



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

碩 士 學 位 論 文

호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및
이직의도에 관한 연구

2010年.



HANSUNG
UNIVERSITY

漢城大學校 經營 大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔經營專攻

尹 秀 善

碩士學位論文
指導教授 禹聖根

호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및
이직의도에 관한 연구

A Study on the Empowerment, Job Satisfaction and Turnover
Intention of Hotel Culinary Employees



2009年 12月 日

HANSUNG
UNIVERSITY

漢城大學校 經營 大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔經營專攻

尹 秀 善

碩士學位論文
指導教授 禹聖根

호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및
이직의도에 관한 연구

A Study on the Empowerment, Job Satisfaction and Turnover
Intention of Hotel Culinary Employees

위 論文을 經營學 碩士學位論文으로 제출함

2009年 12月 日

漢城大學校 經營 大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔經營專攻

尹 秀 善

尹秀善의 經營學 碩士學位論文을 認准함

2009年 12月 日



HANSUNG
UNIVERSITY

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구범위와 연구방법	5
1. 연구의 범위	5
2. 연구의 방법	5
제 2 장 연구의 이론적 배경	6
제 1 절 호텔 조리부서의 개념과 특징	6
1. 호텔 조리 업무의 개념	6
2. 호텔 주방 업무의 특징	7
3. 조리사의 정의 및 분류	7
4. 조리사의 역할	9
제 2 절 임파워먼트의 개념과 정의	12
1. 임파워먼트의 개념	12
2. 임파워먼트의 중요성	18
3. 임파워먼트의 구성요인	20
4. 임파워먼트의 선행연구	23
제 3 절 직무만족	28
1. 직무만족의 개념	28
2. 호텔 조리종사원의 직무만족	31
3. 임파워먼트와 직무만족간의 관계	33

제 4 절 이직의도	35
1. 이직의도의 정의 및 유형	35
2. 이직의도가 기업조직에 미치는 영향	37
제 3 장 연구설계	39
제 1 절 연구모형의 설계와 가설	39
1. 연구의 모형	39
2. 연구의 가설	40
제 2 절 조사설계	41
1. 변수의 조작적 정의	41
2. 표본의 선정 및 자료수집	43
2. 설문지의 구성	44
제 3 절 자료 분석 방법	45
제 4 장 연구결과	46
제 1 절 조사 대상자의 인구통계학적 특성	46
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증	48
1. 임파워먼트의 타당성 및 신뢰도 검증	48
2. 직무만족의 타당성 및 신뢰도 검증	49
3. 이직의도의 타당성 및 신뢰도 검증	50
4. 각 변수간 상관관계	51
제 3 절 가설의 검증	53
1. 가설 1의 검증	53
2. 가설 2의 검증	54
3. 가설 3의 검증	55
4. 가설 4의 검증	56

1) 성별에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	56
2) 연령에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	57
3) 최종학력에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	58
4) 직책에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	59
5) 연봉에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	60
6) 고용관계에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	61
7) 조리직종에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	62
8) 근무년수에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	63
 제 5 장 결 론	65
제 1 절 연구결과의 의의	65
제 2 절 연구결과의 요약	65
제 3 절 연구결과의 시사점	67
제 4 절 연구의 한계점	68
 【참고문헌】	69
 【부 록】	78
 설문지	78
 ABSTRACT	81

【 표 목 차 】

[표 2-1] 임파워먼트의 정의	17
[표 2-2] 임파워먼트의 구성 요인	20
[표 2-3] Conger & Kanungo(1988) 임파워먼트 과정 모델	26
[표 2-4] 직무만족 영향요인에 관한 제 학자의 견해	30
[표 2-5] 학자들에 따른 이직의 의의	35
[표 2-6] 이직의 유형	36
[표 2-7] Mobley의 이직의 기능	38
[표 3-1] 설문지의 구성 및 출처	44
[표 4-1] 조사대상자의 인구통계학적 특성	47
[표 4-2] 임파워먼트에 대한 타당성 및 신뢰도 검증	49
[표 4-3] 직무만족에 대한 타당성 및 신뢰도 검증	50
[표 4-4] 이직의도에 대한 타당성 및 신뢰도 검증	51
[표 4-5] 각 변수간 상관관계 검증	52
[표 4-6] 호텔 조리종사원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향	54
[표 4-7] 호텔 조리종사원의 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향	55
[표 4-8] 호텔 조리종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향	55
[표 4-9] 성별에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	57
[표 4-10] 연령에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	58
[표 4-11] 최종학력에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	59
[표 4-12] 직책에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	60
[표 4-13] 연봉에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	61
[표 4-14] 고용관계에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	62
[표 4-15] 조리직종에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	63
[표 4-16] 근무년수에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이	64

【 그림 목 차 】

<그림 3-1> 연구모형	39
---------------------	----



제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기와 연구목적

1. 문제의 제기

오늘날 호텔산업은 경영환경이 비교적 단순했던 과거와는 달리 호텔기업이 대형화하고 대형화된 호텔기업들이 시장점유율을 확대하고 있으며, 다양한 소비자 계층의 욕구변화, 노동력의 질적 변화, 노사관계의 불확실성, 정부규제 등의 다양하고 복잡한 문제를 해결해 나가야 한다는 과제를 안고 있다.¹⁾

특히 호텔산업은 제조업이나 다른 서비스산업에 비하여 인적자원에 대한 의존도가 매우 높으며, 생산과 소비의 동시성, 위험지각 수준이 높은 무형성, 서비스의 이질성 또는 불균질성, 소멸성 등으로 인해 호텔 조리종사원의 역할에 대한 중요성이 더욱 강조되어 오고 있다.

그러나 대부분의 호텔기업들이 종사원의 변화만을 요구하고 있으며, 조직자체의 변화는 주저하고 있는 실정이다. 또한 종사원들이 변화의 필요성을 느끼는 경우에도 실제의 행동에서는 변화가 일어나지 않는 경우가 많았다. 이는 업무를 처리할 때마다 상사의 지시 또는 통제를 받는 수동적, 소극적, 방어적으로 일에 임하는 경향을 지니고 있다. 따라서 국내의 호텔기업들은 통제 중심적 조직체계에서 자율과 몰입 중심적 조직으로 변화해야 한다. 자율과 몰입중심의 조직이 되기 위한 전제조건은 자율경영이다. 결국 자율경영이 조직 활동에서 활성화 되려면 현장에서 근무하는 종사원에게 보다 많은 권한의 부여와 역량의 증대가 필요하다.

호텔 조리 실무자들은 주방환경에 따른 서비스 업무의 수행 상 일어날 수 있는 문제점과 그 해결방안을 가장 잘 알고 있기 때문에 이들이 책임과 권한 및 재량권을 부여받으면 고객서비스 수준을 제고 할 수 있으며 또한 주방업무에 대해 자신이 의사결정권을 갖게 되어, 담당업무에 대해 최고의 능력을 발휘할 수 있는 역량을

1) 김경환, 차길수(2002), 『호텔경영학』, 현학사, pp.26~31

학습하고, 자신의 역량을 높임으로써 무기력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무의욕 및 성취동기를 부여할 수 있게 된다.²⁾

이러한 흐름으로 요즈음 기업들이 가장 관심을 두고 있는 사항 중의 하나는 어떻게 하면 이 조직 구성원들이 담당 과업을 보다 가치 있게 느끼고, 자율적으로 조직에 헌신할 수 있도록 만드느냐 하는 것이다. 이러한 중요성 하에 최근 부각되고 있는 개념이 종사원 임파워먼트(Employee Empowerment) 이다. 이 개념은 기업의 경영규모가 확대됨에 따라 관리조직의 최고 경영자가 경영활동의 전부를 직접 담당할 수 없게 되어 그 권한과 책임의 일부를 부하에게 위임할 필요가 높아져서 내부 통제상 지배 기능 이외 기능을 하부 조직에 위임함으로써 경영활동이 원활하게 된다는 것을 의미한다. 특히 임파워먼트는 서비스 기업 종사원에 대해 실행되면 종사원 개인의 직무만족을 통해 직무성고가 극대화 된다는 연구에서와 같이 서비스산업의 핵심인 호텔 산업에서 중요성이 더하게 되는 것이다.³⁾

따라서 본 연구는 호텔 조리종사원의 조직 환경에 따른 임파워먼트에 관한 조직 구성원의 심리적 지각에 초점을 두었다. 그리고 이러한 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도간의 구조적인 인과관계를 분석하기 위해 다음과 같은 연구문제를 제기하고자 한다.

첫째, 호텔 조리종사자의 임파워먼트, 직무만족 및 이직의도의 정의 및 연구가 부족하다.

둘째, 호텔 조리종사자의 임파워먼트, 직무만족 및 이직의도 측정요인의 구성에 대한 연구가 부족하다.

셋째, 호텔 조리종사자의 임파워먼트, 직무만족 및 이직의도간의 영향관계 연구가 미흡하다.

넷째, 호텔 조리종사자의 임파워먼트, 직무만족 및 이직의도간의 영향관계 연구를 통한 호텔 조리종사자들의 개선에 대한 기여도가 부족하다.

2) 박원우(1998), 『임파워먼트 실천 매뉴얼』, 서울 : 시그마 컨설팅 그룹

3) D.E. Bowen., and E. Lalwer (1992), The Empowerment of Service Workers, Sloan Management Review, 33, pp.31-39

이제 임파워먼트는 시대의 흐름이 되고 있다. 결국 조직 구성원들은 스스로 임파워먼트되어 자신의 능력을 향상시켜 자신의 가치를 높이지 못한다면 조직에서 도태될 수밖에 없다는 것을 인식하여야 한다.

이처럼 기존의 문헌에서도 잘 나타나 있듯이 조리종사원의 임파워먼트는 호텔 운영에 많은 영향을 주는 것과 동시에 중요한 의미로 자리 잡고 있다. 특히 전체 산업에서 서비스 산업이 차지하는 비중이 날로 확대되고 있는 시점에 호텔 기업의 운영에 있어서의 조리종사원 임파워먼트의 영향력과 역할에 대해서 연구를 하는 것은 아주 중요한 일이라 할 수 있겠다.

2. 연구의 목적

오늘날 치열한 호텔조직에서 환경에 적응하고 효율성을 배가하기 위해서는 호텔 산업의 서비스 접점에 있는 호텔 조리종사원들이 자신의 역량을 충분히 발휘하고 직업에 자부심을 가지고 업무를 수행하기 위해 그들에게 재량권을 부여하는 것이 필요하다. 하지만 현재 각 호텔에서의 임파워먼트는 미미하게 실행되어지고 있고 이에 대한 체계적인 연구 또한 더욱 요구되는 것이 사실이다.

본 연구의 목적은 특급호텔에 근무하는 조리사가 지각하는 임파워먼트 정도를 실증적으로 파악하여 임파워먼트가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 알아봄으로서 향후의 보다 효율적인 호텔 조리종사원의 임파워먼트 활용 방안들에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

또한 궁극적으로 임파워먼트를 통한 호텔 조리종사원의 업무 향상과 고객지향성 향상에 기여하고자 한다. 따라서 본 연구의 목적은 호텔 산업에 임파워먼트의 개념을 적용하여 호텔 조리종사원의 임파워먼트의 연구모형을 제시하고 이를 검증하고자 한다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해 구체적인 연구목적을 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 특급호텔 조리종사원이 지각하는 임파워먼트 정도를 실증적으로 파악한다.

둘째, 호텔 조리종사원이 지각하는 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 알아본다.

셋째, 호텔 조리종사원이 지각하는 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향을 알아본다.

넷째, 이러한 호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도간의 영향 관계 연구가 실무적인 측면에서 어떠한 시사점이 있는지를 제시한다.



제 2 절 연구범위와 연구방법

1. 연구의 범위

본 연구의 범위는 시간적 범위와 공간적 범위의 두 가지 범위로 구분 하였는데 첫째, 시간적 범위로 2009년 9월 10일부터 10월 5일까지 3주간 이었고, 둘째, 공간적 범위로 서울시내 특1급 호텔 10개 호텔에 종사하는 조리사를 대상으로 설문조사 및 실증조사를 실시하였다.

임파워먼트의 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력의 네 가지 수준 중 조리종사원 개인차원의 수준을 중심으로 연구하였으며 변수는 직무만족과 이직의도로 한정하였다.

2. 연구의 방법

본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위하여 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도와 관련된 선행연구와 문헌을 참고하여 연구모형과 가설을 설정하고 이를 검증하는 방법을 실시하였다.

설문대상은 서울시내에 위치한 특1급 호텔 10곳에 근무하는 조리사로 정하였다. 선행연구를 기초로 종합, 분석하여 연구의 목적에 부합하도록 전문가들의 자문을 받아 수정, 보완한 도구를 사용하였다.

설문지는 특1급 호텔 10곳에 30부씩 총 300명에게 2009년 9월 10일부터 10월 5일까지 3주간 배포되었고 총297부가 회수되었다. 이 중 293부가 분석에 이용되었다.

제 2 장 연구의 이론적 배경

제 1 절 호텔 조리부서의 개념과 특징

1. 호텔 조리 업무의 개념

조리사의 조리업무란 조리를 위해 식용 가능한 식재료를 선별구매, 검수, 조리 상품의 생산, 상품 판매 서비스에 이르는 공정과정에서 발생하는 제반 업무를 말한다. 덧붙여 조리 업무 내용의 포괄적 의미는 주방인원에 대한 관리업무와 주방시설에 관한 관리업무도 포함된다고 볼 수 있다. 결과적으로 이러한 궁극적인 목적은 합리적인 조리업무를 통해 조리 상품으로서의 가치를 극대화하여 다양한 소비자의 욕구에 충족시킴으로서 주방경영의 목표를 달성하는데 있다.⁴⁾

호텔 주방은 식음료 부문의 매출 창출에 있어서 생산과 제조를 담당하는 부서로서 호텔 기업의 심장부와 같다고 할 수 있겠다. 즉, 호텔에서 요리를 생산해 내는 주방은 시설 면에서 조리용 장비나 기물 등을 현대식으로 갖추어 식품위생, 환경위생, 개인위생 등을 철저히 유지 실천해 나가야 하는 중요한 부서이다.⁵⁾

또한 호텔 주방에서 일하는 조리사들은 호텔의 격에 맞는 기술을 가지고 있어야 한다. 즉, 여러 가지 요리의 기본 요소를 만족시키는데 요구되는 다양한 기술과 감각, 경험으로 식품을 조리하는데 있어서 실제적인 측면에 관한 지식과 더불어 요리에 대한 맛을 판별해 낼 수 있는 미각, 후각, 그리고 요리의 색, 형태를 적절히 조화시킬 수 있는 시각적 결합능력을 가지고 있어야 한다.⁶⁾

4) 김기영 (1997), 『호텔주방관리론』, 백산출판사, p.43

5) 김충호 (1992), 『호텔경영학』, 형설출판사, p.329

6) 문희수 (1998), 「관광호텔 주방의 효율적인 인력관리 방안에 관한 연구- 서울지역 특1급 호텔을 중심으로」, 경희대 대학원, 석사학위논문, pp.18~19

이렇듯 호텔 조리업무에는 단순히 음식을 생산해 내는 것이 아니라, 여러 가지 다양한 기술과 경험을 바탕으로 식음료 서비스를 고객에게 제공하는 곳이다. 따라서 호텔 식음료 상품의 판매를 위해서는 이러한 많은 경험과 기술을 요구하는 주방업무의 특성상 반드시 유능한 조리사를 확보하고 있어야 함을 의미한다. 숙련된 조리사 한 명이 가지고 있는 조리 기술 및 경험 등은 쉽게 확보할 수 있는 성질의 것이 아니므로, 조리부서의 이직비용은 상당히 크다고 할 수 있다.

2. 호텔 주방 업무의 특징

호텔 기업의 여러 부문 중 인력에 대한 의존도가 높은 주방에서 조리사 관리가 효율적으로 이루어진다는 것은 그 주방 조직의 결속을 의미하는 것이며 나아가 조리 종사원의 질은 호텔 산업의 식음료 상품의 생산성 향상에 영향을 준다.

호텔의 주방은 고객이 원하는 식음료 상품을 창출하는 공간으로 인적자원과 물적 자원이 복합적 기능적으로 운영되는 이윤창조의 공간이다.⁷⁾

본래 호텔 주방에서 근무하는 조리사들은 뜨거운 열기와 고열을 사용하는 주방기기 앞에서 또 칼과 같은 날카로운 기물을 가지고 -25°C가 넘는 냉동고를 드나들면서 일을 하고 있기 때문에 기본적으로 상당히 예민한 감정과 타 부서의 직원들보다 긴장된 자세로 일을 하고 있다고 보아도 과언이 아닐 것이다. 그래서 음식을 만들어 고객에게 판매하는 업무 이외에 원만한 동료관계 등 여러 가지 요소가 복합된 팀워크를 구축할 필요가 있다.

3. 조리사의 정의 및 분류

가. 조리사의 정의

현재 우리나라의 조리 관련 각종 법규에는 조리사법 자체가 없기 때문에, 조리사라는 법적인 개념정립은 현실적으로 되어 있지 않다. 그러나 단지 식품위생법이나 기타 관련법규 등의 참고사항을 근거로 해서 살펴보는 것이 근접된 내용일 것이다.

7) 광미경 (1995), 「관광호텔 주방환경 평가에 관한 연구」 경기대 대학원, 석사학위논문 pp.13~16

조리사란 국가 기술자격을 취득한 자가 식용 가능한 식품군들을 선별, 검수하여 물리적, 화학적, 기술적 방법을 통하여 새로운 형태의 식품으로 만드는 일에 종사할 수 있는 사람이라고 정의 내리고 있다.⁸⁾

조리란 식품에 어떠한 처리를 가하여 사람이 먹기에 알맞은 식물로 만드는 가공 조작으로서 원래 조리(調理)의 한자 뜻은 “병을 치료하다”, “몸을 보양하다” 라는 의미를 가지고 있다.

또한 요리(料理)의 한자의 뜻은 “가사를 정리하다”, “일을 잘 처리하다” 라는 의미였다. 그러나 현재에 와서는 조리나 요리라는 두 단어는 의미의 구분 없이 사용되고 있다.⁹⁾

즉 조리란 식품을 위생적으로 적합한 처리를 한 후 먹기 좋고 소화하기 쉽도록 하며 또한 음식을 맛있고 보기 좋게 하여 식욕이 나도록 하는 과정을 말하며 그 업무를 전문적으로 담당하는 자를 조리사라고 정의하고 있다.¹⁰⁾

따라서 조리사란 국가기술자격을 취득한 후 영리를 목적으로 하든 비영리를 목적으로 운영을 하던지 간에 소정의 전문 교육을 이수하여 식품을 위생적으로 처리한 후 물리적, 화학적 기술방법을 통해 음식을 만들어 내는 자라고 할 수 있다.

