



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2009년 2월
석사학위논문

조직구성원의 임파워먼트가 조직유효성에
미치는 영향에 관한 연구

조선대학교 교육대학원

상업정보교육

백수영

조직구성원의 임파워먼트가 조직유효성에
미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effect of the Empowerment in Business
Employee on Organizational Effectiveness

2009년 2월 일

조선대학교 교육대학원

상업정보교육

백수영

석사학위논문

조직구성원의 임파워먼트가 조직유효성에
미치는 영향에 관한 연구

지도교수 이 강 옥

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함.

2008년 10월 일

조선대학교 교육대학원

상업정보교육

백 수 영

백수영의 석사학위 논문을 인준함.

위원장 조선대학교 교수 _____ 印

위 원 조선대학교 교수 _____ 印

위 원 조선대학교 교수 _____ 印

2008년 12월 일

조선대학교 교육대학원

목 차

Abstract

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구 방법 및 논문의 구성	2
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 임파워먼트	4
1. 임파워먼트의 형성배경	4
2. 임파워먼트의 개념	5
3. 임파워먼트의 네 차원	8
4. 임파워먼트의 과정	10
제 2 절 직무만족	15
1. 직무만족의 개념	15
2. 직무만족의 중요성	16
3. 직무만족에 영향을 미치는 요인	17
4. 직무만족에 대한 선행연구	19
제 3 절 조직몰입	21
1. 조직몰입의 개념	21
2. 조직몰입의 구성요소	22
3. 조직몰입의 영향요인	24
4. 조직몰입의 선행연구	25

제 4 절 임파워먼트와 직무만족 그리고 조직몰입	26
1. 임파워먼트와 직무만족의 관계	26
2. 임파워먼트와 조직몰입의 관계	27
3. 직무만족과 조직몰입의 관계	28
제 3 장 연구모형 및 가설설정	29
제 1 절 연구모형	29
제 2 절 가설설정	30
제 3 절 변수의 조작적 정의	31
1. 변수의 조작적 정의	31
2. 설문 구성 및 분석 방법	32
제 4 장 실증분석 및 가설검증	34
제 1 절 실증분석	34
1. 표본의 특성	34
2. 신뢰성 및 타당성 분석	36
제 2 절 가설검증	41
1. 임파워먼트와 조직몰입에 관한 가설검증	41
2. 임파워먼트와 직무만족에 관한 가설검증	43
3. 직무만족과 조직몰입에 관한 가설검증	44
4. 성별과 학력에 따른 임파워먼트와 직무만족에 관한 가설검증	46
제 5 장 결 론	49
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	49
제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향	51

참고문헌	52
설문지	55

표 차 례

<표 2-1> 직무만족에 관한 연구	20
<표 3-1> 설문지 구성 및 내용	32
<표 4-1> 표본의 특성	35
<표 4-2> 변수들의 신뢰성 분석결과	36
<표 4-3> 임파워먼트에 대한 항목별 요인분석	38
<표 4-4> 직무만족과 조직몰입에 대한 항목별 요인분석	39
<표 4-5> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과	40
<표 4-6> 임파워먼트가 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증	41
<표 4-7> 임파워먼트가 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증	42
<표 4-8> 임파워먼트가 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증	43
<표 4-9> 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 검증	44
<표 4-10> 직무만족이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증	45
<표 4-11> 직무만족이 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증	45
<표 4-12> 직무만족이 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증	46
<표 4-13> 성별에 따른 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 검증	47
<표 4-14> 학력에 따른 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 검증	48

그 림 차 례

<그림 2-1> Conger & Kanungo(1988)의 임파워먼트 과정	11
<그림 2-2> Thomas & Velthouse(1990)의 임파워먼트 모형	12
<그림 2-3> Spreitzer(1995)의 심리적 임파워먼트 구성 개념 모델	14
<그림 3-1> 본 논문의 연구 모형	29

ABSTRACT

A Study on the Effect of the Empowerment in Business Employee on Organizational Effectiveness

by Soo-Young, Baek

Advisor : Prof. Kang-Ok, Lee Ph.D.

Major in Business Information Education

Graduate School of Education, Chosun University

This study identifies what influence empowerment in an organization has on job satisfaction and organizational commitment and what difference there is between empowerment and job satisfaction according to sex and educational background, targeting two large enterprises and three small and medium enterprises in Gwangju and Jeonam. And it is designed to present suggestions on personnel management based on the results. For the purposes, we carried a theoretical examination and a positive analysis, and the results are summarized as follows:

First, to sum up the results of analysing the relations between empowerment and organizational commitment, meaning and self-determination of the variables of empowerment had a significant influence on affective commitment, a sub-variable of organizational commitment($P < .001$), while influence and capability had insignificant results. Only significance of the variables of empowerment had a significant influence on continuance commitment while influence, self-decision ability and capability had insignificant influence. meaning and capability of the variables of empowerment had a significant influence on normative commitment while self-decision ability and capability had insignificant influence.

Second, to sum up the relations between empowerment and job satisfaction, meaning and influence had a significant influence on them while self-decision

ability and capability had insignificant influence on them.

Third, to sum the relations between job satisfaction and organizational commitment of members, when they were satisfied with their job, their satisfaction had a significant influence on affective commitment, maintaining commitment and normative commitment, sub-variables of organizational commitment.

Fourth, to sum up the results of analysing the hypothesis that the influence of psychological empowerment on job satisfaction will vary according to individual characteristics, job satisfaction varied according to sex and educational background as individual characteristics.

To summarize the results of the study, the members should be psychologically empowered to enhance job satisfaction and organizational commitment in contemporary organizations. In other words, managers should present visions to members, give more attention to them, encourage them and provide fair but differentiated incentives for them through one-to-one relationship for greater organizational achievements.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

경영환경의 변화로 인하여 기업들은 치열한 경쟁에 직면해 있고 그러한 경쟁에서 살아남기 위해서는 경쟁력을 강화시킬 수 있는 자원의 획득과 활용이 중요하게 인식되고 있다. 기업의 많은 자원들 가운데 가장 중요한 것이 인적자원이며 이러한 인적자원을 효율적으로 활용하기 위하여 임파워먼트가 강조되고 있다. 권한위임과 임파워먼트를 추구하는 일반적인 추세에도 불구하고, 아직도 임파워먼트의 영향에 대한 의구심을 가지고 있으며, 심지어 이를 구성하는 요소에 대한 연구마저 부족한 것이 사실이다 (Bowen & Lawler, 1995).

인사관리에 관한 문헌에서도 임파워먼트를 자주 언급하면서도 이에 대한 정의와 구성요소에 대하여 명확하게 기술하지 못하고 있으며, 연구자들도 임파워먼트에 대한 구성요소에 대한 어떠한 정확한 함의를 도출하지 못하고 있다(Wilkinson, 1998). 그러나 임파워먼트는 권력위임을 위한 단순한 경영기법 이상이라는 사실은 오랫동안 인정되어 왔다(Conger & Kanungo, 1988).

조직의 성과는 경영활동의 성과 및 구성원의 행동성과 밀접한 관련이 있는데, 그동안 우리나라 기업들은 단기적인 경영성과에 의존하고 구성원들의 수동적인 성과에 치중하였을 뿐 구성원들의 직무태도의 향상에 필요한 임파워먼트에는 관심을 보이지 않고, 제한된 범위내의 구성원의 능력에 의존한 성과만을 중요시하여 구성원들의 역량을 효율적으로 활용하지 못하였다. 즉 조직의 목표를 성취하기 위해 효과적으로 인적자원을 관리하는 것은 매우 중요하며(Schlesinger & Heskett, 1991), 변화에 신속하고 적절하게 대응하는 종업원의 능력이 기업을 성공으로 이끄는 핵심으로 부각되면서 기업들은 어떻게 하면 조직구성원들로 하여금 업무를 보다 인지하고, 조직에 자율적으로 헌신하도록 하느냐에 초점을 두게 되었는데 이러한 관점에서 임파워먼트가 중요하게 부각되고 있다. 위와 같이 조직구성원들의 심리적 임파워먼트가 기업의 성과를 높이고, 개인의 자율적인 직무동기를 향상시키는 요인으로 주목받고 있다(Conger & Kanungo, 1988). 심리적 임파워먼트를 더 많이 지각하고 경험할수록 자신이 담당하는 직무를 수행하는 원인이 외부적 요인이 아닌 업무 자체의 내부적 요인으로 전환되고, 업

무 수행과정에서 점점 더 내적인 만족감을 느끼게 되는 것이다. 이를 통해 직무와 연관된 조직의 목표에도 몰입하게 되고, 더 나아가 조직자체에 대한 정서적인 몰입 수준이 향상되는 것이다. 따라서 임파워먼트를 통해 조직 구성원의 직무동기를 높이고 조직몰입을 향상시킬 수 있을 것이다. 따라서 임파워먼트란 내재적 과업수행동기부여과정(Thomas & Velthouse, 1990)으로서 종업원의 동기부여에 매우 중요한 역할을 하는 것으로 종업원들의 사기와 조직몰입에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

본 논문에서는 이상과 같은 문제의식 하에 임파워먼트의 개념 및 선행연구들이 실제로 어떻게 적용이 되었는지를 살펴보고, 구성원들의 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보고자 한다. 아울러 구성원들의 직무에 대한 만족은 구성원들의 조직몰입에 어떠한 관계가 있는지를 살펴보고, 임파워먼트가 종업원들의 직무만족에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 이러한 관계 속에서 인구통계적 변수인 성별과 학력에 따라 차이가 있는지를 규명하고자 한다. 이러한 결과들은 조직개발의 방향과 전략에 도움이 될 것이다.

제 2 절 연구방법 및 논문의 구성

본 연구의 연구목적을 달성하기 위하여, 문헌연구를 통한 연구모형과 가설을 설정하고, 가설을 검증하기 위한 실증분석을 실시하였다.

임파워먼트와 관련하여서는 Conger & Kanungo(1988)의 연구 내용을 정리하고 Spreitzer(1995)가 이론을 중심으로 역할 수행능력, 역할 중요성, 자기결단력, 역할 영향력이라는 4가지 변수에 초점을 맞추어 진행하였다. 그리고 직무성과와 관련해서는 조직몰입과 직무만족을 중심으로 진행하였다.

문헌고찰을 통해 새로운 연구모형을 도출하였고, 실증적 검증을 위한 가설을 설정하였다. 실증분석을 하기 위하여 각각의 변수들과 관련하여 기존의 연구들에서 사용하였던 설문을 활용한 설문조사를 실시하였다. 임파워먼트와 관련하여서는 Spreitzer(1995)의 설문을 그리고 직무성과와 관련해서는 직무만족과 조직몰입을 측정하였는데, 직무만족의 경우 Locke(1976)의 설문문항을 사용하였으며, 조직몰입의 경우 Allen & Meyer(1990)의 설문을 사용하여 측정하였다. 결과에 대한 실증분석을 위하여 SPSS 12.1을 이용하여 분석을 실시하였다.

본 논문은 총 5개의 장으로 구성되어 있다.

제 1장에서는 연구의 목적, 연구방법, 논문의 구성에 대하여 설명하였다.

제 2장에서는 본 연구의 이론적 배경에 관한 것으로 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입에 관한 기존 문헌을 정리하였다.

제 3장에서는 이론적 배경에 근거하여 연구모형을 설계하고, 그에 따른 가설을 설정하였다. 그리고 가설에 사용한 각 변수들의 조작적 정의와 설문문의 구성 및 연구 절차를 정리하였다.

제 4장에서는 설문조사를 통해 얻은 자료를 통계적으로 분석하고, 가설에 대한 검증을 실시하였다.

제 5장에서는 본 논문의 연구결과를 요약하고, 본 연구의 시사점 및 한계점에 대해서 결론을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 임파워먼트

1. 임파워먼트의 형성배경

임파워먼트는 최근의 급속하게 변화하는 경영환경에 비추어 대단히 중요하고도 관심 분야가 높은 개념이다(Thomas & Velthouse, 1990; Spertizer 1995, 1996; 박원우, 1997). 선진국에서는 1980년대부터 심리적 임파워먼트의 개념이 등장하여 조직 관리에 새로운 바람을 일으키고 있다.

경영학 분야에서의 임파워먼트는 1980년대 중반 미국 기업 내에 만연한 무력감을 해소하고, 조직 구성원들로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 성공적인 변화와 보다 높은 직무 성과를 추구케 하여 기업의 혁신과 도약을 도모하기 위한 수단으로써 등장하였다.(박원우, 1997). 기업들은 당시 생존을 위한 경영 혁신의 필요성을 절감하게 되었으며, 빠른 환경 변화에 신속히 대응하고 제품과 서비스의 향상으로 고객을 만족시키는데 역점을 주었다. 이러한 기업 환경의 변화는 과거 통제 위주의 관료제 조직에서 구성원의 자율적이고 자발적인 몰입에 기초한 유연한 조직으로서 변화를 요구했으며, 임파워먼트는 기업의 새로운 활로로 각광 받게 되었다(박내희, 1997).

급격히 변화하는 환경적 요구에 의해, 1990년대 이후 기업들을 다운사이징, 리스트럭처링 등을 통해 그 규모를 줄여왔으며, 감시와 통제 위주의 관료제 계층 조직 팀과 네트워크 형태로 바꾸어 나갔다. 과거 계층적 관료제 조직이 과업은 주어지는 것이며 종업원을 수단적 가치로 여겨 복종을 주요 역할로 설정했다면, 새로운 경영 패러다임은 자발적 몰입과 직무에 대한 책임감을 요구하였고 이런 맥락에서 임파워먼트가 강조되었다(Conger & Kanungo, 1988; Kizilos, 1990; Spertizer, 1995a, 1995b, 1996). 또한, 최근에는 평생 고용이 보장되지 않는 환경하에서 스트레스의 대처 전략으로 임파워먼트가 강조되고 있는 추세이다. 무력감에 빠진 사람보다는 자신의 삶에 높은 통제력을 가지고 있는 구성원이 불안정한 환경 하에서도 진취적이고 적극적일 수 있다(Kizilos, 1990). 마찬가지로 외부 경쟁의 가속화는 조직 구성원들에게 더 많은 기술과 자질을 요구하게 되었다. 이에 따라 조직원들은 쉽게 스트레스와 탈진에 노출되었고, 이런 상

황에서 구성원들의 몰입과 책임을 기존의 통제 중심의 방법으로 요구하는 것은 무리가 따르기 때문에 현장에서 파위를 부여하는 임파워먼트가 절실히 필요하게 된 것이다 (Kizilos, 1990; Gandz & Bird, 1996).

2. 임파워먼트의 개념

임파워먼트란 개인이 자신의 삶이나 업무의 중요한 측면에 파위를 가진 듯이 느끼고 행동하게 되는 전반적인 과정을 뜻한다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Randolph, 1995; Spreitzer, 1996).

