

외식업체 조리사의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에
미치는 영향에 관한 연구
- 부산지역을 중심으로 -

윤귀애¹⁾ · 나영아²⁾ · 이종호[¶]

경성대학교 외식서비스경영학과¹⁾ · 을지대학교 식품산업외식학과²⁾

**A Study on the Influence of Empowerment of Restaurant Cooks on
Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Customer Orientation
- Centering on Busan -**

Gwi-Ae Yun¹⁾ · Young-Ah Rha²⁾ · Jong-Ho Lee[¶]

*Dept. of Food Service & Management, Kyungsung University¹⁾
Dept. of Food Technology & Services, Eulji University²⁾, Seongnam, Korea*

Abstract

This study examined how empowerment of restaurant cooks influences job satisfaction, organizational commitment, and customer orientation, targeting 260 restaurant cooks in the Busan area. SPSS 18.0 was employed to perform frequency, factor, reliability, and multiple (simple) regression analyses. Empowerment was analyzed using 3 factors (self-authority, meaning and competence) while job satisfaction, organizational commitment, and customer orientation were analyzed using 1 factor each. Results of a correlation analysis of the hypothesized model revealed positive correlations among the variables. Multiple (simple) regression analyses of the hypothesized model found that the sub empowerment factors will have a positive influence on job satisfaction with self-authority ($\beta=.372$, $p<.001$), meaning ($\beta=.451$, $p<.001$), competence ($\beta=.240$, $p<.001$). It was also found that the sub empowerment factors will have a positive influence on organizational commitment with self-authority ($\beta=.433$, $p<.001$), meaning ($\beta=.473$, $p<.001$), competence ($\beta=.302$, $p<.001$). Lastly, the hypotheses that job satisfaction will have a positive influence on organizational commitment ($\beta=.775$, $p<.001$), that job satisfaction will have a positive influence on customer orientation ($\beta=.467$, $p<.001$), and that organizational commitment will have a positive influence on customer orientation ($\beta=.567$, $p<.001$) were adopted.

**Key words: Empowerment, Job satisfaction, Organizational commitment, Customer orientation,
Restaurant cooks**

I. 서 론

오늘날 기술발전은 기업환경의 급격한 변화와 경쟁력이 심화되면서 비용절감과 생산량 증대를

위한 다양한 전략이 시도되고 있다. 이와 같은 경영환경변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 관료주의 조직운영에서 인간의 기본적 가치와 존엄성을 인정하는 인간존중의 경영이 요구되고 있다

¶ : 이종호, 010-5641-0138, johlee@ks.ac.kr, 부산광역시 남구 수영로 309(대연동)

(Sin KH 2002). 따라서 기업경영자들은 과거의 경영방식으로는 이러한 변화에 더 이상 적절히 부응할 수 없었기 때문에 종사원에게 권한을 부여하는 새로운 경영방법의 필요성이 대두되고 있다. 한편, 인적서비스 집약사업인 외식기업은 생산과 서비스가 동시에 진행되고, 서비스를 상품으로 제공하기 때문에 무엇보다 전문성과 권한이 임이 요구되고 있다(Kim TH·Park SJ 2012). 따라서 외식기업종사자들이 성공적인 업무수행을 위해서는 고객들과의 서비스접점에서 요구되는 일정 부분의 자유 재량권을 부여하여 서비스상호간 실수를 바로잡고 판매 증진을 위한 임파워먼트가 요구되고 있다(Grönroos 1990). 임파워먼트는 우리말로 권한 부여 또는 권한위임이라고 번역할 수 있으며 개인에게 스스로 사안에 대하여 책임 있게 결정하도록 하는 것을 말한다(Oh HJ 등 2010). Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트의 개념을 과업수행 자신감과 능력으로 표현하면서, 임파워먼트를 관계적 관점과 동기적 관점으로 언급하였다. 즉, 관계적 관점은 단순한 권한 위임이나 의사결정참여에 한정하여 언급하였고, 동기부여적 관점에서는 종사원에게 임파워먼트를 할 수 있다는 믿음이나 스스로 판단을 부여하는 과정으로 언급하였다. 특히, 외식기업에서의 임파워먼트는 경쟁우위를 확보하기 위해서 신속한 의사결정을 실행할 수 있는 방안 중에 하나로써, 기업의 인적자원관리차원에서 책임과 권한을 일부 부하직원에게 위임함으로써 업무의 효율성이 이루어지도록 하여야 한다(Ha YK 2007). Bowen & Lawler(2003)는 임파워먼트를 서비스기업종사원에게 실행하면 개개인의 직무만족이 향상되어 직무성과가 극대화된다고 하였다. 외식기업의 최종 상품으로 생산되는 음식은 조리사들의 개인적인 성향이나 자율성에 의해서 그 품질이 좌우되는 업무의 특성상 지휘감독 및 통제의 한계성을 가지고 있기 때문에 조직의 목표달성을 위해서는 임파워먼트가 꼭 필요한 분야이다(Oh ST 2007). 조리사의 임파워먼트와 관련된 선행연구들은 임

파워먼트와 직무만족(Oh YS·Byun KI 2008: Oh ST 2007), 임파워먼트와 조직몰입(Ha YK 2007), 심리적 임파워먼트가 직무스트레스, 직무만족 및 조직몰입(Jung HS 등 2009) 등의 연구가 있다. 이들 선행연구들은 조리사의 임파워먼트가 직무만족이나 직무스트레스, 조직몰입 대한 연구로 이루어져 있다. 하지만 외식기업의 경영목표는 고객들의 만족을 통한 이윤극대화에 있다고 할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 조리사의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입과 고객지향성과의 인과관계를 확인할 목적으로 부산지역 외식기업 조리사들을 대상으로 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향을 분석하여 외식업체 경영자들에게 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 임파워먼트

임파워먼트(empowerment)는 권한위임, 권한부여, 자율성부여, 능력의 신장 등 다양한 용어로 해석할 수 있는데, 임파워먼트의 용어는 파워(power)에서 유래된 것으로 파워에 관한 개념의 발전에 따라 변해왔다고 할 수 있다(Lee HS·Kwon ME 2007). 임파워먼트의 개념은 학자들마다 다양하게 정의하고 있는데, Conger와 Kanungo (1988)는 임파워먼트의 개념을 리더십과 경영관리에 있어서 하급자들에 대한 임파워먼트가 조직유효성의 중요한 요인이며, 조직 내의 힘의 통제를 하급자들과 공유할 수 있다고 하였다. Sparrowe (1994)는 임파워먼트를 내적동기로 파악하여 업무결과에 대한 영향력(impact), 유능함(competence), 의미성(meaning), 선택성(choice)으로 구분하였고, Spreitzer(1995)는 임파워먼트를 의미성(meaning), 유능함(competence), 자기결정력(self-efficacy), 영향력(impact)으로 제시하였다. 여기서 의미성(meaning)은 종사원개인의 이상기준에서 판단하는 업무목표의 가치를 말하는 것으로 맡은 작업의 개인의 신념, 적합성 정도를 의미한다. 유능함

