

# The Relationships between Leader-Member Exchange Quality, Empowerment, and Job Performance of the Fitness Center Instructors

KIM, Taejung\*, Won, Doyeon, & Kwag, Min-Seok

Yonsei University

The current study aimed to investigate the relationships between leader-member exchange (LMX) quality, empowerment, and job performance of fitness center instructors. Data were mainly analyzed using a structural equation modeling technique with the AMOS program. The results, based on a paper-and-pencil survey with 263 respondents from 15 fitness centers, reported that LMX quality positively influences the level of empowerment perceived by subordinates while employee empowerment has a positive effect on job performance. However, LMX quality does not statistically influence self-rated job performance. Employee empowerment mediates the relationship between LMX quality and job performance.

Key words : fitness center instructor, leader-member exchange(LMX), empowerment, job performance 

## 서 론

### 연구의 필요성 및 목적

기업이나 조직의 효율성 및 성과를 높이기 위해 강조 되는 것 중 하나는 경영자의 리더십(leadership)일 것이다. 조직에서 리더십이 강조되는 이유는 조직의 경쟁력이 리더십에서 비롯된다는 인식과 조직 내·외에서 발생하는 다양한 변화를 예측하고 해석하여 이에 대응하는 능력이 바로 리더십의 본질이기 때문이다(Ryu & Ryu, 2013). 이에 조직연구 분야에서는 다양한 리더십이론이 발표되었으며, 이를 검증하는 연구들이 지속적으로 보고되어지고 있다.

지금까지 발표된 대표적인 리더십이론을 살펴보면, Bass(1985)에 의해 발전된 거래적 리더십과 변혁적 리

더십이 있다. 거래적 리더십은 교환과정(exchange process)에 초점을 두고 있으며, 리더는 종사원의 욕구를 파악하고, 주어진 성과 달성에 따라 그들의 욕구를 충족시켜주는데 있다. 반면, 변혁적 리더십은 종업원의 이상(ideal)과 내재적 동기(intrinsic motives)를 나타내는 것이다(Achua & Lussier, 2010). 또한, Greenleaf(1977)이 제시한 서번트 리더십은 리더의 이익이나 목적을 넘어서 부하들에 대한 미덕을 강조하고 있으며, 그 외 피그말리온 리더십, 임파워링 리더십, 카리스마 리더십 등 다양한 리더십 유형과 그 효과성에 대한 논의도 활발하게 이루어지고 있다(Kwag & Won, 2013; Kim et al., 2014; Lee & Kim, 2008; Chah & Kim, 2011).

한편, 앞서 언급한 리더십이 종사원들의 동기부여 측면에서 이루어진 리더십 유형이라면 최근 조직연구 분야에서는 리더와 종사원의 관계에 초점을 맞춘 연구가 활발하게 진행되고 있으며, 대표적으로 리더-종사원의 교환관계(leader-member exchange: LMX)를 들 수 있다. LMX는 리더의 행위나 특성이 아닌 리더와 종사원 간의 상호교환에 초점을 맞추고 있으며, 이에 따라 리더와 종사원 간 역할이 형성된다고 하였다(Dulebohn et

논문 투고일: 2015. 09. 16.

논문 수정일: 2016. 02. 16.

게재 확정일: 2016. 02. 15.

\* 저자 연락처: 김태중(body5282@gmail.com).

al., 2012). 이러한 LMX이론은 리더가 종사원들에게 동일한 영향력을 행사하는 평균적 리더십 유형(average leadership style: ALS)이 아닌 리더와 종사원 간 상호작용을 중심으로 효율적인 리더십을 찾기 위해 Dansereau et al.(1975)의 연구를 시작으로 사회적 교환 개념에 입각한 수직상연계이론(Vertical dyad linkage: VDL)을 기초하여 발전되었다.

VDL이론은 리더와 종사원 간 이루어지는 교환관계의 질(quality)에 따라 집단에 공헌도가 높고 능력이 있는 집단을 내집단(in-group)으로 구분하였으며, 반대로 낮은 수준의 교환관계를 갖는 종사원들을 외집단(out-group)으로 분류하여 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십을 의미한다(Graen & Cashman, 1975; Graen et al., 1982). 이러한 LMX 이론은 다양한 분야에서 조직의 효율성을 높이기 위한 주요 변수로써 활용되어져 왔으며, 리더와 종사원의 관계의 질은 종사원들의 직무만족, 직무성공, 조직몰입, 임파워먼트, 조직시민행동 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Kim & Lee, 2011; Aryee & Chen, 2006; Epitropaki & Martin, 2005; Keller & Dansereau, 1995; Schriesheim et al., 1999).

한편, 임파워먼트(empowerment)는 사전적 의미로 '권한부여', '권한이양의 의미로 정의되고 있으며, Conger & Kanungo(1988)는 조직구성원에게 동기부여를 제공하여 업무에 대한 자신감과 신념을 높일 수 있는 자기효능감(self-efficacy)을 향상시키는 과정으로 정의하였다. 또한, 심리적 임파워먼트의 개념을 적용한 Spreitzer (1995)는 임파워먼트를 의미성(meaning), 역량(competence), 영향력(impect), 자기결정력(self-determination) 총 4가지 요인으로 구성하였다. 먼저, 의미성은 조직구성원 개인이 가지고 있는 업무의 중요성과 가치를 나타내며, 역량은 자신의 업무를 해결할 수 있는 능력이라 할 수 있다(Kim, 2012). 다음으로, 영향력은 구성원들이 조직에서 발생하는 행정적·실무적 결과 등에 미칠 수 있는 정도를 말하며, 자기결정력은 구성원 개개인이 맡은 업무에서 자율적으로 결정할 수 있는 능력을 의미한다(Conger & Kanungo, 1988; Deci et al., 1989).

