

# 직무요인, 조직요인과 직무만족, 조직몰입의 관계에서 임파워먼트의 매개역할 - 국립대학 병원근로자들을 중심으로 -

윤방섭, 이해종<sup>1)</sup>

연세대학교 경영학과, 연세대학교 보건행정학과<sup>1)</sup>

## Mediating Role of Empowerment in the Relations to Job and Organizational Factors, and Job Satisfaction and Organizational Commitment - Empirical Evidence from National University Hospital Employees -

Bang-Seob Yoon, Hae-Jong Lee<sup>2)</sup>

Department of Business Administration, College of Government and Business, Yonsei University;  
Department of Health Administration, College of Health Science, Yonsei University<sup>2)</sup>

**Objectives :** The aim of this study was to examine the mediating role of empowerment in relations to job and organizational factors, and job satisfaction and organizational commitment in hospital organizations.

**Methods :** Job variety, clarity, significance, and fitness were examined as the job factors, and security, reward justice, and organizational support as the organizational factors. Data were collected from 8 national university hospitals with 1,289 data points used for the final analysis.

**Results :** All the job factors were found to positively influence empowerment, as were all the organizational factors, with the exception of reward justice. As hypothesized, empowerment had significant effects on both job satisfaction and organizational commitment, and was the most influential variable of all those examined.

**Conclusions :** In the relations to job satisfaction, empowerment completely mediated job significance, security and organizational support, and partially mediated all other variables, with the exception of reward justice. In the relations to organizational commitment, empowerment completely mediated job variety and job fitness, and partially mediated all other variables, with the exception of reward justice. The theoretical and practical implications of these results have been discussed.

*J Prev Med Public Health 2005;38(3):315-324*

**Key Words :** Empowerment, Job satisfaction, Organizational commitment

### 서론

병원경쟁력의 핵심인 의료서비스의 질을 높이기 위해서는 환자에 대한 자발적이고 신속한 대응, 환자의 요구사항에 대한 깊은 이해, 철저한 사후관리 등의 병원 근로자들의 노력이 무엇보다 중요하다. 그러므로 병원근로자들에게 동기를 부여하고 적극적이고 긍정적 태도를 형성하게 하는 것은 병원 경쟁력을 위한 핵심적 과업이다. 병원조직처럼 전문적 인력으로 구성된 조직에서는 환자를 직접 접하는 전문 인력들의 업무 과정이나 성과를 감

독이나 통제 혹은 표준화를 통해 관리하기 보다는 자율적으로 전문적 역량을 마음껏 발휘하도록 하는 것이 조직의 성과를 높이는 방법이다. 일선 구성원들에게 직무활동에서 의사결정의 권한과 역량을 부여하여, 조직의 목표를 달성하는데 가장 적합한 행동을 취하도록 하는 것이 임파워먼트(empowerment)다. 임파워먼트가 이루어지면, 구성원들은 주인의식을 갖고 능동적, 자율적, 창의적으로 행동한다. 서비스의 질이 높아질 뿐만 아니라, 구성원들이 긍정적 태도를 형성하게 되어, 이직률, 결근율 등의 부정적 결과가 나타나게

된다. 또 임파워먼트를 실시하는 조직은 환경의 변화에 신속, 유연하게 대처하며, 높은 수준의 창의성과 혁신을 달성할 수 있다[1].

한편, 구성원들의 직무행동과 관련하여 조직의 효과성을 측정하는데 있어서 전통적으로 가장 많이 이용되어 왔던 변수는 직무만족과 조직몰입이다. 직무만족과 조직몰입은 지난 3-50년 동안의 연구를 통해서 다양한 직무차원의 선행변수들과 조직차원의 선행변수들이 개발되었으며, 다양한 이론적 모형이 제시되었다. 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입은 개념적으로 구별되는 것이지만, 서로 간에 상관관계가 높을 뿐만 아니라, 조직에 미치는 긍정적

인 효과가 유사하고, 직무차원과 조직차원의 선행변수들을 상당부분 공유하고 있다. 예를 들어, 조직차원의 배려와 지원, 직무특성이론에서 제시하는 핵심직무요인 등은 직무만족뿐 만아니라, 임파워먼트, 조직몰입에 중요한 영향을 주는 요인들이다 [2]. 심리적 임파워먼트는 개인의 동기 상태, 특히 내적동기 상태를 의미하며, 직무만족과 조직몰입은 직무와 직장에 대한 태도를 의미한다. 일반적으로 개인의 동기 상태가 태도를 형성하는데 영향을 준다는 점에서 임파워먼트는 직무만족이나 조직몰입의 형성에 있어서 매개역할을 할 가능성이 있다.

본 연구는 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입의 이러한 관계를 살펴보고자 한다. 먼저 임파워먼트의 선행요인으로 여겨지는 다양한 직무차원의 요인들과 조직차원의 요인들을 살펴보고, 다음으로 그 선행요인들과 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 직무만족의 관계, 임파워먼트와 조직몰입의 관계를 살펴보고자 한다. 그리고 마지막으로 직무요인, 조직요인의 선행변수들과 직무만족, 조직몰입과의 사이에 임파워먼트가 매개역할을 하는지를 살펴보고자 한다.

## 이론적 배경

### 1. 임파워먼트

임파워먼트는 Conger과 Kanungo [3]와 Thomas와 Velthouse [4]에 의해서 체계적인 개념 정리와 이론의 개발이 이루어졌고, Spreitzer [5]에 의해 타당성 있는 측정방법이 개발된 이후, 임파워먼트가 가져다주는 효과와 임파워먼트를 결정하는 요인들에 대한 많은 실증적 연구들이 수행되어왔다. 임파워먼트는 연구자들의 접근방법에 따라 크게 두 가지 접근, 즉, 관계적(relational) 접근과 동기적(motivational) 접근으로 분류되는데, 본 연구에서는 참여나 권한 이양 등 외적인 파워이동의 측면이 아닌, 파워에 대한 구성원의 심리적 경험에 관심을 갖는 동기적 관점 혹은 심리적 관점으로서 임파워먼트를 다루고자한다. Conger 등은 임파워먼트란 “조직구성

원의 자기유능성 (feeling of self-efficacy)을 높여주는 과정”이라고 했다 [3]. Thomas 등은 파워가 또한 활력(energy)을 의미하므로 임파워먼트란 활력을 일으키는 것이라고 하였다 [4]. 즉, 임파워먼트는 기본적으로 동기부여이며, 특히 외적 목적을 달성하기 위한 수단으로서 과업을 수행하게 하는 것이 아니라, 과업 수행 자체에 의미를 지니고 내적으로 헌신하게 하는 내적 동기부여를 의미한다는 것이다. Thomas 등 [4]은 임파워먼트의 핵심 개념을 종업원의 자기유능성으로만 파악하지 않고, 네 가지 하위 차원으로 이루어진 내적동기의 개념으로 설명하였다. 즉, 임파워먼트란 외적 사건에 대한 네 가지 차원의 인지적 평가결과, 즉, ‘의미’, ‘능력’, ‘선택’, ‘영향력’ 인식의 수준에 따라 결정되는 것으로 보았다.

