



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

호텔 직원의 임파워먼트와
직무스트레스가 조직몰입과
이직의도에 미치는 영향

- 제주지역 5성급호텔을 대상으로 -

제주대학교 경영대학원

관광경영학과

김 세 연

2018년 2월

호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향

- 제주지역 5성급호텔을 대상으로 -

지도교수 조 문 수

김 세 연

이 논문을 관광학 석사학위논문 논문으로 제출함

2017년 12월

김세연의 관광학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 박 시 사



위 원 박 운 정



위 원 趙 文 秀



제주대학교 경영대학원

2017년 12월



The Effect of Empowerment and Job stress on
Organizational Commitment and Turnover
Intention of Hotel Employees


- Centering on the Five-Star Hotels in the Jeju Region -

Se-Yeon Kim
(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for
the degree of Master of Tourism Management

December 2017.

This thesis has been examined and approved.

PARK S2 SA
Aunjoung Park
CHO, Moon Soo 

December 2017.

Department of Tourism Management

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 방법 및 범위	5
II. 이론적 고찰	7
1. 호텔 직원의 임파워먼트	7
1) 호텔 직원의 임파워먼트의 개념과 중요성	7
2) 호텔 직원의 임파워먼트의 구성요인	14
3) 호텔 직원의 임파워먼트 관련 선행연구	19
2. 호텔 직원의 직무스트레스	23
1) 호텔 직원의 직무스트레스의 개념과 구성요인	23
2) 호텔 직원의 직무스트레스 관련 선행연구	32
3. 호텔 직원의 조직몰입	37
1) 호텔 직원의 조직몰입의 유형 분류와 영향요인	37
2) 호텔 직원의 임파워먼트와 조직몰입 관련 선행연구	42
3) 호텔 직원의 직무스트레스와 조직몰입 관련 선행연구	45
4. 호텔 직원의 이직의도	47
1) 호텔 직원의 이직의도의 결정요인과 기능	47
2) 호텔 직원의 임파워먼트와 이직의도 관련 선행연구	56
3) 호텔 직원의 직무스트레스와 이직의도 관련 선행연구	57
III. 연구의 설계	59
1. 연구의 모형 및 가설의 설정	59

1) 연구모형.....	59
2) 연구가설.....	60
3) 변수의 조작적 정의.....	60
2. 자료의 수집 및 분석방법.....	64
1) 설문지 구성과 자료의 측정.....	64
2) 자료수집 및 분석방법.....	66
IV. 분석결과.....	68
1. 표본의 특성.....	68
1) 표본의 인구 통계적 특성.....	68
2) 표본의 근무 형태별 특성.....	69
2. 측정항목의 신뢰도 및 타당성 분석.....	70
1) 임파워먼트의 신뢰도 및 타당성 분석.....	70
2) 직무스트레스의 신뢰도 및 타당성 분석.....	71
3) 조직몰입의 신뢰도 및 타당성 분석.....	72
4) 이직의도의 신뢰도 및 타당성 분석.....	73
3. 연구가설의 검증 결과.....	73
1) 가설 1의 검증.....	74
2) 가설 2의 검증.....	74
3) 가설 3의 검증.....	75
4) 가설 4의 검증.....	76
5) 가설 5의 검증.....	77
4. 가설 검증의 요약.....	78
V. 결론.....	81
1. 연구의 요약.....	81
2. 분석 결과.....	81
3. 시사점.....	83

4. 연구의 한계 및 제언.....	85
참고문헌.....	87
설문지.....	95
Abstract.....	100

표 목 차

<표 2-1> 임파워먼트의 개념.....	12
<표 2-2> 임파워먼트의 구성요인의 변화.....	16
<표 2-3> 직무스트레스 개념.....	25
<표 2-4> 직무스트레스의 관리미흡으로 인한 조직 내 결과.....	34
<표 2-5> 조직몰입의 유형 및 측정요인.....	40
<표 2-6> 이직의 유형.....	49
<표 2-7> 이직에 영향을 미치는 요인.....	53
<표 2-8> 이직의 기능.....	55
<표 3-1> 임파워먼트의 측정항목.....	61
<표 3-2> 직무스트레스의 측정항목.....	62
<표 3-3> 조직몰입의 측정항목.....	63
<표 3-4> 이직의도의 측정항목.....	64
<표 3-5> 설문지의 구성.....	65
<표 3-6> 자료수집 및 분석방법.....	67
<표 4-1> 표본의 인구 통계적 특성.....	68
<표 4-2> 표본의 근무 형태별 특성.....	69
<표 4-3> 임파워먼트의 신뢰도 및 타당성 분석.....	70
<표 4-4> 직무스트레스의 신뢰도 및 타당성 분석.....	71
<표 4-5> 조직몰입의 신뢰도 및 타당성 분석.....	72
<표 4-6> 이직의도의 신뢰도 및 타당성 분석.....	73

<표 4-7> 가설 1의 검증.....	74
<표 4-8> 가설 2의 검증.....	75
<표 4-9> 가설 3의 검증.....	76
<표 4-10> 가설 4의 검증.....	77
<표 4-11> 가설 5의 검증.....	77
<표 4-12> 가설 검증의 요약.....	78

그 립 목 차

<그림 1-1> 연구의 흐름.....	6
<그림 2-1> Spreitzer의 임파워먼트의 구조.....	16
<그림 2-2> 조직스트레스 요인의 구분.....	29
<그림 3-1> 연구모형.....	59

I. 서론

1. 연구의 배경

현재 우리나라는 급속한 관광산업의 발전과 요우커(중국인 관광객)증가로 많은 국내 기업과 외국자본의 기업들이 국내 관광 및 호텔산업에 진출하고 있으며, 기존 호텔기업들은 차별화된 경쟁력 확보를 위해 과감한 투자와 변화가 절실히 요구되는 실정이다. 호텔기업은 생산과 소비의 동시성이라는 상품특성과 인적자원에 대한 의존성이 큰 경영특성으로 직원들에 대한 잠재역량과 조직에 대한 충성이 중요시되고 있다. 이러한 직원들의 직접적인 판매와 고객들의 선호도에 따라 다양한 구입이 이루어지는 호텔기업이 경쟁사보다 경쟁우위를 점하고 계속 유지해 나가기 위해서는 신속한 경영전략과 빠른 의사결정으로 고객만족을 이끌어내는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다.

글로벌 무한 경쟁시대에서 세계경제 및 정치적 변화, 자국 내의 불확실한 수많은 변수들로 인해 기업의 다양한 경영환경과 경쟁상황은 예상했던 것보다 급속하고 복잡하게 진행되고 있다. 이처럼 경쟁과 예측을 뛰어넘는 무한 경쟁시대 속에 기업들은 적자생존하기 위해 전략적인 인적 자원관리와 유연한 대처능력에 대한 인식이 높아지고 있다. 그리고 이전에 보유하고 개발했던 경쟁우위 요소들이 경영환경이 급변함에 따라 더 이상 차별성 및 경쟁적 우위를 유지하기 어려운 만큼 기업들은 생존과 유지 가능한 성장을 위해 변화와 혁신을 추구하며 기업자체의 혁신적 발전과 경쟁력 확보를 통해 기업의 자산 가치를 증가시키는 것이 그 무엇보다 유효한 목적으로 대두되었다.

오늘날 고객들의 생활수준 향상과 더불어 소비수준의 향상 또한 다양한 소비형태를 보이고 있으며 고객들의 욕구사항 또한 날로 까다로워지고 있는 게 사실이다. 그러기에 기업들은 이러한 고객들의 성향에 맞추어 경쟁력을 갖추기 위해 기업만의 판매 전략과 서비스 다양화를 개발하여 고객들을 유치하기 위한 노력들을 펼치고 있다. 이러한 측면에서 고객과의 접점에서 서비스를 제공하는 종사

원 개인에게 부여되는 임파워먼트(Empowerment)는 자율적인 의사결정의 책임을 부여하여 업무적으로 독립성과 권한을 갖도록 하여 고객과의 관계와 내부적인 관계에서의 의사결정에 중요한 역할을 함으로서 고객과 구성원들의 만족을 이끌어 내는데 반드시 필요한 부분으로 두각 되고 있는 실정이다. 고객 만족의 서비스마인드를 발전시키기 위해서는 구성원들이 업무수행의 자신감을 얻어야 하며, 이는 곧 자신의 능력에 대한 강한 자신감과 투철한 신념을 갖도록 지원해 주는 것을 의미한다. 그리고 다양한 고객층들의 요구사항과 그에 따른 만족도 향상이 필요한 상황에서 호텔기업의 최대 비용을 차지하고 있는 인건비의 절약을 위한 회사 경영 차원에서의 최소 인력 운영이 직원들에게 장시간 근무, 열악한 임금구조, 다양한 고객들과의 접점에서 오는 정체성 혼란 등이 직접적인 직무스트레스로 연결되고 있는 현실적인 문제점을 안고 있다.

최근 노동환경의 급격한 변화로 구성원들은 직무와 관련된 극심한 스트레스를 경험하고 있는데 조직 구성원들이 느끼는 직무스트레스는 조직의 유효성과 관련된 조직몰입과 밀접한 상관관계가 있다¹⁾. 조직구성원들에게 적절한 스트레스는 조직 구성원들에게 순기능으로 작용하여 직무성과를 촉진하는데 기여하지만 과도한 스트레스는 직무에 대한 무관심, 상호대처능력의 저하 등을 유발시켜 조직에 대한 무관심 즉 조직몰입을 저하시키는데 역기능적 작용을 한다²⁾. 기존의 연구에서는 직무스트레스에 장기간 노출되면 개인의 심리적, 생리적 증후가 나타나고, 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미쳐 조직의 유효성에 심각한 영향을 미칠 수 있는 것³⁾으로 나타나 직무스트레스는 결과적으로 개인의 건강과 사업장에서의 높은 결근율, 이직률, 각종 사고의 재해율의 증가 등을 가져오며 궁극적으로 기업의 생산성과 감소로 이어져 조직의 목표달성에 영향을 미친다.⁴⁾

국내 호텔산업체는 임금이 대체적으로 낮고 복리후생이 뒤떨어져 있어 타 산업에 비해 높은 이직률을 나타내고 있다. 그러나 호텔산업의 중심이 되어버린 서

1) 박정아(1995). 관광업체 종사원의 커뮤니케이션과 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향. 『관광연구』, 5, p.126.
 2) D. T. Hall, & R. Mansfield(1971). Organizational and Individual Response to External Stress. Administrative Science Quarterly, 16, pp.533-547.
 3) K. Dann, & R. W. Griffin(1999). Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. Journal of Management, 25(3), pp.357-384.
 4) 전홍실(2013). 『콜센터 상담원의 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향』, 숭실대학교 일반대학원 석사학위논문, p.2.

비스를 제대로 수행하기 위해서는 서비스의 수행 주체인 직원의 임파워먼트, 조직몰입이 전제되어야 한다.⁵⁾

이에 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스에 관한 이론적 고찰과 연구를 통해 임파워먼트의 필요성 인식과 직무 스트레스 유발 요인을 정리하고, 이에 조직몰입과 이직의도에 어느 정도 영향을 미치는지 분석하고 문제점을 통제, 관리함으로써 기업과 호텔 조직구성원의 중요한 성과 지표라고 할 수 있는 조직 유효성을 높일 수 있는 방법을 모색 할 수 있을 것이다. 이에 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향과 상관관계를 분석하여 효과적인 관리방안을 수립하기 위한 실증적인 연구가 요구된다. 따라서 본 연구에서는 기존의 연구 결과를 바탕으로 호텔 직원의 직무와 관련된 다양한 환경 속에서 느끼는 임파워먼트의 필요성 인식과 직무 스트레스 요인을 분석하고, 이에 따른 결과와 조직몰입 및 이직의도와 관련된 다양한 변수들과의 상관관계를 검증할 연구의 필요성 인식이 제기된다. 또한 호텔 직원의 인구·사회학적 통계특성에 따라 임파워먼트와 직무스트레스, 조직몰입과 이직의도의 관계를 규명하여 호텔 직원들이 보다 능률적인 근무환경이 될 수 있도록 제시함에 이 연구의 필요성이 제기된다.

2. 연구의 목적

현대의 호텔산업 사회는 서비스산업의 특성상 호텔 직원의 임파워먼트와 개인의 직무스트레스에 따라 조직 몰입 및 이직의도에 지대한 영향을 미칠 수 있다고 볼 수 있다. 호텔 기업 간에 무한경쟁 환경에서 개별 호텔기업의 성패를 좌우하는 역할을 하는 호텔 직원들이 최선을 다해서 직무에 전념하고 외부 환경에 대하여 경쟁력을 갖추기 위해서는 호텔 직원의 체계적인 임파워먼트 이행과 직무스트레스 수위 조절의 적절한 인적 관리를 실행해야 할 것이다. 그리고 그에

5) 박현석(2007). 『내부마케팅과 임파워먼트가 사원의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향』, 대구카톨릭대학교 대학원 식품가공학과 석사학위논문, p.2.

따른 호텔 직원의 조직에 대한 충성도로 볼 수 있는 조직몰입의 정도를 증가시키고 급격하게 늘어나고 있는 동종 업계 간 이직과, 또는 다른 업계로의 업종 전환의 발생률을 줄일 수 있게 될 것이다.

이에 따라 본 연구의 진행은 제주지역 특급호텔 직원들의 임파워먼트와 직무스트레스가 각각 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 있어서 어떠한 상관관계가 구성되는지에 대한 실증분석을 하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 있어서 급변하고 있는 외부 경쟁 환경에 대하여 경쟁력을 유지하고 지속적 역량강화를 위한 유연하고 효율적인 인적관리 방안에 대한 조사를 진행하기 위해 제주도 내 특급호텔 직원들을 관련 대상으로 하여 관련 상관관계를 규명하고 향후 전략적 발전 방향과 시사점을 제시하는데 목적을 갖고 있으며 이를 위한 연구의 내용과 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 선행연구를 바탕으로 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 있어서 유연하고 효율적인 인적관리 효과에 대한 관계를 연구, 분석하기 위해 이와 유사한 연구 사례를 살펴보고 기존 연구의 문제점 및 시사점을 재고하고자 한다.

둘째, 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스 및 조직몰입, 이직의도 등 변수들에 대한 기존 이론적 고찰을 통해 먼저 각 변수들의 개념, 목적 및 구성요인을 알아보고 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입 및 이직의도에 각각 상관관계, 영향력, 조절 변수들이 존재하고 있는지 선행연구들을 살펴보고 결과에 따른 이해를 돕고자 한다.

셋째, 앞서 이론적 배경을 바탕으로 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과를 보다 구체적으로 분석하기 위해 연구의 가설과 모형을 설정하고 변수의 조작적 정의를 설정하고 설문지를 구성하며 배부 조사를 통해 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 있어서 보다 과학적으로 검증하고자 한다.

넷째, 설정된 연구의 가설을 측정 항목인 임파워먼트, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도의 신뢰도 및 타당성을 분석하여 연구가설을 실증분석을 통해 검증하고자 한다.

다섯째, 이론적 배경과 실증적 분석결과를 바탕으로 연구결과를 요약하여 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 있어서 호텔산업의 인적자원관리 측면에서 경쟁력 우위 확보를 위한 조직의 유연성과 효율적 조직 관리 정책의 방향과 목표경영성과 달성의 중심이 될 수 있도록 이론적·실무적 문제점과 연구의 한계점 및 도움을 제공하고자 한다.

3. 연구의 방법 및 범위

본 연구는 제주지역 특급호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 있어서 호텔 직원의 업무효율화 방안 및 충성도 향상의 방안을 분석하기 위하여 기존의 문헌적 고찰과 더불어 현재 호텔업에 근무하는 직원들을 대상으로 설문지법의 실증적 연구를 병행하여 실시하였다.

제1장은 ‘서론’으로 연구의 배경과 목적, 연구의 방법 및 범위를 기술하였다.

제2장은 ‘이론적 고찰’에서 연구의 목적을 효율적으로 이루기 위하여 선행연구 논문들과 국내외 전문서적 학술지, 각종 연구보고서 등을 참고하여 임파워먼트, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도에 관한 개념과 의의를 호텔 기업의 관점에서 이론을 재정립하고 관계성을 검토하였다.

제3장 ‘연구의 설계’에서는 이론적 고찰을 살펴보고 본 연구에 사용될 연구의 가설과 연구의 모형을 설정하였다.

제4장은 ‘분석결과’부분으로 실증연구를 진행함에 연구의 모형과 가설을 검증하고자 제주도 내의 특급 호텔의 직원들을 대상으로 설문지법 조사를 실시하였다.

수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩을 진행하고, 연구의 검증을 위해 사회과학조사 분석 패키지 SPSS 20.0 통계 프로그램을 이용하여 통계처리를 하였다.

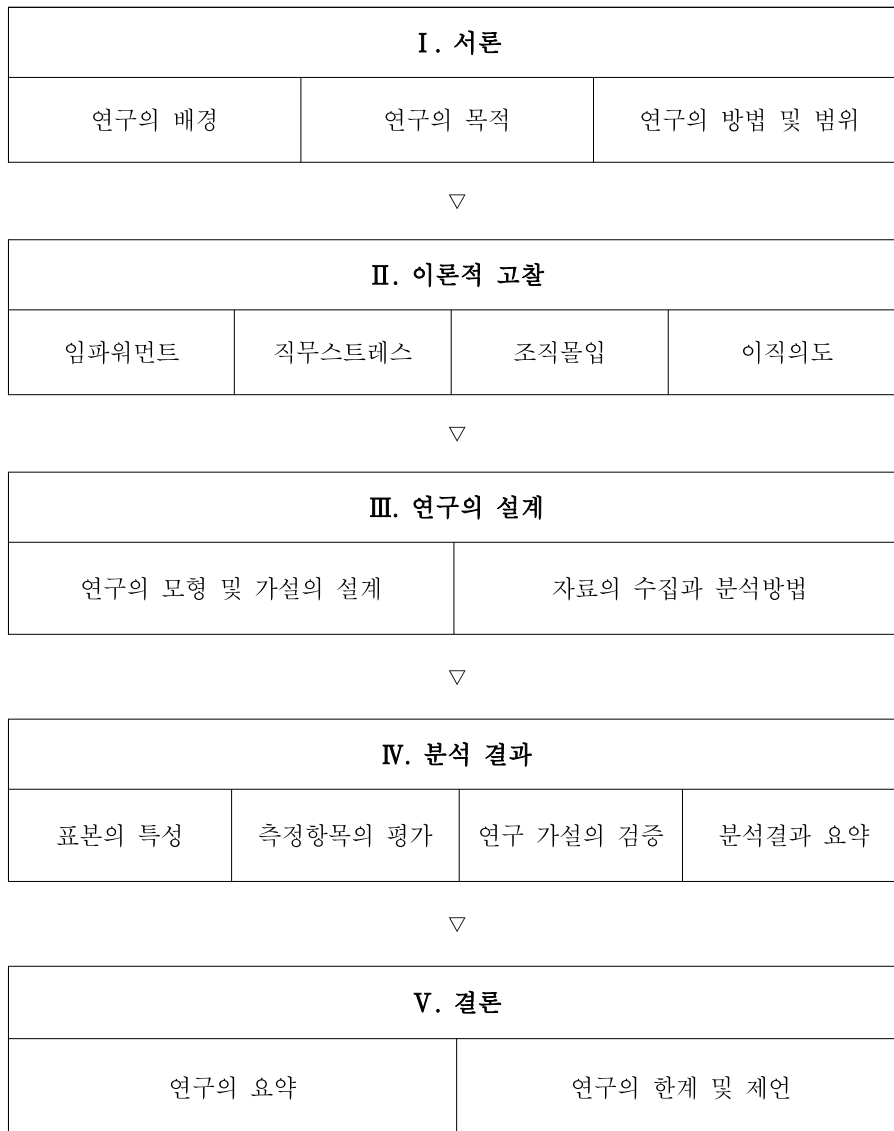
자료의 분석은 조사 자료의 일반적 특성과 기초 분석을 위해 먼저 기술적 통계 분석인 빈도분석을 진행하였고, 크론바흐 알파계수에 의한 신뢰도분석을 참고하여 조사항목의 내적 일관성을 검증하였고, 가설을 검증하기 위하여 요인분석과 회귀분석을 실행하였다.

분석결과로 조사 대상자들의 일반적인 인구 통계적 특성 및 근무형태별 특성을 정리한 후, 조사결과의 신뢰도와 타당성을 검증해 보고, 앞서 연구의 설계에서 설계된 연구를 바탕으로 이루어진 설문 결과의 결과를 추가하여 실증분석을 통한 자료 분석과 그에 따른 분석결과를 포괄적으로 논의하고 가설을 검증하였다.

끝으로, 제5장 ‘결론’에서는 본 연구의 분석 및 검증 결과를 종합적으로 정리하여 요약하였으며, 연구의 한계점과 향후 연구방향에 대한 시사점을 서술하였다.

이와 같은 연구방법에 통한 본 연구의 전체적인 과정은 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 흐름



II. 이론적 고찰

1. 호텔 직원의 임파워먼트

1) 임파워먼트의 개념과 중요성

(1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)란 용어는 지역심리학, 행정학, 사회운동에서부터 시작 되었으며 20세기에 들어와서는 미국에서 시민 권리운동, 흑인 투표권 저항 운동, 노조활동, 민권운동 단체, 여성해방운동 등이 활발하게 진행됨에 따라 사회학자들은 이들 그룹들이 어떻게 사회구조적 파벌과 소속단체에서 무력감을 극복하고 민주적 권리를 얻기까지 영향력을 행사할 수 있을 정도로 파워를 갖게 되는 관점에 대해 연구하게 되었다⁶⁾. 또한 임파워먼트는 1980년 중반부터 미국 기업 내 만연되던 무력감을 해소하고 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하고 변화와 성과를 추구하기 위해서 기존의 동기부여 이론 및 기법의 한계를 극복하고 기업의 혁신과 도약을 위한 수단으로 등장하게 되었다⁷⁾. 임파워먼트의 대표적 연구로는 Conger & Thomas이다.

Conger은 임파워먼트 개념을 명확히 하는 중요한 첫걸음을 내딛었으며 임파워먼트를 무력감에 빠진 구성원들에게 무력감을 야기하는 심리적인 변수를 제거하고 구성원들에게 자아효과성을 증대시켜 무력감을 해소하는 과정으로 보았다. 무력감의 유발요인으로는 조직요인, 관리자의 스타일, 보상제도, 직무성격 등을 제시하였다. 또한 임파워먼트를 구성원이 직무를 수행할 수 있다는 신념을 획득하는 과정으로 보고 자신감, 동기, 자아 효과성으로 파악했다. 이 정의에서 Conger 등은 임파워먼트와 임파워먼트의 행동적 효과를 산출하는 조직적 상태, 관리적

6) 최은영(2010). 『호텔종사원의 임파워먼트를 통한 직무태도가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향』, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문, p.10.

7) 박원우(1997). 임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색. 『경영학연구』, 26(1), p.37.

전략, 그리고 정보의 형태에 대한 모델을 구축하였다⁸⁾.

Thomas는 Conger의 연구를 바탕으로 내재적 과업동기를 추가하여 인지에 의한 과정모델을 제시하고 동기부여가 되었다는 심리적 상태를 강조하였다. 더불어 임파워먼트가 개인의 행위가 부분적으로 환경요인에 의해 영향이 결정됨을 인정하고 이와 동시에 개인이 자신의 행위에 대한 결정 과정을 일부 통제할 수 있는 보다 능동적인 상호과정이라고 했다⁹⁾.

임파워먼트의 사전적 의미는 ‘공식적으로 파위를 부여하는 것’, ‘어떤 목적 또는 업무에 요구되는 능력 또는 파위를 부여하는 것’으로 정의되고 있다¹⁰⁾. 그런데 여기에서 파위는 권한과 능력이라는 두 가지 의미를 가지고 있다. 실제로 Webster 사전은 ‘empower’의 뜻을 파위 또는 권한을 부여하는 것, ‘능력을 부여하는 것’의 두 가지로 설명하고 있다¹¹⁾. 임파워먼트의 사전적 의미를 종합하면 권력적 요소 이외에 능력적 요소까지 포함하고 있어서, 최근까지 정의된 임파워먼트의 의미를 종합적으로 나타낸다고 볼 수 있으며, 따라서 임파워먼트란 실무자들의 업무 수행능력을 제고시키고, 관리자들과의 권한을 실무자에게 위양하여 직원들이 보유하고 있는 잠재능력 창의력을 최대한 발휘케 하는 방법이라고 말할 수 있다¹²⁾.

또한 임파워먼트에 대해서 Conger & Kanungo는 ‘무력상태를 양성하는 상황을 파악하고 또한 효능감 정보를 제공하는 공식적인 조직원들 훈련 기법들과 유효한 정보제공을 통한 비공식적인 기법들의 제거시켜 감으로써 조직 구성원들 간에 자기 효능감을 고양시키는 과정’이라 하였다. 그리고 임파워먼트를 관계적 관점과 동기 부여적 관점의 두 가지 측면을 포함하는 것으로 보았으며, 관계적 관점의 임파워먼트는 조직구성원의 적극적 활동을 조성하기 위한 권한의 부여와 조직 내의 균일한 권한의 배분, 힘의 배분과정으로 보며, 동기 부여적 관점의 임

8) J. A. Conger & R. N. Kanungo(1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*. 13(3), p.471-482.

9) K. W. Thomas & B. A. Velthouse(1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), pp.666-681.

10) The New Shorter Oxford English Dictionary(1993), London, UK : Oxford University Press, p.810.

11) Webster's New World College Dictionary(2000), Foster City, CA : IDG Books Worldwide, Inc, p.466.

12) 김삼범(2013). 『윈도우베이크리 종사원의 임파워먼트가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향』, 청운대학교 산업기술경영대학원 석사학위논문, p.14.

파워먼트는 무력감을 형성하는 상황을 파악하여 조직구성원들에게 본인의 효능감을 함양시켜주는 과정이라 정의하였다¹³⁾.

임파워먼트의 조직 내에서의 역할은 많은 연구자들에게 관심의 대상이 되어왔다. 오늘날의 조직은 경쟁력 강화를 위해 이전의 통제중심의 전통적인 계층적 구조에서 보다 참여적인 수평적 구조로의 전환에 직면에 있다. 이러한 상황에서 임파워먼트는 조직을 탄력적으로 운영하는데 필요한 수단일 뿐만 아니라, 유효성을 향상시키는 역할을 하기도 한다. 구체적으로 임파워먼트의 성과를 살펴보면, 임파워먼트는 조직 구성원들로 하여금 본인의 맡은 업무가 회사의 성패를 좌우한다는 강한 충성심을 갖도록 하며, 뛰어난 인력을 양성하거나 보충하는 것에 초점을 둔다. 그리고 자신이 맡고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제력을 높게 함으로써 무력감과 스트레스를 극복하고 더 나아가 강한 업무의 욕구를 느낄 수 있도록 구성원들에게 자신감을 주며, 구성원들이 어려운 환경변화에 신속하게 대응하도록 지원을 한다. 그로인해 서비스접점에 효과적으로 대처하여, 고객의 필요나 불만에 신속하게 반응한다. 임파워먼트가 잘 된 조직은 낮은 이직률을 유지하며, 조직구성원은 높은 의욕을 가지고 자신의 업무성과와 발전을 위해 책임을 다 한다¹⁴⁾.

