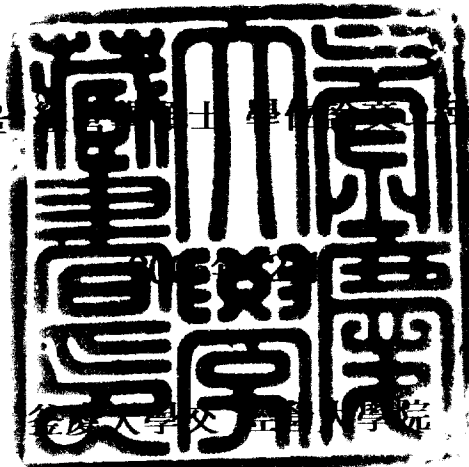


經營學 碩士學位論文

호텔종사원의 임파워먼트가
직무만족과 조직몰입에 미치는
영향에 관한 연구
- 부산경남 지역의 호텔을 중심으로 -

지도교수 전재균

이 論文을 金慶大學 經營學科 觀光經營 專攻 提出함



金慶大學 經營學科 觀光經營 專攻

盧吉鎬

盧吉鎬의 經營學碩士
學位 論文을 認准함

2005年 12月

主審 經營學博士

薛 勳 久



委員 經營學博士

裴 尙 郁



委員 經營學博士

田 再 均



목 차

Abstract

I. 서론	1
II. 이론적배경	5
1. 임파워먼트의 개념	5
2. 직무만족	22
3. 조직몰입의 개념	29
4. 임파워먼트와 직무만족	33
5. 임파워먼트와 조직몰입	34
III. 연구방법	
1. 연구모형과 가설설정	36
2. 연구대상 및 측정방법	37
IV. 결과분석	
1. 표본의 일반적 특성 및 표본 신뢰성	39
2. 호텔종사원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 요인 분석	39
3. 가설의 검증	41

V. 결론 및 시사점	47
-------------------	----

VI. 참고문헌	54
----------------	----

표 목차

<표-1> 임파워먼트의 구성개념의 변화에 대한 종합	5
<표-2> 권한 위임개념 정의에 대한 종합	7
<표-3> 호텔산업 임파워먼트 프로그램 및 효과	13
<표-4> 국내호텔 조직구성원의 임파워먼트 사례:객실부서	14
<표-5> Hilton Hotel의 임파워먼트 사례 (객실부서)	15
<표-6> 직무만족 영향요인이 대한 제학자들의 견해	26
<표-7> 조직몰입에 관한 연구형태	29
<표-8> 성별에 따른 임파워먼트 변수차이점	42
<표-9> 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력	45
<표-10> 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력	46

그림목차

<그림-1> Spertzer의 임파워먼트의 구조	10
<그림-2> 직무만족의 모델	25
<그림-3> 연구모형	36

The Effects of Empowerment on Job Satisfaction and Organization Commitment by the Hotel Employee

Roh, Gil Ho

Dept. of Tourist Management

Abstract

The development in the scope of service wholly becomes accelerated in the world and accordingly, the hotel enterprise , which is in the scope of service, the hospitality industry has been increased, and also the hotel industry in Korea has been remarkably progressed step by step just as good as the hotel in the zone of USA and Europe.

Also, the advancement and development in every scope of Economy, Society and Culture of Korea promptly become progressed, and the living standard of public is continuously developing, and moreover, it is tendency which the guest base using the hotel becomes diversified and is popularized.

By the extreme competition, high standard of guest, changing of information technology and globalization , the recent hotel

industry reaches to the step to which " the Rules of the survival of the fittest " is applicable , and in order to survive in these environments, the impressive and satisfactory service toward the guest must be given and so the visiting of guest must be made and if so, this worst crisis will be overcome.

The hotel industry can not exist in the competition market with the hotel enterprise without the supporting of high quality of human service.

It is the core of human service which the human resources giving the service correctly judges the demand and expectation of guest to be continuously changed and understands the correct value of its own merchandise and satisfies the guest in the proper time and place. Under these environments, the recent enterprises emphasize the empowerment on the organization members.

In the existing environment of enterprise which is rapidly changed, the employee who is in the contact with the changing environment is able to recognize the demand and expectation of guest correctly and then to cope with it promptly.

However, it is the present actual conditions of hotel enterprise which the introduction of empowerment in the employee of Korean Hotel Industry is quite incomplete.

In order to be the powerful and competitive hotel enterprise, we must understand & recognize the pride & belief of employee,

who can do something, and the ability of employee , who properly & promptly confronts the change, to be the core which leads the enterprise to the success, and also feel the affairs of organization members to be more meaningful. And, when it is considered in the view which the conditions and situations must be formed so as that the devotion and efforts for the self-control structure can be preceded , the empowerment becomes important more and more.

This study is to introduce the concept of empowerment to the structure of hotel under the extreme & present competition environment, to suggest and examine the study model of empowerment of hotel organization members.

For the purpose of accomplishing this purpose of study, the existing study on the empowerment was surveyed, and based on the causal relation with the job satisfaction, which is its result variable, and organization commitment, the study model was selected and then the study hypothesis was selected based on this model, and then the corroborative analysis was executed for the employee of the special & first-grade hotel in the zone of Busan and Gyeongsangnam-do, Korea, and the hypotheses were examined and checked.

And, through the factor and reliability analysis on each variable , the reliability and validity inspection were examined.

As their results, the employee can be known to be the important variable in the role-performing ability and effect having

upon the variable of empowerment, and for the purpose of improving these abilities, the capacity required for the affairs performance and the gradual & continuous education & training for heightening the pride are necessary in the enterprise, and the organization must make its members to have the strong sense of task which his own duty is dependent upon the success and failure of company and to acquire the strong volition for the affairs. In consideration with such a thing, it shows which the proper self-decision is required to the employee.

Also, it is shown which the empowerment has the high positive effect upon the job satisfaction and organization commitment, and the person responsible for the organization management and personnel must recognize the importance of empowerment and have the continuous interest and efforts for maximizing the job satisfaction and organization commitment of organization members.

I. 서론

현대적 의미의 호텔은 소비자를 위하여 숙박 및 외식 서비스 외에 소비자들의 경제·사회 문화적 욕구를 충족시킬 수 있는 다양한 서비스 상품의 생산 및 판매를 주목적으로 하는 기업(김경환·차길수, 2002)이라 정의 내릴 수 있다.

최근 호텔산업은 극심한 경쟁, 높아진 고객 수준, 정보기술의 변화, 세계화 등으로 적자생존의 법칙이 적용되는 단계에 이르렀다(백종철·김영국·윤지환, 2002). 이러한 환경속에서 살아남는 방법은 고객의 ‘마음에 드는’ 서비스 상품을 개발하여 효율적으로 전달하는 것이다(이화인, 1999). 고객의 ‘마음에 드는’ 서비스의 중심에는 인적 서비스가 있다. 아무리 관리와 영업분야에서의 정보화가 강화되고 고품질의 물적 서비스가 제공된다 할지라도 고품질의 인적 서비스가 뒷받침되지 않는 한 호텔의 경쟁력은 한계를 지닐 수밖에 없다(이경근·김진강, 2004).

서비스를 제공하는 인적자원들이 끊임없이 변화하고 있는 고객의 요구와 기대를 정확히 판단하여 자기 상품이 정확한 가치를 알아 적시적소에서 고객을 만족시켜 주는 것(강상목·하용규)이 인적서비스의 핵심이다. 이는 일선에서 고객을 직접 마주하는 종사원들의 인적서비스에 대한 인식과 능력이 중요시되며, 이를 위해서는 경영진들의 조직구성원들에 대한 인적관리가 무엇보다 중요하다.

이런 환경에서 최근의 기업들은 조직구성원에 대한 Empowerment를 강조하고 있다. 과거의 기업조직의 여건에서는 관리자와 작업자를 명

확히 구분하는 것이 분업의 효과를 상승시켰다. Taylor(1947)의 과학적 관리법과 분업의 원리에 따르면 작업자의 효율성을 극대화하기 위해서는 철저한 분업과 작업결과에 대한 성과급을 통한 차별 관리가 성공의 관건이었다.

그러나 환경에 급속히 변화하는 지금의 여건에서는 상황이 달라진다. 지금 진행되는 변화는 환경과의 접점에 있는 작업자가 가장 빨리, 정확히 인지하고 가장 빨리 대처할 수 있다.

또한 지금의 기업여건이 환경변화에 민감하고 신속하게 대응하는 것이 성공의 관건이라는 측면을 감안하면 일선에 있는 근로자에게 생각하는 훈련을 시키고 변화에 즉각적으로 대응할 수 있는 능력(권한과 책임)을 부여해야 기업의 효율성이 증대할 것이다. 호텔기업은 이적 서비스에 대한 의존성이 상대적으로 다른 기업에 비해 높기 때문에, 잘 훈련되고 교육받은 조직구성원에 의해 호텔상품이 생산되고, 판매될 때 고객의 긍정적 반응을 이끌어 낼 수 있다. 특히, 호텔 종업원 구성원 사기, 태도, 직무만족, 조직몰입, 권한부여는 호텔 이용객의 만족도와 직결되는 동시에 노동생산성의 제고라는 경영효율에 크게 영향을 미치게 되므로 인적 서비스에 대한 의존성이 높겠다고 하겠다. 서비스 조직에 있어서 고객을 만족시키는 것은 제공되는 물품의 품질과 서비스의 품질에 달려있다고 볼 수 있다.

고객 만족의 기초가 되는 서비스품질과 제품품질에 대한 고객지각에 영향을 미치는 것은 서비스에 참여하는 조직구성원이다. 최근 호텔 레스토랑에서 고객과 직접 대면하는 조직구성원(customer-contact employee)으로서 고객의 서비스지각에 직접적인 영향을 미친다. 그러므로 고객에게 직접 서비스를 제공하거나 수행하는 종사원들이 고객

의 요구에 맞추고 문제 발생시 빠른 대응을 하기 위해서는 일선 종업원에게 재량권을 부여하는 것이 필요하다. 즉각적인 상황판단과 문제 해결 및 융통성 있는 업무 흐름을 위해서 종업원들의 자발적인 의사결정을 지원하는 운영이 요구된다.

경쟁력 있는 호텔 기업이 되기 위해서는 종업원들에게 할 수 있다는 신념과 조직에 비전을 제시해 주는 리더십이 있어야 하고, 종업원들의 협력과 합의를 촉진하는 조직문화를 정착시킴으로써 조직운영의 유연성과 효율성을 높이기 위해서는 조직에 임파워먼트가 형성되어야 한다.

조직의 목표를 성취하기 위해 효과적으로 인적자원을 관리하는 것은 매우 중요하다. 변화에 신속하고 적절하게 대응하는 종업원의 능력이 기업을 성공으로 이끄는 핵심으로 어떻게 하든 조직구성원들이 업무를 보다 의미 있게 느끼고 자율적인 헌신을 하도록 하느냐의 관점에서 볼 때 조직구성원의 Empowerment가 중요시 되고 있는 것이다.

한국사회에서는 일반적으로 기업이 어려워질수록 Empowerment 보다는 통제의 길을 택해 왔다. 어려울수록 상부에서의 직접적인 관리를 수행하고 통제해서 비용을 줄이고 인력을 줄여서 생존하는 방법을 주로 사용했었다.

