

# 심리적 임파워먼트가 물리치료사의 행동에 미치는 역할

지성호<sup>\*†</sup>, 지성민<sup>\*\*</sup>, 강은정<sup>\*\*\*</sup>

<sup>\*</sup>Dept. Human Resource, Jiangsu University, China, <sup>\*\*</sup>춘해보건대학교 물리치료과, <sup>\*\*\*</sup>제주대학교 관광경영학과

## 〈Abstract〉

### Roles of Psychological Empowerment on Physical Therapist behaviors

Sung Ho Ji<sup>\*†</sup>, Sung Min Ji<sup>\*\*</sup>, Eun-Jung Kang<sup>\*\*\*</sup>

*\* Corresponding author, Associate Professor, Jiangsu University*

*\*\* Choonhae College of Health Sciences, Adjunct Professor, \*\*\* Jeju University, Lecturer*

**Purposes:** Despite a lot of prior studies on psychological empowerment on positive outcomes, the objectives of this paper were to examine the role of psychological empowerment on informal learning and the mediation role of informal learning between psychological empowerment and outcome variables focused upon physical therapists working in hospital industry.

**Methodology:** Using survey methods, the data were collected from 198 physical therapists who have worked in Ulsan city and attended in annual meeting.

**Findings:** Results showed that psychological empowerment predicted informal learning positively but differences in mediational mechanism. Specifically, the path between psychological empowerment and proactive behavior partially mediated but no mediating effect between psychological empowerment and helping behavior. This study identified the main role of psychological empowerment on informal learning, and it expands on positive functions of the concept to learning area in organizations. The other results help advanced understanding of differential mechanism through informal learning in the process between psychological empowerment and both outcomes.

**Practical Implications:** The current study contributes to expend the area of prior findings on psychological empowerment to learning activities implemented by individual volunteer effort. For hospitals operating the teams of physical therapy, the significance for considering psychological empowerment is highlighted as for individual growth related to job and for change behavior in the individual level.

**Key Words:** Psychological Empowerment, Informal Learning, Proactive Behavior, Helping Behavior.

## I. 서 론

보건의료 환경의 급격한 변화는 다양한 측면에서 의료 분야의 변화를 초래하고 있고 재활의료분야에서 인적자원의 중요성을 부각시키고 있다[39][40]. 예를 들어, 고려

화는 보건의료 환경 변화와 관련해서 주요 원인으로 평가할 수 있는데, 이를 지원하기 위해서는 관련 분야 인적자원의 양성 및 확보가 요구된다[48]. 이에 관해, 오영호[41]는 다양한 유형의 인적자원 가운데 물리치료사에 주목할 것을 제안하고 있다. 이는 물리치료사의 경우 환자

\* 투고일자 : 2019년 9월 5일, 수정일자 : 2019년 11월 20일, 게재확정일자 : 2019년 11월 20일

† 교신저자: 지성호, Dept. Human Resource, Jiangsu University, China, Tel: 86-15996843820, Fax:064-754-6130, E-mail: jisung20000@naver.com

의 연령대에 부합하는 다양한 의료서비스를 제공하는 특징이 있기 때문이다.

물리치료사는 의료서비스 환경 변화로 인한 역할 확대와 수요 증대에도 불구하고, 국내에서 해당 업종 종사자들은 근무시간, 급여수준, 복리후생과 관련한 개선이 요구되는 실정이다[42][43]. 하지만, 물리치료사의 경제적 보상 측면은 병원의 재정수입 증대를 통해 개선될 수 있으나, 의료산업에서 병원 수의 증가와 경쟁 심화는 이를 해결하는데 장애요인이 될 수 있다. 이로 인해, 경제적 보상과 같은 외재적 동기요인보다는 비경제적 보상을 활용한 내재적 동기 요인의 발굴 필요성이 있다. 이와 함께, 물리치료분야는 여타 의료서비스 분야와 마찬가지로 치료 기법의 급속한 성장과 변화로 인해 이에 부응하는 개인차원 대응이 요구되는 특징이 있다[41]. 이러한 특성을 고려할 때, 재활의료분야에 종사하는 물리치료사는 경제적 보상을 대체할 수 있는 대안모색과 선진화된 의료서비스에 부응할 수 있는 개발 역할이 요구된다.

물리치료사에 주목하는 연구에서는 동기의 내재화와 인적자원개발 특징이 반영되고 있으며, 그 중심에 심리적 임파워먼트와 학습에 주목하고 있다[18][42][44]. 첫째, 심리적 임파워먼트는 조직구성원이 지각하는 업무 환경에 대한 동기적 요인과 직무역할에 대한 지향성을 포함하는 개념인데[5][12][14], 심리적 임파워먼트는 동기의 내재화에 주요 원인으로 평가되고 있다[21]. 예를 들어, 박선욱[42]의 연구는 심리적 임파워먼트의 직무에 대한 긍정적 태도에 대한 역할 검증을 통해 내재적 동기의 실증적 적용가능성을 확인하고 있고, 허향진·강영순·Kong[44]은 심리적 임파워먼트와 학습을 모두 반영한 접근을 하고 있다. 이는 물리치료사를 대상으로 한 최근 연구에서 심리적 임파워먼트의 역할이 부각되고 있음을 보여 주고 있다.

둘째, 인적자원개발 측면에서 학습에 대한 접근도 주목 받고 있다. 개인차원에서 발생하는 학습은 다양한 목적을 달성하기 위해 이루어지는 과정으로 평가할 수 있는데, 지성호·강영순[20]의 연구에서는 학습의 결과로 직무자체가 제공하는 내재적 보상과 승진 및 급여와 같은 외재적 보상의 원인으로 보고 있다. 하지만 물리치료사의 경우 금전적 보상에 대한 개선이 요구되는 상황에서 개인차원에서 학습이 어떠한 결과를 양산하는가는 인적자원관리 측면에서 유용한 시사점을 제공할 수 있음에도 불구하고

이에 관한 시도를 찾는데 어려움이 있다. 선행연구를 고찰해 보면, 지성호·Jin·김미성[18]의 연구에서는 물리치료사의 학습활동 원인을 개인특성으로 접근하고 있고, 허향진·강영순·Kong[44]은 직무특성에서 학습의 원인을 찾고 있다. 기존연구들은 인적자원개발 측면에서 물리치료사의 학습에 대한 역할을 부각시키고 있으나, 학습을 촉진하는 동인과 학습의 범주를 조직과 개인을 모두 포괄해서 접근하는 특징이 있다. 그 결과, 직무와 관련된 개인차원 비공식학습의 수행에 대한 역할을 설명하는데 한계가 있다. 따라서 본 연구는 물리치료사의 자발적 학습 행동이 조직을 위한 개인차원의 행동에 어떠한 영향력으로 귀결되는가에 관한 정보를 제공할 수 있어 의미 있는 시도로 평가된다.

