

2009년 8월

석사학위논문

보험회사 지점장의 피그말리온 행위가 지점의 서비스지향성에 미치는 영향

- 효능감과 지점 몰입의 매개효과를 중심으로-

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

박 명 희

보험회사 지점장의 피그말리온 행위가 지점의 서비스지향성에 미치는 영향

- 효능감과 지점 몰입의 매개효과를 중심으로-

2009년 8월

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

박 명 희

보험회사 지점장의 피그말리온 행위가 지점의 서비스지향성에 미치는 영향

- 효능감과 지점 몰입의 매개효과를 중심으로-

지도교수 정진철

이 논문을 경영학 석사학위 청구논문으로 제출함

2009年 4月

조선대학교 경영대학원

경영학과

박명희

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 문제제기 및 연구의 목적	2
제2절 연구의 구성	4
제2장 이론적 배경	6
제1절 피그말리온 효과의 이론적 접근	6
1. 피그말리온 효과의 기본 개념	6
2. 기업에서의 피그말리온 효과 적용	10
제2절 효능감과 지점몰입의 개념	16
1. 자기효능감과 집단효능감의 개념	16
1) 자기 효능감	16
2) 집단 효능감	17
2. 지점몰입의 개념	22
제3절 서비스지향성의 개념	24
1. 서비스지향성의 개념과 차원	24
2. 서비스지향성 구성요소	25
제3장 연구모형과 가설설정	27
제1절 연구모형	27

제2절 연구가설	28
1. 피그말리온 행위가 서비스지향성에 미치는 영향	28
2. 피그말리온 행위가 효능감과 지점몰입에 미치는 영향	28
3. 효능감과 지점몰입이 서비스지향성에 미치는 영향	29
4. 효능감과 지점몰입의 매개효과 검증	30
제4장 연구방법	31
제1절 자료수집방법	31
1. 표본의 구성	31
2. 설문지의 구성	33
제2절 변수의 조작적 정의와 측정	33
1. 독립변수의 조작적 정의와 측정	33
2. 매개변수의 조작적 정의와 측정	35
3. 종속변수의 조작적 정의와 측정	36
제3절 자료의 분석방법	36
제5장 실증 분석	38
제1절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증	38
1. 피그말리온 변수 측정 항목에 대한 요인 및 신뢰도분석 결과	38
2. 매개변수 측정항목에 대한 요인 및 신뢰도분석 결과	40
제2절 연구가설의 검증	41
1. 상관관계분석	41
2. 회귀분석	42

제6장 결론 및 시사점	50
제1절 연구결과의 요약	50
제2절 시사점 및 연구의 한계점	51

참고문헌

설 문 지

표 목 차

<표 1> Livingston의 기업에서의 개인간 기대의 매개과정 정리	11
<표 2> 자기 효능감의 정의 분류	17
<표 3> 집단효능감 측정의 접근방법	19
<표 4> 표본의 인구통계별 분포	32
<표 5> 설문지의 구성	33
<표 6> 변수의 조작적 정의	36
<표 7> 자료 분석 방법	37
<표 8> 피그말리온 행위의 요인 및 신뢰도분석 결과	39
<표 9> 매개변수 측정항목의 요인 및 신뢰도분석 결과	40
<표 10> 서비스지향성의 요인 및 신뢰도분석 결과	41
<표 11> 측정변수의 상관계수	42
<표 12> 독립변수가 결과변수에 미치는 영향 검증	43
<표 12-1> 자신감고취가 서비스지향성에 미치는 영향 검증	43
<표 12-2> 인간적 대우가 서비스지향성에 미치는 영향 검증	43
<표 13> 피그말리온 행위가 효능감에 미치는 영향 검증	44
<표 14> 피그말리온 행위가 지점몰입에 미치는 영향 검증	45
<표 15> 효능감이 서비스지향성에 미치는 영향 검증	45
<표 16> 지점몰입이 서비스지향성에 미치는 영향 검증	45
<표 17> 매개변수의 조건	46
<표 18> 효능감의 매개효과 검증	47
<표 19> 지점몰입의 매개효과 검증	48
<표 20> 연구가설 검증결과	49

그림 목 차

<그림 1> 연구모형	27
-------------------	----

ABSTRACT

The Effect of the Pygmalion Behavior of Divisional Manager on Service Orientation through Group Efficacy and Branch office Commitment

Myung-hee, Park

Advisor : Prof. Jinchul Jung, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration, Chosun University

This thesis focus on an empirical research of the effect of the pygmalion behavior of divisional manager on service orientation through group efficacy and branch office commitment.

Independent values are confidence inspiration and personal treatment. Dependent value is service orientation. Mediator values are group efficacy and branch office commitment.

The affirmative and optimistic effect of leader on the organization is keeping study. Moreover the importance of the performance is spreading to the level of group and organization as well as level of an individual.

To the empirical research of the pygmalion behavior of divisional manager on service orientation through group efficacy and branch office commitment, distribute survey to the a foreign insurance company about two hundred.

This study proposed six hypothesis. and the empirical research results supported everything. First, pygmalion behavior has significant positive influences on service orientation. Second, pygmalion behavior has significant positive influences group efficacy. Third, pygmalion behavior has significant

positive influences branch office commitment. Fourth, the group efficacy has significant positive influences on service orientation. Fifth the branch office commitment has significant positive influences on service orientation. Lastly, mediator role of group efficacy and the branch office commitment have significant positive influences.

After all the research results have the following implications.

First, only confidence inspiration among the pygmalion values are the most value to the service orientation so that the leader's pygmalion behaviors need to the branch office. Second employee's group efficacy and the branch office commitment are the important values on the branch office. Lastly, pygmalion's direct effect as well as indirect effect has significant influences on service orientation.

Lastly, limited point is that a respondent of the survey. A respondent must be discriminate manager level from an employee level.

To conclude, To rising the service orientation of the foreign insurance company must make full use of the leader's pygmalion behavior. Moreover that is possible through the group efficacy and the branch office commitment

**Key words: Pygmalion, Service orientation, group efficacy,
branch office commitment**

제1장 서론

급변하는 경제 환경 속에서 금융업계는 방카슈랑스(Bancassurance), 소규모 대리점조직(GA))과 금융자본통합 정책이 시행되면서 경쟁이 치열해지고 있다. 특히 보험업은 산업간 경계가 무너지면서 경쟁이 치열해지고 이로 인한 성과중심의 강화가 필수적인 사안이 되어 보험회사는 지점의 신 경쟁력 원천을 고려해볼 필요성이 높아지고 있다. 조직의 성공여부는 조직 구성원들이 자신의 업무성과를 향상시키려는 자세와 목표달성의 강한 의지에 달려있다는 이런 흐름 속에서 영업지점을 운영하는 지점장의 리더십에 대한 중요성이 조직체 내에 새롭게 부각되고 있다. 왜냐하면 지점장은 소사장의 개념으로 해당조직의 운영을 책임 짓기 때문이다.

조직이 이 같은 환경 하에서 유지, 성장 및 발전을 거듭해 가기 위해서는 구성원들에게 내재되어 있는 비가시적이고 무형적인 요소들에 대한 충분한 변화를 전제로 하여 구성원들로 하여금 개인의 목표달성과 조직의 목표달성을 위한 최선의 능력을 유인하는 리더십이 발휘될 때 가능해질 것이다. 그러므로 오늘날의 리더십은 최근에 연구자들에 의해 제시되고 있는 일반적인 리더십 이론은 전통적인 리더십 연구와 차이가 있다. 또한, 경영환경의 변화에 능동적으로 적응하기 위해서는 먼저 리더 자신이 환경에 적합한 유형으로 변화해야 하며, 자사의 상황에 적합한 조직구조를 설계하고 관리하고 점검해나가야 할 것이다.

급변하는 글로벌 경쟁 하에서 리더십은 기업의 성패를 좌우하고 조직원의 생존에 핵심적인 요인이며, 최근에는 최고경영자뿐 아니라 조직 전 부문 리더십 역량을 갖추기를 요구하고 있다. 변화와 혁신을 추구해야하는 영업조직부문에 리더십의 역할은 경쟁력 강화를 위한 필수적인 조건인 것이다.

본 논문에서는 피그말리온 리더십의 본질과 “피그말리온 리더 행위가 집단효능감과 팀 몰입을 통해 집단성과에 미치는 영향”을 파악하고 조직관점에서 피그말리온 효과가 미치는 영향에 대해 실증연구를 하고자 한다. 피그말리온 리더십은 리더가 부하직원들의 업무에 대한 자신감을 고양시켜주는데 기능을 하는 리더십 변수로서, 피그말리온 리더십 혹은 피그말리온 리더 행위의 효과성에 대한 연구가 요청되고 있는 실정이다.

제1절 문제제기 및 연구의 목적

급변하는 경제 환경 속에 성장과 성과만이 자신들을 평가하는 구조 속에서 많은 리더들은 고심과 고민을 통해 조직의 성과를 높이기 위해 자신의 높은 기대를 확신하고 이를 구성원들에게 전달하고 납득 시킬 수 있는 지식과 설득기술을 가지고 있어야만 한다. 왜냐하면 조직의 성장과 발전에 결정적인 경쟁력의 원천은 인적 자원에 있다고 볼 수 있으며 인적자원의 성과달성에 대한 강한 자신감은 조직의 경쟁력을 높이는데 중요한 역할을 하기 때문이다.

제프리 페퍼(Jeffrey Pfeffer)는 기술이나 가격은 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 있지만 사람의 의욕과 창의성을 극대화하는 인력은 쉽게 모방할 수 없는 장기적인 경쟁우의 원천이 된다면서 유능한 인력의 중요성을 강조하였다. 조직 구성원의 성과 향상을 위해 피그말리온 리더십의 효과는 학습 효과를 높이기 위한 교육적 차원에서 이론적 유효성이 강조되었다. 이후 피그말리온 효과는 조직의 성과를 높이기 위한 리더십 방안으로 강조되어 지고 있다. 해서 본 연구는 이러한 이론적인 피그말리온 리더십 효과를 경영의 관점에 적용시켜 구성원에 대한 리더의 긍정적인 기대가 구성원의 성과와 태도에 어떻게 영향을 미치며, 조직이 목표로 하는 생산성에 얼마나 영향을 미치는지에 대하여 실증적으로 연구하고자 하는데 목적이 있다.

한 개인의 기대가 다른 사람의 행동에 큰 영향을 미친다는 이러한 논리는 의학자들이나 행동과학자들 그리고 교육자들에게 널리 인식되고 있지만, 실제로 기업에 적용시켜 구성원들에 대한 리더의 기대치가 구성원 개개인 혹은, 그들 집단의 성과에 중요한 영향을 미치게 된다는 사실은 아직까지 많이 알려지지 않았다.

구성원들은 리더가 자신들에 대해 긍정적인 기대를 가지고 있다는 판단을 하게 되면 목표달성을 위한 동기가 부여되고 성과를 향상시킴으로써 예측을 현실화 할 수 있다. 반면에 리더가 자신들에 대해 부정적인 기대를 하고 있다는 판단을 하게 되면 구성원들에게 민감하게 반응하게 되고 결국 성과에 좋지 않은 영향을 가져온다. 현실성이 결여된 리더의 기대는 구성원들로 하여금 내적인 동기부여를 제공하지 못하고 성

과 달성의 가능성을 감소시킨다는 사실이 강조되기도 하였다. 결국, 구성원들에 대한 리더의 기대가 현실화되는 피그말리온 효과는 조직경영의 관점에서 중요하게 검토되어야 한다.

조직의 입장에서 리더의 기대를 효율적으로 연결시키기 위한 교육프로그램의 필요성이 요구된다. 또한 요즘처럼 성과를 중심으로 운영되는 조직의 특성상 고성과의 구성원이 절대적으로 필요한 시점에서 이들이 회사를 떠나지 않고 최대의 성과를 달성할 수 있는 조직 분위기를 창출하는 것이 중요하다. 이를 위한 효율적인 방안으로서 제시된 피그말리온 효과는 경영의 관점에서 중요하게 검토되어야 하며 리더들은 이러한 효과의 순기능을 명심하여 효과적으로 구성원 관리에 적용해야 할 필요성을 느낀다.

기업 장면에서는 부하의 수행이나 업무관련 태도가 상사가 투사한 기대에 의해 크게 좌우된다. 만약 리더가 어떤 구성원에게 투사한 기대가 부정(negative)이라면, 그 구성원은 일차적으로 불편한 정서와 함께, 그 기대를 정적(positive)으로 개선하고자 할 것이다. 그러나 기대라는 것은 그것이 정적이든, 부정적이든 간에 쉽게 바뀌지 않는다. 왜냐하면, 인간은 정적이든 부정적이든 자신이 가지고 있는 기대를 확증하고자 하는 경향이 있으며, 확증된 기대는 기존 기대에 부합되는 정보만을 위주로 처리하는 편법적(heuristic)정보처리를 유도하기 때문이다. 결국 타인의 기대를 변경시키려는 노력은 더 큰 좌절과 무기력을 야기한다(Olson, Roese, & Zanna, 1996). 이것은 한 개인의 기대가 온전히 당사자만의 것이 아니라, 그 기대를 수용하는 상대방에게도 마치 실제처럼 작용하기 때문이다. 즉, 개인 간 기대가 자성예언(self-fulfilling prophecy: SFP)의 메커니즘을 통해 작동된다.

본 연구는 먼저 이러한 자성예언(개인 간 기대효과)과 관련된 효과성을 실증적으로 분석하는데 초점을 두고 있다. 실험으로 유도된 기대보다 그 효과가 강력하다고 입증된 자연발생적 기대와 많은 연구들이 간과한 기대의 전달매체인 기대전달행동을 보험회사 지점장으로부터 수집하여 측정할 것이다. 왜냐하면, 리더의 기대감은 직접적으로 구성원에게 전달되는 것이 아니라, 리더의 기대 전달행동을 통해서 구성원에게 전달되는 것이기 때문이다.

이상의 논의에 근거하여 본 연구에서는 리더의 자연발생적인 구성원에 대한 높은 기대와 그에 기대전달행동(피그말리온 리더십 행동)을 측정할 것이며, 이러한 지점장의 정적 기대전달행동의 규명을 통해 피그말리온효과의 기업 상황 맥락으로의 적용가능성을 확인할 것이다. 또한 지점장의 정적 기대전달행동들이 집단성과 변수와 어떠한 연관성을 가질 것인가를 규명할 것이다. 이러한 연구결과는 지점장의 리더십 훈련 프로그램에 포함될 수 있을 것이며 지점의 직원들의 높은 성과를 달성하는데 공헌하게 될 것이다.

정리하자면, 본 연구는 앞서 논의한 문제의식을 바탕으로 다음과 같은 가설을 연구의 주된 목적으로 선정하고 이에 관한 해답을 찾고자 한다.

본 연구는 앞서 논의한 문제의식을 바탕으로 다음과 같이 연구목적을 제시하고자 한다.

첫째, 피그말리온 리더 행위의 개념에 대해서 규명하도록 하겠다.

둘째, 피그말리온 리더 행위가 지점의 서비스 지향성에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다.

셋째, 피그말리온 리더 행위가 지점의 몰입과 효능감에 어떤 관계성을 가지며,

넷째, 피그말리온 리더행위가 서비스 지향성에 미치는 영향과정이 지점의 몰입과 효능감에 의해 매개되는지 살펴보도록 하겠다.

제2절 연구의 구성

본 논문에서는 연구 목적을 달성하기 위해서 보험회사 지점장을 대상으로 피그말리온 효과를 측정하고 효능감과 지점몰입을 통한 서비스지향성에 미치는 영향을 살펴보는 것을 그 목표로 한다.

제1장 문제의 제기 및 연구 목적을 제시하고, 연구범위 및 구성을 제시하고 있다.

제2장 이론적 고찰에서는 피그말리온 효과의 개념 및 집단효능감과 팀 몰입의 개념을 설명하고, 결과변수인 서비스 지향성의 개념에 대해 살펴보았다.

제3장은 연구모형 및 연구가설로서 이론적 논의를 토대로 한 연구모형을 제안하고 그에 따른 가설을 설정하였다.

