

평생교육사의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구

방희봉^{1*}

¹대전대학교 평생교육원

A Study on the Effects of Lifelong Educator's Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment

Hee-Bong Bang^{1*}

¹Institute of Lifelong Education, Daejeon University

요약 본 연구는 평생교육사의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하는데 연구의 목적이 있다. 따라서 대전지역 평생교육시설에 근무하는 160명을 대상으로 SPSS 20.0을 활용하여 통계분석을 실시하였다. 통계분석은 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위한 빈도분석, 기술통계 분석, 측정변수의 타당성을 확인하기 위해 Varimax 직각회전방법을 이용한 요인분석, 변수들 간의 내적일관성을 통한 신뢰성을 확인하기 위하여 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰성 분석, 그리고 가설검증에 앞서 설정된 변수들 간 상호관련성을 확인하고자 Pearson의 상관관계 분석을 실시한 후 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다. 연구결과 첫째, 인구통계학적 특성에 따른 기술통계 분석 결과 임파워먼트는 성별, 연령, 교육수준, 고용형태, 일일근무시간, 월 소득별 차이가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 임파워먼트는 직무만족에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 임파워먼트 수준이 높을수록 직무만족 수준이 높은 것으로 나타났다. 셋째, 임파워먼트는 조직몰입에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 임파워먼트 수준이 높을수록 조직몰입 수준이 높은 것으로 나타났다. 따라서 평생교육시설에 근무하는 평생교육사에게 임파워먼트를 부여하는 것이 필요하다는 관점을 반영한 본 연구에서는 개인의 역량과 능력을 개발할 수 있게 하여 직무만족과 조직몰입을 증대시켜 평생교육시설의 성장과 발전에 도움이 되는 연구의 시사점을 제시하고자 한다.

Abstract The purpose of this study is to analyze the effects empowerment has on a lifelong educator's job satisfaction and organizational commitment. This study was implemented to amass and analyze the data from 160 Daejeon district's lifelong educators using SPSS 20.0. The statistical analysis was conducted with the following measures: frequency analysis for demographic characteristics, descriptive analysis, factor analysis with Varimax rotation for the validity of the measured variables, Cronbach's alpha coefficient for the reliability of the internal consistency between the variables, and Pearson's correlation coefficient to confirm the relevance between the variables. Our hypothesis was then verified through regression analysis. Our research results showed that, first, the level of empowerment differed depending on such factors as gender, age, education level, employee type, work hours, and monthly income. Second, empowerment was shown to have a significant influence on job satisfaction, where higher empowerment levels led to higher job satisfaction. Third, empowerment was a significant factor in increasing organizational commitment, as higher empowerment levels led to higher commitment. Therefore, this study reflected on the concept that empowerment was needed by lifelong educators, thus showing that enhancing job satisfaction and organizational commitment by developing the personal abilities of a lifelong institution educator is favorable to the institution's development and success.

Keywords : Competence, Empowerment, Impact, Job satisfaction, Meaning, Organization commitment, Self-determination

*Corresponding Author : Hee-Bong Bang(Daejeon University)

Tel: +82-10-9554-6633 email: banghb@dju.kr

Received March 3, 2016

Revised (1st March 21, 2016, 2nd April 6, 2016)

Accepted April 7, 2016

Published April 30, 2016

1. 서론

평생교육은 성인의 개인생활, 직업생활, 사회생활을 향상시킬 수 있는 기회를 제공한다는 측면에서 중요성이 강조되고 있다. 평생교육은 성인들이 자기역량을 끊임없이 개발하여 변화하는 사회·경제 환경에 대처할 수 있게 해주는 역할을 하게 되고, 이를 통해 사회 전체적인 역량제고와 지속 가능한 사회를 만들어 가는데 가장 핵심적인 요소가 된다고 할 수 있다. 또한 평생교육은 개인의 삶의 질을 향상시키고 사회전체의 균형 있는 성장을 위하여 평생교육법의 이념에서 제시하는 바와 같이 모든 국민이 평생교육 기회를 균등하게 보장받고, 자유롭게 참여할 수 있는 바탕이 정립되어야 한다. 이는 특정 시기에 속하는 학습자만으로 한정되었던 교육체제를 평생교육을 통해 누구나 언제 어디서나 원하면 받을 수 있도록 열린 교육체제로 전환시켜 나가야 한다. 그렇기 때문에 평생교육시설에 근무하는 평생교육사는 학습자에게 양질의 교육서비스를 제공하기 위해 부단한 노력에도 불구하고 문제 상황에서 대처할 수 있는 권한이 미미하다면 결국 양질의 교육서비스 제공은 불가할 것이다. 즉 상황에 적극적으로 대처하고 예방하기 위해서는 평생교육사에게 적절한 임파워먼트를 부여하는 것이 필요하다.[1]은 조직이 급변하는 환경에 적응할 수 있으려면 상부의 조언이나 허락없이도 능동적으로 상황에 적극적으로 대응할 수 있는 역량이 필요하며, 임파워먼트는 이러한 능력을 갖추도록 하는데 기여하는 개념이라고 하였다.

