

## 임파워먼트의 선행요인: 국립대 병원근로자들의 직종별 비교 연구

윤 방 섭\*, 서 영 준\*\*†

연세대학교 정경대학 경영학과\*, 연세대학교 보건과학대학 보건행정학과\*\*†

### <Abstract>

#### Antecedents of Empowerment: A Comparative Study by Occupations of National University Hospital Employees

Bang Seob Yoon\*, Youngjoon Seo\*\*†

*Dept. of Business Administration, Yonsei University\**

*Dept. of Health Administration, Yonsei University\*\**

This study examined the antecedents of psychological empowerment at hospital organizations, and also examined their differential effects among occupational groups within hospitals: doctors, nurses, engineers, and administrative workers. Various variables for multi-level factors were examined as antecedents: tenure, income, work centrality, and career goal as personal factors, job variety, job clarity, job significance, and job fitness as job factors, and security, reward justice, and organizational support as organizational factors. Data were collected from 8 national university hospitals, and 1,289 data were used for final analysis.

For the whole groups, all antecedents except reward justice had significant effects on, and explained large amount of variance of empowerment. Results from the analysis for each occupational group showed that income, career goal, and job significance had significant effects on empowerment at all occupational groups, while reward justice had

\* 접수 : 2004년 10월 4일, 심사완료 : 2005년 3월 25일

† 교신저자 : 서영준(033-760-2415, 011-9700-9897), yjseo@dragon.yonsei.ac.kr

not at any groups. The effects of other variables depended on occupational groups.

This study found some important antecedents of empowerment which have been less considered in previous research: career goal, work centrality, security, and organizational support. The finding that differential effects of antecedents on empowerment by occupational groups suggests that group characteristics should be considered for studying empowerment. In this study, for example, personal factors rather than both job factors and organizational factors were more effective for empowerment in the engineering group whose job is relatively simple and clear, while job factors were most effective in other groups. The differential effects of antecedents on empowerment by occupational groups also have practical implications for improvement of empowerment at hospitals. For empowerment, personnel management efforts would be more required for administrative workers than other occupational groups, because they perceived least job clarity, job significance, job fitness among the groups, all of which were found to be important determinants of empowerment for them.

*Key Words : Empowerment, Antecedents, Occupations, Hospital Employees*

## I. 서 론

### 1. 연구의 필요성

병원조직은 환자중심의 시장변화, 의료기술의 혁신적인 변화, 병원 간 경쟁의 심화 및 의료시장의 개방 등 급격한 환경의 변화에 노출되어 있다. 이러한 환경변화에서 병원이 살아남으려면, 환경에 대한 신속하고도 유연한 반응과 빠른 혁신 등이 요구되는데, 이러한 요구에 가장 적절한 대응방법의 하나가 임파워먼트(empowerment)이다.

임파워먼트는 구성원에게 직무활동에서 의사결정의 권한과 역량을 부여하여, 조직의 목표를 달성하는데 가장 적합한 행동을 취하도록 하는 것이다. 임파워먼트가 이루어지면, 구성원들은 주인의식을 갖고 능동적, 자율적으로 행동하고, 높은 수준의 직무만족 및 직장애착을 지니게 되며, 조직은 환경의 변화에 신속, 유연하게 대처하며, 높은 수준의 창의성과 혁신을 달성할 수 있다(Gandz & Bird, 1996; Kirkman & Rosen, 1999; 이지우 등, 2003).

임파워먼트는 오랜 동안 개념에 대한 합의가 이루어지지 않은 채 사용하는 사람에 따라 다양한 의미로 사용되어 왔으나, Conger와 Kanungo(1988)와 Thomas와 Velthous(1990)의 논

의를 통해 개념의 명료화와 더불어 이론적 체계가 제시되었으며, 특히 심리적 임파워먼트, 즉, 개인이 인식하는 것으로서의 임파워먼트에 대한 이론적 틀이 확립되기 시작하였다. 또, Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트의 측정도구를 개발함으로써, 임파워먼트에 대한 많은 실증적 연구를 촉발하게 되었다.

임파워먼트의 이론이 소개된 이후, 국내에서는 주로 임파워먼트의 선행변수에 대한 연구와 임파워먼트의 효과를 검증하는 연구, 그리고 선행변수와 임파워먼트 사이의 조절변수에 대한 연구 등이 다양하게 이루어지고 있다. 임파워먼트의 선행변수로는 근로가치관(윤방섭, 1997), 다양한 직무특성 및 조직 특성(서인덕과 배오식, 2000; 장신재, 2004), 조직문화(이경선과 임은란, 2001) 등과 더불어 리더십 유형(특히, 변혁적 리더십)(고성돈과 송병식, 2000; 송병식과 고성돈, 2001; 유승동, 2001)이 많이 연구되었으며, 임파워먼트의 효과 변수로는 혁신적 업무 행동(이지우 등, 2003), 직무만족(김종관과 이용탁, 2002), 조직몰입(이재훈, 1998) 등이 연구되었고, 선행변수와 임파워먼트 사이의 조절변수로는 개인특성변수(송병식과 고성돈, 2001), 자기효능감(이경선과 임은란), 신뢰(유승동, 2001), 규제초점(양혁승과 유진협, 2002) 등이 연구된 바 있다.

임파워먼트에 대한 연구들은 대부분 어떤 특정한 조직을 염두에 두고 연구하기 보다는 조직 일반에서의 임파워먼트를 연구하였다. 그러나 모든 조직이 임파워먼트를 동일하게 필요로 하는 것도 아니며, 동일한 방법을 통하여 임파워먼트를 높일 수 있는 것도 아니다. 예를 들어, 낮은 원가와 대량생산이 기업의 전략이고, 기술이 단순하고 일상적이며, 기업환경이 예측 가능하면 임파워먼트의 필요성이 적은 반면, 개별적 고객에 대한 서비스가 중요하고, 기술이 복잡하고 환경이 예측 불가능한 경우에는 임파워먼트의 필요성이 높다(Simons, 1995; Argyris, 1998). 또, 일반 서비스 조직과는 달리 군대처럼 선택의 자율권이 제한될 수밖에 없는 조직이나 업무기술이 정형화 되어있는 단순 기능직에서는 임파워먼트의 방법이 제한될 수밖에 없다. 그러므로 조직이 지닌 목적과 환경, 기술에 따라 임파워먼트는 필요성과 실천 방법이 다를 수밖에 없다.

개인 측면에서 볼 때, 개인이 추구하는 목표와 욕구가 다르면, 임파워먼트의 필요성도 다르고, 임파워먼트 실천방법의 효과도 다르게 나타난다. 예를 들어, 성장욕구, 사회적 욕구가 높고, 대인관계 기술이 높은 종업원에게는 그렇지 않은 종업원들보다 임파워먼트가 더 적절하게 적용될 것이다(Argyris, 1998; Forrester, 2000). 개인의 심리적 임파워먼트는 외부 경험에 대한 종업원의 주관적 인식으로부터 형성되는 것이므로, 직무특성의 변화나 조직의 변화가 개인을 임파워하려면, 그것이 개인의 내적 필요와 욕구에 잘 부합되어야 한다. 개인의 내적 필요와 욕구 차이를 구별해준다는 점에서 개인의 나이, 성별, 소득과 같은 인구통계학적 변수들은 임파워먼트의 선행변수 역할을 할 수 있다. 또, 동일한 조직 내에서도 직종의 차이나 고용형태의 차이(정규직과 비정규직)에 따라 개인의 내적 필요는 다를 것이다. 그러

므로 외적 요인들이 임파워먼트, 직무만족 등의 직무태도와 직무행동에 미치는 영향은 직종이나 고용형태에 따라 다를 수 있다. 예를 들어, 임범식과 탁진국(2002)은 고용형태와 직무형태의 차이에 따라 경력몰입에 미치는 선행요인이 차이가 나는 것을 보여주고 있다.

최근 들어 국내에서 임파워먼트의 선행요인에 관한 연구들이 활발히 진행되고 있으나 병원을 대상으로 한 연구는 매우 드문 실정이다. 병원은 노동집약적이면서 자본집약적인 특성을 가지고 있으며 의료진을 중심으로 한 진료부서와 행정직을 중심으로 한 행정부서가 이원적으로 운영되는(dual authority) 특이한 조직이다. 또한 병원은 무형의 진료서비스를 제공하고 그 댓가로 조직의 운영에 필요한 수익을 얻고 있으나 진료서비스 자체가 환자의 생명과 관련되어 철저한 점검과 확인을 필요로 하는 업무가 많아 상부에서 하부로 임파워먼트가 일어나기 어려운 조직 중에 하나이다. 그럼에도 불구하고 병원내 직종과 업무의 성격에 따라 임파워먼트의 정도에 차이가 있을 수 있으며 이러한 차이가 어떤 요인에 의해 발생하는지를 알아보는 것은 병원내 임파워먼트의 확산을 위한 기초자료를 제공할 뿐만 아니라 향후 임파워먼트 연구의 질적 향상에도 기여할 것으로 기대된다.

## 2. 연구목적

본 연구는 병원조직에서의 임파워먼트를 살펴보고자 한다. 병원에서 고객에게 제공되는 의료서비스는 매우 다양하고, 개별적이며, 의료서비스의 질은 병원 성과의 중요한 결정요인이라는 점에서 임파워먼트는 병원조직의 성과를 높이는데 매우 필요하고 중요한 경영방법의 하나로 고려할 수 있다. 또, 병원은 직종에 따라 의사, 간호사, 기술직, 사무행정직으로 구성되어 있는데, 이들은 서로, 경력목표와 경력경로가 다르며, 업무적 이동이 불가능하고, 준거 집단도 서로 다르다. 즉, 동일한 병원 조직에 속해 있더라도, 직종에 따라 외적 요인에 대한 인식과 반응이 전혀 다를 수 있으며, 따라서 직무특성, 조직특성 등의 임파워먼트 선행변수가 임파워먼트에 영향을 주는 정도도 서로 다를 수 있다. 본 연구에서는 국립대 병원 직원들을 대상으로 임파워먼트의 선행변수를 연구하되, 직종별로 그 관계의 차이가 있는지를 비교 검토하고자 한다.

