

석사학위논문

직무특성이 조직구성원들의  
심리적 임파워먼트와 조직유효성에  
미치는 영향



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

강 문 진

2006년 6월

석사학위논문

직무특성이 조직구성원들의  
심리적 임파워먼트와 조직유효성에  
미치는 영향

지도교수 송 병 식



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

강 문 진

2006년 6월

# 직무특성이 조직구성원들의 심리적 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향

지도교수 송 병 식

강 문 진

이 논문을 경영학석사학위 논문으로 제출함.



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2006년 6월

강문진의 경영학석사학위논문을 인준함.

위 원 장 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

제주대학교 경영대학원

2006년 6월

## 목 차

제 I 장 서 론 .....	1
제1절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
제2절 연구방법 및 범위 .....	5
제 II 장 이론적 고찰 .....	7
제1절 직무특성 .....	7
1. 직무특성의 개념 .....	7
2. 직무특성과 임파워먼트간의 관계 .....	8
3. 직무특성과 조직유효성과의 관계 .....	9
제2절 임파워먼트 .....	10
1. 임파워먼트의 개념 .....	10
2. 임파워먼트의 형성배경 .....	13
3. 임파워먼트의 과정 .....	15
4. 임파워먼트와 혁신행동과의 관계 .....	19
5. 임파워먼트와 자기효능감과의 관계 .....	21
제3절 조직유효성 .....	22
1. 자기존중감 .....	22
2. 혁신행동 .....	26
3. 직무역량 .....	29
제 III 장 연구의 설계 .....	31
제1절 연구모형 및 연구가설 .....	31
1. 연구모형 .....	31
2. 연구가설 .....	32
제2절 변수의 정의 및 조사설계 .....	32
1. 변수의 정의 .....	32
2. 표본 수집 및 특성 .....	35

제Ⅳ장 연구결과 .....	37
제1절 타당성 및 신뢰성 분석 .....	37
1. 신뢰성 분석 .....	37
2. 타당성 검증 .....	38
제2절 상관관계 분석 .....	43
제3절 연구가설 검증 .....	44
1. 가설 1검증 .....	44
2. 가설 2검증 .....	45
3. 가설 3검증 .....	47
4. 가설 4검증 .....	49
5. 가설 5검증 .....	52
6. 가설 6검증 .....	53
제Ⅴ장 결론 .....	56
제1절 연구결과의 요약 .....	56
제2절 연구결과의 시사점 및 한계 .....	57
참고문헌 .....	59
설문지 .....	65
영문초록 .....	70



## 표 목 차

<표 2-1> 임파워먼트 구성개념의 세 측면 .....	12
<표 2-2> 혁신의 3가지 접근법 .....	28
<표 3-1> 연구표본의 특성 .....	36
<표 4-1> 변수의 신뢰성 검증 .....	38
<표 4-2> 직무특성의 요인분석 .....	40
<표 4-3> 매개변수의 요인분석 .....	41
<표 4-4> 직무역량의 요인분석 .....	42
<표 4-5> 자기존중감의 요인분석 .....	42
<표 4-6> 혁신행동의 요인분석 .....	43
<표 4-7> 변수간 상관관계 .....	44
<표 4-8> 직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향 .....	45
<표 4-9> 직무특성이 직무역량에 미치는 영향 .....	46
<표 4-10> 직무특성이 자기존중감에 미치는 영향 .....	46
<표 4-11> 직무특성이 혁신행동에 미치는 영향 .....	47
<표 4-12> 임파워먼트가 직무역량에 미치는 영향 .....	48
<표 4-13> 임파워먼트가 자기존중감에 미치는 영향 .....	48
<표 4-14> 임파워먼트가 혁신행동에 미치는 영향 .....	48
<표 4-15> 직무특성과 직무역량간 임파워먼트의 매개효과 .....	51
<표 4-16> 직무특성과 자아존중감간의 임파워먼트의 매개효과 .....	53
<표 4-17> 직무특성과 혁신행동간 임파워먼트의 매개효과 .....	55

## 그 립 목 차

[그림 2-1] Conger와 Kanungo의 임파워먼트 과정 모델 .....	16
[그림 2-2] Vogt와 Murrell의 임파워먼트 과정 모델 .....	18
[그림 2-3] Spreitzer의 임파워먼트 과정 모델 .....	19
[그림 3-1] 연구모형 .....	31

# 제 I 장 서론

## 제1절 연구의 필요성 및 목적

직무가 개인과 조직을 연결하는 중요한 매체라는 것은 이미 의심할 여지가 없는 사실이 되었다. 특히 수많은 조직들이 기반이 되어 형성·발전하고 있는 현대사회에서 개인은 조직을 통해 생활의 질을 향상시키려고 하는 동시에 조직은 그 구성원인 개인들의 노력을 통해 추구하는 목표를 달성하려고 하는데, 이러한 노력들은 모두 직무라는 연결고리가 있음으로써 가능한 것이다. 따라서 최근에 많은 연구자들은 개인과 조직을 보다 효과적으로 연결해 줄 수 있는 직무를 설계 내지는 재설계하는 데 관심을 가지게 되었다.

직무설계에 관한 대표적인 이론으로는 Hackman과 Oldham(1975)에 의해 연구·제시된 직무특성모형을 들 수 있다.<sup>1)</sup> 이 모형은 그 후 국내외에서 여러 연구자들에 의해 그 이론적 타당성을 검증하려는 노력이 이루어져 왔다.<sup>2)</sup>

1) J.R. Hackman and G.R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, 1975, pp. 159~170.

2) ① 박영배, "기업종업원들의 근로가치관과 리더십스타일이 직무만족에 미치는 영향," 「경영학연구」, 제25권 제3호, 한국경영학회, 1996, pp. 133~160.  
② 안근석, "직무특성과 직무만족과의 관계성," 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1986.  
③ 양용주, "한국기업의 직무만족과 직무특성에 관한 연구," 박사학위논문, 단국대학교 대학원, 1986.  
④ 오광록, "직무설계 전략수립을 위한 직무특성모형의 실증적 연구," 박사학위논문, 충남대학교 대학원, 1989.  
⑤ 이재규·조영대, "직무적합성이 직무만족과 갈등관리방법에 미치는 영향," 「경영학연구」, 제23권 제3호, 한국경영학회, 1994, pp. 313~338.  
⑥ 이지우, "직무특성과 종업원 태도 사이의 관계에 대한 직무몰입의 매개역할," 「인사·조직연구」, 제5권 제1호, 한국인사·조직학회, 1997, pp. 87~122.

이 모형에 따르면 직무는 기술다양성, 과업일체성, 과업중요성, 자율성 및 피드백이라는 다섯 가지의 핵심적 특성이 조직구성원의 심리와 태도 그리고 그 행위에 영향을 미친다. 즉 이들 특성을 통해 직무수행자들은 직무의 의미와 직무수행결과에 대한 책임감 그리고 그 결과에 대한 지식 등과 같은 중요한 심리상태를 경험하게 되며, 이와 같은 심리상태에 의해 내적 직무동기가 유발되고 직무만족이 증가하며 직무성과가 향상된다. 그리고 개인의 성장욕구강도는 직무특성과 심리상태간의 관계 및 심리특성과 직무수행자의 태도 및 행위 사이의 관계를 조절해 주는 역할을 한다는 것이다.

직무특성모형은 많은 연구자들에 의해 전반적으로 이론적 타당성이 입증되어 직무설계를 위한 효과적 모형으로서 광범위한 지지를 받고 있다.

한편, 21세기가 되어 정보사회화, 지식사회, 창조화 사회로 넘어오면서 무엇보다도 조직구성원들의 두뇌작용의 결과가 조직의 무단한 변화의 발전을 이끌어가고 있고, 이러한 변화에 힘입어 1990년대에 들어서서 여러 가지 혁신기법과 이론들이 봇물 터지듯 많이 제기되었지만 이와 같은 절박한 인간에 대한 인식전환이 기초를 형성하고 있는 것은 임파워먼트라고 할 수 있다. 특히 지시, 명령 위주의 기존 관료조직들이 환경변화에 신속히 적응하면서 구성원들에게 동기를 부여시키고 창의성을 발휘하도록 하기 위해 임파워먼트 전략을 도입하기 시작하여 오늘날에는 우리나라의 많은 기업에서도 그 현장을 목격할 수 있게 되었다.<sup>3)</sup>

이제 임파워먼트는 학자들 사이에서도 그것이 조직유효성에 어느 정도 효과가 있는가에 관심이 높아지고 이에 대한 실증연구도 늘어나고 있다.<sup>4)</sup> 임파워먼트된 사람은 그것이 심리적 상태로만 머무르지 않고 행동으로 연결된다고 한다. 즉, 임파워먼트된 사람은 자기 행동의 결과에 대

---

3) B.W. Pelham and W.B. Swan, From Self-conceptions to Self-worth: On the Sources and Structure of Global Self-esteem," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1989, pp. 672~680.

4) R.C. Liden, S.J. Wayne, L. Bradway and S. Murphy, "A Field Investigation of Individual Empowerment. Group Empowerment and Task Interdependence," *Paper Presented at the Academy of Management Meetings*, Dallas, 1994.



해 책임을 지며 지속적인 피드백을 통해 직무과정을 관찰하면서 자신의 직무행위를 개선한다든지, 조직으로부터 필요한 자원과 지원을 적극적으로 찾아내려 한다든지, 동료들 자발적으로 돕는 행동 등이 나타나기 때문에 조직유효성이 증가한다는 조사결과가 많다.<sup>5)</sup>

사실 조직의 성과는 경영활동의 성과 및 구성원의 행동 성과와 밀접한 관련이 있는데<sup>6)</sup>, 우리나라에서는 조직구성원의 심리적 특성과 행동의 향상에 필요한 임파워먼트에 관심을 기울이지 않은 것이 사실이다. 단지 제한된 범위내의 구성원의 능력에 의존한 성과만을 중요시 하여 구성원들의 역량을 효율적으로 활용하지 못한 것이다.

따라서 과거 단순하고 안정적인 경영환경 하에서는 작업의 표준화를 통한 기능 효율성 극대화 중심의 경영관리가 중요하였지만 오늘날 같은 복잡하고 동태적인 경영환경에서는 새로운 가치창조를 위한 현대적 관리가 필요하다.

이러한 측면에서 최근 구성원의 혁신행동과 기존의 연구들에서 구체적으로 언급하고 있지 않은 개인 특성 변수들, 특히 자기효능감은 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력이라는 조직 내 구성원들의 인지체계를 구성하고 있는 임파워먼트에 크게 영향을 미치게 될 것이고, 직무수행에서의 혁신행동과 자기효능감은 가치창조를 통한 경쟁우위의 수단으로 강조되고 있다.<sup>7)</sup>

특히 Bandura(1997)<sup>8)</sup>의 주장에 따르면, 지식이나 심적 조작과 같은 정신 능력, 혹은 특정 스킬이나 지식만으로는 성취관련 행동을 충분히 설명할 수 없다. 자신의 일에 대한 충분한 지식이나 스킬을 가지고도, 적절한

- 
- 5) G.M. Spreitzer, M.A. Kizilos and S.W. Nason, "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain," *Journal of Management*, 23, 1997, pp. 679~704.
  - 6) 김금수, "임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구," 「대한경영학회지」, 제13권, 대한경영학회, 2000, pp. 75~100.
  - 7) 이경선, 임은란, "임파워먼트에 미치는 자기효능감의 조절효과," 「대한경영학회지」, 제14권, 대한경영학회, 2001, pp. 127~148.
  - 8) A. Bandura, *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman and Company, 1997, pp. 12~32.

행동을 수행하지 못하는 경우를 우리는 쉽게 볼 수 있는데, 이는 자기효능감과 같은 자기관련 사고가 지식과 행동의 관계를 매개하는 과정에서 제대로 기능하지 못하기 때문이다.<sup>9)</sup>

보다 구체적으로 본 논문에서는 논의된 자기와 관련된 부분 중 자신의 지식, 능력, 및 스킬을 사용하는 것과 관련된 자신감(self-confidence)에 주목하고자 한다.

즉, 자신이 가지고 있는 지식, 능력, 및 스킬을 적절히 운용하고 조직화하여 동원하는 역능(capacity)에 대한 자신의 신념이 바로 자기효능감이다. 이러한 자신의 역능에 대한 신념은 특정 행동 수준의 선택, 노력의 크기 및 지속성의 차원을 통해서 동기와 행동에 영향을 미친다.<sup>10)</sup>

예컨대, 어떤 의사가 최고의 교육기관에서 새로운 의술을 배웠지만, 그것을 습득한지 얼마 되지 않아서 세부 절차의 적용에 자신감이 없다면, 그는 과거의 방법을 사용하여 시술하거나, 두려움과 불안 속에서 새로운 의술을 적용하여 시술할 것이다.

물론 이 경우에는 탁월한 수행을 기대하기 어렵다. 하지만, 새로운 의술에 대해서 잘 할 수 있다는 자신감이 충만할 때는, 최선을 다해 기꺼이 노력할 것이고 그 수행도 매우 탁월할 것이다. 자신감이 매우 높고, 새로운 의술에 이미 익숙하다면 자동화로 인한 실수의 우려가 있을 수 있지만, 설령 이러한 문제가 발생하더라도 당황하지 않고 그 문제를 잘 해결할 수 있을 것이다. 이러한 성공이 반복되면, 그 의사는 자신에게 무슨 일이 생기더라도 관심을 갖고 노력을 하면 잘 할 수 있다는 일반화된 자신감(일반화된 자기효능감)을 가질 수 있을 것이고, 병원 밖의 다양한 삶의 영역에서도 매우 자신감 있게 살 수 있을 것이다.<sup>11)</sup>

이것은 혁신행동도 마찬가지이다. 개인, 집단, 조직혁신 중 혁신의 출발점은 개인혁신이며 개인의 혁신행동은 개인혁신의 중요한 측정요소이다.

---

9) 임창희, “부정적 감정성향이 임파워먼트 효과에 미치는 영향,” 「인적자원개발연구」, 제2권 2호, 한국인적자원개발학회, 2000, p. 71.

10) A. Bandura, *op. cit.*, pp. 12~32.

11) B.L. Kirkman and B.A. Rosen, *A Model of Work Team Empowerment*, In R.W. Woodman and W.A. Pasmore(eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 10, 1997, pp. 131~167.

개인의 혁신행동은 문제인식과 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이다.<sup>12)</sup>

따라서 혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하게 하며, 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 상황을 바꾸자고 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천한다. 즉 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거친다.

이렇게 조직의 변화와 창조성에 매우 중요한 역할을 하는 직무특성이 임파워먼트와 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보는 것은 시대적 요구라 하겠다. 그러나 기존의 연구들은 대부분 자기효능감이나, 행동혁신과 같은 개인적인 특성 보다는 조직문화에 대한 연구들을 많이 해 온 것이 사실이다.

따라서 본 연구에서는 직무특성이 조직구성원들의 심리적 임파워먼트와 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가에 관하여 고찰하고자 한다.

## 제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 직무특성이 조직 구성원들의 심리적 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 대해서 알아보는데 목적이 있다. 제1장에서는 연구의 목적 및 범위를 설정하였고, 제2장에서는 본 연구를 위한 이론적 고찰을 통해 직무특성 개념과 직무특성과 임파워먼트, 조직유효성간의 관계와, 임파워먼트의 개념과 자기효능감, 혁신행동과의 관계, 마지막으로 조직유효성 대해서 고찰하였다. 제3장에서는 연구의 방법을 통해 척도를 설명하

---

12) R.M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 1988, pp. 169~211.

