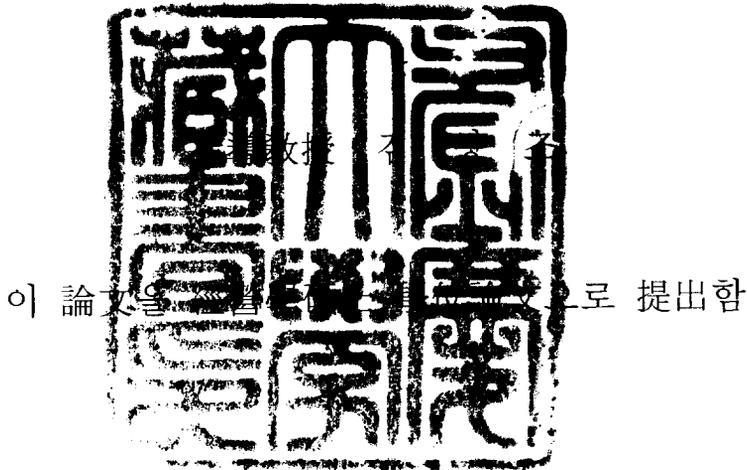


經營學碩士 學位論文

호텔산업에 있어서 조직환경적 요인과  
임파워먼트가 조직시민행동에 미치는  
영향에 관한 연구



2006년 2월

부경대학교 대학원

경영학과

한 나 영

韓娜瑛의 經營學碩士學位論文을  
認准함

2006年 2月

主 審 경영학박사 윤 영 삼 

委 員 경영학박사 류 태 모 

委 員 경영학박사 김 영 조 

## <목 차>

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성 .....	4
제 2 장 이론적 배경 .....	5
제 1 절 호텔의 경영특성 .....	5
제 2 절 호텔경영에서 인적자원의 중요성 .....	8
1. 임파워먼트의 개념 .....	9
2. 임파워먼트의 효과 .....	19
제 3 절 임파워먼트와 조직환경적 요인 .....	20
1. 임파워먼트와 조직환경적 요인과의 관계 .....	20
2. 임파워먼트의 조직환경적 요인 .....	24
1) 정보접근성 .....	24
2) 능력개발기회 .....	26
3) 사회적 지원 .....	27
4) 목표명확성 .....	28
제 4 절 임파워먼트와 조직유효성 .....	29
1. 임파워먼트와 직무성과 .....	30
2. 임파워먼트와 직무만족 .....	31
3. 임파워먼트와 직무몰입 .....	32
4. 임파워먼트와 조직시민행동 .....	33
제 5 절 조직시민행동 .....	33
1. 조직시민행동의 개념 .....	33
2. 조직시민행동의 구성요소 .....	36
3. 조직시민행동에 대한 선행연구 .....	38

제 3 장 연구방법 .....	45
제 1 절 연구의 모형과 연구가설 .....	45
1. 연구의 모형 .....	46
2. 연구가설 .....	46
1) 선행연구를 통한 가설도출 .....	46
제 2 절 자료수집 및 분석방법 .....	47
1. 자료수집 및 분석방법 .....	47
2. 변수의 조작적 정의 및 측정 .....	48
제 4 장 실증분석결과 .....	50
제 1 절 인구통계학적 특성분석 .....	50
제 2 절 신뢰성 분석 및 타당성 분석 .....	52
1. 신뢰성 분석 .....	52
2. 확인적 요인분석과 타당성분석 .....	54
제 3 절 연구가설의 검증 .....	61
1. 연구모형의 적합도 검증 .....	61
2. 가설 검증 결과 .....	66
1) 조직환경적 요인이 임파워먼트에 미치는 영향 .....	67
2) 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향 .....	68
3) 조직환경적 요인이 조직시민행동에 미치는 영향 .....	69
4) 직·간접·총효과 검증 .....	70
제 5 장 결론 .....	72
제 1 절 연구결과의 요약 .....	72
제 2 절 연구의 시사점 .....	74
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	75

## <표 차례>

<표 2-1> 임파워먼트에 대한 주요 연구(경영학 분야) .....	21
<표 2-2> 조직시민행동간의 관계에 대한 선행연구들 .....	44
<표 3-1> 구성개념의 조작적 정의 .....	48
<표 4-1> 표본의 특성 .....	51
<표 4-2> 탐색적 요인분석 결과 및 신뢰성 분석결과 .....	53
<표 4-3> 1차 확인적 요인분석 .....	55
<표 4-4> 전체 모형 변수에 대한 확인적 요인분석의 결과 .....	58
<표 4-5> 구성개념간의 공분산상관관계와 표준오차 : 판별타당성 .....	60
<표 4-6> 변수에 대한 기술통계량 .....	61
<표 4-7> 변수간의 상관관계 분석 .....	62
<표 4-8> 연구모형의 적합도 지수 .....	63
<표 4-9> 모형의 적합도 .....	65
<표 4-10> 가설 1 검증 결과 .....	67
<표 4-11> 가설 2 검증 결과 .....	68
<표 4-12> 가설 3 검증 결과 .....	69
<표 4-13> 직·간접효과 분석 .....	71

## <그림 차례>

<그림 2-1> 고객접촉여부에 의한 조직도 .....	6
<그림 2-2> Spreitzer(1995)의 모델 .....	14
<그림 2-3> 내재적 동기부여 관점에서의 3요인 임파워먼트 .....	18
<그림 3-1> 연구의 모형 .....	46
<그림 4-1> 가설검증 모형 .....	64
<그림 4-2> 연구모형의 간접효과 검증 .....	65
<그림 4-3> 연구모형의 직접효과 검증 .....	66
<참고문헌> .....	76
<설문지> .....	88

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

오늘날의 호텔기업은 업무상의 기능이 더 복잡해졌고 높은 초기투자, 빠른 시설노후화, 기계화 내지 자동화 어려움, 이동 및 저장 불가능성, 높은 고정비, 연중무휴영업 등 독특한 경영상 특성을 지니고 있다.

호텔기업의 경영성과 제고는 상품판매를 기초로 이루어지는데 호텔기업의 상품은 객실 및 식음료와 같은 유형재를 상품화하여 소비자에게 판매하는 무형의 인적 서비스를 전제로 하기 때문에 호텔기업에 있어 인적 서비스는 직무성과와 경영성과를 제고시키는 가장 중요한 요인이라 하겠다.

호텔종사원들이 고객에게 서비스를 제공하는데 있어서 종사원간의 업무상 상호의존성과 동료와 고객에게 자발적으로 서비스하는 인적서비스의 중요성은 조직시민행동과 밀접하게 관련되어 있다고 하겠다. 종사원들은 고객에 대한 서비스가 자발적일 때 효과적이며, 고객에 대한 서비스 또한 다양해야 하므로 다른 업종에 비하여 직무행위 외에 구성원 각자의 자발적 행위 내지 직무외적 행위에 대한 필요성이 크게 요구된다.

특히 호텔 조직구성원의 사기, 태도, 직무만족, 조직몰입, 권한부여는 호텔 이용객의 만족도와 연결되며 노동생산성의 제고라는 경영효율에 크게 영향을 미치게 되므로 호텔은 인적 서비스에 대한 의존성이 높다.

즉, 조직의 목표를 성취하기 위해 효과적으로 인적자원을 관리하는 것은 중요하며(Leonard & Heskett, 1991), 조직체의 목표가 고객만족인 경우 서비스산업에서는 인적자원은 상품을 구매하는 고객과 심리적, 육체

적 친숙감을 갖고 있으므로 인적자원관리의 중요성이 더욱 강조된다고 할 수 있다. 대표적인 서비스산업인 호텔산업에서 인적자원관리의 중요성은 서비스의 제공과정에서 인적자원인 조직구성원이 고객과 직접 접촉하기 때문이다. 즉 조직구성원과 고객의 상호작용이나 서비스 만남에서 고객에 대한 직접적인 관리가 어렵기 때문에 인적자원의 관리를 통해 간접적으로 고객에 대한 관리가 이루어지기 때문이며, 조직구성원과 고객의 상호작용이나 서비스 만남에서 고객이 느끼는 서비스 품질의 주요 변수중의 하나가 인적자원의 질이기 때문이다. 종업원들이 자발적으로 행동하는 것은 고객의 불만에 대한 해결능력과 불평에 대한 처리능력, 고객과의 관계에서 돌발적인 상황에 대한 대처능력과 잠재적인 문제의 상황을 예방할 수 있는 능력을 의미하기 때문에 고객 불만족의 감소와 고객만족을 증대시키는 역할을 한다(Lagreca, 1991).

특히 고객과 직접적인 접점(encounter)에 있는 조직구성원들은 고객의 요구·불평등을 가장 먼저 접수하게 되며, 이러한 일차 접점(first encounter)에서 고객의 요구 및 불평을 해소할 수 있도록 일선 조직구성원들에게 정해진 범주 내에서는 일일이 감독 받지 않고 업무를 처리할 수 있는 권한과 책임을 주는 것은 고객에게 신속한 서비스와 높은 만족을 제공하게 된다. 이와 같은 목적으로 이루어지는 인적자원 관리정책을 조직구성원 임파워먼트(employee empowerment)라고 한다.

임파워먼트를 통해 조직과 조직에 속한 개인이 얻을 수 있는 이익은 다음과 같다(최영준·김영규, 1999). 불평과 요구에 대한 빠른 대처를 하고 관리자의 간섭이 저하되고 승인 받는 시간을 문제해결에 집중함으로써 직원의 생산성을 향상시킬 뿐만 아니라 개인에게 있어서도 많은 정보의 제공으로 정보공유가능 및 이로 인한 협동심 및 애사심의 증가, 업무의 다양성과 흥미유발 등을 들 수 있다.

조직의 성과는 경영활동의 성과 및 구성원의 행동성과 밀접한 관련이 있는데, 그 동안 우리나라 호텔기업들은 단기적인 경영성과에 의존하고 구성원들의 수동적인 행동성과에 치중하였을 뿐 구성원들의 창의성이나 자발적인 노력에 의한 조직성과에 대해서는 소홀히 하였다. 즉, 조직구성원들의 직무태도의 향상에 필요한 임파워먼트에는 관심을 보이지 않고 제한된 범위내의 구성원의 능력에 의존한 성과만을 중요시하여 구성원들의 역량을 효율적으로 활용하지 못하였다. 조직의 목표를 성취하기 위해 효과적으로 인적자원을 관리하는 것은 매우 중요하다. 변화에 신속하고 적절하게 대응하는 종업원의 능력이 기업을 성공으로 이끄는 핵심으로 부각되면서 기업들은 어떻게 하면 조직구성원들이 업무를 보다 의미 있게 느끼고, 조직에 자율적으로 헌신하도록 하느냐에 초점을 두게 되었는데 이러한 관점에서 임파워먼트가 중요하게 부각되고 있다.

본 연구는 호텔종사원들에 대한 임파워먼트와 조직환경적 요인이 구성원들의 자발적인 행동인 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석하고자 한다. 본 연구에서는 임파워먼트의 구성요소를 기존 연구들에 기초하여 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 구분하였고, 조직환경적 요인이 심리적 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고 있다. 즉, 임파워먼트에 영향을 미치는 조직환경적 요인을 규명하는 동시에, 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석함으로써 조직환경적 요인과 임파워먼트가 호텔의 조직관리(인적자원관리)에서 갖는 의미를 체계적으로 분석하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성

본 연구는 전술한 연구목적의 분석을 위하여 임파워먼트에 관한 선행연구 및 문헌고찰을 통해 가설을 설정하고 실증연구를 통하여 가설을 검증한다.

이론적 배경을 통하여 나타난 관련 변수들 간의 관계에 대한 연구가설을 도출하고, 이에 따른 연구의 모형을 제시한다.

표본은 부산지역의 특1급, 특2급 호텔종사원을 대상으로 설문조사를 하였고 수집된 설문자료는 연구목적에 따라 빈도분석, 신뢰성과 타당성 분석, 확인적 요인분석, 공변량 구조분석 등을 이용하며, 통계적 분석을 위해 SAS와 AMOS4.0을 사용하였다.

본 연구는 제 1 장 서론, 제 2 장 이론적 배경, 제 3 장 연구방법, 제 4 장 실증분석결과, 제 5 장 결론으로 구성되어 있다.

제 1 장은 서론부분으로서 연구의 배경과 목적, 논문의 구성 등을 서술하고 있으며 제 2 장에서는 임파워먼트의 개념 접근과 중요성, 조직환경적 요인과 조직시민행동에 관한 이론적 배경을 고찰한다. 제 3 장은 연구가설의 설정과 그에 따른 연구의 모형을 나타내었고 다음으로 제 4 장에서는 신뢰성과 타당성을 확인하고, 가설들을 검증하며 연구결과에 대해 논증한다. 마지막으로 제 5 장은 결론으로서 연구의 요약과 전략적 시사점을 언급하고 한계점과 함께 향후 연구방향을 제시한다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 호텔의 경영특성

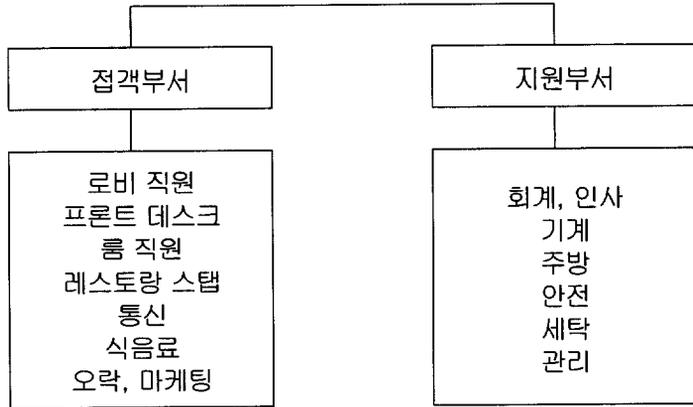
오늘날 서비스 기업들은 인적자원 관리의 효율성을 높이기 위해 관리와 통제에 각별한 노력을 하고 있다. 특히 인적자원에 의존하는 정도가 높은 호텔기업은 종사원이 고객과 직접 접촉하며 고객서비스를 몸소 실행하는 당사자로서 호텔의 상품을 구성하는 한 요소가 되므로 호텔 경영자는 자질과 능력을 갖춘 종사원을 선발하고 그들의 잠재 능력을 극대화 시켜 적재적소에 활용코자 노력을 기울이고 있다.

미국의 호텔 기업에 대한 조사에서 코넬대 교수들은 인적자원관리에서 리더십의 개발, 종사원의 임파워먼트, 종사원 등에 대한 관리가 잘된 호텔이 타 호텔 기업보다 경영성과가 우수하다고 하였다.

호텔조직은 제조업체와는 달리 '사람'을 대상으로 조직구성원인 '사람'이 일정한 '서비스'를 제공한다는 점에서 인적자원의 중요성이 강조되고 있다.

호텔조직의 특성을 살펴보면 다음의 몇 가지로 요약할 수 있다(이철우, 2000).

첫째, 호텔조직은 <그림 1-1>에서 보는 바와 같이 크게 접객부서(front of the house)와 지원부서(back of the house)로 구분된다. 접객부서는 고객과의 접촉을 통해 고객들에게 서비스를 제공하는 부서로서 객실, 식음료 및 기타부서로 조직되어 부문별로 운영된다. 지원부서는 접객부서가 고객들에게 효과적으로 서비스를 제공하여 고객을 만족시킬 수 있도록 지원기능을 담당한다.



<그림 1-1> 호텔조직의 기본구조

둘째, 고객을 대상으로 서비스를 제공하는 순간에 호텔을 대표하는 조직구성원에 의하여 서비스 품질이 결정되고 고객만족 여부가 결정되기 때문에 고객접점 구성원(customer contact employee)은 서비스 제공 시 진실의 순간(moment of truth)마다 마음에서 우러나오는 서비스를 제공하기 위해 최선을 다해야 한다. 따라서 서비스를 제공받는 고객은 고객접점 구성원의 태도나 서비스제공 능력을 평가하고 그 결과를 호텔 전체의 능력으로 간주하여 재구매 의사결정 시 중요한 요인으로 취급한다.

셋째, 호텔조직은 조직구성원이 고객에게 서비스를 제공하는 조직이기 때문에 고객과 조직구성원간의 인간관계가 곧 서비스 품질에 직접적인 영향을 미친다. 이러한 인간관계는 일정한 규범에 의해서 그리고 일정한 범위 내에서 이루어져야 하기 때문에 제공되는 서비스는 타 산업에서와 같이 품질의 정확한 표준화는 할 수 없을 지라도 고객과 조직구성원이 주종의 관계를 유지하면서 일정한 틀 내에서 서비스가 제공된다. 따라서 현대 산업의 하나인 호텔은 소정의 자격을 가진 조직구성원이 고객에게 서비스

를 제공하도록 규제를 하고 있고 이러한 제도를 바탕으로 조직이 구성되어 있다.

넷째, 고객의 마음은 천차만별이기 때문에 고객의 기분, 서비스의 내용, 서비스의 환경 등의 상황에 따라서 고객을 만족시킬 수 있는 요소는 각각 다르다. 고객의 부문별 수요의 탄력성이 커서 수요에 따라 조직의 형태가 변화하고 고객의 요구에 따라 조직이 변할 수도 있다. 예를 들면 호텔에서 대규모의 연회행사가 장기간에 걸쳐 이루어진다면 연회부서 조직만으로는 행사를 원만히 치를 수 없기 때문에 그 연회행사의 규모나 성격에 알맞은 조직을 구성하여 행사를 실시한다.

그리고 조직구성원의 권한은 서비스의 생산과 소비에서 동시에 발생되기 때문에(John Bateson, 1989) 조직구성원들이 서비스기회가 발생함에 따라 서비스생산을 주도할 수 있는 권한과 책임을 갖는 것은 매우 중요하다. 우월한 고객서비스를 제공할 수 있는 지휘권, 책임, 그리고 권한이 경영층에 의해서 조직구성원들에게 부여되면, 종업원들은 더 높은 수준의 서비스품질을 제공할 것이다. 따라서 권한을 부여받은 조직구성원들은 고객에게 더욱 밀착된 중요한 의사결정을 할 수 있게 된다. 즉, 조직구성원들의 의사결정은 최고경영층의 허락 하에 수행되는 것이 아니라 현장에서 이루어질 수 있다.

특히 고객과 직접적인 접점(encounter)에 있는 조직구성원들은 고객의 요구·불평 등을 가장 먼저 접수하게 되며, 이러한 일차접점(first encounter)에서 고객의 요구 및 불평을 해소할 수 있도록 일선 조직구성원들에게 정해진 범주 내에서는 일일이 감독 받지 않고 업무를 처리할 수 있는 권한과 책임을 주는 것은 고객에게 신속한 서비스와 높은 만족을 제공하며 이와 같은 인적자원 관리정책을 조직구성원 임파워먼트(employee empowerment)라고 한다(이철우, 2000).

## 제 2 절 호텔경영에서 인적자원의 중요성

우리나라 호텔 기업조직이 당면하고 있는 문제 중 가장 중요한 것은 인력과 관련된 문제이다.

호텔 기업조직에서 숙련된 종사원을 채용, 보유하기가 어렵다. 이러한 어려움을 극복하기 위하여 호텔은 독자적으로 혹은 연계해서 다양하고 세련된 평생교육 프로그램을 시행하게 되고 봉급체계에 있어서도 획기적인 방법들이 모색되고 있다. 또한 일부 호텔에서는 이익분배 제도를 적용하면서 우수한 종사원을 고용하고 유지시키기 위한 자극제로서 작업환경을 대폭적으로 쇄신하려고 노력하고 있다. 이와 같이 호텔기업조직에서 종사원 관계에 있어 새로운 면모를 보여주고 있다.

따라서 앞으로 있을 국내외의 호텔경영 환경에 적응하기 위해서는 무엇보다도 호텔의 조직과 종사원에 대한 변화가 모색되어야 하는데 대부분의 호텔들이 종사원에 의한 서비스교육을 통하여 변화만을 요구했었지 경영조직 변화 자체는 주저하고 있는 실정이다.

또한 종사원들이 변화의 필요성을 느끼는 경우에도 실제의 행동 시에는 변화가 일어나지 못하는 경우도 많았다.

이는 각 업장 별로 업무를 처리할 때마다 지시와 통제를 맹목적이고 수동적으로 받아들여려는 종사원의 태도와 종사원에 대한 동기 부여 결여 등의 통제위주의 조직형태에서 원인을 찾을 수 있다.

통제위주의 조직은 경영자가 모든 것을 일방적으로 주입식 방식으로 지시하는 형태이기 때문에 종사원들은 대체로 수동적이고 소극적인 방어 자세로 일에 임하는 경향이 있다. 이에 비해서 임파워먼트가 이루어진 종사원은 자신만의 목표가 있기 때문에 능동적이고 적극적으로 업무를 수행할 수

있고 창의적인 활동을 한다.

