



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 종사원의 리더십과 임파워먼트 인식이  
직무만족에 미치는 영향  
- 제주지역 중소규모 호텔을 중심으로 -

제주대학교 경영대학원

관광경영학과

김 정 부

2020년 8월

호텔 종사원의 리더십과 임파워먼트 인식이  
직무만족에 미치는 영향  
- 제주지역 중소규모 호텔을 중심으로 -

지도교수 박 시 사

김 정 부

이 논문을 관광학 석사학위 논문으로 제출함

2020년 6월

김정부의 관광학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_ ①

위 원 \_\_\_\_\_ ①

위 원 \_\_\_\_\_ ①

제주대학교 경영대학원

2020년 6월

The Effect of Leadership and Empowerment Perception  
on The Job Satisfaction of Hotel Employees  
- Focused on Small and Medium-sized Hotels in Jeju Area -

Jeong-Boo Kim  
(Supervised by professor Si-Sa Park)

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

June 2020.

This thesis has been examined and approved.

.....  
.....  
.....

June 2020.  
.....

Department of Tourism Management  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	4
3. 연구의 구성	5
II. 이론적 고찰	7
1. 호텔기업 리더십	7
1) 리더십 이론의 개념 및 연구 고찰	7
2) 거래적 리더십(transactional leadership) 고찰	11
3) 변혁적 리더십(transformational leadership) 고찰	13
2. 호텔기업 임파워먼트	17
1) 임파워먼트(empowerment) 이론의 개념과 연구 고찰	17
2) 임파워먼트의 선행연구 고찰	22
3. 호텔기업 직무만족	23
1) 직무만족(job satisfaction) 이론의 개념과 연구 고찰	23
2) 직무만족의 선행연구 고찰	26
4. 변수 사이에 선행연구 고찰	28
1) 리더십과 직무만족 사이에 관계	28
2) 임파워먼트와 직무만족 사이에 관계	30
3) 임파워먼트와 리더십 사이에 관계	30
5. 제주지역 중소규모 호텔 정의 및 참고 현황	32
III. 연구의 설계와 분석 방법	34
1. 연구 모형 및 가설의 설정	34

1) 연구모형의 설계.....	34
2) 연구가설의 설정.....	35
3) 변수의 조작적 정의.....	36
2. 자료의 수집 및 분석 방법.....	37
1) 자료 수집.....	37
2) 설문지 구성.....	38
3) 분석방법.....	39
<b>IV. 연구결과의 분석 및 해석.....</b>	<b>40</b>
1. 표본의 인구통계적 특성.....	40
2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석.....	42
1) 리더십의 신뢰성 및 타당성 분석.....	42
2) 임파워먼트의 신뢰성 및 타당성 분석.....	44
3) 직무만족의 신뢰성 및 타당성 분석.....	45
3. 가설검증.....	47
1) 가설 1_리더십 인식이 직무만족에 미치는 영향.....	47
2) 가설 2_임파워먼트 인식이 직무만족에 미치는 영향.....	49
3) 가설 3_리더십과 임파워먼트 사이에 상관관계.....	51
4) 가설 4_변수에 대한 성별, 근속연수별 인식의 차이.....	53
5) 추가분석 : 변수에 대한 직급별 인식의 차이.....	56
4. 분석결과의 요약.....	60
<b>V. 논의 및 결론.....</b>	<b>62</b>
1. 연구 결과의 요약 및 시사점.....	62
2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향.....	64

참고문헌 .....	66
설 문 지 .....	74
ABSTRACT .....	79

## 표 목 차

<표 II-1> 학자별 리더십의 다양한 정의.....	9
<표 II-2> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 하위요인 정리.....	17
<표 II-3> 학자별 임파워먼트의 다양한 정의.....	20
<표 II-4> 임파워먼트의 구성요소 .....	22
<표 II-5> 학자별 직무만족의 다양한 정의 .....	25
<표 III-1> 설문지의 구성.....	38
<표 IV-1> 인구통계적 특성.....	41
<표 IV-2> 리더십 신뢰성 및 타당성 분석 결과.....	43
<표 IV-3> 임파워먼트 신뢰성 및 타당성 분석 결과.....	45
<표 IV-4> 직무만족 신뢰성 및 타당성 분석 결과.....	46
<표 IV-5> 가설 1의 검증.....	47
<표 IV-6> 가설 1-1, 1-2의 검증.....	48
<표 IV-7> 가설 2의 검증.....	49
<표 IV-8> 가설 2-1, 2-2의 검증.....	50
<표 IV-9> 가설 3의 검증.....	51
<표 IV-10> 가설 4_성별 변수에 대한 인식 차이.....	54
<표 IV-11> 가설 4_근속연수별 변수에 대한 인식 차이.....	56
<표 IV-12> 리더십 변수에 대한 직급별 인식 분석.....	57
<표 IV-13> 임파워먼트 변수에 대한 직급별 인식 분석.....	58
<표 IV-14> 직무만족 변수에 대한 직급별 인식 분석.....	59
<표 IV-15> 가설 검증의 결과.....	61



## 그림 목 차

<그림 I-1> 연구의 흐름도.....	6
<그림 III-1> 연구모형.....	34
<그림 IV-1> 리더십과 임파워먼트 사이의 선형 상관관계.....	52

# I. 서론

## 1. 연구의 배경

호텔은 환대산업(hospitality industry)의 가장 대표적인 분야이다. 호텔 상품의 질적 평가는 시설 자체도 중요하지만, 직원이 제공하는 인적 서비스의 질적 수준이 호텔의 이미지와 밀접한 관계가 있으며, 고객 만족도에 크게 기여하는 속성을 가지고 있다. 유능한 직원의 확보와 그들이 제공하는 서비스 질은 결국 호텔 고객의 재방문을 촉진하고 체재기간의 연장을 통해 호텔 수익에도 상당한 영향을 미치게 된다.<sup>1)</sup>

또한 호텔 상품과 서비스는 매우 유사하므로 차별화하기가 힘들고, 결국 경쟁우위(competitive advantage)는 서비스를 연출하는 종사원으로부터 나온다.<sup>2)</sup> 호텔의 유형적 상품은 호텔종사원들이 고객에게 제공하는 인적서비스와 결합할 때 호텔고객이 구매할 수 있는 상품으로서 가치를 가질 수 있다. 말하자면 호텔기업 성과의 성패는 종사원의 인적서비스 질에 의해 좌우된다.<sup>3)</sup> 나아가 고객을 행복하게 하고 만족시키기 위해서는 우선 내부고객인 종사원에 대한 관심을 높여야 한다는 것이 최근의 경영 추세이다. 내부고객을 위한 내부마케팅(internal marketing)이란 기업이 필요한 최적의 종사원을 고용 유지하고 종사원이 자신들의 역량을 최고로 발휘할 수 있도록 외부고객(external customer)을 서비스하는 종사원에게 적용되는 기업철학이자 기업활동(philosophy & practices)이다.<sup>4)</sup>

이처럼 서비스 산업에서 인적자원의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 항공사, 호텔, 리조트, 여행사 등은 기업의 조직 구성원과 고객 간의 서비스 접점(moment of truth)이 곧 기업의 경쟁력이기 때문에 조직 구성원에 대한 지속적인 교육과 훈련이 매우 중요하다.<sup>5)</sup>

1) 허향진·조문수(2004), 『호텔경영론』, 형설출판사, p.42.

2) 박시사(2012), 『여행업경영론』, 대왕사, pp.144-145.

3) Ahmad, R., Solnet, D., & Scott, N.(2010). 『Human resource practices system differentiation: A hotel industry study』. Journal of Hospitality and Tourism Management, 17(1), pp.72-82.

4) 박시사·오상훈(2018), 『TOURISM marketing 관광마케팅』, 백산출판사, p.108.

5) 서용건(2016), 『관광경영전략\_민간과공공부문』, 백산출판사, p.49.

위와 같이 호텔기업은 인적자원에 대한 의존도가 매우 높으며 종사원의 직무 활동은 호텔의 전반적인 생산활동과 밀접한 관련성을 가지고 있다. 호텔기업 종사원을 대상으로 효율적인 직무관리 측면에서 부여되고 있는 임파워먼트(empowerment)는 대고객 서비스의 효율성과 종사원들의 자긍심 및 직무만족도를 높이고 호텔기업의 성과 창출과 생산성 증대에 일조할 것이다. 그러므로 호텔기업 종사원들의 인적 서비스의 질을 향상하기 위해서는 종사원들이 직무수행의 상황에 따라 고객의 요구사항에 적절히 대처할 수 있는 자율성과 권한의 위임 즉, 임파워먼트를 부여하여 종사원들이 스스로 업무에 만족감을 느끼게 해야 한다.<sup>6)</sup>

현장 종사원에게 권한과 책임을 부여하는 임파워먼트의 구체적 내용을 살펴보면, 경영진은 서비스 현장에서 고객을 직접 응대를 하는 종업원들이 서비스 접점에서 1차 응대로 고객의 욕구 및 불평을 해소할 수 있도록 정해진 범주 내에서 업무 처리 매뉴얼을 체계화하여 고객 서비스에 대한 간접적 의사결정의 한계점을 극복하고 신속한 의사결정으로 호텔기업의 서비스 효율과 고객만족을 도모하고 있다. 종사원들이 임파워먼트 인식을 통해 자신의 업무영역에서 본인이 가지고 있는 대고객 서비스 기술 그리고 지식과 경험을 최대한 발휘하는 것은 호텔기업의 고객만족과 매출 창출에 직접적 관련이 있으므로 호텔기업에서 임파워먼트 체계를 구축하고 종사원이 임파워먼트를 인식하고 실행하도록 하는 것은 호텔기업 인적자원관리 전략 중 핵심적인 하나라고 할 수 있다.

오늘날 호텔기업 경영진들에게는 우수한 실력과 서비스 정신을 갖춘 종사원들의 장점을 발견, 발전, 유지시키고 그 능력을 활용하여 직무에 대한 의미, 책임감, 창의적으로 직무에 대응할 수 있도록 지원하는 것, 그 직무활동이 자신의 성장목표와 일치하도록 지원하여 조직목표에 더욱 헌신할 수 있게 하는 각 호텔기업의 특성에 맞는 리더십도 필요하게 되었다. 호텔기업의 특성상 고객과의 직접적인 접촉을 통해 호텔의 서비스 상품을 판매하는 고객접점의 직무 종사원들의 역할이 매우 중요하다. 따라서 그들이 자신의 역량을 최대한 발휘하여 직무수행을 할 수 있도록 하기 위해서는 호텔기업 경영진의 리더십과 종사원에 대한 임

6) 최복수·이상경(2008), 『호텔종사원의 조직공정성 지각수준에 따른 인적자원 관리가 조직성공에 미치는 영향』, 관광연구, 22(4), p.301-325.

과워먼트 부여를 장려하는 직무수행 분위기의 조성이 필요하다. 이와 같은 직무수행의 분위기가 정립된다면 호텔기업의 조직 유효성이 제고되고 기업문화의 향상, 종사원들의 이직의도를 감소시켜 호텔기업의 경영효과를 극대화할 수 있을 것이다.<sup>7)</sup>

이러한 관점에서 호텔기업 서비스 조직의 특성을 고려하여 종사원 임파워먼트와 내부마케팅, 직무만족, 직무성과 등에 대한 인식과 미치는 영향과 그 조직의 리더십에 따른 영향 등 여러 요인을 탐색하여 학문적, 실무적 시사점을 제시하는 연구들이 진행되고 있다. 특히 제주지역에서도 호텔기업을 중심으로 2010년 이후 진행된 주요 연구를 살펴보면, 교육훈련이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향(김희진, 2010), 경력개발이 조직몰입에 미치는 영향(장정훈, 2011), 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이 고객지향성에 미치는 영향(유승호, 2011), 환경인식이 친환경 수용태도와 직무성과에 미치는 영향(백정민, 2011), 내부마케팅이 자기 서비스품질에 미치는 영향(김만생, 2011), 사내동호회 활동과 의사소통, 직무스트레스 및 조직효과성(조병철, 2012), 내부마케팅요인이 직무만족, 서비스몰입 및 고객지향성에 미치는 영향(홍순덕, 2012), 감성리더십이 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향(홍성오, 2013), 조리사의 주방환경 인식이 직무몰입, 만족 및 성과에 미치는 영향(이권희, 2013), 감정노동이 직무몰입에 미치는 영향(양수원, 2013), 감정노동 및 수행전략에 따른 조직기반 자존감, 직무만족 연구(곽민수, 2015), 상사행동과 직무수행 및 일탈행동 관계에서 조절동기의 매개효과 연구(김효정, 2015), 감정노동, 심리적 임파워먼트, 소진 및 친사회적 서비스 행동 간의 관계(백정민, 2016), 주방 직원의 직무요인이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향(김광태, 2016), 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향-조직커뮤니케이션 조절효과를 중심으로-(김재경, 2017), 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향(김세연, 2018), 내부마케팅이 직무역량, 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향(양재성, 2019) 등 다수가 있었다.

이처럼 근무환경과 직무만족, 직무몰입, 고객 지향성, 경영진의 리더십 등 호텔

---

7) 김봉규(2013), 『호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향』. 관광학연구, 37(1), p.237-258.

기업의 인적자원관리 방안에 대한 다양한 연구가 진행되어 왔음에도 불구하고, 경영환경 변화에 맞춘 리더십, 임파워먼트와 직무만족에 대한 조직의 인식과 평가에 대한 실증 연구는 지속해서 필요하다. 특히 제주지역인 경우 이러한 연구가 특1급 또는 대형호텔을 중심으로 진행되어 왔고, 중소규모 호텔 종사원을 대상으로 진행된 연구는 매우 부족한 실정으로 이에 대한 연구는 필요하며 본 연구의 의의가 있다고 본다. 따라서 본 연구에서는 제주지역 중소규모 호텔을 대상으로 종사원이 인식하는 리더십과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향과 종사원이 인식하는 리더십과 임파워먼트 사이에 상관관계 및 통계적 인식의 차이에 대해서도 연구해 보고자 한다.

본 연구를 통해 숙박시설 수급환경 악화, 고객가치 다양화와 더불어 예상치 못한 코로나 19사태로 최악의 경영환경 악화에 직면한 제주지역 중소규모 호텔의 인적자원 관리 부문에 있어 전략적 시사점 제공과 중소규모 호텔기업 종사원의 인식변화에도 기여할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 리더십, 임파워먼트와 직무만족에 대한 그동안의 사례 연구 등 이론적 배경을 토대로 오늘날 치열한 경쟁환경에 직면한 제주지역 중소규모 호텔기업의 종사원들이 인식하는 리더십과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향과 종사원 인식의 차이에 대해 조사, 분석하기 위한 구체적인 연구 내용과 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 관련 선행 연구를 바탕으로 호텔 종사원의 리더십, 임파워먼트에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향에 대한 이론적 배경에 대해 조사 정리하고, 이를 통해 기존 연구의 이론적 문제점 및 시사점을 살펴보고자 한다.

둘째, 이론적 시사점을 바탕으로 연구모형 및 가설을 설정하고 제주지역 중소규모 호텔 종사원을 대상으로 리더십과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 대한 실증 조사를 하고자 한다.

셋째, 호텔 종사원이 인식하는 리더십과 임파워먼트 사이에 상관관계를 조사 분석하고, 또 종사원의 성별, 근속연수별, 직급별로 리더십, 임파워먼트와 직무만족에 대한 인식에 유의미한 차이가 있는지도 조사 분석하여 제주지역 중소규모 호텔 인적자원 관리 방안의 실무적 시사점을 논의하는 데 기여하고자 한다.

### 3. 연구의 구성

제1장은 서론으로 문제의 제기와 연구목적을 제시함으로써 연구의 필요성과 연구의 전반적인 내용을 제시한다.

제2장에서는 본 연구를 수행하기 위하여 연구 주제인 리더십, 임파워먼트 그리고 직무만족에 대한 개념과 선행 연구들을 고찰하여 실증 연구를 위한 이론적 근거를 제시한다.

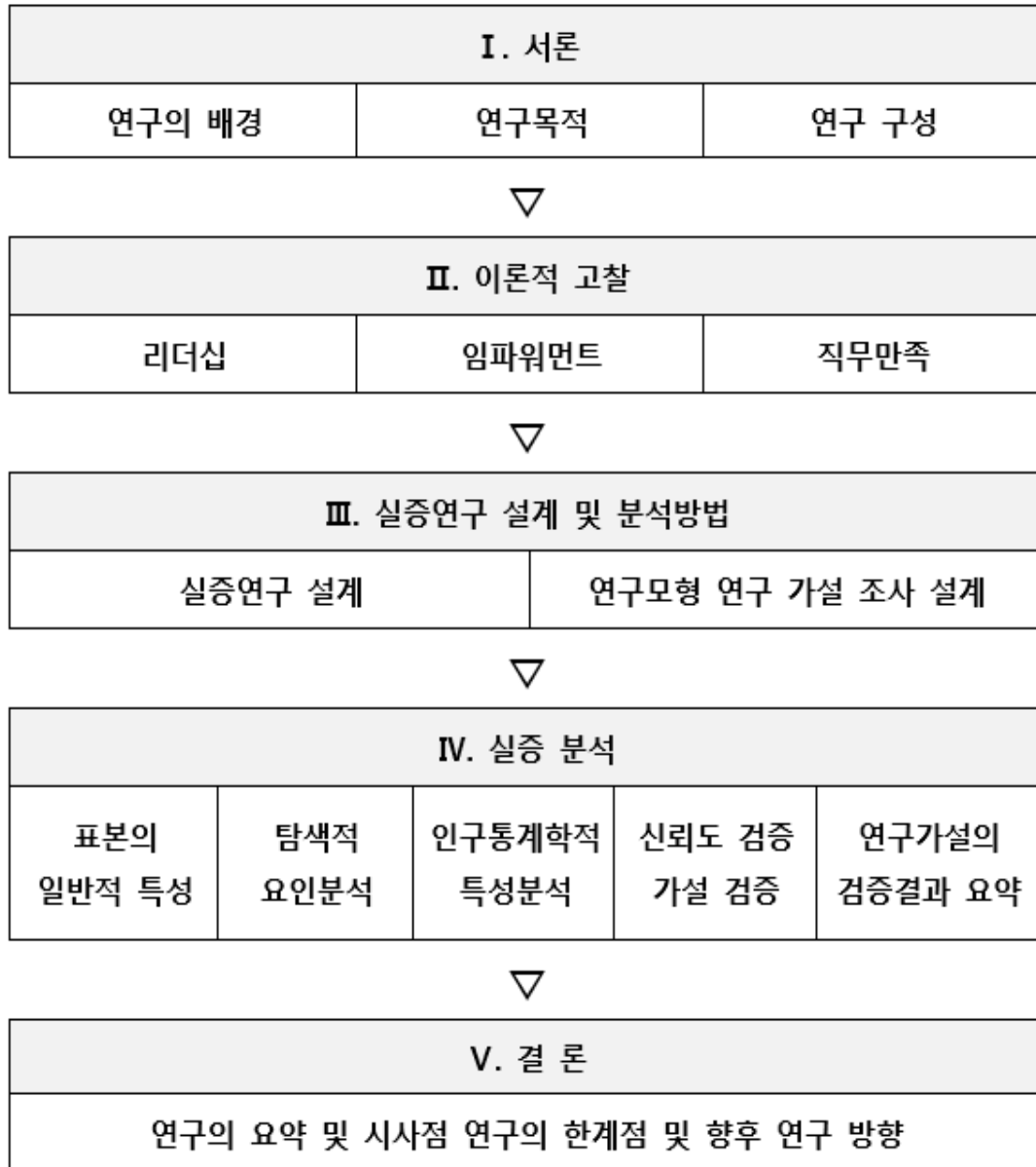
제3장에서는 본 연구의 목적을 수행하기 위한 연구모형에 따른 연구가설을 설정하고, 연구가설을 검증하는 분석방법을 제시한다.

제4장에서는 연구목적을 수행하기 위해 수집된 표본자료를 바탕으로 실증분석을 통해, 제주지역 중소규모 호텔기업 종사원이 인식하는 리더십, 임파워먼트와 직무만족의 요인들을 분석하고 수립한 연구모형과 가설을 검증하고자 한다.