전통적인 파워 및 임파워먼트에 대한 연구는 파워의 전체 크기가 정해져 있다고 가정하고 파워의 유형과 분배에 초점을 둔 관계 구조적 측면의 임파워먼트였다(Vogt & Murrell, 1990). 그러나 경영학을 비롯한 타분야에서 점차 파워에 대한 개념이 바뀌면서 파워의 크기가 정해져 있다는 가정을 깨고 파워를 점차 늘릴 수 있다는 가정이 대두 되었다. 조직내의 파워가 종업원 간의 상호 작용을 통해 증대될 수 있다는 새로운 동기부여적 관점의 임파워먼트는 이전의 zero-sum적인 접근이 현상을 설명할 뿐 처방을 내리지 못했던 것과는 달리, 갈등을 비롯한 조직 내 문제를 효과적으로 해결해 구성원의 전체 파워를 확장해야 한다는 보다 건설적인 방향을 제시해 주었다(Vogt & Murrell, 1990).

이처럼 파워가 지닌 개인의 내면적 동기 측면을 강조하고 임파워먼트를 이해하는 것을 임파워먼트에 대한 동기적 관점, 혹은 심리적 관점의 임파워먼트라고 칭한다 (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Kinlaw, 1995; Randolph, 1995; Spreitzer, 1995).

Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 자기 효능감의 동기부여적 개념으로 정의하였다. 우선, 조직 내 무력감을 조성하는 상황들을 확인하고 이러한 상황들을 제거하여 구성원들의 자기 효능감을 향상시키는 과정을 임파워먼트라 칭한 것이다. 이들은 임파워먼트를 고양시키는 과정에서 자기 효능감을 높여주는 정보를 제공함은 물론, 무력감을 낳는 조직 상황을 확인하여 제거할 수 있다고 주장하였다.

한편, Thomas & Velthouse(1990)는 Conger & Kanungo(1988)의 임파워먼트 개념이 자기 효능감의 단일 차원에서만 정의되는 것을 비판하고, 임파워먼트의 본질은 다차원적 개념으로 구성되어 있으며, 조직 구성원들이 인식하는 파워 측정을 통한 인지적 해

석과정임을 강조하였다. 뒤이어 Spreitzer(1995a, 1996)는 Thomas & Vlethouse(1990)의 이론적 연구 틀을 토대로 임파워먼트의 개념적 정의와 측정 도구의 타당성 분석에 관한 실증적 연구를 실시했다. 그는 임파워먼트가 의미성, 역량, 자기 결정성, 영향력의 네 가지 차원들로 구성된다는 Thomas & Velthouse의 의견을 받아들이고 각 차원을 3개의 문항으로 평가하였다. Spreitzer(1996)는 연구를 통해 임파워먼트가 앞서 언급한 네 가지의 인지적 세트로 구성되어 있음을 확인했으며 임파워먼트의 여러 차원들은 업무 역할에 대한 적극적인 지향성을 반영하며, 이러한 적극성 지향성을 통해서 조직 구성원들은 자신의 업무역할과 환경을 스스로 통제할 수 있음을 느낀다고 주장하였다.

1) 관계구조적 관점의 임파워먼트

관계 구조적 관점에서의 임파워먼트는 리더나 관리자가 그들의 파워를 부하들과 공유하는 과정으로 설명될 수 있다. 여기에서 파워는 공식적 권한의 소유 혹은 조직 자원에 대한 통제 권한으로 해석되며, 결국 임파워먼트는 권한 고유의 개념을 강조한 것으로 볼 수 있다. 이러한 관점의 임파워먼트는 권한 고유의 개념을 강조한 것으로 볼 수 있다. 이러한 관점의 임파워먼트는 조직 내에서 정해진 범위 내에 있는 파워를 적절히 배분하여 부여된 업무를 추진하고 구성원들이 파워를 가진 사람에게 순종하게 함으로써 조직 목표를 달성하려는 것이다(Conger & Kanungo, 1988).

그러나 관계 구조적 측면의 임파워먼트는 임파워먼트가 지니고 있는 개념을 충분히 나타내지 못하고 있으며 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 권한과 조직 자원의 공유에 의하여 자동적으로 임파워먼트가 이루어질 수는 없다. 둘째, 어떠한 심리적 장치 구조를 통해서 조직 구성원들이 임파워되는지 심리적 측면을 설명하지 못하고 있다. 셋째, 권한위양, 종업원 참여, 조직 자원의 공유 등의 효과를 심리적 임파워먼트의 효과와 동일한 것으로 간주하기 때문에 심리적 임파워먼트의 의미를 제대로 설명하지 못한다(Conger & Kanungo, 1988).

2) 동기부여적 관점의 임파워먼트

관계 구조적 관점의 임파워먼트는 경영자가 자신에게 주어진 권력을 나누는 것, 즉 권한 위양에 주로 관심의 초점이 있는 반면, 동기부여적 관점의 임파워먼트는 외적인 권한의 위

양이 아닌 구성원의 심리적 경험에 관심을 두고 있다(Vogt & Murrell, 1990). 동기부여적 관점의 임파워먼트는 모든 능력의 원천을 개개인의 신념에서 비롯되는 것으로 보고 (Conger & Kanungo, 1988), 조직 구성원 개개인의 내적인 동기나 노력과 성과에 대한 기대 신념의 상태로서 사용되고 있다. 따라서 동기부여적 관점의 임파워먼트는 '할 수 있다는 신념을 부여하는 과정'으로 표현될 수 있다(Bandura, 1977; Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990)

(1) Conger & Kanungo의 임파워먼트

Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 환경적 요구에 대처하는데 요구되는 자기 결정권과 자기 효능감에 대한 신념과 관련된다고 보고, 공식적 조직 관행과 비공식적 기법 모두를 사용하여 구성원들에게 유효성 정보를 제공하여 무력감을 증대시키는 조건들을 제거함과 동시에 자기 효능감에 대한 느낌을 증대시키는 과정이라고 정의한다(Rappaport, 1988; Conger & Kanungo, 1988).

조직구성원들은 Bandura(1977)가 제시한 성공적 과업 성취의 취득, 격려와 설득, 타인 성공모델의 관찰, 긍정적인 감정 지원 등의 방법을 통해 자기 효능감을 증가시킬 수 있으며, 결과적으로 이러한 자기 효능감에 대한 인식을 통해 자신이 과업이나 상황을 통제할 수 있고, 조직 내에서 영향력을 가지고 있다는 임파워먼트를 경험하게 된다(Bandura, 1977; Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990).

(2) Thomas & Velthouse의 임파워먼트

Thomas & Velthouse(1990)는 임파워먼트의 핵심 개념을 자기 효능감으로만 파악하지 않고, 내적 직무동기를 높여주는 다차원적인 변수들로 확인함으로써 Conger & Kanungo(1988)가 제시한 임파워먼트의 개념을 더욱 확장시켰다.

그들은 다차원적인 임파워먼트를 첫째, 구성원들이 자기가 하고 있는 일이 의미 있는 일이고, 둘째, 주어진 직무를 수행하는 자신의 능력에 대해서 확신하고, 셋째, 자신의 직무를 수행하는 방법을 결정하는데 자율성이 있고, 마지막으로 자신이 수행하는 직무가 큰 영향력을 가지고 있다고 인식하여 스스로가 파워를 가지고 있다는 느낌으로 정의하였다.

3. 임파워먼트의 네 차원

본 연구에서는 임파워먼트에 대한 기존 연구를 포괄적으로 정리하였을 뿐만 아니라 개인의 심리적인 특성과 조직의 성과와 직무방법의 관련성을 다각적으로 제시한 Spreitzer의 연구를 참고하여 임파워먼트 구성요소인 의미성, 영향력, 역량, 자기결정력을 정하고 이에 대해 구체적으로 고찰하고자 한다.

1) 의미성(meaning)

의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치 있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다. 이는 Hackman & Oldham(1980)이 제시한 직무특성이론의 과업중요성과 유사한 개념으로도 설명이 가능하며, 보다 포괄적 의미를 갖고 있다. 의미성은 직무와 관련된 제한된 범위 내에서 과업 중요성과 달리 개인활동 전반의 의미성을 말한다는 점에서 차이가 있다. 과업중요성은 개인의 직무가 다른 사람에게 영향을 미치는 정도를 의미하는 것으로 오히려 현재 맡고 있는 직무의 영향력 뿐만 아니라, 자신이 비공식적으로 조직에서 담당하고 있는 역할이나 공식적으로 맡고 있는 직위와 관련되어 수행되는 업무 및 역할이 조직의 성과에 영향을 미치는 주요한 가치까지도 의미한다.

의미성에는 업무의 의미가 내재되어 어떤 업무에 요구되는 신념, 가치, 그리고 행동사이에서의 일치성을 포함하는 개념이다(Spreitzer, 1995). 따라서 조직 구성원이 업무를 수행 하면서 작업역할에 대한 신념과 가치를 가지고 그것에 자신의 이상이나 기준과 일치시키려는 과정을 겪는다는 것을 말한다. 의미서는 자신의 직무에 대한 가치를 부여하는 내적인 직무동기를 향상시킬 뿐만 아니라, 자신의 가치를 일치시키는 과정에서 자아실현의 욕구를 충족시키는 일환으로서도 작용하게 되므로 자신의 업무에 흥미를 느끼게 되어 자아몰입 등이 발생할 수 있다.

2) 역량(competence)

역량은 특정과업에 대한 자기효과성을 말하는 것으로 업무에 대한 기술을 갖고 과업

을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 조직구성원의 신념이다. 따라서 자기 능력도·속달도·노력 등에 대한 확실한 성과기대 등의 개념이 포함되어 있다.

역량은 학자들에 따라 다양하게 표현되어 왔다. Kinlow(1995)는 역량을 능력과 동일한 개념으로 제시하면서 임파워먼트를 개인의 역량을 기발·확장시켜서 조직의 성과를 지속적으로 향상시키는 과정이라고 정의하였다. 이때의 역량은 각 구성원의 과업성과를 향상시키기 위해 내적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 것이며, 개인의 잠재성은 업무능력을 향상시킬 수 있다는 자기효과성을 갖게 한다.

역량과 유사한 개념으로 행동능력이 있다(Shaw, 1995). 행동능력은 심리적 측면에서 임파워먼트를 창조해 나감으로써 얻을 수 있다. 심리적 측면에서의 행동능력이란 특정한 업무부서에서 문제가 발생한 경우 이를 신속하고 적극적으로 해결할 수 있고 지나친 노력의 낭비를 하지 않고 상사의 도움 없이도 이를 해결할 수 있다고 느끼는 정도를 의미한다. 더 나아가 임파워먼트를 저해하는 요인들을 제거함으로써 행동능력을 강화시킬 수 있다. 역량은 개인의 기술이나 지식 등을 바탕으로 업무를 잘 해나갈 수 있다는 신념과 창의적 업무능력을 수행해 나갈 수 있는 잠재적 능력까지도 포함하는 개념이다.

3) 자기결정력(self-determination)

자기결정력은 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 의미한다. 자기결정력은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다. 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과로 유도할 것이라는 측면을 말한다. 따라서 구성원들에게 인간적 측면에서 가치 있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력을 하고자 하는 마음의 자세를 부여하는 것이다.(Mitchell et al, 1997). 자기결정력은 개인이 창의적 일상적 활동에서 선택할 수 있는 능력이다. 따라서 자기결정력은 작업행위와 과정의 시작과 지속에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

4) 영향력(impact)

영향력은 개인이 업무나 조직에서 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 말한다. 따라서 영향력에는 파워의 의미가 함축되어 있다. 이때 파워는 행동에 영향

력을 미치는 신념으로 모든 능력의 원천은 신념에서 비롯된 것으로 파악되며 능력과 신념을 한 연장선상에서 보게 된다(Conger & Kanungo, 1988).

영향력은 통제와 달리 작업과정에 의해 다른 업무에 영향을 미치지만 상황전반을 통하여 개성의 특징으로 작용하여 내부적 통제를 이룬다. 즉, 일반적으로 인식되는 통제는 외적인 수단이나 시스템을 통하여 타인에게 영향을 미치는 것을 말한다. 그에 반하여 영향력은 자신의 능력과 업무에 관한 지식 등을 바탕으로 조직의 성과나 타인의 업무에 영향을 미치는 것을 말한다(Spreitzer, 1995). 더 나아가 내재적 과업수행 동기가 부여된 구성원은 조직의 목표를 위해 몰입하여 어떤 상황에서도 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동할 수 있게 되며 이러한 내재적 과업수행 동기는 다시 영향력으로 발휘되는 것을 의미한다. 결국 영향력은 타인에 대한 영향력의 범위가 아니라 자신에게 부여하는 영향력을 말한다.

이상과 같이 임파워먼트는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력의 네 가지 구성요인을 바탕으로 동기부여적인 구조로 이루어져 있다. 네 가지 임파워먼트 구성요인에 대한 인식은 어떤 작업 역할에 수동적이기보다는 능동적인 역할을 위한 방향을 제시해준다. 능동적 방향 제시는 개인들이 작업의 역할 및 과정을 구상할 수 있기를 바라며 할 수 있다고 느끼는 상황을 의미하므로 네 가지 임파워먼트의 구성요인 중 어느 하나가 부족하면 임파워먼트의 전체적 효과가 저하된다.

4. 임파워먼트의 과정

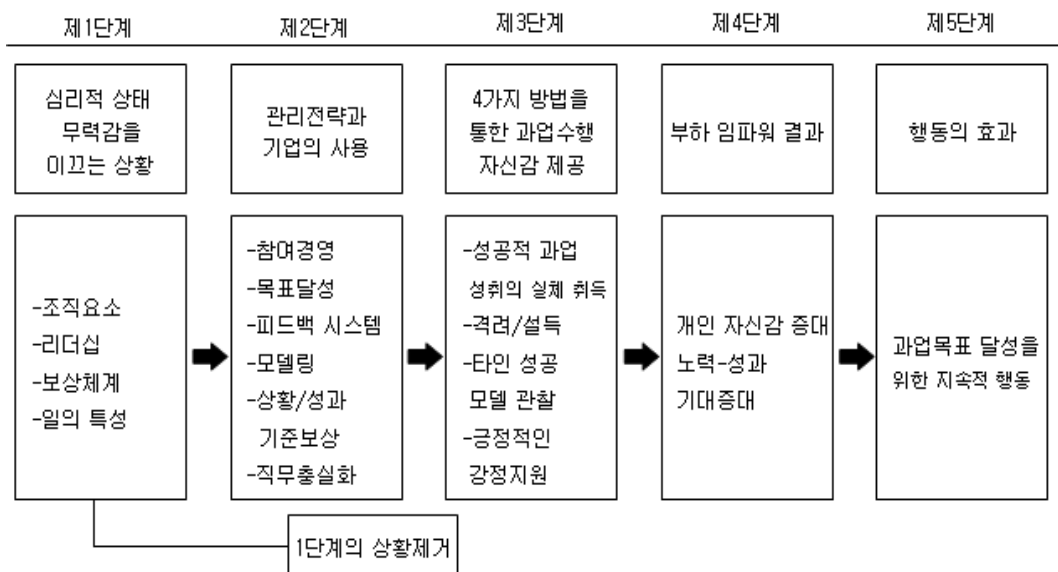
1) 임파워먼트 모형

Conger & Kanungo(1988)는 조직에서 개인의 임파워먼트되는 일련의 과정을 연구하여 아래의 <그림 2-1>과 같이 제시하고 있다. 이들은 임파워먼트 시키는 과정을 조직 내 구성원들에게 무력감을 이야기하는 심리적 변수들을 제거하고 과업 수행자신감을 구성원들에게 심어 줌으로써 조직 내 구성원들에게 퍼져 있는 무력감을 해소 시키는 과정을 임파워먼트 과정으로 이해했다.

