
호텔기업에서 임파워먼트가 서비스 제공수준에 미치는 영향

The Effects of Empowerment on Service Delivery Levels of Employees in Hotel Corporations

김용순

동양공업전문대학 관광경영과

Yong-Soon Kim(kim152@dongyang.ac.kr)

요약

호텔기업은 양질의 서비스를 제공하기 위해 종사원의 행위에 보다 많은 관심을 가져야 한다. 호텔의 특성상 서비스품질은 종사원들이 어떻게 서비스를 수행하는가에 달려있다. 즉 호텔종사원이 서비스 현장에서 신속하게 의사결정을 할 수 있는 시스템이 절실히 요구된다. 그렇게 하기 위해서는 종사원의 임파워먼트가 대단히 중요하다. 따라서 본 연구는 호텔종사원의 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계를 분석하고 이들의 관계에서 직무만족과 조직몰입이 매개역할을 하는가를 파악하려고 하였다. 매개효과의 조건충족에 대한 분석은 Baron 과 Kenny(1986)가 제시한 삼 단계의 매개효과 분석과정을 이용하였다. 235명의 호텔종사원을 대상으로 한 분석결과 설정된 가설은 모두 지지되는 것으로 판명되었다. 분석결과에 따르면, 임파워먼트는 직무만족, 조직몰입, 서비스제공수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계에서 직무만족, 조직몰입 각각은 매개의 역할을 하는 것으로 검증되었다.

■ 중심어 : | 임파워먼트 | 직무만족 | 서비스제공수준 |

Abstract

This paper examines relationships among empowerment, service delivery levels, and mediated variables. I chose the job satisfaction and commitment to the organization. The analysis of mediated effect tested mediation using the three-step mediated regression approach(Baron & Kenny, 1986). Data were collected by 235 full time employees. The results of regression analysis is as follows:

First, empowerment of hotel employees affects job satisfaction. Secondly, empowerment of hotel employees affects commitments to the organization. Thirdly, empowerment of hotel employees affects service delivery levels. The results of three-step mediated regression supported mediated effects between service delivery levels and its antecedents. The result of the study implies that empowerment is a crucial factor in the explanation of service delivery levels and hotel managers are able to motivate employees' service delivery levels by paying more attentions to employees' job satisfaction and commitment to the organization.

■ keyword : | Empowerment | Job Satisfaction | Service Delivery Levels |

I. 서론

21세기의 예측불허한 경영환경에서 인위적인 구조조정과 환경변화의 위협을 경험한 호텔기업은 생존전략으로 경영자와 종사원에게 기업환경의 변화와 고객의 다양한 욕구에 부응할 수 있는 다양성과 유연성을 요구하고 있다. 특히 인적자원의존도가 높은 호텔기업에서는 고객의 욕구와 취향이 매우 다양하여 일선 종사원들의 대고객 서비스는 고객만족을 결정하는 데 지대한 영향을 미친다. 또한 호텔기업은 생산과 소비의 동시성이라는 특성을 가지고 있어 상품의 생산과정에 고객이 직접적으로 참여하게 되므로, 종사원은 고객의 욕구와 필요에 따라 유연하게 대처하여야 한다. 즉 종사원은 서비스 생산현장에서 고객 지향적이어야 하기 때문에 종사원에게는 보다 많은 융통성과 다양성이 있어야 한다(Senge, 1990)[21]. 이와 같은 여건에서 호텔종사원들로 하여금 고객에게 고품질의 서비스를 제공하도록 하기 위해서는 일선종사원에게 최적의 권한 위임, 역량강화 등이 필요하다. 이러한 여건이 조성된다면 고객에 대한 서비스의 제공 폭이 넓어져 보다 더 수준 높은 서비스를 제공함으로써 호텔의 인지도와 이미지를 고양하고 서비스제공수준이 제고되어 매출증대와 이윤증대를 가져 올 수 있을 것이다. 이를 위해 종사원에게 임파워먼트를 부여하는 것은 호텔경영에서 매우 중요한 것이다. 조직구성원에게 상황에 따른 의사결정권한을 부여하는 것이 임파워먼트의 핵심이다. 임파워먼트된 종사원은 서비스 생산과정에서 고객욕구에 적절히 대응할 수 있을 뿐만 아니라 적극적으로 자기개발과 역량증대를 도모하기 때문이다. Quinn & Spreitzer(1999)[20]는 세계적 경쟁의 가속화, 관리계층의 얇아짐, 지속적인 경영환경의 변화, 고객지향적 경영시대에서 임파워먼트는 필수적이라고 주장하였다.

