

석사학위논문

외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른
종사원의 조직시민행동과 조직유효성에
미치는 영향

- 상사신뢰, 라포르의 조절효과를 중심으로 -

2018년

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박 정 길

석사학위논문
지도교수 우성근

외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른
종사원의 조직시민행동과 조직유효성에
미치는 영향

- 상사신뢰, 라포르의 조절효과를 중심으로 -

The Effect of Middle Manager's Leadership Type Perceived by
Restaurant Employees on Organizational Citizenship Behavior
and Organizational Effectiveness

- Moderated Effect on Leader Trust and Rapport -

2017년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외 식 경 영 전 공

박 정 길

석사학위논문
지도교수 우성근

외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른
종사원의 조직시민행동과 조직유효성에
미치는 영향

- 상사신뢰, 라포르의 조절효과를 중심으로 -

The Effect of Middle Manager's Leadership Type Perceived by
Restaurant Employees on Organizational Citizenship Behavior
and Organizational Effectiveness

- Moderated Effect on Leader Trust and Rapport -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박 정 길

박정길의 경영학 석사학위논문을 인준함

2017년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른
종사원의 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향
- 상사신뢰, 라포르의 조절효과를 중심으로 -

한 성 대 학 교 경 영 대 학 원
호 텔 관 광 외 식 경 영 학 과
외 식 경 영 전 공
박 정 길

최근 외식산업의 발전과 함께 리더에 대한 관심이 집중되고 있으며 조직에서의 리더의 역할 및 구성원과의 소통에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 현대사회는 수많은 조직으로 구성되어 있고 이러한 조직은 구조적으로 매우 복잡하고 다양한 조직사회로 이루어져 있다. 조직이란 조직구성원의 참여와 몰입으로 변화에 적응하면서 조직의 공동목표를 달성하고자 하는 유기체이며, 이러한 조직의 공동목표를 효과적으로 달성하려면 조직을 구성하고 있는 개인과 조직의 협조가 매우 중요하고, 개인과 조직의 협조는 그들과 직접적으로 상호작용하는 리더의 역할이 없이는 실현될 수 없다. 또한 조직구성원의 잠재능력을 최대한 활용하기 위한 다양한 인적자원 관리 방안이 연구되고 있는 가운데 리더십에 대한 주체인 리더 뿐만 아니라 조직구성원의 역할도 중요하다. 이와 같이 조직이 목표달성을 이루기 위해서는 조직구성원들의 협동심을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 효과적인 리더십이 필요한 것이다.

본 연구는 외식업체의 인적자원 관리에 대한 방안을 모색하고자 이를

위해 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 대해 제시하고 이들이 조직시민 행동에 미치는 영향을 알아보았으며, 조직시민행동을 분석하여 이들이 조직유효성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 또한 리더십과 조직시민행동 간의 영향관계에서 상사신뢰와 라포르가 조절효과가 있는지를 검증하고자 한다. 이에 리더십 유형으로는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십으로 요인을 추출하였으며, 조직시민행동은 단일 요인으로 구성하였고, 조직유효성에는 조직몰입, 직무만족으로 요인을 추출하였다. 리더십 유형과 조직시민행동, 조직유효성 관계에 관한 선행연구들이 있었지만 다른 리더십 관련 연구에 비해 많지 않으며, 상사신뢰와 라포르에 관련하여서는 증명된 사례를 찾기 어려웠다. 이러한 상황에서 리더십 유형과 조직시민행동의 영향관계와 상사신뢰와 라포르의 조절효과를 살펴보는 것은 의미 있는 연구로 판단된다.

본 연구에서는 이론적 배경 및 선행연구들을 기초로 하여 리더십 유형, 조직시민행동, 조직유효성과 상사신뢰, 라포르의 조절효과를 실증적으로 검증하기 위해 연구모형과 가설을 설정하였으며, 분석결과를 통해 외식업체에서 종사원 스스로가 자율적으로 기업의 성과에 기여하는 효율적인 인적자원관리방안을 제시하고자 하였다.

본 연구를 수행하기 위해 선행연구를 토대로 문헌연구와 실증적 연구를 병행하였으며, 가설의 검증을 위해 서울, 부산 지역의 외식업체에 종사하는 종사원을 대상으로 500부의 설문지를 배포하여 450부를 회수하였고, 불성실하게 응답한 45부를 제외한 405부를 최종 분석에 사용하였다.

본 연구의 실증분석은 SPSS ver.22.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 설문문항의 타당성과 신뢰도 검증을 하기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 가설의 검증을 위해 상관관계분석과 다중회귀분석, 조절회귀 분석을 실시하였으며, 가설설정에 대한 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민 행동에 미치는 영향을 살펴보면 리더십 유형의 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십은 종사원의 조직시민행동에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 관리자와 종사원 간의 리더십이 형성되면 종사원의 조

직시민행동도 높아지는 것으로 나타났다. 특히 변혁적 리더십이 가장 높게 나타났다으며, 서번트 리더십, 거래적 리더십 순으로 나타났다. 이는 관리자의 개인적인 가치와 관리자에 대한 종사원들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 관리자가 종사원들에게 확실한 목표를 설정해 모범을 보이며, 종사원들의 욕구에 관한 적절한 자극 및 세심한 배려를 통해 조직구성원들에게 성과 및 만족도를 높일 수 있는 방향으로 이끌어가는 것이 조직시민행동에 영향을 미치는 요소가 된다고 판단된다.

둘째, 외식업체 종사원의 조직시민행동이 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보면 조직유효성의 조직몰입과 직무만족은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 종사원의 조직시민행동이 커지면 조직유효성이 커지는 것으로 나타났다. 또한 조직시민행동은 조직몰입이 직무만족 보다 미치는 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 이는 종사원이 업무수행을 통해 얻고자 하는 것을 인식하며, 종사자가 성과를 달성하거나 적정 수준의 노력을 기울일 경우에 원하는 것을 얻거나 제공해 주는 것이 조직유효성의 조직몰입, 직무만족에 영향을 미치는 요소가 된다고 판단된다.

셋째, 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민행동 간의 영향관계에서 상사신뢰의 조절효과를 살펴보면 리더십 유형의 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십은 유의적인 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 리더십과 조직시민행동 간의 영향관계에서 중요한 영향력을 미치는 변수로 작용할 것이라는 처음 예상과는 달리 상사신뢰는 외식업체 종사원의 조직시민행동을 높이는데 부정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 조직의 발전에 기여하기 위한 자발적이고 기능적인 개인행동을 높이는데 외식업체에서는 상사신뢰의 영향관계가 낮은 것으로 판단된다.

넷째, 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민행동 간의 영향관계에서 상사신뢰의 조절효과를 살펴보면 거래적 리더십은 유의적인 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 유의적인 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 거래적 리더십이 외식업체의 리더십 유효성에 큰 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 유효성이 조직의 유효성을 높일 수 있고, 더불어 라포르와 상호작용을 일

으며 조직시민행동의 수준이 효과적으로 증가할 수 있다는 것을 나타내었다. 이러한 결과가 갖는 시사점과 연구결과의 한계점 및 향후 과제에 관하여 기술하였다.

【주요어】 리더십 유형, 조직시민행동, 조직유효성, 상사신뢰, 라포르

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적	1
1) 문제의 제기	1
2) 연구의 목적	4
제 2 절 연구의 방법 및 범위와 구성	5
1) 연구의 방법	5
2) 연구의 범위와 구성	6
제 2 장 연구의 이론적 배경	8
제 1 절 리더십	8
1) 리더십의 개념	8
2) 리더십의 유형	13
3) 리더십 유형에 관한 선행연구	24
제 2 절 조직시민행동	25
1) 조직시민행동의 개념	25
2) 조직시민행동의 구성요인	26
3) 조직시민행동에 관한 선행연구	29
제 3 절 조직유효성	31
1) 조직유효성의 개념	31
2) 조직유효성의 유형	32
3) 조직유효성에 관한 선행연구	34
제 4 절 상사신뢰에 관한 이론적 고찰	35
1) 상사신뢰의 개념	35
2) 상사신뢰에 관한 선행연구	36
제 5 절 라포르	38
1) 라포르의 개념	38
2) 라포르의 구성요인	40
3) 라포르에 관한 선행연구	42

제 3 장	연구의 설계	44
제 1 절	연구의 모형 및 가설의 설정	44
1)	연구의 모형	44
2)	연구의 가설	45
제 2 절	분석방법	51
1)	연구변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정	51
2)	설문지 구성	63
3)	자료수집 방법	64
4)	분석방법 및 절차	65
제 4 장	분석결과	67
제 1 절	표본의 일반적 특성	67
제 2 절	타당성 및 신뢰성 분석	69
제 3 절	상관관계분석	76
제 4 절	가설의 검증	78
1)	가설의 검증	78
2)	가설의 검증 요약	96
제 5 장	결 론	97
제 1 절	연구결과의 요약 및 시사점	97
제 2 절	연구의 한계점 및 향후 연구방향	101
참 고 문 헌		103
부 록		117
ABSTRACT		122

표 목 차

[표 2-1] 리더십에 대한 정의	12
[표 2-2] 서번트 리더십의 하위 행동특성	21
[표 3-1] 변혁적 리더십의 측정문항	52
[표 3-2] 거래적 리더십의 측정문항	53
[표 3-3] 서번트 리더십의 측정문항	54
[표 3-4] 조직시민행동의 측정문항	56
[표 3-5] 조직몰입의 측정문항	57
[표 3-6] 직무만족의 측정문항	58
[표 3-7] 상사신뢰의 측정문항	60
[표 3-8] 라포르의 측정문항	62
[표 3-9] 설문지 구성내용	63
[표 3-10] 모집단의 규정 및 조사표	64
[표 3-11] 통계 분석방법	66
[표 4-1] 표본의 일반적 특성	68
[표 4-2] 리더십의 타당성 및 신뢰성 검증결과	71
[표 4-3] 조직시민행동의 타당성 및 신뢰성 검증결과	72
[표 4-4] 조직유효성의 타당성 및 신뢰성 검증결과	73
[표 4-5] 상사신뢰의 타당성 및 신뢰성 검증결과	74
[표 4-6] 라포르의 타당성 및 신뢰성 검증결과	75
[표 4-7] 상관관계분석 결과	77
[표 4-8] 리더십 유형과 조직시민행동과의 다중회귀분석 결과	79
[표 4-9] 조직시민행동과 조직몰입과의 단순회귀분석 결과	81
[표 4-10] 조직시민행동과 직무만족과의 단순회귀분석 결과	83
[표 4-11] 변혁적 리더십과 조직시민행동, 상사신뢰 간의 조절회귀분석 결과	85
[표 4-12] 거래적 리더십과 조직시민행동, 상사신뢰 간의 조절회귀분석 결과	87
[표 4-13] 서번트 리더십과 조직시민행동, 상사신뢰 간의 조절회귀분석 결과	89
[표 4-14] 변혁적 리더십과 조직시민행동, 라포르 간의 조절회귀분석 결과	91
[표 4-15] 거래적 리더십과 조직시민행동, 라포르 간의 조절회귀분석 결과	93

[표 4-16] 서번트 리더십과 조직시민행동, 라포르 간의 조절회귀분석 결과	95
[표 4-17] 가설 검증의 요약	96

그림 목 차

[그림 1-1] 연구의 흐름도	7
[그림 3-1] 연구모형	44

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적

1) 문제의 제기

기업이 지속적인 성장과 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 경제적 이윤을 창출하면서 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없도록 차별화 할 수 있는 요인을 찾아내는 것이 중요하다(남차현, 2013)¹⁾. 기업의 경쟁우위를 보장해주는 결정적인 요소 중 하나가 바로 조직과 조직에서 일하는 사람들 그리고 그들이 일하는 방식인데, 이와 같은 요소들은 쉽게 모방될 수 없기 때문에 경쟁우위의 원천이 될 수 있다(Jeffrey, Petter, 1994)²⁾. 특히 서비스 기업인 외식산업은 다른 산업보다 인적자원에 대한 의존도가 큰 전형적인 노동집약적인 산업으로 그 중요성이 크다고 볼 수 있다(나정기, 2003)³⁾. 또한 조직구성원의 잠재능력을 최대한 활용하기 위한 다양한 인적자원관리 방안이 연구되고 있는 가운데 리더십에 대한 주제인 리더 뿐만 아니라 조직구성원의 역할도 중요하다(정정식, 2015)⁴⁾. 이와 같이 변화하는 외식소비자의 환경에 능동적으로 대처하며 효과적인 고객만족경영을 통한 외식기업으로 지속적인 경쟁력 우위를 확보하기 위해 외식기업의 핵심 자원인 외식종사원의 자율성과 창의성을 바탕으로 자신의 직무에 몰입하여 조직의 목표 및 고객의 다양한 요구에 능동적으로 대응해 나갈 수 있도록 종사원에 대한 관리자의 리더십 발휘가 중요시 되고 있다(남차현, 2013)⁵⁾.

1) 남차현. (2013). 「외식기업 관리자의 진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향 : 상사에 대한 신뢰와 심리자본을 매개효과로」. 경기대학교 대학원 박사학위논문. p.1.

2) Jeffrey, Petter. (1994). *Organizational Psychology : A Scientist-Practicer Approach*, pp.115-144. New York : John Wiley & Sons, Inc.

3) 나정기. (2003). 『외식산업의 이해』. 서울 : 백산출판사. p.110.

4) 정정식. (2015). 「진정성 리더십이 조직성과에 미치는 영향 : 팔로워십의 매개변수를 중심으로」. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문. p.3.

최근에는 국내·외 할 것 없이 조직구성원의 비윤리적인 행태로 인하여 기업 이미지의 실추와 더불어 기업의 생존자체를 뒤흔드는 행위들이 발생하고 있다. 이러한 행위의 주체는 기업에서 고객을 대면하여 서비스를 제공을 하는 조직구성원들의 비윤리적이고 비양심적인 행위에서 시작되었다고 볼 수 있다. 고객과의 접점에서 직접적으로 상대하는 서비스업 종사자의 행동은 기업의 성과와 이미지에 미치는 영향은 막대하다. 개개인의 윤리적 행동은 작게는 고객만족, 크게는 기업의 존폐여부를 결정지을 수 있다. 이러한 맥락에서 조직구성원 개개인의 윤리적인 행동이 필요하고 조직시민행동이 중요하다고 할 수 있다(이창욱, 2014)⁶⁾.

아울러 정보화 시대의 급속한 경영환경의 변화 속에서 조직의 생존경쟁은 더욱 치열해지고 있으며 조직은 변화하는 환경에 적극적으로 대응함과 동시에 조직유효성을 높일 수 있는 방안을 모색하고 있는데, 이러한 조직의 발전을 위해서는 조직구성원의 조직유효성인 조직몰입과 직무만족이 중요한 역할을 하고 있다(박은비, 2013)⁷⁾. 직무만족은 조직구성원 개개인의 욕구와 가치 그리고 태도와 신념에 따라 직무나 직무환경에 대하여 갖는 포괄적인 감정 상태를 의미하고, 직무만족의 감소는 조직구성원의 자발적인 참여를 저하시킴으로 조직의 발전과 조직의 목표를 달성하는데 어렵게 만드는 요소로 작용한다. 그리고 조직몰입은 조직의 발전에 중요하며 유용한 역할을 한다고 볼 수 있다(지경이, 2011)⁸⁾.

한편 인적자원 의존도가 높은 외식업체에서 리더십과 조직시민행동, 조직유효성에 대한 영향력을 검증한 선행연구들을 고찰해 보면 결국 효율적인 인적자원관리에 있다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 중간관리자의 리더십에 대한 종사원의 조직시민행동, 조직유효성의 영향관계 및 상사신뢰와 라포르에

5) 남차현. 상개논문. pp.1-2.

6) 이창욱. (2014). 「서비스종사자의 서번트 리더십지각이 조직시민행동에 미치는 영향관계 연구 : 직무특성의 조절효과를 중심으로」. 경희대학교 일반대학원 석사학위논문. p.1.

7) 박은비. (2013). 「중간 관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직몰입, 만족, 이직의도에 관한 연구」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문. p.1.

8) 지경이. (2011). 「중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자기효능감의 역할검증 : 강원도 지방행정조직을 중심으로」. 강원대학교 대학원 박사학위논문. p.1.

대한 연구는 많지 않은 실정이다. 또한 호텔 직원과 고객과의 관계에서 형성되는 라포르의 연구는 진행되고 있으나 조직 구성원간의 친밀감, 교감으로 설명되는 라포르에 대한 연구는 많지 않다(박창우, 2016)⁹⁾. 이와 같이 외식업체 조직은 빠르게 변화하고 있는 사회 환경에 대응하기 위해 조직 관리자의 적절한 리더십이 요구되고 있으며, 외식업체 조직의 효과성 증대와 인사관리 및 조직 관리 향상을 위해서 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민행동, 그리고 조직유효성, 상사신뢰, 라포르에 대한 연구의 필요성이 요구되고 있다. 따라서 본 연구에서는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원들의 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향관계를 파악하고자 한다. 또한 리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰와 라포르가 어떻게 조절역할을 하는가를 검증하여 향후 외식업체의 인사관리 및 인적자원개발, 조직 관리에 있어서 실무적인 자료를 제공하고, 유용한 시사점을 제시하고자 본 연구를 진행하였다.

9) 박창우. (2016). 「호텔 조직의 진정성리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 라포르의 매개효과를 중심으로」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문. pp.2-3.

2) 연구의 목적

본 연구는 외식업체 종사원을 대상으로 하여 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민행동과 조직유효성의 관계 및 리더십 유형과 조직시민행동 간의 영향관계에서 상사신뢰와 라포르의 관계를 실증적으로 규명하고자 한다.

또한 본 연구에서는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 외식업체 종사원의 조직시민행동을 이해함으로써 외식업체 조직에서 실시되는 서비스의 질과 조직의 효과성을 높일 수 있을 것이다. 나아가 향후 더욱 다양화 될 외식업체 조직의 효율적인 운영과 인사관리 및 조직 관리 향상, 고객의 서비스 만족을 극대화하기 위한 기초 자료로 제공될 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향 간의 관계를 분석하여 외식업체 조직의 효율적인 운영을 위한 인사관리 및 인적자원개발, 조직 관리에 있어서 실무적인 자료를 제공하고, 유용한 시사점을 제시하고자 하는데 목적이 있다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 연구목표를 설정하였다.

첫째, 외식업체에서 리더십의 유형과 조직시민행동, 조직유효성, 상사신뢰, 라포르에 대한 이론적 고찰을 통한 실증분석을 하고자 한다.

둘째, 리더십 유형은 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

셋째, 조직시민행동은 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

넷째, 리더십 유형과 조직시민행동 간의 영향 관계에서 상사신뢰는 조절역할을 할 것인지 분석하고자 한다.

다섯째, 리더십 유형과 조직시민행동 간의 영향 관계에서 라פור는 조절역할을 할 것인지 분석하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 범위와 구성

1) 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구방법은 외식업체 종사원들을 대상으로 한 자기기입식 설문조사방법과 문헌연구를 통해 수집된 자료를 분석하는 실증적 연구방법을 병행하였다. 설정된 연구의 목적을 달성하고자 다음과 같이 연구방법을 구성하였다.

첫째, 외식업체 종사원들이 지각한 리더십 유형과 조직시민행동, 조직유효성, 상사신뢰, 라포르에 대한 국내·외 선행연구 논문과 학술지 등 다양한 문헌자료와 선행연구를 통해 이론적 고찰을 실시하였다. 특히 외식업체 종사원이 지각한 리더십 유형이 조직시민행동 간의 상사신뢰와 라포르가 어떤 역할을 수행하는지 검증하기 위해 조절변수로 설정하여 검증하였다.

둘째, 이론적 연구와 선행연구를 기초로 연구의 모형과 가설을 설정하였다.

셋째, 서울, 부산 지역을 중심으로 외식업체에 종사하는 종사원을 표본으로 설정하였으며, 설문지는 500부를 배포하여 자기기입식 설문조사로 자료 수집을 실시하였다. 회수한 응답은 450부였으며, 불성실하게 응답한 45부를 제외하고 최종 405부를 실증분석에 사용하였다.

넷째, 수집된 자료의 실증 분석을 위해 Windows SPSS ver.22.0 통계 패키지 프로그램을 이용해 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석, 다중회귀분석, 조절회귀분석을 실시하였다.

2) 연구의 범위와 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위해 연구의 범위를 시간적 범위, 공간적 범위, 내용적 범위로 구성하였다.

시간적 범위는 본 연구의 실증 설문조사가 실시되는 2017년 10월 09일 ~ 2017년 10월 28일로 설정하였다.

공간적 범위는 서울, 부산을 중심으로 외식업체에 종사하는 종사원들을 대상으로 하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며, 각 장별 내용은 다음과 같다.

제1장 서론은 연구에 관한 문제의 제기와 연구의 목적, 연구의 방법, 연구의 범위와 구성으로 제시하였다.

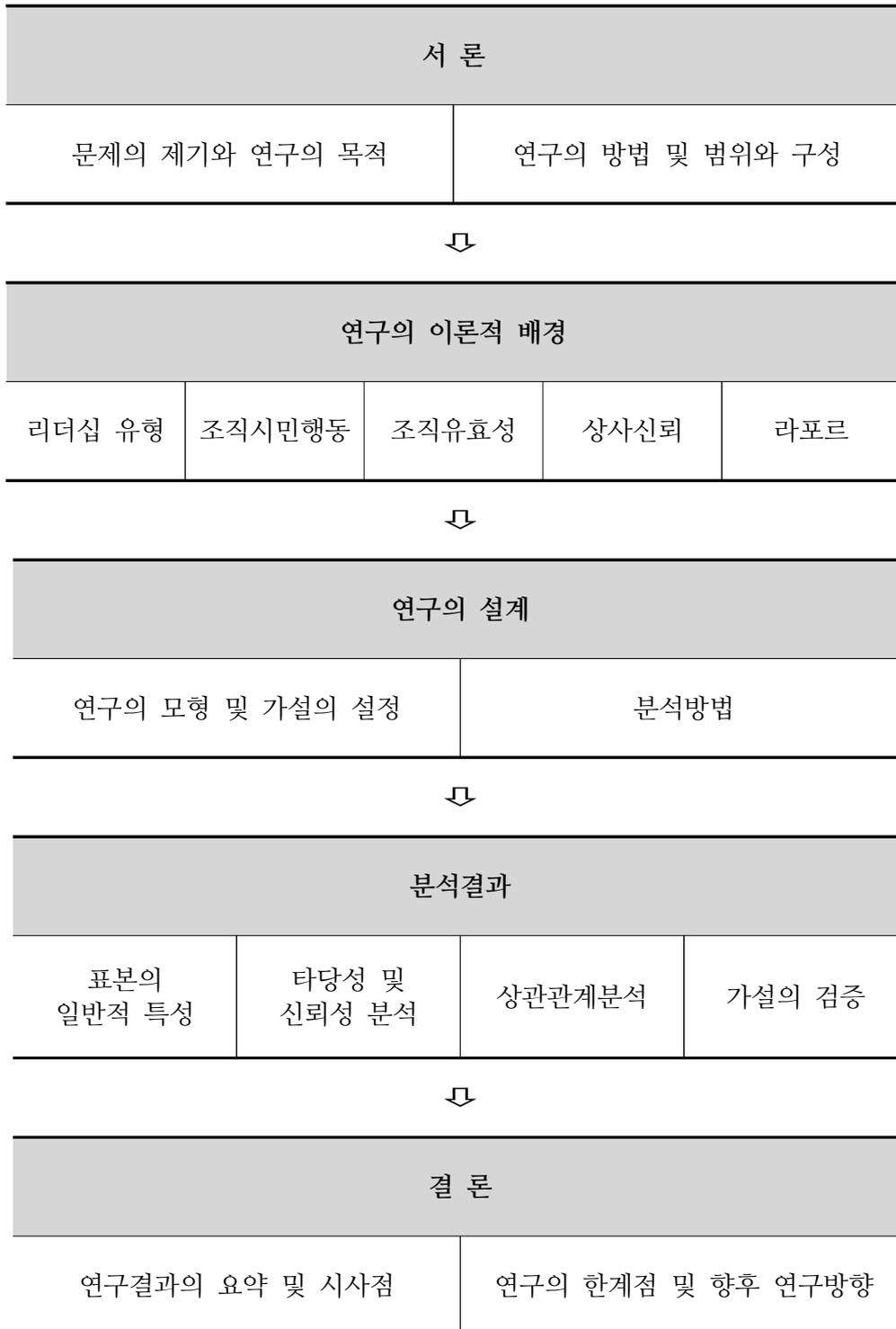
제2장은 연구의 이론적 배경으로 제1절에서는 리더십 유형의 개념과 유형, 선행연구, 제2절에서는 조직시민행동의 개념과 구성요인, 선행연구, 제3절에서는 조직유효성의 개념과 유형, 선행연구, 제4절에서는 상사신뢰의 개념과 선행연구, 제5절에서는 라포르의 개념과 구성요인, 선행연구를 연구의 목적과 관련된 문헌을 바탕으로 이론적인 고찰을 하였다.

제3장은 연구설계로 연구모형과 가설을 설정하였으며, 분석방법으로 구성하였다.

제4장은 분석결과로 표본의 인구통계학적 특성을 기술하고 연구변수의 타당성 및 신뢰성 분석, 상관관계분석, 다중회귀분석, 조절회귀분석을 통한 연구가설의 검증을 서술하였다.

제5장은 결론으로 연구결과의 요약 및 시사점을 제시하고, 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

위 내용을 바탕으로 본 연구의 전체적인 구성과 흐름은 <그림 1-1>과 같다.



〈그림 1-1〉 연구의 흐름도

제 2 장 연구의 이론적 배경

제 1 절 리더십

1) 리더십의 개념

리더십에 관한 용어는 제1차 세계대전 초기에 미국 심리학 연구에서 리더십에 관한 용어가 정리되기 시작했다. 제1차 세계대전 이후에 산업이 크게 발달하였고, 기업의 대규모화와 복잡화, 그리고 정치제도의 발전으로 인해 사회가 매우 불안정했다. 불안정한 사회를 극복하기 위해 사람들은 리더가 필요했고 이에 따라 연구자들의 의해 리더십을 다양한 방면으로 연구하기 시작되었고 발전되었다(양훈, 2016)¹⁰.

리더십은 사람과 사람의 인간관계라고 생각하면 쉽게 이해된다. 조직원들은 자신의 꿈과 이상, 열망과 욕구, 그리고 걱정과 두려움을 이해해주는 사람이 필요했고, 이런 자기를 이해할 수 있는 사람을 리더라고 생각하고 따르게 되었다. 그러나 리더가 조직원들에게 충성심을 요구한다고 조직원들의 충성심이 저절로 생기지는 않는다. 충성심은 조직원들이 리더가 리더로서의 자질을 갖추었는지 판단, 선택하여 리더에게 주는 것이고, 리더의 권위에 의해서가 아니라 조직원들의 필요에 의해서 적절히 호응 할 수 있는 리더의 자질에 의해 주어지는 것이다(김대운·이성연·박유진, 1987)¹¹.

리더십은 다양한 조직과 분야에서 연구되고 있으며, 리더가 조직의 구성원들에게 권리의 내용을 실현하는 사회적 영향력으로 다양한 분야에서 많이 사용하고 있는 용어이다. 오래 전부터 연구자들은 리더십을 관심 있는 주제의 대상으로 정하여 다양한 이론과 함께 학자들마다 새로운 정의를 내리고 있다. 이에 대하여 Stogdill(1974)은 리더십 문헌을 광범위하게 조사한 후에 ‘리더십

10) 양훈. (2016). 「레스토랑 오너쉐프의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향」. 경기대학교 대학원 석사학위논문. pp.7-8.

