

# 기업체 중간관리자의 직무스트레스와 소진의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과

## Mediating Effect of Psychological Empowerment in the relationship between Job Stress and Burnout of Middle Managers in Organizations

오주리

부산장신대학교 사회복지상담학과

Joo-Ri Oh(joy6541@hanmail.net)

### 요약

본 연구는 기업체 중간관리자의 직무스트레스와 소진 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 전국의 기업체 중간관리자 329명을 대상으로 직무스트레스, 심리적 임파워먼트, 소진을 측정하였고, 자료분석을 위해 상관분석, 중다회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다. 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 기업체 중간관리자의 직무스트레스와 심리적 임파워먼트, 심리적 임파워먼트와 소진은 유의한 부적 상관관계를 보였으며, 직무스트레스와 소진은 유의한 정적 상관관계를 나타냈다. 둘째, 중간관리자의 직무스트레스와 소진간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과, 심리적 임파워먼트가 직무스트레스와 소진의 관계에서 부분 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 본 연구는 기존 중간관리자 소진 연구에서 중요하게 보고된 환경적 요인으로서의 직무스트레스 변인에 더해 심리적 임파워먼트를 함께 고려함으로써 환경적, 개인 내적 적응요소의 관점에서 소진을 통합적으로 살펴봤다는 점에서 의의가 있다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구의 시사점과 제한점을 논의하였다.

■ 중심어 : | 심리적 임파워먼트 | 직무스트레스 | 소진 | 중간관리자 |

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the mediating effect of psychological empowerment in the relationship between job stress and burnout of middle managers in organizations. For this study, 329 middle managers, the participants in this research were working in organizations. They completed questionnaire survey of job stress, psychological empowerment and burnout. Main study results are as follows. First, job stress and psychological empowerment statistically showed a significant negative correlation, while psychological empowerment and burnout also showed a significant negative correlation. Job stress and burnout had a statistically significant positive correlation. Second, psychological empowerment mediated partially the relation between job stress and burnout. This study extends the burnout literature related to the job circumstance and individual internal factor by considering psychological empowerment in addition to the role of perceived job stress in middle managers in organizations. Based on these results, Implications and limitations of the study were discussed.

■ keyword : | Psychological Empowerment | Job Stress | Burnout | Middle Manger |

## I. 서론

기업체 중간관리자는 조직 내에서 최고 관리층과 부서직원 간의 중간 계층에 위치하면서 수직적·수평적 의사소통의 통로로서, 정보와 자원을 옮기거나 조직구성원을 결속시키는 등 중요한 역할을 수행하고 있다. 이들의 주요 업무에는 계획수립과 관리, 통제와 지시, 조직의 활성화 기능뿐만 아니라 최근 들어 협상가와 조정자로서의 역할도 큰 비중으로 포함되어 있어 육체적, 심리적 긴장을 경험하기가 쉽다[1][2]. 중간관리자는 과도한 업무에 대한 자율권은 결여되어 있는 반면, 전문성에 대한 압박, 부서 간 협업 혹은 부서 내 집단갈등 등 다양한 갈등에 노출되어 관계 속에서 지속적인 긴장 상태를 유지하는 특성으로 인해 심리적으로 소진될 위험성이 높다[3][4].

특히 중간관리자는 기관의 최고책임자와 부서직원과의 중간층(in-between)으로서 상이한 두 계층의 서로 일치하지 않는 욕구와 기대를 동시에 충족시켜 나가야 하는 어려운 상황에 놓이게 되어 스스로가 무력감에 빠지게 되는 경우가 많다[5][6]. 또한 중간관리자는 위에서 받는 스트레스를 부서직원에게 해소함으로써 조직 내 더 큰 스트레스를 유발하고 조직 분위기를 악화시킨다. 이러한 사실은 이들의 직무만족도와 조직 생산성 및 직무성과의 저하로 직·간접적으로 연결된다는 점에서 중간관리자의 정신건강에 대한 관심을 고조시킨다[3][7]. 이들의 심리적 건강과 직무만족감 등 스스로의 안녕감 유지뿐 아니라 업무성과와 조직의 질을 향상하기 위해서도 중간관리자의 소진을 연구할 필요성이 제기된다[1][5][6]. 정보적 역할, 의사결정 및 대인간 역할 등 종합 조정자로서의 역할이 더욱 더 중시되고 있는 기업환경에서, 중간관리자가 경험하는 소진을 감소하고 예방하는 것이 중요함에도 불구하고 기업상담에서 중간관리자의 소진에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 찾아보기 어렵다.

선행연구를 살펴보면, 근로자의 소진을 설명하는 예측 변인은 개인의 특성, 환경 및 문화적 특성 등 다양한 요인과 관련되어 있는데 그 중에서도 주요인은 직무 스트레스로 보고되었다[8][9]. 이는 직무환경에서 스트레스를 자주 경험할수록 소진이 될 가능성이 크며, 직무

스트레스의 정도에 따라 심리적 소진 또한 상승하는 것으로 이해할 수 있다[10][11].

그러나 직무 스트레스의 영향력이 미미한 수준에 그쳐 직무 스트레스가 소진에 미치는 영향이 일정하지 않은 것으로 나타나는 연구들도 보고되고 있다[12][13]. 이는 근로자가 동일한 직무 스트레스를 경험하더라도 개개인에게 동일하게 부정적인 영향을 미치는 것이 아니라, 자신이 해석하고 반응하는 과정에 따라 외적 요인을 조절할 수 있다는 선행연구 결과[14][15]에 근거한 것이다. 이러한 결과는 직무 스트레스 경험 자체보다 그에 대한 평가, 대처, 조절이 중요하며 또한 다른 보호 요인에 의해 소진에 미치는 영향이 변화할 수 있음을 시사한다.

특히 중간관리자의 소진을 예방하기 위해서 보호 요인, 즉 긍정적인 특성에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다. 기업상담에서도 우울, 불안, 직무 불만족 등과 같은 문제 중심이 아니라, 긍정심리학의 관점에서 긍정적인 특질이 직무 스트레스와 같은 환경적 영향으로부터 개인을 보호하고 삶의 질이 향상되는 대처자원으로 기능할 수 있다고 주장한다[16][17]. 따라서 중간관리자의 직무스트레스가 소진에 영향을 미치는 데 중요한 매개역할을 하는 제3의 변인이 있음을 가정해 볼 수 있고, 이러한 매개변인을 확인하는 일은 심리적 소진이 높은 중간관리자를 상담할 때 개입의 표적이 될 수 있기 때문에 중요하다.

한편 다차원적 구인인 임파워먼트는 중간관리자의 삶과 이를 지각하는 조직구성원에게 영향을 미치는 긍정적인 특성으로 연구되어 왔다[18-20]. 임파워먼트 수준이 높은 중간관리자라면 업무와 관계에서 유능감을 가지고 성취감을 발휘하며 조직몰입과 조직성과를 이루어낼 것이다. 지금까지의 선행연구를 살펴보면, 직무 스트레스와 임파워먼트와의 관계, 임파워먼트가 소진에 미치는 영향, 직무스트레스와 임파워먼트간의 관계를 본 연구는 있었으나, 이들 세 변인 간의 구조적 관계를 통합적으로 살펴본 연구는 부족하다. 특히 기업상담에서 중간관리자를 대상으로 매개변인으로서의 심리적 임파워먼트의 역할을 경험적으로 확인한 연구는 없었다.

