

## 패밀리 레스토랑 조직 구성원의 심리적 임파워먼트가 직무 만족과 조직 몰입 및 이직 의도에 미치는 영향

조성호<sup>¶</sup>, 김영태, 김광수\*, 이원봉\*\*

배재대학교 문화관광대학 호텔·컨벤션경영학과  
\*숭의여자대학 관광과, \*\*대덕대학 호텔외식과

## The Effects of Employees' Psychological Empowerment in Family Restaurants on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention

Sung-Ho Cho<sup>¶</sup>, Young-Tae Kim, Kwang-Soo Kim\*, Won-Bong Lee\*\*

*Dept. of Hotel & Convention Management, The School of Paichai University*

*\*Dept. of Tourism, The School of Soongeui Women's College*

*\*\*Dept. of Hotel & Foodservice, The School of Daeduk College*

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the effects of employees' psychological empowerment on job satisfaction, organizational commitment and the intention of changing an occupation, and then to suggest the ideal ways to improve productivity through human resource management and to get competitive advantages for efficient management. In order to achieve the purpose of this study, we performed both literature review and empirical research. There are conclusions to investigate psychological empowerment about employees in family restaurants. First, self-determination ability, competence and the influential power of which components of empowerment employees perceived affect job satisfaction significantly. In other words, empowered people feel job satisfaction and commit to their organizations. In the relation between empowerment and organizational commitment, influential power and roles affect them significantly, but self-determination ability and the meaning do not. Next, job satisfaction significantly affects organizational commitment and the intention of changing jobs, but organizational commitment doesn't affect the intention of changing jobs significantly. Finally, we suggest some implications about the management of family restaurants based on the results of this study.

**Key words** : family restaurant, psychological empowerment, organizational commitment, job satisfaction, turnover intention, food service.

### I. 서 론

패밀리 레스토랑은 많은 접점 서비스와 고객  
지향적 외식사업으로 종사원 직무 수행에 대한

다양한 고객의 기대 수준, 긍정적인 상호 접촉, 서비스 전달자의 태도 등과 밀접한 관련이 있으며, 최 일선 종사자의 역할이 매우 중요하게 인식되어졌다(Horovirz & Cudenne-Poon 1990; Barbee & Bott 1991; Ligas 2004).

그러나 패밀리 레스토랑은 비교적 높은 종사원의 이직률을 나타내는 노동집약적 산업이라는 점에서 서비스 품질뿐 아니라 조직의 사기에도 그 질적 성장을 저해하는 고질적인 문제의 하나로 지적되고 있다(<http://month.foodbank.co.kr>). 이는 패밀리 레스토랑에서의 효과적인 인적 자원의 관리 측면에서 경쟁업체에 대한 비교 우위를 유지하기 위해 중요한 요소로 작용한다는 점에 기인한다. 이러한 관점에서 자발적인 참여에 입각한 민주적 경영방식에 초점을 두고 점점 종사원 스스로 서비스 품질에 대한 관리 및 조정을 할 수 있는 참여의 핵심으로 임파워먼트(empowerment)에 대한 관심이 부각되고 있다(Bowen & Lawler 1995; Hartline & Ferrell 1996; Schlesinger & Heskett 1991).

그동안 임파워먼트와 조직 유효성과 관련한 많은 연구들이 진행되어져 왔으나, 연구대상에 따라 다소 상이한 결과들이 나타났다. 그러나 많은 선행 연구에서 임파워먼트는 종사원의 직무 만족과 조직 몰입 등과 같은 종사원 태도에 중요한 영향을 미치는 것으로 인식되어져 왔다. 그러나 패밀리 레스토랑의 임파워먼트와 직무 만족 및 조직 몰입과 이직 의도간의 영향력에 관한 구조적 관계와 관련하여 일관된 결과가 나타나지 않으므로 실증적 연구가 미흡하다고 할 수 있다.

임파워먼트란 권한 부여, 능력 개발, 가능성 부여 등 다양하게 해석될 수 있는 개념으로 기존의 동기 부여 이론의 한계를 극복하고 기업의 혁신과 도약의 수단으로서 조직 구성원들로 하여금 조직에 몰입하게 되어 조직의 성과를 높일 수 있다는 의미에서 그 중요성이 강조되고 있다(Spreitzer 1995). 이러한 임파워먼트가 주어진 종사원들은 그들의 직무에 만족하고 있는 것으로 나타났으며, 임파워먼트가 높을수록 직무 만족과 조직 몰

입은 높아지고 이직 의도는 낮아지고 있다(민병준·박경희 2004). 또한, 직무에 만족한 종사원은 더욱 그 조직에 몰입하게 되고 직무 만족이 조직 몰입과 성과에 정(+)의 영향을 미칠 뿐 아니라 조직 몰입도 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다(Tett & Meyer 1993). 종사원들이 임파워먼트 되었을 때 더욱 책임감 있는 서비스 신속한 불평 처리, 고객 만족 및 단골 고객의 증가, 직원의 동기 부여, 노동 안정성 증가, 생산성 향상, 낮은 인건비, 높은 서비스, 품질 높은 수익과 같은 효과를 기대할 수 있다(Lashley 1995).

이와 같이 호텔업에서는 환경 변화에 따라 조직 구성원들에 대한 임파워먼트의 연구가 꾸준히 진행되고 있다(김기영·염진철 2003; 송지준 2005; 장형규 2005; 이애주·유지은 2006; 오석태 2007; 채신석 2007). 따라서, 패밀리 레스토랑의 경우에도 경영의 효율을 증대시킬 수 있도록 임파워먼트에 대한 논의가 필요한 시점이다.

그러나 외식업에 대한 임파워먼트의 기존 연구에서 상대적으로 많이 다루어지지 않았다. 외식업에서의 임파워먼트를 다룬 기존 연구는 직무 수행(전재균 2000), 직무 만족(유영진·김영화 2007) 등을 다루고 있으며, 특히 패밀리 레스토랑에 초점을 맞춘 연구는 미미한 편이었다.

