

# 간호사가 인식한 간호관리자의 진정성 리더십이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로

최한교 · 안성희

가톨릭대학교 간호대학 간호학과

## Influence of Nurse Managers' Authentic Leadership on Nurses' Organizational Commitment and Job Satisfaction: Focused on the Mediating Effects of Empowerment

Choi, Han-Gyo · Ahn, Sung Hee

College of Nursing, The Catholic University of Korea, Seoul, Korea

**Purpose:** The aim of this study was to examine the mediating effect of empowerment in the relationship of nurse managers' authentic leadership, with nurses' organizational commitment and job satisfaction. **Methods:** The participants in this study were 273 registered nurses working in five University hospitals located in Seoul and Gyeonggi Province. The measurements included the Authentic Leadership Questionnaire, Condition of Work Effectiveness Questionnaire-II, Organizational Commitment Questionnaire and Korea-Minnesota Satisfaction Questionnaire. Data were analyzed using t-test, ANOVA, Scheffé test, Pearson correlation coefficients, simple and multiple regression techniques with the SPSS 18.0 program. Mediation analysis was performed according to the Baron and Kenny method and Sobel test. **Results:** There were significant correlations among authentic leadership, empowerment, organizational commitment and job satisfaction. Empowerment showed perfect mediating effects in the relationship between authentic leadership and organizational commitment. It had partial mediating effects in the relationship between authentic leadership and job satisfaction. **Conclusion:** In this study, nurse managers' authentic leadership had significant influences on nurses' organizational commitment and job satisfaction via empowerment. Therefore, to enhance nurses' organizational commitment and job satisfaction, it is necessary to build effective strategies to enhance nurse manager's authentic leadership and to develop empowering education programs for nurses.

**Key words:** Nurse administrators; Leadership; Nurses; Power (Psychology); Job satisfaction

## 서 론

### 1. 연구의 필요성

간호사는 환자를 직접 돌보는 접점에서 병원의 생산성 향상과 의

료서비스의 질을 결정하는 중요한 위치에 있다. 따라서, 유능한 간호사 확보와 유지를 위한 효과적인 인력관리가 필요하며, 이를 위해 간호 관리자의 리더십이 적절하게 발휘될 수 있어야 하겠다. 기존의 리더십 이론은 주로 리더의 특성, 행동, 상호작용 등의 기술적인 측면의 개발이 강조되어, 리더의 비윤리적 행동으로 인해 발생하는 문

주요어: 간호관리자, 리더십, 간호사, 파워, 직무만족

\*이 논문은 제1저자 최한교의 석사학위논문을 수정하여 작성한 것임.

\*This manuscript is a revision of the first author's master's thesis from the Catholic University of Korea.

Address reprint requests to : Ahn, Sung Hee

College of Nursing, The Catholic University of Korea, 222 Banpo-daero, Seocho-gu, Seoul 06591, Korea  
Tel: +82-2-2258-7409 Fax: +82-2-2258-7772 E-mail: shahn@catholic.ac.kr

Received: March 3, 2015 Revised: April 1, 2015 Accepted: November 2, 2015

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution NoDerivs License. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0>)  
If the original work is properly cited and retained without any modification or reproduction, it can be used and re-distributed in any format and medium.

제점들에 대해서는 충분히 다루어지지 않았다[1]. 이러한 한계를 극복하기 위한 대안으로 진정성 리더십이 대두되기 시작하였고, 이에 대한 이론 및 실증적 연구가 점차 증가되고 있는 추세이다[1-3].

진정성 리더십은 모든 리더십의 근간이 되는 긍정적 형태의 리더십으로[1], 리더가 구성원들과 함께 일하면서 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리 및 관계적 투명성의 4개 하위영역을 통해 구성원들의 발전을 촉진하도록 하는 행동 유형이다[2]. 자아인식은 진정성 리더십의 가장 핵심이 되는 영역으로서, 리더가 타인에 대한 자신의 영향력, 강점과 약점, 다면적 본성에 대한 이해를 통해 타인이 바라보는 자신의 모습을 아는 것이다[4]. 진정성을 가진 리더는 끊임없는 자아성찰을 통해[1] 자아인식의 수준을 높여야 한다는 주장이 제기되고 있다[3]. 내재화된 도덕적 관점의 영역은 조직의 내부 혹은 외부의 압력이 있더라도 내면의 도덕적 기준과 가치를 통해 스스로를 규제하는 것으로, 내면화된 가치와 일치하는 의사결정과 행동으로 나타나게 된다[3]. 균형 잡힌 정보처리의 영역은 리더가 의사결정을 내리기 전에 자신의 입장은 물론 반대되는 견해와 관련된 모든 정보를 수집해서 객관적으로 검토하는 것이다[1]. 관계적 투명성영역은 자신의 부적절한 감정을 감추기보다는 생각과 느낌, 정보 공유를 통해 진정한 자아를 개방하여 다른 이들과의 신뢰를 촉진하는 것이다[4].

진정성 리더십은 조직 구성원의 태도 변화와 조직성과의 향상을 가져왔으며[2], 조직몰입[5], 직무만족[5,6] 및 임파워먼트[6]에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고된 바 있다. 조직몰입은 자신이 속한 조직에 충성하고 열성적으로 조직에 개입하며 자신을 조직과 동일시하려는 개인의 의지로, 조직 전체에 대한 개인의 감정을 반영하는 조직의 효과성을 나타내는 지표이다[7]. 또한 직무만족은 한 개인이 자신의 직무에 대해 가지는 호의적인 태도로, 조직구성원의 근무의욕을 북돋우고 조직의 발전에 영향을 미치는 변수이다[8]. 직무만족은 성취 또는 개인적인 성장 등 일 자체에서 오는 내재적 만족과 일과 관련된 여러 가지 혜택에서 오는 외재적 만족, 작업 환경 및 동료와의 관계를 통해 측정할 수 있다[9]. 이러한 간호사의 조직몰입과 직무만족은 업무성과는 물론 간호의 질에도 영향을 미치기 때문에 인력관리 측면에서 매우 중요하다[8].