제4장은 연구방법으로 연구모형에서 사용된 변수의 측정방법, 설문지 구성 및 분석에 사용될 통계적 분석방법에 대해 설명하였다.

제5장은 실증분석으로 변수의 신뢰도 검증 및 상관관계분석, 요인분석, 회귀분석을 통한 연구가설 검증을 하였다.

제6장은 결론으로 연구결과에 대한 요약 및 한계점과 시사점을 언급하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 피그말리온 효과의 이론적 접근

1. 피그말리온 효과의 기본 개념

피그말리온 효과는 우리말로 자기충족예언이라고도 한다. 이는 자기가 만족하는 결과를 예언하는 것이 결국에 그 결과를 이루게 한다는 이론이다. 그리스 로마신화에 따르면 사이프러스의 왕이자 조각가였던 피그말리온은 사이프러스의 여자들에게 질역이 났고, 아내가 없었기 때문에 스스로 독신을 맹세했다. 그는 조각을 좋아해서, 상아를 가지고 눈처럼 희고 이 세상의 어떤 여자보다 뛰어난 미모를 가진 처녀상을 조각했다. 그것은 사람과 흡사했고 그래서 그는 곧 조각상을 사랑하게 되었고 그 처녀상을 갈라티아(Galatea)라고 이름 붙였다. 가장 성대하게 기념되는 아프로디테(비너스) 축제일에 그는 그 여신에게 제물을 바치며, 아내를 달라고 간절히 기도했다. 사랑의 여신 아프로디테는 그의 기도를 들었고, 그의 마음을 이해했다. 그래서 피그말리온이 집에 왔을 때, 상아로 된 처녀상, 갈라티아는 서서히 사람이 되어 있었다. 아프로디테는 그들의 결혼식에 참석했고, 아홉달 후에 갈라티아는 페이포스(Paphos)를 출산했다. 얼마 후, 그 아들의 이름을 기념해 페이포스라는 도시가 생겼고, 그곳에 아프로디테를 위한 신전이 건설되었다.

많은 인간 행동이 자성예언의 매커니즘에 의해 작동된다. 다시 말해 일단 기대가 형성되면, 우리는 그것이 옳건 그르건 간에 그 기대를 확증하는 방향으로 행동하게 되는 강한 경향이 있다(Olson, Roses. & Zanna, 1996). Thomas(1928)는 이러한 인간 행동의 핵심을 “만약 우리가 어떤 상황을 진실이라고 정의한다면, 그 상황은 실제 결과에서 그렇게 될 것 이다”라고 정의했다. 자성예언 개념의 창시자인 Merton(1948;

Eden, 1992에서 재인용)은 자성예언을 “어떤 사건이 일어날 것이라는 (잘못된) 기대가 그 사건의 출현가능성을 증가시키는 과정”이라고 정의하고 있다. 우리는 어떤 상황의 객관적 특성뿐만 아니라 그 상황에 부여된 주관적 의미(잘못된 기대)에 의해서 행동하는 경우가 많고, 그리하여 결국 그러한 주관적 의미를 현실화하는데 이것이 자성예언인 것이다. 구체적으로, 자성예언은 상대방에 대해 자신이 지닌 기대나 선입견 등이 그 상대방에게(자신의 행동을 통해) 영향을 미쳐, 상대방이 그 기대에 부응하는 행동을 보이게 되고, 그리하여 자신의 원래 기대나 선입견 등이 성취되는 현상이다. 여기서 우리가 주목할 점은 그러한 기대(예언)가 스스로 성취되지 않는다는 것인데, 무의식적이든 의식적이든 기대된 사건을 성취시키도록 우리가 행동하기 때문에, 이러한 결과가 발생한다는 것이다(Eden, 1990a; Eden, 1992; Rosenthal & Harris, 1985). 요약하면, 자성예언은 기대 전달자의 기대가 자신의 행동을 매개로 하여 발생하는 현상이다.

원래 자성예언의 개념은 1930년대 미국 경제공황기 은행 도산의 도미노 효과를 설명하고 그 대안을 제시하는데 유용한 개념으로 Merton(1948; Eden, 1992에서 재인용)이 소개하였다. 그 시기가 경제공황기였지만 몇몇 은행들은 충분한 지급능력이 있었다. 하지만 악성 소문으로 사람들은 은행들이 곧 도산할 것이라고 생각했고, 그래서 불안한 나머지 그들은 예금을 마구 인출하게 되었고 지급능력이 있는 은행마저 도미노처럼 도산했다. 이러한 부적 기대와 싸우기 위해, 은행들은 “Each Deposit Insurance Corporation; FDIC)을 설립하여 예금주들의 예금손실에 대한 부적기대를 제거함으로써 연쇄적 파산의 위기에서 벗어날 수 있었다(Eden, 1992). 이후 사회학적 자성예언의 개념은 Rosenthal(1996)의 교육장면을 비롯한 다양한 개인 간 장면의 실험을 통해서 개인수준의 심리학적 개념으로 정착하게 되었다.

한 개인이 어떤 대상에 대해 기대를 가지고 있을 때, 그 기대와 일치되는 방향으로 행동하게 된다는 것을 한 실험을 통해 입증되었다. 졸업 후 AT&T에 근무하며 조기 승진한 49명의 관리자들을 대상으로 한 조사에서도 피그말리온 효과와 관련된 가설과 결과를 확인 할 수 있었다. MIT 대학의 데이비드 벌류(David E. Berlew) 교수와 더글러스 홀(Douglas T. Hall)교수는 이들이 지난 5년간 어떻게 관

리직으로 빨리 성장할 수 있었는지를 조사하였다. 월급 상승치와 그들에 대한 성취도 및 잠재성을 기준으로 추정된 이들의 성공은 대체로 그들 상사의 기대치와 밀접한 관계가 있다는 사실을 발견하였다.

개인의 기대가 타인의 행동에 미치는 영향에 대한 논의가 실무적인 차원에서만 거론된 것은 아니다. 50년 전 알버트 몰(Allbert Moll)의 임상실험 연구 결과에 의하면, 실험 대상자들은 그들이 기대되는 정도에 따라 행동한다는 점을 알 수 있다. 여기서 밝혀진 “예언이 실현을 가져온다” 라는 가설은 최근 중요한 과학적 연구대상이 되고 있다. 예를 들면 다음과 같은 것들이다.

1) 하버드 대학의 교육학자인 로젠탈(Robert Rosenthal)은 학생들의 지적능력에 대한 선생님의 기대가 학생들의 자기실현 예언을 가져오는 교육 효과가 있다고 발표하였다.

2) 미국 하계 헤드스타트(Headstart) 프로그램에 등록된 60명의 유아들을 2개 실험집단 즉, 선생님으로부터 학습능력이 느리다고 인정받은 학생집 단과 학습 능력과 지적능력이 탁월하다고 인정된 집단으로 구분하여 그들의 학업성과를 비교한 실험연구가 있었다. 연구결과 두번째 그룹 학생들의 학업성과가 첫번째 그룹의 학업성과보다 월등히 높다는 사실을 발견 하였다(Rosenthal & Jacobson, 1968).

구체적으로 이는 실험자가 피실험자에게 자신의 기대에 부응하게 반응하도록 부지불식간에 영향을 주어 자신의 가설을 확증시키려는 현상을 말한다. 이러한 실험자효과는 사실 의사-환자, 정신분석의-대담자, 상사-부하, 교사-학생 및 컨설턴트-의뢰인 간에도 오래 전부터 존재해 온 것이었다. (Rosenthal, 1976; Eden, 1992). 의사-환자간의 기대효과와 관련하여 의료계 종사자들인 내과 의사 혹은 정신치료사는 일찍이 자신들의 기대가 환자의 육체적 혹은 정신적 건강에 굉장한 영향을 미칠 수 있다는 사실을 오래 전부터 인식해왔다. 예를 들어 의사가 어떤 약에 대해서 표현한 기대는 그 약의 실제 효과를 넘어선 증진된 효과를 가져왔는데, 이를 “위약 효과(placebo effect)”라고 명명했다(Livingston, 1969). 비슷한 시기에, Merton(1968; Eden, 1990a에서 재인용)은 과거 업적에 기초한 훌륭한 명성에 걸맞게 수해할 것으로

기대된 과학자들이, 그러한 기대에 따라 차별적으로 지원된 특권과 수단(자원) 때문에 더 유의미한 과학적 기여를 할 가능성이 높아지는 현상을 "마태 효과(Matthew effect)"라고 언급하였다. 같은 해에 Rosenthal과 Jacobson(1968)은 대규모의 현장실험을 통해, 교사의 학생에 대한 정적인 기대가 그 기대를 받는 학생의 학력 신장과 지능 발달과 같은 결과를 가져오는 현상을 발견하고 이를 피그말리온 효과(Pygmalion effect)라고 명명하였다. 더욱 흥미로운 것은, 높은 기대를 받았던 학생은 그렇지 않은 학생에 비해 더 높은 만족, 적응 및 호기심을 보고했고, 교사도 높은 기대(high-expectancy) 학생을 더 좋아했다. 이와 유사한 맥락에서 Eden(1990c)은 "메시아 효과(Messiah effect)" 라는 개념을 제안하였다. 이는 높은 명성을 가진 컨설턴트가 무명의 컨설턴트보다 의뢰회사의 직원에게 더 높은 기대를 유발시키기 때문에, 그들로 하여금 어려운 문제를 해결하게 하거나 수행을 증진시키는 효과를 말한다. 심지어, 그런 높은 명성을 가진 훌륭한 컨설턴트인 "메시아"가 온다는 사실이 의뢰회사 내에 퍼졌을 때, 사원들의 수행은 증진되었다. 이러한 개인 간 기대효과에 관한 연구들의 공통점은 자성예언의 메커니즘을 통해 이러한 현상이 나타난다는 것이다.

본 연구에서는 교육장면의 폭넓은 정적 개인 간 자성예언 연구를 기업 장면의 연구와 연결시켜서 논의하고자 한다. 교사-학생간의 관계에서 나온 대부분의 자성예언 연구 결과물들은 지점장-구성원간의 연구에도 적용될 수 있다. 지점장-구성원간의 정적 자성예언 효과는 최근 각광을 받고 있는 조직신뢰연구와도 많은 관련을 맺고 있다. 특히 Rosenthal과 Jacobson(1968)은 교사와 학생 간에 존재하는 개인 간 기대효과에 주목하였고, 비슷한 시기에 Livingston(1969)은 여러 기업의 경영사례에 대한 연구와 컨설턴트회사 중역(executive)으로서의 개인적 경험을 토대로 기업 장면에서의 상사와 부하 간에 존재하는 개인 간 기대효과에 주목하였다.

본 연구에서는 먼저 이렇게 두 분야에서 각기 연구된 개인 간 기대효과(자성예언)와 관련한 연구 결과물을 각각 검토할 것이다. 실제로 이 두 분야의 연구 결과물은 상호 독립적이지 않으며, 이론적으로도 상당부분 중첩되어 있다. 그럼에도 불구하고 두 분야의 연구가 각기 독립적으로 진행된 것은 교육학과 심리학(경영학)사이의 학문적 경계에 기인하다고 하겠다. 이와 관련하여 Eden(1990d)은 지금까지

교육장면과 경영 장면의 연구자들은 상대방의 연구 가치를 적절히 평가해오지 않았다고 지적하면서, 두 분야의 연구가 상호간의 가치를 인정하고, 좋은 연구 결과물을 공유하려는 상호참조(cross-referencing)의 노력을 해야 한다고 주장하였다. 본 연구도 그러한 노력의 연장선상에서 교육장면에서 진행된 개인 간 기대효과의 연구 결과물을 경영 장면에 적용시키고자 한다.

2. 기업에서의 피그말리온 효과 적용

기업 장면에서도 비록 실증적인 실험연구는 아니었지만, Livingston(1969)이 개인 간 기대효과와 관련한 여러 기업의 경영사례에 대한 관찰연구와 컨설턴트 중역으로서 다양한 개인적 경험을 토대로 기업 장면에서의 피그말리온 효과의 검증 연구에 큰 영향을 주었다. 그는 기업 장면에서의 자성예언의 효과에 대해서 다음과 같이 논의하고 있다. “부하를 다루는 관리자의 대우방식은 관리자가 자신의 부하들에 대해 기대하는 것에 의해서 미묘하게 영향을 받는다. 만약 관리자의 부하에 대한 기대가 높은 수준이라면, 부하의 생산성이 높아질 것이다. 만약 관리자의 기대가 낮다면 생산성은 낮아질 것이다. 마치 관리자의 기대수준에 부응하기 위해서 부하의 수행성과가 저하되거나 증진되는 법칙이 있는 것처럼 보인다(Livingston, 1969).” 하지만, Livingston(1969)의 통합적 연구 이전에도 기업 장면에는 관리자의 기대와 그에 따르는 대우방식을 강조한 연구들이 많이 있었다(Eden, 1992). Roethlisberg와 Dickson(1939)은 상사의 분위기(supervisory climate)의 중요성을 강조하였는데, 이러한 상사의 분위기는 대체적으로 상사의 부하에 대한 기대의 비언어적 행동 표현으로서 파악된다. Argyris(1964)는 상사-부하 관계에서의 상호 신뢰와 존경의 중요성을 강조하였으며, McGregor(1960)는 X-Y이론에서, 기업 장면에서의 자성예언의 효과를 언급하였다. 자신의 부하가 Y형이라고 기대한 상사들은 자신의 부하를 인간적이고, 따뜻하게 대우했고, 이에 부응한 부하의 노력은 상사의 기대를 성취시켰다. 이와 유사한 맥락에서 Likert(1961)는 리더가 부하의 육성 및 경력개발에 대해서 자신감을 가지고 있으면, 부지불식간에 그런 높은 기대를 전달

하게 되고, 부하는 그러한 기대에 힘입어 높은 수준의 수행 기대를 갖게 된다고 보았다. Berlew와 Hall(1966)은 AT & T 지사의 신입사원에 대해 회사가 처음에 기대했던 수준과 그들의 입사 후 5년 동안의 회사 기여도와는 유의하게 높은 상관성이 있었음을 종단적 자료의 분석을 통해 입증했다. 그들의 연구결과는 이러한 기대의 효과가 단기적 뿐만 아니라 장기적으로도 유의한 것이라는 시사점을 준다(Eden, 1992, 1993). 하지만, Livingston(1968, 1988)의 연구가 경영 장면의 고전적 연구 및 교육 분야의 연구와 특히 구별되는 점은 Likert(1961)와 마찬가지로 관리자의 능력 및 부하 개발기술에 따른 관리자 자신의 자기 기대에 강조점을 두었다는 것이다. 그는 결론에서 다음과 같이 관리자의 자기기대의 중요성을 논평하고 있다. “관리자는 그의 부하의 기대와 생산성을 조형해야 할뿐만 아니라, 직무와 상사인 자신에 대해서 부하들이 정적인 태도를 갖도록 영향을 주어야 한다. 그가 만약 기술이 있고 부하에 대해서 높은 기대를 가진다면, 부하의 자신감(self-confidence)은 증대되며, 그들의 능력은 발달되고, 그들의 생산성도 증대될 것이다. 즉 우리가 인식하는 것 이상으로 관리자는 피그말리온과 같은 존재이다(Livingston, 1969, p.89).” Livingston(1969)은 비록 명시적으로 그의 모델을 제시하지는 않았지만, 그의 연구 결과를 정리하면 다음과 같은 기업 장면에서의 개인 간 기대의 매개과정을 가정해 볼 수 있다.

<표 1> Livingston의 기업에서의 개인 간 기대의 매개과정 정리

-
1. 관리자는 자신의 능력과 부하개발 기술에 따라서 자기기대를 상이하게 형성한다.

 2. 관리자는 자기기대와 부하의 능력, 성실성과 같은 배경지식에 따라서 부하에 대해서 상이한 기대를 발달시킨다.

 3. 관리자의 상이한 기대는 여러 다양한 리더십 행동 및 무의식적 표현을 통해 부하에게 전달된다.

