

## 직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구

배선식\*·정진경\*\*

# A Study on the Impact of Job Characteristics on Empowerment

Seon-Sik Bae\* · Jin-Gyeong Jeong\*\*

**요약** 본 연구는 임파워먼트에 대한 이론을 통하여 조직구성원들을 좀 더 효과적으로 임파워먼트시키기 위해서이다. 또한 조직구성원들이 고려해야 하는 변수인 직무특성과 임파워먼트와 어떠한 영향관계가 있는지를 알아보고, 한국 사회에서의 기업내 구성원들을 한층 더 높은 자율성을 제공하고자 한다. 결과적으로 직무특성과 임파워먼트는 유의미한 영향관계(+)와 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러므로 조직 구성원들을 임파워먼트시키는 구체적인 과정과 기법에 대한 연구, 임파워먼트시키는데 알맞는 조직문화적 특성을 파악하는 연구, 그리고 여러 분야에 실질적으로 적용해 보는 연구가 이루어지리라 생각한다.

**Abstract** The purpose of this study was to examine how to effectively further empowerment among organizational members based on empowerment theories. And it's also meant to investigate the influential relationship between job characteristics, which are the variables that organizational members should consider, and empowerment in an effort to provide more autonomy for the members of enterprises in Korean society. As a result of making the study, there were a significant positive influential relationship and significant correlation between job characteristics and empowerment. In the future, it seems necessary to make research to determine the process and way of furthering empowerment among organizational members and the characteristics of empowerment-boosting organizational culture, and more research should be implemented to apply the findings of these research efforts in various fields.

**Key word** Empowerment, characteristics, organizational culture, autonomy, influential relationship

### 1. 서론

#### 1.1 연구목적

오늘날은 조직원의 자율성을 통한 혁신이 조직 발전에 있어서 매우 큰 이슈로 논의되고 있다. 이것은 자율성과 창의성의 방법으로 제시되고 있는 개념으로서 임파워먼트라고 한다. 임파워먼트의 개념의 짧은 기간임에도 불구하고 조직관리 현장에서는 많이 사용되어 용어로 자리잡고 있다[1].

조직의 자원중 가장 중요한 자원은 인적자원관

리이며, 이는 조직의 성패를 좌우하는 것이며 또한 어떻게 하여야만 효율적으로 조직을 활용하느냐 하는 것이다. 조직의 구조적 문제는 정책결정 과정에 있어 담당자는 최종결정을 할 때 권한이 없는 관계로 업무가 지연되고 부서간 이해관계가 달라서 서로 갈등하는 경우가 많다. 글로벌 시대를 대비하고 미래의 불확실한 환경에 잘 적응하려면 변화와 혁신을 대비하여야 한다.

최근 한국 기업에서도 기존의 업무관리방식이 문제점을 드러냄에 따라, 부하직원들도 복잡하고

전략적인 높은 수준의 업무를 수행해야 될 상황이 도래됨에 따라 자율적으로 일을 해야 할 상황에 직면하게 되었다. 이러한 상황에 필요한 것은 부하직원들에게 임파워먼트를 높여주는 것이고, 또한 자율성을 높여주면 직무에 대한 자율적 헌신과 창의적으로 직무를 할 것이다[2].

임파워먼트란 부하직원들에게 자율성을 부여하고 자기효능감을 가지므로써 무력감을 없애고, 일의 보람과 조직몰입을 유발시키고, 기를 살리게 하는 것이다[1]. 기업현장에서는 임파워먼트를 권한위임이나 직무확대 정도로 활용하는 것이 아닌 내재적 과업수행 동기부여과정으로서 종업원의 동기부여에 매우 중요하다.

본 연구에서는 임파워먼트에 대한 논의와 토대로 임파워먼트 연구를 진행시키고자 한다. 임파워먼트에 대한 실증연구에서는 독립변수 3개와 종속변수 4개를 파악한 후 단일개념 연구를 부인하고 이를 4가지의 종속변수로 파악하는 다면적인 연구를 시행하고자 한다.