평생교육사의 임파워먼트가 미진하여 학습자에게 제공되는 서비스 질이 떨어지게 되면 우리나라 평생교육정책이 가진 의미에 역행하는 결과를 초래하게 될 것이다. 평생교육사의 임파워먼트에 대한 연구는 타 분야의 연구에 비해 아직 많이 부족하기 때문에 타 분야 선행연구를 기초로 평생교육사의 임파워먼트 수준을 파악하여 직무수행 권한을 확대하고 직무만족과 조직몰입을 높이는 방향을 제시하여 평생교육 서비스의 질적 향상을 통하여 차별화된 고품질의 교육적 가치를 높여야하는 과제를 안고 있다. 따라서 본 연구에서는 평생교육사의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 변인을 분석하기 위하여 대전지역 평생교육시설에 근무하고 있는 평생교육사를 대상으로 연구를 진행하였다. 이를 위해 평생교육사의 전문성에 기초한 직무수행의 질적 향상을 위하여 임파워먼트[3], 직무만족[15], 조직몰입[11]에 대한

선행연구를 기초로 연구가설을 설정하고 검증하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 평생교육사의 인구통계학적 특성이 임파워먼트에 미치는 영향과 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 결과를 기초로 평생교육시설 평생교육사의 임파워먼트 수준을 파악하고 직무수행 권한을 확대하여 직무만족과 조직몰입을 높이는 방향을 제시하고 평생교육서비스 제공방안을 모색하였다.

2. 임파워먼트와 관련변수와의 선행연구

임파워먼트는 조직구성원의 직무만족과 조직몰입 등 조직유효성을 설명하기 위한 변수로 연구되어왔다. 임파워먼트가 부가된 조직은 동기부여로 인하여 활동적이고 자신감을 갖게 되어 구성원들이 직무만족과 조직몰입이 향상 될 수 있다고 하였다. 임파워된 구성원들은 스스로 조직을 위하여 많은 일들을 해낼 수 있는 능력을 갖추고 있다는 확신을 갖게 됨으로써 자신이 맡고 있는 업무에 대한 성과를 높게 할 수 있다고 하였다[2].

[3]은 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향력 등 심리적 임파워먼트의 하위 구성요인들은 직무성과와 직무만족 등에 영향을 미친다고 하였다. 그리고 영향력과 역량성은 직무성과에 영향을 주며, 의미성과 자기결정력은 직무만족에 영향을 준다고 하였다. [4]의 연구에 의하면 성별, 연령, 교육수준, 결혼상태, 근무형태, 총 근무경력 등에서 임파워먼트와 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. [5]는 임파워먼트와 조직몰입 간의 인과관계에 대한 연구결과 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, [6]은 조직구성원이 직무자체의 가치를 높이 평가하고, 높은 임파워먼트를 가질수록 조직효과성이 높아진다고 하였다. [7,8]은 확인적 요인분석에서 심리적 임파워먼트의 다차원 모형구조의 적합성을 증명하였고 심리적 임파워먼트의 의미성은 조직몰입, 직무만족을 향상시킨다고 하였으며, 자기결정력은 업무만족도를 향상시킨다고 하였다.

또한, [9]는 조직에 영향력을 미칠 수 있는 기회의 결핍은 직무만족에 부정적인 영향을 미침으로 인해 조직에 대한 영향력이 높을수록 직무만족이 높아진다고 하였다. [10]은 팀 임파워먼트의 선행변수를 조직과 기업의 특성으로 선정하고 후행변수로는 직무성과와 구성원의 태도

적 성과로 구분하여 연구를 수행하였다. 이 연구에서 임파워먼트의 선행변수는 팀 외부의 리더 행동, 서비스와 상품의 특성, 인적자원 관리정책, 사회적 구조 등으로 제시되었으며 후행변수인 직무성과는 생산성, 활동성, 고객서비스 등을 제시하였다. 또한 구성원의 태도적 성과로는 직무만족, 조직몰입과 팀 몰입을 제시하고 이를 검증하였다.

[11]의 연구에서는 항공사 공항공무자의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 임파워먼트의 의미성이 직무만족과 조직몰입에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. [12]는 평생교육담당공무원은 직무만족이 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족이 정서적 몰입, 지속적인 몰입, 규범적 몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. [13]의 연구에서는 임파워먼트는 직무만족에 매우 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며 이직의도에는 부정적인 영향을 미친다고 하였다. [14]는 뷰티숍 조직구성원의 임파워먼트는 직무만족 및 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 임파워먼트는 직무만족을 매개하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 또한, [15]는 헤어미용인의 직무만족(직무, 보수, 상사, 승진, 동료)은 직무성과에 정의 영향을 미친다고 하였다. 특히, 직무가 직무성과에 상당한 영향력을 미친다고 했다. [16]은 임파워 된 종사원들은 대부분의 업무수행과정을 스스로 계획, 실행, 통제, 조절하게 됨으로써 자긍심과 조직 몰입도를 높일 수 있다고 하였다.

[17]의 연구에서도 조직구성원의 임파워먼트 일부변수가 조직몰입에 영향을 미친다고 하였으며, [18]도 임파워먼트 된 구성원은 자신의 근무환경의 통제가 보다 용이하기 때문에 직무에 대한 소속감과 조직의 성공에 기여한다고 주장하면서, 임파워먼트 된 구성원은 정서적 수준에서 조직몰입이 강화된다고 하였다. [19]는 서비스 기업의 종사원 임파워먼트와 조직유효성간의 관계를 규명한 연구에서 임파워먼트는 종사원들의 직무만족 및 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[13]은 특급호텔 종사원들을 대상으로 조직몰입에 대한 연구에서 호텔종사원의 임파워먼트가 조직몰입에 정적(+)인 영향을 미친다고 하였다. [20]의 연구에서도 임파워먼트의 영향력 및 결정권 행사, 중요성 인식 및 자신감 요인과 조직 정서몰입과 조직 규범몰입 간에 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 결론적으로 임파워먼

트 된 개인은 자신의 의미를 과업 속에서 찾을 수 있게 되고 과업을 스스로 결정을 할 수 있게 되어 직무만족과 조직몰입이 높다. 그러므로 임파워먼트는 개인의 직무에 대한 가치를 높이고 직무만족과 조직몰입을 증가시켜 업무 성취와 성공을 유발시킨다. 본 연구에서는 [3]의 연구에서 밝힌 임파워먼트의 하위요인인 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향력 등 16개 문항, [15]의 연구에서 밝힌 직무만족의 하위요인인 직무, 동료, 보수, 상사, 승진 등 14개 문항, [11]의 연구에서 밝힌 조직몰입의 하위요인 인정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입 등 10개 문항을 측정도구로 사용하였다.

