

# 대학도서관의 변혁적 리더십이 사서들의 임파워먼트(Empowerment)와 조직유효성에 미치는 영향

## A Study on the Effects of Transformational Leadership on the Empowerment and Organizational Effectiveness in University Libraries

이 은 철(Eun Chul Lee)\*

백 인 화(Inhwa Baek)\*\*

### 목 차

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| 1. 서론               | 3.3 자료의 수집        |
| 2. 이론적 배경 및 선행연구    | 3.4 자료분석의 방법      |
| 2.1 변수의 개념 및 구성요인   | 4. 실증분석           |
| 2.2 선행연구            | 4.1 신뢰도 및 상관관계 분석 |
| 3. 연구설계             | 4.2 가설의 검증        |
| 3.1 연구모형 및 가설       | 5. 결론 및 제언        |
| 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정 |                   |

### 초 록

본 연구는 대학도서관 리더의 변혁적 리더십이 사서들의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향력을 실증·분석하기 위해 수행되었다. 연구 결과 변혁적 리더십은 임파워먼트와 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 임파워먼트는 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십이 조직유효성에 직접 영향을 미칠 때보다 임파워먼트를 매개로 하였을 때 더 큰 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 따라서 대학도서관의 리더는 사서들의 개인적 성장을 위해서 그들의 욕구를 파악하고 관심과 격려 및 적절한 임무부여 등의 개별적 배려를 통해 조직유효성을 향상시킬 수 있도록 하는 것으로 나타났다.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine how the transformational leadership of university library managers affected the empowerment of university librarians and their organizational effectiveness. In this study, we examined the impact of transformational leadership on empowerment, and the impact of empowerment on organizational effectiveness. We then examined the mediating role of the empowerment between the transformational leadership and organizational effectiveness. Empirical results are as follows: empowerment and organizational effectiveness are significantly influenced by transformational leadership, organizational effectiveness is significantly influenced by empowerment, and the impact of transformational leadership on organizational effectiveness is mediated by empowerment.

키워드: 대학도서관, 변혁적 리더십, 임파워먼트, 조직유효성

University Library, Transformational Leadership, Empowerment, Organizational Effectiveness

\* 성균관대학교 문헌정보학과 교수(eclee@skku.edu)

\*\* 서울시정개발연구원 지식정보팀 사서(ibaek@sdi.re.kr)

논문접수일자: 2010년 4월 6일 최초심사일자: 2010년 4월 19일 게재확정일자: 2010년 4월 28일  
한국문헌정보학회지, 44(2): 139-156, 2010. [DOI:10.4275/KSLIS.2010.44.2.139]

## 1. 서론

21세기를 바라보는 시각과 견해는 분야에 따라서 다양하게 예견되고 해석되고 있는데, 이는 21세기가 이전 시기보다 여러 영역에서 변화의 폭이 크기 때문이라고 할 수 있다. 기업은 새로운 환경에 적응하고 지속적인 생존과 성장을 위하여 변화와 혁신을 통한 경영마인드의 변화를 꾀하고 있다. 혁신은 기업이 기존의 전통적인 경영 방법을 탈피하고 새로운 경영기법을 도입함으로써 경쟁우위를 선점하려는 전략이다.

그동안 우리나라 대학도서관은 시설의 개선 및 확충, 장서량의 확대 등 양적인 성장을 이루어왔다. 그러나 현재 대학도서관의 환경은 교육제도의 변화와 디지털장서의 출현으로 새로운 운영패러다임을 요구받고 있다(전명숙 2002). 즉 변화의 시대에 맞는 적절한 경영기법이 요구되는 것이다. 이러한 시대적 환경변화에 적용할 수 있는 도서관 경영기법 중의 하나가 리더의 변혁적 리더십과 사서들의 임파워먼트(empowerment)를 통한 조직유효성의 향상이라고 할 수 있다.

변혁적 리더십은 하위직무 종사자들의 질적인 변화를 추구하기 위한 새로운 패러다임으로 제기되었다(Burns 1978). 기존의 전통적인 리더십은 구성원이 리더의 기대에 순응하는 것에 대해 리더가 보상을 해준다는 거래적 리더십에 치중된 반면, 변혁적 리더십은 리더가 조직구성원의 가치관과 신념 그리고 행동양식 등을 변화시켜 조직의 변화 요구에 적극적으로 대응할 수 있는 역량을 이끌어내고, 개인적 이익을 초월해 조직의 입장에서 행동하도록 함으로써 조직구성원들이 높은 수준의 성과를 달성할 수

있도록 동기유발을 유도하는 리더십이다.

또한 수평적 조직구조의 확산, 고객만족과 서비스품질향상에 대한 높은 요구에 효과적으로 대응하기 위해 경영현장에 급속히 확산되고 있는 임파워먼트는 당면한 경영상의 문제를 해결하는데 중요한 해결책으로 논의되었다(Bowen and Lawler 1995). 임파워먼트는 조직구성원으로 하여금 직무만족과 조직몰입 등을 통하여 조직의 성과를 추구하게 하여 기업조직의 혁신과 유효성을 설명하는 이론으로, 임파워된 구성원이 조직을 위해 중요한 일을 할 수 있는 힘과 능력을 가지고 있다는 혁신을 가지고 자신의 직무에 더 큰 성과를 달성할 수 있도록 유도한다(Spreitzer 1995). 즉 임파워먼트는 오늘날과 같이 기업 및 조직의 환경변화가 큰 시대에 조직구성원이 자율성을 가지고 업무를 주도적으로 수행함으로써 조직을 변화시키고 혁신시킬 수 있는 적절한 방법 중의 하나라고 할 수 있다.

지금까지 국내 문헌정보학 분야에서 리더십에 관한 연구는, 리더십 유형을 독립변수로 설정하고 종속변수로는 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트 등을 설정하여 각각의 종속변수에 미치는 영향에 관한 연구가 수행된 바 있었지만(유길호, 박정숙 2002; 손정표, 하정란 2007; 채창권, 손정표 2008), 임파워먼트를 독립변수로 한 연구는 거의 찾아볼 수 없었다.

