

임파워먼트(Empowerment)가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구

김기영·염진철*

경기대학교 관광학부 외식조리전공 교수

*배화여자대학 전통조리과

The Effects of Empowerment on Job Satisfaction, Commitment, Culinary Staff in the Hotel

Ki-Young Kim and Jin-Chul Yom*

Professor, Division of Tourism Science, Kyonggi University

**Department of Traditional Korean Cuisine, Baewha Women's College*

ABSTRACT

The summarized analysis result of this research is as follows.

First, regarding the difference of preceding variable and dependent variable, statistically considerable difference did not appear between self determination and personal relations in educational background and between groups of self determination in hotel type, and statistically considerable difference appeared among other groups.

Second, regression analysis result between empowerment and job satisfaction turned out that statistically considerable influence is exerted in the order of personal relations ability, influence power, role performance ability and self-decision nature.

Third, regression analysis result between empowerment and job devotion turned out that statistically considerable influence is exerted in the order of personal relations ability, role performance ability and influence power.

Fourth, regression analysis result between empowerment and organization devotion turned out that statistically considerable result is exerted in the order of influence power and personal relations ability.

Fifth, it turned out that statistically relative high correlation existed among correlation of empowerment and result variable such as job satisfaction, job devotion and organization devotion. The above-mentioned matters considered, this research proposes following points.

This research examines the effect of empowerment on job satisfaction and organizational commitment of culinary staff in the hotel. the effect of the variable of empowerment on result variable shows that role performance ability, influence power and personal relations ability are important variables. Therefore, to improve the role performance ability of members of kitchen, it is essential for each individual to improve

their ability and to have confidence at the time of business performance. So, this research implies that consistent and systematic training is necessary for increasing the ability and confidence. In order to improve influence power, it is necessary for members of an organization to have strong faith that their jobs determine the success of the company, and to increase the sense of self-control by letting them have the right of self determination, so that all members may have strong desire to transact business. This research implies that in order to improve personal relations ability, it is necessary for members of an organization to discover the best method of decision- making and solve problems through members' developing mutual action, and for managers to take personal characteristics into account so that members may have belief and confidence in their job and realize the value of their job. In conclusion, the person in charge of personnel affairs and the manager in charge of kitchen need to realize the importance of empowerment and especially have an much interest in all parts including self determination, influence power and role performance ability and personal relations ability etc.

Key words : empowerment, job satisfaction, organization commitment.

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

조직의 성과는 경영활동의 성과 및 구성원의 행동성과와 밀접한 관련이 있는데, 그 동안 우리나라 호텔기업들은 단기적인 경영성과에 의존하고 구성원들의 수동적인 성과에 치중하였을 뿐 구성원들의 창의성이나 자발적인 노력에 의한 조직성과에 대해서는 소홀히 하였다. 즉, 조직구성원들의 직무태도의 향상에 필요한 임파워먼트(empowerment)에는 관심을 보이지 않고, 제한된 범위내의 구성원의 능력에 의존한 성과만을 중요시하여 구성원들의 역량을 효율적으로 활용하지 못하였다. 즉 조직의 목표를 성취하기 위해 효과적으로 인적자원을 관리하는 것은 매우 중요하다¹⁾, 변화에 신속하고 적절하게 대응하는 종업원의 능력이 기업을 성공으로 이끄는 핵심으로 부각되면서 기업들은 어떻게 하면 조직구성원들이 업무를 보다 의미 있게 느끼고, 조직에 자율적으로 헌신하도록 하느냐에 초점을 두게 되었는데 이러한 관점에서 임파워먼트가 중요하게 부각되고 있다.

호텔기업은 인적 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 주방조직 구성원의 사기, 태도, 직무만족, 조직몰입. 권한부여는 호텔 이용객의 만족 도와 직결되는 동시에 노동생산성의 제고라는 경영효율에 크게 영향을 미치게 되므로 인적 서비스에 대한 의존성이 높겠다고 하겠다²⁾.

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 조리사들도 고객과 직접 대면하는 조직구성원(customer-contact employee)으로서 고객의 서비스지각에 직접적인 영향을 미친다. 그러므로 고객에게 직접 서비스를 제공하거나 수행하는 조리사들이 고객의 요구에 맞추고 문제 발생시 빠른 대응을 하기 위해서는 일선 조리사에게 재량권을 부여하는 것이 필요하다. 즉각적인 상황판단과 문제 해결 및 융통성 있는 업무 흐름을 위해서 조리사들의 자발적인 의사결정을 지원하는 운영이 요구된다. 또한 호텔 식음부문의 운영에 핵심적인 부분인 생산 부서(주방)³⁾의 생산활동에 대한 구체적인 분석 없이 비대해진 조직의 축소를 위해 인원을 최소화하는 인원감축정책만을 불황타개와 생산성 향상의 제일 처방으로 이용하고 있는 실정이다.

