

Empowerment의 개념 재정립 및 구조조정기 하에서의 도입방안

朴 基 贊*
崔 炳 又**

—〈目 次〉—

I. 問題提起	IV. 人的資源管理次元에서 임파워먼트의 成果
II. 人的資源管理의 새로운 패러다임 變化 및 命題	V. 임파워먼트의 韓國的 實行方案
III. 임파워먼트의 概念 및 過程	VI. 結 論

I. 問題提起

회소성과 전문성을 전제로 한 인적자원(human resource)이란 스톡(stock) 개념이 이제는 자본으로서의 투자가치와 효율적 운영을 중시하는 인적자본(human capital)이란 동태적 흐름(flow)을 중시하는 개념으로 발전되고 있다[박기찬, 2000]. 또한 국경, 업종, 제품 등의 경계를 넘어선 다차원적인 경쟁이 진행됨에 따라 경쟁력 있는 인적자원을 보다 효율적으로 관리하기 위한 인적자원관리시스템의 구축 및 변화의 필요성도 갈수록 고조되고 있다[Pfeffer, 1998]. 즉, 규모와 양적 성장을 중시하던 전통적 인사관리 방식으로는 새롭고 독창적인 아이디어를 가진 우수 인재를 수용하기 힘들며, 그만큼 시공간을 초월하여 다양한 인재를 효과적으로 관리하고 활용할 수 있는 새로운 인적자원관리 방식이 요구된다는 것이다.

현대 기업이 그 경쟁력을 유지 및 강화하기 위해서는 무엇보다 환경변화에 유연한 탄력성을 가진 조직으로 바뀌어야 하며[Maira et al., 정태수 외 역, 1997], 이 같은 조

* 인하대학교 경영학부 교수

** 인하대학교 대학원 경영학과 박사과정

직의 활성화는 구성원의 능력과 핵심역량이 중요한 변수로 작용한다(조동성·신철호, 1996). 그간 수많은 기업들이 조직의 비전을 제시하면서 구성원들의 행동 및 의식변화를 강조해왔으나 실질적 변화는 보기 드문 실정이다(박기찬, 2000). 조직의 실질적 변화는 구성원 개개인의 사고·행동의 변화를 통해 일어나며, 이러한 구성원의 변화는 부서 혹은 팀 단위의 하위단위조직에서 유발되는 것이다(Peters T., 1991; Pfeffer, 1998). 즉 실질적 조직변화는 조직 전체차원에서 경영자에 의해 추진되었던 그간의 공식적인 비전제시나 변화필요성을 강조하는 단계를 넘어서서 바로 일선관리자에 의해 유발 또는 촉발되어야 한다는 것이다(Kaplan & Norton, 2000).

그러나 현실적으로 이런 변화를 주도해야 할 일선관리층이 자신의 역할변화를 정확히 인식하지 못하고 있거나 혹은 인식한다 할지라도 그러한 새로운 역할수행을 뒷받침할 능력과 경험부터 부족하며, 또한 많은 경우 기업의 조직구조나 인사제도 또는 포괄적인 의미에서의 조직문화 역시 본질적 변화가 이루어지지 않고 있으므로, 결국 누구도 먼저 변화를 시도하려는 자신감을 보여주지 못하고 있다(Maira et al., 1997; 박기찬, 2000). 따라서 기업변혁을 위한 핵심은 일선관리자의 역할변화 인식을 바탕으로 하부 부서별로 변화에 필요한 능력과 의욕 및 자신감을 갖도록 해주는데 있다. 이러한 현실적 필요성에 부합하는 기법이 바로 조직내 임파워먼트(empowerment) 활동의 증진이라 할 수 있다(박원우, 1997).

임파워먼트는 미국의 경우, 변화와 혁신을 추구하는 구성요인으로 고려하지 않는 경우가 거의 없을 정도이며, 유럽에서도 이미 보편적으로 활용되는 개념으로서, 일반적으로 변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 대내외 고객만족을 신속히 추구하고자 상대적으로 조직의 하위계층의 사람들에게 의사결정권을 적극 위양 또는 위임하는 것으로 인식되고 있다.

한편, 국내에서 임파워먼트는 '권한위임'¹⁾이라는 용어로 번역되면서 그 의미가 왜곡되고 오해되는 경우(예를 들어, 임파워먼트가 권한이전이 아닌 권한위임이라는 착각, 파위가 많은 데서 적은 쪽으로만 이동한다는 착각 등)가 없지 않다. 이로 인해 그 실행과정에서 형식적인 권한의 배분이라는 부작용이 발생하고, 특히 국내여건을 고려하지 않은 상황에서 미국식 경영모델을 그대로 적용함으로써 문화적 충돌현상까지 초래되고 있다.

1) 사실 권한위임은 공식적 지위로부터 나오는 권력의 일종인 권한(authority)을 하부로 나누어 준다는 'delegation of authority'를 번역하여 사용해진 전통적 개념이다.

90년대 중반이후, 정보화사회, 지식기반사회에로의 이전 등, 경영환경이 급격하게 변화됨에 따라 수평화된 관리조직의 최고경영자가 경영활동의 전부를 직접 담당할 수 없는 상황이 확연하게 나타나고 있다. 따라서 역할(role)을 구성하는 양대 요소인 권한(authority)과 책임(responsibility)의 일부를 부하에게 위임할 필요성이 급격하게 증대되고 있다. 이러한 권한위임은 상부조직의 권한이 내부통제상의 지배적능에 속하는 것 이외에 하부조직에 위임되어야만 비로소 경영활동이 원활하게 이루어지게 된다[박원우, 1997]. 따라서 권한위임의 방법과 기술을 잘 이해한다는 것은 팀제 등 수평화된 조직의 경영자들에게 무엇보다 중요하다 할 수 있다.

우리나라 기업조직의 공통된 결함내지 문제점의 하나로써 소극적, 형식적 권한위임과 떨쳐버리지 못하고 있는 결재 및 품의제도, 즉 업무수행에 있어 담당자가 재가방식에 의하여 최고경영자의 결재를 얻어야만 되는 현행의 관리제도를 들지 않을 수 없다. 이러한 배경에서 본 연구는 경영환경 변화에 탄력적으로 대응하기 위한 혁신기법으로서 임파워먼트의 개념 및 성과에 대한 탐색적 연구를 통해 인적자원관리 차원에서 효과성을 입증하고, 궁극적으로 한국에 적용될 경우 그 실행방법은 어떻게 구체화되어야 하는지에 관하여 고찰하고자 한다.

II. 人的資源管理의 패러다임 變化 및 命題

1. 경영환경 변화에 따른 대응

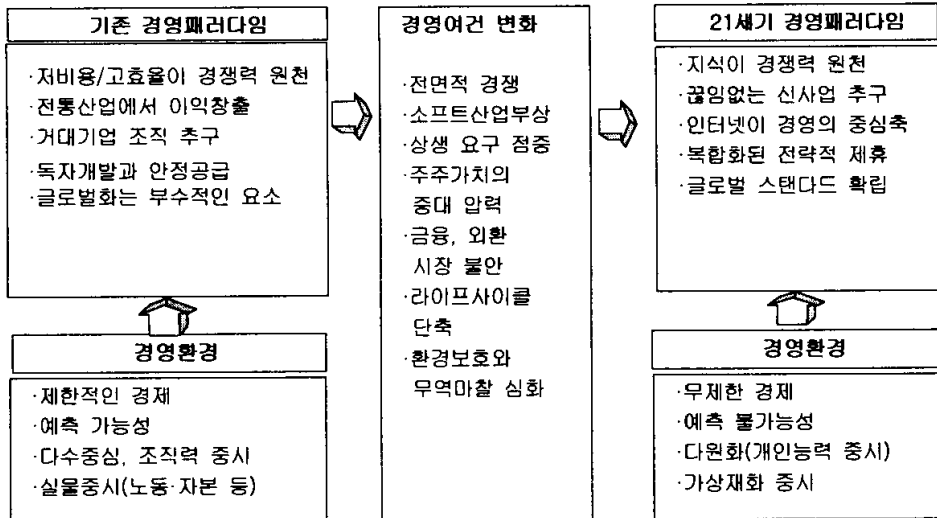
21세기 경영환경은 불확실성과 단절적 변화로 집약된다[Drucker, 1998; Toffler, 1993]. 여기에는 기존 규칙이나 질서의 붕괴, 가치관과 기호의 다양화, 그리고 수시로 바뀌는 경쟁상대 등 앞날을 예견할 수 없는 다양한 요소가 복합적으로 작용한다. 이러한 상황은 경영자들로 하여금 정확한 분석에 의한 미래 전망보다는 변화의 흐름을 남보다 앞서 인식하는 종합적 통찰력을 요구한다[Mintzberg, 1999].

[명제 1] 새로운 환경변화는 최고경영자의 분석력보다 통찰력을 요구한다.

21세기 경영환경의 소용돌이 속에서 살아남기 위해 기업의 경쟁력은 지식(knowledge)에 의해 결정되고, 끊임없이 새로운 산업을 찾아야 생존할 수 있으며, 이를 위하여 단순한 규모의 증대보다는 사업의 복합화와 전략적 제휴로 사업역량을 확보해야 한다 [Bouayad & LeGris, 1996]. 특히 경영의 중심 축을 인터넷에 두고, 세계표준(global standard)의 확립과 지속적인 세계화(globalization)를 추진해야만 기업의 생존이 가능하다.

[명제 2] 새로운 환경변화는 규모의 경제보다 네트워크의 경제를 요구한다.

(그림 1) 21세기 경영패러다임



자료: 매일경제 (1999. 12. 11.).

디지털 경제, 국제화, 다양화 등으로 정의되는 최근의 경영환경은 급격하게 빠른 속도로 변화하고 있다. 경영환경의 급격한 변화는 기회와 위협을 동시에 초래하므로 기업은 보다 능동적으로 대처하여 기업경쟁력을 제고할 수 있는 기회로 활용해야 한다.

한국의 경우, IMF체제의 조기졸업과 함께 경제 전반적으로 활황과 호조세가 전개될 것이라는 기대는 최근들어 여지없이 무너지고 있다[KDI, 2001]. 특히, IMF 외환위기와 함께 과거 고도성장시대에 고착화된 경제체제 및 운영의 경직성에 기인한 대가를 혹독하게 치르고 있으며, 경제와 사회 전반적으로 만연된 도덕적 해이(moral hazard) 현

상은 정상적 시스템 운영을 가로막는 원인이 되고 있다.

