



## 제 9 장 임파워먼트



Chapter 1. 임파워먼트의 정의

Chapter 2. 임파워먼트의 요소

Chapter 3. 임파워먼트를 촉진하는 영향요인

Chapter 4. 임파워먼트에 미치는 리더십의 영향

Chapter 5. 임파워먼트를 높이기 위한 방안

Chapter 6. 임파워먼트 실행의 저해요인

Chapter 7. 임파워먼트 실행의 효과

# 1. 임파워먼트의 정의

## 임파워먼트란?

### 사전적 의미

- “파워 또는 권한을 주다”의 의미
- ~권한을 부여하다, ~할 권력을 위임하다.
- ~할 능력(자격)을 부여하다, ~하도록 하다, ~할 것을 ~에게 허용하다.
- 단순히 권한을 주는 것과는 달리 자신의 능력에 대한 강한 자신감과 신념을 갖도록 지원해 주는 것을 의미

### 조직 차원의 의미

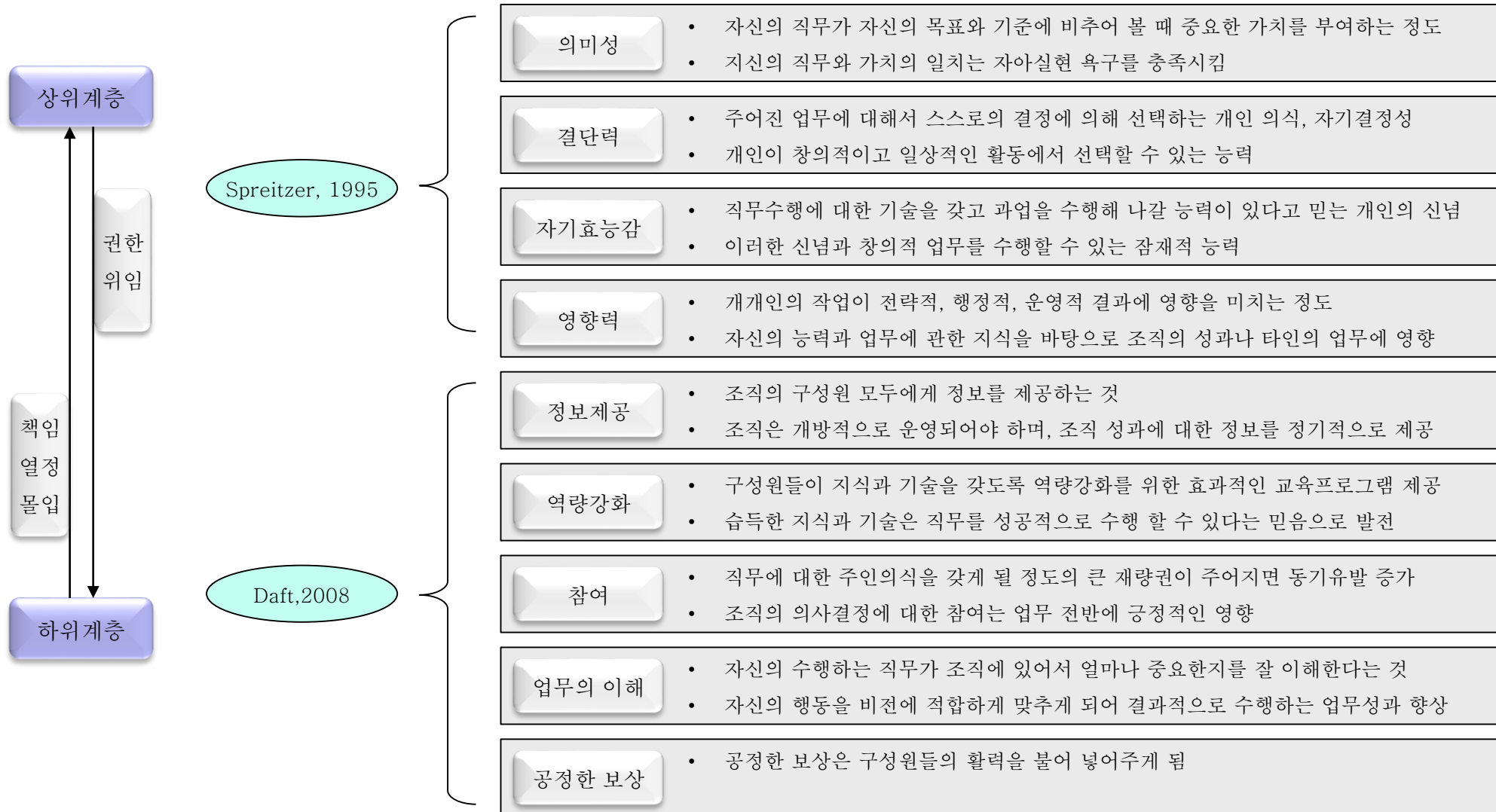
#### 관계구조적 의미

- 조직 구성원에게 활력을 불어넣기 위한 권한 부여, 조직 내 일정한 권한을 배분
- 조직 내 정해진 범위 내에서 주어진 권한을 알맞은 사람에게 적절히 배부
- 적절한 권력 이동을 통해 권력의 균형을 꾀하는 과정
- 파워를 제로섬 적으로 접근하여 해석

#### 포지티브섬 측면

- 파워의 의미 해석이 포지티브섬적 측면으로 이루어짐
- 협력으로 인해 양자 모두와 집단과 조직의 파워 자체를 커지게 하는 현상
- 제로섬의 파워 게임이 아니라 파워를 배가 시키는 힘의 공동상승 효과에 관한 프로세스
- 구성원 간 파워의 상호작용을 통한 시너지 효과를 추구하는 것

## 2. 임파워먼트의 요소



### 3. 임파워먼트를 촉진하는 영향요인

#### 임파워먼트 촉진 요인

##### 비전과 원칙 제시

- 기업의 비전과 전략 방향이 명확하게 제시
- 구성원에게 임파워먼트의 의미를 명확하게 인식시키고 그들이 가지고있는 재량권의 한계가 어디까지인가를 확실하게 인식
- 구성원들은 이러한 이해를 바탕으로 선 조치 후 보고가 가능해짐
- 리츠-칼튼 호텔, 메리어트 호텔의 사례