조직구성원들의 심리적 상태를 저해하는 요인은 크게 조직 변수, 리더십변수, 보상체계, 일의 특성으로 나열하였다. 조직변수로는 모험적인, 사업의 착수, 비인격적인 관료제도 환경, 원활하지 못한 의사소통, 중앙에 집중된 제자원 등을 들었으며, 리더십 변

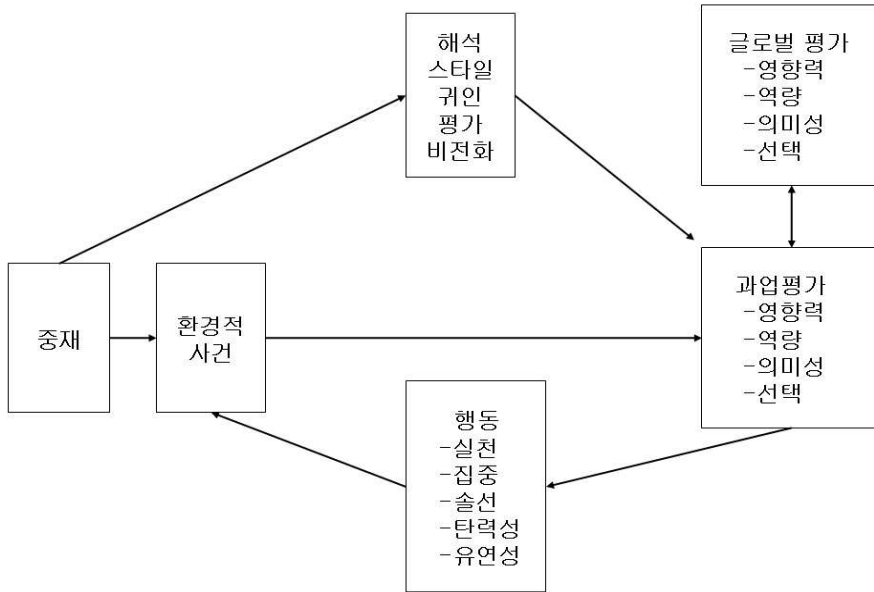
수로는 전제주의 리더형, 부정/회의 리더형, 행동결과의 합리성이 결여된 리더형 등을, 보상체계로는 임의의 보너스가 없거나 보수에 비해 낮은 인센티브 가치, 능력주의 보상의 결여, 혁신주의 보상의 결여 등을 열거하였고, 일의 특성으로는 역할의 불명료, 훈련과 기술자원의 부족, 실현 가능한 목표설정, 적절한 통합과 분리의 결여, 일의 다양성 결여, 철저한 규칙과 명령, 적은 승진기회, 의미 있는 목표와 직무의 결여, 상사와의 제한된 접촉 등을 들고 있다. 이러한 저해요인을 조직 내에서 파악하게 되면 경영관리와 기법을 활용하여 이를 극복하는 단계를 거치게 된다. 즉, 참여경영, 목표설정, 피드백 시스템, 모델링, 상황/성취에 근거한 보상, 직무충실화 등의 관리전략과 기법 등을 이용하여 조직 구성원들을 무력하게 만드는 심리적 요인들을 제거해 나간다. 무력감을 일으키는 요인들을 제거시키면서 관리자들은 동시에 구성원들의 과업수행 자신감을 높이는 역할을 해야 한다. 그 방법으로는 Bandura(1977)가 제시한 네 가지의 방법을 사용하는데 여기에는 성공적 과업성취의 실제취득, 격려와 설득, 타인 성공모델 관찰, 그리고 긍정적 감정지원이 있다. 이러한 방법들을 통하여 무력감을 야기하는 심리적 장애물이 제거되고, 구성원들의 과업 수행 자신감이 증대되고 노력-성과간의 기대가 높아져서 과업목표달성을 위한 지속적 행동을 노력 하게 되기 때문이다. 이러한 과정을 임파워먼트 과정이라고 한다(Conger & Kanungo, 1988).

<그림 2-1> Conger & Kanungo(1988)의 임파워먼트 과정



Thomas & Velthouse(1990)는 개인의 임파워먼트의 인지적 과정에 초점을 두고 조직 구성원들이 어떻게 임파워먼트 되어 가는지에 대해 연구하였으며, 이 연구는 사회 학습결과모형을 사용하여 결과와 자극들을 환경적 사건이라는 단일한 외부요소로 단순화시키고 개인의 인지부분을 확대시켜 임파워되어 가는 과정을 <그림 2-2>와 같이 제시하여 설명하고 있다.

<그림 2-2> Thomas & Velthouse(1990)의 임파워먼트 모형



조직의 구성원들이 과업에 대해 느끼는 인지구조는 조직의 매개요인, 환경적 사건, 해석 스타일, 보편적 평가에 의해 영향을 받아, 과업에 대해 인지적으로 평가하게 된다. 이렇게 평가함으로써 과업에 대한 인지정도가 형성되어 즉 내면적인 과업동기부여가 형성되어 행동이 유지되어진다고 하였다. 과업에 대한 평가는 다소 모호한 자료를 처리하면서 개인이 구체적인 과업과 관련한 일련의 판단을 내리는 것으로 4가지의 하위 차원을 구성하며 각 하위 차원의 변화는 결국 과업평가가 달라지는 원인이 되며, 이것이 결국 과업에 대한 동기부여적 임파워먼트 전체에 영향을 준다. 유도되어진 행동은 다시 환경적 사건에 영향을 주게 되는 것이다.

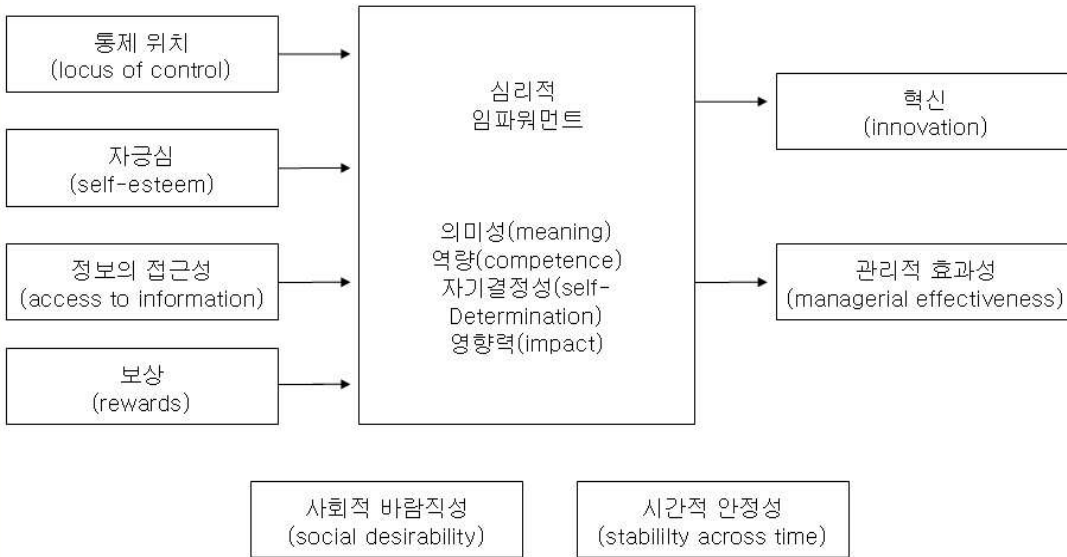
보편적인 평가는 영향력, 역량, 의미성, 선택에 관한 개인의 일반화된 믿음을 말하는 것으로 주어진 과업상황에서 개인의 행동을 동기 부여하는 과업평가와는 대조적으로

추상적인 믿음이다. 환경적인 사건은 개인에게 과업행동의 결과와 조건, 미래행동에 관련된 조건에 대한 자료를 제공하여 개인으로 하여금 과업 평가를 하게 한다. 개인의 해석 스타일은 개인의 과업평가에 직접적으로 영향을 주는 것으로 위의 동기부여 사이클에서 핵심적 역할을 수행한다고 할 수 있으며, 개인이 스스로를 임파워시키는지 아닌지를 규명하는데 중요하게 작용한다(Thomas & Velthouse, 1990).

다음은 위의 과업에 대한 동기부여적 임파워먼트 즉, 임파워먼트의 실증적 연구를 통해 과업에 대한 인지적 평가인 임파워먼트의 타당성을 입증했던 Spretizer(1995)의 연구를 통해 임파워먼트의 속성과 관련요소들을 정리해보면 다음과 같다 그의 연구 모델은 <그림 2-3> 과 같은데 과업에 대한 인지 즉 과업평가의 요소로 영향력, 자기결정력, 역량 그리고 의미성의 네 가지 요소로 정의하고 이를 임파워먼트의 하위 차원으로 구분하였다. 여기서 먼저 영향력은 개인이 결과에 전략적, 관리적, 운영적으로 영향을 줄 수 있는 정도를 말하는 것으로 과거 경험에 기초해 업무에 지각된 영향력의 결핍상태인 무력감과 상반되는 의미로 볼 수 있다. 자기결정력은 행동의 시작과 규제에 대한 선택, 자율을 의미 하며, 자신의 업무 행동과 과정의 시작과 지속, 업무방법, 속도 노력에 대한 결정권을 반영한다. 역량은 특정과업에 대해 능숙하게 과업을 수행할 수 있을 거라 믿는 정도로 과업에 대한 자신감을 의미한다. 의미성은 개인의 이상, 역할의 가치, 업무역할과 신념, 가치, 행동이 일치하는 정도를 말한다.

임파워먼트의 속성으로는 첫째, 네 가지의 하부 차원으로 구성된 다차원 개념이며 각 하위차원이 모두 모일 때만 임파워먼트는 발생하며, 각 하위차원은 임파워먼트 전체 개념과는 구분되고, 임파워먼트의 선행요인과의 구분된다. 그리고 각 하위차원들간에는 서로 관련이 있으며, 그 강도에 있어 차이가 날 수 있는데 한 차원의 약화는 다른 차원의 강화로 보완될 수 있다. 둘째, 환경의 영향에 따라 임파워먼트를 유발하는 개인의 인지는 다르게 변화한다. 는 것이며, 단지 그 하위 차원은 러어 조건에 일관되게 적용할 수 있는 속성을 가진다. 셋째, 임파워먼트는 개인의 인지이므로 개인차가 존재하는데 그것은 하위차원들의 내용과 조합되는 그 정도에 있어서 개인차가 있다. 또 통제위 위치와 자긍심 등의 개인특성을 유발한다. 넷째, 임파워먼트는 모든 삶의 상황과 역할에 일반적으로 적용되는 개념이 아니라 특정한 작업영역에만 국한된다.

<그림 2-3> Spreitzer(1995)의 심리적 임파워먼트 구성 개념 모델



2) 임파워먼트 선행 및 결과요소

다음은 임파워먼트의 선행요소와 결과요소에 관한 것으로 Spreitzer(1995)는 선행요소로써 역할모호성, 정보에 대한 접근, 통제의 범위, 참여적 기풍, 사회/정치적 지원 그리고 자긍심을 제시하고 있고 임파워먼트의 결과요소로써 경영상의 효과성과 핵심적 행동, 업무 만족과 직무관련 긴장을 제시하고 있다. 먼저, 역할의 모호성이 클 경우 개인은 자신의 권한 정도와 기대수준을 알 수 없고 따라서 통제감의 상실과 활동에 주저하게 되며, 성과에 차이를 만들 수 없다고 하였다(Spreitzer, 1996). 조직과 과업 목표에 대한 정보는 조직에 대한 소유감을 유발해 자시느의 역할의 불확실성을 줄이고 의미를 형성하는데 도움이 되며, 목표에 맞는 의사결정을 내릴 개인의 능력을 강화한다(Spreitzer, 1996).

그리고 성과에 대한 정보는 일의 진행방식을 이해하게 해주며, 미래 성과향상을 위한 능력의 지각을 강화하고 소속감을 초래한다(Spreitzer, 1995). 통제의 범위는 관리자가 관리해야 하는 부서의 수를 말하며, 수가 많을수록 분권화통제가 이루어지고 이것은 부하들에게 결정의 책임이 자신에게 있다고 느끼게 해주고 자기 결정감과 영향력의 지각을 높여 조직에의 기여를 크게 지각한다(Spreitzer, 1996). 참여적 기풍이 클수록

개인은 인정, 창조, 종업원의 자유를 중요하게 평가하며, 개인이 성과를 내리라 신뢰하게 되고 이러한 것이 개인의 임파워먼트의 인지를 촉진하게 된다. 사회 정치적 지원이라 함은 조직 구성원들의 승인, 정당성 인정, 신뢰를 말하며, 일이 행해지는 중요한 통로를 제공하고 상사, 동료, 부하들은 업무에 지원을 해주는 네트워크가 된다. 이러한 네트워크는 사회적 교환을 증가하고, 개인적인 권력의 지가가을 증진하는 효과가 있다. 자긍심은 개인이 자신을 업무에 기여할 수 있는 중요한 자원으로 생각해 일과 관련한 능력을 지각하고 적극적으로 보일 수 있다. 자긍심이 낮은 사람은 자신이 조직과 일에서 중요한 영향력이나 차이를 만들어 내지 못할 것이라 생각하기 쉽다.

임파워먼트의 결과 차원에서 관리상의 효과성은 관리자가 주어진 역할에 대한 기대를 넘어서는 정도로 정의되었으며, 임파워된 관리자는 자신을 능력이 있고 영향력을 행사할 수 있다고 보며, 그 결과 자신의 책임을 다하며, 문제를 예측하고 독립적으로 행동하게 된다(Spreitzer, 1995).