이에, 본 연구에서는 물리치료사가 경험하는 심리적 임파워먼트와 비공식학습의 관계를 규명하여 인적자원개발 측면에서 의미 있는 결과를 제공하고자 한다. 이와 함께, 자신의 환경에 대한 변화를 지향하는 행동인 주도적 행동과 동료에 대한 지원행동인 도움행동을 설정하여 이와 관련된 영향력 메커니즘을 검증하고자 한다. 이는 3가지 측면에서 의미가 있는데, 첫째, 심리적 임파워먼트의 비공식학습에 대한 영향력 검증을 통해 심리적 임파워먼트의 긍정적 효과를 학습분야로 확대할 수 있다. 이는 Tannenbaum et al.[33]의 주장을 실증적으로 검증하는 것으로써, 그들은 비공식학습에 있어 개인 및 직무 특성의 역할을 예상하고 있는데 이에 관한 실증적 결과를 제공할 수 있다. 둘째, 비공식학습의 매개효과 검증을 통해 심리적 임파워먼트와 주도적 행동 및 도움행동에 대한 영향력 메커니즘에 관한 의미 있는 결과를 제공할 수 있다. 셋째, 물리치료사의 비공식학습 메커니즘을 설명하는 실증적인 결과물을 제공할 수 있으며, 인적자원관리 측면에서 물리치료사의 성장과 관련한 유용한 결과물을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 조직구성원이 지각하는 업무 환경에 대한 동기적 요인과 직무역할에 대한 지향성을 포함

하는 개념이다[5][12][14]. 심리적 임파워먼트는 4가지 인지적 요인을 반영하는 통합적 개념으로 직무와 상황맥락적(contextual) 요인으로 구분할 수 있다[12][50]. 전자는 직무충실화 요인을 반영하고 있는데[37], 개인이 수행하는 직무가 보유하고 있는 의미성(meaning)과 영향력(impact)으로 구성된다. 후자는 상황에 대한 인식에 기반 하는데 직무와 관련한 스스로의 결정 정도를 반영하는 자기결정성(self-determination)과 직무수행에 대한 믿음을 의미하는 유능성(competence)을 포함하고 있다. 두 가지 요인들은 심리적 임파워먼트가 내재화된 관심을 반영하는 개념적 접근을 가능하게 한다[37][50].

의료분야에서 심리적 임파워먼트는 임파워먼트의 개념적 접근에 명확한 해석이 요구된다. 임파워먼트는 구조적 측면과 내용적 측면으로 구분할 수 있는데[21], 구조적 측면에서 임파워먼트는 권한 이임(delegation)의 의미로 해석될 수 있기 때문이다. 이 경우, 임파워먼트는 상급자가 보유하고 있는 권한이 하급자에게 이양되는 정도를 의미한다[9]. 하지만 의료분야는 개인의 생명과 직결되는 특징이 있기 때문에 직무를 수행하는 과정에서 권한 위임(delegation)이 불필요한 요소로 평가될 수 있다. 예를 들어, 환자의 처방 및 치료에 있어 하급자는 상급자의 지시를 이행하는 것이 최선의 방법이 될 수 있기 때문이다. 그 결과, 상급자가 하급자에게 권한을 위임하는 것과 같은 구조적 측면에서의 위임은 의료분야에 적용하는데 현실적 한계가 있다. 이에 반해, 심리적 임파워먼트는 자신의 능력에 대한 인식 개선과 직무의 특성으로 접근하는 경우 내재적 동기 촉진을 위한 심리적 요인이 부각되기 때문에 의료서비스 제공자의 심리적 측면을 반영하는 개념으로 볼 수 있다[42][44]. 따라서 심리적 임파워먼트 개념은 권한 이임에 주목하기 보다는 의료분야 종사자가 자신의 직무 및 동기적 특성에 대한 평가를 의미하기 때문에 산업적 특성으로부터 자유로운 개념으로 평가할 수 있다.

심리적 임파워먼트의 주요 역할은 행동에 대한 순기능과 임파워먼트를 가능하게 하는 대상에 대한 반응으로 구분할 수 있다. 우선, 심리적 임파워먼트는 구성원들이 조직을 위한 다양한 유형의 생산적 행동들에 일관되게 긍정적인 예측력이 있다[12][15][21][45][46][50]. 생산적 행동은 직무수행, 혁신행동, 주도적 행동, 조직시민행동으로 조직이 추구하는 목표 달성과 직·간접적으로 연결된다. 이러한 결과들은 심리적 임파워먼트를 경험하는 구성

원이 자신에게 요구되는 역할과 추가적인 노력이 요구되는 역할에 관여하게 되는 것을 의미한다. 더불어, 심리적 임파워먼트를 가능하게 하는 대상에 대한 태도의 경우, 심리적 임파워먼트 지각은 직무, 상사, 조직에 대한 태도에 긍정적인 역할을 촉진하고 있다[9][32][50]. 선행연구가 제공하는 결과들은 조직에서 심리적 임파워먼트의 순기능을 보여주고 있다.

심리적 임파워먼트의 생산적 행동에 대한 일관된 결과와 함께 기존연구에서 심리적 임파워먼트는 주요 매개 및 조절변수로서 그 역할이 확인되고 있다[32][50]. 하지만 최근 연구에서는 심리적 임파워먼트와 생산적 행동을 연결하는 주요 매개변수로서의 역할을 규명하고자 하는 시도도 이어지고 있다[44][46][47]. 선행연구의 이러한 시도들은 심리적 임파워먼트가 생산적 행동에 이르는 과정의 중요성을 반영하는 것이다.

## 2. 심리적 임파워먼트와 비공식학습

비공식학습(informal learning)은 공식적으로 설계되지 않은 학습상황을 통해 지식과 기술의 획득을 추구하는 과정이다[33]. 조직에서 이루어지는 학습은 공식학습(formal learning)과 비공식학습으로 구분할 수 있는데[33][34][35], 2가지 학습활동의 목적은 직무를 위해 요구되는 지식과 기술의 획득을 목적으로 이루어진다. 하지만 이 과정에서 공식학습은 직장 내 훈련(on-the-job training)과 같은 조직 내에서 공식적으로 설계된 프로그램을 통해 지식과 기술을 획득하는 과정에 초점을 맞춘다[35]. 이에 반해, 비공식학습은 조직이 중심이 되어 설계되기 보다는 동료에 대한 관찰, 상사와 문제에 대한 토론, 자발적 학습 참여를 통해 이루어지는 학습활동이다[33]. 비공식학습은 학습자의 학습의지가 부각되는데, 자신의 현재 및 미래 직무와 관련한 능력을 개선하는 것에 주목한다. 이 경우, 학습주체의 자발성이 주요 동인이 되며, 조직에서 제공하지 않는 학습의 영역도 스스로 이행함으로써 이를 가능하게 한다.

조직에서 발생하는 개인차원의 학습활동은 학습자의 능력 개선을 목적으로 하고 있으나[49], 개인과 조직에도 순기능을 하는 것으로 밝혀지고 있다. 첫째, 개인에 대한 순기능은 조직에서 개인차원의 학습은 고용경쟁력을 강화시키는 원인이 되고[16], 현재 소속된 조직에서 승진 및

보상을 포함하는 조직보상, 전문능력향상 및 경력목표향상에 기여한다[20][49]. 이러한 결과들은 조직에서 발생하는 학습이 개인의 능력 향상을 통한 재취업 가능성 증진과 현 조직에서의 고용가능성을 확대하는 원인이 됨을 의미한다. 둘째, 조직에 대한 순기능은 조직의 변화를 촉진하는 혁신행동[19], 고객에게 보다 나은 서비스를 제공하고자 하는 서비스 품질개선[51], 조직에 대한 인지적 애착인 조직몰입[16]의 원인으로의 역할이다. 학습이 제공하는 조직차원의 역할은 조직의 연속성을 개선하기 위한 변화추구 행동과 조직에 대한 몰입을 유도하기 때문에 개인의 개선된 역량이 조직을 위해 활용될 수 있음을 의미한다.

심리적 임파워먼트의 주요 역할은 직무에 대한 개인적 의미, 직무를 통해 양산되는 결과 차이에 대한 인식, 능력에 대한 자각, 직무의 이행에서 경험하는 자율성에 대한 인식과 관련된다[12][50]. 이 가운데, 직무충실화 요인은 직무를 통해 경험하게 되는 것으로 지각대상의 비선택적인 요소로 볼 수 있다. 이에 반해, 유능성과 자기결정성은 직무를 이행하는 과정에서 경험하기 때문에 상대적으로 선택적인 요소로 평가할 수 있다. 비선택적 요소인 직무의 의미성과 영향력에 대한 호의적인 인식은 직무에 대한 긍정적 인식으로 인해 직무와 관련된 자발적 반응을 촉진할 수 있다. 더불어, 상대적 선택요소로 유능성과 자기결정성도 자발성이 강요되는 행동의 원인으로 작용한다. 예를 들어, 심리적 임파워먼트 지각이 동기의 내재화와 창의성에 대한 관여를 촉진하고[52], 주도적 행동, 창의적 행동, 혁신행동과 같은 행위자의 자발성이 강조되는 행동의 원인이 된다는 점이다[36][53]. 이러한 결과들은 심리적 임파워먼트가 자발성이 요구되는 행동을 촉진하는 것을 의미한다.