호텔조직에서 영업부서는 고객과 직접 접촉하는 빈도가 많기 때문에 경영자의 지시를 기다리고 행하는 것보다 상황별로 자기 판단 하에 스스로 대처하여 고객의 불만 요소를 제거하고 종사원의 적극적인 고객 서비스 지향이 요구된다.

이렇게 되기 위해서는 조직을 활성화하고, 종사원들이 조직이라는 틀 속에서 동기부여를 통하여 핵심능력을 개발하여야 하며, 종사원들의 경영참여로 권한을 공유할 수 있도록 해야 한다. 권한을 공유하고 자율경영의 상호작용을 위해서는 무엇보다도 상위 경영층들의 의식개혁이 필요하며 또한 종사원은 핵심능력의 개발과 개별 차원의 직무성과를 위해서 적극적이고 외향적인 가치관과 행동을 조성하여야 한다.

호텔경영의 성패는 종사원에게 있다. 호텔에서 인적요소의 중요성은 호텔 상품을 판매 및 운용하는 주체가 종사원인 만큼 그 중요성은 배가된다고 하겠다. 따라서 임파워먼트는 호텔 영업부서 종사원들의 그러한 능력을 갖추도록 하는데 기여할 수 있는 개념이다.

## 1. 임파워먼트의 개념

기업은 종업원을 몰입시키는 많은 경영기법을 통하여 급변하는 환경에 대처하고 조직을 현재의 수준 이상으로 혁신하려는 노력을 거듭해왔다. 최근에는 기업 구성원을 좀더 능동적으로 경영활동에 참여시키는 경영기법이 많이 시도되고 있다. 능동적으로 구성원을 경영에 참여시키려는 시도 중에는 팀 경영(team management), 참여경영(participation management) 등이 있으며 이러한 맥락에서 Hardy와 그의 동료(1998)는 1990년대를 임파워먼트의 시대(empowerment era)라고 주장하였다. 임파워먼트에 관한 다

각적인 기업의 노력들은 2000년대에도 기업이 지속적으로 관심을 갖는 부분임에 틀림없다(김인수, 2001)

임파워먼트의 실무적 중요성 강조와 함께 임파워먼트의 개념적 및 실증적 구체화 연구가 지속되고 있다(박원우, 1997; Menon, 2001; Spreitzer, 1995, 1996).

임파워먼트의 조직 내에서의 역할은 많은 연구자들에게 관심의 대상이 되어왔다. 오늘날의 조직은 경쟁력 강화를 위해 이전의 통제중심의 전통적인 계층적 구조에서 보다 참여적인 수평적 구조로의 전환에 직면해 있다. 이러한 수단에서 임파워먼트는 조직을 탄력적으로 운영하는데 필요한 수단일 뿐만 아니라, 조직의 유효성(effectiveness)을 향상시키는 역할을 하기도 한다(전재균, 2000). 구체적으로 임파워먼트의 성과를 살펴보면, 임파워먼트가 된 조직구성원(empowered employees)은 서비스 접점(service encounter)에 효과적으로 대처하여, 고객의 필요나 불만에 신속하게 반응한다(Barbee & Bott, 1993). 임파워먼트가 잘 된 조직은 낮은 이직률(turnover)을 유지하며(Cook, 1994), 조직구성원은 높은 의욕을 가지고 자신의 업무성과와 발전을 위해 책임을 다 한다.

임파워먼트의 개념은 여러 학문 분야에서 다양하게 나타나는데 기존의 학자들이 정의한 임파워먼트의 의미에 대해 살펴보면, Bandura(1977)는 임파워먼트를 논함에 있어 자기 효능감을 어떤 개념보다도 핵심적인 것으로 간주하고 이를 임파워먼트와 접목시켰으며, 또한 임파워먼트를 “요구되는 행동을 잘 할 수 있다는 믿음이나 판단(즉 자기 효능감)을 형성해 주고 자신의 능력에 대한 신념을 촉진시키는 경험과 기회를 주는 과정”이라 정의함으로써 ‘파워 배분’보다는 ‘할 수 있다’는 능력 신장의 의미를 보다 강조하였다. Vogt & Murrell(1990)는 임파워먼트를 “협동, 나눔, 함께 일함을 통해서 파워를 형성하고 개발·증대하는 것”으로 파악하였

다. Fiedler(1993)는 “임파워먼트는 권한 위양을 통한 힘의 부여라 정의할 수 있으며 이것을 통해 구성원이 무엇을 할 수 있는 능력을 증가시키는 것”이라고 하였다. Foy(1994)는 임파워먼트를 “조직구성원들이 권력을 획득함으로써 결정권이나 계획에 영향을 줄 수 있는 발언권을 가지는 동시에 조직이나 개개인의 성과를 향상시키기 위해 전문성을 발휘하는 것”을 의미한다고 하였다.

임파워먼트의 초기 관점(Hackman & Oldham, 1980; Kanter, 1977)은 직무충실화 및 권한위임의 관점에서 거론되었다. 이후 임파워먼트에 대한 개념적 범위가 확대되어 추종자의 에너지 충족을 위한 리더십(Bennis & Nanus, 1985), 무력감(powerlessness) 해소를 통한 자기효능감 확충(Conger & Kanungo, 1988), 내재적 과업 동기부여의 증가(Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer et al., 1997; Thomas & Velthouse, 1990)에 이르기까지 다양한 조직행동적 변수에 임파워먼트의 개념이 적용되었다.

조직차원에서의 임파워된 구조 및 정책은 개인 혹은 집단의 임파워 느낌을 형성시키는 역할을 하게 된다(Conger & Kanungo, 1988; Linden & Tewksbury, 1995). Conger & Kanungo(1998)은 전통적인 임파워먼트 접근법이 권력과 통제 차원에서 설명되는 한계점이 있다고 지적하고 보다 포괄적인 심리적 임파워먼트 개념을 발전시켰다. 또한 심리적 임파워먼트는 지각된 파워와 통제의 관점 혹은 리더와 구성원간의 교환관계 차원에서 임파워먼트를 설명하는 관계적 구성개념(relational construct)이며, 임파워먼트를 통해 부하직원은 무력감을 줄일 수 있기 때문에 임파워먼트는 종업원 참여(employee participation)와 동일한 관점에서 설명되기도 하였다(e.g., Likert, 1961).

임파워먼트는 이와 같이 구조적 차원을 벗어나 개인이나 집단의 심리적 차원으로 발전되어 기존의 동기부여 이론과 임파워먼트가 접목되기도 하

였다. 즉 동기부여의 기대이론은 동기부여가 이루어지는 과정을 2가지 기대로서 설명하고 있는데(Lawler, 1973), 자신의 노력이 성과를 가져올 것이라는 기대(effort-performance)와 인식된 성과수준은 결과를 가져올 것이라는 기대(performance-outcome)를 말한다. 이러한 2가지 동기부여의 기대치에 대해 Bandura(1986)는 효능감의 관점에서 E-F기대치를 자기효능감 기대치(self-efficacy expectation)로, P-O 기대치를 결과 기대치로 구별하였다. 그리고 개인이나 집단이 임파워되면 자기효능감 기대치가 증대하게 되며 결국 내재적 동기부여가 이루어진다.

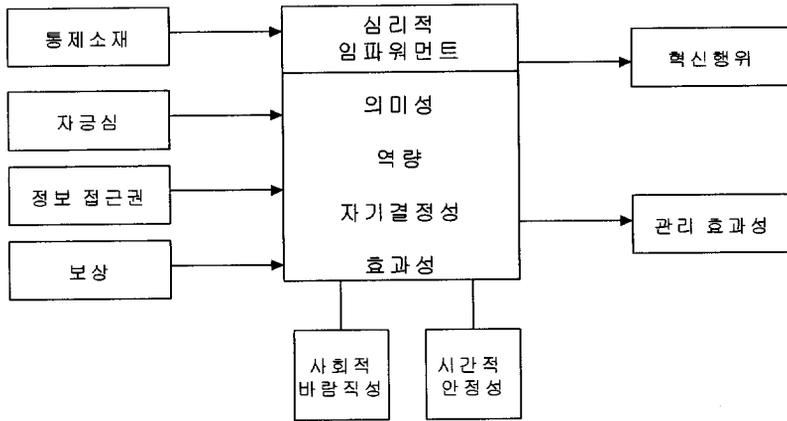
임파워먼트의 연구방향을 종합적으로 정리하면 다음 3가지로 구별할 수 있다(Tymon, 1988). 첫째, 임파워먼트의 구조적 접근(structural approach)이다(Burke, 1986). 전통적인 조직 관리론적 관점에서 강조하고 있는 것처럼 임파워먼트를 의사결정과 관련한 권한과 파워와 연관시켜 설명하고 있다. Kanter(1977)가 표현한 바와 같이 의사결정 과정에서 하부로의 권한위임은 구성원을 의사결정에 참여시키는 결과를 가져와 결국 조직성과를 높이는데 필요한 요소가 된다고 설명하고 있다. 하지만 이러한 구조적인 접근의 임파워먼트는 심리적인 임파워먼트와 차별성을 유지하고 있다. 둘째, Conger & Kanungo(1988)에 의해 처음으로 주장된 동기부여 접근(motivational approach)을 들 수 있다. 이 접근법은 임파워먼트를 심리적 유능(psychological enabling)의 관점에서 접근하고, 이후 Thomas & Velthouse(1990)가 확장시킨 논리이다. 즉 임파워되는 상태(empowered states)를 의사결정과 관련한 권한이전의 관점이 아니라 에너지화(energize)의 관점으로 설명하고, 과업평가와 같은 인지적 요소가 변화하여 업무수행자의 동기부여를 결정하게 된다고 주장하고 있다.

Thomas & Velthouse(1990) 논리를 바탕으로 Spreitzer(1995)는 임파워먼트를 단순히 권한의 위임이나 제도적인 차원에서만 파악되는 것이

아니라 심리적 변수로 파악하여 임파워먼트의 구성개념을 의미감(meaning), 자기결정성(self-determination), 역량(competence), 영향력(impact)의 4가지 내재적 동기부여를 바탕으로 하는 임파워먼트 인지가 이루어진다고 설명하고 있다. 특히 Spreitzer(1995)는 임파워먼트를 임파워가 되었다 또는 되지 않았다고 명확히 구분되는 것이 아니라 임파워먼트가 더 되었거나 덜 되었다는 개념으로 본 연속변수라고 하였다. 이러한 정의를 바탕으로 한 Spreitzer(1995)의 모델은 <그림 2-2>와 같다.

Spreitzer(1995)가 설정한 4가지 요인을 정의하면 다음과 같다(김인오, 2001).

- ① 의미성(meaning) : 개인의 이상, 역할의 가치, 업무역할과 신념, 가치, 행동이 일치하는 정도를 말한다.
- ② 자기결정성(self-determination) : 행동의 시작과 규제에 대한 선택, 자율을 의미하며, 자신의 업무 행동과 과정의 시작과 지속, 업무방법, 속도, 노력에 대한 결정권을 반영한다.
- ③ 역량(competence) : 특정과업에 대해 능숙하게 과업을 수행할 수 있을 거라 믿는 정도이다.
- ④ 영향력(impact) : 개인이 결과에 전략적, 관리적, 운영적으로 영향을 줄 수 있는 정도를 말하는 것으로 과거 경험에 기초해 업무에 지각된 영향력의 결핍상태인 무력감과 상반되는 의미로 볼 수 있다.



<그림 2-2> Spreitzer(1995)의 모델

이러한 4가지 인지상태는 이후 심리적 임파워먼트를 설명하는 핵심적인 구성요소로 인정되어 왔다. 그러나 이 모델의 한계점은 자긍심, 통제 위치, 정보, 보상뿐만이 아닌 조직구조나 리더십면까지도 함께 고려한 다차원적 접근의 모델은 되지 못하고 마치 탐색적 연구인 것처럼 몇 개의 변수들만 관련시켰다는 점이다. 마지막으로 임파워먼트의 리더십 접근법 (leadership approach)을 들 수 있다. 이 접근법 역시 에너지화의 관점과 유사한데 리더가 추종자에게 임파워하는 의미를 미래의 활기찬 비전을 부여하는 변혁적 리더십 관점에서 설명하고 있다. 즉 조직을 변혁시키기 위한 프로세스의 일환으로 구성원의 참여를 장려하는 차원을 임파워먼트로 설명하고 있다(Yukl, 1989).

기존 임파워먼트의 이론적 연구 초점은 구조적인 관점에서의 권한위임, 리더십 관점에서의 임파워링의 상태, 그리고 동기부여 관점의 임파워 상태를 나타내는 4가지 인지상태(의미감, 자기결정성, 역량, 영향력)에 두어 왔다. 또한 심리적 임파워된 상태를 동기부여 관점에서 설명하는 이론적 흐름이 임파워먼트 연구를 주도하고, 기존의 임파워먼트에 대한 실증 연구들은 초기 임파워먼트의 구성개념에 대해 큰 논란 없이 적용되어 왔다.

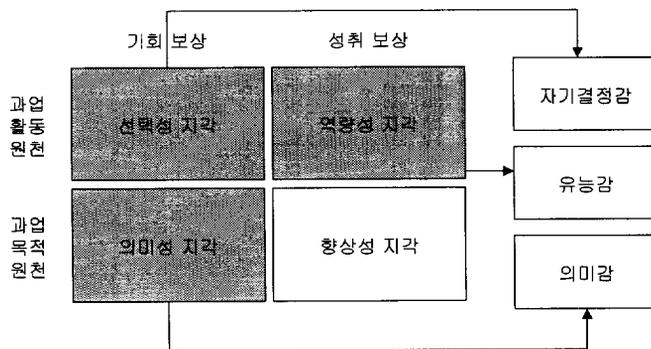
하지만 최근 Menon(2001)의 연구는 심리적 임파워먼트의 새로운 개념화를 시도하였다. 즉 심리적 임파워먼트를 구성하는 개념 등이 직무 특성화 및 내재적 동기부여의 이론을 토대로 구축되어 있지만 포괄적인 관점에서 임파워먼트의 이론을 포괄하지 못하는 한계점을 내재적 동기부여와 임파워먼트간의 개념적 중복(conceptual redundancy)으로 지적하고, 보다 체계화된 임파워먼트를 위해 의사결정의 참여(Dachler & Wilpert, 1978), 직무자율성의 증가(Hackman & Oldham, 1980), 혹은 직무충실화 이론과 연계된 내재적 동기부여의 논리와 임파워먼트 이론을 차별화시키는 노력이 필요하다고 지적하고 있다(황윤용, 2005).

Menon(2001)의 연구결과는 기존의 4요인 이론(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990)의 논리를 보완하는 차원이다. 기존의 4요인 이론이 조직의 비전이나 리더십을 높이는 측면을 감안하지 못하고 있다고 지적하고 기존의 4요인 이론의 내용을 지각된 통제력(perceived control)과 지각된 역량(perceived competence)으로 포함시키고, 마지막으로 목표내재화(goal internalization)의 차원을 새롭게 창출함으로써 기존 임파워먼트 이론에 대한 총체적인 관점을 제시하였다. 하지만 이와 같은 Menon의 연구결과는 임파워먼트의 전반적인 내용을 포괄하여 설명하고 있는데에 의미가 있지만 심리적으로 임파워 되는 구성원의 지각된 심

리적 상태를 명확하게 설명하고 있는가에 대해서는 다소 불충분하다. 그 이유는 Menon이 강조하는 목표 내재화 차원은 구성원이 조직의 목표에 대해 소중한 가치를 부여하고 조직을 대신하여 목표를 달성할 준비가 되어 있기 때문에 자신에게 있어 목표를 내재화할 수 있을 때 심리적으로 임파워 되는 상태를 지각한다는 논리를 제시하고 있다. 하지만 목표 내재화를 이루는 내용은 심리적 임파워 상태를 나타내는 측면보다는 심리적 임파워링을 이루는 상태를 강조하는 측면이 강하다. 리더십과 팔로우십은 상호간에 공유되는 특성이 있으나 명확히 구별되는 특성이 있는 것처럼, 임파워링과 임파워된 상태의 인지 정도는 동일한 차원에서 설명하기 어렵다. 따라서 심리적 임파워먼트를 명확하게 규명하기 위해서는 임파워먼트로 인해 지각되는 내재적 충만감이 형성됨으로써 무력감을 줄일 수 있는 심리 상태로 한정하여 설명하는 것이 개념적 타당성을 높일 수 있다.

최근 정진철·이강옥(2004)의 연구는 기존의 4요인 모델을 3요인 모델로 심리적 임파워먼트 모델을 제시한 바 있다. 그 논리적 배경은 Thomas(2000)가 주장한 내재적 동기부여 모델인데, 이 모델은 직무특성화 및 직무설계 모델과 Deci & Ryan의 인지평가이론(cognitive evaluation theory)을 통합한 모델이다. <그림 2-3>에 제시되고 있는 것처럼 Thomas의 내재적 동기부여 모델은 x-축에 내재적 보상유형을 기회보상(opportunity reward)과 성취보상(accomplishment reward)으로 분류하고, y-축에 과업목적(task purpose)과 과업활동(task activities) 원천으로 구별하여 4개의 내재적 모티베이션이 발생할 수 있는 근거를 제시하였다. 이들 조합에 의해 발생하는 내재적 동기부여는 첫째, 의미감 지각(sense of meaningfulness)을 들 수 있는데 이는 업무에 대한 자부심(pride)과 유사한 개념으로서 자신이 하는 일에 대한 가치를 느끼고 이러한 가치성 있는 업무가 자신에게 제공될 때 지각되는 내재적 모티베이

션을 말한다. 둘째, 선택성 지각(sense of choice)으로 과업을 마무리 하는 것이 자신의 자율적인 판단에 의해 이루어질 수 있다는 인식을 말한다. 셋째는 역량성 지각(sense of competence)으로 양질의 업무를 수행 하는 것과 관련된 성취감을 의미한다. 넷째는 향상성 지각(sense of progress)은 자신이 발전되고 향상되는 주관적 느낌을 의미한다. 이와 같은 내재적 동기부여 모델의 특성을 임파워먼트 구성요인과 연관시켜 볼 때, 의미감 지각은 임파워먼트의 의미감 변수로, 선택성 지각은 자기결정성, 역량성 지각은 기존의 역량과 영향력을 통합한 내용과 연결시킬 수 있으며 이러한 연계성은 <그림 2-3>에 나타내고 있다. 역량과 영향력을 통합한 새로운 임파워먼트의 개념은 유능감(potency)의 심리적 상태로 설명할 수 있으며, 이러한 유능감은 자기 스스로 능력과 역량이 있음을 지각하고 조직 내의 제 활동에 영향력을 줄 수 있다고 내외적으로 인식되는 경우이다. 결론적으로 내재적 동기부여 관점에서의 임파워먼트 개념은 자신에게 주어진 일에 의미를 부여하고 업무수행 프로세스에 대한 결정을 자율적으로 하고 자신의 업무 유능감에 대한 심리적 인식상태를 말한다.



<그림 2-3> 내재적 동기부여 관점에서의 3요인 임파워먼트

그러나 결국 기존의 4요인 이론(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990)의 논리를 보완하는 차원이다.

위와 같이 임파워먼트에 대한 정의가 여러 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있지만 이들 정의에서 다음과 같은 공통점을 갖고 있다. 첫째, 임파워먼트는 행위를 위한 권한 위양(authority delegation)을 통해 힘을 개인에게 준다는 점이다. 또한 이로 인해 구성원이 무엇인가를 할 수 있는 능력을 증가시키는 것이라는 점이다. 둘째, 임파워먼트는 구성원들에게 자기 효능감을 형성해 주고, 자신에 대한 신념을 촉진시키는 기회를 제공함으로써 구성원들이 일에 몰입하고, 높은 역량을 지니고 있다고 믿도록 만드는 동기부여적 성격을 띠고 있다는 점이다.

따라서 본 연구에서는 Spreitzer의 논리인 임파워먼트의 좀 더 포괄적이고 심리적인 접근 즉, 개인의 업무역할에 대해 의미성, 역량, 효과성, 자기결정성의 인지적 구성요소와 조직 환경적 요인의 영향을 직접적으로 받는 개념의 집합으로서, 수동적·종속적 입장이 아닌 능동적 입장에서 내적 과업동기부여를 증진하도록 스스로 개인의 파워를 증대시키는 심리적 과정으로 정의하고자 한다.

## 2. 임파워먼트의 효과

기업환경 속에서 매우 활동적이고 자신감에 넘쳐 일하는 사람들은 높은 성과를 내는 반면 소극적이고 무기력하며 업무 스트레스에 시달리는 등의 행동을 하는 사람들은 업무성과가 낮을 뿐만 아니라 자신의 업무와 회사, 나아가 자기 자신에게까지 부정적인 태도를 보이게 된다(신유근, 1997).

