



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

박 사 학 위 논 문

일반음식점 직원의 태도와 직무행동에
영향을 주는 선행요인에 관한 연구

— 조직몰입의 매개효과를 중심으로 —



HANSUNG
UNIVERSITY

2019년

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

유 승 철

박 사 학 위 논 문
지도교수 차종석

일반음식점 직원의 태도와 직무행동에 영향을 주는 선행요인에 관한 연구

－ 조직몰입의 매개효과를 중심으로 －

A Study on the Antecedents Influencing to the Attitude and
Job Behavior of Casual Restaurant Employees

－ Focused on the Mediation Role of Organizational
Commitment －

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

유 승 철

박 사 학 위 논 문
지도교수 차종석

일반음식점 직원의 태도와 직무행동에 영향을 주는 선행요인에 관한 연구

－ 조직몰입의 매개효과를 중심으로 －

A Study on the Antecedents Influencing to the Attitude and
Job Behavior of Casual Restaurant Employees

－ Focused on the Mediation Role of Organizational
Commitment －

위 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

유 승 철

유승철의 경영학 박사학위 논문을 인준함

2019년 6월 일



심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

일반음식점 직원의 태도와 직무행동에 영향을 주는 선행요인에 관한 연구

- 조직몰입의 매개효과를 중심으로 -

한 성 대 학 교 대 학 원
경 영 학 과
외 식 경 영 전 공
유 승 철

본 연구의 목적은 일반음식점 직원의 태도와 직무행동에 영향을 미치는 선행요인들을 찾아내고 이들 간의 인과관계를 밝혀내어 일반음식점 경영관리 에 대한 학문적·실무적 의미를 도출하는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 연령, 학력, 근무 기간, 급여 수준 등 인구통계학적 변수가 일반음식점 직원의 태도와 직무행동에 미치는 영향을 규명한다. 둘째, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식 등의 독립변수가 일반음식점 직원의 조직몰입과 직무행동에 미치는 직접 효과를 규명한다. 셋째, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식 등의 변수가 조직 몰입을 경유하여 일반음식점 직원의 직무행동에 미치는 영향을 규명한다.

이러한 연구를 수행하기 위해 인천지역을 중심으로 정규직 직원이 3명 이상인 92개 일반음식점을 표본으로 추출하여 사장 92명과 직원 434명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 사장은 해당 직원들에 대한 역할행동, 조직시민행동, 일탈행동에 대해서 평가하였고, 해당 직원들은 사장의 포용적 리더십, 음식점의 가족친화문화, 조직지원인식 그리고 자신이 인지하는 조직몰입에 대해 응답하였다.

연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 인구통계 변수 중에서 직원들의 근무 기간, 학력, 급여 수준이 태도와 직무행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무 기간이 오래될수록 정서적 몰입과 계속적 몰입이 높게 나타났다. 또한 근무 기간이 오래될수록 역할행동, 조직시민행동(성실성, 스포츠맨십, 이타심)이 높고, 일탈행동(대인, 조직)은 낮은 것으로 나타났다. 학력은 역할행동, 스포츠맨십 행동, 그리고 이타심 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 대인관계 일탈행동에는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 급여수준은 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 일반음식점 직원들의 태도와 직무행동에 3개의 독립변수(포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식)는 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 우선 포용적 리더십은 정서적 몰입과 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 또한 역할행동과 성실성에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 포용적 리더십은 조직 일탈행동에는 유의하게 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가족친화문화는 정서적 몰입과 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 또한 역할행동과 이타심 행동에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 가족친화문화는 대인 일탈행동과 조직 일탈행동에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직지원인식은 정서적 몰입과 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 또한 역할행동, 이타심 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 조직지원인식은 조직 일탈행동에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 독립변수(포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식)와 직무행동(역할행동, 조직시민행동, 일탈행동)의 관계에서 조직몰입(정서적 몰입, 계속적 몰입)의 매개효과를 개별적으로 분석하였다. 그 결과 3개의 독립변수와 6개의 직무행동간 총 18개의 매개모형 중에서 계속적 몰입은 18개 모두 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 반면, 정서적 몰입은 13개의 연구 모형에서 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 즉, 전반적인 패턴으로 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식은 직원의 정서적 몰입 향상을 통해 직무행동에 영향을 주고 있지만, 직원의 계속적 몰입 향상을 통해서도 직무행동에

영향을 주지 않음을 확인할 수 있었다.

본 연구의 학문적·실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 외식경영 연구대상 중에서 상대적으로 연구가 부족했던 일반음식점 대상으로 리더십, 문화, 조직지원과 직원들의 태도 및 직무행동에 대해 체계적으로 조사하였다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 독립변수와 매개변수는 일반음식점 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 종속변수인 직원들의 직무행동은 음식점 사장을 대상으로 설문조사를 실시하여 동일방법편의(common method bias)를 해소하고 직원들의 태도와 직무행동에 미치는 선행 변수와 관련한 의미 있는 연구결과를 도출하였다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 실무적으로 일반음식점의 생존 및 매출향상을 위해서는 직원들의 정서적 몰입 향상이 중요하며, 이를 통해 직원들의 긍정적인 직무행동을 개선시킬 수 있음을 보여주고 있다. 향후 일반음식점 사장의 리더십 마인드 개선, 음식점의 가족친화문화 조성, 그리고 직원 대상의 복리후생 향상에 대한 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

【주요어】 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식, 역할행동, 조직시민행동, 일탈행동, 조직몰입, 일반음식점

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	5
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 포용적 리더십	6
1) 포용적 리더십의 개념 및 구성요소	6
2) 포용적 리더십에 대한 선행연구	7
제 2 절 가족친화문화	9
1) 가족친화문화의 개념 및 구성요소	9
2) 가족친화문화에 대한 선행연구	21
제 3 절 조직지원인식	3
1) 조직지원인식의 개념 및 구성요소	31
2) 조직지원인식에 대한 선행연구	51
제 4 절 조직몰입	8
1) 조직몰입의 개념 및 구성요소	81
2) 조직몰입에 대한 선행연구	91
제 5 절 직무행동	20
제 3 장 연구 모형 및 가설	2
제 1 절 연구 모형	2
제 2 절 가설	23

제 4 장 연구 방법론 8

제 1 절 연구 대상 8

제 2 절 측정 도구 9

1) 포용적 리더십 9

2) 가족친화문화 3

3) 조직지원인식 3

4) 조직몰입 3

5) 역할행동, 조직시민행동, 일탈행동 13

제 3 절 분석 방법 2

제 5 장 분석 결과 3

제 1 절 기술통계 분석 3

1) 변수의 평균, 표준편차, 정규성(왜도, 첨도) 3 3

2) 연구 변인 간 상관관계 분석 4

제 2 절 측정도구의 확인적 요인분석 결과 73

1) 포용적 리더십 3

2) 가족친화문화 3

3) 조직지원인식 8

4) 조직몰입 9

5) 역할행동 4

6) 조직시민행동 4

7) 일탈행동 2

제 3 절 인구통계 변수의 태도 및 직무행동에 대한 영향력 34

제 4 절 연구모형 검증 5

1) 역할행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과 64

2) 조직시민행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과	0 5
3) 일탈행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과	0 6
제 5 절 독립변수별 직무행동에 대한 효과 분해 종합	7 6
1) 포용적 리더십이 직무행동에 미치는 영향	7 6
2) 가족친화문화가 조직몰입을 통해 직무행동에 미치는 영향	9 6
3) 조직지원인식이 조직몰입을 통해 직무행동에 미치는 영향	2 7
4) 3개의 독립변수가 직무행동에 미치는 직접효과 종합	5 7
5) 정서적 몰입과 계속적 몰입의 매개효과 종합	6 7
 제 6 장 결론 및 시사점	 8
제 1 절 요약 및 논의	8
제 2 절 실무적 시사점	8
제 3 절 연구의 한계점	8
 참 고 문 헌	 8 5
 부 록	 9 5
 ABSTRACT	 1 1 4

표 목 차

[표 4-1]	설문응답자의 인구통계 특성	82
[표 4-2]	측정 도구 구성	83
[표 5-1]	연구 변인에 대한 기술통계 분석결과	33
[표 5-2]	변수 간 상관관계	53
[표 5-3]	포용적 리더십 측정도구 확인적 요인분석 결과	73
[표 5-4]	가족친화문화 측정도구 확인적 요인분석 결과	83
[표 5-5]	조직지원인식 측정도구 확인적 요인분석 결과	93
[표 5-6]	조직몰입 측정도구의 확인적 요인분석 결과	93
[표 5-7]	역할행동에 대한 확인적 요인분석 결과	104
[표 5-8]	사장평가 조직시민행동에 대한 확인적 요인분석 결과	114
[표 5-9]	일탈행동에 대한 확인적 요인분석 결과	124
[표 5-10]	인구통계변수의 직무태도 및 직무행동에 대한 회귀분석 결과	144
[표 5-11]	포용적 리더십과 역할행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과	164
[표 5-12]	가족친화문화와 역할행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과	174
[표 5-13]	조직지원인식과 역할행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과	184
[표 5-14]	역할행동에 대한 독립변수의 직접 및 매개효과	194
[표 5-15]	포용적 리더십과 OCB 성실성의 관계에서 조직몰입의 매개효과	205
[표 5-16]	가족친화문화와 OCB 성실성의 관계에서 조직몰입의 매개효과	215
[표 5-17]	조직지원인식과 OCB 성실성의 관계에서 조직몰입의 매개효과	225
[표 5-18]	포용적 리더십과 OCB 스포츠맨십의 관계에서 조직몰입의 매개효과	235
[표 5-19]	가족친화문화와 OCB 스포츠맨십의 관계에서 조직몰입의 매개효과	245
[표 5-20]	조직지원인식과 OCB 스포츠맨십의 관계에서 조직몰입의 매개효과	255
[표 5-21]	포용적 리더십과 OCB 이타심의 관계에서 조직몰입의 매개효과	265
[표 5-22]	가족친화문화와 OCB 이타심의 관계에서 조직몰입의 매개효과	275
[표 5-23]	조직지원인식과 OCB 이타심의 관계에서 조직몰입의 매개효과	285
[표 5-24]	조직시민행동 3개 차원에 대한 독립변수의 직접효과와 매개효과	295
[표 5-25]	포용적 리더십과 대인 일탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과	306

[표 5-26]	가족친화문화와 대인 일탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과	1· 6
[표 5-27]	조직지원인식과 대인 일탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과	2· 6
[표 5-28]	포용적 리더십과 조직 일탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과	3· 6
[표 5-29]	가족친화문화와 조직 일탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과	4· 6
[표 5-30]	조직지원인식과 조직 일탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과	5· 6
[표 5-31]	일탈행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과	6· 6
[표 5-32]	포용적 리더십의 조직몰입을 통한 직무행동에 대한 효과분해	7· 6
[표 5-33]	포용적 리더십의 태도 및 직무행동에 대한 영향 및 가설 채택여부	8· 6
[표 5-34]	가족친화문화의 조직몰입을 통한 직무행동에 대한 효과분해	0· 7
[표 5-35]	가족친화문화의 태도 및 직무행동에 대한 채택여부	1· 7
[표 5-36]	조직지원인식의 조직몰입을 통한 직무행동에 대한 효과분해	2· 7
[표 5-37]	조직지원인식의 태도 및 직무행동에 대한 가설 채택여부	4· 7
[표 5-38]	조직지원인식의 태도 및 직무행동에 대한 직접효과 종합	5· 7
[표 5-39]	조직지원인식의 태도 및 직무행동에 대한 매개효과 종합	6· 7

그 립 목 차

[그림 3-1]	연구 모형	2
[그림 5-1]	연구 모형: 조직몰입의 병렬매개모형	54
[그림 5-2]	포용적 리더십이 조직몰입을 통해 역할행동에 미치는 영향	6·4
[그림 5-3]	가족친화문화가 조직몰입을 통해 역할행동에 미치는 영향	7·4
[그림 5-4]	조직지원인식이 조직몰입을 통해 역할행동에 미치는 영향	8·4
[그림 5-5]	포용적 리더십이 조직몰입을 통해 OCB 성실성에 미치는 영향	9·5
[그림 5-6]	가족친화문화가 조직몰입을 통해 OCB 성실성에 미치는 영향	1·5
[그림 5-7]	조직지원인식이 조직몰입을 통해 OCB 성실성에 미치는 영향	2·5
[그림 5-8]	포용적 리더십이 조직몰입을 통해 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향	3·5
[그림 5-9]	가족친화문화가 조직몰입을 통해 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향	4·5
[그림 5-10]	조직지원인식이 조직몰입을 통해 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향	5·5
[그림 5-11]	포용적 리더십이 조직몰입을 통해 OCB 이타심 미치는 영향	6·5
[그림 5-12]	가족친화문화가 조직몰입을 통해 OCB 이타심 미치는 영향	7·5
[그림 5-13]	조직지원인식이 조직몰입을 통해 OCB 이타심 미치는 영향	8·5
[그림 5-14]	포용적 리더십이 조직몰입을 통해 대인 일탈행동에 미치는 영향	9·6
[그림 5-15]	가족친화문화가 조직몰입을 통해 대인 일탈행동에 미치는 영향	1·6
[그림 5-16]	조직지원인식이 조직몰입을 통해 대인 일탈행동에 미치는 영향	2·6
[그림 5-17]	포용적 리더십이 조직몰입을 통해 조직 일탈행동에 미치는 영향	3·6
[그림 5-18]	가족친화문화가 조직몰입을 통해 조직 일탈행동에 미치는 영향	4·6
[그림 5-19]	조직지원인식이 조직몰입을 통해 조직 일탈행동에 미치는 영향	5·6

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성

인적 자원 의존도가 높은 서비스 산업은 직원의 태도와 행동이 기업의 생존과 발전에 지대한 영향을 미친다. 일반적으로 외식경영 연구는 호텔 직원이나 대형 프랜차이즈 직원을 대상으로 한 연구가 많고, 일반음식점 직원을 대상으로 한 연구는 매우 부족한 편이다.

식품위생법 시행령에 따르면 식품접객업은 차, 아이스크림, 분식 등을 판매하는 휴게음식점, 술은 판매할 수 있지만 노래·춤은 허용이 안 되는 일반음식점, 노래는 허용되지만 춤은 추지 못하는 단란주점, 술과 노래, 춤이 모두 허용되고 유흥종사자를 둘 수 있는 유흥주점으로 나뉜다.

2016년 전국사업체 조사 결과에 따르면 “음식점업 및 주점업”에 해당하는 사업체 수는 675,199개이고, 이 중 “일반음식점업”이 353,075개로 52.2%를 차지하고 있다(한국농촌경제연구원, 2018). 종사자 규모별로는 “1~4인”이 전체의 86.4%로 가장 많고, 그다음으로 “5~9인”이 10.9%를 차지하고 있어 10인 미만의 사업체가 “음식점업 및 주점업” 중 97.3%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

사업체 수와 직원 비중으로 보면 일반음식점이 압도적으로 높다. 그럼에도 일반음식점 직원 대상 연구가 부족한 것은 규모의 영세성에 따른 조사설계의 어려움과 일반음식점 직원의 태도와 행동에 대한 인적 자원관리 차원의 관심 부족이라고 생각한다. 본 연구는 연구 대상 측면에서 일반음식점 직원을 대상으로 한다는 점에서 연구의 필요성이 있다고 할 수 있다.

2016년 국내 자영업 폐업률 결정요인 분석 보고서에 따르면 자영업자 10곳 중 8곳이 5년 이내에 폐업하고 있으며, 외식업은 전체 자영업자 폐업률보다 1.5배 높은 것으로 나타났다(육주희 등, 2019). 특히 일반음식점의 폐업률은 최근 최저임금 인상과 52시간 근무제로 인해 더욱 증가하고 있는 추세

이다. 이러한 환경에서도 장기적으로 사업을 유지하는 일반음식점은 직원들의 태도와 행동 측면에서 차이점이 있을 것이라고 예측할 수 있다. 일반음식점의 성공 요인은 맛, 위생, 고객서비스라고 생각한다. 요즘같이 어려운 환경에서 일반음식점이 맛, 위생, 고객서비스를 유지하기 위해서는 직원들의 근무태도와 행동이 중요하다.

직원들의 긍정적인 태도와 행동에 대한 동기부여 과정을 설명하는 이론이 사회적 교환이론(social exchange theory: Blau, 1964)과 호혜성 원칙(norm of reciprocity: Gouldner, 1960)이다(이형권, 2019에서 재인용). 두 이론에 의하면 조직 또는 상사가 직원에게 제공하는 우호적인 행동은 양질의 사회적 관계를 형성시키고 이는 직원들로 하여금 의무감(feelings of obligation)을 가지게 하여 결과적으로 직원은 조직 또는 상사에게 보답(reciprocation)하기 위하여 긍정적인 행동을 취한다는 것이다(이형권, 2019).

선행연구에서는 이러한 직원의 태도와 행동에 영향을 미치는 선행 변수로는 리더십 관련 변수(조영복, 이나영, 박광휘, 2018; 차동옥 등, 2013), 조직문화 관련 변수(김정우, 김경미, 박현준, 2018; 김필숙, 김태현, 2010; 정진철, 박문기, 2018; 최수형, 2014), 복리후생에 대한 인식 관련 변수(권영국, 김영중, 윤혜현, 2015; 김동수, 2018; 김시내, 이지영, 정원호, 2018; 이재원, 2010) 등을 다루고 있다.

그러한 변수 중에서 일반음식점의 상황에 적합한 변수로는 리더십 관련 변수 중에서는 음식점 사장의 관계 지향적 리더십을 고려해 볼 수 있다. 일반음식점은 직원이 많지 않다. 또한 음식점 사장이 중간 관리자를 두지 않고 직접적으로 관리하는 경우가 많다. 최근 관계 지향적 리더십 중에서 포용적 리더십이 관심을 받고 있다. 포용은 리더들이 갖추고 있어야 하는 필수 덕목으로 인식되어 왔다. 포용적 리더십이란 리더가 부하직원들과 상호 개방적으로 관계를 유지하면서, 부하직원들이 필요로 하는 것을 리더로부터 얻을 수 있다는 믿음을 갖고, 리더에게 쉽게 접근할 수 있는 리더십을 의미한다(Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). 이러한 포용적 리더십에 대한 연구는 1990년대 후반부터 인사조직 분야에서 시작되었고, 리더의 포용적 리더십이 조직의 성과를 증대시킨다는 연구 결과들이 제시되어 왔다

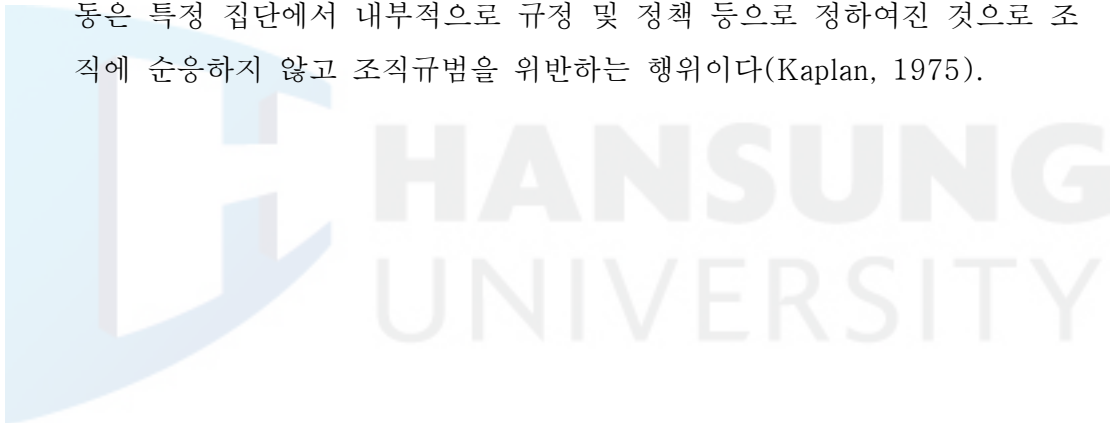
(Carmeli, Reiter, & Ziv, 2010). 이는 포용적 리더십을 통해 부하직원들은 직무에 대한 활력과 심리적인 안전성을 느낌과 동시에 조직몰입이 증대되어 직무 성과가 향상되기 때문이다(Carmeli, Reiter, & Ziv, 2010; Hirak et al., 2012). 본 연구에서는 일반음식점 상황에 적합한 포용적 리더십의 영향에 대해 살펴보고자 한다.

조직문화 관련 변수 중에서는 최근 이슈가 되고 있는 52시간 근무제 등을 고려할 때 가족친화문화의 영향을 살펴볼 필요가 있다. 종업원 49인 이하의 사업장에서도 2021년 7월부터 52시간 근무제 시행이 적용된다. 일반음식점의 대부분이 49인 이하 사업장에 해당되기 때문에 이에 대한 대비가 필요하다. 일반음식점 운영에 있어서 특별히 가족친화 제도를 도입하기는 쉽지 않은 상황이다. 그러나 개인적 사정을 배려한 근무 일정 조정, 일 가정 양립 지원 등 문화적 차원에서 가족친화문화를 적용하는 것은 가능하다. 선행연구에 의하면 조직의 가족친화문화를 높이 인식하면 역할행동, 조직시민행동이 증가하는 것으로 보고하고 있다(정진철, 박문기, 2018; 최수형, 2014). 따라서 일반음식점 경영에 있어서 가족친화문화에 대한 직원들의 인식 수준과 이러한 인식 수준이 직원의 태도나 직무행동에 미치는 영향에 대한 연구도 의미가 있을 것이다.

또한 복리후생에 대한 인식 관련한 변수 중에서는 일반음식점 직원들이 조직 차원의 지원에 대한 인식을 살펴볼 필요성이 있다. 최근 최저임금의 지속적 인상은 일반음식점 경영에 많은 영향을 미치고 있다. 본 연구에서는 일반음식점 직원들이 인식하는 최저임금 준수를 포함한 조직의 지원에 대한 전반적인 인식 수준을 알아보고자 한다. 복리후생 차원에서의 조직의 지원 인식에 따라 직원의 태도와 직무행동에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 한다. 또한 조직과 상사의 우호적 지원에 대한 직원들의 상호교환 차원의 결과변수로는 태도와 행동 관련 변수들이 많이 연구되고 있다. 태도 관련 변수로는 조직몰입, 직무 열의, 직무만족 등이 있다. 또한 행동 관련 변수로는 역할행동, 조직시민행동, 일탈행동, 창의적 행동 등이다. 이러한 태도와 행동 변수 중에서 일반음식점 직원과 관련성이 높은 변수로는 조직몰입과 직무행동(역할행동, 조직시민행동, 일탈행동)이라고 생각한다.

조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰를 기반으로 그 조직을 위해 열심히 노력하고 조직의 구성원으로 남아 있으려는 의지(Mowday, Porter, & Steer, 1982)이며, 조직에 대한 충성심, 조직의 목표 달성을 위한 자발적 노력, 조직의 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직에 남으려는 강한 욕구로 정의하고 있다(Morrow, 1983).

선행연구에 따르면 직무행동은 역할행동, 조직시민행동, 일탈행동으로 구분한다. 역할행동은 조직 내에서 직원들이 담당할 수 있는 직무 또는 과업과 관련하여 공식적으로 요구되는 직무수행 행동으로 조직의 경영 실적에 직접적으로 이바지하는 행동이다(이경근, 김진강, 2004). 조직시민행동은 공식적인 보상 시스템에는 포함되지 않지만 조직의 유효성을 촉진시키는 기능을 지닌 직원의 자발적인 행동을 의미한다(Organ, 1988). 일탈행동은 특정 집단에서 내부적으로 규정 및 정책 등으로 정하여진 것으로 조직에 순응하지 않고 조직규범을 위반하는 행위이다(Kaplan, 1975).



제 2 절 연구의 목적

본 연구의 목적은 일반음식점 직원의 태도와 직무행동에 영향을 미치는 선행요인들을 찾아내고 이들 간의 인과관계를 밝혀내어 일반음식점 경영의 시사점을 제언하는 것이다. 앞서 논의한 것처럼 일반음식점 사장의 포용적 리더십은 직원의 조직몰입에 정(+)의로 영향을 미치고, 이는 직원들의 직무행동에 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 또한 일반음식점은 소수의 직원들이 음식점 사장과 많은 시간을 함께 일 하면서 한 가족처럼 지내는 경우가 많다. 따라서 가족친화문화가 직원들의 태도와 행동에 영향을 미칠 것이다. 또한, 조직지원인식이 높아지면 조직몰입, 직무행동에 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

따라서 본 연구는 지금까지 논의한 변수 간의 예측된 인과관계를 검증하기 위해서 다음과 같이 구체적인 연구목적 설정하였다.

첫째, 연령, 학력, 근무 기간, 급여수준 등 인구통계학적 변수가 일반음식점 종사자의 태도와 직무행동에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 둘째, 가족친화문화, 포용적 리더십, 조직지원인식 등의 독립변수가 일반음식점 직원들의 태도인 조직몰입과 직무행동에 직접적으로 미치는 영향을 확인하고자 한다. 셋째, 가족친화문화, 포용적 리더십, 조직지원인식 등의 변수가 조직몰입을 경유하여 일반음식점 종사자의 행동에 미치는 영향을 확인하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 포용적 리더십

1) 포용적 리더십의 개념 및 구성요소

포용(包容, inclusiveness 또는 inclusion)은 동서양을 막론하고 예전부터 꾸준히 논의되어 온 가치 중 하나로, 개인 및 집단 간의 갈등 해소와 화합을 통한 번영을 이끌어내는 리더의 주요 덕목 중 하나로 간주되어 왔다(임현명, 정원호, 2016).

리더와 조직 구성원들과의 관계를 보는 두 가지 관점이 존재한다. 대인관계에서 개인의 속성을 강조하고 개인을 독립적이고 개별적인 존재로 보는 관점과, 조직 구성원 개개인이 아닌 조직 구성원들 간의 협력적인 과정으로 사회적이고 집합적인 관계로 보는 관점이다(Uhl-Bien, 2006). 포용적 리더십은 조직 구성원들과의 관계에 초점을 두는 리더십을 의미한다(차동옥 등, 2013).