##### 직무

- 직무에 따른 임파워먼트의 변화
- 일상적이고 반복적인 직무 또는 서비스 활동은 고객과의 짧은 기간 상호작용으로 임파워먼트의 기회가 적음
- 복잡한 업무, 장시간 고객과의 상호작용 업무, 고객과 지속적 관계 업무의 경우 의미성과 자기 결정성에 대한 잠재력이 더 높음
- 특히 직무를 수행하면서 필요한 정보와 자원에 대한 접근이 허용될 때 자기결정성과 자기 효능감은 높아 짐

##### 조직 구조

- 최고 경영진에게 권력이 집중될 경우 중간 관리층은 권력이나 권한을 가지지 못하고 이는 결국 구성원들에게 위임이나 직무 충실의 기회 박탈
- 조직이 광범위하게 공식화 및 표준화 된 경우 모든 구역의 구성원들은 공식화되고 표준화된 업무를 효율적으로 운영하기를 바람.
- 분권화된 조직은 구성원들이 업무를 수행하는 방법을 스스로 결정 실행하게 더 많은 기회를 제공

### 3. 임파워먼트를 촉진하는 영향요인

#### 임파워먼트 촉진 요인

##### 기업문화 구축

- 구성원들이 조직이 자신들을 임파워먼트시키기 위해 노력하고 있다는 것을 느낄 수 있게 인적자산을 중시하는 문화를 구축
- 구성원들은 자신들이 존중받고 있으며, 자신들의 의견이 경청되고 있다는 것을 느낄 때, 업무에 대해 주인의식을 가지고 성과향상을 위해 최선의 노력

##### 실패 시 격려

- 임파워먼트는 기본적으로 권한을 위임하고 자유롭게 새로운 아이디어를 업무에 활용하는 것을 권장
- 위험이 수반되며, 구성원들이 이러한 위험을 감수하고 업무를 주도적으로 추진하는 동안 발생하는 실패를 인정하고 격려하는 문화 구축
- 실패에 대한 문책은 수동적인 업무태도를 가지게 함

##### 공정한 보상

- 임파워먼트된 종업원들은 열심히 업무를 수행하고 그에 따른 책임감의 증가에 따라 보상이 이루어 져야함
- 성공에 대한 적절한 보상은 생산성을 향상시키고, 조직에 대한 관심도 및 몰입도를 제고시킴
- 공정하고 적절한 보상은 구성원들의 능력개발, 즐겁게 일할 수 있는 조직 풍토를 구축