또한 심리적 임파워먼트를 경험하는 구성원은 자신이 수행하는 직무의 의미와 중요성에 대한 인식에도 불구하고 자신이 보유하고 있는 지식 및 능력 향상의 필요성을 인식하게 될 때, 이를 보완하기 위한 선택적인 활동을 할 가능성이 있다. 하지만 직무에 대한 권한이 없어 자기결정성이 충분하지 않을 때, 자신을 개선하기 위한 학습동기가 감소된다[59]. 이에 반해, 직무에 대한 자기결정성을 인식하는 구성원은 유능성 향상을 위해 직무에 대한 지식과 기술 획득을 통해 직무에 대한 자신의 통제력을 확대하는 것을 예상할 수 있다. 즉, 직무의 통제를 목적으

로 자신의 지식과 기술을 개선하기 위한 비공식적 학습이 발현하게 된다[58][60]. 이러한 논의에 근거하여 아래의 가설을 제안한다.

가설 1 : 심리적 임파워먼트는 비공식학습에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 비공식학습의 매개효과

비공식학습의 매개효과는 심리적 임파워먼트가 양산하는 결과를 직무와 관련한 개인지향과 대인지향 측면으로 구분하였다. 개인지향 측면은 심리적 임파워먼트를 인식하는 구성원이 직무와 연계된 자신의 능동적 변화로 설명되는 주도적 행동[6]으로 접근하고, 대인 간 행동은 직무와 관련하여 동료를 지원하는 도움행동[28][29]을 고려하였다. 주도적 행동과 도움행동은 모두 직무와 관련되어 있는데, 전자는 직무상의 역할에 관한 자발성에 주목하고, 후자는 물리치료사들의 업무는 개인 간 업무의 경계가 명확하지 않고 팀원들 간의 협력적으로 수행하는 특징이 있어 이를 고려하였다[54].

추가적으로, 매개효과 검증과정에서 우선적으로 논의가 필요한 사항으로 원인변수의 결과변수에 대한 영향력 유의성이 있다[2]. 이는 매개효과 검증과정에서 총효과(total effect) 유의성이 주요 검증 단계이기 때문이다. 이에 결과변수에 대한 고찰과 함께 기존연구 결과를 통해 확인된 양자 관계를 기술하고자 한다.

주도적 행동(proactive behavior)은 자신 및 직무와 관련한 능동적 변화지향 행동이다[6][38]. 주도적 행동은 자신을 둘러싸고 있는 환경을 자발적으로 변화시키고자 하는 행동인데[6], 행위 주체가 조직에서 경험하는 다양한 문제 및 변화에 대한 수동적 이행보다는 능동적이고 적극적인 관여를 강조한다[3][6]. 하지만 주도적 행동은 직접적으로 조직이 추구하는 목표 달성에 기여하기 보다는 간접적으로 이러한 결과로 연결되는 주요 행동이다[6]. 주도적 행동의 이러한 역할에도 불구하고, 의료분야에서 직무와 관련된 주도적 행동의 범위는 보다 세심한 접근이 요구된다. 이는 의료서비스 제공자의 변화를 추구하는 행동이 환자의 치료 과정에 부정적인 역할을 할 수도 있기 때문이다. 예를 들어, 의료종사자가 환자 치료과정에서 주도적으로 치료과정에 대한 변화를 시도하는 경

우 부정적인 결과를 양산할 수 있기 때문이다. 이에 본 연구에서 주도적 행동은 의료서비스 제공자가 직무환경과 관련하여 변화를 추구하는 행동에 초점을 맞추고 있다.

주도적 행동은 자기조절(self-regulation) 행동으로 기술되고 있고 행위 주체가 인식하는 현실의 차이를 반영한다[61][62]. 자발성에 기반한 주도적 행동의 발현은 현재 상태와 이상적 상태의 격차를 해소하는 것과 연결된다[1][4]. Crant[6]에 의하면, 주도적 행동의 결과는 직무수행, 경력성공, 직무태도, 개인적 통제, 역할 명확성에 긍정적인 역할을 하는 것으로 가정하고 있다. 즉, 물리치료사의 주도적 행동은 자기조절행동으로 직무와 관련된 행동으로 환자들의 진료서비스 개선측면에서 주요 행동으로 평가할 수 있다. 이와 함께, 주도적 행동은 행위 주체의 경력성공 및 개인적 통제와 같은 자신의 목표 달성과 연결된 자기지향적 행동으로 평가할 수 있다.

심리적 임파워먼트는 조직구성원의 변화지향적 행동을 예측하는 주요 원인으로 밝혀지고 있다[15][22][36][44][53]. 조직에서 변화와 관련된 행동은 조직차원의 변화를 지향하는 혁신행동이 있는데, 심리적 임파워먼트의 지각은 조직의 변화와 관련된 행동의 주요 동인으로 작용한다[22][36][53]. 개인차원의 변화와 관련해서도 심리적 임파워먼트는 주도적 행동을 예측하는 주요 원인으로도 발표되고 있다[15][44]. 즉, 선행연구 사례들은 심리적 임파워먼트가 주도적 행동의 주요 선행원인임을 입증하고 있다.

매개변수로서 비공식학습의 역할은 선행연구를 통해 그 가능성을 예상해 볼 수 있다. 지성호·강영순[19]의 연구에서 공식 및 비공식적 학습을 포함하는 지속학습활동은 개인 특성인 목표지향성과 혁신행동의 관계를 연결하고 있다. 경력개선에 초점을 맞추는 학습의 경우, 주도성 및 코칭이 조직경력성장[20]과 조직몰입[23], 주관적 경력성공[22]을 매개하는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 매개변수로서 비공식학습의 역할에 관한 예측 가능성에 주요 단서가 될 수 있다.

심리적 임파워먼트와 주도적 행동의 관계에서 비공식 학습의 매개효과를 논의하면, 심리적 임파워먼트는 직무 충실화에 대한 지각과 직무수행 능력에 대한 믿음과 스스로의 결정권 인식에서 시작된다[12][14]. 그로 인해, 직무가 제공하는 의미, 영향력에 대한 인식, 유능성과 자기 결정성에 대한 인식은 행위 주체가 직무와 관련해서 자신

을 자각하게 하고 이를 통해 스스로 인식하는 이상적인 상태와 현 상태에 대한 자각에 이르게 한다. 이 과정에서 양자 간에 차이를 인식하게 되면 이를 제거하기 위한 조절 메커니즘이 발휘되게 된다. 이 과정에서 직무와 관련된 지식 및 기술과 같은 요소들의 부족을 인식하는 경우, 행위주체는 학습 과정을 통해 이를 보완하고자 시도하게 된다. 이 과정에서 학습주체는 기 획득된 지식보다는 새로운 지식 획득에 대한 수요로 인해 조직에서 제공하는 공식적인 교육 프로그램을 통한 학습보다는 전문가 및 사외 교육 참여를 통해 지식과 기술을 획득하고자 한다. 학습의 결과 획득된 지식은 조직에서 자신을 둘러싸고 있는 환경이 제공하는 문제점 인식을 가능하게 하여 이를 변화시키기 위한 행동으로 연결되게 된다[66]. 이에 다음의 가설을 제안한다.

가설 2 : 비공식학습은 심리적 임파워먼트와 주도적 행동의 관계를 매개할 것이다.