물론 과거의 환경에서는 그런 방법이 일정부분 통용될 수도 있었으나 지금의 환경에서는 어려울수록 일선직원에게 Empowerment하는 방법을 선택하여야 기업이 생존할 수 있다. 이런 점을 일선관리자가 부하직원을 관리함에 있어서 어떠한 관계를 형성해야 하는지에 중대한 시사성을 던져준다.

본 연구는 오늘날 치열한 경쟁 환경 가운데 있는 호텔조직에 임파워먼트의 개념을 소개하여 조직구성원의 업무성과를 향상시키고자 한다.

따라서 본연구의 목적은 호텔기업에 임파워먼트의 개념을 적용하여 호텔조직구성원의 임파워먼트의 연구모형을 제안하고 이를 검증하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 구체적인 연구목적을 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 임파워먼트에 관한 기존 연구들을 개관하여 임파워먼트와 그 결과변수인 직무만족과 조직몰입과의 인과관계를 기초로 연구모형을 설정한다.

둘째, 이러한 연구모형을 바탕으로 가설을 설정하고 호텔종업원을 대상으로 실증분석 실시하여 가설들을 검증하고자 한다.

셋째, 분석 결과를 토대로 호텔조직구성원의 임파워먼트에 관한 영향성을 평가하여 호텔기업을 위한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 임파워먼트의 개념

1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)의 사전적 의미로 ‘무엇을 할 능력, 권리를 주다’라는 말로 권한이임, 권한부여, 능력개발, 권한이양, 가능성부여, 자율성부여, 허락 등의 의미로 규정되고 있다.

임파워먼트는 1980년대 중반부터 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 중시되어(박원우, 1995) 1990년대 이후 서비스 산업에 본격적으로 도입되었다.

임파워먼트가 기업사회에 중요성이 부각되자 이에 대한 연구도 활발히 진행되어 많은 학자들이 다음 <표 1>에서 처럼 다양한 구성개념을 정의하고 있다.

<표 1> 임파워먼트의 구성개념의 변화에 대한 종합

연구자	임파워먼트 개념체
Conger & Kanungo (1988)	가능성 (enabling) 동기부여 (motivation) 자신감 (self-efficacy)
Thomas & Velthouse (1990)	영향력 (impact) 유능함 (competence) 의미성 (meaningfulness) 선택성 (choice)
Meyer (1991)	의미성 (meaning) 자신감 (self-efficacy) 자가결정 (self-determination) 개인통제 (personal control)

Arad (1994)	자율성 (autonomy) 지각된 영향 (perceived influence) 경험된 책임 (experienced responsibility) 자신감 (efficacy belief)
Sparrow (1994)	선택성 (choice) 의미성 (meaning) 유능함 (competence) 영향력 (impact)
Fulford & Enz (1995)	의미성 (meaning) 자신감 (self-efficacy) 자가결정 (self-determination) 개인통제 (personal control)
Spreitzer (1995)	의미성 (meaning) 유능함 (competence) 자기결정 (self-determination) 영향력 (impact)
박원우 (1997)	의미성 (meaning) 유능함 (competence) 자기결정 (self-determination) 영향력 (impact) 대인관계 (interpersonal relations)
전재균 (2000)	의미성 (meaning) 유능함 (competence) 자기결정 (self-determination) 영향력 (impact)

토마스 와 벨트하우스(Thomas & Velthouse, 1990)는 임파워먼트란 개인의 과업역량에 대한 네 가지의 인지, 즉 의미성, 유능함, 자기결정, 영향력의 인지적인 요소의 집합으로서, 개인이 내재적인 업무동기를 증진하도록 파워를 증대시키는 개인의 심리적인 과정이라고 정의하였다.

임파워먼트란 어떠한 것을 할 수 있는 권리나 자원, 힘, 능력 등을 보장한다는 것으로 ‘기존의 지시 통제적 조직 혹은 전통적이고, 계층적인 조직보다 더 나은 성과를 위해 조직원들 스스로 책임감을 갖고 자기 직무상 의사결정을 자율적으로 행할 수 있도록 힘을 분산하여 주는 것’(하용규, 2004)이라 할 수 있다.

권한위임의 개념적 정의는 <표2>에서 다양한 개념정의를 나타내고 있다.

<표2> 권한위임개념정의에 대한 종합

연구자	권한위임(empowerment) 개념 정의
Kieffer(1984)	자기 효능감, 자아 존중감, 그리고 인과의 중요성에 대한 감
Fluri(1985)	조직구성원에게는 기업에 대해 높은 수준의 기여를 가능케 할 환경과 적절한 수단의 제공을 의미하며 관리자에게는 훈련과 교육, 그리고 자신의 능력에 의해 이러한 목표가 달성되도록 타인을 뒷받침할 수 있게 하는 것
Torre(1986)	자신의 생활 내부에 직접 참여할 정도로 충분히 강해지고 생활을 통제하기도 하고 생활에 영향을 미치는 사건이나 제도에 영향을 미치는 과정
Block(1987)	긍정적 방법으로의 정치적 접근 방법이 실현되도록 하는 기업가 사이클의 지양모습 ; 관료제의 해독체 역할을 하는 것으로서 직위, 정책, 관행의 결과
Kieffer(1987)	행동을 통해 구성된 변혁과정이며 새 방향을 향하게 하는 과정

Conger and Kanungo(1988)	조직 구성원에게 자신감(self_efficacy)을 고양시켜주는 과정
Zenke and Schaaf(1989)	전방부서 직원들을 자유롭게 하여 결단력과 상상을 발휘하도록 북돋아주고 보상하는것
Thomas and Velthouse(1990)	자신의 역할에 개인이 지향되어 있는 바를 비쳐주는 인지부분으로서의 의미성, 자기결정성, 역량, 효과성이 구체화된 내재적 과업동기 부여의 증대
Vogt and Murrell(1990)	제로섬(zero sum)의 파워게임이 아니라 단순한 파워 재분배의 반대적인 상황에도 그 파워를 증대시키는 시너지에 기초한 과정
Gronroos(1990)	종사원 스스로 실수를 수정, 보완하여 매출 증대시킬 수 있도록 기회를 주는 것
Brymer(1991)	관리자들이 집객직원에게 자유재량재율권을 부여하여 조직 내 의사결정을 분산화 하는 것
Bowen and Lawler(1992)	조직성과 관련정보와 보상에 관한 정보를 전방부서 직원들과 공유하여 스스로 조직방향과 성과에 관한 의사결정토록 하는 것
Sims and Lorenzi(1992)	효능감 정보를 제공해 주는 공식, 비공식 기법에 의해 무력감을 촉진시키는 여건이 제거됨에 따라 강한 효능감이 고양되도록 하는 과정
Fisher(1993)	권한(A), 자원(R), 정보(I), 책무(A) 변수들의 함수이다. 즉 $E = F(A \cdot R \cdot I \cdot A)$
Foy(1994)	파워를 얻는 것이 아니고, 자신에 영향을 미치는 계획과 의사결정에 공협하며, 자신의 성과는 물론 조직성과도 향상시키기 위해 업무활용시 자신의 전문지식을 이용하는 것

Kinlaw(1995)	영향력 있는 능력을 개발신장시킴으로써 지속적인 향상을 성취해 내는 과정
McClelland (1995)	가능성에 대한 내적신념 ; 능력부여(enabling)
Speritzer(1995)	의미성, 역량, 자기결정성, 효과성 등 4개의 인지 속에서 구체화된 동기 부여적 구성 개념에 동의
Randolph (1995,2000)	유용한 지식과 내적 동기부여를 이미 풍부하게 갖추고 있는 파워를 인정해 주고 자유롭게 해주는 것으로써 놀라운 결과는 나타내는 것

자료 : 박내희, 임파워먼트, 다수준의 과정개념, 서강경영논총, 1997. 논자 재구성

2) 임파워먼트의 구성요소

스프레츠(Spreitzer, 1995)는 토마스와 벨트하우스(Thomas & Veltouse, 1990)의 임파워먼트 연구모형에 기초하여 측정도구를 개발하여 타당성을 검증하였다. 임파워먼트의 4개의 요소는 다음과 같다.

□의미성(Meaning) - 역할 의미성이라고도 하며 개인의 직무가 개인 목표달성 목적의 가치와 중요성을 갖고 있는 것을 의미한다.

□유능함(Competence) - 역할수행능력이라고도 하며 구성원들 자신의 업무목표 수행에 대해 능력, 자신감, 기술 등을 소유하고 있다고 믿는 개인의 지각을 의미한다.

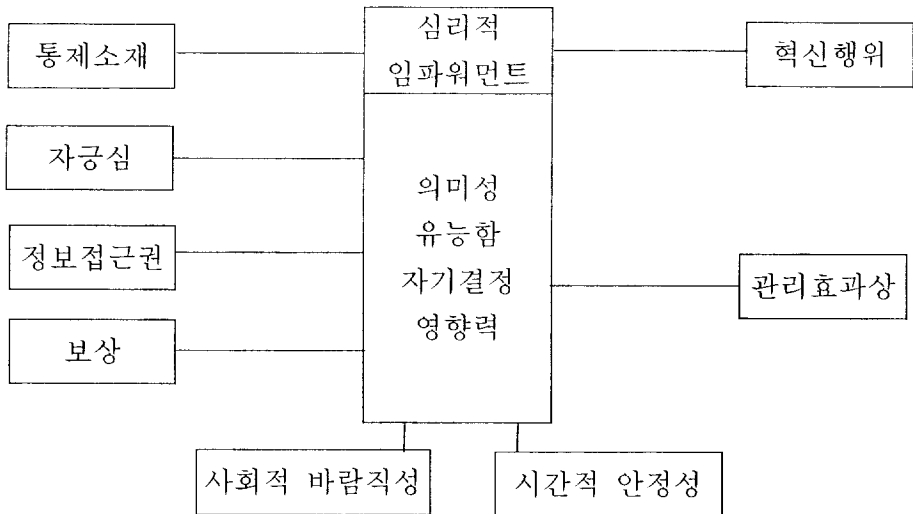
□자기결정(self-determination) - 자기 결단력이라고도 하며 구성원이 타인의 간섭 없이 개인 업무수행에 자율성, 통제력, 방법결정 등을 할 수 있다는 지각을 의미한다.

□영향력 (impact) - 역할영향력이라고도 하며 구성원 자신이 다른 구성원 및 집단, 조직전체 업무의 전략적, 운영적 절차와 결과까지 영향을 미칠 수 있다고 믿는 정도를 말한다.

이들 4개 요인에 대한 조직구성원 자신의 평가가 높으면 높을수록 임파워먼트는 더욱 증가할 것이다(전재균□이철우, 2001).

본 연구에서도 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입이라는 변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 스프레츠의 임파워먼트변수를 사용할 것이다. 임파워먼트 구성요소를 그림으로 보면 다음과 같다.

<그림1> Speritzer의 임파워먼트의 구조



자료 : G. M. Speritzer(1995). "Psychological Empowerment in the Work place." Academy Management Journal, 재인용

3) 임파워먼트의 필요성 및 중요성

급변하는 환경에 적응할 수 있으려면 상부의 조언이나 허락 없이도 능동적이고 적극적으로 상황에 대처할 수 있는 역량을 가진 구성원을 필요로 하는데, 임파워먼트는 그러한 능력을 갖추는데 기여하는 개념(이철우, 2001)이라 할 수 있다.

