



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

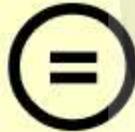
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

부하의 직무역량이 LMX 질과
임파워먼트에 미치는 영향



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

김 득 재

2007년 6월

석사학위논문

부하의 직무역량이 LMX 질과
임파워먼트에 미치는 영향

지도교수 강 영 순



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

김 득 재

2007년 6월

부하의 직무역량이 LMX 질과 임파워먼트에 미치는 영향

지도교수 강 영 순

김 득 재

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.

2007년 6월

김득재의 경영학 석사학위 논문을 인준함.

심사위원장 宋 秉 軾

위 원 金 熙 哲

위 원 姜 永 淳

제주대학교 경영대학원

2007년 6월

The Study of the Effect of a Subordinator's Job
Competency on the LMX Quality and Empowerment

Deuk-Jai Kim

(Supervised by Professor : Young-Soon Kang)

2007. 6

This thesis has been examined and approved.

.....
.....
.....
.....
(Name and signature)

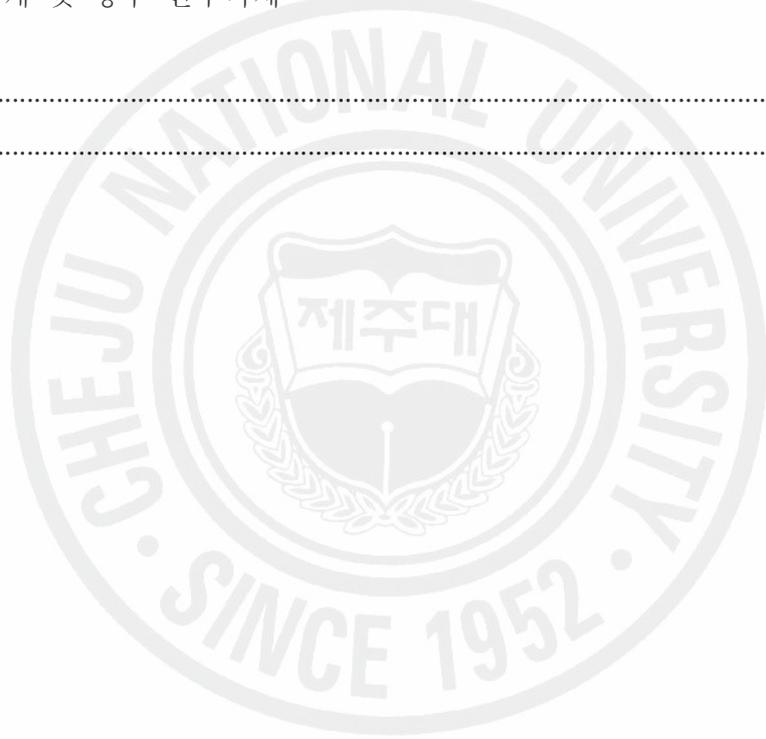
.....
Date

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

【목 차】

| | |
|----------------------------|----|
| 제1장 서론 | 1 |
| 제1절 연구배경 및 목적 | 1 |
| 제2절 연구방법 및 범위 | 3 |
| 제2장 이론적 고찰 | 5 |
| 제1절 직무역량 | 5 |
| 1) 직무역량의 개념 및 특성 | 5 |
| 2) 직무역량과 인적자원관리의 관계 | 9 |
| 제2절 LMX 질 | 11 |
| 1) LMX 질의 개념 | 11 |
| 2) LMX 질의 결정과정 | 13 |
| 3) 부하의 직무역량과 LMX의 관계 | 15 |
| 제3절 임파워먼트 | 16 |
| 1) 임파워먼트의 개념 및 구성요소 | 16 |
| 2) 리더십과 임파워먼트의 관계 | 21 |
| 3) 직무역량과 임파워먼트의 관계 | 23 |
| 제3장 연구의 설계 | 26 |
| 제1절 연구모형과 가설설정 | 26 |
| 1) 연구모형의 설계 | 26 |
| 2) 연구가설의 설정 | 26 |
| 제2절 변수의 정의와 조사설계 | 30 |
| 1) 변수의 정의 | 30 |
| 2) 조사설계 | 31 |
| 제4장 실증분석 | 34 |
| 제1절 신뢰성과 타당성 검증 | 34 |
| 1) 신뢰성 검증 | 34 |
| 2) 타당성 검증 | 35 |

| | |
|---------------------------|----|
| 제2절 가설검증 | 38 |
| 1) 직무역량과 LMX 질의 관계 | 38 |
| 2) 직무역량과 임파워먼트의 관계 | 41 |
| 3) LMX 질과 임파워먼트의 관계 | 45 |
| 4) LMX 질의 매개효과 | 46 |
| 5) 가설검증 결과의 요약 | 48 |
| 제5장 결 론 | 50 |
| 제1절 결과요약 및 시사점 | 50 |
| 제2절 한계 및 향후 연구과제 | 52 |
| 참고문헌 | 54 |
| 설 문 지 | 61 |



【그림 차례】

| | |
|--------------------------------|----|
| <그림 2-1> 직무역량의 구조 | 7 |
| <그림 2-2> CBHRM의 등장배경 | 10 |
| <그림 2-3> 핵심역량 구축 절차 | 11 |
| <그림 2-4> LMX 질의 결정과정(I) | 13 |
| <그림 2-5> LMX 질의 결정과정(II) | 14 |
| <그림 3-1> 연구모형 | 26 |

【표 차례】

| | |
|-----------------------------------------------|----|
| <표 3-1> 설문지 구성 및 출처 | 32 |
| <표 3-2> 표본의 특성 | 33 |
| <표 4-1> 변수의 신뢰성 검증 | 35 |
| <표 4-2> 직무역량에 대한 요인분석 | 36 |
| <표 4-3> LMX 질에 대한 요인분석 | 37 |
| <표 4-4> 임파워먼트에 대한 요인분석 | 38 |
| <표 4-5> 직무지식과 LMX 질의 관계 | 39 |
| <표 4-6> 직무기술과 LMX 질의 관계 | 40 |
| <표 4-7> 직무의지와 LMX 질의 관계 | 40 |
| <표 4-8> 직무역량 하위구성요인이 LMX질에 미치는 차별적 영향 | 41 |
| <표 4-9> 직무역량 하위구성요인들이 임파워먼트에 미치는 영향 | 42 |
| <표 4-10> 직무역량 하위요인들이 자기결정 및 영향력에 미치는 영향 | 43 |
| <표 4-11> 직무역량 하위요인들이 의미성에 미치는 영향 | 44 |
| <표 4-12> 직무역량 하위요인들이 역할수행력에 미치는 영향 | 45 |
| <표 4-13> LMX 질과 임파워먼트의 관계 | 46 |
| <표 4-14> 직무기술과 임파워먼트간 LMX 질의 매개효과 | 47 |
| <표 4-15> 직무의지와 임파워먼트간 LMX 질의 매개 효과 | 48 |
| <표 4-16> 가설 검증결과의 요약 | 49 |

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적

최근 경영환경의 급격한 변화는 유연성과 적응성이 결여된 직무중심의 인적자원관리를 유연한 조직 경영에 걸맞는 새로운 인적자원관리체계로의 전환을 요구하고 있다. 이러한 시대적 요구를 적극 수용하여 새로운 인적자원관리체계로 등장하고 있는 것이 역량기반의 인적자원관리(Competency Based Human Resource Management' CBHRM)이다. 역량기반의 인적자원관리란 조직 및 직무의 높은 성과달성에 필요한 구성원 핵심역량(core competency)을 경영전략과 연계하고 이를 기초로 인적자원경영의 여러 하위 체계(인력의 채용/배치/육성/경력개발/평가/보상시스템)를 전략적 관점에서 통합적으로 설계하고 운영하는 인적자원관리 체계이다(이홍민·김종인, 2003).

오늘날 경영환경의 변화에 조직이 대응하는 과정에서 구성원들의 현재 직무역량뿐만 아니라 미래의 변화에 적응하고 새로운 능력을 개발할 수 있는 직무역량이 더욱 중요하게 된 것이다. 최근 많은 기업들이 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 과제를 인적자원개발에 두고 있으며, 기업목표를 달성에 직접적 기여를 할 수 있는 핵심평가지표(KPI: Key Performance Indicator)를 개발하고 이를 달성하는데 필요한 핵심직무역량을 발굴하고 개발하는데 전력을 기울이고 있다.

그러나 아직까지 직무역량의 효과에 대한 학술적 검증은 매우 미흡한 상황이다. 왜냐하면 직무역량에 대한 연구들이 대부분 특정 직무의 핵심역량을 규명하는데 치우쳐 있기 때문이다. 물론 직무역량의 효과를 검증하는 데는 많은 어려움이 따른다. 그 이유는 직무역량 측정이 특정 기업의 공통역량, 특정 직무의 핵심역량 등 기업의 인사전략과 직무특성에 따라 다르고, 연구를 수행하는데 있어서도 특정 직무의 접근성, 연구기간, 연구 방법론적 측면에서 해결해야 할 문제가 많기 때문이다.

그러나 높은 직무역량의 소유자가 직무수행에 어떤 정서적 반응으로 보이는지, 어떤 질의 직무를 선호하는지, 어떤 리더행동에 호의적 반응을 보이는지, 평균적 직무역량 소유자와 비교해 어느 정도의 성과를 내는지 등 구체적이고 실증적인 연구는 학계나 실무에 있어서 매우 유용한 정보를 제공해 줄 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 몇 가지 과제를 제시해 본다.

첫째, 직무역량 수준이 높은 부하들과 리더의 관계는 어떻게 정립되는지, 과연 직무지식, 기술, 의지가 높은 부하들과 상사와의 관계는 수평적 권력 관계로 정립될 수 있는지를 확인하는 것이다. 본 연구는 이러한 의문을 해소하기 위해 최근 리더십 연구에서 리더와 부하간의 1:1관계를 이론화한 리더-부하의 교환관계 이론(LMX: Leader-Member Exchange)을 도입하였다. 이는 리더가 신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계를 형성하는데 있어서 부하의 직무역량이 중요한 변수로 작용할 수 있는지를 확인하기 위한 것이다.

둘째, 직무역량이 직무수행자의 강한 정서적 반응을 자극하고 있는지를 확인하는 것이다. 이를 위해서 최근 학계에서 많이 연구되고 있는 임파워먼트(empowerment)를 도입하였다. 이는 직무역량이 정서적 반응에 미치는 영향을 확인하기 위한 것이다. 최근 인적자원관리 목표가 전략과 연계된 유연성을 강조하고 있고, 이러한 유연성은 구성원들의 지속적인 자기변화와 혁신을 요구하게 된다. 그런데 지속적인 자기변화와 혁신은 구성원들을 피곤하게 하고 직무스트레스를 유발하는 요인으로 작용하기 때문에 직무에 대한 긍정적인 정서가 이러한 부작용을 해소할 수 있다. 따라서 직무역량이 강한 정서적 반응인 임파워먼트에 미치는 긍정적 효과를 검증하는 것은 중요한 연구 과제이다.

셋째, 부하의 직무역량과 부하의 정서적 반응 및 직무성과 사이에 리더십 특히 LMX 질의 역할을 확인하는 것이다. 역량 있는 조직 구성원은 기존의 관행을 뛰어 넘어 새롭고 창의적인 직무를 수행하려는 의지가 강하다. 이때 상사가 이를 지원하지 않는다면 역량이 성과로 이어질 수 있는 기회가 박탈되고, 나아가 좌절을 경험하게 되어 부하의 역량 개발 의욕을 저하시키는 원인이 될 수 있다. 그러나 이때 리더와 부하간의 상호신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계가 형성되어 있다면 상사는 부하를 믿고 부하의 직무실천 의지를 적극 지원해 줄 것이며, 이를 기반으로 부하의 임파워먼트가 더욱 증진될 수 있을 것이다. 따라서 직무역량과 임파

워머트간의 LMX 질의 매개효과를 검증하는 것은 의미 있는 작업일 것이다.

본 연구는 상기한 과제를 검증할 목적으로 수행되었으며 이를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 부하의 직무역량(직무지식, 직무기술, 직무의지)이 LMX 질에 미치는 긍정적 영향과 차별적 영향을 검증한다. 둘째, 직무역량이 임파워먼트에 미치는 긍정적 영향과 차별적 영향을 검증한다. 셋째, 부하의 직무역량과 임파워먼트 사이에 LMX의 매개효과를 검증한다.

제2절 연구 방법 및 범위

본 논문은 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구를 토대로 기존의 연구 성과를 탐색하고, 이를 기초로 연구모형과 가설을 설정하였으며, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성 배포하고 회수된 설문을 토대로 실증분석하는 방법을 사용하였다.

분석기법으로 연구모형에 투입된 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였으며, 구성개념의 타당성을 분석하기 위해 주요인분석을 실시하였다. 또한 연구모형 및 가설의 검증을 위해 선형회귀분석, 위계적 회귀분석, 매개회귀분석을 실시하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 연구의 배경 및 연구목적을 밝히고 연구방법과 범위를 제시하여 연구의 전개 방향을 밝혔다.

제2장에서는 본 논문의 이론적 배경과 선행연구를 탐색하여 직무역량, LMX 질, 임파워먼트의 개념적 성격과 주요내용을 제시하였고, 세 개념간의 선행연구들을 고찰하였다.

제3장에서는 연구의 설계로 연구모형 및 연구가설을 설정하고, 투입된 변수들에 대한 조작적 정의를 하였다.

제4장에서는 실증분석으로 설문조사를 통해 수집된 자료의 타당성 및 신뢰성 분석과 함께 연구모형에 투입된 변수간의 관계를 규명하기 위한 가설을 검증하

였다.

제5장에서는 결론으로 연구결과를 요약하고 연구결과에 대한 시사점과 한계를 밝히고 향후 연구를 위한 제언을 하였다.



제2장 이론적 고찰

제1절 직무역량

1) 직무역량의 개념 및 특성

(1) 직무역량의 개념 및 구조

역량(Competency)의 개념은 David McClelland(1973)에 처음 제시되었는데 그는 ‘지능검사에 대한 역량 검사의 우위성’이란 논문에서 전통적 의미의 지능검사보다 개인수준이 직무에서 실제 성과로 나타나는 역량평가가 더 의미 있다는 입장을 밝히고 있다. 그의 논문은 성공적인 업무수행자와 평균적인 업무수행자를 비교하여 성공과 관련된 직무특성을 규명하는데 초점을 맞추고 있다(이흥민·김종인, 2003). 이후 많은 학자들이 David McClelland(1973)의 논문에 기초하여 다양하게 역량을 정의하여 왔다.

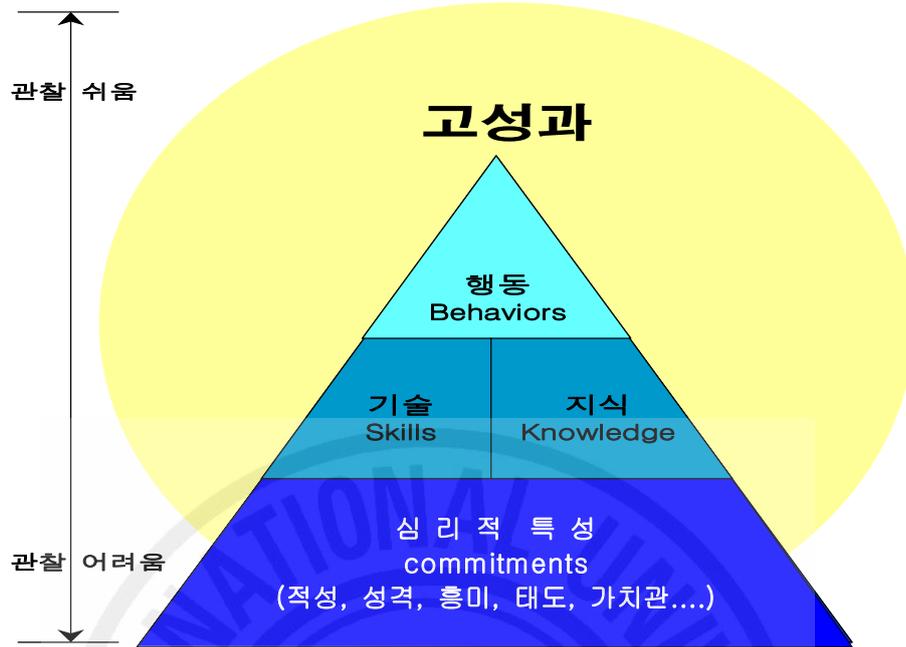
Spencer & Spencer(1993)에 의하면 역량은 개인의 내적특성으로서 다양한 상황에서도 비교적 장기간 지속되는 행동 및 사고방식을 의미한다. 그들은 대표적인 내적특성으로 5가지를 제시하고 있다. 첫째, 동기(motivation)이다. 동기는 어떤 행동을 하도록 하는 가장 근원적이 요인이며, 목표를 향해 방향을 제시하도록 유인한다. 둘째, 특성(traits)이다. 이는 신체적인 특성, 상황 또는 정보에 대해 일관성 있는 반응을 하도록 한다. 셋째, 자아개념(self-concept)이다. 이는 태도나 가치관을 의미한다. 넷째, 지식(knowledge)이다. 지식은 특정분야에 대해 가지고 있는 정보를 의미한다. 다섯째, 기술(skill)이다. 이는 특정한 과제를 수행하는 능력을 의미한다. 이러한 5가지 특성 중 지식과 스킬은 비교적 가시적이며 표면적인 특징을 가지는 반면, 자기개념, 특성, 동기는 인간의 내면에 위치하여 파악하기 어려운 부분이라고 한다. 즉 기술과 지식은 교육훈련을 통해 어느 정도 개발, 육성이 가능하나 동기와 특성은 인간 내면의 밑바닥에 자리 잡고 있기 때문에 쉽게 바꾸기가 어렵다(이흥민·김종인, 2003).