이러한 상황에서 새로운 경제사회시스템 구축에 대한 정부의 의지와 사회적 요구가 강하고 간절하지만, 이를 추진하는 것은 결코 쉬운 문제가 아니다[매일경제신문사, 1997: 2000]. 특히 한국경제가 현재의 상황을 타파하고 경제구조 개혁을 추진하여 새로운 산업을 창출해 나가기 위해서는 외적환경 변화에 대하여 스스로 위험을 무릅쓰고 유연성을 넘어 빠르게 대응할 수 있는 창조성이 풍부한 경제주체의 존재와 역할증대가 무엇보다도 중요하다는 것이다. 이러한 맥락에서 기업조직 구성원들의 기동성과 유연성이 바로 새로운 경쟁환경에 대응한 핵심요인이 된다고 하겠다.

[명제 3] 새로운 환경변화는 주체집단의 역할변화를 요구한다.

2. 인적자원관리 패러다임의 전환

21세기의 경영환경에서 중시되는 경영능력은 안정적 경영환경에서 요구되는 관리효율성보다는 변화하는 환경에 대한 유연한 적응력, 가격경쟁력보다는 품질과 스피드가 더 중요하다[Peters T., 1991; Drucker P., 1998]. 또한 종업원 개인수준에서는 협소하게 주어질 하나의 직무에 대한 효율적 수행능력보다는 자율적이고 창의적으로 다양한 직무를 소화하고 수행할 수 있는 능력이 절실히 필요하게 된다. 결국 새로운 경영환경 변화가 요구하는 핵심조건을 한마디로 요약한다면, 바로 21세기 기업경쟁력의 원천은 사람이라는 인적자원이라 할 수 있다. 이는 이미 1930년대부터 발전되어온 '모티베이션'의 원리에 입각하여, 기업에서는 업무수행능력이 뛰어난 유능한 인재를 확보하고, 이들이 자율적이고 창의적으로 능력을 발휘할 수 있도록 조직에서 동기부여 시키는 것이 결국 글로벌 경쟁시대의 근간이 된다는 점을 다시 부각시켜주고 있다. 선택활동(choice)에 초점을 둔 전략적 인적자원관리에 대한 필요성이 과거 어느 때보다 중시되고 있는 것도 같은 맥락이다.

[명제 4] 경영환경의 변화는 기업 경쟁력 확보를 위한 경쟁의 기반을 변화시킨다.

물론 급격한 기업경영환경의 변화에 대응하여, 우리나라 기업들도 이미 1980년대 후반부터 다양한 경영혁신을 시도해왔다[박기찬, 2000]. 조직과 구성원의 정체성을 찾으

려는 기업문화 및 비전 정립운동, 경영의 전반적인 효율성을 높이기 위한 리엔지니어링, 벤치마킹, 다운사이징, 그리고 인적자원의 경쟁력을 높이기 위한 팀제와 연봉제 등 신인사제도의 도입이 가장 대표적인 내용들이다. 특히 인적자원관리의 경우, 초기에는 일본 기업의 사례를 중심으로 이루어지다가 1990년대 중반부터는 글로벌 스탠다드란 명목으로 미국식 모델이 강조되면서 결과지향적 성과주의를 그 주요테마로 삼고있다. 정연양 교수는 이와 같은 우리나라 기업들의 새로운 인적자원관리 패러다임으로 다음과 같은 일곱가지를 들고 있다(정연양, 2001: pp.44-45).

① 근로자들의 마인드 전환 : 평생직장에서 평생직업으로

1990년대 들어서면서 시작된 명예퇴직과 IMF 금융위기 이후 불어닥친 구조조정으로 인해 기업은 더 이상 종신고용의 관행을 지킬 수 없게 되었고, 근로자들도 한 회사만 고집할 수 없게 되었다. 이제는 회사를 옮겨다니면서 자신의 경력관리를 하는 사람이 많아졌다.

② 인사원칙의 전환 : 연공중심의 집단주의에서 성과중심의 개인주의로

동기부여 차원에서 조직에 대한 개인의 기여도를 차별화하고 이를 통해 기업의 성과를 극대화하고자 하는 성과주의가 급속도로 확산되고 있다. 연봉제는 이러한 흐름의 대표적인 예이다.

③ 인사관리대상의 전환 : 사람에서 직무로

과거에는 무슨 일을 하던지 보유능력과 경력이 뛰어나면 그에 상응하는 직급이 부여되고 그 직급이 정하고 있는 임금을 지급 받았다. 그러나 이제는 직급보다 실제로 수행하는 직무가 가지는 가치와 성과에 따라 승진이 되고 임금을 지급하는 기업들이 많아졌다. 학벌과 같은 외형적인 것보다 직무수행능력이 더 중요한 요소가 되고 있는 것이다.

④ 인사관리주체의 전환 : 인사부서에서 현장관리자로

중앙집권적인 조직구조를 가지고 있었던 국내 기업의 경우 인사부서가 사장의 결정을 받들어 모든 인사관리를 수행하였었다. 이제는 인사관리가 현장관리자의 기능으로 돌아가고 있다. 물론 이러한 과정은 현장관리자의 능력향상과 최고경영자의 권한이양이 전제되어야 가능하다.

⑤ 인사관리 관심범위의 전환 : 국내에서 세계로

국내외에서 한국기업에 많은 외국인이 근무하게 되었고, 한국인도 외국기업에 근무하게 되었다. 문화가 다르고 경영시스템과 관행도 서로 다른 만큼 인적자원관리도 다른 시

각에서 접근할 필요가 있다.

⑥ 조직내 인간관계의 전환 : 수직적 구조에서 수평적 구조로

우리 사회가 복잡해지고 가치관이 다양해지면서 더 이상 (공동사회의 논리인) 수직적 인간관계가 힘을 가질 수 없게 되었다. 이에 기업은 성과향상을 위해 구성원들간의 수평적 인간관계를 전제로 한 팀제조직을 받아들이면서 개인의 능력과 성과를 가장 중요한 가치기준으로 삼고 있다.

⑦ 바람직한 인재상의 전환 : 표준형 인재에서 전문형 인재로

기업의 경영환경이 복잡해지고 직무의 내용도 다양해지면서 점점 한가지 일에 높은 전문성을 가진 인재를 선호하게 되었다. 따라서 기존에 우수한 인재로 표준화되었던 인재상(像) 즉, 대인관계가 원만하고 윗사람을 공경하며 자신에게 주어진 일을 성실하게 잘 수행하는 사람은 더 이상 기업이 요구하는 인재로 대우받을 수 없게 되었다.

물론 이들 변화이외에도 '제도중심의 인사관리에서 전략중심의 인적자원개발로', '권한중심의 지시방식에서 책임중심의 지원방식으로', 그리고 '서면결재에서 전자결재로' 인사활동의 초점과 활동방식이 전환되는 모습은 다양하게 표출되고 있다(박기찬, 1997). 그러나, 이와 같은 새로운 패러다임은 인적자원관리의 방향을 새롭게 보여주는 것이지, 아직 완결된 것도 아니며, 모든 기업에서 효과를 발휘할 수 있는 방안도 아닐 것이다. 그러므로 무엇보다 중요한 것은 패러다임 전환기에 있어서 조직 구성원들의 동참과 자율적 혁신이 강화될 수 있도록 경영의 기반을 정립해 주어야 할 것이다. 임파워먼트 활동이 다시 강조되는 이유도 바로 우리나라 기업들이 창의성과 자율성 및 전문성에 입각한 패러다임 전환기에 있기 때문이라 할 수 있다.

[명제 5] 패러다임 전환기의 경영기반은 임파워먼트에 두어야 한다.

글로벌 경쟁체제가 확산될수록 고객지향적, 환경친화적, 그리고 유연한 조직특성을 요구하고 있다. 그러나 실제로 한 조직의 세부 경영활동이 고객지향적으로 되기 위해서는 우선 조직 내부고객을 대상으로 하는 자율경영이 이루어져야 하며, 진정한 자율경영이 이루어지기 위해서는 구성원들에 대한 권능(權能)의 부여, 즉 임파워먼트가 현장에서 일어나야 한다.

임파워먼트된 구성원들이야말로 자율적으로 자기 일에 임하게 되며, 그러한 구성원들을 통하여 조직은 고객지향적, 그리고 탄력적으로 움직일 수 있다(박원우, 1997). 또한 실제

로 고객지향적 조직을 구현하기 위한 수단으로써 팀제 도입도 확산되고 있다. 팀제는 조직 내 의사결정단계의 축소화를 유발하며, 계층수의 감소는 결과적으로 관리대상 인원수의 증가를 초래하게 됨으로써 과거 통제중심의 관리에서 자율과 몰입의 탄력적 조직으로의 변화를 요구하는데, 이에 따라 최근 들어 임파워먼트에 대한 관심이 더욱 고조되고 있는 것이다.

[명제 6] 고객지향적 인적자원관리를 위하여 임파워먼트가 선행되어야 한다.

이들 6가지 명제는 결국 경영환경변화의 소용돌이에서 헤어나지 못하고 있는 대부분의 현금의 우리나라 기업조직이 새로운 경영혁신과 인사혁신을 도모하기 위해서는 임파워먼트 활동이 새로운 경영기반으로서 정립되어야 한다는 점을 확인해 주고 있는 것이다.

III. 임파워먼트의 概念 및 過程

1. 개념규정

이미 널리 알려진 바대로, 임파워먼트(empowerment)란 단어를 그대로 해석하면 파워(power)를 부여하는 것이라고 할 수 있다. 그런데 이때 파워는 권한과 능력이라는 두 가지 의미를 가지고 있다. 실제 웹스터 사전은 empower의 뜻을 '권한을 부여하다(give authority to)'와 '능력을 부여하다(give ability to)'의 두 가지로 설명하고 있다. 따라서 임파워먼트란 실무자들의 업무 수행 능력을 제고시키고, 관리자들이 지니고 있는 권한을 실무자에게 이양하여 그들의 책임 범위를 확대함으로써 종업원들이 보유하고 있는 잠재 능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 '權能'을 부여하는 방법이라 할 수 있다(최만기, 1998).

여기서 파워(power)는 상호작용의 맥락에서 규정되는 타인에 대해 어떤 영향력(influence)을 행사할 수 있는 능력이나 가능성으로 정의된다(박혜영 등, 2000). 따라서 반드시 영향력이 행사되는 경우에만 파워를 갖고 있다고 보는 것이 아니라, 영향력의 행사가 이루어질 것으로 보이는 경우나 영향력이 행사될 가능성을 지닌 경우, 그리고 영향력을 행사할 능력을 갖고 있는 경우 파워를 갖고 있다고 볼 수 있다(Crozier & Friedberg, 1979).

조직행동 차원에서 권력의 속성을 정리하면, 첫째, 일반적으로 권력은 조직의 내부관계

구조에서 다루어진다. 둘째, 권력은 한 사람의 개인 또는 대인관계의 경로를 통해 행사되는 무엇으로 정의되며, 종종 개인, 그리고 인간관계의 자산과 동등한 개념으로 간주된다. 셋째, 권력은 때때로 리더십과 권위의 지위에서 발생된 특성이라 할 수 있는데, 권력의 합법성보다 행사되는 방법에 관련되어 있다(Thompson, 1991).

