

碩士學位論文

여행사 종사원의
리더십 · 임파워먼트 · 조직몰입이
직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

2005年

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

觀光經營專攻

姜 都 龍

碩士學位論文
指導教授 尹世煥

여행사 종사원의
리더십 · 임파워먼트 · 조직몰입이
직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on Effects of Leadership, Empowerment and
Organizational Commitment on Job Performance in Work
Place of Travel Agency Employees

2004年 12月 日

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

觀光經營專攻

姜 都 龍

碩士學位論文

指導教授 尹世煥

여행사 종사원의
리더십 · 임파워먼트 · 조직몰입이
직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on Effects of Leadership, Empowerment and
Organizational Commitment on Job Performance in Work
Place of Travel Agency Employees

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2004년 12월 일

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

觀光經營專攻

姜 都 龍

姜都龍의 經營學 碩士學位論文을 認定함

2004年 12月 日

審査 委員長 _____ 印

審査 委員 _____ 印

審査 委員 _____ 印

논문 개요

정보화가 도래한 이래로 변화의 속도가 과거보다 비교할 수 없이 빨라짐에 따라 여행사의 경영환경 또한 그 변화가 매우 빨라지고 있다. 갈수록 빨라지는 변화의 속도에 기업의 경쟁력 확보는 더욱 어려워지고 있으며, 이를 해결하기 위해서는 과거보다 더 많은 노력이 요구되는 실정이다. 이러한 환경 속에서 여행사가 살아남기 위한 적절한 방법은 생산성과 효율성을 증진시키는 일이며, 이는 종사원 개개인의 직무성과의 향상을 통해 이루어질 수 있다. 따라서 여행사는 종사원이 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 직무환경을 조성하여 직무성과의 향상을 통한 생산성과 효율성의 제고를 끊임없이 모색해야만 한다.

인적자원에 대한 의존도가 높은 여행사의 경우 종사원의 직무성과가 기업의 경쟁력에 미치는 영향은 말할 수 없이 크다. 그럼에도 불구하고 근무환경의 악화, 충성심 결여, 높은 이직률로 인한 인적자원의 손실이 부정할 수 없는 현실이라는 것은 실로 위기가 아닐 수 없다.

종사원의 욕구는 갈수록 다양해지고 있으므로, 여행사는 종사원의 직무성과를 높이기 위해서 직무환경에 대한 관심과 의식변화에 지속적인 관심을 갖고 다양한 욕구에 적절히 대응해야 한다. 이러한 현실에 비추어 볼 때 직무성과 향상을 위한 종사원에 대한 관심은 더욱 절실하다고 하겠다. 따라서 그들의 잠재능력을 극대화하고 높은 직무성과를 실현할 수 있도록 종사원에게 목표달성에 매진할 수 있는 최상의 조건을 유지해 주는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다.

연구결과 여행사 종사원의 직무성과에 리더십·임파워먼트·조직몰입이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이들 요인 간의 상호관계에 대한 고찰은 기업이 효율적인 인적자원 관리를 통해 기업성과를 극대화하기 위한 경영전략 수립에 중요한 실마리를 제공할 수 있을 것으로 사료된다.

목 차

I. 서 론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구방법 및 범위	3
II. 이론적 연구	5
1. 여행사의 일반적 특성	5
1) 여행사의 종류와 특징	5
2) 여행사의 업무	6
3) 여행사의 현황	6
2. 리더십	7
1) 리더십의 개념	7
2) 리더십의 기능	12
3) 리더십의 이론적 연구	13
4) 리더십의 유형	14
3. 임파워먼트	19
1) 임파워먼트의 개념	19
2) 임파워먼트의 구성요인	22
3) 임파워먼트와 직무성과와의 관계	26
4. 조직몰입	28
1) 조직몰입의 개념	28
2) 조직몰입의 유형	29
3) 조직몰입과 직무성과와의 관계	32
5. 직무성과	33
1) 직무성과의 개념	33
2) 직무성과의 영향 요인	34
III. 연구모형 및 가설의 설정	36
1. 연구모형	36
2. 가설의 설정	37

1) 여행사 종사원의 리더십과 직무성과 간의 관계	38
2) 여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과 간의 관계	38
3) 여행사 종사원의 조직몰입과 직무성과 간의 관계	39
3. 변수의 조작적 정의	39
1) 리더십	39
2) 임파워먼트	40
3) 조직몰입	41
4) 직무성과	42
4. 설문지의 구성	43
IV. 자료의 수집 및 분석	44
1. 자료의 수집	44
2. 분석 방법	44
V. 실증분석	46
1. 표본의 일반적 특성	46
2. 신뢰성 및 타당성 검증	48
3. 상관 분석(Correlation Analysis)	52
4. 회귀 분석(Regression Analysis)	53
5. 여행사 특성군별 측정변수의 차이분석	55
1) 리더십 요인 차이분석	56
VI. 결 론	59
1. 연구의 결론	59
2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향	61
참고문헌	62
ABSTRACT	68
설 문 지	70

표 목 차

<표 1> 여행업 현황	7
<표 2> 리더십의 개념 정의	12
<표 3> 임파워먼트의 구성요인	23
<표 4> 조직몰입을 개념화한 대표적인 연구	32
<표 5> 리더십 요인에 대한 조작적 정의	40
<표 6> 임파워먼트 요인에 대한 조작적 정의	41
<표 7> 조직몰입 요인에 대한 조작적 정의	42
<표 8> 직무성과 요인에 대한 조작적 정의	42
<표 9> 설문지의 구성과 측정척도	43
<표 10> 설문지 회수 현황	44
<표 11-1> 특성별 표본의 분포	47
<표 11-2> 표본기관의 구조적 특성별 분포	48
<표 12> 리더십에 대한 요인 분석 및 신뢰도 분석	49
<표 13> 임파워먼트에 대한 요인 분석 및 신뢰도 분석량	50
<표 14> 조직몰입에 대한 요인 분석 및 신뢰도 분석	51
<표 15> 직무성과에 대한 요인 분석 및 신뢰도 분석	51
<표 16> 상관관계 분석	53
<표 17> 가설의 분석 결과	54
<표 18> 회귀분석 결과	55
<표 19> 여행사 특성에 따른 리더십 기초 통계량	56
<표 20> 여행사 영업형태에 따른 지적자극 사후검증	57
<표 21> 여행사 영업형태에 따른 개별배려 사후검증	57
<표 22> 여행사 영업형태에 따른 동기부여 사후검증	58

그림 목 차

<그림 1> 리더십의 유형 분류	15
<그림 2> Hersey and Blanchard의 리더십 유형	16
<그림 3> 연구모형	37

I. 서 론

1. 문제의 제기

경영환경이 급격히 변화하면서 경쟁력을 확보하기 위한 각 기업의 노력은 종사원의 직무성과 향상이라는 과제에 모아지고 있다. 물론 그 이유는 종사원의 직무성과 향상이 기업의 생산성과 효율성에 직결되기 때문이다. 끊임없이 변화하는 대내외적 경영환경에 기업이 능동적으로 대처하기 위해서는 유능한 종사원을 확보하고 지속적인 교육훈련을 통해 업무능력을 극대화하며, 종사원의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 직무환경을 조성하여 생산성과 효율성을 극대화하여야 한다.

종사원의 욕구는 교육수준, 생활 및 문화수준 등의 향상과 직무환경의 급속한 변화로 인해 더욱 더 다양해지고 있으므로 기업은 종사원의 직무환경에 대한 관심과 의식변화에 지속적인 관심을 갖지 않으면 안 된다.¹⁾ 그러나 대부분의 여행사는 낮은 진입장벽으로 인한 업체의 난립과 그로 인한 경쟁의 심화와 영세성에 있다. 그 결과 회사를 유지하기 위한 비용에 못 미치는 경영실적을 보이는 업체들이 증가하는 현상이 확대되며 이는 바로 종사원들의 임금과 근무환경에도 큰 영향을 미치고 있으며 작은 내외부의 환경요인에 의하여서도 업체가 도산하는 현상이 되풀이되고 있다.

이러한 문제점에서 비롯되는 종사원들의 회사에 대한 충성심 결여와 높은 이직률 또한 기업경영에 많은 문제들을 야기 시키고 있다. 특히 인적 자원에 의존하는 정도가 타 산업에 비해 높은 여행서비스 기업들로서는 매우 중요한 경영전략의 한 부분이라 할 수 있다.

따라서 우수한 인재를 선발하여 그들의 잠재능력을 극대화시키고 고객만족을 실현하기 위해서는 종사원들로 하여금 단위 조직들의 목표달성에 매진할 수 있도록 동기를 부여할 리더십이 핵심역량중의 하나라고 볼 수 있다. 즉 종사원들로 하여금 직무만족과 회사에 대한 충성심 그리고 이직의도에 영

1) 윤세환, “여행사 종사원의 지각된 공정성이 조직시민행동과 서비스품질에 미치는 영향”, 대구대학교 대학원 박사학위논문, 2001, p. 73.

향을 줄 수 있는 요인 중 하나로 상급자의 리더십을 들 수 있는데 바로 단위 조직별 리더들의 역할이 조직성과의 필수요소인 것이다.²⁾

학계에서도 종사원의 직무능력 향상에 관한 연구가 다양하게 진행되어 왔지만, 지금까지의 연구는 대부분 직무만족과 조직몰입, 조직성과의 관련성을 실증적으로 분석한 것과, 직무현장에서의 공정성 지각이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 것이다.

그러나 이들의 관련성을 다각도로 연구하는 것도 의미 있는 것이지만 직무성과를 극대화하려는 기업 측에서 보다 중요하게 고려해야 하는 것은 직무현장에서 나타나는 리더십, 임파워먼트, 조직몰입이 직무성과에 어떤 영향을 미치는가를 예측하고 이해하는 것이 기업의 효율성을 극대화하는데 있어 매우 중요한 의미를 가진다는 점이다.

즉, 기업성과를 극대화하기 위해서는 근본적으로 서비스를 생산하고 제공하는 종사원의 직무성과 영향요인인 리더십과 임파워먼트, 조직몰입에 대한 연구가 필요하며, 이는 기업이 효율적인 인적자원 관리를 통해 긍정적인 고객반응을 유도·강화하고 궁극적으로 기업성과를 극대화하기 위한 경영전략 수립에 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

이상과 같은 관점에서 종사원의 직무성과에 많은 영향을 주는 리더십과 임파워먼트, 조직몰입의 관련성을 실증적으로 규명하는 것은 기업의 효율적인 전략 수립을 위해 심도 있게 연구해야 할 주요 과제라고 생각한다.

2. 연구의 목적

본 연구는 앞에서 제기한 문제의식을 바탕으로 여행사 종사원의 직무성과가 구조적 요인인 리더십과 임파워먼트, 조직몰입과 어떠한 상관관계와 영향력을 미치고 있는가 등의 문제를 규명하고자 한다. 실증적 분석을 통하여 변화하는 여행사 경영 환경에 대응하는 전략수립에 기여하기 위한 기초이론을 제공하고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 수행하여야 할 세부적인

2) R. Brymer, "Employee Empowerment : A Guest-Driven Leadership Strategy", The Cornell H. R. A. Quarterly, 32(1), May 1991, pp. 58-68.

연구과제는 다음과 같다.

첫째, 선행연구와 문헌적 고찰을 토대로 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 여행사 종사원의 직무성과에 관한 가설적 모형을 구축한다.

둘째, 여행사 종사원의 리더십, 임파워먼트, 조직몰입과 직무성과 변수의 특성별 차이를 분석한다.

셋째, 여행사 종사원에 있어서 리더십 요소가 직무성과에 미치는 영향정도를 규명한다.

넷째, 여행사 종사원에 있어서 임파워먼트 요소가 직무성과에 미치는 영향정도를 규명한다.

다섯째, 여행사 종사원에 있어서 조직몰입 요소가 직무성과에 미치는 영향정도를 규명한다.

여섯째, 여행사 종사원에 있어서 리더십, 임파워먼트, 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향정도를 규명한다.

3. 연구방법 및 범위

본 연구는 선행연구 고찰을 통해 이론적 토대를 마련하고 이를 근거로 하여 가설을 도출하였으며, 이들 가설을 실증적으로 검증함으로써 가설이 현상을 적절히 설명하고 있는지를 규명하고자 한다. 리더십과 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과에 관련 있는 국·내외 논문 및 서적 등을 통해 이론적 토대를 구성하고자 한다. 이와 더불어 동일한 조직 환경일지라도 각자에게 부여된 과업과 직무에 따라 조직구성원의 태도와 행동이 상이하게 나타난다는 점에서 조직몰입을 본 연구에 포함하여 리더십과 임파워먼트, 직무성과의 관계를 검토하고자 한다.

이와 같은 논의를 바탕으로 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과간의 관계에 대한 실증분석을 위한 이론적 분석의 틀과 가설을 설정한 후 이에 따른 변수의 조작적 정의 및 측정도구를 규정하고자 한다. 또한 실증분석에 필요한 통계자료를 수집하기 위하여 연구 내용의 타당도와 설문내용의 연구목적 타당도에 대한 사전예비조사를 실시하고 모든 문항의 타당성 및 신뢰도의

사전검증을 바탕으로 자기 기입식 설문조사법을 이용하여 자료를 수집하고 통계분석을 실시하고자 한다. 이와 같은 통계분석에 의하여 규명된 변수들 간의 관계 및 영향 정도에 대한 논의 및 그 결과를 바탕으로 본 연구의 가설적 모형과 변수들 간의 상호관련성 검증을 통하여 본 연구가설을 검증하고자 한다. 그리고 결론으로 본 연구결과를 요약하고, 후속연구를 위한 제언을하고자 한다.

본 연구는 서울에 본사를 두고 있는 여행서비스 업체로 한정하였으며 설문 대상자는 사원에서 임원이하의 직급에 대해 조사를 하였다.

Ⅱ. 이론적 연구

1. 여행사의 일반적 특성

1) 여행사의 종류와 특징

여행사의 종류에는 우리나라의 관광진흥법 시행령(대통령령 제 18082호, 2003. 8. 6. 개정) 제 2 조에 다음과 같이 구분하고 있다(문화관광부·한국관광협회중앙회, 2003).

(1) 일반여행업

국내 또는 국외를 여행하는 내국인 또는 외국인을 대상으로 여행상품의 제작·판매와 여행자나 여행시설업자(principal)를 위하여 관광객의 유치, 판매, 수배, 안내 등의 업무와 여권 및 사증(visa) 수속, 항공권판매, 해외여행상품의 판매, 수배, 안내 등을 주 업무로 하여 운영하는 여행사를 말한다. 즉 외국인의 국내여행을 대상으로 하는 외국인여행(inbound tour) 업무, 내국인의 외국여행을 위한 해외여행(outbound tour) 업무와 내국인의 국내여행(domestic tour) 업무를 취급할 수 있는 종합여행사를 말한다.

(2) 국외여행업

국외를 여행하는 내국인 및 외국인을 대상으로 하는 여행사로 해외여행업무를 수행하는 여행사를 말한다. 이와 같은 국외여행업은 소액투자로 설립과 관리가 용이하다는 특징이 있어 업체수가 급격히 증가되어 과다경쟁의 문제를 노출시키고 있으나 해외여행 시장에서 일반여행업과 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

(3) 국내여행업

국내를 여행하는 내국인을 대상으로 여행상품을 제작·판매하며 알선, 안내 업무를 수행하는 여행사로서 여행자의 모집 외에도 국내선항공권, 철도승

차권, 고속버스승차권, 호텔숙박권 등을 대매하며 전세버스업을 겸하고 있다.

우리 나라의 관광진흥법 시행규칙(문화관광부령 제 80호, 2003. 10. 6. 개정) 제 2 조 여행업의 등록조건에 의하면 여행업은 사업계획서, 신청인의 인적사항, 법인등기부 등본, 부동산의 소유권 및 사용권을 증명할 수 있는 서류와 그리고 관할 세무서장 또는 공인회계사가 확인한 등록신청 당시의 대차대조표 등의 서류를 구비하여 문화관광부장관, 특별시장·광역시장 또는 도지사에게 제출하는 것을 등록 기준으로 정하고 있다.

2) 여행사의 업무

관광진흥법(법률 제 6633호, 2002. 1. 26. 개정) 제 3 조 1항에 여행업의 정의와 관련하여 여행업의 업무내용을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 여행자를 위하여 여행에 부수되는 시설(운송, 숙박, 기타)의 이용을 알선하거나, 그 시설을 경영하는 자와 이용에 관한 계약체결을 대리하는 행위
- ② 운송, 숙박, 기타 여행에 부수되는 시설의 경영자를 위하여 여행자의 이용을 알선하거나, 여행자와 이에 관한 계약체결을 대리하는 행위
- ③ 여행자의 안내, 여행의 편의를 제공하는 행위
- ④ 여행자를 위하여 여권 및 사증(visa)을 받는 수속을 대행하는 행위
- ⑤ 여행자를 위하여 여행에 관한 상담에 응하거나, 정보를 제공하는 행위
- ⑥ 항공운송업자를 위하여 국내·국외를 여행하는 내·외국인의 운송에 관한 계약체결을 대리하는 행위 등이다.

