

## 중소기업 구성원의 임파워먼트와 혁신행동의 관계 및 심리적 주인의식의 조절효과

홍완기 (강릉원주대학교 교수)\*

안관영 (상지대학교 경영학과교수)\*\*

### 국 문 요 약

중소기업의 경우 자본부족과 전문인력 부족의 문제로 획기적인 혁신을 추진하기 어렵다. 따라서 전문인력에 의존하는 급진적 혁신이나 획기적 혁신보다는 담당업무의 개선이나 비용절감을 추구하는 점진적 혁신행동을 추구하는 것이 바람직하다. 이러한 혁신행동은 종업원의 업무에 대해 적극적 관심과 개선을 위한 자발적 노력이 없으면 이루어지기 어렵다. 따라서 종업원들의 임파워먼트는 혁신행동을 촉진하는 동력이 될 수 있다. 또한 혁신행동과 같은 적극적 행동은 조직이나 직무에 대한 심리적 주인의식이 있을 때 더욱 적극적일 것이다. 이에 본 연구에서는 임파워먼트와 혁신행동의 관계와 그러한 관계에서 심리적 주인의식의 조절효과를 실증분석하고자 하였다. 실증분석을 위한 자료수집은 강원 영서지역에 입지한 중소기업체 종사자 315명으로부터 회수한 설문문을 이용하였다.

임파워먼트가 혁신행동에 미치는 효과 및 조직에 대한 심리적 주인의식과 직무에 대한 심리적 주인의식의 조절효과를 분석한 결과, 임파워먼트의 구성요소인 의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력은 모두 구성원의 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 임파워먼트(의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력)와 혁신행동(아이디어개발, 아이디어실행)의 관계에서 심리적 주인의식(조직에 대한 심리적 주인의식, 직무에 대한 심리적 주인의식)의 조절효과에 대한 분석결과 의미감이 아이디어개발과 실행에 미치는 긍정적 효과는 직무에 대한 심리적 주인의식이 높을수록 강하게 나타났다. 그리고 영향력과 아이디어실행의 긍정적 관계도 더욱 강하게 나타났다.

따라서 종업원들의 아이디어개발이나 실행과 같은 혁신행동을 제고함에는 의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력과 같은 임파워먼트를 인지시키는 것이 효과적이며, 특히 직무에 대한 심리적 주인의식을 고취시키는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 이를 위해서 경영자의 변혁적 리더십을 통하여 종업원의 자기효능감을 제고하고, 직무에 정체성, 중요성, 자율성, 다양성 등을 부여하는 직무재설계를 통한 영향력이나 과업의 의미감 제고가 바람직할 것이다.

핵심주제어: 임파워먼트, 혁신행동, 심리적 주인의식

### 1. 서론

우리나라 전체 국민경제에서 중소기업이 차지하는 비중은 매우 높다. 이러한 경향은 외국의 경우도 비슷하게 우리나라의 경우 종사자수 면에서 특히 높은 것으로 나타났다. 우리나라의 경우 중소기업이 차지하는 비중은 사업체 수에서 99.9%이며, 종업원 수 면에서는 87.7%를 차지하고 있다. 다른 선진국의 경우도 사업체수 면에서는 99% 이상의 비중을 보이고 있는데 종사자수 면에서는 일본이 76%, 대만 78%, 미국 48%, 독일 69% 등으로 우리나라가 유독 종사자수 면에서도 높은 비중을 갖는 것으로 나타났다(Chung et al. 2013; Park, 2007; Park, 2015).

최근 중소기업은 글로벌 금융위기를 겪으면서 심각한 경영 위기에 직면하고 있다. 금융위기 이후 경기변동의 불안정과 환율변동에 따른 금융비용의 부담, 중국의 노동법 강화와 위

안화의 급격한 변동, 국제적인 경기침체 등으로 매우 어려운 지경에 처해있다. 이러한 외적 상황의 변동에 따른 부담은 대기업에 비해 한계 생산성에 근접한 중소기업의 경우에 더욱 클 수밖에 없다. 이러한 경영환경 하에서 중소기업이 생존·발전하기 위해서는 경영혁신이 어느 때 보다도 필요하다. 또한 수요의 고급화와 다양화에 의한 제품의 다품종 소량화, 기술 혁신에 의한 각종 기계 부품수의 증가 등 경제환경의 변화는 사회적 분업을 확대시키며 세분화되기 때문에 기존의 중소기업은 성장하고 창업의 기회가 증대되었다. 2000년대에 들어서면서 세계경제는 지식과 정보의 창출, 확산, 그리고 활용이 산업발전의 중심역할을 하는 지식기반 경제로 이행하고 있다. 이러한 환경변화의 핵심동인은 디지털화, 글로벌화, 네트워크화이다. 또한 정보통신 기술의 발달과 개방화의 진전과 소비자의 기호와 선호도 글로벌화로 되고 있으며, 글로벌화는 가

\* 제1저자, 강릉원주대학교 산학협력중점교수, wkhong@gwnu.ac.kr

\*\* 교신저자, 상지대학교 경영학과 교수, kyahn@sangji.ac.kr

· 투고일: 2016-01-25 · 수정일: 2016-05-19 · 게재확정일: 2016-05-29

장 급속한 경영환경의 변화를 가져오는 동인으로서 기업이 적응·혁신·속도를 추구하게 된다.

이처럼 기업환경의 변화가 급속하게 이루어지는 상황에서 중소기업이 생존하고 성장할 수 있는 길은 혁신에 의존하는 것이 바람직하다. 그런데 중소기업은 대기업에 비해 혁신을 추진할 전문인력이 부족하고, 자본력이 부족하다는 문제를 안고 있다. 대기업은 자체적으로 연구개발 시설이나 장비, 인력을 갖추고 있으며, 실패 연구개발 사업이 실패한다하더라도 실패에 따른 손실을 감수할 수 있는 여유자원이 상대적으로 큰 편이다. 따라서 중소기업은 전문인력이나 기계설비에 의존하는 혁신보다는 전사적 품질관리(TQM)와 같이 모든 구성원들이 담당업무를 중심으로 작업방식을 개선하거나 비용을 절감할 수 있는 방법을 강구하는 점진적 혁신이 바람직하다 (Park et al. 2013; Chang & Ahn, 2015).

일반적으로 전문인력에 의해 이루어지는 급진적 혁신은 혁신 자체가 그들의 고유업무임에 반해, 담당업무를 중심으로 이루어지는 점진적 혁신은 고유 업무영역이기 보다는 업무수행을 하면서 담당업무와 관련하여 개선하거나 비용절감 방안을 찾아내는 부수적 일이다. 따라서 종업원의 업무에 대해 적극적 관심과 개선을 위한 자발적 노력이 없으면 이루어지기 어렵다. 이러한 점에서 종업원들의 임파워먼트는 혁신을 위한 동력이 될 수 있다. 자신의 업무에 대한 의미감과 중요성을 인식하고, 담당업무에 대한 자신감을 갖고 자신의 주장을 다른 종업원에게 설득시킬 수 있는 영향력을 갖고 있을 때, 새로운 아이디어를 개발하고 전파하며 이를 업무개선이나 비용절감으로 활용하는 혁신활동을 추진하게 된다. 이에 본 연구에서는 중소기업 종업원을 대상으로 그들이 인지하는 임파워먼트와 혁신의 관계를 실증분석하고자 한다.