제5장에서는 이론연구와 실증분석을 통해 얻은 연구결과를 요약하여 연구목적에 대한 결론을 제시하고 본 연구에서 제시되는 이론적, 전략적 시사점과 향후 연구방향을 제시한다.

위와 같이 전체 연구의 범위와 구성을 도식화하면 <그림 I-1>과 같다.

< 그림 I-1 > 연구의 흐름도



## Ⅱ. 이론적 고찰

### 1. 호텔기업 리더십

#### 1) 리더십 이론의 개념 및 연구 고찰

리더십 이론은 오래전부터 여러 학자의 연구에 의해 매우 광범위한 개념으로 규정되고 발전되어 오고 있다. 일반적으로 리더십의 정의는 ‘조직의 관리자가 구성원들에게 목표달성을 위해 과업을 수행하는 과정에서 영향력을 행사하는 것’으로 정의한다. 이러한 리더십은 조직 내 막대한 영향력을 미치며 기업에서는 리더십을 성공적인 조직에서 가장 중요한 자원으로 평가하기도 한다.

시대적 경영 환경변화에 따라 정의와 개념이 다른 여러 관점에서 다양한 리더십 이론들이 생성되고 있다. 기존 연구를 통해 리더십에 대한 주요 학자들의 리더십 이론을 살펴보면, Katz & Kahn(1978)은 조직의 일상적 명령을 기계적으로 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 유도하는 영향력으로 리더십을 설명했으며 Hersey & Blanchard(1982)는 주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정으로 리더십을 정의하였다.<sup>8)</sup> Jago(1982)는 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들에게서 나타나는 특성의 연구를 통해 강제성을 띠지 않는 영향력 행사로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것을 리더십의 정수로 설명했다.<sup>9)</sup>

또한 Vroom과 Jago(1988)는 조직된 집단의 구성원들에게 강제성을 수반하지 않는 영향력이나 과정으로 집단의 목표를 달성하기 위하여 방향을 제시하고 활동을 통해 성공과 성취에 대한 믿음을 갖게 되는 집단의 자질 또는 성품으로 리더십을 정의하고 있다.<sup>10)</sup> Bryman(1986)과 Lord & Maher(1993)는 어떤 사람이 공식적으로 관리자의 직위에 임명되었을 때 리더십이 발생하는 데 일정한

8) 김영완(2002), 『리더십의 유형과 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 實證的 研究』, 한국해양대학교

9) 김형오(2014), 『호텔기업에서의 변혁적 리더십이 종사원 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향』, 목포대학교

10) 국가공무원인재개발원(2018), 『공공조직의 리더십 무엇이 다른가?』, 웹북



직위를 가지고 있기 때문에 관리자가 되는 것이 아니라 특정 개인이 다른 사람들에게 의해서 관리자라고 인정받는 또는 지각되는 과정이 중요하다고 강조했다.

Bass(1990)는 상황이나 조직 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정으로 비전 설정, 역할 모델, 개별적인 배려를 통해 구성원들을 변화시키는 것이라고 리더십을 정의하면서 관리자란 변화의 지도자로 규정했다. Nanus(1992)는 리더십을 꿈(비전)의 제시를 통하여 구성원들의 자발적 몰입을 유도하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 더욱 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정 전반으로 보았다. Greenberg & Baron(1993)은 한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정으로 정의했으며 Hersey & Blanchard(1993)은 주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정으로 설명했다.

특히 Yukl(1998)은 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 활동으로 보았다. Yukl(2006)은 또 리더십은 무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 할 것인가를 이해하고 합의하도록 타인에게 영향을 미치는 과정이며, 공유된 목표를 달성하기 위해 개인 및 집합적 노력을 촉진하는 과정이라고 정의하여 리더십을 전문화된 역할뿐만 아니라 사회적 영향력의 과정으로도 다루었고, Northouse(2004)는 리더십은 '공동 목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 구성원들에게 영향을 미치는 과정'(a progress whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal)으로 정의하였다.<sup>11)</sup>

이상과 같이 여러 연구 학자들의 리더십에 대한 연구를 통해 정의해 보면 목표를 향해가는 과정에서 구성원의 참여를 객체로 보느냐 주체로 보느냐 관점에 차이를 보이기는 하지만 리더십이란 '궁극적으로 목표 지향성, 구성원들 간의 영향력, 그 영향력의 행사과정, 상호교류 등의 공통 사항'들을 가지고 있다고 중

11) 한복환(2010), 『리더십 유형이 조직유효성에 미치는 임파워먼트의 매개적 효과에 관한 실증적 연구』, 조선대학교

합할 수 있다. 여러 학자의 리더십에 관한 다양한 정의를 기존 연구를 참조하여 재정리하면 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 학자별 리더십의 다양한 정의

연구자	정 의
Katz & Kahn(1978)	조직의 일상적 명령을 기계적으로 수행 또는 그 이상의 결과를 유도하는 영향력
Hersey & Blanchard(1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정으로 정의
Jago(1982)	과정으로서의 리더십은 강제성을 수반하지 않는 영향력 행사과정으로서 집단 목표의 달성을 위해서 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것. 개인 특성으로서의 리더십은 앞에서 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품
Rauch & Behling(1984)	조직된 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Bass(1990)	상하 간의 구조화나 재구조화와 지각된 기대를 포함하는 둘 이상의 구성원들 간의 상호작용
Bryman(1986)과 Lord & Maher(1993)	어떤 사람이 공식적으로 관리자의 직위에 임명되었을 때 발생하는 데 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 관리자가 되는 것이 아니라 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 관리자라고 인정받는(또는 지각되는) 과정이 중요하다고 강조
Vroom과 Jago(1988)	조직된 집단의 구성원들에게 강제성을 수반하지 않는 영향력이나 과정으로 집단의 목표를 달성하기 위하여 방향을 제시하고 활동을 통해 성공과 성취에 대한 믿음을 갖게 되는 집단의 자질 또는 성품
Bass(1990)	상황이나 조직 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정으로 비전 설정, 역할 모델, 개별적인 배려를 통해 구성원들을 변화시키는 것
Koontz & Posner(1991)	리더가 달성하고자 하는 목표를 다른 사람들이 원해서 하게 하는 기술.
Nanus(1992)	꿈(비전)의 제시를 통하여 구성원들의 자발적 몰입을 유도하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 더욱 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정 전반
Hersey & Blanchard(1993)	주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정.

Greenberg & Baron(1993)	한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정
Yukl(1998)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 활동

자료: Yukl, G. A., Leadership in Organization, 1998; 김영완(2002), 6p 참조 논자 재정리<sup>12)</sup>

기존 선행 연구를 통해 경영환경 변화에 따라 호텔기업에서 참고할 수 있는 리더십 대표이론을 학술적 관점에서 보면 ‘변혁적 리더십(transformational leadership), 거래적 리더십(transactional leadership), 그리고 서번트 리더십(servant leadership)으로 크게 유형화’ 되고 있다.

변혁적 리더십은 좁은 의미에서는 개인 간의 영향력 행사 과정이며, 넓은 의미에서는 사회적 체계의 변화와 조직을 혁신을 위한 힘을 동원하는 과정으로서, 변혁적인 리더는 부하직원들의 의식, 가치관, 태도의 혁신을 촉구하는 리더임을 제시하고 있다(Burn, 1978).<sup>13)</sup>

거래적 리더십은 한 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 접촉을 시작할 때 일어나는 것으로서, 공식적이고 제도적인 규칙이나 보상 체계, 규제 및 벌 등에 근간을 두고 있는 리더십의 형태이다(Bass, 1985).<sup>14)</sup>

서번트 리더십을 처음 제안한 Greenleaf(1970)은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종사원, 고객 및 공동체를 우선으로 여기고 구성원들의 욕구를 만족시키기 위하여 헌신하는 리더십으로서, 조직 구성원들의 창의력 계발과 상사와 부하직원의 공존 번영의 정신을 통한 자발성과 책임감을 유도하여 구성원들 간의 협력을 끌어낼 수 있는 긍정적 영향력이라고 설명하고 있다.<sup>15)</sup>

12) 김영완(2002), 전계논문

13) 황순애·최정길(2007), 『호텔직원의 근무형태와 호텔경영형태에 따른 리더십 유형과 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 한국호텔외식경영학회 학술 발표논문집, p.266-280.

14) 황순애·최정길(2007), 전계학술논문.

15) 류병곤·조영락(2007), 『서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구』, HRD연구(구 인력개발연구), 9(1), p.41-57.

위와 같은 3가지 유형의 리더십들은 모두 조직이나 공동체 내부에서의 화합과 협력을 통해 조직의 목표를 달성하기 위한 리더의 품성 및 행동을 규정하는 공통점을 가지고 있다.

호텔기업 등 서비스 관련 기업의 연구에서는 변혁적 리더십에 관한 연구가 많이 진행되고 있으며 특히, 호텔에서는 대고객 서비스라는 무형의 상품을 기업의 주요 상품으로 기업의 활동이 진행되고 종사원들의 의식, 가치관, 태도의 혁신을 통해 자발적인 업무수행이 중요한 기업특성을 반영하여 변혁적 리더십에 대한 연구가 더 많아지고 있다고 설명하고 있다.<sup>16)</sup> 변혁적 리더십은 조직과 기업에서 구성원들의 직무에 대한 노력과 몰입을 유도하고 하급자들이 조직과 기업의 비전을 이해하고 동기부여를 통해 인내와 자기희생에 대한 역할 모델을 제시하고 있으며, 리더는 하급자들에게 기대감과 확신을 심어주기 위하여 개별적인 배려를 보여줌으로써 하급자들의 감성적 반응을 불러일으킬 수 있다.<sup>17)</sup> 또 상급자의 변혁적 리더십은 하급자 스스로 자신의 역량을 발휘하게 하고 소속 집단에 소속감을 심어 주며 자아실현 욕구를 높여 줌으로써 소속 집단의 응집력을 높여주는 효과도 있을 것으로 설명하고 있다.

## 2) 거래적 리더십(transactional leadership) 고찰

거래적 리더십 이론은 경영자와 종사원들의 관계는 상호 간에 영향을 미치는 교환에 바탕을 두고 있다는 관점으로 종사원들에게 이해관계를 호소함으로써 동기부여를 일으키는 것이다. 거래적 리더십은 경로-목표이론(path-goal model)에 바탕을 두고 있으며, 거래적 리더는 부하의 노력이 성공하면 더 많은 보상을 제공하고 받을 수 있다는 부하의 기대를 충족시키기 위해 여러 보상을 제시하면서 교환을 매개로 조직화한다. 교환에는 리더에 대한 충성에 대해 부하들이 받는 임금, 명성 등이 포함되며 리더와 부하는 서로의 힘과 태도 그리고 제공

16) 한승엽·홍광희(2005), 『호텔종사원의 변혁적 리더십인지도, 신뢰 및 서비스품질의 관계와 신뢰의 매개효과』. 호텔경영학연구 VOL.14 NO.3 : p.167-190.

17) 신형섭·박근도(2010), 『호텔기업의 변혁적 리더십이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향 관계: 종사원의 성숙도를 중심으로』 호텔관광연구 VOL.12 NO.1 : p.53-74.

가능한 자원을 기본적으로 인식한 상태로 본다.<sup>18)</sup>

Bass(1985)는 거래적 리더십을 리더와 하위자 간의 교환관계에 중점을 두고 있으며, 여기서 하위자들은 주로 물질적 보상에서 동기부여가 될 수 있다고 가정한다. 따라서 거래적 리더는 조직의 목표나 역할수행에 대한 대가로 금전을 지급하거나 승진을 시키는 것을 조건으로 한다. 거래적 리더는 비용-편익을 도모하기 위하여, 하위자들이 제공하는 계약된 서비스에 대한 보상으로 하위자들에게 현재 필요한 물질이나 정신적 욕구를 받아들여 교환하는 것을 의미한다.<sup>19)</sup>

Bass(1985)는 거래적 리더십을 조건적(상황적) 보상, 예외에 의한 적극적 관리, 예외에 의한 소극적 관리로 구분하여 분류(category)하였다.

#### (1) 조건적(상황적) 보상(contingent reward)

Bass(1990)는 거래적 리더의 특징으로 ‘조건적 보상’에 대해 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 합의하고 있다. 리더는 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지, 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대하여 부하와 상호합의를 이룬다고 하였다. 리더는 합의에 따라 하위자에게 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대해 보상을 제공하거나 처벌을 한다. Zalesink(1977)도 거래적 리더들의 조건적 보상은 리더와 부하 간의 관계와 직무수행에 있어서 부하들의 진실한 과정을 모색하기보다는 직무를 어떻게 하면 더 잘 수행하는가, 아이디어 창출보다는 효과적인 직무관리의 과정에 초점을 두고 있다고 주장하였다. 따라서 조직 내 거래적 리더들은 처벌과 보상을 적절히 활용하여 직무의 효율적인 과정을 개선하고 하위자들이 소유한 능력을 최대한 발휘하도록 합의를 끌어내는 역할을 하고 있다.

#### (2) 예외에 의한 관리(management by exception)

예외에 의한 관리에서 부정적인 피드백은 합의된 성과 수준에 도달하지 못했을 때 혹은 기준으로부터 이탈할 때만 경영자가 개입하여 이탈에 대한 경고와

18) 박준영(2016), 『호텔 경영자의 리더십 유형에 따른 내부마케팅 요인이 호텔 종사원의 직무 만족 및 이직 의도에 미치는 영향』, 배재대학교

19) 박미옥(2004), 전계논문 재인용

부정적인 피드백, 처벌 등을 제공하는 경영자의 행동을 의미한다. Bass(1990)에 의하면 이러한 예외적 관리란 부하들의 성취감 결여와 실패, 이탈된 행동을 보일 때만 개입하는 것으로 적극적인 관리와 소극적인 관리로 구분될 수 있으며 거래적 리더십의 특성으로 부하의 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 하게 된다. Bryman, Stephens, & Campo(1985)는 예외에 의한 관리에서 적극적인 관리란 업무의 수행 목표에서 벗어나는 부분을 보일 때 리더가 능동적으로 개입하여 적절한 수정조치를 취하는 것이며 소극적인 관리란 업무 표준으로부터 벗어 나는 상황 즉, 기준이 충족되지 않을 경우에만 개입하는 것으로 설명했다.<sup>20)</sup> 거래적 리더는 부하 직원의 잘못된 부분에 대해 정확히 판단하여 피드백을 제시할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 한다.

### 3) 변혁적 리더십(transformational leadership) 고찰

변혁적 리더십 이론을 처음으로 제시한 Burns(1978)는 사회적 체계의 변화와 조직의 창조적 변화를 위해 리더와 구성원이 서로의 동기와 도덕성을 높이 끌어올리는 과정이라 정의하였으며, 이전의 전통적 리더십을 거래적 리더십으로 범주화시켜 변혁적 리더십을 상대적인 개념에서 거래적 리더십과 비교, 설명하였다. Bass(1985)는 변혁적 리더십을 부하직원들이 관리자를 신뢰하며 충성심과 존경심을 갖게 함과 동시에 처음 기대한 것 이상의 노력을 기울이게 하는 과정으로 정의하고 있다.<sup>21)</sup>

본 연구에서는 인적자원과 자본의 구성상 경영진의 강력한 변혁적 리더십이 요구되는 중소규모 호텔기업에 참고할 만한 Bass(1985)가 연구 제안한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를 토대로 변혁적 리더십의 3가지 하위 요인인 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)에 대해 유형화하고 추가로 고찰해 보고자 한다.<sup>22)</sup>

20) 박준영(2016), 전개논문

21) 이지윤(2017), 『호텔관리자의 변혁적·거래적 리더십이 조직성과 및 직무만족에 미치는 영향 연구 -서울 시내 특1급 호텔 대상으로-』, 경희대학교

22) 김근우·이현정(2005), 『호텔기업의 변혁적리더십이 조직공정성에 의한 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향』. 호텔경영학연구 VOL.14 NO.3 (2005): p.135-150.

## (1) 카리스마(charisma)

카리스마는 ‘많은 사람을 휘어잡거나 심복하게 하는 능력이나 자질’, ‘많은 사람을 휘어잡거나 심복하게 하는 능력이나 자질’이라는 사전적 정의를 가지고 있다. 변혁적 리더십의 핵심 요인으로서, 리더가 감동을 주는 정도로서 카리스마를 가진 리더는 전문적 지식을 가지고 혁신적 수단을 써 환경변화에 대한 본인 스스로가 민감하게 대응하여 부하들에게 혁신적이고 급진적인 변화를 수용하도록 끌어내는 리더십으로 정의했다.

또, House(1977)는 카리스마적 리더를 개인적 능력으로 부하들이 인정하는 힘이나 영향력의 기초라고 정의하고, 카리스마적 리더가 그렇지 않은 리더보다 강한 지배 욕구 및 영향력, 자신감, 자기 신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지녔다고 보았다.

Bass(1985)는 카리스마적 리더의 특성을 자신감(self-confidence), 자기 결단력(self-determination), 변혁능력, 내적 갈등의 해결로 보고, 카리스마적 리더에 대한 존경과 카리스마적 리더와 동일시 하려는 욕망이 부하에게는 강한 영향력이 된다고 주장하였다. Yukl(1994) 카리스마적 리더들은 부하들에게 그들의 성과에 대하여 높은 기대를 하고 있음을 인식시키고, 동시에 하위자들에게 신뢰감을 자주 표현한다고 하였다. 이러한 특성을 토대로 한 카리스마적 리더들은 부하들에게 적절한 노력을 할 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 부하 자신을 리더와 동일시하게 하며, 리더에 대한 강력한 애정을 유도한다.

Conger(1989)는 비전 창출을 통한 자아 가치 유발, 비전전달, 신뢰 구축, 비전달성을 카리스마적 리더십을 발휘하는 4단계로 구분하고 이를 부하 구성원의 임과워링을 주요 내용으로 삼고 있으며 이러한 단계를 통하여 카리스마 리더십이 조직 구성원에게 높은 동기유발을 자극한다고 하였다. 또 카리스마는 상급자들이 하급자들에게 리더와 리더가 제시하고 있는 조직과 집단의 목표에 대해 같은 생각을 하게 하고, 리더의 강한 매력에 심리적으로 빠져들게 하는 리더의 행동으로 정의했다.<sup>23)</sup>

23) 이상우(2007), 『연구논문(研究論文) : 호텔 관리자 변혁적, 거래적 리더십과 신뢰, 조직 유효성 간 인과관계 연구』 외식경영연구 VOL.10 NO.3 : p.89-114.

## (2) 지적 자극(intellectual stimulation)

Bass(1985)는 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행동변화보다 지적인 자극은 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어서 부하를 자극, 변화시킬 수 있는 리더의 능력을 의미한다고 했다. 즉 변혁적 리더의 사고는 반응적이거나 보다 예방적이며, 아이디어 창출에 있어서 더욱더 창의적이고 혁신적이며, 이데올로기에서는 개량적이거나 보수적인 성향보다는 급진적인 성향을 보인다고 하였다. 또한 Hackman& Oldham(1980)은 과거의 구태의연한 사고방식과 업무습관에서 벗어난, 새로운 아이디어에 대한 제공과 업무수행 방식으로 하위자들에게 동기유발을 시키는 것을 지적인 자극이라 하며, 자신의 문제점이 무엇인지 발견하고 해결할 방법을 찾을 수 있도록 하위자들의 인지 수준을 증진시키고 자신 스스로 전문적인 지식을 활용하도록 유도하는 것이다.

지적인 영역에서는 ‘변혁적 리더와 거래적 리더’ 사이에 있는 체계적인 차이를 볼 수 있다고도 했다. 또한 지적인 자극은 하위자에게 리더와 조직 및 자신에 대한 가치관과 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 돕고 고무시키는 자율적인 상황을 만드는 데 기여한다. 다시 말해 지적인 자극은 감정적인 자극에 의한 하급자들의 즉각적인 행위보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 그리고 문제해결과 문제 인식에서 하급자들에게 문제점을 새로운 방식으로 볼 수 있는 식견을 가질 수 있도록 자극을 주는 리더의 행동이라고 설명했다.<sup>24)</sup>

상급자는 지적 자극으로 하급자의 신념, 가치관, 조직, 공동체의 가치관에 매몰되지 않고 끊임없는 질문을 하게 하여 변화와 고정관념을 넘어서는 창의적인 관점을 개발하도록 지속적으로 유도하는 것으로 정리된다.