‘의미(meaningfulness)란 과업수행의 목적과 그것이 지닌 가치에 관련된 것으로서, 개인적인 기준이나 이상적인 상태와 비교하여 판단되는 것이다. ‘의미’ 인식은 자신의 시간과 노력이 가치 있는 것을 위해 쓰이고 있다는 느낌이다. ‘능력’ (competence)이란 개인이 과업을 얼마나 성공적으로 수행할 수 있는가에 대한 인식으로서, Conger 등이 임파워먼트의 핵심 개념으로 강조한 자기유능성과 같은 개념이다. ‘선택’(choice) 인식은 개인의 행위가 자율적으로 결정되었는가에 대한 인식이다. 즉, 과업 목표 달성을 위해 적절한 것으로 판단되는 행위를 자유롭게 선택하고 있다는 느낌이다 [6]. 이는 Deci 등 [7]의 ‘자기결정(self-determination)과 일치하는 개념이며, 참여 경영의 핵심적 개념으로서 과업에 대한 강한 주인의식과 선택 결과에 대한 개인적 책임감을 가져온다. ‘영향력’ (impact)이란 의도한 과업 목적을 달성하는데 있어서 자신의 행위가 어느 정도 영향을 주고 있는가에 대한 인식이며, 목표 달성에 있어서 얼마나 진전을 이루고 있는가에 대한 인식이다. 즉, 자신의 행위가 무엇인가를 성취하고 있다는 느낌이다. 또한 부서 내에서 일어나는 일들에 대한 통제와 영향력을 의미하기도 한다 [5].

### 2. 직무요인과 임파워먼트

직무요인이 동기부여 효과가 있다는 것은 이론적으로나 실증적으로 잘 규명이 되어왔다 [2]. 개인이 조직 속의 다양한 사건이나 경험을 인지적으로 평가하는데 있어서 가장 큰 부분을 차지하는 것은 직무 경험에 대한 평가이다. 그러므로 직무요인들은 임파워먼트에 직접적인 영향을 주는 요인이며, 직무설계는 임파워먼트를 높이는 중요한 방법으로 거론되어왔다 [6,7]. 본 연구에서는 직무의 여러 요인 중 직무다양성, 직무중요성, 직무명확성, 그리고 직무적합성과 임파워먼트의 관계를 살펴보고자 한다.

직무특성이론에 의하면, 직무다양성과 직무중요성은 직무정체성과 더불어 직무수행자에게 보람감이라는 심리적 상태를 가져다주고, 그러한 심리적 상태가 직무수행자의 내적 동기 및 만족, 그리고 성과를 높여준다 [2]. 즉, 다양한 업무를 통해 다양한 기술을 사용하는 것과 중요한 일을 수행하는 것은 ‘의미’ 인식을 높여주는 것이다. 또, 중요한 일을 수행하면 부서나 다른 사람에 대한 ‘영향력’ 인식이 높아질 것이며, 다양한 업무를 수행하면 그 결과에 대한 주인의식이 높아질 것이므로 ‘영향력’ 인식이 높아질 것이다 [8]. 그러므로 직무다양성과 직무중요성은 ‘의미’ 인식의 증진을 통하여, 혹은 ‘영향력’ 인식의 증진을 통하여 임파워먼트에 긍정적 영향을 줄 것이다.

직무명확성은 직무의 범위와 지시가 명확한 정도를 의미하며 직무만족도에 긍정적인 영향을 주는 요인으로 연구되었다 [9]. 직무에서 무엇이 기대되는지 명확하지 않다면, 행동을 망설이게 될 것이고, 원하는 결과의 차이를 만들어내지 못할 것이다(즉, ‘영향력’ 인식 감소) [10]. 직무에서 요구하는 것이 명확하면 개인이 무엇을 해야 하는지 알 수 있기 때문에 직무명확성은 개인의 유능성(‘능력’) 인식과 관련이 있다 [11]. 또, 직무가 명확하면, 직무에 대한 정체성에 높아지면서 ‘의미’ 인식이 높아질 수 있다. 그러므로 직무명확성은 임파워먼트에 긍정적 영향을 줄 것이다.

직무적합성에 대한 연구들에 의하면 개

인적인 특성과 직무의 요구사항이 일치되는 정도가 종업원의 직무스트레스, 동기 수준, 직무만족 등과 같은 태도에 영향을 준다고 한다. 최근에는 직무적합성이 개인의 경력몰입에도 긍정적 영향을 주는 것으로 연구되었다 [12]. 자신의 전공분야와 조직에서의 업무가 일치하는가는 연구 개발전문가처럼 전문가들에게는 특히 중요한 문제이다 [13]. 직무의 요구가 자신의 능력에 알맞을 때, 개인은 '능력' 인식이 높아 질 수 있으며, 자신의 관심분야나 경력계획과 일치하는 경우, 개인의 '의미' 인식이 높아 질 수 있으므로, 직무적합성은 임파워먼트와 긍정적인 관계가 있을 것이다.

<가설 1> 직무요인(직무다양성, 직무명확성, 직무중요성, 직무적합성)은 임파워먼트에 긍정적 영향을 줄 것이다.

### 3. 소시요인과 임파워먼트

임파워먼트에 영향을 주는 조직요인은 연구자들에 따라 조직문화, 리더십, 보상 시스템 등 다양하게 연구되었으나, 본 연구에서는 직장안정성과 보상공정성, 조직지원의 요인을 살펴보기로 한다.

근로자들이 자신의 직장을 평가할 때, 흔히 가장 중요한 기준으로 삼는 것은 보상과 직장의 안정성이다. 직장안정성은 근로자의 신분이나 고용상태가 지속적인 안정성을 갖는 정도를 의미하는 것으로서, 조직몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 연구되었다 [9]. 임파워먼트를 달성하기 위해서는 분명한 비전과 도전, 개방과 팀워크, 훈련과 통제(경계) 등과 더불어 직장안정성의 제공이 중요하다 [15]. 직장안정성은 구성원의 직무행동에 있어서 심리적 안정을 가져다주고, 자유롭고, 자율적인 행동 선택의 심리적 기초를 제공함으로써 '선택' 인식을 높여줄 가능성이 있다. 또, 직장안정성 높으면 단기적인 성과를 나타내야 하는 부담으로부터 좀더 자유로워질 수 있으므로, 수단으로서의 직무활동이 아닌, 직무활동 자체가 지닌 의미를 더 높게 인식할 가능성이 있다.

보상의 공정성, 즉, 근로자들이 조직에 기여한 정도에 따른 합당한 보상을 받을

때 직무만족이나 조직몰입이 높아진다는 것은 그동안 널리 연구되어왔다. 원칙 없는 보상체계는 자기유능성('능력' 인식)을 저해한다 [3]. 임파워먼트를 높이려면 성과에 기초한 보상, 개인의 기여도에 따른 보상이 이루어져야 한다 [16]. 보상이 성과와 연계되었을 때 유능성에 대한 인식이 높아지기 때문이다. 관련 연구에 의하면, 공정한 승진이나 적절한 임금을 통한 보상제도는 사회복지사의 임파워먼트 형성에 주요인이었다 [17]. 특히, 병원처럼, 다양한 전문직과 일반직 근로자가 함께 근무하는 경우, 공정성의 기준이 서로 다를 수 있으므로 보상의 공정성을 둘러싼 인식의 차이가 높을 가능성이 있으며, 그것이 임파워먼트에 영향을 줄 가능성이 높다.

조직지원은 조직이 조직구성원의 공헌을 가치있게 평가하며 배려하는 것으로서, 조직지원 인식은 조직지원 정도에 대한 구성원의 전반적인 믿음을 의미한다 [18]. 조직지원을 높게 지각하면 사회적 교환이론에 따라 구성원들은 보답하겠다는 의무감의 느껴, 조직에 몰입하고, 긍정적 직무행동을 보여준다. 기존연구들에 의하면 조직지원은 조직몰입 [18], 조직시민행동 [19], 직무만족 [20], 직무수행능력, 직무태도 등과 긍정적 관계를 보여주고 있다. 구성원이 조직으로부터 공헌을 인정받고, 중요하게 배려되고 있다는 인식을 지닐 때, 조직에 대한 '영향력' 인식과 '능력' 인식, '의미' 인식이 높아질 수 있다. 그러므로 조직지원은 임파워먼트에 긍정적 영향을 줄 것이다.

<가설 2> 조직요인(직장안정성, 보상공정성, 조직지원)은 임파워먼트에 긍정적 영향을 줄 것이다.