은 특정과업에 대한 자기 효능감을 말하는 것으로 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개개인의 신념을 말한다. 자기결정성은 자신의 업무가 자신의 행동에 의해서 스스로 선택하고 주도하는 자율성정도를 의미하며, 영향력은 업무 수행에 있어서 자신의 능력과 지식 등을 바탕으로 조직에서 전략적 의사결정을 내릴 수 있는 확신정도이다. 따라서 임파워먼트는 특정개인이나 조직에게 능력을 주어 직원들의 능력과 잠재력을 최대한 이끌어 내 자신의 업무를 스스로 결정할 수 있게 하는 것이다. 조직에서 실무자들의 업무수행능력을 향상시키고, 관리자들의 권한을 실무자들에게 위양하고, 책임범위를 확대하여 실무자들이 지니고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 방법이라고 할 수 있다(Cho SB·Byun JW 2010). Ahn DH·Kwon JH(2010)는 호텔종사원의 상사-부하 교환관계를 지각하는 부하일수록 임파워먼트에 대한 지각이 높게 나타났고, 임파워먼트를 높게 지각할수록 직무만족이 높아진다고 하였다. 이와 같이 직원들이 임파워먼트 되었을 때 더욱 책임감 있는 서비스, 신속한 불평처리, 고객만족증가, 직원의 동기부여, 노동 안정성 증가, 생산성 향상, 낮은 인건비, 높은 서비스 품질, 높은 수익과 같은 효과를 기대할 수 있다(Lashley, 1995). 또한, 선행연구자들은 서비스기업의 경우 종업원의 임파워먼트가 높을수록 서비스품질이 높아진다는 결과를 제시하고 있으며(Suh CJ·Shin HJ 2000). 결국 임파워먼트가 가격경쟁력을 향상시켜 결과적으로 이윤창출을 위한 노력을 기울이게 된다고 할 수 있겠다.

2. 직무만족

일반적으로 직무만족(job satisfaction)이란 단지 직무 하나만을 말하는 것이 아니라 직무수행에 따른 인간관계, 직무와 관련된 개인의 감정적 태도, 임금과 같은 근로조건 등의 여러 다른 요소를 포함한 정서적 반응으로 정의하고 있다(Kim BG 2006). 학자들마다 직무만족을 다양하게 정의

하고 있는데, Locke(1976)는 직무만족이란 자신의 직무수준 혹은 직무경험에 대한 평가로부터 도출되는 근로자 자신의 긍정적인 심리상태를 나타낸다고 정의하면서, 직무만족의 영향요인으로 작업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료, 회사와 관리 등으로 구분하였다. Smith *et al.*(1983)은 직무만족을 종사원들이 스스로 업무를 진행하며 만들어내는 감정 상태와 태도이며, 종사원 스스로가 느끼는 정서적 반응과 자신의 기대를 만족시켜주는 심리적인 상태라고 정의하였다. Park JH(2009)는 직무만족을 개인이 스스로 느끼는 직무 또는 직무수행의 결과로 나타나는 긍정적인 정서 상태를 나타내는 태도로써 종사원들의 건강, 안전, 성장을 표현하는 태도라고 설명하고 있다. 따라서 직무만족은 단일차원이 아닌 다양한 직무차원에서 설명되는 복합적인 개념이므로 종사원의 주관적 인식과 밀접한 관련성과 함께 조직의 생산성과 효율성의 측면에서도 반드시 숙고 되어야한다(Cho HJ·Jang HJ 2000). 한편 외식산업은 인적자원에 대한 의존도가 매우 높은 산업으로 서비스 제공태도는 기업의 성과로 이어지기 때문에 종사원들의 인적관리에서 직무만족은 기업의 성과에 큰 영향을 미치게 된다. 또한, 외식기업은 서비스전달시 고객과의 접촉하는 직원의 역할은 서비스제공수준에 영향을 주기 때문에 외식기업에 있어서 내부고객인 직원들의 직무만족을 통해 서비스제공수준의 향상을 가져올 수 있다(Chu DY · Lee HR 2008). 외식기업종사원들의 직무만족에 관한 선행연구로는 Oh YS(2009)은 변혁적 리더십이 호텔 식음료종사원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구에서 변혁적 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, 이는 고객지향성에도 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Chu DY · Lee HR(2008)의 연구에서도 외식업체 종사원들의 임파워먼트가 직무만족과 서비스제공수준과의 영향관계를 분석한 결과 직무만족은 고객지향서비스와 신뢰지향서비스에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

3 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 개인이 속한 조직에 대한 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 조직구성원으로 남으려는 의지를 의미한다. Hahm SP·Son SI(2008)은 조직몰입을 ‘조직구성원이 조직에 대해 정서적 애착심과 충성심을 가지고 조직의 목표와 가치에 자신의 목표와 가치를 동일시함으로써 자신의 작업 활동에 열중하며 조직구성원으로 남으려는 의지 또는 욕구’로 정의한바 있다. 아울러 조직몰입이 높은 사람은 자발적이며 적극적으로 조직에 참여하여 조직몰입이 낮은 사람에 비해 직무수행 측면에서도 탁월한 성과가 나타나므로 조직몰입을 조직의 목표 및 가치와 관련한 일반적 개념으로부터 보다 특정몰입에 작용하여 상승하는 개념으로 보았다(Reichers, 1985). 결국 조직몰입이란 구성원들이 자신의 조직에 충성을 나타내는 태도를 의미하는 것이다. 또한 조직 몰입은 조직의 지속적인 성장과 안정을 위해 자신의 노력과 관심을 발휘하는 과정으로 나타내는 것을 말한다. 조직몰입이 높은 사람은 자발적이며 적극적으로 조직에 참여하여 조직몰입이 낮은 사람에 비해 직무수행 측면에서도 탁월한 성과가 나타나므로 조직몰입을 조직의 목표 및 가치와 관련한 일반적 개념으로부터 보다 특정 몰입에 작용하여 상승하는 개념으로 보았다(Bredeson, 1991). 또한 조직몰입이란 종사자 개개인의 충족된 기대와 조직의 제반 특성들의 상호작용에 의해 형성되고 표출되기 때문에 비교적 장기적이고 안정적인 특성을 가지며 자신의 직무에 만족한 종사원은 더욱 조직에 몰입하게 된다고 하였다(Thatcher *et al.*, 2003).

