

Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction through Empowerment

SangJoon Ahn*

*Assistant Professor, School of management, Kyung Hee University, Seoul, Korea

[Abstract]

We propose a empirically analyzed the relationship between organizational citizenship behavior, empowerment and job satisfaction of 546 office workers in general companies in Seoul city using SPSS 23.0 and AMOS 21.0. The results of this study were as follows: First, participatory behavior positively influenced self-determination in the relationship between empowerment and organizational citizenship behavior. Second, altruism had a positive effect on job satisfaction in the relationship between organizational citizenship behavior and job satisfaction. Third, looking at the aspect of direct and indirect effects on job satisfaction, it was noticeable that the altruism of organizational citizenship behavior had a higher direct effect, and that participatory behavior had a higher figure of the indirect effect. On the other hand, self-determination and influence/meaning, which are factors of empowerment, showed a higher figure than organizational citizenship behavior. Therefore, it is noticeable that empowerment is the most important factor in terms of affecting job satisfaction. that is, continuous monitoring of the effectiveness of the empowerment granted to members and improvement of the meaning and self-determination of the role at the workplace through training will increase the autonomy and it will contribute to the activation of the organization.

▶ **Key words:** Organizational Citizenship Behavior, Empowerment, Jobs Satisfaction, General Company, Office Worker

[요 약]

본 연구는 서울시에 소재한 일반기업의 사무직 종사자 546명을 대상으로 조직시민행동, 임파워먼트 그리고 직무만족의 관련성에 대해 SPSS 23.0과 AMOS 21.0을 이용하여 실증분석을 시행하였다. 연구결과로는 첫째, 조직시민행동의 임파워먼트 관계에서 참여적 행동이 자기결정력에 정(+)의 영향을 주었고, 임파워먼트 요소인 자기 결정력과 영향력/의미성이 직무만족에 정(+)의 영향을 주었다. 둘째, 조직시민행동과 직무만족의 관계에서는 이타주의가 직무만족에 정(+)의 영향을 주었다. 셋째, 직무만족에 대한 직접효과와 간접효과를 살펴보면, 조직시민행동의 이타주의는 직접효과가 높았고, 참여적 행동은 간접효과가 더 높았다. 반면에 임파워먼트의 요소인 자기결정력과 영향력/의미성은 조직시민행동보다 높은 값을 나타냈다. 따라서 직무만족에 영향을 주는 요소는 임파워먼트가 가장 중요한 요소임을 알 수 있었다. 그러므로 구성원들에게 부여된 임파워먼트의 효과성을 지속적으로 모니터링하고, 교육을 통해 업무 역할에 대한 의미성과 자기결정력을 제고하면 자율성이 높아져 조직의 활성화에 기여할 수 있을 것이다.

▶ **주제어:** 조직시민행동, 임파워먼트, 직무만족, 일반 기업, 사무직 종사자

-
- First Author: SangJoon Ahn, Corresponding Author: SangJoon Ahn
 - *SangJoon Ahn (sejj48@khu.ac.kr), School of management Kyung Hee University
 - Received: 2020. 03. 09, Revised: 2020. 03. 30, Accepted: 2020. 03. 30.