## 2.2 연구방법

본 연구는 사례를 염두에 두고 문헌연구를 통해 연구모형을 고안하였으며, 가설을 검증하기 위해서 실증분석을 하였다. 양적방법인 설문조사법을 채택하고, 설문문항은 리커트 7점 척도이고, 공무원을 대상으로 하였으며 사회과학통계패키지를 이용하여 분석하였다. 인구통계변수를 처리하기 위해서 빈도분석과 독립변수, 종속변수간의 내적 일관성 조사를 위한 신뢰성 검증, 변수간의 관계와 유의성 검증을 위한 상관관계분석, 독립변수가 종속변수에 미치는 선형회귀분석을 실시하였다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 임파워먼트(Empowerment)

임파워먼트란 능력개발, 권한부여, 허락 등의 의미로 사용되기도 하고 내면의 파워가 부족한 사람들의 파워증진을 위해 개인이나 조직을 움직

이는 것을 의미한다.

김우택[3]은 권한위양으로 상위자로부터 그에 상응한 권한이 부여되는 것으로 말하고, Vogt & Murrell[4]은 조직 내 공식적 권한과 잠재적 권한을 상하, 좌우로 자유롭게 나누어줌으로써 조직의 모든 제약으로부터 해방시켜 주며, 개인의 수준에서 집단으로 확대되어 과업, 업무, 성취, 상호관련성 등의 관계가 재인식됨을 의미한다는 것이다.

Coeffy & Cool[5]는 조직내에 임파워먼트를 생성 하기 위해서는 구성원의 개개인의 파워 증진이 우선 일어나야 하고, 집단 및 조직 임파워먼트는 자기 임파워먼트를 기반으로 타인의 임파워먼트까지 증가시킨다는 것이다. 고성돈[6]은 임파워먼트는 개인에서 시작하여 집단으로 거쳐 조직에 까지 연결되는 개념이며, 임파워먼트는 개인 임파워먼트를 통하여 자신의 파워나 동기부여를 활용하여 타인의 파워까지도 증진시키고, 더 나아가 조직 차원에서 임파워먼트가 발생하면 결과적으로 조직의 혁신이 일어나고 조직이 지속적으로 성장하게 된다는 것이다.

임파워먼트는 개념은 다속성의 성질을 가지므로, 본질을 하나의 개념만으로 파악하기는 힘들다. 따라서 내재적 과업의 동기부여(motivation)을 개인의 역할에 대한 자신의 지향성을 반영하는 의미성(meaning), 역량(comperence), 자기결정성(self-determination), 효과성(impact)의 네 가지의 개념으로 정의하였다.

이상과 같이 조직이 급변하는 환경에 적응하려면 상사의 명령이나 허락 없이도 능동적으로 상황에 적극적으로 대처할 수 있는 역량을 가진 직원들을 필요로 하는데, 임파워먼트는 이러한 능력의 조건을 갖추도록 기여하는 개념이라고 할 수 있다. 그러므로 구성원 개인은 자신의 역할이 매우 중요하다는 의식을 가지도록 하여야 하며, 특히 업무를 수행하는 개인의 기량을 향상시키는데 초점을 두어야 할 것이다. 이는 자신이 담당하고 있는 업무에 대해 자기결정권을 갖게 됨으로 무력감에서 해소되고 더 나아가 강한 업무의욕과 성취감을 갖게되며, 결과는 고객에 대한 서비스를

향상시키고 환경 변화에 신속하게 대응하는 효과도 예상된다.

### 2.2 직무특성이론(Job Characteristics theory)

직무특성이론을 출현하도록 기초를 제공한 두 가지 선행연구 중 하나는 명확하지 않았던 직무 특성에 대한 조직구성원의 지각을 측정한 연구이고, 다른 하나는 직무특성이론의 이론적 토대를 만든 Hackman과 Lawler[7]의 연구이다. 이는 직무에 대해 높은 만족과 참여를 가져온다고 예측되는 6가지의 과업 특성을 다양성, 자율성, 책임감, 요구된 지식과 기술, 임의의 상호작용, 요구된 상호작용이라고 보았다.