# II. 이론적 배경

## 1. 임파워먼트

임파워먼트란 종업원을 조직 기능의 중심에 놓고, 그에게 권한을 주어 조직의 목표를 달성

하는데 가장 적합한 행동을 취하도록 하는 것이다(Potterfield, 1999). 임파워먼트는 일선 경영자나 연구자들에게 엄청난 관심을 끌었으며, 가장 영향력 있는 조직개발과 경영 방법의 하나가 되었으나(Potterfield, 1999), 공통적인 개념 정의가 분명히 이루어지지 않은 채, 참여와 관련된 폭넓은 범위의 경영 실천방법으로 막연히 이해되어왔다(Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

임파워먼트는 Conger와 Kanungo(1988)에 의해 개념에 대한 체계적인 이해가 시도된 이후, 이론적 발달의 새로운 지평을 열게 되었다. Conger와 Kanungo는 그 동안 논의되어왔던 임파워먼트에 대한 접근을 크게 두 가지, 관계적(relational) 접근과 동기적(motivational) 접근으로 분류하였다. 관계적 접근은 경영자가 자신의 권력을 종업원과 나누는 것, 즉 권한 이양에 주로 관심의 초점이 있는 반면, 동기적 혹은 심리적 접근은 외적인 권한 이양이 아닌 종업원의 심리적 경험에 관심의 초점이 있는 것이다. 특히 심리적 접근은 Conger와 Kanungo에 의해 그 중요성이 강조된 이후, 많은 조직심리학자들에 의해 개념적 명확화와 더불어 이론적 모형 개발 및 실증적 연구가 이루어지게 되었다(Spreitzer, 1995; 1996; Campbell & Martinko, 1998; Koberg et al.,1999).

임파워먼트는 문자적으로 파워를 주는 것을 의미하는데, 파워에 대한 다양한 해석에 따라 임파워먼트에 대한 다양한 해석이 가능해진다(Thomas & Velthous, 1990). 첫째, 파워란 개인이나 조직이 다른 사람이나 조직에 대해 얼마나 통제력이 있는가를 의미하며, 이처럼 두 객체의 관계 속에 존재하는 파워를 중심으로 임파워먼트를 이해하는 것을 관계적(relational) 개념으로서의 임파워먼트라고 한다(Conger & Kanungo, 1988). 임파워먼트를 관계적 개념으로 이해하는 경우, 파워가 많은 상위 경영자가 파워가 적은 하위 종업원에게 파워를 주는 측면, 즉, 권한이양, 분권화, QC, 자율경영팀 등과 임파워먼트는 크게 다르지 않다.

둘째, 파워를 준다는 것은 동기부여적 관점에서 보면 종업원으로 하여금 파워를 지니고 있다는 인식을 갖게 하는 것이다. 파워를 지니고 있다는 인식은 종업원 자신이 과업이나 상황을 통제하거나 영향을 줄 수 있다는 생각으로부터 나오며, 이는 개인이 자신의 직무상황이나 대인관계에 능숙하게 대처할 수 있다는 믿음, 즉 자신의 유능성(self-efficacy)에 대한 인식으로부터 나오는 것이다(Conger & Kanungo, 1988). Conger와 Kanungo는 임파워먼트란 “조직 구성원의 자기유능성(feeling of self-efficacy)을 높여주는 과정”이며, 이는 “무력감을 조장하는 조건을 파악하고, 조직의 공식적 비공식적 경영 방법을 통하여 개인의 유능성에 대한 정보를 제공함으로써 이루어진다”고 하였다. 이를 임파워먼트의 동기적 관점 혹은 심리적 임파워먼트라고 한다.

셋째, 개인에 있어서 파워는 또한 활력(energy)을 의미한다. 그러므로 임파워먼트란 활력을 일으키는 것(energize)을 의미한다(Thomas & Velthous, 1990). 이런 측면으로 보면, 임파

워먼트는 기본적으로 동기부여이며, 특히 외적 목적을 달성하기 위한 수단으로서 과업을 수행하게 하는 것이 아니라, 과업 수행 자체에 의미를 지니고 내적으로 헌신하게 하는 내적 동기부여를 의미한다. Thomas와 Velthous(1990)는 임파워먼트의 핵심 개념을 종업원의 자기유능성(efficacy)으로만 파악하지 않고, 내적 동기를 높여주는 다차원적인 변수들로 파악함으로써 Conger와 Kanungo가 제시한 임파워먼트의 동기적 관점을 더욱 확장시켰다. Conger와 Kanungo와 Thomas와 Velthous의 연구 이후 많은 임파워먼트 연구자들은 임파워먼트를 심리적 관점으로 이해하고 있으며, 본 연구도 이러한 관점에 근거하여 연구하고자한다 (Campbell & Martinko, 1998; Spreitzer et al., 1999; Kirkman & Rosen, 1999, 2000; Liden et al., 2000).

Thomas와 Velthous(1990)는 임파워먼트를 과업 수행경험을 통한 네 가지 차원의 인지적 평가로 정의하였다. 즉, ‘의미’(meaningfulness), ‘능력’(competence), ‘선택’(choice), ‘영향력’(impact)의 네 차원에 대한 인식에 따라 결정되는 것으로 보았다. 이러한 임파워먼트의 네 가지 차원은 그 후 임파워먼트에 대해 심리적 접근을 하는 많은 연구에 중요한 기초가 되었다. Thomas와 Velthous(1990)에 의하면, 임파워먼트를 달성하기 위한 조직 변화의 프로그램들이 효과가 있으려면 그것들이 종업원의 주관적 경험을 통하여 형성되는 임파워먼트의 네 가지 차원에 대한 인지적 평가에 영향을 주어야 한다.

#### ① 의미(meaningfulness)

과업수행의 ‘의미’란 과업수행의 목적과 그것이 지닌 가치에 관련된 것으로서, 개인적인 기준이나 이상적인 상태와 비교하여 판단되는 것이다. ‘의미’ 인식은 자신의 시간과 노력이 가치 있는 것을 위해 쓰이고 있다는 느낌이다. 목적이나 가치의 개념이 전조하게 느껴지는 반면, ‘의미’는 목적 달성을 위한 열정(passion)의 뜻이 가미되어 있다(Thomas, 2000).

#### ② 능력(competence)

과업 ‘능력’에 대한 인식은 개인이 과업을 얼마나 성공적으로 수행할 수 있는가에 대한 인식으로서, Conger와 Kanungo(1988)가 임파워먼트의 핵심 개념으로 강조한 자기유능성(self-efficacy)과 동일한 개념이고, Lawler(1973)의 ‘노력-성과 기대’(effort-performance expectancy)의 개념과도 일치한다. 과업 ‘능력’에 대한 인식은 과업의 선택과 목표의 선택, 과업수행의 노력과 지속성에 영향을 줌으로써 과업 성과에 긍정적 영향을 준다(Bandura & Cervone, 1983; Locke et al., 1984).

#### ③ 선택(choice)

자율적 ‘선택’ 인식은 개인의 행위가 자율적으로 결정되었는가에 대한 인식이다. 즉, 과업

목표 달성을 위해 적절한 것으로 판단되는 행위를 자유롭게 선택한다는 느낌이다(Thomas, 2000). 이는 Deci와 Ryan(1985)의 '자기결정'(self-determination)과 일치하는 개념이며, 참여 경영의 핵심적 개념으로서 과업에 대한 강한 주인의식과 선택 결과에 대한 개인적 책임감을 가져온다(Thomas, 2000).

#### ④ 영향력(impact)

'영향력' 인식은 의도한 과업의 목적을 달성하는데 있어서 자신의 행위가 어느 정도 영향을 주고 있는가에 대한 인식이며, 목표달성에 있어서 얼마나 진전을 이루고 있는가에 대한 인식이다. 즉, 자신의 행위가 무엇인가를 성취하고 있다는 느낌이다. Thomas(2000)는 '영향력'의 개념 범위를 과업 수행에 관련된 것으로 한정하여, '영향력' 인식을 측정함에 있어서 과업수행이 얼마나 진전을 이루고 있는가를 측정하는 반면, Spreitzer(1995)는 좀더 확대하여 부서 내에서 일어나는 전략적, 관리적, 운영적 일들에 대한 통제와 영향력으로 측정하고 있는데, '영향력' 인식이 있을 때, 어떤 결과를 통제하고 있다는 느낌을 갖게 된다는 점에서, '영향력' 인식은 학습된 무기력의 반대 개념이기도 하다.

## 2. 선행변수

Conger와 Kanungo(1988)는 자기유능성(self-efficacy)을 높이기 위한 임파워먼트 실행 방법의 예로서 상사의 스타일, 보상시스템, 직무 설계를 비롯한 다양한 조직적 요인들을 다루고 있다. 비슷하게, Thomas와 Velthous(1990)는 종업원의 임파워먼트를 형성하는 환경적 변수로 변혁적 리더십, 권한이양(delegation), 직무설계, 보상시스템을 들고 있다. Spreitzer(1995)는 자긍심(self-esteem)과 내적 통제의 위치(locus of control)와 같은 개인차, 조직사명과 부서성과에 대한 정보, 개인성과에 기초한 보상시스템이 임파워먼트와 관련이 있다고 하였다. 그밖에 다양한 연구자들에 의해 다양한 요인들이 임파워먼트를 결정하는 선행요인으로 제시되었다(Bowen & Lawler, 1992; Mohrman, 1997; Byham, 1997; Quinn & Spreitzer, 1997; Blanchard et al., 1999). 국내의 연구로서는 근로가치관(윤방섭, 1997), 권력 공유, 정보공유, 지식, 보상의 사회구조적 특성변수(서인덕과 배오식, 2000), 전문적 능력의 개인능력요인, 직무특성의 직무요인, 보상체계 등의 조직요인(장신재, 2004), 조직문화(이경선과 임은란, 2001), 변혁적 리더십(고성돈과 송병식, 2000; 송병식과 고성돈, 2001; 유승동, 2001) 등이 선행변수로서 연구되었다.