이것은 능력과 영향력의 하위자원과 유의한 관련이 있으며, 성과에 직접적인 영향을 준다고 하였다. 혁신적 행동은 변화 지향적인데 자신이 자율적이고 영향력을 가지며, 규칙에 덜 제약을 받는다고 믿기 때문에 과업 수행의 자신감과 성공과 혁신을 기대할 수 있다. 그리고 업무에 대한 만족의 관계에서 의미감과 자기 결정권이 유의한 관계가 있는 것으로 연구되어졌는데 즉 일에 만족하기 위해서는 개인적으로 일에 의미를 느끼는 것이 매우 중요하다고 하였다. 그러므로 내적인 동기 부여의 핵심요소로서 의미는 중요한 결정요인이다. 그러나 실증연구결과 의미와 만족은 다소 약한 관계를 보였다. 마지막으로 직무와 관련한 긴장과 관계는 의미와의 연구에서 너무 강하거나 약한 의미는 스트레스 수준을 높인다고 지적하고 있다.

제 2 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

직무만족은 조직 구성원들이 직무 조건에 대하여 가지고 있는 정서 상태를 말하는 데, 내재적, 외재적 직무조건에 대하여 가지고 있는 태도로서 직무나 직무 경험 평가시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태를 말한다. 직무만족이 높은 사람은 직무에

대해 긍정적인 태도를 갖는 반면, 직무 만족이 낮은 사람은 자신의 직무에 부정적인 태도를 갖게 되기 때문이다. 조직 구성원의 직무에 대한 만족도가 직무에 대한 몰입이나 이직성향 등에 미치는 영향 뿐 아니라 조직성과에 대해서도 미치는 영향이 크므로 이에 대한 연구가 활발하게 진행되어 왔다.

Smith(1995)는 직무 만족을 개인이 직무와 관련하여 경험하는 모든 호감과 반감 혹은 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의했고, Porter & Lawler(1973)는 직무 만족을 구성원이 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도로 표현하고 있다. Locke(1976)는 직무만족을 개인이 직무를 수행하면서 획득하게 되는 정보를 평가함으로써 발생하는 개인의 직무에 대한 긍정적이고 우호적인 감정이라 하였으며, Vroom(1995)은 직무만족을 사람들이 현재 종사하고 있는 업무 역할에 대한 개인의 감성적 방향(affective orientations)이라 정의하였다. Mathis(2000)는 직무만족을 직무 경험의 평가로부터 나오는 긍정적 감정의 상태라고 정의하면서 직무 불만족은 이러한 예상이 만족스럽지 못할 때 발생한다고 말한다.

이상에서 직무 만족에 대한 정의를 종합해 볼 때 직무 만족의 특징은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 직무만족은 직무에 대한 감정적 반응이다. 따라서 이는 내성, 즉 자기 관찰을 통해서만 이해될 수 있다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족도 실제 관찰할 수 있는 것은 아니고 조직 구성원의 행위나 언어적 표현을 통해서 유추할 수 있다.

둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 좋다. 많은 학자들이 직무만족을 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 개념으로 파악하고 있다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다라고 제시했다(마인수, 2005).

2. 직무만족의 중요성

조직 구성원의 직무만족 정도는 기업 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 된다(신유근, 1995).

이러한 직무만족의 파급효과를 고려한다면, 직원의 직무만족을 높이는 것은 특히 조직의 인사 정책의 수립에 있어서 매우 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 조직 구성원의 직무만족을 높이기 위해서는 직무 불만족 원인이 무엇인지 알아내고 이를 개선하는 작

업도 중요하다. 직무만족이 다양한 측면의 결합적 태도라고 보았을 때, 조직 구성원이 과연 어떠한 부분과 요소에 대하여 불만족 하는가를 찾아내고자 하는 노력이 필요하다. 또한 조직의 문제가 무엇이고, 과연 어떤 부분에 더 많은 개선 노력을 기울여야 하는가에 대한 중요한 정보를 경영자에게 제공하므로 인해 실제로 직무만족을 더욱 증대 시켜야 한다.

3. 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대하여 학자들마다 다르게 구분하고 있다. 김성국(1999)은 직무만족요인에 대하여 성격, 가치관, 근무환경, 사회적 영향요인 등으로 제시하였다.

1) 성격

사람의 성격이 직무만족에 영향을 미친다는 것은 여러 학자들에 의해 지지되고 있다. 개인을 이해하는 데 있어서 그의 나이, 학력, 출신배경, 과거의 경력 등에 의존하지 만 무엇보다도 그의 성격을 가장 중요시 한다(이성혜, 최성욱, 2000).

외향적 성격의 소유자는 비교적 직무만족도가 높은 것으로 조사된 연구 결과가 있다. 성격이 직무만족에 영향을 미친다는 것은 주어진 직무상황에도 불구하고 기질적 요인이 상황에 대한 긍정적·부정적 평가에 영향을 미친다는 의미가 된다. 또 유전적 요인이 성격 형성에 영향을 미치듯이 유전적 요인이 직무만족도에 영향을 미친다는 연구결과도 있지만, 일반적으로 유전적 요인은 직무만족의 차이를 30%밖에 설명하지도 않는다고 한다. 나머지 70%는 비유전적 요인에 좌우되는 것으로서 관리자들이 노력해야 하는 몫으로 남아 있다.

2) 가치관

가치관이란 개인적으로나 사회적으로 선호하는 어떠한 구체적인 행동방식이나 결과적 상태에 대한 확신 또는 신념으로 인식되고 있다(Milton, 1972). 근로자의 가치관은 일의 결과에 대한 확신을 의미하는 것으로서, 가치관은 직무수행에 영향을 미치게 된

다. 일에 대한 가치관, 즉 노동가치관은 내재적 노동가치관과 외부적 노동가치관로 구분된다. 전자는 일 자체의 속성과 관련된 것이고 후자는 일의 결과와 관련된 것이다. 강한 내재적 노동가치관을 지닌 근로자는 흥미가 있고 개인적으로 의미를 두는 일에 강한 만족을 보이는 경향이 있으며, 비록 근무시간이 길고 보수가 낮다고 해도 그 일을 기꺼이 수행한다고 한다. 반면, 강한 외부적 노동가치관을 지닌 근로자는 비록 단순, 반복적이고 단조로운 일이라고 하여도 보수가 높으면 기꺼이 수행하는 경향을 보인다고 한다.

3) 근무환경

직무만족에 영향을 미치는 가장 중요한 변수는 근무환경, 또는 작업 상황요인이다. 근무 여건은 대체로 다음과 같은 항목들로 구성되어 있다.

첫째, 직무 자체(work itself) : 근로자가 수행하는 일 자체(직무내용 요인)

둘째, 사람 : 근로자가 직무수행과정에서 상대하는 사람

셋째, 작업환경(work surroundings) : 근로자가 근무하고 있는 곳의 물리적 환경(소음 정도, 혼잡도, 작업장의 온도·습도 등)

넷째, 근무여건(working condition) : 조직이 근로자를 대우하는 정도(근무시간, 직무안정성, 급여와 복리후생 등)

일반적으로 한 개인의 근무여건에 대한 평가가 긍정적이면 그 개인의 직무에 만족하게 된다. 구체적으로 말해서 흥미롭고 다양한 일을 수행하는 사람, 상·하급자간 인간관계가 원만한 사람, 쾌적한 작업환경에서 높은 수준의 급여와 복리후생을 받으면서 일하는 사람은 그렇지 못한 사람에 비해서 직무만족도가 높다.

4) 사회적 영향요인

사회적 영향요인이란 타인이나 집단이 한 사람의 태도와 행동에 영향을 주는 것을 의미한다. 동료나 소속집단의 사람들, 한 개인이 속한 문화권 등 많은 요인들이 한 개인의 직무만족에 영향을 준다. 예를 들면, 상급자의 감독 스타일, 관리자의 리더십, 참여자 의사결정, 동료작업자와의 관계, 작업집단의 규범 같은 사회심리학적 요인과 급여의 승진 기회, 기업의 복지정책과 절차, 조직구조 같은 조직 전체요인도 직무만족에 영

향을 미치는 요인이다.

이상에서 알 수 있듯이 직무만족은 성격, 가치관, 근무환경, 사회적 영향요인 등 4가지 영역에서 다양한 상호관계가 종합적으로 이루어져 특정영역에서의 직무만족도를 높인다고 하여 전체 직무만족도가 상승하지 않는다는 것을 확인할 수 있다.

4. 직무만족에 대한 선행연구

Locke(1976)는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 도전적 직무, 공정한 보상, 지원적 작업환경과 지원적 동료관계 등을 제시하였다.

Herzberg등은 조직생활에서 만족을 주는 요인을 동기요인과 위생요인으로 구분하였는데 동기요인, 또는 만족요인으로는 ①직무상의 성취 ②직무성취에 대한 인정 ③직무내용 자체 ④책임 ⑤성장, 발전 등 다섯가지 요인을 들고 있으며, 위생요인, 또는 불만족 요인으로는 ①조직의 정책과 행정 ②감독 ③보수 ④대인관계 ⑤작업조건 등 다섯가지를 들고 있다.

Hulin 등은 연령, 근무기간과 직무만족을 설명하면서 작업, 보수, 승진, 감독 등 다섯가지를 직무만족 요인으로 들고 있으며, Fournet 등은 직무만족 영향요인을 개인의 특성과 직무의 특성으로 구별하면서 개인의 특성으로 연령, 교육과 지능, 성, 직업수준을 직무의 특성으로는 조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조성, 임금 등을 들었다.

Holt는 종사원의 직무만족을 평가하기 위하여 이들을 대상으로 능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임성, 사회적 지위, 회사정책, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행 능력, 인정, 서우취감, 활동성 등으로 측정하였다.

Lussier는 일 자체, 임금, 감독, 개인 또는 조직의 성장성, 관리책임자, 동료 및 일에 대한 태도 등이 직무만족을 결정한다고 보았다.

선행연구에서 제시하고 있듯이 직무만족의 측정은 직무를 결정하는 요인에 대한 측정과 직무만족자체의 상태에 대한 측정이 시도되고 있으며, 일반적으로 직무만족을 구성하는 다섯 가지 직무의 주요 요소는 ①직무 그 자체 ②급여 ③승진기회 ④감독 ⑤동료이며, 직무만족에 영향요인은 다양한 측면에서 제시되고 있는데 이를 크게 세 가지로 나누면, 성별, 연령, 교육수준, 근속년수 등의 개인적 요인과 작업방식, 승진, 보상,

인정, 감독스타일, 동료관계등의 직무관련 요인 그리고 회사의 정책, 규모 등의 조직전체 요인으로 구분 할 수 있다.

지금까지 진행되었던 직무 만족에 관한 연구들을 정리하면 다음의 표와 같다.

<표 2-1> 직무만족에 관한 연구

연구자	변수관계(내용)
욕구 관련설 관련 연구 Alkinson(1959) Benett & Cohen(1959) Friedlander(1966) Hackman & Karasick(1973)	보수 → 과업성과, 성 → 욕구충, 욕구충 → 직무만족 직무특성 → 과업성과, 욕구충 → 과업성과 욕구충 → 과업성과, 직위 → 욕구충 → 만족 조직분위기 · 개인 욕구충 → 성과, 만족
이요인 이론 관련 연구 Amstrong(1976) Cherrington & England(1980) Ewen(1964), Harris(1974) Herzberg(1964), Paul(1969) Rousseau(1977), Soliman(1970) Schneider & Locker(1971) Wolf(1970)	직무 내적 요인 → 만족 지역, 근로가치관, 직무충실화 → 만족 방법론상의 문제점 지적 동기요인/위생요인 → 만족 직무요인 → 만족 이요인 이론 검증 직무 내적 요인 → 만족 연구방법론과 이요인 이론 검증 방법론상의 문제점 지적 직무요인 → 만족/불만족
기대 이론 관련 연구 Foa(1957), Harder(1991) Harnett(1974), Ilgen(1972) Lawler(1973), Locke(1968) Verinis(1968)	획득 보상/보상기대 → 직무만족 공정성이론과 기대이론의 관계 해명 목표 → 직무성과/직무만족 기대수준 → 획득 보상 → 만족 기대태도 → 성과/내재적 보상 → 성과 목표실현가능성 → 과업성과 의사(intention)/목표 → 과업성과 기대수준의 차이 → 만족
내재적/외재적 보상 관련 연구 Caldwell & O'Reilly(1990) Gorn & Kanungo(1980) Pritchard & Peter(1974)	개인특성/직무특성 → 내재적 보상 외재적 보상 → 만족 > 내재적 보상 → 만족 내재적 보상/외재적 보상 → 만족수준

제 3 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입에 대해서는 1960년대부터 지금까지 많은 학자들에 의하여 연구되어져 왔지만 아직까지도 각 연구자들 나름대로의 연구목적에 따라 개념을 다르게 정의하려는 경향이 있기 때문에 보편화된 정의가 내려져 있지 않다. 특히 조직구성원의 성과나 결근율 및 이직률 등을 예측, 평가하는 데 빈번히 활동되는 지표들 중에 하나인 조직몰입의 구성요소에 대하여 완전하게 의견일치가 이루어진 것은 없지만 지금까지의 조직몰입에 대한 다양한 연구를 종합하면 다음과 같다.

Becker(1960)의 연구에서는 계산적 몰입 개념을 도입했다. 계산적 몰입에서 주요한 구성개념은 없어 걸기(side-bet)이다. 없어 걸기 접근법에서 몰입은 조직의 멤버십과 관련된 수익-비용의 함수가 된다. Becker(1960)의 연구에 근거하여 Hrebiniak과 Alutto(1972)는 계산적 몰입이란 “개인-조직 간의 거래와 시간이 지나면서 없어 걸기, 즉 투자에 있어서 변화의 결과로 나타나게 되는 구조적 현상”이라고 정의하고 있다.

Mowday, Steers와 Poter(1979)의 연구에서 그들은 조직몰입을 특정 조직에 대한 개인의 동일시와 개입의 상대적 몰입의 강도라고 정의하고 있으며, 또한 그들은 몰입을 조직의 목표에 대한 강한 신념과 이의 수용, 조직을 위하여 상당한 노력을 경주하려는 의지, 조직 멤버십을 유지하려는 강한 희망이라는 세 가지 구성요소로 특정 지었다.

Allen과 Meyer(1990)는 Berker(1960), Weiner(1982) 등의 주요 연구들에 종합적으로 근거하여 다차원적 조직몰입척도인 3차원 조직몰입척도를 개념화하였다.

이들은 조직몰입의 3차원 구성개념을 정서적 몰입, 계속적 몰입 그리고 규범적 몰입으로 정의하였다. 여기서 정서적 몰입이란 종업원들이 조직에 대한 감정적 귀속감과 동일시하는 몰입을 나타내는 것으로써 Kanter의 개념에 따르면 조직에 대한 감정적 몰입을 의미한다. 그리고 계속적 몰입이란 종업원이 조직을 떠나려는 것과 관계되는 비용에 근거한 몰입의 개념으로서 인지적-계속적 몰입을 나타내는 것이다. 마지막으로 규범적 몰입이란 조직에 남으려는 종업원의 의무감을 의미하는 것으로서 이러한 규범적 몰입은 조직에 들어가기 전의 개인적 경함과 조직에 들어온 이후의 개인적 경험(예, 사회화)에 영향을 받는 것으로 Kanter의 개념에 따르면 평가적 몰입을 의미하는

것이다.

