

호텔 조리사 조직의 임파워먼트 인식정도의 직무만족, 조직몰입, 경영성과와의 상관관계 연구

오 석 태[†]

우송대학교 외식조리학과

Study Relations of Empowerment Recognized by Hotel Culinary Teams on Job Satisfaction, Success, Organizational Commitment and Outcomes

Suk-Tae Oh[†]

Dept. of Culinary Arts, Woosong University

Abstract

This study focused on analyzing the relations of empowerment recognized by a five star hotel culinary team in job satisfaction, organizational commitment, and outcome. The purpose of this survey is to show a desirable culinary organization in hotel management. This survey was shared by two groups recognized as high empowerment and low empowerment groups, for job satisfaction, success, organizational commitment, and outcome measurements.

This study presented the difference between recognizable high empowerment and the effects of low empowerment groups which showed positive effects on the high empowerment group compared with the low empowerment group. This means that positive effects on the three main factors of job satisfaction, success, organizational commitment, outcome measurements, and hotel culinary organizations are required empowerment for the new organization of management.

Key words : empowerment, job satisfaction, organizational commitment, hotel culinary team, culinary organization.

I. 서 론

조리사 조직에 대한 사회적인 시각이 변화되고 있으며 그 역할도 증대되고 있다.

최근 호텔외식분야에서 조리사에 대한 사회적 인식은 크게 변화하고 있으며, 노동집약적인 업무의 특징으로 인하여 그들의 역할 또한 매우 중요하게 부각되고 있다. 조리사들은 호텔 조직의

일원으로 조직의 목표와 개인의 목표를 달성하기 위해서 노력하고 있다. 이들이 그러한 목표를 달성하기 위하여 고객에게 요리라고 하는 상품과 서비스를 제공하고 그 대가로 이윤을 창출한다. 서비스를 제공하는 호텔 기업의 인적자원은 상품을 구매하는 고객과 매우 밀접한 관계를 유지해야 한다. 호텔 기업은 종사원들의 만족과 충분한 의사소통, 그리고 동기부여를 통하여 자발적인

[†] : 교신저자, 011-314-8003, stoh@wsu.ac.kr, 대전시 동구 자양동 17-6번지

행동을 유도하여 이윤추구를 하는 것이 기업경영의 목표이므로 종사원들에 대한 직접적인 감독이나 통제보다는 자발적으로 조직의 목표를 위하여 헌신하고 창의성을 발휘할 수 있는 환경을 구축하는 것이 중요하다.

특히 호텔의 조리사 조직은 매우 세분화된 직무구성을 가지고 있으며(진양호·김기영·채영철 2006), 최종 상품으로 생산되는 요리는 조리사들의 개인적인 성향이나 자율성에 의해서 그 품질이 좌우되는 특성을 가지고 있으므로 개인에 대한 직접적인 지휘나 통제는 한계성을 갖게 된다.

어떠한 조직을 이끌고 조직의 성과를 최대화하기 위한 노력의 연구로는 리더십 연구가 대표적이다. 최근 리더십 연구는 더욱 활발해지고 있으며, 전통적 리더십에서 리더-멤버 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange)를 비롯하여 섬기는 리더십 등으로 발전하였다. 즉, 기존의 리더십에 관한 연구는 리더가 구성원들 각각에 대해 동일한 리더십 스타일을 적용하는 것으로 가정(Graen·Novak & Sommerkamp 1982)하고 있으나, LMX에서는 리더의 행위나 특성에 초점을 두는 것이 아니라 리더와 구성원간의 상호 작용을 중심으로 나타나는 과정을 중시하고 있음이 커다란 차이점이라 할 수 있다. 리더-멤버 교환관계의 질은 리더와 멤버간의 상호신뢰와 존경 그리고 의무감에 바탕을 두고 있으며, 멤버들의 역할성과와 부가적 역할성과를 모두 촉진시키는 것으로 밝혀지고 있기 때문에 개인과 조직간 관계적 관점에서 매우 중요한 개념으로 다루어지고 있다(송지준 2006; Wayne·Shore & Liden 1997). 개인과 조직관계를 설명하는데 또 하나의 중요한 개념으로서는 임파워먼트를 들 수 있다(Liden & Tewsbury 1995). 이는 조직의 공식적인 리더가 행사하는 통제력에 비하여 조직의 개별 구성원이 업무관련 의사결정에 대한 통제력을 뜻하는 것으로 호텔 조리사 조직에 있어서는 최종 업무에 종사하는 조리사들의 의사결정 통제력을 의미하게 된다. 선행 연구(김기영·염진철 2003; 신제구·이신자 2001) 결과 호

텔 조리사들의 상품생산이 타 산업의 기계의존 상품생산과 비교할 때 임파워먼트 종사원들의 경우 높은 조직몰입 수준을 나타내고 있는 것을 볼 때 매우 주목할 만한 연구결과로 인식할 수 있다.

이러한 시점에서 기존의 선행 연구를 살펴본 결과 리더십과 임파워먼트 간의 연구는 매우 활발하게 진행되어 왔으나 대부분이 커다란 테두리의 상위개념에 집중되어 있으며, 세분화된 하위차원간의 관계연구는 미진한 것으로 파악되었다. 특히 호텔은 많은 하위 조직이 모여서 하나의 목적을 달성하기 위해 유기적으로 움직임에도 불구하고 하위집단인 조리사 조직에 대한 연구는 찾아보기 어려웠다.

따라서 본 연구는 호텔 조리사 조직을 호텔 내에 존재하는 하나의 하위조직으로 구분하고, 이들의 임파워먼트 인식을 변수로 하여 결과변수인 조직몰입과 직무만족, 그리고 경영성과의 3가지 차원에 어떠한 관계가 있는지를 파악하기로 하였다. 또한 이러한 결과를 바탕으로 하여 호텔경영자 그리고 조리사 조직에 바람직한 발전방향 제시를 본 연구의 목적으로 하였다.