도움행동(helping behavior)은 역할 내 행동과는 직접적으로 관련성이 없으나, 간접적으로 조직이 이루고자 하는 목표에 기여하는 대인 지원 행동이다[28][29]. 조직에서 개인 역할은 직무기술서에 명시되어 의무적으로 이행이 요구되는 역할 내 행동과 직무기술서에 명시되어 있지 않으나 조직에 공헌하는 대인차원 행동인 역할 외 행동으로 분류된다[31]. 도움행동은 역할 외 행동의 특징을 반영하고 있으며 조직시민행동의 하위개념이다. 조직시민행동은 현재 소속된 조직에서 대인 간 시민행동으로 대인 간 촉진 및 조화, 예의, 응원, 이타주의의 5가지 개념으로 구분되는데[57], 이타주의 행동이 도움행동으로 설명되고 있다[28]. 도움행동은 행위의 지향성에 따라 소속지향적 시민행동과 도전지향적 시민행동으로 구분되는데, 본 연구에서 도움행동은 대인 간 도움행동에 주목하고 있다[30].

도움행동은 조직이 추구하는 목표 달성에 직접적 영향력 요인과는 다소 거리가 있기 때문에 그 유효성에 의문을 제기 할 수 있다. 하지만 총체성의 특징으로 인해 축적된 도움행동은 조직에 기여하는 것으로 설명되고 있다[28]. 또한 업무의 특성에 따라서도 도움행동의 조직 공헌은 차이가 발생 할 수 있는데, 보편적으로 팀제로 운영되는 물리치료사는 환자의 치료 과정에서 팀원 간 지속적

인 정보 교류와 협력이 요구되는 특징이 있다[54]. 따라서 대인 간 도움행동은 보다 나은 의료서비스 제공을 위한 근간이 될 수 있고 이를 통해 병원 경영에 공헌할 수 있을 것으로 판단된다.

심리적 임파워먼트와 도움행동의 관계는 조직시민행동의 측면에서 접근해서 설명한다. 기술한 것처럼, 도움행동은 조직시민행동의 하위개념이나 기존연구에서 단일차원 관점에서 다수의 연구가 수행되는 특징이 있기 때문이다. 단일차원으로 접근한 연구를 보면, 심리적 임파워먼트의 조직시민행동에 대한 일관된 결과들이 확인되고 있다[36][55][56]. 다차원 접근의 경우, 심리적 임파워먼트를 구성하는 하위개념들과 도움행동이 각각 긍정적인 상관관계가 있으며, 이 가운데 과업의미성과 효능감의 영향력이 확인되고 있다[21]. 이러한 선행연구 결과는 심리적 임파워먼트가 도움행동의 원인이 되는 것을 예상할 수 있고, 양자관계에서 매커니즘 검증의 가능성을 보여주고 있다.

전술한 바와 같이, 매개변수로서 비공식학습의 역할은 선행연구를 통해 그 가능성이 확인되고 있다. 심리적 임파워먼트와 도움행동의 관계를 설명하면, 조직에서 도움행동은 교환관계 측면에서 주로 적용되고 있다[64]. 심리적 임파워먼트는 지원대상에 따라 조직측면과 상사측면이 반영된 지원적인 역할을 내포하고 있기 때문에, 심리적 임파워먼트를 경험하는 구성원은 양자에 대한 개별적인 대상별 구분보다는 의인화(personification) 과정을 통해 조직에 대한 지원으로 인식할 수 있다[63]. 이로 인해, 심리적 임파워먼트를 경험하는 구성원은 조직에 대한 우호적인 인식을 하게 되고 조직을 위한 자신을 공헌을 생각하게 된다[9][32][50]. 이 과정에서 능력에 대한 부족을 인식하는 경우 자신의 역량을 향상시키기 위한 과정으로 학습과정을 선택하게 되는데, 이 과정에서 조직이 제공하는 형식화된 지식과 기술보다는 조직에 필요한 지식과 기술의 획득을 위해 자발적으로 학습을 하게 된다. 학습을 통해 획득된 지식과 기술은 교환관계 측면에서 동료들이 직무와 관련하여 도움이 요구되는 상황에서 이를 활용하여 지원적인 행동을 하게 된다. 이에 다음의 가설을 제안한다.

가설 3 : 비공식학습은 심리적 임파워먼트와 도움 행동의 관계를 매개할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구 대상 및 자료수집

본 연구는 울산지역에 소재하고 있는 물리치료사를 대상으로 설정하였다. 자료수집 과정은 울산지역에서 매년 개최되는 물리치료사 연례 보수교육에 공동저자가 참가하여 본 연구의 목적과 자료수집 방법을 설명한 후 자료를 수집하였다. 보수교육 참가자는 울산지역에서 근무하는 물리치료사로 구성되어 있으며, 참가자 가운데 230명을 총 연구대상으로 설정하여 설문지를 준비하였다. 이 가운데 220부의 설문지가 배부되었으며, 회수된 208부의 설문지 가운데 불성실하게 응답한 10부를 분석에서 제외하고 총 198부를 분석에 활용하였다. 총 응답률은 90.0%로 확인되었다.

#### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

심리적 임파워먼트는 물리치료사가 과업을 이행하는 과정에서 인식하는 직무의 의미와 영향력, 자기결정성, 능력에 대한 믿음에 대한 지각이다. 심리적 임파워먼트 측정 요소들은 과업의미성, 영향력, 자기결정성, 유능성으로 구성되었다. 이러한 4요인 접근의 경우, 기존연구에서 Spreitzer[12]의 척도가 주로 활용되고 있고 본 연구에서도 이를 활용하였다. 각 하위개념들은 각각 3개의 문항으로 구성되었으며, 측정에는 총 12문항이 활용되었다. Spreitzer[12]의 척도는 전반적인 심리적 임파워먼트를 측정하기 때문에 본 연구에서는 연구대상의 특성을 반영하여 문맥을 일부 수정하였다. 문항의 예는 “나는 (물리치료) 업무 수행에 대한 영향력을 가지고 있다” 등이다.

비공식학습은 물리치료사가 자신의 업무와 관련하여 자발적으로 교육에 참가한 경험을 뜻한다. 측정도구는 Hertz[7]에 의해 개발된 척도를 활용하였다. Hertz[7]의 척도는 공식적 학습과 비공식적 학습을 모두 포함하고 있으나, 본 연구에서는 비공식적 학습을 측정하는 4문항을 본 연구대상의 특성을 고려하여 일부 수정하여 측정에 활용하였다. 문항의 예는 “나는 물리치료 업무와 관련해서 병원 외부의 학습활동에 참가한 적이 있다” 등이다.

주도적 행동은 물리치료사 자신의 업무와 관련하여 스

스로를 변화시키고자 하는 행동의 정도를 의미한다. 주도적 행동의 측정은 Bateman and Crant[3]에 의해 개발된 척도가 활용되고 있으며, 본 연구에서도 6문항을 측정에 활용하였다. 문항의 예는 “나는 물리치료 업무와 관련된 문제를 적극적으로 해결하고자 한다” 등이다.

도움행동은 자신의 업무를 수행하는 과정에서 동료를 지원하는 행동이다. 도움행동의 측정도구는 문체에 직면한 동료를 돕는 행동[65]과 이타적인 측면에서 동료 도움행동[28]의 척도로 구분된다. 본 연구에서는 이 가운데 후자의 측면으로 접근하여 Organ[28]의 측정도구를 활용하였다. 측정문항의 예는 “나는 업무가 과도하게 많은 동료를 도와준다.” 등이다.

변수측정은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 활용하였다.

