

심리적 임파워먼트와 직무열의가 주도적 행동에 미치는 영향

박은혜 (대한민국 해군 소령)*

김미희 (부산대학교 경영연구원 연구원)**

국 문 요 약

불확실한 경영환경 속에서 기업들은 보다 차별화된 전략과 경영 변화를 모색해야만 한다. 본 연구에서는 구성원의 적극적이고 자발적인 행동이 조직성과를 높일 수 있다는 점을 인식함을 전제로 조직 전체의 경쟁력을 좌우하는 개인적인 요소로서 주도적 행동과 직무열의 및 심리적 임파워먼트의 관계에 대해 연구하고자 한다. 연구는 심리적 임파워먼트와 주도적 행동의 성격을 고려하여 일정규모 이상인 근로자 100인 이상 기업의 구성원을 대상으로 설문을 실시하여 300개의 표본을 연구에 활용하였다.

본 연구의 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직구성원의 심리적 임파워먼트의 의미성과 유용성, 자기결정성이 높을수록 주도적 행동이 높아지는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트가 주도적 행동에 직접적인 영향을 주는 것을 알 수 있다. 둘째, 조직구성원의 심리적 임파워먼트가 직무열의를 높이는 것으로 나타났다. 이는 심리적 임파워먼트를 통해 조직구성원들의 권한과 책임을 부여 받음으로써 직장 내에서 스스로가 활력과 몰두, 헌신을 하게 된다는 것을 의미한다. 셋째, 조직구성원의 직무열의가 높을수록 주도적 행동을 증진시키는 것으로 나타났다. 넷째, 조직구성원의 직무열의는 심리적 임파워먼트가 주도적 행동에 미치는 영향에 매개작용을 하는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트와 주도적 행동관계에서 직무열의의 매개작용을 살펴봄으로써 심리적 임파워먼트가 어떠한 과정을 거쳐서 조직구성원의 태도에 영향을 미칠 수 있는지 알 수 있다. 그리고 급변하는 환경에 신속한 대응을 위하여 인적자원의 잠재성을 최대한 활용하는 것이 필요한데, 심리적 임파워먼트는 조직 내에서 구성원의 직무열의를 고취시키고 이를 통하여 주도적 행동을 높이므로, 관리자들은 심리적 임파워먼트를 통하여 유능하고 역량을 갖춘 구성원 스스로 잠재력을 개발하고 인식하여 조직을 쇄신할 수 있도록 하는데 방향을 제시하였다. 또한 구성원의 주도적 행동을 이끌어 내는 과정에서 동인으로 작용하는 심리적 임파워먼트와 직무열의의 효과를 확인할 수 있는 자료가 될 수 있다.

핵심주제어: 심리적 임파워먼트, 직무열의, 주도적 행동

I. 서론

1.1. 연구배경

오늘날 기업은 불확실성이 가중된 치열한 경쟁 환경에 처해 있다. 점차 좁아지는 제품 및 서비스의 수명주기로 산업을 선도하는 혁신기업과 위기에 처한 기업이 순식간에 뒤바뀌는 시장 환경이다. 이로 인해 기업은 생존을 위한 노력이 절실하다. 그래서 기업은 구성원 스스로 주도적이며 적극적인 행동을 통해 긍정적인 조직성과를 가져올 수 있는 주도적인 직원이 요구된다. 성공적인 조직과 아닌 조직 간의 중요한 차이는 바로 조직구성원들의 일하는 방식에 달려있다. 특히 구성원의 자발적 참여를 위해 동기부여가 필요하다. 동기부여에 매우 중요한 역할을 할 수 있는 개인적 신념으로서 임파워먼트(Empowerment)는 어떠한 역할에서 권한과 파워가 정해져 있는 외적상태 보다는 내면적 신념과 동기부여가 증가된 상태

라고 볼 수 있다(서인덕·배오식, 2000). 조직구성원의 심리적 임파워먼트(Psychological Empowerment)는 업무에 대한 집중력과 탄력성을 증대시키고, 업무처리에서의 주도성이 향상되어 높은 조직몰입과 직무만족을 가지게 된다(Kahn, 1990; Spreitzer, 1995).

다양한 학문분야에서 다양한 방법으로 조직성과를 높이기 위한 연구들이 활발하다. 그 중에서도 조직 유효성에 대한 연구가 대표적이다. 하지만 기존의 조직유효성에 대한 연구는 구성원들의 역할 내 행동에만 제한적으로 측정하는 한계점을 가지고 있다. 즉 조직구성원의 역할을 보다 분명하게 기술하고, 적절하게 권한을 배분하는 것만으로는 조직의 목표를 달성하거나, 조직이 보다 효율적으로 자원을 활용하도록 하는 것이 완전할 수 없다는 문제의식이 제기된 것이다. 이는 공식적인 직무기술서로 구체화시키기 어려운 구성원의 다양한 상호협동적인 활동들이 뒷받침될 때 보다 효율적으로 조직은 목표를 달성할 수 있기 때문이다(김민강·박동희, 2008).

따라서 공식적인 권한 및 책임에 따르는 역할수행 이상으로

* 주저자, 대한민국 해군 소령 playbf79@naver.com

** 공동저자, 부산대학교 경영연구원 연구원 heya4025@pusan.ac.kr

· 투고일: 2022-10-20 · 수정일: 2022-12-08 · 게재확정일: 2022-12-19

조직성과에 기여할 수 있는 구성원들의 자발적인 노력과 협력의 의지가 보다 중요성을 지니게 된다. 따라서 조직유효성의 측정개념으로 최근에 부각되고 있는 것이 주도적 행동(Proactive Behavior)이다. 주도적 행동은 조직의 발전을 모색하기 위해 현 상황을 개선시키는 보다 진취적 행동을 의미한다. 미래의 상황을 보다 적극적으로 환경을 변화시키려고 하는 주도적인 행동이라고 할 수 있다. 주도적 행동은 인적자원의 경쟁력 요소로 주로 연구가 되고 있는 혁신성, 창의성과는 또 다른 차이가 있다. 혁신적 행동은 자신이 하고 있는 일이나, 속한 조직성과향상을 위해 창의적인 아이디어를 개발하거나 새로운 아이디어를 적용하는 활동을 의미한다(Farr & West, 1990). 또한 창의성은 처음 시도하거나 새로운 지식을 만들어 내는 것과 연관된 것으로서, 새롭고 유용한 아이디어의 개발에 초점을 맞추고 있다(이지우, 2002).

개인의 자발성을 중요시하는 현 경영환경에서 주도적 행동은 중요한 학문적 연구로 받아들여졌다. 주도적 행동은 역할 내, 역할 외 행동으로 구분할 수 있는데 역할 내 행동은 맡은 업무의 범위 내에서 활동적이고 진취적으로 행동하는 것을 말하고 역할 외 행동은 자신이 맡은 일이 아니어도 먼저 행동하는 것을 말한다(Frohman, 1997). 즉, 주도적 행동의 특성은 개인의 적극성과 자발성으로 볼 수 있다. 또한 Bateman & Crant(1999)은 주도적 행동은 더 나은 관리 방법을 개념화되고 조직성과에 긍정적 영향을 주는 중요 요인이라고 주장한다. 더불어 조직은 관료적 시스템을 최소화하며 개인의 자발성을 증가시키는데 초점을 두면서 경영환경 변화의 필요성을 들어 주도적 행동의 중요성을 제기하고 있다.

대다수의 연구들은 조직의 경쟁력과 유효성에 대한 외부환경적인 상황에서 주도적 행동이 미치는 영향력에 중점을 두어 왔다(Crant & Bateman, 2000; Dutton & Ashford, 1993). 다시 말해서 업무환경과 조직구성원의 연결성을 경쟁력 요인으로 판단하고 이들의 연결성이 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 중점을 두고 있다(최명옥·유태용, 2005). 그러나 주도적 행동 등과 같은 조직 유효성을 설명할 수 있는 행동에 있어서는 구성원 개개인의 속성에 따라 관계성이 창출되는 프로세스에 대한 면밀한 분석을 필요로 하고 있다(Pitt et al., 2002). 즉 최근 '사람을 통한 기업경쟁력의 제고'를 실행하는 기업경영방식을 이루기 위해서는 개인-성과를 결정짓는 내재적 요인을 세분화시키고, 이러한 세분화된 경쟁우위 요소가 종업원의 주도적 행동에 어떤 영향을 미치고 있는지를 살펴볼 필요성이 제기된다.

Spreitzer et al.(1997)은 구성원들이 본인 스스로 직무수행에 대한 능력과 힘이 있다고 확신할 때, 보다 높은 성과를 내며 직무에 대하여 만족도가 높다고 하였다. 이는 심리적 임파워먼트를 가진 구성원은 자기효능감을 통해 자신이 업무를 하기 위한 역량, 능력 그리고 영향력이 있다고 느끼게 된다. 따라서 업무에 대해 열정적으로 몰입하는 직무열의와 함께 도전적인 업무를 선호하고 탐색한다. 그리고 조직에 대한 강한 귀속감을 가지고 있기 때문에 조직이나 상사로부터 오는 긍

정적인 피드백을 얻기 위해 보다 본인의 직무에 헌신하고, 업무 이외의 활동에서도 적극성과 자발성을 보이는 주도적 행동을 나타낸다(이랑 외, 2006).