### 4. 임파워먼트와 직무만족

임파워먼트와 직무만족은 긍정적 관계가 있을 것이다. 근로가치관 연구에서 직무활동을 통하여 개인의 근로목표(work goal)가 충족되면, 직무만족이 높아진다는 실증적 증거가 많이 있는데 [21], 이는 일을 통한 개인의 가치의 충족, 즉 '의미' 인식이 높아지기 때문이다. 또, 변혁적 리더

십 연구에서도 변혁적 리더는 비전을 제시함으로써 종업원들이 무엇을 위해야 하는가를 가르쳐주고, 직무 수행의 의미를 부여해 줌으로써 구성원들의 직무동기와 직무만족을 높여준다 [22]. 그러므로 '의미' 인식은 직무만족에 영향을 미치는 중요한 변수일 것이다.

조직에 영향을 줄 수 있는 기회가 부족한 것은 직무만족과 부정적인 관계가 있다 [23]. 조직이 추구하는 결과에 개인이 영향을 줄 수 있다는 믿음은 자신의 노력이 성과를 가져올 것이라는 믿음(노력-성과 기대이며, '능력' 인식을 의미한다)과 그 성과가 조직이 추구하는 결과를 가져올 것이라는 믿음(성과-결과 기대이며, '영향력' 인식을 의미한다)이 결합된 것이다. 이는 모두 개인이 환경을 통제할 수 있다는 믿음(personal control)과 관련된 것으로, 자신의 능력이나 영향력으로 인해 조직의 어떤 성취나 결과를 만들어낼 수 있다는 생각은 직무활동에서의 만족을 높여줄 것이다.

또, '능력' 인식과 '선택' 인식은 각각 내적동기의 핵심 개념인 자기유능성과 자기결정감(feelings of self-determination)과 유사한 개념으로서, 내적동기는 직무만족과 같은 긍정적 직무결과를 야기한다 [6]. 직무를 유능하게 수행할 수 있다는 믿음이 있거나, 직무에 대한 높은 자율성을 가지고, 의사결정을 할 수 있는 종업원은 높은 내적 보상을 받게 되어[4], 직무만족이 높을 것이다.

임파워먼트와 직무만족과의 긍정적인 관계는 실증적 연구를 통해서도 밝혀졌다. Spreitzer 등 [24]의 연구에서는 임파워먼트의 '의미' 인식이 직무만족에 가장 큰 영향을 주었으며, '능력' 인식과 '선택' 인식도 영향을 주는 것으로 나타났다. Koberg 등 [25]은 병원조직을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트는 직무만족, 직무성과, 이직의도에 중요한 예측변수임을 발견하였다. 국내의 실증 연구에서도 임파워먼트의 '의미' 인식은 직무만족에 가장 많은 영향을 주었으며, '선택' 인식과 '영향력' 인식도 높은 긍정적 영향을 주었다 [26].

<가설 3> 임파워먼트는 직무만족에 긍정적 영향을 줄 것이다.

### 5. 임파워먼트와 조직몰입

조직몰입은 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 세 차원으로 분류된다 [27]. 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대해 감정적인 몰입을 느끼고, 조직과 일체감을 느끼는 것을 말하며, 유지적 몰입은 구성원이 조직을 떠날 경우의 손익을 계산하여 조직에 머물고자하는 것을 말하며, 규범적 몰입은 구성원으로서 조직에 대한 의무를 수행해야한다는 내적 가치관에 의해 조직과 결속하는 것을 말한다. 이처럼 구성원과 조직과의 결속은 다양한 유형이 있으며, 각 유형의 조직몰입은 선행요인이 서로 다를 수 있고, 결과변수도 서로 다를 수 있다. 본 연구에서는 오래 동안 조직몰입의 주 관심의 대상이었던 정서적 몰입의 측면을 다루고자 한다.

정서적 몰입은 조직의 목표를 받아들이고, 조직을 위해 헌신적으로 노력하고자 하며, 조직의 구성원으로 남아있고 싶다는 태도이다 [28]. 또, 조직의 목표와 가치에 대한 감정적인 몰입을 의미하며, 조직의 목표와 가치와 관련된 자신의 역할에 대한 감정적 몰입을 의미하고, 조직이 지닌 수단적 가치가 아닌 조직 자체에 대한 감정적 몰입을 의미한다 [29]. 정서적 몰입의 형성은 교환론적 시각에 의해 설명될 수 있는데 [32], 구성원의 기여에 대해 조직이 보상을 제공하고, 구성원은 그 보상의 대가로 노력을 기울이고 조직에 애착과 관심을 갖는다는 것이다. 그러므로 직무요인과 조직요인이 개인의 '의미', '능력', '선택', '영향력' 인식을 높여주면, 개인은 그러한 요인들을 긍정적으로 받아들일게 되고, 그에 대한 반응으로 조직에 더 정체성을 느끼고 애착을 갖는 것을 통해 조직에 보답하고자 하는 의무감을 가질 가능성이 높다. '의미' 인식이 높아지면 직무활동에 대한 내적 보상이 이루어진 것이므로, 조직에 대한 애착이 높아질 것이다. '영향력' 인식과 '선택' 인식이 높아지면 직무와 조직에 대한 책임감과 주인의식이 높아져서, 조직에 대한 애착

을 높아지고 일체감이 높아질 것이다. '능력' 인식이 높아지면, 조직의 목표를 받아들이고 목표와 관련된 자신의 역할에 대한 애착이 높아질 것이다.

호텔종업원을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트가 조직몰입에 영향을 주며 [14], 특히 '의미' 인식과 '능력' 인식이 유의한 영향을 주었다고 보고하였다. 제조업체 종업원을 대상으로 한 연구에서도 임파워먼트는 조직몰입에 긍정적 영향을 주었으며 [30], 또 다른 대기업 제조업체 근무자를 대상으로 한 연구에서도 '의미', '영향력' 인식은 조직몰입의 요인인 충성심에 유의한 영향을 주었고, '의미', '선택' 인식은 조직몰입의 또 다른 요인인 애사심에 유의한 영향을 주었다 [31].

<가설 4> 임파워먼트는 조직몰입에 긍정적 영향을 줄 것이다.

### 6. 임파워먼트의 매개역할

그동안 직무만족 혹은 조직몰입에 미치는 선행변수로서 다양한 직무요인 및 조직요인의 효과를 살펴보는 많은 연구가 이루어져왔다. 그러나 위에서 살펴본 바와 같이, 직무요인, 조직요인과 임파워먼트와의 관계, 임파워먼트와 직무만족과의 긍정적 관계, 임파워먼트와 조직몰입과의 긍정적 관계를 고려할 때, 직무요인, 조직요인들은 심리적 임파워먼트의 매개과정을 거쳐 직무만족과 조직몰입에 영향을 줄 가능성이 높다.