3) 여행사의 현황

여행사에 관한 최초의 법률은 1961년에 제정된 관광사업진흥법으로서 그 후 1975년에 이 법은 관광기본법과 관광사업법으로 제정되고 여러 차례의 개정을 거친 후 1986년 관광진흥법으로 명칭이 변경된 이후에도 2002년까지 무려 10차례나 개정을 거쳐 오늘에 이르고 있다. 이처럼 잦은 관광관련 법규의 개정으로 여행업에 있어서도 많은 영향을 미쳐왔다. 법률적 변천내용은 여행

업의 자본금이 1982년 국제여행업이 일반여행업으로 전환된 1987년에는 5천만원에서 3억 5천만원으로, 국내여행업은 1천만원에서 5천만원으로 증가되었으나 아직도 중소기업의 형태에서 벗어나지 못하고 있는 실정이다.

한편 1982년 3월까지 업체의 난립 및 과다경쟁 방지차원의 관 주도 영업 형태에서 같은 해 4월 1일 이후 자유경쟁 체제인 등록제로 개방됨에 따라 일시에 여행업의 숫자가 늘어나는 결과를 초래하여 심각한 경쟁 환경이 조성되었다. 더구나 국외여행업의 신설로 업체 수는 기하급수적으로 늘어나 업종간 경계가 불투명한 국내·외 여행업체는 어느 때보다도 어려운 경영환경에 있음을 알 수 있다. <표 1>에서 알 수 있듯이 2004년 11월 현재 정부에 등록된 여행사는 모두 8,926개 업체이며, 이 중에서 일반여행업이 717개, 국외여행업이 4,536개, 국내여행업이 3,673개 업체이다.

<표 1> 여행업 현황 2004년 11월 1일 현재

구 분	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	합 계
국외 여행업	2,410	329	178	73	105	156	36	389	91	80	86	142	112	108	176	65	4,536
국내 여행업	1,014	281	177	76	103	154	42	487	126	117	152	164	199	143	243	195	3,673
일반 여행업	559	31	5	6	10	3	4	26	12	8	2	3	4	7	7	30	717
합 계	3,983	641	360	155	218	313	82	902	229	205	240	309	315	258	426	290	8,926

출처 : 한국관광협회중앙회(www.koreatravel.or.kr)

2. 리더십

1) 리더십의 개념

리더라는 용어가 사용되기 시작한 것은 A.D. 1300년경부터이지만 리더십이란

말이 일반적인 용어로 자주 사용되기 시작한 것은 약 200년 전에 불과하다 (Stogdill, 1974). 지금까지 나온 리더십 이론이나 문헌들을 살펴보면 그 정의 내용이 상황에 따라, 그리고 구사하는 주체에 따라 각양각색으로 이루어져 오고 있음을 알 수 있으며, 사실 현재까지도 정확하게 재 정의된 것은 없다. 이에 대해 미국의 리더십 학자 Stogdill(1974)은 리더십 정의의 수는 리더십을 연구한 사람의 수만큼 된다고 주장하면서, 리더십을 하나로 종합하여 정의한다는 것은 복잡하기 이를 데 없는 세상의 현상들을 한가지로 설명하려는 것과 같다고 했다. 조직의 성패를 리더십의 효과적인 발휘 여부와 관련지어 생각하기도 한다. 더욱이 경영에 관한 제반 접근방식이 인간을 중심으로 전개되고 있고, 경영 활동이 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되는 현대적 경영의 관점에서 리더십의 중요성은 부각되고 있다(이재규, 1992). 조직의 리더들, 즉 경영 관리자들은 조직의 구성원들에게 영향력을 발휘하여 그들이 조직목표달성에 공헌할 수 있도록 사기를 앙양하고 그들의 잠재적인 능력을 활성화시킬 수 있는 리더십의 기술을 개발하지 않을 수 없는 것이다(전영철, 1996). 또 리더십이란 다른 사람들로 하여금 과업을 완성하도록 유도하는 행동을 유발하는 성격특성이나 그 밖의 특성들의 조합이라고 하며, 또 다른 리더십 정의들은 리더십을 행위 혹은 행동, 즉 집단 내의 변화를 도모하기 위해 리더가 취하는 행동이라고 한다(김남현과 김정원, 2001).

기존 리더십 이론을 한 마디로 요약하면, 리더십의 성공 여부는 리더 자신의 특성과 부하들의 속성, 리더와 부하 사이의 파워 관계, 그리고 주변 상황 여건이 종합적으로 작용하여 결정된다는 것이다(Yukl and Van Fleet, 1992).

리더십에 대한 정의가 복잡하고 다양한 이유로는 첫째, 리더십이라는 용어가 권위, 권력, 통제 그리고 관리 등의 개념과 혼동되어 불분명하게 사용되는 데서 기인한다. 둘째, 리더십에 대해 접근하는 연구자들이 각기 나름대로의 시각이나 관점에서 이 문제를 접근하려는 데서 비롯된 것이다. 셋째, 리더십이 인간을 그 연구대상으로 하는 학문이기 때문에 분명한 정량적 접근방법에 의하여 이해하기 어렵다는 데서 그 원인을 찾아 볼 수 있다(전영철, 1996). 따라서 리더십이란 어떤 조직 내에서 조직의 목표달성을 위해 조직 구성원들의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정으로서 추종자들이 자발적으로 조직목표 달성에 참여하도록 유도

하고 자극을 불어 넣어주는 리더의 정서적 행동까지 포함한 모든 활동을 말한다 (이광재, 1994).

리더십에 대한 사전적 의미를 살펴보면 리더십이란 ‘집단적 기능의 하나로 집단 구성원으로 하여금 그 집단의 목표를 달성하는 방향으로 행동하도록 하는 모든 작용’³⁾으로 정의하고 있다. 또한 여러 학자들이 내린 개념 정의를 살펴보면, 학자들이 추구하는 목적에 따라 리더십에 대한 정의가 다를 수 있다. 리더와 구성원간의 교류과정에 초점을 둔 경우도 있는데, 이는 정의를 내린 연구자들이 내세우는 이론의 핵심이 무엇이냐에 따라 적합하게 리더십을 정의한 것이다. 그러나 이러한 여러 정의들을 살펴보자면 몇 가지 공통 사항도 있다. 즉, 영향을 미치는 과정이나 특성, 집단이나 조직 목표의 달성, 구성원의 변화와 조직 전체에 더 많은 초점이 맞춰지고 있다는 점을 더욱 인식해야 하는 중요한 개념인 것이다.⁴⁾

리더십에 대한 조작적 정의는 연구자의 목적에 따라 크게 달라질 수밖에 없다. 연구자의 목적은 리더를 확인해 내기 위한 것일 수도 있고, 그들을 훈련시키기 위한 것일 수도 있으며, 그들이 하는 일을 발견해 내기 위한 것일 수도 있다. 또한 그들을 선발하는 방법을 결정하기 위한 것일 수도 있으며, 그들이 어떻게 하면 효과적이 되는가 하는 이유를 발견하기 위한 것일 수도 있다.

행동 과학적 측면에서는 조직 구성원의 상호 관계를 중시하며 특별히 상황적 요소를 강조하는데 상황적 요소란, 지도자와 추종자와의 사이에 영향 과정을 둘러싼 환경적 요소를 말한다. 조직 행동에서는 리더십을 일반적으로 집단 구성원간의 자생적인 상호 영향 과정으로 이해하고 지도자의 행위, 조직체의 상황적 요소, 상호간의 영향을 중시한다.⁵⁾

이러한 여러 학자들의 개념을 종합해 보면 리더십의 개념은 조직목표-조직구성원-비전-구성원의 자발적인 노력(몰입)-조직의 목표달성이라는 핵심단어들로 귀결되어진다. 즉, 특정의 집단이나 조직의 목표달성을 위해 조직 구성원들에게 비전과 나아가야 할 방향을 제시함으로써, 구성원들의 자발적인

3) 한글학회, 『우리말 큰 사전』, 어문각, 1992.

4) 백기복, 『이슈리더십』, 창민사, 2000, pp. 57~59.

5) 양창삼, 『조직 행동의 이해』, 법문사, 1994, pp. 241~243.

몰입을 유도하여 집단이나 조직의 성과를 창출함으로써 궁극적으로 조직목표를 달성하고자 이끌어 가는 과정이나 영향력이라 정의될 수 있을 것이다.⁶⁾

이와 같이 다양한 리더십 정의들을 Bass(1990)는 다음과 같이 설명하고 있다. 그에 의하면 어떤 리더십 정의들은 리더십을 진단과정에 초점을 두고 있는 개념으로 파악하고 있는데, 이는 리더가 집단변화와 집단 활동의 중심에 위치하게 되고, 집단의 의지를 통합하는 지위에 서게 되기 때문이다. 또 다른 정의들은 리더십을 성격의 시각에서 개념화하고 있는데, 리더십이란 다른 사람들로 하여금 과업을 완성하도록 행동을 유발하는 성격특성이나 그 밖의 특성들의 조합이라고 한다. 그리고 어떤 리더십 정의들은 리더십을 행위(an act) 혹은 행동(behavior) 즉, 집단내의 변화를 도모하기 위해 리더가 취하는 행동이라고 정의하고 있다. 그밖에 리더십을 리더와 추종자간의 권력관계로 보는 리더십 정의도 있다.

우수한 인재를 선발하여 그들의 잠재능력의 개발을 극대화시키고 그들 종사원을 통해서 고객만족을 실현하기 위해서는 종사원들로 하여금 단위 조직들의 목표달성에 매진 할 수 있도록 동기를 부여할 리더십이 핵심역량중의 하나라고 볼 수 있다. 즉 종사원들로 하여금 직무만족과 회사에 대한 충성심 그리고 이직의도에 영향을 줄 수 있는 요인 중 하나로 상급자의 리더십을 들 수 있는데 바로 단위 조직별 리더들의 역할이 조직성과의 필수요소 인 것이다.⁷⁾

오늘날처럼 불확실한 상황에서 많은 기업들이 환경 변화에 신속히 적응하고 조직의 유연성 제고를 위해 팀제를 도입하고 있는데, 그 목적은 팀 전체의 목표와 성과를 부여함으로써 기존의 개인 위주의 운영보다 생산성을 증대시키는데 있다고 볼 수 있다. 이러한 팀제의 도입으로 미국의 많은 기업들이 높은 생산성 향상을 달성하고 있음이 연구에서 나타나고 있다.⁸⁾

현장에서 근무하는 여행사 종사원은 기업의 핵심적 경영과정을 이해하고

6) 하용규, “호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2003, pp. 27~29.

7) R. Brymer, op. cit., pp. 58-68.

8) B. L. Kirkman, & B. Rosen, “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *Academy of Management Journal*, 42(1), 1999, pp. 58-74.

그들의 업무를 어떻게 수행할 것인가에 대하여 스스로 파악할 필요성이 경영 환경의 변화에 따라 강하게 대두되고 있다고 볼 수 있다. 이러한 관점에서 여행사 종사원은 상급자로부터 더 많은 권한의 부여뿐만 아니라 자신의 능력을 지속적으로 개발해야 할 필요성이 제기 되고 있으며, 또한 조직의 한 구성원이 기업목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화 목표 성취를 위한 구성원 동기 부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정인 체계화된 리더십이 어느 때보다 필요하다고 판단된다.

Webster 사전에서의 개념 정의, Katz and Kahn(1978), Hersey and Blanchard(1982), Bass(1990), Nanus(1992), Lord and Mather(1993), Yukl(1998), 백기복(2000)의 리더십 정의들을 정리해 보면 아래 <표 2>와 같은데, 이와 같이 리더십을 개념화하는 다양한 정의에도 불구하고 리더십 현상에 중심이 되는 다음의 몇 가지 요소들을 발견할 수가 있다.

첫째, 리더십은 과정이다. 둘째, 리더십 과정은 영향을 미치는 과정이다. 셋째, 리더십은 집단상황에서 일어나는 현상이다. 넷째, 리더십은 목표달성을 위한 과정이다.

이 같은 관점에서 여행사 리더십을 살펴보면, 리더는 권력을 가지고 그것을 사용하여 다른 사람들의 행동변화에 영향을 미치는 사람으로, 리더십을 목표달성의 수단으로 보고, 리더는 집단구성원들을 도와 그들의 목표와 욕구를 성취, 충족시키는 사람이라 할 수 있다. 이와 같이 비전설정(vision setting), 역할모델(role modeling), 개별적인 배려(individualized attention)와 동기 유발을 통하여 추종자들을 변화시키는 리더십개념을 포괄하는 개념을 여행사 리더십으로 본 연구에서는 정의하고자 한다.

<표 2> 리더십의 개념 정의

저 자	리더십의 개념 정의
Webster 사전	· 어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함. 하나의 경로(channel)로서의 역할을 수행함
Katz and Kahn(1978)	· 기계적으로 하는 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Hersey and Blanchard(1982)	· 주어진 상황 하에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Bass(1990)	· 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임 (따라서 리더란 변화의 주도자이다).
Nanus(1992)	· 비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정임
Lord and Mather(1993)	· 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는 과정
Yukl(1998)	· 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화 목표 성취를 위한 구성원 동기 부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정
백기복(2000)	· 전방향의 조직원들이 이슈를 통한 공동의 성과 창출 노력에 자발적, 지속적으로 몰입하도록 이끌어 가는 과정

출처 : 백기복, 『이슈리더십』, 창민사, 2000, pp. 58~59.

2) 리더십의 기능

일반적으로 경영조직에 있어서 리더십은 다음과 같은 기능을 하게 된다. 첫째, 리더십은 개인의 역량을 결집시켜 집단의 역량이 개인역량의 단순한 합 이상의 힘을 갖도록 시너지 효과를 촉진한다. 둘째, 특정집단에서 리더가 발휘하는 리더십은 그 집단의 성과는 물론 나아가 조직전체의 성과를 좌우한다. 셋째, 효과적인 리더십은 부하들이 목표달성에 적극적으로 기여할 수 있

도록 동기부여 시키는 요인이다. 넷째, 리더십은 구성원들이 개인의 역량을 배양하도록 촉진하는 촉진제 역할을 한다. 다섯째, 리더는 기업경영의 전반적인 외부환경 변화에 대한 정보를 전달하면서 개인과 조직의 발전을 위한 새로운 아이디어나 방법을 추구하고 변화를 촉진하게 한다. 이상에서 본 바와 같이 조직의 성과는 리더가 구사하는 리더십이 어느 정도 효과적인가에 달려 있다고 볼 수 있다(이수도와 정기억, 2001). 그러나 현대적인 경영관리 사고의 관점에서 보면 사회인으로서의 종사원은 궁극적으로 기업보다는 자기를 위해서 일하며, 따라서 기업의식에 철저히 할 수 없다는 것이 대체적인 견해이다. 여기에서 리더십 기능의 문제가 제기된다. 즉 인간관계적인 활동인 의사소통이나 인적자원의 관리활동은 조직목표를 달성하기 위하여 조직구성원들과 협동하고 그들을 통하여 목표를 이루어 가고자 하는 리더십 기능의 대표적 요소에 해당된다(이병길, 1994). 리더십을 독립변수로 설정할 수 있는 주요근거가 바로 리더십 기능의 능동적 작용에 있으므로 이를 좀 더 상세하게 살펴보면, Selznick(1965)는 리더십 기능을 ‘조직의 사명 및 역할의 구체화, 조직목표의 구체화, 조직의 통합 및 유지기능, 조직내부 갈등의 조정’이라 하고, Hicks and Gullett(1972)는 리더십의 보편적 기능을 중재, 제안, 목표설정, 촉매적 역할, 책임감의 고취, 구성원의 평가 등으로 구분하며, 한편 Krech(1962)는 리더십의 다양한 기능을 주요 기능과 부대 기능으로 구분하여, 주요 기능은 리더십 본질에 관련된 기능이라 하고 부대 기능은 리더가 리더라는 입장 때문에 수용하거나 부여받은 기능을 의미하는 것이라 한다. 또 Bowers and Seashore(1967)는 구성원들의 후원, 상호작용의 촉진, 목표달성의 강조, 작업촉진 등 4가지로 리더십의 기능을 구분하였다. 이처럼 리더십 기능은 모든 조직에서 공통적인 중요한 역할을 수행하는 기능이나 조직의 특성과 상황에 따라 그 기능의 중요성 정도, 기능 상호간의 역할 형태 및 방법 등에 있어서 상이한 접근이 이루어지고 있다.

3) 리더십의 이론적 연구

지금까지 리더십 연구는 그 개념의 중요성, 복잡성, 다차원성, 사회 정서

적 현상 등으로 연구자마다 나름대로 리더십 개념과 연구방향에서 다양하게 이루어져 왔다. 따라서 많은 연구가 그 배경과 흐름을 체계적으로 파악하지 못하고 리더십 현상의 단편적인 측면만 연구대상으로 삼아 왔었다.