이처럼, 임파워먼트 촉진을 위한 조직의 변화에 대한 연구는 연구자에 따라 다양한 처방을 제시하고 있다. 본 연구에서는 어느 특정의 변수가 임파워먼트에 영향을 미치는 관계를 심층

적으로 연구하기 보다는 병원조직을 대상으로 직종에 따라 임파워먼트에 영향을 주는 선행변수가 차이가 나는지를 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 임파워먼트의 선행변수로서 여겨지는 다양한 변수들을 개인적 요인, 직무 요인, 조직 요인의 세 군으로 나누어 살펴보고자 한다.

## 1) 개인 요인

### (1) 근무월수와 소득

연령과 근무경력(tenure)은 직무만족이나 직장애착 등과 같은 구성원의 태도에 직접적인 영향을 주는 것으로 보고 된 것으로(Allen & Meyer, 1993; 장은미, 1997) 임파워먼트에도 긍정적인 영향을 줄 가능성이 높다. 간호사를 대상으로 한 실증연구의 결과를 보면, 연령과 근무 경력은 임파워먼트에 직접적인 영향을 주었으며(이경선과 임은란, 2001), 일반 기업체를 대상으로 한 연구에서는 연령이 임파워먼트에 영향을 주었다(서인덕과 배오식, 2000). 연령과 근무경력이 많은 사람들은 조직과 직무에 더 많은 적응을 했을 것이며, 조직과 직무가 요구하는 것에 대한 정보를 더 많이 알 것이다. 따라서, '능력'과 '의미' 인식뿐 아니라, '선택' 인식, '영향력' 인식에 긍정적 영향을 줄 가능성이 높다. 연령과 근무경력은 상관관계가 매우 높은데, 조직과 직무의 정보와 적응은 연령보다는 근무경력이 더 직접적인 관계가 있으므로, 본 연구에서는 근무월수로 측정된 근무경력을 선행변수로 살펴보고자 한다. 소득 수준은 근무 경험 혹은 연령과 비례하는 경향이 있지만, 소득수준이 높은 사람은 일을 통해 경제적 부를 추구해야하는 것으로부터 좀더 자유로울 수 있기 때문에 경제적 목적을 위한 수단으로서의 일이 아니라 일 자체가 지닌 흥미와 의미에 관심을 가질 가능성이 높아, '의미' 인식이 높을 가능성이 있으며, 자신의 직무행위도 '선택' 인식으로 평가할 가능성이 있다.

### (2) 일 중심성

일 중심성(work centrality)이란 개인의 삶에서 일이 차지하는 중요성의 정도를 의미한다(England & Whitley, 1990). 이는 다른 사회적 역할이 아니라 일로부터 얻을 수 있는 것에 대한 중요성을 의미하며(Roberson, 1990), 현재의 특정한 직무의 중요성이 아닌 삶에서의 일의 중요성에 대한 일반적 믿음을 의미한다(Kanungo, 1988). 일 중심성의 개념은 근로가치관과 더불어 일의 의미(work meaning)를 규정하는 핵심적인 차원이다(England & Whitley, 1990; Roberson, 1990)<sup>1)</sup>. 일 중심성은 개인의 사회적, 문화적 경험과 학습에 의하여 형성된다. 즉, 사회는 개인에게 일이 삶에서 얼마나 중요한 것인지를 가르쳐 준다. 그러므로 일 중

1) 일의 의미(meaning of work)의 개념은 일 중심성(work centrality)과 근로가치(work value)로 구성되어 있으며, 근로가치는 일을 통해 얻기 원하는 것으로서(the desired)의 근로목표(work goal)와 사회적으로 바람직스러운 것으로서(the desirable)의 근로윤리(work ethic)의 개념을 모두 포함하고 있다(England & Whitley, 1990; Roberson, 1990; 윤방섭, 1997).



심성은 상황의 변화에 상관없이 비교적 안정적으로 개인의 행동에 영향을 주는 개인차(individual difference) 변수이다(Roberson, 1990). Thomas와 Velthous(1990)에 의하면 개인이 조직에서의 외적 사건을 인지적으로 평가함에 있어서 개인이 지닌 평가 일반에 대한 개인차(global assessment)가 임파워먼트에 영향을 주는데, 개인차 변수로서의 일 중심성은 임파워먼트의 하위 차원인 '의미'인식에 긍정적 영향을 줄 가능성이 높다. 즉, 일을 삶의 중심에 놓고, 중요하게 여기는 사람은 조직에서 경험하는 많은 사건들을 의미있는 것으로 인식할 가능성이 높다.

### (3) 경력목표

최근 조직은 계층의 축소, 다운사이징, 아웃소싱, 분사(spin-off)의 증가, 네트워크조직으로의 변화 등의 환경변화로 인해, 더 이상 직장안정성을 보장할 수 없게 되었고, 구성원들도 조직내 수직적 상승을 성공으로 여기기보다는 주관적인 심리적 성공을 중요하게 여기며, 자신에게 의미있는 일을 하고자하는 가치관의 변화를 보이게 되었다. 이에 따라, 경력(career)의 개념도 변화되었고(이진규와 최종인, 1998), 경력관리의 주체가 조직으로부터 개인으로 옮겨지면서, 개인의 경력선택과 경력계획이 중요하게 되었으며, 직장안정성으로부터 고용가능성(employability)와 경력탄력성(career resilience)의 개념이 점차 중요하게 되었다(Adamson, 1998). 특히, 병원에서 전문직종에 근무하는 사람들은 조직의존적인 경력을 설계하기보다는 전문가들 사이의 외부 네트워크를 중요시하며, 새로운 경력기회를 탐색할 가능성이 높다. 그러므로 개인의 직무태도와 행동을 결정하는데 있어서 개인이 지닌 경력에 대한 인식과 목표가 영향을 줄 가능성이 높다. 자신의 경력 목표를 분명히 가지고 있고, 그것을 달성하기 위해 무엇을 해야 하는지 알고 있는 사람은 일상적 직무활동을 장기적 경력목표와 연결시켜 이해할 수 있으므로, '의미'인식이 높아질 것이며, 개인이 경력의 주체가 된다는 인식이 높을 것이므로, '선택'인식도 높을 것이다.

## 2) 직무 요인

### (1) 직무다양성과 직무중요성

직무요인이 동기부여 효과가 있다는 것은 널리 알려져 있다(Hackman & Oldham, 1980). Conger와 Kanungo(1988)와 Thomas와 Velthous(1990)도 임파워먼트를 높이는 방법으로 직무설계를 제시하고 있다. Hackman와 Oldham(1980)의 직무특성이론에 의하면, 핵심 직무 차원인 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백이 직무수행자에게 의미, 책임감, 결과에 대한 지식이라는 심리적 상태를 이끌어 내고, 그러한 심리적 상태가 직무수행자의 내적 동기 및 만족, 그리고 성과를 높여준다. 다양한 업무를 통해 다양한 기술을 사용하는 것

과 중요한 일을 수행하는 것은 '의미'인식을 높여줄 것이다. 또, 중요한 일을 수행하는 것은 부서나 다른 사람에 대한 '영향력' 인식을 높여줄 것이며, 다양한 기술을 사용하는 것은 그 결과에 대한 주인의식을 지니게 할 것이므로 '영향력' 인식을 높여줄 것이다(Liden et al., 2000). 직무다양성과 직무중요성은 직무특성모형이 제시하는 바처럼 '의미' 인식의 고양을 통하여, 혹은 '영향력' 인식의 고양을 통하여 임파워먼트에 긍정적 영향을 줄 것이다.

## (2) 직무명확성

직무명확성은 직무의 범위와 지시가 명확한 정도를 의미하는 것으로, 직무가 명확할수록 직무만족도에 긍정적인 영향을 준다(서영준, 1995; 서영준과 김정희, 2001). 직무에서 무엇이 기대되는지 명확하지 않다면, 원하는 결과의 차이를 만들어내지 못할 것이다(즉, '영향력' 인식 감소)(Sawyer, 1992). 직무에서 요구하는 것이 명확하면 개인이 무엇을 해야 하는지 알 수 있기 때문에 직무명확성은 개인의 유능성 인식과 관련이 있다(Gist & Mitchell, 1992). 또, 직무가 명확하면, 직무에 대한 정체성이 높아지면서 '의미'인식이 높아질 수 있다. 그러므로 직무명확성은 임파워먼트에 긍정적 영향을 줄 것이다.

## (3) 직무적합성

일반적으로 개인과 직무와의 적합도에 대한 연구들에서는 개인적인 특성과 직무의 요구사항이 일치되느냐에 따라 종업원의 직무스트레스, 동기수준, 직무만족 등과 같은 태도에 영향을 준다고 한다. Miller(1986)는 연구개발전문가의 경우, 자신의 전공분야와 조직에서의 업무가 일치되느냐에 많은 관심을 기울인다고 하였으며, 장재윤(1996)의 연구에서는 자신의 전공 지식을 직무에서 적용할 수 있을 때, 경력몰입이 높은 것으로 나타났다. 또, 이기은 등(2001)의 연구에서도 직무적합성은 경력몰입에 긍정적 영향을 주었다. 결국, 개인이 담당하는 직무가 자신의 능력이나 욕구와 일치하는 경우, 더 긍정적인 직무태도와 행동이 나타난다는 것을 알 수 있다. 직무의 요구가 자신의 능력에 알맞을 때, 개인은 '능력' 인식이 높아 질 수 있으며, 자신의 관심분야나 경력계획과 일치하는 경우, 개인의 '의미' 인식이 높아 질 수 있으므로, 직무적합성은 임파워먼트와 긍정적인 관계가 있을 것이다.