이러한 임파워먼트는 조직 종사원들로 하여금 업무수행에 있어 더 많은 책임과 재량권을 부여하는 것으로 이해 할 수 있다. 높은 임파워먼트를 인식하는 종사원들의

경우 조직에 있어 주인의식을 가지게 되며, 능동적이고, 자율적으로 행동하여 높은 수준의 직무만족과 조직몰입이 나타나게 된다. 더욱이 종사원들의 높은 임파워먼트는 효율적인 직무성공을 이루어낼 수 있다. 이에 국내외 많은 기업들이 임파워먼트를 증가시킬 수 있는 프로그램을 진행하고 있는 것으로 나타났다(Park, 1997; Yoon, 2001).

위의 사실들을 종합해 보았을 때, 조직이 경쟁우위를 확보하고 효율적인 운영을 위해서는 경영자의 리더십과 종사원과의 관계 그리고 종사원들의 창의성과 자발성을 높여 이들의 능력을 극대화시킬 수 있는 방안을 모색하여 실행해야 할 필요성이 있다. 이에 본 연구에서는 피트니스센터의 경영성공을 높일 수 있는 전략으로써 인적 자원에 중점을 두어 연구를 진행하고자 한다. 피트니스 산업은 서비스산업의 일종으로 인적자원을 기반으로 하는 산업이다. 무엇보다 현재 피트니스산업은 양적인 팽창으로 인해 동종업계 간 경쟁이 야기되고 있는 실정이며(Kang & Chung, 2014), 조직이 생존하기 위한 전략적인 방법을 지속적으로 개발하고 유지해 나아가야 하는 위치에 놓여있다(Shin & Choi, 2006).

따라서 본 연구의 목적은 피트니스센터 지도자의 LMX와 임파워먼트 그리고 직무성공 간의 구조적관계를 분석하는데 있으며, 이를 통해 피트니스센터 운영자들에게 효율적인 인적자원관리 및 조직운영 그리고 조직의 성과를 달성할 수 있는 기초자료를 제공하는데 본 연구의 의의가 있다.

## 연구모형

본 연구의 목적을 달성하기 위해 앞서 제시한 구성 변수의 이론적 근거를 기반으로 다음과 같은 연구모형 <Fig. 1>을 설정하였다.

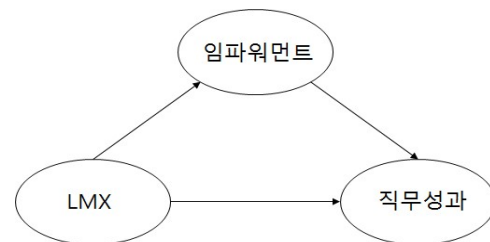


Fig. 1. Research model

## 연구가설의 근거

### 1) LMX와 임파워먼트의 관계

Schermerhorn et al.(2011)은 높은 LMX 질은 조직 구성원의 심리적 임파워먼트 요인을 높일 수 있음을 제시하였으며, Dansereau et al.(1975)과 Graen & Uhl-Bien(1995)은 LMX가 임파워먼트의 선행변수임을 이론적으로 규명하였다. 또한, Park(2015)의 농협의 일선 영업점에 근무하는 임직원들을 대상으로 한 연구에서는 LMX가 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Kim & Park(2014)은 경상남도 지방자치단체에서 고객과 접촉하는 종사원들을 대상으로 연구를 진행한 결과, 높은 LMX 질은 종사원의 임파워먼트에 정(+ )의 관계를 검증하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구에 근거하여 LMX와 임파워먼트의 관계에 관한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1. LMX는 임파워먼트에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 2) 임파워먼트와 직무성과의 관계

Spreitzer(1995)와 Thomas & Velthouse(1990)의 연구에서 임파워먼트는 종사원의 직무와 함께 작업환경에도 영향을 미칠 수 있는 중요한 변수임을 보고하였다. 또한, Chiang & Hsieh(2012)는 종사원들에게 주어지는 의사결정권한 및 직무 유연성은 자신의 능력을 신뢰할 수 있는 계기를 제공하게 되고, 직무만족과 직무성과를 이끌어낼 수 있음을 제시하였다. 더불어 Liden et al.(2000)과 Stajkovic & Luthans(1998)은 종사원들이 임파워먼트를 통해 자신의 직무에 만족할 경우 자신의 직무에 더욱 많은 의미를 부여하게 되고, 이로 인해 높은 직무성과를 향상시킬 수 있음을 제시하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 임파워먼트와 직무성과의 관계에 관한 가설은 다음과 같다.

가설 2. 임파워먼트는 직무성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3) LMX와 직무성과의 관계

Gerstner & Day(1997)는 LMX 연구에 관한 메타 분석을 실시한 결과, LMX는 종사원들의 성과에 영향을 미치는 주요 변수임을 제시하였다. 또한, Kim & Na(2015)은 대기업 임원 비서를 대상으로 진행 한 연구에서 LMX는 직무성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Kwag & Won(2013)은 국내 리조트 업체에 근무하고 있는 종사원들을 대상으로 한 연구에서 LMX와 직무수행간의 정(+ )의 관계를 검증하였다. 이와 같은 선행연구를 토대로 LMX와 직무성과의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 3. LMX는 직무성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 4) LMX와 직무성과 사이에서 임파워먼트의 매개 효과에 관한 가설

Aryee & Chen(2006)은 중국 가전제품 제조업체 종사원들을 대상으로 연구를 진행한 결과, 임파워먼트는 LMX와 직무성과간의 관계에서 매개효과가 나타남을 검증하였다. 또한, Shim et al.(2010)의 국내 제조업체 종사원을 대상으로 임파워먼트의 실증적 효율성을 검증하기 위한 연구에서 LMX는 직무성과에 유의한 영향을 미치지 않았지만, 임파워먼트를 통해 간접적으로 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이상의 선행연구를 바탕으로 임파워먼트의 매개효과에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 4. LMX와 직무성과 사이에서 임파워먼트는 매개할 것이다.