이상과 같은 다양한 연구결과들에도 불구하고 조직몰입에 대해서는 여전히 보편적인 정의가 존재하지 않고 있지만 가장 일반적으로 사용되는 조직몰입의 개념은 구성원의 태도와 관련된 심리적 특성이라는 점이다. 즉 조직몰입은 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 강도로써 정의된다. 다시 말해 조직몰입은 조직구성원들이 자신이 소속되어 있는 조직을 위해 기대이상의 노력과 희생을 하려는 의욕과 자신의 존재와 가치를 조직과 조화시키려는 태도 등으로 정의된다.

2. 조직몰입의 구성요소

1) 정서적 몰입

Meyer(1993)는 조직몰입을 사회적 행위자가 조직을 위해 노력하고 충성을 바치려는 의사로 정의하고 있는데, Parson의 사회적 행위이론의 관점을 채택하여 조직몰입의 구성요소를 근속(continuance), 응집(cohesion), 통제(control)로 세분하고 있다. 또한 이러한 조직몰입의 유형은 조직이 구성원에게 요구하는 행위들이 다르기 때문에 발생한다고 하였다. 그는 유지(continuance), 응집(cohesion), 통제(control)의 3가지 차원에서 사회 시스템의 특정영역을 지원하면서 몰입의 개성적 체계(personality system)를 형성하는 인지적(cognitive), 정감적(cathetic), 평가적(evaluative)지향으로 분석하였다.

Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입의 형태를 정서적 몰입으로 분류될 수 있다고 하였다. 이들은 정서적 몰입을 근로자가 조직에 대한 감성적인 관계적 느낌, 긍정적인 공감대, 그리고 높은 참여의식을 반영하는 정신적인 상태라고 하였다.

Jaros, Jermier, Koehier 및 Sincich(1993)은 심리적 애착의 형태로 가장 넓게 토의된 몰입은 정서적 몰입이라고 하였다. 이들은 몰입을 “조직에 대한 충성과 노력을 하려는 사회적 행위 의도”와 “집단에 대한 개인 정서의 축적에 대한 애착”으로서 몰입을 정의하고 Kanter(1968)는 조직에 대해 가지는 종업원의 정서적 감정으로써 동일시몰입을 정의했다.

2) 유지적 몰입

Becker(1960)의 었어 걸기(side-bet)이론은 Hrebiniak과 Alutto(1972), Meyer와 Allen(1990) 등의 몰입 연구에 많은 영향을 주었다고 할 수 있다.

Becker(1960)의 이론은 외부적 고용 대안의 매력을 감소시키는 시간, 직무노력, 작업 친밀감의 개발, 조직 특유의 기술, 정치적 거래 및 매물원가(sunk cost)와 같은 조직에 대해 개인이 가지는 투자나 side bets의 개념을 개발했다. 이러한 side-bets의 개념은 종업원이 조직을 떠날 때 감수해야 할 대가, 즉 화폐적, 사회적, 심리적 비용이 크기 때문에 조직에 몰입하게 된다는 것으로 교환이론의 개념과 일치한다.

Allen과 Meyer(1990)는 이러한 side-bet이론에 기초를 두고 조직몰입에 대한 태도적 모델의 한 형태로서 유지적 몰입을 개발하였고, 이러한 유지적 몰입을 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면으로 정의하였고, 현 조직을 이탈함으로써 발생된다고 지적되는 비용에 대한 의식정도에 따라 형성된다고 하였다.

Jaros, Jermier, Koehler 및 Sincich(1993)은 유지적 몰입을 종업원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직구성원으로서 남아 있다고 느끼는 개인적 경험의 정도라고 하였다.

3) 규범적 몰입

Allen and Meyer(1990)는 규범적 몰입을 조직에의 의무에 대한 종업원의 믿음으로 정의하였다. 이는 곧 도덕적인 의무감으로 해석되는데, 회사에 충성하고 의무를 성실 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며 조직의 목적이나 이들을 취하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다고 하였다.

다시 말하면 규범적 몰입은 조직에 지속해서 있어야 되는 어떠한 의무감에 의해 형성되는데 높은 수준의 규범적 몰입상태에 있는 근로자들은 그 조직에 머무르고 있는 이유가 의무감에 있다고 볼 수 있다.

규범적 몰입은 유지적 몰입에 대응하는 것으로서 종업원이 조직의 권한을 동일시하고 조직규범을 내재화하는 것에 근거를 두고 있다. 뿐만 아니라 그들은 Meyer와 Schoorman(1992)은 조직의 목표와 가치를 종업원이 받아들이는 것으로서 가치몰입을

정의했다고 하였다. 이러한 연구에 기초를 두고 Jaros, Jermier, Koehler 및 Sincich(1993)은 규범적 몰입을 종업원이 조직의 목표, 가치 및 미션의 내재화를 통해 조직에 대한 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도라고 하였다. Meyer와 Allen(1990)은 조직의 목표 달성을 위하여 행동하도록 압력을 가하는 내적 규범체계로서 규범적 몰입을 정의하였다.

3. 조직몰입의 영향요인

조직 몰입의 연구는 조직과 구성원간의 상호연계라는 인식하에 전개되고 있다. 최근의 연구에서는 조직의 목표라고 할 수 있는 성과의 향상과 종업원의 개인목표 성취를 위한 필요수단이라는 인식으로서 조직몰입의 향상기법과 그 인과관계에 대한 관심이 높아지고 있다.

조직몰입의 선행변수에 대한 연구를 살펴보면, 나이나 근속년수가 조직몰입에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 있으며, 성별과 교육수준등도 조직몰입과 관계가 있다고 하였다. 또한 조직몰입 연구결과 나타난 조직몰입의 결과변수로는 직무성과, 근속년수, 결근, 이직율 등으로 요약된다.

조직몰입에 영향을 주는 요인들은 다음과 같다.

① 개인적 요인 : 연령이 많고 근무 기간이 길수록 몰입도가 높다. 고학력 일수록 몰입도가 떨어진다.

② 직무관련 특성 : 직무충실화가 이룩된 직무를 맡고 있는 종업원일수록 몰입도가 높다. 역할갈등과 모호성이 적은 직무를 맡고 있는 종업원들이 높은 몰입도를 보이고 있다.

③ 구조의 특성 : 분권화된 조직이나 근로자 소유의 협동체에서 일하는 종업원일수록 몰입도가 높다.

④ 작업경험 : 일련의 작업 경험이 몰입도와 연관이 있음이 밝혀지고 있다.

예컨대 조직이 종업원의 복지에 관심이 있다고 느낄 때, 자기 직무가 조직에 아주 중요하다고 생각할 때, 종업원들이 조직 활동에 깊이 몰입되어 있을 때, 종업원의 기대가 직무를 통해 충족되고 있다고 느낄 때 조직몰입이 크다는 것이다.

조직몰입을 증대시키기 위해서는 조직이 개인으로 하여금 의미 있는 목표를 성취할 수 있는 기회를 가지도록 고려하고, 자율성과 책임감을 갖도록 직무를 수정하며, 종업

원의 복지에 관심을 가져야 한다.

4. 조직몰입의 선행연구

조직몰입의 영향요인에 대한 연구는 미국을 중심으로 연구되어 왔다. 그런데 이들 연구들은 직무의 특성, 조직 구조적 측면, 그리고 인력 관리적 측면에 중점을 두는 연구로 구분할 수 있다. 먼저, 직무의 특성에 중점을 두는 연구는 직무에서의 책임성과 자율성이 증대되면 조직몰입의 정도는 증대된다는 측면을 강조한다(Curry, Wakefield, Price & Muller., 1986 ; Meyer et al., 1989 ; Griffin & Bateman., 1986 ; Bateman & Strasser., 1984 ; Buchanan., 1974). 둘째, 조직 구조적 측면을 강조하는 연구는 조직내의 의사결정의 정도가 분권화 될수록 조직구성원의 조직몰입 정도가 증대된다는 것을 강조한다(Morris & Steers., 1980 ; DeCotiis & Summers., 1987). 셋째, 인력 관리적 측면을 강조하는 연구는 조직에 대해 사회적 인정감이 높고, 개인이 조직에 투자한 시간인 연령이 많을수록, 교육정도가 높을수록 조직에 대한 애착심과 이해력이 증대되어 조직몰입의 정도가 증대된다는 것을 강조하고 있다(Goodsell., 1985 ; Bruning & Snyder., 1983 ; Koch & Steers., 1978 ; Petti et al., 1989).

Robert, Coulson & Lawrence(1999)의 연구에서는 판매원의 공정성에 대한 지각은 조직몰입에 영향을 미치며, 분배공정성이 절차공정성 보다 더 중요하게 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 우리나라의 경우는 미국의 영향을 받아 '90년대 들어 조직몰입에 대한 연구가 시작되었다. 먼저 최창현(1991)은 중앙부처의 공무원들을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 조직몰입에 가장 유의미한 영향요인으로 직무만족 변수를, 차 순위 영향변수로서 통합의 정도를 밝히고 있으며, 나아가 조직의 구조가 집권화 될수록 직무만족과 조직몰입을 감소시킨다는 점과 권위주의적 태도는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않는 점을 밝히고 있다.

조경호(1993)는 철도청과 노동부 소속 공무원들을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 조직몰입에 가장 유의미한 영향요인으로 인정감과 존경심을 밝히고 있으며 경직적인 조직구조는 조직몰입에 대해 부(-)의 영향을 미침을 밝히고 있다. 이어 계속된 연구(1997)에서는 국가직 및 지방직 공무원을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 공직몰입에 대한 가장 큰 영향 변수로서

직무의 자기 개발성을, 차 순위 영향변수로 역할의 불분명성과 사회적 인정감이 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. 한편, 직무의 만족과 조직몰입은 정(+)의 관계가 있음을, 직무의 일상성은 공직몰입에 부(-)의 영향을 미침을 밝히고 있다. 그리고 박대식(1999)은 정부출연 연구기관 연구원들의 직무만족과 조직몰입의 상관관계를 탐색하였다.

이러한 연구 결과들은 조직몰입의 차이에 의한 행동을 예측하는 데 도움을 준다. 즉 조직몰입의 정도의 차이는 종업원의 불성실한 업무태도와 이직 현상에 크게 영향을 주며, 더 나아가 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Benkhoff, 1997).

제 4 절 임파워먼트와 직무만족 그리고 조직몰입

1. 임파워먼트와 직무만족의 관계

Locke(1976)는 직무만족에 대한 문헌연구에서 직무만족을 “구성원의 직무수행 혹은 구성원이 가지는 중요한 직무가치를 수행하고 있다는 지각에서 나오는 즐거운 감정”이라고 정의하면서 직무만족에 미치는 요소로서 도전적 직무, 공정한 보상, 지원적 작업 환경과 지원적 동료관계 등으로 표현하고 있다.

Thomas와 Velthouse(1990)의 임파워먼트의 인지적 모델에 의하면 임파워먼트된 구성원이 수행하는 일에 대한 가치를 나타내는 의미감은 직무만족에 긍정적이 영향을 미칠 것이며, 자기결정성 또는 업무수행에 관련된 의사결정을 포함한 업무에 관한 행동과 과정 전반에 걸친 자율성의 의미를 가지고 있으므로 직무만족을 가져올 수 있다고 할수 있고, 영향력은 과업중요성과 비슷한 개념으로 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것으로 본다. 마지막 역량은 자신의 직무를 수행할 수 있는 능력이 있다고 인지하는 정도를 의미하므로 역량 역시 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 임파워먼트를 개인에서 과업을 수행할 수 있다는 신념을 주는 과정이라고 볼 때 일반적으로 자신이 업무를 수행 할 수 있는 능력이 있다고 인지하는 구성원은 자신의 업무에 적극적으로 임하게 되고 직무에 대해 만족한다고 예측할 수 있다.

2. 임파워먼트와 조직몰입의 관계

임파워된 개인은 업무를 성공적으로 수행하고자 하며, 도전적인 상황에서 좌절하지 않고, 일을 주도적으로 처리한다. 즉 자신을 조직과 동일시하여 과업수행에 있어서 주도적 역할을 담당하게 되며, 조직몰입이 높아지는 것이다(P. Kizilos, 1990). 임파워먼트는 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제감을 높임으로써 무기력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무의욕을 갖게 함으로써 구성원에게 커다란 성취감을 준다(Stewart, 1994). 또한 자신의 일이 회사의 성패를 좌우한다는 강한 사명 의식을 갖게 하고 구성원 개개인이 자신이 담당하고 있는 일이 매우 중요하다는 의식을 갖게 함으로써 구성원들의 자긍심과 충성심, 조직몰입을 유발시킨다.

임파워먼트는 조직몰입과 관여도, 그리고 에너지의 집중에 높은 영향을 미치는 것으로 믿어져 왔다(Kanter, 1968 ; Sjoberg, Olsson & Salay, 1983). 또한 조직의 생산성을 증대시키는 가장 효과적인 방법 중의 하나는 종업원들을 임파워시켜 다른 부서의 동료들과 아무런 장애 없이 일을 할 수 있도록 장애물을 제거해 주는 것이다(Kahn, 1997). 조직은 임파워먼트를 통해 부서간의 상호의존성을 대폭 감소시키기 때문에 리더의 조정에 필요한 시간과 노력을 현저히 감소시킨다. 따라서 리더는 보다 더 창의적인 일에 시간을 활용할 수 있게 되고, 이를 통해 조직생활에서의 보람과 자긍심을 느끼게 되어 조직에 몰입하게 된다. Thomos와 Velthouse(1990)는 임파워된 개인은 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증대되고 업무처리의 주도성이 증대되어 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 몰입하게 된다고 하였다. 그들의 연구 결과에 따르면 임파워된 개인은 조직과 자신의 일체감인 정서적 몰입이 증대되는 반면 경제적 거래 관계에 의해 조직에 남으려는 유지적 몰입은 감소하는 것으로 나타났다.

임파워된 종업원들은 대부분의 과업수행과정을 스스로 계획하고, 실행하고, 통제·조정하게 됨으로 타부서의 협조나 도움을 받을 일이 극소화되어 자긍심과 조직몰입도를 높일 수 있게 된다. 또한 임파워먼트는 종업원과 리더 사이에서 상호신뢰에 의해 형성된 지속적인 인간관계로서 종업원들의 리더에 대한 충성심과 조직몰입을 불러일으키는 원동력이 되는 것이다.