 4. 관리자의 리더십 행동에 따라 부하는 자기이미지 및 자신감을 갖게 된다.

 5. 상이하게 형성된 부하의 자신감 및 자기이미지는 상응하는 방향으로 능력과 생산성에 영향을 준다.

자료원 : 오인수(2000)

이후 기업 장면에서 실험적 연구를 통해 정적 자성예언(positive self-fulfilling prophecy) 현상을 최초로 검증한 사람은 King(1971) 이었다. 그는 배관공, 용접공, 기계 수리공 및 압착공(presser) 등을 대상으로 하여 Rosenthal과 Jacobson(1968)의 실험을 모사(replication)하였다. 그는 상기된 기술자들의 교육을 담당하는 훈련자의 기대를 조작하는 정보로 적성검사점수를 사용하였는데, 사실 이 점수는 무선적으로 할당된 것이었다. 결과는 높은 적성을 가지고 있는 것으로 기대된 사람들이 교육수료 후 더 높은 수행, 낮은 탈락률, 학습시간 단축 및 상사와 동료로부터 높은 수행평정을 받았다. 이것은 피그말리온효과가 수용성이 강한 어린 초등학생을 대상으로 한 교육장면의 연구를 넘어 성인 피험자를 대상으로 한 산업장면에도 적용될 수 있음을 입증하는 것이다(Eden & Ravid, 1982). 이와 관련한 실험이 하나 있는데, 백화점 신입 판매원과 그들의 일선 관리자(first-level sales manager)를 대상으로 개인 간 정적 자성예언을 검증하려 했던 이 실험은 유의한 피그말리온효과를 검증해내지 못했다. 단지 여성보다는 남성 판매원에게 관리자의 기대가 보다 효과적이라는 시사점을 줄뿐이었다(Sutton & Woodman, 1989). 이러한 실험의 절차를 고찰한 Eden(1992)은 일선 관리자가 자신의 부하에 대해서 사전지식을 갖고 있었다는 것을 발견했고, 남성에 비해 여성에게는 기대효과가 약하게 나타난다는 여러 이전 연구의 일치된 결과(Dvir, Eden, & Banjo, 1995)와 관련하여, 이 실험에서는 84%의 판매원이 여성이었다는 것을 지적했다. 또한 관리자의 기대 처치 조작으로 적성 혹은 지능검사와 같은 수행능력을 예측할 수 있는 자료가 아닌 성격 검사를 사용함으로써 기대를 강하게 처치하지 못했고, 그 검사들은 타당화가 아직 이루어지지 않았다고 관리자에게 알려줌으로써 기대의 조작의 효과를 떨어뜨렸다. 이러한 상황에서 피그말리온효과가 유의하게 나타날 수 없음은 이미 교육장면의 연구에서도 지적되었다(Eden & Shahi, 1982; Dvir, Eden, & Banjo, 1995). 특히, Eden은 1980년대 초부터 군대장면에서 훈련조교에게 특정 훈련병에게 높은 기대를 갖도록 유도했을 때, 높은 기대 훈련병들의 수행이 다른 훈련병들에 비해 주관적 및 객관적 검사 모두에게 유의하게 높게 평가되었고, 훈련조교에 대한 태도에서도 보다 정적인 결과를 보였다는 결과를 꾸준히 발표함으로써(Eden & Ravid,

1982; Eden & Shani, 1982), 개인 간 기대효과를 기업장면에 응용시키는데 큰 기여를 하였다.

1961년 메트로폴리탄 생명보험의 록웨이(Rockway) 지점 관리자인 알프레드 오버랜드(Alfred Oberlander)는 관리자의 기대가 종업원들의 생산성에 상당한 영향을 미친다는 사실을 실험 연구를 통해 입증하였다. 그는 실제로 실적이 우수하다고 인정되는 보험대리점이 실적이 저조한 대리점들에 비해 실적의 성장 속도가 빠르다는 것과 신규보험 사원들은 그들의 영업 적성검사와 관계없이 실적 우수 대리점에 배정될 때 상대적으로 월등한 성과를 달성한다는 사실을 발견하였다. 그래서 이러한 경우를 체계적으로 검증하기 위해 과학적 실험을 하였다. 이 실험에서는 우수한 보험사원들을 의도적으로 한 팀에 배정하여 그들의 실적 향상을 관찰하였고, 또한 신입사원들을 이 팀에 소속시켜 얼마나 그들이 실적을 달성하는지 살펴 보았다.

연구자인 오버랜드는 실험의 취지에 따라 실험대상의 종업원들을 세 그룹으로 구분하였다. 첫번째 그룹에는 6명의 최고 실적사원들이 최고 실적 팀장(assistant manager)과 함께 업무를 수행하도록 배정하였다. 두번째 그룹에는 6명의 중간 실적 사원들과 중간 실적 팀장으로 팀을 구성하였다. 세번째 그룹에는 가장 최악의 실적 사원들과 최악의 실적을 보인 담당 팀장으로 팀을 구성하였다. 그리고 가장 우수한 팀으로 구성된 집단에게 지난 한해 동안 보험사의 전체 대리점들이 달성한 보험 청약액의 2/3 정도를 달성하도록 요구하였다. 그 결과를 살펴보면 다음과 같다. “팀 구성원 선발이 이루어진 직 후, 회사 사람들은 이들 선택된 그룹이 강한 단결력을 보여 주었기 때문에 슈퍼스태프(superstaff)라고 불렀다. 처음 12주 동안 이들은 예상했던 대로 최고 기대 수준이상의 실적을 올렸다. 이는 그들 중에 저조한 능력의 팀원이 포함되지 않았고, 따라서 문제가 발생하면 그들 스스로 충분히 해낼 수 있다는 긍정적 동기부여가 이루어졌다는 사실을 증명한다. 이들의 훌륭한 실적에 힘입어 전체 보험대리점의 실적이 40% 정도 향상되었고 이 수준을 유지하였다. 이렇게 실적이 향상된 상태에서 1962년 1/4분기에 우리는 다른 팀장을 스태프로 임명하고, 실적에 근거해 팀을 다시 구성하였는데 앞으로 했던 인원 구성 원

칙을 그대로 적용시켰다. 다시 말해 가장 최상의 성과를 보이는 팀장에게 가장 최상의 팀 인력을 맡겨 능력을 배가시키도록 하였다. 이들의 성과 향상으로 인하여 전체 조직의 성과는 약 25-30% 정도 향상되었고, 연말까지 이와 같은 팀 구성은 계속되었다. 하지만 1963년 분석을 통해서, 50만 달러의 실적을 올릴 가능성이 상당히 희박하다고 여겨졌던 한 팀을 제외하고는 모두가 50만 달러 이상의 실적을 올렸다는 사실을 확인하였다.

이러한 실험을 통해 주목해야 할 사실은 최상의 능력을 갖춘 슈퍼스타프의 실적은 상당히 향상되었지만, 50만 달러의 성과를 내지 못할 것으로 간주된 팀 구성원들의 성과는 결국 예상한 대로 낮았고 팀의 이직은 심화되었다는 점이다. 결론적으로 성과가 낮을 것으로 관리자들이 예상한 팀의 팀원들은 예상대로 생산성이 낮았으며, 우수한 성과를 올릴 것으로 기대된 팀의 팀원들은 예상된 기대수준 이상의 성과를 달성하였다. 여기서 주목할 만한 사실은 중간 실적팀(average unit)이 예외적인 생산성을 보인 점이다. 지점장은 이들 팀의 실적을 탁월하지도 저조하지도 않은 중간 수준으로 예상하였으나 실제로는 예상보다 높은 실적을 올렸다. 그 이유를 분석해본 결과, 이들 팀의 팀장 자신이 우수한 팀장보다 뒤처질 이유가 없으며, 자신의 팀 실적이 최상의 팀 실적보다 뒤떨어질 이유가 없다고 굳게 믿었기 때문이다. 중간 실적팀의 팀장은 팀원들과 대화하면서 팀원들의 잠재적인 성취 능력이 우수팀의 팀원들보다 뛰어나다는 점을 강조하고, 단지 이들의 낮은 이유는 그들과 비교하여 경력이 짧기 때문이라고 주장하였다. 중간 실적팀의 팀장은 또한 자신의 팀원들에게 우수팀보다 더욱 탁월한 성과를 낼 수 있다는 목표에 도전하라고 자극했다. 그 결과 중간실적팀은 비록 우수팀이 달성한 성과 수준에는 못미쳤지만 성과의 향상률은 우수팀보다 상대적으로 높았다. 여기서 눈여겨 볼것은 중간 실적 팀장이 느끼는 자기 이미지(self-image)가 다른 사람들이 일반적으로 인정한 '중간실적의 관리자'라는 통념을 받아들이지 않았다는 점이다. 이와 같이 중간실적 팀장은 강한 자신감을 팀원들에게 전달시켜 자신과 팀원들간에 높은 기대 성과를 창출함으로써 최대의 생산성을 가져오도록 자극했다. 앞에서 살펴본 록웨이 보험 지점의 슈퍼스타프와 같이, 우수한 성과를 달성할 것으로 기대받는 종업원들은 이

러한 이미지에 걸맞게 행동하고, 그들에게 기대되는 최상의 실적을 달성하려고 한다. 반면 관리자로부터 높은 성과를 올릴 가능성이 별로 없는 종업원으로 인식되면 예상한 대로 이들은 낮은 생산성을 보인다. 결국 부정적인 기대가 낮은 생산성에 영향을 미치는데, 이러한 현상 역시 자기실현 예언의 부정적인 측면이라 할 수 있다.

성공적이지 못한 영업사원은 자기 이미지와 자기존중(self-esteem)을 유지하기 어렵다. 왜냐하면 자신에 대한 관리자의 낮은 기대 혹은 낮은 평가와 관련하여 이들은 더 이상 실패를 초래할 상황을 사전에 회피함으로써 자아(ego)의 훼손을 미연에 방지하려 한다. 예를 들면 자신이 달성해야 하는 판매건수 요청을 줄인다거나, 실패할 가능성이 높은 영업활동을 시도하지 않는다. 낮은 기대와 훼손된 자아는 실패의 가능성을 높이는 행동을 유발시키며, 결국 관리자가 예상한 대로 낮은 성과를 보이게 된다. 종업원들에게 높은 성과를 기대하지 않는 관리자의 솔직한 심정을 감추기는 상당히 어렵다. 종업원들은 상사가 자신들에 대해 별로 기대하지 않고 있다는 생각을 은연중에 전달받게 되며, 이로 인해 바람직하지 못한 사건이 연속된다. 다시 말해 만약 종업원들의 성과가 높지 못할 것이라고 관리자들이 믿게 되면, 의도적으로 이를 나타내려 하지 않아도 자연스럽게 종업원들에게 전달되는 경우가 많기 때문에 사실상 그들에 대한 관리자의 낮은 기대를 감추기 어렵다. 따라서 관리자의 최소한의 의사표현만으로 이미 최대한의 의사가 종업원들에게 전달되는 경우가 많다. 예를 들어 종업원들에게 아무런 의사표현을 하지 않았음에도 분위기가 냉랭해지고 지시사항이 줄어들게 된다. 이는 이미 그 종업원에 대하여 별로 유쾌하지 못한 생각과 희망이 없다는 자신의 의향을 내비친 셈이 된다. 경우에 따라, 호되게 종업원을 질책하는 것보다 냉랭한 침묵의 표현을 통해 더욱 효과적으로 부정적인 느낌을 전달하기도 한다. 관리자는 종업원들의 행동방식에 대해 왈가왈부하지 않음으로써 가장 효과적으로 낮은 기대를 전달시킬 수 있다. 따라서 무관심하고, 언질을 주지 않는 침묵의 표현은 종업원에 대한 낮은 기대를 전달하는 최대의 수단으로 활용되는 셈이며, 결국 그 종업원은 기대 된 만큼 낮은 실적을 올리게 된다.

제2절 효능감과 지점몰입의 개념

1. 자기 효능감과 집단효능감(Group Efficacy)의 개념

1) 자기 효능감(Self-Efficacy)

자기효능감은 지난 수십 년간 조직연구에서 중요하게 다루어져 온 구성 개념이다. 그 이유는 사람들이 단지 지식, 기술만을 소유하고 있어서는 원하는 성과를 창출하기 어렵기 때문이다. 사람들은 때로 무엇을 해야 하는지 알면서도 적절하게 행동하지 않거나, 목표를 포기하기도 한다. Bandura(1982)는 그 이유를 자아 지시적 사고(self-referent thought)로 설명하고 있다. 즉, 이 자아 지시적 사고가 지식과 행동 관계를 중재하고 있기 때문에 지식과 기술만으로 실제의 성과가 나타나는 것이 아니라는 설명이다. 따라서 조직연구에서는 인간의 행위를 설명하기 위해 효능감의 역할이 매우 중요하며 학자들은 어떻게 사람들이 자신의 효능감을 판단하고 있는가, 그리고 이러한 지각된 효능감이 어떻게 동기부여와 행위에 영향을 미치는가를 알아보고자 노력해왔다

그러나 아직까지도 자기 효능감의 타당도, 효과에 대해서는 논쟁의 여지가 있으며, 자기 효능감의 결정요인과 형성과정 그리고 결과에 대한 연구는 부족하다(Gist & Mitchell, 1992). 우선 Bandura(1982)의 경우 효능감이란 개인이 주변 환경을 다루는데 있어서 일종의 정해진 행동이라든지, 아니면 무엇을 해야 하는가를 아는 지식이 아니라고 주장한다. 오히려 무한히 많은 목적을 수행하기 위해 인지적, 사회적 그리고 행위적 기술을 잘 조직하여 통합된 일련의 행동으로 만드는 생산적 능력을 일컫는다고 본다. 여기서 지각된 자기효능감은 특정 상황에 요구되는 일련의 행동을 자신이 얼마나 잘 수행할 수 있는가하는 판단을 의미한다. 다른 학자들 역시 Bandura(1982)가 제시했던 자기 효능감의 정의를 많이 사용하고 있지만 최근 Eden(2001)은 자기 효능감의 범위를 더 넓은 일반적 자기효능감에 대한 정의를 제시하기도 했다.

<표 2> 자기 효능감의 정의 분류

연구자	정의
Wood & Bandura(1989)	자기효능감은 업무를 처리함에 있어서 필요로 되는 성과달성의 특별한 행동의 개개인의 능력으로 정의될 수 있다.
Bandura(1997)	자기효능감은 동기부여, 인지적 원천 그리고 주어진 상황의 요구를 충족시키기 위해 필요한 행동의 과정을 동원시키기 위한 개인의 능력에 대한 신념으로 일컬어진다.
Sherer et al. (1982)	일반적으로 자아지시는 개인들이 새로운 상황으로 자기 효능감을 동반한다고 기대한다.
Eden(2001)	다양한 성과달성 상황에서 효과적인 결과를 달성할 수 있는 전반적인 능력에 대한 개개인의 신념이다.

자료원 : 김미숙(2007), 논자 재구성

2) 집단 효능감(Group Efficacy)

최근 조직내 집단의 광범위한 사용으로 인하여 학계와 실무에서는 개인보다 팀 또는 집단 수준의 단위에 주목하기 시작하였다. 고용주들은 과거와 달리 종업원에 게서 집단 내 하나의 구성원으로 일할 수 있는 능력, 한 집단 또는 팀을 이끌 수 있는 리더십 등의 새로운 개념의 업무 기술을 요구한다. 결과적으로 집단 효과성(group effectiveness)을 이해하는데 있어서 집단효능감이 중요한 변수로 떠오르게 된 것이다(Jung & Sosik, 2003). 지금까지 많은 학자들이 자기효능감과 비슷한 사회 인지과정을 거쳐 집단수준에서 형성되는 집단 효능감의 사용을 옹호했다(Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Chen et al., 2002; Earley, 1999; Gibson, 1999; Guzzo, 1986; Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993; Klimoski & Mohammed, 1994; Lindsley, Brass, & Thoms, 1995; Parker, 1994; Prussia & Kinicki, 1996; Zaccaro, Blair, Peterson, & Zazanis, 1995). 그러나 자기효능감과 대조적으로 집단효능감에

대한 정의조차 학자들 사이에서 분명한 합일점이 형성되지 못하고 있다. 가장 먼저 집단효능감의 존재를 제시했던 Bandura(1997)의 경우 집단 효능감을 일련의 행동을 조직하고 실행할 수 있는 집단적 역량에 대한 공유된 믿음으로 정의내리면서 자기효능감과 매우 유사한 구성개념으로 제시했다.