이에 본 연구는 대학도서관 리더의 변혁적 리더십과 사서들의 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 종합적으로 분석하기 위하여 다음과 같은 관점에 유의하여 연구를 수행하였다. 첫째, 대학도서관 경영자들에게 조직유효성 향상에 관한 의사결정 정보를 제시하기 위하여 설명변수 하위요인들 간의 영향력을 분석하고,

둘째, 독립변수이자 매개변수인 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 직·간접적 영향력을 분석하고자 한다.

지적자극은 부하들이 문제해결에 있어서 기존의 방식에서 벗어나 창의적인 관점으로 변화하도록 그들의 사고, 상상력, 신념 및 가치를 자극하는 것을 의미한다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 변수의 개념 및 구성요인

#### 2.1.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 최초로 개념화되었고, Bass(1985)에 의해 정제되고 확장되면서 본격적인 연구가 시작되었다. Burns(1978)는 변혁적 리더십을 '상사와 부하가 서로를 더 높은 수준으로 동기부여하고 도덕성을 향상시키는 방식으로 상호 작용하는 것'으로 정의하였다. 특히 Bass(1985)는 변혁적 리더십을 통해 장기적 비전의 제시와 달성을 위한 부하들의 고차원 욕구 유발, 상하 간 신뢰 분위기 조성, 조직을 위한 개인적 이해 초월 등의 동기를 유발시켜 기대 이상의 성과를 이끌어내는 리더십임을 강조하였다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십의 구성요소로서 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적자극(intellectual stimulation) 등을 제안하였고, 이를 측정하기 위한 도구로 다요인 리더십 설문지(Multiple Leadership Questionnaires)를 개발하였다. 카리스마는 상사가 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 제시하고, 상사에 대한 일체감을 유발함으로써 영향력을 발휘하는 과정이다. 개별적 배려는 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울이고 지원하고 격려하며 발전적 경험을 제공하는 활동이다.

#### 2.1.2 임파워먼트

최근 임파워먼트에 대한 관심의 증대는 기업들이 경쟁력 강화를 위해서는 종업원들의 자율성 및 자기통제력의 제고가 중요하다는 점을 경영자들이 인식하면서 비롯되었다(Drucker 1988). 임파워먼트는 기존의 동기부여 이론 및 기법의 한계를 극복하고, 조직구성원의 직무만족과 조직몰입 및 조직의 성과를 추구하여 기업조직의 혁신과 유효성을 설명하는 이론이다(Conger and Kanungo 1988; Thomas and Velthouse 1990; Spreitzer 1995).

임파워먼트는 과업의 성취 즉, 작업환경에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향력, 주어진 직무를 처리할 수 있는 역량, 직무에 대한 의미성 및 직무를 선택할 수 있는 자기결정력 등을 위한 내적 동기부여를 하는 과정이며(Thomas and Velthouse 1990), 그 구성요소는 개인의 신념인 의미성(meaning), 자신의 능력에 대한 개인의 믿음인 역량성(competence), 자율성인 자기결정력(self-determination), 결과를 가져올 수 있는 힘인 영향력(impact)의 4차원으로 구성된다(Spreitzer 1995).

#### 2.1.3 조직유효성

조직유효성이란 조직이 얼마나 잘 운영되고 있으며 또한 효과적인가를 표시하는 개념으로, 조직구성원의 목표와 조직의 목표를 포괄하는 개념이다(Cameron 1980). 그 동안 많은 연구

자들이 조직유효성에 대한 연구를 수행하였으나 아직까지 측정방법이나 접근방법에 대한 공통된 견해의 도출이 미흡한 것으로 인식되고 있다.

Price(1968)는 조직유효성을 목표달성의 정도로 정의하면서, 측정기준으로 생산성, 사기, 적합성, 적응성, 제도화를 제시하였다. 한편 Dalton 등(1980)은 조직유효성의 평가지표를 경제적 성과인 수익성, 성장성, 생산성 등과 심리적 성과인 사기, 직무만족, 조직몰입 등으로 구분하였으며, 많은 연구자들이 심리적 성과지표를 더 많이 사용하고 있다는 점을 강조함으로써 심리적 성과 지표의 유용성을 시사하였다.

도서관의 조직유효성에 관하여도 다양한 연구들이 수행되었지만 조직유효성의 개념적 정의에 대한 의견의 일치가 이루어지지 못한 채 연구자의 관점에 따라 다르게 해석되고 있다. 윤혜영(1997)은 대학도서관의 조직유효성이 장서관리, 직무능력 등 15개 차원으로 구성된다고 하였고, 김명옥(1998)은 능률성, 유연성, 정보자료관리, 만족성의 4개 요인으로 대학도서관의 조직유효성을 평가한 바 있으나, 도서관의 조직유효성을 측정하기 위해 심리적 성과지표를 본격적으로 다룬 연구는 매우 미흡하다고 하겠다. 이에 본 연구는 Dalton 등(1980)이 제시한 심리적 성과지표인 직무만족, 조직몰입 그리고 이직의도 등을 중심으로 대학도서관의 조직유효성을 측정하고자 한다.

본 연구에서 조직유효성의 측정지표로 채택하고자 하는 직무만족, 조직몰입 및 이직의도의 개념을 여러 학자들의 견해를 통해 정리하면 아래와 같다. 직무만족은 개개인이 직무와 관련하여 업무에서 느끼는 감정적 표현으

로서, '조직구성원이 직무 또는 직무경험을 통해서 얻어지는 유쾌함이나 혹은 긍정적인 감정상태'(Locke 1976), 또는 '개인이 자신의 업무에 대하여 긍정적이거나 부정적으로 느끼는 정도'(Schermerhorn 1996) 등으로 정의되고 있다.

조직몰입은 개인이 조직의 목표와 가치에 대해 동일시하고 내재화하는 과정에서 발생하는 조직에 대한 긍정적이고 우호적인 감정(Mowday et al. 1979)으로 정의되며, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신념과 수용, 조직의 이익을 위해 많은 노력을 기울이려는 자발적인 의지 그리고 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등의 세 가지 차원으로 구성된다(Porter et al. 1974).

