

종업원 임파워먼트와 서비스품질의 관계 및 재직기간의 조절효과

안 관 영*, 곽 영 환**

*상지대학교 경영학과, **한국표준협회 교육개발팀장-경기대학교 서비스경영전문대학원 겸임교수

The Relationship between Empowerment and Service Quality, and Moderating Effects of Tenure

Kwan-Young Ahn*, Young-Hwan Kwak**

*Sangji University, **Korean Standards Association-kyonggi University

Key Words : empowerment, service quality, tenure

Abstract

With the increase in family income in Korea and the improving quality of life, there is a rapid growth in the restaurant industry. Therefore there is a demand for quality service in this industry. This paper reviews the relationship between service quality and the degree of employee empowerment.

The first objective of this research is to test the effects of employee empowerment on service quality, and the second one is to test how tenure affects this relationship.

According to statistical analysis, meaning, competency, and autonomy generally have an affirmative impact on many service quality factors. Also the results of regression analysis to test the moderation effect show that long term employees are more sensitive to autonomy than short term employees.

1. 서 론

최근 서비스산업의 중요성이 증대되면서 서비스품질에 관한 관심이 매우 높아지고 있다. 정부에서도 이러한 추세를 반영하여 각종 서비스업을 대상으로 서비스품질 인증 제도를 도입·운영하고 있다. 생활수준의 향상과 함께 레저나 외식업에 대한 수요가

증대되고 있으며, 동시에 외식산업 종사자도 매우 빠른 속도로 증가하고 있는 실정이다. 외식업의 경우 고객들의 욕구와 취향이 매우 다양하여 현장 종업원들의 대 고객서비스는 고객만족을 결정하는데 지대한 영향을 미치게 된다. 이처럼 고객서비스에 대한 요구가 개인에 따라 다양해짐에 따라 현장 종업원들의 서비스품질은 더욱 중요한 경쟁

수단이 되고 있다.

특히 외식업의 경우 무형의 서비스기능이 무엇보다도 중요한 역할을 하고 있음에도 불구하고 최근에서야 이에 대한 연구가 이루어지고 있다. 구체적으로 호텔이나 전문 외식업소에서의 물적·시설적 서비스와 함께 수준 높은 인적서비스의 필요성은 점점 커지고 있다. 이는 외식업이 인적자원을 바탕으로 한 전문서비스기업이며, 고객들이 인지하는 만족도는 결국 종사원들과의 접촉을 통하여 인지된다는 점에서 서비스품질의 중요도는 더해가고 있다. 문제는 종업원들의 서비스품질이 고객만족과 직결된다는 점에서 중요성이 커지고 있는 반면 서비스 품질을 구성하는 제 요인들이 종업원들의 직무행위로 정확하게 규정되어지기 어려우며, 또한 고객들과의 접촉상황에 따라 가변적이며, 제 3자가 관찰하기 어렵다는 점에서 종업원 각자의 자발성에 의존해야한다는 점이다.

인적 서비스는 다른 노동과는 달리 감정 노동이라는 특징을 갖고 있어 구성원들의 대 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.

따라서 본 연구에서는 임파워먼트가 서비스 품질에 미치는 효과에 대하여 문헌적 고찰과 함께 이를 실증분석하며, 나아가 임파워먼트와 서비스품질의 관계가 응답자들의 성별, 근속연수와 같은 인구통계적 요인에 따라 어떤 차이가 있는가를 살펴봄으로서 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스품질의 개념 및 구성요소

2.1.1 서비스 품질의 개념

서비스 품질은 애매하고 불명확한 개념으로 실무자나 연구자에 의해 쉽게 실체화되지 않고 있다. 이는 서비스의 특성인 무형성, 비분리성, 소멸성으로 인하여 서비스 품질을 연구하는 연구방법이나 연구목적에 따라 각기 다르게 해석된다.

서비스 품질은 절대적인 개념이 아니라 상대적인 개념이며, 고객의 가치가 반영된다는 점과 다양성이 있다는 점에서도 연구자마다 서비스 품질에 대한 해석에는 차이가 있다. 그러나 연구자들은 공통적으로 서비스 품질은 고객에 의한 주관적인 판단이며, 그 평가가 결과되어지는 것이 아니라 서비스를 제공받는 전 과정에서 연속적으로 작용하는 것으로 판단하고 있다. 따라서 서비스 품질은 객관적 측정치가 존재하지 않으므로 접근방법이 다양하다. 예를 들어 가빈(Garvin, 1988)은 품질연구의 접근방법을 선택적 접근방법, 제품 중심적 접근방법, 사용자 중심적 접근방법, 제조 중심적 접근방법, 가치 중심적 접근방법으로 나누어 제시하였다. 클라우스(Klous, 1985)는 접근방법을 제품속성차원과 고객만족차원으로 제시하였다.

고객만족 차원에서 사용자 중심적 접근방법으로서는 서비스 품질이 고객의 지각에 의해서 결정된다는 점이다. 이는 고객의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는가에 관심을 갖는다. 따라서 서비스 품질은 고객에 의한 이용의 적합도를 말하며, 고객의 선호 패턴을 얼마나 잘 충족시켜 주느냐를 결정하는 것

에 의해 우월성이 판단된다. 그리고 고객에 따라서 상이한 욕구를 갖는다는 인식을 바탕으로 주관적이고 수요 지향적인 관점으로 연구하는 방법이다.

특히 사용자 중심적 접근방법은 서비스 품질을 행위의도가 있는 사용자의 욕구에 서비스가 얼마나 적합한가를 파악한 후에 평가가 이루어지므로 고객의 요구조건에 맞추는 것이다(Pittle, 1984). 과거에는 생산공정이나 작업자의 동기 부여와 관련된 제조 중심적 접근방법 관점에서 연구되어 왔으나, 최근에는 사용자 중심적 접근방법을 중심으로 연구되어야 한다는 시각이 많아 졌다는 점에서도 서비스 품질 연구에서 가치 있는 접근방법이라고 평가된다.