Zaccaro 등(1995) 역시 집단효능감이란 특정한 상황 요구에 대해 성공적으로 집중적인 대응을 하기 위해 자원을 할당, 조정, 통합할 때 나타나는 구성원간의 공유된 집합적 능력에 대한 지각이라고 설명하였다.

집단 효능감의 정의 뿐 아니라 명칭에 있어서 다른 유사한 구성개념과 구별하는 문제도 존재한다. 집단 내에 공유된 믿음을 집합적 효능감(collective efficacy: Bandura, 1986; Zaccaro, Blair, Peterson & Zazanis, 1995)이라고 부르거나, 집단잠재력(group potency: Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993) 또는 집단효능감(group efficacy: Gibson, Randel, & Earley, 2000) 그리고 집합적 개인 자긍심(collective self esteem: McFarland & Buehler, 1995)으로 일컫기도 한다(Marks, 1999).

이러한 정의 및 명칭에 관련된 논란에 대해 박원우와 백연정(2006)은 크게 효능감이 보편적 수행능력에 대한 신념이라고 보는 견해와 특정 과업에 국한된 신념이라고 보는 견해로 양분할 수 있다고 설명한다. 그리고 Jung과 Sosik(2003)의 경우가 두 견해를 동시에 언급할 때에는 집단 효능감(group efficacy)으로, 보편적 능력에 대한 신념은 집단잠재력(group potency)으로, 특정 과업에 국한된 신념은 집합적 효능감(collective efficacy)으로 각각 구분해야 한다고 정리하였다.

또한 이전 연구들을 살펴보면 팀 효능감(team efficacy)과 집합적 효능감(collective efficacy)에 대한 구분에 대해서도 불명확한데, Gully, Incalcaterra, Joshi, Beaubien(2002)은 집합적 효능감은 팀 효능감과 초점의 단위에서 차이가 난다고 주장한다. 즉 집합적 효능감은 팀을 의미할 수도 있고, 부서, 조직 그리고 심지어 국가를 의미할 수도 있지만 팀 효능감은 구체적으로 소규모의 팀과 관련된 효능감만을 의미하는 것이다.

이처럼 아직 집단 효능감의 정확한 명칭 사용과 의미에 대해서 학자들 간의 의견이 분분하지만 집단효능감은 학교(Parker,1994), 간부 훈련(Gibson et al., 2000), 군대(Zaccaro, Zazanis, Diana, & Greathous, 1994), 운동조직(Spink, 1990)등 다

양한 종류의 조직에서 성과와 관련된 중요한 구성개념으로 사용되고 있다.

동일한 능력을 지닌 개인 간에 자기효능감이 다르게 나타나듯이 비슷한 자원과 기술, 능력을 지닌 집단 사이에도 서로 다른 집단효능감이 나타난다. Gibson(2001,2003)은 동일한 훈련과 지원을 제공받은 간호사 두팀이 환자들에게 의료 서비스를 제공하는 능력에 대해 서로 다른 믿음을 갖고 있는 점에 주목하였고, 그 이유를 집단 수준의 믿음이 형성되는 과정에서 나타나는 업무에 관한 정보의 양이나 정보 공유과정, 또 구성원간의 몰입과 동일화가 다르기 때문이라고 설명하였다. 더 나아가 문화에 따라 집단 효능감의 차이가 발견되면서 서로 다른 문화 배경을 가진 집단의 집단 효능감을 비교한 연구도 등장했다. Klassen(2004)의 경우 지금까지 문화 간 비료를 통해 집단 효능감을 살펴본 연구를 정리하였는데, 비서구권 문화에서 집단효능감이 더 낮게 나타난다는 사실을 밝혀내기도 했다.

자기효능감과 달리 집단효능감은 집단 수준에서 관찰되고 측정되어야 하는 구성개념이므로 그 측정 방법에 대한 논의가 끊임없이 이루어져 왔다. 그러나 보통 집단 효능감을 측정하는 방법은 의미론적 차원과 방법론적 차원에 따라 크게 네 가지 접근 방법이 가능하다(Gibson, 2003) ① 집단의 보편적 능력에 대한 개인 신념의 총합이 집단효능감이라는 견해(예: Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Chen et al., 2002; Earley, 1999 등), ② 집단의 과업 특수적인 능력에 대한 개인 신념의 총합이 집단효능감이라는 견해(예: Lindsley et al., 1995; Parker, 1994; Prussia & Kinicki, 1996 등), ③ 집단 전체가 토론을 통해 평가한 집단의 과업 특수적 능력에 대한 신념이 집단효능감이라는 견해(예: Gibson, 1999, 2001 등)

<표 3> 집단효능감 측정의 접근 방법

의미적 차원	방법론적 차원	개인의견 총합법	집단토론 도출법
보편적 역량		①	③
과업 특수적 역량		②	④

출처 : 박원우 & 백연정(2006), 논자 재구성

그러나 학자에 따라 옹호하는 측정방식이 조금씩 다르게 나타나고 있다. Gibson (2000)의 경우에는 집단 토론 도출법이 총합법에 비해 집단 결과물을 예측하는데 있어서 더 좋은 지표가 된다고 제안했다. 실제로 Gibson, Randel, 그리고 Earley(2000)의 연구에서는 집단 효능감을 측정하는 세 가지 측정방식, 1) 집단잠재력(group potency), 2) 개인 신념의 총합법 3) 집단 토론법을 직접 비교하여 집단 토론법이 집단잠재력이나 개인 신념의 총합법 보다는 더 좋은 측정 방법임을 증명했으나, 집단 토론법은 논의 과정에서 집단 효능감을 비현실적인 수준으로 강조할 위험이 있다는 점도 함께 지적했다. 그러나 이들의 연구는 실험실에서 진행된 만큼 실제 조직을 대상으로 한 결과와는 차이가 날 수 있다. 따라서 박원우와 백연정(2006)은 실험연구가 아닌 실제 기업의 종업원을 대상으로 한 현장 연구에서 집단별 과업을 통제하기 어렵기 때문에 개인별 점수를 총합하는 방식으로 집단 효능감을 측정하는 방법을 선택하였다. Whiteoak, Chalip, 그리고 Hort(2004)경우에는 세 가지 측정 방법(자기 효능감 지각의 총합법, 개인의 집단 효능감 지각 총합법, 집단 토론법)을 살펴보면서 낮은 과업의존성 하에서는 어느 방법을 선택해 사용해도 큰 차이가 없다고 주장했다.

집단 효능감의 효과에 있어서 학자들은 자기효능감과 마찬가지로 집단 효능감 역시 집단성과를 예측하는 중요한 기준이 된다고 여겼으며, 집단효능감이 높으면 집단성과도 높게 나타날 것이라고 예상했다.

Bandura(1982, 1986, 1997)는 집단효능감이 사람들로 하여금 집단으로써 어떤 일을 수행할지, 얼마만큼의 노력을 투입할지를 결정하는 근거가 되며, 원하는 결과가 나오지 않아도 포기하지 않고 계속 추진하도록 하는 원동력이 될 것이라 하였다. 실제로 그의 1993년 연구에서는 교직원들이 학생들을 가르치고 동기 부여할 수 있다는 집단효능감이 높을수록 학교의 성과가 좋은 것으로 나타났다. 그리고 그의 이러한 주장을 뒷받침하듯 많은 실증연구들이 집단효능감이 성과에 미치는 긍정적 효과를 증명했다(Lindsley et al., 1995; Prussia & Kinicki, 1996; Silver & Bufanio, 1996; Zaccaro, Parker, Marks, Burke, Higgins, & Perez, 1997; Zaccaro, Zazanis, Diana, & Greathouse, 1994). Prussia와 Kinicki(1996)는 두 가지 브레인스토밍 과

업에서 집단효능감이 집단 성과와 양(+)의 방향으로 유의하게 연결되어 있음을 발견하였으며, Gibson(1999)은 상황적 접근을 통해 집단효능감이 성과와 연결되어 있다는 사실을 증명했다. Gully 등(2002)은 과업의존성의 조절효과가 있지만 집단 수준에서 집단효능감이 성과와 양의 관계를 갖고 있음을 보였고, Marks(1999)역시 일상적 또는 새로운 업무 환경 모두에서 집단효능감이 집단성과를 증대시키는 효과가 있다는 사실을 증명했다. Zaccaro 등(1995)은 성과가 팀의 통제 하에 있는 범위 내에서는 집단효능감이 동일한 능력과 기회를 가진 팀들의 서로 다른 성공 비율을 설명할 수 있다고 주장했다.

그러나 최근에는 자기효능감과 마찬가지로 집단 효능감 역시 성과에 부정적 영향을 미친다는 연구 결과가 등장했다. 너무 높은 집단효능감은 지나친 자기효능감과 마찬가지로 자기만족, 유지(persistence), 위협에 대한 무감각으로 잘못된 의사결정을 내릴 수 있게 만들 수 있다(Miller, 1994; Whyte, 1998; whyte et al., 1997). 또한 낮은 집단효능감은 의욕과 동기 부족(Bandura, 1997)으로, 아니면 학습된 무력감(Seligman, 1975)으로 인해 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이에 Tasa와 Whyte(2005)는 집단효능감과 성과가 선형적 관계가 아닌 2차 곡선 관계를 이루고 있음을 가정하고, 집단효능감이 중간 수준일 때 가장 질 좋은 의사결정이 나타난다는 사실을 검증했다. 사실 효능감과 성과 사이에 비선형 관계, 즉 역 U자형 관계는 이미 Stone(1994)의 연구에서도 언급된 바가 있다. Stone은 인지적으로 복잡한 과업을 맡은 사람은 자기 효능감을 과도하게 높게 판단하며, 이 같은 초기의 긍정적 기대는 결과적으로 성과에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 지적했다. 오히려 적당히 부정적인 기대를 가진 사람들이 더 많은 노력을 투입하고, 전략에 대해 주목하여 좋은 성과를 얻게 된다는 것이다. 국내에서는 박원우와 백연정(2006)이 실제 국내 기업 데이터를 바탕으로 집단성과와 집단 효능감 사이에 U자형 관계가 존재하며 높은 집단응집성과 과업의존성이 이러한 관계를 더욱 강화시킨다는 연구 결과를 얻었다.

2. 지점몰입의 개념

지점몰입은 조직의 팀 단위로 설명될 수 있다. 따라서 지점몰입의 개념을 설명하기 위해 팀 몰입의 선행연구를 중심으로 팀 몰입의 개념을 설명해보고자 한다. 팀 몰입이란 “개인이 어느 특정 집단에 대해서 동일시하고, 참여하는 것에 대한 상대적인 강도”를 나타내는 것이다(Bishop & Scott, 2000). 따라서, 팀에 몰입되어 있는 종업원은 첫째, 팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용을 보이며, 둘째, 팀을 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지가 있으며, 셋째, 팀 멤버십 유지에 대한 강한 욕구 등으로 특징 지워질 수 있다. 이러한 팀 몰입에 대한 정의는 Mowday, Porter, & Steers(1982)의 조직몰입의 정의에 기초하여 대상을 팀으로 바꾸어 정의된 것으로 조직몰입과는 차별되는 개념으로 취급되고 있다. 그러나 개념적으로 차별된다 할지라도 팀 몰입은 조직몰입, 노조몰입, 경력몰입 등과 같은 몰입의 일종이며, 그 대상이 팀으로 설정되어 있다는 면에서 조직몰입, 노조몰입 등과의 일관성을 찾아볼 수 있다(서재현, 2003).

OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)에 기초하여 만들어진 팀 몰입 측정도구는 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 나타나고 있으며, 팀 몰입의 개념은 조직 몰입이란 개념과는 다른 개념이라는 것을 보여주고 있다(Bishop & Scott, 2000, Bishop, Scott, and Burrough, 2000). 개념적으로 팀 몰입과 조직몰입은 다음과 같은 특징을 보여주고 있다. 첫째, 조직몰입의 대상은 조직인 반면에 팀 몰입의 대상은 조직내의 특정 팀이며, 둘째, 팀 몰입은 조직에 대한 태도를 나타내고 있는 거시적인 조직몰입에 비하여 개인이 직접적으로 직무를 수행하며 대인관계를 맺고 생활하는 팀에 대한 태도라는 면에서 차별화 될 수 있다.

하지만 팀과 조직은 동일한 목적을 달성하기 위하여 형성된 구성단위이며, 이러한 동질성을 지닌 대상에 대한 몰입이라는 면에서 종업원들의 태도적 일관성이 형성될 수 있는 구성단위라 할 수 있다. 팀은 조직을 구성하는 핵심단위이며, 팀에 애착을 갖는다는 것은 팀이 소속된 거시적인 조직을 위한 노력으로 이어질 수 있으며, 그러한 조직에 대한 감정적 애착이 생겨날 수 있다는 것은 팀에 대한 애착이

조직에 대한 태도형성에 중요한 역할을 담당할 수 있다는 것을 의미한다(서재현, 2003).

하지만 최근의 팀 몰입과 관련된 연구들은 팀 몰입이 조직몰입과는 차별되는 개념(Bishop & Scott, 2000; Gild & Heuvel, 1998)이라는 것을 보여주고 있다. 이러한 연구들은 종업원들이 조직내에서 많은 대상에 동시에 몰입할 수 있으며(Becker & Billings, 1993; Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller, 1980; Becker, Randall & Riegel, 1995), 팀이 조직 내에서 종업원들이 조직을 대신하여 몰입할 수 있는 대상으로 중요한 위치를 차지할 수 있다는 것을 보여주었다.

또한 일련의 연구들은 팀 몰입이 조직 내에서 종업원들의 경험에 기초하여 발전될 수 있다는 것을 보여주고 있다. Bishop and Scott(2000)는 Mowday, Porter & Steers(1982)가 제시하고 있는 조직몰입 설문지를 응용하여 팀 몰입을 측정하는 문항들을 구성하였으며, 그들의 연구를 통하여 조직몰입과는 차별되는 팀 몰입을 측정하고 있다는 것을 보여주었다.

비록, 조직 내 경험이 팀 몰입의 발전에 미치는 영향에 관한 연구는 많지 않지만 조직 내 경험이 팀 몰입의 발전에 많은 영향을 미칠 수 있다는 사실은 팀의 기본적인 성격에 더욱 잘 나타나고 있다. 직무 팀(work team)의 성격은 첫째, 팀 구성원들이 기능적으로 상호 연결되어 있는 업무를 공유하고, 성과물에 대한 공동의 책임을 지는 조직단위, 둘째, 개별적 팀 구성원들이 팀의 집단적 책임을 지는 업무들을 수행하는데 필요한 기술들을 갖고 있는 조직단위, 셋째, 팀 구성원들이 팀 성과 차원에서 주어지는 피드백과 평가를 받게 되는 조직단위라고 할 수 있다(Bishop & Scott, 2000). 이와 같은 직무 팀의 구성원은 조직 내에서 경험하게 되는 동료 및 상사와의 관계, 수행하는 일의 특성, 팀을 구성하는 구성원의 특성 등에 대한 경험을 통하여 많은 영향을 주게 될 수 있을 것이다(Campion, Medsker & Higgs, 1993; Cummings, 1978; Hackman, 1987; Manz & Sims, 1984, 1987; Orsburn, Moran, Musselwhite & Zenger, 1990).

팀은 개인이 매일매일 생활하며 접하는 반면에 조직은 보다 거시적인 대상으로 조직을 구성하고 있는 팀에 대한 태도로부터 많은 영향을 받을 수 있을 것이다. 이

러한 태도의 발전은 태도의 가장 큰 특징이라 할 수 있는 태도적 일관성(Fishbein & Ajzen, 1975)의 유지라는 측면에서도 이해 될 수 있을 것이다(서재현 · 김영용, 2003).