첫째, 임파워먼트는 구성원들로 하여금 자신의 일이 회사의 성패를 좌우한다는 강한 사명의식을 갖도록 한다. 즉 구성원개인마다 자신이 담당하고 있는 일이 매우 중요하다는 의식을 가지도록 한다. 둘째, 임파워먼트는 우수한 인력을 양성하거나 확보하는 것에 초점을 두며, 특히 업무를 수행하는 개인의 기량을 향상시키는데 초점을 둔다. 즉 구성원의 보유능력을 최대한 발휘하게 하고 그들의 직무몰입을 극대화할 수 있다. 셋째, 임파워먼트는 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제감을 높임으로써 무력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무의욕을 갖게끔 구성원에게 성취감을 준다. 넷째, 임파워먼트는 구성원들이 고객에 대한 서비스를 향상시키고 환경변화에 신속하게 대응하도록 한다. 다섯째, 지시, 점검, 감독, 감시, 연락, 조정 등에 필요한 노력과 비용이 줄어들기 때문에 코스트가 절감된다.

조직이 급변하는 환경에 적응할 수 있으려면 상부의 조언이나 허락 없이도 능동적으로 상황에 적극적으로 대응할 수 있는 역량을 가진 사람들을 필요로 하는데 임파워먼트는 그러한 능력을 갖추도록 하는데 기여하는 개념이라고 할 수 있겠다.

격변하는 경영환경에 신속히 대응하려면 고객과 가장 가까이 있는 사람들이 자율적으로 변화에 대응하여 업무를 추진할 수밖에 없다. 피라미드 조

직의 경영층에 일일이 보고하고 허락받아 일하다 보면 경쟁에서 뒤처지고 만다.

결국 임파워먼트는 의사결정의 신속화를 기하려는 것이며 ‘제일선에서 일을 추진하는 사람들의 재량권 확대를 통해 자주적 결정을 촉진하는 것’이다.

### 제 3 절 임파워먼트와 조직환경적 요인

#### 1. 임파워먼트와 조직환경적 요인과의 관계

개인차원의 임파워먼트 이론들은 개인특성이나 직무특성을 중시하여 왔으나 조직환경적 요인도 또한 중요하다. 임파워먼트에 영향을 미치는 중요한 조직환경적 요인은 조직문화, 보상제도를 포함하는 인적자원정책, 감독자의 리더십 행위, 조직의 방향성, 의사결정권한, 역할의 명확성, 정치사회적 지원, 상위감독자의 통제범위, 정보접근성, 자원접근성 등 다양하다. 여기서는 <표 2-1>에 나타난 중요 이론들을 중심으로 조직환경적 요인과 임파워먼트와의 관계를 설명해본다(이준호, 1999).

Kanter(1983)에 의하면 조직 속에서 구성원들의 관계적 임파워먼트(relational empowerment)는 상사, 동료 및 부하로부터의 정치사회적 지원, 구성원들의 조직내 전략적 정보와 자원에 대한 접근용이성 등의 조직환경적 요인에 의해 큰 영향을 받는다고 보았다. Kanter가 관계적 임파워먼트에 대한 조직환경적 요인의 중요성을 지적한 데 비해 Conger & Kanungo(1998), Thomas & Velthouse(1990)는 조직환경적 요인이 자기효능감과 심리적 임파워먼트에 미치는 영향관계를 설명하였다.

<표 2-1> 임파워먼트에 대한 주요 연구(경영학 분야)

연구자	영향요인	연구내용
Kanter(1979)	직무특성 조직특성(의사결정참여, 발전기회부여, 탄력적 인력활용)	파워리스(Powerless)와의 관계에 대한 이론제시
Kanter(1979)	정치사회적 지원 전략적 정보에의 접근성 중요자원에서의 접근성	조직 내 시스템과워분배에 대한 이론제시
Conger & Kanungo(1998)	직무특성, 보상제도, 리더십 조직구조	파워리스(Powerless)와의 관계에 대한 이론제시
Vogt & Murrell(1990)	조직문화, 의사소통	개인임파워먼트와 구성원태도 결정의 이론적단계모델제시
Thomas & Velthouse(1990)	권한위양, 직무특성, 보상제도, 리더십	개인의 심리적 임파워먼트 하위구성요소(자기효능감, 영향력, 의미, 선택권)와 상관관계 제시
Spreitzer(1993)	개인적 통제위치, 자아존중감, 임금의 공정성, 정보접근성	개인의 심리적 임파워먼트 하위구성개념들에 대한 실증연구
Spreitzer(1996)	역할모호성 상위감독자 통제범위 정치사회적 지원 정보접근성, 자원접근성 조직풍토	개인의 심리적 임파워먼트 하위구성요소(자기효능감, 영향력, 의미, 선택)에 대한 실증연구
Kirkman & Rosen(1999)	외부의 팀리더 행동 생산/서비스 책임한계 인적자원정책 조직구조특성	팀임파워먼트와 조직성과에의 영향에 대한 실증연구
이준호 (1999)	목표명확성, 의사결정권한 정보접근성, 교육훈련기회	팀임파워먼트와 조직성과에의 영향에 대한 실증연구

Conger & Kanungo(1998)는 직무특성, 감독자의 리더십스타일, 보상제도, 조직구조 등 조직환경적 요인들이 구성원들로 하여금 심리적 임파워먼트의 하나의 요소인 자기효능감을 경험하지 못하게 한다고 주장했다. 직무특성에서는 역할명료성의 결여, 교육훈련과 기술적 자원의 결여, 비현실적인 목표, 낮은 과업다양성을, 리더십 스타일에서는 높은 통제를 수반하는 권위주의적 스타일과 전체적 스타일, 실패에 따른 처벌을 강조하는 부정적인 리더십 스타일, 행동과 결과에 대한 관련성을 경험하지 못하게 하는 요소라고 지적했다. 또한 조직구조에서는 급격한 조직변화, 빈약한 의사소통, 자원의 집중화, 경쟁적 압력 등을, 보상제도에서는 공정성을 결여한 임의적 보상제도가 구성원들의 자기효능감을 저해하는 요소라고 보았다. 구성원들에게 자기효능감을 경험하게 하려면 각 조직에서는 자기효능감을 저해하는 조직환경적 요소들을 확인하며 이를 제거하기 위해 직무충실화, 목표설정, 참여관리, 피드백 시스템, 능력급제 등과 관련된 경영정책과 기법들을 사용해야 한다고 보았다.

Thomas & Velthouse(1990)는 개인이 담당하는 직무에 대한 평가를 통해 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)가 형성되는 과정을 이론화하였다. Thomas & Velthouse는 개인의 직무평가내용(자기효능감, 영향력, 중요성, 선택감)이 자신의 직무경험에 의해 형성되는 해석스타일 이외에 개인을 둘러싸고 있는 외부환경요인에 의해 영향을 받는다고 보았다. 외부환경요인들로는 감독자의 리더십 스타일, 권한위양, 직무특성, 보상제도를 지적했다. 리더십 스타일중 변혁적 리더십(Bennis & Nanus, 1985)은 직무평가내용 중 자기효능감, 자기영향력, 자기중요성에, 권한위양은 직무평가내용 중 자기선택감에 대해 영향을 준다. 또한 직무특성은 자기중요성과 자기선택감에 영향을 미친다고 보았다.

Vogt & Murrell(1990)은 조직문화와 의사소통이 개인 임파워먼트와 구성원의 태도에 영향을 미치는 과정을 이론화했다. Spreitzer(1996)는 Kanter(1979)가 지적한 조직환경적 요인들을 사용하여 조직환경적 요인들과 중간관리층의 심리적 임파워먼트와의 관계를 실증적으로 연구했다.

연구에서 사용한 조직환경적 요인들은 조직구조의 변화에 따른 역할의 모호성, 감독자의 권력, 상사·동료·부하로부터의 정치사회적 지원, 전략적 정보에의 접근성, 자원에의 접근성 그리고 조직문화였다. 연구결과에 의하면 조직구조의 변화에 따른 역할모호성이 과도하게 이루어질 경우 심리적 임파워먼트를 저해하는 요인으로 작용하며 정보접근성, 상사·동료·부하로부터의 정치사회적 지원이 심리적 임파워먼트에 정(+ )적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

최근 들어서는 조직환경적 요인이 개인차원의 관계적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 연구 이외에 집단차원의 임파워먼트에 대해 영향을 미치는 연구들이 이루어지기 시작했다. Lawler(1992)는 기업이 계속 경쟁력을 유지하려면 개인의 직무충실화와 팀의 임파워먼트를 증가시켜 조직전체를 임파워먼트시키는 고몰입시스템(high involvement system)을 만드는 것이 기업의 중요한 과제라고 보았다. 팀을 임파워시키는 것은 다음의 4가지 조직환경적 요인에 의해 결정된다고 보았다. 조직은 팀에게 권력을 부여하도록 조직 내의 권력관계를 조정하고 팀에게 성과에 합당한 보상이 주어져야 한다. 또한 팀에게 중요한 정보가 제공되고 충분한 지식을 보유하도록 지원해야 할 것을 주장했다. 팀의 지식은 팀원들의 역할수행능력을 증가시키는 교육훈련에 의해 달성되는 것으로 보았다. 또한 팀을 효과적으로 임파워먼트 시킬 수 있는 방법으로 팀이 지식과 정보를 보유한 다음에 팀에게 의사결정을 할 수 있는 권력을 부여하고 성과에 합당한 보상을 실시할 것을 주장했다.

한편 Mohrman 등(1995)은 팀을 임파워먼트 시키는 조건으로 팀의 방향성과 팀의 능력을 중시했다. 팀의 능력으로서는 팀의 기술과 인적자원, 팀의 의사결정 권한, 팀의 정보력, 팀의 자원을 중시했다. 팀의 능력중에서 팀을 임파워먼트시키는 가장 중요한 요인으로 팀의 독자적인 의사결정 권한과 팀의 정보력을 가장 중요하게 보았다. Mohrman 등은 팀의 방향성, 팀의 독자적인 의사결정권한, 팀의 정보접근성이 팀임파워먼트를 결정짓는 가장 중요한 요소로 지적했다.

공동체 심리학(community psychology)분야의 임파워먼트 연구에서도 조직환경적 요인들은 중요한 요인으로 연구되어 왔다.

공동체 심리학분야의 연구들은 조직 내의 지원자(Foster-Fishman, 1994), 파워재분배(Foster-Fishman & Key, 1997), 기회역할구조(Matton & Salem, 1995), 조직문화 및 신념체계, 리더십 특성, 지원시스템(Foster-Fishman & Key, 1997; Matton & Salem, 1995) 등 거시적인 조직환경적 요인들을 통해 개인이나 집단의 임파워먼트 현상을 다루어 왔다.

## **2. 임파워먼트의 조직환경적 요인**

### **1) 정보접근성**

정보에 대한 접근성은 조직 속에서 권력을 분산시키는 중요한 수단으로 생각되어져 왔다. Kanter(1986)는 구성원들을 임파워링 시키려면 조직은 더 많은 사람이 더 많은 정보를 조직수준과 방법들로 이용할 수 있도록 하여야 한다고 주장했다. 이러한 정보에는 작업흐름, 생산성, 외부환경, 경쟁, 회사전략 등이 포함되어진다고 보았다(Lawler, 1992).

구성원들의 정보에 대한 접근은 사람들로 하여금 자신의 업무에 대해 비전을 갖게 하고 조직 속에서 자신의 역할을 이해하도록 하는 준거틀을 발달시킨다(Bowen & Lawler, 1992). 조직 속에서 구성원들을 임파워먼트 시키기 위해서는 구성원들이 자신이 속한 조직단위의 목표와 자신의 직무가 목표에 기여하는 방법을 이해할 수 있도록 구성원들에게 충분한 정보가 제공되어야 한다. 특히 정보는 불확실성이 높을 때 특별히 중요한 것을 식별하는 감각을 기르도록 한다(Weick, 1979). 조직의 전략적인 중요정보들은 개인에게 의미와 목적을 주며(Conger & Kanungo, 1988), 조직의 목표와 사명에 합치되는 의사결정을 하도록 하고 구성원들의 능력을 증대시키는 역할을 하게 한다(Lawler, 1992). 사회인지이론(social cognition theory)은 조직에서 구성원들의 정보에 대한 접근성이 용이하면 구성원들의 자기효능감이 촉진된다고 보았다(Gist & Mitchell, 1992).

Nonaka(1988)는 조직 레벨간에 자유스럽게 정보를 공유하는 것이 구성원들의 자율성을 증가시키는 중요한 요인으로 보았다.

정보에의 접근성은 팀 임파워먼트를 증가 시키는데에도 마찬가지로 중요한 역할을 한다. 불확실한 업무 환경 하에서 팀이 의사결정을 하려면 정보를 가져야 한다. 팀에서는 팀의 독자적인 의사결정권과 정보를 중요한 요소로 보고 있다. 필요한 정보를 획득하지 못할 경우 팀은 팀으로서의 기능을 정지하게 된다. 팀이 제대로 기능을 하려면 팀이 필요로 하는 정보는 팀 내에 보유하고 있어야 한다. 직무의 상호의존성이 높은 팀에서는 변화에 대한 정보를 제공하기 위해서는 각자가 정보의 원천인 팀원들 사이에 활발한 의사소통이 이루어져야 한다. 환경변화에 대응하기 위한 팀 내에서의 탄력적인 조정과정은 불확실한 환경 하에서 팀의 의사결정능력을 향상시키는 것으로 팀 내에서 발생하는 정보에 의해 조정과정이 이루어지게 된다(이준호, 1999).

## 2) 능력개발기회

공동체 심리학의 임파워먼트 연구에서 능력개발기회를 중요하게 다루어 왔다. Maton & Smith(1995), Speer 등(1995)은 구성원들에게 다양한 역할을 경험할 수 있는 능력개발기회를 부여하는 조직의 능력을 조직 임파워먼트의 가장 중요한 요소로 보았다. 다양한 역할을 부여하면 구성원들은 자신의 능력에 적합한 직무를 발견하고 자신이 조직에 대해 중요한 영향력을 행사할 기회를 증가시킨다(Mans & Sims, 1993). 구성원들은 업무 중 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회를 발견하면 구성원들 간에는 인력배치에 대한 합의를 하고 가장 효율적인 업무배분과 인원배치를 하게 된다. 또한 구성원들은 자신이 속한 조직의 능력이 증가되는 것을 인식하며, 구성원들 간에 상대방의 직무에 대한 이해의 증가로 구성원 간에 신뢰와 의사소통을 증가시키고 조직 응집력을 증가시키게 된다. 이러한 현상들이 나타나면서 임파워먼트는 증가한다.

이와 같은 방법에 의해 임파워먼트를 증대시키는 대표적인 방법이 조직 내의 다기능 교육이다. 다기능 교육은 구성원들에게 경험의 폭을 넓혀 직무 수행상 다양성을 갖도록 하기 때문에 자신의 직무를 보다 도전적이며 매력적인 것으로 만들도록 하는 동기를 부여한다. 또한 구성원들이 직무 수행에 다양성을 보유하면 직무수행속도나 직무수행행동 혹은 직무수행상 대면하는 접촉범위까지 변화를 시킬 수 있게 된다.

따라서 구성원들에게 다양한 역할을 수행할 기회를 부여하는 것은, 구성원들에게 자신감과 구성원들간에 상호작용을 증가시키며 스스로 목표를 보다 명확하게 할 수 있도록 하고 보다 많은 권한위양이 이루어질 수 있도록 하는 것으로, 임파워먼트를 증가시키도록 한다고 볼 수 있다.

### 3) 사회적 지원

사람들에게 파워를 부여하고 이를 통해 사람들을 행동하도록 하는 사회 정치적 지원구조를 연구한 최초의 연구자중 한사람이 Kanter(1983)이다.

Kanter(1983)는 조직이 경험하는 복잡성과 변화에 대응하기 위해 조직은 사람들이 혁신적인 행동을 하도록 임파워먼트 시켜야 한다고 주장했다. 조직 구조적 환경을 임파워링시키는 방법 중 하나는 조직의 권력수단들을 많은 사람들이 이용할 수 있도록 하는 것이라고 보았다. 권력수단으로 정보(자료, 기술적인 지식, 정치적 정보, 전문적 지식), 자원(자금, 원재료, 공간, 시간), 지원(보증, 뒷받침, 승인, 합법화)을 지적했다. 권력에 대한 접근을 지원하기 위해 조직은 개방된 의사소통 시스템, 네트워크 형태의 조직배열, 자원의 분산 등에 대한 구조와 과정이 필요하다고 주장했다.

Spreitzer(1995, 1996)와 Fenton-O'Creevy(1998)는 Kanter의 이론을 적용하여 개인차원의 임파워먼트에 대한 연구를 하였다. Spreitzer는 조직변화에 대해 중간 관리층들의 임파워먼트는 상사, 동료 및 부하직원에 의한 정치사회적 지원과 정보 접근성이 큰 영향력을 발휘하고 있음을 발견했다. Fenton-O'Creevy는 중간관리자들의 조직변화에 대한 저항감을 감소시키는 가장 큰 요소로 최고경영자의 지원, 팀리더의 지원, 자원과 정보에의 접근 등을 들고 있다. 조직구성원들은 자신들의 노력이 증가한 만큼 조직이 보다 많은 보상을 해줄 것인지를 가늠해 보기 위해, 조직이 자신들을 얼마만큼 관심을 가져주고 존중해 주는지를 지각하려 한다. 조직이 자신들에게 관심을 가져주고 존중해주게 되면 조직구성원들의 조직에 대한 감정적 애착뿐만 아니라 조직의 목적달성을 위해 노력하면 더 많은 보상을 얻게 된다는 기대감 또한 높아지게 된다.

호혜성(reciprocity)을 분석의 기초로 삼고 있는 사회교환이론에 의하면 개인이 어떤 호의를 베풀 때에는, 그 보답이 언제, 어떤 형태로 일어날지 명확하지는 않지만 미래의 어떤 보답을 기대하게 된다고 한다(Gouldner, 1960). 이러한 사회교환이론에 따르자면, 조직구성원이 조직의 지원을 인식하게 되면, 지원에 대한 보상을 해야 한다는 조직에 대한 의무감을 가지게 된다는 것이다. 이러한 의무감은 조직의 목표를 달성하는데 도움이 되거나 성과를 높일 수 있는 행동으로 나타나게 된다. 실제 조직행동분야 연구에서 조직지원인식은 구성원들의 결근을 줄이고, 근면성, 몰입, 혁신성을 높이는 것으로 나타났다.

이와 같이 조직의 지원을 인식하여 조직에 대한 의무감을 갖게 된 조직 구성원은 주어진 역할뿐만 아니라, 직무수행과정에서 자신에게 요구되는 역할요건이나 직무기술을 뛰어넘는 행동도 보여줄 것으로 기대된다.

#### 4) 목표명확성

조직들이 유기적인 조직으로 전환하게 되면 종래의 기계적 조직에서처럼 명령과 복종 그리고 정해진 절차에 따라 과업을 수행하지 않아도 되고 구성원들의 선호하는 방식에 따라 업무처리를 할 수 있기 때문에 자율성이 증가하고 자율적인 업무처리를 하는 과정에서 자신감도 높아진다. 그러나 직무수행에 대한 자율성이 일정수준을 초과하면 구성원들은 환경변화시마다 자신의 판단 하에 행동을 변화시켜야 하므로 오히려 역할의 모호성을 경험하면서 업무처리에 대한 방향성을 상실하며 구성원들의 자신감도 저하된다(Spreitzer, 1996). 이때 임파워먼트 수준은 약화된다고 볼 수 있다. 구성원들이 환경변화 속에서 업무처리에 대한 방향을 상실하지 않고 각자에게 주어진 자율성을 효율적으로 행사하도록 하려면 목표가 명

확하게 결정되어 있어야 한다.

목표가 명확하게 제시될 경우 구성원들은 자신과 목표를 합치시키려고 노력하며 조직의 목표와 자신의 목표를 일치시키려고 노력한다. 그런 과정에서 구성원들은 자신이 타인과 차별적으로 조직에게 공헌할 수 있는 방법을 발견하며 자신의 존재가치를 알게 된다.

따라서 목표를 명확하게 하는 것은 구성원들 간에 자신의 역할을 명확하게 하며 자율성을 최대한 행사하도록 할 뿐만 아니라 직무의 상호의존성을 통해 조직의 응집력을 강화시키는 것으로 임파워먼트를 증가시키는 중요한 요인으로 볼 수 있다.