임파워먼트와 혁신행동의 관계는 구성원들의 심리적 주인의식 수준에 따라 다를 것이다. 일반적으로 심리적 소유감이 높은 종업원은 소속된 조직이 자신의 것이라고 생각하며 조직의 발전을 위해 다양한 아이디어를 창출하고 활용할 것이기 때문이다(Kim et al. 2009). 또한 자신의 업무에 대해서 심리적 주인의식이 높은 종업원은 자신의 업무에 대해서도 통제력을 가지며 스스로 잘 할 수 있다는 자신감을 가짐으로서 업무개선을 위한 새로운 시도나 혁신적 태도를 강하게 나타낸다(Pierce & Jussila, 2010). 이에 본 연구에서는 구성원이 인지하는 임파워먼트와 혁신행동의 관계를 실증분석한다.

그리고 그러한 관계에서 심리적 주인의식의 조절효과를 실증분석하고자 한다. 구성원들이 인지하는 임파워먼트와 혁신의 관계는 종업원 개인이 인지하는 심리적 주인의식에 따라 차이가 있을 것이다. 왜냐하면 심리적 주인의식은 직무에 대한 정체성과 소속감을 제고시키며, 잔류의지와 직무만족, 조직시민행동, 변혁적 리더십에 긍정적 영향을 미치고, 일탈행위를 감소시킨다(Avey et al. 2009; Ramos et al. 2014; Kim, 2006).

Kong et al.(2015)의 연구결과에 따르면 심리적 주인의식은 감정노동과 조직시민행동의 관계에서 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 조절효과 분석을 통해 임파워먼트와 혁신

의 관계에서 심리적 주인의식의 개인 차이에 따른 시사점을 제공하게 될 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 임파워먼트

빠르게 변하는 현대 조직 사회는 환경에 대하여 적극적으로 대처하고 행동해야 하며, 조직의 최상위 계층에서부터 하위계층에 이르기 까지 매 순간 순간마다 다양한 의사 결정을 하여야 한다. 이러한 의사결정에 관한 권한을 상위 계층의 전유물로 생각하여 하위 계층으로의 위임과 위양을 소홀히 한다면 이는 급변하는 현대 글로벌 사회의 시대 흐름에 역행하는 것이라 할 수 있다(Hong, 2015). 권력(Power)은 빼앗기는 것이 없는 것이라는 말이 있다. 종래의 경우 권력은 상대적이라서 한쪽의 권력이 증대되면 상대편의 권력은 감소되는 것이라고만 생각하는 경향이 있다. 이는 권력은 제한적인 것이어서 어느 일방의 권력이 증가하면 다른 일방의 권력은 줄어들게 되며, 둘 사이에는 권력으로 인한 갈등이 야기되는 제로섬 게임으로 귀결된다는 것이다. 이에 반해 임파워먼트의 개념은 구성원들 간의 신뢰를 바탕으로 쌍방이 모두 권력의 영역이 증가할 수 있음을 보여준다(Lim, 2013; Chung et al. 2015).

임파워먼트는 기존의 권한위임과 비슷한 의미가 있다. 그런데 권한위임은 규정과 같은 제도를 기반으로 공식적이며 합법적인 수단을 통해 권력을 부여하는 것이라면, 임파워먼트는 스스로 업무수행 능력을 제고하고, 일에 대한 자발성과 의욕을 갖추어 자신의 업무수행과 관련하여 의미가 있는 일이라면 주어진 영역을 벗어나서도 참여함을 의미한다. 종래의 권한위임과 같은 제도적 방법을 통해 아무리 많은 권한과 권력이 주어진다 해도 능력과 의욕이 없다면 주어진 권한은 의미가 없는 것이다. 이러한 점에서 임파워먼트는 능력과 의욕, 그리고 권한과 책임을 주는 것을 의미한다. 따라서 임파워먼트는 단순히 직무에 대한 책임과 권한이 증가하였음을 의미하는 것은 아니다. 권한위임 내지 책임위양은 임파워먼트를 위한 수단일 뿐이다. 임파워먼트를 통한 최종적인 목표는 각 개인들이 책임감과 주인의식을 인지함으로써 각각의 업무성과 제고 및 수행능력 제고를 위한 노력을 주도적으로 하는데 있다(Chung et al. 2015; Kim & Ahn, 2012).

임파워먼트에 관한 초기의 다양한 주장을 바탕으로 개념 정립에 공헌한 Spreitzer(1995)는 자신의 실증연구에서 임파워먼트의 동기부여적 요소로써 과업 의미감, 자기효능감, 자율성, 영향력의 네 가지 차원을 제시하였으며 다각적인 차원의 접근방법을 통해 임파워먼트에 대한 차원들을 측정하고자 하였고, 임파워먼트를 직무에 대한 내재적 동기를 유발하는 심리적 과정으로 이해하였으며, 임파워먼트를 권한 이양이나 제도적인 차원에서만 분석하는 것이 아니라 심리적이며 인지적인 변수로써도 사용하였다(Hong, 2015). 먼저 의미감은 자신이 수행하고 있는 업무에 대해 가치를 부여하는 것을 말한다. 자

신의 업무에 대해 가치를 부여함으로써 물적 동기에 의해서만 동기부여 되기보다는 자아실현 욕구와 같은 상위적 욕구에 의해 동기부여가 발생하게 된다는 것이다. 자기효능감은 스스로 담당업무에 대해 자신감을 갖는 것을 의미한다. 자기효능감이 높을 경우 종업원은 업무수행에 대해 자신감을 갖고 신속하고도 결단력 있게 업무를 수행하게 된다. 자율성은 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정할 수 있다는 주인의식의 발로이다. 따라서 임파워된 개인들은 주어진 과업에 대해 동료나 상사에게 의존하기 보다는 스스로 주인의식을 갖고 주도적으로 업무를 수행하게 된다. 영향력이란 자신이 담당업무의 성과나 조직성과에 영향을 미칠 수 있다는 믿음으로서 포괄적으로는 과업 환경에 대해 영향을 갖는다는 인식이다(Hong, 2015).