Kanter [10]에 의하면, 구성원들은 업무환경의 영역인 기회, 지지, 자원 및 정보에의 접근을 통해 임파워되며, 이는 비공식적 파워와 공식적 파워영역에 의해 촉진된다. 임파워먼트는 구성원들로 하여금 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 업무환경의 각 영역에 접근하도록 하는 능력이다[10]. 임파워먼트의 6개 하위영역 중 기회영역은 개인이 조직에서 성장하고 발전하기 위한 도전, 보상, 전문성 개발에 대한 기회를 의미하며, 지지영역은 상사, 동료 및 부하직원으로부터 받는 조언과 도움이 포함된다[10]. 자원영역은 개인이 조

직의 목표를 달성하기 위해 요구되는 재정, 물자, 시간, 인력 및 장비 등을 의미하며, 정보영역은 구성원이 조직에서 효과적으로 일하기 위해 요구되는 기술적, 전문적 차원의 지식뿐만 아니라, 조직의 결정, 정책 및 목표 등에 대한 접근성을 포함한다[10]. 비공식적 파워영역은 조직 내 협력자와의 관계에서 획득되는 힘이며, 공식적 파워영역은 조직의 공식적인 지위에 따라 주어지는 힘을 의미한다[10]. 따라서, 간호관리자는 6개 하위영역에 대한 접근성을 높여 간호사가 업무를 효과적으로 성취하도록 임파워시키고, 나아가 조직에의 몰입도와 직무만족의 정도를 높이기 위해 요구되는 리더십을 갖추어야 한다고 본다.

간호관리자의 진정성 리더십은 간호사의 소진, 이직의도 및 근무지 약자 괴롭힘을 감소시키고[11], 임파워먼트를 매개로하여 업무성과와 직무만족을 향상시킨다고 하였다[6]. 또한 변혁적 리더십도 임파워먼트를 매개로 하여 간호사의 조직몰입에 영향을 미친다는 연구 결과가 있다[12]. 따라서, 간호관리자의 변혁적 리더십과 진정성 리더십의 효과를 비교하고, 간호사의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 경로를 확인하는 것은 의의가 있다고 본다.

또한 의료기관에서 간호관리자의 리더십, 특히 진정성 리더십의 발휘를 강조할 때, 관리자와 간호사의 신뢰 구축, 간호사가 존중받는 건강한 근무환경의 조성, 환자 안전과 의료의 우수성 촉진 및 간호사 채용과 보유 등의 효과적인 인력관리가 가능하다고 하였다[13]. 이와 같이 간호관리자의 진정성 리더십의 중요성이 대두되고 있음에도 불구하고, 진정성 리더십이 간호사에게 미치는 영향 및 그 경로를 밝힌 실증적 연구는 아직 부족한 실정이다.

이에 본 연구는 간호관리자의 진정성 리더십과 간호사의 조직몰입 및 직무만족 각각의 관계에서 임파워먼트의 매개효과를 확인하기 위하여 시행되었다. 본 연구의 결과는 간호조직의 임파워먼트의 중요성에 대한 이해를 증진시키고, 간호관리자의 진정성 리더십 증진을 위한 교육과 인력관리를 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것으로 본다.

## 2. 연구 목적

본 연구는 간호사가 인식한 간호관리자의 진정성 리더십이 간호사의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 임파워먼트의 매개효과를 파악하기 위함이며, 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 간호관리자의 진정성 리더십, 간호사의 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족 정도를 파악한다.

둘째, 일반적 특성에 따른 간호관리자의 진정성 리더십, 간호사의 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 차이를 비교한다.

셋째, 간호관리자의 진정성 리더십과 간호사의 임파워먼트, 조직

몰입 및 직무만족 간의 상관관계를 확인한다.

넷째, 진정성 리더십이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 임파워먼트의 매개효과를 확인한다.

## 연구 방법

### 1. 연구 설계

본 연구는 간호사가 인식한 간호관리자의 진정성 리더십과 간호사의 조직몰입 및 직무만족의 관계를 파악하고, 각각의 관계에서 임파워먼트의 매개효과를 확인하기 위한 서술적 조사 연구이다.

### 2. 연구 대상

대상자는 서울 및 경기도 소재 500~1,300명상의 5개 종합병원에 서 1년 이상의 근무경력이 있는 일반간호사 273명이었다. 대상자가 근무하는 병원은 종교적 이념으로 설립, 운영되는 C의료원 산하의 병원들이므로 동일한 비전과 가치가 공유되는 특성을 지닌다. 대상자 제외기준은 간호관리자의 영향을 상대적으로 적게 받는 외래근무 간호사, 간호관리자와 함께 근무한 기간이 6개월 미만인 간호사였다. 표본 크기는 통계적 검정력 분석을 위한 프로그램인 G\*Power 3.1.5[14]를 이용하여 다중회귀분석을 위해 95% 검정력 수준에서 유의수준 .05, 중간정도의 효과크기인 .15, 예측변수 2개를 지정하였을 때 최소 107명이 요구되었다.

### 3. 연구 도구

#### 1) 진정성 리더십

진정성 리더십은 Avolio 등[15]이 개발한 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)를 Mind Garden 홈페이지에 접속하여 한국어판 사용 승인을 받았다. Walumbwa 등[2]은 중국, 케냐, 미국의 표본을 대상으로 ALQ의 구성타당도를 검증하였고, 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .70~.90이었다. 국내에서는 Choi와 Lee [16]가 ALQ의 구성타당도를 검증하였고, 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .96이었다. ALQ는 총 16문항의 5점 척도로 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성의 4개 영역이며, 각 영역 당 4문항으로 구성되었다. 본 연구에서는 간호사들이 소속된 간호단위의 간호업무 총괄하는 간호관리자의 진정성 리더십을 평가하도록 하였다. 각 문항에 대하여 '전혀 그렇지 않다'는 0점, '매우 그렇다'는 4점으로 점수가 높을수록 리더의 진정성 정도가 높은 것을 의미한다. 본 연구에서 도구의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .92였다.