논자에 따라서는 영향력(influence)을 권력의 개념과 동일하게 간주하고, 권한(authority)을 권력의 특수한 형태로 구분하기도 하며, 권한과 영향력을 동일한 것으로 파악하기도 한다. 그 중 보다 종합적 차원에서 권력을 정의하고 있는 Barcharach와 Lawler (1980)는 권한과 영향력을 권력의 개념 속에 포함시키면서 동시에 권한과 영향력을 다음과 같이 구분하고 있다.

〈표 1〉 권력의 관련개념으로서 권한과 영향력의 비교

항목	권한(authority)	영향력(influence)
권력의 성격	정태적, 구조적 성격	동태적, 전술적 성격
조직 내에서의 위상	공식적 권력: 공식적으로 인정된 최종결정을 할 수 있는 권리	비공식적 권력: 공식적으로 인정되지 않은 힘
상대편의 행동	상대편의 비자발적 복종	상대편의 자발적 복종 요구
권력의 방향	단일방향(주로 하향)	복수방향(하향, 상향, 수평)
권력의 원천	구조적 권력원천	개인적 특성, 전문능력
권력게임의 성격	영하게임 전제	비 영하게임 가능

권력의 개념을 정확히 이해하기 위해서는 조직내 개인이 행사할 수 있는 다양한 권력의 원천(sources of power)을 보다 구체적으로 파악할 것이 요구된다. 조직내 권력의 기반(bases of power)이나 가장 지속적으로 영향력을 행사하는 원천(sources)에 대한 모델은 이미 고전이 된 French와 Raven에 의해 제시되었다. 이들은 조직의 자원구조와 분배로부터 권력의 주요 5가지 형태(보상적 권력, 강제적 권력, 준거적 권력, 합법적 권력, 전문적 권력)로 구분하였다(French & Raven, 1959).

여러 가지 권력의 원천과 권력의 형태에 의해 구축된 권력이 행사되는 경우, 우리는 영향력이라는 동태적 형태를 보게된다(Crozier & Friedberg, 1979). 그렇다면 이러한 권력은 어떻게 행사되는가? 이에 대해 Moorhead & Griffin(1989)은 다섯가지 특징을 들어 설명하고 있다. 첫째, 직위성 권력(조직내 특정 과업이나 역할에 관련되어 있

는) 합법성, 보상 그리고 강제적이고 전문적인 권한의 몇 가지 특성이 포함된다. 둘째, 사적인 권한은 조직내 그들의 직위여하에 관계없이 개인이 지닐 수 있으며, 준거권력과 때로는 전문적, 강제적, 보상적 권한의 요소들 또한 포함한다. 셋째, 조직구조에 의존하는 권력은 상급 의사결정권자와 조직을 조정하는 사람에 의해 office-holder들 사이에 배분되나 다양한 상황에서 소위 권력이 행사되지 않는 곳에서도 권력이 작용한다. 넷째, 권력은 한 조직내 한가지 방향으로 단순히 움직이지 않고, 다른 조직구성원에 대하여 상급자에게서 하급자에게로 권력이 이동한다. 다섯째, 조직내 권력은 평등하게 분배되지 않으며 정적인 권력관계를 유지하지 않는다는 점이 중요하다. 조직내 직위에 의한 권력 부여의 한가지 이유는 조직내 조정자와 지도자가 불평등 권력분배를 지속, 유지시키기 위해 그들보다 상대적으로 무력한 이들에 대해 조정권, 지도권, 징계, 벌과 보상뿐만 아니라, 권력자체에 대한 균형의 조정권을 제공하기 위해서이다. 조직의 권력분배는 그러므로 거의 항상 불평등하며 조직을 위해 왜곡된다.

한편 그간 권력, 즉 파워에 대한 개념은 대부분 zero-sum 논리로 설명되었다. 즉 파워의 전체크기는 정해져 있는 것으로 가정하여 파워의 유형이 무엇이고, 그것을 어떻게 나누느냐, 혹은 어떻게 나의 몫을 키우느냐 하는데 초점을 두어온 것이다[Crozier & Friedberg, 1979; Mintzberg, 1986; 박원우, 1997; 최만기, 1998]. 그러나 최근엔 positive-sum 논리에 입각하여 역량증대에 초점을 둔 연구가 확산되고 있다. 즉, 구성원간 상호작용의 결과 서로의 파워가 원래보다 더 커질 수 있으며, 나아가서는 조직전체의 파워, 즉 조직역량도 증대된다는 임파워먼트 관점이다.

2. 등장배경

임파워먼트는 경영학보다는 정치학 또는 사회학 등 타 분야에서 먼저 시작된 개념으로서, 1980년대 중반부터 서서히 경영학 분야에 도입되기 시작했다. 1980년대 중반 미국 기업내에 만연되던 무력감(powerlessness)을 해소하고, 구성원들로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구할 수 있도록 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 등장한 것이다.

역사적으로 보면 1940년대부터 사람들의 의식에 변화가 일어나면서 함께 등장하게 되었는데, 시민권리운동, 흑인 투표권 저항운동, 노조활동, 시민권리단체 등 여러 분야의 이익단체 운동과 여성해방운동, 미국과 프랑스에서 각각 유발된 '68 학생혁명, 제3세계

의 개발 등은 사람들의 의식변화를 보여주는 일례들이다. 즉, 시민으로서 또는 조직구성원으로서 인간은 항상 이전에 억압받던 상황에서 벗어나길 위해 왔던 것이다. 또한 모든 분야에서 자신의 영향력을 행사하며 보다 풍요로운 삶을 영위하길 원했다. 그리하여 사람들은 국가 및 조직의 의사결정에 참여하려는 경향을 나타내게 되었으며, 점차 자신의 임파워먼트에 대한 관심을 가지게 된 것이다[Vogt & Murrell, 1995].

사실 임파워먼트라는 개념이 도입되기 이전에 경영학에서도 파워에 대한 관심은 고조되어 있었다(Mintzberg, 1980). 그러나 전통적으로 경영학 분야에서는 파워를 절대량이 있다고 보는 zero-sum 관점 및 stock 관점에서 접근했고, 그 결과 조직의 발전에는 별 도움이 되지 못했다(박기찬, 1993). 따라서 파워를 보다 동태적(dynamic) 관점, positive-sum 관점, 그리고 플로우(flow) 관점에서 접근하는 임파워먼트 논리는 제한된 조직역량의 껍질을 깨도록 해주는 핵심논제로 발전하게 된 것이다.

경영학 분야에서는 학술적으로 1985년에 와서야 Academy of Management에서 '임파워먼트(empowerment)'라는 주제를 처음으로 공식적으로 논의한 이래, 1993년 그간의 연구를 정리하고 향후 방향성 정립을 시도하는 분과활동을 개최하였다. 이와 같이 1980년대 중반에 접어들면서 학술적, 그리고 산업적 측면 모두에서 임파워먼트에 대한 관심이 고조되어 온 것이다.

3. 임파워먼트의 다양한 해석

경영환경이 급변하는 전환기일수록 임파워먼트의 활용이 이처럼 중요하고 시급함에도 불구하고 그 활용성을 떨어뜨리는 가장 중요한 요인은 바로 개념에 대한 오해(몰이해)에서 비롯된다. 이와 관련하여 Kinlaw는 다섯 가지의 대표적 오해를 제시하고 있다(Kinlaw, 1995). 첫째, 임파워먼트의 조직개발적 의미보다는 사회정치적 의미에 치중하는 모순, 둘째, 임파워먼트란 전연 새로운 것이 아니라는(권한위임이라는) 착각, 셋째, 파워가 많은데서 적은 쪽으로만(한방향으로만) 이동한다는 착각, 넷째, 전통적 통제방식의 관리와 부합(공존)가능하다는 착각, 마지막으로 임파워먼트의 결과(목표)보다는 과정(수단)에 치중하는 모순 등이다.

어디까지나 임파워먼트는 zero-sum이 아닌 positive-sum 관점에 근거하고 있다. 따라서 보다 다양한 차원에서 임파워먼트의 의미를 해석하고 이해하는 노력이 요구된다. 즉, 임

파워먼트의 내용, 목표, 과정 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 상당히 다양하게 해석될 수 있으며[박원우, 1997], 임파워먼트의 핵심내용은 바로 기업내 구성원의 역량을 키우고 최대한 활용/활성화/동력화/확산한다는 데 있다는 것이다. 목표는 수동적, 상황적응적 관리보다는 능동적, 상황창조적 경영을 즉, 자율경영과 창조경영을 추구하여 조직성과를 지속적으로 증진하는데 있으며, 나아가 여러 가지 방법이 있을 수 있는데, 그 중 하나가 하급자에게 권한을 이전(devolution)하여 보다 신속한 의사결정이 이루어져 고객만족이 증진되도록 하는 것이다. 이러한 측면에서 임파워먼트는 일시적으로 파워를 빌려주었다가 현실적으로 언제나 되찾아올 수 있는 권력위임(delegation of power)의 개념이 아니라, 자신이 지닌 파워를 뿌리째 뽑아서 넘겨주는 권능화(power devolution)의 개념이다.²⁾

〈표 2〉 임파워먼트의 다양한 해석

내용	역량증대, 활용, 확산	<ul style="list-style-type: none"> · 자신과 구성원으로부터 최고/최선을 추구 · 개인속에 구속된 파워를 키워주고 풀어줌 · 사람의 능력을(잠재력까지도) 최대한 활용(harness)
목표	능동, 자율, 창조경영을 통한 성과증진	<ul style="list-style-type: none"> · 수동적, 상황적응적 관리(reactive management)를 지양하고 능동적, 상황창조적 관리(flexible management)를 추구 · 조직내 구성원으로 하여금 수동적 보다는, 능동적인 삶을 살게 함 · 조직의 지속적 성장을 추구
방법 (중 하나)	권한이전 (권한위양)	<ul style="list-style-type: none"> · 위임을 넘어서서 가장 효과적으로 파워가 쓰이는 곳에 실질적으로 파워를 부여 · power delegation보다는 power devolution관점 · 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니고, 파워를 풀어주고 키워주는 것

여기서 중요한 것은 임파워먼트는 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니라는 점이다. 구성원 속에 이미 존재하는 (그러나 미처 그 중요성이 인식/인정되지 않았을 뿐더러 조직의 규제나 통제에 의해 속박되어 있던) 그 파워를 키워주고 풀어주는 것이다. 즉 파워이전보다 파워창조, 증대, 확산이 강조되는 것이다.