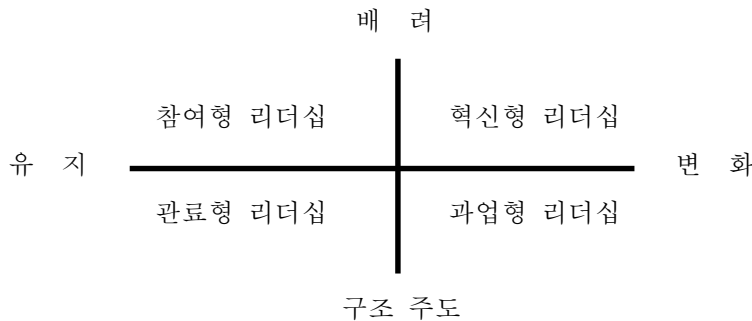
리더십에 대한 이론적 연구는 크게 세 가지가 있다. 리더십의 자질 이론은 리더의 공통특성을 검토·연구하는 것으로, 리더의 심리적·신체적 특성을 추출하여 연구하는 고전적인 이론이다. 리더십의 행동 이론은 2차원적 접근법이라고도 하며, 상황분석을 중심으로 해서 리더의 특성 등도 고려하면서 리더십에는 어떠한 형태가 있는가를 검토하고, 리더십의 유형화를 시도하면서, 유효한 리더십의 형태를 추출하려는 이론이다. 리더십의 상황이론은 리더가 처해 있는 상황을 중시하는 것으로, 집단의 상황에 대응하는 리더십이 존재하며, 이는 리더십의 서로 다른 점을 추출하려는 이론이다(이수도와 정기억, 2001). 다양한 리더십 이론 중에서 대표적으로 거론되는 유형 중에서 가장 공통적으로 일반화된 유형은 Lewin(1968)의 전체형, 민주형, 자유방임형의 구분이며, 전통적인 지배형태로 인정되는 가부장적 리더십은 경영주와 조직구성원과의 관계가 가부장과 가족구성원과의 관계와 유사하게 형성될 때를 말한다. 한국의 기업에서는 상급자들이 권위와 온화의 양면적인 리더십을 겸비하는 것이 중요시되어 왔고, 이러한 가부장적 리더십을 통하여 기업의 위계질서가 확립된다는 것으로 전통 문화적 배경 면에서 가부장적 리더십이 인정된다 할 수 있다(신유근, 1992, 이병길 1994에서 재인용).

사실 조직에서 발생하는 복잡한 리더십 현상을 하나의 측정 수단만으로 완전히 표출시키기는 어려우며 이론을 정립하는 과정에서 문화 간 비교 연구에서 가장 많이 사용되어 왔던 측정수단인 ‘전제적-민주적’차원을 가지고서는 리더십현상을 모두 설명하기에는 무리인 것이다.

4) 리더십의 유형

리더십 유형을 살펴보면 우선 전상호와 신용준(1995)이 ‘조직 문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증 연구’에서 기존의 리더십 이론들에서 제시되었던 대표적 차원이 구조 주도-배려의 차원과,

Quinn and McGrath(1985)가 경쟁 가치 모델에서 제시한 정적-동적 연속체 차원을 이용한 변화-유지 차원에서 분류한 유형을 제시한 내용은 다음 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

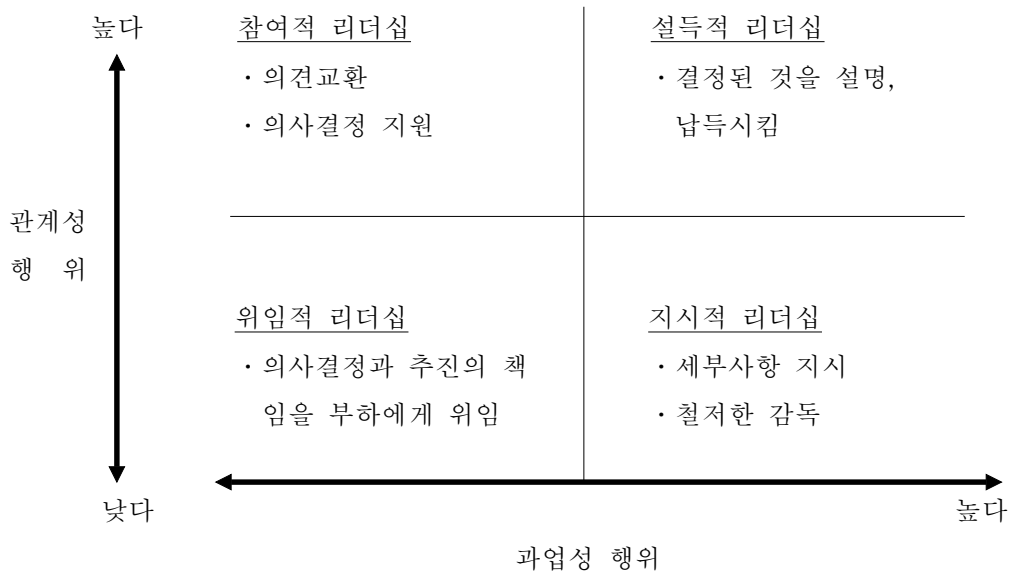


<그림 1> 리더십의 유형 분류

출처 : R. E. Quinn, & M. R. McGrath, 「The Transformation of Organizational Culture: A competing values perspectives」 in P. J. Frast, et, al(eds), 「Organizational Culture」, Beverly Hills, CA: Sage, 1985, pp. 315-334.

첫째, 과업형 리더십은 구조 주도적이고, 행동 지향적이며, 매우 활동적이고, 생산적인 일에 많은 정력을 투입하고 그 결과에 의해 만족을 얻는다. 둘째, 혁신형 리더십은 혁신적이고, 개념적 기능 수준이 높아서 독특한 사업 기회와 성장 방안을 항상 추구한다. 그래서 새로운 아이디어를 중시하고 위험과 불확실성도 잘 감수한다. 셋째, 참여형 리더십은 훌륭한 대인 관계 기술을 가지고 있으며, 집단의 상호작용, 조정 및 집단의 응집성을 촉진한다. 넷째, 관료형 리더십은 조직의 일관성과 예측 가능성을 중시하여 조직의 영속성과 균형상태를 유지하고자 노력한다.⁹⁾

9) 전상호·신용준, “조직 문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증 연구”, 「경영학 연구」, 제24권 제4호, 1995, pp. 161~162.



<그림 2> Hersey and Blanchard의 리더십 유형

출처 : P. Hersey, & K. Blanchard, 「Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources」, 4th. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982, p. 248.

또한, Hersey and Blanchard(1982)은 높은 과업 지향적 행위와 낮은 관계 지향적 행위의 결합을 지시적 리더십으로, 높은 과업 지향적 행위와 높은 관계 지향적 행위의 결합을 설득적 리더십으로, 낮은 과업 지향적 행위와 높은 관계 지향적 행위의 결합을 참여적 리더십으로, 낮은 과업 지향적 행위와 낮은 관계 지향적 행위의 결합을 위임적 리더십으로 나누었다.¹⁰⁾

오늘날 기업들이 직면한 대·내외적 환경변화의 속도와 그 크기는 과거와 같은 경영방식으로는 대응이 거의 불가능할 정도로 동태적인 성격을 갖고 있어, 이러한 시대적 요구에 맞추어 1980년대부터 변화 지향적인 리더십 (leading for change : 변혁적 리더십)과 안정 지향적인 리더십(leading for stability : 거래적 리더십)으로 구분하는 새로운 사조의 리더십 이론이 대두

10) P. Hersey, & K. Blandchard, 「Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources」, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982, pp. 245-255.

되기 시작하였다.¹¹⁾

(1) 이상적 영향력(카리스마)

이상적 영향력은 카리스마로도 불려진다. Waldman and Bass(1986)는 카리스마를 변혁적 리더십에 있어서 가장 종합적이며, 가장 중요한 요소라고 주장한다.¹²⁾ 또한 Nadler and Tushman은 카리스마적 리더의 관리적 역할로 비전을 제시하는 역할과 활력을 불어넣는 역할 그리고 종사원들에게 능력을 부여시키는 역할이라고 하였다.¹³⁾

이상적 영향력(카리스마)은 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정으로 제시하여 부하로 하여금 그러한 비전에 강력하게 지지하게 만들어 그들을 이끌어 나가는 능력을 의미한다. 이상적 리더는 강한 준거력과 영향력을 가지고 있으며, 조직에 대한 충성심을 불러일으키는 영감력, 그리고 무엇이 중요한지 또는 비전을 볼 수 있는 통찰력을 가지고 있다.¹⁴⁾ 그들은 성취와 협력과 힘을 자극해서 종사원들이 소속된 그룹의 사명과 연계되도록 동기를 부여하며, 종사원으로 하여금 스스로의 기대와 자기 이익을 초월하여 자발적인 노력을 이끌어 내도록 힘과 활기를 불어 넣어줄 수 있다.

이상적 영향력을 지닌 리더는 부하들에게 강력한 역할모델로 인식되고, 그들이 나아가야 할 방향과 성취의 상징으로 여겨지게 된다. 부하들은 그러한 리더들과 동일시하고 그들의 행동을 본받으려고 한다. 이러한 리더들은 보통 매우 높은 도덕적, 윤리적 행동기준을 가지고 있으며, 항상 올바른 일을 하는 것으로 간주된다. 그리고 그들은 부하들로부터 깊은 존경을 받고 있다. 부하들이 그들의 리더에 대해 강한 신뢰를 하고 있기 때문이다. 그리고 그들

11) 박종훈·박경아, “리더십과 Followership간의 조합성이 조직 유효성에 미치는 효과 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교”, 「인사관리연구」, 제24집, 제2권, 2001, p.88.

12) D. A. Waldman, & B. M. Bass, "Adding to Leader and Follower Transaction : An Augmenting Effects of Transformational Leadership", School of Management SUNY at Binghamton, Working Paper, 1986.

13) D. A. Nadler, & M. L. Tushman, What Makes for Magic Leadership? in W. E. Rosenbach & R. E. Taylor. (eds). 「Comtemporary Issues in Leadership」 Boulder : West view, 1990.

14) B. S. Pawar, & K. K. Eastman, "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership : A Conceptual Examination," Academy of Management Review, 22(1), 1997, pp. 80-109.

은 부하들에게 항상 비전과 사명감을 심어준다.

(2) 영감적 동기유발

영감적 동기유발(inspirational motivation)은 카리스마적 리더십과 달리 리더와 인간적인 측면에서 동일시되고자 하는 과정에 의존하지 않고 오히려 리더가 제시한 목표에 대해 하위자가 공감을 표시함으로써 양자 간의 목표가 동일시되고, 또한 리더가 하위자에게 목표달성을 위한 수단을 제공함으로써 그들이 더 큰 힘을 발휘할 수 있다는 것을 느끼도록 도와준다. 이것은 부하들에게 높은 기대를 표시하며, 조직 구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 최선을 다하도록 동기유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 것을 말한다. 어떤 영향력이 있는 리더가 하위자들이 추구하는 이상적인 모델이 아니고, 바람직한 목표와 그 목표를 성취하는 방법을 제시해 주는 이유에서 더욱 큰 영향력을 행사한다면 그 리더는 카리스마적 리더가 아닌 동기유발적 리더이다. 이러한 동기유발요인은 카리스마와 밀접한 관련을 맺고 있어 카리스마의 하위요인으로 간주되기도 한다.

(3) 지적 자극

지적 자극(intellectual stimulation)이란 종사원 내부에 잠재해 있는 문제의 인식이나 그들 자신의 생각 등을 알게 하고, 그들의 신념이나 가치관 등을 스스로 인지하도록 불리일으키는 것을 말한다.¹⁵⁾ 즉 리더는 종사원들이 상황을 분석하는데 있어서 기존의 합리적인 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려하는 것이다.

이 같은 유형의 리더십은 부하들이 조직의 문제점을 다루는 데 있어서 혁신적인 방법을 개발하도록 하고, 새로운 접근을 시도하도록 부하들을 지원한다. 또한 변혁적 리더는 지적자극을 통해 종사원들로 하여금 조직의 사명을 완수하는데 필요한 새로운 방법을 도출해 내게 하고, 과거의 업무수행 방법을 새로운 방법으로 바라볼 수 있도록 보여 주어야 한다. 리더의 지적 자극

15) F. J. Yammarino, A. J. Doublinsky, L. B. Corner, & M. A. Jolson, "Woman and Transformational and Contingent Reward Leadership : A Multiple Levels of Analysis Perspective," *Academy of Management Review*, 40(1), 1997, p. 156.

은 특히 구조화된 문제보다 구조화되지 못한 문제에 직면할 때 그 효능이 크다. 그러나 지적 자극은 대상인 부하들이 이해하고 수용하는 능력에 맞아야만 된다.

(4) 개별화된 배려

개별화된 배려(individualized consideration)는 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성이다. 이들 리더들은 부하들이 자기가 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 동안 코치와 조언자로서의 역할을 수행한다. 개별적 배려를 갖고 있는 변혁적 리더들은 부하들에 대한 개인적 발전에 관심을 보인다. 개인적 발전에 관심을 보이는 형태로는 직무 또는 권력위임, 각 계층의 관리자와 지속적인 접촉, 비공식 의사통로의 사용, 부하들의 정보취득에 적극참여, 그리고 부하들에게 멘토(mentor)로서의 역할채택 등이 있다.

상사가 부하들에게 보여주는 개별적 배려는 상사가 부하들과 개인적으로 상담하는 과정에서 나타날 수도 있고, 조직에서 발생하는 많은 정보를 가진 상사가 부하들에게 전달해 줌으로써 이루어질 수 있다. 이때 상사가 가지고 있는 정보를 일방적으로 전달하는 것보다는 양방향으로 대화가 이루어지는 것이 훨씬 효과적이다.¹⁶⁾

3. 임파워먼트

1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)라는 용어는 자유민주주의 가치관을 기반으로 시민권리 운동, 흑인 투표권 저항운동, 노조활동, 민권운동단체, 여성해방운동 등 주로 의식변화와 함께 등장되었다. 특히 파위가 적은 소수그룹(minority group)인 여자, 흑인, 빈민, 장애자들의 무력감 문제를 어떻게 해소할 것인가

16) 장상태, “호텔 레스토랑 지배인의 리더십이 종업원의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 2002, pp. 20~21.

라는 주제로 관심의 대상이 되어왔다.¹⁷⁾

임파워먼트 연구는 개인의 동기부여, 개인의 가치, 잠재력 등이 주요 연구 과제가 되면서 새로운 연구 주제로 등장하게 되었다. 1970년대 후반부터 급변하는 환경에 대처하는 상황론적 접근(contingency approach)의 관점에서 조직구성원 활성화 방안에 관한 연구가 진행되어 왔다. 이러한 과정을 통해서 구성원의 행동 연구가 개인수준에서 벗어나 집단과 조직으로 확대되어 점차 활성화되면서 임파워먼트에 대한 연구가 활성화되었다.¹⁸⁾

1985년에는 임파워먼트를 주제로 연합심포지엄을 개최하여 공식적으로 토의를 하였는데, 초기의 연구자들은 임파워먼트를 권력과 관계가 있는 것으로 보고 관계 구조적 관점에서 임파워먼트를 설명하려고 노력하였다.¹⁹⁾ 그러나 이와 같은 관점은 임파워먼트의 다양한 적용과 의미를 충분히 설명하지 못했다고 볼 수 있다. 1990년대에 들어와 학자들 사이에서 임파워먼트의 개념에 대한 시각이 파워개념을 넘어서 다양한 개념적 틀로 발전되었다.²⁰⁾

임파워먼트의 정의에 대한 통일된 견해는 아직 제시되지 않고 있다. 그러나 Conger and Kanungo(1988)의 정의 이후 임파워먼트에 대한 몇 가지의 합의가 연구자들 사이에서 확산되고 있다. 이들은 파워의 의미가 변화되고 다양해지는 과정을 파악하여 임파워먼트가 발전되어온 관점에서 의미를 파악하였으며, 임파워먼트를 조직차원의 관계 구조적 측면과 개인차원의 동기 부여적, 심리적 측면으로 구분하여 개념 정의를 시도하였다.²¹⁾

관계 구조적 측면에서의 임파워먼트는 조직구성원의 활력을 조성하기 위해 권한을 부여하는 과정 또는 조직 내의 일정한 권한의 배분이나 법적 파워를 조직구성원에게 배분하는 과정이라고 정의한다. 따라서 관계 구조적 측면

17) D. C. Kinlaw, "The Practice of Empowerment : Making the Most of Human Competence", Hampshire Gower, 1995, pp. 65-67.

18) J. F. Vogt, & K. L. Murrell, "Empowerment in Organizations : How To Spark Exceptional Performance", University Associate , Inc., 1990, pp. 50-55.

19) L. A. Mainiero, "Coping With Powerless: The Relationship of Gender and Job Dependency to Empowerment-Strategy Usage", Administrative Science Quarterly, 33, 1986, pp. 633-653.

20) 박원우, "Empowerment와 기업문화, 자율과 혁신의 기업문화", 삼성정신문화연구소, 1995, pp. 12~33.

21) J. A. Conger, & R. N. Kanungo, "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, 13(3), 1988, pp. 471-482.

에서 임파워먼트는 성과표준의 설정, 성과 측정, 업무 스케줄, 장비의 선택, 신규직원 채용의 의사결정, 동료 간 관계 등과 같은 분야와 관련되어 다양한 분야에서 연구가 이루어져 왔다.