Thomas & Velthouse(1990)¹⁵⁾는 임파워먼트를 조직구성원들에게 내재적 직무 동기부여의 증대 과정으로 파악하였고, 조직구성원들이 어떠한 방법으로 인지적 임파워먼트 되어 지는지에 대해 연구하였다. 조직 구성원들은 조직 내·외적인 매개요인, 환경적 요인, 해석유형, 전반적 평가 등의 요인에 의해 영향을 받아 구성원들의 직무에 대해 영향력, 역량, 가치성 선택의 측면에서 인지적 기준으로 평가하게 되는데, 이러한 평가 절차를 통하여 실천, 집중, 창의력, 탄력성, 유연성 등의 행동이 유발된다는 것이다.

Boewn & Lawer(1992)¹⁶⁾는 임파워먼트에 조직성과에 관한 정보와 조직성과를 기초로 한 인센티브, 종사원으로 하여금 조직성과를 이해하고 헌신하게 하는 지식,

13) J. A. Conger & R. N. Kanungo(1988). *op. cit.*

14) 이철우(2000). 『호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 동아대학교 경영대학원 관광경영학과 석사학위논문, p.11.

15) K. W. Thomas & B. A. Velthouse(1990). *op. cit.*

16) D. E. Bowen & E. E. LawlerIII(1992). The Empowerment of Service Worker: What, why, how, and when, *Sloan management Review/spring*, pp.31-32.

조직의 방향과 성과에 영향을 미칠 수 있는 의사결정 권한이 포함되어야 한다고 하였다.

Spreitzer(1995)¹⁷⁾는 임파워먼트를 내적 직무동기를 조직구성원에게 부여하는 과정으로 정의한 Thomas & Velthouse(1990)의 연구를 발전시켜 임파워먼트를 두 가지 개념으로 구분하였다. 첫 번째 개념은 의사결정을 위한 권한과 조직에서 권한을 가지는 것으로서 이러한 임파워먼트는 권한의 분배나 위임을 통하여 달성될 수 있는 관계적 개념으로 설명된다. 두 번째 개념은 심리학적 개념으로 심리적 임파워먼트다. 심리적 임파워먼트는 '개인의 과업 역할에 대한 의미성, 역량, 자기 결정성, 효과성의 인지적인 4가지 요소의 집합으로서 개인의 내재적인 직무 동기부여를 증진토록 파워를 증대시키는 개인의 심리적인 과정'이라 정의하였다.

Hartline & Ferrell(1996)¹⁸⁾은 관리자가 직원에게 직무와 연관된 활동에 대하여 스스로 의사결정이 가능한 자유 재량권을 제공하는 것이 임파워먼트라고 하면서, 현장 직원은 고객을 완벽하게 만족시키기 위한 순간의 의사결정을 할 수 있는 융통성이 필요하기 때문에 서비스 품질향상을 위하여 임파워먼트는 필수적이라고 하였다. 또한 임파워먼트는 직원의 태도와 행동반응에 긍정적인 영향을 미치며, 증대된 자유 재량권과 융통성으로 인하여 직무수행에 있어서 스트레스가 감소되고, 직무관련 업무를 수행하는데 있어서 확신감을 증대시켜 준다고 하였다. 그러나 임파워먼트를 단순히 권한위임이라고 한정지을 때 많은 문제가 있다고 보고 심리적인 요인을 고려하는 것이 중요하다는 지적도 있었다. 이에 초기 임파워먼트 관련 연구자들의 개념정의에서 벗어나 임파워먼트를 심리적 상태나 인지 요소들의 복합적인 구성체로 보는 심리적 임파워먼트에 대한 연구도 활발하다.

임파워먼트는 조직원들에게 자신이 조직을 위해서 많은 주요한 일을 할 수 있는 권력, 힘, 능력 등을 갖고 있다는 확신을 심어주는 과정이다. 이러한 확신을 조직원들에게 심어주기 위해서는 능력과 의지를 키우는 일, 공식적 권력(권한)을 위임해 주는 일, 그리고 실제 의사결정 과정에 깊이 참여토록 함으로써 자신의

17) G. M. Spreitzer(1995). Psychological empowerment in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.

18) M. D. Hartline & O. C. Ferrell(1996). The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, p.60.

영향력을 체험토록 하는 일들이 전제되어야 할 것이다¹⁹⁾.

그러나 임파워먼트는 권한위양과는 구별되는 개념이다. 권한위양이란 많은 양의 권한을 갖춘 상급자가 권한의 양이 적은 하급자에게 업무적으로 무언가를 허용 또는 허락하는 것이다. 이에 비해 임파워먼트는 권한위양을 통해 일어나는 것이 아니라 조직 구성원이 지니고 있는 능력을 신뢰하는 것에서 출발하는 개념이다. 즉, 신뢰를 바탕으로 조직구성원의 잠재적 능력을 키워주는 여러 방법을 의미하는 것이라 할 수 있다²⁰⁾.

임파워먼트의 개념은 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있으나 Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 제대로 이해하려면 상사와 부하간의 권력분배 과정인 관계적 관계 이해에서 물러나 인간의 심리적 변화를 수반한 동기 부여적 관계로 이해할 수 있어야 한다고 하였다.

지금까지의 임파워먼트의 개념을 정리하면 아래의 <표 2-1>과 같다.

(2) 임파워먼트의 중요성

급속히 변화하는 기업 환경 속에서 자율경영, 무한 경쟁사회 속에서의 경영 등으로 말미암아 더 이상 통제 일관적인 경영은 매우 힘든 상황이다. 이와 같은 상황 속에서 무엇보다도 중요시 되는 것은 기업구성원 각자의 자율성 보장뿐만 아닌 그 이상의 무엇이 절실히 필요한 것이 아닐까 하는 생각이 대두되는 시기이다. 이는 전 세계적 경쟁이 격화되고 환경변화가 급속히 진행되면서 구성원들이 더욱 강한 몰입과 위협의 수용 능력을 촉진할 필요성이 크게 대두되었기 때문이다²¹⁾.

김은영(2011)²²⁾ 임파워먼트는 조직 구성원이 최상의 의사 결정 방법을 결정하도록 하며, 팀원들의 적극적인 상호작용을 통해 문제를 해결하기 위해 노력하고, 새로운 아이디어를 개발해나가는 능력의 향상 등을 목적으로 한다고 했다.

19) 최은미(2009). 『상사의 리더십 유형이 조리사의 임파워먼트, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향』, 경희대학교 관광대학원 조리외식경영학과 석사학위논문, p.21.

20) 최은영(2011). 전계논문, 재인용.

21) R. M. Knater(1983). The Change Masters, (NY: Simon & Schuster)

22) 최은영(2011). 전계논문.

<표 2-1> 임파워먼트의 개념

학자	임파워먼트의 개념 정의
Conger & Kanungo (1988)	관계적 관점과 동기부여적 관점 두가지 측면을 포함하는 것. 관계적 관점의 임파워먼트는 조직구성원의 적극적 활동을 조성하기 위한 권한의 부여와 조직 내의 균일한 권한의 배분, 힘의 배분과정으로 보며, 동기부여적 관점의 임파워먼트는 무력감을 형성하는 상황을 파악하여 조직구성원들에게 본인의 효능감을 함양시켜주는 과정
Thomas & Velthouse (1990)	자신의 역할에 개인의 지향되어있는 바를 비취주는 인지부분으로서의 의미성, 자기결정력, 역량, 효과성이 구체화된 내재적 과업 동기 부여의 증대
Boewn & Lawer (1992)	임파워먼트에 조직성과에 관한 정보와, 조직성과를 기초로 한 인센티브, 종사원으로 하여금 조직성과를 이해하고 헌신하게 하는 지식, 조직의 방향과 성과에 영향을 미칠 수 있는 의사결정 권한이 포함
Fisher(1993)	권한(A), 자원(R), 정보(I), 책무(A), 변수들의 함수. 즉, $E=f(A, R, I, A)$
Foy(1994)	힘을 얻는 것이 아니고, 자신에게 영향을 미칠 수 있는 계획과 의사결정에 공헌하며, 자신의 성과와 함께 조직성과도 향상시키기 위해 업무 적용 시 자신의 전문지식을 이용하는 것
Berry (1995)	직접적으로 고객에게 서비스를 제공하고 있는 직원들에게 가능한 최대의 의사결정권을 갖게 함으로써 직원이 특별한 문제에 처해 있을 때 자신감을 가지고 처리할 수 있도록 하는 것
Spreitzer (1995)	의미성, 역량, 자기결정성, 영향력이라는 4개의 인지 안에서 구체화된 동기 부여적 구성개념
Hartline & Ferrell (1996)	관리자가 직원에게 직무와 관련된 활동에 있어서 스스로 의사 결정을 할 수 있는 재량권을 제공하는 것
김인숙(2003)	구성원들에게 자신의 조직에서 무력한 존재가 아니라 조직을 위해 많은 공헌을 할 수 있는 능력이 있다는 확신을 심어주는 과정
이선영(2007)	개인의 견해와 관점을 표현하는 능력, 조직의 방향과 성과에 관한 의사를 결정하도록 하는 것 및 개인에게 내재되어 있는 파워를 자유롭게 해주는 것

자료: 김성현(2009). 전계논문, p.11.을 바탕으로 연구자 재구성.

경제위기 이후 우리나라 기업들은 현재의 기업위기를 극복하고, 경쟁에 뒤처지지 않는 기업으로 도약, 발전하기 위하여 조직구성원들에게 할 수 있다는 신념과 확신, 조직의 비전을 제시해주는 변혁적 리더십을 조성하고, 구성원들의 협력과 합의를 추구하는 조직문화를 정착시킴으로서 조직 관리와 운영의 유연성과 효율성을 제고시키는데 사력을 기울이고 있다. 특히 서비스 기업에서는 고객을 만족시키는 것은 제품과 서비스의 제공이므로 제품과 서비스 품질을 인식하는 고객 인지도에 영향을 미치는 종사원의 태도와 행동은 그 핵심이라고 할 수 있고 그로인해 서비스 종사원의 임파워먼트는 중요하다고 할 수 있다.

임파워먼트는 조직이론 분야에서 주목을 받아 왔지만 그 개념은 다양한 의미로 소개되고 있으며 일관되게 정의되고 있지는 못한 것이 현실이다²³⁾. 이러한 가운데 조직이론 연구자들은 조직구성원 개개인의 임파워먼트를 강조하는 심리적 임파워먼트에 대해 많은 관심을 보여 왔다. 심리적 임파워먼트는 기존의 임파워먼트의 개념과는 달리, 조직구성원의 권한수준을 증가시키기 위한 권한 위임의 실천보다는 오히려 조직구성원의 역량증대와 자긍심에 더 주안점은 둔다. 조직구성원 개개인의 필요역량을 증대하는 개인적 임파워먼트를 조직전체의 임파워먼트를 증대시키기 위한 출발점으로 보았다²⁴⁾. 조직 내 구성원이 먼저 자신의 임파워먼트가 증대된 후 이를 타구성원에게 확산시키면 궁극적으로 조직전체의 임파워먼트가 커지고 조직은 변혁하여 지속적으로 성장한다는 것이다. 이처럼 심리적 임파워먼트는 분석수준이 개인적 차원의 임파워먼트를 말한다. 즉, 구성원의 자율적 행위를 통한 혁신이 기업의 발전에 있어서 커다란 이슈로 논의되고 있으며, 이러한 자율과 창의적 혁신의 방법으로서 최근에 제시되고 있는 개념이 바로 임파워먼트라고 할 수 있다.

이러한 임파워먼트의 목적과 방향, 그리고 활용이 명확히 확정되지 않은 상태에서 임파워먼트 의미를 왜곡하는 것들이 임파워먼트의 내용인 것처럼 포장되고, 또는 대치, 변색되면서 점차 실제적인 의미는 변질되는 경우가 많다. 그러므로 임파워먼트의 중요성을 정확히 이해해야 될 필요성이 있으며 이를 위해 임파워먼트의 중요성을 정리해 보면 다음과 같다.

23) K. W. Thomas, & B. A. Velthouse(1990). *op. cit.*

24) 박원우(1997). 전계논문, pp.115-138.

첫째, 임파워먼트는 구성원들이 자신의 업무가 회사의 성패를 좌우한다는 높은 사명의식을 갖도록 한다. 즉, 구성원 개인마다 자신이 수행하고 있는 일이 매우 중요하다는 신념을 가지도록 한다.

둘째, 임파워먼트는 우수한 인력을 교육하거나 확보하는 것에 관심을 두며, 특히 업무를 수행하는데 필요한 개인의 기량을 향상시키는데 목표를 둔다.

셋째, 임파워먼트는 자신이 담당하고 있는 일에 관련해 스스로 의사 결정권을 갖게 하여 자부심을 높임으로써 무기력감과 스트레스를 해소해 주고 더 나아가 강한 업무의욕을 가질 수 있도록 구성원에게 성취감을 준다.

넷째, 임파워먼트는 구성원들이 고객에 대한 직·간접적 서비스를 향상시키고 환경변화에 신속하게 대응하게 한다.

임파워먼트는 비정규직원을 활용하여야 하는 현재의 조직구조 상황을 고려한다면 심리적인 요인의 작용으로 개인특성에 따라 달라지지만, 이와 관련한 연구가 대부분 이루어지지 않고 있어 실질적으로 조직구성원들의 개인특성을 배려한 임파워먼트 형성에 대한 방법과 방향 제시의 필요성이 대두되고 있는 현실이다.

2) 임파워먼트의 구성요인

임파워먼트의 구성요소에 대해서는 선행 연구자들마다 다양한 주장들을 보여주고 있으나 Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트 과정 연구 기준을 세움에 있어서 무력감의 내용을 직접적으로 거론하며, 무력감을 촉진하는 상황자체가 제거 되어야만 임파워먼트 과정은 활성화 될 수 있다고 강조하며 임파워먼트를 능력, 내재적 과업동기, 자기 효능감 등의 구성요소로 설명하였으며 Thomas & Velthouse(1990)²⁵⁾는 임파워먼트를 동기부여의 특별한 형태로 연구하여, 과업평가를 통해서 구성원들의 동기부여를 내면적으로 증대시키는 심리적 상태로 보았다. 그들이 제시한 임파워먼트의 연구모형을 보면 자극(stimulus), 유기체(organism), 행동(behavior), 그리고 결과(consequence)의 사회학습결과모형(S-O-B-C)의 원리를 사용하여 인지적 임파워먼트의 진행을 설명하고 있다. 조

25) K. W. Thomas, & B. A. Velthouse(1990). *op. cit.*

직 구성원들이 직무에 관련해서 느끼는 인지구조는 매개요인과 환경적 요인, 해석 형태요인, 전반적 평가요인 등의 영향을 받아 직무에 대한 영향성, 역량성, 의미성, 선택성의 측면에서 인지적으로 평가하게 된다.

Shotr & Rinehart(1992)²⁶⁾는 학교 환경내의 임파워먼트 수준평가 척도(School Participant Empowerment Scale, SPES)라고 알려진 임파워먼트 도구를 만들었는데 SPES에서 제시한 임파워먼트 구성요소는 의사결정, 전문성 신장, 지위, 자기 효능감, 자율성, 영향력의 6개 요소를 제시하고 있다.

Spreitzer(1995)는 Thomas & Velthouse(1990)의 연구모형에 기초하여 측정도구를 개발하여 타당성을 검증하였으며 임파워먼트를 내재적 업무동기부여로 파악하고 단일차원이 아닌 다차원으로 해석하고, 그것들의 구성요인을 업무에 대한 내면적 의미 전달인 의미성, 업무수행능력에 대한 개인적 믿음인 역량, 업무운영에 대한 선택권을 강조하는 자기결정, 업무 결과에 대한 영향력 등 네 가지 차원으로 분류하여 이 네 가지 차원이 증가하면 집단의 관리 성과가 나타나게 되고 혁신이 이루어지며 그와 동시에 집단에 대한 만족감과 조직몰입이 증대된다고 하였다.

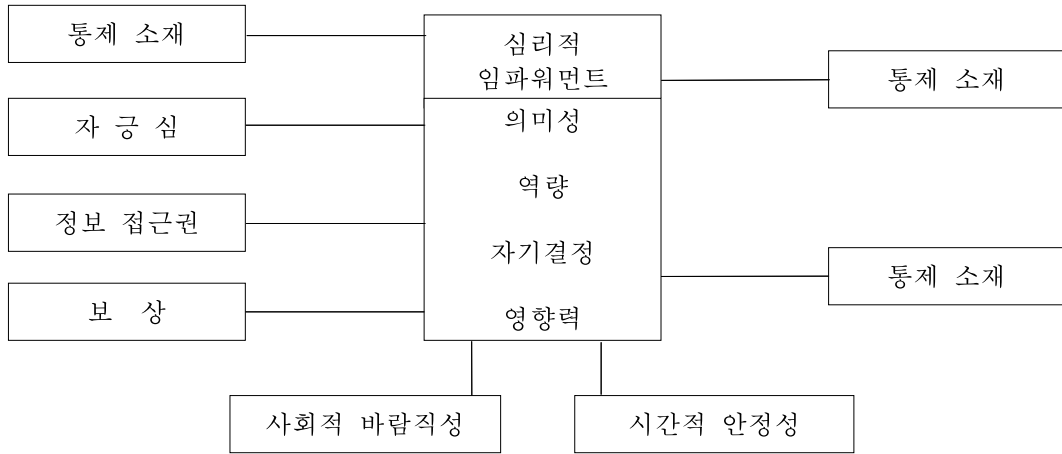
Thomas & Velthouse가 임파워먼트를 잠재적 변수로 제시한 개념을 Spreitzer가 재구성하여 그 구성개념의 타당성을 입증한 임파워먼트의 정의는 <그림 2-1>과 같다.

Hau-sui Chow *et al.*(2005), Hancer & George(2003), Sigler & Person(2000)은 임파워먼트의 구성요인으로 의미성, 유능성, 영향력의 3가지 요인으로 제시하였는데, 자기 결정력과 영향력은 하나의 의미로 인식된다고 하였다. 이들은 이상에서 제시한 구성요인이 제조업에서만이 아닌 서비스기업에서도 사용가능하다고 주장 하였다. 임파워먼트의 개인 및 집단수준에서 구성요인은 학자들마다 다양하게 말하고 있지만 대부분 유사한 내용을 서로 다른 개념으로 설명하고 있다²⁷⁾.

26) P. M. Short, & J. S. Rinehart(1992). School Participant Empowerment scale: Assessment of level of Empowerment Within School Environment. *Educational and Psychological Measurement*, p.52.

27) 권형섭(2006). 『변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 안양대학교 대학원 박사학위논문.

〈그림 2-1〉 Spreitzer의 임파워먼트의 구조



자료: G. M. Spreitzer(1995). Psychological Empowerment in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 재인용.

즉, 임파워먼트란 개인의 과업역량에 대한 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력의 인지적인 요소의 집합으로서, 개인의 내재적인 업무동기를 증진하도록 파워를 증대시키는 개인의 심리적 과정이다²⁸⁾.

임파워먼트의 구성요인에 대해 <표 2-2>와 같이 정리하였다.

<표 2-2> 임파워먼트의 구성요인의 변화

학자	임파워먼트의 구성요소
Thomas & Velthouse (1990)	영향력, 역량, 의미성, 선택성
Bower & Lawler (1992)	조직행동에 대한 정보 조직행동에 관한 보상 조직행동을 인지하고 수행할 수 있는 지식 조직행동에 영향을 미칠 수 있는 의사결정권
Arad(1994)	자율성, 지각된 영향, 터득된 책임감, 효능에 대한 자신감
Sparrowe(1994)	선택성, 의미성, 역량, 영향력
Spreitzer(1995)	의미성, 역량, 자기결정력, 영향력
Cosun & Enz(1999)	개인의 영향, 자기효능감, 의미성
전재균(2000)	의미성, 역량, 자기결정력, 영향력

자료: 최은미(2009). 전계논문, p.25. 바탕으로 연구자 재구성.

28) 최은미(2009). 전계논문, p.24.

앞에서의 임파워먼트의 구성요인에 대한 다양한 선행연구를 바탕으로 하여, 본 연구에서는 Spreitzer(1995)의 전제연구를 모델로 하여 임파워먼트 구성요인을 본 연구에서는 개인 업무 의미성, 개인 업무 역량 및 자기결정력으로 결정하고 이에 대한 연구를 진행하고자 한다.

(1) 의미성

의미성은 자신의 맡은 직무가 자신의 역할에 대한 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 작업 목표의 가치를 말하는 정도이며, 주어진 자신의 직무가 목표를 달성하는데 가치 있는 특성을 갖고 있는느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다. 그리고 개인이 자신의 이상 및 기준을 고려하여 판단한 작업 목표, 혹은 목적의 가치이며, 과업의 목적에서 요구되는 것과 개인의 가치관 및 자신의 태도 간의 적합성과 연관된다.

의미성은 직무와 연관된 제한된 범위 내에서의 업무달성 중요성과 달리 개인 행동 전반의 의미성을 의미한다는 점에서 차이가 있다. 과업 중요성은 개인의 직무가 다른 직원에게 미치는 영향력과 더불어 자신이 비공식적으로 조직에서 수행하고 있는 역할이나 공식적으로 책임지고 있는 직위와 관련되어 수행되는 업무활동 및 역할활동이 조직의 목표달성에 영향을 미치는 중요한 가치까지도 의미한다.

Hackman & Oldham(1980)이 제시한 직무특성이론의 업무달성 중요성과 유사한 개념이긴 하지만, 직무와 연관된 제한된 범위에서의 업무달성의 중요성과는 다르게 개인의 활동 전반의 의미성을 말하는 것이다. 즉, 과업 중요성이 개인의 직무활동이 다른 사람에게 영향을 미치는 정도를 의미한다는 것으로 현재 받고 있는 직무의 영향력에 제한된 소극적 의미로 정의 된다²⁹⁾. 의미감은 자신의 업무에 대한 가치를 부여하는 내재적인 업무동기를 향상시킴과 동시에 자신의 가치를 일치시키는 과정에서 자아실현의 기대를 충족시키는 일환으로서도 기여하게 되므로 자신의 업무에 재미와 흥미를 갖게 되어 자아몰입이 발생할 수 있다.

29) 김삼범(2013). 전개논문.

(2) 역량 및 자기결정력

역할수행능력은 과업을 실행하는 개인의 역할에 대한 믿음으로서 임파워먼트를 인식하는 개인들은 자신들의 능력과 발전 가능성을 믿고 자기 효능감, 개인적 역할수행능력의 신념을 갖는다고 할 수 있다. 그러므로 자기능력도·숙달도·노력 등에 대한 기대성과 신념 등의 확실한 개념이 포함되어 있다. 결과적으로 과업을 수행할 수 있는 개인의 능력은 임파워먼트를 구성하는 중요한 요소라 할 수 있다.

역량에 대한 개발은 복잡한 구성원들의 인지적, 사회적, 언어학적, 물리적 기술의 점차적인 학습을 통해서 가능하며 이렇게 점차적인 학습을 통해서 역량이 개발되지만, 과업을 수행함에 있어 역량을 느끼려면 어떻게 행동해야 할 것인가에 대한 필요조건으로 다음과 같이 3가지로 정리할 수 있다.

첫째, 과업을 수행하는데 필요한 적절한 능력을 갖고 있어야 하며 둘째, 과업을 수행하는데 필요한 최선의 노력을 쏟아야하고 셋째, 어떠한 외부요인도 과업을 달성할 수 있을 때까지 개인의 행동들을 방해해서는 안 된다는 것이다.

Shaw(1992)는 역량과 유사한 개념으로 행동능력을 제시하였는데 그가 제시한 행동능력은 심리적인 측면에서 임파워먼트를 추구해 나감으로써 얻을 수 있다고 한다. 심리적 측면에서의 행동능력이란 특정한 업무부서에서 어떠한 문제가 발생하였을 경우 이를 신속하고 적극적으로 해결할 수 있다고 느끼는 정도를 의미한다. 더 나아가 임파워먼트를 방해하는 요인들을 제거함으로써 행동능력을 보강시킬 수 있다. 역량은 개인의 기술이나 지식 등을 활용하여 업무를 잘 해나갈 수 있다는 의지와 창의적 업무능력을 발휘할 수 있는 잠재적 능력까지도 포함하는 개념이다³⁰⁾.

자기결정력은 자기에게 맡겨진 업무를 스스로 판단하여 선택하는 것에 대한 자신의 행위를 제어하고 선도하는 개인의 인식 능력을 의미한다. 즉, 자신의 행동을 스스로 선택하고 행동하며 조절할 수 있다는 확신으로 과업을 수행하기 위한 방법, 시기, 행동 등을 주도하는 직무 수행 과정에서의 자율성을 반영한다. 자신의 업무를 어떻게 수행할 것인지를 스스로 자유롭게 선택할 수 있으며 세밀하

30) 김성현(2009). 『한식 종사원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 초당대학교 산업대학원, 석사학위논문, p.19. 재인용.

게 관리되지 않는 정도라고 할 수 있다. 과업을 수행하는데 자기결정력이 주어지면 직원들은 능동적이고 진취적으로 업무를 진행하게 되며 자기 자신의 행동에 책임을 동감하게 된다. 그러므로 자기결정력은 작업행동과 과정의 시작과 지속에 영향을 준다고 볼 수 있다.

자기결정력은 자신의 능력에 대한 기대성으로 나타난다. 기대성으로 주어지는 행동이 확실한 성과를 유발할 것이라는 측면을 말한다. 따라서 구성원들에게 인간적 측면에서 의미 있는 보상에 대한 욕심을 불러일으켜 노력을 하고자 하는 의지를 부여하는 것이다.

결단력은 자기결정성이라고 표현하며 개인의 일상적인 활동에서 판단하고 선택이 가능한 창의적인 능력이라고 한다. 이러한 자기결정성은 과업 수행과 그 과정의 시작과 지속에 전체적으로 영향을 끼친다고 하였다.

이를 종합적으로 요약해 보면, 심리적 임파워먼트는 자신에게 주어진 일에 가치를 부여하고 자율적으로 일을 수행하며 또한 효과적으로 업무를 수행할 수 있다는 자신감을 갖는 것으로 자신이 소속된 집단에 미칠 수 있는 영향력의 정도라고 할 수 있다.

심리적 임파워먼트는 구성요인을 바탕으로 동기부여적인 구조로 이루어져 있으며 구성요인에 대한 인식은 어떠한 작업역할에 수동적이기 보다 능동적인 역할을 위한 방향을 제시해 준다. 능동적 방향 제시는 개인들 작업의 역할 및 과정을 계획할 수 있기를 바라며 할 수 있다고 인식하는 상황을 의미하므로 구성요인 중 어느 하나가 충족치 않으면 임파워먼트의 정체적 효과가 저하 된다³¹⁾.

3) 임파워먼트 관련 선행 연구

세계의 무한 경쟁의 시대의 다변화 되어가는 기업 환경은 경영학에서도 다변화하는 환경에 능동적으로 대처하기 위하여, 또는 관료제적 조직의 병폐를 제거하거나 예방하기 위하여 파위의 긍정적인 접근이 증가하고 있다. 이와 같은 관점 즉, 종속과 강자와 약자 식의 파위가 아니라 협력에 의하여 관계된 모두의, 집단

31) 김성현(2009). 전계논문.

의, 조직의, 사회의, 국가의 영향력 자체가 확대되는 현상을 임파워먼트라 한다³²⁾.

