

## 사회복지종사자의 임파워먼트와 직무만족

최용호<sup>o</sup>

<sup>o</sup>전남도립대학

e-mail: ok@dorip.ac.kr

## Social Welfare Workers' Empowerment and Job Satisfaction

Young-Ho Choi<sup>o</sup>

<sup>o</sup>Jeonnam Provincial College

### ● 요약 ●

21세기의 두드러진 특징 중 하나는 조직의 환경변화가 끊임없이 매우 불규칙적으로 일어나고 있으며, 그 변화 속도가 가속화되고 있는 것이다. 이로 인한 극도의 불확실성은 치열한 생존경쟁에 대응하며 지속적 발전을 추구하기 위해 각 조직 구성원의 적절한 활용과 중요성이 크게 대두되게 됐는데 이와 관련된 패러다임이 임파워먼트이다. 특히 일선 현장에서 근무하는 사회복지종사자는 사회복지의 근본 목적 달성을 위해 그들의 업무를 어떻게 수행할 것인가에 대하여 스스로 파악할 필요성이 강하게 대두되며, 자신의 능력을 지속적으로 개발해야 할 필요성이 있다. 이러한 사회복지종사자의 임파워먼트는 결국 직무만족에 큰 영향을 미칠 것이며, 이는 궁극적으로 사회복지의 실천적 과제 달성을 가능하게 될 것이다. 이 연구의 목적은 사회복지종사자가 임파워먼트 할 수 있게 함으로써, 그에 따른 직무만족을 향상시킬 수 있는 이론적 배경을 제시하는 것이다.

키워드: 사회복지종사자(Social Welfare Workers), 임파워먼트(Empowerment), 직무만족(Job Satisfaction)

### I. 서론

1980년대 후반부터 선진국에서는 임파워먼트라는 개념이 등장하여 조직 관리에 새로운 바람을 일으켰다. 임파워먼트(Empowerment)는 능력과 의욕을 분리시키지 말고 이 양자를 한꺼번에 높여주는 개념으로, 높은 의욕이 있을 뿐만 아니라, 조직에서 일을 처리할 수 있는 실질적인 권능이 주어져 있다는 것이다. 하지만 임파워먼트의 정의에 대한 확정적 견해는 아직 제시되지 않고 있다. 그러나 Conger & Kanungo의 정의 이후 임파워먼트에 대한 연구가 확산되었는데, 선행 연구들에서는 임파워먼트를 조직 차원의 관계 구조적 측면과 개인차원의 동기부여적·심리적 측면으로 구분하여 개념 정의를 시도하였다.[1] 사회복지 영역에 있어서 임파워먼트는 1990년대 이후 사회복지실천의 사정(Assessment)부터 평가에 이르기까지 주요 쟁점으로 대두 되어, 정서적 반응으로 자기관찰을 통해서 이해될 수 있으며, 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 개념으로 조직원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 긍정적 감정 상태로 정의된다.[2] 이에 는 두 가지 접근이 가능한데, 직무에 대한 전반적인 만족도에 관심을 갖는 총체적 접근과 직무의 상이한 단면들에 만족하는 정도에 관심을 갖는 단면적 접근이다. 전자는 직무만족 자체는 다면적 현상으로 간주되고, 직무만족의 전반적 평가에 초점을 둔다. 하지만 이 접근법은 개개인이 가장 핵심적이고 중요하다고 생각되는 직무 단면만을 가지고 전반적인 직무만족도를 평가하게 된다는 문제점을 지니

게 된다. 후자는 전반적 직무만족도는 승진 기회, 보수 등 상이한 직무 단면들에 대한 개별 만족도를 합한 것으로, 이 접근법에서 사용하는 단면들은 기존 이론에서 수집될 것이나, 직무의 핵심적 요소와 단면들을 식별해야 할 뿐만 아니라 각 단면에 대한 만족의 정도도 결정해야 한다고 한다. 이 연구에서는 사회복지종사자의 임파워먼트와 직무만족의 관계를 실증적으로 탐색하기 위한 이론적 배경을 제공하는데 그 목적이 있다.

