ISSN 1229-1889(Print)
ISSN 2287-9005(Online)
*J Korean Soc Qual Manag* Vol. 46, No.1:075-094, March 2018
*http://dx.doi.org/10.7469/JKSQM.2018.46.1.075*

# 심리적 권한위임이 노인요양병원 종사자의 자발적 서비스태도에 미치는 영향: LMX의 조절효과

신옥순* · 조철호**†

*대구한의대학교 노인의료복지학과 박사
**대구한의대학교 보건치료대학 의료경영학과 교수

# An Effect of Psychological Empowerment on Employees' Voluntary Service Attitude in the Elderly Care Hospital: Moderating Effect of LMX

Shin, Ok-Soon · Cho, Chul-Ho†

*Department of Hospital Management, Daegu Haany University
**Department of Health and Welfare for the Elderly, Daegu Haany University

## ABSTRACT

**Purpose:** This research intended to explore a causal relationship among empowerment, job satisfaction, organizational citizen behavior, and customer orientation of employees working at the elderly care hospital, and we intended to explore mediating role of job satisfaction and organizational citizen behavior(OCB) and moderating role in the relationship of them.

**Methods:** A survey tool was questionnaire that had obtained validity and reliability through literature survey and pretest survey, and sample 388 was analyzed through SEM using SPSS21.0 and AMOS21.0.

**Results:** All theoretical relationships on research model were turned out except one between empowerment and customer orientation. Job satisfaction and organizational citizen behavior play an important mediating role in the research model. LMX plays a moderating role in the research model.

**Conclusion:** In order to delegate the duties of the elderly nursing facility and to manage and operate the efficient human resources, the quality of the LMX should be raised so that the empowerment, job satisfaction and organizational citizenship behavior of the employees ultimately strengthen the customer orientation of them.

**Key Words:** Empowerment, Job Satisfaction, OCB, Customer Orientation, Elderly Care Hospital, LMX

● Received 4 December 2017, 1st revised 8 January 2018, accepted 9 January 2018
† Corresponding Author(chcho@dhu.ac.kr)
ⓒ 2018, The Korean Society for Quality Management
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.
* 본 논문은 2017학년도 신옥순의 박사학위논문을 수정·보완한 것임

# 1. 서 론

사회복지서비스의 서비스성과는 유능한 인력의 확보와 지속적 고용유지에 달려있다. 그리고 이들이 직무에 만족하고 자발적인 업무수행 의지와 태도를 유지하도록 지원하는 것이 중요하다. 사회복지서비스는 주로 인적서비스에 의존되며, 특히, 노인요양병원의 경우에 종사자들의 역량과 의지는 매우 중요하다. 그러나 노인환자 수발의 어려움, 저임금, 사명감 부족, 상사와의 관계 등으로 인해 간호사, 요양보호사를 비롯한 종사자들은 직무수행에 어려움을 느끼고, 이직률은 높다. 이들이 직무만족을 갖지 못할 경우에 환자에게 회의적인 태도를 갖게 되며, 원활한 업무수행은 기대할 수 없게 된다. 이는 직무갈등을 유발하고, 직무몰입이 불가능해져 서비스에 악영향을 미치게 되고, 결국에는 이탈하여 인력손실을 초래하게 된다. 이러한 상황은 자발적 서비스태도라고 할 수 있는 조직시민행동과 고객지향성에도 영향을 미치게 된다.

서비스는 동시 소모적 특성을 가지며, 고객은 프로세스 내에서 종사원와 함께 서비스과정에 함께 참여하게 된다. 이때 서비스 종사자들은 서비스접점에서 고객의 욕구를 발견하고 대처할 수 있어야 한다. 또한 직무이외의 것을 할 수 있는 마음가짐과 고객지향적인 태도를 가질 수 있어야 하며, 이를 위해 업무관련 융통성과 다양성을 가져야 한다 (Melohn, 1994). 따라서 상사의 업무지원과 함께 권한위임이 필요하다. 권한을 위임받은 종사자는 고객욕구에 대응하면서 상황에 맞는 서비스를 제공할 수 있으며, 자기계발과 역량증대에 노력한다. 이처럼 권한위임은 원활한 서비스 제공을 위해 고려되어야 할 사안이다.

본 연구는 노인요양병원에서 근무하는 종사자들의 업무역량 강화와 효율적 인적관리 방안을 제시하기 위한 것으로, 상사부하관계에 기반한 권위위임이 직무만족과 자발적인 업무태도인 조직시민행동과 고객지향성에 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 기존 연구는 부족하여 본 연구는 관련이론을 노인요양병원에 적용한 초기 연구로서 의의를 갖는다.

본 연구의 목적은 첫째, 노인요양병원 조직에서 권한위임, 직무만족, 조직시민행동, 고객지향성 간의 인과관계를 고찰하며, 둘째, 노인요양병원 조직에서 권한위임의 구성요인을 확인한다. 셋째, 상사-부하직원 간의 관계의 질(LMX)을 조절변수로 하여 인과관계의 차이가 있는지 확인하고, 넷째, 이를 통해 효율적인 인력관리, 고용유지, 양질의 서비스제공에 필요한 시사점과 정보를 제공 하는데 있다.

# 2. 이론적 배경

## 2.1. 상사부하 교환관계(LMX)

LMX는 Leader-Member Exchange의 약자로서 상사와 부하가 서로 간에 이익을 주고받는 관계를 의미한다. 상사와 부하는 직장에서 다양한 형식의 이익을 주고받는다. 상사는 부하에게 보상과 승진, 멘토 역할, 심리적 배려와 지원 등 다양한 혜택을 제공하고, 부하는 이에 대해 조직에 공헌하거나 직속상사에게 개별적인 충성이나 노력 등을 제공한다. 1970년대 중반에 소개된 LMX 이론은 상사와 부하간의 관계를 본다. LMX 이론은 기본적으로 역할형성이론과 사회적 교환관계이론에 토대를 두고 있으며, 상사-부하간의 상호작용에 따라서 고유의 역할이 형성되고, 이에 따라 리더십이 만들어진다고 본다. LMX 이론의 핵심은 상사가 모든 부하들에게 동일하지 않고 개별적으로 달리 대할 수 있으며, 이 과정에서 일부 종업원은 더 많은 혜택을 누릴 수 있다. 즉 상사는 부하들에게 가지는 개별적인

상호작용의 유형에 따라서 차별적인 관계를 만들어 간다. 그리고 LMX모델은 상사의 일방적 영향력을 보여주기 보다는 상사-부하 간의 상호 영향력을 보여주며, 이들 간의 사회적 교환관계는 각각의 상사-부하 개별관계에 차이가 있음을 알려주고 있다. 그리고 사회적 교환은 규정되지 않는 의무를 부과하는 역할을 한다(Blau, 1986). 그리고 LMX 모델은 종업원들을 상사와의 관계의 질적 수준에 따라 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분한다. LMX 질이 높은 부하에게는 많은 재량권과 과업이 할당되고, 상사와 함께 일할 수 있는 좋은 기회가 주어지지만, LMX 질이 낮은 부하는 상사와 상호작용할 기회가 거의 없다.