## (3) 개별적 배려(individual consideration)

리더의 개별적 배려는 각각의 하위자들의 복지나 욕구에 개인적인 관심을 보이는 것이라 할 수 있다. 개별적 배려는 종업원들의 의사결정 참여 과정에서 중

---

24) 이상우(2007). 전개연구논문



업원들의 욕구에 중점을 둔 생산적 관리 방법에서 많이 찾아볼 수 있다. 개별적 배려는 리더가 조직 구성원들을 공정하면서도 각 개인에 특성에 맞게 대우하며 일대일 관계를 전제로 하여 충족시킴으로써 효율적인 조직 목표 달성을 추구하는 수단으로 작용한다. 변혁적 리더는 공개적으로 종업원들을 대하는 과정에서 일부 종업원들이 뛰어난 재능과 전문능력을 갖추고 있더라도 그들을 동등하게 대우해 주는 것이 무엇보다 중요하다.<sup>25)</sup>

Zalenznik(1977)은 개인적 역량과 일대일 부하의 관리가 리더의 개발에 있어 매우 중요한 역할이라고 지적하고 있다. Spertzer(1996)도 임파워먼트의 중요한 요인 중의 하나인 동료, 리더 그리고 부하 간의 적절한 관심과 지원 등을 포함하는 조직 구성원 간의 사회적 네트워크 요인을 제시하고 이것이 개인적 관심과 배려는 조직 내 미래경력과 업무능력에 대한 자기 확신을 가지게 되며, 이것이 결국 조직 내 임파워먼트 총량의 증가와도 깊이 관여한다는 것이다.<sup>26)</sup> 개별적 배려는 조직에서 상급자가 개별적인 관심을 가지고 부하들이 다양하고 독특한 능력과 욕구를 찾아내고 인정하며, 각 개인에게 맞는 도전 과업과 권한 이양을 제시하여 부하들의 개별 능력을 최대한 극대화할 수 있도록 교육훈련 및 지도를 통해 지원하는 리더들이 역할이라고 할 수 있다.

이상과 같이 기존 연구를 통해 변혁적 리더십의 하위개념인 카리스마, 개별적 배려, 그리고 지적자극에 대해 추가적인 배경을 살펴보았다. 이러한 변혁적 리더십은 호텔 기업을 둘러싼 최근 치열한 경쟁환경에서 참고할 만한, 상급자의 지도력과 하급자들의 직무능력을 향상하게 시키고 기업 구성원들의 관계적 측면에서 상호작용을 통해 조직에서 증대된 과업 성과를 창출할 수 있는 이론적 배경을 갖췄다고 할 수 있다.

---

25) 박미옥(2004), 『리더십에 따른 호텔기업 종업원의 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향』, 계명대학교

26) 김형오(2014), 전개논문

<표 II-2> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 하위요인 정리

리더십	요 인	내 용
거래적 리더십	조건적(상황적) 보상	리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려줘야 함 - 노력과 보상의 교환을 약속 - 성과를 달성하면 보상을 제공 - 성취한 결과에 대하여 인정
	예외에 의한 관리	리더는 구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않고 예외적인 상황이 발생할 때만 간섭함 - 적극적 예외관리 : 사전에 감독하여 효율적으로 시행되도록 시정 조치 - 소극적 예외관리 : 성과 기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입
변혁적 리더십	카리스마	리더는 추종자들에게 바람직한 가치관, 자신감, 존경심을 가질 수 있도록 해야 하며 목표와 비전을 제시할 수 있어야 함
	지적 자극	리더는 추종자들이 적극적이며 창의력 있는 의사결정에 참여하도록 권장하며 독립적인 사고로 문제를 직시하며 자발적으로 개인발전을 도모하도록 격려함
	개별적 배려	리더는 추종자들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하여 능력과 동기를 고무시키고 알맞은 임무를 부여해야 함

자료 : Bass, B, M. Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, Free Press, 1985 및 김영완(2002), 전개논문 p.6., 이지윤(2017), p.20 참조 논자재구성<sup>27)</sup>

## 2. 호텔기업 임파워먼트

### 1) 임파워먼트(empowerment) 이론의 개념과 연구 고찰

임파워먼트의 사전적 의미를 보면 “권한을 부여한다,” “파워를 위임한다.”는 것처럼 권한, 권력의 의미로 해석될 수 있으며, 또 다른 의미로는 “할 수 있는 것, 할 능력(자격)을 부여하는 것, 하도록 하다,” 등의 의미로 해석되고 있다. 이

27) 김영완(2002), 전개논문

러한 사전적 의미를 바탕으로 기존의 선행연구들을 통해 임파워먼트의 구체적인 개념을 살펴보고 어떻게 임파워먼트를 정의하고 활용하는지 분석해 보고자 한다.

임파워먼트(empowerment)란 권위적 의사결정과 정보의 집중에 따른 문제점을 해결하기 위한 관리기법으로서 의사결정 혹은 집행과정에서 조직구성원에게 부여되는 재량권과 책임의 배분, 그리고 정보공유 등을 통한 권한의 배분을 의미한다. 임파워먼트를 통해 조직구성원들의 직무동기를 증진시키고, 직무 책임성을 강화하며 조직구성원들의 전문성을 효율적으로 활용하기 위한 목적도 지닌다. 또한 조직 내 업무권한의 크기를 제공하는 규정된 외적인 상태의 권한위임과 같은 형태의 정의보다는 개인적 자신감에 대한 내면적 신념과 동기부여가 증가한 상태와 개인의 내재적인 업무 동기를 증진하도록 파위를 고조시키는 개인의 심리적인 과정으로 임파워먼트가 정의되기도 한다.<sup>28)</sup>

1950년대 임파워먼트에 대한 연구는 행태과학의 관점에서 개인의 동기부여, 개인의 가치 및 잠재력을 중심으로 이루어졌고, 1970년대 후반부터는 개인 수준에서 벗어나 집단과 조직에 대한 상황론적 접근이 이루어졌다. 이후 1990년대 이후부터 몰입, 만족, 주인의식 등의 주제와 함께 본격적인 연구가 시작되었다. 임파워먼트는 이론적 연구보다는 실용적 관심이 있는 조직 이론가들에 의해 사용돼 왔기 때문에, 연구자들의 적용 분야에 따라 그 의미가 조금씩 다르게 해석되고 있지만, 학자들의 임파워먼트 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Conger & Kanungo(1988)은 권한에 의한 법적 배분 과정인 관계 구조적 측면과 동기 부여적 측면에서 임파워먼트에 대한 정의를 내렸다. 관계 구조적 측면의 임파워먼트는 조직 구성원의 활력을 조성하기 위한 법적 파위를 배분하는 과정 또는 권한을 부여하는 과정이라고 보았다. 이는 적절한 파위를 통하여, 조직 내 균형을 이루도록 하려는 의미가 내포되어 있다고 할 수 있다. 이런 측면에서 임파워먼트 연구는 목표달성, 목표관리, 품질분임조 등과 같이 적절한 파위를 부여하는 것이라 할 수 있다. 동기 부여적 측면에서 임파워먼트는 ‘할 수

28) 김대건, 『임파워먼트 개념 정의 요약』, 2011, www.kapa21.or.kr

있다는 믿음이나 판단' 즉 자신감을 부여하는 과정으로 보았다. 이는 단순히 상사의 입장에서 '주는 것'뿐만 아니라 부하의 입장에서 '받는 것'의 의미로 포함하고 있기 때문에 부하가 자신의 능력에 대한 자신감과 신뢰 개념을 뜻한다고 할 수 있다.

Thomas & Velthous(1990)는 임파워먼트를 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 한 직무에 대한 의미, 스스로 직무를 선택하여 결정하는 선택능력 등 내적 직무동기를 조직구성원에게 부여하는 과정이라 하였다. 이는 개인적 행위가 자극이나 행위 결과에 의해서 결정됨을 인정하는 동시에, 개인이 자신의 행위 결정 과정을 어느 정도 통제할 수 있는 합리적이고 능동적인 상호과정으로 보는 것이라 할 수 있다.

Spreizer(1995)는 개인적 차원에서의 심리적 임파워먼트를 실증적으로 분석하여 그 타당성을 입증하였는데 심리적 임파워먼트란 “개인의 동기부여에 대한 네 가지 인지, 즉 역할수행능력, 자기 결정력, 역할 영향력, 역할의 미감의 인지적 집합으로서, 개인의 내재적인 과업 모티베이션을 높이고 파워를 증대시키는 개인적 심리과정이다.”라고 정의하였다. 또한 Greenberg & Baron(1993)은 부하들에게 직무를 수행하는 과정에서 책임감을 가질 수 있는 기회제공을 임파워먼트라 하였으며, Fulford & Enz(1995)는 임파워먼트를 심리학적 능력과 권한위임 사이에서 구성원 각자가 추구하려는 구체적인 의지와 목표인 역할, 능력, 통제력, 권한수용을 느끼는 심리적 상태라고 하였다.

학자별 임파워먼트에 관한 주요 정의들을 정리해 보면 <표 II-3>과 같다.<sup>29)</sup>

---

29) 이승환(2018), 『전략적 인적자원관리시스템이 호텔 종사원의 직무수행능력과 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구\_임파워먼트 조절효과를 중심으로』, 경기대학교

<표 II-3> 학자별 임파워먼트의 다양한 정의

연구자	정 의
Conger& Kanungo(1988)	법적 배분 과정인 관계 구조적 측면에서 조직 구성원의 활력을 조성하기 위한 법적 파위를 배분하는 과정과 동기 부여적 측면에서 임파워먼트는 ‘할 수 있다는 믿음이나 판단’ 즉 자신감을 부여하는 과정으로 정의
Thomas& Velthous(1990)	과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 한 직무에 대한 의미, 스스로 직무를 선택하여 결정하는 선택능력 등 내적 직무동기를 조직구성원에게 부여하는 과정
Spreizer(1995)	개인의 동기부여에 대한 네 가지 인지, 즉 역할수행능력, 자기 결정력, 역할 영향력, 역할의 미감의 인지적 집합으로서, 개인의 내재적인 과업 모티베이션을 높이고 파위를 증대시키는 개인적 심리과정
Greenberg& Baron(1993)	부하들에게 직무를 수행하는 과정에서 책임감을 가질 수 있는 기회제공
Fulford & Enz(1995)	심리학적 능력과 권한위임 사이에서 구성원 각자가 추구하려는 구체적인 의지와 목표인 역할, 능력, 통제력, 권한수용을 느끼는 심리적 상태

특히 Fulford & Enz(1995)는 임파워먼트의 핵심적 요인에 대해 능동적 경영을 목표로 업무 권한 이전을 통해 개인의 자신감을 확대해 주는 일련의 과정 결과물로 나타나는 개인의 심리적 상태로 해석하였다. 임파워먼트의 개념은 다양한 분야에서 그 개념과 실천전략을 모색하고 있다. 정치적 관점에서는 임파워먼트를 국민의 정치적 역량을 증대하는 것으로, 환경적 관점에서는 개인에 자연의 사용권을 돌려주는 것, 사회적 관점에서는 사회구성의 힘을 증대시켜 계층간의 차이를 감소시키는 것, 그리고 교육적 관점에서는 지역사회가 자율적으로

학교운영을 통해 학생들의 학습 의욕을 높이는 것으로 접근하고 있다.<sup>30)</sup>

임파워먼트에 대한 다양한 분야에서의 접근과 마찬가지로, 서비스 실무 현장에서 직접 고객과 만나는 서비스 당사자로서 종사원들의 임파워먼트를 통해 현장 고객 불만을 해소하고 고객에게 최대한의 만족을 줄 수 있는 관점에서 서비스 분야에서도 임파워먼트에 관심이 높아지고 있다.

특히 호텔기업에서는 고객 만족을 극대화할 수 있는 전략으로서 종사원들이 자신의 직무와 조직에 대한 일체감을 가지게 하며, 조직목표에 더욱 몰입할 수 있도록 조직구조의 임파워먼트 확대와 고객 접점직원의 자율성 부여와 활용을 도입하고 있다. 이는 심화하는 시장환경에서 시장이 세분화될 수록 호텔고객의 수요가 다양해지고 있어 종사원에게 임파워먼트를 부여하고 그들 스스로가 직무만족을 통해 업무에 몰입할 수 있는 여건을 만드는 것이다. 이를 통해 호텔 종사원들의 혁신성과 자율성을 끌어내고 결과적으로 호텔의 고객만족과 경영성과 향상을 도모하고 있다.

다시 말해 오늘날 호텔기업도 종사원들의 임파워먼트가 중요시되고 있으며 각 현장 접점에서 업무와 고객 대응에 자신감을 주는 업무 동기부여, 문의 및 불편 고객 만족, 수행 직원의 직무에 대한 만족, 부서 조직 역량 강화 등 전체적으로 조직의 역량을 강화 증대시킬 수 있기 때문이다. 이는 인적자원의 중요성이 강조되는 호텔기업과 같은 서비스산업에서 종사원들의 직무만족과 조직몰입을 통해 호텔기업의 고객 만족 서비스를 높이고 이를 통해 경영성과를 향상시키는 중요한 마케팅 전략이기 때문이다(김형오 2014).<sup>31)</sup>

Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 하위요인으로 역할 의미성(meaning), 자기결정감(self-determination), 역량(competence), 그리고 영향력(impact) 등 다차원적으로 구성되어 있다고 하였다. 이는 Thomas와 Velhous(1990)의 다차원적 심리적 개념을 발전시킨 것이다.

하위요인을 구체적으로 정리하면, 역할 의미성은 개인적 이상 혹은 기준에서

30) 박원우(1995), 『임파워먼트:개념정립 및 실천방법 모색』, 경영학 연구

31) 김형오(2014), 전개논문

판단되는 직무가치와 직무요구 사항과 신념, 가치, 사고, 행동 사이의 일치 정도를 의미한다. 역량은 자기 효능감 또는 개인적 숙련으로 표현하기도 하며 직무를 능숙하게 수행할 수 있는 신념을 의미한다. 자기 결정성은 직무 행동에 대한 착수와 지속 여부에 대한 자율성을 반영하는 개념으로 작업방법, 속도, 노력 등에 대한 선택에 대한 의사결정 능력을 말한다. 영향력은 직무환경에 의해 영향을 받는 것으로 직무수행 과정에서 개인이 전략적, 기술적 결과들에 영향을 미칠 수 있는 정도를 말한다.

<표 II-4> 임파워먼트의 구성요소

구성요소	내용
의미성	개인적 이상 혹은 기준에서 판단된 직무의 가치를 의미한다. 직무요구 사항과 신념, 가치, 사고 행동 사이의 일치 정도를 의미
역량	직무를 능숙하게 수행할 수 있는 신념으로 자기 효능감 (self-efficacy) 또는 개인적 숙련(personal mastery)으로 표현하기도 함
자기 결정성	직무 행동에 대한 착수와 지속 여부에 대한 자율성을 반영하는 개념으로 작업방법, 속도, 노력 등에 대한 선택에 대한 의사결정 능력
영향력	직무환경에 의해 영향을 받는 것으로 직무수행 과정에서 개인이 전략적, 기술적 결과들에 영향을 미칠 수 있는 정도

자료출처 : 선행 연구내용 참조 재정리<sup>32)</sup>

## 2) 임파워먼트의 선행연구 고찰

임파워먼트는 호텔기업에서 종사원들의 직무수행에 있어서 자율성을 부여받아 이를 바탕으로 고객 접점 서비스를 제공함으로써 대고객 서비스 향상에 기여할 수 있는 관점에서 그동안 호텔기업에 대한 많은 연구가 수행되었다. 호텔종사원

32) 이승환(2018), 전계논문, p.60-64.

들의 임파워먼트 실현을 통해 현재와 같이 불확실성이 증대하고 경쟁이 치열해지는 경영환경에서 조직의 효과성을 제고할 수 있도록 일선 고객접점부서의 종사원들에게 권한위임, 권한 부여 등을 실시하여 작업의 목표 및 가치를 인식시키며, 개인적인 권한 및 능력 자긍심에 대한 믿음을 향상시켜야 한다고 하였다.<sup>33)</sup>

또 호텔종사원의 심리적 자본과 임파워먼트 그리고 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔기업의 지속적인 성장과 고객 만족의 증대에 미치는 영향 가운데 종사원들의 임파워먼트가 핵심적 요인으로서, 이를 극대화하기 위해서는 종사원의 창의성을 증대하기 위해 조직환경에 대한 이해, 이해관계자와의 원만한 관계유지, 직무에 관한 폭넓은 지식 등의 자발적인 행동을 유도할 수 있는 기업문화를 정착시켜야 한다고 하였다.<sup>34)</sup>

국내 호텔에서도 인사 교육부서에서 교육 프로그램을 통해 사내 임파워먼트 정책에 대해 지속적으로 반복 훈련함으로써 직무 권한 이양과 업무 책임의 중요성과 의미성을 고취시키는 경우가 있다. 호텔에서 전통적으로 도제식 교육을 진행하고 관습적 업무분담과 담당에 의해 업무를 처리해오던 식음료, 조리 부서에서도 총괄 조리장의 명령체계가 바뀌고 대형호텔 레스토랑에서는 오픈키친 구조로 변화하여 대고객 서비스를 시행함에 따라 고객 접점 현장 조리사들의 권한을 확대하여 서비스 현장 중심으로 전환되는 사례 등은 임파워먼트를 통해 조직이 현장 중심으로 변화되고 좋은 예이다.

### 3. 호텔기업 직무만족

#### 1) 직무만족(job satisfaction) 이론의 개념과 연구 고찰

직무만족이란 ‘기업 등의 근로자 및 종사원이 본인의 주어진 과업 및 업무에 대하여 수행의 과정에서 만족하는 정도’를 의미한다. 이것은 조직과 담당업무에

33) 박종철·안대희·장병권(2012), 『호텔기업의 지적자본이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향』·관광학연구, 36(7), p.217-236.

34) 안대희·박종철·임미라(2012), 『호텔종사원의 심리적 자본이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향』·호텔관광연구, 14(2), p.172-189.



대한 근로자 및 종사원의 태도에도 영향을 미치게 되며 일반적으로 만족도가 높은 사람은 긍정적인 자세를 지니고 만족도가 낮은 경우 자기 일에 대해 부정적이거나 태만 또는 조직 이탈을 고려하는 태도를 지니게 된다. 이러한 자신들의 업무수행에 대하여 직무만족 여부가 조직의 성과와 관련되게 되므로 호텔기업에서도 직무만족은 매우 중요한 의미가 있다.

직무만족의 개념은 국내외 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. Robbins et al.(1998)은 직무만족을 구성원들의 업무에 대한 일반적인 태도로 구성원이 실제 조직에서 얻는 것들과 얻어야 한다는 것들과의 차이점을 나타내는 것이라 정의하였다. Brief & Weiss(2002)는 조직구성원들의 직무 경험에서 평가되는 직무의 태도이며 Crossman & Abou-Zaki(2003)는 자신의 직무를 스스로 평가하고 직무를 통해 느끼는 기쁨과 같은 긍정적인 감정을 직무만족이라 설명하고 있다. Price(2004)는 사회적 시스템 속에서 조직 참여성을 가지는 구성원들의 긍정적인 감정의 지향으로 설명하고 Christen et al.(2006)은 구성원의 직무 상황속에서의 즐거움과 같은 긍정적인 정서 상태로 직무에서 원하는 것과 받는 것에서의 실질적인 관계의 기능으로써 직무만족을 정의하고 있다. 또 Netermeyer & Maxham(2007)는 업무실행의 과정에서 구성원들의 욕구가 충족되어 직무에 대한 애착, 열의 및 관심 등을 포함하는 긍정적인 태도를 말한다고 하였다.<sup>35)</sup>

국내에서 직무만족에 대한 연구를 보면, 이원정(1983)은 종사원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인이 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정의 상태로 정의하였고, 유기현(1987)은 개인의 태도, 가치, 신념, 그리고 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 자신의 업무수행과 관련지어 갖게 되는 심리적 상태라고 정의하였다. 또 정봉현(1997)은 한 개인이 자신의 직무와 관련하여 선택된 업무수행에 대한 스스로가 느끼고 있는 감정의 현상으로 설명하였고, 이재인(2000)은 개인이 현재 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진, 기회, 성취 등과 같은 근로조건에 대하여 만족하는 감성적 표현으로 직무만족을 정의하였다. 그리고 박경호(2003)는 직무만족을 인간과 조직과의 관계에 있어 조직의 구조적 특징에서 영향을

35) 이원나(2017), 『특급호텔 상사의 진정성 리더십이 임파워먼트, 신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향 연구』, 영산대학교 박사학위논문

받는 직무 만족 요인에 대한 개인의 감정 상태로 정의하였다.<sup>36)</sup>

이와 같은 학자들 사이에서 직무만족에 대한 다양한 정의가 제시되어 왔지만, 그 의미에 대한 차이는 그리 크지 않은 편이다. 기존 자료를 참고하여 여러 학자의 직무만족에 대한 정의를 <표 II-5>와 같이 정리하였다.