2.1.2 서비스 품질의 평가방법

서비스 품질은 추상적이고 주관적이어서 객관적인 평가방법을 개발하는 것은 어려운 일이다. 대체적으로 서비스 품질에 대한 개념적 정의는 Parasuraman 등(1988)의 연구로부터 시작되었다. 이들의 서비스 품질에 대한 개념적 정의는 서비스에 대한 고객들의 기대와 실제 성과간의 차이를 통하여 파악된다는 논리로 이루어져 있다. 따라서 gap 이론은 실제 성과가 고객의 기대한 서비스 수준 이상인 경우에 품질 수준이 충분히 확보된 것으로 보고 있다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 그들은 SERVQUAL이라고 하는 서비스 품질 측정 항목들을 개발하였다. 이는 22개의 구체적인 측정항목으로 이루어져 있으며 개별 항목별로 고객들의 서비스에 대한 기대와 성과를 각각 측정하도록 구성되어 있고, 이들간의 차이를 바탕으로 서비스 품질을 측정하게 된다. 또한 5가지의 서비스 품질 구성요소를 유형

성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 감정이입으로 제기하였다(서창적·권영훈, 2002; 전주형, 1996).

이에 대하여 Cronin과 Taylor(1992)는 서비스 품질을 측정하는데 있어 gap 이론에 바탕을 둔다는 것은 문제점이 있다는 반박을 제기하였다. 특히 그들은 서비스 품질이 일종의 고객들의 태도와 유사한 개념이라고 보고 이를 문헌적 연구와 실증적 연구를 통하여 입증하였다. 구체적으로 이들은 서비스 품질 평가방법 중 SERVQUAL이 적당한 방법인가와 서비스 품질, 고객만족, 행위의도와의 관계를 밝히는 연구를 수행하였다. 이들은 서비스 품질이 어떻게 개념화되고 측정되어야 하는가에 대하여 문헌적 고찰을 실시하고 동시에 은행, 방역소, 세탁소, 패스트 푸드점을 대상으로 한 실증적 분석결과 서비스 품질은 태도요인으로서 개념화되고 측정되어야 한다는 결론을 내렸다.

구체적으로 이들은 서비스 품질의 개념에 대한 측정방법을 다음과 같이 4가지로 제시하고, 가중치가 부과되지 않은(unweighted) SERVPERF의 적정성을 실증적으로 검증하였다.

- ① 서비스 품질 = (성과-기대) SERVQUAL
- ② 서비스 품질 = 중요도×(성과-기대)
. 가중SERVQUAL
- ③ 서비스 품질 = (성과) SERVPERF
- ④ 서비스 품질 = 중요도×(성과)
. 가중SERVPERF

위의 4가지 측정방법 중 세 번째 척도인 가중치가 부과되지 않은 SERVPERF 척도가 다른 3가지 척도(SERVQUAL, 가중SERVQUAL, 가중SERVPERF)에 비하여

서비스품질의 분산을 보다 많이 설명하고 있음을 검증하였다(Cronin & Taylor, 1992, pp. 59-62). 그리고 SERVQUAL에서의 주요한 측정요소인 기대에 대한 측정상의 문제점을 제기하는 후속 연구가 이어지면서 Cronin과 Taylor의 이러한 주장은 서비스 품질을 측정하는 유력한 수단으로 인정받고 있다(Babakus & Boller, 1992; Brown et al., 1993; Teas, 1994).

2.2 임파워먼트의 개념 및 구성요소

임파워먼트의 의미는 학자에 따라 매우 다양하게 분류되고 있다. 그렇지만 그 의미의 중점을 어느 차원에 두느냐에 따라 다음과 같이 크게 두 부류로 나누어 볼 수 있다. 하나는 조직 구성원들의 심리적 차원에 두는 것이며, 다른 하나는 조직 그 자체의 차원에 두고 규정하는 것이다(Conger & Kanungo, 1988).

구체적으로 개인의 심리적 차원에서 임파워먼트의 의미를 파악하려는 사람들은 주로 임파워된 행동 특성이 무엇인가를 제시하고자 한다. 예컨대, Whetten et al.(1996)은 임파워된 사람들이 공통적으로 갖는 행동 특성을 다음과 같이 다섯 차원으로 분류하고 있다. 자기 효능감(self-efficacy), 자기 결정(self-determination), 직접 통제(personal control), 의미감(meaning), 그리고 타인의 신뢰(trust in other people)가 그것이다. 이 입장에서는 임파워먼트의 의미를 한 조직의 구성원들이 갖게 되는 특정 의식이나 신념 및 판단으로 본다. 예컨대, 동기를 부여하던지 혹은 자기 효능감을 부여하는 과정으로 보는 것이다.

이러한 관점에서 중요하게 다루어지는 행

동 특성은 자기 효능감(혹은 역량)을 비롯하여 자기 결정, 직접 통제 의식, 의미감, 신뢰감, 그리고 동기부여 등이다(Niehoff et al., 2001; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990; Whetten et al., 1996 등). 이 관점에서는 조직 그 자체보다는 구성원들의 의식을 더 비중 있게 다룬다. 따라서, 조직의 발전에 필요한 충성심, 자율성 인식, 조직이나 직업에의 몰입정도, 혁신 의식, 이직 의도, 그리고 조직 문화에 대한 인식 등을 중요한 연구 과제로 삼고 있다.

위와는 달리 임파워먼트의 의미를 조직의 구조 차원에서 규정하려는 사람들은 구성원들에게 권한을 부여하는 과정, 즉 조직내의 일정한 권한이나 법적 파위를 구성원들에게 배분하는 것에 초점을 맞추고 있다(Conger & Kanungo, 1988). 이것은 파위의 적절한 배분과 이동을 통해서 조직 내부 파위의 균형을 이루도록 하려는 것이다. 따라서 구조적 측면에서 보는 임파워먼트란 리더의 파위를 구성원들에게 적절히 배분하는 행위나 과정을 의미하는 것으로 볼 수 있다.

이 관점에서는 임파워먼트를 리더가 부하 직원들에게 권력을 분배하고, 통제권을 이양하며, 권한을 적절하게 위임하는 행위나 실제에 초점을 맞추어 설명한다. 때문에 여기서 리더가 구성원들을 임파워시키는 경영 행동을 주요 연구 과제로 삼는다(Conger & Kanungo, 1988; DuBrin, 1998; Ford & Fottler, 1995 등). 이밖에 조직의 의사소통 체계가 어떠한가, 구성원들이 정보를 공유하고 있는가, 조직의 미래나 전망에 관하여 구성원들이 자유롭게 토론하는가, 그리고 구성원들의 팀웍과 같은 조직의 상황 요인 등에 초점을 맞추어 논의한다(Randolph, 1995).