4. 고객 지향성

고객지향성(customer orientation)이란 시장의 중심이 고객이라는 인식 아래 고객의 욕구를 만족시키는 개념으로써 시장지향성이 마케팅개념을 구체화라면, 고객지향성은 고객과 종사원 개

개인 차원의 마케팅 개념이다(Donavan & Hocutt 2001). 고객지향성은 고객욕구를 충족시키고 경쟁우위를 유지하기 위한 서비스종사원의 성향을 반영하는 일종의 개인적인 변수로써 고객의 욕구에 대한 충족, 파악, 전달, 개인적 관계 등 다차원적으로 고객의 욕구들을 이해하고 파악하여 만족시킴으로써 기업은 수익성 향상으로 보상을 받을 수 있다(Donavan & Hocutt 2001; Gavin & Gillian 2002). 아울러 고객지향성이 높은 종사자가 높은 성과를 낼 수 있으며, 고객지향성이 낮은 종사자보다 직무에 더 호의적이다. 즉 종사자의 고객지향성에 대한 고객의 지각은 고객의 만족, 신뢰, 종사자의 관계발전에 기여한다는 것이다. 선행연구자들이 제시한 고객지향성의 대한 정의를 살펴보면, Hoffman & Ingram(1992)은 고객의 이해에 가장 잘 부합하는 방향으로 고객의 욕구를 충족시키는, 기업과 서비스제공자의 대 고객 접객 자세로 정의 하였다. 또한, Ahn JS(2004)는 고객의 입장에서 사고하는 관점에서의 기업 활동으로 정의 하였다.

III. 연구모형 및 연구가설

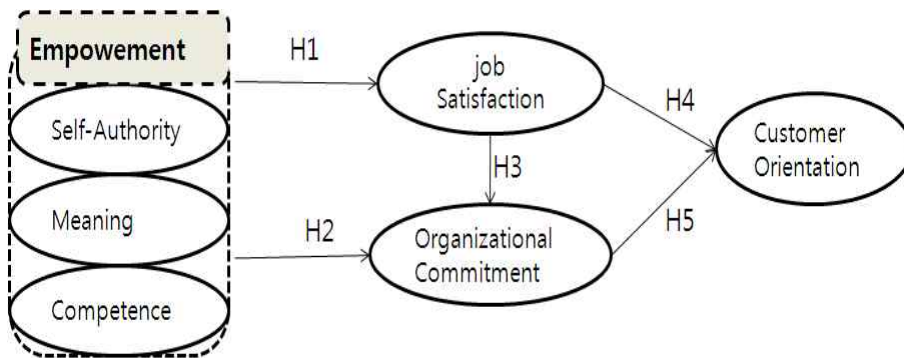
1. 연구모형

본 연구 Lee JH(2011)의 선행연구모형을 참조하여 외식업체 조리사들의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입 고객지향성에 미치는 영향관계를 살펴보자 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

2. 연구가설

1) 임파워먼트와 직무만족

많은 선행연구에서 임파워먼트가 서비스종사원의 직무만족에 영향을 미치는 주요 요인임을 밝혀냈는데, Conger와 Kanungo(1988)는 조직구성원이 직무자체의 가치를 높이 평가할수록 자신의 직무에 더욱더 만족하다는 것을 발견하였고, 높은 임파워먼트를 가진 조직구성원들이 낮은 임



<Fig. 1> Research Model

과워먼트를 가진 조직구성원들보다 그들의 직무에 더욱더 만족한다고 하였다. Hocutt & Stone (1998)은 임파워먼트된 종사원들은 그들의 직무에 더 만족하고 있다는 결과를 제시하였다. 이에 따라 본 연구에서는 외식업체 조리사들의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 외식업체 조리사들의 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 외식업체 조리사들의 자기권한은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 외식업체 조리사들의 의미성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 외식업체 조리사들의 역량성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 임파워먼트와 조직몰입

Spreitzer(1995)는 임파워먼트는 동기 부여적 네 가지요소, 즉 과업의 완성, 역할수행 능력, 자기 결정력, 영향력 등으로 구분하였으며, 이 네 가지 차원이 증대되면 집단의 관리 성과가 나타나고 혁신이 이루어지는 만족감과 조직몰입이 증대된다고 하였다. Baik JC(2002)등은 호텔기업의 리더십유형의 연구에서 임파워먼트는 조직몰입에 영향력을 미친다는 결과를 제시하였고, Kanter (1986)은 임파워먼트된 개인은 조직몰입도 높다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 외식업체

조리사들의 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 외식업체 조리사들의 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 외식업체 조리사들의 자기권한이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 외식업체 조리사들의 의미성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3: 외식업체 조리사들의 역량성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 직무만족도와 조직몰입

직무만족은 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며, 종사원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적 및 사회적 조건에 대한 감정적 반응 혹은 태도를 의미한다(Kim DK 2000). Bong JH(2005)는 호텔조리종사원의 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, HanJS·Kim EJ(2005)의 연구에서도 외식업체 조리사들을 대상으로 직무만족과 조직몰입, 고객지향성과의 관계를 규명하였다. 이에 따라 본 연구에서는 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 외식업체 조리사들의 직무만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 직무만족도와 고객지향성

Wilson & Frimpong(2004)는 종업원의 직무만족도와 서비스성과, 품질이론을 통해 자신의 직무에 만족한 종업원만이 고객에게 보다 좋은 서비스를 전달할 수 있다고 하였고, Jun YT·Lee JE(2012)은 직무만족은 고객지향성과의 인과관계를 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4: 외식업체 조리사들의 직무만족은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5) 조직몰입과 고객지향성

Lee JW·Song RH(2011)은 조직몰입은 외식기업이 경쟁우위를 창출할 수 있는 고객지향성에 중요한 변수임을 외식종사자의 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향에서 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5: 외식업체 조리사들의 조직몰입은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 표본 및 자료수집