따라서 본 연구는 패밀리 레스토랑에서 조직 구성원의 임파워먼트를 통한 직무 만족, 조직 몰입, 이직 의도 등을 파악함으로써 인적 자원의 관리를 통한 생산성 향상과 효율적 운영의 경쟁력 확보를 위한 방안을 모색하고자 하였다.

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. 임파워먼트와 직무 만족

Hocutt(1998) 등은 임파워먼트가 주어진 조직 구성원들은 그들의 직무에 만족한다고 하였으며, Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 조직 구성원들의 자기 유능감을 증대시키는 과정으로 보고, 증가된 자기 유능감과 심리적 상태를 강

조하는 동기 부여적 개념으로 이해해야 함을 주장하였다. Fulford & Enz(1995)는 권한이 부여된 조직 구성원은 직무 만족, 충성도, 성과 및 동료 간의 유대관계에 유의한 영향을 미치며, 자기효능감의 심리적 임파워먼트는 서비스 접점 구성원들의 업무 수행 및 직무 만족에 유의한 영향 관계가 있음을 제시하였다(Osman & Orhan & Ismel & LeJla & Luli 2006). 채신석(2007)은 직무 만족에 대한 조직의 효과적인 임파워먼트의 실행을 제시하고 있으며, 이철우(2003)는 높은 임파워먼트를 가진 조직 구성원들이 낮은 임파워먼트를 가진 구성원들보다 그들의 직무에 더 만족하며, 업무 확대와 자율성이 높은 경우, 직무 만족과 업무 효율성이 높게 나타낸다고 하였다.

이상의 선행 연구의 고찰을 바탕으로 본 연구와 관련된 내용을 정리해 보면, 심리적 임파워먼트는 직무 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 임파워먼트와 조직 몰입

다양한 고객 요구에 대응하기 위한 패밀리 레스토랑의 고객 만족 노력은 고객 접점 직원의 자율성이 필요하며, 이는 조직 구조의 임파워먼트 확대에 좌우된다고 할 수 있다. 임파워먼트에 대한 연구는 조직 구성원들의 주관적인 인식을 통하여 조직의 행동을 이해하는 노력이며(Schneider 2000), 임파워먼트 인식은 구성원의 태도와 행동을 유도하는 상황에 대한 구성원들의 이해라는 점에서 아주 중요하다고 할 수 있다(James & Jones 1974). Conger et al.(1988)는 임파워먼트에 과정모형을 통해, 관계구조적인 측면과 동기 부여 측면에서 임파워먼트에 대한 개념을 설명하고 있다. 관계구조적 개념은 임파워먼트를 조직 구성원에 활력을 불어넣기 위해 권한을 부여하는 과정, 또는 조직내의 일정한 권한의 배분이나 법적 파워를 조직 구성원에게 분배하는 과정으로서 적절한 힘의 이동을 통해서 조직내 힘의 균형을 이루는 것이라고 하였다.

Spreitzer(1995), Hancer & George(2003)는 임

파워먼트의 구성요인을 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 제시하고 있다.

의미성(meaning)은 개인의 이상과 기준과의 관계에서 판단된 업무의 목표와 목적의 가치이며, 업무의 목표 및 업무 역할의 요구사항과 개인의 신념, 가치, 행동과의 적합성과 관련된다. 역량(competence)은 자기 효과성을 말하는 것으로 특정 기술을 바탕으로 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 신념을 말한다. 자기결정성(self-determination)은 자신의 직무에 대해 스스로의 결정에 의해 선택하는 개인의 인식을 의미한다. 영향력(impact)은 개인의 직무에 있어서 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 의미한다.

Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트는 관리의 유효성(managerialeffectiveness)을 높이고 혁신행동(innovative behaviors)을 초래한다는 점을 지적하고 있다. 즉, 임파워된 구성원은 자신이 영향력이 있다고 지각하게 되므로 규정에 얽매이기 보다는 자율적이고 혁신적인 행동을 하게 된다고 볼 수 있다. Kirkman & Rosen(1999)은 더욱더 임파워된 팀은 임파워가 약한 팀에 비해 생산성이 높고 고객 서비스, 직무 만족, 조직 및 팀 몰입이 강하다는 점을 밝혀냈다. 이처럼 임파워먼트는 개인의 직무에 대한 가치성, 직무 수행상의 자율성과 혁신성을 증대시키므로 직무 만족, 조직 몰입 같은 행동들에게 긍정적인 영향을 미치는 변수라는 점을 알 수 있다.

조직 몰입(organizational commitment)은 개인의 특정 조직에 대한 동일시 및 관여의 강도로 정의되며(Porter & Steers & Mowday & Boulian 1974) 조직 연구에 있어서 중요한 주제가 되어 왔었고 조직 몰입의 효과에 초점을 맞추어 왔다(Meyer & Allen 1997). Kanter(1968)는 조직 몰입을 사회적 행위자가 사회적 시스템에 그들의 노력과 충성심을 쏟으려는 의지이고, 자기 표현으로 보이는 인성체계의 사회적 관계에 대한 애착(the attachment of personality systems to social relations)으로 정의하였고, Buchanan(1974)도 이

와 비슷한 입장에서 조직 몰입을 조직의 목표 및 가치, 목표와 관련된 자신의 역할 그리고 조직 그 자체를 위하여 조직 구성원이 가지는 정서적인 애착으로 정의하고 조직 몰입의 정도를 인식(identification), 관여(involve), 충성(loyalty) 등의 세 가지 구성요인으로 측정하고 있다. 즉, 조직 몰입은 한 조직의 가치, 규범에 대한 개인이 느끼는 동일화(identification)의 정도와 이를 실현시키는 자발적 의지라고 할 수 있다. 최근 조직 몰입에 대한 정의를 내린 Greenberg와 Baron(1995)은 조직 몰입이란 자기 회사에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하여 참여하고자 하는 정도로 정의하였다. 또한, 조직 몰입은 조직과 관련한 개인의 심리적 상태를 말하는 것이며, 이 태도는 외재적 보상 또는 가치 일치 등 여러 근거에 의해 발생하지만 개인과 조직간의 목표나 가치 일치가 가장 핵심적인 내용이라고 할 수 있다.