관계적 관점에서 리더의 중요한 역할은 리더와 조직구성원들 개개인과 관계뿐만 아니라 조직구성원들 간의 관계를 조정하고 관리하는 것이다(Gittell, 2002). 그래서 관계적 리더십의 중요성이 부각되고 있으며, 관계적 리더십의 한 유형으로서 포용적 리더십 또는 리더의 포용적 행동이 중요한 변수로 제기되고 있다(Carmeli, Reiter, & Ziv, 2010).

포용적 리더십은 ‘사람들에 대하여 영향력을 발휘하는 것’이 아니라 ‘사람들과 함께 영향력을 만들어 가는 것’을 말하며, 이러한 포용적 리더십은 조직구성원이 자신의 고유한 가치를 인식하게 하고, 조직 내 한 일원으로서 소속감을 갖도록 한다(Hollander, 2008; Shore et al., 2011). 포용적 리더십을 직원들에게 다양한 의견을 구하고 각기 다른 의견 듣고 수용하여 의사결정에 반영하여 포용적 행동의 패러다임을 실천하는 리더십이라고 정의하기도

한다(Groysberg & Slind, 2012). 또한 포용적 리더십을 가진 리더는 자신의 선호하는 업무 방식이 있다 하더라도 사고방식이 다르거나 전혀 다른 동기를 가진 조직 구성원들을 조직과 연결되도록 유연함을 가지는 리더십이라고 할 수 있다(Fleur & Charlotte, 2016).

포용적 리더십(inclusive leadership)이란 리더가 부하들과의 상호작용적인 관계에서 개방적이고(openness), 접근 가능하며(accessibility), 능력이 있고 유용성(availability)을 보이는 리더십을 의미한다(Carmeli, Reiter, & Ziv, 2010). 즉, 리더가 부하들의 생각이나 아이디어에 대해서 귀담아 들어주고, 부하들이 리더의 도움이 필요할 때 쉽게 접근할 수 있도록 분위기를 만들고, 실제 도움을 요청하게 되면 해결해 주려고 노력하는 리더십을 말한다(차동옥 등, 2016). 또한 포용적 리더는 조직에서 낮은 지위에 있는 부하들에게도 직접적으로 리더십을 발휘하며, 리더가 부하들과의 의사소통 장벽을 해소하기 위해 개방적으로 행동한다는 점에서 여타 리더십과는 차이점이 있다(Nembhard & Edmondson, 2006). 이러한 점에서 포용적 리더십은 현실 조직의 리더십을 잘 대변해 줄 수 있는 매우 실무적이고 현실적인 리더십 이론이라고 볼 수 있다(차동옥 등, 2016). 특히 일반음식점의 현실적인 조직체계와 인력 구성을 고려할 때, 음식점 사장님과 직원들의 관계를 잘 설명할 수 있는 리더십이라고 할 수 있다.

2) 포용적 리더십에 대한 선행연구

포용적 리더십에 대한 국내 연구는 많지 않다. 반면, 상사의 관계지향적 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 역할행동, 조직시민행동 등에 미치는 선행연구를 찾아볼 수 있다. 관계지향적 리더십의 선행연구 결과와 포용적 리더십에 대한 선행연구로부터 태도와 행동에 미치는 인과관계를 추정할 수 있다.

상사와 부하 간의 교환관계에서는 관계의 특성상 상사는 부하직원을 내집단과 외집단으로 구분하여 관리하게 된다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 신뢰의 관계로 교환하는 내집단에 속해 있는 부하직원은 계약적인

공식적인 관계로 교환하는 외집단에 속해 있는 부하직원들보다 적극적으로 조직시민행동에 임하게 된다는 것이다(Hui, Law, & Chen, 1999).

조직에서 상사가 부하 직원에게 물심양면으로 적극적인 지원과 정보를 공유하는 경우 이를 자각한 부하직원들은 조직시민행동으로 보답하지만, 상사가 불공정하고 지원을 하지 않는다고 인식한 부하직원은 조직시민행동을 포기하게 된다(Ashforth, 1997).

조영복, 이나영, 박광휘(2018)는 사회적기업 조직구성원 189명을 대상으로 한 연구에서 다음과 같은 연구 결과를 제시하였다. 사회적기업가의 포용적 리더십 지각이 조직구성원의 심리적 안정에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고, 포용적 리더십은 조직몰입(정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입)에 유의미한 정(+)의 영향을 미치며, 심리적 안정은 조직몰입(정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입)에 유의미한 정(+)의 영향을, 포용적 리더십과 조직몰입(정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입)간의 관계에서 심리적 안정이 정서적 몰입과 규범적 몰입 사이에서 부분 매개효과를 보이는 것으로 나타났다(조영복, 이나영, 박광휘, 2018).

장해진, 이새미, 구동우(2017)는 호텔 종사원들이 지각하는 호텔 매니저의 포용적 리더십이 리더부하교환관계(LMX), 직무 열의, 고객지향성, 직무성에 미치는 영향을 연구하였다. 이들의 연구 결과에 의하면, 호텔 매니저의 포용적 리더십은 리더 부하 교환관계와 직무 열의에 유의한 정(+)의 효과가 있으며, 포용적 리더십과 직무 성과의 관계에서 리더 부하 교환관계 및 직무 열의가 유의한 매개효과를 보여주는 것으로 나타났다(장해진, 이새미, 구동우, 2017).

임현명, 정원호(2016)는 군인들을 대상으로 포용적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향과 포용적 리더십과 정서적 몰입의 관계에서 상태적 핵심 자기평가의 매개효과와 특성적 핵심 자기평가의 조절 효과를 실증하였다. 이들의 연구 결과에 의하면, 포용적 리더십은 상태적 핵심 자기평가 및 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 상태적 핵심자기평가는 포용적 리더십이 정서적 몰입을 향상시키는 정(+)의 효과를 부분 매개하는 것으로 나타났다.

차동옥 등(2013)은 국내 대기업에 종사하는 401명의 조직구성원들을 대상으로 포용적 리더십이 활력을 경유해 역할 내 성과와 발언 행동에 미치는 연구를 하였다. 이들의 연구 결과는 다음과 같다. 포용적 리더십은 활력에 유의한 정의 영향을, 활력을 매개로 하여 역할 내 성과와 발언 행동에 대해서도 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 활력의 역할 내 성과와 발언 행동에 대한 직접효과도 유의한 것으로 나타났다. 또한 포용적 리더십의 역할 내 성과와 발언 행동에 대한 활력의 매개 작용은 부분 매개효과가 있음을 밝혀냈다(차동옥 등, 2013).

관계 지향적 리더십과 포용적 리더십 관련 선행연구로부터 유추할 수 있는 변수 간 인과관계는 다음과 같다. 첫째, 포용적 리더십이 태도 변수인 조직몰입, 직무 열의, 핵심 자기평가 등에 정(+)의 영향을 미친다. 둘째, 포용적 리더십이 직무행동(역할행동, 조직시민행동, 발언행동)과 직무 성과에 정(+)의 영향을 미친다. 셋째, 포용적 리더십과 직무행동 및 직무 성과의 관계에서 태도 변수(조직몰입, 직무 열의, 핵심 자기평가 등)가 매개역할을 한다.

제 2 절 가족친화문화

1) 가족친화문화의 개념 및 구성요소

우리나라의 연평균 노동시간은 2017년 기준 약 2,024 시간으로, 대한민국은 OECD 회원국 중 3위 수준의 노동시간을 가진 국가이다(뉴시스, 2018). 2018년 근로기준법 개정으로 주당 최대 근로시간은 52시간으로 단축되었지만 5인 이상 49인 이하 일반음식점은 2021년 7월부터 적용된다(고용노동부, 2019). 사회 전반적인 가족친화적인 가치를 인정하는 직장 내 분위기로의 변화를 위해 가족친화문화의 역할은 중요하다(정영금, 양지명, 2017).

2005년 정부는 건강가정기본법 제정을 통해 가족친화정책을 실시하기 시작하였고, 2차례의 개정을 통해 현재 제3차 건강 가정 기본정책에서는

일·가정 양립 실천이 가족 정책의 주요 과제로 자리 잡고 있다. 이처럼 10여년이 넘게 정부는 가족친화제도를 확대하기 위해 노력한 결과, 기본적인 출산휴가나 육아휴직 제도 등은 공공기관 및 대기업을 중심으로 많은 기업의 대표적 가족친화제도로 도입되었다. 그러나 노동시간 정책에 포함되는 탄력근무제와 육아기 근로시간 단축제도의 시행 비율은 50%를 넘지 못하는 실정이다. 특히 중소기업에서는 낮은 도입률을 보이며 그 결과 아직 한국의 기혼 여성(15~54세) 취업자 중 37.5%가 경력단절 경험이 있다(통계청, 2019).

가족친화문화는 가족친화적인 개념으로서 근로자들의 일·가정 균형 요구에 반응하며 일·가정 균형 전략이 기업 경영의 목표나 비전에 포함되는 기업의 분위기를 의미한다(정영금, 2011).

2018년까지의 통계와 주요 지표에서 나타난 기업의 일·가정 양립 실태 현황을 보아 가족친화제도는 시행상의 확대를 보이고 있으나 가족친화문화가 기업 자발적으로 시행되고 그 필요성과 분위기가 확산되기까지는 여전히 많은 지원과 노력이 필요할 것으로 보인다(통계청, 2019).

가족친화 조직문화는 조직문화 중에서 가족친화에 집중하고, 제도적 혹은 조직 분위기적으로 가족친화를 충실히 내재화하고 있는 정도를 나타낸다(박문기, 2016). 산업 경제시대의 조직문화는 상명하복의 위계적 조직문화가 강했으며 점차 포용과 참여형의 조직문화가 강조되고 있으며, 가족친화의 조직문화는 직원들의 일과 가정의 양립을 지원하는 조직 차원의 노력과 제도의 총체적인 표현으로 볼 수 있다(박문기, 2016; Allen, 2001).

많은 가족친화제도가 도입되어 있다 할지라도 실제 사용할 경우 개인의 승진이나 경력에 타격을 입을 것을 우려한다면 제도의 도입과 활용은 별개의 문제가 될 수 있다(최수형, 2014). 실증 연구에 따르면 자신의 경력에 미칠 부정적 영향력을 우려하여 가족친화적 복지 프로그램을 사용하는 것을 꺼리는 경우가 있다고 한다(Perlow, 1995). 가족친화제도의 도입도 중요하지만 조직이 일-가정 양립을 위한 실질적 지원에 대한 직원들의 지각이 중요하다고 할 수 있다. 가족친화적 제도가 일과 가정에서의 책임을 병행할 수 있도록

도움을 줄 수는 있지만, 이러한 제도의 이용 가능성 자체만으로는 조직원이 인지하는 일과 가정의 갈등을 감소시켜 주지는 않는다(Allen, 2001). 공식적인 가족친화정책보다 직원을 지원하는 가족친화문화가 정(+)의 성과를 가져오는 데 더 효과적이다(Premeaux, Adkins, & Mossholder, 2007).

가족친화적인 정책을 실제로 잘 활용될 수 있도록 하기 위해서는 무엇보다 가족친화적인 조직 분위기를 조성할 필요가 있는데, 이러한 분위기를 가리켜 가족친화문화라고 할 수 있다(최수형, 2014). 가족친화적 조직문화란, 조직 차원에서 가족친화적인 분위기 조성을 위해 다양한 프로그램과 제도를 운영하고, 이러한 조직문화를 통해 직장가정의 조화로운 균형을 유지하고자 하는 노력이라고 할 수 있다(최수형, 2014). 가족친화적 조직문화에서 ‘문화’는 공유된 가정(the shared assumption), 신념, 조직 지원의 개념뿐 아니라 직원의 일과 가정을 통합하는 의미로까지 그 개념이 확장된다(김은정, 2011). 즉, 가족친화적 조직문화는 직원의 가정과 직장 생활을 조화시킬 수 있도록 지원하고 이에 대한 가치를 공유하는 믿음으로 정의할 수 있다(Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999).

국내 연구에서는 가족친화문화를 근로자들의 일과 가족생활의 균형을 유지할 수 있도록 지원하는 분위기를 제공하며 근로자와 기업 모두 일과 가족생활의 조화와 균형에 대한 신념과 가치가 함께 공유된 기업의 환경으로 정의하고 있다(김필숙, 김태현, 2010). 가족친화문화를 이루는 구성요소로는 공식적인 가족친화제도의 활용 유무와 이용의 용이성, 조직 분위기, 상사의 배려 등을 포함하고 있다(김효선, 차운아, 2009; 이숙현, 권영인, 2009). 가족친화문화를 이루는 구성요소 중에서도 특히 직장 상사나 동료의 일과 가정의 갈등을 줄이기 위해 노력하는 근로자들을 얼마나 잘 지원하느냐가 매우 중요하다(Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Allen et al., 2000). 상사 또는 동료의 지원이 이루어지지 않으면 조직원들은 가족친화적 정책 및 제도가 존재하더라도 실제적으로 사용하는 것을 단념하게 된다(Kofodimos, 1995). 그러므로 실제 가족친화정책이나 프로그램을 사용함에 있어 어떤 불이익도 발생하지 않도록 하는 건전한 조직문화의 창출이 우선적으로 필요한 실정이다(김은정, 2011). 이는 국내외

연구 결과, 사례 및 컨설팅 보고서 등에서 주장한 대로 효과적인 가족친화 프로그램이 조직 내에서 활용, 확산되기 위해서는 기업문화가 제도의 도입과 활용에 얼마나 우호적인 환경을 조성하는가의 여부에 달려 있다(최수형, 2014).

2) 가족친화문화에 대한 선행연구

최근 들어서 가족친화문화에 대한 연구가 활발하다. 선행연구 중에서 본 연구의 종속변수인 조직몰입, 직원의 직무행동에 관계된 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

Grover & Crooker(1995)는 가족친화 프로그램의 제공을 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며 이러한 프로그램들이 구성원들에게 특정한 유용성과 혜택을 주고 있다는 판단을 하지 않아도 제도 그 자체만으로 정(+)의 결과를 가져온다고 주장했다(박문기, 2016에서 재인용).

Grandey, Cordeiro, Michael(2007)은 생산직 시간제 남성 직원들을 대상으로 가족친화 조직의 효과성을 검토하였는데, 실증분석 결과 이들 직원들이 장시간 근로하는 경우 가족지원조직이라고 지각한 경우 그렇지 않다고 생각한 직원들에 비해서 일-가정 갈등과 직무 만족에 밀접하게 연관이 있는 것으로 나타났다(박문기, 2016에서 재인용).

조직이 제공하는 가족친화제도의 도입은 조직지원인식에 영향을 주고 이러한 지원 인식을 통해 조직몰입이나 과업 성과, 직무에 대한 헌신 등이 결정된다는 연구도 있다(Muse et al., 2008).

제도적 차원인 가족친화제도를 시행함에서 한 단계 발전한 기업 내 가족친화문화의 형성은 근로자의 일·가정 양립의 어려움을 해소하는 역할을 담당함은 물론 조직몰입의 측면에서도 정(+)의 효과를 발휘한다(정영금, 양지명, 2017). 김효선(2012)의 연구에서는 근로자가 자신의 직장문화를 가족친화적이라고 느낄수록, 남녀평등 문화라고 느낄수록 조직몰입이 증가함을 밝힌 바 있다. 가족친화제도를 활용하는 정도는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않지만, 구성원이 가족친화제도에 대한 인지는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미

친다고 한다(정기선, 장은미, 2005).

김정우, 김경미, 박현준(2018)은 제조기업에 재직 중인 근로자 295명을 대상으로 가족친화적 기업문화가 직원의 가족친화제도 인지도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 조사하였다. 가족친화제도 인지도는 근로자의 직장 만족도 및 삶의 질에 정(+)의 영향을 주었고 가족친화제도 인지도는 근로자의 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었으며, 가족친화제도인지도는 근로자의 이직 의도에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다(김정우, 김경미, 박현준, 2018).

정진철, 박문기(2018)는 가족친화 제도와 조직문화의 지각이 직원의 역할 및 혁신 행동에 미치는 영향과 조직지원인식의 매개효과에 대해 연구하였다. 이들의 연구 결과에 의하면 가족친화 관련된 제도와 조직문화에 대한 지각은 조직지원인식에 유의한 영향을 미치고, 조직지원인식은 가족친화 제도와 조직문화가 역할행동과 혁신 행동에 미치는 영향을 매개하고 있는 것으로 나타났다(정진철, 박문기, 2018).

최수형(2014)은 기업의 가족친화문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 실증분석 결과 가족친화문화는 조직시민행동 하위변수 중 성실 행동을 제외한 이타 행동, 예의 행동, 시민 도덕 행동, 스포츠맨 정신에 정(+)의 영향 관계를 보였으며, 가족친화문화와 조직시민행동 간 조직 신뢰의 매개효과 역시 성실 행동을 제외한 이타 행동, 예의 행동, 시민 도덕 행동, 스포츠맨 정신에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다(최수형, 2014). 특히 시민 도덕 행동은 완전 매개효과를 가지고 있으며, 이타행동, 예의 행동, 스포츠맨 정신은 부분 매개효과를 가지는 것으로 확인하였다(최수형, 2014).

가족친화문화 관련 선행연구를 검토한 결과는 다음과 같다. 첫째, 가족친화문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다. 둘째, 가족친화문화는 조직시민행동, 역할행동에 정(+)의 영향을 미친다. 셋째, 가족친화문화와 조직시민행동의 관계에서 조직 신뢰, 조직지원인식 등이 매개역할을 한다.

제 3 절 조직지원인식

1) 조직지원인식의 개념 및 구성요소

조직지원인식(perceived organizational support: POS)은 조직구성원이 조직에서 수행하는 성과나 행동 등에 대해 조직이 얼마나 가치 있게 생각하고 구성원 자신의 발전과 복지 혜택에 관심을 기울이고 있는지에 대한 주관적 판단이라고 정의한다(Eisenberger et al., 1986).

사회적 지원은 실질적 지원이나 프로그램 등의 지원을 의미하는 수단적 차원, 어떤 자원이 사용될 수 있는지에 대한 정보제공 차원, 직원의 비업무적 욕구에 대한 인정인 정서 차원의 3가지 범주로 분류하고 있다(House, 1981). 즉 조직지원인식은 조직이 직원들에게 제공하는 복리후생 제도 등에 대해 구성원들이 가지는 전반적인 믿음을 말한다. 개인과 조직과의 관계는 계산적(calculative)인 관계와 정서적(affective)인 관계 등을 통해 지속될 수 있으며 이러한 관계를 구축하기 위해 개인은 회사를 위해 적극적인 업무 노력을 기울이고 조직은 구성원들의 필요를 충족시켜 준다(박문기, 2016). 사회적 호혜의 관점에서 조직지원인식을 지각하는 구성원은 조직에 몰입하게 되는데 이러한 조직몰입이 조직의 제공된 지원 인식에 대한 결과라고 한다면, 조직지원인식은 반대로 구성원의 노력과 몰입에 대한 조직의 지원에 대하여 구성원들이 갖게 되는 믿음이라고 할 수 있다(박문기, 2016).

조직지원인식은 조직이 구성원에게 제공하는 다양한 지원과 복지혜택을 종합적으로 구성원이 지각하는 정도를 말하는 것으로 구성원이 지각하는 조직의 지원과 혜택의 영역은 다양하다.

조직지원인식에 영향을 미치는 선행 변수로는 다양한 직무 특성이나 인적 요인들이 있을 수 있다. 조직지원인식을 지각하는 주체는 직원으로서 조직이 제공하는 혜택에 대한 상호 호혜성 인식으로 결국 조직이 제공하는 혜택 등이 조직지원인식의 선행 변수가 될 것이다.

정서적인 차원에서 조직에 몰입하는 경우는 조직이 제공하는 지원에 호혜

적으로 상응하는 경우이며 조직이 자신에게 지원하고 있다고 생각하면 이를 보답할 수 있는 방안을 모색하게 되고 그 방안의 하나가 정서적으로 몰입하는 경우가 된다(이재원, 2010).

이처럼 조직지원인식은 자유재량에 의해 평가되기 때문에 중요성을 더한다. 자유재량(discretionary)이라는 의미는 보상이 주어졌을 때 조직구성원들은 조직의 배려에 대해 호감을 가지게 되고 조직지원인식은 강화된다는 것을 의미한다(홍소식, 2010). 예를 들어 회사의 정책이나 노동조합에 의해 같은 보상이 주어진다면 구성원들은 조직지원인식을 덜 느끼게 될 것이다(Eisenberger et al., 1986).

또한 사회적 교환이론에 기초를 두고 있는 조직지원인식은 구성원을 조직의 목표를 달성하려는 직무 관련 행동으로 유인할 수 있으며 조직에 보답하려는 구성원들을 잘 대우하면 직원은 다시 조직의 목표를 충실히 이행하려는 의무감을 가질 수 있다(Shore & Shore, 1995).

직원이 조직으로부터 칭찬, 인정을 받게 되면 조직지원인식은 증가할 것이고 이는 또한 조직에 몰입함으로써 작업 참여와 작업 성과에 정(+)의 효과를 나타낸다.

2) 조직지원인식에 대한 선행연구

조직지원인식을 독립변수 또는 매개, 조절 변수로 연구한 연구는 많이 있다. 그중에서 본 연구와 관계된 몇 가지 선행연구에 대해서 검토하고자 한다.

조직구성원들이 그들의 신뢰와 부합되는 공식적 보상 임금 인상 승진 혹은 비공식적 보상 칭찬 승인을 조직으로부터 받게 되면 조직지원인식은 증가하게 될 것이고 이는 다시 조직구성원들을 조직에 몰입하게 해서 작업 참여와 작업성과에 정(+)의 효과를 나타낸다고 주장했다(Eisenberger et al. 1986).

사회적 교환(social exchange) 이론에 따르면, 조직구성원들은 자신과 조직과의 관계가 경제적 교환관계가 아닌 사회적 교환관계라고 믿을 때

조직시민행동을 보인다(Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). 또한 조직구성원들이 조직과 구성원 간의 관계가 계약상으로 기여가 지정된 경제적 교환관계보다는 기여가 지정되지 않은 비형식적인 관계인 사회적 교환관계라고 인지하고 있을 때 조직시민행동을 하게 된다(조유호, 2018). 즉, 상사가 부하직원에게 대해 적극적으로 지원하고 정보를 공유하게 되면, 부하직원들은 자신이 조직에서의 기여가 합당하게 평가받고 있다는 인식과 함께 조직과의 관계가 사회적 교환관계로 인식하여 높은 조직시민행동을 하게 된다(조유호, 2018). 사회적 교환관계는 기여의 정도가 매우 주관적이고 비형식적인 동의로 이루어지기 때문에 화합적인 조직 분위기의 조직구성원들로 하여금 사회적 교환 관계에 부합하는 방식으로 조직에 보답해야 한다는 의무감을 이끌어낼 수 있다(Organ, 1988). 따라서 조직지원인식은 역할 행동 뿐 아니라 구성원의 친 조직적 행동에 자극적인 역할을 하며 조직시민 행동 등에도 긍정적인 영향을 미친다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

이순구(2013)는 호텔 직원을 대상으로 한 연구에서 구성원들이 호텔 조직의 경력개발 지원을 높게 인식할수록 역할행동이 증가하고, 특히 상사의 경력개발 지원은 구성원들의 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다.

김동수(2018)는 외식기업의 변혁적 리더십이 조직지원인식, 자기효능감 및 혁신 행동에 미치는 영향에 관하여 연구하였다. 김동수(2018)의 연구 결과 변혁적 리더십의 하위 변수인 카리스마, 개별화된 배려, 지적 자극 3가지를 변수로 설정하였고 변혁적 리더십은 조직지원인식, 자기 효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직지원인식이 혁신 행동, 자기 효능감과 혁신 행동 간의 관계에서도 정(+)의 영향을 각각 미치는 것으로 나타났다.

권영국, 김영중, 윤혜현(2015)은 특급호텔 식음료 부서의 고몰입 인적자원관리가 절차 공정성, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 그들의 연구 결과를 살펴보면 고 몰입 인적자원관리의 구성요인인 인정, 권한위임, 역량개발, 공정한 보상, 정보공유는 절차공정성과 조직지원인식에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었으며,

절차공정성과 조직지원인식, 조직시민행동 간에는 유의한 영향 관계를 형성하는 것으로 조사되었다(권영국, 김영중, 윤혜현, 2015).

김시내, 이지영, 정원호(2017)는 상사지원인식이 일탈행동에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 이들의 연구 결과에 의하면, 상사지원인식이 조직구성원의 일탈행동에 부(-)의 영향을 미치고 상사지원인식이 조직구성원의 직무만족에 정적인 영향을 미치며, 이러한 조직구성원의 직무만족은 다시 조직구성원의 일탈행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(김시내, 이지영, 정원호, 2017).

이형백, 최동락(2015)은 리더-부하 교환관계(LMX)가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 조직지원인식의 매개효과 중심으로 연구하였다. 이들의 연구 결과에 의하면 리더-부하 교환관계(LMX)가 조직지원인식, 조직몰입, 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고, 조직지원인식이 조직몰입, 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치며, 조직지원인식이 LMX와 조직몰입 간, LMX와 조직시민행동 간의 매개효과가 있는 것으로 나타났다(이형백, 최동락, 2015).

오아라, 박경규, 용현주(2013)는 조직지원인식과 구성원의 직장 내 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입의 매개역할을 실증하였다. 조직지원인식은 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 구성원의 직장 내 일탈행동(조직 일탈행동, 대인관계 일탈행동)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(오아라, 박경규, 용현주, 2013).

조직지원인식 관련 선행연구를 검토한 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직지원인식은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다. 둘째, 조직지원인식이 높으면 역할행동, 조직시민행동은 증가하고, 일탈행동은 줄어든다. 조직지원인식과 직무행동과의 관계에서 직무만족이나 조직몰입 등의 변수가 매개역할을 한다.

제 4 절 조직몰입

1) 조직몰입의 개념 및 구성요소

조직구성원의 태도와 행동을 측정하는 도구적 개념으로 조직몰입이 많이 사용되고 있다(권오원, 차종석, 2019; 김영대, 2018; 이병관, 2019). 조직몰입(organizational commitment)은 구성원들의 조직에 대한 일체감(동일시)의 정도를 나타내며, 이직률, 결근, 지각 등에 대한 태도에 영향을 미치고, 일과 관련된 외재적, 내재적 만족과 직접적으로 연관이 있다고 보고되고 있다(Mathieu & Zajac, 1990). 또한 조직의 관점에서도 조직몰입은 조직구성원의 직무수행 능력을 향상시켜서 조직의 목표 달성을 촉진하고 결과적으로 다른 조직과의 경쟁력을 확보하는 데 중요한 요인으로 설명되고 있다(Mowday, 1998).