임파워먼트는 기업의 문제를 주로 다루는 경영학 보다는 타 분야에서 먼저 널리 쓰이던 개념으로서 기업사회에서 쓰이기 시작한 것은 1980년대 초·중반부터이고 1980년대 중반부터 서서히 경영학 분야에 도입되기 시작하였다. 즉, 1980년대 초·중반에 그간 미국 기업 내에 만연되던 무력감을 해소하고 구성원에게 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구케 하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 임파워먼트가 등장하게 되었다³³⁾. 임파워먼트는 전통적인 조직에서 파워의 핵심인 정보로의 접근과 통제에서 벗어나 조직 밖에서 정보의 획득 및 창조를 중요시함과 더불어 발달되었다.

90년대에 들어오면서 정보기술이 발달하고 전문적인 지식을 통한 개인의 파워를 증대시킬 수 있는 사회적 환경이 되었다. 개인이 스스로 부지런히 학습하고 관심과 노력을 갖고 생활한다면 전문적 지식을 보다 쉽고 다양하게 정보기술의 도움을 얻어 많은 파워의 원천 중 전문지식이 증대된 것이다. 그 결과 개인의 파워가 증대되고 그 증대된 파워를 통해 자신 스스로 동기부여가 되며 결국 그 동기부여가 되게 한 원인인 전문적 지식은 결과적으로 조직의 역량을 증대시키는 역할을 하게 되는 것이다³⁴⁾.

임파워먼트는 심리, 조직 차원에서는 최초에 자신감의 개념을 정리하면서 타인의 능력을 증진시키는 방법으로 제시되었고 Kanter(1983)는 상대적 힘이 아니라 중요 과업의 수행능력에 근본을 둔 non-zero-sum 방식의 파워 정의를 강조하였다. 경영학 내의 이러한 움직임이 점차적으로 일어나 Murrell(1984)이 급기야는 파워를 조직 내에서 어떻게 분배하는가에만 신경 쓰지 말고 어떠한 방법으로 파워를 창조하고 증대시킬 것 인가에도 관심을 쓸 것을 강조하면서 임파워먼트를 연구의 주제로 삼기 시작하였다³⁵⁾.

32) 박원우(1992). 『임파워먼트: 파워 다툼에서 파워 증대로의 사고·행동전환』, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소.

33) 박원우(1998). 『임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색』, 서울대학교 경영대학 경영학연구, 26(1), p.37.

34) 한천수(2008). 『조리사의 임파워먼트가 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입 미치는 영향』, 경희대학교 관광대학원 조리외식경영학과 석사학위논문, p.9.

35) 최은영(2011). 전계논문, p.27. 재인용.

그 후 학술잡지와 단행본을 통해 임파워먼트가 세상에 서서히 구체적인 모습을 드러냈고 1993년에 Academy of Management 학회에서 그간의 임파워먼트 연구를 정리하고 향후 방향성 정립을 시도하는 분과활동이 개최 되었다. 이와 같은 학술적 움직임과 더불어 기업의 입장에서는 미국기업이 1980년 후반과 1990년 초반에 경영혁신 노력을 많이 추구하면서 그 방안으로서 임파워먼트를 많이 강조하였다³⁶⁾.

임파워먼트는 개인단위에서 시작하여 집단단위를 거쳐 조직단위에 이르기까지 연결되는 개념으로 개인단위의 자기 임파워먼트에 중점을 두는 연구 중에서 Thomas & Velthouse(1990)의 연구를 대표적으로 들 수 있으며 이들은 임파워먼트를 개인에게 영향을 미치는 행동이나 조건의 집단이 아니라 내적으로 개인에게 존재하는 영향 그 자체라고 하였다. 따라서 임파워먼트의 핵심은 개인 내적으로 존재하여 임파워먼트의 발생여부에 영향을 끼치는 심리적 요인들을 파악하는 것이라 하였다.

이들이 제시하는 심리 요인들은 기대이론에서의 세부적인 요인들과 유사하다. 다시 말해, 동기부여가 일어나고 안 일어나고를 결정하는 요인이나 임파워먼트의 발생여부를 좌우하는 심리적 요인들이 유사하다는 것이다.

집단단위의 집단 임파워먼트에 초점을 두는 연구는 주로 리더십 연구와 결부되는데 대표적인 연구자로서 Burke(1986), Block(1987), House(1988), Conger(1989)를 들 수 있다. 이들의 연구는 리더십 유형에(그리고 추가적으로 집단 내의 특성 및 가치 등) 따라서 임파워 되거나 역 임파워 되는 정도가 달라진다는 것이다. 이들의 논리는 결국 비전 제시형(또는 변혁적) 리더가 가장 임파워먼트를 잘 이끌어 낸다는 것이다³⁷⁾.

Hartline & Ferrell(1996)³⁸⁾은 호텔 산업의 직원을 대상으로 한 연구에서 임파워된 직원들은 자신의 근무환경의 관리가 보다 용이하므로 직무에 대한 소속감과 조직의 성공에 공헌한다고 주장하면서 임파워먼트된 직원은 감정적 수준에서 조직몰입이 활성화된다고 하였다.

36) 박원우(1998). 전계논문, p.37.

37) 박원우(1998). 전계논문, p.126.

38) 이현철·채순화(2011). 변혁적 리더십이 다중조직몰입에 미치는 영향-임파워먼트의 매개효과 검증, 『세무회계연구』, 30, pp.141-166. 재인용.

이상동(2008)³⁹⁾은 리더십 유형과 관련하여서는 호텔기업을 중심으로 변혁적 리더십과 셀프리더십이 임파워먼트에 미치는 영향과 임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향을 실증 분석한 결과 변혁적 리더십은 임파워먼트의 자기결정력 요인에만 유의한 영향을 나타냈으며 셀프리더십에서도 자기결정력과 역할수행력 요인에만 유의한 영향을 나타냈다. 이현철·채순화(2011)⁴⁰⁾는 변혁적 리더십이 다중조직몰입에 미치는 영향 연구에서 변혁적 리더십의 하위요인 중 카리스마를 제외한 개별적 고려와 지적 자극은 임파워먼트 형성에 중요한 역할을 하고 직원의 임파워먼트에 유의한 영향을 미치며, 임파워먼트는 직무만족에 유의한 영향, 직원의 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다.

조직차원에서의 조직 임파워먼트는 조직변혁과 맥을 같이 하는데 조직변혁의 연구과정을 대표하는 학자로는 Killmann(1989)을 들 수 있다. Killmann(1989)은 조직변혁이란 5단계(조직문화->능력개발->팀 빌딩->제도-구조 변경->보상)가 순차적으로 연속되어야 한다고 하는데, 두 번째의 능력 개발, 세 번째의 개발된 능력을 조직 내 다른 구성원에게 확산시키는 팀 빌딩, 그리고 네 번째의 제도-구조변경의 단계가 바로 개인, 집단, 조직 임파워먼트를 의미하다는 것이다⁴¹⁾.

이상의 선행연구들을 통해서 임파워먼트가 선행 또는 매개, 조절의 변화의 원인으로써 조직효과성, 직무성과, 직무만족에 긍정적인 영향을 준다는 것을 알 수 있고 임파워먼트의 수준이 증가할수록 동기 부여적 측면의 구성원 개인의 자가발전뿐만 아니라 관계적 측면에서의 상사와 동료 지간에 역량을 키워주고 받는 상호작용을 통해서 파워를 증대시켜 조직의 과업성과 창출을 이룰 수 있다는 이론적 배경을 입증한다고 할 수 있다.

39) 이상동(2008). 『호텔종사원의 변혁적 리더십과 셀프리더십이 임파워먼트와 직무성과에 미치는 영향』, 동의대학교 대학원 박사학위논문.

40) 이현철·채순화(2011). 전계서, pp.141-166.

41) 최은영(2011). 전계논문, p.29. 재인용.

2. 호텔 직원의 직무스트레스

1) 직무스트레스의 개념과 구성요인

(1) 직무스트레스의 개념

오늘날 현대사회에서 인간들은 여러 집단에 소속되어 있으면서 그 집단들과의 상호작용과 경쟁구도로 인해 정보를 공유하고 부딪치면서 그 안에서 개인의 발전과 성장을 도모하고 있다. 이러한 조직생활 속에서 개인들은 외부자극에 항상 노출되어 있으면서 인간의 삶 자체가 스트레스라고 할 만큼 스트레스 속에서 살아가고 있다고 할 수 있다. 우리나라의 경우만 하더라도 청소년들은 학업과 진로에 대한 스트레스, 사회에 들어서면서는 직장의 선택과 진로, 그리고 결혼에 대한 스트레스, 중장년층은 직장에서의 조직내외 활동과 업무과다의 스트레스로 인해 생리적, 심리적, 그리고 이직 또는 사직이라는 행동적 반응을 보여주며 많은 심적 고통과 압박에 시달리고 있는 경우를 너무도 쉽게 접할 수 있다.

직무스트레스는 환경으로부터 야기되는 기대의 불확실성과 상호 간의 역할수행에서 오는 불일치 등 개인과 환경역할 사의의 부적합에 따라 유발되는 심리적 또는 생리적 불균형 상황이라고 볼 수 있다⁴²⁾. 또한 직무스트레스는 산업의 구조가 고도화되고 직무환경의 내용이 혼잡할수록 더욱 깊게 되어 현대 조직체의 심각한 문제로 나타나고 있다. 직무스트레스는 직무환경 내부에 넓게 퍼져있으며 스트레스의 많음은 개인의 건강문제의 야기와 심리적 불만족은 물론이고, 개인의 직무성과도 떨어뜨리는 요인이 되고 있으므로 직무스트레스에 대처할 수 있는 관리 또는 이를 수용할 수 있는 역량개발에 많은 관심이 모아지고 있다⁴³⁾.

일반적으로 직무 스트레스는 직무수행에 있어 모든 스트레스를 말하는 것으로 환경적 영향, 자극과 반응, 개인과 환경간의 상관관계 등 연구 접근 방법에 따라서 그 개념을 서로 다르게 표현하고 있다.

42) 유희철(2002). 『호텔종사원의 성격 유형에 따른 직무스트레스에 관한 연구』, 동국대학교 경영대학원 석사학위논문.

43) 박운성(1998). 직무만족 및 직무성과에 대한 기업문화특성의 영향, 『논집』, 25(1), pp.1225-4703.

이처럼 다양한 측면에서 연구되어 지고 있는 스트레스에 관련된 개념을 세 가지 차원으로 분류할 수 있다.

첫째, 생물학적 또는 의학적인 개념으로서 외부환경의 자극으로부터 신체 항상성의 균형의 파괴로 정의할 수 있으며 대표적 학자로는 Cannon, Mason, Selye 등을 들 수 있다.

둘째, 사회·심리학 측면의 개념화로서 개인과 환경 사이의 상호작용으로 개인의 심리적 반응과 변화로 스트레스를 각 개인의 인지적인 평가와 대응능력 등 개인의 심리적 변화로 규정하고 있다. 대표적 학자로는 Wayne, Folkman 등이 있다.

셋째, 행동과학적 개념화로서 위협에 대응하고자 준비하는 개인의 적응 및 반응과정 즉, 조직 환경에 대응하는 개인적 행동의 적합성 또는 부적합성으로 보는 것이다. 대표적 학자로는 McGrath, French and Cobb, Beehr, Newman, Schuler 등이 있다⁴⁴⁾.

이러한 스트레스의 연구를 통해 직무스트레스는 생리학, 의학, 심리학, 행동과학 등의 분야에서 1900년대 초 연구되던 것이 산업심리학, 행동과학, 기업경영학과 같은 분야에서 1970년대에 들어와 조직적인 차원으로 연구하기 시작하면서 나타난 개념이다.

이러한 직무스트레스의 개념에 대해 정의를 내리면 아래의 <표 2-3>과 같다.

이처럼 직무스트레스의 정의는 관점에 따라 학자들마다 서로 다른 정의를 내리고 있지만 연구자들의 다양한 정의를 종합해보면 직무스트레스는 조직의 직무수준에서 생기는 스트레스로서 일반 상황에서의 스트레스보다 구체적이고 한정적이며 조직구성원이 직무수행과 관련하여 겪게 되는 신체적, 심리적 스트레스라고 할 수 있으며 조직구성원 개인의 잠재력이 직무환경의 요구를 처리할 수 없을 때 발생하는 개인과 외부환경 관계의 동적인 불일치, 부적합 상황이라고 할 수 있다⁴⁵⁾.

44) 권현숙(2014). 『아동복지시설 사회복지사의 조직스트레스 요인이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향』, 청주대학교 대학원 사회복지학과 석사학위논문, p.12.

45) 전홍실(2013). 전계논문, p.11.

<표 2-3> 직무스트레스 개념

학자	직무스트레스의 개념 정의
Seyle(1950)	환경적 자극에 대한 보편적 신체반응
French, Rogers & Cobb(1964)	개인의 기능, 능력, 직무요구 사이들 간의 부적합
Beehr & Newmann(1978)	개인의 심리, 생리 및 행동이 직무수행과 관련된 요인들에 의해 정상적인 기능에서 벗어나도록 하는 상황
Schuler(1980)	개인/환경 적합 또는 개인/역할 입장에서 개인특성과 업무환경에서의 스트레스의 근원과의 상호작용
Ivancevich & Matteson(1980)	생리적, 심리적인 외부환경 자극에 관한 개인의 행동적 적응과정으로 직무스트레스 발생요인에 의해 나타나는 개인의 일련의 반응
Harrison & Beehr(1985)	개인/환경 부적합, 역할부적합
Beer & Franz(1992)	직무자체 또는 작업환경의 특성이 직원에게 해로운 결과를 발생시키는 과정
권재후(2003)	직무환경에서 발생하는 자극들이 개인이 감당하는 수준을 넘어섰을 때 느끼는 심리적 갈등
양은경(2010)	개인이 느끼고 있는 욕구, 가치와 환경에 의해 강조되는 특성과의 불균형에서 발생하는 심리적, 행동적, 생리적 반응

자료: 김세연(2005). 전계논문, p.16.을 바탕으로 연구자 재구성.

현대사회의 급격한 전문화, 다양화로 인한 생활양식 변화 및 인간관계의 변화와 함께 직장생활에서 경험하게 되는 업무과중이나 직무 간 역할갈등 그리고 업무자율성의 결여 등으로 인해 발생하는 스트레스는 종사원들에게 많은 위협을 가하고 있다⁴⁶⁾.

직무스트레스는 환경의 자극으로도 볼 수 있으며 환경에 대한 개인의 반응의 성질도 있으며 또한 환경의 작용과 개인의 반응과의 상호작용으로 해석되는 측면도 있다. 직무스트레스는 이러한 관계가 불일치되는 상태, 즉 환경이 개인의 능력을 넘어서는 직무가 있거나 개인의 요구를 환경이 만족시켜 주지 못하는 상황에서 발생된다.

46) 장세진(2002). 우리나라 근로자들의 직무스트레스 현황 및 실태, 『춘계심포지엄 발표문』, 대한예방의학회, pp.9-36.

현재 사회의 조직은 점차 좀 더 합리적이고 능률적인 집단으로 변화와 혁신을 피하고 있고 그 안에서 조직 구성원들은 능력과 노력을 통해 본인의 존재가치를 찾고 사회적 지위와 생활의 편의를 제공 받으며 살아가고 있다. 그러나 이러한 조직의 경쟁 구도 속에서 조직 구성원들은 긴장과 직무스트레스에 항상 노출되어 있으며 그 심각성이 육체적, 심리적, 사회적 문제의 이유로 등장하고 있다. 그리고 그 영향과 범위는 앞으로 계속적으로 확대될 것이며 발전될 것이다. 직장 내에서 직무스트레스를 유발하는 갈등이 발생하는 것은 결코 막을 수 없을 것이다. 그렇지만 갈등으로 인해 인간관계적, 업무적 악순환과 스트레스의 증대를 저하시킬 수 있고 극복을 해 낼 수 있다는 건 누구나 알고 있다.

한편 직무스트레스는 두 가지 측면에서 중요한 의미를 갖는데 첫째는 동일한 상황이나 환경에 놓여있는 구성원 일지라도 개인의 지적인 정도나 성격, 관심 정도 등 차이로 상황을 해석하고 대응하는 방식도 다르다는 것이다. 다시 말해 모든 구성원들이 동일한 환경에서 동일하게 직무스트레스를 인식하지 않는 것이다⁴⁷⁾. 둘째는 직무스트레스는 조직에 역기능 역할 뿐만 아니라 순기능 역할도 한다는 것이다. 이것은 과도하거나 과소한 직무스트레스는 조직구성원의 신체적 활동 직무수행을 방해하고 내면적 불만족을 일으켜 조직에서 개인의 실적을 저하시키지만 적절한 수준의 직무스트레스는 도리어 활력을 도모하고 생산성을 증진시킨다는 긍정적인 역할을 한다는 것이다⁴⁸⁾.

스트레스를 어떻게 조절하느냐 혹은 스트레스 강도의 차이에 따라 스트레스가 개인과 조직에 건설적이면서 긍정적인 유스트레스(Eustress)로 기여할 수도 있고 또는 파괴적이며 부정적인 디스트레스(Distress)로 나타날 수 있다고 한다⁴⁹⁾. 직무스트레스가 언제나 부정적인 것만은 아니며 상황에 따라서는 긍정적일 수도 있다고 강조하면서 지나치게 과도한 스트레스나 너무 과소한 스트레스는 오히려 사람들의 일상생활이나 직장생활에 바람직하지 못하기 때문에 적정수준의 스트레스가 필요하다고 하는 것이다.

47) A. M. Pines & G. Keinan(2005). Stress and Burnout: The Significant Difference, Personality and Individual Differences, 39, pp.625-635.

48) 옥원호·김석용(2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 조직몰입에 관한 연구, 『한국행정학보』, 35(4), pp.355-373.

49) 왕옥국(2011). 『호텔종사원의 직무스트레스가 이직의도 및 직무몰입에 미치는 영향에 관한연구』, 경희대학교 대학원 호텔경영학과 석사학위논문, p.9.

적절한 수준의 스트레스는 조직 구성원에게 긴장과 자극을 주어 적절한 경쟁을 유발하고 선의의 경쟁을 통해 개인의 성과를 촉진시키기도 하지만 오히려 과도한 스트레스는 개인과 조직에게 많은 부정적 원인을 야기하기도 한다. 그러므로 인적자원의 역할이 타 산업과 비교해서 상대적으로 높은 호텔기업에서는 서비스 품질 저하, 직원들의 이직 등의 문제에 직접적인 요인으로 작용하는 직무스트레스 관리에 좀 더 많은 관심과 노력을 가져야 할 필요가 있다. 더 나아가 직무스트레스는 직접적으로 기업의 경영과 인사관리 면에서 많은 영향을 미치고 경영의 성패를 좌우할 수 있으므로 기업의 경영자나 관리자들이 보다 적극적으로 효율적으로 직원들의 직무스트레스 요인을 이해하여 적절한 해결책을 준비함으로써 직무스트레스 요인을 제거하여 직원의 근로의욕을 향상시켜야 할 것이다. 그러므로 직무스트레스 관리는 효율적인 인적자원관리를 통한 기업의 경영성과를 높이는 수준에서 기업경영의 중요한 부분으로 인식되어지는 긍정적 가치도 있다고 볼 수 있다.

(2) 직무스트레스의 구성요인

직무스트레스 요인이란 일터에서 직무 및 직무환경과 관련되어 야기되는 스트레스 요인을 뜻하며 조직 내 외의 스트레스 요인으로 발생하는 직무스트레스는 직원들의 작업태도와 행동에 영향을 미치므로 경영자는 스트레스를 바르게 인식해야 하며 스트레스 반응이 나타나면 이를 제거하기 위하여 스트레스를 유발시키는 상황과 종사원의 개인적 특성을 파악해야한다⁵⁰⁾.

일반적으로 스트레스를 유발하는 환경에서 신체적 또는 심리적 요구를 스트레스 요인이라 하지만 이와 같은 스트레스 요인은 직무 제반 활동 등에서 발생되므로 사람들이 직면하게 되는 환경, 상황, 직무 등과의 관계나 개인의 내적 요구로부터 다양하게 나타나고 있다. 특히 직장에서 직무환경과 관련하여 발생하는 스트레스는 다양하게 증가하고 있으며, 직무를 담당하고 있는 사람들은 스트레스에 많이 노출되어 있다⁵¹⁾.

50) 양인택(2003). 『호텔종사원의 직무스트레스 요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문.

51) 박승택(2012). 『사회복지사의 이직의도와 소진에 영향을 미치는 요인』, 원광대학교 대학원 사회복지학과 박사학위논문, p.19.

직무스트레스를 유발하는 요인에 대해서는 지금까지 다양한 방면의 학문에서 연구가 진행되어 왔고 그에 따른 요인의 분류는 연구자마다 다소 다르게 나타나고 있지만 많은 학자들의 연구에서 일관된 직무스트레스 요인을 살펴보면, 대부분 직무특성과 관련이 되어 있으며 조직 안에서 생활하는 개인에게 부정적으로 영향을 미칠 수 있는 상황과 밀접한 관계가 있는 것으로 범위를 줄여 살펴 볼 수 있다.

직무스트레스 요인들은 상호 밀접하게 연관되어 있으므로 어떤 기준에 따라 완전히 분리된 개별적인 요인으로 구분할 수 없다. 하지만 특히 관심을 가져야 할 것은 조직 내에서의 역할요인이라고 볼 수 있다. 조직의 스트레스 변인에 대한 연구에서 가장 전통적으로 생각되어 왔던 환경적·조직적·역할특성 변인은 역할보호성과 역할갈등이었으며 역할과다는 역할갈등의 하위수준으로 보아 역할갈등에 포함시켰다⁵²⁾.

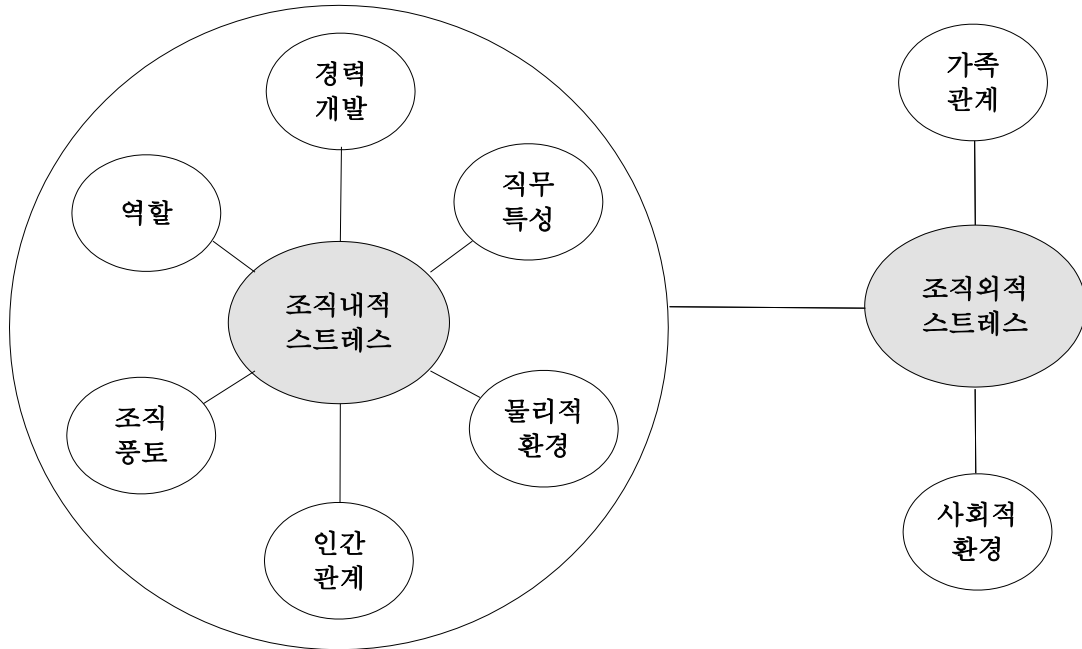
직무와 관련된 스트레스 요인 영향을 알아보면 직장 내에 조명의 밝기, 환기, 진동, 소음, 공기 오염도 포함되고 시간의 긴장도 스트레스 수준을 증가 시킨다. 이러한 결과는 직무불만족과 직무불안, 낮은 자기 존중감, 당혹감, 콜레스테롤 수준 상승, 심장박동의 상승, 흡연의 증가 등의 결과를 초래한다고 보고 있다⁵³⁾.

조직스트레스의 요인은 여러 학자들의 의견을 종합하면 조직내적 요인과 조직외적 요인으로 구분할 수 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 내부조직 요인으로는 직무특성, 역할갈등과 역할보호성, 경력개발, 물리 환경(조명, 소음, 열기 및 냉기, 습도, 진동 등), 대인관계, 그리고 조직분위기 등이 있다. 또한 조직외적 요인으로는 이해자 집단에 대한 사회 책임감과 가족관계 등으로 분류할 수 있으며 이를 <그림 2-2>와 같이 설명할 수 있다.

52) 임주희(2007). 『보육교사의 직무만족과 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향 연구』, 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위 논문.

53) 김영진(2006). 『직무스트레스가 혁신 행동에 미치는 영향에 관한 연구』, 경남대학교 대학원 석사학위 논문.

〈그림 2-2〉 조직스트레스 요인의 구분



자료: 권현숙(2014). 전계논문, p.14. 재인용

조직스트레스의 요인들은 밀접하게 서로 연관되어 있어 어떠한 기준에 의해 개별적인 요인으로 전체를 분류하기 어려우며 연구하고자 하는 목적과 방향에 따라 다르게 연구되어 왔다. 한편, 한국인의 조직스트레스 요인으로 인정될 수 있는 요인을 기존 연구 결과와 외국의 연구결과를 조사하여 총 8개의 하위 영역으로 분류하였으며, 이들 항목들은 물리적 환경 3항목, 직무 요구 8항목, 직무 자율성 결여 5항목, 인간관계 갈등 4항목, 직무 불안정성 6항목, 조직체계 7항목, 보상 부적절 6항목, 직장문화 4항목 등으로 한국인들에 적합한 직업스트레스 측정도구(Korean Occupational Stress Scale: KOSS)를 개발하였다⁵⁴⁾.

직무스트레스의 구성요인들은 다양하고 여러 가지로 분류되며 서로 밀접한 관계가 있기 때문에 본 연구에서는 일반적으로 중요하게 고려되어 온 보상제도, 인간관계, 역할모호성으로 분류하여 살펴보고자 한다.

54) 장세진·고상백·강동목·김성아·강명근·이철갑·정진주·조정진·손미아·채창호·김정원·김정일·김형수·노상철·박재범·우종민·김수·김정연·하미나·박정선·이경용·김형렬·공정옥·김인아·김정수·박호·숙정·손동국(2005), 『한국인 직무스트레스 측정도구의 개발 및 표준화』, 『한산업의학회지』, 17(4), pp.297-317.

(1) 보상제도

조직 내에서 조직구성원들에게 주어지는 보상은 사기와 전반적인 서비스 환경에 연결되며 근무의욕을 좌우하는 요인으로 볼 수 있고 조직이 조직구성원에게 줄 수 있는 여러 가지 보상이 있는데 봉급과 각종 수당을 합한 금전적인 부분이나 승진은 물론이고 넓은 의미에서 상사로부터의 칭찬이나 여러 가지 특징들도 포함된다. 기업이 얼마나 우수한 직원을 확보, 유지시키고 생산적으로 운용하는냐는 공정한 보상구조, 적절한 보상수준, 동기 유발적 보상지급, 형평성 있는 보상체계의 확립에 달려 있다.