경쟁력 있는 호텔 주방으로 발돋움하기 위하여 조리사들에게 할 수 있다는 신념과 조직에 비전을 제시해 주는 리더십이 있어야 하고, 조리사들의 협력과 합의를 촉진하는 조직문화를 정착시킴으로써 조직운영의 유연성과 효율성을 높이기 위해서는 조직에 임파워먼트가 형성되어야 한다.

이러한 점을 고려하여 본 연구는 호텔 식음부문의 생산 부서인 주방의 인적 자원인 조리사들에게 임파워먼트의 개념을 소개하고 직무만족을 통한 조리사들의 업무 성과를 향상시키고 실증적 연구결과를 토대로 호텔주방 조직구성원의 임파워먼트에 관한 영향력을 평가하여 호텔기업의 인적자원관리에 유용한 자료로 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 임파워먼트

1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트란 사전적으로 풀이하면 무엇을 할 수 있게 해주다(enable), 할 권리를 주다(authorize), 그런 능력을 주다의 의미로 풀이되어 있다. 어떠한 것을 할 수 있는 상태에는 권리나 자원, 힘, 능력 등을 보장한다는 다양한 의미가 포함되어 있는 것이다. 임파워먼트는 정치학, 사회학에서 먼저 도입된 개념으로서 이에 관한 연구가 경영학에 등장하게 된 것은 1950년대부터이며 1980년대 중반부터 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 중요시되었다⁴⁾.

Thomas와 Velthouse⁵⁾에 따르면, 임파워먼트라는 용어는 파워(power)에서 유래되어, 파워에 관한 개념의 발전에 따라 변하여 왔다. Power의 의미는, 첫째, 합법적인 권한이라는 의미로 이해할 수 있고, 둘째, 무엇인가를 해낼 수 있는 능력의 의미로

정의할 수 있으며, 셋째, 에너지 또는 원동력의 의미로 이해할 수 있다.

경영학적인 의미에서 임파워먼트는 먼저 업무수행 자신감의 의미로 사용된다. 이는 자신의 능력에 대한 강한 자신감과 신념을 갖도록 지원해 주는 것을 의미한다. 칸거와 카넵고(Conger & Kanungo)는 “사실상 경영이론과 실제에 있어서 임파워먼트의 인식된 역할에도 불구하고 개념이해에 많은 혼동이 있다”라고 하고 있으며, 임파워먼트는 “과업수행 자신감으로 구성원은 과업을 부여받는 것이 아니라, 그들 스스로 그들의 일을 수행하기 위해 스스로 노력하게 되고 또, 그 일을 수행하게 되는 것이다”라고 말하고 있다⁶⁾. 따라서 임파워먼트를 enabling의 뜻으로 사용하면 단순히 상사의 입장에서 주는 것뿐 아니라 부하의 입장에서 받는 것의 의미도 포함하고 있기 때문에 부하가 임파워시킨다는 것은 부하로 하여금 자신에 능력에 관한 자신감을 갖도록 할 수 있는 행동을 하는 것을 가르키며, 부하의 입장에서 임파워되었다는 것은 부하가 자신의 능력에 대한 자신감과 신념을 갖게됨을 뜻한다. 전통적인 관리의식이 주도하는 파워의 내용은 주로 상사의 이전 의지와 관련된 것이다. 파워를 주는 사람과 받는 사람이 일단 수직적인 관계를 형성하고 있음을 말하는 것이며, 따라서 상호작용 하는 타인들에게 통제권이란 거의 일반의 의지에 따라 형성된다는 것이다. 이러한 파워의 내용은 파워의 동등성을 추구하는 임파워먼트에 포함되거나, 결코 동일선상에 놓일 수 없는 차원에서의 파워이다. 이것은 파워를 준다, 혹은 이양한다는 의미로 임파워먼트를 조직내 접목시킬 경우에는 단지 권력의 한 원천으로서만 파악될 오류를 충분히 발생시킨다. 이를 극복하고 구성원간에 공유된 파워가 조직파워로 변형된 형태를 나타낼 수 있고, 그것은 조직효과성 및 구성원의 높은 만족과 성과로 나타난다고 함으로써 파워공유의 효과성이 주장되는 것이 Positive- Sum의 파워개념이다.