고 연구대상을 탐색하였으며, 연구가설 및 모형을 설정하였고. 제4장에서 수집된 자료의 분석 결과에 대해서 논의하였다. 마지막으로 제5장에서는 연구결과의 요약과 연구의 시사점을 제시하였다.



## 제II장 이론적 고찰

### 제1절 직무특성

#### 1. 직무특성의 개념

직무특성은 개인에게 내재적 만족과 동기를 제공하고 조직에 작업 성과와 관여도를 높이는 등 바람직한 결과를 제공하게 되며, 직무충실화에 의한 직무설계의 문제점을 보완하기 위하여 나온 직무 재 설계방법으로서 나온 이론이 직무특성이론이다.

이는 직무특성이나 직무의 범위가 구성원의 동기부여나 직무만족에 어떠한 관점을 갖고 있으며, 이에 따른 종사원의 직무행위나 직무만족, 조직성과의 향상 등과 같은 결과를 어떻게 측정할 것인가에 대한 해답을 제공하기 위하여 이루어진 것이다.

Turner와 Lawrence(1986)는 직무특성을 측정하기 위해서 과거의 문헌조사와 연역적인 개념의 틀에 기초를 두고 다음과 같이 다양성, 자율성, 요구된 상호작용, 임의의 상호작용, 책임, 요구된 지식과 기술 등의 6개의 필요 과업특성(RTA: Requisite Task Attributes)지표라고 부르는 이 6차원을 선형 결합한 종합적 측정도구를 개발하여 직무특성과 종업원의 직무만족 및 출근사이의 관계를 확인하는데 사용하였다.<sup>13)</sup> 그러나 높은 직무만족은 결근율이 낮을 것이라는 가설이 시골에 위치한 공장의 종업원에게서만이 확인됨으로서 문화적 배경이 조절원인으로 많은 영향을 미치고 있음을 증명하게 되었다.

Hulin & Blood(1987)의 연구에 의하면, 직무특성에 대한 반응을 결정하는 데에는 하위적 문화요소가 크게 작용하고 있음을 알았다. 이들은 중산층을 특징짓는 전통적인 일에 대한 규범의 소외를 조절요인으로 보았으며,

13) 박명채, “호텔종사원의 직무특성에 따른 직무만족에 관한 연구: 서울지역 특급호텔을 중심으로,” 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 2001, p. 28.

이 규범에서 소외된 조직원은 보다 복잡한 직무에 부정적인 반응을 보이고 있었다. 따라서 조직원의 행동과 태도에 대한 반응을 예측하기 위해서는 직무특성 뿐만 아니라 조직원의 개인특성도 함께 고려되어야 한다는 것이다. 즉, Turner와 Lawrence의 주장을 뒷받침하여 주게 되었다.<sup>14)</sup>

Schwab과 Summings(1985)는 직무특성들의 효과가 생기는 인지적 메커니즘을 기대이론으로부터 명료하게 제시하고 있다. 그들의 주장에 의하면, 직무재설계 즉 직무특성의 변화는 동기부여(motivation)의 기대 메커니즘 3요소 모두에 영향을 준다는 것이다.<sup>15)</sup>

그러나 이지우(1997)는 최근의 연구에서 핵심직무특성들 중에서 기술다양성과 자율성은 직무만족과 직접적인 관계를 갖지만, 과업일체성, 과업중요성 및 피드백은 직무만족과 직접적으로 관계를 갖지 않고 직무몰입(job involvement)을 통해서만 관련되고 있음을 밝힘으로써 직무특성과 결과변수들 간의 관계를 매개할 가능성이 있는 새로운 변수를 찾는 노력이 필요하다는 Renn과 Vanderberg(1995)의 주장을 뒷받침해 주고 있다.<sup>16)</sup>

## 2. 직무특성과 임파워먼트와의 관계

Hackman과 Oldham(1976)이 제시한 직무특성 이론은 다섯 가지 핵심 직무특성은 동기부여의 중요한 심리상태를 결정한다. 따라서 직무특성이란 어떤 직무가 사람들에게 보다 더 일할 마음을 갖도록 하며, 어떤 사람들이 각 직무특성의 일에 적합하며, 어떻게 그들로 하여금 동기 부여될 수 있도록 하는 직무를 설계할 것인가 등의 의문에 대한 해답을 찾고자 할 때 주로 사용된다.<sup>17)</sup>

---

14) 오광록, 전계논문.

15) 임몽택, “직무설계에 관한 실증적 연구: 직무특성모형을 중심으로,” 박사학위 논문, 한양대학교 대학원, 1992, p. 35.

16) 이지우, 전계논문, pp. 87~122.

17) J.R. Hackman and G.R. Oldham, “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, 1976, pp. 250~279.

직무특성모형은 직무특성과 직무태도의 관계, 욕구와 직무태도의 관계가 일관성이 없다는 연구결과에 기초하여 직무특성과 직무태도(즉, 작업결과: 동기, 만족, 성과)의 관계가 개인차에 의하여 결정된다는 상황론적 특성을 갖고 있다. 다시 말하면 개인에 할당된 핵심 직무차원이 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 그리고 피드백을 제공하면 보람감, 책임감, 그리고 결과에 대한 인식 등의 심리상태를 경험하게 되고 결과적으로 만족, 동기, 성과가 높게 나타난다는 것이다.<sup>18)</sup>

Conger와 Kanungo(1988)는 직무가 도전성 및 의미성이 없거나 역할이 모호하고 역할 갈등이 있는 경우, 임파워먼트에 대한 구성원의 신념은 흔들린다고 주장하였다. 그리고 자율성과 다양성, 개인의 직무에 대한 중요성 등은 임파워먼트를 시키는 주요 직무특성이라고 하였다. 따라서 개인이 담당한 직무특성의 자율성과 다양성, 중요성의 높고 낮음에 따라 임파워먼트 수준에 따라 직무성과가 다르게 나타날 것이다. 이는 직무특성이 임파워먼트 성과를 조절하는 주요 특성이 됨을 의미한다.<sup>19)</sup>

### 3. 직무특성과 조직유효성과의 관계

조직유효성(Organizational Effectiveness)이란 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준인데, 학자들마다 조직유효성의 측정방법을 다양하게 분류하고 있다. Dalton등(1980)은 조직유효성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하였으며 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총 매출액 등이 해당되고 심리적 성과지표에는 조직 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 해당된다고 하였다.<sup>20)</sup>

Campbell(1977)은 조직유효성에 관한 기존 연구들에서 조직 유효성의 지

18) 조계숙, “직무특성에 따른 개인반응에 관한 실증적 연구,” 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1991, pp. 27~32.

19) J.A. Conger and R.N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 1988, pp. 471~482.

20) 성수빈, “벤처기업의 구성원 성격특성과 조직특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 홍익대학교 대학원, 2000, pp. 32~37.

표로 제시된 변수들을 심리적 지표, 경제적 지표 그리고 관리적 지표로 정리하였다.<sup>21)</sup>

여기에서 심리적 지표로는 직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화가 있고 경제적 지표로는 전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도가 있으며 또한 관리적 지표로는 사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범의 일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조 등이 있다.

특히 최근에는 이러한 조직 유효성에 있어 심리적 지표와 관리적 지표라고 할 수 있는 직무특성에 관한 관련연구들이 많아지고 있다. 왜냐하면 조직의 성과를 평가하는데 있어 직무특성이 거의 필수적인 요소로 작용하고 있기 때문이다. 즉 조직의 직무특성이 높아질수록 조직의 유효성 또한 긍정적인 방향으로 높아질 가능성이 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 직무특성이 조직의 유효성에 미치는 영향에 대해서 알아보고자 하는 것이다.

## 제2절 임파워먼트

### 1. 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)라는 용어는 ‘힘(power)’에서 유래된 것으로, 힘은 자기 자신이 원하는 무엇을 얻을 수 있는 능력, 타인의 생각, 느낌, 행동에 영향을 미칠 수 있는 능력으로 해석된다.<sup>22)</sup> 또한 임파워먼트의 사전

---

21) J.P. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness," In P.S. Goodman and J.J. Pennings(Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, SanFrancisco: Jossey-Bass, 1977, pp. 589~601.



적 의미는 권한부여, 능력개발, 가능성 부여, 허락 등으로 규정되고 있다.

하지만 이러한 사전적 의미 이상의 것을 내포하고 있는 임파워먼트의 개념에 대한 정의는 매우 다양하게 나타나고 있다. 초기의 연구자들은 임파워먼트를 권력분배의 관점에서 설명을 시도하려 했지만 1990년대에 들어와서는 권력개념을 넘어서 다양한 시각에서 이를 파악하기 시작했다. 그동안 연구되어 온 접근법을 종합해보면 개인차원의 임파워먼트 개념인 상하권력분배의 관계적 관점, 동기부여의 자기유능감 관점, 직무자체에 의한 내재적 동기부여의 직무적 관점 등으로 구분할 수 있을 것 같다.<sup>23)</sup>

Burke(1986)<sup>24)</sup>는 임파워먼트를 ‘임파워(empower)’와 ‘인에이블(enable)’로 구분하였는데 양자 모두 사람들로 하여금 무엇인가를 하도록 하는 능력을 증대시키는 것이라고 볼 수 있지만, ‘임파워’ 측면의 임파워먼트라고 하면 상급자가 부하들과 권력을 공유하는 상하 ‘관계적(relation)’인 방법을 통해 부하들을 임파워먼트시키는 것이라고 할 수 있다. ‘인에이블’ 측면의 임파워먼트라 하면 개인의 자기유능감을 상승시켜 주는 동기부여에 초점을 둔 것이라고 할 수 있다.

Conger와 Kanungo(1988)<sup>25)</sup> 역시 두 관점의 임파워먼트를 구분하면서 관계적 측면에 의한 임파워먼트 보다는 자기유능감(self-efficacy)적인 내적 욕구의 충족을 통해 임파워먼트시키는 것이 더 효율적이라고 했다. 그들은 조직구성원들의 심리적 무력감을 조장시키는 요인으로 감독적 상황, 보상 시스템, 조직상황, 직무상황 등이 있는데 이들에 대해 참여관리, 능력별 보상, 직무충실화, 목표설정 등의 상황을 마련해 주면 구성원들은 조직성과에 대한 기대감과 자기유능감에 대한 믿음을 강화시키면서 임파워먼트를 경험

---

22) 윤민화, “사회복지사의 임파워먼트에 대한 연구: 지역사회복지관의 사회복지사 중심으로,” 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1999, p. 36.

23) 임창희, 전제논문, p. 71.

24) W.W. Burke, *Leadership is Empowering People*, New York: Wiley & Sons, 1986, pp. 320~326.

25) J. Conger and R. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 34, 1988, pp.471~482.

한다고 보았다.

이에 반하여, Thomas와 Velthouse(1990)<sup>26)</sup>는 임파워먼트가 직무자체에서 발생한다고 하였다. 이들의 주장은 Hackman과 Oldham(1980)<sup>27)</sup>의 직무특성이론과 유사한 형태를 취하고 있다. 즉 직무특성이론의 가정은 직무담당자들이 직무를 평가하고 그 결과에 따라 임파워먼트를 경험한다는 것인데 그때의 직무평가 기준은 주로 자신의 직무가 영향력이 있는가, 그 직무를 수행할 수 있는 능력은 어느 정도인가, 그 직무는 의미(meaningfulness) 있는 것인가, 그 직무에 대한 자율권은 어느 정도인가 등이다.

이들 학자의 의견을 종합하여 비교하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

<표 2-1> 임파워먼트 구성개념의 세 측면

연구관점	대표적 학자	구성개념
관계적 관점	Burke(1986)	상급자의 권한위임에 의한 자율성 정도
자기유능감 관점	Conger & Kanungo (1988)	조직상황에 의해 결정되는 자아효능감 정도
직무특성 관점	Thomas & Velthouse(1990)	직무충실화 등에 의한 내재적 동기유발

임파워먼트가 이처럼 다양하게 해석되는 것은 임파워먼트가 다양한 수준(범위)에 걸쳐 이루어지기 때문이며, 임파워먼트가 개인, 집단, 조직 수준에 걸쳐 이루어진다고 하였다.<sup>28)</sup> 다시 말하면, 임파워먼트는 고객을 만족시키기 위하여 필요한 자리나 사람의 파워를 키우는 것이고, 그리하여 구성원

26) K.W. Thomas and B.A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp. 666~681.

27) J.R. Hackman, *Groups that Work and Those that don't Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996, pp. 214~225.

28) 박원우, 『임파워먼트 실천 매뉴얼』, 시그마컨설팅그룹, 1998.

들이 신나게 자기 일에 몰입하게 하는 것이다. 조직 내에 임파워먼트가 있기 위해서는 구성원 개개인의 파워증진이 우선 일어나야 하며, 자기 자신이 긍정적으로 생각하고 신뢰하는 자긍심이 커져야 하는데, 이것이 바로 자기 임파워먼트(self-empowerment)라고 하였다.

또한 자기 스스로 임파워된 사람이 자신의 역할을 원활히 수행할 수 있는 역할수행능력을 갖추려면 개인 임파워먼트(individual empowerment)가 반드시 이루어져야 하는데, 이러한 개인수준에서의 임파워먼트(자기·개인 임파워먼트)는 전체 임파워먼트 과정의 출발점이자 추진력이라고 하였다.

## 2. 임파워먼트의 형성배경

임파워먼트는 시민권리운동, 흑인 투표권 저항운동, 노조활동, 민권운동 단체, 여성해방운동 등 주로 의식변화와 함께 등장했으며, 1940년대를 기점으로 정치학과 사회학의 분야에서 먼저 출발한 개념이다.<sup>29)</sup>

이 개념은 당시 대중매체와 인권강조를 강조한 것으로 사람들은 국가 및 조직의 의사결정에 참여하려는 경향을 나타내게 되었고, 자신의 임파워먼트에 대한 관심이 높아지게 되었다.

Berger와 Newhaus(1977)는 가족, 교회와 같은 응집성이 강한 집단을 대상으로 이들이 어떻게 내부의 무력감을 감소시키고, 구성원들을 임파워시켰는 지에 대해 연구하였으며,<sup>30)</sup> Brinkerhoff(1979), Bryant와 White(1982), Murrell(1985) 등은 제3세계의 개발을 위해서는 경제적, 사회문화적으로 임파워시킬 필요가 있음을 주장하였고, 관리층과 조직단체들을 임파워시켜 그들의 잠재적 원동력을 끌어내야 한다고 주장하였다.<sup>31)</sup>

---

29) 박내희, “임파워먼트: 다수준의 과정개념: 개념의 이해와 실천수단에 대한 소고,” 『서강경영논총』, 제8권, 서강대학교, 1997, pp. 127~145.

30) P.L. Berger and R.J. Newhaus, "To Empower People: The Role of Mediating Structures in Public Policy," *American Enterprise Institute for Public Policy Research*. 1977. pp. 481~482.

31) 박선아, “조직문화, 리더십, 직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 숙명여자대학교 대학원, 1995, p. 46.