이상의 내용에 따르면, 임파워먼트의 개념을 크게 두 관점으로 나누어 설명할 수 있다. 그렇지만 이러한 이분법적인 구분은 임파워먼트의 개념을 이해하기 쉽도록 단순화시킨 것에 불과하다. 실제로는 이보다 더 다양한 구분이 이루어질 수 있다. 그리고, 이들 두 차원의 설명은 서로 이질적이기보다는 동전의 양면처럼 매우 밀접한 관련을 맺고 있다. 기존의 연구에 따르면, 오히려 구조적 요인이 심리적 요인의 임파워먼트 형성에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 예컨대, 조직의 구조적(상황적) 요인으로 볼 수 있는 리더십이나 권한 위임, 직무 설계, 보상 체제 등은 구성원들의 임파워먼트 형성에 긍정적 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(Thomas & Velthouse, 1990; Siegal & Gardner, 2000).

이상과 같은 내용에 비추어 볼 때, 임파워먼트란 조직의 리더가 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들에게 자율성을 부여하고, 동기를 유발시키며, 자기 효능감 등을 형성시키는 일이다. 또한 그것은 조직의 통제 체제를 완화시키고, 권한을 적절히 분배하며, 구성원들간의 의사소통 체제가 원활하게 이루어질 수 있도록 하는 것으로 규정할 수 있다.

2.3 임파워먼트와 서비스품질의 관계

앞서의 이론적 배경에서 살펴보았듯 임파워먼트의 개념과 정의는 학자에 따라 다양하게 정의되고 있음을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고 임파워먼트를 기본적으로 광범위한 의미에서 동기부여 과정으로 보는 데에 대하여 많은 학자들의 견해가 일치하고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Cummings

& Worley, 1997; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996; Nielsen & Pedersen, 2003).

임파워먼트가 조직성과에 어떤 영향을 미치는가에 대하여는 많은 연구들이 있다. 문제는 임파워먼트의 개념을 얼마나 협의적 또는 광의적으로 해석하는가에 따라 임파워먼트와 조직성과와의 관계는 다르게 나타난다는 것이다. 구체적으로 임파워먼트의 개념을 협의적으로 정의하였을 때 임파워먼트와 조직성과와의 관계는 약한 관계가 존재하는 것으로 나타나는 반면, 광의적으로 정의하는 경우 매우 강한 상관관계가 존재한다는 것이다(Ledford & Lawler, 1994).

Bowen & Lawler(1995)에 따르면 직무충실화, 자율성제고는 종업원들의 임파워먼트 수준을 제고시키며, 이는 다시 서비스품질 수준을 향상시킬 뿐만 아니라 가격경쟁력을 향상시키고, 결과적으로 이윤창출을 위한 노력을 기울이게 된다는 것이다. 이러한 증거는 다른 연구에서도 찾아 볼 수 있다. 예로서 직무다양성이나 자율성제고, 정체성제고와 같은 직무내용의 변화는 조직성과에 영향을 미친다는 직무특성모형을 들 수 있다(Hackman & Oldham, 1975). 또한 금융기관을 대상으로 이루어진 Schneider & Bowen(1993)의 연구에 따르면 구성원들이 임파워먼트를 인지할수록 고객들의 높은 서비스 품질을 인지하게 되었다는 것이다. 이상과 같은 선행연구들의 논거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1: 임파워먼트에 대한 인지도가 높을수록 서비스품질 수준도 높아질 것이다.

이러한 임파워먼트와 서비스품질간의 관

계는 여러 가지 요인에 따라 다르게 나타날 수 있다. 즉, 특정의 개인적 특성이나 상황적 특성에 따라 두 변수들 간의 관계가 다르게 나타난다면, 특정 요인의 수준에 따른 차별적 관리가 바람직할 것이다. 이론적 고찰을 통하여 구성원들이 지각하는 임파워먼트 수준은 대체적으로 구성원들의 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 그런데 이러한 관계가 모든 상황에서 일치된다고 보기는 어렵다. 예를 들어 많은 태도 변수들이 구성원들의 개인적 특성이라 할 수 있는 집단주의, 작업가치관, 성취욕구에 따라 다르게 나타나며, 인구 통계적 특성이라 할 수 있는 성, 연령, 근속연수, 또는 집단의 크기 등에 따라서도 다르게 나타났다(Karambayya, 1989; Brief & Aldag, 1975; Wanous, 1974; Cherrington & England, 1980). 따라서 임파워먼트가 서비스품질에 미치는 효과도 이러한 인구 통계적 특성이나, 개인적 특성, 조직규모와 같은 조직특성에 따라 차이가 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 재직기간에 따라 임파워먼트와 서비스품질간의 관계가 어떻게 다른가를 고찰하고자 다음과 같은 연구가설을 제시한다.

가설 2: 구성원들의 임파워먼트 수준과 서비스품질간의 관계는 구성원들의 재직기간 수준에 따라 차이가 있을 것이다.

조절변수로서 재직기간을 고찰하고자 하는 것은 비교적 이들 요인은 객관적으로 측정이 가능하며, 관찰이 가능함으로서 관리가 비교적 용이하다는 데 있다. 구체적으로 이들 요인에 의한 조절효과가 나타나는 경우 근속연수별에 따른 차별적 관리를 위한 시사점의 제공이 가능하며, 조절변수를 기

준으로 하는 집단의 구분이 용이하기 때문이다.

3. 연구의 설계

3.1 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 종업원 임파워먼트가 서비스품질에 미치는 효과 및 두 요인들간의 관계가 성, 재직기간에 따라 어떤 차이가 있는가를 규명하는데 있다. 이러한 연구목적을 효과적으로 달성하기 위하여 주요한 연구변수인 임파워먼트와 서비스품질에 대하여는 주로 응답자들의 주관적 인지도를 측정하는 것으로서 구체적으로 제시된 문항에 대한 측정은 5점 리커트 척도를 이용하였다.

종업원 임파워먼트에 대하여는 Spreitzer(1995)가 제시한 바와 같이 의미감, 역량, 자율성, 그리고 영향력을 설정하였다. 연구자들에 따라 임파워먼트의 구성요인에 대하여 다양한 주장이 있으나 많은 선행연구들이 Spreitzer의 구성요소에 기반을 두고 연구가 이루어지고 있다. 따라서 본 연구에서도 이를 따름으로서 연구결과와의 비교분석을 용이하게 하고자 한다. 의미감은 담당업무가 응답자 개인과 인생에서 차지하는 의미를, 역량은 업무수행에 필요한 능력이나 지식의 정도를, 자율성은 업무수행의 절차나 방법의 결정에 따른 재량권을 정도를 설문하였으며, 영향력은 의사결정에 따른 의견의 반영정도 등을 설문하였다.