# 3) 조직 요인

## (1) 직장안정성

일반적으로 근로자들이 자신의 직장을 평가할 때, 가장 중요한 기준으로 삼는 것이 보상과 직장의 안정성이다. 직장안정성은 근로자의 신분이나 고용상태가 지속적인 안정성을 갖는 정도를 의미하는 것으로서, 직장애착에 긍정적 영향을 주는 것으로 연구되었다(서영준, 1995; 서영준과 김정희, 2001). Quinn과 Spreitzer(1997)는 임파워먼트를 달성하기 위해서는 분명한

비전과 도전, 개방과 팀워크, 훈련과 통제(경계) 등과 더불어 직장안정성의 제공이 중요하다고 하였다. 직장안정성은 구성원의 직무행동에 있어서 심리적 안정을 가져다주고, 자유롭고, 자율적인 행동 선택의 심리적 기초를 제공함으로써 '선택' 인식을 높여줄 가능성이 있다. 또, 직장안정성이 높으면 단기적인 성과를 나타내야 하는 부담으로부터 좀더 자유로워질 수 있으므로, 수단으로서의 직무활동이 아닌, 직무활동 자체가 지닌 의미를 더 높게 인식할 가능성이 있다.

### (2) 보상공정성

공정성이론에 근거하여, 근로자들이 조직에 기여한 정도에 따른 합당한 보상을 받을 때 직무만족이나 직장애착이 높아진다는 것은 그동안 널리 연구되어왔다. 특히, 병원은 의사와 간호사와 같은 전문직 사이에, 그리고 전문직과 비전문직 사이에 보상의 공정성을 둘러싼 인식의 차이가 높을 가능성이 있으며, 그것이 직무태도와 행동에 영향을 미칠 가능성이 높다. 임파워먼트와 관련하여, Conger와 Kanungo(1988)는 원칙없는 보상체계가 자기유능성을 저해한다고 보았다. Lawler는 임파워먼트 달성을 위해 필요한 네 가지 조직적 변화 요인 중 하나로 조직의 성과에 기초한 보상을 제시하였으며, 개인의 기여도에 따라 보상시스템이 이루어져야 한다고 하였다(Lawler, 1986). Guiterrez 등(1995)의 연구에서도 공정한 승진이나 적절한 임금을 통한 보상제도는 사회복지사의 임파워먼트 형성에 주요인이었다. 따라서, 보상공정성은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 줄 가능성이 높다.

### (3) 조직지원

Eisenberger 등(1986)은 "조직지원 인식"의 개념을 '조직구성원이 조직으로부터 자신의 공헌을 가치있게 평가받으며 배려받는 정도에 대해 가질 수 있는 전반적인 믿음'(p.501)이라고 정의하였다. 즉, 구성원이 인식하는 구성원에 대한 조직의 태도이다. 지원적인 조직은 구성원들의 공헌을 인정하며, 그들에게 공정하게 보상하고, 그들의 견해와 욕구에 세심한 관심을 기울인다. 그러면 사회적 교환이론에 따라 조직지원을 높게 지각하는 구성원들은 보답하겠다는 의무감을 느껴, 조직에 몰입하고, 긍정적 직무행동을 보여준다. 기존연구들에 의하면 조직지원은 직장애착과 높은 상관관계를 보여주고 있다(Eisenberger et al., 1990; Rhoades et al., 2001). 그밖에 조직시민행동(Randall et al., 1999), 직무만족(Eisenberger, et al., 1997, 김운성, 2003), 직무수행능력, 직무태도 등과 긍정적 관계를 보여주고 있다. 구성원이 조직으로부터 공헌을 인정받고, 중요하게 배려되고 있다는 인식을 지닐 때, 자신의 조직에 대한 '영향력' 인식과 '능력' 인식, '의미' 인식이 높아질 수 있다. 그러므로 조직지원은 임파워먼트에 긍정적 영향을 줄 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료수집과 조사대상

본 연구는 설문조사의 방법을 통하여 자료를 수집하였다. 설문조사는 전국의 국립대학병원 중에서 병상규모가 비슷한 8개 국립대 병원 직원을 대상으로 이루어졌다. 설문조사는 2003년 10월 말부터 11월 말까지 약 한 달간에 걸쳐 시행되었으며, 각 병원의 행정경로를 통해 간호직, 행정직, 기술직, 기능직으로 구분하여 각각 50부씩 배포하였고, 의사직의 경우, 전임강사 이상을 대상으로 전수 배포하였다. 총 2,957부가 배포되었고, 1547부가 회수되어 52.32%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중 설문응답이 불성실한 48부와 상대적으로 응답비율이 저조한 기능직을 제외시켰으며, 최종적으로 의사, 간호사, 기술직, 사무행정직을 대상으로 한 유효설문지 1,289부를 분석에 사용하였다.

응답자의 인구통계학적 특징을 살펴보면, 남자가 41%, 여자가 59%였으며, 연령은 30세 미만이 22%였으며, 30~39세가 43%, 40~49세가 28%, 50세 이상이 7%였다. 근속년수는 5년 미만이 26%, 5년~9년이 32%, 10~19년이 32%, 20년 이상이 11%였다. 학력은 고졸이하가 8%, 전문대졸이 27%, 대졸이 32%, 대학원 이상이 33%였다. 직종별로는 의사가 18%, 간호사가 37%, 기술직이 20%, 사무행정직이 25%였다. 소득수준은 월 200만원 미만이 35%, 200~299만원이 33%, 300~399만원이 16%, 400만원 이상이 16%였다. 직종별 조사대상의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

#### 2. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 변수의 대부분은 서영준(서영준, 1995; 서영준과 김정희, 2001)의 연구에서 병원근무자를 대상으로 사용한 문항들을 이용하여 측정하였다. 직무다양성과 보상공정성은 Price 등(1986), 직무명확성은 Rizzo 등(1970), 직장안정성과 직무중요도는 Oldham 등(1986), 직무적합성은 Miller(1996)에서 일부를 선택하여 사용하였다.

일 중심성은 개인의 삶에서 일이 차지하는 중요성의 정도(England & Whitley, 1990)를 의미하는 것으로서, 본 연구를 위하여 척도가 개발되었다. 일 중심성 척도는 모두 3항목으로 이루어졌다. 경력목표는 개인이 자신의 경력목표와 경력목표 달성을 위한 방법을 분명히 지니고 있는 정도를 의미하는 것으로서 본 연구를 위하여 척도가 개발되었다. 경력목표 척도는 모두 3항목으로 이루어졌다. 조직지원은 Eisenberger 등(1986)이 개발한 척도의 일부를 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 본 연구에서 사용된 선행변수의 측정문항은 <부록>에 나타나있다.

<표 1> 조사대상의 직종별 인구통계학적 특성

변수	구분	전체(%)	의사(%)	간호사(%)	기술직(%)	사무행정직(%)
성별	남자	532(41.3)	203(84.9)	0(0)	155(60.5)	174(54.7)
	여자	756(58.7)	36(15.1)	475(100)	101(39.5)	144(45.3)
연령	평균	36.56	40.41	33.12	37.10	38.43
	표준편차	8.20	7.75	7.66	7.96	7.47
근속월수	평균	129.49	105.71	123.13	142.36	147.41
	표준편차	86.88	77.80	90.05	90.35	80.25
소득	200만미만	378(30.1)	0(0)	185(39.5)	79(31.9)	114(36.8)
	200~299만	443(35.2)	56(24.2)	172(36.8)	105(42.3)	110(35.5)
	300~399만	219(17.4)	25(10.8)	85(18.2)	45(18.1)	64(20.6)
	400만이상	217(17.3)	150(65.0)	26(5.5)	19(7.7)	22(7.1)
교육	고졸	96(7.5)	0(0)	12(2.5)	10(3.9)	74(24.2)
	전문대졸	349(27.5)	0(0)	171(36.3)	91(35.7)	87(28.4)
	대졸	411(32.4)	0(0)	185(39.3)	105(41.2)	121(39.5)
	대학원이상	414(32.6)	238(100)	103(21.9)	49(19.2)	24(7.8)

임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 개발한 척도를 사용하여 측정하였다. 이 척도는 Thomas와 Velthous(1990)가 제시한 심리적 임파워먼트를 측정하기 위하여 개발된 것으로서 과업수행의 '의미' 인식, '능력' 인식, 자율적 '선택' 인식, '영향력' 인식의 4 개의 하위 차원에 대한 인지적 평가를 측정하는 것이다. 이 척도는 임파워먼트의 각 하위 차원별로 3문항, 총 12개의 문항으로 이루어져 있다. 임파워먼트 및 임파워먼트의 선행변수의 모든 측정문항은 리커트(Likert) 5점 척도(전혀 그렇지 않다 - 매우 그렇다)에 의해 측정하였다.

근속연수는 현재의 직장에서 근무한 총 개월 수를 표시하도록 했으며, 소득수준은 100만원 단위로 구간을 제시하여 응답하도록 하였다.

### 3. 척도의 타당도 및 신뢰도

사용된 척도의 타당도를 살펴보기 위하여 근속월수와 근로소득을 제외하고 임파워먼트의 선행변수로 사용된 모든 측정문항을 직각(varimax)회전하여 요인분석을 실시하였다. 고유값

이 1보다 큰 요인이 8개 추출되었으며, 직무중요성과 직무적합성의 문항이 같은 요인으로 적재되었다. 그러나, 직무중요성과 직무적합성은 개념적으로 차이가 나는 것이고, 같은 요인에 적재되었다라든, 변수간 적재값의 차이가 뚜렷하며, 9번째 요인의 고유값이 1에 근접한 .940으로 나타나, 추출 요인의 수를 9개 지정하여 다시 분석하였다. 분석결과 모든 변수의 문항들이 예상대로 적재되었으며, 9개의 요인은 총 72.71%의 분산을 설명하는 것으로 나타났다. 또한 대부분의 적재치는 .70이상이며, 다른 요인에 적재한 값의 차이가 적어도 .40이상이어서 척도가 수용할 수 있는 정도의 타당도를 갖춘 것으로 평가된다. 요인분석의 결과는 <부록>에 나타나있다.

임파워먼트는 본 연구에서, 하위차원인 '의미' 인식, '능력' 인식, '선택' 인식, '영향력' 인식을 구분하여 분석변수로 사용하지 않고, 상위개념으로서 임파워먼트를 분석변수로 사용하였다. 따라서, 임파워먼트의 4개의 하위차원들의 척도가 타당도를 지니고 있는가는 본 연구와 직접적으로 관련은 없으나, 요인분석을 실시한 결과, Spreitzer(1995)가 의도한대로 4개의 요인으로 적재되어 타당성이 있는 것으로 평가되었다.