중소기업을 대상으로 혁신에 관한 실증분석을 실시한 Cakar & Erturk(2010)의 연구에 따르면 종업원의 임파워먼트는 혁신행동과 정의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러한 이유로는 임파워먼트가 종업원들에게 자신이 상당한 의사결정 권한과 자율성을 갖고 있다고 인식하게 되며, 규칙이나 내규에 제약을 덜 받고도 스스로 잘 할 수 있다는 자신감을 갖게 함으로써 혁신적 행동을 촉진하게 됨을 의미한다. Brunetto & Farr-Wharton(2007)은 임파워먼트의 주요한 성과는 구성원 상호간 신뢰와 협력에 있다는 것이다. 이러한 구성원 사이의 믿음과 협조는 전문인력이 부족한 중소기업에서 중요한 혁신의 원천이 된다. 또한 Ford & Randolph(1992)는 실증적 연구결과를 바탕으로 임파워먼트는 혁신성과와 행동을 제고하는데 주요한 원천이 된다는 것이다. 왜냐하면 개방적 의사소통체계, 정보공유, 의사결정에의 참여, 비전의 공유와 같은 임파워먼트의 주요 구성요소는 혁신을 촉진하는 주요 요인이라는 것이다. 국내 사회복지기관 종사자를 대상으로 한 Kim(2015)의 연구결과 심리적임파워먼트의 4가지 하위요소인 의미성, 유능성, 자기결정성, 영향력은 혁신행동에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 임파워먼트는 혁신에 직접적 영향을 미치기도 하지만 셀프리더십과 혁신의 관계에서 매개 역할을 갖는 것으로 나타났다. 이밖에도 임파워먼트는 셀프리더십은 물론 위험회피성, 권력의 거리, 집단주의 등과 같은 다양한 요인과 혁신행동의 관계를 매개하는 것으로 나타나 임파워먼트가 혁신행동에 작간접적으로 영향을 미치고 있음을 보여주었다(Cakar & Erturk, 2010).

## 2.2 혁신

현대경영에서 환경변화와 혁신이란 주제는 반드시 짚고 넘어가야 할 주제이다. 그만큼 환경변화가 빠르게 진해되기 때문에 이를 극복하지 않고는 어느 기업이나 조직도 생존 및 발전을 기대하기 어렵기 때문이다. 이러한 기업환경과 극심한 경쟁에서 생존하기 위해서는 혁신은 기업경영의 필수적 과제가 되었다. 최근 혁신에 대한 관심과 연구가 많이 이루어지고 있지만 학자에 따라 개념, 종류 등도 다양하게 쓰이고 있다. 이를 정리하면 크게 세 가지로 구분할 수 있다(Kim, 2007).

첫째로 경제학이나 일부 학문에서 사용하는 것으로 혁신을 발명이나 창조와 같은 개념으로 정의한다. 이는 지금까지는 없었던 것을 새로 만들어 내는 것을 강조한다. 둘째로는 조직이나 개인이 다른 조직이나 개인과 비교하여 새로운 아이디어를 만들어 내는 것으로 강조한 것이다. 예를 들면, 유아교육의 경우 기존의 교육과정이 모든 아이들에게 획일적으로 적용하는데 반하여 아이 개인의 특성에 맞추어 교육하는 몬테소리 교육과정이 있다. 셋째로 기술관리학에서는 일반적으로 혁신을 조직이 새로운 아이디어를 창출하고 그것을 개발·실용화하여 시장이나 사회의 욕구를 충족시키기까지 이르는 전 과정으로 정의한다. 여기서는 내부적으로 창조된 것이든 혹은 외부로부터 도입된 것이든 간에 특정 조직에서 처음으로 새로운 아이디어를 받아들여 개발하고 실용화하는 측면을 강조한다.

중소기업의 경우 주로 전문가에 의해 이루어지는 획기적이며 급진적 혁신을 추진하기에는 적합하지 않다. 대신 중소기업은 담당자가 주체가 되어 기존의 생산방식이나 제품, 유통방식을 점차적으로 개선해 나가는 형식의 혁신이 바람직하다. 따라서 종업원들이 담당업무를 중심으로 주인의식을 갖고 점진적인 개선과 혁신을 추진하는 것이 요구된다.

혁신행동의 구성요인에 대해서도 혁신의 정의나 유형만큼이나 학자들의 견해는 다양하다. Scott & Bruce(1994)는 변화하는 기업 환경 하에서는 혁신 그 자체도 중요하지만 구성원들의 혁신의지나 행동이 중요하다는 인식 하에 혁신행동의 개념을 도입하였으며, 혁신인식과 혁신실행을 구성요인으로 제시하였다. 이러한 연구의 동향을 반영하여 Janssen(2000)은 아이디어개발(Idea Generation), 홍보(Idea Promotion), 실현(Idea Realization)을 제시 하였다. 그가 개발한 구성요인으로 혁신아이디어 개발은 어떤 영역에서 새롭고 유용한 아이디어를 찾아내는 것이며, 다음 단계로 새롭게 개발된 아이디어의 실현에 대하여 지원하여 줄 우호적인 세력 및 스폰서 등, 그들을 지지하고 지원해 줄 후원자들을 확보하여 아이디어의 실현에 필요한 힘과 역량을 제공하여 아이디어 홍보를 거쳐 혁신아이디어가 현실적으로 직무에 내에서 궁극적으로 적용되고 활용될 수 있는 혁신의 모형이 개발되어야 한다는 혁신아이디어 실현으로 구성된다(Kwon, 2013; Hong, 2015).

## 2.3 임파워먼트와 혁신행동의 관계에서 심리적 주인의식의 역할

소유감 또는 주인의식(Ownership)에 대한 개념은 1970년대 초기 경영학분야에서 처음 제기되었다. 경영학에서 처음 소유권에 대한 개념이 등장하게 된 배경은 종업원주식소유제도(Employees Stock Ownership Plan)에 있다고 본다. 그런데 종업원주식소유제가 법적이고 제도적 측면에서 종업원의 소유권을 인정하는 것이라면, 종업원들에게 심리적으로도 이 기업이나의 것이라는 인식을 주느냐의 문제는 별개의 문제이다(Pierce et al. 2009).

이 제도는 기업이 얻은 수익을 생산원천의 일부인 자본가에

계만 돌려주는 것이 아니라 또 다른 원천인 노동자에게도 돌려줌으로서 원활한 노사관계를 유지하며, 종업원들에게도 재무적 측면에서 부를 축적할 수 있도록 하는 효과를 갖도록 하는 것이었다. 종업원이 주식을 소유함으로써 갖게 되는 또 다른 긍정적 효과는 종업원들의 주식소유를 통해 경영권이 안정적으로 보장될 수 있다는 점이다. 종업원에게는 기업의 지분을 소유함으로써 심리적으로도 소속 직장에 대해 나의 기업, 또는 나의 것이라는 주인의식을 심어줌으로서 회사에 대한 충성심과 소속감을 제고시키고 나아가서는 성과를 제고시킬 수 있다는 것이었다. 실제로 많은 연구에서 종업원주식소유제도가 종사원의 경영참여를 유도해 종사원들의 소속감과 조직에 대한 충성심을 높여 주고, 조직의 긍정적인 성과를 위한 동기 유발 등 종사원 태도에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다(O'driscoll, 2006; Buchko, 1992). 이에 반해 종업원주식소유제도가 주식소유를 통해 도구적 만족과 외재적 만족과 밀접한 관계가 있지만 내재적 만족과는 그러한 관계가 존재하지 않는다는 것도 밝혀졌다. 즉, 주식소유제가 반드시 심리적인 측면에서의 주인의식으로 나타나지는 않는다는 것을 의미한다.