서비스품질의 구성요인에 대하여는 Cronin & Taylor(1992)가 제시한 서비스품질의 측정도구 중 가장되지 않은 SERVPERF를 측정하기 위한 22개의 설문

을 바탕으로 하여 구성하였다. 유형성은 시설이나 장비의 현대화 정도와 시각적 매력도, 직원들의 용모 등을, 신뢰성은 약속된 서비스를 정확하고 믿을만하게 수행할 수 있는 능력을, 반응성은 즉각적인 서비스의 제공과 고객의 요청에 도움을 줄 수 있는 능력을, 확신성은 직원의 예절과 지식 및 고객에게 확신과 믿음을 줄 수 있는 능력을, 그리고 정감성은 고객에게 개별적인 애정과 관심을 표시하는 정도를 의미한다.

3.2 변수의 신뢰성 및 타당성

각 변수의 구성과 타당성, 신뢰도에 대한 검토는 일차적으로 탐색적 요인분석을 실시한 후 선행연구에서 제시된 결과와 일치하는 문항만을 대상으로 확정적 요인분석을 실시함으로써 이루어졌다. 각 문항의 선정은 선행연구(Price & Mueller, 1981, 1986)에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.4 이상인 것만을 채택하였으며, 신뢰도는 0.5를 기준으로 하였으며, 본 연구에서의 신뢰도는 Cronbach- α 를 이용하였다.

본 연구에서는 구성개념 타당성중 판별타당성의 확보를 위하여 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 실시하였다. 요인 회전방법으로는 요인들간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation) 방식을 택하였다. 일차적으로 임파워먼트와 서비스품질의 각 구성요소에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 다음 요인적재치가 낮은 문항을 제외하고 나머지 문항을 대상으로 이차적으로 직각회차법에 의한 요인분석을 실시한 결과는 <표 1>, <표 2>와 같다.

<표 1> 임파워먼트에 대한 확정적 요인분석결과

	의미감	자율성	역량	영향력
a1	.83259	.18470	.12349	.03454
a5	.80517	.27611	.07551	.22989
a9	.76916	.07640	.11875	.26424
a7	.23867	.81425	.24374	.06191
a3	.22532	.77970	.25436	.08945
a11	.28215	.71473	.25423	.7268
a10	.31415	.21680	.86913	.18333
a2	.00850	.23577	.76291	.18616
a6	.25335	.39963	.61992	.00811
a8	.24580	.27837	-.01478	.82670
a12	.03692	.27178	.25189	.81254
Eigen-value	3.828 (34.8%)	1.968 (17.9%)	1.712 (15.6%)	1.166 (10.6%)
Cronbach- α	.8364	.8433	.7833	.6936

<표 1>에서 보는 바와 같이 임파워먼트의 구성요소는 모두 선행연구에서 제시된 바와 같이 의미감, 자율성, 역량, 영향력의 4개 요소로 구분되었으며, 서비스품질은 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성, 반응성의 5개 요소로 구분되었다. 이상과 같이 요인이 구분된 것은 선행연구에서와 같은 것으로 볼 수 있다.

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach- α 계수를 이용하였다. 신뢰도 검증을 위한 기준은 선행연구에서 제시하는 바와 같이 Cronbach- α 값이 0.5이상으로 하였다. 임파워먼트의 경우는 영향력의 Cronbach- α 가 .6936으로 가장 낮게 나타났고, 의미감이 .8364, 자율성이 .8433, 역량이 .7833으로 비교적 높은 내적 일관성을 갖는 것으로 분석되었다.

그리고 서비스 품질은 신뢰성, 반응성, 확신성, 그리고 정감성이 0.8 이상으로 나타났

으며 유형성이 0.6 이상으로 나타나 본 연구에서 신뢰도가 높게 나타남으로 인하여 내적 일관성이 있는 것으로 분석되었다.

<표 2> 서비스품질에 대한 확정적 요인분석결과

	유형성	신뢰성	정감성	확신성	반응성
b3	.82661	.17142	.16378	-.05434	.14228
b2	.79074	.16797	.17840	-.03490	.18207
b4	.76919	.23289	.12632	.18346	.04548
b1	.70928	.33444	.10749	.16901	-.09423
b9	.27206	.74343	.06273	-.13638	.23238
b14	.35181	.72229	.09680	.22696	-.04679
b15	.36137	.70039	.18193	.13489	-.04068
b16	.30977	.61934	.13767	.05789	-.15613
b20	.19917	.11460	.78378	.21859	.05732
b19	.02177	.18498	.75847	-.06572	.31680
b21	.21951	.10435	.75444	.24525	.02962
b22	.07884	.06853	.67430	.31950	-.28508
b12	.28705	.06076	.33429	.77042	.12729
b10	.04893	.12533	.19739	.76993	.08110
b11	.18685	.06566	.37623	.66921	.21245
b13	.06894	-.03746	.15817	.48581	.25049
b6	.09563	.02312	.34413	.16992	.70261
b5	-.17431	.32882	.06655	.16157	.68964
b8	-.05714	.36673	.17707	.08589	.57148
b7	.05520	.55755	.08260	.12013	.55811
Eigen-value	4.299 (21.5%)	3.087 (15.5%)	2.360 (11.8%)	1.909 (9.5%)	1.234 (6.7%)
Cronbach- α	.8657	.8553	.7869	.7423	.6948

3.3 자료수집 및 분석방법

본 연구를 수행하기 위한 표본추출은 서울·경기·강원지역에 위치한 50여개 관광숙박업 및 전문 관광식당업의 종사원들을 대상으로 하였다. 또한 응답자가 특정 업체에 편중되는 것을 막기 위하여 한 업체에서의 응답자수를 10명에서 15명 수준으로 제

한하였다.