호텔 종사자들은 자신의 직무와 역할에 비하여 임금수준이 낮다고 판단되면 친구나 타 직종의 종사자들에 대한 상대적인 열등감 등으로 인하여 스트레스를 받는 요인이 되며 결국 직무만족도와 이직성향에 영향을 미친다⁵⁵⁾. 임금에 대해서 직원이 불공평하다고 느끼면 이직, 직무 불만족과 같은 부정적인 결과가 나타나며 특히 수입이 적으면 긴장이 일어나기도 하며 비록 수입이 적당하다고 해도 작업량이 과다하면 신체적인 요소에 부정적인 영향을 미치는 것으로 지적되고 있다⁵⁶⁾.

이주영과 김영철(2002)은 임금과 이직은 부(-)의 관계를 보이고 있으며 이들의 연구는 급여 수준이 높을수록 직원의 이직률이 떨어진다는 것이다. 박우성과 노용진(2002)은 비정규직의 직무만족 및 이직의도에 중요한 영향을 미칠 것으로 생각되는 중요한 변수는 임금수준으로 보고 있다.

(2) 인간관계

조직 내에서의 인간관계는 상사, 동료, 부하와의 관계를 의미하는데 상사와 부하 간의 관계인 상하관계와 동료 간의 관계인 동료관계로서 위의 세 가지 측면에서의 인간관계가 원만하지 않을 때 스트레스가 발생한다. 상사와의 인간관계에 있어서는 상사의 고려적인 행동은 상사와 동료 간의 정적인 행동표시, 상호 존중, 존경 및 친밀성과 관계가 밀접한데 상사의 고려적인 행동이 적다고 인식하면

55) 김세연(2005). 『호텔종사원의 직무스트레스가 직무만족 및 이직성향에 미치는 영향』, 계명대학교 대학원 관광경영학과 석사학위논문.

56) 전창석(2011). 『내부마케팅, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도와와의 관계에 관한 연구』, 대구카톨릭대학교 대학원 식품가공학과 석사학위논문, p.18.

서 직무압력을 보다 크게 느끼고 상사가 자신에게 호의적인 방법으로 지원해주거나 평가하지 않는다고 느낄 때 직무스트레스를 보다 크게 느낀다. 동료와의 경우에 있어서는 자신과 동료 간에 불충분한 지원이나 협력 및 경쟁에 의해 발생하는 동료들 간에 갈등이 심할 때 강한 스트레스를 받는다. 또한 부하와의 관계에 있어서는 부하들이 리더의 지시에 따르지 않을 때 관리자의 선호와 부하의 선호가 상반될 때 또는 부하가 불안정한 성과 정보를 전할 때 스트레스를 유발하게 된다⁵⁷⁾.

상사로부터 느끼게 되는 스트레스를 유형별로 정리해 보면 첫째, 상사의 호의성 둘째, 자신의 의사표시에 대한 상사의 경청 셋째, 성과평가에 있어 상사의 인지 넷째, 부하의 능력에 대한 상사의 신뢰도이다. 동료와 발생하는 스트레스를 유형별로 보면 첫째, 종사원 스스로 자신의 업무행동을 계획하고 통제하지 못하면서 발생하는 작업시간의 손해 둘째, 대인관계에 따른 업무성과와 업무추진의 저해 셋째, 자신과 동료 간의 협조 결여 넷째, 직무수행에 관련된 정보교류 수준 다섯째, 과다경쟁에서 오는 동료 간의 갈등으로 나눌 수 있다⁵⁸⁾.

Cooper & Marshall(1986)도 상사와 부하 간에 발생할 수 있는 스트레스에 관련해 첫째, 부하들이 관리자의 지시를 순응하지 않을 때 둘째, 부하가 업무성과에 관한 정보를 충분히 보고하지 못할 때 셋째, 부하 스스로 자신의 업무능력에 신뢰감을 부족할 때 넷째, 관리자와 부하의 선호도가 배치되는 일이 잦을 때로 나누어 설명하였다.

(3) 역할 모호성

역할갈등은 조직에 대한 한 개인이 특정 역할을 진행함에 있어서 부딪치는 다양한 갈등적인 역할기대에서 생기는 것으로 양립할 수 있는 행위가 발생한다. Quick등의 연구에서는 스트레스를 유발하는 두 가지 직무 스트레스 요인으로 역할 갈등과 역할 모호성에 대해 연구하였다. 역할이론에 의하면 역할 수여자 혹은 역할 송신자는 역할 송신자를 보내기도하고 조직구성원에게 요구를 부과하는 사

57) 국효영(2008). 『호텔종사원의 직무스트레스가 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 안양대학교 대학원 관광경영학과 석사학위논문.

58) 천순덕(2005). 『직무스트레스 요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 관광학과 박사학위논문.

람이다. 그리고 역할모호성은 자신의 직무에 있어 직무목표와 책임영역을 명확하게 인지하지 못하고 있을 때 생성되는 것이라 정의되어지고 있다.

조직의 구성원들이 직무수행에 관한 정보를 얻는 방식에는 크게 두 가지가 있는데 첫째로는 문서화된 정보로 상사나 훈련자로부터 얻는 직접적인 방식이다. 하지만 기업조직의 구조상 종사자들은 직무수행에 관한 완전한 정보를 상사로부터 얻는 것이 사실상 불가능하다. 이에 이들은 역할에 대한 모호성을 인지하게 되고 이로서 스트레스를 받게 된다. 둘째, 구성원들이 자신들의 직무행위에 대한 대가로 상사나 조직으로부터 받는 상벌도 스트레스의 요인이 된다. 그 상벌 행위가 자신의 역할을 정의하는 의미로 여기는 구성원들은 적절한 목표에 대한 혼란과 기대의 명확성이 결여되어 직무의 범주와 책임소재에 대한 불확실성을 경험하기 때문이다⁵⁹⁾. French & Caplan(1978)의 연구에서는 역할 모호성이 혈압 상승 등과 같은 신체적 증상을 유발시키며 역할모호성을 경험한 직원은 낮은 직무만족과 높은 직무 긴장감을 경험한다고 하였다. 또한 역할모호성의 결과 직무 불만족, 자신감의 결여, 직무성과 부진이 뒤따르게 된다. 따라서 역할 모호성은 직무관련 스트레스의 중요한 요인의 하나로 고려될 수 있다.

직무스트레스의 결과는 조직 구성원 개인적인 심리적 스트레스 유발과 조직적으로 손실이 발생할 것으로 판단된다. 호텔 직원들은 일반 기업에 비해서 직접적인 고객응대에 따른 긴장으로 스트레스의 강도는 매우 높다고 할 수 있으며 이러한 이유로 호텔 기업에서는 직원의 효율적인 스트레스 관리는 절대적으로 필요하다고 할 수 있다.

2) 직무스트레스 관련 선행 연구

직무스트레스에 관한 연구는 역할특성요인, 직무환경요인 등에 중점을 둔 연구가 주류를 이루었고 이러한 연구의 발전으로 직무스트레스 요인과 조직의 유효성 간의 상관관계를 통한 연구로 이어졌다. 만성적인 과로는 물론 고용불안, 상관이나 동료들과의 관계악화, 회롱 등과 같은 직업적인 스트레스에 대한 노출이 종사원들로 하여금 스트레스를 받도록 하는 요인들이 되고 있고 일상적으로 받

59) 천순덕(2005). 전계논문.

생되는 스트레스는 적절한 방법을 통해 해소시키지 않은 경우에 누적되게 되어 결과적으로 이직의 직접적인 원인이 될 수 있는 것이다⁶⁰⁾.

직무스트레스는 자체가 갖고 있는 부정적 영향 때문에 오래전부터 조직관련 연구자들의 관심의 초점이었다. 직무스트레스의 부정적 영향은 개인적, 조직적 수준에서 다양한 문제를 양산하며 결국 직원의 소진이나 이직으로 이어지게 된다. 이러한 부정적 영향을 예방하거나 줄이기 위해 직무스트레스와 관련된 연구들은 1960년대 이후 의학, 간호학, 조직심리학 그리고 행정학, 경영학 등에서 다양한 형태로 진행되어 왔다. 반대로 적절한 수준의 스트레스는 조직구성원에게 순기능적으로 작용하여 개인의 성과를 촉진시키게 되지만 과도하게 누적되면 직원의 사기를 저하시키고 직장생활 및 직무에 대한 불만족을 초래하여 이직 및 결근의 증가, 생산성 및 직무성과의 저하 등 많은 역기능을 수반하게 되는 것으로 알려져 있다⁶¹⁾.

조직에서 조직구성원의 직무스트레스를 잘못 관리했을 경우에 발생하는 조직의 결과를 <표 2-4>와 같이 설명할 수 있다.

직무스트레스가 클수록 직무만족이 저하되고 조직몰입의 저하, 낮은 성과 및 이직률이나 결근율이 상승하는 등의 부정적인 영향이 증가한다는 것이 공통적인 견해다. 직무스트레스로 인한 결근율이 높아지거나 이직의사가 강하다는 것은 개인적으로나 조직으로 큰 손실이 아닐 수 없다⁶²⁾.

직무스트레스를 직무 본연의 특성과 조건, 조직의 특성, 조직 안에서 개인의 역할, 직무 관련에 있어서 대인관계, 인지된 업무개발 및 외부조직에 대한 헌신과 책임 등에 대한 6개 요인으로 구분 할 수 있다. 이러한 직무스트레스 유발요인으로 우선적으로 심리적, 시간적 갈등, 압박감 등의 심리적 증상을 발생시키고 다음으로 작업 및 조직몰입, 직무만족, 동기부여 및 회피행동, 직무성과 등의 조직 효과성에 영향을 미친다고 하였다⁶³⁾.

60) 김진성(1998). 스트레스 누적에 따른 근로자의 이직행동. 『산업관계연구』, 9(1), pp.17-30.

61) 국효영(2008). 진계논문.

62) 채지혜(2002). 『호텔종사원의 직무스트레스와 이직의도에 관한 부서별 비교분석』, 경기대학교 대학원 호텔경영학과 석사학위논문.

63) D. F. Parker, & D. Decotiis(1983). Organizational Determination of Job Stress, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, pp.166-322.

<표 2-4> 직무스트레스의 관리미흡으로 인한 조직 내 결과

직접비용	간접비용
참여와 회원자격 - 결근 - 태업과 휴식 - 이직 직무에 대한 성과 - 생산성의 질 - 생산성의 양 - 불평 - 돌발적인 기계정지와 수리 - 물자와 공급품의 과 소모 보상지급	활력의 상실 - 사기저하 - 낮은 동기유발 - 불만족 의사소통의 단절 - 접촉의 감소 - 메시지의 왜곡 의사결정의 과오 작업관계의 질 - 불신 - 무례 - 적대감 기회비용발생

자료: J. C. Quick, & J. D. Quick(1984). *Organizational Stress and Preventive Management*, New York: McGraw-HILL Inc., p.76. 재인용.

구체적으로 직무스트레스 요인과 조직효과성 개별요인들 간의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면 조직구성원의 역할갈등, 공정하지 못한 보상체계, 조직구성원간의 약한 응집력 같은 직무스트레스 요인이 이직의도 등의 조직효과성에 부정적인 결과를 유발한다는 것을 실증적으로 밝혔다(64).

유숙자는 직무스트레스와 직무만족과의 관계에 대한 연구에서 직원은 주로 업무상황을 인식함에 있어서 상반되는 2가지 이상의 역할이 주어졌을 때 인식하는 역할 갈등에서 가장 많은 직무스트레스를 느낀다고 하였다. 그리고 시간과 노력에 비교해 업무량이 많고 업무가 힘든 상황에서 느끼는 역할과다에서도 직무스트레스를 받고 있다고 나타났다. 특히 양적인 역할과다는 시간과 인원이 불충분할 때 스트레스를 유발시키는 주요 원인이 되었다. 그러므로 직원의 역할로 인한 직무스트레스는 개인의 역할이 고객과 기업을 연결시키는 매개체라는 관점에서 조직의 발전을 위해 중요하게 관리되어야 한다는 주장이다(65).

64) 김성희(2001). 『사회복지사의 조직헌신과 이직의도에 관한 연구 :지역사회복지관을 중심으로』, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.

65) 유숙자(1999). 『사회복지사의 직무스트레스와 직무 만족과의 관계 연구 :직무스트레스의 역할요인을 중심으로』, 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.

한편, 서홍석은 사회복지관에서 근무하는 직원을 대상으로 직무만족과 직무 스트레스가 어떠한 관계를 형성하는지를 살펴보고 직무만족에 영향을 주는 직무 스트레스의 하위 변인을 파악하여 그 설명력을 분석하였다. 직무스트레스 요인으로는 역할모호성, 역할갈등, 보상의 합리성, 업무량 과다, 자율성, 승진의 형평성으로 역할모호성이 가장 많은 수준의 직무스트레스에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족도에는 업무량 과다가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무스트레스 정도와 직무만족도간의 상관관계는 직무스트레스가 결코 직무만족에 부정적인 영향만을 미치는 것이 아니며 긍정적으로 영향을 주는 것으로도 나타났다⁶⁶⁾.

김광철은 수도권에 소재하는 호텔 직원을 대상으로 관광호텔 직원의 직무특성과 직무스트레스의 관계에 관한 연구를 통하여 개인특성과 조직특성의 조절효과를 동반한 직무 구조적 모형을 설계하였다. 이 연구에서 호텔 직원에 대한 직무 다양성과 자율성의 인지도가 클수록 직무스트레스는 높아지며 직무중요성과 피드백은 인지도가 클수록 직무스트레스가 낮아진다는 연구 결과를 제시하였다⁶⁷⁾.

김영철은 식음료 서비스업체에 근무하는 서비스 직원들의 직무스트레스와 이직의도간의 관계를 알아보기 위하여 직무스트레스 요인을 직무특성, 조직내적·외적특성 등의 조직적 특성과 개인적 특성으로 나누었으며 이런 특성에서 유발되는 직무스트레스 요인은 직무스트레스에 영향을 끼치며 이를 결과적으로 이직의도에 직·간접적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 각 해당업체들인 호텔, 식당, 패밀리레스토랑, 패스트푸드 및 서비스업체의 소재지에 따라서 직무스트레스의 정도와 이직의도에 차이점이 있음을 제시하였다⁶⁸⁾.

이성희는 호텔 직원의 직무스트레스의 근원과 이를 해결하기 위한 대처전략, 직무스트레스 최종 결과 요인인 직무성과를 직무만족, 조직몰입, 이직성향으로 분류하여 직무스트레스와의 상관성을 파악하고자 하였다. 또한 실증연구를 거쳐 직무스트레스의 근원을 직무관련, 대인관계, 조직구조 관련요인으로 구분하였고

66) 서홍석(2002). 『사회복지사의 직무스트레스 요인과 직무 만족도의 관계에 관한 연구』, 경기대학교 행정대학원 석사학위논문.
 67) 김광철(2000). 『관광호텔 종사원의 직무특성이 직무스트레스에 미치는 효과에 관한 연구』, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
 68) 김영철(2001). 『식음료 서비스 종사자의 직무스트레스와 이직의도 연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문.

이러한 직무스트레스 원천은 대처전략 및 직무스트레스의 결과, 그리고 직무성과 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다⁶⁹⁾.

이명신은 업무모호성, 업무과다, 문제해결의 곤란, 고객과의 갈등, 상사의 지원 결여, 의사소통의 폐쇄성, 관료성, 무책임성 같은 직무스트레스 요인이 심리 및 신체적 허약, 비인간화, 개인적 성공 등의 소진과 같은 부정적 스트레스 결과를 유발한다는 것을 밝혔다⁷⁰⁾.

박선혜는 공공부문과 민간부문에서 사회복지 직원들의 직무스트레스와 직무만족에 관계가 있는지, 둘이 미치는 영향에는 어떠한 차이가 있는지, 영향을 미치는 요인에도 관계가 있는지를 실증적으로 비교·분석했다. 직무스트레스는 공공부문이 민간부문 보다 더 높았으며 그에 따라 직무만족은 민간부문이 공공부문 보다 더 높았고 직무스트레스 요인은 업무과다와 자신감, 대인관계 차례로 직무만족도에 영향을 미치고 있었다. 공공부문에서 직무만족에 영향을 미치는 직무스트레스 요인으로는 업무과중, 자율성, 과업정체성, 급여수준, 성별이 있었다. 민간부문에서 직무만족에 영향을 미치는 직무스트레스 요인으로는 업무과중, 직무불안정, 대인관계, 자신감, 과업정체성, 결혼유무, 급여수준이 있는 것으로 밝혀졌다⁷¹⁾.

손미애·신흥철은 호텔기업과 외식업체는 고객 서비스를 사업의 근원으로 하고 있으므로 인간관계가 스트레스에 미치는 영향은 높으며 조사에 의하면 호텔 직원의 48.8%가 고객접점 관계에서 인격무시가 스트레스의 주요인으로 나타났다. 그리고 직무스트레스의 결과는 크게 개인에게 영향을 미치는 개인적 결과와 조직에 영향을 미치는 조직적 결과로 구분할 수 있다고 하였으며 스트레스는 조직에서 여러 형태로 다양하게 나타난다. 직원의 직무불만과 결근, 이직률을 높이고 조직성과에 영향을 끼치는 것으로 나타났다⁷²⁾.

한편, 김홍범·이은·조호 등은 특별히 호텔의 여성 직원의 스트레스를 연구하

69) 이성희(2001). 『관광호텔 종사원의 직무스트레스에 관한 연구』, 경기대학교 대학원 석사학위논문.
70) 이명신(2004). 사회복지사의 소진과정(Burnout Process)모델: 직업관련 스트레스 요인, 직무스트레스와 전문직 효능성에 의한 소진경로 분석, 『한국사회복지학』, 56(4), pp.5-34.
71) 박선혜(2007). 『직무스트레스와 직무만족 사이의 관계 :공공부문과 민간부문 사회복지사의 경우』, 대구대학교 대학원 석사학위논문.
72) 손미애·신흥철(2013). 호텔종사원의 DISC유형에 따른 직무스트레스 차이에 관한 연구. 『호텔관광연구』, 15(3), pp.214 - 236.

였는데 여성 직원인 경우 연령이 낮고 가족 소득이 낮을수록 스트레스가 높은 것으로 나타났으며 여성의 연령이 젊고, 교육수준이 높을수록 직무스트레스 정도가 높은 것으로 나타났다⁷³⁾.

이상의 견해들을 종합해 보면 직무스트레스는 직무와 관련하여 직무수행자가 받게 될 신체적·심리적 스트레스로 이와 같은 직무스트레스는 아직까지 명확하게 예측할 수는 없지만 직무스트레스를 많이 체감할수록 직무태도에는 악영향을 미치게 되며 이직률에 정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 결근율 또한 증가하고 부정적 영향이 증대한다는 것이 공통적인 견해라 할 수 있다.

3. 호텔 직원의 조직몰입

1) 조직몰입의 유형 분류와 영향요인

(1) 조직몰입의 유형 분류

조직몰입(organizational commitment)에 대한 개념은 연구자마다 다양하나 몰입개념을 대부분 조직적인 면에서 적용 가능하다는 점과 다른 태도 변수들과의 관계를 검증하고 연구하는데 가장 기본적으로 여겨지며 일반적으로 여겨지는 정의는 조직몰입을 조직에 대한 보다 긍정적이고 능동적인 경향으로 파악하고 이를 세 가지로 구분하였다. 첫째, 조직의 목적과 가치관을 수용하려는 강한 신념으로서의 동일시를 의미한다. 둘째, 조직을 위하여 상당한 노력을 발휘하려는 의지로서의 애착을 의미한다. 셋째, 조직에 계속 남아 있으려는 강한 욕구를 말한다⁷⁴⁾.

최근 리더십 유효성 측정지표로 조직몰입이 많이 활용되고 있는데 이는 조직몰입이 조직구성원의 기여적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이 입증되면서 이

73) 김홍범·이은영·조효연(2010). 호텔 여성 종사원의 직무스트레스 영향 요인에 관한 연구. 『관광·레저연구』, 22(5), pp.41 - 58.

74) 이태경(2014). 『상업 스포츠센터 종사자의 직무스트레스, 조직몰입 및 의직의도의 관계』, 인천대학교 대학원 체육학과 석사학위논문, p.18.

에 대한 관심이 고조되고 있기 때문이다. 또한 조직몰입은 어느 정도 장기적이면서 안정적이어서 조직구성원의 태도와 행동의 관계를 잘 나타내주고 있기 때문이다.

조직몰입은 조직과 조직구성원의 연계라는 관점에서 조직성과의 향상과 조직구성원의 유지라는 효과적 수단으로 조직행동 분야의 연구에서 큰 비중을 차지하고 있고 많은 연구가 진행되고 있다. 조직몰입은 조직구성원의 행동을 판단하는 중요한 매개변수 중의 하나로 결근, 이직, 성과와 같은 결과변수들에 유의한 영향을 미치고 결과변수를 예측하는 중요한 변수로 기능을 하고 있다.

조직몰입은 자기가 속한 조직에 있어 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 표현하는 것으로 조직이 지향하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의지, 조직의 구성원으로 존재하려는 강한 의지를 담고 있다. 이러한 의미에서 조직몰입은 조직에 대한 간단한 충성심과는 다르다. 그리고 조직몰입은 일종의 태도라는 관점에서 직무만족과 비슷하지만 직무만족은 직무와 직무의 어떤 일면에 대한 반응으로 직무환경 변화에 따른 직무만족 수준이 변화함에 비교해, 조직몰입은 조직 전반에 걸쳐 개인의 감정을 나타내는 포괄적인 심리상태로 보는 측면과 좋은 조건이 있더라도 이직하지 않겠다는 예측된 관점 모두를 포용하고 있다⁷⁵⁾.

그리고 조직행동을 연구하는 관점에서 기업경영자들이 조직구성원들의 성과를 향상시키기 위한 방법으로 조직몰입에 대해 관심을 높이고 있다. 그 이유는 첫째, 조직몰입이 직무만족보다 직원의 이직률을 잘 설명해 주고 둘째, 조직구성원의 조직몰입도가 높을수록 그들의 성과가 높아질 가능성이 있으며 셋째, 조직몰입이 조직유효성의 유용한 지표가 될 수 있기 때문이다⁷⁶⁾.

또한 조직몰입이란 조직문제와 연관된 개인과 조직의 상호작용을 연구함에 있어 개발된 구성개념으로 직무만족, 직무몰입이라 할 수 있지만 직무만족과는 다르게 조직몰입은 직무몰입보다 한층 넓은 의미의 개념이라 할 수 있다. 조직몰입은 조직에 대한 개인의 태도를 모체로 이루어진 심리상태와 행동을 포함하고 있

75) K. R. Ferris, & N. Aranya(1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales, *Personnel Psychology*, 36, pp.112-123.

76) R. M. Steers(1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.46 -56.

다⁷⁷⁾. 그러므로 조직몰입은 개인이 소속된 조직에 대한 지속적인 개입을 의미하는 미래지향적인 태도라고 할 수 있으며 그에 비해 직무만족은 직무자체에 대한 태도로 구분되는 것이다⁷⁸⁾.

전반적으로 조직몰입은 조직과 관계된 개인의 심리적 상태를 의미하는 것이며 이 태도는 외재적 보상 혹은 가치일치 등 여러 근거에 준해 발생하지만 개인과 조직 간의 목표 또는 가치일치가 가장 중요하다고 할 수 있는 내용이다. 또한 단순히 조직에 대한 충성과는 별개의 개념으로 판단되고 조직이 지속하고 발전하도록 조직구성원이 조직을 위해서 무언가를 하려는 적극적인 태도로 볼 수 있다. 다시 말해, 조직몰입이란 개인과 조직 간의 관계를 일종의 경제적 교환관계 차원에서 벗어나 심리적 수준까지 포함하는 점에서 직원의 조직에 대한 애착과 정신적·심리적 내면화인 것으로 볼 수 있다.

조직몰입의 측정척도는 단일차원과 다차원의 측정척도로 구분되어 있다. 단일차원의 측정척도로 대표적인 것이 Porter(1974)⁷⁹⁾ 등에 의해 연구된 측정척도이다. 그의 측정척도는 조직에 있어 동일시, 공헌, 충성심 등을 예측하는 3개 요인으로 구성되어 있다. 먼저 동일시는 조직에 대한 자부심을 가지고 조직목표를 내면화하는 것이며 공헌은 조직의 구성원으로서 개인적인 노력을 투자하는 일이고 충성심은 조직에 대한 애착을 갖고 조직을 구성원으로서 남고자 하는 희망을 나타내는 것이다. 여기서 비록 조직몰입을 3개 하위구성요인으로 분류하였지만 그 내용이 모두 심리 측면의 몰입을 나타내기 때문에 단일차원의 측정 척도로 인식하여야 한다.

한편 다차원의 측정척도의 대표적인 것인 Meyer & Allen(1991)⁸⁰⁾의 측정척도이며 이들은 조직몰입은 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 3개 차원으로 나누어 구분하였다. 정서적 몰입은 조직과의 관계를 유지하고 싶은 감정에 의하

77) R. N. Osborn, J. G. Hunt, & L. R. Jach(1989). *Organization Theory*, J. John Wiley & Sons, New York, pp.71-87.

78) T. R. Mitchell, & J. R. Larson Jr(1988). *People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior*, 3rd. ed., McGraw-Hill Co. pp.144-145.

79) L. W. Porter, R. M. Streeb, R. T. Mowday, & P. V. Boulian(1974), organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*. pp.603-609.

80) J. P. Meyer, & N. J. Allen(1991). A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61 - 89.

여 형성되는 태도로서 구성원의 조직에 대한 감정적 충성의도, 애착 및 조직 구성원으로서의 자격을 유지하려는 욕구나 관여된 상태의 몰입을 말한다. 또한 정서적 몰입이 강한 사람은 그들이 원하기 때문에 계속 남아 있으려 한다고 볼 수 있기에 조직구성원의 이해 타산적이 아닌 심리적인 태도과정을 강조한다. 유지적 몰입은 경제적인 계산에 의하여 형성되는 태도라고 정의할 수 있으며 조직 구성원이 조직에 남아 있는 것이 조직을 떠나는 경우보다 개인에게 이득이 있는 것으로 설명되며 이는 조직을 옮길 때 발생하는 비용을 인식하여 기초한 것이다. 즉 조직을 떠나게 되면 경제적인 측면에서 개인에게 돌아오는 높은 비용 손실을 인식하여 조직에 몰입하는 것으로서 조직으로부터 외적보상과 심리적 만족을 얻을 수 있는 몰입을 의미하며 규범적 몰입은 조직구성원이 조직에 남아있어야 하는 의무감에 기초한 것으로서 책임감으로 조직에 충직하게 의무를 수행해야 한다는 가치관 또는 내적인 규범체계의 정도를 의미하는 몰입을 의미한다.

이런 조직몰입의 유형과 측정요인을 살펴보면 다음 <표 2-5> 와 같다.

