

조직상황 특성, 심리적 임파워먼트 및 구성원 태도간의 관계

김성남* · 이규만**

〈요 약〉

최근에는 학계와 실무계에서 임파워먼트에 대한 관심이 높아지고 있다. 많은 조직들은 생산성 향상, 고객만족, 경쟁우위 확보 등을 위해 임파워먼트 프로그램을 도입하고 있는 추세이다. 최근 임파워먼트와 관련한 대다수 연구들은 임파워먼트에 대한 구성원들의 심리적 경험과 업무관련 성과와 연계시키는데 초점을 맞추고 있으며, 조직환경 내지는 상황의 중요성을 강조하고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 조직상황 특성, 심리적 임파워먼트 및 구성원 태도간의 관계를 검토하고자 한다. 이를 위해 표본은 강원지역 기업들에서 근무하는 525명의 구성원들을 대상으로 하였다. 분석결과 정보접근성, LMX 및 참여적 분위기와 같은 조직상황 특성 요인은 구성원의 심리적 임파워먼트와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 심리적 임파워먼트는 조직몰입, 혁신행동과 같은 구성원의 태도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 끝으로 본 연구결과에 따른 이론적, 실무적 시사점을 제시하였다.

핵심주제어 : 심리적 임파워먼트, 정보접근성, LMX, 참여적 분위기, 조직몰입, 혁신행동

I. 서 론

지식과 정보에 기반한 글로벌 경제환경의 거대한 변화는 조직뿐 아니라 구성원 개인에게도 새로운 환경에 발빠르게 적응할 것을 요구하고 있다. 왜냐하면 기업의 경쟁력은 정보와 지식이 새롭게 혁신되고 있는 상황에서 구성원들이 끊임 없이 학습할 수 있는가에 달려 있기 때문이다(김경수·손재영, 2009). 이렇게 변

논문접수일: 2011년 08월 17일 수정일: 2011년 10월 10일 게재확정일: 2011년 12월 06일

* 상지대학교 경영학과 박사과정, kimdcsw@yahoo.co.kr

** 상지대학교 경영학과 부교수, kyumanl@sangji.ac.kr

화에 신속하고 적절하게 대응하는 종업원의 능력이 기업을 성공으로 이끄는 핵심으로 부각되면서 기업들은 어떻게 하면 조직 구성원들이 업무에서 의미를 찾고, 조직에 자율적으로 기여하느냐에 관심을 갖게 되었다. 결국, 기업의 경쟁력 유지에 인적자원의 효율적 관리에 달려있다고 할 수 있는바, 이러한 관점에서 대두된 개념이 임파워먼트이다.

Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 개념을 권한의 분배나 위임을 통하여 조직에서 의사결정과 권한을 갖는 관계적 개념과 심리학적 개념인 심리적 임파워먼트로 구분하였다(석기현, 2003). 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 조직의 상황요인들을 조직구성원들이 심리적으로 어떻게 지각하고 경험하는지에 초점을 둔 개념으로, 이는 종업원 개인의 잠재역량을 발휘시키는데 있어서 중요한 조건이 되기 때문에 심리적 임파워먼트에 대한 관심이 널리 확산되고 있는 추세이다.

심리적 임파워먼트는 개인의 작업역할에 대한 적극적인 지향으로서 증가된 내적동기 즉 구성원들이 모든 잠재력을 다해 자신의 일에 임하고 변화로 인해 야기된 과업의 모호성과 복잡성에 보다 효과적으로 대처할 수 있는 심리적 자기통제력 향상으로 정의되고 있다(Spreitzer et al., 1997). 따라서 임파워된 종업원들은 조직의 중요한 일을 담당할 수 있는 능력을 갖고 있다고 확신하기에 업무수행을 통해 높은 성과를 낼 수 있다는 것이다.

임파워된 구성원들은 주인의식을 갖고 자율적이고 능동적으로 행동하며, 조직의 환경변화에 신속하게 대처함으로써 높은 수준의 직무만족과 조직몰입 및 팀 성과에 공헌하는 것으로 알려져 있다(윤방섭, 1997). 그동안 심리적 임파워먼트는 개인특성, 리더십, 조직문화와 같은 선행변수와 직무만족, 조직몰입과 같은 조직유효성 등과의 관련성을 밝히고자 많은 연구들이 진행되어 왔다(Parker & Price, 1994; Jung et al., 2003; 유진협, 2001; 석기현, 2003). Spreitzer(1995)는 높은 참여와 몰입에 기반한 조직환경의 설계를 통해 개인을 심리적으로 임파워시키면 조직상황은 구성원들에게 제약보다는 기회가 될 수 있다고 주장하였다(정예지, 2005). 이런 측면에서 조직상황 요인과 심리적 임파워먼트의 관계를 검토한 연구(Spreitzer, 1996; 유진협, 2001; 정예지, 2005)가 있지만 그 수는 제한적이라고 할 수 있다. 뿐만 아니라 급격한 환경변화로 평생고용이 보장되지 않는 상황에서 구성원들의 무력감이나 스트레스를 줄일 수 있는 방안은 그들의 임파워먼트 수준을 높여주는 것이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이상과 같은 문제의 인식하에 이론적 고찰을 통해 심리적 임파워먼트의 개념과 구성요소를 살펴본 후 심리적 임파워먼트는 조직상황 요인들과는 어떤 관련성이 있으며, 또한

