

# 개인주의 및 집단주의 조직문화와 임파워먼트 간 관계에 대한 연구: 서울특별시 공무원의 인식을 중심으로\*

조태준

## 국문요약

본 연구는 서울특별시에 근무하는 191명의 공무원을 대상으로 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화가 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력의 크기를 연구하였다. 연구결과, 개인주의 조직문화는 임파워먼트의 구조적 접근방법과 심리적 접근방법에 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 그러나 개인주의 조직문화는 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력이 구조적 임파워먼트에 미치는 영향력보다 큰 것으로 나타났다. 집단주의 조직문화도 임파워먼트의 두 가지 하위구성개념에 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 그러나 집단주의 조직문화는 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력보다는 구조적 임파워먼트에 미치는 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 이와 같은 분석결과를 바탕으로, 본 연구는 임파워먼트의 구조적 기법을 도입하거나, 혹은 조직구성원에게 내재적 동기를 부여할 때에 조직문화의 정향성을 고려해야 함을 경험적으로 확인하였다.

**주제어:** 개인주의 및 집단주의 조직문화, 구조적 임파워먼트, 심리적 임파워먼트

## 1. 서론

조직론 분야의 거시적 시각을 채택하고 있는 학자는 임파워먼트를 조직구조의 변화를 통해 조직 내 하급자에게 더 많은 의사결정권한을 부여하고 정보를 공유하는 관리기법으로 이해한다. 즉, 구조적 임파워먼트(structural empowerment)를 연구하는 학자는 기존의 테일러리즘에 기초한 위계적·집권적 조직구조는 조직구성원에게 더 많은 권한과 책임을 부여하는 민주적·분권적 조직으로 변화되어야 한다고 주장한다. 이와 같은 임파워먼트의 구조적 접근방법은 조직구성원의 전문성과 창의력을 활용할 뿐만 아니라, 의사결정과정에서 조직구성원의 참여와 권한의 위임 등을 강조함으로써 조직운영의 민주적 원리를 강조하는 장점을 지니고 있다. 또한, 구조적 임파워먼트는 개인의 발전과 직무만족, 그리고 자율성과 책임성을 강화시킬 수 있다는 점에서 긍정적인 평가를 받고 있다. 그러나 산업·조직심리학 분야의 미시적 시각을 채택한 학자는 임파워먼트를 의존적이고 무력한 상

\* 본 연구는 저자의 박사학위논문의 문헌연구와 자료를 바탕으로 구성개념 간 인과관계를 새롭게 구성해서 작성한 논문입니다. 또한, 본 연구는 2008년 한국행정학회 추계학술대회에서 발표한 논문을 발전시켰습니다.

태의 조직구성원에게 자기효능감을 부여하는 심리적 과정으로 정의한다. 즉, 개인의 내적 동기부여와 심리적 상태를 강조하는 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 구성원에게 자기효능감과 자신감 등을 부여함으로써 조직의 생산성과 개인 수준의 결과(outcomes)를 향상시킬 수 있다고 주장한다(Thomas & Velthouse, 1990). 이와 같은 임파워먼트의 심리적 접근방법은 구성원으로 하여금 조직활동의 자신감과 능력감을 가지게 하는 개인의 신념을 강조한다. 따라서 심리적 임파워먼트는 개인의 직무몰입과 직무만족, 그리고 조직성과와 조직충성심 등을 향상시키는 원인변수의 역할을 수행한다. 이와 같은 임파워먼트의 효과성 등이 확인됨에 따라서 대부분의 조직에서는 임파워먼트의 구조적 측면과 심리적 측면에 대해 관심을 기울이고 있다.

임파워먼트가 개인 및 조직 수준의 결과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 발표됨에 따라서 기존 문헌에서는 임파워먼트가 조직의 상황요인을 고려하지 않고 모든 조직에 적용될 수 있는 관리기법 혹은 내재적 동기부여로 이해하고 있다. 즉, 기존 연구에서는 임파워먼트가 모든 상황조건에서 동일하게 개인 및 조직활동의 결과에 긍정적인 영향력을 행사한다고 가정한다. 그러나 임파워먼트를 적용함에 있어 상황변수로서의 조직문화에 대한 연구의 필요성을 강조하는 학자는 이와 같은 가정에 의문을 제기하면서 임파워먼트가 각각의 조직이 지니고 있는 문화적 특성 등에 영향을 받는다고 주장한다(Kernaghan, 1992). 즉, 임파워먼트의 접근방법을 특정 조직에 도입하거나 강조하기 위해서는 조직문화와의 연계성에 관심을 기울여야 함에도 불구하고, 대부분의 기존 문헌에서는 조직문화와 임파워먼트 간 관계에 대해서는 관심을 기울이지 않고 있다. 특히, 공공부문에서는 임파워먼트의 접근방법을 도입 및 활용하는데 있어 조직문화와의 연계성에 대한 연구에 많은 관심을 기울이지 않고 있다. 민간부문의 경우, 몇몇 연구에서는 사회복지사 및 간호사, 그리고 건설 근로자 등을 대상으로 조직문화와 임파워먼트 간 인과관계를 분석하였다(박영준, 2006; 하성호·최수일, 2009; Johnson, 2009). 그러나 기존 연구는 조직문화를 측정하기 위해서 경쟁가치모형을 활용한 점, 그리고 임파워먼트를 구성하고 있는 두 개의 접근방법에 초점을 맞추기 보다는 주로 심리적 임파워먼트를 연구 주제로 선정된 특성을 지니고 있다. 즉, 기존 문헌은 조직문화와 임파워먼트를 연구하는데 있어서 임파워먼트의 심리적 접근방법에만 관심을 기울인 점, 그리고 경쟁가치모형을 통해서 조직문화를 조작화하는 연구 경향을 제시하였다. 이와 같은 연구 경향은 경쟁가치적 조직문화와 심리적 임파워먼트 간 인과관계의 분석을 통해 조직문화와 임파워먼트 간 관계를 연구했다는 점에서 의미가 있지만, 기존 문헌에서 연구한 다른 조직문화의 유형과 임파워먼트의 구조적 접근방법을 연구의 대상으로 활용하지 못했다는 점에서 제한적인 평가를 받고 있다.

이와 같은 기존 연구의 한계성을 극복하기 위해서 본 연구는 개인주의 및 집단주의 조직문화를 독립변수로 선정하여 조직문화가 임파워먼트에 어떤 영향력을 행사하는지를 연구하고자 한다. 특히, 조직문화를 조작화하기 위한 개인주의 및 집단주의 조직문화는 기존 문헌에서 활발하게 적용되지 않은 요인모형이기 때문에 본 구성개념을 통해 연구를 진행함으로써 조직문화에 대한 개념적·경험적 이해의 폭을 넓힐 수 있으리라 기대한다. 이에 덧붙여, 본 연구는 개인주의 및 집단주의 조직문화와 임파워먼트 간 인과관계를 분석함으로써 각각의 조직이 임파워먼트의 구조적 혹은 심리적 접근방법을 강조할 때, 어떤 문화적 정향성을 선제적으로 고려해야 하는지를 경험적으로 연구하고자 한다. 이와 같은 인과관계를 분석하기에 앞서, 본 연구는 구조적 임파워먼트와 심리적 임

파워먼트가 2차원적 요인모형인지 여부, 그리고 개인주의 및 집단주의 조직문화의 요인모형 등에 대한 모형적합도 등을 확인적 요인분석을 통해 연구하고자 한다.

## II. 문헌연구 및 가설

### 1. 문헌연구

#### 1) 구조적 임파워먼트

구조적 임파워먼트는 조직 내 하위직급의 구성원에게 권한과 책임을 부여하고 정보를 공유하는 관리기법을 의미한다(송정수·양필석, 2009; Petter et al., 2002). 즉, 구조적 임파워먼트는 위계적 관료제의 문제점인 권위적·집권적 의사결정과 폐쇄적인 정보체계 등을 해결하기 위해 고안된 민주적 관리기법이며, 구성원에게 조직운영 등에 관한 결정권과 재량권을 부여하는 과정으로 이해할 수 있다(신재구·이신자, 2001; Wilkinson, 1998). 구조적 임파워먼트에 대한 이론적 배경에는 대부분의 학자가 합의를 이루고 있지만, 본 구성개념은 여타 변수와의 개념적 중복성으로 인해 개념적 정의와 차원성 등이 일반화되지 못하는 문제점이 제기된다(Blanchard et al., 1999). 특히, 몇몇 문헌에서는 임파워먼트와 참여가 동일한 개념이라고 주장하기도 하지만(Chisholm & Vansina, 1993), 대부분의 문헌에서는 참여 혹은 참여의사결정은 조직구성원에게 권한부여를 전제하지 않았다는 점에서 구조적 임파워먼트와 상이한 개념이라고 주장한다(Marshall & Stohl, 1993; Sagie & Koslowsky, 2000). 따라서 본 연구는 구조적 임파워먼트를 참여의사결정 등과 같은 일차원적 개념으로 이해하기 보다는 다차원적 요인모형으로 이해하고자 한다. 즉, 구조적 임파워먼트는 권한위임, 참여의사결정, 그리고 정보공유 등의 개념과 연관된다고 주장한 Ford & Fottler(1995)의 다차원적 접근방법을 따르고자 한다. 이와 같은 접근방법에 따라서 본 연구는 구조적 임파워먼트를 참여의사결정, 권한위임, 그리고 성과피드백으로 조작화한다.

참여의사결정은 하위직급의 조직구성원을 의사결정과정에 참여시키는 관리기법이다(홍순복 외, 2005; Locke & Schweiger, 1979). 즉, 참여의사결정은 관료제의 권위적·집권적 의사결정체계의 문제점을 극복하기 위해 고안된 민주적 관리기법으로써 관리자와 구성원 간 정보와 권한의 공유를 통해 조직구성원의 소외감과 이직률을 감소시키는 동시에, 그들의 전문 지식과 기술 등을 통해 개인발전과 직무만족 등을 향상시키는 관리기법으로 정의할 수 있다(심덕섭 외, 2008; Daniels & Bailey, 1999; Donald et al., 2001). 따라서 참여의사결정은 의사결정과정에 조직구성원의 참여를 제도적으로 보장한다는 점에서 구조적 임파워먼트의 하위개념으로 이해된다(Yukl & Fu, 1999).