결국 상사부하 교환관계(LMX)란 상사와 부하간의 양자적 관계에 따라 서로 다른 감독이나 역할관계를 맺는 것을 말하며 본 연구에서는 상사-부하간의 교환관계를 조직의 구성원인 부하직원들이 지각하는 상사와의 교환관계의 질로 정의하였다.

## 2.2 권한위임

권한위임은 최고경영자가 가진 경영관리 기능의 일부를 하부조직에 위임함으로써 경영활동의 효율성을 높이는 것을 말하며, 종업원에게 힘과 활기를 주고 직무에 대한 동기를 부여하는 역할을 한다(김태희 등, 2007). 많은 연구에서 권한위임의 정의는 Spreitzer(1995)의 연구를 기초로 한다. Spreitzer(1995)는 동기부여 관점에서 Thomas & Velthous(1990)가 주창한 개인차원의 권한위임인 심리적 권한위임(psychological empowerment)를 연구 발전시켰다. 심리적 권한위임은 조직 내의 구성원들이 조직에서 일어나는 상황요인들을 심리적으로 어떻게 지각하고 경험하는지에 초점을 맞춘 개념이다. Spreitzer(1995)는 심리학적 권한위임을 인간의 동기부여 요소로 여겨지는 역할 의미감(meaning), 영향력(impact), 자기결정력(self-determination), 역량성(competence)의 4개 요소로 구분하였고, 이는 종업원들이 과업을 수행하는데 있어서 주어진 역할에 대한 개인 지향성을 반영한다. 의미감은 자신들의 이상 또는 기준과 관련한 작업 목적이나 목표에 대한 가치이며, 역량성은 유능함을 뜻하며 직무를 수행하는데 필요한 종업원이 가지고 있는 기술이나 능력에 대한 종업원의 신념이다. 자기결정성은 업무능력이 숙달된 상황에서 종업원이 행동을 통제하고 독자 선택할 수 있는 개인감각으로, 작업방법에 대한 자율성과 통제권을 가지고자 하는 종업원의 신념이며, 영향력은 과업수행을 통해 나타나는 전략적, 관리적, 운영적 결과에 종업원 개인이 영향을 미칠 수 있는 정도이다. 그리고 이들 요소는 종업원의 직무에 대한 자발적이고 능동적인 성향을 반영하며, 직무에 대한 긍정적 느낌, 직무만족, 업무 효율성을 제고시킬 수 있다(Lawer et al., 1985). 그러나 기존연구를 보면 권한위임의 구성차원이 연구자마다 다양하며(황윤용과 정진철, 2005; 김양균과 조철호, 2008; 이상희, 2005), 본 연구는 기존연구와 사전조사를 통해 노인요양병원의 경우에 의미성, 권한능력, 유능함의 3개 요소로 구성됨을 확인하였다.

## 2.3 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 조직의 내부 고객인 종업원들의 직무활동을 통한 욕구충족의 정도로써 직무활동을 통해 경험하는 직무에 대한 긍정적 혹은 부정적인 감정의 정도를 말한다. 이는 수행과업과 직무수행의 물리적 또는 사회적인 조건에 대한 감정적 반응 또는 태도로 정의되기 때문에 종업원의 직무만족은 외부고객의 니즈(needs)를 효과적으로 충족시키는데 있어서 중요한 요건으로 여겨지고 있다(Schermerhorn et al., 1997). 그리고 직무만족은 직무를 수행하는 종업원 자신의 직무와 직무수행 조건에 대해 느끼는 긍정적 또는 부정적 심리감정으로 높은 동기부여를 유발시킨다. 따라서 직무만족은 조직의 생산성 향상은 물론이고 조직에 대한 자부심과 충성심으로 연결되며, 궁극적으로 기업 또는 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주게 된다(Wendy et al., 2005). 따라서 조직은 종업원의 직

무만족이 영업성과와 긍정적으로 연결될 수 있도록 관리와 감독을 해야 한다(Wu & Norman, 2005).

## 2.4 조직시민행동

조직시민행동(OCB)에 대한 개념정의는 Katz(1964)의 연구에서 이루어졌으며, 공식적 역할을 뛰어넘는 종업원들의 행동을 의미한다. 조직시민행동을 규정된 직무범위를 뛰어넘는 구성원의 자유 재량적 행위로서 조직의 공식 보상 시스템으로 보상되지 않는 직무 외적인 행동이다(Smith et al,.1983).

의료복지서비스의 향상이 요구되고, 경쟁으로 인해 조직유효성을 제고해야 하는 상황에서 노인요양병원에서 근무하는 종사자들이 직무이외의 활동을 자발적으로 수행함으로써 조직의 유효성을 높여야하기 때문에 조직시민행동은 효율적인 인적자원 운영에 필요한 요인으로 여겨지고 있다. 따라서 인력이 부족한 노인요양병원에서 이에 대한 활용여부를 고려해 볼 필요성이 있다.

## 2.5 고객지향성

고객지향성은 고객들이 만족스런 구매행동을 돕고, 고객욕구를 적극 파악하여 이들이 원하는 서비스를 정확히 제공하고, 고객의 편익과 혜택을 위해 행동하는 것을 말한다(Hoffman & Ingram, 1991). 그리고 고객지향성은 서비스 종업원이 고객관점에서 고객의 욕구를 충족시키고자 노력하는 수행의지로 정의될 수 있으며 장기적으로 고객만족을 제고시킨다(Hoffman & Ingram, 1991). 본 연구에서는 고객지향성을 노인요양병원 종사자들이 노인환자를 비롯한 고객의 욕구를 파악하고, 고객을 최우선으로 하는 신념의 집합체로 정의하였다. 또한 측정을 위해 널리 사용되는 Saxe & Weitz(1982)가 개발한 SOCO척도(selling orientation and customer-orientation scale)를 본 연구에 맞게 참조하였고, 종사자의 서비스지향성을 측정하기 위해 Saura et al.(2005)의 연구를 참조하여 본 연구에 맞게 재구성하였다.