11) 김대운·이성연·박유진. (1987). 『조직과 리더십』. 서울 : 형설출판사. p.11.

에 관한 정의는 리더십 연구를 실시한 사람의 수만큼 복잡하고 다양하다'라고 결론을 내린바 있다¹²⁾. 홍성관(2007)은 리더십에 관한 정의가 다양한 요인은 리더십이라는 용어가 통제(control)와 권력(power), 권한(authority), 관리(management) 등의 개념과 함께 사용될 뿐만 아니라, 연구자들이 각자가 가지고 있는 고유의 관점으로 접근하고, 인간을 그에 대한 연구대상으로 삼아 정확한 정량적 논리로 이해하기 어려운 학문이기 때문이라고 하였다(홍성관, 2007)¹³⁾. 결국 리더십은 어떠한 환경 아래에서 활용하는가에 따라서 그 의미가 다르게 나타날 수 있다는 것이다. 먼저 리더십에 대한 연구의 변천과정을 살펴보면 다음과 같다.

1950년대 이전의 연구는 리더의 특성을 계량적으로 측정하고 그러한 특성과 지도자로서의 성공여부간의 관계를 규명하는 것으로서 모든 사람들이 리더가 될 수 있는 특성을 가진 것이 아니라 리더로서의 특성을 가진 사람만이 잠재적인 리더가 될 수 있음을 증명하는데 연구의 초점을 맞추고 있다(김성동, 2003)¹⁴⁾. 1950년대에서 1969년까지 연구는 행동주의적 리더십 이론으로 '리더는 무엇을 하는가?'에 관해 논의함으로써 리더의 행동과 유효성에 초점을 맞추고 있으며, 이 시기에는 단순한 행동론에서 벗어나서 리더십을 리더의 개성, 리더십 형태, 부하들의 개성, 환경을 둘러싼 상황들의 복합적인 기능으로 파악하려는 상황 적합적 리더십 이론이 등장하게 되었다(이유성, 2009)¹⁵⁾. 상황 적합적 리더십 이론은 상사가 부하에게 주는 영향력과 효과는 상황에 따라서 달라진다는 개념에서 출발한 것으로서, 특정한 상황에서는 리더의 어떤 특성이나 행동이 부하의 성과나 만족에 영향을 줄 수 있지만 다른 상황에서는 효과가 없다는 것을 주장하고 있다(유병득, 2009)¹⁶⁾. 한편 1970년대에

12) Stogdill R. M(1974). Personal Factors Associated with Leadership, Journal of applied Psychology. p.259.

13) 홍성관. (2007). 「리더십 유형이 직무만족 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 육군연대 및 대대를 중심으로」. 전북대학교 대학원 박사학위논문.

14) 김성동. (2003). 「리더십 유형이 집단적·개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 호텔 조직을 중심으로」. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

15) 이유성. (2009). 「프로스포츠 구단 최고경영자 리더십과 조직몰입 및 직무만족의 관계」. 연세대학교 대학원 박사학위논문.

16) 유병득. (2009). 「호텔관리자의 리더십과 조직동일시가 이직의도에 미치는 영향」. 초당대학교 산업대학원 석사학위논문.

들어와 리더십에 대한 연구가 활발해 지면서 이론정립이 다양해 졌다. 먼저 개인적 특성에 따라 리더와 비 리더를 구별할 수 있는데 이러한 특징이나 특성의 존재를 연구하는 특성이론과, 리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행위가 가장 효과적인 것에 주안점을 두는 리더의 행동이론, 그리고 리더의 성과는 리더의 스타일뿐만 아니라 환경 상황에 의해서 결정된다는 상황이론 등이 각각 전개되었다(이유성, 2009)¹⁷⁾. 1980년대 이후부터 불확실성한 기업 환경이 증가되고 기업의 창의성과 독창성이 중시되면서 기존의 권위주의적이고 과업 중심적이며 상사 중심적인 통제방식에서 벗어난 참신한 개념의 리더십 스타일이 필요하게 되었다. 이 시대에는 민주적이며, 인간관계 지향적이고, 자율과 권한의 이양 및 부하 중심적인 환경 등이 요구됨에 따라서 거래적 리더십과 변혁적 리더십이란 개념이 정립되었고 이런 개념은 상사에 따라 비전적 리더십, 영감적 리더십, 카리스마적 리더십, 문화적 리더십 등 다양한 명칭으로 제시되었다(김학재, 2010)¹⁸⁾.

이와 같이 시대의 변천과정 속에서 대표적인 리더십의 정의를 살펴보면, 리더십이란 집단의 목표설정을 위해 다른 사람들에게 영향을 주는 것(Koontz & O'donnell, 1959), 또는 어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사소통의 과정을 통해서 개인 간에 영향력을 행사하려는 의도(Fleishman, 1973)라고 하였으며, Katz & Kahn(1978)는 일정한 조직의 방향을 가지고 기계적인 복종을 뛰어넘는 영향력의 증대라고 정의하였다(손승근, 2017)¹⁹⁾. 그리고 Jago(1982)는 리더십에 대하여 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조성하는 것으로 성공적으로 영향력을 행사하는 과정이라고 하였고, Conger & Kanungo(1987)은 특정 목표를 달성하기 위하여 특정인물이 다른 사람에게 영향력을 행사하는 과정이라고 하였다(백기복, 2016)²⁰⁾. 한편 Yukl(1989)은 리더십을 조직 혹은 집단의 목표 달

17) 이유성. 전제논문.

18) 김학재. (2010). 「운동선수들이 지각한 지도자의 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입간의 인과관계분석」. 제주대학교 교육대학원 석사학위논문.

19) 손승근. (2017). 「관리자의 리더십유형이 종사원의 핵심역량, 고객지향성 및 직무 만족에 미치는 영향」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.

성을 위한 업무 활동에 대한 동기부여와 집단의 지속과 문화에 영향을 주는 과정이라고 넓은 범위로 정의하였고²¹⁾, Bass(1990)는 리더십에 대한 정의를 상하간의 구조화 또는 재구조화가 지각된 기대를 포함하는 둘 이상의 조직구성원들 사이의 상호작용을 리더십이라 정의하고 있으며²²⁾, Hersey & Blanchard(1993)는 제시된 상황에서 목표를 달성하기 위해 모든 개인 또는 집단의 행동에 영향력을 행하는 과정이라고 정의하고 있다²³⁾. 또한 Goleman et al.(2002)은 현대사회에서의 빠른 변화는 결국 조직에서의 다양한 변화를 이끌어 내기도 하고, 새로운 리더십에 관한 다양한 요구로 나타나기도 한다고 하였다. 그리고 이러한 변화 속에서도 대다수의 조직에서는 현 상태를 지속적으로 유지하기를 바라고, 변화하는 것에 대해 두려워하고 망설이고 있으므로 변화를 유도하고 적응하기 위해서는 용기 있는 리더십과 지속적인 노력이 필요하다고 설명하고 있다²⁴⁾. 결국 리더는 변화하는 것에 대한 대처에 있어서 조직구성원들에게 신뢰를 주고, 미래의 전망을 가지도록 하며, 현재에 도전하는 리더십을 효과적으로 발휘해야 하므로 리더는 스스로에게 자신에게 맞는 리더십을 개발하여야 하며, 개발된 리더십이나 리더십 유형을 상황에 적합하게 활용하는 것이 중요하다고 할 것이라고 리더십에 대해 정의하였다(최준섭, 2017)²⁵⁾.

리더십에 대한 대표적인 학자들의 리더십에 관한 정의를 살펴보면 <표 2-1>과 같다.

20) 백기복. (2016). 『리더십 리뷰』. 서울 : 창민사.

21) Yukl, G. A. (1989). "Leadership in Organizations", Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.

22) Bass, B. M. (1990). Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Search and Managerial Applications, 3rd ed., N. Y. : Free Press, pp.11-18.

23) Hersey P. H. & Blachard, K. H. (1993). Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, 6th Englewood Cliffs : Prentice-Hall,

24) Goleman D., Boyatzis R. and McKee A. (2002). Primal readership : Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business School Press. Boston.

25) 최준섭. (2017). 「중소벤처기업 CEO의 리더십 유형과 SNS 활용특성 간의 관계분석을 통한 조직유효성 향상방안에 관한 연구」. 건국대학교 대학원 박사학위논문.

〈표 2-1〉 리더십에 대한 정의

연구자	정의
Hemphil & Conns(1957)	조직의 활동을 공동 목표로 이끌어 나가는 한 개인의 행동
Janda(1960)	리더십은 독특한 유형의 권력관계로 조직의 조직원이 행동 패턴을 다른 조직원이 규정할 수 있는 권리를 갖는다고 지각할 때 발생하는 것
Tannenbaum, Weshler & Massariak(1961)	어떠한 상황에서 조직의 목표 달성을 위해 행사되는 인간의 영향력으로 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사된 것
House(1971)	조직의 목표를 향한 조직원들의 효과적인 행동을 위해 그들의 만족, 동기와 능력에 긍정적으로 영향을 주는 것
Stogdill(1974)	리더십은 기대, 상호작용 속에서 구조를 고착하게 유지하는 것
Katz & Kahn(1978)	조직의 일상적인 명령을 수행 또는 그 이상의 결과를 유도하기 위해 영향력을 미치는 것
Jago(1982)	강제성을 수반하지 않는 영향력 생산과정으로서 조직 목표의 달성을 위해 조직화된 조직의 조직원들에 방향성을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것
Rauch & Behling(1984)	리더십은 조직된 조직의 목표를 달성하기 위해 활동에 영향을 미치는 과정
Bass(1990)	상하간의 지각된 기대, 구조화, 재구조화를 포함하는 둘 이상의 조직원들 간의 상호작용
Kouzes & Posner(1991)	리더가 달성하고자 하는 목표를 다른 조직원들이 원해서 직접 하도록 만드는 기술
Greenberg & Baron (1993)	한 사람이 조직 목표달성을 위해 조직원에 영향을 미치는 과정
Hersey & Blanchard (1993)	어떤 상황에서도 목표를 달성하기 위해서 개인이나 집단에게 행동 영향을 미치는 것
Brath & Palus(1994)	사람들이 함께 일 하는 것에 대한 감정을 형성하는 과정

자료출처 : Yukl, G. A.(1998). Leadership in Organization, 2nd ed, New journey : Prentise-Hall, p.279. (양훈, 2016. 재인용)²⁶⁾

26) 양훈. 전계논문. pp.9-10.

2) 리더십의 유형

가) 변혁적 리더십

변혁적 리더십 이론은 부하직원들로 하여금 더 넓은 목적으로 추구하게 하고, 그들의 관심을 넓힘으로써 자신들의 이해관계를 집단의 이해관계에 종속시키게 하는 것이다. 변혁적 리더십은 부하의 단순한 순종 이상의 것을 바탕으로 한다. 즉, 부하의 가치와 욕구, 믿음에 있어 변화를 수반하는 것이다(박혜숙, 1994; 하영철, 2011)²⁷⁾.

변혁적 리더십의 초기 연구는 정치적 리더를 대상으로 서술적 연구를 진행한 Burns(1978)로 거래적 리더십에 대비하는 개념으로 제안하였다. 그는 변혁적 리더십을 개인적 차원에서는 개인 간에 영향력의 행사과정이며, 집단적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘의 동원 과정이라고 정의하였다(홍성민, 2007)²⁸⁾.

변혁적 리더는 조직의 구성원들이 조직의 결과에 대한 문제점들에 대하여 보다 큰 인식을 지니도록 하기 위하여 동료, 부하, 고객들을 규합하고 고무시키는 역할을 시도한다(김은희, 2003)²⁹⁾. 또한 변혁적 리더는 부하들의 고무적 인식을 향상시키기 위하여 강한 자신감을 소유하고, 명확한 비전을 제시할 수 있어야 하며, 자신의 견해가 옳고 정당하다는 결단력을 부하들에게 증명할 수 있는 잠재적인 힘을 지니고 있어야 한다. 따라서 리더에 대한 부하들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해주고 모범을 보이며, 부하들의 요구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 리더십을 뜻한다(송덕현, 2010)³⁰⁾.

27) 하영철. (2011). 「호텔 조리장의 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향 : 서울시내 특1급 호텔을 중심으로」. 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문. p.16.

28) 홍성민. (2007). 「한·미 호텔 총지배인의 리더십 유형과 영향요인에 관한 연구」. 청주대학교 대학원 박사학위논문. p.23.

29) 김은희. (2003). 「조직내의 리더십과 조직문화가 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구」. 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.

(1) 변혁적 리더십의 구성요인

(가) 카리스마

House(1971)는 카리스마에 대하여 자신이 가진 개인적이 역량을 통해서 부하들에게 막대한 영향을 미칠 수 있는 사람으로 정의하였고, 카리스마적 리더가 그렇지 않은 리더보다 높은 지배욕구 및 영향욕구, 강한 자신감, 자기 신념의 도전적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지녔다고 보았다(염운정, 2012)³¹⁾. 그리고 카리스마란 리더는 자신감과 열정을 가지고 조직원들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 제시하여 그들이 그러한 비전을 강력히 지지하게 만들고 이끌어 나가는 능력으로서, 변혁적 리더십에서 가장 중요한 요소이다(김일환, 2007)³²⁾. 따라서 카리스마적 리더들은 조직원들에게 자기 신념에 기초한 목표를 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 구성원들에게 상위 수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 부여한다(이유성, 2009)³³⁾. 그러므로 카리스마적 리더의 조건은 강한 권력욕구, 높은 사명감 및 신념을 비롯하여 매우 높은 도덕적, 윤리적 행동기준을 가지고 있어야만 하고, 이러한 조건이 구비될 때 비로소 조직구성원들은 리더의 행동을 본받으려고 한다(김학재, 2010)³⁴⁾. 그러나 Bass(1990)에 따르면 카리스마는 변혁적 리더십의 필요조건이기는 하지만 그것만으로는 충분한 조건이 되지 못한다고 하였고, 카리스마적 리더의 자신감과 내면적 지도, 야망, 사명감과 같은 측면이 조직의 구성원에게 서로 의견이 일치되지 않는다면 결과적으로 조직성과의 결핍을 초래하여 실패할 수 있음을 경고하였으며, 카리스마의 정도가 강할수록 조직 내외의 많은 비판을 받을 수 있다고 하였다(하영철, 2011)³⁵⁾.

30) 송덕현. (2010). 「리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향 : 모바일오피스 근무 방식의 조절효과를 중심으로」. 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문. p.11.

31) 염운정. (2012). 「고객센터 관리자 리더십이 상담사 리더만족과 직무만족에 미치는 영향 연구」. 전남대학교 대학원 석사학위논문.

32) 김일환. (2007). 「사격 지도자의 변혁적 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향」. 상지대학교 대학원 박사학위논문.

33) 이유성. 전계논문.

34) 김학재. 전계논문.

(나) 개별적 배려

리더와 구성원간의 관계에서 개별적 배려는 중요한 요소로 등장한다. 리더가 조직원들의 개인적 욕구에 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하는 능력으로서, 리더들은 각 계층의 관리자와 지속적으로 접촉하면서 조직원들에 관한 정보를 취득하는데 적극참여하고, 또한 직무나 권력의 우임뿐만 아니라 조언과 상담을 통해 조직원들의 개인적인 발전을 도와준다(이유성, 2009)³⁶. 그리하여 조직원들의 자아상을 확립시켜 주고 의사결정에 따른 책임의식을 갖도록 해준다(김주영, 2007)³⁷. 그러나 리더의 개별적 배려로 인하여 조직원들의 강한 충성심을 확보하지만 조직원의 역량을 배양하는데 실패하는 경우를 고려해야 한다(김학재, 2010)³⁸.

(다) 지적 자극

지적 자극은 변혁적 리더가 어떻게 구성원들에게 새로운 방식으로, 독립적으로 사고하며, 새로운 환경의 도전을 도입하고, 자기발전에 매진하여 기존의 문제들을 해결해 나가도록 격려해 나가는가를 보여준다(Bass, 1985; 하영철, 2011)³⁹. 리더가 조직구성원 내부에 잠재해 있는 문제인식이나 그들의 생각을 알게 하여 신념이나 가치관 등을 스스로 인지하게 하는 능력이다(김성동, 2003)⁴⁰. 조직원들이 적극적이며 창의력을 가지고 의사결정에 참여시키고, 독립적인 사고로 문제를 직시하고, 자발적인 개인발전을 도모하도록 격려하는 것이다(김학재, 2010)⁴¹. 하지만 지적자극은 그 자체 하나만이 아니라 카리스

35) 하영철. 전계논문. pp.17-18.

36) 이유성. 전계논문.

37) 김주영. (2007). 「변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증」. 원광대학교 대학원 박사학위논문.

38) 김학재. 전계논문.

39) 하영철. 전계논문. p.19.

40) 김성동. 전계논문.

41) 김학재. 전계논문.

마, 영감적 동기, 개별적 배려 요인 등의 결합물로 인식되어야 한다(이유성, 2009)⁴²⁾.

(라) 영감적 동기부여

영감적 동기부여는 감화라고도 하는데, 감화는 좋은 영향을 받아 생각이나 감정이 바람직하게 변화하는 것으로 변혁적 리더십의 초기이론에서 카리스마에 포함되어 있었다가 Bass et al.(1996)가 이론을 수정하면서 분리되어 하나의 요인으로 추가되었다(최준섭, 2017)⁴³⁾. Bass and Avolio(1990)는 영감적 동기부여란 리더가 기운 넘치는 말을 해주고 낙천주의와 열정을 불어넣어주고 비전을 제시하는 것으로 보다 높은 수준의 발전을 이룩하려는 에너지에 자극을 주는 것이라고 하였다(하영철, 2011)⁴⁴⁾.

나) 거래적 리더십

거래적 리더십이란 상황에 따른 보상에 기초하여 선수에게 영향력을 행사하는 과정으로(류병곤, 2011), 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 직원들로부터 바람직한 행동을 하도록 만드는 과정으로 이 과정은 리더와 직원들 간의 교환이나 거래 관계에 기초한다(Kuhnert, 1994; 이상우, 2005). 즉, 거래적 리더십이란 변혁적 리더십에 반대되는 전통적 리더십에 반대되는 전통적 리더십을 통칭하여 사용된 용어이다(추헌 외, 2003; 김혜영, 2015)⁴⁵⁾.

거래적 리더십은 리더에 대한 복종의 대가로 부하가 리더로부터 신임이나 보수를 얻는 것과 같은 리더와 부하 간의 교환적 관계에 그 토대를 두고 있고, 리더와 부하 간에는 부하의 순응의 대가에 따른 보상을 주는 등의 묵시적인 계약관계가 존재하며, 상황적 보상이나 긍정적·부정적인 피드백을 통해 단

42) 이유성. 전계논문.

43) 최준섭. 전계논문.

44) 하영철. 전계논문.

45) 김혜영. (2015). 「여성CEO의 리더십유형이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과」. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문.

순히 요구된 수행을 이끈다(정형일·임대성, 2010)⁴⁶.

Burns(1978)에 의하면 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다는 것이다. 즉, 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다(하영철, 2010)⁴⁷. Bass(1985)는 거래적 리더십은 보상이나 벌을 이용해 리더가 종업원들을 관리하고 종업원들은 이익과 손해 관계를 통해 자신들의 물리적, 심리적 욕구를 채워주는 방법으로 조직의 발전에 도움을 준다고 하였다(김혜영, 2015)⁴⁸. 또한 거래적 리더십은 기본적으로 리더와 종업원의 계약관계로 이루어져 있다고 인식하기 때문에 종업원들은 스스로의 업무성과를 달성해야지만 그에 따른 보상을 받게 되며, 리더 입장에서는 운영하는데 있어 종업원들의 업무를 일일이 간섭하게 되면 오히려 업무 성과를 달성하는데 있어 방해가 되기 때문에 거래적 리더십에 있어 자유방임은 종업원들이 목표를 성취할 수 있도록 도와주는 조건이라 할 수 있다(최명철·서문규, 2012; 김혜영, 2015)⁴⁹.

Jung & Avolio(2000)는 거래적 리더십 유형의 지도자는 “부하가 제공하는 계약된 서비스”에 대하여 현재 부하의 물질적·정신적인 욕구를 충족시켜주기 위한 비용-수익적, 경제적 거래를 성취하려 한다고 주장하면서, 거래적 리더십 하에서 부하들은 보상을 받거나 또는 처벌을 피할 수 있는 상황을 만들려고 하며, 부하들의 개인적 가치를 변화시키기 위한 리더의 노력도 없고, 리더가 부하들의 정서적 몰입에 조성할 필요성조차도 존재하지 않는다고 하였고, 이것은 거래적 리더십이 제도적 규칙이나 보상, 규제 및 처벌 등을 바탕으로 하고 있음을 말해주는 것이다(배건기, 2015)⁵⁰.

46) 정형일·임대성. (2010). 거래적·변혁적 리더십과 팔로워십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영논총』, 31. pp.49-71.

47) 하영철. 전계논문.

48) 김혜영. 상계논문

49) 김혜영. 전계논문.

50) 배건기. (2015). 「체육행정조직 관리자의 리더십 유형이 구성원의 조직공정성과 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향」. 경기대학교 일반대학원 박사학위논문.

(1) 거래적 리더십의 구성요인

(가) 조건적 보상

조건적 보상은 리더와 부하간의 일과 보상이 교환되는 교환과정으로서 부하들을 동기화시켜 명시된 성과를 달성토록 하고, 리더는 부하에게 먼저 노력의 대가로 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지 알려주고 약속한 목표가 달성되면 주어지는 보상에 대해 부하들의 합의를 얻어내려고 노력한다(Zalenznik, 1977)⁵¹). 조건적 보상은 주로 임금인상, 승진, 성과에 대한 칭찬 등의 형태이고, 이러한 보상은 부하의 기대와 성과를 향상시키며, 기대되는 성과수준을 유지하려는 노력을 강화시킨다(이유성, 2009)⁵²).

(나) 예외에 의한 관리

예외에 의한 관리란 부하가 과업의 실패 또는 성과가 기준 이하로 떨어졌을 때 리더가 개입하는 것으로 합리적인 통제로 공정한 체계를 유지하는 것이 목적이다(하지영, 2012)⁵³). 하지만 Bass(1990)는 부하가 기대에 능력이 미치지 못하면 리더가 개입하여 질책을 하거나 임금삭감과 벌금, 해고 등의 부정적인 피드백이 함께 동반되고, 이로 인해 부하는 정서적 불안, 적대감, 자존심 상실 등의 발전 장애를 입는 역효과를 나타낼 수 있다고 하였다⁵⁴).

예외에 의한 리더십은 부하의 일이 잘못되어 수정할 필요가 발생할 때까지 소극적으로 존재하면서 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에만 개입하여 몇 가지 수정을 하는 소극적 예외에 의한 관리와, 부하들이 실수를 했을 때 즉각적인 수정 조치를 취하기 위해 부하들의 작업수행을 빈틈없이 지

51) Zalenznik, A. (1977). "Managers and Leaders: Are They Different", Harvard Business Review, May-June, pp.5-16.

52) 이유성. 전제논문.

53) 하지영. (2012). 「상관의 리더십 유형이 직원의 임파워먼트에 미치는 영향 : 대구광역시청을 중심으로」. 경북대학교 행정대학원 석사학위논문.

54) Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Manual : The Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

켜보는 적극적 예외에 의한 관리로 분류된다(한봉주, 2010)⁵⁵⁾.

다) 서번트 리더십

서번트 리더십은 서로 상반된 개념으로 인식이 되었던 서번트와 리더가 합쳐진 것으로 리더가 부하의 발전을 도와서 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십이다(정학범, 2010)⁵⁶⁾. 사전적 의미로 서번트 리더십을 직역하면 하인의 리더십이지만 섬기는 리더십으로 국내에서는 더 많이 알려져 있으며, 미국 학자 Robert Greenleaf가 1970년대 처음 주창한 서번트 리더십 이론은 ‘다른 사람의 요구에 귀를 기울이는 하인이 결국은 모두를 이끄는 리더가 된다.’는 것이 핵심적인 이론이다(이창욱, 2014)⁵⁷⁾. 즉, 서번트 리더십은 인간존중을 바탕으로 하여 조직에서 구성원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 앞에서 이끌어주는 리더십이라 할 수 있을 것이다(최준섭, 2017)⁵⁸⁾.

Senge(1995)는 광의적 개념으로 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하면서 모든 구성원들이 부서나 팀의 일에 자발적으로 참여함으로써 학습한다고 하였으며, Sims(1997) 또한 서번트 리더십을 조직구성원을 개인적인 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고, 그들의 창조적 역량을 일깨워 주는 것이라고 정의하였고, Spears(1995)는 조직구성원의 존엄성과 가치에 대한 협력, 믿음, 경청, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십으로 타인들에 대한 증대된 봉사과 업무에 있어서의 전체론적인 접근과 집단의식의 형성, 의사결정에 있어서 힘의 공유를 강조하였다(김혜영, 2015)⁵⁹⁾.

55) 한봉주. (2010). 「조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구 : 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로」. 서울산업대학교 IT정책전문 대학원 박사학위논문.

56) 정학범. (2010). 「서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향 : 상사신뢰의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조절효과를 중심으로」. 명지대학교 대학원 박사학위논문.

57) 이창욱. 전계논문.

58) 최준섭. 전계논문.

서번트 리더는 지위나 기타 권력을 이용하여 구성원에게 지시하고 명령을 복종시키는 것이 아니라 부하들에게 목표를 제시한 다음, 부하들이 그 목표를 성취할 수 있도록 잠재력을 최대한 발휘 시키도록 돕는 것이며, 구성원들이 공동의 목표를 이루어 나가는데 있어 정신적, 육체적으로 능력이 떨어지지 않도록 환경을 조성해주고 도와주는 리더십이다(황순애, 2006)⁶⁰).

전통적 리더십과 서번트 리더십의 가장 큰 차이점은 전통적 리더십은 인간 보다는 과업 중심의 관리에 치중하며 양적인 기준을 중시하는 반면에 서번트 리더십은 조직구성원들에게 권한을 위임하고 조직구성원들이 그러한 권한을 행사하면서 업무를 추진하는 사람중심과 관계 중심의 관리 형태라는 것이다(김성철, 2003)⁶¹).

(1) 서번트 리더십의 구성요인

Greenleaf(1970)는 조력자로서의 리더는 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리 등의 다섯 가지 원칙에 입각하여, 경청하고 공감대를 가지고 고쳐나가고 깨닫고자 노력하여야 하며, 설득해 나가야 할 뿐만 아니라 자신의 능력 개발을 통해 이상을 실현한다고 하는 개념에 최선을 다하고 선견지명으로서 스투어드십(stewardship)을 발휘하며 사람을 성장하도록 하는데 몰입하고, 공동체 의식을 구축하도록 노력해야 한다는 특성과 요건을 제시하였다(하영철, 2011)⁶²).

Spears(1995)는 Greenleaf(1970)의 이론에 기초하여 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하면서, 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기 의식(stewardship), 구성원의 성장

59) 김혜영. 전계논문.

60) 황순애. (2006). 「호텔지배인의 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.

61) 김성철. (2003). 『리더십과 NGO』. 출판지 : 평화사회복지연구소

62) 하영철. 전계논문.

(commitment to growth), 공동체 형성(community building) 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동특성으로 제시하였다(김혜영, 2010)⁶³).

다음의 <표 2-2>는 Livovich(1999)의 연구에 의한 서번트 리더십의 하위 행동 특성을 정리한 것이다.