비교적 최근 들어 심리적 주인의식과 관련하여 많은 연구가 이루어지고 있는데 많은 연구에서는 주식소유제와 같은 실질적 및 법적 소유가 종업원 성과와 관련된 지표들과의 연계성이 있는가에 모아지고 있다. 그러나 연구결과는 항상 일치하지 않으며 다양하게 나타나고 있다. 종업원주식소유제도는 다른 변수에 의해 조절되거나 표본에 따라 다른 결과를 나타내기도 하였다(Buchko, 1992). 또한 Pierce et al.(2009) 연구에서는 종업원주식소유제도와 기업의 성과 사이에는 종사원의 심리적 주인의식이 작용하여 효과가 달리 나타날 수 있다는 연구결과를 제시하였다. 다시 말해 종업원주식소유제도가 어떠한 지각이나 동기부여에 의해서 다르게 작용할 수 있음을 나타내고 있다. 아울러 위 연구에서 제시한 종업원주식소유제도는 심리적 주인의식이 내재되어야만 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 위의 연구를 통하여 처음으로 심리적 주인의식(Psychological Ownership)이라는 용어가 사용되었다.

이후 Pierce & Jussila(2010)에 의해 심리적 주인의식 측정도구가 개발되면서 이에 대한 실증 연구가 본격적으로 진행되었다. 심리적 주인의식은 자신의 의지에 의해 통제할 수 있고, 자신을 표현하는 특성이 될 수도 있고, 자신의 소유물이므로 책임과 권리를 가지고 있어서 나의 행동에 영향을 미칠 수 있는 상태라는 것에는 대부분의 학자가 동의하고 있다(Kim, 2006). 심리적 주인의식에 대한 개념은 학자들에 따라 다소 차이가 있으나 개인과 특정 대상(조직, 집단, 직무, 작업수단, 일자체 등) 간의 관계에서 소유대상을 자신의 것으로 인지하거나 자신의 일부분으로 인지하는 심리적 상태를 의미한다(Van Dyne & Pierce, 2004). 이처럼 소유대상에 따라 심리적소유의식의 범위도 확장되면서 직무태도나 성과와 연계성이 큰 대상에 대한 소유의식에 대해서도 관심이 증가하였다.

대표적으로 Ramos et al.(2014), Pierce et al.(1992) 등은 심리적소유의식의 범주를 조직과 함께 직무에 대한 소유의식을

중시하고 이를 구분하였다. 즉, 심리적 주인의식을 소유의 대상이 조직인가 직무인가에 따라 조직에 대한 심리적 주인의식과 직무에 대한 심리적 주인의식으로 구분하였다.

이처럼 종업원이 소속 집단이나 직무에 대한 심리적 주인의식을 갖게 될 때 종업원은 스스로 조직과 직무에 대한 주인의식을 갖고 자신의 일처럼 일하고자 하는 동기부여가 이루어진다. 이러한 이유는 대상이 조직이든 직무이든 그 대상에 대해 긍정적 태도(Positive attitude), 자아개념(Self-Concept)의 증가, 책임감(Responsibility)의 증가가 이루어지기 때문이다. 따라서 심리적 주인의식은 조직몰입, 직무만족, 직무나 조직의 맥락에서 자기효능감 증대와 밀접한 관련이 있다(Van Dyne & Pierce, 2004). 특히 심리적 주인의식이 조직시민행동과 같은 직무외적행동에 긍정적 영향을 미친다는 것은 혁신행동에도 긍정적 영향을 미칠 가능성이 크다 하겠다. 왜냐하면 혁신행동은 기존의 틀을 벗어나 새로운 시각에서 생각하고 아이디어를 창출하는 행동이기 때문이다.

Kim et al.(2009)의 중소기업 종사자를 대상으로 한 연구에 따르면 구성원들이 인지하는 심리적 주인의식은 아이디어개발이나 독창적 방법 창안, 혁신적 아이디어의 활용 및 확산에 긍정적 영향을 미친다는 것으로 나타났다. 그리고 벤처기업 종사자, 의사 및 학생들을 대상으로 한 연구에서도 심리적 주인의식은 새로운 의료정보나 기술의 적용, 지식전파나 아이디어 창출과 같은 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Han et al. 2010; Pare et al. 2006; Vandewalle et al. 1995). 이상과 같은 선행연구를 배경으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 1: 임파워먼트는 종업원의 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.*

*가설 2: 임파워먼트와 혁신행동의 긍정적 관계는 조직에 대한 심리적 주인의식 수준이 높을수록 강할 것이다.*

*가설 3: 임파워먼트와 혁신행동의 긍정적 관계는 직무에 대한 심리적 주인의식 수준이 높을수록 강할 것이다.*

### III. 연구의 설계

#### 3.1 자료수집 및 분석방법

본 연구를 수행하기 위한 자료수집은 지역적으로 강원 영서지역에 입지한 기업을 중심으로 표본추출을 실시하였다. 1차적으로 설문 대상의 배부대상은 원주지역 상공회의소의 명부를 근거로 주로 제조기업을 대상으로 총56개의 기업체에 총 450부의 설문을 발송하였다. 업체별 설문의 배부는 종업원 규모에 따라 차등적으로 배부하였다. 설문지를 배부하면서 설문지의 취지를 설명하고 협조를 요청하였다. 또한 상공회의소 관계자를 통해 제차 설문 대상에 대한 협조요청을 구하여 총 352부의 설문을 회수하였다. 이 중 주요 문항에 대한 응답이 없거나, 전반적으로 누락이 심한 경우, 또는 반복적 응답이 심한 경우

등을 제외한 나머지 315부가 분석대상이 되었다. 본 연구에서의 응답자 특성은 다음과 같다. 유효응답자 315명 중 연령의 경우 20대는 73명(23.2%), 30대 123명(39.0%), 40대 95명(30.2%), 그리고 50대 이상은 24명(7.6%)으로 각각 나타났다. 직종의 경우는 사무직 156명(49.5%), 생산직 79명(25.1%), 연구직 64명(20.3%), 영업직 22명(7.0%)이며, 직급은 사원급이 156명(49.5%), 대리/과장급이 159명(50.5%)이며, 성별은 남자가 182명(57.8%), 여자가 133명(42.2%)으로 각각 나타났다.

본 연구의 목적은 임파워먼트로서 과업의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력이 혁신행동(아이디어개발, 아이디어실행)에 미치는 효과에 대한 가설 1의 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그리고 임파워먼트와 혁신행동의 관계에서 조직에 대한 심리적 주인의식과 직무에 대한 심리적 주인의식의 조절효과에 대한 가설 2, 가설 3은 위계적 다중회귀분석을 적용하였다(Van Dyne et al., 1994).