#### 2) 임파워먼트

임파워먼트는 Laschinger 등[17]의 Condition of Work Effectiveness Questionnaire-II (CWEQ-II)를 저자의 승인을 받은 후 사용하였다. CWEQ-II는 총 19문항의 5점 척도로, 기회, 지지, 자원, 정보, 비공식적 파워, 공식적 파워의 6개 하위영역으로 구성되었고, 비공식적 파워영역은 4문항, 나머지 영역은 각각 3문항이다. 본 연구에서는 Park 등[8]이 한국어로 번안하여 사용한 17문항에 원도구에서 제외되었던 비공식적 파워영역의 문항 '나의 관리자는 문제에 대한 도움을 나에게서 구한다'와 자원영역의 문항 '필요시 임시직원의 도움을 받을 수 있다'의 2문항을 추가하여 사용하였다. 각 문항에 대하여 '전혀 없다'는 1점, '매우 많다'는 5점으로 응답하도록 하였고, 임파워먼트의 총점은 각 영역별 평균점수의 합으로 나타내어 총점이 6~13점일 경우 낮은 수준, 14~22점일 경우 보통 수준, 23~30점일 경우 높은 수준을 의미한다. 도구의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 Laschinger 등[17]에서 .81~.89, Park 등[8]의 연구에서 .58~.88, 본 연구에서는 .90이었다.

#### 3) 조직몰입

조직몰입은 Mowday 등[18]의 Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)를 Lee [19]가 한국어로 번안한 도구로 측정하였다. 도구를 번안한 저자의 승인을 받은 후 사용하였으며, 총 15문항의 7점 척도로 각 문항에 대하여 '매우 부정'은 1점, '매우 긍정'은 7점으로 응답하도록 하였다. 3, 7, 9, 11, 12, 15번 문항은 부정 문항으로 역환산하였고, 점수가 높을수록 조직몰입 정도가 높은 것을 의미한다. 도구의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 Mowday 등[18]에서 .82~.90, Lee [19]의 연구에서 .91, 본 연구에서는 .90이었다.

#### 4) 직무만족

직무만족은 Weiss 등[9]의 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)를 Park [20]이 번안한 Korea-Minnesota Satisfaction Questionnaire (K-MSQ)로 측정하였고, 도구를 번안한 저자의 승인을 받은 후 사용하였다. K-MSQ는 총 20문항의 5점 척도로 각 문항에 대하여 '매우 불만족'은 1점, '매우 만족'은 5점으로 점수가 높을수록 직무만족 정도가 높은 것을 의미한다. K-MSQ는 내재적 영역, 외재적 영역, 전반적 영역으로 구성되었다. 내재적 영역은 12문항으로 재능활용, 활동성, 성취감, 독립성, 도덕성, 권한, 책임감, 안정성, 독창성, 사회적 봉사, 사회적 신분, 다양성을 포함하며, 외재적 영역은 6문항으로 보수, 승진, 인정, 회사 정책의 방식, 상사의 의사결정능력, 상사가 부하를 대하는 방식이 속한다. 전반적 영역은 20문항으로 내재적 영역과 외재적 영역 항목에 작업환경, 동료와의 관계를 포함한다. 도구의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 Park [20]의 연구

에서 .87이었고, 본 연구에서는 .91이었다.

#### 4. 윤리적 고려

C대학교 생명윤리 심의위원회로부터 본 연구의 목적, 방법, 연구 대상자 권리보장 및 설문지에 대한 심의를 거쳐 연구승인(IRB No. MC13QASI0068)을 받았다. 해당 병원 간호부의 승인을 얻은 후, 연구자가 각 부서의 책임자를 통하여 연구의 목적과 설문지 내용 및 동의서 작성방법을 설명하고 설문지를 직접 배부, 회수하였다. 설문지 설명문과 동의서에 설문내용이 무기명으로 처리되고 개인정보와 조사된 자료에 대한 비밀이 보장됨을 명시하였다.

#### 5. 자료 수집 및 분석 방법

자료는 2013년 6월 13일부터 7월 31일까지 수집하였다. 설문지는 배부된 350부 중 342부가 회수되었으나(회수율 97.7%), 해당 부서의 간호관리자와 함께 근무한 경력이 6개월 미만인 경우의 43부, 응답이 불충분한 26부를 제외하고 총 273부의 설문지가 최종분석에 사용되었다. 수집된 자료는 SPSS Win 18.0 프로그램을 이용하여 다음과 같이 분석하였다. 대상자의 일반적 특성, 간호관리자의 진정성 리더십, 간호사의 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족은 빈도, 백분율, 평균, 표준편차로 제시하였다. 일반적 특성에 따른 간호관리자의 진정성 리더십, 간호사의 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 차이는 t-test와 ANOVA로 분석하였고 Scheffé test로 사후검증하였다. 간호관리자의 진정성 리더십과 간호사의 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족 간의 상관관계는 Pearson's correlation coefficients로, 진정성 리더십과 조직몰입 및 직무만족 각각의 관계에서 임파워먼트의 매개효과를 단순 및 다중회귀분석을 이용하는 Baron과 Kenny [21]의 절차를 통해 검증하고, Sobel test로 매개효과 유의성을 검증하였다.

### 연구 결과

#### 1. 대상자의 일반적 특성

대상자의 평균 연령은 28.19세였으며, 26~30세가 48.7%로 가장 많았고, 25세 이하(30.4%), 31~35세(11.0%), 36세 이상(9.9%) 순이었다. 미혼이 78.0%였고, 최종 학력에서 전문학사가 48.7%로 가장 많았으며, 학사(44.3%), 석사 학위 이상(7.0%) 순이었다. 종교가 있는 경우는 67.0%였으며, 근무부서에서 일반병동이 45.0%로 가장 많았고, 중환자실(32.6%), 응급실(18.7%), 수술실(3.7%) 순이었다. 평균 임상경력 5.97년이었으며, 1~3년이 37.7%로 가장

많았고, 4~6년(32.2%), 7년 이상(30.1%) 순이었다(Table 1).