## 연구방법

### 연구대상

본 연구에서는 피트니스센터에서 근무하고 있는 지도자들을 연구대상으로 설정하였다. 먼저 서울과 부산에

위치한 피트니스센터 각 15곳을 본 연구자가 직접 방문하여 설문을 실시하였으며, 표집방법은 비확률 표본추출법(non-probability sampling method) 중 편의표본추출법(convenience sampling method)을 이용하였다.

한편, 설문을 진행하는 동안 피트니스센터 지도자들의 근무 여건상 설문 참여 빈도가 현저히 떨어지는 것으로 나타났다. 이에 본 연구자는 지도자들이 근무 외 시간에 설문이 진행 될 수 있도록 온라인 설문지(google survey)를 추가적으로 제작한 후 포털사이트인 NAVER를 통해 피트니스센터 홈페이지 및 개인 트레이너들이 운영하는 블로그에 방문하여 1차적으로 연구에 대한 설명을 충분히 제시한 메시지를 발송 후 2차적으로 해당 설문지를 전송하였다. 설문조사 결과 방문설문을 포함한 총 286부의 설문지를 수거하였고, 이 중 응답이 불성실하다고 판단되는 23부를 제외한 총 263부의 설문지를 최종분석에 사용하였다. 연구대상자의 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같다.

Table 1. General characteristics of the subjects(n= 263)

Demographic		n	%
Gender	Male	142	54.0
	Female	121	46.0
Age	10s	8	1.7
	20s	175	76.4
	30s	72	17.3
	Over 40s	10	4.6
Education	High School Diploma	15	5.7
	In College	60	22.8
	College Degree	112	42.6
	Graduate Degree	76	28.9
Employment Status	Full time	99	37.6
	Part time	164	62.4
Years at Work	Less than 1 year	99	37.6
	1-2 year	68	25.9
	2-3 year	58	22.1
	4-5 year	17	6.5
	More than 5 year	21	8.0
Salary	Less than 1,000,000₩	79	30.0
	1,000,000 - 2,000,000₩	94	35.7
	2,000,000 - 3,000,000₩	68	25.9
	3,000,000 - 4,000,000₩	13	4.9
	More than 4,000,000₩	9	3.4

### 측정도구

본 연구의 측정도구로써 설문지를 사용하였으며, 각 변인의 측정을 위해 설문항목들은 Likert 5점 척도(1=매우 그렇지 않다/ 5=매우 그렇다)로 구성하였다. 먼저, LMX 문항은 Dienesch & Liden(1986), Park(2010)의 연구에서 사용된 총 12개 문항을 수정·보완하여 구성하였으며, 임파워먼트 문항은 Spreitzer(1995), Nam(2001)와 Hyun(2003)의 연구를 참고하여 총 12개 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 다음으로, 직무성과에 관한 문항은 Park(2011)의 연구에서 사용된 총 6개 문항을 수정·보완하여 본 연구에 사용하였다. 마지막으로, 인구통계학적특성을 포함한 총 36문항으로 설문지를 구성하였다<Table 2>.

Table 2. Summary of scales used

Variable	Items	Question
LMX	Affect, Contribution, Loyalty, Professional respect	12
Empowerment	Meaning, Competence, Impact, Self-determination	12
Job performance	Job performance	6
General Characteristics of Subjects	Gender, Age, Education, Employment Status, Years at Work	6
Total		36

### 자료처리방법

본 연구에서 수집된 총 263부의 설문지를 SPSS 20.0과 AMOS 20.0을 이용하여 분석하였다. 먼저, SPSS 20.0을 이용하여 연구대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 설문지의 내적일관성(internal consistency) 검증을 위해 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 다음으로, AMOS 20.0을 이용하여 구성타당도 검증을 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)과 다중공선성(multicollinearity) 확인을

Table 3. Results of Confirmatory Factor Analysis(1)

Variable	Question	$\chi^2$	df	TLI	CFI	RMSEA	
LMX	Affect	3	125.6	.956	.968	.079	
	Loyalty	3					
	Contribution	3					
	Professional respect	3					
empowerment	Meaning	3	117.4	.959	.970	.074	
	Competence	3					
	Self-determination	3					
	Impact	3					
Job performance	Job performance	6	17.4	7	.983	.992	.075
Total			737.3	369	.931	.942	.062

위한 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다. 마지막으로, 연구가설의 검증을 위해 구조방정식 모형분석(structural equation model: SEM)을 실시하였다.

### 측정도구의 타당도와 신뢰도 분석

본 연구에서는 선행연구를 근거한 측정도구의 타당도 검증을 위해 먼저, 스포츠 경영·마케팅 전공 교수 1인과 박사과정에 있는 연구원 2인에게 설문지의 내용타당도(content validity)를 검증받았다. 다음으로, 구성타당도 검증을 위해 수렴타당도(convergent validity) 및 판별타당도(discriminant validity)를 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

본 연구에서는 첫 번째로 잠재변수 연구 단위별로 확인적 요인분석을 실시하였으며, 두 번째로 전체 연구 단위로 확장하였다. 전체 확인적 요인분석 결과,  $\chi^2=737.3$ ,  $df=369$ , TLI=.931, CFI=.942, RMSEA=.062로 나타났다. 본 연구에서는 선행연구자가 제시한 적합도 기준을 근거하였으며, Hu & Bentler(1999)와 Hong(2000)에 따르면, TLI와 CFI지수의 경우 .90이 넘어서고, RMSEA지수의 경우 .08보다 낮으면 양호한 적합도로 보고 있다(Table 3). 또한, 수렴타당도를 검증 위해 개념신뢰도(construct reliability: CR)와