결국 기업 경쟁력 향상을 위하여 개인과 조직의 변화와 혁신을 주도할 수 있는 구성원 개인의 태도와 행동이 중요하다. 이러한 태도와 행동을 유발시키는 관계에 있어서 매개 역할을 하는 요인이 무엇인지 밝혀볼 필요가 있다. 특히 심리적 임파워먼트와 주도적 행동의 관계에 있어서, 이들 변수의 특성상 내재적이고 자발적인 동기를 설명할 수 있는 이론이 직무열의이다(Bakker et al., 2006). 이는 보다 열정적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐, 작업과 관련된 긍정적이고 성취적인 마음의 상태로 정의되어진다(Schaufeli et al., 2002).

직무열의는 기존 연구들을 통해 개인적으로는 직무만족을 증가시키고 조직적으로는 직무성과와 조직몰입과 연관성이 있다는 것이 밝혀졌다(Bruce et al., 2010). 이는 직무열의가 개인이 조직의 직무성과를 향상시키는데 요구되는 인내심과 집중력을 발휘할 수 있다는 것이다(Rich et al., 2010). 더불어 열의를 가진 사람은 자신이 맡은 직무뿐만 아니라 공식적 업무 역할 이외의 행동도 보다 적극적으로 수행하는 것으로 나타났다. Kahn(1990)은 직무성과에 영향을 미치는 조직적 요인의 관계를 설명하기 위해 직무열의를 제시하였고, 여러 연구에서 직무열의가 선행변수와 결과변수 간의 관계를 매개하고 있다는 사실을 발견했다(Rich et al., 2010). 직무열의는 조직의 지속가능한 성장을 위한 조직경쟁력을 창출할 수 있는 중요한 요소가 될 수 있지만 이에 대한 구조적 관계를 다룬 연구는 아직 미흡하다. 따라서 조직구성원의 파위가 조직 파워로 발전될 수 있고, 그것은 기업의 중요한 성과요소 속에서 지속적인 발전을 가져오는 행동을 끌어낼 수 있다. 그 과정에서 동인으로 작용하는 요소가 무엇인지 파악하는 연구가 필요하다.

다시 말해 사람을 통한 기업경쟁력의 제고를 실행하는 기업경영방식을 이루기 위해서 개인의 내재적 요인이 종업원의 주도적 행동에 어떤 영향을 미치고 있는지를, 또한 직무열의와의 어떠한 구조적 관계는 갖는지 알아볼 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 조직 전체의 경쟁력을 좌우하는 개인적인 요소로서 심리적 임파워먼트와 주도적 행동의 관계뿐만 아니라 직무열의의 매개효과도 함께 세부적으로 파악하고자 한다. 이는 심리적 임파워먼트와 주도적 행동의 관계에서 직무열의의 매개 효과를 검증함으로써 새로운 시사점을 제공하며, 이는 기존의 연구에서 다루지 못한 변수들을 하나의 맥락으로 메커니즘을 파악할 수 있다는 의의를 가진다. 이전의 선행연구들은 심리적 임파워먼트, 주도적 행동, 직무열의를 각각 독립적으로 다루고 검증하였지만, 본 연구는 심리적 임파워먼트와 주도적 행동 그리고 직무열의를 하나의 틀로 파악하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 심리적 임파워먼트

임파워먼트는 사회 구조적인 차별과 소속조직의 무력감을 극복하고, 민주적인 권리를 획득할 때까지의 영향력을 행사할 수 있을 정도로 파워를 갖게 되는 과정에 대해 사회학자들이 연구하면서 시작되었다(채순화, 2004). 현대적 개념의 임파워먼트는 1980년대에 생성되었다. 그 이전에도 참여를 통한 임파워먼트의 유용성이 주장되기는 하였으나 실제로 임파워먼트가 가능하기 위해서는 사업적, 정치적 환경의 뒷받침을 필요로 하였다. 이 시기의 서구와 미국의 정치적 권력변화는 기업경영에도 영향을 미치게 되었다. 기업풍토가 바뀌어 개인도 기업인처럼 관료조직의 규정이나 노조의 방해받지 않고 자신의 운명을 자기의 손으로 결정한다는 기업관이 출현하였다.

근래 들어 경영자들은 관료조직을 해체함으로써 개인의 재능을 발휘하게 할 수 있다는 시각에서 종업원을 신뢰하고, 의사결정 과정에 그들을 참여시키려 노력하기 시작했다. 기업의 핵심가치를 추구함에 있어서 종업원들이 자신의 직무를 어떻게 수행할 것인가에 보다 광범한 재량권을 갖게 하자는 가치공유를 통한 통제이론이 제창되기도 하였다. 그 대표적 학자 Peters(1991)는 “종업원을 임파워시켜 모든 사람을 모든 일에 참여시켜야 한다”고 주장하였다. 이러한 ‘사람을 통한 생산성’, ‘자율과 기업가 정신’, ‘고객은 왕’이라는 새로운 철학이 오늘날의 임파워먼트 이론 발전의 환경을 제공하였다. 그 후 전 세계적 경기하강으로 1990년대에는 합리화와 다운사이징이 광범하게 확산되었으며, 임파워먼트는 하나의 사업상 필수요소가 되었다.

임파워먼트를 Conger & Kanungo(1988)는 “무력감을 조성하는 조건들을 찾아내고, 공식적 조직수단과 자신감 확대 정보를 제공하는 비공식 기술의 두 가지 방법을 활용, 그 조건들을 제거함으로써 조직 구성원들 사이에 자신감을 강화시키는 과정”이라고 하였다.

임파워한다는 것은 누구에게 힘을 준다는 것이다. 이 힘 속에는 몇 가지 뜻이 있다. 첫째는 법률적 의미로 권한(authority)을 허용한다는 것이고, 둘째는 능력(capacity)으로서 자기효능감(self-efficacy)을 의미하며, 셋째는 에너지로 힘을 실어준다는 뜻이다(Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998).

사회학적 관점에서 임파워먼트는 억압된 계층의 권력을 키워주기 위한 시도와 관련, 발전되어 온 사회적 행위에 뿌리를 두고 있다고 본다(Kuokkanen et al., 2003). 임파워먼트의 근저에는 권력의 개념이 있어서 권력과 불가분의 관계에 있다. 전통적 의미의 구조적 임파워먼트 이론에서는 권력 보유자가 권력을 적게 보유한 자에게 권력을 이전해 주는 행위에 초점을 맞추고 있다. 즉 임파워먼트를 사회의 상위계층이 하위계층에 부여하는 것과 종업원에게 조직의 성과창출을 할 수 있

는 능력을 부여하는 것으로 이해한다. 권력이란 필요하면 상대방의 의사에 반해서 그 상대방에게 시키고 싶은 일을 그가 하도록 할 수 있는 능력, 또는 그냥 두면 하지 않을 일을 그들이 하게 하는 능력을 의미한다(채순화, 2004).

결국 기업조직에서의 임파워먼트란 종업원이나 구성원들에게 자율성과 창의성을 갖도록 동기를 부여해줌으로써 구성원 자신의 능력을 보다 지속적으로 개발하여 조직헌신이나 조직효과성 향상을 위해 구성원의 역량을 최대한 발휘하는 과정으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 심리적 임파워먼트 변수에 대한 개념은 행위 지향성이나 조직구조 차원보다 조직구성원 개인의 심리적 자아개념으로 볼 수 있다.

몇 년 전까지만 해도 조직론자들은 임파워먼트를 1차원적으로 정의하였다. 예를 들어 Conger & Kanungo(1988)는 자기효능감(self-efficacy)으로, Burke(1986)는 자기결정력 또는 자율성으로 이해하였다. 그러나 최근에 와서 경영학에 심리학을 원용하면서 임파워먼트를 더 광의로 정의하기 시작했다. Burke(1986)는 임파워한다는 것은 권력을 부여하거나 권한을 위임하는 것이다. 이것은 다시 의미, 능력, 자기결정력, 영향력의 평가에 영향을 미침으로써 내재적 동기부여를 한다고 주장하였다. 또한 임파워먼트를 Thomas & Velthouse(1990)는 의미, 능력, 자기결정력, 영향력의 네 요소로 구성되며 이 네 요소가 합쳐서 전체 개념이 된다고 보았다. 그리고 Spreitzer(1995)는 임파워먼트에는 관계론적 시각과 심리적 시각의 두 가지 시각이 있는데, 관계론적 시각은 top-down 방식으로 같은 계층구조 내의 상부에서 하부로 권한을 분담할 때 임파워먼트가 생긴다는 신념인데 반하여 심리적 시각은 하향식으로 심리적 상태가 종업원 내면에 임파워먼트의 인식을 유발시킬 때에만 임파워먼트가 이루어진다고 주장하였다.

개인영역의 임파워먼트를 ‘심리적 임파워먼트’라 하기도 한다(Zimmerman & Rappaport, 1988). 이러한 심리적 임파워먼트는 개인, 상황, 시간에 따라 다른 결과를 가져올 수 있는 개념이다(Zimmerman & Rappaport, 1988).

Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트의 선행변수로 자존감(self-esteem), 통제위치(locus of control), 정보(information), 보상(rewards)이 있다고 하였다. 자존심 있는 종업원은 스스로를 조직에 공헌할 수 있는 재능을 가진 가치 있는 인적자원이라 생각하며, 조직 내에서 자기적무나 자기가 속한 팀에 대해 적극적인 태도를 취한다. 인생관이란 성격 특성으로 자기의 운명은 외부의 힘에 의하여 결정된다고 보는가 아니면 자기 스스로가 결정한다고 생각하는가이다. 그리고 종업원을 임파워하기 위해서 조직은 보다 많은 종업원에게 ‘보다 많은 정보’를 ‘보다 빈번히’, ‘보다 다양한 방법’으로 제공하여야 한다(Kanter, 1983). 정보가 없으면 종업원은 책임을 맡으려 하지 않고 그의 창조적 에너지를 투여하지 않는다. 조직이 종업원에게 제공해야 할 정보에는 임무에 관한 것과 성과에 관한 것이 있다. 조직의 목적과 임무를 모르면 종업원 개인의 목적, 의미와의 합치 여부를 알 수 없어 자기의 역량을 어떻게 발휘해야 할지 망설이게 된다. 그리고 종업원을 임파워하기

위하여 조직은 종업원 각자가 공헌한 바를 인정하는 보상시스템을 갖고 있어야 한다. 이렇게 개별적으로 인센티브를 제공하면 종업원 개인의 역량은 증대되고 직무수행과정상의 의사결정에 적극 참여하여 영향을 미치게 한다.

임파워먼트 연구에 있어서 심리적 임파워먼트가 중요시되는 것은 첫째로 임파워먼트의 기대효과는 종업원이 실제로 임파워먼트를 경험할 때만 실현될 수 있고, 둘째로 종업원의 심리적 상태가 임파워먼트를 위한 조직의 제반시책과 종업원의 성과인 만족, 참여, 몰입 간의 연결고리 역할을 하기 때문이다. 또한 심리적 임파워먼트는 직무재창조, 팀 성과에 긍정적 영향을 미치고 창의적인 과업을 수행하는데 있어 핵심 요소로 연구되고 있다(Dust et al., 2014).

이러한 측면에서 본 연구는 임파워먼트의 구성요소를 Spreitzer(1995), Thomas & Velthouse(1990)의 연구결과에 근거하여 의미, 능력, 자기결정력, 영향력으로 구분하고 분석하고자 한다.

2.2. 직무열의

직무열의에 대한 학자들의 관심은 직무열의의 상대적 개념이라고 볼 수 있는 심리적 소진에서 시작하였다(Maslach et al., 2001). 직무열의는 심리적 소진과는 반대로 일을 함으로써 나타나는 긍정적이고 열정적인 마음의 상태로써, 긍정심리학에 대한 관심이 늘어남에 따라 대두되고 있다(Schaufeli et al., 2002).

열의(engagement)란 개인의 인지, 정서, 행동을 활동적이고 만족스러운 수행으로 연결하는 자아의 표현으로(Kahn, 1990), 직무열의는 업무에 대한 긍정적이고 열정적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐이라고 할 수 있다(Schaufeli et al., 2002).

유사한 개념으로 직무단위에서 일에 많은 시간과 노력을 투입한다는 측면에서 직무관여(Job Involvement)가 있다. 직무관여는 조직구성원이 자신의 생활에서 직위가 차지하는 정도에 대한 인지적 판단으로 정의한다(Kanungo, 1982).

직무에 관여해야 하는 필요성에 의해 영향을 받는 직무관여는 긍정적인 원인 뿐만 아니라 부정적인 원인도 포함된다. 이러한 측면에서 지나친 직무관여는 일중독의 하위 요인으로 구성되며 또 다른 하위 요인인 강박적 성향이라는 부정적 원인에 의해 나타난 것이라고 할 수 있다. 반면 직무열의에 대해 Kahn(1990)와 Schaufeli et al.(2002)는 하위 차원에서 직무관여에 관한 직접적인 제시가 없다. 대신 Kahn(1990)의 경우 긍정적 동기화된 심리적 태도를 강조하였다. Schaufeli et al.(2002)는 특징된 긍정적인 직무관련 마음의 상태로 정의한다. 직무열의는 높은 수준의 에너지와 활력(vigor), 업무에 대한 열정과 헌신(dedication), 업무활동에 대한 몰두(absorption)의 세 가지 동기적인 구성개념을 갖는다.

직무열의의 구성요인으로 활력, 헌신, 몰두가 있다. 첫째, 활력은 일하는 동안의 높은 에너지 수준, 정신적 탄력, 자신의

업무에 노력을 투자하겠다는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내력 등을 가리키고, 둘째, 헌신은 열정, 영감, 자긍심과 도전의식으로 자신의 일과 특별한 경험에 강하게 몰입된 상태를 말한다. 셋째, 몰두는 자신의 직무에 대해 즐거운 마음으로 완전히 집중하고, 일에 빠져 시간 가는 줄 모르며, 일을 떠나서 자신을 생각하기 어려운 상태를 뜻한다(Schaufeli & Bakker, 2003). 이러한 활력, 헌신, 몰두의 개념은 순간적인 상태가 아닌 오래 지속되는 정서적 인지상태를 말한다(Bakker & Geurts, 2004).

직무열의는 단순히 심리적 소진의 상대적인 개념으로 생각할 수 있으나, 이 둘은 단순히 단일차원의 양극에 위치하는 일차원적인 것이 아니라 상호간에 독립적인 구성요소를 가지고 있다(Shin, 2004). 직무열의의 하위요소인 활력과 헌신은 심리적 소진의 하위요소인 정서적 소진 및 비인간화와 각각 정확히 반대개념으로 여겨진다(Maslach et al., 2001). 즉, 활력과 정서적 소진은 ‘에너지’라는 연속선상의 양극단에 존재하고, 헌신과 비인간화는 업무에 대한 ‘동일시’라는 연속선상에 존재하는 반대개념이다(Schaufeli & Shimazu, 2008). 그러나 몰두는 심리적 소진의 마지막 요소인 개인 성취감 감소와 반대 개념이라고 볼 수 없다(Maslach et al., 2001; Lee & Ashforth, 1996). 이에 대해 Schaufeli & Shimazu(2008)는 몰두가 자신의 업무에 빠지고 기쁘게 열중하는 것이 특징이기 때문에 몰두를 소진의 결과로 발생하는 자기효능감에 가까운 개인적인 성격 특성인 개인적 성취감의 감소의 반대 개념으로 보는 것보다 직무열의와 구별된 단면으로 간주하는 것이 적절하다고 주장하였다.

2.3. 주도적 행동

주도적 행동(Proactive Behavior)은 개인이 의도적으로 자신이 현재 처해 있는 환경, 상황을 변화시키려는 행동을 말한다(Buss, 1988). Proactive는 ‘앞을 내다보고 행동하는’ 라는 사전적 의미가 있다. 국내 학계에서는 이에 대한 연구가 미비하여 이에 대한 활발한 연구가 필요한 실정이고, 명칭에 대한 명확한 규정도 필요할 것으로 보인다. 주도적 행동의 국내의 연구를 살펴보면 선도적 행위(김상표·김태열, 2004), 선제적 행동(이형룡 외, 2010), 선행적 행위(이덕로·김태열, 2008), 적극적 행동(문유석·허용훈, 2008), 주도적 행동(조영복 외, 2007) 등으로 번역되어 연구가 이루어진바 있다. 주도적 행동은 ‘미래에 대한 능동적 대처’ 또는 ‘변화를 모색하는 개인의 적극적이고 자발적 행동’ 즉, ‘자발적이고 능동적으로 혁신의 주체가 되는 행동’으로 개념화되므로 주도적 행동이 사전적 의미와 가장 유사하다고 판단되어 본 연구에서는 ‘주도적 행동’으로 명명하였다.

사람들은 직접적이고 의도적으로 그들이 현재 처해 있는 환경 및 상황을 변화시킬 수 있다. 또한 개인이 처한 환경에 영향을 줄 수 있는 행동을 하는 부분에서도 개인차가 존재한다(Bateman & Crant, 1993). 이러한 개인차를 Bateman &

Crant(1993)는 주도성이라는 개념으로 설명하고 있다. 이는 주도적 인 성격을 가진 사람이 상황적 요인에 의해 상대적으로 구속 받지 않고 오히려 환경 변화에 영향을 미치는 사람으로 볼 수 있다. 또한 주도성(proactive personality)을 지닌 사람이 주도적 행동을 취하게 되는데, 주도성이 높은 사람은 적극성을 보이며, 기회를 파악하고, 행동하며, 의미 있는 변화가 나타날 때까지 인내하려는 경향이 있는 반면에 낮은 주도성을 가진 사람들은 빨리 포기하고 소극적이며 변화시키기 보다는 환경에 수용하려는 경향이 더 있다고 한다. 이렇듯 주도적 행동은 수동적으로 현재의 조건에 바로 적응하기 보다는 자발적으로 상황을 변화시키며 미래의 상황을 보다 적극적으로 개선시키려고 하는 개인의 주도적인 행동이라고 할 수 있다.

먼저, 주도적 행동을 하는 개인은 성취욕구가 있다. 성취욕구는 경쟁, 저항, 탁월함, 목표에 대한 도전적 추구, 어려움의 극복 등에 관련한다. 높은 성취욕구를 지닌 사람은 탁월한 업적을 추구하고, 어려움을 즐겨 극복하고, 업무활동에서 더욱 경쟁적이다(Quick & Nelson, 2008). 주도적 행동을 하는 개인은 그렇지 않은 사람보다 많은 탁월한 업적을 달성할 가능성이 높다.