한편 인적자원관리 분야의 학자들이 내린 직무역량의 정의를 살펴보면, McLagan

(1989)은 역량을 특정분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역으로 정의했으며, Dubois(1993)은 조직환경속에서 직무의 질적 목표를 달성해 낼 수 있는 조직구성원의 능력으로 정의하였다(전영욱·김진모, 2005). 그리고 Corbin(1993)은 개인이 바람직한 성과나 목표를 달성하기 위해 알아야하는 것과 할 수 있어야 하는 것을 포함한 능력으로 정의하였으며, Parry(1996)는 개인이 수행하는 업무의 중요한 부분들에 영향을 주고, 업무의 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식, 기술, 태도의 집합체로 보았다(전영욱·김진모, 2005).

직무역량이란 직업세계에서 일정한 지위의 개인에게 부여된 역할을 수행하기 위하여 구체적인 작업형태로 제시된 직무에 필요한 능력이라 할 수 있다. 따라서 직무역량은 직무행동으로 나타나는 내적 역량들로서 개인의 역할 수행을 촉진하는 지식, 기술, 혹은 문제해결, 전략적 사고, 리더십 등과 같은 고도의 직무수행과 관련된 특성이라고 볼 수 있다(김현수, 1999). Bayatzis(1982)는 직무역량을 직무수행에 효과적이며 탁월한 성과를 얻을 수 있는 조직구성원들의 내재적 특성(예를 들어 동기, 기술, 사회적 역할, 지식체계 등)을 의미한다고 하였다. 본 연구에서는 직무역량을 효과적으로 직무를 수행하면서 높은 성과를 내는데 기여하는 조직구성원들의 직무지식, 직무기술, 직무의지의 집합체로 정의하고자 한다. 이처럼 직무역량은 관찰과 교육 및 훈련을 통해 개발이 어려운 심리적 특성과 비교적 가시적이며 표면적인 특성으로 개발 가능성이 높은 직무지식과 직무기술로 구조화 되어 있으며 이를 도식화하면 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 직무역량의 구조



자료: PSI컨설팅(1998), 핵심역량 모델의 개발과 활용

한편 직무역량연구는 크게 3가지 측면에서 접근이 이루어지고 있다(Dubois, 1993). 첫째, 변형된 직무분석접근법(modified task analysis approach)이다. 이 관점은 직무와 그에 대한 활동을 역량으로 규정한다. 이는 인사관리분야에서 널리 알려진 직무분석법을 조금 변형한 것으로 기본적으로는 직무를 나열하는 방식의 직무분석법과 같지만 너무 세부적인 것까지는 다루지 않는다는 점에서 차이가 있다. 이 접근법은 추상적인 직무보다는 구체적인 직무에 더욱 유용하게 활용되며, 실제로 기술교육이나 직업교육에서 효과적으로 이용되고 있다. 둘째, 주요 특성 접근법(critical trait approach)이다. 이 관점은 평균적인 사람들과 고성과자가 지니는 것을 역량으로 규명하고, 고성과자의 능력에 초점을 맞추고 있다. 즉 성공적인 업무성과에 필요한 개인적인 내재적 특성 및 다른 특징들이 강조되며, 현재의 직무에 필요한 역량을 찾는 것보다 상대적으로 가치와 영속성을 찾아내는 것이 중요하다. 이 방법은 관리자나 경영자의 역할과 같은 추상적인 업무에 대한 역량을 추출하는데 유용하게 활용된다. 셋째, 상황적 접근법(situational approach)이다. 이 관점은 앞의 두 가지를 통합하고 절충한 것으로, 직무상황 즉 직

무가 추상적인지 구체적인지, 직무가 기존 조직내에 존재하고 있었는지, 사전에 관련 직무에 대한 역량 분석이 있었는지를 고려해 사용할 방법을 결정하는 것이다. 이 방법의 장점은 유연성에 있다.

(2) 직무역량의 특성

이흥민·김종인(2003)은 직무역량의 특성을 6가지로 제시하고 있다.

첫째, 업무수행과정에서 나타나는 구체적 행동이다. 능력은 일반적으로 지식, 기술, 지능, 성격 특성 등으로 생각하지만, 역량은 직무수행에서 나타나는 개인의 행동 특성을 중심으로 파악한다. 고성과를 얻기 위한 행동을 뒷받침하고 있는 것이 전문지식과 기술이며, 역량은 그 사람의 의욕과 근본적인 사고방식이 가미되어 발휘된 구체적인 행동을 의미한다.

둘째, 조직의 변화를 지원한다. 역량은 경영 환경의 변화에 따라 조직에서 최근 또는 미래에 필요한 역량을 규명하고, 중요성이 감소되고 있는 능력을 규명하여 배제시킨다.

셋째, 상황 대응적이다. 개인의 역량은 2가지 요인, 즉 조직이 제시하는 업적 기준과 직무수행 환경에 따라 달라진다. 업적 기준 즉 BSC(Balanced Score Card)와 KPI(Key Performance Indicator)에 의해 고성과자가 규명될 수 있고, 상사와의 관계, 권한위양의 정도, 팀 구성원의 팀웍과 정보 공유 정도 등 직무수행 환경에 따라 개인 행동은 달라진다. 따라서 같은 조직에서도 역량 규명의 토대가 되는 행동은 당연히 다르게 인식되며, 동일한 역량이라 할지라도 직무마다 다르게 정의되고 발휘된다.

넷째, 성과에 초점을 맞춘다. 직무분석이 일의 절차나 단계, 구성 요소를 분석하는데 초점을 맞추는 반면, 직무역량은 비즈니스 성과 증대에 초점을 맞춘다. 높은 성과 창출의 근거가 되는 행동 특성으로서 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 성과 예측 요소이다. 따라서 직무마다 그 개수는 10개 이내의 소수로 인식된다. 그 개수가 20-30개로 많아진다면 이미 그것은 성과 예측 요소로서의 기증을 상실하기 때문에 핵심 직무역량이라고 할 수 없다.

다섯째, 개발이 가능하다. 교육훈련, 코칭, 도전적 직무부여, 높은 목표설정, 유의한 피드백 등에 의해 역량은 개발과 학습이 가능한 것이다. 다만 개발 방법이 교육훈련에만 국한되는 것은 아니다. 역량은 개발이 쉬운 것과 어려운 것이 있으

나, 양자를 모두 개발하는 균형을 이루는 것이 중요하다.

여섯째, 관찰과 측정이 가능하다. 핵심직무역량은 행위 중심으로 기술되기 때문에 관찰이 가능하다. 그러므로 타인들이 쉽게 평가하여 피드백을 제공하게 되며, 수행 목표를 구체화하고 시간에 따른 변화를 객관적으로 측정하는 데 도움을 준다. 때문에 이를 토대로 행동에 대한 반성과 수정이 쉬워진다. 직무역량은 지속적으로 급격한 환경변화에 대응하여 개발되고 육성되기 때문에 기업의 전략적 경영 목표를 달성하는데 필수적으로 요구되는 것이다.

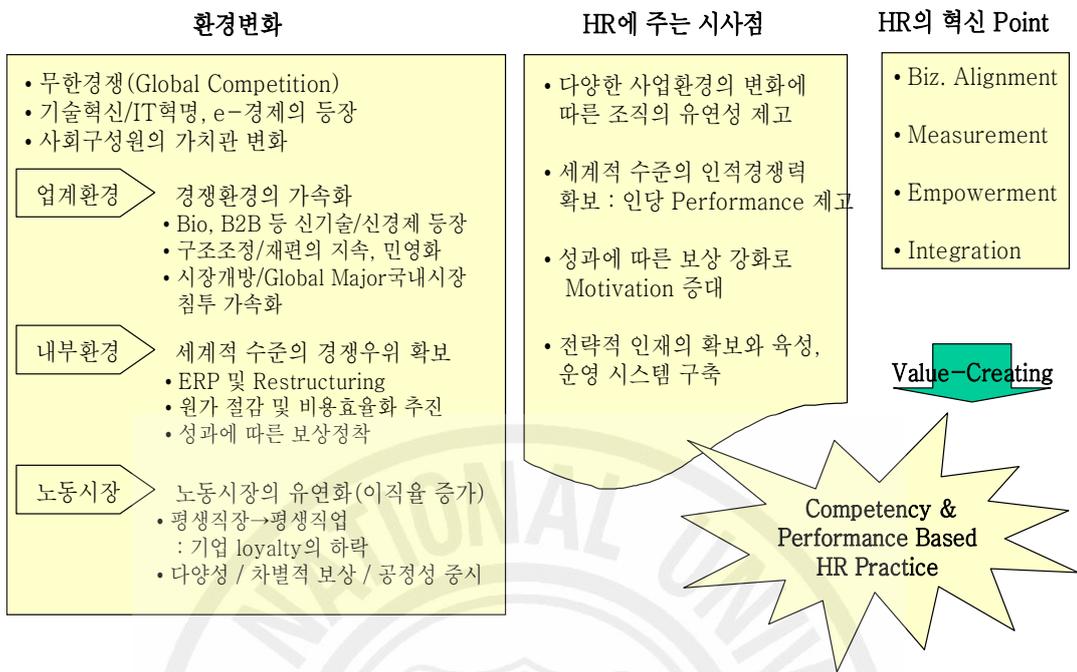
2) 직무역량과 인적자원관리의 관계

최근 세계화, 정보 및 사이버 기술이 급격한 발전, 인터넷의 등장, 지식 사회로의 전환, 인적자원의 질적 수준 향상, 고객의 기대 수준의 상승 등 외적 환경의 변화와 세계적 수준의 기술 확보, 원가 절감 및 비용효율화 추진, 성과에 따른 보상제도 정착 등 내부 환경의 변화, 노동시장의 유연화에 따른 우수 인적자원의 부족, 노동력 기대 수준 상승 등 노동시장 환경의 변화 등 기업을 둘러싼 내외적 환경이 급격히 변화하고 있다. 이러한 환경변화는 세계적 수준의 인적자원 경쟁력 확보, 환경변화에 따른 조직의 유연성 증대, 성과중심의 인적자원관리 체계 확립, 전략적인 우수 인재 확보와 개발 시스템 구축 등 기업의 인적자원관리 패러다임의 전환을 요구하고 있다.

기존의 직무 중심의 인적자원관리는 시장이 요구하는 유연성과 적응성이 결여되어 있어 유연한 조직 경영에 걸맞는 새로운 인적자원관리체계를 요구하게 되었다. 이러한 시대적 요구를 적극 수용하여 새로운 인적자원관리체제로 등장하고 있는 것이 역량기반의 인적자원관리(Competency Based Human Resource Management: CBHRM)이다.

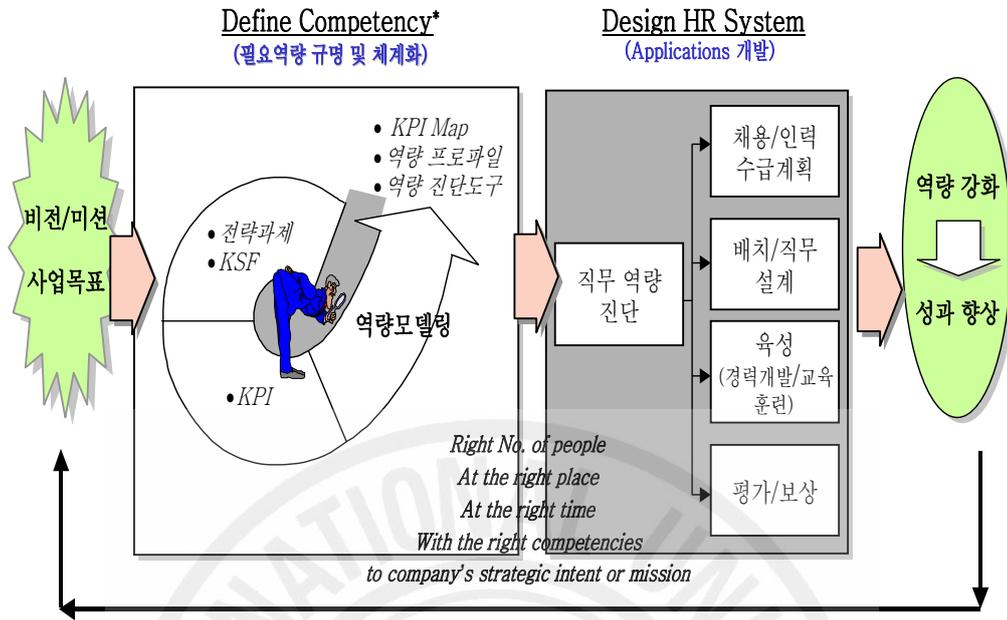
CBHRM이란 조직 및 직무의 높은 성과달성에 필요한 구성원 핵심역량(core competency)을 경영전략과 연계하고 이를 기초로 인적자원경영의 여러 하위 체계(인력의 채용/배치/육성/경력개발/평가/보상시스템)를 전략적 관점에서 통합적으로 설계하고 운영하는 인적자원관리체계이다(이흥민 · 김종인, 2003).

<그림 2-2> CBHRM의 등장 배경



CBHRM은 다음과 같은 절차에 의해 구축된다. 첫째, 기업의 비전이나 전략적 목표 달성을 위하여 기업의 전략적 과제를 수립한다. 둘째, 전략적 과제를 달성하기 위한 핵심 평가지표(KPI: Key Performance Indicator)를 개발한다. 예를 들어 재무분야의 KPI는 매출액, 매출액 성장률, 경상이익 등이 될 수 있으며, 종업원의 개발 및 성장 관점의 KPI는 노동생산성 향상, 고객관점에서는 고객유지율, 신규고객 개발건수, 내부프로세스 관점에서는 리더 타임 절감, 효율성 등이 될 수 있다. 셋째, 핵심성과지표(KPI)를 달성하는데 필요한 직무, 직책, 역할별 핵심 직무역량을 확인하고 조직이 요구하는 수준과 현재 수준을 평가하여 차이가 큰 역량을 도출하여 직무 역량의 우선순위를 결정한다. 넷째, 핵심직무역량 개발을 위한 육성시스템을 구축하고, 목표 핵심직무역량의 달성 수준에 따라 평가 및 보상에 차별 적용하고, 핵심직무역량 수준을 측정하여 신규 인력수급계획 및 배치에 활용한다.

<그림 2-3> 핵심역량 구축 절차



자료: PSI컨설팅(1998), 핵심역량 모델의 개발과 활용

제2절 LMX 질

1) LMX 질의 개념

리더-부하의 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX) 모델은 Dansereau 등(1975)의 수직쌍 연계 이론(Vertical Dyad Linkage: VDL)에 기초하고 있다. VDL이론은 집단내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다.

즉 리더는 내집단에 속한 부하들에게 후원적, 위임적, 참여적행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 함은 물론 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. VDL이론은 이러한

리더의 차별적 행동 하에서 부하들의 성과를 높일 수 있다는 것이다. 이러한 VDL이론의 관점은 리더와 부하간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX이론으로 발전하게 되었다.

LMX 이론의 초점은 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style: ALS)에서 탈피하여 리더와 추종자간의 개별적 관계특성을 고려하고 있다는 점이다(Schriesheim et al., 1998). ALS 이론들에 따르면 리더는 부하들을 하나의 전체로 보면서 일정한 리더십 스타일로 행동하고 부하들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다. 이러한 전통적 리더십 이론들의 가정은 리더와 추종자간의 각기 다른 관계 특성을 고려하지 않고 리더와 부하 전체집단의 관계만을 다룸으로써 현실과는 괴리가 있다는 비판에 직면해 있다. 본질적으로 리더십은 사회적 관계이며 리더십 범주내의 구성원간 관계를 포함한다. 따라서 리더와 구성원간의 관계를 간과한다면 리더십을 구성하는 매우 중요한 부분을 설명하지 못하게 된다. LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 팔로워 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것으로, 리더십 범주내의 구성원간의 관계를 중시함으로써 ALS 이론들의 기본 가정에 도전하는 것이다.

LMX 이론은 역할형성 이론(role-making theory)과 사회적 교환 이론(social exchange theory)에 토대를 두고 리더와 부하의 상호교환에 따라 특정 리더와 부하간에 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 리더십이 형성되고 있음을 강조하고 있다. LMX이론가들은 리더와 부하가 성숙된 리더십 관계를 발전시킬 수 있을 때 효과적인 리더십이 발휘될 수 있으며, 이에 따라 조직의 성과도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 보고 있다.