II. 이론적 배경

1. 임파워먼트(Empowerment)

80년대 후반부터 구미와 유럽 선진국을 중심으로 하여 임파워먼트 대한 관심이 높아지게 되었으며, 이러한 개념은 조직 관리에 새로운 변화를 가져왔다. 임파워먼트란 실무자들의 업무수행능력을 제고시키고 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 공식적인 업무와 관련하여 의사결정에 관한 통제력을 개개인에게 부여하는 것을 의미한다(송지준 2006; Liden & Tewsbury 1995). 즉, 조직 구성원에게 권한을 부여함으로써 이를 부여받은 구성원들이 자신에게 가장 밀접하게 관련되어 있는 작업 상황에 대한 개인적 통제감 혹은 실질적으로 영향력을 발휘함으로써 바람직한 결과를 만들어내는 것을 의미한다.

또한 임파워먼트는 능력과 의욕을 분리시키지 않고 이 양자를 한꺼번에 높여주지는 개념으로 이해하는 것이 좋다(구분장·박계홍 2005; 조영호 1997). Carver(1990)는 “개인이 직무의 수행방식을 개선하여 조직의 목표를 달성하는 방향으로 책임을 좀 더 많이 떠맡을 수 있도록 상급자가 용기를 주고 이를 허용하는 행위”라고 하였다. 여기서 말하는 임파워먼트는 군대에서와 같이 권한을 하부 이양하는 것과는 구분된다. 즉, 스스로 책임감을 키우고 능력을 배양할 수 있도록 조직이나 상급자가 분위기를 만들어주는 행위를 포함한다. 그러나 종래 동기부여 이론은 능력과 의욕을 분리한 나머지 능력 부분을 다소 경시하였으며, 성실하게 일하는 모범 사원을 만드는데 초점이 모아졌다고 할 수 있다. 이에 비해 임파워먼트 이론은 거친 세파를 헤쳐 나가는 투사를 만드는 이론이라고 할 수 있다. 임파워된 직원들은 일에 있어 열정을 가지고 있을 뿐만 아니라, 성공에 대한 자신감을 가지고 있고, 스스로 결정을 하여 집행할 수 있는 힘을 가지고 있다. 따라서 임파워먼트는 실력+자신감+권한+의욕이라고 할 수 있고, 이것을 요약하면 개인의 역량강화로 표현된다.

임파워먼트가 여러 가지 장점을 가지고 있지만 단순히 이를 실시한다고 해서 개인의 역량이 강화되는 것은 아니다. 임파워먼트는 조직 차원과 부서 차원 그리고 개인 차원으로 구분할 수 있는데, 조직에서는 권한을 부여할 수 있는 체계적 지원을 하여야 하며, 부서 차원에서는 이를 실행할 수 있는 구조의 변화가 되어야 한다. 또한 개인 차원에서도 조직과 부서로부터 이양된 권한을 적용할 수 있는 능력과 지식을 갖추고 있어야 한다. 즉, 준비된 조리사를 의미하는 것이다. 이러한 관점에서 조직과 부서, 그리고 개인 차원의 공통된 임파워먼트는 다음과 같은 차원에서 실시되어야 한다.

첫째는 정보화를 통한 임파워먼트이다. 이는 조리사들이 정보 소스에 쉽게 접근할 수 있고 정보를 효과적으로 처리할 수 있게 함으로써 실력을

높이고 이를 성과와 연계하도록 하여야 한다. 단순히 조리를 한다는 개념에서 각종 요리에 대한 정보를 컴퓨터를 통해 데이터 베이스화 할 수 있는 능력을 키우고 적절하게 활용할 수 있는 역량을 갖추도록 하여야 한다.

둘째는 비전의 공유를 통해 임파워먼트를 피하는 것이다. 정보를 제공하고, 지식을 늘리는 것도 중요하지만, 호텔의 발전이나 자신의 미래에 장기적인 목표와 삶의 의미를 깨우치게 하는 것도 임파워먼트의 필수 요소이다. 조리사들이 꿈을 갖고 장래에 믿음이 있을 때 진정한 자신감이 생기기 때문이다.

셋째는 권한 위양을 통한 임파워먼트를 추구해야 한다. 조리사들이 일일이 상사의 지시나 결재를 받지 않고도 일을 할 수 있는 재량권을 높여주어야 한다. 특히 개인적인 능력에 따라 같은 상품이라 할지라도 그 차이가 심한 요리를 생산하는 조리사들에 대한 재량권 부여는 스스로 상품에 대한 책임감과 성취감을 심어줄 수 있다.

넷째는 인정과 보상을 통한 임파워먼트가 있다. 이는 전통적인 동기부여 이론에서 많이 얘기되고 있는 것인데, 노력이나 결과에 대해 피드백을 주고, 적절한 보상이 따라야 한다는 것이다. 성과에 따라 급여를 주고, 성취에 따라 승진도 시켜주고 해야 한다. 그러나 결과에 대한 보상 못지않게 중요한 것이 일의 과정에 대한 인정이다. 이를 격려라고 부르는데 비록 결과가 탐탁하지 않더라도 수고한 정성을 인정해 주는 것이 필요하다. 이러한 임파워먼트는 어떠한 한 부분에서 이루어지는 것이 아니라 호텔 전체적인 차원과, 조리사 부서 차원, 그리고 조리사 개인과 개인 사이에서 일어나는 신뢰 차원 등 전체적인 차원에서 이루어져야 한다. 이러한 관점에서 Spreitzer(1995)는 기존의 임파워먼트를 단일 차원이 아닌 다차원적으로 해석하고 의미성(meaningfulness), 역량(competence), 자기결정감(self-determination), 영향력(impact) 차원으로 구분하여 이 네 가지 차원이 증대되면 집단의 관리 성과가 나타나고 혁신이 이루어지는 만

족감과 조직몰입이 증대된다고 하였다.