동기 부여적 혹은 심리적 측면에서는 임파워먼트를 ‘할 수 있다는 믿음이나 판단’, ‘자기 효능감(self-efficacy)을 부여하는 과정’으로 정의한 것으로, 종사원의 책임, 능력, 소속감을 공유하는 것이 강조된다.²²⁾ 위에서 고찰한 2가지 관점의 연구방향에 따라 임파워먼트를 정의한 학자의 견해는 다음과 같다.

Thomas and Velthouse(1990)는 Conger and Kanungo(1988)의 이론을 발전시켜 임파워먼트를 4개의 하위개념인 의미성, 역량, 영향력, 자기결정력 등으로 구체화시켰다.²³⁾ 그들은 임파워먼트를 다면적 개념이라고 전제하면서 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 하여 직무에 대한 의무감, 스스로 직무를 선택할 수 있는 선택력 등 4가지 관점에서 정의하고 궁극적으로 임파워먼트를 “내적 직무동기(intrinsic task motivation)를 조직 구성원에게 부여해 주는 과정”으로 정의하였다.

Spreitzer(1995)는 Thomas and Velthouse(1990)의 연구를 검증하고 심리적 측면에서 임파워먼트를 구분하면서, 임파워먼트는 심리학, 사회학, 종교심리학, 교육학, 경영학과 같은 다양한 분야에서 적용이 가능하다고 하였다.²⁴⁾ 이와 같은 분야에 공통적으로 적용 가능한 구성 요소를 영향력(impact), 역량(competence), 의미성(meaningfulness), 자기결정력(self-efficacy) 등 4가지로 구분하여 제시하였다.

Hartline and Ferrell(1996)은 관리자가 종사원에게 직무와 관련된 활동에

22) R. W. Beatty, & D. O. Ulrich, "Re-energizing the Mature Organization". Organizational Dynamics, 2091, 1991, pp. 16-30.

23) K. W. Thomas, & B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment : An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motive", Academy of Management Review, 15(4), 1990, pp. 666-681.

24) G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions Measurement and Validation", Academy of Management Journal, 38(5), 1995, pp. 1442-1485.

대하여 스스로 의사결정을 할 수 있는 자유 재량권을 제공하는 것이 임파워먼트라고 하면서, 현장 종사원은 고객을 완벽하게 만족시키기 위한 순간의 의사결정을 할 수 있는 융통성이 필요하기 때에, 서비스 품질향상을 위하여 임파워먼트는 필수적이라고 하였다.²⁵⁾ 또한 임파워먼트는 종사원의 태도와 행동반응에 긍정적인 영향을 미치며, 증대된 자유 재량권과 융통성으로 인하여 직무수행에 있어서 스트레스가 감소되고, 직무관련 업무를 수행하는데 있어서 확신감을 증대시켜 준다고 하였다.

Bowen and Lawler(1992)는 서비스부문에 있어서의 임파워먼트를 연구하면서 종사원을 임파워먼트 시킬 수 있는 4가지 조직 요인을 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종사원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권으로 확정하였다. 그리고 임파워먼트는 종사원들에게 위의 4가지를 나누어주는 것이라고 정의하였다.²⁶⁾

위 선행 연구를 토대로 새롭게 정의하여 보면, 파워의 분배개념에 국한하는 임파워먼트의 의미보다는 보다 포괄적인 의미에서 임파워먼트는 조직구성원의 역량을 키우고, 최대한 활용하며 활성화, 동력화하여, 이를 조직 전체로 확산시키는 내재적이고 동기부여적 차원의 개념으로 정의할 수 있다.

2) 임파워먼트의 구성요인

임파워먼트 구성요인의 고찰은 임파워먼트의 개념을 보다 체계화할 수 있다는 점과 실무차원에서 적용이 가능하다는 점에서 매우 의미 있는 과정이다.

본 연구에서는 Thomas and Velthouse(1990), Bowen and Lawler(1992), Arad(1994), Spreitzer(1995), Corsun and Enz(1999), Kirkman and Rosen(2000)의 선행연구를 중심으로 임파워먼트의 구성요인을 고찰하고자 한

25) M. D. Hartline, & O. C. Ferrell, "The Management of Customer Contact Service Employees : An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, (60, October), 1996, pp. 52-70.

26) D. Bowen, & E. Lalwer, "The Empowerment of Service Workers", *Sloan Management Review*, 33, 1992, pp. 31-39.

다.

이상의 논의를 바탕으로 학자들이 제시한 임파워먼트의 구성요인을 정리하면 다음 <표 3>과 같으며, 임파워먼트의 개인 및 집단수준에서의 구성요인은 학자들마다 다양하지만 대부분 유사한 내용을 다른 의미나 개념으로 설명하였다고 볼 수 있다.

<표 3> 임파워먼트의 구성요인

연구자	임파워먼트의 구성요인
Thomas and Velthouse(1990)	· 영향 · 능력 · 의미성 · 선택
Bowen and Lawler(1992)	· 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 대한 보상 · 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식 · 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권
Arad(1994)	· 자율성 · 지각된 영향 · 경험된 책임감 · 효능에 대한 믿음
Spreitzer(1995)	· 의미성 · 역량 · 영향력 · 자기 결정력
Corsun and Enz(1999)	· 개인의 영향 · 자기 효능감 · 의미성
Kirkman and Rosen(2000)	· 우월성 · 의미성 · 자율성 · 영향력

출처 : 최철수, “여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2001, p. 32.

본 연구에서는 임파워먼트에 대한 기존 연구를 포괄적으로 정리하였을 뿐만 아니라 개인의 심리적인 특성과 조직의 성과나 직무방법의 관련성을 다각적으로 제시한 Spreitzer(1995)의 연구를 참고하여 임파워먼트의 구성요인인 의미성, 역량, 영향력, 자기결정력 중 역량과 영향력을 중심으로 이에 대하여 구체적으로 고찰하고자 한다.

(1) 의미성

의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치 있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다.

의미성은 직무특성이론의 과업 중요성과 유사한 개념으로도 설명이 가능하나, 보다 포괄적 의미를 갖고 있다. 의미성은 직무와 관련된 제한된 범위 내에서 과업 중요성과 달리 개인 활동 전반의 의미성을 말한다는 점에서 차이가 있다. 과업중요성은 개인의 직무가 다른 사람에게 영향을 미치는 정도를 의미하는 것으로 오히려 현재 맡고 있는 직무의 영향력에 국한되어 정의된다. 그러나 의미성은 현재 자신이 맡고 있는 직무의 영향력뿐만 아니라, 자신이 비공식적으로 조직에서 담당하고 있는 역할이나 공식적으로 맡고 있는 직위와 관련되어 수행되는 업무 및 역할이 조직의 성과에 영향을 미치는 중요한 가치까지도 의미한다.

의미성에는 업무의 의미가 내재되어 어떤 업무에 요구되는 신념, 가치, 그리고 행동 사이에서의 일치를 포함하는 개념이다.²⁷⁾

(2) 역량

역량은 특정과업에 대한 자기 효과성을 말하는 것으로 업무에 대한 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 조직구성원의 신념이다. 따라서 자기능력도, 숙달도, 노력 등에 대한 확실한 성과기대 등의 개념이 포함되어 있다.

Show는 역량과 유사한 개념으로 행동능력을 제시하였다.²⁸⁾ 그가 제시한 행동능력은 심리적 측면에서 임파워먼트를 창조해 나감으로써 얻을 수 있다고 한다. 심리적 측면에서의 행동능력이란 특정한 업무 부서에서 문제가 발생한 경우 이를 신속하고 적극적으로 해결할 수 있고 지나친 노력의 낭비를 하지 않고 상사의 도움 없이도 이를 해결할 수 있다고 느끼는 정도를 의미한다. 더 나아가 임파워먼트를 저해하는 요인들을 제거함으로써 행동능력을 강화시킬 수 있다. 역량은 개인의 기술이나 지식 등을 바탕으로 업무를 잘 해 나갈 수 있다는 신념과 창의적 업무능력을 수행해 나갈 수 있는 잠재적 능력까지도 포함하는 개념이다.

27) G.M. Spreitzer, op. cit. pp. 1442-1485.

28) R. B. Show, Organizational Architecture. San Francisco : Jossey-Bass, 1992, pp. 155-157.

(3) 자기 결정력

자기결정력은 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 의미한다. 자기결정력은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다. 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과를 유도할 것이라는 측면을 말한다. 따라서 구성원들에게 인간적 측면에서 가치 있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력을 하고자 하는 마음의 자세를 부여하는 것이다.²⁹⁾ 자기 결정력은 개인의 창의적으로 일상적 활동에서 선택할 수 있는 능력이다. 따라서 자기 결정력은 작업행위와 과정의 시작과 지속에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

이상과 같이 심리적인 임파워먼트는 의미성, 영향력, 역량, 자기결정력의 4가지 구성요인을 바탕으로 동기부여적인 구조로 이루어져 있다. 4가지의 임파워먼트 구성요인에 대한 인식은 어떤 작업 역할에 수동적이기보다는 능동적인 역할을 위한 방향을 제시해준다. 능동적 방향 제시는 개인들이 작업의 역할 및 과정을 구상할 수 있기를 바라며 할 수 있다고 느끼는 상황을 의미하므로 4가지 임파워먼트의 구성요인 중 어느 하나가 부족하면 임파워먼트의 전체적 효과가 저하된다.

(4) 영향력

영향력은 개인이 업무나 조직에서 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 말한다. 따라서 영향력에는 파워의 의미가 함축되어 있다. 이때 파워는 행동에 영향력을 미치는 신념으로 모든 능력의 원천은 신념에서 비롯된 것으로 파악되며 능력과 신념을 한 연장선상에서 보게 된다.³⁰⁾

영향력은 통제와 달리 작업과정에 의해 다른 업무에 영향을 미치지만 상황전반을 통하여 개성의 특징으로 작용하여 내부적 통제를 이룬다. 즉 일반적으로 인식되는 통제는 외적인 수단이나 시스템을 통하여 타인에게 영향을 미치는 것을 말한다. 그에 반하여 영향력은 자신의 능력과 업무에 관한 지식 등을 바탕으로 조직의 성과나 타인의 업무에 영향을 미치는 것을 말한다.³¹⁾

29) T. R. Mitchell, C. M. Smyser, & S. E. Weed, "Locus of Control : Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 18(3), 1997, pp. 623-631.

30) J. A. Conger, & R. N. Kanungo, op. cit. pp. 471-482.

더 나아가 내재적 과업수행 동기가 부여된 구성원은 조직의 목표를 위해 몰입하여 어떤 상황에서도 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동할 수 있게 되며 이러한 내재적 과업수행 동기는 다시 영향력으로 발휘되는 것을 의미한다. 결국 영향력은 타인에 대한 영향력의 범위가 아니라 자신에게 부여하는 영향력을 말한다.

3) 임파워먼트와 직무성과와의 관계

임파워된 개인은 업무를 성공적으로 수행하고자 하며, 도전적인 상황에서 좌절하지 않고, 일을 주도적으로 처리한다. 즉 자신을 조직과 동일시하여 과업수행에 있어서 주도적 역할을 담당하게 되는 것이다. Kizilos(1990)는 임파워먼트된 종사원들은 대부분의 과업수행과정을 스스로 계획, 실행, 통제, 조정하게 되므로 타부서의 협조나 도움을 받을 일이 극소화되어 자긍심을 높일 수 있다고 하였다.³²⁾

Thomas(1968)는 임파워먼트된 개인은 업무에 대한 집중력과 탄력성이 증대되고 업무처리의 주도성이 증대된다고 주장하였다.³³⁾

Argyris(1998)는 조직몰입은 조직구성원에게 근무동기를 촉진하는 것이며, 독창성과 아이디어를 창조하는 것이고, 이는 인간의 내부적 요인과 외부적 요인에 의해서 발생된다는 주장하면서 내부적 요인이 임파워먼트에 의해서 강화된다고 하였다.³⁴⁾

Dessler(1999)는 최근에 기업이 외적으로는 합병과 구조조정 등에 대처해야 하고, 내적으로는 팀웍과 임파워먼트 및 조직구조의 평면화 등이 요구되는 상황에서의 종사원의 조직몰입에 관해 언급하였다.³⁵⁾ 이 연구에 의하면 조직몰입을 위해서는 종사원의 가치에 중점을 두며, 기업의 미션을 명확하게

31) G. M. Spreitzer, op. cit. pp. 1442-1485.

32) P. Kizilos, "Crazy about Empowerment" Training, Dec, 1990, pp. 47-56

33) K. W. Thomas, "Commitment and Socialization", America Socialization Review, 33, 1968, pp. 499-517.

34) C. Argyris, "Empowerment : The Emperor's New Clothes", Harvard Business Review, May-June 1998, pp. 98-105.

35) G. Dessler, "How to Earn Your Employees' Commitment", Academy of Management Executive, 13(2), 1999, pp. 58-67

전달하고, 조직의 고정성 확보와 공동체 의식의 함양 그리고 종사원의 자기개발이 필요하다고 하였다. 따라서 종사원이 갖고 있는 자기의 능력과 조직의 목표가 일치하는 경우에 종사원은 더 많은 자기의 역량을 개발하고 이를 통하여 조직몰입의 성과를 가져온다고 하였다.

이상의 연구 성과를 종합해 보면 여행사 종사원의 직무성과는 종사원이 직무를 얼마나 잘 수행할 수 있는가 하는 종사원의 직무수행능력과 직무를 기꺼이 수행하고자 하는 자발적인 의욕에 달려 있다. 그러므로 여행사 경영자의 기본적 과업은 종사원들이 자발적으로 능력을 발휘하여 직무를 효과적으로 수행해 가도록 하는 것이며, 이를 위해서는 종사원의 행동이 여행사의 경영목표 달성에 유익한 직무성과를 올릴 수 있도록 그들의 행동을 지휘 또는 통제하여야 한다.

Potterfield(1999)의 연구결과를 살펴보면 임파워먼트와 직무성과의 관련성을 알 수 있다.³⁶⁾ 즉 기업의 구성원인 종사원이 보다 정열적이고 에너지가 있으며 자기 업무에 몰입하여 직무성과를 높이기 위해서는 기업의 가치와 비전이 제시되어야 한다고 주장하였다. 그리고 이와 같은 기업의 가치와 비전이 공유되기 위해서는 무엇보다도 임파워먼트된 종사원과 임파워먼트된 기업조직의 필요성을 강조하고 있다. 이들은 임파워먼트된 종사원과 기업은 전통적 조직보다 자유스럽지만 더 많은 생산성을 가져온다고 주장하였다.

Johnson and Redmond(1998)는 임파워먼트는 결과적으로 고객욕구에의 대응, 경쟁력의 향상, 기업, 자원의 효율적 이용, 새로운 기술과 기법을 배우는데 신속한 대응, 좋은 서비스와 상품의 생산, 전사적으로 높은 품질의 유지, 계속적 계발을 가져오는 문화의 형성 등과 것이 이루어져 기업의 직무성과를 높일 수 있다고 주장하였다.³⁷⁾ 또한 기업 내의 효율적 커뮤니케이션의 증진 올바른 의사결정, 계속적 성과 개선을 위한 노력의 증대, 업무과정의 보다 개선된 유지 등이 가능하다고 하였다.

36) T. A. Potterfield, "The Business of Employee Empowerment : Democracy and Ideology in the Workplace, Westport", Connecticut & London : Quorum Books, 1999, pp. 56-57.

37) R. Johnson, & D. Redmond, "The Art of Empowerment: The Profit and Pain of Employee Involvement", Financial Times, 1998, pp. 19-21.

Guillory and Galindo(1994)는 임파워먼트 결과는 생산성의 향상에 따라 직무성과에 영향을 줄뿐만 아니라 종사원의 개인적 성장도 가져온다고 주장했다.³⁸⁾ 특히 이들은 임파워먼트의 결과에 따라 직무성과를 가져오는 원인은 품질, 고객화, 스피드, 서비스 등과 같은 4가지의 주요 요인이 고객의 기대를 충족하거나 초과함으로써 가능하다고 하였다. 더불어 임파워먼트된 조직에서는 생산성의 향상, 이윤의 향상인 직무성과의 향상은 기업의 내, 외부적 요인이지만 종사원의 친근감은 종사원과 관련된 것으로 고찰하면서, 이와 같은 3가지의 요인에 따라서 직무성과의 범위는 시스템적으로 영향을 받게 된다고 하였다.

4. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입은 조직구성원들을 조직에 남아 있도록 하려는 목적과 성과를 증대시키려는 노력에서 연구되어 왔으며, 최근에는 직무만족보다 성과나 이직 등의 조직현상에 대한 설명력이 높다는 관점에서 연구자들의 관심이 증대되고 있다.

조직몰입(organizational commitment)은 종사원이 자신이 속한 조직에 대해 얼마만큼의 열정을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리키는 개념이다. 즉 조직에 대한 충성, 동일화 및 참여의 견지에서 조직구성원이 가지는 조직에 대한 성향을 의미한다.³⁹⁾ 또한 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지 및 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구를 의미하기도 한다.⁴⁰⁾

조직몰입에 대한 연구가 주요과제로 등장하게 된 배경은 다음과 같다.⁴¹⁾

38) B. Guillory, & L. Galindo, "Empowerment : for High-Performing Organizations", Salt Lake City, Utah : Innovations International, Inc., 1994, pp. 15-16.