I. Introduction

오늘날 기업들은 경영환경의 변화와 미래에 대한 불확실성 때문에 어느 때보다 신속한 환경변화에 대한 대응과 위기관리 극복을 위해 많은 노력을 하고 있다. 최근 조직 구성원에 대한 중요성이 부각되면서 효과적인 조직관리와 기업의 내부역량을 강화하기 위해, 기업의 조직구조는 수직적인 구조에서 수평적인 구조로, 정형화된 구조에서 다양성을 추구하는 구조로 변화 하고 있다. 조직의 구조적 변화의 필요성을 강조한 연구결과에 의하면, 구성원이 조직에 대해 긍정적 태도를 갖거나 높은 충성심을 보일수록 그 기업의 혁신수준이나 재무성과가 높다는 결과가 도출되었다[1]. 특히, 직무만족은 만족 수준이 높은 사람일수록 자신의 직무에 긍정적 태도를 가지며, 반대로 만족 수준이 낮은 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 취한다고 하였다. 조직몰입은 조직에 호의적 태도를 강화하고 조직의 목표와 가치에 높은 신뢰를 갖게 하는 긍정적 태도를 취하게 된다고 하였다. 또한 조직에 대한 직원의 긍정적 정서는 직원이 스스로 목표달성에 몰입하도록 하여 조직성과로 이어지게 한다[2]. 임파워먼트는 조직원의 역할의 의미성 부분에서 매우 중요함을 강조하였다. 이와 같은 연구 결과는 구성원들의 활용을 통하여 조직의 유효성을 확보하는 것이 기업에서는 매우 중요한 요소임을 입증하였다[3].

특히, 임파워먼트는 최근 조직차원에서 본인 업무의 의미성과 권한위임이라는 측면에서 매우 중요한 부분으로 부각되고 있다. 임파워먼트는 종업원들에게 자율성을 부여하고 스스로 자기효능감을 가지도록 고무시킴으로써, 무력감을 없애고 일에서 보람과 조직몰입을 유발할 수 있게 하는 것이다. 권한이 부여된 종업원은 업무에 대한 집중력이 증가하고 탄력성이 늘어나 주도적 업무처리와 조직몰입이 이루어져 종업원간의 유대관계가 개선되어 기술에 대한 질적인 향상이 이루어질 것으로 판단된다. 이상과 같이 임파워먼트는 조직원의 존재가치를 향상시키는 요인으로 작용함을 알 수 있다[4].

또한 기업들은 다양한 기업 혁신 경영을 강조하며 변화를 위해 노력하고 있는 가운데, 직접적으로 요구되지는 않지만 조직구성원의 자발적인 헌신과 조직에 기여하고자 하는 역할을 기대하고 있다. 이러한 상황에서 최근 강조되고 있는 개념으로 조직시민행동을 찾을 수 있다. 조직시민행동은 개인에게 공식적으로 부여된 역할행동은 아니며 보상시스템도 적용되지 않지만, 동료를 돕고, 양심적이며, 예의바른 언행, 아이디어 제안, 조직에 대한 헌신적 태도 등 조직의 이익과 발전을 위해 자발적으로 수행하는 자유

재량적 행동을 의미한다[5]. 이에 따라 조직구성원들의 조직시민행동을 이해하고 이들의 선행요인을 밝히려는 연구는 매우 의미가 있을 것으로 판단된다[6]. 결론적으로 구성원들의 태도가 기업의 효율적인 경영에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다[7].

따라서 본 연구는 일반기업에 종사하는 직원을 대상으로, 독립변수인 조직구성원의 조직시민행동이 임파워먼트를 매개로 종속변수인 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 비교 분석하여 경영학적 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구는 관련대상자들에게 설문조사를 통해 자료를 수집하고 이를 통계적으로 분석함으로써 가설을 검증하여, 독립변수의 영향력을 비교 분석하고자 한다. 구체적인 연구목적으로는 조직시민행동이 임파워먼트에 미치는 영향, 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향, 조직시민행동이 직무만족에 미치는 영향, 마지막으로 조직시민행동이 직무만족에 미치는 영향을 임파워먼트가 매개 하는지를 살펴보고자 한다. 본 연구를 통해 매개변수인 임파워먼트의 역할과 향상 방안에 대한 이론적·관리적 함의를 제시하고자 한다.