2) 임파워먼트의 구성요소

칸거와 카넵고(Conger & Kanungo)는 단순한 권한이양이 자동적으로 종업원의 심리적 임파워먼트를 가져오는 것이 아니라는 점을 중시하여 동기부여적 관점으로 임파워먼트를 볼 것을 주장하며, 단순한 권한분배 혹은 참여적 경영기법이라고 정의하는 문헌을 비판하면서 조직구성원간에 자아효과성(self-efficacy)을 증대시키는 과정으로 증가된 자아효과성의 심리상태를 강조하였다. 보웬과 라워(Bowen & Lawer)는 임파워먼트의 구분을 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있도록 하는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권의 네 가지 요소로 구분하였다.

임파워먼트에 대하여 학자들마다 다르게 구분하고 있지만, 토마스 와 벨트하우스(Thomas & Velthouse)⁷⁾는 임파워먼트를 내적 동기가 부여된 조직구성원들이 조직목표를 달성하기 위하여 전력을 다해 업무를 수행하며, 어려운 상황과 문제가 있을 경

우에도 자신들의 모티베이션을 유지하면서 탄력적으로 대처하여야 한다고 하였다. 스프레츠는(Spreitzer)⁸⁾는 토마스와 벨트하우스의 연구를 바탕으로 내적 과업동기 (Intrinsic task motivation)를 부여하여 인지에 의한 과정 모델을 제시하였다. 또 임파워먼트를 네 개의 인지적 차원으로 나타나는 내적 과업 동기로서 정의하였는데 직무평가라 불리는 인지적 차원은 네 가지로 구성되어 있다고 주장하였다. 업무에 대한 내면적인 개인의 신념, 기대, 행동 적합성의 의미부여인 의미성, 업무수행을 기술적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 개인의 신념인 역량성, 업무를 수행하기 위한 구체적인 행동을 언제 어떻게 계획하고 수행하는지 선택하는데 있어서의 자율성을 반영하는 것으로 작업방법이나 공정 등을 스스로 결정하는 자기결정성, 업무에 있어 개인이 전략적, 관리적, 운영적 결과에 영향을 미칠 수 있는 영향력이 있다. 네 가지 차원으로 나타나는 임파워먼트의 구성요소는 내적 과업동기를 증대시키는 심리적 과정이다.

2. 직무만족

1) 직무만족과 조직몰입의 개념

직무만족이란 한 개인이 직무에 대해 갖고 있는 감성적(affective)이고 정서적(emotional)인 선호도(like or dislike)를 말한다⁹⁾. 티핀과 맥코이(Tiffin & Macormick)에 의하면 직무만족은 직무에서 얻어지는 또는 경험되는 욕구만족의 과정이며 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다 하였고¹⁰⁾ 개인의 직무만족에 영향을 주는 직무 관련요소로는 동료, 감독, 임금, 회사의 방침, 승진 및 호텔 조직구성원의 경우에는 고객 등이 있다¹¹⁾. 스미스(Henry C. Smith)는 직무만족을 각 개인의 자기직무와 관련되어 경험되는 모든 감정의 총화 내지 균등상태에서 좌우되는 태도라고 하였으며¹²⁾, 또한 직무만족은 내재적 및 외재적 요소로 구분할 수 있다. 내재적인 직무만족(intrinsic job satisfaction)은 직무자체에 대한 만족과 단순히 개인의 과업수행에 따른 보상으로 간주되고 있으며¹³⁾, 내재적 보상은 과업에 대한 성취감이나 자아실현과 같은 느낌을 경험하는 것으로 도전감, 인정, 책임감, 경력, 기회, 발전 등과 같은 내재적 보상에 의해 얻을 수 있다. 그리고 외재적인 직무만족은 조직, 동료들이나 상사로부터 주어지는 보상, 승진, 안정 등을 포함하는 외재적 보상으로부터 얻을 수 있는데 이는 주로 하부 욕구의 충족에 연관된 것이라고 볼 수 있다. 일반적으로 외재적 보상은 직무 달성 이외에 다른 많은 요인을 고려하여 결정되기 때문에 직무 달성과 외재적 보상의 연결은 불완전하다고 할 수 있다.

경영자 입장에서 볼 때 직무만족수준이 높은 사람은 자신의 직무환경에 매우 긍정적인 태도를 갖고 있으며 불만족한 사람은 자신의 직무환경에 대해 부정적인 태도를 갖게 된다. 직무만족도는 조직의 운영이 원활한가를 평가하는데 중요한 지표가 되어

왔으며, 직무만족도가 조직행동의 규범적 접근에서 중요한 역할을 차지하는 것은 종업원의 가치판단, 정신건강 및 육체적인 건강에 큰 영향을 줄 뿐만 아니라 조직에도 많은 영향을 미치기 때문이다. 그 이유는, 첫째, 근로자가 자신의 직무 생활에 대해 긍정적인 감정을 가지게 되면 외부 사회에 나가서도 자신이 속해 있는 조직에 대해서 호의적으로 이야기한다. 둘째, 자신의 직무에 대해서 호의적인 감정을 갖는 종업원은 자신의 조직 외부에서만 뿐만 아니라 내부에서도 원만한 인간관계를 유지하게 된다. 셋째, 조직에 대한 만족도가 높으면 노동의 이동률과 결근률이 줄어들게 되어 조직의 윤리적인 목표에 크게 기여하게 된다.