조직몰입의 정의는 다차원적 개념으로 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입 등 세 유형으로 구분하고 있다(Allen & Meyer, 1990). 정서적 몰입(affective commitment)은 조직이 제공하는 목표와 가치를 내면화하고 조직에 대한 직원의 감정적인 관계적 느낌, 긍정적인 공감, 높은 참여 의식을 반영하는 정신적 상태로서 조직몰입의 실증연구 중에서 가장 보편적으로 사용되고 있는 태도적 접근 방법이다(Mowday, Porter & Steers, 1979). 강한 정서적 몰입을 가진 직원들은 조직의 구성원으로 남아 있으려는 경향이 강한데, 그 이유는 그들이 조직 내에서 겪는 직무상 경험이 긍정적이고 가치가 있다고 믿으며, 조직은 이러한 긍정적인 직무 경험을 지속적으로 보여 줄 것이라고 기대하기 때문이다(김진강, 2007). 계속적 몰입(continuance commitment)은 현재 소속된 조직을 이탈함으로써 발생할 수 있는 비용을 계산하여 조직에 남기를 바라는 것을 의미한다(Allen & Meyer, 1990). 강한 정서적 몰입을 가진 직원들은 조직의 목표와 자신의 목표를 동일시하는 것에 반하여, 강한 계속적 몰입을 가지고 있는 직원들은 자신의 개인적인 필요에 의해 조직원으로서의 신분을 유지하려고 하기 때문에 계속적 몰입은 직무 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 주장하였

다(Meyer et al., 1989). 한편 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 대한 책임과 충성심에 기반을 두고 있으며 강한 규범적 몰입을 지닌 사람은 그들이 그렇게 해야 한다고 느끼기 때문에 조직에 남아있게 된다(Meyer & Allen, 1991; 김진강, 2007에서 재인용).

2) 조직몰입에 대한 선행연구

역할행동, 조직시민행동 등 직무행동에 관한 많은 선행연구들에서 조직몰입은 직무행동에 대한 중요한 예측변수로서 유의한 영향 관계가 있는 것으로 제시되고 있다.

조직몰입이 행동 성향을 지속하려는 특성을 갖고 있기 때문에 성과에 대한 물질 보상이 기대되지 않더라도 조직시민행동의 결정요인으로 작용한다고 하였으며(Scholl, 1981), 조직몰입이 높으면 이직이 감소하고 동기유발을 제고시키며, 조직시민행동을 높인다고 하였다(Williams & Anderson, 1991).

또한 조직몰입과 조직시민행동에 대한 연구에서 조직몰입을 정서적 몰입과 규범적 몰입으로 나누어 조직 내의 시민 행동의 하위 요인과 연관하여 계층적 회귀분석을 실시한 결과, 정서적 몰입이 이타주의적인 행동과 성실성 행동에 영향을 미친다고 주장하였다(Morrison, 1994; 이종학, 2014에서 재인용).

Organ & Ryan(1995)은 조직시민행동의 예측 변인을 다룬 연구에 대한 메타분석을 통하여 조직몰입이 조직시민행동의 이타성 및 일반화된 순응성과 유의미한 상관관계수가 존재함을 밝혔다(이종학, 2014에서 재인용).

또한, 외식기업 직원을 대상으로 하는 연구에서도 조직 효율성, 직무만족, 조직몰입이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있는데, 조직구성원은 각자가 사용자의 지원에 대한 보상으로 바람직한 태도와 행동을 보임으로써 개인과 조직 간의 교환관계에서 균형을 유지하려 한다는 것이다(류형서, 2017).

조직몰입에 대한 선행연구를 검토한 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직몰

입은 직원들의 행동에 영향을 미친다. 조직시민행동,역할행동 등에는 정(+)의 영향을 미치고 일탈행동에는 부(-)의 영향을 미친다. 둘째, 조직몰입은 다양한 선행 변수와 행동과의 관계에서 매개역할을 한다. 셋째, 조직몰입은 다차원 개념으로 차원별로 행동에 미치는 영향이 상이하다. 주로 정서적 몰입은 행동에 대해서 직접효과와 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

제 5 절 직무행동

Rotundo & Sackett(2002)는 직장 내 3대 직무행동으로 ‘역할행동(in-role behavior)’, ‘조직시민행동(organizational citizenship behavior)’, ‘일탈행동(deviant behavior)’을 강조하고 있다(조유호, 2018에서 재인용).

Katz(1964)는 “조직구성원들의 행동을 직무를 수행하는 행동인 역할 내 행동(in-role behavior)과 직무기술서상에 기술되지 않은 행동인 역할 외 행동(extra role behavior)으로 구분하고 있으며, 역할 외 행동의 이론적 개념이 발전되어 조직시민행동의 개념으로 정립하게 된다.”라고 밝히고 있다.

역할행동(in-role behavior)은 조직에서 개인에게 공식적으로 부여한 역할과 관련된 행동으로 취업규칙이나 직무기술서 등에서 규정하는 성과를 높이기 위한 조직 내부에서의 개인들의 활동이라고 정의하고 있다(Williams & Anderson, 1991). 따라서 역할행동은 조직의 성과와 직접적인 관계가 있는 행동으로 조직구성원들의 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability), 태도(attitude) 등의 개인적인 요인에 의해 영향을 받는다(Williams & Anderson, 1991).

역할 외 행동의 이론적 개념이 발전되어 조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 개념으로 정립하게 된다. 즉, 초기 Katz의 역할 외 행동의 연구가 Organ의 조직시민행동이라는 이론적 개념으로 발전하게 되는 것이다(조유호, 2018). 즉, 공식적인 보상 시스템에 의해서 명백하게 인식되는 것은 아니지만 전반적인 관점에서 조직의 기능을 효과적으로 촉진시키는 개인들의 재량적인 행위인 것이다(조유호, 2018).

또한 조직시민행동의 하위개념으로 성실성 행동(conscientiousness), 스포츠맨십 행동(sportsmanship), 예의 행동(courtesy), 이타심 행동(altruism), 시민 미덕적 행동(civic virtue)을 제시하고 있다(Organ, 1988). 성실성 행동은 근무시간의 준수, 모범적 행동 등을 의미한다. 스포츠맨십 행동은 불평불만을 하지 않고, 회사의 근무 규정을 준수하는 행동의 의미한다. 시민 미덕적 행동은 회사의 행사 및 활동에 자발적 참여하고 회사 이미지를 위해 노력하는 행동 등을 의미한다. 예의 행동은 동료에게 불편을 주지 않는 행동, 갈등을 일으키지 않으려는 행동 등을 의미하고, 이타주의적 행동은 절근한 동료, 업무량이 많은 동료, 업무가 미숙한 동료의 업무나 애로사항을 도와주는 자발적인 행동을 의미한다.

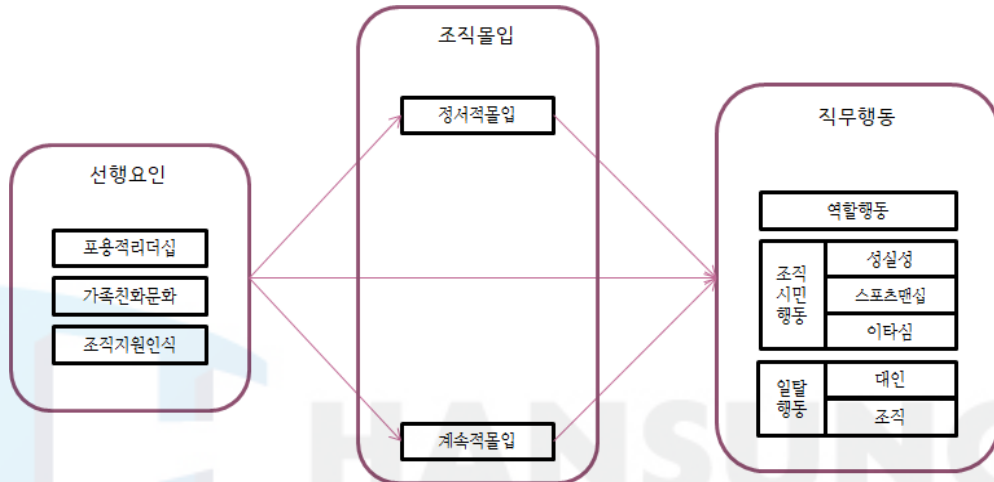
조직시민행동은 개인이 조직에서 역할을 수행할 때 문서상 명시된 행동이 아니지만, 개인과 조직의 발전을 추구하는 구성원의 행위(Brief & Motowidlo, 1986), 조직구성원이 조직에 보이는 긍정적인 행동(Graham, 1991)이라고 할 수 있다.

직장 내 일탈행동(workplace deviance)은 중요한 조직규범을 위반하는 자발적인 행동으로 조직 또는 조직 구성원의 안녕감(well-being)을 위협하는 행동으로 정의된다(Robinson & Bennett, 1995). 또한 일탈행동은 특정 집단에서 내부적으로 규정 및 정책 등으로 정하여진 것으로 조직에 순응하지 않고 조직규범을 위반하는 행위이다(Kaplan, 1975).

조직 내에서 일탈행동을 일으키는 요인으로 개인의 특성(분노, 부정적인 감정 등), 인구통계학적 특성(성별, 나이 등)과 같은 개인적인 요인과 갈등, 공정성, 직무만족 등과 같은 사회적 맥락(social context)과 관련된 상황적 요인을 제시하고 있다(Herscoviset et al., 2007). 또한 선행연구에서 일탈행동을 조직 구성원들이 조직을 대상으로 위해 행동을 하는 조직 일탈행동(organizational deviant behavior, 예: 게으름피우기, 고의적인 초과근무, 과다한 휴식, 회사 자원의 사적인 사용 등)과 조직 구성원이 다른 조직구성원에게 피해를 입히는 행동인 대인 일탈행동(interpersonal deviant behavior, 예: 언어적 모욕, 성희롱, 비난, 조롱, 음해 등)의 두 가지 차원을 구분하고 있다(Bennett & Robinson, 2000).

제 3 장 연구 모형 및 가설

제 1 절 연구 모형



[그림 3-1] 연구 모형

[그림 3-1] 에서와 같이 독립변수로는 리더십 차원으로 포용적 리더십, 조직문화 차원의 가족친화문화, 복리후생 차원의 조직지원인식 등 3가지를 설정하였다. 매개변수로는 직원의 태도인 조직몰입을 하위 차원별로 정서적 조직몰입과 계속적 조직몰입을 병렬로 매개효과가 있는지를 확인하고자 하였다. 독립변수와 매개변수는 일반음식점 직원들이 설문 응답한 결과이다. 종속변수로는 사장이 평가한 직원의 행동으로 역할행동, 조직시민행동(OCB) 3개 차원(성실성, 스포츠맨십, 이타심), 일탈행동 2개 차원(대인, 조직) 등 6가지 종속변수를 설정하였다. 이렇게 독립변수와 종속변수를 각각 달리하여 총 18개의 병렬 다중 매개모형을 분석하여 종합적인 시사점을 도출하고자 하였다.

제 2 절 가설

이론적 배경에서 살펴본 3가지 독립변수(포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식)와 역할행동, 조직시민행동, 일탈행동과의 관계를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 선행연구에 따르면 포용적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다. 또한 포용적 리더십은 역할행동과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다. 아울러 포용적 리더십은 일탈행동에 부(-)의 영향을 미친다. 또한 조직몰입은 포용적 리더십과 직무행동과의 관계에서 매개역할을 한다. 이상의 관계를 근거로 본 연구의 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설 1.1 포용적 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2 포용적 리더십은 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.3 포용적 리더십은 역할행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.4 포용적 리더십은 성실성 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.5 포용적 리더십은 스포츠맨십 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.6 포용적 리더십은 이타심 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.7 포용적 리더십은 대인 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.8 포용적 리더십은 조직 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.9 포용적 리더십과 역할행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.10 포용적 리더십과 역할행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.11 포용적 리더십과 성실성 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.12 포용적 리더십과 성실성 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.13 포용적 리더십과 스포츠맨십 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.14 포용적 리더십과 스포츠맨십 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.15 포용적 리더십과 이타심 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.16 포용적 리더십과 이타심 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.17 포용적 리더십과 대인 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.18 포용적 리더십과 대인 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.19 포용적 리더십과 조직 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

가설 1.20 포용적 리더십과 조직 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

둘째, 선행연구에 따르면 가족친화문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다. 또한, 가족친화문화는 직무행동 중 역할행동과 조직시민행동에 정(+)영향을 미치며, 일탈행동에는 부(-)의 영향을 미친다. 또한 조직몰입은 가족친화문화와 직무행동과의 관계에서 매개역할을 한다. 이상의 결과로부터 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2.1 가족친화문화는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.2 가족친화문화는 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.3 가족친화문화는 역할행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.4 가족친화문화는 성실성 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.5 가족친화문화는 스포츠맨십 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.6 가족친화문화는 이타심 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.7 가족친화문화는 대인 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.8 가족친화문화는 조직 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.9 가족친화문화와 역할행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.10 가족친화문화와 역할행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.11 가족친화문화와 성실성 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.12 가족친화문화와 성실성 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.13 가족친화문화와 스포츠맨십 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.14 가족친화문화와 스포츠맨십 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.15 가족친화문화와 이타심 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.16 가족친화문화와 이타심 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.17 가족친화문화와 대인 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.18 가족친화문화와 대인 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.19 가족친화문화와 조직 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

가설 2.20 가족친화문화와 조직 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

셋째, 선행연구에 따르면 조직지원인식은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다. 또한 조직지원인식은 직무행동 중 역할행동과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고, 일탈행동에는 부(-)의 영향을 미친다. 또한 조직몰입은 조직지원인식과 직무행동과의 관계에서 매개역할을 한다. 이와 같은 변수 간의 관

계에 근거하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 3.1 조직지원인식은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.2 조직지원인식은 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.3 조직지원인식은 역할행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.4 조직지원인식은 성실성 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.5 조직지원인식은 스포츠맨십 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.6 조직지원인식은 이타심 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.7 조직지원인식은 대인 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.8 조직지원인식은 조직 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.9 조직지원인식과 역할행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.10 조직지원인식과 역할행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.11 조직지원인식과 성실성 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.12 조직지원인식과 성실성 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.13 조직지원인식과 스포츠맨십 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.14 조직지원인식과 스포츠맨십 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.15 조직지원인식과 이타심 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.16 조직지원인식과 이타심 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.17 조직지원인식과 대인 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.18 조직지원인식과 대인 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의

매개역할을 할 것이다.

가설 3.19 조직지원인식과 조직 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.

가설 3.20 조직지원인식과 조직 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.



제 4 장 연구방법론

제 1 절 연구 대상

[표 4-1] 설문응답자의 인구통계 특성

직원(434명)				사장(92명)			
변수	구분	빈도	%	변수		빈도	%
연령	20대	27	6.2	연령대	20대	-	-
	30대	65	15.0		30대	6	6.5
	40대	128	29.5		40대	18	19.6
	50대	175	40.3		50대	44	47.8
	60이상	40	9.0		60이상	24	26.1
성별	남자	104	24.0	성별	남자	47	51.1
	여자	330	76.0		여자	45	48.9
학력	고졸	342	78.8	학력	고졸	36	39.1
	전문대졸	69	15.9		전문대졸	22	23.9
	대졸	23	5.3		대졸	33	35.9
	대학원졸	-	-		대학원졸	1	1.1
근속	1년	140	32.3	영업기간	1-5년	33	35.9
	2-3년	140	32.2		6-10년	26	28.2
	4-5년	80	18.4		11-15년	10	10.9
	6-7년	30	6.9		16-20년	13	14.2
	8-10년	27	6.2		21년 이상	10	10.9
	11년-15년	9	2.1	업종	한식	87	94.6
	15년 이상	8	1.7		양식	2	2.2
파트	주방	189	43.5	업종	중식	2	2.2
	홀	245	56.5		일식	1	1.1
월급여	199만원 이하	47	10.8	직원 수	기타	-	-
	200만-250만	196	45.2		5명이하	36	39.2
	251만-299만	110	25.3		6-10명	39	42.4
	300만-349만	53	12.2		11명-20명	12	13.2
	350만-399만	22	5.1		21명 이상	5	5.5
	400만 원 대	5	1.2		20석 이하	5	5.5
	500만원 이상	1	0.2	21-50석	13	14.3	
				좌석 수	51명-100석	37	40.3
					101명-200석	30	32.8
					201석 이상	7	7.7

본 연구는 수도권 소재 일반음식점 종사자를 대상으로 하였다. 표본추출은 음식점 중앙회 인천지부의 협조를 얻어 최소 정규직 직원이 3명 이상인 일반음식점 중에서 설문에 협조 의사를 보여준 음식점을 대상으로 선정하였다. 사전에 음식점 사장에게 설문 협조 의사를 확인한 후 직접 방문하여 취지를 설명하였다. 사장용 설문과 직원용 설문을 각각 별도의 봉투에 넣어서 설문 취지를 설명한 후 현장에서 사장과 직원들에게 직접 배부하고 설문지를 수거하였다. 사장과 직원이 상호 쌍으로 응답하도록 설계되어 있으므로, 쌍 응답에 대한 취지를 설명하고 사장이 응답한 직원을 평가할 수 있도록 설문지 표지에 인식기호를 표시하였다. 음식점 근무 상황에 맞추어 한 음식점 당 직원 3명에서 5명이 응답하도록 설계하였다. 2019년 2월부터 4월까지 약 2개월간 총 100곳의 음식점에 500부의 설문을 배부하여 93개 음식점으로부터 460부를 회수하였다. 불성실 응답 15부, 1개 음식점 2명 이하 응답 2부, 이상치 9부 등 총 26부를 제외하고 92개 음식점, 434명(유효 응답률 86.8%)을 분석에 활용하였다.

제 2 절 측정 도구

본 연구에 사용한 측정 도구는 국내외 선행 연구에서 사용된 측정 도구의 원문을 찾아서 일반음식점 상황에 맞도록 전문가의 변안 작업을 거쳐 완성하였다. 전문가로는 경영학박사 2명, 외식경영 박사과정 1명, 외식업체 대표 1명 등 4명이 총 5회의 미팅을 통하여 번역의 타당성, 일반음식점 상황에 적용 가능성, 표현의 적절성 등을 검토하여 최종 확정하였다.

또한, 역 코딩으로 된 항목들이 설문 응답자들에게서 많은 오류가 나타나는 경우가 있다는 점은 이미 여러 연구를 통해 확인되었다(박문기, 2016; 서재현, 2004; Luthans, McCaul, & Dodd, 1985). 이러한 점을 반영하여 역 코딩 문항은 긍정적 표현으로 변경하거나 일부를 제외하였다. 변수 별 구성요소, 문항 수, 출처 등은 [표 3-2] 와 같다.

아울러 원문을 일반음식점 상황에 맞도록 전문가와 함께 변안하고 일반음

식점 상황에 적합한 문항만을 선정한 구체적인 내용은 부록에 첨부하였다.

[표 4-2] 측정 도구 구성

변수	차원	원전 문항수	측정 문항수	출처
포용적 리더십	개방성	3	3	(Carmeli, Reiter – Palmon, & Ziv, 2010)
	활용성	4	3	
	접근성	2	2	
가족친화문화	가족친화문화	14	5	(Allen, 2001)
조직지원인식	조직지원인식	8	5	(Eisenberger et al.,1986)
조직몰입	정서적 몰입	8	7	(Stephen Jaros, 2007; Meyer & Allen, 1991)
	계속적 몰입	6	5	
역할행동	역할행동	6	6(1)	(Williams & Anderson, 1991)
조직시민행동	성실성	5	5	(Organ & Konpovsky, 1989; Podsakoff et al. , 1990)
	스포츠맨십	5	4(4)	
	시민의식	4	—	
	예의	5	—	
	이타심	5	4	
일탈행동	대인관계일탈	7	6	(Bennett & Robinson, 2000)
	조직적 일탈	12	7	
인구통계	연령	—	6	
	성별			
	학력			
	근무년수			
	담당업무 월급여 수준			
		—	68문항	

()는 역코딩 문항수임

1) 포용적 리더십

포용적 리더십 측정도구는 Carmeli, Reiter-Palmon, Ziv(2010)이 제시한 3개 차원 9개 문항을 번안하여 사용하였다. 9개 문항 중에서 활용성 차원 ‘우리 음식점 사장은 여러 가지 문제에 대해 상담이 가능하다’ 문항을 제외한 8개 문항을 사용하였다.

2) 가족친화문화

본 연구에서는 가족친화적 조직문화의 비공식적, 무형적 양상에 대한 직원 시각에 초점을 맞추고 Allen(2001)의 연구에서 사용된 측정 문항을 사용하였다. 총 14문항 중에서 일반음식점 상황에 적합한 5개의 문항을 사용하였다.

3) 조직지원인식

조직지원인식은 Eisenberger 등(1986)이 제시한 도구 중에서 국내 연구에 사용된 문항(박문기, 2016; 이재원, 2006)을 참고하여 사용하였다. 총 8개의 문항 중에서 일반음식점에 적합한 5개의 문항을 선택하여 번안하여 사용하였다.

4) 조직몰입

조직몰입 측정 문항은 Meyer & Allen(1991)이 제시하고 Stephen Jaros(2007)가 수정한 정서적 몰입 8문항과 계속적 몰입 6문항 등 14개 문항 중에서 일반음식점에 적합한 12개의 문항을 번안하여 사용하였다.

5) 역할행동, 조직시민행동, 이탈행동

본 연구에서는 종속변수로 역할행동, 조직시민행동 및 이탈행동을 제시하였다. 역할행동(In-Role Behavior)은 공식적으로 조직이 구성원에게 수행하도록 요구 혹은 기대되는 직무행동을 의미하며 이를 얼마나 충실하게 수행하고 있는지 여부를 측정하고 있다(Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995). 역할 내 행동이라고도 하며 Williams & Anderson(1991)이 제시한 5개 설문항목을 활용하였다. 이탈행동은 Bennett & Robinson(2000)이 제시한 2개 차원 19개 문항 중에서 12문항을 사용하였다. 역할행동과 조직시민행동에 대해서는 음식점 사장이 응답하도록 문항을 수정하였다.

제 3 절 분석 방법

본 연구의 가설 검증을 위하여 다음과 같은 순서와 방법으로 통계분석을 실시하였다. 우선 기술통계 분석, 정규성 분석, 변수 간 상관관계 분석은 SPSS 22.0을 활용하였다. 둘째, 측정 도구의 신뢰도와 타당도는 AMOS 22.0으로 확인적 요인분석을 실시하여 검증하였다. 셋째, 인구통계 변수의 태도 및 직무행동에 대한 영향력은 SPSS 22.0을 활용하여 단순 회귀분석으로 확인하였다. 넷째, 병렬매개모형 가설검증은 SPSS PROCESS macro ver. 3.3(Hayes, 2018) model 4를 활용하여 분석하였다. 잠재변인 모두에 대해 평균 중심화를 실시하여 분석하였다. 기존에 매개효과 분석에 많이 사용되는 방법인 인과단계 방법(causal steps approach) 혹은 ‘Baron & Kenny 방법’은 계량연구 방법론자들이 설득력 있게 인과단계 방법의 사용을 반대하고 다른 대체방법의 사용을 권장하면서 최근에는 부트스트래핑 방법을 많이 사용하고 있다(Hayes, 2013). 따라서 본 연구에서 매개효과는 부트스트래핑 방법(표본 10,000회 추출)으로 검증하였다.

제 5 장 분석 결과

제 1 절 기술통계 분석

1) 변수의 평균, 표준편차, 정규성(왜도, 첨도)

이 연구에서 사용한 연구 변인에 대한 특성과 분포를 확인하기 위하여 기술통계분석을 수행하였다([표 5-1])참조. 한편, 응답 자료에 대한 정규성을 확인하기 위하여 왜도와 첨도를 분석하였다. 그 결과 왜도의 경우 절댓값 .018 ~ .632, 첨도는 .037 ~ .638로 나타나 일반적으로 정규성을 판단할 수 있는 기준인 왜도 3이하, 첨도 10이하(Kline, 2005)로 확인되었다.

[표 5-1] 연구 변인에 대한 기술통계 분석결과

연구 변인		평균	표준 편차	왜도	첨도
포용적 리더십	개방성	3.661	0.766	-0.117	-0.544
	활용성	3.582	0.782	0.088	-0.567
	접근성	3.518	0.861	-0.085	-0.314
가족친화문화		3.670	0.640	0.108	-0.320
조직지원인식		3.605	0.699	0.042	-0.253
조직 몰입	정서적 몰입	3.553	0.698	0.149	-0.438
	계속적 몰입	3.154	0.736	0.161	-0.037
역할행동		3.906	0.653	-0.389	0.049
조직 시민 행동	성실성	3.707	0.652	0.018	-0.507
	스포츠맨십	3.755	0.673	-0.613	0.638
	이타심	3.756	0.684	-0.073	-0.438
일탈 행동	대인	1.844	0.668	0.632	-0.037
	조직	1.801	0.624	0.528	-0.081

2) 연구 변인 간 상관관계 분석

연구 변인 간 상관관계 분석 결과는 [표 5-2] 와 같다. 우선 인구통계변수와 잠재변인 간 상관관계를 살펴보면, 연령은 포용적 리더십의 접근성($R = .119, p < .05$), 조직지원인식($R = .114, p < .05$)과 유의하게 상관이 있는 것으로 나타났다. 학력은 조직시민행동 3개 차원 성실성($R = .096, p < .05$), 스포츠맨십($R = .098, p < .05$), 이타심($R = .133, p < .01$), 대인 일탈행동($R = -.114, p < .05$)과 상관이 유의한 것으로 나타났다.

인구 통계변인 중 근무기간은 독립변수 전체와 모두 유의한($p < .01$) 상관이 있는 것으로 나타났다. 특히 조직시민행동 성실성($R = .318, p < .01$), 정서적 몰입($R = .284, p < .01$), 조직시민행동 이타심($R = .264, p < .01$)과의 상관이 상대적으로 높게 나타났다. 또한 급여수준은 정서적 몰입($R = .134, p < .01$), 계속적 몰입($R = .191, p < .01$), 성실성($R = .162, p < .01$), 스포츠맨십($R = .110, p < .05$), 이타심($R = .112, p < .05$), 대인 일탈행동($R = -.145, p < .01$) 등과 유의한 상관을 보였다.