3. 연구의 설계

3.1 연구모형

본 연구는 평생교육시설에 근무하는 평생교육사의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하는 것을 연구의 목적으로 설정하였다. 인구통계학적 특성에 따라 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 각 변수 간의 관계를 검증해 보고자 하였다. 이러한 연구 목적을 실증적으로 검증하기 위하여 선행연구에서 검증된 연구논문을 기초로 임파워먼트를 독립변수로 설정하고, 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 설정하여 연구모형을 설계하였다. 변수 간 영향 분석모형을 제시하면 다음과 같다.

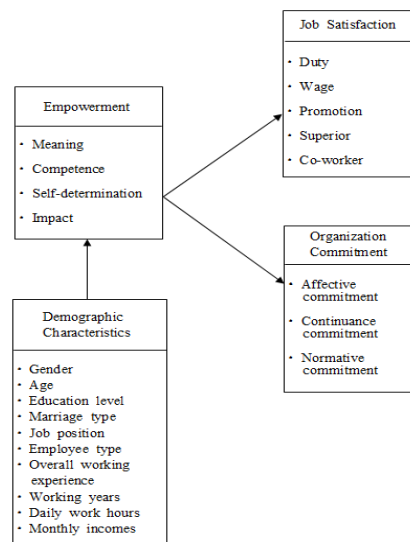


Fig. 1. Study model

3.2 연구대상

본 연구는 설정된 연구모형과 가설을 검증하고자 60명을 대상으로 예비조사를 실시한 후 이를 토대로 설문 항목의 표현방식을 일부 수정하였다. 본 설문은 대전지역 평생교육시설 평생교육사 200명을 대상으로 2016.1.4.~2.12까지 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문지는 185부였으며 최종 분석에 사용된 설문지는 총 160부였다.

3.3 연구가설

가설 1 평생교육사의 인구통계학적 특성에 따라 임과 위먼트에 영향을 미칠 것이다.

가설 2 임과위먼트는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 임과위먼트는 직무만족의 하위요인인 직무에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 임과위먼트는 직무만족의 하위요인인 동료에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 임과위먼트는 직무만족의 하위요인인 보수에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4 임과위먼트는 직무만족의 하위요인인 상사에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5 임과위먼트는 직무만족의 하위요인인 승진에 영향을 미칠 것이다.

가설 3 임과위먼트는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 임과위먼트는 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 임과위먼트는 조직몰입의 하위요인인 계속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3 임과위먼트는 조직몰입의 하위요인인 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

3.4 변수의 측정

Likert의 5점 척도(① 전혀 그렇지 않다, ② 별로 그렇지 않다, ③ 보통이다, ④ 그런 편이다, ⑤ 매우 그렇다)를 이용하여 분석하였다.

Table 1. Component & Source of Measuring Variables

Measuring Variable		No. of Questions	Source
Demographic Characteristics		10	Researcher
Empowerment	Meaning	4	Spreitzer(1995)
	Competence	4	
	Self-determination	4	
	Impact	4	
	Sub-total	16	

Job Satisfaction	Duty	3	Hee-Bong Bang(2015)
	Co-worker	3	
	Wage	3	
	Superior	3	
	Promotion	2	
	Sub-total	14	
Organizational Commitment	Affective Co	4	Yeong-Ae Noh(2006)
	Continuance Co	3	
	Normative Co	3	
	Sub-total	10	
Total Questions		50	

3.5 자료분석 방법

본 연구의 설문자료는 SPSS 20.0 통계프로그램을 활용하였으며 빈도분석, 기술통계 분석, 측정변수의 타당성을 확인하기 위해 Varimax 직각회전방법을 이용한 요인분석, 변수들 간의 내적일관성을 통한 신뢰성을 확인하기 위하여 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰성 분석과 가설검증에 앞서 설정된 변수들 간 상호관련성을 확인하고자 피어슨의 상관관계 분석을 실시하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 인구통계학적 특성분석

Table 2. Demographic Characteristics of Lifelong Educator

Classification	Contents	Frequence (Person)	%	Person
Gender	Male	30	18.8	160
	Female	130	81.2	
Age	Under 25year	4	2.5	160
	25-30year	32	20.0	
	31-40year	85	53.2	
	41-50year	34	21.2	
	More than 51	5	3.1	
Education level	Tech. College graduate	5	3.1	160
	University graduate	125	78.2	
	University undergraduate	21	13.1	
	Others(in college)	9	5.6	
Mattiage type	Unmarried	58	36.3	160
	Married	102	63.7	
Job position	Affiliated School	38	23.7	160
	Distance Learning	11	6.9	
	Private Business Premise	25	15.6	
	Civil Social Organization	23	14.4	
	Media Company	12	7.5	
	Lifelong Education Institute	17	10.6	
	Local Government	14	8.8	
Employee type	Public Institution	20	12.5	160
	Permanent Worker	38	23.8	
	Contract Worker	115	71.9	
Overall working experience	Others	7	4.3	160
	Under 1year	18	11.3	
	1~2year	79	49.4	
	3~6year	38	23.8	
	7~10year	18	11.2	
	More than 11year	7	4.3	