II. Research Method

조직시민행동이란 조직 구성원이 자발적이고 기능적으로 조직발전에 기여하고자 하는 행동이며, 공식적으로 보상체계에 의해 보상받지는 않으나 정해진 규정 외의 행동을 수행함으로써 조직이 효과적으로 기능하는데 기여한 행동을 의미한다[8]. 임파워먼트는 조직 구성원의 역량을 키워 업무 수행 능력을 제고시키고 내재된 과업동기를 활용하여 잠재력을 발휘할 수 있도록 함으로써 구성원과 조직의 높은 성과를 창출하여 직무만족을 높이는 과정으로 정의한다[9]. 본 연구에서 종속변수로 선택한 직무만족의 정의는 직무태도의 하나로써 개인이 자신의 직무 또는 직무경험으로 인지적·감정적 지표에 의해 동시에 나타나는 심리적 상태라고 말했다[10].

본 연구는 이상과 같은 조직관리에 대한 중요성을 인식하고 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설과 연구모형을 제시하고자 한다.

H1. 구성원의 조직시민행동은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2. 구성원의 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3. 구성원의 조직시민행동은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 구성원의 조직시민행동이 직무만족에 미치는 영향에 있어 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.

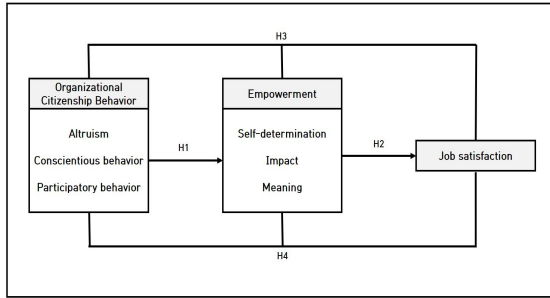


Fig. 1. Research Method

III. Results

1. Research Characteristic

설문조사는 일반기업을 대상으로 600명의 직원을 대상으로 실시하여 581부를 회수하였다. 이 가운데 불성실한

응답자와 무응답 또는 중복응답자를 제외하고 546명의 설문지를 실제분석에 사용하였다. 응답자 총 546명 중 여자가 325명으로 59.5%를 차지하였다. 설문에 응답한 사람들은 주로 30대가 59%, 정규직 직원이 88%, 대졸이상 학력자가 70%이상으로 나타났다. 근무연수를 살펴보면 3년-10년 미만이 70%, 직위별로는 일반직원이 36%, 하위관리자(주임, 대리)가 31%, 중간관리자가 33%를 차지하였다. 이와 같이 수집된 자료는 리커드 5점 척도를 사용하였고, 자료를 분석하고 검증하기 위해 SPSS 23.0을 이용하여 탐색적 요인분석을 통해 연구도구의 신뢰도를 분석하고, AMOS 21.0을 이용하여 분석결과를 바탕으로 본 연구의 가설을 검증하였다.

2. Result of Exploratory Factor Analysis

본 연구는 적용과정상 오류를 방지하기 위해 기존에 널리 사용되고 있는 방법으로 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 또한, 요인 내 측정변수들이 단일요인에 의해 영향을 받고 있음에 대한 내적일치도를 평가하기 위하여 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 전통적으로 Cronbach's α 계수는 0.7 이상을 최소 기준으로 활용하고 있다[11].

Table 1. The Result of Exploratory Factor Analysis: Organizational Citizenship Behavior

Classification	Category	Component		
		Participatory behavior	Altruism	Conscientious behavior
Organizational Citizenship Behavior (Cronbach's α : 0.79)	Voluntary participation to improve corporate image	.721		
	Consult with colleagues on planning, establishing, and implementing work	.711		
	Always try to keep up with the development of the organization	.710		
	Try to familiarize the company's notice, etc	.652		
	I act thinking about the effects of my actions on others	.599		
	Participate actively in corporate pep rally, picnic, and get-together	.586		
	I have a good working relationship with my colleagues	.532		
	I help fellow employees who are absent from the company		.786	
	I volunteer to help my fellow workers who are having a hard time because of heavy workload		.782	
	I help my colleague when he is in business trouble		.747	
	I help the new employee adjust		.499	
	I do not do anything unrelated to my work during work hours			.709
	I keep a fixed deadline and appointment well			.636
	I think it is important to go to work every day			.600
	I am good at following corporate rules and regulations even if my boss or colleague does not see it			.541