임파워먼트가 직무요인, 조직요인의 선

행변수와 직무만족, 조직몰입의 결과변수 사이를 매개할 것이라는 연구는 일부 이루어져왔다. 직무만족과 관련하여 가장 정교하게 구축된 이론적 모형 중의 하나는 직무특성이론인데, 직무특성이론에서는 핵심직무차원들과 직무만족을 매개하는 변수로서 보람감, 책임감, 결과에 대한 지식 등 3가지의 '심리적 상태'(psychological states)를 제시하였다. 그러나 이러한 매개역할을 수행하는 '심리적 상태'의 개념에 대한 이론적 관심은 거의 없는 편이다. 한편, Eby 등 [32]은 조직몰입에 대한 30년 이상의 연구결과를 살펴본 결과 조직몰입에 관련된 이론적 모형구축이 부족함을 지적하고, 조직몰입에 영향을 주는 심리적 매개변수에 대한 연구가 필요하다고 강조하였다. 그들은 직무특성이론의 '심리적 상태' 개념보다 다소 확장된 개념으로서 이론적 체계를 갖춘 내적동기를 매개변수로 가정할 후, 메타분석을 통하여 내적동기가 직무특성요인과 조직요인이 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는데 있어서 부분적 매개역할을 한다는 것을 보여주었다. Eby 등의 연구에서 사용된 내적동기 개념은 직무특성이론에서의 '심리적 상태'인 보람감, 책임감, 결과에 대한 지식과 더불어 참여와 교환인식에 의해 형성되는 것으로서, 본 연구의 심리적 임파워먼트와 개념적으로 많이 중복되어있다. Liden 등 [8]은 서비스업종의 근로자를 대상으로 한 연구에서 임파워먼트의 '의미' 인식과 '능력' 인식이 직무특성과 직무만족과의 관계에서 부분적 매개역할을

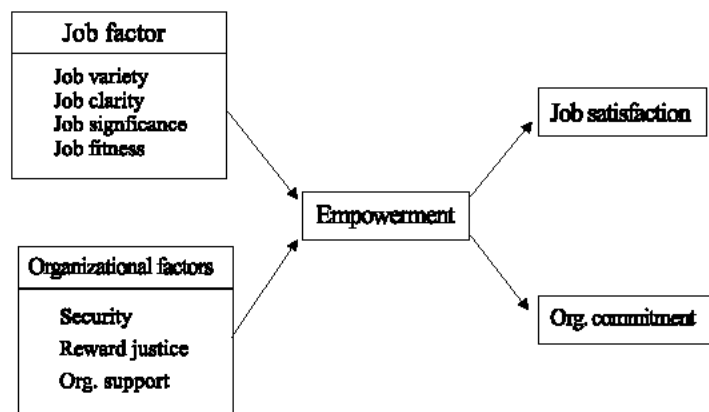


Figure 1. Research model.

하며, '의미' 인식은 직무특성과 조직몰입과의 관계에서 완전매개역할을 한다는 것을 발견하였다.

<가설 5> 임파워먼트는 직무요인(직무다양성, 직무명확성, 직무중요성, 직무적합성)과 직무만족 사이의 관계를 매개할 것이다.

<가설 6> 임파워먼트는 조직요인(직장안정성, 보상공정성, 조직지원)과 직무만족 사이의 관계를 매개할 것이다.

<가설 7> 임파워먼트는 직무요인(직무다양성, 직무명확성, 직무중요성, 직무적합성)과 조직몰입 사이의 관계를 매개할 것이다.

<가설 8> 임파워먼트는 조직요인(직장안정성, 보상공정성, 조직지원)과 조직몰입 사이의 관계를 매개할 것이다.

## 연구방법

### 1. 자료수집과 조사대상

본 연구는 설문조사의 방법을 통하여 자료를 수집하였다. 설문조사는 전국의 국립대학병원 중에서 병상규모가 비슷한 8개 국립대 병원 직원을 대상으로 이루어졌다. 설문조사는 2003년 10월 말부터 11월 말까지 약 한 달간에 걸쳐 시행되었으며, 각 병원의 행정경로를 통해 간호직, 행정직, 기술직, 기능직으로 구분하여 각각 50부씩 배포하였고, 의사직의 경우, 전임강사 이상을 대상으로 전수 배포하였다. 총 2,957부가 배포되었고, 1,547부가 회수되어 52.32%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중 설문응답이 불성실한 48부와 상대적으로 응답비율이 저조한 기능직을 제외시켰으며, 최종적으로 의사, 간호사, 기술직, 사무행정직을 대상으로 한 유효설문지 1,289부를 분석에 사용하였다.

응답자의 인구통계학적 특징을 살펴보면, 남자가 41%, 여자가 59%였으며, 연령은 30세 미만이 22%였으며, 30-39세가 43%, 40-49세가 28%, 50세 이상이 7%였다. 근속년수는 5년 미만이 26%, 5년-9년이 32%, 10-19년이 32%, 20년 이상이 11%였다. 학력은 고졸이하가 8%, 전문대졸이

Table 1. Demographic characteristics of samples

		Total(%)	Doctor(%)	Nurse(%)	Technician (%)	Administrator (%)
Sex	Male	532(41.3)	203(84.9)	0( 0)	155(60.5)	174(54.7)
	Female	756(58.7)	36(15.1)	475(100)	101(39.5)	144(45.3)
Age	Mean	36.56	40.41	33.12	37.10	38.43
	STD	8.20	7.75	7.66	7.96	7.47
Tenure (month)	Mean	129.49	105.71	123.13	142.36	147.41
	STD	86.88	77.80	90.05	90.35	80.25
Income*	Mean	3.37	5.30	2.87	2.98	2.97
	STD	1.52	1.88	0.96	0.97	1.09
Education	High school	96( 7.5)	0( 0)	12( 2.5)	10( 3.9)	74(24.2)
	Junior college	349(27.5)	0( 0)	171(36.3)	91(35.7)	87(28.4)
	College	411(32.4)	0( 0)	185(39.3)	105(41.2)	121(39.5)
	Grad. school	414(32.6)	238(100)	103(21.9)	49(19.2)	24( 7.8)

\*Monthly scale (thousand won) ① below 1,000 ② 1,000-1,999 ③ 2,000-2,999 ④ 3,000-3,999 ⑤ 4,000-4,999 ⑥ 5,000-5,999 ⑦ 6,000-6,999 ⑧ 7,000-7,999 ⑨ over 8,000

27%, 대졸이 32%, 대학원 이상이 33%였다. 직종별로는 의사가 18%, 간호사가 37%, 기술직이 20%, 사무행정직이 25%였다. 소득수준은 월 200만원 미만이 35%, 200-299만원이 33%, 300-399만원이 16%, 400만원 이상이 16%였다. 직종별 조사대상의 인구통계학적 특성은 Table 1과 같다.

### 2. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 변수의 대부분은 Suh의 연구 [9]에서 병원근로자를 대상으로 사용한 문항들을 이용하여 측정하였다. 직무다양성은 Price 등 [33], 직무명확성은 Rizzo 등 [34]의 설문에서 일부를 선택하여 사용하였다. 직장안정성은 Oldham 등 [35]이 사용한 설문에서, 보상공정성은 Price 등 [33], 조직지원은 Eisenberger 등 [18]이 개발한 척도의 일부를 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 임파워먼트는 Spreitzer [10]가 개발한 척도를 사용하여 측정하였다. 이 척도는 Thomas 등 [4]이 제시한 심리적 임파워먼트를 측정하기 위하여 개발된 것으로서 파업수행의 '의미' 인식, '능력' 인식, 자율적 '선택' 인식, '영향력' 인식의 4개의 하위 차원에 대한 인지적 평가를 측정하는 것이다. 이 척도는 임파워먼트의 각 하위 차원별로 3문항, 총 12개의 문항으로 이루어져 있다. 직무만족은 Brayfield 등 [36]의 설문을, 조직몰입은 Allen 등 [37]의 정서적 몰입을 일부 변형하여 사용하였다.

직무요인, 조직요인, 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입의 측정문항은 모두 리커트

(Likert) 5점 척도(전혀 그렇지 않다 - 매우 그렇다)에 의해 측정하였다.