이직은 기업과 직원 간의 고용관계의 종료를 의미하며, '조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 자의로 조직 내 구성원으로서의 역할을 포기하는 것'(Mobley 1978)으로 정의되고 있다. 이직의 선행변수로 종업원이 조직을 떠나려고 하는 이직의도만큼 중요한 선행변수는 거의 없으며(Locke 1968), 이직의도란 조직을 떠나려는 의식적이고 계획적인 의지(Tett and Meyer 1993)이며, 또한 조직구성원이 가까운 장래에 조직을 영구히 떠날 것임을 나타내는 주관적 가능성(Mobley 1978)으로 정의되고 있다.

## 2.2 선행연구

### 2.2.1 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계

변혁적 리더십은 부하들의 기본적인 가치관, 신념, 태도 등을 변화시켜 높은 수준의 성과를 달

성하는데, 특히 부하들의 임파워먼트를 증가시키는 중요한 요인으로 제시되었고(Bennis and Nanus 1985; Thomas and Velthouse 1990), 변혁적 리더십이 임파워먼트에 유효한 영향을 미친다는 여러 연구 결과들이 있다(Bass 1985; Conger and Kanungo 1988; Seltzer and Bass 1990). 또한 변혁적 리더십은 임파워먼트와 가장 밀접한 관계를 맺고 있으며(Yukl 1998), 구성원들의 임파워먼트에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Kark et al. 2003).

변혁적 리더십과 임파워먼트간의 실증연구 결과를 살펴보면, 변혁적 리더십과 임파워먼트 간에는 유의한 정의 상관관계를 가지며, 특히 개별적 배려 행동은 임파워먼트의 모든 차원들과 가장 큰 상관관계를 가지는 것으로 보고되었다(유승동 1999). 한편 대학도서관을 대상으로 한 연구에서 상사의 변혁적·거래적 리더십이 사서직원의 임파워먼트에 정(+)의 방향으로 영향을 미치며 특히 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다(손정표, 하정란 2007).

### 2.2.2 변혁적 리더십과 조직유효성의 관계

지금까지 여러 연구에서 변혁적 리더십이 조직유효성을 증대시키는데 중요한 역할을 하며, 그 유효성을 측정하는 변수로 직무만족과 조직몰입 등을 사용하고 있다. 변혁적 리더십과 조직유효성간의 실증연구 결과를 살펴보면, 변혁적 리더십은 조직몰입 및 직무만족에 유의한 영향을 미치며(고성돈, 송병식 2000), 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고되었다(전경철 2005). 또한 변혁적 리더십의 직접적인 효과보다도 임파워먼트의 매

개 역할이 조직유효성에 더 중요하게 작용하는 것으로 밝혀졌다(김세리 2006). 한편 국내 대학도서관을 대상으로 한 리더십 연구에서 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무만족에 더 큰 영향을 미치며(유길호, 박정숙 2002), 사서직원의 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(채창권, 손정표 2008).

변혁적 리더십과 이직의도와의 관계에서 변혁적 리더십은 이직의도에 유의적인 부(-)의 관계가 있으며(Bycio et al. 1995), 종사원이 상사의 변혁적 리더십을 높게 지각할수록 조직몰입 수준은 높아지며, 이에 따라 이직의도는 낮아진다(표용태 1998). 이직의도는 조직유효성 향상에 부정적인 영향을 미치는 요인이라는 점에서 상사의 변혁적 리더십은 조직구성원들의 이직을 완화시킬 수 있는 선행변수라고 볼 수 있다. 또한 이직완화와 함께 종업원들에 대한 적절한 보상과 평가를 한다면 직무만족과 조직몰입도가 높아져 조직유효성이 향상될 수 있다.

### 2.2.3 임파워먼트와 조직유효성의 관계

조직구성원 사이의 권한이나 권력을 공정하게 배분하는 임파워링(empowering)은 조직유효성 중에서 직무만족과 직접적인 관련이 있으며(Kanter 1979), 임파워된 구성원은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 몰입의 정도가 증대된다(Kanter 1968). 임파워먼트가 주어진 종업원들은 그들의 직무에 만족하고 있으며(Hocutt and Stone 1998), 임파워먼트는 직무만족에 긍정적인 영향을 미침이 밝혀졌다(Kahn 1997). 또한 임파워먼트는 조직몰입과 정의 상관관계가 있으며(최철수 2001), 조직몰입에 유

의한 영향을 미치는 것으로 보고되었다(석기현 2003). 한편 임파워먼트가 높을 때 이직의도는 감소되며(Sparrowe 1994), 임파워먼트는 이직 의도에 부정적인 영향을 미침이 실증연구를 통해 밝혀졌다(전재균, 이철우 2001).

한 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 임파워먼트는 조직유효성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 변혁적 리더십과 조직유효성의 관계는 임파워먼트가 매개할 것이다.

### 3. 연구설계

#### 3.1 연구모형 및 가설

본 연구는 대학도서관 리더의 변혁적 리더십과 사서들의 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 실증하는데 그 목적이 있다. 이에 기존의 선행연구를 바탕으로 대학도서관의 변혁적 리더십, 임파워먼트, 조직유효성 관련 영향 변수 및 그들 사이의 관계경로를 <그림 1>과 같이 도식화하여 본 연구의 이론적 연구모형을 구축하였고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

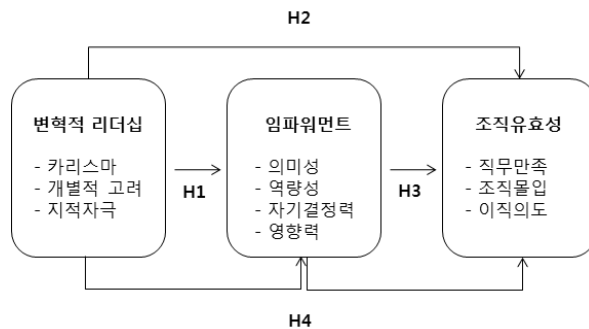
가설 1: 변혁적 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 변혁적 리더십은 조직유효성에 유의