권한위임은 의사결정에 관한 권한과 책임을 구성원에게 위임함으로써 의사결정과정의 자율성과 책임성을 부여하는 과정으로 정의된다(Bass, 1990; Leana, 1986). 즉, 권한위임은 조직 내 관리자가 담당하고 있는 관리의 책임과 권한을 구성원에게 위임하는 과정이며, 책임과 권위라는 개념으로

구성되어 있다(Yukl, 2001). 또한, 권한위임은 조직구성원에게 의사결정의 권한과 책임을 부여함으로써 그들에게 재량권을 제도적으로 보장한다는 점에서 참여의사결정보다는 더 높은 수준의 민주적 관리기법으로 이해된다(Yukl & Fu, 1999). 따라서 권한위임은 구조적 임파워먼트가 추구하는 핵심적인 가치, 즉 자율성과 권한배분을 설명하는 핵심요인으로 평가받는다(Leana, 1986; Sagie & Koslowsky, 2000).

조직구성원이 의사결정 및 집행과정에 참여하기 위해서는 관리자나 동료, 또는 조직으로부터 적절한 정보를 제공받아야 하기 때문에 정보공유는 임파워먼트를 측정하는데 있어 주요 요인으로 고려된다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995b). 정보공유의 한 형태인 성과피드백은 학습, 동기부여, 그리고 교육훈련 등을 수행하는데 중요한 역할을 수행하는 요인으로 연구되고 있다(Goldstein, 1986). 즉, 성과피드백은 조직구성원이 자신의 성과와 역할에 대한 정보를 관리자, 동료, 혹은 과업 자체에서 획득할 수 있게끔 지원하는 관리기법이다(Murphy & Cleveland, 1995). 또한, 성과피드백은 실제적인 성과 및 행동에 대한 정보의 제공, 또는 관리자와 조직구성원 간 양방향성을 지닌 정보교환 등으로 정의할 수 있다(Nadler, 1979). 기존 문헌에서는 성과피드백이 개인 및 조직성과 뿐만 아니라, 공정성과 조직몰입 등을 향상시킨다고 주장한다(김진숙, 2010; 안종태 외, 2011; Karl et al., 1993; Larson, 1984).

## 2) 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 조직구성원이 직무를 수행하는데 필요한 능력에 대한 신념을 의미하는 자기효능감에 기초한다(Bandura, 1986). 즉, 임파워먼트의 심리적 접근방법은 개인의 동기부여와 자기효능감을 강조함으로써 개인의 인지적 과정, 내재적 동기, 그리고 심리적인 능력감 등으로 이해할 수 있다(Liden & Arad, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). 따라서 심리적 임파워먼트는 개인의 심리적 상태를 강조함으로써 “능력감”(Conger & Kanungo, 1988: 474)과 “조직이 요구하는 역할을 수행할 수 있다는 개인의 신념”(Spreitzer & Quinn, 2001: 13) 등으로 정의될 뿐만 아니라, 조직구성원의 자율성과 능동성을 강조하는 심리적 기제로 이해된다(양필석, 2008). 심리적 임파워먼트의 요인모형과 관련해서, Burke(1986)는 본 구성개념을 자기효능감이나 자기결정성 등과 같은 일차원적 요인모형으로 측정할 수 있다고 주장했지만, 대부분의 문헌에서는 개인의 인식과 심리적 상태를 측정하기 위해서 다차원적 요인모형이 필요하다는데 동의하고 있다(Liden et al., 2000; Spreitzer, 1995b; Spreitzer et al., 1997). 심리적 임파워먼트의 다차원적 요인모형에 대한 모형적합도 등은 여러 문헌에서 경험적으로 검증되었으며(Kraimer et al., 1999), 특히 Spreitzer(1995a)가 개발한 의미감, 능력감, 자기결정성, 그리고 영향력은 심리적 임파워먼트를 구성하는 하위구성개념으로 대부분의 문헌에서 인정받고 있다.

의미감(meaning)은 개인의 신념과 조직의 직무목표가 일치하는 정도를 의미한다(임규혁 외, 2012; Brief & Nord, 1990; Fulford & Enz, 1995). 즉, 조직구성원은 자신의 가치와 태도 등이 직무목표와 일치하는 경우에 높은 의미감을 가질 수 있으며, 이와 같은 의미감은 높은 자율성 및 능동성과 연계된다는 점에서 본 구성개념을 심리적 임파워먼트의 핵심 요인으로 해석한다(Corsun & Enz,

1999; Spreitzer et al., 1997). 또한, 기존 문헌에서는 의미감이 구성원의 조직몰입, 직무만족, 그리고 성과 등을 향상시킨다고 주장한다(Fulford & Enz, 1995; Thomas & Tymon, 1994).

자기효능감과 동일한 개념으로 해석되는 능력감(competence)은 조직구성원이 자기에게 부여된 직무를 수행할 수 있다는 자기신뢰, 과업수행에 필요한 능력을 소유하고 있다는 신념, 그리고 조직 활동을 성공적으로 수행할 수 있다는 확신 등으로 정의된다(Quinn & Spreitzer, 1997). 특히, 능력감은 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 개인의 신념으로 정의된다는 점에서 조직구성원에게는 직무수행에 필요한 지식과 기술, 그리고 능력 등을 요구한다(Ozer & Bandura, 1990). 기존 연구에서는 개인이 느끼는 능력감이 직무만족, 직무성과, 그리고 조직충성심 등에 긍정적인 영향력을 행사할 뿐만 아니라(Spreitzer et al., 1997), 직무와 관련된 피로감 등을 감소시키는 것으로 나타났다(Thomas & Tymon, 1994).

개인의 자율성 혹은 선택권과 유사한 의미의 자기결정성(self-determination)은 직무를 계획하고 수행하는 과정에게 구성원에게 부여되는 자율성, 독립성, 그리고 재량권의 정도로 정의된다(권인수·최영근, 2011; Deci et al., 1989; Hackman & Oldham, 1975). 또한, 자기결정성은 직무수행 등과 관련해서 조직구성원이 자신의 행동을 주도할 수 있는 선택권으로도 해석된다(Deci et al., 1989). 즉, 자기결정성은 조직구성원이 자신의 업무를 수행하는 방법 등을 자율적으로 결정할 수 있게 해주는 인지적 수단으로 이해한다. 기존 문헌에서는 자기결정성이 구성원의 직무만족과 효과성 등을 향상시킨다는 연구결과가 발표되었다(Spreitzer et al., 1997; Thomas & Tymon, 1994).

영향력(impact)은 조직활동 및 직무활동의 결과에 영향을 미칠 수 있다는 개인의 신념(Ashforth, 1989; Sagie & Koslowsky, 2000), 또는 조직변화를 이끌 수 있는 능력을 소유하고 있다는 개인의 확신과 느낌(Greenberger & Strasser, 1986; Spreitzer et al., 1999) 등으로 정의된다. 즉, 영향력은 과업달성에 자신의 노력과 능력 등이 영향을 주는 정도를 의미한다(권인수·최영근, 2011; 이규만·최준희, 2012). 이와 같은 특성으로 인해서 영향력은 조직이나 업무단위의 결과에 초점을 맞추는데 비해서, 자기결정성은 개인의 업무에 영향력을 행사할 수 있다는 신념이란 점에서 차이가 발견된다(Bandura, 1986).

### 3) 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화

문화는 공동체를 구성하고 있는 구성원이 공유하는 지식체계와 행태 등을 통해 만들어진 내재적 신념과 규범, 그리고 가치체계 등으로 정의된다(Cohen, 2001; Erez & Earley, 1993). 즉, 문화는 동일한 환경과 지역에서 거주해 온 사람들이 사회화의 과정 등을 거치면서 오랜 시간동안 지속적으로 공유하고 있는 인식과 신념, 그리고 집단적으로 수용되는 가치체계이다(Hofstede, 1997; Pettigrew, 1979; Schein, 1992). 문화에 대한 개념적 정의 등을 바탕으로, 문화를 측정하기 위한 측정도구의 개발도 활발히 진행되고 있다. 특히, Hofstede(1980)는 세계 60여개 국가에 소재한 특정 기업의 직원을 중심으로 문화를 측정하는 하위구성개념(권력의 거리, 개인주의-집단주의, 불확실성의 회피, 그리고 남성성-여성성)과 측정항목 등을 개발함으로써 국가의 문화를 비교하였다(Earley & Erez, 1997; Fiske, 2002). Hofstede(1980)가 개발한 하위구성개념 중, 개인주의는 개인의 자아를

강조하는 문화적 정향성을 띠고 있으며, 내적 통제위치(locus of control), 독립성, 그리고 개인의 성취 등을 강조한다. 이에 비해 집단주의는 개인의 자아보다는 개인이 속해 있는 집단의 규범과 목표, 협력과 충성, 그리고 상호의존성 등을 강조하는 문화로 정의된다(Oyserman et al., 2002; Triandis, 1995). 이와 같은 문화적 정향성을 근거로 해서 개인주의 문화는 형평성, 개인의 선택, 그리고 행동에 대한 자유를 적극적으로 인정하는 반면, 집단주의 문화는 평등성, 집단의 이익과 소속감, 그리고 동질성 등을 강조한다(Erez & Earley, 1993; Leung, 1987). 이와 같은 개인주의-집단주의 특성으로 인해서 두 변수는 연속선상의 양극단(bipolarity)에 위치하는 일차원적 개념으로 이해된다(Hofstede, 1980).