이렇게 종사원이 임파워먼트되는 것은 성취감과 만족감, 그리고 책임감과 의무감을 제고시켜 외부고객의 가치 창출과 경쟁력우위확보에 원천이 될 것이며, 호텔경영의 효율성이 제고될 것이다. 따라서 본 연구에서는 호텔기업의 임파워먼트, 조직유효성, 서비스제공수준과 관련한 기존의 연구들을 토대로 이들 간의 관계를 이론

적으로 체계화 하며 이들의 관련성을 실증분석하고 특히 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 검증하여 시사점을 제공함으로써 호텔기업의 경쟁력을 높이는데 기여하고자 한다.

II. 연구배경 및 가설설증

1. 임파워먼트

임파워먼트라는 용어는 정치·환경·사회·교육 등의 다양한 분야에서 사용되고 있으며 적용분야에 따라서 서로 의미가 다르게 사용되어, 아직 공통된 정의가 존재하지는 않는다. Conger & Kanungo(1988)[10]는 임파워먼트를 조직차원에서 관계구조적 측면과 개인차원에서 동기부여적·심리적 측면으로 구분하여 개념정의의 하였다. 관계구조적 관점에서는 조직구성원의 활력을 조성하기 위해 권한을 부여하는 과정 또는 조직내의 일정한 권한의 배분이나 법적 권력을 조직구성원에게 배분하는 과정이라고 할 수 있으며, 동기부여적·심리적 관점에서는 할 수 있다는 믿음이나 판단, 자신감을 부여하는 과정으로 정의할 수 있다.

임파워먼트 개념을 보다 체계화하고 실무차원에서의 적용을 위하여 선행연구를 중심으로 구성요인을 살펴보면 [표 1]과 같다.

표 1. 임파워먼트의 구성요인

연구자	구성요인
Conger & Kanungo(1988)	가능성, 동기부여, 자신감
Meyer(1991)	의미성, 자신감, 자기결정, 개인통제
Spreitzer(1995)	의미성, 유능성, 자기결정성, 영향성
Goodman(1999)	의미성, 유능함, 자기결정, 영향력
Jae-Kyoon Jun(2000)	의미성, 유능함, 자기결정, 영향력
Kirkman & Rosen(2000)	우월성, 의미성, 자율성, 영향력

자료 : 논자작성

의미성이란 업무의 의미가 내재되어 어떤 업무에 요구되는 신념, 가치, 그리고 행동 사이에서의 일치성을 포함하는 개념이다(Spreitzer, 1995)[22]. 즉 직무수행에 요구되는 것과의 적합성을 의미한다. 유능성이란 자기 능력도, 숙달도, 노력 등을 포함하는 개념으로 업무에 대한 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 신념이다. 자기결정성이란 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 의미한다. 즉 개인이 자신의 행위를 통제하고 선택하는 것을 선택하였다는 느낌이다. 영향성은 개인이 업무나 조직의 성과에 미치는 정도로서 타인에 대한 영향의 범위가 아니라 자신에게 부여하는 영향을 말한다.

본 연구에서는 Thomas & Velthouse(1990)[23]의 임파워먼트 연구모형에 기초하여 측정도구를 개발하여 타당성을 검증한 Spreitzer(1995)[22]의 구성요인을 고찰하고자 한다. 즉 개인의 과업역량에 대한 의미성, 유능함, 자기결정, 영향력의 인지적인 요소의 집합으로서 개인의 내재적인 업무 동기를 증진하도록 파위를 증대시키는 개인의 심리적인 과정을 임파워먼트로 정의하고자 한다.