또한 선행연구를 보면, 주도적 행동을 하는 사람은 자신의 경력 성공(Seibert et al., 2001)을 보여준다. 이는 주도적 행동이 외부환경을 변화시키고자 하는 적극적인 측면을 가지고 있기 때문에 이러한 적극성을 통하여 목표달성을 위한 다양한 전략을 수립한다. 또한 행동으로 옮겨 자신의 경력에 대해 만족할 정도까지 에너지를 집중하기 때문이다. 또한 주도적 행동을 하는 개인은 자기효능감(Parker, 1998)과 지배력(Parker & Sprigg, 1999), 유연한 역할 방향성(Parker & Sprigg, 1999)을 가지고 있다. 이것은 주도적 행동을 하는 개인이 문제 해결이나 조직의 변화에 있어서 보이는 행동이 자신감이 있고, 높은 주인의식을 가지고 해결함으로써, 목표성취에 기여하는 모습을 보여줌을 말한다.

이처럼 주도적 행동은 최근 들어 기업 경영에 있어 그 중요성이 더욱 부각되어지고 있는 가운데, Bateman & Crant(1999)는 주도적 행동은 더 효과적인 관리 방법을 개념화 할 수 있고, 조직의 유효성을 증가시키는 중요한 요인이라고 주장하였다. 조직은 감독, 통제 위주의 경영시스템을 최소화하며 개인의 자발성을 보다 높이는데 초점을 맞춰야 한다. 또한 경영환경의 변화를 들어 주도적 행동의 중요성을 제시하였다. Crant(2000)는 주도적 행동에 관한 대표적인 연구이다. 그는 4가지의 주도적 행동 구조(역할범주, 주도적 성격, 개인의 자발성, 책임부담, 자기효능감)과 4가지 다른 개인차이(성취욕구, 목표지향, 직무몰입, 주도적 피드백 요구)와 함께 5가지의 상황적 요인(경영지원, 조직규범, 조직문화, 공적 또는 사적인 환경, 상황적 단서)이 주도적 행동을 거쳐 역할 명료, 직무태도, 개인의 통제감, 직무성과, 성공적 경력에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 또한 최근 Waterwall(2019)은 작업장에서 구성원들이 역할 이상의 주도적이고 적극적인 행동을 설명하기 위해 조절초점에 관심을 갖기 시작했다.

2.4. 가설도출

심리적 임파워먼트에 있어서 종업원의 인식이 강조되는 것은 그 인식을 통하여 임파워먼트가 실현될 수 있고, 종업원의 심리적 상태가 임파워먼트를 위한 조직의 제반시책과 성과를 창출하기 때문이다. 조직의 비현실적 목표설정, 권위주의적 감독 스타일, 실패를 학습기회로 삼지 않고 처벌하는 것, 경영자와의 접촉의 어려움 등은 임파워먼트를 저해하는 요인이 될 수 있다(Conger & Kanungo, 1988).

이에 비하여 임파워된 종업원은 계약에 의한 노력을 초과하는, 즉 통상적 직무범위를 능가하는 일을 하려는 경향이 있다. 의사결정에 참여하게 되면 직무에 적극성을 띠고 양질의 의사결정에 기여하게 되고 이것은 경영자에게는 효율 증가를, 종업원에게는 직무만족을 제공한다(Spreitzer, 1995). 한편 Kirkman & Rosen(1999) 역시 임파워된 팀은 종래의 작업 팀보다 생산성도 높고, 전향적이며, 대고객 서비스 수준도 높고 직무만족 수준도 높다고 하였다.

Bowen & Lawler(1992)은 임파워먼트란 의사결정능력과 책임 의식을 갖고 결과로 성과를 평가받기를 원하며, 다른 사람이 시키는 대로 행동하는 것이 아니라, 사려 깊게 기여하는 인간으로 인정받음으로써 직무에 대한 적극성과 몰입을 지각하는 것이라고 하였다. 따라서 임파워된 종업원은 자발성과 조직 목표를 자신의 것으로 받아들이는 높은 수준의 심리적 의식을 갖게 된다. Frese et al.(1996)의 연구에서 개인의 주도성의 중요한 결정요소로 직무 자율성이 될 수 있음을 확인했으며, Farr & West(1990)는 충실화된 직무가보다 도덕적이고, 사고를 촉진시켜, 혁신을 유도한다고 하였다. 다른 한편으로는 Parker(1998)는 직무에 있어서 자율성은 조직원에게 각종 경험을 주어 숙련을 통해서 자기 효능감을 일으킬 수 있으며, 결국 이는 개인의 주도성에 영향을 미친다고 하였다(Axtell & Parker, 2003; Parker, 1998). 또한 Zhang et al.(2020)은 임파워된 리더로 인해 구성원들은 자신감이 고취되면서 주도적인 행동으로 유발된다고 한다.

조직의 경쟁력과 유효성에 대한 대부분의 연구들은 외부환경적인 상황에서 주도적 행동에 미치는 영향력에 초점을 두고 있다(Crant & Bateman, 2000; Dutton & Ashford, 1993). 그러나 주도적 행동에 대한 연구는 기대만큼 많지 않다. 그 이유는 주도적 행동이 개인 측면을 다루고 있어, 조직 측면을 다루는 연구들에서 분석수준의 차이로 인해 인과관계에 대한 연구가 그리 활발하게 다루어지지 못한데 있다. 그러나 Hellriegel & Slocum(1992)은 주도적 행동은 조직문제에 대한 해결책의 질을 향상시키고, 혁신을 자극하며, 개인적 자질을 독립함으로써 동기부여와 몰입을 증대시키고 조직성과에 촉진적 영향을 미친다고 하였다. 이는 주도적 행동을 많이 하는 사람은 창의적 과업에서 내재적으로 높게 동기부여가 되고 보다 나은 혁신 성과를 이룬다는 의미이다. 이를 통해 가설 1을 도출하였다.

가설 1: 조직구성원의 심리적 임파워먼트(의미성, 유능성, 자기결정성, 영향력)는 주도적 행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

Schaufeli & Bakker(2003)은 직무열의의 구성요인으로 활력, 헌신, 몰두를 제시하였다. 먼저, 활력은 일하는 동안 높은 에너지 수준, 어려움에 직면했을 때의 인내력, 자신의 업무에 노력을 투자하겠다는 의지 등을 말한다. 다음으로, 헌신은 열정, 자긍심과 도전의식으로 자신의 일과 특별한 경험에 강하게 몰입된 상태이며, 마지막 몰두는 자신의 직무에 대해 즐거운 마음으로 완전히 집중하며, 시간가는 줄 모르고 일에 빠지고, 일을 떠나서는 자신을 생각하기 어려운 상태를 의미한다.

이에 Quick & Nelson(2008)은 주도적 행동을 하는 개인은 성취욕구가 있으며, 이러한 개인은 경쟁, 저항, 탁월함, 목표에 대한 도전적 추구, 어려움의 극복 등의 특성을 보여 직무열의가 주도적 행동의 예측변인임을 나타내었다. 또한 Seibert et al.(2001)의 연구도, 주도적 행동을 하는 개인은 외부환경을 변화시키고자 하는 적극적인 측면을 가지기 때문이다. 이러한 적극성을 통하여 목표달성을 위한 다양한 경쟁전략을 수립하고 실행하여 자신의 경력에 대해 인정할 정도까지 에너지를 집중한다고 설명하였다. 그리고 Jawahar & Schreurs(2018)은 직무열의가 높은 사람들은 업무를 열심히 수행하고, 성과 향상을 위해 동료와 협력하는 등 자신이 맡은 업무에서 보다 좋은 성과를 내는 것으로 나타났다. 그리고 주도적 행동을 하는 개인은 문제 해결이나 조직의 변화에 있어서 보이는 행동에 탄력성과 자신감이 있고, 높은 주인의식을 가지고 해결함으로써, 목표달성에 기여하는 모습을 보여준다고 하여, 직무열의의 특성들이 주도적 행동을 설명하고자 하는 바가 선행연구에서 나타나고 있다(Parker & Sprigg, 1999; Parker, 1998). 위와 같은 선행연구를 바탕으로 가설 2를 도출하였다.

가설 2: 조직구성원의 직무열의(활력, 몰두, 헌신)는 주도적 행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

그리고 Spreitzer et al.(1997)은 조직구성원 본인 스스로 직무수행에 대한 능력과 힘이 있다고 확신할 때 보다 높은 성과를 내며 직무에 대하여 만족도가 높다.

심리적 임파워먼트를 가진 구성원은 자기효능감을 통해 자신이 업무를 하기 위한 역량, 능력 그리고 영향력이 있다고 느끼게 된다. 따라서 업무에 대해 열정적으로 몰입하는 직무열의와 함께 도전적인 업무를 선호하고 탐색한다. 그리고 조직에 대한 강한 귀속감을 가지고 있기 때문에 조직이나 상사로부터 오는 긍정적인 피드백을 얻기 위해 보다 본인의 직무에 헌신하고, 업무 이외의 활동에서도 적극성과 자발성을 보이는 주도적 행동을 나타낸다(이랑 외, 2006). 따라서 조직구성원의 심리적 임파워먼트와 주도적 행동 간에도 높은 관련성이 있을 것으로 볼 수 있다.