척도의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값에 의해 평가하였으며, 임파워먼트는 .88, 선행변수들은 척도에 따라 .57에서 .91까지 분포되었다. 직무명확성의 신뢰도가 .57로서 다소 낮으므로, 분석 결과의 해석에 주의를 요하는 것을 제외하고는 척도의 신뢰도는 대체로 수용가능한 것으로 평가되었다. 또한 독립변수들간의 다중공선성 여부를 확인하기 위하여 변수들간 상관계수를 검토한 결과 0.8을 넘는 값이 없어 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 결론을 내렸다.

<표 2>에서 변수들의 평균값을 살펴보면, 선행요인 중에서 직무명확성이 가장 높게 나타났으며, 보상공정성과 조직지원이 다소 낮은 점수를 보였다. 선행변수들과 임파워먼트의 상관관계는 대체로 높았으나, 보상공정성은 비교적 낮은 상관관계를 보여주었고(.156), 직무중요성이 가장 높은 관계를 보였다(.547). 본 연구에 사용된 각 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관계수는 <표 2>에 제시되었다.

## IV. 연구 결과

### 1. 변수들의 직종간 평균 차이

아래 <표 3>에서는 일원변량분석과 Tukey 검증을 통하여 독립변수 및 종속변수의 직종간 평균값 차이를 비교하였다. 먼저 개인 요인들의 직종간 평균차이를 보면, 의사들은 근무기간이 다른 집단에 비해 상대적으로 적은 반면, 소득수준은 예상대로 유의하게 높았다. 의사들이 근무기간이 적은 것은 그들의 연령이 다른 집단보다 높은 것을 고려할 때(의사들 평

<표 2> 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관관계

	평균	표준 편차	신뢰도	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 근무일수	129.50	86.88												
2. 소 득	3.37	1.52		.391**										
3. 일중요성	3	.71	.70	.176**	.077**									
4. 경력계획	3	.75	.83	.141**	.271**	.098**								
5. 직무다양성	3	.80	.68	.087**	.230**	.131**	.293**							
6. 직무명확성	3	.61	.57	.268**	.247**	.141**	.358**	.197**						
7. 직무중요성	3	.77	.86	.229**	.200**	.214**	.403**	.278**	.318**					
8. 직무적합성	2	.96	.77	.111**	.320**	.125**	.423**	.313**	.327**	.477**				
9. 직장안정성	3	.78	.83	.134**	.272**	.038	.322**	.209**	.303**	.289**	.316**			
10. 보상공정성	3	.91	.91	.288**	.032	.102**	.046	.044	.191**	.103**	.058*	.206**		
11. 조직지원	3	.76	.79	.188**	.139**	.079**	.152**	.205**	.221**	.217**	.180**	.277**	.487**	
12. 임파워먼트	12	.54	.88	.331**	.428**	.248**	.522**	.388**	.462**	.547**	.521**	.421**	.156**	.300**

균은 40.41, 간호사, 기술직, 사무행정직은 각각 33.1, 37.1, 38.4) 훈련기간이 길기 때문인 것으로 추정된다. 일 중심성에 대한 인식은 간호사 집단이 다른 모든 집단과 비교하여 유의하게 높았다(3.77). 경력목표에 대한 인식은 의사 집단이 가장 높았으며(4.00), 기술직(3.75), 간호사(3.59), 사무행정직(3.45)의 순이었다. 또, 경력목표에 대한 인식은 모든 집단간의 평균에 있어서 유의한 차이를 보여주었다.

직무 요인 중 직무다양성은 의사 집단이 다른 모든 집단보다 유의하게 높았으며(3.55), 다음으로 간호사 집단(3.34)이 기술직(3.02), 사무행정직 집단(3.14)보다 유의하게 높았다. 이는 의사와 간호사가 다양한 상태의 환자를 직접 대하는 사람들이기 때문인 것으로 해석된다. 직무명확성은 사무행정직(3.99)이 다른 모든 집단보다 유의하게 낮았다(4.25, 4.13, 4.18). 이는 다른 직종들의 경우, 전문적 영역이 분명함에 비해 사무행정직은 일반 업무를 다루기 때문인 것으로 보인다. 직무중요성도 사무행정직이 다른 모든 집단에 비해 가장 낮았다(3.67). 사무행정직의 이러한 인식은 병원 조직의 목표인 환자의 진료에 직접적인 기여를 하기보다는 간접적인 지원업무를 수행하기 때문인 것으로 보인다. 직무적합성은 의사가 가장 높았고(4.21) 기술직(3.85), 간호사(3.67), 사무행정직(2.87)의 순이었다. 또, 직무적합성은 모든 집단간의 평균에 있어서 유의한 차이를 보여주었다. 의사 집단이 다른 모든 집단에 비해 매우 높게 인식하는데 비해(4.21), 사무행정직은 다른 모든 집단에 비해 매우 낮게 인식하고 있다(2.87). 의사의 경우, 자신의 업무가 자신이 선택한 전공분야이므로 직무적합성이 높게 인식된 것으로 보이며, 사무행정직의 경우, 자신의 전문성이나, 관심분야 따라 자신의 업무를 선택할 기회가 없이, 조직의 필요에 따라 업무가 주어진 것으로 보인다.

직장안정성은 의사(3.89) 집단이 가장 높았고, 간호사와 기술직 집단(3.67)이 사무행정직(3.55)보다 높게 나타나고 있다. 보상공정성은 의사 집단(2.48)이 다른 모든 집단보다 매우 낮게 인식하는 것으로 나타났다(3.09, 3.04, 3.15). 의사들의 소득은 다른 모든 집단보다는 월등하게 높지만, 공정하지 않다고 느끼는 것은 외부의 다른 의사 집단(사립대학병원 혹은 개업의)을 준거기준으로 삼았기 때문인 것으로 추정된다. 조직지원은 집단간 차이를 보이지 않았으나, 전체적으로 수준이 낮았다(2.82, 2.85, 2.77, 2.85).

임파워먼트는 의사가 가장 높았고(3.81). 간호사(3.60), 기술직(3.47), 사무행정직(3.29)의 순이었다. 또, 임파워먼트는 모든 집단간의 평균에 있어서 유의한 차이를 보여주었다.

## 2. 선행변수와 임파워먼트 사이의 회귀분석 결과

본 연구는 임파워먼트의 선행변수를 연구하되, 직종별로 그 관계의 차이가 있는지를 비교 검토하는데 목적이 있다. 동일한 병원 조직에 근무하는 사람이라도 직종에 따라 개인의 필요



<표 3> 변수들의 직종간 평균 차이

변수	직종	평균	표준편차	F	sig.	유의한 집단차이
근무월수	①의 사	105.71	77.80	13.16	.000	① vs. ② / ① vs. ③ ① vs. ④ / ② vs. ③ ② vs. ④
	②간호사	123.13	90.05			
	③기술직	142.36	90.35			
	④사무행정직	147.41	80.25			
소득	①의 사	5.30	1.88	241.04	.000	① vs. ② / ① vs. ③ ① vs. ④
	②간호사	2.87	.96			
	③기술직	2.98	.97			
	④사무행정직	2.97	1.09			
일중심성	①의 사	3.61	.74	4.77	.003	① vs. ② / ② vs. ③ ② vs. ④
	②간호사	3.77	.68			
	③기술직	3.61	.71			
	④사무행정직	3.63	.74			
경력목표	①의 사	4.09	.65	39.48	.000	① vs. ② / ① vs. ③ ① vs. ④ / ② vs. ③ ② vs. ④ / ③ vs. ④
	②간호사	3.59	.70			
	③기술직	3.75	.78			
	④사무행정직	3.45	.74			
직무다양성	①의 사	3.55	.75	22.56	.000	① vs. ② / ① vs. ③ ① vs. ④ / ② vs. ③ ② vs. ④
	②간호사	3.34	.76			
	③기술직	3.02	.83			
	④사무행정직	3.14	.82			
직무명확성	①의 사	4.25	.59	9.63	.000	① vs. ② / ① vs. ④ ② vs. ④ / ③ vs. ④
	②간호사	4.13	.58			
	③기술직	4.18	.61			
	④사무행정직	3.99	.62			
직무중요성	①의 사	3.98	.74	9.35	.000	① vs. ④ / ② vs. ④ ③ vs. ④
	②간호사	3.89	.72			
	③기술직	3.92	.78			
	④사무행정직	3.67	.83			
직무적합성	①의 사	4.21	.73	130.00	.000	① vs. ② / ① vs. ③ ① vs. ④ / ② vs. ③ ② vs. ④ / ③ vs. ④
	②간호사	3.67	.80			
	③기술직	3.85	.89			
	④사무행정직	2.87	.92			
직장안정성	①의 사	3.89	.91	8.51	.000	① vs. ② / ① vs. ③ ① vs. ④ / ② vs. ④
	②간호사	3.67	.72			
	③기술직	3.67	.74			
	④사무행정직	3.55	.73			
보상공정성	①의 사	2.48	1.07	32.37	.000	① vs. ② / ① vs. ③ ① vs. ④
	②간호사	3.09	.80			
	③기술직	3.04	.87			
	④사무행정직	3.15	.86			
조직지원	①의 사	2.82	.89	.81	.488	
	②간호사	2.85	.70			
	③기술직	2.77	.73			
	④사무행정직	2.85	.76			
임파워먼트	①의 사	3.81	.54	51.25	.000	① vs. ② / ① vs. ③ ① vs. ④ / ② vs. ③ ② vs. ④ / ③ vs. ④
	②간호사	3.60	.51			
	③기술직	3.47	.47			
	④사무행정직	3.29	.50			

와 욕구가 다르고, 직무 및 조직에 대한 인식이 다르며, 임파워먼트에 영향을 주는 선행변수들의 효과가 다를 수 있기 때문이다. 개인 요인, 직무 요인, 조직 요인으로 이루어진 선행변수들이 병원근로자들의 임파워먼트에 유의한 영향을 주는지를 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 또, 의사, 간호사, 기술직, 사무행정직의 직종별로 회귀분석을 실시함으로써 직종에 따라 선행변수들이 임파워먼트에 미치는 영향의 차이가 있는지를 살펴보았다. 회귀분석의 결과는 <표 4>에 나타나 있다.