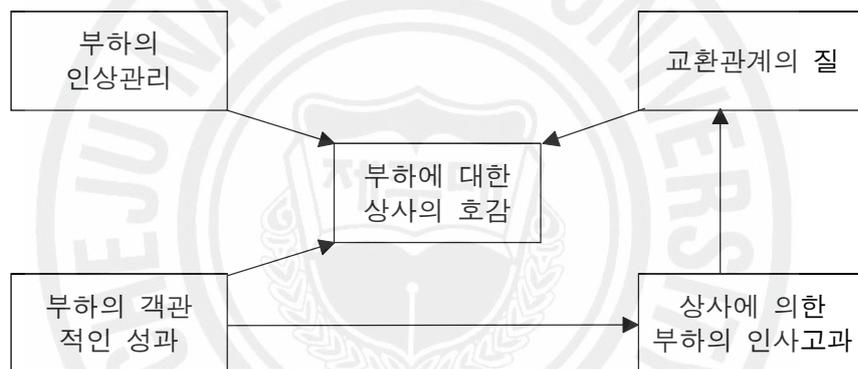
리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 성원에 있어 리더와 부하의 교환관계는 상호적인 영향, 계약외적인 행동의 교환, 상호신뢰, 존경과 호감, 공동 운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적인 관계로 묘사된다. 반면 외집단 성원들은 리더를 방관자로 규정하고, 리더와 부하의 관계를 일반적으로 하향적 영향력, 역할 규정적 관계, 부하에 대한 공식적 권한의 행사 등으로 지각한다. 또한 내집단 성원은 외집단 성원에 비하여 리더에게 상대적으로 더 많은 주목과 인정을 받는

동시에 리더와 집단에 더 많은 몰입과 충성을 나타낸다. 그리고 이러한 내집단과 외집단의 구분은 리더와 부하가 서로 교환하는 자원의 양과 정도에 있어서 커다란 차이를 보이는 특징을 갖는다.

2) LMX질의 결정과정

Wayne & Ferris(1990)는 리더와 부하간의 교환관계의 질의 결정과정을 <그림 2-4>와 같은 모형을 설정하여 설명하고 있다. 이들은 부하의 인상관리와 부하에 대한 상사의 호감과 부하의 객관적 성과에 대한 상사의 지각에 의해 LMX질이 결정된다는 것이다.

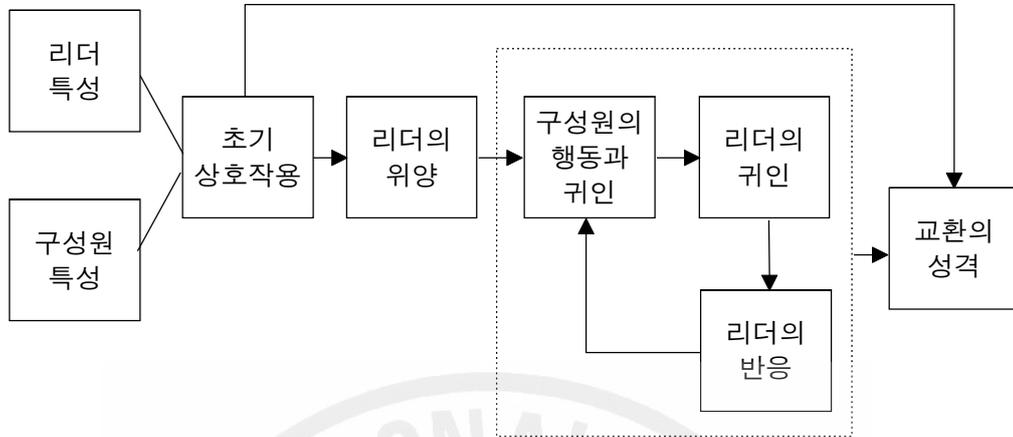
<그림 2-4> LMX질의 결정과정(I)



자료 : Wayne, S. J. & Ferris, G. R.(1990), Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisory-Subordinate Interactions, *Journal of Applied Psychology*, 72, 492.

또한 Dienesch & Liden(1986)는 <그림 2-5>와 같은 단계를 거쳐 형성된다고 하였다. 이들은 리더와 구성원들이 지닌 신체적 특성, 태도, 능력, 성격, 배경 등을 토대로 초기 상호작용이 이루어지며, 두번째 단계로 리더가 구성원에게 역할이나 과업을 시험적으로 할당하여 구성원의 능력이나 태도를 시험해 보고, 세번째 단계로 구성원이 리더가 자신에게 왜 역할이나 과업을 할당하였는가를 귀인하게 되며, 네번째로 리더가 구성원의 행동에 대해 귀인하게 되며 결국 이러한 단계를 리더와 구성원 모두 만족하면 긍정적 LMX질이 형성된다는 것이다.

<그림 2-5> LMX질의 결정과정(Ⅱ)



자료 : Dienesch, R. M. & Liden, R. C.(1986), Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique Further Development, *Academy of Management Review*, 11, 627.

한편 Deborah & Robert(1999)는 교환관계를 당사자간 역할의 상호관계로 파악하여 시간의 경과에 따라 역할획득(role taking), 역할형성(role making), 역할발전(role development)의 세 단계로 나누어 설명하고 있다.

첫째, 역할획득(role taking) : 역할획득은 리더가 부하에게 업무와 관련된 요구 사항이나 업무할당을 통해 역할을 맡긴다. 물론 역할전달과정에서 다소의 잡음이 생길 수 있어도 부하는 역할을 받고 행동을 한다. 그리고 부하의 반응은 리더에게 피드백 되어 부하의 행동을 평가하고 또 다른 역할을 맡길 것인가를 결정한다. 이 단계에서는 리더가 부하의 동기부여와 잠재력을 검증해서 평가하는 것이다.

둘째, 역할형성(role making) : 이 단계는 리더와 부하간 관계의 본질을 다루는 것으로 리더는 부하가 비구조화된 과업을 수행할 수 있도록 기회를 제공한다. 여기서 기회란 부하가 리더와 함께 업무를 수행할 수 있는 기회를 말한다. 부하가 이러한 기회를 수용하게 되면 리더-부하관계는 시간이 흐름에 따라 높은 질의 교환관계로 발전한다. 높은 질의 교환관계는 사회적 교환(social exchange)이론에 토대를 두고 있는 것으로 서로에게 가치 있는 자원을 제공하며 나아가 서로간의 교환관계를 공정하다고 지각하는 것을 말한다.

셋째, 역할발전(role development) : 역할발전은 역할형성 모델의 3번째 단계이다. Graen과 Scandura(1987)는 이 단계를 리더와 부하가 의기투합하는 단계로 보고 있다. 즉 리더와 부하는 서로에 대한 기대가 높기 때문에 비구조화된 과업에 대해 협력을 한다는 것이다. 이러한 단계에 접어들면 리더와 부하간의 교환관계의 질은 지속적으로 안정을 취하게 된다.

3) 부하의 직무역량과 LMX의 관계

그간의 직무역량과 관련된 리더십 연구들은 주로 부하의 성공적인 성과를 올리는 리더십 세부 역량을 규명하는데 초점을 맞추어 왔으며, 최근에는 변화와 혁신 지향의 리더 행동 특성을 규명하는데 관심을 기울이고 있다. 그러나 팔로어 중심적 사고에서 부하의 직무역량에 따라 발휘 될 수 있는 리더십 유형에 대한 연구는 많지 않다. 이러한 관점의 연구 중 많이 알려진 것은 Hersey & Blanchard (1969, 1982, 1985)의 리더십 상황이론이다. 잘 알려진 바와 같이 이들은 부하의 성숙수준에 따라 발휘되는 리더행동이 달라야 함을 강조하고 있다. 즉 부하의 성숙수준이 높을수록 과업지향적 리더십을 줄이고 관계지향적 리더십을 많이 사용할 것을 권고하고 있다. 이들은 성숙수준 측정 척도를 개발하여 지속적으로 수정하였는데 그 측정척도로 부하의 직무능력과 직무의지를 활용하고 있다. 이러한 직무능력과 의지척도는 지금의 직무역량을 구성하는 요소와 어느 정도 상통하고 있다. 이들의 연구에서 직무역량이 높은 부하들에게는 의사결정의 참여, 정보제공 및 공유, 권한 위양 등 많은 혜택을 부여하는 리더 행동이 효과적임을 예측할 수 있다.

Hersey & Blanchard(1969, 1982, 1985)의 연구를 LMX에 도입하면 의미 있는 시사점을 도출할 수 있다. LMX의 연구의 출발점인 Dansereau 등(1975)의 VDL 이론은 내집단에 속한 부하들에게 후원적, 위임적, 참여적 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 것이 효과적임을 강조하고 있다. LMX 이론도 리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 성원에 있어 리더와 부하의 교환관계는 상호적인 영향, 계약외적인 행동의 교환, 상호신뢰, 존경과 호감, 공동 운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적인 관계로 묘사된다. 여기서 내집단이란 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와

부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단이다. 따라서 내집단에 속한 부하들은 자연스럽게 직무역량을 갖춘 부하들일 가능성이 높다.

Deborah & Robert(1999)는 교환관계를 당사자 간 역할의 상호관계로 파악하여 시간의 경과에 따라 역할획득, 역할형성, 역할발전의 세 단계로 발전하는데, 역할획득에서 역할발전 단계로 진행됨에 따라 상사와 부하간에 신뢰를 바탕으로 한 진정한 의미의 수평적 교환관계가 형성된다고 하였다. 여기서 역할발전단계로 진입하기 위해서는 부하가 어렵고 도전적인 과업을 수행할 수 있는 역량을 상사에게 보여줘야 한다. 따라서 상사와 속인적 관계 하에 있거나 욕구가 맞아 떨어져 내집단에 속했던 부하들이라도 궁극적으로 직무역량이 낮으면 언제라도 외집단에 소속될 수 있다. 이러한 측면에서 본다면 부하의 직무역량은 LMX 질 형성에 매우 중요한 변수로 작용할 수 있을 것이다.

LMX질의 선행변수는 최근 부하의 특성에 대한 연구가 진행되고 있다(Liden et al., 1998). 여기서 부하의 특성으로 부하의 능력과 성격, 상향적 영향력, 행동, 나이, 교육수준, 성, 인종, 재직기간 등이 있으며, 이러한 부하특성들이 LMX질에 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 국내의 연구로 강영순·김희철(2003)은 부하의 특성으로 부하의 지식, 경험, 직무태도가 LMX의 질의 중요한 선행변수임을 밝히고 있다. 이러한 연구결과는 본 연구에 의미 있는 시사점을 제시하고 있다. 이들이 밝히고 있는 LMX의 선행변수에서 직무역량을 구성하는 요인 중 직무기술만을 제외하고 있기 때문이다. 이들은 LMX의 질은 상사와 부하간 신뢰를 바탕으로 하고 이러한 신뢰형성 과정에서 부하의 역량은 간과할 수 없는 변수라고 주장하고 있다.

제3절 임파워먼트

1) 임파워먼트의 개념 및 구성요소

임파워먼트(empowerment)란 용어가 1980년대 중반부터 실무 및 학계에서 쓰이는 빈도가 증가하면서 이에 대한 정의가 학자들에 의해 다양하게 내려지고 있다. 이에 대한 정의가 다양하다는 것은 그만큼 일관적이고 보편적인 개념에 접근

하지 못하고 있음을 반증하는 것이다. 박원우(1997)는 다양한 학문에서 쓰여지는 개념을 종합한 결과 임파워먼트는 파워가 없어서(혹은 부족해서) 고생하는 사람들을 찾아내어 그들에게 도움을 주거나 혹은 파워증진을 위해 집단이나 조직을 움직이는 점에서 그 개념적 공통점을 찾고 있다. 특히 파워개념에 대한 접근은 파워의 크기가 정해져 있다는 관점에서 출발한 기존의 zero-sum 접근이 아니라 파워는 그 크기를 늘려 나간다는 관점의 positive-sum 접근을 취하고 있다. 파워를 positive-sum 관점에서 접근하는 임파워먼트의 논리는 기업조직 전체 또는 한 부서나 구성원의 파워 크기가 정해져 있다고 보는 것이 아니라, 상호작용의 결과로 서로의 파워가 원래보다 더 커질 수 있으며 나아가 조직 전체의 파워가 늘어난다는 관점이다. 경영학에서는 변화하는 환경에 능동적으로 대처하기 위하여, 혹은 조직의 병폐를 해소하거나 예방하기 위하여 파워를 뺏고 빼앗기는 관점이 아니라, 파워관계자가 협력하여 모두의 파워가 커지는 현상을 임파워먼트라 한다.

일반적으로 알려진 임파워먼트는 권한 재분배나 파워공유와 관련되어 있다. 이러한 측면에서 박원우(1997)는 최대한 아래로 조직 내의 의사결정을 부여하는 것, 문제에 가장 가까이 있는 사람에게 문제 해결력을 부여하는 것, 구성원에게 일을 부여한 후에 그 일을 할 수 있도록 그 앞길을 비켜주는 것, 구성원들로 하여금 일과 조직에 대한 주인의식을 부여하는 것, 팀의 자율관리가 가능케 하는 것, 구성원이 올바른 일을 하도록 신뢰하는 것 등이 임파워먼트의 내용으로 흔히 언급된다고 하였다. 또한 이것들은 새로운 것이 아니라 민주적 리더십, 종업원 제안제도, QC, 참여형 관리, 종업원 몰입, 자율관리 팀 등과 유사한 개념으로 임파워먼트는 과거부터 이미 존재해 왔던 개념들의 집합이며, 최근에 와서 다음과 같은 필요성에 의해 부각되는 것이라 하였다.

첫째, 최근 기업구조 개편 상황은 조직의 수평화를 유발하고, 계층 수를 감소시켜 결국 관리대상 인원의 증가를 초래하여 임파워먼트 없이는 효율적 관리를 힘들게 하고 있다. 한편 팀제 도입은 관리자의 역할변화 뿐만 아니라 구성원의 능력증대 및 구성원간의 관계변화를 요구하고 있으며, 이러한 내용들은 임파워먼트를 통해서 부응될 수 있다.

둘째, 고객과 환경에 대한 탄력적인 조직의 필요성이 대두되고 이에 따라 자율

경영체계가 확산되고 있다. 이러한 체계 하에서는 임파워된 구성원들이 있어야 자율적·능동적으로 자기 일에 임하고, 나아가 그러한 구성원들로 인하여 조직이 고객만족 및 환경지향성을 지니며 탄력적으로 움직일 수 있다.

셋째, 구성원의 대외적 경쟁은 치열해지고, 이들에게는 대내적으로 성과, 변화, 혁신 등 더 많은 것이 요구되고 있다. 그 결과 구성원들은 지치고, 낙담하며, 탈진하기도 한다. 이러한 상황에서 구성원들의 몰입과 책임성을 기존의 방식으로 (통제중심) 요구하는 것은 무리이다. 따라서 현장에 힘을 부여하는 임파워먼트가 절실히 필요하다.

넷째, 관리자들과의 업무량과 부하의 수가 대폭 증가할 뿐만 아니라 과거보다는 환경변화를 고려한 전략적 판단의 업무가 늘어나므로, 일일이 챙기고 따지기보다는 어쩔 수 없이 부하를 신뢰하고 맡겨서 일을 수행할 수밖에 없다. 이러한 기업의 상황변화가 관리자로서 하여금 구성원을 임파워시킬 수밖에 없게 만들었다.

이를 종합하면 임파워먼트는 과거부터 기업경영과 관련하여 존재하여 왔지만 그 개념을 명확히 정의하지 못하였을 뿐이며, 최근 기업을 둘러싼 상황은 임파워먼트를 받아들일 수밖에 없는 시급한 상황이란 점이다.

그러면 임파워먼트란 구체적으로 어떻게 정의되어야 하는가에 대한 원론적인 의문이 생긴다. 임파워먼트에 대한 보편적 정의에는 아직까지 도달하지 못하였지만 많은 학자들이 나름대로 임파워먼트에 대한 개념을 제시하고자 노력하고 있다. Bowen & Lawler(1992)는 서비스 부문에 있어서의 임파워먼트를 적용하면서 임파워먼트를 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권을 종업원에게 나누어 주는 것으로 정의하였다. Fulford & Enz(1995)는 임파워먼트를 권한위임과 심리학적 능력 사이에서 균형을 유지하는 것이라면서, 조직구성원들 각자가 영향력 있고, 추구하는 구체적인 목표에 대한 역할수행능력, 통제력, 권한수용 등을 느끼는 정도라 하였다. Thomas & Velthouse(1990)에 따르면 임파워먼트란 작업환경에 대한 네 가지 인지의 묶음으로서 개인의 작업역할에 대한 적극적 지향이며 개인의 자기통제력, 즉 증가된 내재적 동기로 정의하고 있다. Spreitzer(1995)는 Thomas & Velthouse의 개념적 정의에 대해 실증연구를 통해 임파워먼트를 단일차원이 아닌 네 가지, 즉 의미(meaning), 역할수행

능력(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact) 등의 차원으로 구성된 개념으로 정의하고 있다. 그에 따르면 의미란 작업 목적의 가치 또는 작업역할의 요구와 개인의 신념 간의 적합을 말하며, 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음으로서 Bandura & Wood(1989)의 자기효능감과 일치하는 개념이다. 자기결정력은 작업방법, 속도 및 노력 등을 결정할 수 있는 개인의 자율성을 반영하며, 영향력이란 개인의 직무에서 전략적·관리적 또는 운영적 결과를 가져올 수 있는 영향력의 행사 정도에 대한 믿음이다.