#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 설정한 개념적 변수들에 대한 조작적 정의는 관련 선행연구에서 검증된 정의들을 사용하였다. 변혁적 리더십은 Bass(1985)에 의해 정교화되고 조직화된 3개의 구성요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로 정의하였으며, 이의 측정을 위한 설문지는 Bass와 Avolio(1995)가 개발한 다요인 리더십 설문지인 MLQ-5X를 토대로 구성요소별로 5개 문항씩을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

임파워먼트에 대한 조작적 정의는 Spreitzer(1995)의 4차원 구성개념인 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향력으로 정의하고, 그가 개발한 설문문항으로 구성요소별로 3개 문항씩을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 또한 조직유효성에 대한 조작적 정의는 선행연구를 통해 그 유효



<그림 1> 연구모형

성이 확인된 바 있는 심리적 성과지표인 직무 만족, 조직몰입, 이직의도 등으로 정의하였다. 직무만족은 Churchill 등(1976)의 연구를 바탕으로 5개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였고, 조직몰입은 Mowday 등(1979)의 설문항목을 수정하여 5개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이직의도는 Mobley(1978)의 설문항목을 수정하여 3개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 3.3 자료의 수집

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 3.2에서 제시한 여러 연구자들의 설문문항을 이용하여 자료를 수집하였다. 설문지는 수도권에 위치하고 있는 9개 대학도서관을 대상으로 2009년 5월 1일부터 30일까지 한 달에 걸쳐 배포·수집되었다. 배포된 설문지 총 200부 중 168부가 연구 가설 검증을 위한 최종 자료로 이용되었다. 표본의 특성을 살펴보면, 남자가 78명, 여자가 89명, 무응답 1명으로 여성의 비율이 조금 높게 나타났다. 연령은 30대 응답자(39.9%, 67명)와 40대 응답자(36.3%, 61명)가 전체의 76%를 차지하였고, 50대와 20대 순으로 나타났다. 사서자격증 소지자는 2급 정사서가 109명(64.9%), 1급 정사서가 40명(23.8%)으로 전체의 88.7%를 차지하였고, 준사서 11명(6.5%), 미소지 및 무응답이 각 4명(2.4%)씩 나타났다.

### 3.4 자료분석의 방법

측정도구의 신뢰도 검사를 위해 변수별 Cronbach's  $\alpha$  값을 확인한 다음 상관분석을 실시하

였다. 독립변수와 종속변수 간의 관계는 단순 회귀분석을 통해, 독립변수의 하위변수들과 종속변수의 하위변수 간의 관계는 다중회귀분석을 통해 분석하였다. 매개효과 검증은 구조방정식모델을 이용해 분석하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 신뢰도 및 상관관계 분석

측정변수의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였으며 각 변수의 신뢰도는 <표 1>과 같다. 변수의 신뢰계수는 최저 0.801에서 최고 0.910까지로 모두 양호하게 나타났다.

가설검증을 위한 선행단계로 변수들의 상호관계를 살펴보았다. <표 2>에 나타난 바와 같이 변혁적 리더십의 측정변수와 임파워먼트 및 조직유효성 사이에는 양의 상관관계가 유의하게 나타났으나, 변혁적 리더십을 구성하는 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 세 가지 구성요소는 서로 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 이는 세 개념이 모두 상사의 변혁적 특성을 측정하고 있다는 점, 그리고 서로 독립적인 개념이라는 측면에서 적당한 상관관계를 지니고 있는 것으로 판단된다.

본 연구에서 이직의도의 상관관계 분석 및 가설검증은 '현직유도성향'을 이용하였다. 이는 '현직유도성향(5 - 이직의도에 해당하는 평균값)'을 이용함으로써 해석이 편리하고 전체적으로 상관관계의 방향성이 일관되기 때문이다.

〈표 1〉 측정항목의 신뢰성 계수

변 수	측정변수	문항 수	Cronbach's α 계수
변혁적 리더십	카리스마	5	.910
	개별적 배려	5	.895
	지적자극	5	.900
임파워먼트	의미성	3	.885
	역량성	3	.844
	자기결정력	3	.855
	영향력	3	.838
조직유효성	직무만족	5	.810
	조직몰입	5	.900
	이직의도	3	.801

〈표 2〉 연구변수들 간의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) 카리스마	1									
(2) 개별적 배려	.914***	1								
(3) 지적자극	.847***	.882***	1							
(4) 의미성	.471***	.500***	.434***	1						
(5) 역량성	.374***	.404***	.372***	.580***	1					
(6) 자기결정력	.518***	.522***	.519***	.544***	.622***	1				
(7) 영향력	.342***	.366***	.370***	.483***	.471***	.634***	1			
(8) 직무만족	.639***	.663***	.643***	.634***	.497***	.560***	.448***	1		
(9) 조직몰입	.475***	.493***	.462***	.645***	.562***	.512***	.351***	.718***	1	
(10) 현직유지성향 <sup>a</sup>	.220**	.248***	.217**	.369***	.260**	.214**	.184*	.306***	.381***	1

a. 현직유지성향 = 5 - 이직의도

\* p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001

#### 4.2 가설의 검증

가설 1~3은 독립변수와 종속변수 간의 영향을 알아보기 위한 것으로 회귀분석을 실시하여 검증하였다. 그리고 대학도서관 경영자가 조직유효성 향상을 도모하고자 할 경우 우선적으로 투입할 수 있는 요인을 제시하기 위하여 하위변수들 간의 영향력을 다중회귀분석으로 확인하였다.

#### 가. 가설 1의 검증: 변혁적 리더십과 임파워먼트와의 관계

가설검증에 앞서 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 높은 상관관계(상관계수 0.8 이상)를 나타내고 있어 다중공선성 문제를 검토하였다. 다중공선성의 문제를 확인하기 위해서는 VIF(분산증분지수)를 측정하는데, VIF는 상관관계가 높은 변수로 인해 추정계수의 표준오차가 커지는 정도를 측정하며, 일반적으로 VIF가 10보다 크면 다중공선성 문제를 의심해야 한다(민인식, 최



필선 2009). VIF 값을 확인해 본 결과 모두 10 이하로 나타났으므로 다중공선성의 문제는 심각하지 않은 것으로 볼 수 있다. 또한 단계적변수선택법을 적용하여 가장 유의한 변수를 선택하고 의미 없는 변수를 제거하는 과정을 통하여 하나의 설명변수만을 선택하였기 때문에 다중공선성 문제는 없게 된다.