3. 직무만족과 조직몰입의 관계

직무만족이나 조직몰입은 동시에 비슷한 예측지표, 결과요인으로 연구되어왔다. 일반적으로 직무만족은 결근율, 이직율, 성과 등과 관계가 나타나고 있으며, 또한 조직몰입은 직무만족만큼 많은 관심을 끌지는 않았지만 점차 많은 조직행동의 결과 예측치와 중요한 관계가 있는 것이 드러나고 있다.

Mowday 등의 연구 결과에 의하면 조직몰입은 비교적 오랜 기간에 안정을 유지하려는 조직적, 정서적 반응인데 비하여 직무만족은 직무나 직무에 어떤 측면에 대한 반응으로 직무환경의 변화에 따라 쉽게 변할 수 있는 특성이 있다는 것이다. 이러한 관점에서 보면 직무만족은 직무 그 자체에 관한 태도이고 조직몰입은 미래지향적인 태도라고 할 수 있다(이명희, 1996).

한편, 위너(Y. Wiener)는 직무만족도 조직몰입과 같이 하나의 태도라는 점은 같으나, 직무만족은 직무와 관련된 조건 같은 객관적 대상에 대한 태도이며, 조직몰입은 행위에 대한 태도인 점에서 구분된다고 하였다(임병규, 1990).

따라서 직무만족은 직무나 환경에 대한 감정상태를 나타내는데 비하여, 조직몰입은 조직에 남아서 조직의 목표를 수용하며, 조직을 위해 열심히 노력하겠다는 태도와 행동까지를 포함한 보다 광범위한 개념이다. 직무만족이 직무에 대한 현재의 정서반응을 나타내는 현재와 과거지향적인 개념이라면, 조직몰입은 현재 만족함은 물론이고 불만이 있더라도 앞으로 좋아지겠지 하는 기대와 조직의 목표나 가치의 내재화에 의해서 생겨날 수 있기 때문에 직무만족에 비해 미래지향적인 개념이라고 할 수 있다.

선행연구를 통해서 알 수 있듯이 직무만족이나 조직몰입의 한쪽만이 상관되는 변수는 거의 없고 동시에 양쪽에 영향을 주고 있는 것으로 파악됐다. 직무만족과 조직몰입과의 관계를 놓고 어느 변인이 다른 변인의 선행 결정요인인지는 아직 분명하게 나타나지 않고 있으며, 이러한 점들은 조직몰입이 보다 장기적이며 직무만족이 보다 단기적이라고 할 수 있다. 이와 같이 직무만족과 조직몰입은 높은 상관관계를 이루고 있는 것으로 인식된다.

제 3 장 연구모형 및 가설설정

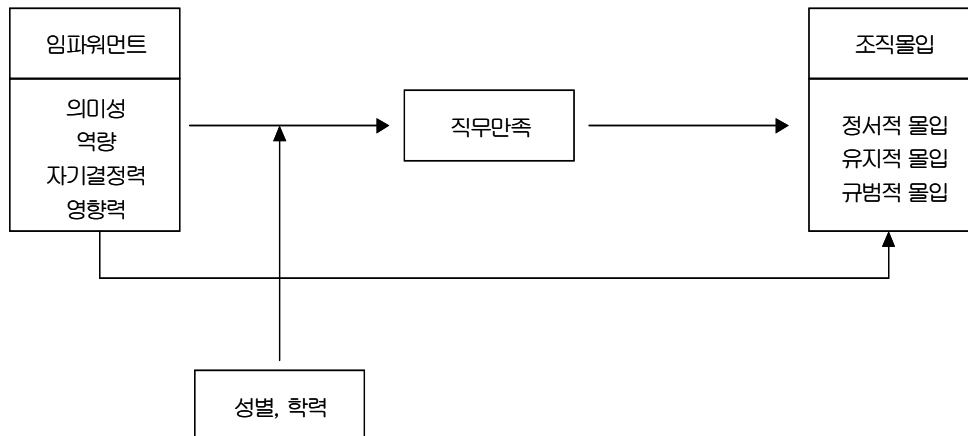
제 1 절 연구모형

앞장에서 이론적 배경으로 최근에 관심의 대상이 되고 있는 구성원의 심리적 임파워먼트를 중심으로 살펴보았으며, 이러한 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입과의 관계 및 선행연구에 대하여 정리하였다.

본 연구에서는 구성원의 심리적 임파워먼트를 독립변수로, 조직의 성과 지표인 직무만족을 매개변수로, 구성원의 조직몰입을 종속변수로 설정하였으며, 또한 임파워먼트와 직무만족과의 관계에서 개인적 특성이 조절변수로서 영향을 미칠 것이라는 연구모형을 설정하였다.

이상의 논의를 바탕으로 연구의 모형을 <그림 3-1>과 같이 설정하였다.

<그림 3-1> 본 논문의 연구 모형



제 2 절 가설설정

본 연구의 목적은 임파워먼트와 직무성과 사이의 관계를 밝히는 것이다. 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변수인 의미성, 역량, 결단력, 영향력이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 관계를 가질 것인가 하는 것이다. 또한 이러한 관계에서 성별과 학력에 따라 어떠한 차이가 있는지를 규명하고자 하는 것이다.

이론적 배경에 의한 <그림3-1>의 연구모형을 실증분석하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 I 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-1. 임파워먼트는 정서적 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2. 임파워먼트는 유지적 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-3. 임파워먼트는 규범적 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 II 임파워먼트는 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 III 직무만족은 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 III-1. 직무만족은 정서적 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 III-2. 직무만족은 유지적 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 III-3. 직무만족은 규범적 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향은 “개인적 특성”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 IV-1. 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향은 “성별”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 IV-2. 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향은 “학력”에 따라 차이가 있을 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

1. 변수의 조작적 정의

1) 임파워먼트

본 연구에서는 Bandura(1978)의 자기 효능감을 중심으로 동기부여적 관점에서 정의한 Conger & Kanungo(1988)의 심리적 차원에서의 개인차원 임파워먼트를 기준으로 하였다. 본 연구에서 사용한 임파워먼트의 개념은 Thomas & Velthouse(1990), Spreitzer(1995, 1996)에 의하면 사용된 4개의 개념(의미성, 역량, 영향력, 자기결정력)을 사용하였다.

의미성은 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와의 적합성에 관한 것이고, 역량은 특정 과업에 대한 자기 효능감을 말하는 것으로 기술을 가지고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개인의 신념이며, 자기결정력은 과업을 수행하기 위한 구체적인 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 것이다. 마지막으로 영향력은 개인이 직무에 있어서 전략적, 운영적, 일상적인 결정들에 어느 정도 영향을 미치는가에 관한 것이다.

2) 직무만족

직무만족은 종사원들의 직무에 대한 긍정적인 지향의 정도로서 조직구성원들이 일하는 직무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 조직구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원들의 시각으로 종업원의 직무에 대한 긍정적인 지향의 정도를 말한다.

본 연구에서는 직무만족을 자신의 직무에 대해 느끼는 전체적이고 주관적인 평가로 정의하고 타 변수와의 상호관련성을 줄이고 직무에 대해 느끼는 단일 차원으로 접근하는 방법을 따랐다.

3) 조직몰입

본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)이 개발한 감정몰입, 규범몰입, 존속몰입을 사용하였다. 감정몰입은 종업원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖는 것을 의미하며, 규범몰입은 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로서 조직의 목적이나 이익을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 마지막으로 존속몰입은 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여, 현재의 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 커짐에 따라 종업원들이 현재 조직과의 관계 지속을 선호하게 하는 요인이다.

2. 설문구성 및 분석방법

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 설문문항에 대한 측정도구로서 기존에 타당성을 인정받은 다음의 설문지를 활용하였다.

<표 3-1> 설문지 구성 및 내용

구분 주요내용	설문항목 내용	문항수	원천
임파워먼트	의미성(1) 1,2,3 역량(1) 4,5,6, 자기결정력(1) 7,8,9 영향력(1) 10,11,12	12문항	Spreitzer
조직몰입	정서적 몰입(2) 1,2,3,4,5,6 유지적 몰입(2) 7,8,9,10,11,12 규범적 몰입(2) 13,14,15	15문항	Allen & Meyer
직무만족	직무만족(2) 16,17,18,19,20	5문항	Locke

첫째, 임파워먼트를 검증하기 위하여 Spreitzer(1996)가 사용한 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력을 수정하여 12개 문항으로 구성하였다.

둘째, 직무만족을 검증하기 위하여 Locke(1976)가 이용한 측정 도구를 중심으로 직무 자체에 대한 총 5개 문항으로 구성하였다.

셋째, 조직몰입에 대해서는 Allen & Meyer(1990)의 연구에서 사용한 15개 문항을 사용하여 조직몰입을 측정하였다.

본 연구의 모집단은 광주·전남에 위치한 대기업 2곳과 중소기업 3곳을 선정하였다.

연구대상은 사무관리직, 기술직, 생산직, 영업직에서 일하고 있는 사원 및 간부를 대상으로 하였으며, 300부의 설문지를 배포하여 276부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 28부는 많은 부분에 응답하지 않았기 때문에 연구에서 제외시켜 248부를 실증분석에 사용하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 SPSS/PC+를 사용하여 인구 통계적 특성에 대한 빈도분석과 요인을 분석하기 위하여 타당성 분석을 실시하고 타당하지 못한 자료는 제거하고 신뢰성분석을 실시하였다. 자료의 상관성을 분석하기 위해 상관관계분석을 실시하고, 가설검증을 위해서는 다중회귀분석 등의 통계분석방법을 실시하였다.

제 4 장 실증분석 및 가설검증

제 1 절 실증분석

1. 표본의 특성

이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 행하였다.

본 논문의 실증연구를 수행하기 위해 활용된 자료는 광주·전남지역에 있는 중소기업과 대기업을 대상으로 2008년 9월 10일부터 10월 5일에 걸쳐 설문지를 작성 배부하였다.

설문조사 방법을 통해 수집된 표본의 수는 총 276명이었다. 그러나 실제 실증분석에서는 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 불성실한 답변을 제거하고 최종분석에 248부의 설문지를 최종 실증분석에 사용되었다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

성별 표본 구성은 남성이 172명(69.4%), 여성이 76명(30.6%)로 남성이 많았으며, 연령으로는 31세에서 40세까지가 122명(49.2%)로 표본의 절반을 차지하고 있다. 학력은 전문대졸과 대졸이 각각 76명(30.6%), 102명(41.1%)으로 가장 많았고, 근무직군은 기술직이 102명(41.1%), 사무직이 96명(38.7%)으로 표본의 대부분을 차지하고 있다. 직급은 평사원이 126명(50.8%)으로 가장 많았으며, 근무년수는 1년에서 3년까지가 26명(10.5%)이고, 3년에서 5년까지가 28명(11.3%)이고, 5년에서 10년까지가 76명(30.7%)이고, 10년 이상 근무자가 89명(35.8%)로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 특성

	구 분	빈 도	비 율
성별	남	172	69.4
	여	76	30.6
현재직위	사원	126	50.8
	주임	12	4.8
	대리급	42	16.9
	과장급	40	16.1
	차장급	15	6.0
	부장급	8	3.4
	임원급	5	2.0
최종학력	고졸	61	24.7
	전문대졸	76	30.6
	대졸	102	41.1
	대학원졸	9	3.6
근무년수	6개월 미만	17	6.8
	6개월 ~1년	12	4.8
	1년 ~3년	26	10.5
	3년 ~5년	28	11.3
	5년 ~10년	76	30.7
	10년 이상	89	35.8
연령	20세 이하	5	2.0
	21세 ~30세	59	23.8
	31세 ~40세	122	49.2
	41세 ~50세	62	25.0
근무부서	사무관리직	96	38.7
	영업직	31	12.5
	생산직	16	6.5
	기술직	102	41.1
	기타	3	1.2

2. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 검증

본 연구의 가설에 앞서 이루어져야 할 것은 가설검정에 필요한 각 개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지에 대한 분석이다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적 일관성 검증법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검증은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서는 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하고자 한다.

본 연구에서는 Cronbach's α 0.6이상 수준으로 신뢰성 검증을 실시하였는데, 그 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 변수들의 신뢰성 분석결과

범위	변수	설문항목	신뢰성계수
임파워먼트	의미성	3	0.936
	영향력	3	0.9070
	자기결정력	3	0.875
	역량	2	.824
조직몰입	정서적 몰입	6	0.915
	유지적 몰입	3	0.814
	규범적 몰입	3	0.766
직무만족		4	0.868

본 연구에서는 설문지의 신뢰도를 높이기 위해 독립변수의 임파워먼트 변수 중에서는 역량 설문항목 중에 1개(I-6)를 제거하였다. 매개변수인 직무만족 변수 중에서 1개

설문문항(Ⅱ-17)를 제거하였고, 마지막으로 조직몰입 변수 중에서는 유지적 몰입 설문 항목 중에 3개(Ⅱ-8,9,12)를 제거하였다.

이와 같은 신뢰도 분석 연구결과를 보면 평균적으로 0.6이상으로 높게 나타난 것으로 볼 수 있다.

2) 타당성 분석

본 연구에서 고려된 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 본 연구에서는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로서 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다.

요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 이를 이용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(Eigen value)이 1이 넘는 요인만을 추출하였다.

(1) 임파워먼트의 타당성 분석

임파워먼트에 대한 요인분석결과는 <표 4-3>와 같으며, Eigen value가 1 이상인 임파워먼트 요인은 4개인 것으로 나타났다. 요인1은 의미성, 요인2는 영향력이며, 요인3은 자기결정력, 요인4는 역량요인으로 분석되었다.

임파워먼트를 구성하고 있는 각 요인들이 총 분산의 70%이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.6이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 임파워먼트의 구성개념 타당성은 높다고 말할 수 있다.

<표 4-3> 임파워먼트에 대한 항목별 요인분석

변수 \ 구분	요인1	요인2	요인3	요인4
	의미성	영향력	자기결정력	역량
설문 항목 I - 2	<u>0.90</u>	0.23	0.16	0.24
설문 항목 I - 1	<u>0.88</u>	0.21	0.20	0.23
설문 항목 I - 3	<u>0.85</u>	0.21	0.19	0.34
설문 항목 I - 11	0.18	<u>0.88</u>	0.07	0.32
설문 항목 I - 10	0.13	<u>0.86</u>	0.48	0.15
설문 항목 I - 12	0.25	<u>0.78</u>	0.43	0.20
설문 항목 I - 9	0.00	0.10	<u>0.81</u>	0.16
설문 항목 I - 7	0.18	0.19	<u>0.73</u>	0.12
설문 항목 I - 8	0.35	0.17	<u>0.70</u>	0.18
설문 항목 I - 5	0.19	0.35	0.20	<u>0.81</u>
설문 항목 I - 4	0.25	0.16	0.31	<u>0.69</u>
고유치	4.23	1.95	1.33	1.02
분산(%)	39.18	17.87	12.02	9.163
누적분산	39.18	57.05	69.07	78.23

(2) 직무만족과 조직몰입의 타당성 분석

직무만족 및 조직몰입에 대한 요인분석 결과 20개 문항 중 4개 문항을 제외한 나머지 16개 문항이 4개 요인으로 구분되었다.