<표 2-2> 서번트 리더십의 하위 행동특성

하위 행동	특 성
경청 (listening)	경청은 서번트 리더의 가장 기본적인 자질이며, 구성원에 대한 존중과 수용적 태도
공감 (empathy)	구성원의 입장에서 사고하는 것을 의미하며, 구성원의 노력이나 성과에 대하여 불만족을 표시하더라도 구성원을 한 인간으로 항상 인정하고 받아들이는 행동
치유 (healing)	경쟁에서 기인하는 업무에의 지나친 강조로 인한 건강의 악화
설득 (persuasion)	리더로의 권위나 일방적인 지시, 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 영향력을 행사
인지 (awareness)	똑같은 상황에서도 구성원보다 더 많은 것을 깨닫고, 전체적인 상황과 상황에 영향을 주는 요소들을 정확하게 판단하여 이러한 인지를 바탕으로 통찰력이나 비전을 제시하는 리더의 행동
통찰 (foresight)	직관을 통한 통찰력과 과거의 경험과 직관을 미래에 투사하여 현재의 결과를 예측할 수 있는 능력을 보이려는 리더의 행동
비전의 제시 (conceptualization)	올바른 방향과 비전을 제시하고 분명한 목표와 연관시켜 방향을 설정해주는 리더의 행동
청지기 의식 (stewardship)	자신의 언행이 영향을 미칠 사람들을 고려하여 자신의 개인적인 요구에 앞서 다른 사람의 요구를 우선 생각하고 배려하는 리더의 행동
구성원의 성장 (commitment to growth)	구성원들에게 많은 재량권을 주어 능동적으로 업무를 수행하도록 하는 것과 구성원들의 잠재력을 발휘할 수 있도록 기회를 주거나 학습의 기회를 제공해 주는 리더의 행동
공동체 형성 (community building)	구성원들이 하는 일과 그 일이 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 것으로 구성원 각자가 공동체의 한 부분으로 인식하게 하여 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 리더의 행동

자료출처 : Livevich, M. P. (1990), An investigation servant leadership in public school superintendents in the state of Indiana, Unpublished doctoral dissertation, Indiana state University. p.113. (하영철, 2011. 재인용)⁶⁴

63) 김혜영. 전개논문.

Barboto & Wheeler(2006)는 서번트 리더십의 하위행동특성으로 Spears(1995)가 제시한 10가지 특성인 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기 의식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체 형성(community building)에 소명(calling)을 더하여 총 11가지의 특성을 제시하였으며, 이 11개의 특성을 바탕으로 실증분석을 위해 56개의 설문 항목을 만들었으며 이를 388명의 전문가 집단을 대상으로 설문을 받아 최종적으로 23개의 항목으로 구성된 5개의 하부요인을 다음과 같이 추출하였다(김혜영, 2010)⁶⁵).

(가) 이타적 소명

이타적 소명(altruistic calling)은 다른 사람들의 삶에서 긍정적인 차이를 만드는 리더의 뿌리 깊은 열망을 말하며, 그것은 생활에서 박애주의적 목적과 부합하는 정신의 아량이다. 궁극의 목적은 섬기는 것이기 때문에 이타적 소명이 높은 리더들은 자신들의 관심에 앞서 부하의 관심을 염두에 둘 것이고 부하의 욕구를 따르기 위해 열심히 노력할 것이다(Barbuto & Wheeler, 2006).

(나) 감정적 치유

감정적 치유(emotional healing)는 고통과 어려움에 처한 부하들에게 정신적 회복을 지원하는 리더의 몰입과 기술을 말하며, 감정적 치유를 사용하는 리더들은 치유과정을 촉진하는 데에 익숙한 고도의 감정이입을 하는 훌륭한 경청자이다. 리더들은 부하들이 개인적·직접적 이슈를 이야기할 수 있는 안전한 환경을 만든다. 조직에서 개인적으로 마음의 어려움을 경험했던 부하들은 감정적 치유에 탁월한 능력을 가진 리더에게 다가가게 될 것이다(Barbuto & Wheeler, 2006).

64) 하영철. 전계논문. p.26.

65) 김혜영. 전계논문.

(다) 지혜

지혜(wisdom)는 전통적 철학자들에 의해 기술되었던 것과 유사하게 환경의 인지와 결과의 예측의 조합으로 이해될 수 있다(Plato, 1945; Kant, 1978). 이 두 가지 특징이 조합되었을 때, 리더는 환경으로부터 단서를 포착하고 함축된 의미를 이해하는데 익숙해지며, 지혜가 많은 리더는 하나의 현상에 관련된 요소들과, 이들의 배경에 대하여 예민하게 관심을 두고 있으며 미래를 예측하는 성향을 가지고 있다(Bierly et al., 2000). 지혜는 고도의 지식과 유용이 결합된 완전하고 실천적인 이상이다(Barbuto & Wheeler, 2006).

(라) 설득

설득(persuasion)은 리더가 분별 있는 이유와 지성적인 체계를 사용하는 정도를 말하며, 설득력이 높은 리더들은 직원들에게 나아갈 방향을 적절하게 제시를 할 수 있으며 보다 큰 가능성을 만들어 나가고, 이러한 기회를 구성원들에게 전달할 때 부하들이 따르지 않을 수 없도록 하는 능력을 가지고 있고, 그들은 조직의 미래를 상상하도록 부하를 독려하고, 부하들이 실행하도록 하는 불가피한 이유를 제공하는 설득력을 가지고 있다(Barbuto & Wheeler, 2006).

(마) 조직의 청지기 정신

조직의 청지기 정신(organizational stewardship)은 리더가 공동체 개발, 프로그램 및 봉사활동을 통하여 조직이 사회에 긍정적 기여를 하도록 준비시키는 것을 말하며, 공동선(共同善)을 위해 조직이 해야 할 책임에 대한 유리나 가치를 말하고, 또 공동체를 위해 무언가를 되돌려 주고, 기존의 것 보다 나은 것을 남기려는 몰입정신을 반영하여 이에 따른 전략과 의사결정을 확실히 하는 것을 포함하며, 그들은 또한 작업장에서 공동체 의식을 함양시키며 긍정적인 유산을 남길 수 있도록 준비한다(Barbuto & Wheeler, 2006)⁶⁶).

3) 리더십의 유형에 관한 선행연구

리더십 유형에 관한 연구를 살펴보면 리더십 개념의 중요성과 다양성, 복잡성 등을 중심으로 리더십 개념의 유형별로 진행되고 있다.

Koh 등(1995)의 연구는 싱가포르의 89개 중학교에 근무하는 846명의 교사들을 대상으로 수행되었는데, 리더십 유형과 조직시민행동의 관계를 측정하고 결과 변혁적 특성이 보다 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비해 부하들의 몰입수준 및 조직시민행동의 정도가 높아진다는 것을 제시하였다(유병근, 2012)⁶⁷⁾. 하동현·박은진(2008)은 서울지역 특1급 호텔 5곳의 식음료 부서 종사자들을 대상으로 한 연구에서 관리자의 리더십이 종사자들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다(하동현·박은진, 2008)⁶⁸⁾. 또한 권기진(2010)의 리더십 유형에 대한 연구 결과는 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 부분적으로 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 최은옥(2010)은 리더십과 조직유효성 간의 관계에서 연구를 하였는데 연구결과 종속변수인 직무만족과 관련된 변혁적 리더십은 모두 유의한 정(+)에 영향관계가 있는 것으로 나타났다(손승근, 2017)⁶⁹⁾. 김진혁(2013)은 기업 내 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직 수준, 조직구성원의 조직시민행동 및 조직유효성과의 구조적 관계를 분석하여 정적 상관이 입증되었으며, 기업 내 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직 수준, 조직시민행동은 조직 유효성에 중요한 선행 변인임을 밝혔다(김진혁, 2013)⁷⁰⁾.

66) Barbuto, j. E. & Wheeler, D. W. (2006) Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group and Organization management*, 31(3), pp.300-326.

67) 유병근. (2012). 「감독자의 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 상사신뢰의 매개효과」. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문. p.28.

68) 하동현·박은진. (2008). 호텔 식음료부서 상사의 리더십이 종사자의 조직시민행동 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『대한관광경영학회지』. 22(4), pp.189-206.

69) 손승근. 전개논문. p.13.

70) 김진혁. (2013). 「기업체 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직 수준, 조직시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계」. 숭실대학교 대학원 박사학위논문. pp.97-100.

제 2 절 조직시민행동

1) 조직시민행동의 개념

조직의 구성원은 조직이 요구하는 공식적인 업무를 통해 조직의 목표를 달성해야 하지만, 조직의 목표를 효과적, 성공적으로 달성하기 위해서는 조직이 요구하는 공식적인 역할뿐만 아니라 주어진 역할 이외의 활동을 통해 구성원이 자발적으로 조직의 발전을 위해 협조하는 것을 조직시민행동(organizational citizenship behavior : OCB)이라 하며, 조직시민행동은 공식적으로 요구하지는 않지만, 조직의 효과적인 운영과 기능을 위하여 구성원 스스로 하는 역할 이외의 행동으로 정의할 수 있다(현재욱, 2013)⁷¹).

조직시민행동의 연구는 Barnard(1938)의 이타적 행동의 한 형태인 협동이 라는 논의에서 조직이라는 협동체계를 유지해 나가기 위해서는 조직 구성원들의 자발적인 노력이 절대적으로 필요하다는 데에서 시작되었다고 볼 수 있고, 그 동안 많은 연구가 진행되었으며, 조직시민행동에 관한 최초의 정의는 Katz & Kahn(1966)의 연구에서 조직 내의 행동을 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동으로 구분 짓고, 공식적인 역할을 뛰어 넘는 행동을 조직시민행동이라고 정의하였다(정학범, 2010)⁷²).

Organ(1988)은 조직시민행동이란 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 말하며, 또한 조직시민행동은 자유재량의 행동으로서 공식적인 보상체계에 의해 인식되지는 않으나, 정해진 규정 이상의 수행을 함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는데 기여하는 행동을 의미한다고 하였다(김용환, 2014)⁷³).

Borman(2004)은 조직시민행동을 핵심적인 과업활동과 직접 연결되지 않

71) 현재욱. (2013). 「호텔 중간 관리자의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향 : 개인특성의 조절효과 중심으로」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문. p.16.

72) 정학범. 전개논문.

73) 김용환. (2014). 「리더십 스타일이 조직시민행동에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개효과를 중심으로」. 목포대학교 대학원 박사학위논문.

지만 과업목표를 달성하기 위해서 중요한 촉매역할을 하기 때문에 중요한 행동으로 정의하면서 조직시민행동이 역할 내 행동과 일정 정도 구분 될 수 있다고 지적하고 있다(이창욱, 2014)⁷⁴).

조직의 내부 인력은 가장 중요한 자산이고, 조직성공의 가장 중요한 요소이며, 이러한 내부 인력에 대한 교구 조건으로는 책임감, 조직몰입, 지혜로운 창의성 등이 필요로 하는데, 이들 내부 인력은 조직 내에서 타인을 돕고, 역할 외 업무수행이 자발적으로 이루어질 수 있다고 언급하였다(Jafari & Bidarian, 2012)⁷⁵).

2) 조직시민행동의 구성요인

조직시민행동의 구성요인은 지금까지의 연구자와 연구목적에 따라 다양한 의견을 보이고 있지만, 본 연구에서는 매우 보편적으로 활용되어지는 Organ(1988)이 제시한 구성요인들을 통해 연구를 진행하고자 한다.

가) 이타적 행동

이타성(altruism)은 자신의 처지보다 동료를 도와주는 자발적인 성향을 뜻하며, 안으로는 내부 조직유지에 필요한 도덕성을 높이며, 밖으로는 외부인에게 친절하고 공손한 행동을 보임으로써 조직에 대한 고객의 충성도와 신뢰도를 높일 수 있어서 이러한 이타성은 그 대상이 사람에게 행하는 행위로 규정 지을 수 있다는 점에서 양심적 행동과는 구분이 된다(김지은, 2009)⁷⁶. 즉, 이타적 행동을 통해 조직의 기존 인력만으로도 조직의 유지 기능을 활성화시킬 수 있을 뿐만 아니라 대외적으로도 긍정적 효과를 가져 오게 하며 판매자와 공급자의 회사에 대한 몰입을 증가시킴으로서 조직 효율성에 기여하게

74) 이창욱. 전개논문. p.18.

75) Jafari, P. & Bidarian, S. (2012), The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, pp.1815-1820.

76) 김지은. (2009). 「서번트리더십, 셀프리더십, 조직 공정성이 조직유효성 및 조직시민행동에 미치는 영향 : 호텔 레스토랑 중심으로」. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

된다(Organ, 1988; 김원형, 2012; 김혜영, 2015)⁷⁷⁾.

나) 양심적 행동

양심적 행동(conscientiousness)은 공식적으로 요구되는 최저 수준 이상으로 역할을 하는 행위로 성실성이라고도 하며, 이는 규정된 역할 시상의 것을 요구하는 것이 아닌, 규칙을 엄수하고 정해진 역할을 수행하는 것을 요구한다고 볼 수 있다(정학범, 2010)⁷⁸⁾. Organ(1988)이 제시한 예를 들면, 업무 시작 전에 출근하는 것, 청소, 시간엄수, 휴식시간 활용, 마감일을 맞추는 것 그리고 규칙 준수 등이 있다(이창욱, 2014)⁷⁹⁾.

다) 예의바른 행동

예의바른 행동(courtesy)은 조직구성원이 업무와 관련하여 자신의 의사결정을 하거나 조직의 참여 여부에 따라 받게 되는 다른 조직구성원의 영향에 대해 발생하기 쉬운 문제들을 사전에 스스로 예방하려는 행동을 말한다(Organ, 1988). 즉, 직무와 관련하여 자신의 업무나 개인적 사정에 대해서 다른 사람과 갑작스럽고 당황스러운 일이 발생되지 않도록 미리 주의하는 것을 의미하는데, 업무와 관련해서는 이해 당사자인 동료 및 상사 등과 문제가 발생하지 않도록 본인 스스로 먼저 배려하고 해결점을 찾아 조취를 취하는 행동을 의미하며, 업무와 관련해서 내부적으로 생기게 되는 문제나 갈등의 가능성에 대해 영향을 받을 수 있는 구성원과 미리 연락을 취해서 정보를 공유하고 사전에 상의하여 예방하려고 노력하는 행동을 뜻한다(김혜영, 2015)⁸⁰⁾.

라) 참여적 행동

77) 김혜영. 전계논문. p.27.

78) 정학범. 전계논문. p.52.

79) 이창욱. 전계논문. p.22.

80) 김혜영. 전계논문. p.29.

참여적 행동(civic virtue)은 조직생활에 대한 관심과 조직 내부에서 주인 의식을 갖고 적극적으로 조직에 참여하는 행위로 시민정신 또는 시민성이라고도 한다(Organ, 1988). 이러한 시민 정신은 개인적인 시간을 할애하여 조직의 현재의 현안에 관심을 갖고 문제해결을 위한 토론과 고민 등이 속하며, 부서 모임과 관련하여 적극적인 참여와 몰입을 통해 누구보다도 조직에 대해서 책임의식과 건설적 자세를 갖고 적극적으로 회사를 위해 헌신적 함양을 위한 자세를 의미한다(문지영, 2014)⁸¹).

마) 정당한 행동

정당한 행동(sportsmanship)은 스포츠에서 볼 수 있는 자제력과 인내심 등으로 조직 내에서 발생하는 비난을 삼가고 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동이며, 조직 내 업무환경에 대해서 기대에 미치지 못하여 회피 불가능한 상황에 직면하더라도 조직 내부에서 발생하는 문제에 대해 인내심을 가지고 이와 동시에 불평과 고충을 토로하지 않고 자발적으로 참고 인내하는 행동을 의미하는 것이다(Organ, 1988). 이와 같이 정당한 행동은 조직 내 환경을 부정적 시각 보다는 긍정적인 시각으로 보고 불평과 불만 해결에 소비하는 시간과 에너지를 절약하여 보다 능동적으로 건설적인 조직 발전을 위해 소비하는 행동을 말한다(국순모, 2014)⁸²).

81) 문지영, (2014). 「리더의 행동적 성실성과 조직시민행동이 조직유효성에 미치는 영향」. 성균관대학교 경영전문대학원 박사학위논문.

82) 국순모, (2014). 「호텔기업의 사회적 책임활동이 종사원의 조직신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향」. 배재대학교 대학원 박사학위논문.

3) 조직시민행동의 선행연구

고객만족을 움직이는 인적서비스의 질은 종사원들의 주된 업무뿐만 아니라 업무 외에 활동을 얼마나 어떻게 수행하느냐에 영향을 받는다. 조직시민행동에 대한 연구의 급속한 성장 구조의 성격에 대한 몇 가지 개념 혼란을 초래하고 있지만 이러한 조직시민행동에 관한 연구는 2000년대에 들어와서 매우 증가하는 추세이며, 개인, 집단, 조직차원에서 그 연구의 범위는 광범위하다고 할 수 있다(Podsakoff, 2000)⁸³⁾.

조직시민행동의 선행요인을 규명하는 연구를 살펴보면 Bateman & Organ(1983)은 직무만족을 선정하여 두 변수 간에 유의한 관계가 있음을 증명하였고, Smith, Organ & Near(1983)는 선행변수로서 리더의 자원, 외향성, 신경, 과업의 의존성, 인구통계학적 변수와의 관계를 분석하여 리더의 자원과 신경이 직무만족을 통하여 이타성에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다(양송자, 2015)⁸⁴⁾.

Podsakoff(1977)는 조직시민행동과 조직의 효율성과의 영향관계를 검증하였는데, 조직의 효율성으로 직무만족과 공정성을 종속변수로 하는 연구를 진행하였고 그 결과 조직시민행동 중 스포츠맨십과 시민정신이 조직의 효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다(이창욱, 2014)⁸⁵⁾.

윤영채·이광순(2009)은 조직시민행동에 영향을 미치는 주요한 요인범주 중 하나로 상사의 리더십 행위를 제시하였고, 여러 상사의 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 조직시민행동과 같은 조직유효성을 높이는데 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(윤영채·이광순, 2009)⁸⁶⁾. 김재형(2000)은 변혁적 리더십의 하위요인 중 특히 카리스마가 부하의 조직시민행동에 유의한 정(+)

83) Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bacheach DG. (2000), "Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of Management*, 26, pp.513-563.

84) 양송자. (2015). 「호텔종사자의 라포르(Rapport)가 감정노동, 조직유효성 및 조직시민행동에 미치는 영향」. 영산대학교 일반대학원 박사학위논문.

85) 이창욱. 전개논문. p.23.

86) 윤영채·이광순. (2009). 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향. 『행정논총』, 47(1), pp.209-232.

영향을 미친다고 하였다(김재형, 2000)⁸⁷⁾.

김우진·서원석(2010)의 연구에서 호텔기업의 거래적 리더십의 조건적 보상은 조직시민행동의 이타성, 양심성, 시민정신에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(김우진·서원석, 2010)⁸⁸⁾.

김정광(2011)은 서번트 리더십과 임파워먼트와의 관계, 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계, 임파워먼트와 조직시민행동 간의 관계, 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 있어서 임파워먼트의 매개 역할에 대해 연구하였으며, 한 지역의 기초지방자치단체를 대상으로 총 496명으로부터 획득된 데이터를 통해 실증분석을 실시하였고, 서번트 리더십은 임파워먼트, 조직시민행동과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(김정광, 2011)⁸⁹⁾.

이 외에도 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로 조직문화, 리더지원, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 상사의 신뢰, 역할모호성, 역할갈등, 조직후원, 개인특성, 조직특성, 임파워먼트, 커뮤니케이션 등이 있는 것으로 선행 연구를 통해 밝혀졌다(하정남, 2013)⁹⁰⁾.

조직시민행동의 결과요인에 대한 관심은 선행요인에 비하면 비교적 최근의 연구경향이라 할 수 있으며, 구체적으로는 서비스 품질, 고객지향성, 사업성과, 직무성과 등이 있는 것으로 밝혀졌다(김경석, 2004; 신현호, 2007; 이병관, 2003; 하동현·박은진, 2008; Chien, Chou & Hung, 2007; Gellatly & Irving, 2001; 2015, 양송자)⁹¹⁾.

87) 김재형. (2000). 「변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 실증 연구」. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

88) 김우진·서원석. (2010). 호텔기업의 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 19(3), pp.173-198.

89) 김정광. (2011). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 『한국지방정부학회』, 15(2), pp.51-72.

90) 하정남. (2013). 「호텔종사원의 라포르가 감정노동, 조직시민행동에 미치는 영향」. 호남대학교 대학원 석사학위논문. p.36.

91) 양송자. 전개논문. p.45.

제 3 절 조직유효성

1) 조직유효성의 개념

조직유효성(organizational effectiveness)은 경영학적 측면에서 인적자원의 관리를 바탕으로 한 효율적인 조직 경영을 위해 그 중요성이 대두되었고, 경제학, 조직심리학 등 다양한 분야에서 연구가 진행되었다(Lewin & Minton, 1986)⁹²⁾. 조직유효성은 조직이론 및 조직 관리와 관련된 실증적 연구에서 결과변수로 가장 많이 사용되고 있지만 엄밀하게 무엇을 의미하는지에 대해서는 보편적인 합의가 이루어지고 있지 않은데, 그 이유는 조직유효성이라는 개념이 많은 영역을 포함하는 구성개념이고, 시간차원까지 고려해야 함으로 개념정의와 측정기준의 체계화가 매우 곤란하기 때문이다(김종재, 1991)⁹³⁾.

조직유효성이란 조직이 정한 목표에 달성하려는 개인의 바람직한 상태로 정의될 수 있다(Etzioni, 1964)⁹⁴⁾. Price(1968)는 조직유효성을 조직에서 개인을 포함한 조직구성원의 목표달성 수준으로 정의하였으며, 그는 목표달성의 결정변수는 생산달성의 투입과 산출의 비를 나타내는 5가지 매개변수인 구성원사기, 생산성, 적합성, 적용성, 제도화에 의해 결정된다고 주장하였다(양송자, 2015)⁹⁵⁾.

이와 같이 조직유효성의 개념에 대해서 각 분야의 권위 있는 연구자들의 수많은 논의에도 불구하고 그 개념, 결정요인, 평가척도에는 일치된 견해가 없어 ‘조직유효성의 정글’이라고 불리기도 한다(Miles, 1980)⁹⁶⁾. 그럼에도 불구하고 조직유효성 연구자들의 한 가지의 공통된 동일한 개념에 대해서는 이견이 없는데, 이는 조직유효성이란 개인 또는 조직구성원이 조직의 공동목표

92) Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness : Another look, and an agenda for research. *Management Science*, 32(5), pp.514-538.

93) 김종재. (1991). 『조직행동론』. 서울: 박영사. pp.134-139.

94) Etzioni, A. (1964). *The moon-doddle: Domestic and international implications of the space race*, Doubleday.

95) 양송자. 전계논문.

96) Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Goodyear Pub. Co..

에 도달하려는 달성 정도이며, 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위해서 경영 환경을 개척해 나가는 조직의 자체 능력이라고 보는 것이다(신동주·선우영수, 2014)⁹⁷⁾. 이러한 목표 달성을 위한 구체적인 결과 지표로서 이윤, 생산성 등을 들 수 있고, 과정 지표로서 근로생활의 질, 사회적 이미지 등을 들 수 있다(이은경, 2011)⁹⁸⁾. 실제로 지금까지 선행연구에서 제기된 조직유효성의 평가기준은 적응성, 생산성, 직무만족, 수익성, 조직몰입 등의 변수들이 가장 높은 빈도를 차지하고 있는 것으로 조사되었다(김창규, 2009; 진광선, 2014)⁹⁹⁾.

2) 조직유효성의 유형

가) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 오랜 기간 다양한 정의와 측정을 통해 연구되어 왔지만, 일관되고 통일된 개념 정의가 이루어지지 않고 있기 때문에 그 측정 방법에 대해서도 일치된 견해를 보이지 않고 있다(김광수, 2003)¹⁰⁰⁾.

조직몰입에 대한 정의를 살펴보면 Kanter(1968)는 조직몰입을 조직구성원들이 조직에 그들의 에너지와 충성심을 주고자 하는 의지와 자기표현으로 인식되는 애착감으로 정의하였고, Monwday, Porter & Steers(1982)등은 조직몰입을 구성원이 자신을 조직과 동일시하고 헌신하는 상대적 정도라고 정의하면서 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용, 조직을 위해서 기꺼이 고도의 노력을 다하는 것 그리고 조직에 계속해서 남고자 하는

97) 신동주·선우영수. (2014). 카지노종사원의 감정노동이 직무소진 및 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 강원랜드카지노 종사원을 중심으로. 『관광연구저널』, 28(8), pp.47-58.

98) 이은경. (2011). 「학교장의 리더십이 상업교사의 임파워먼트와 신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향 연구」. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.

99) 진광선. (2014). 「상사의 변혁적 리더십과 신뢰, 조직시민 행동이 조직유효성에 미치는 영향 : 공공조직을 중심으로」. 남서울대학교 대학원 석사학위논문.

100) 김광수. (2003). 「호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향」. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

강한 욕구라는 세 가지 특성을 보인다고 주장한다(남차현, 2013)¹⁰¹. 이은경(2011)은 조직몰입에 대해 자신의 회사 및 조직에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로서 자신과 회사(조직)를 동일시하고, 회사(조직) 문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미한다고 하였다(진광선, 2014)¹⁰². 일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성과가 높고, 근속년수가 길며, 결근율·이직률·근무태만 정도가 낮은 것으로 나타나고 있어 성과조직인 기업에서 종사원들의 조직 몰입도를 높이는 것은 인력관리의 효율화 및 경제적 측면에서 매우 중요한 의미를 갖는다(권형섭, 2007)¹⁰³.

나) 직무만족

Vroom(1964)은 직무만족(job satisfaction)을 개인이 현재 수행중인 역할에 대한 감정 상태로 정의했고, Poter(1975)는 조직 구성원의 직무에 대한 만족도로 조직 내의 종사자들이 지니는 감정적 성향으로 정의하였다(양송자, 2015)¹⁰⁴. 또한 Arnold & Feldman(1978)은 개인이 자신의 직무에 관하여 갖고 있는 총체적 또는 긍정적인 심히, 정서 또는 감정이라고 정의하며, 한 개인이 직무만족이 높다는 것은 자신의 직무를 좋아하고 높게 평가하며 긍정적으로 느끼고 있다는 것을 의미한다고 하였다(이석일, 2013)¹⁰⁵. 이러한 직무만족은 조직의 특성과 조직 구성원의 특성, 시기적 특성에 따라서 영향을 많이 받는 것으로 선행 연구에서 제시하고 있다.

101) 남차현. 전계논문.

102) 진광선. 전계논문.

103) 권형섭. (2007). 「변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 안양대학교 대학원 박사학위논문.

104) 양송자. 전계논문. p.34.

105) 이석일. (2013). 「지역농협 최고경영자의 리더십이 조직효과성 및 조직시민행동에 미치는 영향」. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.

3) 조직유효성에 관한 선행연구

서비스기업에서 조직유효성은 직원들의 역할 내 행동과 조직시민행동과 깊은 관련이 있는 것으로 밝혀져 왔다(Mackenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998)¹⁰⁶. 조직시민행동의 결정요인으로는 조직유효성의 직무만족, 환경, 개인의 성격, 이직의도, 조직몰입, 성과 등이 다수의 연구를 통해 입증되었고, 조직유효성의 구성요소인 직무만족과 조직시민행동 간의 선행연구를 보면 Smith, Organ & Near(1983)는 직무환경과 개인의 성격이 직무만족을 통해 조직시민행동에 간접적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 규명하였다(양송자, 2015)¹⁰⁷. 이규만(2006)의 연구에서는 외식업체 직원을 대상으로 조직유효성과 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족 및 조직몰입의 매개 효과를 검증한 결과, 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(이규만, 2006)¹⁰⁸.

