

심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신적 업무행동에 미치는 영향

이 지 우[‡], 김 종 우, 김 일 천¹⁾
계명대학교 경영대학, 영남대학교 의료원¹⁾

<Abstract>

Psychological Empowerment, Organizational Supports, and Innovative Work Behavior of General Hospital Employees

Ji-Woo Lee[‡], Jong-Woo Kim, Il-Chun Kim¹⁾
Keimyung University, Yeungnam University Medical Center¹⁾

In the model tested here, individual innovative work behavior is considered as the outcome of two antecedent factors-empowerment and organizational supports. The relationships between those variables and innovative work behavior are analyzed from the data collected through a questionnaire survey of 389 employees in five general hospitals. Results of multiple regression analyses show that three dimensions of empowerment-meaning, competence, and impact, and supports from organizational culture have significant effects on innovative work behavior whereas the effects of choice dimension of empowerment and managerial supports are not significant. These results emphasize the importance of empowerment and innovation oriented organizational culture for individual members' innovative work behavior. Theoretical and practical implications and suggestions for future research are discussed.

Key Words : Innovative work behavior, Empowerment, Organizational supports

[‡] 교신저자 : 이지우, 계명대학교 경영대학(053-580-6381, jwlee@kmu.ac.kr)

I. 머릿글

‘변하지 않는 것은 모든 것이 변하고 있다는 사실뿐이다’라는 Drucker(1985)의 예견처럼 우리는 모든 것이 빠르고 설새없이 변화하는 세상에 살고 있다. 병원의 경영환경도 예외가 아니다. 의료기술의 눈부신 발전, 의료서비스 시장에 대한 사회적 규제강화, 병원 중심의 시장에서 환자 중심 시장으로의 전환(양동현, 1997), 그리고 대기업의 병원경영참여와 의료시장 개방 등으로 병원들간의 경쟁은 날로 심화되고 있다. 이와 같은 경영환경에서는 끊임없는 혁신만이 조직의 장기적 생존과 성장을 이끌어낼 수 있는 발판이라는 생각이 병원경영에 관심을 갖고 있는 학자들은 물론 병원경영 책임자들에게까지 폭넓게 받아들여지고 있다(정상진, 1996; 양동현, 1997; 한동관, 1998; 남상요, 2002; Kanter, 1983, 1988; Trucker, 1985; Ancona and Caldwell, 1987; Scott and Bruce, 1994).

혁신은 시장과 조직의 기존 질서를 파괴하고 새로운 경쟁방식을 창조하며(Schumpeter, 1942), 진입장벽을 형성하고(Porter, 1985), 지속적인 경쟁우위의 원천이 되기도 한다(McCarthy and Schoenecker, 1999). 병원도 의학기술과 병원관리기법 등 다양한 영역에서 혁신을 통해 빠르게 변화하는 의료환경에 적절히 대응하고 양질의 의료서비스를 제공함으로써 경쟁상대보다 앞서갈 수 있을 것이다. 이렇게 혁신의 중요성이 강조되면서 병원조직의 혁신 현상을 살펴보려는 연구도 꾸준히 늘어나고 있다. 국내에서는 고객만족경영, BPR, 리스트럭처링, 다운사이징, 리엔지니어링, TQM 및 벤치마킹(김기찬, 1999), 중소병원들간의 통합 및 파트너십 구축(정시진, 1999), 생산성위주의 구조조정, 전문경영인의 영입, 능력주의 승진 및 보상, 공정한 평가제도확립, 학습조직의 활성화 및 아웃소싱의 활용(서영준, 1999), 병원들간의 협력(김광점과 김인수, 2002), 팀제 도입(정상진, 1996; 임창희, 1999) 등과 같이 혁신의 중요성과 그 방법을 다루는 연구가 주로 이루어져 왔다. 이와 같이 조직수준에서의 혁신방법에 집중된 연구초점은 병원의 혁신 현상을 보다 다각적으로 이해하는데 걸림돌이 될 수 있는데, 개인이나 집단 수준에서의 혁신에 관심을 갖고 그 선행요인들을 밝히려는 노력을 통해 그와 같은 기존 연구들의 한계를 일부 극복할 수 있을 것이다(West and Farr, 1990; Scott and Bruce, 1994; Janssen, 2000).

유용한 아이디어를 개발하거나 채택하여 실행하는 과정을 의미하는 혁신은 다양한 형태로 구분될 수 있지만, 어떤 유형의 혁신이든 그 바탕은 새로운 아이디어이며 그런 아이디어를 개발하여 실행하고 그것에 반응하며 필요한 경우 수정하는 주체는 바로 개별구성원들이다(Van de Ven, 1986; Scott and Bruce, 1994; Kanter, 1988). 그리고 기술의 급속한 발전에 따라 조직 내 업무의 내용과 성격도 빠르게 변화하고 있어 그런 변화를 진취적으로 주도하려는 개별구성원들의 자세와 행동이 그 어느 때보다 중요해지고 있다(Crant, 2000). 따라서 병

원구성원들의 혁신성(innovativeness)을 이해하고 그 선행요인과 결과를 밝히는 연구는 매우 요긴하다고 하겠다.

구성원들이 자신의 과업이나 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 계획적으로 개발, 도입, 적용하는 혁신적 업무행동(innovative work behavior)은 개별 구성원의 혁신성을 나타내는 대표적 개념이며, 이를 유도하고 증진시킬 수 있는 요인들을 밝히는 노력은 최근 들어 그 필요성이 강조되고 있다(West and Farr, 1990; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993; Scott and Bruce, 1994; Ford, 1995; Janssen, 2000). 혁신적 업무행동에 영향을 주는 요인들을 파악하려는 몇몇 연구(이인석, 1999; Scott and Bruce, 1994; Janssen, 2000)가 이루어졌으며, 리더 또는 동료와의 과업수행관계, 문제해결스타일, 혁신관련 분위기, 직무부담(job demands) 등이 주요 선행요인으로 제시되었다.

그러나 아직 충분한 연구가 이루어지지 못해 혁신적 업무행동에 영향을 줄 수 있는 주요 변수들을 미처 다루지 못하고 있는데, 최근 일선 경영자와 이론가들에게 많은 관심을 끌고 있는 임파워먼트(empowerment)가 그 중 하나이다. 경영환경의 빠른 변화, 수평적 조직구조의 확산, 고객만족과 품질향상에 대한 높은 요구에 적절히 대응할 수 있는 효과적 수단으로 경영현장에 급속히 확산되고 있는 임파워먼트는 구성원들의 자신감과 능력을 향상시키는 과정으로 혁신적 행동 유도에 기초가 될 수 있다. 자신감이 결여되어 무력감에 빠져있는 구성원들로부터 새로운 아이디어의 실현을 통해 업무성과를 향상시키려는 적극적인 노력을 기대하기는 어려울 것이다. 따라서 임파워먼트는 개별구성원들의 혁신적 업무행동을 이해하는데 반드시 고려되어야 할 요인이다.

혁신적 업무행동에 많은 영향을 미칠 가능성이 있음에도 불구하고 그 효과가 체계적으로 분석되지 못한 또 다른 요인으로 조직으로부터의 지원(organizational supports)을 들 수 있다. 모든 혁신 노력은 비용과 수익의 관점에서 분석될 수 있다(Crant, 2000). 개별구성원이 혁신적 업무행동을 시도함으로써 부담해야하는 비용과 그로 인해 발생하는 수익은 조직으로부터 받는 다양한 지원에 따라 달리 평가되며, 결과적으로 혁신적 업무행동 가능성도 달라진다. 조직문화나 분위기가 얼마나 혁신 지향적인지 그리고 경영자들이 혁신노력을 얼마나 적극적으로 지원하는지에 따라 혁신적 업무행동이 표출될 가능성은 차이가 날 것이다. 따라서 조직으로부터의 지원 역시 개별구성원의 혁신적 업무행동을 결정하는 주요 선행요인으로 간주되어야 할 것이다.