#### 제 4 절 임파워먼트와 조직유효성

임파워된 사람들은 자기효능감이나 선택권을 인지하고 있기 때문에 심리적으로 임파워된 상태에 머무르지 않고 조직에게 유익할 것으로 생각하는 것에 대해 직접 개입하려고 한다(Stewart & Manz, 1997).

Hackman(1996)에 의하면 임파워된 사람들은 결과에 대해 개인적인 책임을 받아들이는 행동, 끊임없는 피드백을 통해 직무 과정을 관찰하는 행동, 스스로 자신의 행동을 수정하는 행위에 참여하여 성과를 개선하는 활동, 조직으로부터 필요한 자원과 지원을 적극적으로 찾아내려는 활동, 타인의 성과를 향상시키기 위해 타인을 자발적으로 돕는 활동 등을 나타낸다고 보았다.

구성원들이 임파워먼트 되었을 경우 나타나는 행동 특성들을 볼 때, 임파워먼트는 다양한 조직유효성 변수들에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향에 관해서는 임파워먼트는 직무만족, 생산성, 조직몰입, 팀몰입, 혁신행위, 변화에 대한 저항, 고객만족 등에

영향을 주는 것으로 밝혀지고 있다(Gomez & Rosen, 1994; Spreitzer, 1995; Thomas & Tymon, 1993).

## 1. 임파워먼트와 직무성과

임파워먼트는 개인의 성과(Gomez & Rosen, 1994; Spreitzer, 1995; Thomas & Tymon, 1993), 팀의 성과(Burpitt & Bigoness, 1995)와 정(+)적인 관계에 있는 것으로 연구되어 왔다. 더욱이 Wood & Bandura(1989)는 조직에서 인지되는 통제력이 증가하는 것이 성과를 향상시킨다는 것을 발견했다. 참여적인 의사결정과 마찬가지로 자신의 직무에 대해 더욱 완전한 지식을 가진 사람들이 더 좋은 의사결정을 한다.

Conger & Kanungo(1980)는 적극적인 참여와 자신에게 중요성을 부여하는 직무들이 직무성과를 향상시킨다는 것을 발견했다.

Conger & Kanungo(1988)의 임파워먼트에 대한 주장처럼, 자기효능감은 다양한 상황과 다양한 직무에서 성과향상을 시키는 것으로 밝혀져 왔다.

예를 들면, Gist 등(1989)은 컴퓨터 학습에서 지속적인 훈련을 통해 자기효능감을 높이는 사람들이 그렇지 않은 사람에 비해 성과가 높다는 것을 발견했다. 개인적 차원의 자기효능감과 마찬가지로 팀의 자신감은 경험적으로 팀의 성과와 정(+)적인 관계에 있다는 것이 증명되어져 왔다(Guzzo et al, 1991; Shea & Guzzo, 1987). 자기효능감, 의미성, 선택감, 영향력 등 심리적 임파워먼트의 하위구성개념들이 직무성과, 직무만족, 스트레스에 미친 영향 관계를 연구한 Spreitzer 등(1997)에 의하면, 자기효능감과 영향력은 직무성과에 영향을 주며, 의미성과 선택감은 직무만족에 영향을 미치는 것을 보여주고 있다.

## 2. 임파워먼트와 직무만족

Kanter(1979)는 조직구성원 사이의 권한이나 파워를 공정하게 배분하는 것은 조직유효성 중에서 특히 직무만족과 직접적인 관련이 있다고 보았다.

또한 임파워먼트는 조직 내 만연되어 있는 무력감을 제거함으로써 조직 유효성을 증대시키며, 임파워된 개인은 자신의 의미를 업무 내에서 찾고 업무에 대한 자기결정성의 정도가 높아 직무만족이 높아진다고 하였다.

Conger & Kanungo(1988)는 조직구성원이 직무자체의 가치를 높이 평가할수록 자신의 직무에 더욱더 만족한다는 것을 발견하였다. 또한 높은 임파워먼트를 가진 구성원들이 낮은 임파워먼트를 가진 구성원들보다 그들의 직무에 더욱더 만족한다고 하였다(Hackman & Lawler, 1971).

정해주(1998)는 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 각 임파워먼트 구성요인 중 부분적으로 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다고 나타났으며, 직무만족과 조직몰입을 설명하는데 있어서 임파워먼트 변수가 매개될 경우 설명력이 높아진다는 것을 확인할 수 있었다.

전재균(2001)은 호텔조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 임파워먼트 변수는 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

황윤용(2005)은 내재적 동기부여 관점에서 임파워먼트를 자기결정감, 유능감, 의미감 3요인으로 파악하고 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 파악하고 조절역할로써 직무몰입을 살펴보았다. 연구결과 의미감과 자기결정감은 직무만족에 대한 유의적 영향력을 확인할 수 있었으나 유능감은 그 영향력을 증명하지 못했다.

임파워된 개인은 자신의 의미를 과업 내에서 찾게 되고, 자신의 과업을

스스로 결정하게 되는 등의 자기결정성의 정도가 높으므로 직무만족이 높다. 임파워먼트는 개인의 직무가치를 높이고, 직무만족을 증가시키고, 업무 성취와 성공을 유발시킨다(Eric et al, 1999).

### 3. 임파워먼트와 직무몰입

Kanter(1983)는 임파워된 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고, 고몰입을 하게 된다고 한다. 이는 임파워된 개인이 자신의 조직에 헌신하고 자신을 조직과 동일시하는 성향이 강하다는 것을 의미하는 것이다.

Thomas & Velthouse(1990)는 임파워된 개인은 과업에 대한 집중력과 탄력성 및 업무처리의 주도성이 증대되어 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 몰입하게 된다고 하였다.

한훈(2001)은 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직구성원들이 지각하고 있는 임파워먼트가 개인의 조직몰입에 영향을 미치는지를 연구한 결과 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

강상목(2004)은 호텔임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔산업에서 임파워먼트를 도입할 경우, 조직성과(유효성)의 대표적 개념인 조직몰입 수준을 향상시키는 효과를 가져오는 것으로 나타냄으로써 호텔산업 경영자로 하여금 조직성과 향상을 위한 여러 가지 경영기법들에 추가적으로 종사원 임파워먼트의 도입을 고려해야 함을 제시했다.

임파워된 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높기 때문에 높은 조직몰입을 하게 된다고 한다. 이렇게 볼 때 임파워먼트 된 개인은 자신의 조직에 헌신하고, 자신을 조직과 동일시하는 성향이 나타날 수 있다고 할 수 있다.

#### 4. 임파워먼트와 조직시민행동

임파워먼트는 개인과 조직 모두에게 유의한 성과들에 대한 실현가능성을 더욱 높여준다(Liden & Tewksbery, 1995). 임파워된 개인들은 자신의 업무와 관련해서 자신들을 더욱 유능한 것으로 평가하며 또한 남들에 대해서도 더욱 유능한 것으로 평가한다.

따라서 조직구성원들의 임파워먼트는 그들의 직무만족을 통해서 생산량의 증가나 고객 서비스의 형태로 발전될 가능성을 가지고 있다(Ugboro & Obeng, 2000). 강대석, 차동옥(2003)은 심리적 임파워먼트가 조직구성원들의 서비스 지향적 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Peccei & Rosenthal(2001)은 임파워먼트가 고객을 직접 상대하는 서비스 제공 근로자들 사이에서 친고객 지향적 행위(prosocial customer oriented behavior)을 발생시킨다고 했다. 또한 Wellins, Byham & Wilson(1991)은 임파워된 팀들도 역시 고객의 불편사항을 해결하고 서비스질을 점검하는 등 더욱 고객에 대한 책임을 보인다고 보고했다(강대석, 2003). 이러한 맥락에서 임파워된 조직구성원들은 서비스 시점에서 책임감을 가질 뿐만 아니라 부가적 역할 수행차원에서도 고객의 욕구나 불만에 더욱 잘 대응할 것이라고 예측할 수 있다.

### 제 5 절 조직시민행동

#### 1. 조직시민행동의 개념

오늘날 치열한 경쟁 환경에 직면한 호텔기업들은 환경변화에 대응하기

위하여 탁월한 고객서비스를 통한 경쟁우위를 추구하고 있다. 더욱이 호텔 기업에서는 종업원들의 사기 자체가 사업성공에 결정적 역할을 하기 때문에 성과를 높이기 위해서는 호텔종사원들의 역할이 무엇보다도 중요하다.

이러한 과정에 있어서 종사원들의 역할행동은 크게 직무상 행동(in-job behavior)과 직무외 행동(extra-job behavior) 두 가지 유형으로 나누어진다.

지금까지 기업조직을 연구하는 많은 학자들은 전자인 직무상 행동의 연구에 초점을 맞추어 왔다(Organ, 1977). 그러나 1980년대에 접어들면서 이러한 직무상 행동만으로는 직무성이나 조직유효성을 충분히 설명하지 못한다는 인식을 가지게 되면서 직무외 행동에 관심을 기울이기 시작했다.

이에 따라 수행된 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior; OCB)에 관한 연구들은 조직시민행동의 결정요인 규명에 관한 연구와 조직시민행동과 직무성과 사이의 관계를 주로 다루었다.

Katz & Kahn(1978)은 조직이 효과적으로 발전하기 위해서 세 요인이 필요하다고 하였다. 첫째는 계속해서 조직구성원으로 남으려는 행동, 둘째는 조직에서 공식적으로 요구하는 역할을 수행하는 행동, 셋째는 공식적인 역할 이외의 건설적이고 자발적인 행동이 필요하다고 하였다. 세 요인 중에서 첫째와 둘째 요인에 대해서는 수많은 연구들이 수행되어 왔으나, 세 번째 요인은 80년대 중반부터 조직시민행동이라는 용어로 개념화되어 연구되고 있다.

조직시민행동은 조직유효성에 기여하는 행동이지만, 공식적인 보상이 제공되지 않는 조직구성원 자신의 성과와 직무의 성공을 높이는 요인이기 때문에 기업에서는 많은 관심을 가져야 하는 부분이다.

보다 구체적으로 Organ(1988)은 조직시민행동을 개인의 자유재량 하에 있고, 조직의 공식적 보상체계에 의해 보상되지는 않으나, 전체적으로 합하여 조직이 효과적으로 기능하는데 도움이 되는 행동으로 정의하였다. 또한 조직시민행동이란 개인이 조직 내에서 맡은 직무상 반드시 수행해야 할 핵심적인 역할들이 아니지만 훌륭한 조직구성원이라면 자발적으로 보일 수 있는 행동들을 일컫는다(안관영, 1999).

조직시민행동은 또한 조직의 관심사항에 적극적으로 반응하면서 사려 깊게 행동하는 개인적 행동을 의미한다. 이러한 행동은 조직에서 자연적으로 일어나는 일이므로 조직에 의해서 관리되거나 보상되지는 않는다. 그러나 조직시민행동은 작업 상황보다는 오히려 사회적 상황을 강조함으로써 조직 내에서 성과를 내는데 도움을 준다. 이 때문에 조직시민행동은 조직의 성과에 장기적인 효과를 미친다. 조직시민행동의 이러한 특성은 조직수명과 깊은 관련을 갖게 되고 조직 구성원들간의 상호의존성을 설명하는데 도움을 준다(Karambaya, 1989).

조직시민행동은 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 협동하고 자발적으로 봉사하는 일련의 행동을 의미한다. 이는 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 집단, 그리고 조직의 복리를 증진시킬 의도로 행해지는 행동이다(Brief & Motowidlo, 1986). 이러한 행동은 장기적으로 볼 때 조직 내 구성원들의 자발적인 참여를 촉진시켜 인적자원의 의존성이 높거나, 협동이 강조되는 호텔기업에서 조직구성원의 직무만족을 높일 뿐만 아니라, 조직전체의 전반적인 유효성을 높이는데 기여한다. 또한 조직시민행동에 대한 인식이 증가할수록 보다 원만한 대인관계를 형성할 수 있다.

## 2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동에 대한 정의와 구성요소에 대하여는 다양한 견해가 제시되고 있다(Motowidlo, 2000; Coleman & Borman, 2000). 이러한 시도의 공통점은 전통적으로 경시되어 왔으면서 조직 효과성에 영향을 미치는 요인에 대한 것으로 두 가지 접근 방식을 취하고 있다. 하나는 조직시민행동과 전통적인 직무성과에 대한 개념을 별개의 것으로 파악하려는 것이다. 초기의 조직시민행동연구자들은 시민행동을 역할내적(in-role) 직무성과와 별개의 개념으로 파악하고 역할외적(extra-role)이면서 조직에 순기능적인 것으로 파악하였다(Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983). 그런데 이러한 주장은 개인, 직무, 조직 및 상황에 따른 역할내적 행위와 역할외적 행위간의 경계가 불분명해지는 결점을 안게 된다. 이러한 난관을 극복하기 위해 Graham(1991)은 철학, 정치학 및 사회사상에 바탕을 둔 시민정신에 입각한 접근방식을 도입하였다. 그의 주장에 따르면 시민정신은 공동체에 순기능적인 개별시민들의 모든 행위를 포함하는 것으로, 이를 확장하면 조직에 순기능적인 개별구성원들의 모든 행위를 포함하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직시민행동에는 전통적인 역할내 행위와 조직에 순기능적인 역할외 행위 및 (이전의 조직시민행동에서 제외되어 왔던) 완전한 조직참여와 같은 정치적 행위를 포함하게 된다.

앞서의 조직시민행동에 대한 정의가 다양하듯 구성요소에 대한 견해 또한 다양하다. 구성요소에 대하여는 Graham(1986b)이 정치체계에서의 권리와 의무에 대비되는 5가지 구성요소를 개발함으로써 체계화되었다. 그 첫째가 규칙준수(rule obedience)로서 작업장에서 개인 행위를 통제하는 묵시적 규범을 준수하는 것이다. 둘째로는 다른 사람을 돕는 것(helping others)으로 이타성과 비슷한 개념이다. 셋째로는 우월성 추구(pursuit of

excellence)로서 조직에서 제시하는 업적 표준을 초과하려는 의도를 의미한다. 넷째로 충성심(loyalty)으로서 일반대중, 고객이나 잠재적 종업원에게 조직을 긍정적으로 대변하는 것을 의미한다. 끝으로 시민정신(civic virtue)으로 조직의 전체적인 부에 대하여 관심을 갖는 것을 의미한다.

개인을 조직통제에 대한 단순한 반응자로 보기보다는 적극적 창조자로 보려는 관점은 조직시민행동의 범주를 보다 적극적으로 조직의 현상을 파악·검토(monitoring & reviewing)하여 이를 시정함으로써 결과적으로 조직의 생존에 공헌하는 요소들(우월성추구, 충성심, 시민정신)을 포함 가능케 하였다.

이러한 제안을 수정·보완하여 최근에는 비교적 많은 연구들이 Organ(1988)이 제시한 예의성, 시민정신, 양심성, 이타성, 스포츠맨십을 조직시민행동의 5개 구성요인으로 꼽고 있다(Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990; Organ, 1998).

① 이타주의적 행동(altruism) : 조직의 과업이나 문제에 직면한 다른 사람을 도와주는 자발적인 행동이며, 조직을 유지하는데 필요한 자원을 줄이고, 조직의 자원유입능력을 증가시키는 구성원의 행동을 의미한다. 예를 들면, 조직외부에 대한 친절, 회사에 대한 호의적 감정 등에 영향을 미쳐 조직에 대한 충성도의 향상을 들 수 있다.

② 양심적 행동(conscientiousness) : 조직구성원이 조직으로부터 자신에게 요구되는 최소수준 이상으로 하는 행동을 의미한다. 예를 들면 시간엄수, 마감일을 맞추거나 출근시간에 임박하여 출근하는 것, 규정이나 규칙에 근거한 최소한의 행동 등을 들 수 있다. 또한 이는 조직구성원들이 접하는 갈등의 상황에서 발생하기도 한다. 예를 들면, 혹독한 날씨나 질병, 혹은 집안문제 등으로 출근이 곤란한 경우 조직을 위해 자신이 처한 상황

에도 불구하고 출근하는 경우를 들 수 있다.

③ **정당한 행동(sportmanship)** : 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 참고 바람직한 방향으로 인식하려는 행동을 의미한다. 예를 들면 조직구성원은 조직생활 중에 뜻하지 않게 주차불편, 신기계 도입으로 인한 재배치 등과 같은 사소한 문제로 고충을 경험할 때 **정당한 행동**을 하는 구성원은 이러한 고충을 긍정적으로 수용함으로써 조직을 위해 보다 건설적인 방향으로 수용하는 행동을 의미한다.

④ **예의바른 행동(courtesy)** : 어떤 의사결정이나 행동으로 인하여 영향을 받은 당사자들에게 사전에 정보 등을 제공함으로써 세심한 배려를 하는 것을 의미한다. 예를 들면 미리 주의를 주는 것, 사전에 환기시키는 것, 정보전달 등을 들 수 있다.

⑤ **구성원의 노력행동(civic virtue)** : 조직 내 활동에 책임의식을 갖고 참여하는 것을 의미한다. 예를 들어 조직의 발전에 뒤쳐지지 않기 위해서 스스로 노력한다던가 조직 내에서 전달되는 사항이나 문서를 숙지하는 행위를 말한다.

### 3. 조직시민행동에 대한 선행연구

조직시민행동은 조직유효성을 보완하기 위한 성과변수로서 등장한 개념이다. Organ(1988)은 만족이 성과에 연결되지 않는다는 문제점을 해결하기 위한 방법으로 성과에 대한 개념을 재해석하였는데, 직무수행결과로 얻게 되는 생산성뿐만 아니라 상사나 동료들 돕고 조직의 발전을 위해 수행하는 행동까지 성과로 해석함으로써 상당히 포괄적인 성과변수가 새롭게 개념화될 수 있다는 가능성을 제기하였다(임창희, 2003).

조직시민행동에 관한 기존 연구는 1970년대 Hirschman(1970)과

Vebra & Nie(1972)의 연구에서 비롯되었다. 이들은 조직시민행동이라고 부르지는 않았지만 충성심, 의견 선택, 참가 등의 내용을 제시하면서 현대적 조직시민행동의 개념과 같은 친사회적 행동을 연구하였다. 1980년대 접어들면서, 인디애나 대학교(Indiana University)를 중심으로 조직시민행동에 대한 연구가 활발하게 진행되었다.

1980년대 초 조직시민행동에 관한 연구는 조직시민행동의 구성요소에 대한 연구가 주종을 이루었다.

예를 들면 Smith, Organ & Near(1983)는 조직시민행동은 이타성(altruism)과 일반화된 순응(generalized compliance), Motowidlo(1984)는 고려(consideration), 자기주장(self-acceptance), 남녀평등주의(anti-sexism)로 구성되어있다고 주장하였다.

이후 Organ(1988a), Mackenzie, Podsakoff & Fetter(1991), Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)등에 의해 구성요소의 규명은 지속되어 오고 있다. 그러나 Organ이 제시한 조직시민행동의 구성요인에 대한 국내의 타당성 분석결과를 보면 5가지 요인구조로만 나타나는 것은 아니다. 예를 들어, 안관영(1999)의 연구결과는 예의성, 시민정신, 이타주의, 스포츠맨십의 4가지 요인으로 나타났다. 그는 그 이유로 우리나라에서는 양심성을 역할 내 행위로 지각하기 때문이라고 풀이했다.

그 후 조직시민행동에 관한 연구는 조직시민행동과 이에 영향을 주는 요인의 규명들로 관심을 옮겨가기 시작하였다. 이러한 연구들에는 조직시민행동을 성과변수로 보는 연구(Organ, 1988a)가 있는가 하면, 독립변수로 보는 연구(Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Podsakoff & Mackenzie, 1994)도 있다. 조직시민행동과 다른 변수들 간의 관계에 대한 연구는 또한 특정변수의 매개역할에 관한 연구도 소수 포함되어 있다.

### ① 직무만족과 조직시민행동의 관계

조직시민행동과 관련하여 가장 많은 연구가 이루어진 변수는 직무만족이다(Bateman & Organ, 1983). 선행연구들을 보면 일관된 결과를 보이지 않고 있으나, 많은 연구에서 직무만족이 조직시민행동을 예측하는 유의한 변수라는 것을 제시하고 있다. Bateman & Organ(1983)은 전반적 직무만족과 조직시민행동에 대한 상급자의 평가 사이에 유의한 관계가 있음을 보여주고 있다. Smith, Organ, Near(1983)은 직무만족이 그들이 사용한 조직시민행동 차원들 중에서 이타주의(altruism)에 대해서 직접적인 예측경로임을 보여주고 있다. Puffer(1987)는 가구공장 종업원들을 대상으로 한 연구에서 친사회적 행동과 직무만족 사이에서 유의한 관계를 보여주고 있다. 이 외에도 직무만족과 조직시민행동 간의 정적인 관계가 있다는 연구가 많이 있다(Rosenhan, Salovey & Hargis, 1981; Puffer, 1987; George, 1991; Morrison, 1994).