<표 4-4>에서 나타난 바와 같이 본 연구의 직무만족, 조직몰입과 관련하여 각 요인을 측정하기 위해 사용된 설문문항들의 요인 적재치(Factor Loading)가 요인별로 모두 높게 나왔으며 4개 요인인 정서적 몰입, 직무만족, 유지적 몰입, 규범적 몰입 요인으로 도출되었다.

이 4개 요인을 설명해 주는 누적분산은 73.17% 였으며, 정서적 몰입 요인의 설명 분산비율은 43.11%, 직무만족의 설명 분산비율은 14.14%, 유지적 몰입의 설명 분산비율은 8.80, 규범적 몰입의 설명 분산비율은 7.12%%로 나타났다.

<표 4-4> 직무만족과 조직몰입에 대한 항목별 요인분석

구분 변수	요인 1	요인2	요인 3	요인 4
	정서적 몰입	직무만족	유지적 몰입	규범적 몰입
설문 항목 II- 4	0.84	0.22	0.20	0.16
설문 항목 II- 3	0.83	0.13	0.19	0.16
설문 항목 II- 5	0.81	0.20	0.11	0.17
설문 항목 II- 6	0.76	0.26	0.21	0.13
설문 항목 II- 2	0.73	0.25	0.05	0.24
설문 항목 II- 1	0.70	0.24	0.32	0.10
설문 항목 II- 19	0.25	0.84	0.06	0.13
설문 항목 II- 18	0.16	0.84	0.14	0.11
설문 항목 II- 20	0.26	0.78	-0.05	-0.03
설문 항목 II- 16	0.21	0.77	0.17	0.09
설문 항목 II- 10	0.27	0.06	0.84	0.25
설문 항목 II- 7	0.09	0.07	0.81	0.33
설문 항목 II- 11	0.31	0.14	0.80	0.04
설문 항목 II- 15	0.18	-0.01	0.14	0.84
설문 항목 II-14	0.27	0.03	0.34	0.76
설문 항목 II-13	0.15	0.22	0.11	0.69
고유치	6.90	2.26	1.41	1.14
분산	43.11	14.14	8.80	7.12
누적분산	43.11	57.25	66.05	73.17

3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 종속변수 및 독립변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용한다. 일반적으로 널리 사용되는 척도로서 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient : r)가 있다. 상관관계 수 r은 $-1 \leq r \leq 1$ 의 값을 가진다.

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악한다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 요인의 신뢰성과 타당성이 검증된 11

개의 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아본다.

변수들 간의 상관관계분석 결과를 정리하면 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과

	평균	표준편차	의미성	영향력	자기결정력	역량	정서적몰입	직무만족	유지적몰입	규범적몰입
의미성	3.13	0.79	1.00							
영향력	3.17	0.85	0.48**	1.00						
자기결정	3.01	0.68	0.30**	0.21*	1.00					
역량	3.11	0.71	0.33**	0.28**	0.47**	1.00				
정서몰입	3.54	0.75	0.25**	0.13	0.34**	0.03	1.00			
직무만족	3.51	0.75	0.54**	0.23**	0.41**	0.35**	0.34**	1.00		
유지몰입	3.26	0.95	0.03	0.03	0.02	0.14	0.02	0.25*	1.00	
규범몰입	2.98	0.84	0.16	0.15	0.03	0.21*	0.12	0.18*	0.47**	1.00

* p<.05 ** p< .01

제 2 절 가설검증

1. 임파워먼트와 조직몰입에 관한 가설검증

임파워먼트 수준이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 설정된 연구가설은 다음과 같다. 조직몰입의 3개 하위변수는 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구성되어 있다. 임파워먼트가 조직몰입을 구성하고 있는 3가지 하위변수에 어느 정도 영향을 미치는가를 검증해 보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 I : 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

가설 I-1 : 임파워먼트는 정서적 몰입에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

가설 I-2 : 임파워먼트는 유지적 몰입에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

가설 I-3 : 임파워먼트는 규범적 몰입에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

가설 I-1의 검증결과는 다음 <표 4-6>와 같다.

<표 4-6> 임파워먼트가 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	정서적 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
의미성	.350	.051	.456	7.679	.000***	.428	51.687
영향력	7.881E-02	.069	.074	1.105	.262		
자기결정력	.150	.053	.164	2.972	.003**		
역량	5.108E-02	.070	.044	.737	.432		

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

임파워먼트가 정서적 몰입에 미치는 영향력 검증결과 <표 4-6>에서 제시된바와 같이 설명력(R²)이 .428로 나타났으며 F값은 51.687(P=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

임파워먼트 변수 중 정서적 몰입에 유의적인 영향을 미치는 요인은 의미성과 자기결

정력으로 나타났다($P<.001$). 그리고 영향력과 역량의 경우 비유의적인 결과를 보였다.

가설 I-2의 검증결과는 다음 <표 4-7>와 같다.

<표 4-7> 임파워먼트가 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	유지적 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
의미성	.324	.110	.330	2.984	.003**	.172	9.949
영향력	2.81E-02	.116	.029	.211	.616		
자기결정력	2.76E-02	.127	.027	.207	.621		
역량	-3.48E-02	.074	-.041	-.414	.763		

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

임파워먼트가 유지적 몰입에 미치는 영향력 검증결과 <표 4-7>에서 제시된바와 같다. 임파워먼트 변수 중 유지적 몰입에 유의한 영향을 미치는 변수는 의미성으로 나타났다. 영향력과 자기결정력, 역량의 경우 비유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때, 종업원들의 유지적 몰입은 쉽지 않음을 알 수 있다. 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여, 현재의 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 커짐에 따라 종업원들이 현재 조직과의 관계 지속을 선호하지는 않는다는 것을 의미한다. 그러나 리더가 바람직한 가치관이나 자신감을 가지고 종업원들에게 활력을 불어 넣을 수 있다면, 유지적 몰입을 높일 수 있을 것이다.

가설 I-3의 검증결과는 다음 <표 4-8>와 같다.

임파워먼트가 규범몰입에 미치는 영향력 검증결과 <표 4-8>에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .149로 나타났으며 F값은 9.640($P=.000$)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

임파워먼트 변수 중 규범적 몰입에 유의적인 영향을 미치는 요인은 의미성과 역량으로 나타났는데, 이와 같은 결과로 볼 때 종업원들에게 회사에 대한 애착심을 가지게

하고, 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감을 높이기 위해서는 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와의 적합성을 고려해야 할 것으로 보여진다.

<표 4-8> 임파워먼트가 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

독립변수 \ 종속변수	규범적 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
의미성	.159	.077	.190	2.326	.017*	.149	9.640
영향력	3.660E-02	.107	.034	.341	.734		
자기결정력	-.100	.103	-.093	-.942	.347		
역량	.359	.081	.359	3.958	.000***		

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

2. 임파워먼트와 직무만족에 관한 가설검증

독립변수인 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 설정한 연구 가설은 다음과 같다. 임파워먼트를 구성하고 있는 의미성, 영향력, 자기결정력, 역량의 4개 요인이 종속변수인 직무만족에 어느 정도 영향력과 설명력이 있는가를 검증하였다.

가설 II : 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II의 검증결과는 다음 <표 4-9>와 같다.

임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력 검증결과 <표 4-9>에서 제시된바와 같이 설명력(R²)이 .240로 나타났으며 F값은 18.357으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 또한 임파워먼트 변수 중 직무만족에 유의적인 영향을 미치는 요인은 의미성과 영향력으로 나타났다.

<표 4-9> 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	직무만족						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
의미성	.156	.059	.205	2.977	.001***	.240	18.357
영향력	.242	.063	.314	3.702	.000***		
자기결정력	2.146E-02	.070	.028	.378	.706		
역량	-2.5E-02	.071	-.003	-.042	.967		

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

위와 같은 결과로 볼 때 조직의 구성원들에게 자신이 맡고 있는 직무에 대한 만족도를 증대시키기 위해서는 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도가 중요한 것임을 알 수 있다. 또한 개인의 직무에 있어서 전략적인 결정들에 대해서도 어느 정도의 영향력을 가져야 할 것으로 보인다.

3. 직무만족과 조직몰입에 관한 가설검증

직무만족이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 설정된 연구가설은 다음과 같다. 조직몰입의 3개 하위변수는 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구성되어 있다. 직무만족이 조직몰입을 구성하고 있는 3가지 하위변수에 어느 정도 영향을 미치는가를 검증해 보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 III : 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 III-1 : 직무만족은 정서적 몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 III-2 : 직무만족은 유지적 몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 III-3 : 직무만족은 규범적 몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 III-1의 검증결과는 다음 <표 4-10>와 같다.

<표 4-10> 직무만족이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	정서적 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
직무만족	.536	.059	.512	9.034	.000***	.293	65.414

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

구성원들의 직무만족이 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입에 미치는 영향력 검증결과 <표 4-10>에서 제시된바와 같이 설명력(R²)이 .293로 나타났으며 F값은 65.414으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

위와 같은 검증 결과 종업원들이 자신이 맡고 있는 직무에 대해서 전반적인 만족을 하고 있을 때, 자신의 조직에 대한 애착을 가지고 조직에 대한 일체감이 증가됨을 의미한다. 따라서 조직구성원들이 자신이 하고 있는 업무에 대한 만족감을 증가시키도록 노력해야 할 것이다.

가설 III-2의 검증결과는 다음 <표 4-11>와 같다.

구성원들의 직무만족이 조직몰입의 하위변수인 유지적 몰입에 미치는 영향력 검증결과 <표 4-11>에서 제시된바와 같이 설명력(R²)이 .241로 나타났으며 F값은 75.284으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

<표 4-11> 직무만족이 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	유지적 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
직무만족	.480	.053	.511	9.557	.000***	.241	75.284

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

가설 검증 결과에 나타난 것처럼 종업원들이 현재 근무 중인 조직과의 관계지속을 높이기 위해서는 종업원들이 느끼는 직무전반에 대한 만족감을 증대시키도록 해야 할

것이다, 따라서 상위경영자들은 공정한 인사정책과 승진의 기회를 부여함으로써 종업원들의 직무만족도를 높이도록 노력해야 한다.

가설 III-3의 검증결과는 다음 <표 4-12>와 같다.

구성원들의 직무만족이 조직몰입의 하위변수인 규범적 몰입에 미치는 영향력 검증결과 <표 4-12>에서 제시된바와 같이 설명력(R²)이 .313로 나타났으며 F값은 31.093으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

<표 4-12> 직무만족이 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	규범적 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
직무만족	.252	.068	.234	3.907	.000***	.313	31.093

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

위와 같은 결과로 볼 때, 종업원들이 조직에 대한 도덕적 의무감을 키워 조직에 충실하게 근무를 하게 하기 위해서는 자신이 맡고 있는 업무 전반에 대한 만족감을 증대시켜야 할 것이다. 또한 종업원들이 자신이 맡고 있는 직무에 대한 자부심과 일에 대한 도전감, 성취감을 높이기 위해 노력해야 하며, 물리적 시설이나 근무환경, 복리후생에도 관심을 기울여야 할 것이다.

4. 성별과 학력에 따른 임파워먼트와 직무만족에 관한 가설검증

임파워먼트와 직무만족과의 관계에 있어서 개인적 특성 변수인 성별, 학력에 따른 차이를 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정, 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 IV. 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향은 “개인적 특성”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 IV-1. 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향은 “성별”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 IV-2. 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향은 “학력”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 IV-1의 검증 결과는 다음 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 성별에 따른 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 검증

성별	독립변수	B	표준오차	베타	t	유의도	R ²	F
남	의미성	1.051E-02	.121	.009	.051	.960	0.312	13.053
	영향력	.362	.105	.487	2.894	.007**		
	자기결정력	9.759E-02	.095	.108	.569	.574		
	역량	.288	.084	.388	2.041	.051		
여	의미성	.224	.062	.293	3.602	.000***	0.208	9.827
	영향력	.111	.066	.147	1.674	.096		
	자기결정력	3.9E-02	.067	-.054	-.589	.557		
	역량	.174	.086	.193	2.022	.045*		

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

<표 4-13>에서 보는 바와 같이 성별에 관계없이 직무만족의 검증 결과 설명력(R²), F 값(P= .000) 모두 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

남성의 경우 임파워먼트의 하위변수 중 영향력(P< .01)에 대하여 유의한 것으로 나타났으며, 여성의 경우는 임파워먼트의 하위변수 중 의미성(P< .001)과 역량(P< .05)이 유의한 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 성별에 따라 구성원들의 직무만족에는 차이가 있는 것으로 나타났다.

가설 IV-2의 검증결과는 다음 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14>에서 보는 바와 같이 고졸, 전문대졸은 직무만족에 대하여 의미성 요인(P< .01)만이 유의한 것으로 나타났고 그 이외의 영향력과 자기결정력, 역량의 요인이 유의

하지 않은 것으로 나타났다. 대졸이상의 학력에서는 의미성과 역량이 직무만족에 유의한 것으로 나타났다. 이는 학력이 높음으로 인하여 특정과업이나 기술을 잘 수행해 나갈 수 있다고 믿는 자기효능감이 높아 직무에 만족함을 의미한다.

<표 4-14> 학력에 따른 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 검증

담당업무	독립변수	B	표준오차	베타	t	유의도	R ²	F
고졸/전문대졸	의미성	.380	.136	.421	2.792	.009**	0.419	5.224
	영향력	.152	.085	.277	1.794	.083		
	자기결정력	.227	.117	.340	1.945	.062		
	역량	6.2E-02	.098	-.113	-.639	.528		
대졸이상	의미성	.278	.047	.402	5.902	.000***	0.415	27.816
	영향력	1.933E-02	.049	.029	.397	.692		
	자기결정력	3.851E-02	.051	.059	.760	.449		
	역량	.284	.065	.349	4.367	.000***		

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

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구에서는 광주·전남에 위치한 대기업 2곳과 중소기업 3곳을 선정하여 조직에서 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치며, 또한 성별과 학력에 따라 임파워먼트가 직무만족에 어떠한 차이가 있는지에 대하여 연구하였다. 이를 통하여 조직의 인사관리방안을 제시하고자 하였다. 이를 위하여 이론적 고찰과 실증분석을 통하여 수행한 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 임파워먼트와 조직몰입과의 관계에 대한 검증 결과를 요약해 보면 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입에 대하여는 임파워먼트 변수 중 의미성과 자기결정력이 유의한 영향을 미치고 있으며($P<.001$), 영향력과 역량의 경우 비유의적인 결과를 보였다. 유지적 몰입에 대해서는 임파워먼트 변수 중 의미성만이 유의한 영향을 미치고 있으며, 영향력과 자기결정력, 역량의 경우 비유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 규범적 몰입에 대해서는 임파워먼트 변수 중 의미성과 역량이 유의적인 영향을 미치고 있으며, 자기결정력과 역량의 경우 비유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과로 볼 때 종업원들에게 회사에 대한 애착심을 가지게 하고, 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감을 높이기 위해서는 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와의 적합성을 고려해야 할 것으로 보여지며, 종업원들의 유지적 몰입은 쉽지 않음을 알 수 있다. 이는 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여, 현재의 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 커짐에 따라 종업원들이 현재 조직과의 관계 지속을 선호하지는 않는다는 것을 의미한다. 그러나 직장의 상사가 바람직한 가치관이나 자신감을 가지고 종업원들에게 활력을 불어 넣을 수 있다면, 유지적 몰입을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 임파워먼트와 직무만족과의 관계에 대한 검증 결과를 요약해 보면, 임파워먼트 변수 중 의미성과 영향력 변수가 유의한 영향을 미치고 있으며, 자기결정력과 역량의 경우 비유의적인 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 조직의 구성원들에게 자신이 맡고 있는 직무에 대한 만족도를 증대시키기 위해서는 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도가 중요한 것임을 알 수 있다. 또한 개인의 직무에 있어서 전

략적인 결정들에 대해서도 어느 정도의 영향력을 가져야 할 것으로 보인다. 또한 자신이 맡은 직무가 중요하다고 인식하고 있고, 다른 사람의 간섭 없이 업무수행에 있어서 자율성이 보장되었을 때 조직 내에서 직무만족을 하는 것으로 보인다.