# 3. 연구모형과 연구가설

## 3.1 연구모형

본 연구에서는 기존의 관련 연구들을 기초로 하여, 노인요양병원 인적구성원의 직무성격과 부합하는 가설을 설정한 후, 다음과 같은 권한위임, 직무만족, 조직시민행동, 고객지향성, LMX간의 인과적 관계를 연구모형으로 설계하였다.

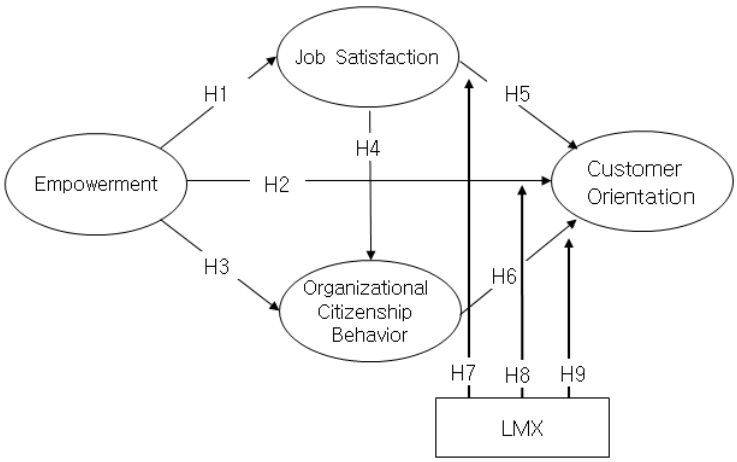



**Figure 1.** Research model

## 3.2 연구가설

### 3.2.1. 권한위임과 직무만족

종업원은 스스로가 조직 내에서 영향력이 있다고 생각할 때에 직무에 만족하는 경향을 보인다(Spreitzer & Kizilos, 1997). Kanter(1979)는 조직 내의 구성원들 간에 직무에 대한 권한을 공정하게 배분하는 것은 직무만족과 관련이 있다고 하였다. 이는 심리적 권한위임의 의미성, 자기결정감, 유능함의 세 요인이 직무만족에 차별적 영향을 준다고 한 정진철(2005)의 연구에서도 엿볼 수 있다.

H1. 권한위임은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2. 권한위임과 고객지향성

고객지향성과 권한위임 간의 기존 연구는 미흡하나, 고객지향성은 종사원의 직무성과를 설명하는 주요 선행요인(Brown et al.1991)이며, Strenberg(1992)와 Conger & Kanungo(1988)의 연구에서는 권한위임과 직무성과 간에 정(+)의 관계가 있음을 주장하였다. 여기서 권한위임과 고객지향성 간에 긍정적인 관계가 성립됨을 유추할 수 있으며, 실제로 권한을 위임받은 구성원은 고객의 욕구와 기대에 부응할 권한과 책임을 가지므로 고객 지향적 행동을 보이게 된다. 즉, 권한위임은 조직과 종사자의 발전에 영향을 미쳐서 업무성과 향상, 고객지향성, 서비스품질에도 영향을 준다(Chow et al., 2006).

H2. 권한위임은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3. 권한위임과 조직시민행동

조직 내에서 지원과 좋은 대우는 받는 구성원은 직무만족을 느끼게 되고, 자발적으로 직무와 직무외적인 과업을 수행하는 조직시민행동(OCB)을 하게 된다. 상사로부터 구성원에게 주어지는 업무적 재량권과 능력수준에 따라 이들의 자발적인 업무수행 성과는 달리지기도 한다. 이는 리더 지원에 따른 구성원의 권한위임 수준이 조직시민행동에 영향을 미침을 보여준다(최충식 외, 2007).

H3. 권한위임은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4. 직무만족과 조직시민행동

일반적으로 직무에 만족한 구성원은 조직에 보답하는 의미로 조직시민행동(OCB)이라는 자발적 행동을 할 가능성이 커진다. Smith et al.(1983)은 직무만족의 선행변수로 인구통계적 변수, 리더지원, 외향성, 신경증, 과민상호의존성 등을 연구하는 과정에서 리더지원이 직무만족을 통해 종업원의 이타적 행동에 영향을 줌을 발견하였다. 그리고 Moorman(1993)은 종업원의 인지적·감정적 직무만족은 조직시민행동에 영향을 준다고 하였다.

H4. 직무만족은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5. 직무만족과 고객지향성

고객 지향적 행동은 일반적으로 직무에 만족했을 때에 가능해 지며, 반대로 직무만족도가 떨어질 경우에 구성원들의 서비스지향성은 저하될 수 있다. 이는 간호사, 판매원, 연구원에 이르기까지 모든 조직 내 구성원에 적용된다. 즉 권한위임은 종업원의 직무만족과 조직몰입을 향상시켜 이들이 고객지향적인 행동을 보인다(Henkin & Marchiori, 2003).

H5. 직무만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.6. 조직시민행동과 고객지향성

조직시민행동은 종업원의 업무역할 외 행동으로 조직의 효과성을 촉진시키고, 보상과는 무관하게 자발적으로 이루어지는 행동이다(Organ, 1988). 내부적으로 동료를 돕고 조직의 효율적 기능에 기여하고자 하는 종사원들은 고객욕구를 충족시키려는 고객지향적 행동을 수행할 가능성이 높다(Kelly & Hoffman, 1997).

H6. 조직시민행동은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.7. LMX 수준에 따른 인과관계

LMX는 상사와 부하는 서로 이익을 주고받는 관계이며, LMX의 질에 따라 부하직원이 과업수행에 있어 영향력을 행사할 수 있는 권한이 달라진다(Dansereau, 1975). LMX 질의 수준에 따라서 상사가 부하 직원에게 위임하는 권한과 정보수준은 차이가 나며, 직무성과에도 영향을 준다. LMX 질 수준이 높은 경우는 부하에게 많은 권한과 정보가 제공되고, 직무동기에 영향을 주며, 결국에는 직무성과를 높이는 기회를 주게 된다(Bowen & Lawer, 1992). LMX 질에 따라 인과적 관계에는 달라질 것이며 다음 가설을 설정하였다.