Table 2. The Result of Exploratory Factor Analysis: Empowerment

	Classification	Component	
	Category	Impact, Meaning	Self-determination
Empowerment (Cronbach's α : 0.94)	I have an influence on the work of the department	.801	
	I can control the work of the department	.792	
	I have decision-making authority on how to work	.784	
	I have an influence on the work of the organization I belong to	.756	
	I decide and deal with my work autonomously	.752	
	I have the autonomy and authority to decide how to perform my duties	.712	
	I assert my opinion to my colleagues or boss in the performance of my work	.650	
	What I do has an important effect on our department	.614	
	What I do is very important within the organization	.570	
	I'm confident of successfully pushing ahead with my planned work	.508	
	I have the necessary skills to achieve my work objectives	.426	
	My work goal is personally meaningful		.831
	I feel rewarded for what I do		.809
	My job is important in developing my work		.701
	I am confident of achieving my work goals		.645

Table 3. The Result of Exploratory Factor Analysis: Jobs Satisfaction

	Classification	Component
	Job satisfaction (Cronbach's α : 0.782)	I think I chose my present job well
I want to introduce my job proudly		.893
I am satisfied with my job compared to other jobs		.885
I am satisfied with my present work		.860

다음으로 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도한 이론적 개념과 부합하는지 평가하는 구성타당도(Construct Validity)를 검증하기 위해 일반적으로 많이 사용되는 방법인 요인분석(Factor Analysis)기법을 사용하였다. 요인분석은 주성분 분석(PCA)을 통해 요인을 추출했고, 고유값(Eigen Value)은 1.0을 기준으로 하였다. 또한 보다 단순히 요인을 추출하기 위해 베리맥스(Varimax)방법에 따른 직각회전법을 사용하였다. 연구자마다 다른 관점을 가지고 있으나 본 연구에서는 요인적재량 값 0.4 이상을 의미 있는 값으로 보았다[12]. <Table 1>부터 <Table 3>은 본 연구의 변수들에 대한 요인분석 결과표이다.

3. Result of Structural Model

본 연구에서는 연구모형의 적합도를 분석하기 위해 χ^2 검증, df, RMSEA, CFI, TLI, NFI 지수를 이용하였다. 절대적 적합지수는 χ^2 검증과 기초부합치(GFI), 조정부합치(AGFI), 평균전차제곱근(RESEA)이 있으며, 상대적 적합지수는 비표준적합지수(NNFI), 표준적합지수(NFI), 비교적합지수(CFI), RMR(원소간 평균차이)가 있다. 먼저, 권장수준

과 비교하여 본 연구 모형의 적합도 판단을 실시하였다. 전체적인 구조모형을 검정한 결과 χ^2 통계 값 및 적합도 평균지수들이 일반적으로 공분산분석의 평가기준을 삼는 지표들과 비교하여 볼 때 전반적으로 만족할 만한 수준으로 나타나 적합성 여부를 판단하는데 있어 문제가 없음을 나타냈다. 그 결과 $\chi^2=3.773$, $df=4$, $P=0.438$, $RMSEA=0.248$, $CFI=0.999$, $TLI=0.907$, $NFI=0.981$ 으로 만족하는 값으로 나타나 연구가설을 검증하였다.

이 매개변수인 임파워먼트에 영향을 미치는지 여부를 분석한 결과로, 이타주의가 영향력/의미성에 정(+)의 영향, 참여적 행동이 자기결정력과 영향력/의미성에 정(+)의 영향력을 발휘하고 있음을 알 수 있다.

<Table 5>는 H2에 해당하는 독립변수인 임파워먼트가 직무만족에 영향을 미치는지 여부를 분석한 결과로, 자기결정력이 직무만족에 정(+)의 영향, 영향력/의미성이 직무만족에 정(+)의 영향력을 발휘하고 있음을 알 수 있다.