한편 박원우는 임파워먼트를 그 내용, 목표, 방법 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있다고 주장하였다. 그 내용은 자신과 구성원들로부터 최고와 최선을 추구하고, 개인 속에 구속된 파워를 키워주고 풀어주며, 사람의 능력(잠재능력까지)을 최대한 활용한다는 것이다. 목표는 수동적·상황적응적 관리를 지양하고 능동적·상황창조적 관리를 추구하고, 조직 내 구성원들로 하여금 수동적 보다는 능동적 삶을 살게 하고, 조직성과를 지속적으로 증진시키는 것이다. 방법으로는 여러 가지가 있는데 그 몇 가지를 언급하면, 권한의 위임을 넘어서 가장 효과적으로 파워가 쓰이는 곳에 실질적으로 파워를 부여하고, 개인의 내적 직무동기 및 행동능력을 제고시키며, 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니고 파워를 풀어주고 키워주는 것 등이다.

이상의 정의에서 중요한 점은 임파워먼트란 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라 구성원의 파워를 신뢰하여 그들의 능력과 잠재력을 키우는 것이며, 그 목표는 파워를 주는 것이 아니라 진보적이고 책임성 있는 행동을 어렵게 만드는 조직의 제약으로부터 자유를 주는 것이고, 파워를 늘리는 것이 아니라 그들이 이미 지니고 있는 지식과 의욕을 풀어주는 것이다.

한편 Conger & Kanungo(1988)는 심리적 차원에서 임파워먼트의 방법을 5단계의 과정으로 나누어 개념적으로 제시하고 있다. 이들은 임파워먼트 시키는 과정을 구성원들로 하여금 조직 내 무력감을 야기시키는 심리적 변수들을 제거하고 역할수행능력을 그들에게 부여함으로써 조직 내에 퍼져 있는 무력감을 해소시키는 과정으로 이해하고 있다.

그 1단계는 조직 내 심리적 상태를 저해하는 요인을 파악하는 단계로 주로 조

직변수, 리더십변수, 보상체계, 직무설계 등을 대상으로 한다. 조직변수로는 유의한 조직요소, 모험적인 사업의 착수, 경쟁압력, 비인격적 관료제, 원활치 못한 의사결정 등이 있으며, 리더십변수로는 전제주의형 리더십, 행동결과의 합리성이 결여된 리더십 등이 있다. 보상체계로는 임의의 보너스가 없거나 보수에 비해 받은 인센티브의 가치, 능력주의 보상의 결여 등이 있고, 직무설계로는 역할 불명료, 훈련과 기술자원의 부족, 일의 다양성 결여, 철저한 규칙과 명령, 상사와의 제한된 접촉 등을 들고 있다.

이러한 저해요인을 조직 내에서 파악하게 되면 2단계에서는 경영전략과 기법을 활용하여 이를 극복하고자 한다. 즉 참여경영, 목표설정, 피드백 시스템, 모델링, 능력급 보수, 상황 및 성과에 근거한 보상, 직무충실화 등의 경영전략과 기법을 이용하여 조직구성원들을 무력하게 만드는 심리적 요인들을 제거해 나간다.

3단계에서는 이러한 경영기법과 전략을 실시하면서 또한 조직구성원들의 역할 수행능력을 높일 수 있는 정보를 제공하는 과정을 밟는다. 이 단계에서 무력감을 제거하면서 역할수행능력을 높이기 위해 노력하는데 그 방법으로 성공적 역할성취의 실제취득, 격려와 설득, 타인 성공모델 관찰, 긍정적인 감정지원 등을 활용한다. 예를 들어 조직구성원들과 여건과 상황이 비슷한 우수사원의 성공사례나 모범적인 인재상을 제시하여 주거나 상담과 강의 등을 통한 논리적 설득을 시도하기도 하며, 스트레스, 부담감, 불안감 등을 관리할 수 있는 정보를 제공하여 무력감을 제거시킨다.

4단계는 전 단계들의 여파로 부하의 자긍심이 높아지고, 노력-성과 간에 기대가 높아져 구성원들이 임파워되며, 이러한 과정을 거쳐 5단계에서는 궁극적으로 과업목표달성을 위한 구성원들의 지속적 행동이 고착화된다.

Randolph(1995)는 변화를 추구한 10개 기업의 관찰을 토대로 성공적인 임파워먼트의 실행을 위한 3단계 방안을 제시하고 있다. 1단계는 정보공유단계로 조직 성과에 대한 정보를 구성원간 서로 공유하며, 구성원들로 하여금 사업을 이해하게 하고, 중요정보의 공유를 통한 신뢰감을 증진시키며, 구성원 스스로 정보를 모니터 할 수 있도록 여건을 조성시킨다. 2단계는 구조화를 통한 자율성 증진단계로 조직의 명확한 비전과 세부 사항을 설정하고, 목표와 역할을 공동으로 설정·확립하며, 임파워먼트를 가능케 하는 새로운 의사결정 절차를 설정함은 물론

임파워먼트 성과의 관리절차를 새롭게 만들고, 훈련을 강화한다. 3단계는 팀제 도입을 통해 새로운 기술과 필요한 훈련을 실시하고, 구성원의 변화를 북돋우고 지원하며, 점차적으로 관리자의 통제를 줄여서 리더가 부재할 경우에도 지속적인 작업이 이루어지도록 하는 한편, 구성원의 두려움의 요소를 인정하고 수용한다. 결국 1단계는 주인의식, 상호관련성, 신뢰감 증진 등을 추구하는 것이며, 2단계는 구성원 스스로가 할 수 있는 체계를 형성하는 것이고, 3단계는 조직을 계층구조의 논리에서 팀제로 전환하여야만 진정한 임파워먼트가 실행될 수 있다는 것이다.

2) 리더십과 임파워먼트의 관계

임파워된 개인 및 조직은 역동적인 조직환경과 상황을 개척해 나가는 데 있어서 필수적 자원이다. 새로운 차원의 리더십 이론들도 모두가 이러한 역동적 상황을 가정하여 연구되고 있다. 따라서 새로운 형태의 리더십과 임파워먼트 간의 관계는 밀접할 수 밖에 없다. Masi(1994)는 조직의 문화적 규범과 리더의 변혁적 스타일을 연구한 결과에서, 부하들은 그들의 리더가 변혁적일수록 더 큰 임파워먼트를 인지하고 있음을 입증하였고, Seltzer & Miller(1990)는 상사의 변혁적 리더 행동과 임파워먼트 간에 정(+)의 상관관계를 보이는데, 특히 영감적 목표설정, 높은 수준의 기대목표 설정과 유의한 관계가 있음을 입증하였다. 유승동(2001)은 변혁적 리더십의 3가지 하위 구성요소와 Spreitzer(1995)가 제안한 임파워먼트의 4가지 측정요소간의 관계를 연구한 결과 카리스마는 영향력에, 개별적 고려는 의미, 역할수행능력, 자기결정력에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

한편 카리스마적 리더십이 주변 환경 및 부하에 대한 평가를 통해 추종자에게 비전을 제시하고 이를 실현 가능하도록 구체화함으로써 추종자의 내재적 동기유발을 통해 추종자를 움직이는 리더십 스타일인 점을 감안하면 카리스마적 리더십은 추종자의 임파워먼트를 증진시켜 조직에 기여하는 행동을 유도하게 된다. Bennis & Nanus(1985)는 60명의 사기업 CEO와 30명의 공공부문 책임자를 대상으로 3~4시간 동안 인터뷰를 한 결과 연구대상이 되었던 리더들 중 비전을 통한 주의 집중, 효과적 커뮤니케이션을 통한 의미 창조, 신뢰의 분위기 구축, 스스로 먼저 행하는 모범 보이기 등이 추종자들을 임파워시키고 그 결과로 출중한 성과를 이룩할 수 있었음을 발견하였다. 이들의 결론은 비전을 통한 임파워먼트

에 있는데, 특별히 카리스마를 강조한 것은 아니지만 앞에 제시한 4가지 행동들은 카리스마적 리더십의 내용과 유사하기 때문에 카리스마적 리더십과 임파워먼트의 관계를 유추할 수 있다.

Bowen & Lawer(1992)는 조직의 사명 및 성과와 관련된 정보접근 가능성이 임파워먼트와 긍정적 관련이 있음을 입증하였다. LMX 상의 내집단과 추종자의 교환관계는 자원과 정보의 공유에서 출발한다는 점을 인식한다면 이들의 연구성과는 LMX와 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추할 수 있게 한다. 즉 LMX의 질은 고도의 참여시스템을 통하여 추종자의 신뢰를 촉진하고, 추종자의 자아와 리더 및 조직 간의 동질성에 대한 의미를 증가시켜 임파워먼트에 긍정적 영향을 미친다. 결과적으로 높은 정보접근 가능성이 허용된 추종자들이 낮은 정보 접근 가능성을 가진 추종자에 비해 높은 수준의 임파워먼트를 느끼게 된다.

강대석·차동욱(2004)은 LMX질과 심리적 임파워먼트간의 상호영향관계를 입증하였다. 이들은 임파워먼트가 리더와의 관계에서 질적 수준을 지각하는 것보다 선행할 수 있다고 보았는데, 그 이유는 지속되는 조직과의 관계에서 개인의 임파워먼트에 대한 지각이 먼저 발생하고 그 후에 뒤따르는 LMX 질에 영향을 줄 가능성이 크다고 보았기 때문이다. 즉 조직의 지원이나 높은 자율성이 주어지는 환경하에서 조직구성원들은 임파워먼트를 지각하게 되고, 그 결과 신뢰, 존경으로 대표되는 높은 수준의 LMX가 생겨난다는 것이다. 한편 Keller & Dansereau(1995)는 LMX를 임파워먼트의 강력한 선행요인으로 보았다.

이상의 연구성과를 종합해 보면 역동적인 조직상황에서 새로운 리더십들이 구성원의 임파워먼트 증진을 동반하는 것은 바람이 아닌 실현되고 충족되어야 할 조건임을 알 수 있다. 따라서 리더십 유효성 측정지표로서 임파워먼트는 주요한 요소로 자리 잡아야 한다.

한편 임파워먼트의 효과에 대한 연구도 활발히 이루어지고 있다. Kirkman과 Rosen(1997)는 실증연구들에 의하면 임파워먼트는 직무만족, 조직몰입, 생산성 향상, 고객만족, 혁신행동 등에 많은 긍정적 영향을 주는 것이 사실이다. 임파워먼트된 사람들은 자기유능감이나 자율결정권을 인지하고 있기 때문에 심리적으로만 임파워먼트된 상태에 머무르지 않고 조직에 유익한 행동을 하려고 한다.

또한 자기유능감은 어떤 상황이나 어떤 직무에서도 성과를 향상시킨다고 조사

되었다. 예를 들어 컴퓨터 학습에서 지속적인 훈련을 통해 자기유능감을 높이는 사람은 그렇지 않은 사람보다 성과가 높았으며(Gist et al., 1989) 심지어는 집단적인 팀의 자신감도 팀의 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

그런가 하면 자기유능감, 자율성, 의미성, 영향력 등 심리적 임파워먼트의 하위구성개념들도 직무만족과 스트레스 제거에 좋은 영향을 미친다고 주장되고 있으며(Spreitzer, Kizilos et Nason, 1997) 또한 임파워먼트된 구성원들끼리는 서로 상대방에 대해 긍정적 태도를 갖기 때문에 동료와의 신뢰감이나 조직몰입도 높아진다고 한다(Bishop & Scott, 2000).

물론 이러한 주장들에 대해서 임파워먼트는 많은 선행변수들이 조직유효성에 영향을 미칠 때 매개변수 역할만 한다는 주장도 있다. 여기서 우리가 확신할 수 있는 것은 임파워먼트와 조직유효성의 상관관계가 항상 고정된 것이 아니라 여러 가지 상황에 따라 다르게 나타날 수 있다는 점이다.

이미 오래 전에 여러 학자들이 주장하기를 조직내 업무프로세스와 조직유효성의 관계는 일정한 것이 아니라 직무특성에 따라 변동되는 것으로 보았는가 하면(Hackman & Morris, 1975) 조직내의 열린 의사소통분위기는 직무가 불확실할 때에만 높은 조직유효성을 가져온다고 했다. 그런가 하면 자율권이나 의사결정권의 부여가 조직유효성을 높이는 하지만 직무의 상호의존성이 낮은 경우에는 오히려 필요이상의 자율권은 역효과를 낼 수 있다는 연구도 있다.

이처럼 일부 연구자들은 자율성과 임파워먼트에 의한 동기부여와 조직유효성의 직접적 상관관계에 대해 지지를 하고 있지만(Spreitzer, Kizilos et Nason, 1997; Cohen & Ledford, 1994) 또 다른 연구자들은 조직유효성에 대한 영향을 발견하지 못했다(Wall et al., 1986). 이에 대해 Liden et al. (1994)은 두 변수 사이에 존재하는 조절변수에 대한 연구가 있어야 함을 강조하고 있다.

3) 직무역량과 임파워먼트의 관계

개인수준의 임파워먼트는 무력감에 빠진 조직구성원들을 조직내 무력감을 야기시키는 심리적 변수들을 제거하고 직무역량을 구성원들에게 심어줌으로써 무력감을 해소시키는 과정이다(박준희, 1997). 박원우(1995)는 개인 임파워먼트 범위내에 자긍심 증진과 개인의 사고변화와 역량증대를 두고, 임파워먼트는 직무에

대한 자긍심을 증진시키고, 개인의 사고를 변화시켜며 나아가 직무역량을 증대시킨다고 주장하였다. 이러한 논리로 보면 임파워먼트는 직무역량을 증대시키는 선행요인으로 인식될 수 있다. 하지만 이들이 주장하는 바는 직무역량이 임파워먼트를 구성하는 중요한 요인임을 강조하는 것이다. 임파워먼트는 분명 강한 심리적 반응이며 직무역량은 이러한 강한 심리적 반응에 영향을 주는 요소이다.

이러한 측면에서 최근 조직구성원의 임파워먼트에 영향을 주는 요인의 하나로 직무에 대한 신념인 자긍심(self-esteem)과 자기효능감(self-efficacy)에 대한 논의가 많다. 자긍심에 대해 Pierce(1989) 등은 구성원이 조직 내의 다양한 직무역할에 참여하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가에 대한 정도로 정의하였다. 이는 집단 내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되는지에 대한 정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 보는 사고이다. 자기 효능감은 개인이 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로 집단 효능감과 차별되는 개념이다(Guzzo: 1993).

Marsh(1993)는 자아개념에 대한 기존 연구를 토대로 자기 효능감과 자긍심간의 상호연계성을 인정하고 있지만 양자 간에는 분명한 개념적 차이가 있다(Gardner & Pierce:1998). Pierce(1989) 등에 따르면 조직 중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 직무역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기 효능감은 스스로 지각한 직무역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기 효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 따라서 조직 내에서 직무에 대한 자긍심은 현재 자신의 직무역량에 대한 긍정적 가치판단이고, 자기효능감은 미래의 자신의 직무역량에 대한 가치판단이라 할 수 있다.

이에 대해 박원우(1997)는 구성원의 자긍심과 자기효능감이 증대되어야 진정한 임파워먼트가 조직내에서 촉진될 수 있다고 주장하였다. Brockner(1988)도 자기 효능감이 낮은 사람에 비해 높은 사람이 자신의 능력에 대한 믿음이 높고, 이렇게 높은 자기 효능감이 개인 임파워먼트의 형성에 중요한 기반이 될 수 있음을 강조하였다. 또한 Spreitzer(1995)도 자기 효능감이 임파워먼트 형성에 긍정적인 영향을 미친다고 실증적으로 주장하였다. 국내의 연구로 지성구·허남수·정종범(2005)은 306명의 중소기업 종업원들을 대상으로 한 연구에서 자기 효능감이 임

과워먼트에 미치는 정(+)의 영향을 입증하였다. 이처럼 많은 연구에서 직무역량에 대한 긍정적 가치 판단이 임파워먼트에 긍정적 효과를 미치고 있으며, 이러한 연구결과는 실제 직무역량과 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추하기에 충분한 논리를 제공하고 있다.