구성원들의 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 서비스품질 수준을 비교적 객관적으로 측정하기 위하여 이에 대한 평가는 본인에 의한 자기평가(self-rating)에 의존하였다. 상급자 평가나 동료평가의 방법도 있지만 이들 방법에 비하여 본인평가는 자료의 수집이 용이하다는 측면도 있으며, 또한 다른 방법에 비하여 타당성이나 신뢰성 측면에서 큰 차이가 없다는 점이다(Tansky, 1993). 설문 내용과 구성상의 문제점을 보완하기 위하여 일차적으로 호텔경영학과 학생들을 대상으로 설문을 배부 및 검토하는 파일럿 테스트를 실시하였다. 설문의 배부와 회수는 2002년 9월 10일부터 9월 30일에 걸쳐 이루어졌다. 그리고 본 연구를 위한 설문조사는 2003년 2월 10일부터 3월 10일 사이에 이루어졌다. 최초 800부를 배부하였으며, 이중 회수된 611부 중 누락과 불성실한 응답이 심한 설문 40부를 제외한 571부를 대상으로 통계분석을 실시하였다.

본 연구의 목적달성을 위하여 응답자들의 인구 통계적 특성과 각 변수에 대한 분포를 알아보기 위하여 빈도분석을, 연구변수들간의 관계를 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 그리고 본 연구목적 중 하나인 임파워먼트가 서비스품질에 미치는 효과를 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 이들 독립변수와 종속변수간의 관계가 성, 재직기간에 따라 어떤 차이가 있는가 즉, 조절효과를 분석하기 위해서는 조절회귀분석을 이용하였다. 그 이유는 Fisher의 Z' 계수를 이용한 방법의 단점이 조절변수를 하위집단으로 구분함으로써 정보의 손실이 생길 수 있으며, 각 조절변수의 하위집단별로 독립변수의 분산이 동일하다는 것을 전

<표 3> 연구변수들 간의 상관계수

	유형성	신뢰성	정감성	확신성	반응성	의미감	역량	자율성	영향력	재직기간
유형성	-									
신뢰성	.568***	-								
정감성	.356***	.357***	-							
확신성	.301***	.296***	.539***	-						
반응성	.155***	.073***	.300***	.365***	-					
의미감	.408***	.347***	.305***	.225***	.237***	-				
역량	.342***	.371***	.174***	.138***	.117***	.507***	-			
자율성	.362***	.366***	.170***	.166***	.271***	.528***	.477***	-		
영향력	.162***	.199***	.036	.023	.121***	.345***	.386***	.602***	-	
재직기간	.127***	.202***	.059	.011	-.027	.116***	.218***	.270***	.233***	-

* p<.10 ** P<.05 *** p<.01 수준을 의미함

제로 하여야 한다는 것이다. 그리고 정보손실효과는 독립변수까지도 명목화하는 이원분산분석법의 경우 더욱 심하다는 점이다 (Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986). 또한 이 방법은 서로 다른 유형의 조절변수를 조화시킬 수 있으며, 변수들의 복합적 관계를 잘 반영할 수 있기 때문이다 (Peter & Champoux, 1979; 박동수·정성한, 1999).

4. 조사결과의 분석

4.1 변수간의 상관관계

연구변수에 대한 기술통계와 상관관계는 <표 3>과 같다. 먼저 서비스품질의 구성요소인 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성, 반응성간에는 비교적 유의적 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 특히 신뢰성과 유형성,

그리고 정감성과 확신성간에 비교적 강한 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

다음으로 임파워먼트의 구성요소인 의미감, 역량, 자율성, 영향력의 경우 자율성은 의미감, 역량, 영향력과 각각 비교적 강한 상관관계를 갖는 것으로 나타나 임파워먼트의 핵심적 요인임을 알 수 있다. 독립변수인 의미감, 역량, 자율성은 모두 종속변수인 서비스품질의 모든 구성요소들과 유의적 상관관계를 갖는 것으로 분석되었으며, 영향력의 경우는 유형성, 신뢰성, 반응성과만 유의적 관계가 있는 것으로 나타났다.

다음으로 재직기간의 경우 유형성, 신뢰성, 의미감, 역량, 자율성, 영향력과 유의적 관계를 가지며, 모두 재직기간이 길수록 인지도가 높게 나타났다.

4.2 조직공정성이 서비스품질에 미치는 효과

임파워먼트의 구성요소인 의미감, 역량, 자율성, 영향력이 서비스품질의 구성요소인 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성, 반응성에 각각 미치는 효과를 분석한 결과는 <표 4>와 같다. 본 연구에서의 조절변수인 성, 근속연수에 따른 잡음효과(noise effect)를 통제하기 위하여 이들 요인도 동시에 다중회귀분석에 이용하였다.

<표 4> 임파워먼트가 서비스품질에 미치는 효과

종속변수 예측변수	유형성	신뢰성	정감성	확신성	반응성
성 ^{a)}	-.051	.017	-.047	-.033	-.034
재직기간	.049	.096**	.043	-.014	-.085*
의미감	.253***	.148***	.291***	.182***	.145***
역량	.151***	.202***	.041	.038	-.043
자율성	.220***	.215***	.061	.135**	.272***
영향력	-.120**	-.085*	-.120**	-.127**	-.050
R ²	.221***	.210***	.106***	.067***	.100***

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

a) 여성=0, 남성=1로 코딩

표의 결과에 따르면 의미감은 모든 서비스품질 구성요소에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역량은 유형성과 신뢰성에만 정(+)의 영향을 미치며, 자율성은 유형성, 신뢰성, 확신성, 반응성에 정의 효과를 가지며, 영향력은 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성 모두에게 부(-)의 효과를 갖는 것으로 분석되었다.

그리고 임파워먼트의 4개 구성요소가 서비스품질의 5개 구성요소 각각에 대한 설명

력(R²)은 유형성의 경우가 .221(22.1%)로 가장 높고, 다음으로 신뢰성(.210), 정감성(.106), 반응성(.100), 확신성(.067)의 순으로 나타나 임파워된 종업원들은 비교적 높은 유형성과 신뢰감을 보여 주는 것으로 풀이된다. 다만 임파워먼트의 구성요소로서 영향력이 서비스품질에 부의 효과를 갖는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 선행연구와는 반대적인 결과로서 원인을 밝히기 위해서는 보다 세밀한 분석이 뒤따라야 할 것이다.

4.3 재직기간의 조절효과

임파워먼트의 구성요소인 의미감, 역량, 자율성, 영향력이 서비스품질의 구성요소인 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성, 반응성에 각각 미치는 효과가 재직기간에 따라 차이가 있는가에 대한 가설 2를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 <표 5>와 같다.