경쟁력 우위 확보로 조직의 생존과 지속적 발전을 도모하기

위한 주도적 행동의 선행변수는 자율성과 적극성, 자발성, 자신감에 대한 권한과 역량의 확보이며, 이는 심리적 임파워먼트로 설명될 수 있다. 그리고 그 과정에서 자신의 심리적 태도가 동기화되어 직무열의로서 발현된다. 따라서 선행연구에 의해, 기업구성원의 심리적 임파워먼트는 주도적 행동에 영향을 미치고, 그 관계에서 직무열의의 매개효과가 있을 것으로 기대된다. 이를 통해 가설 3을 도출하였다.

가설 3: 직무열의(활력, 몰두, 헌신)는 심리적 임파워먼트(의미성, 유능성, 자기결정성, 영향력)와 주도적 행동의 관계를 매개할 것이다.



<그림 1> 연구 모형

III. 연구 방법

본 연구의 대상이 되는 표본은 심리적 임파워먼트와 주도적 행동의 권한 및 성격을 고려할 때, 일정 규모이상의 조직에서 그 효과가 가시화 될 것이라고 판단하고 사원수 100명이상의 기업의 구성원을 대상으로 설문지로 배포하고 회수하는 방식으로 연구를 실시하였다. 또한 개인차원에 관한 연구로서 업종과 관계없이 일반 직장인을 대상으로 수집하였다. 설문은 2022년 3월 9일에서 4월 9일까지 30일에 걸쳐 시행되었다. 자료의 수집은 연구의 목적과 취지를 설명하고 자료수집을 허락받아, 직접 또는 e-mail로 설문지를 배포하였다. 조사대상은 서울·경기·대전·충남·전남·경북·경남·부산에 소재하는 기업에 근무하는 직장인에게 420부의 설문지를 배포하였고, 이 중 387부를 회수하여 회수율은 92.14%였으나 이들 중 불성실한 응답이 보이거나 결측치가 나타난 87부를 제외하였다. 실제 분석에 사용된 설문지는 300부로, 유효응답율은 약 77.51%였다. 분석은 SPSS 25.0을 활용하여 분석하였다.

3.1. 심리적 임파워먼트

개인영역의 임파워먼트로서, 심리적 임파워먼트(Zimmerman & Rappaport, 1988)는 구성원들이 본인이 하고 있는 직무가 의미 있는 일이고, 주어진 직무를 수행하는 본인의 능력에 대해서 확인한다. 그리고 자신의 직무수행 방법을 결정하는데 있어 자율성을 가지고, 자신이 직무수행에 큰 영향력을 가지고 있다고 인식하고, 결국 스스로가 파워를 가지고 있다고 지각하는 상태로 정의된다. 본 연구는 Spreitzer(1995)가 제시한

척도로, 그 구성요소로 의미, 유능성, 자기결정력, 영향력으로 구분하고 각 하위변인별로 3문항씩 총 12문항을 리커트척도에 의해 분석하였다.

3.2. 직무열의

직무열의는 긍정적이고 열정적이며 몰두하는 마음가짐, 작업과 관련된 긍정적이고 성취적인 마음의 상태로 정의된다.

Schaufeli et al.(2002)은 직무열의의 구성요인으로 활력, 헌신, 몰두를 제시하였다. 그리고 직무열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale)를 사용하였다. 활력 6문항, 헌신 5문항, 몰두 6문항의 세 가지 하위요인 총 17문항으로 구성하였다.

3.3. 주도적 행동

주도적 행동은 개인이 의도적으로 자신이 현재 처해 있는 상황을 개선하거나 새로운 환경을 만드는데 있어 주도력을 가지고 적극적으로 변화시키고자 행동하는 것으로 정의된다(Crant, 2000). 단일차원으로 구성된 주도적 행동 척도는 Pitt et al.(2002)의 17문항인 조직구성원들이 업무에 필요한 새로운 아이디어를 적극 제안하는지, 자발적으로 업무를 수행하는지, 기존보다 더 나은 업무처리방안을 찾기 위해 노력하는지, 팀이나 회사의 발전을 위해 적극적으로 변화를 모색하는지, 현재의 상황을 개선하기 위해 항상 도전하는지, 위기를 기회로 전환시키고자 노력하는지, 미래의 상황을 예측하고 그에 대한 대책을 마련하기 위해 노력하는지 등의 내용이다.

<표 1> 연구표본의 기업특성

구분		빈도(명)	비율(%)
규모	100명 이상 ~ 300명 미만	235	78.33
	300명 이상	65	21.67
합계		300	100.0

<표 2> 설문항목의 구성 및 신뢰도

변수명	문항번호	최초 문항수	최종 문항수	신뢰도	출처
심리적 임파워먼트	의미성	I-1,2,3	3	0.908	Spreitzer (1995)
	유능성	I-4,5,6	3		
	자기결정성	I-7,8,9	3		
	영향성	I-10,11,12	3		
직무열의	활력	II-1,4,8,12,15,17	6	0.877	Schaufeli & Bakker (2003)
	헌신	II-2,5,7,10,13	5		
	몰두	II-3,6,9,11,14,16	6		
주도적 행동	III-1~17	17	10	0.890	Pitt et al.(2002)
인구통계변수	IV-1~7	7			

IV. 연구 결과

4.1. 표본의 특성

연구에 활용된 표본의 특성 중 응답자가 속한 기업의 규모는 100명 이상 300명 미만이 78.33%, 300명 이상이 21.67%를 차지하였다. 앞서 밝힌바와 같이 종업원의 수에 따른 기업의 규모가 100명 이상인 총 300부를 분석에 활용하였다.

<표 3> 응답자의 특성

구분	빈도(명)	비율(%)	
성별	남	220	73.3
	여	80	26.7
연령	20대	144	48.0
	30대	101	33.7
	40대	44	14.7
	50대 이상	11	3.7
학력	고졸	10	3.3
	초대졸	27	9.0
	대졸	220	73.3
	대학원졸	43	14.3
근속년수	5년 미만	169	56.3
	5년 ~ 10년 미만	64	21.3
	10년 ~ 15년 미만	18	6.0
	15년 ~ 20년 미만	22	7.3
	20년 이상	27	9.0
직급	사원급	152	50.7
	대리급	68	22.7
	과장급	33	11.0
	차장급	30	10.0
	부장급 이상	17	5.7
업무부서	일반관리·기획	72	24.0
	영업·광고	33	11.0
	재무·회계	16	5.3
	생산·기술	39	13.0
	연구·개발	118	39.3
	기타	22	7.3
합계	300	100	

인구통계적 특성을 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 총 응답자 300명 중 남성이 220명(73.3%)이고 여성이 80명(26.7%)으로 나타났다. 연령별 분포는 20대가 144명(48.0%), 30대는 101명(33.7%), 40대는 44명(14.7%), 50대 이상 11명(3.7%) 순으로 나타났다. 교육수준은 대졸이 220명(73.3%), 대학원졸이 43명(16.3%), 초대졸이 27명(9.0%), 고졸이 10명(3.3%) 순으로 나타났다. 근속년수분포에서는 5년 미만이 169명(56.3%), 5년 이상 10년 미만이 64명(21.3%), 10년 이상 15년 미만이 18명(6.0%), 15년 이상 20명 미만이 22명(7.3%), 20년 이상이 27명(9.0%)으

로 나타났다. 직급은 사원이 152명(50.7%), 대리급이 68명(22.7%), 과장급이 33명(11.0%), 차장급이 30명(10.0%), 부장급 이상이 17명(5.7%) 순으로 나타났고, 마지막으로 업무부서는 연구·개발부서가 118명(39.3%), 일반관리·기획부서가 72명(24.0%), 생산·기술부서가 39명(13.0%), 영업·광고부서가 33명(11.0%), 기타(금융, 서비스 등)부서가 22명(7.3%), 재무·회계부서가 16명(5.3%)으로 나타났다.

4.2. 기초분석

본 연구의 타당도는 요인분석으로 각 변수별로 주성분 분석을 통해 공통성을 측정하였고 Kaiser 정규화가 있는 직교회전 방식(varimax)을 채택하였다. 또한 KMO와 Bartlett의 검정을 사용하였다. 공통성은 각 변수에 의한 설명되는 비율을 나타낸 것으로 요인적재값이라 명명하며 공통성이 .4 이하면 낮다고 판정하기 때문에 요인변수 문항의 선택기준을 .4 이상으로 하였다. 심리적 임파워먼트는 12개의 문항으로 공통성이 .4 이상이고 KMO값은 .937로 변수들의 선정이 적절하게 나타났다. <표 2>에서 보듯이 Cronbach's 알파 계수는 .908로 나타났다. 직무열의 관련된 문항은 13개의 문항으로 공통성이 .4 이상이고 KMO값은 .902로 변수들의 선정이 적절하게 나타났고, Cronbach's 알파 계수는 .877로 나타났다. 주도적 행동 설

문문항은 10개의 문항으로 공통성이 .4 이상이고 KMO값은 .921로 변수들의 선정이 적절하게 나타났고, Cronbach's 알파 계수는 .890으로 나타났다. 본 연구에서는 타당성을 확보하는 과정에서 일부 문항을 제외했을 때 신뢰도가 소폭 상승하였다.