Hofstede(1980)의 개인주의-집단주의는 국가 단위의 문화를 측정하기 위해 개발되었지만, 몇몇 연구에서는 해당 개념을 조직 단위에 적용시킴으로써 조직문화를 비교하는데 활용하고 있다(Earley & Gibson, 1998; Robert & Wasti, 2002). 즉, 조직문화의 차이성은 조직구조와 관리기법 등을 도입 및 활용하는데 영향을 미칠 수 있다는 점에서 개인주의-집단주의 개념을 조직 단위에 적용하는 연구가 진행되고 있다. 또한, 조직문화와 관리기법 간 일치성(fit)이 조직활동의 결과나 조직행태 등에 영향력을 행사할 수 있다는 점에서 해당 연구의 필요성이 지속적으로 제기되고 있다(Bates et al., 1995; Robert et al., 2000). 조직 단위의 개인주의-집단주의에 대한 학문적 관심에도 불구하고, 소수의 연구만 개인주의-집단주의를 조직 단위에 적용시키려 하고 있다(Hofstede & Spangenberg, 1987; Robert & Wasti, 2002). 개인주의 및 집단주의에 대한 개념적인 차이는 국가 및 조직 단위에서 별 다른 차이를 발견하지 못하고 있다. 즉, 개인주의 조직문화는 개인의 발전, 자율성, 그리고 경쟁적인 행태 등을 강조하는 반면, 집단주의 조직문화는 공동체적 목표와 협력적 행태를 강조하는 문화적 정향성으로 이해되고 있다(Robert & Wasti, 2002). 그러나 조직 단위의 개인주의-집단주의를 측정하기 위한 측정항목에서는 Hofstede(1980) 등의 기존 문헌과는 차별된 접근방법을 취하고 있다. 특히, Robert & Wasti(2002)는 개인주의 및 집단주의 조직문화를 측정하기 위한 측정항목을 개발하고 모형적합도 등을 분석한 결과, 두 개의 조직문화는 국가 단위의 개인주의-집단주의와 같이 하나의 단일선상에 위치한 개념이기 보다는 두 개의 독립적인 하위구성개념으로 구성된 다차원적 접근방법을 통해 이해된다고 주장하였다. 즉, 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화는 부(-)의 상관관계를 지니기 보다는 .70의 상관계수가 나타났음을 보고하였다(Robert & Wasti, 2002).

## 2. 연구가설

본 연구는 Robert & Wasti(2002)가 개발한 조직문화척도(Organizational Culture Scale)가 개인주의 및 집단주의 조직문화라는 두 개의 하위구성개념으로 구성된 요인모형으로서의 타당도를 갖는지 여부를 연구하고자 한다. 문헌연구에서 논의한 바와 같이, 조직 단위에서의 개인주의 및 집단주의 조직문화는 국가 단위의 문화를 측정하는 개인주의-집단주의와는 다르게 상호독립적인 두 개의 구성개념으로 연구되고 있다. 즉, Robert & Wasti(2002)의 연구에서는 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화 간 상관관계는 통계적으로 유의미한 수준에서 긍정적인 것으로 나타났다( $r = .70$ ). 이와 같은 연구결과는 Hofstede(1980) 등의 연구에서 분석한 국가 단위의 개인주의-집단주의가 갖는

부(-)의 상관관계와는 다른 접근방법을 통해서 측정항목을 개발했음을 알 수 있다. 즉, Robert & Wasti(2002)는 개인주의 및 집단주의 조직문화를 하나의 연속선상에 위치해 부(-)의 관계를 맺는 구성개념으로 이해하기 보다는, 조직 내에서 공존할 수 있는 문화적 정향성으로 이해하고자 하였다. 또한, 조직문화는 국가 단위의 문화와는 다르게 다양한 문화적 정향성이 공존하거나 경쟁할 수 있다는 측면을 강조한 접근방법이라고 할 수 있다. 본 구성개념을 구성하고 있는 측정항목을 살펴본 결과, 개인주의 조직문화는 경쟁, 자기발전, 그리고 자기개발을 강조하는 반면, 집단주의 조직문화는 참여와 보호, 공동의 책임감, 그리고 상대방의 의견존중 등을 통해 각각의 조직문화를 측정하고자 하였다. 즉, 각각의 조직문화를 측정하고자 하는 측정항목은 서로 대립되거나 반대의 경우를 측정하기 보다는, 조직 내에서 함께 추구할 수 있는 요인을 측정항목의 핵심 요소로 도출했다는 점에서 부(-)의 관계보다는 정(+)의 관계를 예상할 수 있다. 그러나 이와 같은 개인주의 및 집단주의 조직문화의 차원성은 기존 문헌에서 활발하게 검증이 되지 않고 있다는 한계에 직면하고 있다. 이에 따라 본 연구는 조직문화척도에서 제시하고 있는 개인주의 및 집단주의 조직문화의 요인모형에 대한 확인을 통해 두 구성개념이 상호독립적인 관계인지 여부를 확인하고자 한다.

가설1: 개인주의 및 집단주의 조직문화는 조직문화척도를 독립적으로 구성한다.

본 연구는 개인의 발전과 자율성 등을 강조하는 개인주의 조직문화가 임파워먼트의 두 접근방법 중에서 심리적 임파워먼트에 더 많은 영향력을 행사할 것으로 예상된다. 개인주의 조직문화는 조직구성원으로 하여금 개인의 발전과 성장, 그리고 개인 간 경쟁을 통해 성과를 향상시키는데 초점을 맞춘 문화적 정향성으로 이해할 수 있다(Hofstede & Spangenberg, 1987; Robert & Wasti, 2002; Triandis, 1995). 이와 같은 문화적 정향성은 개인의 자기효능감과 능력감, 혹은 조직 내 의사결정 과정에서의 영향력을 행사하려는 심리적 임파워먼트와 연관성이 있다(Ashforth, 1989; Bandura, 1986; Conger & Kanungo, 1988; Ozer & Bandura, 1990). 즉, 개인의 발전과 성취 등을 강조하는 개인주의 조직문화는 개인의 자기효능감 등을 의미하는 심리적 임파워먼트에 더 큰 영향력을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 이에 비해 집단주의 조직문화는 구성원 자신의 개인 발전과 자기개발보다는 조직 내 공동체 의식과 참여의식, 그리고 기회균등을 강조하는 문화적 정향성으로 이해할 수 있다(Oyserman et al., 2002; Robert & Wasti, 2002). 이와 같은 집단주의 조직문화의 특성은 조직 구성원에게 의사결정과정에 참여하게 하거나 그들에게 의사결정 등에 관련된 책임 및 권한을 위임하는 임파워먼트의 구조적 접근방법과 연계성을 갖는다고 할 수 있다(Sagie & Koslowsky, 2000). 즉, 구조적 임파워먼트를 적절하게 운영하기 위해서는 개인의 능력감과 자기효능감보다는 조직 내 구성원 간 협력과 소통이 더욱 중요한 요인이라고 주장할 수 있다. 따라서 협력과 공동체의 발전을 강조하는 집단주의 조직문화의 특성은 구성원 상호 간 협력과 신뢰의 구축 등을 강조하는 구조적 임파워먼트에 더 큰 영향력을 미칠 것으로 예상된다.

가설2: 개인주의 조직문화는 구조적 임파워먼트보다 심리적 임파워먼트에 더 많은 영향력을 미친다.

가설3: 집단주의 조직문화는 심리적 임파워먼트보다 구조적 임파워먼트에 더 많은 영향력을 미친다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 표본집단

본 연구는 다단계군집표본추출법을 통해서 서울특별시 본청에 근무하는 4급 이하의 공무원을 표본으로 선정하였다. 다단계군집표본추출법의 1단계에서는 서울특별시 웹사이트에서 제공하는 본청의 조직도를 바탕으로 8개의 단위 부서를 무작위로 추출하였다. 다단계군집표본추출법 2단계에서는 임의로 선정한 8개 단위 부서의 조직도와 직원명단을 바탕으로 각 부서에 50부의 설문지를 무작위로 배포하였다. 배포된 총 400부의 설문지 중, 191부의 사용가능한 자료가 회수되었다(회수율: 약 48%).

본 연구에 참여한 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시되었다. 본 연구에 참여한 응답자의 성별은 남성이 98명(51.3%), 그리고 여성은 93명(48.7%)인 것으로 나타났다. 응답자의 연령대는 '31-40세'가 102명(53.4%)으로 보고됨에 따라서 가장 높은 비율을 나타냈다. 이에 비해서 '51세 이상'은 4명(2.1%)만 참여한 것으로 나타났다. 본 설문에 참여한 응답자의 재직기간을 살펴보면 '5년 미만', '6-10년', 그리고 '11-15년'의 근무기간에 각각 45명(23.6%), 56명(29.3%), 그리고 50명(26.2)이 속한 것으로 나타났다. 직급의 경우, 대부분의 응답자는 6급 이하인 것으로 나타났다. 즉, '6-7급'에 속하는 응답자는 91명(47.6%), 그리고 '8-9급'에 재직하고 있는 응답자는 79명(41.4%)인 것으로 나타났다. 본 연구에 참여한 응답자의 학력은 '대졸'이 129명(67.5%)이었으며, '대학원 졸업 이상'은 15명(7.9%)인 것으로 나타났다.