##### 역할 재정립 마인드 개발

- 임파워먼트를 위해 조직에서 시스템을 구축하고 지원을 한다 하더라도, 구성원의 수용이 반드시 필요함
- 결국 구성원들이 얼마나 능동적으로 조직 내에서 자신의 역할 수준을 재정립하고 이를 실행해 나가려고 하는 마인드가 중요
- 교육을 통해 주인의식과 자신감을 심어줄 필요

### 3. 임파워먼트를 촉진하는 영향요인

#### 임파워먼트 촉진 요인

##### 능력과 리더십의 조화

- 구성원들의 능력 정도에 따라 적절한 리더십이 발휘
- 구성원들이 임파워먼트를 실행할 수 있는 능력이 없다고 판단될 경우 지시형 리더십
- 어느 정도의 능력이 갖춰진 구성원들의 경우 재량권을 일부 부여하고, 취약한 부분에 대해서는 의사결정하는 참여형 리더십
- 임파워먼트를 수행할 충분한 능력이 있는 경우 구성원들에게 조언과 폭넓은 가이드라인만 제공 모든 과업에 대해 재량권을 부여하는 코칭형 리더십

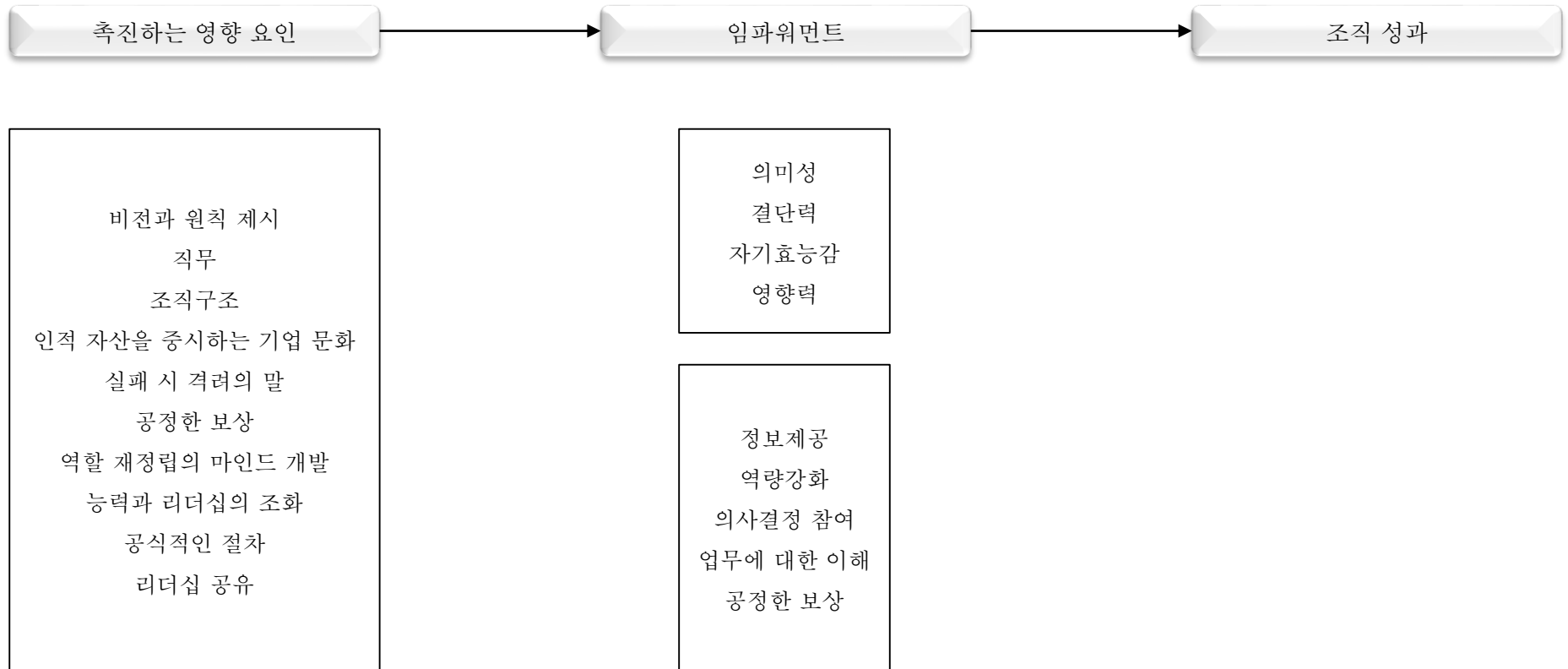
##### 의사결정에 대한 영향력 행사를 위한 공식적인 절차

- 구성원이 조직의 중요한 의사결정에 대한 상당한 영향력을 행사할 수 있도록 공식적인 절차가 필요
- 하위조직 단위의 정책협의회 대표자들이 관리자 회의에 구성원대표로 참석
- 임파워먼트의 잠재적 이익을 달성하기 위해서 구성원들의 만족이 절대적이며 이를 위해 구성원들의 참여가 필수