이상과 같은 정의를 종합해 볼 때 직무만족이란 사람이 현재의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취 등과 같은 제 근무조건에 대하여 얼마나 만족하는가하는 감정적 표현이라고 할 수 있다.

3) 직무만족의 결정요인

직무에서 관련된 가치체계에서 비롯된 직무만족은 인구 통계적 요인 즉, 개인적 특성인 직무수준, 조직규모, 직위, 연령, 성별, 학력수준, 재직기간 등과 유의 적인 관계가 있으며, 직무만족에 영향을 미치는 요인은 조사자의 주관, 시기, 대상 등에 따라 여러 가지로 분류될 수 있으며 학자들의 연구를 살펴보면 다음과 같다. Friedlander는 직무만족 결정요인을 크게 사회적 기술적 환경, 본질적 작업 측면, 그리고 발전을 통한 안정¹⁴⁾ 등 3가지로 분류했고, Vroom은 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진기회, 작업시간으로 구분¹⁵⁾하였고, Herzberg는 직무만족 요인과 직무불만족 요인으로 구분하고 있는데 직무만족 요인으로는 성취, 인정, 직무자체, 책임, 성장을 직무만족 요인으로, 회사정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위, 직무안정 등을 불만족 요인¹⁶⁾이라고 주장하였다. 또한 Locke는 직무만족 요인으로 직무자체, 임금, 승진, 감독, 안정감, 복지후생, 작업조건, 동료, 회사경영방침¹⁷⁾ 등 9가지 요인으로 구분하고, Adlerfer는 임금, 부가급부, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중 및 성장 등 5가지 요인¹⁸⁾을 지적하였으며, 미국 미네소타 대학 부설 연구소는 직무만족 요인으로 능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 작업조건, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 인정, 안정성, 임금, 승진, 상사의 지식 능력, 직무수행능력, 동료관계, 성취감, 활동성¹⁹⁾ 등으로 구분하였다.

앞의 연구를 살펴본 바와 같이 직무만족은 기업의 내·외적인 요인과 가치판단의 기준 등에 의해서 영향을 받는다고 볼 수 있다. 따라서, 어떤 요인들이 직무만족에 크게 영향을 미치는지 안다면 조직운영에 있어서 경영자들에게 인력운용관리에 지침을 제공하는 역할을 할 수 있을 것이다.

3. 몰 입

1) 몰입의 개념

몰입의 개념은 매우 다양하고 여러 가지 형태로 정의를 내리고 있으나 조직몰입과 직무몰입에 대해서 뚜렷하게 구분을 하지 않고 사용해 왔는데, 최근 몰입에 대한 관심이 증가하면서 많은 학자들이 연구를 하였다. 몰입에 관해 논한 학자들의 정의를 살펴보면, 모크(Moch, M.)는 종업원의 몰입에 관한 연구에서 조직몰입은 구성원이 조직과 동일화 되어 가는 정도를 의미하며, 직무몰입은 구성원이 그의 직무로부터 정체성을 갖는 정도일 의미한다고 말했고, Osborne은 직무몰입은 개인이 자신의 직무에 몰두하거나 사로잡히는 정도이고, 조직몰입은 이러한 직무몰입보다 포괄적 관리 지향적 개념이라고 정의하였다. 카츠와칸(Katz & Kahn)은 개인이 조직의 요구를 충분히 수용하려면 직무몰입이 필요하고, 직무몰입의 수준은 개인의 열망(Aspiration)의 수준과 조직의 목표의 내재화의 정도와 관계된다고 하였다.

2) 몰입의 유형

조직몰입의 개념은 조직 구성원이 자신의 조직에 대하여 갖는 애착, 충성심의 척도에 의해서 뿐만 아니라 조직을 이탈하지 않고 잔류하여 주어진 과업을 수행하게 하는 다양한 동기에 의해 다를 수 있다. 이러한 다차원적인 개인적 동기를 고려하여 새로운 관점인 다중형태의 조직몰입을 사용한 연구들은 태도의 일관성을 유지하기 위한 개인이 자신의 태도형성 및 태도와 관련된 일관된 행동을 연구할 수 있다는 장점때문에 점점 많은 연구에 이용되는 추세를 보이고 있다. 이에 학자들의 몰입에 관한 분류 유형을 살펴보면 다음과 같다.