### 3. 척도의 타당도 및 신뢰도

사용된 척도의 타당도를 살펴보기 위하여 LISREL을 이용하여 직무요인의 4개 변수, 조직요인의 3개 변수, 임파워먼트, 직무만족, 그리고 조직몰입의 총 10개 변수들에 대한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 분석에 있어서, 임파워먼트는 측정항목이 많고, 4개의 하위차원으로 이루어져 있으므로, 4개의 하위차원 '의미', '능력', '선택', '영향력'을 임파워먼트의 측정항목으로 간주하여 분석하였다. 분석결과, 측정모형의  $\chi^2$  값은 2372.63 ( $p=0.0$ )이었으며, GFI = .090, AGFI = 0.87, NFI = 0.9, NNFI = 0.9, RMSEA = 0.058, RMR = .052였다.  $\chi^2$  값은 통계적으로 적합하지 않았으나, 자료가 크기가 큰 경우,  $\chi^2$  는 모형의 적합도를 검증하는데 문제가 있다 [38]. 그러므로 나머지 적합도 지수를 살펴보면, 일부의 지수에서 기준에 다소 못 미치는 것은 있지만, 전체적으로는 측정모형이 적합하다고 판단할 수 있다. 그러므로 본 연구에서 사용된 변수들은 독립된 구성개념이라고 할 수 있다.

척도의 신뢰도는 Cronbach'  $\alpha$  값에 의해 평가하였으며, 임파워먼트는 0.88, 직무만족과 조직몰입은 0.85, 0.87이었으며, 직무요인 조직요인들은 척도에 따라 0.56에서 0.91까지 분포되었다. 직무명확성의 신뢰도가 0.56으로서 다소 낮은 것을 제외하고는 척도의 신뢰도는 대체로 수용가능한

**Table 2** Means, standard deviations, reliabilities, and correlations

	No. of items	Mean	SD	Reliabilities	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Job variety	3	3.27	.80	.68									
Job clarity	3	4.13	.61	.57	.197**								
Job significance	3	3.86	.77	.86	.278**	.318**							
Job fitness	2	3.61	.96	.77	.313**	.327**	.477**						
Security	3	3.68	.78	.83	.209**	.303**	.289**	.316**					
Reward justice	3	2.98	.91	.91	.044	.191**	.103**	.058*	.206**				
Organizational support	3	2.83	.76	.79	.205**	.221**	.217**	.180**	.277**	.487**			
Empowerment	12	3.54	.54	.88	.388**	.462**	.547**	.521**	.421**	.156**	.300**		
Job satisfaction	5	3.54	.70	.86	.389**	.403**	.426**	.457**	.353**	.245**	.316**	.614**	
Organizational commitment	5	3.56	.70	.87	.255**	.351**	.354**	.306**	.394**	.394**	.461**	.496**	.667**

**Table 3.**

**Step 1 :** Mediator regressed on independent variables: job factors, organizational factors - empowerment

Independent Variables	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
Job Factors			
Job variety	.153**		
Job clarity	.212**		
Job significance	.279**		
Job fitness	.206**		
Organizational Factors			
Security	.167**		
Reward justice	-.013		
Organizational support	.095**		
		.522	181.575**

것으로 평가되었다. 각 변수들의 신뢰도는 Table 2에 나타나 있다.

**분석결과**

**1. 변수들의 기술통계값과 상관관계**

본 연구에 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도, 그리고 변수들간의 상관관계는 Table 2에 나타나 있다. 평균값을 살펴보면, 선행요인 중에서 직무명확성이 가장 높게 나타났으며, 보상공정성과 조직지원이 다소 낮은 점수를 보였다. 독립변수들과 임파워먼트의 상관관계는 대체로 높았으나, 보상공정성은 비교적 낮은 상관관계를 보여주었고 (0.156), 직무중요성이 가장 높은 상관관계를 보였다 (0.547). 독립변수들과 직무만족의 상관관계도 대체로 높았으며, 보상공정성이 상대적으로 낮은 상관관계를 보여주었고(0.245), 직무적합성이 가장 높은 상관관계를 보였다 (0.457). 독립변수들과 조직몰입의 상관관계도 대체로 높았으며, 직무다양성이 상대적으로 낮은 상관관계를 보여주었고 (0.255), 조직지원이 가장 높은 상관관계를 보였다 (0.461)

**2. 가설검증**

임파워먼트의 매개역할에 대한 가설을 검증하기 위해서 Baron 등 [39]이 제시한 3 단계 과정을 사용하였다. 이 방법은 세 단계의 회귀분석을 통하여 변수의 매개역할 여부를 판단하게 되는데, Step 1에서는 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 분석하고, Step 2에서는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석한다. 그리고 Step 3에서는 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀방정식에 넣어 종속변수에 미치는 영향을 분석한다. Baron 등에 의하면, 이러한 세 단계의 회귀분석 결과 다음 네 가지 조건을 충족시키면 변수의 매개역할이 입증된다. 첫째, Step 1에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 주고, 둘째, Step 2에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 주어야 한다. 셋째, Step 3에서 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 주어야 하며, 넷째, 독립변수의 효과가 Step 3에서보다 Step 2에서 더 커야 한다. 그리고 완전 매개효과, 즉 독립변수가 종속변수에 직접적으로는 영향을 주지 않고 오직 매개변수를 통해서만 영향을 주는 효과가 있으면, Step 3에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 종속변수에 대해 갖는 효과가 유의하지 않아야 한다. 본 연구는 이러한 분석방법을 통하여 임파워먼트의 매개효과를 검증하였다. 단, 이 분석방법의 문제점은 넷째 조건, 즉 독립변수의 효과가 Step 3에서보다 Step 2에서 더 커야한다고만 규정하고 있어, 그 차이가 통계적으로 유의한지를 알 수 없다. 따라서, 본 논문에서는 Step 3과 Step 2에서의 독립변수의  $\beta$  값 차이에 대한 유의성 검증을 위하여 Song 등 [40]이 사용한 방법을 사용하였다.

분석한 결과는 Table 3과 5에 나타나 있다. Step 1의 결과, 즉, 독립변수가 매개변수인 임파워먼트에 미치는 영향은 Table 3에 나타나 있는데, 연구된 직무요인과 조직요인은 임파워먼트 변량의 52.2%를 설명하였으며, 보상공정성을 제외한 모든 독립변수가 임파워먼트에 유의한 영향을 주었다. 독립변수 중 가장 큰 영향을 준 변수는 직무중요성이다 ( $\beta = .279$ ). 그러므로 직무요인과 임파워먼트와의 관계에 대한 가설 1은 지지되었으며, 조직요인과 임파워먼트의 관계에 대한 가설 2는 부분적으로 지지되었다.

Step 2의 결과, 즉, 독립변수가 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 Table 4에 나타나 있는데, 연구된 직무요인과 조직요인은 직무만족 변량의 40.1%를 설명하였으며, 모든 독립변수가 직무만족에 유의한 영향을 주었다. 독립변수 중 가장 큰 영향을 준 변수는 직무적합성이다 ( $\beta = .207$ ). 또 직무요인과 조직요인은 조직몰입 변량의 38.2%를 설명하였으며, 모든 독립변수가 조직몰입에 유의한 영향을 주었다. 독립변수 중 가장 큰 영향을 준 변수는 조직지원이다 ( $\beta = .227$ ).

Step 3의 결과, 즉, 연구된 모든 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀방정식에 넣었을 때, 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 Table 5에 나타나 있다. 매개변수인 임파워먼트는 직무만족에 유의한 영향을 주었으며 ( $\beta = .374, p < .001$ ), 조직몰입에도 유의한 영향을 주었다 ( $\beta = .245, p < .001$ ). 독립변수와 매개변수는 직무만족 변량의 45.6%를 설명하였으며 ( $\Delta R^2 = .055$ ), 조직몰입 변량의 40.5%를 설명하였다 ( $\Delta R^2 = .023$ ). 그러므로 임파워먼트

**Table 4.**

**Step2 :** Dependent variables regressed on independent variables: job factors, organizational factors - job satisfaction, organizational commitment

Independent Variables.	Job satisfaction			Organizational commitment		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
Job factors						
Job variety	.195*			.076*		
Job clarity	.171*			.128*		
Job significance	.162*			.139*		
Job fitness	.207*			.059*		
Organizational factors						
Security	.103*			.176*		
Reward justice	.113*			.199*		
Organizational support	.081*			.227*		
		.401	113.742*		.382	105.301*

**Table 5.**

**Step3 :** Dependent variables regressed on mediator with independent variables included: job factors, organizational factors, empowerment - job satisfaction, organizational commitment

Independent Variables.	Job satisfaction			Organizational commitment		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
Job factors						
Job variety	.140*			.035		
Job clarity	.084*			.075*		
Job significance	.052			.069*		
Job fitness	.130*			.006		
Organizational factors						
Security	.042			.135*		
Reward justice	.121*			.201*		
Organizational support	.044			.205*		
Empowerment	.374*			.245*		
		.456	121.054*		.405	98.456*

가 직무만족에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설 3은 지지되었으며, 조직몰입에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설 4도 지지되었다.