39) 유기현, 『경영학원론』, 무역경영사, 1999, p. 272

40) 이재훈, 『인적자원관리』, 경문사, 2000, p. 162.

41) 신형재, "조직문화와 하위문화의 적합성 및 집단 응징성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2000, p. 81.

첫째, 인적자원관리의 효율성을 높이기 위해서 조직몰입이라는 변수가 조직 전반에 영향을 미치는 변수로 설정되기 때문이다. 즉 직무만족, 성과, 이직 등 다양한 변수가 연구되었지만, 조직몰입이라는 변수는 이와 같은 다양한 변수의 포괄적 개념 범위를 포함하고 있기 때문이다. 둘째, 조직몰입이 직무만족 보다 안정적이고 지속적 되도록 설명되므로 일정기간동안의 조직구성원의 심리적 상태를 파악할 수 있기 때문이다. 그러나 많은 관심에도 불구하고 조직몰입에 대한 정의와 그 측정방법에 대해서는 학자들 간에 아직도 일치된 견해를 보이고 있지 않다.

조직몰입에 대한 개념은 기대적 접근, 태도적 접근, 행위적 접근 등 세 가지 접근방법에 의해 각각 정의되고 연구되어지고 있다.⁴²⁾ 이와 더불어 교환적 접근과 심리적 접근등 다양한 접근이 이루어지고 있다. 이는 조직몰입에 대한 다양한 관점이 존재하고 그 개념 또한 다면적으로 많은 분야에서 폭넓게 활용되고 있기 때문이며,⁴³⁾ 본 연구에서는 교환적 접근과 심리적 접근의 측면에서 고찰하여 여행사 종사원을 대상으로 한 조직몰입의 정의를 시도하고자한 최철수(2001) 연구의 조직몰입을 도입하여 연구하고자 한다.

2) 조직몰입의 유형

교환적 접근의 측면에서는 조직몰입을 부수적 조건에 의해 발생하는 조직에 부합하려는 일관된 행동양식으로 정의하고 있다. 이는 일반적으로 근속년수가 많아질수록 개인의 조직에 대한 투자도 증가되며 결국 조직에 몰입하게 된다는 것이다. Hrebiniak and Alutto(1972)는 조직몰입을 시간이 지남에 따라 발생하는 부수적 조건 또는 투자에 있어서 조직과 개인 간의 거래 결과로 생기는 구조적 현상으로 정의하고 있다.⁴⁴⁾ 교환적 접근의 조직몰입은 조직

42) P. Morrow, "Concept Redundancy in Organizational Research : The Case to Work Commitment", American Marketing Research, 12, 1987, p. 486.

43) J. P. Meyer, N. J. Allen, & C. J. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of Three Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, 78(4), 1993, pp. 538-551.

44) L. G. Hrebiniak, & J. A. Alutto, "Personal & Role Related Factors in the Development Commitment", Administrative Science Quarterly, 17, 1972, p. 556.

구성원의 능력이나 의지와 관련이 적다는 점에 문제가 있는 것으로 판단된다.

심리적 접근의 측면에서는 조직몰입을 태도와 관련시켜 조직을 향한 개인의 긍정적 지향으로 이해하고 있다. 이러한 접근방식을 취하는 학자는 Porter, Steers and Mowday(1982) 등이다.⁴⁵⁾ 이들은 조직몰입을 최소한 3가지 요소로 범주화하고 있다. 즉 조직의 목표와 가치를 수용하는 것과 이에 대한 강력한 믿음, 조직의 구성원으로서 조직을 대표하려는 의도, 조직의 구성원으로 남아 있고자 하는 강력한 욕구 등이다.

Wiener and Vardi(1980)는 몰입을 조직몰입, 직무몰입, 경력몰입으로 구분하고 있다.⁴⁶⁾ 이들은 조직구성원의 직무에 대한 관여를 조직몰입의 개념에 포함시키지 않고 이를 직무몰입이라고 하였다. 따라서 자신들의 직무에 몰입된 구성원이 반드시 자기가 속한 조직에 몰입된다고 볼 수 없으며, 반대로 자기가 속하고 있는 조직에 몰입되어 있는 조직구성원이 반드시 자기의 직무에 몰입되어 있다고 볼 수 없다고 하였다. 이들의 정의는 조직몰입과 직무몰입을 구분함으로써 조직구성원의 동기적 차원을 보다 구체화하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 Wiener(1982)는 후속연구에서 조직몰입을 규범적 차원에서 정의하여 ‘조직구성원이 조직의 목적 및 성과 달성에 부합하는 행동을 하고자 하는 노력’이라고 고찰하였다.⁴⁷⁾

Meyer and Allen(1990)은 조직몰입을 감정적(affective) 몰입, 유지적(continuance) 몰입, 규범적(normative) 몰입 등으로 구분하고 있다. 감정적 몰입은 조직과의 가치관이 일치하기 때문에 조직에 남기를 원하는 몰입의 형태인 반면에 유지적 몰입은 조직에 들어오기 이전 또는 이후에 개인이 경험한 것에 의하여 영향을 받아 개인이 형성하게 되는 의무감 때문에 조직에 남

45) R. T. Mowday, L. M. Poter, & T. M. Steers, "Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment", Absenteeism and Turnover, Columbia : Academic Press, 1982, pp. 25-29.

46) Y. Wiener, & Y. Vardi, "Relationship between Job, Organization, and Career Commitment and Work Outcomes : An Integrative Approach", Organizational Behavior and Human Performance, 26, 1980, pp. 81-96.

47) Y. Wiener, "Commitment in Organizations : A Normative View", Academy of Management Review, 7, 1982, pp. 418-428.

아 있게 되는 조직몰입이다.⁴⁸⁾ 이들 각 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 감정적 몰입(affective commitment)은 구성원의 조직에 대한 감정적인 애착(emotional attachment), 동일화(identification), 몰입(involvement)이다. 이 형태의 몰입은 구성원들이 조직에 얼마만큼 남기를 원하느냐에 근간을 두고 있다.

둘째, 유지적 몰입(continuance commitment)은 조직을 떠나갈 때 발생하는 비용에 관한 것 혹은 조직 내에 계속 남아 있으려면 얼마의 비용이 드는가에 관한 개념이다. 즉, 조직을 떠날 때 그냥 남아 있는 것과 비교하여 기회비용(opportunity cost)에 근거한 조직몰입을 의미한다.

셋째, 규범적 몰입(normative commitment)은 조직과의 제휴(연계)를 의미 책임 측면에서 지각하는 것이다. 이것은 개인이 조직에 남아 있어야 된다는 의무로 느끼는 정도이다.

다시 말하면 감정적 몰입은 근로자가 조직에 대한 감성적인 관계적 느낌, 긍정적인 공감대, 그리고 높은 참여의식을 반영하는 정신적인 상태를 의미한다고 정의한다. 감정적 몰입은 구성원들이 회사에 대해서 느끼는 감정적인 측면에 대하여 질문함으로써 측정할 수 있다. 유지적 몰입은 감정적 몰입과 관련된 요인과 차이가 있는데, Meyer and Allen(1991)에 의하면, 이 형태의 몰입은 현 조직을 이탈함으로써 발생된다고 지각되는 비용에 대한 의식정도에 따라 형성된다는 것이다.⁴⁹⁾

즉, 시간이 지날수록 종업원은 조직생활에 투자한 시간과 노력이 많게 되고 조직에 남음으로써 얻게 되는 이득이 증가하나 조직을 떠남으로써 발생하는 비용이 클 때에 조직에 보다 몰입하게 되는 것이다. 끝으로 규범적 몰입은 조직에 지속해서 있어야 되는 어떠한 의무감(obligation)에 의해 형성되는데 높은 수준의 규범적 몰입 상태에 있는 근로자는 그 조직에 머무르고 있는 이유가 의무감에 있다고 볼 수 있다.

48) J. P. Meyer, & N. J. Allen, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, p. 4.

49) J. P. Meyer, & N. J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991, pp. 61-89.

<표 4> 조직몰입을 개념화한 대표적인 연구

연구	몰입 변수
Mowday, Steers and Poter (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조직의 목표, 가치관을 받아들이는 면 2. 조직을 위하여 노력을 아끼지 않는 면 3. 조직의 구성원으로 남으려는 강한 욕구
O'Reilly and Chartman(1994) Kelman(1958)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 추 중 : 조직으로부터의 보상을 위해 몰입 2. 동일시 : 감정적 호감으로 몰입 3. 내면화 : 개인과 조직 사이의 목표/가치의 일치감으로 몰입
Meyer and Allen(1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 감정적 몰입 : 조직에 감정적으로 느끼는 심리적 애착감 2. 유지적 몰입 : 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적 측면 몰입 3. 규범적 몰입 : 조직목표달성을 위하여 행동하도록 압력을 가하는 내적 규범체계

출처 : 장은미 “정규직과 임시직의 조직몰입에 관한 연구-보험직 여직원을 대상으로”, 한국인사·조직학회, 1995년 춘계학술연구발표회, 1995, p. 42.

3) 조직몰입과 직무성과와의 관계

조직몰입을 일련의 행동이나 행동적인 의도, 태도, 또는 계획된 동기부여의 영향력 중 어느 것으로 보느냐에 초점이 달라진다. Scholl(1981)과 O'Reilly and Chatman(1986)은 조직몰입을 명백한 행동보다 설득력 있는 논증을 통해 나타나는 심리상태로 보는데, 심리적인 상태를 규정하는 데는 두 연구 간에 약간의 차이가 있다. Scholl(1981)은 조직몰입을 보상이 충분히 역할을 하지 못할 때, 조직구성원의 행동방향과 집중을 유지시키는 정신적 요인으로 규정한 반면, O'Reilly and Chatman(1986)은 조직에 대한 구성원의 애착심으로 규정하였다. 애착심의 기본은 질적으로 다른 몇 가지 형태를 가지며, 애착심은 조직에 대한 동일시, 가치의 내면화, 또는 순응 등에 기초를 둔다.

가치내면화는 개인과 조직이 동일한 가치관을 가지고 있다는 것에 기초를 둔 심리상태인 반면, 동일시 감정은 개인이 조직과 만족한 관계를 유지하고자 하는 즉, 소속감에 대한 만족에 기초를 둔 심리상태이다. 한편 순응은 외부적 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리상태이다.⁵⁰⁾ 이러한 다른 형태의 요인들이 가지는 중요성은 이것들이 조직 내 종업원의 태도와 행동에 각기 다른 영향을 미친다는 점이다. 높은 가치내면화 수준을 소유한 사람은 결근과 이직이 적으며, 높은 순응수준을 소유한 사람은 잦은 결근과 이직의 경향이 높은 것으로 나타나는 등 조직몰입의 두 속성 간에 행동차이가 난다 (O'Reilly and Chatman, 1986). 이러한 내용을 종합적으로 검토하여 보면 조직몰입의 정도에 따라 직무성과는 다르게 나타난다고 추정해 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 여행사 종사원들의 조직몰입과 직무성과간의 관계를 연구하고자 한다.

5. 직무성과

1) 직무성과의 개념

성과(performance)란 다양한 용어로 사용되고 있으며 그 측정방법도 다양하게 제시되고 있어 학자들 간의 견해가 일치하지 않는다. 일반적으로 성과는 생산성(productivity), 품질(quality), 적시성(timing), 효과성(effectiveness), 대응성(responsiveness) 등을 포함하는 총체적 개념이다. 성과의 의미가 다양한 개념을 포함하기 때문에 여행사에서의 성과를 정의하고 종사원의 성과측정을 위한 도구를 마련하는 것은 쉬운 일이 아니다. 그러나 성과는 기업의 전략수립과 수행 결과를 제시하는 지표이기 때문에 전략의 적합성을 검증하는 수단이며, 조직목표의 달성 여부를 판단하는 근거로 삼는다. 따라서 여행사 종사원의 성과측정을 위해서는 무엇보다도 효과성, 효율성, 적응성을 가져

50) 송경수, 최만기, 박봉규, “직무만족과 조직몰입의 조직시민행동에 대한 매개역할에 관한 탐색적 연구”, 「인사·조직연구」, 제7권 2호, 1999, pp. 139~189.

야 한다.

일반적으로 조직에서의 성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분된다. 재무적 성과는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등의 계량적 분석이 가능하다는 점이 특징이다. 특히 재무적 성과를 택하고 있는 많은 연구에서 비재무적 지표는 재무적 지표를 획득하기 어려운 경우에 한해 제한적으로 바람직하다고 한다.⁵¹⁾ 그러나 비재무적 성과는 종사원의 능력, 사기, 직무만족, 조직몰입 등과 같은 다양한 용어로 사용될 수 있으며 계량적 분석 또한 쉽지 않기 때문에 측정하는 것이 용이하지 않다.

비재무적 성과의 중요성은 인정되고 있으나 성과 측정지표 선정의 곤란성, 측정지표 사용의 미숙, 성과 측정지표의 비 객관성, 측정 시스템의 변화 가능성 등의 문제를 갖고 있다. 또한 단기적 성과를 나타내기에는 부적합하다는 인식도 있다. 그러나 조직을 중심으로 모든 이해집단의 여러 기준에 의해 성과를 측정하므로 종합적이고 포괄적이며 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있다는 장점이 있다. 비재무적 측정수단으로 많이 활용되고 있는 것은 시장점유율, 상품에 대한 품질인지도, 상품의 수, 상품처리기간, 계약이행 준수율, 상품판매 준비기간 등이 있다. 이러한 것들 이외에도 조직에 형성된 목표달성에 미치는 효과성, 목표의 달성정도 등이 활용되기도 한다.⁵²⁾

2) 직무성과의 영향 요인

본 연구에서 관심을 갖고 있는 여행사 종사원의 직무성과(job performance)는 종사원이 업무에서 행하는 모든 것을 말한다. 그러나 직무성과는 기업목표와 관련하여 보다 상세하게 정의될 필요성이 있다.⁵³⁾ 직무성과의 정의는 효과성, 생산성, 효용과 구별되는 개념으로 파악되어야 하며 종사원의

51) 허문구, "전략기업군내 기업의 성과차이와 그 원인", 고려대학교 대학원 박사학위논문, 1992, pp. 115~117.

52) L. P. Bucklin, & S. Sengupta, "Organizing Successful Co-Marketing Alliance", *Journal of Marketing*, 57(Apr), 1993, p. 33.

53) S. M. Jex, "Stress and Job Performance : Theory Research, and Implications for Managerial Practice", Thousand Oaks, California : SAGE Publications, 1998, pp. 25-26.

행동적 차원에서 정의되어야 한다. 따라서 종사원이 과업 요구를 성취하는 정도 혹은 할당받은 과업에 대한 종사원의 성취도 등으로 정의할 수 있다. 또한 일이 이루어진 결과를 말하며 실행, 수행, 성취로도 정의된다. 종사원의 직무성과는 모든 조직에서 평가가 이루어지며 평가목적은 종사원에게 보상과 기회를 제공하고 피드백과 카운슬링을 제공하기 위해서이다.

여행사 종사원의 직무성과는 임파워먼트에 의해 영향을 받는다. 그 이유는 종사원의 욕구를 만족시킴으로써 생산성이 향상된다는 사고가 가능하기 때문이며, 단순히 종사원의 사기진작이 직무성과에 기여한다는 관점에서도 논의될 수도 있다. 또한 조직 동일시, 조직몰입, 직무만족 등에 대하여 종사원이 지각한 인식정도인 조직유효성이 높으면 높을수록 기업의 조직성과인 생산성이 높아진다고 한다.⁵⁴⁾

한편 Kesselman(1974) 등에 의하면 직무성과의 수준에 의해서 직무만족이 결정된다고 한다.⁵⁵⁾ 특히 직무만족 요인인 직무, 임금, 승진 등은 직무성과와 높은 관련성이 있는 것으로 분석되었다. 이 연구에 의하면 만족한 종사원은 생산적이기 때문에 직무성과를 높일 수 있고, 따라서 기업에서는 종사원이 직무에 만족하도록 노력해야 한다고 주장한다. 특히 직무만족이 직무성과에 직접적으로 영향을 주지 않는 경우가 발생해도 직무만족이 발생하면 다른 조직으로의 이직, 결근, 직무태만과 같은 요인의 발생이 감소되어 장기적으로 직무성과를 높이게 된다고 주장했다.

본 연구에서는 직무성과의 측정을 기여도와 직무태도 및 능력으로 한정하여 연구하고자 한다. 또한, 연구주제가 여행사 종사원을 대상으로 한 주제임을 감안하여 직무성과를 여행사 종사원에 한정하고, 직무성과는 리더십, 임파워먼트와 조직몰입의 상관관계에 기인하는 것으로 가설을 설정하여 연구하고자 한다.

54) 이훈구, “관광호텔의 기업문화에 대한 실증적 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1999, pp. 188~189.

55) G. A. Kesselman, M. T. Wood, & E. L. Hagen, “Relationships Between Performance and Satisfaction Under Contingent and Non-contingent Reward Systems”, *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 1974, pp. 374-376.