### 3.2 변수의 측정 및 타당성분석

본 연구에서는 구성개념타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 보편적으로 활용되는 기법인 주성분 요인분석을 실시하였다. 그리고 요인회전 방법으로는 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각교차법을 이용함으로써 연구변수들 간의 다중공선성을 제거하고자 하였다. 그리고 각 문항의 선정은 Price & Mueller(1986)에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.5 이상인 것만을 채택하였으며, 신뢰도는 0.6이상을 기준으로 선정하였다. 그리고 특정 문항 선정시 두 개 이상 성분 간의 차별성을 주기 위해 상위 2개 하위성분의 요인적재치 간의 차이를 0.2이상인 것으로 제한하였는데 이는 특정 문항의 상위 2개 요인적재치간 차이가 적으면 구성성분에 대한 정체성의 문제가 발생하기 때문이다(Van Dyne et al. 1994). 이처럼 선행연구에서 제시한 기준을 적용한 것은 각 문항이 가지고 있는 설명력이 분산되는 경우 특정 변수에 대한 정체성을 갖지 못하기 때문이다. 그리고 변수를 구성하는 성분의 수는 아이겐값 1을 기준으로 성분을 추출하였다. 그 이유는 1개 변수를 구성하는 성분의 설명력이 최소한 1개 문항 값의 설명력을 초과하는 것이 바람직하기 때문이다.

본 연구에서 사용된 연구변수 중 임파워먼트에 대해서는 Spreitzer(1995), Hong(2015)의 연구에서 적용하였던 문항을 바탕으로 제시하였다. 임파워먼트의 구성요소로서 과업의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력에 대해 각각 4개 문항씩 16개 문항을 제시하였다. 이 중 앞서 제시한 요인적재량 기준이나 상위 요인적재량 간의 차이 기준을 충족하지 못한 문항과, 선행연구와는 달리 다른 변수로 구분된 문항을 제외하였다. 이러한 정화과정을 거쳐 나타난 요인분석결과는 <표 1>과 같다. 자율성의 경우 아이겐값이 2.371이며, 영향력 2.359, 자기효능감 2.342, 의미감이 2.024로 각각 나타났다. 따라서 각 성분별 설명력분산 구성비는 15.573%~18.236%로 나타났다.

<Table 1> Factor analysis for empowerment

	자율성	영향력	자기 효능감	의미감
업무의 가치 인식	.166	.015	.135	.738
동료에게 의미 있음	.120	.343	.213	.718
고객에게 의미 있음	.154	.267	.270	.759
스스로 결정하는 성향	.676	.156	-.142	.312
업무방법에 대해 결정	.806	.070	.218	.021
시간배정에 대해 결정	.757	.202	.289	.170
의사결정에 참여	.649	.245	.340	.123
업무에 대해 자신감	.197	.269	.736	.283
업무를 효율적 수행	.255	.150	.830	.149
업무가 숙달되었음	.104	.289	.759	.221
부서에 영향 미침	.170	.801	.172	.128
회사 전체에 영향력	.181	.810	.224	.148
동료직업자에게 영향	.170	.751	.229	.240
Eigen-value	2.371	2.359	2.342	2.024
설명력분산(%)	18.236	18.146	18.012	15.573
누적분산(%)	18.236	36.382	54.394	69.966
Cronbach-α	.786	.818	.843	.747

이처럼 구성비가 특정 성분으로 집중되지 않았음은 응답자가 동일한데 따라 나타날 수 있는 공동방법편의(Common Method Bias)의 문제가 없음을 의미한다고 볼 수 있다. 그리고 각 성분별 신뢰도 Cronbach-α는 .747~.843으로 나타나 선행연구에서 제시한 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

<Table 2> Factor analysis for innovative behavior

	아이디어실행	아이디어개발
새로운 아이디어 제안	0.211	0.795
작업 개선 아이디어 제안	0.311	0.827
비용절감 아이디어 제안	0.156	0.861
새로운 방식을 적극 적용	0.803	0.199
타인 아이디어 적극 활용	0.928	0.203
동료 아이디어 긍정적 적용	0.952	0.191
Eigen-value	2.578	2.175
설명력분산(%)	42.965	36.243
누적분산(%)	42.965	79.207
Cronbach-α	.892	.828

중속변수인 혁신행동의 구성요소에 대해서는 Hong(2015), Kim et al.(2009), Janssen(2000)의 연구에서 활용된 문항을 근거로 아이디어개발, 아이디어전파, 아이디어실행에 대해 활용에 대해 각각 4개 문항씩 12개 문항을 제시하였다. 혁신행동의 설문문항은 아이디어실행과 중복되는 문항이 많았으며, 앞서 제시된 요인적재량 기준을 충족하지 못한 문항을 제외하였다. 이러한 과정을 거쳐 최종적으로 나타난 요인분석결과는 <표 2>와 같다. 최종적 요인분석결과 나타난 아이디어실행의 아이겐값은 2.578, 아이디어개발이 2.175로 각각 나타났으며, 설명력분산 구성비는 각각 42.965%, 36.243%로 나타나 독립변수인 임파워먼트와 같이 동일방법편의 문제는 없는 것으로

나타났다. 그리고 Cronbach- $\alpha$ 도 아이디어실행이 .892, 아이디어개발 .828로 나타나 동질성이 비교적 높은 것을 알 수 있다. 조절변수로서 조직과 직무에 대한 심리적 소유감에 대해서는 Van Dyne & Pierce(2004)와 Kim et al.(2009)의 연구에서 검증된 문항을 바탕으로 구성하였다. 이에 대한 요인분석 및 신뢰도분석 결과는 <표 3>과 같다.

<Table 3> Factor analysis for psychological ownership

	심리적 주인의식(직무)	심리적 주인의식(조직)
회사는 나의 일터	0.318	0.788
회사는 우리의 것	0.211	0.759
회사는 우리의 소유	0.156	0.901
직무는 나의 보람	0.877	0.301
직무는 곧 내 인생	0.895	0.217
직무는 나의 존재이유	0.882	0.176
Eigen-value	2.518	2.177
설명력분산(%)	41.968	36.292
누적분산(%)	41.968	78.259
Cronbach- $\alpha$	.887	.855

요인분석결과 나타난 심리적 주인의식(직무)의 아이겐값은 2.518, 심리적 주인의식(조직) 2.177로 각각 나타났으며, 설명력분산(%)은 각각 41.968%, 36.292%로 나타났다. 그리고 이들 변수의 신뢰도인 Cronbach- $\alpha$ 도 심리적 주인의식(직무)이 .887, 심리적 주인의식(조직)이 .855로 나타나 동질성이 비교적 높은 것을 알 수 있다.

#### IV. 조사결과의 분석

##### 4.1 임파워먼트와 혁신행동의 관계

임파워먼트(과업의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력)과 혁신행동(아이디어개발, 아이디어실행)의 관계에 대한 가설 1을 검증하기 위해 아이디어개발과 아이디어실행을 각각 종속변수로 하는 다중회귀분석결과는 <표 4>의 모형 1과 모형 2에서 나타난 1단계와 같다. 통제변수인 성별, 재직기간 및 독립변수인 과업의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력을 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 통제변수와 독립변수의 아이디어개발에 대한 설명력(R<sup>2</sup>)은 0.241로 나타났다. 분석결과 의미감( $\beta=.103$ ,  $p<.05$ ), 자율성( $\beta=.225$ ,  $p<.01$ ), 자기효능감( $\beta=.243$ ,  $p<.01$ ), 영향력( $\beta=.183$ ,  $p<.01$ )은 모두 아이디어개발에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 임파워먼트와 혁신행동의 관계에 대한 가설 1 중 아이디어개발에 대한 것은 모두 채택되었다.