<표 4> 선행변수가 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

독립변수	전체 n=1105 β 값	의사 n=209 β 값	간호사 n=418 β 값	기술직 n=220 β 값	사무행정직 n=255 β 값
근무월수	.100**	.012	.174**	.175*	.051
소 득	.152**	.112*	.097*	.163*	.122**
일중심성	.096**	.068	.080*	.133**	.057
경력목표	.188**	.101*	.223**	.259**	.171**
직무다양성	.110**	.154**	.102**	.099	.030
직무명확성	.136**	.195**	.121**	.043	.196**
직무중요성	.208**	.217**	.236**	.182**	.251**
직무적합성	.152**	.165**	.072	.061	.165**
직장안정성	.106**	.239**	.058	.116*	.103*
보상공정성	-.027	-.015	-.015	.054	-.092
조직지원	.099**	.036	.113**	.075	.179**
Adjusted R <sup>2</sup>	.590**	.654**	.599**	.508**	.481**

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

전체적으로 개인, 직무, 조직 요인은 임파워먼트 전체 변량의 59.0%를 설명하였고, 보상공정성을 제외한 모든 변수들이 임파워먼트에 유의한 영향을 주었으며, 직무중요성( $\beta=.208$ ), 경력목표( $\beta=.188$ ) 등이 높은 영향을 주었다.

의사 집단의 경우, 개인, 직무, 조직 요인은 임파워먼트 전체 변량의 65.4%를 설명하였고, 근무월수, 일 중심성, 보상공정성, 조직지원을 제외한 모든 변수들, 즉, 개인 요인 중에서 소득과 경력목표, 직무 요인은 모두(직무다양성, 직무명확성, 직무중요성, 직무적합성)가, 조직 요인 중에서 직장안정성이 임파워먼트에 유의한 영향을 주었으며, 그중에서 직장안정성( $\beta$

=.239)이 가장 큰 영향을 주었고, 직무중요성( $\beta=.217$ )등이 높은 영향을 주었다.

간호사 집단의 경우, 개인, 직무, 조직 요인은 임파워먼트 전체 변량의 59.9%를 설명하였고, 직무적합성, 직장안정성, 보상공정성을 제외한 모든 변수들, 즉, 모든 개인 요인들(근무월수, 소득, 일중심성, 경력목표)과, 직무 요인 중에서 직무다양성, 직무명확성, 직무중요성, 그리고 조직 요인 중에서 조직지원이 임파워먼트에 유의한 영향을 주었으며, 특히 직무중요성( $\beta=.236$ ), 경력목표( $\beta=.223$ ) 등이 높은 영향을 주었다.

기술직 집단의 경우, 개인, 직무, 조직 요인은 임파워먼트 전체 변량의 50.8%를 설명하였고, 모든 개인 요인들(근무월수, 소득, 일중심성, 경력목표)과, 직무 요인들 중에서는 직무중요성이, 조직 요인 중에서는 직장안정성이 임파워먼트에 유의한 영향을 주었으며, 특히 경력목표( $\beta=.259$ ), 직무중요성( $\beta=.182$ ) 등이 높은 영향을 주었다.

사무행정직 집단의 경우, 개인, 직무, 조직 요인은 임파워먼트 전체 변량의 48.1%를 설명하였고, 개인 요인 중에서는 소득과 경력목표가, 직무 요인들 중에서는 직무명확성, 직무중요성, 직무적합성이, 조직 요인 중에서는 직장안정성과 조직지원이 임파워먼트에 유의한 영향을 주었으며, 특히 직무중요성( $\beta=.251$ ), 직무명확성( $\beta=.196$ ) 등이 높은 영향을 주었다.

## V. 고찰 및 결론

본 연구는 국립대학 병원근로자들을 대상으로 임파워먼트의 선행변수를 연구하되, 직종별로 그 관계의 차이가 있는지를 비교 검토하였다. 전체적으로 보상공정성을 제외한 연구된 모든 선행변수가 임파워먼트에 영향을 주었으며, 선행변수들은 임파워먼트 변량의 상당히 많은 부분을 설명하였다. 또, 선행변수들은 직종별 분석에서도 임파워먼트 변량의 상당히 많은 부분을 설명하였다(48.1%에서 65.4%). 소득, 경력목표, 직무중요성은 모든 직종에서 임파워먼트에 유의한 영향을 주었으며, 보상공정성은 모든 직종에서 임파워먼트에 유의한 영향을 주지 않았다. 본 연구의 결과를 개인요인, 직무요인, 조직요인별로 논의하면 다음과 같다.

소득은 그 동안의 임파워먼트와 관련된 연구에서는 주목받지 않았던 변수이나, 본 연구에서는 모든 직종에서 임파워먼트에 영향을 주는 것으로 나타났다. 모든 직종에서 소득 수준이 임파워먼트에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보아, 소득수준이 높은 사람은 경제적 목적을 얻기 위한 수단으로서의 일이 아니라 일 자체가 지닌 흥미와 의미에 관심을 가질 가능성이 높고, 자신의 직무행위를 스스로 '선택한 것으로 인식할 가능성이 높은 반면, 소득수준이 낮은 사람은 일을 경제적 목적을 위한 수단으로 인식하고, 자신의 직무행위가 별로 선택의 여지가 없는 것으로 인식할 가능성이 높다고 추정할 수 있다. 이러한 추정은 외적보상과 내적동기가 서로 비가산적(non-additivity)이라는 Deci의 인지적 평가이론(Deci & Ryan, 1985), 즉, 외적

보상이 내적동기를 저하시킬 것이라는 주장과는 오히려 반대되는 것인데, 외적보상과 내적동기의 관계에 대해서는 많은 이론적 논쟁이 있어온 바, 본 연구는 내적동기 수준이 중간정도이거나 낮을 때, 외적보상이 내적동기를 보충해 줄 수 있다는 Thomas(2000)의 주장과 일치하는 실증적 시사점을 보여주고 있다.

경력목표가 모든 직종에서 임파워먼트에 유의한 영향을 준 것도 주목할 만한 것이다. 앞서 언급한대로, 최근 사회적으로 고용의 안정이 더 이상 보장되지 못하면서, 개인은 자신의 경력을 더 이상 조직에 의존하기보다는 스스로 주체가 되어 외부 조직으로부터의 경력기회를 탐색하는 경향이 늘어나고 있다. 개인이 자신의 경력 목표와 경력 계획을 분명히 지니고 있는 사람일수록, 자신의 직무행동이 스스로에 의한 '선택'이고, 자신의 장기적 경력목표에 비추어 볼 때 의미있는 행동이라고 인식할 가능성이 높다. 병원의 입장에서는 병원에서 제공할 수 있는 경력경로를 분명히 제시하고, 개인으로 하여금 경력목표를 명확히 설정하도록 도와주는 것이 임파워먼트를 향상시키는 방법이 될 것이다. 특히, 가장 낮은 수준의 경력목표 인식을 지닌 것으로 나타난 사무행정직에게는(<표 3>) 경력목표의 설정과 관련한 더 많은 지원이 필요할 것으로 사료된다. 예를 들어 사무행정직의 경우 평사원 시절에 여러 부서를 순환근무하도록 한 다음 자신의 적성에 맞고 우수한 성과를 보이는 업무를 선정하여 초급간부 때부터는 해당업무와 관련된 분야로만 근무하도록 유도하면서 직장 내외의 다양한 교육훈련 기회를 병원차원에서 제공해 주는 노력이 필요할 것이다. 사회적 변화 추세에 따라, 조직내 개인의 태도와 행동을 설명하기 위한 변수로서 경력 개념이 새롭게 조명을 받는 시점에서 임파워먼트의 선행요인으로서 경력목표는 앞으로 좀더 많은 연구가 이루어져야 변수이다.

일 중심성은 간호사와 기술직에서 임파워먼트에 유의한 영향을 주었다. <표 3>에 의하면 간호사는 다른 모든 직종보다 일 중심성을 유의한 차이로 높게 평가하였다. 간호사에 있어 직무중요성이 임파워먼트에 가장 큰 영향을 주는 요인임( $\beta=.236$ )을 함께 고려할 때, 간호사들의 업무 중 반드시 의사의 지시에 의해 수행해야만 할 업무를 제외하고는 개개 간호사들의 간호업무의 자율성과 그 업무영역의 양적 질적 확대를 통해 간호업무의 전문성을 인정해 주고 간호사들의 업무에 대한 몰입도를 높여나가는 노력이 필요함을 본 연구결과는 시사하고 있다. 그밖에 근무월수는 간호사와 기술직에서 임파워먼트에 긍정적인 영향을 주었는데, 그 이유는 두 직종의 경우 근무기간이 늘어날수록 부서 내에서의 위상도 높아지고 자유재량권이 확대되는 현상을 반영한 것으로 보인다. 반면에 의사직과 사무행정직은 유의하지 않게 나타났는데, 의사직의 경우는 근무기간에 관계없이 재량권이 상당히 보장되어 있으며, 사무행정직은 국립대병원의 특성상 행정업무가 경직된 규정에 따라 수행될 수밖에 없어 근무기간이 길어져 승진하더라도 업무의 재량권이 그리 크지 않은 것에서 기인한 결과로 해석된다.