나. 조리사의 분류

국가기술자격법이란 기술과 기능분야 등 자격증과 관련된 각종 지침을 밝힌 것이다. 이 법에 따르면 우리나라 자격증은 크게 기술계와 기능계로 나누어지고, 각 부분에서 여러 등급으로 나누어진다. 즉 조리사 자격증은 기능계의 기술 분야에 포함되어 있는데, 일반적으로 조리사 자격증이라 함은 조리기능사(양식, 한식, 일식, 중식, 북어, 제과,제빵)자격증에 해당되며, 조리산업기사, 조리기능장의 자격이 있다. 따라서 한국산업인력공단에서 각 등급을 구분하는 검정기준은 다음과 같다(한국산업인력공단, www.hrdkorea.co.kr)

첫째, 조리기능장은 조리에 관한 최상급 숙련기능을 가지고 산업현장에서 작업관리, 소속 기능 인력의 지도 및 감독, 현장훈련, 경영계층과 생산계층을 유기적으로 연계시켜 주는 현장관리 등의 업무를 수행할 수 있는 인력양성을 목적으로 자격을

8) 김기영(1997), 『전계서』, p.43

9) 진양호 (1993), 『서양조리』, 지구문화사, p.26

10) 한국조리사회중앙회(1998), pp.13~14

취득한자로 산업기사의 자격을 취득한 후 동일 직무분야에서 6년 이상 실무에 종사하거나, 기능사의 자격을 취득한 후 응시하고자 하는 종목이 속하는 동일 직무분야에서 8년 이상 실무에 종사하거나, 응시하고자 하는 종목이 속하는 동일 직무분야에서 11년 이상 실무에 종사한 사람이라고 할 수 있다.

둘째, 조리산업기사는 기능사의 자격을 취득한 후 응시하고자 하는 종목이 속하는 동일 직무분야에서 1년 이상 실무에 종사하거나 다른 종목의 산업기사의 자격을 취득하거나 전문대학 이상의 학력을 소유한 사람이라고 할 수 있다.

셋째, 조리기능사는 중급 숙련기능을 가지고 작업관리 및 관련되는 업무를 수행할 수 있는 능력을 가진 자로 학력과 자격에 제한이 없는 자격증으로 조리에 관심이 있는 사람이면 자격증을 취득할 수 있다.

4. 조리사의 역할

음식을 만들고 또는 서비스를 제공하는 조리사는 조리에 대한 기본적인 기술과 지식을 습득하고 창조적으로 개발할 수 있는 능력을 함양하기 위하여 노력하며, 세계적인 요리의 흐름과 새로운 기술, 그리고 한국 전통 요리를 바탕으로 하여 세계 각국의 특색이 있는 요리들을 빠르게 받아들여 개발, 적용할 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 컴퓨터, 잡지, 서적을 통한 정보를 적극적으로 활용할 수 있도록 외국어를 꾸준히 공부하는 것도 필요하다.

조리사가 조리 직무를 수행함에 있어 가장 궁극적인 목적은 “식품을 조리함으로써 식품 자체의 성분 및 형태의 변화를 일으켜 미각적, 시각적, 영양적, 후각적 효과를 최대한 높여 위생적으로 처리하여 소화, 흡수가 잘 되면서 모든 사람에게 맛과 영양적인 효과를 주어야 한다” 라고 할 수 있다.¹¹⁾

따라서 요리는 시대의 흐름에 따라 많은 변화를 거듭하고 있다. 식생활의 욕구충족을 위한 조리의 과학적 방법으로 표준 영양 목표 정착을 위한 상품의 개발은 물론 건강과 영양에 대한 관심이 상당히 고조되어 있음을 인식하여 건강한 생활을 위한 건강식과 균형적 영양 공급을 위한 영양식의 조리 방법을 창의적으로 개발하고 다양하게 상품화 할 수 있도록 지속적으로 식단의 표준화와 폭넓은 개발이 끊임없

11) 정중훈 (1998), 『식음료 경영론』, 백산출판사, p.284

이 연구되어져야 할 것이다.

또한 조리사는 음식을 위생적으로 다루는 사람으로서 국민의 보건과 식생활 환경에 지대한 영향을 미친다. 조리사로 종사하기 위해서는 확고한 가치관, 인생관, 생활관, 사명감을 가지고 국민보건과 식생활 개선에 사회적 책임을 다하여 전문직업인이 되어야 한다. 따라서 소득수준의 향상 및 생활양식의 변화로 조리사의 위치가 매우 중요하므로 투철한 사명감을 가지고 국민보건 및 건강증진에 이바지해야 한다. 따라서 조리사의 역할을 보면 다음과 같다.

① 서비스와 이익 증진

조리사는 서비스를 대표하는 음식을 만들어서 고객의 기대 만족을 극대화 시켜주는 역할을 할 뿐만 아니라, 요리라는 상품을 정성을 들여 만들어 제공함으로써 고객에게 만족스러운 서비스를 창출하여 서비스의 품격을 높여준다. 이는 조리사가 비록 고객과 직접 접하지는 않을지라도 맛있는 음식을 고객에게 제공함으로써 고객에게 좋은 서비스를 제공할 수 있으며, 고객에게 제공된 음식이 고객을 만족시키고 만족된 고객이 많을수록 이익의 범위도 커진다.

② 국민의 건강과 위생

단순하게 음식에 모양을 내고 맛을 내서 고객을 즐겁게만 하는 기능인으로서의 조리사가 아니라, 국민의 건강과 영양을 담당하고 있다. 현대의 식생활이 빠르게 서구화되어 가고 핵가족화, 주5일제 근무를 통한 주부의 역할 축소는 외식의 빈도를 증가시키고 있다. 따라서 현대인의 식생활의 중심이 부차적으로 외식에 의존하는 경향을 보이고 있으며 이런 의미에서 국민의 건강과 위생에 대한 조리사의 역할이 매우 크다.

③ 문화적인 역할

한 국가를 대표하는 문화는 다양하다. 그 중에서도 현대에 와서 요리에 대한 관심과 세계의 문화권이 통일되면서 한 나라의 음식은 더 이상 국지적인 수준에 머물지 않고 세계화 되어 가고 있다. 요리문화는 한 국가 경제에 중요한 비중을 차지하며 국가 홍보에도 중요한 수단이 되고 있다.¹²⁾

④ 상호 유기적인 자세

주방에서 조리업무가 이루어져 상품으로서 가치를 만들어 내는 과정이기 때문에 동료와 상하 간 및 업장 별 구성원들 간에 서로 존중하는 마음과 협동하는 자세로 조리업무에 임하여야 한다. 이는 조리업무의 흐름 과정상 각자의 구성원은 주어진 공간과 시설 및 식재료에 의해 최상의 상품가치를 연출해 내는 전문가들이기 때문에 잘못하면 개인의 이익을 우선 시 생각할 수 있기 때문이다. 따라서 조리사들은 타 업무 종사자들보다 상호 유기적인 협조적 관계유지가 절실히 필요하다.

조리사는 개인의 능력과 기술의 숙련도에 의해 조리 상품을 만들어 낼 수 있는 자격을 갖춘 전문 기능인이다. 그렇기 때문에 조리 업무가 개인의 소유라는 틀을 벗어나지 못하고 조리행위를 할 경우 매우 위험하다. 즉, 조리업무 진행과정은 개인능력으로 창조해 낼 수 있는 업무이지만, 사회구성원임과 동시에 사회 전체에 중요한 영향을 미친다는 사회성을 저버리는 행위는 절대 삼가야 한다.

사회 환경과 조리환경의 관계는 역할적 차원에서 매우 밀접한 의미를 갖고 있다. 따라서 조리사들은 조리 업무과정에서 나타날 수 있는 제반 여건을 충분히 분석하여 개인보다는 사회전체에 미치는 영향에 더 집착해야 한다.¹³⁾

12) 최규신 (2002), 「특급호텔과 패밀리레스토랑 조리종사원의 직무만족과 이직상의 관계」, 세종대 경영전문대학원, 석사학위논문 p.4

13) 한규임 (2006), 「조리사 직무스트레스와 이직의도 연구-특급호텔 레스토랑과 패밀리 레스토랑을 중심으로」, 경기대 대학원, 석사학위논문 pp.19~22

제 2 절 임파워먼트의 개념과 정의

1. 임파워먼트의 개념

임파워먼트(Empowerment)는 단순한 내용이나 과정만으로 파악하기 힘든 개념으로서 학자들의 관점에 따라서 다른 정의를 내리고 있다. 따라서 임파워먼트에 대한 보다 명확한 의미파악을 위해서 일차적으로 사전적인 의미를 알아보고, 다른 관련 구성 개념들과 비교한 후 여러 연구자들의 개념 정의를 알아보고자 한다.

임파워먼트는 경영학보다는 정치학 또는 사회학에서 먼저 시작된 개념으로서 1980년대 중반부터 서서히 경영분야에 도입되기 시작하였다. 1980년대 중반 경 미국기업에 만연되던 무력감 (Powerlessness)을 해소하고 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하게 하며 변화와 성과를 추구하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 등장하게 되었다.¹⁴⁾

임파워먼트를 사전적 의미로는 권력부여, 능력개발, 가능성부여, 허락 등의 의미로 규정하고 있다. 어원에 따르면 임파워먼트의 의미는 힘을 부여한다는 의미를 지니는데 공식적 의미는 대체로 권력이나 권위를 준다는 것, 혹은 뭔가 이룰 수 있도록 할 능력을 주는 방법과 관련된다. 그러나 학술문헌에서는 대체로 ‘enable’의 사전적 의미를 활용할 때가 많다. 그것은 ‘enable’의 사전적 의미가 구성원의 수동적 특성을 육성하는 전통적 관리사고의 접근과는 다르게 ‘뭔가 원하는 것을 가능하게 할 능력을 만들어 준다, 혹은 권력, 수단, 능력을 준다, 능력 있도록 해 준다, 권위 있게 만들어준다’라는 식의 자생능력 육성의 토대가 형성되도록 하는 의미를 담고 있기 때문이다. 결국 임파워먼트는 전체적으로 ‘할 수 있게 해주다 (enable), 혹은 허용해주다 (allow), 인정해주다 (permit)’라는 뜻을 함축한다 할 수 있고, 위와 같은 해석 모두는 자기 주도적이건 타인 주도적이건 상관없이 모두를 의미하는 것으로 이해 될 수 있게 한다.¹⁵⁾

14) 박연정 (2006), 「검도지도자의 리더십유형이 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향」 용인대 교육대학원, 석사학위논문, pp.20~23

15) 박내희 (1997), 『조직행동론』, 박영사, pp.35~46

임파워먼트는 권한이양의 의미와 동기부여의 의미가 모두 포괄되어 있는 개념이다. 임파워먼트는 개인수준의 자기 임파워먼트와 집단 및 조직수준에서의 상호작용적 임파워먼트로 접근할 수 있다. 개인 임파워먼트는 개인 스스로가 자신의 부족한 요소를 명확히 확인하고 자신에 대해 긍정적인 자기 암시를 제공하는 과정이다. 상호작용적 임파워먼트는 구성원들이 자신의 증대된 파워를 다른 구성원들에게 확산시켜 종국에는 조직전체의 파워를 키우는 과정이다. 이것을 두 가지의 면으로 볼 수 있는데

첫째는 권한의 이양에 초점을 둔 입장으로 상대적인 관점에서 리더가 부하에게 파워를 위임하거나 나눠 주는 과정을 말한다.

둘째는 능력함양의 촉진에 초점을 둔 입장으로 절대적인 관점에서 다른 사람의 파워나 능력을 키워주거나 이의 이용을 가능하게 하는 것에 관심을 두고 있는 것으로 구체적으로는 조직 내 구성원이 무력감을 느끼게 되는 상황 및 요인을 제거하는 것과 구성원의 자신감을 향상시키는 것이 있다. 개인, 집단 및 조직의 임파워먼트는 독립된 개별적인 것이 아니라 연속선상에 있는 것으로 개인 임파워먼트가 집단 임파워먼트로 이어지고 이것이 조직 임파워먼트로 연결되는 것이다.¹⁶⁾

임파워먼트는 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니다. 임파워먼트는 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라 조직구성원이 지니고 있는 파워를 신뢰하에서 출발한다. 즉 신뢰를 바탕으로 구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 방법이다. 임파워먼트는 크기가 정해져 있는 권한의 일부가 상사에서 부하직원에게로 일률적으로 이동하는 권한배분이 아니라 조직 내의 공식적인 권한 뿐 만 아니라 중재적인 파워로 상위에서 하위로, 하위에서 상위로, 상위 상호간에, 하위상호간에 나누는 것이다. 임파워먼트는 동기부여와 다르게 개인수준에서 끝나는 것이 아니라 작업, 일, 성취까지 개념을 확대하여 그들 간의 연결 관계를 재인식하고 개념을 정립하는 것으로 개인과 조직의 공존에 기반을 두고 동시적인 발전을 추구한다는 차이가 있다.¹⁷⁾

16) 최문실 (2004), 「치과 위생사의 임파워먼트와 직무몰입, 조직몰입과의 관계 연구」 경희대 관광대학원, 석사학위논문, pp.15~19

17) J. F. Vogt, and K. L. Murrell (1990), "Empowerment in Organization", San Diego. C. A : Pfeffer and Company, p.69

임파워먼트란 상호존중과 신뢰를 토대로 힘을 공유함으로써 개인의 능력을 신장시키고 그에 대한 책임을 수용하는 상호과정으로 볼 수 있다고 정의하였다.¹⁸⁾

임파워먼트는 구성원 개인마다 자신이 담당하고 있는 일이 매우 중요하다는 의식을 가지도록 하며, 우수한 인력을 양성하거나 확보하는 것에 초점을 두고 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정을 갖게 하여 통제감을 높임으로서 무력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무의욕을 갖게 구성원에게 성취감과 고객에 대한 서비스를 향상시키고 환경변화에 신속히 대응하도록 설명 한다.¹⁹⁾

임파워먼트를 관계 구조적 측면과 동기 부여적 측면의 두 가지로 정리하였는데, 관계 구조적인 측면에서의 임파워먼트는 조직 구성원의 활력을 조성하기 위한 권한의 부여, 조직 내의 일정한 권한 및 파워의 배분 과정으로 정의되며, 동기 부여적인 측면에서의 임파워먼트는 구성원들이 무엇인가를 할 수 있다는 믿음이나 판단, 즉 자기효능감 (self-efficacy)을 부여하는 과정으로 정의된다. 즉, 임파워먼트는 조직 구성원들에 대한 권한의 이양 및 배분의 과정이며, 동시에 구성원들로 하여금 자기효능감을 갖게 하는 관리기법이라 정의 내리고 있다. 구성원은 과업을 부여 받은 것이 아니라, 그들 스스로 자기효능감으로 그들의 일을 수행하기 위해 스스로 노력하게 되고 또 일을 수행하게 되는 것이라고 주장한다.

한편 Thomas & Velthouse(1990)²⁰⁾는 Conger & Kanungo(1998)²¹⁾의 임파워먼트 개념에서 한 걸음 더 나아가서, 자기효능감 (self-efficacy)으로 표현되는 임파워먼트 개념이 임파워먼트의 포괄적인 성격을 나타내기에는 너무 단순하다고 보고, 임파워먼트를 가치성, 역량, 선택, 영향력의 네 가지 차원으로 이루어진 인지적 평가로 정의하였다, 즉, 임파워먼트를 업무수행 경험을 통한 네 가지 요소에 대한 인식에 따라 결정되는 것으로 보았다.

18) 윤방섭 (1996), 「임파워먼트 개념, 이론 및 실천」, 『연세경영연구, 38(1) 통권 제72호』 pp.71~111, 연세대학교 경제연구소

19) 신유근 (1995), 『조직행위론』, 다산출판사, pp.195~210

20) K. W. Thomas., and B. A. Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, Vol. 15(4), p.670

21) J. A. Conger., and R. N. Kanungo (1998), "The Empowerment process : Integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol.13 p.475

서비스 부문에 있어서의 임파워먼트를 적용하면서 임파워먼트 시킬 수 있는 4가지 조직 요소를 다음과 같이 조직 행동에 관한 정보, 조직 행동에 기초한 보상, 종업원이 조직 행동을 이해하고 수행할 수 있도록 하는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사 결정권을 조직 구성원에 나누어 주는 것으로 임파워먼트를 정의 하였다²²⁾.

임파워먼트는 특정 개인이나 조직에게 능력을 주는 것이라고 정의될 수 있다. 이는 무엇인가를 해 낼 수 있는 능력 즉, 직원들의 능력과 잠재력을 최대한 이끌어 내어 자신의 업무를 스스로 결정할 수 있는 능력을 갖게 하는 것이라 하겠다.

이렇듯 임파워먼트의 의미가 여러 가지로 달라지는 이유는 임파워먼트의 관점을 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 다양하게 해석이 될 수 있기 때문이다. 하지만 임파워먼트는 매우 중요한 의미와 위치를 차지하고 있으며, 기업조직에서의 임파워먼트란 실무자들의 업무수행능력을 제고시키고, 관리자들의 권한을 실무자들에게 이양하여 실무자들의 책임범위를 확대함으로써 종사원들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 방법이라고 할 수 있다. 고객과 가장 빈번히 접촉하여야 하는 일선 직원에게 고객의 문제를 해결 할 수 있는 책임이 있으나 그에 해당되는 권한이 없다면 기업은 고객의 문제를 해결해 주지 못하는 제품을 판매하는 것과 같다.²³⁾

즉 임파워먼트는 권한이양이나 참여의 복제 수준을 뛰어 넘는 것으로 개인과 조직의 목표를 결부시켜 개인과 조직이 동시에 변화하고 성장하는 다수준의 광범위한 개념인 것이다. 따라서 기업경영의 핵심능력은 급변하는 경쟁 환경 속에서 조직 구성원들이 변화를 신속하게 인지하고 대응하는 것이므로 오늘날 기업에서는 임파워먼트에 대해 끊임없는 관심을 보이고 있다. 결론적으로 임파워먼트란 종사원들 개개인들이 조직을 위해서 많은 중요한 일을 할 수 있는 능력과 권력 그리고 권한과 힘이 있다는 확신을 심어주며 풀어주는 과정이다. 그러한 확신을 심어주기 위해서는 조리종사원 개개인의 능력과 의지를 키워야하고 공식적인 권력과 권한을 이전시켜야 하며 참여적 경영을 통해 실제적인 참여에 의한 영향력 체험을 도모해야 한다. 즉, 파위의 분배 개념에 국한하는 임파워먼트의 의미보다는 심리적 측면을 중심으로 무력감을 촉진하는 요인들을 제거하여 조직구성원의 역량을 키우고 최대한 활용하

22) D.E, Bowen., and E.E, Lawler (1992), op.cit.