구성원의 태도에 어떻게 영향을 미치는지를 규명하는데 그 목적을 두고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트란 개인이 자신의 삶이나 업무의 중요한 측면에 파워를 가진 듯이 느끼고 행동하게 되는 전반적인 과정을 뜻한다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1996). 전통적인 임파워먼트에 대한 연구는 파워의 전체 크기가 정해져 있다고 가정하고 파워의 유형과 분배에 초점을 둔 관계 구조적 측면의 임파워먼트였다(Vogt & Murrell, 1990). 그러나 파워에 대한 개념이 바뀌면서 조직 내의 파워가 종업원 간의 상호 작용을 통해 증대될 수 있다는 새로운 동기부여적 관점의 임파워먼트가 대두되었다. 이는 파워가 지닌 개인의 내면적 동기 측면을 강조하기 때문에 심리적 관점의 임파워먼트라고 할 수 있다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Conger & Kanungo(1988)는 심리적 임파워먼트를 조직 내 무력감을 조성하는 상황들을 확인하고 이러한 상황들을 제거하여 구성원들의 자기효능감을 향상시키는 과정이라고 정의하였다. 이들은 심리적 임파워먼트를 고양시키는 과정에서 자기효능감을 높여주는 정보를 제공함은 물론, 무력감을 낳는 조직 상황을 확인하여 제거할 수 있다고 주장하였다. 반면에 Thomas & Velthouse(1990)는 심리적 임파워먼트를 Conger & Kanungo(1988)가 제시한 자기효능감 이외에 내적 직무동기를 높여주는 다차원의 개념으로 구성되어 있다는 것을 확인함으로써 Conger & Kanungo(1988)가 제시한 임파워먼트의 개념을 확장시켰다. 그들에 의하면 심리적 임파워먼트는 구성원들이 자기가 하고 있는 일이 의미 있는 일이고 (meaningfulness), 주어진 직무를 수행하는 자신의 능력에 대해서 확신하고 (competence), 자신의 직무를 수행하는 방법을 결정하는데 자율성이 있고 (self-determination), 자신이 수행하는 직무가 영향력을 가지고 있다고 인식함으로써 (impact) 스스로가 파워를 가지고 있는 것으로 정의하였다. 또한 Spreitzer(1996) 역시 Thomas & Velthouse(1990)의 이론적 연구의 틀을 토대로

심리적 임파워먼트를 실증적으로 연구한 결과 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력이라는 4가지 차원으로 구성되어 있음을 보고하였다. 여기서 의미성(meaning)은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 지니고 있는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다. 의미성에는 업무의 의미가 내재되어 어떤 업무에 요구되는 신념, 가치, 그리고 행동사이에서의 일치를 포함하는 개념이라고 할 수 있다(Spreitzer, 1995). 의미성은 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.

역량(competence)은 개인이 특별한 직무나 과업을 수행할 수 있는 능력을 지녔다고 믿는 개인의 신념이다. 즉 역량은 각 구성원의 과업성과를 향상시키기 위해 내적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 것이다.

자기결정성(self-determination)은 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 의미한다. 다시 말하면 자신이 업무수행이나 과정을 통제하거나 선택할 수 있는 자율성을 지니고 있다는 믿음이라고 할 수 있다. 따라서 자기결정성을 많이 느끼는 구성원들은 직무재량권을 갖고 능동적으로 의사결정을 할 수 있을 것이다.

영향력(impact)은 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 발휘된다.

이상과 같이 심리적 임파워먼트는 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력이라는 구성요소를 바탕으로 조직에 있어 능동적 역할을 위한 방향을 제시해 준다.

2. 조직상황 특성과 심리적 임파워먼트

개인차원의 임파워먼트 이론들은 개인특성이나 직무특성 이외에 조직 상황적 요인들의 영향을 중시하여 왔다(Spreitzer, 1996). 임파워먼트에 영향을 미치는 중요한 조직환경적 요인들은 조직 문화, 보상제도를 포함하는 인적자원 정책, 감독자의 리더십 행위, 조직의 방향성, 의사결정권한, 역할의 명확성, 사회정치적

지원, 상위 감독자의 감독 폭, 접근성, 자원 접근성, 변혁적 리더십 등 매우 다양하다. Spreitzer(1996)는 조직변화에 대해 중간관리층들의 임파워먼트는 상사, 동료 및 부하직원에 의한 정치사회적 지원과 정보접근성이 큰 영향력을 발휘한다고 하였으며, 조직분위기의 하위요소인 보상(reward)에 대해서 보상시스템에 기반을 둔 개인성과는 임파워먼트에 영향을 준다고 하였다(한나영, 2006). 따라서 본 연구에서는 Spreitzer(1996)의 연구결과를 바탕으로 정보접근성, LMX, 참여적 분위기를 조직상황 특성요인으로 상정하여 심리적 임파워먼트와의 관련성을 검토하고자 한다.

불확실한 직무환경이 발생하는 가장 가까운 곳에서 적절한 의사결정이 이루어지기 위해서는 팀에게 독자적인 의사결정권한이 주어지는 것 이외에 팀이 의사결정에 필요한 정보를 획득할 수 있어야 한다. Mohman 등(1995)은 지식노동자 다기능팀의 사례연구를 통해 팀이 성과를 달성하기 위해서 독자적인 의사결정권한 외에 조직이 팀에게 정보접근성을 용이하게 할 수 있도록 조직내에 공식적인 정보시스템이 구축되어야 한다고 하였다. 조직에서 팀에 대한 정보접근성을 증가시키는 것은 팀원들간에 존재하는 정보 불균형을 해소시켜 의사소통을 증가시킨다는 것을 의미한다.

Kanter(1988)는 임파워링되기 위해서는 조직은 다양한 수준에서 많은 사람들에게 유용한 정보를 제공해야 한다고 제시하였다. 이러한 정보에는 업무흐름, 생산성, 외부환경적 경쟁, 기업전략 등이 포함된다. 조직과 관련된 정보에의 접근이 용이하면 구성원들은 조직의 청사진을 볼 수 있고 조직을 운영하는데 있어서 자신들의 역할을 이해하기 위한 준거의 틀을 마련할 수 있다(Bowen & Lawler, 1992). 개인이 임파워된 것을 느끼기 위해서는 부서의 목표를 이해해야 하고 자신의 업무가 부서의 목표에 어떻게 기여할 수 있는가를 알아야 한다. 사회인지이론에 의하면 정보접근성은 자기효능감을 높여주는 것으로 알려져 있다(Gist & Mitchell, 1992). 또한 정보접근성은 의미형성을 촉진시키는데, 이는 불확실성이 높은 상황에서 매우 중요하다. 왜냐하면 정보접근성은 의미감과 목적을 만드는데 도움을 주며 조직의 목표 및 미션과 연계된 의사결정에 영향을 미칠 수 있도록 개인의 능력을 고양시켜줄 수 있기 때문이다. Nonaka(1988)는 여러 기능부서에서 자유롭게 정보를 공유하는 것은 개인의 자율성을 위해 중요한 요소가 될 수 있다고 하였다. Block(1987)은 임파워링 환경을 만들기 위해서 관리자는 조직전체에 걸쳐 정보를 공유할 수 있도록 조치를 취해야 한다고 하였다. 따라서 조직내 정보접근의 용이성은 임파워먼트 수준을 높여줄 것이라 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 정보접근성을 높게 지각하는 구성원일수록 심리적 임파워먼트가 높을 것이다.