오늘날 급변하는 기업환경 속에서 경쟁력 강화를 위해 더 이상 통제 지향적인 경영 구조로는 힘든 상황이다(이철우, 2000). 글로벌 경쟁이 격화되고 환경변화가 가속화되면서 전통적인 계층적 구조에서 벗어나 능동적이고 참여적인 수평적 구조로의 전환을 통한 기업 환경 변화가 이루어지고 있다.

과거 Taylor(1947)는 분업을 통한 효율성을 강조하였으나 오늘날에는 경직된 조직방식에서 환경에 신속하게 적응할 수 있는 유연성을 추구하는 조직방식으로 전환하여 지속적인 혁신을 추구해야 상대적으로 장기간동안 생존할 수 있다. 이러한 상황에서 구성원들의 더욱 강한 몰입과 위험의 수용 촉진을 위해 임파워먼트의 중요성이 부각되고 있다. 이는 임파워먼트는 조직을 단결적으로 운영하는데 필요한 수단일 뿐만 아니라 조직의 유효성을 향상 시키는 역할(전재균, 2000)을 하기 때문이다.

박원우(1997)는 구성원 개개인의 필요 역량을 증대하는 개인적 임파워먼트를 조직 전체의 임파워먼트를 증대시키기 위한 출발점으로 보았다. 즉 구성원의 자율적 행위와 창의적 혁신이 기업발전의 커다란 이슈(이철우, 2001)로 떠오르고 있는 것이다.

신유근(1997)에 의하면 임파워먼트는 적극적이고 활동적으로 작업을 수행 하는 것으로 다음과 같은 중요성을 갖는다.

첫째 : 구성원들로 하여금 자신의 일이 회사의 성패를 좌우한다는 강한 사명의식을 갖도록 한다.

둘째 : 우수한 인격을 양성하거나 확보하는 것에 초점을 두며 특히 업무를 수행하는 개인의 기량(skillship)을 향상시키는데 초점을 둔다.

셋째 : 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제감을 높임으로써 강한 업무의욕을 갖게 하고 구성원 모두에게 성취감을 갖도록 해준다.

넷째 : 구성원 개개인이 고객의 요구(needs)와 기대에 최대한 부응하여 그 결과로 상품과 서비스의 재구입이 이루어질 수 있도록 서비스를 향상 시키고 환경 변화에 신속하게 대응할 수 있도록 한다.

임파워먼트된 사람은 그것이 심리적 상태로만 머무르지 않고 행동으로 연결된다고 한다(Hackman, 1996). 즉, 임파워먼트된 사람은 자기 행동의 결과에 대해 책임을 지며 지속적인 피드백을 통해 직무과정을 관찰하면서 자신의 직무행위를 개선한다든지, 조직으로부터 필요한 자원과 지원을 적극적으로 찾아내려 한다든지, 동료들 자발적으로 돕는 행동 등이 나타나기 때문에 조직유효성이 증가한다는 조사결과가 많다(Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997; Sparrowe, 1994).

피터드릭커(Drucker, 1997)는 기업의 목적을 이윤추구에 있는 것이 아니라 고객창조에 있으며 기업의 이익이란 고객만족을 통하여 얻는 부산물이라고 강조하였다.

이러한 고객만족을 위한 서비스 창출이 매출 증가로 이어지게 되고 상품과 서비스가 존속 발전할 수 있을 것이다. 또한 고객불만(complaint)이 발생하더라도 서비스 접점에 있는 종업원 개개인이 고

객의 요구(needs)와 기대에 최대한 부응하여 잘 대처하면 더 큰 고객을 만들 수도 있고 역량을 최대한 발휘하지 못하면 더 큰 불만고객을 양산하게 되는 것이 종업원의 임파워먼트(empowerment)의 필요성을 강조하게 되는 원인이 되고 있는 것이다.

즉, 임파워먼트가 서비스기업 조직에 미치는 효과로는, 서비스종사원에 대해 권한위임을 하면 서비스 전달과정에서의 고객 욕구에 신속한 반응을 나타내고, 불만족 고객에 대한 신속한 서비스 회복조치가 가능하며, 종사원들이 그들 직무에 관해 더욱 향상된 느낌을 갖게 되고, 종사원들이 고객들과 더욱 따뜻함과 열정을 갖고 상호 작용하게 되며, 권한위임 된 종사원은 서비스 아이디어의 큰 자원이 될 수 있는 한편 궁극적으로 거대한 구전광고 효과와 고객을 보유 할 수 있게 되는 것이다(Bowen & Lawer II, 1992).

<표 3> 호텔산업 임파워먼트 프로그램 및 효과

호텔명	프로그램	효과
Ritz-Carlton Tysons Coner	☐ 지도팀 구성하여 'Tysons Corner project' 수행(자율경영, 계층축소, 업무성과에 따른 인센티브) ☐ 축소된 계층은 다른 직무로 대체 ☐ 자율적인 하우스 키퍼 부서 운영	☐ 성과증진 ☐ 말콤 볼드릿지상 수상(1992)
Ritz-Carlton Boulders	☐ 3명의 자율적인 하우스 키퍼 운영으로 객실의 정리효과 및 직원협동심, 만족증진 ☐ 종사원 동기부여	☐ 고객만족을 통한 성과 증진

호텔명	프로그램	효과
Townplace Suites by Marriott	☐ 종사원 책임감 고취를 위한 제도와 교육훈련 ☐ 저비용 경영효과	☐ 비용의 효율성 제고
Residence Inn and Courtyard by Marriott	☐ 순환교육훈련(역할기법, 일일 미팅) ☐ 상호간 정보교환(숙련성, 전문지식)	☐ 책임강 증대를 통한 역할 증대
White Lodging Service	☐ 정보교환 ☐ 강력한 의사소통 구축 ☐ 업무 교대 전 미팅을 통한 정보 교환	☐ 목표설정과 달성 측면에 획기적 성과
Accor hotel Chaon	☐ 조직구조의 분권화 ☐ 성장기회 제공(보상체계) ☐ 업무 교대 전 미팅을 통한 정보 교환	☐ 시장점유율 증대
Marriott	☐ 고객을 즐겁게 하기 ☐ 전방부서 직원 중시 풍토	☐ 고객만족 증대

□출처 : Cathy, A. E. and A. S. Judy. Best practices in Human Resource. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2000:48-61. 논자 재구성.

<표 4> 국내호텔 조직구성원의 임파워먼트 사례 : 객실 부서

EP구분	고객불편/문제점	객실직원의 처리내용
자기결정	객실 내 온도에 대한 불평	즉각적인 객실변경
자기결정	객실 대 전망에 대한 불평	한 단계 상위객실로 변경
영향력	객실 내 방음 시설 미비	객실요금의 추가 20% 할인
유능함	욕실 내 배수구 문제	사우나 무료입장

EP구분	고객불편/문제점	객실직원의 처리내용
영향력	잘못된 요금계산	추가객실요금 할인 또는 무료아침식사 제공
자기결정	이중 객실 배정	특실로 업그레이드
자기결정	세탁물의 전달 착오	세탁요금 무료
유능함	늦은 서비스 또는 관심부족	고객의 목적지까지 무료로 차량 서비스
영향력	예약업무 착오	1일 무료 숙박권 제공

□출처 : 이원우(2000). 호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 동아대학교 박사학위논문.

위의 <표 2, 3>와 같이 많은 국내외 호텔산업 경영자들은 임파워먼트가 직무만족에 긍정적으로 작용하고 고객만족에도 긍정적인 영향을 미친다(Ugboro & Obeng, 2000)는 사실과 고객관련 정보를 항상 조사, 인지하고 있는 일선 부서 조직구성원에 있어 더욱 중요성을 갖는다(Heskett, 1997)는 사실을 인지하고 이미 십여년전부터 임파워먼트 프로그램을 도입하여 왔다(하용규, 2003).

<표 5> Hilton Hotel의 임파워먼트의 지침서

EP구분	고객불만 또는 문제점	front-desk
자기결정	1. 객실에 관한 불만 (e. g., 온수 불량, 텔레비전의 수신 불량, 소음, 냉난방 장치의 불만)	재 방문시 upgrade -room 제공, 혹은 \$100의 bill 제공

영 향 력	2. 체크아웃시의 불만 ☐ 식당시설 불만 ☐ 미수령 물품 불만(비누, 수건) ☐ 불만처리의 지연 ☐ 수하물 도착 지연 ☐ 우편물 혹은 메시지의 미수령	\$50, 그리고 감독자의 사과 \$60 \$50 \$100, 그리고 감독자의 사과의무적 으로 현장즉시 객실 조정, 재 방문시에 upgrade-room제공, 혹은 \$100의 bill 제 공 그리고 감독자의 사과
유 능 합	3. 잘못된 객실요금 적용	"
영 향 력	4. 룸 열쇠 불량	"
영 향 력	5. 부서간 책임전가에 관한 불만	"
유 능 합	6. 잘못된 mini-bar 요금적용	의무적으로 현장 즉 시 요금조정
유 능 합	7. 잘못된 전화요금 적용	"
의 미 성	8. 신경질적이고 불친절한 조직구성 원에 관한 불만	현장에서 즉시 책임 자에게 통보

These sample guideilnes for hos a structured-empowerment
 program can be implemented by the front-office staffs were
 developed by the management and employees of the Hilton
 Hotel at Walt Disney World Village

호텔기업은 인적 서비스에 대한 의존성이 상대적으로 다른 기업에 비해 높기 때문에, 임파워먼트된 조직구성원에 의해 호텔상품이 생산되고, 판매될 때 고객의 긍정적인 반응을 이끌어 내어 기업의 이윤과 이미지 제고에 커다란 영향을 미치게 되는 것이다.(김기영·염진철, 2003).

4) 임파워먼트의 효과

① 긍정적효과

권한위임에 대한 최근의 관심은 권한위임이 가지고있는 있는 개념적 효과성 때문이아니라 현실적인데 그 이유가 있다. 즉, 권한이 위임된 구성원들은 자율적, 능동적으로 자신의 일에 임하고, 그러므로 그러한 구성원들로 인해서 조직이 고객, 지향성을 지니며 탄력적으로 움직일 수 있는 것이다(박원우, 1995).

이와 같은 조직(기업)에서 권한위임을 받아들여야하는 중요한 개념으로서의 필요성 및 효과에 대한 선행연구(Kanter, 1979; Koberg, 1999; Chiles and Zorn; Kahn, 1997; Parker and price, 1994; Bowen and Lawler, 1992; Yagil and Gal, 2002; Hackman and Lawler, 1971; Lower, 1985; Power and Sohal, 2000; Hocutt, 1998; Sohal, 2000; Goldhar and stamm, 1991; Mclachlin, 1997; Bowen and Lawler, 1995)들을 보면, 기업에서 권한위임을 도입하게 되면,

첫째, 종사원들의 직무에 더욱 몰입

둘째, 더욱 책임감을 갖고 능동적으로 직무에 임하며

셋째, 조직원들 간의 협동적인 태도가 더욱 강화

넷째, 전체 구성원간에 신뢰를 증진

다섯째, 기업목적에 맞는 태도를 할 수 있도록 자기개발 등을 자발적으로 수행

여섯째, 총체적으로 종사원의 만족을 증대시키게 되어 기업의 경영성과가 보다 나아짐

아울러 서비스 기업에서의 임파워먼트 도입효과는 위와 같은 종사원 만족을 통하여 서비스 품질을 향상시켜 고객의 기업에 대한 충성도가 높임으로써 보다 많은 고객을 유치할 수 있는 필수적인 개념임을 주장하였다.