2. 직무만족(Job Satisfaction)

직무에 대한 태도 중에서도 관리 관점에서 특히 중요하다고 간주되어 가장 오랫동안 연구되어 온 것은 개인의 직무만족에 관한 것으로, 종업원의 생산성은 그들의 기술이나 기능에만 달려 있는 것이 아니라 작업에 대한 그들의 태도나 감정에 의해 크게 영향을 받는다는 인식이 높아지면서 직무 만족이 주목을 받게 되었다. 신유근은 직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 “유쾌하고 긍정적인 정서 상태”라고 정의하였으며, 그는 직무만족의 개념에 대한 다음 두 가지 특징을 제시하였다. 그에 따르면 “직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이므로 직무만족도를 실제로 관찰할 수 있는 것은 아니고, 종업원의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수 있을 뿐이며, 직무만족은 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻은 것과의 비료를 나타내는 다분히 주관적인 개념이다.”라고 설명하였다.

1940년대 이후 지금까지 조직구성원의 직무만족은 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어 왔는데, 직무만족이 그러한 기준이 되면 중요한 관심의 대상이 되는 이유는 다음과 같다.

첫째, 종업원의 직무만족이 그 사람의 성과에 직접적인 영향을 미친다고 가정하고, 만족한 종업원이 불만족한 종업원에 비하여 보다 능률적이고 창의적이며 더 많은 노력을 기울이게 된다는 것이다.

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

셋째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부 사회에 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이렇게 되면 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조

직 활동의 합법성과 목적이 고양된다. 또한 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다.

넷째, 직무 만족은 개인의 정신건강 및 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 만족할수록 스트레스가 적고 직장 및 삶 자체에 대해 긍정적인 태도를 보이며, 신체적 건강이나 수명에도 영향을 준다. 따라서 직무만족은 구성원 자신뿐 아니라 조직에도 중요한 결과를 가져온다. Steers(1988)는 여러 선행 연구들을 검토하여 조직유효성의 평가변인을 조사하였는데 적응성, 생산성, 직무만족, 수의성 등이 가장 많은 빈도를 차지하였다. 이와 같이 조직연구에서, 직무만족은 조직유효성을 평가하는 변인으로 널리 사용되어 왔으며, 조직문화와 조직유효성의 관계를 확인하는 국내 연구에서도 직무만족은 조직몰입과 더불어 조직유효성 영향요인으로 가장 많이 사용되어 왔다.

호텔조직에 대해서 직무만족에 대한 연구는 많은 관심의 대상으로 되어 왔으나 호텔 조직의 중요한 부분을 담당하고 있는 조리사 조직에 대한 관리와 연구는 거의 전무한 실정이다. 호텔조직에 대한 연구가 조직유효성을 측정하는 변인을 중심으로 다루어지고 있다고는 하나 전반적인 상태에 머물고 있다. 다만 호텔 조직의 유효성 연구에서 직무만족도가 높은 종사원이 그 호텔조직에 더 오래 머물고 업무 성과도 높은 것으로 나타났다. 이에 따라 본 연구에서 호텔 조직의 하나인 조리사집단의 직무만족은 하나의 결과(outcome)로 간주하고 생산성의 산출요인과 관리의 성과를 나타내는 조직유효성 지표로 사용하고자 한다.

3. 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입은 자기가 속한 조직에 대한 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수요, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 말한다(Mowday · Porter & Steers 1982). 조직몰입은 조직 자체에 대한 개인

의 감정을 반영하는 태도이며 조직구성원의 행동 양식으로서 이직률, 조직시민행동, 결근율 및 다양한 작업행동 등을 결정하는 중요한 변수이다. 조직몰입에는 정서적 몰입, 유지적 몰입 및 규범적 몰입 등으로 구분한다(Meyer · Allen & Smith 1993). 학자들에 따라 조직몰입에 대한 개념적 차이는 다소 있지만 대체로 조직몰입이란 조직에 대한 개인의 감정을 반영하는 포괄적인 개념이라고 볼 수 있다. 조직몰입이 조직에 대한 구성원의 태도라 점에서 직무만족과 유사한 개념으로 보이나 두 개념은 다음과 같은 차이점을 보이고 있다(구본장 · 박계홍 2005; 신유근 1992).

첫째, 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 반응만을 의미하나, 조직몰입은 조직 전체에 대한 조직구성원의 감정을 반영한다는 점에서 보다 포괄적인 개념이다.

둘째, 직무만족의 수준은 직무환경의 변화에 따라 쉽게 변화할 수 있으나, 조직몰입은 쉽게 변화하지 않는다.

셋째, 직무만족이 일시적인 차원의 것으로서 당면한 욕구충족의 반응으로 볼 수 있는데 비해, 조직몰입은 장기적 · 발전적 현상으로 조직구성원의 조직 내 근속연한과 관련되어 있다.

이러한 조직몰입은 조직구성원들을 조직에 남아 있도록 하는 것과 조직의 성과를 증대시키려는 노력의 일환으로 연구되어 왔다. 최근의 연구에서 조직몰입은 직무만족보다 조직이 성과, 이직 등의 조직상황에 대한 예측력이 높다는 점에서 관심을 끌고 있다.