<표 II-5> 학자별 직무만족의 다양한 정의

연구자	개 념
Robbins et al.(1998)	직무만족을 구성원들의 업무에 대한 일반적인 태도로 구성원이 실제 조직에서 얻는 것들과 얻어야 한다는 것들과의 차이점
Brief & Weiss(2002)	조직구성원들의 직무 경험에서 평가되는 직무의 태도
Crossman & Abou-Zaki(2003)	자신의 직무를 스스로 평가하고 직무를 통해 느끼는 기쁨과 같은 긍정적인 감정을 직무만족
Price(2004)	사회적 시스템 속에서 조직 참여성을 가지는 구성원들의 긍정적인 감정의 지향
Christen et al.(2006)	구성원의 직무상황 속에서의 즐거움과 같은 긍정적인 정서 상태로 직무에서 원하는 것과 받는 것에서의 실질적 관계 기능
Netermeyer & Maxham(2007)	업무실행의 과정에서 구성원들의 욕구가 충족되어 직무에 대한 애착, 열의 및 관심 등을 포함하는 긍정적인 태도
이원정(1983), 유기현(1987)	종사원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인이 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정의 상태와 개인의 태도, 가치, 신념, 그리고 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 자신의 업무수행과 관련지어 갖게 되는 심리적 상태
정봉헌(1997), 이재인(2000), 박경호(2003)	개인이 자신의 직무와 관련하여 선택된 업무수행에 대한 스스로가 느끼고 있는 감정의 현상과 조직과의 관계 및 구체적 임금, 승진, 기회, 성취 등과 같은 근로조건에서 만족하는 감성적 상태

자료 : 이린나(2016) 등 선행연구를 토대로 논자 재정리

36) 김형오(2014), 전개논문

직무만족에 대해 다양하게 접근하고 있는 여러 정의를 바탕으로 검토해 보면 직무만족은 다양한 요인으로 구성되어 있으며, 특히 기업과 조직에서 종사원들이 업무수행에 있어서 종사원 스스로가 느끼는 심리적 상태는 직무수행에 있어 매우 중요한 요인이다. 급변하는 경영환경의 변화와 고객만족을 통한 기업의 경쟁력을 확보하기 위해서는 종사원과의 관계구축이 고객과의 관계에 선행되기 때문에 인적자원 의존도가 높은 특히 호텔기업에서는 종사원의 직무만족이 서비스의 질에 영향을 미치고 있어 고객서비스의 효율성에도 영향을 주게 된다.<sup>37)</sup>

호텔기업에서 직무만족의 결정요인을 추출해 보면 직무분석에 의한 업무 배정과 교육 관리, 연봉/호봉 등 급여관리, 공정성의 승진 및 평가제도, 각종 다양한 복리후생, 작업환경 및 근무시간 등 작업조건, 상하 관리 감독 기술, 상하 및 동료 간 내부 인간관계, 종사원에 대한 회사의 방침 전달 등에서 추출할 수 있다.

여러 국내외 학자들의 연구를 토대로 호텔기업에서 직무만족의 의미를 정리하자면 직무만족을 통해 종사원의 긍정적 감정을 갖게 되면 조직 내 충성심과 원만한 인간관계가 형성되고, 이를 통해 안정적 인적관리가 가능하며 종사원 개인은 자부심과 사회적 책임감을 느끼고 대고객 서비스를 전달하게 되어 호텔기업의 경영성과 증대에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 있다.

## 2) 직무만족의 선행연구 고찰

호텔기업과 관련한 직무만족에 관한 선행연구는 그동안 다양하게 진행되었다. 김근우와 장영진(2005)은 호텔기업 종사원들의 업무수행 과정에서 상사와 부하간의 의사소통이 공정하게 이루어질 때 부하는 상사로부터 공정한 대우를 받았다고 생각하며 이를 상호작용 공정성이라 하고 직무만족에 가장 큰 영향력을 미치는 요인이라고 하였다. 신동식과 김홍규(2005)는 관리자의 전통적 리더십의 발휘가 호텔종사원들의 직무만족을 높이기 위해서는 중요하며, 종사원들의 직무만족을 지속해서 향상하게 하고자 업무수행의 결과에 따른 보상제도의 정착 필

37) 김근우·장영진(2005), 『호텔종사원의 공정성 지각이 직무만족에 의한 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향』, 한국관광산업학회, p.269-289.

요성에 대해서도 언급하고 있다. 또 박재희(2009)는 호텔기업 종사원들의 직무에서 발생하는 스트레스를 감소시키고 직무만족을 높여 이직의도를 최소화하는 방안이 필요하며 이를 위해 무리한 인력감축을 지양하고 직무 조정 등 역할과 다를 초래하지 않는 것이 중요하다고 하였다. 조문식과 이상우(2011)는 물질적인 분배 공정성, 절차 공정성을 포함하여 상호작용 공정성 등 모두 확보를 통해 호텔기업 종사원이 직무에 만족하고 이타성을 포함한 자발적인 행동을 유도가 요구된다고 하였다. 최용석과 이종호(2012)는 종사원들의 직무만족에 영향을 미치는 호텔기업 관리자리의 리더십은 기존의 일방적인 리더십보다는 종사원들의 직무만족을 향상하게 하고자 부하직원을 배려하는 변혁적 리더십이 필요하다고 하였다.<sup>38)</sup>

특히, 박경호(2004)는 호텔에서의 직무만족에 대해 종사원이 누릴 수 있는 급여, 승진기회, 상사의 리더십, 성취 등과 같은 자신의 근무조건에 대하여 긍정적 또는 부정적으로 느끼는 정도의 감정적 표현이라고 구체적으로 제시하였다. 채신석(2007)은 조직 구성원의 필요와 욕구를 충족 수준에 따라 구성원들의 조직 목표에 대한 공헌도는 크게 좌우되며 고객 접점 종사원의 직무만족은 고객 만족 서비스에 큰 영향을 미치고 있다고 했다.<sup>39)</sup>

이처럼 직무만족에 영향을 미치는 직무 관련 요인은 단순한 속성이 아닌 매우 복합적인 속성으로 조사 연구되고 있어 명확하고 일관성 있는 이론으로 정리하기 어려운 상황이다.<sup>40)</sup> 그러므로 직무만족 관련 동일 요인을 이용한 연구를 진행하더라도 호텔기업의 조직 특성, 환경적 특성 그리고 개인적 특성 등에 따라 그 결과는 다르게 나타날 수 있다. 본 연구에서도 중소규모 호텔 기업 종사원의 직무만족에 대한 요인별 영향 측정은 그 의미가 있다고 하겠다.

---

38) 김근우·장영진(2005), 전계학술논문. 재인용

39) 김봉규(2013), 『호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향』. 관광학연구, 37(1), p.237-258. 재인용

40) 김용민(2011), 『종합사회복지관 종사자의 직무만족에 관한 연구 : 임파워먼트 매개효과를 중심으로』. 보건사회연구 31(2), p.270-303.

#### 4. 변수 사이에 선행연구 고찰

##### 1) 리더십과 직무만족 사이에 관계

이전의 많은 연구 결과에서 조직 내 직무만족에 경영진의 리더십 특성이 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구에서 리더십에 대한 정의를 조직 구성원에게 바람직한 조직 목적에 자발적으로 협조하도록 하는 일종의 기술 및 영향력으로 보며, 목표 설정에서부터 목표 달성에 이르기까지 이를 위해 노력하는 구성원이나 집단의 활동에 영향을 미치는 행위라고 정의 내리고 있다. 특히, 변혁적 리더십이 조직에 미치는 조직효과성에 대한 많은 논의가 이루어져 왔으며 대체로 긍정적인 측면이 강조되어 왔다(Jung & Sosik, 2002; Riggio, Bass, & Orr, 2004; Jung, Yammarino, & Lee, 2009; Korek, Felfe, & Zaepfner-Rothe, 2010).<sup>41)</sup>

Bass(1985)는 변혁적, 거래적 리더십이 리더의 효과와 부하의 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위한 실증연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 부하의 만족과 리더의 효과성에 유의미한 상관관계를 보였고, 특히 거래적 리더십보다 더 높은 상관관계는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 높다고 설명하였다. 또 박영국(2008)은 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극, 개별 배려, 감화와 거래적 리더십의 조건 보상과 예외관리 중에서 조건 보상, 개별적 배려, 감화, 지적 자극 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최연선(2011)은 사회복지사를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십 요인 중 개별화된 배려와 영감적 동기부여, 거래적 리더십 요인 중에는 상황적 보상이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박설학(2013)은 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 사회복지사의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 박광덕(2014)의 연구에서는 노인 장기 요양기관의 시설장을 중심으로 리더십의 조절효과를 확인한 결과 조직성과에 리더십이 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 조정현(2016)은 사회복지관에 영향을 미치는 요인 중 기관장의 리더십이 중요한 요인으로 작용함을

---

41) 김용준(2016), 『사회복지관의 조직문화와 조직성과 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과에 관한 연구』, 서울벤처대학원대학교, p.49. 재인용

확인하였고 특히 기관장의 변혁적 리더십을 발휘하는 사회복지관의 효율성이 높아지는 결과를 나타내고 있는 것으로 설명하였다.<sup>42)</sup>

덧붙여 최근 호텔기업에서 조직구성원의 직무에 대한 긍정적인 태도와 고객지향 중심의 조직문화 구축 등 바람직한 리더십의 방향성 연구에 감성적 리더십에 대한 연구가 활발하다. 홍성오(2013)는 호텔 관리자의 감성리더십이 종사원의 직무만족에 미치는 영향에서 관리자의 감성 리더십 구성요소 중 관계관리 능력, 자기인식 능력, 자기관리 능력의 순으로 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하고, 이러한 결과는 관리자의 감성 리더십에 대하여 만족한 직원이 직무만족도 높게 나타난다는 배이만(2010), 박미현(2010), 엄기문(2009), 강희락(2009) 등의 선행연구 결과를 지지하는 것으로, 감성 리더십에 대한 만족도가 높을수록 종사원의 직무만족은 높게 나타나고 있다고 주장했다.<sup>43)</sup>

위와 같은 리더십이 조직 내 성과에 미치는 영향에 대한 국내외 여러 연구에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 비교 연구를 살펴볼 수 있으며 두 리더십 모두 조직 내 성과에 긍정적 영향을 미치나 거래적 리더십보다 변혁적 리더십에서 조직 내 직무만족에 더 영향을 주는 것으로 연구되고 있다. 또 최근 감성적 리더십이 호텔기업의 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구도 활발한 상황이다. 하지만 본 연구에서는 중소규모 호텔 대상의 연구로서 리더십 이론으로 기존 연구가 정립된 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 살펴보고자 한다.

이상과 같이 호텔기업 경영진의 여러 형태의 리더십은 호텔 종사원의 직무수행에 영향을 미치게 되며, 경영진의 리더십은 일관되게 종사원의 직무만족 및 직무몰입을 포함해서 조직 효과성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 따라서 호텔 기업 조직의 안정성과 성과 향상을 위해 리더십이 종사원의 직무만족에 미치는 영향에 대한 실증 자료를 수집하고 연구 분석하는 것은 기본적으로 타당한 것이라고 할 수 있다.

42) 김용준(2016), 전계논문, p.50.

43) 홍성오(2013), 『호텔관리자의 감성리더십이 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 -제주지역 특1급 호텔을 중심으로-』, 제주대학교, p.68.

## 2) 임파워먼트와 직무만족 사이에 관계

앞선 연구에서 임파워먼트(Empowerment)는 권한을 부여한다는 의미이다. 기업 생존전략의 일환으로 하부 조직구성원들에게 일정 정도의 권한을 위임함으로써 직무에 더욱 몰입하고, 자신의 책임감과 자긍심으로 변화와 혁신을 통해 새로운 도약과 성과 창출을 도모하는 수단으로 도입되고 있다. 경영진 및 상급자로부터 직무 권한을 위임받은 하부 직원들은 자신이 조직에 기여할 수 있는 능력이 있음을 확신시키고 스스로 동기를 부여하는 계기가 되는 것이다.

나아가 임파워먼트를 단순히 상사의 일정 부분 권한 위임 정도로 규정하는 것은 협소한 해석이다. 조직 내에서 상사와 부하직원 간의 상호작용을 통하여 인적 역량이 확대되고 이에 따라 조직의 총체적인 역량도 시너지를 만들어 더욱 확장될 수 있다고 보는 것이 더욱 본질적인 개념이다. 아울러 동료 간에서도 기존의 여러 연구는 상호작용을 통해 임파워먼트가 높은 종업원들이 임파워먼트가 낮은 종업원들을 이끌게 된다. Locke(1976)는 직무만족에 대한 문헌연구에서 직무만족을 “조직구성원의 직무수행 혹은 조직구성원이 가지는 중요한 직무가치를 수행하고 있다는 지각으로부터 나오는 즐거운 감정”이라고 정의하면서 직무만족에 미치는 많은 요소로서 도전적 직무, 공정한 보상, 지원하는 작업환경 그리고 지원하는 동료 관계 등을 제시하였다.<sup>44)</sup>

앞선 연구를 통해 임파워먼트된 개인은 자신의 의미를 과업 내에서 찾게 되고, 자신의 과업을 스스로 결정하게 되는 등의 자기 결정성의 정도가 높아짐으로 인해 직무만족도 높아지는 것으로 고찰되었다고 하였다. 임파워먼트의 영향은 직무만족에도 영향을 미치고 있으므로 직무만족은 임파워먼트의 결과 변수로 적절하다고 판단되어 진다.

## 3) 임파워먼트와 리더십 사이에 관계

조직 내 구성원들의 자발적 참여를 이끄는 임파워먼트를 증대시키기 위해 여러 방법이 존재하지만, 경영진의 리더십은 한정된 인적자원의 관리 차원에서 매

---

44) 박미옥(2004), 전계논문, p.29.

우 중요한 요인이다. 기존 선행 연구<sup>45)</sup>를 통해 변혁적 리더십, 거래적 리더십 등을 조사해 보았다. 임파워먼트를 리더와 하위자 간의 관계에서 살펴보면 리더는 리더십 행위로서 하위자들의 자신감이나 능력, 역할에 있어서 권한을 부여해 주거나 파워를 이전하는 것을 의미하며, 하위자는 리더십에 의해 권한이 부여되어 스스로 지각과 태도에 변화와 자신감을 느끼게 되는 것으로 종업원이 임파워먼트 되었다는 것은 리더십에 의해 자신의 능력이나 역량에서 강한 자신감과 신념을 갖게 되는 것을 의미한다고 하였다(Conger & Knungo, 1998).

Bass(1996)는 변혁적 리더십 아래에서 구성원들이 임파워먼트 되는 것은 리더의 개별적 배려와 행동의 결과물임을 강조한다. Vogt & Murrell(1990)는 임파워먼트된 조직에서 리더의 역할은 조화, 통합, 촉진으로서 통제나 감시보다는 하위자에게 리더의 지원, 자기 계발의 기회부여, 욕구의 배려 행동 등을 지원하여 임파워먼트 기회를 통해 적극적인 참여와 행동을 유도하고 직무에 대한 의미, 자신감, 자기통제, 목적의식 함양 등과 같은 임파워먼트를 경험하게 만드는 것이다. 한편 Masi(1994)는 거래적 리더십의 경우에는 칭찬이나 보너스와 같은 조건적 보상 행동이 오히려 임파워먼트에 가시적인 영향을 미칠 수 있다고 언급하고 있다.

Howard & Wellins(1994)는 임파워먼트가 조직구성원들 간의 인간적 매력이나 유대관계를 배려하는 리더에 의해 증가하며 그러한 리더는 구성원들의 추가적인 노력과 임무를 수행하도록 하기 위해 개인적 희생을 할 수 있는 의욕을 부여하는 카리스마적 리더십을 부각시키기도 한다고 주장하고 있다. 또한 Seltzer & Miller(1990)에 의하면 상사의 변혁적 리더 행동과 구성원들의 인지된 임파워먼트 간에는 정의 상관관계가 있다고 주장하면서 임파워먼트는 특히 영감적 목표달성, 높은 기대수준 설정과 유사한 상관관계가 있다는 것을 실증한 바 있다. 따라서 호텔 기업 조직의 변화와 혁신을 위한 리더십의 실체를 이해하기 위해 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 실증자료를 수집하고 연구 분석하는 것은 기본적으로 타당한 것이라고 할 수 있다.

---

45) 박미옥(2004), 『리더십에 따른 호텔기업 종업원의 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향』, 계명대학교, p.28. 선행연구 재인용



## 5. 제주지역 중소규모 호텔 정의 및 참고 현황

본 연구의 대상이 되는 제주지역 중소규모 호텔에 대한 정의는 ‘제주지역 중소규모 호텔의 경영실태에 대한 연구’<sup>46)</sup>에서 제시한 ‘보유 객실에 의한 분류’인 Small Hotel 25실 이하, Average Hotel 25실에서 100실, Above Average Hotel 100실에서 300실, 대규모형 호텔 300실 이상 등 규모에 따른 분류와 우리나라 관광진흥법 ‘종합관광호텔업 등급 결정기관 등록 및 등급 결정에 관한 요령’에 따라 결정되는 5성, 4성, 3성, 2성, 1성 등급 분류를 참고로 정의하였다.

기존 호텔 경영과 관련한 다양한 선행연구가 있는 5성급 및 보유 실수 300실 이상 규모와 체인 매뉴얼에 의해 관리되는 체인 호텔을 제외하고 도내에서 단독 운영 중인 50실에서 200실 내외 규모의 호텔을 연구대상으로 선정하였다. 기존 선행연구 사례에서는 중소형 관광호텔 분류 기준을 객실 보유 실수는 50~200실 내외이며 주 영업은 객실에 집중되고 부대시설은 특급호텔 서비스를 배제하고 최소한의 비즈니스 시설과 1개 레스토랑 또는 간단한 식음료 시설을 보유하고 운영 중인 호텔로 정의한 바 있다.<sup>47)</sup>

한국의 호텔산업은 최근 관광산업의 성장과 외국인 관광객의 증가로 인해 그 규모가 급성장하고 있으며, 인력 수요가 많은 편이다. 특히 지방 단독 경영의 중소규모 호텔의 경우는 사회초년생의 도전이 많고, 고된 업무와 정신적 피로도도 인해 장기 근무자가 많지 않은 특성이 나타나고 있다.<sup>48)</sup>

제주지역에서도 지역자본에 의해 소유자 혹은 투자자가 직접 경영하며 소유자의 경영기술에 따라서 수익성이 크게 영향을 받는 경향이 있으며 제주지역의 관광호텔 중 규모가 중소규모에 속한 관광호텔들이 특급과 분양형 호텔, 펜션 등 기타 이색 숙소와의 숙박시설 공급과잉 경쟁에서 경영상 여러 어려움을 겪고 있다는 지적이 있다. 일반적으로 대형호텔 및 체인 호텔보다 환경의 변화에 능동적으로 대처하기 어렵고 특히 코로나 19사태 등 예기치

46) 김영진(2017), 『제주지역 중소규모 관광호텔의 경영실태와 활성화 방안에 관한 연구』, 제주관광학연구, 20, p.139-169

47) 강준기(2014), 『중소형관광호텔의 선택요인분석과 단독호텔의 운영개선방향』, 서울시립대학교

48) 이영옥(2017), 『사업주 자체훈련에 참여한 성인 학습자의 학습 경험 탐색 : 지방 중소호텔 사례를 중심으로』, 숭실대학교

못한 경영환경 악화 등 비상상황에 직면하는 경우 경영상 여러 요인 중 인적자원 관리에서도 어려움이 증대될 가능성이 크다고 할 수 있다.