따라서 본 연구에서는 소진의 예측변인들이 주로 환

경적 요인에 치우쳤던 선행연구들의 취약점을 개인내적 적응요소를 측정함으로써 보완하고, 동시에 이를 매개하는 변인으로 심리적 임파워먼트를 들어 소진에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 직무스트레스와 소진

조직 내 중간관리자의 직무 스트레스는 직무수행과 관련된 모든 스트레스를 의미하며 연구접근 방법에 따라 개념적 정의가 다양하다. 선행연구에서 직무 스트레스는 직무와 관련된 스트레스 유발요인, 반응 및 개인과 조직이라는 환경과의 상호작용이라는 측면에서 파악되고 있다[2][4]. 이러한 관점에 의하면 직무 스트레스는 조직 내 직무환경과 관련하여 개인에게 위협을 가하는 특성으로[8], 그 결과 개인이 정상에서 이탈되는 상태 또는 역기능적 감정으로[9], 개인과 직무 관련 요소와의 상호작용의 결과인 신체적·심리적 불균형의 상태[10][11]로 정의된다. 즉, 직무 스트레스란 개인의 필요, 욕구, 능력 등의 개인특성이 외부적 환경요인에 의해 실현되지 못하거나 일치되지 못하는 상황을 의미한다. 탁진국[21]이 근로자를 대상으로 한 연구를 살펴보면, 직무 스트레스는 크게 다섯 가지 요인 즉, 직무 관련 요인, 조직 관련 요인, 역할 관련 요인, 대인관계 요인, 경력 관련 요인으로 나누어진다. 직무 관련 요인은 직무 자율성과 중요성, 업무과다, 직무특성을, 조직 관련 요인은 조직의 유연성, 리더십, 의사결정 참여, 조직 구조를, 역할 관련 요인은 역할 모호, 역할 과다/과소, 역할갈등을, 대인관계 요인은 신뢰, 상사 관계, 동료 관계, 부하 관계를, 경력 관련 요인은 직무 불안정, 임금/승진/보상체계를 포함하고 있다.

직무 스트레스와 관련된 다양한 국내외 연구는 중간관리자가 직무의 특성상 높은 수준의 스트레스를 경험한다는 데 일치된 견해를 보이고 있다[16][22]. 중간관리자는 직무 불안정, 업무과다, 의사결정 및 책임의 한계, 정서노동, 역할갈등, 자율성 등 높은 수준의 직무 스트레스를 경험하고 있다[5][23]. 특히 정민정과 탁진국[2]에 의하면 성별에 따라 직무 스트레스 요인이 다르

다고 하였는데, 남성 관리자의 경우 역할 모호가, 여성 관리자의 경우 역할 과다와 정서 노동이 중요한 직무 스트레스 요인이라고 하였다. 김성진과 홍창희[24]의 연구결과, 근로자가 경험하는 직무 스트레스의 내용은 재직기간에 따라 하위요인이 다르게 나타났다. 근속기간이 11년 이상 된 근로자는 업무 과다를 직무 스트레스원으로 지각한 반면, 10년 이하의 근로자는 직무에 대한 정보가 명확하지 않은 점을 주된 직무 스트레스원으로 지각하였다. 또한 중간관리자가 직무 스트레스를 오랜 기간 자주 경험할수록 신체화 증상과 우울 수준이 높아지고 심리적 소진에 직접적으로 영향을 미친다고 보고되고 있다[1][5][22].

직무 스트레스의 주요한 결과로 논의되는 것이 심리적 소진이다. 중간관리자의 직무스트레스와 소진 간 관계를 살펴보았을 때 여러 연구에서 두 변인 간의 유의한 정적관계가 확인되었다[25][26]. 조직 내 허리 역할을 하는 중간관리자는 상위 및 하위 집단 간 의사소통과 관계 형성 등 직접적인 대면을 통해 문제를 해결해야 하는 일이 많다. 강지연과 탁진국[27]은 장기적으로 사람들과 밀접한 관계를 유지하는 업무로 인해, 중간관리자가 겪는 직무 스트레스와 소진에 의한 영향은 일반 근로자가 경험하는 영향보다 더 심각하고 중요하게 다루어져야 할 부분이라고 하였다. 소진은 중간관리자처럼 밀접한 관계를 유지하는 과정에서 받게 되는 지속적, 반복적인 정서적 압박의 결과로서[29][30] 신체적, 정서적, 정신적 고갈상태를 의미하는데, 인적서비스 계통의 조력 전문직을 중심으로 연구되어 왔다[31-33].

Maslach와 Jackson[34]에 의하면 소진은 정서적 고갈(emotional exhaustion), 비인격화(depersionalization), 개인적 성취감의 결여(reduced personal accomplishment)의 세 가지 하위요인으로 나누어 볼 수 있다. 정서적 고갈을 경험하게 되는 중간관리자는 만성적 피로로 팀원이나 조직에 자신의 에너지를 쏟지 않게 되며, 비인간화된 중간관리자는 의사소통의 통로로서의 기능을 회피하고 냉담함으로 관계에서의 거리 두기를 하게 된다[33][35]. 또한 개인적 성취감이 저하된 중간관리자는 적성 불일치와 직무 효능감의 부족을 이유로 조직 내에서 유능감을 발휘하지 못한 채 무력감을 경험하게 된다[36][37].

소진이 적절히 해결되지 못할 경우, 중간관리자의 업무 효율성은 저하되고 직무 불만족이 증가 되어 자신이 속한 조직에 대해서 직무 몰입도를 떨어뜨리면서 조직의 주요 요인이 된다[16][21]. 뿐만아니라 조직에 커다란 손실을 불러일으킬 수도 있다. 많은 연구자들은 직무과부하, 정서노동, 직무자율성의 제한 등으로 인한 스트레스가 중간관리자의 소진을 촉진한다고 보고 있다[5][23]. 심리적으로 소진된 중간관리자는 높은 강도의 정서 노동으로 인한 우울과 무력감, 조직의 새로운 변화의 수용에 소극적이고 방어적인 양상, 힘에 대한 상실과 두려움 등을 나타내며 상급자와 하급자 간의 상호작용이 부족한 특징이 있는 것으로 나타났다[1][16][27]. 이와 같은 연구들은 기업상담에서 직무스트레스가 중간관리자들의 소진과 밀접한 관련이 있음을 보여주며, 직무스트레스의 각 하위요인이 소진에 미치는 영향이 다를 수 있음을 시사한다[25][38].

하지만 기업상담에서 지금까지의 소진 연구들은 대부분 환경적 변인 위주로 치우쳐 진행되었으며, 상대적으로 소진을 감소시킬 수 있는 개인 내적 특성 변인들을 소홀히 다루어 왔다[16][27]. 인간은 수동적인 존재가 아니며 주어진 상황에 자율적으로 반응하는 능동적인 존재이므로, 동일한 스트레스 상황에 처한다고 해서 모두 같은 반응을 보이지 않는다[39][40]. 즉 유사한 강도의 직무스트레스 상황에서도 개인의 인지적, 행동적 특성에 따라 소진수준에 차이를 나타낼 수 있다[41][42]. Cohen과 Wills[8]도 직무환경에서 경험하는 소진의 개인적 차이는 소진을 일으키는 위험요인의 영향을 완충하는 개인 내적인 특성들에 의해 좌우된다고 하였다.

이렇듯 직무 스트레스와 소진에 관한 초기 연구는 직무 스트레스와 소진의 원인과 결과에 대한 연구를 중심으로 이루어졌으나, 이후 연구들은 직무 스트레스와 심리적 소진을 조절, 해소하는 대처자원 및 완충 요인에 대해 초점을 맞추고 있다[3][9][11][17]. 중간관리자의 소진에 영향을 미치는 요인과 관련하여 살펴보면, 직무 스트레스라는 환경적 변인이 일차적인 요인이라기보다, 중간관리자가 자신의 업무에 대해 가지는 자아효능감이나 일의 의미감 혹은 가치감을 발견하지 못할 경우에, 또는 상사나 부서직원 혹은 조직에 대한 신뢰수준

이 낮은 경우에 무력감을 느끼고 소진을 경험하게 된다[16][27]. 따라서 중간관리자의 소진을 예방하고 관리하기 위해 직무 스트레스가 소진으로 가는 경로에서 작용하는 변인들을 확인할 필요가 있다.