<표 2-5> 조직몰입의 유형 및 측정요인

학자	측정요인
Etzioni(1961)	소외적 몰입, 타산적 몰입, 도덕적 몰입
Kanter(1968)	근속 몰입, 응집 몰입, 통제 몰입
Staw & Salancik(1977)	태도적 몰입, 행위적 몰입
Angle & Perry(1981)	지속적 몰입, 가치 몰입
Steers(1982)	소극적 몰입, 적극적 몰입
Allen & Meyer(1991)	정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입
Tett & Allen(1993)	정서몰입, 근속몰입, 규범몰입
고종욱(2006)	정감적 몰입, 계산적 몰입
윤상돈, 추현(2006)	정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입

자료: 하용규(2003). 전계논문, p.52.를 바탕으로 연구자 재구성

(2) 조직몰입의 영향요인

조직몰입에 영향을 미치는 선행변수에 대한 다양한 연구결과를 총괄하면 개인적 요인, 직무관련요인, 조직특성요인의 3가지로 나눌 수 있다.

Steers(1977)⁸¹⁾는 개인특성, 직무특성, 작업경험으로 분류하였고 Weiner(1982)는 개인욕구 변수, 직무특성 및 작업경험, 개인인구통계 변수로 나누고 있으며 Glisson & Durick(1988)⁸²⁾은 직무특성, 조직특성, 개인특성을 조직몰입의 선행변수로 분류하고 있다.

첫째, 개인적 요인은 개인의 사회 경제적 배경에 해당되는 개인적 변수로 성별, 연령, 학력, 근무기간, 부양가족 수, 성취동기 등을 들 수 있으며 일반적으로 나이가 많을수록 주로 다른 조직에 대한 개인의 회피가 증가하기 때문에 개인의 선택폭이 감소되어 현재 소속된 조직에 몰입하게 된다는 것이다. 또한 근무기간이 길수록 남성이 여성보다, 성취동기가 높을수록, 저학력 일수록, 독신인 반응자보다는 결혼한 반응자가 조직 몰입 수준이 높은 것으로 나타났다. 미래의 교육계획은 몰입과 부적상관을 가지고 있었으며 반응자 부친의 직업이 사무직이 노동직 보다 몰입이 더 높게 나왔다. 대인관계 신뢰도는 조직몰입과 정적인 상관을 가지고 있었고 권위주의는 조직몰입과 관계가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 직무관련 요인은 직무특성요인, 업무과부하, 역할갈등, 역할모호성 등과의 관계가 연구의 주요 대상이었으며 직무의 종류, 역할의 명확성, 역할 스트레스 등과 같이 구분되며 연구에 의하면 과업정체성, 기능다양성, 과업자율성, 피드백의 수준이 높을수록 조직몰입의 정도가 높게 보이고 있으며 직무가 도전적일수록, 역할이 분명할수록, 역할스트레스가 낮을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타나고 있고 업무 과부하와 업무 스트레스는 조직몰입과 부(-)의 관계를 가지고 있음을 보인다. 그리고 역할갈등, 역할모호성도 높은 부(-)의 상관관계를 나타내고 있다⁸³⁾.

셋째, 조직특성요인은 조직의 분권화, 조직의 집권화, 상사와의 관계, 고용기회,

81) R. M. Steers(1977). *op. cit.*, pp.46 - 56.

82) M. Glisson, & M. Durick(1998). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Services Organization, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp.61-81.

83) P. M. Podsakoff, L. J. Williams, & W. D. Todor(1986). Effect of Organizational Formalization on Alienation Among Professional and Nonprofessional, *Academy of management Journal*, 29(4), pp.820-831.

의사결정에의 참여수준, 공식화, 복지에 대한 인식과 조직문화의 특성 등으로 조직이 분권화되고 의사결정 참여 기회가 많을수록, 복지에 대한 관심이 높을수록, 조직문화가 직원 중심일수록 조직몰입이 강하게 나타났다. 또한, 고용기회와 조직몰입과의 관계는 부(-)의 상관관계를⁸⁴⁾, 상사·동료와 조직몰입과의 관계는 전반적으로 정(+)의 상관관계가 있다고 나타났다.

조직몰입과 관련한 결과변수에는 대체적으로 직무만족, 성과, 이직, 결근, 근속 동향 등이 있으며 연구에 의하면 조직몰입과 성과와의 관계에 있어서는 뚜렷한 상관관계를 보이지 않는 것으로 입증되었으며 조직몰입보다는 직무성과가 직무 관련 변수들과 더 많은 상관관계가 있다고 나타났다.

김은정(2004)⁸⁵⁾은 내부마케팅 활동 요인 중 근무환경과 휴가제도, 교육훈련, 직원의 의견반영 등이 조직몰입에 유의적인 정(+)의 상관관계를 나타낸다고 하고 직원의 조직몰입을 높이기 위해서는 우선적으로 쾌적하고 편안한 근무환경을 준비하고 휴가관련 제도 등의 복지관련 요인을 강화할 필요가 있다고 하였다.

이와 같이 조직몰입은 개인관련변수, 직무관련변수, 조직 관련변수와 같이 매우 다양한 변인들에 의해 영향을 받고 있으며 이러한 조직몰입은 조직 유효성 또는 성과등과 관련된 변수들에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다.

2) 임파워먼트와 조직몰입 관련 선행연구

조직몰입은 직원이 자신이 속한 조직에 대해 계속 남아있으려는 성향과 얼마만큼의 열정을 가지고 몰두하는 정도를 가리키는 개념으로서 조직의 목표와 가치에 대한 강한 소신과 조직을 위해 최선의 노력을 하고자 하는 의지 및 수용성이 내재화되는 것이며 또한 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구와 조직에 대한 노력을 자발적으로 수행하는 것을 의미하기도 한다. 조직몰입은 조직 구성원들을 조직에 생존할 수 있도록 하려는 목적과 성과를 증가시키려는 노력을

84) K. M. Ferris, & N. Aranya(1983). A Comparison of Two Commitment Scales, *Personnel Psychology*, 36, pp.87-98.

85) 김은정(2004). 『호텔기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 석사학위논문.

통해 연구되어 왔으며 최근에는 직무만족 측면보다 성과나 이직 같은 조직현상에 대한 설명력이 높다는 인식에서 연구자들의 관심이 증대되고 있다.

또한 조직몰입이란 자기회사에 갖는 호의적 태도를 뜻하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직에 적극적으로 동참하고자 하는 정도를 의미하며 이것은 직원이 조직에 얼마나 주인의식을 가지고 헌신하려는 의지가 있는가를 보여주는 개념으로 조직몰입이 클수록 구성원들의 만족은 향상될 수 있다고 하였다.

Thomas & Velthouse(1990)⁸⁶⁾는 임파워먼트된 개인은 업무에 있어 집중력과 탄력성이 증대되고 업무진행의 주도성이 확장되며 개인은 업무에 대한 자신의 존재성이 높아지고 몰입의 정도가 증대된다고 하였다. 따라서 임파워먼트된 개인은 업무에 대한 자신의 존재성이 높기 때문에 높은 조직몰입을 한다고 한다. 이렇게 보면 임파워먼트된 개인은 자신의 조직에 충성하고 자신을 조직과 동일시하는 경향이 나타날 수 있다고 볼 수 있다. 그리고 임파워먼트를 통해 자율적 조직분위기 중심으로 개인과 조직을 문화변화의 과정으로 보았다.

집권조직의 조직분위기에서는 관리자가 모든 사항을 결정하기 때문에 조직구성원은 전반적으로 수동적, 적극적, 방어적으로 일을 처리하는 경향을 보이는 반면에 자율적 조직 분위기에서는 조직구성원들이 능동적, 적극적, 공격적으로 일을 처리하는 경향을 띠게 된다. 그런데 이 자율적 분위기는 원한다고 저절로 되지 않고 노력이 있어야 하는데 그 대표적 핵심요소가 곧 조직구성원의 임파워먼트다. 즉, 임파워먼트를 통해서 조직구성원 스스로를 집권중심에서 자율적 분위기 상태로 옮겨가야 한다는 것이다. 임파워먼트 없이는 자율적 분위기를 형성하기가 어렵다.

Kizilos(1990)는 임파워먼트된 개인은 업무를 성공적으로 달성하고자 하며 도전적 상황에서 포기하지 않고 일을 주도적으로 처리한다고 하였다. 바로 자신을 조직과 동일시하여 과업을 수행하는데 주도적 역할을 담당하게 되며 조직몰입이 높아지게 된다는 것이다⁸⁷⁾. 임파워먼트된 직원들은 대부분의 과업수행 절차를 스스로 계획, 실행, 통제, 조정하므로 타 부서의 협조나 지원을 받을 일이 극소화되어 자긍심과 조직몰입을 높일 수 있다고 하였다.

86) K. W. Thomas, & B. A. Velthouse(1990). *op. cit.*

87) 김성현(2009). 전개논문 재인용.

Lashley(1996)는 서비스 기업의 직원을 대상으로 임파워먼트를 연구하여 임파워먼트가 직원 관여, 직원 참여 등과 같은 용어로 이용되고 있다고 전제하고 분류의 필요성을 주장하였다. 특히 서비스 기업에서의 임파워먼트는 서비스 상품의 개성과 고객과 접촉하는 직원의 역할인식에 아주 중요한 요소라고 강조했다. 그리고 서비스 기업에서 직원의 임파워먼트를 끌어올리기 위해서는 6개의 단계를 거쳐야 한다고 하였고 이러한 과정을 거쳐서 조직의 성과를 높일 수 있고, 궁극적으로는 조직몰입, 조직문화의 형성, 직원과 경영자의 신뢰성 형성 등을 이룰 수 있다고 주장하였다⁸⁸⁾.

Argyris(1998)는 조직몰입은 조직구성원에게 업무동기를 촉진시켜서 독창성과 아이디어를 창출하게 하며 이는 바로 인간의 내부적 요인과 외부적 요인에 의해서 생성된다고 주장하였다. 또한 내부적 요인은 임파워먼트에 의해서 더욱 높아진다고 하였다. 이 연구에서는 직원의 내부적 요인인 임파워먼트를 증대시키기 위해서 업무목표의 설정, 목표성취의 방법 등을 명확히 해야 한다고 강조하면서 임파워먼트가 조직몰입의 선행변수라고 결론을 내었다⁸⁹⁾.

Dessler(1999)는 현재의 기업이 외적으로 합병과 구조조정 등에 대응하고 내적으로는 부서연대와 임파워먼트 및 조직구조의 수평화 등이 요구되는 상황 속에서 기업이 인식해야 하는 직원의 조직 몰입에 관해 언급하였다. 그리고 직원의 조직몰입을 유도하기 위해서는 직원의 가치에 중점을 두며 기업의 목표를 명확하게 전달하고 조직의 공정성 확대와 공동체 의식의 함양 직원의 자기개발을 위한 노력이 필요하다고 주장했다. 직원이 갖고 있는 자기의 능력과 기업의 목표가 일치하는 경우에 직원은 더 많은 자기의 역량을 개발하고 이 과정에서 조직몰입의 성과를 가져온다는 것이다⁹⁰⁾.

Hartline(2000)은 호텔기업에서의 직원을 대상으로 한 연구에서 임파워된 직원은 자신의 근무환경의 통제가 보다 용이하여 직무에 대한 소속감과 조직의 성공에 공헌한다고 주장하면서 임파워먼트된 직원은 감정적 수준에서 조직몰입이 강화된다고 설명하였다⁹¹⁾.

88) 김성현(2009). 전개논문 재인용.

89) 태설경(2010). 『조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 중국 기업을 대상으로』, 숭실대학교 대학원, 석사학위논문.

90) 이상희(2006). 전개논문 재인용.

최철수(2001)는 여행사 직원을 대상으로 임파워먼트를 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 상관관계를 조사하였다. 임파워먼트 구성요소로 의미성, 역량, 그리고 자기결정력, 영향력을 조직몰입 요인에는 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 규정하여 영향관계를 회귀분석 해보니 조직몰입에 영향을 미치는 원인 변수들의 영향은 의미성과 영향력이 유의적인 영향을 미치고 있으며, 임파워먼트는 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 하지만 임파워먼트가 전적으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것만은 않는 것으로 조사되었다.

임파워먼트는 조직몰입과 관여도, 조직구성원의 몰두에 높은 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다. 또한 조직의 생산성을 증가시키는 가장 효과적인 방법의 하나는 조직구성원들을 임파워먼트 시켜 타 부서의 동료들과 상호협조 하여 업무를 할 수 있도록 장애물을 소진해 주는 것이다.

3) 직무스트레스와 조직몰입 관련 선행연구

직무스트레스는 적절히 관리하지 못하면 결과적으로 개인에게는 건강상 장애를 가져오게 되고 조직에게는 조직몰입을 해치게 된다. 조직몰입이 높은 사람은 적극적으로 조직에 관여하여 조직을 위해서 자발적이며 혁신적인 행동을 한다. 그러한 이유로 조직몰입 수준이 높은 사람은 낮은 사람들에 비교해서 직무스트레스를 적게 받아드리며 또한 직무로 인한 스트레스를 최소화하려 할 것이다.

직무스트레스는 여러 측면에서 조직구성원은 물론 조직 전반에 대하여 심각한 부정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있으며 직무스트레스와 조직몰입 사이에 높은 상관관계가 있는 것으로 지적되고 있다⁹¹⁾. 이상의 선행연구에 따르면 직무스트레스는 직무몰입과 부(-)의 관계가 있다고 제시되어 있다. 그리고 직무스트레스 수준이 높으면 높을수록 조직에 대한 충성심 혹은 조직몰입이 낮아진다는 결과를 제시하였다.

직무스트레스는 개인에게 기회로 작용할 수도 있고 요구나 제약으로 영향을

91) 김성현(2009). 전개논문 재인용.

92) 옥원호 · 김석용(2001). 전개논문, 35(4), pp.355-373.

줄 수 있는데 어떻게 받아 들이냐에 따라 긍정적 혹은 부정적으로 작용 할 수 있다. 그러나 많은 경우에는 부정적 즉, 유해스트레스의 관점에서 연구하는 경우가 많다⁹³⁾.

조직몰입의 중요한 영향요인에는 역할스트레스의 요인인 역할갈등, 역할보호성, 역할과부하가 있다는 연구가 이루어졌다⁹⁴⁾.

국내의 연구들 역시 직무스트레스의 원인 요소들인 역할보호성, 역할과다, 대인관계 등의 변수가 직무만족을 통해 조직몰입에 간접적인 영향을 준다고 하고 있다⁹⁵⁾. 물론 직무스트레스와 조직몰입이 특정한 인과관계를 나타내지 않는다는 연구도 있다⁹⁶⁾.

정은선(2006)은 조직몰입은 조직문제에 대한 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어서 정의된 구성개념으로 직무스트레스, 직무만족과 더불어 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖게 되는 성향을 이해하고 나타내는 개념으로 정의되고 있다고 하였다. 김홍식(2005)⁹⁷⁾은 병원직원의 직무스트레스는 대인관계에 의한 스트레스로 인해 조직몰입이 영향을 받는다고 나타났고 홍진하(1996)⁹⁸⁾는 제조업체 직원의 직무스트레스 요인과 대처전략이 부분적으로 직원의 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다.

이동열(2004)⁹⁹⁾은 호텔 조리 직원들의 직무스트레스 요인에서 개인과 관련한 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 직무와 관련한 요인은 부정적인 영향을 미치며 조직과 관련한 요인은 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 이정옥(2007)¹⁰⁰⁾은 대학직원의 역할스트레스는 조직몰입에 있어 유의한 영향을

93) N. Gupta, & T. A. Beehr(1979). Job stress and employee behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, pp.373-387.

94) L. G. Hrebiniak, & J. A. Alutto(1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.555-573.

95) 옥원호 · 김석용(2001). 전게서.

96) S. Parasuraman, & J. A. Alutto(1984). Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model. *Academy of Management Journal*, 27, pp.330-350.

97) 김홍식(2005). 『병원 근로자의 직무스트레스가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향』, 연세대학교 대학원 석사학위논문.

98) 홍진하(1996). 『직무스트레스가 직무만족 조직몰입 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구』, 경남대학교 대학원 석사학위논문.

99) 이동열(2007). 『호텔 조리 종사원의 직무스트레스가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 석사학위논문.

100) 이정옥(2007). 『역할스트레스가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향』, 단국대학교 대학원 석사학위논문.

미치는 것으로 나타났다.

위의 선행연구에 근거한다면 다양한 변수들에 의해 발생하는 직무스트레스는 조직몰입에 부정적인 영향을 미치게 되는데 이는 개인뿐만 아니라 조직의 발전에도 좋지 않게 영향을 준다는 것이다. 그리고 직무스트레스와 조직몰입은 유의미적 상관관계가 있는 것으로 나타났고 조직몰입도가 높은 사람은 낮은 사람에 비해 직무스트레스에 대한 영향을 적게 받을 것이라는 반대의 인과관계에 대한 연구도 있는 것으로 나타났다.

이상과 같은 선행연구 결과에 의거하여 직무스트레스는 조직몰입에 부(-)의 영향을 미친다고 볼 수 있다.

4. 호텔 직원의 이직의도

1) 이직의도의 결정요인과 기능

(1) 이직의도이 결정요인

이직의도(turnover intention)에 관한 논의에 앞서 이직의 개념은 협의의 의미에서 재직의 반대개념으로 이해하는 것이 빠를 것이다. 광의의 의미로는 어느 조직 내에서 그 조직구성원이 현재의 담당 업무를 그만두고 다른 직무 또는 조직으로 나가고 들어가는 이동을 의미한다. 법률적으로 이직이란, 조직과 조직구성원과의 관계를 조직이 단절하거나 또는 조직구성원 자의로 그 조직과 고용계약을 종결하는 상태를 말한다. 이처럼 이직이란 조직구성원 자신이 속한 조직으로부터 분리됨으로써 발생하는 고용관계의 일시적 혹은 영구적인 단절 또는 이탈을 의미하며 조직에 있어서는 구성인력의 정년퇴직을 포함하는 자연감소, 일시해고, 그리고 해고 등을 모두 포함 한다¹⁰¹⁾.

이직은 구성원의 자발성의 여부, 회피가능성의 여부와 이직이 조직에 미치는 영향 등에 의해서 자발적 이직과 비자발적 이직, 회피가능성 이직과 회피불가능

101) 권현숙(2014). 전계논문, p.21.

성 이직, 긍정적 이직과 부정적 이직으로 구분할 수 있다¹⁰²⁾.

자발적 이직은 조직구성원 관점에서 조직구성원 자신의 의지에 의한 이직을 의미하는 것으로 사직이라고 한다. 사직은 조직과 조직구성원과의 불평이나 불협화음으로 인해 좀 더 나은 다른 조직으로 이동하려는 이직을 의미하지만, 여성인 경우 결혼, 임신, 출산, 육아 같은 특별한 경우와 개인의 질병에 의한 퇴직, 이사, 이민 등의 이유로 조직을 떠나는 경우를 포함한다. 본 연구에서 의미하는 이직 개념은 자발적 이직과 회피가능 이직과 연관이 있는 것이다. 비자발적 이직은 조직구성원의 의지에 의한 것이 아니라 조직경영자나 조직의 상황에서 강제되는 것으로 면직이라고 한다. 여기에는 조직 구성원의 능력부족, 규정위반과 무단결근 등의 사유로 해고 또는 파면되거나 정년에 의한 퇴직 등이 포함된다.

회피가능 이직은 조직에서 제공되는 임금, 복리후생, 근로시간, 근로조건, 조직구성원간의 인간관계 등에 관련해 불만족을 통제할 수 있는 것을 의미하고 회피불가능 이직은 조직 구성원의 질병 또는 사망, 가정문제 같은 개인적인 사정에 의한 것으로 조직이 노력을 하지만 이직을 통제할 수 있는 것이 아닌 상황을 말한다.

긍정적 이직은 조직의 상황에서 조직구성원에 대한 좋지 않은 평가를 받고 있는 개인이 조직을 떠나게 되면서 조직의 이익이 되는 것을 말한다. 이와 반대로 부정적 이직은 조직의 상황에서 업무에 지장을 야기하게 되고 조직에 불이익이 되는 것을 말한다. 예를 들면, 이직으로 인한 조직관리비용 증대, 조직 내 의사소통 문제발생, 생산성 감소와 이직자의 조직에 대한 비방가능성 문제가 발생할 수 있다. 특히 조직에 대한 공헌도가 높고 유능한 조직구성원이 이직할 때 조직에는 적지 않은 불이익이 생길 수 있다.

이러한 이직의 유형을 구성원의 의지에 따른 기준으로 구분하면 다음 <표 2-6> 과 같다.

102) 최성문(2005). 『직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 공정성을 매개변수로 하여』, 경기대학교 대학원 석사학위논문.

<표 2-6> 이직의 유형

구분기준	이직의 종류	내 용
자발성여부	자발적 이직	결혼, 임신, 출산, 지병 등이 원인 직원의 의지에 의한 이직
	비자발적 이직	고용기간만료, 해고, 사망 등이 원인 직원의 의지에 반한 이직
회피가능성여부	회피 가능한 이직	회사가 통제할 수 있는 임금, 복리후생, 근로시간 등에 의한 이직
	회피 불가능한 이직	정년퇴임, 사망, 건강악화, 가족문제 등에 의한 이직
조직에 미치는 영향	긍정적 이직	회사에서 저평가 받는 직원이 조직을 떠나는 이직
	부정적 이직	회사에서 고평가 받는 직원이 조직을 떠나는 이직

자료: 김세연(2005). 전계논문, p.36.을 바탕으로 연구자 재구성.

이직의도는 조직을 떠나기 위한 신중하고 사려 깊은 생각으로 표현되고 있으며¹⁰³⁾ 특정 행위를 하기 위한 결심으로 정의되기도 한다고 하였다¹⁰⁴⁾. 이직의도와 관련한 선행연구를 살펴보면, 조직구성원들의 행동적 성과변수들 간의 관계를 다루는 몇몇 연구를 제외하고 거의 대부분의 연구에서 이직행동에 관심을 갖고 이에 대한 선행요인들을 규명하는 연구를 하였으며 이직의도가 실제 이직행동을 효과적으로 예측해주는 선행요인으로서의 역할을 수행하기 때문에 직원의 행동적 성과변수로서 이직행의 대체개념으로 이직의도를 사용하고 있다고 하였다. 즉, 조직 구성원의 이직의도는 자신들에게 주어진 업무에 대한 성취감을 떨어뜨리고 최종적으로는 조직발전에 부정적 결과를 가져다주는 요인이지만 조직의 긍정적 효과성에 영향을 미치는 부정적 요인을 최소화시키기 위한 주요 예측도구로 활용될 수 있다는 측면에서 많은 주목을 받아왔던 것이다¹⁰⁵⁾.

또한 이직의도는 새로운 인력채용과 인력수요를 가늠하는 중요한 역할을 한다

103) R. P. Teet & J. P. Meyer(1993). Job satisfaction organizational commitment turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46, pp.259-293.

104) E. L. Deci & R. M. Ryan(1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior, *J. Pers. Soc. Psychol.* 53, pp.1027-1037.

105) 최은영(2010). 전계논문, p.52.

고 한다. 유능한 직원이 조직을 탈퇴하게 되면 양질의 인력확보가 위협받게 되고 또 다른 인력 확보를 위한 비용지불이 당연하게 된다. 따라서 인건비 절감을 위해 이직의도에 관심을 가질 필요가 있다고 하였다.

이직 의도는 이직행위 이전의 성행변수로 직무에 불만족하는 직원은 이직에 대한 대처 작업이 가능한 경우 현재 직장 외에 다른 직장을 선택하게 되고 직원은 현재 직장을 다른 직장과 대조하여 잔류할 것인지 이직할 것인지를 결정지게 된다¹⁰⁶⁾. 따라서 직원이 조직의 구성원이기를 포기하고 지금 직장을 떠나려는 의도, 조직을 의도적으로 이탈하려는 의도를 이직의도로 정의 할 수 있다. 이직 의도는 완벽할 수는 없지만 실제적인 이직의 중요한 선행변수로 알려져 있다.

이직 의도가 이직모형에 주요 연결변수로 고려되기 시작한 것은 Mobley(1979)와 그의 동료들에 의해서이며 이들은 반복하여 이직의도를 의사결정 과정의 마지막 인지적 단계로 사용하였다.

만약에 변화가 불가능한 상태라면 이직 의도는 새로운 인력의 고용과 인력수요를 예측하는 중요한 기능을 하게 된다. 더욱이 직원이 일단 이직해 버리고 나면 조직으로서는 다른 직원을 고용할 수밖에 없으며 직원을 훈련시키는 비용을 지불할 수밖에 다른 방도가 없기 때문이다. 그러므로 이직 자체보다는 이직 의도에 직접적인 관심을 갖는 것이 필요하다. 또한 잔류 의도를 조직몰입의 한 요인으로 보는 시각에서 보면 결국 이직 관리는 바로 직원의 조직몰입관리와 연결되므로 이직 의도에 대한 연구는 중요성을 갖는다고 할 것이다.

서비스산업인 호텔 직원은 그들 자체가 상품이라 볼 수 있다. 거의 모든 시간을 고객과 대면하는 직원의 서비스가 곧바로 레스토랑의 수입으로 직결되기 때문이다. 따라서 호텔 관리자는 능력과 서비스 정신을 갖춘 직원을 선발하여 그들의 재능과 잠재력을 발전시켜 적재적소에 배치함으로써 업무의 효능과 대고객 서비스를 발전시킬 수 있어야 한다. 이와 같은 효율적인 인사관리를 통해 호텔의 높은 이직률 통제에 도움을 주고 고객에 대한 서비스 품질을 높이며 일관적인 서비스를 제공하게끔 해준다.

이직에 영향을 미치는 요인은 너무 다양하나 넓게 조직 구성원의 개인적 특성,

106) W. H. Mobley(1997). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), pp.237-240.

직무성과, 그리고 이직 용의성의 3가지로 분류할 수 있다.

조직 구성원의 개인적 특성인 연령, 근속년수, 성별, 교육수준, 부양가족 수, 정
기적 정보공유, 기대 충족, 행위적 의도, 자아존중 등이 이직에 영향을 미치는 것
으로 알려져 있다. 연령, 근속년수, 부양가족 수는 이직과 부(-)의 관계를 가지며,
교육 및 행위적 의도는 정(+)의 관계를 보이는 경향이 높고 성별로는 여성이 남
자보다 이직하는 경향이 큰 것으로 나타났으나 성별 변수를 포함한 20개 연구
중 14 개 연구에서는 유의한 차이가 없고 Stump & Dawley(1981)의 연구에서는
오히려 남자의 이직이 높다고 하였다¹⁰⁷⁾. 결혼상태, 적성과 능력 변수는 약간 약
한 신뢰도를 보이는데 결혼한 직원이 미혼보다 덜 이직하는 것으로 나타났다.

신유근(2005)¹⁰⁸⁾은 개인의 이직에 영향을 주는 요인으로 개인적 요인, 직장 요
인, 직무 요인, 직장 외적 요인으로 구분하였으며 개인적 요인에는 나이, 재직기
간, 교육수준, 개성, 가족부양책임, 부양가족 수, 적성, 지능 등을 보고 있으며 직
무요인에는 자율성, 작업량 및 반복성, 작업명료성을 요인으로 꼽고 있다.