심리학에서도 자아존중감, 자기결정(self-determination), 자기효능감(self-efficacy) 등과 관련된 연구들이 다양하게 이루어졌고, 이를 바탕으로 자기효능감을 개발하여 궁극적으로 조직의 혁신과 성과를 향상시킬 수 있는 방안으로서 경영학에 적용하는 과정 및 방법에 관한 연구가 이루어지기도 하였다.<sup>32)</sup>

경영학에 있어서 임파워먼트에 대한 관심은 1950년대 행동과학에서부터 나타났다고 볼 수 있고, 1960년대 중반부터 1970년대 초반까지 인간의 잠재능력과 개인의 성장을 중시하는 성향으로 인해 개인의 동기부여, 개인의 가치, 잠재력을 중심으로 이루어졌다. 1970년대 후반부터는 급변하는 환경에 대비하여, 상황론적 접근에서 조직구성원의 활성화 방안으로서 임파워먼트에 대한 연구가 이루어져왔다. 이 같은 구성원의 행동을 개인수준에서 벗어나 집단, 조직으로 확대시켜 나가는 연구도 점차 활성화되었다.<sup>33)</sup>

여기서는 파위의 개념이 파위의 전체크기가 이미 정해져 있고, 그 속에서 구성원들이 정해진 파위를 서로 나누어 갖는다고 생각하는 Zero-Sum의 전통적 파위개념이 점차 공동파위를 의미하는 Positive-Sum의 현대적 파위개념으로 전환되고 있다는 것과 부합된다.

Positive-Sum의 파위개념에서는 임파워먼트가 단지 권력의 한 원천으로서 이해되는 것이 아니라 권력의 이양으로 구성원 간에 공유된 파위가 조직파위로 변형되어 조직효과성 및 구성원의 높은 만족과 성과를 가져오도록 파위의 크기가 확장되어 시너지 효과를 가져온다는 보다 확장된 의미를 가진다. 이러한 파위에 대한 본질적인 시각의 전환이 조직 내 임파워먼트의 도입과 발전을 촉진시킨 한 요인이 되었다고 볼 수 있다.

사회복지에 있어서는 사회구조적 차별에서 발생하는 소수인종, 흑인, 여성, 장애인, 빈곤자들에 대한 인권보호, 권리획득 차원에서 임파워먼트에 대한 연구가 진행되었다.

Solomon(1976)은 아프리카계 미국인의 밀집 지역에서 이들의 임파워먼

32) K.W. Thomas and B.A. Velthouse, *op. cit.*, pp. 666~681

33) J.F. Vogt and K.L. Murrell, *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*, Pfeiffer & Company, 1990, pp. 71~82.

트에 대한 연구를 시도하였고, 이를 통해 임파워먼트가 클라이언트를 대상으로 하는 개입(intervention)으로 인식되면서, 임파워먼트 원리에 입각한 개입기술과 개입원칙이 연구되기 시작하였다.<sup>34)</sup>

### 3. 임파워먼트의 과정

임파워먼트의 과정에 대해서는 임파워먼트의 범위를 어떻게 설정하느냐, 어떠한 관점에서 보느냐에 따라 학자들마다 차이가 있다. 그러나 전반적인 임파워먼트의 과정을 이해함으로써 조직구성원의 임파워먼트를 향상시키기 위한 전략을 찾아낼 수 있을 것이며, 조직의 성과 차원에 있어서의 조직구성원 임파워먼트의 중요성 또한 찾아볼 수 있다.

#### 1) Conger와 Kanungo의 임파워먼트 과정<sup>35)</sup>

Conger와 Kanungo(1988)는 심리적 차원에서 임파워먼트의 과정을 <그림2-1>과 같이 설명하였다. 이들은 임파워먼트의 과정을 구성원의 임파워먼트에 방해되는 심리적 상태들을 파악하여 이를 해결해 나가는 과정으로 이해하였다.

조직구성원들의 심리적 상태를 저해하는 요인은 크게 조직변수, 리더십 변수, 보상체계, 직무설계특성으로 나열하였다. 조직변수로는 유의한 조직 변수, 모험적인 사업의 착수, 경쟁압력, 비인격적인 관료제도 환경, 원활하지 못한 의사소통 등을 들었으며, 리더십 변수로는 전제주의 리더형, 부정·회의 리더형, 행동결과의 합리성이 결여된 리더형 등을, 보상체계로는 임의의 보너스가 없거나 보수에 비해 낮은 인센티브, 가치, 능력주의 보상의 결여, 혁신주의 보상의 결여 등을, 직무설계 특성으로는 역할의 불명료, 훈련과 기술자원의 부족, 일의 다양성 결여, 철저한 규칙과 명령, 상사와의 제한된 접촉을 들고 있다.<sup>36)</sup>

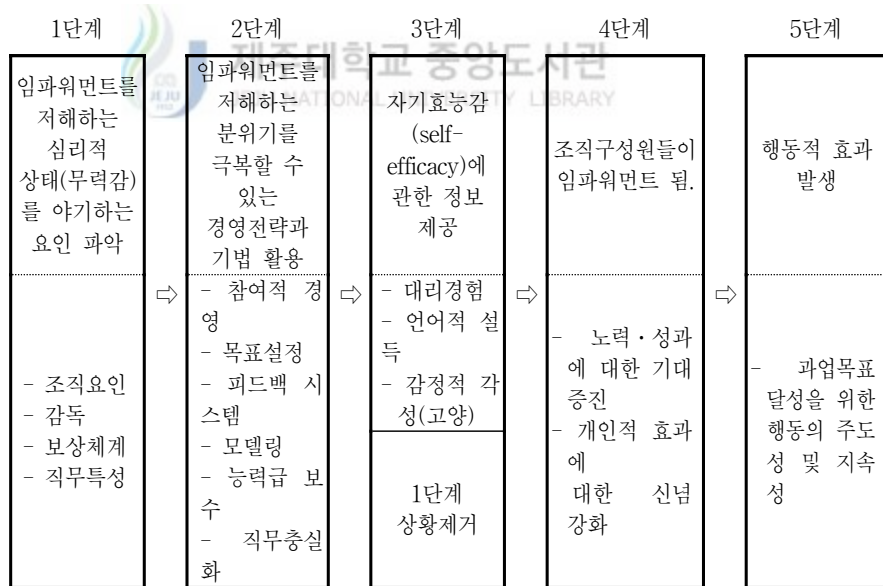
34) B.B. Solomon, *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*, N.Y.: Columbia University Press, 1976, pp. 41~49.

35) J. Conger and R.N. Kanungo, *op. cit.*, pp. 471~482.

36) 윤민화, 전계논문, p. 36.

이러한 저해요인을 조직 내에서 파악하게 되면, 참여경영, 목표설정, 피드백시스템, 모델링, 상황/성공에 근거한 보상, 직무충실화 등의 관리전략을 이용하여 조직구성원들을 무력하게 만드는 심리적 요인들을 제거해 나가게 된다. 즉 이들은 임파워먼트를 구성원 사이의 자아존중감을 고양하는 과정이라고 정의하면서, 무력감을 조성하는 상황에 대한 인식과 공식적/비공식적 행위를 통해 이를 제거해 나가는 과정이라 할 수 있다고 주장하였다. 그들은 Bandura(1977)의 ‘enabling’의 개념에 기초하여, 자신의 직무를 수행하도록 동기부여되며 자기효능감을 향상시킴으로써 무력감을 극복하고 임파워먼트가 형성된다고 보았다.<sup>37)</sup>

<그림 2-1> Conger와 Kanungo의 임파워먼트 과정 모델



자료: J. Conger and R.N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13(3), 1988, pp. 475에서 재구성함.

37) 김은영, "사회적 지지가 빈곤가족의 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구," 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 2001.

2) Vogt와 Murrell의 임파워먼트 과정<sup>38)</sup>

Conger와 Kanungo(1988)가 개인의 미시적인 수준에서 접근했다면, Vogt와 Murrell(1990)은 자아에서 출발하여 조직이라는 수준까지 확대시켜서 임파워먼트의 과정을 설명하였다. <그림 2-2>에서 보듯이, 개인과 조직에 대한 신뢰를 상승시키는데 있어서 자유로운 커뮤니케이션이 임파워먼트 과정 출발점이라고 보고 있다. 이러한 자유로운 커뮤니케이션 과정이 진행되면서 진정한 자아가 표출될 수 있고, 피드백 정보를 받아들일 기회가 생성되며, 그 속에서 개인은 임파워된다고 보고 있다.

그리고 이렇게 임파워된 개인은 조직목표에 몰입하게 되고, 기술, 전문지식, 자기관리 능력을 통한 팀워크와 질의 향상을 도모할 수 있게 되며, 결국에는 조직의 활성화가 진행된다고 보았다. 여기서 조직 활성화란 생산성, 수익성뿐만 아니라 개인과 조직의 향상(enhancement)을 유도하는 인간적, 윤리적 가치를 포함하는 것이다.<sup>39)</sup>

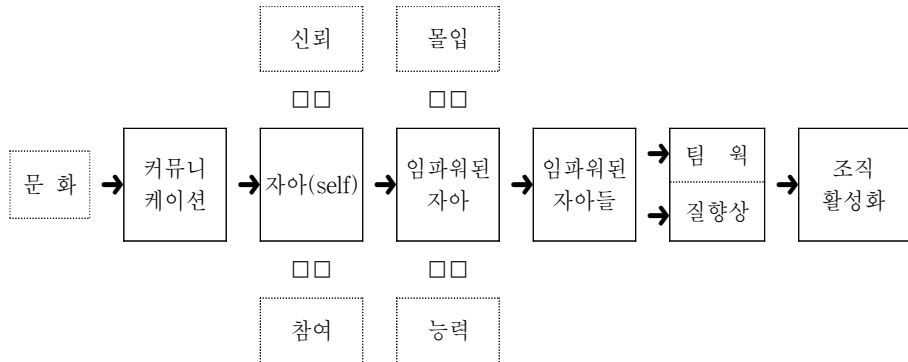
이 모델에서는 조직의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 개인의 자아를 출발로 하여 개인, 집단, 조직의 세 수준이 서로 끊임없이 상호작용하는 과정이 내포되어야 함을 강조한다.

---

38) J.F. Vogt and K.L. Murrell, *op. cit.*, pp. 71~82.

39) 정해주, “임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1998, p. 51.

<그림 2-2> Vogt와 Murrell의 임파워먼트 과정 모델



자료: J.F. Vogt and K.L. Murrell, *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*, Pfeiffer & Company, 1990, p. 69에서 재구성함.

3) Spreitzer의 임파워먼트 과정<sup>40)</sup>

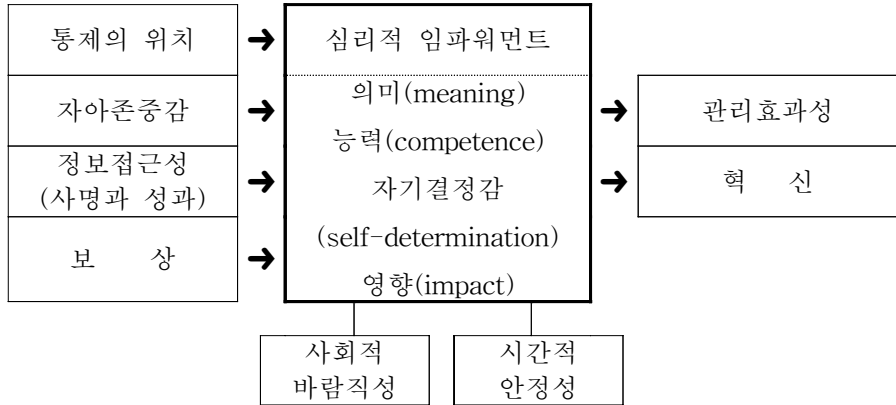
Spreitzer(1995)는 Thomas & Velthouse(1990)의 정의를 받아들이면서, <그림 2-3>에서와 같이 임파워먼트를 심리적, 인지적 변수로서 파악하고 의미, 능력, 자기결정감, 영향 등을 그 구성요소로 보고 실증적인 분석을 하였다.

그 결과 임파워먼트의 하위차원인 의미, 능력, 자기결정감, 영향은 모두 임파워먼트를 설명하는 타당한 개념으로 나타났고, 자아존중감, 정보, 보상, 통제의 위치 등은 임파워먼트에 영향을 미치는 선행요인으로 나타났으며, 임파워먼트는 또한 관리효과성이나 혁신과 같은 조직 구조적 차원에 영향을 주는 것으로 보고 있다.

40) G.M. Spreitzer, M.A. Kizilos and Nason, "Psychological Empowerment in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.38(5), 1995, pp. 1442 ~1465.



<그림 2-3> Spreitzer의 임파워먼트 과정 모델



자료: G.M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.38(5), 1995, pp. 1442~1465에서 재구성함.

이상과 같이 학자들마다 다양하게 파악하고 있는 임파워먼트 과정을 통해 알 수 있는 사실은 조직구성원에게 임파워먼트가 형성된다면 조직혁신 및 과업목표달성에 긍정적인 결과를 가져올 수 있다는 점과, 이러한 임파워먼트를 높이기 위해서는 심리적인 무력감을 제거하고, 개인의 내재적인 자기효능감을 증진하도록 조직의 제도적, 구조적, 문화적 차원에서의 다양한 노력이 필요하다는 점이다.

#### 4. 임파워먼트와 혁신행동과의 관계

Kirkman과 Rosen(1997)<sup>41)</sup>는 실증연구들에 의하면 임파워먼트는 직무만족, 조직몰입, 생산성 향상, 고객만족, 혁신행동 등에 많은 긍정적 영향을 주는 것이 사실이다. 임파워먼트된 사람들은 자기유능감이나 자율결정권을 인지하고 있기 때문에 심리적으로만 임파워먼트된 상태에 머무르지 않고

41) B.L. Kirkman and B. Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment," *Academy of Management Journal*, 42(1), 1999, pp. 58~74.

조직에 유익한 행동을 하려고 한다.

또한 자기유능감은 어떤 상황이나 어떤 직무에서도 성과를 향상시킨다고 조사되었다. 예를 들어 컴퓨터 학습에서 지속적인 훈련을 통해 자기유능감을 높이는 사람은 그렇지 않은 사람보다 성과가 높았으며(Gist et al., 1989)<sup>42)</sup> 심지어는 집단적인 팀의 자신감도 팀의 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되었다.<sup>43)</sup>

그런가 하면 자기유능감, 자율성, 의미성, 영향력 등 심리적 임파워먼트의 하위구성개념들도 직무만족과 스트레스 제거에 좋은 영향을 미친다고 주장되고 있으며(Spreitzer, Kizilos et Nason, 1997)<sup>44)</sup> 또한 임파워먼트된 구성원들끼리는 서로 상대방에 대해 긍정적 태도를 갖기 때문에 동료와의 신뢰감이나 조직몰입도 높아진다고 한다(Bishop & Scott, 2000).<sup>45)</sup>

물론 이러한 주장들에 대해서 임파워먼트는 많은 선행변수들이 조직유효성에 영향을 미칠 때 매개변수 역할만 한다는 주장도 있다.<sup>46)</sup> 여기서 우리가 확신할 수 있는 것은 임파워먼트와 조직유효성의 상관관계가 항상 고정된 것이 아니라 여러 가지 상황에 따라 다르게 나타날 수 있다는 점이다.

이미 오래 전에 여러 학자들이 주장하기를 조직 내 업무프로세스와 조직유효성과의 관계는 일정한 것이 아니라 직무특성에 따라 변동되는 것으로 보았는가 하면(Hackman & Morris, 1975)<sup>47)</sup> 조직 내의 열린 의사소통 분위기는 직무가 불확실할 때에만 높은 조직유효성을 가져온다고 했다. 그런

---

42) M.E. Gist, C. Schwoerer and B. Rosen, "The Effects of Alternative Training Methods on Self-efficacy and Performance in Computer Software Training," *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp. 884~891.