Variables	Factor				Commo nality	corrected item-total correlation	Cronba ch's α
	1	2	3	4			
Working years	Under 1year	32	20.0				160
	1~3year	68	42.5				
	4~6year	35	21.9				
	7~10year	18	11.2				
	More than 11year	7	4.4				
Daily work hours	Under 8hours	7	4.4				160
	8~10hours	63	39.4				
	11~12hours	77	48.1				
	More than 12hours	13	8.1				
	Under 1,200,000won	8	5.0				
Monthly incomes	121~1,500,000won	59	36.9				160
	151~2,000,000won	38	23.8				
	201~2,500,000won	18	11.2				
	251~3,000,000won	16	10.0				
	301~3,500,000won	8	5.0				
	351~4,000,000won	5	3.1				
	More than 4,01,000won	8	5.0				

4.2 타당성 및 신뢰성 분석

4.2.1 임파워먼트의 타당성 및 신뢰성 검증

요인분석 변수를 4개로 구분하였다. Cronbach's α 값은 분석결과 각 요인에 대한 신뢰성은 높은 것으로 나타났다.

Table 3. Validity & Reliability of Empowerment

Variables	Factor				Commo nality	corrected item-total correlation	Cronba ch's α
	1	2	3	4			
Meaning	5	.816	.213	.189	.209	.689	.903
	8	.859	.285	.456	.321	.656	
	6	.806	.387	.484	.298	.758	
	7	.824	.359	.362	.325	.735	
	9	.389	.826	.284	.457	.628	
Competence	11	.215	.798	.215	.349	.769	.930
	10	.260	.887	.319	.308	.752	
	12	.285	.892	.305	.324	.683	
Self-determination	15	.263	.208	.880	.297	.882	.928
	14	.339	.238	.890	.213	.889	
	16	.316	.267	.801	.321	.821	
	13	.387	.248	.832	.102	.887	
Impact	2	.257	.198	.316	.825	.856	.913
	1	.299	.323	.398	.845	.826	
	3	.246	.099	.263	.832	.851	
	4	.284	.267	.241	.836	.838	
Eigenvalue	7.90	2.89	3.84	2.47			
Explanation force	51.16	19.25	12.68	8.56			

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: .937
Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 7894.218, df: 131
Significance level: .001

4.2.2 직무만족의 타당성 및 신뢰성 검증

요인분석 변수를 5개로 구분하였다. Cronbach's α 값은 분석결과 각 요인에 대한 신뢰성은 높은 것으로 나타났다.

Table 4. Validity & Reliability of Job Satisfaction

Variables	Factor					Commo nality	corrected item-total correlation	Cronba ch's α
	1	2	3	4	5			
Superior	11	.887	.295	.253	.189	.312	.817	.879
	10	.868	.283	.291	.210	.396	.789	
	12	.836	.299	.216	.289	.288	.726	
Promotion	14	.265	.889	.289	.267	.193	.637	.882
	13	.183	.876	.489	.139	.246	.709	
Duty	1	.332	.314	.902	.159	.278	.836	.926
	2	.298	.356	.923	.231	.316	.846	
	3	.312	.306	.911	.197	.290	.816	
Wage	8	.349	.247	.252	.921	.199	.859	.909
	9	.398	.319	.198	.889	.238	.836	
	7	.381	.363	.232	.881	.249	.821	
Co-worker	5	.372	.215	.198	.269	.826	.839	.863
	6	.387	.210	.289	.287	.819	.832	
	4	.326	.209	.423	.219	.836	.759	
Eigenvalue	6.78	3.23	2.76	1.84	2.59			
Explanation force	45.40	12.23	14.881	10.23	9.32			

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: .897
Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 4897.469, df: 99
Significance level: .001

4.2.3 조직몰입의 타당성 및 신뢰성 검증

요인분석 변수를 3개로 구분하였다. Cronbach's α 값은 분석결과 각 요인에 대한 신뢰성은 높은 것으로 나타났다.

Table 5. Validity & Reliability of Organizational Commitment

Variables	Factor			Commo nality	corrected item-total correlation	Cronba ch's α	
	1	2	3				
Affective Commitment	3	.912	.329	.364	.792	.845	.918
	1	.938	.427	.384	.828	.830	
	2	.903	.347	.373	.793	.867	
	4	.917	.387	.406	.756	.821	
Continuance Commitment	6	.269	.821	.409	.689	.789	.817
	5	.315	.811	.387	.657	.811	
	7	.410	.823	.324	.726	.798	
Normative Commitment	8	.369	.469	.846	.649	.831	.887
	10	.409	.477	.876	.637	.792	
	9	.478	.325	.862	.529	.657	
Eigenvalue	5.67	3.16	2.48	3.08			
Explanation force	43.26	13.02	12.09				

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: .889
Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 4092.217, df: 58
Significance level: .001

4.3 변수 간 상관관계 분석

피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis) 결과는 다음과 같다.

Table 6. Analysis of Correlation

Classification	Empowerment				J.S				O.C			
	Me	Co	S.D	Im	Du	C.W	Wa	Su	Pr	A.C	C.C	N.C
E m p o w e r m e n t	Me	1										
	Co	.512***	1									
	S.D	.489***	.763***	1								
	Im	.363***	.621***	.769***	1							
J · S	Du	.756***	.624***	.536***	.438***	1						
	C.W	.527***	.527***	.515***	.567***	.680***	1					
	Wa	.397***	.597***	.487***	.615***	.446***	.482***	1				
	Su	.456***	.529***	.325***	.457***	.502***	.595***	.468***	1			
O · C	Pr	.489***	.429***	.383***	.387***	.627***	.564***	.436***	.706***	1		
	A.C	.472***	.586***	.423***	.526***	.689***	.728***	.628***	.556***	.509***	1	
	C.C	.589***	.626***	.447***	.508***	.716***	.755***	.685***	.617***	.627***	.556***	1
	N.C	.564***	.636***	.502***	.554***	.646***	.761***	.624***	.607***	.587***	.609***	.567***

***p<.001

4.4 가설검증 결과

4.4.1 가설 1 검증

임파워먼트의 하위요인인 의미성, 영향력은 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 남성이 여성보다 평균이 높았으며, 특히 영향력은 남성이 매우 높은 것으로 나타났다. 이는 직무에 대한 프라이드가 여성보다 남성이 강하다는 증거로 풀이된다.