병원혁신에 대한 이해와 이를 통한 경쟁력 강화 전략의 효과적인 실행을 위해서는 혁신의 주체인 병원구성원의 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 주요 요인들을 포괄하는 모형의 개발과 검정이 요구된다. 이런 필요에 따라서 본 연구는 기존연구들이 간과한 임파워먼트와 조직으로부터의 지원을 고려하여 병원구성원의 혁신적 업무행동을 살펴보려고 한다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 혁신적 업무행동

혁신적 업무행동은 자신의 과업역할이나 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동을 의미한다(West, 1989; West and Farr, 1990). 따라서 혁신적 업무행동은 개별구성원이 주도적인 역할을 한다는 점에서 조직수준의 혁신과 구분될 수 있다. 혁신적 업무행동은 창의성(creativity)과도 차이가 있다(Scott and Bruce, 1994). 창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 개발에 초점을 맞추고 있지만 혁신적 업무행동은 아이디어의 개발뿐만 아니라 그것의 홍보, 실행, 확산까지 포괄하는 개념이다. 그리고 창의성이 어떤 것을 처음으로 시도하거나 새로운 지식을 만들어내는 것과 관련된 것인데 비해 혁신적 업무행동은 다른 조직이나 사람들이 만들어낸 아이디어를 적극적으로 받아들여 활용하는 것까지 포함한다. 따라서 혁신적 업무행동은 창의성보다 그 구성 범위가 넓은 개념으로 이해되어야 한다.

혁신적 업무행동의 또 다른 특성은 역할외 행동(extra-role behavior)으로 간주된다는 것이다(Katz and Kahn, 1978). 새로운 아이디어를 개발하거나 받아들여 홍보하고 실현하는 일은 일반 종업원들의 일상적인 과업이라기보다는 역할외 행동으로 이해되어야 한다. 그러나 비록 공식적으로 요구되는 경우가 드물다 하더라도 조직의 효과적 운영과 장기적 생존은 구성원들의 혁신적 업무행동에 따라 크게 달라진다. Katz(1964: p.132)는 “공식적으로 규정된 청사진에만 의존하는 조직은 쉽게 손상될 수 있는 사회적 시스템”이라고 지적함으로써 조직구성원들의 적극적이며 진취적인 자세와 행동의 중요성을 강조하였다. 특히 속도가 빠르고 불연속적이며 불확실성이 높은 의료기술환경의 변화를 감안할 때 문제탐색과 해결을 위한 혁신적인 아이디어의 개발, 확산, 실현 등과 같은 조직구성원들의 자발적이며 역할외적 노력 없이는 병원과 같은 조직의 경쟁력 강화를 기대하기 어려울 것이다(Van de Ven, 1986; Ancona and Caldwell, 1987; Kanter, 1988; Shalley, 1995; Oldham and Cummings, 1996). 특히 병원구성원들이 맡아 처리해야 할 업무는 환자가 당면하고 있는 상황에 따라 매우 다양해지기 때문에 일상적이며 표준화된 업무처리 방식에만 의존할 수 없다. 따라서 기존의 업무처리 관행을 벗어나 새로운 아이디어를 찾아 활용하려는 혁신적 업무행동은 환자들의 만족을 유도할 수 있는 양질의 의료서비스 제공에 핵심적 요건이라고 할 수 있다.

혁신적 업무행동은 아이디어 개발, 홍보, 실현이라는 세 가지 행동적 과업으로 이루어져 있다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron, 1996; Janssen, 2000). 어떤 영역에서든 개별구성원의 혁신적 행동은 새롭고 유용한 아이디어를 찾아내는 것으로부터 출발된다(Kanter,

1988; Woodman et al., 1993; Amabile et al., 1996). 과업과 관련해서 일어나는 문제, 불일치, 불연속, 전과는 다른 추세 등이 새로운 아이디어 개발의 촉진제 역할을 한다(Drucker, 1985). 다음 과제는 잠재적 지원자들에게 그 아이디어를 홍보하는 것이다. 개별구성원은 참신한 아이디어를 발굴한 후 그것의 실현을 뒷받침해 줄 파워를 갖고 있는 지지자나 지원자를 찾기 위해 다양한 사회적 노력을 기울여야 한다(Galbraith, 1982; Kanter, 1983, 1988). 다음으로 그런 아이디어가 실제로 실행되고 조직에 확산되어 그 효과를 거둘 수 있도록 혁신의 원형(prototype)이나 모델이 개발되어야 한다(Kanter, 1988).

본 연구는 이와 같은 개별구성원의 혁신적 업무행동이 임파워먼트, 조직으로부터의 지원과 같은 요인들과 어떤 관계를 갖고 있는지를 살펴보고 하며, 이런 연구내용은 <그림 1>과 같은 모형으로 표현될 수 있다.

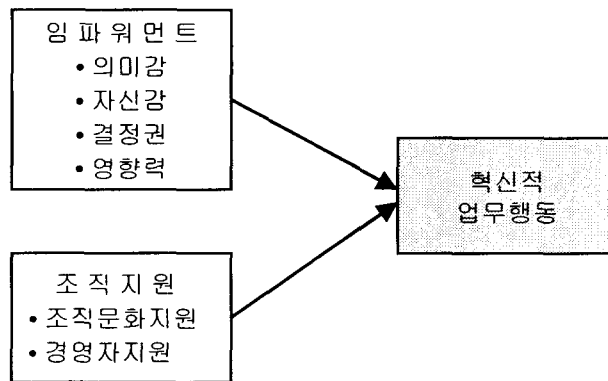


그림 1. 혁신적 업무행동의 결정요인에 관한 연구모형

2. 임파워먼트와 혁신적 업무행동

임파워먼트는 조직구성원들의 무력감을 유발하는 요인들을 파악하고 공식적인 제도나 비 공식적인 정보제공을 통해 그런 무력감을 없애줌으로써 자기유능감(self-efficacy)을 증진시키는 과정으로 정의된다(박원우, 1997, 2001; 윤방섭, 2001; Conger and Kanungo, 1988). 정치행동, 자원이나 지위의 획득 등과 같은 적극적인 방법을 통해 구성원 스스로가 파워를 얻는 것보다는 조직의 의도에 의해 상대적으로 많은 파워를 갖고 있는 경영자나 리더로부터 일반 구성원들에게로 파워가 옮겨지는 것에 초점을 맞춘 개념이다(박원우, 1997; 윤방섭, 2001, Liden and Arad, 1996). Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트에 관한 다양한 연구를

관계적인 접근과 심리적인 접근으로 구분하였는데, 관계적 접근은 경영자나 리더가 자신의 파워 일부를 종업원에게 넘겨주는 권한이양에 초점을 맞춘 데 비해 심리적인 접근에서는 권한이양 자체보다는 종업원들이 경험하는 심리적 상태를 강조한다.

본 연구에서 관심을 갖는 심리적 임파워먼트의 핵심은 파워를 갖고 행사할 수 있다는 개별구성원의 인식이다. 이에 관해 Conger와 Kanungo(1988)는 과업수행 능력에 대한 자신감, 즉 자기유능감(self-efficacy)을 임파워먼트의 특성으로 강조하였는데, 임파워먼트의 개념적 포괄성을 다루기에는 불충분하다는 평가를 받고 있다(윤방섭, 2001, Thomas and Velthouse, 1990, Spreitzer, 1995). 이런 한계를 극복하기 위해 Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트를 개별구성원이 자신의 과업상황을 해석하는 과정에서 이루어지는 평가나 지각으로 규정하고, 의미감(meaning), 자신감(competence), 결정권(choice), 그리고 영향력(impact)의 네 가지 차원으로 구성되어 있다고 주장하였다. 의미감은 담당 업무의 목적이나 목표가 갖는 가치를 나타내며, 자신감은 자신에게 맡겨진 일을 능숙하게 처리할 수 있다는 믿음이다. 그리고 결정권은 업무활동의 시작이나 변경을 스스로 결정하거나 자신의 과업과 직접 관련된 상황을 스스로가 통제할 수 있다고 믿는 정도이며, 영향력은 다른 구성원의 업무나 조직 내 여러 계층에서 벌어지는 일들에 대해 자신이 영향을 미칠 수 있다는 믿음을 나타낸다(Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996).