## 2. 심리적 임파워먼트와 소진

사회복지학이나 경영학 등 다양하게 연구되고 있는 임파워먼트는 직무몰입, 직무만족도, 직무성과에 영향을 주는 주요변인으로 제시되어 왔다[37][43]. 이들 분야에서 언급되는 임파워먼트는 하향식 처리 과정으로서, 힘의 의미를 어떻게 정의하느냐에 따라 권한위임의 개념으로 사용되고 있다[6][16][41][43]. 임파워먼트에 심리적 관점을 도입한 Spreitzer[44]는 동기 부여적인 측면을 강조하여 조직구성원들이 자신의 능력을 증대하는 과정으로 사용한다.

본 연구에서 초점을 두는 심리적 임파워먼트는 자신의 고유한 강점과 가치를 인식하며 타인과의 관계 속에서 개인 내적 힘을 증진시키는 과정과 관련된다[16][37]. 즉, 개인적, 관계적 차원에서 역량강화의 관점에서의 임파워먼트에 초점을 두고자 하는데, 이는 중간관리자의 소진으로부터 보호하는 개인 내적 변인으로서의 심리적 임파워먼트가 더 타당하게 적용될 수 있기 때문이다. 요컨대 직무 스트레스가 유발되는 환경적 특성에도 불구하고, 이를 적절하게 대처할 수 있다는 믿음과 스스로 조절할 수 있다는 능력 및 내적인 힘을 증진시키는 과정인 심리적 임파워먼트에 대한 연구가 필요하다[45][46].

Corsun과 Enz[46]에 의하면, 기업현장에서 근로자의 지각된 심리적 임파워먼트는 직무 스트레스를 감소시키고 자기 확신감과 삶에 대한 통제감을 증진시켜 직무 만족과 조직몰입을 향상하지만, 심리적 임파워먼트가 낮은 사람은 자아효능감의 저하로 적응력이 떨어지고 새로운 조직환경의 변화에 적절하게 대처하지 못한다고 보았다. 임보라[1]와 김경희[6]의 연구에서도 중간관리자의 임파워먼트가 소진에 독립적인 보호요인으로 확인되었고, 다른 연구에서도 근로자의 심리적 임파워먼트 수준이 높을수록 직무스트레스의 경험으로부터 신속하게 회복되는 것으로 나타났다[6][36][38]. 근로자의 심리적 임파워먼트와 소진 간의 관계를 탐색한 연

구들에 의하면, 정서적 고갈, 비인간화, 성취감 박탈 등의 소진과 심리적 임파워먼트가 모두 유의한 부적 상관이 있음을 제시하고 있다[3][6][42][45]. 뿐만 아니라 김정미[37]의 연구에서도 심리적 임파워먼트의 영향력이 직무스트레스보다 상대적으로 크게 나타났다.

이러한 연구결과는 근로자의 심리적 임파워먼트가 개인이 갖는 긍정적인 적응 요인으로서 근로자의 소진을 예언하고 있음을 보여주었다. 이러한 측면에서 근로자의 심리적 임파워먼트는 소진에 의미 있는 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수 있으며, 이와 같은 선행연구의 결과들이 기업체 중간관리자의 경우에도 일관되게 나타나는지 탐색해볼 필요가 있을 것으로 사료된다.

한편, 임파워먼트는 적용되는 영역과 맥락, 대상에 따라 구성요소가 달라진다는 점을 감안할 때, 기업체 중간관리자들을 대상으로 하는 심리적 임파워먼트는 기업체 중간관리자의 특성을 반영한 구인이어야 할 것이다. 심리적 임파워먼트의 구성요소를 살펴본 연구결과, Spreitzer[41]는 영향력, 유능감, 의미성, 자기 결정력의 네 가지 구성요소로 임파워먼트를 구분하였다. 이와 같은 심리적 임파워먼트를 인식하는 중간관리자는 자신의 업무활동이나 직무수행시 능동적인 방향성을 제공받으며, 이 4가지 구성요소 중 한 가지 구성요소라도 부족하다면 전반적인 임파워먼트 인식이 저하된다고 하였다.

Rappaport[45]는 임파워먼트가 개인 차원에 그치는 것이 아니라 집단차원에서도 존재하는 것으로 보고 자율성, 지각된 영향력, 경험된 책임감, 자신감의 4가지 구성요소로 파악하였다. 국내에서는 처음으로 기업체 중간관리자의 심리적 임파워먼트 척도를 개발하는 과정에서, 임파워먼트에 심리적 관점을 적용하여 심리적 임파워먼트가 유능감, 의미감, 관계성, 신뢰감 요인으로 구성된 것으로 보고되었다[16].

과도한 직무 스트레스라는 직무환경에서도 고도의 심리적 임파워먼트를 간직한 중간관리자는 자신의 직무에 의미를 부여하고, 삶의 통제력을 갖고 있다고 인지하게 되며 소진을 덜 경험하게 되고, 직무 스트레스에 능동적으로 대처하게 될 것이다[1][6][39][47]. 즉, 중간관리자의 심리적 반응이자 특성인 심리적 임파워먼트는 소진에 대한 완충제 역할을 하는 중요한 내적

자원으로 작용할 수 있다.

앞서 살펴본 선행연구들을 토대로 했을 때, 소진의 위험요소들은 중간관리자의 의욕을 떨어뜨려 직무에 대한 효능감을 감소시키고, 자신뿐만 아니라 상하·동료 관계, 나아가 조직성과에도 부정적인 영향을 미치기 때문에[1][6][31][48] 소진을 보호하고 긍정적인 역할을 하는 매개변인을 연구할 필요성이 있다. 기업체 근로자의 소진과 관련해서 직무 스트레스와의 관련성을 확인한 선행연구가 있으나[3][15][41][43], 기업체 중간관리자를 대상으로 이들의 소진에 중요한 역할을 하는 내적 요소인 심리적 임파워먼트와의 관계를 통합적으로 규명한 연구는 거의 없는 실정이다. 이러한 이유로 기업체 중간관리자의 특성을 반영한 심리적 임파워먼트의 각 요인들이 중간관리자의 소진과 어떠한 관계가 있는지를 알아보는 것은 중간관리자의 소진을 이해하고 관리하는데 도움이 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 기업체 중간관리자의 직무스트레스와 심리적 임파워먼트, 소진 간의 관계를 확인하고, 각 변수들 간의 구체적인 관계를 확인하기 위해 직무 스트레스와 소진의 관계에서 심리적 임파워먼트가 갖는 매개효과를 규명하고자 한다. 본 연구를 통해 일반 근로자보다 소진의 위험성이 높은 중간관리자의 소진을 이해하고 예방하며 이를 감소시키는 자원으로써 심리적 임파워먼트를 규명하고 향후 심리적 임파워먼트 증진 프로그램을 개발하는 데 필요한 기초자료를 제공할 수 있을 것이다.

관련 이론과 선행연구 결과의 고찰을 통해 본 연구에서는 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

- 가설1. 기업체 중간관리자의 직무 스트레스는 소진과 정적인 관련성이 있을 것이다.
- 가설2. 기업체 중간관리자의 심리적 임파워먼트와 소진은 부적인 관련성이 있을 것이다.
- 가설3. 심리적 임파워먼트는 기업체 중간관리자의 직무 스트레스와 소진과의 관계를 유의하게 매개할 것이다.