43) L.A. Clark and D. Watson, "General Affective Dispositions in Physical and Psychological Health, In C.R. Snyder and D.R. Forsyth(Eds.), *Handbook of Social and Clinical Psychology*, 1991, pp. 221~245.

44) S.G. Cohen and G.E. Ledford, "The Effectiveness of Self-managing Teams: A Quasi-Experiment," *Human Relations*, 47, 1994, pp. 13~43.

45) W.W. Burke, *op. cit.*, pp. 320~326.

46) J.R. Hackman, *op. cit.*, pp. 214~215.

47) A. Suliman and P. Iles, "Is Continuance Commitment Beneficial to Organization? Cmitment: Performance Relationship," *Journal of Managerial Psychology*, 15, 2000, pp. 406~425.

가 하면 자율권이나 의사결정권의 부여가 조직유효성을 높이는 하지만 직무의 상호의존성이 낮은 경우에는 오히려 필요 이상의 자율권은 역효과를 낼 수 있다는 연구도 있다.<sup>48)</sup>

이처럼 일부 연구자들은 자율성과 임파워먼트에 의한 동기부여와 조직유효성의 직접적 상관관계에 대해 지지를 하고 있지만(Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997; Cohen & Ledford, 1994)<sup>49)</sup> 또 다른 연구자들은 조직유효성에 대한 영향을 발견하지 못했다(Wall, 1986).<sup>50)</sup> 이에 대해 Liden(1994)<sup>51)</sup> 등은 두 변수 사이에 존재하는 조절변수에 대한 연구가 있어야 함을 강조하고 있다.

## 5. 임파워먼트와 자기효능감과의 관계

자기 가치에 대한 일반적인 감정으로 정의되어 질 수 있는 자기효능감은 임파워먼트와 관련성을 가지고 있다. 높은 자기효능감을 지닌 개인들은 그렇지 아니한 개인들보다 자신들을 더 선호하는 경향을 보인다. 일반적으로 사람들은 자신들이 지닌 자기효능감의 수준을 유지하기 위한 방식으로 태도를 개발하거나 행동하는 경향이 있다.<sup>52)</sup>

또한 자기효능감이 높은 개인들은 그들 자신에 대한 존경, 자기 가치를 상승시키기 위한 노력을 경주하게 된다. 반면에 자기효능감이 낮은 개인들은 일반적으로 실패에 대한 우려를 높게 하게 되는데 이는 목표를 달성할

---

48) P. Mills, S. Standifird and D.R. Dalton, "A Commonsense Analysis of Empowerment: Understanding and Managing Potential Loss of Control," *Paper Presented at the National Academy of Management Meeting Cincinnati, OH, 1996*, pp. 42~48.

49) G.M. Spreitzer, M.A. Kizilos and Nason, *op. cit.*, pp. 1442~1465.

50) T.D. Wall, N.J. Kemp P.R. Jackson and C.W. Clegg, "Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment," *Academy of Management Review*, 29, 1986, pp. 280~304.

51) R.C. Liden, S.J. Wayne, L. Bradway and Murphy, *op. cit.*

52) 정현지, "자아존중감에 따른 자기확신감의 변화와 차이에 관한 연구," 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1991, pp. 24~29.

수 있는 자신들의 능력이나 기술에 대하여 확신을 가지지 못하며, 성과달성을 위한 최대한의 노력을 등한시하는 경향이 있는 것이다.<sup>53)</sup>

따라서 자기 자신에 대하여 높은 존경으로 보는 개인들은 자기가치에 대한 감정을 특정 작업환경에서도 능력이 있는 것으로 지각할 수 있는 것이다.

높은 자아존중감을 지닌 구성원들은 그들 자신을 성과를 높일 수 있는 자질을 지닌 하나의 가치 있는 자원으로 자신들을 인식하게 되며, 따라서 그들의 작업이나, 작업 단위와 관련하여 보다 적극적인 활동을 보이게 된다(Gist & Mitchell, 1992).<sup>54)</sup> 반대로 자긍심이 낮은 개인들은 다른 구성원들과 그다지 차별화된 특징이 없다고 자기 자신을 여기거나, 그들의 작업 활동이나 조직에 대하여 영향을 미칠 수 없는 것으로 그들 자신들을 인식하기 쉽다는 것이다.



### 제3절 조직 유효성

조직유효성(organizational effectiveness)이란 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준으로 본 연구에서는 연구의 주요 변수인 조직공정성과 상사에 대한 신뢰의 결과를 잘 보여줄 것으로 기대되는 조직유효성의 측정지표로 혁신행동과 자기존중감 그리고 직무역량을 선정하였다.

#### 1. 자기존중감

자기존중감은 한 개인이 자신에 관한 부정적 혹은 긍정적 평가와 관련된 것으로서 자기존경의 정도와 자신을 가치 있는 사람으로 생각하는 정도를 의미하는데 흔히 자기 효능감이라 불리기도 한다. Coopersmith는 자기효능감을 개인이 자기 자신에 대해 형성하고 유지하는 평가로서 긍정적이거나

53) V. Sharma and M. Jashanjot, "Self-Esteem and Performance on Word Tasks," *Journal of Social Psychology*, Vol. 141, 2001, pp. 723~730.

54) 정해주, 전계논문, p. 51.

부정적인 태도로 표현되며, 자신이 중요하고 유능하며 성공적이고 가치가 있다고 믿는 정도를 나타낸다고 하였다.<sup>55)</sup>

또한 자기효능감은 자기개념(self-concept)과 특별히 혼동되어 사용되고 있는 개념이다.<sup>56)</sup> 자기개념은 판단적 개념이 아니라 일련의 기술적인 개념으로서 자신의 특성에 대한 긍정적 혹은 부정적 감정이 포함되지 않는 반면에 자기효능감은 자신의 특성에 대한 판단과 평가를 포함한다.

이렇게 자기개념과 자기효능감을 구별하여 본다면, 자기개념을 자기를 기술하는 행동특성으로 정의할 때 자기효능감은 자기개념에 속하지만 좀더 개체가 자기특성에 대한 가치를 기술하는 특성으로 볼 수 있다. 자기효능감은 성격이론이나 자기이론에 있어서 개인이 자기 자신에 대한 인지적, 평가적 수준을 나타내는 하나의 심리적 경향으로서 자기가치감 또는 자기감으로 이해되고 있다.

그렇다면 자기효능감이 하나의 실체로 존재하는지 또는 여러 요소로 이루어져서 수행하는 과제나 당면한 상황에 따라 변화할 것인지를 문제가 제기될 수 있다. 이 문제에 대해 대체로 두 가지 입장이 있는데 그 하나는 자기효능감을 자신에 대한 전반적인 감정 상태나 인지적 추상개념으로 보는 입장으로 총체적인 자기효능감이라 명명한다. 다른 하나는 자기효능감이 단일한 실체가 아니라 복잡한 인지적 요인과 미분화된 정서적 요인으로 이루어져 있다고 보는 입장이다.<sup>57)</sup> 즉 자기효능감은 복합된 실체이며 여러 요인이 독립적으로 미치고 상호작용도 한다는 것이다.

자기효능감 형성의 결정요인으로 Coopersmith는 첫째로 중요한 타인으로부터 개인이 받는 존중과 수용 및 관심의 정도이며, 둘째는 개인의 성공과 실패에 대한 역사로서, 여기에는 개인이 성취해온 객관적 지위와 사회적 지위가 포함된다고 하였다.<sup>58)</sup> 한편 Harter는 아동의 자기효능감 형성과

55) 이미런, “자기노출, 자아존중감, 가족환경지각간의 관계,” 「경북간호과학지」, 제3권 제2호, 1999, pp. 45~47.

56) 이태인, “청소년의 자아존중감 향상을 위한 집단사회사업의 효과,” 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 1995, pp. 32~37.

57) B.W. Pelham and W.B. Swan, *op. cit.*, pp. 672~680.

58) 정현지, 전계논문, pp. 24~29.

발달을 연구한 결과, 아동이 8세경에 이르면 자기효능감이 비교적 잘 형성된다고 보았다. 그는 자기효능감이 어떻게 형성되는지를 두 가지 근원을 들어서 설명한다.<sup>59)</sup>

아동은 지각된 능력과 지각된 수용을 통하여 자기효능감을 형성하는데, 지각된 능력이란 신체적 외모, 사회적 수용, 학업성취 능력, 체육과 예술에 대한 소질, 그리고 품행 등의 다섯 가지 영역에서 자신의 능력에 대한 자기평가를 말하며, 지각된 수용은 부모나 친구, 교사와 같은 중요한 타인들이 자신에 대해서 내리는 평가를 지각하는 것을 말한다. 이러한 지각된 능력과 지각된 수용이 전체적인 자기평가에 강하고 동일하게 기여하고 있다고 주장한다.<sup>60)</sup>

자기효능감 발달에 영향을 미치는 또 하나의 중요한 요인이 사회적 비교이다. 자신의 능력에 대한 평가는 자기효능감을 형성하는 주요요인이므로 5~6세부터 아동은 또래와 비교하여 자신을 평가하기 시작한다. 이 무렵부터 아동들은 능력뿐 아니라 옷차림, 소유물, 가정배경, 또래로부터의 수용도 등 여러 측면에서 다른 아동과 자신을 끊임없이 비교한다. 이러한 사회적 결과의 비교가 성공적일 때 바람직한 자존감이 형성되지만 지적능력이 낮거나 사회성이 부족하거나 저소득 계층의 아동은 낮은 자존감을 형성해가기 시작한다.<sup>61)</sup>

초등학교 고학년에 해당하는 아동 후반기의 자기효능감 발달은 인지적 및 사회적 능력에 의해 크게 좌우된다. 학교에서의 성적과 친구가 많고 적응에 따라 자기효능감이 형성된다. 11~12세경 사춘기에 접어들면서 아동의 자존감은 낮아지다가 고등학교시기에 정상적으로 회복된다. 사춘기에 일시적으로 자존감이 낮아지는 이유는 아동의 자아의식이 급격하게 높아지는 동시에 타인이 자신을 어떻게 보고 있는가에 대해 보다 민감해지기 때문인 것으로 생각된다.

---

59) 이태인, 전계논문, pp. 32~37.

60) M. Bong, "Generality of Academic Self-efficacy Judgments: Evidence of Hierarchical Relations," *Journal of Educational Psychology*, Vol. 89, 1997, pp. 696~709.

61) 송명자, 『발달심리학』, 학지사, 1986.

자기효능감이 높은 사람들은 자기효능감이 낮은 사람들보다 부정적 사건을 경험하였을 때, 이를 축소시키고 그것의 자신에 대한 영향력을 최소화하는 능동적인 전략을 취한다. 부정적인 사건에 접했을 때 높은 자기효능감을 가진 사람들은 먼저 문제되는 속성의 중요성을 최소화한다.<sup>62)</sup>

또한 그런 점의 일치성을 과다 추정하여 다른 사람도 못한다고 생각하며, 실패 후에 다른 사람들과의 비교를 활발히 하여 타인들의 평가를 낮출 수 있는 계기를 찾고, 다른 영역에서의 자기 가치감을 상승시킴으로서 보상적인 자기 증진을 한다. 자기효능감이 낮은 사람들은 자기효능감이 높은 사람들보다 부정적 분위기에서 자기평가가 저하되는 경향을 보이며 또한 분위기-합치성 효과(부정적 분위기에서 부정적인 기억이나 생각 유도)를 더 잘 보인다.

그러나 자기효능감이 높은 사람들은 이러한 분위기-합치성 효과와는 반대되는 경향을 보이는 것으로 드러나고 있다. 즉 부정적 분위기에서 긍정적인 사고나 생각을 하는 것이다. 또한 자기효능감의 수준에 따라 적응기제가 상이한 것으로 밝혀지고 있다.<sup>63)</sup> 자기효능감이 높은 사람은 인지적이고 개인적인 수준에서 상대방의 평가에 대처해 나갈 수 있는데, 이는 대인관계 속의 위협에 직면해서 자기효능감을 유지하는데 필요한 인식의 완충지를 가졌기 때문이다.

그러나 자기효능감이 낮은 사람들은 자신의 가치를 불신하고 사회적 평가에 더 많은 영향을 받으며 관심을 둔다. 자기효능감이 낮은 사람은 일반적으로 자신의 판단에 덜 확신을 하기 때문에 행동유연성이나 변산성이 더 크다.

---

62) G. Chen and S.M. Gully and D. Eden, "General Efficacy and Self-esteem are Distinguishable Constructs?" *Paper Presented at the 60th Annual Meeting of the Academy of Management*, 2000.

63) Bong, M., "Problems in Academic Motivation Research and Advantages and Disadvantages of Their Solutions," *Contemporary Educational Psychology*, 21, 1996, pp. 149~165.

## 2. 혁신 행동

혁신은 최근에 그 필요성이 더욱 강조되어 있는 개념이지만 과거로부터 혁신은 연구되고 실천되어 왔다. 혁신의 고전적 정의를 보면, Mohr은 "조직에 새로운 변화가 의도적으로 실행되는 정도"라고 간명하게 정의를 내리고 있다.

Drucker는 혁신을 목적 지향적이고 조직화된 변화의 추구라고 정의하고 있으며, Hage는 혁신이란 조직을 변화시키기 위한 수단이므로 조직은 내·외부 환경의 반응에 민감해야 한다고 말한다.<sup>64)</sup>

한편 Damanpour와 Evan은 혁신이란 조직구성원들이 새로운 제품이나 서비스 또는 새로운 생산과정 기술, 새로운 구조나 관리시스템, 새로운 계획이나 프로그램을 가지는 것이라고 주장하고 있다.<sup>65)</sup>

이상의 학자들의 정의를 종합하여 보면, 혁신이란 새로운 아이디어를 유용한 제품, 서비스, 공정 등으로 변화하는 과정인 동시에 아이디어의 실천과 확산에 관련이 있다고 할 수 있으며, 개인, 집단, 조직혁신 중 혁신의 출발점은 개인 혁신이며 개인의 혁신행동은 개인 혁신의 중요한 측정 도구이다.

이것을 종합하여 보면, 다음과 같이 네 가지 구성요소로 나누어 볼 수 있는데, 첫째, 고객에 대한 이해, 둘째는 제품라인 계획, 셋째는 테크놀로지 매니지먼트, 넷째는 제품 및 프로세스의 개발이다.

따라서 혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 먼저 가정한다. 문제가 파악되면 혁신수용과 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 상황을 바꾸자고 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실현한다. 즉, 혁신행동은 목적인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용 및 확산의 과정이다.<sup>66)</sup>

64) 강봉규, 『교육심리학』, 형설출판사, 1988, p. 34.

65) 김양숙, "부모-자녀간 의사소통유형과 청소년의 자아존중감 내·외통제성과의 관계," 석사학위논문, 서울여자대학교, 1995, pp. 46~48.

66) N.E. Betz and G. Hackett, "The Relationship of Mathematics Self-efficacy Expectations to the Selection of Science-based College Majors," *Journal of Vocational Behavior*, 23, 1983, pp. 329~345.



한편 과거의 많은 연구에서는 혁신의 유형을 구분함으로서 조직의 혁신 행동을 이해함과 동시에 혁신에 필요한 요소들을 이해했다. 혁신의 유형은 각각 쌍(pair)으로 나타나고 있는데, 관리 혁신과 기술혁신, 제품혁신과 공정혁신으로 나누어진다. 또한 새로운 분야를 개척해 나가는 급진적 혁신과 기존의 방식을 확장 및 수정해 나가는 점진적 혁신으로 나누어진다.