직무중요성은 모든 직종에서 임파워먼트에 유의한 영향을 주었을 뿐 아니라, 대부분의 직

중에서 임파워먼트에 가장 큰 영향을 주는 변수였다. 조직에서 핵심적이고, 중요한 직무를 수행하는 사람일수록 일을 통해 의미와 보람을 느낄 것이라는 점에서 직무중요성은 임파워먼트의 가장 중요한 선행변수이다. 병원경영진의 입장에서는 구성원들의 직무수행 의미와 중요성을 개발하여, 구성원들에게 학습시키는 것이 중요하다. 그 직무가 환자의 입장에서, 병원의 입장에서, 지역사회 입장에서 어떤 중요성을 지니고 있는가를 적극적으로 개발하여 알려줄 필요가 있다. 이러한 노력은 모든 직종에 필요하겠지만, 특히 사무행정직 집단의 경우, 직무중요성이 가장 낮은 수준으로 인식되는 반면, 임파워먼트에는 가장 크게 영향을 주고 있으므로, 특별한 노력이 필요할 것이다. 전통적으로 병원은 진료서비스를 직접 제공하여 수익을 올리는 의료진 중심으로 운영되어 온 관행이 있어 사무행정직은 단순 보조기능 정도의 대우밖에 받지 못해왔으나 최근 들어 병원경영의 중요성이 강조되면서 사무행정직에 대한 인식이 많이 개선되고 있다. 따라서 사무행정직의 직무중요성을 높이기 위해서는 행정원장 또는 부원장제 도입 등 병원경영진의 사무행정직 업무의 중요성에 대한 인식과 더불어 사무행정직 자체의 전문성 제고를 위한 자기개발 노력이 병행되어야 할 것이다.

직무다양성을 높게 인식하고 있는 의사와 간호사에게는 그 다양성이 임파워먼트에 긍정적 영향을 주는 반면, 직무다양성을 낮게 인식하고 있는 사무행정직은 그 다양성이 임파워먼트에 영향을 주지 못했다. 직무명확성은 기술직을 제외한 모든 직종에서 유의한 영향을 주었다. 직무명확성을 가장 낮게 인식하고 있는 사무행정직에게도 직무명확성은 임파워먼트 형성에 커다란 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 사무행정직의 경우 고유의 행정업무 외에 비정기적인 과외 업무를 수행하는 경우가 많은데 기인한 것으로 판단되므로, 직무명확성을 높여주기 위한 과학적 직무분석 등의 노력과 함께 비정기적인 과외 업무의 양을 줄여나가는 노력이 필요한 것으로 사료된다. 직무적합성은 의사와 사무행정직에서 임파워먼트에 긍정적 영향을 주었는데, 특히 사무행정직의 직무적합성이 현저하게 낮은 점을 고려할 때(<표 3>), 근로자의 전공과 적성을 직무와 일치시켜, 직무적합성을 높여주는 것이 임파워먼트를 높이기 위한 효과적 방법임을 알 수 있다.

보상공정성은 모든 직종에서 낮게 인식하고 있으면서, 동시에 모든 직종에서 임파워먼트에 유의한 영향을 주지 않았다. 본 연구에서는 보상의 수준이라고 볼 수 있는 소득이 임파워먼트에 긍정적 영향을 주는 반면, 보상공정성은 유의한 영향을 주지 못했다. 기존의 문헌들은 개인의 성과에 따른 보상이 임파워먼트에 긍정적 영향을 준다고(Lawler, 1986; Bowen & Lawler, 1992)고 하여, 보상공정성의 중요성을 지적하였지만, 본 연구에서는 보상의 수준이 더 중요한 변수로 나타났다. 기존의 연구들은 보상공정성이 유능성 인식을 제고하여 임파워먼트에 영향을 준다고 하지만, 본 연구에서는 보상공정성보다 보상수준이 개인의 유능성 인식의 제고에 더 큰 영향을 주거나 혹은 보상수준이 지닌 상징적 의미로 인해 '영향력' 인식

을 제고하여 임파워먼트에 영향을 줄 수 있다는 점을 시사하고 있다. 이는 국립대 병원의 경우 근로자들에 대한 보상이 공무원 보수 규정에 준하여 획일적으로 규정되어 있고, 근로자들이 이러한 규정에 대하여 사전에 동의한 가운데 근로 계약이 이루어지고 있어, 보상의 공정성보다는 보상수준 자체에 대한 인식이 더 크게 작용한 것으로 판단된다.

직장안정성은 간호사를 제외한 모든 직종에서 중요한 결정요인으로 나타났다. 간호사들의 경우, 다른 직종과는 달리 전원 여성으로 이루어져 있고, 간호사에 대한 사회적 수요가 많아 취업기회가 많다는 점 때문에 직장안정성이 간호사의 임파워먼트에 영향을 주지 않았을 수도 있다. 또, 직장안정성은 의사들에 있어서 임파워먼트에 가장 높은 영향력을 미치고 있는데, 이는 본 연구의 대상이 전공의를 제외한 교수집단이고, 그들은 직장안정성을 중요시하기 때문에 대학병원을 선택했을 가능성이 높아, 그러한 선택 집단이 지닌 편향으로 인해 나타난 결과일 수 있다. 그밖에 조직지원은 대체로 낮게 인식되는데 반하여(<표 3>) 기술직을 제외한 모든 직종에서 임파워먼트에 중요한 결정요인이었다. 이는 근로자들이 자신의 기여도와 의견을 병원에서 적극적으로 인정하고, 반영해 줄때 임파워먼트에 대한 인식이 높아짐을 시사하고 있다. 따라서 병원의 중요한 의사결정에는 각 직종의 대표를 참여시키고 부서별 의사결정에 있어서도 현장 근로자들의 의견이 수렴될 수 있도록 부서회의 및 제안제도 등을 활성화 하는 노력이 필요할 것이다.

전체적으로 개인요인과 직무요인, 조직요인을 비교할 때, 어떤 요인이 병원근로자들의 임파워먼트에 가장 큰 영향을 주는지를 알기 위해, 요인별로 입력 순서를 달리하며 6개의 계층적 회귀분석을 실시한 결과, 직무요인들이 임파워먼트에 가장 큰 영향을 주었으며, 그 다음으로 개인요인이 영향을 주었고, 조직요인이 가장 적은 영향을 준 것을 알 수 있었다. 동일한 방법으로 각 직종별로 회귀분석을 실시한 결과 동일한 결과를 나타냈으나 예외적으로 기술직의 경우, 개인요인이 임파워먼트에 가장 큰 영향을 주었고, 직무요인, 조직요인의 순서로 영향을 주었다. 어떤 요인이 임파워먼트에 더 많은 영향을 주는가 하는 것은 각 요인에 포함된 변수의 수와 내용에 따라 달라지는 것이므로, 본 연구의 결과를 일반화시키기는 어렵다. 그러나 조직요인과 비교할 때 직무요인은 구성원에게 더 직접적이고 일상적인 경험이라는 점에서 개인의 동기과 태도를 결정하는데 더 큰 영향을 줄 것이라고 예측할 수 있다. 다만, 기술직의 경우, 직무의 내용이 가장 덜 다양한 직종이므로(3.02), 예측가능하고 반복적인 직무활동을 통해서 임파워먼트가 크게 영향을 받지 않기 때문에, 상대적으로 개인적 특성의 차이가 임파워먼트에 더 큰 영향을 준 것으로 추정할 수 있다.

본 연구의 의미는 첫째, 임파워먼트의 선행변수를 살펴봄에 있어서 개인, 직무, 조직의 다양한 변수들을 살펴보았다는데 의미가 있다. 본 연구는 보상공정성보다는 보상수준 혹은 소득이 임파워먼트에 중요한 결정요인일 것이라는 점과 분명한 경력목표가 임파워먼트에 중요

한 결정요인일 것이라는 점을 시사하고 있다. 또, 직종에 따라 다소 차이가 있지만, 일중심성, 직장안정성, 조직지원의 변수가 임파워먼트에 유의한 영향을 준다는 점을 보여주고 있다. 이러한 변수들은 모두 그동안 임파워먼트에서 별로 중요하게 다루어지지 않았던 변수들이다.

둘째, 같은 병원 조직이라도 직종별로 선행변수와 임파워먼트와의 관계가 서로 다르다는 것을 보여주었다. 이는 임파워먼트에 대한 일반이론과 더불어 앞으로는 대상 집단의 특성에 따른 연구들이 필요하다는 점을 시사하고 있다. 본 연구가 시사하는 바와 같이, 직무요인은 일반적으로 개인요인이나 조직요인보다 임파워먼트에 많은 영향을 미치지만, 기술직처럼 수행하는 직무가 명확하고 단순한 경우에는 직무요인보다 오히려 개인요인이 임파워먼트에 미치는 효과가 클 가능성이 있다는 것이다.

셋째, 직종별로 임파워먼트의 선행변수가 다르다는 것은 선행변수 수준에 대한 직종별 차이를 함께 고려할 때, 임파워먼트를 향상시키기 위한 실무적 시사점을 얻을 수 있다. 본 연구에서는 사무행정직의 경우, 직무명확성, 직무중요성, 직무적합성이 다른 모든 직종에 비하여 가장 낮았는데, 그 변수들이 모두 사무행정직에서 임파워먼트의 형성에 유의한 영향을 주고 있으므로, 사무행정직 집단의 임파워먼트 향상을 위해서는 직무를 명확히 하고, 직무의 중요성을 일깨워주고, 능력과 적성에 따른 직무배치를 하는 등의 인사관리적 노력이 다른 직종보다 훨씬 더 필요하고 효과적인 방법임을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고, 본 연구는 직무명확성의 신뢰도가 다소 낮은 점, 선행변수와 결과변수를 모두 동일한 대상이 평가하는데 따른 동일방법변량(common method variance)의 문제가 한계로 지적될 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 고성돈, 송병식 (2000). 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. *대한경영학회지*, 23, 415-439.
- 김윤성 (2003). 조직지원인식의 선행요인과 결과요인에 관한 연구: 매개효과의 검증을 중심으로. *인사관리연구*, 27(1), 189-214
- 김종관, 이용탁 (2002). 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 31, 323-347.
- 서영준 (1995). 병원근무자의 직장애착에 관한 연구. *보건행정학회지*, 5(2), 173-201.
- 서영준, 김정희 (2001). 보험심사 간호사의 직무만족과 직장애착에 관한 연구. *보건행정학회지*, 11(1), 62-86.
- 서인덕, 배오식 (2000). 심리적 임파워먼트에 따른 사회구조적 특성과 결과변수의 관계, *산업관계연구*, 10(2), 127-158.