다음으로 임파워먼트가 아이디어실행에 미치는 효과를 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 의미감( $\beta=.133$ ,  $p<.01$ ), 자율성( $\beta=.164$ ,  $p<.01$ ), 자기효능감( $\beta=.272$ ,  $p<.01$ ), 영향력( $\beta=.243$ ,  $p<.01$ )은 모두 아이디어개발에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 임파워먼트와 혁신행동의 관계에 대한 가설 1은 모두 채택되었다.

##### 4.2 임파워먼트와 혁신행동의 관계에서 심리적 주인의식의 조절효과

임파워먼트와 혁신행동(아이디어개발, 아이디어실행)의 관계에서 조직에 대한 심리적 주인의식의 조절효과에 대한 가설 2, 직무에 대한 심리적 주인의식의 조절효과에 대한 가설 3을 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4>, <표 5>와 같다.

<Table 4> Moderating effect of organization psychological ownership between empowerment and innovative behavior

예측변수	종속변수 단계	아이디어개발(모형 1)			아이디어실행(모형 2)		
		1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계
성별a)		.032	.010	.021	.045	.036	.021
재직기간		-.050	-.031	-.032	.091*	.085*	.084*
의미감		.103*	.104*	.163*	.133**	.129**	.159*
자율성		.225**	.205**	.182**	.164**	.152**	.281**
자기효능감		.243**	.221**	.193**	.272**	.210**	.260**
영향력		.189**	.169**	.351**	.243**	.233**	.284**
심리적 주인의식(조직)			.181**	.111*		.240**	.048
의미감*심리적 주인의식(조직)				.619			.440
자율성*심리적 주인의식(조직)				.132			.150
자기효능감*심리적 주인의식(조직)				.262			.466
영향력*심리적 주인의식(조직)				.383			.136
R <sup>2</sup>		.241	.271	.280	.223	.258	.260
$\Delta R^2$			.030	.009		.035	.002
F		18.009	16.129	12.431	18.185	17.386	11.425

\* p < .05, \*\* p < .01 a) 여성=0, 남성=1

먼저 임파워먼트와 혁신행동의 관계에서 조직에 대한 심리적 주인의식의 조절효과에 대한 가설 2를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4>와 같다. 모형 1에서 조절효과, 즉 독립변수와 조절변수가 상호작용하여 아이

디어개발에 영향을 미치는가를 검증하기 위해 1단계에서는 통제변수(성별, 재직기간)와 독립변수(의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력)를 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 이들 예측변수에 의한 종속변수인 아이디어개발에 대한 설명

력(R2)은 .241로 나타났다. 다음 2단계에서는 1단계에서 투입된 예측변수에 조절변수인 조직에 대한 심리적 주인의식을 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 조직에 대한 심리적 주인의식은 아이디어개발에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.181, p<.01$ ). 다음으로 3단계에서는 조직에 대한 심리적 주인의식의 조절효과를 검증하기 위해 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 추가적으로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 실시한 결과 상호작용항인 의미감\*심리적 주인의식(조직), 자율성\*심리적 주인의식(조직), 자기효능감\*심리적 주인의식(조직), 영향력\*심리적 주인의식(조직) 항의 표준화회귀계수가 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 임파워먼트와 아이디어개발의 관계에서 심리적 주인의식의 조절효과는 존재하지 않음을 의미한다.

다음으로 모형2에서는 임파워먼트와 아이디어실행의 관계에서 조직에 대한 심리적 주인의식의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 모형 2에서 조절

효과, 즉 독립변수와 조절변수가 상호작용하여 아이디어개발에 영향을 미치는가를 검증하기 위해 1단계에서는 통제변수와 독립변수를 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 이들 예측변수에 의한 종속변수인 아이디어실행에 대한 설명력(R2)은 .223으로 나타났다. 2단계에서는 조절변수인 조직에 대한 심리적 주인의식을 추가적으로 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 조직에 대한 심리적 주인의식은 아이디어실행에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.240, p<.01$ ). 다음으로 3단계에서는 조직에 대한 심리적 주인의식의 조절효과를 검증하기 위해 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 추가적으로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 실시한 결과 모든 상호작용항의 표준화회귀계수가 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 임파워먼트와 아이디어개발의 관계에서 심리적 주인의식의 조절효과는 존재하지 않음을 의미한다. 즉 가설 2는 모두 기각되었다.

<Table 5> Moderating effect of job psychological ownership between empowerment and innovative behavior

예측변수	종속변수 단계	아이디어개발(모형 1)			아이디어실행(모형 2)		
		1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계
성별a)		.032	.009	.002	.045	.031	.023
재직기간		-.050	-.031	-.034	.091*	.096*	.094
의미감		.103*	.100*	.422**	.133**	.131**	.449**
자율성		.225**	.199**	.272*	.164**	.103*	.175*
자기효능감		.243**	.235**	.393*	.272**	.255**	.296**
영향력		.189**	.137**	.195*	.243**	.218**	.182*
심리적 주인의식(직무)			.152**	.201		.232**	.333*
의미감*심리적 주인의식(직무)				.746*			.717*
자율성*심리적 주인의식(직무)				.408			.441
자기효능감*심리적 주인의식(직무)				.566			.614
영향력*심리적 주인의식(직무)				.566			.814*
R2		.241	.269	.283	.233	.272	.290
ΔR2			.028	.014		.039	.018
F		23.009	18.101	13.502	23.185	19.377	14.745

\* p < .05, \*\* p < .01 a) 여성=0, 남성=1

다음으로 임파워먼트와 혁신행동의 관계에서 직무에 대한 심리적 주인의식의 조절효과에 대한 가설 3을 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 5>와 같다. 앞서의 분석과 같은 방식으로 적용하였다. 모형 1의 1단계에서 통제변수와 독립변수를 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 이들 예측변수에 의한 종속변수인 아이디어개발에 대한 설명력(R2)은 .241로 나타났다. 다음 2단계에서는 1단계에서 투입된 예측변수에 조절변수인 직무에 대한 심리적 주인의식을 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 직무에 대한 심리적 주인의식은 아이디어개발에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.152, p<.01$ ). 다음으로 3단계에서는 직무에 대한 심리적 주인의식의 조절효과를 검증하기 위해 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 추가적으로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 실시한 결과 상호작용항 중 의미감\*심리적 주인의식(직무) 항의 표준

화회귀계수가 유의적으로 나타났으며( $\beta=.746, p<.05$ ), 다른 상호작용항은 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

그리고 임파워먼트와 아이디어실행의 관계에서 직무에 대한 심리적 주인의식의 조절효과에 대한 가설 3을 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 모형 2와 같다. 앞서와 같은 방식을 적용하여 분석한 결과 2단계에서 직무에 대한 심리적 주인의식은 아이디어개발에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.232, p<.01$ ). 다음으로 3단계에서는 상호작용항 중 의미감\*심리적 주인의식(직무) 항의 표준화회귀계수( $\beta=.717, p<.05$ )와 영향력\*심리적 주인의식(직무) 항의 표준화회귀계수( $\beta=.814, p<.05$ )가 각각 유의적이며, 다른 상호작용항은 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 임파워먼트와 혁신행동의 관계에서 직무에 대한 심리적 주인의식의 조절효과에 대한 가설 3은 부분적으로 채택되었다. 이러한 상호작용효과는 과업에 대한 의미감을 가질 때 아이디어개발과

아이디어실행이 증가하는데 직무에 대한 심리적 주인의식이 클수록 증가정도가 강하게 나타난다는 것을 의미한다. 그리고 영향력이 아이디어실행에 미치는 긍정적 효과도 직무에 대한 심리적 주인의식이 클수록 증가정도가 강하게 나타난다는 것을 의미한다.