23) 정규엽 (2004), 『Hotel Hospitality Marketing』, 연경문화사, p.90

여 개인과 조직을 활성화, 동력화 시켜 능력을 신장하고 지속적으로 개발하여 이를 조직 전체로 확산시키는 내재적이고 동기 부여적 차원이 통합된 종합적인 개념으로 인식하여야 한다.²⁴⁾

임파워먼트는 변혁적 리더에 의해 많은 영향력을 미치는데 리더에 권한위임 또는 권한이양에 의해 부하들의 자신감 향상과 자기개발을 도모하는 것으로 보고 부하들의 각자의 분야에서 임파워 시킴으로써 그 기업의 발전과 성장을 도모한다고 볼 수 있다. 리더십의 속성은 관리와는 전혀 다르다. 어떤 의미의 변화건 성공적인 변화를 이끄는 주요한 힘은 리더십이지 관리가 아니다. 훌륭한 리더십이 없으면 실수를 저지를 확률은 크게 높아지고 성공할 확률은 그만큼 낮아진다. 여기서 언급한 리더십이란 비전과 전략을 개발하고 전략을 실행하기 위하여 적합한 사람들을 배치하는 활동이며, 여러 장애물을 극복하고 비전을 구현하기 위하여 조직의 개개인에게 권한과 책임을 위임하는 활동이기도 하다.²⁵⁾



24) 김광수 (2003), 「호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향」
경기대 대학원, 박사학위논문, pp.39~44

25) 존 코터, 신태균 옮김, (2003), 『변화의 리더십』, 21세기 북스, pp.28~30

[표 2-1] 임파워먼트의 정의

연구자	임 파 워 먼 트
McClelland (1975)	가능성에 대한 내적 신념, 능력부여 (enabling)
Kidffer (1984)	자기 효능 감, 자아 존중 감, 그리고 인과의 중요성에 대한 느낌
Murrell (1985)	파워를 구축하고, 개발, 증대시키는 행동
Conger & Kanungo (1990)	자기효능감, 자아존중감, 인과의 중요성에 대한 감
Vogt & Murrell (1990)	제로성의 파워게임이 아니라 단순한 파워 재분배의 반대적인 상황에도 그 파워를 배가시키는 시너지에 기초한 프로세스
Tomas & Velthouse (1990)	조직 구성원들에게 자신감을 고양시켜주는 과정
Kinlaw (1995)	능력을 개발, 신장시킴으로써 지속적인 향상을 성취해 내는 과정
Randolph (1995)	유용한 지식과 내적 동기부여를 이미 풍부하게 갖추고 있는 파워를 인정해 주고 자유롭게 해 주는 것
Spreitzer (1995)	의미성(meaning), 역량(competence), 자기결정성(self-determinant), 영향력(impact) 이라는 4개의 인지 속에서 구체화 된 동기 부여적 구성개념(motivational construct) : Thomas & Velthouse의 관점에 동의한 정의
Frymer & Shulman & Houser (1996)	영향력, 능력, 의미감, 선택
박원우 (1997)	상사와 부하 모두의 권한이 확대되는 현상, 구성원에게 자신감과 자율성을 심어주어 업무에 대해 자율적 리더로 키우는 것
구본동 (1999)	개개인 역량 증대, 확대, 순환시키는 인지적 내재적 동기부여적 차원
김인숙 (2003)	구성원들에게 자신의 조직에서 무력한 존재가 아니라 조직을 위해 많은 공헌을 할 수 있는 능력이 있다는 확신을 심어주는 과정
김익철 (2003)	조직원의 파워에 대한 재발견과 융합발전을 이루게 하는 총체적인 동기부여 및 역량증대의 과정
이선영 (2007)	개인의 견해와 관점을 표현하는 능력, 조직의 방향과 성과에 관한 의사를 결정하도록 하는 것 및 개인에게 내재되어 있는 파워를 자유롭게 해 주는 것
최은미 (2009)	개인의 과업역량의 인지적 요소의 집합으로 개인의 재제적인 업무동기를 증진하도록 파워를 증대시키는 개인의 심리적 과정

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 재정리

2. 임파워먼트의 중요성

관광환경이 더욱 불안정하고 경쟁적이 되어가기 때문에 점차 관광환경의 상황에 대한 예측을 시도하는 것은 관광조직에 있어 매우 중요하며 예측상황을 변화시킴으로서 조직의 목표가 성취 될 수 있다.

호텔조직에서 매우 활동적이고 자신감에 넘쳐 일하는 사람들은 높은 성과를 나타내는 반면, 소극적이고 무기력하며 스트레스에 시달리는 등의 행동을 하는 사람들은 업무성과가 낮을 뿐만 아니라 자신의 업무와 회사, 나아가 자기 자신에게까지 부정적인 태도를 보이게 된다.

탁월한 성과를 내는 호텔조직은 내부 경쟁력 강화를 위해 이전의 통제중심의 계층적인 조직구조에서 보다 참여적이고 자율적인 수평적 구조로 전환하고 있으며 임파워먼트를 잘 추진하고 있다.

호텔경영의 환경변화가 가속화되면서 호텔조직 구성원들에게 더욱 강한 몰입과 위험의 수용 등을 촉진할 필요성이 대두됨에 따라 조직 내의 공식적 권한과 잠재적 권한을 조직 구성원에게 부여함으로써 이들은 이러한 파워 및 그 영향력을 신뢰하고 자신의 능력과 잠재력을 키워 나간다. 또한 호텔 조직의 가치와 문화를 조직 전체의 차원보다 개인 차원으로 전환함에 따라 조직 구성원으로 하여금 직무만족과 조직몰입을 통해 조직 경쟁력을 높이려 한다. 즉, 임파워먼트는 호텔 조직을 탄력적으로 운영하는데 필요한 수단일 뿐만 아니라 조직유효성 (effectiveness)을 향상시키는 역할을 하기도 한다.

한편 호텔 주방조직에서의 임파워먼트 성과를 살펴보면 임파워먼트된 실무자 (empowered employees)는 조리과정에 고객의 요구를 신속하게 반영한다. 임파워먼트가 잘 된 조리종사원은 낮은 이직률 (turnover)을 유지하고 높은 의욕을 가지고 자신의 업무성과를 위해 책임을 다한다.

그러므로 조리종사원 임파워먼트의 중요성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조리종사원의 보유능력을 최대한 발휘하게 하고 그들의 직무만족 및 조리종사원의 효율성을 극대화 할 수 있다.

둘째, 업무 수행 상 일어날 수 있는 문제점과 그 해결방안을 가장 잘 알고 있는 조리 실무자들이 책임과 권한 및 재량권을 가지면 조리 및 음식의 품질을 제고 할 수 있다.

셋째, 담당업무에 대해 조리사 자신이 의사 결정권을 갖게 하여 담당업무에 대해 최고의 능력을 발휘 할 수 있는 역량을 학습하게 하고, 자아통제능력을 높임으로서 무기력감과 스트레스를 해소하고 나아가 강한 업무의욕 및 성취 동기를 부여한다.

넷째, 조리 종사자의 적절한 권한이양에 따라 업무에 대한 지시, 점검, 감독, 감시, 연락 및 조정 등에 필요한 노력과 비용이 줄어들기 때문에 원가(cost)가 절감 된다.

따라서 조리종사원이 급변하는 환경에 적응하고 효율성을 배가하기 위해서는 조리종사원들의 업무 수행능력을 제고시킨다. 그리고 조리 종사자들이 지니고 있는 권한을 실무자에게 이항하여 그들의 책임범위를 확대함으로서 조리종사원들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 임파워먼트가 갖추어야 할 필수적 개념이라고 할 수 있겠다.²⁶⁾

26) 안형기 (2003), 「호텔주방 조직환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향」, 경주대 대학원, 박사학위 논문 pp.27~46

3. 임파워먼트의 구성요인

임파워먼트의 구성요소에 대해서도 학자들마다 다양한 견해를 보이고 있으며, 임파워먼트 구성요인의 고찰은 임파워먼트의 개념보다 체계화 할 수 있다는 점과 실무차원에서 적용이 가능하다는 점에서 매우 의미 있는 과정이다.

임파워먼트의 구성요인을 개인의 영향(personal influence)과 과업수행 자신감(self-efficacy), 의미성(meaningfulness)으로 파악하였으며, Spreitzer(1995)²⁷⁾는 토마스 and 벨트하우스(Thomas & Velthouse, 1990)²⁸⁾의 임파워먼트 연구모형에 기초하여 측정도구를 개발하여 타당성을 검증하고 임파워먼트의 구성요인을 ‘의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력’의 4가지로 제시하였다.²⁹⁾

[표 2-2] 임파워먼트의 구성 요인

연구자	임파워먼트의 구성 요소
Thomas & Velthouse(1990)	· 역량, 능력, 의미성, 선택
Bower & Lawler (1992)	· 조직행동에 관한 정보 · 조직행동에 대한 보상 · 조직행동을 이해하고 수행 할 수 있는 지식 · 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권
Arad (1994)	· 자율성, 지각된 영향, 경험된 책임감, 효능에 대한 믿음
Spreitzer (1995)	· 의미성, 영향력, 역량, 자기결정력
Cosun & Enz (1999)	· 개인의 영향, 자기효능감, 의미성
Kiekman & Rosen (2000)	· 우월성, 의미성, 자율성, 영향력

자료 : 최철수 (2001), 「여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구」, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.32

27) G.M. Spreitzer (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38, 5, pp.1442-1465

28) K.W. Thomas., and B.A. Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, Vol. 15(4), p.670

29) D.L. Cosun., and C.A. Enz (1999), Prediction Psychological Empowerment Among Service Works: The Effects of Support-Based Relationship, Human Relations, 52(2), pp.205-224

임파워먼트의 개인 및 집단수준에서의 구성요인은 학자들마다 다양하지만 대부분 유사한 내용을 다른 개념으로 설명하였다고 볼 수 있다. 즉, 임파워먼트란 개인의 과업역량에 대한 네 가지 인지, 즉 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력의 인지적인 요소의 집합으로서, 개인의 내재적인 업무동기를 증진하도록 파워를 증대시키는 개인의 심리적인 과정이다.

① 의미성 (meaning)

의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치 있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다. 의미성이란 주어진 과업활동의 목적의 신념, 가치 및 행위간의 적합성에 관한 것이고 개인이 가지고 있는 이상과 가치에 관련된 것이라고 할 수 있다. 의미성은 임파워먼트 과정의 중요한 부분으로서 개인이 주어진 과업을 수행하는데 필요한 힘을 주게 되며 그로 인해 개인은 의미성을 갖게 되는 것이다. 다시 말하면 의미성은 과업수행과 동격으로 간주 될 수 있다.

② 역할수행능력 (competence)

역할수행능력은 과업을 수행하는 개인의 능력에 대한 믿음으로서 임파워먼트를 지각하는 개인들은 자기들의 능력과 가능성을 믿고, 자아효과성, 개인적 역할수행능력의 의식을 갖는다고 할 수 있다. 또한 임파워먼트를 지각하는 개인들은 새로운 도전에 맞설 수 있는 자기들의 수행능력을 믿으며 결과적으로 과업을 수행 할 수 있는 능력은 임파워먼트의 중요한 구성요소라 할 수 있다.

③ 자기결정성 (self determination)

자기결정성은 개인이 타인의 간섭 없이 과업을 수행하기 위한 구체적인 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 것을 의미한다.

자기결정성은 임파워된 개인들은 자신의 활동에 책임감과 주인의식을 갖고 능동적인 행동을 하는 것으로서 자신의 업무를 독립적인 의사결정과 새로운 아이디어를 산출하는 것으로서 이는 모든 행동을 스스로 결정 할 수 있는 능력으로서 행동의 지배를 반영하고 행동의 선택이 반영되어 있다. 자기결정성은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다.

과업을 수행하는데 자기결정성이 주어지면 종사원들은 능동적이고 진취적으로 업무를 수행하게 되며 자기 자신의 행동에 책임을 느끼게 된다.

따라서 자기결정성은 작업행위와 과정의 시작과 지속에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

④ 영향력 (impact)

개인의 직무와 관련 전략적, 운영적, 실무적 결정들에 어느 정도 영향력을 미치는가에 관한 것이다. 부서에서 일어나는 일에 대한 나의 영향력, 일에 대해 통제 정도, 일에 대해 중요한 영향력, 일어나는 일에 대해 많은 영향력 등이다. 따라서 영향력에는 파워의 의미가 함축되어 있다. 이때 파워는 행동에 영향력을 미치는 신념으로 모든 능력의 원천은 신념에서 비롯된 것으로 파악되며 능력과 신념을 한 연장선상에서 보게 된다.

영향력이란 개인이 조직 결과에 영향성을 끼칠 수 있는 개인의 믿음으로서 자신의 과업환경에 대한 영향력을 인지하게 된다. 임파워 된 개인은 자신을 영향력을 갖고 있는 것으로 보고 보다 넓은 환경에서 영향력을 행사 할 수 있다고 믿는다. 또한 자기들의 기존의 조직 사고방식에 도전하고 행동하게 된다. 따라서 영향력이란 개인이 속한 거대한 조직 환경에 개인이 미칠 수 있는 영향력으로 봄으로써 임파워먼트의 중요한 구성요소라 할 수 있다.

4. 임파워먼트의 선행연구

가. 국내연구

이철우(2000)³⁰⁾는 임파워먼트는 직무만족, 조직몰입 및 이직의도의 세 가지 구성 개념 가운데 직무만족에 가장 큰 영향을 미치며, 그 다음은 조직몰입, 이직의도의 순서로 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다. 또한 그는 호텔기업의 서비스 접점에서 근무하는 종사원의 문제처리 능력은 고객의 서비스지각에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 그러므로 고객만족을 위해 문제 발생 시 빠른 대응을 하기 위해서는 일선 종사원에게 재량권을 부여하는 것이 필요하다고 하였다. 즉, 즉각적인 상황판단과 문제해결 및 융통성 있는 업무흐름을 위해서 조직구성원들의 자발적인 의사결정을 지원하는 시스템이 요구되며, 조직구성원들에게 상황에 따른 의사 결정 권한을 부여하는 것이 임파워먼트의 핵심이라고 주장하였다.

Spreitzer(1995)³¹⁾의 연구모형으로 외식산업 종사원의 임파워먼트를 연구한 전재균(2000)³²⁾은 외식산업의 종사원에게도 임파워먼트의 구성요인인 의미성, 역량, 자기 결정 및 영향력이 나타났음을 검증하였다, 따라서 레스토랑 종사원의 임파워먼트를 향상시키기 위해서 지배인들은 이 네 가지 요인 모두를 고려해야 한다고 주장하였다.

최철수(2002)³³⁾는 여행사 종사원의 임파워먼트는 직무만족, 조직몰입, 직무성공에 영향을 미치는 것으로 판단 된 다고 하였다. 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기 결정성, 영향력은 임파워먼트 개념이 권한의 위임이나 부여의 범위를 넘어서, 종사원이 자신의 역량을 증대하여 이를 조직 전체에 확산하여 궁극적으로 조직성공을 높이는 의미인 동기 부여적 개념도 포함하고 있다는 점을 고려해야 한다고 주장하였다. 임파워먼트의 구성 요인인 의미성과 영향력이 직무만족과 조직몰입 및 직무성공에 많은 영향을 주고 있다는 점은 의미하는 바가 크다고 하였다. 따라서 여행사 종사원 각 개인이 자신의 역량을 증대하고 업무에 활용하여 그 역량을 여행사 전체

30) 이철우 (2001), 「임파워먼트가 호텔 조직구성원에 미치는 영향에 관한 연구」, 『관광,레저연구, 제 13권 제 1호』, 한국관광레저학회, pp.225~240

31) G. M. Spreitzer, (1995), op.cit. pp.1442~1465

32) 전재균 (2000), 「체인레스토랑 종사원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 관한 연구」 『관광학 연구, 제 24권 제2호』, 한국관광학회, pp.199~212

33) 최철수 (2002), 「여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성공에 관한 연구」 경기대 대학원 박사학위 논문, p.144

에 확산시켜 나가는 것이 여행사 직무성과 향상에 필요하다고 하였다. 따라서 여행사의 경영자나 관리자는 종사원에게 임파워먼트 할 수 있는 환경을 조성해 주어야 한다는 점을 시사 하였다.

김광수(2003)³⁴⁾는 호텔종사원 스스로는 자신이 높은 수준의 서비스를 제공할 만한 잠재능력이 있고, 실제로 호텔종사원 각자가 제공하는 서비스 수준이 높다고 판단하고 있는 것으로 나타났다. 이는 상사의 도움 없이도 고객의 문제를 해결하고 창의적인 업무를 수행할 능력이 있다는 것으로 보이기 때문에 호텔기업의 경영층에서는 종사원의 임파워먼트를 통한 서비스품질 향상 전략을 수립하는 것이 여타의 서비스 교육보다 선행되어야 할 것으로 사료된다고 하였다. 따라서 향후 호텔기업에서는 조직문화의 부정적 요소를 타파하고 바람직한 조직문화를 정착시키고, 종사원들의 임파워먼트를 통해 조직구성원의 직무만족과 조직몰입의 수준을 높이는 것 뿐 만이 아니라, 사고와 행동의 변화를 촉진시켜 궁극적으로 종사원의 서비스 제공 수준의 극대화와 고객만족 경영을 실천해야 할 것으로 사료된다고 하였다.

한천수(2008)³⁵⁾는 서울시내 특1급 호텔 조리사들의 임파워먼트 요인은 의미성, 역량성, 자기권한으로 총 3가지로 구분하였으며, 호텔 조리사들의 직무는 다른 직종에서 찾아볼 수 없는 몇가지 특징을 지니는데 고도의 전문성과 경력 중심의 조직, 상하 관계의 명확한 구분, 책임의 명확성 등이 있다고 조사하였으며, 임파워먼트가 성공적으로 시행되면 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되어 임파워먼트의 지속적인 관리와 일관적인 지원이 필요하며, 호텔 조리사들이 조직으로부터 인정받고 자신의 가치와 성장을 정착하면 궁극적으로는 국내 관광산업의 경쟁력을 확보할 수 있다고 조사하였다.

34) 김광수 (2003), 전제논문, pp.199~200

35) 한천수 (2008), 「조리사의 임파워먼트가 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 연구」 경희대 관광대학원, 석사학위논문, pp.61~71

나. 국외연구

Kizilos(1990)³⁶⁾는 임파워먼트된 종사원들은 대부분의 과업수행과정을 스스로 계획, 실행, 통제, 조정하게 되므로 타부서의 협조나 도움을 받을 일이 극소화되어 자긍심과 조직몰입도를 높일 수 있다고 하였다.

Lashley(1995)³⁷⁾는 성공적인 서비스는 고객의 즐거움을 위해 몰입하고, 고객만족을 위해 노력하는 종사원에 의해 유지 될 수 있다고 하여 서비스 기업에서의 종사원의 중요성을 강조하였다.

Murat Hancer(1999)³⁸⁾는 종사원의 업무현장에 있어서 향상된 서비스 질은 경쟁적인 장점을 갖기 위한 서비스 산업에서의 종사원 임파워먼트와 연관되어 진다고 하였다. 이러한 연관성을 갖는 것은 아무래도 보이지 않은 서비스 측면 때문에 개선에 있어 어렵다고 말하였다. 그러므로 보다 효과적인 직원참여를 위해 경영개선이 이루어져야 한다고 강조하였다.

Hocut & Stone(1998)³⁹⁾은 고객접점에 있는 현장 종사원의 임파워먼트는 직무만족에 영향을 줄 뿐만 아니라 잘못된 서비스에 대한 응답에 영향을 줄 수 있게 된다고 주장하고 있다.

Chebat & Jean-Charles(2000)⁴⁰⁾는 환대산업에서의 임파워먼트는 서비스 기업에 종사하는 종사원들의 고객에 대한 태도와 반응을 긍정적으로 변화시켜 종사원은 그들의 업무에 대해 긍정적 감정을 갖게 되고 스트레스가 감소되어 업무에 대해 많은 자신감을 얻어 고객의 요구에 효율적으로 대응을 하게 되어 종사원이 갖고 있는 아이디어, 독창성, 혁신 등이 발생하게 됨으로 고객에 대한 적응성, 과업수행 자신감, 직무만족이 증대되며 역할 모호성이 감소된다고 하였다.