셋째, 구성원들의 직무만족과 조직몰입과의 관계에 대한 검증 결과를 요약해 보면, 구성원들이 직무에 대한 만족을 할 경우 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 종업원들이 현재 근무 중인 조직과의 관계지속을 높이기 위해서는 종업원들이 느끼는 직무전반에 대한 만족감을 증대시키도록 해야 할 것이며, 상위경영자들은 공정한 인사정책과 승진의 기회를 부여함으로써 종업원들의 직무만족도를 높이도록 노력해야 할 것이다. 또한 종업원들이 현재 근무 중인 조직과의 관계지속을 높이기 위해서는 종업원들이 느끼는 직무전반에 대한 만족감을 증대시키도록 노력해야 할 것이다, 따라서 상위경영자들은 공정한 인사정책과 승진의 기회를 부여함으로써 종업원들의 직무만족도를 높이도록 노력해야 할 것으로 보인다. 그리고 종업원들이 조직에 대한 도덕적 의무감을 키워 조직에 충실하게 근무를 하게 하기 위해서는 자신이 맡고 있는 업무 전반에 대한 만족감을 증대시켜야 할 것이다. 종업원들이 자신이 맡고 있는 직무에 대한 자부심과 일에 대한 도전감, 성취감을 높이기 위해 노력해야 하며, 물리적 시설이나 근무환경, 복리후생에도 관심을 기울여야 할 것이다.

넷째, 구성원의 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향은 개인적 특성에 따라 차이가 있을 것이라는 가설 검증 결과를 요약해 보면, 개인적 특성인 성별, 학력에 따라 직무만족에 대하여 차이가 있음을 나타내고 있다. 성별의 경우를 살펴보면 남성의 경우 직무만족에 영향력 요인만이 영향을 미치고 있고, 여성의 경우 직무만족에 의미성과 역량이 영향을 미치고 있다. 위와 같은 결과로 볼 때 남성들의 경우 직무만족도를 높이기 위해서는 개인이 맡고 있는 직무에 대해서 어느 정도의 권한과 결정권을 주어야 할 것으로 보이며, 여성들의 경우 과업을 잘 수행해 나갈 수 있다고 믿기 때문에 관리자가 믿음과 신뢰를 보임으로써 직무에 대한 만족도를 증대해야 할 것이다.

학력의 경우를 살펴보면 고졸, 전문대졸 이하의 학력에서는 직무만족에 의미성 요인만이 영향을 미치고 있음으로 분석되었고 대졸 이상 학력의 직무만족에서는 의미성과 역량 요인이 영향을 미치고 있음으로 분석되었다. 이는 학력이 높음으로 인하여 특정 과업이나 기술을 잘 수행해 나갈 수 있다고 믿는 자기효능감이 높아 직무에 만족함을 의미한다.

본 연구의 결과를 종합해 보면, 현대 조직에 있어서 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 무엇보다도 구성원들의 심리적 임파워먼트가 중요하다는 것을 조직의 관리자들은 인식하여야 할 것이다. 다시 말해 비전을 제시해주고, 조직구성원들을 관심과 격려로 이끌어 주며, 조직성과를 이루기 위해 구성원들을 일대일의 관계를 통하여 공평하면서 서로 다르게 보상하는 관리자가 되어야 할 것으로 보인다.

제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향

본 연구에서는 광주·전남에 위치한 대기업 2곳과 중소기업 3곳을 선정하여 조직에서 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치며, 또한 성별과 학력에 따라 임파워먼트가 직무만족에 어떠한 차이가 있는지에 대하여 연구하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 이론적 고찰 및 실증연구를 수행하였으나, 향후 지속적인 연구를 위하여 몇 가지 연구의 한계점을 발견할 수 있었다.

첫째, 일반화의 문제이다. 본 연구의 경우 소규모 표본을 활용하였으며, 시간을 두고 어떤 모습을 나타내는지 분석해보는 시계열적 종단연구가 되지 못하고 횡단적인 연구가 되었다는 점이다. 따라서 본 연구결과가 얼마나 많은 조직에 일반화될 수 있을지 일반화 정도에 한계가 있을 수 있다. 따라서 미래의 연구는 보다 많은 구성원을 대상으로 횡단적인 연구는 물론 시간을 두고 일관성을 조사하는 종단적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

둘째, 실증연구를 위한 설문분석을 실시함에 있어 표본의 선정이 국한되어 연구의 객관성이 다소 결여되었다고 사료되므로 향후 연구에서는 연구대상을 더욱 확대하여 수행해야 할 것이다.

셋째, 실증분석의 과정에 있어 임파워먼트와 직무만족과 직무몰입의 관계를 분석함에 있어 성별과 학력만을 통제변수로 사용한 점을 감안할 때, 향후 연구에서는 다른 통제변수를 개발하여 적용해야 할 것이다.

넷째, 설문조사 및 자료수집상의 한계점이 있다. 설문지를 토대로 하여 연구를 진행하였기 때문에 질적인 특성을 가지는 요소들에 대하여도 응답자들의 인식을 단순히 5점 척도를 이용하여 계량화하는 방법을 적용하였다. 그러므로 미래의 연구는 질적인 특성에 대하여는 7점 척도 등의 방법이외에 다른 적절한 방법을 염두에 두고 진행되어야 한다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 박원우, 1997. "임파워먼트 : 개념 정립 및 실천방안 모색," *경영학연구*, VOL 26, pp. 115~138.
- 백기복, 2000. "조직행동연구" 2판. 법문사.
- 송병식 & 고성돈(2001). 리더십과 조직몰입, 임파워먼트간의 학습경험에 따른 경험 효과. *인사관리연구*, 24(2), pp. 167~191.
- 유수동, 2001. "변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계 : 신뢰의 매개역학" *인사관리연구*, 27, 2, pp. 193~218.
- 임준철, 1997. "변화 유도형 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구," '97 한국인사관리학회 춘계학술발표대회, 한국인사관리학회.

2. 외국문헌

- Argyris, C. 1998. "Empowerment: The emperor's new clothes," *Harvard Business Review*, Vol. 76, pp. 98~105.
- Bandura, A. 1989. "Human agency in social cognitive theory," *American Psychologist*, Vol. 44, pp. 1175~1184.
- Bandura, A. (1997), "Self-efficacy mechanism in human agency", *American Psychology*, 37, 122-127.
- Bandura, A. (1997), "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change." *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. 1992, "The Empowerment of service works: what, how, and when," *Sloan Management Review*, Vol. 33, pp. 31~39.
- Carey, M. R., 1992. Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence, *Leadership Quarterly*, Vol. 3
- Conger, J. A. & Kanungo, A. 1987. "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings." *Academy of Management*

Review Vol. 12, p.639.

- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1988, "The Empowerment process: Integrating Theory and practice," *Academy of Management Review*. Vol. 13, pp. 471~482.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1998), "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13:471-482
- Deluga, R. J. 1993. " The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior," *Military Psychology*. Vol. 7, pp. 1~16.
- Fieder, A. M. 1993. "The effect of vision congruence on empowerment, commitment, satisfaction and performance," Dissertation, Florida international University.
- Foster-Fishman, P. G., & Keys, C. B. 1997. "The person/environment dynamics of empowerment: An organizational culture analysis," *American Journal of Community Psychology*. Vol. 25, pp. 345~369.
- Gambetta, D. 1988. "Can we trust?" In Gambetta, D. (Ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relation*, (219-237). Oxford: Blackwell.
- Giffin, K.1967. "The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in communication process,"*Psychological Bulletin*, Vol. 68, pp. 104~120.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. 1993. "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for Innovation: Key predictors of consolidated-businness-unit performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 891~902.
- Kizilos, P.(1990), "Crazy about Empowerment?", *Training*, 47-56.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. 1995. "Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 60~84.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. 1985. "Trust as a social reality," *Social Forces*, Vol. 63,

pp. 967~985.

- Masi, R. J. 1994. " Transformational leadership and its roles in empowerment, productivity, and commitment to quality, Doctoral dissertation, University of Illinois.
- McAllister, D. J. 1995. " Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 24~59.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization," *Journal of Occupational Psychology* Vol. 38, pp. 24~59.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Reviews*, Vol. 1, pp. 61~89.
- Pillai, R., Schirrsheim, C. A., & Williams, E. S. 1999. "Fairness perceptions and trust as mediator for transformational and transactional leadership: A two sample study," *Journal of Management*, Vol. 25, p. 897.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. 1996. "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 259~298.
- Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological empowerment in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M.(1996), "Social Structural Characteristic of Psychological Empowerment". *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Element of Empowerment: An Interperative Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Vogt, J. F. & Murrell, K. L. (1990), *Empowerment in Organizations: How to Speak Exceptional Performance*, San Diego, CA : Prefer and Company.

설문지

안녕하십니까?

귀하와 귀사의 건승을 기원합니다.

저는 조선대학교에서 상업정보교육을 공부하는 한 사람으로서 이번에 임파워먼트와 직무성과에 관련된 연구를 하고자 이 설문지를 만들었습니다.

이 설문지는 연구의 신뢰도를 높이기 위해 중복되는 질문들이 들어 있습니다.

바쁘시더라도 모든 문항에 대하여 진솔하게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

귀하께서 이 설문지에 응답하신 내용은 연구목적 이외에 다른 목적으로 일체 사용되지 않으며, 조사 및 자료 분석 과정은 본인이 직접 관리하기 때문에 귀하의 신분이 전혀 노출되지 않으므로 어떠한 불이익도 없음을 밝혀 드립니다.

2008. 9.

조선대학교 교육대학원 상업정보교육

지도교수 : 이 강 옥

연구자 : 백 수 영

연락처 : 062) 230 - 6834

1. 다음은 귀하의 직무에 대한 항목들입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내주는 숫자에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	그렇다	전적으로 그렇다
1. 내가 하는 과업은 나에게 큰 의의가 있고 중요하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나의 과업수행활동은 나에게 개인적으로 의미가 있는 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 내가 하는 과업은 나에게 뜻 깊은 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 나에게 주어진 과업을 수행할 수 있는 나의 능력을 확신한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 나의 과업을 완수할 수 있는 나의 능력에 대해 스스로 확신한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 나의 과업을 수행하는데 필요한 기술들을 숙달하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 나의 과업수행 방법을 결정하는데 자율성을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 어떻게 나의 과업을 수행할 것인지 스스로 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 나의 과업 수행방법을 결정하는데 있어 자유롭게 독립적으로 정하는 기회가 많다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나의 부서에서 일어나는 일들에 대한 나의 영향력은 크다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나의 부서에서 일어나는 일들에 대해 나는 많은 통제력을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나는 나의 부서에서 일어나는 일들을 좌우하는데 큰 영향력을 끼친다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

2. 다음은 귀하의 조직에 대한 항목들입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내주는 숫자에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	그렇다	전적으로 그렇다
1. 우리 회사에서 나는 계속 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 실제로 우리 회사의 문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 우리 회사에 대하여 강한 귀속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 우리 회사에 대하여 정서적으로 귀속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 우리 회사 내에서 가족의 일원인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 우리 회사는 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 지금 내가 회사에 남아있는 것은 원해서인 동시에 필요에 의해서이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 내가 원한다 하더라도 지금 당장 회사를 떠나는 것은 나에게 있어서 매우 어려울 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 내가 지금 회사를 떠나기로 결심한다면 나의 생활이 혼란스러워질 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나는 회사를 떠나기로 선택한 것이 거의 불가능하다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 내가 회사를 떠나지 않는 것은 그동안 회사에 많은 노력을 들여왔기 때문이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 내가 회사를 떠나지 않는 것은 단지 대안이 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 나는 나의 현재 고용인(경영주)과 함께 일해야 할 의무감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 아무리 나에게 이익이 된다고 하더라도 지금 나의 회사를 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.							
15. 내가 지금 나의 회사를 떠난다면 죄책감을 느낄 것 같다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. 다음은 귀하가 담당하는 직무의 만족에 대한 항목들입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내주는 숫자에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문항목	전혀그렇지않다	그렇지않다	별로그렇지않다	그저그렇다	약간그렇다	그렇다	전적으로그렇다
1. 나는 전반적인 나의 업무에 대해 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 다른 사람들보다 나의 일을 더 많이 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 대부분의 시간들을 열심히 일을 하는데 소비한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 현재의 업무를 수행하는데 있어 기쁨과 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 대부분 나의 업무를 수행하는 동안에 정열을 쏟는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

마지막으로 설문 결과 해석하는데 도움이 될 문항입니다. 'V'하시거나 기록하여 주십시오.

- 귀하의 성별은 ? ()
 ① 남성 ② 여성
- 귀하의 연령은 ? ()
 ① 20세 이하 ② 21-30세 ③ 31-40세 ④ 41-50세 ⑤ 51세 이상
- 귀하의 학력은 ? ()
 ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상
- 귀하의 직군은 ? ()
 ① 사무관리직 ② 영업직 ③ 연구개발직 ④ 생산직 ⑤ 기술직 ⑥ 기타
- 귀하의 직급은 ? ()
 ① 사원 ② 주임 ③ 대리급 ④ 과장급 ⑤ 차장급 ⑥ 부장급 ⑦ 임원급
- 귀하의 근속년수는 ? ()
 ① 6개월미만 ② 6개월-1년 ③ 1-3년 ④ 3-5년 ⑤ 5-10년 ⑥ 10년 이상

☞ 수고하셨습니다. 감사합니다.