새로운 형태의 리더십들은 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 뛰어난 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히고자 노력하여 왔다. 이러한 연구들의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적보다는 능동적으로 지각하고, 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 강한 정서적 반응은 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다. 최근 이러한 강한 정서적 반응으로 관심대상이 되고 있는 것이 임파워먼트이다. 외나하면 임파워먼트는 행동과 밀접한 관련이 있는 강한 정서적 상태임이 밝혀지고 있기 때문이다.

그러나 LMX와 임파워먼트간의 관계에 대한 연구는 매우 적은 편이다. Bowen & Lawler(1992)는 조직의 사명 및 성과와 관련된 정보접근 가능성이 임파워먼트와 긍정적 관련이 있음을 입증하였다. LMX 상의 내집단과의 교환관계는 자원과 정보의 공유에서 출발한다는 점을 인식한다면, 이들의 연구성과는 LMX와 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추할 수 있게 한다. Keller & Dansereau(1995)는 LMX를 임파워먼트의 강력한 선행요소로 보아 LMX의 질이 리더가 구성원들에게 제공하는 지원정도가 다르고 이는 임파워먼트의 중요한 선행요소로 작용한다는 것이다.

송지준(2005)은 관광호텔 종사원을 대상으로 한 연구에서 LMX 질이 임파워먼트의 하위구성요인들(의미성, 유능감, 자기결정력, 영향력) 중 의미성, 자기결정력, 영향력에 정(+의 영향을 미침을 입증 하였다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 2 LMX의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 심리적 임파워먼트가 높을 것이다.

조직분위기는 특정 조직이 주어진 환경과의 적응 과정에서 형성한 독특한 조직 풍토로서 조직 구성원의 행동에 많은 영향을 미친다(Joyce & Slocum, 1984). 따라서 조직 분위기는 구성원들로 하여금 조직생활에 대한 준거의 틀(frame of reference)을 제공하기도 하고, 새로운 행동이나 태도를 형성하기도 한다. 참여적 분위기는 단순한 육체적 참여 활동을 넘어 정신적, 정서적 관여를 포함하며(Owen, 1992), 구성원들이 상황에 참여하고 기여하도록 동기를 유발하기도 한다.

이런 맥락에서 종업원 참여란 조직내 중요한 의사결정 과정에 구성원들의 의견을 적극 반영하는 것을 의미한다. 즉 구성원들은 자신의 직무에 대해 의사결정을 하고, 그러한 의사 결정을 이행할 수 있는 권한을 부여받고, 그 결과에 대한 책임을 수용하는 것이다. 일반적으로 통제된 분위기보다는 참여적 분위기가 구성원의 만족감이나 직무 성과를 더 높인다는 연구결과가 있다(Lawler, 1992; Spreitzer, 1996). 이는 참여적인 조직 분위기에서는 종업원 인정, 창조성, 재량 등에 가치를 두고 있는 반면 비참여적 조직 분위기에서는 통제, 질서, 예측력 등에 주요한 가치를 두고 있기 때문이다. Spreitzer(1996)는 조직 구성원들이 자아 존중 및 자아실현 욕구를 가지고 있을 때, 자신의 직무와 관련한 의사결정에 참가하거나 자신들의 과업을 통제할 기회가 주어질 경우, 보다 높은 수준의 심리적 임파워먼트 수준을 가진다고 하였다. 조직 구성원들은 참여를 통해 조직의 전반적인 업무를 보다 폭 넓게 이해할 수 있으며, 조직에 대한 보다 많은 정보의 획득은 물론, 조직으로부터 인정을 받을 수 있는 계기를 만들 수 있으며, 자신의 조직에 대한 부정적인 태도를 긍정적인 태도로 전환시켜 결과적으로 직무 효율성을 높일 수도 있다(Long, 1978).

결과적으로 조직의 의사 결정에 참여한 사람은 그렇지 않은 사람들보다 결과에 대해 더 많은 관심을 가지게 되고, 결정 사항이 잘 이루어지도록 보다 열심히 노력하게 되므로 참여적 분위기는 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 유발시키는 중요한 요소라 생각된다. 따라서 이상의 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 참여적 분위기를 높게 지각하는 구성원일수록 심리적 임파워먼트가 높을 것이다.

3. 심리적 임파워먼트와 구성원 태도

조직몰입은 한 개인이 조직의 구성원으로서 남고자 하는 바램, 조직의 가치와 목표에 대한 믿음과 수용, 조직을 위해 노력하려는 의지이다(Mowday et al., 1979). 다시 말해서 조직의 목표나 가치에 대한 신념, 수용성이 자신에게 내재화되는 것이며, 조직에 대한 노력을 자발적으로 수행하는 것을 의미한다. Thomas & Velthouse(1990)에 의하면 임파워된 개인은 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증대하고, 업무처리의 주도성이 증가한다고 하였다. 즉 임파워된 개인은 업무를

성공적으로 수행하며, 도전적인 상황에서 좌절하지 않고, 일을 주도적으로 처리하는 경향이 있다는 것이다. 이는 자신을 조직과 동일시하여 과업수행에 있어서 주도적 역할을 담당하는 가운데 조직몰입이 높아진다는 것을 의미한다.

선행연구에 의하면 임파워링을 가진 구성원은 직무만족, 조직몰입, 및 직무성과 수준이 높은 것으로 나타났다(Liden et al., 2000). 보다 구체적으로 심리적 임파워먼트의 각 구성요소에 대해 자신의 업무로부터 더 많은 의미감을 얻는 구성원은 조직에 대한 몰입수준과 업무수행을 위한 열정이 높다고 하였다(Kanter, 1983). Liden et al.(2000)에 의하면 의미감은 직무특성과 조직몰입간의 관계를 매개한다고 하였다. 또한 Kraimer et al.(1999)은 심리적 임파워먼트의 하위요인 중 자기결정성과 영향력은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서 이상의 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 심리적 임파워먼트를 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입이 높을 것이다.