제주지역 중소규모 관광호텔의 경영실태 연구에 의하면 연구대상인 호텔들은 2013년 이후 도내 입도 관광객 증가율보다 더 큰 숙박시설의 공급증가로 인해 2014년 이후 지속적 판매율과 매출액이 동반 하락하고 있으며 고용인원 또한 객실당 0.4명에서 0.3명으로 감소하고 있다. 과잉 공급되는 객실은 관광숙박업 간에 과당경쟁을 일으킴으로써 투숙률과 객실 판매요금의 하락을 가져오고 제주지역 중소규모 관광호텔 사업에 다양한 문제점들을 돌출시키고 있다.<sup>49)</sup>

제주지역 중소규모 호텔의 경영 활성화를 위해 차별화된 상품과 서비스를 통한 영업 마케팅 강화와 함께 리더십, 임파워먼트 그리고 직무만족 등에 대한 중소규모 호텔의 인적자원관리 전략에 관한 실증 연구도 요구되며 본 연구를 통해 시사점을 살펴보고자 한다.

---

49) 김영진(2017), 전제 학술논문

### Ⅲ. 연구의 설계와 분석 방법

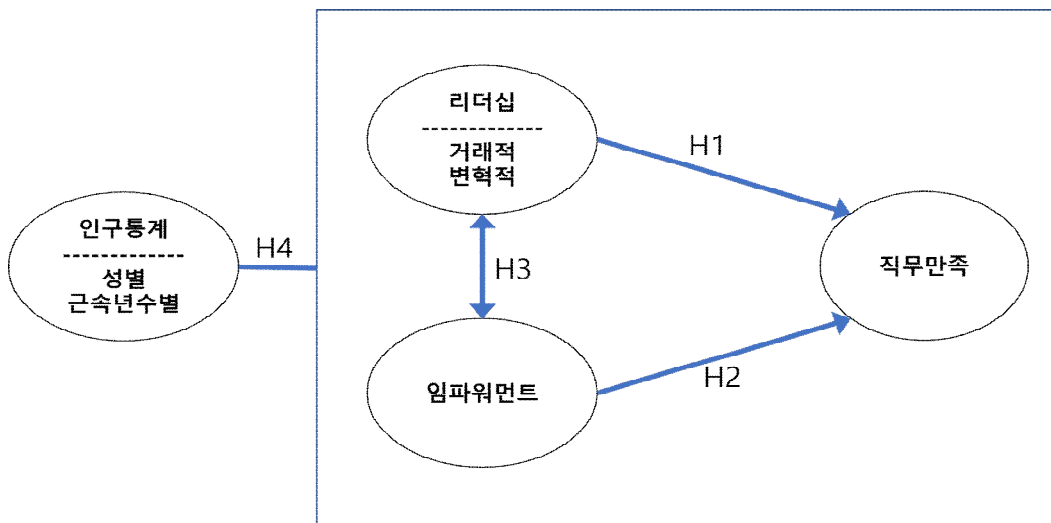
#### 1. 연구 모형 및 가설의 설정

##### 1) 연구모형의 설계

본 연구는 연구목적을 달성하기 위해 문헌연구와 방문 사례조사를 병행하였다. 문헌연구는 인적자원 관리 및 경영진의 리더십 유형과 임파워먼트, 직무만족과의 상관관계 등을 연구한 선행연구 논문을 이론적 배경으로 살펴보았다. 또 연구대상인 제주지역의 중소규모 호텔을 직접 방문 조사하여 실증연구를 하였다.

세부적으로 본 연구는 제주지역 중소규모 호텔기업 종사원의 리더십 및 임파워먼트 인식이 직무만족에 미치는 영향과 변수가 상관관계를 파악함으로써 호텔기업에서 인적자원 관리 및 종사원의 효율적이고 원활한 업무수행을 위한 시사점을 모색하고자 하였다. 따라서, 연구수행을 위하여 제Ⅱ장 이론적 고찰에서 논의된 선행연구의 결과를 토대로 본 연구의 주요 변수인 호텔기업 종사원이 인식하는 리더십, 임파워먼트 그리고 직무만족 사이에 상호 영향과 관계를 알아보고자 <그림 Ⅲ-1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



## 2) 연구가설의 설정

본 연구에서는 연구모형에서 제시된 바와 같이 연구의 목적을 달성하기 위해 기존 선행연구 및 자료를 바탕으로 연구가설을 설정하였다. 종사원의 리더십 및 임파워먼트 인식을 독립변수로 설정하고 종속변수인 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 설정했다. 또 독립변수인 종사원의 리더십과 임파워먼트 인식 사이에는 유의한 상관관계가 있을 것으로 연구가설을 설정했다. 아울러 중소기업 종사원의 상기 변수에 대한 인식에도 성별 및 근속연수별로 유의한 차이가 있을 것으로 보고 이를 규명하고자 다음과 같이 연구가설을 설정했다.

*가설 1. 호텔 종사원의 리더십 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.*

가설 1-1 종사원의 거래적 리더십 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 종사원의 변혁적 리더십 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

*가설 2. 호텔 종사원의 임파워먼트 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.*

가설 2-1. 종사원의 임파워먼트 역할의미성 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 종사원의 임파워먼트 자기결정력 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

*가설 3. 호텔 종사원의 리더십과 임파워먼트 인식 사이에는 유의한 상관관계가 있을 것이다.*

*가설 4. 종사원의 성별 및 근속연수별로 리더십, 임파워먼트, 직무만족의 인식에는 차이가 있을 것이다.*

### 3) 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의란 가설을 구성하고 있는 주요 개념을 실제 현상에서 측정할 수 있도록 관찰 가능한 상태로 정의하는 과정으로 측정을 위해 추상적인 개념들을 연구목적에 맞게 재정립하는 것이다.<sup>50)</sup> 이에 본 연구에서는 기존의 선행 연구를 참고하여 호텔기업 종사원의 리더십 및 임파워먼트 인식이 직무만족에 미치는 영향과 리더십과 임파워먼트 사이에 상관관계 등을 규명하기 위해 다음과 같이 각 변수를 조작적으로 정의하고자 한다.

#### (1) 리더십

본 연구에서 리더십은 비전 설정, 역할 모델, 개별적인 배려를 통해 구성원들을 욕구를 만족시키고 변화를 끌어내는 과정으로 정의하면서 리더십 관리자를 변화의 지도자로 규정한 Bass(1990) 연구를 참조했다. 종사원을 따르게 하고 변화를 끌어내는 행위를 위해 구성원들 간에 교류하는 과정도 포함되는 것으로 보았다. 구체적으로 최용석과 이종호(2012) 연구를 참조하여 설문을 정의하였다.<sup>51)</sup> 이에 따라 본 연구에서는 리더십 설문과 관련 크게 거래적 리더십 요소와 변혁적 리더십 요소를 추출하고 총15개 설문 문항을 구성하여 리커트 5점 척도로 1점 “전혀 그렇지 않다”, 5점 “매우 그렇다”로 측정하였다.

#### (2) 임파워먼트

본 연구에서는 임파워먼트를 권위적 의사결정과 정보의 집중에 따른 문제점을 해결하기 위한 관리기법으로 조직 구성원들의 직무동기를 증진시키고, 이를 통해 직무 책임성을 강화하고 조직 구성원들의 전문성을 효율적으로 활용하기 위해 조직 구성원에게 부여되는 재량권과 책임의 배분, 그리고 정보공유 등을 통한 권한의 배분으로 정의하고자 한다. 이에 따라 본 연구에서는 임파워먼트를 다차원으로 해석<sup>52)</sup>하고 자기결정력 관련(5문항)과 역할의미성 관련(5문항)을 포함하여

50) 박재경(2017), 『제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향\_조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로』, 제주대학교

51) 김형오(2014), 전계논문

52) Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimension measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, p.1442-1465. 이승환(2018), 박사 논문 재인용

리커트 5점 척도로 1점 “전혀 그렇지 않다”, 5점 “매우 그렇다”로 측정하였다.

### (3) 직무만족

본 연구에서는 직무만족을 ‘기업 등의 근로자 및 종사원 등이 본인의 주어진 과업 및 업무에 대하여 수행의 과정에서 만족하는 정도’를 의미한다고 정의하였다. 이에 따라 호텔기업 종사원의 직무만족을 측정하기 위하여 이은상(2018)<sup>53</sup>과 박준영(2016)<sup>54</sup>의 연구와 안대희와 권정희(2010)의 기존 연구를 참조하여 직무만족 9개 문항을 추출하고 리커트 5점 척도로 1점 “전혀 그렇지 않다”, 5점 “매우 그렇다”로 측정하였다.

## 2. 자료의 수집 및 분석방법

### 1) 자료수집

본 연구는 연구의 목적을 달성하는 조사방법으로 설문지법을 이용하며 연구표본은 제Ⅱ장 이론적 고찰에서 규정한 제주지역 중소규모 호텔에서 현재 근무 중인 남·여 종사원으로 설정하였다. 설문 조사는 호텔을 직접 방문하여 실시했으나, 최근 코로나 19사태에 따른 비대면 필요성 증가로 재택근무 및 휴직자에 대해서는 온라인 설문 조사 방법을 병행하여 진행하였다.

설문 조사의 오류 가능성을 최소화하기 위해 설문 참가자들에게 사전에 본 연구의 취지를 설명하였으며 면접원의 주관이 개입되어 설문 조사에서 발생할 수 있는 후광효과(halo effect)를 방지하기 위하여 사전 안내 교육하였다. 설정된 표본의 설문 조사가 충실하게 이루어질 수 있도록 참가자가 직접 기재하는 자기기재법(self-administration)을 사용하여 설문 조사를 시행하였다.

그리고 표본이 특정 호텔에 편중되지 않도록 도내 7개의 호텔(○호텔 130실, ㄷ호텔 180실, ㄱ호텔 200실, ㅎ호텔 110실, ○호텔 75실 등)을 선정하여 1개소당 10개~15개씩 총 150부의 설문지를 2020년 4월 1일부터 15일까지 배포하였다. 최

53) 이은상(2018), 『장외주식 딜러의 임파워먼트가 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구』, 목원대학교(박사)

54) 박준영(2016), 전개논문

근 예기치 않은 코로나 19사태로 제주지역 호텔기업에 경영상 어려움에 따른 장기휴직 및 인력감소 등으로 적절한 표본 확보에 어려움이 있었으나 구글 온라인 설문(62부)과 함께 총 115부를 수집하였다. 본 연구의 최종분석에는 성실히 답변에 응한 표본 수 총 108부를 확정하여 실증분석에 사용하였다.

## 2) 설문지 구성

본 연구의 설문지는 모두 3개 분야 총 34문항으로 구성되었다. 임과워먼트와 관련된 총 10문항, 직무만족에 관하여 총 9문항, 그리고 리더십과 관련하여 총 15문항을 등간척도인 리커트 5점 척도로 구성하였다. 마지막 장에는 호텔 종사원들의 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 성별, 연령대, 업무경력, 학력, 근무부서, 직급 등의 6개 문항을 명목척도로 구성하였다.

<표 III-1> 설문지의 구성

항목	주요주제	번호	문항수	척도	출처
임과워먼트	자기 결정력	1,2,3,4,5,6	6	등간	Spreitzer(1995)
	역할 의미성	7,8,9,10	4		김세연(2018)
직무만족	개인발전	1,2,5,8,9	5		이은상(2018) 박준영(2016)
	공정협력	3,4,6,7	4		안대회와 권정희(2010)
리더십	거래적	1,2,3,4,5,6,7,9,10	9		최용석 이종호(2012)
	변혁적	8,11,12,13,14,15	6		Bass(1990)
인구통계	성별		1	명목	
	연령		1		
	업무경력		1		
	교육수준		1		
	직무부서		1		
	직위직책		1		
계	40문항				

### 3) 분석방법

본 연구에서는 연구가설을 검증하기 위하여 SPSS(Statistical Packages for Social Science) win 20.0을 사용하여 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 설문 참가자의 인구통계학적 특성과 직무특성을 알아보기 위하여 빈도분석 및 기술통계를 실시하였다.

둘째, 연구의 주요 요인인 리더십, 임파워먼트, 그리고 직무만족 등의 측정변수들의 내적 일관성을 검증하기 위하여 크론바하 알파계수(Cronbach's Alpha Test)에 의한 신뢰도 분석을 하였다.

셋째, 신뢰성이 확보된 각 요인의 측정변수 구성의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 하였다.

넷째, 모집단 이해도 제고와 시사점 논의를 위해 성별, 직급 및 근무기간에 따른 리더십, 임파워먼트 그리고 직무만족에 대한 인식의 차이를 검증하기 위한 T-test 및 일원 배치 분산분석(one-way ANOVA)을 하였다.

다섯째, 리더십, 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향 및 리더십과 임파워먼트 사이에 상관관계를 알아보기 위해 회귀분석과 상관관계 분석을 진행하였다.



## IV. 연구 결과 분석 및 해석

### 1. 표본의 인구통계적 특성

응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 시행한 결과, 표본의 인구통계적 변수에 따른 구성인원과 비율의 분포는 <표 IV-1>과 같다.

조사 표본의 성별 구성을 살펴보면 남성이 77명(71.3%), 여성이 31명(28.7%)으로 나타났으며, 남성의 비율이 여성보다 높게 나타났다.

연령 분포는 20대가 6명(5.6%), 30대가 33명(30.6%), 40대가 48명(44.4%), 50대 이상이 21명(19.4%)으로 나타났다.

근무 연수는 3년 미만이 3명(2.8%), 3년 이상 5년 미만이 18명(16.7%), 5년 이상 10년 미만이 24명(22.2%), 10년 이상 15년 미만이 15명(13.9%), 15년 이상 48명(44.4%)으로 나타났다.

교육수준은 고졸 10명(9.3%), 전문대졸이 31명(28.7%), 대졸이 53명(49.1%), 대학원 이상이 14명(13.0%)으로 조사됐다.

근무 부서는 객실/프런트/로비부서가 24명(22.2%), 식음 및 조리부서가 21명(19.4%), 세일즈/예약 관련 부서가 29명(26.9%), 지원 및 사무직부서가 22명(20.4%), 기타총괄업무가 12명(11.1%)으로 나타났다.

끝으로 설문 대상자의 직급은 사원이 12명(11.1%), 주임(캡틴급 등)이 19명(17.6%), 대리(지배인급)는 22명(20.4%), 과장급이 31명(28.7%), 팀장 이상 책임자급이 24명(22.2%)으로 나타났다.

추가 인터뷰 결과 도내 중소규모 호텔도 최근 코로나 19사태 등 경영환경 악화로 호텔 내 비정규직 및 신규채용이 감소하고 식음료 업장 축소 운영 등에 따라 근무연수 및 직급별 분포는 상급자와 장기근속에 편중된 현상을 보이는 것으로 나타났다.

<표 IV-1> 인구통계적 특성

변수	항목	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	77	71.3
	여성	31	28.7
	계	108	100.0
연령	20 대	6	5.6
	30 대	33	30.6
	40 대	48	44.4
	50 대 이상	21	19.4
	계	108	100.0
근무 기간	3 년 미만	3	2.8
	3 년~5 년 미만	18	16.7
	5 년~10 년 미만	24	22.2
	10 년~15 년 미만	15	13.9
	15 년 이상	48	44.4
	계	108	100.0
교육수준	고졸	10	9.3
	전문대졸	31	28.7
	대학졸	53	49.1
	대학원 이상	14	13.0
	계	108	100.0
근무부서	객실 프런트 로비	24	22.2
	식음 및 조리부서	21	19.4
	세일즈예약관련부서	29	26.9
	지원 및 사무직부서	22	20.4
	기타총괄업무	12	11.1
	계	108	100.0
직급	사원	12	11.1
	주임 (캡틴급 등)	19	17.6
	대리 (지배인 등)	22	20.4
	과장급	31	28.7
	팀장 이상 책임자급	24	22.2
	계	108	100.0

## 2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석

### 1) 리더십의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 리더십 변수의 신뢰성을 검증하기 위하여 전체항목과 구성 요소별로 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. Cronbach's Alpha 계수의 경우 통계적으로 보통 0.7 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있는데 리더십에 대한 신뢰성 분석 결과 신뢰도 계수는 0.902 값을 나타내고 있어 신뢰성은 매우 높은 것으로 나타났다.

또한 본 연구에서 사용된 측정항목에 대해 타당성을 검증하고, 공통요인을 찾아내 변수로 활용하기 위해 탐색적 요인분석(factor analysis)을 하였다. 요인추출법으로 주성분법(principle components)을 실시하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다. 타당성 확인을 위해 요인분석을 시행한 결과, 2개 요인이 추출되었으며 표본 크기의 적합도를 검증하는 KMO 계수는 .677(df=105)으로 .5 보다 큰 값을 나타냈고, 유의 수준은 .000으로 변수들 사이에 상관관계가 통계적으로 유의수준( $p < 0.001$ ) 이내로 나타나 요인분석을 시행하기 위한 적절한 자료라고 할 수 있다.

요인 값을 통해 1 요인은 “거래적 리더십”이라 명명하였고, 2 요인은 “변혁적 리더십”으로 명명하였다.

본 연구의 측정변수인 중소규모 호텔 종사원의 리더십 관련 15개 문항의 신뢰성 및 타당성 분석한 결과를 정리하면 아래 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 리더십 신뢰성 및 타당성 분석 결과

요인명	측정 항목	설문요약	요인적재량		공통성	항목사 제시 신뢰도 계수	신뢰도 계수
			요인 1	요인2			
거래적 리더십	리3.3	특성감안 업무배정	<b>0.865</b>	0.120	0.853	0.886	0.902
	리3.5	종사원간 팀웍지원	<b>0.826</b>	0.146	0.766	0.887	
	리3.1	개인차이 이해	<b>0.797</b>	0.333	0.794	0.885	
	리3.11	목표 전달	<b>0.774</b>	0.283	0.875	0.891	
	리3.9	노력과 대가	<b>0.766</b>	0.421	0.789	0.885	
	리3.7	규정준수 진행	<b>0.743</b>	-0.393	0.759	0.900	
	리3.6	실수에 대한 주의	<b>0.688</b>	0.015	0.663	0.904	
	리3.4	특별한 관심	<b>0.606</b>	0.415	0.882	0.885	
	리3.2	책임과 권한	<b>0.579</b>	0.189	0.650	0.892	
리3.10	근거있는 의견제시	<b>0.472</b>	0.183	0.581	0.896		
변혁적 리더십	리3.14	세부 업무지시	0.219	<b>0.860</b>	0.746	0.898	0.902
	리3.8	업무방식 고수	0.026	<b>0.850</b>	0.795	0.915	
	리3.13	경영진 자신감	0.268	<b>0.841</b>	0.823	0.899	
	리3.15	경영진 솔선수범	0.132	<b>0.776</b>	0.759	0.898	
	리3.12	업무확신	0.038	<b>0.632</b>	0.722	0.899	
KMO와 Bartlett의 검정		KMO= .677, Bartlett의 구형성 검정=1379.119, df=105, 유의수준= .000 ***					
주) *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001							

## 2) 임파워먼트의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 임파워먼트 변수의 신뢰성을 검정하기 위하여 전체항목과 구성요소별로 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. Cronbach's Alpha 계수의 경우 통계적으로 보통 0.7 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있는데 임파워먼트에 대한 신뢰성 분석 결과 신뢰도 계수는 0.889 값을 나타내고 있어 신뢰성은 높은 것으로 나타났다.

또한 본 연구에서 사용된 측정항목에 대해 타당성을 검정하고, 공통요인을 찾아내 변수로 활용하기 위해 탐색적 요인분석(factor analysis)을 하였다. 요인추출법으로 주성분법(principle components)을 실시하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다. 타당성 확인을 위해 요인분석을 시행한 결과 표본 크기의 적합도를 검증하는 KMO 계수는 .753(df=45)으로 .5보다 큰 값을 나타냈고, 유의수준은 .000으로 변수들 사이에 상관관계가 통계적으로 유의수준 ( $p < 0.001$ ) 이내로 나타나 요인분석을 하기 위한 적절한 자료라고 할 수 있다.