분산추출지수(average variance extracted: AVE)값을 분석해본 결과, Fornell & Lacker(1981)과 Kim(2010)가 제시한 기준치인 .70(CR)과 .50(AVE)을 모두 상회하는 것으로 나타나 수렴타당도에 문제가 없다고 판단된다. 더불어 판별타당도 검증을 위해 분산추출지수 즉, AVE값(.651~.868) 중 가장 작은 값이 상관계수의 제곱값(.000~.286) 중 가장 큰 값보다 크기 때문에 측정 개념이 모두 판별타당성이 존재함을 확인하였다. 마지막으로, 설문지의 신뢰도 측정을 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 살펴본 결과, 모두 .80 이상으로 나타나 내적일관성이 검증되었다(Table 4).

## 연구결과

### 상관관계 분석

피트니스센터 지도자의 LMX와 임파워먼트 및 직무성과의 관계를 살펴보기 위해 Pearson의 적률상관계수를 산출하여 각 변인 간 상관관계를 분석하였다. 분석결과, 변인 간의 상관관계가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다으며, 상관계수가 .80보다 낮게 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다(Table 5).

Table 4. Results of Confirmatory Factor Analysis(2) and Reliability Test

Variable	Measures	Estimate	SE	CR	AVE	$\alpha$
Affect	I like my supervisor very much as a person.	.887	.228			
	My supervisor is the kind of person one would like to have as a friend.	.881	.270	.923	.800	.929
	My supervisor is a lot of fun to work with.	.948	.114			
Loyalty	My supervisor defends my decision, even without complete knowledge of the issue in question.	.778	.441			
	My supervisor would come to my defense if I were attacked by others.	.817	.306	.848	.651	.849
	My supervisor would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.	.833	.303			
Contribution	I provide support and resources for my supervisor that goes beyond what is specified in my job description.	.799	.295			
	I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my supervisor meet his or her work goals.	.763	.321	.864	.680	.838
	I do not mind working my hardest for my supervisor.	.826	.279			
Professional respect	I am impressed with my supervisor's knowledge of his/her job.	.829	.339			
	I respect my supervisor's knowledge of and competence on the job.	.892	.187	.907	.766	.903
	I admire my supervisor's professional skills.	.902	.174			
Meaning	The work I do is meaningful to me.	.907	.107			
	The work I do is very important to me.	.943	.071	.951	.868	.921
	My job activities are personally meaningful to me.	.827	.184			
Competence	I am confident about my ability to do my job.	.884	.120			
	I am self-assured about my capabilities to perform my work activities.	.876	.136	.905	.764	.841
	I have mastered the skills necessary for my job.	.655	.354			
Self-determination	I have significant autonomy in determining how I do my job.	.824	.268			
	I can decide on my own how to go about doing my work.	.887	.194	.912	.777	.902
	I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job.	.894	.187			
Impact	My impact on what happens in my department is large.	.787	.381			
	I have a great deal of control over what happens in my department.	.899	.208	.897	.746	.896
	I have significant influence over what happens in my department.	.911	.178			
Job performance	I produced a remarkable accomplishment in the organization.	.898	.104			
	I achieved the goal the organization wanted.	.884	.118			
	I am perceived as a high performing employee in the organization.	.869	.165	.961	.805	.934
	I received positive reviews for my performance in the organization.	.831	.183			
	I achieved an accomplishment more than the organization expected.	.770	.207			
	I did my best considering my ability.	.776	.243			

Table 5. Results of Correlation Analysis

Variable	LMX	Empowerment	Job performance
LMX	1		
Empowerment	.351**	1	
Job performance	.008	.535***	1

\*\*p<.05, \*\*\*p<.001

연구모형의 적합도

본 연구의 모형의 적합도를 분석하기 위해 문항묶음(item-parceling)을 실시하였다. 문항묶음의 사용이 지지되는 이유를 Cho & Kang(2007)의 연구에서 제시한 Bandalos & Finney(2001)와 Bandalos(2002)의 연구에 근거하여 제시하고자 한다. 첫째, 문항묶음을 이용할 경우 개별항목을 이용한 분석에 비해 척도(measure)의 신뢰성이 향상 되는 결과를 얻을 수 있으며, 신뢰성 있는 회전결과(rotational result)를 나타낼 수 있다(Cattell & Burdsal, 1975; Kishton & Widaman, 1994). 둘째, 문항묶음을 통해 자료의 연속성 및 정상성을 확보할 수 있어 다변량 정규분포를 전제로 하며, 구조방정식에 사용되는 일반적인 추정법인 최대우도법(maximum likelihood: ML)의 적용이 가능해진다(Nasser & Wisenbaker, 2003; Thompson & Melancom, 1996; West et al., 1995). 셋째, 표본수가 작은 연구에 유용하다(Bagozzi & Edwards, 1998; Bagozzi & Heatherton, 1994; Hall et al., 1999; Yuan et al., 1997). 넷째, 연구모형의 전반적 적합도 지수가 향상된다(Bandalos & Finney, 2001; Gribbons & Hocevar, 1998). 이러한 선행연구에 근거하여 본 연구에서는 문항묶음을 통해 LMX(정서적유대감+충성심+공헌+전문성존경)와 임파워먼트(의미성+역량+자기결정력+영향력)를 각각 4가지의 측정변수로 구성하였다.