〈표 1〉 인구통계학적 특성

		빈도	%
성별	여성	93	48.7
	남성	98	51.3
연령	21-30세	20	15.2
	31-40세	102	53.4
	41-50세	56	29.3
	51세 이상	4	2.1
재직기간	5년 이하	45	23.6
	6-10년	56	29.3
	11-15년	50	26.2
	16-20년	31	16.2
	21년 이상	9	4.7
직급	3급 이상	0	0.0
	4-5급	21	11.0
	6-7급	91	47.6
	8-9급	79	41.4
학력	고졸	13	6.8
	전문대 졸	34	17.8
	대학교 졸	129	67.5
	대학원 졸 이상	15	7.9



## 2. 변수

본 연구는 종속변수로 임파워먼트의 두 가지 접근방법을 선정하였다. 특히, 각각의 임파워먼트 접근방법은 복수의 하위구성개념으로 구성된 2차원적 요인모형으로 연구를 진행하였다. 즉, 구조적 임파워먼트는 하위구성개념인 참여의사결정, 권한위임, 그리고 성과피드백으로 측정하였다. 참여의사결정은 Nyhan(1994)이 개발한 7개의 측정항목을 이용하였으며, 신뢰도는 .84로 보고되었다. 권한위임은 Schriesheim & Neider(1988)가 개발한 6개의 측정항목을 이용했으며, 신뢰도는 .84로 보고되었다(Schriesheim et al., 1998). 성과피드백은 Nyhan(1994)이 개발한 5개의 측정항목을 통해 측정했으며, 본 구성개념에 대한 내적 일관성은 .87로 보고되었다. 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995a)가 개발한 다차원적 모형, 즉 의미감, 능력감, 자기결정성, 영향력 등의 하위구성개념을 이용하였다. 심리적 임파워먼트를 구성하고 있는 각각의 하위구성개념에 대한 신뢰도는 .87, .81, .81, .88로 보고되었다(Spreitzer, 1996). 본 연구에서 임파워먼트에 영향을 주는 독립변수인 개인주의 및 집단주의 조직문화의 측정은 Robert & Wasti(2002)가 개발한 조직문화척도를 사용하였다. 개인주의 조직문화는 6개의 측정항목으로 구성되어 있으며, 집단주의 조직문화는 7개의 측정항목으로 구성되었다. 개인주의 및 집단주의 조직문화에 대한 신뢰도는 각각 .71과 .82로 보고되었다(Robert & Wasti, 2002). 각 구성개념에 대한 측정항목은 7점 척도를 통해 측정하였으며, 세부적인 내용은 부록에 제시하였다.

## 3. 분석기법

본 연구는 구조방정식모형을 통해 개인주의 및 집단주의 조직문화가 임파워먼트의 접근방법에 영향을 미치는지 여부를 연구하고자 한다. 이와 같이 구조방정식모형의 구조모형을 통해 구성개념 간 인과관계를 연구하기에 앞서, 본 연구는 구조방정식모형의 측정모형에서 확인적 요인분석과 모형적합도지수를 통해 각 구성개념의 타당도와 모형적합도를 연구하고자 한다. 모형적합도는 절대적합도지수(absolute fit indices)와 증분적합도지수(incremental fit indices) 등을 이용하였다(Byrne, 2001; Jaccard & Wan, 1996).<sup>1)</sup>

1) 절대적합도지수는 연구모형이 연구 자료를 얼마나 잘 반영하고 있는가를 나타내는 지수이며, 다음과 같은 기준을 통해 평가된다(Byrne, 2001).  $\chi^2$ 는 대표적인 절대적합도지수이지만 표본의 크기에 영향을 받기 때문에 주요한 지표로는 활용되지 못하지만, Normed  $\chi^2$ 는  $\chi^2$  값을 자유도(df)로 나눈 값으로 보통 3.0 이하일 때 적합한 것으로 판정된다. RMSR(Root Means Square Residual)은 입력자료와 추정자료 간 차이의 잔차 평균으로 .05(혹은 .10) 이하면 수용가능한 것으로 판정되며, GFI(Goodness-of-Fit)는 연구모형이 전체 자료를 얼마나 잘 설명하고 있는가를 나타내는 지표로서, 보통 .90 이상이면 적합도가 수용가능하다. AGIF(Adjusted GFI)는 GFI를 자유도에 의해 조정된 것으로 통상 GFI에 비해 값이 낮게 나타난다. RMSEA(Root Mean Square of Approximation)는  $\chi^2$  값을 자유도와 표본의 크기로 조정된 값으로 .08 이하면 적합도가 우수한 것으로 판정된다. 증분적합도지수는 연구모형이 기초(null) 혹은 독립모형에 비해 얼마나 적합도가 높은가를 평가하는 지수이다(Byrne, 2001). NFI(Normed Fit Index)는 연구모형과 기초모형 간  $\chi^2$  값의 차이를 기초모형의  $\chi^2$  값으로 나눈 비율이며, 이는 .90이상일 때 적합성을 갖는다. CFI(Comparative Fit Index)는 NFI를 발전시킨 지수로서 표본의 크기를 고려해서 고안되었다(Bentler, 1990). CFI는 .90 이상이면 적합하다.

## IV. 분석 결과

### 1. 기술적 통계

각 구성개념에 대한 평균, 표준편차, 상관계수, 그리고 내적 일관성 등은 <표 2>에 제시하였다. 각 구성개념에 대한 평균값을 볼 때, 구조적 임파워먼트의 하위구성개념 중에서는 참여의사결정이 가장 높게 나타났으며, 이에 비해 권한위임의 평균은 가장 낮은 것으로 나타났다. 현대의 조직에서는 조직구성원이 의사결정과정에 참여하는 빈도가 늘어나면서 참여의사결정은 매우 일반적인 현상이 되었지만, 권한을 하위 직급자에게 위임하는 권한위임은 여타의 임파워먼트 관리기법에 비해서 상대적으로 덜 활용되고 있음을 발견할 수 있었다. 심리적 임파워먼트의 하위구성개념의 평균값을 볼 때, 영향력의 평균이 가장 낮은 것으로 나타났는데 비해서 의미감은 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 본 연구는 상대적으로 직급이 낮은 공무원을 대상으로 설문을 진행했다는 점에서 부서 단위의 업무 등에 영향을 미치는지 정도를 측정하는 영향력의 평균값이 상대적으로 낮을 수밖에 없는 현실을 반영한 결과라고 할 수 있다. 조직문화의 경우, 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화의 평균값이 유사한 것으로 나타났다. 상관계수의 경우, 각 구성개념 간 상관관계는 통계적으로 유의미한 수준에서 적절한 상관성을 갖는 것으로 나타났다( $p < .01$ ). 또한, 각 구성개념에 대한 신뢰도는 문헌에서 요구하는 기준값 .70을 모두 만족시키는 것으로 나타났다(Nunnally, 1967).

〈표 2〉 구성개념 간 상관계수와 신뢰도

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 참여의사결정	5.01	.90	(.89)								
2. 성과 피드백	4.84	.92	.72**	(.87)							
3. 권한위임	4.44	.90	.74**	.63**	(.89)						
4. 의미감	5.38	.94	.56**	.50**	.47**	(.91)					
5. 능력감	4.94	.92	.54**	.42**	.50**	.48**	(.88)				
6. 자기결정성	4.62	.93	.62**	.54**	.71**	.51**	.62**	(.86)			
7. 영향력	3.96	.96	.52**	.43**	.53**	.34**	.31**	.50**	(.84)		
8. 개인주의	4.71	.85	.68**	.65**	.72**	.50**	.51**	.60**	.46**	(.84)	
9. 집단주의	4.72	.90	.77**	.74**	.69**	.52**	.51**	.63**	.45**	.73**	(.87)

a) \*\*  $p < .01$

b) 신뢰도는 괄호 안에 표시됨

### 2. 측정모형

본 연구는 각 하위구성개념에 대한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해서 2차원적 구성개념(second-order construct)인 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트의 모형적합도와 타당도 등을 분석하였다. 본 연구는 참여의사결정, 권한위임, 그리고 성과피드백으로 구성된 구조적

임파워먼트의 모형적합도를 분석한 결과, 대부분의 모형적합도지수는 기준값을 만족시켰다( $\chi^2/df=1.51$ ,  $RMSR=.055$ ,  $GFI=.91$ ,  $AGFI=.88$ ,  $RMSEA=.052$ ,  $NFI=.93$ ,  $CFI=.97$ ).<sup>2)</sup> 뿐만 아니라, 모든 측정항목과 하위구성개념의 요인적재값은 각각의 하위구성개념과 상위구성개념에 적절하게 적재된 것으로 나타났다. 특히, 구조적 임파워먼트를 구성하는 하위구성개념의 표준화 요인적재값은 문헌에서 요구하는 기준값인 .50을 상회함으로써 각각의 하위구성개념이 상위구성개념인 구조적 임파워먼트를 독립적으로 구성하고 있음을 경험적으로 확인하였다.<sup>3)</sup>

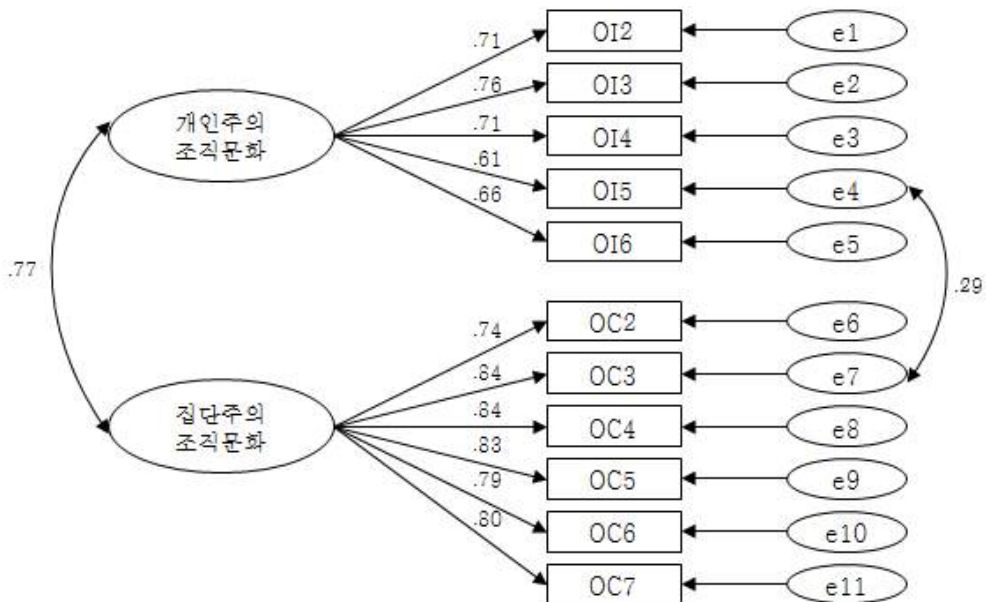
의미감, 능력감, 자기결정성, 그리고 영향력으로 구성된 심리적 임파워먼트에 대한 모형적합도지수를 분석한 결과, 대부분의 모형적합도지수가 기준값을 만족시키는 것으로 나타났다( $\chi^2/df=1.34$ ,  $RMSR=.041$ ,  $GFI=.96$ ,  $AGFI=.93$ ,  $RMSEA=.042$ ,  $NFI=.97$ ,  $CFI=.99$ ).<sup>4)</sup> 또한, 모든 측정항목과 하위구성개념의 요인적재값은 각각의 하위구성개념과 상위구성개념에 적절하게 적재된 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서도 Spreitzer(1995a) 등이 주장한 심리적 임파워먼트의 2차원적 요인모형은 지지된 것으로 나타났다.<sup>5)</sup>