또한 임파워먼트는 ①JIT(just-in-time), ②Time-to-market) ③TQM(total Quality management), ④경영혁신 business process reengineering 등의 조직효과 증진 기법 등과 상호 연관성이 깊은 개념이어서, 이러한 여러 개념들이 병행되어 기업에서 이루어지면 앞에 제시한 효과들이 더욱 극대화된다고 제시하였다.

이상과 같이 기업경영에 있어서 임파워먼트 개념의 필요성과 그 효과에 대한 기존 연구를 요약해보면,

첫째, 경영자와 종사원들 간 혹은 종사원들 사이에 상호간 신뢰가 증대되고

둘째, 종사원들이 그들 직무를 수행함에 있어 보다 높은 관여(involverment), 몰입(commitment)등의 노력을 자율적으로 행하게 되어 조직성과에 기여하게 될 것이고 종사원들의 직무만족을 증대시켜 지속적인 자기개발, 보다 참여적 직무 수행, 다숙련성을 꾀하는 노력을 행할 것이며

셋째, 종사원들에게 그들 직무에 대하여 더욱 자신감(self-efficacy)를 불어일으키고

넷째, 조직에 대한 개별적, 팀별 책임감을 증대시키게 되어 끝으로, 고객욕구에 맞춘 신속한 직무수행을 행함으로써 고객을 만족시켜 궁극적으로는 기업의 수익과 성장에 기여하게 되는 기업경영에 있어 필수적인 개념인 것이라 할수있다(하용규, 2003).

② 부정적효과

본문에 기술된 권한위임의 개념과 도입의 필요성 및 효과성들은 경영자들에게 종사원들의 임파워먼트가 기업경영에 있어 반드시 도입하지 않으면 안되는 중요한 과제임에 틀림없다. 일반적으로 임파워먼트가 잘되어있는 조직 구성원 스스로가 자긍심을 가지고 관리하려고 하며 조직 내의 다른 구성원들과도 직접적으로 상호작용하게 된다(Shipper and Manz, 1991). 아울러 그러한 조직 환경에서는 신규종사원들도 그들을 지도하고 대변할 후원자를 자연적으로 갖게 되고 기능, 부서, 직급에 관계없이 서로 의사소통하게 된다(London and Smither, 1992)하였다.

그 이유는 조직원 개별적 혹은 팀간에 의사결정에 관한 책임을 갖게 되고(Ford and Fottler, 1995 ; Simons, 1995), 임파워먼트가 직무내용(Job contents : 직무수행을 위한 과업과 과정들)과 직무배경범주(Job contexts : 부서별 사명, 목표, 목적수단들과 직무수행 환경들)에 초점을 두고 도입될 수 있기(London and Smither, 1999)때문이다.

그러나 아직도 수많은 기업에서 경영자나 관리자들은 지시자나 통제자로 행동하려 하고 있고 종사원들도 권한위임의 개념을 그들 직무에 관한 핵심의사결정단계에서 단순히 자유롭게 통제로부터 벗어나는 것만으로 잘못 이해하고 있다(Randolph, 2000).

그러므로 기업에서 권한위임의 개념을 도입, 시행하고자 할 때 가장 먼저 고려 하여야 하는 요소는 경영자, 관리자, 종사원 등 모든 구성원들에 대한 권한위임 개념의 분명한 이해를 전제로 직시하여야만 한다.

그러한 측면에서 Bowen and Lawer(1992)가 제시한 권한위임 도입에 따른 비용요소들을 살펴보면,

첫째, 종사원 권한위임조직에 적합한 종사원 선발과 교육훈련에 소요되는 비용이 많이 소요되고

둘째, 많은 서비스 조직들이 사용하고 있는 임시직 종사원들을 권한위임조직 문화와 가치에 적합한 수준으로 만들기 위한 교육훈련 비용이 소요되며

셋째, 권한위임으로 특별대우를 받는 특정고객에 대한 서비스 전달과정 중에 대기하던 다른 고객들에 대한 서비스 전달 체계가 보다 늦어질 수 있고 비밀관성이 수행될 수 있으며

넷째, 특별대우로 인한 서비스의 공정성 측면에 저해될 수 있고

다섯째, 서비스 실패 시 회복단계에서 무상제공이 늘어나게 되고 종사원 스스로 불필요하다고 잘못 판단한 고객에 대해 낮은 질의 서비스 전달을 할 수 있는 것들을

제안하였다.

이와 유사하게 Rafiq and Ahmed(1998)가 제시한 권한위임의 비용적 요소를 보면, 종사원 직무의 범위(scope)가 늘어나게 되어 이러한 폭넓은 과업을 수행할 수 있는 수준에 적합한 교육 훈련을 수행해야 하고, 신규채용 할 경우에도 권한위임에 적합한 태도특성을 가진 자를 선발해야 함으로 인해 기업의 비용부담이 커진다는 것이다.

또한 Hartline 과 Eerrell(1966)은 권한위임의 긍정적이고 부정적인 효과에 대해 언급하였는데, 긍정적인 측면은 종사원들의 능력에 대한 확신을 갖게 되는 것이고 부정적인 측면을 보다 광범위한 역할이 소요됨에 따른 의식 혼란이 증대된다는 것이었다. 다른 측면에서 권한위임에 관한 부정적 고찰요소를 제안한 연구가 있었다. Kane과 Montqomery(1998)가 주장한 악화형 권한위임(disempowerment)이다.

이것은 권한위임이 부족한 상태(disempowerment)와는 구분되는 개념이다. 이는 구성원의 업무와 관련된 상황 혹은 사건이 개인적 인간성과 존엄성에 부정적 환경을 만들어 줄수 있는 것을 의미한다. 이에 따라 부정적 임파워먼트는 개별적인 업무와 관련 태도와 행동 및 판단에 혼란을 가져오게 되어 심리적 이해와 상호존중의 기반이 되는 규범에 방해 작용을 한다는 것이다.

이와 같이 임파워먼트 도입에 관련된 부정적 요소를 종합해보면, 신입사원을 포함한 모든 조직 구성원들이 임파워먼트를 수용할 수 있는 수준이 되었는가 평가함을 통해 일정수준이 될 수 있도록 교육 및 학습을 시켜야 하는 비용적 부담을 감수하여야 한다는 것이다. 그 내용은 임파워먼트의 개념, 정보의 내용, 직무상 의사결정 범위의 한계, 직무수행의 내용과 직무범주 및 한계 등을 포함하여야 하는 것을 말한다.

또한 고객과의 접점에서 종사원으로 하여금 비용적 요소인 불공정을 지각한 고객의 이탈 가능성, 특별대우를 위한 무료 제공품 증가와 관련된 부분을 사전에 충분히 인지도시킴으로써 자발적인 책임감을 느끼게 하여 고객만족의 극대화를 통해 서비스 상품의 질을 높여 고객으로 하여금 상품의 재구매를 유도하여야 할것이다.

아울러 기업 관리자의 부정직성, 내부규범의 공정성, 일관성, 신뢰성, 개인별 기대수준, 조직원의 윤리관 등을 충분히 고려한 후 도입을 시도하여야 권한위임 개념의 긍정적 효과가 극대화 될 수 있다 할 것이다.

마지막으로 고려하여야 할 요인은, Randolph(2000)가 언급한 것처럼 기존의 전통적이고 관료적인 조직 풍토에 익숙해져 있던 관리자(senior manager)들이다.

그들은 새로운 형태의 조직환경의 변화를 수용하지 않는 경향이 있다. 그 이유는 그들의 기존에 행사하고 있었던 관리의 기득권 유지 확보가 현실적으로 어렵다는 부정적 생각과 한번잃어버린 기득권은 다시는 찾을수 없다는 불안한 심리가 있기 때문에 경영자는 이에 대한 이해와 서비스 환경 변화에 대한 인식을 고취시켜주어야 할것이다.

2. 직무만족

기업이라는 조직은 인간을 통하여 목표를 끊임없이 추구하는 목표달성을 향한 인간의 가동적 결합체라 할 수 있다. 인간을 떠난 기업조직이란 생각할 수 없으므로 조직 내에서 구성원들이 만족감을 가지고 자발적이고도 계속적인 참여가 이뤄지도록 해야한다(구정대, 2002). 이것이 조직 구성원들의 직무만족이 중요한 이유이다.

직무만족이란 한 개인이 직무에서 얻어 지거나 경험한 욕구만족(need satisfaction)에 대한 정도 (McCormock & Tiffin, 1974), 조직 및 직무에 대한 참여자들의 만족정도(Dewer & werble, 1979), 종업원이 그의 직무에 대하여 가지는 느낌 혹은 정서적 반응 (smith. 1979),

즉 자기 자신의 직무를 자신이 평가하거나 직무 그 자체를 통해서 얻어지는 유쾌함 혹은 긍정적인 감정 상태 (Locke, 1976), 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 명쾌한 감정의 상태 (Beatty & schneir, 1977)라고 정의한다.

이처럼 직무만족에 대한 정의는 학자들 마다 다양한 견해를 보이고 있으나 이를 종합적으로 정리하면 크게 두 개의 영역으로 구분할 수 있다(김옥경, 2002).

첫째, 조직행동측면에서의 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구와 같은 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 태도라 할 수 있다. 즉, 직무만족이란 개인이 자신의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취 등과 같은 여러 가지 직무조건에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 감정적 표현이다.

둘째, 가치적 판단의 측면, 즉 직장을 생계로 꾸려나가기 위한 장소뿐만 아니라 삶의 기쁨을 함께 얻는 장소로 본다는 측면에서 사회적으로 중요하다. 따라서 직무만족은 가정, 여가생활, 그리고 건강에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 삶 그 자체이다.

직무만족에 대한 정의는 어떤 견해를 가지고 있는가에 따라 다소의 차이가 있으나 일반적으로 직무만족을 일종의 정서적 반응으로 간주하는데 대부분 동의하고 있다(이정실, 2004).

본질적으로 직무만족이란 종사원이 직무와 관련하여 경험하는 유쾌한 감정의 상태라 하며, 여기서 직무란 여러 직위 가운데 주요한 일이나 특징적인 일이 같은 한 무리의 직위라고 하며 만족이란 인식론적 입장에서 감정적인 반응이라고 볼 수 있으며 이 감정적 반응은 내적반응을 통해서만 발견될 수 있는 사람의 정신적 과정이라 할 수 있

다(구정대, 2002).

이를 종합해 볼 때 직무만족이란 사람이 현재의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취 등과 같은 제 근무조건에 대해 얼마나 만족하는가하는 감정적 표현이라 할 수 있다.

직무 만족에 영향을 미치는 직무관련 요소로는 임금, 승진기회 INSENTIVE 고객감동 매출(성과)등이 있다.