(3) 경영성과(Outcomes)

G. Akin and D. Hopelain(1986)은 투명성과 응집성, 개방적 문화를 성과가 높은 조직의 특성으로 제시하였다. 또한 문화를 조직구성원이 조직 유효성의 기준인 생산성을 이해하기 위해 사용하는 규칙과 절차로 파악하면서, 생산성은 직무를 이해하고 성취할 수 있는 기본적인 능력이라고 정의하였다. 문화 자체가 생산성을 야기시키지는

않으나, 특정한 상황에서 생산성을 낮게 하는 기본적인 구조와 과정의 관점으로 조직문화와 조직 유효성의 관계를 설명하였다. 또한 생산성 문화가 가지는 공통의 문화적 특성으로 다섯 가지를 제시하고 있다. 첫째, 열심히 일하고자 하는 의지가 있으며, 자신의 직무와 자신을 동일시하는 사람들이 있는 조직, 둘째, 팀 정체성, 신뢰와 지원, 직무에 대한 지식과 직무성과에 의해 결정되는 직위 하에서 충분한 팀웍이 이루어지는 조직, 셋째, 직무수행에 필요한 기능이 명확히 규정되고, 구성원이 갖고 있는 기능의 자율적인 사용이 이루어지며, 결과에 대한 피드백, 업무의 독특성, 비일상적인 직무수행이 가능한 직무구조를 갖고 있는 조직, 넷째, 목표달성을 위한 충분한 지원과 조정을 해주는 책임자가 있는 조직, 다섯째, 생산성에 대한 바람이 있으며, 목표달성에 대한 지원을 잘 해주는 리더가 있는 조직 등이 효과성이 높은 조직이라고 하였다.

따라서 본 논문에서는 조리사 조직의 특성을 고려하여 경영성과를 비전 창출, 기술 차원, 이윤 창출을 중심으로 구분하여 경영성과에 대한 측정 변수로 사용하고자 한다.

Ⅲ. 실증적 분석

1. 가설 설정

Canger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 리더나 관리자가 그들의 함께 힘을 공유하는 과정으로 정의하고 있다. 즉 적절한 힘의 분배와 힘의 부여를 통해 균형을 유지하고 동기 부여를 통해 힘의 통제가 개인의 기대감과 믿음을 제고시켜 주어 직무만족을 가져온다고 볼 수 있다(신제구 · 이신자 2005). 아울러 임파워된 구성원들은 조직을 위해 많은 중요한 일을 할 수 있는 힘과 능력을 가지고 있다는 확신을 하며, 그 결과 자신의 업무에서 보다 높은 성과를 나타낸다(Spreitzer 1997). 오늘날의 조직은 경쟁력 강화를 위해 이전의 통제중심의 전통적인 계층적 구조에서 보다 참여

적인 수평적 구조로의 전환에 직면해 있다. 이러한 상황에서 임파워먼트는 조직을 탄력적으로 운영하는데 필요한 수단일 뿐만 아니라, 조직의 유효성을 향상시키는 역할을 하기도 한다(전재균 2000). 구체적으로 임파워먼트의 성과를 살펴보면, 임파워된 조직구성원은 서비스 접점(service encounter)에 효과적으로 대처하여, 고객의 필요나 불만에 신속하게 반응한다(C. Barbee, and V. Bott 1993). 임파워된 조직은 낮은 이직률을 유지하며 (S. Cook 1994), 조직구성원은 높은 의욕을 가지고 자신의 업무성과와 발전을 위해 책임을 다 한다.

따라서 본 연구에서는 임파워먼트에 대한 인식의 고저(高低)가 직무만족, 조직몰입, 경영성과에 미치는 영향을 조리사집단에 초점을 두고 좀 더 구체적이고 정교하게 파악하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 호텔 조리사집단이 지각하는 임파워먼트의 인식에 따라 직무만족도가 다를 것이다.

가설 2. 호텔 조리사집단이 지각하는 임파워먼트의 인식에 따라 조직몰입에 미치는 영향이 다를 것이다.

가설 3. 호텔조리사집단이 지각하는 임파워먼트의 인식에 따라 경영성과에 미치는 영향이 다를 것이다.

2. 실증연구를 위한 대상 선정

본 연구의 실증분석을 원활하게 수행하기 위해서 자료의 수집은 자기 기입식 설문지(Self-administered questionnaire)를 준비하여 연구자가 개별적으로 호텔 조리부서를 방문하여 조리부서 담당자에게 연구의 목적과 설문조사의 내용을 설명한 후 조리사들을 대상으로 조사를 실시했다. 모집단은 객실 300개 이상과 조리사 100명 이상의 특1급 호텔조직이다. 호텔 선정에서 서울지역에 위치한 총 8개의 특1급 호텔을 연구자가 임의로 선정하였다.

이와 같이 특1급 호텔을 선정한 이유는 이들

호텔이 우리나라의 호텔사업을 주도하고 있으며, 호텔의 조직이 잘 정비되어 있고, 이로 인해 조리사 조직이 독립적으로 운영되고, 조리사 수도 상대적으로 많아 접근이 용이하기 때문이다. 또한 서비스 시장의 개방과 서비스 기업의 특징인 인적 의존도가 높아 조직문화에 영향을 크게 받으며, 이로 인해 조직 구성원들에 임파워먼트에 대한 관심이 고조되고 있기 때문이다. 이렇게 선택된 호텔에서 먼저 조리사들을 선택하였으며, 선택된 조리사들은 양식, 한식, 일식, 중식, 제과제빵 부서에 한하여 제한하였으며, 모두 정직원만을 대상으로 하였다. 이렇게 한 이유는 같은 조리사라 할지라도 개인적 특성에 따라 직무만족과 조직몰입에 지각 차이가 다르게 나타날 것으로 판단되며, 이러한 요소로 임시직과 정식직원은 편차를 보일 가능성이 있기 때문이다.

위와 같이 선정된 호텔 8곳에 조리사를 대상으로 설문지를 2002년 7월 1일에서 당월 31일까지 배포하여 회수된 설문지를 통계 분석하였다. 설문배포와 회수 방식은 각 호텔별로 50~80부씩 총 520부를 배포하여 총 465부의 설문지가 회수되었고, 회수된 설문지 중 응답을 거의 하지 않았거나 무성의하게 응답한 설문지 55부를 제외한 총 410부의 설문지가 연구 목적의 통계자료로 사용되었다.