임파워된 개인은 업무에 대한 집중력과 탄력성을 증대하고, 업무 처리의 주도성이 증대되어 높은 조직 몰입을 하게 된다. 즉, 조직 구성원을 임파워 시키면, 임파워된 구성원이 업무에 대한 자신의 의미성이 높아짐으로써 조직을 임파워시켜 조직 몰입과 같은 조직 유효성이 증가하게 되는 것이다(Fiedler 1993).

Laschinger & Finegan & Shamian(2001) 등은 임파워먼트가 조직 몰입을 증가시킨다는 것을 발견하였다. 조직 구성원들이 작업 환경에 대한 자율성과 통제를 갖고 있다고 지각한다면, 그들은 쉽게 조직을 바꿀 수 없으며, 그들은 현재 관계 이외에 외부에서 동일한 자원과 결과를 얻지 못한다(변광인·최수근 2005). 따라서 선행 연구들에서 임파워먼트는 조직 구성원의 조직 몰입에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Spreizer et al. 1995; Thomas & Velthouse 1990).

### 3. 임파워먼트와 이직 의도

이직 의도(turnover intention)는 조직 구성원이

조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려는 의도라고 정의한다(Iverson 1992; Meyer & Allen 1984). 개인의 이직 의도는 조직의 이직 과정에서 중요한 변수로서 이직에 직접적인 선행 요인으로 고려되고 있으며(Bluedorn 1982), 이직은 분산되어 비동시적으로 발생하기 때문에 Coverdale & Terborg(1980)는 이직에 관한 연구에서 실제의 이직 행위보다는 이직 의도를 기준변수로 사용하도록 권장하고 있다. 또한, 조직 구성원의 이직 의도는 구성원들의 행동을 이해하는데 중요한 역할을 담당하는 요인으로 간주되고 있다(Low & Cracens & Grant 2001).

이직 의도에 관한 기존 연구는 직무 만족과 상당한 상관관계가 있는 것으로 연구되어 왔다(이영희·박혜윤 2005). Mobiley(1977)는 조직 구성원들의 이직률은 임파워된 직무에서 보다 임파워되지 않은 직무에 종사하는 조직 구성원들이 더 높은 것으로 나타났다. Raymond(1994)는 임파워먼트가 이직에 부(-)의 영향을, 임금 만족과 승진 만족에는 정(+)의 영향을 끼친다는 것을 밝혔다.

### 4. 직무 만족, 조직 몰입, 이직 의도

직무 만족에 관한 연구의 주류는 직무 만족을 매개변수로 하여 조직 구성원들의 직무 만족에 미치는 영향을 찾아내려는 노력과 직무 만족의 정도에 따라 나타날 수 있는 결과를 예측하려는 것이다. Robey(1974)는 직무 만족은 조직내 분위기, 직무 내용간의 상호작용에 의해 영향을 받는다고 하였다.

직무 만족과 이직 의도와의 관계에 관한 기존 연구는 직무 만족이 이직을 줄이는 데 중요한 역할을 한다고 보고 있다(Williams & Hazer 1986; Brown & Peterson 1993; Tett & Meyer 1993).

조직 몰입과 이직 의도와의 관계에 관하여 조직 몰입이 직무 만족보다 더 직접적으로 이직 의도에 영향을 준다는 연구결과가 보고되고 있으며(Bluedorn 1982). 이러한 이직 의도는 주로 조직

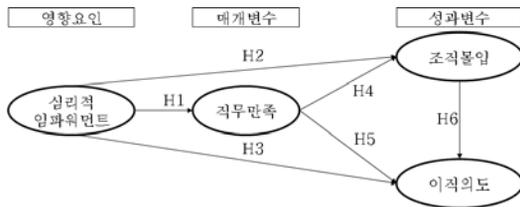
몰입의 결과 변수로 나타나고 있다(Allen & Meyer 1990; Mowday et al. 1982).

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구모형 및 가설설정

본 연구에서는 심리적 임파워먼트에 대한 조직 몰입, 직무 만족, 이직 의도에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위하여 <그림 1>과 같은 연구모형과 가설을 설정하였다.

- H1: 심리적 임파워먼트는 직무 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 심리적 임파워먼트는 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3: 심리적 임파워먼트는 이직 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구모형도.

H4: 직무 만족은 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5: 직무 만족은 이직 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6: 조직 몰입은 이직 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 2. 자료의 수집 및 분석

본 연구의 조사 대상이 되는 패밀리 레스토랑 업체는 T.G.I. Fridays, 베니건스, 아웃백스테이크, 마르쎬, 뽕스, 시즐러, 토니로마스의 7개 업체가 조사에 참여하였다. 설문지는 선행 연구들을 종합한 후 예비 설문 조사를 통해 수정하여, 임파워먼트 15문항, 조직 몰입, 직무 만족, 이직 의도의 각 5문항씩으로 구성하였다.

개발된 조사 도구의 구성 방법과 내용에 대한 이해도에 대해 조사하기 위해 2007년 1월 20일부터 1월 25일까지 실무자와 인터뷰를 통해 검토하고 예비설문을 진행하여 일부 수정 후 도구를 완성하였다.

예비 조사를 통해 검증된 설문지의 배포 및 회수는 2007년 2월 11일부터 3월 15일까지 실시하였다. 업체별로 서울과 수도권 및 대전 충청권에 분포된 매장을 대상으로 총 350부를 배포하고 이

<표 1> 모집단의 규정 및 설문조사 현황

조사대상	수도권 및 대전 충남북 지역				
표본단위	조리 및 식음료 부서 종사원				
조사시기	2007년 1월 20일부터 1월 25일				
표본추출방법	비확률 표본추출법의 판단 표본추출법				
	레스토랑	설문배포	설문회수	유효표본	비율(%)
설문지 배포·회수 현황	TGI, Fridays	50	19	19	38
	베니건스	50	17	15	30
	아웃백스테이크	70	29	25	36
	마르쎬	50	22	22	44
	뽕스	50	18	18	36
	시즐러	50	21	21	42
	토니로마스	30	23	22	73
	계	350	149	142	41

중 149부가 회수되었으며, 분석에 부적합한 설문지 7부를 제외하고 142부에 대하여 SPSS 12.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 다음의 단계를 거쳤다.