Hackman과 Lawler[7]는 매슬로우의 욕구이론 및 기대이론에 기초하여 직무설계와 동기의 관계에 대해 작업자의 상위욕구를 충족시켜주는 방향으로 직무를 설계해야 작업자의 만족 및 성과를 높일 수 있다고 보았다.

Hackman과 Oldham[8]은 직무특성 모형을 제시하여 직무에 있어 그 특징들을 파악하며 그들 간의 상호관련성과 그것들의 성과에 미치는 영향 단계를 설명해 주었다. 이 직무특성모형에서 직무의 특성을 5가지 차원으로 구분하는데 ①기술다양성은 과업수행에 요구되는 활동, 기능, 재능 등의 다양성의 정도이며, ②과업정체성은 과업의 일부가 아니라 전체를 설계에서 완성까지 허용하는 정도이며, ③과업중요성은 조직내외에서 인식되는 직무의 중요성 정도이며, ④자율성은 계획하고 스케줄을 잡고, 작업절차를 결정하는 자유가 주어진 정도이며, ⑤피드백은 자신이 수행한 작업의 결과에 대해 직접적이고 분명하게 알 수 있는 정도이다.

이상과 같이 기능다양성(기술다양성, 과업정체성, 과업중요성)을 통해 업무에 대한 의미를 경험하게 되고, 자율성을 통해 업무에 대한 결과의 책임을 경험하며, 피드백을 통해 작업활동 결과에 대해 인식시키고자 하는 것이다. 또한 조직구성원의 주요 심리 상태를 환기시킴으로 결과적으로는 동기부여, 직무성과와 만족, 낮은 이직율에 대한

한 영향을 미친다는 것이다. 이와같이 5가지 차원의 직무특성 요소(본 논문은 3가지)들이 조직구성원에게 어떠한 심리적 변화를 일으켜 기대되는 결과를 야기시키는데 대한 직무특성모형은 <그림 1>과 같다.

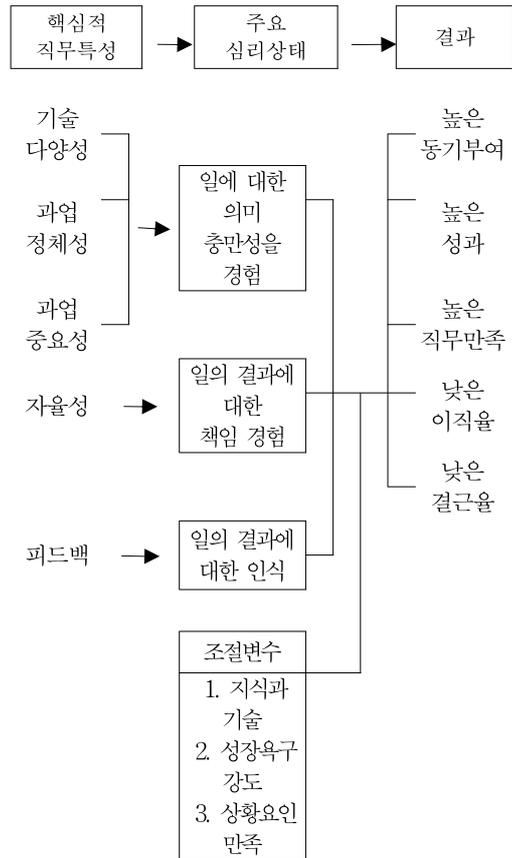


그림 1. Hackman & Oldham's의 직무특성모형[8]  
Fig. 1. Hackman & Oldham's job characteristics model

### 2.3 임파워먼트와 직무특성과의 관련성

Kanter[9]는 행동에 있어 자유에 대한 만족도는 직무수행에 있어 임파워먼트를 기르는데 중요하다고 하였다. Conger & Kanungo[10]는 직무를 수행할 때 도전성과 의미 없거나, 역할이 모호하면 갈등이 발생하고, 갈등이 중복된 경우는 개인적인 자아와 효과성에 대한 조직구성원의 신념은

흔들리게 된다고 하였다.