대학도서관의 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력을 파악하기 위하여 변혁적 리더십을 독립변수로 임파워먼트를 종속변수로 한 단순회귀분석을 실시한 결과(표 3 참조), t값이 8.074(p<0.05)로 변혁적 리더십이 임파워먼트에 통계적으로 유의하게 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 본 모형으로부터 변혁적 리더십이 1단위 증가할수록 임파워먼트가 0.436 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

다음으로 대학도서관 경영자가 조직유효성을 향상시키기 위하여 우선적으로 투입할 수 있는 요인을 제시하기 위하여 하위변수들 간의 관계를 분석하였다. 분석방법은 임파워먼트의 하위변수인 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향

력을 각각 종속변수로, 변혁적 리더십의 하위변수인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극을 독립변수로 한 다중회귀분석을 실시하였다(표 4 참조).

첫째, 의미성을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.249로 나타났으며, 세 가지 독립변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 개별적 배려만 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 7.268(p<0.05)로 변혁적 리더십의 하위변수인 개별적 배려가 의미성에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있으며, 본 모형으로부터 개별적 배려가 1단위 증가할수록 의미성이 0.510 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 역량성을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.166으로 나타났으며, 세 가지 독립변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 개별적 배려만 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 5.582(p<0.05)로 변혁적 리더십의 하위변수인 개별적 배려가 역량성에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있으며, 본

<표 3> 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석

종속변수	독립변수	B(회귀계수)	t	Sig.	R <sup>2</sup> (모형의 설명력)
임파워먼트	변혁적 리더십	.436	8.074	.000	.296
조직유효성	변혁적 리더십	.496	9.204	.000	.356
조직유효성	임파워먼트	.687	11.177	.000	.451

<표 4> 변혁적 리더십과 임파워먼트 하위변수 간의 회귀분석결과

종속변수(임파워먼트)	독립변수(변혁적 리더십)	B	t	Sig.	R <sup>2</sup>
의미성	개별적 배려	.510	7.268	.000	.249
역량성	개별적 배려	.336	5.582	.000	.166
자기결정력	개별적 배려	.505	7.654	.000	.273
영향력	지적자극	.394	5.123	.000	.142

모형으로부터 개별적 배려가 1단위 증가할수록 역량성이 0.336 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 자기결정력을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.273으로 나타났으며, 세 가지 독립변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 개별적 배려만 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 7.654(p<0.05)로 변혁적 리더십의 하위변수인 개별적 배려가 자기결정력에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있으며, 본 모형으로부터 개별적 배려가 1단위 증가할수록 자기결정력이 0.505 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 영향력을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.142로 나타났으며, 세 가지 설명변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 지적자극만 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 5.123(p<0.05)으로 변혁적 리더십의 하위변수인 지적자극이 영향력에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있으며, 본 모형으로부터 지적자극이 1단위 증가할수록 영향력이 0.394 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

나. 가설 2의 검증: 변혁적 리더십과 조직유효성의 관계  
 대학도서관의 변혁적 리더십이 조직유효성

에 미치는 영향력을 파악하기 위하여 변혁적 리더십을 독립변수로 조직유효성을 종속변수로 한 단순회귀분석을 실시한 결과(표 3 참조), t값이 9.204(p<0.05)로 변혁적 리더십이 조직유효성에 통계적으로 유의하게 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 본 모형으로부터 변혁적 리더십이 1단위 증가할수록 조직유효성이 0.496 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

다음으로 가설 1에서와 같이 하위변인 간의 관계를 검증하였다. 분석방법은 조직유효성의 하위변수인 직무만족, 조직몰입, 현직유지성향을 각각 종속변수로, 변혁적 리더십의 하위변수인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극을 독립변수로 한 다중회귀분석을 실시하였다(표 5 참조).

첫째, 직무만족을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.453으로 나타났으며, 세 가지 독립변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 개별적 배려와 지적자극이 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 개별적 배려가 3.484(p<0.05)로, 지적자극이 2.013(p<0.05)으로 변혁적 리더십의 하위변수인 개별적 배려와 지적자극이 직무만족에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 본 모형으로부터 지적자극이 고정되어 있을 때 개별적 배려가 1단위 증가할수록 직무만족이 0.406 단위 정도 증가하고, 개별적 배려가 고정되어 있을 때 지적자극이

<표 5> 변혁적 리더십과 조직유효성의 하위변수 간의 회귀분석결과

종속변수(조직유효성)	독립변수(변혁적 리더십)	B	t	Sig.	R <sup>2</sup>
직무만족	개별적 배려	.406	3.484	.001	.453
	지적자극	.242	2.013	.046	
조직몰입	개별적 배려	.487	7.140	.000	.244
현직유지성향 <sup>a</sup>	개별적 배려	.280	3.236	.001	.063

a. 현직유지성향 = 5 - 이직의도

1단위 증가할수록 직무만족이 0.242 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 조직몰입을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.244로 나타났다으며, 세 가지 독립변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 개별적 배려만 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 7.140(p<0.05)으로 변혁적 리더십의 하위변수인 개별적 배려가 직무만족에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 본 모형으로부터 개별적 배려가 1단위 증가할수록 조직몰입이 0.487 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 현직유지성향을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.063으로 나타났다으며, 세 가지 설명변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 개별적 배려만이 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 3.236(p<0.05)으로 변혁적 리더십의 하위변수인 개별적 배려가 현직유지성향에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 본 모형으로부터 개별적 배려가 1단위 증가할수록 현직유지성향은 0.280 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다. 이직의도는 현직유지성향과 선형관계에 있고 반대부호를 가진다는 것에 주목하면, 같은 결과를 개별적 배려가 1단위 증가할수록 이직의도는 0.280 정도 줄어드는

것으로 해석할 수 있다.