제3절 서비스 지향성의 개념

1. 서비스지향성의 개념과 차원

서비스지향성에 대한 개념은 Parkington과 Schneider(1979)에 의해서 처음 언급 되었는데, 이들은 서비스 지향성의 개념을 "경영진의 정책, 업무처리절차 및 경영목적에 내포된 철학"이라고 정의하면서 조직 중심적 서비스지향성과 고객 중심적 서비스 지향성으로 구분하였다. 조직 중심적 서비스 지향성은 조직의 에너지를 고객에게 서비스를 제공하는데 새로운 규칙과 절차를 만들어 내고 실행하는 방식의 서비스 성향으로서 대인적 문제보다는 규칙과 절차, 시스템 관리를 강조하는 것이다. 반면 고객 중심적 서비스 지향성은 조직이 고객에게 서비스를 제공하는데 있어 고객들과 유연하고도 개방적인 형태의 관계를 유지하려는 성향이다.

서비스 지향성을 고객 중심적 차원에서 살펴본 연구로는 Schneider 등(1980)과 Hogan 등(1984)의 연구를 들 수 있다. Schneider 등은 서비스지향성을 조직의 직원과 고객간의 상호작용에 영향을 미치는 일련의 태도와 행위로 정의하였으며, Hogan 등(1984)은 서비스지향성을 조직의 목표달성을 위하여 조직구성원 상호간에 도움을 주고 협조적이 되고자 하는 개인들의 태도로 정의하였다. 즉, 조직구성원들의 도움을 주려는 성향과 사려 깊고, 신중하고, 협조적이 되고자 하는 개별 구성원들의 성향으로 보고 있다. 이러한 직원의 서비스 지향성은 개별적인 구성원들의 태도로 인해 형성되고 그들의 행동으로 표현된다고 볼 수 있기 때문에 개별적인 태도와 행동들이 서비스 전달의 본질과 품질, 그리고 조직과 고객의 상호작용에 직접

적으로 영향을 미치게 된다.

서비스 지향성을 조직중심적인 차원에서 본 대표적인 것으로는 Lytle 등(1998)의 연구를 들 수 있다. 이들은 조직의 서비스 지향성을 탁월한 서비스를 창출하고 전달하는 서비스 제공 행동을 지원하고 보상하고자 하는 조직의 정책, 관행, 절차 등이 조직 전반적으로 수용되고 있는 정도로 정의하면서, 서비스 지향성을 고객서비스에 대한 마케팅 개념(concept)을 실천하는 방법으로 시장정보에 대한 전략적 반응으로 보고 있다. 이들은 탁월한 서비스를 최우선으로 한다는 믿음과 조직의 분위기가 우월한 가치 창출, 고객만족 등을 통해 경쟁우위에 영향을 준다고 주장한다.

2. 서비스지향성 구성요소

서비스지향성에 대한 연구는 1980년에 접어들어 본격적으로 연구되었으며, 서비스지향성의 구성요소에 대해서는 Lytle(1994)의 연구가 대표적이라 할 수 있다.

그는 서비스 지향성의 구성요소를 서비스 리더십, 고객대우, 직원권한, 서비스훈련, 서비스 예방, 서비스 실패/복구, 서비스 기술, 서비스 표준 커뮤니케이션, 서비스 비전과 서비스 보상 및 인센티브 등 10개의 요인으로 구분하였으나, 이후의 연구에서는 서비스지향성을 서비스리더십(서번트 리더십, 서비스비전), 서비스접점(고객대우, 직원권한위양), 인적자원관리(서비스 교육훈련 및 서비스 보상), 서비스시스템(서비스 실패예방/ 회복, 기술, 표준) 등 네 가지 차원으로 나누었다(Lytle et al., 1998).

첫째, 서비스 리더십이란 경영층이 조직을 위한 서비스 정책을 구체적으로 제시함으로써 조직을 지휘하고 관리하는 리더십스타일을 의미한다. 서비스리더십이란 상사가 부하 직원에게 심리적 지원과 신뢰감, 친절, 도움 등의 우호적인 지원을 하는 것으로, 종사원들은 관리자로부터 정당한 대우를 받을수록 고객들에게 우수한 서비스를 제공하게 된다는 것을 의미한다. 둘째, 서비스접점이란 서비스를 직접적으로 담당하는 직원과 고객과의 상호작용을 말한다. 특히 호텔과 같은 고접촉서비

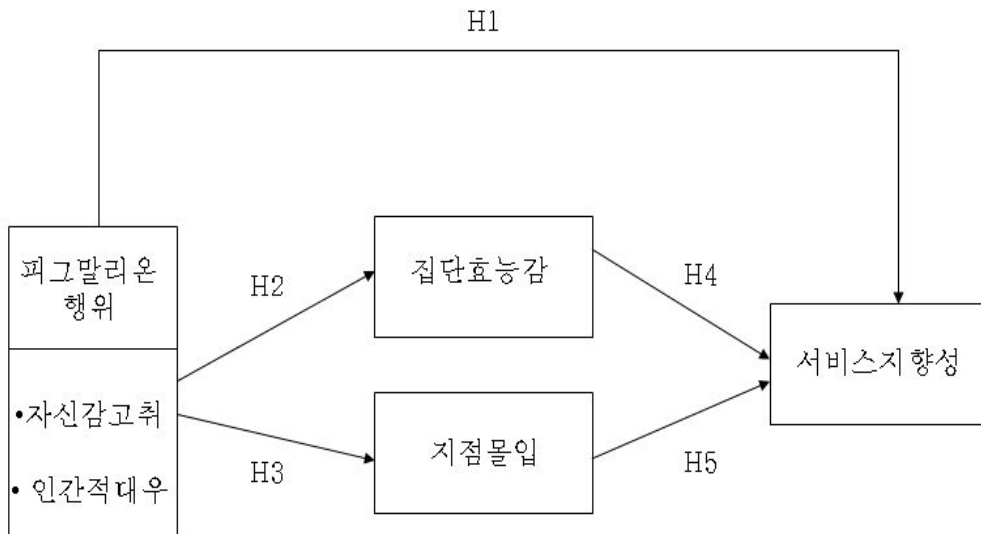
스의 경우 고객만족은 고객과 서비스 종사원의 상호작용의 순간인 '진실의 순간 (Moment of Truth: MOT)'에서 이루어진다. 여기서 고객과의 상호작용은 고객대우, 직원의 권한에 따라 달라진다. 고객대우란 직원들이 고객들을 어떻게 다루는가를 말하는 것이며, 직원의 권한이란 직무와 관련된 행동에 대해 종사원들의 즉각적인 결정을 할 수 있는 권한이 그들에게 주어져 있는 상태로, 권한을 부여받은 직원은 서비스 제공현장에서 의사결정을 할 수 있으므로 현장 중심적인 서비스를 제공할 수 있게 된다. 셋째, 인적자원관리이다. 서비스 지향적인 조직에서는 인적자원에 대한 투자를 중요하게 생각하여 직원의 능력을 향상시키기 위한 서비스 교육훈련에 많은 투자가 필요하다는 것이다(Heskett 외, 1997). 넷째, 서비스 시스템이다. 고객에게 탁월한 서비스를 제공하기 위해서는 여러 가지 중요한 서비스 지향적 관행이나 절차가 서비스시스템 내에 포함되어 있어야 함을 의미한다. 서비스 시스템은 서비스 실패예방 및 회복절차, 서비스표준에 대한 의사교환, 서비스 관련 최신기술 등의 요소로 구성된다.

비록 Lytle 등(1998)의 연구에서 서비스 지향성의 구성요소와 측정도구를 체계화하여 제시함으로써 이후의 많은 연구에서 활용하고 있으나, 서비스 지향성을 구성하는 요소간의 차원이 혼재되어 있음을 부인할 수 없다. 그래서 박성연(2000)의 연구에서도 서비스 접점에서의 고객대우의 항목을 별도로 분리하여 조직의 서비스지향성이 직원이 서비스 지향성에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 최근 Donovan 등(2001)은 고객지향성을 어떠한 서비스 환경에서도 적용할 수 있도록 측정문항을 개발하였는데, 이는 인간적 대우, 고객니즈의 파악, 서비스 제공성, 개인적 관심으로 구성되어 있다.

제3장 연구모형과 가설설정

제1절 연구모형

앞서 논의된 이론적 배경을 바탕으로 본 장에서는 구체적으로 연구 모형과 가설을 제시하고자 한다. 본 연구는 기본적으로 지점장의 피그말리온 행위가 집단효능감과 지점몰입에 미치는 영향을 살펴본 후 집단효능감과 지점몰입을 매개변수로 하여 피그말리온 행위가 서비스지향성에 어떠한 영향을 미치는 가를 확인하는데 그 목표가 있다.



H6 매개변수 검증

<그림 1> 연구모형

제2절 연구가설

1. 피그말리온 행위가 서비스지향성에 미치는 영향

상사가 자신이 아끼고 기대를 높이 갖춘 부하에게 자주 행하게 되는 정적 기대 전달행동은 무엇인지 알아본다면 상사는 자신이 인정하고 아끼는 부하에게 중요한 업무를 더 주려고 할 것이고, 더 따뜻하게 인간적으로 대우할 것이고, 더 구체적이고 정보적인 피드백을 줄 것이며, 보다 많은 능력 발휘의 기회를 줄 것이다. 아끼는 종업원이 더 많은 노력을 투입하게 할 것이고, 분위기는 부하의 정서에 정적인 영향을 미침으로 수행에 영향을 줄 것이다. 또한 더 정보적 성격의 피드백을 줄 경우 보다 많은 능력발휘 기회를 준다는 측면에서 참여적 경영의 효과를 가질 것이라 예측이 가능하다(이정,2003).

따라서 이러한 피그말리온 리더십의 기대효과에 부응하기 위하여 종업원들은 리더의 기대를 받지 못하는 직원과 비교하여 본 연구의 대상이 되는 보험회사의 특성상 고객에 대한 서비스 지향성에서 차이를 보일 것이라고 예측할 수 있다.

따라서 이러한 선행연구를 기반으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1 피그말리온 리더행위는 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 피그말리온 행위가 효능감과 지점몰입에 미치는 영향

효능감에 영향을 미치는 요인은 매우 다양하지만 유력한 요인으로는 리더십을 들 수 있다(Walumbwa 등, 1994). 그 중에서도 정윤길·이규만(2007)은 변혁적 리더십이 효능감과 팀 유효성(지점몰입)에 미치는 영향을 검증한 바 있다. 하지만 아직까지 피그말리온 행위와 효능감과의 관계를 검증한 선행연구는 찾아보기가 힘들다. 하지만 선행연구에서처럼 변혁적 리더십의 경우 부하의 높은 욕구수준을 자극

하고 신뢰분위기를 조성하며 조직을 위해 헌신할 수 있도록 격려해줌으로써 부하가 기대 이상의 업무수행을 하도록 동기를 부여해 준다는 점에서 피그말리온의 정의와 일맥상통한다고 볼 수 있을 것이다.

따라서 이러한 선행연구를 기반으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2 피그말리온 리더행위는 효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3 피그말리온 리더행위는 지점몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 효능감과 지점몰입이 서비스지향성에 미치는 영향

효능감(collective-efficacy)이란, 집단 구성원들이 자신이 속한 집단이 성공적으로 과업을 수행할 수 있는 능력을 보유하고 있다고 생각하는 집단 구성원 개인의 믿음을 의미(Bandura, 1986; Riggs, 1989)하는 것이다.

효능감이 개인의 직무성과(Parker, 1994; Prussia & Kinichi, 1992)와 직무만족(Riggs & Knight, 1994)에 정(+)적인 영향을 미친다는 것은 이미 여러 연구에서 실증되었다. 그러나 효능감은 개인의 성과 뿐만 아니라 집단의 성과에도 긍정적인 영향을 미치고 있는데, 이는 Guzzo, Yost, Campbell & Shea(1993)과 Prussia & Kinicki(1996), Sosik, Avolio, & Kahai(1997), 원종인(2000)의 연구에서 밝혀졌다.

집단구성원들은 과업수행에 있어서 많은 부분을 서로에게 상호의지하고 있으며, 집단의 성공은 과업, 기술, 역학의 상호 의존적 연계를 필요로 한다. 따라서 집단 구성원들은 개인적으로 처리하고 있는 업무가 집단 내의 다른 구성원들의 업무와 조화를 이루어야 함은 물론이고, 그들의 업무는 동료들이 각각 맡은 과업을 얼마나 잘 수행하는가에 의해 영향을 받는다. Bandura(1982)는 지각된 효능감은 사람들이 집단을 형성하여 과업을 수행하면서, 집단으로서 자신들이 무엇을 선택하여야 하며, 어느 정도의 노력을 투여할 것이고, 설령 집단의 노력이 원하는 결과를 도출하지 못하고 있을 경우에도, 어느 정도 그 일을 지속할 수 있을 것인지에 대한 지각에 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. 즉 효능감은 집단의 목표설정과 설정된 목표에의 몰입정도에 영향을 미치는 것으로 요약할 수 있다. 따라서 효능감은 조직의

서비스지향성에 영향을 미칠 수 있는 요인이라 할 수 있다(강재정의 2007).

가설4 효능감은 서비스 지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설5 지점몰입은 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 효능감과 지점몰입의 매개효과 검증

효능감은 여러 면에서 팀원들의 업무성과에 영향을 미칠 수 있다. Bandura(2000)는 효능감 수준이 높은 집단이 장애물을 만날 때 문제해결을 위해 노력할 가능성이 더 크다고 하였다. 따라서 효능감이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 집단 성과가 더 높다는 것이다. 또한 효능감이 높은 구성원들은 철회행동을 하지 않는 경향이 있다. 왜냐하면 업무성과를 달성하기 위해 보다 열심히 노력할 것이기 때문이다. 이는 선행연구에서도 입증되었다. 예를 들면, Hochwarter 등(2003)은 효능감이 낮은 구성원은 직무만족이 낮다고 하였으며, Jex & Bliese(1999)는 군인들을 대상으로 한 조사에서 효능감은 직무관련태도(직무만족, 조직몰입)와 유의한 관계가 있다고 하였다. Mulvey & Klein(1998)은 효능감은 집단목표몰입과 관련이 있으며, Zellars 등(2001)은 188명의 간호원을 대상으로 조사한 결과 효능감은 이직의도와 부(-)의 관계를, 그리고 연령, 성별, 자기 효능감을 통제하였을 때 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

따라서 본 논문에서는 조사대상이 서비스업 인점을 감안하여 결과변수로 서비스 지향성을 사용하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설6a 피그말리온 리더행위는 효능감의 매개작용을 거쳐 서비스지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설6b 피그말리온 리더행위는 지점몰입의 매개작용을 거쳐 서비스지향성에 영향을 미칠 것이다.

제4장 연구방법

제1절 자료수집방법

본 연구의 대상자는 외국계보험회사 을 대상으로 200개 지점의 지점장을 대상으로 설문조사를 시행하였다. 우선 지점장의 피그말리온행위가 효능감과 지점몰입을 통하여 서비스 지향성에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다.

1. 표본의 구성

본 연구는 가설을 검증하기 위해 설문조사를 실시하였고 설문조사 방법은 표준화된 설문을 이용함으로써 결과의 비교가능성을 높일 수 있다.

즉 모든 응답자에게 동일한 방식으로 질문을 하게 되므로 측정도구의 변화에 따른 측정의 오류를 최소화할 수 있기 때문에 결과의 비교 가능성도 높아지게 되는 것이다. 또한 빠른 시간에 핵심적인 정보만을 선별하여 비교적 객관적이고 정확한 정보를 입수할 수 있는 방법이다. 설문은 기업체에 양해를 구하고 설문의 내용을 충분히 설명한 다음 직접회수방법을 이용하였다. 외국계보험사인 M사에 서울지역에 근무하는 지점장과 부지점장 그리고 기타 FM, AM등을 포함하여 이루어졌으며, 조사는 2009년 3월 26일부터 4월 17일까지 약 3주 동안 이루어졌으며, 총 200부의 설문지가 배포되어 이중 138부가 회수되었다(회수율: 69.0%). 수집된 표본의 인구통계별 분포를 보면 <표 5>와 같다. 성별은 남자가 89.9%, 여자가 10.1%로, 남성 응답자가 더 많았으며, 연령대는 40세 이하가 21.7%, 45세 이하가 53.6%, 50세 이상이 24.6%로 나타났다. 학력은 고졸과 전문대졸은 나타나지 않았고, 대졸이 84.1%를 차지했고, 대학원 이상이 15.9%를 차지했다.