### 3. 자료 분석방법

본 연구의 자료 분석방법은 연구 목적을 반영하여 분석을 수행하였다. 전반적인 분석과정은 SPSS Macro를 활용하여 빈도 및 기술 분석, 측정도구 타당성 및 신뢰성 검증, 상관관계, 주 효과와 매개효과 순으로 이루어졌다. 빈도 및 기술 분석은 연구대상의 일반적 및 직무 관련 특성을 확인하기 위해 수행되었다. 측정도구의 타당성과 신뢰성은 검증과정은 탐색적(exploratory) 요인분석과 내적일관성 검증을 수행하였다. 측정도구 타당성 검증 방법에서 탐색적 요인분석을 수행한 이유는 전반적 분석과정이 측정문항의 오차를 고려하지 않기 때문에 확인적 요인분석의 결과를 반영하는 경우 분석결과에서 차이가 발생하는 경우 이러한 결과가 측정문항 구성 차이로 인해 기인할 수 있기 때문이다[62]. 따라서 분석결과의 일관성을 확보하기 위해 탐색적 요인분석을 수행하였다.

가설검증을 위한 과정은 변수들 간의 인과관계 검증을 위한 주 효과 검증, 비공식학습의 매개효과 검증이 수행되었다. 주 효과 검증은 일반적 및 직무 관련 특성을 반영한 상태에서 주요 변수의 영향력 유의성을 검증하였다. 이 과정에서 일반적 및 직무 관련 특성은 더미(dummy) 처리 과정을 통해 다중회귀분석에 투입되었다. 매개 효과는 Baron and Kenny(1986)에 의해 제안된 3단계 과정에 근거하여 분석을 수행하였다. 매개효과 검증 과정에서는 간접효과 유의성 검증을 위한 bootstrap을 수행하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 연구대상의 일반 및 직무 관련 특성

조사 대상의 일반적 및 직무적 특성을 살펴보면, 응답자의 성별은 여성 130명(65.7%), 남성 67명(33.8%), 무응답 1명(0.5%)이었다. 연령은 20대 95명(48.0%), 30대 71명(35.9%), 40대 이상 32명(16.2%)이었다. 현 직장 근무경력 5년 미만 127명(64.1%), 5년-15년 미만 44명(22.2%), 15년 이상 27명(13.6%)이었다. 물리치료사 경력은 5년 미만 91명(46.0%), 5년-15년 미만 64명(32.3%), 15년 이상 43명(21.7%)이었다. 병원 유형의 경우, 개인병원 82명(41.4%), 종합병원 59명(29.8%), 재활병원 및 기타 57명(28.8%)이었다. 담당직무는 신경계 44명(22.2%), 근골격계 122명(61.6%), 기타 31명(15.7%), 무응답 1명(0.5%)이었다.

### 2. 측정도구 타당성 및 신뢰성

측정도구 타당성 검증방법은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 수행하였다. 타당성 검증방법은 탐색적, 확인적, 교차 타당성 검증방법으로 구분되는데, 본 연구에서는 전반적인 분석과정을 고려하여 탐색적 접근을 시도하였다. 분석방법은 모든 변수들의 관찰변수들을 동시에 투입하여 초기 요인부하량(initial eigenvalue) 1 이상 여부를 확인하였다. 연구모형에 포함된 모든 변수들은 예상한 바와 같이 4개의 요인으로 구분되었다. 관찰변수의 타당성은 요인적재량(factor loading) 0.5 이상을 기준으로 하였으며 [67][69], 요인적재량은 사회과학연구에서 보편적으로 활용되는 Varimax 직교회전 후 요인적재량을 기준으로 적용하였다. 이 과정에서 주도적 행동 1문항과 도움행동 1문항이 기준에 부합하지 못하지만 다소 유사한 값을 보이고 있어 분석과정에 포함하였다.

측정도구의 일관성을 평가하는 신뢰성은 Cronbach'  $\alpha$  값을 확인하였으며[68], 0.7을 기준으로 설정하였다(Nunally, Bernstein, 1994). 모든 변수들의 Cronbach'  $\alpha$  값이 0.7을 초과하고 있어 측정도구의 내적 일관성이 확인되었다.

〈표 1〉 측정도구 타당성 및 신뢰성 (Measurement validation and reliability)

Items	1	2	3	4	Cronbach $\alpha$
Psy Empower1	.653	.140	.329	-.060	.939
Psy Empower2	.696	.172	.316	-.039	
Psy Empower3	.565	.305	.202	.029	
Psy Empower4	.595	.434	.251	-.019	
Psy Empower5	.563	.449	.265	.061	
Psy Empower6	.622	.372	.325	.100	
Psy Empower7	.774	.288	-.051	.117	
Psy Empower8	.840	.144	.032	.066	
Psy Empower9	.850	.150	-.030	.094	
Psy Empower10	.808	.053	.082	.123	
Psy Empower11	.837	.084	.023	.052	
Psy Empower12	.772	.150	.179	.091	
Informal L1	.200	.042	.764	.115	.824
Informal L2	.176	.134	.755	.092	
Informal L3	.135	.104	.815	-.026	
Informal L4	.043	.185	.734	.153	
Proactive B1	.265	.682	.231	.097	.809
Proactive B2	.074	.660	.213	.073	
Proactive B3	.387	.472	.171	-.098	
Proactive B4	.268	.745	.003	.057	
Proactive B5	.416	.610	.144	.084	
Proactive B6	.050	.688	-.049	.100	
Helping B1	.012	-.024	.106	.863	.743
Helping B2	.049	.061	.163	.757	
Helping B3	.023	.065	-.038	.813	
Helping B4	.135	.132	.051	.495	
Eigenvalue	9.418	2.520	2.068	1.741	
Variance	36.224	9.691	7.952	6.793	
$\Delta$ Variance	36.224	45.916	53.868	60.631	

### 3. 상관관계

주요 변수들의 기초통계와 상관관계 결과는 〈표 2〉와 같다. 변수들 가운데, 주도적 행동의 평균(M=3.931)이 가장 높고, 비공식학습의 평균(M=3.440)으로 가장 낮았다. 표준편차는 도움행동(S.D=.568)이 가장 낮고, 비공식학습(S.D=.879)이 가장 높았다.

변수들의 상관관계를 보면, 심리적 임파워먼트는 비공식학습( $r=.388, p<.01$ ), 주도적행동( $r=.601, p<.01$ ), 도움행동( $r=.173, p<.05$ )과 모두 정(+)의 상관관계로 확인되었다. 비공식학습은 주도적행동( $r=.368, p<.01$ ), 도움행동( $r=.195, p<.01$ )과 정(+)의 상관관계로 판명되었다. 이 결과는 연구 가설에서 기술된 심리적 임파워먼트와 비공식학습의 결과변수에 대한 영향력 방향성과 상관관계가

일치함을 의미한다.

### 4. 가설 검증

주 효과와 매개효과 검증은 SPSS Macro를 활용하였다. 인구 통계적 특성은 성별, 연령대, 직무유형, 현 직장 근무연수, 직무 경력, 병원유형을 명목척도로 측정하였다. 이 가운데 성별을 제외한 모든 변수를 응답 빈도와 통합 가능성을 고려하여 기준변수와 2개의 터미 변수로 구분하였다. 인구 통계적 특성은 통제변수로 다중회귀분석에 포함하였다.