### ② 조직몰입과 조직시민행동과의 관계

최근 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 미치는 영향에 대한 논의가 활발히 진행되고 있다. 이들 연구들은 크게 두 가지로 대별되는데 하나는 조직시민행동의 결정요인으로 조직몰입에 대한 연구이며(Smith et al.; 1983, O'Reilly & Chatman; 1986), 다른 하나는 조직시민행동에 대한 조직몰입의 매개역할에 대한 연구이다(Van Dyne et al., 1994, 송경수·최만기·박봉규; 1999, 김남현·박봉규·송경수; 1999). 전자의 대표적인 연구로 O'Reilly 와 Chatman(1986)을 들 수 있다. 이들은 조직몰입을 조직에 대해 구성원의 지니는 애착심으로 정의하고 애착심은 조직에 대한 동일시, 가치의 내면화, 순응 등에 기초한다고 하였다. 미국의 학부 및 MBA생을 대상으로 한 연구에서 이들은 동일시, 내면화, 순응과 조직시민

행동과의 관계를 검증한 결과 내면화와 동일시가 조직시민행동의 결정요인임을 밝혔다. 후자의 연구로 Van Dyne(1994) 등은 독립변수로 직무특성, 개인특성, 인구 통계적 특성을, 매개변수 중 하나로 개방된 몰입(이의 측정변수로 조직몰입의 측정변수를 사용함), 종속변수로 조직시민행동의 구성요인 중 복종과 참여를 두었다. 연구결과 조직몰입이 독립변수와 종속변수간의 매개요인 중의 하나임을 검증하였다. 한편 국내의 연구로 김남현(1999)등은 국내의 12개 종합병원을 대상으로 한 연구에서 구성원의 개인의 작업가치관과 조직시민행동 간에 순응적 몰입이, 고차적 욕구와 조직시민행동 간에 순응적 몰입 및 내재적 몰입이 매개역할을 입증하였다. 또한 이들은 과업의존성과 조직시민행동 간의 순응적 몰입의 매개역할도 아울러 입증하였다. 그리고 송봉규(1999) 등의 추가연구에서 상황적 특성(과업의존성, 분배정당성, 절차정당성)과 조직시민행동 간에 내재적 몰입 및 순응적 몰입의 매개역할을 밝혔다. 이상의 논의결과 조직몰입은 조직시민행동의 결정요인이든 혹은 매개역할이든 간에 조직시민행동에 영향을 주는 요인임을 알 수 있다.

### ③ 조직공정성과 조직시민행동과의 관계

Organ(1988)은 종업원의 공정성 지각정도가 조직시민행동에 영향을 미치는 이유를 두 가지로 설명하고 있다. 하나는 종업원이 불공정성(inequity)을 지각하였을 때 투입물의 감소를 통하여 공정성을 회복하기 위해서 가장 먼저 나타내는 반응이 조직시민행동이다. 둘째, 공정성지각은 종업원으로 하여금 조직과의 관계를 사회적 교환관계로 인식하게끔 하며 이때 교환물이 조직시민행동으로 나타난다. 조직구성원의 공정성 인식이 조직시민행동에 정(+ )의 상관관계가 있으며 분배공정성 보다는 절차공정성이 조직시민행동에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다

(Konovsky & Pugh, 1994; Greenberg, 1987; Moorman, 1991).

#### ④ 리더십과 조직시민행동과의 관계

상사의 리더십이 조직시민행동에 영향을 미친다(Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990). Smith, Organ & Near(1983)은 리더의 지원적 행동이 순응에 직접적으로 영향을 미치며, 이타적 행동에는 직무만족을 통해서 간접적으로 영향을 미치고 있다는 것을 규명하였다. 부하들은 리더의 배려에 대해 보답하려는 생각에서 조직시민행동을 하게 된다.

또한 Farh(1990) 등의 리더의 행동과 조직시민행동에 대한 연구에서 참여적 리더의 행동이 지원적 리더행동보다 조직시민행동의 이타적 행동에 상대적으로 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더의 배려나 후원적 행동은 구성원들의 직무에 대한 투입보다 더 많은 보상을 받고 있다는 불공정성을 지각함으로써 불공정성을 감소시키기 위하여 조직시민행동(OCB)을 통한 투입을 증가시키게 된다.

#### ⑤ 과업특성과 조직시민행동과의 관계

과업특성은 조직구성원들이 느끼는 과업특성이 조직시민행동과 관계가 있다(Karambayya, 1990). 과업특성은 직무특성이론에서 나타난 바와 같이 만족이나 공정성과는 무관하게 조직시민행동에 영향을 미치게 된다는 것을 알 수 있다. 과업특성 중에 자율성이 조직시민행동의 이타성과 순응에 영향을 미친다(Farh, Podsakoff & Organ, 1990). 또한 Organ(1994)의 연구결과는 과업특성이 직무만족이나 조직몰입 그리고 조직공정성의 매개역할을 통하여 조직시민행동과 관계가 있는 것으로 나타났다.

## ⑥ 개인 특성과 조직시민행동과의 관계

근로윤리(work ethic)를 가지고 있는 사람은 피곤하거나 지루하더라도 노력을 지속하며 해야 할 일에 최선을 다하고 자신의 일에 책임을 지며 과업을 최선을 다해 수행해야 한다는 도덕적 의무를 느끼게 된다(Greenberg, 1987). 따라서 강한 근로윤리를 가진 사람은 자신에게 부여된 과업이 아니더라도 자발적으로 조직에 이로운 행동을 하게 된다. 또한 성취욕구가 높은 사람은 자신의 과업성과를 통해서 만족과 자부심을 느끼며 스스로 조직을 위해서 노력하게 된다(Schnake, 1991; Puffer, 1987).

개인적 차이와 조직시민행동간의 관계에 대한 분석결과 성취욕구는 모든 조직시민행동의 구성요소(예의성, 시민정신, 이타성, 스포츠맨십)에 대하여 영향을 미치는 것으로 나타났다. 각 조직시민행동 구성요소에 대한 상대적 중요도는 성취욕구가 가장 큰 것으로 분석되어 무엇보다도 구성원들의 도전정신과 장애를 극복하고자 하는 욕구가 조직시민행동 수준을 제고시키는데 중요한 요인임을 보여주었다.

## ⑦ 조직환경특성과 조직시민행동과의 관계

조직시민행동은 상사의 지원에 의해 영향을 받는다는 연구는 많이 발표되고 있다. Smith, Organ & Near(1983)는 상사의 지원은 조직시민행동에 직접적이고 강한 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, Graham(1986)도 상사의 행동은 조직시민행동에 영향을 미친다고 주장한 것을 보아 상사의 지원은 종사원의 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 추측할 수 있다.

<표 2-2> 조직시민행동간의 관계에 대한 선행연구들

연구자	선행요인	비고
Organ(1990)	조직공정성(+)	절차, 분배공정성을 통합함
Podsakoff et al.(1990)	변혁적 리더십(+)	신뢰의 매개역할을 검증함
Moorman(1991)	상호작용공정성(+) 절차공정성(+)	
Niehoff & Moorman (1993)	리더의 모니터링 행동(-)	절차공정성의 매개작용을 검증
Deluga(1994)	절차공정성(+) 리더-구성원간 교환관계(+) 상사에 대한 신뢰(+)	조직시민행동을 단일개념으로 사용.
Moorman et al.(1998)	절차공정성(+)	조직지원의 매개역할을 살펴봄.

자료 출처 : 임창희(2003), 연구자 재정리

임창희, 김영천(2003)이 구성원들이 임파워먼트를 많이 지각할수록 상사에 대한 신뢰가 높아져서 구성원들이 조직시민행동을 많이 한다고 주장한 연구가 있긴 하지만 조직시민행동 선행연구들을 정리한 결과 무엇보다도 본 연구에서 고려하고자 하는 조직환경요인과 임파워먼트의 효과에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 임파워먼트는 개인에게 권한을 줌으로써 책임의식을 느끼게 하여 주어진 역할 이상으로 노력하고 상사로부터 부여된 새로운 권한에 대한 대가로써 상사에 대해 믿음을 가지게 된다는 사회적 교환으로 설명 가능하다.

조직 내의 관리요소인 임파워먼트가 사회적 교환의 맥락으로 이루어지는 것이라고 본다면 조직시민행동을 이끌어낼 수 있는 주요한 선행변수가 될 수 있는 것이다.

## 제 3 장 연구방법

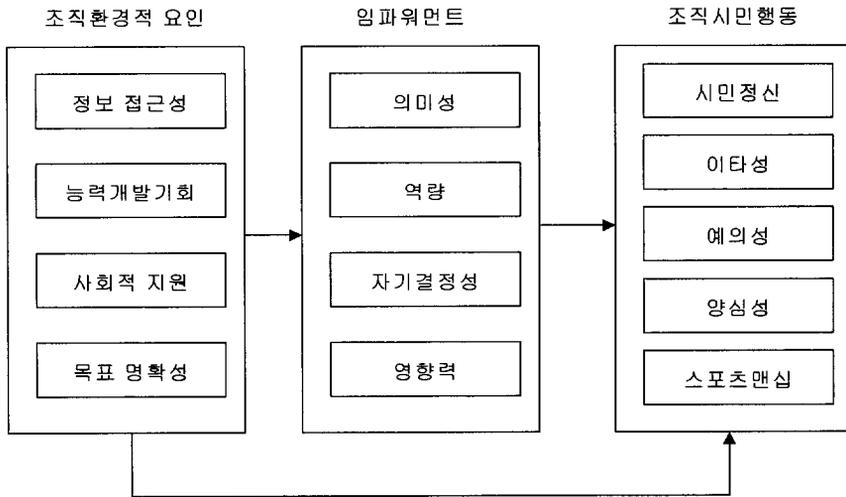
### 제 1 절 연구의 모형과 연구가설

본 장에서는 제 2 장에서 살펴 본 이론적 배경을 중심으로 실증적 연구를 위한 연구 모형 및 가설을 설정하였다.

임파워먼트는 단순히 권한위임이라기 보다는 심리적 요인을 고려하여 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향력(impact), 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 역량(competence), 자신의 목표를 기준으로 한 직무의 의미성(meaningfulness), 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 자기결정성(self-determinance) 등의 내재적 직무의 동기를 조직 구성원에게 부여하는 과정이라는 전제를 둔다.

그리고 본 연구에서는 Thomas(1990)에 의해 그 구성개념의 타당성이 입증된 조직 환경적 요인인 목표명확성, 사회적 지원, 정보접근성, 능력개발기회가 Spreitzer의 정의에 따라 나누어진 임파워먼트의 하위구성개념, 즉 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 그리고 임파워먼트가 Organ(1998)이 분류한 조직시민행동에 미치는 영향을 파악해 봄으로써 임파워먼트 개념에 관한 좀더 체계적인 고찰을 하고 재조명하고자 한다.

## 1. 연구의 모형



<그림 3-1> 연구의 모형

## 2. 연구가설

### 1) 선행연구를 통한 가설도출

앞선 선행연구의 논의를 통해서 볼 때 조직환경적 요인은 임파워먼트 수준과 일정한 관계를 지닌다고 판단되고 임파워먼트는 조직시민행동과 일정한 관계를 가진다고 판단된다. 또한 조직환경적 요인도 조직시민행동에 어느 정도 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 본 연구에서 중점적으로 파악하고자 하는 것은 종래 직접적인 인과관계가 있다고 언급된 조직 환경적 요인과 임파워먼트와의 관계와 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향, 조직환경적 요인이 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴 호텔에서의 조직환경적 요인과 임파워먼트의 중요성을 살펴보고자 한다.

【가설 1】 조직 환경적 요인(정보접근성, 능력개발기회, 사회적 지원, 목표 명확성)은 임파워먼트(의미성, 역량, 자기결정성, 영향력)에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

【가설 2】 임파워먼트(의미성, 역량, 자기결정성, 영향력)에 대한 인식이 높을수록 조직시민행동(시민정신, 이타성, 예의성, 양심성, 스포츠맨십)에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

【가설 3】 조직환경적 요인(정보접근성, 능력개발기회, 사회적 지원, 목표 명확성)은 조직시민행동(시민정신, 이타성, 예의성, 양심성, 스포츠맨십)에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 제 2 절 자료수집 및 분석방법

### 1. 자료수집 및 분석방법

설문조사를 위해서 부산 특1급, 특2급 호텔 종사원들을 대상으로 하여 조직환경적 요인 12문항과 임파워먼트 18문항, 조직시민행동 20문항에 대해 5점 척도로 구성된 설문지를 제공하여 응답하게 하였다. 수집된 설문자료에 대해 SAS 8.2와 AMOS4.0을 사용하여 연구목적에 따라 빈도 분석, 신뢰도 분석, 요인분석, 공변량 구조분석이 이용되었다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

연구과제에 포함된 개념들을 측정하기 위해서 각 변수들에 대해 다음과 같은 조작적 정의를 내리고 본 연구의 모형을 검증하기 위하여 기존의 선행 연구에서 신뢰성과 타당성이 입증된 측정항목들을 그대로 또는 수정, 보완하여 인용한 것을 원칙으로 하며 각 변수에 관한 문항을 측정하였다.

본 연구의 모든 측정항목들은 리커트 5점 척도(전혀 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다)로 측정하였다.

본 연구는 각 구성개념의 조작적 정의를 다음과 같이 정리하였다.

<표 3-1> 구성개념의 조작적 정의

개념변수	조작적 정의	선행변수 인용	설문문항
정보 접근성	가까운 곳에서 적절한 의사결정이 이루어지기 위해 필요한 정보를 획득할 수 있는 기회	Spreitzer(1996)	I -3,23,26
능력개발 기회	조직구조의 변화에 대응하여 충분한 역할발휘를 할 수 있는 능력을 보유하도록 하는 것	Maton & Salem (1995)	I -10,28,30
사회적 지원	개인에게 처해진 문제의 해결 혹은 과업수행에 도움을 주는 업무적 지원의 정도	Spreitzer(1996)	I -15,22,27
목표 명확성	구성원 모두에게 명확하게 이해되고 공유될 수 있는 방향성을 의미	Faure(1995)	I -17,19,20
의미성	개인의 이상, 역할의 가치, 업무역할과 신념, 가치, 행동이 일치하는 정도	Spreitzer(1995)	I -1,8,9,11

역량	특정과업에 대해 능숙하게 과업을 수행할 수 있을 거라 믿는 정도	Spreitzer(1996)	I -2,4,5,6,25
자기 결정성	행동의 시작과 규제에 대한 선택, 자율권을 의미	Spreitzer(1996)	I -7,12,13,29
영향력	개인이 결과에 전략적, 관리적, 운영적으로 영향을 줄 수 있는 정도	Spreitzer(1996)	I -14,16,18,21, 24
시민정신	조직 내 행사 및 회의에 참여하며, 조직의 지침을 숙지하는 등의 조직의 정치적 활동에 부응하는 행동	Organ(1998)	II -1,8,11,16
이타성	조직내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동	Organ(1998)	II -2,4,6,12
예의성	조직 내에서 타인과 발생할 수 있는 문제를 예방하는 행동	Organ(1998)	II -3,10,14,19
양심성	조직구성원으로서 주어진 범위 내에서 역할 수행 및 작업참여, 청결유지 등을 위해 노력하는 행동	Organ(1998)	II -5,7,13,15
스포츠맨십	조직 내에서 발생하는 불평, 고충 등을 잘 견디며 규칙이나 판정에 승복하는 자발적 행동	Organ(1998)	II -9,17,18,20

## 제 4 장 실증분석결과

### 제 1 절 인구통계학적 특성분석

본 연구의 조사를 위해서 부산 특1급, 특2급 호텔종사원을 대상으로 설문지 총 330부를 배포하였으며 회수된 설문지 275부 중 무응답 및 무성의한 설문지 23부를 제거하고 최종 252부의 설문지가 분석에 사용 되었다.

최종분석에 사용된 252부의 설문지 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 먼저 설문대상자들의 성별로는 122명(48.22%)이 남성으로, 130명(51.38%)이 여성으로 나타났다. 그리고 연령별로는 25세 이하가 60명(23.62%), 26-30세가 105명(41.34%), 31-35세가 47명(18.50%), 36-40세가 19명(7.48%), 41-45세가 11명(4.33%), 46세 이상이 12명(4.72%)으로 나타났다.

근무년수는 2년 이하가 108명(42.69%), 3-5년이 72명(28.46%), 6-10년이 46명(18.18%), 11-15년이 21명(8.30%), 16년 이상이 6명(2.37%)으로 나타났다.

직급은 사원이 199명(80.24%)으로 가장 많이 차지하였으며, 계장은 25명(10.08%), 대리는 20명(8.06%), 과장은 4명(1.61%)으로 나타났다. 고용형태면에서 보면 정식사원이 130명(51.18%), 계약사원 102명(40.16%), 인턴사원 10명(3.94%), 파트타임 6명(2.36%), 기타(외부용역 등)가 6명(2.36%)으로 나타났다.

최종 분석에 사용된 설문지 응답자들의 인구통계학적 특징과 행동학적 특징을 정리하면 아래<표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 특성

구분	구분	인원	백분율
성 별	① 남성	122	48.22
	② 여성	130	51.38
연 령	① 25세 이하	60	23.62
	② 26-30세	105	41.34
	③ 31-35세	47	18.50
	④ 36-40세	19	7.48
	⑤ 41-45세	11	4.33
	⑥ 46세 이상	12	4.72
근무년수	① 2년 이하	108	42.69
	② 3-5년	72	28.46
	③ 6-10년	46	18.18
	④ 11-15년	21	8.30
	⑤ 16년 이상	6	2.37
직급	① 사원	199	80.24
	② 계장	25	10.08
	③ 대리	20	8.06
	④ 과장	4	1.61
소속부서	① 식음료부서(주방포함)	105	41.67
	② 객실부서	106	42.06
	③ 관리부서	18	7.14
	④ 기타부서	23	9.13
고용형태	① 정식사원	130	51.18
	② 계약사원	102	40.16
	③ 인턴사원	10	3.94
	④ 파트타임	6	2.36
	⑤ 기타(외부용역 등)	6	2.36

## 제 2 절 신뢰성 분석 및 타당성 분석

### 1. 신뢰성 분석

본 연구에 포함된 각 요인의 하위변수에 대한 단일차원성 (unidimensionality) 여부를 판단하기 위해서 직각회전방법에 의한 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. 이어 동질적 개념들의 신뢰성 확인을 위해 내적일관성 검증을 위한 방법으로 Cronbach- $\alpha$  계수를 사용하였다. 신뢰성 계수가 어느 정도 이상이면 양호하다고 객관적으로 말할 수 있는 기준은 없지만 본 연구에서 적용하고 있는 각 차원들에 대한 크론바하 알파값들은 0.7을 기준으로 하는 관행에 비추어 볼 때 모두 기준을 상회하고 있어서 요인으로 집합된 측정항목들 사이의 내적일관성에는 문제가 없음을 알 수 있다(Nunnally and Bernstein, 1994; Van De Ven and Ferry, 1980). 이것을 표로 나타내면 다음 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 탐색적 요인분석 결과 및 신뢰성 분석결과

요인	설문 항목	요인적재값	Eigen-Value	Communality	Cronbach $\alpha$
정보 접근성	A3	0.84	2.529	0.800	0.86
	A23	0.82			
	A26	0.88			
능력 개발 기회	A10	0.78	2.486	0.815	0.83
	A28	0.82			
	A30	0.86			
사회적 지원	A15	0.86	2.342	0.847	0.89
	A22	0.84			
	A27	0.88			
목표 명확성	A17	0.82	2.336	0.800	0.85
	A19	0.83			
	A20	0.84			
의미성	A1	0.80	2.537	0.755	0.85
	A8	0.75			
	A9	0.70			
	A11	0.76			
역량	A2	0.68	3.130	0.698	0.85
	A4	0.74			
	A5	0.69			
	A6	0.78			
	A25	0.79			
자기 결정성	A7	0.83	3.077	0.878	0.83
	A12	0.83			
	A13	0.82			
	A29	0.80			
영향력	A14	0.84	2.847	0.804	0.81
	A16	0.84			
	A18	0.82			
	A21	0.82			
	A24	0.73			
시민 정신	B1	0.81	2.822	0.722	0.84
	B8	0.80			
	B11	0.80			
	B16	0.80			
이타성	B2	0.60	2.551	0.662	0.74
	B4	0.77			
	B6	0.76			
	B12	0.61			
예의성	B3	0.73	2.500	0.663	0.79
	B10	0.68			
	B14	0.75			
	B19	0.71			

양심성	B5	0.70	2.367	0.625	0.76
	B7	0.74			
	B13	0.64			
	B15	0.76			
스포츠 맨십	B9	0.64	2.257	0.706	0.80
	B17	0.79			
	B18	0.80			
	B20	0.74			

## 2. 확인적 요인분석과 타당성분석

신뢰성 분석을 실시한 다음 구성개념(요인)별로 확인적 요인분석을 실시하기로 하였다. 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 기존 관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 실증하는데 사용되는 방법이다. 확인적 요인분석은 측정항목간의 판별타당성과 집중타당성을 통계적으로 검증하는 데 유용한 방법론으로(Anderson and Gerbing, 1988) Amos 4.0을 사용하여 CFA를 실시함으로써 실증모형에 최종적으로 투입된 측정변수들에 의한 측정모형이 얼마나 타당한지를 분석할 수 있다.