Table 7. Variance Analysis through Gender

Empowerment	Gender	Mean	SD	t
Meaning	Male	3.628	.749	2.156*
	Female	3.218	.798	
Impact	Male	4.157	.881	1.997*
	Female	3.563	.832	

*p<.05

임파워먼트의 하위요인 전체는 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 각 하위요인별 연령이 많을수록 높은 평균을 보였다. 이는 직장 내에서 어느 정도의 위치를 확보하고 있기 때문에 의사결정 권한이나 역량이 증가했음은 물론 경제적·사회적으로 안정된 신분을 유지하고 있기 때문인 것으로 풀이된다.

Table 8. Variance Analysis through Age

Empowerment	Age	Mean	SD	F
Meaning	Under 25year	3.120	.728	6.248***
	25~30year	3.567	.789	
	31~40year	3.681	.765	
	41~50year	4.154	.561	
Competence	More than 51year	4.218	.623	15.224***
	Under 25year	3.812	.832	
	25~30year	3.898	.788	
	31~40year	4.068	.826	
Self-determination	41~50year	4.167	.798	13.381***
	More than 51year	4.287	.776	
	Under 25year	2.994	.816	
	25~30year	3.128	.809	
Impact	31~40year	3.699	.956	7.264***
	41~50year	4.153	.978	
	More than 51year	4.321	.897	
	Under 25year	2.785	.766	
Impact	25~30year	3.295	.819	7.264***
	31~40year	3.312	.843	
	41~50year	4.024	.798	
	More than 51year	4.229	.867	

***p<.001

임파워먼트의 하위요인은 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 학력이 높을수록 임파워먼트의 하위요인이 높게 나타났다. 이는 직무에 대한 전문성이 높아지고 있다는 결과로 풀이된다.

Table 9. Variance Analysis through Education Level

Empowerment	Education level	Mean	SD	F
Meaning	Tech. College graduate	3.121	.746	5.789**
	University graduate	3.889	.789	
	Others(in college)	4.028	.698	
Competence	Tech. College graduate	3.556	.645	7.238*
	University graduate	4.011	.879	
	Others(in college)	4.288	.912	
Self-determination	Tech. College graduate	3.054	.899	5.805*
	University graduate	3.726	.894	
	Others(in college)	4.116	.948	
Impact	Tech. College graduate	2.505	.823	4.528***
	University graduate	3.423	.879	
	Others(in college)	3.899	.938	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

임파워먼트의 하위요인은 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 정규직이 임시직, 기타보다 높은 평균을 보였다. 이는 임시직이나 기타에 비해 정규직이 심리적 안정성, 정서적 안정성, 경제적 안정성 등의 요인이 작용하고 있음을 알 수 있다.

Table 10. Variance Analysis through Employee Type

Empowerment	Employee type	Mean	SD	F
Meaning	Permanent Worker	3.785	.748	3.465**
	Contract Worker	3.169	.765	
	Others	3.029	.711	
Competence	Permanent Worker	4.116	.904	33.012***
	Contract Worker	3.545	.876	
	Others	2.989	.827	
Self-determination	Permanent Worker	3.978	.898	8.126***
	Contract Worker	3.276	.784	
	Others	3.156	.807	
Impact	Permanent Worker	4.012	.927	7.451***
	Contract Worker	3.721	.818	
	Others	3.313	.789	

p<.01, *p<.001

임파워먼트의 하위요인은 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 일일근무시간이 8-10시간 일 때 임파워먼트 정도가 높게 나타난 반면, 12시간 이상 근무는 낮은 평균을 보였다. 이는 지나친 근무로 야기되는 개인생활을 침해받고 싶지 않아하는 심리가 작용된 것으로 풀이된다.

Table 11. Variance Analysis through Daily Work Hours

Empowerment	Daily work hours	Mean	SD	F
Meaning	Under 8hours	3.389	.798	3.884**
	8-10hours	4.026	.926	
	11-12hours	2.726	.820	
	More than 12hours	2.587	.615	
Competence	Under 8hours	3.262	.807	30.011***
	8-10hours	3.854	.935	
	More than 12hours	2.486	.841	
Self-determination	Under 8 hours	3.510	.819	8.239***
	8-10hours	4.156	.887	
	More than 12	2.797	.749	
Impact	Under 8 hours	3.411	.812	7.456***
	8-10hours	4.021	.884	
	11-12hours	2.689	.842	
	More than 12hours	2.012	.684	

p<.01, *p<.001

임파워먼트의 하위요인은 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 월 소득 151만원 미만은 낮은 평균을 보였으나 이는 사회적·경제적 안정에 매우 민감하다는 증거로 풀이된다.