36)P. Kizilos (1990), "Crazy about Empowerment", Training, Dec, pp.47-56

37)C. Lashley (1995), "Towards an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Service," International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol7(1), pp.27-32

38)M. S. Murat Hancer (2001), "An Analysis of psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees", Tho Ohio State University, Degree Doctor of Philosophy, p.36

39)M. A. Hocut., and T. H. Stone (1998), "The impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort", Journal of Quality Management, Vol.3(1), pp.117-132

40)Jean-Charles, Chebat., and P. Kallias (2000), "The impact of Empowerment on Customer Contact Employees Role in Service Organization", Journal of Service Research, Vol.3(Augusta), pp.68-81

따라서 임파워먼트된 종사원은 기업에 대하여 윤리적, 도덕적, 동기적으로 변화하게 되어 기업의 관점에서 바람직한 종사원의 태도와 행동의 변화를 가져오게 되고, 결과적으로 임파워된 종사원은 직무만족의 정도가 높아지게 되며, 조직의 성과도 향상되게 된다고 하였다.

Conger & Kanungo(1998)⁴¹⁾는 개인수준에 집중하여 임파워먼트 과정을 연구하였으며 임파워먼트의 동기부여적인 측면을 강조하였고 조직 내에 존재하는 무력감의 원인들을 파악하여 제거함으로써 구성원들이 무력감을 극복하고 자기효능감을 인식하게 되는 과정으로 설명하였다.

조직구성원들의 심리적 상태를 저해하는 요인으로 조직 변수, 리더십 변수, 보상시스템 변수, 직무설계 변수를 들었다. 이러한 임파워먼트의 저해요인을 조직 내에서 파악하게 되면 경영전략과 기술을 활용하여 이를 극복하는 단계를 거치게 되는데 이 과정에서 조직 구성원들은 자기효능감(self-efficacy)을 높일 수 있는 정보를 제공받아 무력감을 극복하고 임파워먼트 된다는 것이다.

[표 2-3] Conger & Kanungo(1998) 임파워먼트 과정 모델

1 단계	임파워먼트를 저해하는 심리적 상태를 유도하는 분위기 파악 (조직변수, 리더십, 보상시스템, 직무특성)
2 단계	임파워먼트를 저해하는 분위기를 극복할 수 있도록 경영전략과 기법 활용 (참여적 경영, 목표설정, 피드백 시스템, 모델링, 능력급보수, 직무충실화 등을 활용)
3 단계	자기 효능감에 관한 정보 제공 (대리경험, 언어적 설득, 감정적 고취)
4 단계	조직 구성원들이 임파워먼트 됨 (수행과 기대에 대한 노력 또는 개인적 효과에 대한 신념 강화)
5 단계	행동적 효과 발생 (업무를 성취하기 위한 행위의 창의성과 지속성)

자료 : J. A.Conger., and R. N. Kanungo (1998), “The Empowerment process : Integrating theory and practice” , Academy of Management Review, Vol.13 p.475

41)J.A. Conger., and R.N. Kanungo (1998), op.cit. Vol.13 p.475

Vogt & Murrell(1990)⁴²⁾은 임파워먼트 과정을 개인차원에서 조직차원으로 확대하여 설명하고 질문과 경청, 격려 등을 자유롭게 할 수 있는 자유로운 커뮤니케이션 시스템 하에서 출발하고, 이러한 분위기 속에서 구성원은 자아를 표현하고, 피드백을 받아들이는 기회를 가지게 되면서 임파워먼트 된다고 보았다.

Thomas & Velthouse (1990)⁴³⁾는 보다 포괄적인 임파워먼트의 개념을 제시했는데 임파워먼트를 조직 구성원들에게 내적 직무 수행동기 (intrinsic task motivations)를 부여해 주는 과정으로 파악하였고 조직 구성원들은 조직의 매개요인, 환경적요인, 해석스타일, 전반적 평가 등의 요소에 의해 영향을 받아 직무에 대해 영향력, 역량, 가치, 선택의 측면에서 인지적으로 평가하게 되는데, 이러한 평가를 통하여 실천, 집중, 창의성, 탄력성, 유연성 등의 행동이 유도 된다는 것이다.

Spreitzer(1995)는 Thomas & Velthouse(1990)의 임파워먼트 모델을 실증적으로 분석하여 그 타당성을 입증하였다. 임파워먼트를 단순히 권한의 이양이나 제도적인 차원에서만 파악하는 것이 아니라 심리적 변수로 파악하여 임파워먼트의 구성개념을 가치성, 역량, 자율성, 영향력 등 4 가지 변수로 측정하였다.

연구 결과, 네 개의 심리적 임파워먼트의 요소 모두가 타당한 개념인 것으로 판명되었고, 선행 요인 중 자긍심 (self esteem), 정보 접근성 (access to information), 보상 (rewards)이 심리적 임파워먼트에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통제소재 (locus of control)는 이론적 중요성에도 불구하고 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 임파워먼트는 관리 효과성 및 혁신행위와 긍정적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.⁴⁴⁾

이상과 같이 임파워먼트에 대한 정의를 종합해 보면 ‘ 기존의 지시, 통제적 조직, 혹은 전통적이고 계층적인 조직보다 더 나은 조직성과를 위해 조직원들 스스로 책임감을 갖고 자기 직무상 의사 결정을 자율적으로 행할 수 있도록 힘을 분산하여 주는 것’ 이라 정의될 수 있다. 또한, 임파워된 조직의 구성원들은 전통적인 조직 구성원들보다 더욱 자율적으로 과업을 수행하여 비전을 스스로 추구해 나가는 한편, 조직원들 간의 공동체 의식이 강화 될 수 있는 분위기로 변화해 나갈 수 있게 된다.

42)J. F. Vogt., and K. L. Murrell. (1990), "Empowerment in Organization", San Diego. C. A : Pfeffer & Company, p.69

43)K.W. Thomas., and B. A. Velthouse, (1990), op.cit.. Vol. 15(4), p.670

44)이기현 (2005), 「심리적 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구」, 서울대 행정대학원, 석사학위논문, p.12

제 3 절 직무만족 (Job satisfaction)

1. 직무만족의 개념

직무만족은 일반적으로 조직 구성원들이 직무 조건에 대하여 가지고 있는 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 정서 상태를 말하는데 내재적, 외재적 직무 조건에 대하여 가지고 있는 태도로서 직무나 직무 경험 평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태를 말한다. 직무만족이 높은 사람은 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖는 반면, 직무 만족이 낮은 사람은 자신의 직무에 부정적인 태도를 갖게 되기 때문이다. 조직 구성원의 직무에 대한 만족도가 직무에 대한 몰입이나 이직성향 등에 미치는 영향 뿐 아니라 조직성과에 대해서도 미치는 영향이 크므로 이에 대한 연구가 활발하게 진행되어 왔다.

직무만족의 개념을 정확하게 정의해서 측정하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 직무만족에 대한 조사, 연구는 20세기 초부터 지금까지 주로 기업 조직에 관심이 깊던 산업 심리학자들을 중심으로 전개 되어 왔다. 그러나 직무만족의 이론적 정의는 여러 학자들 사이에 다소 차이가 있어 오늘날 까지 직무만족에 관하여 이론적으로 만족할 만한 정의가 일반화 되어 있지 않다. 일반적으로 직무만족이란 임금이나 관리 그리고 직무내용 등 직무조건에 대한 정의적 반응으로서 보통 사기나 직장생활의 비슷한 개념으로 인식되고 있으나 명확한 개념을 정의하기는 어려운 일이고 그 인식론적 뿌리를 규명하는데서 부터 출발해야 한다. 만족이란 정서적 반응이기 때문에 이 개념의 의미는 내성의 과정, 즉, 개인의 정신적 내용을 향한 개념의 정의를 통해서만 파악될 수 있다.⁴⁵⁾

조직 구성원의 직무만족이 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어온 이유는 다음과 같다.

첫째, 직무에 만족한 구성원이 불만족한 구성원에 비해 보다 능률적이고 창의적이며 더 많은 노력을 기울이게 된다는 것이다.

45) 최은 (2004), 「항공사 승무원의 직무스트레스 요인과 직무만족에 관한 연구」 경희대 관광대학원, 석사학위논문 p.37

둘째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근률이 감소되고 이에 따라 생산성 효과도 얻을 수 있다.

셋째, 자신의 직무 생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부 사회에 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 말하게 되어 일반 대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다.

넷째, 개인의 신체적, 정신적 건강에도 영향을 미쳐서 직무에 만족할수록 스트레스가 적고 직장 및 삶 자체에 대해 긍정적인 태도를 보인다.

Smith (1995)⁴⁶⁾는 직무 만족을 개인이 직무와 관련하여 경험하는 모든 호감과 반감 혹은 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의했다.

이상에서 직무 만족에 대한 정의를 종합해 볼 때 직무 만족의 특징은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 직무 만족은 직무에 대한 감정적 반응이다. 따라서 이는 내성, 즉, 자기관찰을 통해서만 이해될 수 있다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족도 실제 관찰할 수 있는 것은 아니고 조직 구성원의 행위나 언어적 표현을 통해서 유추할 수 있다.

둘째, 직무 만족은 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 좋다. 많은 학자들이 직무만족을 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 개념으로 파악하고 있다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다. 라고 제시했다.⁴⁷⁾

46) K. Smith., and S. R. Gregory., and D. Cannon, (1996). "Becoming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the Hospitality Workplace", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol,8(6). pp.356-389

47) 마인수 (2005), 「증권사지점장의 리더십이 지점성과 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」 전남대 경영대학원, 석사학위논문, pp.38~45

[표 2-4] 직무만족 영향요인에 관한 제 학자의 견해

학 자	직 무 만 족 영 향 요 인	
Ginzberg (1951)	①경제적 보수와 명예의 만족 ②목표달성에서 오는 본질적 만족 ③사회적, 환경적, 부수적 만족	
Vroom(1964)	①감독 ②작업집단 ③직무내용 ④임금 ⑤승진의 기회 ⑥작업시간	
Herzberg (1959)	동기요인	①성취감 ②인정 ③작업 그 자체 ④임금 ⑤성과
	위생요인	①회사정책과 관리 ②감독 ③작업조건 ④대인관계 ⑤임금 ⑥안정
Myers(1991)	①성취감 ②책임 ③성과 ④승진 ⑤작업의 즐거움 ⑥인정감	
Wiess & Reticher(1994)	①재무적 유인 ②비재무적 유인 ③소극적 유인 ④인정 ⑤성취 ⑥작업 ⑦박전 ⑧책임 - 본질적 요소	
Wernimont (1978)	①봉급 ②회사정책 ③기술적 적합성 ④대인관계 ⑤작업조건	
Alderfer(1972)	①임금 ②부가 급부 ③상사의 존중 ④동료의 존중 ⑤성취	
Jurgenson (1978)	①발전(승진에 대한 기회) ②부가급부(휴가, 연금, 보험, 질병수당 등) ③회사(회사에서 작업하는 것에 대한 자부심) ④동료 ⑤시간 ⑥감독 ⑦안전도 ⑧감독 ⑨작업유형 ⑩작업조건	
Locke (1973)	①작업 ②임금 ③승진 ④인정 ⑤복지 후생 ⑥작업조건 ⑦감독 ⑧동료 ⑨회사 경영방침	
Hackman (1980)	①기술의 다양성 ②과업의 주체성 ③피드백 ④과업의 존중성 ⑤자율성	
김진탁(1994)	①조직 전체 요인 ②작업 환경 요인 ③직무 내용 요인 ④개인적 요인	

자료 : 김일윤 (1996), 호텔산업 종사원의 직무만족 결정요인에 관한 실증연구, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문, p.24; 김진탁, (1994), NRK식태도 조사법에 의한 직무만족요인 분석과 그 영향에 관한 연구, 효성여자대학교 대학원 박사학위논문, p.18

2. 호텔 조리종사원의 직무만족

호텔종사원을 대상으로 한 직무만족도 연구는 활발히 진행되어 왔으나 호텔 조리종사원에 대한 세부적인 연구는 아직 미미한 편이다.

Davis(1983)⁴⁸⁾ 등은 미국, 캐나다 등의 17개 호텔에서 수집한 설문조사에 나타난 부서별 이직요인을 제시하면서 종사원들의 주된 이직이유를 다음과 같이 설명하였다.

부서별 이직 원인을 살펴보면 회계부서나 영선부서에서는 봉급과 특별급여, 타 직장의 유혹이 가장 큰 영향을 미치며 식음료부서와 하우스 키팅 부서에서는 감독의 자질이 그리고 후론트에서는 타 직장의 유혹이 큰 영향요인으로 나타났다.

Holt(1984)⁴⁹⁾는 4개의 다른 레스토랑에 근무하는 웨이터와 웨이트레스의 직무만족을 평가하고 직무강화 요인을 설명하기 위해서 72명의 웨이터와 웨이트레스, 34명의 주임을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그는 직무란 개인의 경제적 지위, 사회적 지위, 자기신분 그리고 전체적인 생활만족을 결정하는데 중요한 요소이며 대부분의 종사원들이 직무에 대하여 만족을 표시하고 있으나, 절반 정도는 직업을 바꿀 의사도 있다고 밝히고 있다. 이것으로 보아 30%의 근로자들만 최저로 만족하고 있으며, 20% 정도는 불만족한 상태라고 지적하고 있다.

직무만족은 신체적, 정신적인 건강과 깊은 관계가 있으며 직무만족의 수준은 생산성과 다른 직무대행 측정과는 큰 관련이 없고 이직, 결근 및 지각은 불만족 수준과는 깊은 관련이 있었다.

Saunders (1981)⁵⁰⁾는 Paul지역의 7개 호텔의 객실부 영업직 161명을 무작위로 추출하여 호텔 종사원의 직무만족도에 대해 측정하면서 기존의 제 이론을 서비스업에 접목하였다. 미시건 대학교의 직업심리 연구소에서 고안한 만족요인 설문지의 내용을 2요인 이론의 동기요인과 위생요인에 입각하여 내적 직무만족과 외적 직무만족으로 구분하였다. 그의 연구 결과에 따르면 대체로 만족은 아주 개인적이며 직무관

48) S.W. Davis., and W.J. Wasmuth, (1983), "Managing Employees Leave", The Cornell H.R.A. Quarterly.

49) N.C.L. Holt (1984). "The Relation Between Individual Vocational Need and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Works(in Satisfaction)", University of Minnesota,

50) I.E. Saunders (1981). Expiration of the Usefulness of "Important" Work Related Needs as a Tool for steadies in Job satisfaction University of Minnesota.

런 욕구가 충족정도에 근거하여 직무만족을 측정하는 것은 가능하다 라고 하였다.

Pizam & Chandraseker(1983)⁵¹⁾는 코넬대학교의 계간지 독자 중 3%에 해당하는 191명의 유효 표본수로서 호텔 종사원의 직무만족도를 측정 분석한 결과, 연구에 참여했던 호텔 종사원들은 직장과 직업 및 일반생활 등에 만족하는 편이고 가장 중요한 것은 직장여건 중에서 직무자체 및 의사결정 참여를 통한 만족요소가 가장 크다고 하였다.

Chitiris(1988)⁵²⁾는 2요인 이론이 그리이스의 호텔에서 입증되는지 확인하기 위해서 그리이스의 11개 호텔의 영업부서에 근무하고 있는 287명을 대상으로 연구한 결과, 이론은 증명되지 않았으나 호텔의 생산성을 증대시키려면 위생요인이 생산자 수준향상에 지대한 영향을 미친다는 점을 지적하였고 호텔 종사원들은 위생요인에 더 많은 관심이 있음을 강조하고 있다.

이광영(1989)⁵³⁾은 국내 호텔 중에서 서울, 경기, 부산 및 제주지역의 관광호텔 종사원 421명을 대상으로 직무갈등과 관리 방안을 연구하였는데 이에 따르면 직무만족이 높을수록 갈등은 낮아짐을 알 수 있었다. 따라서 우리나라 호텔 종사원들의 주요 관리방안의 하나로 갈등을 줄인다면 효율적인 경영 환경 조성이 가능하다고 하였다.

원윙희(1991)⁵⁴⁾는 서울시내 7개 호텔의 접객종사원 490명을 대상으로 Holt(1984)⁵⁵⁾가 재구성한 20개 변수를 동기요인과 위생요인으로 분류한 바 있다. 우리나라 호텔 기업에서는 위생요인이 더 밀접하게 작용하고 있으며, Martin(2002)⁵⁶⁾의 서비스 제공수준의 요인 중에서는 절차적 서비스요인이 상대적으로 연관관계가 크게 나타나고 있다고 하였다.

51) A. Pizam., and V. Chandrasekar (1983), "You Do Likd, You work", The Cornell H.R.A. Quarterly, pp.4-10

52) L. Chltiris (1988), Herzberb 's Proposals and their Applicability to the Hotel Industry. Hospitality Education and Research Journal. p.12

53) 이광영 (1983), 「호텔기업의 목표관리에 관한 실증적 연구」 경희대 경영대학원, 석사학위논문, p.15

54) 원윙희 (1991), 「호텔종사원의 직무만족과 서비스 제공수준 및 성과에 관한 연구」 서울지역 특1급 호텔을 중심으로, 세종대 대학원, 박사학위논문 pp.19~23

55) N. C. L., Holt (1984), op.cit.

56) J. Martin (2002), 『Culture in Organization: Three Perspective』, N. Y : Oxford University Press.

3. 임파워먼트와 직무만족간의 관계

기존의 연구에서는 높은 임파워먼트를 가지는 직원들이 낮은 임파워먼트를 가진 직원들보다 그들의 직무에 더욱더 만족한다고 하였다. 또한 업무확대와 자율성이 높은 경우, 직무 만족과 업무의 효율성이 높게 나타남을 알 수 있다.⁵⁷⁾

Locke(1976)⁵⁸⁾은 직무만족에 대한 문헌을 연구하면서 직무만족을 조직구성원의 직무수행 혹은 중요한 직무가치를 수행하고 있다는 지각으로부터 나오는 즐거운 감정이라고 정의하면서 직무만족에 영향을 미치는 많은 요소로서 도전할 만한 직무환경, 공정한 보상, 지원적 작업환경, 그리고 지원적 동료관계 등을 지적하였다.

Kanter(1979)⁵⁹⁾는 조직구성원 사이의 권한이나 파워를 공정하게 배분하는 것은 조직의 유효성 중에서 특히 구성원의 직무만족과 직접적인 관련이 있다고 보았으며 또한 조직구성원이 역할을 수행하는 직무의 성격과 개인특성과의 적합성이 높을수록 직무만족의 정도가 높아진다는 결론을 내렸다.

Hocutt(1998)⁶⁰⁾등은 임파워된 직원들은 그들의 직무에 만족하고 있다는 실증적 결과를 제시하였다. White(1995)⁶¹⁾는 간호사의 임파워먼트와 직무만족에 대한 연구 등에서 임파워된 개인은 자신의 의미를 과업 내에서 찾게 되고, 자신의 과업을 스스로 결정하게 되는 등의 자기결정성의 정도가 높으므로 인해 직무만족이 높다고 하였다. 또한 한국 10대 그룹기업의 사무직 종사자를 대상으로 한 연구에서 임파워먼트는 직무만족에 높은 영향을 주는 것으로 나타났다.