국내에서 고금희(1996)는 10개 관광 호텔종사자의 직급 간, 남녀 간 수직성 관계의 실증연구를 통해 직무만족과 조직시민행동의 상관관계를 실증적으로 분석했는데 연구결과 직무만족이 조직몰입보다 조직시민행동에 더욱 큰 정(+)의 영향을 미치는 결정변수임을 밝혀냈다(양송자, 2015)¹⁰⁹.

조직시민행동과 구성원의 직무만족은 강한 상관관계를 가지고 있으며, 직무와 관련된 상황에 대한 인지적 평가가 만족의 정도를 지배하고 조직시민행동을 유발하게 되고, 정서적 측면보다는 인지적 측면이 조직시민행동과 더욱 밀접한 관련을 가지고 있다고 하였다(Organ & Konovsky, 1989; 진광선, 2014)¹¹⁰.

106) Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing*, pp.87-98.

107) 양송자. 전계논문. pp.36-37.

108) 이규만. (2006). 외식업체 종사자들의 심리적 계약위반, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관계. 『서비스경영학회지』, 7(4), pp109-128.

109) 양송자. 전계논문. p.37.

110) 진광선. 전계논문. p.43.

제 4 절 상사신뢰에 관한 이론적 고찰

1) 상사신뢰의 개념

기업의 조직상황과 경영환경에서 신뢰의 중요성은 꾸준히 증대하고 있으며 어떠한 통제시스템보다 효과적인 통제 기능을 하고 있다. 많은 선행연구에서 대인간의 신뢰형성은 조직구성원의 행동 및 태도에 중요한 영향을 미친다는 연구 결과를 밝혀왔는데 특히, 조직생활에서의 대부분을 상사와 부하간의 관계에서 시작되고 이는 구성원들이 직장생활 적응에도 영향을 미치기 때문에 조직경영과 관련한 신뢰 연구는 상사와 부하간의 관계를 초점으로 연구가 진행되어왔다(백은경, 2006)¹¹¹⁾. 그리고 조직학에서의 신뢰는 조직성과의 직접적인 예측요인으로도 보고 있으며 조직구성원을 모니터링하지 않고도 통제할 수 있는 수단으로도 볼 수 있어 조직구성원의 직무몰입만족, 조직시민행동, 충성 등의 영향요인으로 작용하고 있다(최소연, 2005)¹¹²⁾.

먼저 신뢰(trust)의 개념에 대해 주요 학자들을 중심으로 보면 다음과 같다. Rotter(1980)는 사회학습이론을 바탕으로 신뢰란 ‘타인 혹은 다른 집단이 약속한 것에 대해 개인이 믿어 될 것이라는 일반화된 기대’로 정의하였고, Cook & Wall(1980)은 신뢰는 ‘다른 사람의 행동과 말에 있어서 선의를 가지고 있다는 것을 확신하고, 상대방의 의도를 기꺼이 받아들이겠다는 의지’로 정의하였으며, 외와 관련하여 Johnson-George & Swap(1982)는 일반적으로 나타나는 신뢰상황의 특징 중 하나로 ‘기꺼이 위험을 감수하려 하는 것’을 제시하였다(박혜성, 2017)¹¹³⁾.

상사신뢰란 ‘상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태’를 말한다

111) 백은경. (2006). 「상사 및 조직지원 인식과 상사 및 조직 신뢰의 관계 : 조직지원 인식과 상사 신뢰의 매개효과를 중심으로」. 고려대학교 대학원 석사학위논문. p.17.

112) 최소연. (2005). 「사회복지사의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)에 관한 연구 : 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로」. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문. p.26.

113) 박혜성. (2017). 「국회 별정직 공무원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로」. p.11.

(Rousseau et al, 1998; 이회민, 2015)¹¹⁴. Zand(1972)는 상사신뢰는 상사가 조직을 대표하여 구성원들과 직접적인 상호작용을 하고 있기 때문에 직접관찰이 가능하고, 구성원들의 조직에 대한 태도와 행동에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문에 구성원들은 상사신뢰를 바탕으로 적극적으로 회사를 믿고 따르며, 충성할 수 있는 기반을 마련할 수 있다고 하였다(유병근, 2012)¹¹⁵. 김광만(2011)은 상사신뢰를 상사와 부하의 관계에서 나타나고 부하가 상사에 대해 가지는 믿음의 정도를 말하며, 상사에 대한 믿음이 있기 위해서는 상사는 말이나 약속을 지키고 이행해야하고, 신뢰는 이전의 관계적 경험을 바탕으로 예측하는 것이고 적어도 신뢰받는 개인은 계속 그와 같은 방식으로 행동할 것이라는 믿음이 있어야 된다고 하였다(유병근, 2012)¹¹⁶.

2) 상사신뢰에 관한 선행연구

Rousseau et al.(1998)은 개인 간의 신뢰에 대한 다양한 이론들에서 신뢰는 조절변수로 작용한다는 것을 발견하였고, 조직관련 연구에서 Hwang & Burgers(1997)는 신뢰가 중요한 역할은 하지만 신뢰 자체만으로는 충분하지 못하기 때문에 조절변수로 작용할 것이라고 제안하였다(전혜숙, 2003)¹¹⁷.

이희자(1998)는 한국의 21개 기업을 대상으로 구성원들의 조직시민행동에 대해 조사한 결과 리더에 대한 신뢰가 직무특성, 리더행동, 절차공정성이 조직시민행동에 영향을 미치는데 조절효과를 보인 것으로 연구되어 리더에 대한 신뢰의 중요성에 대해 보여주었다(전혜숙, 2003)¹¹⁸.

김윤석(2006)은 조직에 대한 신뢰에 관한 이론들을 포괄적으로 고찰하고, 이에 기초하여 조직신뢰에 미치는 조직후원인식과 조직공적성의 영향, 조직시

114) 이회민. (2015). 「조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 회사신뢰와 상사신뢰의 조절효과를 중심으로」. p.26.

115) 유병근. 전계논문. pp.24-25.

116) 유병근. 전계논문. p.24.

117) 전혜숙. (2003). 「사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구 : 상사에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로」. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문. p.22.

118) 전혜숙. 상계논문. p.24.

민행동에 미치는 조직신뢰의 영향, 그리고 조직후원인식 및 공정성과 이중물입에 대한 조직신뢰의 매개효과를 알아 본 결과, 정서적 후원과 분배공정성, 절차공정성은 정서적 신뢰에, 정서적 후원과 수단적 후원은 인지적 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직에 대한 신뢰가 조직구성원의 행동발현에 미치는 영향에 대해 규명한 결과, 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동 모두에서 정서적 신뢰가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(이회민, 2015)¹¹⁹).

서형(2015)은 비인격적 감독과 역할 내 행동, 조직시민행동 사이에 상사에 대한 신뢰가 조절효과가 있다고 나타났다. 즉, 종업원이 상사에 대한 신뢰를 높게 인식하면 비인격적 감독과 역할 내 행동, 조직시민행동의 관계에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다¹²⁰).

119) 이회민. 전개논문. p.31.

120) 서형. (2015). 「비인격적 감독이 역할 내 행동, 조직시민행동에 미치는 영향 : 권력거리 경향과 상사대한 신뢰의 조절효과를 중심으로」. 영남대학교 대학원 석사학위논문. pp.71-72.

제 5 절 라포르

1) 라포르의 개념

라포르(rapport)는 사람과 사람 사이에 신뢰와 공감으로 이루어지는 상호 작용 관계를 나타내는 심리학적 용어이다. 공감대를 가진 사람과 좋은 관계를 가지거나 상호 의기투합의 관계에서 이루어지는 좋은 감정을 의미한다 (Tickle-Degnen & Rosenthal, 1990)¹²¹⁾. 사전적으로 일치와 조화를 목적으로 한 관계, 접촉, 소통을 의미하는 것으로 주로 두 사람 사이의 상호신뢰관계를 나타내는 심리학 용어로서 ‘마음이 서로 통한다’, ‘무슨 일이라도 털어놓고 말할 수 있다’, ‘말한 것이 충분히 이해된다’고 느껴지는 관계를 말한다(김홍구, 2010)¹²²⁾. 라פור는 프랑스어로는 ‘다리를 놓다’, 영어로는 ‘마음이 서로 통함’이라는 뜻으로, 사람 사이의 상호작용에서 유대감을 느끼게 하는 능력이라고 볼 수 있다(심교준, 2008; 양송자, 2015)¹²³⁾.

라פור는 의학 분야에서 고객과 치료자 사이의 공감적 관계를 나타내기 위해 오스트리아의 메즈머(Mesmer)가 18세기 후반 경 처음 사용하였다. 이후 프로이트가 심리학 분야에서 상담자와 치료자 간의 신뢰관계를 나타내기 위해서 라פור를 도입하였는데 이후 여러 분야에서 두 사람간의 유대관계, 신뢰관계, 즐거운 관계, 공감관계 등을 나타내는 용어로 다양하게 활용되고 있다(이지훈, 2017)¹²⁴⁾.

라פור의 개념은 많은 연구자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. Bernieri(1988)는 라פור의 개념을 전반적으로 사람 사이의 공감대와 이해, 신뢰가 바탕이 된 즐거운 관계로 이루어진 개인유대감으로 통용되며, 라פור를

121) Tickle-Degnen, L., & Rosenthal, R. (1990). The nature of rapport and its nonverbal correlates. *Psychological Inquiry*, 1(4), pp.285-293.

122) 김홍구. (2010). 「영업사원의 레포가 성과에 미치는 영향에 대한 연구」. 남서울대학교 대학원 석사학위논문. p.5.

123) 양송자. 전개논문. p.6.

124) 이지훈. (2017). 「외식산업 종사자의 라포르(rapport)에 따른 감정노동과 조직유효성의 관계에서 사회적지원의 조절효과」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문. p.7.

관계 속에서 유대의 질, 조화로움, 유사함, 일치성 등으로 표현하고 있다(양송자, 2015)¹²⁵⁾. 또한 Barnett(2002)는 믿음과 신뢰, 상호 이해를 바탕으로 다른 사람과의 조화로운 관계라 하였으며, Dell(1991)은 판매원과 고객과의 상호작용에서 전반적으로 좋게 느끼는 고객의 감정으로 표현하였고, 편안한 관계와 잘 지내는 관계를 포함하였다(김홍구, 2010; 이지훈, 2017)¹²⁶⁾. 그리고 이소선(2006)은 라포르를 교감으로, 박소진(2007)은 라포르를 친밀감으로 표현하였다. 성미경(1988)은 의사와 환자의 관계에 있어, 라포르는 친밀감을 형성시켜 보다 원활한 양 방향적 커뮤니케이션을 나눈다는 의미 외에 의사들이 환자에 대한 영향력을 보다 안정적으로 행사하기 위해 수직적인 자리매김을 한다는 의미를 내포하고 있다고 표현했다(정효진, 2011)¹²⁷⁾.

이러한 정의를 바탕으로 한 라포르에 관한 개념을 전반적으로 살펴볼 때, 서비스 제공자와 고객 사이에 있어서 상호작용을 통한 즐거운 관계로 설명할 수 있다(Gremler & Gwinner, 2000; 하정남, 2013)¹²⁸⁾.

개념적인 정의를 바탕으로 라포르에 대해 대략적으로 살펴보면, 거의 모든 상황에서 개인 상호간의 편안함이나 관심, 상호간의 정서적인 이해 등과 같이 감정을 바탕으로 설명하고 있으며, 그 감정은 부드럽거나 조화로운 관계의 형태로 나타남을 알 수 있다. 특히, 그 결과 변수가 긍정적인 인지적 평가나 행위로 나타나는 것을 볼 때 서비스 접점에서 나타나는 비분리성을 감안하면 라포르를 서비스 분야에서도 유용한 개념이라고 볼 수 있다(김주현, 2008)¹²⁹⁾.

125) 양송자. 전계논문. p.6.

126) 이지훈. 전계논문. p.7.

127) 정효진. (2011). 「대인 갈등 상황에서 라포르 형성하는 기법에 관한 연구 : 공감과 갈등 해소의지에 미치는 영향을 중심으로」. 계명대학교 대학원 석사학위논문. p.12.

128) 하정남. 전계논문. p.7.

129) 김주현. (2008). 「서비스제공자와 고객사이의 레포(rapport)에 관한 연구」. 대구대학교 대학원 석사학위논문. p.7.

2) 라포르의 구성요인

라포르에 대한 구성요소의 분류는 연구 분야별로 다양하게 사용되어지고 있으며, 용어 또한 각기 다르게 사용되어지고 있다.

Dell(1991)은 ‘편안한 관계’와 ‘잘 지내는 관계’로 구분하였고, Tickle-Degen & Rosenthal(1990)는 ‘긍정적, 상호 주의성, 공동작용’으로 세 가지 차원의 분류를 제시하였다(이지훈, 2017)¹³⁰⁾. 또한 Gremler & Gwinner(2000)은 라포르의 구성요소를 즐거운 관계와 개인적 유대감의 두 가지 요소로 구성됨을 실증하였고, 나아가 Gremler & Gwinner(2008)은 라포르의 차원을 특별한 행동, 공통점의 형성, 예의바른 행동, 접촉행동, 정보제공의 다섯 가지 차원으로 보았으나, 접촉행동과 정보제공 행동은 판매 관련 상황에서 적합하지 않은 것으로 나타났다(하정남, 2013)¹³¹⁾. 본 연구에서는 라포르와 관련된 서비스연구 분야에서 가장 일반적으로 통용되고 있는 Gremler & Gwinner(2000)의 연구를 바탕으로 하여 라포르의 구성요소를 즐거운 관계, 개인적 유대감의 두 가지 차원을 외식업체 연구에 활용하고자 한다.

가) 즐거운 관계

Gremler & Gwinner(2000)는 즐거운 관계(enjoyable interaction)란 종사자와 고객이 상호작용으로 즐겁게 느끼는 감정에 대한 평가라고 정의하였으며, 이는 서비스산업 분야에서 발생할 수 있는 서비스접점에서 이루어지는 긍정적인 감정으로, 외식업체 종사원이 고객과 관계형성을 위해 노력할 때 친근함이나 보살핌이 형성되면서 생성된다고 보았다(양송자, 2015)¹³²⁾.

즐거운 관계는 감정을 수반한 서비스 제공자에 대한 고객의 인지적 평가로 간주되며 즐거움에 대한 평가는 특정 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용에 관련된다는 점에 주목하는 것이 중요하다(Gremler & Gwinner, 2000).

130) 이지훈. 전제논문. p.10.

131) 하정남. 전제논문. p.7.

132) 양송자. 전제논문. p.11.

그리고 이것은 라포르를 기능적인 품질로 제시하여 즐거운 관계를 서비스 결과의 평가와 분리하는 또 하나의 개념으로 여기는 것이다(이지훈, 2017)¹³³). 즐거운 관계란 말 그대로 서비스 생산과정에서 발생하는 대인적인 관계이다. 서비스 마케팅에서는 서비스의 최종적인 결과물을 따로 분리해서 생각할 수 없지만 서비스 전달 과정에서의 대인적인 관계를 무시할 수 없다(김주현, 2008)¹³⁴). 서비스는 생산과 소비가 동시에 발생하는 동시성이 있고 고객은 대인적인 관계에서도 만족을 느끼기 때문이다(Gremler & Gwinner, 2000). 즉, 고객은 만족에 대한 평가를 분리할 수 있는데, 예를 들면, 고객과의 접점에서 여담을 즐기거나 서로의 관심사에 대해 대화를 나누는 등 즐거운 관계를 가지고 있지만 실제로 제공받는 서비스에 대해서는 불만족스러울 수 있다는 것이다(김태준, 2010)¹³⁵).

나) 개인적 유대감

서비스 제공자와 고객 간의 유대관계 형성에 관한 연구는 최근 서비스 마케팅 연구에서 관심을 받고 있다(Gremler & Gwinner, 2000). 서비스 관계에 있어서 유대감은 서비스 제공자와 고객 간의 유대관계를 인식하는 것에 근거를 두고 있으며, 서로에 대한 강한 친밀도를 표현한다(김태준, 2010; 하정남)¹³⁶).

Price & Arnould(1995)는 개인적 유대감(personal connection)을 서로를 진정으로 이해하고 관심을 가지는 상호 관계적인 요소라고 정의하였고, 이는 Gremler & Gwinner(2000)가 유대감에 대한 관계성 연구에서 주장한 상호간의 이해와 관심 같은 감정적인 요소와 맥락을 함께한다(양송자, 2015)¹³⁷).

Duck(1994)은 개인적 유대감을 심리적 유사성이라고 정의하고, 상호 감정

133) 이지훈. 전계논문. p.11.

134) 김주현. 전계논문. pp.15-16.

135) 김태준. (2010). 「의료서비스 고객의 라포 형성요인과 결과」. 한밭대학교 창업경영대학원 석사학위논문. p.10.

136) 하정남. 전계논문. p.8.

137) 양송자. 전계논문. p.12.

의 교환 활동에 의해 이루어지며 대인적 관계를 발전시킨다고 하였는데, 만약 상호 간에 개인적 유대감이 형성되면 고객은 종사자에게 유사성 혹은 동질감을 느껴 그 관계를 유지하기 위한 노력을 기울이게 되므로 관계의 질은 더욱 발전하게 된다고 보았다(지성구·양범선·김성호, 2010)¹³⁸⁾.

이상과 같이 외식 서비스 제공자와 고객 또는 리더와 조직구성원 간의 관계에서 개인적 유대감은 상호 작용적인 친밀감을 통해 관계 결속을 이룰 수 있는 긍정적인 요인임을 알 수 있다.

3) 라포르에 관한 선행연구

지금까지 라포르에 관한 연구는 심리치료분야(Barnett, 2002; Allen, 2003; 양범선, 2009; 김영화, 2010), 교육관련 분야(Perkins, 1995; 박정민, 2007; 김주현, 2008), 일반적 상호작용 분야(Bernieri et al., 1996; Puccinelli, 2004; 김동희, 2006), 서비스분야(Berry, 1995; Gremler & Gwinner, 2000; 김주현, 2008; 김영화, 2010), 판매 분야(Nancarrow & Penn, 1998; 박소진, 2007; Glemmer, 2008; Macintosh, 2009), 기타 분야(Carey, Hamilton & Shanklin, 1988; McLaughlin, 2005; 권연희, 2006)등 여러 분야에서 진행되어왔다(하정남, 2013)¹³⁹⁾.

라포르에 관한 기존 선행연구에서는 의료서비스 제공자의 라포르가 직무 만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고(지성구·양범선·김성호, 2010), 서비스 종사원과 고객과의 라포르 형성은 고객의 신뢰와 만족에 긍정적인 영향을 미치며(윤만희·김정섭·김주현, 2010), 대인 갈등 상황에서 라포르를 형성하는 기법을 사용하는 경우가 그렇지 않은 경우보다 공감효과와 갈등해소의지에 더 큰 영향을 주는 것으로 밝히고 있다(탁진영·정효진, 2011; 박창우, 2016)¹⁴⁰⁾. 하정남 등(2013)은 라포르가 개인적 유대감과 즐거운 관계를 형성하기

138) 지성구·양범선·김성호. (2010). 의료서비스 제공자의 라포르가 감정노동, 직무만족, 조직 몰입에 미치는 영향. 『서비스경영학회지』, 11(1), pp.209-236.

139) 하정남. 전개논문. p.9.

140) 박창우. 전개논문.

위한 과정이 아니라 개인적 유대감과 즐거운 관계의 결과라고 정의하였고, 종사자의 라포르에 대한 개인적 유대감과 즐거운 관계가 높아질수록 감정노동의 내면행위가 높아진다고 주장하였으며, 개인적 유대감은 표면행위에 대해 유의한 정(+)의 영향을 준다는 것을 실증연구로 설명하였다(이지훈, 2017)141).

라포르를 조절 변수로 연구한 국내 연구 중 진소윤(2013)은 감정노동의 직무소진에 영향을 미치는데 라포르가 조절효과로서 작용을 하는지에 대해 연구를 하였는데, 감정노동과 감정고갈 비인격화, 자아성취감 저하 관계에서 감성조절이 조절효과가 있는 것을 확인 할 수 있었다(진소윤, 2013)142). 이러한 결과는 Gremler & Gwinner(2000), 박소진(2007), 윤만희·김정섭·김주현(2010)의 연구에서도 라포르 형성 및 태도의 변화에 의미 있는 결과를 도출했다는 것을 확인 할 수 있었다(박창우, 2016)143). 따라서 본 연구에서도 상사와 종사원 간의 관계에 있어서 외식 서비스 기업에서 다양하게 활용 가능한 라포르의 형성은 직원들 간의 긍정적이고 즐거운 관계 속에서 서로 간의 의사소통에 조절역할을 할 수 있으며, 감성적인 관계가 잘 형성된다면 직원들의 만족도가 높아진다고 주장한 연광호·박영근·김영화(2011)의 연구 결과를 기반으로 외식업체 종사원을 대상으로 라포르에 대한 조절효과 검증하고자 한다(박창우, 2016)144).

141) 이지훈. 전계논문. p.15.

142) 진소윤. (2013). 「판매원의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구 : 레포의 조절효과를 중심으로」. 남서울대학교 대학원 석사학위논문. p.69.

143) 박창우. 상계논문. p.21.

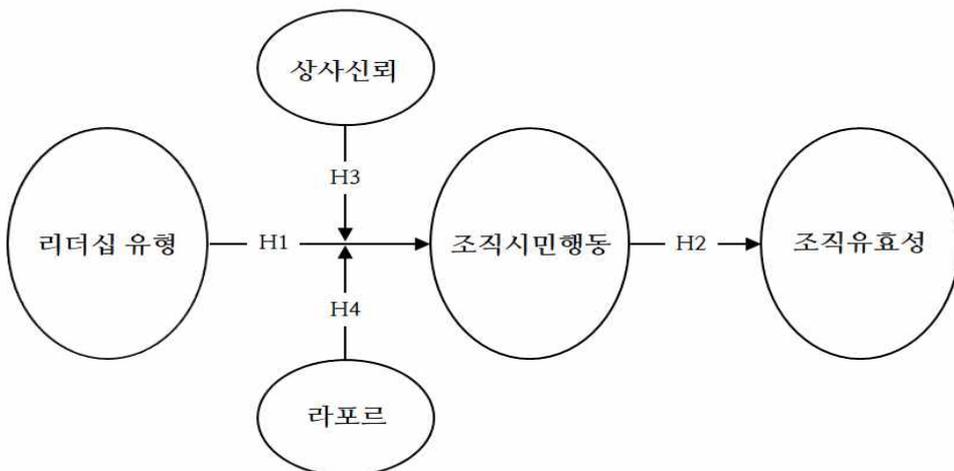
144) 박창우. 상계논문. p.21.

제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구의 모형 및 가설의 설정

1) 연구의 모형

본 연구에서는 목적을 달성하기 위하여 이론적 배경 및 선행연구들을 기초로 연구모형을 제시하였으며, <그림 3-1>과 같다. 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향, 리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰와 라포르의 조절 역할을 규명하기 위한 본 연구는 리더십 유형을 독립변수로 하고 하위요인으로는 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 서번트 리더십으로 선정하였다. 조직시민행동을 단일요인으로 하여 리더십 유형 간의 관계에서 종속변수로 조직유효성 간의 독립변수로 하였다. 조직유효성을 조직시민행동 간의 관계에서 종속변수로 설정하고 하위요인으로는 조직몰입과 직무만족을 선정하였다. 그리고 상사신뢰와 라포르를 리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 조절변수로 설정하였다.



<그림 3-1> 연구의 모형

2) 연구의 가설

본 연구에서는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향, 리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰와 라포르의 조절 역할을 규명하기 위하여 제시한 연구모형을 기초로 구체적인 가설을 설정하여 검증하고자 한다. 그 가설은 다음과 같다.

가) 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민행동 간의 가설

김진혁(2013)은 기업 내 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직 수준, 조직구성원의 조직시민행동 및 조직유효성과의 구조적 관계를 분석하여 정적상관이 입증되었으며, 기업 내 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직 수준, 조직시민행동은 조직유효성에 중요한 선행 변인임을 밝혔다(김진혁, 2013)¹⁴⁵⁾. 김우진·서원석(2010)의 연구에서 호텔기업의 거래적 리더십의 조건적 보상은 조직시민행동의 이타성, 양심성, 시민정신에 유의한 정(+)¹⁴⁶⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났다(김우진·서원석, 2010)¹⁴⁶⁾. 윤영채·이광순(2009)은 조직시민행동에 영향을 미치는 주요한 요인범주 중 하나로 상사의 리더십 행위를 제시하였고, 여러 상사의 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 조직시민행동과 같은 조직유효성을 높이는데 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(윤영채·이광순, 2009)¹⁴⁷⁾. 하동현·박은진(2008)은 서울지역 특1급 호텔 5곳의 식음료 부분 종사자들을 대상으로 한 연구에서 관리자의 리더십이 종사자들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다(하동현·박은진, 2008)¹⁴⁸⁾. 김용재(2003)는 대리급 이하 직원 244명을 대상으로 한 연구에서 리더의 행위 중 상황적 보상과 지원, 그리고 참여가 조직시민행동에 긍정적인

145) 김진혁. 전계논문. pp.97-100.

146) 김우진·서원석. 전계논문. pp.173-198.

147) 윤영채·이광순. 전계논문. pp.209-232.

148) 하동현·박은진. 전계논문. pp.189-206.

영향을 미친다고 보고하였다(김용재, 2003)¹⁴⁹. 김재형(2000)은 변혁적 리더십의 하위요인 중 특히 카리스마가 부하의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.(김재형, 2000)¹⁵⁰. Farh et al.(1990)의 연구에서는 리더의 역할 중 참여적인 리더의 행동이 조직시민행동의 이타적 행동에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다(헌재욱, 2013)¹⁵¹.

이와 같은 선행연구를 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 외식업체 중간관리자의 리더십 유형은 종사원의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 변혁적 리더십은 종사원의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 거래적 리더십은 종사원의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 서번트 리더십은 종사원의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

나) 외식업체 종사원의 조직시민행동과 조직유효성 간의 가설

이규만(2006)의 연구에서는 외식업체 직원을 대상으로 조직유효성과 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족 및 조직몰입의 매개 효과를 검증한 결과, 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(이규만, 2006)¹⁵². 고금희(1996)는 10개 관광 호텔종사자의 직급 간, 남녀 간 수직성 관계의 실증연구를 통해 직무만족과 조직시민행동의 상관

149) 김용재. 전계논문. pp.61-86.

150) 김재형. 전계논문.

151) 헌재욱. 상계논문. p.32.

152) 이규만. 전계논문. pp109-128.

관계를 실증적으로 분석했는데 연구결과 직무만족이 조직몰입보다 조직시민 행동에 더욱 큰 정(+)의 영향을 미치는 결정변수임을 밝혀냈다(양송자, 2015)¹⁵³. 조직유효성의 구성요소인 직무만족과 조직시민행동 간의 선행연구를 보면 Smith, Organ & Near(1983)는 직무환경과 개인의 성격이 직무만족을 통해 조직시민행동에 간접적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 규명하였다(양송자, 2015)¹⁵⁴. 또한 Organ & Konovsky(1989)은 조직시민행동과 구성원의 직무만족은 강한 상관관계를 가지고 있으며, 직무와 관련된 상황에 대한 인지적 평가가 만족의 정도를 지배하고 조직시민행동을 유발하게 되고, 정서적 측면보다는 인지적 측면이 조직시민행동과 더욱 밀접한 관련을 가지고 있다고 하였다(진광선, 2014)¹⁵⁵. Podsakoff(1977)는 조직시민행동과 조직의 효율성과의 영향관계를 검증하였는데, 조직의 효율성으로 직무만족과 공정성을 종속변수로 하는 연구를 진행하였고 그 결과 조직시민행동 중 스포츠맨십과 시민정신이 조직의 효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다(이창욱, 2014)¹⁵⁶.