#### 2. 연구의 주요변수

간호사가 인식한 간호관리자의 진정성 리더십은 4점 만점에 2.61점이었다. 하위영역에서 내재화된 도덕적 관점이 2.64점으로 가장 높았고, 균형 잡힌 정보처리(2.62점), 관계적 투명성(2.61점), 자아 인식(2.56점) 순이었다(Table 2). 진정성 리더십은 36세 이상(2.87점)이 35세 이하보다 높게 인식하였고( $p=.006$ ), 석사 학위 이상(2.85점)이 전문학사(2.61점)와 학사(2.57점)보다 높게 인식하였다( $p=.036$ ) (Table 1).

간호사의 임파워먼트는 6개 하위영역의 평균의 합으로, 30점 만점에 18.89점이었다. 하위영역에서 지지 정도가 3.44점으로 가장 높았고, 비공식적 파워(3.37점), 기회(3.26점), 정보(3.13점), 공식적 파워(3.07점), 자원(2.62점) 순이었다(Table 2). 임파워먼트의 정도는 36세 이상(3.50점)이 35세 이하보다 높았고( $p=.001$ ), 석사 학위 이상(3.43점)이 전문학사(3.15점)와 학사(3.13점)보다 높았다( $p=.025$ ). 종교가 있는 경우(3.20점)가 없는 경우(3.07점)보다 높았고( $p=.020$ ), 일반병동(3.24점)이 중환자실(3.06점)보다 높았으며( $p=.032$ ), 임상경력 7년 이상(3.30점)이 1~3년(3.11점), 4~6년(3.09점)보다 높았다( $p=.004$ ) (Table 1).

간호사의 조직몰입은 7점 만점에 3.88점이었다(Table 2). 36세 이상(4.52점)이 35세 이하보다 높았고( $p<.001$ ), 기혼(4.09점)이 미혼(3.83점)보다 높았다( $p=.016$ ). 최종 학력에서 석사 학위 이상(4.62점)이 전문학사(3.82점)와 학사(3.84점)보다 높았고( $p=.001$ ), 종교가 있는 경우(3.98점)가 없는 경우(3.69점)보다 높았다( $p=.015$ ). 총 임상경력 7년 이상(4.13점)이 1~3년(3.83점), 4~6년(3.72점)보다 높았다( $p=.001$ ) (Table 1).

간호사의 직무만족은 5점 만점에 내재적 영역이 3.22점, 외재적 영역이 2.83점, 전반적 영역이 3.08점이었다(Table 2). 36세 이상(3.36점)이 25세 이하(3.09점)와 26~30세(3.02점)보다 높았고( $p=.001$ ), 석사 학위 이상(3.39점)이 전문학사(3.05점)와 학사(3.07점)보다 높았으며( $p=.012$ ), 종교가 있는 경우(3.12점)가 없는 경우(3.00점)보다 높았다( $p=.019$ ) (Table 1).

#### 3. 진정성 리더십과 제 변수들 간의 상관관계

진정성 리더십은 임파워먼트( $r=.50$ ), 조직몰입( $r=.36$ ), 직무만족( $r=.46$ )과 양의 상관관계가 있었다. 임파워먼트와 조직몰입( $r=.57$ ), 직무만족( $r=.66$ )이 양의 상관관계가 있었으며, 조직몰입과 직무만족( $r=.65$ )이 양의 상관관계가 있었다(Table 3).



**Table 1.** Differences in Authentic Leadership, Empowerment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction by General Characteristics of Participants (N=273)

Characteristics	Categories	n (%) or M±SD	Authentic leadership	Empowerment	Organizational commitment	Job satisfaction
			M±SD	M±SD	M±SD	M±SD
Age (yr)		28.19±5.02				
	≤25	83 (30.4)	2.56±0.53 <sup>a</sup>	3.13±0.49 <sup>a</sup>	3.87±0.73 <sup>a</sup>	3.09±0.46 <sup>a</sup>
	26~30	133 (48.7)	2.58±0.47 <sup>b</sup>	3.11±0.41 <sup>b</sup>	3.75±0.68 <sup>b</sup>	3.02±0.35 <sup>b</sup>
	31~35	30 (11.0)	2.63±0.41 <sup>c</sup>	3.16±0.44 <sup>c</sup>	3.96±0.66 <sup>c</sup>	3.11±0.39
	≥36	27 (9.9)	2.87±0.37 <sup>abc</sup>	3.50±0.40 <sup>abc</sup>	4.52±0.84 <sup>abc</sup>	3.36±0.50 <sup>ab</sup>
	t or F (p)		12.41 (.006)	5.99 (.001)	18.35 (<.001)	5.51 (.001)
Marital status	Single	213 (78.0)	2.61±0.49	3.14±0.43	3.83±0.71	3.07±0.40
	Married	60 (22.0)	2.62±0.46	3.24±0.50	4.09±0.82	3.14±0.46
	t or F (p)		0.03 (.974)	1.53 (.127)	2.40 (.016)	0.77 (.439)
Education level	Diploma	133 (48.7)	2.61±0.48 <sup>a</sup>	3.15±0.43 <sup>a</sup>	3.82±0.67 <sup>a</sup>	3.05±0.38 <sup>a</sup>
	Bachelor	121 (44.3)	2.57±0.48 <sup>b</sup>	3.13±0.46 <sup>b</sup>	3.84±0.74 <sup>b</sup>	3.07±0.42 <sup>b</sup>
	≥ Master	19 (7.0)	2.85±0.39 <sup>ab</sup>	3.43±0.45 <sup>ab</sup>	4.62±0.91 <sup>ab</sup>	3.39±0.51 <sup>ab</sup>
	t or F (p)		6.63 (.036)	3.74 (.025)	13.84 (.001)	8.91 (.012)
Religion	Yes	183 (67.0)	2.63±0.47	3.20±0.46	3.98±0.73	3.12±0.42
	No	90 (33.0)	2.57±0.49	3.07±0.43	3.69±0.73	3.00±0.40
	t or F (p)		1.86 (.062)	2.35 (.020)	2.44 (.015)	2.36 (.019)
Department	General ward	123 (45.0)	2.62±0.50	3.24±0.43 <sup>a</sup>	3.98±0.73	3.13±0.42
	Emergency room	51 (18.7)	2.57±0.48	3.11±0.51	3.83±0.86	3.08±0.42
	Intensive care unit	89 (32.6)	2.61±0.47	3.06±0.43 <sup>a</sup>	3.76±0.68	3.03±0.41
	Operation room	10 (3.7)	2.67±0.29	3.25±0.42	4.05±0.68	3.06±0.40
	t or F (p)		0.76 (.683)	2.99 (.032)	2.08 (.353)	2.15 (.341)
Career (yr)		5.97±4.56				
	1~3	103 (37.7)	2.56±0.55	3.11±0.47 <sup>a</sup>	3.83±0.74 <sup>a</sup>	3.07±0.45
	4~6	88 (32.2)	2.60±0.43	3.09±0.39 <sup>b</sup>	3.72±0.68 <sup>b</sup>	3.02±0.32
	≥7	82 (30.1)	2.68±0.43	3.30±0.45 <sup>ab</sup>	4.13±0.75 <sup>ab</sup>	3.17±0.45
	t or F (p)		3.58 (.167)	5.76 (.004)	13.76 (.001)	2.61 (.075)