H7. LMX는 직무만족과 고객지향성 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H8. LMX는 권한위임과 고객지향성 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H9. LMX는 조직시민행동과 고객지향성 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

# 4. 연구방법

## 4.1 설문개발과 표본설계

기존연구를 기초로 30여개의 내적 타당성이 높은 항목을 추출하였고, 타당성과 내적일관성을 확립을 위해 사전조사를 실시하였다. 확정된 설문도구는 본 조사에 이용되었고, 통계처리에는 SPSS21.0와 AMOS 21.0이 사용되었다. 설문대상은 대구·경북에 위치한 노인요양병원에 근무하는 종사자들로 하였으며, 조사방식은 면대면조사로 하였다. 조사는 2016년 7월 15일부터 8월 15일까지 총 420명을 대상으로 하였고 그 중에서 불성실한 경우를 제외하고 최종 388부(92.3%)를 분석에 이용하였다.

## 4.2 측정항목의 개발

### 4.2.1. 리더-구성원 교환관계(LMX)

측정도구는 Graen and Uhl-Bien(1995)이 개발한 항목을 기초로 하여 본 연구에 맞게 수정하였고, 업무수행의 만족감, 직무상의 문제와 욕구에 대한 이해, 희생을 감수하는 도움, 나의 결정에 대한 상사의 신뢰 등으로 문항으로 구성하였고, 측정척도는 리커트 5점 척도를 사용하였다(Table.1).

**Table 1.** Measure item of LMX

| construct | Item | Application of previous study |
|---|---|---|
| LMX | ①My boss is satisfied with what I do. ②My boss is aware of my job related issues and needs. ③My boss knows my possibilities. ④My boss has the same idea as me about the job performance. ⑤My boss trusts me to defend my decision. ⑥My boss defends my business mistakes. ⑦My boss wants to help me if I have a business problem. ⑧My boss helps me when I am in a difficult job | Graen and Uhl-Bien(1995) |

### 4.2.2. 권한위임

권한위임의 구성차원은 Spreitzer(1995)의 연구처럼 반드시 4개의 요인으로 구성하여 모든 기존연구에 사용된 것만은 아니다. 호텔 종사원의 경우에 의미성, 자기결정감, 유능함의 3가지 요인으로 구분되기도 하고(황윤용, 정진철, 2005). 대학병원 구성원의 경우에 새로운 업무 및 방식의 장려 정도, 업무에 대한 권한위양 정도, 실무자의 재량권 정도를 이용하기도 한다(김양균과 조철호, 2008).

본 연구에서는 기존연구와 사전조사를 통해 노인요양병원 구성원의 경우에 의미성, 권한능력, 유능함의 3개 차원으로 구성될 수 있음을 확인하였고, 측정척도로는 리커트 5점 척도를 사용하였다(Table 2).

Table 2. Measure item of empowerment

| construct | Item | Application of previous study |
|---|---|---|
| Meaning | ①Significance of job activity in personal aspect, ②Significant degree of job activity in personal aspect, ③Significance of job activity in company aspect, ④Significant degree of job activity in company aspect | Spreitzer (1995) Hwang & Jung(2005) Thomas & Velthouse (1990) Lee(2005) |
| Competition | ①Owning skills and knowledge required for job activities, ②Confidence in job performance, ③Confidence in achieving job goals, ④Competitive Advantage of job Performance | |
| Authorized Power | ①Impact on business decision making, ②Impact on organization's performance goals, ③Influence on organizational work, ④Control over incidents during work, ⑤Decision right on how to carry out business job, ⑥Independent authority on business processing, ⑦Discretion on business job, ⑧Self-determination of business goal | |

### 4.2.3 직무만족

본 연구에서는 직무만족의 측정을 위해 기존연구를 참고하여 업무수행 성취도, 업무의 열정정도, 직무에 대한 기호도, 직무선택에 대한 확신도, 전반적인 직무만족의 5개 항목을 사용하였고, 측정에는 리커트 5점 척도를 사용하였다(Table 3).

Table 3. Measure item of job satisfaction

| construct | Item | Application of previous study |
|---|---|---|
| Job Satisfaction | ①Achievement of work performance, ②Passion on work performance, ③Affection for my job, ④Not regretting on the choice of job, ⑤Overall Satisfaction with work | Steers(1984) Kim and Cho(2008) Lee(2005) Jun et al.(2006) |

### 4.2.4 조직시민행동

본 연구에서는 조직시민행동(OCB)을 노인요양병원에서 종사자들이 조직에 대해 느끼는 자부심, 소속감, 공헌의도로 정의하고, 기존 연구에 사용된 측정문항을 토대로 하여 노인요양병원의 상황에 맞게 재구성하였다. 측정척도는 리커트 5점 척도를 사용하였다(Table 4).

Table 4. Measure item of organizational citizen behavior

| construct | Item | Application of previous study |
|---|---|---|
| Organizational Citizenship Behavior(OCB) | ①Enthusiasm for company development, ②Voluntary contribution to company development, ③Efforts to raise corporate image, ④Effort to achieve high performance, ⑤Efforts to understand the situation of the company, ⑥Efforts to improve how to perform tasks, ⑦Proposal for improvement of task performance | Smith et al.(1983) |

#### 4.2.5 고객지향성

본 연구에서는 고객지향성 측정에는 널리 사용되고 있는 Saxe & Weitz(1982)의 SOCO척도(selling orientation and customer-orientation scale)를 본 연구에 적합하게 수정하여 참조하였고, 또한 노인요양병원의 종사자들의 서비스지향성을 측정하기 위해 Saura et al.(2005)의 연구를 참고하여 본 연구 상황에 맞게 재구성하였다. 측정척도는 리커트 5점 척도를 사용하였다(Table 5).

**Table 5.** Measure item of customer orientation

| construct | Item | Application of previous study |
|---|---|---|
| Customer Orientation | ①Interest in customer behavior, ②Service delivery on time, ③Consideration of customer problem as important, ④Focus on customer requirement, ⑤Prompt response to customer requirement, ⑥Pre-recognition of what the customer wants | Saxe & Weitz(1982) Saura et al. 2005) |

# 5. 결과분석 및 해석

## 5.1 자료수집

420부가 수거되고, 불성실한 38부를 제외한 388(92.3%)부가 분석에 사용되었다. 응답자들의 특성을 보면 주로 여성이며, 40대가 많았으며, 직무는 요양보호사가 가장 많았다. 경력은 5년 이하가 많았다(Table 6).