Ⅲ. 연구모형 및 가설의 설정

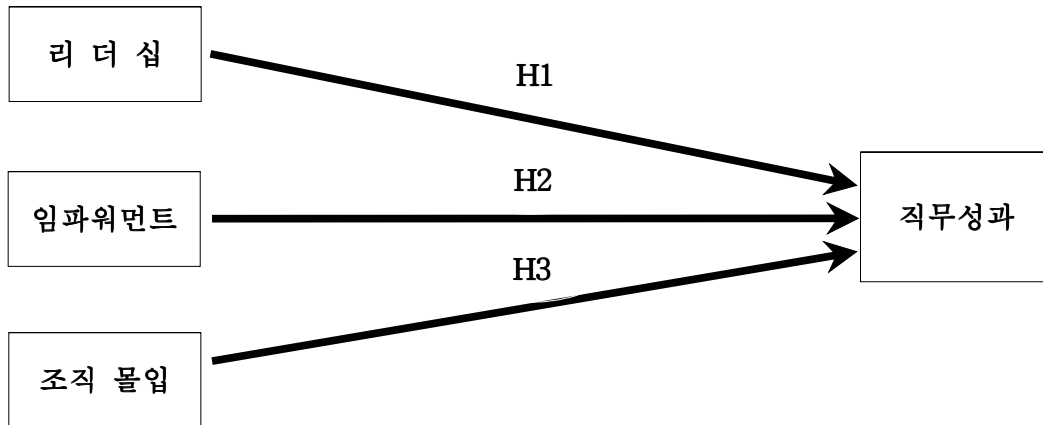
1. 연구모형

본 연구에서는 여행사 종사원의 직무성과가 구조적 요인 특히, 리더십에 따라 어떠한 영향을 미치며, 그리고 최근 새로운 개념으로 부각되고 있는 임파워먼트를 통해 증진될 수 있는가, 또한 조직몰입과 여행사 종사원의 직무성과와는 어떠한 상관관계와 영향력을 미치고 있는가 등의 문제를 제기하고, 이를 규명하기 위하여 실증적으로 분석하여 변화하는 여행사 환경에 대응하는 리더십과 임파워먼트, 조직몰입을 통하여 여행사 종사원의 직무성과를 증진시키는 전략에 기여하기 위한 기초이론을 제공하고자 하는데 목적이 있다.

따라서 본 연구의 모형은 여행사 경영의 새로운 바람을 일으키고 있는 리더십, 새로운 개념으로 부각되고 있는 임파워먼트와 조직몰입, 직무성과와의 상호관계 및 영향정도를 상관분석과 회귀분석을 통하여 검증하고자 한다.

여행사의 리더십, 임파워먼트, 조직몰입을 매개로 하여 직무성과에 지대한 영향을 미치는 것으로 간주하고 해당 여행사의 종사원들이 느끼고 있는 상사의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무성과에 대한 인식을 조사함으로써 그 관계를 보다 더 분명하게 파악할 수 있다.

이러한 이론적 근거를 토대로 <그림 3>과 같이 이론적 연구모형을 설정하였다. 본 연구모형은 리더십, 임파워먼트, 조직몰입은 여행사 종사원의 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 설정하였다.



<그림 3> 연구모형

2. 가설의 설정

<그림 3>에서 제시한 바와 같이 여행사 조직(팀제)의 주요 특징인 리더십, 임파워먼트, 조직몰입을 독립변수로 설정하고 여행사 종사원의 직무성과를 종속변수로 설정하였다.

본 연구의 목적은 여행사에 있어 종사원이 느끼는 상사의 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과간의 관계를 분석함으로써 연구목적을 달성하려는데 있다. 또한 이러한 조사결과는 향후 바람직한 여행사 종사원의 직무성과 향상 전략 개발을 위한 기초 자료로서 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 여행사의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무성과에 관한 관계를 파악하기 위하여 여러 분야의 규범적 논의와 실증연구를 토대로 연구모형을 설정하였으며, 연구모형을 검증하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

1) 여행사 종사원의 리더십과 직무성과 간의 관계

가설1 : 리더십은 여행사 종사원의 직무성과에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

선행 연구의 내용에서 알 수 있듯이 우수한 인재를 선발하여 그들의 잠재 능력의 개발을 극대화시키고 그들 종사원을 통해서 고객만족을 실현하기 위해서는 종사원들로 하여금 단위 조직들의 목표달성에 매진 할 수 있도록 동기를 부여할 리더십이 핵심역량 중의 하나라고 볼 수 있다. 즉 종사원들로 하여금 직무만족과 회사에 대한 충성심 그리고 이직의도에 영향을 줄 수 있는 요인 중 하나로 상급자의 리더십을 들 수 있는데 바로 단위 조직별 리더들의 역할이 직무성과와 직결된다고 할 수 있다.

따라서 리더십은 여행사 종사원의 직무성과에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

2) 여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과 간의 관계

가설2 : 임파워먼트는 여행사 종사원의 직무성과에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

이론적 연구 내용을 종합해 보면 여행사 종사원의 직무성과는 종사원의 직무수행능력과 직무를 기꺼이 수행하고자 하는 임파워먼트에 달려 있다. 그러므로 여행사 경영자의 기본적 과업은 종사원들이 자발적으로 능력을 발휘하여 직무를 효과적으로 수행해 가도록 하는 것이며, 이를 위해서는 종사원의 행동이 여행사의 경영목표 달성에 유익한 직무성과를 올릴 수 있도록 그들의 행동을 지휘 또는 통제하여야 한다.

따라서 임파워먼트는 여행사 종사원의 직무성과에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

3) 여행사 종사원의 조직몰입과 직무성과 간의 관계

가설3 : 조직몰입은 여행사 종사원의 직무성과에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

이론적 연구를 요약해 보면 조직몰입은 종사원이 자신이 속한 조직에 대해 얼마만큼의 열정을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리키는 개념, 즉 조직에 대한 충성, 동일화 및 참여의 견지에서 조직구성원이 가지는 조직에 대한 성향을 의미한다. 또한 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지 및 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구를 의미하기도 한다. 이는 직무 성과에 많은 영향을 미친다.

따라서, 조직몰입은 여행사 종사원의 직무성과에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

실증분석에서 사용된 각 연구변수들에 대한 조작적 정의와 측정방법은 다음과 같다.

1) 리더십

리더십의 변수에 대한 측정은 Bass가 개발하고, Bass and Avolio(2000)가 재검증한 MLQ(multifactor leadership questionnaire)를 토대로 측정하며, 변수는 이상적 영향력(카리스마)(idealized in fluence, attributed, charisma), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개인적 배려(individual consideration)의 4항목으로 구성된다. 그리고 각 항목들은 리커트 5점 척도로서 측정하였다. 위의 리더십 요인에 대한 조작적 정의는 <표 5>와 같다.

<표 5> 리더십 요인에 대한 조작적 정의

요 인	변 수	조작적 정의	척 도
리더십(I)	카리스마	1. 업무와 관련된 자신의 능력과 자신감	Likert 5점 척도
		5. 업무에 대한 공동체 의식 강조	
		9. 목표가 성취될 것이라는 자신감	
		12. 성취할 필요성 역설	
		14. 함께 근무하는 것이 자랑	
	지적자극	2. 미래에 대해 낙관적	
		6. 업무와 관련된 비판적 시각도 재검토	
		10. 다양한 관점에서 사고	
	개별배려	3. 개별적인 관심	
		7. 다른 사람과 구별되는 욕구, 능력, 열망	
	동기부여	4. 가치와 신념에 대한 역설	
		8. 강한 목적의식	
		11. 노력에 대한 보상으로 도와줌	
		13. 수행목표 달성에 따른 보상	
		15. 업무 목표 달성의 책임	

2) 임파워먼트

본 연구에서 임파워먼트의 개념은 Spreitzer(1995)의 정의에 기초하여 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 유능함, 조직구성원의 목표를 기준으로 한 직무의 의미, 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 선택의 내재적 업무동기를 구성원들에게 부여하는 과정으로 정의하고, 변수의 측정은 Spreitzer(1995)가 사용한 요인을 수정하여 역량(capacity), 영향력(impact), 2개의 요인에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 사용하였다. 위의 임파워먼트 요인에 대한 조작적 정의는 <표 6>과 같다.

<표 6> 임파워먼트 요인에 대한 조작적 정의

요 인	변 수	조작적 정의	척 도
임파워먼트 (II)	역량	1. 업무의 중요성	Likert 5점 척도
		2. 업무와 관련된 활동의 의미	
		3. 업무의 의미성	
		7. 업무와 목표 달성의 의미	
		8. 능력에 대한 자신감	
		9. 부서 목표 달성의 자신감	
	영향력	4. 독립성과 재량	
		5. 목표를 스스로 결정	
		6. 필요한 방법 선택	
		10. 통제력	
		11. 부서의 일에 대한 영향력 발휘	
		12. 업무 수행방법의 결정 및 변경에 영향력	
		13. 부서 목표달성에 영향력 행사	

3) 조직몰입

Mowday et al.(1982)은 조직몰입에 대하여 조직몰입이란 “한 조직에 대한 개인의 동일시와 전념도의 상대적 정도”라고 정의하였다. Allen and Meyer(1990)는 조직 몰입을 감정적 몰입, 유지적 몰입, 그리고 규범적 몰입 등 세 가지 요소로 구분하고, 이를 측정하는 척도를 개발하였다. 조직몰입 및 직무성과간의 불분명한 관계를 규명하고자 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 사용하였다. 위의 조직몰입 요인에 대한 조작적 정의는 <표 7>과 같다.

<표 7> 조직몰입 요인에 대한 조작적 정의

요 인	변 수	조작적 정의	척 도
조직몰입(III)	감정적 몰입	1. 회사 입사 만족	Likert 5점 척도
		4. 가족 감정	
		5. 강한 소속감	
		6. 자부심과 긍지	
		9. 회사의 문제가 나의 문제	
		10. 회사 잘 되기를 기원	
	유지적 몰입	2. 회사를 떠난다면 생활 혼란	
		7. 회사를 떠난다면 개인적인 큰 손해	
	규범적 몰입	3. 이직 시 같은 특혜 없음	
		8. 이직은 옳지 않음	
		11. 이직 시 죄책감	

4) 직무성과

종업원이 과업 요구를 성취하는 정도 혹은 할당받은 과업에 대한 종사원의 성취도 등으로써 과업이 이루어진 결과를 말하며 실행, 수행, 성취등을 말한다. Mowday, Steers and Porter(1979)에 의해 개발된 설문지를 기초로 하여 4문항으로 구성하였다. 직무성과에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 하는 리커트 5점 척도를 사용하였다. 위의 직무성과 요인에 대한 조작적 정의는 <표 8>과 같다.

<표 8> 직무성과 요인에 대한 조작적 정의

요 인	변 수	조작적 정의	척 도
직무성과(IV)	기여도	1. 업무의 성취도와 기여도 높음	Likert 5점 척도
		3. 수행하는 업무에 성과	
	직무태도 및 능력	2. 업무를 제시간에 마침	
		4. 업무를 효과적이고 신속하게 수행	

4. 설문지의 구성

본 조사에서 사용된 설문지는 조사목적과 인사말을 포함하였으며, 구체적인 설문 내용은 앞에서 논의된 이론적 배경을 통해 추출된 연구변수들을 중심으로 활용되었으며 설문지의 구성과 측정척도는 다음 <표 9>와 같다.

<표 9> 설문지의 구성과 측정척도

구 성	측정 개념	문항수	설문 번호	측정척도
리더십	카리스마	5	I. 1, 5, 9, 12, 14	Likert 5점 척도
	지적자극	3	I. 2, 6, 10	
	개별배려	2	I. 3, 7	
	동기부여	5	I. 4, 8, 11, 13, 15	
임파워먼트	역량	6	II. 1, 2, 3, 7, 8, 9	
	영향력	7	II. 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13	
조직몰입	감정적 몰입	6	III. 1, 4, 5, 6, 9, 10	
	유지적 몰입	2	III. 2, 7	
	규범적 몰입	3	III. 3, 8, 11	
직무성과	기여도	2	IV. 1, 3	
	직무태도 및 능력	2	IV. 2, 4	
조사 대상자의 일반적 특성	성별, 연령, 학력, 직위, 재직기간, 고용상태, 여행사 규모, 영업 형태	8	V. 1~8	명목척도
전체 문항 수		51		

IV. 자료의 수집 및 분석

1. 자료의 수집

본 연구의 설문조사는 2004년 11월 1일부터 2004년 11월 20일까지 서울에 본사를 두고 있으며, 국내 여행사 순위 30위권 이내의 여행사와 10위권 이내의 현지(랜드) 여행사 종사원을 대상으로 설문조사하였다. 설문 대상자는 사원에서 임원이하의 직급에 대하여 조사를 하였다.

설문지는 각 여행사별로 20부씩 직접 조사 방법과 우편 조사 방법으로 배부하고 회수하였다. 설문지 회수 현황은 <표 10>과 같다.

<표 10> 설문지 회수 현황

모집단	표본 집단	설문지 배부 수	제외된 설문지	분석대상 설문지	회수율
국내 여행사	1. 30위권 이내 국내 여행사 2. 10위권 이내 현지 여행사 3. 서울 본사 소재 여행사	200부	5부	124부	64.5%

2. 분석 방법

표본의 인구통계적 특성을 분석하기 위하여 빈도 분석(Frequency Anaysis)을 하였다. 자료 분석은 변수들이 제대로 측정되었는가를 확인하기 위하여 각 변수들의 신뢰성 검증은 크론바하 알파(Cronbach's alpha) 값을 이용하였고, 자료의 타당성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 여행사 종사원의 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과 등 집단 간의 평균차이를 검증하기 위해 ANOVA 분석 및 Duncan test를 통한 다중비교를 실시하였다.

SPSS 10.0 프로그램을 이용하여 본 연구의 일반적 특성 및 연구 변수에

대한 서술적 통계를 구하였다.

본 연구의 가설 검증은 독립변수들 간의 상호관련성을 검증하기 위해 상관분석(Correlation Analysis)을 실시하였으며, 회귀분석(Regression Analysis)을 통하여 변수 간 영향정도를 검증하였다.

V. 실증 분석

본 장에서는 우선 표본의 인구통계적 특성과 일반적 특성을 검토하고, 두 번째로 조사 내용과 개념의 타당성을 검증하기 위해 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였다. 세 번째로 영향요인으로 제시한 리더십, 임파워먼트, 조직몰입과 직무성과 간의 관계와 영향을 미치는 정도를 알아보기 위해 상관분석과 회귀분석을 실시하였으며, 네 번째로 집단 간의 차이를 알아보기 위해 분산분석을 실시하였다.

1. 표본의 일반적 특성

표본의 인구통계적 특성을 분석하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 하였다. 그 내용은 <표 11-1>과 <표 11-2>와 같이 전체 124명 중에 남성이 46명으로 37.1%, 여성이 78명으로 62.9%를 차지하였다. 연령 대별로는 20대가 71명으로 57.3%, 30대가 50명으로 40.3%, 40대가 3명으로 2.4%의 비중을 보였다. 학력은 고졸이하가 8명으로 6.5%, 2년제가 70명으로 56.5%, 4년제가 45명으로 36.3%, 대학원 이상이 1명으로 0.8%를 차지하였다. 종사하는 여행사의 규모(직원 수)는 1~50명이 32명으로 25.8%, 51~100명이 26명으로 21.0%, 101~300명이 54명으로 43.5%, 301명 이상이 12명으로 9.7%를 차지하였다. 마지막으로 홀 세일 간판 여행사가 19명으로 15.3%, 광고 직판 여행사가 91명으로 73.4%, 현지 여행사(랜드사)가 14명으로 11.3%의 비중을 보였다.

항목별로는 여성, 20~30대, 2년제 대학, 일반사원과 주임/계장, 2~5년 재직자, 정식 직원, 101~300명 규모의 회사 종사자, 직판 여행사 종사자가 표본의 주를 이루었다.

특성별 표본의 빈도분석의 결과는 다음 <표 11-1>과 같다.

<표 11-1> 특성별 표본의 분포

항 목		빈 도(명)	퍼센트(%)	유효 퍼센트(%)	누적 퍼센트(%)
성별	남	46	37.1	37.1	37.1
	여	78	62.9	62.9	100.0
	합 계	124	100.0	100.0	
연령	20대	71	57.3	57.3	57.3
	30대	50	40.3	40.3	97.6
	40대	3	2.4	2.4	100.0
	합 계	124	100.0	100.0	
학력	고졸 이하	8	6.5	6.5	6.5
	2년제 대학	70	56.5	56.5	62.9
	4년제 대학	45	36.3	36.3	99.2
	대학원 이상	1	0.8	0.8	100.0
	합 계	124	100.0	100.0	
직위	일반 사원	50	40.3	40.3	40.3
	주임/계장	43	34.7	34.7	75.0
	대리급	18	14.5	14.5	89.5
	과장/차장 이상	13	10.5	10.5	100.0
	합 계	124	100.0	100.0	
재직 기간	2년 미만	41	33.1	33.1	33.1
	2~5년	61	49.2	49.2	82.3
	6~10년	21	16.9	16.9	99.2
	11년 이상	1	0.8	0.8	100.0
	합 계	124	100.0	100.0	
고용 형태	정식 직원	117	94.4	94.4	94.4
	계약 직원	7	5.6	5.6	100.0
	합 계	124	100.0	100.0	

표본기관의 구조적 특성별 빈도분석의 결과는 다음 <표 11-2>과 같다.