독립변수들 간의 상관은 모두 유의하게 나타났다. 포용적 리더십의 각 차원은 역할행동, 조직시민행동, 일탈행동과 모두 유의한 상관이 나타났고, 특히 가족친화문화, 조직지원인식, 정서적 몰입과 .7 이상의 상관을 보였다.

가족친화문화도 다른 연구변수와 모두 유의한 상관을 보이고 특히 포용적 리더십, 조직지원인식($R = .775, p < .01$), 정서적 몰입($R = .696, p < .01$)과 높은 상관을 보였다.

조직지원인식도 다른 연구변수와 모두 유의한 상관을 보이고 특히 포용적 리더십, 조직지원인식, 정서적 몰입과 .7 이상의 높은 상관을 보였다. 정서적 몰입은 특히 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식과 .7 이상의 높은 상관을 보였다. 역할행동은 특히 조직시민행동 성실성과 높은 상관($R = .746, p < .01$)을 보였다.

[표 5-2] 변수 간 상관관계

		연령	성별	학력	근무기간	담당업무	급여수준	포용적 리더십		
								개방성	활용성	접근성
연령		1								
성별		.236**	1							
학력		-.392**	-.329**	1						
근무기간		.144**	-0.058	-0.037	1					
담당업무		-.207**	.225**	0.026	-.095*	1				
급여수준		.102*	-.380**	0.081	.408**	-.276**	1			
포용적 리더십	개방성	0.087	-0.009	0.057	.228**	-0.05	.125**	1		
	활용성	0.076	-0.012	0.006	.261**	-0.069	.105*	.776**	1	
	접근성	.119*	-0.013	-0.003	.223**	-.108*	0.088	.722**	.833**	1
가족친화문화		0.091	-0.028	-0.011	.167**	-.102*	0.059	.704**	.756**	.705**
조직지원인식		.114*	0.012	-0.008	.219**	-0.058	0.054	.723**	.781**	.721**
조직 몰입	정서적	0.088	-0.018	0.033	.284**	-0.083	.134**	.741**	.786**	.738**
	계속적	0.074	0	-0.045	.227**	-0.048	.191**	.425**	.471**	.440**
역할행동		0.063	0.038	0.082	.258**	-0.009	0.056	.444**	.455**	.409**
조직 시민 행동	성실성	-0.016	-0.05	.096*	.318**	-0.062	.162**	.426**	.448**	.439**
	스포츠맨십	-0.004	-0.022	.098*	.235**	-0.049	.110*	.220**	.226**	.170**
	이타심	-0.034	-0.072	.133**	.264**	-0.008	.112*	.407**	.365**	.312**
일탈 행동	대인	-0.059	0.032	-.114*	-.213**	-0.01	-.145**	-.264**	-.214**	-.189**
	조직	-0.078	-0.026	-0.04	-.214**	0.051	-0.055	-.404**	-.371**	-.328**

* $p < .05$, ** $p < .01$, 성별; 1. 남자, 2. 여자, 담당업무; 1.주방, 2. 홀

(표 계속)

		가족친화 문화	조직지원 인식	정서적 몰입	계속적 몰입	역할행동	조직시민행동			대인 일탈행동
							성실성	스포츠맨십	이타심	
연령										
성별										
학력										
근무기간										
담당업무										
급여수준										
포용적 리더십	개방성									
	활용성									
	접근성									
가족친화문화		1								
조직지원인식		.775**	1							
조직 몰입	정서적	.696**	.732**	1						
	계속적	.375**	.402**	.536**	1					
역할행동		.421**	.427**	.465**	.209**	1				
조직 시민 행동	성실성	.395**	.412**	.502**	.310**	.746**	1			
	스포츠맨십	.214**	.222**	.236**	.106*	.473**	.508**	1		
	이타심	.368**	.382**	.450**	.233**	.616**	.715**	.565**	1	
일탈 행동	대인	-.243**	-.211**	-.249**	-0.087	-.511**	-.480**	-.589**	-.556**	1
	조직	-.391**	-.369**	-.392**	-.187**	-.578**	-.549**	-.553**	-.600**	.712**

* p < .05, ** p < .01, 성별; 1. 남자, 2. 여자, 담당업무; 1.주방, 2. 홀

제 2 절 측정도구의 확인적 요인분석 결과

1) 포용적 리더십

포용적 리더십 8문항에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 측정 문항이 각각의 잠재변인에 유의미하게 적재되는 것으로 확인되었다. 요인 적재량(표준화계수)은 모두 .7 이상이고, 모형의 적합도도 $RMR = .010$, $TLI = .992$, $CFI = .995$, $RMSEA = .047$ 로 양호한 수준으로 나타났다. 평균분산 추출(AVE) 값은 모두 .7 이상으로 기준값 .5를 상회하고, 구성신뢰도 값도 .8 이상으로 기준값 .7 이상으로 확인되었다. Cronbach α 값은 개방성 3문항은 .892, 활용성 3문항은 .929, 접근성 2문항은 .942로 나타났다. 따라서 포용적 리더십 측정문항은 신뢰도와 구인 타당성을 확보한 것으로 판단하였다([표 5-3] 참조).

[표 5-3] 포용적 리더십 측정도구 확인적 요인분석 결과

측정 문항		요인	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	AVE	구성 신뢰도	신뢰도 (α)
ils3	<←	개방성	1.000			0.844	0.796	0.921	0.892
ils2	<←	개방성	0.970	0.044	22.110***	0.864			
ils1	<←	개방성	0.930	0.042	22.170***	0.865			
ils6	<←	활용성	1.000			0.909	0.863	0.950	0.929
ils5	<←	활용성	1.015	0.033	30.788***	0.915			
ils4	<←	활용성	0.943	0.033	28.213***	0.883			
ils8	<←	접근성	1.000			0.952	0.913	0.949	0.942
ils7	<←	접근성	0.963	0.026	36.424***	0.936			

적합도 지수; $RMR = .010$, $TLI = .992$, $CFI = .995$, $RMSEA = .047$

*** $p < .001$

2) 가족친화문화

가족친화문화 5문항에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 측정문

항이 각각의 잠재변인에 유의미하게 적재되는 것으로 확인되었다. 요인적재량(표준화계수)은 모두 .5 이상이고, 모형의 적합도도 $RMR = .008$, $TLI = 1.002$, $CFI = 1.000$, $RMSEA = .000$ 으로 적합한 수준으로 나타났다. 평균분산추출(AVE) 값은 .653으로 기준값 .5를 상회하고, 구성신뢰도 값 .903으로 기준값 .7 이상으로 확인되었다. 또한 Cronbach α 값은 .854로 양호한 수준으로 나타났다. 따라서 가족친화문화 측정문항은 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 판단하였다([표 4-4] 참조).

[표 5-4] 가족친화문화 측정도구 확인적 요인분석 결과

측정 문항		요인	비표준화 계수	표준오차	C.R.	표준화 계수	AVE	구성 신뢰도	신뢰도 (α)
ffc5	<-	가족친화문화	1.000			0.709	0.653	0.903	0.854
ffc4	<-	가족친화문화	1.069	0.068	15.697***	0.839			
ffc3	<-	가족친화문화	1.052	0.068	15.397***	0.818			
ffc2	<-	가족친화문화	1.000	0.070	14.320***	0.752			
ffc1	<-	가족친화문화	0.819	0.073	11.152***	0.579			

적합도 지수; $RMR = .008$, $TLI = 1.002$, $CFI = 1.000$, $RMSEA = .000$

*** $p < .001$

3) 조직지원인식

조직지원인식 5문항에 대한 확인적 요인분석 결과 모든 측정문항이 잠재변인에 유의미하게 적재되는 것으로 확인되었다. 요인적재량(표준화 계수)은 모두 .5 이상이고, 모형의 적합도도 $RMR = .009$, $TLI = .985$, $CFI = .993$, $RMSEA = .074$ 로 적합한 수준으로 나타났다. 평균분산추출(AVE) 값은 .796으로 기준값 .5를 상회하고, 구성신뢰도 값 .951으로 기준값 .7 이상으로 확인되었다. 또한 Cronbach α 값은 .925로 양호한 것으로 나타났다. 따라서 조직지원인식 측정 문항은 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 판단하였다([표 5-5] 참조).

[표 5-5] 조직지원인식 측정도구 확인적 요인분석 결과

측정 문항		요인	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	AVE	구성 신뢰도	신뢰도 (α)
pos5	<—	조직지원인식	1.000			0.869	0.796	0.951	0.925
pos4	<—	조직지원인식	0.991	0.041	24.305***	0.873			
pos3	<—	조직지원인식	0.945	0.044	21.537***	0.815			
pos2	<—	조직지원인식	0.950	0.041	23.408***	0.855			
pos1	<—	조직지원인식	0.960	0.045	21.227***	0.808			

적합도 지수: RMR = .009, TLI = .985, CFI = .993, RMSEA = .074

*** p < .001

4) 조직몰입

[표 5-6] 조직몰입 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정 문항		요인	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	AVE	구성 신뢰도	신뢰도 (α)
com7	<—	정서적 몰입	1.000			0.875	0.777	0.954	0.931
com6	<—	정서적 몰입	1.014	0.041	24.928***	0.872			
com5	<—	정서적 몰입	0.851	0.040	21.221***	0.798			
com4	<—	정서적 몰입	0.923	0.040	23.204***	0.839			
com3	<—	정서적 몰입	0.897	0.042	21.482***	0.804			
com1	<—	정서적 몰입	0.824	0.039	21.248***	0.799	0.545	0.855	0.848
com12	<—	계속적 몰입	1.000			0.789			
com11	<—	계속적 몰입	0.905	0.068	13.378***	0.653			
com10	<—	계속적 몰입	1.146	0.066	17.433***	0.853			
com9	<—	계속적 몰입	0.827	0.064	12.939***	0.634			
com8	<—	계속적 몰입	0.869	0.070	12.463***	0.617			

적합도 지수: RMR = .034, TLI = .952, CFI = .964, RMSEA = .078

*** p < .001

조직몰입 12문항을 확인적 요인분석을 실시한 결과 정서적 몰입의 2번 문항(‘나는 우리 음식점에 대해 외부 사람들과 이야기하는 것을 즐긴다.’)의 요인 적재량이 .509로 낮게 나타났다. 2번 문항을 제거한 후 11문항을 가지고 재분석한 결과는 표와 같다. 모든 측정 문항이 잠재변인에 유의미

하게 적재되는 것으로 확인되었다. 요인적재량(표준화계수)은 모두 .5 이상이고, 모형의 적합도도 RMR = .034, TLI = .952, CFI = .964, RMSEA = .078로 적합한 수준으로 나타났다. 평균분산추출(AVE) 값은 정서적 몰입이 .777, 계속적 몰입이 .545로 기준값 .5를 상회하고, 구성신뢰도 값은 정서적 몰입이 .954, 계속적 몰입 .848로 기준값 .7 이상으로 확인되었다. 또한 Cronbach α 값은 정서적 몰입이 .931, 계속적 몰입이 .848로 모두 양호한 것으로 나타났다. 따라서 조직몰입 측정 문항은 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 판단하였다([표 5-6] 참조).

5) 역할행동

역할행동 6문항에 대한 분석 결과 5번 문항의 요인적재량이 .445로 낮게 나타나 제거하고 5문항을 가지고 재분석하였다. 재분석 결과 모든 문항이 잠재변인에 유의미하게 적재되는 것으로 확인되었다. 요인적재량(표준화계수)은 모두 .5 이상이고, 모형의 적합도도 RMR = .006, TLI = .999, CFI = .999, RMSEA = .021로 적합한 수준으로 나타났다. 평균분산추출(AVE) 값은 .766으로 기준값 .5를 상회하고, 구성신뢰도 값 .942로 기준값 .7 이상으로 확인되었다. 또한 Cronbach α 값은 .905로 양호한 것으로 나타났다. 따라서 역할행동 측정 문항은 신뢰도와 구인 타당성을 확보한 것으로 판단하였다([표 5-7] 참조).

[표 5-7] 역할행동에 대한 확인적 요인분석 결과

측정 문항		요인	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	AVE	구성 신뢰도	신뢰도 (α)
sirb6	<-	역할행동	1.000			0.764	0.766	0.942	0.905
sirb4	<-	역할행동	1.127	0.061	18.445***	0.851			
sirb3	<-	역할행동	1.022	0.061	16.847***	0.785			
sirb2	<-	역할행동	1.066	0.061	17.504***	0.812			
sirb1	<-	역할행동	1.114	0.061	18.126***	0.838			

적합도 지수; RMR = .006, TLI = .999, CFI = .999, RMSEA = .021

*** p < .001

6) 조직시민 행동

조직시민 행동은 5개 요인 24문항(Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff et al., 1990) 중에서 일반음식점 종사자에 적합하다고 판단한 3개요인 13문항으로 측정하였다. 3개 요인 13문항에 대한 확인적 요인분석 결과 모든 문항이 잠재변인에 유의미하게 적재되는 것으로 확인되었다. 요인적재량(표준화계수)은 모두 .5 이상이고, 모형의 적합도도 RMR = .020, TLI = .959, CFI = .968, RMSEA = .064로 적합한 수준으로 나타났다. 평균분산추출(AVE) 값은 성실성 .664, 스포츠맨십 .687, 이타심 .768로 기준값 .5를 상회하고, 구성 신뢰도 값은 성실성 .908, 스포츠맨십 .897, 이타심 .930으로 기준값 .7 이상으로 확인되었다. 또한 Cronbach α 값은 성실성 .864, 스포츠맨십 .849, 이타심 .901로 모두 .7 이상으로 양호한 것으로 나타났다. 따라서 조직 시민 행동 측정 문항은 신뢰도와 구인 타당성을 확보한 것으로 판단하였다 ([표 5-8] 참조).

[표 5-8] 사장평가 조직시민행동에 대한 확인적 요인분석 결과

측정 문항		요인	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	AVE	구성 신뢰도	신뢰도 (α)
socb5	<—	성실성	1			0.751	0.664	0.908	0.864
socb4	<—	성실성	1.132	0.067	16.968***	0.818			
socb3	<—	성실성	1.035	0.063	16.515***	0.797			
socb2	<—	성실성	0.949	0.074	12.909***	0.634			
socb1	<—	성실성	1.040	0.066	15.640***	0.758			
socb9r	<—	스포츠맨십	1.000			0.750	0.687	0.897	0.849
socb8r	<—	스포츠맨십	1.013	0.071	14.340***	0.714			
socb7r	<—	스포츠맨십	1.200	0.070	17.026***	0.859			
socb6r	<—	스포츠맨십	1.170	0.078	14.980***	0.745			
socb16	<—	이타심	1.000			0.878	0.768	0.930	0.901
socb15	<—	이타심	0.920	0.044	21.117***	0.821			
socb14	<—	이타심	0.934	0.047	19.823***	0.791			
socb13	<—	이타심	0.924	0.048	19.224***	0.777			

적합도 지수; RMR = .020, TLI = .959, CFI = .968, RMSEA = .064

*** p < .001

7) 일탈행동

일탈행동 13문항에 대한 확인적 요인분석 결과 적합도 지수중 RMSEA = .105로 수용 가능 범위를 벗어나게 나타났다. 요인적재량이 .7 이하로 적재된 4개 문항(문항1, 2, 7, 8번)을 제거하고 9개 문항으로 재분석 하였다(표 참조). 재분석 결과 모든 문항이 잠재변인에 유의미하게 적재되는 것으로 확인되었다. 요인적재량(표준화계수)은 모두 .5 이상이고, 모형의 적합도도 RMR = .018, TLI = .957, CFI = .971, RMSEA = .085로 수용가능한 수준으로 나타났다. 평균분산추출(AVE) 값은 대인 일탈행동 .791, 조직 일탈행동 .738으로 기준값 .5를 상회하고, 구성 신뢰도 값은 대인 일탈행동 .938, 조직 일탈행동 .933으로 기준값 .7 이상으로 확인되었다. 또한 Cronbach α 값은 대인 일탈행동 .897, 조직 일탈행동 .893으로 모두 .7 이상으로 양호한 것으로 나타났다. 따라서 조직시민행동 측정 문항은 신뢰도와 구인 타당성을 확보한 것으로 판단하였다([표 5-9] 참조).

[표 5-9] 일탈행동에 대한 확인적 요인분석 결과

측정 문항		요인	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	AVE	구성 신뢰도	신뢰도 (α)
sdb6	<—	대인관계일탈	1.000			0.870	0.791	0.938	0.897
sdb5	<—	대인관계일탈	0.899	0.039	23.019***	0.860			
sdb4	<—	대인관계일탈	0.919	0.043	21.338***	0.821			
sdb3	<—	대인관계일탈	0.787	0.042	18.829***	0.758			
sdb13	<—	조직관계일탈	1.000			0.825	0.738	0.933	0.893
sdb12	<—	조직관계일탈	0.945	0.056	16.914***	0.744			
sdb11	<—	조직관계일탈	1.013	0.051	19.746***	0.841			
sdb10	<—	조직관계일탈	0.954	0.056	17.031***	0.762			
sdb9	<—	조직관계일탈	0.888	0.054	16.403***	0.728			

적합도 지수; RMR = .018, TLI = .957, CFI = .971, RMSEA = .085

*** p < .001

제 3 절 인구통계 변수의 태도 및 직무행동에 대한 영향력

인구통계변수의 종속변수에 대한 단순 회귀분석 결과 학력, 근무 기간, 급여 수준이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연령은 모든 태도와 직무행동변수에 유의한 영향력을 미치지 않는 것으로 나타났다([표 5-10] 참조).

학력은 사장이 평가한 역할행동($Beta = .145, p < .01$), 조직시민행동 스포츠맨십($Beta = .117, p < .05$), 조직시민행동 이타심($Beta = .132, p < .05$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 학력은 사장이 평가한 대인 일탈행동($Beta = -.157, p < .01$)에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 근무 기간은 정서적 몰입($Beta = .273, p < .001$), 계속적 몰입($Beta = .169, p < .001$), 역할행동($Beta = .278, p < .001$), 조직시민행동 성실성($Beta = .312, p < .001$), 조직시민행동 스포츠맨십($Beta = .235, p < .001$), 조직시민행동 이타심($Beta = .277, p < .001$)에 각각 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 근무 기간은 대인 일탈행동($Beta = -.182, p < .001$), 조직 일탈행동($Beta = -.224, p < .001$)에 유의하게 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

급여 수준은 계속적 몰입($Beta = .142, p < .001$)에만 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

[표 5-10] 인구통계변수의 직무태도 및 직무행동에 대한 회귀분석 결과

독립변수		종속변수		역할행동	조직시민행동			일탈행동	
		정서적	계속적		성실성	스포츠맨십	이타심	대인	조직
통제 변수	연령	0.062	0.011	0.069	-0.041	-0.012	-0.014	-0.093	-0.068
	성별	0.020	0.052	0.066	0.032	0.047	-0.017	-0.022	-0.047
	학력	0.075	-0.029	0.145**	0.100	0.117*	0.132*	-0.157**	-0.095
	근무기간	0.273***	0.169***	0.278***	0.312***	0.235***	0.277***	-0.182***	-0.224***
	담당업무	-0.049	-0.002	-0.001	-0.042	-0.039	0.012	-0.058	0.041
	급여수준	0.005	0.142***	-0.052	0.032	0.013	-0.013	-0.073	0.045

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

연령; 1. 20대, 2. 30대, 3. 40대, 4. 50대, 5. 60대 이상

성별; 1. 남자, 2. 여자

학력; 1. 고졸 이하, 2. 전문대졸, 3. 대졸, 4. 대학원졸 이상

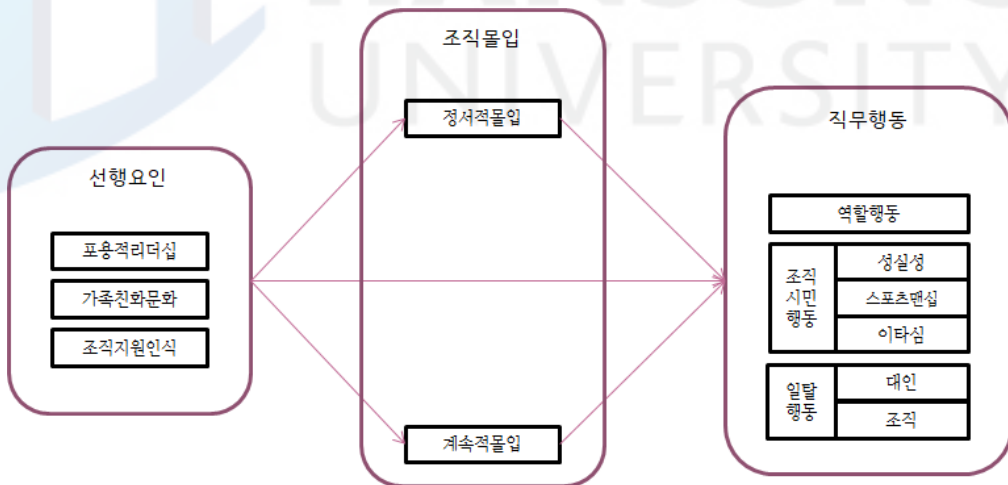
담당업무; 1. 주방, 2. 홀

1) 표준화 회귀계수값임

2) 통제변수별 표준화 회귀계수는 인구통계변인 6개를 동시 투입하였을 때의 값임

제 4 절 연구모형 검토

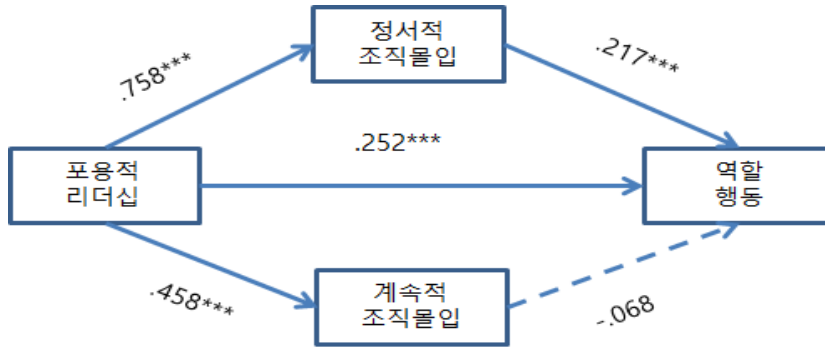
본 연구의 연구모형을 Hayes(2018)가 제안한 PROCESS 분석 방법에 따라 SPSS PROCESS macro Model 4(병렬 다중매개모형; parallel multiple mediator model)를 통해 분석하였다. 병렬 다중매개모형이란 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수가 동시에 여러 개가 있는 모델을 의미한다. [그림 5-1] 에서와 같이 독립변수로는 문화 차원의 가족친화문화, 리더십 차원으로 포용적 리더십, 복리후생 차원의 조직지원인식 등 3가지를 설정하였다. 매개변수로는 직원의 태도인 조직몰입을 하위차원별로 정서적 조직몰입과 계속적 조직몰입을 병렬로 동시에 매개효과가 있는지를 확인하고자 하였다. 종속변수로는 사장이 평가한 직원의 직무행동으로 역할행동, 조직시민행동(OCB) 3개 차원(성실성, 스포츠맨십, 이타심), 일탈 행동 2개 차원(대인, 조직) 등 6가지 종속변수를 설정하였다. 이렇게 독립변수와 종속변수를 각각 달리하여 총 18번의 병렬 다중매개모형을 분석하여 연구 결과를 제시하였다.



[그림 5-1] 연구 모형: 조직몰입의 병렬매개모형

1) 역할행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과

가) 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 역할행동에 미치는 영향



[그림 5-2] 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 역할행동에 미치는 영향

포용적 리더십은 종속변수인 역할행동에 통계적으로 유의한 직접효과가 있었다($\beta = .252, p < .001$). 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .758, p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .458, p < .001$)에도 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입은 역할행동에 유의한 직접효과($\beta = .217, p < .001$)가 있지만 계속적 몰입은 역할행동에 직접효과($\beta = -.068, p > .05$)가 유의하지 않았다.

[표 5-11] 포용적 리더십과 역할행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

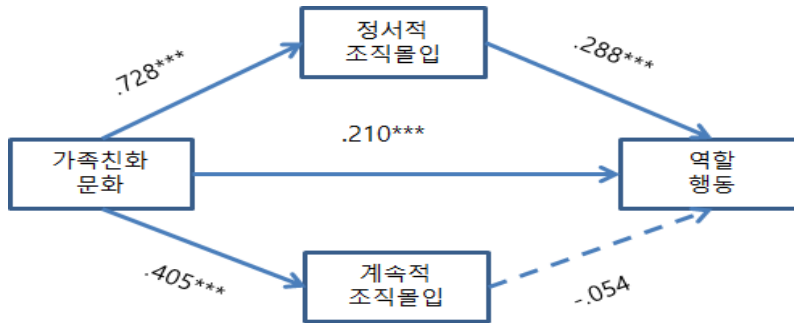
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
포용적 리더십 → 정서적 몰입 → 역할행동	.164	.062	.039	.286
포용적 리더십 → 계속적 몰입 → 역할행동	-.031	.022	-.077	.010

Total Effect Model: $R = .510, R^2 = .261, MSE = .320$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수: 연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

포용적 리더십이 정서적 몰입을 매개로 역할행동에 미치는 영향($\beta = .164$)은 95% 신뢰수준에 0이 포함되지 않아 통계적으로 유의했으나 계속적 몰입($\beta = -.031$)의 매개효과는 유의하지 않았다.

나) 가족친화문화가 조직몰입을 통해 역할행동에 미치는 영향



[그림 5-3] 가족친화문화가 조직몰입을 통해 역할행동에 미치는 영향

가족친화문화는 종속변수인 역할행동에 통계적으로 유의한 직접효과가 있었다($\beta = .210$, $p < .001$). 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .728$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .450$, $p < .001$)에도 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입은 역할행동에 유의한 직접효과($\beta = .288$, $p < .001$)가 있지만 계속적 몰입은 역할행동에 직접효과($\beta = -.054$, $p > .05$)가 유의하지 않았다.