임파워먼트와 혁신적 업무행동 사이의 관계를 실증적으로 밝힌 연구는 아직 이루어지지 않았지만, 이들 사이에는 긍정적(+)인 관계는 있을 것으로 예측된다. 임파워먼트가 이루어지면 종업원들은 자신의 직무수행 방법을 개선시키려는 노력을 지속적으로 기울이게 될 것이다. 다시 말해 경영자가 내렸던 결정을 구성원 스스로가 할 수 있도록 해주며, 적절한 결정을 내릴 수 있도록 필요한 정보와 훈련기회를 제공해주고, 조직 내 의사결정에 참여시킴으로써 혁신적인 업무행동과 같은 적극적이며 진취적인 행동이 유도된다(Lawler, Mohrman, and Ledford, 1995). 본 연구에서는 Thomas와 Velthouse(1990)가 주장한 임파워먼트의 구성요소를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 임파워먼트는 개별구성원의 혁신적 업무행동을 촉진할 것이다.

1) 의미감과 혁신적 업무행동

임파워먼트와 개별구성원의 혁신적 업무행동간의 관계는 Thomas와 Velthouse(1990)가 제시한 네 가지 차원에 따라 살펴볼 수 있으며, 이들 각각의 차원 역시 혁신적 업무행동과 의미 있는 관계를 갖고 있을 것으로 예측된다. 먼저 자신의 기준이나 이상에 비추어 보았을 때 담당업무의 목적이나 목표가 갖는 가치를 말하는 의미감은 개별구성원이 직무에 대해 갖

고 있는 기대나 가치와 실제 직무가 요구하는 것의 비교를 통해 결정된다(Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

직무특성이론(Hackman and Oldham, 1976)에 따르면 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성의 세 가지 핵심특성에 의해 높은 수준의 의미감을 경험하면 직무담당자의 내적 동기유발 수준은 높아진다. 이와 같이 직무를 통해 느끼는 의미감이 구성원의 내적 동기를 자극한다는 점은 변혁적 리더십의 효과에서도 잘 나타나고 있다. 변혁적 리더는 비전을 제시함으로써 구성원들이 과업수행을 통해 느끼는 의미감을 창조하여 높은 수준의 동기를 이끌어낸다(Bass, 1985). 따라서 임파워먼트를 통해 자신의 현 직무를 중요하게 받아들이고 의미감을 부여하게 되면 직무를 보다 효과적으로 수행하기 위해 혁신적 업무행동과 같은 다양한 노력을 기울일 가능성은 높아질 것이다.

의미감과 혁신적 업무행동간의 관계는 혁신관련 비용에 대한 인식 차이를 통해서도 이해될 수 있다. 혁신을 시도하기 위해서는 경제적이며 심리적인 비용을 감수해야 한다(최만기와 이지우, 1999; Downs and Mohr, 1980). 개별구성원의 과업관련 혁신에는 초기단계에서 발생하는 동료나 상사의 사회적 압력, 실패할 경우 받게될 비난 등과 같은 심리적 비용이 수반된다. 혁신적 업무행동은 이런 비용을 기꺼이 감수하려고 해야만 이루어질 수 있으며, 그런 경향은 직무에 대해 부여하고 있는 의미감에 따라 크게 달라질 것이다. 현재 담당하고 있는 업무가 자신의 삶이나 가치에 비추어볼 때 중요하고 가치 있다고 판단하면 업무성과를 높일 수 있는 변화를 매우 의미 있는 일로 받아들일 것이며, 그것과 관련된 비용도 기꺼이 감수하려고 할 것이다. 따라서 업무에 대해 느끼는 의미감이 클수록 혁신적 업무행동 유발 가능성은 높을 것으로 예측된다.

가설 1a : 임파워먼트를 통해 지각된 업무에 대한 의미감은 개별구성원의 혁신적 업무행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2) 자신감과 혁신적 업무행동

자신의 능력과 기술에 대한 자신감은 창의적이며 혁신적인 행동의 기초가 된다(Bandura, 1977; King, 1990). 자신의 과업수행 능력에 대한 자신감은 적정 수준의 난이도를 갖춘 목표를 설정하게 하고, 목표달성 과정에서 부딪히는 어려움에 굴하지 않고 지속적으로 노력하게 만든다(윤방섭, 2001; Spreitzer, 1995). King(1990)은 혁신을 반대하는 사회적 압력을 헤쳐나가지 못하는 자신감 부족을 창의적 행동을 저해하는 주요 원인으로 지적함으로써 자신의 과업수행 능력에 대한 자신감의 중요성을 강조하였다. 그리고 Howell과 Higgins(1990)는 캐나다에서 시행된 28개의 정보기술혁신에 참여한 25명의 챔피언들이 공통적으로 갖고 있는 특

정 중 하나가 확고한 자신감이라는 것을 발견하였다.

이와 같이 자신의 업무수행 능력에 대한 긍정적 평가 또는 자기유능감은 조직변화를 위한 개별구성원의 다양한 노력을 이끌어내는데 핵심적 역할을 한다(Gist and Mitchell, 1992; Morrison and Phelps, 1999). 그리고 임파워먼트를 통해 강한 자신감을 갖추면 단순히 상사의 지시를 따르기보다는 스스로가 출선하여 주도적으로 업무를 수행하고 통제하는 경향이 유도될 것이며(Speier and Frese, 1997), 기존 제도나 관행에 대해 나름대로의 원칙을 갖춘 반대를 제기하거나 의견을 피력할 가능성도 높아진다(Graham, 1986). 뿐만 아니라 강한 자신감은 새로운 시도에 수반되는 위험을 다소 낮게 평가하게 하고 자신의 위험극복 능력을 높게 평가하게 함으로써 혁신적인 업무행동을 유발하게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 1b : 임파워먼트를 통해 지각된 자신감은 개별구성원의 혁신적 업무행동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

3) 결정권과 혁신적 업무행동

임파워먼트를 통해 종업원들은 업무활동의 시작이나 변경을 스스로 결정하거나 자신의 과업과 직접 관련된 상황을 스스로가 통제할 수 있다는 믿음을 갖게 되며, 그와 같은 결정권 또는 재량권은 혁신적 행동에 도움이 된다(Amabile, 1988; Ford, 1995). Kanter(1983)는 엄격한 위계질서와 상명하복이 지배하는 조직에서는 혁신성이 크게 위축된다고 경고하였다. Russell과 Russel(1992) 역시 집권화된 조직에서는 긴 의사결정 경로 때문에 유망한 아이디어가 중간에서 사장되는 경우가 많으며, 실행에 필요한 지원 배분 역시 적절히 이루어지지 못해 혁신적인 행동을 기대하기 어렵다고 지적하였다.

이에 반해 분권화를 통해 구성원에게 부여되는 직무수행과 관련된 결정권은 통상적인 직무성과 뿐만 아니라 창의성 발휘와 같은 혁신적 업무행동에도 긍정적 영향을 미친다(Middlemist and Hitt, 1981). 직무관련 결정권의 위임을 통해 유발된 책임감은 건설적인 변화를 시도하려는 개별구성원의 자발적인 노력을 이끌어낸다(Frese, Kring, Soose, and Zempel, 1996). 다시 말해 자신의 업무와 관련된 상황을 통제할 수 있다고 지각하면 활발한 학습을 통해 과업수행과 관련된 다양한 변화를 시도함으로써 비효율적인 기존방식의 답습에서 벗어날 가능성이 높아진다. 따라서 임파워먼트를 통해 부여된 결정권은 혁신적 업무행동을 유발할 것이다.

가설 1c : 임파워먼트를 통해 지각된 결정권은 개별구성원의 혁신적 업무행동에 긍정적 영

향을 미칠 것이다.

4) 영향력과 혁신적 업무행동

다른 구성원이나 부서 또는 조직전체가 자신의 업무수행에 많은 영향을 받는 경우 그 구성원은 전문적 능력에 근거한 권력을 갖추고 어떤 결과가 자신의 통제 아래 있다는 느낌을 갖게 되는데, 이는 곧 혁신적 업무행동을 유발시키는 바탕이 될 수 있다(Spreitzer, 1995). 대부분의 의사결정권이 소수 경영자들에게 독점되어 영향력이 집중되어 있는 경우에 비해 참여적 경영을 통해 영향력이 골고루 분산되면 구성원들의 관심, 관여, 몰입 등이 유발되어 혁신이 촉진된다(Thompson, 1965). 대부분의 구성원들이 중요한 의사결정과정에서 배제되어 소외감과 무력감을 느끼면 그들로부터 진취적이며 적극적인 혁신 노력을 기대할 수 없는 것은 당연한 일이다. 그러나 참여를 통해 부서나 조직의 전략적 또는 운영적 결과에 자신이 어느 정도 영향을 미친다고 인식하게 되면 자신의 업무와 관련해 혁신을 추구할 가능성은 높아질 것이다.