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

58) E.A. Locke (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D Dunette(ed) Handbook of industrial and Organization Psychology. Chicago : Rand McNally, p130, pp.1297-1350

59) R.M. Kanter (1979), Power failure in management circuits Harvard Business Review, July-August, pp.65-75

60) M. A. Hocutt, and T. H. Stone (1998), "The impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort", Journal of Quality Management, Vol.3(1), pp.117-132

61) H. White (1995), Staff Nurse Empowerment and Job Satisfaction, Masters thesis. University of Western Ontario, pp.50-65

Conger & Kanungo⁶²⁾는 단순한 권한배분이 자동적으로 직원의 심리적 임파워먼트를 가져오는 것이 아니라는 점을 중시하여 임파워먼트를 단순한 권한분배라고 정의하는 문헌을 비판하였다. 그들은 임파워먼트를 조직구성원들의 자기효능감(self-efficacy)를 증대시키는 과정으로 보았으며, 증가된 자기효능감의 심리적 상태를 강조하는 동기부여적 개념으로 이해해야 한다고 주장하였다. 동기부여적 개념으로 보는 임파워먼트는 권한을 부여하는 과정에 그치지 않고 조직구성원 내면에 노력, 수행, 기대 혹은 긍정적 자기효능감을 증대시키는 과정이라고 말하고 있다.

임파워먼트가 내재적 직무동기를 부여하는 과정이라고 보면 임파워된 사람이 수행하는 일에 대한 가치를 나타내는 임파워먼트의 의미감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 자기결정감은 업무수행에 관한 방법, 속도, 노력과 관련된 의사결정을 포함하는 업무에 관한 행동과 과정 전반에 걸친 자율성의 의미를 가지고 있으므로 자율성이 직무만족을 가져온다는 직무특성 모델을 고려한다면 자기결정감도 직무만족을 가져올 것이다. 또한 직무가 조직 내 혹은 조직 밖의 다른 사람들에게 영향을 미치는 정도를 의미하는 과업중요성은 임파워먼트에 있어서의 영향력이라는 요소와 비슷한 개념이라고 할 수 있으므로 임파워먼트의 영향은 직무만족에 영향을 미친다고 생각할 수 있다. 개인이 자신의 직무를 수행 할 수 있는 능력이 있다고 인지하는 정도를 의미하는 역량은 업무가 명확하지 않거나 갈등이 있고 과도한 요구를 하는 경우 직원의 자긍심을 낮게 하는 요인이 될 수 있다.

62) J. A. Conger., and R. N. Kanungo (1998), op.cit. Vol.13 p.475

제 4 절 이직의도 (Turnover Intention)

1. 이직의도의 정의 및 유형

이직의도(Turnover Intention)는 종사원이 조직의 구성원이기를 포기하고 근무하고 있는 조직을 떠나려는 의도로 정의 될 수 있다. 다시 말해 종사원의 이직은 자신 스스로나 고용주에 의해서 일시적이든 영구적이든 고용의 종료(termination)를 의미한다.⁶³⁾

즉, 조직의 구성원으로서 사원과 그가 속한 회사와의 고용관계가 단절되는 것을 말한다.

[표 2-5] 학자들에 따른 이직의 정의

학 자	이 직 의 정 의
Price(1977)	사회시스템의 구성원 경계를 유출입하는 개인의 이동
Gaudet(1960)	노동력의 이직, 특정한 공장이나 사회에 있어서 노동자의 유출입
Bluedornd(1977)	이직은 작업으로부터의 이탈
김정만(1996)	기업과 개인간의 근로계약의 종결 (조직내부에서 외부로 유출)

Iverson. R. D⁶⁴⁾은 이직의도를 “종업원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 의도하는 정도” 로 “이직이란 광의로는 조직으로 들어가고 나가는 조직 구성원의 이동을 모두 포함하지만, 협의로는 재직의 반대되는 말로서 담당 직무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것” 이라고 정의 하였다.

흔히 일반인들에게 이직은 직장을 떠나는 형태를 가르키지만, 실제로 이직은 이보다 더 포괄적인 개념이어서 직업을 떠나는 형태까지도 포함한다. 따라서 이직의도 또한 직장을 떠나려는 의도 모두를 포함할 수 있다.⁶⁵⁾

63) T. George, Milkovich., and W. John Boudreau (1994), Human Resource Management, Irwin, p.398

64) R. D. Iverson (1992), “Employee Intent to Stay : An Empirical Test of Revision of the Price and Mueller Model” , Unpublished Doctoral Dissertation, University of Iowa,

65) 라정현 (2008), 「태권도사범의 조직공정성, 직무만족, 조직몰입 및 이직의도의 영향관계분석」 경희대 대학원, 석사학위논문, pp.23~28

이직은 [표2-6] 에서 보는 바와 같이, 자발성 여부에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 분류할 수 있으며, 회피가능성 여부에 따라 회피 가능한 이직과 회피 불가능한 이직으로 분류할 수 있다. 또한 조직에 미치는 영향에 따라 순기능적 이직과 역기능적 이직으로 분류 할 수 있다.

[표 2-6] 이직의 유형

구분 기준	이직의 종류	내 용
자발성 여부	자발적 이직	- 결혼, 임신, 출산, 질병 등이 원인 - 사원의 의사에 의한 이직
	비자발적 이직	- 고용만료, 해고, 사망 등이 원인 -사원의 의사에 반한 이직
회피가능성 여부	회피 가능한 이직	회사가 통제 할 수 있는 임금, 복리후생, 업무시간 등에 의한 이직
	회피 불가능한 이직	정년퇴직, 사망, 건강, 가족문제 등에 의한 이직
조직에 미치는 영향	순기능적 이직	회사에서 저평가 받는 사원이 조직을 떠나는 이직
	역기능적 이직	회사에서 고평가 받는 사원이 회사를 떠나는 이직

자료 : 정영채 (1997), 「리더쉽, 직무환경, 직무내용이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 전남대학교 대학원, 석사학위 논문,

이직의도의 연구는 다음과 같은 이유로 이직 중 자발적 이직에 영향을 미치는 요인을 규명하여 이를 통제, 관리하는데 주안을 두고 있다.

첫째, 대부분의 이직이 자발적 이직의 범주에 속하기 때문이다.

둘째, 자발적 이직은 종업원의 의사에 따른다는 동질성 때문에 이론구성이 쉽다.

셋째, 조직의 관리 여하에 따라 어느 정도 통제가 가능한 이직이 자발적 이직이기 때문에 이에 영향을 미치는 요인들을 규명할 필요가 있다.

넷째, 일반적으로 유능한 인재의 이직사유가 자발적 이직인 경우가 많다.

이러한 이유로 인해 자발적 이직의 연구가 필요하고 중요하다.⁶⁶⁾

66) 정봉원 (1997), 「관광호텔종사원의 갈등관리방법이 직무만족과 이직의사에 미치는 영향」, 대전대 대학원, 석사학위 논문, pp.28~34

회피 가능한 이직은 임금, 작업조건, 리더십, 감독, 해고, 일시해고 등과 같이 조직이 통제할 수 있는 원인에 의해 이직하는 것이고, 회피 불가능한 이직은 가족이사, 경력변화, 가족부양, 임신, 질병, 사망 등과 같이 조직이 통제할 수 없는 원인에 의해 이직하는 것이다.

마지막으로 순기능적 이직은 조직에서 평가가 좋지 않은 종사원이 이탈하는 것으로서 조직 입장에서 이익이 되는 이직을 말하며, 역기능적 이직이란 조직 내부에서 평가가 좋은 종사원이 조직을 이탈하는 것으로서 조직 입장에서 손해가 되는 것을 말한다.

2. 이직의도가 기업조직에 미치는 영향

최근 들어 사회전반에 걸쳐 불황이 지속된 가운데 명예퇴직, 조기퇴직이라는 형태로 종사원의 이직현상이 확산되고 있다. 이직은 기업의 기술축적을 막고 조직을 파괴시킬 뿐만 아니라 생산에 막대한 지장을 초래하게 되지만 이러한 이직이 부정적인 효과만을 가지고 있는 것은 아니다. 조직 내 무능한 인재의 퇴직이나 신규인력으로 인한 조직 활성화 등의 긍정적인 효과도 가지고 있다.

오늘날 대부분의 기업에 있어 가장 중요한 자원은 바로 인적자원이라고 할 수 있다. 특히 사람산업인 호텔업에 있어 인적자원의 중요성이란 그 어떤 산업분야 보다 더 중요한 위치를 차지하고 있다.

호텔의 경우는 서비스를 판매하는 산업으로서 인적 서비스는 인간적 관계를 형성하기 때문에 종사원의 이직은 고객의 상실과 연결되는 손해를 가져올 수 있다. 종사원이 일단 회사에 입사하게 되면 자발적이든 비자발적이든 간에 어떠한 형태로든 조직을 떠나게 된다. 이러한 이직으로 인해 이직자, 잔류자 및 이직한 회사와 새로 입사하는 회사 모두 영향을 받게 되므로 이직은 관리적 중요성을 지닌다고 말할 수 있다.

[표 2-7] Mobley의 이직의 기능

구 분	순 기 능	역 기 능
조직	-무능한 종업원의 배제 -이동에 따른 신기술, 지식의 습득 -조직의 정책, 관행 변화 촉진 -내부이동기회, 유동성 증대 -결근, 지각 등 대체적 일탈행위의 감소	-이직관련비용(모집, 훈련)발생 -인간관계, 의사소통구조의 파괴 -생산성 저하 -숙련된 인력이 손실 -이직자의 조직 비방 가능성
이직자	-소득의 증대 -경력의 축적 -조직에의 적합도 증가로 인한 조직 생활의 스트레스 감소 -자기개발 기회의 획득 -새로운 환경에 따른 자극 유발	-상사로서의 선임권 상실 -대인관계 손실 -이동에 따른 스트레스 증가 -경력개발의 중단 -경력기회의 축소
잔류자	-내부 이동기회의 증가 -신참자에 의한 자극, 신기술 습득 -만족, 단결, 몰입의 증가	-대인관계, 의사소통의 패턴 파괴 -회의적 동료의 손실 -만족, 단결, 몰입의 감소 -작업량 증가

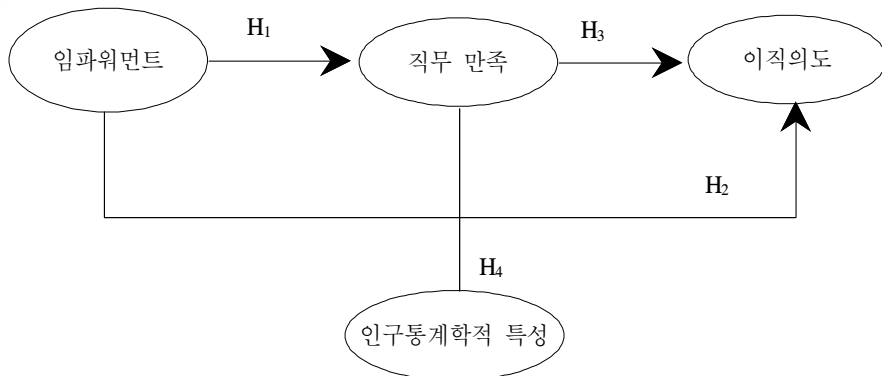
자료 : Mobley,W,H (1983), Employee Turnover: Causes, Consequhces, and Control, reading, Mass; Addison-Wesley Publishing Co, 재인용: 정봉원(1997), 전개서, p.144에서 재인용.

제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구모형의 설계와 가설

1. 연구의 모형

본 연구는 호텔 조리종사원의 임파워먼트가 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향을 알아보고 직무만족과 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 관계를 살펴보고 이에 따라 호텔기업의 인적자원 관리의 효율성 극대화를 위한 방향을 제시하는데 의의를 가지는 연구로, 선행연구를 통해서 고찰한 임파워먼트와 직무만족 그리고 이직의도에 관련된 개념들을 중심으로 선행연구에서 제시한 임파워먼트는 개인의 내적 심리상태에 초점을 두고 있으며 구성요소로 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력의 4가지 차원의 동기부여적인 관계로 정의되는 심리적 임파워먼트에 관한 연구로 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 선행연구를 통해서 얻어진 변수가 상호간에 어떠한 영향을 미치는지 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

2. 연구의 가설

김광수(2003)⁶⁷⁾는 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력을 임파워먼트 개념이 권한의 위임이나 부여의 범위를 넘어서 종사원이 자신의 역량을 증대하여 이를 조직 전체에 확산하여 궁극적으로 조직성과를 높이는 의미인 동기부여적 개념도 포함하고 있다고 주장하였다.

또한 전재균(2002)⁶⁸⁾은 임파워먼트의 구성요인인 의미성, 역량, 자기결정성 및 영향력이 나타났음을 검증하였다.

이러한 과정을 통해 본 연구에서 호텔 조리 종사원들에게 부여된 임파워먼트가 직무만족, 이직의도의 영향 요인에 따라 호텔 조리 종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도의 결과치를 분석하기 위하여 실증연구를 토대로 가설을 설정하였다.

H1. 호텔 조리종사원의 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

H2. 호텔 조리종사원의 임파워먼트는 이직의도에 부(-)의 영향이 미칠 것이다.

H3. 호텔 조리종사원의 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향이 미칠 것이다.

H4. 인구통계학적 특성에 따라 임파워먼트와 직무만족, 이직의도는 유의한 차이가 있을 것이다.

67) 김광수 (2003), 전제논문, pp.199~200

68) 전재균 (2000), 「전제서」 전제논문, pp.198~212

제 2 절 조사설계

1. 변수의 조작적 정의

변수의 개념과 그 변수의 측정값 사이에서 연결고리 역할을 하는 것이 변수의 조작적 정의이다. 대부분 연구자에 의해서 정의되어지며, 변수가 어떻게 측정되고 있는지를 설명하고 변수에 대한 의미를 부여하는 내용을 가지고 있어야 한다. 본 연구에 사용된 변수들에 대한 조작적 정의는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현하는 과정인데 이는 실증검정에 전제되는 측정가능성과 직결되는 것이다. 따라서 변수의 조작적 정의는 연구의 검증가능성과 측정상의 오류에 중요역할을 하고 있다.

1). 임파워먼트

임파워먼트의 개념은 조직구성원의 역량을 키우고 최대한 활용하여 개인과 조직을 활성화, 동력화시켜 능력을 신장하고 지속적으로 개발하여 이를 조직 전체로 확산시키는 내재적이고 동기 부여적 차원이 통합된 종합적 개념으로 인식하기로 한다.

본 연구에서의 임파워먼트는 Spreitzer(1995)⁶⁹⁾의 연구를 기초로 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력의 네 가지로 구분하였다.

(1) 의미성 : 개인 자신의 기준이나 이상과 비교해 판단되는 작업 목표의 가치를 부여하는 정도라고 하며 직무수행 또는 과업의 목적에 요구되는 것과 개인의 신념, 가치관 및 태도와의 적합성이다.

(2) 역할수행능력 : 특정한 과업을 수행하는데 개인이 기술을 가지고 과업을 수행해 나갈 수 있는 능력이 있다고 믿는 개개인의 신념이며, 자기능력도, 숙달도, 노력 등에 대한 확실한 성과 기대 등의 개념을 의미한다.

69) G. M. Spreitzer(1995). op.cit. pp.1442-1465

(3) 자기결정성 : 개인이 자신의 행위를 제어하고 선포하는 것을 선택 하였다는 느낌으로서 작업을 수행하기 위한 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 것이다.

(4) 영향력 : 개인이 성과에 미치는 영향의 정도를 말하는 것으로 개인이 직무에 있어서 전략적, 운영적, 실무적인 결정들에 어느 정도 영향을 미치는가에 관한 것이다.

2). 직무만족

본 연구에서는 직무만족의 변수로 제시하고 있는 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간 등 6가지 요인을 들고 있다.

록크(Locke, 1976)⁷⁰⁾는 이제까지 많은 연구자에 의하여 연구하고 제안한 직무만족 요인을 종합하여 재구성 하였다.

직무만족의 영향요인으로서는 ① 승진기회에 대한 요인 ② 직무자체와 관련된 요인 ③ 성장기회와 관련된 요인 ④ 감독자에 관한 요인 ⑤ 동료에 관한 요인 ⑥ 급여에 관한 요인 등으로 분류할 수 있다.

3). 이직의도

직무관련 요인의 대부분은 이직과 매우 밀접하게 관련되고 있고 전반적 직무만족, 급여에 대한 만족, 작업자체에 대한 만족, 감독에 대한 만족 및 조직몰입 변수는 일반적으로 이직의도와 이직에 정(+) 또는 부(-)의 유의적인 영향 관계를 보이고 있다.

본 연구에서는 이직의도를 심리적 임파워먼트, 직무만족의 종속변수로 설정하여 독립변수들과의 관계를 분석하고자 한다.

70) E.A. Locke, (1976), op.cit. pp.1297-1350

2. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구에 설정한 가설들을 검증하기 위한 조사대상은 서울시내 특1급 호텔에 근무하는 조리종사원들을 설문대상자로 선정하였다.

2009년 9월 현재 영업중인 서울시내 특1급 호텔 중 3개 특1급 호텔의 조리종사원들로 하여금 예비조사를 실시하여 설문 내용구성의 타당성과 조사의 현실성을 판단해 보았다. 구체적으로는 본 연구가 의도하고 있는 내용이 응답자들에게 충분히 전달되고 있는지와 응답항목의 누락여부, 용어의 적합성, 용어의 회피 가능성 및 사전조사에 참여한 응답자들의 모집단 대표성 여부 등에 대한 분석을 실시하였다.

설문의 내용, 어구의 구성 및 배열 등에 있어서 응답자의 지각적 혼란을 방지하고 부족한 문항을 제거하거나 수정함으로써 측정오류의 원천을 최대한 제거하였다.

이러한 작업을 실시한 후 2009년 9월 10일부터 10월 5일까지 약 3주간에 걸쳐 배포하여 수집된 자료는 설문지 (Questionnaire) 응답법을 이용하여 응답상의 오류 및 불성실한 답변을 제외하고 총 293부가 실증 분석에 활용되었다.

대부분의 호텔은 평균 30부를 배포하였으나 호텔의 규모에 따라 규모가 작은 호텔은 25부를 배포하였다. 표본의 보다 정확하고 객관화하기 위해 서울 시내에 위치한 특1급 호텔에 메일, 통신의 협조를 구했으나 호텔 영업저해와 다른 이유로 10개 호텔로 한정 지었다.

또한 설문의 회수율을 높이기 위해 각 호텔의 조리부서 주방장 2명에게 설문을 나누어 실시하였고, 설문문항에 대한 응답의 정확성을 높이기 위해 매주 토요일에 발표하는 복권을 선물로 준비하여 설문조사 책임자가 설문지 작성을 확인한 후 수거하였다.

3. 설문지의 구성

본 연구에서는 리커트 5점 척도에 의한 설문조사를 통하여 변수를 측정하였다. 설문지의 구성은 크게 임파워먼트의 선행요소인 의미성 변수, 역할수행능력 변수, 자기결정력 변수, 영향력 변수, 직무만족 변수, 이직의도 변수 및 인구 통계 변수를 측정하는 총 29항목으로 되어있다.