본 연구의 표본대상 지역은 부산이며 예비설문 조사는 2013년 3월 2일부터 3월 10일까지 실시하여 설문내용을 수정 보완하여 본 조사는 2013년 3월14일부터 3월27일까지 시행하였다. 설문 대상은 호텔(L, C, P, G) 및 외식업체(P, H)에 근무하는 조리사들을 대상으로 연구 목적과 취지를 설명한 후 자료 수집을 수행 하였다. 총 280부의 설문지를 배포 하였으며, 회수한 설문지 중에서 무응답자와 불성실하게 답한 20부의 설문지는 제외 하였으며, 260부의 유효한 설문지를 최종적인 분

석 자료로 이용 하였다. 설문문항은 5점 리커트 척도(매우 아니다-1, 보통이다-3, 매우 그렇다-5)로 측정 되었다. 연구 자료의 분석은 SPSS 18.0을 이용하여 빈도분석, 요인분석 및 신뢰도 분석, 상관분석과 다중(단순)회귀분석을 실시하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 임파워먼트

Spreitzer (1995)는 임파워먼트를 사람에게 활기와 의욕을 돋우고 힘을 주는 동기부여와 관련한 의미성(meaning), 역량성(competence), 자기결정성(self-determination), 그리고 영향력(impact) 4가지요소로 정의하였다. 본 연구는 Do YC(2006)와 Kim Y(2006) 연구를 참고하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2) 직무만족

Locke(1976)는 직무만족이란 자신의 직무수준 혹은 직무경험에 대한 평가로부터 도출되는 근로자 자신의 긍정적인 심리상태를 나타낸다고 정의 하였고, Jung HS(2007) 직무만족이란 개인이 직무에 대해 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태를 말하며, 개인의 신념, 욕구, 태도, 가치에서 얻어지는 상태를 한 개인이 직무에 대해 가지고 있는 긍정적인 태도라고 할 수 있다. 본 연구는 Jung HS(2007)의 정의를 참조하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3) 조직몰입

조직몰입이란 종사자 개개인의 충족된 기대와 조직의 제반 특성들의 상호작용에 의해 형성되고 표출되기 때문에 비교적 장기적이고 안정적인 특성을 가지며 자신의 직무에 만족한 종사원은 더욱 조직에 몰입하게 된다고 하였다(Thatcher et al., 2003). Cheon SD의(2005)은 조직몰입은 조직에 대한 충성심과 애착심을 가지고 조직의 가치와 목표에 대한 일체감, 구성원으로써 남아있기

를 원하는 욕구 및 의지를 말한다고 한 정의를 참조하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

4) 고객지향성

고객의 서비스의 평가는 종업원에 의해 결정되며 이는 고객의 만족도에 장기적으로 영향을 미치게 된다(Hoffman & Ingram 1992). 마케팅개념의 수행정도로 정의 한 Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성을 종업원이 고객의 욕구를 만족시키고자 할 때, 또 장기적인 관점에서 종업원이 보다 고객 지향적일수록 고객만족은 높아진다고 한 개념을 바탕으로 Likert 5점 척도로 측정하였다.

에 제시되어 있다. 조사대상은 260명으로 성별은 남성120명(46.2%),여성140명(53.8%)로 조사되었고. 나이는 30세이하 51명(19.6%), 31-40세 55명(21.2%), 41-50세 87명(33.5%)와 51세이상 67명(25.8%)조사되었다. 응답자들의 학력은 고등학교 졸업 54명(20.8%),전문대학교 졸업 108명(41.5%),대학교졸업 60명(23.1%),대학원졸업 30명(11.5%), 기타 8명(3.1%) 나타났으며, 설문 대상자들의 현재직책을 보면 계약직 22명(8.5%),사원 121명(46.5%), 주임 및 계장 76명(29.3%),과장이상 41명(15.8%)였다. 연봉은 2천만원 미만 92명(35.4%), 2천만원-3천만원미만 60명(23.1%), 3천만원-4천만원 미만 54명(20.8%), 4천만원 이상 54명(20.8%),의 순으로 나타났다. 근무년 수는 1년 미만 28명(10.8%),1년-3년 미만 52명(20.0%), 3년-5년 미만 28명(10.8%), 5년-10년 미만 41명(15.8%),10년 이상111명(42.7%),순으로 나타났다.

V. 실증분석

1. 인구통계학적

조사대상자들의 인구 통계학적 특성은 <Table 1>

<Table1> General characteristics of the subject

N=260

Characteristics		Frequency(N)	Percentage(%)
Gender	Male	120	46.2
	Female	140	53.8
Age	≤30	51	19.6
	31-40	55	21.2
	41-50	87	33.5
	51≤	67	25.8
Education level	High school	54	20.8
	College	108	41.5
	University	60	23.1
	Graduate School	30	11.5
	Etc	8	3.1
Job grade	Contract	22	8.5
	Clerk	121	46.5
	Assistant chef	76	29.3
	Over section chef	41	15.8
Annual salary (₩10,000)	≤2,000	92	35.4
	2,001-3,000	60	23.1
	3,001-4,000	54	20.8
	4,001≤	54	20.8
Years of work	≤1yr	28	10.8
	1-3yr	52	20.0
	3-5yr	28	10.8
	5-10yr	41	15.8
	10yr≤	111	42.7

2. 임파워먼트의 요인 및 신뢰도 분석결과

외식업체 조리사들의 임파워먼트를 측정하기 위한 요인분석방법 결과는<Table 2>와 같다. 주 성분 분석은 베리맥스(varimax) 회전을 사용하였으며, 고유치(eigen value)의 값이 1이상이라는 조건으로 공통요인을 선택하였으며, 요인 적재치는 (factor loading) 0.4 이상의 것을 사용하였다. 요인 분석 결과는 16개의 문항을 분석하였다. 요인명은 자기권한, 의미성, 역량성으로 각각 요인 명을 명명하였다. 각 요인들의 신뢰도는 자기권한 .900, 의미성 .906, 역량성 .901을 나타내었다. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)값은 0.915로 나타났으며, 누적 분산 설명력은 71.213로 나타났다. 변수들 간의 상관이 0인지를 검정하는 Bartlett의 구형성 검정 통계 값이 2903.621(p=0.000)로서 상관행렬이 요인분석 하기에 적합하다고 해석 할 수 있다.