Kanter²⁰⁾는 조직몰입을 사회적 행위자가 조직을 위해 노력하고, 충성을 바치려는 의도로 정의하면서 조직몰입이 조직이 개인에게 부과하는 다양한 행동적 요구로부터 비롯된다고 보고 근속(commitment to stay), 응집(cohesion), 그리고 통제몰입(control commitment)등으로 분석하였다. 첫째, 근속 몰입(commitment to stay)은 조직에 참가하여 구성원으로 남아있는 것이 이익이 될 것인가를 따지는 인지적 지향으로 Ezioni의 타산적 몰입(calculative commitment)과 유사하며 주로 보상(rewards)과 벌(punishment)에 의하여 유지되는 경우가 많다. 둘째, 응집몰입(cohesion commitment)은 조직에 애착과 충성심을 느끼는 정감적 지향(cathartic orientation)의 일체감을 느끼는 몰입을 의미한다. 셋째, 통제몰입(control commitment)은 조직의 목표나 가치가 자신의 것과 부합되기 때문에 몰입하는 평가적 지향(evaluative orientation)을 나타내며, Ezioni의 도덕적 몰입(moral commitment)과 같은 개념이다.

그리고 Mayer 와 Allen²¹⁾은 정서적 몰입(affective commitment)과 근속몰입(commitment to stay commitment)으로 분류하였다. 정서적 몰입이란 종업원이 느끼는 조직과의 심리적인 일체감으로써 조직원으로서 신분을 유지하려는 강한 바람으로 정의된다. 근속몰입은 조직원이 조직에 제공한 개인적인 누적투자 때문에, 혹은 보다 좋은

대안이 없기 때문에 조직구성원이라는 신분을 유지하고자 하는 심리적인 필요성으로 정의된다.

그리고 Angle와 Perry²²⁾는 Porter등이 개발한 조직몰입의 15개 문항을 이용하여 요인분석을 실시하여 가치몰입과 근속몰입의 두 분류로 분류하였다. 이것은 Katz와 Kahn이 종업원의 행동을 첫째, 조직에 남아 있는 것, 둘째, 조직에서 규정된 행동을 하는 것, 셋째, 규정된 이상의 자발적이고 혁신적인 행동을 하는 것으로 나눈 점에 근거를 두고 가치몰입(value commitment)과 근속몰입(commitment to stay)으로 조직몰입을 나눈 것이다.

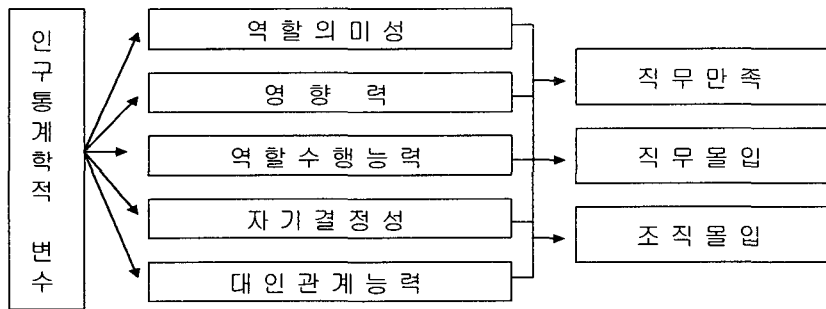
Straw & Salancik²³⁾는 조직행동학자들이 보고 있는 몰입과 사회심리학자들이 보고 있는 몰입간의 차별화가 필요함을 강조하면서 태도몰입과 행동몰입으로 구분하였다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구의 모형과 가설의 설정

1) 연구모형

앞에서 살펴본 이론적 배경을 토대로 실증연구를 통한 Spreitzer가 연구한 조직구성원의 임파워먼트를 역할의미성, 자기결정성, 역할수행능력, 영향력과 대인관계능력으로 구분하여 <Fig. 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<Fig. 1> 연구모형

2) 연구의 가설 설정

이론적 배경을 토대로 연구모형을 중심으로 실증 연구를 하여 Spreitzer가 연구한 조직구성원의 임파워먼트를 역할의미성, 자기 결정성, 역할수행능력, 영향력과 박원우가 개인 임파워먼트의 필수내용으로 설정한 대인관계능력 증진의 요소를 추가해서 호텔 주방종사원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 다음

과 같은 가설을 설정하였다.

• 연구가설

- (1) 주방조직 구성원의 인구통계학적 특성에 따라 임파워먼트변수(역할의미성, 자기결정성 역할수행능력, 영향력, 대인관계능력) 정도의 차이가 있을 것이다.
- (2) 주방조직 구성원의 임파워먼트는 결과변수(직무만족, 직무몰입, 조직몰입)에 영향력을 미칠 것이다.
- (3) 주방조직 구성원의 임파워먼트 변수와 결과 변수간에는 정(+)상관이 있을 것이다.