최근의 심리학적 연구에 의하면 자기효능감이나 임파워먼트와 같은 내재적 직무동기는 성과향상은 물론 혁신활동과도 밀접한 관련이 있음을 제시하고 있다. 혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 말하며, 아이디어의 개발, 홍보, 실현이라는 세 가지 요소로 구성되어 있다(Amabile et al., 1996; 장충석·박종오, 2007). 먼저 어떤 영역에서든 조직 구성원의 혁신행동은 새롭고 유용한 아이디어를 찾아내는 것으로부터 시작된다. 과업과 관련해서 일어나는 문제, 불일치, 불연속, 전과는 다른 추세 등이 새로운 아이디어 개발의 촉진제 역할을 한다(Drucker, 1988). 다음은 잠재적 지원자들에게 그 아이디어를 홍보하는 것이다. 조직구성원은 참신한 아이디어를 발굴한 후 그것의 실현을 뒷받침해 줄 파워를 갖고 있는 지지자나 지원자를 찾기 위해 다양한 사회적 노력을 기울여야 한다. 그런 다음 아이디어가 실제로 실행되고 조직에 확산되어 그 효과를 거둘 수 있도록 혁신의 원형이나 모델이 개발되어야 한다(Kanter, 1988; 송경수·김혜정, 2005). 따라서 혁신행동이란 자신의 업무나 조직의 성과향상을 위해 아이디어를 제안, 도입, 적용하는 일련의 활동이라고 할 수 있다. 임파워된 구성원들은 자신이 자율적이고 영향력이 있다고 믿기 때문에 조직의 규정에 얽매이지 않고 혁신적이 된다(Spreitzer, 1995). 뿐만 아니라 내재적으로 동기부여가 이루어질 경우 자신이 맡은 직무에서 의미를 찾고, 또한 직무를 효율적으로 수행하기 위해 자발적으로 직무수행방법을 개선하고자 노력하기 때

문에 혁신행동을 할 가능성이 높을 것으로 보인다. Thomas & Velthouse(1990)는 혁신행동에 기여하는 개인의 유연성과 임파워먼트가 서로 연관되어 있음을 주장하였다. 유향자(2006)는 공기업과 사기업의 구성원을 대상으로 심리적 임파워먼트가 혁신행동에 미치는 영향에 대한 분석을 통해 의미성, 역량, 자기결정성, 및 영향력이 혁신행동에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이종법 등(2009)은 금융기관, 제조업체, 대학기관에 근무하는 195명의 직원들을 대상으로 변혁적/거래적 리더십, 임파워먼트, 및 혁신행동간의 관계를 분석한 결과 임파워먼트는 구성원의 혁신행동에 정(+의 영향을 미치는 직접효과 뿐만 아니라 변혁적 리더십 임파워먼트를 통해 혁신행동에 영향을 미치는 간접효과가 있음을 입증하였다. 이처럼 내재적 동기부여를 경험하는 구성원은 혁신행동을 할 가능성이 있다고 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 심리적 임파워먼트를 높게 지각하는 구성원일수록 혁신행동이 높을 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구에 필요한 자료를 수집하기 위해 설문조사를 실시하였다. 총 600부의 설문지를 강원지역에 위치한 기업들에 배포하여 531부의 설문지가 회수되었다(회수율: 88.5%). 이중 불성실한 응답이나 중심화 경향이 두드러지는 설문지를 제외하고 최종적으로 525부를 분석에 사용하였다(최종 회수율: 87.5%).

먼저 전체 표본의 수는 총 525명이며, 이 중 남자가 359명으로 68.4%이고, 여자가 166명으로 31.6%로 남자가 여자보다 많으며, 둘째, 연령분포는 31세-35세가 112명으로 21.3%, 26세-30세가 103명으로 19.6%, 36세-40세가 101명으로 19.2%로 전체의 60.1%를 차지하고 있다. 셋째, 근속년수는 5년 미만이 174명으로 33.1%, 6년-10년이 134명으로 25.5%, 11년-15년이 110명으로 21%, 16년-20년이 69명으로 13.1%, 21년 이상이 38명으로 7.3%를 나타냈다. 넷째, 학력수준은 고졸이 182명으로 전체 응답자의 34.7%를 차지하고 있으며 그 다음이 대졸, 전문대

줄, 대학원졸의 순으로 나타났다. 다섯째, 직급은 평사원이 325명으로 61.9%, 대리, 과장이 132명으로 25.1%를 나타냈으며 또한 응답자의 73%가 정규직인 것으로 확인되었다.

2. 변수의 조작적 정의

정보접근성은 작업단위의 운영에서 자기의 역할을 이해하고 작업단위의 목표와 일치하는 의사결정을 하기 위해 필요한 정보에의 접근과 이해 정도에 대한 개인의 인식정도로 정의하며, 이에 대한 측정은 Spreitzer(1995)가 개발한 설문항목을 토대로 ‘나는 업무를 성공적으로 처리하는데 있어 필요한 정보에 쉽게 접근할 수 있다’ 등 4개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

리더-구성원 교환관계의 질은 상사와 부하의 상호관계에 따라 다른 감독 및 역할관계를 맺는 것을 말한다. 리더와 좋은 관계를 유지하는 구성원들은 상호신뢰, 공동운명체 의식 등의 특성을 지니고 있는 내집단 성원으로 구분되고, 리더와 좋지 않은 관계를 유지하고 있는 구성원들은 공식적인 리더와의 업무적 관계, 경직된 상호관계 등을 지니고 있는 외집단 성원으로 구분된다. 이에 대한 측정은 Liden & Maslyn(1998)이 개발한 설문항목을 토대로 ‘나는 상사의 도움을 필요로 할 때 그는 상당한 자기희생을 감수하고라도 나를 도와준다’ 등 5개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

참여적 분위기는 조직 구성원이 자신이 직무와 관련하여 조직의 의사결정에 참여하는 빈도와 자신이 제기한 조직이나 팀 및 직장 구성원에게 미치는 영향력의 정도로 정의한다. 이에 대한 측정은 Spreitzer(1995)가 개발한 설문항목을 토대로 ‘나는 우리 팀(부서)에서 실시하는 중요한 회의에 자주 참석하여 의견을 제시하고 있다’ 등 4개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