이와 같은 선행연구를 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 : 조직시민행동은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 조직시민행동은 조직유효성의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 조직시민행동은 조직유효성의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

153) 양송자. 전계논문. p.37.

154) 양송자. 전계논문. pp.36-37.

155) 진광선. 전계논문. p.43.

156) 이창욱. 전계논문. p.23.

다) 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과에 관한 가설

서형(2015)은 비인격적 감독과 역할 내 행동, 조직시민행동 사이에 상사에 대한 신뢰가 조절효과가 있다고 나타났다. 즉, 종업원이 상사에 대한 신뢰를 높게 인식하면 비인격적 감독과 역할 내 행동, 조직시민행동의 관계에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다¹⁵⁷⁾. 이원일(2000)의 연구에서는 상사에 대한 신뢰가 조직공정성, 직무특성, 리더행동과 조직시민행동에 대해 조절효과를 나타냈다고 보고하였고, 이희자(1998)는 한국의 21개 기업을 대상으로 구성원들의 조직시민행동에 대해 조사한 결과 리더에 대한 신뢰가 직무특성, 리더 행동, 절차공정성이 조직시민행동에 영향을 미치는데 조절효과를 보인 것으로 연구되어 리더에 대한 신뢰의 중요성에 대해 보여주었다(전혜숙, 2003)¹⁵⁸⁾.

이와 같은 선행연구를 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 : 상사신뢰는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H3-1 : 상사신뢰는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 변혁적 리더십과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H3-2 : 상사신뢰는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 거래적 리더십과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H3-3 : 상사신뢰는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 서번트 리더십과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

157) 서형. 전계논문. pp.71-72.

158) 전혜숙. 전계논문. p.68, p.24.

라) 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과에 관한 가설

하정남 등(2013)은 라포르가 개인적 유대감과 즐거운 관계를 형성하기 위한 과정이 아니라 개인적 유대감과 즐거운 관계의 결과라고 정의하였고, 종사자의 라포르에 대한 개인적 유대감과 즐거운 관계가 높아질수록 감정노동의 내면행위가 높아진다고 주장하였으며, 개인적 유대감은 표면행위에 대해 유의한 정(+)의 영향을 준다는 것을 실증연구로 설명하였다(이지훈, 2017)¹⁵⁹. 진소운(2013)은 감정노동의 직무소진에 영향을 미치는데 라포르가 조절효과로서 작용을 하는지에 대해 연구를 하였는데, 감정노동과 감정고갈 비인격화, 자아성취감 저하 관계에서 감성조절이 조절효과가 있는 것을 확인 할 수 있었다(진소운, 2013)¹⁶⁰. 이러한 결과는 Gremler & Gwinner(2000), 박소진(2007), 윤만희, 김정섭, 김주현(2010)의 연구에서도 라포르 형성 및 태도의 변화에 의미 있는 결과를 도출했다는 것을 확인 할 수 있었다(박창우, 2016)¹⁶¹. 따라서 본 연구에서도 서비스 기업에서 다양하게 활용 가능한 라포르의 형성은 직원들 간의 긍정적이고 즐거운 관계 속에서 서로 간의 의사소통에 조절역할을 할 수 있으며, 감성적인 관계가 잘 형성된다면 직원들의 만족도가 높아진다고 주장한 연광호·박영근·김영화(2011)의 연구 결과를 기반으로 외식업체 종사원을 대상으로 라포르에 대한 조절효과 검증을 실시하고자한다(박창우, 2016)¹⁶².

이와 같은 선행연구를 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

159) 이지훈. 전계논문. p.15.

160) 진소운. 전계논문. p.69.

161) 박창우. 전계논문. p.21.

162) 박창우. 전계논문. p.21.

H4 : 라포르는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민 행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H4-1 : 라포르는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 변혁적 리더십 과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H4-2 : 라포르는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 거래적 리더십 과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H4-3 : 라포르는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 서번트 리더십 과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

제 2 절 분석방법

1) 연구변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정

본 연구에서는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직 시민행동과 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 이해를 돕고자 다음과 같이 변수를 정의하였다.

가) 리더십 유형

(1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 Burns(1978)에 의해 리더와 추종자 사이에서 상호간의 교감을 통해 변화를 위한 총체적 목적을 추구하는 과정이라 정의하였고, Bass(1985)는 변혁적 리더십을 단순히 추종자들의 교환 관계 차원을 떠나서 높은 수준의 자기실현 욕구와 이상적인 목표를 달성할 수 있도록 추종자들을 동기부여 한다고 주장하였다(최준섭, 2017)¹⁶³. 즉, 변혁적 리더십이란 추종자들의 충성심과 믿음, 존경받는 행동을 통하여 그들의 가치관과 욕구기준에 변화를 가져오면서 자발적이고 효과적으로 조직의 목표 달성에 기여하는 것을 의미한다.

따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십을 리더의 개인적인 가치와 리더에 대한 추종자들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 리더가 추종자들에게 확실한 목표를 설정해 모범을 보이며, 추종자들의 욕구에 관한 적절한 자극 및 세심한 배려를 통해 조직구성원들에게 성과 및 만족도를 높일 수 있는 방향으로 이끌어 가는 리더십으로 정의하였다.

최준섭(2017), 김용환(2014), 진광선(2014), 현재욱(2013), 유병근(2012), 박영국(2008)의 연구에서 변혁적 리더십을 측정하기 위해 추출한 측정항목은 다음 <표 3-1>과 같다. 선행연구의 측정도구 및 측정항목을 참조하여 본 연

163) 최준섭. 전개논문. p.76.

구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 활용하였으며, 총 4문항으로 구성하였다. 측정척도는 리커트 5점 척도(Likert 5-scale)로 구성하여 측정하였다.

〈표 3-1〉 변혁적 리더십의 측정문항

a1.	나의 상사는 부하직원들을 개인적으로 존중해 준다.
a2.	나의 상사는 부하직원들에게 세심한 배려를 한다.
a3.	나의 상사는 부하직원들에게 조직의 미래에 대한 분명한 비전을 제시한다.
a4.	나의 상사는 부하직원들이 업무와 관련된 최신의 정보를 활용하도록 독려한다.

(2) 거래적 리더십

전통적 리더십 이론의 통칭으로 사용되는 거래적 리더십(transactional leadership)은 리더가 행동이나 보상 등의 인센티브를 사용하여 하위자들로부터 올바른 행동을 유발하게 하는 과정이며, 이런 과정은 리더와 하위자간의 교환이나 거래관계에 기초를 두고 있고, 이 과정의 핵심은 리더와 조직구성원간의 교환 또는 거래가 일어난다는 것이다(Bass, 1985; 최준섭, 2017)¹⁶⁴.

따라서 본 연구에서는 거래적 리더십을 부하가 업무수행을 통해 얻고자 하는 것을 인식하며, 부하가 성과를 달성하거나 적정 수준의 노력을 기울일 경우에 원하는 것을 얻거나 제공해 주는 리더십으로 정의하였다.

최준섭(2017), 김혜영(2015), 김용환(2014), 현재욱(2013), 이석일(2013), 지경이(2011), 하영철(2011), 한봉주(2010)의 연구에서 거래적 리더십을 측정하기 위해 추출한 측정항목은 다음 〈표 3-2〉과 같다. 선행연구의 측정도구 및 측정항목을 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 활용하였으며, 총 5문항으로 구성하였다. 측정척도는 리커트 5점 척도(Likert 5-scale)로 구성하여 측정하였다.

164) 최준섭. 전개논문. p.76.

〈표 3-2〉 거래적 리더십의 측정문항

a5.	나의 상사는 특별한 문제가 없는 한 기존의 업무방식을 고수하려는 편이다.
a6.	나의 상사는 종사원들이 일을 잘하는 것 보다 잘못하지 않는 것이 더 중요하다고 강조한다.
a7.	나의 상사는 종사원들이 해야 할 업무를 잘 수행했을 때 인정해 주고 보상을 준다.
a8.	나의 상사는 종사원들이 상사의 기대를 충족시킬 때 만족감을 표현한다.
a9.	나의 상사는 업무성과의 목표가 달성되었을 때 종사원들이 받게 될 보상을 명확히 제시해 준다.

(3) 서번트 리더십

서번트 리더십(servant leadership)에 대해 Greenleaf(1977)는 타인을 위한 봉사에 초점을 두고 조직원과 소비자 및 커뮤니티를 우선으로 여기며 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이라 하였다(최준섭, 2017)¹⁶⁵⁾.

Senge(1995)는 광의적 개념으로 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하면서 모든 구성원들이 부서나 팀의 일에 자발적으로 참여함으로써 학습한다고 하였으며, Sims(1997) 또한 서번트 리더십을 조직구성원을 개인적인 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고, 그들의 창조적 역량을 일깨워 주는 것이라고 정의하였고, Spears(1995)는 조직구성원의 존엄성과 가치에 대한 협력, 믿음, 경청, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십으로 타인들에 대한 증대된 봉사와 업무에 있어서의 전체론적인 접근과 집단의식의 형성, 의사결정에 있어서 힘의 공유를 강조하였다(김혜영, 2015)¹⁶⁶⁾.

따라서 본 연구에서는 서번트 리더십에 대해 부하를 존중하고, 그들이 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 조직 또는 팀이 진정한 공

165) 최준섭. 전개논문. pp.76-77.

166) 김혜영. 전개논문.

동체를 이룰 수 있도록 이끌어 가는 것으로 정의하였다. 즉, 부하들을 위한 봉사에 초점을 두고 조직원과 소비자 및 공동체를 우선으로 삼고, 그들의 욕구를 충족시키기 위해 헌신하는 리더십으로 정의하였다.

최준섭(2017), 김혜영(2015), 이석일(2013), 여운승, 나영아(2011), 김규남(2011), 하영철(2011)의 연구에서 서번트 리더십을 측정하기 위해 추출한 측정항목은 다음 <표 3-3>과 같다. 선행연구의 측정도구 및 측정항목을 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 활용하였으며, 총 4문항으로 구성하였다. 측정척도는 리커트 5점 척도(Likert 5-scale)로 구성하여 측정하였다.

<표 3-3> 서번트 리더십의 측정문항

a10.	나의 상사는 변화되는 업무환경에 대하여 정확하게 파악한다.
a11.	나의 상사는 종사원들의 잘하는 일과 못하는 일을 잘 안다.
a12.	나의 상사는 종사원들이 고객이나 업무로 인해 힘들어 할 때 특별한 관심으로 돌봐 준다.
a13.	나의 상사는 종사원들이 어려움에 빠져 있을 때 도움을 준다.

나) 조직시민행동

조직의 구성원은 조직이 요구하는 공식적인 업무를 통해 조직의 목표를 달성해야 하지만, 조직의 목표를 효과적, 성공적으로 달성하기 위해서는 조직이 요구하는 공식적인 역할뿐만 아니라 주어진 역할 이외의 활동을 통해 구성원이 자발적으로 조직의 발전을 위해 협조하는 것을 조직시민행동(organizational citizenship behavior : OCB)이라 하며, 조직시민행동은 공식적으로 요구하지는 않지만, 조직의 효과적인 운영과 기능을 위하여 구성원 스스로 하는 역할 이외의 행동으로 정의할 수 있다(현재욱, 2013)¹⁶⁷⁾.

조직시민행동에 관한 최초의 정의는 Katz & Kahn(1966)의 연구에서 조

167) 현재욱. 전개논문. p.16.

직 내의 행동을 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동으로 구분 짓고, 공식적인 역할을 뛰어 넘는 행동을 조직시민행동이라고 정의하였다(정학범, 2010)¹⁶⁸).

Organ(1988)은 조직시민행동이란 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 말하며, 또한 조직시민행동은 자유재량의 행동으로서 공식적인 보상체제에 의해 인식되지는 않으나, 정해진 규정 이상의 수행을 함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는데 기여하는 행동을 의미한다고 하였다(김용환, 2014)¹⁶⁹).

Borman(2004)은 조직시민행동을 핵심적인 과업활동과 직접 연결되지 않지만 과업목표를 달성하기 위해서 중요한 촉매역할을 하기 때문에 중요한 행동으로 정의하면서 조직시민행동이 역할 내 행동과 일정 정도 구분 될 수 있다고 지적하고 있다(이창욱, 2014)¹⁷⁰).

따라서 본 연구에서는 조직시민행동을 종사원들이 자발적으로 조직을 이끌어가기 위한 행동으로 조직의 발전에 기여하기 위한 자발적이고 기능적인 개인행동이라 정의하였다.

임경옥(2016), 김용환(2014), 이창욱(2014), 현재욱(2013), 진광선(2014), 정학범(2010), 한봉주(2010), 박영국(2008)의 연구에서 조직시민행동을 측정하기 위해 추출한 측정항목은 다음 <표 3-4>과 같다. 선행연구의 측정도구 및 측정항목을 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 활용하였으며, 총 5문항으로 구성하였다. 측정척도는 리커트 5점 척도(Likert 5-scale)로 구성하여 측정하였다.

168) 정학범. 전계논문.

169) 김용환. 전계논문.

170) 이창욱. 전계논문. p.18.

〈표 3-4〉 조직시민행동의 측정문항

-
- b1. 나는 신입사원이 입사하면 회사에 잘 적응하도록 도움을 준다.
-
- b2. 나는 업무량이 많은 동료직원이 있으면 도와준다.
-
- b3. 나는 동료 직원의 문제나 고민을 듣기 위해 시간을 낸다.
-
- b4. 나는 회사의 규칙이나 규정, 절차를 잘 지킨다.
-
- b5. 나는 나의 능력이 허락하는 한 최선을 다한다.
-

다) 조직유효성

조직유효성(organization effectiveness)에는 여러 가지 하위 변수들이 있지만, 그 중에 본 연구의 하위변수의 하나인 직무만족에 대해 살펴보면, 조직유효성은 조직구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 발생시킬 수 있는 조직의 능력을 의미 한다고 정의하였다(Georgiou, 1973; 최준섭, 2017)¹⁷¹⁾.

(1) 조직몰입

Kanter(1968)는 조직몰입(organizational commitment)을 조직구성원들이 조직에 그들의 에너지와 충성심을 주고자 하는 의지와 자기표현으로 인식되는 애착감으로 정의하였고, Monwday, Porter & Steers(1982)등은 조직몰입을 구성원이 자신을 조직과 동일시하고 헌신하는 상대적 정도라고 정의하면서 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용, 조직을 위해서 기꺼이 고도의 노력을 다하는 것 그리고 조직에 계속해서 남고자 하는 강한 욕구라는 세 가지 특성을 보인다고 주장한다(남차현, 2013)¹⁷²⁾. 이은경(2011)

171) 최준섭. 전개논문. p.79.

172) 남차현. 전개논문.

은 조직몰입에 대해 자신의 회사 및 조직에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로서 자신과 회사(조직)를 동일시하고, 회사(조직) 문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미한다고 하였다(진광선, 2014)¹⁷³⁾. 일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성과가 높고, 근속년수가 길며, 결근율·이직률·근무태만 정도가 낮은 것으로 나타나고 있어 성과조직인 기업에서 종사원들의 조직 몰입도를 높이는 것은 인력관리의 효율화 및 경제적 측면에서 매우 중요한 의미를 갖는다(권형섭, 2007)¹⁷⁴⁾.

따라서 본 연구에서는 조직몰입을 조직에 대한 일체감과 애착심, 충성도, 관여, 소속감, 동일시 등의 정도를 나타내는 특성으로 정의 하였다.

임경옥(2016), 양훈(2016), 진광선(2014), 지경이(2011), 정학범(2010), 한봉주(2010), 조강훈(2007)의 연구에서 조직몰입을 측정하기 위해 추출한 측정항목은 다음 <표 3-5>과 같다. 선행연구의 측정도구 및 측정항목을 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 활용하였으며, 총 3문항으로 구성하였다. 측정척도는 리커트 5점 척도(Likert 5-scale)로 구성하여 측정하였다.

<표 3-5> 조직몰입의 측정문항

c1.	나는 내가 맡고 있는 업무에 대해 만족한다.
c2.	나는 이 회사의 업무가 유지되기 위해 어떤 종류의 직무도 수용할 수 있다.
c3.	나는 내가 추구하는 가치와 회사가 추구하는 가치가 매우 유사하다고 생각한다.

(2) 직무만족

직무만족(job satisfaction)이란 Vroom(1964)은 직무만족을 개인이 현재 수행중인 역할에 대한 감정 상태로 정의했고, Poter(1975)는 조직 구성원의 직무에 대한 만족도로 조직 내의 종사자들이 지니는 감정적 성향으로 정의하

173) 진광선. 전계논문.

174) 권형섭. 전계논문.

였다(양송자, 2015)¹⁷⁵). 또한 Arnold & Feldman(1978)은 개인이 자신의 직무에 관하여 갖고 있는 총체적 또는 긍정적인 심히, 정서 또는 감정이라고 정의하며, 한 개인이 직무만족이 높다는 것은 자신의 직무를 좋아하고 높게 평가하며 긍정적으로 느끼고 있다는 것을 의미한다고 하였다(이석일, 2013)¹⁷⁶. 이렇게 직무만족이란 조직구성원들이 일하는 직무와 조직에 대하여 평가에 반영된 애정적 반응이나 조직구성원들이 스스로 직무를 수행해 나가는 과정에서 이들이 지닌 내재적 욕구와 외재적 욕구가 어느 정도로 충족되고 있는지에 대한 구성원들의 지각된 반응을 뜻한다(최준섭, 2017)¹⁷⁷.

따라서 본 연구에서는 직무만족을 자신의 직무를 수행하거나 평가할 때 느끼는 유쾌하며 긍정적인 정서 상태로 직무와 관련하여 갖게 되는 감정적 만족감으로 정의하였다.

양훈(2016), 진광선(2014), 김규남(2011), 지경이(2011), 한봉주(2010), 조강훈(2007)의 연구에서 직무만족을 측정하기 위해 추출한 측정항목은 다음 <표 3-6>과 같다. 선행연구의 측정도구 및 측정항목을 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 활용하였으며, 총 4문항으로 구성하였다. 측정 척도는 리커트 5점 척도(Likert 5-scale)로 구성하여 측정하였다.

<표 3-6> 직무만족의 측정문항

c4. 나는 현재 받고 있는 급여체계가 적절하다고 생각한다.
c5. 나는 나의 업무 수행을 통해서 성취감을 느낀다.
c6. 나는 우리 회사의 승진제도는 능력에 따라 매우 공정하게 운영된다.
c7. 나는 우리 회사의 보상제도는 능력에 따라 매우 공정하게 운영된다.

175) 양송자. 전계논문. p.34.

176) 이석일. 전계논문. p.23.

177) 최준섭. 전계논문. p.79.

라) 상사신뢰

상사신뢰(leader trust)란 ‘상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태’를 말한다(Rousseau et al, 1998; 이회민, 2015)¹⁷⁸⁾. Zand(1972)는 상사신뢰는 상사가 조직을 대표하여 구성원들과 직접적인 상호작용을 하고 있기 때문에 직접관찰이 가능하고, 구성원들의 조직에 대한 태도와 행동에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문에 구성원들은 상사신뢰를 바탕으로 적극적으로 회사를 믿고 따르며, 충성할 수 있는 기반을 마련할 수 있다고 하였다(유병근, 2012)¹⁷⁹⁾. 김광만(2011)은 상사신뢰를 상사와 부하의 관계에서 나타나고 부하가 상사에 대해 가지는 믿음의 정도를 말하며, 상사에 대한 믿음이 있기 위해서는 상사는 말이나 약속을 지키고 이행해야하고, 신뢰는 이전의 관계적 경험을 바탕으로 예측하는 것이고 적어도 신뢰받는 개인은 계속 그와 같은 방식으로 행동할 것이라는 믿음이 있어야 된다고 하였다(유병근, 2012)¹⁸⁰⁾.

따라서 본 연구에서는 상사신뢰를 상사가 자신의 분야에서 충분한 능력을 갖고 있다고 믿으며, 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 흔쾌히 받아들여려는 구성원의 의지로 정의하였다.

이회민(2015), 김호연(2013), 남차현(2013), 정학범(2010), 전해숙(2003)의 연구에서 상사신뢰를 측정하기 위해 추출한 측정항목은 다음 <표 3-7>과 같다. 선행연구의 측정도구 및 측정항목을 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 활용하였으며, 총 5문항으로 구성하였다. 측정척도는 리커트 5점 척도(Likert 5-scale)로 구성하여 측정하였다.

178) 이회민. 전계논문. p.26.

179) 유병근. 전계논문. pp.24-25.

180) 유병근. 전계논문. p.24.

〈표 3-7〉 상사신뢰의 측정문항

-
- d1. 나의 상사는 종사원 모두에게 같은 규칙과 기준을 적용하고 있다.
-
- d2. 나의 상사는 종사원들의 의견을 수렴하고 주관적인 의견을 개입시키지 않는다.
-
- d3. 나는 나를 이해해 주는 상사를 신뢰한다.
-
- d4. 나는 나의 상사가 성실하다고 생각한다.
-
- d5. 나는 나의 상사에 대한 충성심을 갖고 있다고 생각한다.
-

마) 라포르

라포르(rapport)는 사람과 사람 사이에 신뢰와 공감으로 이루어지는 상호작용 관계를 나타내는 심리학적 용어이다. 공감대를 가진 사람과 좋은 관계를 가지거나 상호 의기투합의 관계에서 이루어지는 좋은 감정을 의미한다(Tickle-Degnen & Rosenthal, 1990)¹⁸¹. 사전적으로 일치와 조화를 목적으로 한 관계, 접촉, 소통을 의미하는 것으로 주로 두 사람 사이의 상호신뢰관계를 나타내는 심리학 용어로서 ‘마음이 서로 통한다’, 무슨 일이라도 털어놓고 말할 수 있다’, 말한 것이 충분히 이해된다’고 느껴지는 관계를 말한다(김홍구, 2010)¹⁸². 라포르는 프랑스어로는 ‘다리를 놓다’, 영어로는 ‘마음이 서로 통함’이라는 뜻으로, 사람 사이의 상호작용에서 유대감을 느끼게 하는 능력이라고 볼 수 있다(심교준, 2008; 양송자, 2015)¹⁸³.

Bernieri(1988)는 라포르의 개념을 전반적으로 사람 사이의 공감대와 이해, 신뢰가 바탕이 된 즐거운 관계로 이루어진 개인유대감으로 통용되며, 라포르를 관계 속에서 유대의 질, 조화로움, 유사함, 일치성 등으로 표현하고 있다(양송자, 2015)¹⁸⁴. 또한 Barnett(2002)는 믿음과 신뢰, 상호 이해를 바탕으

181) Tickle-Degnen, L., & Rosenthal, R. 전개논문. pp.285-293.

182) 김홍구. 전개논문. p.5.

183) 양송자. 전개논문. p.6.

로 다른 사람과의 조화로운 관계라 하였으며, Dell(1991)은 판매원과 고객과의 상호작용에서 전반적으로 좋게 느끼는 고객의 감정으로 표현하였고, 편안한 관계와 잘 지내는 관계를 포함하였다(김홍구, 2010; 이지훈, 2017)¹⁸⁵. 또한 이소선(2006)은 라포르를 교감으로, 박소진(2007)은 라포르를 친밀감으로 표현하였다. 성미경(1988)은 의사와 환자의 관계에 있어, 라פור는 친밀감을 형성시켜 보다 원활한 양 방향적 의사소통을 나눈다는 의미 외에 의사들이 환자에 대한 영향력을 보다 안정적으로 행사하기 위해 수직적인 자리매김을 한다는 의미를 내포하고 있다고 표현했다(정효진, 2011)¹⁸⁶. 그리고 남미연(2016)은 리더-구성원간의 신뢰를 바탕으로 한 호의적인 관계를 위한 노력, 친밀감 등의 감정교류 및 상호작용의 질을 향상시키기 위한 노력이라고 정의하였다(남미연, 2016)¹⁸⁷. 이러한 정의를 바탕으로 한 라포르에 관한 개념을 전반적으로 살펴볼 때, 서비스 제공자와 고객 사이에 있어서 상호작용을 통한 즐거운 관계로 설명할 수 있다(Gremler & Gwinner, 2000; 하정남, 2013)¹⁸⁸.

따라서 본 연구에서는 라포르를 외식업체 중간관리자와 종사원 간의 관계에 있어서 상호작용을 통한 즐거운 관계로 타인과의 친밀성에 기초한 조화로운 관계를 유지하는 능력으로 정의하였다.

이지훈(2017), 남미연(2016), 양송자(2015), 하정남(2013), 진소윤(2013), 정효진(2011), 김주현(2008)의 연구에서 라포르를 측정하기 위해 추출한 측정항목은 다음 <표 3-8>과 같다. 선행연구의 측정도구 및 측정항목을 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 활용하였으며, 총 7문항으로 구성하였다. 측정척도는 리커트 5점 척도(Likert 5-scale)로 구성하여 측정하였다.

184) 양송자. 전계논문. p.6.

185) 이지훈. 전계논문. p.7.

186) 정효진. 전계논문. p.12.

187) 남미연. (2016). 「미용서비스 종사자의 코칭리더십과 라포형성이 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향」. 서경대학교 미용예술대학원 석사학위논문.

188) 하정남. 전계논문. p.7.

〈표 3-8〉 라포르의 측정문항

-
- e1. 나는 상사에 대해 별 거리감을 느끼지 않는다.
-
- e2. 나는 상사의 취향이나 관심사에도 주의를 기울이려고 한다.
-
- e3. 나는 상사에 대해 여러모로 관심이 많다.
-
- e4. 나는 상사와 유대감 같은 것을 느낀다.
-
- e5. 나는 상사와의 만남을 즐겁게 하기 위하여 노력한다.
-
- e6. 나는 상사를 따뜻하게 대하기 위해 노력한다.
-
- e7. 나는 상사를 편하게 대하려고 노력한다.
-

2) 설문지 구성

본 연구에서 연구모형 상 가설의 상관관계를 실증 분석하기 위한 조사도구는 자기기입식에 기초한 구조화된 설문지로 구성하였다. 독립변수로 리더십 유형과 조직시민행동을 측정하는 문항, 종속변수로 조직시민행동과 조직유효성을 측정하는 문항, 그리고 조절변수로 상사신뢰와 라포르를 측정하는 문항이다. 완성된 설문지의 주요 구성 내용은 <표 3-9>과 같다.

<표 3-9> 설문지 구성내용

구분	변수		문항	문항수		척도
A	리더십 유형	변혁적 리더십	a1~a4	4	13	리커트 (Likert) 5점 척도
		거래적 리더십	a5~a8	5		
		서번트 리더십	a9~a12	4		
B	조직시민행동		b1~b10	5		
C	조직 유효성	직무만족	c1~c7	4	7	
		조직몰입	c8~c12	3		
D	상사신뢰		d1~d5	5		
E	라포르		e1~e5	7		
F	인구통계 학적특성	성별, 연령, 교육정도, 경력, 직책, 월소득, 영업장형태		7		명목 척도
계				44		

3) 자료수집 방법

서울, 부산 지역을 중심으로 외식업체에 종사하는 종사원을 표본으로 하고, 상사와 종사원 사이의 리더십 유형, 조직시민행동, 조직유효성, 상사신뢰, 그리고 라포르 간의 관계에 관한 가설을 검증하기 위해 설문조사를 실시하였다.