**Table 6.** Demographic characteristic of respondents

| Variable | Characteristic | Frequency | % | Variable | Characteristic | Frequency | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gender | Male | 70 | 18.0 | Monthly Income (won) | ≤1 million | 10 | 2.6 |
| | Female | 318 | 82.0 | | 1 millions | 211 | 54.3 |
| | Total | 388 | 100 | | 2 millions | 139 | 35.8 |
| Age | ≤20s | 101 | 26.0 | | 3 millions | 19 | 5.0 |
| | 30s | 86 | 22.2 | | ≥4 millions | 9 | 2.3 |
| | 40s | 114 | 29.5 | | | | |
| | ≥50s | 87 | 22.4 | | | | |
| | Total | 388 | 100 | | Total | 388 | 100 |
| Educatio n | ≤High school graduate | 126 | 32.5 | Job | Executive Director | 9 | 2.2 |
| | College student | 28 | 7.2 | | Office job | 31 | 8.1 |
| | College graduate | 218 | 56.2 | | Social worker | 34 | 8.8 |
| | ≥Graduate school | 16 | 4.1 | | Care worker | 114 | 29.5 |
| | Total | 388 | 100 | | Doctor | 8 | 2.0 |
| Career | ≤5year | 238 | 61.4 | | Nurse | 105 | 27.2 |
| | 6-10year | 89 | 23.0 | | Physical therapist | 38 | 10.0 |
| | 11-15year | 33 | 8.5 | | 영Nutritionist | 12 | 3.1 |
| | ≥16year | 28 | 7.1 | | Cook | 17 | 4.6 |
| | | | | | Othets | 20 | 4.5 |
| | Total | 388 | 100 | | Total | 388 | 100 |

## 5.2 단일차원성 분석

본 연구모형에 포함된 요인들의 단일차원성을 증명하기 위해 구조방정식모형을 이용한 측정모형분석(measurement model analysis)을 실시하였다. 각 단계별로 항목구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위해 적합도지수 GFI(≥0.9), AGFI(≥0.9), $\chi^2$, $\chi^2$에 대한 p값(≥0.05), RMR(≤0.05), NFI(≥0.9)를 이용하였다(조철호, 2015).

먼저 독립변인 권한위임의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 확인요인분석을 실시하였고, 적합도 기준을 저해하는 항목들을 제외하였다(Table 7).

**Table 7.** Analysis result of measurement model of empowerment

| Construct | Item | Factor loading | Std. factor loading | t | p | CR | AVE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Authorized Power | ap4 | 1.000 | 0.837 | - | - | 0.954 | 0.808 |
| | ap3 | 0.961 | 0.926 | 29.088 | 0.000 | | |
| | ap2 | 0.937 | 0.910 | 28.247 | 0.000 | | |
| | ap1 | 0.940 | 0.887 | 27.004 | 0.000 | | |
| | ap5 | 0.884 | 0.740 | 20.280 | 0.000 | | |
| Meaning | m4 | 1.000 | 0.735 | - | - | 0.946 | 0.855 |
| | m2 | 1.299 | 0.940 | 21.310 | 0.000 | | |
| | m1 | 1.169 | 0.887 | 20.854 | 0.000 | | |
| Competition | c4 | 1.000 | 0.805 | - | - | 0.936 | 0.788 |
| | c3 | 1.006 | 0.871 | 21.668 | 0.000 | | |
| | c2 | 0.826 | 0.801 | 19.998 | 0.000 | | |
| | c1 | 0.649 | 0.637 | 15.214 | 0.000 | | |
| $\chi$2=227.132, p=0.000, RMR=0.029, GFI=0.935 AGFI=0.901, NFI=0.953, IFI=0.963, CFI=0.963 | | | | | | | |

정보손실의 축소를 위해 항목묶기(item parcelling)를 실시해(Bogozzi & Heartheon, 1994) 이를 측정모형분석에 사용했다(Mathieu & Farr, 1991; Moorman & Niehoff, 1998). 항목묶기는 권한위임의 하부요인(권한능력, 의미성, 유능함)에 한정했다.

**Table 8.** Analysis result of measurement model

| Construct | Item | Factor loading | Std. factor loading | t | p | CR | AVE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Empowerment | Competition | 1.000 | 0.530 | - | - | 0.832 | 0.632 |
| | Meaning | 1.698 | 0.802 | 11.893 | 0.000 | | |
| | Authorized Power | 1.374 | 0.551 | 9.711 | 0.000 | | |
| LMX | lm8 | 1.000 | 0.902 | - | - | 0.936 | 0.788 |
| | lm7 | 0.918 | 0.866 | 28.658 | 0.000 | | |
| | lm6 | 1.007 | 0.898 | 30.689 | 0.000 | | |
| | lm2 | 0.636 | 0.638 | 17.155 | 0.000 | | |
| Job Satisfaction | js5 | 1.000 | 0.789 | - | - | 0.914 | 0.729 |
| | js4 | 0.950 | 0.784 | 18.876 | 0.000 | | |
| | js3 | 0.941 | 0.793 | 19.252 | 0.000 | | |
| | js1 | 0.714 | 0.700 | 16.591 | 0.000 | | |
| Organizational Citizenship Behavior(OCB) | ocb6 | 1.000 | 0.809 | - | - | 0.927 | 0.809 |
| | ocb5 | 1251 | 0.833 | 20.073 | 0.000 | | |
| | ocb3 | 1.136 | 0.709 | 16.937 | 0.000 | | |
| Customer Orientation | co5 | 1.000 | 0.737 | - | - | 0.941 | 0.802 |
| | co4 | 1.064 | 0.863 | 19.059 | 0.000 | | |
| | co3 | 0.914 | 0.819 | 18.307 | 0.000 | | |
| | co2 | 0.718 | 0.601 | 13.408 | 0.000 | | |
| $\chi$2=563.589, df=125, p=0.000, RMR=0.029, GFI=0.902, AGFI=0.866, NFI=0.902, IFI=0.922, CFI=0.921 | | | | | | | |

분석결과, 일부를 제외한 GFI, IFI, CFI, RSMR 등이 권장수준에 부합하였고 각 측정항목의 요인적재치도 모두 유의하게 나타나 연구모형을 구성하는 구성개념들의 척도들은 집중타당성을 가진다. 구성개념신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출값(AVE)을 계산한 결과, 기준치 0.7과 0.5를 상회하여 척도들은 구성개념에 대한 대표성을 갖는다.

요인간의 판별타당성 충족, 관계방향과 정도를 확인하기 위해 요인간의 상관분석을 실시했다. 분산추출지수 제곱근 값을 상관계수와 비교한 결과, 상관계수보다 커서 판별타당성은 확인된다. 또한 관계방향도 가설과 같아 기준타당성도 충족된다.