3. 직무만족의 요인 및 신뢰도 분석 결과

외식업체 조리사들의 직무만족을 측정하기 위한 요인분석결과는 <Table 3>과 같다. 요인분석 결과는 4개의 문항에서 1개의 요인으로 추출되었는데, 요인명은 직무만족도로 요인 명을 명명하였다. 직무만족도 요인의 신뢰도 값은 .817나타내었고, 분산 총설명력은 65.400를 나타내었다. KMO값 계수는 .782로 나타나서 요인분석을 위한 변수들의 선정이 적절한 것으로 나타내었고, Bartlett의 구형성 값은 372.374(p=0.000)를 나타내었다.

4. 조직몰입의 요인 및 신뢰도 분석 결과

외식업체 조리사들의 조직몰입을 측정하기 위한 요인분석 방법 결과는 <Table 4>와 같다. 요인 분석 결과는 4개의 문항에서 1개의 요인으로 추

<Table 2> Reliability and factor analyses of empowerment

Factor	Measurement items	Factors loading	Eigen value	% Variance	cronbach's α
Self-Authority	I am independent when I do my task.	.829	4.205	26.282	.900
	I can control an incident in the department and the tasks I perform.	.819			
	I can have influence on incidents in the department.	.811			
	My company gives me opportunities of creative thinking and behavior.	.811			
	When I do my task, I can make my own decision.	.781			
	When I do my task, I have respectable autonomy.	.638			
Meaning	My work has an important meaning in the objective and standards.	.878	3.709	23.179	.906
	My work is personally important to me.	.827			
	I feel interest in my work.	.757			
	My work will help me achieve my goal.	.796			
	My work is worthwhile.	.717			
Competence	I am capable of successfully handling hard task.	.819	3.480	21.752	.901
	I have enough capability to fulfill my tasks.	.846			
	I am confident to accomplish given work.	.828			
	I think I am very talented at work.	.669			
	I am proficient in necessary skills and knowledge.	.618			
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin		.915		
Bartlett	Chi-square		2903.621		
	Sig		.000		
Total cumulative(%)				71.213	

<Table 3> Reliability and factor analyses of job satisfaction

Factor	Measurement items	Factors loading	Eigen value	% Variance	Cronbach's α
Job satisfaction	I am fairly satisfied with my work.	.849	2.616	65.400	.817
	I am also satisfied with the company.	.844			
	I am satisfied with the fact that the work I am doing is valuable.	.771			
	I am happy with the work environment (colleague, promotion, and pay).	.767			
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin		.782		
Bartlett	Chi-square		372.374		
	Sig		.000		
Total cumulative(%)				65.400	

출되었는데, 요인명은 조직몰입으로 요인 명을 명명하였다. 조직몰입요인의 신뢰도 값은 .861 나타내었고, 분산 총설명력은 70.724%를 나타내었다. KMO값 계수는 .746로 나타나서 요인분석을 위한 변수들의 선정이 적절한 것으로 나타내었고, Bartlett의 구형성 통계값은 512.480(p=0.000)를 나타내었다.

5. 고객지향성의 요인 및 신뢰도 분석 결과

외식업체 조리사들의 고객지향성을 측정하기 위한 요인분석 방법 결과는 <Table 5>와 같다. 요인분석 결과는 4개의 문항에서 1개의 요인으로 추출되었는데, 요인명은 고객지향성으로 요인 명을 명명하였다. 고객지향성요인의 신뢰도 값은

.930 나타내었고, 분산 총설명력은 82.924%를 나타내었다. KMO값 계수는 .807로 나타나서 요인 분석을 위한 변수들의 선정이 적절한 것으로 나타내었고, Bartlett의 구형성 통계값은 884.468 (p=0.000)를 나타내었다.

6. 상관관계분석

가설검정을 위하여 사용되는 변수들 간의 전반적인 관계성을 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시한 결과 <Table 6>와 같다. 상관관계분석은 탐색적 연구에서 가설검정에 이용될 수 있을 뿐만 아니라 가설검정을 실시하기 전에 연구가설에 사용되는 중요변수들 간의 관계의 강도를 제시함으로써 변수들의 간의 대체적인 윤곽을 제시해준

<Table 4> Reliability and factor analyses of organizational commitment

Factor	Measurement items	Factors loading	Eigen value	% Variance	Cronbach's α
Organizational Commitment	The value I pursue and the one organization pursues are similar.	.878	2.829	70.724	.861
	I feel a sense of belonging in my company.	.874			
	I am happy that I chose this company to work.	.819			
	Among many companies, this place is the best for me.	.790			
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin		.746		
Bartlett	Chi-square		512.480		
	Sig		.000		
Total cumulative(%)				70.724	

<Table 5> Reliability and factor analyses of customer orientation

Factor	Measurement items	Factors loading	Eigen value	% Variance	Cronbach's α
Customer orientation	I try to quickly handle customers' complaints.	.921	3.317	82.924	.930
	I try to provide services for customers to feel comfortable.	.911			
	I try to satisfy customer needs.	.920			
	I try to approach customers first and voluntarily provide services.	.891			
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin		.807		
Bartlett	Chi-square		884.468		
	Sig		.000		
Total cumulative(%)				82.924	

다(Shin HS·Park KD 2010). 따라서 본 연구는 임파워먼트의 하위요인인 (자기권한, 의미성, 역량성), 직무만족도, 조직몰입도, 고객지향성 요인간의 상관관계분석에서 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계를 분석한 결과는 자기권한과 의미성($r=0.406$ $p<0.01$)이 가장 낮은 상관관계를 나타내었고, 직무만족도와 조직몰입도 ($r=0.768$, $p<0.01$)가 가장 높은 상관관계를 나타내었고, 모든 변수에서 정(+)의 상관관계를 나타내었으며, $p<0.01$ 에서 유의하게 분석되었다.