Knight는 일찍이 조직에서 수행하는 네 가지 활동에 기초하여 혁신을 제품 및 서비스혁신, 생산공정혁신, 조직구조혁신, 인지혁신으로 분류하였으며, 이것과 비교하여 유형을 다시 세 가지 접근으로 접근해서 다음과 같이 나타내었다.<sup>67)</sup>



---

67) 김영수·양영선, 『교육공학연구: 이론과 동향』, 교육과학사, 1994, pp. 13~24.

<표 2-2> 혁신의 3가지 접근법

혁신의 종류	발생 장소	혁신의 개념
기술 혁신	공정 혁신      생산 공정	생산효율을 높이기 위하여 역할 방법, 역할 흐름에 새로운 변화를 도입 및 수행함
	제품 혁신      제품 및 서비스	새로운 제품 및 서비스를 개발하거나 기존의 제품 관련 서비스를 개선함
관리 혁신	조직구조 절차 관리방식 정보시스템	조직구조나 절차등과 같은 조직의 사회시스템에 새로운 아이디어를 도입 및 수행함
인적 자원 혁신	조직 구성원	조직구성원의 태도나 가치, 역할능력에 있어 변화를 가져오는 새로운 아이디어를 도입 및 수행함

자 료 : 김인수, 『거시조직이론』, 무역경영사, 1990, p. 471.

관리혁신과 기술혁신 사이의 차이점을 인식하는 것이 중요한데, 그 이유는 그것이 사회구조와 기술과 연관되기 때문이다. 관리혁신과 기술혁신은 서로 다른 의사결정 과정을 가지며, 조직에서 행해지는 활동에서 수반하는 변화를 의미한다. 관리혁신은 조직구조와 관리절차에서 새로운 변화를 도입하고 이를 채택하는 것이다. 즉 조직에서 기본적인 역할활동과 간접적으로 연관되어 있고 조직의 관리와 직접적으로 관련되어 있다.

기술혁신은 제품, 서비스, 생산 공정상에서 새로운 변화를 도입하는 것으로 이는 기본적인 역할활동과 연관되어 있으며, 제품이나 공정상에 관심을 두게 된다. Daft는 “조직혁신의 이중적 핵심모델에서 낮은 전문성, 높은 공식화와 집중화는 관리 혁신을 촉진하나 반대의 상황에서는 기술혁신이 잘 나타난다”고 말한다.<sup>68)</sup>

68) D. Howard-Roseand and P.H. Winne, “Measuring Component and Sets of Cognitive Processes in Self-regulated Learning,” *Journal of Educational Psychology*, 85, 1993, pp. 591~604.

제품 혁신과 공정 혁신의 수용성은 경영 활동의 발전 단계에 따라 달라진다. Knight는 제품 신을 외부 사용자와 시장의 욕구를 만족시킬 수 있는 새로운 제품이나 서비스를 말했으며, Damanpour는 공정 혁신을 제품을 생산하기 위해서 사용되는 정보흐름 메카니즘, 직무명세서, 투입요소와 같은 조직 생산이나 서비스 운영을 위해 도입된 새로운 요소라고 정의한다.

### 3. 직무역량

본 연구에서의 직무역량은 리더십 대체이론을 말하는데, 리더십 대체이론은 리더십의 효과를 감소시키는 상황을 파악하는 이론으로 초기의 대체이론은 대체요인(substitutes)과 중화요인(neutralizers)이라는 두 가지 종류의 상황변수로 구분하고 있다. 대체요인은 리더의 행동을 불필요하거나 불가능하게 만드는 변수이며, 중화요인은 결과변수와 직접적인 관계는 없지만 리더십이 결과변수에 직접적으로 영향을 미치지 못하게 하는 요인이다. 이 두 가지 상황변수의 차이는 대체요인은 결과변수에 직접적인 영향을 미치지만 중화요인은 결과변수와 직접적인 관계가 없다는 것이다.

리더십 대체이론은 Kerr와 Jermie(1978)<sup>69)</sup> 의해서 제시되었는데, 이들은 하급자, 과업, 또는 조직의 어떤 특성들은 구조주도나 배려와 같은 리더십의 기능을 대체할 수 있다고 주장하였다. 예를 들어 리더가 구조주도 행위를 발휘한다는 것은 하급자들에게 역할과 임무를 명백히 해 주고 바람직하지 않은 행동에 대해서는 벌을 내리는 행위를 뜻한다. 그런데 조직 내에는 리더십의 도움 없이도 역할과 임무의 명확화, 행동통제 등의 효과를 가져 올 수 있는 다른 방법들이 존재한다. 가령 과업수행의 규칙과 결과를 매우 구체적으로 제시하고 있는 경우에는 리더가 따로 또 그들을 설명해 줄 필요가 없기 때문에 리더가 구조주도 행위를 발휘할 수 있는 여지가 없게 된다.

---

69) S. Kerr and J.M. Jermier, "Substitute for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(4), 1979, pp. 375~403.

이것은 하급자들이 고도의 직무훈련을 받아 스스로 자신의 역할과 과업 수행방식을 터득하게 되는 경우에도 똑같다. 또한 리더의 배려행위를 대체하게 되는 경우도 있다. 하급자가 이미 직무 자체에 내재적 흥미를 갖고 있거나 과업집단이 매우 응집력이 강하여 집단의 규범을 쉽게 벗어날 수 없는 경우, 또는 리더가 보상력을 잃었을 경우에는 리더의 구조주도와 배려행위가 영향을 미칠 수 없게 된다.<sup>70)</sup>

Kerr와 Jermier(1978)가 제시한 모형은 지원적 리더십(supportive leadership)과 수단적 리더십(instrumental leadership)에 대한 대체요인과 중화요인을 파악하는 것에 관심을 두고 있다. 그들은 다양한 하위자 특성, 과업 특성, 조직 특성이 대체요인과 중화요인으로 작용할 수 있다고 주장하였다.



---

70) 백기복, 『조직행동연구』, 법문사, 1994.

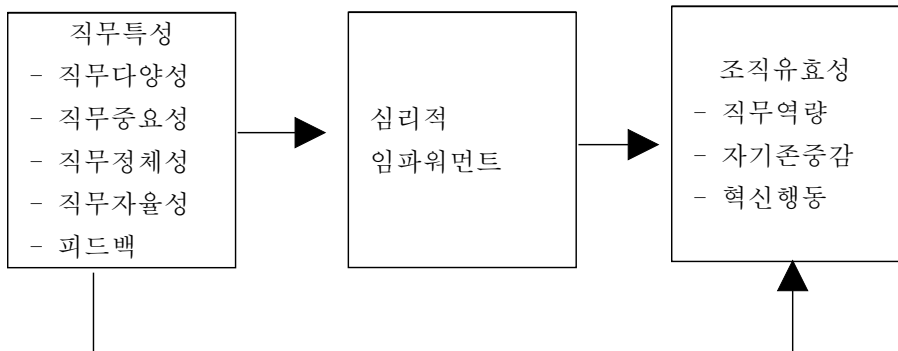
## 제Ⅲ장 연구의 설계

### 제 1절 연구모형 및 연구가설

#### 1. 연구모형

본 연구는 직무특성이 심리적 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향과 조직특성과 조직유효성간의 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 아래와 같은 연구모형과 연구가설을 설정하였다. 본 연구모형은 직무특성(직무다양성, 직무중요성, 직무정체성, 직무자율성, 직무결과의 피드백)이 심리적 임파워먼트와 조직유효성(자기존중감, 직무역량, 혁신행동)에 정(+)  
의 영향을 미치고, 직무특성과 조직유효성간에 심리적 임파워먼트가 매개 역할을 수행할 것으로 예측하고 있다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구가설

연구모형을 검증하기 위한 연구가설은 다음과 같다.

<가설 1> 조직구성원들의 직무특성은 임파워먼트 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 조직구성원들의 직무특성은 조직유효성(직무역량, 자기존중감, 혁신행동)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 3> 조직구성원들의 임파워먼트는 조직유효성(직무역량, 자기존중감, 혁신행동)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다,

<가설 4> 임파워먼트는 직무특성과 직무역량의 관계를 매개할 것이다.

<가설 5> 임파워먼트는 직무특성과 자기존중감의 관계를 매개할 것이다.

<가설 6> 임파워먼트는 직무특성과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

### 제2절 변수의 정의 및 조사 설계

#### 1. 변수의 정의

##### 1) 선행변수의 정의

본 연구에서 사용되어진 직무특성 척도는 Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성모형에 제시된 다섯 가지의 핵심직무특성을 사용하였다. 이들 직무특성은 각기 다음과 같이 정의된다.

- (1) 직무다양성 : 직무수행자에게 요구되는 기술과 능력의 다양성 및 작업 활동의 복잡성 정도
- (2) 직무정체성 : 직무 그 자체가 얼마나 완전한 것인가 하는 정도
- (3) 직무중요성 : 직무가 다른 사람의 활동이나 작업에 미치는 영향의 정도
- (4) 직무자율성 : 작업자가 직무를 수행하는데 있어서 부여된 독립성과 재량권의 정도

(5) 피드백 : 작업자가 직무수행의 과정 및 그 결과에 대한 직접적인 정보를 습득하는 정도

이상과 같은 핵심적 직무특성은 Sims(1976) 등이 설계한 직무특성척도(JCI)를 번역·수정하여 측정하였고 원래 25개의 문항으로 구성되었으나 본 연구자가 본 연구에 맞게 수정하여 15개 문항, 5개의 하위요인으로 구성하여 사용하였다. 각 척도는 전혀 그렇지 않다는 5점, 별로 그렇지 않다는 4점, 그저 그렇다 3점, 약간 그렇다는 2점, 매우 그렇다 1점을 주었다. 점수가 높을수록 직무특성이 높다.

## 2) 매개변수의 정의

임파워먼트란 작업환경에 대한 네 가지 인지의 묶음으로서 개인의 작업역할에 대한 적극적 지향이며 개인의 자기통제력, 즉 증가된 내재적 동기로 정의하고 있다. Spreitzer(1995)는 Thomas와 Velthouse의 개념적 정의에 대해 실증연구를 통해 임파워먼트를 단일차원이 아닌 네 가지, 즉 의미(meaning), 역할수행능력(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact) 등의 차원으로 구성된 개념으로 정의하고 있다.

그에 따르면, 의미란 작업 목적의 가치 또는 작업역할의 요구와 개인의 신념 간의 적합을 말하며, 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음으로서 자기권능감과 일치하는 개념이다. 자기결정력은 작업방법, 속도 및 노력 등을 결정할 수 있는 개인의 자율성을 반영하며, 영향력이란 개인의 직무에서 전략적·관리적 또는 운영적 결과를 가져올 수 있는 영향력의 행사 정도에 대한 믿음이다. 본 연구에서는 임파워먼트의 측정과 관련하여 우리나라에서 가장 많이 활용되고 있는 Spreitzer(1995)가 개발한 측정 설문을 사용하였다.

전체 문항은 12문항으로서 각 척도마다 5점 척도로 평정하게 되어 있으며 전혀 그렇지 않다는 5점, 별로 그렇지 않다는 4점, 그저 그렇다 3점, 약간 그렇다는 2점, 매우 그렇다 1점을 주었다. 점수가 높을수록 자기효능감이 높다. 하위변인은 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력 등 4개의 하위변인으로 구분되어 있다.

### 3) 결과변수의 정의

직무역량은 직무를 수행할 수 있는 능력, 경험, 훈련, 지식의 습득 수준으로 본 연구에서는 Podsakoff와 Meckenzie(1994)의 리더십 대체요인에 대한 하위차 특성 측정변수 중 부하의 능력, 경험, 훈련, 지식을 측정하는 설문 문항 중 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

자기존중감은 사람이 세상과 직면했을 때 자기 자신에 대해서 갖는 태도와 신념으로 본 연구에서 사용되어진 자기존중감 측정도구는 Coopersmith(1967)의 Self-Esteem Inventory(CSEI)를 강종구(1986)가 한국판으로 표준화한 것 중 5문항을 선정하여 사용하였다.

전체 문항은 5점 척도로 평정하게 되어 있으며 전혀 그렇지 않다는 5점, 별로 그렇지 않다는 4점, 그저 그렇다 3점, 약간 그렇다는 2점, 매우 그렇다 1점을 주었다. 점수가 높을수록 자기존중감이 높다.

혁신행동 새로운 아이디어의 채택하고 확산하며 실천하는 행동이다. 구체적으로 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어의 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고, 이의 실현을 위해 지지자를 연합하고 구축하는 행위와 선택된 아이디어의 실행을 위한 세부적이고 적절한 계획과 스케줄을 개발하는 행위라 할 수 있다. 본 연구에서 사용되어진 혁신행동 척도는 Scott와 Bruce(1994)<sup>71)</sup>가 개발한 혁신행동 측정 척도를 사용하였다. 전체문항은 6개 문항으로서 각 척도마다 5점 척도로 평정하게 되어 있으며 전혀 그렇지 않다는 5점, 별로 그렇지 않다는 4점, 그저 그렇다 3점, 약간 그렇다는 2점, 매우 그렇다 1점을 주었다. 점수가 높을수록 혁신행동이 높다.

---

71) S.G. Scott and R.A. Bruce, "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994, pp. 580~607.



## 2. 표본 수집 및 특성

본 연구에 사용된 자료의 수집은 설문지 조사법을 이용하였다. 본 연구의 대상은 제주도에 근무하는 기업의 종업원들을 대상으로 하였으며, 총 500부를 배포하여 311부를 회수한 후, 이 중 응답이 부실한 설문지를 제외한 264부를 연구대상으로 하였다. 조사기간은 2006년 4월 1일에서부터 15일까지이며, 조사방법은 조사자가 직접 방문하여 배포하고 회수하는 방법을 활용하였다. 수집된 자료의 분석을 위해 SPSS 12.0 프로그램을 실시하여 아래와 같은 분석 방법을 사용하였다.

첫째, 척도의 신뢰도를 알아보기 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 를 계수를 계산하였다. 둘째, 척도의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 셋째, 독립변수와 종속변수간의 상관관계를 알아보기 위하여 이변량 상관분석을 실시하였다. 넷째, 연구가설을 검증하기 위해 선형회귀분석 및 매개회귀분석을 실시하였다. 다섯째, 응답자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

본 연구의 연구대상은 제주지역에 근무하는 일반직원들을 대상으로 하였고, 영역별 일반적 특성은 아래와 같다. 나이를 묻는 질문에 대한 응답률을 보면 30대라고 응답한 비율이 50.0%로 가장 높은 응답률을 보였고, 다음으로 20대가 27.7%, 그리고 40대 이상이 22.3%의 응답률을 보였으며, 평균 연령은 34.3세이었다. 성별로는 남성이 60.0%이고 여성이 39.4%로 나타났다. 근무연수를 살펴보면 5년 미만이 50.0%로 가장 높았고, 10년 이상이 32.3%, 5~10년 이하가 17.8%로 나타났다. 평균 근무연수는 8.02년으로 나타났다. 한편, 현재 직위에 대한 응답률을 보면 평직원이라고 응답한 비율이 64.0%로 가장 높았고, 과장이상이 20.1%, 대리급이 15.9%로 나타났다.