2) 이렇듯 임파워먼트는 개념재정립이 요구되는 용어이다. 용어상 명료성을 위해 Vogt와 Murrell(1990)은 관련개념들과의 차별점을 강조한다. '권한위임'이 아니라 '이전'의 개념이라는 것과, 동기부여(motivation), 조직개발(organizational development)과 다른 개념이라는 것이다. 동기부여란 개인수준에서 조직의 목표를 위해 스스로 노력하도록 하는 과정을 말하지만, 임파워먼트는 개인수준에서 그치는 것이 아니라 과업, 업무, 성취, 상호관련성 등의 관계를 새로이 인식하는 것이다. 또한 조직개발은 조직의 단위가 우선이 되어 개인을 개발시키고 개인을 조직의 목표와 결부시키지만, 임파워먼트는 개인의 수준에서 점차 집단수준으로 확대되어지면서 개인개발과 조직목표달성에 결부되어진다.

〈표 3〉 임파워먼트에 대한 정의 및 해석

학자	개념 정의 및 해석
McClellennad (1975)	가능성에 대한 내적 신념 : 능력부여(enabling)
Kieffer (1984)	자기효능감, 자아존중감 그리고 인과의 중요성에 대한 感
Fluri (1985)	조직구성원에게는 기업에 대해 높은 수준의 기여를 가능케 할 환경과 적절한 수단의 제공을 의미하며 관리자에게는 훈련과 교육 그리고 자신의 능력에 의해 이러한 목표가 달성되도록 타인을 뒷받침할 수 있게 하는 것
Torre (1986)	자신의 생활내부에 직접 참여할 정도로 충분히 강해지고 생활을 통제하기도 하고 생활에 영향을 미치는 사건이나 제도에 영향을 미치는 과정
Block (1987)	긍정적 방법으로서의 정치적 접근방법이 실현되도록 하는 기업가 사이클(cycle)의 지향모습: 관료제의 해독제 역할을 하는 것으로서 직위, 정책, 관행의 결과이기도 함
Conger & Kanungo (1988)	자기효능감의 동기부여적 관점, 조직 구성원에게 자기효능감을 고양(enhancing)시켜주는 과정: 무력상태를 양성하는 여건을 파악하고 또한 효능감 정보를 제공하는 공식적 조직관행과 비공식적 기법에 의해 그러한 좋지 못한 여건을 제거시켜 나감으로서 조직구성원들에게 자기효능감을 고양시켜주는 과정
Thomas & Velthouse (1990)	자신의 역할에 개인이 지향되어있는 바를 비취주는 인지부분으로서의 의미(meaning), 자기결정감(self-determinant), 능력(competence: self-efficacy), 효과(impact)가 구체화된 내재적 과업동기부여의 증대: 임파워먼트를 신포터다임으로 인식
Vogt & Murrell (1990)	제로섬의 파워게임이 아니라 단순한 파워 재분배의 반대적인 상황에도 그 파워를 배가시키는 시너지에 기초한 프로세스
Sims & Lorenzi (1992)	효능감 정보를 제공해 주는 공식, 비공식기법에 의해 무력감을 촉진시키는 여건이 제거됨에 따라 강한 효능감이 고양되도록 하는 과정
Byham (1993)	품질, 생산성, 고객서비스 혹은 사이클 타임감소 같은 중요한 성공영역에서 지속적인 향상을 가져오는 행동을 끌어내는 에너지의 원천
Fisher(1993)	권한(A), 자원(R), 정보(I), 책무(A) 변수들의 함수 즉, $E=f(A,R,I,A)$
Foy (1994)	파워를 얻는 것이 아니고 자신에게 영향을 미치는 계획과 의사결정에 공헌하며 자신성과는 물론 조직성과도 향상시키기 위해 업무활동시 자신의 전문지식을 이용하는 것
Kinlaw (1995)	영향력 있는 능력을 개발, 신장시킴으로서 지속적 향상을 성취해내는 과정
Randolph (1995)	유용한 지식과 내적 동기부여를 이미 풍부하게 갖추고 있는 파워를 인정해주고 자유롭게 해주는 것: 실무적 수준의 정의
Sprezter (1995)	영향력, 역할수행능력, 역할 의미감, 자기결정성이라는 4개의 인자속에서 구체화된 동기부여적 구성개념(motivational construct)

자료: 김우택(1996).

이러한 맥락에서 Boren(1994)은 임파워먼트를 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라, 조직원이 지니고 있는 파워를 신뢰하는데서 출발한다고 보았다. 즉 신뢰를 바탕으로 구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 제 방법이라는 것이다. Harari(1994)는 임파워먼트의 목표는 파워를 주는 것이 아니라 자유를 주는 것이라고 했다. 즉 자신과 구성원을 진보적이고 책임성있는 행동을 어렵게 만드는 조직의 제약으로부터 해방시키는 것이다. 또한 Rothstein(1995)은 종업원의 파워를 늘리는 것이 아니라 그들이 이미 지니고 있는 지식과 의욕을 푸는 것을 임파워먼트라고 정의하고 있다. Bowen과 Lawler(1992)는 서비스부문에 있어서의 임파워먼트를 적용하면서, 임파워먼트를 시킬 수 있는 4가지 조직요소, ① 조직행동에 관한 정보, ② 조직행동에 기초한 보상, ③ 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, ④ 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권을 종업원들에게 나누어주는 것으로 임파워먼트를 정의한다.

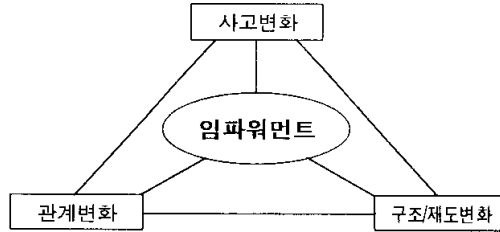
임파워먼트가 이렇게 다양하게 해석되는 이유는 임파워먼트가 다양한 수준(범위)에 걸쳐 이루어지고 또 이루어져야 하기 때문이다. 임파워먼트는 개인차원에 국한된 것이 아니라 집단, 나아가 조직전체차원에 까지 확대되는 개념인 것이다.

〈표 4〉 임파워먼트의 다양한 수준 및 구성내용

구분	내 용	임파워먼트(E) 구분		
개인	Self/ Individual Empowerment · 개인의 자기신뢰감 증진 · 개인 자신의 사고변화와 역량 증대	Micro (기본) E	Meso (핵심) E	Macro E
집단	Group Empowerment · 타인 및 구성원의 역량증대 · 상호권한이전과 관계증진			
조직	Organization Empowerment · 집단 E의 조직확산 · 제도/구조변화를 통한 E의 향과 행동정착			

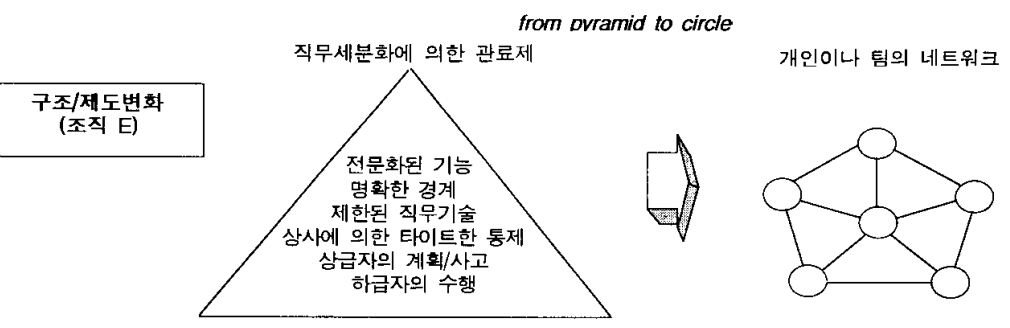
임파워먼트의 첫째 수준은 개인 임파워먼트이다. 조직 내에 임파워먼트가 있기 위해서는 남의 파워를 키워주거나 자신의 것을 능동적으로 남에게 이전시키기 위한 파워와 타인에 대한 신뢰감을 자기 내부에 키우는 '자기 임파워먼트'와 또한 자기 임파워먼트된 사람이 파워를 이전하려고 할 때, 파워수신자가 역할을 제대로 수행하기 위해서는 파워외에

(그림 2) 임파워먼트의 대상 및 변화내용



사고변화 (개인 E)	<u>핵심내용</u>	<u>from</u>	<u>to</u>
	-과정중시 -책임공유 -학습추구 -자기 및 타인신뢰	-무력감 -지시를 기다림 -일을 올바르게 함 -수동적 -내용 -양 -상사책임 -비난	

관계변화 (집단 E)	팀중심	-과정과 학습 중시, 의사소통 증진 -책임과 보상의 공유, 협력과 지원 중심 -참여적 의사결정, 상호신뢰 및 존경
----------------	-----	---



자료: 박원우(1997), 박학순(2000). 참고하여 구성.

역할을 수행할 능력을 사전에 갖추는 개인구성원이 필요역량을 증대시키는 '개인 임파워먼트'로 명명할 수 있는데, 이는 실질적인 변화를 가져오는 임파워먼트의 출발점이 된다.

둘째 수준은 집단 임파워먼트이다. 두 사람 이상의 상호관계가 있을 때만 존재하는 개념으로, 주된 개념은 파워에 관련된 것이다. 임파워(empower)를 위해서는 적어도 두

사람(파워를 주는 사람과 받는 사람) 이상이 있어야 한다. 이런 정의에 의존하여 조직내의 파워배분을 위한 해결책이 바로 임파워먼트이다.

셋째 수준은 조직 임파워먼트로써, 관리자들이 지니고 있는 관리 및 의사결정상의 책임을 일선관리자들에게 이양하여 일선관리자의 책임범위를 확대함으로써, 그들의 문제해결의 도전 및 학습의욕을 고취하고 그들이 이미 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하게 하는 조직변화의 접근방법이다. 진정한 조직변화를 통해 경쟁력을 구축하려는 경영흐름이라 할 수 있겠다.

이렇게 임파워먼트는 여러 수준에서 복합적 의미를 내포한다. 따라서 임파워먼트는 어느 한 수준에서 한가지 내용만을 변화시키는 단편적인 변화가 아니고, 전체적인 변화를 요구한다. 개인의 사고, 집단의 관계, 조직의 구조 등 세 가지 차원 모두에서의 변화가 수반되어야 한다는 것이다.

4. 임파워먼트의 구성요소 및 관련요인

임파워먼트를 구성하는 요소에 대한 논의는 학자들에 따라 약간씩 다르게 정의되고 있으나, 대부분 유사한 내용들을 다른 의미나 개념으로 설명하고 있다.

〈표 5〉 임파워먼트의 구성요인

연구자	임파워먼트의 차원
Conger & Kanungo (1988)	능력, 내적 동기, 역할 중요성
Thomas & Velthouse (1990)	영향력, 능력, 의미, 선택
Fulford & Enz (1995)	역할중요성, 역할수행능력, 자기결단력, 자기통제력
Cohen (1988)	집단능력, 집단동기부여, 개인능력에 대한 집단 지원성
Arad (1994)	자율성, 지각된 영향력, 지각된 책임감, 역할능력의 자신감
Spreitzer (1995)	의미성, 영향력, 역량, 결단력

가장 최근의 연구인 Spreitzer(1996)는 기존연구들의 결과를 정리하면서 내적동기나 역할중요성을 의미와 유사한 개념으로 파악하였으며, 자기결단성과 역할능력의 자신감, 선택 등이 유사한 내용을 의미하는 것으로 설명하고 있다. 또한 능력이나 역할수행 능력, 자기통제력 등을 역량과 유사한 개념으로 정의하고 있다. 따라서 임파워먼트의 구성

요인은 의미성, 영향력, 역량, 결단력 등 4가지 요소로 보는 것이 타당할 것이다.