직무만족은 경험, 가치관, 지각 등과 같은 가치판단의 전제조건인 인지적인 사항에 의해 영향을 받게 되고 동시에 전체 작업 현황에 의해 영향을 받게 된다(고승익, 2004).

이에 대한 학자들의 연구 중에서 Herzberg(1966)는 직무만족 요인과 직무불만족 요인으로 구분하고 있는데 직무만족 요인으로는 성취, 인정, 직무자체, 책임, 성장을 직무만족요인으로, 회사정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위, 직무안정 등을 불만족 요인이라고 주장하였다.

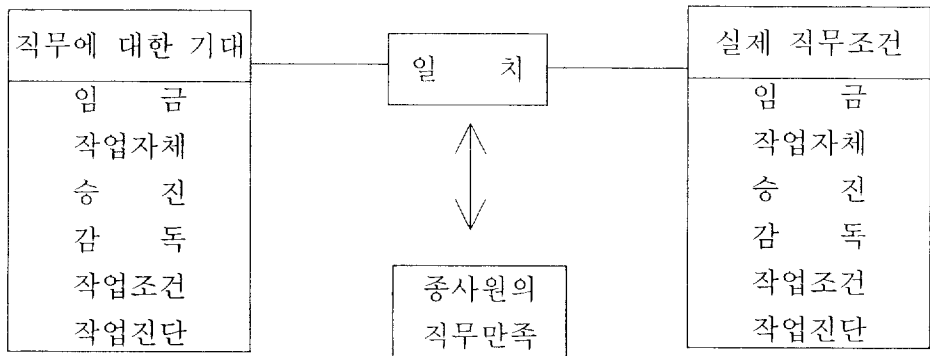
또한 스미스(Smith, 1955)는 직무 만족을 각 개인의 직무와 관련되어 경험되는 모든 감정의 총화 내지 균등상태에서 좌우되는 태도라고 하였으며 또한 직무만족은 내적요소와 외적요소로 구분할 수 있다고 했다.

내적 직무만족은 직무자체에 대한 만족과 개인의 과업 수행에 따른 보상이 있으며 내적보상이란 과업에 대한 성취감, 자아실현, 도전정신 사회구성원으로서의 역할, 자기발전, 승진기회 등이 있다.

외적직무만족은 조직으로부터 받은 외적보상 즉, 보상, 승진기회, 인정 등이 있다. 경영자의 입장에서 보면 직무만족 지수가 높은사람은 직무환경에 매우 긍정적인 태도를 갖고 있으며 우호적이며 생산적이

다. 반대로 불만족인 사람은 자신의 직무환경에 대해 부정적인 태도를 갖게 되어 불평, 불만을 가져 비생산적인 상태가 된다. 다시 말해서 직무만족도는 조직의 주어진 목표를 달성을 하는데 중요한 지표가 되는 것이다(김기영·염진철, 2003).

<그림 2> 직무만족의 모델



자료 : Armoid. H. J. & Deniel C. F.(1986). Organizational Behavior,
McGraw-Hill Book Co.:91.

직무만족도가 높은 사람은 다음과 같은 측면에서 긍정적인 효과를 나타내고 있다.

첫째 : 근로자가 자기 직무에 긍정적인 감정을 갖게 되면 내적으로는 충성심을 발휘하게 되고 외적으로는 사회구성원으로서의 책임감을 갖게 되어 모범적인 행동을 하게 된다.

둘째 : 직무만족도가 높은 사람은 모든 일에 긍정적인 사고를 가지게 되어 고객만족을 줄 수 있는 역량을 갖게 되고 생산지수(매출에 대한 영향)을 높이는데 앞장서게 된다.

셋째 : 모든 일에 긍정적이어서 직장 내에서 모범이 되는 직원으로서

의 기능과 역할을 하게 되고 도덕과 윤리를 중요시 하며 회사의 이미
지 개선 및 재고에 일익을 하게 된다.

<표 6> 직무만족 영향요인에 관한 제학자들의 견해

학자	영향요인
Ginzberg	☐ 경제적 보수와 명예의 만족 ☐ 목표달성에서 오는 본질 ☐ 사회적, 환경적, 부수적 만족
Vroom	☐ 감독 ☐ 작업집단 ☐ 직무내용 ☐ 승진의 기회 ☐ 작업시간
Herzberg	☐ 성취감 ☐ 인정 ☐ 작업 ☐ 책임 ☐ 성과
Myers	☐ 성취감 ☐ 책임 ☐ 성장 ☐ 승진 ☐ 작업의 즐거움 ☐ 인정감
Wiess & Reticher	☐ 재무적 유인 ☐ 비재무적 유인 ☐ 소극적 유인 ☐ 인정 ☐ 성취 ☐ 작업 ☐ 발전 ☐ 책임-본질적 요소
Wernimont	☐ 봉급 ☐ 회사정책 ☐ 기술적 적합성 ☐ 대인관계 ☐ 작업조건-비본질적 요소
Alderfer	☐ 임금 ☐ 부가급부 ☐ 상사에 의한 존중 ☐ 동료에 의한 존중 ☐ 성장
Jurgenson	☐ 발전(승진에 대한 기회) ☐ 작업조건 ☐ 작업유형 ☐ 부가급부(휴가, 연금, 보험, 질병수당 등) ☐ 회사(회사에서 일하는 것에 대한 자부심) ☐ 동료 ☐ 시간 ☐ 감독 ☐ 안전
Locke	☐ 작업 ☐ 임금 ☐ 승진 ☐ 인정 ☐ 부가급부 ☐ 작업조건 ☐ 감독 ☐ 동료 ☐ 회사의 권리

□출처 : 김일윤(1996). 호텔산업 종사원의 직무만족 결정요인에 관한
실증연구. 중앙대학교 박사학위논문.

앞의 연구는 살펴 본대로 직무만족은 개인과 조직의 내□외적 요인
과 가치 판단의 기준에 의해서 영향을 받는다(김기영·염진철, 2003)
고 할 수 있다. 따라서 이러한 요인들이 직무만족에 영향을 미치는

것이라고 판단되어지는 상황에서 경영을 책임지고 있는 경영자는 직무만족의 중요성을 간과하여 업무의 효율성과 효과성을 제고하여 기업이 추구하는 목표를 달성하는데 일조하리라 믿는다.

직무만족은 동일한 환경조건 하에서도 개인적 특성, 성격유형 및 인지구조에 따라서 반응이 다르게 나타난다. 이것은 개인적인 차이와 관련된 문제이며 직무만족이 주관적인 개념임을 의미한다. 호텔종사원의 직무만족은 자발적 행동에 직접적인 영향을 미치고 이를 통해 고객지향에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(박봉규, 1999).

이렇듯 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 지금까지 많은 변화를 가져왔으나 아직까지도 직무의 특성이나 환경 그리고 연구의 목적에 따라 차이가 나타남으로써 정형화된 요인을 한마디로 표현하기는 어렵다. 그 이유는 연구자와 경영자의 관점이 다르고 여러 가지 다른 상황 요인 등이 존재하기 때문이다. 그러나 공통적인 특징을 종합한다면 Herzberg(1996)의 이요인이론(two-factor theory)과 Porter & Steer(1997)가 제시한 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용인으로 분류할 수가 있고, 미네소타 대학의 부설연구소에서 고안해낸 20개 요인을 다시 Herzberg(1996)의 이요인 이론에 입각해서 분류시킨 동기요인(내재된 요인)과 위생요인(외재적 요인)으로 구분되고 있는 것들이 대표적이라고 할 수 있다(김상혁·원용희, 1992).

그리고 직무만족에 대한 이론 중 널리 인정되고 있는 비교이론(comparison theory)에서 직무만족은 개인의 표준(individual's standard)과 그 표준이 어느정도까지 부응하느냐에 대한 개인의 지각사이의 비교에서 경험된 결과의 정도라고 가정하고 있으며, 사회적 영향이론(social influence theory)에서는 인간의 개인적 직무에 관한

만족도를 측정할 때 직무자체와 관련된 정보 수집으로 결정하는 것보다 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰해서 만족도를 추정하고 결정하여야 한다는 점을 강조하고 있다. 특히 Herzberg(1996)는 직무만족과 직무불만족은 양적으로 전혀 다른 요인이 원인이 된다고 했다. 즉 직무만족은 주로 동기요인(motivators)이라고 부르는 내재적 직무요인(intrinsic job factors)의 결과이며 반면에 직무불만족은 위생요인(hygiene)이라고 부르는 외재적 직무요인의 결과라고 했다. 즉 직무 그 자체에 관련된 요인을 내재적 직무요인이라 하고 직무환경에 관련된 요인을 외재적 직무요인이라 하고 있다(우찬복, 1995).

이렇듯 직무만족에 대한 영향요인은 매우 다양하게 규명되고 있기 때문에, 직무만족에 영향을 미치는 요인 중에서 직무만족과 직접적인 관련을 지니고 있는 요인을 밝혀내는 것이 매우 중요하다(권영린·최정환, 2002).

직무만족에 영향을 미치는 요인은 상당히 많고 복잡하지만, 크게 개인적 요인과 직무적 요인으로 나누어 살펴볼 수도 있다. 개인적 요인은 조사 대상자의 연령상, 교육수준, 근무기간 등 인구통계학적 요인과 개성(personality), 능력 등의 개인적 특성 등이 포함된다. 직무적 요인에는 직무에 대한 흥미, 직무의 자주성, 중요성 등 직무자체 요인과 급여, 승진기회, 직무보장, 구성원간의 인간관계 및 커뮤니케이션, 직원복지 등 직무와 관련된 전반적 환경이 포함될 수 있다(민창기, 1997).

3. 조직몰입의 개념

조직몰입의 개념은 조직 구성원이 자신의 조직에 대하여 갖는 애착, 충성심의 척도에 의해서 뿐만 아니라 조직을 이탈하지 않고 잔류하여 주어진 과업을 수행하는 다양한 동기에 의해 다룰 수 있다(김기영 · 염진철, 2003).

조직몰입의 개념은 학자마다 매우 다양하고 여러 가지의 형태로 정의를 내리고 있으나 그중 Porter(1976)의 정의를 살펴보면 조직몰입이란 조직을 위하여 높은 수준의 노력을 기울이려는 구성원들의 의지와 조직에 남아 있으려는 강한 욕구, 그리고 조직의 목표 및 가치관의 수용이라고 주장한다.

조직몰입은 자기가 속한 조직이 추구하는 목표에 대한 강한 신뢰와 수용을 나타내며 조직구성원으로서 자기 존재 가치를 인정받으려고 하는 개인적인 욕구가 들어있다. 조직행동을 연구하는 관점에서 볼 때 기업을 경영하는 경영자들에게는 조직구성원들의 조직몰입은 경영 성과를 좌우하는 지표가 될 수 있다(강상목 · 하용규, 2004).

그 이유로 조직몰입이 직무만족보다 종업원의 이직율을 나타내주고 조직몰입도가 높을수록 성과가 높아질 가능성이 있으며 조직몰입이 조직 유효성의 기준이 될 수 있기 때문이다(Steers, 1977).

