촉진시키는데 중요한 역할을 하며, 자기효능감이 매개역할을 하여 임파워링 리더십에 의해 구성원들의 지식공유와 혁신행동으로 이어질 수 있게 도와줄 수 있다는 것이다.

본 연구결과의 이론적 시사점으로는 첫째, 자기효능감의 선행요인으로 임파워링 리더십을 고려하여 검증하였다. 즉, 조직구성원의 지식공유와 혁신행동을 촉진시키기 위해서는 상사의 임파워링 리더십 발휘가 필요하다는 것이다. 둘째, 자기효능감을 매개변수로 하여 임파워링 리더십이 조직구성원의 지식공유와 혁신행동에 유의한 영향을 미치게 하는 메커니즘을 규명하였다. 실무적 시사점은 첫째, 임파워링 리더십이 지식공유와 혁신행동에 영향을 미치기 위해서는 조직구성원의 자기효능감을 높여줄 수 있는 다양한 교육프로그램 운영과 직무만족을 느낄 수 있도록 조직문화를 구축하여야 한다. 둘째, 공공기관도 관리자 대상으로 임파워링 리더십 교육과 적극적인 활용을 통해 조직구성원의 자기효능감을 높혀주고 이를 통해 지식공유와 혁신행동으로 이어질 수 있는 전략적 경영관리가 필요하다는 점이다. 셋째, 급변하는 경영환경에 유연하게 대응할 수 있도록 조직구성원에 대한 자율과 책임성을 보장하는 조직문화를 통해 지식공유와 혁신행동을 증진시킬 필요가 있다.

그러나 본 연구는 일부 공공기관의 직원들을 대상으로 검증하여 각각의 공공기관마다 수행사업, 조직구조, 조직문화 등이 다르기 때문에 전체 공공기관을 대표하여 판단하기에는 다소 제약이 따른다. 따라서 향후 공공기관을 대상으로 한 다양한 연구 노력이 필요하며, 향후 임파워링 리더십이 부하직원들에게 올바르게 전달되고 인식될 수 있는 리더십 유형, 교육훈련 등 조직문화까지 연구를 확대할 필요가 있다.

## References

1. Manz, C. C. and Sims, H. P., Jr, "Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 3, pp.361-367, 1980.
2. 차동욱, 김정식. "중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계", *조직과 인사관리연구*, 제35권 제1호, pp. 171-198, 2011.
3. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., and Drasgow, F, "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 3, pp.249 – 269, 2000.
4. Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A, "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6, pp.1239-1251, 2006.
5. Druskat, V. U. and Wheeler, J. V, "Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 4, pp.435-457, 2003.
6. Zhang, X. and 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.
7. Bandura, A., "Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory", Englewood Cliffs, NJ, 1986.
8. Schunk, D. H, "Verbal self-regulation as a facilitator of children's achievement and self-efficacy", *Human Learning*, Vol. 1,

pp.265-277, 1982.

9. 남승하, 정종원, “자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성공에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로”, 한국인사행정학회보, 제16권 제4호, pp.27-55, 2017.
10. Nonaka, I. and Takeuchi, H., “The Knowledge creating company”, New York, Oxford University Press, 1985.
11. West, M. A. & J. L. Farr, “Innovation at work,” In M.A. West and J.L. Farr(Eds) : “Innovation and creativity at work”, Psychological and Organizational Strategies, Vol. 3, No. 13, Chichester, England: Wiley, 1990.
12. Janssen, O., “Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73, No. 3, pp.287-302, 2000.
13. Scott, S. G. & R. A. Bruce, “Decision-making style: The development and assessment of a new measure,” Educational and Psychological Measurement, Vol. 55, pp.818-831. 1995.
14. Konczak, L. J., Stelly, D. J., and Trusty, M. L., “Defining and measuring empowering leader behaviors : Development of an upward feedback instrument”, Educational and Psychological Measurement, Vol. 60, No. 2, pp.301-313, 2000
15. 남용근, 김영중, “호텔조리사가 인지한 리더의 임파워링 리더십이 자기효능감 및 조직시민행동에 미치는 영향 연구”, 한국조리사 학회지, 제26권 제7호, pp.82-93, 2020.
16. 인성호, “상사의 임파워링리더십이 종사원의 자기효능감 및 혁신행동에 미치는 영향 연구”, 관광연구, 제33권 제8호, pp.23-37, 2018.
17. Oliver, S., and Kandali, K. R, “How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations”, Journal of Knowledge Management, Vol. 10, No. 4, pp.6-24, 2006.
18. 김승용, 이병철, 김기홍, “임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰 매개를 중심으로”, 지식경영연구, 제14권 제2호, pp.89-116, 2013.
19. 이형민, 손승연, 김경규, “임파워링 리더십이 지식공유에 미치는 영향: 내재적 동기부여의 매개효과 및 감성지능의 조절효과를 중심으로”, 리더십연구, 제6권 제3호, pp.5-28, 2015.
20. 권오직, “임파워링 리더십이 지식공유, 지식은폐, 자기효능감을 통해 인지된 팀 성과에 미치는 영향”, 울산대학교 대학원 박사학위논문, 2019.
21. 설지수, 정원호, “임파워링 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조절효과”, 인적자원관리연구, 제25권 제4호, pp.121-146, 2018.
22. 주세영, 정인성, 김정식, 박동희, “임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 연구: 자기조절초점의 매개효과를 중심으로”, 대한경영학회지, 제28권 제6호, pp.1725-1745, 2015.
23. 노수정, “호텔 조리종사원이 인지한 리더의 임파워링 리더십이 조직구성원의 심리적 주인의식과 혁신행동에 미치는 영향 연구”, 관광연구, 제35권 제2호, pp.43-60, 2020.
24. 고은정, 이성진, 김상수. “직무자율성과 자기효능감이 창의적 행동에 미치는 영향: 스마트워크 환경에서 지식공유의 매개효과를 중심으로”, 지식경제연구, 제19권 제2호, pp.163-186, 2018.
25. 권상집. “교육훈련과 서번트 리더십이 교육훈련 전이와 지식공유에 미치는 영향”, 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집, pp.1-29, 2017.
26. 고영심, “자기효능감과 자기개발동기 및 혁신행동과의 관계”, 무역연구, 제10권 제1호, pp.767-790, 2014.
27. 최미현, 민희홍, “임상 치과위생사의 감성지능과 자기효능감이 혁신행동에 미치는 영향”, 한국치위생학회지, 제20권 제2호, pp.167-174, 2020.
28. 장승훈, 노명화, 안상철, 손승연, “조직동일시가 지식공유행동에 미치는 영향: 직업적 자기효능감의 매개효과를 중심으로”, 한국인적자원관리학회, 제21권 제3호, pp.217-239, 2014.
29. 김성진, “상사의 감성리더십이 직원들의 자기효능감과 혁신행동에 미치는 영향: 외식업 종사자를 중심으로”, 울산대학교 대학원 박사학위논문, 2013.
30. 황준연, “임파워링 리더십이 적응적 수행성과, 혁신행동 및 창의성에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과를 중심으로”, 경성대학교 대학원 박사학위논문, 2019.