첫째, 의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도이다. 의미성은 자신의 직무에 대한 가치를 부여하는 내적인 직무동기를 향상시킬 뿐만 아니라 자신의 직무에 대한 가치와 자신의 가치를 일치시키는 과정에서 자아실현의 욕구를 충족시키는 일환으로서도 작용한다.

둘째, 영향력은 개개인이 작업에 있어서의 전략적, 행정적, 또는 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 의미한다. 영향력은 통제와 달리 작업과정에 의해 다른 업무에 영향을 미치지만, 상황전반을 통하여 지속되는 전체적인 개성의 특징으로서 내부적인 통제를 이룬다.

셋째, 역량은 특정과업에 대한 자기효과성을 말하는 것으로 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개개인의 신념이며 자기능력도, 숙달도, 노력 등에 대한 확실한 성과 기대 등의 개념을 포함한다. 역량은 개인의 기술이나 지식 등을 바탕으로 업무를 잘 해나갈 수 있다는 신념과 창의적 업무능력을 수행해 나갈 수 있는 잠재적인 능력을 포함한다.

넷째, 결단력은 자기에게 주어진 업무에 대하여 스스로의 결정에 의해 선택하는 개인의 인식을 의미하는 것으로서 결단력은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다.

이상과 같은 심리적인 임파워먼트는 의미성, 영향력, 역량 및 결단력 등 4가지 인식을 바탕으로 동기부여적인 구조로 이루어진다. 4가지 임파워먼트에 대한 인식은 어떤 작업활동에 수동적이기보다는 능동적인 역할방향을 제시해준다. 능동적인 방향의 제시는 개개인들이 작업역할 및 과정을 구상할 수 있기를 바라고, 할 수 있다고 느끼는 상황을 의미하며, 네가지 임파워먼트 구성요인 중 어느 하나가 부족하면 전반적인 임파워먼트의 효과가 저하된다.

임파워먼트의 성과에 영향을 미치는 요인들은 작업환경³⁾, 변혁적 리더십⁴⁾, 조직문화⁵⁾ 등 3가지 차원에서 접근할 수 있다[김금수, 1999].

지금까지의 연구결과들은 아직 임파워먼트 형성과정에 대한 연구가 계속적으로 학자들 사이에 진행되고 있고 통일된 개념이 제시되어 있지 않으나, 부분적으로 리더의 행동유형

3) 작업환경은 조직구성원들의 성과에 영향을 미치는 요인으로 크게 물리적 작업환경과 심리적 작업환경으로 나뉜다. 물리적 작업환경은 작업시간, 시설이나 소음, 작업상의 위험도 등과 관련된 작업조건을 의미한다. 심리적 작업환경은 구성원들간의 대인관계, 작업방법과 관련된 의사결정에 참여, 승진이나 칭찬과 같은 보상방법 등을 의미한다.

4) 조직구성원에게 비전을 제시하고 개별적 배려를 하며 지적자극을 통해 구성원을 고무하는 리더십을 이룬다.

5) 조직내외의 문제를 해결하는 과정에서 경험을 공유하고 이러한 시간이 경과함에 따라 조직구성원들에게 나타난 공유가치 또는 행동양식으로 그들을 결속시켜 주고, 조직구성원 누구에게나 당연한 것으로 수용되어진 가치체계로서 정의된다.

과 조직문화가 임파워먼트에 어떤 영향을 미치는가를 보여주고 있다. 즉, 혁신지향적이고 구성원들이 참여가 보장되는 합의추구적인 유연성 문화를 추구하는 집단이나 리더가 구성원들에게 적시에 조직의 성과와 목표에 관련된 정보를 제공하고, 구성원들의 의견이나 아이디어를 반영하는 배려지향적인 리더가 있는 집단에서 임파워먼트가 높게 형성된다.

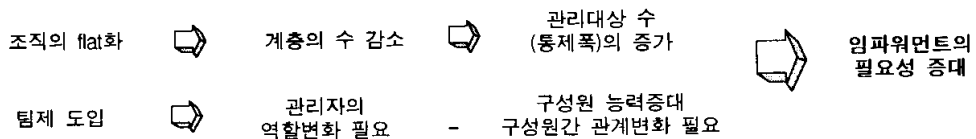
예를 들어, Bandura(1977)의 연구결과에 따르면, 개인들이 느끼는 심리적인 측면에서 내적동기와 내적 직무동기, 행동능력 등을 주요 구성요인으로 제시하였으며, Spreitzer(1996)의 실증연구는 자부심, 정보제공이나 관리범위 등 리더가 부하직원들에게 취하는 행동의 일부요소와 참여도·창의성 등 조직문화의 부분적 특성이 임파워먼트 형성과 유의한 관련성을 가지고 있음을 증명하고 있다.

IV. 人的資源管理 次元에서 임파워먼트의 成果

1. 임파워먼트의 필요성

기업경영환경의 급격한 변화로 인해 관리자들은, 그들의 업무량과 부하의 수가 대폭 증가할 뿐 아니라 과거보다는 환경변화를 고려한 전략적 판단의 업무가 늘어나므로, 일일이 챙기고 따지기보다는 어쩔 수 없이 부하를 신뢰하고 맡겨서 자율적으로 일하는 구성원과 팀을 거느리면서 일을 수행할 수밖에 없게 되었다. 기업의 상황변화가 관리자로서 하여금 구성원을 임파워시킬 수밖에 없게 만든 것이다. 특히 인적자원관리 측면에서 기존의 관리방식이 이미 오랫동안 효과를 발휘하지 못하였다. 이에 새로운 관리방식을 찾으려 하는 압력이 높아지고 있으며, 이제 기존의 전통적 통제방식을 사용해서는 더 이상 직무를 수행할 수가 없는 상황이 도래한 것이다.

[그림 3] 임파워먼트의 현실적 필요성



자료: 박원우(1997), p. 119.

이러한 맥락에서 전략적 자원할당이 중시되고 있다. 변화된 프로세스 팀의 구성원들은 상사를 필요로 하지 않으며, 그들에게는 코치가 필요하다. 여기에서 일선관리자(line manager)⁶⁾들은 바로 코치가 되어야 한다. 코치는 팀의 문제해결에 도움을 주며, 직접 작업을 하지는 않지만 작업에 충분히 가까이 있어서 팀을 지원하는 역할을 한다. 그러므로 일선관리자는 감독관 역할로부터 편의제공자, 능력부여자, 그리고 사람들과 기술을 개발하는 것을 업무로 하는 사람으로 변해야 한다는 것이다(Hammer, 1993).

일선관리자의 이러한 변화를 위해서는 일선관리자를 임파워먼트해서 그들로 하여금 새로운 환경에 맞는 역할을 감당하도록 해야 한다. 일선관리자는 기업내에서 하위구성원들과 상위경영자들을 연결하는 연결고리(linking pin)의 역할을 감당해야 하는 기업에서 매우 중요한 위치에 있는 사람들로서, 그들이 그들의 역할을 감당하기만 한다면 기업의 성과에 있어 매우 중요한 역할을 할 수 있다. 그러나 실제 기존의 연구결과들을 보면, 기업의 변화에 매우 소극적인 변화를 보인 계층이 바로 일선관리자들이기도 하다(Earl, 1993).

Nonaka 교수는 기업내 일선관리자의 역할의 중요성을 강조하여, 일본과 미국의 기업 경영을 분석하면서 일본 기업경영에서 핵심적인 위치를 차지하고 있는 중간관리자를 미국의 기업경영과 가장 두드러진 차이로 지적하고 있다(Nonaka, 1988).

2. 임파워먼트의 실행 및 성과

한편, Argyris는 임파워먼트를 '벌거벗은 임금님의 새 옷'(The Emperor's new Clothes)에 비유하였다(Argyris, 1998). 우화를 보면 백성들은 임금님의 새 옷을 공공연히 칭찬하지만 그 옷의 실체에 대해서는 의구심을 갖는다. 마찬가지로 일선관리자들은 임파워먼트의 효과 및 성과는 인정하지만 사장(최고경영자)의 의도나 과정에 대해서는 의문을 갖는다는 것이다.

다양한 연구결과가 임파워먼트의 효과성을 입증하고 있다. 예를 들어, 박주화(1996)의 연구결과에 따르면, 리엔지니어링 상황에서 임파워먼트된 중간관리자(일선관리자)

6) 일선관리자는 생산현장에서 사원들에 대해 관리업무를 수행하는 사람이다. 자신이 속한 조직에서 부하사원들을 통해 작업을 효과적으로 수행할 수 있도록 하는 역할을 맡고 있는 자이다. 일선관리자는 생산증대, 품질향상 그리고 비용절감 등의 성과를 달성해야 하며 이러한 성과를 달성하기 위해서 일선관리자는 여러 조건을 갖추어야 하며, 아울러 이를 현장에서 활용해야 한다(박희천, 1998).

의 경우 그들로 하여금 리엔지니어링에 대한 필요성 인식의 정도를 높일수록, 리엔지니어링으로 인한 직무특성 변화의 정도를 높일수록, 타 부서와의 협력의 정도를 높일수록, 그리고 그들의 성취욕구를 강하게 해 줄수록 임파워먼트의 성과가 높은 것으로 나타났다. 황창선(2001)의 연구 또한 적극적인 임파워먼트가 조직성과에 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 실증분석하고 있다.

이러한 임파워먼트의 구체적 실행방법에 대한 논의중 대표적인 연구로서는 Randolph가 제안한 3단계이다: 1단계는 결국 같은 배를 타고 있다는 인식을 부여하여 주인의식, 상호관련성, 신뢰감 증진을 추구하는 것이다. 2단계는 구성원 스스로가 할 수 있는 체계를 형성하는 것이고, 3단계는 계층구조 논리에서 팀제로의 전환이 있어야만 진정한 임파워먼트가 실행될 수 있다는 것이다(Randolph, 1995).