<Table 7>에 제시되어 있다. 임파워먼트의 하위요인(자기권한, 의미성, 역량성) 독립변수로 하고, 직무만족을 종속변수로 하여 영향력을 검정하였다. 전체모형의 설명력은 42.5%이며, F값은 63.094($p=0.000$)으로 분석되었다. 임파워먼트의 하위요인 중 의미성($\beta=.451$, $p<0.001$), 자기권한 ($\beta=.372$, $p<0.001$), 역량성($\beta=.240$, $p<0.001$)순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 임파워먼트가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

6. 가설설정

1) 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향
 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향은

2) 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향
 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향은 <Table 8>에 제시되어 있다. 임파워먼트의 하위요인(자기권한, 의미성, 역량성) 독립변수로 하고, 조직몰

<Table 6> Correlation analysis

Items	Self-authority	Meaning	Competence	Job satisfaction	Organizational Commitment	Customer orientation
Self-authority	1					
Meaning	.406**	1				
Competence	.524**	.629**	1			
Job satisfaction	.508**	.573**	.481**	1		
Organizational Commitment	.575**	.627**	.555**	.768**	1	
Customer orientation	.434**	.537**	.587**	.449**	.553**	1

**P<0.01

〈Table 7〉 Regression analysis of empowerment which affects job satisfaction

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients(β)	t-value	Sig
		B	Sampling error			
Job satisfaction	Constant	.012	.046	-	.267	.790
	Self-authority	.372	.046	.385	8.113	.000***
	Meaning	.451	.048	.446	9.394	.000***
	Competence	.240	.046	.247	5.209	.000***
		R ² =0.425	Adjusted R ² =0.418	F=63.094***		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

입을 종속변수로 하여 영향력을 검정하였다. 전체 모형의 설명력은 52.3%이며, F값은 93.501(p=0.000)으로 분석되었다. 임파워먼트의 하위요인 중 의미성(β=.473, p<0.001), 자기권한(β=.433, p<0.001), 역량성(β=.302, p<0.001)순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 임파워먼트가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

3. 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향

직무만족이 조직몰입 미치는 영향의 결과는 <Table 9>와 같다. 직무만족을 독립변수로 하고, 조직몰입을 종속변수로 하여 영향력을 검정하였다. 전체 모형의 설명력은 58.4%이며, F값은

362.513(p=0.000)으로 분석되었다. 직무만족(β=.775, p<0.001)으로 분석되었다. 따라서 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향은 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

4. 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향

직무만족이 고객지향성 미치는 영향의 결과는 <Table 10>과 같다. 직무만족을 독립변수로 하고, 고객지향성을 종속변수로 하여 영향력을 검정하였다. 전체 모형의 설명력은 20.4%이며, F값은 65.979(p=0.000)으로 분석되었다. 직무만족(β=.467, p<0.001)으로 분석되었다. 따라서 직무만족이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

〈Table 8〉 Regression analysis of empowerment which affects organizational commitment

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients(β)	t-value	Sig
		B	Sampling error			
Organizational commitment	Constant	.009	.042	-	.222	.825
	Self-authority	.433	.042	.441	10.218	.000***
	Meaning	.473	.044	.462	10.677	.000***
	Competence	.302	.043	.307	7.094	.000***
		R ² =0.523	Adjusted R ² =0.517	F=93.501***		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

〈Table 9〉 Regression analysis of job satisfaction which affects organizational commitment

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients(β)	t-value	Sig
		B	Sampling error			
Organizational commitment	Constant	.000	.039	-	.012	.990
	Job satisfaction	.775	.041	.764	19.040	.000***
		R ² =0.584	Adjusted R ² =0.583	F=362.513***		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

〈Table 10〉 Regression analysis of job satisfaction which affects customer orientation

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients(β)	t-value	Sig
		B	Sampling error			
Customer orientation	Constant	-.013	.055	-	-.242	.809
	Job satisfaction	.467	.057	.451	8.123	.000***
		R ² =0.204		Adjusted R ² =0.201		F=65.979***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

5. 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향

조직몰입이 고객지향성 미치는 영향의 결과는 <Table 11>와 같다. 조직몰입을 독립변수로 하고, 고객지향성을 종속변수로 하여 영향력을 검정하였다. 전체모형의 설명력은 30.9%이며, F값은 115.236(p=0.000)으로 분석되었다. 조직몰입(β=.567, p<0.001),으로 분석되었다. 따라서 조직몰입이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

로 조직에 몰입하게 되고 이는 외식기업의 궁극적인 목적인 이윤극대화를 위한 고객지향성을 추구하게 될 것이다. 따라서 본 연구의 선행연구를 바탕으로 외식기업 조리사들의 임파워먼트는 직무만족에 긍정적인 효과를 미치게 되면, 자연히 조직몰입에 몰입하게 될 것이다. 이와 같은 결과는 결국에는 고객지향성에 영향을 미치게 됨으로써 결국 외식기업의 경영성과에 긍정적인 효과를 이룰 수 있을 것이다.

V. 결 론

서비스산업인 외식기업은 서비스종사원들의 서비스접점에 대한 역할의 중요성이 강조되고 있다. 특히 조리사들은 외식업체의 상품을 생산하는 직종으로 자신의 능력을 제대로 발휘할 수 있는 체계를 갖추어야 한다. 즉, 통제중심체계에서 자율과 몰입중심으로 변화를 추구하여 조리사들의 창의성과 혁신성을 이끌어내기 위한 수단으로 임파워먼트를 부여하는 것이 필요하고 할 수 있겠다. 조리업무는 현장에서 이루어지는 순간순간의 판단과 결정이 필요한 업무로 통제중심에서는 조리사들의 직무만족을 이끌어내기가 어렵다. 따라서 조리사들이 직무에 만족하게 되면 자연적으

연구결과를 살펴보면 첫째, 임파워먼트에 대한 요인분석 결과는 16개의 문항에서 5개의 요인이 추출하고 분석하였다. 요인명은 자기권한, 의미성, 역량성으로 각각 요인 명을 정하였고, 각 요인들의 신뢰도는 자기권한 .900, 의미성 .906, 역량성 .901를 나타내었으며, 분산 총 설명력은 71.213%를 나타내었다. 직무만족은 4문항이 1개의 요인으로 추출되었으며 신뢰도 값은 .817나타내었고, 분산 총설명력은 65.400를 나타내었다. 조직몰입의 요인분석에서는 1개의 요인으로 추출되었으며, 신뢰도 값은 .861나타내었고, 분산 총설명력은 70.724를 나타내었다. 고객지향성의 요인분석에서는 1개의 요인으로 추출되었으며, 신뢰도 값은 .930나타내었고, 분산 총설명력은

〈Table 11〉 Regression analysis of organizational commitment which affects customer orientation

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients(β)	t-value	Sig
		B	Sampling error			
Customer orientation	Constant	-.013	.052	-	-.256	.798
	Organizational Commitment	.567	.053	.556	10.735	.000***
		R ² =0.309		Adjusted R ² =0.306		F=115.236***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

82.924를 나타내었다. 둘째, 변수들 간의 전반적인 관계성을 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시한 결과 자기권한과 의미성($r=0.406$, $p<0.01$)이 가장 낮은 상관관계를 나타내었고, 직무만족도와 조직몰입($r=0.768$, $p<0.01$)가 가장 높은 상관관계를 나타내었다. 그리고 임파워먼트 하위요인과 고객만족도, 조직몰입, 고객지향성간의 모든 변수에서 정(+)의 상관관계를 나타내었고, $p<0.01$ 에서 유의하게 분석되었다.