이와 함께 영향력에 의해 자연스럽게 발생하는 자유재량과 다른 구성원들의 신뢰와 복종은 업무관련 혁신을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신감을 갖게 한다. 그리고 영향력은 변화시도에 따른 비용을 줄여줌으로써 혁신적 업무행동을 촉진시키기도 한다. 다시 말해 강한 영향력은 조직이나 집단으로부터 업무혁신과 관련된 사회적 처벌(sanction) 위험을 낮추어줌으로써 혁신적 업무행동 가능성을 높인다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정될 수 있을 것이다.

가설 1d : 임파워먼트를 통해 지각된 영향력은 개별구성원의 혁신적 업무행동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

3. 조직으로부터의 지원과 혁신적 업무행동

그 자체에 내포된 불확실성과 복잡성 때문에 구성원들이 조직으로부터 적절한 지원을 받고 있다고 인식할 때 비로소 혁신적 업무행동을 기대할 수 있다. 도입 초기나 실패할 경우에 주어질 비난 또는 처벌에 대한 두려움 없이 위험을 감수하면서 새로운 것을 시도하려는 구성원들의 노력을 이끌어내기 위해서는 조직에 대한 구성원들의 강한 신뢰가 필수조건이다 (Porter, Lawler, and Hackman, 1975). 조직문화와 경영자는 구성원들이 조직에 대해 신뢰를 느끼고 혁신적 업무수행에 따른 불안감을 해소하는데 많은 도움을 준다. 즉, 조직문화가 혁신을 권장하고 지원하며 경영자를 신뢰하고 그들로부터 적절한 지원을 받을 수 있다고 믿을 때 개별구성원은 자신의 과업성이나 조직의 목표달성에 도움이 될 혁신적 노력을 기울이게

된다는 것이다.

Amabile 등(1996)은 조직이나 상사로부터의 격려를 창의성 촉진요인으로 제시하였으며, Ford(1995) 역시 기존 연구의 종합적 검토에 근거해 조직문화와 경영자의 리더십이나 멘토링(mentoring)이 구성원들이 창의적 행동을 발휘할 수 있게 해주는 기회요인이라고 지적하였다. Woodman 등(1993)도 조직문화가 창의적 행동에 영향을 주는 것을, 그리고 Orpen(1990)은 변화를 권장하고 도와주려는 경영자의 자세가 구성원들의 창의적 행동을 유발한다는 것을 발견하였다. 따라서 조직이 구성원들에게 제공하는 지원에 따라 개별구성원들의 혁신적 업무행동은 달라질 것으로 예측된다.

가설 2 : 개별구성원들이 인식하는 조직으로부터의 지원은 혁신적 업무행동을 촉진할 것이다.

1) 조직문화 지원과 혁신적 업무행동

조직의 특성은 혁신에 영향을 주는데 그 중 대표적인 것으로 조직문화나 분위기를 들 수 있다. Van de Ven(1986)에 따르면 혁신관리에서 가장 중요한 과제는 적절한 수준의 주의(attention)를 유지하는 것이다. 개별구성원들이 업무 환경에 점차 익숙해짐에 따라 변화필요성에 대해 무감각해져 위기가 발생해야만 변화에 필요한 행동이 일어나기 때문에 주의력을 관리하는 것은 매우 어려우면서도 중요한 과제이다. 그런데 조직문화가 주의력의 관리에 중요한 몫을 담당할 수 있다. 조직의 문화나 분위기가 구성원들의 관심이나 행동을 혁신 쪽으로 유도하며(Isaksen, 1987; Amabile, 1988; Kanter, 1988), 혁신에 대한 그런 영향력은 조직이나 집단 수준에서 실증연구를 통해 입증되기도 하였다(Siegel and Kaemmerer, 1978; Abbey and Dickson, 1983).

조직문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향은 혁신관련 비용과 관련해 설명될 수도 있다. 조직문화가 혁신을 가치 있는 것이며 어느 정도의 희생을 감수하더라도 꼭 이루어내야 할 과제로 받아들인다면 자신의 혁신적 업무행동에 대해 느끼는 개별구성원들의 심리적 부담은 크게 줄어들어 혁신적 업무행동이 촉진될 것이다. 다시 말해 혁신적 아이디어를 반드시 실현하려는 의지와 실패를 관대히 받아들이는 자세가 조직문화에 반영되어 있다면 개별구성원들은 혁신에 수반되는 비용을 상대적으로 낮게 평가하여 보다 적극적으로 혁신적 업무행동을 나타낼 것이다.

실증분석을 통해 개인수준의 혁신행동이 조직문화나 분위기에 따라 달라지는 것으로 밝혀졌는데, Scott와 Bruce(1994)의 연구가 그 예이다. 이들은 미국의 한 대기업 연구개발부분에 종사하는 연구직과 기술직 사원 172명을 대상으로 혁신지원적 문화가 개별구성원의 혁신적 업무행동에 긍정적 영향을 주는 것을 밝혔다. 조직이 혁신을 지원하고 권장하는 문화를 갖고

있으면 그 구성원들은 혁신적 업무행동의 가치와 성공가능성에 대해 긍정적으로 평가하고 혁신비용을 낮게 지각할 것이며, 이는 적극적인 혁신행동으로 이어지게 된다.

가설 2a : 조직문화의 지원은 개별구성원들의 혁신적 업무행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2) 경영자 지원과 혁신적 업무행동

개별구성원들의 혁신적 업무행동이 활성화되기 위해서는 경영자나 상사로부터의 지원이 필수적이다(Amabile et al., 1996; Chandler, Keller, and Lyon, 2000). 특히 부서책임자와 같이 물적 자원과 사회적 재가 또는 처벌을 통제할 수 있는 경영자로부터의 지원은 혁신적 업무행동을 유도하는데 없어서는 안될 요소이다. 그 개발과 실행과정에 필수적으로 동반되는 불확실성과 복잡성 때문에 혁신은 실패하는 경우가 많다. 혁신 시도가 실패할 때 주어질지도 모를 여러 비난에 대한 두려움 없이 적극적으로 추진되기 위해서는 개별구성원들이 경영자로부터 적절한 지원을 받을 수 있다는 믿음을 갖고 있어야 한다(Chandler et al., 2000).

혁신은 사회적 관계와 복잡한 상호작용시스템을 통해 이루어지기도 하며, 이런 시스템이 원활하게 운영되기 위해서는 신뢰가 필수적이다. 자신의 노력과 동기에 대해 경영자로부터 신뢰받고 있다고 느낄 때 구성원은 공식적으로 요구되지 않지만 자신의 과업이나 조직의 성과에 도움이 되는 혁신을 적극 실천할 것이다. Ford(1995)도 구성원의 과업과 관련해 자신이 무엇을 기대하는지 명확히 전달하고 그런 목표달성수단에 대한 구성원의 선택을 적극 지원하는 경영자의 리더십 행동이 구성원의 창의적 행동을 촉진한다고 주장하였다.

이런 주장은 실증연구를 통해 뒷받침되고 있는데, Chandler와 동료들(2000)은 23개의 미국 중소제조업체 종업원 429명을 대상으로 한 연구에서 경영자로부터의 지원이 클수록 조직문화를 혁신지원적인 것으로 지각한다는 것을 발견하였다. Scott와 Bruce(1994) 그리고 이인석(1999)은 리더와 구성원 사이에 신뢰와 상호지원과 같은 양질의 교환관계가 형성되어 있으면 구성원의 혁신적 업무행동이 강하게 유발된다는 것을 보고하였다. 따라서 경영자로부터의 지원은 개별구성원의 혁신적 업무행동을 촉진시키는 중요한 역할을 한다.