요인 값을 통해 1 요인은 “역할 의미성”이라 명명하였고, 2 요인은 “자기 결정력”으로 명명하였다.

본 연구의 측정변수인 중소규모 호텔 종사원의 임파워먼트와 관련한 10개 문항의 신뢰성 및 타당성 분석 결과를 정리하면 아래 <표 IV-3>와 같다.

<표 IV-3> 임파워먼트 신뢰성 및 타당성 분석 결과

요인명	측정 항목	설문요약	요인적재량		공통성	항목삭제시 신뢰도계수	신뢰도 계수
			요인 1	요인 2			
역할 의미성	임1.4	흥미와 재미	<b>0.897</b>	0.256	0.870	0.866	<b>0.889</b>
	임1.3	능력충분 발휘	<b>0.815</b>	0.077	0.669	0.882	
	임1.6	스스로자신감	<b>0.792</b>	0.309	0.722	0.872	
	임1.2	개인적의미	<b>0.767</b>	0.270	0.662	0.874	
	임1.1	중요한 업무	<b>0.758</b>	0.104	0.586	0.884	
	임1.5	나의 목표도움	<b>0.580</b>	0.442	0.532	0.877	
자기 결정력	임1.9	통제력 권한	0.228	<b>0.905</b>	0.871	0.876	
	임1.10	목표달성 영향력	0.101	<b>0.872</b>	0.770	0.886	
	임1.8	의사결정 재량권	0.297	<b>0.809</b>	0.743	0.876	
KMO와 Bartlett의 검정		KMO= .753, Bartlett의 구형성 검정=754.289, df=45, 유의수준= .000 ***					
주) *p<0.05    **p<0.01    ***p<0.001							

(참고:설문삭제) 상기 요인분석은 1차 분석 시 요인설명력이 0.5 이하인 경우에 삭제 후 재분석하였으며 1차 분석 시 임파워먼트 7번 문항 '숙달된 지식과 기술 습득'은 설명력이 .485로 삭제하고 재분석함

### 3) 직무만족의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 직무만족 변수의 신뢰성을 검정하기 위하여 전체항목과 구성요소별로 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. Cronbach's Alpha 계수의 경우 통계적으로 보통 0.7 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있는데 직무만족에 대한 신뢰성 분석 결과 신뢰도 계수는 0.830 값을 나타내고 있어 신뢰성은 높은 것으로 나타났다.

또한 본 연구에서 사용된 측정항목에 대해 타당성을 검정하고, 공통요인을 찾아내 변수로 활용하기 위해 탐색적 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요

인추출법으로 주성분법(principle components)을 실시하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다. 타당성 확인을 위해 요인분석을 시행한 결과, 2개 요인이 추출되었으며 표본 크기의 적합도를 검증하는 KMO 계수는 .599(df=28)으로 .5 보다 큰 값을 나타냈고, 유의 수준은 .000으로 변수들 사이에 상관관계가 통계적으로 유의수준( $p < 0.001$ ) 이내로 나타나 요인분석을 하기 위한 적절한 자료라고 할 수 있다.

요인 값을 통해 1 요인은 “개인성취”라 명명하였고, 2 요인은 “몰입과 만족”으로 명명하였다. 본 연구의 측정변수인 중소기업 호텔 종사원의 직무만족과 관련한 9개 문항의 신뢰성 및 타당성 분석 결과를 정리하면 아래 <표 IV-4>과 같다.

<표 IV-4> 직무만족 신뢰성 및 타당성 분석 결과

요인명	측정 항목	설문요약	요인적재량		공통성	항목삭제시 신뢰도계수	신뢰도 계수
			요인 1	요인 2			
개인성취	직2.9	사회적 평가	<b>0.824</b>	0.104	0.689	0.808	<b>0.830</b>
	직2.8	업무 성취감	<b>0.752</b>	0.149	0.588	0.812	
	직2.1	직무 적성	<b>0.707</b>	0.101	0.510	0.820	
	직2.5	업무능력 인정	<b>0.682</b>	0.250	0.528	0.813	
몰입과 만족	직2.4	동료들의 협조	-0.182	<b>0.875</b>	0.798	0.838	
	직2.6	회사보수 만족	0.316	<b>0.773</b>	0.697	0.798	
	직2.3	공정한 상사	0.430	<b>0.670</b>	0.634	0.795	
	직2.7	공정한 인사평가	0.511	<b>0.633</b>	0.662	0.790	
KMO와 Bartlett의 검정	KMO= .599, Bartlett의 구형성 검정=381.540, df=28, 유의수준= .000 ***						
주) * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$							

(참고:설문삭제) 상기 요인분석은 1차 분석 시 요인설명력이 0.5 이하인 경우에 삭제후 재분석하였으며 1차 분석 시 직무만족 2번 문항 '직위와 직책에 만족'은 설명력이 .398로 삭제하고 재분석함

### 3. 가설검증

#### 1) 가설 1\_리더십 인식이 직무만족에 미치는 영향

가설 1. 호텔 종사원의 리더십 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1. 종사원의 거래적 리더십 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2. 종사원의 변혁적 리더십 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 IV-5> 가설 1의 검증

요인		비표준화계수		표준화계수	t	p-value
		B	표준오차	$\beta$		
직무만족	상수	.856	.165		5.198	.000
	리더십	.787	.050	.836	15.675	.000
		F값 = 245.705 $R^2 = .699$ 수정된 $R^2 = .696$ 유의확률 .000				

주) \*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

종사원의 리더십 인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설 모형의 분석결과를 평가하면 다음과 같다.

첫째, 모형 전체의 타당성은  $F=245.705(p=.000)$ 로서 통계적으로 모형 전체의 타당성이 높은 것으로 나타났으며, 모형의 설명력은  $R^2=.699$ 로서 영향력이 직무만족의 전체변량을 약 69.9% 정도 설명해 주는 것으로 나타나 위의 모형의 종속변수에 대한 설명력은 매우 높다고 할 수 있다.

둘째, 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 영향력( $\beta=.836, t=15.675$ )은 정(+)의 영향과 유의수준  $p<0.001$  수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 리더십의 영향력이 높을수록 직무만족이 높게 나타나는 것을 알 수 있다.



따라서 ‘가설 1 호텔 종사원의 리더십 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’의 경우 가설은 채택되었음을 알 수 있다.

<표 IV-6> 가설 1-1, 1-2의 검증

요인		비표준화계수		표준화계수	t	p-value
		B	표준오차	$\beta$		
직무 만족	상수	1.125	.164		<b>6.874</b>	.000
	거래적 리더십	.668	.045	.841	14.930	.000
	변혁적 리더십	.042	.052	.045	.803	.424
	<b>F값 = 154.155 R<sup>2</sup> = .746 수정된 R<sup>2</sup>= .741 유의확률 .000</b>					

주) \*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

리더십의 하위요인인 거래적 리더십과 변혁적 리더십 인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설 모형의 분석결과를 평가하면 다음과 같다.

첫째, 모형 전체의 타당성은  $F=154.155(p=.000)$ 로서 통계적으로 모형 전체의 타당성이 높은 것으로 나타났으며, 모형의 설명력은  $R^2=.746$ 으로서 리더십의 영향력이 직무만족의 전체변량을 약 74.6% 정도 설명해 주는 것으로 나타나 위의 모형의 종속변수에 대한 설명력은 매우 높다고 할 수 있다.

둘째, 거래적 리더십 인식이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 영향력( $\beta=.841, t=14.930$ )은 정(+)의 영향과 유의수준  $p<0.001$  수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 영향력이 높을수록 직무만족이 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 반면 변혁적 리더십 인식이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 유의수준이  $p<0.05$  수준의 기준을 벗어난 것으로 기각되었다.

결국 ‘가설 1-1 종사원의 거래적 리더십 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’의 가설은 채택되었으나, 임파워먼트 ‘1-2 종사원의 변혁적 리더십 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 기각되었음을 알 수 있다.

2) 가설 2\_임파워먼트 인식이 직무만족에 미치는 영향

가설 2. 호텔 종사원의 임파워먼트 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1. 종사원의 임파워먼트 **역할 의미성** 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2. 종사원의 임파워먼트 **자기 결정력** 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 IV-7> 가설 2의 검증

요인		비표준화계수		표준화계수	t	p-value
		B	표준오차	$\beta$		
직무만족	상수	1.319	.325		<b>4.052</b>	.000
	임파워먼트	.525	.082	.529	<b>6.413</b>	.000
	<b>F값 = 41.131    R<sup>2</sup> = .280    수정된 R<sup>2</sup> = .273    유의확률 .000</b>					

주) \*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

종사원의 임파워먼트 인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설 모형의 분석결과를 평가하면 다음과 같다.

첫째, 모형 전체의 타당성은  $F=41.131(p=.000)$ 으로서 통계적으로 모형 전체의 타당성이 높은 것으로 나타났으며, 모형의 설명력은  $R^2=.280$ 로서 영향력이 직무만족의 전체변량을 약 28.0% 정도 설명해 주는 것으로 나타났다.

둘째, 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 영향력( $\beta=.529, t=6.413$ )은 정(+)의 영향과 유의수준  $p<0.001$  수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 영향력이 높을수록 직무만족이 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 따라서 ‘가설 1 호텔 종사원의 임파워먼트 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’의 경우 가설이 채택되었음을 알 수 있다.

<표 IV-8> 가설 2-1, 2-2의 검증

요인		비표준화계수		표준화계수	t	p-value
		B	표준오차	$\beta$		
직무 만족	상수	1.119	.338		<b>3.315</b>	.000
	역할 의미성	.497	.094	.503	5.316	.000
	자기 결정력	.059	.066	.085	.894	.373
	<b>F값 = 22.944 R<sup>2</sup> = .304 수정된 R<sup>2</sup>= .291 유의확률 .000</b>					

주) \*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

임파워먼트 하위요인인 역할 의미성과 자기 결정력 인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설 모형의 분석결과를 평가하면 다음과 같다.

첫째, 모형 전체의 타당성은  $F=22.944(p=.000)$ 로서 통계적으로 모형 전체의 타당성이 높은 것으로 나타났으며, 모형의 설명력은  $R^2=.304$ 로서 임파워먼트의 영향력이 직무만족의 전체변량을 약 30.4% 정도 설명해 주는 것으로 나타났다.

둘째, 임파워먼트 역할 의미성 인식이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 영향력( $\beta=.503, t=5.316$ )은 정(+)의 영향과 유의수준  $p<0.001$  수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 영향력이 높을수록 직무만족이 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 또한 임파워먼트 자기 결정력 인식이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 영향력이 적고 유의수준  $p<.001$  수준은 상기 기준을 벗어난 것으로 기각되었다.

결국 ‘가설 2-1 종사원의 임파워먼트 역할 의미성 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’의 가설은 채택되었으나, 임파워먼트 ‘1-2 종사원의 자기 결정력 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 기각되었음을 알 수 있다.

3) 가설 3\_리더십과 임파워먼트 사이에 상관관계

가설 3. 호텔 종사원의 리더십과 임파워먼트 인식 사이에는 유의한 상관관계가 있을 것이다.

<표 IV-9> 가설 3의 검증

(n=108)		거래적 리더십	변혁적 리더십	임파워먼트 역할의미성	임파워먼트 자기결정력
거래적 리더십	Pearson 상관	1			
	유의확률(양쪽)				
변혁적 리더십	Pearson 상관	<b>.487</b>	1		
	유의확률(양쪽)	.000			
임파워먼트 역할의미성	Pearson 상관	<b>.263</b>	<b>.268</b>	1	
	유의확률(양쪽)	0.006	0.005		
임파워먼트 자기결정력	Pearson 상관	<b>.234**</b>	<b>.325</b>	<b>.511</b>	1
	유의확률(양쪽)	0.015	0.001	.000	

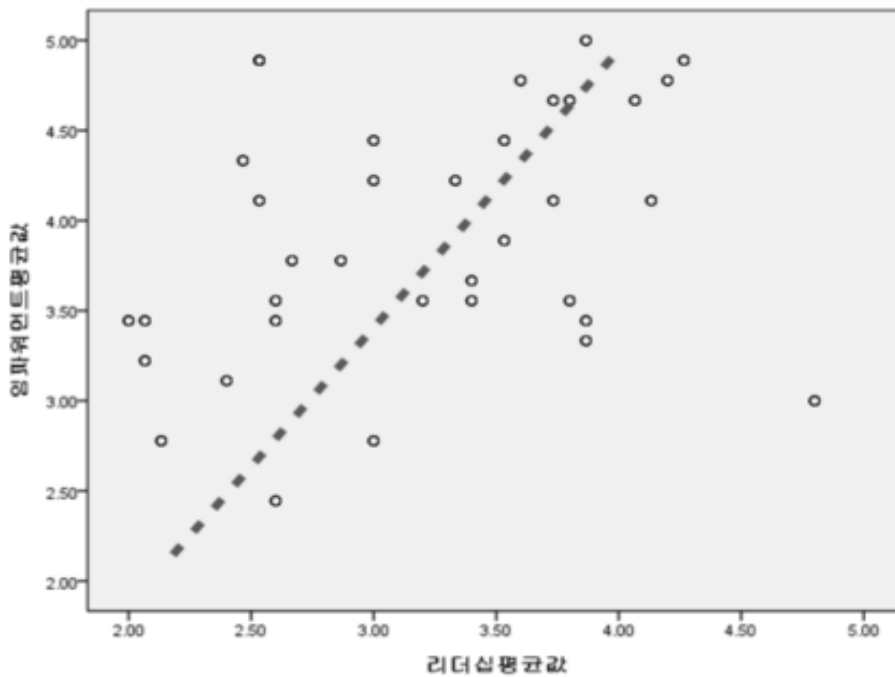
주) \*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

가설 3 호텔 종사원의 리더십과 임파워먼트에 대한 세부요인의 인식 사이에 상관관계를 파악하기 위해 Pearson 상관분석을 통해 두 변수 사이에 상관관계를 분석해 보았다. 그 결과, 모든 두 변수 사이에 상관 유의확률(p)은 0.01 이하로 나타나 유의성을 확보되었으며 각각의 두 변수 사이에 상관계수 값은 양의 값을 갖고 있어서 정(+ )적 상관관계를 갖고 있다. 즉, 종사원의 리더십 인식이 증가할수록 임파워먼트 인식도 증가하는 우상향 선형 그래프를 표시될 수 있음을 알 수 있다. 선형 그래프는 <그림 IV-1>을 통해서도 확인할 수 있다.

상관계수 중 임파워먼트 하위요인 사이에 간 상관관계(r)가 .511로 가장 높은 정(+)적 상관관계를 보였고 거래적 리더십과 임파워먼트 자기 결정력 사이에 상관관계(r)는 .234로 가장 낮은 정(+)적 상관성을 보였다.

따라서 ‘가설 3 호텔 종사원의 리더십과 임파워먼트 인식 사이에는 유의한 상관관계가 있을 것이다.’의 가설은 정(+)적인 상관관계가 있으므로 채택되었음을 알 수 있다.

<그림 IV-1> 리더십과 임파워먼트 사이의 선형 상관관계



#### 4) 가설 4\_ 변수에 대한 성별, 근속연수별 인식의 차이

가설 4. 호텔 종사원의 성별 및 근속연수별로 리더십, 임파워먼트, 직무만족의 인식에는 차이가 있을 것이다.

##### (1) 변수에 대한 성별 인식의 차이

호텔 종사원의 성별로 리더십, 임파워먼트, 직무만족의 하위요인에 대한 인식에 차이가 있는지 알아보기 위해 독립표본 t 검정을 시행했다. 먼저 성별 독립표본 t 검정 결과를 보면 ‘거래적 리더십’, ‘임파워먼트 역할 의미성’, ‘직무만족 몰입과 만족’에서 성별 인식의 차이가 있었고 ‘변혁적 리더십’, ‘임파워먼트 자기 결정력’, ‘직무만족 개인성취’에서는 성별 인식의 차이가 없었다.

인식의 차이가 있는 항목을 세부적으로 살펴보면, ‘거래적 리더십’은  $t=3.143$ ,  $p=0.002$ 로 유의수준( $p$ ) 0.01을 기준으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 귀무가설은 기각되고 대립가설이 채택되었으므로 ‘종사원의 성별에 따라 거래적 리더십 인식에 차이가 있다’고 할 수 있다. 남자는 평균 3.32점, 여자는 2.77점으로 남자가 ‘거래적 리더십’ 인식에서 상대적으로 여자보다 평균 점수가 높은 것으로 나타났다.

‘임파워먼트 역할 의미성’은  $t=-2.959$ ,  $p=0.004$ 로 유의수준( $p$ ) 0.01을 기준으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 ‘종사원의 성별에 따라 임파워먼트 역할 의미성 인식에 차이가 있다’고 할 수 있다. 남자는 평균 4.00점, 여자는 4.42점으로 여자가 ‘임파워먼트 역할 의미성’ 인식에서 남자보다 상대적으로 평균 점수가 높은 것으로 나타났다.

‘직무만족 몰입과 만족’은  $t=4.103$ ,  $p=0.000$ 로 유의수준( $p$ ) 0.001을 기준으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 ‘종사원의 성별에 따라 직무만족 몰입과 만족 인식에 차이가 있다’고 할 수 있다. 남자는 평균 3.33점, 여자는 2.65점으로 남자가 ‘직무만족 몰입과 만족’ 인식에서 상대적으로 여자보다 평균 점수가 높은 것으로 나타났다.

독립표본 t 검정 결과, 상기 상술한 요인을 제외하고 하위요인 중에 유의수준

(p)이 0.05보다 큰 경우에는 통계적으로 유의하지 않은 경우이며 귀무가설이 채택되어 기각된 항목으로 ‘성별에 따른 인식의 차이가 없다’고 할 수 있다.

<표 IV-10> 가설 4\_성별 변수에 대한 인식 차이

(n=108)

구분	성별	N	평균(M)	표준편차(SD)	t(p)
거래적 리더십	남성	77	3.32	0.84	3.143(0.002)**
	여성	31	2.77	0.77	
변혁적 리더십	남성	77	3.22	0.83	-1.409(0.162)
	여성	31	3.39	0.42	
임파워먼트 역할 의미성	남성	77	4.00	0.69	-2.959(0.004)**
	여성	31	4.42	0.60	
임파워먼트 자기 결정력	남성	77	3.40	0.91	-1.805(0.074)
	여성	31	3.77	1.11	
직무만족 개인성취	남성	77	3.61	0.77	-0.171(0.865)
	여성	31	3.64	0.64	
직무만족 몰입과 만족	남성	77	3.33	0.73	4.103(0.000)***
	여성	31	2.65	0.91	

주) \*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

(2) 변수에 대한 근속연수별(10년 미만과 10년 이상으로 구분) 인식의 차이

호텔 종사원의 근속연수별(10년 미만과 10년 이상으로 구분) 리더십, 임파워먼트, 직무만족의 하위 요인에 대한 인식에 차이가 있는지 알아보기 위해 독립표본 t 검정을 시행했다. 먼저 근속연수별 독립표본 t 검정 결과를 보면 전체 항목에서 인식의 차이가 있었으며 10년 이상에서 평균 점수가 10년 미만보다 높은 것으로 나타났다.

세부적으로 살펴보면, ‘거래적 리더십’은  $t = -5.821$ ,  $p = 0.000$ 으로 유의수준(p) 0.001을 기준으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 귀무가설은 기각되고 대립가설이 채택되었으므로 ‘종사원의 근속연수에 따른 거래적 리더십 인식에는

차이가 있다'고 할 수 있다. 10년 미만은 평균 2.67점, 10년 이상은 평균 3.52점으로 10년 이상에서 '거래적 리더십' 인식에 대한 평균 점수가 10년 미만보다 높은 것으로 나타났다.

'변혁적 리더십'은  $t = -4.471$ ,  $p = 0.000$ 으로 유의수준( $p$ ) 0.001을 기준으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 '종사원의 근속연수에 따른 변혁적 리더십 인식에는 차이가 있다'고 할 수 있다. 10년 미만은 평균 2.91점, 10년 이상은 평균 3.53점으로 10년 이상에서 '변혁적 리더십' 인식에 대한 평균 점수가 10년 미만보다 높은 것으로 나타났다.