Block[11]는 직무는 업무다양성, 개인적 적절성, 자율성과 통제, 연속적인 일과 규칙의 최소화, 승진의 전망이 밝은 업무는 조직을 더 쉽게 임파워먼트 시킨다고 하였다. Hackman & Oldham[12]은 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 피드백은 종업원의 심리를 변화시켜 동기부여를 상승시킨다고 하였다.

결국 높은 수준의 만족에 대한 요구 갈망이 강한 사람은 의미성, 자율성, 복잡성, 피드백이 높은 수준의 직무에 대해서도 매우 적극적이고 긍정적으로 반응을 하지만, 업무가 명확하지 않으면 갈등이 발생하게되고 과도한 요구를 하는 경우에는 종업원의 자아-효과성(self-efficacy)에 대한 신념이 낮아질 수 있다.

### 3. 연구모형의 설계 및 가설의 설정

#### 3.1 연구모형의 설계

임파워먼트는 다양한 상황에서 동일하게 적용되는 일반적이고 지속성의 특성이 아니라 보상과 지각된 통제정도, 직무특성 등에 의해 인지적, 연속적, 동적인 과정의 개념으로 파악하고 분석모형을 설정하였다. 그러므로 직무특성은 임파워먼트의 변수인 의미성(meaning), 역량(competence), 자기결정성(self-determination), 효과성(impact)에 영향을 미칠 것이다. 직무특성의 변수인 기술다양성, 자율성, 피드백이 개인 임파워먼트에 얼마만큼의 영향력을 행사하는가를 파악하기 위해서는 종속변수를 하나로 보지 않았으며 변수간의 관계를 파악하는데 주력하였다. 기술다양성과 과업정체성, 과업중요성은 기술다양성에 포함하여 분석하고, 이러한 논리적 귀결에 따라 본 논문의 연구 모델은 다음과 같다.

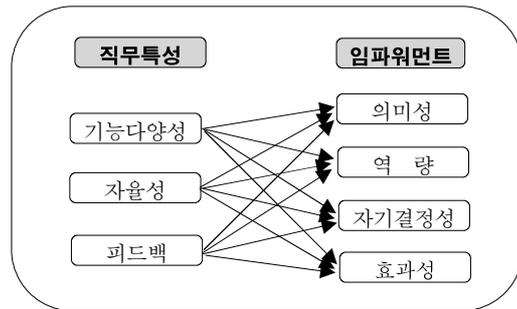


그림 2. 연구모델  
Fig. 2. Research model

#### 3.2 변수의 조작적 정의

##### 3.2.1 독립변수로서의 직무특성

업무에 있어 직무특성은 직무가 가지는 고유한 성격이며, 직무특성을 분석한 결과 핵심되는 직무내용은 기술다양성, 자율성, 피드백을 제시하고 있다. 직무특성 관련 설문항목은 Hackman 과 Oldham[8]이 직무특성을 측정하기 위해 사용된 설문항목이다.

1)기술다양성은 직무수행에 있어 요구되는 활동으로서 직무수행자로 하여금 자신의 능력과 기능을 최대한 발휘할 수 있도록 기회를 많이 부여하는 것을 말한다.

2)자율성은 현재 맡고 있는 직무를 수행함에 있어 계획과 수행절차를 결정하는데 있어서 자신에게 허용되어 맡겨진 실질적인 독립성이나 재량권을 뜻한다.

3)피드백은 직무수행시 자신이 맡은 업무가 얼마나 효율적으로 완수하였는가에 대해 정보가 제공되는 정도를 말한다.

##### 3.2.2 종속변수로서의 임파워먼트

임파워먼트를 분석한 결과 핵심되는 내용으로는 의미성, 역량, 자기결정성, 효과성을 제시하고 있다. 임파워먼트 관련 설문항목은 Spreitzer[13]가 사용한 총 12개 항목이다. 의미성(meaning)은 자신의 기준이나 이상에 비교해 판단되는 작업목표의 가치를 말하며 이는 개인이 직무수행에 요구되는 것과같이 신념, 행위, 가치 등과의 적합성

을 말한다. 의미성에 사용된 설문항목은 총 3개이다.