### II. 임파워먼트

#### 1. 개념

임파워먼트는 정치학 또는 사회학에서 먼저 도입된 개념으로 이에 관한 연구가 경영학에 등장하게 된 것은 1905년대부터이다. 1985년경을 시점으로 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 중요시되었다.[3] Thomas & Velthouse는 임파워먼트라는 용어는 힘(Power)에서 파생된 개념으로, 임파워먼트의 정의는 파워에 관한 개념의 발전에 따라 변하여 왔고, Power의 의미는 합법적인 권한이라는 의미로 이해할 수 있고 무엇인가를 해 낼 수 있는 능력의 의미로 정의 될 수 있으며 또한 에너지나 원동력의 의미로 이해할 수 있다고 한다.[4] Vogt & Murrell은 인간은 경제적 이익을 얻는 것만을 목적으로 하는 것이 아니라 더 많은 욕구를 가지고 있으며, 이러한 욕구를 충족시키기 위해서는 환경조건에 따

른 종합적인 연구가 필요하다는 것이다.[5]

이러한 목적을 바탕으로 제시된 임파워먼트의 개념은 내용, 목표, 과정 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있는데,[6] 관계 구조적 측면에서의 임파워먼트는 조직구성원의 활력을 조성하기 위해 권한을 부여하는 과정 또는 조직 내의 일정한 권한의 배분이나 법적 파워를 조직구성원에게 배분하는 과정이라고 정의한다. [7] 동기부여적 혹은 심리적 측면에서는 임파워먼트를 ‘할 수 있다는 믿음이나 판단’, ‘자기효능감(self-efficacy)을 부여하는 과정’으로 정의한다. 동기부여적 측면에서 임파워먼트는 종사자의 책임성, 능력, 소속감을 공유하는 것이 강조된다.[8] Thomas & Velthouse는 Conger & Kanungo의 이론을 발전시켜 임파워먼트를 4개의 하위개념인 의미성, 역량, 영향력, 자기결정력 등으로 구체화시켰다.[9] 그들은 임파워먼트를 다면적 개념이라고 전제하면서 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 하여 직무에 대한 의미감, 스스로 직무를 선택할 수 있는 선택력 등 4가지 관점에서 정의하고 궁극적으로 임파워먼트를 “내적 직무동기(intrinsic task motivation)를 조직구성원에게 부여해 주는 과정”으로 정의하였다. Spreitzer는 Thomas & Velthouse의 연구를 검증하고 심리적 측면에서 임파워먼트를 구분하였고,[10] Kinlaw는 자기효능감(self-efficacy)의 개념과 달리 역량의 개념을 제시하면서 임파워먼트를 ‘개인의 역량을 개발, 확장시켜서 조직성과를 지속적으로 향상시켜나가는 과정’으로 정의하였다.[11] Fawcett 등은 임파워먼트를 개인이나 팀에서 사건, 결과 및 자원을 극복하기 위하여 어떤 통제를 얻는 과정이라고 정의하였다.[12] Zimmerman이 지적한 것처럼 임파워먼트가 상이한 업무를 상이한 사람이 수행할 수 있고, 시간과 환경에 따라서 그 형태가 변화될 수 있다는 전제를 갖고 있다.[13] Hartline & Ferrell은 관리자가 종사자에게 직무와 관련된 활동에 대하여 스스로 의사결정을 할 수 있는 자유재량권을 제공하는 것이 임파워먼트라고 하면서, 서비스 품질향상을 위하여 필수적이라고 하였다.[14]

## 2. 특징

이러한 개념을 갖는 임파워먼트는 다음과 같은 특징을 가지고 있다.[15] 첫째, 임파워먼트는 구성원들로 하여금 자신의 일이 조직의 성패를 좌우한다는 강한 사명의식을 갖도록 한다. 둘째, 임파워먼트는 우수한 인력을 양성하거나 확보하는 것에 초점을 두며 특히 업무를 수행하는 개인의 기량(skill)을 향상시키는 데 초점을 둔다. 셋째, 임파워먼트는 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제감을 높임으로써 무기력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무의욕을 갖게끔 하여 구성원에게 커다란 성취감을 준다. 넷째, 임파워먼트는 구성원들이 고객에 대한 서비스를 향상시키고 급변하는 환경변화에 상부의 조언이나 허락 없이도 능동적이고 신속하게 대응할 수 있도록 한다.