<표 3-1> 연구표본의 특성

		빈도	%	M	SD
연령별	20대 이하	73	27.7	34.30	6.919
	30대 이하	132	50.0		
	40대 이상	59	22.3		
합 계		264	100.0		
근무년수	5년 미만	132	50.0	8.02	6.945
	5~10년	47	17.8		
	미만				
	10년 이상	85	32.2		
합 계		264	100.0		
성 별	남	160	60.6		
	여	104	39.4		
합 계		264	100.0		
			빈도	퍼센트	
현직위	평직원	169	64.0		
	대리급	42	15.9		
	과장 이상	53	20.1		
	합 계	264	100.0		

## 제Ⅳ장 연구결과

### 제1절 타당성 및 신뢰성 분석

#### 1. 신뢰성 분석

신뢰도란 측정 도구의 정확성과 정밀도를 의미하는 것으로 동일개념에 대하여 동일 측정을 반복할 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 일반적으로 다항목 척도의 분석을 통한 신뢰성 검증방법으로 재검사법(Test-retest method), 대체형식법(Alternative form method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등의 있다.

재검사법은 동일한 대상이 이전의 응답 내용을 기억하고 이를 일치시킬 가능성이 있다는 한계가 있으며, 대체형식법은 대체적인 형식 개발이 현실적으로 어렵고, 반분법은 문항을 분할하는 방법에 따라 차이가 날 수 있다는 한계점을 가진다. 반면에 내적일관성 검증법은 위에서 제시된 다른 검증법의 한계점을 보완할 수 있고 사용과 해석이 비교적 간편하여 일반적으로 많이 사용되는 검증법이다.

본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 사용하였다. 일반적으로  $\alpha$ 계수가 0.6 이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다.

본 연구 모형에 투입된 변수들의 신뢰성을 검증한 결과는 <표 4-1>에 제시된 바와 같다. 직무특성을 구성하는 하위요인들의 신뢰성 계수는 직무다양성이 0.670으로 가장 낮고 나머지 요인들은 모두 0.7 이상을 보이고 있다. 또한 임파워먼트의 하위 구성요인들은 모두 0.9 이상의 높은 신뢰성을 보이고 있으며, 결과변수인 직무역량, 자기존중감, 혁신행동을 구성하는 변수들의 내적인관성은 모두 0.8 이상의 신뢰도를 보이고 있다.

<표 4-1> 변수의 신뢰성 검증

측정내용	문항내용	Cronbach's $\alpha$
직무특성	직무중요성 및 정체성	.796
	직무다양성	.670
	직무피드백	.711
	직무자율성	.744
임과워먼트	직무수행능력 및 자기결정력	.863
	의 미 감	.905
	영 향 력	.921
직무역량	직무역량	.859
자기존중감	자기존중감	.850
혁신행동	혁신행동	.927

## 2. 타당성 검증

본 연구에서는 측정도구 자체를 측정하고자 하는 속성이나 개념을 적절하게 측정할 수 있도록 추출하고, 내용타당성을 유지하기 위해 기존연구에 토대를 두고 설문지 문항을 작성하였다. 그리고 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 측정도구가 정확하게 대표하고 있는지의 정도를 나타내는 개념인 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석이란 변수간 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수끼리 묶어주는 방법으로서 상관관계가 높은 변수끼리 묶어준다는 점에서, 변수의 구조 파악 및 불필요한 변수의 제거 또는 측정도구의 타당성 검증에 자주 사용되는 분석기법이다.

요인분석의 방법으로는 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가장 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분분석을 실시하였다. 주성분 분석은 측정도구가 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 선택

된 도구로 적절히 측정하였는가를 알아보기 위한 개념타당성 중 판별타당성을 확보하기 위해 보편적으로 사용되는 기법이다. 또한 요인들 간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전방법을 사용하였다.

요인수를 결정하는 데에는 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인들만 선택하였고, 요인적재치(factor loading)는 절대적 기준이 없으나, 보통 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주되며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다.

#### 1) 선행변수의 타당성 검증

본 연구의 선행변수인 직무특성을 구성하는 변수들의 대상으로 요인분석을 실시한 결과 <표 4-2>에 나타난 바와 같이, 4개 요인이 선정되었다. 이는 Hackman과 Oldham(1975)의 분석결과와 비교하면 조금 다른 결과를 보이고 있다.

이들은 총 25개 변수를 선정하여 타당성을 검증한 결과 5개 하위요인으로 구성됨을 입증하였는데 본 연구는 4개 요인이 선정되었다. 본 연구에서는 직무중요성과 정체성이 하나의 요인으로 묶이고 있다.

이러한 결과는 Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성 측정항목 중 10개 문항을 제거한 후 본 연구에 활용하였기 때문으로 인식되지만 추가적인 증명이 필요한 실정이다. 이후 분석에는 직무특성을 4개 하위요인으로 구분하여 실시하고자 한다. 4개 하위요인은 직무중요성 및 정체성, 직무다양성, 직무피드백, 직무자율성이다. 4개 하위요인으로 구성된 직무특성의 누적 분산율은 61.6%이다.

<표 4-2> 직무특성의 요인분석

구 분	변 수	요인점수	고유치	누적분산
		1-5		
	1-7	.703		
직무중요성 및 정체성	1-8	.693	4.026	28.759
	1-9	.663		
	1-6	.646		
직무다양성	1-4	.640	1.671	40.694
	1-1	.758		
	1-3	.741		
직무피드백	1-2	.657	1.560	51.836
	1-15	.868		
	1-14	.824		
직무자율성	1-13	.628	1.374	61.653
	1-12	.868		
	1-11	.844		

## 2) 매개변수의 요인분석

본 연구의 매개변수로 선정된 심리적 임파워먼트를 측정하기 위한 변수들의 타당성을 검증한 결과 <표 4-3>에 제시된 바와 같이, 3개 하위요인들이 추출되었다.

이러한 분석결과는 Spreitzer(1995)의 결과와 비교해 다르게 나타나고 있다. 즉 Spreitzer(1995)는 동일 설문을 통해 임파워먼트는 4개 요인으로 구성된 개념으로 인식하고 있으나, 본 연구의 요인분석 결과는 직무수행능력과 자기결정력이 동일요인으로 나타나고 있다.

이러한 분석결과는 몇 가지 이유에 기인한 것으로 판단된다. 첫째, 직무수행능력을 구성하는 변수 중 1개 변수(3-4번 설문항목)가 독립차원의 요인으로 나타나 이를 제거한 후 요인분석을 실시한데 그 원인이 있을 수 있으며, 둘째, 본 연구표본들은 직무수행능력이 있는 구성원들에게 자연스럽게 자율성이 증대됨으로 인해 이를 동일요인으로 인식하고 있는데 그 원인이 있을 수 있다.

<표 4-3> 매개변수의 요인분석

구 분	변 수	요인점수	고유치	누적분산
직무수행능력 및 자기결정력	3-7	.867	5.337	48.518
	3-8	.783		
	3-9	.753		
	3-6	.697		
	3-5	.637		
의 미 감	3-3	.898	1.814	65.004
	3-2	.893		
	3-1	.863		
영 향 력	3-12	.898	1.289	76.719
	3-11	.890		
	3-10	.864		

### 3) 결과변수의 요인분석

본 연구의 결과변수는 직무역량, 자기존중감, 혁신행동을 선정하였으며 이들 변수들을 구성하는 하위변수들을 대상으로 각각의 요인분석을 실시하였다. 먼저 직무역량을 구성하는 변수들을 대상으로 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-3>에 제시된 바와 같다. 직무역량을 측정하기 위한 4개 구성변수들의 요인분석 결과는 단일요인으로 나타났으며, 총분산 비율은 70.5%이다.

<표 4-4> 직무역량의 요인분석

구 분	변 수	요인점수	고유치	누적분산
직무역량	2-6	.857	2.819	70.470
	2-5	.856		
	2-3	.842		
	2-1	.801		

자기존중감의 요인분석 결과는 <표 4-5>에 제시하였다. 분석결과 5개 측정변수들은 단일요인으로 나타나고 있으며, 총 분산비율은 63%이다.



<표 4-5> 자기존중감의 요인분석

구 분	변 수	요인점수	고유치	누적분산
자기존중감	4-3	.847	3.148	62.969
	4-8	.832		
	4-9	.809		
	4-7	.785		
	4-5	.683		

혁신행동이 요인분석 결과는 <표 4-6>에 제시하였다. 분석결과 6개 측정변수들이 단일요인으로 나타나고 있으며, 총 분산비율은 73.5%이다. 이러한 분석결과는 Scott와 Bruce(1994)의 분석 결과와 일치한다.



<표 4-6> 혁신행동의 요인분석

구 분	변 수	요인점수	고유치	누적분산
혁신행동	5-3	.894	4.407	73.448
	5-5	.873		
	5-6	.864		
	5-4	.863		
	5-2	.859		
	5-1	.785		

### 제2절 상관관계분석

본 연구모형에 투입된 변수들의 상관을 알아보기 위하여 Pearson의 적률상관계수를 산출하였는데, 그 결과는 <표 4-7>과 같다. 상관분석 결과 직무자율성과 자기존중감, 직무피드백과 자기존중감을 제외하고는 투입된 모든 변수들 간의 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 특히 직무특성(직무다양성, 직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백)요인들은 결과변수인 직무역량, 자기존중감, 혁신행동에 비해 심리적 임파워먼트간의 상관관계가 높게 나타나 직무특성은 임파워먼트를 매개로 결과변수인 조직유효성 변수들에 영향을 미칠 가능성을 암시해 주고 있다.

<표 4-7> 변수간 상관관계

변 수	1	2	3	4	5	6	7
직무다양성 (1)	1.000						
정체성,중요성(2)	.386**	1.000					
직무자율성 (3)	.245**	.239**	1.000				
직무피드백 (4)	.269**	.259**	.117	1.000			
임파워먼트 (5)	.514**	.547**	.355**	.239**	1.000		
직무역량 (6)	.342**	.312**	.328**	.089	.650**	1.000	
자기존중감 (7)	.248**	.503**	.073	.084	.392**	.204**	1.000
신행동 (8)	.513**	.365**	.266**	.171**	.620**	.494**	.345**



제3절 연구가설 검증

1. 가설 1 검증

가설 1은 직무특성(직무다양성, 직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백)이 조직구성원들의 심리적 임파워먼트에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 가설 1을 검증하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-8>과 같다.

분석결과 직무특성을 구성하는 하위 요인 중 직무다양성, 직무중요성 및 정체성, 직무자율성은 조직구성원들의 심리적 임파워먼트에  $p < 0.001$  수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그러나 직무피드백은 임파워먼트에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 임파워먼트 향상에 직무다양성, 직무중요성 및 정체성, 직무자율성이 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 의미하는 것이다. 따라서 가설 1은 직무피드백을 제외하고는 모두 채택되었다.

특히 직무특성이 구성원들의 임파워먼트 향상에 미치는 영향을 보여주는 설명력( $R^2$ )이 44%로 나타나 조직구성원들의 임파워먼트 향상에 직무특성이 매우 중요한 변수로 고려되어야 함을 보여 주고 있다.

<표 4-8> 직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향

예언변인	R	R <sup>2</sup>	B	$\beta$	t
직무다양성			.263	.316	6.081***
중요성정체성	.663	.440	.371	.371	7.156***
직무자율성			.119	.184	3.792***
직무피드백			.033	.039	.804

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

## 2. 가설 2검증

가설 2는 직무특성(직무다양성, 직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백)이 조직유효성(직무역량, 자기존중감, 혁신행동)에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

먼저 직무특성이 직무역량에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-9>와 같다. 직무다양성과 직무자율성은  $p < 0.001$  수준에서 직무역량에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 직무중요성 및 정체성은  $p < 0.01$  수준에서 직무역량에 정(+)의 영향을 미치고 있다.

그러나 직무피드백은 직무역량에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 즉, 조직구성원들의 직무역량의 향상에 직무다양성, 직무자율성, 직무중요성 및 정체성이 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다. 직무특성이 직무역량을 설명하는 비율은 20.6%이다.

<표 4-9> 직무특성이 직무역량에 미치는 영향

예언변인	R	R <sup>2</sup>	B	β	t
직무다양성			.227	.226	3.665***
중요성정체성	.454	.206	.217	.180	2.915**
직무자율성			.182	.234	4.047***
직무피드백			-.044	-.044	-.753

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

다음으로 직무특성이 조직구성원들의 자기존중감에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-10>에 제시하였다. 분석결과 기대와는 달리 직무다양성, 직무자율성, 직무피드백은 자기존중감에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 다만 직무정체성 및 중요성만이 조직구성원들의 자기존중감 향상에 긍정적 영향을 미치고 있다.

이는 완결될 수 있는 직무를 수행하거나 다른 사람들에게 영향을 미치거나 사회적으로 인정받을 수 있는 직무를 수행하는 조직구성원들이 상대적으로 자기 자신에 대해 긍정적 태도와 신념을 지닐 수 있음을 의미하는 것이다.

<표 4-10> 직무특성이 자기존중감에 미치는 영향

예언변인	R	R <sup>2</sup>	B	β	t
직무다양성			.083	.085	1.430
중요성정체성	.514	.264	.586	.501	8.426***
직무자율성			-.045	-.060	-1.080
직무피드백			-.059	-.061	-1.089

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

또한 직무특성과 혁신행동간의 관계를 분석한 결과는 <표 4-11>에 나타난 바와 같다. 분석결과 직무다양성은  $p < 0.001$  수준에서 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 직무중요성 및 정체성은  $p < 0.01$ , 직무자율성은  $p < 0.5$  수준에서 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 반면에 직무피드백은 조직구성원들의 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 않고 있다. 이러한 분석 결과는 자신이 수행하는 직무특성에 따라 혁신행동의 유발정도가 다를 수 있음을 의미하는 것이다.

<표 4-11> 직무특성이 혁신행동에 미치는 영향

예언변인	R	R <sup>2</sup>	B	β	t
직무다양성			.424	.414	7.185***
중요성정체성	.556	.309	.215	.175	3.042**
직무자율성			.097	.122	2.255*
직무피드백			.004	.004	0.070

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

### 3. 가설 3검증

가설 3은 조직구성원들의 심리적 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 가설 3의 검증을 위해 선형회귀분석을 실시하였다.

먼저 임파워먼트가 조직 구성원들의 직무역량에 미치는 영향을 분석한 결과 <표 4-12>에 제시한 바와 같이,  $p < 0.001$  수준에서 임파워먼트는 조직구성원들의 직무역량에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 심리적 임파워먼트의 향상이 직무역량 증대에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 의미하는 것이다.

<표 4-12> 임파워먼트가 직무역량에 미치는 영향

예언변인	R	R <sup>2</sup>	B	β	t
임파워먼트	.650	.422	.782	.650	13.836***

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

다음으로 임파워먼트와 자기존중감의 관계는 <표 4-13>에 나타난 바와 같이, p<0.001 수준에서 임파워먼트는 자기존중감에 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 이는 임파워된 조직구성원들일 수록 자기존중감도 높아짐을 의미한다.

<표 4-13> 임파워먼트가 자기존중감에 미치는 영향

예언변인	R	R <sup>2</sup>	B	β	t
임파워먼트	.392	.154	.458	.392	6.900***

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

또한 임파워먼트와 혁신행동의 관계를 분석한 결과 <표 4-14>에 제시된 바와 같이, 임파워먼트는 P<0.001 수준에서 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 이는 임파워된 조직구성원들이 혁신행도도 많이 나타남을 보여주는 것이다. 이상의 분석결과 가설 3은 채택되었다.