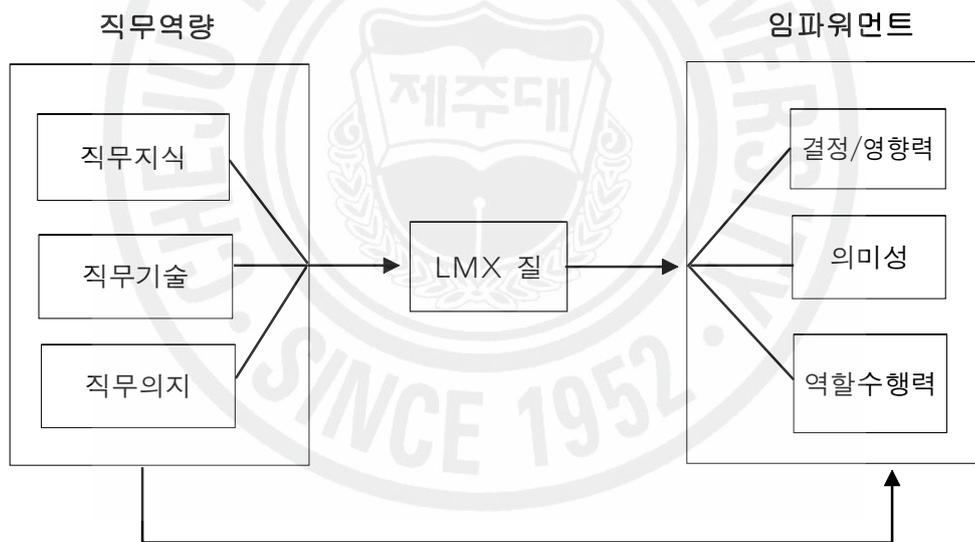
제3장 연구의 설계

제1절 연구모형과 가설설정

1) 연구모형의 설계

본 연구 모형은 부하의 직무역량(직무지식, 직무기술, 직무의지)이 LMX 질과 부하의 임파워먼트에 미치는 독립적 영향과 차별적 영향을 규명하고, LMX의 질이 부하의 임파워먼트에 미치는 영향을 규명한 후, 부하의 직무역량과 임파워먼트 사이에 LMX의 질의 매개효과를 검증하기 위해 설계되었다.

<그림 3-1> 연구모형



2) 연구가설의 설정

(1) 부하의 직무역량과 LMX 질의 관계

Liden과 그의 동료들은(1997)은 LMX질에 영향을 미치는 개인변수로 부하특성 중 부하의 역량(역량)은 LMX와 관련하여 매우 중요한 선행변수로 고려되어야 할 요소라고 주장하고 있다. 왜냐하면 상사는 역량 있는 부하에게 권한을 위임하고 직무 책임과 자율권을 부여하여 상호작용을 확대해 나감으로써 수평적 교환관계를 형성

성하기 때문이다. Deborah & Robert(1999)는 LMX질의 형성 단계를 상사와 부하간의 역할획득, 역할형성, 역할발전의 세 단계로 나누어 설명하고 있다. 역할획득은 부하에게 과업을 할당하고 부하가 과업을 어떻게 수행하는지를 탐색하는 단계로 상사와 부하간의 교류가 공식적인 틀을 넘어서지 않는다. 만일 구성원들이 더욱 도전적인 과업수행을 위한 충분한 능력과 동기가 있다고 판단되면 한 단계 발전한 역할형성 단계로 이전한다. 역할형성 단계에서는 상사와 부하간 자원과 정보 등이 공유되고 양자 간 기여도에 근거한 교환행동이 나타난다. 이때 상사는 부하가 더 많은 역할과 중요한 책무를 수행할 수 있는지, 부하는 상사가 역할과 권한을 위임할 의사가 있는지를 검증하게 된다. 이러한 테스트 결과가 양자간에 긍정적이면 역할발전 단계로 이어진다. 역할발전 단계는 역할형성이 일상화된 단계로 상사와 부하간에 신뢰와 존중은 물론 의무감을 갖게 되고 광범위한 측면에서 상호 영향을 주고받는 단계이다. Deborah & Robert(1999)는 LMX가 질적으로 발전하기 위한 기반은 부하의 역량에 있음을 강조하고 있다.

한편 강영순·김희철(2003)은 역량의 구성요인 중 지식·기술적 역량과 태도적 역량이 LMX에 미치는 영향이 다를 수 있음을 강조하고 있다. 이는 한국적 기업문화와 무관하지 않은데 여전히 위계적, 서열적 기업문화가 잔재해 있고, 아직까지 능력주의 인사관행을 쉽게 받아들이기 힘든 상사가 많은 우리기업에서 능력 있는 부하와 수평적 LMX의 질을 형성하는 것은 상사에게 부담스러울 수도 있기 때문이다.

이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

【가설 1】 부하의 직무역량(직무지식, 직무기술, 직무의지)은 LMX 질에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

【가설 2】 부하의 직무역량(직무지식, 직무기술, 직무의지)은 LMX 질에 차별적
영향을 미칠 것이다.

(2) 부하의 직무역량과 임파워먼트의 관계

직무 역량의 측정이 특정 기업의 공통역량, 특정 직무의 핵심역량 등 기업의 인사전략과 직무특성에 따라 다르게 나타나기 때문에 연구자의 접근이 쉽지 않

다. 따라서 실제 직무역량과 임파워먼트간의 관계를 연구한 논문을 찾아보기 힘들다. 그러나 직무에 가치판단 기준이 자긍심과 자기효능감의 연구에서 부하의 직무역량과 임파워먼트의 관계를 유출할 수 있다. 조직내에서 직무에 대한 조직 구성원의 자긍심은 현재 자기의 직무역량에 대한 긍정적 가치 판단이며, 자기 효능감은 미래 직무수행 역량에 대한 긍정적 가치 판단이다.

박원우(1997)는 구성원의 자긍심과 자기효능감이 증대되어야 진정한 임파워먼트가 조직내에서 촉진될 수 있다고 주장하였다. Brockner(1988)도 자기 효능감이 낮은 사람에 비해 높은 사람이 자신의 능력에 대한 믿음이 높고, 이렇게 높은 자기 효능감이 개인 임파워먼트 형성에 중요한 기반이 될 수 있음을 강조하였다. 또한 Spreitzer(1995)도 자기 효능감이 임파워먼트 형성에 긍정적인 영향을 미친다고 실증적으로 주장하였다. 국내의 연구로 지성구·허남수·정종범(2005)은 306명의 중소기업 종업원들을 대상으로 한 연구에서 자기 효능감이 임파워먼트에 미치는 정(+)의 영향을 입증하였다. 이처럼 많은 연구에서 직무역량에 대한 긍정적 가치 판단이 임파워먼트에 긍정적 효과를 미치고 있으며, 이러한 연구결과는 실제 직무역량과 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추하기에 충분한 논리를 제공하고 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

【가설 3】 부하의 직무역량(직무지식, 직무기술, 직무의지)은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

【가설 4】 부하의 직무역량(직무지식, 직무기술, 직무의지)은 임파워먼트의 하위 구성요인들(자기결정력 및 영향력, 의미성, 역할수행력)에 차별적 영향을 미칠 것이다.

(3) LMX 결과 임파워먼트의 관계

새로운 형태의 리더십들은 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히고자 노력하고 있다. 이러한 연구들의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 강한 정서적 반응은 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈

때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다. 최근 이러한 강한 정서적 반응으로 관심 대상이 되고 있는 것이 임파워먼트이다. 왜냐하면 임파워먼트는 행동과 밀접한 관련이 있는 강한 정서적 상태임이 밝혀지고 있기 때문이다.

그러나 LMX와 임파워먼트간의 관계에 대한 연구는 매우 적은 편이다. Bowen & Lawer(1992)는 조직의 사명 및 성과와 관련된 정보접근 가능성이 임파워먼트와 긍정적 관련이 있음을 입증하였다. LMX 상의 내집단과의 교환관계는 자원과 정보의 공유에서 출발한다는 점을 인식한다면 이들의 연구성과는 LMX와 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추할 수 있게 한다. Keller & Dansereau (1995)는 LMX를 임파워먼트의 강력한 선행요소로 보아 LMX의 질이 리더가 구성원들에게 제공하는 지원정도가 다르고 이는 임파워먼트의 중요한 선행요소로 작용한다는 것이다.

한편 국내의 연구로 강대석·차동욱(2004)은 임파워먼트가 LMX의 질적 수준을 지각하는 것보다 선행할 수 있다고 주장하고 있다. 왜냐하면 지속되는 조직과의 관계에서 개인이 임파워먼트에 대한 지각이 먼저 발생하고, 이러한 임파워먼트 지각이 그 후에 따르는 LMX의 질에 영향을 미칠 가능성이 크다는 것이다. 즉 조직의 지원이나 높은 자율성이 주어지는 환경에서는 조직구성원들이 임파워먼트를 지각하게 되고, 그 결과 신뢰, 존경, 의무로 대표되는 높은 수준의 LMX가 생겨난다는 논리이다. 이들의 실증 연구결과는 LMX질과 임파워먼트가 상호 영향관계를 형성하고 있음을 밝히고 있다. 송지준(2005)은 관광호텔 종사원을 대상으로 한 연구에서 LMX 질이 임파워먼트의 하위구성요인들(의미성, 유능감, 자기결정력, 영향력) 중 의미성, 자기결정력, 영향력에 정(+의 영향을 미침을 입증하였다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

【가설 5】 LMX 질은 부하의 임파워먼트와 임파워먼트의 하위구성요인들에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

(4) 직무역량과 임파워먼트간 LMX 질의 매개효과

직무역량과 임파워먼트의 상호 밀접한 관계로 인하여 직무역량이 임파워먼트에 미치는 직접적 영향을 미칠 것이다. 즉 역량 있는 조직구성원들이 직무에 대

한 자기결정력과 조직에 대한 영향력이 더욱 커질 것이고, 능숙하게 직무를 수행할 수 있다는 믿음도 증대될 것이다. 그러나 조직내에서 직무를 수행하는데 있어서 상사의 역할이 매우 중요하다. 예를 들어 새로운 문제해결 방식을 실천하거나, 새로운 직무 아이디어를 실행하는데 있어서 상사의 지원은 절대적이다.

특히 역량 있는 조직 구성원은 기존의 관행을 뛰어 넘어 새롭고 창의적인 직무를 수행하려는 의지가 강하다. 이때 상사가 이를 지원하지 않는다면 역량이 성과로 이어질 수 있는 기회가 박탈되고, 나아가 좌절을 경험하게 되어 부하의 역량 개발 의욕을 저하시키는 원인이 될 수 있다. 그러나 이때 리더와 부하간의 상호신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계가 형성되어 있다면 상사는 부하를 믿고 부하의 직무실천 의지를 적극 지원해 줄 것이며, 이를 기반으로 부하의 임파워먼트가 더욱 증진될 수 있을 것이다. 따라서 부하의 직무역량과 임파워먼트 사이에 상사의 지원이 매우 중요한 변수로 작용할 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 아래와 같은 연구가설을 설정하고 검증하고자 한다.

【가설 6】 LMX 질은 부하의 직무역량(직무지식, 직무기술, 직무의지)과 임파워먼트 사이를 매개할 것이다.

제2절 변수의 정의와 조사설계

1) 변수의 정의

(1) 직무역량

직무역량은 효과적으로 직무를 수행하면서 높은 성과를 내는데 기여하는 조직 구성원들의 직무지식, 직무기술, 직무의지의 집합체이다. 직무지식은 직무경험, 직무에 대한 전문적 지식, 직무요구에 대한 이해도의 총체이며, 직무의지는 직무에 대한 책임의식, 직무에 대한 성취동기, 직무에 대한 전념도의 총체이다. 직무기술은 직무문제에 대한 유연한 접근으로 고정관념을 깨거나, 복잡함을 이해하고 개방적 마음을 가지며, 폭넓게 사고하며 새로운 아이디어를 탐색하고 활용하는 능력이다. 직무지식과 직무의지는 Hersey & Blanchard(1988)가 개발한 6개 문항,

직무기술은 Amabile(19878)이 개발한 3개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

(2) LMX의 질

LMX 질은 상사와 부하의 상호관계에 따라 다른 감독 및 역할관계를 맺는 정도로, 본 연구는 상사와 부하간의 협상허용범위를 확장한 Liden & Maslyn(1998)의 측정도구를 토대로 정서적 애착(affect), 충성심(loyalty), 공헌의욕(contribution), 지적 존경(professional respect) 등 4개 구성요인을 반영한 11개 문항을 5점 척도로 측정하였다. LMX의 하위구성요인 중 정서적 애착은 상사와 부하간 인간적 매력에 기초한 정서적 유대정도를 의미하며, 충성심은 리더의 보호에 대한 충성심으로 즉, 리더와 구성원들이 공개적으로 서로를 지원하는 정도이다. 공헌의욕은 리더와 조직을 위해 추가적인 노력을 기울이려는 의지이고, 전문적 존경은 리더의 직무 지식과 능력에 대한 긍정적 인식이다.

(3) 임파워먼트

임파워먼트는 조직구성원들 각자가 영향력 있고, 추구하는 구체적인 목표에 대한 역할수행능력, 통제력, 권한수용 등을 느끼는 정도로 본 연구에서는 Spreitzer (1995)의 정의에 따라 의미(meaning), 역할수행력(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact) 등의 차원으로 구성된 개념을 측정하였다. 의미란 작업 목적의 가치 또는 작업역할의 요구와 개인의 신념 간의 적합을 말하며, 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음이다. 자기결정력은 작업방법, 속도 및 노력 등을 결정할 수 있는 개인의 자율성을 반영하며, 영향력이란 개인의 직무에서 전략적·관리적 또는 운영적 결과를 가져올 수 있는 영향력의 행사 정도에 대한 믿음이다. 설문은 총 12문항을 5점 척도로 측정하였다.

2) 조사설계

(1) 설문구성 및 분석방법

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였다. 설문은 독립변수로 부하의 역량을 구성하는 직무지식, 직무기술, 직무의욕, 매개변수로 리더-부하의 교환관계(LMX), 종속변수로 임파워먼트, 그리고 인구통계적 변수로 구성

되었다. 총 설문문항은 37문항이다. 각각의 변수들을 구성한 설문항목과 출처는 <표 3-1>에 제시한 바와 같다.

<표 3-1> 설문의 구성 및 출처

| 변 수 | 문항수 | 설문번호 | 출 처 |
|---------|-----|-----------|------------------------------------------|
| 인구통계적특성 | 5 | I -1~5 | |
| 직무역량 | 9 | IV -1~9 | Hersey & Blanchard(1988), Amabile (1988) |
| LMX 질 | 11 | II -1~11 | Liden & Maslyn(1998) |
| 임과워먼트 | 12 | III -1~12 | Spreitzer(1995) |

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 12.0 Windows를 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 리더의 분배 및 절차공정성의 차별적 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한 매개변수의 매개효과를 검증하기 위하여 매개회귀분석을 실시하였다.

(2) 표본선정 및 특성

설문조사는 2007년 3월 1일부터 3월 31일까지 1개월 동안 국내 기업의 사무직 근로자를 대상으로 하였으며, 설문의 배포 및 수거는 조사원이 직접 방문하는 형식을 취하였다. 총 500부를 배포하여 358부를 회수하고 이중 응답이 불성실하거나 편향된 응답을 보인 설문을 제거하고 총 326부를 분석에 활용하였다.

응답표본의 일반적 특성을 살펴보면 <표 3-2>과 같다. 성별로는 남성이 72.4%로 여성 27.6%보다 많으며, 연령별로는 29세 미만 26.1%, 30-34세 27.3%, 35-39세 22.7%, 40세 이상 23.9%로 30대가 다수를 차지하고 있다. 근속년수별로는 3년 이하 24.7%, 3-5년 19.0%, 6-9년 23.5%, 10-14년 15.7%, 15년 이상 17.6%의 분포를 보이고 있으며, 학력별로는 대졸이상 78.8%, 전문대졸 14.2%, 고졸이하 7.1%순으로 나타났다. 직위별로는 사원 및 초급관리자가 63.5%로 가장 많고, 과장급 28.2%, 부장급 이상이 8.3%의 분포를 보이고 있다.

<표 3-2> 표본의 특성

| 구 분 | | 명(비율) |
|---------|----------|-----------|
| 성 별 | 남성 | 236(72.4) |
| | 여성 | 90(27.6) |
| 학 력 | 고졸이하 | 23(7.1) |
| | 전문대졸이하 | 46(14.2) |
| | 대졸이상 | 257(78.8) |
| 직 위 | 사원및초급관리자 | 207(63.3) |
| | 과장급 | 92(28.2) |
| | 부장급 이상 | 27(8.3) |
| 연 령 | 29세 미만 | 85(26.1) |
| | 30-34세 | 89(27.3) |
| | 35-39세 | 74(22.7) |
| | 40세 이상 | 78(23.9) |
| 근 속 년 수 | 3년 이하 | 80(24.7) |
| | 3-5년 | 62(19.0) |
| | 6-9년 | 76(23.5) |
| | 10-14년 | 51(15.7) |
| | 15년 이상 | 57(17.6) |

제4장 실증분석

제1절 신뢰성과 타당성 검증

1) 신뢰성 검증

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성의 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다. 일반적으로 다항목 척도의 분석을 통한 신뢰성 검증방법으로 재검사법(Test-retest method), 대체형식법(Alternative form method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등이 있다. 이 세 가지 방법들은 모두 측정척도에 있어서 체계적인 분산 비율을 결정하기 위한 것이다. 기본적으로 이러한 방법들은 한 척도로부터 확보된 점수와 그 척도의 일정한 형태의 반복을 통해서 얻어진 점수 간의 상관정도를 본다는 면에서 공통점이 있으나, 신뢰도 계수를 계산하기 위해 어떠한 척도가 상관되어 지는가라는 점에서 근본적인 차이가 있다.