Table 12. Variance Analysis through Monthly Income

Empowerment	Monthly incomes	Mean	SD	F
Meaning	Under 1,200,000won	2.567	.825	9.493***
	121~1,500,000won	2.654	.789	
	151~2,000,000won	3.256	.831	
	201~2,500,000won	3.864	.739	
	251~3,000,000won	4.015	.856	
	301~3,500,000won	4.258	.784	
	351~4,000,000won	4.389	.759	
Competence	More than 4,000,000won	4.410	.894	4.851***
	Under 1,200,000won	2.523	.667	
	121~1,500,000won	2.765	.715	
	151~2,000,000won	3.612	.737	
	201~2,500,000won	3.712	.789	
	251~3,000,000won	4.032	.764	
	301~3,500,000won	4.135	.825	
Self-determination	351~4,000,000won	4.268	.787	35.89***
	More than 4,000,000won	4.398	.841	
	Under 1,200,000won	2.468	.802	
	121~1,500,000won	2.670	.824	
	151~2,000,000won	3.255	.798	
	201~2,500,000won	3.456	.891	
	251~3,000,000won	3.707	.844	
Impact	301~3,500,000won	3.984	.869	7.860***
	351~4,000,000won	4.024	.887	
	More than 4,000,000won	4.239	.798	
	Under 1,200,000won	2.601	.685	
	121~1,500,000won	2.847	.735	
	151~2,000,000won	3.024	.816	
	201~2,500,000won	3.232	.868	
Competence	251~3,000,000won	3.746	.843	4.851***
	301~3,500,000won	3.997	.782	
	351~4,000,000won	4.125	.894	
	More than 4,000,000won	4.106	.882	
	Under 1,200,000won	2.601	.685	

***p<.001

4.4.2 가설 2 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R²값은 .316, F값은 253.480으로 유의수준(**p<.001)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 직무만족에 영향을 미치는 원인변수의 영향은 .591로 유의수준(**p<.001)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 13. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Job Satisfaction

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t
	B	SE	Beta(β)	
(Constant)	1.781	.131		13.262***
Empowerment	.589	.043	.591	12.213***

Dependent Variable: Job Satisfaction
R²=.316, Revised R²=.311, F=253.480

4.4.2.1 가설 2-1 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 직무만족 하위요인인

직무를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R² 값은 .528, F값은 187.211로 유의수준(***)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 직무만족 하위요인인 직무에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 의미성 (.582), 자기결정력(.158) 등의 변수가 유의수준(***)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 14. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Duty

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	
	B	SE	Beta(β)		
(Constant)	.618	.169		4.342***	
Empowerment	Meaning	.599	.048	.582	16.218***
	Competence	.138	.053	.138	3.135**
	Self-determination	.121	.050	.158	2.972*
	Impact	.027	.047	.025	1.218*

Dependent Variable: Duty
R²=.528, Revised R²=.517, F=187.211

4.4.2.2 가설 2-2 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 직무만족 하위요인인 동료리를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R² 값은 .213, F값은 39.621로 유의수준(***)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 직무만족 하위요인인 동료리에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 의미성 (.435), 역량성(.201) 등의 변수가 유의수준(***)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 15. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Co-worker

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	
	B	SE	Beta(β)		
(Constant)	.632	.135		4.841***	
Empowerment	Meaning	.615	.033	.435	8.891***
	Competence	.122	.047	.201	3.783**
	Self-determination	.107	.041	.032	1.847*
	Impact	.010	.030	.018	1.367*

Dependent Variable: Co-Worker
R²=.213, Revised R²=.205, F=39.621

4.4.2.3 가설 2-3 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 직무만족 하위요인인 보수를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R² 값은 .238, F값은 39.281로 유의수준(***)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 직무만족 하위요인인

보수에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 영향력 (.398), 역량성(.198) 등의 변수가 유의수준(***)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 16. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Wage

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	
	B	SE	Beta(β)		
(Constant)	.748	.235		4.261***	
Empowerment	Meaning	.097	.067	.088	1.653*
	Competence	.286	.087	.198	3.310**
	Self-determination	.201	.083	.088	1.325*
	Impact	.387	.061	.398	7.548***

Dependent Variable: Wage
R²=.238, Revised R²=.232, F=39.281

4.4.2.4 가설 2-4 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 직무만족 하위요인인 상사를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R² 값은 .138, F값은 24.261로 유의수준(***)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 직무만족 하위요인인 상사에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 의미성 (.289), 영향력(.201) 등의 변수가 유의수준(***)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 17. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Superior

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	
	B	SE	Beta(β)		
(Constant)	1.641	.268		6.890***	
Empowerment	Meaning	.384	.062	.289	6.211***
	Competence	.131	.061	.099	1.512*
	Self-determination	.114	.075	.088	1.391*
	Impact	.197	.052	.201	3.697***

Dependent Variable: Superior
R²=.138, Revised R²=.134, F=24.261

4.4.2.5 가설 2-5 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 직무만족 하위요인인 승진을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R² 값은 .192, F값은 35.256로 유의수준(***)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 직무만족 하위요인인 승진에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 의미성 (.391), 영향력(.198) 등의 변수가 유의수준(***)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 18. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Promotion

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	
	B	SE	Beta(β)		
(Constant)	1.424	.231		6.623***	
Empowerment	Meaning	.512	.0687	.391	8.325***
	Competence	.031	.070	.009	.162*
	Self-determination	.016	.071	.002	.024*
	Impact	.199	.052	.198	3.469**

Dependent Variable: Promotion
R²=.192, Revised R²=.189, F=35.256

4.4.3 가설 3 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R²값은 .361, F값은 85.132로 유의수준(**p<.001)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 의미성(.548), 영향력(.289) 등의 변수가 유의수준 (**p<.001)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 19. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Organizational commitment

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	
	B	SE	Beta(β)		
(Constant)	1.356	.183		6.231***	
Empowerment	Meaning	.536	.048	.548	10.452***
	Competence	.188	.059	.287	2.813**
	Self-determination	.113	.058	.102	1.468*
	Impact	.179	.038	.289	5.601***