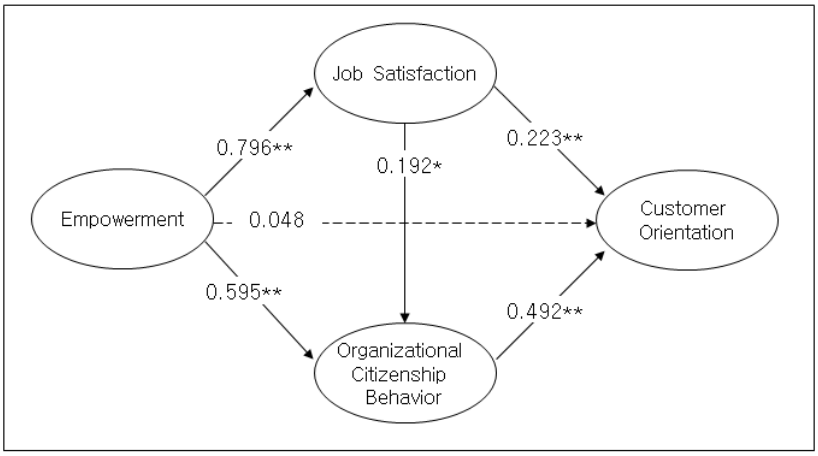
**Table 9.** Correlation Matrix analysis of factors

| Construct | Empowerment | Job Satisfaction | OCB | Customer Orientation | LMX | Mean | SD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Empowerment | [0.795] | | | | | 3.601 | 0.492 |
| Job Satisfaction | 0.584** | [0.854] | | | | 3.818 | 0.615 |
| OCB | 0.523** | 0.578** | [0.899] | | | 3.807 | 0.519 |
| Customer Orientation | 0.380** | 0.494** | 0.593** | [0.896] | | 3.014 | 0.477 |
| LMX | 0.564** | 0.338** | 0.471** | 0.242** | [0.888] | 3.393 | 0.697 |

**p<0.01,*p<0.05, [ ]는 Root of AVE

## 5.3 연구모형의 적합성과 가설검정

유의수준 0.05에서 5개 가설이 채택되었다(Table 5). 적합도지수는 다수가 기준을 충족해 수집 자료는 연구모형에 적합하다(Jöreskog and Sörbom, 1993). 권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 고객지향성에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 권한위임은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 권한위임이 크면 조직시민행동 역시 커짐을 보여준다. 또한 권한위임은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 권한위임이 크면 조직시민행동도 커지는 것으로 나타났다. 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 직무에 만족할수록 고객지향성도 큰 것으로 나타났다. 조직시민행동은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 조직시민행동이 고객지향성을 강화시키는 것으로 나타났다.




Note) Std. coefficient, **p<0.01, **p<0.05

**Figure 2.** Model for causal relationship

**Table 10.** Result of hypothesis test

| H | Path | Std. coefficient | t | p | Result |
|---|---|---|---|---|---|
| H1 | Empowerment → Job Satisfaction | 0.796 | 10.592 | 0.000 | Supported |
| H2 | Empowerment → Customer Orientation | 0.048 | 0.447 | 0.655 | Rejected |
| H3 | Empowerment → OCB | 0.595 | 5.357 | 0.000 | Supported |
| H4 | Job Satisfaction → OCB | 0.197 | 1.960 | 0.049 | Supported |
| H5 | Job Satisfaction → Customer Orientation | 0.227 | 2.630 | 0.009 | Supported |
| H6 | OCB → Customer Orientation | 0.492 | 6.315 | 0.000 | Supported |

권한위임과 고객지향성 간의 인과관계에서 직무만족과 조직시민행동의 매개적 역할을 Baron and Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석을 이용해 검증하였고, 그 결과, 두 개 요인의 매개적 역할은 유의한 것으로 나타났다(Table 11, 12).

**Table 11.** Mediator test of job satisfaction

| Independent valuable \ Dependent valuable | | Step1(IV->MV) Job Satisfaction | Step2(IV->DV) Customer Orientation | Step3(IV,MV->DV) Customer Orientation |
|---|---|---|---|---|
| Control Variable | Gender | 0.124*** | 0.090** | 0.041 |
| | Age | 0.076* | 0.01* | 0.050 |
| | Career | -0.065 | 0.010 | 0.036 |
| | Education | -0.052 | -0.118** | -0.097** |
| | Monthly Income | 0.068 | -0.091* | -0.119*** |
| Research Variable | Empowerment(IV) | 0.616*** | 0.467*** | 0.218*** |
| | Job Satisfaction(MV) | | | 0.405*** |
| $R^2$ | | 0.376 | 0.226 | 0.329 |
| Adj-$R^2$ | | 0.368 | 0.218 | 0.320 |
| F | | 54.378*** | 26.494*** | 37.915*** |

Note) Std. coefficient, *p < 0.10 **p < 0.05 ***p < 0.01

**Table 12.** Mediator test of organizational citizen behavior

| Independent valuable \ Dependent valuable | | Step1(IV->MV) OCB | Step2(IV->DV) Customer Orientation | Step3(IV,MV->DV) Customer Orientation |
|---|---|---|---|---|
| Control Variable | Gender | 0.109** | 0.089** | 0.031 |
| | Age | 0.028 | 0.114** | 0.100** |
| | Career | 0.033 | 0.032 | 0.015 |
| | Education | -0.130** | -0.128*** | -0.062 |
| | Monthly Income | -0.018 | -0.085* | -0.076* |
| Research Variable | Empowerment(IV) | 0.560*** | 0.432*** | 0.151*** |
| | OCB(MV) | | | 0.530*** |
| $R^2$ | | 0.313 | 0.212 | 0.385 |
| Adj-$R^2$ | | 0.305 | 0.203 | 0.377 |
| F | | 41.139*** | 24.299*** | 48.557*** |

Note) Std. coefficient, *p < 0.10 **p < 0.05 ***p < 0.01

**Table 13.** Moderator test of LMX between job satisfaction and customer orientation

| Independent Variable \ Model | | Model1 | Model2 | F($\triangle R^2$) |
|---|---|---|---|---|
| Control Variable | Gender | 0.029 | 0.028 | |
| | Age | 0.084* | 0.093** | |
| | Career | 0.069 | 0.055 | |
| | Education | -0.101** | -0.106** | |
| | Monthly Income | -0.101** | -0.079* | |
| Research Variable | Job Satisfaction | 0.450*** | -0.014 | 11.229*** |
| | LMX | 0.119*** | -0.508*** | |
| | Job Satisfaction*LMX | | 0.904*** | |
| $R^2$ | | 0.287 | 0.302 | |
| Adj-$R^2$ | | 0.278 | 0.291 | |
| F | | 31.168*** | 29.191*** | |