설문은 리커드 5점 척도와 순위척도를 사용하였다. 응답자가 자신의 생각을 쉽게 체크할 수 있도록 “매우 그렇다”와 “전혀 그렇지 않다”를 각 척도의 극단에 위치하게 하였다. 조직몰입은 포터(Porter)의 OCQ 중 13문항을 사용하였으며, 직무만족은 스미스(Smith)의 JDI에서 12문항을 채택하여 사용하였다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정내용

1) 임파워먼트

임파워먼트의 개념을 정리하기 위해 Frayne과 Geringer(2000)의 정의에 입각하여 조직에 대한

기대감과 유의적 관계에 기초하였다. 이는 목표를 달성하기 위한 개인의 기술과 능력을 과정보화하는 조리사들의 신념을 스스로의 결정에 의해 업무동기를 부여하는 것으로서 조직적, 부서적, 개인적 차원 세 가지 요인을 10개 항목으로 변수를 정리 측정하였다. 첫째, 조직 차원에서 ① 조리사들이 어떤 일이든 성공적으로 해 낼 수 있다는 능력에 대한 믿음, ② 조리사들의 새로운 학습을 할 수 있는 시간의 할애, ③ 조리사들에게 일에 대한 방향과 구조를 제시, ④ 조리사들에게 새로운 조리기술을 단계별로 교육, ⑤ 조리사들에게 새로운 사고방식을 요구하는 내용을 포함하고 있다. 둘째, 부서 차원에서 ① 고객들의 반응을 제공하고 상사와 동료 간에 실시간 정보 공유, ② 조리부서 상사는 유머 감각을 가지고 인간적인 관계를 유지, ③ 조리사들을 업무성과에 중점을 주고 개인별로 독려한다는 등의 내용을 포함하고 있다. 셋째, 개인적 차원에서 ① 나는 조리분야에서 만큼은 전문가(Professional)라고 자신함, ② 나는 내가 맡은 임무를 충분히 수행할 수 있는 능력이 충분하다고 생각한다는 등의 내용을 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

2) 직무만족

직무만족에 대한 개념적 정의는 학자들에 따라서 매우 다양하다. 본 연구를 위해서는 개념을 규정하고자 한다.

Tiffin와 Ma Cormick(1990)에 의하면 직무만족은 직무에서 얻어지는 또는 경험되는 욕구만족(need satisfaction)의 과정이며 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다 하였고, 또한 직무만족을 태도의 한 범주로 보아 다음과 같이 정의하였다. 즉, 직무만족은 조직구성원들의 직무에 대한 감정적 반응이다라는 것이다. 본 연구에서 직무만족을 회사 만족, 구성원 만족, 자기 만족으로 구분하여 총 10개 항목으로 변수를 정리 측정하였다. 먼저 회사 만족은 ①

회사의 채용 및 제도 공정성, ② 회사로 받는 봉급을 비롯하여 처우 만족, ③ 조리과 관련된 기기 설치와 설비 항목을 측정하였다. 구성원 만족으로는 ① 총주방장 및 조리장 또는 상사에 대한 존경심, ② 의사결정 능력에 대한 신뢰감, ③ 조리사들의 건의나 불만을 성의 있게 받아들이는 정도, ④ 조리부서의 동료들과 친밀감 유지 등의 변수를 선정하였다. 마지막으로 자기만족에는 ① 조리과에 대한 자부심, ② 승진 기회에 대한 만족, ③ 나의 능력과 적합한 배치, ④ 나의 능력과 승진에 대한 만족 등을 5점 척도로 측정하였다.

3) 조직몰입

Mayer(1993)은 조직몰입을 개인이 가지고 있는 조직에 대한 태도라고 하였다. 다시 말하면 조리사들이 조직에 대하여 정서적으로 애착을 가지고 조직과의 일체감을 느끼는 것을 말한다. 이러한 조직몰입은 조리사들이 내재적, 외재적 욕구가 충족되어 조직에 머물고 싶어 하는 계속적 몰입과, 호텔의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들여려는 정도와 자부심을 나타내는 규범적 몰입으로 구분하였다. 조직몰입을 측정하기 위해서 Meyer와 Allen(1991)과 Poter(1974)의 측정문항 중 일부를 발췌하여 사용하였으며, 내용은 다음과 같다. 계속적 몰입으로는 ① 호텔 조리사로서 근무하는 것이 장래 희망이 있음, ② 조리사를 평생직장으로 생각함, ③ 나의 가치관과 호텔의 가치관이 같음, ④ 내가 직무를 수행하는데 호텔이 최대한 배려함, ⑤ 나는 호텔의 장래를 걱정함, ⑥ 본 호텔은 일하기 좋은 곳으로 인식, ⑦ 현재 나의 문제를 개선하고자 하는 의지, ⑧ 호텔이 나에게 최고의 직장으로서 인식 등 8개 항목으로 측정하였으며, 규범적 몰입으로는 ① 나는 본 호텔의 구성원으로 만족함, ② 나는 조리사로서 자부심을 가지고 있음, ③ 호텔의 문제가 곧 나의 문제임, ④ 규정된 역할 외에 많은 노력을 함 등의 4개 항목 총 12 문항을 역시 5점 척도로 측정하였다.