직책에 있어서는 관리자급인 지점장이 40.6%, 부 지점장이 7.2%, 기타 FM, AM 직책이 52.2%로 관리자급과 비 관리자급의 비율이 적정하게 나타났다.

<표 4> 표본의 인구통계별 분포

기 준	분포범위	표본수(백분율)
성별	남자	124(89.9)
	여자	14(10.1)
연령	35세이하	10(7.2)
	40세이하	20(14.5)
	45세이하	74(53.6)
	50세이하	32(23.2)
	50세이상	2(1.4)
학력	대졸	116(84.1)
	대학원이상	22(15.9)
근속년수	6개월미만	4(2.9)
	2년미만	4(2.9)
	5년미만	32(23.2)
	10년미만	52(37.7)
	15년미만	22(15.9)
	15년이상	24(17.4)
직급	지점장	56(40.6)
	부지점장	10(7.2)
	기타(FM, AM)	72(52.2)
	총응답수	138

2. 설문지의 구성

설문지는 독립변수인 피그말리온 행위의 지각을 측정하는 항목 15개, 매개변수인 효능감과 지점몰입의 지각을 측정하는 항목이 각각 7개이다. 그리고 종속변수인 서비스지향성의 지각을 측정하는 항목 6개와 마지막으로 인구통계변수를 측정하는 항목을 포함하고 있다. 인구통계변수를 제외한 모든 항목이 리커트(Likert)식 7점 척도를 사용하였다. 설문지의 구성을 다음 <표 6>로 정리하였다.

<표 5> 설문지의 구성

변 수		문 항	문항수
독립변수	피그말리온 행위	I -1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	15
매개변수	효능감	II -1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
	지점몰입	III -1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
종속변수	서비스지향성	IV -1, 2, 3, 4, 5, 6	6
인구통계변수		V -1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
계			42

제2절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 독립변수의 조작적 정의와 측정

1) 피그말리온 행위

앞서 언급한 것처럼 피그말리온 효과는 로젠탈 효과와 일맥상통한다. 따라서 본

논문에서는 Rosenthal(1973a,b;1992, 1994;참조 Harris & Rosenthal. 1985)은 개인 간 기대효과에서 가장 중요한 변수인 교사의 차별적 행동과 같은 매개변수에 대해 보다 포괄적이고, 구체화된 설명을 제공하는 "4요인 이론(four-factor theory)¹⁾"을 제안했다. 그는 이 이론을 통해 학생에 대한 교사의 증진된 기대가 어떻게 교사의 행동에 영향을 미치는가에 대해서, 4개의 중요한 요인(분위기, 피드백, 입력, 출력)을 제안한 바 있다. 따라서 본 논문에서도 4요인을 인용한 설문을 통해 리더의 피그말리온 효과를 측정하고자 한다.

그전에 보다 구체적인 4요인에 대해 간략히 설명하자면 다음과 같다.

1) 분위기 : 교사는 높은 기대 학생에게 보다 따스한 사회 정서적 분위기를 창출해주는 경향이 있다. 이는 주로 비언어적으로 전달될 수 있는 따스함으로써 교사의 눈맞춤, 학생에게 기쁨(leaning) 및 온화한 목소리론 등이다. 이는 학생이 경험하는 정적 정서와 관련된다(Rosenthal, 1994).

2) 피드백 : 교사는 높은 기대 학생에게 언어적, 비언어적으로 차별화된 피드백을 주는 경향이 있다. 여기서 "차별화된(differentiated)"피드백은 무엇이 틀리고 맞았는지에 대해서 설명해주는 정보적 측면과 그러한 피드백의 내용이 학생들이 말했던 것과 직접적으로 관계되는 측면을 동시에 의미한다.

3) 입력 : 교사는 높은 기대 학생에게 보다 많이, 보다 어려운 것을 가르치려는 경향성이 있다. 이는 학생의 노력과 관련된다(Rosenthal, 1994).

4) 출력 : 교사는 높은 기대 학생에게 반응할 기회를 더 많이, 좋게 주는 경향이 있다. 이는 언어적 혹은 비언어적으로 전달되는데, 질문에 대해 대답할 시간을 더 주는 것은 한 예이다.

그렇다면 경영현장에서 상사가 자신이 아끼고 기대를 높이 갖은 부하에게 자주 행하게 되는 행동은 무엇인가? Eden(1992)은 그러한 행동에 대한 아이디어를 위해서 4요인을 통해 설명하고 있다. 교사와 마찬가지로 상사는 자신이 인정하고 아끼

1) 4요인이론은 가설화된 관계에 대해 경험적 방법인 아닌 추론된 지식을 제공한다는 측면에서 공식적인 이론은 아니다. 단순히 여러 행동들을 이해하기 쉽도록 범주로 묶은 것에 불과하지만, 이것은 충분한 이론적 지식을 통해서 추론된 결과로서 이후 연구에 많은 직관을 제공하고 있다는 측면에서 가치가 있다.

는 부하에게 중요한 업무를 더 주려고 할 것이고(입력), 더 따뜻하게 인간적으로 대우할 것이며(분위기), 더 구체적이고 정보적인 피드백을 줄 것이며(피드백), 보다 많은 능력발휘의 기회를 줄 것이다(출력).

이처럼 4요인 이론의 경영환경에서 적용가능성 및 타당성을 검증하고자 Rosenthal(1973)이 개발한 항목 가운데 4요인을 사용하였으며, 이 가운데 출력(자신 감고취), 분위기(인간적 대우) 항목을 사용하여 총 19개의 항목을 사용하였으며 7점 척도로 측정하였다.

2. 매개변수의 조작적 정의와 측정

1) 효능감

효능감의 정의에 대해서는 아직도 의견이 분분하나 본 연구에서는 효능감의 조작적 정의를 조직 구성원들이 해당 집단의 능력에 대해 갖는 판단으로 하기로 한다. 측정은 Riggs와 Knight(1994)가 제시한 7개 항목을 사용하여 7점 척도로 측정하였다. 항목 내용은 '우리 지점은 평균 이상의 능력을 가지고 있다', '우리 지점의 직원들은 뛰어난 업무능력을 지니고 있다고 생각 한다' 등 집단의 일반적 능력에 대한 구성원들의 지각을 묻고 있다.

2) 지점몰입

본 연구에서 매개변수로 활용하는 지점몰입은 보험회사 지점 구성원들의 지점에 대한 전반적인 몰입 정도를 측정한 것으로서, 조직몰입의 개념을 팀 단위로 적용한 것이다. 조직몰입은 조직의 구성원들이 조직에 대해 갖는 심리적 일체감의 정도를 측정한 것이며, 본 연구에서의 지점몰입은 지점의 구성원들이 지점의 목표를 자신의 목표로 내재화 시키고 지점과 자신을 심리적으로 일체감을 형성한 정도로 표현하고 있다. 이와 같은 지점몰입을 측정하기 위하여 사용된 척도는 Ellemers, De Gilder, & Van Den Heuvel(1998)에 의하여 개발된 척도를 이용한 서재현, 김영용(2003)에서 사용한 척도와 동일한 것으로 척도의 신뢰성과 타당성이 검증된 것이다.

3. 종속변수의 조작적 정의와 측정

1) 서비스지향성

서비스지향성은 Peccei와 Rosenthal(1997)의 선행연구를 따라 “종업원이 고객의 이익을 위해 지속적 향상을 도모하고, 직무에 노력을 기울이는 개인의 경향”으로 정의하였다. 본 연구를 서비스지향성을 측정하기 위해 기존연구에서 사용된 설문문항을 보험회사의 현실에 맞도록 약간의 내용을 수정한 여섯 설문 문항을 사용하였다. “우리 직원들은 스스로 제공하는 서비스 품질을 향상시키기 위해 항상 노력한다.”, “우리 직원들은 고객을 도와주기 위해 추가적인 노력을 하는 편이다.” 등이다.

<표 6> 변수의 조작적 정의

변수명	정의	출처
피그말리온 행위	상사의 부하에 대한 자신감고취와 인간적 대우를 제공하는 정도	오인수(2000)
효능감	집단이 효율적으로 일할 능력이 있다는 집단구성원의 개념	Riggs & Knight(1994)
지점몰입	팀 구성원이 팀에 대해 애착을 갖고 있는 정도	서재현·김영용(2003)
서비스지향성	팀 구성원이 고객들에게 서비스 효용가치를 높이고 적극적으로 고객들에게 서비스를 제공하고자 하는 의향 정도	Peccei & Rosenthal(1997)

제3절 자료의 분석방법

수집된 자료는 SPSS 17.0 통계 패키지를 사용하여 분석을 실시하였다. 빈도분석을 통해 표본의 기본적 특성을 확인한 후, 설문 문항의 타당도를 알아보기 위해 요인

분석을, 신뢰도 확인을 위해 척도화 분석을 행하였다. 다음으로 연구가설의 검증을 위해 상관관계분석을 실시하였고 변수간의 인과적 관계 및 매개효과 검증을 위해 계층적 회귀분석을 실시하였다.

<표 7> 자료 분석 방법

분석 방법	사용 목적
빈도분석(Frequency analysis)	표본의 인구통계적 특성 정리
신뢰도분석(Reliability test)	각 변수에 대한 측정 항목의 내적 일관성 검증
요인분석(Factor analysis)	각 변수의 구성개념 타당도를 검증
상관관계분석 (Correlation analysis)	변수간의 유의한 상관관계 검증
계층적회귀분석 (Hierarchical regression)	변수간의 인과적 관계 및 매개효과 검증

제5장 실증분석

제1절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 사용된 각 변수의 구성개념 타당도와 측정항목의 신뢰성 확인을 위해 가설 검증에 앞서 요인분석 및 신뢰도분석을 실시하였다. 각 변수의 구성개념 타당도를 확인하여야 하는 이유는 추상적인 개념인 변수 간 이론적 관계와 측정을 통해 나타난 수치적 관계가 어느 정도 일치하는 가를 파악해야 연구 모형에 대한 검증이 가능해지기 때문이다. 또한 신뢰성이란 측정하고자 하는 개념을 일관성 있게 측정하는 정도를 의미하며, 측정값의 분산에서 실제값의 분산이 차지하는 비율로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 신뢰성을 측정하는 방법 중 내적일관성을 검증하는 크롬바하 α 계수를 사용하였다.

1. 피그말리온 변수 측정 항목에 대한 요인 및 신뢰도분석 결과

우선 피그말리온 행위 지각 측정의 타당도를 확인하기 위해 요인분석을 시행하였다. 요인간의 상관이 대체로 높기 때문에 선행연구와 같이 사각회전(Promax)를 사용하였다. 요인의 수를 결정 하는 데는 스크리 검사, Kaiser-Rule(고유치가 1.0이상인 것만 선택), 요인의 해석 용이성 등을 고려하였다. 그 결과 피그말리온 지각을 묻는 항목 가운데 4문항이 하나의 요인으로 묶였으며, 나머지 7문항이 또 하나의 요인으로 묶였다. 구체적으로 요인분석 결과를 살펴보면 첫째로 출력2문항과 영감2문항이 하나의 요인으로 묶였다. 이는 영감과 관련된 문항들이 부하의 업무능력을 일깨우는 문항들로서 부하에게 보다 많은 능력 발휘의 기회를 주는 출력요인과 유사한 개념이기 때문인 것으로 보인다. 이렇게 구성된 요인을 선행연구(오인수, 2000) 와 같이 “자신감 고취”로 명명하였다. 이러한 자신감고취 요인은 부하의 능

력발휘 기회제공 및 성과창출을 위한 도전정신을 일깨우는 것들로서 업무와 관련된 자신감 및 창의성과도 관련되는 것으로 보였다.

둘째로, 분위기 5문항에 피드백 1문항과 입력 1문항이 추가되어 총 7문항으로 새로운 요인이 구성되었다. 이 요인을 살펴보면 업무와는 직접적으로 관련이 없지만 부하를 평소에 인간적으로 존중하고 따뜻하게 대우해주는 것과 관련되는 것으로 “인간적 대우”이라고 명명하였다.

<표 8> 피그말리온 행위의 요인 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인		신뢰성 지수
	자신감 고취	인간적 대우	
직원들에게 부드럽게 업무 지시하고 설명해 주는 편이다.	.794		
직원들에게 일 시켜놓고 충분히 기다리는 편이다.	.681		
직원들을 부를 때 정중한 호칭을 사용하는 편이다.	.573		
직원들에게 업무와 관련된 중요한 정보 등을 귀띔해주는 편이다.	.655		.619
직원들이 자유롭게 의견 개진할 수 있도록 기회를 주는 편이다.	.855		
직원들과 대화할 때 부드럽게 미소를 보이거나 웃어주는 편이다.	.810		
직원들이 잘한 일에 대해서는 꼭 칭찬해준다.	.745		
직원들에게 업무를 성공적으로 수행할 수 있다고 격려하는 편이다.		.830	
직원들이 업무를 뛰어나게 달성할 수 있을 것이라 상기시키는 편이다.		.840	.847
실수를 두려워하지 말고 창조적으로 일하라고 강조하는 편이다.		.844	
직원들의 좋은 아이디어를 격려하고 실행토록 도와주는 편이다.		.732	
Eigenvalue	4.811	1.732	
Pct of Var(%)	43.735	15.748	
Cum of Var(%)	43.735	59.483	

이와 같은 요인분석 결과는 선행연구 결과와 일치하는 결과였다. 이는 전체분산의 59%를 설명하고 있다. 두 항목의 신뢰성 지수는 각각 .619, .847로 측정도구의 신뢰성이 높은 수준으로 확인됐다. 이를 표로 나타내면 다음과 같다(<표 8>참조).

<표 9> 매개변수 측정항목의 요인 및 신뢰도 분석 결과

문 항	요 인		신뢰성 지수
	1	2	
직원들은 지점에 이익이 된다면 추가적인 일이라도 얼마든지 할 준비가 되어있다.	.827		
직원들은 지점 동료들과 업무적으로 호흡이 잘 맞고 편안해 하는 편이다.	.822		
직원들은 지점의 분위기를 좋게 만들기 위해 노력하는 편이다.	.768		.859
직원들은 지점의 목표 달성을 위해 몰두하는 편이다.	.789		
직원들은 우리 지점이 다른 지점보다 높은 성과를 내는 것이 매우 중요하다고 생각하는 편이다.	.684		
우리 지점은 다른 지점보다 일 처리가 미흡하다고 생각한다.		.879	
우리 지점은 해야 할 업무를 잘 처리하지 못한다고 생각한다.		.925	.803
우리 지점의 직원들은 뛰어난 업무능력을 지니고 있다고 생각한다.		.609	
Eigenvalue	4.144	1.495	
Pct of Var(%)	51.803	18.686	
Cum of Var(%)	51.803	70.489	

2. 매개변수 측정항목에 대한 요인 및 신뢰도분석 결과

매개변수인 효능감과 지점(팀)몰입에 사용된 변수의 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 <표 9>과 같다.

지점몰입과 효능감의 경우 각각 전체분산의 52%와 19%를 설명하고 있었다. 신뢰도분석에서는 각각 .859와 .803의 신뢰성 지수를 보였다.