### III. 연구방법

## 1. 연구대상

본 연구의 대상은 표본의 대표성을 확보하기 위해, 심리적 임파워먼트 수준에 차이를 보일 것으로 간주되는 기업체의 소재 지역에 따라 전국을 4개 권역(서울·경기권, 충청·강원권, 호남권, 영남권)으로 구분하였다. 각 권역마다 기업체를 임의 표집하여 관리자 근무경력 1년 이상인 중간관리자 355명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 관리자 근무경력 1년 이상인 중간관리자를 선정한 이유는 중간관리자로서 업무를 파악하고 관리자로서의 역할을 수행할 수 있을 정도로 적응하였을 것으로 예상되었기 때문이다. 총 355부 중 불성실하게 응답하였거나 한 문항이라도 응답하지 않은 설문지 26부를 제외하고, 총 329부가 최종 분석에 포함되었다. 성별로는 남자 222명(67.5%), 여자 107명(32.5%)이었고 응답자의 평균연령은 41.4세이었다. 연령별로 살펴보면 30대가 155명(47.1%), 40대가 146명(44.3%), 50대 이상이 28명(8.5%)이었다. 직급은 과장급이 178명(54.1%), 차장이 109명(33.1%), 부장이 42명(12.8%) 순으로 과장급이 가장 많았으며, 직군별로는 연구직 83명(25.2%), 기술직 60명(18.2%), 영업직 44명(13.4%), 제조직 81명(24.6%), 지원(관리)직 61명(18.5%)이었다.

## 2. 측정도구

### 2.1 심리적 임파워먼트 척도

본 연구에서 사용한 척도는 오주리[16]가 한국인의 고유한 심리적 특성을 반영하여 기업체 중간관리자의 심리적 임파워먼트 수준을 측정하기 위하여 개발한 심리적 임파워먼트 척도(Psychological Empowerment)이다.

중간관리자의 심리적 임파워먼트 척도는 유능감, 관계성, 의미감, 신뢰감이라는 4개 하위영역의 총 32문항으로 구성되어 있으며 '전혀 그렇지 않다'의 1점에서 '매우 그렇다'의 5점 중 하나에 응답하는 5점 Likert 척도이다. 유능감은 직무와 관련된 기술과 능력의 획득, 삶을 통제하는 능력, 효율적 대처능력에 대한 지각 정도(예, "나는 업무에 필요한 지식과 자원을 가지고 있다")를, 관계성은 조직 내 소속감과 연대감, 상호인정과 지지의 정도(예, "내가 힘들다는 것을 알아주고 이해해

주는 사람이 조직 내에 있다")를, 의미감은 업무의 중요성 및 결과의 유용성, 비전의 실현성과 일에 대한 가치감을 우선시하는 정도(예, "내 업무는 나의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 의미가 있다")를, 신뢰감은 의사결정 상황 등에 대한 자기신뢰, 타인의 역량이나 잠재력에 대한 신뢰에 대한 지각 정도(예, "조직 내에서 결정을 내려야 할 때 나의 경험을 신뢰한다")를 측정하는 문항으로 이루어져 있다.

개발될 당시 척도의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 전체 .95, 유능감 요인은 .89, 관계성 요인은 .88, 의미감 요인은 .86, 신뢰감 요인은 .79이었고, 본 연구에서의 전체 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .92로 나타났다.

### 2.2 한국판 직무스트레스 검사 단축형 척도

한국판 직무스트레스 척도(The Korean Version of Occupational Stress Inventory)는 장세진 외[49]가 한국인 직무 스트레스의 측정을 위해 개발된 척도로 8개 영역, 총 43개 문항의 자가보고형 도구이다. 본 연구에서는 기본형의 경우 기업체 현장에서의 적용에 무리가 있어 단축형을 사용하였다. 이 척도는 특정의 직종에 해당되는 물리 환경 영역을 제외하고 직무요구 4문항(예, "나는 일이 많아서 항상 시간에 쫓기며 일한다"), 직무 자율결여 4문항(예, "나의 업무량과 작업 스케줄을 스스로 조정할 수 있다"), 관계갈등 3문항(예, "나의 상사는 업무를 완료하는 데 도움을 준다"), 직무 불안정 2문항(예, "직장 사정이 불안하여 미래가 불확실하다"), 조직체계 4문항(예, "우리 직장은 근무평가, 인사제도가 공정하고 합리적이다"), 보상 부적절 3문항(예, "나의 능력을 개발하고 발휘할 기회가 주어진다"), 직장문화 4문항(예, "남성, 여성이라는 성적인 차이 때문에 불이익을 받는다") 등 총 7개 영역의 24문항으로 구성되어 있다. 한국판 OSI 단축형은 '전혀 그렇지 않다'의 1점에서 '매우 그렇다'의 4점 중 하나에 응답하는 4점 Likert 척도로 점수가 높을수록 직무 스트레스가 높음을 의미한다. 본 연구에서의 전체 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .88로 나타났다.

### 2.3 직무소진척도(MBI-GS)

중간관리자의 직무소진을 측정하기 위해 Maslach와

Jackson(1981)이 개발한 Maslach Burnout Inventory(MBI)를 일반 직무에도 적용할 수 있도록 수정하여 국내용으로 타당화한 신강현[50]의 척도(Maslach Burnout Inventory-General Survey)를 사용하였다. MBI-GS는 직무와 관련된 소진을 측정하기 위한 것으로 정서적 고갈(emotional exhaustion) 5문항(예, “나는 내 일을 하면서 정서적으로 메탈라짐을 느낀다”), 비인간화(depersonalization) 4문항(예, “나는 이 직무를 맡고 난 이후 사람들에게 무감각해졌다”), 성취감 박탈(reduced personal accomplishment) 3문항(예, “나는 현재의 직무에서 가치있는 많은 일들을 이루어 왔다”)으로 3개 영역, 총 15문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’의 1점에서 ‘매우 그렇다’의 5점 중 하나에 응답하는 5점 Likert형 척도로 평정되며 점수가 높을수록 심리적으로 더 많이 소진되어 있음을 의미한다. 신강현(2003)의 연구에서 내적 합치도는 정서적 고갈 .90, 비인간화 .81, 성취감 박탈 .86이었다. 본 연구에서 나타난 전체 신뢰도(Cronbach’s α)는 .92였으며, 정서적 고갈과 비인간화, 성취감 박탈 하위척도의 내적 합치도는 각각 .89, .86, .88로 나타났다.

### 3. 자료 분석

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 12.0을 사용하여 다음과 같은 방법으로 분석하였다.

첫째, 중간관리자의 직무 스트레스, 심리적 임파워먼트 및 심리적 소진 간의 관련성을 살펴보기 위하여 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 둘째, 직무 스트레스, 심리적 임파워먼트와 소진 간의 관계에서 혼동변수를 규명하기 위해 다중회귀분석을 수행하였다. 셋째, 중간관리자의 직무 스트레스와 소진 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny[51]의 매개효과 검증과 Sobel 검증을 실시였다.

## IV. 연구결과

### 1. 직무스트레스와 심리적 임파워먼트, 소진간의

### 상관관계

기업체 중간관리자들이 지각하고 있는 직무 스트레스와 심리적 임파워먼트, 소진의 특성을 살펴보고자 각 변인과 그 하위요인들에 대한 평균, 표준편차 등의 기술 통계치를 산출하였고 변인들간의 관계를 확인하기 위해 상관분석을 실시하였으며, 그 결과를 [표 1]에 제시하였다.

[표 1]의 상관분석 결과를 살펴보면, 중간관리자의 직무 스트레스는 소진과 유의한 정적 상관( $r=.49, p<.001$ )을 보였고, 심리적 임파워먼트와 유의한 부적 상관( $r=-.67, p<.001$ )을 보였다. 하위요인별로 살펴보면, 직무 스트레스는 심리적 임파워먼트의 하위요인 중 유능감, 관계성, 의미감과 부적 상관을 보이고 있으나, 하위요인 중 신뢰감과는 유의한 상관이 나타나지 않았다. 심리적 임파워먼트 하위요인들은 모두 서로 정적 상관을 보이는 반면, 소진과는 모두 부적 상관을 갖는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 중간관리자의 직무 스트레스가 높을수록 심리적 임파워먼트는 낮아지고 소진은 높아지며, 심리적 임파워먼트가 높을수록 소진이 낮아짐을 나타낸다. 따라서 본 연구의 가설 1, 2는 모두 지지되었다.