[표 3-1] 설문지의 구성 및 출처

측정변수		설문내용	인용문헌	척도
임파워 먼트	의미성	1. 내가 맡고있는 주방업무는 나에게 매우 중요한 일이다. 2. 나의 직무상 주방업무활동은 개인적으로 의미가 크다. 3. 나의 주방 업무역할은 나에게 매우 의미가 있다.	Spreitzer (1995)	Likert 5점척도
	역할수 행능력	4. 나의 업무능력에 대해 자신감을 가지고 있다. 5. 나의 일을 잘 수행할 능력에 대한 확신이 있다. 6. 나의 업무를 잘 수행할 기술을 가지고 있다.	이철우 (2000)	
	자기결 정성	7. 나는 주방 업무 처리 시 상당한 자율성을 가지고 있다. 8. 나는 주방 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있다. 9. 주방 업무 처리 시 나에게 독자적 기회가 주어진다.	김윤 (2006)	
	영향력	10. 나는 나의 부서에 대해 영향력을 가진다. 11. 나는 업무 처리 시 상당한 통제력을 가지고 있다. 12. 나는 업무처리의 결정에 영향력을 가지고 있다.	도영채 (2006)	
직무만족		1. 나는 우리호텔의 승진기회에 대해 만족한다. 2. 나는 내가 맡고 있는 주방업무에 전반적으로 만족한다. 3. 내가 수행하고 있는 주방직무는 나의발전과 성장에 기회를 준다. 4. 나는 나의 상사에 대해 만족한다. 5. 나는 나의 동료들에 대해 만족한다. 6. 나는 현재의 월급에 만족한다.	Porter (1974) 정효선 (2007)	Likert 5점척도
이직의도		1. 나는 다른 호텔로 이직을 종종 생각한다. 2. 나는 조만간 다른 직장으로 옮길 가능성이 높다. 3. 나는 기회가 주어진다면 다른 호텔로 옮기고 싶다.	Michael& Spector (1982)	Likert 5점척도
인구통계		1. 성별, 2. 연령, 3. 학력, 4. 직책, 5. 연봉, 6. 고용관계, 7. 조리직종, 8. 근무년수	연구자 작성	명문척도
총 문항수		29		

제 3 절 자료분석방법

자료 분석 방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과 데이터 크리닝(data cleaning)과정을 거쳐, SPSS v. 12.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다.

구체적으로 다음과 같은 분석을 실시하였다.

첫째, 조사대상자의 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 측정 도구의 타당성을 검증하기 위하여 요인 분석을 시행하였으며, 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's α 계수를 산출하였다.

셋째, 호텔 조리사의 임파워먼트와 직무만족, 이직의도를 알아보기 위하여 기술통계분석을 실시하였으며, 조사대상자의 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test 및 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시하였다. 사후검정 방법으로는 Duncan test를 실시하였다.

넷째, 각 변수간 상관관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시하였다.

다섯째, 호텔 조리사의 임파워먼트가 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

여섯째, 호텔 조리사의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성

다음 [표 4-1]은 조사대상자의 인구통계학적 특성에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과이다. 분석결과 성별은 남성 224명(76.5%), 여성 69명(23.5%)으로 나타났고, 연령은 20대 88명(30.0%), 30대 131명(44.7%), 40대 61명(20.8%), 50대 13명(4.4%)으로 나타났다.

최종학력은 고졸이하 28명(9.6%), 전문대졸 162명(55.3%), 대학교 졸 79명(27.0%), 대학원 이상 24명(8.2%)으로 나타났고, 직책은 사원 147명(50.2%), 주임급 82명(28.0%), 계장급 45명(15.4%), 과장급 19명(6.5%)으로 나타났다.

연봉은 2천만원 이하 64명(21.8%), 2-3천만원 이하 103명(35.2%), 3-4천만원 이하 85명(29.0%), 4-5천만원 이하 26명(8.9%), 5천만원 이상 15명(5.1%)으로 나타났고, 고용관계는 정규직 218명(74.4%), 계약직 53명(18.1%), 임시직 13명(4.4%), 비정규직 9명(3.1%)으로 나타났다.

조리직종은 양식 145명(49.5%), 한식 49명(16.7%), 일식 45명(15.4%), 제과, 제빵 32명(10.9%), 중식 11명(3.8%)순으로 나타났고, 근무년수는 3년 미만 58명(19.8%), 3-5년 미만 42명(14.3%), 5-10년 미만 77명(26.3%), 10-15년 미만 60명(20.5%), 15년 이상 56명(19.1%)으로 나타났다.

[표 4-1] 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남성	224	76.5
	여성	69	23.5
연령	20대	88	30.0
	30대	131	44.7
	40대	61	20.8
	50대	13	4.4
최종학력	고졸이하	28	9.6
	전문대졸	162	55.3
	대학교 졸	79	27.0
	대학원 이상	24	8.2
직책	사원	147	50.2
	주임급	82	28.0
	계장급	45	15.4
	과장급	19	6.5
연봉	2천만원 이하	64	21.8
	2-3천만원 이하	103	35.2
	3-4천만원 이하	85	29.0
	4-5천만원 이하	26	8.9
	5천만원 이상	15	5.1
고용관계	임시직	13	4.4
	계약직	53	18.1
	비정규직	9	3.1
	정규직	218	74.4
조리직종	한식	49	16.7
	양식	145	49.5
	중식	11	3.8
	일식	45	15.4
	제과, 제빵	32	10.9
	기타	11	3.8
근무년수	3년 미만	58	19.8
	3-5년 미만	42	14.3
	5-10년 미만	77	26.3
	10-15년 미만	60	20.5
	15년 이상	56	19.1
합계		293	100.0

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

본 연구에서 사용된 문항의 타당성을 검증하고, 공통요인을 찾아내 변수로 활용하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석(Factor Analysis)은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 것으로 수많은 변수들을 적은 수의 몇 가지 요인으로 묶어줌으로써 그 내용을 단순화하는 것이 목적이다. 그러한 각 문항을 몇 가지 소수의 요인으로 묶어줌으로써 각 문항들이 동일한 개념을 측정하는지 곧 타당성이 있는지를 파악할 수 있다. 본 연구에서는 요인추출법으로 주성분법(Principle Components)을 실시하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다. 요인회전과 관련하여 베리맥스(Varimax)회전을 실시하였다. 베리맥스는 요인을 단순화하기 위한 방법으로 일반적으로 널리 사용되는 방법이다. 각 변수의 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)의 수용 기준은 보통 $\pm .30$ 이상이면 유의하다고 보지만 보다 엄격한 기준은 $\pm .40$ 이상이다. 따라서 본 연구에서는 $\pm .40$ 이상을 기준으로 선택하였다. 각 요인이 전체 분산에 대해 설명할 수 있는 정도를 나타내 주는 고유치(eigen value)는 1 이상을 기준으로 하였다. 곧 본 연구의 요인분석은 고유치 1 이상, 요인적재량 $\pm .40$ 이상을 기준으로 하여 직각회전방법 중 베리맥스 회전을 사용하여 도출하였다. 또한 본 연구에서 다 문항 척도로 측정된 문항이 동질적인 문항들로 구성되었는지 신뢰도를 검증하기 위해 문항간의 내적 일치도를 보는 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's α 값은 정해진 기준이 없지만 .60 이상이면 신뢰도가 있다고 보며 .50 이상이면 분석하는데 큰 문제가 없는 것으로 본다.

1. 임파워먼트의 타당성 및 신뢰도 검증

다음 [표 4-2]는 임파워먼트에 대한 12개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 그 결과 총 4개의 요인이 도출되었고 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 4개의 요인 적재 값이 $\pm .4$ 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 .6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

[표 4-2] 임파워먼트에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구분	성분			
	의미성	자기 결정성	역할수행 능력	영향력
1. 내가 맡고 있는 주방업무는 나에게 매우 중요한 일이다.	.814	.191	.318	.122
2. 나의 직무상 주방 업무활동은 개인적으로 의미가 크다.	.808	.257	.273	.167
3. 나의 주방 업무역할은 나에게 매우 의미가 있다.	.760	.191	.300	.226
8. 나는 주방 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있다.	.161	.785	.186	.357
9. 주방 업무 처리 시 나에게 독자적 기회가 주어진다.	.214	.773	.235	.318
7. 나는 주방 업무 처리 시 상당한 자율성을 가지고 있다.	.303	.764	.241	.233
5. 나의 일을 잘 수행할 능력에 대한 확신이 있다.	.325	.151	.798	.207
4. 나의 업무능력에 대해 자신감을 가지고 있다.	.352	.225	.786	.127
6. 나의 업무를 잘 수행할 기술을 가지고 있다.	.251	.286	.763	.235
12. 나는 업무처리의 결정에 영향력을 가지고 있다.	.102	.253	.129	.852
11. 나는 업무 처리 시 상당한 통제력을 가지고 있다.	.178	.257	.219	.813
10. 나는 나의 부서에 대해 영향력을 가진다.	.282	.398	.214	.673
고유값	2.470	2.380	2.361	2.331
분산설명(%)	20.586	19.834	19.672	19.422
누적설명(%)	20.586	40.420	60.091	79.514
신뢰도	.871	.870	.869	.853

2. 직무만족의 타당성 및 신뢰도 검증

다음 [표 4-3]은 직무만족에 대한 6개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 그 결과 총 1개의 요인이 도출되었고 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 1개의 요인 적재 값이 ± 0.4 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 .6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

[표 4-3] 직무만족에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구분	성분
	직무만족
2. 나는 내가 맡고 있는 주방업무에 전반적으로 만족한다.	.850
3. 내가 수행하고 있는 주방직무는 나의발전과 성장에 기회를 준다.	.820
1. 나는 우리호텔의 승진기회에 대해 만족한다.	.788
4. 나는 나의 상사에 대해 만족한다.	.773
5. 나는 나의 동료들에 대해 만족한다.	.765
6. 나는 현재의 월급에 만족한다.	.694
고유값	3.680
분산설명(%)	61.338
누적설명(%)	61.338
신뢰도	.871

3. 이직의도의 타당성 및 신뢰도 검증

다음 [표 4-4]는 이직의도에 대한 3개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 그 결과 총 1개의 요인이 도출되었고 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 1개의 요인 적재 값이 $\pm .4$ 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 .6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

[표 4-4] 이직의도에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구분	성분
	이직의도
1. 나는 다른 호텔로 이직을 종종 생각한다.	.944
3. 나는 기회가 주어진다면 다른 호텔로 옮기고 싶다.	.940
2. 나는 조만간 다른 직장으로 옮길 가능성이 높다.	.835
고유값	2.649
분산설명(%)	88.315
누적설명(%)	88.315
신뢰도	.933

4. 각 변수간 상관관계

측정 변수 간 영향관계의 방향성과 상관관계 수준을 측정하기 위해 피어슨 상관관계분석(pearson correlation analysis)을 실시하였으며, 각 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 [표 4-5]와 같다. 분석결과 호텔 조리종사원의 임파워먼트의 각 하위요인별 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력은 직무만족과 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났으며($p < .01$), 이직의도와는 통계적으로 유의미한 부(-)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다($p < .01$). 또한 호텔 종사원의 직무만족은 이직의도와 통계적으로 유의미한 부(-)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다($p < .01$).

[표 4-5] 각 변수간 상관관계 검증

구분		임파워먼트				직무만족	이직의도
		의미성	역할수행 능력	자기 결정성	영향력		
임파워먼트	의미성	1					
	역할수행능력	.702**	1				
	자기 결정성	.581**	.592**	1			
	영향력	.480**	.504**	.679**	1		
직무만족		.599**	.554**	.609**	.537**	1	
이직의도		-.563**	-.560**	-.559**	-.510**	-.644**	1

** p<.01



HANSUNG
UNIVERSITY

제 3 절 가설의 검정

본 연구에서는 상관관계분석을 실시하여 앞서 제시한 각 항목변수의 관계를 검증하였고, 상관관계분석을 통하여 검증된 호텔 조리종사원의 임파워먼트를 독립변수로, 직무만족, 이직의도를 종속변수로 하여 단순 및 다중회귀분석을 실시함으로써 각 변수들의 인과관계를 검증하였다.

1. 가설 1의 검증

H1 : 호텔 조리종사원의 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다음 [표 4-6]는 호텔 조리종사원의 임파워먼트(의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력)가 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 45.7%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=63.322$, $p<.01$). 독립변수별로는 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력이 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.05$). 즉, 호텔 조리종사원의 자기결정성이 높아지면 직무만족은 .284의 상승이 있는 것으로 나타났고, 의미성이 높아지면 직무만족은 .200의 상승이, 영향력이 높아지면 직무만족은 .168의 상승이, 역할수행능력이 높아지면 직무만족은 .161의 상승이 있는 것으로 나타났다. 따라서 호텔 조리종사원의 직무만족 향상을 위해서는 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력 등의 임파워먼트 향상이 중요한 요인인 것으로 볼 수 있다.

[표 4-6] 호텔 조리종사원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	.501	.175		2.857	.005		
의미성	.193	.061	.200	3.161**	.002		
역할수행능력	.155	.062	.161	2.502*	.013	63.322**	.457
자기결정성	.266	.061	.284	4.332**	.000		
영향력	.159	.057	.168	2.804**	.005		

종속변수: 직무만족

* p<.05, ** p<.01

2. 가설 2의 검증

H2 : 호텔 조리종사원의 임파워먼트는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

다음 [표 4-7]은 호텔 조리종사원의 임파워먼트(의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력)가 이직의도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 42.7%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=55.375$, $p<.01$). 독립변수별로는 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력이 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.01$). 즉, 호텔 조리종사원의 의미성이 높아지면 이직의도는 .230 낮아지는 것으로 나타났고, 역할수행능력이 높아지면 이직의도는 .199 낮아지는 것으로, 자기결정성이 높아지면 이직의도는 .193 낮아지는 것으로, 영향력이 높아지면 이직의도는 .169 낮아지는 것으로 나타났다. 따라서 호텔 조리종사원의 이직의도 감소를 위해서는 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력 등의 임파워먼트 향상이 중요한 요인인 것으로 볼 수 있다.

[표 4-7] 호텔 조리종사원의 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	6.472	.239		27.088	.000		
의미성	-.295	.083	-.230	-3.535**	.000		
역할수행능력	-.254	.085	-.199	-3.006**	.003	55.375**	.427
자기결정성	-.240	.084	-.193	-2.871**	.004		
영향력	-.212	.077	-.169	-2.751**	.006		

종속변수: 이직의도

** p<.01

3. 가설 3의 검증

H3 : 호텔 조리종사원의 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

다음 [표 4-8]은 호텔 조리종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 41.3%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=206.384, p<.01). 독립변수로서 직무만족은 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<.01), 호텔 조리종사원의 직무만족이 높아지면 이직의도는 .644 낮아지는 것으로 나타났다. 따라서 호텔 조리종사원의 이직의도 감소를 위해서는 직무만족의 향상이 중요한 요인인 것으로 볼 수 있다.

[표 4-8] 호텔 조리종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	5.710	.194		29.411	.000		
직무만족	-.855	.059	-.644	-14.366**	.000	206.384**	.413

종속변수: 이직의도

** p<.01

4. 가설 4의 검증

H4 : 인구통계학적 특성에 따라 임파워먼트와 직무만족, 이직의도는 유의한 차이가 있을 것이다.

다음은 호텔 조리종사원의 인구통계학적 특성에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test 및 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시한 결과이다. 사후검정 방법으로는 Duncan test⁷¹⁾를 실시하였다.

1) 성별에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

다음 [표 4-9]은 성별에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 분석결과 임파워먼트의 하위요인별 역할수행능력, 자기결정성, 영향력과 직무만족, 이직의도에 있어서는 남성이 다소 높게 나타났고, 임파워먼트의 하위요인별 의미성에 있어서는 여성의 경우 다소 높게 나타났으나 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다($p>.05$).

71) Duncan test : 사후검정이란 전반적인 검증이 유의하였다면 다음으로 관심의 대상이 되는 개개의 집단들을 개별적으로 비교해 보고 유의한 차이가 있는 집단들을 분석해 내는 방법으로 비교하는 집단은 두 개씩 할 때가 많지만 반드시 두 집단간에 국한될 필요는 없다. 사후검정 방법으로는 Tukey, Duncan, Scheeffé 검정법 등이 있는데 그 중 Duncan test는 다른 검정법에 비해 비교적 유의수준을 관대하게 적용하는 검정법이라 할 수 있다. 평균 순위별 $a < b < c$ 로 등위를 지어 표현한다.

[표 4-9] 성별에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

구분		성별				t	p
		남성		여성			
		M ¹⁾	SD ²⁾	M	SD		
임파워먼 트	의미성	3.54	.868	3.69	.816	-1.237	.217
	역할수행능력	3.58	.865	3.54	.839	.411	.681
	자기결정성	3.39	.870	3.16	.900	1.908	.057
	영향력	3.34	.879	3.14	.845	1.701	.090
	전체	3.46	.740	3.38	.685	.779	.437
직무만족		3.17	.878	3.13	.638	.283	.777
이직의도		3.02	1.130	2.99	.989	.224	.823

¹⁾ 평균

²⁾ 표준편차

2) 연령에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

다음 [표 4-10]은 연령에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 임파워먼트와 하위요인별 역할수행능력, 자기결정성, 영향력, 직무만족에 대해 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($p < .05$).

먼저 전반적인 임파워먼트에 있어서는 20대에 비해 30대 이상의 경우 상대적으로 높게 나타났고, 하위요인별 역할수행능력, 자기결정성, 영향력에 있어서는 20대에 비해 30대 이상에서 상대적으로 높게 나타남을 알 수 있다. 또한 직무만족에 있어서는 20대에 비해 30대 이상에서 상대적으로 직무만족이 높게 나타나 다소 차이를 보였다.

[표 4-10] 연령에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

구분		연령								F	p
		20대		30대		40대		50대			
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
임파워 먼트	의미성	3.48	.921	3.56	.860	3.79	.697	3.31	.938	2.144	.095
	역할수행능력	3.42 ^{ab}	.939	3.59 ^{ab}	.820	3.83 ^b	.764	3.28 ^a	.837	3.349*	.019
	자기결정성	3.06 ^a	.976	3.35 ^{ab}	.820	3.73 ^b	.725	3.21 ^a	.823	7.657**	.000
	영향력	3.00 ^a	.914	3.28 ^a	.796	3.72 ^b	.807	3.33 ^{ab}	.923	8.713**	.000
	전체	3.24 ^a	.797	3.44 ^{ab}	.683	3.77 ^b	.613	3.26 ^a	.657	7.131**	.000
직무만족		2.97 ^a	.866	3.15 ^{ab}	.820	3.44 ^b	.681	3.19 ^{ab}	.967	4.029**	.008
이직의도		3.19	1.174	3.01	1.060	2.84	.982	2.67	1.333	1.732	.160

*p<.05, **p<.01

Duncan : a<b

3) 최종학력에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

다음 [표 4-11]은 최종학력에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 임파워먼트와 하위요인별 역할수행능력에 대해 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다(p<.05).

먼저 전반적인 임파워먼트에 있어서는 전문대 졸업자에 비해 고졸, 대학교 졸, 대학원 이상의 경우 상대적으로 높게 나타났고, 하위요인별 역할수행능력에 있어서는 전문대 졸업자에 비해 고졸, 대학교 졸, 대학원 이상의 경우 상대적으로 높게 나타나 차이를 보였다.