## 3. 구성요인

임파워먼트에 대한 구체적 고찰을 위해 선행연구들은 그 구성요인을 다양하게 제시하였다.

먼저 Thomas & Velthouse는 영향, 능력, 의미성, 선택으로 구분하였다.[16] Bowen & Lawler는 4가지 조직요인을 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종사자의 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권으로 구분하였다.[17] Arad는 팀임파워먼트는 개인 임파워먼트의 총계의 종속변수임을 가정하면서 자율성, 지각된 영향, 경험된 책임, 효능에 대한 믿음의 4가지 차원을 제시하였다.[18] Corsun & Enz는 개인의 영향, 자기효능감, 의미성으로 파악하였다.[19] Kirkman & Rosen은 팀임파워먼트의 구성요인을 우월성, 의미성, 자율성, 영향력으로 제시하며,[20] 팀의 자율성이 높은 경우 개인의 자율성은 감소하며, 영향력은 개인 수준의 영향력과 동등한 것으로 다른 구성원으로부터 공유하게 된다고 한다. Spreitzer는 임파워먼트의 구성요인을 의미성, 영향력, 역량, 자기결정력으로 제시하였다.[21]

## III. 직무만족

### 1. 개념

조직은 목표달성을 위해 구성원들의 근로의 질(QWL : Quality of Working Life)을 개선하려고 노력하고 있고 특히 직무에 대한 감정적 상태변화를 중요시 한다.[22] 직무만족은 구성원들이 작업 환경이나 근로조건과 같은 구조적 능률보다는 자신의 직무에서 유능하고 중요한 존재의 가치를 느끼는가의 정도, 동료, 상사 또는 조직전체와 사회적 유대 관계가 원만한가를 의미한다.[23] McCormick & Tiffim은 직무를 통해서 얻거나 경험하는 욕구만족 차원의 함수이고 직무에서 얻어지는 자아실현과 성취감으로 가치의 변화과정이라고 보았다.[24] Lock은 조직구성원들이 직무를 통해서 얻는 윤택하고 긍정적인 감정 상태라고 정의하였다.[25] 직무만족은 자신의 직위가 자신의 발전을 돕고, 사회에 기여하고 명예롭다고 느낄 때 나타난다.[26] 직장은 생계의 수단이나 일상의 만족을 얻는 곳이고 직장에서의 만족이 전이효과( Spill-over effect)를 나타내 다른 부분에도 영향을 미친다고 한다. 신유근은 직무만족에 대하여 개인이 가지고 있는 직무와 관련하여 가지고 있는 태도로 인지, 정서, 행위경향의 복합체라고 정의하였다.[27] 서규하는 구성원에게 적극적 만족을 줄 수 있는 요소를 발견하여 이를 충족시켜 줌으로써 조직 구성원의 능률을 향상시켜야 한다고 보았고 비물질적 요소를 강조하였다.[28]

### 2. 영향요인

Herzberg는 직무만족요인과 불만족요인을 각각 동기요인과 위생요인으로 구분하고 동기요인을 성취감, 인정, 업무자체, 책임, 성장으로 위생요인을 조직의 정책, 감독, 근무조건, 대인관계, 임금, 직위, 직무안정으로 보았다.[29] Porter & Steers는 직무만족의 영향요인을 조직요인, 근무환경, 업무내용 세 가지로 구분하고 조직요인으로 임금, 승진, 조직의 정책, 근무환경으로 감독유형, 의사결정, 동료와의 관계, 근무조건, 업무내용으로 역할모호성, 역할갈등, 잠재성을 제시하였다.[30] Jurgenson은 직무만족의 영향요인으로 발전의 기회, 부가급부, 근무조건, 근무시간, 임금, 안전도, 동료관계,