2. 임파워먼트와 조직유효성

조직유효성의 측정기준 및 측정방법은 학자들마다, 연구의 목적에 따라서 다양하게 설정할 수 있으나 본 연구에서는 연구의 수준이 개인이며, 임파워먼트를 개인에 있어서의 심리적 과정으로 파악하고 있기 때문에 조직유효성의 여러 변수 가운데서 심리적 성과만을 고려하여 직무만족과 조직몰입의 행동지표를 통해 측정하고자 한다. 직무만족은 자신의 직무에 대해 느끼는 전체적인 주관적인 평가로 정의하고 타 변수와의 상호관련성을 줄이고 직무에 대해 느끼는 단일차원으로 접근하는 방법을 따르고자 한다. 조직몰입은 종사원이 자신이 속한 조직에 대해 얼마만큼의 열정을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 나타내는 개념이다. 즉 조직에 대한 충성, 동일화 및 참여의 견지에서 조직구성원이 가지는 조직에 대한 성향을 의미한다(유기현, 1999)[4].

2.1 임파워먼트와 직무만족

Spreitzer(1995)[22]는 과업수행자신감과 유능함은 직무성과에 영향을 주고 의미성과 자기결정력은 직무만족에 영향을 준다는 결과를 제시하였다. 또한 White(1995)는 간호사를 대상으로 한 실증연구에서 임파워먼트된 개인은 자신의 의미를 업무 내에서 찾게 되고, 자신의 과업을 스스로 결정하게 되는 등의 자기결정성 정도가 높으므로 인하여 직무만족이 높다고 하였다. Hocutt & Stone(1998)[12], Kirman & Rosen(1999)[14], Chebat(2000)[9] 등의 연구에서도 임파워먼트는 일선에서 근무하는 종사원의 고객에 대한 태도와 반응을 긍정적으로 변화시켜 종사원들이 업무에 대하여 보다 긍정적인 감정을 갖게 되고 종사원의 직무만족에 영향을 준다는 사실을 검증한 바 있다. 국내에서도 전계균과 이철우(2000)의 호텔기업을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트는 직무만족에 매우 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 나타내고 있다.

H₁: 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 임파워먼트와 조직몰입

Kanter(1968)[13]는 임파워먼트된 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 몰입의 정도가 증대된다고 하였으며, Hartline & MaxhamⅢ(2000)[11]는 호텔기업을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트된 종사원은 그렇지 않은 종사원에 비하여 직무에 대한 소속감과 조직의 성공에 기여한다고 주장하면서 조직몰입이 강화된다는 사실을 밝혔다. 김계수(2000)[1]는 서비스기업을 대상으로 한 연구에서 종사원의 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 사실을 검증하였으며, 김금수(2000)[2]의 연구에서도 종사원의 임파워먼트의 일부 구성요인이 조직몰입에 영향을 미친다는 사실을 나타냈다. 또한 장상태(2002)[6]의 연구에서도 임파워먼트의 일부 구성요인과 정서몰입, 규범몰입간에 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다.

H₂: 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 임파워먼트와 서비스제공수준

Lashley(1996)[16]는 서비스기업에서 임파워먼트는 서비스 품질의 개선과 고객과 접촉하는 종사원의 역할 인식에 필요한 것이라고 고찰하였다. 서창석과 신호준(2000)[3]의 연구에서는 임파워먼트된 종사원들은 서비스 욕구에 적극적으로 대응할 수 있으며, 고객들의 불평을 적극적으로 처리하여 전체적인 서비스품질을 높일 수가 있다고 주장하였다.

임파워먼트된 종사원은 그렇지 않은 종사원에 비해 고객과의 상호관계에서 서비스제공수준을 높일 수 있는 여건이 된다고 할 수 있다. 이들은 능동적이고 상황에 대한 대처능력이 뛰어나 고객과의 관계에서 자신감을 갖게 될 것이며 이것이 조직유효성을 증대시켜 고객에게 제공되는 서비스제공수준이 향상될 수 있다. 고객에게 서비스가 제공되는 과정에서 종사원의 역할에 따라 전체적인 서비스의 품질이 결정되는 경우가 대부분이기 때문에 특히 호텔기업은 고객과 종사원간에 유연성이 매우 중요한 기업이다. 임파워먼트는 종사원에게 폭 넓은 서비스제공수준을 제시함을 의미하며 고객과의 관계에서 수준 높은 서비스가 제공됨을 의미한다.

H₃: 임파워먼트는 서비스제공수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 직무만족과 조직몰입의 매개효과

그동안 많은 연구에서 임파워먼트가 서비스품질에 미치는 영향에 대해서 검증이 되었다. 본 연구에서는 직무만족과 조직몰입이 이들의 관계에서 매개적인 역할을 하고 있는지를 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H₄: 직무만족은 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계에서 매개 역할을 할 것이다.