[표 4-11] 최종학력에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

구분		최종학력								F	p
		고졸		전문대졸		대학교 졸		대학원 이상			
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
임파워 먼트	의미성	3.68	.882	3.47	.865	3.73	.799	3.68	.898	2.031	.110
	역할수행능력	3.75 ^{ab}	.864	3.40 ^a	.850	3.78 ^{ab}	.820	3.83 ^b	.816	4.988 ^{**}	.002
	자기결정성	3.48	.895	3.25	.900	3.44	.850	3.42	.824	1.191	.313
	영향력	3.40	.853	3.20	.863	3.38	.896	3.44	.883	1.245	.294
	전체	3.57 ^b	.668	3.33 ^a	.731	3.58 ^b	.702	3.57 ^b	.764	2.828 [*]	.039
직무만족		3.19	.846	3.10	.791	3.23	.895	3.28	.832	.678	.566
이직의도		2.65	1.146	3.14	1.039	2.92	1.171	2.88	1.107	1.991	.115

*p<.05, **p<.01

Duncan : a<b

4) 직책에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

다음 [표 4-12]는 직책에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 임파워먼트와 하위요인별 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력, 직무만족에 대해 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다(p<.05).

먼저 전반적인 임파워먼트에 있어서는 주임급 이하에 비해 계장급 이상의 경우 상대적으로 높게 나타났고, 하위요인별 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력에 있어서는 주임급 이하에 비해 계장급 이상의 경우 상대적으로 높게 나타남을 알 수 있다. 또한 직무만족에 있어서는 주임급 이하에 비해 계장급 이상의 경우 상대적으로 직무만족이 높게 나타나 다소 차이를 보였다.

[표 4-12] 직책에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

구분		직책								F	p
		사원		주임급		계장급		과장급			
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
임파워 먼트	의미성	3.53 ^{ab}	.907	3.43 ^a	.829	3.88 ^b	.565	3.86 ^b	.958	3.696*	.012
	역할수행능력	3.49 ^a	.880	3.52 ^a	.798	3.88 ^b	.725	3.72 ^b	1.079	2.737*	.044
	자기결정성	3.15 ^a	.928	3.29 ^a	.819	3.76 ^b	.589	3.96 ^b	.753	9.889**	.000
	영향력	3.09 ^a	.862	3.26 ^a	.861	3.67 ^b	.638	4.09 ^c	.808	12.044**	.000
	전체	3.31 ^a	.744	3.36 ^a	.689	3.80 ^b	.507	3.89 ^b	.777	8.606**	.000
직무만족		3.06 ^a	.868	3.10 ^{ab}	.731	3.46 ^b	.689	3.42 ^{ab}	1.014	3.494*	.016
이직의도		3.08	1.149	3.11	1.061	2.75	.949	2.65	1.074	2.014	.112

*p<.05, **p<.01

Duncan : a<b<c

5) 연봉에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

다음 [표 4-13]은 연봉에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 임파워먼트와 하위요인별 자기결정성, 영향력, 이직의도에 대해 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다(p<.05).

먼저 전반적인 임파워먼트에 있어서는 3천만원 이하에 비해 3천만원 이상의 경우 상대적으로 높게 나타났고, 하위요인별 자기결정성, 영향력에 있어서도 비교적 연봉이 높을수록 상대적으로 높게 나타남을 알 수 있다. 반면 이직의도에 있어서는 비교적 연봉이 높을수록 낮게 나타나는 경향을 보여 다소 차이를 보였다.

[표 4-13] 연봉에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

구분		연봉										F	p
		2천만원 이하		2-3천만원 이하		3-4천만원 이하		4-5천만원 이하		5천만원 이상			
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
임파워먼트	의미성	3.52	.916	3.53	.887	3.60	.751	3.77	.903	3.67	.917	.530	.714
	역할수행능력	3.44	.891	3.53	.814	3.67	.811	3.82	.949	3.47	1.053	1.342	.254
	자기결정성	3.04 ^a	.928	3.22 ^{ab}	.877	3.53 ^{bc}	.820	3.82 ^c	.713	3.49 ^{bc}	.755	5.778 ^{**}	.000
	영향력	2.97 ^a	.933	3.20 ^{ab}	.795	3.43 ^b	.840	3.90 ^c	.913	3.47 ^{bc}	.546	6.804 ^{**}	.000
	전체	3.24 ^a	.748	3.37 ^a	.703	3.55 ^{ab}	.699	3.83 ^b	.717	3.51 ^{ab}	.693	3.948 ^{**}	.004
직무만족		3.08	.758	3.06	.878	3.23	.804	3.49	.849	3.17	.743	1.792	.130
이직의도		3.02 ^b	1.167	3.19 ^b	1.058	3.00 ^b	1.080	2.42 ^a	.841	2.84 ^{ab}	1.290	2.713 [*]	.030

*p<.05, **p<.01

Duncan : a<b<c

6) 고용관계에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

다음 [표 4-14]은 고용관계에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 임파워먼트의 하위요인별 영향력에 대해 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다(p<.05), 임시직이나 비정규직, 계약직에 비해 정규직의 경우 상대적으로 높게 나타남을 알 수 있다.

[표 4-14] 고용관계에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

구분		고용관계								F	p
		임시직		계약직		비정규직		정규직			
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
임파워 먼트	의미성	3.51	.929	3.47	.825	3.56	1.167	3.61	.850	.403	.751
	역할수행능력	3.67	.720	3.47	.841	3.44	1.014	3.60	.866	.424	.736
	자기결정성	3.05	.792	3.18	.958	2.93	1.222	3.41	.844	2.132	.096
	영향력	2.87 ^a	1.118	3.08 ^{ab}	.829	2.89 ^a	1.067	3.39 ^b	.845	3.651 [*]	.013
	전체	3.28	.741	3.30	.733	3.20	1.041	3.49	.707	1.593	.191
직무만족		3.04	.825	3.18	.667	3.22	.975	3.16	.860	.119	.949
이직의도		2.95	.980	3.21	1.077	2.96	1.467	2.97	1.095	.689	.560

*p<.05

Duncan : a<b

7) 조리직종에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

다음 [표 4-15]는 조리직종에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 임파워먼트의 하위요인별 영향력과 직무만족, 이직의도에 대해 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다(p<.05).

먼저 임파워먼트의 하위요인별 영향력에 있어서는 한식의 경우 가장 낮게 나타난 반면 중식의 경우 가장 높게 나타났고, 직무만족에 있어서도 한식의 경우 가장 낮게 나타난 반면 중식의 경우 가장 높게 나타나 차이를 보였다. 반면 이직의도에 있어서는 중식의 경우 가장 낮게 나타난 반면 일식의 경우 가장 높게 나타나 차이를 보였다.

[표 4-15] 조리직종에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

구분		조리직종												F	p
		한식		양식		중식		일식		제과, 제빵		기타			
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
임파워먼트	의미성	3.56	.869	3.63	.854	3.24	.776	3.51	.892	3.53	.771	3.58	1.076	.525	.758
	역할수행능력	3.47	.897	3.67	.833	3.61	.743	3.46	.996	3.54	.727	3.33	.869	.828	.530
	자기결정성	3.07	.941	3.38	.828	3.67	1.000	3.37	.951	3.45	.906	3.06	.629	1.605	.159
	영향력	2.97 ^a	.928	3.38 ^{ab}	.859	3.73 ^b	.800	3.31 ^{ab}	.793	3.32 ^{ab}	.870	2.94 ^a	.905	2.582 [*]	.026
	전체	3.26	.745	3.52	.703	3.53	.782	3.41	.811	3.46	.680	3.20	.614	1.217	.301
직무만족		2.95 ^a	.795	3.28 ^{ab}	.795	3.48 ^b	1.068	2.81 ^a	.913	3.30 ^{ab}	.653	3.12 ^{ab}	.749	3.531 ^{**}	.004
이직의도		3.16 ^b	1.187	2.90 ^{ab}	1.033	2.33 ^a	.907	3.41 ^b	1.223	2.84 ^{ab}	.851	3.30 ^b	1.295	2.906 [*]	.014

*p<.05, **p<.01

Duncan : a<b

8) 근무년수에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

다음 [표 4-16]은 근무년수에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 임파워먼트와 하위요인별 자기결정성, 영향력에 대해 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다(p<.05).

먼저 전반적인 임파워먼트에 있어서는 3년 미만에 비해 3년 이상의 경우 상대적으로 높게 나타났고, 하위요인별 자기결정성, 영향력에 있어서는 3년 미만에 비해 3년 이상의 경우 상대적으로 높게 나타났다.

[표 4-16] 근무년수에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이

구분		근무년수										F	p
		3년 미만		3-5년 미만		5-10년 미만		10-15년 미만		15년 이상			
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
임파워먼 트	의미성	3.40	1.016	3.73	.651	3.50	.891	3.69	.731	3.62	.875	1.400	.234
	역할수행능력	3.39	.926	3.57	.853	3.58	.802	3.68	.735	3.63	.976	.970	.424
	자기결정성	2.87 ^a	.985	3.40 ^{bc}	.787	3.30 ^b	.854	3.47 ^{bc}	.721	3.68 ^c	.842	7.276**	.000
	영향력	2.76 ^a	.876	3.27 ^b	.843	3.34 ^b	.743	3.37 ^b	.792	3.70 ^c	.903	9.558**	.000
	전체	3.11 ^a	.812	3.49 ^b	.635	3.43 ^b	.681	3.54 ^b	.611	3.65 ^b	.776	4.843**	.001
직무만족		3.01	.769	2.99	.925	3.15	.840	3.31	.773	3.28	.824	1.728	.144
이직의도		3.10	1.148	3.10	1.070	3.09	1.154	3.04	.951	2.72	1.119	1.253	.289

^{**}p<.01

Duncan : a<b<c



제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 의의

본 연구는 인적자원 의존도가 높은 호텔 기업에서 고객의 욕구와 취향이 매우 다양하여 일선 조리종사원들의 대고객 서비스가 고객만족을 결정하는데 지대한 영향을 미치며, 또한 생산과 소비의 동시성이라는 특성을 가지고 있어 상품의 생산과정에 고객이 직접적으로 참여하게 되므로, 조리종사원은 고객의 욕구와 필요에 따라 유연하게 대처하여야 한다. 이를 위해서는 무엇보다 조리종사원의 수행능력, 능동적이고 적극적인 자세, 자신의 책임 하에 고객의 욕구에 부응하고 노력하는 행동, 즉 임파워먼트를 부여하는 것이 필요하다는 관점에서 본 연구를 진행하였다.

또한 호텔 조리종사원들의 직무는 다른 직종에서 찾아볼 수 없는 몇 가지 특징을 지니는데 고도의 전문성과 경력 중심의 조직, 상하 관계의 명확한 구분, 책임의 명확성 등이 그것이다. 이러한 조리사들의 직무에 대한 특징을 볼 때 조리종사원들이 느끼는 임파워먼트의 정도는 호텔 기업의 생산에 직, 간접적으로 경영의 성과에 영향을 미치게 될 것이다.

제 2 절 연구결과의 요약

본 연구에서는 조리종사원들의 임파워먼트가 4개 요인인 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력이 직무만족과 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는데 목적을 두었다.

연구의 대상이 되는 모집단을 서울시내 특1급 호텔에서 근무하는 조리종사원을 대상으로 총 10개의 특1급 호텔에서 편의표본 추출법을 이용하여 표본을 추출하였으며 표본을 대상으로 설문지 조사 방법을 이용하여 조리종사원의 임파워먼트 요인을 밝히고 그러한 임파워먼트 요인이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관해

조사하였다. 설문지는 2009년 9월 10일부터 10월 5일까지 3주간 총 300부의 설문지를 배포하였으며 이 중 297부가 회수되었고 최종적으로 본 연구에 이용된 설문지는 293부가 분석에 이용되었다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 총 4개의 가설이 설정되었으며, 각 가설의 검정을 위하여 빈도분석, Cronbach's α 계수, 독립표본 T-test, 일원변량분석(one way ANOVA), Duncan test, 상관분석, 다중회귀분석, 단순회귀분석의 단계를 거쳐 통계패키지프로그램 SPSS.v. 12.0을 활용하였다.

연구가설의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 호텔 조리종사원의 인구통계학적 특성에 따라 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test 및 일원변량분석(One way ANOVA)을 실시하였고 사후검정 방법으로는 Duncan test를 실시하였다.

성별에 따른 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도 차이에서 유의미한 차이가 나타나지 않았으며, 연령, 최종학력, 직책, 연봉, 고용관계, 조리직종, 근무년수 등의 차이에서는 유의미한 차이가 나타났다.

둘째, 호텔 조리종사원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과 독립변수별로는 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력이 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 호텔 조리종사원의 직무만족 향상을 위해서는 독립변수 4가지 모두 임파워먼트 향상에 중요한 요인인 것으로 볼 수 있다.

셋째, 호텔 조리종사원의 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과 독립변수별로는 의미성, 역할수행능력, 자기결정성, 영향력이 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 호텔 조리종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과 독립변수로서 직무만족은 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 호텔 조리종사원의 직무만족이 높아지면 이직의도는 .644 낮아지는 것으로 나타났다. 따라서 호텔 조리종사원의 이직의도 감소를 위해서는 직무만족의 향상이 중요한 요인인 것으로 볼 수 있다.

제 3 절 연구결과의 시사점

이상과 같은 연구결과를 종합해 볼 때, 호텔 주방조직의 임파워먼트에 관한 조직 구성원의 심리적 지각에 초점을 둔 임파워먼트의 구성요소는 이에 영향을 미치는 호텔 조리종사원의 직무만족 및 이직의도와의 인과관계(Cause and Effect)에 많은 영향력을 미치고 있다.

현재의 호텔주방조직을 효율적으로 관리하고 조리종사원 각자가 능력(잠재력 포함)을 최대한 활용하면 담당직무의 효율성을 증가시키고, 주방의 조직유효성을 증대시키는데 중요한 역할을 한다는 것이다. 이와 같은 연구목적이 달성된다면 다음과 같은 기대효과를 가져다 줄 것으로 판단된다.

첫째, 호텔 산업에 있어서 조리종사원의 임파워먼트가 직무만족에 큰 공헌을 하고 있음을 알 수 있다. 그 중에서도 호텔 조리종사원의 직무 만족을 높이기 위해서는 직원 개개인이 업무에 대한 가치를 항상 느낄 수 있도록 조직적 분위기를 만들어 주는 것이 요구된다. 이를 위해 조직차원의 보상 체계를 마련하여 종사원들에게 동기를 부여하고, 그들에게 비전을 제시하며 실제로 실천되는 과정이 그들에게 보여짐으로서 상사와 조직에 대한 신뢰를 제공하여 직무에 대한 만족을 주는 것이 중요하다 하겠다.

둘째, 호텔 조리종사원의 의미성과 자기권한을 높이는 프로그램을 개발하여 직무만족도를 높이는 차원에서 임파워먼트를 높이기 위한 방안을 강구하고 실천하는 것이 조리사 집단의 조직유효성을 높이기 위한 또 하나의 방법일 것이다.

셋째, 조리종사원에게 재량권을 부여함으로써, 모든 결정이 상사의 승인 하에서만 이루어지는 것이 아니라 종사원의 자율적 판단 가능 하에 업무 처리가 될 수 있도록 조직적인 시스템이 마련되는 것 또한 중요하다고 하겠다.

넷째, 직무만족도를 높임으로써 양질의 조리 생산을 창출하고 호텔 방문객의 만족도를 높임으로써 호텔 전체의 긍정적인 경영성과를 창출해야 할 것이다.

다섯째, 임파워먼트가 성공적으로 시행되면 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 본 연구를 통해 확인된 만큼 임파워먼트에 대한 지속적인 관리와 일관적인 지원이 필요할 것이다.

마지막으로 호텔 조리종사원의 임파워먼트가 성공적으로 정착하려면 호텔 조직의 조리사들이 심리적으로 조직으로부터 인정받고 있고, 자신의 가치와 성장을 위해 고려해 주고 있으며, 서로 상호작용하고 있음을 공감할 수 있도록 조리사들을 위한 후원 노력을 선행하여야 하며 궁극적으로는 국내 관광 산업의 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다.

제 4 절 연구의 한계점

본 연구는 호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 관련된 선행 논문들의 결과를 지지하며 이들의 영향관계를 검증하고 규명하기 위하여 진행된 과정에서 다음과 같은 연구의 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구의 시간과 비용 상의 제약으로 연구대상을 서울시내 특1급 호텔로 한정하였기 때문에 우리나라 전체 호텔 조리사들에게 적용할 경우 실효성의 문제가 있을 수 있다.

둘째, 본 연구는 호텔 조리종사원 개인의 심리적 임파워먼트 단계만 실증적 검증을 하였다. 호텔 조리종사원의 근무형태로 보아 개인 차원이 아닌, 집단 차원의 임파워먼트에 대한 연구를 위해 측정도구를 개발하여 집단, 조직차원의 임파워먼트에 대한 연구가 이루어진다면 더욱 의미 있는 연구가 될 것이다.

셋째, 본 연구는 설문지법에 의한 실증 분석에 활용된 척도들은 객관적 측정 도구 보다는 응답자의 인지적 척도에 의해 측정되었기 때문에 이 문제점을 극복하기 위해서 인터뷰, 실험연구 등 다양한 연구방법을 강구할 필요가 있다.

호텔 조리종사원의 임파워먼트는 호텔조직 관리차원에서 아무리 강조해도 지나치지 않으며 조직이 당면한 과제를 해결할 수 있는 중요한 대안으로 제시되고 있는 만큼 임파워먼트와 직무만족의 측정항목에 대한 개발이 필요하다. 또한 보다 높은 설득력을 갖기 위하여 모형에 대한 적합도를 높일 수 있도록 깊은 선행연구와 문헌연구가 필요하겠다.