조직에 대한 만족감등을 제시하였다.[31] Friedlander는 직무만족이 조직내적요인 뿐만 아니라 사회적, 기술적, 본질적 직무측면, 발전을 통한 안정감이 수반될 때 달성되는 것이라고 정의하였다.[32] Locker의 경우에는 직무의 경우에는 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인 보상 등 여러 가지의 상호 관계로 결정된다고 보았다.[33]

### 3. 직무만족과 임파워먼트

직무만족과 임파워먼트의 관계에 대하여 먼저 Locke는 직무만족에 영향을 미치는 많은 요소로서 도전할 만한 직무환경, 공정한 보상, 지원적 작업환경, 그리고 지원적 동료관계 등을 지적하였다.[34] Kanter(1979)는 조직구성원 사이의 권한이나 파워를 공정하게 배분하는 것은 조직의 유효성 중에서 특히 구성원의 직무만족과 직접적인 관련이 있다고 보았다.[35] Conger & Kanungo는 노력-수행 기대 혹은 증가된 긍정적 셀프에피커시의 심리적 상태를 강조하는 동기부여적 개념으로 이해해야 한다고 주장하였다.[36] White는 자기결정성의 정도가 높을수록 직무만족이 높다고 하였다.[37] Hocutt 등은 임파워먼트가 주어진 구성원들은 그들의 직무에 만족하고 있다는 실증적 결과를 제시하였다.[38]

## IV. 결론

1990년대 이후 임파워먼트(empowerment)는 사회복지실천의 사정(assessment)부터 평가에 이르기까지 주요 쟁점으로 대두되었다. 사회복지에서 임파워먼트의 실천은 아동, 여성, 노인, 심신 장애인, 다양한 문화권의 클라이언트 등 심라경제사화정치적으로 취약한 위치에 처한 사람들에게 특히 적용된다.[39] 앞서 살펴본 바와 같이 사회과학에서 임파워먼트와 직무만족에 대한 선행연구들에 의하면 조직 내에서 높은 임파워먼트를 가지는 구성원들이 낮은 임파워먼트를 가진 구성원들보다 그들의 직무에 더 만족한다는 것이다. 또한 업무 확대와 자율성이 높은 경우, 직무만족과 업무의 효율성이 높게 나타난다는 것이다. 즉 임파워먼트가 내재적 직무동기를 부여하는 과정이라고 보면 임파워먼트가 주어진 사람이 수행하는 일에 대한 가치를 나타내는 임파워먼트의 의미감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 알 수 있다. 따라서 직무만족은 개인이 심리적 상태로서 역시 인지적인 요소로 측정되는 임파워먼트의 잠재변수의 결과변수로 적절하다고 본다. 이러한 경향은 사회복지영역, 특히 사회복지실천의 분야에서도 예외일 수 없으며, 사회복지종사자를 중심으로 실증적 탐색이 이루어져야 될 것이다.

## 참고문헌

[1] Conger, J. A., & Kanungo, R. N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, Vol. 13(3), 1988, pp.471-482.  
 [2] Iaffaldano M.T. & Muchinsky P.M, "Job satisfaction and Job Performance : A Meta- analysis", *Psychological Bulletin* 91(2) ,1985, pp.251-273