다. 가설 3의 검증: 임파워먼트와 조직유효성의 관계

대학도서관 사서들에 대한 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향력을 파악하기 위하여 임파워먼트를 독립변수로 조직유효성을 종속변수로 한 단순회귀분석을 실시한 결과(표 3 참조), t값이 11.177(p<0.05)로 임파워먼트가 조직유효성에 통계적으로 유의하게 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 본 모형으로부터 임파워먼트가 1단위 증가할수록 조직유효성이 0.687 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

다음으로 하위변수간의 관계는 <표 6>과 같다. 분석방법은 조직유효성의 하위변수인 직무만족, 조직몰입, 현직유지성향을 종속변수로, 임파워먼트의 하위변수인 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향력을 독립변수로 한 다중회귀분석을 실시하였다.

첫째, 직무만족을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.461로 나타났다으며, 네 가지 독립변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 의미성과 자기결정력이 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 의미성이 6.084(p<0.05)로, 자기결정력이 4.127(p<0.05)

<표 6> 임파워먼트와 조직유효성의 하위변수 간의 회귀분석결과

종속변수(조직유효성)	독립변수(임파워먼트)	B	t	Sig.	R <sup>2</sup>
직무만족	의미성	.402	6.084	.000	.461
	자기결정력	.282	4.127	.000	
조직몰입	의미성	.458	6.526	.000	.449
	역량성	.349	4.121	.000	
현직유지성향 <sup>a</sup>	의미성	.404	4.710	.000	.123

a. 현직유지성향 = 5 - 이직의도

로 임파워먼트의 하위변수인 의미성과 자기결정력이 직무만족에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 본 모형으로부터 자기결정력이 고정되어 있을 때 의미성이 1단위 증가할수록 직무만족이 0.402 단위 정도 증가하고, 의미성이 고정되어 있을 때 자기결정력이 1단위 증가할수록 직무만족이 0.282 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 조직몰입을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.449로 나타났으며, 네 가지 독립변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 의미성과 역량성이 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 의미성이 6.526(p<0.05)으로, 역량성이 4.121(p<0.05)로 임파워먼트의 하위변수인 의미성과 역량성이 조직몰입에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 본 모형으로부터 역량성이 고정되어 있을 때 의미성이 1단위 증가할수록 조직몰입이 0.458 단위 정도 증가하고, 의미성이 고정되어 있을 때 역량성이 1단위 증가할수록 직무만족이 0.349 단위 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 현직유지성향을 종속변수로 다중회귀분석을 한 결과 주어진 모형의 설명력은 0.123으로 나타났으며, 네 가지 설명변수를 단계적 변수선택법에 적용한 결과 의미성만이 유의하였다. 회귀계수에 대한 t값은 4.710(p<0.05)으로 임파워먼트의 하위변수인 의미성이 현직유지성향에 유의하게 영향을 미침을 알 수 있

며, 본 모형으로부터 의미성이 1단위 증가할수록 현직유지성향은 0.404 정도 증가하는 것으로 해석할 수 있다. 이직의도는 현직유지성향과 선형관계에 있고 반대부호를 가진다는 것에 주목하면, 같은 결과를 의미성이 1단위 증가할수록 이직의도는 0.404 정도 줄어드는 것으로 해석할 수 있다.

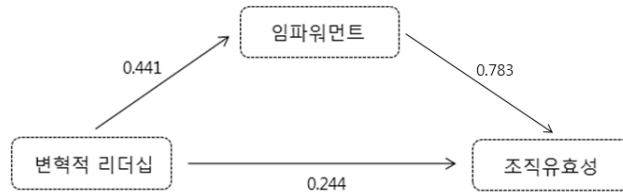
라. 가설 4의 검증: 변혁적 리더십과 조직유효성 간의 관계에서 임파워먼트의 매개 역할

가설 4는 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 직·간접적 영향력을 검증하는데 있다. 이를 위하여 구조방정식 모형 분석을 통해 모형의 적합도를 검증한 결과  $\chi^2$ 가 1,459.6(df=728, p=0.000)으로 나타나 통계적으로 적합한 것으로 판단할 수 있다. 그밖에 모형의 적합도를 보여주는 수치인 NFI(0.941), RFI(0.934), IFI(0.970), TLI(0.966), CFI(0.969)는 권장수준인 0.90 이상이며, RMSEA(0.078) 값은 0.05~0.08의 범위 내(배병렬, 2002)로 본 모형이 적합한 것으로 볼 수 있다(표 7 참조).

가설 4의 검증은 구조방정식모델의 최대우도법을 통해 이루어졌으며, AMOS 5.0 프로그램을 이용하였다. 본 연구에서는 <그림 2>에 표시된 것과 같은 경로분석을 통하여 첫째, 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 조직유효성에 미치는 직접효과와 둘째, 매개변수로서의

<표 7> 모형의 적합도 지수

적합도 지수	$\chi^2$	D.F.	p	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
지수	1459.6	728	.000	.941	.934	.970	.966	.969	0.078



〈그림 2〉 변수들 간의 경로모형

〈표 8〉 경로계수 추정결과

	경로	Estimate	S.E.	C.R.	P
임파워먼트	← 변혁적 리더십	0.441	0.065	6.839	0.000
조직유효성	← 임파워먼트	0.783	0.115	6.814	0.000
조직유효성	← 변혁적 리더십	0.244	0.060	4.102	0.000

임파워먼트가 독립변수인 변혁적 리더십과 종속변수인 조직유효성 사이에서의 역할(간접효과)에 해당하는 통계량들을 구하여 가설 4를 검증하였다. 경로분석은 인과관계를 가지는 변수들 간의 경로와 영향력을 분석하여 독립변수들이 종속변수에 미치는 직접효과와 간접효과를 측정할 수 있으며, 매개효과는 독립변수와 매개변수 간의 경로계수와 매개변수와 종속변수 간의 경로계수의 곱으로 설명된다(표 8 참조).

변혁적 리더십이 임파워먼트에 주는 영향에 대한 경로계수는 0.441이고, 임파워먼트가 조직유효성에 주는 영향에 대한 경로계수는 0.783, 그리고 변혁적 리더십이 조직유효성에 직접 미치는 경로계수는 0.244로 나타났으며, 매개효과는  $0.345 (=0.441 \times 0.783)$ 로 나타났다. C.R.값은 각각 6.839, 6.814, 4.102로 유의수준 0.05에서 유의하게 나타났다(표 8 참조). 따라서 본 모형이 전반적으로 자료를 잘 적합하고 있고, 변혁적 리더십이 조직유효성에 직접 영향을 미칠 때 보다 임파워먼트를 매개로 하였을 때 더 큰 영

향을 주고 있는 것으로 나타났다.