H₅: 조직몰입은 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계에서 매개 역할을 할 것이다.

III. 연구의 설계

1. 조사방법

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집방법으로 설

문지를 이용하였다. 연구대상으로는 국내 소재 20개의 특급호텔 종사원들을 대상으로, 조사기간은 2005년 7월 1일부터 7월15일까지 15일에 걸쳐 실시하였다. 설문지는 총 300부를 배포, 85%에 해당하는 255부를 회수하였으며 이중 연구목적에 적합한 235부를 통계처리의 기초자료로 이용하였다.

2. 조작적 정의 및 측정

2.1 임파워먼트

Spreitzer(1995)[22]의 연구에서 구성요소로 제시된 의미성, 유능성, 자기결정성, 영향성을 본 연구에서도 이들의 17개 설문항목을 이용하였으며 각 문항은 7점척도로 작성하여 측정하였다.

2.2 직무만족

Quinn & Staines(1979)가 사용하였던 설문항목 중에서 5개 문항을 사용하였다. 각 문항은 7점척도로 작성하여 측정하였다.

2.3 조직몰입

O'Reilly와 Chatman(1986)[19]이 개발한 항목 중 6개문항을 사용하였으며 각 문항은 7점척도로 작성하여 측정하였다.

2.4 서비스제공수준

Martin(1986)[17]의 설문지 측정항목을 바탕으로 10문항을 7점척도에 의해 측정하도록 구성하였다.

IV. 연구결과

1. 연구변수들의 신뢰도

본 연구에서는 내적 일관성을 측정하는 Chronbach's α 계수를 측정하였다. 일반적으로 0.6이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 한다. 본 연구에서 사용되는 변수에 대한 신뢰도는 모두 이 기준을 충족시켜 표에서 보는 바와 같이, 신뢰도는 모든 요인이 0.8이상의 α 값을 보여

주어 신뢰할 만 하다고 할 수 있다. 각 변수들의 신뢰도를 검증한 결과는 [표 2]와 같다.

표 2. 변수들의 신뢰도

변수명	문항수	Chronbach's α
임파워먼트	17	.9340
직무만족	5	.9431
조직몰입	6	.9178
서비스제공수준	10	.8911

2. 가설검증

2.1 임파워먼트와 직무만족의 관계

가설 H₁을 검증하기 위해 임파워먼트를 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였더니 [표 3]과 같았다. 분석결과 F값이 282.451이고 p값이 0.000이므로 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 베타값이 .740이고 T값이 각각 16.806, 4.957이며 유의수준이 0.000이다. 따라서 가설 H₁은 채택되었다.

표 3. 임파워먼트와 직무만족의 관계

독립변수	종속변수				
	B	SE B	BETA	T	Sig T
임파워먼트 (상수)	.799 1.258	.048 .254	.740	16.806 4.957	.000 .000
R ² =.548 . Adjusted R ² =.546 F= 282.451, p= .000					

2.2 임파워먼트와 조직몰입의 관계

가설 H₂을 검증하기 위해 임파워먼트를 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였더니 [표 4]와 같았다.

표 4. 임파워먼트와 조직몰입의 관계

독립변수	종속변수				
	B	SE B	BETA	T	Sig T
임파워먼트 (상수)	.763 1.103	.296 .055	.670	13.784 3.730	.000 .000
R ² =.449 . Adjusted R ² =.447 F= 190.002, p= .000					

분석결과 F값이 190.002이고 p값이 0.000이므로 통

계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 베타값이 .670이고 T값이 각각 13.784, 3.730이며 유의수준이 0.000이다. 따라서 가설 H₂는 채택되었다.

2.3 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계

가설 H₃을 검증하기 위해 임파워먼트를 독립변수로 하고 서비스제공수준을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였더니 [표 5]와 같았다. 분석결과 F값이 40.223이고 p값이 0.000이므로 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 베타값이 .384이고 T값이 각각 6.342, 4.680이며 유의수준이 0.000이다. 따라서 가설 H₃은 채택되었다.