향후 연구에서는 위의 한계점들을 보완하여 더욱 많은 집단의 조리종사원에 대한 연구가 좀 더 발전적인 방향으로 연구되어야 할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌 - 서적

- 김기영 (1997), 『호텔주방관리론』, 백산출판사
김경환, 차길수 (2002), 『호텔경영학』, 현학사
김충호 (1992), 『호텔경영학』, 형설출판사
박내희 (1997), 『조직행동론』, 박영사
박원우 (1998), 『임파워먼트 실천 매뉴얼』, 서울 : 시그마 컨설팅 그룹
신유근 (1995), 『조직행위론』, 다산출판사
정규엽 (2004), 『Hotel Hospitality Marketing』, 연경문화사
진양호 (1993), 『서양조리』, 지구문화사
정종훈 (1998), 『식음료 경영론』, 백산출판사
존 코터 (2003), 『변화의 리더십』, 신태균 옮김, 21세기 북스,

국내문헌 - 논문

- 장미애 (2004), 「특급호텔 조리사들의 건강식에 대한 인지정도에 관한 연구」 경기대 서비스경영전문대학원, 석사학위논문
김광수 (2003), 「호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향」 경기대학교 대학원, 박사학위논문
김상범 (2004), 「호텔 종사원의 임금만족도가 조직후원인식과 이직의도에 미치는 영향」, 대구대 대학원, 박사학위논문
김성민 (2008), 「호텔 종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향」, 동국대 대학원, 박사학위논문
김익철 (2004), 「서번트 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향」 고려대 교육대학원, 석사학위논문
김일윤 (1996), 「호텔산업 종사원의 직무만족 결정요인에 관한 실증연구」, 중앙대

대학원 박사학위 논문

- 김윤 (2006), 「호텔 종사원의 임파워먼트가 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 대한 연구 :중국 특1급 호텔을 대상으로」 경희대 대학원, 석사학위논문
- 김진탁 (1994), 「NRK식태도 조사법에 의한 직무만족요인 분석과 그영향에 관한 연구」, 효성여대 대학원 박사학위논문
- 김재우 (2006), 「호텔종사원의 임파워먼트가 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구」 경기대 대학원, 석사학위논문
- 김현아 (1997), 「호텔의 인터널마케팅 활동이 종사원의 조직몰입 및 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구」, 세종대 대학원, 석사학위 논문
- 구본동 (1999), 「변혁적 리더십과 가부장적 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향」 한국외국어대 대학원, 박사학위논문
- 권형섭 (2006), 「변혁적 리더십이 호텔 종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 안양대 대학원, 박사학위논문
- 곽미경 (1995), 「관광호텔 주방환경 평가에 관한 연구」 경기대 대학원, 석사학위 논문
- 노상용 (2005), 「임파워먼트가 직무성파에 미치는 영향에 관한 실증 연구」 광주지역 호텔 직원을 중심으로, 조선대 경영대학원, 석사학위논문
- 도영채 (2006), 「임파워먼트가 직무 스트레스 변인에 미치는 영향에 관한 연구 :H 증권사 구성원을 대상으로」, 경희대 테크노경영대학원, 석사학위논문
- 라정현 (2008), 「태권도사범의 조직공정성, 직무만족, 조직몰입 및 이직의도의 영향 관계분석」 경희대 대학원, 석사학위논문
- 마인수 (2005), 「증권사지점장의 리더십이 지점성과 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」 전남대 경영대학원, 석사학위논문
- 문희수 (1998), 「관광호텔 주방의 효율적인 인력관리 방안에 관한 연구- 서울지역 특1급 호텔을 중심으로」, 경희대 대학원 석사학위논문
- 박광용 (2007), 「호텔 조리사의 직무환경과 조직몰입이 직무만족도에 미치는 영향」 경기대 관광전문대학원, 석사학위논문
- 박선정 (2008), 「특급호텔 여성조리사의 직무만족도에 관한 연구」 초당대 산업대학원, 석사학위논문
- 박인규 (2005), 「호텔 종사원의 직무착근도가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연

- 구」, 대구대 대학원, 박사학위논문
- 박연정 (2006), 「검도지도자의 리더십유형이 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향」 용인대 교육대학원, 석사학위논문
- 신준호 (2007), 「상사 부하간 관계의 질이 임파워먼트, 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구」 - 서울시 특급호텔 조리종사원을 중심으로, 경희대 관광대학원, 석사학위논문
- 서재실 (2004), 「호텔 주방의 직무만족과 조직 커뮤니케이션 개선 방안에 관한 연구」 순천향대 산업정보대학원, 석사학위논문
- 선민수 (2005), 「호텔 종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향 :종사원 개별적 특성의 조절효과」, 경기대 국제·문화대학원, 석사학위논문
- 이기현 (2005), 「심리적 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구」, 서울대 행정대학원, 석사학위논문
- 이광영 (1983), 「호텔기업의 목표관리에 관한 실증적 연구」 경희대 경영대학원, 석사학위논문
- 이동열 (2004), 「호텔 조리 종사원의 직무스트레스가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 서울지역 특1급 호텔 조리 종사원을 중심으로」, 경희대 관광대학원, 석사학위논문
- 이선영 (2008), 「서울 특급호텔의 불평행동 처리가 호텔에 대한 신뢰와 사후 행동에 미치는 영향」 한양대 경영대학원, 석사학위논문
- 이용택 (2009), 「호텔기업에 있어 서번트 리더십이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」 :신뢰의 조절효과, 경기대 대학원, 석사학위논문
- 이준식 (2007), 「호텔 종사원의 조직공정성 지각과 직무만족이 이직의도에 미치는 영향」, 세종대 관광대학원, 석사학위논문
- 이철우 (2001), 「호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」 동아대 대학원, 박사학위논문
- _____ (2001), 「임파워먼트가 호텔 조직구성원에 미치는 영향에 관한 연구」 『관광,레저연구, 제 13권 제 1호』, 한국관광레저학회
- 안동화 (2006), 「호텔관리자의 리더십이 종사자의 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 순천향대 산업정보대학원, 석사학위논문
- 안종철 (2006), 「호텔 조리종사자의 조직몰입도 및 업무수행에 미치는 영향에 관한

- 연구」 경기대 대학원, 석사학위논문
- 안형기 (2003), 「호텔 주방조직환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 및 이직의도에 미치는 영향」 경주대 대학원, 박사학위논문
- 유병득 (2009), 「호텔관리자의 리더십과 조직 동일시가 이직의도에 미치는 영향」, 초당대 산업대학원, 석사학위논문
- 윤방섭 (1996), 「임파워먼트 개념, 이론 및 실천」, 『연세경영연구, 38(1) 통권 제 72호』, 연세대학교 경제연구소
- 윤혜진 (2008), 「호텔종사원의 임파워먼트가 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구」 경희대 관광대학원, 석사학위논문
- 원윙희 (1991), 「호텔종사원의 직무만족과 서비스 제공수준 및 성과에 관한 연구」 서울지역 특1급 호텔을 중심으로, 세종대 대학원, 박사학위논문
- 전재균 (2000), 「체인레스토랑 종사원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 관한 연구」 『관광학 연구, 제 24권 제2호』, 한국관광학회
- 정봉명 (2008), 「호텔종사원의 승진역할이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향」, 경운대 산업정보대학원, 석사학위논문
- 정봉원 (1997), 「관광호텔종사원의 갈등관리방법이 직무만족과 이직의사에 미치는 영향」 대전대 대학원, 박사학위논문
- 정영채 (1997), 「리더십, 직무환경, 직무내용이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 전남대 대학원, 석사학위논문,
- 최규신 (2002), 「특급호텔과 패밀리레스토랑 조리종사원의 직무만족과 이직상의 관계」 세종대 경영전문대학원, 석사학위논문
- 최문실 (2004), 「치과 위생사의 임파워먼트와 직무몰입, 조직몰입과의 관계 연구」 경희대 관광대학원, 석사학위논문
- 최 은 (2004), 「항공사 승무원의 직무스트레스 요인과 직무만족에 관한 연구」 경희대 관광대학원, 석사학위논문
- 최은미 (2009), 「상사의 리더십유형이 조리사의 임파워먼트, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향」 경희대 관광대학원, 석사학위논문
- 최철수 (2002), 「여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구」 경기대 대학원, 박사학위 논문
- 하용규 (2004), 「호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향

」 경기대 대학원, 박사학위논문
한규임 (2006), 「조리사 직무스트레스와 이직의도 연구-특급호텔 레스토랑과 패밀리 레스토랑을 중심으로」, 경기대 대학원, 석사학위논문
한천수 (2008), 「조리사의 임파워먼트가 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」 경희대 관광대학원, 석사학위논문
한국조리사회중앙회 (1998),
한국산업인력공단, www.hrdkorea.co.kr



2. 국외문헌

- Alderfer, (1972). Existence, relatedness, and growth : Human needs in Organizational settings.
- Arad, S., (1994), Impowered Work Groups: Conceptual Framework and Empirical Assessment of Empowerment Process and Outcomes in Organizations, PH. Dr. Dissertation, University at Urbana-Champaign
- Bowen, D.E., and Lawler, E.E, (1992), The Empowerment Service Workers, Sloan Management Review, Vol.33
- Chebat, Jean-Charles, and Kallias, P. (2000), “The impact of Empowerment on Customer Contact Employees Role in Service Organization” , Journal of Service Research, Vol.3(Augusta)
- Chltiris, L. (1988). Herzberg ' s Proposals and their Applicability to the Hotel Industry. Hospitality Education and Research Journal
- Chon Kye-Sung, and Michael D, Olsen (1990)
- Conger, J. A.. and Kanungo, R. N. (1998), “The Empowerment process : Integrating theory and practice” , Academy of Management Review, Vol.13
- Cosun, D.L., and Enz, C.A,. (1999), Prediction Psychological Empowerment Among Service Works: The Effects of Support-Based Relationship, Human Relations, 52(2)
- Davis, S.W., and Wasmuth, W.J, (1983), “Managing Employees Leave” , The Cornell H.R.A, Quarterly.
- Flippo, E.B, (1984), Principal of Personnel Management, Sixth Edition, New York, McGraw-Hill Inc,
- George T. Milkovich., and John W. (1994), Boudreau, Human Resource Management, Irwin
- Hackman, J.R. (1996), Groups that work and Those that don't work, San Francisoc, Josseey Press.

- Hocut, M. A., and Stone T. H, (1998), "The impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort" , Journal of Quality Management, Vol.3(1)
- Holt, N.C.L., (1984). "The Relation Between Individual Vocational Need and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Works(in Satisfaction)" , University of Minnesota,
- Iverson R. D, (1992). "Employee Intent to Stay : An Empirical Test of Revision of the Price and Mueller Model" , Unpublished Doctoral Dissertation, University of Iowa,
- Kanter, R.M, (1979), Power failure in management circuits Harvard Business Review, July-August
- Kinlaw, D.C, (1995), The Practice of Empowerment: Making the most of human competence, USA: Gower.
- Kirkman, B. I., and Rosen, B., (1997), A Model of Work Team Empowerment Research in Organizational Change and Development, Vol. 10,
- Kizilos, P, (1990), "Crazy about Empowerment" , Training, Dec
- Lashley, C, (1995), "Towards an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Service," International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.7(1)
- Locke, E.A., (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D Dunnette(ed) Handbook of industrial and Organization Psychology. Chicago : Rand McNally
- Lothar Kreck, (1984), *Analysis and planning*, vnr
- Martin J, (2002), *『Culture in Organization: Three Perspectives』*, N. Y : Oxford University Press.
- Michael, C. E., and Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand & Meglino Model. Journal of Applied psychology
- Mobley, W.H, (1983), Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control, reading, Mass; Addison-Wesley Publishing Co.

- Murat Hancer, M. S. (2001), "An Analysis of psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees", The Ohio State University, Degree Doctor of Philosophy
- Murrell, K. L. (1985), The development of a theory of empowerment: Rethinking power for Organization Development Journal,
- Pizam, A., and Chandrasekar, V. (1983). "You Do Likd, You work", The Cornell H.R.A. Quarterly
- Porter, L.W., and Steers, R.M. (1987), Organization, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, Chicago: St. Clair Press,
- Randolph, W. A. (1995), Navigation the Journey to Empower, Organizational Dynamic, Vol. 22(4)
- Saunders, I.E., (1981). Expiration of the Usefulness of "Important" Work Related Needs as a Tool for steadies in Job satisfaction University of Minnesota.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P. (1993), "Organizational Citizenship Behavior ; Its Nature and Antecedents," Journal of Applied Psychology, Vol.68, No.4
- Smith, K., Gregory, S. R., and Cannon, D. (1996). "Becoming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the Hospitality Workplace", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.8(6).
- Spreitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38,
- Thomas, K. W., and Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, Vol. 15(4)
- Vogt, J. F., and Murrell. K. L. (1990), "Empowerment in Organization", San Diego. C. A : Pfeffer & Company
- Weiss, H. B. (1977), Conceptual and Empirical Foundations for The Study of Affect at Work, in R. G. Lord, R. J. Klimoski & R. Kanfer (Eds), Emotions in the workplace. (San Francisco ; Josseybass)

White, H, (1995), Staff Nurse Empowerment and Job Satisfaction, Masters thesis.
Univer sity of Western Ontario



【부 록】

【설 문 지】

--	--	--	--

호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 관한 의견조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문조사에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 조사는 **호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 관한** 인식을 파악하여 직무능력과 기업성과의 향상에 도움을 주고자 진행하고 있습니다.

본 설문지에 대한 응답 내용은 무기명으로 처리되며 연구목적 이외에 다른 목적으로 사용하지 않겠습니다. 질문에는 정답이 없으며, 선생님의 응답 하나 하나가 본 연구의 귀중한 자료로 활용되오니 바쁘시더라도 이 조사에 적극적으로 협조해 주실 것을 부탁드립니다. 선생님의 무궁한 발전을 기원합니다.

감사합니다.

2009. 9

지도교수 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
경영학박사 우 성 근 교수

연구자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
호텔외식경영전공 윤 수 선
연락처 : 010-7663-4666
E-mail : grandchef@yahoo.co.kr

임파워먼트 (Empowerment)란 ?

-개인적인 능력이나 권한이임 및 부하의 역량 확대를 통하여
파워와 권한을 주는 것을 의미함.

I. 다음의 문항은 호텔 조리사의 임파워먼트에 관한 질문입니다. 각 문항에 대해 ① ② ③ ④ ⑤ 중 귀하의 생각을 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1	내가 맡고 있는 주방업무는 나에게 매우 중요한 일이다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 직무상 주방 업무활동은 개인적으로 의미가 크다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 주방 업무역할은 나에게 매우 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 업무능력에 대해 자신감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 일을 잘 수행할 능력에 대한 확신이 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 업무를 잘 수행할 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 주방 업무 처리 시 상당한 자율성을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 주방 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9	주방 업무 처리 시 나에게 독자적 기회가 주어진다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 나의 부서에 대해 영향력을 가진다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 업무 처리 시 상당한 통제력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 업무처리의 결정에 영향력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음의 문항은 호텔 조리사의 직무만족에 관한 질문입니다. 각 문항에 대해 ① ② ③ ④ ⑤ 중 귀하의 생각을 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1	나는 우리호텔의 승진기회에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 내가 맡고 있는 주방업무에 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
3	내가 수행하고 있는 주방직무는 나의발전과 성장에 기회를 준다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 상사에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 나의 동료들에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 현재의 월급에 만족한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음의 문항은 호텔 조리사의 이직의도에 관한 질문입니다. 각 문항에 대해 ①②③④⑤중 귀하의 생각을 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1	나는 다른 호텔로 이직을 종종 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 조만간 다른 직장으로 옮길 가능성이 높다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 기회가 주어진다면 다른 호텔로 옮기고 싶다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음의 문항은 귀하의 일반적인 사항입니다. 각 문항의 해당 번호에 (V)표 하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은 ? ① 남성 ② 여성
2. 귀하의 연령은 ? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대
3. 귀하의 최종 학력은 ?
① 중졸이하 ② 고졸 ③ 전문대졸 ④ 대학교 졸 ⑤ 대학원 이상
4. 귀하의 현재 직책은 ? ① 사원 ② 주임급 ③ 계장급 ④ 과장급 ⑤ 차장급 이상
5. 귀하의 현재 연봉은 ?
① 2천 만원 이하 ② 2천 만원 - 3천 만원 ③ 3천 만원 - 4천 만원
④ 4천 만원 - 5천 만원 ⑤ 5천 만원 이상
6. 귀하의 현재 고용관계는 ? ①임시직 ②계약직 ③비정규직 ④정규직 ⑤외국인
7. 귀하의 현재 조리직종은 ?
① 한식 ② 양식 ③ 중식 ④ 일식 ⑤ 제과, 제빵 ⑥ 기타
8. 귀하의 현재 호텔 근무 년수는? ()년

ABSTRACT

A Study on the Empowerment, Job Satisfaction and Turnover Intention of Hotel Culinary Employees

Yoon, Soo-sun

Major in Hotel & Restaurant Management

Department of Hotel, Tourism and Restaurant
Management

Graduate School of Business Administration

Hansung University

The purpose of this study is to present implications of ways for applying more efficient hotel culinary employees' empowerment in future by empirically understanding the degree of empowerment in which cooks, who are in the service of five-star hotels, perceive to inquiring into the effect of empowerment on job satisfaction and turnover intention.

To attain the purpose of this study, it was established as follows.

First, it empirically understands the degree of empowerment in which five-star hotel culinary employees perceive.

Second, it inquiries into the effect of empowerment, which hotel culinary employees perceive, on job satisfaction.

Third, it inquiries into the effect of empowerment, which hotel culinary employees perceive, on turnover intention.

Fourth, it presents what a study on the influential relation between hotel culinary employees' empowerment, job satisfaction and turnover intention implies from a practical angle.

In addition, it ultimately contributes to their job improvement and customer-oriented improvement through empowerment, with the consequence that it wants to apply the concept of empowerment to the hotel industry to present and examine study models of their empowerment.

As their customer service exercises broad influence on determining customer satisfaction due to very various customers' desires and taste in hotel corporate of high dependence on human resources, and customers directly participate in the production process of goods due to the synchronism of production and consumption, they should flexibly cope with customers' desire and need.

This study was started that their performance, active and positive attitude, efforts to meet customer's desire, or empowerment should be given for this above all.

As well also displayed in the existing literatures, their empowerment has many effects on the hotel operation, and at the same time is becoming an important meaning. Especially, a study on the influence and role of their empowerment in operating hotel corporate at the time when a service industry plays a bigger role in all industries will be a very important matter.

Their job have several characteristics missing from other occupations: high professionalism and career-centered organization, concrete classification of hierarchy, clearness of responsibility. By these characteristics of their job, the degree of empowerment, which they feel, will directly and indirectly influence on the production of hotel corporate and the result of business.

The purpose of this study was to inquire into what four factors of their empowerment, or meaningfulness, role performing ability, self-determination and influence affect job satisfaction and turnover intention.

The empowerment has a very important meaning and position, and the empowerment in corporate organizations is to help maximumly show employees' potential and creativity by raising practitioners' role performing ability, and by handing managers' authority to them to expand the extent of their responsibility.

Employees, who have to contact with customers most frequently, are responsible for the settlement of customers' problems, but if they have not the authority for this, it's like for businesses to sell goods that doesn't solve customers' problems.

In the future, hotel businesses will have to promote the change of thought and behavior to ultimately practice the maximization of employees' service level and the management of customer satisfaction, as well as do away with negative elements of organizational culture with the settlement of desirable organizational culture, and improve the level of organizational members' job satisfaction and organizational commitment through employees' empowerment.

The empowerment can be defined as diversifying the power so that organizational members can autonomously make decisions as a matter of their duty with their own sense of responsibilities for better organizational performance than the existing directive and regimental organization or traditional and hierarchical organization. In addition, members of empowered organization can perform their tasks more autonomously than those of traditional organization to pursue their vision by themselves,

while they can change into the atmosphere, which a community sense between members of the organization can be strengthened.

By the results of this study, components of empowerment focused on organizational members' psychological perception on empowerment in hotel kitchen organization have many influences on the cause and effect relation with job satisfaction and turnover intention of hotel culinary employees.

If the current hotel kitchen organization is efficiently managed, and hotel culinary employees make the most of their abilities including potential, the empowerment plays an important role in increasing the efficiency of their job and organizational effectiveness of hotel kitchen.

The hotel culinary employees' empowerment cannot stress too much in the management of hotel organization, and as it is presented as a significant alternative that can solve urgent problems of organization, measures of empowerment and job satisfaction have to be developed.

It will has also need of deep leading and documentary researches to raise the suitability to model for higher persuasion.