〈표 6〉 Randolph의 임파워먼트 실행방법

단계	내 용	
1	정보공유	<ul style="list-style-type: none"> · 조직성과에 관한 정보공유 · 구성원들로 하여금 사업을 이해케 지원 · 중요정보의 공유를 통한 신뢰감 증진 · 자기 스스로 모니터하는 가능성 형성
2	구조화를 통한 자율성 증진	<ul style="list-style-type: none"> · 명확히 비전과 세부사항을 설정 · 목표와 역할을 공동으로 설정/확정 · 임파워먼트를 가능케 하는 새로운 의사결정 절차설정 · 임파워먼트 성과의 관리절차 새로이 형성 · 훈련 강화
3	팀제 도입	<ul style="list-style-type: none"> · 새로운 스킬의 방향과 필요훈련 제공 · 변화를 북돋우고 지원 · 점차적으로 관리자의 통제를 줄임 · 리더십 부재상황에서 작업 진행 · 두려움의 요소를 인정/수용

임파워먼트의 실행을 통해 기업은 다음과 같은 효과를 얻을 수 있다(박원우, 1997). 첫째, 구성원의 보유 능력을 최대한 발휘하게 하고 그들의 직무 몰입을 극대화 할 수 있다. 둘째, 업무 수행상의 문제점과 그 해결 방안을 가장 잘 알고 있는 실무자들이 고객들에게 적절한 대응을 하게 됨으로써 품질과 서비스 수준을 제고할 수 있게 된다. 셋째, 고객 접점에서 시장 대응이 보다 신속하고 탄력적으로 이루어진다. 넷째, 지시, 점검,

감독, 감시, 연락, 조정 등에 필요한 노력과 비용이 줄어들기 때문에 코스트가 절감된다.

포드(Ford)사의 LEAD 프로그램은 일선관리자의 임파워먼트 실행방법과 그 성과에 대한 모범적 사례로 인정된다.

포드사는 구성원들을 임파워먼트시키기 위해 전체 중간 관리자를 대상으로 '리더십 교육 및 개발(Leadership Education and Development, LEAD)'이라는 프로그램을 운영하고 있다. 이 프로그램은 일주일간의 집중 훈련과 6개월 후 시행되는 3일간의 보완 교육으로 구성되어 있다. 일주일간의 집중 훈련 과정에서는 현재 회사에서 일어나고 있는 전략적, 문화적, 조직적 변화에 대한 심도 있는 교육을 실시한다. 프로그램 참가자들에게는 최고 경영자에게만 제공되었던 회사의 전략방향 등과 같은 매우 중요한 정보가 제공된다. 이러한 정보를 토대로 참석자들은 각 사안에 대해 스스로 고민을 하고, 다시 부서의 사람들과 심도 있는 토론을 행한다. 또한 참석자들은 스스로 자신들의 리더십에 대해 평가를 해보고 상사나 동료로부터 피드백을 제공받는다.⁷⁾

우선 교육 참가자들은 LEAD 프로그램을 통해 전에는 겪어보지 못한 경험을 하게 되고, 지금까지와는 다른 새로운 관점을 개발하게 된다. 즉, 참가자는 새로운 관점과 사고를 통해 조직에서의 자신의 역할을 재정의하게 되고, 자기 자신을 회사의 동반자로 생각하게 된다. 이렇게 자신의 역할에 대한 재정의가 이루어지면 교육 참가자들은 기존의 관습과 전통에 얽매이지 않는 새로운 사고와 행동 양식을 보이기 시작한다. 시키는 일에 만족하지 않고 스스로 주도권을 갖고 자기가 맡은 과업을 수행하고, 일부 위험의 발생이 예상되더라도 보다 효율적인 새로운 업무 수행 방식을 생각해 내고 이를 실행에 옮긴다.

이러한 과정을 통해 참가자들은 지속적으로 학습하려는 마인드와 불확실한 환경에 유연하고 적절하게 대응하는 것이 매우 중요하다는 것을 인식한다. 따라서 참가자들은 학습하기 위해 더욱 노력하고 이를 통해 자신의 능력 개발과 성장을 도모하게 된다. 이러한 개인적 성장을 통해 참가자들은 자기 확신을 가지게 된다. 이러한 자기 확신이 일어나면 교육 참가자들은 자신들이 조직과 하나가 되고 자신들이 조직에 몰입된다는 느낌을 가지게 된다고 한다.

교육을 통해 임파워먼트된 참가자들은 자신뿐만 아니라 자신의 동료들을 임파워먼트시키기 위해 노력하게 된다. 그들은 자신의 성공 경험에 대해 이야기하고, 발생되는 문제

7) 포드의 교육 프로그램 담당자들은 교육 참가자들이 하나의 사이클을 통해 임파워먼트에 대한 마인드가 강화된다는 것을 발견하였다.

에 적절히 대응하기 위해 동료들과 현재의 상황에 대한 분석과 토론을 행한다. 이러한 노력을 통해 그들은 동료들이 창의력을 발휘하고, 새로운 아이디어를 실행할 수 있도록 격려하고 분위기를 조성한다. 교육 효과가 전 구성원에게 전파되어 조직 구성원 모두가 자신의 잠재력을 발휘하도록 만드는 시너지 효과가 창출되는 것이다.

새로운 아이디어를 실행하는 데에는 어느 정도 위험이 따르기 때문에 실패도 발생한다. 그런데 이러한 실패나 실수에 대해 처벌이 이루어진다면 구성원들은 새로운 사고 방식을 활용하는 것을 꺼리게 되고, 다시 과거의 관습과 행동으로 되돌아가게 된다. 따라서 포드는 실패가 발생하더라도 대부분의 경우(90% 이상) 구성원들을 격려하고 임파워먼트가 더욱 강화될 수 있도록 지원을 한다. 이렇게 되면 임파워먼트 프로세스는 다시 선순환의 사이클을 구성하여 전체 구성원들이 임파워먼트될 수 있도록 도움을 준다. 6개월이 지난 후에는 그 동안의 교육 성과를 분석하고 발생하는 문제점의 해결 방안과 교육 참가자들의 애로 사항 해결에 도움이 되는 보완 교육을 실시한다. 이러한 노력을 통해 포드는 조직 구성원들의 임파워먼트 능력을 제고시키고 있는 것이다.

V. 임파워먼트의 韓國的 實行方案

1. 국내 실행상 문제점

최근 우리 기업들이 겪었던 경제위기는 급변하는 대내외의 경영환경에 능동적으로 대처할 수 있는 경영전략의 부재와 함께 조직의 운영방식 및 인적자원에 대한 효율적인 관리능력의 부족으로 조직의 성과가 악화됨으로서 초래된 것이라고 할 수 있다. 또한 경제위기를 극복하는 과정에서 나타나고 있는 급격한 경영환경과 고용환경의 변화는 조직구성원들의 회사에 대한 몰입도가 과거에 비해 현저하게 떨어지고 있는 현상도 그 동안 우리나라 기업들이 신경영 기법을 정착시키지 못한데서 오는 문제점이다.

조직의 성과는 경영활동의 성과 및 구성원의 행동성과 밀접한 관련이 있는데, 그동안 우리나라 기업들은 단기적인 경영성과에 의존하고 구성원들의 수동적인 성과에 치중하였을 뿐, 구성원들의 창의성이나 자발적인 노력에 의한 조직성과에 대해서는 소홀히 하였다. 즉 조직구성원들의 직무태도의 향상에 필요한 임파워먼트에는 관심을 보이지 않

고, 제한된 범위내의 구성원의 능력에 의존한 성과만을 중요시하여 구성원들의 역량을 효율적으로 활용하지 못해온 것이다.

경제위기 이후 우리 기업들은 조직의 유효성을 향상시키기 위해 수익성 위주의 경영전략의 시행과 함께 변화하는 환경에 빠르게 대처하기 위해 조직운영 및 인적자원의 관리에 있어서 하부구조로의 권한위임은 물론, 각 조직의 역량강화에 노력을 경주하고 있다. 즉 현재의 경제위기를 극복하고 경쟁력 있는 기업으로 발돋움하기 위해 조직구성원들에게 할 수 있다는 신념이나 조직의 비전을 제시해 주는 변혁적 리더십을 형성하고, 구성원들의 협력과 합의를 촉진하는 조직문화를 정착시킴으로서 조직운영의 유연성과 효율성을 제고시키는데 노력하고 있다. 이와 같은 조직운영의 유연성과 효율성을 높이기 위해서는 임파워먼트가 형성되어야 하는데, 사실 그간 국내 기업에서 임파워먼트는 상대적으로 성과를 내지 못하는 것으로 평가되고 있다.

박학순(2000)은 그 이유를 다음과 같이 지적하고 있다.

첫째, 관료적 문화 때문이다. 관료적 문화를 가진 기업일수록 변화나 위험을 감수하고 새로운 아이디어를 장려하기보다는 현재의 상황을 유지하려는 경향이 강하다. 장기적인 성과보다는 단기적 성과에 집착하는 경향이 강하며, 보상시스템을 통해 현재 상황의 유지를 더욱 공고히 다지는 경우가 많다. 따라서 이러한 문화속에서 경영자가 아무리 임파워먼트를 강조한다 할지라도 대부분의 조직 구성원들은 오히려 현재의 구도속에 안주하는 것이 더 바람직하다는 메시지를 얻게 된다.

둘째, 갈등의 발생 때문이다. 상하간 또는 부문간 발생하는 갈등도 성공적인 임파워먼트의 실행을 가로막는 장애물이다. 대부분의 관리자들은 자신의 권한을 하위자에게 위임하는 것을 별로 달가워하지 않는다. 설사 위임을 하였다할지라도 하위자가 자신의 의지에 반하는 의사결정을 하는 경우 그 종업원에게 불이익을 주는 경향이 있다. 때로는 관리자들이 임파워먼트를 자신들의 책임회피를 위한 수단으로 사용하는 경우도 있다. 즉 과업실패시 그 책임을 부하에게 전가하는 것이다. 이러한 경우 상하간의 신뢰는 깨지게 되고, 하위자는 상사의 눈치를 보는 등 자기보신에 더 신경을 쓰게 되는 것이다.

셋째, 구성원들의 스킬 부족 때문이다. 업무 부담이 너무 크거나 스킬 및 지식의 부족 등으로 인해 조직구성원들이 주어진 일만 하기에 시간도 부족한 경우가 있다. 이러한 작업환경에서 무언가 새로운 아이디어를 생각해내고 새로운 일을 주도적으로 추진한다는 것은 매우 어려운 일이다. 관리자들이 통제를 포기한다는 것은 결코 쉽지 않은 일이다.

관리자들은 자신들이 임파워먼트 되기를 원하지만, 다른 사람이 임파워먼트 되는 것을 원하지 않는 듯한 행동을 보이는 경우가 종종 있다.