첫째, 심리적 임파워먼트의 구성 개념을 규명하기 위해 요인분석을 하였다. 둘째, 개인적 특성과 직무 특성에 따른 차이를 파악하기 위해 독립표본 *t*-test와 ANOVA를 실시하였다. 셋째, 임파워먼트요인이 직무 만족, 조직 몰입, 이직 의도에 미치는 영향을 파악하기 위해 다중회귀분석을 하였다.

**3. 설문지의 구성**

본 연구의 분석을 위한 설문지의 구성 항목은 심리적 임파워먼트의 선행 연구(Spreitzer 1995) 등의 설문 항목을 바탕으로 15문항을, 조직 몰입(Mowday & Steers & Porter 1979) 등의 설문 항목을 바탕으로 5문항을, 직무 만족(Osman & Orhan & Ismel & LeJla & Luli 2006)에서 사용된 설문과 이직 의도(Michael & Spector 1982; Mobley 1982) 이론을 근거로 본 연구자의 연구목적에 적합하도록 수정 보완하여 문항을 작성하였으며, 5개 부분 총 38문항으로 구성하였고, 설문지 항목은 리커트(Likert) 5점 척도를 기준으로 측정하였다.

**IV. 실증분석**

**1. 표본의 일반적 특성**

표본 대상자의 인구통계학적 특성을 분석하기 위하여 실시한 빈도분석(frequency analysis)의 결과는 <표 2>와 같다. 남성이(47명, 33.1%) 여성(95명, 66.9%)보다 높게 나타났으며, 학력은 대부분(81명, 57.0%)이 전문대졸 이었다.

**2. 탐색적 요인분석을 이용한 신뢰도 및 타당성 검증**

영향요인인 심리적 임파워먼트와 종속요인인 조직 몰입, 직무 만족, 이직 의도에 속한 측정항목의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 <표 3, 4>와 같이 탐색적 요인분석을 실시하였는데, 이때 고유치 기준을 1.0 이상인 요인들이 선정되도록 하였으며, 요인적재량이 0.4 이상이면 유의한 것으로 간주하였다.

**3. 연구기설의 검증과 논의**

가설 1, 2, 3, 4, 5, 6의 심리적 임파워먼트를 요인분석한 후 얻은 연구변수를 독립변수로 다중회귀분석을 하여 가설을 검증하였다. 이 경우에는 요인분석을 거쳐 이미 요인들 간에는 판별 타당성

**<표 2> 표본의 일반적 특성**

항목	구분	빈도(%)	항목	구분	빈도(%)
성별	남	47(33.1)	재직기간	1년 미만	82(57.7)
	여	95(66.9)		1~2년	45(31.7)
연령	20세 미만	9( 6.3)		2~3년	15(10.6)
	20~25세	54(38.0)	부서	식음료	91(64.1)
	26~30세	67(47.2)		조리	50(35.2)
	31~40세	12( 8.5)		기타	1( 0.7)
학력	고졸 이하	21(14.8)	급여	70만원 미만	8( 5.6)
	전문대졸	81(57.0)		71~100만원	39(27.5)
	대졸	39(27.5)		101~150만원	77(54.2)
	대학원졸	1( 0.7)		151만원 이상	18(12.7)
결혼	미혼	127(89.4)	직급	시간제	31(21.8)
	기혼	15(10.6)		정규직	85(59.9)
				주임/캡틴	26(18.3)

〈표 3〉 임파워먼트에 대한 탐색적 요인분석결과

신뢰도	설문문항	자기 결정력	영향력	역할	평균	표준 편차
자기결정력 Cronbach's $\alpha$ 0.719	1. 나는 레스토랑에서 업무 수행 방법을 결정하는 자율성을 가지고 있다.	0.835			4.21	0.921
	2. 우리 부서의 업무 수행시 나의 의견이 잘 반영된다.	0.781			4.18	0.839
	3. 현재 나의 직무는 내가 성장하는데 있어서 매우 중요하다.	0.768			4.24	0.850
영향력 Cronbach's $\alpha$ 0.813	1. 나는 우리 부서에서 일어나는 일에 대해 중요한 영향력을 행사할 수 있다.		0.845		4.14	0.896
	2. 나의 업무는 나 스스로 업무를 수행할 수 있는 의사 결정을 가지고 있다.		0.764		4.15	0.914
	3. 나는 우리 부서의 업무 수행시 상당한 정도의 자율성을 행사할 수 있다.		0.681		4.11	0.968
	4. 나의 업무 수행은 개인적으로 의미가 있는 일이다.		0.577		4.11	0.997
역할 Cronbach's $\alpha$ 0.720	1. 나는 다른 직원이 달성한 목표에 대해서는 관심이 많다.			0.826	4.17	1.017
	2. 나는 나의 업무 능력에 자신감과 스킬을 가지고 있다.			0.803	4.22	0.939
	3. 나는 다른 직원이 달성한 목표에 추가적인 노력을 한다.			0.696	4.25	0.885
	고유값	2.855	28.555	28.555		
	설명비(%)	2.655	26.554	55.109		
	누적설명비(%)	2.564	25.638	80.746		

Varimax 회전 후 아이겐 값이 1을 넘는 요인들을 추출하였으며 요인별 설명 분산의 누적계수는 80.74.

이 입증되었다고 볼 수 있으나, 각 가설검증의 회귀분석 결과표에서 보여주고 있는 공차한계나 VIF값에 의해 독립변수들 간에 다중공선성이 나타나지 않는다는 결과에 의해 뒷받침되고 있다.

1) 연구가설 1의 검증

“가설 1: 심리적 임파워먼트는 직무 만족에 영향을 미칠 것이다”에 대한 다중회귀분석결과는 〈표 5〉와 같이 58.2%의 모형설명력을 보여주고 있으며, 회귀식에 투입된 변수들의 회귀계수에 대한 t-검정 결과 자기결정력과 역할이 유의수준  $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 것으로 나타났으며, 영향력은 유의수준  $\alpha=0.05$ 에서 유의적인 것으로 나타났다. 역할(beta=0.318)이 미치는 영향력이 가

장 크게 나타났고, 자기결정력(beta=0.307), 영향력(beta=0.217) 순으로 그 영향력을 보여주고 있다.