표 1. 직무스트레스와 심리적 임파워먼트, 소진 간 상관

| 변인           | 1        | 2        | 2-1      | 2-2      | 2-3      | 2-4      | 3       |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| 1. 직무스트레스    | -        |          |          |          |          |          |         |
| 2. 심리적 임파워먼트 | -.341*** | -        |          |          |          |          |         |
| 2-1. 유능감     | -.217*** | .845***  | -        |          |          |          |         |
| 2-2. 관계성     | -.313*** | .877***  | .671***  | -        |          |          |         |
| 2-3. 의미감     | -.311*** | .859***  | .633***  | .644**   | -        |          |         |
| 2-4. 신뢰감     | -.071    | .807***  | .557***  | .646***  | .623***  | -        |         |
| 3. 소진        | .492***  | -.673*** | -.727*** | -.568*** | -.687*** | -.372*** | -       |
| 평균           | 58.35    | 38.39    | 34.57    | 24.10    | 34.55    | 7.44     | 55.25   |
| (표준편차)       | (7.02)   | (6.55)   | (5.88)   | (5.07)   | (5.52)   | (1.99)   | (10.22) |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

### 2. 직무스트레스가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향

중간관리자의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 직무 스트레스의 예언력의 정도와 직무 스트레스 변인이 심리적 임파워먼트의 하위변인들에 미치는 독립적인 영향력을 분석하고자 하였다. 이를 위해 직무 스트

레스 요인을 독립변인으로, 심리적 임파워먼트의 하위 요인을 각각 종속변인으로 하여 중다회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 [표 2]와 같다.

분석 결과, 심리적 임파워먼트의 하위변인인 유능감, 관계성, 의미감, 신뢰감은 직무 스트레스에 의해 각각 변량의 18%, 27%, 24%, 6%가 설명되었다.

관계성과 의미감은 직무 스트레스의 베타 값이 모두 통계적으로 유의한 결과를 나타냈으며(관계성의 경우 각각  $t=-1.39, p<.05$ , 의미감의 경우 각각  $t=-4.55, p<.001$ ), 이로써 직무 스트레스 변인이 관계성과 의미감에 독립적으로 유의한 예언력을 가짐을 알 수 있었다. 한편, 상관분석에서 유능감과 직무 스트레스가 통계적으로 유의한 상관 값이 산출되었으나( $r=-.21$ ), 그 상관 정도가 약하여 유능감에 대해서는 독립적인 영향력을 갖지 못하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 신뢰감에 대해서는 상관분석 결과와 마찬가지로 직무 스트레스는 독립적인 영향력이 없는 것으로 나타났다.

표 2. 심리적 임파워먼트에 대한 직무스트레스의 중다회귀분석

| 종속 변인 | 독립 변인     | 비표준화 계수                        |      | 표준화계수   | t        |
|-------|-----------|--------------------------------|------|---------|----------|
|       |           | B                              | 표준오차 | $\beta$ |          |
| 유능감   |           | -.09                           | .05  | -.12    | -1.39    |
|       |           | R=.35 R2=.18 F(8,885)=22.38*** |      |         |          |
| 관계성   | 중간관리자의 직무 | -.46                           | .05  | -.07    | -2.87*   |
|       |           | R=.53 R2=.27 F(8,885)=42.22*** |      |         |          |
| 의미감   | 스트레스      | -.24                           | .05  | -.15    | -4.55*** |
|       |           | R=.48 R2=.24 F(8,885)=38.35*** |      |         |          |
| 신뢰감   |           | -.02                           | .02  | -.03    | -.22     |
|       |           | R=.24 R2=.06 F(8,885)=7.21*    |      |         |          |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

### 3. 직무스트레스와 심리적 임파워먼트가 소진에 미치는 영향

중간관리자의 직무 스트레스와 심리적 임파워먼트가 소진에 미치는 상대적 영향을 알아보기 위해 소진을 종속변인으로 하고 상관분석에서 소진과 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타난 직무 스트레스와 심리적 임파워먼트의 유능감, 관계성, 의미감, 신뢰감 4개 하위변인을 독립변인으로 하여 위계적 중다회귀분석을 실시하였다. 분석 결과는 [표 3]에 제시하였다.

[표 3]에 의하면 직무 스트레스가 높을수록 심리적 소진이 높게 나타났으며, 이들의 설명력은 31%였다 ( $F=42.21, p<.001$ ). 또한 심리적 임파워먼트의 하위변

인들을 각각 투입했을 때 직무 스트레스, 유능감, 관계성, 의미감, 신뢰감은 모두 소진에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무 스트레스가 높을수록, 유능감과 관계성이 낮을수록, 의미감과 신뢰감이 부족할수록 소진이 높게 나타났다. 심리적 임파워먼트의 각 하위변인별로 추가적으로 유의한 설명량을 보였는데, 각각 7%, 15%, 13%, 4%씩 증가하여 기업체 중간관리자의 소진에 기여하는 총 설명력은 각각 38%(유능감 추가,  $F=32.76, p<.001$ ), 52%(관계성 추가,  $F=59.17, p<.001$ ), 65%(의미감 추가,  $F=82.14, p<.001$ ), 46%(신뢰감 추가,  $F=25.11, p<.001$ )였다. 즉, 심리적 임파워먼트의 하위변인들 중 관계성과 의미감이 소진에 비교적 큰 설명력을 보였으며, 신뢰감의 영향력은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

표 3. 소진에 대한 직무스트레스와 심리적 임파워먼트의 중다 회귀분석

| 종속변인 | 예언변인   | $\beta$ | R <sup>2</sup> | $\Delta R^2$ | F        |
|------|--------|---------|----------------|--------------|----------|
| 소진   | 직무스트레스 | .31***  | .31            |              | 45.21*** |
|      | 직무스트레스 | .27***  | .38            | .07          | 32.76**  |
|      | 유능감    | -.23*** |                |              |          |
| 소진   | 직무스트레스 | .31***  | .52            | .15          | 59.17*** |
|      | 관계성    | -.42*** |                |              |          |
|      | 직무스트레스 | .26***  | .65            | .13          | 82.14*** |
|      | 의미감    | -.49*** |                |              |          |
| 소진   | 직무스트레스 | .32*    | .46            | .04          | 25.11*** |
|      | 신뢰감    | -.16*** |                |              |          |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

### 4. 직무스트레스와 소진과의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과

직무 스트레스가 중간관리자의 소진에 미치는 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 직무 스트레스를 독립변인으로, 소진을 종속변인으로, 심리적 임파워먼트를 매개변인으로 하는 3단계 회귀분석을 실시하였다. Baron과 Kenny[51]가 제시한 3단계 매개 회귀분석은 다음과 같다. 첫 번째 단계는 매개변인을 독립변인에 대해 회귀분석하여 독립변인이 매개변인에 유의한 관계를 가져야 한다. 두 번째 단계는 종속변인을 독립변인에 대해 회귀분석을 실시하여 독립변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 마지막 단계에서는 종속변인을 독립변인과 매개변인에



대해 동시에 회귀분석을 실시한다. 이 때 매개변인의 매개효과 여부 판단조건은 매개변인이 종속변인에 유의한 영향을 미치면서 동시에 독립변인의 효과가 두 번째 단계에서의 영향력보다 유의미하게 줄어들었을 때 부분 매개효과를 보인다고 할 수 있다. 독립변인이 종속변인에 대한 영향이 유의하지 않은 경우는 완전 매개효과를 보인다고 할 수 있다. 매개 회귀분석의 결과를 [표 4]에 제시하였다.