심리적 임파워먼트는 작업환경에서 생기는 인지적 상태로 임파워먼트를 느끼는 정도로 정의하며, 이는 의미성, 역량, 자기 결정성, 영향력의 네 가지로 구성되어 있다. 각각의 정의를 살펴보면, 먼저 의미성(meaning)은 종업원 개인의 이상과 기준에서 판단하는 업무 목표의 가치이며 맡은 작업과 개인의 신념, 가치 등과의 적합성 정도를 의미한다. 역량(competence)은 능숙하게 특정 직무를 수

행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음을 의미한다. 자기 결정성(self-determination)은 자신이 자기 행동을 주도하고 통제할 수 있는 선택권을 가지고 있다는 느낌을 의미한다. 마지막으로 영향력(impact)은 종업원 개인이 전략적, 관리적, 혹은 운영적 결과에 대하여 영향력을 미칠 수 있는 정도를 뜻한다. 이에 대한 측정은 Spreitzer(1995)가 개발한 설문항목을 토대로 '나는 업무처리시 상당한 자율성을 가지고 있다' 등 12개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

조직몰입은 구성원이 조직에 대해 갖고 있는 감정적인 애착심으로 정의하며, 이에 대한 측정은 Mowday et al.(1982)이 개발한 설문항목을 토대로 '나는 우리 회사에 대해서 강한 애착심을 느낀다' 등 5개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

혁신행동은 새로운 아이디어를 채택하고 확산하며 실천하는 행동으로 정의하며, 이에 대한 측정은 Scott & Bruce(1994)가 개발한 설문항목을 토대로 '나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해 낸다' 등 4개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

3. 측정도구의 신뢰성과 타당성

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 사용하였다. 신뢰성 검증 결과 정보접근성 .728, 리더-구성원 교환관계 .864, 참여적 분위기 .828, 심리적 임파워먼트의 경우 의미성 .867, 역량 .860, 자기결정성 .813, 영향력 .900, 조직몰입 .851, 혁신행동 .893 등 연구변수들의 신뢰성 계수는 0.7 이상으로 나타나 본 연구에 사용된 측정도구의 신뢰성은 큰 문제가 없는 것으로 판단된다. 신뢰성이 확보된 후에 측정도구의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 방법으로는 주성분분석(principal component analysis)과 직각회전(varimax rotation)방식을 택하였다. 개별 문항내에서의 요인 수 결정은 요인 적재치(eigen value)가 1이상인 요인만을 추출하였으며, 그 결과는 다음 <표 1> <표 2> <표 3>과 같다.

<표 1> 조직상황 특성에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 1 (LMX)		요인 2 (정보접근성)		요인 3 (참여적 분위기)	
Ⅱ- 5	.780		.188		.154	
Ⅱ-10	.769		.123		.240	
Ⅱ- 4	.763		.022		.083	
Ⅱ- 9	.736		.247		.266	
Ⅱ- 8	.722		.173		.007	
Ⅱ- 2	.179		.833		.112	
Ⅱ- 1	.251		.720		.206	
Ⅱ- 3	.213		.711		.102	
Ⅱ- 7	.244		.271		.856	
Ⅱ- 6	.034		.055		.791	
Ⅱ-11	.112		.141		.733	
Ⅱ-12	.098		.211		.702	
아이겐값	5.173		2.222		1.802	
설명비율(%)	51.7	51.7	11.2	11.2	8.0	8.0
누적설명비율(%)	51.7	51.7	63.0	63.0	71.0	71.0

<표 1>는 조직상황 특성에 대한 요인분석 결과로서 각각의 측정변수들에 대한 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인의 수는 3개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 71.0%를 나타내고 있다. 본 연구의 분석을 위해 요인1은 'LMX', 요인2는 '정보접근성', 요인3은 '참여적 분위기'로 각각 명명하였다.

<표 2>는 심리적 임파워먼트에 대한 요인분석 결과로서 각각의 측정변수들에 대한 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인의 수는 4개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 82.4%를 나타내고 있다. 본 연구의 분석을 위해 요인1은 '영향력', 요인2는 '의미성', 요인3은 '역량', 요인 4는 '자기결정성'으로 각각 명명하였다.

<표 2> 심리적 임파워먼트에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 1 (영향력)	요인2 (의미성)	요인 3 (역량)	요인 4 (자기결정성)
I-11	.893	.123	.161	.212
I-12	.888	.099	.190	.230
I-10	.790	.124	.161	.047
I- 2	.088	.873	.245	.153
I- 1	.096	.841	.175	.110

I - 3	.140	.837	.289	.132
I - 5	.198	.280	.846	.161
I - 6	.158	.193	.804	.092
I - 4	.186	.365	.768	.175
I - 8	.296	.133	.205	.824
I - 7	.172	.194	.111	.788
I - 9	.029	.122	.120	.785
아이겐값	6.061	3.971	1.988	1.869
설명비율(%)	50.5	16.4	8.2	7.2
누적설명비율(%)	50.5	66.9	75.2	82.4

<표 3>은 구성원의 태도에 대한 요인분석 결과로서 각각의 측정변수들에 대한 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인의 수는 2개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 73.2%를 나타내고 있다. 본 연구의 분석을 위해 요인1은 '조직몰입', 요인2는 '혁신행동'으로 각각 명명하였다.

<표 3> 구성원 태도에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 1 (조직몰입)	요인 2 (혁신행동)
III-1	.862	.275
III-2	.849	.266
III-3	.833	.164
III-4	.791	.291
III-5	.498	.068
III-8	.195	.875
III-7	.270	.856
III-9	.222	.833
III-6	.037	.777
아이겐값	5.214	1.375
설명비율(%)	57.9	15.3
누적설명비율(%)	57.9	73.2

IV. 분석결과

1. 관련 변수들의 상관관계 분석

상관관계 분석은 탐색적 연구에서 가설검증에 사용될 뿐 아니라 가설검증을 실시하기에 앞서 모든 연구가설에서 사용되는 중요변수들 간의 관계의 강도를 제시함으로써 변수간 관련성에 대한 대체적인 윤곽을 제시해준다. 따라서 상관관계 분석은 모든 분석에 앞서 요구되는 선행조건이기도 하다.