[표 5-12] 가족친화문화와 역할행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

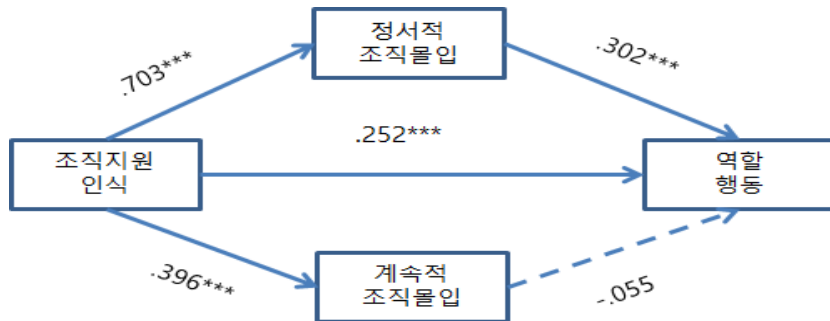
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
가족친화문화 → 정서적 몰입 → 역할행동	.210	.044	.126	.299
가족친화문화 → 계속적 몰입 → 역할행동	-.022	.019	-.061	.016

Total Effect Model: $R = .483$, $R^2 = .234$, $MSE = .332$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수: 연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

가족친화문화가 정서적 몰입을 매개로 역할행동에 미치는 영향($\beta = .210$)은 95% 신뢰수준에 0이 포함되지 않아 통계적으로 유의했으나 계속적 몰입($\beta = -.022$)의 매개효과는 유의하지 않았다.

다) 조직지원인식이 조직몰입을 통해 역할행동에 미치는 영향



[그림 5-4] 조직지원인식이 조직몰입을 통해 역할행동에 미치는 영향

조직지원인식은 종속변수인 역할행동에 통계적으로 유의한 직접효과가 있었다($\beta = .252, p < .001$). 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .703, p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .396, p < .001$)에도 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입은 역할행동에 유의한 직접효과($\beta = .302, p < .001$)가 있지만 계속적 몰입은 역할행동에 직접효과($\beta = -.055, p > .05$)가 유의하지 않았다.

[표 5-13] 조직지원인식과 역할행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
조직지원인식 → 정서적 몰입 → 역할행동	.212	.051	.113	.311
조직지원인식 → 계속적 몰입 → 역할행동	-.022	.020	-.063	.015

Total Effect Model: $R = .475, R^2 = .226, MSE = .335$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수: 연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

조직지원인식이 정서적 몰입을 매개로 역할행동에 미치는 영향($\beta = .212$)은 95% 신뢰수준에 0이 포함되지 않아 통계적으로 유의했으나 계속적 몰입

($\beta = -.022$)의 매개효과는 유의하지 않았다.

라) 역할행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과 종합

종속변수 역할행동에 대한 3가지 독립변수의 정서적 몰입과 계속적 몰입을 경유한 직접효과 매개효과는 [표 4-15] 와 같다. 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식 모두 역할행동에 대한 직접효과는 유의하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식은 정서적 몰입을 통해서 역할행동에 정(+)의 매개효과를 미치는 것으로 나타났다.

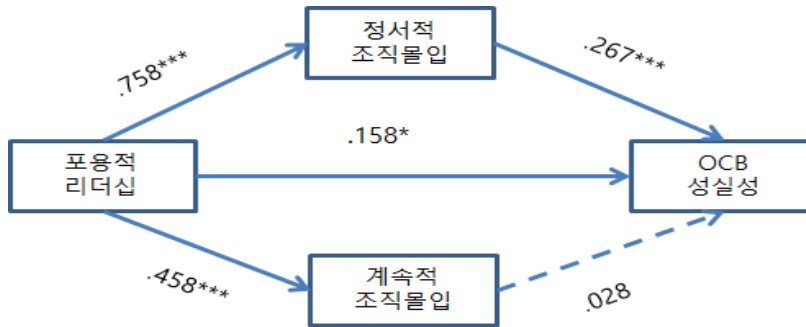
[표 5-14] 역할행동에 대한 독립변수의 직접 및 매개효과

독립변수	역할행동		
	직접효과	정서적 몰입 매개효과	계속적 몰입 매개효과
포용적 리더십	.252***	.164*	-.031
가족친화문화	.210***	.210*	-.022
조직지원인식	.252***	.212*	-.022

*** $p < .001$, 매개효과 *는 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미
부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

2) 조직시민행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과

가) 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 OCB 성실성에 미치는 영향



[그림 5-5] 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 OCB 성실성에 미치는 영향

포용적 리더십의 OCB 성실성에 대한 직접효과($\beta = .158, p < .05$)는 통계적으로 유의하였다. 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .758, p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .458, p < .001$)에도 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입은 OCB 성실성에 유의한 직접효과($\beta = .267, p < .001$)가 있지만 계속적 몰입은 OCB 성실성에 직접효과($\beta = .028, p > .05$)가 유의하지 않았다.

[표 5-15] 포용적 리더십과 OCB 성실성의 관계에서 조직몰입의 매개효과

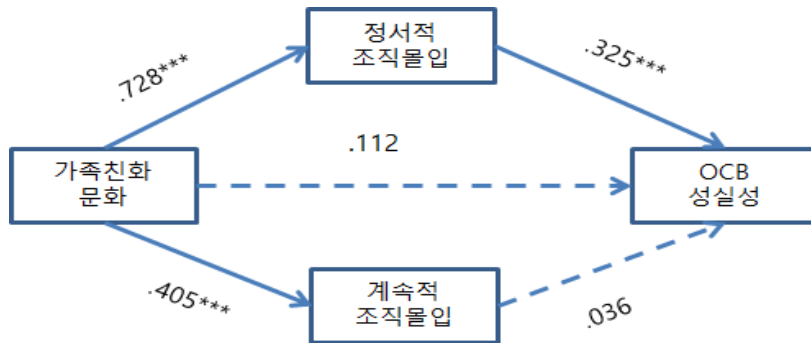
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
포용적 리더십→정서적 몰입 →OCB 성실성	.203	.058	.088	.315
포용적 리더십→계속적 몰입 →OCB 성실성	.013	.022	-.031	.055

Total Effect Model: $R = .528, R^2 = .279, MSE = .312$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수: 연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

포용적 리더십이 정서적 몰입을 매개로 OCB 성실성에 미치는 영향($\beta = .203$)은 95% 신뢰수준에 0이 포함되지 않아 통계적으로 유의했으나 계속적 몰입의 매개효과($\beta = .013$)는 유의하지 않았다.

나) 가족친화문화가 조직몰입을 통해 OCB 성실성에 미치는 영향



[그림 5-6] 가족친화문화가 조직몰입을 통해 OCB 성실성에 미치는 영향

가족친화문화의 OCB 성실성에 대한 직접효과($\beta = .112$, $p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .728$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .405$, $p < .001$)에도 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입은 OCB 성실성에 유의한 직접효과($\beta = .325$, $p < .001$)가 있지만 계속적 몰입은 OCB 성실성에 직접효과($\beta = .036$, $p > .05$)가 유의하지 않았다.

[표 5-16] 가족친화문화와 OCB 성실성의 관계에서 조직몰입의 매개효과

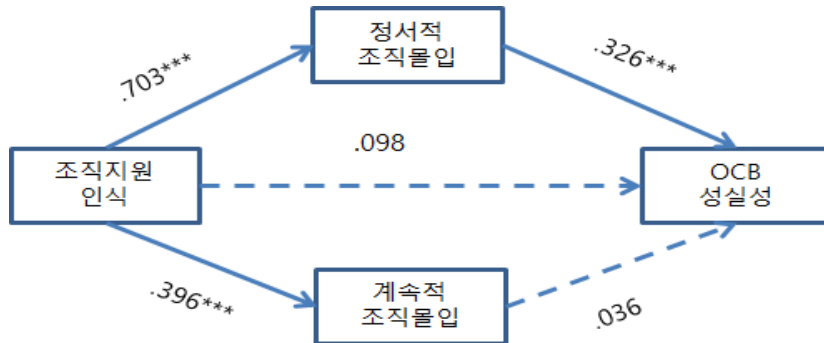
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
가족친화문화→정서적 몰입 →OCB 성실성	.237	.052	.141	.341
가족친화문화→계속적 몰입 →OCB 성실성	.015	.019	-.023	.053

Total Effect Model: $R = .488$, $R^2 = .238$, $MSE = .330$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

가족친화문화가 정서적 몰입을 매개로 OCB 성실성에 미치는 영향($\beta = .237$)은 95% 신뢰수준에 0이 포함되지 않아 통계적으로 유의했으나 계속적 몰입($\beta = .015$)의 매개효과는 유의하지 않았다.

다) 조직지원인식이 조직몰입을 통해 OCB 성실성에 미치는 영향



[그림 5-7] 조직지원인식이 조직몰입을 통해 OCB 성실성에 미치는 영향

조직지원인식의 OCB 성실성에 대한 직접효과($\beta = .098$, $p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .703$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .396$, $p < .001$)에는 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입은 OCB 성실성에 유의한 직접효과($\beta = .326$, $p < .001$)가 있지만 계속적 몰입은 OCB 성실성에 직접효과($\beta = .036$, $p > .05$)가 유의하지 않았다.

[표 5-17] 조직지원인식과 OCB 성실성의 관계에서 조직몰입의 매개효과

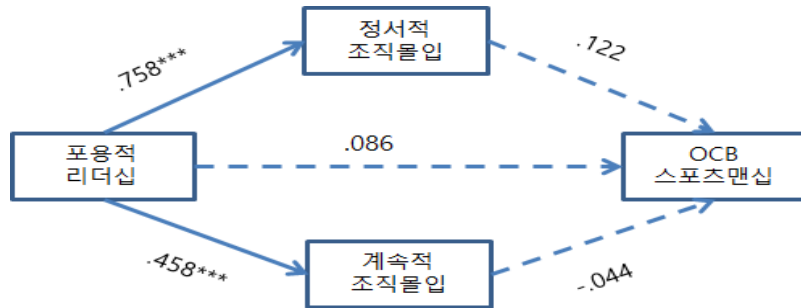
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
조직지원인식→정서적 몰입 →OCB 성실성	.229	.049	.134	.328
조직지원인식→계속적 몰입 →OCB 성실성	.014	.019	-.023	.051

Total Effect Model: $R = .492$, $R^2 = .242$, $MSE = .328$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

조직지원인식이 정서적 몰입을 매개로 OCB 성실성에 미치는 영향($\beta = .229$)은 95% 신뢰수준에 0이 포함되지 않아 통계적으로 유의했으나 계속적 몰입의 매개효과($\beta = .014$)는 유의하지 않았다.

라) 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향



[그림 5-8] 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향

포용적 리더십의 OCB 스포츠맨십에 대한 직접효과($\beta = .086, p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .758, p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .458, p < .001$)에는 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 OCB 스포츠맨십에 대한 직접효과($\beta = .122, p > .05$)와 계속적 몰입의 OCB 스포츠맨십에 대한 직접효과($\beta = -.044, p > .05$)가 유의하지 않았다.

[표 5-18] 포용적 리더십과 OCB 스포츠맨십의 관계에서 조직몰입의 매개효과

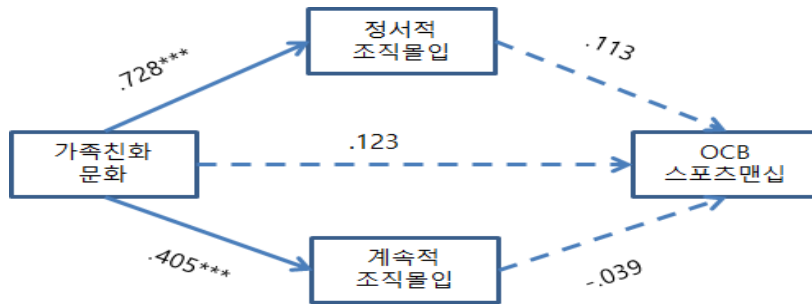
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
포용적 리더십→정서적 몰입 →OCB스포츠	.138	.093	-.045	.322
포용적 리더십→계속적 몰입 →OCB스포츠	-.030	.038	-.106	.044

Total Effect Model: $R = .310, R^2 = .097, MSE = .415$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

포용적 리더십이 정서적 몰입을 매개로 MSE에 미치는 영향($\beta = .138$)과 계속적 몰입의 매개효과($\beta = -.030$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

마) 가족친화문화가 조직몰입을 통해 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향



[그림 5-9] 가족친화문화가 조직몰입을 통해 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향

가족친화문화의 OCB 스포츠맨십에 대한 직접효과($\beta = .123$, $p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .728$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .405$, $p < .001$)에는 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 OCB 스포츠맨십에 대한 직접효과($\beta = .113$, $p > .05$)와 계속적 몰입의 OCB 스포츠맨십에 대한 직접효과($\beta = .036$, $p > .05$)가 유의하지 않았다.

[표 5-19] 가족친화문화와 OCB 스포츠맨십의 관계에서 조직몰입의 매개효과

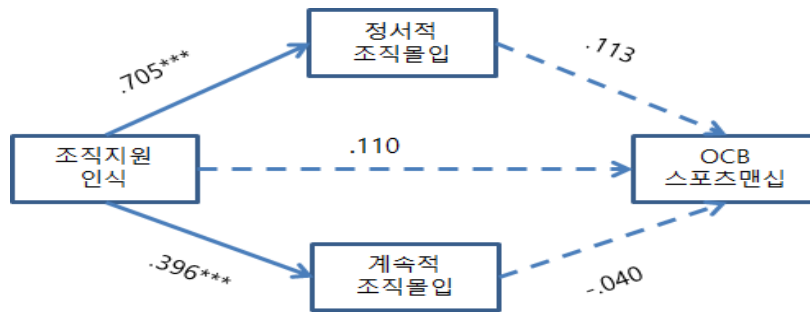
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
가족친화문화→정서적 몰입 →OCB스포츠	.122	.075	-.019	.278
가족친화문화→계속적 몰입 →OCB스포츠	-.024	.033	-.091	.040

Total Effect Model: $R = .317$, $R^2 = .101$, $MSE = .414$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

가족친화문화가 정서적 몰입을 매개로 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향($\beta = .122$)과 계속적 몰입의 매개효과($\beta = -.024$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

바) 조직지원인식이 조직몰입을 통해 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향



[그림 5-10] 조직지원인식이 조직몰입을 통해 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향

조직지원인식의 OCB 스포츠맨십에 대한 직접효과($\beta = .110$, $p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .705$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .396$, $p < .001$)에는 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 OCB 스포츠맨십에 대한 직접효과($\beta = .110$, $p > .05$)와 계속적 몰입의 OCB 스포츠맨십에 대한 직접효과($\beta = -.040$, $p > .05$)가 유의하지 않았다.

[표 5-20] 조직지원인식과 OCB 스포츠맨십의 관계에서 조직몰입의 매개효과

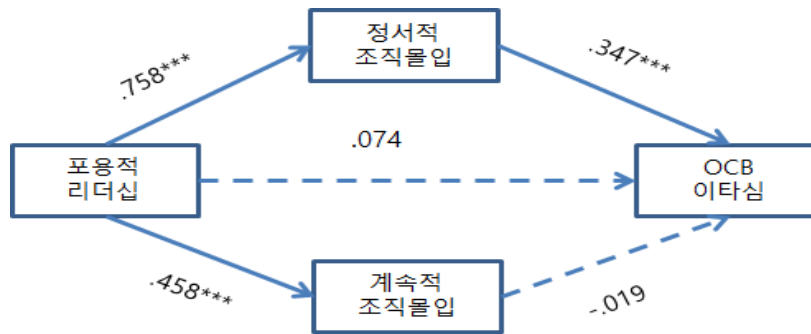
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
조직지원인식→정서적 몰입 →OCB스포츠	.080	.048	-.013	.175
조직지원인식→계속적 몰입 →OCB스포츠	-.016	.022	-.060	.027

Total Effect Model: $R = .316$, $R^2 = .100$, $MSE = .414$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

조직지원인식이 정서적 몰입을 매개로 OCB 스포츠맨십에 미치는 영향($\beta = .080$)과 계속적 몰입의 매개효과($\beta = -.016$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

사) 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 OCB 이타심에 미치는 영향



[그림 5-11] 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 OCB 이타심 미치는 영향

포용적 리더십의 OCB 이타심에 대한 직접효과($\beta = .074$, $p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .758$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .458$, $p < .001$)에는 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 OCB 이타심에 대한 직접효과($\beta = .347$, $p < .001$)는 통계적으로 유의했으나 계속적 몰입의 직접효과($\beta = -.019$, $p > .05$)는 유의하지 않았다.

[표 5-21] 포용적 리더십과 OCB 이타심의 관계에서 조직몰입의 매개효과

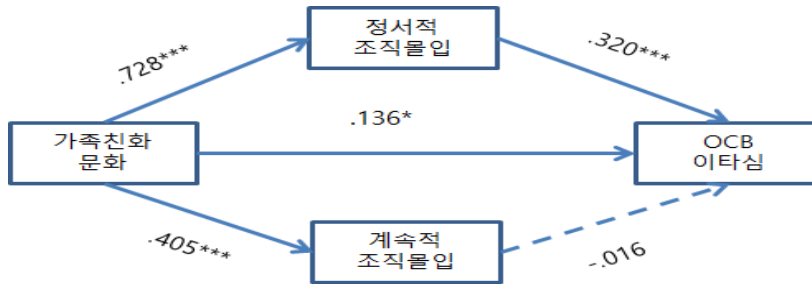
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
포용적 리더십→정서적 몰입 →OCB 이타심	.263	.060	.144	.383
포용적 리더십→계속적 몰입 →OCB 이타심	-.009	.023	-.056	.034

Total Effect Model: $R = .453$, $R^2 = .205$, $MSE = .378$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

포용적 리더십이 정서적 몰입을 매개로 OCB 이타심에 미치는 영향($\beta = .263$)은 통계적으로 유의하였다. 그러나 계속적 몰입의 매개효과($\beta = -.009$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

자) 가족친화문화가 조직몰입을 통해 OCB 이타심에 미치는 영향



[그림 5-12] 가족친화문화가 조직몰입을 통해 OCB 이타심 미치는 영향

가족친화문화의 OCB 이타심에 대한 직접효과($\beta = .136, p < .05$)는 통계적으로 유의하였다. 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .728, p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .405, p < .001$)에도 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 OCB 이타심에 대한 직접효과($\beta = .320, p < .001$)는 통계적으로 유의했으나 계속적 몰입의 OCB 이타심에 대한 직접효과($\beta = -.016, p > .05$)는 유의하지 않았다.

[표 5-22] 가족친화문화와 OCB 이타심의 관계에서 조직몰입의 매개효과

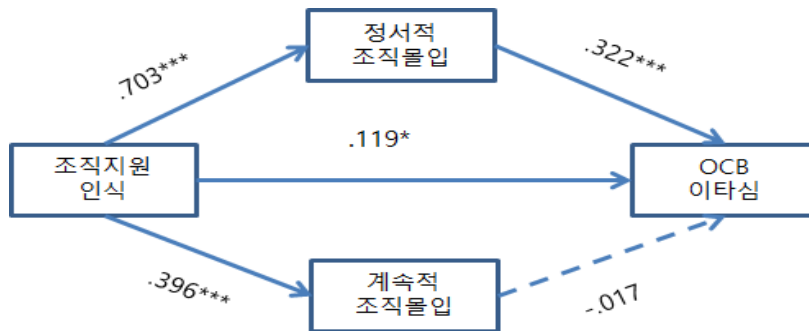
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
가족친화문화→정서적 몰입 →OCB 이타심	.341	.076	.198	.496
가족친화문화→계속적 몰입 →OCB 이타심	-.009	.029	-.071	.045

Total Effect Model: $R = .449, R^2 = .201, MSE = .380$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

가족친화문화가 정서적 몰입을 매개로 OCB 이타심에 미치는 영향($\beta = .341$)은 통계적으로 유의하였다. 그러나 계속적 몰입의 매개효과($\beta = -.009$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

차) 조직지원인식이 조직몰입을 통해 OCB 이타심에 미치는 영향



[그림 5-13] 조직지원인식이 조직몰입을 통해 OCB 이타심 미치는 영향

조직지원인식의 OCB 이타심에 대한 직접효과($\beta = .119$, $p < .05$)는 통계적으로 유의하였다. 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .703$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .396$, $p < .001$)에는 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 OCB 이타심에 대한 직접효과($\beta = .322$, $p < .001$)는 통계적으로 유의했으나 계속적 몰입의 직접효과($\beta = -.017$, $p > .05$)는 유의하지 않았다.

[표 5-23] 조직지원인식과 OCB 이타심의 관계에서 조직몰입의 매개효과

경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
조직지원인식→정서적 몰입 →OCB 이타심	.226	.052	.126	.331
조직지원인식→계속적 몰입 →OCB 이타심	-.007	.019	-.047	.031

Total Effect Model: $R = .451$, $R^2 = .203$, $MSE = .379$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

조직지원인식이 정서적 몰입을 매개로 OCB 이타심에 미치는 영향($\beta = .226$)은 통계적으로 유의하였다. 그러나 계속적 몰입의 매개효과($\beta = -.007$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

카) 조직시민행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과 종합

[표 5-24] 조직시민행동 3개 차원에 대한 독립변수의 직접효과와 매개효과

독립변수 \ 직무행동	조직시민행동								
	성실성			스포츠맨십			이타심		
	직접	정서적 매개	계속적 매개	직접	정서적 매개	계속적 매개	직접	정서적 매개	계속적 매개
포용적 리더십	.158*	.203*	.013	.086	.138	-.030	.074	.263*	-.009
가족친화문화	.112	.237*	.015	.123	.122	-.024	.136*	.341*	-.009
조직지원인식	.098	.229*	.014	.110	.080	-.016	.119*	.226*	-.007

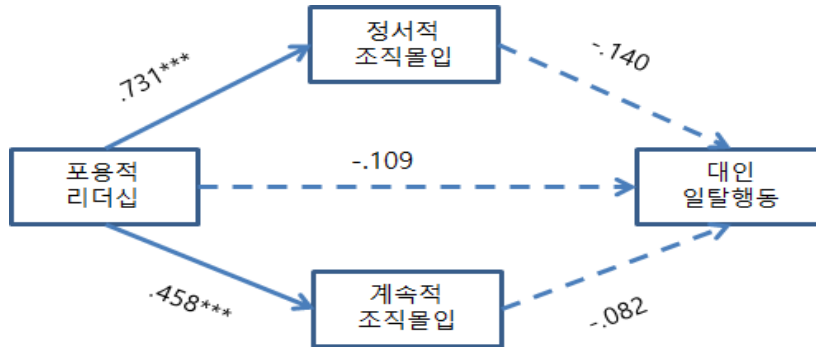
* $p < .05$, 매개효과 *는 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

독립변수 3개의 조직시민행동에 대한 직접효과와 매개효과는 독립변수별로 차이가 있었다. 우선 포용적 리더십은 성실성(Beta = .158, $p < .05$)에만 직접효과가 유의했다. 포용적 리더십은 정서적 몰입을 통해 성실성과 이타심에 매개효과가 유의했다. 가족친화문화는 이타심에 직접효과가 있었고, 정서적 몰입을 경유하여 성실성과 이타심에 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 조직지원인식은 이타심에 직접효과가 유의했고, 정서적 몰입을 경유하여 성실성과 이타심에 유의한 매개효과를 보였다. 반면 스포츠맨십에는 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식 모두 직접효과가 유의하지 않았고, 정서적 몰입과 계속적 몰입을 통해 매개효과 역시 유의하지 않았다.

3) 일탈행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과

가) 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 대인적 일탈행동에 미치는 영향



[그림 5-14] 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 대인 일탈행동에 미치는 영향

포용적 리더십의 대인 일탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.109$, $p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .731$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .458$, $p < .001$)에는 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 대인 일탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.140$, $p > .05$)와 계속적 몰입의 직접효과($\beta = -.082$, $p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다.

[표 5-25] 포용적 리더십과 대인 일탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

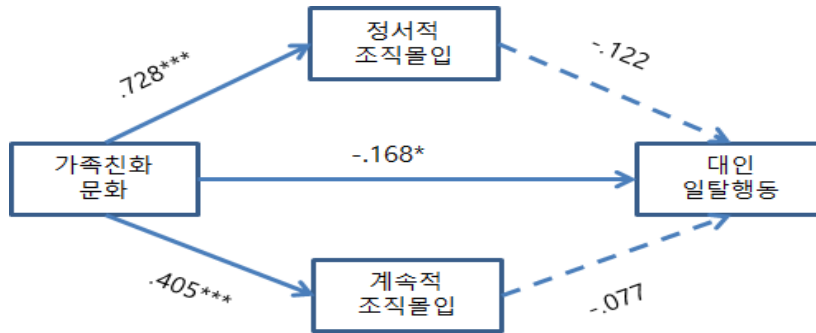
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
포용적 리더십→정서적 몰입 →대인 일탈행동	-.106	.064	-.230	.025
포용적 리더십→계속적 몰입 →대인 일탈행동	.038	.023	-.006	.083

Total Effect Model: $R = .329$, $R^2 = .108$, $MSE = .405$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

포용적 리더십이 정서적 몰입을 매개로 대인 일탈행동에 미치는 영향($\beta = -.106$)과 계속적 몰입의 매개효과($\beta = .038$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

나) 가족친화문화가 조직몰입을 통해 대인적 일탈행동에 미치는 영향



[그림 5-15] 가족친화문화가 조직몰입을 통해 대인 일탈행동에 미치는 영향

가족친화문화의 대인 일탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.168$, $p < .05$)는 통계적으로 유의하였다. 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .728$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .405$, $p < .001$)에는 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 대인 일탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.122$, $p > .05$)와 계속적 몰입의 직접효과($\beta = -.077$, $p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다.