##### 리더십의 공유

- 한사람의 리더보다는 소규모 조직이나 팀의 구성원들에게 리더십의 책임이 공유될 경우 임파워먼트는 향상
- 리더십의 공유가 이루어지면 모든 중요한 의사결정은 집단으로 이루어지며 운영에 대한 책임도 구성원이 지게 되는 자율 경영팀 구성

### 3. 임파워먼트를 촉진하는 영향요인



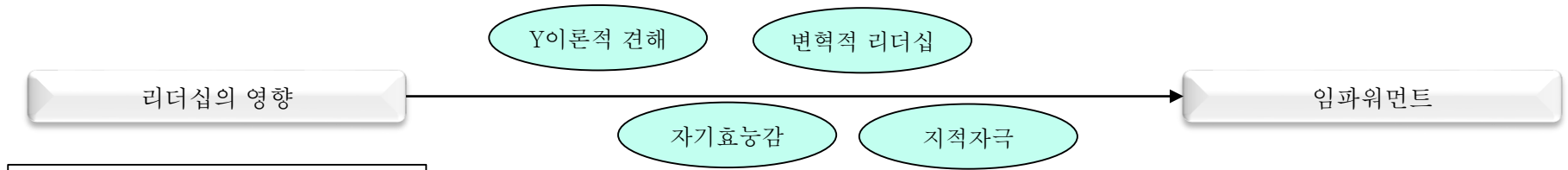


### 3. 임파워먼트를 촉진하는 영향요인

#### 임파워먼트를 촉진하는 조건

조건	불리	유리
조직구조	높은 집중화, 높은 공식화	높은 분권화, 낮은 공식화
경쟁전략	낮은 원가, 표준제품, 서비스	개별화되고 매우 분화된 제품 및 서비스
과업설계, 기술	단순, 반복 과업과 신뢰할 수 있는 기술	복잡, 비일상적 과업과 신뢰할 수 없는 기술
고객과의 관계기간	짧은 기간, 짧은 교류	지속적인 관계, 반복 교류
주된 문화적 가치	어떤 잘못도 없이 신뢰성 있고 효율적 운영	유연성, 학습 및 참여
종업원의 특성	낮은 성취동기, 외적 통제, 정서 불안정	높은 성취동기, 내적 통제, 정서 안정성
종업원 능력	미숙련, 미경험	매우 숙련된 전문인력
종업원 재직조건	비정규직	정규직
주인의식과 보상	없거나 매우 적음	주주, 공동소유주
종업원 참여 프로그램	없음	최고 경영진이 강력지지하는 광범의 프로그램
상호 신뢰	낮음	높음

## 4. 임파워먼트에 미치는 리더십의 영향



### 종업원을 임파워시킨 리더십의 특성

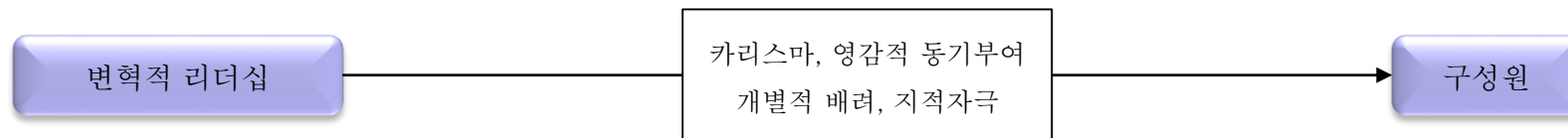
- 종업원이 가진 파워를 긍정적인 방법으로 사용하게 할 수 있는 리더십의 소유자
- 맥그리거의 Y이론적인 견지로 종업원을 대하고 서로간의 상호 신뢰의 기반이 조성되어야 함
- 카리스마, 영감적 동기부여를 통해 기대이상의 목표를 설정하고, 개별적 배려와 지적 자극을 통해 구성원의 역량강화 및 신뢰성 증진
- 구성원은 리더의 모습에서 대리경험을 하고 스스로도 리더와 같은 모습으로 행동할 수 있다는 자기효능감을 느끼고 임파워먼트를 증진
- 타인은 임파워시키기 위한 수단 ; 1. 감정적 지원 2. 긍정적 권유 3. 성공적인 사람을 모델화 4. 실제 과업의 성공적인 숙달