a, b, c: Scheffé test (means with the same letters are significantly different).

**Table 2.** Level of Authentic Leadership, Empowerment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction (N=273)

Variables	Categories	M±SD	Range
Authentic leadership		2.61±0.48	0.00~4.00
	Relational transparency	2.61±0.51	0.00~4.00
	Internalized moral perspective	2.64±0.56	0.00~4.00
	Balanced processing	2.62±0.61	0.00~4.00
	Self awareness	2.56±0.57	0.00~4.00
Empowerment		18.89±2.71	6.00~30.00
	Opportunity	3.26±0.61	1.00~5.00
	Support	3.44±0.56	1.00~5.00
	Resources	2.62±0.72	1.00~5.00
	Information	3.13±0.67	1.00~5.00
	Informal power	3.37±0.52	1.00~5.00
	Formal power	3.07±0.58	1.00~5.00
Organizational commitment		3.88±0.74	1.00~7.00
Job satisfaction			
	Intrinsic factors	3.22±0.43	1.00~5.00
	Extrinsic factors	2.83±0.50	1.00~5.00
	General factors	3.08±0.42	1.00~5.00

#### 4. 임파워먼트의 매개효과

진정성 리더십이 조직몰입과 직무만족 각각에 영향을 미치는 과정에서 임파워먼트가 매개변수임을 검증하기 위해 세 단계 회귀방정식

**Table 3.** Correlational Relationships among the Variables (N=273)

Variables	Authentic leadership	Empowerment	Organizational commitment
	r (p)	r (p)	r (p)
Empowerment	.50 (<.001)		
Organizational commitment	.36 (<.001)	.57 (<.001)	
Job satisfaction	.46 (<.001)	.66 (<.001)	.65 (<.001)

을 사용하였다. 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 전에 회귀분석의 가정을 검정한 결과는 아래의 모든 조건을 충족하는 것으로 나타났다. Durbin-Watson지수가 1.73~2.17로 나타나 잔차의 자기상관이 없었다. 변수에 대한 공차한계는 0.75로 0.1 이상이었고, 분산팽창요인(Variance Inflation Factor [VIF])값은 1.33으로 10보다 작아 다중공선성의 문제는 없었다. 또한 잔차 분석 결과 모형의 선형성, 오차의 정규성, 등분산성이 확인되었다. 첫째 방정식은 매개변수(임파워먼트)를 독립변수(진정성 리더십)에 대해, 둘째 방정식은 각각의 종속변수(조직몰입, 직무만족)를 독립변수에 대해, 셋째 방정식은 종속변수를 독립변수와 매개변수에 대해 회귀분석하였다(Tables 4, 5).

Baron과 Kenny [21]에 따르면, 매개효과를 가지기 위해서는 다

음의 4가지 조건을 충족시켜야 한다. 첫째 방정식에서 독립변수가 매개변수에 대하여 유의한 영향을 미치고, 둘째 방정식에서 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치며, 셋째 방정식에서 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 마지막으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 둘째 방정식보다 셋째 방정식에서 더 작아야 한다. 만약, 셋째 방정식에서 매개변수가 통제되었을 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하지 않으면 완전매개, 유의하면 부분매개 역할을 하는 것이다.

본 연구에서 이상과 같은 방법으로 검증한 결과, 진정성 리더십이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 임파워먼트의 매개효과가 입증되었다(Figure 1). 조직몰입에 대한 셋째 방정식에서 독립변수인 진정성 리더십이 미치는 영향이 유의하지 않았으므로( $\beta$

$=.10$ ,  $p=.096$ ) 임파워먼트는 완전 매개역할을 하며, 직무만족에 대한 셋째 방정식에서 독립변수인 진정성 리더십이 미치는 영향이 유의하므로( $\beta=.17$ ,  $p=.001$ ) 임파워먼트는 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 임파워먼트의 매개효과에 대한 유의성 검증을 위해 Sobel test를 실시한 결과, 진정성 리더십과 조직몰입의 관계에서 임파워먼트의 매개효과가 유의한 것으로 확인되었으며( $Z=6.41$ ,  $p<.001$ ), 진정성 리더십과 직무만족의 관계에서도 임파워먼트의 매개효과가 유의한 것으로 확인되었다( $Z=6.99$ ,  $p<.001$ ).

## 논 의

본 연구의 결과, 간호사가 인식하는 간호관리자의 진정성 리더십

**Table 4.** Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Authentic Leadership and Organizational Commitment ( $N=273$ )