[표 5-26] 가족친화문화와 대인 일탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

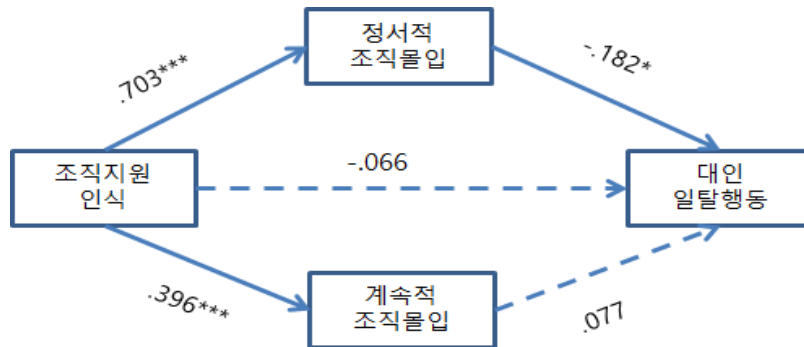
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
가족친화문화→정서적 몰입→대인 일탈행동	-.088	.051	-.186	.010
가족친화문화→계속적 몰입→대인 일탈행동	.031	.020	-.007	.072

Total Effect Model: $R = .343$, $R^2 = .118$, $MSE = .400$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수: 연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

가족친화문화가 정서적 몰입을 매개로 대인 일탈행동에 미치는 영향($\beta = -.088$)과 계속적 몰입의 매개효과($\beta = .031$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

다) 조직지원인식이 조직몰입을 통해 대인적 일탈행동에 미치는 영향



[그림 5-16] 조직지원인식이 조직몰입을 통해 대인 일탈행동에 미치는 영향

조직지원인식의 대인 일탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.066$, $p > .05$)는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .703$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .396$, $p < .001$)에는 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 대인 일탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.182$, $p < .05$)는 통계적으로 유의하였으나 계속적 몰입의 직접효과($\beta = .077$, $p > .05$)는 유의하지 않았다.

[표 5-27] 조직지원인식과 대인 일탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

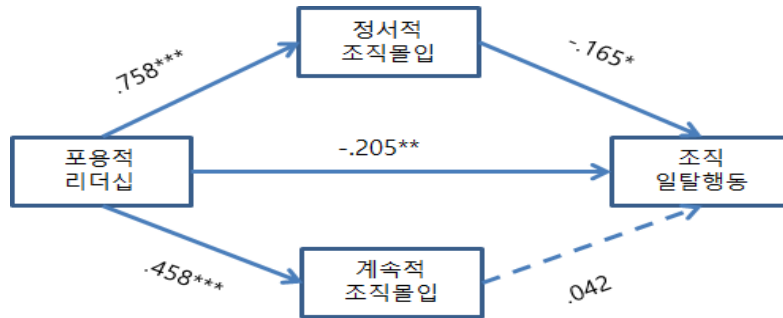
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
조직지원인식→정서적 몰입→대인 일탈행동	-.128	.049	-.224	-.031
조직지원인식→계속적 몰입→대인 일탈행동	.030	.020	-.006	.071

Total Effect Model: $R = .317$, $R^2 = .100$, $MSE = .408$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수: 연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

조직지원인식이 정서적 몰입을 매개로 대인 일탈행동에 미치는 영향($\beta = -.128$)은 통계적으로 유의하였다. 그러나 계속적 몰입의 매개효과($\beta = .030$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

라) 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 조직 이탈행동에 미치는 영향



[그림 5-17] 포용적 리더십이 조직몰입을 통해 조직 이탈행동에 미치는 영향

포용적 리더십의 조직 이탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.205$, $p < .01$)는 통계적으로 유의하였다. 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .758$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .458$, $p < .001$)에도 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 조직 이탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.165$, $p < .05$)는 통계적으로 유의하였으나 계속적 몰입의 직접효과($\beta = .042$, $p > .05$)는 유의하지 않았다.

[표 5-28] 포용적 리더십과 조직 이탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

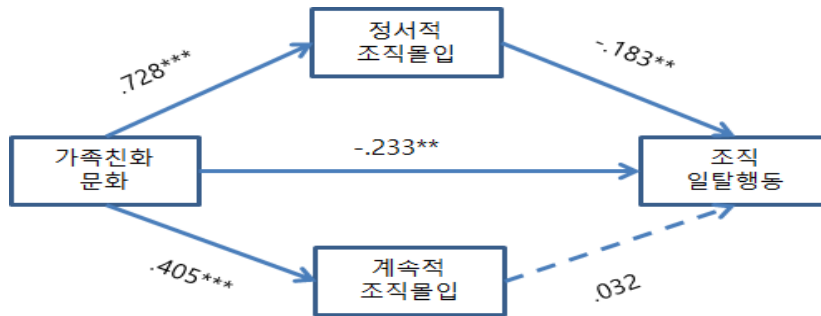
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
포용적 리더십→정서적 몰입→조직 이탈행동	-.125	.059	-.241	-.007
포용적 리더십→계속적 몰입→조직 이탈행동	.019	.021	-.021	.062

Total Effect Model: $R = .426$, $R^2 = .181$, $MSE = .324$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수: 연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

포용적 리더십이 정서적 몰입을 매개로 조직 이탈행동에 미치는 영향($\beta = -.125$)은 통계적으로 유의하였다. 그러나 계속적 몰입의 매개효과($\beta = .019$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

마) 가족친화문화가 조직몰입을 통해 조직 이탈행동에 미치는 영향



[그림 5-18] 가족친화문화가 조직몰입을 통해 조직 이탈행동에 미치는 영향

가족친화문화의 조직 이탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.223$, $p < .01$)는 통계적으로 유의하였다. 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .728$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .405$, $p < .001$)에도 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 조직 이탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.183$, $p < .01$)는 통계적으로 유의하였으나 계속적 몰입의 직접효과($\beta = .032$, $p > .05$)는 유의하지 않았다.

[표 5-29] 가족친화문화와 조직 이탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

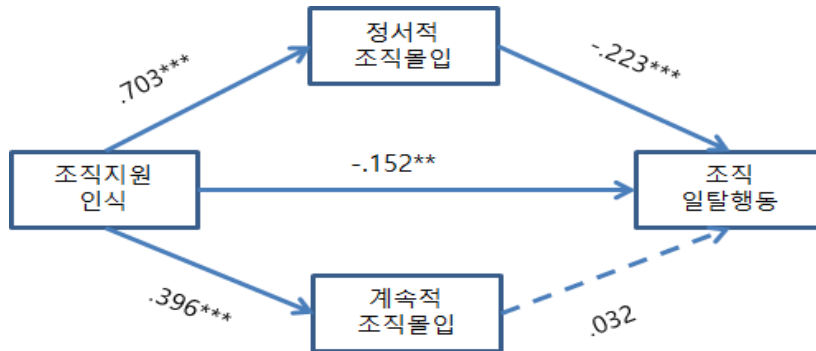
경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
가족친화문화→정서적 몰입 →조직 이탈행동	-.133	.044	-.218	-.049
가족친화문화→계속적 몰입 →조직 이탈행동	.013	.018	-.022	.052

Total Effect Model: $R = .430$, $R^2 = .185$, $MSE = .323$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

가족친화문화가 정서적 몰입을 매개로 조직 이탈행동에 미치는 영향($\beta = -.133$)은 통계적으로 유의하였다. 그러나 계속적 몰입의 매개효과($\beta = .013$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

바) 조직지원인식이 조직몰입을 통해 조직 이탈행동에 미치는 영향



[그림 5-19] 조직지원인식이 조직몰입을 통해 조직 이탈행동에 미치는 영향

조직지원인식의 조직 이탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.152$, $p < .01$)는 통계적으로 유의하였다. 또한 매개변수인 정서적 몰입($\beta = .703$, $p < .001$)과 계속적 몰입($\beta = .396$, $p < .001$)에도 유의한 직접효과가 있었다. 정서적 몰입의 조직 이탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.223$, $p < .001$)는 통계적으로 유의하였으나 계속적 몰입의 직접효과($\beta = .032$, $p > .05$)는 유의하지 않았다.

[표 5-30] 조직지원인식과 조직 이탈행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

경로	비표준화 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			하한	상한
조직지원인식→정서적 몰입→조직 이탈행동	-.157	.047	-.249	-.067
조직지원인식→계속적 몰입→조직 이탈행동	.013	.018	-.021	.052

Total Effect Model: $R = .402$, $R^2 = .162$, $MSE = .332$

부트스트래핑 10,000회, 통제변수: 연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

조직지원인식이 정서적 몰입을 매개로 조직 이탈행동에 미치는 영향($\beta = -.157$)은 통계적으로 유의하였다. 그러나 계속적 몰입의 매개효과($\beta = .013$)는 95% 신뢰수준에 0이 포함되어 있어 통계적으로 유의하지 않았다.

사) 일탈행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과 종합

[표 5-31] 일탈행동에 대한 독립변수별 직접 및 매개효과

종속 변수 독립변수	일탈행동					
	대인 일탈행동			조직 일탈행동		
	직접	정서적 매개	계속적 매개	직접	정서적 매개	계속적 매개
포용적 리더십	-.109	-.106	.038	-.205**	-.125*	.019
가족친화문화	-.168*	-.088	.031	-.233**	-.133*	.013
조직지원인식	-.066	-.128*	.030	-.152**	-.157*	.013

**p < .01, * p < .05

매개효과 *는 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

포용적리더십은 대인 일탈행동에 대해 직접효과와 정서적 몰입과 계속적 몰입을 경유한 매개효과 모두 유의하지 않았다. 반면 조직 일탈행동에 대해서는 직접효과($\beta = -.205, p < .01$)와 정서적 몰입을 통한 매개효과가 유의한 것으로 나타났다.

가족친화문화는 대인 일탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.168, p < .05$)가 유의한 것으로 나타났다. 조직 일탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.233, p < .01$)와 정서적 몰입을 경유한 매개효과가 유의한 것으로 나타났다.

조직지원인식은 정서적 몰입을 통한 대인 일탈행동에 대한 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 또한 조직지원인식은 조직 일탈행동에 대한 직접효과($\beta = -.152, p < .01$)와 정서적 몰입을 통한 매개효과가 유의한 것으로 나타났다.

제 5 절 독립변수별 직무행동에 대한 효과 분해 종합

1) 포용적 리더십이 직무행동에 미치는 영향

포용적 리더십이 정서적 몰입과 계속적 몰입을 통해서 6가지 직무행동(역할행동, 성실성 행동, 스포츠맨십 행동, 이타심 행동, 대인 일탈행동, 조직 일탈행동)에 미치는 직접효과, 매개효과, 총효과에 대한 분석은 다음과 같다([표 5-32] 참조).

[표 5-32] 포용적 리더십의 조직몰입을 통한 직무행동에 대한 효과분해

경로	직접효과	간접효과	총효과
포용적 리더십 ->정서적/계속적 몰입 ->역할행동	.252***	.133*	.385***
포용적 리더십 ->정서적/계속적 몰입 ->OCB 성실성	.158*	.215*	.373***
포용적 리더십 ->정서적/계속적 몰입 ->OCB스포츠	.086	.073	.158***
포용적 리더십 ->정서적/계속적 몰입 ->OCB 이타심	.074	.254*	.328***
포용적 리더십 ->정서적/계속적 몰입 ->대인일탈	-.109	-.069	-.178***
포용적 리더십 ->정서적/계속적 몰입 ->조직일탈	-.205**	-.106	-.310***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

매개효과 *표시는 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

분석 결과 일반음식점 사장의 포용적 리더십에 대한 인식이 높을수록 직원들의 역할행동($\beta = .252$, $p < .001$), 성실성 행동($\beta = .158$, $p < .05$)이 증

가하는 것으로 나타났다. 또한 조직 일탈행동($\beta = -.205, p < .01$)이 줄어드는 것으로 나타났다. 반면, 포용적 리더십에 대한 인식이 스포츠맨십 행동, 이타심 행동, 대인 일탈행동에는 직접적 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

포용적 리더십의 정서적 몰입과 계속적 몰입을 통한 직무행동에 대한 매개효과는 정서적 몰입의 경우에만 유의했고 계속적 몰입의 매개효과는 유의하지 않았다. 매개효과는 역할행동($\beta = .133$), 성실성 행동($\beta = .215$), 이타심 행동($\beta = .254$), 조직 일탈행동($\beta = -.125$) 등에서 유의한 것으로 나타났다. 즉, 구성원들의 포용적 리더십에 대한 지각이 높을수록 정서적 몰입이 높아지고 이로 인해서 조직시민행동의 성실행동, 이타심 행동과 역할행동은 증가하고, 조직 일탈행동은 줄어드는 것으로 나타났다.

포용적 리더십의 정서적 몰입을 통한 매개효과는 이타심 행동에 대해서는 완전매개효과를 보였고, 역할행동, 성실성 행동, 조직 일탈행동에 대해서는 부분 매개효과를 나타냈다.

포용적 리더십과 일반음식점 직원의 태도 및 직무행동의 관계에 대한 가설의 채택 여부를 표로 나타내면 다음과 같다([표 5-33] 참조).

[표 5-33] 포용적 리더십의 태도 및 직무행동에 대한 영향 및 가설 채택여부

가설	비표준화 계수	채택 여부
가설 2.1.1 포용적 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.758***	채택
가설 2.1.2 포용적 리더십은 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.458***	채택
가설 2.1.3 포용적 리더십은 역할행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.252***	채택
가설 2.1.4 포용적 리더십은 성실성 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.158*	채택
가설 2.1.5 포용적 리더십은 스포츠맨십 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.086	기각
가설 2.1.6 포용적 리더십은 이타심 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.074	기각
가설 2.1.7 포용적 리더십은 대인 일탈행동에 부(-)의 영향을	-.109	기각

미칠 것이다.		
가설 2.1.8 포용적 리더십은 조직 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	-.205**	채택
가설 2.1.9 포용적 리더십과 역할행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.164*	채택
가설 2.1.10 포용적 리더십과 역할행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	-.031	기각
가설 2.1.11 포용적 리더십과 성실성 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.203*	채택
가설 2.1.12 포용적 리더십과 성실성 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.013	기각
가설 2.1.13 포용적 리더십과 스포츠맨십 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.138	기각
가설 2.1.14 포용적 리더십과 스포츠맨십 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	-.030	기각
가설 2.1.15 포용적 리더십과 이타심 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.263*	채택
가설 2.1.16 포용적 리더십과 이타심 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	-.009	기각
가설 2.1.17 포용적 리더십과 대인 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.	-.106	기각
가설 2.1.18 포용적 리더십과 대인 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.	.038	기각
가설 2.1.19 포용적 리더십과 조직 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.	-.125*	채택
가설 2.1.20 포용적 리더십과 조직 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.	.019	기각

*p < .05, **p < .01, ***p < .001,

매개효과 *은 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미

2) 가족친화문화가 조직몰입을 통해 직무행동에 미치는 영향

가족친화문화가 정서적 몰입과 계속적 몰입을 통해서 6가지 직무행동(역할행동, 성실성 행동, 스포츠맨십 행동, 이타심 행동, 대인 일탈행동, 조직 일탈행동)에 미치는 직접효과, 매개효과, 총효과에 대한 분석은 다음과 같다 ([표 5-34] 참조).

[표 5-34] 가족친화문화의 조직몰입을 통한 직무행동에 대한 효과분해

경로	직접효과	간접효과	총효과
가족친화문화 -> 정서적/계속적 몰입 ->역할행동	.210***	.187*	.398***
가족친화문화 -> 정서적/계속적 몰입 ->OCB 성실성	.112	.251*	.363***
가족친화문화 -> 정서적/계속적 몰입 ->OCB스포츠	.123	.066	.190***
가족친화문화 -> 정서적/계속적 몰입 ->OCB 이타심	.136*	.227*	.363***
가족친화문화 -> 정서적/계속적 몰입 ->대인일탈	-.168*	-.057	-.226***
가족친화문화 -> 정서적/계속적 몰입 ->조직일탈	-.233***	-.120*	-.354***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

매개효과 * 표시는 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미

부트스트래핑 10,000회, 통제변수:연령, 성별, 학력, 근무기간, 담당업무, 급여

분석 결과 가족친화적인 경영을 통해 구성원들의 가족친화문화 인식을 높게 하면 구성원들의 역할행동($\beta = .210, p < .001$), 이타심 행동($\beta = .136, p < .05$)에 정(+)의로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 대인 일탈행동($\beta = -.168, p < .05$)과 조직 일탈행동($\beta = .233, p < .001$)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 일반음식점이 가족친화적 경영을 통해서 구성원들의 가족친화문화 인식을 제고하면 구성원들의 동료에 대한 일탈행동과 조직에 대한 일탈행동이 줄어든다는 것을 의미한다. 특히 조직에 대한 일탈행동이 줄어드는 정도가 더 큰 것으로 나타났다.

반면, 가족친화문화의 인식이 성실성 행동과 스포츠맨십 행동에는 직접적 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

가족친화문화의 정서적 몰입과 계속적 몰입을 통한 직무행동에 대한 매개 효과는 정서적 몰입의 경우에만 유의했고 계속적 몰입의 매개효과는 유의하지 않았다. 매개효과는 역할행동($\beta = .187$), 성실성 행동($\beta = .251$), 이타심 행동($\beta = .227$), 조직 일탈행동($\beta = -.120$) 등에서 유의한 것으로 나타났다. 즉, 가족친화문화에 대한 인식이 높을수록 정서적 몰입이 높아지고 이로인해서 조직시민행동의 성실행동, 이타심 행동과 역할행동은 증가하고, 조직 일탈 행동은 줄어드는 것으로 나타났다.

가족친화문화의 정서적 몰입을 통한 매개효과는 성실성 행동에 대해서는 완전 매개효과를 보였고, 역할행동, 이타심 행동, 조직 일탈행동에 대해서는 부분 매개효과를 나타냈다.

가족친화문화와 일반음식점 직원의 태도 및 직무행동의 관계에 대한 가설의 채택 여부를 표로 나타내면 다음과 같다([표 5-35] 참조).

[표 5-35] 가족친화문화의 태도 및 직무행동에 대한 채택여부

가설	비표준화 계수	채택 여부
가설 2.2.1 가족친화문화는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.728***	채택
가설 2.2.2 가족친화문화는 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.405***	채택
가설 2.2.3 가족친화문화는 역할행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.210***	채택
가설 2.2.4 가족친화문화는 성실성 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.112	기각
가설 2.2.5 가족친화문화는 스포츠맨십 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.123	기각
가설 2.2.6 가족친화문화는 이타심 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.136*	채택
가설 2.2.7 가족친화문화는 대인 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	-.168*	채택
가설 2.2.8 가족친화문화는 조직 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	-.233**	채택
가설 2.2.9 가족친화문화와 역할행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.210*	채택

가설 2.2.10 가족친화문화와 역할행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+) ^의 매개역할을 할 것이다.	-.022	기각
가설 2.2.11 가족친화문화와 성실성 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+) ^의 매개역할을 할 것이다.	.237*	채택
가설 2.2.12 가족친화문화와 성실성 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+) ^의 매개역할을 할 것이다.	.015	기각
가설 2.2.13 가족친화문화와 스포츠맨십 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+) ^의 매개역할을 할 것이다.	.122	기각
가설 2.2.14 가족친화문화와 스포츠맨십 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+) ^의 매개역할을 할 것이다.	-.024	기각
가설 2.2.15 가족친화문화와 이타심 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+) ^의 매개역할을 할 것이다.	.341*	채택
가설 2.2.16 가족친화문화와 이타심 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+) ^의 매개역할을 할 것이다.	-.009	기각
가설 2.2.17 가족친화문화와 대인 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-) ^의 매개역할을 할 것이다.	-.088	기각
가설 2.2.18 가족친화문화와 대인 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-) ^의 매개역할을 할 것이다.	.031	기각
가설 2.2.19 가족친화문화와 조직 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-) ^의 매개역할을 할 것이다.	-.133*	채택
가설 2.2.20 가족친화문화와 조직 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-) ^의 매개역할을 할 것이다.	.013	기각

*p < .05, **p < .01, ***p < .001,

매개효과 *은 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미

3) 조직지원인식이 조직몰입을 통해 직무행동에 미치는 영향

조직지원인식이 정서적 몰입과 계속적 몰입을 통해서 6가지 직무행동(역할행동, 성실성 행동, 스포츠맨십 행동, 이타심 행동, 대인 일탈행동, 조직 일탈행동)에 미치는 직접효과, 매개효과, 총효과에 대한 분석은 다음과 같다 ([표 5-36] 참조).

[표 5-36] 조직지원인식의 조직몰입을 통한 직무행동에 대한 효과분해

경로	직접효과	간접효과	총효과
조직지원인식			
->정서적/계속적 몰입	.168***	.190*	.358***
->역할행동			

다.

가족친화문화의 정서적 몰입을 통한 매개효과는 성실성 행동과 대인 일탈행동에 대해서는 완전 매개효과를 보였고, 역할행동, 이타심 행동, 조직 일탈행동에 대해서는 부분 매개효과를 나타냈다.

가족친화문화와 일반음식점 직원의 태도 및 직무행동의 관계에 대한 가설의 채택 여부를 표로 나타내면 다음과 같다([표 5-37] 참조).

[표 5-37] 조직지원인식의 태도 및 직무행동에 대한 가설 채택여부

가설	비표준화 계수	채택 여부
가설 2.3.1 조직지원인식은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.703***	채택
가설 2.3.2 조직지원인식은 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.396***	채택
가설 2.3.3 조직지원인식은 역할행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.252***	채택
가설 2.3.4 조직지원인식은 성실성 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.098	기각
가설 2.3.5 조직지원인식은 스포츠맨십 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.110	기각
가설 2.3.6 조직지원인식은 이타심 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.119*	채택
가설 2.3.7 조직지원인식은 대인 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	-.066	기각
가설 2.3.8 조직지원인식은 조직 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	-.152**	채택
가설 2.3.9 조직지원인식과 역할행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.212*	채택
가설 2.3.10 조직지원인식과 역할행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	-.022	기각
가설 2.3.11 조직지원인식과 성실성 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.229*	채택
가설 2.3.12 조직지원인식과 성실성 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.014	기각
가설 2.3.13 조직지원인식과 스포츠맨십 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.080	기각
가설 2.3.14 조직지원인식과 스포츠맨십 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	-.016	기각
가설 2.3.15 조직지원인식과 이타심 행동의 관계에서 정서적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	.226*	채택

가설 2.3.16 조직지원인식과 이타심 행동의 관계에서 계속적 몰입은 정(+)의 매개역할을 할 것이다.	-.007	기각
가설 2.3.17 조직지원인식과 대인 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.	-.128	채택
가설 2.3.18 조직지원인식과 대인 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.	.030	기각
가설 2.3.19 조직지원인식과 조직 일탈행동의 관계에서 정서적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.	-.157*	채택
가설 2.3.20 조직지원인식과 조직 일탈행동의 관계에서 계속적 몰입은 부(-)의 매개역할을 할 것이다.	.013	기각

*p < .05, **p < .01, ***p < .001,

매개효과 *은 95% 신뢰수준에 0이 포함되지 않음을 의미

4) 3개의 독립변수가 직무행동에 미치는 직접효과 종합

[표 5-38] 조직지원인식의 태도 및 직무행동에 대한 직접효과 종합

독립변수	매개변수		종속변수					
	조직몰입		역할 행동	조직시민행동			일탈행동	
	정서적	계속적		성실성	스포츠 맨십	이타심	대인	조직
포용적 리더십	★	★	★	★				★
가족친화 문화	★	★	★			★	★	★
조직지원 인식	★	★	★			★		★

★ 표시는 직접효과가 통계적으로 유의함을 의미

지금까지 분석한 3가지 독립변수별로 조직몰입과 직무행동에 대한 직접효과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식 모두 직원의 정서적 몰

입과 계속적 몰입에 유의한 정적 영향을 미치는데, 특히 정서적 몰입에 대한 영향력이 크게 나타났다.

둘째, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식 모두 직원들의 역할행동에 유의한 정적 영향을 미친다.

셋째, 포용적 리더십은 조직시민행동 성실성에, 가족친화문화와 조직지원인식은 조직시민행동 이타심에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 포용적 리더십과 조직지원인식은 조직 일탈행동에, 가족친화문화는 대인 및 조직 일탈행동에 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5) 정서적 몰입과 계속적 몰입의 매개효과 종합

[표 5-39] 조직지원인식의 태도 및 직무행동에 대한 매개효과 종합

독립변수	매개변수	종속변수					
		역할 행동	조직시민 행동			일탈 행동	
			성실성	스포츠 맨십	이타심	대인	조직
포용적 리더십	정서적	★	★		★		★
	계속적						
가족친화 문화	정서적	★	★		★		★
	계속적						
조직지원 인식	정서적	★	★		★	★	★
	계속적						

★ 표시는 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미

3개의 독립변수와 6개의 직무행동 간의 총 18개의 매개모형 중에서 계속적 몰입은 18개 모두 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 반면, 정서

적 몰입은 13개의 연구모형에서 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 정서적 몰입의 매개효과가 유의하지 않은 연구 모형은 종속변수가 스포츠맨십인 경우 3개와 대인 일탈행동인 경우 2개였다. 스포츠맨십 행동이 종속변수인 경우 3개의 독립변수(포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식) 모두 정서적 몰입을 통한 매개효과가 유의하지 않았다.



제 6 장 결론 및 시사점

제 1 절 요약 및 논의

본 연구는 크게 두 가지의 학문적 기여도가 있다. 첫째, 외식경영 연구대상 중에서 상대적으로 연구가 부족한 일반음식점 직원을 대상으로 연구하였다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 독립변수와 매개변수는 일반음식점 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 종속변수인 직원들의 직무행동은 음식점 사장을 대상으로 설문조사를 실시하여 동일방법편의(CMB)를 해소하고 직원들의 태도와 직무행동에 미치는 선행변수와 관련한 의미 있는 연구 결과를 도출하였다는 점에서 의의가 있다. 연구 목적별로 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 일반음식점 직원들의 태도와 직무행동에 영향을 미치는 변수 중에서 인구통계학적 변수들의 영향을 확인하였다. 직원들의 근무 기간, 학력, 급여 수준이 태도와 직무행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무기간은 태도와 직무행동 모든 독립변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무 기간이 오래될수록 정서적 몰입과 계속적 몰입이 높게 나타났다. 또한 근무 기간이 오래될수록 역할행동, 조직시민행동(성실성, 스포츠맨십, 이타심)을 많이 하고 일탈행동(대인, 조직)은 적게 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 오래된 노포일수록 직원들이 오래 근무하고 있다는 일반의 상식을 확인하여주는 결과라고 할 수 있다. 특히 본 연구 대상자의 근무기간을 살펴보면 3년 이하 근무자가 64.5%임을 고려할 때, 일반음식점 경영에 있어서 직원들의 근무기간을 확대하기 위한 방안이 필요함을 시사해 주고 있다.