조절회귀분석에 대한 처리 절차는 Cohen & Cohen(1983)에 따라 실시하였다. <표 5>에서 의미감, 역량, 자율성, 영향력이 서비스품질의 구성요소인 유형성에 미치는 효과가 재직기간수준에 따른 차이가 있는가를 검증하기 위하여 2단계에 걸친 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 1 단계에서 유형성을 종속변수로 하고 통제변수인 성, 재직기간 그리고 독립변수인 의미감, 역량, 자율성, 영향력을 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 실시 결과 6개 변수의 유형성에 대한 설명력(R²)은 .221로 나타났다. 이때 의미감, 역량, 자율성, 영향력의 표준화회귀계수는 모두 유의적임을 알 수 있다. 다음으로 2 단계에서는 재직기간과 임파워

<표 5> 임파워먼트와 서비스품질관계에서 재직기간의 상호작용효과 분석

종속변수 예측변수	유형성		신뢰성		정감성		확신성		반응성	
	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계
성 ^{a)}	-.051	-.041	.017	.025	-.047	-.041	-.033	.076	-.034	-.035
재직기간	.049	.078	.096**	.109	.042	-.177	-.014	.048	-.085*	.355
의미감	.254***	.267***	.148***	.172**	.291***	.355***	.182***	.072***	.145***	.183**
역량	.151***	.232***	.202***	.274***	.042	.056	.038	.063	-.043	-.036
자율성	.212***	.082	.215	.079	.061	-.137	.135**	.083	.271***	.316***
영향력	-.120**	-.045	-.085*	-.020	-.120**	-.035	-.127**	.062	-.051	-.036
의미감×재직기간		-.057		-.133		-.443		.616**		-.167
역량×재직기간		-.404		-.356		-.052		.013		-.006
자율성×재직기간		.722**		.724**		1.082***		.916***		-.252
영향력×재직기간		-.305		-.256		-.344		.011		-.053
R ²	.221***	.233***	.210***	.220***	.016***	.126***	.067***	.083***	.101***	.107***
ΔR ²		.012*		.010		.20**		.016*		.006

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

a) 여성=0, 남성=1로 코딩

먼트(의미감, 역량, 자율성, 영향력)의 유형성에 대한 상호작용효과를 알아보기 위하여 앞서 1 단계에서 투입된 6개 변수와 함께 ‘의미감×재직기간’, ‘역량×재직기간’, ‘자율성×재직기간’, ‘영향력×재직기간’ 항을 다중회귀분석에 투입하였다. 회귀분석결과 설명력(R²)은 .233으로 1 단계에서의 .221에 비하여 .012만큼 증가하였으나 증가분(ΔR²=.012)은 p<0.1 수준에서 유의적인 것으로 나타났다.

다음으로 4개 상호작용항의 표준화 회귀계수는 ‘자율성×재직기간’항의 경우에서만 p<.05 수준 하에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 자율성과 재직기간만이 유형성에 대하여 상호작용효과를 갖는 것으로 분석되었으며, 임파워먼트의 구성요소로서 의미감, 역량, 영향력과 재직기간에 따른 유형

성에 대한 상호작용효과는 없는 것으로 분석되었다. 구체적으로 종업원들의 자율성인 지도가 높을수록 유형성은 높아지는데, 이러한 경향은 재직기간이 길수록 더욱 강하다는 것을 의미한다.

같은 방식으로 신뢰성에 대한 조절회귀분석결과 ‘자율성×재직기간’의 상호작용 항이 p<.05 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 즉, 자율성과 신뢰성간의 관계가 재직기간에 따라 차이가 있음을 의미한다. 구체적으로 자율성인 지도가 높을수록 신뢰성은 높아지는데, 이러한 경향은 재직기간이 길수록 더욱 강하다는 것을 의미한다.

그리고 정감성에 대한 조절회귀분석결과 ‘자율성×재직기간’의 상호작용 항이 p<.01 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 즉, 자율성과 정감성간의 관계가 재직기간에 따

라 차이가 있음을 의미한다. 구체적으로 자율성인지도가 높을수록 정감성은 높아지는데, 이러한 경향은 재직기간이 길수록 더욱 강하다는 것을 의미한다. 마찬가지로 확신성에 대한 조절회귀분석결과 '자율성×재직기간'의 상호작용 항이 $p<.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 즉, 자율성과 확신성간의 관계가 재직기간에 따라 차이가 있음을 의미한다. 구체적으로 자율성인지도가 높을수록 확신성은 높아지는데, 이러한 경향은 재직기간이 길수록 더욱 강하다는 것을 의미한다. 의미감과 재직기간도 확신성에 대하여 상호작용효과를 갖는 것으로 분석되었다.

임파워먼트의 구성요소들과 재직기간은 반응성에 대하여 상호작용효과를 갖지 않는 것으로 분석결과 나타났다. 즉, 임파워먼트의 구성요소들이 반응성에 미치는 효과는 재직기간 수준에 따른 차이가 없음을 의미한다.

구성원들의 임파워먼트 수준과 서비스품질간의 관계는 구성원들의 재직기간 수준에 따라 차이가 있을 것이라는 가설 2를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과 임파워먼트의 구성요소와 재직기간의 상호작용효과는 20가지 중에서 5가지의 경우에서만 가설이 채택되었다. 즉, 상호작용효과가 존재하는 것으로 나타났다.

5. 결론 및 제언

최근 들어 경영환경이 급속도로 변화되면서 모든 조직들은 이에 적응하기 위한 노력이 다각도로 이루어지고 있다. 이러한 노력의 일환으로는 구조적 변화도 포함되지만

근본적으로 조직구성원들의 자발적인 노력과 참여 없이는 환경변화에 대한 적응은 성과를 기대하기가 어렵다는 것이 전반적인 추세이다. 더욱이 최근 들어 시장규모가 급속하게 커지면서 종래의 소규모 식당업에서 대형화추세에 있으며, 다양한 고객을 대상으로 다양한 서비스를 제공함으로써 고객들을 만족시켜야하는 외식업의 경우 이러한 필요성은 더욱 크다 하겠다.