[3] 박원우, "임파워먼트와 기업문화", 삼성정신문화연구소, 1995, pp.12-33.  
 [4] Thomas, K. W., Velthouse. B. A., "Cognitive Element of Empowerment." *Academy of Management Review*, Vol,15. No. 4. 1990. pp.666-681.  
 [5] Vogt, J. F.& Murrell, K. L. 1990. *Empowerment in organizations: How to Spark Exceptional Performance*. CA: University Associate, Inc.  
 [6] Vogot, J. F., Murrel, K. L., op. cit.. 1990, pp.50-55.  
 [7] Beatty, R. W., & Ulrich, D. O., "Re-energizing the Mature Organization", *Organization Dynamics*, Vol. 20(1), 1991, pp.16-30  
 [8] Sheridan, J. N., "A Philosophy for Commitment", *Industry Week*, Vol. 240(3), 1991, pp.11-13.  
 [9] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A., op. cit., 1990. pp.666-681  
 [10] Spreitzer, G. M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38(5), 1995, pp.1442-1485.  
 [11] Kinlaw, D. C., *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*, Hampshire: Gower, 1995, pp.65-67.  
 [12] Fawcett, S. B., et. al., "A Contextual-Behavioral Model of Empowerment: Case Studies Involving people with Physical Disabilities", *American Journal of Community Psychology*, Vol.22(4), 1994, pp.472.  
 [13] Zimmerman, M. A., "Psychological Empowerment: Issues and Illustration", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23(5), 1995, pp.581-599.  
 [14] Hartline, M. D., & Ferrell, O. C., "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60. October 1996, pp.52-70.  
 [15] 박원우, "임파워먼트 실천 매뉴얼", 시그마컨설팅 그룹, 1998, p.39.  
 [16] Thomas, K. W., Velthouse. B. A., op. cit., 1990. pp.666-681.  
 [17] Bowen, D., & Lawler, E., "The Empowerment of Service Workers: What, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, 1992, pp.31-39.  
 [18] Arad, S., "Empowered Work Group: Conceptual Framework and Empirical Assessment of Empowerment Process and Outcomes in Organizations", Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1994.  
 [19] Corsun, D. L., & Enz, C. A., "Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effects of Support-Based Relationships", *Human Relation*, Vol.52(2), 1999, pp.205-224.

- [20] Kirkman, B. L., & Rosen, B., "A Model of Work Team Empowerment", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 10, 1997, pp.131-167.; "Powerring Up Teams", *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp.48-66
- [21] Spreitzer, G. M., *op. cit.*, 1995, pp.1442-1485
- [22] 서동수, "관광호텔 Front Desk Agent의 직무만족에 관한연구", *관광경영학 연구*, 제12호, 2001, p.82.
- [23] 김경희, "여행업종사자의 직무만족과 이직의사연구", *경기대관광전문대학원 석사학위논문*, 2004.
- [24] McCormick. E.J. & Tiffin J. *Industrial Psychology*, 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall 1974 , pp.389-390.
- [25] Locke. E.A., *The Nature and Cause of Job Satisfaction* , *Hand Book of Industrial and Organization Psychology*, ed., Marvin D. Dunnette, Chicago Rand- MacNally, 1976, p.1300.
- [26] 김병섭 외, *조직의 이해와 관리*, 대영문화사, 2000.
- [27] 신유근, *조직행위론*, 다산출판사, 1982.
- [28] 서규하, "경찰관의 직무만족에 관한 실태분석과 평가", *공안행정학회 제32호*, 1997, pp.295-324.
- [29] Herzberg. F., Mounusner. B. and Synderman. B. *The Motivation to Work*, NY : John Wiley & Sons, Inc. 1959, pp.52-89.
- [30] Porter. L.W. & Steers. R. M. "Organizational Work and Personnel Factors in employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, vol 80, 1973, pp.151-176.
- [31] Jurgenson. C.E. "Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol 42 ,1978, pp.267-276.
- [32] Friendlander. F. "Underlying Source of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol 47 ,1959, pp.52-89.
- [33] 박정필, "경찰공무원의 직무만족도에 관한 연구", *대구대학교 행정대학원 석사학위논문*, 2005, pp.19-20.
- [34] Locke, E. A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally, 1976, pp.12-25.
- [35] Kanter, R. M., "Power Failure in Management Circuits," *Harvard Business Review*, July-August, 1979, pp.65-75.
- [36] Conger, J. A., & Kanungo, R. N., *op. cit.*, 1988, pp.475-493.
- [37] White, H., *Staff Nurse Empowerment and Job Satisfaction*, Masters Thesis, University of Western Ontario. 1995,
- [38] Hocutt, M. A., & T. H. Stone, "The Impact of Employee Empowerment on the Quality a Service Recover Effort," *Journal of Quality Management*, Vol. 3, 1998, pp.117-132.
- [39] Guitierrez, L., GlenMaye, L., & DeLois, K. 1995. "The organizational context of empowerment practice". *Implications for social work administration. Social Work*, 40, pp.249-258.