직무성과는 직원이 과업을 성취하는 정도 또는 할당 받은 과업에 대한 직원의
성취도로 정의된다고 하였다¹⁰⁹⁾. 직무성과에 따른 보상체계 실행이 직무성과와
이직 간에 강한 부(-)의 상관관계가 성립하는데 이것은 높은 성과를 달성한 직원
이 낮은 성과를 달성한 직원에 비해 많은 보상을 받게 되므로 직무만족이 높아
지고 이직률은 떨어지게 된다는 것이다. 최규신(2002)은 서울시내 특급호텔과 패
밀리 레스토랑의 조리직원 305명을 대상으로 이직성향 요인을 살펴본 결과 특급
호텔과 외식업체 조리직원의 이직성향을 설명하기에 내부갈등이 가장 중요한 요
인으로 파악되었으며 외식업체 조리직원의 경우 발전 가능성이 낮을수록, 특급호
텔 조리직원인 경우 수동적 업무가 전반적으로 이직성향에 유의한 영향을 미친
다고 하였다. 이승구(2003)는 직업선택과 직무만족도가 이직에 미치는 영향에 대
하여 조사하여 이직사유는 직업선택의 합리성 수준과 직무만족도의 상대적 수준
에 따라 차이가 있음을 밝혔다. 서지영(2002)은 그동안의 국내외 연구들을 바탕
으로 이직의도 요인에 영향을 미치는 요인으로 조직헌신도, 소진, 직무만족도가

107) 이철우(2001). 임파워먼트가 호텔 조직구성원에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국관광·레저연구』, 13(1), pp.225-240.

108) 신유근(1995). 『조직론행동론』, 서울: 다산출판사.

109) 최은영(2010). 전계논문.

직접적으로 영향을 미치는 것으로 입증하였다. 직무만족이 높을수록, 상사, 동료 관계가 좋을수록 이직의사는 낮은 것으로 나타난다.

이직 용이성은 조직외부의 직무기회 혹은 직무대안을 뜻하며 이는 경제활동수준, 기업의 공석률 등에 따라 영향을 받게 된다고 하였다. 직원의 직무만족은 지각된 이직 용이성과 상호작용에 따라 이직이 발생하게 되고 직무만족이 낮고 다른 취업기회가 많으면 이직하게 된다고 하였으나 Bluedorn(1982)¹¹⁰⁾은 이직 용이성이 직무만족과 상호작용하는 요인이라기보다는 이직에 영향을 미치는 선행요인으로 보아야 한다고 하였다.

김일채(1998)는 호텔직원을 대상으로 한 연구에서 호텔직원의 자아존중과 이직 용이성이 호텔직원의 이직의도에 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 즉 호텔직원의 자아존중이 높을수록 호텔직원의 이직의도는 낮아지며 호텔직원의 이직용이성이 높을수록 이직의도는 증가하는 것으로 나타났다. 김영배(1999)에 의하면 이직의도의 핵심적 요인은 직무 불만족이며 불만족은 수준의 차이는 있으나 직무 자체, 임금, 상사의 감동, 승진, 동료와의 관계 등의 요인과 연관이 있다. 김상범(2003)은 호텔 직원을 대상으로 한 연구에서 임금수준만족, 복리후생만족, 임금구조 및 관리만족이 이직의도에 부(-)의 관계로 영향을 미친다고 확인하였다.

근로자의 이직에는 긍정과 부정적인 양면성이 같이 존재함에 따라서 조직구성원의 이직이 어쩔 수 없는 것은 사실이다. 그러나 과도한 이직으로 말미암아 생산성을 감소시키는 결과를 발생하는 상황을 야기 시키는 경우가 빈번해진다면 과도한 이직은 조직을 어려운 상황에 처하게 할 우려가 있기 때문에 고려해야 할 문제이다. 그러므로 적절한 수준의 이직을 바람직하다고 할 수는 있겠으나 조직 관리 면에서나 조직의 효율성, 효과성에 있어서는 조직의 이직에 대한 관리 전략이 절실할 것이라고 본다.

이직에 영향을 미치는 요인을 정리해보면 다음 <표 2-7> 와 같다.

110) A. C. Bluedorn(1982). The Theories of Turnover: Causes, Effects and Meaning, *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, pp.75-128.

<표 2-7> 이직에 영향을 미치는 요인

직무관련요인	개인특성요인	외부환경요인(이직용이성)
임금 업무성과 직무 명확도 직무 반복성 직무 만족도 임금에 대한 만족도 감독자에 대한 만족도 동료에 대한 만족도 승진기회에 대한 만족도 조직 충성도	연령 근속연수 성별 교육 부양자수 적성 및 능력 지능 이직의도 기대감에 대한 충족도	고용에 관한 인지 실업률 취업 가능성 노동조합 유무

자료: J. L. Cotton, & J. M. Tuttle(1998). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, 11(1), p.57. 재인용.

(2) 이직의도의 기능

이직은 “조직 구성원 신분에서 벗어나는 이동”으로 정의되고 있다¹¹¹⁾. 높은 이직률을 보이는 조직은 직원들에 의해서나 혹은 사회에 의해서 좋은 조직으로 평가받지 못하므로 이직은 기업차원에서 뿐만 아니라 사회 전반의 입장에서 그 중요성이 크다. 이직은 긍정적인 측면과 부정적인 측면의 기능을 동시에 갖고 있다.

이직의 부정적인 측면으로는 이직은 조직의 활동에 필수불가결하거나 우수한 작업능력과 인간관계를 가진 개인의 이직은 조직에 치명적인 손실을 입힐 수 있을 것이다. 그리고 이직은 동료들의 근로의욕 상실과 고용정책의 차질 때문에 조직목표의 달성과 기술축척이 힘들고 새로운 인력확보를 위한 비용이 추가 될 수 있다. 유능한 직원이 조직을 이탈함으로써 양질의 인력확보가 위협받게 되고 이직자의 직무를 수행하기 위한 대체인력의 모집, 선발, 훈련에 경제적 추가 비용부담이 뒤따르게 되며 조직 목표달성과 서비스 전달에 손실을 입힌다는 면에서 신중을 기해야 할 상황으로 판단된다.

111) 이기효.(1995). 『이직의도 인과모형에 관한 연구』, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

이직의 긍정적 측면으로는 인력이동의 과정을 통하여 조직분위기의 혁신과 인사적체의 소멸, 새로운 기술과 지식의 함양, 정책관행의 변화촉진, 결국 같은 다른 이탈행위의 감소를 통해 조직 활성화의 계기가 되며 조직의 유연성과 적응성을 향상시킬 수 있을 뿐더러 특히 불필요한 직원이 자발적으로 이직할 때는 좀더 유용한 우수인력으로 대체 가능한 절호의 기회를 제공한다는 점을 지시할 수 있다¹¹²⁾.

조직의 생산성이 향상될 수 있는 것은 조직 내에서 저성과 직원의 이직으로 이직의 능률은 향상되고 이는 바로 생산성 향상으로 나타날 수 있으며, 또한 이직으로 인한 기업이 부담해야 하는 임금 등과 같은 인력에 대한 제반비용 부담을 줄일 수 있다.

또한 이직의 긍정적 측면으로서 이직은 조직에 있어서 어떤 상황이나 바람직하지 못한 것만은 아니며 가끔 이직은 무능력자를 제거하거나 조직 내에 새로운 분위기를 창조하고 보다 진취적인 조직으로서 전환을 할 수 있는 효과를 볼 수 있다¹¹³⁾. 또한 개인에게 있어서는 자기 개발의 기회가 될 수 있기 때문에 필요할 수도 있다. 실제로 이직률이 높은 사람들은 한층 장기적인 전망을 갖고 있으며 적극적이며 성취동기가 높은 사람들이라는 사실이 확인되기도 하였다¹¹⁴⁾. 기업의 잠정적인 상태의 변화로 야기되는 과잉인력의 자연감소를 가능하게 하거나 또는 부적격자의 제거를 통해 조직에 참신한 인력의 유입을 가능케 하여 조직 내의 인적자원의 질을 향상시켜 건전한 조직풍토를 조성할 수 있다는 점이다. 이렇듯 이직의 기능에는 서로 상반된 견해가 나타나게 된다.

그러므로 이러한 양면성을 지니고 있는 이직은 직원이 조직을 이탈하는 이유를 파악해 조직구성원들이 자발적 의사에 의해 직장을 떠나는 관리 가능한 이직을 억제함으로써 인적자원의 효율적인 보호에 중점을 두어야 한다. 다시 말하여 인적자원을 확보·유지하는 중심점은 자발적 이직을 최소로 줄이는데 있기 때문이다.

112) W. H. Mobley(1977). *op. cit*, pp.237-240.

113) J. R. Hollenbeck, & Welians(1986). Turnover Functionality Versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), pp.601-606.

114) 전창석(2011). 전계논문. pp.30-31. 재인용.

이직률은 너무 높으면 조직의 귀속감과 사기가 떨어지고 이직충당 비용이 증가하며 업무의 질적 저하를 가져올 수 있다. 반대로 이직률이 낮으면 승진의 기회가 적고 새로운 인력의 흡수가 적어 활력을 잃어 침체 및 사기 저하의 징조를 보인다¹¹⁵⁾. 그러므로 이직률은 높아도 낮아도 좋지 않고 적절한 비율로 자연스럽게 일어나고 이직을 효율적으로 관리하게 되면 조직발전을 이룰 수 있다¹¹⁶⁾.

이와 같은 이직의 기능적 양면성을 살펴보면 다음 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 이직의 기능

구분	순기능	역기능
조 직	무능력한 조직원 배제 이동에 따른 신기술, 지식 습득 조직의 정책관행 변화촉진 내부 이동기회, 유동성의 증대 결근, 지각 등 대체적 이탈행위 저하	이직관리 비용(모집, 훈련)의 발생 인간관계, 의사소통구조의 왜해 생산성 감소 우수 인력의 손실 이직의 조직 비방 가능성
이 직 자	소득의 증대 경력의 축적 조직에의 적합도 증가로 인한 조직화 생활의 스트레스 감소 자기개발 기회의 획득 새로운 환경에 따른 자극 유발	선배로서의 선임권 상실 대인관계의 손실 이동에 따른 스트레스 발생 증가 경력개발의 중단 경력기회의 축소
간 류 자	내부 이동기회의 증가 새로운 직원에 의한 자극, 신기술 습득 만족, 단결, 몰입의 증가	대인관계, 의사소통의 패턴 파괴 호의적 동료의 손실 만족, 단결, 몰입의 감소 작업량 증가

자료: 정봉원(1997). 전계논문, p.12.을 바탕으로 연구자 재구성

115) 박동서(2001). 『인사행정론』, 법무사, pp.367-370.

116) 신유근(1994). 『인사관리』, 경문사, pp.537-554.

2) 임파워먼트와 이직의도 관련 선행연구

직원들의 이직률은 호텔의 부서 내 본인의 맡은 업무에 대하여 충성심을 갖을 수 있도록 책임과 권한을 준 직원들이 그렇지 않은 직원들보다 낮다는 것은 지금까지의 연구에서 보여주고 있다. 한마디로 직무에서 임파워먼트된 직원이 그렇지 않은 직원보다 이직률이 낮다고 할 수 있다는 것이다.

Spector(1986)¹¹⁷⁾는 임파워먼트가 강한 조직구성원은 직무에 대한 자신의 의미성이 높고 업무수행에 있어 영향력을 행사할 수 있기 때문에 조직에 대한 몰입의 정도가 높아 임파워먼트가 낮은 조직구성원들에 비해 이직의도가 낮다고 하였으며 구체적으로 임파워먼트는 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 밝혔다.

무력감이 충성심을 명백하게 감소시킨다는 연구결과에 따른다면 반대개념인 임파워먼트는 논리적으로 분명히 충성심을 증대시켜야 할 것이다. 조직구성원들의 이직률은 임파워먼트 된 직무에서 보다 임파워먼트 되지 않은 직무에 종사하는 조직구성원들이 더 높은 것으로 나타났다.

Industry Week 사에서는 1992년에 임파워먼트를 실행하고 있는 기업 중 25%를 대상으로 실시한 조사에서 이들 회사들은 보통 50% 이상의 이직률 감소와 생산성 향상을 가져왔다는 것을 알게 되었다.

호텔 조직구성원을 대상으로 한 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 임파워먼트는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다¹¹⁸⁾. 그렇지만 안형기(2003)¹¹⁹⁾의 연구에서는 호텔주방 직원의 임파워먼트와 이직의도와의 관계는 유의적인 정(+)의 관계를 나타낸다고 하였다. 이는 기능을 보유한 주방 직원들은 업무가 숙달이 되면 될수록 자신만의 노하우가 축적되면서 주변 환경에 따른 보다 나은 직장에 대한 선호를 갖게 된다는 것을 의미한다고 할 수 있다.

117) 최은미(2009). 전계논문.

118) 이철우(2000). LMX와 임파워먼트, 직무만족, 고객지향성과의 영향관계에 관한 연구, 『관광연구저널』, 21(4), pp.321-335.

119) 안형기(2003). 『호텔 주방 조직 환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향』, 경주대학교 대학원 박사학위논문.

3) 직무스트레스와 이직의도 관련 선행연구

직원들의 만성적인 과로는 물론 고용불안, 상관이나 동료들과의 관계악화, 희롱 등과 같은 직업적인 스트레스에 대한 노출이 직원들로 하여금 스트레스를 받도록 하는 요인들이 되고 있고 일상적으로 발생하는 스트레스는 적절한 방법을 통해 해소시키지 않는 경우에 누적되게 되어 결과적으로 이직의 직접적인 원인이 될 수 있는 것이다¹²⁰⁾.

직무스트레스가 개인에게 주는 증상은 매우 다양한데 일차적이고 직접적인 것도 있지만 대부분은 간접적이고 이차적인 것으로 이어진다고 보고되고 있다. Cooper & Cartwright(2001)¹²¹⁾는 대부분의 직무스트레스가 행동적, 심리적, 생리적 결과에 악영향을 준다고 보고하였다. 직무스트레스를 받으면 개인은 직무수행의 질적 저하, 결근율 증가, 상사 및 동료와의 불화 등과 같은 경험을 하게 된다. 그러면 이차적으로 직무에 대해 싫증을 갖게 되고 직무불만족을 느끼게 되며 이직을 고려하게 된다.

직무스트레스로 인해 직원들이 의기소침, 우울, 피곤함 등의 육체적, 심리적 증상을 갖게 되는데 이는 직원들로 하여금 업무사고를 유발하는 원인이 되며 작업 및 직무 몰입의 저하로 나타나 스트레스는 결국 노사관계의 악화, 잦은 이직자의 발생, 직무성과의 저하 등 조직에 해가 되는 결과로 나타난다¹²²⁾.

Quick & Quick는 스트레스를 잘못 관리하였을 경우는 활력의 상실, 의사소통의 단절, 의사결정의 과오, 작업관계의 질을 왜곡시키게 됨으로 간접비용이 발생되어지고 이에 대한 진단과 처방이 없으면 결국 결근, 이직 등으로 나타나 조직적 직접비용을 발생시킨다고 주장하였다. 또한 Schnake 등의 학자들은 스트레스로 인하여 직원들이 의기소침, 우울, 피곤함 등의 육체적, 심리적 증상을 갖게 되는데 이는 직원들로 하여금 업무 사고를 유발하는 원인이 되며 작업 및 직무 몰입의 저하를 가져오게 됨으로써 스트레스는 결국 노사관계의 악화, 잦은 이직자의 발생, 직무성과의 저하 등 조직에 해가 되는 조직적 결과로 나타난다는 연구

120) 전창석(2011). 전계논문, p.20.

121) 전홍실(2013). 전계논문, p.24.

122) 전창석(2011). 전계논문, p.21.

결과를 밝혔다¹²³⁾.

조직에 있어서 직무스트레스는 조직의 성과 및 성장에 중요한 요인이 되고 있는데 Hurrell & Murphy의 연구에 의하면 직무에 있어 스트레스로 인한 결근, 생산성 저하, 회사의료비 지출 등의 제반비용이 연각 500억에 이른다고 하였으며 직무스트레스에 관련된 이론과 선행연구들을 보면 직무스트레스 요인은 스트레스를 유발하여 이직, 이직의도 등 부정적 결과를 초래 한다¹²⁴⁾는 것을 알 수 있다.

국내의 연구에서도 직무스트레스 요인들은 조직유효성과 이직의도 등과 같은 결과변수에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다¹²⁵⁾.

123) 김세연(2005). 진계논문, p.25.

124) 진홍실(2013). 진계논문, p.24.

125) 김형섭(2005). 『호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구』, 19(3), pp.203-225.

Ⅲ. 연구의 설계

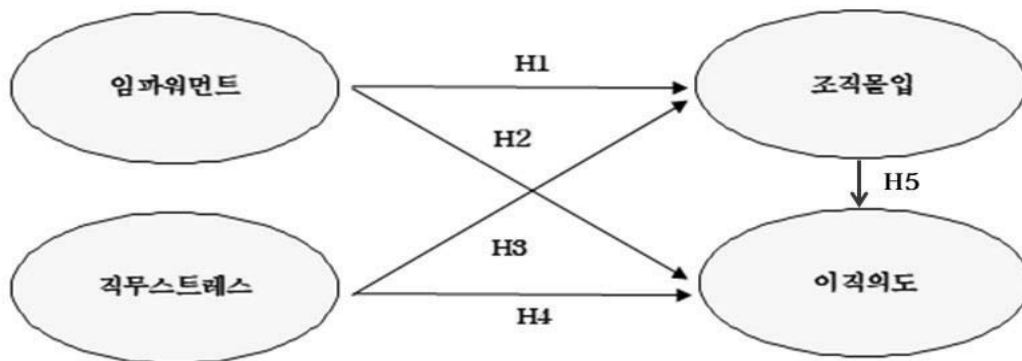
1. 연구의 모형 및 가설의 설정

1) 연구모형

현대 호텔 운영에 있어서 타 업종과는 달리 노동집약도가 상대적으로 높기 때문에 서비스가치의 생산자인 자질 있는 종사원들의 조직 충성도와 종사원들의 부족은 호텔경영에 치명적인 영향주고 있으며 이는 호텔 기업에 제반 비용 발생을 발생시키고 경영성과에 불리한 영향을 미칠 것으로 보인다. 그러므로 호텔 기업에서는 조직 충성도에 영향을 미치는 요인 파악과 이직의도를 줄일 수 있는 방안 연구와 대책 마련이 필요한 상황이다.

본 연구에서는 종사원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 있어서 상관관계를 파악하여 이를 호텔 기업에 전략적인 인적 자원관리 방안으로 제시하고 호텔 기업의 전략적인 방향성을 제언하고자 한다. 이에 따른 연구의 모형은 다음의 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



2) 연구가설

본 연구의 가설은 연구모형에 따라 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입 및 이직의도에 각각 미치는 영향을 파악하기 위해 선행연구에서의 논의된 내용을 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

가설 1. 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 임파워먼트는 이직의도에 유의한 부(-)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 직무스트레스는 조직몰입에 유의한 부(-)³의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 직무스트레스는 이직의도에 유의한 정(+)⁴의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 조직몰입은 이직의도에 유의한 부(-)⁵의 영향을 미칠 것이다.

3) 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의란 가설을 구성하고 있는 주요 개념을 실제 현상에 측정 가능하도록 관찰 가능한 상태로 정의하는 과정으로 추상적인 개념들을 측정을 위해 연구목적에 맞도록 재정립하는 것이다. 이에 본 연구에서는 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향을 규명하는데 사용된 구성개념들을 기존의 선행연구를 통하여 다음과 같이 각 변수들을 조작적으로 정의하고자 한다.

(1) 호텔 직원의 임파워먼트

본 연구에서는 호텔 직원의 임파워먼트를 ‘호텔 직원들의 업무 수행능력을 제고시키고 관리자들과의 권한을 실무자에게 위양하여 호텔 직원들이 보유하고 있는 잠재능력 창의력을 최대한 발휘케 하는 방법’으로 정의하고자 한다.

따라서 본 연구의 연구모형을 검증하기 위해 임파워먼트의 정의를 Spreitzer(1995)의 전제연구를 모델로 하여 구성요인을 본 연구에서는 개인 업무 의미성, 개인 업무 역량, 자기결정력으로 결정하고 선행 연구자 중 이윤행(2014), 함미선(2013),

김삼범(2013), 최은영(2010), 최은미(2009), 김성현(2009), 한천수(2008), 박현석(2007), 이철우(2000) 등의 연구를 참조하여 12개의 설문 문항을 도출하여 구성하였다.

호텔직원의 임파워먼트에 관한 측정문항은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 임파워먼트의 측정항목

순번	임파워먼트	출처
1	내가 맡은 업무는 나에게 중요하다.	이윤행(2014), 함미선(2013), 김삼범(2013), 최은영(2010), 최은미(2009), 김성현(2009), 한천수(2008), 박현석(2007), 이철우(2000)
2	내가 맡은 업무는 개인적으로 의미가 있다.	
3	나는 나의 업무에 흥미와 재미를 느낀다.	
4	나의 업무활동은 우리 부서에 있어서 중요한 의미가 있다.	
5	나는 내 업무에 필요한 기술에 대해 숙달되어 있다.	
6	나는 나의 업무 능력에 대해 자신감을 갖고 있다.	
7	부서에서 업무처리 시 나에게 독자적인 기회가 주어진다.	
8	나는 내 자신이 직장에서 능력이 있다고 생각 한다.	
9	나는 내 업무를 수행하는데 있어 재량권을 갖고 있다.	
10	나는 부서에서 업무처리에 영향력을 가지고 있다.	
11	나는 부서에서 업무 수행 시 스스로 의사결정을 할 수 있다.	
12	나는 내 부서에서 일어나는 일에 대해 통제력을 갖는다.	

(2) 호텔 직원의 직무스트레스

본 연구에서는 호텔 직원의 직무스트레스를 ‘호텔 직원들이 업무 환경으로부터 발생하는 요구의 불확실성과 상호 간의 역할수행에 따른 불일치 등 개인과 환경 역할 간의 부적합에 의해 유발되는 심리적 또는 생리적 불균형 상태’라고 정의하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 호텔 직원의 직무스트레스의 구성요인들은 다양하고 여러 가지로 분류되며 서로 밀접한 관계가 있기 때문에 한국인의 직업스트레스 측정도구(Korean Occupational Stress Scale : KOSS) 중 일반적이고 중요하게 고려되어 온 보상제도, 인간관계, 역할보호성으로 분류하여 선행 연구자 중 김혜련(2015), 양진만(2015), 권현숙(2014), 이태경(2014), 박승택(2012), 왕옥국(2011), 전창석(2011), 한천수(2008), 김세연(2005) 등의 연구를 참조하여 12개의 설문 문항을 도출하여 구성하였다.

호텔직원의 직무스트레스에 관한 측정문항은 <표 3-2>과 같다.

<표 3-2> 직무스트레스의 측정항목

순번	직무스트레스	출처
1	나는 나의 능력에 맞는 충분한 대우(급여, 근무조건)를 받고 있다고 생각한다.	김혜련(2015), 양진만(2015), 권현숙(2014), 이태경(2014), 박승택(2012), 왕옥국(2011), 전창석(2011), 한천수(2008), 김세연(2005)
2	우리 직장은 인사제도(승진, 부서배치 등)가 공정하고 합리적이다.	
3	업무수행에 필요한 인원의 지원이 잘 이루어지고 있다.	
4	업무 수행 중에 충분한 휴식이 주어진다.	
5	나의 상사는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	
6	나의 상사는 업무를 완만하게 처리한다.	
7	우리 부서와 타 부서 간에 업무협조가 잘 이루어진다.	
8	부서 간에는 업무와 관련된 정보 및 의사 교환이 잘 이루어지고 있다.	
9	같은 문제에 대해 두 사람 이상의 상사로부터 다른 지시를 받은 적이 없다.	
10	나의 업무에 대한 권한은 명백하게 구분되어 있다.	
11	기준이나 일관성이 있게 업무지시를 받는다.	
12	나는 능력이나 기술에 맞게 업무를 담당하고 있다.	

(3) 호텔 직원의 조직몰입

본 연구에서는 호텔 직원의 조직몰입을 ‘호텔 직원 개인과 조직 간의 관계를 단순히 경제적 교환관계 차원에서 벗어나 심리적 차원까지 포함하는 관점에서 호텔 직원의 조직에 대한 애착과 내면화’로 정의하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 호텔 직원의 조직몰입은 다양한 변인들에 의해 영향을 받고 있지만 Glisson & Durick(1988)가 분류한 직무특성, 조직특성, 개인특성을 바탕으로 개인관련변수, 직무관련변수, 조직 관련변수로 분류하고 선행 연구자 중 김혜련(2015), 권현숙(2014), 이태경(2014), 김삼범(2013), 전홍실(2013), 박승택(2012), 전창석(2011), 박현석(2007), 이철우(2000) 등의 연구를 참조하여 11개의 설문 문항을 도출하여 구성하였다.

호텔직원의 조직몰입에 관한 측정문항은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 조직몰입의 측정항목

순번	조직몰입	출처
1	나는 회사의 발전을 위해 다른 사람들보다 더 많은 노력을 기울인다.	김혜련(2015), 권현숙(2014), 이태경(2014), 김삼범(2013), 전홍실(2013), 박승택(2012), 전창석(2011), 박현석(2007), 이철우(2000)
2	나는 친구들에게 우리 회사가 근무하기 좋은 직장이라고 말할 수 있다.	
3	나는 우리 회사에 대해 충성심을 느낀다.	
4	내가 추구하는 가치와 회사가 추구하는 가치가 비슷하다.	
5	나는 우리 회사의 직원이 된 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 말할 수 있다.	
6	나는 직장으로서 이곳을 택한 것이 기쁘다.	
7	우리 회사는 나에게 큰 의미가 있다.	
8	이 회사에 강한 소속감과 애정을 느낀다.	
9	현재 회사에서 가족같이 따뜻한 느낌을 받고 있다.	
10	지금 내가 직장에 계속 근무하는 것은 내게 필요성이 있기 때문이다.	
11	우리 회사의 문제가 곧 나의 문제라고 생각 한다.	

(4) 호텔 직원의 이직의도

본 연구에서는 호텔 직원의 이직의도를 ‘호텔 직원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현재직장을 떠나려는 의도, 조직을 자발적으로 이탈하려는 의도’라고 정의하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 호텔 직원의 이직의도에 영향을 미치는 요인은 다양하나 조직 구성원의 개인적 특성, 직무성과 그리고 이직 용의성의 3가지로 분류하고 선행 연구자 중 김혜련(2015), 권현숙(2014), 이태경(2014), 김삼범(2013), 전홍실(2013), 박승택(2012), 전창석(2011), 박현석(2007), 이철우(2000) 등의 연구를 참조하여 5개의 설문 문항을 도출하여 구성하였다.

호텔 직원의 이직의도에 관한 측정문항은 <표 3-4>과 같다.

<표 3-4> 이직의도의 측정항목

순번	이직의도	출처
1	조만간 새 직장을 찾아 나설 생각을 하고 있다.	김혜련(2015), 권현숙(2014), 이태경(2014), 김삼범(2013), 전홍실(2013), 박승택(2012), 전창석(2011), 박현석(2007), 이철우(2000)
2	보다 나은 조건의 다른 직종이 주어지면 언제든지 이직 할 의사가 있다.	
3	종종 이 회사를 그만두고 싶은 생각이 든다.	
4	현재보다 조금이라도 여건이 나빠지면 나는 이 회사를 그만 둘 것이다.	
5	나는 기회가 생기면 다른 회사에서 일해보고 싶다.	