2. 조사설계 및 분석방법

1) 표본의 설계와 자료수집

표본의 설계와 자료수집은 서울지역 및 경기도 지역 소재의 특1급 5개 호텔, 특2급 5개 호텔, 1급 이하 5개 호텔에 근무하는 조리사들을 대상으로 2003년 5월 4일부터 2003년 5월23일까지 20일간에 걸쳐 설문지를 총 330부를 배포하여 302부가 회수되었으며 응답상에 오류나 불성실한 답변을 제외하고 총 295부가 실증분석에 활용되었다.

2) 설문지의 구성

본 연구를 위한 설문지는 선행변수인 역할의 의미성과 관련된 5문항, 자기결정성에 관련된 4문항, 역할수행능력과 관련된 4문항, 영향력과 관련된 4문항, 대인관계능력과 관련된 6문항, 결과변수인 직무만족과 관련된 13문항, 직무몰입과 관련된 5문항, 조직몰입과 6문항과 일반적인 사항의 6문항으로 구성되었다.

3) 자료의 분석방법

본 연구에서는 설문지의 신뢰도를 측정하기 위하여 Cronbach's α 방법을 이용하였으며, Windows용 Spss/Pc 10.0 통계프로그램을 이용하였고, 가설 1의 검증을 위해 T-test와 분산분석(Analysis of Variance)을 실시하였으며, 또한 가설 2의 검증을 위해 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다. 그리고 가설 3은 상관관계분석(Pearson Correlation Analysis)을 이용하여 주방조직구성원의 임파워먼트 변수와 결과변수간의 관계를 분석하였다.

IV. 분석결과 및 해석

1. 표본의 특성

분석자료에 이용된 295부에 대한 응답자의 인구 통계적 특성은 <Table 1>에 나타난 바와 같다. 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별로는 남자가 236명(80%), 여자가 59명(20%)으로 남자의 비율이 높은 것으로 나타났으며, 연령층은 31~35세가 84명(28.5%)으로 가장 높은 비율로 나타났으며, 26~30세가 83명(28.1%), 36~40세가 44명(14.9%)의 순으로 나타났다.

<Table 1> 인구통계학적 특성에 따른 분류

구 분		표본수 (N)	백분율 (%)
성별	남	236	80
	여	59	20
연령	25세 이하	43	14.6
	26~30세	83	28.1
	31~35세	84	28.5
	36~40세	44	14.9
	41~45세	23	7.8
	46세 이상	18	6.1
학력	고졸이하	61	20.7
	전문대졸	188	63.7
	대졸 이상	40	13.6
	대학원 이상	6	2.0
직위	조리사 보조	86	29.2
	2nd cook	90	30.5
	1st cook	65	22.0
	계장대리	25	8.5
	과장급	20	6.8
	차장급 이상	9	3.1
근무 연수	2년 미만	54	18.3
	2~5년	69	23.4
	6~8년	66	22.4
	9~12년	51	17.3
	13~15년	35	11.9
	16년 이상	20	6.8
호텔 유형	특1급	106	35.9
	특2급	101	34.2
	1급이하	88	29.8

2. 표본의 신뢰성

표본의 신뢰성분석을 실시한 결과 결과변수인 조직몰입을 제외한 모든 변수가 0.8 이상으로 나타나 신뢰성이 상당히 높게 나타났다. 구체적으로 살펴보면 선행변수인 역할의미성은 0.863, 자기결정성은 0.800, 역할수행능력은 0.811, 영향력은 0.869, 대인관계능력은 0.870으로 나타났으며, 결과변수인 직무만족은 0.874, 직무몰입은 0.840, 조직몰입은 0.772로 나타났다.

〈Table 2〉 표본의 신뢰도 분석

측정변수		Cronbach's α
선행변수	역할의미성	.863
	자기결정성	.800
	역할수행능력	.811
	영향력	.869
	대인관계능력	.870
결과변수	직무만족	.874
	직무몰입	.840
	조직몰입	.772

3. 가설의 검증

가설 (1)은 주방조직 구성원의 인구통계학적 특성에 따라 임파워먼트 변수인 역할의미성, 자기결정성, 역할수행능력, 영향력, 대인관계능력의 정도의 차이를 검증하는 것이다. 성별에 따른 T-test결과 역할의미성, 자기결정성, 역할수행, 영향력, 대인관계는 유의한 차이를 보였다. 특히 역할의미성과 성별과의 관계는 .000으로 매우 높게 나타났다(Table 3). 또한 인구 통계적 변수와 임파워먼트 변수와의 차이검증에서는 학력에 따른 자기결정성 및 대인관계능력과 호텔유형에 따른 자기결정성을 제외하고는 가설이 대부분 채택되었다. 이상의 결과와 같이 가설 1은 대부분 채택되었다. (Table 4)