Dependent Variable: Customer Orientation, Note) Std. coefficient, *p < 0.10 **p < 0.05 ***p < 0.01

**Table 14.** Moderator test of LMX between empowerment and customer orientation

| Independent Variable \ Model | | Model1 | Model2 | F($\triangle R^2$) |
|---|---|---|---|---|
| Control Variable | Gender | 0.092** | 0.088** | |
| | Age | 0.117*** | 0.138** | |
| | Career | 0.030 | 0.027 | |
| | Education | -0.128*** | -0.119*** | |
| | Monthly Income | -0.083* | -0.071* | |
| Research Variable | Empowerment | 0.394*** | -0.250 | 13.913*** |
| | LMX | 0.070 | -0.858*** | |
| | Empowerment*LMX | | 1.401*** | |
| $R^2$ | | 0.215 | 0.235 | |
| Adj-$R^2$ | | 0.205 | 0.223 | |
| F | | 21.201*** | 20.732*** | |

Dependent Variable: Customer Orientation, Note) Std. coefficient, *p < 0.10 **p < 0.05 ***p < 0.01

**Table 15.** Moderator test of LMX between organizational citizen behavior and customer orientation

| Independent Variable \ Model | | Model1 | Model2 | F(△$R^2$) |
|---|---|---|---|---|
| Control Variable | Gender | 0.013 | 0.018 | |
| | Age | 0.098** | 0.110*** | |
| | Career | 0.025 | 0.018 | |
| | Education | -0.050 | -0.050 | |
| | Monthly Income | -0.062 | -0.051 | |
| Research Variable | OCB | 0.571*** | 0.082 | 11.321*** |
| | LMX | 0.026 | -0.736*** | |
| | OCB*LMX | | 1.070*** | |
| $R^2$ | | 0.371 | 0.384 | |
| Adj-$R^2$ | | 0.363 | 0.375 | |
| F | | 45.730*** | 42.190*** | |

Dependent Variable: Customer Orientation, Note) Std. coefficient, *p < 0.10 **p < 0.05 ***p < 0.01

직무만족과 고객지향성, 권한위임과 고객지향성, 조직시민행동과 고객지향성 간의 관계에서 LMX의 조절효과 검정을 위해 조절회귀분석을 실시하였다. 그 결과, LMX 수준에 따라 직무만족과 고객지향성, 권한위임과 고객지향성, 조직시민행동과 고객지향성 간의 관계는 조절된다고 할 수 있다(Table 13, 14, 15). 이를 그림으로 표시하면 Figure 3과 같다.

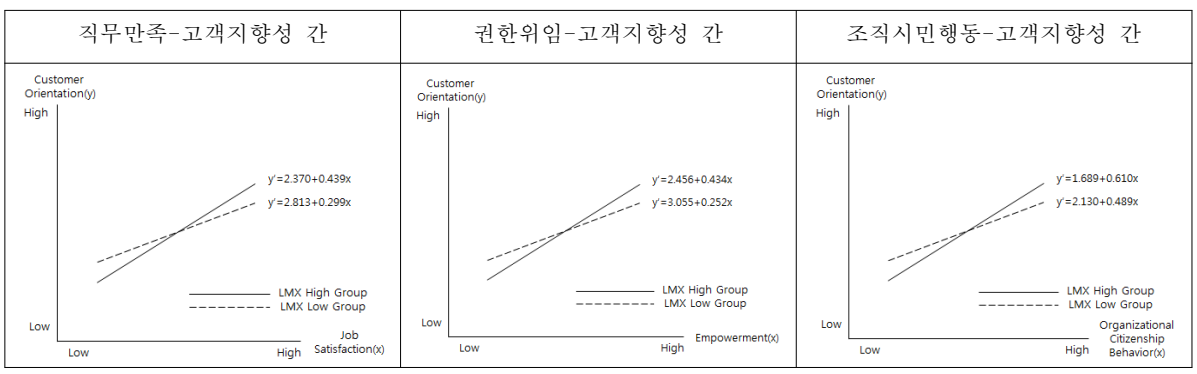



**Figure 3.** Moderator effect of LMX

LMX수준이 낮은 집단(측정값 3.39미만)과 높은 집단(측정값 3.39이상)을 구분한 후, 두 집단 각각의 직무만족과 고객지향성, 권한위임과 고객지향성, 조직시민행동과 고객지향성의 회귀식을 구하여 절편과 기울기 값에 따라 개략적으로 그림을 표현한 것이다. 직무만족과 고객지향성, 권한위임과 고객지향성, 조직시민행동과 고객지향성 간의 관계에서 영향력은 LMX 수준이 높은 집단에서 더 크게 나타났다.

# 6. 결론 및 시사점

본 연구는 노인요양병원의 종사자들의 권한위임을 통한 종사자들의 직무만족과 조직시민행동을 유도하고, 종사자들의 자발적인 고객지향성을 이끌어 내기 위한 방안들을 모색하며, 효율적인 인적자원의 관리와 운영, 종사자의 서비스역량과 고객지향성의 지속적 강화를 통해 경쟁력 확보방안을 제시하고자 하였다.

연구결과를 요약하면, 권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 권한위임은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 권한위임은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조직시민행동은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무만족과 조직시민행동은 권한위임과 고객지향성 간의 관계에서 각각 매개적 역할을 하는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족과 고객지향성, 권한위임과 고객지향성, 조직시민행동과 고객지향성 간의 관계 모두에서 LMX의 조절효과를 발견하였고 인과적 영향력은 LMX의 수준이 높은 집단이 낮은 집단에 비하여 더 크게 나타났다.

이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 노인요양병원의 종사자들의 권한위임 구성차원은 의미성, 권한능력, 유능함으로 확인되었다. 둘째, 본 연구의 경우에도 권한위임은 직무만족과 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있어 기존 연구결과를 지지하였다(이상희, 2005). 셋째, 다만 권한위임은 고객지향성에 유의한 영향을 주지 못했고, 이를 통해 직무만족과 조직시민행동의 매개적 역할을 예측할 수 있으며, 검정결과, 이를 확인하였다. 즉 직무만족과 조직시민행동은 권한위임과 고객지향성 간의 관계를 설명해주는 중요 요인임을 보여준다. 넷째, 상사와 부하의 관계(LMX)는 직무만족과 고객지향성, 권한위임과 고객지향성, 조직시민행동과 고객지향성 간의 관계에서 조절적 역할을 하며 영향을 주는 것으로 나타났다.