2. 자료의 수집과 분석방법

1) 설문지 구성과 자료의 측정

본 연구조사에 이용된 설문지 구성은 설계를 위해 문헌조사와 연구논문들에

대한 선행연구와 조작적 정의를 통하여 본 연구의 목적과 방법에 부합하게 수정, 보완하여 구성하였으며 설문지 구성은 일반적 사항을 포함하여 총 5개 항목으로 설정하였다. 호텔 직원의 임파워먼트에 대하여 12문항, 호텔 직원의 직무스트레스 12문항, 호텔 직원의 조직몰입 11문항, 호텔 직원의 이직의도 5문항, 인구 통계적 특성 6문항의 총 46문항으로 구성하였다. 인구 통계적 특성은 성별, 연령대의 일반적인 특성 2개 문항이며, 근무형태별 특성은 근속년수, 근무부서, 직위, 고용형태 4개의 문항을 명목척도와 서열척도를 사용하여 구성하였으며, 호텔 직원의 임파워먼트, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도에 대한 설문 문항은 등간(Likert) 5점 척도를 이용해 ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로, ‘그렇지 않다’를 2점, ‘보통이다’를 3점, ‘그렇다’를 4점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 표시하여 측정하였다.

호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 측정을 위하여 측정 항목을 김혜련(2015), 권현숙(2014), 이태경(2014), 김삼범(2013), 전홍실(2013), 박승택(2012), 전창석(2011), 박현석(2007), 이철우(2000)의 선행연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 사용하였다.

설문지의 구성에 대한 세부적인 내용은 다음의 <표 3-5>와 같다.

<표 3-5> 설문지의 구성

변수명	문항번호	문항	척도	출처
임파워먼트	I. - 1 - 12	12	등간척도 (Likert 5점)	김혜련(2015), 권현숙(2014), 이태경(2014), 김삼범(2013), 박승택(2012), 전창석(2011), 왕옥국(2011), 최은영(2010), 최은미(2009), 김성현(2009), 한천수(2008), 박현석(2007), 이철우(2000)
직무스트레스	II. - 1 - 12	12	등간척도 (Likert 5점)	
조직몰입	III. - 1 - 11	11	등간척도 (Likert 5점)	
이직의도	IV. - 1 - 5	5	등간척도 (Likert 5점)	
일반적 특성	인구통계적	VI. - 1 - 2	2	연구자 작성
	근무형태별	VI. - 3 - 6	4	

2) 자료수집 및 분석방법

본 연구의 목적을 달성하기 위한 조사방법으로 설문지법을 이용하였으며, 제주특별자치도내 오성급 호텔에서 근무하는 호텔 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 연구자가 직접 호텔을 방문하여 실행하였으며 설문 응답은 조사 대상자에게 설문 목적을 설명한 후 설문지에 표시된 지시어를 바탕으로 스스로 기입하도록 하는 자기기입법을 사용하였다.

본 연구의 실증분석을 위한 과학적 조사가 효율적으로 수행될 수 있도록 조사 자료는 다음과 같은 조사 설계에 의해서 수집하였다.

첫째, 본 연구에서 모집단은 제주도내 오성급 호텔에서 근무하는 직원들을 대상으로 설정하였다.

둘째, 본 조사에 앞서 H호텔에서 근무하고 있는 호텔 직원 30명을 대상으로 보다 정확한 내용 타당성을 확보하기 위하여 2017년 4월 3일부터 5일까지 3일간 예비조사를 실시하여, 본 연구의 모든 측정항목에 대하여 호텔 직원의 응답이 용이하게 진행될 수 있는지를 파악하여 수정·보완하였다.

셋째, 설문조사 시점은 2017년 4월 18일부터 2017년 5월 2일(15일간)까지 제주도내 5성급 호텔 9곳(R호텔, K호텔, M호텔, H호텔 2곳, L호텔, K호텔, S호텔)을 선정하여 그곳에서 근무하는 직원들을 대상으로 하여 설문지를 배포하여 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 360부를 배포하여 그 중 응답이 불성실하거나 신뢰도가 떨어지는 8부를 제외한 최종 유효표본 352부(97.8%)를 확정해 실증분석에 사용하였다.

자료수집 및 분석방법은 다음의 <표 3-6>과 같다.

<표 3-6> 자료수집 및 분석방법

구분	내용
표본	제주도내 9곳의 5성급 호텔 직원
조사기간	2017년 4월 18일 ~ 2017년 5월 2까지(15일간)
배포 설문지	360부
회수 설문지	360부(100.0%)
유효 설문지	352부(97.8%)
자료수집방법	설문지를 통한 자기기입법
분석방법	SPSS 20.0

자료의 검증을 위한 실증연구의 통계적 분석방법으로는 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 자료의 분석은 크게 조사 자료의 일반적 특성 및 기초 분석을 위해 기술적 통계분석인 빈도분석을 실시하였으며 조사항목의 내적일관성을 검증하기 위해 크론바흐 알파계수에 의한 신뢰도분석을 사용하였고 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하고 본 연구의 가설 검증을 위하여 다중 선형회귀분석과 조절회귀분석을 실시하였다.

회귀분석은 독립변수(원인)와 종속변수(결과) 간의 상호 연관성 정도를 파악하는 방법이다. 즉 한 변수의 변화가 원인이 되어 다른 변수에 어느 정도 영향을 미치는지를 측정하는 방법으로, 두 변수간의 인과관계를 분석할 때 많이 사용된다. 그리고 회귀분석은 등간척도와 비율척도로 측정된 데이터를 분석할 때 이용되며, 명목척도와 서열척도로 측정된 경우는 더미변수를 사용해 척도를 변형하여 분석할 수 있다.

IV. 분석결과

1. 표본의 특성

1) 표본의 인구 통계적 특성

<표 4-1> 표본의 인구 통계적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남성	226	64.2
	여성	126	35.8
	합계	352	100.0
연령대	20대	134	38.1
	30대	129	36.6
	40대	70	19.9
	50대 이상	19	5.4
	합계	352	100.0

호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 제주지역 5성급 호텔 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 표본의 특성을 살펴보면 남성이 226명으로 64.2%의 비율을 나타내고 있으며, 여성이 126명으로 35.8%의 비율을 차지하였다. 연령대를 살펴보면 20대가 134명으로 38.1%의 비율로 가장 높고, 30대가 129명으로 36.6%, 40대가 70명으로 19.9%, 50대 이상이 19명으로 5.4%의 비율을 나타냈다.

2) 표본의 근무형태별 특성

<표 4-2> 표본의 근무 형태별 특성

구분		빈도	퍼센트
업무부서	객실	80	22.7
	식음료	103	29.3
	조리	79	22.4
	세일즈&마케팅	11	3.1
	지원부서	66	18.8
	기타	13	3.7
	합계	352	100.0
직위	사원	182	51.7
	주임(캡틴포함)	72	20.5
	지배인급(대리)	58	16.5
	과장	31	8.8
	팀장급 이상	9	2.6
	합계	352	100.0
근무경력	3년 미만	117	33.3
	3년-5년 미만	63	17.9
	5년-10년 미만	71	20.1
	10년-15년 미만	42	11.9
	15년 이상	59	16.8
	합계	352	100.0
고용형태	정규직	262	74.4
	비정규직	90	25.6
	합계	352	100.0

표본의 업무부서를 확인한 결과 식음료부서가 103명으로 29.3%, 가장 많은 비율을 나타냈고 객실부서가 80명으로 22.7%, 조리부서가 79명으로 22.4%, 지원부서가 66명으로 18.8%의 비율을 나타냈다. 직위는 사원이 182명으로 51.7%의 가장 많은 비율을 나타내고 있으며, 주임(캡틴포함)이 72명으로 20.5%, 지배인급(대리)이 58명으로 16.5%, 과장이 31명으로 8.8%, 팀장급 이상이 9명으로 2.6%의 비율을 나타냈다. 근무경력에서는 3년 미만이 117명으로 33.3%, 3년-5년 미만이 63

명으로 17.9%, 5년-10년 미만이 71명으로 20.1%, 10년-15년 미만이 42명으로 11.9%, 15년 이상이 59명으로 16.8%의 비율을 나타냈다. 고용형태를 살펴보면 정규직이 262명으로 74.4%의 비율을 나타냈고, 비정규직이 90명으로 25.6%의 비율을 나타냈다.

2. 측정항목의 신뢰도 및 타당성 분석

1) 임파워먼트의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-3> 임파워먼트의 신뢰도 및 타당성 분석

구분	요인 적재치		공통성	항목삭제 시 신뢰도계수	신뢰도계수	
	1	2				
역량 및 자기 결정력	임10. 영향력	.806	.189	.686	.882	.900
	임9. 재량	.792	.166	.654	.884	
	임12. 통제력	.791	.139	.645	.887	
	임11. 의사결정	.789	.227	.674	.882	
	임8. 능력	.680	.358	.590	.886	
	임7. 기회	.637	.393	.561	.889	
	임5. 기술	.608	.301	.590	.894	
	임6. 자신감	.596	.439	.548	.890	
의미성	임1. 중요성	.200	.842	.749	.770	.838
	임2. 의미성	.261	.811	.726	.773	
	임4. 중요성	.273	.726	.601	.803	
	임3. 흥미, 재미	.202	.722	.563	.821	
고유치		6.048	1.411	전체분산성명력=62.160		
분산설명력		50.403	11.757			

KMO=.908, Bartlett의 근사 카이제곱=2232.859, df=66, 유의수준=.000***

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

임파워먼트에 대한 신뢰성 분석 결과 신뢰도계수가 1요인은 .900, 2요인은 .838의 값을 나타내어 신뢰성은 매우 높은 것으로 나타났다. 타당성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시한 결과 KMO는 .908로 .5보다 높은 값을 나타냈고 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타냈다. 1요인의 경우 고유치가 6.048로 50.403의 분산설명력을 나타냈고, 2요인의 경우 고유치 1.411로 분산설명력 11.757의 값을 나타냈고 전체분산설명력은 62.160의 값을 나타냈다. 요인 값을 살펴보면 1요인은 “역량 및 자기결정력”이라 명명하였고, 2요인은 “의미성”이라고 명명하였다.

2) 직무스트레스의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-4> 직무스트레스의 신뢰도 및 타당성 분석

구분		요인 적재치			공통성	항목삭제 시 신뢰도계수	신뢰도계수
		1	2	3			
보상 제도	스3. 지원	.820	.108	.138	.702	.674	.779'
	스1. 대우	.726	.157	.156	.577	.721	
	스4. 휴식	.682	.077	.089	.479	.767	
	스2. 인사제도	.676	.304	.162	.576	.731	
인간 관계	스6. 업무처리	.077	.854	.189	.772	.748	.797
	스5. 업무도움	.146	.846	.153	.761	.741	
	스7. 업무협조	.428	.529	.246	.523	.749	
	스8. 의사교환	.464	.515	.284	.561	.746	
역할 모호성	스12. 업무담당	.059	.222	.805	.700	.642	.742
	스10. 업무권한	.100	.225	.771	.655	.656	
	스11. 일관성	.263	.303	.707	.661	.620	
	스9. 업무지시	.392	-.077	.513	.423	.774	
고유치		4.860	1.417	1.113	전체분산설명력=62.160		
분산설명력		40.501	11.812	9.275			

KMO=.845, Bartlett의 근사 카이제곱=1609.465, df=66, 유의수준=.000***

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

스트레스에 대한 신뢰성 분석 결과 신뢰도계수가 1요인은 .779, 2요인은 .797, 3요인은 .742로 모두 .7 이상의 높은 신뢰도 값을 나타냈다. 타당성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시한 결과 KMO는 .845로 .5보다 높은 값을 나타냈고 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타냈다. 1요인의 경우 고유치가 4.860으로 40.501의 분산설명력을 나타냈고, 2요인의 경우 고유치 1.417로 분산설명력 11.812, 3요인이 고유치 1.113으로 9.275의 값을 나타냈고 전체분산설명력은 62.160의 값을 나타냈다. 요인별로 살펴보면 1요인은 “보상제도”라 명명하였고, 2요인은 “인간관계”라고 명명하였고, 3요인은 “역할보호성”이라고 명명하였다.

3) 조직몰입의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-5> 조직몰입의 신뢰도 및 타당성 분석

구분	요인 적재치	공통성	항목삭제 시 신뢰도계수	신뢰도계수	
	1				
조직몰입	몰6. 직장선택	.845	.713	.881	.901
	몰5. 자랑스러움	.843	.711	.881	
	몰3. 충성심	.821	.675	.882	
	몰7. 의미성	.810	.656	.884	
	몰2. 추천	.799	.639	.885	
	몰4. 가치일치	.700	.489	.895	
	몰11. 문제일치	.668	.446	.898	
	몰9. 가족	.664	.440	.899	
고유치	4.770				
분산설명력	59.620				

KMO=.903, Bartlett의 근사 카이제곱=1540.384, df=28, 유의수준=.000***

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

조직몰입에 대한 신뢰성 분석 결과 신뢰도계수가 1개 요인으로 추출되었으며 신뢰도계수는 .901이며 타당성 분석결과 고유치는 4.770으로 분산설명력은 59.620

의 값을 나타냈다. 타당성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시한 결과 KMO는 .903으로 .5보다 높은 값을 나타냈고 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타냈다. 1개의 요인으로 묶은 요인명은 “조직몰입”으로 명명하였다.

4) 이직의도의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-6> 이직의도의 신뢰도 및 타당성 분석

구분		요인 적재치	공통성	항목삭제 시 신뢰도계수	신뢰도계수
		1			
이직의도	이2. 조건고려	.874	.764	.847	.886
	이3. 이직생각	.854	.729	.854	
	이4. 여건고려	.841	.707	.858	
	이1. 직장	.796	.633	.871	
	이5. 직장기회	.776	.603	.876	
고유치		3.436			
분산설명력		68.724			

KMO=.867, Bartlett의 근사 카이제곱=920.242, df=10, 유의수준=.000***

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

이직의도에 대한 신뢰성 분석 결과 신뢰도계수가 1개 요인으로 추출되었으며 신뢰도계수는 .886이며 타당성 분석결과 고유치는 3.436으로 분산설명력은 68.724의 값을 나타냈다. 타당성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시한 결과 KMO는 .867로 .5보다 높은 값을 나타냈고 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타냈다. 1개의 요인으로 묶은 요인명은 “이직의도”라고 명명하였다.

3. 연구가설의 검증 결과

1) 가설 1의 검증

호텔 직원의 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중선형회귀분석을 실시하였다. 다중선형회귀분석 시 독립변수 간의 공선성이 있는지 확인한 결과 VIF값이 모두 3 미만의 값을 나타내어 독립변수 간에는 독립성이 확보된 것을 확인할 수 있다. 설명력은 수정된 R²의 값은 19.6%이며 이에 대한 F값은 43.173이고 이는 p<.001 수준을 나타내어 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있다. 요인별로 살펴보면 “역량 및 자기결정력” 요인이 p<.001 수준에서 .270의 회계계수 값을 나타냈고, “의미성”이 p<.001 수준에서 .247의 값을 나타내었다. 이는 곧 임파워먼트의 “역량 및 자기결정력”과 “의미성”이 모두 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설1은 채택되었다.

<표 4-7> 가설 1의 검증

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			공차	VIF
조직몰입	(상수)	1.344	.210		6.388	.000		
	역량 및 자기결정력	.270	.062	.262	4.358	.000***	.645	1.550
	의미성	.247	.062	.240	3.994	.000***	.645	1.550
R=.448 Adjusted R ² =.196 F=43.173 p=.000								

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

2) 가설 2의 검증

호텔 직원의 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중선형회귀분석을 실시하였다. 다중선형회귀분석 시 독립변수 간의 공선성이 있는지 확인한 결과 VIF값이 모두 3 미만의 값을 나타내어 독립변수 간에는 독립성이

확보된 것을 확인할 수 있다. 설명력은 수정된 R²의 값은 3.4%이며 이에 대한 F값은 7.094이고 이는 p<.001 수준을 나타내어 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있지만 설명력은 다소 낮은 값을 나타냈다. 요인별로 살펴보면 “의미성”만이 p<.05 수준에서 -.193의 값을 나타내었다. 이는 곧 임파워먼트의 “의미성”만이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설2은 부분 채택되었다.

<표 4-8> 가설 2의 검증

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			공차	VIF
이직의도	(상수)	4.295	.281		15.310	.000		
	역량 및 자기 결정력	-.081	.083	-.064	-.970	.333	.642	1.557
	의미성	-.193	.083	-.155	-2.337	.020*	.642	1.557
		R=.200	Adjusted R ² =.034	F=7.094	p=.000			

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

3) 가설 3의 검증

호텔 직원의 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중 선형회귀분석을 실시하였다. 다중선형회귀분석 시 독립변수 간의 공선성이 있는지 확인한 결과 VIF값이 모두 3 미만의 값을 나타내어 독립변수 간에는 독립성이 확보된 것을 확인할 수 있다. 설명력은 수정된 R²의 값은 47.6%이며 이에 대한 F값은 105.559이고 이는 p<.001 수준을 나타내어 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있다. 요인별로 살펴보면 “보상제도” 요인이 p<.001 수준에서 -.342의 회계계수 값을 나타냈고, “역할보호성”이 p<.001 수준에서 -.337의 값을 나타냈고, 인간관계가 p<.001 수준에서 -.178의

회귀계수 값을 나타냈다. 이는 곧 직무스트레스의 보상제도, 인간관계, 역할보호성이 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설3은 채택되었다. 특히 다른 요인에 비해 상대적으로 보상제도의 스트레스 요인이 가장 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

<표 4-9> 가설 3의 검증

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			공차	VIF
조직몰입	(상수)	5.776	.145		39.877	.000		
	보상제도	-.342	.046	-.348	-7.399	.000***	.685	1.460
	인간관계	-.178	.048	-.182	-3.666	.000***	.616	1.623
	역할 보호성	-.337	.052	-.312	-6.497	.000***	.657	1.523
		R=.693	Adjusted R ² =.476	F=105.559	p=.000			

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

4) 가설 4의 검증

호텔 직원의 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중 선형회귀분석을 실시하였다. 다중선형회귀분석 시 독립변수 간의 공선성이 있는지 확인한 결과 VIF값이 모두 3 미만의 값을 나타내어 독립변수 간에는 독립성이 확보된 것을 확인할 수 있다. 설명력은 수정된 R²의 값은 22.8%이며 이에 대한 F값은 34.886이고 이는 p<.001 수준을 나타내어 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있다. 요인별로 살펴보면 “보상제도” 요인이 p<.001 수준에서 .377의 가장 높은 회귀계수 값을 나타냈고, “인간관계”가 p<.01 수준에서 .192의 값을 나타냈고, 역할보호성은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다. 이는 곧 직무스트레스의 보상제도, 인간관계가 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설4는 부분 채택되었다.

<표 4-10> 가설 4의 검증

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계		
	B	표준 오차	베타			공차	VIF	
이직의도	(상수)	1.172	.214		5.482	.000		
	보상제도	.377	.068	.316	5.533	.000***	.689	1.452
	인간관계	.192	.071	.164	2.717	.007**	.616	1.622
	역할 모호성	.127	.076	.097	1.667	.096	.661	1.514
		R=.485	Adjusted R ² =.228	F=34.886	p=.000			

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

5) 가설 5의 검증

호텔 직원의 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향을 파악하기 위한 가설5의 검증은 단순선형회귀분석을 이용하였다. 분석결과 수정된 R²값은 36.6%이며 이에 대한 F값은 203.397이고 p<.001 수준을 나타내어 회귀식은 유효한 것으로 판단되었다.

조직몰입이 이직의도에 미치는 영향정도인 회귀계수 값을 살펴보면 -.730이고 이에 대한 t값은 -14.262이고 p<.001 수준을 나타내었다. 이는 곧 조직몰입이 이직의도에 부(-)의 유의한 영향을 미친다는 것으로 가설5는 채택되었다.

<표 4-11> 가설 5의 검증

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	
	B	표준 오차	베타			
이직의도	(상수)	5.643	.170		33.173	.000
	조직몰입	-.730	.051	-.607	-14.262	.000***
		R=.607	Adjusted R ² =.366	F=203.397	p=.000	

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

4. 가설 검증의 요약

본 연구는 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보기 위하여 3장에서 제시된 연구모형에 관한 구체적인 가설들을 실증적 통계분석을 실시하였다.

분석결과에 따라 임파워먼트는 호텔 직원의 역량 및 자기결정력, 의미성의 요인이 추출되었으며 직무스트레스는 보상제도, 인간관계, 역할보호성으로 요인이 추출되었다. 그리고 이러한 변수를 구성하고 있는 요인들이 호텔 직원의 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시키는데 어떠한 영향을 미치는지 확인을 위하여 조직몰입과 이직의도의 영향 요인으로 추출되었다.

본 연구의 가설 검증의 결과를 살펴보면 다음과 같이 <표 4-15>와 같이 요약할 수 있다.

<표 4-12> 가설검증의 요약

구분	내용	채택여부
가설 1	임파워먼트는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 2	임파워먼트는 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 3	직무스트레스는 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	직무스트레스는 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 5	조직몰입은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택

첫째, 본 연구의 가설 검증을 위해 요인분석, 선형회귀분석, 조절효과회귀분석을 실시하였으며 임파워먼트의 하위요인에 역량 및 자기결정력, 의미성의 2가지 요인으로 그리고, 직무스트레스는 보상제도, 인간관계, 역할보호성의 3가지 요인으로 공선성 분석을 실시한 결과 모두 독립변수간의 독립성을 확보하였다.

둘째, 가설 1과 관련하여 호텔 직원의 임파워먼트가 조직몰입에 영향을 미치는

것으로 나타났다. 이는 임파워먼트의 요인으로 분류된 “역량 및 자기결정력”과 “의미성”이 모두 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 의미로 호텔 직원에게 “역량 및 자기결정력”을 부여하고 조직에 대한 “의미성”을 키워줌으로서 호텔 직원이 조직에 대한 몰입도를 높일 수 있고 그로 인해 조직에 대한 충성도에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 볼 수 있을 것이다. 이러한 연구결과는 기존 연구의 이론적 근거를 뒷받침 할 수 있을 것이다.

셋째, 가설 2와 관련하여 호텔 직원의 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향에서는 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있지만 “의미성”만이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 호텔 직원의 이직의도를 결정하는데 있어 본인의 “역량 및 자기결정력” 보다는 개인의 호텔 업무에 대한 신념과 정신적인 “의미성”이 이직의도에 더 크게 영향을 주는 것으로 기존의 연구결과와는 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 현대 호텔 시스템적인 부분에서 과거와는 다르게 업무, 평가, 프로세스에서 평준화 및 시스템화 되어있어 개인의 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다.

넷째, 가설 3과 관련하여 호텔 직원의 직무스트레스가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 곧 직무스트레스의 요인인 “보상제도”, “인간관계”, “역할모호성”이 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 호텔 직원의 개인과 조직 내·외적 갈등 분위기에서 오는 심리적, 물질적 직무스트레스가 커지는 만큼 호텔 직원의 조직에 대한 몰입도는 상반되게 낮아진다고 볼 수 있을 것이다. 특히 요즘은 고객으로부터 받는 정신적 스트레스에 의한 개인의 스트레스가 가중되면서 더욱더 호텔 조직에 대한 집중도와 관심이 저하되면서 조직에 대한 몰입도가 낮아진다고 볼 수 있다.

다섯째, 가설 4와 관련하여 호텔 직원의 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향에서 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있지만 직무스트레스의 요인 중 “보상제도”와 “인간관계”만이 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설 2의 검증 결과에서와 같이 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향에서도 과거와는 다르게 현대에 있어 업무적으로 시스템화 되어있어 보편화 및 정립화되어 있는 개인의 역할과 관련된 부분들은 기존의 연구결과와는 조금은 상이하게 이직의도에 영향을 많이 미치지 않은 것으로 나타났다. 그래서 이는

호텔 산업에서의 호텔 직원들의 업무는 학습과 발전을 통해 전문화되어졌고 사회에 인식화되지 않았나 하는 생각을 하게 된다.

여섯째, 가설 5과 관련하여 호텔의 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향에서는 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 앞의 가설 1에서 4까지의 가설 검증에서 보듯이 호텔 직원이 조직에 몰입할 수 있는 임파워먼트를 부여하고 조직몰입에 저해되는 직무스트레스를 제거해 주어 조직에 대한 심리적, 정신적 신뢰도를 쌓게 해 주면 그로인한 이직의도는 줄어들 수 있다는 것을 보여주며 그러기 위해서 조직 차원에서의 직원들에 대한 지속적 투자와 관리가 반드시 동반되어야 할 것이다.

V. 결 론

1. 연구의 요약

본 연구의 목적은 제주지역 5성급 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 있어서 급변하고 있는 외부 경쟁 환경에 대하여 경쟁력을 갖추고 지속적 역량강화를 위한 유연하고 효율적인 인적관리 방안에 대한 조사를 위해 제주도 내 5성급호텔 직원들을 대상으로 하여 관련 관계를 규명하고 향후 관련 방향과 시사점을 제시하는데 목적을 두었다.

본 연구는 제주도내 9곳의 5성급 호텔을 선정하여 5성급 호텔에 근무하는 직원 총 360명을 대상으로 2017년 4월 18일부터 2017년 5월 2일까지 총 15일간 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 360부 중 360부(100.0%)를 회수하였으며, 그 중 응답이 불성실하거나 신뢰도가 떨어지는 8부를 제외한 최종 유효표본 352부(97.8%)를 확정해 실증분석에 사용하였다.

실증분석의 통계적 분석방법으로는 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 자료의 분석은 크게 조사 자료의 일반적 특성 및 기초분석을 위해 기술적 통계분석인 빈도분석을 실시하였으며, 조사항목의 내적일관성 및 신뢰성을 검증하기 위해 크론바흐 알파계수에 의한 신뢰도 분석을 사용하였으며, 탐색적 요인분석을 이용하여 타당성 검증을 진행하였고 본 연구의 가설을 검증하기 위해 요인 분석, 선형회귀분석, 조절효과회귀분석을 실시하였다.

2. 분석결과

첫째, 가설 1과 관련하여 호텔 직원의 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향을

분석한 결과 임파워먼트의 요인으로 분류된 “역량 및 자기결정력”과 “의미성”이 모두 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설1은 채택되었으며 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있다.

둘째, 가설 2와 관련하여 호텔 직원의 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과 임파워먼트의 요인 중 “의미성”만이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 2는 부분 채택되었고 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있지만 설명력은 다소 낮은 값을 나타내는 것을 확인할 수 있었다.

셋째, 가설 3와 관련하여 호텔 직원의 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 직무스트레스의 요인으로 분류된 “보상관계”, “인간관계”와 “역할모호성”이 모두 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설3은 채택되었으며 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있다.

넷째, 가설 4와 관련하여 호텔 직원의 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과 직무스트레스의 요인으로 분류된 “보상관계”, “인간관계”와 “역할모호성” 중 “보상관계”와 “인간관계”만이 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 4는 부분 채택되었으며 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향 관계는 유효한 것을 확인할 수 있었다.

다섯째, 가설 5와 관련하여 호텔 직원의 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과 조직몰입이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설5는 채택되었다.

호텔 직원들의 임파워먼트, 직무스트레스와 조직몰입과 이직의도에 일정한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 특히 임파워먼트와 직무스트레스는 호텔 직원들의 이직의도 보다는 조직몰입에 미치는 영향이 더 높은 것으로 확인되어 호텔 직원의 직접적인 이직의도에는 별도의 영향 요인이 존재함을 알 수 있었다. 그리고 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향관계를 보면 호텔 직원의 조직몰입 정도의 차이가 호텔 직원의 이직의도에 중요한 역할을 함을 알 수 있었다.

이와 같이 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스의 요인들 중에 심리적요인

과 실질적 요인들이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향을 입증하는데 근거와 결과를 보여주고 있다.