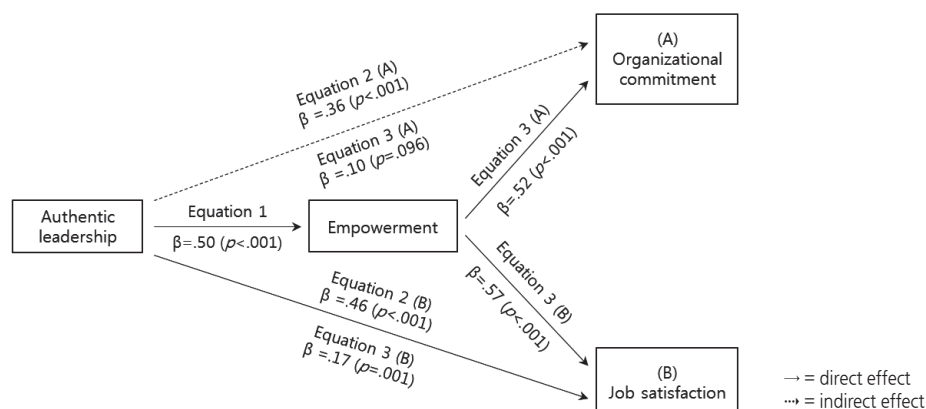
Equations	B	$\beta$	t	p	Adj. R <sup>2</sup>	F	p
1. Authentic leadership $\rightarrow$ Empowerment	.18	.50	9.51	<.001	.25	90.49	<.001
2. Authentic leadership $\rightarrow$ OC	.52	.36	6.27	<.001	.12	39.36	<.001
3. Authentic leadership, empowerment $\rightarrow$ OC					.32	66.22	<.001
Authentic leadership $\rightarrow$ OC	.14	.10	1.67	.096			
Empowerment $\rightarrow$ OC	2.14	.52	9.02	<.001			

OC=Organizational commitment.

**Table 5.** Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Authentic Leadership and Job Satisfaction ( $N=273$ )

Equations	B	$\beta$	t	p	Adj. R <sup>2</sup>	F	p
1. Authentic leadership $\rightarrow$ Empowerment	.18	.50	9.51	<.001	.25	90.49	<.001
2. Authentic leadership $\rightarrow$ JS	.50	.46	8.45	<.001	.21	71.41	<.001
3. Authentic leadership, empowerment $\rightarrow$ JS					.45	111.04	<.001
Authentic leadership $\rightarrow$ JS	.19	.17	3.30	.001			
Empowerment $\rightarrow$ JS	1.75	.57	10.93	<.001			

JS=Job satisfaction.



Sobel test: (A)  $Z=6.41$ ,  $p<.001$ ; (B)  $Z=6.99$ ,  $p<.001$

**Figure 1.** Model showing the influence of authentic leadership on organizational commitment and job satisfaction, and the mediating effect of empowerment.

은 4점 만점에 2.61점이었다. 이는 서울 및 경기도의 병원에서 근무하는 간호사(2.57점)와 비슷한 수준이었다[22]. 이에 비해 Wong과 Laschinger [6]의 연구에서는 2.35점으로 낮았다. 이러한 차이는 간호조직의 업무환경과 문화적인 배경이 다르기 때문으로 볼 수 있다. 본 연구에서 36세 이상인 간호사(2.87점)에 비해 25세 이하인 간호사(2.56점)가 진정성 리더십을 낮게 인식하였고, 학사학위 간호사(2.57점)가 석사학위 이상인 간호사(2.85점)보다 낮게 인식하였다. 이와 같이 연령, 학력이 낮은 간호사가 간호관리자의 진정성 리더십을 낮게 인식하였다. 캐나다에서도 평균 경력기간이 짧은 간호사의 진정성 리더십 인식정도가 2.47점[11]으로 낮은 수준이었다. 이러한 경향으로 볼 때, 간호관리자들이 연령, 학력이 낮고, 경력이 짧은 간호사들에게 진정성 리더십을 잘 발휘할 수 있는 제도적인 뒷받침이 요구되는 부분이다.

진정성 리더십의 하위영역에서는 내재화된 도덕적 관점이 가장 높았고, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 자아인식 순이었다. 자아인식영역이 상대적으로 낮은 순위를 차지하였는데, 캐나다 간호사들[6,11]의 경우에도 자아인식영역을 가장 낮게 인지하는 경향이 있었다. 이러한 결과는 간호관리자들이 자신의 강점과 약점을 인지하는 정도가 낮고 간호사들에 대한 자신의 영향력을 인식하는 정도가 낮은 것으로 볼 수 있다. Gardner 등[1]은 자아인식의 요소인 자신의 가치, 정체성, 감정, 목표에 대한 이해를 위해서는 끊임없이 자기성찰이 필요함을 강조하였다. 따라서, 앞으로 간호관리자의 진정성 리더십 향상을 위해 자아인식의 4개 요소들에 대한 깊은 성찰을 할 수 있는 프로그램이 필요하다.

본 연구에서 간호사들의 임파워먼트는 30점 만점에 18.89점으로 보통 수준이었다. 이는 캐나다 간호사의 임파워먼트(18.88점) [6], 국내 대학병원 간호사의 임파워먼트(18.16점) [8]와 비슷한 수준이었다. 또한 36세 이상, 석사 이상, 종교가 있는 경우, 일반병동에 근무할 경우, 임상경력 7년 이상인 경우에 임파워먼트 점수가 높았다. 이는 연령과 경력이 많아지고 교육수준이 높아질수록 업무에 익숙해지고 전문가적 역할을 수행할 수 있어서[23] 간호사의 임파워먼트 정도가 강화된 효과로 해석할 수 있다.

임파워먼트의 하위영역에서는 지지영역이 가장 높았고, 비공식적 파워, 기회, 정보, 공식적 파워, 자원 순이었다. 이러한 결과는 기회, 비공식적 파워, 공식적 파워, 정보, 지지, 자원 순으로 점수가 높았던 캐나다 간호사[6] 및 비공식적 파워, 정보, 기회, 공식적 파워, 지지, 자원 순으로 점수가 높았던 국내 간호사[8]와 비교할 때 하위영역의 순위에서 차이가 있었다. 이는 병원조직의 특성에 따라 업무환경이 되는 기회, 지지 접근성, 자원 접근성, 정보 접근성에서 차이가 발생한 것으로 볼 수 있다. 본 연구 결과에서 업무 수행에 필요한 재정, 물자, 시간, 인력 및 장비 등에 대한 접근성을 포함하는

자원영역은 다른 영역과 달리 평균 이하의 점수였으며, 캐나다[6] 및 국내[8] 간호사의 경우에도 가장 낮은 순위를 차지하였다. 이는 국내외를 막론하고 간호업무가 상대적으로 제한된 인력으로 정해진 시간 안에 업무를 수행해야 하는 특성을 가지고 있기 때문인 것으로 보인다. 이와 관련된 국내 간호학 분야의 연구에서 임파워먼트는 주로 변혁적 리더십[12], 사회적 지지와 자아존중감[24], 간호조직문화 중 혁신지향문화와 관계지향문화[25] 등의 영향을 받는 것으로 보고되었다. 그리고 간호사의 임파워먼트 정도가 높으면 간호업무의 성과, 직무만족 및 조직몰입을 증진시키고 이직의도를 감소시키는 것으로 알려져 왔다[23]. 또한 임상경력 6개월 이상 3년 미만의 간호사들에게 임파워먼트 증진프로그램을 적용한 결과, 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 정도가 증가하였다[26]. 이와 같이 임파워먼트는 이직의도를 비롯하여 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 변수임을 알 수 있다.