4) 경영성과

신유근(2001)은 “조직유효성(OE: Organizational Effectiveness)이란 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가 또는 효과적인가를 표시하는 개념이다.”라고 하였다. 이는 곧 조직의 성과를 말하는데, 조직의 성과는 양적인 측면과 질적인 측면을 동시에 균형적으로 달성하여 기업의 발전을 의미하는 것이다. 본 연구에서 질적인 측면을 직무만족과 직무 몰입으로 보았다면, 양적인 측면을 경영성과로 구분하였다. 경영성과 요인은 호텔의 비전 창출과 조리기술적 측면 그리고 이윤창출 3가지 분야로 구분하였다. 이를 측정하기 위해서 다음과 같은 내용을 사용하였다. 비전 창출은 ① 호텔 간 경쟁에서 선두 위치에 있음, ② 조리기술에 대한 자부심이 있음, ③ 조리기술의 발전 가능성이 높음, ④ 새로운 조리기술과 혁신을 하고 있음 등 4가지 항목을 설정하였다. 조리기술적 측면은 ① 조리 기술과 전문성이 뛰어 남, ② 부가가치의 창출 정도가 높음, ③ 조리기술이 호텔 발전에 기여함의 3가지 항목을 변수로 정하였으며, 이윤창출에서는 ① 식재료의 원가가 적정하게 유지됨, ② 이윤이 적정하게 유지됨, ③ 호텔에서 생산되는 요리가 다양함을 변수로 총 10항목을 5점 척도로 측정하였다.

IV. 연구 결과분석

1. 응답자의 일반적 특성

본 연구에서는 통계분석을 위해서 SPSS 10.0을 이용하였다.

설문에 응답한 표본의 인구 통계적 및 일반 특성은 다음과 같이 나타나고 있다.

성별의 경우 남성이 329명으로 80.2%, 여성이 81명 19.8%로 나타나고 있으며, 여성의 비율이 적게 보이고 있는데 이는 선행 연구 검토에서 여성 조리사 비율이 12~20%로 나타나는 것을 감안할 때 표본의 균형에서 적절한 수준으로 평가할 수 있다.

학력 수준별로 살펴보면 중졸 이하 1.7%, 고졸 20.8%, 전문대졸 56.2%, 대졸 18.6%, 대학원졸 이상 2.7% 차지하고 있는 것으로 나타나는데, 오석태(1991)의 연구에서 조리사들의 학력 수준이 중졸이나 고졸이 대부분을 차지하던 것과 비교하면 매우 높아진 것을 알 수 있다. 표본의 연령을 살펴보면 20대 41.2%, 30대 43.5%, 40대 15%, 50대 이상 1.5%로 나타났으며, 직급으로는 3rd cook 35.2%, 2nd cook 28.3%, 1st cook 19%, chef de partie 11.8%, Sous chef 3.6%, Executive Sous chef 0.8%, Executive chef 1.4% 많은 63.5%를 차지하고 있다. 이는 조리사 조직이 아직까지도 전통적인 삼각형 인력구조를 가지고 있음을 알 수 있다. 그 이유는 하부 조직이 단순 조리작업을 하고 일정한 시간이 흐르면서 1st cook, Chef로 진급이 이루어지는데, 단순 조리작업이 기계화나 아웃소싱이 많이 이루어지지 않았음을 의미한다. 다만 한 단계를 승급하는데 2~3년이 소요된다는 점을 감안한다면 연령과 직급의 분포가 비슷한 형태로 나타나는 것은 당연하다고 볼 수 있다. 근무기간별로는 1년 미만 17.6%, 2~3년 25.7%, 4~5년 12.1%, 6~10년 20.8%, 11~15년 14.9%, 15년 이상 8.9%로 나타났다.

2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 가설을 분석하기에 앞서 측정도구로 사용된 설문지의 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 설문지의 타당성을 알아보기 위해 요인분석을 실시하였다. 또한, 신뢰성을 알아보기 위해 문항의 내적 일관성의 척도로 많이 사용되는 크롬바알파계수를 이용하였다. <표 1>은 요인분석과 크롬바알파계수를 보여주고 있다. 요인분석에서 동일한 요인으로 선택하는 기준으로 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다. 요인분석 한 결과 선택된 설문지 문항은 <표 1>에서 변수명으로 표기하였다.

문항의 신뢰성을 알아보기 위한 크롬바알파계수는 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입, 경영성과

모두 0.69 이상으로 나타나 문항의 내적 일치성이 상당히 좋은 것으로 나타났다.

3) 가설의 검정결과

<표 2>는 임파워먼트(조직 차원, 부서 차원, 개

인차원)의 3가지 변수가 조직몰입, 직무만족, 경영성과에 미치는 영향을 각각의 회귀분석을 통해 분석한 결과이다. 즉, 설명변수는 임파워먼트를 측정된 3가지의 변수이고 반응변수는 각각 조직몰입, 직무만족, 경영성과이다. <표 2>에서 보는

<표 1> 변수의 신뢰성 및 타당성 검정결과

개념	요인	변수명	요인적재량	고유값	분산설명력	Cronbach' α
임파워먼트	조직 차원	E-1	.687	3.047	30.47	0.8538
		E-2	.784			
		E-3	.742			
		E-4	.787			
		E-5	.651			
	부서 차원	E-6	.655	2.114	51.61	0.7533
		E-7	.733			
		E-8	.792			
	개인 차원	E-9	.787	1.628	67.88	0.6951
		E-10	.864			
직무 만족	구성원 만족	S-1	.726	2.747	24.97	0.7970
		S-2	.783			
		S-3	.761			
		S-4	.562			
	자기 만족	S-5	.642	2.357	46.40	0.8034
		S-6	.706			
		S-7	.695			
		S-8	.760			
	회사 만족	S-9	.809	1.961	64.23	0.7017
		S-10	.787			
		S-11	.519			
조직몰입	규범적 몰입	C-1	.574	3.808	30.49	0.7871
		C-2	.810			
		C-3	.809			
		C-4	.691			
		C-5	.483			
		C-6	.539			
		C-7	.667			
		C-8	.667			
	계속적 몰입	C-9	.776	3.173	57.13	0.8760
		C-10	.824			
		C-11	.765			
		C-12	.517			

<표 1> 계속

개념	요인	변수명	요인적재량	고유값	분산설명력	Cronbach' α
경영성과	비전창출	O-1	.723	2.626	26.26	0.7842
		O-2	.744			
		O-3	.796			
		O-4	.678			
	기술차원	O-5	.746	2.150	47.76	0.8394
		O-6	.803			
		O-7	.717			
	이윤창출	O-8	.668	2.061	68.37	0.7336
		O-9	.824			
		O-10	.712			

<표 2> 가설검정을 위한 회귀분석 결과

독립변수	종속변수		직무만족		경영성과	
	β	T	β	T	β	T
조직 차원	0.639	16.743***	0.693	19.380***	0.659	17.652***
부서 차원	0.586	14.581***	0.616	15.754***	0.609	15.468***
개인 차원	0.382	8.331***	0.400	8.800***	0.483	11.126***
설명력(R^2)	0.455		0.520		0.517	
F값(Sig.)	339.206***		440.064***		434.710***	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ (양쪽).