오늘날 호텔 기업 간에 경쟁으로 인한 위기의식에 직면하는 이때, 경쟁전략이 철저히 요구되며 이에 고객 서비스 접점에 근무하는 직원들의 충성심과 열정, 주인의식의 고취를 위한 회사의 노력은 반드시 필요하며 이를 통한 조직몰입의 강화는 호텔 직원들의 이직의도를 줄일 수 있는 방법으로 장기적 호텔의 안정화를 꾀할 수 있음을 인지하고 호텔 기업차원에서의 전반적 조직안정화에 최상의 투자를 아끼지 않아야 할 것이다.

본 연구에서는 임파워먼트, 직무스트레스, 직무몰입, 이직의도를 호텔 조직 구성원의 개인적인 심리적인 상태에 집중하여 살펴보았다. 호텔 직원들은 다른 조직에 비해 고객과의 직접 접촉이 많기 때문에 개인 심리적 긴장이 클 수 있으며 종사원 개인의 심리적 상태가 고객만족도에 직접 영향을 줄 수 있기 때문에 종사원의 심리상태는 다른 기업에 비해 더욱 중요하다고 할 수 있다. 본 연구에서도 임파워먼트와 직무스트레스가 직무몰입과 이직의도에 직접적인 영향을 준다는 것이 확인되었으며 이는 곧 호텔종사원 개인에 대한 심리적 안정을 위한 효율적인 인적자원관리 프로그램이 운영되어야 할 당위성을 확인할 수 있었다.

본 연구를 통하여 호텔 직원의 직무와 관련된 다양한 환경 속에서 느끼는 임파워먼트의 필요성 인식과 직무 스트레스 요인을 분석하고, 이에 따른 결과와 조직몰입 및 이직의도와 관련된 다양한 변수들과의 상관관계를 규명하여 호텔 직원들이 보다 능률적인 근무환경이 될 수 있도록 제시하는데 도움이 될 것으로 사료된다.

3. 시사점

본 연구의 선행연구를 바탕으로 분석결과를 살펴보면 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 호텔 직원의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향과 또한 호텔 직원의 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향에 있어서 실증적 통계 분석한 결

과를 바탕으로 몇 가지 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 호텔은 다른 산업에 비교해서 대표적인 노동 집약적 기업이며 고객과의 접점에서 호텔 직원들의 서비스를 통해 매출이 창출되는 서비스 산업이다. 그렇기에 그 안에서 매출을 창출하는 호텔 직원들의 인적자원 관리는 매우 중요한 것으로 호텔 직원들의 임파워먼트와 직무스트레스의 관리는 호텔 직원들이 조직 몰입과 이직의도에 상당한 영향을 줄 수 있다는 점이 많은 선행연구와 본 연구를 통해서 알 수가 있다. 또한 기존의 선행연구들과 본 연구의 실증분석에서 살펴보았듯이 호텔 기업에서 효율적인 인적자원관리를 위해서 적절한 임파워먼트의 부여와 직무스트레스의 조절은 지속적으로 노력을 할 필요성이 있으며 이를 통해 호텔 직원들이 조직에 대한 몰입도를 높이면 호텔 직원의 애사심 고취와 이직률을 줄이는 안정적인 고용정책을 펼 수 있다고 할 수 있겠다.

둘째, 본 연구에서 나타난 결과를 보면 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 호텔 직원의 이직의도에 미치는 영향이 선행 연구에서와 같이 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스의 채택된 요인들 모두가 직접적으로 호텔 직원의 이직의도에 영향을 미치는 것은 아니라는 결과를 볼 수 있었다. 이는 요즘의 호텔 직원들의 이직의도에 미치는 영향들이 점차 주관적으로 정립된 가치관에 따른 요인들과 현실성을 고려한 실질적인 직·간접적인 요인으로 대두되고 있음을 알 수 있었다. 그러기에 호텔 직원들의 직접적인 관리에 있어서 과거의 호텔에 매출이나 업무적인 부분에 치우치는 직원 교육이라든가 상징적이고 강요적인 관리보다는 호텔 직원들의 개개인의 업무적 발전뿐만 아니라 비업무적인 발전, 즉 호텔 직원들의 관심과 흥미를 끌 수 있어 조직에 충성할 수 있는 교육이나 관리 방안을 호텔 직원들과 함께 동참하여 모색하고 그에 따른 다양한 프로그램을 개발하고 진행해야 될 것으로 판단된다.

셋째, 호텔 직원들의 임파워먼트를 높이고 직무스트레스를 낮춰 조직에 대한 몰입과 이를 통한 이직의도를 줄이기 위해서는 호텔의 관리자 위주의 일방적인 개선과 발전 지향 보다는 관리자를 포함한 전사적 차원에서의 참여를 통해 주인 의식을 가질 수 있도록 유도하는 것이 우선적으로 필요하다. 그러기 위해서는 경영진의 관점에서 직원들에 대한 적극적인 투자가 이루어져야 될 것이며 동시에 호텔 직원들의 참여를 독려할 수 있는 방안 모색 및 열린 정책을 펼쳐야 할 것

이다. 그리고 이런 개선과 발전은 문제점 개선 및 긍정적 재방향 모색을 통해 지속적으로 활성화함으로써 보다 조직에 긍정적인 효과를 가져 올 수 있을 것이며 호텔의 경쟁력 강화에 중요한 모티브이션이 될 것으로 여겨진다.

4. 연구의 한계 및 제언

본 연구를 진행함에 있어서 다음과 같은 연구의 한계점을 가지며 향후 연구에서는 이를 보완하여 연구가 지속되었으면 한다.

첫째, 본 연구는 제주도내 9곳의 특급호텔 직원만을 대상으로 한정하여 조사하였기에 지역적 편중성과 제한된 연구를 하였다는 점에서 본 연구의 결과를 일반화 하는데 다소 무리가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 국내의 다양한 지역별 특급 호텔의 표본을 추출하여 연구를 진행할 필요가 있겠다.

둘째, 설문 항목을 연구함에 있어서 기존 선행연구를 바탕으로 작성하였으나 주된 연구대상인 호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스의 특성을 충분히 이해하기에는 부족함이 있으며 특히 상관관계에 있는 호텔 직원의 조직몰입과 이직의도에의 영향을 반영하는 변수의 다양성이 부족했던 것이 한계가 있다고 볼 수 있겠다. 따라서 향후 연구에서는 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 변수들의 세부적 요건들을 조사하여 적용시킴으로서 좀 더 다양한 연구가 이루어 질수 있을 것이라 판단이 된다.

셋째, 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 설문지 조사방법을 통한 표본조사를 실시하였으나 일정부분 한계점을 갖는다. 설문조사를 실시하여 자료를 수집하는 것은 연구의 목적을 달성하기 위한 효과적인 방법이지만 설문응답자의 응답자세에 따른 문항에 대한 이해도가 떨어지고 답변에 주관적인 요소가 많이 첨가되는 등의 오류가 존재할 가능성이 크다는 점이 그러하다. 향후 앞으로의 연구에서는 이러한 점을 보완하기 위해서 설문지 구성의 다양화와 복수의 심층 면접, 관찰 등의 질적 연구가 병행된다면 보다 깊이 있고 객관적인 연구 결과를 얻을 수 있

을 것이다.

넷째, 모집단에 있어서 응답자들의 분포가 직급, 부서, 연령대, 성별, 고용형태 등에서 고르지 못하고 편중되는 결과를 보이는데 이로 인한 연구의 신뢰도 및 타당성에서 믿음을 줄 수 없고 호텔 전체 직원의 연구 주제에 따른 특성을 제대로 반영하는데 다소 미흡한 부분이 있을 수 있음을 시사하고 있다.

이러한 연구의 한계점을 토대로 하여 향후 연구에서는 좀 더 다양한 등급의 호텔 직원들로 표본 대상의 수를 확대하여 연구를 실시한다면 현재의 연구보다 보다 높은 신뢰도를 가지고 정확한 분석을 할 수 있을 것이다.

그러나 연구대상과 연구 개념의 한정성에도 불구하고 본 연구는 호텔 직원의 개인적 심리 변수들 간의 영향관계를 규명하는데 기여하였으며, 본 연구를 바탕으로 호텔 직원의 효율적 관리를 위한 조직 내의 정책 마련의 필요성을 확인할 수 있었다.

< 참고 문헌 >

1. 국내문헌

- 국효영(2008). 『호텔종사원의 직무스트레스가 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 안양대학교 대학원 관광경영학과 석사학위논문.
- 권현숙(2014). 『아동복지시설 사회복지사의 조직스트레스 요인이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향』, 청주대학교 대학원 석사학위논문, p.12.
- 권형섭(2006). 『변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김광철(2000). 『관광호텔 종사원의 직무특성이 직무스트레스에 미치는 효과에 관한 연구』, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 김삼범(2013). 『윈도우베이커리 종사원의 임파워먼트가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향』, 청운대학교 산업기술경영대학원 석사학위논문, p.14.
- 김성현(2009). 『한식 종사원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 초당대학교 산업대학원, 석사학위논문, p.19. 재인용.
- 김성희(2001). 『사회복지사의 조직헌신과 이직의도에 관한 연구 :지역사회복지관을 중심으로』, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김세연(2005). 『호텔종사원의 직무스트레스가 직무만족 및 이직성향에 미치는 영향』, 계명대학교 대학원 관광경영학과 석사학위논문.
- 김영진(2006). 『직무스트레스가 혁신 행동에 미치는 영향에 관한 연구』, 경남대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김영철(2001). 『식음료 서비스 종사자의 직무스트레스와 이직의도 연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김은정(2004). 『호텔기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 석사학위논문.

- 김진성(1998). 스트레스 누적에 따른 근로자의 이직행동. 『산업관계연구』, 9(1), pp.17-30.
- 김형섭(2005). 『호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구』, 19(3), pp.203-225.
- 김홍범 · 이은영 · 조효연(2010). 호텔 여성 종사원의 직무스트레스 영향 요인에 관한 연구. 『관광 · 레저연구』, 22(5), pp.41 - 58.
- 김홍식(2005). 『병원 근로자의 직무스트레스가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향』, 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 노경섭(2015). 『논문통계분석 SPSS & AMOS 21』, 서울: 한빛아카데미, p159, p.207.
- 박동서(2001). 『인사행정론』, 법무사, pp.367-370.
- 박선혜(2007). 『직무스트레스와 직무만족 사이의 관계 :공공부문과 민간부문 사회 복지사의 경우』, 대구대학교 대학원 석사학위논문.
- 박승택(2012). 『사회복지사의 이직의도와 소진에 영향을 미치는 요인』, 원광대학교 대학원 사회복지학과 박사학위논문, p.19.
- 박운성(1998). 직무만족 및 직무성과에 대한 기업문화특성의 영향, 『논집』, 25(1), pp.1225-4703.
- 박원우(1992). 『임파워먼트: 파워 다툼에서 파워 증대로의 사고 · 행동진환』, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소.
- 박원우(1997). 임파워먼트, 개념정립 및 실천방법 모색. 『경영학연구』, 26(1), pp.115-138.
- 박원우(1998). 『임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색』, 서울대학교 경영대학 경영학연구, 26(1), p.37.
- 박정아(1995). 관광업체 종사원의 커뮤니케이션과 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향. 『관광연구』, 5, p.126.
- 박현석(2007). 『내부마케팅과 임파워먼트가 사원의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향』, 대구카톨릭대학교 대학원 식품가공학과 석사학위논문, p.2.
- 서홍석(2002). 『사회복지사의 직무스트레스 요인과 직무 만족도의 관계에 관한

- 연구』, 경기대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 손미애·신흥철(2013). 호텔종사원의 DISC유형에 따른 직무스트레스 차이에 관한 연구. 『호텔관광연구』, 15(3), pp.214 - 236.
- 신유근(1994). 『인사관리』, 경문사, pp.537-554.
- 신유근(1995). 『조직론행동론』, 서울: 다산출판사.
- 안형기(2003). 『호텔 주방조직 환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향』, 경주대학교 대학원 박사학위논문.
- 양인택(2003). 『호텔종사원의 직무스트레스 요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 옥원호·김석용(2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 조직몰입에 관한 연구, 『한국행정학보』, 35(4), pp.355-373.
- 왕옥국(2011). 『호텔종사원의 직무스트레스가 이직의도 및 직무몰입에 미치는 영향에 관한연구』, 경희대학교 대학원 호텔경영학과 석사학위논문, p.9.
- 유숙자(1999). 『사회복지사의 직무스트레스와 직무 만족과의 관계 연구 :직무스트레스의 역할요인을 중심으로』, 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 유희철(2002). 『호텔종사원의 성격 유형에 따른 직무스트레스에 관한 연구』, 동국대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이기효.(1995). 『이직의도 인과모형에 관한 연구』, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이동열(2007). 『호텔 조리 종사원의 직무스트레스가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 이명신(2004). 사회복지사의 소진과정(Burnout Process)모델: 직업관련 스트레스 요인, 직무스트레스와 전문직 효능성에 의한 소진경로 분석, 『한국사회복지학』, 56(4), pp.5-34.
- 이상동(2008). 『호텔종사원의 변혁적 리더십과 셀프리더십이 임파워먼트와 직무성과에 미치는 영향』, 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 이성희(2001). 『관광호텔 종사원의 직무스트레스에 관한 연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 이정욱(2007). 『역할스트레스가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향』, 단국대학

- 교 대학원 석사학위논문.
- 이철우(2000). 『호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 동아대학교 경영대학원 관광경영학과 석사학위논문, p.11.
- 이철우(2000). LMX와 임파워먼트, 직무만족, 고객지향성과의 영향관계에 관한 연구. 『관광연구저널』, 21(4), pp.321-335.
- 이철우(2001). 임파워먼트가 호텔 조직구성원에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국관광·레저연구』, 13(1), pp.225-240.
- 이태경(2014). 『상업 스포츠센터 종사자의 직무스트레스, 조직몰입 및 의직의도의 관계』, 인천대학교 대학원 체육학과 석사학위논문, p.18.
- 이현철·채순화(2011). 변혁적 리더십이 다중조직몰입에 미치는 영향-임파워먼트의 매개효과 검증, 『세무회계연구』, 30, pp.141-166. 재인용.
- 임주희(2007). 『보육교사의 직무만족과 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향 연구』, 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위 논문.
- 장세진(2002). 우리나라 근로자들의 직무스트레스 현황 및 실태, 『춘계심포지엄 발표문』, 대한예방의학회, pp.9-36.
- 장세진·고상백·강동묵·김성아·강명근·이철갑·정진주·조정진·손미아·채창호·김정원·김정일·김형수·노상철·박재범·우종민·김수·김정연·하미나·박정선·이경용·김형렬·공정옥·김인아·김정수·박호·숙정·손동국(2005), 『한국인 직무스트레스 측정도구의 개발 및 표준화』, 『한산업의학회지』, 17(4), pp.297-317.
- 전창석(2011). 『내부마케팅, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도와와의 관계에 관한 연구』, 대구카톨릭대학교 대학원 식품가공학과 석사학위논문, p.18.
- 전홍실(2013). 『콜센터 상담원의 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향』, 숭실대학교 일반대학원 석사학위논문, p.2.
- 채지혜(2002). 『호텔종사원의 직무스트레스와 이직의도에 관한 부서별 비교분석』, 경기대학교 대학원 호텔경영학과 석사학위논문.
- 천순덕(2005). 『직무스트레스 요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 관광학과

- 박사학위논문.
- 최성문(2005). 『직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 공정성을 매개변수로 하여』, 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 최은미(2009). 『상사의 리더십 유형이 조리사의 임파워먼트, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향』, 경희대학교 관광대학원 조리외식경영학과 석사학위논문, p.21.
- 최은영(2010). 『호텔종사원의 임파워먼트를 통한 직무태도가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향』, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문, p.10.
- 태설경(2010). 『조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 중국 기업을 대상으로』, 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 한천수(2008). 『조리사의 임파워먼트가 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입 미치는 영향』, 경희대학교 관광대학원 조리외식경영학과 석사학위논문, p.9.
- 홍진하(1996). 『직무스트레스가 직무만족 조직몰입 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구』, 경남대학교 대학원 석사학위논문.

2. 국외문헌

- Bluedorn, A. C.(1982). The Theories of Turnover: Causes, Effects and Meaning, Research in the Sociology of Organizations, JAI Press, pp.75-128.
- Bowen, D. E. & LawlerIII, E. E.(1992). The Empowerment of Service Worker: What, why, how, and when, *Sloan management Review/spring*, pp.31-32.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988). The Empowerment Process:

- Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3), p.471-482.
- Dann, K. & Griffin, R. W.(1999). Health and Well - being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), pp.357-384.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M.(1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior, *J. Pers. Soc. Psychol*, 53, pp.1027-1037.
- Ferris, K. M. & Aranya, N.(1983). A Comparison of Two Commitment Scales, *Personnel Psychology*, 36, pp.87-98.
- Ferris, K. R. & Aranya, N.(1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales, *Personnel Psychology*, 36, pp.112-123.
- Glisson, M. & Durick, M.(1998). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Services Organization, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp.61-81.
- Gupta, N. & Beehr, T. A.(1979). Job stress and employee behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, pp.373-387.
- Hall, D. T. & Mansfield, R.(1971). Organizational and Individual Response to External Stress. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.533-547.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C.(1996). The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, p.60.
- Hollenbeck, J. R. & Welians(1986). Turnover Functionality Versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), pp.601-606.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A.(1972). Personal and role - related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.555-573.
- Knater, R. M.(1983). *The Change Masters*, (NY: Simon & Schuster)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991). A Three - Component Conceptualization of

- Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61 - 89.
- Mitchell, T. R. & Larson Jr, J. R.(1988). *People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior*, 3rd. ed. McGraw-Hill Co., pp.144-145.
- Mobley, W. H.(1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 .pp.237-240.
- Osborn, R. N, Hunt, J. G. & Jach, L. R.(1989). *Organization Theory*, J. John Willey & Sons, New York, pp.71-87.
- Parasuraman, S. & Alutto, J. A.(1984). Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model. *Academy of Management Journal*, 27, pp.330-350.
- Parker, D. F. & Decotiis, D.(1983). Organizational Determination of Job Stress, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, pp.166-322.
- Pines, A. M & Keinan, G.(2005). Stress and Burnout: The Significant Difference, *Personality and Individual Differences*, 39, pp.625-635.
- Podsakoff, P. M, Williams, L. J. & Todor, W. D.(1986). Effect of Organizational Formalization on Alienation Among Professional and Nonprofessional, *Academy of management Journal*, 29(4), pp.820-831.
- Poter, L. W, Streers, R. M, Mowday, R. T, & Boulian, P. V.(1974), organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*. pp.603-609.
- Short, P. M. & Rinehart, J. S.(1992). School Participant Empowerment scale: Assessment of level of Empowerment Within School Environment. *Educational and Psychological Measurement*, p.52.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological empowerment in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.
- Steers, R. M.(1977). Antecedents and Outcomes of Organizational

- Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.46 - 56.
- Teet, R. P. & Meyer, J. P.(1993). Job satisfaction organizational commitment turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46, pp.259-293.
- The New Shorter Oxford English Dictionary(1993), London, UK : Oxford University Press, p.810.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), pp.666-681.
- Webster's New World College Dictionary(2000), Foster City, CA : IDG Books Worldwide, Inc, p.466.

< 설 문 지 >

안녕하십니까?

본 설문지는 석사학위 청구논문 “**호텔 직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직 몰입과 이직의도에 미치는 영향**”을 연구하기 위해 작성된 것입니다.

귀하의 소중한 고견은 저의 연구에 커다란 도움이 될 것이며, 귀하께서 답변해 주시는 모든 내용은 오로지 **통계적인 목적**을 위하여 활용되며 **비밀 보장**과 무기명으로 처리되므로 귀하의 **느낌과 생각을 솔직하게 기입**하여 주시면 됩니다.

본 설문에 도움을 주시기 위해 귀중한 시간을 허락해 주셔서 다시 한 번 감사드리며, 항상 선생님께 건강과 행복이 함께하기를 기원하겠습니다. 감사합니다.

2017년 4월

연구자: 김 세 연 (제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정)

지도교수: 조 문 수 (제주대학교 관광경영학과 교수)

I. 다음은 귀하께서 근무하시는 호텔의 임파워먼트에 관한 질문입니다.

호텔에서 가장 부합 되는 귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

임파워먼트에 대한 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇 다
1. 내가 맡은 업무는 나에게 중요하다.	①	②	③	④	⑤
2. 내가 맡은 업무는 개인적으로 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 업무에 흥미와 재미를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 업무활동은 우리 부서에 있어서 중요한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 내 업무에 필요한 기술에 대해 숙달되어 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 나의 업무 능력에 대해 자신감을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 부서에서 업무처리 시 나에게 독자적인 기회가 주어진다.	①	②	③	④	⑤

8. 나는 내 자신이 직장에서 능력이 있다고 생각 한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 내 업무를 수행하는데 있어 재량권을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 부서에서 업무처리에 영향력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 부서에서 업무 수행 시 스스로 의사결정을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대해 통제력을 갖는다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 직무 스트레스에 관한 질문입니다. 귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

직무 스트레스에 대한 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 나의 능력에 맞는 충분한 대우(급여, 근무조건)를 받고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 직장은 인사제도(승진, 부서배치 등)가 공정하고 합리적이다.	①	②	③	④	⑤
3. 업무수행에 필요한 인원의 지원이 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 업무 수행 중에 충분한 휴식이 주어진다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 업무를 완만하게 처리한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 부서와 타 부서 간에 업무협조가 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
8. 부서 간에는 업무와 관련된 정보 및 의사 교환이 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 같은 문제에 대해 두 사람 이상의 상사로부터 다른 지시를 받은 적이 없다.	①	②	③	④	⑤

10. 나의 업무에 대한 권한은 명백하게 구분되어 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 기준이나 일관성이 있게 업무지시를 받는다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 능력이나 기술에 맞게 업무를 담당하고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 조직몰입에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

조직몰입에 대한 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 회사의 발전을 위해 다른 사람들보다 더 많은 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 친구들에게 우리 회사가 근무하기 좋은 직장이라고 말할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 우리 회사에 대해 충성심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 추구하는 가치와 회사가 추구하는 가치가 비슷하다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 우리 회사의 직원이 된 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 말할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 직장으로 이곳을 택한 것이 기쁘다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 회사는 나에게 큰 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 이 회사에 강한 소속감과 애정을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
9. 현재 회사에서 가족같이 따뜻한 느낌을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 지금 내가 직장에 계속 근무하는 것은 내게 필요성이 있기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 회사의 문제가 곧 나의 문제라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 이직의도에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

이직의도에 대한 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 조만간 새 직장을 찾아 나설 생각을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 보다 나은 조건의 다른 직종이 주어지면 언제든지 이직 할 의사가 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 종종 이 회사를 그만두고 싶은 생각이 든다.	①	②	③	④	⑤
4. 현재보다 조금이라도 여건이 나빠지면 나는 이 회사를 그만 둘 것이다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 기회가 생기면 다른 회사에서 일해보고 싶다.	①	②	③	④	⑤

V. 마지막으로 통계처리를 위한 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문으로 아래 질문에 대해 표시(√)해 주십시오.

- 귀하의 **성별**은? ① 남성 ② 여성
- 귀하의 **연령대**는? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
- 귀하의 호텔 전체 **근무경력**은?
① 3년 미만 ② 3년~5년 미만 ③ 5년~10년 미만 ④ 10년~15년 미만 ⑤ 15년 이상
- 귀하의 **업무부서**는?
① 객실 ② 식음료 ③ 조리 ④ 세일즈&마케팅 ⑤ 지원부서 ⑥ 기타
- 귀하의 **직위**은?
① 사원 ② 주임(캡틴 포함) ③ 지배인급(대리) ④ 과장 ⑤ 팀장급 이상

6. 귀하의 현재 **고용 형태**는? ① 정규직 ② 비정규직(계약직, 기간제 등)

◆ 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

Abstract

The Effect of Empowerment and Job stress on Organizational Commitment and Turnover Intention of Hotel Employees

- Centering on the Five-Star Hotels in the Jeju Region -

The Graduate School of Business Administration
Jeju National University
Department of Tourism Management

by Se-Yeon, Kim

Studies on individual correlation of empowerment, job stress, and organizational commitment of hotel employees have been conducted from various perspectives but the overall correlation between them and effects on each other leave something to be desired. Therefore, this study analyzed awareness of hotel employees about the necessity of empowerment and job stress factors that they feel in many circumstances related to their duties based on results of previous studies, and analyzed a relationship between variables related to organizational commitment and turnover intention.

The purpose of this study is to investigate matters regarding their relationship and to suggest future direction and implications on employees of deluxe hotels in Jeju Island and conducted a survey about the effects of

empowerment and job stress on organizational commitment and turnover intention of five-star hotel employees in Jeju Island to identify flexible and effective human resource management method for acquiring competitive power and strengthening capability for rapidly changing external competitive environment.

This study selected 9 five-star hotels in Jeju Island and conducted a questionnaire survey on total 360 employees of five-star hotels for total 15 days from Apr 18 to May 2, 2017. 360 copies(100.0%) among total 360 copies of questionnaire survey were collected, and used 352 valid samples(97.8%) excluding 8 copies with unreliable response in an empirical analysis.

Statistical analysis of an empirical analysis was conducted using SPSS 20.0 Program. This study conducted a technical statistical analysis, the frequency analysis, to analyze general characteristics of data and basic analysis, used credibility analysis based on Cronbach's Alpha to verify internal consistency and reliability of investigation items, progressed validity verification using exploratory factor analysis, and conducted factor analysis, linear regression analysis, and regression analysis of moderating effects to verify hypothesis of this study.

The analysis results of this study are as follows.

First, according to the result of analyzing the effects of empowerment of hotel staffs on organizational commitment in regards to hypothesis 1, hypothesis 1 was adopted as it was identified that "capability and self-determination" and "meaningfulness" that were classified into empowerment factors make significantly positive effect on organizational commitment, and it was identified that influencing relationship between empowerment and organizational commitment is valid.

Secondly, in regards to hypothesis 2, hypothesis 2 was adopted in part as it was identified that only “meaningfulness” among empowerment factors makes a significantly negative effect on turnover intention, and influencing relationship between empowerment and turnover intention was valid but showed somewhat low value of explanation power.

Thirdly, according to the result of analyzing the effects of job stress and organizational commitment on organizational commitment of hotel staffs in regards to hypothesis 3, hypothesis 3 was adopted as it was verified that “compensatory relationship,” “human relations,” and “role ambiguity” that were classified as job stress factors make significantly negative effect on organizational commitment and that influencing relationship between job stress and organizational commitment to be valid.

Fourthly, according to the result of analyzing the effects of job stress on turnover intention of hotel employees, hypothesis 4 was adopted in part because it was verified that only “compensatory relationship” and “human relations” among “compensatory relationship,” “human relations,” and “role ambiguity” that were classified as job stress factors make significantly positive effect on turnover intention and that influencing relationship between job stress and turnover intention to be valid.

Fifthly, according to the result of analyzing the effects of organizational commitment and turnover intention of hotel employees, hypothesis 5 was adopted because it was identified that organizational commitment makes significantly negative effect on turnover intention.

It is considered that this study can provide help for offering more efficient working environment to hotel employees because this study analyzed awareness of employees about the necessity of empowerment and job stress

in various work-related environments and identified a correlation between various variables related to the result, organizational commitment, and turnover intention.