다음 가설을 검증하기에 앞서 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 Pearson상관계수를 이용하여 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석 결과인 <표 4>에서 보듯이 상관관계수가 .90 이상인 관계가 없으므로 다중공선성을 의심할 수준은 아님을 알 수 있다. 또한 상관관계분석 결과는 독립변수인 심리적 임파워먼트의 인식은 직무열의와 주도적 행동, 성별, 연령, 직급, 업무부서가 통계적으로 정 혹은 부의 유의한 상관관계를 가지고 있다. 즉, 조직 구성원이 심리적 임파워먼트를 인식할수록, 직무열의와 주도적 행동이 높아지고, 연령, 직급과는 정의 관계를, 성별과는 부의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 종속변수인 주도적 행동은 심리적 임파워먼트와 직무열의와는 정의 관계를 가지고 있고, 이 또한 연령과 직급, 근속년수와는 정의 관계를 나타낸다. 매개변수인 직무열의에 대한 상관관계를 살펴보면, 심리적 임파워먼트와 주도적 행동과는 정의 관계를 가지고 있고, 연령과 직급은 정의 관계를, 업무부서와는 부의 상관관계를 가지고 있음을 알 수 있다.

<표 4> 상관관계분석

구분	평균	S.D	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.성별	0.27	0.44	1												
2.연령	1.74	0.84	-.415***	1											
3.학력	2.99	0.61	-.024	-.131*	1										
4.직급	1.97	1.24	-.384***	.877***	-.116*	1									
6.근속년수	1.91	1.31	-.311***	.878***	-.237**	.890***	1								
7.의미성	4.74	0.94	-.106†	.211***	-.014	.259***	.261***	1							
8.유능성	4.41	0.87	-.228***	.352***	.068	.371***	.350***	.497***	1						
9.결정성	3.91	1.16	-.140**	.422***	-.111†	.382***	.401***	.252***	.507***	1					
10.영향력	3.48	1.20	-.233**	.507***	-.014	.514***	.489***	.367***	.575***	.678***	1				
11.열의활력	4.34	0.87	-.076	.172***	-.038	.183***	.205***	.432***	.451***	.334***	.255***	1			
12.열의헌신	3.96	0.94	-.175***	.260***	-.103	.259***	.286***	.519***	.380***	.258***	.366***	.515***	1		
13.열의몰두	4.24	0.89	-.108†	.193***	-.026	.197***	.213***	.695***	.519***	.373***	.348***	.594***	.601***	1	
14.주도적행동	4.23	0.74	-.256***	.259***	-.033	.273***	.258***	.547***	.543***	.387***	.390***	.558***	.520***	.711***	1

주) N=300, † : p<0.1, * : p<0.05, ** : p<0.01, ***: p<0.001.
 성별 : 남자=0, 여자=1 / 연령 : 20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대=4 / 학력 : 고졸=1, 초대졸=2, 대졸=3, 대학원졸=4 / 직급 : 사원=1, 대리=2, 과장=3, 차장=4, 부장이상=5 / 업무부서 : 일반관리·기획=1, 영업·광고=2, 재무·회계=3, 생산·기술=4, 연구·개발=5, 기타=6 / 근속년수 : 5년미만=1, 5년~10년 미만=2, 11~15년

4.3. 연구가설 검증

본 연구의 첫 번째 연구가설은 ‘가설 1: 심리적 임파워먼트는 주도적 행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’이다. 이를 검증하기 위해 심리적 임파워먼트를 독립변수로, 주도적행동을 종속변수로 통제변수로는 성별, 연령, 직급, 근속년수를 설정하여 다음과 같이 다중 회귀분석을 실시하였다. 심리적 임파워먼트의 변수인 의미성·유능성·자기결정성·영향력과 주도적 행동의 회귀 결과는 아래 표와 같다.

<표 5> 심리적 임파워먼트와 주도적행동의 관계

변수	주도적 행동			
	모델 1		모델 2	
	Beta	t	Beta	t
성별	-.183***	-2.980	-.151***	-3.050
연령	-.024	-.184	-.017	-.162
직급	.124	.917	.007	.060
근속기간	.112	.814	-.023	-.207
의미성			.377***	7.283
유능성			.266***	4.436
자기결정성			.177***	2.837
영향력			-.040	-.578
R^2 (adj. R^2)	.103(.091)		.434(.419)	
ΔR^2	.103		.331	
F	8.491***		27.899***	
Durbin Watson	1.940			

주) Beta값은 표준화 계수임. † : $p < 0.1$, * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$.

먼저 성별, 연령, 직급, 근속기간을 통제변수로 설정하여 통제하였다. 모델 1은 10.3%의 설명력을 가지며, 유의한 회귀식으로 나타났다($F=8.491, p < 0.001$). 또한, Durbin Watson는 1.940로 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

심리적 임파워먼트가 주도적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1의 검증결과는 다음과 같이 나타났다. 통제변수만 회귀식에 들어갔을 때는 10.3%의 설명력을 지녔는데, 독립변수의 심리적 임파워먼트의 하위변수들이 투입됨으로서 설명력이 41.9%가 증가하였다. 독립변수의 유의성을 살펴보면 의미성은 주도적 행동에 대해 유의수준 .1%하에서 $\beta=.377$ 로 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 유능성도 주도적 행동에 대해 유의수준 .1%하에서 $\beta=.266$ 로 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 자기결정성은 주도적 행동에 대해 유의수준 .1%하에서 $\beta=.177$ 로 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 하지만 영향력은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 1은 부분채택되었다.

본 연구의 두 번째 연구가설을 검증하기 위해 직무열의를 독립변수로, 주도적행동을 종속변수로 통제변수는 성별, 연령, 직급, 근속년수를 설정하여 다음과 같이 다중 회귀분석을 실시하였다.

직무열의의 변수인 활력, 몰두, 헌신과 주도적 행동의 회귀 결과는 <표 6>과 같다.

분석결과 모델 1은 10.3%의 설명력을 가지며, 유의한 회귀식으로 나타났다($F=8.491, p < 0.001$). Durbin Watson는 2.021로 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 직무열의가 주도적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2의 검증결과는 다음과 같이 나타났다. 통제변수만 회귀식에 들어갔을 때는 10.3%의 설명력을 지녔는데, 독립변수의 직무열의의 하위변수들이 투입됨으로서 설명력이 46.9%가 증가하였다. 독립변수의 유의성을 살펴보면 직무열의_활력은 주도적 행동에 대해 유의수준 .1%하에서 $\beta=.188$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 직무열의_몰두는 주도적 행동에 대해 유의하지 않은 것으로 나타났다($p > 0.1$) 직무열의_헌신은 주도적 행동에 대해 유의수준 .1%하에서 $\beta=.536$ 으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < 0.001$) 그러므로 가설 2도 부분채택되었다.

<표 6> 직무열의와 주도적 행동의 관계

변수	주도적 행동			
	모델 1		모델 2	
	Beta	t	Beta	t
성별	-.183***	-2.980	-.149***	-3.463
연령	-.024	-.184	-.007	-.075
직급	.124	.917	.111	1.185
근속기간	.112	.814	-.052	-.545
직무열의_활력			.188***	3.823
직무열의_몰두			.063	1.250
직무열의_헌신			.536***	10.181
R^2 (adj. R^2)	.103(.091)		.572(.562)	
ΔR^2	.103		.469	
F	8.491***		55.781***	
Durbin Watson	2.021			

주) Beta값은 표준화 계수임. † : $p < 0.1$, * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$.

본 연구에서는 세 번째 연구가설 ‘직무열의는 심리적 임파워먼트와 주도적 행동 간의 관계를 매개할 것이다.’이며, 심리적 임파워먼트(의미성, 유능성, 자기결정성, 영향력)가 주도적 행동에 미치는 영향 관계에서 직무열의(활력, 헌신, 몰두)가 매개역할을 할 것이라는 가설 3을 검증하기 위하여 계층적 회귀분석을 실시하였다. 분석의 결과는 아래의 표에서 제시된 것과 같다.

<표 7> 심리적 임파워먼트, 직무열의와 주도적 행동의 관계

변수	주도적 행동					
	모델 1		모델 2		모델 3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
성별	-.183***	-2.980	-.151***	-3.050	-.140***	-3.298
연령	-.024	-.184	-.017	-.162	-.029	-.316
직급	.124	.917	.007	.060	.072	.769
근속기간	.112	.814	-.023	-.207	-.056	-.586

의미성		.377***	7.283	.037	.659
유능성		.266***	4.436	.131**	2.462
자기결정성		.177***	2.837	.047	.857
영향력		-.040	-.578	.022	.373
직무열의_활력				.156***	3.102
직무열의_몰두				.059	1.154
직무열의_헌신				.452***	7.151
R^2 (adj. R^2)	.103(.091)	.434(.419)	.591(.576)		
ΔR^2	.103	.331	.157		
F	8.491***	27.899***	37.908***		

주) Beta값은 표준화 계수임. : $p<0.1$, * : $p<0.05$, ** : $p<0.01$, ***: $p<0.001$.