가설 2b : 경영자로부터의 지원은 개별구성원들의 혁신적 업무행동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

III. 연구방법

1. 표본과 자료 수집

임파워먼트와 조직으로부터의 지원이 개별구성원들의 혁신적 업무행동을 촉진하는데 어떤

역할을 하는지를 살펴보기 위해서는 혁신적 행동이 자신의 업무나 부서 또는 조직의 성과에 영향을 미치는 정도가 상대적으로 큰 연구상황을 채택하는 것이 바람직할 것이다. 의료기술이 빠르게 발전하고 많은 종합병원들이 경영혁신에 박차를 가하고 있는 현실을 감안하여 종합병원 종업원들을 연구대상으로 삼았다. 대구·경북 지역에 소재한 대학병원 3곳을 포함한 5개의 종합병원 구성원들로부터 자기보고식 설문지를 통해 필요한 자료를 수집하였다. 각 병원의 부서별 그리고 직급별 인원에 비례하여 500명의 표본이 추출되었으며, 2001년 6월 11일부터 30일에 걸쳐 연구자들이 각 병원의 부서를 직접 방문하여 설문을 배부한 후 약 5일 후 회수하였다. 배부된 총 500부의 설문지 중 403부가 회수되었으며, 불성실한 응답경향을 보인 14부를 제외한 389부가 최종분석에 사용되었다.

응답자 중 여자는 242명(62.2%) 남자가 145명(37.3%)이었으며, 30세 이하가 123명(31.6%), 31~40세는 177명(45.5%), 41세 이상이 89명 (22.9%)으로 나타났다. 직종은 간호사 165명(42.4%), 의료기사 122명(31.4%), 사무직 102명(26.2%)으로, 근속년수는 10년 이하 210명(54.1%), 11년~20년 148명(39.1%), 21년 이상 30명(7.7%)으로, 교육수준은 대졸이상이 173명(44.4%), 전문대졸 199명(51.5%), 고졸 16명(4.1%)으로 구성되어 있다. 응답자들의 직종과 교육수준 등을 고려할 때 개별구성원의 혁신적 업무행동을 살펴보기 위한 본 연구의 목표달성에 적합한 표본으로 판단된다.

2. 변수의 측정

이들 표본으로부터 수집된 자료를 통해 그 타당성이 분석될 연구모형은 임파워먼트의 네 가지 차원, 조직문화 지원과 경영자 지원이 독립변수로 그리고 혁신적 업무행동이 종속변수로 구성되어 있다. 이들 7개 변수의 측정을 위해 설문지가 개발되었으며, 그 내용은 <표 1>에 제시되어 있다.

개별구성원들이 지각하는 임파워먼트는 Spreitzer(1995)의 척도를 통해 측정되었다. 이 척도는 네 가지 차원별로 3개씩 총 12 문항으로 구성되어 있으며, 높은 신뢰도($\alpha=.80$)와 타당도를 갖춘 것으로 평가된 것이다(Spreitzer, 1995, 1996). Likert 유형의 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=항상 그렇다)가 활용된 3개 문항에 대한 응답 평균이 각각 의미감, 자신감, 결정권, 영향력을 나타내는 지표로 사용되었다.

조직으로부터의 지원은 조직문화 지원과 경영자 지원의 두 차원으로 구성되었으며, 이들 각각은 Chandler 등(2000)이 사용한 척도를 통해 측정되었다. 조직문화의 지원은 9개 문항 그리고 경영자의 지원은 5개 문항으로 이루어졌으며, 이들 문항은 모두 Likert 유형의 7점

척도를 사용하였다. 임파워먼트와 마찬가지로 해당 문항들의 평균을 통해 개별구성원이 지각하는 조직문화 지원과 경영자 지원 정도가 평가되었다.

개별구성원의 혁신적 업무행동을 측정하기 위해 높은 타당도와 내적일관성($\alpha=.95$)을 갖는 것으로 보고된 Scott와 Bruce(1994)의 혁신적 행동 측정도구를 사용하였다. Likert 유형의 7점 척도가 사용된 9개 문항의 평균을 통해 개별구성원의 혁신적 업무행동 정도가 평가되었다.

3. 측정의 타당도와 신뢰도

사용된 측정도구의 타당도를 살펴보기 위해 요인분석을 실시하였다. 혁신적 업무행동과 그 선행변수들을 측정하기 위해 사용된 총 35개의 문항을 직교회전(varimax rotation) 후 요인분석한 결과 <표 1>에 제시된 것처럼 1 이상의 고유값을 갖는 요인은 6개며, 총 분산 중 74%가 이들 요인에 의해 설명되는 것으로 나타났다. 첫번째 요인에는 조직문화 지원을 측정하는 9개 문항이, 두번째 요인에는 혁신적 업무행동에 관한 9개 문항이 높은 적재치를 보이고 있다. 세번째 요인은 경영자 지원과 관련된 것이고 네번째 요인에는 임파워먼트의 결정권과 영향력 차원 문항들이 함께 적재되었는데, 이는 이 두 차원이 조직내 권한배분과 관련된 공통적 속성을 갖고 있기 때문인 것으로 이해할 수 있을 것이다. 다섯 번째와 여섯 번째 요인은 임파워먼트의 의미감과 자신감 차원 문항들을 포함하고 있다. 이와 같은 문항별 요인적재 패턴과 적재값들은 본 연구에 포함된 7개 변수들의 측정도구가 타당도를 갖추고 있음을 보여주는 것이다.

이들 측정도구의 신뢰도는 Cronbach 알파 분석을 통해 평가되었으며, 임파워먼트의 의미감, 자신감, 결정권, 영향력이 각각 .91, .88, .81, .93의 알파계수를 갖고 있는 것으로 밝혀졌다. 그리고 조직문화 지원, 경영자 지원, 혁신적 업무행동 모두 .94의 알파 계수를 갖고 있는 것으로 나타나 모든 측정이 높은 내적 일관성을 갖추고 있는 것으로 평가되었다.

IV. 연구 결과

가설검정에 앞서 연구변수들의 기술 통계값이 분석되었는데, <표 2>에 그 결과가 제시되었다. 영향력을 제외한 모든 변수들이 중앙값인 4.0 이상의 평균값을 보이고 있으며, 표준편차는 .79에서 1.30 사이의 값을 갖고 있다. 임파워먼트의 의미감이 가장 높은 평균값을 보이고 있는데, 이는 환자들을 돌보는 병원 업무의 속성 때문인 것으로 추측된다.