가설 1은 심리적 임파워먼트의 비공식학습( $b=.493, p<.001$ )에 대한 긍정적 역할 검증으로 회귀계수와 회귀식(F-value, 7.799,  $p<.001$ ) 모두 유의하여 가설 1은

<표 2> 상관관계 (Correlation)

Variables	Mean	S.D	1	2	3
Psy Empower	3.549	.658	1		
Informal Learning	3.440	.879	.388**	1	
Proactive behavior	3.931	.662	.601**	.368**	1
Helping behavior	3.526	.568	.173*	.195**	.177*

주: \*p<.05, \*\*p<.01, N=198

<표 3> 주 효과 및 매개효과 (Main and mediation effects)

Variables	Informal L		Proactive Behavior				Helping Behavior				
	Step1		Step2		Step3		Step4		Step5		
	b	S.E	b	S.E	b	S.E	b	S.E	b	S.E	
Gender	.092	.126	-.102	.075	-.112	.074	.135	.113	.127	.112	
Age	dummy1	.667**	.252	-.173	.149	-.245	.150	.211	.224	.152	.228
	dummy2	.414*	.207	-.018	.122	-.063	.122	.180	.184	.143	.185
Job type	dummy1	.722***	.200	-.094	.119	-.172	.121	.203	.178	.139	.184
	dummy2	.442**	.170	.040	.101	-.009	.101	.182	.151	.143	.154
Tenure	dummy1	-.339	.249	-.383**	.148	-.346*	.146	-.091	.222	-.062	.222
	dummy2	-.392	.254	-.239	.150	-.196	.149	-.249	.226	-.215	.227
Job career	dummy1	-.074	.254	.356*	.150	.364*	.148	-.245	.226	-.238	.225
	dummy2	-.309	.288	.490**	.171	.524**	.169	-.276	.257	-.249	.257
Hospital types	dummy1	-.427**	.154	-.054	.091	-.008	.092	-.026	.137	.012	.140
	dummy2	.103	.156	.063	.092	.051	.091	.038	.139	.029	.139
Psy Empowerment		.493***	.089	.504***	.053	.450***	.056	.179*	.079	.136	.085
Informal Learning					.109*	.043				.088	.066
R <sup>2</sup>		.338		.432		.452		.077		.086	
ΔR <sup>2</sup>		-		-		.020		-		.009	
F-value		7.799***		11.613***		11.528***		1.278		1.324	

주: 1) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001,

2) b=regression weight, S.E=standard error

채택되었다. 더불어, 인구 통계적 특성 가운데, 연령대, 직무유형, 병원유형에서 회귀계수에 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

가설 2와 3은 비공식학습의 매개효과 검증이다. 검증 과정은 Baron and Kenny[2]의 3단계 검증 과정과 간접효과 유의성을 조사하였다. 가설2 심리적 임파워먼트와 주도적 행동의 경로에서 비공식학습의 매개효과의 경로에서, 1단계 독립변수의 매개변수에 대한 영향력 유의성 (b=.493, p<.001), 2단계 독립변수의 결과변수에 대한 영향력 유의성(b=.504, p<.001), 3단계 독립(b=.450, p<.001)변수와 매개 변수(b=.109, p<.05)의 결과변수에 대한 영향력 유의성이 모두 유의한 것으로 확인되었다. 간접효과 유의성은 bootstrap을 수행하였으며, 표본수를 5000개 신뢰구간 수준 95%로 설정하여 유의성을 검증하였다. 유의성 검증 방법은 bias corrected 방법을 활용하

였다. 분석결과 <표 4>와 같이, 하한선과 상한선에 0이 포함되지 않아 간접효과(effect=.054, LLCI=.011, ULCI=.114)가 유의하였다. 추가적으로 총효과를 분해하면, 직접효과(effect=.450)가 간접효과(.054)에 비해 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

가설 3은 심리적 임파워먼트와 도움행동의 경로에서, 1단계 독립변수의 매개변수에 대한 영향력 유의성 (b=.493, p<.001), 2단계 독립변수의 결과변수에 대한 영향력 유의성(b=.179, p<.05), 3단계 독립(b=.136, p>.05)변수와 매개 변수(b=.088, p>.05)의 결과변수에 대한 영향력이 모두 유의하지 않아 가설 3은 기각되었다.

동일방법편의 가능성은 잠재변인(latent variable)을 활용한 사후적 방법을 적용하였다. 잠재변인 활용 방법은 동일방법으로 자료를 측정할 경우 공통요인 분산이 있을 것으로 가정한다[11][54]. 따라서 잠재변인을 통해 공통

〈표 4〉 총효과 분산 및 간접효과 유의성  
(Total effects decomposition and Significance of indirect effects)

Bootstrap(5,000)	Psy E-Informal L-Pro B				Psy E-Informal L-Helping B			
	b	S.E	LLCI (95%)	ULCI (95%)	b	S.E	LLCI (95%)	ULCI (95%)
Total Effects	.504	.053	.400	.608	.179*	.079	.023	.335
Direct Effects	.450	.056	.340	.560	.136	.085	-.032	.304
Indirect Effects	.054	.026	.011	.114	.043	.037	-.020	.124

요인 분산으로 인한 결과의 편의를 확인한다. 검증방법은 잠재변인을 추가 한 모형과 분석결과에서 경로계수 유의성을 확인하였다. 그 결과, 〈표 3〉의 회귀계수 유의성 결과와 잠재변인 추가모형에서 심리적임파워먼트→비공식학습(Coe=.582, S.E=.122, p<.001), 비공식학습→주도적행동(Coe=.102, S.E=.049, p<.05)/도움행동(Coe=.165, S.E=.093, p>.05), 심리적임파워먼트→주도적행동(Coe=.595, S.E=.095, p<.001)/도움행동(Coe=.109, S.E=.123, p>.05) 경로계수 방향성과 유의성이 동일한 것으로 확인되어 동일방법편의 가능성은 낮은 것으로 판명되었다.

## V. 결론 및 토의

심리적 임파워먼트에 관한 다양한 연구결과에도 불구하고, 본 연구는 심리적 임파워먼트가 비공식학습을 야기하는 주요 원인으로서의 역할과 조직구성원의 2가지 행동 유형에 이르는 과정을 규명하고자 하였다.

연구결과, 심리적 임파워먼트가 비공식학습을 촉진하는 주요 원인으로 판명되었다. 기존연구에서 심리적 임파워먼트를 지각하는 구성원은 조직에서 요구되는 생산적 행동을 촉진하는 원인으로 검증되고 있다[12][15][21][45][46][50]. 이러한 기능은 조직구성원들에게 심리적 임파워먼트 지각이 왜 필요한가에 대한 이유를 제공하고 있다. 더불어, 비공식학습에 대한 심리적 임파워먼트의 긍정적 영향력은 조직에서 개인이 추구하는 개발과정에 있어 직무가 제공하는 의미, 중요성과 같은 직무충실화 요인과 자기결정성과 유능성에 대한 지각과 같은 요인들이 개인의 성장을 위한 개선과정을 촉진하는 주요 원인이 됨을 의미한다. 또한 현대 조직에서 구성원은 지속적인 변화에 직면하고 있기 때문에 변화가 양산하는 다양한 요구사항을 이행할 수 있는 자기개발 과정의 필요성이 증대되

는데, 심리적 임파워먼트에 대한 구성원의 지각은 이러한 개발을 촉진하는 동인이 될 수 있음을 보여주고 있다.

둘째, 심리적 임파워먼트와 주도적 행동 및 도움행동에 대한 차별적 메커니즘이 확인되었다. 심리적 임파워먼트가 조직에서 양산하는 추종자의 긍정적 역할에 대한 영향력은 다수의 연구를 통해 확인되고 있다. 또한 심리적 임파워먼트의 혁신행동과 같은 조직을 위한 변화지향적 행동에 대한 역할[15][22][36][44][53]과 동료 및 조직을 위한 지원행동[36][55][56]에 대한 역할도 실증연구를 통해 확인되고 있다. 하지만 본 연구에서는 심리적 임파워먼트가 특정 행동에 미치는 영향력에 있어 비공식학습을 통한 영향력 메커니즘을 입증함으로써 심리적 임파워먼트가 조직을 위한 긍정적 행동에 이르는 과정이 학습을 통해 이루어지는 것을 실증적으로 검증하였다. 그 결과, 심리적 임파워먼트는 개인차원에서 이루어지는 변화행동에 대해서는 영향력 메커니즘이 지지되었다. 이러한 결과는 심리적 임파워먼트를 경험하는 물리치료사는 자발적인 비공식학습을 통해 자신과 관련된 변화를 추구하는 행동을 일으키는 것을 의미한다. 이에 반해, 심리적 임파워먼트의 도움행동에 대한 영향력 메커니즘은 그 경로가 지지되지 못하였다. 이러한 결과는 심리적 임파워먼트가 병원에서 물리치료사의 동료를 지원하는 행동의 직접적인 원인으로 작용할 수 있으나, 이 과정에서 개인이 자발적인 학습을 경험하는 경우 동료에 대한 도움행동을 이끄는 원인으로 작용하지 않음을 의미한다. 이는 행동주의 학습의 주장과는 상반된 결과를 보여주고 있다. 행동주의 측면에서 학습은 학습의 결과에 대한 전이에 주목하는데[20], 비공식학습은 동료에 대한 학습 전이 효과가 발생하지 않을 수도 있음을 보여주고 있다. 즉, 공식과 비공식적 학습을 포함한 학습활동은 조직에서 제공하는 공식적 학습활동에 대한 기회가 조직이 제공하는 보상의 유형으로 인식할 수 있기 때문에 그로 인해 교환관계의 측면에서 지속 학습활동이 대인 간 지원에 긍정적인 역할을 이행할 수