따라서 역할, 자기결정력, 영향력이 강화되면 직무 만족에 긍정적으로 유익적인 영향을 미치는 것으로 가설 1은 채택되었다.

2) 연구가설 2의 검증

“가설 2: 심리적 임파워먼트는 조직 몰입에 영향을 미칠 것이다”에 대한 다중회귀분석결과는 〈표 6〉과 같이 50.8%의 모형설명력을 보여주고 있으며, 회귀식에 투입된 변수들의 회귀계수에 대한 t-검정 결과 유의수준  $\alpha<0.01$ ,  $\alpha<0.05$ 에서 유의적인 것으로 나타났다.

〈표 4〉 종속요인에 대한 탐색적 요인분석 결과

신뢰도	설문문항	직무 만족	조직 몰입	이직 의도	평균	표준 편차
직무 만족 Cronbach's $\alpha$ 0.715	1. 나는 레스토랑의 직무에서 승진 기회는 공정하다고 생각한다.	0.834			4.01	0.903
	2. 나의 업무량과 비교시 현재 내가 받는 급여에 만족하는 편이다.	0.832			3.94	0.897
	3. 나는 타 레스토랑과 비교시 현재 받는 급여에 만족하는 편이다.	0.795			4.00	0.953
	4. 나는 나의 업무에 전반적으로 만족한다.	0.790			3.97	0.922
	5. 현재 우리 레스토랑 급여 체계에 대하여 만족하고 있다.	0.778			4.01	0.899
조직 몰입 Cronbach's $\alpha$ 0.722	1. 나는 진실로 우리 레스토랑의 문제가 나의 가족의 문제인 것처럼 느낀다.		0.790		3.91	0.906
	2. 나는 우리 레스토랑에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각하고 있다.		0.780		3.90	0.977
	3. 나는 우리 레스토랑에 대해 강한 소속감과 애정을 가지고 있다.		0.770		3.87	0.940
	4. 나는 우리 레스토랑 직원들이 가족같은 따뜻한 느낌을 가지고 있다고 생각한다.		0.734		3.85	0.948
	5. 나는 우리 레스토랑을 위해서 헌신적으로 일하고 싶다.		0.655		3.98	0.964
이직 의도 Cronbach's $\alpha$ 0.919	1. 나는 다른 직장을 구하기 위한 여러 노력을 해본 적이 있다.			0.888	4.33	0.994
	2. 나는 여건이 현재에서 조금이라도 바뀐다면 이 직장을 그만둘 것이다.			0.870	4.30	0.996
	3. 모든 것을 다시 시작할 수 있다면 나는 이 분야에서 일하지 않을 것이다.			0.855	3.81	1.085
	4. 나는 다른 분야에서 현 수준의 임금을 준다면 다른 분야로 갈 것이다.			0.843	3.87	1.030
	고유값	4.051	3.656	3.070		
	설명비(%)	28.933	26.116	21.926		
	누적설명비(%)	28.933	55.049	76.975		

Varimax 회전 후 아이겐 값이 1을 넘는 요인들을 추출하였으며 요인별 설명 분산의 누적계수는 76.97.

〈표 5〉 임파워먼트가 직무 만족에 미치는 영향분석

연구변수	비표준화계수 (B)	표준화계수 (Beta)	t값	p값	공차한계	VIF
(상수)	0.414		1.578	0.117		
자기결정력	0.320	0.307	3.427	0.001**	0.378	2.646
영향력	0.221	0.217	2.311	0.022 *	0.342	2.923
역할	0.311	0.318	3.738	0.000**	0.418	2.394
	$R^2=0.582$	Adjusted $R^2=0.573$		$F=64.028$		

\*  $\alpha < 0.05$ 에서 유의함, \*\*  $\alpha < 0.01$ 에서 유의함.

〈표 6〉 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향분석

연구변수	비표준화계수 (B)	표준화계수 (Beta)	t값	p값	공차한계	VIF
(상수)	0.759		2.747	0.007		
자기결정력	0.079	0.078	0.807	0.421	0.378	2.646
영향력	0.462	0.468	4.583	0.000**	0.342	2.923
역할	0.212	0.224	2.421	0.017*	0.418	2.394
		$R^2=0.508$	Adjusted $R^2=0.497$	$F=47.529$		

\*  $\alpha < 0.05$ 에서 유의함, \*\*  $\alpha < 0.01$ 에서 유의함.

따라서 영향력, 역할이 강화되면 조직 몰입에 긍정적으로 유의적인 영향을 미치나, 자기결정성은 유의적이지 않은 것으로 분석되었으며, 가설 2는 부분 채택되었다.

3) 연구가설 3의 검증

“가설 3: 심리적 임파워먼트는 이직 의도에 영향을 미칠 것이다”에 대한 다중회귀분석결과는 〈표 7〉과 같이 회귀식에 투입된 변수들의 회귀계수에 대한 t-검정 결과 의미성이 유의수준  $\alpha < 0.01$ ,  $\alpha < 0.05$ 에서 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

따라서 자기결정력, 영향력, 역할이 이직 의도에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 가설 3은 일부 기각되었다. 또한,  $\beta$ 값과 t값이 부(-)의 값을 보인 것은 임파워먼트와 이직 의도가 역의 관계에 있음을 의미한다.

4) 연구가설 4의 검증

“가설 4: 직무 만족은 조직 몰입에 영향을 미칠 것이다”에 대한 회귀분석결과는 〈표 8〉과 같이 62.7%의 모형설명력을 보여주고 있으며, 회귀식에 투입된 변수들의 회귀계수에 대한 t-검정 결과 유의수준  $\alpha < 0.01$ 에서 유의적인 것으로 나타나

〈표 7〉 임파워먼트가 이직 의도에 미치는 영향분석

연구변수	비표준화계수 (B)	표준화계수 (Beta)	t값	p값	공차한계	VIF
(상수)	2.722		6.310	0.000		
자기결정력	0.057	0.051	0.372	0.711	0.378	2.646
영향력	-0.136	-0.124	-0.864	0.389	0.342	2.923
역할	-0.114	-0.108	-0.832	0.407	0.418	2.394
		$R^2=0.032$	Adjusted $R^2=0.011$	$F=1.513$		

\*  $\alpha < 0.05$ 에서 유의함, \*\*  $\alpha < 0.01$ 에서 유의함.