## 5. 결론 및 제언

본 연구는 변혁적 리더십이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향과 임파워먼트를 매개로 하였을 때의 직·간접 영향력을 분석하고, 마지막으로 대학도서관 현장에서 조직유효성 향상을 위하여 우선적으로 투입할 수 있는 요인을 제시하기 위하여 하위변수들 간의 관계를 규명하고자 한 것이다. 본 연구에서 얻은 연구 결과를 요약하면 아래와 같다.

첫째, 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향은 통계적으로 유의하게 나타났으며, 변혁적 리더십이 1단위 증가할수록 임파워먼트가 0.436 단위 정도 증가하는 것으로 나타났다. 대학도서관에서 조직유효성을 향상시키기 위하여 우선적으로 투입할 수 있는 요인을 제시하려는 목적으로 변혁적 리더십의 하위변수와 임

파워먼트의 하위변수 간 다중회귀분석 결과 개별적 배려는 의미성, 역량성, 자기결정력에 영향을 미치며, 지적자극은 영향력에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향은 통계적으로 유의하게 나타났으며, 변혁적 리더십이 1단위 증가할수록 조직유효성이 0.496 단위 정도 증가하는 것으로 나타났다. 대학도서관에서 조직유효성을 향상시키기 위하여 우선적으로 투입할 수 있는 요인을 제시하려는 차원에서 변혁적 리더십의 하위변수와 조직유효성의 하위변수 간 다중회귀분석 결과 개별적 배려는 조직유효성의 하위변수인 직무만족, 조직몰입에 정(+ )의 영향을 그리고 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 지적자극은 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

셋째, 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향은 통계적으로 유의하게 나타났으며, 임파워먼트가 1단위 증가할수록 조직유효성이 0.687 단위 정도 증가하는 것으로 나타났다. 대학도서관에서 조직유효성을 향상시키기 위하여 우선적으로 투입할 수 있는 요인을 제시하기 위하여 임파워먼트의 하위변수와 조직유효성의 하위변수 간 다중회귀분석 결과 의미성은 조직유효성의 하위변수인 직무만족, 조직몰입에 정(+ )의 영향을 그리고 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 자기결정력은 직무만족에, 역량성은 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

넷째, 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는

영향에 있어서 임파워먼트의 매개효과를 구조방정식 모형으로 분석한 결과 변혁적 리더십이 조직유효성에 직접 영향을 미칠 때보다 임파워먼트를 매개로 하였을 때 더 큰 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과를 종합해보면 대학도서관에서 조직유효성을 향상시키기 위해서는 우선적으로 리더의 변혁적 리더십이 필요하며, 사서들에 대한 임파워먼트가 부여되었을 때 조직유효성은 더욱 향상됨을 확인할 수 있었다. 또한 변혁적 리더십의 하위변수인 개별적 배려는 임파워먼트의 하위변수인 의미성, 역량성, 자기결정력에, 그리고 조직유효성의 하위변수인 직무만족, 조직몰입과 이직의도에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 대학도서관의 리더는 사서들의 개인적 성장을 위해서 그들의 욕구를 파악하고 관심과 격려 및 적절한 임무부여 등의 개별적 배려를 통해 조직유효성을 향상시킬 수 있도록 하는 것으로 나타났다.

본 연구의 후속연구로 본 연구에서 독립변수로 설정한 변혁적 리더십과 함께 거래적 리더십도 동시에 독립변수로 설정할 필요성이 제기되었다. 변혁적 리더십과 함께 거래적 리더십을 독립변수로 설정함으로써 거래적 리더십이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향과 거래적 리더십 및 조직유효성 사이에서 임파워먼트의 매개역할 등에 대한 분석결과를 변혁적 리더십의 그것과 비교·검토할 수 있게 되어 리더들이 발휘해야 할 바람직한 리더십의 유형을 보다 객관적으로 제시할 수 있을 것으로 판단되기 때문이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 고성돈, 송병식. 2000. 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 『대한경영학회지』, 23: 415-439.
- [2] 김명옥. 1998. 대학도서관의 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향요인에 관한 연구. 『정보관리학회지』, 15(2): 119-136.
- [3] 김세리. 2006. 외식산업의 리더십, 임파워먼트, 조직유효성에 관한 구조모형 분석. 『한국콘텐츠학회 논문지』, 6(12): 296-308.
- [4] 민인식, 최필선. 2009. 『STATA 기초통계와 회귀분석』. 서울: 한국STATA학회.
- [5] 배병렬. 2002. 『LISREL 구조방정식모델: 이해와 활용』. 대전: 대경.
- [6] 석기현. 2003. 항공사 중간관리자의 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트, 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 5(3): 118-138.
- [7] 손정표, 하정란. 2007. 대학도서관 상사의 변혁적·거래적 리더십이 사서직원의 임파워먼트에 미치는 영향. 『정보관리연구』, 38(2): 85-104.
- [8] 유길호, 박정숙. 2002. 상사의 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향. 『한국도서관·정보학회지』, 33(4): 125-144.
- [9] 유승동. 1999. 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향 관계: 창의적 품질을 위한 제품/서비스 조직의 새로운 리더십 패러다임 탐색. 『품질경영학회지』, 27(2): 57-80.
- [10] 윤혜영. 1997. 대학도서관의 조직유효성에 관한 연구. 『한국문헌정보학회』, 31(2): 139-175.
- [11] 전경철. 2005. 『외식산업 관리자의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향』. 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 외식조리관리학과.
- [12] 전재균, 이철우. 2001. 호텔기업에 있어서 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 10(3): 169-184.
- [13] 채창권, 손정표. 2008. 대학도서관 상사의 변혁적·거래적 리더십이 사서직원의 조직몰입에 미치는 영향. 『도서관』, 63(1): 64-96.
- [14] 최철수. 2001. 『여행사 종업원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구』. 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 관광경영학과.
- [15] 표용태. 1998. 『리더십유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구: 호텔 종사자 중심으로』. 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 경영학과.
- [16] Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- [17] Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. *Multifactor leadership questionnaire(form 5x-short)*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