있었다[20]. 하지만 비공식학습으로 접근하는 경우 심리적 임파워먼트와 도움행동의 관계는 연결되지 않는데, 이는 비공식학습이 개인의 능력 및 지식을 향상시키는 자발적인 과정이기 때문에 이러한 활동이 순수하게 자신의 성장을 위한 과정으로 인식하여 동료에 대한 지원 행동보다는 자신을 위한 행동에 영향을 미치는 영향력 메커니즘이 작동하는 것으로 판단된다.

실무적 측면에서 시사점을 살펴보면, 의료분야는 타 산업과 비교해서 상대적으로 학습의 지속성이 요구되는 특징으로 있다. 기존연구에서는 의료 산업 종사자 가운데 간호사 및 물리치료사를 대상으로 심리적 임파워먼트가 제공하는 직무 및 조직에 대한 긍정적 태도 형성에 관한 역할이 확인되어 그 효과성이 확인되고 있고, 물리치료사를 대상으로 성격 특성과 학습의 관계를 검증하고 있다. 이에 반해, 본 연구는 물리치료사가 수행하는 비공식학습의 원인을 직무와 관련된 요인으로부터 검증함으로써 심리적임파워먼트와 관련한 연구범위 확대에 기여하고 있다. 또한 본 연구의 제안사항은 물리치료사들이 심리적 임파워먼트에 대한 경험이 물리치료 업무와 관련한 자신의 능력 개선에 공헌하기 때문에 이를 경험할 수 있는 시스템적, 제도적 측면의 지원이 요구된다는 점이다. 또한 심리적 임파워먼트가 조직을 위한 행위를 이끄는 역할뿐만 아니라 자신의 성장을 위한 활동으로 연결될 수 있음을 보여준다. 이러한 측면은 심리적 임파워먼트가 조직에서 개인이 추구하는 성장에 대한 공헌과 더불어 성장을 자극할 수 있는 원인요인으로 작용할 수 있음을 내포하고 있다.

이와 함께, 물리치료 분야는 업무의 전문성에도 불구하고 소속된 병원의 규모 차이로 인해 임금 수준에 차이가 있을 수 있으나, 타 산업에 비해 상대적으로 임금이 높지 않은 특징이 있다. 이로 인해, 금전적 보상이 제공하는 외재적 보상에 대한 만족도에 한계가 있을 수 있으나, 심리적 임파워먼트가 개인의 성장에 기여한다는 점에서 물리치료사의 자아실현욕구와 같은 고차원 욕구를 충족가능하게 하는 원인이 될 수 있음을 보여주고 있다. 따라서 물리치료사의 성장 지원을 위해 심리적 임파워먼트 지각의 필요성이 제기된다.

본 연구의 한계를 살펴보면, 연구결과의 일반화와 자기보고식 측정의 한계가 있다. 본 연구에서는 울산지역에 소재하는 물리치료사를 대상으로 연구를 수행하여 모든

산업으로 본 연구결과를 적용하는데 한계가 있다. 더불어, 자료수집 과정에서 변수들의 특징으로 인해 자기평가(self-rating) 방식을 활용하여 자료수집 과정에서 발생할 수 있는 동일방법분산(common method variance)과 이로 인해 결과의 편의(bias)의 가능성으로부터 자유로울 수 없다. 비록 사후적 방법으로 잠재변인을 활용한 동일방법편의 가능성의 발생 가능성에 관한 정보를 제공하고 있으나, 연구 설계 과정에서 이를 보완할 수 있는 대안이 요구된다.

후속 연구를 위한 제언은 심리적 임파워먼트를 지각하는 대상의 상황요인에 대한 규명의 필요성이 있다. 심리적 임파워먼트의 순기능에 대한 결과들이 제공되고 있으나, 이를 지각하는 과정에서 지각 대상이 인식하는 능력에 관한 인식과 역량에 대한 평가는 심리적 임파워먼트 인식에 차이를 만드는 원인으로 작용할 수 있다. 따라서 심리적 임파워먼트 지각에 영향을 미치는 원인 검증 과정에서 이를 조절하는 개인특성을 상황요인으로 검증할 필요성이 있다. 이와 함께, 심리적 임파워먼트가 비공식학습과 같은 자기개발 활동에 미치는 영향력에 있어 개발의 필요성을 증대할 수 있는 상황인식 능력을 검증이 요구된다. 심리적 임파워먼트를 지각하는 구성원들이 학습 활동이 촉진될 수 있으나, 이 과정에서 행위주체가 조직에서 처한 상황을 인식하는 능력으로 인해 학습의 필요성이 증대될 수 있다. 따라서 후속연구에서 이러한 상황요인에 관한 연구의 필요성이 있다.

## REFERENCES

- [1] Karoly P] Mechanisms of self-regulation: A systems view] Annual Review of Psychology, 1993 44: 23-52.
- [2] Baron MR, Kenny AD. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology. 1986 51: 1173-1182.
- [3] Bateman TS, Crant MJ. The proactive component of organizational behavior. Journal of Organizational Behavior. 1993 14: 103-118.

- [4] Vancouver JB, Day DV. Industrial and organizational research on self-regulation: from constructs to application. *Applied Psychology: International Review*, 2005 54: 155-185.
- [5] Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Journal*, 1988 13(3): 471-482.
- [6] Crant JM. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 2000 26: 435-462.
- [7] Hertz GM. Attitudinal and motivational antecedents of participation in employee development activities. Doctoral dissertation submitted to SUNY at Albany, 2002.
- [8] Karoly P. Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review of Psychology*, 1993 44: 23-52.
- [9] Logan MS, Ganster DC. The effects of empowerment on attitudes and performance: the role of social support and empowerment beliefs. *Journal of Management Studies*, 2007 44(8): 1523-1550.
- [10] Nunally J, Bernstein I. *Psychometric theory* (3rd ed.). New York McGraw-Hill, 1994.
- [11] Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, Podsakoff NP. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 2003 88: 879-903.
- [12] Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1995 38(5): 1442-1465.
- [13] Tannenbaum SI. Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 1997 36: 437-452.
- [14] Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 1990 15: 666-681.
- [15] Koo JM. A study of structural relationship among psychological empowerment, creative culture, and proactive behavior and moderating effect of learning transfer. *Korean Journal of Business Administration*, 2014 27(9): 1493-1513.
- [16] Lee SJ, Yoo TY. The effect of continuous learning activity on organizational commitment and work engagement: the mediating effect of self-perceived employability. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 2013 26(1): 47-72.
- [17] Ji SH. Antecedents and outcome variable and mediating effects of continuous-related career learning. *Journal of the Korea Contents Association*, 2015 15(8): 564-578.
- [18] Ji SH, Chen Y, Kim MS. The roles of continuous learning activity to conscientiousness and service providing behaviors: Focusing upon physical therapists. *The Journal of Business Education*, 2018 32(2): 157-179.
- [19] Ji SH, Kang YS. The mediating effect of continuous learning behavior in the relationship goal orientation and innovative behavior. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 2012 14(5): 2745-2759.
- [20] Ji SH, Kang YS. Mediating effects of career-related continuous learning in the relationships between proactive personality, managerial coaching and organizational career growth. *The Korean Journal of Human Resource Management*, 2014 38(3): 151-180.
- [21] Han NY, Kim YJ. The impacts of psychological empowerment on the organizational citizenship behaviors of hotel service employees : The moderating effect of need for achievement. *Korean Journal of Management*, 2011 19(1): 185-226.
- [22] Pan W, Sun LY, Chow IH, S. The impact of supervisory mentoring on personal learning and career outcomes: The dual moderating effect of self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 2011 78: 264-273.
- [23] Park S. Relationships among managerial coaching in organizations and the outcomes of personal learning, organizational commitment, and