본 연구의 구조모형의 모수 추정 방법으로 최대우도법을 사용하였으며, 모형적합도 검정결과  $\chi^2=187.7$ ,  $df=71$ ,  $TLI=.935$ ,  $CFI=.949$ ,  $RMSEA=.079$ 로 나타났다. 이는 Hu & Bentler(1999)와 Hong(2000)가 제시한 기준을 부합하는 결과이다(Table 6).

Table 6. Model Fit

Model	$\chi^2$	df	TLI	CFI	RMSEA
Research model	187.7	71	.935	.949	.079

변인 간 인과관계 검증

본 연구에서 설정한 가설 검증을 통해 <Table 7>과 <Fig. 2>와 같은 결과를 얻었다. 첫째, 피트니스센터 지도자의 LMX가 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 가설 분석결과, 경로계수가 .410, t값이 5.075로 나타나 통계적으로 유의성이 검증되어 가설이 채택되었다( $p<.001$ ). 둘째, 피트니스센터 지도자의 임파워먼트가 직무성과에 미치는 영향에 관한 가설 분석결과, 경로계수가 .566, t값이 6.294로 나타나 통계적으로 유의성이 검증되어 가설이 채택되었다( $p<.001$ ). 셋째, 피트니스센터 지도자의 LMX가 직무성과에 미치는 영향에 관한 가설 분석결과, 경로계수가 -.026, t값이 -.380으로 나타나 통계적으로 유의성이 검증되지 않아 가설이 기각되었다.

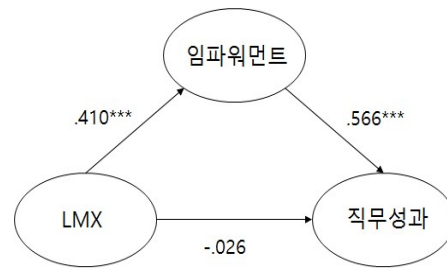


Fig. 2. Path Analysis Results

임파워먼트의 매개효과 검증

1) 매개모형 검증

피트니스센터 지도자의 LMX와 직무성과 간의 관계에서 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 부스트래핑(bootstrapping)을 적용해 분석을 실시하였다. 구조방정식모형에서 보편적으로 사용되는 있는 모수 추정법인 ML방법이나 GLS(General Least Square)방법은

표본 데이터의 다변량 정규분포를 가정하고 있지만 수집된 자료가 이러한 가정을 충족하기에는 어려움이 따른다. 하지만 부스트래핑의 경우 이러한 가정에서 자유롭기 때문에 다변량 정규성을 벗어난 데이터(non-normal data)분석에 유용하다(Yu, 2014). 또한, Shrout & Bolger(2002)는 직접적인 매개효과 검증 방법은 간접효과에 대한 정상성을 가정하지만, 간접효과에 대한 정상성은 실제로 가정할 수 없음을 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 95% 신뢰구간에서 반복횟수를 1,000회로 설정하여 매개효과를 검증하였다. 그 결과, CI(.136, .364)가 0을 포함하지 않고, p값이 .001로 나타나 LMX와 직무성과 사이에서 임파워먼트의 매개효과는 유의한 것으로 나타났다(Table 8).

Table 8. Mediation Analysis

Effect	Estimate	SE	95%CI (Bias-corrected)	p
a	.410	.066	(.282, .541)	.002
b	.566	.084	(.382, .711)	.002
c'	-.026	.079	(-.188, .138)	.735
a × b	.232	.057	(.136, .364)	.001

a=Direct Effects(LMX → Empowerment)

b=Direct Effects(Empowerment → Job performance)

c'=Direct Effects(LMX → Job performance)

a × b=Indirect Effects

CI=Confidence Interval

## 2) 경쟁모형 비교

피트니스센터 지도자의 LMX와 직무성과 사이에서 임파워먼트의 효과가 부분 또는 완전 매개하는지 평가하기 위하여 부분 매개모형과 완전 매개모형을 경쟁모형으로 설정하여  $\chi^2$  차이검증을 실시하였다. 그 결과, 자유도 1 변화량에 따른  $\chi^2$  증가분이 0.1로 임계비 값인 3.84보다 낮게 나타나 완전매개모형이 채택되었다(Table 9).

Table 9. Partial vs. Full Mediation

Model	$\chi^2$	df
Partially mediated	187.7	71
Fully mediated	187.8	72

## 논 의

본 연구의 목적은 피트니스센터 지도자의 LMX와 임파워먼트 및 직무성과의 관계를 규명하는 것이다. 연구문제 수행을 위해 구조방정식모형을 통한 인과관계를 검증하였으며, 임파워먼트의 매개효과 검증도 실시하였다. 이에 본 연구에서 나타난 결과를 중심으로 다음과 같이 논의하고자 한다.

첫째, 피트니스센터 지도자의 LMX는 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. Aryee & Chen(2006)은 중국의 상장기업 종사원들을 대상으로 연구한 결과, LMX는 임파워먼트에 긍정적인 영향이 미치는 것으로 나타났으며, Lee & Choi(2012)는 기업체 직원들을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 임파워먼트의 수준이 높게 나타난다고 보고하였다. 이처럼 조직에서 리더와 구성원 간의 교환관계는 종사원들이 조직에 적극적으로 참여할 수 있도록 유도할 수 있으며, 자신의 업무를 자발적으로 수행할 수 있도록 하는 중요한 선행요인이라 할 수 있다. 따라서 피트니스센터 운영자들은 지도자들과의 관계에서 상하복종의 관계를 추구하기보다는 수평적인 관계를 유지하는 것이 요구된다. 본 연구의 인구통계학적 특성에서 나타나듯이 대다수의 피트니스센터 지도자들은 20대로 구성되어 있다(Kim, 2013; Cho et al., 2015; Joo et al., 2012). 20대의 경우 감정표현이 기성세대의 비해 적극적이며, 직무에 있어 자율적이고, 즐거움을 추구하는 세대라고 할 수 있다. 이들에게 강압적으로 관리를 실시한다면 지도자들과의 깊은 정서적 유대감을 형성하기 어려울 것이다. 또한, 경영자들은 지속적인 대화를 통해 지도자들이 겪고 있는 직무의 문제점이나 개인의 문제점을 적극적으로 수렴하여 함께 고민하고 해결해 나갈 수 있도록 해야 할 것이다. 이러한 경영자의 노력은 지도자들에게 조직의 애착도와 공헌도를 높일 수 있는 자극제가 될 수 있을 것이다. 더불어 현재 피트니스 산업에서는 다양한 운동 프로그램 및 종류가 개발되고 발전되고 있으므로 경영자들은 지도자들 보다 한발 앞서 현장에 적용할 수 있도록 꾸준한 연구 및 새로운 프로그램의 이해도를 높일 수 있도록 노력해야 한다. 이를 통해 경영자들의 전문성에 관한 존