표 4. 직무스트레스와 소진관계에서 중간관리자의 심리적 임파워먼트의 매개효과

| 단계                        | 독립변인                         | 종속변인      | $\beta$           | 효과       |
|---------------------------|------------------------------|-----------|-------------------|----------|
| 1단계<br>(독립변인→ 매개변인)       | 직무스트레스                       | 심리적 임파워먼트 | -.22***           | 부분<br>매개 |
| 2단계<br>(독립변인→ 종속변인)       | 직무스트레스                       | 소진        | .43***            |          |
| 3단계<br>(독립변인, 매개변인→ 종속변인) | 직무스트레스,<br>심리적 임파워<br>먼트(매개) | 소진        | .32***<br>-.54*** |          |

\*\*\* $p < .001$ .

매개효과 여부를 검증한 결과, 1단계에서 독립변인인 직무 스트레스가 매개변인인 심리적 임파워먼트에 미치는 영향이 부적 방향으로 유의하였고(각  $\beta = -.22$ ,  $p < .001$ ), 2단계에서 종속변인인 소진에 미치는 영향도 정적 방향으로 유의하였다( $\beta = .43$ ,  $p < .001$ ). 3단계에서 독립변인인 직무 스트레스를 통제된 상태에서 매개변인인 심리적 임파워먼트가 종속변인인 소진에 미치는 영향은 통계적으로 유의하였고(각  $\beta = -.54$ ,  $p < .001$ ), 직무 스트레스가 소진에 미치는 영향은 감소하였다(각  $\beta = .32$ ,  $p < .001$ ). 2단계에서의 독립변인의 효과가 3단계에서의 독립변인의 효과보다 크게 나타나므로 심리적 임파워먼트의 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변인인 직무 스트레스가 매개변인 심리적 임파워먼트를 통해 종속변인인 소진에 미치는 매개효과의 통계적 유의성을 확인하기 위한 sobel 검증을 실시한 결과, 심리적 임파워먼트의 매개효과( $Z = -3.12$ ,  $p < .001$ )가 유의한 것으로 확인되었다. 이 결과는 직무 스트레스와 소진 간의 관계에서 심리적 임파워먼트가 매개변인으로 작용하고 있음을 보여주는 것이다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

## V. 논의

본 연구의 목적은 기업체 중간관리자의 직무 스트레스와 심리적 임파워먼트, 소진의 관계를 알아보고, 환경적 특성으로 인한 직무 스트레스와 소진과의 관계에서 개인 내적인 요인인 심리적 임파워먼트가 갖는 매개효과를 검증하고자 하였다. 이를 통해 기업체 중간관리자의 개인적 특성에 대한 이해와 소진의 예방경로에 대해 탐색함으로써 향후 직무 스트레스에도 불구하고 중간관리자의 소진을 완화시킬 수 있는 상담개입 프로그램을 구성하는데 필요한 자료를 확보하는 것이었다.

본 연구의 주요결과에 대한 논의점은 다음과 같다.

첫째, 중간관리자의 직무 스트레스와 심리적 임파워먼트, 소진 간의 관계를 확인해 보았다. 직무 스트레스는 소진과 유의한 정적 상관이 나타났고 심리적 임파워먼트와는 유의한 부적 상관이 나타났다. 이는 직무 스트레스가 심리적 적응 및 안녕과 정적인 상관이 있고, 심리적 고통 및 부적응과는 부적 상관이 있다는 연구와 일치한다[1][4][6][7][9]. 그러나 직무스트레스는 소진의 하위 유형 중 정서탈진과 비인간화 소진에 영향을 미쳤으나, 성취감 감소에는 영향을 주지 않았다는 연구 결과와는 다소 차이가 있었다[52]. 이는 정서고갈과 비인간화 소진은 성취감 감소 소진의 심리기제와 서로 다르다는 점을 의미한다고 할 수 있다. 직무스트레스와 소진 하위 유형의 분리적 관련성에 대해서는 후속 연구를 통해 심리 기제를 확인해야만 할 것이다. 직무 스트레스는 심리적 임파워먼트의 하위요인 중 유능감, 관계성, 의미감과 부적 상관이 있었지만, 신뢰감과는 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 심리적 임파워먼트의 하위요인들은 모두 소진과는 부적 상관이 있었다. 유능감, 관계성, 의미감은 강한 부적 상관(.57, .69, .72)을 보인 반면, 신뢰감 요인은 통계적으로 유의한 부적 상관이 있었지만 상대적으로 낮은 부적 상관을 보였다(.37). 즉, 유능감이 있고 조직 내 상하, 부서관계가 좋고 일에 대한 의미감을 가지고 있는 중간관리자들은 심리적으로 소진이 덜 되며 환경적 특성에 따른 스트레스를 많이 받아도 소진까지 가지 않을 정도로 자신을 심리적으로 조절할 수 있는 내적 기제를 가지고 있는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 소진에 대한 직무 스트레스의 기여도와 통계적 유의성을 검증한 결과, 직무 스트레스는 소진을 유의하게 설명하고 있으며( $F=45.21, p<.001$ ), 중간관리자의 소진 총변화량의 31%가 직무 스트레스에 의해 설명되었다. 이는 환경적 특성인 직무 스트레스가 높을수록 소진의 수준이 높아진다는 이전 연구결과를 경험적으로 뒷받침하는 것이다[10][21][24][38]. 아울러 중간관리자는 역할 모호와 역할 과다를 주요한 직무 스트레스원으로 지각하였고[17], 직무 불안정 및 역할갈등을 크게 경험할수록 성취감 감소와 관련하여 더 높은 소진을 경험한다는 대상으로 한 연구와도 맥락을 같이한다[5][21]. 또한 소진에 대한 심리적 임파워먼트의 각 하위요인인 유능감, 관계성, 의미감, 신뢰감은 각각 7%, 15%, 13%, 4%의 설명력을 보였다. 즉, 소진에 대한 직무 스트레스의 영향을 부분 매개하는 심리적 임파워먼트의 하위요인 중 관계성과 의미감 요인이, 유능감과 신뢰감 요인보다 중간관리자의 소진에 더 영향을 미치고 있다는 것을 의미한다. 중간관리자의 심리적 임파워먼트 정도가 높을수록 소진이 낮게 나타난 결과는 심리적 임파워먼트와 소진 간에는 부적인 상관관계가 있고[9],[20] 심리적 임파워먼트는 소진을 유발하는 직무 관련 긴장감과 스트레스를 감소시켜 궁극적으로 소진을 감소시키거나 예방하게 한다는 연구결과와 일치한다[6][7]. 특히 관계성과 의미감이 소진에서의 설명력이 크다는 결과는 근로자가 상하관계와 동료의 인정과 지지를 받고 조직 내에서 일을 통해 자신이 필요한 존재라는 느낌과 일에 대한 가치감을 가질수록 심리적 소진을 덜 경험하게 된다는 연구결과들을 지지한다[3][16][32].

셋째, 중간관리자의 직무 스트레스와 소진과의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증해 보았다. 검증 결과, 심리적 임파워먼트는 직무 스트레스와 중간관리자의 소진 간의 관계를 부분적으로 매개하였다. 이는 직무스트레스 자체가 직접적으로 소진에 영향을 미치는 것이 아니라, 심리적 임파워먼트라는 인지적인 매개변인을 거쳐 간접적으로 소진에 영향을 준다는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 근로자가 높은 직무 스트레스를 경험할지라도 심리적 임파워먼트, 특히 조직 내에서의 관계성과 일의 의미감, 존재감을 발휘하게

되면, 이에 따라 소진을 적게 경험한다는 연구결과와 일치한다[3][42]. 또한 심리적 임파워먼트가 높을수록 소진 정도가 낮다고 하는 선행연구와 직무 스트레스를 유발하는 환경에서도 심리적 임파워먼트를 발휘하는 근로자는 쉽게 소진되지 않는다는 연구결과를 지지해 주고 있다[6][21][33][42][47].