각 요인별 구성개념의 최적상태는 다음의 적합도 지수를 통해서 평가하기로 하였다.

GFI(Goodness-of-Fit Index  $\geq 0.90$  이상 바람직), RMR(Root Mean Square Residual: 0.05보다 작을수록 바람직함, x에 대한 p값( $\geq \alpha=0.05$ 이면 바람직함) 등을 이용하였다. 우선 단일차원성의 수렴타당성의 정도를 알아보기 위해 Ballen(1989)이 제안한 측정변수들과 잠재변수 간의 표준화 요인부하값과 다중상관자승(Squared Multiple Correlation; SMC) 값을 1차 확인적 요인분석을 통하여 각각의 잠재 변수들을 검토하였다. <표4-3>의 1차 확인적 요인분석의 결과를 살펴보면, 표준화 요인부하값

들이 0.553에서 0.951로 나타났다. 표준화 요인부하값의 기준치인 0.6미만으로 나타난 측정변수들은 수렴타당성이 낮은 것으로 판단하고 제거하였다. 또한 연구 모형 속의 잠재변수들이 해당 잠재변수의 측정변수의 변량을 어느 정도 설명하고 있는지를 나타내는 SMC값을 살펴보았다. 잠재변수를 50% 미만으로 설명하는 항목들인 SMC값이 0.5미만인 측정항목들은 제거하였다.

<표 4-3> 1차 확인적 요인분석

잠재 변수	측정 변수	표준화 요인 부하값	SMC	GFI	AGFI	RMR	CFI	$\chi^2$	p
정보 접근성	A3	0.826	0.683	0.963	0.939	0.025	0.993	58.77	0.137
	A23	0.791	0.625						
	A26	0.951	0.905						
능력 개발 기회	A10	0.846	0.716						
	A28	0.721	0.519						
	A30	0.829	0.687						
사회적 지원	A15	0.781	0.609						
	A22	0.769	0.591						
	A27	0.814	0.662						
목표 명확성	A17	0.740	0.548						
	A19	0.770	0.593						
	A20	0.876	0.767						
의미성	A1	0.841	0.707	0.928	0.904	0.030	0.981	178.21	0.003
	A8	0.740	0.547						
	A9	0.553	0.426						
	A11	0.839	0.703						
역량	A2	0.751	0.564						
	A4	0.730	0.533						
	A5	0.714	0.509						
	A6	0.710	0.505						
	A25	0.755	0.571						
자기 결정성	A7	0.874	0.763						
	A12	0.786	0.617						
	A13	0.835	0.698						
	A29	0.852	0.725						
영향력	A14	0.851	0.724						
	A16	0.743	0.552						
	A18	0.750	0.562						
	A21	0.875	0.766						
	A24	0.850	0.723						

시민 정신	B1	0.810	0.655	0.923	0.899	0.035	0.968	214.53	0.003
	B8	0.728	0.530						
	B11	0.719	0.517						
	B16	0.778	0.606						
이타성	B2	0.700	0.490						
	B4	0.586	0.343						
	B6	0.712	0.507						
	B12	0.575	0.331						
예의성	B3	0.783	0.614						
	B10	0.659	0.434						
	B14	0.690	0.476						
	B19	0.647	0.419						
양심성	B5	0.702	0.493						
	B7	0.700	0.474						
	B13	0.629	0.396						
	B15	0.632	0.399						
스포츠 맨십	B9	0.677	0.458						
	B17	0.648	0.420						
	B18	0.733	0.537						
	B20	0.761	0.579						

연구모형의 요인들에 대한 적합도 여부를 판단하기 위한 확인적 요인분석 결과 외생개념인 조직환경적 요인에 대한 확인적 요인분석 결과 <표 4-3>에서와 같이 GFI(기초부합지수)=0.963, AGFI(조정부합지수)=0.939, RMR(원소간 평균차이)=0.025, NFI(표준부합치)=0.961, CFI=0.993, chi-squar(카이자승치)=58.772, d.f(자유도)=48, p(확률치)<.01으로 모형의 적합성 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

내생개념인 임파워먼트, 조직시민행동에 대한 확인적 요인분석 결과를 살펴보면 임파워먼트는 <표 4-3>에서와 같이 GFI(기초부합지수)=0.928, AGFI(조정부합지수)=0.904, RMR(원소간 평균차이)=0.030, NFI(표준부합치)=0.935, CFI=0.981, chi-squar(카이자승치)=178.219, d.f(자유도)=129, p(확률치)<.01으로 모형의 적합성 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 조직시민행동은 GFI(기초부합지수)=0.929, AGFI(조정부합지수)=0.903, RMR(원소간 평균차이)=0.035, NFI(표준부합치)=0.895,

CFI=0.965, chi-squar(카이자승치)=178.638, d.f(자유도)=125, p(확률치)<.01으로 모형의 적합성 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 각 차원의 확인요인분석 결과 적합도의 기준에 잘 부합되는 것으로 나타나 추후 분석에 사용함에 있어 적합요건을 갖춘 것으로 나타났다.

<표 4-4>는 1차 확인적 요인분석을 통해 측정변수들을 정제하는 과정을 거친 후, 전체 측정모형에서 수렴타당성을 검증하는 2차 확인적 요인분석을 실시한 결과이다.

측정모형에 대한 최종분석결과,  $\chi^2=355.18(p=0.000)$ , d.f.=201, GFI=0.863, AGFI=0.831, RMR=0.031, CFI=0.970, RMSEA=0.054로 GFI, AGFI값들은 권장기준치 보다 낮게 나타났다. 하지만 RMR, CFI, RMSEA값들은 기준치를 만족하고 있으며 표준화 요인 부하값들도 기준치를 훨씬 상회하는 것을 알 수 있었다. 그리고 각 요인들을 설명하는 모든 측정변수들의 경로계수의 p-value가 0.000으로 나타나 수렴타당성이 확인되었다. 또한 본 연구에서 표본의 수가 부족하다는 점과, Green(2003)이 제안한 AGFI가 0.8이상이면 수용할만한 모형이라는 이론적 근거를 감안해 볼 때, 구조모형은 큰 무리가 없을 것으로 판단하였다.

<표 4-4> 전체 모형 변수에 대한 확인적 요인분석의 결과

잠재 변수	측정 변수	추정치	표준 오차	C. R.	P	Cronbach' a	적합도
정보 접근성	A3	1.000				0.89	$\chi^2=355.18$ (p=0.000) d.f.=201 GFI=0.863 AGFI=0.831 RMR=0.031 CFI=0.970 RMSEA =0.054
	A23	0.968	0.065	14.815	0.000		
	A26	1.093	0.063	17.482	0.000		
능력 개발 기회	A10	1.178	0.089	13.270	0.000	0.84	
	A28	0.861	0.075	11.414	0.000		
	A30	1.000					
사회적 지원	A15	0.939	0.079	11.910	0.000	0.83	
	A22	1.026	0.087	11.837	0.000		
	A27	1.000					
목표 명확성	A17	1.024	0.089	0.089	0.000	0.85	
	A19	1.000					
	A20	1.095	0.087	12.622	0.000		
의미성	A1	1.000				0.81	
	A8	0.934	0.076	12.307	0.000		
	A11	1.009	0.069	14.680	0.000		
역량	A2	1.000				0.85	
	A4	0.897	0.080	11.166	0.000		
	A5	0.892	0.081	10.945	0.000		
	A6	0.915	0.084	10.891	0.000		
	A25	0.930	0.081	11.536	0.000		
자기 결정성	A7	1.000				0.90	
	A12	0.887	0.059	15.052	0.000		
	A13	0.923	0.055	16.805	0.000		
	A29	0.957	0.055	17.411	0.000		
영향력	A14	1.005	0.059	16.965	0.000	0.91	
	A16	0.864	0.063	13.702	0.000		
	A18	0.857	0.062	13.830	0.000		
	A21	0.983	0.056	17.573	0.000		
	A24	1.000					
시민 정신	B1	1.000				0.84	
	B8	1.051	0.091	11.498	0.000		
	B11	1.028	0.089	11.507	0.000		
	B16	1.013	0.081	12.570	0.000		
이타성	B2	1.000				0.75	
	B6	0.866	0.114	7.575	0.000		
예의성	B3	1.000				0.70	
	B14	0.840	0.103	8.165	0.000		
양심성	B5	1.000				0.71	
	B7	1.018	0.133	7.637	0.000		
스포츠 맨십	B18	0.890	0.123	7.249	0.000	0.70	
	B20	1.000					

확인적 요인분석을 실시하여 전반적인 타당성은 검증은 되었으나 좀더 세부적인 판별타당성 검증을 위해 <표4-5>와 같이 상관관계 행렬을 통해 95% 신뢰구간 [상관계수±(2×표준오차)]으로 계산하여 그 값이 “1”을 포함하고 있지 않으면 판별타당성이 있다고 보는 방법으로 검증하였다 (Anderson & Gerbing, 1998). 모든 변수들 간의 상관관계를 계산한 결과 “1”을 포함하고 있지 않아 판별타당성이 있다고 본다.

이러한 결과들을 통해서 각 측정변수들은 해당 연구단위에 대해 신뢰성과 타당성의 관점에서 대표성을 갖는다고 할 수 있으며 이를 이용하여 연구 단위들 간의 인과관계를 분석하기에 적합한 것으로 판단하였다.

〈표 4-5〉 구성개념간의 공분산상관관계와 표준오차 : 판별타당성

정보 접근성	정보 접근성	능력개발 기회	사회적 지원	목표 명확성	의미성	역량	자기 결정성	영향력	시민정신	이타성	예의성	양심성	스포츠 맨십
1.00	1.00												
0.114	0.034	1.00											
0.142	0.035	0.159	1.00										
0.035	0.038	0.038											
0.121	0.032	0.148	0.167	1.00									
0.032	0.036	0.035	0.036	0.178									
0.166	0.037	0.177	0.165	0.038	1.00								
0.037	0.189	0.040	0.040	0.136	0.309								
0.189	0.036	0.141	0.117	0.034	0.045	1.00							
0.036	0.197	0.036	0.036	0.144	0.219	0.208	1.00						
0.037	0.037	0.207	0.150	0.036	0.041	0.039	0.039	1.00					
0.158	0.034	0.171	0.165	0.125	0.226	0.158	0.233	1.00					
0.163	0.033	0.037	0.037	0.033	0.040	0.036	0.039	0.143					
0.033	0.106	0.149	0.126	0.171	0.195	0.143	0.145	0.034	1.00				
0.030	0.030	0.035	0.035	0.034	0.038	0.034	0.035	0.069	0.142	1.00			
0.094	0.031	0.088	0.140	0.085	0.158	0.139	0.082	0.030	0.031				
0.031	0.123	0.031	0.033	0.029	0.035	0.033	0.032	0.071	0.131	0.226	1.00		
0.031	0.034	0.047	0.141	0.105	0.188	0.171	0.090	0.032	0.032	0.036			
0.123	0.034	0.033	0.035	0.032	0.038	0.035	0.034	0.076	0.117	0.208	0.237	1.00	
0.034	0.115	0.062	0.141	0.122	0.188	0.172	0.111	0.034	0.033	0.037	0.040		
0.115	0.030	0.034	0.037	0.034	0.040	0.038	0.036	0.103	0.140	0.144	0.199	0.171	1.00
0.030	0.030	0.106	0.155	0.125	0.191	0.156	0.107	0.031	0.031	0.030	0.035	0.035	
0.030	0.032	0.032	0.034	0.031	0.037	0.034	0.033	0.031	0.031	0.030	0.035	0.035	1.00

### 제 3 절 연구가설의 검증

#### 1. 연구모형의 적합도 검증

모형의 적합도와 가설 검증에 앞서 본 연구에 사용된 각 변수들의 일반적인 특성을 알아보기 위해서 기술통계 및 상관관계 분석을 실시하였다.

<표 4-6> 변수에 대한 기술통계량

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값
정보접근성	3.7	0.75	2.0	5.0
능력개발기회	3.6	0.68	1.8	5.0
사회적 지원	3.2	0.72	2.0	5.0
목표명확성	3.0	0.68	1.8	5.0
의미성	3.0	0.53	2.0	4.76
역량	3.0	0.76	1.0	5.0
자기결정성	3.3	0.75	1.3	5.0
영향력	3.3	0.72	2.0	5.0
시민정신	3.5	0.71	1.76	5.0
이타성	3.7	0.63	1.5	5.0
예의성	3.7	0.64	1.5	5.0
양심성	3.8	0.68	1.76	5.0
스포츠맨십	3.4	0.51	2.0	4.8

\* 구성개념에 대한 다항목으로 구성된 설문문항의 평균치이다.

<표4-6>에서 보듯이 본 연구의 주요변수인 임파워먼트 변수들의 평균은 특 1,2급 호텔을 대상으로 한 조사임에도 불구하고 다소 낮은 수치를 나타내고 있다. 그러나 호텔의 조직환경요인이나 자신의 조직시민행동정도를 대체로 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 주목할만한 사실은 임파워먼트가 낮으면 조직시민행동 또한 낮을 것으로 기대한 바와는 달리 임파워먼트가 낮음에도 조직시민행동은 다소 높은 수치를 나타내고 있다.

〈표 4-7〉 변수 간의 상관관계분석

구분	정보 접근성	능력 개발기회	사회적 지원	목표 명확성	의미성	역량	자기 결정성	영향력	시민 정신	이타성	예의성	양심성	스포츠 멘십
정보접근	1.000												
능력개발	0.548**	1.000											
사회지원	0.358**	0.371**	1.000										
목표명확성	0.420**	0.309**	0.402**	1.000									
의미성	0.256**	0.323**	0.340**	0.326**	1.000								
역량	0.299**	0.250**	0.343**	0.299**	0.252**	1.000							
자기결정성	0.288**	0.210**	0.245**	0.298**	0.229**	0.287**	1.000						
영향력	0.337**	0.275**	0.259**	0.260**	0.197**	0.285**	0.334**	1.000					
시민정신	0.340**	0.272**	0.256**	0.298**	0.309**	0.263**	0.244**	0.352**	1.000				
이타성	0.322**	0.312**	0.158**	0.159**	0.187**	0.187**	0.289**	0.198**	0.315**	1.000			
예의성	0.351**	0.341**	0.180**	0.149	0.120	0.092	0.259**	0.232**	0.273**	0.504**	1.000		
양심성	0.328**	0.318**	0.210**	0.145	0.165**	0.102	0.261**	0.258**	0.221**	0.444**	0.462**	1.000	
스포츠멘십	0.332**	0.291**	0.224**	0.259**	0.243**	0.262**	0.325**	0.282**	0.286**	0.314**	0.395**	0.256**	1.000

\*\*p<.001

연구모형은 한가지의 외생개념과 두 가지의 내생개념간의 인과관계를 모형화 하였고, 이미 설정된 가설에 따라 경로를 채택하였다.

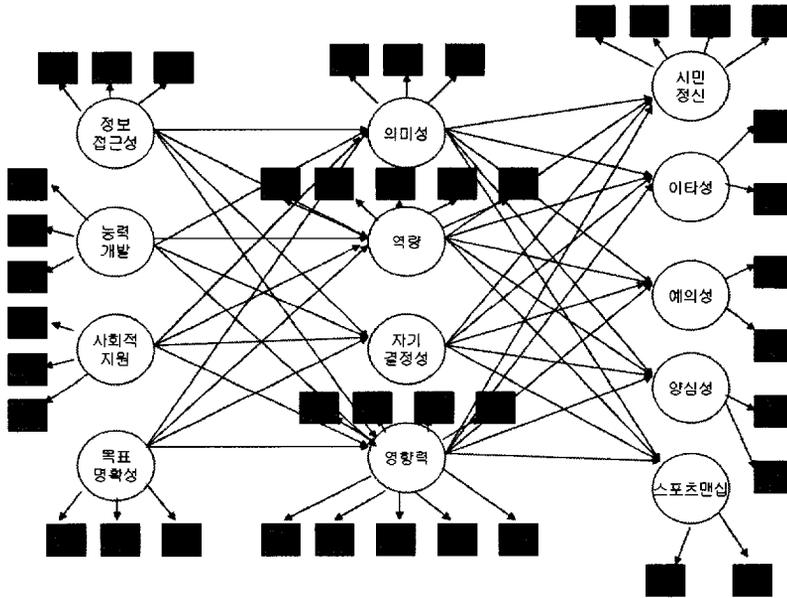
즉, 조직 환경적 요인인 정보접근성, 능력개발기회, 사회적 지원, 목표 명확성이 임파워먼트 구성요소에 영향을 미치며, 임파워먼트는 조직시민 행동에 영향을 미치는 것으로 모형을 설정하였다. 이로써 어떤 조직 환경적 요인이 임파워먼트에 영향을 미치는지 이 임파워먼트가 조직시민행동의 형성에 긍정적인 영향을 미치는지 그리고 조직환경적 요인으로 인해 조직시민행동에의 영향은 어떠한지에 대한 인과관계를 알 수 있다.

설정한 가설을 검정하려면 모델이 어느 정도 수용될 수 있는지를 판정하는 것이 요구된다. 그 판정의 기준으로서 검정이나 각종의 적합도 산출이 실행된다. 검정으로서는 카이 제곱검정이 일반적이며 이는 표본의 수에 영향을 많이 받는 지수이므로 여러 다른 적합도 지수를 살펴봄으로서 모델의 적합도를 판단하게 된다. 적합도 판단의 기준으로서는 여러 가지의 것들이 고안되고 있는데 GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI 등과 또한 최근에 RMSEA도 주목받고 있다. 일반적으로 적합도 판단여부는 아래 <표 4-8>의 기준에 의하여 평가되어진다.

<표 4-8> 연구모형의 적합도 지수

적합지수의 구분	평가기준
$\chi^2$ (카이제곱통계량)	확률값 0.05이상
GFI(기초부합치)	0.9이상
AGFI(조정부합치)	0.9이상
RMR(원소간 평균차이)	0.05이하
NFI(표준부합지수)	0.9이상
RMSEA	0.05이하
CFI(비교적합지수)	0.9이상

\* 자료원: 김계수(2004), Amos 구조 방정식, pp.111-121, 연구자 재정리



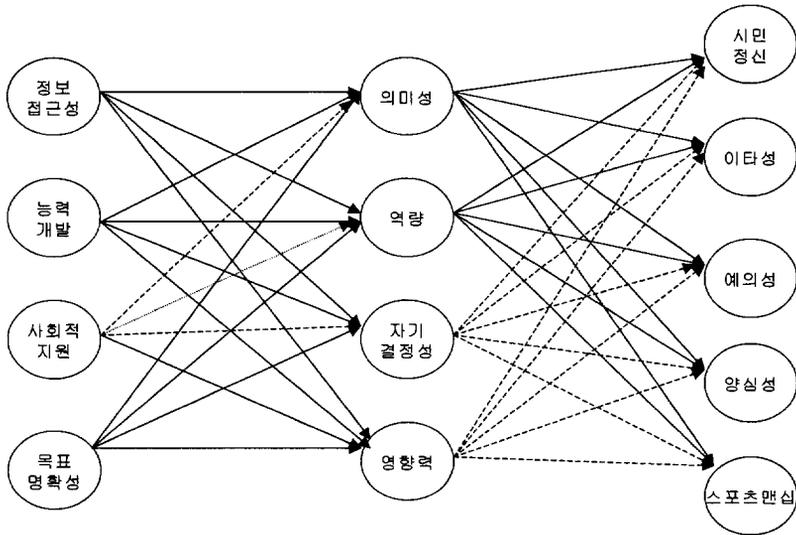
<그림 4-1> 가설검증 모형

적합도 지수는 GFI는 0.821, AGFI는 0.788, RMSEA는 0.047의 값을 나타냈다. RMSEA의 경우 0.05이하가 최적 모델로써 허용할 수 있는 모형의 기준에 부합하는 것으로 볼 수 있다. 전체적인 모형의 적합도를 향상시키기 위해서 본 분석에서는 수정지수(MI: Modification Index)를 사용하기로 한다.