경심을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

둘째, 피트니스센터 지도자의 임파워먼트는 직무성공에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구의 가설 2는 채택되었다. Choi et al.(2014)의 연구에서는 백화점과 아울렛에서 근무하는 여성판매원들을 대상으로 연구한 결과, 종사원들의 임파워먼트는 직무성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 무엇보다 임파워먼트의 영향력이 인적관리에 있어 중요한 부분임을 제시하였다. 또한, 간호사들을 대상으로 한 전소연 등(2014)의 연구에서도 간호사들의 임파워먼트가 간호업무성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구의 결과를 지지하고 있음을 확인 할 수 있다. 특히, 앞서 제시한 선행연구에서 나타나듯이 고객과의 접점관계에 놓여있는 종사원들은 현장에서 자발적인 의사결정이 이루어지는 경우가 빈번하다. 이는 피트니스센터도 예외가 아니라 할 수 있다. 피트니스센터 지도자들은 회원들을 지도하는 스타일과 지도종목 그리고 업무시간이 다르게 배정되어 있는 상태에서 회원들을 지도하기에 개인의 자발적인 업무수행은 필수적이라 할 수 있다. 따라서 운영자들은 현장에서 즉각적으로 자신의 업무를 수행할 수 있도록 지도자들에게 권한을 부여함이 요구되어진다. 또한, 지도자들의 영향력을 극대화 할 수 있도록 한다면 지도자들은 자신에게 주어진 일에 대해 스스로 고민하고 더 나은 업무 수행을 위해 노력할 것이다. 더불어 운영자들은 지도자들이 개인적 역량을 발휘할 수 있도록 적극적으로 지원을 해야 할 것이다. 예컨대 새로운 운동프로그램 세미나 참여의 기회를 제공하는 것도 지도자의 역량을 높이는데 효과적인 방안이 될 것이다.

셋째, 피트니스센터 지도자의 LMX는 직무성공에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 본 연구의 가설 3은 기각되었다. 이는 지금까지 보고된 다수의 선행연구(Gerstner & Day, 1997; Schriesheim et al., 1999, Wayne et al., 2002)와는 상이한 연구결과이다. 이러한 상이한 연구결과가 도출된 이유는 연구 대상자의 특성이 다르기 때문이라 사료된다. 지금까지 보고된 연구들은 간호사, 항공사 직원, 기업 종사원, 교사 등 주로 전문직 종사원 또는 높은 수준의 임금이 보장된 직종임을 알 수 있다. 하지만 피트니스센터 지도자들의 경우 본 연구의 인구통계학적특성을 통해 알 수 있듯이 직

급이 비정규직이 많았으며, 급여수준도 타 종사원들에 비해 열악한 것으로 나타났다. 이를 지지하듯, Kang & Chung(2014)는 피트니스센터 직원들은 조직구성원의 처우가 다른 업종에 비해 열악한 편임을 제시하였으며, 조직에 최선을 다 했음에도 불구하고 적절한 보상이 수반되지 않아 타 직종에 비해 이직의도가 높아질 수 있음을 보고하였다. 즉, 피트니스센터 지도자들은 운영자와의 교환관계가 높게 형성되더라도 현실적인 급여 및 직무의 안정이 보장되지 않을 경우 직무성고가 낮아 질 수 있을 것이다. 따라서 피트니스센터 운영자들은 지도자와의 관계의 질을 높일 수 있도록 함은 물론이고 지도자들이 자신이 맡은 위치에서 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 적절한 보상체계와 직무의 안정성을 보장해주어야 할 것이다.

넷째, LMX와 직무성공 사이에서 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과, 임파워먼트의 매개효과가 검증되어 본 연구의 가설 4는 채택되었다. Wang et al.(2005)는 리더와 종사원과의 높은 수준의 교환관계는 구성원들에게 권한과 기회, 업무재량권 등 다양한 지원을 제공하게 되고 이를 통해 종사원들의 심리적 임파워먼트를 높일 수 있는 계기를 마련하여 높은 수준의 성과를 달성하게 된다고 제시하였다. 또한, Oh et al.(2014)은 국내의 금융, 전기, 제도 등 7개의 기업 구성원들을 대상으로 연구를 진행한 결과, LMX와 과업 성과 사이에서 임파워먼트의 매개효과가 나타났다. 이처럼 피트니스센터 지도자의 임파워먼트는 직무성공을 높일 수 있는 중요한 변수임이 본 연구결과 확인이 되었다. 따라서 피트니스센터 운영자들은 지도자들의 임파워먼트를 극대화 할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 예컨대 지도자들이 맡은 프로그램 내에서는 모든 권한을 부여하여 책임감을 고취시키고 자신의 역량 및 영향력을 행사할 수 있도록 해야 할 것이다.