역량(competence)은 개인의 기술이나 지식 등을 바탕으로 업무를 수행함에 있어 잘 할 수 있다는 신념이기도 하다. 또한 창의적 업무를 수행해 나갈 수 있는 잠재능력을 포함하기도 한다. 역량에 사용된 설문항목은 총 3개이다.

자기결정성(self-determination)은 개인의 행동을 스스로 주도하고 선택하여 업무를 조절할 수 있다는 느낌으로 직무 수행 과정에서의 자율성을 반영한다. 또한 자신의 과업을 어떻게 수행할 것인가를 자유롭게 선택할 수도 있다. 자기결정성에서 사용된 설문항목은 총 3개이다. 효과성은 개인 스스로 직무에 대한 전략, 결과물 등에 영향 미칠 수 있는 정도이며, 자신은 소속집단에 영향력을 미칠 수 있는 확신의 정도이다. 효과성에 사용된 설문항목은 총 3개이다

### 3.3 가설의 설정

임파워먼트란 내재적인 동기부여의 과정으로 파악되며, 직무특성이 개인의 임파워먼트의 선행요인이 된다. 그러므로 직위가 다양할수록 개인은 그 과업에 대해 잘 이해하고 과업을 수행할수록 또한 자신의 과업에 대한 피드백이 잘 될수록 임파워 수준은 높아질 것으로 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

#### 1. 직무특성과 의미성

가설1 : 직무특성은 의미성에 대해 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 기능다양성은 의미성에 양의 관계를 가질 것이다.

가설1-2 : 자율성은 의미성에 양의 관계를 가질 것이다.

가설1-3 : 피드백은 의미성에 양의 관계를 가질 것이다.

#### 2. 직무특성과 자기결정성

가설2 : 직무특성은 자기결정성에 대해 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 : 기능다양성은 자기결정성에 양의 관계를 가질 것이다.

가설2-2 : 자율성은 자기결정성에 양의 관계를 가질 것이다.

가설2-3 : 피드백은 자기결정성에 양의 관계를 가질 것이다.

#### 3. 직무특성과 역량

가설3 : 직무특성은 역량에 대해 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-1 : 기능다양성은 역량에 양의 관계를 가질 것이다.

가설3-2 : 자율성은 역량에 양의 관계를 가질 것이다.

가설3-3 : 피드백은 역량에 양의 관계를 가질 것이다.

#### 4. 직무특성과 효과성

가설4 : 직무특성은 효과성에 대해 유의적인 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설4-1 : 기능다양성은 효과성에 양의 관계를 가질 것이다.

가설4-2 : 자율성은 효과성에 양의 관계를 가질 것이다.

가설4-3 : 피드백은 효과성에 양의 관계를 가질 것이다.

## 4. 실증연구의 방법 및 결과

### 4.1 자료수집 및 방법

#### 4.1.1 자료수집

본 연구는 모든 응답자에게는 동일한 방식으로 질문하여 자료를 수집하는 설문조사법을 사용하여 측정하였으며, 표준화된 설문을 사용함으로써 결과의 비교가능성을 높이고, 빠른 시간에 핵심적

인 정보만을 선별하여 비교적 객관적이고 정확한 정보를 입수할 수 있는 방법이다.

**4.1.2 표본의 구성 및 방법**

본 연구는 강원도 영동지역의 자치단체를 대상으로 설문을 조사하였다. 설문은 2015년 10월 17일에서 10월 24일까지 약 1주간 걸쳐 100부를 배포하여 90부(회수율90%)가 회수되었다. 설문지를 성실과 불성실의 응답을 선별하지 않고 90부 그대로 실증분석의 대상으로 하였다. 실증분석은 수집된 자료를 사회과학 통계패키지 SPSS를 이용하여 분석하였다.

인구통계변수는 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 독립변수, 종속변수간의 내적 일관성 조사를 위한 신뢰성 검증(reliability test), 변수간의 관계 유의성 검증을 위한 상관관계분석, 독립변수가 종속변수에 미치는 선형회귀분석을 실시하였다.