셋째, 가설검정에서 임파워먼트와 직무만족과의 인과관계를 확인하기 위한 다중회귀분석을 실시한 결과 임파워먼트의 하위요인(자기권한, 의미성, 역량성)들이 직무만족에 미치는 영향력을 검정하였다. 여기서 임파워먼트의 하위요인 중 의미성($\beta=.451$, $p<0.001$)이 직무만족에 가장 큰 영향력을 가지는 요인으로 분석되었으며, 그다음의 영향력은 자기권한($\beta=.372$, $p<0.001$)이 미치고 있으며, 역량성($\beta=.240$, $p<0.001$)이 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 전체모형의 설명력은 42.5%이며, F값은 63.094($p=0.000$)로 분석되었고, 따라서 임파워먼트가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 임파워먼트의 하위요인중 조직몰입에 미치는 영향력은 의미성($\beta=.473$, $p<0.001$), 자기권한($\beta=.433$, $p<0.001$), 역량성($\beta=.302$, $p<0.001$)순으로 분석되었다. 한편 Lee SH(2005)의 연구에서는 영향력과 의미성은 직무만족에 유의한 영향관계가 있으나 역량성은 영향이 없는 것으로 분석되어 본연구와 다른 결과를 제시하였다. 이는 Lee SH(2005)는 외식업체 비정규직을 대상으로 연구를 진행하여 본 연구와는 표본에서 차이에서 기인한 것으로 사료된다. 임파워먼트와 조직몰입과의 인과관계검정에서는 전체모형의 설명력은 52.3%이며, F값 93.501($p=0.000$)로 분석되었다. 따라서 임파워먼트가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. Cho SB·Kwon HS(2007)의 연구에서도 임파워먼트는 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다고 하여 본 연구와 일치하였다. 직

무만족이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 전체모형의 설명력은 58.4%이며, F값은 362.513($p=0.001$)으로 분석되었고, 직무만족($\beta=.775$, $p<0.001$),으로 분석되었다. 직무만족과 고객지향성과의 영향관계에서 전체모형의 설명력은 20.4%이며, F값은 65.979($p=0.000$), 직무만족($\beta=.467$, $p<0.001$)로 분석되었다. 따라서 직무만족이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 이와 같은 결과는 Oh YS(2009)의 연구에서도 정(+)의 영향관계를 확인할 수 있었다. 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 전체모형의 설명력은 30.9%이며, F값은 115.236($p=0.000$), 조직몰입($\beta=.567$, $p<0.001$)으로 분석되었다. 따라서 조직몰입이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

이상의 결과에서 부산지역 외식업체에 종사하고 있는 조리사들의 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 정(+)영향을 미치는 것을 확인할 수 있었고, 또한 직무만족이 고객지향성에 정(+)의 영향관계가 있으며, 조직몰입이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라 가설은 채택되었다. 이는 조리사의 업무 특성상 순간적인 판단에 따라서 의사결정이 요구되므로 조리사들에 대한 임파워먼트는 매우 중요하다고 할 수 있겠다. 따라서 임파워먼트 된 조리사들은 직무만족도와 조직몰입이 높은 것으로 나타났고, 고객들을 위한 서비스도 잘하고 있는 것으로 판단할 수 있겠다. 본 연구를 진행함에 있어 부산지역을 한정하여 연구한 계점과 외식업체 조리사들만 대상으로 하였다는 한계점이 있었고 후속연구로는 전국의 외식업체에 근무하는 조리사를 대상으로 후속연구가 필요할 것으로 판단된다.

한글 초록

본 연구는 외식업체 조리사들의 임파워먼트가

직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향에 관계를 확인하기 위하여 부산지역 외식업체 조리사 260명을 대상으로 통계 프로그램 SPSS 18.0을 활용하여 빈도분석, 요인 및 신뢰도분석, 다중(단순)회귀분석을 실시하였다. 분석 결과를 보면 임파워먼트는 3개의 요인(자기권한, 의미성, 역량성)으로 분석되었으며, 직무만족과 조직몰입, 고객지향성은 각각 1개의 요인으로 분석되었다. 가설검정을 변수들의 구조를 파악하기 위한 상관관계분석에서는 모든 요인들이 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 가설검정을 위한 다중(단순)회귀분석에서는 임파워먼트 하위요인들은 자기권한($\beta=.372, p<.001$), 의미성($\beta=.451, p<.001$), 역량성($\beta=.240, p<.001$)으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 임파워먼트 하위요인들은 자기권한($\beta=.433, p<.001$), 의미성($\beta=.473, p<.001$), 역량성($\beta=.302, p<.001$)으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 직무만족은 ($\beta=.775, p<.001$)으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었으며, 직무만족은($\beta=.467, p<.001$)으로 고객지향성 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었고, 조직몰입($\beta=.567, p<.001$)으로 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

참고문헌

- Ahn JS(2004). A Study on interpersonal Relations Trait and Customer Orientation of Hotel Employees. *Journal of Tourism Management Research*, 8(3): 183-202.
- Ahn DH·Kwon JH (2010). The impact of leader-member exchange on empowerment and job satisfaction and organizational commitment in the deluxe hotel F & B employee. *Journal of Foodservice Management*, 13(5):403-422.
- Baik JC · Kim YG · Yoon JH(2002). The influence of leadership patterns on empowerment and organizational Cho HJ · Jang HJ(2000). A Study on the Job Satisfaction of the Employees in Travel Agencies. *Journal of Tourism & Leisure Research*, 12(2):85-105.
- Bong JH(2005). A Study on the Effect of Career Development of Hotel Food Preparation Employees on Organizational Commitment. MS Thesis, Kyung Hee University, Seoul.
- Cheon SD(2006). A Study about Influence on Job Stress Factors with Leader-Member Exchange, Job satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Inclination. Ph. D Thesis, Kyung Hee University, Seoul.
- Cho SB· Byun JW(2010). The Effect of Transformational Leadership on the Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of the Korea Service Management Society*, 11(2): 98-99.
- Cho SB·Kwon HS (2007). Effects of transformational leadership on the hotel employees' empowerment, job satisfaction and organizational commitment. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* 16(5):63-76.
- Chu DY · Lee HR(2008). The Impact of Food Service Industry Employees' Empowerment on Job Satisfaction and Service Quality. *Journal of Foodservice Management*, 11(4):53-71.
- Do YC(2006). A Study on the Effects of Empowerment on Job Stress Variable. MS Thesis, Kyung Hee University, Seoul.
- Ha YK(2007). A Study on Empowerment and Commitment to Organization Depends on Characteristic of Hotel Employees. *Journal of Tourism Management Research*, 11(1): 217-238.
- Han JS·Kim EJ2005). The Effect of Internal Marketing Activities on Job Satisfaction, Organization Commitment, and Customer Ori-