본 연구에서 간호사들의 조직몰입은 7점 만점에 3.88점이었다. 이는 국내 지방 종합병원 간호사의 조직몰입(4.70점) [23]과 비교할 때 상대적으로 낮은 정도로서, 이러한 차이는 병원의 특성 등의 변수를 고려한 후속 연구를 통해 분석할 수 있다. 일반적 특성에 따른 조직몰입은 36세 이상, 기혼, 석사 이상, 종교가 있는 경우, 임상경력 7년 이상인 경우에 유의하게 높았다. 이는 연령과 임상경력이 많아지고, 학력이 높을수록 조직몰입의 정도가 높아진다는 연구 결과[23]와 일치하였다. 따라서, 연령과 학력 수준이 낮고 임상경력이 짧은 간호사들의 조직몰입 정도를 높이기 위한 노력이 필요할 것으로 보인다.

본 연구에서 간호사들의 직무만족은 전반적 영역이 5점 만점에 3.08점으로, 국내 종합병원 간호사의 직무만족(2.94점) [27]보다 약간 높았고, 내재적 영역이 외재적 영역보다 높았다. 이는 전반적으로 직무만족을 향상시키기 위해 외재적 직무만족의 여건, 즉 권한, 업무환경, 발전 및 성취 등에 대한 개선이 필요함을 말해준다. 본 연구 결과에서 통계적으로 유의하지는 않았지만, 중간정도 경력인 4~6년차 간호사가 1~3년차 간호사와 7년차 이상의 간호사에 비해 직무만족 정도가 낮았다. 이러한 차이는 업무가 익숙해지게 되면, 반복되는 업무로 인해 직무만족의 정도가 낮아지는 것으로 볼 수 있다[23]. 따라서, 4~6년 경력간호사들을 대상으로 차별화된 직무교육의 필요성이 제기된다. 특히, 본 연구에서는 종교가 있는 경우에 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족 정도가 높았다. 이는 본 연구 대상 간호사들이 종교적 이념으로 설립, 운영되고 있는 병원에서 근무하고 있지만, 어떠한 종교적인 영향으로 높게 인식하는지는 확실하지 않아 향후 다각적인 측면의 연구가 필요한 부분이다.

본 연구에서 주요 변수들 간의 상관관계를 검정한 결과, 진정성 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족 간의 관계에서 모두 통계적으로 유의한 상관관계가 있었다. 이러한 결과는 캐나다[6] 및

국내 간호사[8], 미국 일반기업 종사자[5]를 대상으로 한 연구에서도 확인되어 본 연구 결과를 지지한다. 특히, 진정성 리더십은 임파워먼트와 가장 높은 상관성을 보였다. 간호사는 간호관리자가 정보를 투명하게 공유하고, 의사결정 과정에서 간호사의 의견을 수용하게 되면 결정된 내용에 더 많은 책임감을 느끼게 되고 자신의 직무에 대한 의미, 영향력, 자기결정권을 경험할 수 있다[28]. 이와 같이 간호사를 임파워먼트 시키는 과정에서 간호관리자의 진정성 리더십이 주요 영향요인임을 알 수 있다.

본 연구 결과의 핵심은 임파워먼트의 매개효과를 검증하는 것이다.

첫째, 간호관리자의 진정성 리더십과 간호사의 조직몰입의 관계에서 임파워먼트는 완전매개효과가 있었다. 다시 말하면, 진정성 리더십이 발휘되어 임파워먼트를 높이고 조직몰입을 향상시킬 수 있음을 의미한다. 이에 비해 Lee와 Kim [12]의 연구에서 임파워먼트는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 부분매개역할을 하였으며, 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력( $\beta=.15$ )은 본 연구에서 진정성 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력( $\beta=.50$ )에 비해 매우 낮았다. 반면에 국내 간호사들을 대상으로 한 연구[29]에서 변혁적 리더십은 임파워먼트에 영향을 미치지 않는 것으로 보고되었다. 이는 진정성 리더십이 변혁적 리더십보다 간호사의 임파워먼트를 효과적으로 향상시켜 결국 간호사의 조직몰입을 높은 수준으로 이끌어 낼 수 있음을 보여준다. 따라서, 병원의 인력관리 전략으로 간호관리자의 진정성 리더십을 증진시키는 교육이 필요하다고 본다.

둘째, 간호관리자의 진정성 리더십과 간호사의 직무만족과의 관계에서 임파워먼트는 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 직무만족 향상을 위해 진정성 리더십에 의한 임파워먼트가 중요한 영향요인이지만, 이외에 다른 영향요인이 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 따라서, 추후에는 임파워먼트 이외에 간호사의 직무만족에 영향을 미치는 매개요인에 대하여 탐구해 볼 필요가 있다.

이상의 연구 결과를 종합해 보면, 간호사는 연령과 학력이 낮을수록 간호관리자의 진정성 리더십을 낮게 인식하였고 직무만족 수준이 낮았다. 연령과 학력이 낮고 경력이 짧을수록 임파워먼트와 조직몰입 정도가 낮았다. 또한 간호관리자가 진정성 리더십을 발휘하여 간호사의 조직몰입을 향상시키는 과정에서 임파워먼트는 완전매개역할을 하며, 간호사의 직무만족을 향상시키는 과정에서 임파워먼트는 부분매개역할을 하였다. 따라서, 간호관리자는 임파워먼트 증진 전략을 확립하여 연령과 학력이 낮고 경력이 짧은 간호사들의 조직몰입과 직무만족을 높일 수 있을 것이다.