<표 11-2> 표본기관의 구조적 특성별 분포

항 목		빈 도(명)	퍼센트(%)	유효 퍼센트(%)	누적 퍼센트(%)
여행사 규모	1~50명	32	25.8	25.8	25.8
	51~100명	26	21.0	21.0	46.8
	101~300명	54	43.5	43.5	90.3
	301명 이상	12	9.7	9.7	100.0
	합 계	124	100.0	100.0	
영업 형태	간판 여행사	19	15.3	15.3	15.3
	직판 여행사	91	73.4	73.4	88.7
	현지 여행사	14	11.3	11.3	100.0
	합 계	124	100.0	100.0	

2. 신뢰성 및 타당성 검증

자료 분석에 앞서 조사 내용의 타당성을 확인하기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's alpha) 값을 이용하였고, 알파 값에 대한 통일된 절삭기준은 없으나 Nunally(1978)의 연구에 의하여 .5를 절삭기준으로 활용하였다. 조사 항목의 개념 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석과 신뢰도 분석의 결과는 다음과 같다.

먼저 리더십에 대한 요인분석은 다음 <표 12>와 같다.

카리스마 요인은 5개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 6.045, 누적분산 설명력은 40.31%, 신뢰도 계수는 .8357로 나타났다.

지적자극 요인은 3개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 1.673, 누적분산 설명력은 51.46%, 신뢰도 계수는 .7688로 나타났다.

개별배려 요인은 2개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 1.206, 누적분산 설명력은 59.47%, 신뢰도 계수는 .6173로 나타났다.

동기부여 요인은 5개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 1.116, 누적분산

설명력은 66.94%, 신뢰도 계수는 .8068로 나타났다.

<표 12> 리더십에 대한 요인 분석 및 신뢰도 분석

항 목	요 인	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산 (누적)	신뢰도 계수
I .5	F1 카리스마	.834	6.045	40.301	40.301	.8357
I .1		.830				
I .9		.710				
I .12		.619				
I .14		.606				
I .2	F2 지적자극	.823	1.673	11.155	51.456	.7688
I .6		.754				
I .10		.576				
I .3	F3 개별배려	.824	1.206	8.039	59.496	.6173
I .7		.787				
I .13	F4 동기부여	.714	1.116	7.440	66.936	.8068
I .4		.700				
I .8		.698				
I .11		.681				
I .15		.619				

임파워먼트에 대한 요인 분석은 다음 <표 13>과 같다.

역량 요인은 6개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 6.222, 누적분산설명력은 47.86%, 신뢰도 계수는 .8854로 나타났다.

영향력 요인은 7개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 2.448, 누적분산설명력은 66.69%, 신뢰도 계수는 .9193로 나타났다.

<표 13> 임파워먼트에 대한 요인 분석 및 신뢰도 분석

항 목	요 인	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산 (누적)	신뢰도 계수
Ⅱ.1	F1 역량	.875	6.222	47.864	47.864	.8854
Ⅱ.3		.872				
Ⅱ.2		.841				
Ⅱ.7		.720				
Ⅱ.9		.701				
Ⅱ.8		.623				
Ⅱ.12	F2 영향력	.883	2.448	18.829	66.693	.9193
Ⅱ.10		.873				
Ⅱ.11		.862				
Ⅱ.5		.819				
Ⅱ.13		.771				
Ⅱ.4		.736				
Ⅱ.6		.622				

조직몰입에 대한 요인 분석은 다음 <표 14>와 같다.

감정적 몰입 요인은 6개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 4.668, 누적분산설명력은 42.44%, 신뢰도 계수는 .8444로 나타났다.

유지적 몰입 요인은 2개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 1.317, 누적분산설명력은 54.41%, 신뢰도 계수는 .8377로 나타났다.

규범적 몰입 요인은 3개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 1.230, 누적분산설명력은 65.59%, 신뢰도 계수는 .7254로 나타났다.

<표 14> 조직몰입에 대한 요인 분석 및 신뢰도 분석

항 목	요 인	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산 (누적)	신뢰도 계수
Ⅲ.5	F1 감정적 몰입	.775	4.668	42.437	42.437	.8444
Ⅲ.6		.774				
Ⅲ.1		.739				
Ⅲ.9		.711				
Ⅲ.10		.675				
Ⅲ.4		.570				
Ⅲ.7	F2 유지적 몰입	.895	1.317	11.975	54.412	.8377
Ⅲ.2	.861					
Ⅲ.8	F3 규범적 몰입	.855	1.230	11.182	65.593	.7254
Ⅲ.11		.790				
Ⅲ.3		.632				

직무성과에 대한 요인의 분석은 다음 <표 15>와 같다.

기여도 요인은 2개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 2.276, 누적분산설명력은 56.90%, 신뢰도 계수는 .8497로 나타났다.

직무태도 및 능력 요인은 2개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값 1.096, 누적분산설명력은 84.30%, 신뢰도 계수는 .7320로 나타났다.

<표 15> 직무성과에 대한 요인 분석 및 신뢰도 분석

항 목	요 인	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산 (누적)	신뢰도 계수
Ⅳ.1	F1 기여도	.943	2.276	56.895	56.895	.8497
Ⅳ.3	.886					
Ⅳ.2	F2 직무태도 및 능력	.909	1.096	27.406	84.301	.7320
Ⅳ.4	.841					

따라서 모든 요인이 1 이상의 아이겐 값과 요인 적재치 값이 .570~.943으로 나타나고 있고, 모든 측정변수의 알파값(α)이 .60을 넘고 있기 때문에 Nunally(1978)가 제시한 신뢰성 기준과 비교하여 볼 때 분석에 포함된 모든 요인들이 매우 안정된 신뢰성을 확보하고 있다고 할 수 있다. 본 연구의 추가분석을 위한 자료의 신뢰성 및 타당성은 모두 확보되었다고 할 수 있다.

3. 상관분석(Correlation Analysis)

영향요인이 되는 변수 사이의 관계가 어느 정도 밀접한가를 측정하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 관련성 여부에 대한 상관관계 분석 결과 각 요인 간의 상관관계 계수는 대체로 정(+)의 상관관계를 보였으나 리더십과 직무성과 간의 유의성은 다른 요인간의 상관관계보다 비교적 약하게 나타났다.

리더십과 직무성과 간의 관계를 제외하고는 변수 간 상관관계가 매우 유의하게 나타났고($P=.000$), 리더십과 직무성과의 경우 .05 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 리더십과 직무성과는 상관관계(.160)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 유의하였다($P=.036$). 또한 리더십과 임파워먼트는 상관관계(.361)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다($P=.000$). 리더십과 조직몰입은 상관관계(.338)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다($P=.000$). 임파워먼트와 조직몰입은 상관관계(.502)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다($P=.000$). 임파워먼트와 직무성과는 상관관계(.610)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다($P=.000$). 조직몰입과 직무성과는 상관관계(.488)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다($P=.000$).

<표 16> 상관관계 분석

구 분		리더십	임파워먼트	조직몰입	직무성과
리더십	Pearson의 상관계수	1.000			
	유의확률				
	표본 수				
임파워먼트	Pearson의 상관계수	.361**	1.000		
	유의확률	.000			
	표본 수	124			
조직몰입	Pearson의 상관계수	.338**	.502**	1.000	
	유의확률	.000	.000		
	표본 수	124	124		
직무성과	Pearson의 상관계수	.160*	.610**	.488**	1.000
	유의확률	.036	.000	.000	
	표본 수	124	124	124	

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

4. 회귀분석(Regression Analysis)

연구모형에 근거하여 앞서 제시한 변수들의 인과관계를 밝히고 가설을 입증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 그 제시된 가설과 회귀분석의 결과는 다음 <표 18>과 같다.

- 가설1: 리더십은 여행사 종사원의 직무성과에 정(+)의 영향이 있을 것이다.
- 가설2: 임파워먼트는 여행사 종사원의 직무성과에 정(+)의 영향이 있을 것이다.
- 가설3: 조직몰입은 여행사 종사원의 직무성과에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

회귀분석 결과 F값 29.930, 유의확률(P) .000으로 매우 유의하게 나타났다. 설명력 계수인 R²값은 .428인데 이는 연구 모형에 제시된 변수인 리더십,

임파워먼트, 조직몰입으로 직무성과를 42.8% 설명할 수 있음을 의미하며, 57.2%에 대해서는 제시되지 않은 또 다른 변수가 존재할 수 있음을 의미한다.

회귀식에 사용된 상수와 계수는 <표 18>에 나타나 있는 비표준화계수의 베타 값에서 얻어진 것이며, 리더십(P=.032), 임파워먼트(P=.000), 조직몰입(P=.001)이 각각 유의확률(P) .05 수준에서 유의함을 볼 수 있다.

본 연구가설을 증명하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 리더십, 임파워먼트, 조직몰입은 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 가설 1, 2, 3은 모두 채택되었다.

<표 17> 가설의 분석 결과

구 분		예상된 관계	분석결과	P-value
가설 1	리더십 → 직무성과	정(+의 관계 성립)	지지	.032
가설 2	임파워먼트 → 직무성과	정(+의 관계 성립)	지지	.000
가설 3	조직몰입 → 직무성과	정(+의 관계 성립)	지지	.001

회귀분석을 통하여 다음과 같은 회귀식을 유추할 수 있다.

$$Y = .982 + .545X_1 + .297X_2 + .102X_3$$

(Y : 직무성과, X₁ : 임파워먼트, X₂ : 조직몰입, X₃ : 리더십)

<표 18> 회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	T	유의 확률
	B	표준오차	Beta		
상 수	.982	.317		3.098	.002**
리더십	.102	.066	.118	1.561	.032*
임파워먼트	.545	.086	.518	6.307	.000***
조직몰입	.297	.090	.268	3.290	.001**
모형 요약					
모형	R	R ²	수정된 R ²	추정 값의 표준오차	
1	.654	.428	.414	.43	
분산분석b					
모형	제곱 합	자유도	평균 제곱	F	유의 확률
선형회귀분석	16.977	3	5.659	29.930	.000
잔 차	22.689	120	.189		
합 계	39.667	123			

종속변수: 직무성과

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

5. 여행사 특성군별 측정변수의 차이분석

여행사의 일반적 특성 요인 중 여행사의 영업 형태인 간판(홀 세일) 여행사, 직판(광고) 여행사, 현지(랜드) 여행사 등의 상황에 따른 집단별 특성을 분석하였다. 세 집단 간 차이를 분석하기 위하여 ANOVA 분석 및 Duncan test를 통한 다중비교를 사용하였다.

분석 결과 리더십 요인에서 집단 간 차이를 보였으며, 다른 요인인 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과에서는 특성별 차이가 나타나지 않았다.

1) 리더십 요인 차이분석

리더십 요인 차이분석 결과 지적자극(.002), 개별배려(.027), 동기부여(.032)는 차이가 있는 것으로 분석되었다. 그러나 사후검증 결과 동기부여 요인은 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 19> 여행사 특성에 따른 리더십 기초 통계량

구 분		제공 합	자유도	평균 제공	F	유의 확률
카리스마	집단 간	.155	2	7.768E-02	.208	.812
	집단 내	45.149	121	.373		
	합계	45.304	123			
지적자극	집단 간	5.631	2	2.816	6.777	.002**
	집단 내	50.268	121	.415		
	합계	55.900	123			
개별배려	집단 간	3.261	2	1.630	3.730	.027*
	집단 내	52.890	121	.437		
	합계	56.151	123			
동기부여	집단 간	2.635	2	1.318	3.556	.032*
	집단 내	44.829	121	.370		
	합계	47.464	123			

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

지적자극의 경우 직관 여행사(3.45)와 간관 여행사(4.05), 현지 여행사(3.57)와 간관 여행사(4.05) 간에 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 직관 여행사와 현지 여행사 간에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 20> 여행사 영업형태에 따른 지적자극 사후검증

영업 형태	표본 수	유의수준 = .05에 대한 부집단	
		1	2
직관 여행사	91	3.45	
현지 여행사	14	3.57	
간관 여행사	19		4.05
유의 확률		.544	1.000

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

개별배려의 경우 직관 여행사(3.20)와 간관 여행사(3.66), 현지 여행사(3.25)와 간관 여행사(3.66) 간에는 차이가 있지만 직관 여행사와 현지 여행사 간에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 21> 여행사 영업형태에 따른 개별배려 사후검증

영업 형태	표본 수	유의수준= .05에 대한 부집단	
		1	2
직관 여행사	91	3.20	
현지 여행사	14	3.25	
간관 여행사	19		3.66
유의 확률		.814	1.000

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

동기부여는 차이분석 결과 .032로 차이가 있는 것으로 분석되었지만, 사후 검증결과 동기부여 요인은 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 22> 여행사 영업형태에 따른 동기부여 사후검증

영업 형태	표본 수	유의수준= .05에 대한 부집단
		1
직관 여행사	91	3.40
현지 여행사	14	3.67
간관 여행사	19	3.77
유의 확률		.057

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

VI. 결 론

1. 연구의 결론

본 연구에서는 선행연구의 검토와 이론적 고찰을 통해 직무성과에 영향을 주는 요인을 선별하고 이들과 직무성과가 어떠한 상관관계와 인과관계를 갖는지를 고찰하였다. 선별된 요인으로는 리더십, 임파워먼트, 조직몰입이며 이들은 각각 카리스마, 지적자극, 개별배려, 동기부여와 역량, 영향력 그리고 감정적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 하위 요인들로 구성되며 직무성과는 기여도, 직무태도 및 능력의 하위요인으로 구성되었다. 이들은 학계에서 지금까지 직무성과에 대한 영향요인으로 연구되어 오면서 신뢰성을 확보한 요인들이므로 이들 요인 간의 상호관계에 대한 고찰은 기업이 효율적인 인적자원 관리를 통해 긍정적인 고객반응을 유도, 강화하고 궁극적으로 기업성과를 극대화하기 위한 경영전략 수립에 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 사료된다.

설문조사는 11월 1일부터 2004년 11월 20일까지 서울에 본사를 두고 있으며, 국내 여행사 순위 30위권 이내의 여행사와 10위권 이내의 현지(랜드) 여행사 종사원을 대상으로 확률적 추출을 통하여 실시하였다. 설문을 통한 실제 조사와 그 자료를 분석하여 본 결과 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과 및 그 하위 요인들의 내용 및 개념 타당성이 모두 확보되었고, 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과 간에 상호 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모두 정(+)의 상관관계를 보였다.

리더십과 직무성과 간의 관계를 제외하고는 변수 간 상관관계가 매우 유의하게 나타났다($P=.000$), 리더십과 직무성과의 경우 .05 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 리더십과 직무성과는 상관관계(.160)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 유의하였다($P=.036$). 또한 리더십과 임파워먼트는 상관관계(.361)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다($P=.000$). 리더십과 조직몰입은 상관관계(.338)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다($P=.000$). 임파워먼트

트와 조직몰입은 상관관계(.502)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다(P=.000). 임파워먼트와 직무성과는 상관관계(.610)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다(P=.000). 조직몰입과 직무성과는 상관관계(.488)를 가지고 있으며, 정(+)의 방향으로 변하며 통계적으로 매우 유의하였다(P=.000).

회귀분석의 결과, F값 29.930, 유의확률(P) .000으로 매우 유의하게 나타났다. 회귀식에 사용된 상수와 계수는 비표준화계수의 베타 값에서 얻어진 것이며, 리더십(P=.032), 임파워먼트(P=.000), 조직몰입(P=.001)이 각각 유의확률(P) .05 수준에서 유의함을 볼 수 있다.

리더십, 임파워먼트, 조직몰입은 직무성과에 영향이 있는 것으로 나타났으며, 임파워먼트, 조직몰입, 리더십의 비중 순을 보이며 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 세 가설을 모두 채택할 수 있었다.

이상과 같은 결과를 볼 때, 여행사에서 직무성과를 극대화하기 하기 위해서는 리더십, 임파워먼트, 조직몰입을 적극적으로 제시해야 할 필요성이 있다. 여행사의 영업 형태, 즉 간판(홀 세일) 여행사, 직판(광고) 여행사, 현지(랜드) 여행사의 집단별 특성의 차이는 리더십 요인에서만 나타났고, 다른 요인인 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과에서는 특성별 차이가 나타나지 않았다.