## 결론 및 제언

본 연구는 피트니스센터 지도자의 LMX와 임파워먼트 그리고 직무성공의 관계를 규명하는데 그 목적이 있다. 총 263부의 설문지를 연구 분석을 위해 사용하였다.

또한, 연구문제의 수행을 위해 구조방정식모형을 통한 인과관계를 검증하였으며, 임파워먼트의 매개효과 검증도 실시하였다. 이에 대한 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, LMX는 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 운영자와의 높은 관계의 질은 지도자들이 자신의 업무를 자발적으로 수행 할 수 있도록 유도할 수 있음을 나타내는 결과이다. 따라서 피트니스센터 운영자들은 지도자들과의 관계의 질을 높일 수 있도록 방안을 모색하여 실행에 옮길 수 있도록 해야 할 것이다. 둘째, 임파워먼트는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 피트니스센터 지도자들은 근무 환경에서 개인의 역량 및 자율성 그리고 회원과의 사이에서 발생하는 다양한 문제점을 즉시 해결 할 수 있는 자기결정력이 요구되어진다. 따라서 운영자들은 지도자들에게 적극적으로 자신의 일을 수행할 수 있도록 권한을 부여하여 자발적으로 참여할 수 있도록 하여 지도자들의 직무성과를 높일 수 있도록 해야 한다. 셋째, LMX는 직무성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 피트니스센터의 경우 타 직종에 비해 근무환경이 다소 열악한 편이며, 조직이 요구하는 업무 강도에 비해 급여 및 보상이 부족한 편이다. 즉, 운영자와의 관계의 질이 높아도 지도자들의 직무성과는 다소 낮을 수 있음을 판단해볼 수 있다. 따라서 피트니스센터 운영자들은 관계의 질을 높일 수 있는 방안과 함께 종사원들의 근무환경 개선을 적극적으로 시행해야 할 것이다. 넷째, 피트니스센터 지도자의 임파워먼트는 LMX와 직무성과에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 운영자들은 지도자들이 임파워먼트를 지각할 수 있도록 권한을 부여해야 하며, 자발적으로 업무를 수행할 수 있도록 지원을 아끼지 않아야 할 것이다.

한편, 본 연구를 수행하는 과정에서 나타난 연구의 한계점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 피트니스센터 지도자를 종목별로 구분하지 않았다. 따라서 후속연구에서는 지도자들의 종목을 세분화하여 연구를 진행한다면 좀 더 의미 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서는 피트니스센터 지도자만을 대상으로 연구가 이루어졌다. 따라서 후속연구에서는 운영자와 지도자의 비교하여 교환관계의 질을 파악해 볼 필요성이 있다. 셋째, 본 연구에서는

LMX 4개 요인과 임파워먼트 4개 요인을 문항목록을 실시하여 분석을 실시하였다. 후속연구에서는 요인 간 세부적인 영향관계를 파악하여 분석한다면 다양한 결과 및 논의를 도출해 낼 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. South-Western.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader - member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59(7), 793-801.
- Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational research methods*, 1(1), 45-87.
- Bagozzi, R. P., & Heatherton, T. F. (1994). A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self esteem. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1(1), 35-67.
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102.
- Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. *New developments and techniques in structural equation modeling*, 269, V296.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Cattell, R. B., & Burdsal Jr, C. A. (1975). The radial parcel double factoring design: A solution to the item-vs-parcel controversy. *Multivariate Behavioral Research*, 10(2), 165-179.
- Chah, D., & Kim, J. (2011). The Relationship between Empowering Leadership and Job Involvement and Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Korean Academy of Organization & Management*,

- 35(1), 171-198.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 180-190.
- Cho, H., & Kang, S. (2007). The Effects of Item Parceling on Causal Parameter Testing and Goodness-of-Fit Indices in Structural Equation Modeling. *Journal of Korean Academy of Marketing Science, 17*(3), 133-153.
- Cho, S., An, J., & Lee, J. (2015). The Influence of Fitness Center Employees's Social-Face Sensitivity on Job Engagement and Job Burnout. *Academic association of global cultural contents, 18*, 239-262.
- Choi, E., Lee, K., & Hwang, S. (2014). service education, empowerment, job performance, salesperson of fashion companies, job satisfaction. *The Research Journal of the Costume Culture, 22*(1), 28-41.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review, 13*(3), 471-482.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human performance, 13*, 46-79.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human performance, 13*, 46-79.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology, 74*(4), 580.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*, 618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 659.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. *Journal of marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader - member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology, 82*(6), 827.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly, 6*(2), 219-247.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology, 67*(6), 868.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*.
- Gribbons, B. C., & Hocevar, D. (1998). Levels of aggregation in higher level confirmatory factor analysis: application for academic self concept. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 5*(4), 377-390.
- Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods, 2*(3), 233-256.
- Hong, S. (2000). The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales. *The Korean journal of clinical psychology, 19*(1), 161-177.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6*(1), 1-55.
- Hyun, J. (2003). *A study on empowerment among operation room nurses*. M.A. Dissertation, Yonsei University.
- Joo, H., Im, B., & Lee, M. (2012). A Study on the Relationship of Commercial Sport Center Employees' Empowerment, Organizational Cynicism and Customer