본 연구에서는 내적 일관성 검증법을 활용하였는데, 이는 한 시점에서 연구모형을 구성하는 각 개념들에 대한 조직적 정의에 기초한 다항목 측정을 실시하였기 때문이다. 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's α)를 사용하였다. 일반적으로 탐색적 연구에서는 0.5~0.6정도의 α 계수면 신뢰성으로 충분하며, 기초연구에서는 0.8, 특정 측정값에 기초하여 중요한 결정을 내리고자 할 경우는 0.9이상의 신뢰성이 전제되어야 한다고 하고 있다.

분석결과 직무역량의 하위변수인 직무지식, 직무기술, 직무의지, 매개변수인 LMX의 질, 종속변수인 임파워먼트의 하위구성요인들 즉 자기결정력 및 영향력, 의미성, 역할수행력들은 모두 0.7이상의 신뢰도를 보이고 있다. 따라서 본 연구에서 사용된 각 변수들은 개념적으로 서로 구분되며, 타당한 것으로 판단된다.

<표 4-1> 변수의 신뢰성 검증

| 측정변수 | | Alpha계수 |
|----------------|----------|---------|
| 독립변수 (직무역량) | 직무지식 | .828 |
| | 직무기술 | .811 |
| | 직무의지 | .720 |
| 매개변수 | LMX의 질 | .944 |
| 종속변수(임과워먼트) | 자기결정및영향력 | .902 |
| | 의미성 | .898 |
| | 역할수행력 | .829 |

2) 타당성 검증

타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념타당성의 3가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 구성타당성에 대하여 검증할 것이다. 그리고 이를 위해서 일반적으로 요인분석을 실시한다.

따라서 본 연구에서도 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시할 것이다. 구체적인 방법으로 요인추출은 아이겐 값이 1이상으로 주성분 분석을 하였고, 요인구조를 단순히 하기 위하여 Varimax 회전을 하였다.

(1) 직무역량의 요인분석

부하의 직무역량을 측정하기 위한 설문문항 9개를 선정하여 주요인분석을 실시한 결과 <표 4-2>에 나타난 바와 같이 3개 요인이 추출되었다. 요인 1은 부하의 직무지식을 요인 2는 직무기술, 요인 3은 직무의지를 구성하는 항목들로 이루어 졌으며, 이는 연구자가 기대한 것과 일치하고 있다. 누적분산설명비율이 70%를 넘고 모든 문항의 요인적재량이 0.6을 넘어 본 연구의 타당성에 문제가 없다면 할 수 있을 것이다.

<표 4-2> 직무역량 대한 요인분석

| 설문문항번호 | 공통값 | 직무지식 | 직무기술 | 직무의지 |
|----------|------|--------|--------|--------|
| II-4 | .811 | .893 | | |
| IV-5 | .835 | .883 | | |
| IV-6 | .627 | .708 | | |
| IV-1 | .706 | | .841 | |
| IV-2 | .759 | | .772 | |
| IV-3 | .748 | | .752 | |
| IV-9 | .714 | | | .804 |
| IV-7 | .620 | | | .704 |
| IV-8 | .618 | | | .641 |
| 고유값 | | 4.252 | 2.046 | 1.109 |
| 분산설명비율 | | 47.247 | 16.293 | 7.985 |
| 누적분산설명비율 | | 47.247 | 63.539 | 71.524 |

(2) LMX 질의 요인분석

LMX 질을 측정하는 11개 변수에 대한 요인분석 결과 <표 4-3>에 제시된 바와 같이 모든 변수들이 하나의 요인으로 추출되었다. 이는 Liden & Maslyn (1998)의 연구결과와 비교해 볼 때 예측치를 벗어나고 있다. 이들의 연구결과에서 LMX 질은 정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 지적 존경 등 4개 하위요인으로 추출되었으나, 본 분석 결과는 11개 변수가 단일 요인으로 추출되고 있다. 이러한 결과는 Liden & Maslyn(1998)의 LMX 측정설문이 아직까지 일관된 타당성을 보이지 않고 있기 때문이다. 하지만 본 연구는 LMX 질의 하위 구성요인을 토대로 가설을 검증하도록 설계되어 있지 않기 때문에 이후 분석은 단일 요인값을 토대로 진행하고자 한다.

<표 4-3> LMX 질에 대한 요인분석

| 설문문항번호 | 공통값 | LMX 질 |
|--------|------|--------|
| Ⅱ- 3 | .738 | .880 |
| Ⅱ- 1 | .609 | .859 |
| Ⅱ-10 | .774 | .831 |
| Ⅱ- 9 | .560 | .828 |
| Ⅱ- 5 | .660 | .812 |
| Ⅱ-11 | .646 | .811 |
| Ⅱ- 6 | .634 | .804 |
| Ⅱ- 7 | .411 | .796 |
| Ⅱ- 2 | .689 | .780 |
| Ⅱ- 4 | .690 | .749 |
| Ⅱ- 8 | .658 | .641 |
| 고유값 | | 7.066 |
| 분산설명비율 | | 64.240 |

(3) 임파워먼트의 요인분석

임파워먼트를 측정하기 위한 12개 문항에 대한 요인분석 결과 <표 4-4>에 제시된 바와 같이 3개 요인이 추출되었다. 요인 1은 자기결정력과 영향력을 측정하는 변수들로 구성되었으며, 요인 2는 의미성, 요인 3은 역할수행력을 측정하는 변수들로 구성되었다.

이러한 분석결과는 Spreitzer(1995)의 측정결과와 다르게 나타나고 있는데 그는 임파워먼트를 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력 등 4개 차원으로 구성된 개념으로 제시하고 있다. 본 연구에서는 자기결정력과 영향력이 동일 요인으로 추출되었다. 이러한 원인은 자기 책임과 권한 하에서 직무를 수행하는 폭이 넓은 구성원들일 수록 조직 내의 영향력도 증대될 수 있기 때문인 것으로 판단된다.

<표 4-4> 임과워먼트에 대한 요인분석

| 설문문항번호 | 공통값 | 결정및영향력 | 의미성 | 역할수행력 |
|----------|------|--------|--------|--------|
| Ⅲ-11 | .796 | .881 | | |
| Ⅲ-12 | .764 | .857 | | |
| Ⅲ-10 | .772 | .845 | | |
| Ⅲ- 9 | .651 | .717 | | |
| Ⅲ- 8 | .672 | .658 | | |
| Ⅲ- 7 | .630 | .597 | | |
| Ⅲ- 3 | .851 | | .889 | |
| Ⅲ- 2 | .840 | | .878 | |
| Ⅲ- 1 | .982 | | .834 | |
| Ⅲ- 4 | .748 | | | .776 |
| Ⅲ- 5 | .747 | | | .769 |
| Ⅲ- 6 | .635 | | | .752 |
| 고유값 | | 5.771 | 2.019 | 1.099 |
| 분산설명비율 | | 48.089 | 16.823 | 9.159 |
| 누적분산설명비율 | | 48.089 | 64.913 | 74.071 |

제2절 가설검증

1) 직무역량과 LMX 질의 관계

(1) 직무역량과 LMX 질의 선형관계

가설 1은 부하의 직무역량의 하위 구성요인들인 직무지식, 직무기술, 직무의지가 LMX 질에 미치는 정(+)의 선형관계를 검증하기 위한 것이다. 가설 1은 검증을 위해서 직무역량(직무지식, 직무기술, 직무의지)을 독립변수로 하고 LMX 질을 종속변수로 하여 선형회귀분석을 실시하였다.

직무지식이 LMX 질에 미치는 영향을 검증한 결과 <표 4-5>에 제시된 바와 같이 부하의 직무지식은 LMX 질 향상에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 직무지식과 LMX 질의 관계

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상수항 | -1.5E-17 | 0.055 | | 0.000 | 1.000 |
| 직무지식 | 0.042 | 0.055 | 0.042 | 0.754 | 0.451 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.002 | 0.001 | | 0.568 | | 0.451 |

이는 직무지식이 상사와 부하간의 교환관계 형성에 있어서 중요한 고려 대상이 되지 않음을 의미한다. 이러한 이유는 자신의 직무에 대한 광범위한 지식의 소유자는 상사로부터 정보제공 및 공유가 덜 필요하기 때문인 것으로 판단되지만 이에 대한 심도 있는 연구가 필요할 것이다. 왜냐하면 높은 직무 지식 소유자에 대한 상사의 견제, 부하 자신의 지적 영역과 동일하거나 높은 수준의 상사의 존재, 상호견제의 한국적 조직문화 등 다양한 원인에 대한 심도 있는 연구가 필요하다.

직무기술이 LMX 질에 미치는 긍정적 영향을 검증한 결과는 <표 4-6>에 제시되었다. 분석 결과 직무기술은 $p < 0.001$ 수준에서 LMX 질에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 자신이 직무에 대한 유연한 창의적 역량 수준이 높은 부하들과 상사간의 교환관계가 성립되고 있음을 보여주는 것이다. 즉 직무문제에 대해 고정관념을 깨고, 복잡함을 이해하고, 개방적 마음을 가지며, 판단을 유보하고 폭넓게 사고하며, 새로운 아이디어를 끊임없이 활용하려는 부하들에 대해 상사는 물질적 지원, 정보제공, 권한 위임 등 다양한 형태의 지원을 제공할 수 있음을 의미한다.

<표 4-6> 직무기술과 LMX 질의 관계

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상수항 | -5.9E-17 | 0.054 | | 0.000 | 1.000 |
| 직무기술 | 0.220 | 0.220 | 0.042 | 4.068 | 0.000 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.048 | 0.046 | | 16.550 | | 0.000 |

직무의지가 LMX 질에 미치는 긍정적 영향을 검증한 결과는 <표 4-7>에 제시되었다. 분석결과 직무의지는 $p < 0.001$ 수준에서 LMX 질에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 직무에 대한 수행의지가 강한 부하들에게 상사는 다양한 형태의 지원을 제공하고 있음을 의미한다.

<표 4-7> 직무의지와 LMX 질의 관계

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상수항 | -2.5E-18 | 0.053 | | 0.000 | 1.000 |
| 직무의지 | 0.285 | 0.053 | 0.285 | 5.360 | 0.000 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.081 | 0.078 | | 28.732 | | 0.000 |

(2) 직무 하위역량들이 LMX 질에 미치는 차별적 영향

한편 직무역량의 하위 구성역량들인 직무지식, 직무기술, 직무의지 변수들이 LMX 질에 미치는 차별적 영향을 분석한 결과는 <표 4-8>에 제시한 바와 같다. 차별적 효과의 분석을 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석에서 직무지식은 LMX 질에 영향을 미치지 않는 반면, 직무기술, 직무의지는 진입조건을 만족시키고 있다. 회귀식에서 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 가리키는 결정계수 R^2 는 단계 2에서 0.050이고 단계 3에서 0.131으로 나타났다. 각각의 R^2 의 변화량도 단계 2는 0.048, 단계 3은 0.081로 $p < 0.001$ 수준에서 유의한

것으로 나타났다. 따라서 종속변수인 LMX 질에 미치는 영향으로 두 개의 독립 변수를 포함시키는 것이 더 좋은 모형임을 말해준다.

각각의 독립변수들이 종속변수에 미치는 상대적 중요도를 확인하기 위해서는 Beta값을 비교하여야 하는데, <표 4-8>에 제시된 바와 같이 직무기술의 Beta값은 0.220이고, 직무의지는 0.285로 나타나 직무의지가 직무기술이나 직무지식보다 LMX 질에 더 중요한 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 이러한 연구결과는 강영순·김희철(2003)의 연구와 상통하는 것이다. 이들은 제주지역의 조직원들을 대상으로 한 연구에서 직무지식 및 경험보다 직무의지가 LMX 질에 더 큰 영향을 미침을 밝힌바 있다. 강영순·김희철(2003)은 이러한 이유를 한국적 기업문화에서 찾고 있다. 그들은 여전히 위계적, 서열적 기업문화가 잔재해 있고, 아직까지 능력주의 인사관행을 쉽게 받아들이기 힘든 상사가 많은 우리기업에서 능력 있는 부하와 수평적 LMX의 질을 형성하는 것은 상사에게 부담스러울 수도 있기 때문이라고 평하고 있다.

<표 4-8> 직무역량의 하위구성요인이 LMX 질에 미치는 차별적 영향

| 단계 | 독립변수 | Beta | t-val. | R ² | ΔR ² | ΔF |
|----|----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|-----------------|-----------|
| 1 | 직무지식 | .042 | .754 | .002 | | |
| 2 | 직무지식 직무기술 | .042 .220 | .772 4.006 | .002 .050 | .048 | 16.530*** |
| 3 | 직무지식 직무기술 직무의지 | .042 .220 .285 | .806 4.245 5.496 | .002 .050 .131 | .081 | 30.206*** |

***p<0.001, **p<0.01

2) 직무역량과 임파워먼트의 관계

(1) 직무역량과 임파워먼트의 관계

직무역량을 구성하는 3가지 하위 구성요인(직무지식, 직무기술, 직무의지)이 조 직구성원들의 임파워먼트에 미치는 영향을 검증하기 위해서 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-9>에 제시하였다.

분석결과 직무지식, 직무기술, 직무의지는 모두 p<0.001수준에서 임파워먼트에

정(+)²의 영향을 미치고 있다(표 4-9의 3단계 참조). 특히 이들 3개 요인들이 임파워먼트를 설명하는 분산비율이 54.1%로 나타나 직무역량은 임파워먼트를 증대시키는 매우 중요한 변수임을 보여주고 있다.

또한 직무역량의 3가지 하위 구성요인들이 임파워먼트에 미치는 차별적 영향을 검증한 결과 결정계수 R²는 단계 1에서 0.232, 단계 2에서 0.352, 단계 3에서 0.541로 나타나 각각의 R²의 변화량은 단계 2에서 0.120, 단계 3에서 0.188로 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 종속변수인 임파워먼트에 미치는 영향으로 3개의 직무하위역량을 모두 포함시키는 것이 더 좋은 모형임을 말해준다.

3개의 직무역량 변수들이 임파워먼트에 미치는 차별적 영향도를 확인하기 위해서 Beta값을 비교하였다. 그 결과 <표 4-9>에 제시된 바와 같이 직무지식의 Beta값은 0.482, 직무기술은 0.347, 직무의지는 0.434로 나타나 직무지식과 직무의지가 직무기술에 비해 임파워먼트에 중요한 영향을 미치는 변수로 확인되었다.

<표 4-9> 직무역량 하위요인들이 임파워먼트에 미치는 영향

| 단계 | 독립변수 | B | Beta | t-val. | R ² | ΔR ² |
|----|------|------|------|-----------|----------------|-----------------|
| 1 | 직무지식 | .278 | .482 | 9.914*** | .232 | |
| 2 | 직무지식 | .278 | .482 | 10.777*** | .232 | .120*** |
| | 직무기술 | .200 | .347 | 7.750*** | .352 | |
| 3 | 직무지식 | .278 | .482 | 12.780*** | .232 | .188*** |
| | 직무기술 | .200 | .347 | 9.190*** | .352 | |
| | 직무의지 | .251 | .434 | 11.514*** | .541 | |

***p<0.001, **p<0.01

(2) 직무역량과 임파워먼트 하위 구성요인과의 관계

직무역량의 하위구성요인들이 임파워먼트의 하위구성요인인 자기결정 및 영향력에 미치는 영향을 검증한 결과를 <표 4-10>에 제시하였다. 다중회귀분석 결과 직무지식과 직무의지는 p<0.001수준에서 직무기술은 p<0.01수준에서 조직구성원들이 직무에 대한 자기결정력 및 집단에 대한 영향력에 정(+)²의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 직무에 대한 범용적 지식을 소유하면서 직무에 대한 의지가

강한 사람들이 자신의 직무에 대한 자율성과 권한도 많으며, 조직에 대한 영향력도 강하게 작용하고 있음을 보여주는 것이다.

<표 4-10> 직무역량 하위요인들이 자기결정 및 영향력에 미치는 영향

| 단계 | 독립변수 | B | Beta | t-val. | R ² | ΔR ² |
|----|------|------|------|----------|----------------|-----------------|
| 1 | 직무지식 | .301 | .301 | 5.684*** | .090 | |
| 2 | 직무지식 | .301 | .301 | 5.772*** | .090 | .030** |
| | 직무기술 | .174 | .174 | 3.345** | .121 | |
| 3 | 직무지식 | .301 | .301 | 5.876*** | .090 | .033*** |
| | 직무기술 | .174 | .174 | 3.406** | .121 | |
| | 직무의지 | .183 | .183 | 3.575*** | .154 | |

***p<0.001, **p<0.01

한편 직무지식, 직무기술, 직무의지가 직무에 대한 자기결정력 및 조직에 대한 영향력에 미치는 차별적 영향을 검증한 결과 각각의 변수를 순차적으로 투입하였을 경우 R²의 변화량이 통계적으로 유의하게 나타나 자기결정력 및 영향력에 대한 독립변수로 3개의 직무하위역량을 모두 포함시키는 것이 더 좋은 모형임을 말해주고 있다. 각각의 독립변수들의 Beta값을 비교한 결과 직무지식이 5.876으로 직무기술(3.406)이나 직무의지(3.575)에 비해 높게 나타나고 있다. 따라서 직무지식이 직무기술이나 직무의지보다 자기결정력 및 영향력에 더 큰 영향을 미치는 변수임을 알 수 있다.