실무적 시사점들은 다음과 같다. 첫째, 노인요양시설의 종사원들을 권한위임을 시키고, 효율적인 인적자원의 관리와 운영을 위해서는 LMX의 질을 높여서 종사원들의 권한위임, 직무만족, 조직시민행동이 궁극적으로 종사원들의 고객지향성을 강화시킬 수 있도록 해야 한다. 그러기 위해서는 노인요양병원 조직 내의 상사는 부하직원과의 커뮤니케이션을 통해 직무와 관련해서 항상 부하직원을 이해하고, 옹호하고, 신뢰하고, 도와줄 수 있다는 메시지를 주고 상호간에 관계를 돈독히 하고자 하는 노력이 필요하다. 둘째, 상사는 종사자들의 직무만족과 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있는 권한위임과 관련한 활동에 신경을 써야 한다. 그러기 위해서 부하 직원에게 직무활동에 대한 의미성과 권한능력, 그리고 자신감을 높여 줄 수 있어야 한다. 셋째, 본 연구에서 노인요양병원 종사자들의 직무만족과 조직시민행동은 종사자들의 고객지향성에 연결되는 매개적 역할을 한다. 따라서 조직과 상사는 종사자들로 하여금 직무에 대한 성취감을 가질 수 있도록 하고, 이를 통해 직무 외적인 활동을 종사자 스스로가 수행할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해서는 권한위임의 조직문화의 구축과 함께 다양한 지원활동이 제시되어야 필요가 있다. 넷째, 직무만족과 고객지향성, 권한위임과 고객지향성, 조직시민행동과 고객지향성 간의 모든 인과관계에서 LMX의 조절효과가 발견되었고, 영향력은 LMX의 수준이 높은 집단이 더 크게 나타났다. 따라서 상사와 부하간의 관계 유지가 조직의 인적 관리에서 중요함을 보여주고 있다.

본 연구는 지역적 한계를 가지며, 특정 기간, 특정 표본의 횡단적인 연구로 추세적인 연구결과를 논할 수가 없었다. 또한 개별직무에 따른 인과적 차이점은 다루지 못했다. 이에 대한 추가적 연구가 필요하다.

# REFERENCES


Bagozzi, R.P., and Heatherton, T.F. 1994. “A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem.” Structural Equation Modeling 1(1):35-67.

Baron, R., and Kenny, D. 1986, “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations." Journal of personality and social psychology 51(6):1173-1182.

Blau, G. J. 1986. “Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism.” Journal of Management 12:577-584.

Brown, G., Widing, R. E., and Coulter, R. L. 1991. "Customer evaluation of retail salespeople utilizing the SOCO scale: a replication, extension, and application." Journal of the academy of marketing science 19(4):347-351.

Conger, J. A., and R. N. Kanungo. 1988. “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice.” Academy of Management Review, 13:475-493.

Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W. A. 1975. Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Organization: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, Organizational Influence Process, Scott. Foresman & Company.

Graen, G. B., & Uhl-Bein, M. 1995. “Relationship-based Approach to Leadership: Development of LMX Theory of Leadership over 25 Years.” Leadership Quarterly 6(2):219-247.

Hoffman, K. D., and Ingram, T. N., 1992. “Service provider job satisfaction and customer oriented performance.” Journal of service Marketing 6(2):68-78.

Hwang, Yunyong, and Jung, Jinchul. 2005. “The Effects of Psychological Empowerment on the Job Satisfaction with Moderator of the Job Involvement: Focused on the Hotel Service Employees.” Journal of Industrial Economics and Business 18(4):1541-1564.

Jun, M., Cai, and S. Shin, H. 2006. “TQM Practice in Mauiladora: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty.” Journal of Operations Management 24:791-812.

Kanter, R. M. 1979. “Power Failure in Management Circuits.” Harvard Business Review 57(4):65-75.

Kim, Yangkyun, and Cho, Chulho. 2008. “A Study on Organizational Loyalty of Hospital Employees; Focusing on Overall Members at a University Medical Center in Seoul Metropolitan Area.” Korean Journal of Health Policy and Administration 18(2):39-66.

Katz. D. 1964. "The motivation basis of organizational behavior." Behavioral Science 9:131-146.

Kelly, S. W., and Hoffman, K. D. 1997. “An investigation of positive effect, prosocial behaviors and service quality.” Journal of Retailing 73(3):407-427.

Lawer, E. L., Lenstra, J. K., Kan, J. K. R., A. H. G., and Shmoys, D. B. 1985. The traveling salesman problem, Wiley. Chichester. U. K.

Lee, Sanghee. 2005. “The Effects of Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment.” International Journal of Tourism and Hospitality Research 19(3):95-108.

Melohn, T. 1994. The New Partnership, New York: John Wilev & Son Inc.

Moorman, Chirstine, Rohit Deshpand, and Gerald Zaltman. 1993. “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships.” Journal of Marketing Research 57(January):81-101.

Organ, D. W. 1988. "Organizational Citizen Behavior: The Good Soldier Syndrom Lexington," MA: Lexinton Books.

Saura, I. G., Contri, G. B., & Taulet, A. C.2005. "Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial service." International journal of service industry management 16(5):497-525.

Saxe, R. & Weitz, B. 1982. “The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople.” Journal of Marketing Research 19(3): 343-351.

Schermerhorn, J. R. 1997. “Cross-cultural leadership dynamics in collectivism and high power distance settings.”

Leadership and Organizational Development Journal 18(4):187-195.

Strenberg, L. E. 1992. "Empowerment: Trust vs. Control." Cornell hotel and restaurant administration quality, 33(1):68-72.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents."Journal of Applied Psychology 68:653-663.

Spreitzer, G. M. 1995. "An Empirical Test of a Comprehensive Model of Interpersonal Empowerment in the Workplace." American Journal of Community Psychology 23(5):601-629.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. 1990. "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' model of intrnisic task motive." Academy of Management Review 15(4):666-681.

Wendy, R, Boswell, J. T., and Boudreau, J. N. 2005. "The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect." Journal of Applied Psychology 90:882-892.

Wu, L., and Norman, I. J. 2005. An investigation of job satisfaction, organizational commitment, role conflict and ambiguity in a sample of chinese undergraduate nursing student. Nurse Education Today, in Press.