가설 3을 검증한 결과 성별, 연령, 직급, 근무기간을 통제변수로 설정하여 통제하였다. 모델 1은 10.3%의 설명력을 가지고 있으며, 유의한 회귀식이다($F=8.491, p<0.001$). 모델 2는 통제변수와 독립변수를 투입하는 분석이다. 구성원의 심리적 임파워먼트가 주도적 행동에 미치는 영향을 자세히 살펴보았다. 심리적 임파워먼트의 의미성($\beta=.377, p<0.001$)과 유능성($\beta=.266, p<0.001$), 자기결정성($\beta=.177, p<0.001$)이 유의수준 .1% 하에서 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

모델 3에서는 매개변수를 투입하는 분석이다. 구성원의 심리적 임파워먼트가 직무열의를 매개로 주도적 행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 매개변수인 직무열의의 몰두는 앞서 결과에서도 검증된 것과 같이 주도적 행동과 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 반면, 독립변수인 심리적 임파워먼트와 매개변수인 직무열의의 표준화된 회귀계수(β)를 살펴보면, 직무열의의 활력과 몰두, 헌신이 모델 3에 추가되면서 독립변수인 심리적 임파워먼트의 유능성의 경우 모델 2에서 영향력이 매개변수에 의해 흡수되어 $\beta=.266(p<0.001) \rightarrow \beta=.131(p<0.01)$ 로 감소되는 결과를 보인다. 15.7%의 설명력인 모델 2 보다 59.1%로 상승한 것으로 보아 매개효과를 파악할 수 있었다. 그러므로 심리적 임파워먼트와 주도적 행동간의 직무열의의 매개효과 중 심리적 임파워먼트의 유능성과 주도적 행동간의 관계에서 직무열의의 활력과 헌신의 매개효과가 검증되었다. 따라서 가설 3은 부분채택되었다.

V. 결론

5.1. 연구결과 요약

현대사회의 기업들은 기업의 생존과 지속가능 경영에 있어서 사람의 중요성에 이의를 제기하는 경우는 없어 보인다. 특히, 최고 경영층의 신년사에서 인재의 중요성을 언급하지 않는 경우를 찾아보기 어렵다. 이는 조직 구성원들이 스스로 직무에 흥미를 가지고 몰입해서 성과를 내는 것이 기업의 생존과 지속가능 경영에 핵심임을 인정하는 것으로 볼 수 있다.

최근에 조직 구성원의 열의에 대한 기업의 관심이 높아지고 있다. 열의는 구성원의 성장과 고객 감동의 원천이며 구성원

의 감성, 창조, 상상력의 극대화하는 가장 강력한 수단으로 인식되기 때문이다.

많은 학자들이 공통적으로 언급하는 구성원의 열의 실현 방법은 구성원을 믿고 자기 완결적으로 일을 수행하게 하는 것이며, 이를 위해 명확한 목표 제시, 책임 및 권한의 위임, 필요 정보와 자원의 제공, 피드백과 인정 제공 등을 제안하고 있다. 이것은 조직 구성원들이 스스로 파워를 인식하는 심리적 임파워먼트의 핵심 구성 요소로 이해될 수 있다.

본 연구는 조직구성원의 지각하는 심리적 임파워먼트가 직무열의를 증대시키고 이를 통해 주도적 행동이 나타날 것이라는 예측을 통해 심리적 임파워먼트가 주도적 행동에 미치는 영향과 이러한 관계 속에서 직무열의의 매개효과를 살펴 보는데 그 목적이 있다. 이에 본 연구에서는 심리적 임파워먼트의 세분화된 하위개념인 의미성, 유능성, 자기결정성, 영향력과 직무열의의 하위개념인 활력, 몰두, 헌신과 주도적 행동에 대한 선행연구의 개념과 이론적 고찰을 통해 각 변수의 개념을 도출하고자 하였으며, 본 연구의 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 심리적 임파워먼트의 의미성과 유능성, 자기결정성이 높을수록 주도적 행동이 높아지는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트가 주도적 행동에 직접적인 영향을 주는 것을 알 수 있다. 또한 표준화 계수에서 의미성의 효과가(.377) 가장 크고, 유능성(.266)의 효과, 자기결정성(.177) 순으로 나타났다. 이러한 결과는 기업에서 조직구성원들의 주도적 행동을 기대하기 위해서는 직무의 유능성을 함양시키고 조직구성원의 업무가 조직과 개인에게 큰 의미가 있다는 것과 자신의 업무를 주도적으로 처리할 수 있는 의사 결정과 그 정도에 관해 인지시켜야 한다는 것을 시사한다. 한편 유능성, 의미성, 자기결정성 등과 영향력을 동시에 투입되었을 때는 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이는 기업의 주도적 행동과 의미성과 유능성, 자기결정성의 관계가 영향력의 관계보다 더욱 밀접하기 때문인 것으로 해석될 수 있다.

둘째, 조직구성원의 심리적 임파워먼트가 직무열의를 높이는 것으로 나타났다. 이는 심리적 임파워먼트를 통해 조직구성원들의 권한과 책임을 부여 받음으로써 직장 내에서 스스로가 활력과 몰두, 헌신을 하게 된다는 것을 의미한다.

셋째, 조직구성원의 직무열의가 높을수록 주도적 행동을 증진시키는 것으로 나타났다. 또한 표준화 계수에서 직무열의의 구성요소인 활력의 영향력(0.188)보다 헌신의 영향력(0.536)이 더 큰 것으로 나타났다.

넷째, 조직구성원의 직무열의는 심리적 임파워먼트가 주도적 행동에 미치는 영향에 매개작용을 하는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트와 주도적 행동관계에서 직무열의의 매개작용을 살펴봄으로서 심리적 임파워먼트가 어떠한 과정을 거쳐서 조직구성원의 태도에 영향을 미칠 수 있는지 알 수 있다.

이러한 결과로 본 연구는 최근 긍정심리학에서 연구되고 있는 직무열의에 대한 선행변인으로 심리적 임파워먼트, 결과변

인으로 주도적 행동을 확인하였다는 점과 이들의 관계에서 직무열의의 매개효과를 확인함으로써 조직구성원이 지각하는 임파워먼트, 즉 심리적 임파워먼트가 구성원의 주도적 행동을 높이는데 기여할 수 있다는 점을 발견하였다는데 있을 것이다.

5.2. 학문적·실무적 시사점

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기존 연구에서 다루지 않았던 변인들 간의 관계성을 검증하였다는 것이다. 심리적 임파워먼트, 직무열의, 주도적 행동의 관계를 다룬 연구는 본 연구에서 처음으로 검증이 되었다. 기존의 연구들에서는 심리적 임파워먼트의 결과변인으로 직무만족, 조직몰입 등을 다루어 왔으나 본 연구에서는 최근 관심이 대두되고 있는 직무열의와 주도적 행동이 심리적 임파워먼트의 또 다른 결과변인이 될 수 있음을 밝혔다. 둘째, 심리적 임파워먼트가 주도적 행동에 긍정적 영향을 미침이 확인되었다. 즉, 심리적 임파워먼트가 주도적 행동에 영향을 미치는 것은 자신의 직무나 업무에 대한 의미성, 유능성, 자기결정성의 향상임을 알 수 있다. 조직 및 구성원의 주도적 행동은 외부 요인 때문이 아닌 내적인 동기에서 유발하는 것이라는 것이다.

다음 실무적 시사점이다. 첫째, 조직구성원의 주도적 행동을 유발 시킬 수 있는 요인을 밝혔다는데 의의가 있다. 급변하는 환경에 신속한 대응을 위하여 인적자원의 잠재성을 최대한 활용하는 것이 필요한데, 심리적 임파워먼트는 조직 내에서 구성원의 직무열의를 고취시키고 이를 통하여 주도적 행동을 높이므로, 관리자들은 심리적 임파워먼트를 통하여 유능하고 역량을 갖춘 구성원 스스로 잠재력을 개발하고 인식하여 조직을 쇠퇴시킬 수 있도록 하는데 방향을 제시하였다. 둘째, 구성원의 파위가 조직의 파워로 발전될 수 있는 상황에서 주도적 행동을 이끌어 내는 과정에서 동인으로 작용하는 심리적 임파워먼트와 직무열의의 효과를 확인할 수 있는 자료가 된다. 마지막으로, 불확실하고 치열한 경쟁 환경 속에서 기업은 차별화된 전략과 변화를 모색할 때 조직구성원의 주도적이고 적극적인 행동이 조직성과를 배가시킬 수 있다는 점을 인식하고 조직의 경쟁력을 좌우하는 직무열의와 주도적 행동을 향상시키기 위한 지속적인 노력이 필요하다는 시사점을 제시한다.

5.3. 연구의 한계점 및 향후제언

본 연구에서는 심리적 임파워먼트의 개념과 결과요인인 주도적 행동과의 관계를 밝혀냈으며 선행요인과 결과요인 사이에서 직무열의의 매개효과도 밝혀냈다. 따라서 경영조직에서 심리적 임파워먼트를 통해서 조직 내 구성원의 직무열의를 증대시킬 수 있고 이를 통하여 주도적 행동을 증대시키는 점을 시사하고 있으나 많은 선행연구들과 마찬가지로 일반화를

제한하는 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 심리적 임파워먼트와 직무열의, 주도적 행동 간의 시간적 개념이 발생하여 연구모형을 설정하였다. 이론상으로는 조직 구성원의 심리적 임파워먼트의 지각이 직무열의를 증대시키고 그리고 증대된 직무열의가 조직구성원의 주도적 행동을 일으킨다는 것으로 변수들 간의 인과관계 및 시간적 개념이 발생한다. 하지만, 측정방법상에서는 각 변수들 간의 인과관계를 반영하지 못하였다. 차후 연구에서는 변수들 간의 인과관계를 설명할 수 있는 논리상의 연결고리를 만드는 것이 필요할 것이며 그에 대한 보다 정확한 결론을 제시하는 것도 의미 있는 연구가 될 것이다.