개인주의 조직문화에 대한 분석 결과, 대부분의 모형적합도지수는 기준값을 만족시키는 것으로 나타났다( $\chi^2/df=2.11$ ,  $RMSR=.043$ ,  $GFI=.97$ ,  $AGFI=.93$ ,  $RMSEA=.076$ ,  $NFI=.95$ ,  $CFI=.97$ ). 또한, 집단주의 조직문화에 대한 모형적합도를 분석한 결과, 대부분의 모형적합도지수는 문헌에서 요구하는 기준값을 만족시키는 것으로 나타났다( $\chi^2/df=1.7$ ,  $RMSR=.047$ ,  $GFI=.97$ ,  $AGFI=.93$ ,  $RMSEA=.059$ ,  $NFI=.97$ ,  $CFI=.99$ ). 그러나 집단주의 조직문화를 구성하고 있는 첫 번째 측정항목의 표준화 요인적재값이 낮게 나타남에 따라서 본 연구는 첫 번째 측정항목을 제거한 수정모형을 제시했으며, 수정모형의 모형적합도지수는 기본모형에 비해 향상되었다( $\chi^2/df=1.3$ ,  $RMSR=.027$ ,  $GFI=.98$ ,  $AGFI=.96$ ,  $RMSEA=.038$ ,  $NFI=.99$ ,  $CFI=.99$ ). 이와 같은 분석결과를 바탕으로, 본 연구는 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화로 구성된 조직문화척도에 대한 확인적 요인분석을 진행하였다. 분석 결과, 모든

- 2) 본 연구는 참여의사결정, 성과피드백, 그리고 권한위임에 대한 확인적 요인분석을 진행한 후, 2차원적 요인모형으로서의 구조적 임파워먼트에 대한 확인적 요인분석을 수행하였다. 분석 결과, 대부분의 모형적합도지수 ( $RMSR=.06$ ,  $CFI=.96$ )는 기준값을 만족시키는 것으로 나타났지만,  $GFI(.88)$  등은 기준값을 만족시키지 못하는 것으로 나타났다. 본 연구는 모형적합도지수를 향상시키기 위해 구조적 임파워먼트에 대한 수정모형에서 참여의사결정의 첫 번째 측정항목과 권한위임의 네 번째 측정항목을 교차적재(cross loading) 등의 이유로 제거하였다. 또한, 본 연구는 수정모형에서 참여의사결정의 다섯 번째 측정항목과 여섯 번째 측정항목, 성과피드백의 첫 번째 측정항목과 두 번째 측정항목, 그리고 참여의사결정의 두 번째 측정항목과 권한위임의 두 번째 측정항목 간에 공변량을 설정하였다.
- 3) 구조방정식모형에서의 모형적합도는 추정 공분산행렬이 입력공분산 행렬과 얼마나 유사한지를 나타내는 지수이다. 본 연구의 경우, 참여의사결정, 권한위임, 그리고 성과피드백의 표준화 요인적재값은 각각 .98, .88, 그리고 .84인 것으로 나타났으며, 이는 문헌에서 요구하는 이상적인 기준값(.70)을 만족시킨 것으로 나타났다.
- 4) 본 연구는 의미감, 능력감, 자기결정성, 그리고 영향력에 대한 확인적 요인분석을 진행한 후, 2차원적 요인모형으로서의 심리적 임파워먼트에 대한 확인적 요인분석을 수행하였다. 심리적 임파워먼트에 대한 수정모형에서는 능력감의 세 번째 측정항목과 영향력의 두 번째 측정항목을 제거했을 뿐만 아니라, 자기결정성의 첫 번째와 두 번째 측정항목 간 공변량을 설정함으로써 모든 측정항목의 요인적재값과 모형적합도지수를 향상시켰다.
- 5) 의미감, 능력감, 자기결정성, 그리고 영향력의 표준화 요인적재값은 각각 .68, .73, .94, 그리고 .68인 것으로 나타났으며, 이는 문헌에서 요구하는 기준값(.50)을 만족시켰다.

측정항목은 비표준화된 요인적재값은 통계적으로 유의미한 수준에서 결정되었으며( $p < .001$ ), 대부분의 모형적합도지수도 기준값을 상회하는 것으로 보고되었다( $\chi^2/df=2.42$ ,  $RMSR=.065$ ,  $GFI=.91$ ,  $AGFI=.86$ ,  $RMSEA=.087$ ,  $NFI=.91$ ,  $CFI=.94$ ). 그러나 개인주의 조직문화의 첫 번째 측정항목이 복수의 측정항목과 공변량이 설정되는 등의 문제가 발견됨에 따라서 본 연구는 수정지수를 바탕으로 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화의 첫 번째 측정항목을 각각 제거하였다. 또한, 본 연구는 개인주의 조직문화의 다섯 번째 측정항목과 집단주의 조직문화의 세 번째 측정항목 간 공변량을 설정함으로써 모형적합도를 향상시켰다( $\chi^2/df=1.9$ ,  $RMSR=.050$ ,  $GFI=.93$ ,  $AGFI=.89$ ,  $RMSEA=.069$ ,  $NFI=.94$ ,  $CFI=.97$ ). 마지막으로, 본 연구의 분석에서 개인주의 및 집단주의 조직문화 간 상관계수가 통계적으로 유의미한 수준에서 결정된 것을 나타냈으며(표준화된 상관계수: .77; 비표준화 상관계수: .55,  $p < .001$ ), 이와 같은 결과를 통해 개인주의 및 집단주의 조직문화가 독립적인 구성개념임을 확인하였다. 따라서 본 연구결과는 가설 1을 지지하였다.

〈그림 1〉 조직문화척도(OCS)의 확인적 요인분석



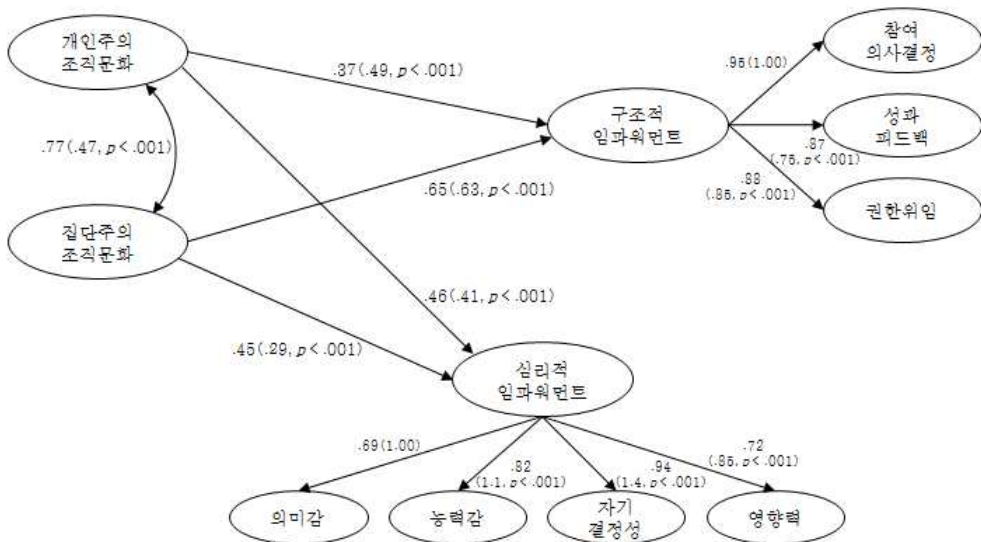
### 3. 구조모형

구조방정식모형의 측정모형에 대한 연구결과를 중심으로, 본 연구는 구조방정식모형의 구조모형을 통해서 각 구성개념 간 인과관계를 분석하였다. <그림 2>는 본 연구의 분석결과를 제시하고 있다. 각 구성개념에 대한 인과관계를 분석한 결과, 본 연구가 주장한 바와 같이 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화는 각각 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 개인주의 조직문화는 구조적 임파워먼트보다는 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타난 반면, 집단주의 조직문화는 심리적 임파워먼트보다 구조적 임파워먼트에 미치

는 영향력이 큰 것으로 나타났다. 본 연구모형에 대한 모형적합도를 살펴본 결과, 몇몇 모형적합도 지수는 기준값을 만족시키는 것으로 보고되었지만( $\chi^2/df=1.68$ , RMSEA=.060, CFI=.92), RMSR(.07), GFI(.78), AGFI(.75) 그리고 NFI(.82) 등의 모형적합도지수는 문헌에서 요구하는 기준값을 만족시키지 못하는 것으로 나타났다. 이에 덧붙여, 본 연구모형에서는 각각의 구성개념을 구성하고 있는 모든 측정항목의 표준화 요인적재값은 각 구성개념에 적절하게 적재되었으며, 각 측정항목의 비표준화 요인적재값도 통계적으로 유의미한 수준에서 결정된 것으로 나타났다( $p < .001$ ).