표 5. 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계

독립변수	종속변수				
	B	SE B	BETA	T	Sig T
임파워먼트 (상수)	.535 2.110	.084 .451	.384	6.342 4.680	.000 .000
R ² =.147. Adjusted R ² =.144 F= 40.223, p= .000					

2.4 직무만족의 매개역할 가설검증

Baron & Kenny(1986)[8]는 1단계의 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의적인 영향을 미칠 것, 2단계의 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 유의적인 영향을 미칠 것, 3단계의 회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의적인 영향을 미칠 것, 마지막으로 독립변수 효과가 3단계 회귀분석에서 보다 2단계 회귀분석에서 더 클 경우 매개변수의 역할이 입증된다고 하였다.

표 6. 직무만족의 매개회귀분석 결과

독립변수	단계	종속변수	
		서비스제공수준	
임파워먼트	1	.740(.000)	O
	2	.384(.000)	O
	3(독립)	.267(.000)	O
	3(매개)	.158(.000)	O
	R ²	.548, .147, .158	
	F	282.451, 40.223, 21.840	

주) O는 매개조건 충족을 X는 매개조건 부적합을 의미함. 한 가지 조건이라도 충족치 못할 경우에는 매개효과가 없는 것으로 판단함.

가설 H4를 검증하기 위하여 시행한 직무만족의 매개 회귀분석결과 다음 [표 6]과 같은 결과가 나타났다. [표 6]을 통해 살펴보았을 때 직무만족은 부분 매개역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

2.5 조직몰입의 매개역할 가설검증

가설 H5를 검증하기 위하여 시행한 조직몰입의 매개 회귀분석 결과 다음 [표 7]과 같은 결과가 나타났다. [표 7]을 통해 살펴보았을 때 조직몰입은 부분 매개역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

표 7. 조직몰입의 매개회귀분석 결과

독립변수	단계	종속변수	
		서비스제공수준	
임파워먼트	1	.670(.000)	○
	2	.384(.000)	○
	3(독립)	.246(.000)	○
	3(매개)	.206(.000)	○
	R ²	.449, .147, .171	
	F	190.002, 40.223 23.853	

주) ○는 매개조건 충족을 X는 매개조건 부적합을 의미함. 한 가지 조건이라도 충족치 못할 경우에는 매개효과가 없는 것으로 판단함.

이상과 같은 분석결과를 요약하면 [표 8]과 같이 정리할 수 있겠다.

표 8. 연구가설의 검증결과 요약

가설	경로	검증결과
H1	임파워먼트 → 직무만족	채택
H2	임파워먼트 → 조직몰입	채택
H3	임파워먼트 → 서비스제공수준	채택
H4	직무만족의 매개효과	채택
H5	조직몰입의 매개효과	채택

V. 결론 및 논의

호텔의 상품은 종사원들의 인적 서비스와 결합되어 고객에게 제공되었을 때 서비스 상품의 가치를 발휘한다. 따라서 종사원으로 하여금 고객에게 고품질의 서비

스를 제공하기 위해서는 고객에게 보다 더 폭 넓은 서비스를 제공할 수 있는 여건을 조성해 주는 것이 매우 중요하다.

본 연구의 목표는 이러한 서비스 제공의 폭을 넓히기 위한 여건을 조성하기 위해 임파워먼트와 직무만족, 임파워먼트와 조직몰입, 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계, 그리고 이들의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 파악하고자 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 실증분석을 통해 얻어진 결과는 다음과 같다.

첫째, 임파워먼트와 직무만족의 관계이다. 분석결과 호텔종사원의 임파워먼트는 종사원의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 임파워먼트와 조직몰입의 관계이다. 분석결과 호텔종사원의 임파워먼트는 종사원의 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계이다. 분석결과 호텔종사원의 임파워먼트는 종사원이 제공하는 서비스제공수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과에 대한 검증이다. 분석결과 직무만족과 조직몰입은 매개적인 역할을 하고 있음이 밝혀졌다.