가설 (2)는 주방조직 구성원의 임파워먼트가 결과변수에 영향력을 알아보기 위한 것이다. 첫째, 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력은 역할의미성을 제외하고는 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 변수가 직무만족에 미치는 영향력은 대인관계능력, 영향력의 순서로 나타났다. 그리고 전체변인의 설명력은 37.8%로 나타났다.(Table 5)

둘째, 임파워먼트가 직무몰입에 미치는 영향력은 역할수행능력, 영향력, 대인관계능력이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변수가 직무몰입에 미치는 영향력은 대인관계능력, 역할수행능력의 순으로 나타났다. 그리고 변수의 설명력은 39.2%로 나타났다.(Table 6)

<Table 3> 성별에 따른 임파워먼트 차이점

	Sex	Avarage	표준 편차	t Value	유의 수준
역할의미	Man	3.9500	.7337	4.282	.000
	Woman	3.4814	.8214		
자기결정	Man	3.2828	.8355	1.973	.049
	Woman	3.0424	.8435		
역할수행	Man	3.7850	.7388	2.622	.006
	Woman	3.4831	.8696		
영향력	Man	3.2172	.9483	2.622	.009
	Woman	2.8644	.8204		
대인 관계	Man	3.8475	.6941	3.227	.001
	Woman	3.5141	.7689		

p < 0.05

<Table 4> 인구 통계적 변수에 따른 임파워먼트 차이검증

변 수	종속변수	자유도	F Value	유의 수준
연령	역할의미	5	6.181	.000
	자기결정	5	8.930	.000
	역할수행	5	6.622	.000
	영향력	5	14.885	.000
	대인관계	5	4.943	.000
학력	역할의미	3	3.058	.029
	자기결정	3	1.285	.280
	역할수행	3	2.813	.040
	영향력	3	4.672	.003
	대인관계	3	1.615	.186
직위	역할의미	5	10.661	.000
	자기결정	5	11.529	.000
	역할수행	5	6.822	.000
	영향력	5	23.655	.000
	대인관계	5	5.535	.000
연수	역할의미	5	7.427	.000
	자기결정	5	7.102	.000
	역할수행	5	10.428	.000
	영향력	5	15.877	.000
	대인관계	5	4.911	.000
호텔 유형	역할의미	2	7.976	.000
	자기결정	2	.523	.593
	역할수행	2	8.269	.000
	영향력	2	5.093	.007
	대인관계	2	4.835	.009

<Table 5> 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력

임파워먼트 변수	B	Beta	T	P
역할의미성	.001	.007	.107	.915
자기결정성	.109	.139	2.289	.023
역할수행능력	.134	.157	2.376	.018
영향력	.145	.205	3.214	.001
대인관계능력	.248	.272	4.688	.000

R2= .378, F=35.160, ***P<.001.

<Table 6> 임파워먼트가 직무몰입에 미치는 영향력

임파워먼트 변수	B	Beta	T	P
역할의미성	.002	.074	1.206	.229
자기결정성	.001	.018	.294	.769
역할수행능력	.220	.226	3.455	.001
영향력	.112	.139	2.200	.029
대인관계능력	.329	.315	5.497	.000

R2= .392, F=37.192, ***P<.001.

셋째, 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력은 영향력과 대인관계능력이 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 변수가 조직몰입에 미치는 영향력은 영향력, 대인관계능력의 순으로 나타났다. 그리고 변수의 설명력은 27.5%로 나타났다(Table 7). 따라서 이러한 결과는 가설 2를 부분적으로 지지하고 있는 것으로 나타났다.

가설 3은 주방조직 구성원의 임파워먼트 변수와 결과변수간의 정(+)상관을 알아보

<Table 7> 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력

임파워먼트 변수	B	Beta	T	P
역할의미성	.001	.000	.003	.998
자기결정성	.002	.055	.832	.406
역할수행능력	.103	.114	1.589	.113
영향력	.199	.265	3.838	.000
대인관계능력	.214	.220	3.512	.001

R2=.275, F=21.937, ***P<.001.