설문조사 기간은 우선 사전조사를 2017년 10월 01일 부터 2017년 10월 7일까지 7일간 실시하였으며, 사전조사를 통하여 수정 및 보완된 설문지를 바탕으로 본 조사는 2017년 10월 09일부터 2017년 10월 28일 까지 20일간 실시하였다. 설문조사는 외식업체 종사원들에게 설문조사의 목적과 취지를 설명하고 협조를 얻어 설문 응답자들이 직접 기입하는 자기기입식 설문조사로 자료 수집을 실시하였다. 500부를 배포하여 회수한 응답은 450부였으며, 불성실하게 응답한 45부를 제외하고 분석에 이용된 응답은 405부이다. 본 연구에 있어서 모집단의 규정 및 조사 표본은 <표 3-10>과 같다.

<표 3-10> 모집단의 규정 및 조사표

모집단		국내 외식업체 종사원
자료수집		설문을 통한 자기기입법
표본대상		서울, 부산 지역을 중심으로 외식 서비스 관련 업체에 종사하는 종사원
조사 기간	사전 조사	2017년 10월 01일 ~ 2017년 10월 7일(7일간)
	본조사	2017년 10월 09일 ~ 2017년 10월 28일(20일간)
표본추출방법		편의 표본추출법
배포 및 회수된 설문지		배포 : 500부 회수 된 설문지 : 450부 불성실한 설문지 : 45부 분석에 이용된 설문지 : 405부

4) 분석방법 및 절차

본 연구에서는 수집된 자료를 데이터 코딩 과정 후 실증분석을 위하여 SPSS 22.0 통계 패키지 프로그램을 이용해 다음과 같은 분석을 실시하고자 한다.

첫째, 설문 응답자의 인구통계학적 특성과 기초자료를 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다.

둘째, 연구변수들의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis) 및 신뢰도분석(Reliability Analysis, Cronbach's α)을 실시하였다.

셋째, 기초통계로 연구대상 변수들 간의 관련성을 검증하기 위한 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

넷째, 리더십 유형과 조직시민행동, 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향관계를 분석하기 위하여 다중회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다.

다섯째, 리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과를 분석하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

여섯째, 리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과를 분석하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

〈표 3-11〉 통계 분석방법

구분	분석내용	분석방법
표본의 특성	인구통계학적특성	빈도분석
신뢰성	연구변수의 타당성	요인분석
타당성	연구변수의 신뢰성	신뢰도분석
변수간의 관계	연구변수 간의 관계	상관관계분석
H1	리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향	다중회귀분석
H2	조직시민행동이 조직유효성에 미치는 영향	다중회귀분석
H2-1	조직시민행동이 직무만족에 미치는 영향	
H2-2	조직시민행동이 조직몰입에 미치는 영향	
H3	리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과	조절회귀분석
H3-1	변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과	
H3-2	거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과	
H3-3	서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과	
H4	리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과	조절회귀분석
H4-1	변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과	
H4-2	거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과	
H4-3	서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과	

제 4 장 분석결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

본 연구의 일반적인 특성 중 성별은 전체 405명 중 남성은 전체의 235명(58%), 여성은 170명(42%)으로 남성이 높게 나타났으며, 연령은 20대가 전체의 267명(65.9%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 30대가 102명(25.2%), 40대가 22명(5.4%), 50대 이상이 14명(3.5%)의 순으로 나타났다.

교육정도는 대학교 졸업자가 202명(49.9%)으로 가장 높게 나타났으며 전문대 졸업자가 121명(29.9%)으로, 고졸 이하의 학력이 50명(12.3%)으로, 대학원 이상이 32명(7.9%)으로 나타났다.

근무 연수는 1~2년이 172명(42.5%)으로 가장 높은 빈도를 나타냈으며, 3~4년이 105명(25.9%), 1년 이하는 72명(17.8%), 5~7년이 24명(5.9%), 11년 이상이 22명(5.4%), 8~10년이 10명(2.5%)으로 집계되었다.

직책에서는 사원이 245명(51.9%)으로 가장 높게 나타났으며, 주임이 103명(25.4%), 대리가 25명(6.2%), 과장이 19명(4.7%), 부장급 이상이 13명(3.2%)으로 나타났다.

월 평균 소득은 200만원 미만이 210명(51.9%) 가장 높게 나타났으며, 200~300만원 미만이 144명(35.6%), 300~400만원 미만이 36명(8.9%), 400~500만원 미만이 6명(1.5%), 500만원 이상이 9명(2.2%)으로 나타났다.

영업장형태에서는 양식이 107명(26.4%), 호텔레스토랑이 83명(20.5%), 한식이 78명(19.3%), 패스트푸드, 퓨전이 37명(9.1%), 기타 36명(8.9%), 일식이 33명(8.1%), 중식이 23명(5.7%), 동남아식이 8명(2.0%) 순으로 집계되었다.

〈표 4-1〉 표본의 일반적 특성 (N : 405)

구 분	내 용	표본수	비율(%)
성 별	① 남 성	235	58.0
	② 여 성	170	42.0
	합 계	405	100
연 령	① 20대	267	65.9
	② 30대	102	25.2
	③ 40대	22	5.4
	④ 50대 이상	14	3.5
	합 계	405	100
교육정도	① 고졸 이하	50	12.3
	② 전문대 재학/졸업	121	29.9
	③ 대학교 재학/졸업	202	49.9
	④ 대학원 이상	32	7.9
	합 계	405	100
경 력	① 1년 이하	72	17.8
	② 1~2년	172	42.5
	③ 3~4년	105	25.9
	④ 5~7년	24	5.9
	⑤ 8~10년	10	2.5
	⑥ 11년 이상	22	5.4
	합 계	405	100
직 책	① 사원	245	60.5
	② 주임	103	25.4
	③ 대리	25	6.2
	④ 과장	19	4.7
	⑤ 부장급 이상	13	3.2
	합 계	405	100
월평균 소 득	① 200만원 이하	210	51.9
	② 200~300만원 미만	144	35.5
	③ 300~400만원 미만	36	8.9
	④ 400~500만원 미만	6	1.5
	⑤ 500만원 이상	9	2.2
	합 계	405	100
영업장 형 태	① 한식	78	19.3
	② 양식	107	26.4
	③ 일식	33	8.1
	④ 중식	23	5.7
	⑤ 동남아시아식	8	2.0
	⑥ 호텔레스토랑	83	20.5
	⑦ 패스트푸드, 퓨전	37	9.1
	⑧ 기타	36	8.9
	합 계	405	100

제 2 절 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수의 타당성이란 측정하고자 하는 개념 또는 속성을 정확하게 측정하였는가를 의미하는 것으로 측정도구를 구성하는 항목들이 측정하고자 하는 개념을 대표하고 있는 정도를 나타낸다. 각각의 측정수단으로 측정을 실시한 후 각 문항들 간의 상관관계에 따라 타당성을 평가하기 위하여 요인분석(Factor analysis)을 실시하였다. 요인분석은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합하는가를 평가하는데 가장 일반적이고 보편적으로 이용되고 있다. 요인분석에서 요인을 추출하는 방법은 일반적으로 주성분분석(principal component analysis)에 의한 방법과 공통요인분석(common factor analysis)에 의한 방법이 있는데, 본 연구에서는 주성분분석에 의한 방법을 사용하였다. 일반적으로 요인추출은 요인이 설명할 수 있는 분산의 양을 의미하는 고유값인 아이겐 값(eigen value)을 기준으로 하여 아이겐 값이 1.0 이상인 요인들을 추출하였다. 아이겐 값이 1.0 이상이라는 의미는 변수하나 정도의 분산을 축약하고 있다는 뜻이다. 요인 적재치(factor loading)는 0.40 이상을 통계적으로 유의한 것으로 판단하지만 보통 사회과학에서는 0.6 이상을 요구한다. 그리고 요인간의 상관관계인 다중공선성을 제거하기 위해 회전은 varimax 방식으로 나타낸다. 설명력인 %분산(누적)은 추출된 요인들이 전체 분산의 몇 %를 설명하는 가를 나타내는데, 사회과학에서는 60%정도를 일반적인 기준으로 한다.

연구변수의 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정된 값들의 분산을 의미하는 것으로 측정된 결과치에 오차가 들어 있지 않은 정도를 의미한다. Cronbach's α 계수의 값은 0~1의 값을 갖는데 높을수록 신뢰도가 높으며, 보통 0.8~0.9의 값이면 신뢰도가 매우 높은 것으로 보고, 0.7이상이면 바람직한 것으로 본다. 일반적으로 사회과학에서는 문항전체를 측정한 Cronbach's α 계수 값이 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 판단하고 있다. 본 연구에서는 측정도구들에 관한 정밀성이나 정확성의 신뢰도를 측정하기 위해 내적일관성을 측정하는 방법인 Cronbach's α 계수 값을 통해서 검증하였으며, 본 연구 역시 0.6이상의 신뢰성을 확보하였다.

1) 리더십 유형 연구변수의 신뢰도와 타당도 분석

〈표 4-2〉는 리더십 유형의 연구변수에 대하여 신뢰성 및 타당성을 검증한 분석결과이다. 분석결과 리더십 유형은 3개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인의 고유값(eigen value)은 1.0 이상을 기준으로 하였다. 누적 분산 값이 66.713%로 요인분석에 의해 추출된 리더십 유형 요인이 전체의 66.713%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 각각의 추출된 리더십 유형의 요인은 연구자가 항목별 특성을 고려하여 요인1은 ‘서번트 리더십’, 요인2는 ‘변혁적 리더십’, 요인3은 ‘거래적 리더십’으로 인식되었다. ‘서번트 리더십’ 요인은 4개 항목으로 명명되었으며, 아이겐 값은 2.510, 신뢰도 계수는 0.807로 나타났다. ‘변혁적 리더십’ 요인은 4개 항목으로 명명되었으며, 아이겐 값은 2.499, 신뢰도 계수는 0.805로 나타났다. ‘거래적 리더십’ 요인은 3개의 항목으로 명명되었으며, 아이겐 값은 2.329, 신뢰도 계수는 0.814로 나타났다. KMO 값은 0.852, 전체 신뢰도 계수는 0.860로 나타났다. 본 연구에서 사용된 리더십 유형의 평가항목은 선행연구를 통해 정제한 13개의 요소로써 요인 분석결과 2개의 항목이 제거(Factor loading 값 : 0.5미만)된 11개 항목의 3개 요인으로 명명하였다.

〈표 4-2〉 리더십의 타당성 및 신뢰성 검증결과

요인	항목	요인 적재치	아이겐 값	%분산	%분산 (누적)	신뢰도 계수 α
서 변 트 리 더 십	a12. 나의 상사는 종사원들이 고객이나 업무로 인해 힘들어 할 때 특별한 관심으로 돌봐 준다.	.802	2.510	22.817	22.817	.807
	a11. 나의 상사는 종사원들의 잘하는 일과 못하는 일을 잘 안다.	.763				
	a13. 나의 상사는 종사원들이 어려움에 빠져 있을 때 도움을 준다.	.755				
	a10. 나의 상사는 변화되는 업무환경에 대하여 정확하게 파악한다.	.709				
변 혁 적 리 더 십	a2. 나의 상사는 종사원들에게 세심한 배려를 한다.	.775	2.499	22.719	45.537	.805
	a1. 나의 상사는 종사원들을 개인적으로 존중해 준다.	.771				
	a3. 나의 상사는 종사원들에게 미래에 대한 분명한 비전을 제시한다.	.760				
	a4. 나의 상사는 종사원들의 업무와 관련된 최신의 정보를 활용하도록 독려한다.	.705				
거 래 적 리 더 십	a9. 나의 상사는 업무성과의 목표가 달성되었을 때 종사원들이 받게 될 보상을 명확히 제시해 준다.	.838	2.329	22.176	66.713	.814
	a8. 나의 상사는 종사원들이 상사의 기대를 충족시킬 때 만족감을 표현한다.	.816				
	a7. 나의 상사는 종사원들이 해야 할 업무를 잘 수행했을 때 인정해 주고 보상을 준다.	.796				

KMO : 0.852, Bartlett의 구형성 검정 : $\chi^2=1756.345$ p=0.000

2) 조직시민행동 연구변수의 신뢰도와 타당도 분석

〈표 4-3〉은 조직시민행동의 연구변수에 대하여 신뢰성 및 타당성을 검증한 분석결과이다. 분석결과 조직시민행동은 1개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인의 고유값(eigen value)은 1.0 이상을 기준으로 하였다. 누적 분산값이 61.037%로 요인분석에 의해 추출된 조직시민행동 요인이 전체의 61.037%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 각각의 추출된 조직시민행동의 요인은 연구자가 항목별 특성을 고려하여 ‘조직시민행동’ 단일요인으로 명명하였다. 아이겐 값은 3.052, 신뢰도 계수는 0.840, KMO 값은 0.850으로 나타났다. 본 연구에서 사용된 조직시민행동의 평가항목은 선행연구를 통해 정제한 5개의 요소로써 요인분석결과 제거된 항목 없이 5개 항목의 1개 단일요인으로 명명하였다.

〈표 4-3〉 조직시민행동의 타당성 및 신뢰성 검증결과

요인	항목	요인 적재치	아이겐 값	%분산	%분산 (누적)	신뢰도 계수 α
조직 시민 행동	b2. 나는 업무량이 많은 동료직원이 있으면 도와준다.	.806	3.052	61.037	61.037	.840
	b3. 나는 동료 직원의 문제나 고민을 듣기 위해 시간을 낸다.	.795				
	b4. 나는 회사의 규칙이나 규정, 절차를 잘 지킨다.	.789				
	b1. 나는 신입사원이 입사하면 회사에 잘 적응하도록 도움을 준다.	.769				
	b5. 나는 나의 능력이 허락하는 한 최선을 다한다.	.747				

KMO : 0.850, Bartlett의 구형성 검정 : $\chi^2=725.427$ p=0.000

3) 조직유효성 연구변수의 신뢰도와 타당도 분석

〈표 4-4〉는 조직유효성의 연구변수에 대하여 신뢰성 및 타당성을 검증한 분석결과이다. 분석결과 조직유효성은 2개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인의 고유값(eigen value)은 1.0 이상을 기준으로 하였다. 누적 분산 값이 72.239%로 요인분석에 의해 추출된 조직유효성 요인이 전체의 72.239%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 각각의 추출된 조직유효성의 요인은 연구자가 항목별 특성을 고려하여 요인1은 ‘직무만족’, 요인2는 ‘조직몰입’으로 인식되었다. ‘직무만족’ 요인은 3개 항목으로 명명되었으며, 아이겐 값은 2.180, 신뢰도 계수는 0.809로 나타났다. ‘조직몰입’ 요인은 3개 항목으로 명명되었으며, 아이겐 값은 2.154, 신뢰도 계수는 0.804로 나타났다. KMO 값은 0.791, 전체 신뢰도 계수는 0.825로 나타났다. 본 연구에서 사용된 조직유효성의 평가항목은 선행연구를 통해 정제한 7개의 요소로써 요인분석결과 1개의 항목이 제거(Factor loading 값 : 0.5미만)된 6개 항목의 2개 요인으로 명명하였다.

〈표 4-4〉 조직유효성의 타당성 및 신뢰성 검증결과

요인	항목	요인 적재치	아이겐 값	%분산	%분산 (누적)	신뢰도 계수 α
직 무 만 족	c7. 나는 우리 회사의 보상 제도는 능력에 따라 매우 공정하게 운영된다.	.872	2.180	36.337	36.337	.809
	c6. 나는 우리 회사의 승진 제도는 능력에 따라 매우 공정하게 운영된다.	.853				
	c4. 나는 현재 받고 있는 급여체계가 적절하다고 생각한다.	.743				
조 직 몰 입	c3. 나는 내가 추구하는 가치와 회사가 추구하는 가치가 매우 유사하다고 생각한다.	.848	2.154	35.902	72.239	.804
	c1. 나는 내가 맡고 있는 업무에 대해 만족한다.	.808				
	c2. 나는 이 회사의 업무가 유지되기 위해 어떤 종류의 직무도 수용할 수 있다.	.806				
KMO : 0.791, Bartlett의 구형성 검정 : $\chi^2=942.201$ p=0.000						

4) 상사신뢰 연구변수의 신뢰도와 타당도 분석

〈표 4-5〉는 상사신뢰의 연구변수에 대하여 신뢰성 및 타당성을 검증한 분석결과이다. 분석결과 상사신뢰는 1개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인의 고유값(eigen value)은 1.0 이상을 기준으로 하였다. 누적 분산 값이 65.210%로 요인분석에 의해 추출된 상사신뢰 요인이 전체의 65.210%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 각각의 추출된 상사신뢰의 요인은 연구자가 항목별 특성을 고려하여 ‘상사신뢰’ 단일요인으로 명명하였다. 아이겐 값은 3.260, 신뢰도 계수는 0.866, KMO 값은 0.867으로 나타났다. 본 연구에서 사용된 상사신뢰의 평가항목은 선행연구를 통해 정제한 5개의 요소로써 요인 분석결과 제거된 항목 없이 5개 항목의 1개 단일요인으로 명명하였다.

〈표 4-5〉 상사신뢰의 타당성 및 신뢰성 검증결과

요인	항목	요인 적재치	아이겐 값	%분산	%분산 (누적)	신뢰도 계수 α
상사신뢰	d5. 나는 나의 상사에 대한 충성심을 갖고 있다고 생각한다.	.829	3.260	65.210	65.210	.866
	d1. 나의 상사는 종사원 모두에게 같은 규칙과 기준을 적용하고 있다.	.820				
	d2. 나의 상사는 종사원들의 의견을 수렴하고 주관적인 의견을 개입시키지 않는다.	.818				
	d4. 나는 나의 상사가 성실하다고 생각한다.	.792				
	d3. 나는 나를 이해해 주는 상사를 신뢰한다.	.777				

KMO : 0.867, Bartlett의 구형성 검정 : $\chi^2=882.189$ p=0.000

5) 라포르 연구변수의 신뢰도와 타당도 분석

〈표 4-6〉은 라포르의 연구변수에 대하여 신뢰성 및 타당성을 검증한 분석결과이다. 분석결과 라פור는 1개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인의 고유값(eigen value)은 1.0 이상을 기준으로 하였다. 누적 분산 값이 63.334%로 요인분석에 의해 추출된 라포르 요인이 전체의 63.334%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 각각의 추출된 라פור의 요인은 연구자가 항목별 특성을 고려하여 ‘라포르’ 단일요인으로 명명하였다. 아이겐 값은 3.167, 신뢰도 계수는 0.855, KMO 값은 0.827으로 나타났다. 본 연구에서 사용된 상사 신뢰의 평가항목은 선행연구를 통해 정제한 7개의 요소로써 요인분석결과 2개 항목이 제거(factor loading 값 : 0.5미만)된 5개 항목의 1개 단일요인으로 명명하였다.

〈표 4-6〉 라포르의 타당성 및 신뢰성 검증결과

요인	항목	요인 적재치	아이겐 값	%분산	%분산 (누적)	신뢰도 계수 α
라 포 르	e3. 나는 상사에 대해 여러 모로 관심이 많다.	.822	3.167	63.334	63.334	.855
	e2. 나는 상사의 취향이나 관심사에도 주의를 기울이려고 한다.	.808				
	e4. 나는 상사와 유대감 같은 것을 느낀다.	.784				
	e5. 나는 상사와의 만남을 즐겁게 하기 위하여 노력한다.	.784				
	e6. 나는 상사를 따뜻하게 대하기 위해 노력한다.	.780				

KMO : 0.827, Bartlett의 구형성 검정 : $\chi^2=857.031$ p=0.000

제 3 절 상관관계분석

상관분석(correlation analysis)의 개념은 두 확률변수 사이에 상호 관련성의 강도(strength) 또는 두 확률변수가 얼마나 밀접하게 관련되어 있는가를 알아보기 위한 분석방법이다. 변수간의 관계의 정도와 방향을 하나의 수치로 요약하여 표시해 주는 지수를 상관계수라고 하고, 보편적인 것은 Pearson 상관계수이다. 관계의 정도는 0~1 사이의 절대값과 -1~0, 0~+1 사이의 값을 취하게 된다. 0에 가까울수록 상관관계는 낮아지는 것이며, 1에 가까울수록 높아지는 것을 의미한다. 관계의 방향을 +와 -로 표현하는데 한쪽이 증가하면 다른 쪽도 증가하는 증감의 방향이 같은 경우 +의(양, 정적인) 상관관계가 있고, 한쪽이 증가하면 다른 한쪽이 감소하는 증감의 방향이 반대인 경우 -의(음, 부적인) 상관관계가 있는 것이다.

〈표 4-7〉은 연구대상 변수인 리더십 유형, 조직시민행동, 조직유효성, 상사신뢰, 라포르 간의 상관관계를 분석하기 위해 Pearson 상관계수를 구해 정리한 표이다.

〈표 4-7〉 상관관계분석 결과

변수	변혁적 리더십	거래적 리더십	서번트 리더십	조직 시민 행동	조직 몰입	직무 만족	상사 신뢰	라포르
변혁적 리더십	1							
거래적 리더십	.450**	1						
서번트 리더십	.479**	.412**	1					
조직 시민 행동	.459**	.399**	.422**	1				
조직 몰입	.442**	.394**	.489**	.463**	1			
직무 만족	.447**	.438**	.473**	.404**	.482**	1		
상사 신뢰	.464**	.446**	.460**	.475**	.508**	.559**	1	
라포르	.461**	.431**	.466**	.468**	.509**	.552**	.573**	1

** p<0.01

제 4 절 연구 가설의 검증

1) 가설의 검증

가) 가설 H1의 검증

H1 : 외식업체 중간관리자의 리더십 유형은 종사원의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1은 외식업체 중간관리자의 리더십 유형이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향이 유의한 정(+)의 관계에 있는지를 규명하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 리더십 유형을 독립변수로 하고 조직시민행동을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-8>과 같다. 분석결과 리더십 유형과 조직시민행동의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R^2 값은 0.290으로 나타나 전체의 29.0%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 급간 자유도와 급내 자유도가 3, 401에서 분산분석에 의한 F통계량이 54.542로 나타났으며, 이에 따른 유의 확률은 0.000으로 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 독립변수들 간의 다중공선성(multi-collinearity)을 검토하기 위해서 공차한계(tolerance limit)와 분산팽창계수(VIF)를 검증하였으며, 공차한계의 값이 클수록, 그리고 분산팽창계수의 값이 작을수록 다중공선성이 낮다고 할 수 있다. 공차한계는 한 독립변수가 다른 독립변수들에 의해서 설명되지 않는 부분을 의미하고, 분산팽창계수는 공차한계 값의 역수이다. 공선성 판단을 위한 일반적인 기준은 공차한계 값이 0.1이상으로 최대값은 1이며, 분산팽창계수는 10이하이고 분석결과 모든 회귀계수들의 공차한계가 0.1보다 크며, 분산팽창계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여주고 있으므로 독립변수들 간의 다중공선성의 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 종속변수인 조직시민행동에 리더십 유형이 미치는 영향력의 크기는 ‘변혁적 리더십(0.271)’, ‘서번트 리더십(0.214)’, ‘거래적 리더십(0.188)’의 차례로 나타났다. 따라서 리더십 유형은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설

H1은 채택되었다.

〈표 4-8〉 리더십 유형과 조직시민행동과의 다중회귀분석 결과

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성통계량	
	B	표준 오차	β			TOL	VIF
(상수)	1.618	.200		8.109	.000***		
변혁적 리더십	.287	.053	.271	5.370	.000***	.694	1.442
거래적 리더십	.162	.042	.188	3.861	.000***	.747	1.338
서번트 리더십	.199	.046	.214	4.330	.000***	.722	1.384

모형 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.538	.290	.284	.42953	2.047

분산분석

모형	제곱합	자유도	평균 제곱	F	P
1 회귀 모형	30.189	3	10.063	54.542	.000***
잔차	73.984	401	.184		
합계	104.172	401			

*** p<0.001

나) 가설 H2의 검증

H2 : 조직시민행동은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 조직시민행동은 조직유효성의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-1은 조직시민행동이 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향이 유의한 정(+)의 관계에 있는지를 규명하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 조직시민행동을 독립변수로 하고 조직유효성의 조직몰입을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-9>과 같다. 분석결과 조직시민행동과 조직몰입의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R²값은 0.215로 나타나 전체의 21.5%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 급간 자유도와 급내 자유도가 1, 403에서 분산분석에 의한 F통계량이 110.159로 나타났으며, 이에 따른 유의 확률은 0.000으로 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 독립변수들 간의 다중공선성(multi-collinearity)을 검토하기 위해서 공차한계(tolerance limit)와 분산팽창계수(VIF)를 검증하였으며, 공차한계의 값이 클수록, 그리고 분산팽창계수의 값이 작을수록 다중공선성이 낮다고 할 수 있다. 공차한계는 한 독립변수가 다른 독립변수들에 의해서 설명되지 않는 부분을 의미하고, 분산팽창계수는 공차한계 값의 역수이다. 공선성 판단을 위한 일반적인 기준은 공차한계 값이 0.1이상으로 최대값은 1이며, 분산팽창계수는 10이하이고 분석 결과 모든 회귀계수들의 공차한계가 0.1보다 크며, 분산팽창계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여주고 있으므로 독립변수들 간의 다중공선성의 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 종속변수인 조직몰입에 조직시민행동이 미치는 영향력의 크기는 ‘조직시민행동(0.463)’으로 나타났다. 따라서 조직시민행동은 조직유효성의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H2-1은 채택되었다.

〈표 4-9〉 조직시민행동과 조직몰입과의 단순회귀분석 결과

변수 \ 분석	비표준화 계수		표준화 계수	t	p
	B	표준오차	β		
(상수)	1.496	.226		6.633	.000***
조직시민행동	.566	.054	.463	10.496	.000***

모형 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.463	.215	.213	.55070	1.921

분산분석

모형	제곱합	자유도	평균 제곱	F	P
1 회귀 모형	33.408	1	33.408	110.159	.000***
잔차	122.220	403	.303		
합계	155.629	404			

*** p<0.001

H2-2 : 조직시민행동은 조직유효성의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-2는 조직시민행동이 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향이 유의한 정(+)의 관계에 있는지를 규명하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 조직시민행동을 독립변수로 하고 조직유효성의 직무만족을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-10>과 같다. 분석결과 조직시민행동과 직무만족의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R²값은 0.163로 나타나 전체의 16.3%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 급간 자유도와 급내 자유도가 1, 403에서 분산분석에 의한 F통계량이 78.433으로 나타났으며, 이에 따른 유의 확률은 0.000으로 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 독립변수들 간의 다중공선성(multi-collinearity)을 검토하기 위해서 공차한계(tolerance limit)와 분산팽창계수(VIF)를 검증하였으며, 공차한계의 값이 클수록, 그리고 분산팽창계수의 값이 작을수록 다중공선성이 낮다고 할 수 있다. 공차한계는 한 독립변수가 다른 독립변수들에 의해서 설명되지 않는 부분을 의미하고, 분산팽창계수는 공차한계 값의 역수이다. 공선성 판단을 위한 일반적인 기준은 공차한계 값이 0.1이상으로 최대값은 1이며, 분산팽창계수는 10이하이고 분석결과 모든 회귀계수들의 공차한계가 0.1보다 크며, 분산팽창계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여주고 있으므로 독립변수들 간의 다중공선성의 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 종속변수인 직무만족에 조직시민행동이 미치는 영향력의 크기는 ‘조직시민행동(0.404)’으로 나타났다. 따라서 조직시민행동은 조직유효성의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H2-2는 채택되었다.