## V. 결론 및 시사점

최근 혁신행동이 기업 활동을 하는데 있어서 관심사로 떠오르고 있는 이유는 글로벌 경제시대에 생산 및 관리활동에 따른 높은 비용 및 시간을 절감하고 고객서비스 질을 향상시키며 기업의 경쟁력 확보 필요성이 증대되고 있기 때문이다. 무엇보다도 혁신행동을 수행하기 위한 정보기술이 매우 빠르게 진보되고 있다. 정보기술의 발전은 인터넷 출현으로 각 개인이 자신에게 필요한 정보를 시공간을 초월하여 습득할 수 있도록 했으며, 이전까지 불가능해 보였던 신속한 정보처리, 체계적인 분류와 축적, 공유 및 관리를 손쉽게 해줌으로써 혁신행동분야의 발전을 가속화하게 되었다(Chang, 2011; Chang & Ahn, 2015). 특히 중소기업의 경우 대기업에 비해 전문인력과 자본이 부족하다는 점에서 급진적 혁신보다는 업무개선을 중심으로 점진적으로 개선해 나가는 혁신이 바람직할 것이다. 따라서 구성원들의 혁신의지와 행동이 요구된다.

국내 선행연구 중 다수의 연구(Kwak & Kim, 2012; Jeong et al. 2015)는 임파워먼트와 혁신행동의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과를 분석한 논문은 있으나 조절효과를 분석한 논문은 없는 실정이다. 심리적 주인의식은 소속 직장이나 직무에 대해 스스로 주인의식을 갖고 자신의 일처럼 일하고자 하는 긍정적 태도이며, 혁신행동과 선행요인의 관계에서도 두 변수 간 관계를 조절하는 기능을 가진다는 것을 확인하였다. 이러한 연구결과는 종업원관리에 있어서 상황적합적 관리에 필요한 시사점을 제공하게 될 것이다.

분석결과 임파워먼트의 모든 구성요소인 과업 의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력은 각각 아이디어개발 및 실행과 같은 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 점에서 업무에 대한 의미감을 심어주고, 업무수행 시 작업방식이나 절차 등에 대한 의사결정에 대한 권한을 부여하고, 스스로 업무에 적극성을 갖도록 동기부여할 필요가 있다. 그리고 자기효능감을 높이기 위해서는 CEO가 조직의 미래에 대한 비전을 제시하고, 지시적 리더십보다는 종업원에게 일을 하는 방법을 일러주며, 비판과 질책보다는 칭찬과 격려, 그리고 구성원 개개인에 대한 관심과 배려를 해주는 변혁적 리더십이 바람직할 것이다. 이러한 리더십은 구성원들에게 업무에 대한 자신감을 높여주며 스스로 자부심을 갖도록 해주기 때문이다. 이처럼 임파워먼트의 취지와 효과가 아무리 크더라도 이를 실행에 옮기지 못하면 의미가 없다. 실제로 임파워먼트를 제고하려는 노력에도 불구하고 효과가 없는 것은 조직문화나 다음과 같은데 주된 이유가 있다(Chung et al. 2013).

구성원들 간의 수평적·수직적 의사소통 흐름을 억제하는 위계적 조직문화를 지양하려는 노력이 요구된다.

또한 과업의미감과 같은 임파워먼트를 제고하기 위해서는 직무재설계도 효과가 있을 것이다. 직무특성모형에 따르면 과업다양성, 과업정체성 및 과업중요성을 높이면 작업자는 심리적으로 과업에 대한 의미감이 높아진다는 것이다. 따라서 현장 업무를 수행하는 담당자에게 그가 담당하고 있는 업무가 부서나 조직, 그리고 동료 작업자나 고객에게 미치는 효과와 영향력 등을 인지시키는 것이다. 이러한 노력은 의미감 제고는 물론 영향력을 높이는데도 효과적일 것이다.

그리고 구성원들이 인지하는 임파워먼트가 아이디어개발과 아이디어실행과 같은 혁신행동에 미치는 긍정적 효과는 부분적으로 직무에 대한 심리적 주인의식에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. 구체적으로 과업에 대한 의미감이 높을수록 아이디어개발과 실행 수준이 증가하는데, 직무에 대한 심리적 주인의식이 높은 경우 상대적으로 긍정적 영향 정도가 높아진다는 것이다. 이러한 효과는 영향력과 아이디어실행의 경우도 동일하다. 이에 비해 조직에 대한 심리적 주인의식의 조절 효과는 검증되지 않았다. 이러한 분석결과는 구성원들에게 조직이나 회사에 대한 소유의식보다는 직무에 대한 소유의식을 제고하는 것이 효과적임을 의미한다고 볼 수 있다. 그리고 이러한 결과는 종업원들이 조직(회사)은 구체적이며 유형적 존재이기 때문에 ‘이것이 내 회사다’라는 소유의식을 갖기가 어려운 데 반해, 직무는 추상적이며 경험과 숙달, 그리고 지식으로서 종업원에게 내재되어 있어 ‘이 일이 바로 내 일이다’라는 소유의식을 갖기가 상대적으로 용이하기 때문으로 풀이된다. 이러한 점에서 구성원들에게 직업의식을 갖도록 하는 것은 의미 있는 일이다. 또한 심리적 주인의식은 조직공정성이 높을 때 효과적이라는 것이다. 따라서 조직에 대한 심리적 주인의식을 대체할 수 있는 대안적 방안을 검토할 필요가 있다. 중소기업을 대상으로 연구한 Atalay & Ozler(2013)에 따르면 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 낮을 때 심리적 주인의식도 낮아진다는 것이다. 따라서 심리적 주인의식을 제고하기 위해서는 조직공정성이 유지되어야 함을 의미한다.

이상과 같은 분석결과를 요약하면, 중소기업에서 구성원들의 아이디어개발이나 실행과 같은 혁신행동을 제고함에는 의미감, 자율성, 자기효능감, 영향력과 같은 임파워먼트를 인지시키는 것이 효과적이며, 특히 직무에 대한 심리적 주인의식을 고취시키는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 다만 본 연구의 결과로서 예측변수들의 종속변수에 대한 낮은 설명력은 문제로 지적될 수 있다. 따라서 추후 연구에서 새로운 예측변수의 개발이나 변수의 추가를 통해 개선할 필요가 있을 것이다.