학력은 역할행동, 조직시민행동 중 스포츠맨십 행동과 이타심 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 대인관계 일탈행동에는 유의하게 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 학력이 높을수록 역할행동을 많이 보이고, 조직시민 행동 중에서는 스포츠맨십 행동과 이타심 행동을 많이 보이는 것으로

나타났다. 또한 학력이 높으면 대인관계 일탈행동은 적게 보이는 것으로 나타났다. 급여 수준은 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 현재 조직을 떠날 경우 잃게 될 것이 많아서 조직에 몰입한다는 계속적 몰입의 정의에 부합하는 결과라고 볼 수 있다.

둘째, 일반음식점 직원들의 태도와 직무행동에 3개의 독립변수(포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식)의 직접적인 영향력을 확인하였다. 영향력을 확인하는 방법은 인구통계변수 6개(연령, 성별, 학력, 근무 기간, 담당업무, 급여 수준)를 통제된 상태에서 매개변수로 정서적 몰입과 계속적 몰입을 투입하고 3개의 독립변수별로 6개의 직무행동 변수를 차례로 투입하여 SPSS PROCESS macro(Hayes, 2018)분석을 통하여 확인하였다.

우선 포용적 리더십은 태도인 정서적 몰입과 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 음식점 사장의 포용적 리더십을 높게 평가할수록 직원의 정서적 몰입과 계속적 몰입은 높다는 것을 의미한다.

또한 포용적 리더십은 역할행동과 성실성 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사장들의 포용적 리더십을 높게 인식한 직원들이 역할행동과 조직시민행동 성실성 행동을 많이 보이는 것으로 사장들이 평가했다. 아울러 포용적 리더십은 조직 일탈행동에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사장의 포용적 리더십을 높게 인식한 직원들은 조직 일탈행동을 적게 보이는 것으로 사장들은 평가하였다.

가족친화문화는 정서적 몰입과 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가족친화문화를 높게 인식할수록 정서적 몰입과 계속적 몰입이 높은 것으로 나타났다. 또한 가족친화문화는 역할행동과 이타심 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 음식점의 가족친화문화를 높게 인식한 직원들의 역할행동, 조직시민행동 중 이타심 행동이 높은 것으로 사장들은 평가하였다. 반면, 가족친화문화는 대인 일탈행동과 조직 일탈행동에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 일반음식점 직원들이 음식점의 가족친화문화를 높게 인식할수록 동료와 조직에 대한 일탈행동을 적게 하는 것으로 해석할 수 있다.

조직지원인식은 일반음식점 직원의 정서적 몰입과 계속적 몰입에 유의한

정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 음식점 직원들이 조직지원에 대해 높게 인식할수록 정서적 몰입과 계속적 몰입이 높은 것으로 나타났다. 또한 조직지원인식은 역할행동, 조직시민행동 중 이타심 행동에 유의한 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 조직지원인식은 조직 일탈행동에 유의한 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 음식점에서 복리후생 차원에서 직원들을 지원해주는 것으로 인식할수록 조직에 대한 일탈행동은 줄어든다는 의미이다.

지금까지 3가지 독립변수별로 조직몰입과 직무행동에 대한 직접효과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식 모두 직원의 정서적 몰입과 계속적 몰입에 유의한 정(+)²의 영향을 미친다. 둘째, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식 모두 직원들의 역할행동에 유의한 정(+)²의 영향을 미친다. 셋째, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향은 독립변수별로 차이가 있는데, 포용적 리더십은 성실성 행동에, 가족친화문화와 조직지원인식은 이타심 행동에 유의한 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세 가지 독립변수 모두 스포츠맨십 행동에는 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 넷째, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식의 일탈행동에 대한 영향력은 독립변수별로 차이가 있다. 포용적 리더십과 조직지원인식은 조직 일탈행동에, 가족친화문화는 대인 및 조직 일탈행동 모두에 유의한 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 3개의 독립변수 모두 조직 일탈행동을 줄이는데 유의한 영향을 미치고, 특히 가족친화문화는 대인 일탈행동까지도 줄여주는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 독립변수(포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식)와 직무행동(역할행동, 조직시민행동, 일탈행동)의 관계에서 조직몰입(정서적 몰입, 계속적 몰입)의 매개효과를 확인하였다.

우선 정서적 몰입과 계속적 몰입은 일반음식점 직원의 직무행동에 미치는 매개효과에서 분명한 차이를 보여주었다. 3개의 독립변수와 6개의 직무행동간의 총 18개의 매개모형 중에서 계속적 몰입은 18개 모두 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 반면, 정서적 몰입은 13개의 연구모형에서 매개효과가 유의한 것으로 나타났다.

계속적 몰입은 조직을 떠나면 현재의 조직에서 받는 많은 혜택을 잃게 되기 때문에 현재의 조직에 계속 근무하고자 하는 태도를 말한다. 일반음식점 직원들의 인구 통계적 특징 중에서 급여 수준을 살펴보면, 200만 원에서 299만 원 사이에 70.5%가 분포하고 있다. 즉, 대부분의 일반음식점이 최저 임금수준에서 급여 수준을 맞추고 있기 때문에 현재의 조직을 떠난다고 해서 손해 볼 것이 별로 없다는 의미이다. 그 때문에 일반음식점 직원들은 계속적 몰입의 매개효과가 유의하지 않은 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 강한 정서적 몰입을 가진 직원들은 조직의 목표와 자신의 목표를 동일시하는 것에 반하여, 강한 계속적 몰입을 가지고 있는 직원들은 자신의 개인적인 필요에 의해 조직원으로서의 신분을 유지하려고 하기 때문에 계속적 몰입은 직무성공에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 주장한 선행연구(Meyer et al., 1989)의 결과와도 일부분 맥을 같이 하는 결과이다.

정서적 몰입의 매개효과가 유의하지 않은 연구 모형은 종속변수가 스포츠맨십 행동인 경우 3개와 대인 일탈 행동인 경우 2개였다. 스포츠맨십 행동이 종속변수인 경우 3개의 독립변수(포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식) 모두 정서적 몰입을 통한 매개효과가 유의하지 않았다. 이러한 결과는 스포츠맨십 행동의 정의에서 의미를 찾을 수 있다. 스포츠맨십 행동이란 사소한 문제에 대해 불평을 하지 않고, 매사에 긍정적이며, 음식점의 근무규정에 대해 수용적인 행동을 말한다. 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식 등이 높아져 정서적 몰입이 높아진다고 해도 이러한 일반음식점의 긍정성 관련 행동에는 영향을 미치지 않음을 의미한다고 해석할 수 있다.

또한 정서적 몰입의 매개효과가 유의하지 않은 모형으로는 포용적 리더십과 대인 일탈행동의 관계, 가족친화문화와 대인 일탈행동의 관계였다. 정서적 몰입이 대인 일탈행동에 간접적 영향을 미치는 경우는 조직지원인식이 높은 경우였다.

반면, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식은 정서적 몰입을 경유해 역할행동, 조직시민행동 성실성과 이타심에 유의한 정(+)의 매개효과를 보이고 대인 일탈행동과 조직 일탈행동에는 부(-)의 매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식을 높이 인식할수록

직원들은 정서적 몰입이 높아지면서 역할행동과 성실성 행동, 이타심 행동을 더 많이 보여주고 대인 일탈행동과 조직 일탈행동은 줄어드는 것으로 나타났다.

제 2 절 실무적 시사점

일반음식점 사업을 위한 인적 자원관리 차원의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 포용적 리더십은 일반음식점 상황에서 적합한 리더십으로 직원의 태도와 직무행동의 변화를 위해 적극적으로 활용할 필요가 있다. 실제 포용적 리더십을 통해 부하직원들은 리더와 조직에 대한 소속감과 직무에 대한 욕구가 충족되기 때문에 직무와 관련된 긍정적인 인식이 형성될 수 있다(임현명, 정원호, 2016)는 연구 결과도 있다. 일반음식점 상황에서는 사장들이 포용적 리더십을 보여주기 위하여 직원들에게 충분한 의사결정 참여 기회를 제공하여 음식점 경영 전반에 걸쳐 직원들의 의견을 들어주려는 노력을 보여야 할 것이다.

둘째, 최저임금의 계속적 인상 등으로 급여 수준의 차등으로 직원을 유인하기 어려운 상황에서는 조직지원인식 제고를 통하여 직원들의 정서적 몰입을 강화하는 전략을 추진하는 것이 효과적이다. 특히, 음식점이 잠시 일하다가 언제든지 옮길 수 있는 직장인이라 '우리 음식점은 구성원들이 서로 존중하고 배려하며, 일하기 좋은 음식점'이라는 정서적 애착을 가질 수 있도록 직원을 위한 환경을 조성할 때 직원들의 충성심과 긍정적 직무행동은 더욱 높아지게 될 것이다.

셋째, 2021년 7월부터 적용되는 52시간 근무제도에 대비하여 직원들의 역할행동과 조직시민행동을 촉진하기 위한 전략으로 가족친화문화 조성하기 위한 노력이 필요하다. 비록 음식점 사업을 하는데 있어서 가족친화문화 조성이 재무성과에 연결된다는 관계성은 확인하지 않았지만, 적어도 가족친화문화의 형성은 긍정적인 직무행동을 유발하는데 필요한 영향

요인임을 확인할 수 있었다. 직원들의 가정 대소사에 대한 관심과 가정을 고려한 근무일정 조정 등이 일반음식점에서 적용 가능한 방안이 될 수 있을 것이다.

제 3 절 연구의 한계점

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 데이터 수집에서 모집단을 구체적으로 정의하지 않고 수도권 지역, 그중에서도 인천지역 일반음식점의 사장과 직원들을 표본으로 설정하였고 음식점 규모에 따른 비례 샘플링 방식을 엄격하게 적용하지 않았다는 점이다. 정규직 직원이 3명 이상인 음식점을 대상으로 적게는 3부 많게는 5부까지 설문을 일괄 배포하여 응답을 받아내었기 때문에 다소 편의적인 샘플링에 가까운 면이 있어, 연구 결과의 일반화에 대해서는 기본적으로 제약이 따른다. 향후 일반음식점 대상 실증 연구에서는 전국단위로 표본을 추출하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 3개의 독립변수(포용적 리더십, 가족친화문화, 조직지원인식), 2개의 매개변수(정서적몰입, 계속적몰입), 6개의 종속변수(역할행동, 성실성, 스포츠맨십, 이타심, 대인 일탈행동, 조직 일탈행동) 등 많은 수의 변수 간 관계에 대해서 연구하였다. 이러한 방식의 연구는 일반음식점의 상황에 적합한 변수가 무엇인지를 밝히는 데는 의미가 있으나 각 변수별로 심도 있는 연구결과를 제시하기에는 부족한 면이 있다. 향후 연구에서는 본 연구의 결과를 바탕으로 특정 변수에 대한 심도 있는 연구가 필요하겠다. 예를 들어, 포용적 리더십과 가족친화문화가 조직지원인식에 영향을 미쳐서 직무 태도나 직무행동에 영향을 미치는 인과관계에 대한 연구도 의미가 있을 것이다. 즉 조직지원인식이 매개 변인 또는 조절 변인으로도 가설 설정이 가능하다.

셋째, 측정도구에 관련한 한계성이다. 본 연구에서 사용한 측정도구는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 도구를 전문가 집단의 내용타당성 검증과정 거쳐서 사용하였다. 그 결과 확인적 요인분석을 통한 검증에서 모형적합성이나 구성타당성 등이 적합한 것으로 확인되었다. 그럼에도 불구하고

고 실제 설문지 수집단계에서 보여준 응답자들의 반응은 설문문항에 대해 다소 어렵다는 평가가 일부 있었다. 따라서 향후 일반음식점을 대상으로 한 연구에서는 일반음식점 근무자들이 쉽게 이해할 수 있도록 측정도구에 대한 보완이 필요할 것으로 판단된다.

넷째, 횡단 연구의 취약성 문제이다. 이 연구는 동일 시점에서 조사한 횡단적 분석에 근거하고 있지만, 연구 결과의 일반화를 위해 변수 간의 시간 간격을 두는 종단적 분석을 추후 연구에 진행되기를 기대한다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 고용노동부. (2019). 노동시간단축에 대한 QNA. 검색일자; 2019. 5. 27
<[http://www.moel.go.kr /index.do](http://www.moel.go.kr/index.do)>
- 권영국, 김영중, 윤혜현. (2015). 특급호텔 식음료부서의 고몰입 인적자원관리
가 절차공정성, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향. 「호텔
경영학연구」, 24(1), 55-79.
- 권오원, 차종석. (2019). R&D 인력의 근속연수가 창의적 성과와 조직몰입에
미치는 영향. 「대한경영학회지」, 32(2), 327-345.
- 김동수. (2018). 외식기업의 변혁적 리더십이 조직지원인식, 자기효능감 및 혁
신행동에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 32(5), 237-248.
- 김시내, 이지영, 정원호. (2017). 상사지원인식이 일탈행동에 미치는 영향.
「인적자원개발연구」, 20(3), 225-253.
- 김영대. (2018). “조직건강성이 조직정체성을 통해 조직몰입과 이직의도에 미
치는 영향”. 경성대학교 대학원 박사학위논문
- 김은정. (2011). “가족친화적 조직문화와 직무만족의 영향관계 실증연구: 한
중일 3개국 비교연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 김정우, 김경미, 박현준. (2018). 가족친화적 기업문화가 근로자의 행동에 미
치는 영향. 「한국산업정보학회논문지」, 23(2), 75-92.
- 김진강. (2007). 호텔기업의 정규직 직원과 비정규직 직원의 조직몰입과 역할
행동, 역할외 행동의 비교. 「호텔경영학연구」, 16(4), 61-79.
- 김필숙, 김태현. (2010). 가족친화적 기업문화가 인적자원 성과에 미치는 효과
에 대한 일 가족 갈등의 매개효과 검증. 「한국가족관계학회지」, 15(2), 3-29.
- 김효선, 차운아. (2009). 직장-가정 간 상호작용과 가족친화적 조직지원이 근
로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과. 「한국심리학회지:산업
및 조직」, 22(4), 515-540.

- 김효선. (2012). 남녀 근로자의 가족친화문화 인식과 남녀평등문화인식이 조직몰입에 미치는 효과. 「여성연구」, 83(2), 5-33.
- 뉴스시스. (2018). “韓 작년 근로시간 OECD 3위...장시간 근로자 비중 32% '압도'”, 뉴스시스 2018. 7. 15일자 기사. 검색일자: 2019.5.26. <<http://www.newsis.com/view/?id>>
- 류형서. (2017). “외식산업에서 ‘갑질’이 종사원의 감정소진, 반생산적 업무행동, 이직의도 그리고 조직효율성, 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과 검증”. 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 박문기. (2016). “가족친화 제도와 조직문화의 지각이 역할행동과 창의적 혁신행동에 미치는 영향”. 조선대학교 대학원 박사학위논문
- 서재현. (2004). 조직후원인식과 직무만족이 역할 내 행동에 미치는 영향에 대한 연구 : 개인의 노력을 중심으로. 「조직과 인사관리연구」, 28(3), 135-155.
- 오아라, 박경규, 용현주. (2013). 조직지원인식과 직장 내 일탈행동의 관계. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 26(1), 119-147.
- 육주희, 박선정, 이동은, 우세영. (2019). 2019년 국내 외식산업 전망과 주요 이슈-‘사면초가’ 상황 절박한 생존 몸부림. 「월간식당」. 2019년 1월호.
- 이경근, 김진강. (2004). 다차원적 조직몰입이 호텔 종사자의 역할행동과 역할외행동에 미치는 영향. 「관광학연구」, 28(3), 239-259.
- 이병관. (2005). 스포츠시설 종사자들의 직무만족 및 조직몰입이 이직의도 및 경력변경의도에 미치는 영향. 「한국체육학회지」, 44(3), 585-594.
- 이병관. (2019). 리조트 기업의 조직비전과 종사자의 조직몰입 및 이직의도와 의 구조적 관계. 「관광레저연구」, 31(3), 203-217.
- 이숙현, 권영인. (2009). 기업의 가족친화적 문화와 아버지의 자녀양육 참여: 일-가족 갈등의 매개효과를 중심으로. 「가족과 문화」, 21(1), 1-28.
- 이순구. (2013). 호텔조직의 경력개발지원이 종사원의 역할행동과 혁신행동에 미치는 영향. 「관광레저연구」, 25(3), 255-269.

- 이재원. (2010). 조직후원인식과 정서적 몰입 사이 관계에 대한 종단적 분석. 「인사조직연구」, 14(1), 89-116.
- 이종학. (2014). “자기 효능감이 긍정적 자산, 직무만족, 조직몰입, 조직시민 행동에 미치는 영향 : 서울시내 특1급 호텔 식음료 종사원을 대상으로”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 이형권. (2019). 상사-부하관계가 감정몰입도와 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 인지된 조직지원의 조절된 매개효과. 「관광연구」, 34(1), 1-23.
- 이형백, 최동락. (2015). 리더-부하 교환관계(LMX)가 조직몰입과 조직시민 행동에 미치는 영향 -조직지원인식의 매개효과-. 「인적자원관리연구」, 22(3), 175-192.
- 임현명, 정원호. (2016). 포용적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 다층모형 연구: 상태적 핵심자기평가의 매개효과와 특성적 핵심자기평가의 조절효과. 「인사조직연구」, 24(4), 33-59.
- 장해진, 이새미, 구동우. (2017). 포용적 리더십이 고객지향성과 직무성공에 미치는 영향 -호텔 및 외식산업을 중심으로-. 「외식경영연구」, 20(4), 159-180.
- 정기선, 장은미. (2005). 가족친화적 정책이 종업원들의 조직 몰입에 미치는 효과. 「가족과 문화」, 17(1), 59-84.
- 정영금. (2011). 가족친화적 기업문화 조성과 정책적 제안에 대한 연구. 「한국가정관리학회지」, 29(6), 123-136.
- 정영금, 양지명. (2017). 가족친화문화 조성을 위한 가족친화지원사업의 발전 방향. 「생활과학연구논집」, 36(1), 85-102.
- 정진철, 박문기. (2018). 가족친화 제도와 조직문화의 지각이 직원의 역할 및 혁신행동에 미치는 영향과 조직후원인식의 매개효과. 「유통경영학회지」, 21(6), 223-233.
- 조영복, 이나영, 박광휘. (2018). 사회적 기업가의 포용적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 「사회적기업연구」, 10(2), 231-259.

- 조유호. (2018). “상사의 비인격적 감독이 부하의 역할행동, 조직시민행동, 이탈행동에 미치는 영향 : 지각된 스트레스의 매개효과와 지각된 동료 지원의 조절효과”. 수원대학교 대학원 박사학위논문
- 차동옥, 김상수, 이정훈, 방호진, 문지영. (2013). 포용적 리더십이 부하의 역할내 성과와 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 활력(Vitality)의 매개효과를 중심으로. 「대한경영학회지」, 26(8), 2147-2166.
- 최수형. (2014). 기업의 가족친화문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 38(1), 123-153.
- 통계청. (2019). 2018 일·가정양립 지표. 검색일자; 2019.5. 27일
<http://kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/1/1/index>
- 한국농촌경제연구원. (2018). 외식업 경영실태 조사 보고서
- 홍소식. (2010). “리더십스타일 · 조직후원인식이 학습동기에 미치는 영향에 관한 연구 - 변혁적 리더십과 POB를 중심으로”. 경기대학교 대학원 박사학위논문

2. 국외문헌

- Allen, T.D. (2001). Family support work environment: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, N. J., & Meyer, J. D. (1990). The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126–140.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: the Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Dansereau, F. G., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Fleur, B., & Charlotte, S. (2016). *Inclusive Leadership: the definitive guide to developing and executing an impactful diversity and inclusion strategy – locally and globally*. Pearson Education.
- Gittell, J. H. (2002). Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. *Management Science*, 49, 1408–1426.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165–167.
- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior.

- Employee Responsibilities and Right Journal*, 4, 1249–270.
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Michel, H. H. (2007). Work–family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers?. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 460–478.
- Grover, S. L., Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family responsive human resource policies: The impact of family–friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288.
- Groysberg, B., Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 90(6), 76–84.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- _____ (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis(Second edition)*. New York: The Guilford Press.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M., Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures, *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>>
- Hollander, E. P. (2008). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA:

Addison–Wesley.

- Hui, C., Law, K., Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader–member exchange, and perceived job mobility on in–role and extra–role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3–21.
- Kaplan, H. B. (1975). *Self–attitudes and Deviant Behavior*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–133.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kofodimos, J. R. (1995). *Beyond work–family programs–confronting and resolving the underlying causes of work–personal life conflict*. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Luthans, F., McCaul, H. S., & Dodd, N. G. (1985). Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management Journal*, 28(1), 213–219.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta–analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171–194.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance : It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74: 152–156.
- _____, & Allen, N. J. (1991). A three–component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61–98.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship

- behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 1543–1567.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research. The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486–500. Doi: 10.5465/AMR.1983.4284606.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.
- _____, Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- _____, Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work–life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection?. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 171–192.
- Nembhard, I. M., & Edmonson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157–164.
- _____. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington.
- _____ & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.

- Perlow, L. A. (1995), Putting the work back into work family. *Group and Organizational Management*, 20, 227–239.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction and citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Premeaux, S. F., Adkins, C. K., & Mossholder, K. W. (2007), Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 705–727.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589–599.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the workplace* (pp.149–164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M., Amy E. R., Beth, G. C., Michelle A. D., Karen H. E., &

- Gangaram S. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), DOI: 10.1177/0149206310385943
- Stephen Jaros. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. 4(4), 7–25.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.
- Uhl–Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social process of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Vandewalle, D., Van Dyne, A., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequence. *Group & Organization Studies*, 20(2), 210–226.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in–role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1068–1076.

[부 록]

부록 1. 측정도구 원전 및 변안내용

[표 1] 포용적 리더십 측정문항

구성 요소	원전 (출처; Carmeli et al., 2010)	변안
개방성 (open-ness)	1. The manager is open to hearing new ideas. 2. The manager is attentive to new opportunities to improve work processes. 3. The manager is open to discuss the desired goals and new ways to achieve them.	1. 우리 음식점 사장은 직원들의 아이디어 제안을 잘 들어 준다. 2. 우리 음식점 사장은 식당의 환경 및 서비스 개선에 대해 관심을 가지고 있다. 3. 우리 음식점 사장은 매출목표 달성과 서비스 개선 방법에 대해 직원들과 터놓고 이야기한다.
활용성 (availability)	4. The manager is available for consultation on problems. 5. The manager is an ongoing 'presence' in this team – someone who is readily available. 6. The manager is available for professional questions I would like to consult with him/her. 7. The manager is ready to listen to my requests.	4. 우리 음식점 사장은 여러 가지 문제에 대해 상담이 가능하다. 5. 우리 음식점 사장은 내가 필요할 때 도움을 받을 수 있는 사람이다. 6. 우리 음식점 사장은 나의 직장 문제에 대해서도 상담이 가능하다. 7. 우리 음식점 사장은 나의 요구에 귀를 기울인다.
접근성 (accessibility)	8. The manager encourages me to access him/her on emerging issues. 9. The manager is accessible for discussing emerging problems.	8. 우리 음식점 사장은 문제가 있으면 쉽게 접근할 수 있는 편한 사람이다. 9. 우리 음식점 사장은 문제가 있으면 서로 터놓고 이야기 할 수 있는 사람이다.