- 송병식, 고성돈 (2001). 리더십과 조직몰입, 임파워먼트간의 학습경험에 따른 조절효과. 인사관리연구, 24(2), 167-191.
- 양혁승, 유진협 (2002). 조직상황 요인과 심리적 임파워먼트와의 관계에 있어서 조절변수로서의 규제초점(regulatory focus)에 관한 연구. 인사조직연구, 10(2), 149-171.
- 유승동 (2001). 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할. 인사관리연구, 24(2), 193-218.
- 윤방섭 (1997). 임파워먼트의 영향요인으로서의 '근로가치관': 그 인식과 동기부여적 효과. 경영연구, 12(3), 143-171.
- 이경선, 임은란 (2001). 임파워먼트에 미치는 자기효능감의 조절효과. 대한경영학회지, 28, 127-148.
- 이기은, 최순재, 박경규 (2001). 경력몰입의 결정요인과 효과에 관한 연구. 인사조직연구, 9(2), 177-214.
- 이재훈 (1998). 조직공정성과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향. 경영연구, 13(1), 253-272.
- 이지우, 김종우, 김일천 (2003). 심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 보건행정학회지, 13(1), 46-68.
- 이진규, 최종인 (1998). 미래조직의 경력관리: 다중경력 패러다임. 인사조직연구, 특별호, 167-208.
- 임병식, 탁진국 (2002). 경력몰입의 선행변인: 고용형태와 직무형태에 따른 차이. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 67-82.
- 장은미 (1997). 경력몰입이 조직몰입과 이직의도에 미치는 이중 조절효과에 관한 연구. 인사조직연구, 5(2), 217-253.
- 장재윤 (1996). 연구개발전문가의 조직적응: 조직몰입 및 전문분야몰입, 서울대 심리학 박사학위논문
- 장신재 (2004). 사회복지전담공무원의 임파워먼트에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 사회복지연구, 20(1), 117-146.
- Adamson, S.J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The meaning of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9, 251-259.
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98-105.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing



- the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028.
- Blanchard, K.H., Carlos, J.P., & Randolph, W.A. (1999). *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bowen, D. & Lawler, E. E.(1992). The empowerment of service worker: What, why, how, and when? *Sloan Management Review*, 33; 31-39.
- Byham, W.C. (1997). Characteristics of an empowered organization. In B. Ginnodo(Ed.), *The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16 Actionable Case Studies*, (pp.24-31). Arlington Heights, Illinois: Pride Publications.
- Campbell, C.R., & Martinko, M.J. (1998). An integrative attributional perspective of empowerment and learned helplessness : A multimethod field study. *Journal of Management*, 24(2), 173-200.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowering process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Deci, E.L., and Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Eisenberger, R., Cummings, I., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- England, G. W., and Whitely, W. T., 1990, "Cross-National Meanings of Working", In A. P. Brief & W. R. Nord(Eds.), *Meanings of Occupational Work*, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Gandz, J. & Bird, F.G. (1996). The ethics of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 15, 383-392.

- Gist, M., & Mitchell, T.N. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Gutierrez, L. GlenMaye, L., & Delois, K. (1995). The organizational context of empowerment practice: Implication of social work administration, *Social Work*, 40(2), 249-258.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48-65.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C., & Goodman, E.A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-90.
- Lawler, E.E.,III. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Moterey, CA: Books/Cole.
- Lawler, E.E.,III. (1986). *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Locke, E.A., Frederick, E., Buckner, E., & Bobko, P. (1984). Effect of previously assigned goals on self-set goals and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 694-699.
- Miller, D.B. (1986). *Managing Professionals in Research and Development*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mohrman, S.A. (1997). Empowerment: There's more to it than meets the eye. In B. Ginnodo(Ed.), *The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16 Actionable Case Studies*, (pp.15-23). Arlington Heights, Illinois: Pride Publications.
- Oldham, G.R., Kulik, C.T., Stepina, L.P., & Ambrose, M.L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees, *Academy of Management Journal*, 29(3), 599-608.
- Potterfield, T.A. (1999). *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. Wetport, Connecticut: Quorum Books.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Scranton, PA: Harper Collins.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every

- leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rizzo, J.P., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organization. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meaning and work motivation, In A. P. Brief & W. R. Nord(Eds.), *Meanings of Occupational Work*, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Sawyer, J.E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple construct of role ambiguity and a structural model of antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 130-142.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Spreitzer, G.M., de Janasz, S.C., & Quinn, R.E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Thomas, K.W.(2000). *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, K.W., & Velthous, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

선행변수의 측정문항 및 요인분석 결과

<부 록>

변수	측 정 문 항											요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9											
일중심성																				
일이란 인생의 각은 부분에 불과하다.(R)	.039	.071	-.025	-.096	-.011	.068	.631	.060	-.091											
일이란 사람들이 늘 몰두해야만 하는 중요한 어떤 것이다.	.029	.060	.042	.072	.001	.044	.851	.052	.074											
일은 인생에서 핵심적인 것으로 간주되어야 한다.	.041	.096	.054	.057	.072	.015	.876	.009	.097											
경력목표																				
나는 나의 경력개발을 위한 목표를 가지고 있다.	.005	.200	.850	.124	.047	.105	.007	.073	.128											
나의 경력개발 목표는 명확하지 않다.(R)	-.041	.091	.817	.095	.086	.116	-.006	.133	.099											
나는 나의 경력개발 목표를 달성하기 위해 무엇을 해야 하는지를 알고 있다.	.029	.150	.788	.125	.000	.111	.088	.137	.120											
직무다양성																				
내 업무는 다양하면 지루하지 않다.	.126	.088	.154	.092	-.004	.563	.091	.087	.114											
내 업무는 단순하고 반복적이다.(R)	-.014	.144	.136	.062	.069	.848	.047	.025	.065											
나는 매일 똑같은 상황에서 똑같은 일을 한다.(R)	-.075	.045	.018	.044	.122	.848	.009	-.005	.051											
직무명확성																				
나는 내 업무를 수행하기 위해 어떤 절차를 따라야하는지를 알고 있다.	.081	.248	.187	.079	-.086	-.130	.128	.642	.014											
나는 내 업무수행 시에 내 책임이 무엇인지를 정확히 알 수 없다.(R)	.067	.113	.062	.065	.021	.076	.033	.810	.089											
나는 애매모호한 업무지시 하에서 일해야 한다.(R)	.030	-.039	.151	.177	.291	.210	.002	.613	.137											
직무중요성																				
나의 일은 병원에서 추구하는 목표달성에 매우 중요하다.	.027	.844	.142	.077	.062	.095	.104	.131	.075											
나의 일은 정말로 중요하고 가치있는 일이다.	.016	.798	.148	.141	.075	.141	.104	.108	.236											
나의 일은 병원의 핵심적인 기능에 기여하는 바가 크다.	.034	.831	.165	.105	.106	.090	.067	.081	.153											
직무적합성																				
지금까지 담당해온 내 업무는 내 전공분야와 일치했다.	.004	.219	.134	.118	.011	.100	.027	.151	.844											
지금까지 담당해온 내 업무는 내 관심분야이거나 해보고 싶었던 분야였다.	.012	.240	.250	.147	.109	.174	.036	.069	.781											
나는 내가 원하는 한 이 병원에서 계속 일할 수 있을 것으로 확신한다.	.082	.134	.187	.822	.080	.052	.029	.123	.076											
내 일자리는 안정적이 것이 못된다.(R)	.109	.032	.092	.808	.161	.101	-.057	.085	.083											
내가 원하는 한 이 병원에서 내 일자리는 있다.	.035	.136	.068	.857	.064	.062	.042	.063	.088											
보상공정성																				
내가 받는 임금이 내 업무에 대해 적절한 보상(임금과 조직에서 인정받는 것 모두 포함)을 받고 있다.	.906	.038	.022	.080	.201	-.019	.041	.067	.009											
내가 맡은 책임을 고려해볼 때, 나는 적절하게 보상받고 있다.	.919	.035	-.004	.088	.191	.011	.054	.055	.006											
내 경력에 비추어볼 때, 나는 적절하게 보상받지 못하고 있다.(R)	.846	.003	-.021	.053	.240	.040	.037	.050	.000											
조직지원																				
이 병원은 나의 견해에 관심을 기울인다.	.128	.158	.127	.112	.812	.087	.015	.016	.035											
이 병원은 나의 복지에 관심을 기울인다.	.233	.046	.022	.110	.796	.030	.034	.061	.032											
이 병원은 나의 공헌에 대해 무관심하다.(R)	.320	.026	-.024	.076	.733	.084	.014	.042	.039											
고 유 값	6.042	3.149	1.990	1.675	1.501	1.371	1.144	1.082	.940											
분산설명비율(%)	23.24	12.11	7.65	6.44	5.78	5.27	4.40	4.20	3.61											
누적설명비율	23.24	35.35	43.00	49.45	55.22	60.49	64.89	69.09	72.71											

### 임파워먼트 척도

1. 내가 수행하는 일은 나에게 매우 중요하다.
2. 나는 내 부서에서 돌아가는 일에 대하여 상당한 영향을 준다.
3. 나는 직무 수행에 필요한 능력이 나에게 있다고 확신한다.
4. 나는 내가 알아서 직무를 수행할 수 있는 상당한 자율권을 지니고 있다.
5. 나의 직무활동은 나에게 개인적으로 의미가 있다.
6. 나는 내가 속한 부서에서 발생하는 일을 상당히 많이 통제하고 있다.
7. 나는 직무를 수행하는데 필요한 기술을 완전히 파악하고 있다.
8. 나는 어떤 방법으로 직무를 수행할 것인가를 내가 알아서 결정할 수 있다.
9. 나는 보람있는 일을 수행하고 있다.
10. 부서에서 벌어지는 일에 대해 내가 행사하는 영향력은 크다.
11. 나는 내 직무수행 역량에 대해 자신이 있다.
12. 어떻게 직무를 수행하는가는 내 자유이고 내가 결정한다.