## REFERENCE

Atalay, C. G. & Ozler, D. E.(2013), A Research To Determine The Relationship Between Organizational Justice and Psychological Ownership Among



- Non-Family Employees in a Family Business, *Procedia-Social and Behavioral Sciences of 9th International Strategic Management Conference*, 99, 247-256
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D. & F. Luthans(2009), Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, 30,(2), 173-191.
- Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R.(2007), The Moderating Role of Trust in SME Owner/Managers' Decision-Making About Collaboration, *Journal of Small Business Management* 45(3), 362-387.
- Buchko, A. A.(1992), Effect of employee ownership on employee attitudes: a test of three theoretical perspectives, *Work and Occupations*, 19(1), 59-78.
- Cakar, N. D. & Erturk, A.(2010), Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment, *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Chang, K. S.(2011), *The Determinants and Performance of Knowledge Management Activities in Small and Medium-Sized Enterprises*, Doctoral dissertation of Sangji University.
- Chang, K. S. & Ahn, K. Y.(2015), The relationship between managerial system and knowledge management, and the moderating effects of decentralization and formalization in small business, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 167-175.
- Chung, J. H., Whang, I. C., Song, Y. C. & Ahn, K. Y.(2013), *Understanding Management*, Booknet.
- Chung, D. S., Song, K. S., Ryu, T. M., Lee, H. O. & Choi, C. K.(2015), *Organizational Behavior for Creative Economy*, Top Books.
- Ford, R. C. & Randolph, W. A.(1992), Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management, *Journal of Management* 18(2), 267-294.
- Han, T. S., Chiang, H. H. & Chang, A.(2010), Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
- Hong, W. K.(2015), *The relationship of transformational leadership, empowerment and innovation, and the moderating effect of personal factors in small business*, Doctoral dissertation of Sangji University.
- Janssen, O.(2000), Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jeong, K. Y., Jung, H. W. & Ryu, T. M.(2015), The Effects of Transformational Leadership on Innovative Behavior in the Small and Medium-sized Enterprises: The Mediating Effect of Psychological Ownership, *Journal of Human Resource Management Research*, 22(1), 191-212.
- Kim, Y. C.(2006), *A Study on the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership Perceived by Employee of Tourism Industries: Focused on Organization Characteristics and Job Characteristics*, Doctoral dissertation of Daegu University.
- Kim, E. S.(2015), *Influence of innovation climate of social welfare organs to innovation conduct of social welfare worker: Focus on moderation effects of self leadership and psychological empowerment*, Doctoral dissertation of Hanyoung Theological University.
- Kim, H. K., Hong, S. C. & Kim, J. W.(2009), The relationships between social exchange, psychological ownership, and innovative behavior in small business, Conference on Confederated Academic Societies Summer 2009, Yeosu: *The Korean Academic Society of Business Administration*, 1-14.
- Kim, I. S.(2007), *Macro Organization Theory*, Mooyeuk Kyungyoung Sa.
- Kim, J. S. & Ahn, K. Y.(2012), The Relationship between Organizational Commitment and Intention to Leave, and the moderating effect of Gender and Occupation in Dae-deok Venture Enterprises, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(4), 77-86.
- Kong, H. W., Jeon, B. J. & Kim, H. S.(2015), The moderating effects of psychological ownership on the relationship between emotional regulation and organizational citizenship behavior(OCB), *Journal of Organization and Management*, 39(3), 59-85.
- Kwak, J. W. & Kim, B. J.(2012), Psychological Ownership as a Mediator between Empowerment Perception and Innovative Behavior, *The Journal of Industry and Management*, 15(2), 185-206.
- Kwon, M. K.(2013), *A Study on Airline Employee's Coaching Leadership, Service Attitude, and Innovation Behavior: Focusing on Moderating Effects from Individual Personality Types and Job Autonomy*, Doctoral dissertation, Kyonggi University.
- Lim, C. H.(2013), *Organizational Behavior*, B&M Books.
- O'driscoll, M. P., Pierce, J. L. & Coghlan, A. M.(2006). The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors, *Group & Organization Management*, 31(3), 388-416.
- Pare, G, Sicotte, C. & Jacques, H.(2006), The Effects of Creating Psychological Ownership on Physicians' Acceptance of Clinical Information Systems, *Journal of the American Medical Informatics Association*, 13(2), 197-205.
- Park, R., Ahn, K. & Ko, K.(2013), The relationship between Knowledge management and Innovation, and the moderating effect of Convergence Federation in Small & Medium, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(1), 137-147.
- Park, S. B.(2015), *Small & Medium Business Theory*, Top Books.
- Park, Y. B.(2007), *Small Business and Modern Management*, Chong Ram Press.
- Pierce, J. L. & Jussila, I.(2010), Collective psychological ownership within the work and organizational context: construct introduction and elaboration, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 810-834.
- Pierce, J. L., Jussila, I. & Cummings, A.(2009), Psychological

- ownership within the job design context: revision of the job characteristics model, *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 477-496.
- Pierce, J. L., Van Dyne, L. & Cummings, L. L.(1992), Psychological ownership: A conceptual and operational exploration, *Southern Management Association Proceedings*, USA, 203-211.
- Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986), Absenteeism and turnover of hospital employees, *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, 5, JAI Press Inc.
- Ramos, H. M., T. W. Yan Manb, M. Mustafa, & Ng, Z. Z.(2014), Psychological ownership in small family firms: Family and non-family employees' work attitudes and behaviours, *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 300-311.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Spreitzer, G. M.(1995), Psychological Empowerment in the Workplace; Dimensions, measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L. & Kostova, T.(1995), Psychological ownership: An empirical examination of its consequences, *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, *Measurement, and validation*, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L. & Pierce, J. L.(2004), Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.

# The Relationship Between Empowerment and Innovative Behavior, and the Moderating Effect of Psychological Ownership in Small Musiness

Hong, Wan-Ki\*  
Ahn, Kwan-Young\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to review the relationship between empowerment and innovative behavior, and the moderating effect of psychological ownership in small business. In order to verify and achieve the purposes mentioned above, questionnaire data are gathered and analysed from 315 employees in manufacturing enterprises of Kangwon-do province.

Multiple regression and multiple hierarchical regression analysis were applied to test the proposed hypotheses: 1) the relationship between empowerment(meaning, autonomy, self-efficacy, impact) and innovative behavior(idea development, idea implementation), 2) the moderating effect of PO(psychological ownership for organization) on the relationship between empowerment and innovative behavior, 3) the moderating effect of PJ(psychological ownership for job) on the relationship between empowerment and innovative behavior.

Empirical survey's findings are as follows;

First, empowerment(meaning, autonomy, self-efficacy, impact) appeared to be positively related with innovative behavior(idea development, idea implementation). Second, there was no evidence of moderating effect of PO on the relationship between empowerment and innovative behavior. Third, meaning of work was more positively related with innovative behavior(idea development, idea implementation) in higher PJ group than in lower PJ group. Fourth, impact was more positively related with idea implementation in higher PJ group than in lower PJ group.

*KeyWords: empowerment, innovative behavior, psychological ownership*

---

\* Professo, of the Industry-University Cooperation, Gangneung-Wonju National University

\*\* Professor, Dept. of Business Administration in Sangji University