**4.2 연구의 결과 및 해석**

**4.2.1 빈도분석**

인구통계변수는 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며 성별, 연령, 교육정도, 결혼여부, 근무년수로 구분하였다. <표 1>와 같이 성별에 대한 빈도 분석에서 통계량은 90명이며, 남자가 84명으로 93.3%, 여자가 6명으로 6.7%로 나타났다.

표 1. 성별에 대한 빈도 분석  
Table 1. Frequency analysis by gender

구 분	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
남 자	84	93.3	93.3	93.3
여 자	6	6.7	6.7	100.0
합 계	90	100.0	100.0	

연령에 대한 빈도 분석에서는 <표 2>에서와 같이 25년까지는 3%, 25~35세는 18명으로 20%, 36~40세는 15명으로 16.7%, 41세 이상은 54명으로 60%로 나타났다.

표 2. 연령에 대한 빈도 분석

Table 2. Frequency analysis by age

구 분	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
~25세	3	3.3	3.3	3.3
26~35세	18	20.0	20.0	23.3
36~40세	15	16.7	16.7	40.0
41~	54	60.0	60.0	100.0
합 계	90	100.0	100.0	

교육정도에 대한 분석에서는 <표 3>에서와 같이 고졸은 27명으로 30%, 대졸은 54명으로 60%, 대학원졸업은 6명으로 6.7%로 나타났다.

표 3. 교육정도에 대한 빈도 분석

Table 3. Frequency analysis by education

구 분	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
고 졸	27	30.0	31.0	31.0
대 졸	54	60.0	62.1	93.1
대학원	6	6.7	6.9	100.0
결측값	3	3.3		
합계	90	100.0		

결혼여부에 대한 분석에서는 <표 4>에서와 같이 결혼은 66명으로 73.3%, 미혼은 21명으로 23.3%로 나타났다.

표 4. 결혼여부에 대한 빈도 분석

Table 4. Frequency analysis by marital status

구 분	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
결 혼	66	73.3	75.9	75.9
미 혼	21	23.3	24.1	100.0
결측값	3	3.3		
합 계	90	100.0		

근무년수에 대한 분석에서는 <표 5>에서와 같이 1~10년 근무가 30명으로 33.3%, 11~15년 근무가 6명으로 6.7%, 16~20년 근무가 36명으로 40%로 나타났다.

표 5. 근무년수에 대한 빈도 분석

Table 5. Frequency analysis by the length of service

구 분	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
1~10년	30	33.3	33.3	33.3
11~15년	6	6.7	6.7	40.0
16~20년	18	20.0	20.0	60.0
21~	36	40.0	40.0	100.0
합 계	90	100.0	100.0	

#### 4.2.2 신뢰도 분석

본 연구에서 사용한 설문지는 하나의 변수에 대해 여러 문항으로 측정하는 내적 일관성을 검증하는 cronbach's Alpha의 검증 방법을 채택하였으며, spss프로그램을 사용하여 얻은 각 변수별  $\alpha$ 의 계수는 <표 6>과 같다.

표 6. 신뢰도 분석

Table 6. Reliability analysis

변 수	Cronbach's Alpha
의미성	.899
자기결정성	.860
역량	.824
효과성	.799
기능다양성	.560
자율성	.783
피드백	.643

#### 4.3 가설의 검증

##### 4.3.1 직무특성과 임파워먼트간의 상관관계분석

직무특성과 임파워먼트간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 행한 결과는 <표 7>와 같다. 임파워먼트 변수들을 살펴보면, 의미성, 자기결정성, 역량, 효과성의 모든 변수에 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

표 7. 직무특성과 임파워먼트간의 상관관계분석

Table 7. Correlation analysis of job characteristics and empowerment

		의미성	자기결정성	역량	효과성	기능다양성	자율성	피드백
의미성	상관계수							
	유의확률							
자기결정성	상관계수	.544**						
	유의확률	.000						
역량	상관계수	-.010	.258*					
	유의확률	.928	.016					
효과성	상관계수	.360**	.428**	.272**				
	유의확률	.000	.000	.010				
기능다양성	상관계수	-.061	-.102	.331**	.258*			
	유의확률	.575	.346	.002	.016			
자율성	상관계수	-.122	-.058	.081	.177	-.265*		
	유의확률	.250	.595	.446	.095	.013		
피드백	상관계수	.219*	.208	.357**	.397**	.205	.280**	
	유의확률	.038	.053	.001	.000	.057	.005	

\*\*상관계수는 0.01, \*상관계수는 0.05 수준에서 유의함.