<표 7> 조직몰입에 관한 연구 형태

분석관점 연구자	Blood, Mirel & Garrett	Greengaus	Lodahi & Kejner Dubin	Moway	Gordon
몰입형태	프로테스탄 트 직업윤리	경력몰입	직무몰입	조직몰입	노조몰입

분석관점 연구자	Blood, Mirel & Garrett	Greengaus	Lodahi & Kejner Dubin	Moway	Gordon
개념의 초점	그 자체 목적으로서의 작업의 내재적 가치 개념의 초점	자기경력의 중요성 부각	작업활동에 대한 일상적 몰두 정도	자기 직장에 대한 헌신 및 충성심	자기 노조에 대한 헌신 및 충성심
정의	인간이 자기의 가치가 자기를 희생하는 작업 혹은 직업적 성취에서 비롯된다고 믿는 정도	생활에서 경력, 작업의 중요성	개인이 심리적으로 자기 일에 대해서 통일체 의식을 갖는 정도	조직구성이 조직원에게 남고 싶어하는 정도, 조직을 위해 노력을 기울이는 정도	노조원이 조합의 구성원으로 남으려는 정도, 노조를 위해 노력을 기울이는 정도

□출처 : P.C. Morow, Concept Redundancy in Orgnizational Research: The Case of Work Commitment, Academy of Managenment Review, 8, (3) 1983, p. 488.

조직몰입에 영향을 주는 요인들은 보는 시각에 따라 학자들 간에 의견이 다를 수 있다. Steers(1998)는 조직몰입도를 개인특성, 직무특성, 작업경험으로 나누었고 Glisson & Durick(1988)는 직무특성, 조직특성, 개인특성으로 조직몰입의 선행변수로 분류하고 있다.

개인적 요인으로는 연령, 성별, 학력, 결혼여부, 부양가족, 근속연수 등을 들 수 있으며 직무 관련 요인으로는 직무특성(직책, 직급) 조직 내의 인기, 비인기부서 업무과다, 조직 간의 역할갈등, 역할 모호성이며 조직관련 요인으로는 조직의 공식화 집권화 계층간의 관계, 고용

기회 등이며 작업경영요인으로서는 작업태도, 조직의 개인존중도, 목표달성, 조직 내의 자기 존재가치 등 조직몰입은 정서적, 유지적, 규범적 몰입으로 규정되어 있다(백종철·김영국·윤지환, 2002). 결국 조직몰입은 Meyer & Allen(1984)과 Meyer et al(1990)에 의해서 그 동기에 따라 정서적 몰입(affective commitment), 유지적몰입(Continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 구분되어 다차원적 개념으로 간주하고 있다.

이중 정서적 몰입(affective commitment)은 조직에 대한 구성원의 감정적인 관계적 느낌, 긍정적인 공감, 높은 참여의식을 반영하는 정신적 상태로 조직몰입에 대한 보편적 접근방법과 동일한 개념이다. 반면 유지적 몰입(Continuance commitment)은 현재 소속된 조직을 이탈함으로써 발생할 수 있는 비용에 대한 지각으로 인하여 조직에 몰입하는 것이고, 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 머물러야 한다는 의무감에 기초한 몰입으로 가족적 또는 문화적 사회화과정을 통해, 나아가 조직사회화과정을 통해 받은 규범적 압력이 조직몰입의 중요한 원인이 된다(이경근·김진강, 2004).

다차원적인 접근방법으로 조직몰입을 가진 개인은 조직과 자신을 위해서 조직에 관여하고 조직의 구성원에 대한 자부심, 긍지 등 조직에 감성적으로 애착을 느끼는 것을 말한다. 그리고 지속적 몰입은 본인이 활동을 그만 두었을 때 발생하는 비용에 대한 부담, 인간관계상실, 새로운 일자리 창출에 대한 비용, 관계회복에 대한 노력 등의 비용에 대한 자각에 기초하여 일관된 활동노선을 유지하려는 경향을 말한다(이정실, 2004).

조직몰입의 다차원적 측면은 선행연구(Dunham et al., 1994; Hackett et al., 1994)에서 그 개념적 독립성이 확인된 바 있으며, 조직몰입의 원인 및 결과 또한 그 유형에 따라 달라질 수 있다. 그러나 이 가운데 규범적 몰입보다는 정서적 몰입과 유지적 몰입의 개념이 주된 연구의 대상이 되어 왔는데, 이는 정서적 몰입이 조직몰입에 대한 심리적 접근을 반영하는 주된 개념인데 비하여 유지적 몰입은 조직몰입을 조직과 구성원간의 유인과 공헌의 상호작용의 결과로 인식하는 사회학적 접근방법을 취함으로써(박내희, 1997), 조직몰입의 원인에 대해 명확히 상반되는 개념적 기반을 제공하고 있기 때문이다. 반면 규범적 몰입은 최근 개념적 독립성이 확인되고 있으나 과거 정서적 몰입과 혼합적 개념으로 다루어져 왔고, 또 측정적도가 도덕적 의무감에 기초한 조직존속이유에 초점을 맞춘 결과 규범적 몰입의 원인이 되는 조직내외의 다양한 요인들을 정확히 대표하지 못하고 있는 문제(Dunham et al., 1994)가 제기되고 있다. 따라서 정서적 몰입과 유지적 몰입의 상반된 접근이 동일한 몰입의 개념하에서 왜 조직구성원들이 조직에 남아있고자 하는지에 대한 이유를 설명하는데 보다 효과적으로 활용될 수 있다.

조직몰입이란 구성원들이 자신의 조직에 충성을 나타내는 태도를 의미하는 것(강상목·하용규, 2004)이라고 볼 수 있으며 본 연구는 단일 차원의 접근법 보다는 다차원적 접근법을 이용 조직의 필요성 및 조직의 유효성을 연구하고자 한다.

4. 임파워먼트와 직무만족

직무만족이란 종사원이 직무와 관련하여 경험하는 유쾌한 감정의 상태(구정대, 2002)인 것으로 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 태도라 할 수 있다.

기존의 많은 연구자들이 임파워먼트와 직무만족 사이에 긍정적인 관계가 있음을 밝히고 있다. 임파워먼트는 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 직무몰입의 구성개념 가운데, 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 연구 결과가 나타났다.

직무만족은 서비스조직에 있어서 매우 중요한 개념으로 널리 인식되어 있다. 만족한 종업원이 만족한 고객을 창출하고, 그 결과 만족한 고객이 종업원의 직무만족을 강화 할 수 있기 때문이다(전재균·이철우, 2001).

임파워먼트 된 개인은 자신의 의미를 과업 내에서 찾게 되고, 자신의 과업을 스스로 결정하게 되는 등의 자기결정성의 정도가 높으므로 인해 직무만족이 높다(이철우, 2000).

Hartline과 Ferrell(1996)에 따르면, 임파워먼트가 부여된 종업원은 자신의 서비스행동에 대한 의사결정권을 갖고 직무수행을 함으로써, 자신의 직무에 관해 보다 긍정적인 감정을 가질 수 있다고 하였다. 또한 Holland(1999)에 의하면 조직구성원이 수행하는 직무의 성격과 개인특성과의 적합성이 높을수록 직무만족은 높아진다. 이런 이유로 Heskett et al.(1994)은 서비스조직에 있어서 임파워먼트의 중요성을 강조하였다. 왜냐하면 낮은 임파워먼트 수준은 직무의 불만족과 연결되고, 결국은 질 낮은 서비스를 손님에게 제공할 가능성이 높기 때문이다(전재균, 이철우, 2001). 이는 임파워먼트가 높은 조직구성원은 직

무를 통해서 자신의 개인적 가치를 인식할 때, 보다 직무에 만족할 가능성이 높음을 나타내는 것이다. 그러므로 임파워먼트는 개인의 직무가치를 높이고, 직무만족을 증가시키고, 업무성취와 성공을 유발시킨다(이철우, 2000).

본 연구에서도 임파워먼트와 직무만족의 상관관계 분석을 위해 임파워먼트가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 연구할 것이다.

가설 1 : 임파워먼트는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠것이다.

5. 임파워먼트와 조직몰입

조직몰입은 구성원들의 자신에 조직에 충성을 나타내는 태도를 의미(강상목·하용규, 2004)하는 것으로 현 조직에서 계속 남아 있으려는 성향으로서 한 개인의 특정조직에 대한 상대적 동일화나 관여의 강도(이철우, 2000)으로 정의된다.

조직몰입은 자기가 속한 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한의지(백종철·김영국·윤지환, 2002)로 임파워먼트된 조직 구성원에 있어서 더욱 긍정적인 영향을 미친다.

이러한 조직몰입과 임파워먼트의 관계를 나타내면, 먼저 임파워먼트된 개인은 업무에 대한 집중력과 탄력성이 증대하고 업무처리의 주도성이 증대한다고 한다.

임파워먼트된 개인의 업무에 대한 의미성이 높기 때문에 높은 조직몰입을 하고 자신의 조직에 헌신하고 자신을 조직과 동일시하는 성향이 나타날 수 있는 것이다.

오늘날의 호텔기업의 전통적인 계층구조에서 보다 능동적이고 참여적인 수평구조로의 전환 시기(전재균, 2000)에 있어서 과거의 전통적 조직 분위기에서는 관리자가 모든 것을 결정하기 때문에 구성원은 대체로 수동적, 방어적인 경향을 보였으나 수평구조의 자율적 몰입 중심의 조직 분위기에서는 구성원들이 능동적, 적극적, 공격적 경향을 보인다(이철우, 2000).

이러한 자율적 몰입의 핵심요소는 바로 조직 구성원의 임파워먼트로, 이를 통해 구성원 스스로를 통제중심에서 자율적 몰입의 상태로 옮겨가야 한다.

조직구성원들의 임파워먼트가 다른 부서의 조직원들과 원활한 업무를 가능하게 조직몰입을 시킬 수 있는 것이다.

본 연구에서는 임파워먼트와 직무만족과의 상관관계와 마찬가지로 임파워먼트와 조직몰입과의 상관관계 분석을 위해 연구할 것이다.

가설 2 : 임파워먼트는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠것이다.

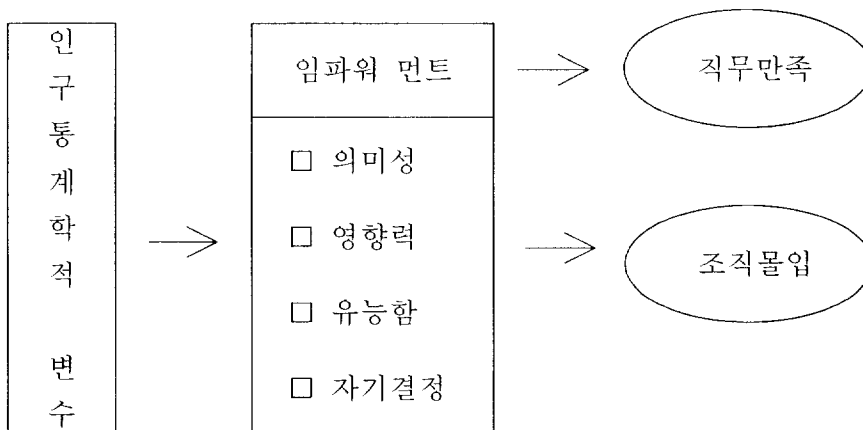
Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형과 가설설정

1) 연구모형

본 연구는 국내 호텔종사원들의 임파워먼트가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 측정하고자 앞에서 살펴본 이론적 배경을 토대로 실증연구를 통한 Spreitzer가 연구한 조직구성원의 임파워먼트를 역할의미성, 자기결정성, 역할수행능력, 영향력으로 구분하여 <그림 1>와 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



2) 연구의 가설 설정

본 연구는 앞에서 제시한 선행연구 검토내용과 Spreitzer가 연구한 이론적 배경을 토대로 조직구성원의 임파워먼트변수인 역할의미성, 자기 결정성, 역할수행능력, 영향력이 호텔 종사원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 임파워먼트는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠것이다.