본 연구모형에서 제시된 인과관계의 결과는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 개인주의 조직문화가 구조적 임파워먼트보다 심리적 임파워먼트에 미치는 영향력이 더 클 것으로 예상하였다. 분석 결과, 개인주의 조직문화는 구조적 임파워먼트(표준화 경로값: .37; 비표준화 경로값: .49,  $p < .001$ )와 심리적 임파워먼트(표준화 경로값: .46; 비표준화 경로값: .41,  $p < .001$ )에 영향력을 행사하는 것으로 나타났다(<그림 2> 참조). 인과분석의 결과에서도 알 수 있듯이, 개인주의 조직문화가 임파워먼트의 두 개의 접근방법에 모두 긍정적인 영향력을 행사하였지만, 구조적 임파워먼트보다 심리적 임파워먼트에 더 큰 영향력을 행사한 것으로 나타났다. 이에 따라서 본 연구결과는 가설 2를 지지하였다. 둘째, 본 연구는 집단주의 조직문화가 심리적 임파워먼트보다는 구조적 임파워먼트에 더 큰 영향력을 미칠 것으로 예상하였다. 분석 결과, 집단주의 조직문화는 구조적 임파워먼트(표준화 경로값: .65; 비표준화 경로값: .63,  $p < .001$ )와 심리적 임파워먼트(표준화 경로값: .45; 비표준화 경로값: .29,  $p < .01$ )를 모두 향상시키는 것으로 나타났지만, 구조적 임파워먼트에 대한 영향력이 심리적 임파워먼트에 대한 영향력보다 더 큰 것으로 나타났다(<그림 2> 참조). 이에 따라서 집단주의 조직문화는 심리적 임파워먼트에 비해 구조적 임파워먼트에 더 많은 영향력을 행사할 것이라는 가설 3을 지지하였다. 마지막으로, 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화 간 공변량은 .47( $p < .001$ ; 표준화값: .77)로 나타났다.

〈그림 2〉 조직문화와 임파워먼트의 구조모형



\* 모형의 간결성을 위해 측정항목과 오차항 등은 생략함

## V. 토론 및 결론

### 1. 합의

#### 1) 측정모형에서의 합의

구조방정식모형의 측정모형에 대한 연구결과를 바탕으로 합의를 논의하면 다음과 같다. 본 연구는 조직문화척도(OCS)에 대한 타당도 분석을 통해 본 구성개념이 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화로 구성된 요인모형임을 경험적으로 확인하였다. 즉, 조직 단위에서 개인주의 및 집단주의를 측정하기 위해 개발된 조직문화척도는 독립적인 구성개념임과 동시에 각 구성개념의 모형적합도와 타당도 등에 문제가 없는 것으로 나타났다. 본 연구의 분석 결과, 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화 간 상관성은 기술적 통계분석을 통해서는 .70의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 정(+)의 상관관계는 두 구성개념이 하나의 연속선상에서 서로 대립적인 위치에 존재한다기 보다는 상호독립적인 구성개념임을 나타내는 예비조사의 결과라고 할 수 있다. 이와 같은 결과를 바탕으로, 본 연구는 확인적 요인분석을 통해 두 구성개념 간 상관관계를 분석한 결과, 표준화 상관계수는 .77인 것으로 나타났다(비표준화 상관계수: .55,  $p < .001$ ). 그러나 Robert & Wasti(2002)는 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화 간 상관관계를 .70으로 제시했는데 비해, 본 연구는 확인적 요인분석을 통해 두 구성개념 간 상관관계를 분석한 결과가 .77로 나타남에 따라서 다소 높은 상관성을 갖는 것으로 나타났다. 이와 같이 높은 상관계수는 구성개념 간 판별적 타당도(discriminant validity)를 감소시키는 문제를 지니고 있다.

조직문화척도의 타당도와 모형적합도 등에 대한 심층적인 연구를 위해 본 연구는 추가적으로 조직문화척도를 1요인 모형(one-factor model)과 2요인 모형(two-factor model)으로 구분해서 모형적합도를 분석하였다. 분석 결과, Robert & Wasti(2002)가 주장한 바와 같이 조직문화척도를 개인주의 및 집단주의 조직문화로 구성된 2요인 모형으로 분석했을 때의 모형적합도지수( $\chi^2/df=1.9$ , RMSR=.05, GFI=.93, AGFI=.89, RMSEA=.07, NFI=.94, CFI=.97)가 두 구성개념이 연속선상에 위치한다고 가정 한 1요인 모형의 모형적합도지수보다 우수한 것으로 나타났다( $\chi^2/df=3.89$ , RMSR=.09, GFI=.84, AGFI=.76, RMSEA=.12, NFI=.87, CFI=.90). 개인주의 및 집단주의 조직문화의 상관계수가 다소 높게 나타남에 따라서 두 구성개념 간 판별적 타당성에는 다소 문제가 있는 것으로 나타났지만, 본 연구는 조직문화척도가 2개의 독립적인 구성개념으로 구성된 요인모형임을 경험적으로 지지하였다.

이와 같은 연구결과를 바탕으로, 본 연구는 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화가 하나의 연속선상의 대칭점에 존재하기보다는 조직구성원이 동시에 두 개의 문화적 정향성을 인지할 수 있는 독립적인 개념임을 확인하였다. 이와 같은 경험적 연구결과를 바탕으로, 조직의 관리자는 두 개의 문화적 정향성이 한 조직에서 동시에 나타날 수 있음을 인식하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 기존의 Hofstede(1980) 등의 연구에서는 개인주의와 집단주의가 부(-)의 상관관계를 가지기 때문에 특정 조직의 조직문화도 개인주의가 아니면 집단주의라는 인식을 가지고 있었던 것이 사실이다.

그러나 조직단위에서의 조직문화척도를 활용할 경우에는 개인주의 조직문화와 집단주의 조직문화는 특정한 조직에서 동시에 적용될 수 있는 문화적 정향성으로 이해할 수 있다. 따라서 조직의 관리자는 해당 조직의 문화를 개인주의-집단주의 개념을 기초로 분석할 때, 하나의 문화적 정향성이 조직문화 전체를 지배하고 있다고 생각하기 보다는 두 개의 문화적 정향성이 동시에 나타날 수 있음을 인식하고 접근함으로써 특정한 관리기법 또는 심리적 기제를 보다 효과적으로 활용하고 강조할 수 있을 것으로 판단된다. 또한, 본 연구는 연구결과를 바탕으로 조직 단위에서의 개인주의와 집단주의는 개념적·경험적으로 독립성을 갖기 때문에 특정 조직의 조직문화를 개인주의와 집단주의로 분류하는 것은 큰 의미가 없다고 판단된다. 즉, 사회 및 개인 단위의 개인주의-집단주의처럼 연속선상의 양극에 존재하는 개념이 아닌, 특정한 하나의 조직에서도 동시에 두 개의 문화적 정향성을 측정할 수 있는 구성개념으로 개발되었기 때문이다. 본 연구에서도 개인주의 및 집단주의 조직문화의 평균값은 매우 근사하게 나타났으며, 상관관계도 정(+)의 값을 나타냈다. 이와 같은 구성개념의 독립성으로 인해 Robert & Wasti(2002)가 개발한 측정항목을 통해서는 특정 조직을 개인주의 또는 집단주의 조직문화가 강한 조직으로 분류할 수 없는 연구의 한계성이 있음을 지적하고자 한다. 그러나 조직이 갖고 있는 특수성이 개인주의와 집단주의 조직문화에 영향력을 행사할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 조직의 특수성을 고려할 필요가 있음을 지적한다. 또한, 조직의 특수성 하에서 Robert & Wasti(2002)의 측정항목에 대해서도 수정·보완하는 노력이 향후 연구에서 진행되어야 할 것이다.

## 2) 구조모형에서의 함의

본 연구는 개인주의 및 집단주의 조직문화가 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트에 행사하는 영향력의 크기가 서로 상이하다는 결과를 확인하였다. 분석 결과, 개인주의 조직문화는 임파워먼트의 구조적 접근방법과 심리적 접근방법에 통계적으로 유의미한 수준에서 영향력을 행사하는 것으로 나타났지만, 표준화 계수를 통해 분석한 영향력의 정도는 심리적 임파워먼트에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 비해 집단주의 조직문화도 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트에 통계적으로 유의미한 수준에서 영향력을 행사하였지만, 상대적 영향력은 구조적 임파워먼트에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다. 즉, 개인주의 및 집단주의 조직문화는 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트에 각각 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났지만, 각 조직문화의 정향성이 임파워먼트의 접근방법에 미치는 상대적인 영향력은 차이가 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구 결과는 조직문화의 차이가 임파워먼트의 접근방법에 각각 상이한 영향력을 행사한다고 예상한 본 연구의 가설을 지지하였다. 개인주의 조직문화의 경우, 조직구성원의 협력을 통한 조직의 발전보다는 개인의 경쟁력과 능력 발전에 더 많은 관심을 기울이는 문화적 정향성을 가지고 있다. 이와 같은 문화적 정향성은 기본적으로 구성원의 능력 및 효능감 등을 강조하게 되며, 이러한 특성은 심리적 임파워먼트의 특징과 연계가 된다. 이에 비해 집단주의 조직문화는 개인의 독자적인 발전보다는 공동체 의식을 바탕으로 협력과 참여를 강조하는 문화적 정향성을 지닌다. 이에 따라 집단주의 조직문화의 특성은 참여, 권한부여, 그리고 정보공유 등을 강조하는 구조적 임파워먼트

트의 경향과 유사하다고 할 수 있다.