직무역량의 3가지 하위구성요인들과 직무에 대한 의미성간의 관계를 검증한 결과를 보면 <표 4-11>과 같다. 분석결과 직무지식은 현재 직무수행에 대한 의미감에 영향을 미치지 못하는 반면, 직무기술은 p<0.01수준에서, 직무의지는 p<0.001수준에서 직무수행에 대한 의미감에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이러한 분석결과는 몇 가지 추론을 가능하게 한다. 첫째, 전문적이며 범용적 직무지식은 현재의 직무에 대해 의미 있는 감정을 느끼게 하기보다 오히려 미래 직무에 대한 감정이나 생각과 관련이 있을 수 있을 것이다. 왜냐하면 전문적이며 범용적 직무지식은 현재 직무를 더욱 발전시키는데 강하게 작용할 수 있기 때문이다. 둘째, 직무기술은 현재의 직무에 대한 문제를 해결하고 발전시키는 것과 연관되기

때문에 직무를 수행하면서 의미 있는 일을 하고 있다는 감정을 촉발시킬 수 있을 것이다. 셋째, 직무의지는 현재 직무에 대한 몰입과 애착과 관련 있기 때문에 직무에 대한 의미감을 증대시키는데 작용하고 있다.

<표 4-11> 직무역량 하위요인들이 의미성에 미치는 영향

| 단계 | 독립변수 | B | Beta | t-val. | R ² | ΔR ² |
|----|------|------|------|----------|----------------|-----------------|
| 1 | 직무지식 | .091 | .091 | 1.648 | .008 | |
| 2 | 직무지식 | .091 | .091 | 1.668 | .008 | .026** |
| | 직무기술 | .161 | .161 | 2.954** | .034 | |
| 3 | 직무지식 | .091 | .091 | 1.775 | .008 | .116*** |
| | 직무기술 | .161 | .161 | 3.114** | .034 | |
| | 직무의지 | .341 | .341 | 6.642*** | .150 | |

***p<0.001, **p<0.01

이러한 추론은 직무역량의 3가지 하위요인들이 직무 의미감에 미치는 차별적 영향을 확인함으로써 어느 정도 타당성을 부여할 수 있을 것이다. <표 4-11>에 나타난 바와 같이 직무기술과 직무지식을 회귀방정식에 순차적으로 투입하였을 경우 R²의 변화량이 통계적으로 유의하게 나타나고 Beta값도 직무의지가 직무기술보다 높게 나타나고 있다. 이는 직무의지가 직무기술보다 직무에 대한 의미성에 미치는 영향이 더 강함을 보여주는 것이다. 따라서 현재 직무에 대한 의미 있는 감정을 느끼게 하기 위해서는 직무의지를 높여주는 것이 더 효과적일 수 있다. 3가지 직무의 하위역량들이 역할수행능력에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 4-12>에 제시된 바와 같다. 분석결과 직무지식, 직무기술, 직무의지는 모두 p<0.001수준에서 조직구성원들의 역할수행능력에 정(+의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 직무역량을 높게 지각하는 부하일수록 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음도 강함을 보여주는 것이다.

한편 이들 하위역량요인들이 역할수행능력에 미치는 차별적 영향을 검증한 결과도 <표 4-12>에 제시하였다. 직무지식, 직무기술, 직무의지를 순차적으로 회귀식에 투입한 결과 R²의 변화량이 통계적으로 유의하게 나타나, 역할수행능력에 대한 독립변수로 3개의 직무하위역량을 모두 포함시키는 것이 더 좋은 모형임을

알 수 있다. Beta값을 비교한 결과 직무지식이 직무기술이나 직무의지보다 역할 수행능력에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이를 <표 4-10>의 분석 결과에 비교해보면 의미 있는 결론을 얻을 수 있다. <표 4-10>에서 직무지식이 현재 직무에 대한 의미성에 영향을 미치지 못하는 이유는 직무지식이 현재 직무보다 미래 직무수행과 관련이 있기 때문인 것으로 으로 추론하였다. 그런데 역할 수행능력은 미래에 직무를 잘 수행할 수 있다는 자기효능감과 유사한 개념이다. 따라서 직무지식은 현재 직무수행능력에 대한 믿음과 밀접한 관련이 있는 직무 기술이나 직무의지보다 미래 직무수행능력에 대한 믿음과 보다 밀접한 관련이 있음을 짐작하게 한다.

<표 4-12> 직무역량 하위요인들이 역할수행력에 미치는 영향

| 단계 | 독립변수 | B | Beta | t-val. | R ² | ΔR ² |
|----|------|------|------|----------|----------------|-----------------|
| 1 | 직무지식 | .443 | .443 | 8.905*** | .196 | |
| 2 | 직무지식 | .443 | .443 | 9.306*** | .196 | .070*** |
| | 직무기술 | .265 | .265 | 5.561*** | .226 | |
| 3 | 직무지식 | .443 | .443 | 9.641*** | .196 | .052*** |
| | 직무기술 | .265 | .265 | 5.761*** | .226 | |
| | 직무의지 | .228 | .228 | 4.972*** | .318 | |

***p<0.001, **p<0.01

3) LMX 질과 임파워먼트의 관계

LMX 질과 임파워먼트와의 관계는 두 가지로 구분하여 검증하였다. 첫째, LMX 질이 총체적 임파워먼트에 미치는 영향을 검증하였다. 둘째, LMX 질이 임파워먼트의 3가지 하위 구성요인들에 미치는 영향을 검증하였다. 이 두 가지를 한데 모아놓은 검증 결과는 <표 4-13>에 제시된 바와 같다.

먼저 LMX 질은 p<0.001수준에서 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 상사와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계가 심화될수록 임파워먼트도 증대됨을 보여주는 것이다. R² 도 0.21로 나타나 임파워먼트를 설명하는 변수로 LMX 질이 의미 있는 변수임을 보여주고 있다.

한편 LMX 질과 임파워먼트의 3가지 하위구성요인간의 선형관계를 검증한 결

과 LMX 질은 $p < 0.001$ 수준에서 자기결정력 및 영향력, 의미성, 역할수행능력에 각각 정(+)의 영향을 미치고 있다. 즉 LMX 질은 임파워먼트의 하위 구성요소들의 증대에 적절히 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

<표 4-13> LMX 질과 임파워먼트의 관계

| 종속변수 | 독립변수 | B | t | Sig. T | R ² | F | Sig. F |
|--------|-------|-------|-------|--------|----------------|--------|--------|
| 임파워먼트 | LMX 질 | 0.264 | 9.281 | 0.000 | 0.210 | 83.133 | 0.000 |
| 결정및영향력 | | 0.269 | 5.028 | 0.000 | 0.072 | 25.280 | 0.000 |
| 의미성 | | 0.307 | 5.816 | 0.000 | 0.094 | 33.830 | 0.000 |
| 역할수행력 | | 0.217 | 4.009 | 0.000 | 0.047 | 16.073 | 0.000 |

4) LMX 질의 매개효과

직무역량과 임파워먼트 사이에 LMX 질이 매개역할을 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개회귀분석을 실시하였다. 매개회귀분석은 다음 3단계 조건을 충족시키면 매개효과를 검증할 수 있다(차동욱·김현철, 2000). 첫째, 회귀식을 통해 얻어진 독립변수의 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(매개변수= $a_1 + b_1 * \text{독립변수}$). 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_2 + b_2 * \text{독립변수}$). 셋째, 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_3 + b_3 * \text{독립변수} + b_4 * \text{매개변수}$).

먼저 직무지식과 임파워먼트 사이에 LMX 질의 매개효과는 전술한 <표 4-5>에서 살펴본 바와 같이 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석 충족요건 중 1단계를 충족시키지 못하여 매개효과를 검증할 수 없었다.

직무기술과 임파워먼트 사이에 LMX 질의 매개효과를 검증한 결과는 <표 4-14>에 제시되었다. 1단계는 독립변수(직무기술)를 매개변수(임파워먼트)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수이다. 직무기술은 $p < 0.001$ 수준에서 매개변수(LMX 질)에 유의한 영향을 미치고 있다. 2단계는 독립변수를 종속변수(임파워먼트)에 투입한 결과이다. 직무기술이 $p < 0.001$ 수준에서 종속변수(임파워먼트)에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결

과이다. 독립변수인 직무기술이 종속변수인 임파워먼트에 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있으며, 매개변수인 LMX 질이 종속변수인 임파워먼트에 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있다.

이러한 분석결과는 LMX 질이 직무기술과 임파워먼트 사이를 부분적으로 매개하고 있음을 의미한다. 즉 직무기술이 임파워먼트에 직접적 영향을 미치기도 하지만 LMX 질을 매개로 간접적으로 영향을 미치고 있다. 특히 직무기술과 임파워먼트간의 회귀식의 beta값이 0.401이고, LMX 질과 임파워먼트간에는 0.258인 점을 감안하면 LMX 질이 직무기술보다 임파워먼트에 미치는 영향이 더 강함을 알 수 있다. 따라서 직무기술과 임파워먼트의 직접적 효과보다 LMX 질을 매개로 한 간접적 효과에 주의를 기울일 필요가 있다.

<표 4-14> 직무기술과 임파워먼트간 LMX 질의 매개 효과

| 변수 | | 회귀단계 | 종속변수 (혁신행동) | 가설검증 |
|-------|------|----------------|----------------|------|
| 매개변수 | 독립변수 | | | |
| LMX 질 | 직무기술 | 1단계 | .220*** | 부분매개 |
| | | 2단계 | .337*** | |
| | | 3단계(독립변수) | .258*** | |
| | | 3단계(매개변수) | .401*** | |
| | | R ² | .237 | |
| | | F | 60.827*** | |

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$

또한 직무의지와 임파워먼트간의 LMX 질의 매개효과를 검증한 결과는 <표 4-15>에 제시되었다. 1단계는 독립변수(직무의지)를 매개변수(임파워먼트)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수이다. 직무의지는 $p < 0.001$ 수준에서 매개변수(LMX 질)에 유의한 영향을 미치고 있다. 2단계는 독립변수를 종속변수(임파워먼트)에 투입한 결과이다. 직무의지는 $p < 0.001$ 수준에서 종속변수(임파워먼트)에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과이다. 독립변수인 직무의지가 종속변수인 임파워먼트에 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있으며, 매개변수인 LMX 질이 종속변수인 임파워먼트에 $p <$

0.001수준에서 유의한 영향을 미치고 있다.

이러한 분석결과는 LMX 질이 직무의지와 임파워먼트 사이를 부분적으로 매개하고 있음을 의미한다. 즉 직무의지가 임파워먼트에 직접적 영향을 미치기도 하지만 LMX 질을 매개로 간접적으로 영향을 미치고 있다.

<표 4-15> 직무의지와 임파워먼트간 LMX 질의 매개 효과

| 변수 | | 회귀단계 | 종속변수 (혁신행동) | 가설검증 |
|-------|------|----------------|-----------------------|------|
| 매개변수 | 독립변수 | | | |
| LMX 질 | 직무기술 | 1단계 | .285 ^{***} | 부분매개 |
| | | 2단계 | .434 ^{***} | |
| | | 3단계(독립변수) | .331 ^{***} | |
| | | 3단계(매개변수) | .364 ^{***} | |
| | | R ² | .310 | |
| | | F | 72.748 ^{***} | |

***p<0.001, **p<0.01

5) 가설검증 결과의 요약

이상의 가설 검증 결과를 요약하면 <표 4-16>과 같다. 즉 직무능력, 직무기술, 직무의지가 LMX 질에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측한 <가설 1>은 직무지식만 LMX 질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직무지식, 직무기술, 직무의지가 LMX 질에 차별적 영향을 미칠 것으로 예측한 <가설 2>는 직무의지가 상대적으로 강한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다.

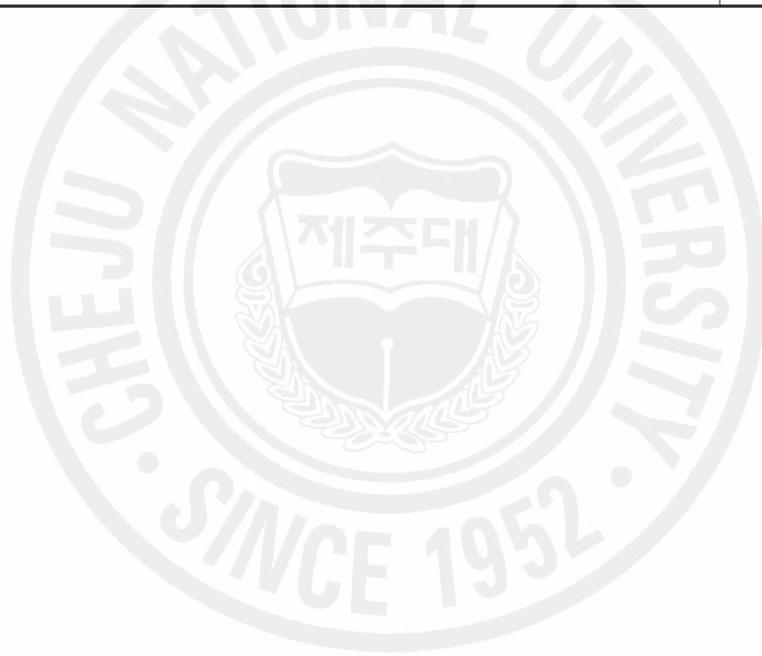
직무지식, 직무기술, 직무의지가 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측한 <가설 3>은 채택되었다. 직무지식, 직무기술, 직무의지가 임파워먼트의 하위구성요인들(자기결정력 및 영향력, 의미성, 역할수행력)에 차별적 영향을 미칠 것으로 예측한 <가설 4>는 채택되었다. 자기결정력 및 영향력, 역할수행력에는 직무지식, 의미성에는 직무의지가 강한 영향을 미치고 있다. LMX 질이 임파워먼트 및 임파워먼트 하위구성요인들(자기결정력 및 영향력, 의미성, 역할수행력)에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측한 <가설 5>도 채택되었다.

직무지식, 직무기술, 직무의지와 임파워먼트 사이에 LMX 질의 매개효과를 예측한 <가설 6>은 직무지식을 제외하고 직무기술과 직무의지가 LMX를 매개로

임파워먼트에 간접적 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 부분매개 효과를 입증하였다.

<표 4-16> 가설 검증결과의 요약

| 연구가설 | 채택여부 |
|------------------------------------|------|
| H1. 직무지식,기술,의지 → LMX 질 | 부분채택 |
| H2. 직무지식,기술,의지 → LMX 질(차별적 영향) | 채택 |
| H3. 직무지식,기술,의지→ 임파워먼트 | 채택 |
| H4. 직무지식,기술,의지→ 임파워먼트 구성요인(차별적 영향) | 채택 |
| H5. LMX 질→ 임파워먼트 및 하위구성요인 | 채택 |
| H6. 직무지식,기술,의지→LMX 질→임파워먼트 | 부분매개 |



제5장 결 론

제1절 결과요약 및 시사점

본 연구는 크게 3가지 목적에서 이루어 졌다. 첫째, 최근 기업에서 관심을 보이고 있는 지식, 기술, 의지 및 가치의 총합인 직무역량을 연구주제로 삼아 직무역량(직무지식, 직무기술, 직무의지)이 LMX 질과 조직구성원들의 임파워먼트에 미치는 경향을 검증하는 것이다. 둘째, 상사와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계인 LMX 질이 부하의 임파워먼트에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 셋째, 직무역량과 임파워먼트 사이에 LMX 질의 매개효과를 검증하는 것이다.

이상의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무역량 중 직무지식은 LMX 질에 영향을 미치지 않는 반면 직무기술과 직무의지는 LMX 질에 긍정적 영향을 미치고 있다. 특히 지식의지가 직무기술보다 LMX 질에 더 강한 영향을 미치고 있다.

둘째, 직무역량의 하위 구성요인인 직무지식, 직무기술, 직무의지는 임파워먼트에 정(+의 영향을 미치고 있다. 특히 직무의지가 직무지식이나 직무기술보다 임파워먼트에 미치는 영향이 강한 것으로 조사되었다.

셋째, 직무역량의 3가지 구성요인들(직무지식, 직무기술, 직무의지)은 임파워먼트의 3가지 하위구성요인들(자기결정력 및 영향력, 의미성, 역할수행력)에 차별적 영향을 미치고 있다. 즉 자기결정력 및 영향력에 직무지식이 직무기술이나 직무의지보다 강한 영향을 미치며, 의미성에는 직무지식은 영향을 미치지 않고, 직무의지가 직무기술보다 강한 영향을 미치고 있다. 또한 역할수행능력에는 직무지식이 직무기술이나 직무의지보다 강한 영향을 미치고 있다.

넷째, LMX 질은 임파워먼트 및 임파워먼트의 3가지 하위 구성요인들(자기결정력 및 영향력, 의미성, 역할수행력)에 긍정적 영향을 미치고 있다.