### 자기효능감을 통한 임파워먼트 증대

- 유능한 리더는 구성원들로 하여금 자신의 업무능력을 대한 자기효능감을 증대시켜 조직의 성과향상
- 조직 내 구성원들에게 기존의 업무수행 방식이나 관념을 재증진시키는 자기효능감을 증대시켜 줌으로써 성공적인 업무수행
- 구성원들에게 중요한 정보를 제공함으로써 지적 자극과 신뢰를 형성

### 임파워먼트에 미치는 변혁적 리더십

- 리더십 스타일 중 임파워먼트와 가장 밀접한 관련이 있고 가장 영향을 많이 미치는 것이 변혁적 리더십
- 변혁적 리더십은 임파워된 구성원이 그들의 욕구를 만족시키고, 조직 성과 및 몰입을 가져올 수 있다고 주장



## 5. 임파워먼트를 높이기 위한 방안

- 리더에게 중요한 것은 구성원들의 임파워먼트를 증대시키는 것
- 이를 위해서는 참여형 리더십이나 위임이 중요
- 임파워먼트를 높이기 위한 방안

- 목표를 명확히 하고, 업무가 목표를 어떻게 뒷받침하는지를 설명해 준다.
- 결정에 의해 영향을 받게 될 수 구성원들 결정과정에 참여시켜라.
- 중요한 활동에 대한 책임과 권한을 위임하라.
- 동기와 기술에서 개인의 차이를 고려하라.
- 관련 정보에 접근할 수 있게 하라.
- 새로운 책임을 수행하는 데 필요한 자원을 제공하라.
- 임파워먼트와 일치되도록 경영관리체계를 바꿔라.
- 행정적 제약과 불필요한 통제를 제거하라.
- 구성원들에게 자신감과 신뢰를 표시하라.
- 요청이 있을 때에는 지도와 조언을 해주라.
- 주도성과 문제해결을 격려하고 지원해 주어라.
- 중요한 공헌과 성취에 대해서는 이를 인정해 주어라.
- 새로운 책임과 상응하는 보상을 주도록 하라.
- 권력의 윤리적 사용에 대한 수행 책임을 보장해 주어라

## 6. 임파워먼트 실행의 저해 요인

### 관료적 기업문화

- 새로운 아이디어를 장려하기 보단 현상유지
- 명확한 비전제시나 변화에 대한 지원을 하지 못함
- 단기적 성과에 집착
- 현재의 조직 시스템에 안주하고 바람직한 것이라 인정

### 갈등

- 조직 내에서 발생하는 상하간 혹은 부문 간의 갈등
- 관리자들은 자신의 권한을 부하직원에게 위임을 회피
- 위임하더라도 자신의 의지와 반하면 제재
- 임파워먼트를 책임 회피의 수단으로 활용
- 상하간의 신뢰가 무너지고 구성원들은 수동적 업무수행

### 기술 부족

- 구성원들의 업무부담이 너무 많거나 기술 및 지식이 부족 등으로 주어진 일만 하기에 시간도 역부족 현상
- 이런 환경에서 새로운 것을 시도하는 것은 현실적으로 불가능

## 7. 임파워먼트 실행 효과

### 직무몰입

- 구성원이 가진 능력을 최대한 발휘하고 그들의 직무 몰입을 극대화 시킴

### 품질 및 서비스 향상

- 업무 수행상 문제점과 해결방안을 잘 이해하고 있기 때문에
- 고객들에게 적절한 대응을 함으로써 품질과 서비스 수준을 제고

### 시장변화에 신속한 대응

- 능동적이고 창의적경영이 가능
- 변화하는 시장 환경에 보다 신속하고 탄력적으로 대응

### 비용절감

- 리더의 지시, 점검, 감독, 감시, 연락, 조정 등에 대한 노력과 비용이 절감

תודה  
Dankie Gracias  
Спасибо شكراً  
Merci Takk  
Köszönjük Terima kasih  
Grazie Dziękujemy Dékojame  
Ďakujeme Vielen Dank Paldies  
Kiitos Tänname teid 谢谢  
**Thank You** Tak  
感謝您 Obrigado Teşekkür Ederiz  
Σας ευχαριστούμε 감사합니다  
Будьдма  
Bedankt Děkuje vám  
ありがとうございます  
Tack