것처럼 반응변수가 조직몰입인 경우, 회귀계수값을 살펴보면 조직 차원이 0.639, 부서 차원이 0.586, 개인 차원이 0.382로 모두 유의함을 알 수 있다. 즉, 임파워먼트의 3가지 변수 중에서 반응변수 조직몰입에 가장 크게 영향을 미치는 변수는 조직 차원의 임파워먼트인 것으로 나타났다. 직무만족과 경영성과 각각에 대해 가장 크게 영향을 미치는 변수도 조직 차원의 임파워먼트임을 알 수 있다.

가설 1, 가설 2, 가설 3을 검증하기 위해서 임파워먼트에 대한 인식이 높은 집단과 낮은 집단을 평균을 기준으로 나누었다.

<표 3>은 임파워먼트에 대한 인식이 높은 집단과 낮은 집단 사이에 조직몰입, 직무만족, 경영성과가 차이가 있는지를 알아보기 위해 T -test를 한 결과이다. 먼저 조직몰입에 대해서 p -값이 0.0이므로 임파워먼트 강도가 높은 집단과 낮은 집단

<표 3> 가설검정을 위한 T -test 결과

구분	변수	집단구분	N	평균	표준편차	t	p (유의확률)
조직몰입	낮은 집단	203	3.2212	0.5181			
직무만족	높은 집단	205	4.1858	0.5625	12.154	0.000	
	직무만족	낮은 집단	203	3.4697			0.6260
경영성과	높은 집단	205	3.6793	0.4480	14.281	0.000	
	경영성과	낮은 집단	203	3.0358			0.4621

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ (양쪽).

사이에 평균적으로 매우 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 즉, 임파워먼트에 대한 인식이 높은 집단이 조직몰입에 대한 점수가 더 큰 것을 알 수 있다.

직무만족과 경영성과에 있어서도 임파워먼트에 대한 인식이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 유의한 차이를 보였다.

이러한 결과는 임파워먼트 강도가 높은 집단에서 조직유효성이 전체적으로 높은 영향력이 나타났으며, 낮은 집단에서는 높은 집단에 비하여 낮은 영향력을 보이고 있다고 설명할 수 있다. 이러한 결과는 종래 임파워먼트가 조직유효성에 정(+)의 효과를 나타낸다는 연구와 일치하고 있으며, 조리사 조직이 전통적인 수직 체계를 가지고 있다 할지라도 임파워된 조직 체계로 변신을 해야 할 때라는 것을 보여주는 의미 있는 결과라 할 수 있다.

이로써 임파워먼트 높다고 인식한 집단이 조직몰입, 직무만족, 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증됨으로 가설 1, 가설 2, 가설 3은 채택되었다.

V. 결론 및 시사점

전통적으로 호텔 조리사 조직은 직무와 직급이 분명한 조직체계를 갖추고 있으며, 위로부터 아래의 명령구조로 운영되어 왔다. 이러한 구조 하에서 조리사 조직은 위에서의 명령을 기준으로 업무를 수행하기 때문에 현대 호텔과 같이 신속하고 빠른 서비스를 목표로 하는 호텔 기업의 요구사항의 적절히 수행하기 어렵다. 특히 현대 조직관리란 직접적인 감독이나 통제보다는 자발적으로 조직에 전념할 수 있는 자율성과 창의성을 발휘할 수 있는 리더십이 요구되고 있으며, 호텔 조리사 조직 역시 이와 같은 문제에서 자유로울 수는 없다.

본 연구에서는 조리사 조직관리 중에서 임파워먼트를 증시하여 임파워먼트가 직무만족과 조직

몰입, 그리고 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하여 조리사 조직의 최고 관리자인 총주방장을 비롯하여 호텔 경영진에게 효율적인 인적자원관리방안에 대한 시사점을 제시하는데 목적을 두고 있다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 임파워먼트는 이미 많은 선행 연구에서 조직유효성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 이러한 임파워먼트를 호텔조리사 조직에 적용하여 봄으로써 전통적인 명령구조를 가지고 있는 조리사 조직에도 같은 영향을 미치는지를 파악하였다. 둘째, 임파워먼트를 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 실질적으로 높게 인식한 집단이 직무만족과 조직몰입, 경영성과에 정(+)의 차이를 나타내는 지를 실질적으로 검증하여 보았다.

이러한 결과는 호텔경영의 실무적 차원이나 조리사 조직관리 그리고 조리사를 연구하는 이론적 분야에서 매우 실질적인 의의를 가진다고 볼 수 있다. 먼저 호텔 경영과 조리사 조직의 실무적 차원에서 그 의의를 살펴보면, 첫째, 조리사 조직에 대한 이해가 부족한 호텔 경영진들에게 조리사 조직이 변해야할 방향을 제시해 줌으로써 호텔 경영계획 수립을 보다 명확하게 할 수 있다. 아울러 조리사 조직 관리에 있어서 전통적인 수직적 명령 체계보다는 보다 유연하고 현자 조리사 사 고 중심의 관리로 변환될 수 있는 근거를 제시하였다고 할 수 있다.