<표 1>

요인분석결과

변수	문항	요인					
		1	2	3	4	5	6
의미감	현재 내가 하고 있는 업무는 나에게 매우 중요하다.	0.188	0.155	0.039	0.114	0.850	0.134
	업무를 수행하면서 하는 여러 일들은 개인적으로도 나에게 의미 있는 것들이다.	0.210	0.190	0.096	0.119	0.842	0.101
	현재 맡고 있는 일은 나에게 소중한 것이다.	0.187	0.229	0.148	0.097	0.817	0.209
임과 위	나는 업무수행과 관련된 내 능력에 자신감을 갖고 있다.	0.093	0.165	0.176	0.132	0.611	0.593
	나는 맡겨진 일을 해내기에 충분한 능력을 갖고 있다고 확신한다.	0.094	0.190	0.147	0.095	0.474	0.721
	나는 현재 맡고 있는 일을 하는데 필요한 기술을 완전히 습득했다.	0.084	0.161	0.125	0.196	0.200	0.821
결정권	나는 업무수행방법과 관련해 상당한 수준의 재량권을 갖고 있다.	0.166	0.131	0.114	0.618	0.047	0.503
	나는 업무처리와 관련해 내가 원하면 상당 수준의 독립성과 자율성을 가질 수 있다.	0.216	0.126	0.112	0.632	-0.016	0.376
	나의 업무처리방법과 관련된 결정은 내가 내릴 수 있다.	0.159	0.057	0.164	0.675	0.109	0.255
영향력	내가 소속된 부서에 대한 나의 입김은 상당하다.	0.154	0.240	0.113	0.867	0.059	0.015
	내가 소속된 부서에서 일어나는 일의 많은 부분이 내가 어떻게 하는가에 달려있다.	0.060	0.261	0.102	0.821	0.141	-0.033
	내가 소속된 부서에서 이루어지는 여러 결정에 내가 상당한 영향을 미친다.	0.126	0.257	0.122	0.845	0.134	-0.064
조직으로 부터 의	이 직장에서는 서비스 품질 향상이 구호에 그치지 않고 적극 권장되고 있다.	0.640	0.186	0.283	0.122	0.102	0.034
	이 직장에서는 업무처리의 비능률적인 요소를 줄이려는 시도가 호응을 받는다.	0.751	0.142	0.243	0.114	0.140	0.031
	이 직장에서는 참신한 아이디어가 높이 평가받는다.	0.787	0.166	0.207	0.032	0.187	-0.033
	이 직장에서는 비용절감 노력이 지속적으로 추진된다.	0.744	0.048	0.179	0.000	0.238	0.131
	이 직장에서는 새로운 마케팅 아이디어가 적극적으로 검토된다.	0.826	0.170	0.155	0.035	0.033	0.071
	이 직장에서는 새로운 업무처리방식이 적극적으로 받아들여진다.	0.872	0.126	0.124	0.106	0.025	0.040
	이 직장에서는 팀의 효율성 향상 노력이 적극 권장된다.	0.821	0.108	0.160	0.126	0.109	0.021
	이 직장에서는 생산성 향상과 품질 개선 노력이 호응을 받는다.	0.818	0.175	0.145	0.144	0.070	0.127
이 직장에서는 새로운 업무처리방식이 어려움 없이 시도될 수 있다.	0.705	0.188	0.069	0.220	-0.056	0.052	
지원	나는 부서장을 신뢰한다.	0.228	0.105	0.821	0.162	0.128	0.086
	부서장은 직원들의 복지에 관심이 많다.	0.212	0.115	0.862	0.078	0.042	0.125
	부서장은 나를 지원하는 편이다.	0.231	0.187	0.834	0.191	0.072	0.043
	부서장은 부서원들이 업무관련 문제를 해결하는데 도움을 준다.	0.300	0.104	0.850	0.085	0.064	0.092
	부서장은 여러 의사결정에 부서원들을 참여시키려고 노력한다.	0.281	0.108	0.830	0.121	0.102	0.059
혁신	나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	0.094	0.753	0.126	0.065	0.160	0.022
	나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다.	0.086	0.787	0.166	0.005	0.243	0.068
	나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해낸다.	0.072	0.829	0.121	0.162	0.082	0.088
	나는 혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다.	0.139	0.774	0.142	0.146	0.147	-0.001
	나는 혁신적 아이디어에 대한 공감대를 형성하려고 노력한다.	0.077	0.787	0.100	0.045	0.210	0.063
	나는 직장의 핵심인물들을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.	0.172	0.683	0.071	0.297	-0.165	0.086
	나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.	0.271	0.749	0.042	0.278	0.026	0.001
	나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 작업현장에 도입한다.	0.301	0.771	0.015	0.226	0.055	0.075
나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다.	0.172	0.783	0.002	0.008	0.081	0.144	
고 유 값		12.87	4.00	2.92	2.62	2.33	1.11
설명된 분산의 비율		36.76	11.42	8.35	7.48	6.64	3.17

<표 2> 변수들의 평균, 표준편차, 상관계수

변 수	평 균 (표준편차)	상관계수(p 값 ^a)					
		임파워먼트				조직지원	
		의미감	자신감	결정권	영향력	조직문화 지원	경영자 지원
임 파 워 먼 트	의 미 감	5.19 (.99)					
	자 신 감	5.09 (.92)	.624 (.000)				
	결 정 권	4.20 (1.13)	.341 (.000)	.487 (.000)			
	영 향 력	3.86 (1.30)	.260 (.000)	.301 (.000)	.664 (.000)		
조 직 지 원	조직문화지원	4.20 (1.02)	.363 (.000)	.300 (.000)	.368 (.000)	.328 (.000)	
	경영자 지원	4.06 (1.23)	.305 (.000)	.323 (.000)	.354 (.000)	.315 (.000)	.528 (.000)
혁신적 업무행동	4.16 (.79)	.380 (.000)	.356 (.000)	.361 (.000)	.461 (.000)	.444 (.000)	.335 (.000)

a : 단측검정 결과임.

가설 1은 임파워먼트와 혁신적 업무행동간의 관계에 관한 것으로, 상관관계분석과 다중회귀분석을 통해 검증되었다. 우선 의미감과 혁신적 업무행동은 <표 2>에서 볼 수 있듯이 .38(p=.000)의 상관계수를 갖고 있는 것으로 밝혀졌다. <표 3>에 제시된 다중회귀분석에서도 같은 결과를 발견할 수 있는데, 임파워먼트의 다른 차원들만이 통제되었을 때(모형 1)뿐만 아니라 조직으로부터의 지원을 함께 고려하였을 때(모형 2)도 혁신적 업무행동과 긍정적 관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1a는 채택되었다. 자신감과 혁신적 업무행동간의 관계 역시 동일한 결과를 발견할 수 있다. 상관계수와 다중회귀분석에서의 회귀계수가 모두 통계적으로 유의한 양의 값을 보이고 있어 가설 1b 역시 채택되었다.

결정권은 혁신적 업무행동과 .361의 상관계수를 갖고 있으며 이는 통계적으로 의미 있는 값으로 밝혀졌다(p=.000). 그러나 다른 변수들이 함께 고려된 다중회귀분석에서는 유의한 관계가 없는 것으로 밝혀져, 혁신적 업무행동에 대한 고유한 설명력이 부족한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1c는 채택되지 못했다. 반면에 임파워먼트의 영향력 차원은 상관관계와 다중회귀분석 모두에서 유의한 정(+)적 관계를 나타내 가설 1d는 채택되었다.

<표 3> 혁신적 업무행동에 대한 회귀분석 결과

독립변수	모형 1			모형 2			
	회귀계수	t 값	p 값	회귀계수	t 값	p 값	
임파워먼트	의미감	.199	3.866	.000	.133	2.610	.009
	자신감	.119	1.997	.046	.114	1.971	.049
	결정권	-.023	-.449	.654	-.066	-1.316	.189
	영향력	.275	6.698	.000	.246	6.133	.000
조직지원	조직문화지원				.249	4.829	.000
	경영자지원				.036	.842	.401
R ²		.293			.351		
F 값 (p 값)		39.297 (.000)			33.906 (.000)		

가설 2는 조직으로부터의 지원과 혁신적 업무행동과의 관계를 살펴보기 위한 것이다. 조직 문화의 지원은 혁신적 업무행동과 .444(p=.000)의 상관계수를 갖고 있으며, 임파워먼트의 네 차원, 경영자 지원이 함께 독립변수로 사용된 회귀분석(모형 2)에서도 통계적으로 의미 있는 정(+)의 회귀계수를 나타내고 있다. 따라서 가설 2a는 채택되었다. 경영자 지원의 경우는 혁신적 업무행동과 유의한 상관계수를 갖고 있지만 다른 변수들이 함께 고려된 다중회귀분석에서는 의미 있는 관계를 발견할 수 없어 가설 2b는 기각되었다.

V. 맺음글

본 연구는 혁신적 업무행동에 영향을 미칠 가능성이 높음에도 불구하고 아직 그 효과가 파악되지 않고 있는 임파워먼트와 조직으로부터의 지원이 개별구성원의 혁신적 업무행동과 어떤 관계를 갖고 있는지를 살펴보기 위해 이루어졌다. 5개의 종합병원 직원 389명으로부터 수집된 자료를 분석한 결과 이들 요인을 동시에 고려하였을 때 임파워먼트의 의미감, 자신감, 영향력 차원과 조직문화의 지원은 개별구성원의 혁신적 업무행동을 촉진하는 것으로 밝혀졌지만 임파워먼트의 결정권 차원과 경영자의 지원은 별 다른 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

임파워먼트의 네 차원 중 세 개가 혁신적 업무행동과 유의한 관계를 나타낸 연구결과를 통해 혁신적 업무행동에 대한 임파워먼트의 중요성을 확인할 수 있다. 임파워먼트를 통해 말

은 일을 의미 있는 것으로 인식하고, 자신의 역량에 대해 자신감을 갖추고, 부서나 조직의 운영에 참여하여 영향을 미치고 있다고 느끼면 자신의 업무수행 환경변화에 신속하고 유연하게 대처하여 높은 수준의 혁신행동을 나타낸다는 것이다. 자신이 맡고 있는 일의 의미를 긍정적으로 평가할수록 구성원은 새로운 업무처리 방식의 개발이나 도입을 통해 성과향상을 꾀하려는 적극적인 자세를 갖게 되는 것을 확인할 수 있었다. 일에 대한 의미감은 도전의식이나 높은 성과를 향한 동기를 유발하며, 기존방법을 탈피한 새로운 업무수행 방식의 도입은 효과적인 성과향상 전략으로 받아들여지고 있다는 것을 보여 주는 것이다.