〈표 4-10〉 조직시민행동과 직무만족과의 단순회귀분석 결과

변수 \ 분석	비표준화 계수		표준화 계수	t	p
	B	표준오차	β		
(상수)	1.390	.268		5.182	.000***
조직시민행동	.568	.064	.404	8.856	.000***

모형 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.404	.163	.161	.65507	1.763

분산분석

모형	제곱합	자유도	평균 제곱	F	P
1 회귀 모형	33.657	1	33.657	78.433	.000***
잔차	172.933	403	.429		
합계	206.590	404			

*** p<0.001

다) 가설 H3의 검증

H3 : 상사신뢰는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H3-1 : 상사신뢰는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 변혁적 리더십과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설의 검증을 위한 회귀분석에는 연구의 명확한 분석을 행하기 위하여 결합변수에서 결합변수의 평균을 빼는 즉, 주효과와 상호작용 효과를 검토하는 경우 척도의 종속성, 다중공선성, 해석상의 문제 해결을 위해 평균변환(mean centering)을 통하여 분석하였다.

가설 H3-1은 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 변혁적 리더십이 종사원의 조직시민행동에 영향을 미칠 때 상사신뢰의 정도가 조절변수로서 작용하게 되면 어떻게 변화하는가를 규명하고자 하였다. <표 4-11>은 변혁적 리더십과 조직시민행동, 상사신뢰 간의 조절회귀분석결과이다. 분석결과 유의수준 0.05이하에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 변수는 변혁적 리더십과 상사신뢰 변수인 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.303이다. 상사신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.334이다. 상호작용항인 변혁적 리더십*상사신뢰 변수는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 -0.018이다. 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R²값은 0.298로 나타나 29.8%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 급간 자유도와 급내 자유도가 3, 401에서 분산분석에 의한 F통계량이 56.760으로 나타났으며, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 H3-1의 주효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나 조절효과에서는 상호작용항인 변혁적 리더십*상사신뢰는 유의확률 0.665로 조직시민행동에 영향을 주지 않는 것으로 나타나 가설 H3-1은 기각되었다.

〈표 4-11〉 변혁적 리더십과 조직시민행동, 상사신뢰 간의 조절회귀분석 결과

모형	분석 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성통계량	
		B	표준 오차	β			TOL	VIF
1	(상수)	4.141	.022		184.337	.000***		
	변혁적 리더십	.484	.047	.459	10.361	.000***		
2	(상수)	4.149	.021		195.327	.000***		
	변혁적 리더십	.321	.050	.304	6.443	.000***	.785	1.274
	상사신뢰	.291	.041	.334	7.073	.000***	.785	1.274
3	(상수)	4.153	.023		178.328	.000***		
	변혁적 리더십	.320	.050	.303	6.416	.000***	.784	1.276
	상사신뢰	.291	.041	.334	7.068	.000***	.785	1.274
	변혁적 리더십 *상사신뢰	-.032	.073	-.018	-.433	.665	.998	1.002

모형요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	Durbin-Watson
1	.459	.210	.208	.45179	.210	107.356	
2	.546	.298	.298	.42659	.087	50.023	
3	.546	.298	.293	.42702	.000	.188	1.979

분산분석

모형	제공합	자유도	평균 제공	F	P
1 회귀 모형	21.913	1	21.913	107.356	.000***
	잔차	403	.204		
	합계	404			
2 회귀 모형	31.016	2	15.508	85.219	.000***
	잔차	402	.182		
	합계	404			
3 회귀 모형	31.051	3	10.350	56.760	.000***
	잔차	401	.182		
	합계	404			

*** p<0.001

H3-2 : 상사신뢰는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 거래적 리더십과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설의 검증을 위한 회귀분석에는 연구의 명확한 분석을 행하기 위하여 결합변수에서 결합변수의 평균을 빼는 즉, 주효과와 상호작용 효과를 검토하는 경우 척도의 종속성, 다중공선성, 해석상의 문제 해결을 위해 평균변환(mean centering)을 통하여 분석하였다.

가설 H3-2은 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 거래적 리더십이 종사원의 조직시민행동에 영향을 미칠 때 상사신뢰의 정도가 조절변수로서 작용하게 되면 어떻게 변화하는가를 규명하고자 하였다. <표 4-12>은 거래적 리더십과 조직시민행동, 상사신뢰 간의 조절회귀분석결과이다. 분석결과 유의수준 0.05이하에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 변수는 거래적 리더십과 상사신뢰 변수인 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.241이다. 상사신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.370이다. 상호작용항인 거래적 리더십*상사신뢰 변수는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.049이다. 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R²값은 0.271로 나타나 27.1%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 급간 자유도와 급내 자유도가 3, 401에서 분산분석에 의한 F통계량이 49.717로 나타났으며, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 H3-2의 주효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나 조절효과에서는 상호작용항인 거래적 리더십*상사신뢰는 유의확률 0.253로 조직시민행동에 영향을 주지 않는 것으로 나타나 가설 H3-2는 기각되었다.

〈표 4-12〉 거래적 리더십과 조직시민행동, 상사신뢰 간의 조절회귀분석 결과

모형	변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성통계량	
		B	표준 오차	β			TOL	VIF
1	(상수)	4.143	.023		178.687	.000***		
	거래적 리더십	.343	.039	.399	8.723	.000***		
2	(상수)	4.151	.022		191.555	.000***		
	거래적 리더십	.200	.041	.233	4.891	.000***	.801	1.249
	상사신뢰	.324	.042	.370	7.773	.000***	.801	1.249
3	(상수)	4.141	.023		176.419	.000***		
	거래적 리더십	.207	.041	.241	5.006	.000***	.784	1.275
	상사신뢰	.323	.042	.370	7.759	.000***	.801	1.249
	거래적 리더십 *상사신뢰	.067	.058	.049	1.144	.253	.977	1.024

모형 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	Durbin-Watson
1	.399	.159	.157	.46630	.159	76.091	
2	.518	.269	.265	.43531	.110	60.419	
3	.521	.271	.266	.43515	.002	1.309	1.923

분산분석

모형	제공합	자유도	평균 제공	F	P
1 회귀 모형	16.545	1	16.545	76.091	.000***
	잔차 87.627	403	.217		
	합계 104.172	404			
2 회귀 모형	27.994	2	13.997	73.864	.000***
	잔차 76.178	402	.189		
	합계 104.172	404			
3 회귀 모형	28.242	3	9.414	49.717	.000***
	잔차 75.930	401	.189		
	합계 104.172	404			

*** p<0.001

H3-3 : 상사신뢰는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 서번트 리더십과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설의 검증을 위한 회귀분석에는 연구의 명확한 분석을 행하기 위하여 결합변수에서 결합변수의 평균을 빼는 즉, 주효과와 상호작용 효과를 검토하는 경우 척도의 종속성, 다중공선성, 해석상의 문제 해결을 위해 평균변환(mean centering)을 통하여 분석하였다.

가설 H3-3은 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 서번트 리더십이 종사원의 조직시민행동에 영향을 미칠 때 상사신뢰의 정도가 조절변수로서 작용하게 되면 어떻게 변화하는가를 규명하고자 하였다. <표 4-13>은 서번트 리더십과 조직시민행동, 상사신뢰 간의 조절회귀분석결과이다. 분석결과 유의수준 0.05이하에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 변수는 서번트 리더십과 상사신뢰 변수인 것으로 나타났다. 서번트 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.258이다. 상사신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.354이다. 상호작용항인 서번트 리더십*상사신뢰 변수는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 -0.036이다. 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R²값은 0.279로 나타나 27.9%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 급간 자유도와 급내 자유도가 3, 401에서 분산분석에 의한 F통계량이 51.755로 나타났으며, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 H3-3의 주효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나 조절효과에서는 상호작용항인 서번트 리더십*상사신뢰는 유의확률 0.391로 조직시민행동에 영향을 주지 않는 것으로 나타나 가설 H3-3은 기각되었다.

〈표 4-13〉 서번트 리더십과 조직시민행동, 상사신뢰 간의 조절회귀분석 결과

모형	변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성통계량	
		B	표준오차	β			TOL	VIF
1	(상수)	4.149	.023		181.141	.000***		
	서번트 리더십	.391	.042	.422	9.338	.000***		
2	(상수)	4.155	.022		193.169	.000***		
	서번트 리더십	.239	.044	.258	5.410	.000***	.789	1.268
	상사신뢰	.311	.042	.356	7.458	.000***	.789	1.268
3	(상수)	4.163	.024		175.655	.000***		
	서번트 리더십	.239	.044	.258	5.404	.000***	.789	1.268
	상사신뢰	.309	.042	.354	7.417	.000***	.788	1.270
	서번트 리더십 *상사신뢰	-.059	.068	-.036	-.859	.391	.998	1.002

모형 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	Durbin-Watson
1	.422	.178	.176	.46099	.178	87.192	
2	.527	.278	.274	.43261	.100	55.618	
3	.528	.279	.274	.43275	.001	.738	1.928

분산분석

모형	제공합	자유도	평균 제공	F	P
1 회귀 모형	18.529	1	18.529	87.192	.000***
	잔차	403	.213		
	합계	404			
2 회귀 모형	28.938	2	14.469	77.313	.000***
	잔차	402	.187		
	합계	404			
3 회귀 모형	29.077	3	9.692	51.755	.000***
	잔차	401	.187		
	합계	404			

*** p<0.001

라) 가설 H4의 검증

H4 : 라포르는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민 행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

H4-1 : 라포르는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 변혁적 리더십과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설의 검증을 위한 회귀분석에는 연구의 명확한 분석을 행하기 위하여 결합변수에서 결합변수의 평균을 빼는 즉, 주효과와 상호작용 효과를 검토하는 경우 척도의 종속성, 다중공선성, 해석상의 문제 해결을 위해 평균변환(mean centering)을 통하여 분석하였다.

가설 H4-1은 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 변혁적 리더십이 종사원의 조직시민행동에 영향을 미칠 때 라포르의 정도가 조절변수로서 작용하게 되면 어떻게 변화하는가를 규명하고자 하였다. <표 4-14>은 변혁적 리더십과 조직시민행동, 라포르 간의 조절회귀분석결과이다. 분석결과 유의수준 0.05이하에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 변수는 변혁적 리더십과 라포르 변수인 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.309이다. 라포르는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.324이다. 상호작용항인 변혁적 리더십*라포르 변수는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.026이다. 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R²값은 0.295로 나타나 29.5%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 급간 자유도와 급내 자유도가 3, 401에서 분산분석에 의한 F통계량이 55.838로 나타났으며, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 H4-1의 주효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나 조절효과에서는 상호작용항인 변혁적 리더십*라포르는 유의확률 0.539로 조직시민행동에 영향을 주지 않는 것으로 나타나 가설 H4-1은 기각되었다.

〈표 4-14〉 변혁적 리더십과 조직시민행동, 라포르 간의 조절회귀분석 결과

모형	분석 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성통계량	
		B	표준 오차	β			TOL	VIF
1	(상수)	4.141	.022			.000***		
	변혁적 리더십	.484	.047	.459	.459	.000***		
2	(상수)	4.148	.021			.000***		
	변혁적 리더십	.326	.050	.309	.309	.000***	.788	1.269
	상사신뢰	.253	.037	.326	.326	.000***	.788	1.269
3	(상수)	4.142	.023			.000***		
	변혁적 리더십	.326	.050	.309	.309	.000***	.788	1.269
	상사신뢰	.251	.037	.324	.324	.000***	.784	1.276
	변혁적 리더십 * 상사신뢰	.042	.068	.026	.026	.539	.993	1.007

모형 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	Durbin-Watson
1	.459	.210	.208	.45179	.210	107.356	
2	.542	.294	.290	.42773	.084	47.619	
3	.543	.295	.289	.42806	.001	.379	1.857

분산분석

모형	제공합	자유도	평균 제공	F	P
1 회귀 모형	21.913	1	21.913	107.356	.000***
	잔차	403	.204		
	합계	404			
2 회귀 모형	30.625	2	15.313	83.697	.000***
	잔차	402	.183		
	합계	404			
3 회귀 모형	30.695	3	10.232	55.838	.000***
	잔차	401	.183		
	합계	404			

*** p<0.001

H4-2 : 라포르는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 거래적 리더십과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설의 검증을 위한 회귀분석에는 연구의 명확한 분석을 행하기 위하여 결합변수에서 결합변수의 평균을 빼는 즉, 주효과와 상호작용 효과를 검토하는 경우 척도의 종속성, 다중공선성, 해석상의 문제 해결을 위해 평균변환(mean centering)을 통하여 분석하였다.

가설 H4-2는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 거래적 리더십이 종사원의 조직시민행동에 영향을 미칠 때 라포르의 정도가 조절변수로서 작용하게 되면 어떻게 변화하는가를 규명하고자 하였다. <표 4-15>은 거래적 리더십과 조직시민행동, 라포르 간의 조절회귀분석결과이다. 분석결과 유의수준 0.05이하에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 변수는 거래적 리더십과 라포르 변수인 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.265이다. 라포르는 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.350이다. 상호작용항인 거래적 리더십*라포르 변수는 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.110이다. 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R²값은 0.273로 나타나 27.3%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 급간 자유도와 급내 자유도가 3, 401에서 분산분석에 의한 F통계량이 51.519로 나타났으며, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 H4-2의 주효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 조절효과에서는 상호작용항인 거래적 리더십*라포르는 유의확률 0.011로 조직시민행동에 영향을 주는 것으로 나타나 가설 H4-2는 채택되었다.

〈표 4-15〉 거래적 리더십과 조직시민행동, 라포르 간의 조절회귀분석 결과

모형	변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성통계량	
		B	표준 오차	β			TOL	VIF
1	(상수)	4.143	.023		178.687	.000***		
	거래적 리더십	.343	.039	.399	8.723	.000***		
2	(상수)	4.150	.022		191.274	.000***		
	거래적 리더십	.208	.041	.242	5.108	.000***	.814	1.228
	상사신뢰	.282	.037	.364	7.684	.000***	.814	1.228
3	(상수)	4.128	0.23		177.479	.000***		
	거래적 리더십	.228	.041	.265	5.539	.000***	.784	1.276
	상사신뢰	.272	.037	.350	7.403	.000***	.804	1.244
	거래적 리더십 *상사신뢰	.131	.051	.110	2.545	.011*	.961	1.040

모형 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	Durbin-Watson
1	.399	.159	.157	.46630	.159	76.091	
2	.516	.267	.263	.43596	.108	59.038	
3	.527	.278	.273	.43302	.012	6.478	1.820

분산분석

모형	제공합	자유도	평균 제공	F	P
1 회귀 모형	16.545	1	16.545	76.091	.000***
	잔차	403	.217		
	합계	404			
2 회귀 모형	27.766	2	13.883	73.044	.000***
	잔차	402	.190		
	합계	404			
3 회귀 모형	28.981	3	9.660	51.519	.000***
	잔차	401	.188		
	합계	404			

* p<0.05, *** p<0.001

H4-3 : 라포르는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 서번트 리더십과 종사원의 조직시민행동 간의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설의 검증을 위한 회귀분석에는 연구의 명확한 분석을 행하기 위하여 결합변수에서 결합변수의 평균을 빼는 즉, 주효과와 상호작용 효과를 검토하는 경우 척도의 종속성, 다중공선성, 해석상의 문제 해결을 위해 평균변환(mean centering)을 통하여 분석하였다.

가설 H4-3는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형의 서번트 리더십이 종사원의 조직시민행동에 영향을 미칠 때 라포르의 정도가 조절변수로서 작용하게 되면 어떻게 변화하는가를 규명하고자 하였다. <표 4-16>은 서번트 리더십과 조직시민행동, 라포르 간의 조절회귀분석결과이다. 분석결과 유의수준 0.05이하에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 변수는 서번트 리더십과 라포르 변수인 것으로 나타났다. 서번트 리더십은 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.263이다. 라포르는 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.342이다. 상호작용항인 서번트 리더십*라포르 변수는 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 영향력은 0.044이다. 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R²값은 0.274로 나타나 27.4%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 급간 자유도와 급내 자유도가 3, 401에서 분산분석에 의한 F통계량이 50.433로 나타났으며, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 H4-3의 주효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 조절효과에서는 상호작용항인 서번트 리더십*라포르는 유의확률 0.300로 조직시민행동에 영향을 주지 않는 것으로 나타나 가설 H4-3는 기각되었다.

〈표 4-16〉 서번트 리더십과 조직시민행동, 라포르 간의 조절회귀분석 결과

모형	변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성통계량	
		B	표준 오차	β			TOL	VIF
1	(상수)	4.149	.023		181.141	.000***		
	서번트 리더십	.391	.042	.422	9.338	.000***		
2	(상수)	4.154	.022		192.384	.000***		
	서번트 리더십	.241	.045	.260	5.413	.000***	.783	1.277
	상사신뢰	.269	.037	.347	7.209	.000***	.783	1.277
3	(상수)	4.143	.024		173.174	.000***		
	서번트 리더십	.244	.045	.263	5.468	.000***	.780	1.282
	상사신뢰	.265	.037	.342	7.086	.000***	.777	1.288
	서번트 리더십 *상사신뢰	.064	.062	.044	1.037	.300	.991	1.009

모형 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	Durbin-Watson
1	.422	.178	.176	.46099	.178	87.192	
2	.522	.272	.268	.43434	.094	51.975	
3	.523	.274	.269	.43430	.002	1.076	1.815

분산분석

모형	제공합	자유도	평균 제공	F	P
1 회귀 모형	18.529	1	18.529	87.192	.000***
	잔차	403	.213		
	합계	404			
2 회귀 모형	28.335	2	14.167	75.098	.000***
	잔차	402	.189		
	합계	404			
3 회귀 모형	28.537	3	9.512	50.433	.000***
	잔차	401	.189		
	합계	404			

*** p<0.001

2) 가설의 검증 요약

본 연구는 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민 행동과 조직유효성 간의 영향관계와 종사자의 상사신뢰와 라포르의 정도가 리더십 유형과 상호작용하여 조직시민행동에 미치는 영향 관계를 규명하였다. 연구모형을 기초로 하여 설정된 각 가설 간의 영향관계를 실증 분석한 가설 검증의 요약은 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 가설 검증의 요약

연구가설	내 용	채택여부
H1	리더십 유형과 조직시민행동 간의 가설	채택
H2	조직시민행동과 조직유효성 간의 가설	채택
H3	리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과	기각
H3-1	변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과	기각
H3-2	거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과	기각
H3-3	서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과	기각
H4	리더십 유형과 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과	부분채택
H4-1	변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과	기각
H4-2	거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과	채택
H4-3	서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 라포르의 조절효과	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 리더십 유형이 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향을 분석하고 그 영향의 과정에서 상사신뢰와 라포르의 조절효과를 이론적으로 가설을 설정하고, 이를 실증적으로 분석하였다. 이를 통해 외식업체에서 종사원 스스로가 자율적으로 기업의 성과에 기여하는 효율적인 인적자원관리방안을 제시하고자 한다.

본 연구를 수행하기 위해 선행연구를 토대로 문헌연구와 실증적 연구를 병행하였으며, 가설의 검증을 위해 서울, 부산 지역의 외식업체에 종사하는 종사원을 대상으로 500부의 설문지를 배포하여 450부를 회수하였고, 불성실하게 응답한 45부를 제외한 405부를 최종 분석에 사용하였다.

본 연구의 실증분석은 SPSS ver.22.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 설문문항의 타당성과 신뢰도 검증을 하기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 가설의 검증을 위해 상관관계분석과 다중회귀분석, 조절회귀 분석을 실시하였으며, 연구문제에 대한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 표본의 일반적 특성은 405명의 표본 중 남성이 235명(58%), 여성은 170명(42%)으로 남성이 높게 나타났으며, 연령은 20대가 267명(65.9%), 30대가 102명(25.2%)으로 젊은 층이 가장 높게 나타났다. 교육정도는 대학교 졸업자가 202명(49.9%)으로 가장 높게 나타났으며, 근무연수는 1~2년이 172명(42.5%)으로 가장 높았고, 직책은 사원이 245명(51.9%), 월 평균 소득은 200만원 미만이 210명(51.9%), 업장의 형태는 양식이 107명(26.4%)으로 가장 높게 나타났다.

둘째, 외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보면 리더십 유형의 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십은 종사원의 조직시민행동에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 즉, 관리자와 종사원 간의 리더십이 형성되면 종사원의 조직 시민행동도 높아지는 것으로 나타났다. 특히 변혁적 리더십이 가장 높게 나타났다으며, 서번트 리더십, 거래적 리더십 순으로 나타났다. 이는 관리자의 개인적인 가치와 관리자에 대한 종사원들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 관리자가 종사원들에게 확실한 목표를 설정해 모범을 보이며, 종사원들의 욕구에 관한 적절한 자극 및 세심한 배려를 통해 조직구성원들에게 성과 및 만족도를 높일 수 있는 방향으로 이끌어가는 것이 조직시민행동에 영향을 미치는 요소가 된다고 판단된다.

셋째, 외식업체 종사원의 조직시민행동이 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보면 조직유효성의 조직몰입과 직무만족은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 종사원의 조직시민행동이 커지면 조직유효성이 커지는 것으로 나타났다. 또한 조직시민행동은 직무만족이 조직몰입보다 미치는 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 이는 종사원이 업무수행을 통해 얻고자 하는 것을 인식하며, 종사원이 성과를 달성하거나 적정 수준의 노력을 기울일 경우에 원하는 것을 얻거나 제공해 주는 것이 조직유효성의 조직몰입, 직무만족에 영향을 미치는 요소가 된다고 판단된다.

넷째, 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민행동 간의 영향관계에서 상사신뢰의 조절효과를 살펴보면 리더십 유형의 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십은 유의적인 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 리더십과 조직시민행동 간의 영향관계에서 중요한 영향력을 미치는 변수로 작용할 것이라는 선행연구와는 달리 상사신뢰는 외식업체 종사원의 조직시민행동을 높이는데 부정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 조직의 발전에 기여하기 위한 자발적이고 기능적인 개인행동을 높이는데 외식업체에서는 상사신뢰의 영향관계가 낮은 것으로 판단된다.

다섯째, 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 종사원의 조직시민행동 간의 영향관계에서 상사신뢰의 조절효과를 살펴보면 거래적 리더십은 유의적인 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 유의적인 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 거래적 리더십이 외식업체의 리더십 유효성에 큰 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있었다. 이

러한 유효성이 조직의 유효성을 높일 수 있고, 더불어 라포르와 상호작용을 일으켜 조직시민행동의 수준이 효과적으로 증가할 수 있다는 것을 나타내었다.

본 연구의 연구과제에 대한 결과가 지니고 있는 의미와 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 외식업체 중간관리자에 대한 개념적 접근을 통해 리더십 유형과 조직시민행동, 조직유효성, 상사신뢰, 라포르를 통해 관련 분야에 이론적인 근간을 마련 할 수 있었다. 특히 외식업체 중간관리자의 리더십 유형과 라포르에 대한 조절효과를 검증한 연구는 미미하였으나, 본 연구의 실증분석을 통해서 세부적인 접근이 가능하게 한 점이 매우 중요한 이론적 시사점이라 사료된다.

둘째, 기존의 선행연구들에서는 라포르에 대한 연구는 대부분 심리학이나 의료서비스분야의 종사원과 고객을 대상으로 연구가 이루어졌다. 하지만 본 연구에서는 서비스산업의 대표성을 가지고 있는 분야인 외식업체에서 중간관리자와 종사원 간의 라포르의 중요성과 영향을 관계를 연구함으로써 향후 라포르의 연구가 다양한 연구대상 및 분야로 확장할 수 있을 것이라는 이론적 시사점을 제공하였다고 판단된다.

셋째, 일반적 특성에 대한 빈도분석 결과 남성의 비율이 여성보다 높게 나타났다으며, 연령대를 보면 외식업체의 중간관리자는 20대와 30대의 젊은 층이 주를 이루고 있다는 것을 파악할 수 있다. 또한 교육정도는 대학교 졸업자가 202명(49.9%)으로 가장 높게 나타났으며, 근무연수는 1~2년이 172명(42.5%)으로 가장 높았고, 직책은 사원이 245명(51.9%), 월 평균 소득은 200만원 미만이 210명(51.9%), 업장의 형태는 양식이 107명(26.4%)으로 가장 높게 나타났다. 따라서 외식업체 중간관리자는 비교적 근무연수가 낮은 젊은 층의 사원들이라는 것을 짐작할 수 있다는 부분이 매우 큰 실무적인 시사점이라 할 수 있다.

넷째, 3가지 리더십 유형 중 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 영향관계에 라포르만 조절효과가 있었다. 따라서 외식업체 관리자들은 종사원들의 효율적인 관리의 과정을 유지하고 개선시키기 위해서는 자신이 가진 권한을 융통성 있게 발휘하여 보상과 처벌을 적절하게 사용해야 할 것이다. 즉, 합의

한 기준에 도달을 하였을 때에는 보상을 실패했을 때에는 처벌과 같은 단순한 거래적 관계가 아니라 지속적인 보상을 통해 종사원들에게 관심을 재 확신 시켜주어 지속적인 존경을 받을 수 있도록 해야 한다는 것이다. 또한 외식업체 관리자들은 종사원들에게 재량권을 부여하고 관리자의 개입을 최소화하고 과업이 실패하거나 기준으로부터 이탈할 때에만 개입하는 노력을 기울여야 할 것이다. 그리고 관리자들은 종사원 스스로가 자신이 하고 있는 일에 책임감과 사명감을 가지며, 업무에 자긍심과 흥미를 불러일으키고, 자신감과 성취감을 느낄 수 있도록 종사원에 대한 진심어린 관심과 격려가 필요하다는 실무적인 자료를 제공하였다고 사료된다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 외식업체에 종사하는 종사원을 대상으로 리더십 유형이 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향관계를 파악하여 외식업체가 나아가야 할 방향제시에 연구의 의의를 두었다. 또한 외식업체 중간 관리자의 리더십 유형을 분류하고 종사원의 조직시민행동 조직유효성, 상사신뢰, 라포르를 종합적으로 분석하여 연구의 영역을 넓힌 것에 의의가 있으며, 본 연구에서는 3가지 유형을 동시에 분석하였다는데 지금까지의 연구들에서 확장된 것이며 서비스 산업 중 호텔을 중심으로 한 리더십 연구는 활발하게 진행되어 왔으나 외식업체를 대상으로 연구된 선행연구는 많지 않다는 점에서 의의가 있다. 본 연구를 토대로 다음과 같은 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 서울, 부산 지역의 외식업체에서 근무하는 종사원을 대상으로 검증되었기 때문에 외식업체 종사원 전체로 연구의 결과를 일반화에 대한 문제가 있을 수 있다. 외식업체의 규모는 지역에 따라 그 차이가 있을 수 있으며 상황조건들도 다양할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 다양한 서비스 대상자를 대상으로 연구를 실시하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 다양한 기업의 종사원이 아닌 외식업체의 종사원의 자료를 수집하였으므로 조직의 특성 차이를 보이는 수많은 조직들에 본 연구를 일반화 하는 것은 문제가 될 것으로 사료된다. 앞으로의 연구에서는 다양한 조직을 포함한 포괄적인 조사가 필요할 것이다.

셋째, 설문 대상에 있어서 수집된 표본이 20대와 30대로 분포되어 있어 전 연령층으로 일반화시키기에는 한계가 있을 것으로 사료되어 향후 연구에서는 다양한 연령층으로 표본의 대표성의 한계를 최소화해야 할 것이다.