〈표 8〉 직무 만족이 조직 몰입에 미치는 영향분석

연구변수	비표준화계수 (B)	표준화계수 (Beta)	t값	p값	공차한계	VIF
(상수)	0.832		4.077	0.000		
조직 몰입	0.769	0.792	15.353	0.000**	1.000	1.000
		$R^2=0.627$	Adjusted $R^2=0.625$	$F=235.703$		

\*  $\alpha < 0.05$ 에서 유의함, \*\*  $\alpha < 0.01$ 에서 유의함.

가설 4는 채택되었다.

**5) 연구가설 5의 검증**

“가설 5: 직무 만족은 이직 의도에 영향을 미칠 것이다”에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 9>와 같이 회귀식에 투입된 변수들의 회귀계수에 대한 t-검정 결과, 유의수준  $\alpha < 0.05$ 에서 유의적인 것으로 나타났다.

패밀리 레스토랑 조직 구성원들의 직무 만족이 높아지면 이직 의도는 감소됨을 알 수 있다. 따라서 가설 5는 채택되었다.  $\beta$  값과 t값이 부(-)의 값을 보인 것은 직무 만족과 이직 의도가 역의 관계에 있음을 의미한다. 또한, 임파워링된 패밀리 레스토랑의 조직 구성원은 직무에 만족하며, 직무에 만족하면 이직 의도는 감소된다는 선행 연구(이철우 2001)와 맥을 같이 하고 있다.

**6) 연구가설 6의 검증**

“가설 6: 조직 몰입은 이직 의도에 영향을 미칠 것이다”에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 10>과 같이 회귀식에 투입된 변수들의 회귀계수에 대한 t-검정 결과 유의수준  $\alpha < 0.01$ 에서 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

이는 직무 만족이나 조직 몰입이 높아지면 조직 구성원의 이직 의도는 감소한다는 기존 연구와 상반된 결과로 나타났는데, 이는 패밀리 레스토랑 조직 구성원들이 시간제 종사원이나 연령이 20~30대 또는 2년 미만의 종사원들이 대부분을 차지하고 있다는 것에 기인된다. 따라서 가설 6은 기각되었다.

**V. 결론 및 시사점**

외식 기업의 운영에서는 지식과 정보 등 무형의 자원이 중요시되는 시점에서 조직의 생산성 제고와 경영 성과에 미치는 여러 영향 요인 중에서 인적 자원의 효율적인 관리는 무엇보다 중요하다. 경쟁 우위의 패밀리 레스토랑이 되기 위해서는 내부 조직 구성원의 만족도 제고를 통한 경쟁력 강화와 직원에 대한 동기 부여 및 조직 성과 간의 연관성을 규명하는 작업이 먼저 수행되어야 할 필요가 있다.

따라서 본 연구는 패밀리 레스토랑 조직 구성원들의 업무 효율성 제고와 생산성 향상을 위하여 구성원들이 인지하는 임파워먼트와 조직 성과에 미치는 영향을 파악하기 위하여 직무 만족과 조

**<표 9> 직무 만족이 이직 의도에 미치는 영향분석**

연구변수	비표준화계수 (B)	표준화계수 (Beta)	t값	p값	공차한계	VIF
(상수)	2.789		7.662	0.000		
조직 몰입	-0.218	-0.202	-2.436	0.016	1.000	1.000
		$R^2=0.041$	Adjusted $R^2=0.034$		$F=5.933$	

\*  $\alpha < 0.05$ 에서 유의함, \*\*  $\alpha < 0.01$ 에서 유의함.

**<표 10> 조직 몰입이 이직 의도에 미치는 영향분석**

연구변수	비표준화계수 (B)	표준화계수 (Beta)	t값	p값	공차한계	VIF
(상수)	2.424		6.523	0.000		
이직 의도	-0.129	-0.116	-1.382	0.169	1.000	1.000
		$R^2=0.013$	Adjusted $R^2=0.006$		$F=1.909$	

\*  $\alpha < 0.05$ 에서 유의함, \*\*  $\alpha < 0.01$ 에서 유의함.

직 몰입 및 이직 의도간의 인과 관계를 검증하고자 수행하였다.

첫째, 조직 구성원들이 인지하는 임파워먼트의 구성 요소는 자기 결정성, 역량, 영향력이 직무 만족간에 유의적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 즉, 임파워먼트된 개인은 자신이 수행하는 직무에 만족감을 느끼고 조직에 몰입한다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 임파워먼트와 직무 만족, 조직 몰입간의 관계를 검증한 기존의 연구결과(김계수 2000; Laschinger et al. 2001; 박재산 2002)와 대부분 일치하는 것으로 나타났다.

둘째, 임파워먼트와 조직 몰입간의 관계에서는 영향력과 역할이 유의한 영향을 미치고 있으며, 자기결정력은 유의적이지 않은 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 심리적 임파워먼트를 단일 차원 개념이 아닌 다차원 개념으로 정의하고, 이를 차원별로 요인화하여 분석하는데 기인하고 있다(채신석 2007). 이는 다른 변수 즉, 선행 변수 또는 결과 변수 사이의 관계에 대한 보다 많은 정보를 얻을 수 있으나 실증 결과가 서로 상반되는 경우가 발생할 수 있기 때문에 일관되고 종합적인 결론을 내리기가 쉽지 않다(윤만희·박정준 2005). 또한, 심리적 임파워먼트의 특성상 개인에게 부여된 임파워먼트가 개인이나 업무 직종의 특성에 따라 그 자신이 임파워링되는 정도가 다르고 이를 공감하지 못하면 조직 몰입에 차별적으로 영향을 미친다고 할 수 있다.