- Orientation. *Korean Journal of Sports Science*, 21(1), 333-345.
- Jun, S., Rho, h., & Lee, J. (2014). The Impact of Organizational Justice, Empowerment on the Nursing Task Performance of Nurses : Focused on the Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Korean Journal of Occupational Health Nursing*, 23(2), 55-66.
- Kang, J., & Chung, D. (2014). The Relationship among Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention Based on Leadership of Fitness Club Organization Manager. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 57(1), 311-321.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). *LMX: Dyads embedded in groups or dyads independent of groups*. In annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, BC, Canada.
- Kim, E., & Lee, J. (2011). Impact of Psychological Empowerment on Service Orientation and Organizational Performance in Private Security Guards. *Korea Security Science Association*, 28, 9-31.
- Kim, G. (2010). *AMOS 18.0 Structural Equation Modeling Analysis*. Seoul: hannarae publishing co.
- Kim, H. B., & Park, C. M. (2014). The Relationship between Leader-Member Exchange and Organizational Commitment with Psychological Empowerment as a Mediator in the Public Organization. *The Journal of Korean Policy Studies*, 14(4), 35-58.
- Kim, M., & Na, S. (2015). The Relationship among Big Five Personality Traits, Leader-Member Exchange (LMX), Empowerment, and Job Performance for Executive Secretaries in Large Korean Firms. *DAEHAN Association of Business Administration*, 28(8), 2107-2128.
- Kim, S. (2013). Structural Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance in Fitness Center. *Journal of Korea Entertainment Industry Association*, 7(1), 107-116.
- Kim, T., Lee, K., & Won, D. (2014). The Structural Relationship among Exchange Relationships, Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Fitness Center Employee. *Korean Journal of Sport Management*, 19(5), 33-51.
- Kim, Y. (2012). *Mediating Effects of Trust in Supervisor on the Relationship between Employee's Empowerment and Innovative Behavior*. M.A. Dissertation, Korea University.
- Kishton, J. M., & Widaman, K. F. (1994). Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 757-765.
- Kwag, M., & Won, D. (2013). The Structural Relationships among Pygmalion Leader Behavior, LMX Quality, and Job Performance of Resort Employees. *Korean Journal of Sport Management*, 18(3), 33-51.
- Lee, J., & Kim, D. (2008). A Study of the Relationship between Leadership Style and Organizational Effectiveness: Interaction Effects of Charismatic and Transactional Leadership. *DAEHAN Association of Business Administration*, 21(4), 1495-1521.
- Lee, K., & Choi, J. (2012). The Effect of Leader-Member Exchange on Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Management Information Systems review*, 31(4), 339-362.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Nam, K. (2001). *A study on the relationship of empowerment with job satisfaction and organizational commitment perceived by nurses*. M.A. Dissertation, Seoul National University.
- Nasser, F., & Wisenbaker, J. (2003). A Monte Carlo study investigating the impact of item parceling on measures of fit in confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 63(5), 729-757.
- Oh, W., Kim, M., & Kim, T. (2014). Effect of Leader's Emotional Intelligence on Members' Task Performance: The Mediating Effect of LMX and Psychological Empowerment. *Korean Academy of Organization & Management*, 38(4), 115-140.
- Park, I. (2010). *The Effect of the Hotel Pygmalion Leadership on LMX and the Organization Immersion*. Ph.D. Dissertation, Kyunggi University.
- Park, M. (2011). *A Study on Causal Relationship among Personality Traits, Emotional Intelligence, Psychological Well-being and Job Performance. - Focused on Hotel Employees in Seoul -*. Ph.D. Dissertation, Kyung Hee

- University.
- Park, W. (1997). Empowerment: Its Meaning and Application. *Korean management review*, 26(1), 115-138.
- Park. (2015). *The Effects of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment*. M.A. Dissertation, Chung-Ang University.
- Ryu, B., & Ryu, E. (2013). An Study on the Relationships between Transformational/Transactional leadership and Organizational Effectiveness: Focusing on moderating effects of Organizational Culture. *GRI REVIEW*, 15(3), 239-262.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Shim, D., Yang, D., & Ha, S. (2010). The Mediating Effects of Psychological Empowerment in the Relationships between Job Characteristics, Locus of Control and Leader-Member Exchange, and Job Performance. *Korean Academy of Management*, 18(3), 175-216.
- Shin, K., & Choi, M. (2006). The Relationship between Service Encounter and Service Quality in the Sports Center. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 26, 151-161.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thompson, B., & Melancon, J. G. (1996). Using Item "Testlets"/" Parcels" in Confirmatory Factor Analysis: An Example Using the PPSDQ-78.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables. *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*, 56-75.
- Yo, J. (2014). *Misunderstanding and Prejudice of Structural Equation Modeling*. Seoul: hannarae publishing co.
- Yoon B. (2001). Effects of Feedback Message on Self-Efficacy in Work Information Environment. *Yonsei Business Review*, 38(1), 71-111.
- Yuan, K. H., Bentler, P. M., & Kano, Y. (1997). On averaging variables in a confirmatory factor analysis model. *Behaviormetrika*, 24(1), 71-83.

## 피트니스센터 지도자의 리더-멤버교환관계(LMX)와 임파워먼트 및 직무성과 간의 구조적관계

김태중 · 원도연 · 곽민석(연세대학교)

본 연구는 피트니스센터 지도자를 대상으로 리더-멤버교환관계(LMX)와 임파워먼트 및 직무성과 간에 어떠한 영향이 있는지를 규명하는데 그 목적이 있다. 연구수행을 위해 측정도구로 설문지를 사용하였으며, 자료처리를 위해 총 263부의 설문지를 SPSS 20.0과 AMOS 20.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도 분석, 확인적 요인분석, 상관관계분석, 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 모든 분석에서 통계적 유의수준은  $\alpha < .05$ 로 설정하였으며, 이와 같은 연구 절차를 거쳐 얻어진 결과는 다음과 같다. 첫째, LMX는 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 임파워먼트는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, LMX는 직무성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 넷째, LMX와 직무성과 사이에서 임파워먼트는 매개효과가 나타났다.

**주요어** : 피트니스센터 지도자, LMX, 임파워먼트, 직무성과