다섯째, 직무역량과 임파워먼트 사이에 LMX 질이 부분매개 역할을 수행하고

있다. 직무지식과 임파워먼트간에는 LMX 질의 매개효과가 없는 것으로 나타났으나, 직무기술 및 직무의지와 임파워먼트간에서 LMX 질의 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

이상의 검증 결과를 토대로 시사점을 정리하면 아래와 같다.

첫째, 그간 기업현장에서 교육 및 훈련 목표로 많이 활용하고 있는 직무역량(job competency)을 연구주제로 도입하였다는 점이다. 그동안의 연구들은 주로 창의적 역량만을 연구주제로 삼아왔다. 이러한 이유는 직무 역량의 측정이 특정 기업의 공통역량, 특정 직무의 핵심역량 등 기업의 인사전략과 직무특성에 따라 다르게 나타나기 때문이며, 또한 연구자의 접근도 쉽지 않기 때문이다. 본 연구는 비록 포괄적 접근이지만 직무역량을 연구주제로 삼았다는 점에서 의의가 있을 것이다.

둘째, 조직구성원에게 강한 임파워먼트를 심어주기 위해서 고려해야할 요인으로 직무역량이 중요한 변수임을 밝히고 있다. 분석결과 3가지 직무역량이 임파워먼트를 설명하는 분산비율이 54.1%로 나타났다. 이는 구성원들을 임파워링시키기 위해서는 무엇보다 먼저 구성원들의 역량을 강화시켜주는 교육과 훈련이 급함을 보여주는 것이다.

셋째, 직무역량의 하위요소인 직무지식, 직무기술, 직무의지가 직무수행을 위한 임파워먼트 향상에 차별적 영향을 미치기 때문에 향후 직무 역량을 강화하기 위한 교육을 시킬 때 교육목표를 명확히 설정할 필요가 있다. 즉 미래의 직무수행 능력에 대한 효능감을 높이기 위해서는 직무에 대한 전문적이며 범용적 지식을 교육할 필요가 있고, 현재 직무수행능력에 대한 자긍심을 높이기 위해서는 직무기술 능력향상과 직무의지를 심어주는 것이 더 효과적이다. 그렇다고 해서 직무역량을 개발할 때 지식, 기술, 의지 중 교육목적에 맞게 한 가지만을 교육하는 것은 아니며 상대적으로 교육 양을 배분하고 조절할 필요가 있다는 것이다.

넷째, 리더와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계(LMX) 형성에 있어 부하의 직무지식이나 직무기술보다 직무의지가 더 중요하게 작용할 수 있다는 점이다. 이는 리더와 부하 간 최초의 교환관계인 역할획득 단계 즉, 리더가 부하에게 과업을 할당하고 어떻게 과업을 수행하는지 탐색하는 과정에서 부하의 직무의지가 중요하게 작용하며, 점차적으로 부하의 직무지식과 기술을 상사가 인

정함으로써 진정한 교환관계가 형성될 가능성이 있음을 보여주는 것이다. 특히 집단적 기업문화 성향이 강한 우리 기업에서는 이러한 가능성이 더욱 높다.

다섯째, 리더들은 리더십 발휘에 있어서 팔로어 중심적 행동을 반드시 고려하여야 할 것이다. 최근의 리더십 이론들은 조직비전 및 미션 달성에 있어서 부하의 강한 정서적 반응을 고려하고 있다. 이러한 정서적 반응 중 하나가 임파워먼트이며 많은 연구에서 임파워먼트와 직무성과간의 긍정적 효과를 검증하고 있다. 특히 임파워먼트는 팔로어의 정서적 반응 중 동태적 반응이며 직무와 밀접한 관련이 있다. 본 연구결과도 LMX 질이 임파워먼트와 밀접한 관련이 있음을 입증하고 있다. LMX가 궁극적으로 부하에게 열정을 불어넣고 그 열정이 자발적 행동으로 이어지게 하는데 그 목적이 있기 때문에 향후 리더십 교육은 리더행동과 임파워먼트 관계를 명확히 인식시키고 이를 활용할 수 있는 지식과 기술을 학습하게 하는 것이 매우 중요하다.

제2절 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 전술한 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계를 지니고 있다.

첫째, 본 연구는 직무역량의 측정에 있어 특정 기업, 특정 직무의 역량을 측정하기 보다는 일반적이고 포괄적 측면으로 직무역량을 측정하였다. 이러한 이유는 특정 기업 및 특정 직무의 접근성, 연구기간, 연구 방법적 측면에서 한계가 있기 때문이다. 둘째, 본 연구는 횡단적 연구의 한계를 극복하지 못하였다. 따라서 시간의 흐름을 고려한 종단적 연구에 의해 보완되어야 할 것이다. 셋째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 동일요인측정오류(common method variance)의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

끝으로 향후 연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 직무역량 측정이 일반적이고 포괄적이라는 본 연구의 한계를 극복하기 위해서는 향후 연구는 특정 기업 및 특정 직무를 대상으로 직무역량을 추출하여 보다 정교한 접근이 이루어

질 수 있도록 할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 직무역량과 직무성과와의 직접적 관계를 검증하지 못하였다. 향후 연구는 직무역량과 직무성과와의 관계를 연구함으로써 실무에 보다 유용한 정보를 제공할 필요가 있다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강대석·차동옥(2004), 조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향, **인사관리연구**, 28(1), 263-287.
- 강영순·김희철(2003), LMX 질의 선행요인과 결과요인, **인사관리연구**, 27(4), 253-274.
- 김현수(1999), 인적자원 개발담당자의 직무능력과 역할수행에 관한 연구, 서울대학교 박사학위논문.
- 민병모·박동건·박종구·정재창 공역(1998), **핵심역량모델의 개발과 활용**, PSI 컨설팅.
- 박원우(1997), 임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색, **경영학연구**, 26(1), 115-138.
- 박준희(1999), 조직분위기 유형과 임파워먼트가 조직내 혁신행동 및 직무만족에 미치는 영향, 서강대학교 박사학위논문.
- 송지준(2005), 관관호텔 종사원의 LMX 질에 따른 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향, **호텔경영학연구**, 14(4), 157-174.
- 유승동(2001), 변혁적 리더십과 임파워먼트간의 관계: 신뢰의 매개역할, **인사관리연구**, 24(2), 193-218.
- 이홍민·김종인(2003), **핵심역량과 핵심인재**, 한국능률협회.
- 전영욱·김진모(2005), 기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발, **농업교육과 인적자원개발**, 37(2), 111-138.
- 지성구·허남수·정종범(2005), 리더십, 직무특성 및 개인특성이 임파워먼트에 미치는 영향, **중소기업연구**, 27(3), 51-76.
- 차동옥·김현철(2000), 커뮤니케이션 만족, 집단응집성 및 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, **한일경상논집**, 20, 229-253.

2. 외국문헌

【Books】

- Bennis, W. G. & Nanus, B.(1985), *Leader: The Strategies for Taking Charge*, NY: Harper & Row.
- Boyatzis, R. E.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Brockner(1988), *Self-esteem at work: Research, theory and practice*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Dubois, D.(1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change*. Amherst, MA: HRD Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H.(1988), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource(5th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H.(1988), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource(5th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Liden R. C., Wayne, S. J., Bradway,, L. & Murphy, S.(1994), A field investigation of individual empowerment, group empowerment and task interdependence, *Paper Presented at the Academy of Management Meetings*, Dallas.
- Masi, R. J.(1994), *Transformational leadership and its roles in empowerment, productivity, and commitment of Quality*, Doctoral dissertation, University of Illinois, Chicago, IL.
- Seltzer, J. & Miller, L.E.(1990), *Leader behavior and subordinate empowerment in human service organization*, Paper, *Academy of Management*, S.F., CA.

【Articles】

- Amabile, T. M.(1988), A model of creativity and innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-130.
- Bandura, A., & Wood, R.(1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-589.
- Bowen, D. E. & Lawler III, E. E.(1992), The empowerment of service workers: What, why, how, and when, *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988), The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Deborah, B. B. & Robert, N. S.(1999), Resistance and cooperation: A response to conflict over job performance, *Human Relations*, 52, 1029-1053.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C.(1986), Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Fulford, M. D. & Enz, C. A.(1995), The Impact of empowerment on service employees, *Journal of Management Issues*, 7, 161-175.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L.(1998), Self-esteem and self-efficacy within organizational context; an empirical examination, *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Gist, M. E., Schwoerer, C. & Rosen, B.(1989), The effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P.(1993), Potency in group: Articulating a construct, *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.
- Keller, T. & Danserear, F.(1995), Leadership and empowerment: A social exchange perspective, *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B(1999). Beyond Self-management: antecedents and

- consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M.(1998), Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Marsh, H. W.(1993), Relation between global and specific domains of self: The importance of individual importance, certainty, and ideals, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 975-997.
- Pierce, J. L. Gardner, D. G. Dunham, R. B., & Cummings, L. L.(1989), Organization-based self-esteem; Construct definition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Randolph, A.(1995), Navigating the journey to empowerment, *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-32.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L. & Scandura, T. A.(1998), Delegation and leader-member exchange: Main effect, moderators, and measurement issues, *Academy of Management Journal*, 41, 298-318.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W.(1997), A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain, *Journal of Management*, 23, 1997, 679-704.
- Spreitzer, G. M.(1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R. & Clegg, C. W.(1986), Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Review*, 29, 280-304.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R.(1990), Influence tactics, affect and exchange quality in supervisory-subordinate interactions, *Journal of Applied Psychology*, 72, 492.

ABSTRACT

The Study of the Effect of a Subordinator's Job Competency
on the LMX Quality and Empowerment

Deuk-Jai Kim

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Cheju National University

Supervised by Professor : Young-Soon Kang

The main purpose of this study is as follows.

First, This study implements the test of the effect of the job competency, which is the combination of the knowledge, skill, attitude and value, on the LMX quality and the empowerment of the organization members. Second, This study tests the effect of the LMX quality on the subordinator's empowerment. Finally, the intermediate effect of the LMX quality between the job competency and the empowerment is examined.

The summary of the study result is as follows.

First, while job knowledge in job competency does not affect the LMX quality, job skill and will do the LMX quality positively. Especially, the magnitude of effect is stronger in job knowledge than job skill. Second, the sub - components of the job competency, such as the job knowledge, job skill and job will, positively affect the empowerment. Here, job will is found to affect the empowerment more strongly than job knowledge or job skill. Third, the three components of the job competency, which are job knowledge,

job skill and job will, affect the three sub components of empowerment such as self-determination, meaning and role competence differently. Fourth, the LMX quality affects the empowerment and its three sub components positively. Finally, the LMX quality between the job competency and the empowerment is found to partly play the intermediate role. That is to say, the intermediate effect of the LMX quality is not shown in the job knowledge and empowerment while the effect is nullified between the job skill and job will.

The main conclusion of the study is as follows.

First, this study introduce the job competency as the main topic, which is usually applied as the educational and training goal in real business. Second, this study found that the job competency should be considered important variable to enhance the strong empowerment to the organization members.

In detail, the variance ratio which the three job competences explain the empowerment is revealed to be 54.1%.

This indicates that the priority should be on the education and the training to strengthen the members' capabilities for empowering the members.

Third, this study shows that the three sub components of the job competency(job knowledge, job skill, job will) affects the empowerment differently. This indicates that the educational goal needs be set clearly when the education is provided to lift up the job competency in the future.

Fourth, the subordinator's job will may play more important role in the formation of horizontal exchange relationship based on the trust between the leader and the subordinator than the job knowledge or job skill. This tells that the subordinator's job functions key role in the stage of role acquirement, i.e., the first exchange relationship between the leader and the subordinator. By degree, there is the possibility that the true exchange relationship is formed by a boss's acknowledging the subordinator's job knowledge and skill.

Finally, It seems that the leaders should consider the follower - centered behavior in exerting the leadership. In the leadership education, it is important for the members to study the clear relationship between the leader behavior and the empowerment and the applicable skill and knowledge. This is because that the goal of LMX lies in putting enthusiasm into the subordinator, and its enthusiasm leads to the voluntary behaviors.



설문지

안녕하십니까?

본 설문은 부하의 직무역량이 LMX 질과 임파워먼트에 미치는 영향을 조사하기 위한 것입니다. 귀하의 답변은 익명으로 처리되며, 연구목적 외에는 사용되지 않습니다. 바쁘시겠지만 다소 시간이 걸리시더라도 협조해주시면 감사하겠습니다.

2007년 3월

제주대학교 경영대학원 경영학과 지도교수 강 영 순
제주대학교 경영대학원 경영학과 연구자 김 득 재 배 상

* 연구결과가 궁금하신 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면
연구결과를 알려드리겠습니다. 핸드폰 : 011-330-0565(김득재)

I. 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 V를 하여주십시오.

1. 귀하의 연령은 ? () 세
2. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
3. 귀하의 학력은 ? ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸이상
4. 귀하의 직급은? ① 사원 및 초급관리자 ② 과장급 ③ 부장급 이상
5. 귀하의 근무년수는? () 년

II. 아래의 항목들은 귀하와 직속상사의 관계에 대한 질문입니다. 해당난에
√ 표 하여주십시오.

| 질 문 문 항 | 전 혀 그렇지 않 다 | 별 로 그렇지 않 다 | 그 지 그렇다 | 약 간 그렇다 | 매 우 그렇다 |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------|------------|------------|
| 1. 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아 한다 | | | | | |
| 2. 나의 상사는 사람들이 친구가 되고 싶어 하는 유형이다 | | | | | |
| 3. 나의 상사와 함께 일하는 것이 매우 즐겁다 | | | | | |
| 4. 나의 상사는 문제의 쟁점에 대한 정확한 지식이 없다 할지라도 나의 직무활동을 옹호해 준다 | | | | | |
| 5. 나의 상사는 다른 사람으로부터 공격받는다면 나를 옹호해 줄 것이다. | | | | | |
| 6. 내가 정당한 실수를 하였을 때, 나의 상사는 다른 사람으로부터 나를 옹호해 줄 것이다. | | | | | |
| 7. 나는 나의 상사를 위해 내가 공식적으로 해야 될 일보다 더 많은 일을 할 의향이 있다. | | | | | |
| 8. 나는 내가 속한 부서의 이익을 위해서라면 정상적인 업무 외에 추가적인 노력을 기울일 의향이 있다. | | | | | |
| 9. 나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다. | | | | | |
| 10. 나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다. | | | | | |
| 11. 나는 내 상사의 전문적 직무 기술에 감명을 받는다. | | | | | |

III. 아래의 항목들은 귀하의 직무와 관련된 사항들입니다. 평소 느끼신 점을 기초로 해당 난에 √ 표 하여주십시오.

| 질 문 문 항 | 전 혀 그렇지 않 다 | 별 로 그렇지 않 다 | 그 저 그렇다 | 약 간 그렇다 | 매 우 그렇다 |
|-----------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------|------------|------------|
| 1. 내가 하는 일은 나에게 매우 중요하다 | | | | | |
| 2. 내 업무활동은 나에게 개인적으로 의미가 있다 | | | | | |
| 3. 내가 하는 일은 나에게 의미가 있다 | | | | | |
| 4. 나는 내 일을 하는 나의 능력을 확신한다 | | | | | |
| 5. 나는 내 업무활동을 수행하는 내 능력에 대해 스스로 확신한다 | | | | | |
| 6. 나는 내 일에 필요한 기술을 터득했다 | | | | | |
| 7. 나는 내 일을 어떻게 하는가를 결정하는 데 있어 중요한 자율성을 가지고 있다 | | | | | |
| 8. 나는 내 일을 하는데 있어 내 스스로 결정할 수 있다 | | | | | |
| 9. 나는 내일을 어떻게 하는가에 대해 독립성과 자율성을 가지고 있다 | | | | | |
| 10. 내 부서에서 일어나는 일에 대해 나의 영향력이 크다 | | | | | |
| 11. 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대해 상당한 지배력을 갖는다 | | | | | |
| 12. 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대해 중요한 영향력을 갖는다 | | | | | |

IV. 아래의 항목들은 귀하의 직무역량과 관련된 질문들입니다. 평소 귀하가 직무를 수행하면서 스스로 판단한 결과에 가까운 항목에 √표하여 주십시오

| | 전 혀 그 렇 지 않 다 | 별 로 그 렇 지 않 다 | 그 저 그 렇 다 | 약 간 그 렇 다 | 매 우 그 렇 다 |
|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 나는 새로운 직무를 찾아서 수행하는 편이다. | | | | | |
| 2. 나는 직무와 관련된 기술이나 아이디어를 찾는 편이다. | | | | | |
| 3. 나는 타인이 어렵고 위험하다고 여기는 문제에 도전하는 편이다. | | | | | |
| 4. 내가 맡고 있는 직무에 대한 경험이 풍부한 편이다. | | | | | |
| 5. 나의 직무와 관련된 풍부한 지식을 보유한 편이다. | | | | | |
| 6. 나의 직무에 요구되는 능력을 완전히 이해하는 편이다. | | | | | |
| 7. 나의 직무에 대해 책임지려는 의지가 강한 편이다. | | | | | |
| 8. 나는 다른 사람들과 경쟁하여 성취하려는 의지가 강한 편이다. | | | | | |
| 9. 나는 직무 수행시 직무에 몰입하는 편이다. | | | | | |