외식업의 경우 시장규모의 급속한 팽창과 더불어 동업자간의 경쟁이 치열해지면서 무한경쟁시대에 들어서고 있으며, 고객들의 욕구도 다양해지고 수준 높은 서비스를 요구함에 따라 외식업체도 전략적인 기업경영과 함께 서비스품질의 개념을 도입하고 있다. 서비스품질의 대상이 고객이므로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 품질우위가 외식업의 중심개념으로 자리매김하고 있어 서비스품질이 그 만큼 중요하게 인식되고 있다.

특히 외식업이 호텔이나 여행업과 같이 인적자원을 바탕으로 한 전문서비스기업이며, 고객들이 인지하는 만족도는 결국 종사원들과의 접촉을 통하여 인지된다는 점에서 서비스품질의 중요도는 더해가고 있다. 문제는 종업원들의 서비스품질이 고객만족과 직결된다는 점에서 중요성이 커지고 있는 반면 서비스 품질을 구성하는 제 요인들이 종업원들의 직무행위로 정확하게 규정되어지기 어려우며, 또한 고객들과의 접촉상황에 따라 가변적이며, 제 3자가 관찰하기 어렵다는 점에서 종업원 각자의 자발성에 의존해야한다는 점이다(안관영 · 광영환, 2003).

일찍이 Katz(1964)는 조직이 장기적으로 존속·성장하기 위해서 사람들은 조직에 참

여하고 머물러 있어야 하며, 그리고 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 충족시키는 역할내 행위를 충실히 이행하며, 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 넘어서 혁신적이고 자발적인 역할외 행위를 수행하여야 할 것을 꼽았다. 특히 역할외 행위가 조직에 미치는 효과는 상당하다고 볼 수 있다. 우선 구성원들은 역할외 행위를 통하여 현장에서의 직무수행과 관련하여 기존의 작업체계나 기법보다 효과적인 방법을 자발적으로 찾으려 할 것이며, 그러한 자발성은 환경변화에 대한 조직의 적응성을 제고시키게 될 것이란 점이다.

이러한 배경 하에 임파워먼트와 서비스품질간의 관계에 대한 연구를 서울, 경기, 강원지역에 위치한 전문외식업 및 호텔 외식부문 종사자를 대상으로 설문조사를 실시한 결과는 다음과 같다.

주요 연구변수인 임파워먼트와 서비스품질의 구성요소들에 대한 요인분석결과 선행연구에서 제시한 구성요인들과 일치하는 결과를 보여주었다. 임파워먼트의 경우는 Spreitzer(1995)가 제시한 바와 같이 의미감, 역량, 자율성, 영향력으로 구분되었으며, 서비스품질의 경우는 Cronin & Taylor(1992)가 제시한 바와 같이 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성, 반응성으로 구성되었다.

먼저 임파워먼트가 서비스품질에 미치는 효과를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과 의미감은 모든 서비스품질의 모든 구성요소(유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성, 반응성)에 대하여 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설을 채택하였다. 이에 대하여 역량은 유형성과 신뢰성에만 정의 영향을 미치고, 자율성은 유형성, 신뢰성,

반응성에만 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 제시된 가설을 부분적으로 채택하는 것으로 분석되었다. 그런데 영향력의 경우는 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성에 부(-)의 효과를 갖는 것으로 나타나 제시된 가설과는 정반대로 영향력이 증대할수록 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성 수준은 낮아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구와는 반대적인 결과로서 보다 면밀한 추가적인 연구가 요망된다 하겠다. 서비스품질은 성별에 따른 인지도 차이는 없는 것으로 나타났으며, 신뢰성의 경우는 재직기간이 길수록 인지도가 높은 반면, 반응성의 경우는 재직기간이 짧을수록 인지도가 높게 나타나 재직기간이 길수록 업무적 일관성이나 숙련도가 높아지는 반면, 업무 처리속도에 있어서는 늦어지는 것을 반영한다고 보겠다. 전반적으로 임파워먼트의 서비스품질에 대한 설명력은 유형성, 신뢰성이 비교적 높게 나타났으며, 정감성, 확신성, 반응성은 비교적 낮은 것으로 나타났다.

다음으로 임파워먼트의 구성요소들이 서비스품질에 미치는 효과가 재직기간에 따라 차이가 있는가를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과 재직기간의 상호작용효과는 20가지 경우 중에서 5가지 경우에서 가설이 채택되었다. 특히 재직기간은 자율성과 상호작용효과가 큰 것으로 볼 수 있다. 구체적으로 재직기간은 자율성과 상호작용하여 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그리고 의미감은 재직기간과 상호작용하여 확신성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 자율성이 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성에 미치는 긍정적 효과는 재직기간이 길수록 효과가 크다는 것으로 풀

이된다. 의미감이 확신성에 미치는 긍정적 효과도 재직기간이 길수록 상대적으로 효과가 큼을 의미한다.

이상과 같은 분석결과를 바탕으로 임파워먼트를 통하여 외식업 종사자들의 서비스품질 수준을 제고하기 위해서 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째로 다른 선행연구에서 제시된 바와 같이 임파워먼트는 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 직무충실화와 같은 방법을 통하여 종업원들의 자율성을 제고하고, 교육훈련을 통하여 업무에 대한 의미감을 인지시키는 것과 같은 노력이 수반되어야 할 것이다. 이러한 자율성제고와 업무에 대한 의미감 인지와 같은 노력은 종업원 스스로 업무의 중요성을 인지하고, 각자의 업무와 서비스가 고객에게 미치는 효과를 인식하며, 책임감을 인지하도록 할 것이다. 따라서 다양한 고객들의 요구에 대하여 능동적으로 대응하려는 자발성을 제고시키게 되며, 결과적으로 서비스품질 수준은 높아질 것이기 때문이다.

둘째로 임파워먼트와 서비스품질의 관계에서의 조절효과는 대체적으로 재직기간이 길수록 임파워먼트가 서비스품질에 미치는 효과가 긍정적인 것으로 나타났다. 구체적으로 자율성이 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성에 미치는 긍정적 효과는 재직기간이 길수록 높은 것으로 분석되었다. 그리고 의미감이 확신성에 미치는 효과도 재직기간이 길수록 높은 것으로 분석되었다. 따라서 임파워먼트의 구성요소 중 특히 업무적 자율성은 단기재직자 보다는 장기재직자 집단에 우선적으로 배려하는 노력이 바람직함을 알 수 있다. 이러한 노력은 의미감의 경우에서도 마찬가지이다.