는 것으로 임파워먼트 변수와 직무만족, 직무몰입, 조직몰입은 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 이와 같은 결과는 가설3을 부분적으로 지지하고 있다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 효율성이 높은 호텔주방조직을 운용하기 위하여 요구되는 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입, 직무몰입에 미치는 영향을 검증하고 실제 조직에서 임파워먼트의 구축 및 활용성과에 대한 시사점을 제공할 목적으로 수행되었다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

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

둘째, 임파워먼트와 직무만족과의 회귀분석 결과는 대인관계능력, 영향력, 역할수행능력, 자기결정성의 순으로 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 임파워먼트와 직무몰입과의 회귀분석 결과는 대인관계능력, 역할수행능력, 영향력의 순으로 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 임파워먼트와 조직몰입과의 회귀분석 결과는 영향력, 대인관계능력의 순으로 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 임파워먼트 변수와 결과변수인 직무만족, 직무몰입, 조직몰입의 상관관계에 있어서 통계적으로 비교적 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

이상을 종합해 볼 때, 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시해 준다.

임파워먼트의 변수가 결과변수에 미치는 영향을 보면 역할수행능력, 영향력, 대인관계능력이 중요한 변수인 것을 알 수 있다. 그러므로, 주방 조직구성원의 역할수행능력을 향상시키기 위해서는 개개인의 필요역량을 높이는 것과 업무수행시 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 사명 의식을 갖도록 하고 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제감을 높이고 강한 업무의욕을 갖게끔 구성원에게 적절한 자기결정성이 필요함을 시사해 준다.

대인관계능력을 향상시키기 위해서는 조직구성원이 최선의 의사 결정 방법을 발견하도록 하며 팀원들의 상승적인 상호작용을 통해 문제를 해결해 나가고, 관리자 들은 구성원들이 실질적으로 자기 역량에 믿음과 결단력, 자기직무에 대한 가치를 인식시키기 위하여 개인 특성을 고려해야 함을 시사해 준다.

본 연구의 종합적인 결론은 인사책임자와 주방관리자는 임파워먼트의 중요성을 인식하고 특히, 자기결정성, 영향력, 역할수행능력, 대인관계능력 등 모든 부분에 지대한 관심이 필요하다.

참고문헌

1. Schlesinger LA, Heskett JS (1991) : Breaking the cycle of failure in services, *Sloan Management Review* 32(3):17-28.
2. 신재영, 송성인 (1993) : 최신포털경영론, 백산출판사, p.29.
3. 나정기 (1998) : 호텔 주방의 생산성 향상에 관한 연구, *관광학 연구* p.158.
4. 박원우 (1995) : 임파워먼트와 기업문화, 삼성정신문화연구소, pp.12-33.
5. Thomas KW, Velthouse BA (1990) : Cognitive Element of Empowerment, *Academy of Management Review* 15(4):660-680.
6. Conger JA, Kanungo R (1988) : The Empowerment Process: Integating Theory and Practice, *Academy of Management Review* 13:471-482.
7. Thomas KW, Velthouse BA (1990) : Cognitive Element of Empowerment, *Academy of Management Review* 15(4):666-681.
8. Spreitzer GM (1995) : Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal* 38: 1442-1485.
9. 허철부 (1998) : 최신 조직행동론, 형설출판, p.336.
10. Joseph Tiffin, Ernest J (1974) : McCormick, *Industrial Psychology*, 6th, ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc. 1974, pp.298-299.
11. 이철우 (2000) : 호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대학교 대학원 박사학위 논문, p.25.
12. 유기현 (1983) : 조직 행동론, 무역경영사, p.172.
13. Lucas GH, Jr. Babakus E, Ingram TN (1990) : An Empirical Test of the Job Satisfaction-Turnover Relationship : Assessing the Role of Job Performance for Retail Managers, *Journal of the Academy of Marketing Science* 18:199-208.
14. Friedlander F (1963) : Underlying Sources of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 47(4):246.
15. Vroom VH (1964) : *Work and Motivation*, New York, John Wiley & Sons, pp.172-190.
16. Herzberg F (1996) : *Work and The Nature of Man*, World Publishing co. Cleveland. pp.67-72

17. Locke EA (1973) : Satisfiers and Dissatisfies among White Collar and Blue Collar Employees, *Journal of Applied Psychology* 58:67-76.
18. Adlerfer CP (1967) : Convergent Discriminant Validation of Satisfaction and desire Measures by Interviews and Questionnaires, *Journal of Applied Psychology* 51(6):509-519.
19. Sanders LE (1981) : Exploration of the Usefulness of Important Work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction, University of Minnesota, p.34.
20. Kanter RM (1968) : Commitment and Social Organization : A sturdy commitment mechanism in utopian communities, *American Sociological Review* 33(4):499-517.
21. Meyer JP, Allen NJ (1991) : Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review* 1(1):61-89.
22. Angle HI, Petry JL (1981) : An Empirical Assessment of Organization Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26:3-5.
23. Salancik GR (1997) : "New Directions Organizational Behavior, Chicago Clair Press, p.62.

(접수일: 2003년 10월 30일 / 채택일: 2003년 11월 25일)