셋째, 임파워먼트와 이직 의도와의 관계에서 자기 결정성과 영향력, 역할성은 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존 연구와 상당한 차이점을 나타내고 있는데, 이는 패밀리 레스토랑 조직 구성원들의 직급에서 시간제 종사원의 비율이 30%에 달하고 있으며, 급여에서도 낮은 수준의 체계로 구성된 점, 근무기간이 대체적으로 짧은 점, 연령대가 대부분 20~30대인 점 등이 이직 의도에 유의적이지 않은 것으로 이해할 수 있다. 또한, 이직 의도에 부(-)의 값을 보인 것은 역의 관계에 있음을 의미한다. 따라서 패

밀리 레스토랑에 있어서의 해결해 나가야할 중요한 과제의 하나라고 볼 수 있다.

직무 만족이 조직 몰입에 미치는 영향력은 선행 연구(Thomas & Velthouse 1990; Spreitzer 1995; 석기현 2003; 조선배·권형섭 2007)의 결과를 지지하는 것으로 분석되었다.

이러한 영향 관계를 통해 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

본 연구에서는 패밀리 레스토랑 조직 구성원들의 심리적 임파워먼트의 3개 요인을 독립변수로 직무 만족과 조직 몰입 및 이직 의도에 대한 영향관계를 조사하였다. 임파워먼트와 종속변수들 간의 관계에서 임파워먼트의 차원 단위로 차별적인 유의성이 도출되었다. 이는 조직 구성원들의 업무 수행 시 자기 결정권과 같은 권한이 주어진다면, 자주적이고 창의적인 문제 해결을 신속히 수행할 수 있는 개인의 의미있는 역할을 수행할 수 있을 기대된다.

패밀리 레스토랑 조직 구성원들은 심리적 임파워먼트가 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 직무에 만족한 구성원들은 이직 의도나 조직 몰입이 강화되는 것을 본 연구를 통하여 증명되었으며, 따라서 직무 만족은 심리적 임파워먼트와 조직 몰입 및 이직 의도와의 관계에서 매개 요인으로 작용하고 있다는 것을 다시 한번 증명하였다.

조직 구성원의 조직 몰입도를 높이고, 이직을 관리하기 위해서 조직 구성원의 임파워먼트 지각을 높이는 전략이 요구된다는 시사점을 얻을 수 있었다.

전통적으로 조직 몰입은 조직 구성원들이 조직 내에서 부가가치적 행위를 제고시키는데 있어서 가장 중요한 행위적 요인으로 간주되고 있으며, 이직은 현대와 같은 지식 기반 사회에서 경쟁력에 영향을 미치는 면에서 관리가 요구되는 이슈이다.

패밀리 레스토랑 종사원이 조직의 목표나 업무에 영향력을 미칠 수 있는 권한을 부여할수록

직무에 만족할 수 있고, 조직에 몰입할 수 있으며, 이러한 임파워먼트에 대한 동기 부여가 이직을 줄이는 경영 수단임을 알 수 있다. 이는 종사원이 자신의 부서에서 영향력을 발휘하고 직무를 스스로 결정하고 처리할 수 있는 능력을 가짐으로써 자율 재량권이 많아져 적극적인 자세로 직무에 임할 수 있게 될 것이다.

이러한 측면에서 패밀리 레스토랑 조직 구성원의 심리적 임파워먼트는 직무 만족과 조직 몰입 및 이직을 관리하는데 함축적인 의미를 제공해 준다. 패밀리 레스토랑은 서비스 점점 상황에서 차별화되고 대내적 이해 관계자인 조직 구성원들로 하여금 개인화 지각을 촉진시켜 임파워먼트 지각을 높이는 방안이 요구된다고 하겠다.

본 연구의 분석 결과를 일반화시키는 다음과 같은 한계점이 있다. 응답자의 인식 내용을 중심으로 조직 문화를 측정하게 될 때 방법론상으로 제기되고 있는 논점이 분석 수준의 문제이다. 본 연구는 패밀리 레스토랑 조직 구성원들의 행위를 예측해 주는 측면만을 다루었다. 그러나 심리적 임파워먼트는 개인의 자기 정체성과 조직 정체성 사이에 복잡한 작용 관계를 요구한다. 또한, 표본 추출에 있어서 단일 횡단면 설계에 따른 단점이 있다는 것이다. 따라서 향후 이를 보완한 다중 횡단면 설계나 다시점 설계의 연구가 이어지기를 기대한다.

## 참고문헌

- 김기영·염진철 (2003) : 호텔주방조직 구성원의 직무 만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *한국조리학회지* 9(4):136-151.
- 김계수 (2000) : 서비스업에서의 임파워먼트가 서비스품질성파에 미치는 영향에 관한 연구. *품질혁신* 1(1):98-107.
- 유영진·김영화 (2007) : 임파워먼트, 조직지원, 서비스회복 및 조직 성과의 관계: 외식업을 대상으로. *관광학연구* 31(4):363-382.
- 민병준·박경희 (2004) : 호텔조직의 팀임파워먼트가 비재무적 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국호텔경영학회지* 14:115-133.
- 박재산 (2002) : 경인지역 대학병원 행정지원이 인지하는 임파워먼트 정도가 직무 만족과 조직 몰입에 미치는 영향. *한국병원경영학회지* 7(1):1-18.
- 변광인·최수근 (2005) : 관계지향적 리더십이 임파워먼트와 조직 몰입에 미치는 영향. *한국식생활문화학회지* 20(5):561-573.
- 석기현 (2003) : 항공사 중간관리자의 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트, 직무 만족 그리고 조직 몰입에 미치는 영향. *호텔관광연구* 5(3):118-138.
- 송지준 (2005) : 관광호텔 종사원의 LMX질에 따른 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향. *한국호텔경영학회지* 14(4):157-174.
- 오석태 (2007) : 호텔 조리사 조직의 임파워먼트인식정도의 직무 만족, 조직 몰입, 경영성과와의 상관관계 연구. *한국조리학회지* 13(1):11-23.
- 유영진·김영화 (2006) : 외식업의 임파워먼트가 직무 만족, 조직 몰입 및 성과에 미치는 영향. *한국관광연구학회지* 20(1):153-168.
- 윤만희·박정준 (2005) : 서비스 종업원의 교환관계인식이 역할내외적 행위수행에 미치는 영향. *경영학연구* 783-813.
- 이영희·박혜윤 (2005) : 직무스트레스 결정요인과 조직 유효성의 관계에서 직무스트레스의 조절효과 연구. *관광경영연구* 28:113-138.
- 이애주·장미향·유지은 (2006) : 임파워먼트 유형이 종사원의 직무 만족과 종사원의 고객 만족에 대한 지각에 미치는 구조적 관계연구. *한국호텔경영학회지* 15(1):249-267.
- 이철우 (2001) : 임파워먼트가 호텔 조직 구성원에 미치는 영향에 관한 연구. *한국관광연구학회지* 13(1):225-240.
- 장형규 (2005) : 호텔 종사원의 임파워먼트에