2. 한국적 적용방안

사실 임파워먼트는 우리에게 전혀 새로운 개념은 아니다. 단지 기존에 존재하였던 개념을 새로운 각도에서 엮고, 그러한 내용이 현실사회의 요구에 부응하는 면이 있기에 의미가 있는 것이다. 실제 모든 기업이 자기개발·성장·성취·협력 지향성을 지닌 임파워먼트된 구성원을 적극 선호하리라는 데는 이의가 없다. 문제는 파워를 지닌 쪽에서 임파워먼트를 통해 전체의 파워가 증대된다는 것을 알면서도 자신의 파워를 활용하여 타인의 파워증대를 피하지 않으려는 이기심(혹은 두려움)이 여전히 존재한다는 것이다. 나아가 임파워먼트보다는 'disempower'하려는 인간의 이기적 속성 또한 강하다는 점이다. 결국 임파워먼트는 파워를 지니지 않는 사람에게서는 매우 매력적인 개념이지만, 파워를 가진 쪽에서는 별로 달갑지 않게 여겨질 수도 있다. 따라서 임파워먼트는 자칫 이상주의적인 개념으로 공허한 메아리로 남을 수도 있는 것이다(Kizilos, 1990).

그러나 이론적으로 아직 미성숙하고 실제적으로도 이상주의자의 논리에 불과하거나 여러 제약이 따른다하더라도 임파워먼트가 개인과 조직 모두에게 유익한 개념임에는 틀림 없다. 임파워먼트는 공존의 가치에 기반을 두고 파워 다툼보다는 파워 증대를 도모하기 위한 논리이므로 바로 전환기하에 있는 우리 실정에 적합한 관점이라 할 수 있다. 따라서 기업내외, 그리고 사회적 차원에서 임파워먼트를 한국화 시키는 작업을 추진해야 할 것이며, 임파워먼트를 새로운 경영기반으로 한 경영 패러다임의 혁신을 도모하도록 할 것이 요구되는 것이다. 이러한 맥락에서 구체적으로 국내 여건을 고려한 임파워먼트 실행방안을 모색해보면 다음과 같이 정리 될 수 있다.

우선 임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향에 관해 연구한 김금수(1999)의 연구결과는 현시점에서 임파워먼트의 한국적 적용시 우선 고려해야 할 중요한 시사점을 제공해준다. 연구결과에 따르면, 우리나라의 기업에 있어서 구성원들의 임파워먼트를 형성하는데 있어서는 비금전적 보상이나 기술개발의 기회, 조직의 비전을 제시하는 변혁적 리더십, 그리고 구성원들의 가치관을 정립시키기 위한 행사나 관행인 의식과 의례 등이 중요한 변수가 된다. 이에 인적자원관리 담당자들은 구성원들이 실질적으로 자기 역량에 믿음과

결단력, 자기직무에 대한 가치를 인식시키기 위해 개인특성을 고려해야 한다. 또한 경영층에서 하부로 권한위임을 할 경우 수반되어야 할 임파워먼트의 여러 구성요인들을 고려함으로써, 단순한 권한위임이 아닌 역량과 결단력 및 직무에 대한 가치가 동반되어 하부의 권한행사 능력을 제공할 수 있는 방안이 필요하다. 마지막으로 IMF 관리체제 이후 고용조정 및 조직개편에 따른 구성원들의 조직몰입 저하 등이 발생하고 있는 현 상황에서 구성원들의 직무태도를 향상시키기 위한 방안으로서 임파워먼트의 형성이 필요하다는 것이다.

1) 조직풍토 개선 및 조직구성원에 대한 체계적인 파악

경영자 입장에서 볼 때, 팀웍을 살리는 것은 매우 불안하고 위험한 일이라고 생각할 수 있다. 따라서 임파워먼트를 가속화하기 위해서는 리더 스스로가 변화를 추구하고 새로운 아이디어를 제안하는 등의 역할모델이 되어야 한다. 즉 부하의 업무수행 과정에서 감독 또는 통제에 의한 관리에서 벗어나 자기통제(self-control)하에 업무를 수행할 수 있도록 권한을 위임하고 자율성을 부여하는 것이 선행되어야 한다.

기업은 구성원들이 회사가 자신들을 임파워먼트 시키기 위해 노력하고 있다는 것을 느낄 수 있도록 인적 자산을 중시하는 문화를 구축하여야 한다. 구성원들은 그들의 직업과 회사에 대해서 긍지를 느껴야 하며, 다른 구성원들과 문제를 해결하기 위해 함께 일하고 있다는 동료애를 느껴야 한다. 또한 구성원들은 자신들이 존중받고 있으며, 자신들의 의견이 경청되고 있다는 것을 느낄 수 있어야 한다. 이런 감정을 느낄 수 있어야 개인은 자신이 맡은 일에 주인 의식을 갖고 성과 향상을 위해 열성을 다해 노력하게 된다.

임파워먼트는 새로운 아이디어를 생각해 내고 과거의 관행에 얽매이지 않고 새로운 행동 방식을 실험해 나가는 것을 권장한다. 따라서 이에 는 위험이 수반되기 마련이다. 기업은 구성원들이 이러한 위험을 감수하고 업무를 주도적으로 추진하는 동안 발생하는 실패에 대해서는 그것을 인정하고 격려하는 문화를 가져야 한다. 만약 업무 수행시 발생한 실수에 대해 강력한 제재가 가해진다면, 대부분의 조직 구성원들은 상사의 허락을 받기 전에는 새로운 업무를 수행하려고 하지 않을 것이다.

또한 임파워먼트 프로그램을 실행하기 전에 반드시 조직구성원에 대한 체계적인 분석이 필요하다. 많은 기업들이 일률적으로 임파워먼트 프로그램을 개발하려고 노력하고 있고 또 구성원들에게 획일적인 교육을 통해 임파워(empower) 시키려고 하고 있는 현실

에 비추어 볼 때, 향후 기업에서는 전 구성원들을 권능화(權能化)시키기에 앞서 구성원들의 역할에 대한 지각된 상태를 면밀히 분석한 후 역할수행능력에 따라 임파워먼트 프로그램을 차별적으로 마련해야 할 것이다.⁸⁾

2) 명확한 비전과 원칙 제시에 의한 역할 의미감의 개발

임파워먼트가 성공적으로 실행되기 위해서는 기업의 비전과 전략 방향이 명확하게 제시되어야 한다. 또한 구성원들에게 임파워먼트의 의미를 명확하게 이해시켜야 한다. 조직 구성원들은 이러한 이해를 바탕으로 상사의 허락이나 지침을 기다리지 않고 자기 스스로 업무를 수행하며 조직 성과와 개인의 능력을 향상시킬 수 있다. 동시에 구성원들이 가지고 있는 재량권의 한계가 어디까지인가를 확실하게 인식시켜야 한다. 이러한 가이드라인이 없다면 구성원들은 임파워먼트되기보다는 오히려 혼란을 느끼게 될 것이다.

집단과 개인의 비전적합성이 있는 조직구성원은 스스로 역할모델이 됨으로써(역할 의미감이 충만 됨으로써) 성취지향적인 사고와 행동을 유발하여 집단의 성과에 기여하게 되는 것이다.

3) 역할재정립 마인드 및 역할수행능력 개발

기업이 아무리 훌륭한 관리 방식이나 시스템 구축을 통해 임파워먼트를 지원하는 환경을 구축한다고 해도 구성원들 스스로 임파워먼트 되기를 원하지 않는다면 아무런 소용이 없다.

결국 임파워먼트의 핵심은 조직의 구성원들이 얼마나 능동적으로 조직 내에서 자신의 역할 수준을 재정립하고 이를 실행해 나가려고 하는 마인드를 확립하느냐 하는 데 있다. 아직도 많은 조직 구성원들은 스스로 주도권을 쥐고 업무를 수행하기보다는 현실에 안주하는 위험 회피적인 태도를 갖고 있는 경우가 대부분이다. 따라서 기업은 교육 등 다양한 방법을 통해 개인들이 다음과 같은 특성을 갖도록 하여야 한다.

첫째, 전체적인 전략 방향이 제시되면 조직 구성원들은 그들의 업무 목표 달성 방법의 선택에 대한 재량권을 갖고 의사결정을 할 수 있어야 한다. 둘째, 조직구성원들이 자신

8) 특히 오늘날 많은 기업들이 임파워먼트 프로그램 뿐만 아니라 모든 조직개발, 조직활성화 프로그램을 전 구성원을 대상으로 획일적으로 개발하여 실시한 결과, 성과가 높지 않았다는 사실은 이런 맥락에서 원인을 찾을 수 있겠다.

이 하는 일에 대해 주인 의식을 갖고 열정을 바치도록 하여야 한다. 셋째, 담당 과업을 제대로 수행할 수 있는 능력을 보유하고 있으며, 또한 자신들의 능력을 통해 업무 목표를 달성할 수 있다는 자신감을 가질 수 있도록 하여야 한다. 넷째, 구성원들이 자신의 수행 과업에 대해 영향력을 가지고 있으며, 상급자나 동료들이 자신의 의견을 존중하고 있다고 느낄 수 있어야 한다. 더불어 학습과 교육훈련 활동을 통해 개인의 성장과 개발의 중요성에 초점을 맞추는 역할수행능력의 개발에 역점을 두어야 한다.

4) 능력과 리더십의 조화

능력과 리더십이 조화된 일선관리자 즉, 임파워먼트된 일선관리자는 리더로서의 역할을 수행한다. 임파워먼트에 관한 많은 문제점들은 구성원들의 능력과 관리자들의 리더십 스타일이 제대로 조화되지 못했기 때문에 발생한다. 따라서 임파워먼트가 성공적으로 실행되기 위해서는 구성원들의 능력 정도에 따라 적절한 리더십이 발휘되어야 한다.

만약 구성원들이 임파워먼트를 실행할 수 있는 능력이 전혀 갖추어지지 않는 상황이라고 판단되면 명령과 지시위주의 통제형 리더십이 성과를 달성하는 데 더 바람직하다. 능력이 부족한 구성원들에게는 교육과 보다 밀접한 통제가 필요하다. 따라서 리더는 부하들에게 전체 과업을 분담해 수행하도록 하며 업무 조정과 통제를 수행하여야 한다. 동시에 지속적인 교육을 통해 과업에 대한 주인 의식과 고 난이도의 과업을 수행할 수 있는 능력을 개발시켜 나가야 한다.

반면 어느 정도 능력이 갖추어진 구성원들에게는 재량권을 일부 부여하는 대신 구성원들이 취약한 부분에 대해서는 어느 정도의 의사결정권을 유지하는 참여적 리더십이 적절하다. 마지막으로 임파워먼트를 실행할 수 있는 충분한 능력을 구비하고 있는 구성원들에게는 조언과 폭넓은 가이드 라인만 제공하고 모든 과업에 대한 재량권을 업무 수행자에게 부여하는 코치형 리더십이 적절하다.

임파워먼트에 대한 준비가 전혀 되지 않은 구성원들에게 코치형 리더십을 적용한다면 효과보다는 오히려 부작용이 더 클 것이다. 마찬가지로 구성원들의 능력이 아무리 높다 할지라도 통제형 리더십을 적용한다면 임파워먼트가 발생될 수 없다. 기업은 구성원들의 능력에 따라 책임감의 정도를 적절하게 조정하고, 동시에 능력 개발을 도모함으로써 결

9) 리더로서 일선관리자의 역할은 일의 개시 준비(교육), 일의 실시 촉진(지도), 일의 완료 확인(검사), 일의 개선 추진(문제 파악) 등으로 요약된다.