자신감 역시 혁신적 업무행동과 정(+)의 관계를 갖고 있는 것으로 나타났는데, 이는 개별 구성원의 업무역량이 갖는 중요성을 잘 보여주는 것이다. 비록 자신의 업무영역에서 혁신을 시도하려는 의도를 갖고 있다하더라도 자신의 능력에 대한 자신감이 결여되어 있다면 그것을 실천에 옮기기 어려울 것이다. Farr와 Ford(1990)의 주장과 같이 성공적으로 변화를 유도할 수 있다는 믿음은 혁신행동에 없어서는 안될 요소이며, 개별구성원이 갖고 있는 지식자원은 새로운 아이디어를 이해하고 실행방법을 개발하는데 도움이 된다는 사실을 잘 보여 주고 있다.

임파워먼트의 영향력 차원이 혁신적 업무행동과 갖는 정(+)의 관계는 참여적 의사결정의 중요성이 반영된 결과이다. 참여적 의사결정은 혁신적 아이디어가 조직에 의해 받아들여질 것이라는 믿음을 높여준다. 다시 말해 자신의 생각이나 행동이 부서나 조직의 운영에 반영될 때 개별구성원은 자신의 혁신적 업무행동이 수용되고 높이 평가될 것이라는 믿음을 갖게 되어 그런 행동을 강하게 표출하게 된다는 것이다.

그러나 예상 밖으로 결정권에 대한 지각은 혁신적 업무행동과 관계가 없는 것으로 나타났다. 환자의 치료나 검사를 위한 간호사나 의료기사의 활동 대부분이 의사의 지시나 처방에 따라 이루어져 자신의 직무수행에 대해 갖고 있다고 지각하는 결정권이 실제 업무수행 내용이나 방식의 혁신적인 변화로 이어지기 어려운 병원조직의 특성 때문에 이와 같은 결과가 나온 것으로 이해할 수 있을 것이다. 그리고 사무직의 경우는 대부분의 업무가 표준화되어 있어 새로운 처리방식의 도입이 어려우며, 업무들간의 연쇄적 흐름 때문에 한 구성원의 업무 혁신이 다른 구성원들의 담당업무를 고려하지 않고서는 이루어지기 어려워 결정권이 혁신적 업무행동에 영향을 주지 못하는 것으로 해석할 수 있다. Farr와 Ford(1990)의 지적처럼 개인의 혁신행동은 맡은 역할과 관련된 절차나 규칙이 어느 정도 불완전하게 정립되어 자신의 재량이 발휘될 수 있는 여지가 있을 때 기대할 수 있다. 그러나 본 연구의 대상인 종합병원의 간호사, 의료기사, 사무직원들의 직무 결정권은 주어진 테두리 안에서 행사될 가능성이 크며, 그런 한정된 범위 내에서의 결정권은 혁신적 업무행동을 촉진하는데 크게 기여하지 못한다는 것을 시사하고 있다.

조직문화의 지원은 예상대로 혁신적 업무행동에 긍정적 효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 혁신지향적인 조직문화는 조직이 혁신노력을 받아들이고 그것의 실행에 수반되는 실패를 흡수하고 혁신결과를 제도화하는데 소요되는 비용을 기꺼이 부담할 것이라는 인식을 갖게 함으로써 구성원들이 적극적으로 새로운 아이디어를 탐색하고 시도할 수 있게 해준다. 이에 반해 경영자의 지원은 혁신적 업무행동 유발에 기여하지 못하는 것으로 나타났는데, 적절한 피드백 체계의 부재를 그 원인으로 추측할 수 있다. 아이디어의 평가, 문제점 지적, 개선방향 제시 등과 같은 피드백을 통해 경영자들은 개별구성원의 혁신적 업무행동을 유도할 수 있다. 만약 병원장이나 행정책임자 또는 부서장과 같은 관리자들이 그런 역할을 충분히 해내지 못한다면 혁신적 업무행동을 기대하기 어려울 것이다.

병원구성원의 혁신적 업무행동의 결정요인을 밝혀보려는 것이 본 연구의 목적이다. 병원의 생존과 성장을 위해 혁신이 필수적이라는 생각은 널리 받아들여지고 있지만, 기존 연구들의 관심은 조직(병원)수준에서의 혁신에 집중되어 왔으며 개별구성원의 혁신적 업무행동에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 산업민주주의의 확산으로 참여적 경영의 중요성이 한층 높아지고 있는 현실에서 임파워먼트의 네 차원과 조직으로부터의 지원이 개별구성원의 혁신적 업무행동과 어떤 관계를 갖고 있는지 분석한 본 연구는 기존 연구들이 미처 살펴보지 못한 혁신적 업무행동의 영향요인들을 밝혔다는 의의를 갖고 있다. 참신한 아이디어를 착상하고 개발하여 실행하는 핵심적 주체가 바로 개별구성원들이라는 점을 감안한다면 병원구성원의 혁신적 업무행동의 결정요인에 관한 본 연구의 결과는 혁신에 관한 우리들의 이해 폭을 넓히는데 기여할 것이며, 혁신역량 강화를 위한 다양한 실무적 노력의 길잡이 역할을 할 수도 있을 것이다. 나아가 개인수준에서의 혁신적 업무행동과 조직수준에서 혁신의 비교 분석을 통해 혁신의 결정요인에 관한 이론의 범수준(cross level)적 일반화 가능성 평가에 필요한 기초적인 자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구결과로부터 몇 가지 실무적 시사점도 찾아 볼 수 있다. 우선 구성원들의 혁신적 업무행동을 촉진하기 위해서는 병원조직에 의한 임파워먼트 노력이 꼭 이루어져야 할 것이다. 파워의 이동을 통한 역량과 자신감 향상은 혁신적 업무행동에 기초가 되는 활발한 학습을 촉진시킨다. 따라서 진취적이며 주도적인 행동을 유도하기 위해서는 병원직원들에게로의 파워 옮김을 통해 그들이 갖고 있는 지식, 경험, 의욕을 활성화시켜야 한다. 다음으로 조직문화의 중요성이 강조되어야 할 것이다. 혁신지향적인 조직문화 없이는 구성원들의 혁신적 업무행동을 기대하기 어렵기 때문에 병원장이나 행정책임자들은 혁신적 노력이 가치 있고 그에 따른 실패와 비용이 기꺼이 감수된다는 믿음을 구성원들에 심어줄 수 있어야 한다.

어느 연구와 마찬가지로 본 연구 역시 몇 가지 문제점을 갖고 있으며, 그로 인해 연구결과에 해석이나 일반화에 주의를 기울여야 할 것이다. 우선 비실험적이며 횡단적인 연구방법에

의존하고 있어 변수들간의 인과관계를 유추하는데 한계를 지니고 있다. 다음으로 표본이 종합병원 직원들로 한정되었다는 제약을 갖고 있다. 따라서 과업의 성격이나 변화정도가 차이나는 중소병원과 같은 다른 상황으로 본 연구결과를 일반화하는데는 세심한 주의가 요구된다. 나아가 병원 구성원들이 경험하는 혁신적 업무행동은 과업의 속성이나 조직구조가 다른 기업조직 구성원들이 인식하는 혁신적 업무행동과 그 내용이 다를 수 있다는 점에 유의해야 할 것이다. 이와 함께 모든 독립변수들의 VIF(variance inflation factors)가 10 미만(최대 2.174, 최소 1.480)이고, 허용계수(tolerance) 역시 모두 .10(최소 .460, 최대 .675) 이상으로 나타나 다중공선성에 따른 결과왜손이 우려할 정도는 아니더라도 몇몇 독립변수들이 높은 상관관계를 갖고 있어(예를 들면 결정권과 영향력) 결과를 해석하는데 주의가 요구된다. 그리고 모든 변수를 동일한 방법으로 측정하여 변수들간의 관계가 실제보다 부풀려졌을 가능성도 있다. 그러나 변수들의 요인분석 결과 한 두 요인이 지배하는 구조를 갖고 있지 않은 것으로 나타나 동일방법오류가 그리 크지 않은 것으로 판단된다.