가설 2 : 임파워먼트는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠것이다.

2. 연구대상 및 측정방법

(1) 표본선정 및 자료수집 및 설문지의 구성

본 연구의 표본 설계와 자료수집의 실증조사는 부산경남지역 소재의 특, 1, 2등급 호텔에 근무하고 있는 종사원들을 설문대상자로 선정하였다. 설문자료 의뢰 및 수집은 2005년 9월 27일부터 2005년 10월 07일까지 10일 동안 170부의 설문지를 배포하여 165부가 회수되었으며, 회수된 설문지 중에서 응답 누락 정도가 심하거나 불성실한 답변을 제외한 총 165부가 실증분석에 활용되었다.

본 연구를 위한 설문지는 이미 선행 연구자에 의해 개발된 내용을 중심으로 연구하고자 하는 방향에 맞게 재구성하여 임파워먼트의 선행변수인 역할의 의미성과 관련된 4문항, 자기결정성에 관련된 2문항, 역할수행능력과 관련된 4문항, 영향력과 관련된 3문항으로, 결과변수인 직무만족과 관련된 6문항, 조직몰입에 관련된 9문항, 일반적인 사항(인구통계학적) 7문항으로 구성되었다.

2) 자료의 분석방법

본 연구에서는 설문지의 신뢰도를 측정하기 위해 Cronbach's α 의 방법을 이용하였으며, 모든 분석은 'SPSS 10.0 for Windows' 통계프로그램을 이용하여 각 변수간의 상관분석으로 상관성을 알아보았으며, 가설의 검증을 위해 T-test와 분산분석(Analysis of Variance), 회귀분석(Regression Analysis), 상관관계분석(Pearson Correlation Analysis)을 이용하여 호텔종사원의 임파워먼트 변수와 결과변수간의 관계를 분석하였다.

IV. 결과분석

1. 표본의 일반적 특성

설문지 응답자의 인구 통계적 특성을 살펴보면, 성별분포는 남성은 78명으로 전체 응답자의 47.3%, 여성은 87명으로 전체 응답자의 52.7%를 차지하여 여성의 비율이 높은 것으로 나타났으며, 연령층은 25세-29세가 78명(47.3%)로 가장 높은 비율을 나타냈으며, 24세이하가 40명(24.2%), 30세-34세가 26명(15.8%)으로 많은 비율을 차지했다.

2. 호텔종사원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 요인 분석

① KMO와 Bartlett의 검정

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.777
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	398.412
	자유도	15
	유의확률	.000

표에서 Kaiser-Meyer-Olkin 측도는 변수쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타낸 것이므로 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 의미한다.

KMO값이 .9이상이면 매우 좋은 것이며, .8이상이면 꽤 좋은 것이며, .7이상이면 적당한 것이며, .6이상이면 평범한 것이며, .5이상이면 바람직하지 못한 것으로 판정한다. 여기서는 KMO값이 .777으로써 적당한 것으로 볼 수 있다.

또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치(sphericity)는 '상관행렬이 단위행렬이다'라는 귀무가설을 검정하기 위한 것으로서 귀무가설이 기각되지 않으면 요인분석 모델을 사용할 수 없다. 6개의 변수에 대한 검정치인 근사 카이제곱 값이 398.412이고, 이의 유의확률값이 .000으로서 귀무가설이 기각됨을 알 수 있다. 따라서 요인분석의 사용이 적합하며, 공통요인이 존재한다고 할 수 있다. 따라서 요인분석의 사용이 적합하다.

② 요인분석

측정항목	항목전체 상관관계	고유량	설명력	Cronbach's α
역할의미성				.9288
X16	.906	4.994	38.418	
X17	.909	1.811	13.931	
수행능력				.9167
X18	.855	1.242	9.551	
X19	.878	.915	7.035	
X20	.867	.813	6.253	
자기결정				.7153
X21	.664	.676	5.203	
X22	.867	.549	4.226	
X23	.526	.524	4.031	

측정항목	항목전체 상관관계	고유량	설명력	Cronbach's α
영향력				.8166
X24	.809	.426	3.275	
X25	.708	.317	2.436	
X26	.712	.292	2.249	
X27	.518	.232	1.787	
X28	.697	.209	1.604	

역할의미성 .9288, 수행능력 .9167, 영향력 .8166, 자기결정 .7153으로 표준화된 알파값의 신뢰도가 아주 높게 나타난 것을 알 수 있다.

설명된 총분산 표에서 추출된 4개 요인의 고유치(eigen value)가 각각 4.994, 1.811, 1.242로서 이것은 모두 요인추출 기준으로 지정한 고유치 1이상인 양을 나타내는 것이므로 그 값이 큰 요인이 중요한 요인이 되는 것이다.

요인 X16이 설명해주는 분산은 38.42%로서 가장 높고, 요인 X17이 설명해주는 분산은 13.93%, 요인 X18이 설명해주는 분산은 9.55%이며, 이러한 3개의 요인이 설명해주는 전체 누적분산은 61.9%로 나타났다.

3. 인구통계학적 특성과 임파워먼트와의 관계

‘가설 1.’은 호텔종사원의 인구통계학적 특성에 따라 임파워먼트 변수인 역할 의미, 자기결정, 역할수행, 영향력 정도의 차이를 검증하는 것이다. 성별에 따른 T-test 결과 역할의미, 자기결정, 역할수행, 영향력은 유의한 차이를 보였다. 특히 역할의미성과 성별과의 관계는 0.000으로 매우 높게 나타났다.(<표 8> 참조)

<표 8> 성별에 따른 임파워먼트변수 차이점

	성별	평균	표준편차	T-value	유의수준
역할의미	남성	3.4231	0.1002	2.157	0.000
	여성	3.2069			
자기결정	남성	3.5342	8.7532	2.776	0.020
	여성	3.2912			
역할수행	남성	3.2137	0.1238	1.571	0.003
	여성	3.0192			
영향력	남성	3.2237	7.871	1.820	0.001
	여성	3.0805			

p<0.05

또한 인구 통계적 변수와 임파워먼트 변수와의 차이검증에서는 연령에 따른 자기결정성을 제외하고는 가설이 채택되었고, 고용상태는 역할의미와 영향력을 제외한 가설이 채택되었다. 학력에는 수행능력, 직위에는 자기결정을 제외하고 가설이 채택되었으며, 직종에 따른 가설은 채택되지 않았다. 마지막으로 근무연수는 자기결정에 따른 제외된 가설이 채택되었다.

① 연령

변수	구분	표본수(N)	F
연령	24세 이하	40(24.2%)	1.664
	25-29세 이하	78(47.3%)	2.790
	30-34세 이하	26(15.8%)	.713
	35-39세 이하	12(7.3%)	2.388
	40-44세 이하	5(3.0%)	1.389
	45세 이상	4(2.4%)	3.183

② 고용상태

변수	구분	표본수(N)	F
고용상태	정직원	102(61.8%)	3.868
	계약직	52(31.5%)	1.867
	A/R	11(6.7%)	2.611

③ 학력

변수	구분	표본수(N)	F
학력	고졸이하	5(3%)	1.909
	전문대졸	115(69.7%)	.459
	대졸	41(24.8%)	.814
	대학원이상	4(2.4%)	1.122

④ 직위

변수	구분	표본수(N)	F
직위	사원	136(82.4%)	7.330
	주임	16(9.7%)	1.053
	계장, 대리	8(4.8%)	4.121
	과장	3(1.8%)	1.750
	차장, 부장	2(1.2%)	2.371

⑤ 직종

변수	구분	표본수(N)	F
직종	객실	15(9.1%)	.058
	식음료	134(81.2)	.155
	관리부서	5(3.0%)	1.381
	기타부서	11(6.7%)	.800

⑥ 근무연수

변수	구분	표본수(N)	F
근무연수	2년미만	39(23.6%)	1.435
	2-5년	76.1(46.1%)	2.883
	6-8년	9.7(9.7%)	1.542
	9-12년	24(14.5%)	1.597
	13-15년	5(3.0%)	.821
	16년 이상	5(3.0%)	3.112

4. 가설분석

가설 1

‘가설 1’은 호텔조직 구성원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력을 알아보기 위한 것으로, 먼저 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력은 역할의미성을 제외하고는 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 변수가 직무만족에 미치는 영향력은 영향력, 자기결정, 역할의미 순으로 나타났으며 수행능력은 영향력을 미치지 않는 것으로 나타났다.<표 9>

<표 9> 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력

	B	표준오차	Beta	T	유의확률
역할의미	.166	.068	.190	2.425	.016
수행능력	.117	.084	.118	1.396	.165
자기결정	.159	.051	.223	3.102	.002
영향력	.296	.095	.266	3.107	.002

가설 2.

임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력은 영향력과 역할의미가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.<표 10> 따라서 이러한 결과는 가설 2를 부분적으로 지지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 10> 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력

	B	표준오차	Beta	T	유의확률
역활의미	.273	.083	.249	3.270	.001
수행능력	.0365	.102	.029	.357	.721
자기결정	.0927	.063	.104	1.482	.140
영향력	.557	.117	.398	4.775	.000

V. 결론 및 시사점

본 연구는 호텔에 있어서의 조직구성원의 임파워먼트가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 조사하였다. 본 연구는 호텔종사원에 임파워먼트 개념을 도입하여 그 결과변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향성을 검증하고 실제 조직에서의 임파워먼트의 구축에 대한 시사점을 논의 하고자 하였다. 이를 위해 임파워먼트와 그 결과 변수인 직무만족과 조직몰입간의 인과관계를 토대로 3개의 가설을 설정하였으며 이를 검증하기 위해 회귀분석, 분산분석, 상관관계 분석을 이용하였으며, 본 연구의 분석결과는 다음과 같이 요약 할 수 있다.

첫째, 인구통계학적 특성에 따른 선행변수와 종속변수의 차이에 있어서는 학력에서 자기결정성과 고용상태에서 자기결정성의 집단간에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않은 것으로 나타났고, 그 외의 집단간에는 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

둘째, 임파워먼트의 직무만족과의 회귀분석 결과는 영향력, 자기결정, 역할의미 순으로 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 임파워먼트와 조직몰입과의 회귀분석 결과는 영향력, 역할의미 순으로 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

이상을 종합해 볼 때, 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시해 준다, 임파워먼트의 변수가 결과변수에 미치는 영향을 보면 역할수행능력, 영향력이 중요한 변수인 것을 알 수 있다. 그러므로 호텔조직구성원의 역할수행능력을 향상시키기 위해서는 개개인의 필요역량을 높이는

것과 업무수행 시 필요로 하는 능력에 대해 자신감이 필요함으로 역량과 자신감을 높이기 위해서는 단계적이고 지속적인 교육훈련이 필요함을 시사해 준다.