둘째, 호텔 조리사 조직의 조직관리 방향을 명확하게 제시하였다는 것이다. 최근 호텔 조리사 조직은 최대의 변혁기를 맞이하고 있다. 특히 구조조정과 정리해고 등 엄청난 변혁을 겪으면서 조리사 조직의 사기는 그 어느 때 보다도 저하되어 있으며, 조직의 구조도 평생직장보다는 연봉과 계약으로 변했기 때문에 조리사들의 적응도 어려운 시대를 맞이하여 조리사 조직의 정체성 확립이 요구되고 있다. 이러한 시점에 조직구성원에 대한 임파워 시스템의 적용은 보다 확실한 조리사 조직관리 방향이 될 수 있을 것이라 사료

된다.

이상과 같이 실무적 차원의 시사점과 함께 이론적인 면에서도 중요한 시사점을 제시하고자 한다.

일반적으로 임파워먼트의 경우 고객을 직접 상대하는 영업사원이나 대리점, 그리고 호텔의 호텔 전 직원을 대상으로 이루어져 왔다. 그러나 본 연구에서는 호텔 조직의 하위 조직인 조리사 조직을 대상으로 임파워먼트의 영향을 연구한 논문으로 지금까지의 선행 연구보다 세밀한 부분에 임파워먼트 연구로서 조리사 조직에 대한 임파워먼트의 이론적 토대를 만들었다고 평가할 수 있다.

둘째, 지금까지 선행 연구에서 임파워먼트가 조직유효성을 비롯하여 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조리사 조직의 임파워먼트 연구에서도 이러한 선행 연구 결과를 지지해 주는 또 하나의 이론으로서 그 의의를 가진다고 할 수 있다.

본 연구는 전문한 바와 같은 여러 가지 시사점을 가지고 있지만 동시에 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 일정 시간동안의 설문지에 의한 응답으로 종단적 연구라기보다는 횡적 연구로서의 단점을 가지고 있다.

둘째, 본 연구에서는 연구대상을 특1급 호텔에 종사하는 조리사집단에 한정하고 그 중 8개 특1급 호텔에서 표본을 추출하였기 때문에 연구결과를 조리사 전체 특성이나 소규모 조리사들에게도 적용하는 데는 다소 무리가 따를 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 타 호텔이나 레스토랑 등의 단일조직을 대상으로 범위를 확장하고 산업별 또는 업종별로 연구의 폭을 확대해 나감으로써 연구 사실들을 일반화 할 수 있도록 지속적인 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구에서 호텔 조리사들의 성과를 나타내는 기술차원, 이윤차원, 가치창출에 초점을 두고 있다. 호텔 식음료 재무재표와 매출 등을 비교 하는 변수를 넓이는 데 한계점을 가지고 있다.

향후 연구에서는 위에서 제시한 문제점들을 보완하고, 보다 다양한 자료를 이용하여 외적 타당성을 높일 수 있는 연구를 기대하는 바이다.

참고문헌

1. 구본장·박계홍 (2005) : 조직행동론. 형설출판사, 114-187. 서울.
2. 박영준 (2006) : 노인복지시설 종사자의 여가활동, 임파워먼트, 조직유효성의 인과모형. *한국체육학회지* 45(2):207-217.
3. 신유근 (1985) : 기업문화와 조직성과. 서울대학교 경영연구소 *경영논집* 19(3):85-97.
4. 신유근 (1992) : 조직론. 다산출판사, 665-712. 서울.
5. 신제구·이신자 (2001) : 변혁적 리더십과 임파워먼트. 결과기대감 그리고 조직몰입간의 관계에 관한 연구. *한국인사조직학회*. 2001년 하계발표논문집. 47-56.
6. 염영희 (2006) : 임상간호사가 지각하는 임파워먼트. 조직몰입 및 잔류 의도. *대한간호행정학회지* 12(1):23-21.
7. 오석태 (1995) : 관광호텔조리부분 종사원들의 사회적 인식평가에 관한 연구. *경희대학교* 33-76. 서울.
8. 오점록 (1998) : 리더십, 팔로워십의 특성과 자기 임파워먼트가 군조직 유효성에 미치는 영향. *경희대학교*. 55-67. 서울.
9. 한동훈·김영락 (2006) : 21세기 리더십과 임파워먼트에 관한 연구. *한국세무회계학회*. *세무회계연구* 18:253-278.
10. 채영철 (2006) : 조리사의 직무고찰. *한국조리학회*. 2006 정기총계세미나 37:67-72.
11. Akin G·Hopelain D (1986) : Finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*. 7:19-32.
12. Conger JA·Kanungo R (1988) : The empowerment process, integrating theory and practice. *Academy of Management Review*. 13(3):471-482.

13. Graen G · Uhl-Bien M (1995) : Relationship-based approach to leadership : development of leader-member exchange theory of leadership over 25years : applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. 6(2): 219-247.
 14. Liden RC · Tewksbury TW (1995) : Empowerment and work teams, In Gerald R. Ferris, Sheman, D. Rosen, & Darold T. Barnum(eds.), *Handbook Resource Management*, Blackwell. Oxford, UK, 386-403.
 15. Meyer JP · Allen NJ · Smith CA (1993) : Commitment to organizations and occupations. *Human Resource Management Review*. 1(1):61-89.
 16. Mowday RT · Porter LW · Steer RM (1982) : Employee-organization linkage, the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York Academy Press. 114-156.
 17. Porter LW · Steers RM · Mowday RT · Boulian PV (1974) : Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59:603-609.
 18. Spreitzer GM (1995) : Individual empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*. 38(5):1442-1465.
 19. Steers RM (1988) : Problems in the organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 22.
 20. Wayne SJ · Shore LM · Liden RC (1997) : Perceived organizational support and leader-member exchange. a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. 40(1):82-111.
-
- 2007년 1월 10일 접수
2007년 3월 10일 게재확정