### 4.3.2 직무특성과 임파워먼트에 대한 선형 회귀분석

본 연구에서는 직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향을 보기 위해 선형회귀분석을 실시하였으며, 유의도는 회귀계수의 유의성 판정하는 지표로, 유의도가 작은 값( $p < 0.05$ )일 때 통계적으로 유의성이 있는 것으로 평가되며, 베타는 회귀계수의 중요도를 나타내는데 분석결과 독립변수의 베타값이 모두 0보다 크면 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

직무특성과 임파워먼트 의미성 분석결과는 <표 8>에서 보듯이 기능다양성-.188( $p > 0.05$ ), 자율성.247( $p < 0.05$ ), 피드백.099( $p < 0.05$ )으로 나타나 자율성과 피드백은 통계적으로 유의미한 높은 영향관계가 있는 것으로 나타났고, 기능다양성은 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

표 8. 직무특성과 임파워먼트의 의미성과의 관계  
Table 8. Relationship between job characteristics and the meaning of empowerment

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	5.697	1.070		5.323	.000
기능다양성	-.215	.134	-.188	-1.605	.112
자율성	.238	.117	.247	2.034	.045
피드백	.396	.160	.099	2.469	.016

직무특성과 임파워먼트 자기결정성간의 분석결과는 <표 9>에서 보듯이 기능다양성-.164( $p > 0.05$ ), 자율성.234( $p < 0.05$ ), 피드백.401( $p < 0.05$ )으로 나타나 자율성과 피드백은 영향관계가 있는 것으로 나타났고, 기능다양성은 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

표 9. 직무특성과 임파워먼트의 자기결정성과의 관계  
Table 9. Relationship between job characteristics and the self-determination of empowerment

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	6.346	1.035		6.129	.000
기능다양성	-.190	.129	-.164	-1.466	.146
자율성	.228	.113	.234	2.017	.047
피드백	.538	.155	.401	3.467	.001

직무특성과 임파워먼트 역량간의 분석결과는 <표 10>에서 보듯이 기능다양성.393( $p < 0.05$ ), 피드백.237( $p < 0.05$ ), 자율성.191( $p > 0.05$ ), 기능다양성과 피드백은 영향관계가 있는 것으로 나타났고, 자율성은 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

표 10. 직무특성과 임파워먼트의 역량과의 관계  
Table 10. Relationship between job characteristics and the competency of empowerment

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.619	.527		6.868	.000
기능다양성	.262	.066	.393	3.979	.000
자율성	.107	.058	.191	1.862	.066
피드백	.182	.079	.237	2.310	.023

선행변수와 임파워먼트 효과성간의 분석결과는 <표 11>에서 보듯이 기능다양성.222( $p < 0.05$ ), 자율성.213( $p < 0.05$ ), 피드백.423( $p < 0.05$ )으로 나타나 기능다양성, 자율성, 피드백의 변수가 영향관계가 있는 것으로 나타났고, 피드백은 높은 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

표 11. 직무특성과 임파워먼트의 효과성과의 관계  
Table 11. Relationship between job characteristics and the effectiveness of empowerment

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	-.380	1.114		-.341	.734
기능다양성	.322	.139	.222	2.311	.023
자율성	.260	.122	.213	2.138	.036
피드백	.711	.167	.423	4.261	.000

### 5. 결론

본 연구는 오늘날 기업들의 직무특성을 임파워 시키는데 있어 고려해야할 변수들로 기존의 연구를 바탕으로 한 기능다양성, 자율성, 피드백,의 변수들을 설정하였다. 직무특성은 임파워먼트에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 알아봄으로써 임파워먼트에 대해 많이 이해하기를 시도했으며, 연구에서 얻은 결과는 다음과 같다.