직무만족의 경우, Step 3에서 보상공정성을 제외한 모든 독립변수의 회귀계수는 Step 2에서의 회귀계수보다 작았으며, 그 중에서도 직무중요성, 직장안정성, 조직지원의 회귀계수는 Step 3에서 유의하지 않은 것으로 나타났다 (직무중요성의  $\beta = .052$ , 직장안정성의  $\beta = .042$ , 조직지원의  $\beta = .044$ ). 즉, 직무중요성과 직무만족, 직장안정성과 직무만족, 조직지원과 직무만족의 관계에서 임파워먼트는 완전매개역할을 하였다. Step 2와 Step 3에서의 독립변수들의 회귀계수 차이에 대한 유의성 검증 결과, 모든 변수들이 유의한 것으로 나타났다. 그러므로, 임파워먼트가 완전매개역할을 하는 직무중요성, 직장안정성, 조직지원, 그리고 Step 1에서 첫째 조건을 충족시키지 못한 보상공정성을 제외하고는

모든 독립변수들 (직무다양성, 직무명확성, 직무적합성)과 직무만족과의 관계에서 임파워먼트는 부분적 매개역할을 한 것을 알 수 있다. 요약하면, 임파워먼트는 직무요인 중에서 직무중요성과 직무만족의 관계에서는 완전매개역할을, 나머지 직무요인들과 직무만족과의 관계에서는 부분적 매개역할을 하였으므로, <가설 5>는 지지되었다. 또, 조직요인 중에서는 보상공정성과 직무만족과의 관계에서는 매개역할을 하지 않았으나, 조직지원과 직무만족, 그리고 조직지원과 직무만족과의 관계에서는 완전매개역할을 하였다. 그러므로 <가설 6>은 부분적으로 지지되었다.

조직몰입의 경우, Step 3에서 보상공정성을 제외한 모든 독립변수의 회귀계수는 Step 2에서의 회귀계수보다 작았으며, 그 중에서도 직무다양성과 직무적합성의 회귀계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다 (직무다양성은  $\beta = .035$ , 직무적합성의  $\beta = .006$ ). 즉, 직무다양성과 조직몰입과의 관

계, 직무적합성과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트는 완전매개역할을 하였다. Step 2,3에서의 독립변수들의 회귀계수 차이에 대한 유의성 검증 결과, 모든 변수들이 유의한 것으로 나타났다. 그러므로 임파워먼트가 완전매개역할을 하는 직무다양성과 직무적합성, 그리고 Step 1에서 첫째 조건을 충족시키지 못한 보상공정성을 제외하고, 나머지 독립변수들과 조직몰입과의 관계에서는 임파워먼트가 부분적 매개역할을 한 것을 알 수 있다. 결국, 임파워먼트는 직무요인 중에서 직무다양성과 조직몰입과의 관계, 직무적합성과 조직몰입과의 관계에서는 완전매개역할을 하였으며, 직무명확성과 조직몰입과의 관계, 직무중요성과 조직몰입과의 관계에서는 부분적 매개역할을 하였다. 그러므로 <가설 7>은 지지되었다. 또, 조직요인 중에서는 직장안정성과 조직몰입과의 관계, 조직지원과 조직몰입과의 관계에서는 부분적 매개역할을 하였으나, 보상공정성과 조직몰입과의 관계에서는 매개역할을 하지 않았다. 그러므로 <가설 8>도 부분적으로 지지되었다. 세 단계의 회귀분석 결과와 매개조건 충족여부를 각 독립변수별로 정리하여 요약한 것이 Table 6이다.

**토 의**

직무요인은 모두 임파워먼트에 긍정적 영향을 주었으며, 조직요인도 보상공정성을 제외하고는 모두 임파워먼트에 긍정적 영향을 주었다. 회귀계수를 비교할 때, 직무중요성은 임파워먼트의 가장 중요한 선행변수였으며, 직무중요성을 비롯한 직무요인들은 조직요인들에 비하여 임파워먼트에 더 많은 영향을 주었다. 이는 임파워먼트에 대한 인지적 평가가 이루어짐에 있어서, 조직수준의 경험보다 직무수준의 경험이 더 중요하게 영향을 준다는 것을 시사하고 있다. 또, 임파워먼트를 높이기 위한 방법으로 많은 연구들이 지적하고 있는 직무설계와 같은 노력이 매우 중요하다는 것이 다시금 입증되었으며, 특히, 직무중요성이 중요하므로, 구성원들이 직무의 중요성을 느낄 수 있도록 직무수행

Table 6. Results of 3 step regression analysis and fulfillment of conditions for mediator

Independent variables	Job satisfaction	Dependent variables																
		Conditions for mediator				Org. commitment	Conditions for mediator											
		1	2	3	4		1	2	3	4								
Job factors	Job variety																	
	Step1	.153**	○			.153**	○											
	Step2	.195**		○		.076*		○										
	Step3(ind.)	.140**				.035												
	Step3(med.)	.374**			○	.245**						○						
	β-β	.055**				.041**								○				
	Job clarity																	
	Step1	.212**	○			.212**	○											
	Step2	.171**		○		.128**		○										
	Step3(ind.)	.084**				.075**												
	Step3(med.)	.374**			○	.245**						○						
	β-β	.087**				.053**								○				
	Job sig.																	
	Step1	.279**	○			.279**	○											
	Step2	.162**		○		.139**		○										
	Step3(ind.)	.052				.069**												
	Step3(med.)	.374**			○	.245**						○						
	β-β	.110**				.070**								○				
	Job fitness																	
	Step1	.206**	○			.206**	○											
	Step2	.207**		○		.059*		○										
	Step3(ind.)	.130**				.006												
	Step3(med.)	.374**			○	.245**						○						
	β-β	.077**				.053**								○				
Organizational factors	Security																	
	Step1	.167**	○			.167**	○											
	Step2	.103**		○		.176**		○										
	Step3(ind.)	.042				.135**												
	Step3(med.)	.374**			○	.245**						○						
	β-β	.061**				.041**								○				
	Reward justice																	
	Step1	-.013	×			-.013	×											
	Step2	.113**		○		.199**		○										
	Step3(ind.)	.121**				.205**												
	Step3(med.)	.374**			○	.245**						○						
	β-β	-.008**				-.006**								×				
	Org. support																	
	Step1	.095**	○			.095**	○											
	Step2	.081**		○		.227**		○										
	Step3(ind.)	.044				.205**												
	Step3(med.)	.374**			○	.245**						○						
	β-β	.037**				.022**								○				

이 가져다주는 개인, 환자, 부서, 병원 차원의 의미와 중요성을 개발하여, 구성원들에게 학습시킬 필요가 있다는 점을 보여 주고 있다.