본 연구의 연구결과는 조직문화와 관리기법, 그리고 심리적 기제 간 일치성(fit)의 중요성을 설명한다. 즉, 대부분의 기존 문헌에서는 상황변수 등을 고려하지 않은 상태에서 구조적 임파워먼트 혹은 심리적 임파워먼트를 조직에 도입하거나 강조하면 조직의 효과성과 생산성, 그리고 개인의 직무만족과 조직몰입 등이 향상된다고 주장한다. 그러나 본 연구의 결과에서 제시되었듯이, 조직 단위에서의 각각의 문화적 정향성은 서로 다른 임파워먼트의 접근방법에 상이한 크기의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 즉, 조직구성원에게 의사결정권한을 위임하거나 의사결정과정에 참여케 하는 구조적 임파워먼트에는 공동체의 목표와 협력적인 행태를 강조하는 집단주의 조직문화가 더 많은 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 이에 비해 개인의 능력이나 영향력 등을 강조하는 심리적 임파워먼트의 경우에는 개인의 자율성과 경쟁성 등을 강조하는 개인주의 조직문화가 더 큰 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 이와 같은 차이를 바탕으로 본 연구는 공공부문의 조직이 임파워먼트의 접근방법을 강조하거나 도입할 시에 해당 조직의 조직문화에 대한 이해가 필요함을 지적하고자 한다. 공공부문에서 신공공관리론이 강조됨과 동시에 정부관료제의 비효율성에 대한 비판이 제기됨에 따라 대부분의 공공조직에서는 구조적 임파워먼트의 요소를 조직에 도입함으로써 조직성과 등을 향상시키려는 노력을 진행하고 있다. 그러나 대부분의 조직에서는 조직문화 등을 고려하지 않은 채 일률적으로 임파워먼트 등의 관리기법 등을 도입함으로써 조직의 생산성 등을 효과적으로 향상시키지 못하는 현실에 직면해 있다. 또한, 민간부문에서 개인의 생산성과 직무만족 등을 제고하기 위해 관심을 기울이고 있는 심리적 임파워먼트는 공공부문이나 정부관료제의 조직문화 속에서는 적극적으로 활용할 수 있는 여지가 상대적으로 적을 수밖에 없다. 즉, 정부관료제에서는 대체적으로 개인의 경쟁력과 성과 등의 향상보다는 조직 단위의 성과에 더 많은 관심을 보이고 있을 뿐만 아니라, 공동체 의식을 보다 강조하는 문화적 정향성을 가지고 있다. 따라서 심리적 임파워먼트가 성과 등을 향상시키기 위한 효과적인 기제가 될 수는 있지만, 특정 조직의 문화적 정향성과는 불일치함으로써 오히려 성과 등을 감소시키는 요인이 될 수도 있다. 따라서 관리자가 개인의 성과와 만족도, 그리고 조직성과 등을 향상시키기 위한 전략으로써 임파워먼트의 구조적 기법 등을 도입하거나, 혹은 개인에게 내재적 동기 등을 부여할 때에는 조직의 상황요인, 특히 조직문화의 특성에 대한 고려가 필요함을 경험적으로 확인하였다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점과 향후 연구의 방향을 논의하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 모형적합도지수의 향상을 위해 특정 측정항목을 제거했을 뿐 아니라, 측정항목의 오차항 간 공변량을 설정함으로써 Robert & Wasti(2002)와 Spreitzer(1995a) 등의 기존 문헌에서 연구된 구성개념의 요인모형에 대한 정보를 손실했다는 문제점을 가지고 있다. 즉, 본 연구가 관심을 가지고 연구한 구성개념을 측정하기 위한 요인모형의 기본 정보를 모형적합도를 향상시키기 위해서 삭제하거나 오차항 간 공변량 등을 설정하는 수정과정을 거침으로써 요인모형에 대한 정보를 손실했다. 이와 같은 문제점을 해결하기 위해서 향후 연구에서는 다른 표본집단에서 수집한 자료 등을 바탕으로 본 연구에



서 연구한 구성개념의 타당도와 모형적합도지수에 대한 재연구가 필요하다.

둘째, 본 연구결과의 일반화에 대한 문제점을 지적할 수 있다. 본 연구는 서울특별시 본청에 근무하는 공무원으로 표본집단을 제한하였다. 따라서 본 연구의 연구결과는 서울특별시 전체 조직이나 우리나라의 공무원에게 일반화할 수 없는 한계를 지니고 있다. 즉, 정책결정과 행정업무 감독 등의 업무를 담당하고 있는 서울특별시 본청의 부서를 대상으로 자료를 수집했다는 점에서 정책집행 및 행정서비스 분야의 업무를 담당하는 일선 공무원을 표본집단에서 제외시킨 문제점을 갖고 있다. 따라서 향후 연구에서는 표본집단을 집행단위에 근무하는 공무원으로 확대시킬 필요가 있다. 이에 덧붙여, 약 48%로 나타난 본 연구의 자료회수율을 제고시키기 위한 방법으로 설문에 참여하지 않은 표본에게는 2차로 설문지를 재배포 함으로써 회수율을 제고시키려는 노력도 병행할 필요가 있음을 지적한다.

셋째, 본 연구는 설문을 통해 응답자의 의견을 묻는 형식으로 구조적 임파워먼트를 측정했기 때문에 실제로 해당 조직에서 구조적 임파워먼트에 기초한 각종 관리기법 등이 제대로 운영되고 있는지에 대한 객관적인 자료를 획득하지 못했다는 한계를 지니고 있다. 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트의 상관관계가 예상보다 높게 나온 이유도 구조적 임파워먼트를 측정함에 있어 응답자가 생각하는 관리기법의 활용정도를 측정했기 때문이라고 추정할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 구조적 임파워먼트의 관리기법을 측정할 시에는 응답자의 인식을 바탕으로 측정하는 방법보다는 보다 객관적인 자료를 통해 구조적 임파워먼트를 구성하고 있는 하위구성개념을 측정할 필요가 있다. 또한, 본 연구는 조직문화를 측정하는데 있어 관찰 단위와 분석 단위를 모두 개인의 수준에서 활용하였다. 즉, 조직문화는 개인의 수준에서 관찰될 수는 있지만, 분석 단위를 조직 수준으로 향상시켜야 함에도 불구하고 개인이 인식하는 조직문화를 측정하는데 그쳤다는 문제점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 조직문화를 측정할 때, 개인 수준에서의 인식을 바탕으로 조직문화를 측정하고 분석하기보다는 조직 단위를 분석 단위로 활용할 필요성을 제기한다.

넷째, 본 연구의 자료는 설문의 응답자가 본인 스스로의 태도, 행태, 그리고 인식 등을 보고한 주관적인 자료라는 한계성을 지니고 있다. 즉, 자기보고(self-reported) 형식과 주관적 판단에 기초한 자료이기 때문에 동일방법편의(common method bias)를 유발시킬 수 있는 한계를 지니고 있다. 따라서 향후 연구에서는 객관적인 자료나 공식적인 보고서 등을 활용해서 관리기법의 도입 및 활용, 그리고 내재적 동기부여의 정도 등을 조사할 필요가 있다.

### 3. 결론

본 연구는 기존의 공공관리문헌에서 단일 차원으로 연구되어 온 임파워먼트가 두 개의 하위구성개념으로 구성된 다차원적 모형임을 이론적·경험적으로 연구하였다. 뿐만 아니라, 임파워먼트의 하위구성개념도 다차원적 접근방법을 통해 이해하고 측정함으로써 임파워먼트에 대한 이해를 넓혔다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 이와 더불어, 개인주의 및 집단주의 조직문화가 임파워먼트의 하위 접근방법에 상이한 영향력을 행사한다는 점을 발견함으로써 임파워먼트의 구조적 접근방법을 조직에 도입하거나, 혹은 심리적 접근방법을 강조할 때에 조직문화의 중요성을 경험적으로 확인했

다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

## 참고문헌

- 권인수·최영근. (2011). 심리적 임파워먼트 및 리더-부하 교환관계와 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과. 「대한경영학회지」, 24(4): 2415-2437.
- 김진숙. (2010). 「공무원 인사평가 결과 환류 및 활용에 관한 연구: 공무원의 근무성적평정제도를 중심으로」. 한국행정학회 하계학술대회 논문발표집.
- 박영준. (2006). 생활시설 사회복지사의 조직문화, 임파워먼트 그리고 조직유효성과의 인과모형에 관한 연구. 「한국사회복지행정학」, 8(1): 67-97.
- 송정수·양필석. (2009). 상사신뢰와 혁신행동 간의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 「산업경제연구」, 22(5): 2437-2455.
- 신재구·이신자. (2001). 「변혁적 리더십과 임파워먼트, 결과기대감, 그리고 조직몰입간의 관계에 관한 연구」. 한국인사·조직학회 하계학술연구 발표회.
- 심덕섭·조용현·김광숙. (2008). 의사결정 참여도가 조직정치 지각과 직무태도 사이의 관계에 미치는 영향. 「인력개발연구」, 10(3): 195-215.
- 안종태·김경수·김명수. (2011). 성과피드백과 조직몰입간의 관련성에 대한 연구. 「기업경영연구」, 18(3): 83-100.
- 양필석. (2008). 「핵심자기평가가 조직유효성에 미치는 영향: 셀프리더십과 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로」. 울산대학교 대학원 박사학위논문.
- 이규만·최준희. (2012). 리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. 「경영과 정보연구」, 3(4): 339-361.
- 임규혁·이혜영·한주희. (2012). 개인·조직 적합성 및 개인·직무 적합성과 정서적 몰입 간 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과: 다수준 접근을 중심으로. 「대한경영학회지」, 25(3): 1583-1606.
- 하성호·최수일. (2009). 조직문화유형이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향과 고용불안정성 및 조직신뢰의 근집분석에 관한 연구: 건설 산업을 중심으로. 「한국조직학회보」, 6(2): 115-151.
- 홍순복·정기호·황종호. (2005). 참여의사결정과 대인신뢰가 생산성에 미치는 영향. 「한국콘텐츠학회논문지」, 5(6): 264-272.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Bandura, A. (1986). *Social functions of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*(3<sup>rd</sup> ed.). New York: Free Press.
- Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G., & Morris, W. T. (1995). The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science*, 41(10), 1565-1580.

- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1999). *The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meaning of occupational work*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Burke, W. W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastara (Eds.), *Executive power* (pp. 51-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Chisholm, R. F., & Vansina, L. S. (1993). Varieties of participation. *Public Administration Quarterly*, 17(3), 291-315.
- Cohen, D. (2001). Cultural variation: Considerations and implications. *Psychological Bulletin*, 127(4), 451-471.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52(2), 205-224.
- Daniels, K., & Bailey, A. (1999). Strategy development processes and participation in decision making: Predictors of role stressors and job satisfaction. *Journal of Applied Management Sciences*, 8(1): 27-42.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Donald, C. G., Lyons, T. S., & Tribbey, R. C. (2001). A partnership for strategic planning and management in a public organization. *Public Performance & Management Review*, 25(2), 176-193.
- Earley, P. C., & Erez, M. (1997). *The transplanted executive: When you need to understand how workers in other countries see the work differently*. New York: Oxford University Press.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24(3), 265-304.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. New York: Oxford University Press.
- Fiske, A. P. (2002). Using individualism and collectivism to compare cultures - A critique of the validity and measurement of the constructs: Comment on Oyserman et al. (200). *Psychological Bulletin*, 128(1), 78-88.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 17-25.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in

- organizations. *Academy of Management Review*, 11(1), 164-177.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Spangenberg, J. (1987). Measuring individualism and collectivism at occupational and organizational level. In C. Kagitcibasi (Eds.), *Growth and progress in cross-cultural psychology* (pp. 113-121). Lisse, the Netherlands: Sweets & Zeitlinger.
- Jaccard, J., & Wan, C. K. (1996). *LISREL approaches to interaction effects in multiple regression*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson, B. H. (2009). Empowerment of nurse educator through organizational culture. *Nursing Education Perspective*, 30(1): 8-13.
- Karl, K. A., O'Leary-Kelly, A. M., & Martocchio, J. J. (1993). The impact of feedback and self-efficacy on performance in training. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 379-394.
- Kernaghan, K. (1992). Empowerment and public administration: Revolutionary advance or passing fancy? *Canadian Public Administration*, 35(2), 194-214.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Education and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142.
- Larson, J. R. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33: 42-76.
- Leana, C. R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), 754-774.
- Leung, K. (1987). Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 898-908.
- Liden, R. C., & Arad, S. (1996). A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. In G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 14, pp. 205-251). Greenwich, CT: JAI Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision making: One more look. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- Marshall, A. A., & Stohl, C. (1993). Participating as participation: A network approach. *Communication Monographs*, 60(2), 137-157.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational,*

- and goal-based perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nadler, D. A. (1979). The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 309-338.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nyhan, R. C. (1994). *The interrelationships of organizational commitment, trust, and participatory decision making practices in public organizations*. Unpublished doctoral dissertation. Boca Raton, FL: Florida Atlantic University.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Ozer, E. M., & Bandura, A. (1990). Mechanism governing empowerment effects: A self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(3), 472-486.
- Petter, J., Byrnes, P., Choi, D., Fegan, F., & Miller, R. (2002). Dimension and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), 377-400.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drsgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 643-658.
- Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 25(2), 544-566.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1988). *Subtypes of managerial delegation: An extension of the Vroom and Yetton Conceptualization*. Paper presented at the annual convention of the American Psychological Association. Atlanta, GA.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1995b). An empirical test of comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- Spreitzer, G. M. (1996). An empirical test of comprehensive model of intrapersonal empowerment in the

- workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- 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(5), 679-704.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (2001). *A company leaders: Five disciplines for unleashing the power in your workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management System*, 6(1), 39-54.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 219-232.

---

**조태준(趙兌濬)**: 미국 뉴욕주립대학교(SUNY at Albany)에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 상명대학교 행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직행태, 행정윤리, 그리고 인적자원관리이다. 최근 논문으로는 “권한위임(delegation)과 개인성과 간 관계에 대한 연구: 개인특성의 매개효과를 중심으로”(2013), “공공부문 내부 통제제도의 개편방안에 관한 연구”(2013, 공저), 그리고 “인적자원관리기법과 조직문화의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향: 서울특별시 공무원의 인식을 중심으로”(2013, 공저) 등이 있다(tacjunc@smu.ac.kr).

## 부록: 측정항목

### 1. 구조적 임파워먼트

#### 1) 참여의사결정(Nyhan, 1994)

- 상사는 대부분의 의사결정에서 직원들로부터 의견을 적극적으로 구한다.
- 상사는 우리 부서 내에서 진행되는 업무에 대한 정보를 지속적으로 제공한다.
- 나는 우리 부서 내에서 진행되는 업무에 관한 제반 사항을 알고 있다.
- 우리 부서에서는 직원들이 기획과 의사결정과정에 참여한다.
- 우리 부서의 직원들은 협력해서 작업을 완수한다.
- 우리 부서의 직원들은 부서 내의 문제들을 해결한다.
- 우리 부서는 관리자와 상사가 의사결정과정에 직원들을 참여시키도록 독려한다.

#### 2) 권한위임(Schriesheim et al., 1998)

- 상사는 자신의 도움과 조언 없이도 내가 의사결정을 하게 한다.
- 상사는 내가 의사결정을 할 수 있는 권한을 부여한다.
- 나는 직무와 관련된 정보를 상사에게 문의한 후, 직무에 관한 의사결정은 스스로 한다.
- 상사는 필요한 정보를 제공한 후, 스스로 의사결정을 할 업무영역을 정해 준다.
- 상사는 내가 의사결정하는데 필요한 정보를 그(녀)로부터 획득하고, 이를 바탕으로 의사결정하는 것을 허락한다.
- 상사는 의사결정 전에 자신으로부터 승인이나 조언을 구할 것을 요구하지 않는다.

#### 3) 성과피드백(Nyhan, 1994)

- 나는 상사로부터 직무성과에 대해 공정하고 수시로 평가받는다.
- 나는 상사로부터 향상된 성과에 대해서 인정을 받는다.
- 상사는 내 직무에 영향을 미치는 변화에 대해 이유를 설명해 준다.
- 상사는 직원들을 편애하지 않는다.
- 상사는 자신의 업무성과에 대한 직원들의 비판에 귀 기울인다.

## 2. 심리적 임파워먼트(Spreitzer, 1995a)

### 1) 의미감

- 내가 담당하는 업무는 나에게 매우 중요하다.
- 내가 담당하는 업무는 내게 큰 의미가 있다.
- 내가 담당하는 직무와 관련된 활동들은 내게 큰 의미가 있다.

### 2) 능력감

- 나는 나의 직무수행 능력에 대해 자신감을 갖고 있다.
- 나는 직무활동을 수행하는데 필요한 업무능력이 충분하다고 확신한다.
- 나는 직무수행에 필요한 관리기법에 정통하다.

### 3) 자기결정성

- 나는 직무수행의 방법을 결정하는데 있어 상당한 정도의 재량권을 갖고 있다.
- 나는 직무수행의 방법을 스스로 결정한다.
- 나는 독립적·자율적으로 업무를 수행할 수 있는 기회를 갖는다.

### 4) 영향력

- 우리 부서 내에서 내가 갖고 있는 영향력은 매우 크다.
- 나는 부서 내에서 발생하는 일을 통제할 수 있는 권한을 갖고 있다.
- 나는 부서 내에서 일어나는 일을 좌우할 만한 영향력이 있다.

## 3. 조직문화(Robert & Wasti, 2002)

### 1) 개인주의 조직문화

- 각각의 조직구성원은 자신만의 특별한 잠재력 실현을 독려받는다.
- 우리 부서는 개인이 제안한 독창적인 아이디어를 개인의 소유로 인정한다.
- 우리 부서에서는 직원들의 자기개발능력을 중요시한다.
- 부서 내에서 성과 등으로 두각을 나타내는 구성원은 인정을 받는다.
- 우리 부서의 조직구성원은 직무 독립성에 더 많은 가치를 둔다.
- 우리 부서는 조직구성원 간 경쟁을 허용한다.



## 2) 집단주의 조직문화

- 경영진과 관리자는 조직에 충성하는 직원을 더 많이 보호해주고 더욱 관대하다.
- 우리 부서는 조직운영기법의 변화를 위한 의사결정과정에 상사와 부하가 함께 참여한다.
- 우리 부서는 직원을 가족과 같이 보호한다.
- 우리 부서는 조직구성원 모두가 조직의 성공뿐 아니라 실패에 대해서도 공동의 책임감을 느낀다.
- 조직 내 서열에 관계없이 우리 부서의 조직구성원은 상대방의 의견을 존중한다.
- 일단 조직구성원으로 선발되면 우리 부서는 그들의 종합적인 복지에 관심을 기울인다.
- 우리 부서의 모든 구성원은 조직의 성공에 영향을 미치는 주요 결정에 대한 정보를 지속적으로 제공받는다.

**Abstract**

**The Effects of Organizational Individualism and Collectivism on Structural and Psychological Empowerment in the Public Sector: Focusing on Public Employees Working in Seoul Metropolitan Government**

Cho, Taejun

191 public employees working in the City of Seoul participated in this study. Structural equation modeling(SEM) was employed to examine whether organizational individualism and collectivism affect structural and psychological empowerment, respectively. We found that organizational individualism had a greater effect on psychological empowerment than structural empowerment. On the other hand, organizational collectivism is more related to structural empowerment than psychological empowerment. In measurement models, this study found that structural and psychological empowerment, as second-order constructs, had the construct validation in using confirmatory factor analysis. Additionally, we also found that organizational individualism and collectivism are separate constructs. We discuss the theoretical and practical implications of the findings.

Key Words: Organizational individualism and collectivism, structural empowerment, psychological empowerment