- 미치는 영향요인에 관한 연구. *복지행정연구* 21:152-165.
17. 조선배 · 권형섭 (2007) : 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향. *호텔경영학회지* 16(4): 63-76.
  18. 채신석 (2007) : 심리적 임파워먼트가 직무 만족과 고객지향성에 미치는 영향. *관광학연구* 31(5):181-202.
  19. 월간식당, 2008. 4. 10. <http://month.foodbank.co.kr/index.html>
  20. Allen NJ · Meyer JP (1990) : The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63:1-18.
  21. Barbee C · Bott V (1991) : Customer treatment as a mirror of employee treatment. *Advanced Management Journal* 5(1):27.
  22. Bluedorn AC (1982) : The theories of turnover cause, effects, and meaning. *Research in the Sociology of Organization* 1:75-128.
  23. Bowen DE · Lawler EE (1995) : Organizing for service: empowerment or production line?. *Understanding Service Management*. Wiley Chichester 269-294.
  24. Brown SW (2000) : Practicing best-in-class service recovery. *Marketing Management* 9(2): 8-9.
  25. Brown SP · Peterson RA (1993) : Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research* 30: 63-77.
  26. Buchanan II B (1974) : Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly* 19:533.
  27. Conger JA · Kanungo RN (1988) : The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13(3): 471-482.
  28. Coverdale S · Terborg JR (1980) : A Re-examination of the Mobley, Homer & Hollingsworth model of turnover. A useful replication, *Paper Presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Marketing* 44:91-101.
  29. Fiedler AM (1993) : The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction, and Performance Dissertation, Florida International University.
  30. Fulford MD · Enz CA (1995) : The impact of empowerment on service employees. *Journal of Management* 7(2):161-175.
  31. Fuller JB · Morrison R · Jones L · Bridger D · Brown V (1999) : The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology* 139(3):389-391.
  32. Hancer · MGeorge T (2003) : Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurant. *Hospitality Management* 22:3-16.
  33. Hartline MD · Ferrell OC (1996) : The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing* 60:52-70.
  34. Hocutt MA · Stone TH (1998) : The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort. *Journal of Quality Management* 3(1):117-132.
  35. Horiviz J · Cudenne-Poon C (1990) : Putting service quality into gear. *Service Industry Journal* 10(2).
  36. Iverson RD (1992) : Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the price and mueller model. Unpublished Doctoral Dissertation.

- tation University of Iowa.
37. James LR · Jones AP (1974) : Organization climate: A review of theory and research. *Psychology Bulletin* 81:1096-1112.
  38. Kanter RM (1979) : Power failure in management circuits. *Harvard Business Review* 57(4): 65-75.
  39. Kirkman BL · Rosen B (1999) : Beyond self-management : Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal* 42(1):58-74.
  40. Laschinger HK. S · Finegan J · Shamian J (2001) : The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review* 26(3):7-23.
  41. Lashley C (1995) : Towards an understanding of employee empowerment in hospitality service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7(1): 27-32.
  42. Ligas M (2004) : Personalizing service encounters: The role of service provider actions in developing customer trust. *Service Marketing Quarterly* 25(4):33-51.
  43. Low GS · Cracens DW · Grant KC (2001) : Monocrief. antecedents and consequences of salesperson burbout. *European Journal of Marketing* 35(5/6).
  44. Maister DH (2001) : What managers must do to create a high-achievement culture. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42(6):90-96.
  45. Meyer JP · Allen NJ (1984) : Testing the "sidebet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69:372-378.
  46. Michael CE · Spector PE (1982) : Cause of employee turnover: A test of the mobley, grieffeth, hand, and melino model. *Journal of Applied Psychology* 62:52-59.
  47. Mobley WH (1982) : Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co.
  48. Mowday RT · Steers RM · Porter LW (1979) : The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14:224-227.
  49. Mowday RT · Porter LW · Steers RM (1982) : Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. San Diego, CA: Academic Press.
  50. Osman MK · Orhan U · Ismel M · LeJla H · Luli B (2006) : The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job aatisfaction. *Tourism Management* 27:547-560.
  51. Porter LW · Steers · Mowday RM · Boulian PV (1974) : Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technician. *Journal of Applied Psychology* 59:603-609.
  52. Robey D (1974) : Task Design, Work Value and Worker Respone. An Experimental Test, *Organizational Behavior and Human Performance*, 21:80-107.
  53. Schlessinger LA · Heskett JL (1991) : Breaking the cycle of failure in service. *Sloan Management Review* 17-28.
  54. Schneider B (2000) : The psychological life of organization. In N. M. Ashkanasy. C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate: x v i i - x i i*. Thousand OAKS, CA: Sage.
  55. Spreitzer GM (1995) : Psychological empowerment in the workplace: Dimension, measurement, and validation. *Academy of Management*

- Journal* 38(5):1442-1465.
56. Spreitzer GM (1996) : Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal* 39(2):483-504.
57. Tett RP · Meyer JP (1993) : Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* 46:259-291.
58. Thomas KW · Velthouse BA (1990) : Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15(4):661-681.
59. Williams LJ · Hazer JT (1986) : Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology* 71:219-231.
- 
- 2008년 8월 11일 접 수  
2008년 9월 1일 1차 논문수정  
2008년 9월 10일 게재확정