<Table 6>은 H3에 해당하는 독립변수인 조직시민행동이 직무만족에 영향을 미치는지 여부를 분석한 결과로, 이타주의가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타

Table 4. The results of Path Analysis (H1)

Hypothesis path		Path coefficient	Standard error	C.R.	P-value
H1	Altruism → Self-determination	0.004	0.075	0.053	0.958
	Altruism → Impact/Meaning	0.250	0.076	3.286	0.001
	Conscientious behavior → Self-determination	0.085	0.072	1.182	0.237
	Conscientious behavior → Impact/Meaning	0.111	0.074	1.512	0.131
	Participatory behavior → Self-determination	0.539	0.072	7.534	***
	Participatory behavior → Impact/Meaning	0.316	0.073	4.316	***

Table 5. The results of Path Analysis (H2)

Hypothesis path		Path coefficient	Standard error	C.R.	P-value
H2	Self-determination → Job satisfaction	0.624	0.064	9.689	***
	Impact/Meaning → Job satisfaction	0.179	0.063	2.841	0.004

Table 6. The results of Path Analysis (H3)

Hypothesis path		Path coefficient	Standard error	C.R.	P-value
H3	Altruism → Job satisfaction	0.153	0.059	2.594	0.009
	Conscientious behavior → Job satisfaction	0.073	0.056	1.306	0.192
	Participatory behavior → Job satisfaction	0.098	0.068	1.444	0.149

Table 7. The results of Path Analysis (H4)

Job satisfaction	Conscientious behavior	Altruism	Participatory behavior	Self-determination	Impact/Meaning
Total effect	0.146	0.200*	0.491**	0.624***	0.179*
Direct effect	0.073	0.153*	0.098	0.624***	0.179*
Indirect effect	0.073	0.047	0.393**	0	0

났다. 그러나 양심적 행동이 직무만족에 미치는 영향관계와 참여적 행동이 직무만족에 미치는 영향관계는 정(+)의 영향관계를 보였으나 통계적으로 유의하지는 않았다.

<Table 7>은 변수들 간의 매개효과를 알아보기 위해 분석을 실시한 결과를 나타내고 있으며, <Table 5>에서의 변수들 간의 직접효과와 간접효과가 나타났다. 직무만족에 대한 조직시민행동 중 참여적 행동의 간접효과는 0.393으로, 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 임파워먼트에 해당하는 자기결정력을 매개로 한 직접효과는 0.624, 영향력/의미성을 매개로 한 직접효과는 0.179로 직무만족에 유의한 영향(+)을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 일반기업에서 직무만족에 대한 직접효과와 간접효과를 살펴보면 조직시민행동의 이타주의는 직접효과가 높았고, 참여적 행동은 간접효과의 값이 더 높았다.

반면에 임파워먼트의 요소인 자기결정력(0.624)과 영향력/의미성(0.179)은 조직시민행동보다 높은 값을 나타내고 있다. 따라서 직무만족에 영향을 주는 요소는 임파워먼트가 가장 중요한 요소임을 알 수 있었다.

IV. Conclusions

본 연구는 서울에 거주하며 사무직에 종사하는 직장인을 대상으로 실시되었으며, 조직시민행동과 임파워먼트가 직무만족에 얼마나 영향력을 미치는가를 알아보았다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 조직시민행동 요소인 이타주의와 참여적 행동이 영향력/의미성에, 참여적 행동이 자기 결정력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나