본 연구가 갖고 있는 이와 같은 한계를 극복하려는 노력과 함께 혁신적 업무행동에 영향을 줄 수 있는 보다 다양한 요인들을 함께 고려하는 복합모형의 개발과 검증이 이루어져야 할 것이다. 본 연구에서 다루고 있는 요인 이외에도 소재지와 같은 환경특성, 혁신 자체의 특성, 사회적 특성 등 다양한 결정요인들의 영향을 밝히는 연구가 필요하다. 그리고 미국의 HMO와 같이 표준화를 통해 의료행위 자체가 갖고 있는 불확실성을 극복하려는 시도가 병원의 경쟁력 강화에 기여하는 정도를 혁신적 업무행동에 의해 높아질 수 있는 경쟁력과 비교 분석하는 연구 역시 매우 큰 의미를 가질 것이다.¹⁾ 나아가 보다 폭넓은 표본을 대상으로 자료를 수집하여 조직과 구성원들의 특성별로 세분화된 분석이 이루어지면 개별구성원의 혁신적 업무행동에 관한 조절요인 탐색과 중범위적 상황모형(middle range contingency model) 개발에 중요한 실마리를 제공할 수 있을 것이다. 본 연구가 그와 같은 후속 연구를 촉진하는 계기가 될 수 있길 기원한다.

참 고 문 헌

- 김광점, 김인수. 협력병원간 협력내용과 성과의 영향요인에 대한 탐색적 연구. 보건행정학회지 2002; 12(2): 115-135
- 김기찬. 병원컨설팅이란?. 대한병원협회지 1999; 28(6): 16-28
- 남상요. 일본중소병원의 경영혁신사례. 대한병원협회지 2002; 32(2): 92-103

1) 사독위원 중 한 분에 의해 제기된 문제임.

- 박원우. 임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색. *경영학연구* 1997; 26(1): 115-138
- 박원우. How a western management concept is transferred to Korea: The case of empowerment. *경영학연구* 2001; 30(4): 1265-1289
- 서영준. 중소병원의 조직인사관리. *대한병원협회지* 1999; 28(2): 26-35
- 이인석. 혁신행동의 선행요인에 관한 실증연구. *인사관리연구* 1999; 23(1): 89-113
- 임창희. 팀제의 개념과 내용. *대한병원협회지* 1999; 28(1): 21-33
- 양동현. 한국병원의 경영현실과 정책과제. *한국병원경영학회, 추계학술대회 연제집*, 1997; 35-65
- 윤방섭. 임파워먼트: 개념, 이론 및 실천. *연세경영연구* 2001; 38(1): 71-111
- 정상진. 종합병원의 조직분화 양상. *한국병원경영학회, 추계학술대회 연제집* 1996; 145-167
- 정시전. 중소병원 경영환경 변화와 전망. *대한병원협회지* 1999; 28(2): 11-25
- 최만기, 이지우. 조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정. *경영학연구* 1999; 27(5): 1331-1360
- 한동관. 병원위기극복을 위한 처방. *대한병원행정관리자협회, 제5차 병원행정종합학술대회 연제집*, 1998; 7-23
- Abbey A, Dickson J. R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal* 1983 ; 26: 362-366
- Amabile TM. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organization Behavior*. 1988; 15: 187-209.
- Amabile TM, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. 1996; 39: 1154-1184.
- Ancona D, Caldwell D. Management issues facing new product teams in high technology companies. In D. Lewin, D. Lipsky, & D. Sokel (Eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations* 1987 (Vol. 4, pp. 191-221). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 1977; 84: 191-215
- Bass BM. *Leadership and performance beyond expectations*, NY: Harper & Row. 1985
- Chandler G, Keller C, Lyon DW. Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice* 2000; 25: 59-76
- Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 1988; 13: 471-482

- Crant JM. Proactive Behavior in organizations. *Journal of Management* 2000; 26: 435-462
- Downs GW, Mohr LB. Toward a theory of innovation In Z. A. Angrew (Ed.), *Innovation research and public policy* 1980: 75-100, Ann Arbor, MI: UMI.
- Drucker PF. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, London: Heinemann. 1985:
- Farr JL, Ford CM. Individual innovation In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* 1990: 63-80 NY: Wiley.
- Ford CM. Creativity is a mystery clue from the investigators' notebook. in C. M. Ford and Gioia, D. A. (Eds.), *Creative action in organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 1995
- Frese M, Kring W, Soose A, Zempel J. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal* 1996; 39: 37-63
- Galbraith JR. Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics* 1982; 10: 5-25
- Gist ME, Mitchell TR. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review* 1992; 17: 183-211
- Graham JW. Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior* 1986; 8: 1-52
- Hackman JR, Oldham GR. Motivation through the design of work: Test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 1976; 16: 250-279
- Howell JM, Higgins CA. Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *Leadership Quarterly* 1990; 1: 249-264
- Isaksen S. An orientation to the frontiers of creativity research. In S. Isaksen (Ed.), *Frontiers of creativity research: Beyond the basics* (pp. 1-31). Buffalo: Bearly Limited. 1987
- Janssen O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000; 73: 287-302
- Kanter R. *The change masters*, New York: Simon & Schuster. 1983
- Kanter R. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 1988; 10: 169-211
- Katz D. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science* 1964; 9: 131-133.
- Katz D, Kahn RL. *The social psychology of organizations*, NY: Wiley. 1978
- King N. (1990), "Innovation ant work: The research literature," in M. A. West and J. L. Farr

- (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp.15-59). NY: John Wiley & Sons.
- Lawler EE, Mohrman SA, Ledford GE. *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*, San Francisco: Jossey-Bass. 1995
- Liden RC, Arad S. A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. *Research in Personnel and Human Resource Management* 1996; 14: 205-251
- McCarthy AM, Schoenecker TS. Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics. *R & D Management* 1999; 29: 199-216
- Middlemist R, Hitt M. Technology as a moderator of the relationship between perceived work environment and subunit effectiveness. *Human Relations* 1981; 43: 517-532
- Morrison EW, Phelps CC. Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal* 1999; 42: 403-419
- Oldham GR, Cummings A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 1996; 39: 607-634.
- Orpen C. Measuring support for organizational innovation: A validity study. *Psychological Reports* 1990; 67: 417-418
- Porter ME. *Competitive advantage*. NY: The Free Press. 1985
- Porter L, Lawler E, Hackman J. *Behavior in organizations*, NY: McGraw-Hill. 1975
- Russell RD, Russel CJ. An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management* 1992; 18: 639-656
- Schumpeter J. *Capitalism, socialism, and democracy*, NY: Haper & Row. 1942
- Scott SG, Bruce RA. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 1994; 37: 580-607.
- Seigel S, Kaemmerer W. Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology* 1978; 63: 553-562
- Shalley CE. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal* 1995; 38: 483-503
- Speier C, Frese M. Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East German. *Human Performance* 1997; 10: 171-192

- Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 1995; 38: 1442-1465
- Spreitzer GM. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal* 1996; 39: 483-504
- Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic motivation. *Academy of Management Review* 1990; 15: 666-681
- Thompson VA. Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly* 1965; 10: 1-20
- Van de Ven A. Central problems in the management of innovation. *Management Science* 1986; 32: 590-607
- West MA. Innovation amongst health care professionals. *Social Behaviour* 1989; 4: 173-184
- West MA, Farr JL. Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 1-13). NY: Wiley. 1990
- Woodman RW, Sawyer JE, Griffin RW. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* 1993; 18: 293-321