과적으로 구성원들이 임파워먼트되어 스스로 업무를 처리할 수 있도록 만들어야 한다.

VI 結 論

임파워먼트는 개인의 자율과 책임을 기본으로 구성원의 역량의 극대화로부터 출발하여 기업자체를 능동적인 조직으로 재구성하며, 구성원들도 경영자원의 일부가 아닌 경영의 주체로서 참여를 보장함으로써 개인의 역량 극대화와 보람된 생활을 가능하게 하여 기업 전체를 활성화시킬 수 있는 가장 효과적인 방법이다. 즉 임파워먼트는 기업뿐만 아니라 기업의 구성원들이 함께 성장하고 생존해 나갈 수 있는 방안인 것이다.

그런데 대부분의 한국기업이 아직도 임파워먼트에 대한 개념을 정확히 파악하지 못하고 있으며, 실천하고 있는 경우에도 그 결과를 논할 정도의 성과를 내고 있지 못한 상황이다. 이제까지의 논의의 결과, 임파워먼트는 반드시 우리기업에서 실천해야 하는 중요한 전략이다.

최고경영층(종업원의 능력개발), 인력관리 전문가(내재적 동기부여 이론을 개발), 임원(다양한 프로그램 추진)에 의한 노력은 성과향상에는 도움을 주었지만 인재 육성의 차원에서는 도움이 되지 않는 경우가 있다. 모든 조직은 통제와 임파워먼트 프로그램을 동시에 가지고 있어 내적 모순은 불가피하다. 그간 임파워먼트가 실무자들에 의해서 언급되어 온 결과 임파워먼트가 마치 일종의 실행프로그램 혹은 구성원들의 구체적인 행동지침으로서 언급되어 온 것 또한 사실이다. 그러나 임파워먼트는 행동으로 나타나는 외재적인 특성을 지닌 개념이라기보다는 구성원이 지각하고 인지한 그 자체인 것으로 이해해야 한다. 따라서 우리기업들이 임파워먼트를 성공적으로 실행하기 위해서는 집단성과 향상을 위해 구성원들의 역할 의미감을 자각하도록 지원하고 개인성과 향상을 위한 역할수행 능력을 개발하는 것이 매우 효과적이라 하겠다.

임파워먼트는 시대의 흐름 리엔지니어링의 창시자인 마이클 해머는 미래의 직무는 프로세스와 고객에 초점을 맞추어 재설계될 것이라고 말하고 있다. 즉, 복잡한 프로세스를 갖지만 단순한 직무가, 단순한 프로세스를 갖지만 복잡한 직무로 대체되어질 것이라고 한다. 이렇게 되면 근로자의 성격도 변한다고 한다. 지금은 감독과 노동이 분리되어 부가가치를 창조하는 근로자가 의사결정 능력을 갖지 못하고 있다. 그러나 앞으로는 각자

가 자신의 영역에서 전문성을 발휘하고 자신의 작업 결과에 대한 책임을 지는 전문가의 시대가 될 것이라고 한다.

따라서 향후에는 자율과 책임을 기본으로 하는 임파워먼트의 중요성이 더욱 커질 수밖에 없다. 이제 임파워먼트는 시대의 흐름이 되고 있다. 결국 조직의 구성원들은 스스로 임파워먼트되어 자신의 능력을 향상시켜 자신의 가치를 높이지 못한다면, 조직에서 도태될 수밖에 없다는 것을 인식하여야 한다.

또한 경영자는 자신이 먼저 임파워먼트되지 못한다면 남을 임파워먼트 시킨다는 것이 불가능하다는 것을 인식하고 솔선수범하여 자기 자신을 임파워먼트 시키기 위해 노력하여야 하며, 동시에 구성원들을 임파워먼트 시킬 수 있는 환경을 조성하여야 한다.

아무리 제도나 경영기법이 좋은 것이라 하더라도 그 성공여부는 경영자에게 달려있다. 중국속담에 '의심불용 용인불의(疑心不用 用人不疑)'라는 말이 있다. '의심이 가는 사람은 쓰지 말고 일단 사람을 쓴 후에는 의심을 하지 말라'는 뜻이다. 임파워먼트는 상사의 부하에 대한 신뢰를 의미한다. 그래서 리더는 사람을 볼 줄 아는 혜안을 지녀야 하고, 일단 발탁한 후에는 믿고 맡기는 자세를 지녀야 하는 것이다. 임파워먼트는 인적자원관리 차원에서의 기업경영의 또 다른 '수단으로써 기능'하는 것이 아니라, 그 자체가 '목적으로써 존재'한다는 점을 인식해야만 할 것이다. 단지 하나의 행동지침이 아니라 그 자체로써 중요한 의의를 갖는다는 것이다.

결론적으로 우리는 임파워먼트의 개념을 재개념화해야 한다. 임파워먼트가 국내에 제대로 적용되지 못하는 근본적인 이유 중 하나가 바로 그 개념에 대한 오해 때문이다. 따라서 기업 구성원들 모두에 의해 개념인식이 제대로 되어야 한다. 국내에서 임파워먼트는 '권한위임'(delegation of power)이라는 용어로 번역되면서 그 의미가 왜곡되어, 실행과정에서 형식적인 권한의 배분이라는 부작용이 발생하게 된 것이다. 임파워먼트는 일시적으로 파위를 빌려주었다가 현실적으로 언제나 되찾아올 수 있는 권력위임의 개념이 아니라, 자신이 지닌 파위를 온전히 넘겨주는 권한이전(power devolvement)의 개념이다. 나아가 임파워먼트는 파위를 잃는 것도 주는 것도 아닌, 구성원 속에 이미 존재하는 그 파위를 키워주고 풀어주는 것이다. 즉 파위이전에서 한 차원 높은 파위창조, 증대, 확산이 강조되는 것이다.

參 考 文 獻

- 권상술 (1996), "상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향." 서강대 박사논문.
- 김금수 (1999), "임파워먼트가 조직성파에 미치는 영향에 관한 연구." 경원대 석사논문.
- 김우택 (1997), "조직구성원의 역량제고를 위한 임파워먼트 과정에 관한 연구." 서강대 박사논문.
- 김현미 (2000), "일선관리자의 리더십유형과 부하직원의 직무만족 및 부서성파." 경상대 행정대학원 석사논문.
- 매일경제신문사 (1997), 「한국보고서」.
- 매일경제신문사 (2000), 「디지털 지식혁명」.
- 박기찬 (1993), 「조직정치론」 (경문사).
- 박기찬 (1997), 「연봉제하의 전략경영을 위한 팀업적평가」 (한국능률협회).
- 박기찬 (2000), 「디지털@경영혁신」 (명경사).
- 박원우 (1997), "임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색," 「경영학연구」, 제26권 제1호.
- 박원우 (1995), 「임파워먼트와 기업문화」 (삼성정신문화연구소).
- 박주화 (1996), "리엔지니어링 상황하의 중간관리자 임파워먼트에 관한 연구," 한국외대 경영정보대학원 석사논문.
- 박학순 (2000), "변혁의 시대 기업활성화 방안," 「전기설비」, 4월호.
- 안광호 외 (1999), 「마케팅: 관리적 접근」, (경문사).
- 이균석 (1997), "리더십 유형이 구성원 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구," 연세대 석사논문.
- 정연양 (2001), "인적자원관리의 새로운 패러다임," 「교육마당 21」, 3월호.
- 황창선 (2001), "임파워먼트가 조직성파에 미치는 영향에 관한 연구," 인하대 경영대학원 석사논문.
- 로브거피 외 지음, 현대경제연구원 옮김 (2000), 「인력관리(Managing People)」 (21세기북스).
- Bandura, A. (1977), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change." *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 191-215.

- Boren (1994), "Don't delegate-empower," *Supervisory Management*, Vol. 10.
- Bouayad A. & LeGris, P. (1996), *Les alliances Stratégiques-maîtrise les Facteur clés de Succès* (Dunod).
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992), "The Empowerment of Service Workers," *Sloan Management Review*, Vol. 33, pp. 31-39.
- Chris Argyris (1998), "Empowerment : The Emperor's new Clothes," *Harvard Business Review*, May-June.
- Conger J.A. & Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 471-482.
- Drucker, P. (1998), 이재규 역(1999), 「21세기 지식경영」 (한국경제신문사).
- Hammer, M (1993), *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business).
- Harari (1994), *Stop Empowering Your People*, Small Business Reports, March.
- Kinlaw, D.C. (1995), *The Practice of Empowerment* (Hampshire: England-Gower).
- Maira, A., 정태수 외 역 (1997), 「변화를 가속화하는 조직」 (21세기북스).
- Mintzberg, H., 현대경제연구원 역 (1999), 「리더십」 (21세기북스).
- Murrell K.L. (1985), "The Development of a Theory of Empowerment : Rethinking Power for Organization Development," *Organization Development Journal*, Vol. 3, pp. 34-38.
- Nonaka, I. (1988), "Creating Organizational Order out of Chaos: Self Renewal in Japanese Firms," *California Management Review*, Spring/1988, pp.57-73.
- Peters, T., 노부호 역 (1991), 「경영혁명」 (한국경제신문사).
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation, Building Profits by Putting People First* (Harvard Business School Press).
- Randolph, A. (1995), "Navigating the Journey to Empowerment," *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 4.
- Rothstein, L.R. (1995), "The Empowerment Effort That Came Undone."

Harvard Business Review, January-February.

Spreitzer, G.M. (1996), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5.

Spreitzer (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal*, Vol. 39

Thompson, E (1991), *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill).

Toffler, A., 이규행 역 (1993), 「적용기업」 (한국경제신문사).

Vogt, J.F., & Murrell, K.L (1995), 김성구 역(1995), 「경영혁신 임파워먼트」 (고려원).

The Concepts and Implementation Plan of Empowerment under Restructuring Arena

Ki-Chan Park*
Byung-Woo Choi**

ABSTRACT

Empowerment, which is based on self-regulation and responsibility, maximizes employee's competencies and reorganizes company itself into active organization.

Empowerment also enables employees to lead their better lives and to maximize their competencies by guaranteeing them to take part in organization as main participants, not as mere management resources.

For this reason, empowerment is the most effective way to vitalize company's entire system.

In other words, not only to the employees in organization but also to the organization itself, empowerment is the way to develop and survive altogether.

But most Korean companies are not having an exact understanding of what the general idea of empowerment is.

Even though it is being carried out, it doesn't bear fruits yet.

Accordingly, empowerment must be the critical strategy that all the Korean companies should deeply consider in corporate management.

* Professor, Division of Business Administration, Inha University.

** Ph.D. Candidate, Division of Business Administration, Inha University.