영향력을 향상시키기 위해서는 조직구성원들로 하여금 자신의 일이 회사의 성패를 좌우한다는 강한 사명의식을 갖도록 하고 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제감을 높이고 강한 업무의욕을 갖게끔 구성원에게 적절한 자기결정성이 필요함을 시사해 준다.

또한 연구 결과에 의하면 임파워먼트는 직무만족에 더욱 높은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 다른 서비스분야에 이러한 가설을 적용한 Fulford와 Enz (1995)의 연구결과와도 일치하고 있다. 직무만족이 서비스조직에 많은 긍정적인 결과를 가져오기 때문에 호텔매니저는 이러한 결과에 주목할 필요가 있다. 연구결과가 의미하는 것은 호텔 조직구성원이 자신의 업무에 의미를 부여하고, 자신감을 갖고 업무를 수행할 때, 자신의 업무에 만족할 수 있다는 것이다. 보다 중요한 것은 이렇게 자신의 업무에 만족한 종업원은 고객에 대한 높은 서비스 품질을 제공함으로써 고객만족을 이끌어 낼 수가 있을 것이다(Zeithaml & Bitner, 1998).

호텔산업에서의 종사원 임파워먼트는 여타업종의 기업보다는 더욱 중요한 개념이라 할 수 있다. 호텔산업에서 빈번히 일어나는 고객과 종사원간의 서비스 인카운터 상, 서비스 품질을 극대화 시켜야 하는 관점에서 볼 때, 그 중요성이 더해진다 할 것이다. 임파워먼트된 종업원이 스스로 직무에 만족하여 고객과의 서비스 인카운터 순간마다 책임감을 가지고 조직몰입하여 고객관련활동을 하도록 함으로써 궁극적

으로 호텔경영성과 증대에 기여할 수 있도록 하여야 할 것이다.

이를 볼 때 본 연구의 종합적인 결론은 인사책임자와 조직관리자는 임파워먼트의 중요성을 인식하여 조직구성원의 조직몰입과 직무만족의 극대화를 위해 관심과 노력을 기울여야 할 것이다.

설문지

안녕하십니까?

먼저 귀하의 소중한 시간을 할애하여 본 설문을 응해주신 데 대하여 감사의 말씀을 드립니다. 본 설문은 호텔종사원의 임파워먼트(권한위임)가 미치는 영향을 알아보기 위한 것입니다. 본조사를 통해 종업원의 효과적인 관리에 도움을 주고자 합니다.

본 설문내용에 따른 귀하의 개인적인 사항은 모두 익명으로 처리됩니다. 따라서 설문 내용과 관련된 귀하의 비밀은 절대 보장되며 학문적인 목적 이외에는 사용하지 않습니다. 귀하의 성실한 응답은 모두가 귀중한 연구자료로 활용될 것입니다.

다시 한번 바쁘신 중에도 설문에 응해주신 여러분께 감사의 말씀을 드립니다.

2005년 10월

부경대학교 경영대학원 석사과정 : 노길호(019-530-0220)

지도교수 : 전재균

I. 다음 문항은 직무만족을 이해하는데 필요한 내용을 서술한것입니다. 각 항목별로 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

구 분	변수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 전반적으로 나의 업무에 만족한다					
2	나의 동료에 대해 만족한다.					
3	나의 상사에 대해 만족한다.					
4	나의 월급에 대해 만족한다.					
5	나는 우리 호텔의 승진기회에 만족한다.					
6	나는 우리 호텔의 고객에 대해 만족한다.					

II. 다음 문항은 조직몰입을 이해하는데 필요한 내용을 서술한 것입니다. 각 항목별로 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 곳에 체크를 하여 주시기 바랍니다.

구분	변수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리호텔의 발전을 위해 부단히 노력하고 있다.					
2	나는 주위 동료들에게 우리 호텔이 근무하기 좋은 직장이라고 이야기한다.					
3	나는 어떠한 업무가 주어지더라도 이 호텔에서 계속 근무하겠다.					
4	우리 호텔의 경영방침이 나의 가치관과 매우 비슷하다.					
5	우리 호텔은 나의 업무처리방식을 이해하고 높이 평가한다.					
6	나는 이 호텔을 나의 직장으로 선택한 것에 대해 아주 만족한다.					
7	우리 호텔은 나와 운명 공동체이다.					
8	우리 호텔은 내가 일할 수 있는 호텔중에서 가장 좋은 직장이라고 생각한다.					
9	우리 호텔을 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다.					

Ⅲ. 다음 문항은 임파워먼트(권한부여)를 이해하는데 필요한 내용을 서술한 것입니다. 각 항목별로 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 곳에 체크를 하여 주시기 바랍니다.

구 분	변수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무는 회사에 매우 중요하다.					
2	나의 업무는 나에게 매우 의미있고 중요하다.					
3	나의 업무 능력과 역할에 대해 자신감을 가지고 있다.					
4	나의 업무를 잘 수행해 낼 능력을 가지고 있다.					
5	나의 업무능력에 대한 자신감을 가지고 있다.					
6	나의 업무처리시 상당한 자율성을 부여받고 있다.					
7	나는 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있다.					
8	나는 나의 부서에 대해 영향력을 가지고 있다.					
9	나는 업무처리 시 상당한 통제력을 가지고 있다.					
10	나는 업무처리 결정에 영향력을 가지고 있다.					
11	나는 업무처리 결정에 큰 영향력은 없으나 상사는 나의 의견을 존중하고 지지해주는편이다.					
12	나는 항상 고객의 입장에 서서 생각하고 행동한다.					
13	나의 업무영역은 광범위하고 조직 내에서도 인정받고 있다.					

IV. 다음 문항은 인구통계학적인 질문입니다. 맞는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

- 1) 성 별 : ① 남 ② 여
- 2) 연 령 : ① 24세이하 ② 25-29세이하 ③ 30-34세이하 ④ 35-39세 이하
 ⑤ 40~44세 이하 ⑥ 45세 이상
- 3) 결혼유무 : ① 미혼 ② 기혼
- 4) 고용상태 : ① 정직원 ② 계약직 ③ A/R
- 5) 학 력 : ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸
- 6) 직 위 : ① 사원 ② 주임 ③ 계장,대리 ④ 과장 ⑤ 차장,부장이상
- 7) 직 종 : ① 객실 ② 식음료 ③ 관리부서 ④ 기타부서
- 8) 귀하의 호텔 근무년수 (년)

끝까지 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

VI. 참고 문헌

강상목·하용규, 호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향(2004). 「한국관광산업학회」(국제관광학술대회),

김기영·염진철, 임파워먼트가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구(2003). 「Korean journal of Resrurch」 vol. 9. No. 4, PP.136-151

김상혁·원윤희, 직무만족과 서비스제공 수준에 관한 연구 「관광학연구」(1992) 16:2

김선희, 여행사 종사원의 직무만족과 이직의도와의 관계에 관한 연구(2005). 「관광학연구」(한국관광학회), 제 28권, 제14호, pp.255-272

권영린·최정환, 호텔종사원의 직무만족에 관한 연구(2002). 「호텔관광연구」 8:184-185

고승익, 직무만족 요인에 따른 호텔 접객부서 종사원의 특성에 관한 연구(2004). 「관광학연구」(한국관광학회), 제 28권, 제 2회, pp.113-131

고종욱·류철, 분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무만족, 조직몰입, 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 관한 연구 (2005). 「관광학연구」(한국관광학회) 제28권, 제4호, pp.193-212

구정대, 호텔 경영관리자의 리더십유형이 일선종사원의 직무만족에 미치는 영향 (2003). 「관광·레저연구」 제 14권, 제1호, pp.217-223

민창기, 호텔종사원의 문화적 수용능력이 직무만족에 미치는 영향 「관광학연구(1997). 20(2) : 43-44

박원우, 임파워먼트가 기업문화, 「삼성정신문화연구소」,(1995). pp.12-33

박원우, “임파워먼트 : 개념정립 및 실천방법모색” 「경영학연구」(한국경영학회)(1997). 제26권, 제1호, pp.115-138

박봉규, 호텔종사원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할 행동의 역할에 관한 연구 「관광학연구」(1999). 22(3) : 35

백종철·김영국·윤지환, 호텔기업의 리더십 유형이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향(2002). 「관광학연구」(한국관광학회), 제26권, 제2호, pp.73-95

신유근, 「인간존중의 경영」 다산출판사(1997).

이경근·김진강, 다차원적 조직몰입이 호텔종사자의 역할행동과 역할 외 행동에 미치는 영향(2004). 「관광학연구」(한국관광학회), 제 28권, 제3호, pp.239-259

이정실, 호텔 식음료 종사원의 조직커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입, 직무만족 관계에서 성별 조절효과에 관한 연구(2004). 「관광레저연구」(한국관광·레저학회), 제 16권 제3호, pp.227-247

이정실, 호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입, 그리고 직무만족과의 관계(2005). 「관광연구」 제19권, 제1호, pp.35-41

이화인, 「호텔마케팅」 학연사(1999).

이철우, 호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구(2000). 동아대학교 대학원 박사학위논문, p.25

이철우, 임파워먼트가 호텔 조직구성원에 미치는 영향에 관한 연구(2001). 「관광·레저연구」 pp.225-238

우찬복, 호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석 「관광

학연구」(1995).

전재균, 체인레스토랑 종업원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 관한 연구(2000). 「관광학연구」(한국관광학회), 제24권, 제2호, pp.199-212

전재균·이철우, 호텔기업에 있어서 조직구성원의 임파워먼트가 직무 만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구(2001). 「호텔경영학연구」(한국호텔경영학회) 제 10권, 제3호, pp.169-184

하용규, 호텔산업 종사원 권한위임 도입에 관한 개념적 연구(2003). 「관광경영학연구」 제7권, 제2호, pp.199-223

Block, P.(1987), *"The empowered manager"*, San Francisco : Jossey-Bass.

Bowen, D.E. & Lawler III, E.E.(1992), The empowerment of service workers: What, why, how, and when, Sloan Management Review, Spring, 31 ~ 39.

Brymer, A. Robert, "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy," The Cornell H. R. A. Quarterly, 32, 1 (1991), p. 60.

Conger, J.A., & R. N. Kanungo(1988), The empowerment process : Integrating theory and practice. Academy of Management Review.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N.(1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," Academy of Management Review.

Fulford, M.D., & C.A. Enz(1995), The impact of empowerment on service employees. Journal of Managerial Issues.

Gronroos(1990), Service management and marketing, Lexington books.

Hackman, J.R.(1996), Groups that work and Those that don't work, San Francisco, Jossey Press.

Kanter, R. M.(1979), Power failure in management circuits. Harvard Business Review. July-August.

Kanter, R. M.(1997), Power failure in management circuits. Harvard Business Review.

Kieffer, C. 1984. "Citizen empowerment: A developmental perspective." Prevention in Human Services 3(16): 9-35.

Kinlaw, D. C.(1995), The Practice of Empowerment: making the most of human competence, USA: Gower.

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

Sims,H.P. & Lorenzi, P. (1992). The new leadership paradigm. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Spreitzer, G.M.(1995), "Psychological Empowerment in the Workplace," Academy of Management Journal.

Thomas, K.W. & Velthouse, B.A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," Academy of Management Review.

Vogt, Judith F. & Murrell, Kenneth L.(1990), Empowerment in Organizations, San Diego, University Associates.