타났다. 결국 조직구성원의 자발적이고 헌신적인 마음이 구성원의 내재적인 과업동기에 영향을 미치므로, 조직시민 행동이 임파워먼트에 영향을 미치는 매우 중요한 변수임을 알 수 있다. 둘째, 임파워먼트의 하위 변수 중 직무만족에 유의한 영향을 미치는 변수는 자기결정력과 영향력/의미성으로 나타났다. 이는 구성원들이 본인의 업무에 대해 의미를 부여하고 자율적인 책임과 권한이 동반 되었을 경우 직무만족을 높일 수 있다는 것을 의미한다. 셋째, 구성원의 조직시민행동과 직무만족의 관계에 의하면 조직시민행동의 하위 변수인 이타주의가 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 조직시민행동과 직무만족과의 관계에서 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과, 양심적 행동과 참여적 행동에서 매개변수에 해당하는 '자기결정력과 영향력/의미성'이 완전매개 역할을 하는 것을 알 수 있다. 또한 이타주의의 경우 직무만족에 직접효과가 유의하고, 총 효과 역시 유의하므로 자기결정력과 영향력/의미성 부분 매개 역할을 하고 있다는 것을 알 수 있다.

이처럼 조직시민행동과 직무만족을 더욱 강화시켜 주는 요소로 임파워먼트인 자기결정력과 영향력/의미성이 매개변수임을 확인 하였다. 결론적으로 구성원의 임파워먼트는 직무만족도와 높은 상관관계가 있으며 이것은 구성원의 임파워먼트를 향상시킴으로써 업무수행 능력의 효율성을 높일 수 있음을 시사한다. 그러므로 구성원의 직무만족도를 향상시키기 위해서는 임파워먼트를 향상시킬 수 있는 방안을 모색해야 할 것으로 판단된다.

본 연구는 대상자들의 표본문제와 각 변수간의 인과관계와 관련된 한계점을 내포하고 있다. 특히 본 연구는 조사 시점이 단일한 횡단면적 연구에 국한된 한계점이 있어, 시간의 지남에 따라 동일한 결과가 나올지는 알 수 없다. 따라서 시간이 지남에 따라 어떠한 변화가 나타나는지 종단적인 연구를 실시하여 조직시민행동, 임파워먼트, 직무만족의 효과를 보다 정확하게 연구할 필요가 있다. 또한 본 연구는 일반회사에 국한되어 있어 전체 산업에 일반화하기에는 한계점이 있음을 인정한다.

REFERENCES

- [1] T. A. Wright, D. G. Bonett, "Job Satisfaction and Psychological Well Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover," *Journal of Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 141-160, 2005.
- [2] Y. Weiner, "Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 534-535, 1988.

- [3] J. A. Conger, R. M. Kanungo, "Empowerment process Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482, 1988.
- [4] K. W. Thomas, B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 661-681, 1990.
- [5] Korek, S, Felfe, J and Zaepernick-Rothe, U, Transformational Leadership and Commitment, A Multilevel analysis of Group-Level Influences and Mediating Processes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010.
- [6] C. A. Smith, D. W. Organ, J. P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 55, pp. 653-663, 1983.
- [7] Edwards, J. L., Kathy E. Green and Cherie A. Lyons, "Personal Empowerment Efficacy, and Environmental Characteristics" *Journal of Educational Administration*, Vol. 40, No 1. 2002.
- [8] S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, R. Fetter, "The impact of Organizational citizenship behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 70-80, 1993.
- [9] G. M. Spreitzer, "Psychological empowerment in the workplace: Dimension, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465, 2005.
- [10] A. P. Brief, W. R. Nord, "Meaning of Occupational Work, MA," Lexington Books, 1990.
- [11] C. E. Werts, R. L. Linn, K. Joreskog, "Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, No. 1, pp. 25-33, 1974.
- [12] J. F. Hair, B. J. Babin, R. E. Anderson, R. L. Tatham, "Multivariate Data Analysis with Readings: 6th ed," Prentice-Hall, 2006.

Authors



SangJoon Ahn received the M.S. degree in Tourism from Kyung-Hee University, and Ph.D. degrees in Business from An-Yang University, Korea, in 2013, respectively. Dr. Ahn is currently a Professor in the school

of management, Kyung-Hee University. He is interested in Brand Marketing, Information Security, Tourism.