'임파워먼트 역할 의미성'은  $t = -2.281$ ,  $p = 0.025$ 로 유의수준( $p$ )이 0.005를 기준으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 '종사원의 근속연수에 따른 임파워먼트 역할 의미성 인식에는 차이가 있다'고 할 수 있다. 10년 미만은 평균 3.96점, 10년 이상은 평균 4.24점으로 10년 이상에서 '임파워먼트 역할 의미성' 인식에 대한 평균 점수가 10년 미만보다 높은 것으로 나타났다.

'임파워먼트 자기 결정력'은  $t = -2.075$ ,  $p = 0.042$ 로 유의수준( $p$ )이 0.005를 기준으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 '종사원의 근속연수에 따른 임파워먼트 자기 결정력 인식에는 차이가 있다'고 할 수 있다. 10년 미만은 평균 3.27점, 10년 이상은 평균 3.68점으로 10년 이상에서 '임파워먼트 자기 결정력' 인식에 대한 평균 점수가 10년 미만보다 높은 것으로 나타났다.

'직무만족 개인성취'는  $t = -3.373$ ,  $p = 0.001$ 로 유의수준( $p$ )이 0.01을 기준으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 '종사원의 근속연수에 따른 직무만족 개인성취 인식에는 차이가 있다'고 할 수 있다. 10년 미만은 평균 3.35점, 10년 이상은 평균 3.81점으로 10년 이상에서 '직무만족 개인성취' 인식에 대한 평균 점수가 10년 미만보다 다소 높은 것으로 나타났다.

'직무만족 몰입과 만족'은  $t = -5.502$ ,  $p = 0.000$ 으로 유의수준( $p$ )이 0.001을 기준으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 '종사원의 근속연수에 따른 직무만족 몰입과 만족 인식에는 차이가 있다'고 할 수 있다. 10년 미만은 평균 2.67점, 10년 이상은 평균 3.46점으로 10년 이상에서 '직무만족 몰입과 만족' 인식에 대한 평균 점수가 10년 미만보다 높은 것으로 나타났다.



<표 IV-11> 가설 4\_근속연수별 변수에 대한 인식 차이

(n=108)

구분	성별	N	평균(M)	표준편차(SD)	t(p)
거래적리더십	10년 미만	45	2.67	0.63	-5.821(0.000)***
	10년 이상	63	3.52	0.82	
변혁적리더십	10년 미만	45	2.91	0.83	-4.471(0.000)***
	10년 이상	63	3.53	0.53	
임파워먼트 역할의미성	10년 미만	45	3.96	0.51	-2.281(0.025)*
	10년 이상	63	4.24	0.78	
임파워먼트 자기결정력	10년 미만	45	3.27	1.18	-2.075(0.042)*
	10년 이상	63	3.68	0.77	
직무만족 개인성취	10년 미만	45	3.35	0.70	-3.373(0.001)**
	10년 이상	63	3.81	0.70	
직무만족 몰입과 만족	10년 미만	45	2.67	0.75	-5.502(0.000)***
	10년 이상	63	3.46	0.73	

주) \*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

5) 추가분석 : 변수에 대한 직급별 인식의 차이

종사원을 직급별로 구분한 구간 표본 수(N)가 적어 분석에 한계는 있으나, 각 변수에 대한 직급별 인식에 차이 분석을 통해 직급별 내부 마케팅 개선안 등 논의에 참고하기 위해 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 추가로 시행했다. 대부분의 분석에서 P값이 0.05보다 작게 나타나 통계적으로 보면 직급별로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 특히 전체 각 변수에 대한 인식에서 대리/지배인 직급은 다른 직급과 비교하여 상대적으로 낮은 평균값으로 부정적 점수가 높은 것으로 나타났다. 각 변수에 대한 직급별 인식의 차이 분석 결과는 다음과 같다.

(1) 직급별 ‘리더십’에 대한 인식

호텔 종사원의 리더십 변수에 대한 직급별 인식 부분은 <표 IV-12>에서 보는 바와 같이 대부분의 문항에서 결과적으로 P값이 0.05 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 평가되었다.

리더십 변수에 대한 직급별 분석결과, 대리 지배인급에서 점수가 낮은 것으로 나타났는데 부정적 응답 항목을 보면, 사내 리더십으로부터 노력에 대한 대가를 평가받는 부분에 대한 항목이 가장 부정적이며 개인에 대한 감정 차이 없이 대우하는 경우와 종사원간 팀워크나 사내 협력 강조에서 부정적 인식이 높은 것으로 나타났다. 리더로 성장단계에 있는 과장급에서는 긍정적 인식 평가가 많았으며 사원급에서는 리더십에 대한 인지도가 낮은 것으로 조사되었다.

<표 IV-12> 리더십 변수에 대한 직급별 인식 분석

구분	문항	F -value	p -value	응답점수 평균				
				사원	주임 캡틴	대리 지배인	과장 급	팀장 이상
리3.1	개인 차이 이해	3.883	<b>0.006</b>	2.25	3.00	<b>2.00</b>	3.10	3.33
리3.2	책임과 권한	15.582	<b>0.000</b>	1.75	3.33	<b>2.50</b>	3.70	3.87
리3.3	특성 고려 업무배정	2.655	<b>0.037</b>	2.50	2.33	<b>2.50</b>	3.00	3.27
리3.4	특별한 관심	7.456	<b>0.000</b>	2.00	3.00	<b>2.25</b>	3.40	3.33
리3.5	종사원간 팀웍지원	6.702	<b>0.000</b>	2.50	3.00	<b>2.00</b>	2.80	3.67
리3.6	실수에 대한 주의	2.286	<b>0.065</b>	3.75	2.67	<b>2.75</b>	2.90	3.13
리3.7	규정준수 진행	8.521	<b>0.000</b>	4.25	2.67	<b>3.00</b>	3.70	3.73
리3.8	업무방식 고수	4.647	<b>0.002</b>	3.00	3.00	<b>3.25</b>	3.90	2.80
리3.9	노력과 대가	4.706	<b>0.002</b>	2.75	2.67	<b>1.50</b>	3.00	3.07
리3.10	근거있는 의견제시	2.652	<b>0.037</b>	3.75	3.33	<b>2.75</b>	3.50	3.60
리3.11	목표 전달	3.085	<b>0.019</b>	3.75	3.00	<b>2.50</b>	3.10	3.53
리3.12	업무확신	10.228	<b>0.000</b>	3.50	3.33	<b>2.25</b>	4.10	3.47
리3.13	경영진 자신감	2.209	<b>0.073</b>	3.00	4.00	<b>3.00</b>	3.60	3.07
리3.14	세부 업무지시	4.003	<b>0.005</b>	3.00	2.67	<b>2.50</b>	3.80	3.33
리3.15	경영진 솔선	3.703	<b>0.007</b>	2.75	4.00	<b>2.75</b>	3.40	2.93
합계				44.5	46.0	37.5	51.0	50.1
순위				4	3	5	1	2

주) \*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

(2) 직급별 ‘임파워먼트’에 대한 인식

종사원의 임파워먼트 변수에 대한 직급별 인식 부분은 <표 IV-13>에서 보는 바와 같이 대부분의 문항에서 결과적으로 P값이 0.05 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 평가되었다.

임파워먼트 변수에 대한 직급별 인식 분석을 비교해 보면, 대리급이 가장 낮은 인식을 보이며 특히 업무에 대한 흥미와 재미 항목과 본인의 목표와의 격차에 대한 점수가 낮은 것으로 나타났다. 임파워먼트 변수는 과장급에서 높은 인식을 보여 책임자로 도약하며 임파워먼트에 대한 종사원의 지각도가 높아지는 경향을 반영하는 것으로 평가할 수 있으며 주임 사원급은 임파워먼트 인식도에서 경력이나 직급상으로 낮은 것으로 평가된다. 대리급이 주임급보다 낮은 임파워먼트에 대한 인식은 중소규모 호텔의 인사관리 측면에서이나 호텔 실무 책임자로서 현재 중요한 위치에 있으며 향후 리더로서 중추 역할을 담당하게 될 직급이므로 이 직급자들을 위한 인식의 개선 방안이 필요할 것으로 보인다.

<표 IV-13> 임파워먼트 변수에 대한 직급별 인식 분석

문항	내용	F-value	p-value	응답 점수 평균				
				사원	주임 캡틴	대리 지배인	과장 급	팀장 이상
임1.1	중요한 업무	4.392	<b>0.003</b>	4.25	5.00	4.25	4.10	4.73
임1.2	개인적 의미	1.094	<b>0.364</b>	4.25	3.67	4.00	4.20	4.33
임1.3	능력충분 발휘	2.058	<b>0.092</b>	3.50	4.33	3.75	4.00	4.00
임1.4	흥미와 재미	5.892	<b>0.000</b>	3.75	4.33	3.00	4.20	4.07
임1.5	나의목표 도움	17.013	<b>0.000</b>	3.75	3.67	<b>2.50</b>	4.50	4.13
임1.6	스스로 자신감	2.861	<b>0.027</b>	4.00	4.33	3.50	4.30	4.27
임1.8	의사결정재량권	2.504	<b>0.047</b>	2.75	3.33	3.25	3.80	3.60
임1.9	통제력 권한	6.558	<b>0.000</b>	2.75	2.00	3.25	3.80	3.60
임1.10	목표달성 영향력	13.160	<b>0.000</b>	2.50	2.33	3.75	4.00	3.93
합계				35.50	36.33	35.25	41.20	40.87
순위				4	3	5	1	2

주) \*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

(3) 직급별 ‘직무만족’에 대한 인식

호텔 종사원의 직무만족 변수에 대한 직급별 인식 부분도 <표 IV-14>에서 보는 바와 같이 대부분의 문항에서 결과적으로 P값이 0.05 보다 작기 때문에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 평가되었다.

직무만족 변수에 대한 직급별 분석결과, 대리 지배인급에서 상사의 공정한 대우 및 보수, 평가 등 공정성과 성취감 및 사회적 인식에서 낮은 평가를 하는 것으로 나타났다. 가장 긍정적 직급은 팀장 이상 고직급자이며 사원에서 직급을 부여받는 승진을 하게 된 주임직급에서 직무만족에 대한 긍정적 대답이 많은 것으로 나타났다.

<표 IV-14> 직무만족 변수에 대한 직급별 인식 분석

구분	문항	F -value	p -value	응답점수 평균				
				사원	주임 캡틴	대리 지배인	과장급	팀장 이상
직2.1	직무 적성	4.342	<b>0.003</b>	3.25	4.33	3.75	3.50	4.20
직2.3	공정한 상사	16.444	<b>0.000</b>	3.75	3.00	<b>2.00</b>	3.00	4.00
직2.4	동료들의 협조	5.014	<b>0.001</b>	3.50	3.67	2.75	3.30	3.87
직2.5	업무능력 인정	1.272	<b>0.286</b>	3.50	3.67	3.25	3.80	3.67
직2.6	회사보수 만족	2.029	<b>0.096</b>	2.25	2.67	2.25	2.80	3.07
직2.7	공정한 인사평가	3.010	<b>0.022</b>	3.00	2.33	2.00	2.90	3.07
직2.8	업무 성취감	8.017	<b>0.000</b>	3.50	3.67	2.50	4.10	3.93
직2.9	사회적 평가	9.090	<b>0.000</b>	2.50	4.00	2.25	3.10	3.60
합계				25.3	27.3	20.8	26.5	29.4
순위				4	2	<b>5</b>	3	1

주) \*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

#### 4. 분석결과의 요약

본 연구에서는 제주지역 중소규모 호텔 종사원이 인식하는 리더십과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향과 리더십과 임파워먼트 사이에 상관관계에 대해 살펴보았다. 분석 결과 각 변수의 신뢰성과 타당성은 전반적으로 확보되었으며 회귀분석을 통한 가설에 대한 검증결과도 종사원의 리더십과 임파워먼트에 대한 인식은 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었다.

또 리더십과 임파워먼트 인식 사이에는 상관관계가 있었으며 성별, 근속연수별로 인식의 차이에 대한 분석 결과 성별로는 인식의 차이가 부분적으로 나타났으나 근속연수별로는 10년 미만의 근속연수가 짧을수록 인식의 평균 점수가 낮은 것으로 나타났다.

직급별 인식에 대해서도 추가 분석한 결과 대리/지배인 직급에서 호텔 내 리더십, 임파워먼트, 직무만족에 대해 부정적인 인식이 특히 큰 것으로 나타났다.

본 연구의 가설 검증 결과를 요약하면 <표 IV-15> 와 같다.

<표 IV-15> 가설 검증의 결과

가설	분석결과	채택 여부
<p>[H1] 가설 1. 호텔 종사원의 리더십 인식은 직무 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p> <p>가설 1-1 종사원의 거래적 리더십 인식은 직무 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p> <p>가설 1-2 종사원의 변혁적 리더십 인식은 직무 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p>	<p>리더십 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음</p> <p>하위요인 중 거래적 리더십 요인은 정(+)의 영향을 미치고 있으나 변혁적 리더십 요인은 유의한 영향이 없었음</p>	<p>채택</p> <p>채택 기각</p>
<p>[H2] 가설 2. 호텔 종사원의 임파워먼트 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p> <p>가설 2-1. 종사원의 임파워먼트 역할 의미성 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p> <p>가설 2-2. 종사원의 임파워먼트 자기 결정력 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p>	<p>임파워먼트 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음</p> <p>하위요인 중 역할 의미성은 정(+)의 영향을 미치고 있으나 자기 결정력은 유의한 영향이 없었음</p>	<p>채택</p> <p>채택 기각</p>
<p>[H3] 가설 3. 호텔 종사원의 리더십과 임파워먼트 인식 사이에는 유의한 상관관계가 있을 것이다.</p>	<p>종사원의 리더십과 임파워먼트 인식에 유의한 정(+)의 상관관계가 있었음</p>	<p>채택</p>
<p>[H4] 가설 4. 종사원의 성별 및 근속연수별로 리더십, 임파워먼트, 직무만족의 인식에는 차이가 있을 것이다.</p>	<p>성별로는 인식에 차이가 없는 경우도 있었으나,</p> <p>근속연수별로는 전체 요인에서 인식의 차이가 나타났음</p>	<p>기각</p> <p>채택</p>

## V. 논의 및 결론

### 1. 연구 결과의 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 제주지역 중소규모 호텔 종사원을 대상으로 종사원이 인식하는 리더십과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 대한 분석과 주요 변수 사이에 상관관계 및 종사원의 성별, 근속연수, 직급별 변수에 대한 인식의 차이 분석을 통해 제주지역 중소규모 호텔의 인적자원 관리 방안에 대한 시사점을 제시하는 데 있다. 연구 목적의 달성을 위해 선행연구 및 사례분석 등 기존 연구를 토대로 이론적 배경을 조사하였고 연구대상인 호텔 종사원의 인식 조사를 위해 현장을 방문했다. 이를 통해 연구방향 및 연구 모형과 그에 따른 설문지를 구성하여 2020년 4월 1일부터 4월 15일까지 15일간 제주지역 중소규모 호텔을 중심으로 표본으로 선정하고 종사원을 대상으로 설문을 하였다.

2020년 초 갑자기 닥친 코로나 19사태의 영향으로 호텔기업의 경영환경이 극도로 악화하였고 업장 축소 운영 등으로 장단기 휴직과 불가피한 사직 등으로 조사 인터뷰와 설문 진행이 쉽지 않아 오프라인 설문과 함께 온라인 설문을 병행하여 진행하였다. 총 150여 부를 배포(온라인 요청 포함)하였고 115여 부를 회수하였으며 회수된 설문지 중 불성실 답변을 제외한 유효한 108부(94.8%)를 최종 실증분석에 사용하였다. 통계분석은 SPSS win 20.0 프로그램을 이용하였고 빈도분석, 신뢰도 분석, 요인분석, 회귀분석과 상관관계 분석, t-test 등 다양한 분석을 진행하였다.

본 연구의 주요 분석 결과는 다음과 같다.

최근 호텔기업은 내외부 마케팅을 통해 기업을 둘러싼 환경 변화와 고객가치 다양화 및 세분화에 대응하고 있다. 특히 인적 서비스가 중시되는 호텔기업은 내부 마케팅을 위해 여러 인적자원관리 전략을 실행하고 있다. 대내외 서비스 강화를 위한 효율적 의사결정 프로세스 구축을 위해 호텔의 리더십은 대고객 접점조직 중심으로 책임과 권한의 이양 등 임파워먼트를 통해 종사원의 직무 책임 및

전문성을 향상하게 시키고 직무수행의 결정권을 가질 수 있게 하고 있으며 이를 통해 종사원의 직무만족도 향상도 도모하고 있다.

본 연구에서는 그동안 제주지역 특급 및 대형호텔을 대상으로 연구되었던 리더십과 임파워먼트 그리고 직무만족에 대한 연구를 제주지역 중소규모 호텔로 대상을 확대하여 연구해 보았다. 현장 종사원의 호텔 리더십 유형에 대한 평가와 다양한 직무수행 상황에서 책임감과 직무수행의 결정권을 가질 수 있게 하는 임파워먼트에 대한 인식을 통해 직무수행에 대한 성취감 및 만족도 향상에 미치는 영향에 대한 검증은 다기능 인력 확보와 효율적 운용이 중요시되는 중소규모 호텔 경영에 특히 필요한 주제로 주목하였고 이에 대한 실증 분석 결과에 따른 이론적 및 실무적 시사점을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 이론적 시사점으로서는 제주지역 중소규모 호텔 종사원의 리더십과 임파워먼트 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이와 관련한 가설 검증 결과는 김영완(2002), 권형섭(2006), 유승호(2011), 박병길(2012), 김형오(2014), 이린나(2017), 이지윤(2017), 이승환(2018), 김세연(2018) 등 다수의 선행연구를 지지하는 것으로 볼 수 있다. 또한 종사원의 경영진 리더십과 임파워먼트 인식 사이에는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 실무적 시사점으로는 제주지역 중소규모 호텔 종사원들은 임파워먼트의 역할 의미성과 자기 결정력에 대한 인식의 수준이 높았다. 특히 맡은 업무에 흥미와 재미를 느끼며 능력을 충분히 발휘하고 있다고 생각하고 있으며 현장에서 발생하는 여러 상황에 대한 통제력도 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 중소규모 호텔의 조직 구조상 소수 다기능 인력운영이 필요한 상황에 기인한 측면도 있는 것으로 보인다. 또 임파워먼트의 자기 결정력에 대한 인식이 큰 경우에 직무만족 인식이 낮은 것은 책임감과 비교하여 보수 등 대우에 대한 불만족한 요인이 있는 것으로 조사되었다. 특히 현재 호텔 인력의 중심축이며 향후 책임자로 성장해 나갈 대리(지배인) 직급에서 임파워먼트 인식 수준과 대비하여 직무만족에서 낮은 인식 점수가 나타난 부분은 인적자원 관리 차원에서 유의할 필요가 있다.



셋째, 제주지역 중소규모 호텔 종사원들은 경영진의 리더십 인식에서 거래적 리더십 요인에 대한 인식이 높았으며 이는 사내 임파워먼트 인식에도 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 최근 숙박시설 공급과잉과 상품 및 고객유치 경쟁, 코로나 19사태 등 경영환경의 급격한 어려움으로 종사원에게 조건적 보상, 출선 수범과 팀웍 등을 강조하는 거래적 리더십 요인이 종사원에게 더욱 크게 인식되고 있다. 최근 변혁적 리더십, 감성적 리더십 등 다양해 지고 있는 리더십의 변화에 대해 제주지역 중소규모 호텔 경영진도 인식해야 하며 경영진 리더십 개발을 위해 어려움에 직면한 중소규모 호텔의 경영 여건을 고려하여 제주지역 관계기관의 경영자 리더십 교육 프로그램 개설도 고려해 볼 수 있을 것이다.