<표 4-14> 임파워먼트가 혁신행동에 미치는 영향

예언변인	R	R <sup>2</sup>	B	β	t
임파워먼트	.620	.384	.762	.620	12.786***

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

#### 4. 가설 4검증

가설 4는 직무특성(직무다양성, 직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백)과 조직유효성 중 직무역량의 매개 효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개회귀분석을 실시하였다. 매개회귀분석은 다음 3단계로 조건을 충족시키면 매개효과를 검증할 수 있다.

첫째, 회귀식을 통해 얻어진 독립변수의 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(매개변수= $a_1 + b_1 * \text{독립변수}$ ).

둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_2 + b_2 * \text{독립변수}$ ).

셋째, 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_3 + b_3 * \text{독립변수} + b_4 * \text{매개변수}$ ).

<표 4-15>는 3단계 매개회귀분석 방법에 의해 직무특성(직무다양성, 직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백)과 조직구성원들의 직무역량간의 임파워먼트의 매개역할을 분석한 결과이다. 먼저 직무다양성과 직무역량간의 임파워먼트의 매개효과를 분석한 결과를 살펴보면, 1단계는 독립변수(직무다양성)를 매개변수(임파워먼트)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수이다. 직무다양성은  $p < 0.001$  수준에서 매개변수(임파워먼트)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2단계는 독립변수를 종속변수(직무역량)에 투입한 결과이다. 직무다양성은  $p < 0.001$  수준에서 종속변수(직무역량)에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과이다. 회귀식에서 독립변수인 직무다양성이 종속변수인 직무역량에 유의한 영향을 미치지 않는 반면 매개변수인 임파워먼트는 종속변수인 직무역량에  $p < 0.001$  수준에서 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 직무다양성과 직무역량간의 관계에 있어서 임파워먼트가 완전 매개 역할을 수행함을 의미하는 것이다.

즉, 직무다양성은 임파워먼트를 고려할 경우 임파워먼트를 매개로 직무역량에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 다양성이 높은 직무를 수행하는 조

직구성원들은 임파워먼트가 향상되고 그 결과로 직무역량도 증대되는 것을 보여주고 있는 것이다.

같은 방법으로 직무중요성 및 정체성과 직무역량간의 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과는 <표 4-15>의 두 번째 칸에 제시되 바와 같이, 3단계 회귀식에서 직무중요성 및 정체성은 직무역량에 유의미한 영향을 미치지 않는 반면에 임파워먼트는  $p < 0.001$  수준에서 직무역량에 유의미한 영향을 미치고 있다. 이는 임파워먼트를 고려할 경우 직무중요성 및 정체성은 임파워먼트를 매개로 직무역량에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여 주는 것이다. 즉 정체성과 중요성이 높은 직무를 수행하는 조직구성원들은 임파워먼트가 향상되고 그 결과로 직무역량도 증대됨을 의미한다.

한편 직무자율성과 직무역량간의 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과 3 단계 회귀식에서 직무자율성은  $p < 0.05$  수준에서 직무역량에 정(+)의 영향을 미치고, 임파워먼트는  $p < 0.001$  수준에서 직무역량에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 직무자율성은 조직구성원들의 직무역량 향상에 직접적 영향을 미치기도 하지만 임파워먼트를 매개로 간접적 영향을 미치고 있음을 보여 주는 것이다. 즉, 직무자율성과 직무역량간의 임파워먼트가 부분매개 역할을 수행하고 있다.



<표 4-15> 직무특성과 직무역량간 임파워먼트의 매개효과

변 수		회귀단계	종속변수 (자아개념)	가설검증
매개변수	독립변수			
임파워먼트	직무다양성	1단계	.514***	완전매개 (종속변수:직무 다양성)
		2단계	.342***	
		3단계(독립변수)	.011	
		3단계(매개변수)	.644***	
		R <sup>2</sup>	.422	
	직무중요성 및 정체성	1단계	.574***	완전매개 (종속변수:직무 중요및정체성)
		2단계	.312***	
		3단계(독립변수)	-.062	
		3단계(매개변수)	.684***	
		R <sup>2</sup>	.425	
	직무자율성	1단계	.355***	부분매개 (종속변수:직무 자율성)
		2단계	.328***	
3단계(독립변수)		.063		
3단계(매개변수)		.111*		
R <sup>2</sup>		.433		
직무피드백	1단계	.239***	매개불성립 (종속변수:직무 피드백)	
	2단계	.089***		
	3단계(독립변수)	-.070		
	3단계(매개변수)	.667***		
	R <sup>2</sup>	.427		

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

한편 직무피드백과 직무역량간의 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과, 회귀식 1단계에서 직무피드백이 임파워먼트에 직접적 영향을 미치는 반면 2단계에서 직무피드백이 직무역량에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 직무피드백은 임파워먼트에는 영향을 미치지만 직무역량과는 무관한 변수임을 의미하는 것이다.

## 5. 가설 5검증

가설 5는 직무특성(직무다양성, 직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백)과 자기존중감간의 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위한 것으로 이를 위해 3단계 매개회귀분석을 실시하였으며, 그 방법은 가설 4이 검증에 설명한 바와 같다.

먼저 직무다양성과 자기존중감간의 임파워먼트의 매개효과를 보면, <표 4-16>의 첫 번째 칸에 제시된 바와 같다. 1단계는 독립변수(직무다양성)를 매개변수(임파워먼트)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수이다. 직무다양성은  $p < 0.001$  수준에서 매개변수(임파워먼트)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계는 독립변수를 종속변수(자기존중감)에 투입한 결과이다.

직무다양성은  $p < 0.001$  수준에서 종속변수(자기존중감)에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과이다. 회귀식에서 독립변수인 직무다양성이 종속변수인 자기존중감에 유의한 영향을 미치지 않는 반면에 매개변수인 임파워먼트는 종속변수인 자기존중감에  $p < 0.001$  수준에서 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 직무다양성과 자기존중감의 관계에 있어서 임파워먼트가 완전 매개 역할을 수행함을 의미하는 것이다. 즉, 직무다양성은 임파워먼트를 증대시키고 그 결과로 자기존중감도 증대되는 효과를 가져온다.

또한 직무중요성 및 정체성과 자기존중감간의 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과는 <표 4-16>의 두 번째 칸에 제시되었다. 3단계 회귀식에서 직무중요성 및 정체성은  $p < 0.001$  수준에서 자아존중감에 유의미한 영향을 미치고 있으며, 임파워먼트도 자아존중감  $p < 0.01$  수준에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 이는 직무중요성 및 정체성은 조직구성원들의 자아존중감 향상에 직접적 영향을 미치기도 하지만 임파워먼트를 매개로 간접적 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이다. 따라서 직무중요성 및 정체성과 자기존중감간의 임파워먼트는 부문매개 역할을 수행하고 있다.

반면에 직무자율성과 직무피드백은 회귀식 2단계에서 자아존중감에 유의

미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있어 이들 변수들은 자아존중감과 무관하고 다만 임파워먼트와 밀접한 관련이 있는 변수임을 보여 주고 있다.

<표 4-16> 직무특성과 자아존중감간의 임파워먼트의 매개효과

변 수		회귀단계	종속변수 (자아개념)	가설검증
매개변수	독립변수			
임파워먼트	직무다양성	1단계	.514***	완전매개 (종속변수:직무 다양성)
		2단계	.248***	
		3단계(독립변수)	.063	
		3단계(매개변수)	.360***	
		R <sup>2</sup>	.157	
	직무중요성 및 정체성	1단계	.574***	부분매개 (종속변수:직무 중요및정체성)
		2단계	.215***	
		3단계(독립변수)	.412***	
		3단계(매개변수)	.167**	
		R <sup>2</sup>	.273	
	직무자율성	1단계	.355***	매개불성립 (종속변수:직무 자율성)
		2단계	.073	
		3단계(독립변수)	-.075	
		3단계(매개변수)	.419***	
		R <sup>2</sup>	.159	
	직무피드백	1단계	.239***	매개불성립 (종속변수:직무 피드백)
2단계		.084		
3단계(독립변수)		-.011		
3단계(매개변수)		.395***		
R <sup>2</sup>		.154		

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

## 6. 가설 6검증

가설 6은 직무특성(직무다양성, 직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피

드백)과 혁신행동간의 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위한 것으로 이를 위해 3단계 매개회귀분석을 실시하였고 그 결과는 <표 4-17>에 제시하였다.

먼저 직무다양성과 혁신행동간의 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과는 <표 4-17>의 첫 번째 칸에 제시하였다. 3단계 매개회귀분석 결과 3번째 단계에서 직무다양성은 혁신행동에  $p < 0.001$  수준에서 유의미한 영향을 미치고 있으며, 매개변수인 임파워먼트도  $p < 0.001$  수준에서 혁신행동의 유의미한 영향을 미치고 있다.

이는 직무다양성과 혁신행동간 임파워먼트의 부분매개 역할을 입증하는 것이다. 따라서 직무다양성은 조직구성원들의 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하지만 임파워먼트를 매개로 간접적 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이다.

한편 직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백과 혁신행동간의 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과는 <표 4-17>의 2~4번째 칸에 제시된 바와 같다. 1단계 회귀분석 결과 직무특성변수(직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백)이 매개변수인 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 2단계 회귀분석에서는 독립변수인 직무특성변수(직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백)들이 종속변수인 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다.

3단계 회귀분석에서 독립변수인 직무특성변수(직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백)들이 종속변수인 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 않는 반면, 매개변수인 임파워먼트가 종속변수인 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 직무중요성 및 정체성, 자율성, 피드백과 혁신행동간의 관계에 있어서 임파워먼트는 완전매개 역할을 수행하고 있다.

<표 4-17> 직무특성과 혁신행동간 임파워먼트의 매개효과

변 수		회귀단계	종속변수 (자아개념)	가설검증
매개변수	독립변수			
임 파 위 먼 트	직무다양성	1단계	.514***	부분매개 (종속변수:직무 다양성)
		2단계	.513***	
		3단계(독립변수)	.264***	
		3단계(매개변수)	.484***	
		R <sup>2</sup>	.435	
	직무중요성 및 정체성	1단계	.574***	완전매개 (종속변수:직무 중요및정체성)
		2단계	.365***	
		3단계(독립변수)	.037	
		3단계(매개변수)	.600**	
		R <sup>2</sup>	.385	
	직무자율성	1단계	.355***	완전매개 (종속변수:직무 자율성)
		2단계	.2665***	
3단계(독립변수)		.052		
3단계(매개변수)		.601***		
R <sup>2</sup>		.387		
직무피드백	1단계	.239***	완전매개 (종속변수:직무 피드백)	
	2단계	.171**		
	3단계(독립변수)	.024		
	3단계(매개변수)	.614***		
	R <sup>2</sup>	.385		

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

## 제 V 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 직무특성(직무다양성, 직무정체성 및 중요성, 직무자율성, 직무피드백)이 조직 구성원들의 임파워먼트와 조직유효성(직무역량, 자기존중감, 혁신행동)에 미치는 영향과 직무특성변수들과 조직유효성 변수들 간의 임파워먼트의 매개역할을 검증할 목적으로 실시되었다. 연구대상은 제주지역 기업체에 근무하는 종업원들을 대상으로 하였으며 분석에 활용된 연구 표본은 총 265명이다.

자료의 분석은 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 내적일치도와 요인분석을 실시하였고, 가설의 검증을 위해 선형회귀분석 및 3단계 매개회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무특성은 심리적 임파워먼트에 긍정적 영향을 미치고 있다. 직무특성변수들 중 직무피드백을 제외한 직무다양성, 직무중요성 및 정체성 그리고 직무자율성 변수들이 조직구성원들의 심리적 임파워먼트 향상에 긍정적 영향을 미치고 있음을 입증하였다.

둘째, 직무특성은 조직유효성 증대에 긍정적 영향을 미치고 있다. 직무특성 변수들 중 직무피드백을 제외한 직무다양성, 직무중요성 및 정체성 그리고 직무자율성 변수들이 조직구성원들의 직무역량과 혁신행동 유발에 긍정적 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 또한 직무특성변수들 중 직무중요성과 정체성이 자기존중감 향상에 긍정적 영향을 미침을 입증하였다. 그러나 다른 직무특성변수들(직무다양성, 직무자율성, 직무피드백)은 자아존중감 향상과 무관한 변수로 나타났다.

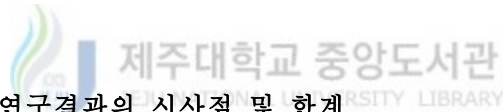
셋째, 조직구성원들의 심리적 임파워먼트는 조직유효성 향상에 긍정적 영향을 미치고 있다. 즉 임파워먼트된 구성원들일 수록 직무역량도 높고, 자기존중감도 증대되며, 혁신행동도 많이 나타나고 있음을 입증하였다.

넷째, 직무특성변수들과 직무역량간의 임파워먼트의 매개 효과를 검증하

였다. 즉, 직무다양성, 중요성 및 정체성 요인과 직무역량 사이에는 임파워먼트가 완전매개 역할을 수행하고 있으며, 직무자율성과 직무역량 사이에는 부분매개 역할을 수행하고 있음을 입증하였다.

다섯째, 직무특성변수들과 자기존중감간의 임파워먼트의 매개효과를 확인하였다. 직무다양성과 자기존중감 사이에는 임파워먼트가 완전매개 역할을 수행하고 있으며, 직무중요성 및 정체성과 자기존중감 사이에는 부분매개 역할을 수행하고 있음을 입증하였다.

여섯째, 직무특성변수들과 혁신행동간의 임파워먼트의 매개효과를 검증하였다. 직무중요성 및 정체성, 직무자율성, 직무피드백과 혁신행동 사이에는 임파워먼트가 완전매개 역할을 수행하고 있으며, 직무다양성과 혁신행동 사이에는 부분매개 역할을 수행하고 있다.



## 제2절 연구결과의 시사점 및 한계

본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 직무특성이 조직 구성원들의 강한 정서적 반응인 임파워먼트 유발에 매우 중요한 변수임을 입증하였다. 연구결과 직무특성변수들 중 직무다양성, 직무 중요성 및 정체성, 직무자율성이 임파워먼트 유발을 설명하는 분산 비율이 44%로 나타나 이들 직무특성변수들이 임파워먼트 유발에 매우 중요한 변수임을 입증되었다.

둘째, 임파워먼트는 직무역량 향상과 혁신행동 유발에 매우 중요한 변수임을 입증하였다. 연구결과 임파워먼트가 직무역량을 설명하는 분산 비율이 42.2%이고, 혁신행동을 설명하는 분산 비율이 38.4%로 나타났다. 이는 조직구성원들의 강한 정서적 반응이 조직유효성 향상에 매우 중요한 변수임을 보여주는 것으로 궁극적으로 조직유효성 증대에 있어서 임파워먼트와 같은 정서적 반응 유발이 선행되어야 함을 입증하는 것이다.