- [18] Bennis, W. G., & Nanus, B. 1985. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- [19] Bowen, D. E., & Lawler, E. E. 1995. "Empowering service employees: what, why, how, when." *Sloan Management Review*, 36(4): 73-84.
- [20] Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [21] Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. 1995. "Further assessments of Bass'(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership." *Journal of Applied Psychology*, 10(4): 468-478.
- [22] Cameron, K. S. 1980. "Critical question in assessing organizational effectiveness." *Organizational Dynamics*, 9(2): 66-80.
- [23] Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M., & Walker, O. C. Jr. 1976. "Organizational climate and job satisfaction in the salesforce." *Journal of Marketing Research*, 13(4): 323-332.
- [24] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. "The empowerment process: integrating theory and practices." *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- [25] Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. 1980. "Organization structure and performance: a critical review." *Academy of Management Review*, 5(1): 49-54.
- [26] Drucker, P. F. 1988. "The coming of the new organization." *Harvard Business Review*, 66(1): 45-53.
- [27] Hocutt, M. A., & Stone, T. H. 1998. "The impact of employee empowerment on the quality of service recovery effort." *Journal of Quality Management*, 3(1): 117-132.
- [28] Kahn, S. 1997. "The key to being a leader company: empowerment." *Journal of Quality and Participation*, 20(1): 44-51.
- [29] Kanter, R. M. 1968. "Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities." *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.
- [30] Kanter, R. M. 1979. "Power failure in management circuits." *Harvard Business Review*, 57(4): 65-75.
- [31] Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. 2003. "The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency." *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 246-255.
- [32] Locke, E. A. 1968. "Toward a theory of task motivation and incentives." *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2): 157-189.
- [33] Locke, E. A. 1976. "The nature and causes of job satisfaction." In M. Dunnette ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297-1350) Chicago: Rand McNally College Publication.



- [34] Mobley, W. H. 1978. *Employee turnover: causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [35] Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. 1979. "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- [36] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulin, P. V. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- [37] Price, J. L. 1968. *Organizational effectiveness: an inventory of propositions*. Illinois: R. D. Irwin.
- [38] Schermerhorn, J. R. 1996. *Essentials of management and organizational behavior*. New York: Wiley.
- [39] Seltzer, J. R., & Bass, B. M. 1990. "Transformational leadership: beyond initiation and consideration." *Journal of Management*, 16(4): 693-703.
- [40] Sparrowe, R. T. 1994. "Empowerment in the hospitality: an exploration of antecedents and outcomes." *Hospitality Research Journal*, 17(3): 51-73.
- [41] Spreitzer, G. M. 1995. "Individual empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation." *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- [42] Tett, R. P., & Meyer, J. P. 1993. "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings." *Personnel Psychology*, 46(2): 259-293.
- [43] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. 1990. "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation." *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- [44] Yukl, G. A. 1998. *Leadership in organizations*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- [1] Sung-don Ko, Byeong-sik Song. 2000. "An Empirical Study on how Transformational Leadership Affects on Empowerment of Member and Organizational Effectiveness." *Daehan Journal of Business*, 23: 415-439.
- [2] Myung-Ok Kim. 1998. "A Study on the Effective Factors of the Organizational Structure upon the Organizational Effectiveness of University Libraries." *Journal of the Korean Society*

- for Information Management*, 15(2): 119-136.
- [3] Se-Ri Kim. 2006. "Structural Equation Modeling Analysis on Leadership, Empowerment and Organizational Effectiveness of Food Service Industry." *The Journal of the Korea Contents Association*, 6(12): 296-308.
- [4] Insik Min, Pilsun Choi. 2009. *STATA: basic statistics and regression analysis*. Seoul: The Korean Association of STATA.
- [5] Byeong-Ryul Bae. 2002. *LISREL Structural Equation Modeling*. Daejeon: DaeKyung.
- [6] Ki-Hyun Seok. 2003. "The Effect of General Managers' Leadership on employees' Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Airline Context." *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 5(3): 118-138.
- [7] Jung-Pyo Sohn, Jung-Ran Ha. "A Study on the Effects of Transformational and Transactional Leadership of Middle Managers on the Empowerment of University Librarians in Korea." *Journal of Information Management*, 38(2): 85-104.
- [8] Kil-Ho Yoo, Jeung-Sook Park. 2002. "A Study on the Effect of the Superiors' Leadership Type on Job Satisfaction of University Librarians." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 33(4): 125-144.
- [9] Seung-Dong Yoo. 1999. "Effects of Transformational and Transactional Leadership on Followers' Empowerment and Creativity." *Journal of the Korean Society for Quality Management*, 27(2): 57-80.
- [10] Hye-Young Yoon. 1997. "A Study on the Organizational Effectiveness of University Libraries." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 31(2): 139-175.
- [11] Kyung Chul Jeon. 2005. *The Effect of Managers' Leadership Style on Organizational Effectiveness in the Food Service Industry*. Ph.D. diss., Kyonggi University.
- [12] Jae Kyoon Jun, Cheul Woo Lee. 2001. "The Effects of Empowerment on Job Satisfaction and Turnover Intentions in the Hotel Industry." *Korean Journal of Hospitality Administration*, 10(3): 169-184.
- [13] Changkwon Chae, Jungpyo Sohn. 2008. "A Study on Effects of Transformational and Transactional Leadership of Middle Mangers on the Organizational Commitment of Librarians at University Libraries in Korea." *Dosegwan*, 63(1): 64-96.
- [14] Cheol-Soo Choi. 2001. *Employee Empowerment and Job Performance in Travel Agencies*. Ph.D. diss., Kyonggi University.
- [15] Yong Tae Pyo. 1998. *A Study on the Relationship between Leadership Style, Organizational Commitment, Cohesiveness, and Turnover Intention*. Ph.D. diss., Kyonggi University.