따라서 중간관리자의 직무 스트레스를 관리함과 동시에 심리적 임파워먼트의 하위요인 중 중간관리자의 조직 내 관계성을 확대하고 의미감을 향상하는 것은, 중간관리자의 소진수준을 낮추고 스트레스 상황에서의 대처능력을 증진하여 이들의 심리 내적 적응을 유지하는데 효과적일 수 있다. 이와 같은 결과로 볼 때, 중간관리자가 경험하는 직무 스트레스가 소진에 미치는 효과는 부분적으로 심리적 임파워먼트의 효과이므로, 중간관리자의 소진을 효율적으로 감소시키기 위해서는 기업상담의 긍정심리학 차원에서 심리적 임파워먼트를 강화하는 상담적 개입이 포함되어야 함을 알 수 있다. 특히 본 연구의 결과는 기업체 현장에서의 상담이 중간관리자의 역할수행에 따른 유능감의 강화 혹은 스트레스 관리에만 치중하기보다, 중간관리자의 조직 내 연결감과 관계성, 개인의 가치와 의미를 담보할 수 있는 심리적 임파워먼트를 증진할 수 있는 노력이 실행될 때 중간관리자의 소진의 문제가 더 효과적으로 해결될 수 있음을 의미한다. 그러나 이 결과는 중간관리자의 직무 스트레스의 하위 5가지 요인 중 직무 자율성 결여와 관계갈등은 심리적 소진에 직접적으로 영향을 미친다는 연구결과와는 다소 차이가 있다[52]. 이는 본 연구에 참여한 기업체 중간관리자 집단은 서비스 직종만을 대상으로 한 선행연구와 달리 다양한 직종을 대상으로 했다는 점에서 차이를 보인다. 중간관리자의 성별과 직종, 직급, 근무연한 등에 따라서 소진의 하위 유형에 미치는 영향이 다를 수 있다는 연구결과에 비추어 볼 때, 소진에 영향을 미치는 데 있어 심리적 임파워먼트보다 더 중요한 역할을 하는 매개변인이 있을 수 있으므로 중간관리자의 소진정도를 결정하는데 영향력을 미칠 수 있는 추가적인 변인을 탐색하는 것이 필요하다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 중간관리자의 직무 스트레스와 소진의 관계에서 심리적 완충 요인으로서의 심리적 임파워먼트, 특히 관계성과 의미감의 역

할을 경험적으로 확인하였다는 점이다. 이는 기업상담에서 중간관리자의 직무 스트레스와 소진 간의 관계에서 심리적 임파워먼트라는 매개변인에 대한 연구가 부족한 상황임을 감안할 때, 심리적 임파워먼트가 중간관리자의 소진에 대한 중요한 매개변인이라는 점을 검증하였다는 의미이다. 또한 기존 소진 연구에서 중요하게 보고된 직무스트레스 변인에 더해, 이들 변인들간의 상호관련성과 심리적 임파워먼트 요인을 함께 고려하여 중간관리자의 소진에 대한 관계 과정을 알아봄으로써 환경적 요인과 개인 내적 적응요인의 관계의 관점에서 중간관리자의 소진을 통합적으로 살펴보았다. 둘째, 이러한 결과는 중간관리자를 대상으로 기업상담을 진행할 때, 중간관리자의 심리적 임파워먼트, 특히 조직 내 상사와 동료, 부서원과의 관계성과 일에 대한 의미감을 향상하는 데 집중하는 것이 소진을 예방함에 유용함을 시사한다. 따라서 본 연구는 정신건강 차원에서 중간관리자의 조직 내 적응뿐만 아니라 심리적 적응을 통한 긍정적인 성장의 관점에서 심리적 임파워먼트가 갖는 역할의 중요성을 시사했다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다. 최근 국내 기업상담에서도 근로자의 스트레스 관리와 상담교육에 대한 관심이 높아지고 있으며 이들의 정신건강에 영향을 주는 요인들에 대한 연구가 진행되고 있다. 기업상담자로서 중간관리자의 정신건강 교육과 개인상담을 진행할 경우, 이들이 조직 내 관계성과 연대감을 형성하고 일의 의미감을 발견할 수 있도록 노력하여 심리적 임파워먼트를 확대하는 방향으로 개입하여야 중간관리자의 심리적 소진을 예방할 수 있을 것이다. 또한 최근 국내외에는 기업상담을 제외한 다양한 영역에서 심리적 임파워먼트 프로그램들이 개발되어 그 효과를 검증하는 단계에 있다. 추후 기업상담의 영역에서도 중간관리자를 대상으로 조직 내 심리적 임파워먼트에 대한 후속연구들을 통해 이들의 개인 내적, 관계적 차원에서의 심리적 임파워먼트 수준을 높일 수 있는 개입 방법이 지속적으로 개발되기를 기대한다.

본 연구의 제한점과 후속연구를 위한 제안은 다음과 같다. 첫째, 성별, 직종별로 직무스트레스원과 심리적 소진이 다양하게 경험된다는 점을 근거로 볼 때, 본 연구결과를 전체 중간관리자로 일반화하는 데에는 한계가 있으므로 성별, 직종별로 구분하여 중간관리자의 심

리적 임파워먼트를 상담적으로 다르게 적용함이 필요하다. 둘째, 본 연구의 결과는 양적 연구방법을 사용하여 심리적 임파워먼트의 매개효과를 살펴보았으나, 이것만으로 복잡한 개인의 심리 내적 특성인 심리적 임파워먼트의 완충 및 대처자원의 역할을 기술하기에는 부족하다. 조직의 다양하고 급변하는 변화상황을 고려할 때, 중간관리자의 심리적 임파워먼트의 다양한 수준을 더 깊이 이해하기 위해서는 질적 연구방법을 통해 함께 살펴본다면 중간관리자가 경험하는 심리적 소진에 대한 이해가 한층 넓어질 것으로 예상된다. 셋째, 중간관리자를 대상으로 하위요인별로 심리적 임파워먼트를 강화하는 프로그램을 개발하여 효과를 확인하는 연구를 수행하는 것도 의미가 있을 것이다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 임보라, *어린이집 중간관리자의 임파워먼트와 직무만족도 관계*, 이화여자대학교, 석사학위논문, 2019.
- [2] 정민정, 탁진국, “직무스트레스원과 직무스트레스간의 관계: 남녀관리자에 따른 차이,” 한국심리학회지: 건강, 제10권, 제3호, pp.243-258, 2005.
- [3] A. B. Calvo, J. M. Carlos, J. S. García, and G. A. Manzano, “Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers,” *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol.91, No.2, pp.362-384, 2018.
- [4] 정창훈, *서울특별시 사회복지 담당 공무원의 감정노동이 직무 스트레스와 직무 소진에 미치는 영향*, 서울시립대학교, 박사학위논문, 2014.
- [5] 윤대호, *병원 중간관리자의 직무스트레스와 감정노동부조화의 연관성*, 원광대학교, 박사학위논문, 2014.
- [6] 김경희, 김지영, 임주리, “정신간호사의 전문직 자아개념과 소진의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과,” *정신간호학회지*, 제21권, 제3호, pp.229-237, 2012.
- [7] J. S. Boudrias, A. Morin, and M. M. Brodeur, “Role of psychological empowerment in the reduction of burnout in Canadian healthcare