Dependent Variable: Organizational Commitment
R²=.361, Revised R²=.356, F=85.132

4.4.3.1 가설 3-1 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 조직몰입 하위요인인 정서적 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R²값은 .446, F값은 45.951로 유의수준(**p<.001)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입 하위요인인 정서적 몰입에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 의미성(.425), 역량성(.298) 등의 변수가 유의수준 (**p<.001)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 20. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Affective commitment

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	
	B	SE	Beta(β)		
(Constant)	.772	.168		4.789***	
Empowerment	Meaning	.402	.041	.425	9.879***
	Competence	.248	.062	.298	4.590***
	Self-determination	.146	.051	.168	2.984**
	Impact	.059	.042	.047	1.612*

Dependent Variable: Affective Commitment
R²=.446, Revised R²=.442, F=45.951

4.4.3.2 가설 3-2 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 조직몰입 하위요인인 계속적 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R²값은 .212, F값은 21.318로 유의수준(**p<.001)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입 하위요인인 계속적 몰입에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 의미성(.148), 영향력(.038) 등의 변수가 유의수준 (**p<.001, *p<.05)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 21. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Continuance commitment

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	
	B	SE	Beta(β)		
(Constant)	3.256	.158		15.254***	
Empowerment	Meaning	.038	.051	.148	.243***
	Competence	.078	.079	.269	.876*
	Self-determination	.021	.054	.062	.118*
	Impact	.023	.038	.038	.129**

Dependent Variable: Continuance Commitment
R²=.421, Revised R²=.417, F=21.318

4.4.3.3 가설 3-3 검증

임파워먼트를 독립변수로 하고 조직몰입 하위요인인 규범적 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R²값은 .346, F값은 42.787로 유의수준(**p<.001)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입 하위요인인 규범적 몰입에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 의미성(.402), 역량성(.273) 등의 변수가 유의수준 (**p<.001)에서 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Table 22. Multiple Regression Analysis of Empowerment & Normative commitment

Model	Nonstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	
	B	SE	Beta(β)		
(Constant)	.689	.151		4.629***	
Empowerment	Meaning	.389	.038	.402	9.624***
	Competence	.232	.056	.273	4.321***
	Self-determination	.140	.049	.153	2.644**
	Impact	.033	.049	.045	1.783*

Dependent Variable: Normative Commitment
 R²=.346, Revised R²=.343, F=42.478

5. 결론

평생교육은 고령화 사회의 진입, 학령인구의 감소 그리고 경제활동 인구의 재교육 차원에서 그 중요성을 주목받고 있다. 이는 개인의 라이프사이클 변화와 더불어 사회 및 국가 차원의 변화의 핵심 키워드로 차별화된 경쟁력을 만드는 데 핵심적인 역할을 수행하고 있다. 이러한 사회의 환경변화 안에서 평생교육의 중심에서 핵심 역할을 수행해야 하는 평생교육사는 평생교육의 양적 및 질적 측면을 공급해야 하는 중요한 위치에 있다. 평생교육 현장에서 적절한 권한을 적시에 행사하며 평생교육 분야를 책임지는 평생교육사의 열정적인 역할 수행은 평생교육의 기반이 되는 것이므로 이들이 직무에 대한 만족 및 조직에 몰입하게 하는 요인들을 발굴하고 개선하는 것은 매우 중요하다. 이에 본 연구는 권한위임, 권한이양을 의미하는 평생교육사의 임파워먼트 요인을 문헌 연구를 실시하고 이들 요인들이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴봄으로써 평생교육 서비스의 질 향상을 달성하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하고자 문헌연구를 기반으로 설문문을 통해 종합적으로 분석하여 실증연구를 위한 연구모형을 설정하였다. 연구모형의 독립변수로는 임파워먼트를, 종속변수로는 직무만족과 조직몰입을 설정하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 평생교육사의 인구통계학적 특성에 따른 기술 통계 분석 결과 임파워먼트는 성별, 연령, 교육수준, 고용형태, 일일근무시간, 월소득 등에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 결혼유무, 직위, 총경력, 근무년수 등은 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 이는 [4]의 연구와 일부 일치했다.

둘째, 평생교육사의 임파워먼트는 직무만족에 유의한

영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 임파워먼트 수준이 높을수록 직무만족 수준이 높은 것으로 나타났다. 또한, 임파워먼트 하위요인인 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향력 등은 직무만족의 하위요인인 직무, 동료, 보수, 상사, 승진에 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과와 같이 선행연구[3,7,8,9,11]에서도 임파워먼트가 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 임파워먼트 하위요인인 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향력은 직무만족의 하위요인인 직무, 동료, 보수, 상사, 승진에 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그러므로 임파워먼트는 평생교육사 자신의 업무역량을 지속적으로 증대시켜 직무만족을 높이는 데 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있었다.

셋째, 평생교육사의 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 임파워먼트 수준이 높을수록 조직몰입 수준이 높은 것으로 나타났다. 또한, 임파워먼트 하위요인인 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향력은 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입에 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과와 같이 선행연구[13,14,16, 18,19,20]에서도 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 임파워먼트의 하위요인인 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향력은 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그러므로 임파워먼트를 통해 개인의 역량은 물론 집단 및 조직의 역량을 지속적으로 개발하여 능동적이고 미래지향적인 역할을 수행하여 평생교육사의 조직몰입을 높여 평생교육시설의 성장과 발전을 꾀하여야 할 것이다.