본 연구에서 사용된 관련 변수들의 기술통계와 변수들 간의 상관관계는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 관련변수간 평균, 표준편차, 상관관계

변수	평균	표준 편차																		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
1. 조직몰입	3.61	.71	1.00																	
2. 혁신행동	3.24	.75	.606**	1.00																
3. 심리적 임파워먼트	3.55	.63	.552**	.568**	1.00															
4. 정보접근성	3.18	.70	.480**	.546**	.604**	1.00														
5. LMX	3.22	.69	.542**	.536**	.591**	.579**	1.00													
6. 참여적 분위기	3.28	.74	.556**	.574**	.645**	.612**	.710**	1.00												
7. 성별	1.63	.62	-.100*	-.167**	-.175**	-.167**	-.140**	-.207**	1.00											
8. 연령	3.61	1.65	.191**	.183**	.302**	.189**	.168**	.311**	.196**	1.00										
9. 직장경력	2.35	1.26	.229**	.204**	.286**	.237**	.144**	.304**	-.218**	.630**	1.00									
10. 학력	2.00	.85	.068	.158**	.128**	.100*	.129**	.152**	-.214**	-.009	.088	1.00								
11. 직급	1.50	.73	.197**	.194**	.288**	.266**	.224**	.343**	-.292**	.423**	.530**	.361**	1.00							

주) * p < .05 ** p < .01

성별: 1=남자 2=여자, 연령: 1=21-25세 2=26-30세 3=31-35세 4=36-40세 5=41-50세 5=51세 이상,

직장경력: 1=5년 미만 2=6-10년 미만 3=11-15년 4=16-20년 5=21년 이상,

학력: 1=고졸 2=전문대졸 3=대졸 4=대학원졸, 직급: 1=평사원 2=대리,과장 3=차장,부장 4=이사급 이상

<표 4>에서 보는 바와 같이 독립변수인 정보접근성의 평균은 3.18, LMX는 3.22, 참여적 분위기는 3.28로 나타난 반면 매개변수인 심리적 임파워먼트의 평균값은 3.55 그리고 종속변수인 조직몰입의 평균값은 3.61, 혁신행동의 평균값은 3.24로서 심리적 임파워먼트와 조직몰입이 가장 높은 것으로 확인되었다. 그리고

심리적 임파워먼트는 독립변수 및 결과변수와 유의한 상관관계가 있을 뿐만 아니라 대부분의 인구통계적 변수와도 상관관계가 있음을 보여주고 있다.

2. 가설의 검증

심리적 임파워먼트의 선행요인과 결과에 관한 가설을 검증하기 위해 다중회귀 분석(multiple regression analysis)을 실시하였으며, 변수들간의 인과관계를 명확히 살펴보기 위해 인구통계적 변수들을 통제변수로 사용하였다. 사용된 통제변수는 성별, 연령, 학력, 직장경력, 직급 등 5개이다.

가설 1, 2, 3의 검증 : 조직상황 특성과 심리적 임파워먼트간의 관계

가설 1, 2, 3은 조직상황 특성이 심리적 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 것으로 분석결과는 다음 <표 5>에 제시된다.

<표 5> 조직상황 특성, 심리적 임파워먼트 및 조직몰입의 회귀분석 결과

변수	단계	모형1	모형2	모형3
		심리적임파워먼트	조직몰입	조직몰입
		β	β	β
성별		-.014	.027	.029
연령		.104*	-.007	-.045
근속년수		.039	.122*	.111*
학력수준		.035	-.002	-.016
직급		-.014	-.036	-.030
정보접근성		.288**	.163**	.084
LMX		.189**	.257**	.205**
참여적분위기		.284**	.252**	.185**
심리적임파워먼트				.259**
R2		.515	.372	.403
F		64.547**	36.427**	36.218**

주) *: p<.05, **: p<.01

<표 5>의 모형 1에서 보는 바와 같이 인구통계적 변수들을 통제한 상태에서 조직상황 특성과 관련된 변수들을 독립변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 조직상황 특성은 심리적 임파워먼트에 대해 총 분산 중 51.5%(F=64.547, p< .01)를 설명하고 있다. 각각의 개별변수들을 살펴보면 정보 접근성은 심리적 임파워먼트에 미치는 영향은 p< .01에서 $\beta = .288$ 로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 정보접근성을 높게 지각하는 구성원일수록 심리적 임파워먼트를 더 많이 지각한다는 것이다. 그리고 리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향은 $\beta = .189$ 로서 p< .01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 리더-구성원 교환관계를 높게 지각하는 구성원일수록 심리적 임파워먼트를 높게 지각한다는 것이다. 또한 참여적 부서분위기가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향은 $\beta = .284$ 로서 p< .01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 참여적 부서분위기를 높게 지각하는 구성원일수록 심리적 임파워먼트를 높게 지각한다는 것이다. 따라서 가설 1, 2, 3은 채택되었다.

가설 4, 5의 검증 : 심리적 임파워먼트와 구성원 태도간의 관계

가설 4와 5는 심리적 임파워먼트가 구성원의 태도에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 것으로 분석결과는 앞의 <표 5>와 다음 <표 6>에서 보는 바와 같다.

<표 6> 조직상황특성, 심리적 임파워먼트 및 혁신행동의 회귀분석 결과

변수	단계	모형1	모형2	모형3
		심리적임파워먼트	혁신행동	혁신행동
		β	β	β
성별		-.014	-.030	-.028
연령		.104*	.004	-.016
근속년수		.039	.078	.072
학력수준		.035	.095*	.086*
직급		-.014	-.091*	-.088*
정보접근성		.288**	.248**	.177**
LMX		.189**	.312**	.274**
참여적분위기		.284**	.185**	.127**
심리적임파워먼트				.212**
R2		.515	.449	.471
F		64.547**	50.357**	47.913**

주) *: p<.05, **: p<.01

<표 5>의 모형 3에서 보는 바와 같이 인구통계적 변수, 조직상황 특성 변수, 그리고 심리적 임파워먼트를 결과변수인 조직몰입에 대해 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 이들 변수들은 혁신행동의 총 분산가운데 40.3%($F=36.218$, $p<.01$)를 설명하고 있다. 그리고 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 관계는 $\beta=.259$ 로서 $p<.01$ 의 유의수준에서 통계적으로 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 심리적 임파워먼트를 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입이 높은 것으로 나타나 가설 4는 채택되었다.