둘째, 조사 도구의 한계로 본 연구는 설문 조사만을 활용한 한계를 가지고 있다. 이는 각 문항별 신뢰성을 검증했다고는 하지만, 응답 대상자의 주관적 판단을 근거로 한다는 점과 응답 시점에 응답자가 가지고 있는 기분, 주변의 환경 등에 따라 결과가 달라질 수 있다는 점에 여전히 한계가 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 질문자가 응답자가 1:1로 설문지를 작성하거나 인터뷰와 같은 질문과 답변 등의 다양한 측정 도구 및 독립적인 응답원천의 활용방안이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구는 주도적 행동만을 결과변수로 사용하였다. 기존 연구에 의하면 직무열의는 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 따라서 향후 연구에서는 직무성과와 맥락적 성과를 동시에 고려하여 직무열의의 효과성을 더욱 명확하게 규명하는 것도 의미 있는 연구가 될 것으로 생각된다.

REFERENCE

- 김민강·박동희(2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행동. *한국행정학보*, 42(3), 261-291.
- 김상표·김태열(2004). 조직의 사회화 전략과 신입사원의 선도적 행위가 사회화 결과들에 미치는 효과에 관한 연구. *인사조직연구*, 12(1), 175-212.
- 문유석·허용훈(2008). 사회적 자본이 적극적 경찰활동에 미치는 영향: 경찰관의 인식분석을 중심으로. *지방정부연구*, 12(3), 55-74.
- 서인덕·배오식(2000). 심리적 임파워먼트에 따른 사회구조적 특성과 결과변수의 관계. *산업관계연구*, 10(2), 127-158.
- 최명옥·유태용(2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향: 부합들간의 상호작용 효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), 139-162.
- 이덕로·김태열(2008). 직무특성이 개인 창의성에 미치는 영향: 선행적 행동의 매개효과를 중심으로. *경영학연구*, 37(3), 443-475.
- 이랑·김완석·신강현(2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로. *한국산업및조직심리학회지*, 19(4), 573-596.
- 이지우(2002). 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계. *인사관리연구*, 26(1), 113-130.
- 이형룡·양유진·최형민(2010). 호텔 직원의 개인-환경 적합성과 선제적 행동의 관계에서 조직후원인식의 매개역할에 관한 연구.

- 관광학연구, 34(7), 85-110.
- 조영복·곽선화·고경희(2007). 조직구성원의 Personal Initiative가 경력성공에 미치는 영향. 한국인적자원관리학회, 14(1), 193-217.
- 채순화(2004). *변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근*. 박사학위논문, 영남대학교 대학원.
- Axtell, C. M., & Parker, S. K.(2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, 56, 112-131.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E.(2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345-366.
- Bakker, A. B., Gierveld, J. H., & Van Rijswijk, K.(2006). *Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties*(Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance), Diemen, The Netherlands: Right Management Consultants.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M.(1999). Proactive behavior: Meanings, impact, and recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M.(1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E.(1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review*. 33(3), 31-39.
- Bruce, L. R., Jeffery, A. L., & Eean, R. C.(2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Burke, W.(1986). *Leadership as Empowerment Others*, in S. Srivastva(ed.), *Executive Power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Buss, D. M.(1988). The evolution of human intrasexual competition: Tactics of mate attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 616-628.
- Chae, S. H.(2004). *Relationship between Transformational Leadership, Empowerment, Trust, and Organizational Commitment: A Multidimensional Approach*. Doctoral Dissertation, Yeungnam University, Korea.
- Cho, Y. B., Kwag, S. H., & Ko, K. H.(2007). An Empirical Study on the Effect of Personal Initiative on Career Success: In the Centre of the Task Characteristics, Cultural Values, Social Exchange. *Journal of Human Resource Management Research*, 14(1), 193-217.
- Choi, M. O., & Yoo, T. Y.(2005). The Effects of Person-Organization, Person-Job, and Person-Supervisor Fit on Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 139-162.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Crant, J. M.(2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S.(2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B.(2014). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic-Organic Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J.(1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Farr, J. L., & West, M. A.(1990). *Innovation and creativity at work: Psychology and Organizational Strategies*. New York: Wiley.
- Frese, M., Kring. W., Soose, A., & Zempel, J.(1996). Personal initiative at work: differences between east and west germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Frohman, A. L.(1997). Igniting organizational change from below: The power of personinitiative. *Organizational Dynamics*, 25(3), 39-53.
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S.(1998). The Power Behind Empowerment : Implications for Research and Practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W.(1992). *Management*, New York; Addison-Wesley Publishing Company.
- Jawahar, I. M., & Schreurs, B.(2018). Supervisor incivility and how it affects subordinates performance. *Personnel Review*, 47(3), 709-726.
- Kahn, W. A.(1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. M.(1983). *The change masters: innovations for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanungo, R. N.(1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kim, M. G., & Park, T. H.(2008). The Effects of Personnel Administrative Fairness on Organizational Citizenship Behavior Under the New Liberalistic Reform of Personnel Administration in Seoul Metropolitan Government. *Korean Public Administration Review*, 42(3), 261-291.
- Kim, S. P., & Kim, T. Y.(2004). Effects of Organizational Socialization Tactics and Newcomers' Proactivity on Socialization Outcomes. *Korean Journal of Management*, 12(1), 175-212.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B.(1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kuokkanen, H., Leino-Kilpi, H., & Katajisto, J.(2003). Nurse Empowerment: Job-related Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18(3), 184-192.
- Lee, D. R., & Kim, T. Y.(2008). Job Characteristics and Individual Creativity: The Mediating Effects of

- Proactive Behaviors. *Korea Business Review*, 37(3), 443-475.
- Lee, H. R., Yang, Y. J., & Choi, H. M.(2010). The Mediating Effect of Hotel Employees' Perceived Organizational Support on the Relationship between Person-Environment Fit and Proactive Behavior. *Journal of Tourism Sciences*, 34(7), 85-110.
- Lee, J. W.(2002). Distribution Justice as a Moderator in the Relationship between Job Demands and Innovative Work Behavior. *Journal of Organization and Management*, 26(1), 113-130.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E.(1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.(2001). Job burnout. *Annual Review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Moon, Y. S., & Huh, Y. H.(2008). Police Perceptions of Social Capital on Proactive Policing. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 12(3), 55-74.
- Parker, S. K.(1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-853.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A.(1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939.
- Peters, T.(1991). *Thriving on Chaos*. Harper Perennial.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., & Berthon, P. R.(2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial marketing management*, 31(8), 639-644.
- Quick, J. C., & Nelson, D. L.(2008). Leadership Development: On the Cutting Edge. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 293-297.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R.(2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2003). *Utrecht work engagement scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Shimazu, A.(2008). Work engagement: An emerging psychological concept health psychology. *BioScience Trend*. 2(1), 171-173.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B.(2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M.(2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-875.
- Shin, K. H.(2004). *Job engagement and job burnout in a South Korean sample*. Unpublished Doctoral dissertation, Kansas State University.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. N.(1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-705.
- Suh, I. D., & Bae, O. S.(2000). Relationship between social structural characteristics and outcome variables according to psychological empowerment. *Korean Journal of Industrial Relations*, 10(2), 127-158.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive Element of Empowerment: an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Waterwall, B.(2019). Linking Proactive Personality and Proactive Behavior: The Mediating Effect of Regulatory Focus. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 108-122.
- Yi, R., Kim, W. S., & Shin, K. H.(2006). The role of emotional Labor strategies in the job demand-resource model with burnout and engagement: call centre employees case. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 19(4), 573-596.
- Zhang, X., Qian, J., Wang, B., & Chen, M.(2020). The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: A moderated mediation model. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 226-243.
- Zimmerman, M. A., & Rappaport, J.(1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology* 16(5), 725-750.

The Effect of Engagement on Psychological Empowerment and Job Engagement on Proactive Behavior

Eun Hye Park*

Mi Hee Kim**

Abstract

The present study assumes that active and voluntary actions of organizational members in domestic enterprises can improve organizational performance as they have to seek differentiated strategies and changes in the midst of infinite competition. Considering the nature of psychological empowerment and proactive behavior, the study conducted a survey on members of companies with 100 or more workers of a certain size and used 300 samples for the study.

Accordingly, this study attempted to investigate the relationship between personal factors influencing overall organizational competitiveness, i. e. job engagement, proactive behavior and psychological empowerment. Also, the mediating effects of job engagement on the relationship between psychological empowerment and proactive behavior were also examined here.

The analysis established the relationship between psychological empowerment, job engagement and proactive behavior. Also, psychological empowerment was found to exert positive influence on job engagement and proactive behavior to a significant extent. Likewise, job engagement proved to have positive influence on proactive behavior to a significant degree. In addition, the mediating effects of job engagement on the relationship between psychological empowerment and proactive behavior were confirmed. Based on these findings, this study suggested relevant theoretical rationales and practical implications.

KeyWords: psychological empowerment, job engagement, proactive behavior

* Corresponding Author, Lieutenant Commander, Republic of Korea Navy, playbf79@naver.com

** A co-Author, Researcher, Institute of Management Research at National University, heya4025@pusan.ac.kr