- tation in the Hotel Industry. *Korean Journal of Hotel Administration*, 14(3):191-213.
- Hahm SP · Son SI(2008). The effect of Hotel Kitchen Work Environment on Job Satisfaction of Cook and Organization Commitment. *Journal of Tourism Sciences*, 32(5): 275-298.
- Jung HS(2009). The Influence of Hotel Culinary Staffs Psychological Empowerment in Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Korean Journal of Hotel Administration*, 18(4): 287-305.
- Jun YT · Lee JE(2012). The influence of leadership employee's satisfaction&effect of consumer orientation in the hotel industry. *Tourism Research*, 34, 217-230.
- Kim DK(2000). A Theoretical Study on the Job Satisfaction of Hotel Employees. *Journal of Tourism Policy*, 6(3):179-202
- Kim BG(2006). On the Tourist hotel Employee's Job Satisfaction. *Journal of Tourism Sciences*, 30(2) : 217-236.
- Kim TH·Park SJ(2012). Influence of Organizational and Work Values of Hotel's Temporary Employee on their Job Satisfaction and Loyalty. *Northeast Asia Tourism Research*, 8(4): 91-109.
- Kim Y(2006). The impact of employee empowerment on job satisfaction and service quality according to hotel. MS Thesis, Kyung Hee University, Seoul.
- Lee HS·Kwon ME(2007). Effect Empowerment on Organizational Effectiveness Moderated by Self-Leadership. *The Korean Journal for Human Resource Development*, 19(2): 1-18.
- Lee JH(2011). A Study on Correlation of Empowerment, Job Satisfaction and Turnover Intention of Food Service Industry Employees. *The Korean J Culinary Research*,18(5): 113-128.
- Lee JW · Song RH(2011). A study on the effect of organization commitment on customer orientation in restaurants. *Journal of Foodservice Management*, 14(5), 367-388.
- Lee SH(2005). The Effects Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(3): 95-108.
- Oh ST(2007). Study Relations of Empowerment Recognized by Hotel Culinary Teams on Job Satisfaction, Success, Organizational Commitment and Outcomes. *The Korean J Culinary Research*, 13(1), 11-23.
- Oh YSub · Byun KI(2008). The Influence of Empowerment on Job-Satisfaction, Organizational Commitment and Customer Orientation in Hotel Kitchen Employees. *Journal of Tourism Sciences*, 23(3): 75-90.
- Oh YS(2009). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Customer Orientation in Hotel F & B Employees. *The Korean J Culinary Research*,15(3) : 139-152.
- Oh HJ · Hong YT · Choi JGi(2010). A Study on the Effects of Hotel Employees Empowerment on Service Recovery, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jorunal of Photo Geography*, 20(4):125-138.
- Park JH(2009).The Effect of Empowerment on Management Trust, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Hotel Organization. *Tourism Services Research Academy*, 9(1): 43-62.
- Shin HS·Park KD(2010). An Analysis on the Influences of Transformational Leadership On the Hotel Employees' Organizational Commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 36: 53-74.
- Suh CJ· Shin HJ(2000). The Impact of Empower-

- ment on Satisfaction and Service Quality. *Journal of the Korea Service Management*, 1(1): 81-100.
- Sin KH(2002). Study on the Effects of Empowerment on the Job Satisfaction Organization Commitment. *Journal of Secretarial Studies*, 11(2): 125-128.
- Bowen DE & Lawler EE(1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review/Spring*, 36(4) : 73-84.
- Bowen DE & Lawler EE(2003) "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. "*Sloan Management Review*. 22-25.
- Bredeson PV(1991). Teachers and their workplace: Commitment, performance and productivity. *Educational Administration Quarterly*, 27(4): 558-566.
- Conger JA & Kanungo R N(1988). The Empowering Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13:97-110.
- Donavan DT: Hocutt MA(2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application. *Journal of Quality Management*, 6(4): 293-306.
- Gronroos C(1980). "Designing a Long-Range Marketing Theory", *Long Range Planning*, 13(Apr.):36-42.
- Gronroos C(1990). Service management: A management focus for service competition. *International Journal of Organizational Behavior*, 23: 767-794.
- Gavin B & Gillian M(2002). Customer service in UK callcentres: organizational perspectives and employee perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 9: 309-316.
- Hocutt, M.A.& Stone, T.H(1998). The Impact of Employee Empowerment on the Quality a Service Recovery Effort, *Journal of Quality Management*, 3(1), 117-132.
- Hoffman K & Ingram T(1992), Service Provide Job Satisfaction and Customer-oriented Performance, *The Journal of Service Marketing*, 6(2): 68-78.
- Kanter, R.M.(1986). Empowering People to Act on Ideas. *Executive Excellence*, February,5-6.
- Lashley C(1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Comtemporary Hospitality Management*,7(1):27-32.
- Locke EA(1976). The nature and Causes of Job Satisfaction in M. D. Dunnett, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally:Chicago, 231-235.
- Reichers A(1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 465-476.
- Saxe & Weitz(1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer-Orientation of Sales People. *Journal of Marketing Resarch*, 19(3):343-351.
- Smith C A & Organ DW & Near J P(1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Management*, 68: 653-666.
- Sparrowe RT(1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of Antecedents and Outcomes, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 17(3):51-73.
- Spreitzer GM(1995). Psychological empowerment in the workplace :dimension, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Thatcher JB & Stepina LP& Boyle RJ(2003). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics and external markets. *Journal of Management Information System*,

19(3): 231-261.

Wilson A & Frimpong J(2004). A reconceptualization of The Satisfaction-Service Performance Thesis. *Journal of Services Marketing*, 18(6): 471-481.

2013년 06월 05일 접수
2013년 07월 25일 1차 논문수정
2013년 08월 20일 2차 논문수정
2013년 09월 10일 3차 논문수정
2013년 09월 15일 논문게재확정