* 총 9개 문항 중에서 밑줄 친 8개 문항을 사용함

[표 2] 가족친화문화 측정 문항

구성 요소	원전 (출처; Allen, 2001)	번안
가족친화 문화	1. Work should be the primary priority in a person's life (R) 2. Long hours inside the office are the way to achieving advancement (R) 3. It is best to keep family matters separate from work (R) 4. It is considered taboo to talk about life outside of work (R) 5. Expressing involvement and interest in nonwork matters is viewed as healthy 6. Employees who are highly committed to their personal lives cannot be highly committed to their work (R) 7. Attending to personal needs, such as taking time off for sick children is frowned upon (R) 8. Employees should keep their personal problems at home. (R) 9. The way to advance in this company is to keep nonwork matters out of the workplace (R) 10. Individuals who take time off to attend to personal matters are not committed to their work (R) 11. It is assumed that the most productive employees are those who put their work before their family life (R) 12. Employees are given ample	1. 우리 음식점은 직원들에게 가정이나 개인적인 일보다 업무를 우선시하도록 요구한다. (R) 2. 우리 음식점은 법정 근로시간을 준수하는 편이다. 3. 우리 음식점에서는 가정에서 문제가 발생했을 때, 업무보다 가정 일을 우선해서 처리하는 것을 이해하는 편이다. 4. 우리 음식점에서는 업무와 관련 없는 개인적인 일에 대해서도 편하게 이야기 할 수 있다. 5. 우리 음식점은 업무와 관련 없는 것에 관심을 갖거나 몰입하는 것에 대해서 장려하는 편이다. 6. 우리 음식점에서는 개인적인 삶에 관심이 높은 사람은 업무에 몰입도가 낮은 것으로 간주하는 편이다. (R) 7. 우리 음식점에서는 개인적인 문제나 가정 일로 근무일정을 변경하는 것이 가능하다. 8. 우리 음식점에서는 직원들의 개인적인 일은 가정에서 해결하기를 기대하는 분위기이다. 9. 우리 음식점에서 승진하려면 업무와 관련 없는 일은 조직 밖에서 해결해야 하는 분위기이다. 10. 우리 음식점에서는 개인적인 일을 위해 휴가를 쓰는 직원들은 업무 몰입도가 낮은 것으로 여겨진다. (R) 11. 우리 음식점에서는 가정보다 회사 업무를 우선으로 하는 직원들을 보다 생산적이라고 여긴다. (R) 12. 우리 음식점은 직원들이 일과

	opportunity to perform both their job and their personal responsibilities well 13. Offering employees flexibility in completing their work is viewed as a strategic way of doing business 14. The ideal employee is the one who is available 24 hours a day (R)	<u>가정의 균형을 이루도록 배려하는 분위기이다.</u> 13. 우리 음식점은 직원들에게 업무 처리에 있어서 유연성을 제공하는 것을 조직의 정책으로 삼고 있다. 14. 우리 음식점은 손님이 많아서 <u>영업장이 바쁘더라도 휴무자에게 근무를 요구하지 않는 편이다.</u>
--	--	---

* 총 14문항 중 밑줄 친 5문항을 사용함

[표 3] 조직지원인식 측정 문항

구성 요소	원전 (출처; Eisenberger et al., 1986)	변안
조직지원 인식 (Perceived Organizational Support)	1. My organization strongly considers my goals and values. 2. Help is available from my organization when I have a problem. 3. My organization really cares about my well-being. 4. My organization would forgive an honest mistake on my part. 5. My organization is willing to help me when I need a special favor. 6. If given the opportunity, my organization would take advantage of me. (R) 7. My organization shows very little concern for me. (R) 8. My organization cares about my opinions.	1. 우리 음식점은 직원의 <u>개인적 목표와 관심사를 중요하게 여긴다.</u> 2. 우리 음식점은 직원들에게 <u>어려운 일이 생기면 직원들을 도와준다.</u> 3. 우리 음식점은 직원들의 <u>복리 후생에 진정으로 관심을 가지고 있다.</u> 4. 우리 음식점은 내가 실수를 했을 때, 솔직히 인정하면 용서해 줄 것이다. 5. 우리 음식점은 직원들이 <u>도움을 요청하면, 기꺼이 도움을 줄 것이다.</u> 6. 우리 조직은 필요하다면 나를 이용해 먹으려고 할 것이다. (R) 7. 우리 음식점은 나에게 별다른 관심을 보이지 않는다. (R) 8. 우리 음식점은 직원들의 <u>의견을 소중하게 여긴다.</u>

* 총 8문항 중 밑줄 친 5문항 사용함

[표 4] 조직몰입 측정문항

차원	원전 (출처; Stephen Jaros, 2007; Meyer & Allen, 1991)	번안
정서적 몰입 (Affective Commitment)	1. I am very happy being a member of this organization 2. I enjoy discussing about my organization with people outside it. 3. I really feel as if this organization's problems are my own. 4. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.(R) 5. I do not feel like 'part of the family' at my organization.(R) 6. I do not feel 'emotionally attached' to this organization.(R) 7. This organization has a great deal of personal meaning for me. 8. I do not feel a 'strong' sense of belonging to my organization.(R)	1. 나는 우리 음식점의 구성원이 되어서 매우 행복하다. 2. 나는 우리 음식점에 대해 외부 사람들과 이야기하는 것을 즐긴다. 3. 나는 우리 음식점의 문제를 마치 내 자신의 문제인 것처럼 느낀다. 4. 나는 우리 음식점에 특별한 애착을 가지고 있다. 5. 나는 우리 음식점에 근무하면서 가족 같은 분위기를 느낀다. 6. 나는 우리 음식점에 대해 애착을 느끼지 못하고 있다.(R) 7. 우리 음식점은 개인적으로 나에게 많은 의미가 있다. 8. 나는 우리 음식점에 대하여 강한 소속감을 느낀다.
계속적 몰입 (Continuance Commitment)	1. I worry about the loss of investments I have made in this organization. 2. If I wasn't a member of this organization, I would be sad because my life would be disrupted. 3. I am loyal to this organization because I have invested a lot in it, emotionally, socially, and economically. 4. I often feel anxious about what I have to lose with this organization.	1. 나는 내가 이 음식점을 그만둘 경우에 여기에서 누렸던 다양한 혜택(급여, 직위, 연금 등)을 잃을까 두렵다. 2. 만일 내가 이 음식점에 근무하고 있지 않다면, 나는 경제적으로 힘들었을 것이다. 3. 나는 현재의 조직에 정서적, 사회적, 경제적으로 많은 투자를 했기 때문에 이 조직에 대해 충성을 다하고 있다. 4. 내가 이 음식점을 이직하지 않는 이유는 지금보다 더 좋은 직장을 찾을 수 없기 때문이다.

	5. Sometimes I worry about what might happen if something was to happen to this organization and I was no longer a member. 6. I am dedicated to this organization because I fear what I have to lose in it.	5. 나는 우리 음식점이 장사가 되지 않아 내가 더 이상 근무할 수 없게 될까봐 염려될 때가 있다. 6. 내가 이 음식점에서 계속 근무하는 가장 큰 이유는 다른 음식점보다 근로조건이 좋기 때문이다.
--	---	--

* 총 14문항중 밑줄 친 12문항 사용함

[표 5] 역할행동 측정문항

차원	원전 (출처; Williams & Anderson, 1991)	번안
역할행동 (In-Role Behavior)	1. I adequately complete my responsibilities as a resident of the cooperative. 2. I fulfill responsibilities specified by the cooperative. 3. I perform tasks that are expected of me by the cooperative. 4. I meet performance expectations as a resident of the cooperative. 5. I neglect some expectations that I should perform here at the cooperative. (R) 6. I fail to perform essential duties here at the cooperative. (R)	1. ()는 나에게 주어진 업무를 책임지고 완수한다. 2. ()는 맡은 업무에서 요구되는 서비스 기준을 잘 이행한다. 3. ()는 동료들이 기대하는 수준으로 업무를 수행한다. 4. ()는 이 음식점의 일원으로서 맡은 역할을 충실히 수행한다. 5. ()는 해야 하는 업무를 자주 소홀히 하는 경우가 있다. (R) 6. ()는 요구되는 임무를 충분히 이행한다.

* 총 6문항 중 밑줄 친 6문항을 사용함

[표 6] 조직시민행동 측정문항

차원	원전 (출처; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff et al., 1990)	번안
성실성	1. Attendance at work is above	1. ()는 다른 직원들보다는 더

행동 (Conscientiousness)	the norm. 2. Does not take extra breaks. 3. Obeys company rules and regulations even when no one is watching. 4. Is one of my most conscientious employees. 5. Believes in giving an honest day's work for an honest day's pay.	<u>열심히 일한다고 생각한다.</u> 2. ()는 휴식시간 이외에는 가 <u>급적 쉬지 않는다.</u> 3. ()는 보는 사람이 없어도 우 <u>리 음식점의 근무 규정을 잘 지킨다.</u> 4. ()는 우리 음식점에서 모범 <u>이 되는 직원 중 한 명이라고 생각한다.</u> 5. ()는 내 급여 수준 이상으로 <u>일을 하고 있다고 생각한다.</u>
스포츠 맨십 (Sports-manship)	6. Consumes a lot of time complaining about trivial matters. (R) 7. Always focuses on what's wrong, rather than the positive side. (R) 8. Tends to make "mountains out of molehills." (R) 9. Always finds fault with what the organization is doing. (R) 10. Is the classic "squeaky wheel" that always needs greasing. (R)	6. ()는 사소한 문제에 대해서 <u>도 불평을 많이 하는 편이다.(R)</u> 7. ()는 매사에 긍정적인 측면 <u>보다는 부정적인 측면에 초점을 맞추는 편이다.(R)</u> 8. ()는 작은 일도 크게 부풀리 <u>는 경향이 있다. (R)</u> 9. ()는 이 음식점의 근무 규정 <u>에 대해 비판적이다. (R)</u> 10. ()는 항상 관심이 필요한 <u>빼딱한 존재이다. (R)</u>
시민의식 (Civic Virtue)	11. Attends meetings that are not mandatory, but are considered important. 12. Attends functions that are not required, but help the company image. 13. Keeps abreast of changes in the organization. 14. Reads and keeps up with organization announcements, memos, and so on.	11. ()는 의무적으로 회의에 <u>참석하는 것이 아니라 중요하기 때문에 참석한다.</u> 12. ()는 회사의 여러 가지 활 <u>동에 내가 필요해서가 아니라 회사의 이미지를 높이기 위해 참석한다.</u> 13. ()는 조직 속에서 변화에 <u>맞추려 노력한다.</u> 14. ()는 회사의 공지사항, 메 <u>모 등을 읽고 준수하려고 노력한다.</u>
예의 (Courtesy)	15. Takes steps to try to prevent problems with other workers. 16. Is mindful of how his/her behavior affects other people's jobs. 17. Does not abuse the rights of	15. ()는 다른 직원들과 문제 <u>를 발생시키지 않으려고 노력한다.</u> 16. ()는 동료 직원들에게 불 <u>편을 주지 않으려고 노력한다.</u> 17. ()는 동료 직원들의 일에

	others. 18. Tries to avoid creating problems for coworkers. 19. Considers the impact of his/her actions on coworkers.	지장을 주지 않으려고 노력한다. 18. ()는 동료 직원들과 갈등을 일으키지 않으려고 노력한다. 19. ()는 나의 행동이 동료들에게 미치는 영향에 신경을 쓴다.
이타심 (Altruism)	20. Helps others who have been absent. 21. Helps others who have heavy work loads. 22. Helps orient new people even though it is not required. 23. Willingly helps others who have work related problems. 24. Is always ready to lend a helping hand to those around him/her.	20. ()는 결근한 직원의 업무를 기꺼이 분담하여 처리한다. 21. ()는 업무량이 많은 다른 동료를 도와준다. 22. ()는 일용직 근무자도 신경 써서 도와준다. 23. ()는 일과 관련하여 문제가 있는 동료들을 기꺼이 도와준다. 24. ()는 내 도움이 필요한 직원들에게 기꺼이 도움을 준다.

총 24문항 중 밑줄 친 13문항을 사용함

[표 7] 일탈행동 측정문항

구성 요소	원전 (출처; Bennett & Robinson, 2000)	변안
대인관계 일탈 (Interpersonal Deviance)	1. Made fun of someone at work. 2. Said something hurtful to someone at work. 3. Made an ethnic, religious, or racial remark at work 4. Cursed at someone at work 5. Played a mean prank on someone at work 6. Acted rudely toward someone at work 7. Publicly embarrassed someone at work	1. ()는 다른 사람에게 짓궂은 장난을 치곤 한다. 2. ()는 다른 사람에게 상처를 주는 발언을 하는 경향이 있다. 3. ()는 종교적, 지역적 차별 발언을 하는 경향이 있다. 4. ()는 다른 사람에게 악담을 하곤 한다. 5. ()는 다른 사람에게 비열한 농담을 하는 경향이 있다. 6. ()는 다른 사람에게 무례하게 행동하는 경향이 있다. 7. ()는 다른 사람을 공개적으로 당황시키는 경향이 있다.
조직적	8. Taken property from work	8. ()는 영업장의 식자재나 물품

일탈 (Organizational Deviance)	without permission	을 낭비하는 경향이 있다.
	9. Spent too much time fantasizing or daydreaming instead of working	9. ()는 업무시간 중에 망상이나 낮잠으로 많은 시간을 허비한다.
	10. Falsified a receipt to get reimbursed for more money than you spent on business expenses	10. ()는 공적인 업무로 사용한 돈을 실제보다 많이 지급받기 위해 영수증을 위조한 적이 있다.
	11. Taken an additional or longer break than is acceptable at your workplace	11. ()는 주어진 휴식시간보다 더 오래 쉬는 경향이 있다.
	12. Come in late to work without permission	12. ()는 사전연락 없이 지각하곤 한다.
	13. Littered your work environment	13. ()는 영업장을 어지럽힌다.
	14. Neglected to follow your boss's instructions	14. ()는 책임자의 지시를 따르지 않는 경향이 있다.
	15. Intentionally worked slower than you could have worked	15. ()는 고의적으로 업무를 느리게 처리하곤 한다.
	16. Discussed confidential company information with an unauthorized person	16. ()는 비밀사안에 대해 권한이 없는 사람과 논의한 적이 있다.
	17. Used an illegal drug or consumed alcohol on the job	17. ()는 근무시간에 가짜 술을 마시곤 한다.
	18. Put little effort into your work	18. ()는 영업장에서 성실하게 일하지 않는다.
	19. Dragged out work in order to get overtime	19. ()는 연장근무 수당을 위해 업무를 지연시킨 적이 있다.

* 총 19문항 중 밑줄 친 13문항 사용함

설문지 (직원용)

안녕하십니까? 바쁘신 중에도 본 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 연구자의 학위논문 작성을 위한 목적으로 진행되고 있습니다. 수집된 자료의 결과는 순수한 학문적 목적 이외는 절대 사용되지 않기 때문에, 비밀은 철저히 보장되고, 응답자에게 어떠한 피해도 가지 않을 것임을 약속드립니다.

귀하께서 성의 있게 기입하여 주신 내용은 학문 발전에 유익한 자료가 될 것입니다. 바쁘시더라도, 설문내용을 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

본 조사는 통계법 제33조에 의거, 비밀이 ‘절대’ 보장되며 통계 목적 이외에는 절대로 사용하지 않습니다.

또한 본 설문과 관련하여 문의 사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락주시면 성심껏 답변 드리겠습니다.

다시 한 번 귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

한성대학교 대학원 경영학과

연구자 : 외식경영전공 유승철(E-mail: zxcv0773@hanmail.net,

지도교수 : 차 종 석

주의 사항	응답한 설문은 비밀을 보장하기 위하여 <u>동봉한 설문회수용 봉투에 넣은 후 밀봉하여 카운터에 제출해 주시기 바랍니다.</u>
----------	--

I. 다음의 귀하가 근무하고 있는 음식점에 대한 귀하의 느낌과 생각에 관한 질문입니다. 다음의 각 문항에 대해 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 번호에 “√”표시하여 주시기 바랍니다.

설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 음식점은 직원의 개인적 목표와 관심사를 중요하게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 음식점은 직원들에게 어려운 일이 생기면 직원들을 도와준다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 음식점은 직원들의 복리후생에 진정으로 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 음식점은 직원들이 도움을 요청하면, 기꺼이 도움을 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 음식점은 직원들의 의견을 소중하게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 음식점은 법정 근로시간을 준수하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 음식점에서는 업무와 관련 없는 개인적인 일에 대해서도 편하게 이야기 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 음식점에서는 개인적인 문제나 가정 일로 근무일정을 변경하는 것이 가능하다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 음식점은 직원들이 일과 가정의 균형을 이루도록 배려하는 분위기이다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 음식점은 손님이 많아서 영업장이 바쁘더라도 휴무자에게 근무를 요구하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음의 귀하가 근무하고 있는 음식점 사장의 리더십에 관한 질문입니다. 다음의 각 문항에 대해 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 번호에 “√”표시하여 주시기 바랍니다.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 음식점 사장은 직원들의 아이디어 제안을 잘 들어 준다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 음식점 사장은 식당의 환경 및 서비스 개선에 대해 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 음식점 사장은 매출목표 달성과 서비스 개선 방법에 대해 직원들과 터놓고 이야기한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 음식점 사장은 내가 필요할 때 도움을 받을 수 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 음식점 사장은 나의 직장문제에 대해서도 상담이 가능하다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 음식점 사장은 나의 요구에 귀를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 음식점 사장은 문제가 있으면 쉽게 접근할 수 있는 편안한 사람이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 음식점 사장은 문제가 있으면 서로 터놓고 이야기할 수 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 근무하고 있는 음식점에 대한 귀하의 태도에 관한 질문입니다. 다음의 각 문항에 대해 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 번호에 “√”표시하여 주시기 바랍니다.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 우리 음식점의 구성원이 되어서 매우 행복하다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 우리 음식점에 대해 외부사람들과 이야기하는 것을 즐긴다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 우리 음식점의 문제를 마치 내 자신의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 우리 음식점에 특별한 애착을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 우리 음식점에 근무하면서 가족 같은 분위기를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 음식점은 개인적으로 나에게 많은 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 우리 음식점에 대하여 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 내가 이 음식점을 그만둘 경우에 여기에서 누렸던 다양한 혜택(급여, 직위, 연금 등)을 잃을까 두렵다.	①	②	③	④	⑤
9. 만일 내가 이 음식점에 근무하고 있지 않다면, 나는 경제적으로 힘들었을 것이다.	①	②	③	④	⑤
10. 내가 이 음식점을 이직하지 않는 이유는 지금보다 더 좋은 직장을 찾을 수 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 우리 음식점이 장사가 되지 않아 내가 더 이상 근무할 수 없게 될까 봐 염려될 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 내가 이 음식점에서 계속 근무하는 가장 큰 이유는 다른 음식점보다 근로조건이 좋기 때문이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ . 다음은 귀하의 인적사항에 대한 질문입니다. 해당 번호에 “√”표시해 주십시오.

설문 문항	응답 항목
1. 귀하의 연령대는?	① 20 대, ② 30대, ③ 40대, ④ 50대, ⑤ 60대 이상
2. 귀하의 성별은?	① 남, ② 여
3. 귀하의 최종 학력은?	① 고졸 이하, ② 전문대졸, ③ 대졸, ④ 대학원졸 이상
4. 현재 근무하는 음식점에서 몇 년 정도 일하고 있습니까?	()년 정도
5. 현재 음식점에서 귀하의 담당 업무는?	① 주방, ② 홀(주차 및 시설관리 포함)
6. 현재 음식점에서 받는 귀하의 월급여 수준은?	① 199만 원 이하, ② 200만 ~ 250만, ③ 251만 ~ 299만, ④ 300만 ~ 349만, ⑤ 350만 ~ 399만, ⑥ 400만 원대, ⑦ 500만 원 이상

< 설문에 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다. >

설 문 지 (음식점 사장님 용)

안녕하십니까? 바쁘신 중에도 본 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 연구자의 학위논문 작성을 위한 목적으로 진행되고 있습니다. 수집된 자료의 결과는 순수한 학문적 목적 이외는 절대 사용되지 않기 때문에, 비밀은 철저히 보장되고, 응답자에게 어떠한 피해도 가지 않을 것을 약속드립니다.

귀하께서 성의 있게 기입하여 주신 내용은 학문 발전에 유익한 자료가 될 것입니다.

바쁘시더라도, 설문내용을 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

본 조사는 통계법 제33조에 의거, 비밀이 ‘절대’ 보장되며 통계 목적 이외에는 절대로 사용하지 않습니다.

또한 설문과 관련하여 의문이나 문의 사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락주시면 성심껏 답변 드리겠습니다.

다시 한 번 귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

한성대학교 대학원 경영학과

연구자 : 외식경영전공 유승철(E-mail:zxcv0773@hanmail.net)

지도교수 : 차 중 석

주의 사항	본 설문은 귀 음식점의 직원들(3 ~ 5명)의 행동에 관한 질문입니다. 사장님이 대상 직원에 대해 느끼시는 대로 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다. 다음 순서로 직원들에게 설문지를 배포한 후 사장님 용 설문을 작성해 주십시오. 1. 우선 설문에 응답할 직원을 3 ~ 5명을 선정해 주십시오. 2. 선정된 직원별로 식별 기호(A, B, C, D, E)를 정하시고 성명을 기록해 주십시오. 직원A(), 직원B(), 직원C(), 직원D(), 직원E(), 3. 표지에 “설문지(직원용-A-)”로 표시된 설문지를 직원 A에게 배포해 주십시오. 같은 방법으로 설문지 표시와 선정된 직원이 일치되도록 나머지 설문지도 배포해 주십시오. 4. 사장님께서서는 다음의 작성 요령을 읽어 보시고 설문응답 직원을 생각하면서 설문에 응답해 주시면 됩니다.
-------	---

작 성 요 령

예) 홍길동(A), 성춘향(B), 이몽룡(C), 박성실(D), 유명해(E) 등 5명의 직원을 대상으로 문항을 답하고 있다면, 다음과 같이 작성하시면 됩니다.

주어진 문항과 기준척도를 보시고, 가장 일치한다고 생각하는 정도의 숫자에 "√ " 표시해 주시면 됩니다.

기준척도 ; ① 전혀 그렇지 않다. ② 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

I. 선정된 직원들(A,B,C,D,E)의 성명을 적어주시고 설문에 응답해 주십시오. 각 설문문항에 대하여 직원 (A,B,C,D,E)이 평소 보이는 행동특징에 가장 부합하는 번호에 “√”표시하여 주시기 바랍니다.

설문대상 직원	직원A()					직원B()					직원C()					직원D()					직원E()				
설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 직원()는 주어진 업무를 책임지고 완수한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. 직원()는 맡은 업무에서 요구되는 서비스 기준을 잘 이행한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. 직원()는 동료들이 기대하는 수준으로 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. 직원()는 우리 음식점의 일원으로서 맡은 역할을 충실히 수행한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. 직원()는 본인이 해야 하는 업무를 자주 소홀히 하는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. 직원()는 본인에게 요구되는 임무를 충분히 이행한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. 직원()는 다른 직원들보다 더 열심히 일한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. 직원()는 휴식시간 이외에는 가급적 쉬지 않는다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. 직원()는 보는 사람이 없어도 우리 음식점의 근무 규정을 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. 직원()는 우리 음식점에서 모범이 되는 직원 중 한 명이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11. 직원()는 급여 수준 이상으로 일을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

설문대상 직원	직원A()					직원B()					직원C()					직원D()					직원E()				
설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
12. 직원()는 사소한 문제에 대해서도 불평을 많이 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13. 직원()는 매사에 긍정적인 측면보다는 부정적인 측면에 초점을 맞추는 편이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14. 직원()는 작은 일도 크게 부풀리는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15. 직원()는 우리 음식점의 근무규정에 대해 비판적이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
16. 직원()는 결근한 직원의 업무를 기꺼이 분담하여 처리한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
17. 직원()는 업무량이 많은 다른 동료들을 도와준다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
18. 직원()는 일이 서툰 일용직 근무자를 신경 써서 도와준다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
19. 직원()는 도움이 필요한 동료들에게 기꺼이 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

설문대상 직원	직원A()					직원B()					직원C()					직원D()					직원E()				
설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
20. 직원()는 다른 사람에게 짓궂은 장난을 치곤 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
21. 직원()는 다른 사람에게 상처를 주는 발언을 하는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
22. 직원()는 종교적, 지역적 차별 발언을 하는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
23. 직원()는 다른 사람에게 악담을 하곤 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
24. 직원()는 다른 사람에게 비열한 농담을 하는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
25. 직원()는 다른 사람에게 무례하게 행동하는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
26. 직원()는 영업장의 식자재나 물품을 낭비하는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
27. 직원()는 주어진 휴식시간보다 더 오래 쉬는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
28. 직원()는 사전연락 없이 지각하곤 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
29. 직원()는 책임자의 지시를 따르지 않는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
30. 직원()는 고의적으로 업무를 느리게 처리하곤 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
31. 직원()는 근무시간에 가끔 술을 마시곤 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
32. 직원()는 영업장에서 성실하게 일하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

. 아래의 질문은 사장님의 인적사항과 귀 음식점의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당 항목에 체크(√) 표시하거나 또는 직접 기재해 주십시오.

설문 문항	응답 항목
1. 귀하의 연령대는?	① 20 대, ② 30 대, ③ 40 대, ④ 50 대, ⑤ 60 대 이상
2. 귀하의 성별은?	① 남, ② 여
3. 귀하의 최종 학력은?	① 고졸 이하, ② 전문대졸, ③ 대졸, ④ 대학원졸 이상
4. 귀 음식점의 업종은?	① 한식, ② 양식, ③ 중식, ④ 일식, ⑤ 기타
5. 귀 음식점에서 근무하는 전체 직원 수는 평균적으로 몇명 정도입니까?	전체 인원 ()명, 남자 ()명, 여자 ()명
6. 귀 음식점의 좌석 수는 총 몇 석입니까?	총 좌석수 ()석 *테이블 수가 아니라 좌석 수입니다.
7. 귀 음식점은 몇 년도에 개업하셨습니까?	()년도

< 설문에 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다. >

ABSTRACT

A Study on the Antecedents Influencing to the Attitude and Job Behavior of Casual Restaurant Employees – Focused on the Mediation Role of Organizational Commitment –

Yu, Seng-Chul

Major in Hospitality Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University

The purpose of this study is to explore the antecedents influencing to organizational commitment and job behaviors of casual restaurant employees. The specific research objectives of this study are as follows.

First, this study aims to examine the impact of demographic variables such as age, educational background, working period and salary level, on the organizational commitment and job behaviors of employees in casual restaurants.

Second, this study investigates the impact of independent variables such as inclusive leadership, FFC(family-friendly culture) and POS(perceived organizational support) directly on organizational

commitment and job behaviors of casual restaurant employees.

Third, this study investigates the mediation role of organizational commitment between independent variables (inclusive leadership, FFC, POS) and the job behaviors (IRB, in-role behavior; OCB, organizational citizenship behavior; DB, deviant behavior) of the casual restaurant employees.

To achieve this research purpose, the casual restaurants with more than three full-time employees were sampled and surveyed for 92 restaurant owners and 434 employees in the Incheon area.

The restaurant owners assessed the job behaviors (IRB, OCB and DB) of the employees who participated in the survey, and the employees responded to the questions on the owner's inclusive leadership, the restaurant's FFC, POS, and their organizational commitment.

The results of this study areas follows. First, among demographic variables, employees' working period, educational background and salary level are significantly related to organizational commitment and job behaviors. In short, the longer working period is linked to the higher AC (affective commitment) and CC (continuance commitment). The longer working period is associated to the higher IRB, OCB, and the less DB. Education background is positively related to IRB sportsmanship and altruistic behavior in OCB, and is negatively related to interpersonal DB. And the salary level is positively related to CC.

Second, the three independent variables (inclusive leadership, FFC, POS) have direct impact on the organizational commitment and job behaviors of the casual restaurant employees. Specifically, Inclusive leadership has a significant influence on organizational commitment, IRB and conscientiousness in OCB. And inclusive leadership has a significant negative impact on organizational DB. FFC has a positive effect on organizational commitment, IRB and altruistic in OCB. And FFC has a

significant negative influence on interpersonal and organizational DB. POS has a significant positive effect on organizational commitment, IRB and altruistic in OCB. And POS has a significant negative effect on organizational DB.

Third, the mediated effects of organizational commitment in the relationship between the independent variables (inclusive leadership, FFC, POS) and the job behavior (IRB, OCB, DB) is confirmed by AC but CC. Out of a total of 18 mediating models between three independent variables and six job behaviors for AC and CC separately, AC shows that 13 mediating models are significant but CC does not at all.

Finally, this study suggests some academic and practical meanings. First, this study will contribute the hospitality management focused on the management for casual restaurant employees. Second, the results are more valid because the independent variables were responded by the casual restaurant employees and the job behaviors of the employees were responded by the restaurant owners, that is a way to reduce the CMB (common method bias). Third, the results imply that the affective commitment of employees is very important for casual restaurant' survival and growth. To increase the affective commitment of employees, the owners of casual restaurants need to change the leadership mind, family friendly culture, and employee support programs.

[Keywords] Inclusive Leadership, FFC (family–friendly culture), POS (perceived organizational support), IRB (in–role behavior), OCB (organizational citizenship behavior), DB (deviant behavior), Organizational Commitment, Casual Restaurant