그리고 평생교육사의 임파워먼트 수준을 지속적으로 향상시켜 직무만족과 조직몰입을 강화시켜야 할 것이다. 또한, 평생교육 서비스의 질적 수준을 높이기 위한 직무수행 권한과 능력을 향상시키기 위한 역량을 개발하는데 참고자료로 활용하여야 할 것이다. 연구의 시사점은 다음과 같다.

임파워먼트와 직무만족, 조직몰입과의 관련 연구는 다양한 분야에서 연구되었으나 평생교육 연구는 아직은 미진한 실정이다. 그러나 평생교육 중요성이 부각되는 상황에서 핵심적 역할을 수행하는 평생교육사의 임파워먼트에 대한 연구는 평생교육 서비스의 질적인 측면에서 매우 중요하다. 특히, 평생교육사의 임파워먼트는 직무

만족과 조직몰입은 궁극적으로 평생교육 발전의 중요한 역할을 수행하기 때문에 본 연구가 진행되었고 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 임파워먼트 기술통계 분석 결과 평생교육사의 인구통계학적 특성에 따라 일부 차이가 있는 것을 알 수 있었다. 그러므로 교육서비스를 제공하는 평생교육사는 현장에서 다양한 평생교육 요구에 직면하게 됨으로 형식적 교육에 얽매이지 않도록 임파워먼트를 통해 역량을 개발하여 학습자의 만족도를 제고시켜야 할 것이다.

둘째, 평생교육사를 대상으로 연구모형을 검증하기 위한 설문분석 결과 평생교육사의 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 평생교육사가 교육전문가로서 직무만족과 조직몰입을 높이는데 임파워먼트가 매우 중요한 역할을 수행하고 있음을 시사한다. 연구 한계점으로는 첫째, 평생교육사의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입을 토대로 보다 정교하고 표준화된 척도 개발에 대한 후속 연구가 필요하다. 둘째, 실증조사 지역을 권역별 분포하고 있는 평생교육시설을 대상으로 세분화하지 못했기 때문에 전체 평생교육시설을 일반화하지 못했다. 셋째, 심층면접 또는 사례연구 등 질적연구를 통해 일반화 가능성을 높일 필요가 있다. 넷째, 직무만족, 직무성과 등을 매개변수로 임파워먼트에 대한 다양한 후속연구가 필요하다.

References

- [1] J. S. Kang, "Organizational Structure design for the promotion of social worker's Empowerment", *Journal of Community Welfare*, 37, pp.285-303, 2011.
- [2] D. Y. Jung, C. H. Cho, "An Effect of Empowerment based LMX on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Business Administration*, 20(5), pp.2353-2375, 2010.
- [3] Spreitzer. G. M, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465, 1995.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256865>
- [4] J. H. Shim, "Relationships between Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment among physical Therapists", *Korean Research Society of Physical Therapy*, 25(2), pp.45-62, 2008.
- [5] Thomas. K. W, Velthouse. B. A, "Cognitive elements of Empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, pp.138-202, 1990.
- [6] Conger. J. A, Kanungo. R. N, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, pp.765-797, 1988.
- [7] H. J. Lee, "An Influence on Job Satisfaction of day care center teachers Empowerment", *Woosuk University, Master's thesis*, pp.10-56, 2012.
- [8] Liden. R. C, Wayne. S. J, Sparrowe. R. T, "An examination of the mediating role of psychological Empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 20(3), pp.25-47, 2000.
- [9] Ashforth. B. E, "The Experience of powerlessness in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp.27-88, 1989.
- [10] Kirkman & Rosen, "Powering up teams, organizational dynamics", *Winter*, pp.256-296, 2000.
- [11] Y. A. Nooh, "Effects of flight attendants' Empowerment on Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Kyonggi University, Master's thesis*, pp.10-58, 2006.
- [12] J. S. Kim, "The Affects of Job Satisfaction on Organizational Commitment in Welfare Workers of Public Sector", *Dongguk University, Master's thesis*, pp.5-48, 2009.
- [13] C. U. Lee, "Effects of Empowerment on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Hotel Industry", *Donga University, Doctoral Dissertation*, pp.15-76, 2000.
- [14] H. B. Bang, "A Study on the Effect of the Empowerment in Business Employee on Organizational Effectiveness", *Paichai University, Doctoral Dissertation*, pp.1-183, 2004.
- [15] H. B. Bang, "Influence of the Job Performance upon the Hair Beautician's Job Satisfaction", *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 16(2), pp.8585-8595, 2015.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2015.16.12.8585>
- [16] B. D. Koo, "The Effects of Transformational Leadership and Paternalistic Leadership on Organizational Commitment", *Hankuk University of Foreign Studies, Doctoral Dissertation*, pp.15-89, 1999.
- [17] G. S. Kim, "The Effect of Empowerment on Organizational Culture: Business Management Study", *Korean Corporation Management Associator*, 16, pp.78-92, 2002.
- [18] Hartline. M. D, Maxham, J. G, Mckee, D. O, "Corridor of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, 64, pp.35-45, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.2.35.18001>
- [19] G. S. Kim, "A Study on Quality Performance of the Empowerment in the Service Sector", *Quality Renovation*, 1(1), pp.56-72, 2000.
- [20] S. T. Jang, "The Impacts of Hotel Restaurant Managers' Leadership on Employees' Empowerment and Organizational Effectiveness", *Sejong University, Doctoral Dissertation*, pp.25-56, 2002.

방 희 봉(Hee-Bong Bang)

[정회원]



- 1998년 8월 : 대전대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2004년 2월 : 배재대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2013년 2월 : 중부대학교 대학원 교육학과(교육학박사)
- 1992년 4월 ~ 현재 : 대전대학교 평생교육원 팀장

<관심분야>

평생교육, 성인학습, HRD, 리더십