<표 10> 서비스지향성의 요인 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인	신뢰성지수
	1	
우리 직원들은 스스로 제공하는 서비스 품질을 향상시키기 위해 항상 노력한다.	.782	.887
우리 직원들은 고객을 만족시키기 위해 많은 노력을 기울인다.	.847	
우리 직원들은 나의 기분과는 상관없이 모든 고객을 성심성의껏 대접한다.	.786	
우리 직원들은 고객에 대한 서비스를 어떻게 향상시켜야 하는지에 대한 생각이 있다.	.849	
우리 직원들은 고객에 대한 서비스 향상 방안을 간혹 부서에 제언하곤 한다.	.732	
우리 직원들은 고객을 도와주기 위해 추가적인 노력을 하는 편이다.	.837	
Eigenvalue	3.904	
Pct of Var(%)	65.061	
Cum of Var(%)	65.061	

제2절 연구가설의 검증

1. 상관관계분석

측정변수의 평균, 표준편차 그리고 상관계수가 <표 11>에 제시되어 있다. 결과 서비스지향성과 지점몰입 두 변수 사이에 강한 양(+)의 상관관계($r=.560$.,

p<.01)를 확인할 수 있다. 즉 지점몰입이 강할수록 서비스지향성이 더 높게 나타난다. 하지만 독립변수 가운데 하나인 인간적 대우와 효능감 두 변수 사이는 통계적으로 유의하진 않았다. 그러나 인간적 대우와 서비스 지향사이의 상관관계는($r=.477, p<.01$) 통계적으로 유의하였다.

<표 11> 측정변수의 상관계수

변 수		1	2	3	4
독립변수	1. 자신감고취				
	2. 인간적 대우	.453**			
매개변수	3. 효능감	.328**	.164		
	4. 지점몰입	.487**	.347**	.486**	
종속변수	5. 서비스지향성	.474**	.477**	.429**	.560**

n= 138, **p<.01

2. 회귀분석

1) 독립변수와 종속변수에 관한 가설검증

독립변수인 피그말리온 행위가 서비스지향성에 미치는 영향력과 설명력이 어느 정도인지를 분석하기 위하여 설정한 가설 검증을 위해 피그말리온 행위 중 자신감 고취와 인간적 대우를 독립변수로 하고 서비스 지향성을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다.

먼저 독립변수인 자신감 고취와 인간적 대우를 모두 넣고 회귀분석을 실시한 결과 값이 각각 유의하게 나왔다($B=0.379, p<0.001$), ($B=0.331, p<0.001$).

또한 독립변수인 자신감 고취와 인간적 대우를 각각 넣고 회귀분석을 실시한 결과 자신감 고취는(B=0.554, p<0.001), 인간적 대우는(B=0.473, p<0.001)으로 높은 설명력을 가지며 유의하게 나타났다.

따라서 가설 1은 모두 지지되었다.

가설1 피그말리온 행위는 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 자신감고취는 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 인간적 대우는 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

〈표 12〉 독립변수가 결과변수에 미치는 영향 검증

독립변수	B	표준베타	t	sig	공차한계	VIF	가설
자신감고취	.379	.324	4.044	.000	.794	1.259	채택
인간적대우	.331	.330	4.112	.000	.794	1.259	채택
R2=0.311 F= 30.426							

〈표 12-1〉 자신감고취가 서비스지향성에 미치는 영향 검증

독립변수	B	표준베타	t	sig	공차한계	VIF	가설
자신감고취	.554	.474	6.272	.000	1.000	1.000	채택
R2=0.224 F= 39.340							

〈표 12-2〉 인간적 대우가 서비스지향성에 미치는 영향 검증

독립변수	B	표준베타	t	sig	공차한계	VIF	가설
인간적 대우	.478	.477	6.323	.000	1.000	1.000	채택
R2=0.227 F= 39.983							

2) 독립변수와 효능감에 관한 가설검증

독립변수인 피그말리온 행위가 서비스지향성에 미치는 영향력과 설명력이 어느 정도인지를 분석하기 위하여 설정한 가설 검증을 위해 피그말리온 행위 중 자신감 고취와 인간적 대우를 독립변수로 하고 종속변수인 서비스 지향성에 매개변수로 지점몰입과 효능감을 검증하기 위해 위계적 다중 회귀분석을 실시하였다.

다중 공선성을 확인하기 위하여 분산 팽창요인값(VIF)을 산출하였다. 일반적으로 분산 팽창요인값이 10이하이면 다중공선성 문제는 없는 것으로 볼 수 있기 때문에 <표 13>에 제시되어 있듯이 다중공선성의 문제는 해결된 것으로 볼 수 있다.

- 가설2 피그말리온 행위는 효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설2-1 자신감고취는 효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설2-2 인간적 대우는 효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<표 13> 피그말리온 행위가 효능감에 미치는 영향 검증

독립변수	B	표준베타	t	sig	공차한계	VIF	가설
자신감고취	0.456	0.319	3.496	0.001	0.794	1.259	2-1 채택
인간적대우	0.024	0.020	0.217	0.828	0.794	1.259	2-2 기각

R2=0.108 F= 8.156

이 표를 보면 효능감에 영향을 미치는 요인으로는 피그말리온 행위 중 하나인 자신감고취(B=0.456, p<0.01) 요인이 유의한 것으로 나타나고 있어 가설 2-1은 채택되었다. 그러나 인간적 대우(B=0.456, p<0.828)는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설2-2는 기각되었다.

- 가설3 피그말리온 행위는 지점몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설3-1 자신감고취는 지점몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설3-2 인간적 대우는 지점몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

〈표 14〉 피그말리온 행위가 지점몰입에 미치는 영향 검증

독립변수	B	표준베타	t	sig	공차한계	VIF	가설
자신감고취	0.524	0.414	4.978	0.000	0.794	1.259	3-1 채택
인간적대우	0.172	0.159	1.911	0.058	0.794	1.259	3-2 기각

R2= 0.257 F= 23.323

가설3 검증에 있어서도 리더의 자신감고취가(B=0.524, p<0.001) 지점몰입에는 유의한 영향을 미치고 있지만 인간적 대우(B=0.172, p<0.058)는 유의한 영향을 미치고 있지 않아 가설 3-1은 지지되었지만 3-2는 기각되었다.

3) 효능감, 지점몰입과 서비스지향성에 관한 가설검증

가설4 효능감은 서비스 지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설5 지점몰입은 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

〈표 15〉 효능감이 서비스지향성에 미치는 영향 검증

독립변수	B	표준베타	t	sig	공차한계	VIF	가설
효능감	0.351	0.429	5.540	0.000	1.000	1.000	채택

R2= 0.184 F= 30.695

〈표 16〉 지점몰입이 서비스지향성에 미치는 영향 검증

독립변수	B	표준베타	t	sig	공차한계	VIF	가설
지점몰입	0.518	0.560	7.884	0.000	1.000	1.000	채택

R2=0.314 F= 62.153

효능감과 지점몰입이 결과변수인 서비스지향성에 미치는 영향을 검증한 결과

<표 15>, <표 16> 처럼 각각 (B=0.351, p<0.001),(B=0.518, p<0.001)로 유의한 영향을 미치고 있었다. 따라서 가설4와 가설5는 모두 지지되었다.

4) 매개변수와 결과변수인 서비스지향성에 관한 가설검증

피그말리온 행위에 효능감과 지점몰입을 추가하여 서비스지향성에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다. 피그말리온 행위의 2요인 즉 자신감고취, 인간적 대우를 독립변수로 하고 종서비스지향성을 종속변수로 하여 단계선택방법에 의해 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구모형의 타당성을 검증하기 위해서는 회귀식을 이용하여 얻어진 회귀계수들이 다음의 조건을 충족시키면 변수들 간의 매개변수의 영향력이 입증된다.

위에서 제시한 조건이 충족되면 종속변수에 대한 독립변수의 영향력은 회귀식 ②보다는 회귀식 ③이 더욱 작아지게 된다($\beta_2 > \beta_3$). 따라서 회귀식 ③에서 매개변수가 투입됨으로써 독립변수가 종속변수에 대한 영향력이 더 이상 존재하지 않다면, 이는 잠정적인 매개변수가 독립변수와 종속변수의 관계를 강하게 매개하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 통계적 유의성은 매개변수 가설을 검증하기 위한 필요충분조건이지 충분조건은 아니다. 또한 매개변수 분석에 따르면, 독립변수와 매개변수가 상관관계를 가지고 있어야 한다.

이를 자세히 서술해보면 다음과 같다.

<표 17> 매개변수의 조건

회 귀 식	조 건
① $M = \alpha_1 + \beta_1 X_1$	1. 회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의해야 한다(β_1 이 유의해야 한다.) 2. 회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다(β_2 가 유의해야 한다.) 3. 회귀식 ③에서 독립변수와 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다(β_3, β_4 가 유의해야 한다.)
② $Y = \alpha_2 + \beta_2 X_2$	
③ $Y = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 M$	

주) X_1 : 독립변수, Y:종속변수, M:잠정적인 매개변수, β :표준회귀계수

이에 대한 방법은 독립변수(β_1)를 선행변수로 매개변수를 결과변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하고, 독립변수(β_2)를 선행변수로 종속변수를 결과변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하였다. 그 다음 독립변수(β_3)와 매개변수(β_4)를 선행변수로 종속변수를 결과변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하여 산출된 회귀계수 값을 분석하였다. 회귀계수를 비교해야하기 때문에 회귀계수를 표준화시킨 Beta값을 이용하였다. 우선 매개의 영향을 알아보기 위해서는 앞에서 설명한 세 번의 회귀분석들이 유의하게 이루어져야 한다. 그리고 단순회귀분석을 실시한 독립변수의 회귀계수와 매개변수를 예측변수에 포함한 다중회귀분석의 독립변수의 회귀계수를 비교하여 후자의 β 값이 전자의 β 값보다 작아질수록 매개변수의 영향이 있다고 판단한다.

가설6a 피그말리온 리더행위는 효능감의 매개작용을 거쳐 서비스지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설6b 피그말리온 리더행위는 지점몰입의 매개작용을 거쳐 서비스지향성에 영향을 미칠 것이다.

〈표 18〉 효능감의 매개효과 검증

	종속변수	독립변수	회귀계수	t	회귀식
1단계	효능감	자신감고취 인간적대우	.456 .024	3.496** 0.217	R2=.108 F=8.156(.000)
2단계	서비스지향성	자신감고취 인간적대우	.379 .331	4.044*** 4.112***	R2=.311 F=30.426(.000)
3단계	서비스지향성	자신감고취 인간적대우 효능감	.267 .325 .246	2.891* 4.281*** 4.221***	R2=.392 F=28.748(.000)

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

〈표 19〉 지점몰입의 매개효과 검증

	종속변수	독립변수	회귀계수	t	회귀식
1단계	지점몰입	자신감고취 인간적대우	.524 .172	4.978*** 1.911	R2=.257 F=23.323(.000)
2단계	서비스지향성	자신감고취 인간적대우	.379 .331	4.044*** 4.112***	R2=.311 F=30.426(.000)
3단계	서비스지향성	자신감고취 인간적대우 지점몰입	.191 .269 .359	2.042* 3.590*** 5.087***	R2=.422 F=32.647(.000)

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

〈표 18〉, 〈표 19〉에서처럼 효능감과 지점몰입의 매개역할을 검증하기 위해 앞에서 사용된 Baron and Kenny(1986)을 적용하였다. 분석결과에 의하면 효능감을 종속변수로 한 1단계 회귀식에서 자신감고취가 유의한 것으로 나타나 매개작용의 첫 번째 조건 중 자신감고취는 조건을 충족하였다.

그리고 서비스지향성을 종속변수로 하여 이미 앞에서 분석된 2단계 회귀모형에 효능감을 독립변수에 추가하여 3단계 회귀식을 수행하였다. 그 결과 2단계 회귀식에서 유의하게 나타난 자신감고취와 인간적 대우 즉 피그말리온 행위 변수가 모두 유의하게 나왔다. 하지만 그 베타 계수값이 0.379(t=4.044)에서 0.267(t=2.891)로 줄어들어 효능감이 부분적으로 매개작용을 하고 있음을 알 수 있었다(〈표 18〉참조).

지점몰입의 경우도 효능감과 마찬가지로 2단계 회귀식에 비해 3단계 회귀식에 모두 유의하지만 그 베타 계수값이 0.191(t= 2.042)로 줄어들어 부분적으로 매개작용을 하고 있음을 알 수 있었다(〈표 19〉참조).

<표 20> 연구가설 검증결과

가설	연구가설	가설검증
1	피그말리온 행위는 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	
1-1	자신감 고취는 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	accept
1-2	인간적 대우는 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	accept
2	피그말리온 행위는 효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	
2-1	자신감 고취는 효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	accept
2-2	인간적 대우는 효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	reject
3	피그말리온 행위는 지점몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	
3-1	자신감 고취는 팀몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	accept
3-2	인간적 대우는 팀몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	reject
4	효능감은 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	accept
5	지점몰입은 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	accept
6-1	피그말리온 리더행위는 효능감의 매개작용을 거쳐 서비스지향성에 영향을 미칠 것이다.	accept
6-2	피그말리온 리더행위는 지점몰입의 매개작용을 거쳐 서비스지향성에 영향을 미칠 것이다.	accept

제6장 결론 및 시사점

제1절 연구결과의 요약

본 연구는 보험회사 지점장(리더)의 피그말리온 행위가 조직의 서비스지향성에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 알아보았다. 긍정주의와 낙관주의적 리더의 효과가 조직에 미치는 긍정적 영향에 대한 연구의 중요성은 계속해서 강조되어 오고 있으며, 개인수준뿐만 아니라 조직이나 집단수준의 성과를 중요시하고 있는 실정이다.

본 연구의 결과를 간단하게 요약하면 기존 연구들에서의 주장과 유사한 결론을 보여주고 있다.

첫째, 피그말리온 행위가 효능감과 지점몰입에 미치는 영향을 검증한 결과를 요약해 보면 피그말리온 행위 가운데 자신감고취가 효능감에 유의한 영향을 미친다. 하지만 피그말리온 행위 가운데 인간적 대우는 유의한 영향을 미치지 못하고 있다. 이와 같이 인간적 대우가 유의한 영향을 미치지 못한 이유는 인간적 대우의 변수가 업무와는 직접적인 관련이 없기 때문인 것으로 판단된다.

둘째, 효능감과 지점몰입의 경우 효능감이 강할수록, 지점몰입이 강할수록 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 조직의 서비스지향성을 향상시키기 위해서는 개인의 효능감과 몰입도 중요하지만 집단과 지점 차원의 효능감과 몰입의 향상도 중요하게 여겨진다.

마지막으로 피그말리온 행위와 서비스지향성과의 관계에 있어서 효능감과 지점몰입의 매개역할에 대한 검증 결과를 보면 부분적으로 매개하여 서비스지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 종합해 보면, 현대 기업 경영에 있어서 기업의 성과를 향상시키기 위해 과정보다는 결과만을 중요시하는 리더보다는 직원들에게 관심과 격려로 보이며 직원들의 자신감을 고취시켜 동기를 유발시키는 리더가 조직의 성과(서비스

지향성)에 긍정적인 리더라는 시사점을 제공하고 있고, 개인단위가 아닌 조직과 팀 차원의 동기부여의 중요성도 다시 한 번 일깨워 주고 있다.

제2절 시사점 및 연구의 한계점

본 연구를 진행하는 과정에서 기존의 인사·조직 분야에서 가장 많이 연구되고 있는 주제 중 하나인 피그말리온 행위 그리고 상사의 리더십과 조직몰입 그리고 조직시민행동을 선정함으로써 기존 연구 자료의 수집에는 장점이 있는 반면, 많은 연구 모형 속에서 연구모형을 찾는 데 어려움이 있었다.