- turnover intention, Ph.D dissertation, university of Minnesota, 2007.
- [24] Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, Podsakoff NP. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 2003 88: 879–903.
- [25] Preacher K, Hayes A. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*. 2004 36: 717–731.
- [27] Crant JM. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*. 2000 26: 435–462.
- [28] Organ DW. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington, 1988.
- [29] Meglino BM, Korsgaard MA. Considering rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*. 2004 89(6): 946–959.
- [30] Van Dyne L, Cummings LL, Parks JM. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*. 1995 17: 215–285.
- [31] Williams LJ, Anderson ES. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. 1991 17: 601–617.
- [32] Lee HE, Jeon JH. The Moderating Effect of Power Distance Orientation on the Relationship between Psychological Empowerment, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Korean Journal of Business Administration*. 2016 29(12): 1919–1938.
- [33] Tannenbaum SI, Beard RL, McNALL LA, Salas E. Informal learning and development in organizations. In SWJ Kozlowski and E. Salas (Eds). *Learning, training, and development in organizations* (303–332). New York, NY: Taylor and Francis Group, LLC. 2010.
- [34] Blume BD, Ford JK, Baldwin TT, Huang JL. Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*. 2010 36: 1065–1105.
- [35] Cerasoli PC, Alliger MG, Donsbach SJ, Mathieu EJ, Tannenbaum IS, Orvis AK. Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business Psychology*. 2018 33: 203–230.
- [36] Dust BS, Resick JC, Mawritz BM. Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*. 2014 35: 413–433.
- [37] Hackman JR, Oldham GR. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1980.
- [38] Grant AM, Ashford SJ. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*. 2008 28: 3–34.
- [39] Moon JK, Song BK, Hwang BY. A Study on Job Satisfaction among Physical Therapists in the Public Health Centers of the Seoul Metropolitan Area. *The Journal of Korean Society of Physical Therapy*. 2012 22(2): 61–68.
- [40] Park SK, Park JM, Yang DJ, Kang JI, Kim JH, Jung DG, Heo JW. Analysis of the Job Stress Factors Affecting Job Satisfaction and Job Involvement in Physical Therapists. *Journal of The Korean Society of Integrative Medicine*. 2017 5(3): 39–47.
- [41] Oh YH. A Prospect for Supply and Demand of Physical Therapists in Korea Through 2030. *Journal of The Korean Society of Integrative Medicine*. 2018 6(4): 149–169.
- [42] Park SU. The Effect of Empowerment on Job Satisfaction for Physical Therapists in General Hospitals. *Journal of the Korean Society of Physical Medicine*. 2018 13(2): 115–127.
- [43] Cheon JK. A study on the service performance and job satisfaction of physical therapists. *Journal of Korean Physical Therapist*. 1991 3(3): 9–38.
- [44] Huh HJ, Kang YS, Kong LL. The Process of Psychological Empowerment Perceived by

- Physical Therapists to Continuous Learning Activities, *The Journal of Business Education*, 2018 32(6): 141-163.
- [45] Shin MJ, Moon HG, Go W. A study on moderating effect of perspective taking on the relationship between psychological empowerment and innovative behavior. *Korean Journal of Business Administration*, 2016 29(4): 651-666.
- [46] Kwon IS, Choi YG. A study on the impact of empowerment and leader-member exchange on perceived organizational support and organizational citizenship behavior. *Korean Journal of Business Administration*, 2011 24(4): 2415-2437.
- [47] Nam GS. The effect of psychological empowerment on organizational commitment-focus on the mediating effect of self-efficacy-. *Korean Review of Corporation Management* 2017 8(3): 199-217.
- [48] Jung DH. Recognition and utilization of physical therapists for assistive technology. *The Journal of Korean Society of Physical Therapy*. 2011 23(2): 77-84.
- [49] Ji SH, Kang YS. Mediating effects of career adaptability and job-efficacy in the links between career related-continuous learning and organizational career growth. *The Korean Journal of Human Resource Management Research*, 2015 22(5): 21-47.
- [50] Wang G, Lee DP. Psychological empowerment and job satisfaction an analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 2009 34(3): 271-296.
- [51] Choi YA, Park KH, Moon JS. The impact of continuous learning activities on job satisfaction and perceived service quality: moderating effects of self-efficacy. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*. 2014 16(1): 27-58.
- [52] Zhang X, Bartol MK. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*. 2010 53(1): 107-128.
- [53] Jeon JS. Self-leadership, psychological empowerment, innovative behavior. *Korean Society and Public Administration*. 2014 25(2): 131-151.
- [54] Ji SH, Kong LL, Kang YS. Multiple mediating effects of work engagement and proactive behavior in the links between social intelligence and job performance. *The Korean Journal of Human Resource Management Research*. 2016 24(4): 55-80.
- [55] Ko HI, Jang GS, Song JS. The effects of self-leadership on psychological empowerment and organizational citizenship behavior-centering around workers engaged in medical institutions in ulsan metropolitan city-. *Journal of Industrial Innovation*. 2012 28(2): 161-193.
- [56] Lee HG. The effect of leader-member exchange on affective commitment and organizational citizenship behavior: moderated moderated mediation effect of psychological empowerment and perceived organizational sup. *International Journal of Tourism Management and Sciences*. 2019 34(1): 1-23.
- [57] Podsakoff PN, Podsakoff MP, Mackenzie BS, Maynes DT, Spoelma MT. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 2014 35: 87-119.
- [58] Gijbels D, Raemdonck I, Verweken, D, Van Herck J. Understanding work-related learning: The case of ICT workers. *Journal of Workplace Learning*. 2012 24: 416-429.
- [59] Mathieu JE, Tannenbaum SI, Salas E. The influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 1992 35: 828-847.
- [60] Ouweneel AP, Taris TW, Van Zolingen SJ, Schreurs PJ. How task characteristics and social support relate to managerial learning: Empirical

- evidence from Dutch home care. *The Journal of Psychology*, 2009 143: 28-44.
- [61] Porath CL, Bateman ST. Self-regulation: From goal orientation to job performance, *Journal of Applied Psychology*, 2006 91: 185-192.
- [62] Ji SH, Ma Z, Kang YS. Mediation of self-regulation in the links between empowering leadership and job performance and moderation of nationality, 2017 9(1): 3-35.
- [63] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*. 1986 71(3): 500-507.
- [64] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*. 2002 87(4): 698-714.
- [65] Zhou J, Hirst G, Shipton H. Promoting creativity at work: The role of problem solving demand, *Applied Psychology*. 2012 61(1): 56-80.
- [66] Bell BS, Kozlowski SWJ. Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*. 2008 93: 296-316.
- [67] Moon S-K. The relationship among self efficacy, emotional labor, organizational commitment and job satisfaction of medical tourism employees, *Korean Journal of Hospital Management*, 2018 23(3): 39-51.
- [68] Ahn J-S, Kim J-D, Kim M-J. The effect of organizational justice on the followership and organizational citizenship behavior—the moderating effect of leader-member exchange-. *Korean Journal of Hospital Management*. 2018 23(2): 1-17.
- [69] Cho HG, Choi JC. Structural causal relationships among service image, service satisfaction, emotional commitment and customer loyalty in hospitals: moderating effects of relationship proneness, *Korean Journal of Hospital Management*, 2018 23(1): 65-77.