리더십 요인 차이분석 결과 지적자극(.002), 개별배려(.027), 동기부여(.032)는 차이가 있는 것으로 분석되었다. 그러나 사후검증 결과 동기부여 요인은 차이가 없는 것으로 나타났다. 지적자극의 경우 직판 여행사(3.45)와 간판 여행사(4.05), 현지 여행사(3.57)와 간판 여행사(4.05) 간에 차이가 있는 반면 직판 여행사와 현지 여행사 간에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 개별배려의 경우 직판 여행사(3.20)와 간판 여행사(3.66), 현지 여행사(3.25)와 간판 여행사(3.66) 간에는 차이가 있지만 직판 여행사와 현지 여행사 간에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 결과 제시된 리더십, 임파워먼트, 조직몰입은 직무성과를 42.8% 설명하고 있는 것으로 나타났는데, 이는 나머지 57.2%에 대해서 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 이외에 직무성과를 설명할 또 다른 변수가 존재할 수 있음을 의미한다. 독립변수로 설정된 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 간에도 유의한 상관관계를 보였으며, 이는 요인들 간 상관관계를 설명해 줄 연구모형이 개선의 여지가 있음을 의미한다. 마지막으로 집단 간 차이가 있음을 밝혀냈지만 그 차이가 어디서 기인하는지는 구체적이고 실질적인 분석이 필요하다. 이는 앞으로 행해질 연구의 방향과 가능성을 제시하여 주는 대목이며, 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 외에 존재하는 영향 요인을 발견하고, 직무성과를 더욱 정밀하게 설명할 연구모형을 개발하는 것은 앞으로 연구되어야 할 과제이다. 또한 집단 간 차이를 설명할 인과 관계가 밝혀진다면 직무성과의 향상을 위한 보다 유효한 전략이 제시되리라 생각된다.

본 연구는 서울에 본사를 둔 한정된 표본설정과 표본의 수가 너무 작았다는 한계점이 있다. 따라서 국내 여행사 전체를 분석 비교함으로써 더 효율적인 방안을 제시할 수 있을 것이다.

또한 직무성과에 영향을 미치는 구체적 자료 유추를 위해서는 여행사 영업 형태에 따른 분명한 구분이 필요하다. 영업 형태에 따라 직무성과에 작용하는 요인들이 상이하게 나타날 수 있다. 한 여행사에서 3가지의 현지, 간판, 직판 여행사의 영업을 할 수도 있기 때문에 해당 여행사에서 주로 하는 영업 형태의 명확한 구분을 통하여 자료를 수집, 연구할 필요성이 있다.

이러한 한계점을 보완하여 후속 연구를 수행하면 좀 더 개선되고 종합적인 직무성과 제고의 전략방안을 제안할 수 있을 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 박원우, "Empowerment와 기업문화, 자율과 혁신의 기업문화", 삼성정신문화연구소, 1995, pp. 12~33.
- 박중훈 · 박경아, "리더십과 Followership간의 조합성이 조직 유효성에 미치는 효과 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교", 「인사관리연구」, 제24집, 제2권, 2001, p. 88.
- 백기복, 『이슈리더십』, 창민사, 2000, pp. 57~59.
- 송경수, 최만기, 박봉규, "직무만족과 조직몰입의 조직시민행동에 대한 매개역할에 관한 탐색적 연구", 「인사·조직연구」, 제7권 2호, 1999, pp. 139~189.
- 신형재, "조직문화와 하위문화의 적합성 및 집단 응징성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2000, p. 81.
- 양창삼, 『조직 행동의 이해』, 법문사, 1994, pp. 241~243.
- 유기현, 『경영학원론』, 무역경영사, 1999, p. 272.
- 윤세환, "여행사 종사원의 지각된 공정성이 조직시민행동과 서비스품질에 미치는 영향", 대구대학교 대학원 박사학위논문, 2001, p. 73.
- 이재훈, 『인적자원관리』, 경문사, 2000, p. 162.
- 이훈구, "관광호텔의 기업문화에 대한 실증적 연구". 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1999, pp. 188~189.
- 장상태, "호텔 레스토랑 지배인의 리더십이 종업원의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향", 세종대학교 대학원 박사학위논문, 2002, pp. 20~21.
- 장은미 "정규직과 임시직의 조직몰입에 관한 연구-보험직 여직원을 대상으로", 한국인사·조직학회, 1995년 춘계학술연구발표회, 1995, p. 42.
- 전상호 · 신용준, "조직 문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증 연구", 「경영학 연구」, 제24권 제4호, 1995, pp. 161~162.
- 최철수, "여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2001.

하용규, “호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향”,
경기 대학교 대학원 박사학위논문, 2003, pp. 27~29.

한글학회, 『우리말 큰 사전』, 어문각, 1992.

허문구, “전략기업군내 기업의 성과차이와 그 원인”, 고려대학교 대학원 박사학위
논문, 1992, pp. 115~117.

2. 국외문헌

- Argyris, C., "Empowerment : The Emperor's New Clothes", Harvard Business Review, May-June 1998, pp. 98-105.
- Beatty, R. W., & Ulrich, D. O., "Re-energizing the Mature Organization". Organizational Dynamics, 2091, 1991, pp. 16-30.
- Bowen, D., & Lalwer, E., "The Empowerment of Service Workers", Sloan Management Review, 33, 1992, pp. 31-39.
- Brymer, R., "Employee Empowerment : A Guest-Driven Leadership Strategy," The Cornell H. R. A. Quarterly, Vol. 32 (1), May 1991, pp. 58-68.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S., "Organizing Successful Co-Marketing Alliance", Journal of Marketing, 57(Apr), 1993, p. 33.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N., "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, 13(3), 1988, pp. 471-482.
- Dessler, G., "How to Earn Your Employees' Commitment", Academy of Management Executive, 13(2), 1999, pp. 58-67.
- Guillory, B. & Galindo, L., "Empowerment : for High-Performing Organizations", Salt Lake City, Utah : Innovations International. Inc., 1994, , pp. 15-16.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C., "The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation", Journal of Marketing, (60, October), 1996, pp. 52-70.
- Hersey, P., & Blanchard, K., 「Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources」, 4th. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982, p. 248-255.

- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A., "Personal & Role Related Factors in the Development Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, p. 556.
- Jex, S. M., "Stress and Job Performance: Theory Research, and Implications for Managerial Practice", Thousand Oaks, California : SAGE Publications, 1998, pp. 25-26.
- Johnson, R., & Redmond, D., "The Art of Empowerment: The Profit and Pain of Employee Involvement", *Financial Times*, 1998, pp. 19-21.
- Kesselman, G. A., Wood, M. T., & Hagen, E. L., "Relationships Between Performance and Satisfaction Under contingent and Non-contingent Reward Systems", *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 1974, pp. 374-376.
- Kinlaw, D. C., "The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence", Hampshire: Gower, 1995, pp. 65-67.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B., "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), 1999, pp. 58-74.
- Kizilos, P., "Crazy about Empowerment" *Training*, Dec, 1990, pp. 47-56.
- Mainiero, L. A., *Coping With Powerlessness: "The Relationship of Gender and Job Dependency to Empowerment-Strategy Usage"*, *Administrative Science Quarterly*, 33, 1986, pp. 633-653.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C.J., "Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 1993, pp. 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, p. 4.

- _____, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991, pp. 61-89.
- Mitchell, T. R., Smyser, C. M. & Weed, S. E., "Locus of Control : Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 18(3), 1997, pp. 623-631.
- Morrow, P., "Concept Redundancy in Organizational Research : The Case to Work Commitment", *American Marketing Research*, 12, 1987, p. 486.
- Mowday, R. T., Poter, L. M., & Steers, T.M., "Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment", *Absenteeism and Turnover*, Columbia: Academic Press, 1982, pp. 25-29.
- Nadler, D. A., & Hushman, M. L., What Makes for Magic Leadership? in W. E Rosenbach & R. E. Taylor. (eds). 「Comtemporary Issues in Leadership」 Boulder : West view, 1990.
- Nunnally, J. C., "Psychological Theory", 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY, 1978.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K., "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership : A Conceptual Examination," *Academy of Management Review*, 22(1), 1997, pp. 80-109.
- Potterfield, T. A., "The Business of Employee Empowerment : Democracy and Ideology in the Workplace, Westport", Connecticut & London : Quorum Books, 1999, pp. 56-57.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R., 「The Transformation of Organizational Culture : A competing values perspectives」 in Frast, P. J., et, al(eds), 「Organizational Culture」 , Beverly Hills, CA : Sage, 1985, pp. 315-334.

- Show, R. B., *Organizational Architecture*. San Francisco : Jossey-Bass, 1992, pp. 155-157.
- Spreitzer, G. M., "Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), 1995, pp. 1442-1485.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A., "Cognitive Elements of Empowerment : An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motive", *Academy of Management Review*, 15(4), 1990, pp. 666-681.
- Thomas, K. W.. "Commitment and Socialization", *America Socialization Review*. 33, 1968, pp. 499-517.
- Vogt, J. F., & Murrell, K. L., "Empowerment in Organizations : How To Spark Exceptional Performance", *University Associate , Inc.*, 1990, pp. 50-55.
- Waldman, D. A., & Bass, B. M., "Adding to Leader and Follower Transaction : An Augmenting Effects of Transformational Leadership", *School of Management SUNY at Binghamton, Working Paper*, 1986.
- Wiener, Y., & Vardi, Y., "Relationship between Job, Organization, and Career Commitment and Work Outcomes : An Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 1980, pp. 81-96.
- Wiener, Y., "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7, 1982, pp. 418-428.
- Yammarino, F. J., Doublinsky, A. J., Corner, L.B., & Jolson, M.A., "Woman and Transformational and Contingent Reward Leadership; A Multiple Levels of Analysis Perspective," *Academy of Management Review*, 40(1), 1997, p. 156.

ABSTRACT

A Study on effects of leadership, empowerment and organizational
commitment on job performance in work place of travel
Employees

Kang, Do Yong

Major in Tourism Management

Department of Hotel Tourism Restaurant Management

Graduate School of Business in Hansung University

The purpose of this study is to examine the effect of influencing factors on job performance that represents a firm's competitive power in travel agencies.

Recently, since the age of information came out, we have experienced rapid changes and crisis in aggravation of management environment. We need much more effort and struggling than before to obtain competitive power for business. The core strategy for strong competitive power is to develop productivity and efficiency and it can be performed by improving job performance of workers. Accordingly a firm must continuously give attention to the way to make the best environment for workers to make their job performance best.

In case of travel agencies that highly depend on human resource, job performance of workers has a huge influence on a firm's competitive power. Regarding this fact, it is a very significant crisis that aggravation of business environment, lack of loyalty to the job and high turnover rate exist.

Workers' needs for job environment are more and more diversified. Therefore a firm has to pay attention to the diversity and properly cope with the situation.

According to the result of this study, leadership, empowerment and organizational commitment have a significant influence on job performance. Therefore studying these factors may give a hint for a good strategy for maximizing a firm's business performance through a efficient management of human resource.

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문조사에 응해 주셔서 정말 고맙습니다.

본 설문은 리더십, 임파워먼트, 조직몰입이 여행사 종사원의 직무 성과에 미치는 영향을 연구하여 직무성과 향상에 기여하고자 진행하고 있습니다. 이에 여행업계에 근무하시는 여러분들의 고견을 구하고자 하오니 바쁘시더라도 많은 협조를 부탁드립니다.

본 설문지에 대한 응답 내용은 무기명으로 처리되며, 연구목적 이외에 다른 목적으로 사용하지 않을 것을 약속 드립니다. 질문에는 정확한 답이 없으며, 평소에 느끼시는 바를 가장 가까운 항목에 체크하여 주시면 됩니다.

여러분의 많은 협조를 부탁드립니다. 귀하의 무궁한 발전과 우리나라 여행업의 발전을 기원합니다. 감사합니다.

2004. 11.

한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과

지도교수 : 경영학 박사 윤 세 환 교수

연구자 : 관광경영전공 강 도 용

연 락 처 : 010-7325-6113

E-mail : doykang@hotmail.com

I. 다음은 귀하의 상관이 보일 수 있는 행동이나 특징(리더십)을 기술한 것입니다. 귀하가 상관에 대해서 느끼는 것이나 생각하는 바를 가장 잘 반영하는 란에 V 표시하여 주시기 바랍니다.

[나의 상사는(와) _____]		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
		①	②	③	④	⑤
1	업무와 관련된 자신의 능력과 자신감을 보여준다.					
2	미래에 대해 항상 낙관적으로 이야기한다.					
3	전체의 한 구성원으로서보다 개별적으로 나에게 관심을 기울이는 편이다.					
4	자신의 가장 중요한 가치와 신념에 대해 자주 이야기한다.					
5	업무에 대한 공동체의식을 가지는 것이 중요하다고 강조한다.					
6	업무와 관련된 비판적인 시각들도 그것이 합당한지 다시 검토한다.					
7	내가 다른 사람과 구별되는 욕구와 능력, 열망을 가진 것으로 인식한다.					
8	강한 목적의식을 가지는 것이 매우 중요하다는 것을 강조한다.					
9	종사원들에게 목표가 성취될 것이라는 자신감을 표현한다.					
10	문제를 해결할 때 다양한 관점에서 생각하는 편이다.					
11	내 노력에 대한 보상으로 나를 도와주는 편이다.					
12	꼭 성취할 필요가 있는 것에 대해서는 열정적으로 이야기하는 편이다.					
13	수행목표가 성취될 때 여기에 따라 어떤 보상을 받을 수 있는지 분명히 이야기한다.					
14	함께 근무하고 있는 것이 자랑스럽다.					
15	업무목표를 달성하는데 있어서 누가 책임이 있는지를 구체적으로 토론한다.					

II. 귀하께서 근무하시는 회사의 임파워먼트(역량증대 혹은 권한위임)와 관련된 항목에 해당되는 질문입니다. 동의하시는 정도에 따라서 해당란에 V 표시하여 주시기 바랍니다.

[나는(내가) _____]		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
		①	②	③	④	⑤
1	하고 있는 업무가 나에게 매우 중요하다.					
2	업무와 관련된 활동은 나에게 의미 있는 것이다.					
3	하고 있는 업무는 나에게 의미가 있다.					
4	나의 직무를 수행하는데 있어서 상당한 독립성과 재량을 가지고 있다.					
5	업무상 목표를 나 스스로 결정한다.					
6	나의 직무를 수행하는데 필요한 방법들을 내가 선택한다.					
7	지금 하고 있는 업무는 나의 목표 달성에 매우 도움이 된다.					
8	업무를 수행할 수 있는 나의 능력에 대하여 자신이 있다.					
9	우리 부서의 목표를 성공적으로 달성 할 자신이 있다					
10	나의 부서에서 일어나는 많은 일을 통제할 수 있다.					
11	나의 부서에서 일어나는 일에 대하여 영향력을 발휘할 수 있다.					
12	나의 부서 업무 수행 방법의 결정 및 변경에 상당한 영향력을 발휘할 수 있다.					
13	나의 부서 목표달성에 상당한 영향력을 행사할 수 있다.					

Ⅲ. 다음은 귀하가 근무하고 계시는 회사에 대해 느끼는 감정(조직몰입)에 관한 질문입니다. 평소에 귀하께서 느끼시는 생각대로 해당란에 V표를 하여주십시오.

[나는 _____]		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
		①	②	③	④	⑤
1	회사에 입사하게 된 것을 만족스럽게 생각한다.					
2	지금 이 회사를 떠난다면 나의 생활은 혼란스러워질 것이다.					
3	다른 회사로 직장을 옮긴다면 그 회사는 이 회사와 같은 특혜를 나에게 주지 못할 것이다.					
4	이 회사에서 가족의 한 사람인 것 같은 감정을 느낀다.					
5	이 회사에 대하여 강한 소속감을 느낀다.					
6	이 회사에 근무하고 있는 것에 대해 자부심과 긍지를 느낀다.					
7	지금 이 회사를 떠난다면 나에게 개인적인 손해는 클 것이다					
8	아무리 이익이 된다고 하더라도 지금의 회사를 떠난다는 것은 옳지 않다고 생각한다.					
9	회사의 문제가 나의 문제처럼 느껴진다.					
10	우리 회사가 잘되기를 진심으로 원한다.					
11	지금 회사를 떠난다면 죄책감을 느낄 것 같다.					

IV. 근무하시는 회사에서 귀하의 직무성과에 해당되는 질문입니다.

동의하시는 정도에 따라서 해당란에 V표하여 주십시오.

[나는(내가) _____]		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
		①	②	③	④	⑤
1	전반적인 업무의 성취도와 회사에 대한 기여도는 매우 높다고 생각한다.					
2	일반적으로 나의 업무를 제시 시간에 정확하게 끝낸다.					
3	수행하는 업무에 전반적으로 성과가 있다고 생각한다.					
4	해야 할 업무를 효과적이고 신속하게 수행한다고 생각한다.					

V. 다음은 귀하의 일반적인 사항을 알아보기 위한 항목들입니다.

- 1) 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
- 2) 귀하의 연령은?
 ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
- 3) 귀하의 학력정도는?
 ① 고졸 이하 ② 2년제 대학 졸업 ③ 4년제 대학 졸업 ④ 대학원 이상
- 4) 귀하의 직위는?
 ① 일반 사원 ② 주임/계장급 ③ 대리급 ④ 과장/차장급 이상
- 5) 귀하의 현 직장 재직기간은?
 ① 2년 미만 ② 2~5년 ③ 6~10년 ④ 11년 이상

6) 귀하의 현재 고용상태는 ?

- ① 정식 직원 ② 계약 직원

7) 귀하께서 근무하고 계신 여행사의 규모(직원 수)는?

- ① 1~50명 ② 51~100명 ③ 101명~300명 ④ 301명 이상

8) 귀하께서 근무하고 계신 여행사의 영업 형태는?

- ① 간판(홀 세일) 여행사 ② 직판(광고) 여행사 ③ 현지(랜드) 여행사