- workers,” *Nursing and Health Sciences*, Vol.14, No.1, pp.8-17, 2012.
- [8] S. Cohen and T. A. Wills, “Stress, Social support, and the buffering hypothesis,” *Psychological Bulletin*, Vol.2, No.2, pp.310-357, 1985.
- [9] 이희은, 김현익, 우연희, 김순호, 문수백, “보육교사의 심리적 소진과 관련 변인의 관계 구조분석: 직무스트레스, 임파워먼트, 직장 내 지지를 중심으로,” *열린유아교육연구*, 제17권, 제4호, pp.79-97, 2012.
- [10] 이현아, 이기학, “전문상담교사의 직무스트레스 요인과 직무만족도, 심리적 소진의 관계,” *한국심리학회지: 학교*, 제6권, 제1호, pp.83-102, 2009.
- [11] C. L. Cooper and G. Sadri, *The Impact of Stress Counseling at Work*, In R. Crandal & P. l. Perrewe (Eds.), *Occupational Stress: A Handbook*(pp.179-102), Washington, DC: Taylor & Francis, 1995.
- [12] 김선경, 안도현, “직무스트레스 및 직무만족과 소진 하위유형의 분리적 관련성,” *스트레스연구*, 제27권, 제1호, pp.9-16, 2019.
- [13] 강중수, “보육교사 임파워먼트와 소진 및 직무만족의 구조모형 연구,” *한국영유아보육학*, 제54권, 제1호, pp.79-98, 2008.
- [14] P. Dewe, M. Leiter, and T. Cox, (Eds.), “Coping, Health, and Organizations,” London: Taylor & Francis, 2000.
- [15] J. Griffith, A. Steptoe, and M. Cropley, “An Investigation of Coping Strategies Associated with Job Stress in Teachers,” *British Journal of Educational Psychology*, Vol.69, No.3, pp.517-531, 1999.
- [16] 오주리, “기업체 중간관리자의 심리적 임파워먼트 척도 개발,” *상담학연구*, 제14권, 제3호, pp.1795-1815, 2013.
- [17] R. M. Abenavoli, P. A. Jennings, M. T. Greenberg, A. R. Harris, and D. A. Katz, “The protective effects of mindfulness against burnout among educators,” *Psychology of Education Review*, Vol.37, No.2, pp.57-69, 2013.
- [18] M. H. Kim, *The moderator-mediator role of empowerment in the community welfare center*, Ewha Womans University Unpublished master's thesis, Seoul, 2004.
- [19] I. E. Onyishi, F. O. Ugwu, and I. P. Ogbonne, “Empowering employees for change oriented behaviors: The contribution of psychological empowerment to taking charge at work,” *European Journal of Social Sciences*, Vol.27, No.1, pp.301-308, 2012.
- [20] N. Ahmad and N. O. Oranye, “Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: A comparative analysis of nurses working in Malaysia and England,” *Journal of Nursing Management*, Vol.18, No.1, pp.582-591, 2010.
- [21] 탁진국, “직종에 따른 직무스트레스원과 직무스트레스에서의 차이,” *한국심리학회지:건강*, 제7권, 제71호, pp.125-141, 2002.
- [22] 모아라, 이소현, “어린이집 중간관리자의 대인관계 어려움에 대한 고찰,” *한국아동교육학회*, 제26권, 제2호, pp.173-185, 2017.
- [23] 정경미, *기업의 중간관리자 의사소통능력이 조직의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향*, 대구대학교, 박사학위논문, 2012.
- [24] 김성진, 홍창희, “정서 노동에 종사하는 은행원의 스트레스와 직무 탈진,” *스트레스연구*, 제22권, 제2호, pp.97-107, 2014.
- [25] A. M. Pines and G. Keinam, “Stress and burnout: The significant difference,” *Personality and Individual Differences*, Vol.39, No.2, pp.625-635, 2005.
- [26] 송소원, 장석진, 이정화, 조민아, “직무스트레스와 교사효능감이 초등교사의 심리적 소진에 미치는 영향,” *교원교육*, 제26권, 제4호, pp.17-37, 2010.
- [27] 강지연, 탁진국, “중간관리자의 의사소통역량 척도 개발 및 타당화,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제32권, 제4호, pp.439-471, 2009.
- [29] M. H. Sung, H. O. Yoon, and H. J. Lee, “A study on relationship between job stress, burnout experience and job satisfaction of nurses,” *Korean Journal of Occupational Healthy Nursing*, Vol.16, No.1, pp.147-157, 2007.
- [30] K. Wilkerson, “An examination of burnout among school counselors guided by stress-strain-coping theory,” *Journal of*

- counseling and development, Vol.87, No.4, pp.428-437, 2009.
- [31] C. Maslach and P. G. Zimbardo, *Burnout: The cost of caring*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Menninger, 1982.
- [32] C. Maslach, *Burnout: The cost of caring*, Malor Books, Cambridge, MA, 2003.
- [33] 이명신, "사회복지사의 소진과정 모델: 직업 관련 스트레스 요인, 직무스트레스와 전문적 효능성에 의한 소진 경로분석," *한국사회복지학*, 제56권, 제4호, pp.5-34, 2004.
- [34] C. Maslach and S. E. Jackson, "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behavior*, Vol.2, pp.99-113, 1981.
- [35] 김동환, *민원담당 공무원의 감정노동이 소진과 직무 태도에 미치는 영향*, 계명대학교 박사학위논문, 2014.
- [36] A. M. Pines and G. Keinam, "Stress and burnout: The significant difference," *Personality and Individual Differences*, Vol.39, No.3, pp.625-635, 2005.
- [37] 김정미, "여교사의 임파워먼트, 직무 스트레스와 소진과의 관계," *한국교육원교육연구*, 제26권, 제1호, pp.177-199, 2009.
- [38] 조항용, *지역아동센터 종사자의 직무스트레스가 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구 : 직무만족의 매개효과 분석*, 명지대학교, 박사학위논문, 2018.
- [39] 김정민, 강다연, "정서경험 특성, 상담자활동 자기 효능감 및 직무 스트레스가 상담자의 심리적 소진에 미치는 영향," *한국가정관리학회지*, 제29권, 제5호, pp.19-32, 2011.
- [40] J. C. Norcross, "Psychotherapist self-care: Practitioner-tested, research-informed strategies," *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol.31, No.6, pp.710-713, 2000.
- [41] Livne, Yael, Rashkovits, and Sarit, "Psychological empowerment and burnout: different patterns of relationship with three types of job demands," *International Journal of stress management*, Vol.25, No.1, pp.96-108, 2018.
- [42] 김은진, "교사의 직무스트레스와 소진 간 관계에서 교사 마음챙김의 효과," *스트레스연구*, 제26권, 제3호, pp.208-214, 2018.
- [43] 오종석, 김종관, 이용탁, "심리적 임파워먼트의 선행 요인과 결과요인에 관한 연구," *부산상대논집*, 제73권, 제1호, pp.79-103, 2002.
- [44] G. M. Spreitzer, "An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the work place," *American Journal of Community Psychology*, Vol.23, No.1, pp.601-629, 1995.
- [45] J. Rappaport, "Teams of empowerment of prevention: Toward a theory for community psychology," *American Journal of Community Psychology*, Vol.15, No.2, pp.121-148, 1987.
- [46] D. L. Corsun and C. A. Enz, "Predicting psychological empowerment among service workers: The effects of support-based relationships," *Human Relations*, Vol.52, No.1, pp.34-45, 1999.
- [47] T. Y. Han, "The effects of burnout on conflict management: The mediation effects from inauthenticity and communication competency and the moderation effects of gender & job," *Journal of Organization and Management*, Vol.37, No.2, pp.75-103, 2013.
- [48] F. Arricale, *A study of burnout of counselors in college counseling centers*, The State University of New Jersey Doctoral Dissertation, 2001.
- [49] 장세진 외, *한국인 직무스트레스의 측정 도구 개발 및 표준화 연구*, 한국산업안전공단 산업안전보건연구원 용역보고서, 2004.
- [50] 신강현, "일반직 종사자를 위한 직무 소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구," *한국심리학회지 산업 및 조직*, Vol.16, pp.1-17, 2003.
- [51] R. M. Baron and E. A. Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.2, pp.1173-1182, 1986.
- [52] 김선경, 안도현, "직무스트레스 및 직무만족과 소진 하위 유형의 분리적 관련성," *스트레스연구*, 제27권, 제1호, pp.9-16, 2019.

저 자 소 개

오 주 리(Joo-Ri Oh)

정회원



- 2011년 8월 : 경북대학교 교육학과 (교육학박사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 부산장신대학교 사회복지상담학과 조교수

〈관심분야〉 : 기업상담, 정신분석, 상담슈퍼비전