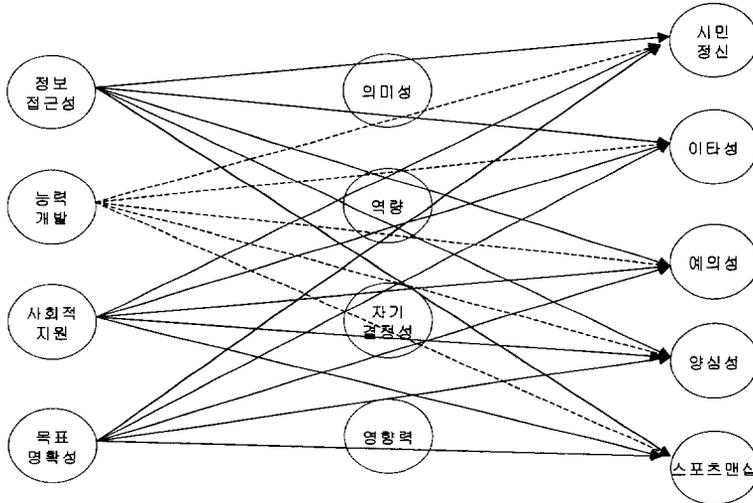
전체적인 구조모형을 검증한 결과, GFI(Goodness-of-Fit Index)=0.860, AGFI(adjust Goodness-of-Fit Index)=0.829, NFI(normed fit index)=0.854, CFI(Comparative Fit Index)=0.968, RMSEA(root mean square error of approximation)=0.030 값을 나타내었다. 평가기준과 비교해 수정모형이 만족한 수준으로 나타나 가설검증에 본 수정모형을 사용하기로 하였다.

<표 4-9> 모형의 적합도

	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	$\chi^2$	d,f	p
최초모형	0.821	0.788	0.086	0.047	0.922	424.11	324	0.000
수정모형	0.860	0.829	0.037	0.030	0.968	370.255	307	0.000



<그림 4-2> 연구모형의 간접효과 검증  
 실선: 유의적    점선: 비유의적



<그림 4-3> 연구모형의 직접효과 검증  
 실선: 유의적 점선: 비유의적

## 2. 가설 검증 결과

앞에서는 연구를 위해 제시된 모형의 적합성 여부를 검정하였고, 여기서는 적합도가 확인된 후 수립된 제반 가설을 검증하였다. ‘공변량 구조 분석’을 통해 얻어진 경로 계수를 통해 살펴본 바에 의하면 부분적으로 가설이 채택되고 있음을 확인할 수 있다.

### 1) 조직환경적 요인이 임파워먼트에 미치는 영향 : 가설 1 검증

<표 4-10>은 조직환경적 요인에 관한 하위 연구 개념들이 임파워먼트의 하위개념들에 미치는 구조적 관계에 대한 가설을 검증한 결과이다.

분석결과를 보면, 정보접근성, 능력개발기회, 목표명확성의 경우 임파워먼트에 미치는 영향관계에서 하위구성개념들 즉, 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 정보접근성이 높을수록, 능력개발기회가 많을수록, 목표가 명확할수록 임파워먼트에 긍정적인 영향을 주는 것을 알 수 있다.

그러나 사회적 지원의 경우 영향력에는 유의적인 영향을 미치나 의미성,역량, 자기결정성에 비유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 부분 채택되었다.

<표 4-10> 가설 1 검증 결과

가설	조직환경 → 임파워먼트	경로계수 (Estimate)	표준 오차 (S.E)	검정 통계량 (C.R)	p	가설 검증	
H1	정보접근성	의미성	0.253	0.070	3.633	0.000***	채택
		역량	0.351	0.068	5.139	0.000***	채택
		자기결정성	0.341	0.068	5.010	0.000***	채택
		영향력	0.279	0.066	4.196	0.000***	채택
	능력개발 기회	의미성	0.265	0.071	3.735	0.000***	채택
		역량	0.202	0.066	3.064	0.002***	채택
		자기결정성	0.335	0.069	4.828	0.000***	채택
	사회적지원	영향력	0.293	0.068	4.308	0.000***	채택
		의미성	0.119	0.070	1.701	0.089	기각
		역량	0.038	0.065	0.591	0.554	기각
		자기결정성	0.086	0.067	1.290	0.197	기각
	목표명확성	영향력	0.176	0.077	2.299	0.022**	채택
		의미성	0.271	0.074	3.640	0.000***	채택
		역량	0.185	0.069	2.682	0.007***	채택
		자기결정성	0.150	0.070	2.142	0.032**	채택
			영향력	0.162	0.069	2.339	0.019**

\*\*\* p < 0.01 \*\* < 0.05

## 2) 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향 : 가설 2 검증

<표 4-11>은 임파워먼트에 관한 하위 연구 개념들이 조직시민행동에 미치는 구조적 관계에 대한 가설을 검증한 결과이다.

분석결과를 보면, 임파워먼트의 의미성, 역량의 경우 조직시민행동의 하위개념인 시민정신, 이타성, 예의성, 양심성, 스포츠맨십에 미치는 영향관계에서는 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 의미성과 역량에 대한 인식이 높을수록 조직시민행동을 나타내는 것을 알 수 있다. 그러나 임파워먼트의 자기결정성, 영향력의 경우 조직시민행동의 하위개념 모두에 비유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가설 2 역시 부분 채택되었다.

<표 4-11> 가설 2 검증 결과

가설	임파워먼트 → 조직시민행동	경로계수 (Estimate)	표준 오차 (S.E)	검정 통계량 (C.R)	p	가설 검증	
H2	의미성	시민정신	0.167	0.069	2.412	0.016**	기각
		이타성	0.237	0.077	3.075	0.002***	기각
		예의성	0.262	0.072	3.618	0.000***	기각
		양심성	0.226	0.076	2.985	0.003***	기각
		스포츠맨십	0.217	0.066	3.266	0.001***	기각
	역량	시민정신	0.214	0.075	2.985	0.002***	기각
		이타성	0.261	0.081	2.682	0.003***	기각
		예의성	0.249	0.079	3.147	0.002***	기각
		양심성	0.214	0.082	2.604	0.009***	기각
	자기결정성	스포츠맨십	0.144	0.071	2.031	0.002***	기각
		시민정신	-0.011	0.068	-0.167	0.868	기각
		이타성	-0.058	0.073	-0.795	0.427	기각
		예의성	-0.024	0.069	-0.345	0.730	기각
		양심성	0.009	0.072	0.131	0.896	기각
	영향력	스포츠맨십	-0.037	0.063	-0.595	0.552	기각
		시민정신	0.037	0.066	0.561	0.575	기각
이타성		-0.083	0.072	-1.129	0.246	기각	
예의성		-0.086	0.068	-1.266	0.205	기각	
양심성		-0.098	0.071	-1.381	0.167	기각	
	스포츠맨십	-0.030	0.062	-0.481	0.630	기각	

\*\*\* p < 0.01 \*\* < 0.05

### 3) 조직환경적 요인이 조직시민행동에 미치는 영향 : 가설 3 검증

<표 4-12>은 조직환경적 요인에 관한 하위 연구 개념들이 조직시민행동에 미치는 구조적 관계에 대한 가설을 검증한 결과이다. 분석결과를 보면, 조직환경적 요인의 하위개념인 정보접근성, 사회적 지원, 목표명확성의 경우 조직시민행동의 하위개념인 시민정신, 이타성, 예의성, 양심성, 스포츠맨십에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 그러나 능력개발 기회의 경우 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 비유의적인 것으로 나타나 가설 3은 부분채택 되었다.

<표 4-12> 가설 3 검증 결과

가설	조직환경 → 조직시민행동	경로계수 (Estimate)	표준 오차 (S.E)	검정 통계량 (C.R)	p	가설 검증	
H3	정보접근성	시민정신	0.208	0.077	2.692	0.007***	채택
		이타성	0.132	0.077	2.692	0.007***	채택
		예의성	0.253	0.078	2.985	0.002***	채택
		양심성	0.226	0.081	2.682	0.001***	채택
		스포츠맨십	0.212	0.071	3.266	0.007***	채택
	능력개발 기회	시민정신	0.121	0.075	1.623	0.105	기각
		이타성	-0.036	0.080	-0.446	0.656	기각
		예의성	-0.126	0.077	-1.639	0.101	기각
		양심성	-0.105	0.080	-1.312	0.189	기각
		스포츠맨십	0.015	0.069	0.214	0.831	기각
	사회적지원	시민정신	0.255	0.061	3.444	0.001***	채택
		이타성	0.256	0.071	3.633	0.000***	채택
		예의성	0.250	0.065	3.834	0.000***	채택
		양심성	0.217	0.068	3.182	0.001***	채택
		스포츠맨십	0.218	0.060	3.611	0.000***	채택
	목표명확성	시민정신	0.229	0.072	3.160	0.002***	채택
		이타성	0.256	0.076	3.633	0.000***	채택
		예의성	0.217	0.072	3.126	0.000***	채택
		양심성	0.211	0.076	3.266	0.000***	채택
		스포츠맨십	0.266	0.066	2.688	0.000***	채택

\*\*\* p< 0.01 \*\*<0.05

#### 4) 직·간접·총효과 검증

조직환경적 요인이 조직시민행동에 미치는 직·간접·총효과를 분석했으며 그 결과를 <표 4-13>에 정리하였다.

분석결과를 보면 조직 환경적 요인 중에서 임파워먼트에 영향을 미치는 변수를 살펴보면 능력개발 기회는 영향력에 가장 큰 영향을 미치고 정보접근성은 자기결정성과 역량에, 목표명확성은 의미성에 가장 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 임파워먼트에 영향을 미치는 조직환경적 요인 중에서 정보접근성이 많은 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다.

조직시민행동에 영향을 미치는 임파워먼트 하위구성개념 중에서 의미성은 스포츠맨십과 양심성에 가장 큰 영향을 미치고 역량은 예의성, 이타성, 스포츠맨십에 큰 영향을 미치는 것으로 분석될 수 있다. 따라서 조직시민행동에 영향을 미치는 임파워먼트 요인 중에서 역량이 많은 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다.

조직환경적 요인이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과 능력개발 기회가 조직시민행동에 미치는 영향은 유의하지 않아 제외하고 목표명확성은 스포츠맨십과 이타성에 가장 많은 영향을 주고 정보접근성은 양심성과 예의성 그리고 사회적 지원은 스포츠맨십에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석될 수 있다.

직·간접 효과를 통해 매개효과를 살펴보면 조직환경적 요인이 직접적으로 조직시민행동에 미치는 영향이 조직환경적 요인이 임파워먼트를 매개로 조직시민행동에 미치는 영향보다 더 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

호텔종사원들이 고객을 대할 때 자발적인 행동을 수행하기 위해서는 임파워먼트를 이루는 것도 중요하지만 그보다도 호텔 조직환경적 요인인 목표가 명확하고, 상사, 동료의 지원이 이루어지고 정보에 대한 접근이 용이

할 때 더 잘 이루어지는 것을 알 수 있었다.

<표 4-13> 직·간접효과 분석

		목표 명확성	사회적 지원	능력 개발	정보 접근성	영향력	자기 결정성	역량	의미성
영향력	직접	0.162	0.176	0.293	0.279	0.000	0.000	0.000	0.000
	간접	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	종합	0.162	0.176	0.293	0.279	0.000	0.000	0.000	0.000
자기결 정성	직접	0.150	0.086	0.335	0.341	0.000	0.000	0.000	0.000
	간접	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	종합	0.150	0.086	0.335	0.341	0.000	0.000	0.000	0.000
역량	직접	0.185	0.038	0.202	0.351	0.000	0.000	0.000	0.000
	간접	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	종합	0.185	0.038	0.202	0.351	0.000	0.000	0.000	0.000
의미성	직접	0.271	0.119	0.265	0.253	0.000	0.000	0.000	0.000
	간접	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	종합	0.271	0.119	0.265	0.253	0.000	0.000	0.000	0.000
시민 정신	직접	0.266	0.218	0.015	0.212	-0.030	-0.037	0.114	0.217
	간접	0.075	0.017	0.054	0.088	0.000	0.000	0.000	0.000
	종합	0.341	0.235	0.069	0.300	-0.030	-0.037	0.114	0.217
양심성	직접	0.211	0.217	-0.105	0.226	-0.098	0.009	0.214	0.226
	간접	0.083	0.003	0.064	0.133	0.000	0.000	0.000	0.000
	종합	0.294	0.220	-0.169	0.359	-0.098	0.009	0.214	0.226
예의성	직접	0.217	0.217	-0.126	0.253	-0.086	-0.024	0.279	0.274
	간접	0.096	0.016	0.076	0.119	0.000	0.000	0.000	0.000
	종합	0.313	0.233	-0.202	0.372	-0.086	-0.024	0.279	0.274
이타성	직접	0.256	0.256	-0.036	0.253	-0.083	-0.058	0.261	0.237
	간접	0.073	0.009	0.042	0.064	0.000	0.000	0.000	0.000
	종합	0.329	0.265	0.006	0.317	-0.083	-0.058	0.261	0.237
스포츠 맨십	직접	0.229	0.255	0.121	0.208	0.037	-0.011	0.214	0.167
	간접	0.050	0.027	0.052	0.052	0.000	0.000	0.000	0.000
	종합	0.279	0.282	0.173	0.260	0.037	-0.011	0.214	0.167

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 호텔산업에서 종사원 임파워먼트에 대한 실증연구를 통해 호텔의 조직환경적 요인과 임파워먼트 그리고 조직시민행동의 관계를 규명하기 위한 연구로서 다음과 같은 연구목적 아래 연구를 수행하였다.

첫째, 임파워먼트가 증가되지 않는 원인을 호텔조직에서 구성원의 역할과 기능을 규정하는 조직환경적 요인에 있다고 보고 조직의 중요한 조직환경적 요인과 임파워먼트가 어떤 관계를 나타내는지 살펴보았다. 둘째, 임파워먼트와 조직시민행동과의 관계를 실증분석함으로써 임파워먼트가 조직시민행동에 대해 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 연구해 보았다. 마지막으로 조직환경적 요인이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석함으로써 조직관리(인적자원관리)에서 갖는 의미를 체계적으로 분석하고자 한다.

본 논문은 앞에서 제시한 연구목적을 달성하기 위해 독립변수로 조직환경적 요인인 정보접근성, 능력개발기회, 사회적 지원, 목표명확성을, 매개변수는 임파워먼트를 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 종속변수는 조직시민행동을 시민정신, 이타성, 예의성, 양심성, 스포츠맨십으로 선정하여 연구하였다. 부산지역의 특1급 호텔(메리어트, 파라다이스, 그랜드), 특2급 호텔(호메르스, 코모도, 농심) 종사원들을 대상으로 설문조사 하였다.

본 연구에서 가설검증 한 결과는 다음과 같다.

첫째, 심리적 임파워먼트는 내재적 동기부여의 관점에서 볼 때 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력의 4가지 심리적 상태에 의해 설명될 수 있었다. 또한 이들 이론적 논리는 수렴타당성과 판별타당성의 실증분석의 절차를

거쳐 실증적으로 증명되었다. 조직시민행동은 Organ(1988)과 Podsakoff et al.(1990)이 주장한 바와 같이 다섯 개의 하위 차원으로 구분된다고 하는 것을 요인분석을 통하여 증명하였고 또한 조직환경적 요인도 연구자가 주장한바와 같이 네개의 하위차원으로 구분된다고 하는 것을 요인분석을 통하여 증명하였다.

둘째, <표4-6>에 제시된 것처럼 부산 특급호텔의 평균적 임파워먼트 수준은 저조한 상태로 임파워먼트를 향상시키기 위해 호텔운영과 관련된 조직환경적 요인들이 정비되지 않은 채 호텔운영이 이루어지고 있는 것을 나타내고 있다.

셋째, 정보접근성, 능력개발기회, 목표명확성은 임파워먼트와 유의적인 정(+)의 관계를 나타내 호텔조직을 둘러싼 조직환경적 요인들이 임파워먼트 시키는 데에 중요한 요인들로 작용하고 있음이 실증적으로 검증되었다. 그러나 사회적 지원의 경우 영향력을 제외한 다른 변수들은 유의적이지 않은 영향을 나타냈다.

넷째, 임파워먼트는 조직시민행동과 유의적인 정(+)의 상관관계를 나타낼 것이라는 예상과는 달리 의미성과 역량만이 유의적인 영향을 나타내고 자기결정성과 영향력은 유의적이지 않은 영향을 나타냈다.

다섯째, 조직환경적 요인 중 정보접근성, 사회적 지원, 목표명확성은 조직시민행동에 대한 유의적인 정(+)의 영향을 확인할 수 있었으나 능력개발기회는 그 영향을 증명하지 못했다.

여섯째, 직·간접 효과를 통해 살펴본 결과 호텔종사원들이 고객을 대할 때 자발적인 행동을 수행하기 위해서는 임파워먼트를 이루는 것도 중요하지만 그보다도 호텔 조직환경적 요인인 목표가 명확하고, 상사, 동료의 지원이 이루어지고 정보에 대한 접근이 용이할 때 더 잘 이루어지는 것을 알 수 있었다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구가 갖는 시사점을 이론적, 실무적 측면에서 찾아볼 수 있는데, 먼저 이론적 측면에서 시사점을 몇 가지로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 조직시민행동에 영향을 미치는 요인을 조직환경적 요인에서 찾으려한 보기 드문 연구라는 점에서 중요한 의미를 지닌다. 기존의 조직연구들이 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로 직무만족, 직무몰입, 공정성, 리더십 등에 초점을 둔 반면 조직환경적 요인에 대해서는 거의 관심을 기울이지 않아 왔는데, 본 연구는 이러한 연구를 시도하고 있다.

둘째, 직·간접·총효과를 통해 자발적인 행동을 수행하기 위해서는 임파워먼트를 이루는 것도 중요하지만 그보다도 호텔 조직환경적 요인이 중요하다는 점에서 호텔기업들이 앞으로 조직환경요인에 대한 이론적 논의 및 실증연구가 활발하게 이루어져야 한다. 본 연구는 그러한 본격적인 연구를 위한 토대 내지 시발점으로서 큰 의의를 갖는다.

다음으로, 본 연구가 실무적 측면에서 시사점을 살펴보고자 한다.

첫째, 종사원들의 임파워먼트를 높이기 위해 조직환경적 요인 중 정보접근의 기회를 높여주는 것이 가장 중요하다. 이는 호텔종사원들이 각자의 업무에 대해 전문성을 갖고 정보접근성이 허용되는 것이 임파워먼트를 증가시키는 주요 전제조건이라고 볼 수 있기 때문이다.

둘째, 조직환경적 요인과 임파워먼트 요인은 조직시민행동 요인에 각 요인별로 다른 영향을 미치고 있으나 대체로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 이러한 결과는 조직시민행동은 호텔 조직에 있어서 수익성 제고와 연결될 수 있기 때문에 지속적인 경쟁우위를 유지하고자 하는 조직체는 종업원 혹은 집단에 대한 임파워링을 할 수 있도록 해야 한다. 고객만족을 지각하는 많은 소비자들이 그들과 상거래 혹은 서비스를 받는 과정에서

그 여부가 결정되는 경우가 많다. 따라서 일선종업원(front-line employee)에 대한 조직차원의 임파워먼트 체계를 구현함으로써 종업원의 직무만족을 가져올 수 있고 이러한 직무만족이 조직시민행동으로 연결될 수 있도록 하는 선순환 구조를 만들 수 있어야 한다.

셋째, 심리적 임파워먼트의 의미성과 역량의 지각이 조직시민행동을 가져온다는 실증결과에 따른 관리방안이 요구된다. 종업원의 대고객 서비스 활동을 포함한 직무상의 역할범위의 확대와 역량 개발을 위한 기회를 확대시키는 직무재설계가 필요하다. 업무활동의 범위를 팀단위로 자율적으로 정하고 이와 같은 범위를 근거로 개개인의 역량을 넓히는 직무재설계가 이루어져야 한다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 조직환경적 요인과 임파워먼트의 중요성에 대해 많은 시사점을 제시하였지만, 동시에 연구의 한계점을 내포하고 있다. 첫째, 본 연구 자료는 조직구성원의 자기보고에만 의존하였기 때문에 공통방법변량(common method variance)과 관련된 문제를 야기할 수 있다(Podsakoff & Organ, 1986). 따라서 이러한 점을 관련하여 직장상사나 동료에 의한 임파워먼트 평가를 검토할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 임파워먼트가 선행변수와 결과변수 및 임파워먼트의 잠재변수를 통해 인과관계를 대부분의 연구에서처럼 횡단적 연구를 통해 파악하였다. 본 연구와 같은 횡단적 연구로서는 시차를 가지는 인과성에 대하여 그 추론을 할 수 없다는 한계를 지적할 수 있다. 따라서 향후연구에서는 종단분석(longitudinal analysis)을 이용하여 시간에 따른 변화가능성을 염두에 둔 연구가 요구된다.