이상의 연구 결과를 근거로 하여 다음과 같은 연구를 제언한다.

첫째, 임파워먼트 증진에 초점을 둔 간호관리자의 진정성 리더십 증진프로그램의 개발을 제언한다. 둘째, 간호사의 임파워먼트를 증진시킬 수 있는 인력관리 체계 개선에 대한 연구를 제언한다. 셋째,

임파워먼트에 영향을 미치는 다양한 변수를 추가하여 진정성 리더십에 대한 연구의 확장을 제언한다. 또한 본 연구는 서울시 및 경기도에 소재한 5개 병원의 간호사만을 대상으로 하였으므로, 다양한 근무환경에 있는 간호사를 대상으로 하는 반복 연구가 필요하다.

## 결론

본 연구는 간호관리자의 진정성 리더십이 간호사의 조직몰입과 직무만족 각각에 영향을 미치는 과정에서 임파워먼트의 매개효과를 알아보기 위해 시도되었다. 본 연구는 최근 국외에서 대두되고 있는 진정성 리더십을 국내 간호학 분야에 도입하여 그 영향력을 검증하였다는 점에서 의의가 있으며, 다음과 같은 중요한 논점을 제시한다.

첫째, 간호관리자의 진정성 리더십이 간호사의 임파워먼트를 증진시키고 간호사의 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 점이다.

둘째, 임파워먼트는 간호관리자의 진정성 리더십과 간호사의 조직몰입의 관계에서는 완전매개효과가 있었고, 진정성 리더십과 간호사의 직무만족과의 관계에서는 부분매개효과가 있었으므로, 임파워먼트를 증진시키기 위한 인력관리 체계의 확립이 필요하다고 본다.

마지막으로, 특히 연령, 학력이 낮고 경력이 짧은 간호사들의 조직몰입과 직무만족 정도를 높이기 위해 임파워먼트를 증진시키고, 간호관리자의 진정성 리더십을 개발하기 위한 인력관리 측면의 노력이 필요하다고 본다.

## CONFLICTS OF INTEREST

The authors declared no conflict of interest.

## REFERENCES

- Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR, Walumbwa F. "Can you see the real me?" self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 2005;16(3):343-372. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*. 2008;34(1):89-126. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Avolio BJ, Gardner WL. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 2005;16(3):315-338. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Kernis MH. Toward a conceptualization of optimal self-esteem.



- Psychological Inquiry. 2003;14(1):1-26.  
[http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
5. Jensen SM, Luthans F. Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*. 2006;27(8):646-666.  
<http://dx.doi.org/10.1108/01437730610709273>
  6. Wong CA, Laschinger HKS. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*. 2013;69(4):947-959.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
  7. Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 1990;63(1):1-8.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
  8. Park HH, Park KS, Yom YH, Kim KH. Impact of clinical nurses' power and empowerment on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Nursing*. 2006;36(2):244-254.
  9. Weiss DJ, Dawis RV, England GW, Lofquist LH. *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Industrial Relations Center; 1967.
  10. Kanter RM. *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books; 1977.
  11. Laschinger HKS, Wong CA, Grau AL. The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*. 2012;49(10):1266-1276.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012>
  12. Lee YM, Kim BM. The mediator effect of empowerment in relationship between transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Nursing*. 2008;38(4):603-611. <http://dx.doi.org/10.4040/jkan.2008.38.4.603>
  13. Shirey MR. Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice. *American Journal of Critical Care*. 2006;15(3):256-267.
  14. Faul F, Erdfelder E, Buchner A, Lang AG. Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*. 2009;41(4):1149-1160.  
<http://dx.doi.org/10.3758/brm.41.4.1149>
  15. Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO. Authentic leadership questionnaire [Internet]. Menlo Park, CA: Mind Garden Inc.; 2015 [cited 2015 January 26]. Available from: <http://www.mindgarden.com/products/alqconsult.htm>.
  16. Choi HS, Lee JS. A study on the validation of authentic leadership questionnaire in Korean corporate sites. *The Journal of Lifelong Education and HRD*. 2010;6(3):89-114.
  17. Laschinger HK, Finegan J, Shamian J, Wilk P. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *The Journal of Nursing Administration*. 2001;31(5):260-272.
  18. Mowday RT, Steers RM, Porter LW. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 1979;14(2):224-247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
  19. Lee MH. Relationship between organizational culture types and organizational effectiveness in hospitals. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 1998;4(2):363-385.
  20. Park JJ. A validation study of the Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) [master's thesis]. Seoul: Seoul National University; 2005.
  21. Baron RM, Kenny DA. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986;51(6):1173-1182.
  22. Song B, Seomun G. The influential factors related to organizational citizenship behavior of nurses: With focus on authentic leadership and organizational justice. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2014;20(2):237-246.  
<http://dx.doi.org/10.1111/jkana.2014.20.2.237>
  23. Oh EH, Chung BY. The effect of empowerment on nursing performance, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2011;17(4):391-401.  
<http://dx.doi.org/10.1111/jkana.2011.17.4.391>
  24. Kim MJ, Kim HY. The impact of social support and self-esteem on nurses' empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2014;20(5):558-566.  
<http://dx.doi.org/10.1111/jkana.2014.20.5.558>
  25. Seo YY, Ju HO. Influence of nursing organizational culture on empowerment as perceived by new nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2011;17(1):88-95.  
<http://dx.doi.org/10.1111/jkana.2011.17.1.88>
  26. Oh EH. The effect of nurse empowerment program [dissertation]. Daegu: Kyungpook National University; 2014.
  27. Kim JH. The substitution effect of leadership substitutes for transformational leadership in nursing organization. *Journal of Korean Academy of Nursing*. 2006;36(2):361-372.
  28. Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*. 1988;13(3):471-482. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1988.4306983>
  29. Eo YS, Kim YH, Lee NY. Path analysis of empowerment and work effectiveness among staff nurses. *Asian Nursing Research*. 2014;8(1):42-48. <http://dx.doi.org/10.1016/j.anr.2014.02.001>