조직요인 중에서 직장안정성과 조직지원원은 임파워먼트에 긍정적 영향을 주었는데, 보상공정성은 유의한 영향을 주지 않았다. 보상공정성이 직무만족과 조직몰입에는 긍정적 영향을 주었음에도 불구하고 임파워먼트에는 영향을 주지 못했다는 것은 주목할만한 것이다. 기존의 연구들은 보상공정성이 유능성 인식을 제고하여 임파워먼트에 영향을 준다고 하지만 [3], 본 연구에서는 지지되지 못하였다. 보상공정성이 왜 임파워먼트에 미치는 영향이 유

의하지 않게 나왔는가는 분명치 않다. 보상은 조직변수 중에서 수단적 가치로 인식될 가능성이 가장 높은 변수이므로, 내재적 가치와 내적 보상에 뿌리를 두고 있는 임파워먼트에는 영향을 주지 않았을 수도 있다. 그러나 보상공정성처럼 직무만족이나 조직몰입에는 영향을 주지만, 임파워먼트에는 영향을 주지 않는 변수를 발견하는 것은 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트의 개념적 차이를 이해하는데 도움을 주고, 인사관리의 실천적 전략을 수립하는데도 유익하므로, 이러한 변수들의 추가적인 발견은 매우 의미 있는 일일 것이다.

또한 어떤 요인이 병원근로자들의 임파

워먼트, 직무만족, 조직몰입 각각에 더 큰 영향을 주는지를 알기 위해, 직무요인과 조직요인을 입력 순서를 바꾸어 가며 계층적 회귀분석을 실시하였다. 임파워먼트와 직무만족에 있어서는 직무요인이 조직요인보다 많은 변량을 설명하였으며, 조직몰입에 있어서는 조직요인이 직무요인보다 더 많은 변량을 설명하였다. 즉, 임파워먼트의 경우, 직무요인이 먼저 회귀식에 입력되었을 때 R<sup>2</sup>=.486, 조직요인이 먼저 입력되었을 때 R<sup>2</sup>=.228였다. 직무만족의 경우, 각각 R<sup>2</sup>=.360과 .189이었으며, 조직몰입의 경우, 각각 R<sup>2</sup>=.210와 .317이었다. 이는 Table 3.4에 나타난 회귀계수를 비교해 보아도 추정할 수 있다. 이러한 결과는 직무요인과 조직요인으로서 어떤 변수들을 연구대상으로 포함시키는가와 몇 개의 변수들을 대상으로 연구하는가에 따라 달라지는 것이지만, 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입의 차이를 이해하는데 도움을 준다. 본 연구는 임파워먼트와 직무만족은 직무요인에 크게 영향을 받으며, 조직몰입은 조직요인에 크게 영향을 받을 것이라는 것을 시사한다.

임파워먼트는 예측한 바와 같이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 주었다. 이러한 연구결과는 기존의 연구의 결과들과 일치하는 것이다. 임파워먼트는 어떤 직무요인이나 조직요인보다도 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향을 주는 변수였다(각각 β=.374, β=.245). Table 7은 임파워먼트의 매개효과에 대한 분석결과를 요약한 것이다. 종속변수가 직무만족인 경우, 임파워먼트는 직무중요성, 직장안정성, 조직지원과의 관계에서 완전매개역할을 하였으며, 보상공정성을 제외한 나머지 변수와의 관계에서 부분적 매개역할을 하였다. 종속변수가 조직몰입인 경우, 임파워먼트는 직무다양성, 직무적합성과의 관계에서 완전매개역할을 하였고, 보상공정성을 제외한 나머지 변수들과의 관계에서 부분적 매개역할을 하였다.

임파워먼트가 직무요인과 직무만족, 직무요인과 조직몰입 사이에 매개역할을 한다는 것은 임파워먼트의 역할이 마치 직무특성이론 [2]에서 매개역할로서 제안된



Table 7 : Mediating role of empowerment : Summary

Independent variables	Job satisfaction			Organizational commitment		
	Effects through empowerment	Direct effects	Mediating role of empowerment	Effects through empowerment	Direct effects	Mediating role of empowerment
Job factors						
job variety	○	○	partial	○	○	perfect
job clarity	○	○	partial	○	○	partial
job sig	○	○	perfect	○	○	partial
job fitness	○	○	partial	○	○	perfect
Organizational factors						
security	○	○	perfect	○	○	partial
rewardjustice	×	○	none	×	○	none
org. support	○	○	perfect	○	○	partial

‘심리적 상태’와 비슷하다는 것을 알 수 있다. 개념적으로도 임파워먼트는 직무특성이론의 ‘심리적 상태’와 유사하다. 직무특성이론에서 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성으로 형성되는 보람감은 임파워먼트의 ‘의미’ 인식과 유사하며, 자율성으로부터 형성되는 책임감은 ‘선택’ 인식과 유사하고, 피드백으로부터 형성되는 결과에 대한 지식은 ‘영향력’ 인식과 유사하다. 임파워먼트의 4개의 하위차원은 직무특성이론의 ‘심리적 상태’와 내적동기이론 [9]의 핵심개념인 ‘자기유능성’과 ‘자기결정’이 지닌 한계들을 서로 보완하여 통합한 개념으로서, ‘심리적 상태’보다 더 포괄적인 개념이다. 그리고 네 가지 하위차원으로 이루어진 임파워먼트 개념의 구성타당도(construct validity)는 이미 실증적으로 잘 검증되었다 [7]. 본 연구에서는 이러한 임파워먼트가 직무요인과 직무만족 사이, 직무요인과 조직몰입 사이의 매개역할을 할뿐만 아니라, 조직요인과의 관계에서도 매개역할을 하는 것을 보여주고 있다. 이는 여러 가지 직무요인과 조직요인이 직무만족, 조직몰입 등의 결과 변수에 영향을 줌에 있어서 임파워먼트는 매개역할을 광범하게 수행하는 중요한 변수일 것이라는 점을 시사한다. 그러므로 직무만족과 조직몰입의 선행변수를 연구하는 많은 연구들은 선행변수의 직접적인 효과 외에 임파워먼트의 매개역할을 통한 간접적 효과가 있는지를 검토해볼 필요가 있다. 특히, 직무중요성, 직장안정성, 조직지원이 직무만족에 미치는 효과가 임파워먼트에 의해 완전매개되고, 직무다양성과 직무적합성이 조직몰입에 미치는 효과가

임파워먼트에 의해 완전매개된다는 것은 직무만족과 조직몰입의 선행변수를 연구함에 있어서 임파워먼트의 매개역할을 살펴볼 필요가 있다는 것을 강력히 시사한다. 임파워먼트가 직무요인, 조직요인의 선행변수와 직무만족, 조직몰입의 결과 변수 사이에 매개역할을 한다는 것은 조직관리에 있어서 임파워먼트에 대한 실무적 관심을 기울일 것을 요구한다. 병원근로자들이 다른 병원으로 이직하지 않도록 하며, 그들로 하여금 병원에 대해 만족하고, 병원의 목표를 위해 헌신하며, 적극적 태도와 창조적 역량을 발휘하도록 하기 위해 조직은 직무설계, 인사고과, 보상, 교육훈련, 복리후생 등의 측면에서 다양하게 노력하는데, 그러한 관리방법들의 효과성을 예측하고 효과적인 관리방법을 고안하는데 있어서 중요하게 평가되어야 할 것 중의 하나가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향이다. 즉, 다양한 관리방법들이 ‘의미’, ‘능력’, ‘선택’, ‘영향력’ 인식의 차원에서 병원근로자들에게 어떤 영향을 줄 것인가가 중요하게 평가되어야 한다. 또, 병원의 혁신과 변화를 위한 거시적 차원의 노력을 평가함에 있어서도 성과나 효율성뿐만 아니라, 구성원에게 미치는 심리적 임파워먼트는 중요한 평가기준이 되어야 한다. 왜냐하면, 임파워먼트는 구성원에게 직무만족과 조직몰입을 가져다 줄 뿐만 아니라, 자신의 직무에서 역량을 마음껏 발휘하여 고객(환자)에게 최선의 서비스를 제공하도록 하는 핵심 개념이기 때문이다. 본 연구는 선행변수, 매개변수, 결과변수를 모두 동일한 사람이 자기보고에 의해