이상의 연구 결과를 토대로 시사점을 요약하면 최근 코로나 19사태로 더욱 나빠지는 경영환경 아래 특히 호텔에서도 비대면 서비스 확대에 인력의 효율적 운용은 더욱 강화될 전망이다. 제주지역 중소규모 호텔도 지속 성장 발전하기 위해서는 변화된 환경에 맞게 기존의 인적자원 관리 방안에 대해 재점검이 필요하다. 본 연구에 착안하여 조직 내부에서 다기능 업무를 수행할 수 있는 대리/지배인급 인력관리 방안, 대면 서비스 축소 등으로 신규채용 인력의 감소가 예상된 상황에서 10년 미만 근속자에 대한 임파워먼트 제고 등 인사관리 개선 방안, 강한 중소규모 호텔 기업으로서 미션과 이미지를 전달하는 경영진의 리더십 개발 방안 등의 시행이 요구되며 이를 통해 제주지역 중소규모 호텔은 기업 경쟁력을 향상하고 종사원의 자긍심도 높여야 할 필요성이 있다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점과 향후 연구과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 그동안 특급호텔 위주로 진행되었던 호텔 내부마케팅 관련 연구를 제주지역 중소규모 호텔 종사원을 대상으로 범위를 확장하여 그들이 인식하는 리더십과 임파워먼트, 직무만족에 대한 인식을 조사 분석하고 개선점을 연구하는 데

본 연구에 의의가 있다고 판단된다. 하지만 코로나 19사태로 경영환경이 극도로 나빠지면서 충분한 모집단 확보에 어려움이 있었으며 대상 호텔 연구 과정에서 파악한 60실 규모와 200실 규모 호텔의 조직과 운영 방법에서도 차이가 있어 본 연구의 결과를 중소기업 호텔 전반으로 일반화하는 데 한계가 있다.

둘째, 본 연구의 주요 요인인 리더십, 임파워먼트 그리고 직무만족에 대한 중소기업 호텔 종사원의 인식 차이를 분석하면서 성별, 직급, 근속기간 위주로 분석하였고, 중소기업 호텔의 업장 유무 등 조직 차이와 직무 특성 등에 따른 세부적 인식 차이 분석과 시사점 도출을 위해서는 추가적인 조사 연구가 필요하다.

이와 같은 본 연구의 한계점을 바탕으로 향후 연구과제를 제시하였다.

첫째, 내부마케팅의 핵심요인 중 하나인 임파워먼트, 직무만족과 경영진의 리더십 사이에 영향에 대한 연구결과를 중소기업 호텔 전체로 일반화하기 위해서는 수도권 등 다른 지역으로 공간적 조사범위와 시간적 조사기간 확대를 통해 제시되는 유사 과제에 대한 공동의 해결과 지원 방안을 찾을 필요가 있다.

둘째, 제주지역 중소기업 호텔의 인적자원관리 전략에 대한 실무적 시사점을 제시하기 위해 기존 선행연구를 바탕으로 가설을 설정하고 연구를 진행했으나, 선행연구 조사가 특급 및 대형호텔 연구 결과에 한정되어 중소기업 호텔에 맞는 변수가 다양하게 추가로 연구 확보되어야 하며 특히 경영진 리더십에 따른 영향력과 효과에 대한 분석 등 향후 연구에서 가설 및 변수 선정과 관련하여 충분한 연구가 필요하다고 판단된다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 국가공무원인재개발원(2018), 『공공조직의 리더십 무엇이 다른가?』, 웹북
- 강동희·박시사·홍성화(2012). 『내부마케팅활동, 직무만족, 고객지향성과의 관계 연구』, 관광연구저널, VOL. 26 NO. 3 : pp.129-147.
- 장준기(2014), 『중소형관광호텔의 선택요인분석과 단독호텔의 운영개선방향』, 서울시립대학교
- 권형섭(2006), 『변혁적 리더십이 호텔 종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 안양대학교(박사)
- 김근우·이현정(2005), 『호텔기업의 변혁적 리더십이 조직공정성에 의한 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향』. 호텔경영학연구 VOL.14 NO.3 (2005): p.135-150.
- 김근우·장영진(2005), 『호텔종사원의 공정성 지각이 직무만족에 의한 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향』, 한국관광산업학회, p.269-289.
- 김대건(2011), 『임파워먼트 개념 정의 요약』, [www.kapa21.or.kr](http://www.kapa21.or.kr)
- 김동규(2017), 『특급호텔 종사원의 조직공정성이 임파워먼트를 통하여 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향 연구』, 경주대학교(박사)
- 김미선(2014), 『어린이집의 조직공정성과 조직성과 관계에서 카리스마 리더십 매개효과 분석연구』, 서울벤처대학원대학교(박사)
- 김미화(2015), 『근로자가 인식하는 사회적기업과 영리기업의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 셀프리더십의 매개효과』, 호서대학교(박사)
- 김봉규(2013), 『호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향』. 관광학연구, 37(1), p.237-258.
- 김세연(2018), 『호텔직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 - 제주지역 5성급 호텔을 대상으로 -』, 제주대학교

- 김영완(2002), 『리더십의 유형과 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 實證的 研究』, 한국해양대학교
- 김용민(2011), 『종합사회복지관 종사자의 직무만족에 관한 연구 : 임파워먼트 매개효과를 중심으로』 . 보건사회연구 31(2), p.270-303.
- 김용준(2016), 『사회복지관의 조직문화와 조직성과 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과에 관한 연구』, 서울벤처대학원대학교(박사)
- 김영진(2017), 『제주지역 중소규모 관광호텔의 경영실태와 활성화 방안에 관한 연구』, 제주관광학연구 20, p.139-169.
- 김재경(2017), 『제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향 - 조직커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로-』, 제주대학교
- 김진미(2006), 『호텔종사원의 자아상태가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향』, 경기대학교
- 김형오(2014), 『호텔기업에서의 변혁적 리더십이 종사원 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향』, 목포대학교
- 나수양(2017), 『간호사의 감정노동이 이직의도에 미치는 영향 - 소진의 매개효과와 오센틱 리더십의 조절된 매개효과 중심으로』, 경희대학교
- 류병곤·조영락(2007), 『서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구』, HRD연구(구 인력개발연구), p.41-57.
- 박미옥(2004), 『리더십에 따른 호텔기업 종업원의 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향』, 계명대학교
- 박병길(2012), 『레지던스호텔 종사원의 임파워먼트와 직무만족에 관한 연구』, 한성대학교
- 박시사(2012), 『여행업경영론』, 대왕사, p.144-145.
- 박시사·오상훈(2018), 『TOURISM marketing 관광마케팅』, 백산출판사, p.108.
- 박원우(1995), 『임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색』, 경영학 연구

박준영(2016), 『호텔 경영자의 리더십 유형에 따른 내부마케팅 요인이 호텔 종사원의 직무 만족 및 이직 의도에 미치는 영향』, 배재대학교

박재경(2017), 『제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향\_조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로』, 제주대학교

박종철·안대회·장병권(2012). 『호텔기업의 지적자본이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향』·관광학연구, 36(7), p.217-236.

박지환(2013), 『상사-부하 조절초점 부합도가 LMX 및 부하성과에 미치는 영향 : 리더십 스타일 및 과업유형의 조절효과를 중심으로』, 고려대학교(박사)

서용건(2016), 『관광경영전략\_민간과공공부문』, 백산출판사, p.49.

신형섭·박근도(2010), 『호텔기업의 변혁적 리더십이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향 관계: 종사원의 성숙도를 중심으로』 호텔관광연구 VOL.12 NO.1 : p.53-74.

안대회·박종철·임미라(2012), 『호텔종사원의 심리적 자본이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향』. 호텔관광연구, 14(2), p.172-189.

유승호(2011), 『호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이 고객지향성에 미치는 영향 - 제주도내 특1급 호텔을 중심으로-』, 제주대학교

이린나(2017), 『특급호텔 상사의 진정성 리더십이 임파워먼트, 신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향 연구』, 영산대학교(박사)

이영옥(2017), 『사업주 자체훈련에 참여한 성인학습자의 학습 경험 탐색 : 지방 중소 호텔 사례를 중심으로』, 숭실대학교

이은상(2018), 『장외주식 딜러의 임파워먼트가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 목원대학교(박사)

이상우(2007), 『연구논문(研究論文) : 호텔관리자 변혁적, 거래적 리더십과 신뢰, 조직유효성간 인과관계 연구』 외식경영연구 VOL.10 NO.3 (2007): p.89-114.

이승환(2018), 『전략적 인적자원관리시스템이 호텔 종사원의 직무수행능력과 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구\_임파워먼트 조절효과를 중심으로』, 경기대학교(박사)

이지운(2017), 『호텔관리자의 변혁적·거래적 리더십이 조직성과 및 직무만족에 미치는 영향 연구 - 서울 시내 특1급 호텔 대상으로 -』, 경희대학교

조현정(2015), 『기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계』, 서울대학교(박사)

최복수·이상경(2008), 『호텔종사원의 조직공정성 지각수준에 따른 인적자원 관리가 조직성과에 미치는 영향』, 관광연구, 22(4), p.301-325.

최은영(2011), 『호텔종사원의 임파워먼트를 통한 직무태도가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향』, 동아대학교

하용규(2003), 『호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향』, 경기대학교(박사)

한복환(2010), 『리더십 유형이 조직유효성에 미치는 임파워먼트의 매개적 효과에 관한 실증적 연구-금융산업을 중심으로-』, 조선대학교

한승엽·홍광희(2005), 『호텔종사원의 변혁적 리더십인지도, 신뢰 및 서비스 품질의 관계와 신뢰의 매개효과』. 호텔경영학연구 VOL.14 NO.3 : p.167-190.

허향진·조문수(2004), 『호텔경영론』, 형설출판사, p.42.

홍성오(2013), 『호텔관리자의 감성리더십이 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 -제주지역 특1급 호텔을 중심으로-』, 제주대학교

황순애·최정길(2007), 『호텔직원의 근무형태와 호텔경영형태에 따른 리더십 유형과 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 한국호텔외식경영학회 학술발표논문집, p.266-280.

## 2. 국외 문헌

- Ahmad, R., Solnet, D., & Scott, N.(2010). Human resource practices system differentiation: A hotel industry study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), p.72-82.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L.(2005). Authentic leadership development; Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), pp.315-338.
- Bartunek, J., & Spreitzer, G.(2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in management; Empowerment in the late 20th century, *Journal of Management Inquiry*, 15(3), pp.255-273.
- Bass, B.M. & Steidmeier, P.(1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, pp.181-217.
- Bass, B.M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Berson & Linton(2005) Berson, Y., & Linton, J.D.(2005), An Examination of the Relationships between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments. *R&D Management*. 35(1): 51-60.
- Burns, J.M.(1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D.(2006). Job satisfaction, job performance, & effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(January), pp.137-150.

- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, 13(7), pp.471-482.
- Conger, J. A. & Pearce, C. L. A.(2003). *Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership*, In Pearce, C. L. & Conger, J. A., *Shared Leadership*.
- Conger, J. A.,(1987), *The Charismatic Leader Behind the Mystique Leadership* (San Francisco, Cal Jossey-Bass).
- Faulkner, B. & Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99-117.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A.,(1996), The Impact of Empowerment on Service Employees, *Journal of Managerial*. Vol. p.161-175.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Hoffman, K.D. & Ingram, T.N.(1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Service Marketing*, 6(2), 68-78.
- Locke, E.A.(1976).The nature and causes job satisfaction. *Handbook of industrial and organization psychology*. Rnad McNally : 1297-1349.
- Masi, R. J. & Cooke, R. A.(2000), Effects of Transformational Leadership in subordinate motivation, empowering norms, and Organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8, pp. 16-47.
- Menon, S.T.(2001). Employee empowerment an integrative psychological approach, *applied psychology*. *An International Review*, 50(1), 153-180.



- Netermeyer, R.G., & Maxham III, J.G.(2007). Employee versus Supervisor Ratings of Performance in Predictive Validity for Customer Outcomes. *Journal of Retailing*, 83(1), pp.131-145.
- Price, J.L.(2004). The Development of Causal Model of Voluntary Turnover, in *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, ed. Griffeth, R.W. & P.W. Hom, Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing Co., pp.3-32.
- Robbins, S.P.(2003). *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., Millett, B., Cacioppe, R., & Water-Marsh, T.(1998). *Organizational Behaviour: Leading and Managing in Australia and New Zealand*, Sydney, Prentice Hall, pp.105-107.
- Spreitzer, G.M.(1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimension, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive elements of empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15, pp.666-681.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A. and Wagner, S.H.(2003), A meta-analysis of relations between person-organizations fit and work attitudes, *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), pp.473-489.
- Vogt, J.F., & Murrell, K.L.(1990). *Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance*. San Diego, California: University Associates.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-HallInc. New York.

- Yukl, G. A.(1981), "Leadership in Organization" Prentice-Hall.
- Yukl, G. A.(1989), "Leadership in Organization" Englewood Cliffs, N. J :  
Prentice-Hall, p.211.
- Yukl, G. A.(2002), "Leadership in Organization", 2nd, 3rd.", Englewood Cliffs,  
J.J. : Prentice Hill.
- Zaleznik(1977), Managers and Leaders : Are they different, Havard Business  
Reveiw, Vol 55, No. 5
- Zhu, W., May, D.R., & Avolio, B.J.(2004). The impact of ethical leadership  
behavior on employee outcomes: The roles of psychological  
empowerment and authenticity, Journal of Leadership & Organizational  
Studies, 11(1), pp.16-26.

<< 설 문 지 >>

안녕하십니까?

본 설문지는 석사학위 청구논문 “호텔 종사원의 리더십과 임파워먼트 인식이 직무만족에 미치는 영향 - 제주지역 중소호텔을 중심으로-”를 연구하기 위해 작성된 것입니다.

귀하께서 답변해 주시는 모든 내용은 학술 연구를 위한 통계적 목적으로만 활용되며 비밀 보장과 무기명으로 처리되므로 귀하의 의견을 솔직하게 기재하여 주시면 됩니다.

본 설문에 도움을 주시기 위해 귀중한 시간을 허락해 주셔서 다시 한번 감사드리며, 항상 선생님께 건강과 행복이 함께 하시기를 기원하겠습니다. 감사합니다.

2020년 3월

연구자 : 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 김 정 부

E-mail : abcdpapa@naver.com

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과 교수 박 시 사

I. 귀하께서 근무하시는 호텔 기업의 임파워먼트에 관한 질문입니다. 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

임파워먼트에 관한 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 호텔에서 내가 하는 업무는 매우 중요한 의미를 가지는 업무라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 호텔에서 내가 하는 업무는 개인적으로도 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 호텔에서 나는 나의 능력을 충분히 발휘하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 내가 맡은 나의 업무에서 흥미와 재미를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 맡은 업무는 향후 나의 목표 달성에 도움이 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 업무활동을 수행하는 나의 능력에 대하여 스스로 자신감을 갖고있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 우리 부서의 업무를 수행하기 위한 숙달된 지식과 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 호텔 업무 수행 중 재량권을 가지고 스스로 의사결정하고 처리하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 내 업무를 수행하는 과정에서 일어나는 일들에 대해 통제력(권한)을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 우리 회사의 목표설정 및 달성에 상당한 영향력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 직무만족에 관련된 질문입니다. 귀하께서 평소 느끼시는 대로 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

직무만족에 관한 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 담당하고 있는 직무가 나의 적성에 맞는다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 나에게 부여된 직책과 직위에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 업무수행 과정에서 부하에 대해 공정하게 대한다.	①	②	③	④	⑤

4. 나는 회사 업무수행 과정에서 동료들의 협조에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 회사 내에서 나의 업무능력을 인정받고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 보수 수준은 내가 수행하고 있는 업무와 비교할 때 만족한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 직장의 승진, 보수 결정 등의 인사평가는 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 내가 맡고 있는 업무에 대하여 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 나의 직무가 사회적으로 높이 평가받는다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 호텔 경영진에 대한 리더십에 관한 질문입니다. 귀하께서 평소 느끼시는 대로 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

리더십에 관한 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 호텔의 경영진은 종사원 각 개인의 욕구와 능력, 감정의 차이를 이해하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 호텔의 경영진은 업무를 자율적으로 할 수 있도록 책임과 권한을 충분히 위임한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 호텔의 경영진은 종사원들이 잘하는 일과 못 하는 일을 구분하여 업무를 배정한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔의 경영진은 종사원들이 고객이나 업무로 힘들어할 때 특별한 관심을 가져 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤

5. 우리 호텔의 경영진은 종사원들 간의 협력과 팀웍이 최우선시될 수 있도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 호텔의 경영진은 업무 중 실수에 대해 매번 응당한 주의를 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 호텔은 정해진 업무 규정에 따라 종사원들이 일을 수행하도록 한다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 호텔은 기존의 업무방식을 바꾸지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 호텔은 종사원들이 노력하면 그 대가로서 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 호텔은 업무 의견을 제시할 때 근거와 타당성이 있게 주장을 하도록 요구한다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 호텔 경영진은 호텔의 목표를 직접 종사원들에게 전달하기 위해 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 호텔의 경영진은 언제나 업무에 확신과 자신감에 차 있는 모습을 보여 준다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 호텔의 경영진은 종사원들에게 목표와 성취에 대해 언제나 자신 있게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 호텔의 경영진은 업무지시를 하는 경우에 이해가 되도록 근거와 충분한 이유를 설명한다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리 호텔의 경영진은 호텔의 성장을 위해 자신의 이익을 자주 포기하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 일반사항에 대한 질문입니다. 해당란에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
  
2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
  
3. 귀하의 호텔 업무 경력은?  
① 3년 미만 ② 3 ~ 5년 미만 ③ 5년 ~ 10년 미만 ④ 10년~ 15년 미만  
⑤ 15년 이상
  
4. 귀하의 학력은? ① 고교 졸업 ② 전문대졸업 ③ 대학졸업 ④ 대학원 이상
  
5. 귀하의 호텔 근무 부서는?  
① 객실, 프런트 및 로비부서 ② 식음 및 조리부서 ③ 세일즈&예약관련부서  
④ 지원 사무직 부서 ⑤ 기술 및 시설 지원 부서 ⑥ 기타 총괄 업무
  
6. 귀하의 직위 및 직책은?  
① 사원 ② 주임 (캡틴급 등) ③ 대리(지배인 등) ④ 과장급  
⑤ 팀장 이상 책임자급

♥ 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ♥

## ABSTRACT

The Effect of Leadership and Empowerment Perception  
on The Job Satisfaction of Hotel Employees  
- Focused on Small and Medium-sized Hotels in Jeju Area -

by Jeong-Boo Kim

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

Recently, hotel companies have faced fierce competition due to changes in their business environment. In order to survive the competition, companies are using various resources to strengthen their competitiveness. Hotels are a representative human service company. A hotel's products combine with human services to create good products that satisfy customers. Securing and managing human resources is very important to make good products. In excellent companies, the emphasis is placed on empowerment and job satisfaction in order to efficiently manage human resources.



This study examines how the perception of empowerment impacts small and medium-sized hotel employee's job satisfaction in Jeju area. In addition, the leadership of hotel management in the process is to find out how it affects the process and to study effective human resource support management measures.

For this research, the theoretical background was investigated by utilizing domestic and foreign related books, papers and other materials. This researcher also visited small and medium-sized hotels in Jeju for detailed empirical research and conducted interviews and surveys of more than 150 hotel workers on their awareness of empowerment, job satisfaction and leadership.

The survey also found negative perceptions of empowerment, leadership and duties in certain hotel workers positions. However, in most hotels, perception of empowerment has had a positive impact on job satisfaction. In addition, the hotel management's transactional and transformational leadership has had a more positive impact between empowerment and the perception of job satisfaction.

As for the implications of the research results, human resource management is very important in hotel companies to further strengthen human services for customer satisfaction for the continuous growth and development of hotels under the increasingly difficult inter-hotel competition environment. As a study targeting small and medium-sized hotels in Jeju, there are limitations in applying the results of this study to all hotels.

However, in order to provide competitive human services in a competitive business environment, hotel workers should be aware of the hotel's empowerment policy, strengthened service marketing, and increases to job satisfaction. And the leadership of the hotel's management should be fully supported on various levels in systematic, psychological and financial aspects.

Finally, this study was conducted on small and medium-sized hotels in Jeju and has several limitations due to short-term and one-time empirical research. However, This researcher hope that it will be of small help in further research on hotel company's empowerment, job satisfaction and leadership. It is recommended that discussions on the hotel company's empowerment, job satisfaction and leadership will be expanded in the future with more various case studies.