넷째, 선행 연구자들이 리더십 유형을 하나만 연구하여 통합적으로 살펴보기 위한 축약된 측정 변수가 없어 각 유형의 리더십 측정 문항 숫자가 상이하여 정확한 결과를 분석하는데 제한적이었다. 향후 연구에서는 동일한 측정 문항수로 보완된 정교한 측정도구의 개발이 필요할 것이다.

다섯째, 리더십 유형이 다양하게 적용 되어야 함에도 불구하고 변혁적 리

더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십의 3가지 유형만 다루고 있다. 그러나 리더십 유형에 관한 선행연구에서는 다양한 리더십 유형을 제시하고 있으므로 향후 연구에서는 다양한 리더십 유형의 통합적인 연구가 진행 될 필요가 있을 것이다.

끝으로 리더십과 조직시민행동 외에 외식업체 조직유효성에 관련된 다양한 변수들을 함께 고려한 후속 연구들이 진행되어 외식업체 조직의 효율적인 관리와 운영 방안이 보다 구체적으로 제시되기를 바라며, 본 연구결과가 외식업체 조직의 효율적 관리와 리더십 연구에 조그마한 보탬이 되기를 바란다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 국순모, (2014). 「호텔기업의 사회적 책임활동이 종사원의 조직신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향」. 배재대학교 대학원 박사학위논문.
- 권형섭. (2007). 「변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김광만. (2011). 「정치인의 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 임파워먼트와 상사신뢰의 조절효과를 중심으로」. 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문.
- 김광수. (2003). 「호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향」. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김규남. (2011). 카지노 기업 관리자의 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 25(5), pp.273-293.
- 김대운·이성연·박유진. (1987). 『조직과 리더십』. 서울 : 형설출판사. p.11.
- 김성동. (2003). 「리더십 유형이 집단적·개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 호텔 조직을 중심으로」. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김성철. (2003). 『리더십과 NGO』. 출판지 : 평화사회복지연구소
- 김용환. (2014). 「리더십 스타일이 조직시민행동에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개효과를 중심으로」. 목포대학교 대학원 박사학위논문.
- 김우진·서원석. (2010). 호텔기업의 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 19(3), pp.173-198.
- 김원형. (2012). 「CEO리더십이 조직문화 혁신에 미치는 영향에 관한 연구」. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김은희. (2003). 「조직내의 리더십과 조직문화가 조직 유효성에 미치는 영향

- 에 관한 연구」. 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.
- 김일환. (2007). 「사격 지도자의 변혁적 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향」. 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 김재형. (2000). 「변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 실증 연구」. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정광. (2011). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 『한국지방정부학회』, 15(2), pp.51-72.
- 김종재. (1991). 『조직행동론』. 서울 : 박영사. pp.134-139.
- 김주영. (2007). 「변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증」. 원광대학교 대학원 박사학위논문.
- 김주현. (2008). 「서비스제공자와 고객사이의 레포(rapport)에 관한 연구」. 대구대학교 대학원 석사학위논문. p.7.
- 김지은. (2009). 「서번트리더십, 셸프리더십, 조직 공정성이 조직유효성 및 조직시민행동에 미치는 영향 : 호텔 레스토랑 중심으로」. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 김진혁. (2013). 「기업체 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직 수준, 조직 시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계」. 송실대학교 대학원 박사학위논문. pp.97-100.
- 김창규. (2009). 「변혁적 리더십이 직무만족과 조직유입에 미치는 영향」. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태준. (2010). 「의료서비스 고객의 라포 형성요인과 결과」. 한밭대학교 창업경영대학원 석사학위논문. p.10.
- 김학재. (2010). 「운동선수들이 지각한 지도자의 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입간의 인과관계분석」. 제주대학교 교육대학원 석사학

위논문.

- 김혜영. (2015). 「여성CEO의 리더십유형이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개효과」. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문.
- 김호연. (2013). 「특전사 대원들의 셀프리더십과 상사신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향」. 경기대학교 대학원 박사학위논문. pp.105-109.
- 김홍구. (2010). 「영업사원의 레포가 성과에 미치는 영향에 대한 연구」. 남서울대학교 대학원 석사학위논문. p.5.
- 나정기. (2003). 『외식산업의 이해』. 서울 : 백산출판사. p.110.
- 남미연. (2016). 「미용서비스 종사자의 코칭리더십과 라포형성이 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향」. 서경대학교 미용예술대학원 석사학위논문.
- 남차현. (2013). 「외식기업 관리자의 진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향 : 상사에 대한 신뢰와 심리자본을 매개효과로」. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 류병근. (2011). 「조직구조와 조직문화가 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성에 미치는 조절효과 연구」. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 문지영. (2014). 「리더의 행동적 성실성과 조직시민행동이 조직유효성에 미치는 영향」. 성균관대학교 경영전문대학원 박사학위논문.
- 박영국. (2008). 「사회복지조직 관리자의 리더십이 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향」. 대구대학교 대학원 박사학위논문. pp.4-5.
- 박은비. (2013). 「중간 관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직몰입, 만족, 이직의도에 관한 연구」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문. p.1.
- 박창우. (2016). 「호텔 조직의 진정성리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 라포의 매개효과를 중심으로」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문. pp.2-3.

- 박혜성. (2017). 「국회 별정직 공무원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로」. p.11.
- 배건기. (2015). 「체육행정조직 관리자의 리더십 유형이 구성원의 조직공정성과 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향」. 경기대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 백기복. (2016). 『리더십 리뷰』. 서울 : 창민사.
- 백은경. (2006). 「상사 및 조직지원 인식과 상사 및 조직 신뢰의 관계 : 조직지원 인식과 상사 신뢰의 매개효과를 중심으로」. 고려대학교 대학원 석사학위논문. p.17.
- 서형. (2015). 「비인격적 감독이 역할 내 행동, 조직시민행동에 미치는 영향 : 권력거리경향과 상사대한 신뢰의 조절효과를 중심으로」. 영남대학교 대학원 석사학위논문. pp.71-72.
- 손승근. (2017). 「관리자의 리더십유형이 종사원의 핵심역량, 고객지향성 및 직무 만족에 미치는 영향」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 송덕현. (2010). 「리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향 : 모바일오피스 근무 방식의 조절효과를 중심으로」. 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문. p.11.
- 신동주·선우영수. (2014). 카지노종사원의 감정노동이 직무소진 및 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 강원랜드카지노 종사원을 중심으로. 『관광연구저널』, 28(8), pp.47-58.
- 양송자. (2015). 「호텔종사자의 라포르(Rapport)가 감정노동, 조직유효성 및 조직시민행동에 미치는 영향」. 영산대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 양훈. (2016). 「레스토랑 오너셰프의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향」. 경기대학교 대학원 석사학위논문. pp.7-8., pp.76-80.
- 여운승·나영아. (2011). 외식기업에서 상사의 리더십유형이 직무만족과 조직몰

- 입에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 25(1), pp.271-285.
- 연광호·박영근·김영화. (2011). 의사의 커뮤니케이션 스타일이 레포, 신뢰, 충성도에 미치는 영향. 『마케팅논집』, 19(2), pp.41-57.
- 염윤정. (2012). 「고객센터 관리자 리더십이 상담사 리더만족과 직무만족에 미치는 영향연구」. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 유병근. (2012). 「감독자의 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 상사 신뢰의 매개효과」. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문. p.28.
- 유병득. (2009). 「호텔관리자의 리더십과 조직동일시가 이직의도에 미치는 영향」. 초당대학교 산업대학원 석사학위논문.
- 윤만희·김정섭·김주현. (2010). 서비스 종업원의 감정표현과 진정성이 관계품질에 미치는 영향 : 레포의 매개적 역할. 『경영학연구』, 39(6), pp.1391-1423.
- 윤영채·이광순. (2009). 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향. 『행정논총』, 47(1), pp.209-232.
- 이규만. (2006). 외식업체 종사자들의 심리적 계약위반, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관계. 『서비스경영학회지』, 7(4), pp109-128.
- 이상우. (2005). 「리더십 유형과 조직유효성간의 관계에서 리더에 대한 신뢰의 매개역할 : 호텔 및 카지노기업을 중심으로」. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 이석일. (2013). 「지역농협 최고경영자의 리더십이 조직효과성 및 조직시민행동에 미치는 영향」. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
- 이원일. (2000). 「교환관계 관점에서 본 조직시민행동의 결정요인 : 임파워먼트와 신뢰를 중심으로」. 연세대학교 대학원 석사학위논문. pp.66-69.
- 이유성. (2009). 「프로스포츠 구단 최고경영자 리더십과 조직몰입 및 직무만족의 관계」. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 이은경. (2011). 「학교장의 리더십이 상업교사의 임파워먼트와 신뢰 및 조직

- 유효성에 미치는 영향 연구」. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이지훈. (2017). 「외식산업 종사자의 라포르(rapport)에 따른 감정노동과 조직유효성의 관계에서 사회적지원의 조절효과」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문. p.7.
- 이창욱. (2014). 「서비스종사자의 서번트 리더십지각이 조직시민행동에 미치는 영향관계 연구 : 직무특성의 조절효과를 중심으로」. 경희대학교 일반대학원 석사학위논문. p.1.
- 이회민. (2015). 「조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 회사신뢰와 상사신뢰의 조절효과를 중심으로」. p.26.
- 임경옥. (2016). 「민간사회복지조직 구성원의 조직시민행동이 조직유효성에 미치는 영향 : 조직신뢰의 매개효과를 중심으로」. 신한대학교 지식복지대학원 석사학위논문. pp.68-71.
- 전혜숙. (2003). 「사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구 : 상사에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로」. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문. p.22.
- 정정식. (2015). 「진정성리더십이 조직성과에 미치는 영향 : 팔로워십의 매개변수를 중심으로」. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.p.3.
- 정학범. (2010). 「서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향 : 상사신뢰의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조절효과를 중심으로」. 명지대학교 대학원 박사학위논문.
- 정형일·임대성. (2010). 거래적·변혁적 리더십과 팔로워십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영논총』, 31. pp.49-71.
- 정효진. (2011). 「대인 갈등 상황에서 라포르 형성하는 기법에 관한 연구 : 공감과 갈등해소의지에 미치는 영향을 중심으로」. 계명대학교 대학원 석사학위논문. p.12.
- 조강훈. (2007). 「외식업체 경영자 리더십이 종사원의 직무만족 및 조직몰입

- 에 미치는 영향」. 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문. pp.124-129.
- 지경이. (2011). 「중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자기효능감의 역할검증 : 강원도 지방행정조직을 중심으로」. 강원대학교 대학원 박사학위논문. p.1., pp.117-121.
- 지성구·양범선·김성호. (2010). 의료서비스 제공자의 라포르가 감정노동, 직무만족 조직몰입에 미치는 영향. 『서비스경영학회지』. 11(1), pp.209-236.
- 지성구·양범선·김성호. (2010). 호텔 F&B 조직의 시장지향성과 조직몰입의 관계. 『외식경영연구』, 13(1), pp.151-171.
- 진광선. (2014). 「상사의 변혁적 리더십과 신뢰, 조직시민 행동이 조직유효성에 미치는 영향 : 공공조직을 중심으로」. 남서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 진소윤. (2013). 「판매원의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구 : 레포의 조절효과를 중심으로」. 남서울대학교 대학원 석사학위논문. p.69.
- 최소연. (2005). 「사회복지사의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)에 관한 연구 : 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로」. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문. p.26.
- 최준섭. (2017). 「중소벤처기업 CEO의 리더십 유형과 SNS 활용특성 간의 관계분석을 통한 조직유효성 향상방안에 관한 연구」. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 추헌 외. (2003). 『조직행동론』. 서울 : 형설출판사.
- 탁진영·정효진. (2011). 대인 갈등 상황에서 라포 형성 기법의 효용성에 관한 연구. 『언론과학연구』, 11(3), pp.381-412.
- 하동현·박은진. (2008). 호텔 식음료부문 상사의 리더십이 종사자의 조직시민

- 행동 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『대한관광경영학회지』. 22(4), pp.189-206.
- 하영철. (2011). 「호텔 조리장의 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향 : 서울시내 특1급 호텔을 중심으로」. 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문. p.16.
- 하정남. (2013). 「호텔종사원의 라포르가 감정노동, 조직시민행동에 미치는 영향」. 호남대학교 대학원 석사학위논문. p.36.
- 하지영. (2012). 「상관의 리더십 유형이 직원의 임파워먼트에 미치는 영향 : 대구광역시청을 중심으로」. 경북대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 한봉주. (2010). 「조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구 : 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로」. 서울산업대학교 IT정책전문대학원 박사학위논문. pp.198-203.
- 현재욱. (2013). 「호텔 중간 관리자의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향 : 개인특성의 조절효과 중심으로」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문. p.16.
- 홍성관. (2007). 「리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 육군 연대 및 대대를 중심으로」. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍성민. (2007). 「한·미 호텔 총지배인의 리더십 유형과 영향요인에 관한 연구」. 청주대학교 대학원 박사학위논문. p.23.
- 황순애. (2006). 「호텔지배인의 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.

2. 국외문헌

- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1978). Position choice : Comparing the importance of organizational and job factors. *Journal of applied psychology*, 63(6), pp.706-710.
- Barbuto, j. E. & Wheeler, D. W. (2006) Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group and Organization management*, 31(3). pp.300-326.
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass Hill Harvard Press.
- Barnett, P. B. (2002). Rapport and the hospitalist. *Disease-a-Month*, 48(4), pp.249-259.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), *Manual : The Multifactor Leadership Questionnaire*, Polo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, *Research in Organizational Change and Development*, Vol.4, pp.231-272.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York : free Press.
- Bass, B. M. (1990), From transactional leadership to transformational Leadership, leaning to share the vision, *Organizational Dynamics*, vol.18, pp.19-31.
- Bass, B. M. (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Search and Managerial Applications*, 3rd ed., N. Y. : Free Press, pp.11-18.
- Bateman, T. S., & Organ, E. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee "citizenship".

- Academy of Management Journal, 26(4), pp.587–595.
- Bernieri, F. J. (1988). Coordinated movement and rapport in teacher–student interactions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 12(2), pp.120–138.
- Borman, W. c. (2004). "The concept of Organizational Citizenship. Personnel Decisions Research Institutes, Inc.," Tampa, Florida, and University of South Florida.
- Burns, J. M. (1978). The new product process: an empirically based classification scheme. *R&D Management*, 13(1), pp.1–13.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., "Toward an Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Setting", *Academy management Review*, Vol. 12, 1987, pp.637–647.
- Cook, J. D., & Wall, T. D. (1980). New Work attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non–fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp.39–52.
- Dell, S. A. (1991). relational communication and organizational customer loyalty(Customer Loyalty). Doctoral Dissertation, University of Denver.
- Etzioni, A. (1964). *The moon–doddle: Domestic and international implications of the space race*, Doubleday.
- Farh, J. L., & Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp.167–181.
- Georgiou. P. (1973). The goal paradigm and notes towards a counter paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), pp.291–310.

- Goleman D., Boyatzis R. and McKee A. (2002). *Primal readership : Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press. Boston.
- Gremler, Dwayne D., & Kevin P. Gwinner. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3, No.1, pp.82-104.
- Gremler, Dwayne D., & Kevin P. Gwinner. (2008). Rapport-building behaviors used by retail employees. *Journal of Retailing*, 84(3), pp.308-324.
- Hersey P. H. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, 6th Englewood Cliffs : Prentice-Hall,
- House, R. J. (1971), A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.321-339.
- Jafari, P. & Bidarian, S. (2012), The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, pp.1815-1820.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), pp.315-336.
- Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust : Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), pp.1306-1317.
- Jeffrey, Petter. (1994). *Organizational Psychology : A Scientist-Practicer Approach*, pp.115-144. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organizations: A Study of*

- Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Social Review*, 33(4), pp.499–517.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York : John Wiley.
- Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness : Another look, and an agenda for research. *Management Science*, 32(5), pp.514–538.
- Livevich, M. P. (1990), *An investigation servant leadership in public school superintendents in the state of Indiana*, Unpublished doctoral dissertation, Indiana state University. p.113.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing*, pp.87–98.
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Goodyear Pub. Co..
- Mowday, R. T., Poter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224–247.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship Behavior : The Good Solidier syndrome*. Lexington, MA : Lexington books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *journal of Applied Psychology*, 74, pp.157–164.
- Podakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997), "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance : A review and suggestions for future research," *Human Performance*, 10, pp.133–151.

- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bacheach DG. (2000), "Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of Management*, 26, pp.513–563.
- Porter, L. W. (1975). *Lawyer, E. E., & Hackman, J. R. (1975). Behavior in organizations*, New York: McGraw–Hill.
- Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999). commercial friendship: service provider–client relationship in context. *The Journal of Marketing*, 63(Octoer), pp.38–56.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. *American Psychologist*, 35, pp.511–516.
- Rousseau, D. M. (1998). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Journal of Employee Responsibilities and Rights*, p.2.
- Senge, P. M. (1995), *Robert Greenleaf's Legacy: A new foundation for twenty–first century institutions, Reflection on leadership. How Robert K Greenleaf's theory of Servant–leadership influenced today's top management thinkers*, New York: John Wiley & Sons, Inc. pp.217–240.
- Sims, B. J. (1997), *Servanthood: Leadership for the group effectiveness*. The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Smith, C. E., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), p.653.
- Spears, L. C. (1995), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant–Leadership*, John Wiley and Sons, Inc.
- Stogdill R. M(1974). Personal Factors Associated with Leadership, *Journal*

- of applied Psychology. p.259.
- Tickle-Degnen, L., & Rosenthal, R. (1990). The nature of rapport and its nonverbal correlates. *Psychological Inquiry*, 1(4), pp.285-293.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. N.Y: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. A. (1989). "Leadership in Organizations", Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Yukl, G. A.(1998). *Leadership in Organization*, 2nd ed, New jersey : Prentise-Hall, p.279.
- Zalenznik, A. (1977). "Managers and Leaders: Are They Different", *Harvard Business Review*, May-June, 5-16.

설문지

--	--	--

외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향 - 상사신뢰, 라포르의 조절효과를 중심으로 -

안녕하십니까?

본 설문지는 『외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향』에 대한 연구로써 귀하께서 제공해 주시는 의견은 외식산업의 학술적인 연구에 귀중한 기초 자료가 될 것입니다. 설문지의 질문에는 옳고 그름의 정답을 구하는 것이 아니며, 귀하의 솔직한 의견을 듣고자 하는 것입니다. 또한 본 설문지를 통해 얻어진 자료는 모두 익명으로 통계처리 되고, ‘통계법 제33조(비밀의 보호)’에 의거하여 개별적으로 공개되지 않으며 학술연구 외 다른 목적으로 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 만약 설문지에 대한 질문이나 의문점이 있으시면 아래에 있는 연락처로 연락을 주시면 성심성의껏 답변해 드리겠습니다.

바쁘시더라도 본 설문 조사에 협조해 주신 것에 진심으로 감사드리며 귀하의 가정에 무궁한 발전과 행운이 있으시길 기원합니다. 감사합니다.

2017년 10월

한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과

지도교수 : 경영학 박사 우 성 근

연구자 : 외식경영전공 석사과정 박 정 길

E-mail : foodcarving@naver.com 연락처 : 010.9220.2327

A. 다음의 항목은 『외식업체 중간관리자의 리더십』에 관한 질문입니다. 문항을 읽으시고 해당되는 항목에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

문항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
변혁적 리더십	1. 나의 상사는 종사원들을 개인적으로 존중해 준다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나의 상사는 종사원들에게 세심한 배려를 한다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나의 상사는 종사원들에게 미래에 대한 분명한 비전을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나의 상사는 종사원들의 업무와 관련된 최신의 정보를 활용하도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
거래적 리더십	5. 나의 상사는 특별한 문제가 없는 한 기존의 업무방식을 고수하려는 편이다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나의 상사는 종사원들이 일을 잘하는 것 보다 잘못하지 않는 것이 더 중요하다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤
	7. 나의 상사는 종사원들이 해야 할 업무를 잘 수행했을 때 인정해 주고 보상을 해 준다.	①	②	③	④	⑤
	8. 나의 상사는 종사원들이 상사의 기대를 충족시킬 때 만족감을 표현한다.	①	②	③	④	⑤
	9. 나의 상사는 업무성과의 목표가 달성되었을 때 종사원들이 받게 될 보상을 명확히 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤
서번트 리더십	10. 나의 상사는 변화되는 업무환경에 대하여 정확하게 파악한다.	①	②	③	④	⑤
	11. 나의 상사는 종사원들의 잘하는 일과 못하는 일을 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
	12. 나의 상사는 종사원들이 고객이나 업무로 인해 힘들어 할 때 특별한 관심으로 돌봐 준다.	①	②	③	④	⑤
	13. 나의 상사는 종사원들이 어려움에 빠져 있을 때 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤

B. 다음의 항목은 『조직시민행동』에 관한 질문입니다. 문항을 읽으시고 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 신입사원이 입사하면 회사에 잘 적응하도록 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 업무량이 많은 동료직원이 있으면 도와준다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 동료 직원의 문제나 고민을 듣기 위해 시간을 낸다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 회사의 규칙이나 규정, 절차를 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 나의 능력이 허락하는 한 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤

C. 다음의 항목은 『조직유효성』에 관한 질문입니다. 문항을 읽으시고 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	
조직몰입	1. 나는 내가 맡고 있는 업무에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 이 회사의 업무가 유지되기 위해 어떤 종류의 직무도 수용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 내가 추구하는 가치와 회사가 추구하는 가치가 매우 유사하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
직무만족	4. 나는 현재 받고 있는 급여체계가 적절하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 나의 업무 수행을 통해서 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 우리 회사의 승진제도는 능력에 따라 매우 공정하게 운영된다.	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 우리 회사의 보상제도는 능력에 따라 매우 공정하게 운영된다.	①	②	③	④	⑤

D. 다음의 항목은 『상사신뢰』에 관한 질문입니다. 문항을 읽으시고 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 종사원 모두에게 같은 규칙과 기준을 적용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 종사원들의 의견을 수렴하고 주관적인 의견을 개입시키지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나를 이해해 주는 상사를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 나의 상사가 성실하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 나의 상사에 대한 충성심을 갖고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

E. 다음의 항목은 『라포르』에 관한 질문입니다. 문항을 읽으시고 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 상사에 대해 별 거리감을 느끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 상사의 취향이나 관심사에도 주의를 기울이려고 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 상사에 대해 여러모로 관심이 많다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 상사와 유대감 같은 것을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 상사와의 만남을 즐겁게 하기 위하여 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 상사를 따뜻하게 대하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 상사를 편하게 대하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

The Effect of Middle Manager's Leadership Type
Perceived by Restaurant Employees on
Organizational Citizenship Behavior and
Organizational Effectiveness
-Moderated Effect on Leader Trust and Rapport-

Park, Jeong-Gil

Major in Food Service Management

Dept. of Hotel, Tourism and
Restaurant Management

The Graduate School of Business
Administration

Hansung University

Recently, with the development of the food service industry, attention has been focused on the leader, and researches on the role of the leader in the organization and communication with the members are actively conducted. Modern society is composed of numerous organizations, which are structurally very complex and composed of various organizational societies. An organization is an organism that tries to achieve the common goal of the organization while adapting to change by the participation and commitment of its members. In order to effectively achieve the common goal of organization, cooperation between the individuals that make up the organization and organizations is very important. Cooperation between individuals and organizations can not be realized without the role of a leader interacting directly with them. In

addition, as various human resource management methods are being studied to make full use of the potential of the organizational members, the role of organizational members is important as well as leader, which is the subject of leadership. Likewise, in order for an organization to achieve its goals, effective leadership is needed to maximize the cooperative spirit of its members

The purpose of this study is to find out how to manage human resource in food service companies. To do this, the types of leadership of middle manager of food service companies were proposed and their effects on organizational citizenship behavior were examined, and the effects of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness were analyzed. The effect of leader trust and rapport in the relationship between leadership and organizational citizenship behavior was also examined. In order that the factors of transformational leadership, transactional leadership, and servant leadership were extracted, organizational citizenship behavior was composed of single factor, and organizational effectiveness was extracted by organizational commitment and job satisfaction. Although there have been previous studies on the relationship between leadership type, organizational citizenship behavior, and organizational effectiveness, it is not so much compared with other leadership related researches, and it is difficult to find proven cases related to leader trust and rapport. In this context, it is meaningful to examine the influence of leadership type and organizational citizenship behavior, leader trust, and moderating effect of rapport.

In this study, the effect of leadership style on organizational citizenship behavior and organizational effectiveness were investigated based on the theoretical background and previous studies, and the results were empirically analyzed. Through the results, it is proposed that an effective human resource management method that members of food service companies contribute autonomously to the performance of the company.

In order to conduct this study, literature study and empirical study were concurrently carried out based on previous studies, and in order to verify the hypothesis, 500 questionnaires were distributed to 450 employees who worked in food service companies in Seoul and Busan, and 405 were used for final analysis except for 45 copies which were undependable.

Empirical analysis of this study was conducted by using SPSS ver. 22.0 statistical package program to analyze the demographic characteristics. Factor analysis and reliability analysis were conducted to

verify the validity and reliability of the questionnaire items. In order to verify the hypothesis, correlation analysis, multiple regression analysis and moderated regression analysis were conducted. The results of the study on the research problem are summarized as follows.

First, in terms of the effect of the leadership type on the organizational citizenship behaviors of the employees according to the leadership type of the middle manager of the food service companies, transformational leadership, transactional leadership, servant leadership have a positive(+) effect on the organizational citizenship behavior respectively. In other words, when the leadership between the manager and the employees is formed, the employees' organizational citizenship behavior is also increased. Especially, transformational leadership was the highest, followed by servant leadership and transactional leadership. This leads to the personal value of the manager and the firm beliefs and conviction of the employees to the manager, as the manager sets the clear goals for the employees, sets an example based on that, and provides the organizational members with the way of improving performance and satisfaction through stimulation careful consideration of the desires of the employees, it is judged that directing toward a direction to increase satisfaction is an element which influences organizational citizenship behavior.

Second, the effects of organizational citizenship behavior on the organizational effectiveness of the food service companies showed that organizational commitment and job satisfaction of organizational effectiveness had a significant positive(+) influence. In other words, the organizational effectiveness increased as the organizational citizenship behavior of the employees increased. In addition, organizational citizenship behavior has more effect on organizational commitment than job satisfaction. This is because it is recognized what employees want to accomplish through their work, and if getting or providing what they want when they get achievement or appropriate level of effort is a factor that influences organizational commitment and job satisfaction.

Third, the moderating effect of leader trust in the influential relationship between the leadership type of the middle manager of the food service companies and the organizational citizenship behavior of the employees is that the transformational leadership, transactional leadership and servant leadership have a significant negative(-) moderating effect. In contrast to the initial expectation that it will act as an important influential variable in the relationship between leadership and organizational citizenship behavior, leader trust has a negative effect on

enhancing organization citizenship behavior of food service employees. This means in the food service companies, leader trust has low influential relationship for increasing voluntary and functional personal behavior in order to contribute to the development of the organization.

Fourth, The effect of leader trust on the relationship between the leadership type of middle managers and the organizational citizenship behaviors of employees was found to have a significant positive(+) moderating effect on transactional leadership, whereas transformational leadership and servant leadership have significant negative(-) moderating effects. In other words, it can be seen that transactional leadership has a great influence on the effectiveness of the leadership of the food service companies. This effectiveness can increase the effectiveness of the organization and, in addition, it can interact with rapport and effectively increase the level of organizational citizenship behavior. The implications of these results and limitation of the research results, and future task were described.

【KEY WORDS】 Leadership Type, Organizational Citizenship Behavior, Organization Effectiveness, Leader Trust, Rapport