기능다양성에 대한 관련성 결과에서 의미성은  $-.188(p>0.05)$ , 자기결정성은  $-.164(p>0.05)$ , 역량은  $.393(p<0.05)$ , 효과성은  $.222(p<0.05)$ 으로 나타났다. 자율성에 대한 관련성 결과에서 의미성은  $.247(p>0.05)$ , 자기결정성은  $.234(p>0.05)$ , 역량은  $.101(p>0.05)$ , 효과성은  $.213(p<0.05)$ 으로 나타났다. 피드백에 대한 관련성 결과에서 의미성은  $.099(p>0.05)$ , 자기결정성은  $.401(p<0.05)$ , 역량은  $.237(p<0.05)$ , 효과성은  $.423(p<0.05)$ 으로 나타났다.

조직구성원의 직무특성이 모두 유의미한 영향 관계가 나타났지만 피드백이 자율성과 기능다양성보다 더 강하게 나타난 것은 아주 특이할 만하다. 이는 업무를 수행함에 있어 자율권을 갖고 다양성 정도보다는 상사의 리더십을 고려한다는 것이다.

### REFERENCES

- [1]Seonsik Bae, A Study on the Influence of Job Characteristic on the Empowerment Graduate School of Kwandong University, pp.1~3, 2003.
- [2]Hyunggu Kang, A Study on the relationships of leadership styles and empowerment, Department of Business Administration, Graduate School of Seoul national University, 2001.
- [3]Wootae Kim, A study on the Empowerment Process for Improving the Capacity of the Organization, Graduate School of Sogang University, 1996.
- [4]Vogt, J.F & Murrell, K.L., "Empowerment in Organization : How to spark Exceptional Performance", (Sandiego, CA : University Associate), 1990.
- [5]Coeffy, R.E. & Cool, C. W. "Management and Organizaion Behavior", Phillip Lo Hunsaker Austen Press, 1995, pp.150~157.
- [6]Sungdon Ko, A Study on the Influence of Transformational Leadership on the Personnel's Enpowerment and Organizational Commitment, Department of Business Administration Graduate School Cheju National University, 2000
- [7]Hackman, J.R. & Lawler, E.E. "Employee Reactions to job Characteristics" Journal of Applied Psychology Monograph, Vol. 55, No.3, Jone, pp.259~286, 1971.
- [8]Hackman, J.R. & Oldham, G.R. "Development of the job Diagnostic Survey", Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.2, p.161, 1975.
- [9] Kanter, R.M., "Power Failure in Management Circuits", Harvard Business Review, 57(4), pp.65-75, 1979.
- [10] Conger, J. & Kanungo, R. N, "The Empowerment Process: Integrating Theory

and Practice”, Academy of Management Review. 13(3). pp.471-482, 1988.

[11] Block, P., The Empowered Manager. San Francisco : Jossey-Bass, 1987.

[12] Hackman, J. R. & Oldham, G. R., Work Redesign. Reading, Mass, Addison-Wesley, 1980.

[13] Spreitzer, G.M., "Psychological empowerment in the workplace: Dimenstions, measurement, and validation." Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5, pp.1442-1465, 1995.

---

### 저자약력

---

**배 선 식(Seon-Sik Bae)**

**[정회원]**



- 2008년 2월 : 관동대학교 대학원 행정학과(행정학박사)
- 2015년 11월 ~ 현재 : 인하대학교 다문화학과 박사과정
- 2015년 현재 : 한중대학교 다문화한국어학과 겸임교수

<관심분야> 다문화가정, 다문화 인권, 노인케어, 산학융합

**정진경(Jin-Gyeong Jeong)**

**[비회원]**



- \* 2012년 2월: 카톨릭대학교 사회복지대학원 졸업(세부-청소년복지 전공, 사회복지학석사)
- \* 2015년~ 현재: 인하대학교 다문화학과(박사과정)

<관심분야> 사회복지(다문화복지), 중도입국청소년, 다문화가정 자녀 인적자원개발, 산학융합