본 논문의 한계점으로는 첫째, 일반화의 문제이다. 본 연구의 경우 소규모 표본을 활용하였으며, 시간을 두고 어떤 모습을 나타내는지를 분석해보는 시계열적 종단연구가 되지 못하고 횡단적인 연구가 되었다는 점이다. 따라서 본 연구결과가 얼마나 많은 조직에 일반화될 수 있을지 일반화 정도에 한계가 있을 수 있다. 따라서 미래의 연구는 보다 많은 구성원을 대상으로 횡단적인 연구는 물론 시간을 두고 일관성을 조사하는 종단적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구 표본의 대표성의 한계점이다. 피그말리온 행위를 측정하는 설문问卷의 경우 각 지점의 지점장만을 대상으로 설문을 구별하여 진행하거나, 면접인터뷰 방법 등을 통해 리더의 피그말리온 행동을 수집하여야 했다. 하지만 모든 설문에 지점장 혹은 부지점장 그리고 기타 직원들이 공통적으로 응답하여 표본의 대표성에 한계가 있다. 따라서 미래의 연구에서는 설문항목에 따른 조사대상을 구별할 필요가 있다.

셋째, 설문조사 및 자료수집상의 한계점이 있다. 설문지를 토대로 하여 연구를 진행하였기 때문에 질적인 특성을 가지는 요소들에 대하여도 응답자들의 인식을 단순히 7점 척도를 이용하여 계량화하는 방법을 적용하였다. 그러므로 미래의 연구는 질적인 특성에 대하여는 7점 척도 등의 방법이외에 다른 적절한 방법을 염두에 두고 진행되어야 한다.

참 고 문 헌

- 강재정 · 오정훈 · 오상훈. (2007). 호텔조직의 서비스 지향성과 집단효능감이 직원의 서비스지향성에 미치는 영향- 조직신뢰의 조절효과-. *관광 · 레저연구* 19(4), 105-125.
- 김미숙. (2007). 자기효능감과 집단효능감의 상호작용이 성과 및 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위 논문. 서울대학교.
- 김레슬리 · 이지만. (2008). 종업원 서비스몰입의 선행요인 및 고객이 인지한 서비스 품질에의 영향. *인사 · 조직연구*, 16(1), 37-64.
- 박원우 & 백연정. (2006). 집단성과에 대한 집단효능감의 부작용. *경영학 연구*, 35(5), 1427-1448.
- 박헌준 & 권인수. (2004). 기업윤리 연구의 최근 동향과 실증연구 과제. 『한국기업 윤리학회』 춘계학술대회 발표논문집, 105-134.
- 서재현 · 김영용. (2003). 팀 몰입을 통한 조직몰입의 발전. *인사 · 조직연구* 11(1), 1-33.
- 정윤길 · 이규만. (2007). 변혁적 리더십과 집단효능감 및 팀 유효성과의 관계- 공기업 구성원을 중심으로-. *한국행정논집*, 19(4), 1053-1073.
- 오인수(2000). 피그말리온 리더십 행동의 조직효과성. 박사학위 논문. 성균관대학교.
- 오인수 · 서용원(2001). 피그말리온 리더십 행동의 규명 및 측정. *한국심리학회지 · 산업 및 조직*, 14(2), 43-71.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: *A social cognitive theory*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman.

- Becker, T.E., & Billing, R.S. (1993). Profile of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 177-190.
- Bishop, J. W., Scott, K.D. (2000). An Examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment, *Journal of Applied psychology, 88(3)*, 439-450.
- Bishop, J. W., Scott, K.D., & Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management, 26(6)*, 1113-1132.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organization. *Human Relations, 35*, 135-153.
- Campbell, N. K., & Hackett, G. (1986). The effects of mathematics task performance on math self-efficacy and task interest. *Journal of Vocational Behavior, 28*. 149-162.
- Campion, M.A., Medsker, G.J., & Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work group. *Personal psychology, 46*, 823-850.
- Chen, G., Webber, S. S., Bliese, P. D., Mathieu, J. E., Payne, S. C., Born, D. H., & Zaccaro, S. J. (2002). Simultaneous examination of the antecedents and consequences of efficacy belief at multiple levels of analysis. *Human Performance, 15*, 381-409.
- Crocker, J., & Luhtanen, R. (1990). Collective self-esteem and ingroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*, 60-67.
- Cummings, T.G. (1978). Self-regulation work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of Management Review, 3*, 625-634.
- Dvir, T., Eden, D., & Banjo, M. L. (1995). Self- fulfilling prophecy and gender: Can Women be Pygmalion and Galatea? *Journal of Applied Psychology, 80*, 253-270.
- Earley, P. C. (1999). Playing follow the leader: Status-determining traits in relation to collective efficacy across cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 80*, 192-212.

- Eden, D. (1990c). Pygmalion controlling interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising expectations. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 394-398.
- Eden, D. (1990d). *Pygmalion in Management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. MA: Lexington Books.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in management. *Leadership Quarterly*, *3*, 271-305.
- Eden, D. (2001). Means efficacy: External sources of general and specific subjective efficacy. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry(Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy*, 65-77.
- Eden, D., & Ravid, G. (1982). Pygmalion vs self-expectancy: Effects of instructor- and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*, 351-364.
- Eden, D., & Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 194-199.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment. *Journal of Applied Psychology*, *83*(5), 717-730
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy beliefs and group performance across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, *42*, 138-152.
- Gibson, C. B., Randel, A. P., & Earley, P. C. (2000). Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group and Organization Management*, *25*, 67-97.
- Gibson, C. B. (2001). Me and us: Differential relationships among goal setting training, efficacy, and effectiveness at the individual and team level. *Journal of Organizational Behavior*, *22*, 789-808.

- Gibson, C. B. (2003). The efficacy advantage: Factors related to the formation of group efficacy. *Journal of Applied Social Psychology, 33*, 2153-2186.
- Gild, D., & Heuvel, H. (1998). Career-Oriented versus Team-Oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 83(5)*, 717-730.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*, 183-211.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.R., Thompson, C.A., & Spiller, W.E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of it's correlates 「Monograph」 . *Journal of Applied Psychology, 65*, 479-499.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien J. M. (2002). A meta-analysis of team efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology, 87(5)*, 819-832.
- Guzzo, R. A. (1986). Group decision making and group effectiveness in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups*, 34-71. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology, 32*, 87-106.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work team. In J.Lorsch(ed), *Handbook of Organizational Behavior*, 315-342. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2003). Group potency and collective efficacy. *Group & Organization Management, 28*, 366-391.
- Jex, S. G. & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 84*, 349-361.
- King, A. S. (1971). Self-fulfilling prophecies in training the hard-core: Supervisor' expectations and the underprivileged worker's performance. *Social Science Quarterly, 52*, 369-378.
- Klassen, R. M. (2004). Optimism and realism: A review of self-efficacy from a

- cross-cultural perspective. *International Journal of Psychology*, 39, 205-230.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct of metaphor? *Journal of Management*, 20, 403-437.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A Multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Livingston J. S. (1969). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 47(4), 81-89.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Marks, M. A. (1999). A test of the impact of collective efficacy in routine and novel performance environments. *Human Performance*, 12, 295-309.
- McFarland, C., & Buehler, R. (1995). Collective self-esteem as a moderator of the frog-pond effect in reactions to performance feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1055-1070.
- Miller, D. (1994). What happens after success: The perils of excellence. *Journal of Management Studies*, 31, 325-358.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). Employee-organizational linkages: *The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 62-87.
- Olson, J. M., Roese, N. J., & Zanna, M. P. (1996). Expectancies. In E. T. Higgins and A. W. Kruglanski(Eds.), *Social Psychology: Handbook of basic principles* (pp. 218-238). New York: Guilford Press.
- Orsburn, J.D., Moran, L., Musselwhite, E., & Zenger, J.H. (1990). *Self-directed work teams: The new american challenge*. Homewood, IL: Business One Irwin.

- Parker, L. E. (1994). Working together: Perceived self- and collective-efficacy at the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 24*, 43-59.
- Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology, 81*, 187-198.
- Riggs, M. L., & Knight, A. J. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology, 79(5)*, 755-766.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intelligence development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Rusbult, C.E., & Farrel, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variation in rewards, costs, alternatives, and investment, *Journal of Applied Psychology, 68*, 429-438.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations, 43*, 313-332.
- Shes, G. P., & Guzzo, R. A. (1989). Groups as human resources. In Ferris, G. R., & Rowlands, K. M. (Eds.) *Research in Personal and Human Resources Management, 5*, 323-356. JAI Press. Greenwich CT.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercadante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports, 51*, 663-671.
- Silver, W. S., & Bufanio, K. M. (1996). The impact of group efficacy and group goals on group task performance. *Small Group Research, 27(3)*, 347-359.
- Spink, K. S. (1990). Collective efficacy in the sport setting. *International Journal of Sport Psychology, 21*, 380-395.

- Stone, D. N. (1994). Overconfidence in initial self-efficacy judgments: Effects on decision processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *59*, 452-474.
- Sutton, C. D., & Woodman, R. W. (1989). Pygmalion goes to work: The effect of supervisor expectation in retail setting. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 943-950.
- Tasa, K., & Whyte, G. (2005). Collective efficacy and vigilant problem solving in group decision making: A non-linear model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *92*, 119-129.
- Vandenberg, R.J., & Scarpello, V. (1991). Multitrait-Multimethod validation of the satisfaction with my supervisor scale. *Educational and Psychological Measurement*, *52*, 203-212.
- Whiteoak, J. W., Chalip, L., & Hort, L. K. (2004). Assessing group efficacy: Comparing three methods of measurement. *Small Group Research*, *35*, 158-173.
- Whyte, G. (1998). Recasting Jani's group-think model: The key role of collective efficacy in decision fiascoes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *73*, 185-209.
- Whyte, G., Saks, A. M., & Hook, S. (1997). When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action. *Journal of Organizational Behavior*, *18*, 415-432.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative review. *Academy of Management Review*, *7*, 418-425.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variables structural equations methods, *Journal of Applied Psychology*, *71*, 219-231.
- Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, *14*, 361-384.

Zaccaro, S. J., Zazanis, M., Diana, M., & Greathouse, C. (1994). *The antecedents of collective efficacy over a team's lifespan*. Paper presented at the ninth annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.

영업지점의 성과 개선방안 조사

본 설문지는 보험회사 지점장으로서 부하직원들에 대한 관리 방식이 어떻게 지점 성과에 영향을 미칠 것인가를 판단하기 위한 목적으로 작성된 것입니다. 모든 항목은 설문지를 작성하는 본인의 주관적 판단에 기초하여 의견을 제시해주시고, 그 결과는 학문적인 석사 논문의 실증 분석을 위해 활용될 것입니다.

본 설문지를 작성하는데 소요되는 시간은 약 10분 정도로 예상되며, 설문에 응답할 때 자신의 주관대로 질문에 답해 주실 것을 부탁드립니다. 또한 본 조사는 개인의 능력을 테스트 하는 것이 아니므로 질문에 따른 정답도 오답도 없습니다. 저희가 원하는 것은 오직 여러분의 진솔한 의견입니다.

본 설문의 내용은 단지 연구목적으로만 사용될 것이며, 응답해 주신 모든 내용은 학문적 목적으로만 이용되며, 통계로 일괄처리 되므로 익명성이 보장됩니다.

여러분의 회사 생활에 느끼는 올바른 판단을 바탕으로 향후 발전적 개선안을 모색할 수 있도록 솔직하게 답변해주시면 감사하겠습니다.

발전적인 회사 생활을 이루길 바라며, 소중한 시간을 내주어 감사드립니다.

2009년 3월

연구 책임자 : 조선대학교 경영학부 교수 정진철(062-230-6853)

연구자 : 조선대학교 경영대학원 석사과정 박명희

※ 본 설문은 통계법 제13·14조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

I. 아래 항목은 영업지점 관리자로서 직원들에게 대하는 업무관련 행동들입니다. 각 내용에 대해 귀하의 행동을 가장 잘 나타내는 번호를 골라 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

나 는 ...	전혀 그렇 지 않다			보통			매우 그렇다
1. 직원들에게 업무를 성공적으로 수행할 수 있다고 격려하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 직원들이 업무를 뛰어나게 달성할 수 있을 것이라 상기시키는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 실수를 두려워하지 말고 창조적으로 일하라고 강조하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 업무의 중요성과 가치를 열정과 확신을 가지고 설명하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 직원들 스스로 능력을 발휘할 기회를 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 전반적으로 부하직원을 좋게 평가하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 직원들의 좋은 아이디어를 격려하고 실행토록 도와주는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 직원들에게 업무에 필요한 교육기회를 많이 주려고 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 직원들에게 부드럽게 업무 지시하고 설명해주는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 직원들에게 일 시켜놓고 충분히 기다리는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 직원들을 부를 때 정중한 호칭을 사용하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 직원들에게 업무와 관련된 중요한 정보 등을 귀뜸해 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 직원들이 자유롭게 의견 개진할 수 있도록 기회를 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 직원들과 대화할 때 부드럽게 미소를 보이거나 웃어주는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 직원들이 잘한 일에 대해서는 꼭 칭찬해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 다음은 우리 지점의 직원들의 성향에 대해 귀하가 판단하기에 가장 가깝다
생각되는 번호 골라 체크(✓) 바랍니다.

우리 지점은	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 직원들은 지점에 이익이 된다면 추가적인 일이라도 얼마든지 할 준비가 되어있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 직원들은 지점 동료들과 업무적으로 호흡이 잘 맞고 편안해 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 직원들은 지점의 분위기를 좋게 만들기 위해 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 직원들은 지점의 목표 달성을 위해 몰두하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 직원들은 지점의 회식이나 업무외 모임이 있을 때 주최자를 항상 도와주는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 직원들은 지점에서의 생활을 매우 중요하게 생각하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 직원들은 우리 지점이 다른 지점보다 높은 성과를 내는 것이 매우 중요하다고 생각하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

III. 다음은 우리 지점의 직원들의 성향에 대해 귀하가 판단하기에 가장 가깝다
생각되는 번호 골라 체크(✓) 바랍니다.

우리 지점은	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 우리 지점은 회사 내 다른 지점과 비교해 볼 때 평균 이상의 능력을 가지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 우리 지점은 다른 지점보다 일 처리가 미흡하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 우리 지점은 해야 할 업무를 잘 처리하지 못한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 우리 지점의 직원들은 뛰어난 업무능력을 지니고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 우리 지점의 일부 직원은 능력이 부족하기 때문에 해고되어야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 우리 지점은 그다지 효과적으로 업무를 수행하지 못한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 우리 지점의 일부 직원은 그들의 업무를 잘 처리하지 못한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

IV. 다음은 우리 지점의 서비스의 지향성과 관련된 질문입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내주는 숫자에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

우리 지점은	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 우리 직원들은 스스로 제공하는 서비스 품질을 향상시키기 위해 항상 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 우리 직원들은 고객을 만족시키기 위하여 많은 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 우리 직원들은 나의 기분과는 상관없이 모든 고객을 성심성의껏 대접한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 우리 직원들은 고객에 대한 서비스를 어떻게 향상시켜야 하는지에 대한 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 우리 직원들은 고객에 대한 서비스 향상 방안을 간혹 부서에 제안하곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 우리 직원들은 고객을 도와주기 위해 추가적인 노력을 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

V. 다음은 개인특성에 관한 항목입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하의 해당 문항에 체크(√)해 주시기 바랍니다.

- 1) 귀하의 성별은? ① 남 ② 여

- 2) 귀하의 최종 학력(재학도 포함)은?
 ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상

- 3) 귀하의 연령은?
 ① 25세 이하 ② 26~30세 이하 ③ 31~35세 이하
 ④ 36~40세 이하 ⑤ 41~45세 이하 ⑥ 46~50세 이하 ⑦ 50세 이상

저작물 이용 허락서

학 과	경영학과	학 번	20079092	과 정	석사
성명	한글: 박명희 한문: 朴明姬 영문: PARK MYUNG HEE				
주소	광주광역시 남구 봉선동 남양휴튼 102-1303호				
연락처	017-610-1108 E-MAIL: mhee108@hanmail.net				
논문제목	한글 : 보험회사 지점장의 피그말리온 행위가 지점의 서비스 지향성에 미치는 영향 - 효능감, 지점몰입의 매개효과를 중심으로- 영문 : The Effect of the Pygmalion Behavior of Divisional Manager on Service Orientation through Efficacy and branch office Commitment				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억 장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함.
다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

2008년 6월 일

동의여부 : 동의(0) 반대()

저작자: 박 명 희 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하