이상의 연구는 임파워먼트가 서비스품질에 미치는 효과, 그리고 두 변수들 간의 관계가 재직기간에 따른 조절효과에 대한 분석을 내용으로 하고 있다. 실증적 분석결과는 임파워먼트와 서비스품질에 대한 관계를 이해하는데 공헌할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째로 연구가 서울, 경기, 강원 지역이라는 지역적으로 제한된 외식업체 종사자를 중심으로 이루어졌기 때문에 연구결과의 일반화에 한계가 있다는 점이다. 둘째로 본 연구는 횡단적인 연구로 진행되었기 때문에 시간적 흐름에 따른 추적이 불가능하였다는 점이다. 이러한 단점을 극복하기 위해서는 장기간에 걸쳐 조사대상자들을 추적하는 종단적 연구가 병행되어야 할 것이다. 셋째로 타당성과 신뢰성 검증은 전제로 변수의 구성 및 측정이 이루어졌지만 본 연구의 측정자료가 응답자들의 설문 내용을 바탕으로 하는 자기인지 척도를 중심으로 이루어졌기 때문에 타당성과 신뢰성에 문제는 여전히 위협을 받게 될 것이다. 따라서 보다 객관적인 측정척도의 개발이 요구된다.

참고문헌

- [1] 박동수·정성한(1999), “쌍방관계에서의 리더행동과 리더십유효성간 관계의 상황조절변수”, 「경영학 연구」, 한국경영학회, 제28권 제1호, pp. 21-50.
- [2] 서창적·권영훈(2002), “LogiPERF를 활용한 소비재 물류 서비스 품질 측정에 관한 연구”, 「서비스경영학회지」, 한국서비스경영학회, 제3권 제1호, pp.

- 197-219.
- [3] 안관영 · 광영환, “호텔종사원의 조직시민행동과 서비스품질의 관계 및 직무자율성과 피드백의 조절효과”, 「서비스경영학회지」, 한국서비스경영학회, 제4권 제1호, pp. 29-55.
- [4] 전주형(1996), 여행업의 서비스품질 평가에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- [5] Babakus, E., and Boller, G. W.(1992), “An empirical assessment of the SERVQUAL scale,” *Journal of Business Research*, vol. 24, pp. 253-268.
- [6] Baron, R. M., and Kenny, D. A.(1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182.
- [7] Brief, P., and Aldag, J.(1975), “Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, pp. 182-186.
- [8] Brown, T. J., Churchill, G. A. and Peter, J. P.(1993), “Improving the measurement of service quality,” *Journal of Retailing*, vol. 69, pp. 127-139.
- [9] Cherrington, D. J., and England, J. L.(1980), “The desire for an enriched job as a moderator of the enrichment-satisfaction relationship”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.25, pp.139-159.
- [10] Cohen, J, and Cohen, P.(1983), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*, Hillsdale, New Jersey: Laerence Erlbaum Associates.
- [11] Conger, J. A., and Kanungo, R. N.(1988), “The empowerment process: intergrating theory and practice”, *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 3, pp. 471-482.
- [12] Cronin, Jr., J. J., and Taylor, S. A.(1992), “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55-68.
- [13] Cummings, T. G., and Worley, C. G.(1997), *Organization development and change*(6th ed.), Cincinnati: South Western College Publishing.
- [14] DuBrin, A. J.(1998). *Leadership: Research findings, practice, and skills*(2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- [15] Ford, R. C., and Fottler, M, D.(1995), “Empowerment: A matter of degree”, *Academy of Management Executive*, vol. 9, no. 3, pp. 17-25.
- [16] Garvin, D. A.(1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press.

- [17] Hackman, J. R., and Oldham, G. R.(1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, pp. 159-170.
- [18] Karambayya, R.(1989), *Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences*, Northwestern University, Ph.D. Dissertation.
- [19] Katz, D.(1964), "The Motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, vol. 9, pp. 131-146.
- [20] Klous, P. G.(1985), "Quality Phenomenon: The Conceptual Understanding of Quality in Face to Face Service Encounter", in J. A. Czepiel, et al.(eds.), *Managing Employee/ Customer Interaction in Service Business*, Lexington Books.
- [21] Ledford, G., and Lawler, E.(1994), "Research on employee participation: beating a dead horse?", *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 4, pp. 633-636.
- [22] Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G. L., and Fuller, J.(2001), "The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment", *Group & Organization Management*, vol. 26, no. 1, pp. 93-113.
- [23] Nielsen, J. F, and Pedersen, C. P.(2003), "The consequences and limits of empowerment in financial services", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, pp. 63-83.
- [24] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L.(1988), "SERVQUAL : A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, pp. 13-30.
- [25] Peters, W. S., and Champoux, J. E.(1979), "The role and analysis of moderator variables in organizational research", in R. T. Mowday and R. M. Steers(eds.), *Research in Organizations: Issues and Controversies*, CA, Goodyear publishing company, pp. 239-253.
- [26] Pittle, R. D.(1984), "Product Quality: Who decides it?", *Proceedings of the 30th Annual Conference of the American Council of Consumer Interest*, Atlanta, Georgia.
- [27] Price, J. L., and Mueller, C. W.(1981), "A causal model of turnover for nurses," *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 543-565.
- [28] Price, J. L., and Mueller, C. W.(1986), "Absenteeism and turnover of hospital employees," *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, vol. 5, JAI Press Inc.
- [29] Randolph, W. A.(1995), "Navigating the journey to empowerment", *Organizational Dynamics*, Spring, vol. 23, no. 4, pp. 19-50.

- [30] Schneider, B., and Bowen, D. E.(1993), "The service organization: human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, vol. 21, no. 4, pp. 39-52.
- [31] Siegal, M., and Gardner, S.(2000), "Contextual factors of psychological empowerment", *Personnel Review*, vol. 29, no. 6, pp. 703-722.
- [32] Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 5, pp. 1442-1465.
- [33] Spreitzer, G. M.(1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 2, pp. 483-504.
- [34] Tansky, J. W.(1993), "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?", *Employee Responsibility and Rights Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 195-207.
- [35] Teas, R. K.(1994), "Expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 132-139.
- [36] Thomas, K. W., and Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive elements of empowerment: an "interpretive model" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 4, pp. 666-681.
- [37] Wanous, J. P.(1974), "Individual differences and reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 616-622.
- [38] Whetten, D.A., Cameron, K., and Woods, M.(1996). *Effective empowerment and delegation*. London: Harper Collins Publishers.
-