한편 <표 6>의 모형 3에서 보는 바와 같이 인구통계적 변수, 조직상황 특성 변수, 그리고 심리적 임파워먼트를 결과변수인 혁신행동에 대해 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 이들 변수들은 혁신행동의 총분산 가운데 47.1%($F=47.913$, $p<.01$)를 설명하고 있다. 그리고 심리적 임파워먼트와 혁신행동간의 관계는 $\beta=.212$ 로서 $p<.01$ 의 유의수준에서 통계적으로 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 심리적 임파워먼트를 높게 지각하는 구성원일수록 혁신행동을 더 많이 하는 것으로 나타나 가설 5는 채택되었다.

V. 결 론

본 연구는 심리적 임파워먼트의 선행요인과 결과요인을 중심으로 실증적 연구를 하였다. 즉 조직상황 특성이 개인의 심리적 임파워먼트에 어떤 영향을 미치며 이러한 심리적 임파워먼트가 구성원의 태도와는 어떠한 관계를 가지는가를 살펴 보았으며, 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직상황 특성들은 심리적 임파워먼트와 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 정보접근성, 리더-구성원 교환관계, 참여적 부서분위기 각각이 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 정보접근성의 경우 구성원들이 업무흐름, 생산성, 조직전략 등 정보에 대한 접근이 용이할수록 자신의 업무에 대해 비전을 갖고 또한 능력을 증대시킬 수 있는 기회가 주어지기 때문에 임파워먼트 수준이 높아지는 것으로 추론된다. 이는 Bowen & Lawler(1992)의 연구결과와도 일치하는 것으로 확인되었다. 그리고 리더-구성원 교환관계의 질이 높을수록 임파워먼트를 높게 지각하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원들이 상사와의 정서적 유대관계가 돈독할수록 심리적 임파워먼트 수준을 높게 지각한다는 것을 의미하는 것으로 송지준(2005)의 연구결과도 이를

뒷받침해 주고 있다. 또한 참여적 부서 분위기는 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직구성원들이 참여적 부서 분위기를 인식하도록 하기 위하여 명령, 통제, 질서 대신 조직원들에 대한 인정, 창조, 자유 등을 추구하며, 참여와 열린 토의 등을 통하여 개인적인 기여와 솔선을 강조하고, 개인적인 자율성을 위한 기회들을 제공함으로써 구성원들의 독창성과 창조성을 유발시켜야 한다. 또한 조직의 성공에 인적자본의 중요한 가치를 인정하여 구성원들을 조직의 중요한 재산으로 강조함으로써 그들이 조직안에서 얼마나 가치있는 존재인가에 대한 확신을 심어줄 필요가 있다고 생각한다.

둘째, 심리적 임파워먼트와 구성원 태도간의 관계에 대한 검증결과를 보면 다음과 같다. 심리적 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구(Thomas & Velthouse, 1990; Liden et al., 2000)와도 일치하는 것으로서 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 중요한 변수로서 작용하기 때문에 조직차원에서 구성원들을 동기부여시킬 수 있는 내실있는 보상관리 프로그램이 마련될 필요가 있음을 시사한다고 하겠다. 다음으로 심리적 임파워먼트는 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원들의 높은 수준의 혁신행동을 이끌어 내기 위해서는 구성원들의 심리적 무력감을 해소하고 직무상의 적절한 위임과 자신감을 고취시킬 수 있는 리더십 발휘가 요구된다는 것을 시사한다(유영식 등, 2009).

이상과 같은 연구결과를 바탕으로 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 심리적 임파워먼트와 관련된 선행연구들은 개인 및 직무특성과 심리적 임파워먼트 내지는 심리적 임파워먼트와 결과변수간의 관계를 규명하는데 관심을 보였다. 이로 인해 심리적 임파워먼트의 영향요인으로 조직상황 변수가 소홀히 다루어져 왔다고 판단되어 본 연구에서는 조직상황 변수, 심리적 임파워먼트 및 구성원의 태도간의 관계를 실증함으로써 이론적 발전에 기여코자 하였다.

둘째, 정보접근성, 리더-구성원 교환관계, 참여적 분위기와 같은 조직상황 특성 요인은 구성원들의 정서적 반응인 심리적 임파워먼트를 유발시킬 뿐만 아니라 심리적 임파워먼트 역시 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변수임이 확인되었다. 따라서 조직차원에서 심리적 임파워먼트와 조직유효성 대한 중요성을 인식하고, 이를 향상시킬 수 있는 방안마련이 요청된다 하겠다. 하지만 이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구의 표본을 강원지역으로 한정하고 있기 때문에 연구결과의 일반화 가능성이 제기될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 지역에 걸쳐 제조업, 서비스업은 물론 여타 기업을 대상으로 연구하는 것이 바람직하다고 판단된다. 둘째,

본 연구에서는 독립변수로 정보접근성, LMX, 참여적 부서분위기만을 다루었는데, 향후 연구에서는 자원접근성이나 역할갈등 등 다양한 변수들을 선정하여 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 비교하고, 나아가 심리적 임파워먼트와 직무태도간의 관계는 정규직과 비정규직간의 지각차이가 있을 것으로 보여 이에 대한 조절효과 검증도 의미있는 연구가 될 것으로 판단된다. 셋째, 본 연구에서는 조직상황 특성, 심리적 임파워먼트 및 구성원의 태도간의 관계를 검토하는데 있어서 영향을 미칠 것으로 생각되는 인구통계적 요인을 통제변수로 사용하였는데, 이들 요인이외에도 조직규모나 업종도 관련이 있을 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 요인도 통제할 필요가 있을 것이다.

끝으로, 본 연구에서는 모든 개념을 동일한 설문지로 측정하였기 때문에 동일 측정오류(common method bias)를 포함하고 있을 가능성이 있다. 이는 개념들간의 상관관계가 공통방법에 의한 것일 수 있다는 것을 의미하므로 향후 연구에서는 이를 보완하기 위해 실험과 면접 등 다양한 방법이 강구되어야 할 것이다.