셋째, 임파워먼트를 고려할 경우 직무특성변수들은 조직유효성 변수에 직접적 영향을 미치기보다는 임파워먼트를 매개로 간접적 영향을 미치거나

조직유효성 변수에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 조직유효성 증대를 목표로 조직을 설계할 때 조직구성원들의 강한 심리적 반응을 유발하는 방향 즉 직무의 질을 강화하는 방향으로 조직을 재설계할 필요가 있음을 보여주는 것이다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서 직무특성과 임파워먼트를 구성하는 변수들의 요인분석 결과 선행연구와 다른 결과를 보이고 있다. 즉, 직무특성변수들 중 직무중요성과 직무정체성 변수들이 같은 요인으로 묶이고, 임파워먼트를 구성하는 직무수행능력 및 자기결정력이 같은 요인으로 묶이고 있다. 이에 대한 원인으로 본 연구에서는 직무특성변수들을 일부 제거하여 측정하였고, 직무수행능력과 자기결정력의 높은 상관을 제시하고 있으나 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구 대상이 지역적으로 한정되어 있어 이를 일반화하기 위해서는 보다 광범위한 대상으로 연구 영역을 확대할 필요가 있다.





## 참 고 문 헌

### <국내문헌>

#### 1. 서적

- 강봉규, 『교육심리학』, 형설출판사, 1988.
- 김영수·양영선, 『교육공학연구: 이론과 동향 서울』, 교육과학사, 1994.
- 김인수, 『거시조직이론』, 무역경영사, 1990.
- 박원우, 『임파워먼트 실천 매뉴얼』, 시그마 컨설팅 그룹, 1998.
- 백기복, 『조직행동연구』, 법문사, 1994.
- 송명자, 『발달심리학』, 학지사, 1986.

#### 2. 논문

- 김금수, “임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 「대한경영학회지」, 제13권, 대한경영학회, 2000.
- 김양숙, “부모-자녀간 의사소통유형과 청소년의 자아존중감 내·외통제성과의 관계,” 석사학위논문, 서울여자대학교, 1995.
- 김은영, “사회적 지지가 빈곤가족의 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 이화여자대학교 사회복지대학원, 2001.
- 박내희, “임파워먼트 : 다수준의 과정개념 : 개념의 이해와 실천수단에 대한 소고,” 「서강경영논총」, 제8권, 서강대학교, 1997.
- 박명채, “호텔종사원의 직무특성에 따른 직무만족에 관한 연구: 서울지역 특급호텔을 중심으로,” 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 2001.
- 박선아, “조직문화, 리더쉽, 직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 숙명여자대학교 경영학과, 1995.
- 박영배, “기업종업원들의 근로가치관과 리더십스타일이 직무만족에 미치는 영향,” 「경영학연구」, 제25권 제3호, 한국경영학회, 1996.
- 성수빈, “벤처기업의 구성원 성격특성과 조직특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 홍익대학교 대학원, 2000.
- 안근석, “직무특성과 직무만족과의 관계성,” 박사학위논문, 중앙대학교 대학교,

1986.

- 양용주, “한국기업의 직무만족과 직무특성에 관한 연구,” 박사학위논문, 단국대학교 대학원, 1986.
- 오광록, “직무설계 전략수립을 위한 직무특성모형의 실증적 연구,” 박사학위논문, 충남대학교 대학원, 1989.
- 윤민화, “사회복지사의 임파워먼트에 대한 연구: 지역사회복지관의 사회복지사 중심으로,” 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1999.
- 이경선·임은란, “임파워먼트에 미치는 자기효능감의 조절효과,” 「대한경영학회지」, 제14권, 대한경영학회, 2001.
- 이미련, “자기노출, 자아존중감, 가족환경지각간의 관계,” 「경북간호과학지」, 제3권 제2호, 1999.
- 이재규·조영대, “직무적합성이 직무만족과 갈등관리방법에 미치는 영향,” 「경영학연구」, 제23권 제3호, 한국경영학회, 1994.
- 이지우, “직무특성과 종업원 태도 사이의 관계에 대한 직무몰입의 매개 역할,” 「인사·조직연구」, 제5권 제1호, 한국인사·조직학회, 1997.
- 이태인, “청소년의 자아존중감 향상을 위한 집단사회사업의 효과,” 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 1995.
- 임창희, “부정적 감정 성향이 임파워먼트 효과에 미치는 영향,” 「자원개발연구」, 2권 2호(12월), 한국인적자원개발학회, 2000.
- 임몽택, “직무설계에 관한 실증적 연구: 직무특성모형을 중심으로,” 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 1992.
- 정혜주, “임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1998.
- 정현지, “자아존중감에 따른 자기확신감의 변화와 차이에 관한 연구,” 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1991.
- 조계숙, “직무특성에 따른 개인반응에 관한 실증적 연구,” 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1991.

<국외문헌>

1. Books

- Bandura, A., *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman and Company, 1997.
- Burke, W.W., *Leadership is Empowering People*, New York: Wiley & Sons, 1986.
- Campbell, J.P., *On the Nature of Organizational Effectiveness*, in Goodman P.S., and Pennings, J.J.(Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, SanFrancisco : Jossey-Bass, 1977.
- Coopersmith, S., *The Antecedents of Self-esteem*, 2nd ed., Palo Alto, C.A.: consulting Psychologist, 1981.
- Hackman, J.R., *Groups that Work and Those that don't Work*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Kirkman, B.L., and Rosen B., *A Model of Work Team Empowerment*. In R.W. Woodman & W. A. Pasmore(eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich CT: JAI Press, 1997.
- Mills, P., Standifird S., and Dalton., D.R., *A Commonsense Analysis of Empowerment : Understanding and Managing Potential Loss of control*, Paper Presented at the National Academy of Management Meeting Cincinnati, OH, 1996.
- Solomon, B.B., *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*, N.Y.: Columbia University Press, 1976.
- Vogt, J.F., and Murrell, K.L., *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*, Pfeiffer & Company, 1990.

2. Articles

- Berger, P.L., and Newhaus, R.J., "To Empower People: The Role of

- Mediating Structures in Public Policy," *American Enterprise Institute for Public Policy Research*, 1977.
- Betz, N.E., and Hackett, G., "The Relationship of Mathematics Self-efficacy Expectations to the Selection of Science-based College Majors," *Journal of Vocational Behavior*, 23, 1983.
- Bong, M., "Generality of Academic Self-efficacy Judgements: Evidence of Hierarchical Relations," *Journal of Educational Psychology*, 89, 1997.
- Bong, M., "Problems in Academic Motivation Research and Advantages and Disadvantages of Their Solutions," *Contemporary Educational Psychology*, 21, 1996.
- Chen, G., Gully, S.M., and Eden, D., "General Efficacy and Self-esteem are Distinguishable Constructs?" *Paper presented at the 60th Annual Meeting of the Academy of Management*, 2000.
- Clark, L.A., and Watson, D., "General Affective Dispositions in Physical and Psychological Health," In Snyder, C.R., and Forsyth, D.R.(Eds.), "*Handbook of Social and Clinical Psychology*, 1991.
- Cohen, S.G., and Ledford, G.E., "The Effectiveness of Self-managing Teams: A Quasi-Experiment," *Human Relations*, 47, 1994.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Vol. 34, 1988.
- Gist, M.E., Schwoerer, C., and Rosen B., "The Effects of Alternative Training Methods on Self-efficacy and Performance in Computer Software Training," *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989.
- Hackman, J.R., and Oldham G., "The Design in The Organizational Context," *Research in Organizational Behavior*, 2, 1980.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R., "Development of the Job Diagnostic

- Survey,” *Journal of Applied Psychology*, 1975.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R., “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976.
- Howard-Rose, D., and Winne, P.H., “Measuring Component and Sets of Cognitive Processes in Self-regulated Learning,” *Journal of Educational Psychology*, 85, 1993.
- Kanter, R.M., “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 1988.
- Kerr, S., and Jermier, J.M., “Substitute for Leadership: Their Meaning and Measurement,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(4), 1979, pp. 375~403.
- Kirkman, B.L., and Rosen B., “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment,” *Academy of Management Journal*, 42(1), 1999.
- Liden R.C., Wayne, S.J., Bradway, L., and Murphy S., “A Field Investigation of Individual Empowerment: Group Empowerment and Task Interdependence,” *Paper Presented at the Academy of Management Meetings*, Dallas, 1994.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., and Sparrowe, R.T., “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, 2000.
- Mills, P., Standifird S., and Dalton, D.R., “A Commonsense Analysis of Empowerment: Understanding and Managing Potential Loss of Control,” *Paper Presented at the National Academy of Management Meeting Cincinnati*, OH, 1996.
- Pelham, B.W., and Swan, W.B., “From Self-conceptions to Self-worth:

- On the Sources and Structure of Global Self-esteem," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1989.
- Scott, S.G., and Bruce, R.A., "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994.
- Sharma, V., and Jashanjot, M., "Self-Esteem and Performance on Word Tasks," *Journal of Social Psychology*, Vol. 141, 2001.
- Sparrowe, R.T., "Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes," *Hospitality Research Journal*, 17, 1994.
- Spreitzer, G.M., "Psychological Empowerment in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.38(5), 1995.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., and Nason, S.W., "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain," *Journal of Management*, 23, 1997.
- Suliman, A., and Iles, P., "Is Continuance Commitment Beneficial to Organization? Commitment: Performance Relationship," *Journal of Managerial Psychology*, 15, 2000.
- Thomas, K.W., and Velthouse, B.A., "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, Vol. 15(4), 1990.
- Wall, T.D., Kemp, N.J., Jackson, P.R., and Clegg, C.W., "Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment," *Academy of Management Review*, 29, 1986.

## 설 문 지

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학 중인 강문진입니다. 바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 "직무특성이 조직구성원들의 심리적 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향"을 연구할 목적으로 작성된 것입니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 개인자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8조에 의거해 연구 목적 외에는 사용되지 않습니다.

매우 바쁘신 줄 아오나 후학을 아끼시는 마음으로 성의껏 응답해 주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.

2006. 4



제주대학교 중앙도서관

제주대학교 경영대학원 경영학과 지도교수 송 병 식

제주대학교 경영대학원 경영학과 연구자 강 문 진 올림

\* 연구결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면 연구결과를 송부해 드리겠습니다. H.P: 011-697-0741

\* 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당되는 사항에 대하여 기록과 체크(☑)하여 주십시오.

1. 귀하의 연령은?  
(     ) 세
2. 귀하의 성별은?  
① 남성    ② 여성
3. 귀하의 총 근무년수는?  
(     ) 년
4. 귀하의 현재 직위는?  
① 평직원    ② 대리급    ③ 과장급 이상

1. 다음은 귀하의 직무특성에 대한 질문입니다. 해당 난  
에 체크(☑)하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 다	로 지 다	그 그 렇 다	저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 내 직무는 복잡하거나 높은 수준의 기량이 필요하다.								
2. 내 직무는 단순하고 반복적이다.								
3. 나는 직무 수행시 다른 일들을 많이 해야 하고 다양한 기술과 재능을 사 용해야 한다.								
4. 내가 하는 일은 다른 사람에게 영향 을 미친다.								
5. 나의 업무결과는 다른 사람에게 영 향을 준다.								
6. 전체적으로 봤을 때, 내 직무는 중 요하지 않다.								
7. 내 직무는 일을 처음부터 끝까지 할 수 있는 기회가 없다.								
8. 내가 시작한 일을 내가 끝낼 수 있 는 기회가 많다.								
9. 내 직무는 일이 처음과 끝이 분명하 다.								
10. 내 직무는 개인적인 자발성이나 판 단력을 발휘할 기회가 없다.								
11. 내 직무는 독립성과 자유가 많다.								
12. 나는 직무수행 방법을 스스로 결정 할 수 있다.								
13. 상사는 내가 일을 얼마나 잘하는지 결과를 알려주지 않는다.								
14. 나의 동료들은 내가 직무수행을 잘 하는지 알려 준다.								
15. 나의 상사는 내가 직무수행을 얼마 나 잘하고 있는지 알려 준다.								



II. 다음은 귀하의 직무역량에 대한 질문입니다. 해당 난  
에 체크(☑)하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 경험과 훈련의 부족으로 인해, 나는 내 일을 어떻게 해야 하는 지에 대한 충고를 받기 위해 내 직속상관에게 의존해야 한다.						
2. 내 일을 성취하기 위해서 내 상관계 의존할 필요가 없을 만큼 내 업무 지식은 충분하다.						
3. 나는 내가 업무에서 직면할 수 있는 대부분의 상황들을 처리할 수 있을 충분한 훈련과 업무지식을 가지고 있다.						

Ⅲ. 다음은 귀하의 직무를 수행하면서 느끼는 점에 대한 질문입니다. 해당 난에 체크(☑)하여 주십시오.

질 문 문 항	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	그 지 그렇다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1. 내가 하는 일은 나에게 매우 중요하다.					
2. 내 업무활동은 나에게 개인적으로 의미가 있다.					
3. 내가 하는 일은 나에게 의미가 있다.					
4. 나는 내 일을 하는 나의 능력을 확신한다.					
5. 나는 내 업무활동을 수행하는 내 능력에 대해 스스로 확신한다.					
6. 나는 내 일에 필요한 기술을 터득했다.					
7. 나는 내 일을 어떻게 하는가를 결정하는데 있어 중요한 자율성을 가지고 있다.					
8. 나는 내 일을 하는데 있어 내 스스로 결정할 수 있다.					
9. 나는 내일을 어떻게 하는가에 대해 독립성과 자율성을 가지고 있다.					
10. 내 부서에서 일어나는 일에 대해 나의 영향력이 크다.					
11. 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대해 상당한 지배력을 갖는다.					
12. 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대해 중요한 영향력을 갖는다.					

IV. 다음은 귀하 자신에 대해 평소 느끼는 점에 대한 질문입니다. 해당 난에 체크(☑)하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 다	그 저 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 전반적으로 나는 실패자란 느낌이 든다.						
2. 나에게는 자량거리가 많지 않다는 느낌이 든다.						
3. 나는 자신을 소중하게 생각하는 면이 부족하다.						
4. 나는 정말로 쓸모없는 사람이라고 느낄 때가 더러 있다.						
5. 이따금 나에게는 좋은 점이라곤 전혀 없다는 생각이 든다.						

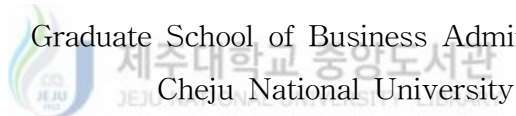
ABSTRACT

# Job Property's Effects on System Members' Psychological Empowerment and System Effectiveness.

Moon-Jin Kang

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration



Cheju National University

Supervised by Professor Byeong-Sik Song

The aim of this study is to verify job property's(job diversity, job identity, importance, job self regulation, and job feedback) effects on system members' empowerment, system effectiveness(job ability, self respect, and innovation behavior) and empowerment's intervening roles between job property variables and system effectiveness variables.

The subject of study is employees working at the enterprises in the region of Jeju and study samples used for analysis are the total 265 persons.

For data analysis, internal consistency, factor analysis were conducted to verify the reliability, validity of measurement tools,

and linear regression analysis and 3 steps' intervening regression analysis were conducted to verify hypothesis.

As a result of analysis, firstly it was proved that variables of job diversity, job identity, importance, and job self regulation except for job feedback among job property variables have positive effects on psychological empowerment improving of system members.

Second, it was proved that variables of job diversity, job identity, importance, and job self regulation except for job feedback among job property variables have positive effects on job ability and innovation behavior inducing of system members.

Third, psychological empowerment of system members have positive effects on system effectiveness improving. Fourth, it was verified intervening effects of empowerment between job property variables and job ability. Fifth, it was confirmed intervening effects of empowerment between job property variables and self respect. Sixth, empowerment's taking a role of perfect intervention among job identity, importance, job self regulation, job feedback and innovation behavior, and it's taking a role of partial intervention between job diversity and innovation behavior.