## 참 고 문 헌

- 강대석·차동욱(2003), "조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향," 『인사관리연구』 (한국인사관리학회), 제28권, 제1호, pp.263-287.
- 구자경·유철중(1998), "변환적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구," 『경영경제』 (대구효성카톨릭대 사회과학연구소), 제16권, pp.19-48.
- 김금수(1999), "임파워먼트가 조직성파에 미치는 영향에 관한 연구," 경원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김우택(1996), "조직구성원의 역량 제고를 위한 임파워먼트 과정에 관한 연구 : 자기효능감을 중심으로," 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 김인오(2001), "리더와 부하간의 관계가 부하의 심리적 임파워먼트와 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 고찰," 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 김종관·이용탁(2002), "조직구성원의 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향," 『대한경영학회지』 (대한경영학회), 제31권, pp.323-348.
- 김재봉(2000), "조직시민행동의 결정요인에 관한 연구," 『산업경제연구』, (한국산업경제학회), 제13권, 제1호, pp.337-356.
- 류태모·박봉규·송경수(2001), "조직시민행동의 연구를 위한 미래의 과제," 『인적자원관리연구』 (한국인적자원관리학회), 제2호, pp.79-101.
- 박원우(1997), "임파워먼트 : 개념정립 및 실천방법 모색," 『경영학 연구』 (한국경영학회), 제26권, 제1호, pp.115-138.

박중환(1997), "호텔서비스 질 측정모형에 관한 연구," 『관광레저연구』 (한국관광레저학회), 제9권, 제1호, pp.43-53.

배오식·김원(2002), "임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," 『영남 이공대 논문집』, 제30호, pp.103-121.

안관영·김민환(1999), "직무특성과 조직시민행동간의 관계에 대한 재직기간과 성취욕구의 조절효과에 관한 연구," 『산학경영연구』 (한국산학경영학회) 제12권, pp.161-187.

안관영·곽영환(2003), "종업원 임파워먼트와 서비스 품질의 관계 및 재직기간의 조절효과," 『품질경영학회지』 (한국품질경영학회), 제31권, 제4호, pp.19-35.

윤방섭(2002), "심리적 임파워먼트의 이해 : 내적 동기와의 비교," 『지역발전연구』, 제11호, pp.1-25.

이희숙(2003), "임파워먼트가 비서의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향," 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.

임주영(1999), "비서의 임파워먼트에 영향을 미치는 요인에 관한 실증분석 연구," 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.

임창희·김영천(2003), "임파워먼트와 절차공정성이 조직시민행위에 미치는 영향 - 상사신뢰의 매개역할을 중심으로," 『인적자원개발연구』 (한국인적자원개발학회), 제5권, 제1호, pp.25-53.

전재균(2000), "레스토랑 종사원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 관한 연구," 『관광학연구』 (한국관광학회), 제24권, 제2호, pp.199-212.

전재균·이철우(2001), “호텔기업에 있어서 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구,” 『호텔경영학연구』 (한국호텔경영학회), 제10권, 제3호, pp.169-184.

정범구·오원혜(2002), “조직특성과 개인특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 『경영경제연구』 (충남대학교 경영경제연구소), 제25권, 제1호, pp.213-236.

정진철·이강옥(2005), “심리적 임파워먼트와 직무태도의 관계성을 고려한 인적자원개발 실행,” 『인적자원개발연구』 (한국인적자원개발학회).

정해주(1998), "임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," 서울대학교 대학원 석사학위논문.

최영준·김영규(1999), 『호텔경영론』, pp.98-100.

최현미(1999), "조직구성원이 느끼는 상호의존성과 임파워먼트 정도가 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구," 중앙대학교 대학원 석사학위논문.

한훈(2001), "임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," 한국외국어대학교 석사학위논문.

황윤용, 정진철(2005), "심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력에 대한 직무몰입의 조절역할 : 호텔서비스 종업원을 중심으로," 『산업경제연구』, 제18권, 제4호, pp.1541-1564.

Bandura, A.(1976), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

Bandura, A.(1986), "Social Foudations of Thought and Action: A Social Cognitive View," Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Barbee, C., & Bott, V.(1993), "Customer treatment as a mirror of employee treatment," *Advanced Management Journal*, Vol.5, pp.27-35.
- Bateman, T.S., & Organ, D.W.(1983), "Job Satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4, pp.587-595.
- Bennis, W., & Nanus, B.(1985), "Leaders : The Strategies of Taking Charge," New York : Harper & Row.
- Brief, A. P., & Motowildo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.710-725.
- Burke, W.W.(1986), Leadership as Empowering Others, In. S. Srivastva (Ed.), *Executive Power*, San Francisco : Jossey-Bass. pp.51-77.
- Campion, M.A., Papper, E.M., & Medesker, G.J.(1996), "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness : A Replication and Extension," *Personnel Psychology*, Vol.9, No.2, pp. 823-855.
- Coleman, V.I., & Borman, W.C.(2000), "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain," *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.1, pp.61-89.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N.(1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, pp.471-482.

Dachler, H.P., & Wilpert B.(1978), "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, pp.1-39.

Deci. E.L., & Ryan. R.(1985), "The Support of Autonomy and Control of Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.53, pp.1024-1037.

Eric A. Goodman, Jason C. Senjem & Christine S. Koberg(1999), "Group & Organization Management", Vol.24, No.1, March.

Farh, J.L., Podsakoff. P.M., & Organ, D.W.(1990), "Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction," *Journal of Management*, Vol.16, No.4, pp.705-721.

Fiedler, A.M.(1993), "The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction and Performance", Ph. D. Dissertation, Florida International University.

Foster-Fishman, P.G., & Keys, C.B.(1997),"The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment : An Organizational Culture Analysis," *American Journal of Community Psychology*, Vol.25, No.3, pp.884-891.

George, J.R., & Bettenhausen, K.(1991), "Understanding Prosocial

Behavior, Sales Performance, and Turnover : A Group-level Analysis in a Service Context", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75. pp.698-709.

Gist, Marilyn, & Mitchell, Terrence N.(1992), "Self-efficacy : A Theoretical Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol.17, No.4, pp.183-211.

Gornez, C., & Rosen, B.(1994), "The Relationship Between Managerial Trust, Employee Empowerment and Employee Performance," Unpublished Manuscript, The University of North California at Chapel Hill.

Graham, J.W.(1986), "Organizational Citizenship Informed by Political Theory," *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, IL, August.

Graham, J.W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, pp.249-270.

Greenberg, J.(1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions : Do the Means Justify the Ends?," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.1, pp.55-61.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R.(1980), *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Hackman, J.R.(1996), *Groups that work and Those that don't work*, San Francisco, Jossey Press.

- John, E.G. Bateson(1989), *Managing Services Marketing*, Chicago: The Dryden Press
- Kanter, R.M.(1983), *The Change Masters*, New York: Simons & Shuster.
- Karambayya, R.(1989), "Contextual Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting*, San Francisco, pp.115-130.
- Katz, R.(1978), "The Influence of job longevity on employee reactions to task characteristics," *Human Relations*, Vol.31, pp.703-726.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B.(1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment," *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, pp.58-74.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D.(1994), "Citizenship Behavior and Social Change," *Academy of Management Journal*, Vol.37. No.3, pp.656-669
- Lawler, E.F.(1973), *Motivation in Work Organizations*, Monterey, CA: Cole.
- Leonard & Heskett, James, S.(1991), "Breaking the cycle of failure in services," *Sloan Management Review*, Vol.32, No.3, pp.17-28.
- Likert, R.(1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw Hill.

- Loke, E.A.(1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction* InDunnette, M.C.. (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL; Rand McNally
- Mans, C.C., & Sims, J.R.(1993), *Business Without Bosses: How self-Managing Teams are Building High Performance Companies*, New York: Wiley.
- Menon, S.T.(2001), "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach," *Applied Psychology*, Vol.50, No.1, pp.153-180.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J.(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89.
- Miller, E.J., & Rice, A.K.(1967), *Systems of Organization*, London, Tavistock.
- Miller, K., & Monge, P.(1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity. A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.4, pp.727-754.
- Minzberg, H.(1983), *Structure in Fives : Designing Effective Organization*, Englewood Cliffs, NJ : Prentic-Hall, Inc
- Moorman, R.H.(1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.4, pp.845-855.

- Morrison, E.W.(1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior : The Importance of the Employee's Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.76. No.6. pp.910-915.
- Motowidlo, S.J.(2000), "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management," *Human Resource Management*, Vol.10, No.1, pp.115-126.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H.(1993), "Justice as a Mediator of the Relationship Between Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.3, pp.527-556.
- Nonaka, Ikujiro(1988), "Toward Middle Up Down Management : Accelerating Information Creation," *Sloan Management Review*, Vol.29, No.3, pp.9-18.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, pp.492-499.
- Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior : The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., & Konovsky, M.(1989), "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, pp.157-164.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behavior and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior," *Leadership Quarterly*, Vol.1, No.2, pp.107-142.

Puffer, S.M.(1987), "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.4, pp.615-621.

Ron McCarille(1999), "Empowering Service Excellence," *Annals of Tourism Research*, Vol.26, No.3, pp.734-736.

Rosenhan, D.L., Salovey, P., & Hargis, K.(1981), "The Joy of Helping : Focus of Attention Mediates the Impact of Positive Affect on Altruism," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.40, pp.899-905.

Schnake, M.(1991), "Organizational Citizenship : A Review, Proposed Model, and Research Agenda," *Human Relations*, Vol.44, No.7, pp.735-759.

Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, pp.653-663.

Speer, P.W., Hughey, J., Gensheimer, L.K., & Adams-Leavitt, W.(1995), "Organizing for power : A Comparative Case Study," *Journal of Community Psychology*, Vol.23, No.1, pp.57-73.

Spreitzer, G.M.(1995), "Psychological Empowerment in the

- Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465.
- Spreitzer, G.M.(1996), "Social Structure Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Review*, Vol.39, No.2, pp.483-504.
- Stewart, G.L., & Manz, C.C.(1995), "Leadership for Self-Managing Work Teams : A Self-Efficacy in Achieving Health Behavior Change," *Health Education Quarterly*, Vol.13, pp.73-92.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.666-681.
- Trist, E.L.(1973), A Socio-Technical Critique of Scientific Management, In O.D. Edge & J.N. Wolfe(eds.), *Meaning and Control : Essays in Social Aspects of Science and Technology*, London : Tavistock.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M.(1994), "Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol.97, No.4, pp.765-802.
- Vogt, Judith F. and Murrell, Kenneth L.(1990), *Empowerment in Organizations*, San Diego, University Associates.
- Wageman. R., & Baker, G.(1997), "Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence On Group

Performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, No.2, pp.139-158.

Weick, Karl E.(1977), "Organizational Design : Organizations As Self-Designing Systems," *Organizational Dynamics*, Vol.6, No.2, pp.31-46.

Yukl, G.A.(1989), "Managerial Leadership : A Review of the Theory and Research," *Journal of Management*, Vol.15, No.2, pp.251-289.

Zimmerman, M. A.(1990), "Taking Aim on Empowerment Research : On the Distinction Between Psychology and Individual Conceptions," *American Journal of Community Psychology*, Vol.18, pp.169-177.

## 설문조사를 실시하면서 드리는 글

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신데 대해 깊은 감사를 드립니다. 저는 부경대학교 대학원에서 인사조직을 전공하는 석사과정 학생으로 구성원들의 자발적인 행동에 영향을 미치는 요인에 관해 논문을 준비하고 있습니다.

여러분이 작성하신 설문은 완전히 익명으로 통계처리되며, 통계법에 의해 비밀이 보장됩니다. 또한 수집된 자료는 응답자 개인을 평가하기 위한 것이 아니며, 순전히 연구의 목적으로만 활용됩니다. 따라서 평소에 직장 생활을 하면서 느끼는 바를 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다. 귀하의 솔직하고도 성의 있는 응답은 학술연구의 소중한 자료로 이용되므로 다시 한번 성의 있는 응답을 부탁드립니다.

여러분의 협조에 감사드립니다.

2005. 8.

부경대학교 대학원 경영학과  
한 나 영 드림 (016-593-9975)

지도교수 : 부경대학교 경영학과  
김 영 조 교수

다음은 직장에서의 업무수행과 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다 1	별로 그렇지 않다 2	보통 3	대체로 그렇다 4	매우 그렇다 5
1. 내가 하는 업무는 나에게 매우 중요하다.	1	2	3	4	5
2. 나는 전문성을 요구하는 일을 할 능력이 있다고 믿는다.	1	2	3	4	5
3. 업무를 성공리에 처리하는데 필요한 정보에 쉽게 접근할 수 있다.	1	2	3	4	5
4. 나는 업무를 잘 수행할 수 있는 기술을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
5. 나는 어떠한 직무도 어렵지 않게 처리할 수 있다.	1	2	3	4	5
6. 나는 업무능력에 대해 자신감을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
7. 나는 업무 처리 시 상당한 자율성을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
8. 내가 하는 업무활동이 호텔에서 중요하다고 믿고 있다.	1	2	3	4	5
9. 나의 업무역할은 나에게 매우 의미가 있다.	1	2	3	4	5
10. 우리 호텔은 종사원들의 능력과 관심의 증가에 따라 새로운 역할과 책임을 맡을 기회들이 많다.	1	2	3	4	5
11. 나의 업무활동에 가치와 자부심을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
12. 나는 업무 처리방법을 스스로 결정할 수 있다.	1	2	3	4	5
13. 업무 처리 시 나에게 독자적 기회가 주어진다.	1	2	3	4	5
14. 나는 나의 부서에 대해 영향력을 가진다.	1	2	3	4	5
15. 나는 동료들로부터 업무수행에 필요한 자원을 적절히 받고 있다.	1	2	3	4	5

16. 나는 호텔을 이용하는 고객들에게 도움을 줄만큼 영향력을 지녔다.	1-----2-----3-----4-----5
17. 회사에서 내가 무슨 임무를 맡고 있는지 분명치 않다.	1-----2-----3-----4-----5
18. 나는 주변의 부서에 대해서 영향력을 가지고 있다.	1-----2-----3-----4-----5
19. 우리 호텔의 목표는 종사원들에게 충분히 설명되고 공유되고 있다.	1-----2-----3-----4-----5
20. 개인의 성과는 객관적 기준으로 평가되고 있다.	1-----2-----3-----4-----5
21. 나는 업무처리의 결정에 영향력을 가지고 있다.	1-----2-----3-----4-----5
22. 나는 직속상관으로부터 업무수행에 필요한 지원을 적절히 받고 있다.	1-----2-----3-----4-----5
23. 나는 호텔의 최고경영층의 조직비전에 대한 정보를 잘 알고 있다.	1-----2-----3-----4-----5
24. 나는 나에게 의존하는 다른 동료에게 도움을 줄만큼 영향력을 지녔다.	1-----2-----3-----4-----5
25. 나는 어떤 문제라도 부딪쳐 해결할 수 있다고 생각한다.	1-----2-----3-----4-----5
26. 이따금 나는 업무수행에 필요한 정보를 입수하지 못한다.	1-----2-----3-----4-----5
27. 나는 부서로부터 업무수행에 필요한 지원을 적절히 받고 있다.	1-----2-----3-----4-----5
28. 우리 호텔은 종사원들이 직무 수행상 많은 역할을 수행할 수 있는 기회를 부여한다.	1-----2-----3-----4-----5
29. 나는 업무를 수행하는데 있어서 다양한 방법을 선택할 수 있다.	1-----2-----3-----4-----5
30. 우리 호텔은 종사원들에게 능력개발과 학습, 보유기술의 활용, 책임감 부여 등을 통해 개인적으로 많은 성장기회를 부여한다.	1-----2-----3-----4-----5

다음은 조직 내에서의 자발적인 행동을 파악하기 위한 문항입니다.  
 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시해 주시기 바랍니다.

문항	전혀	별로	보통	대체로	매우
	그렇지 않다	그렇지 않다		그렇다	그렇다
	1	2	3	4	5
1. 나는 호텔의 정책이나 지침을 잘 이해하고 있다.	1	2	3	4	5
2. 나는 직무에 어려움을 겪는 동료를 돕는다.	1	2	3	4	5
3. 나는 동료의 권리를 침해하거나 방해하지 않는다.	1	2	3	4	5
4. 나는 결근한 동료의 업무를 기꺼이 대신한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 사적인 일로 외출하지 않는다.	1	2	3	4	5
6. 나는 동료가 업무에 적응하도록 돕는다.	1	2	3	4	5
7. 나는 출·퇴근 시간을 잘 지킨다.	1	2	3	4	5
8. 나는 호텔 이미지를 높이는 행사에 참여한다.	1	2	3	4	5
9. 나는 호텔을 부정적인 측면보다 긍정적인 측면으로 바라본다.	1	2	3	4	5
10. 나는 동료들과의 인간관계를 저해하는 행동을 자제한다.	1	2	3	4	5
11. 나는 호텔이 요구하는 변화에 부응하려고 노력한다.	1	2	3	4	5
12. 나는 일이 많은 동료가 있으면 그를 돕는다.	1	2	3	4	5
13. 나는 다른 사람이 보지 않더라도 호텔 규칙이나 규정을 잘 지킨다.	1	2	3	4	5
14. 나는 동료들과 문제를 일으킬 소지가 있는 일을 피하려고 노력한다.	1	2	3	4	5
15. 나는 잡담을 하며 시간을 보내는 경우가 종종 있다.	1	2	3	4	5

16. 나는 호텔 내 공지 및 전달사항에 대해 관심을 가진다.	1-----2-----3-----4-----5
17. 나는 부서의 사소한 문제점을 가지고 불평하지 않는다.	1-----2-----3-----4-----5
18. 나는 남들에게 호텔의 문제점을 말하지 않는다.	1-----2-----3-----4-----5
19. 나는 동료들에게 영향을 미치는 행동을 할 때 그들에게 먼저 알린다.	1-----2-----3-----4-----5
20. 나는 호텔이나 동료들에 대해 험담하지 않는다.	1-----2-----3-----4-----5

다음 문항에 대해 해당 번호에 표시해 주거나 간단히 기입해 주십시오. 한 항목도 빠뜨리지 말고 꼭 응답해 주시기 바랍니다.

1. 성별 (1) 남 (2) 여
2. 연령 (1) 25세 이하 (2) 26-30세 (3) 31-35세 (4) 36-40세  
(5) 41-45세 (6) 46세 이상
3. 근무년수  
(1) 2년 이하 (2) 3-5년 (3) 6-10년 (4) 11-15년 (5) 16년 이상
4. 직급  
(1) 사원 (2) 계장 (3) 대리 (4) 과장 (5) 부장급 이상
5. 소속 부서 해당 번호에 표시해 주거나, 해당 번호를 적어 주십시오. ( )  
(1) 식음료부서(주방포함) (2) 객실부서 (3) 관리부서 (4) 기타부서
6. 고용형태  
(1) 정식사원 (2) 계약사원 (3) 인턴사원 (4) 파트타임 (5) 기타(외부용역 등)

**※ 수고하셨습니다. 끝까지 성의껏 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ※**

# A Study on the Effect of Organizational Environment and Empowerment on the Organizational Citizenship Behavior in Hotel Industry

Han, Na-Young

*Department of Business Administration  
Graduate School of Pukyong National University*

## Abstract

This paper aims to investigate the effects of employee empowerment on the behavior of organizational members in the hotel industry. This paper suggests that several environmental elements have significant effects on the employee empowerment, which in turn affects the organizational citizenship behavior.

To test the hypotheses empirically, the data were collected from 252 employees of six top-class hotels in Busan Metropolitan City using survey questionnaires.

The result supported the most hypotheses. First, organizational environments such as the access to information, the opportunity of developing competencies, and goal clarity were positively related to employee empowerment. Second, regarding to employee empowerment, meaningfulness and competencies had positive effects on the organizational citizenship behavior, but self-determination and impact didn't have significant effects on OCB. Third, the access to information, social support, and goal clarity had direct significant

effects as well as indirect effects on the OCB.

The result implies that sharing information and clarifying the goals are required in order to empower the employees and then increase their voluntary behaviors. Furthermore, in order to enhance the meaningfulness and competencies of organizational members and thereby increase their organizational citizenship behaviors, it is necessary to redesign the job fundamentally so that employees can have more opportunity to perform various tasks and develop their capabilities.

Key words : employee empowerment, organization environmental factors, organizational citizenship behavior