참고문헌

1. 김정수 · 손재영(2009), “조직내 대인간 상사신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영정보연구, 제28권 제2호, pp. 41-67.
2. 박원우(1997), “임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색,” 경영학연구, 제26권, 제1호, pp. 115-138.
3. 석기현(2003), “리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 세종대학교 대학원 석사학위논문.
4. 송경수 · 김혜정(2005), “개인혁신과 조직혁신의 이슈에 관한 연구,” 경영정보연구, 제16호, pp. 59-76.
5. 송지준(2005), “관광호텔 종사원의 LMX 질에 따른 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향,” 호텔경영학연구, 제14권 제4호, 157-174.
6. 유영식 · 심덕섭 · 양동민 · 허영호 · 박성수(2009), “변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과,” 인적자원관리연구, 제16권 제2호, pp. 107-127.
7. 유진협(2001), “조절초점이 심리적 임파워먼트에 미치는 조절변수로서의 영향,” 연세대학교 대학원 석사학위논문.
8. 유향자(2006), “부하특성, LMX질, 임파워먼트 그리고 혁신행동간의 관계,” 한양대학교 대학원 석사학위논문.
9. 윤방섭(2001), “임파워먼트: 개념, 이론 및 실천,” 연세경영연구, 제38권, 제1호, pp. 71-111.
10. 이종범 · 박미성 · 이도화(2009), “변혁적 · 거래적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과,” 인사관리연구, 33집 4권, pp. 155-178.
11. 장충석 · 박종오(2007), “조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 인적자원의 집단 창의성에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영정보연구, 제21호, pp. 49-76.
12. 정예지(2005), “조직의 사회구조적 특성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향,” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
13. 한나영(2006), “호텔산업에 있어서 조직환경적 요인과 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 부경대학교 대학원 석사학위논문.
14. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M.(1996), “Assessing the work environment for creativity,” *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1154-1184.
15. Block, P.(1987), *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
16. Bowen., D. and Lalwer, E.(1992), “The Empowerment of Service

- Workers", Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3, pp. 31-39.
17. Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," Academy of Management Review, Vol. 13, pp. 471-482.
 18. Drucker, P. F.(1988), "The Coming of the New Organization," Harvard Business Review, Vol. 66, pp. 45-53.
 19. Gist, M. and Mitchell, T. N.(1992), "Self-Efficacy: A Theoretical Behavior and Human Resource Management," Academy of Management Review, Vol. 17, pp. 183-211.
 20. Joyce, W. and Slocum, J.(1984), "Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations," Academy of Management Journal, Vol. 27, pp. 721-742.
 21. Jung, D., Chow, C. and Wu, A.(2003), "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Finding," The Leadership Quarterly, Vol. 14, pp. 525-544.
 22. Kanter, R. M.(1983), The Change Masters, New York: Simon & Schuster.
 23. Kanter, R. M.(1988), "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization," Research in Organizational Behavior, Vol. 10, pp. 169-211.
 24. Keller, T. & Dansereau, F.(1995), Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective, Human Relations, Vol. 48, No. 2, pp. 127-146.
 25. Kizilos, P.(1990), "Crazy about Empowerment?," Training, pp. 47-56
 26. Kraimer, M. L., Seibert, S. E. and Liden, R. C.(1999), "Psychological Empowerment as a Multidimensional Constrcut: A Test of Construct Validity," Educational and Psychological Measurement, Vol. 59, No. 1, pp. 127-142.
 27. Lawler, E. E.(1992), The Ultimate Advantage: Creating The High Involvement Organization, San Francisco: Jossey-Bass.
 28. Liden, R. C., and Maslyn, J. M.(1998), "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assesment through Scale development," Journal of Management, Vol. 24, No. 1, pp. 43-72.
 29. Liden, R. C., Wayne, S. J. and 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, Vol. 85, No. 3, pp. 407-416.
 30. Long, R. J.(1978), "The Relative Effects of Share Ownership vs Control on Job Attitudes in an Employee-owned Company," Human Relations, Vol.

- 31, No. 9, pp. 753-763.
31. Morhman, S. A., Cohen, S. G., and Morhman, A. M.(1995), *Designing Team-based Organizations, New Forms for Knowledge Work*, San Francisco:Jossey-Bass.
 32. Mowday, R., Steers, R. M. and Porter, L. W.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
 33. Nonaka, I.(1988), "Toward Middle Up Down Management: Accelerating Information Creation," *Sloan Management Review*, pp. 9-18.
 34. Owens, R. G.(1992), *Organizational Behavior in Education*, New York: Prentice-Hall Inc.
 35. Parker, L. E. and Price, R. H.(1994), "Empowered Managers and Empowered Workers: The Effect of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Worker's Sense of Control Over Decision-making," *Human Relations*, Vol. 47, No. 8, pp. 911-928.
 36. Scott, S.G. and Bruce, R. A.(1994), "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 580-607.
 37. Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological Empowerment in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
 38. Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 144-1465.
 39. Spreitzer, G. M.(1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
 40. Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. and Nason, S. W.(1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain," *Journal of Management*, Vol. 23, pp. 679-704.
 41. Thomas, K. W. and Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.
 42. Vogt, J. F., & Murrell, K. L.(1990), *Empowerment in Organizations: How to Speak Exceptional Performance*, San Diego, CA: Prefer and Company.

Abstract

The Relationship Between, Situational Factors, Psychological Empowerment and Employee's Attitudes

Kim, Sung-Nam^{*} · Lee, Kyu-Man^{**}

To date, the majority of research on empowerment has focussed on the individual job incumbent's psychological experience of empowerment and linking this with various work-related outcomes. However, a model that focuses on individual subjective reactions is at best incomplete if it does not include an examination of the contextual factors that shape those perceptions. Therefore, the purpose of this study is to examine the relationships among situational factors, psychological empowerment and employee's attitudes. The data were collected by questionnaire from a sample of 525 employees who were working at business organizations in Kangwon area. Results indicated that organizational characteristics such as access to information, LMX, and participative climate were positively related to an employee's psychological empowerment. Psychological empowerment was positively related to an employee's job attitudes such as organizational commitment and innovative behavior. Finally, theoretical and practical implications from the results were discussed.

Key Words : psychological empowerment, access to information, LMX, participative unit climate, organizational commitment, innovative behavior

* Doctoral candidate, School of Business Administration, Sangji University, kimdsw@yahoo.co.kr

** Associate Professor, School of Business Administration, Sangji University, kyumanl@sangji.ac.kr