이상과 같은 연구결과를 놓고 볼 때, 호텔기업은 타 기업에 비하여 정형화된 업무보다는 영업현장에서 종사원의 유연성이 발휘되어야 하는 특성상 호텔종사원의 임파워먼트를 향상시키는 것은 대단히 중요하다고 하겠다. 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입 가운데 직무만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 직무만족을 향상시키기 위해서는 다양한 임파워먼트 프로그램 마련하여 호텔종사원들을 교육, 훈련 시킬 필요가 대두된다. 또한 임파워먼트와 서비스제공수준의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 보아 내부 고객이기도 한 호텔종사원 개개인을 대상으로한 내부마케팅 전략도 적극 활용하는 것이 바람직하다고 하겠다. 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 호텔종사원의 임파

워먼트 수준을 개인적 차원에서 연구하였으나 향후 집단, 조직차원에서 논의할 필요가 있으며 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입에 대한 세분화된 연구를 하지 못하였다. 실증조사의 대상도 호텔종사원에 국한하였기 때문에 산업적 편중성이 있다고 본다. 향후 이러한 한계점을 극복한 다양한 측면에서 다양한 산업으로 확대하여 적용할 필요가 있겠다.

참 고 문 헌

[1] 김계수, "서비스업에서의 임파워먼트가 서비스품질성과에 미치는 영향에 관한 연구", 품질혁신, 제1권 제1호, pp.98-107, 2000.

[2] 김금수, "임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구", 경원대학교 대학원 박사학위논문, 2000.

[3] 서창석, 신호준, "서비스 기업의 유형에 따른 종사원의 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향", 서비스경영학회지, 제1권 제1호, p.84-102, 2000.

[4] 유기현, 인적자원관리론, 무역경영사, 1999.

[5] 이철우, "호텔조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구", 동아대학교 대학원 박사학위논문, 2000.

[6] 장상태, "호텔레스토랑 지배인의 리더십이 종사원의 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향", 세종대학교 대학원 박사학위논문, 2002.

[7] 전재균, "체인레스토랑 종사원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 관한 연구", 관광학연구, 제24권 제2호, pp.199-212, 2000.

[8] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The moderate-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182, 1986.

[9] J. C. Chebat and P. Kollias, "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Role in Service Organizations," *Journal of Service Research*, Vol.3, No.1, Aug. 2000.

[10] J. A. Conger and R. N. Kanungo, "The empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, 1988.

[11] M. D. Hartline, J. G. Maxham III, and D. O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, Vol.64, April. 2000.

[12] M. A. Hocutt and T. H. Stone, "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort," *Journal of Quality Management*, Vol.3, No.1, pp.117-132, 1998.

[13] R. M. Kanter, "Commitment and Socialization," *American Socialization Review*, Vol.33, 1968.

[14] B. L. Kirman and B. Rosen, "Beyond Self-Management : Antecedents and Consequences of Team Empowerment," *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, pp.58-74, 1999.

[15] B. L. Kirman, and B. Rosen, "Powering Up Teams," *Organizational Dynamics*, Winter, pp.48-66, 2000.

[16] C. Lashley, "Research Issues for Employee Empowerment in the Hospitality Organizations," *International Journal of Hospitality Management*, Vol.15, No.4, 1996.

[17] W. B. Martin, "Defining What Quality Service is for You," *The Cornell Quarterly*, Vol.26, No.4, pp.32-38, 1986.

[18] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational

- Commitment," Human Resource Management Review, Vol.1, 1991.
- [19] C. III. O'reilly and J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," Journal of Applied Psychology, Vol.71, pp.492-493, 1986.
- [20] R. E. Quinn, and G. M. Spreitzer, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," Organizational Dynamics, Vol.26, No.2, pp.37-49, 1999.
- [21] M. S. Senge, "The Leader's New York: Building Learning Organization," Sloan management Review, Vol.32, No.1, 1990.
- [22] G. M. Spreitzer, "An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace," American Journal of Community Psychology, Vol.23, No.5, pp.601-629, 1995.
- [23] K. W. Thomas and B. A. Velthouse, "Cognitive Element of Empowerment," Academy of Management Review, Vol.15, No.4, pp.666-681, 1990.
- [24] H. White, Staff Nurse Empowerment and Job Satisfaction, Masters thesis, University of Western Ontario, pp.50-65, 1995.

저 자 소 개

김 용 순(Yong-Soon Kim)

정회원



- 1988년 2월 : 경북대학교 경영학
과(경영학사)
- 1990년 2월 : 경기대학교 관광경
영학과(경영학석사)
- 2001년 8월 : 충북대학교 경영학
과(경영학박사)

• 2003년 3월 : 동양공업전문대학 관광경영과 교수