평가하는데 따른 동일방법변량(common method variance)의 문제를 지니고 있으며, 횡적 자료(cross-sectional)에 의한 연구 방법으로 인해 인과적 관계를 정확히 알 수 없다는 한계를 지니고 있다. 즉, 본 연구의 방법으로는 임파워먼트가 직무만족에 영향을 줄 것이라는 일반적 가정이 과연 옳은지를 알 수 없는데, 직무에 만족한 종업원일수록 자신이 임파워되었다고 주장할 가능성이 있기 때문이다 [8]. 비슷하게 조직에 대해 정서적으로 몰입을 보이는 종업원일수록 자신이 임파워되었다고 주장할 가능성도 있다. 그러므로 향후에는 이러한 한계를 극복할 수 있는 종단적 연구가 필요할 것이다. 또, 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입에서 모두 유의한 영향을 주었던 직무명확성의 신뢰도가 다소 낮기 때문에 본 연구의 결과에 대한 해석에 유의할 필요가 있으며, 향후 좀더 신뢰성이 높은 척도를 개발할 것이 요구된다.

결론

본 연구는 국립대학 병원근로자들을 대상으로 직무요인과 조직요인이 병원근로자들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는데 있어서, 임파워먼트가 매개역할을 하는지를 살펴보고자 하였다. 연구결과, 직무요인인 직무다양성, 직무명확성, 직무중요성, 직무적합성은 모두 임파워먼트에 긍정적 영향을 주었으며, 조직요인도 보상공정성을 제외한 직장안정성과 조직지원은 모두 임파워먼트에 긍정적 영향을 주었다. 또, 임파워먼트는 기대한 바와 같이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 주었다. 임파워먼트의 매개역할과 관련하여, 종속변수가 직무만족인 경우, 임파워먼트는 직무중요성, 직장안정성, 조직지원과의 관계에서 완전매개역할을 하였으며, 보상공정성을 제외한 나머지 변수와의 관계에서 부분적 매개역할을 하였다. 종속변수가 조직몰입인 경우, 임파워먼트는 직무다양성, 직무적합성과의 관계에서 완전매개역할을 하였고, 보상공정성을 제외한 나머지 변수들과의 관계에서 부분적 매개역할을 하

였다.

이러한 결과는 이론적 측면에서는 직무 만족과 조직몰입의 선행변수를 연구하는 많은 연구들이 선행변수의 직접적인 효과 외에 임파워먼트의 매개역할을 통한 간접적 효과가 있는지를 검토해볼 필요가 있음을 시사한다. 또, 실무적 관점에서는 병원근로자들을 관리하기 위한 다양한 방법의 경영수단들은 그것이 병원근로자들의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 고려하여 개발 및 실행되어야 할 것임을 시사하고 있다.

## 참고문헌

- Kirkman BL, Rosen B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Acad Manage J* 1999; 42(1): 58-74
- Hackman JR, Oldham GR. Work redesign. reading, 1980, Mass: Addison-Wesley
- Conger JA, Kanungo RN. The empowering process: Integrating theory and practice. *Acad Manage Rev* 1988; 13: 471-482
- Thomas KW, Velthous BA. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manage Rev* 1990; 15:666-681
- Gist ME. Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Acad Manage Rev* 1987; 12: 472-485
- Deci EL, Ryan RM. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. 1985, New York: Plenum Press
- Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Acad Manage J* 1995; 38: 1442-1465
- Liden RC, Wayne SJ, & Sparrowe RT. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *J Appl Psycho* 2000; 85(3): 407-416
- Seo YJ, Kim JH. Job satisfaction and organizational commitment of medical insurance review nurses. *Korean J Health Policy & Admin* 2001; 11(1): 62-86 (Korean)
- Sawyer JE. Goal and process clarity: Specification of multiple construct of role ambiguity and a structural model of antecedents and consequences. *J Appl Psycho* 1992; 77: 130-142
- Gist M, Mitchell TN. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Acad Manage Rev* 1992; 17: 183-211
- Lee KE, Choi SJ, & Park KK. Determinants and consequences of career commitment. *Korean Acad Manage J* 2001; 9(2): 177-214 (Korean)
- Miller DB. Managing professionals in research and development. 1986, Jossey-Bass, San Francisco
- Baik JC, Kim YK, & Yoon JH. The influence of leadership patterns on empowerment and organizational commitment of workers hotel. *J Tourism Sci*, 2002; 26(2); 73-95
- Quinn RE, Spreitzer GM. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organ Dynamics* 1997; 26(2); 37-49
- Lawler EE, III. High involvement management. 1986. San Francisco: Jossey-Bass
- Gutierrez L, GlenMaye L, Delois K. The organizational context of empowerment practice: Implication of social work administration. *Soc Work* 1995; 40(2): 249-258
- Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, & Sowa D. Perceived organizational support. *J Appl Psycho* 1986; 71: 500-507
- Randall ML, Cropanzano R, Bormann CA, Birjulin A. Organizational politics and organizational support as predictors of work organizational citizenship behavior. *J Organ Behavior* 1999; 20: 159-174
- Eisenberger R, Cummings I, Armeli S, Lynch P. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *J Appl Psycho* 1997; 82: 812-820
- Wanous JP, Lawler EE, III. The measurement and meaning of job satisfaction. *J Appl Psycho* 1972; 56: 95-105
- Bass B. Leadership and performance beyond expectation. 1985, New York: Free Press
- Ashforth BE. The organizationally induced helplessness syndrome: A preliminary model. *Can J Admin Sci* 1990; 7: 30-36
- Spreitzer GM, Kizilos MA., Nason SW. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *J Manage* 1997; 23: 679-704
- Koberg CS, Boss RW, Senjem JC, Goodman EA. Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organ Manage* 1999; 24(1): 71-90
- Kim JK, Lee YT. The impact of psychological empowerment on the job satisfaction. *DaeHan J Business* 2002; 31: 323-347 (Korean)
- Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum Resource Manage Rev* 1991; 1: 61-89
- Mowday RT, Porter LW, Steers RM. *Employee-organizational linkage: The psychology of commitment*. 1982, New York: Academic Press
- Buchanan B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Admin Sci Q* 1974; 19: 533-546
- Rhee J. The effect on organizational justice and empowerment on organizational commitment. *J Business Res* 1998; 13(1): 253-272
- Kim GS. The effect of empowerment on organizational performance. *DeaHan J Business* 2000; 25: 1-26 (Korean)
- Eby LT, Freeman DM, Rush MC, Lance CE. Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *J Occup Organ Psycho* 1999; 72: 463-483
- Price JL, Mueller CW. Handbook of organizational measurement. 1986, Scranton, PA: Harper Collins
- Rizzo JP, House RJ, Lirtzman SI. Role conflict and ambiguity in complex organization. *Admin Sci Q* 1970; 15: 150-163
- Oldham GR, Kulik CT, Stepina LP, Ambrose ML. Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Acad Manage J*, 1986; 29(3): 599-608
- Brayfield AH, Rothe HF. An index of job satisfaction. *J Appl Psycho* 1951; 35: 307-311
- Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J Occup Psycho* 1990; 63: 1-18
- Lee SM. Covariance structure analysis. 1990, Sungwon-Sa (Korean)
- Baron RM, Kenny DA. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *J Personal Soc Psycho* 1986; 51: 1172-1182
- Song KS, Choe MK, Park BG. An exploratory study on the mediating role of job satisfaction and organizational commitment in the relationships between OCB and its antecedents. *Korean Acad Manage J* 1999; 7(2): 139-189 (Korean)