



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

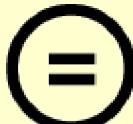
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 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 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



석사학위논문

호텔 조리 종사원 상사의 리더십이  
직무태도에 미치는 영향

-LMX, TMX 교환관계의 이중 매개효과 연구 중심으로-



한성대학교 경영대학원  
호텔관광외식경영학과  
외식경영전공  
유종완

석사학위논문  
지도교수 허진

호텔 조리 종사원 상사의 리더십이  
직무태도에 미치는 영향

-LMX, TMX 교환관계의 이중 매개효과 연구 중심으로-

The Effect of Leadership of Hotel Cooking Bosses on Job  
Attitude

-LMX, TMX exchange relationship -Focused  
on the study of dual mediation effect -

2016년 12월 일

한성대학교 경영대학원  
호텔관광외식경영학과  
외식경영전공  
유종완

석사학위논문  
지도교수 허진

호텔 조리 종사원 상사의 리더십이  
직무태도에 미치는 영향

-LMX, TMX 교환관계의 이중 매개효과 연구 중심으로-

The Effect of Leadership of Hotel Cooking Bosses on Job  
Attitude

-LMX, TMX exchange relationship -Focused  
on the study of dual mediation effect -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2016년 12 월 일

한성대학교 경영대학원  
호텔관광외식경영학과  
외식경영전공  
유종완

유종완의 경영학 석사학위논문을 인준함

2016년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

# 국 문 초 록

## 호텔 조리 종사원 상사의 리더십이 직무태도에 미치는 영향

—LMX, TMX 교환관계의 이중 매개효과 연구 중심으로—

한성대학교 경영대학원  
호텔관광외식경영학과  
외식경영 전공  
유 종 완

본 연구는 호텔 조리에 근무하는 호텔 조리종사원 상사의 리더십이 직무태도에 미치는 영향에 대한 연구로서, 교환관계 LMX, TMX를 매개변수로 하여 교환관계가 있는지 본 연구를 검증하여 제시하고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 호텔 기업을 대상으로 호텔 조리종사원의 리더십이 직무태도에 미치는 영향관계를 교환관계 LMX, TMX가 매개 효과로서의 지니는 역할에 대하여 확인함으로써 호텔 기업의 인적 관리 자료를 제공하는데 의의를 가진다.

실증연구를 호텔에 근무하는 조리사를 대상으로 2016년10월 1일 부터 2016년 10월15일까지 15일간 실시하였다. 설문지는 총 300부를 배포하여 285부가 회수되었으며, 회수한 설문지에서 내용이 불충실한 5부를 제외한 280부를 실증분석에 사용하였다. 가설의 검증을 위해 SPSS Ver 20.0을 이용하여 빈도분석, 기술통계 분석, 요인분석, 상관분석, 신뢰도분석, 을 실시 하였으며 구성 개념간의 영향 관계를 단순 ,다중회귀 분석과 Macro Process 병렬 이중 매개 회귀분석으로 실시하였다.

본 연구는 호텔 조리 종사원 상사의 리더십이 직무태도에 미치는 영향 관계를

분석하고 교환관계 LMX, TMX가 매개효과로서의 가지는 역할에 대하여 실증 연구하는 데 있다.

연구의 주목적을 달성하기 위하여 첫째, 리더십과 교환관계 LMX, TMX의 영향관계를 분석하였다. 둘째, 리더십과 직무태도의 영향관계를 분석하였다. 셋째, 교환관계 LMX, TMX가 직무태도의 영향 관계를 분석하였다. 넷째, 리더십과 직무태도간 교환관계 LMX, TMX의 영향 관계를 분석하였다.

이 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 리더십은 지적 자극, 상황적 보상, 예외적 관리, 카리스마, 개별적 배려 순으로 교환관계 LMX와 TMX에 상관관계를 가졌다. 이는 기존 선행 연구들과 일치하는 결과이다. 따라서, 호텔 조리종사자 상사는 인적 관리를 효율적으로 지시하는 데 있어 참고할 수 있는 자료로 활용할 수 있는 의의를 가진다.

둘째, 호텔 조리 종사원 상사의 리더십과 교환관계의 관계를 살펴본 결과에 있어 리더십 하위요인 모두 LMX, TMX에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 교환관계가 구성원과 매우 밀접한 영향 관계가 있기 때문이며 리더십이 좋으면 LMX, TMX도 좋아진다는 의의를 가진다.

셋째, 호텔 조리 종사원 상사의 리더십과 직무태도의 관계에서 상사의 리더십은 직무만족과 조직몰입에서 변혁적리더십 보다 거래적리더십이 더 유의미한 영향의 결과분석은 리더십이 좋다고 해서 직무만족과 조직몰입을 바로 느끼는 것은 아니며 구성원들 간의 교환관계의 매개 효과의 중요성이 필요하다는 역설적인 반증인 것이다.

넷째, 호텔 조리 종사원 상사의 교환관계가 직무태도에 정(+)의 유의한 영향이 있다는 결과분석은 교환관계 변인 LMX, TMX를 통해서만 직무만족과 조직몰입이 높아 진다는 의의를 가진다.

다섯째, 호텔 조리 종사원 상사의 리더십과 직무태도 간의 매개효과를 살펴본 결과에 있어서는 리더십 하위요인과 직무만족, 조직몰입이 LMX에 유의미한 완전매개 효과 결과는 상사의 리더십이 기본적으로 필요한 것은 중요하지만 조리종사원의 직무태도를 높이기 위해서는 LMX에 역점을 두고, 변혁적 리더십에 지적 자극을 주면서 거래적 리더십의 정당한 상황적 보상을 해 주어야 된다는 의의를 가진다.

【주요어】 호텔조리종사원, 리더십, 교환관계, 직무태도



# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 문제의 제기 및 연구의 목적 .....	1
1.2 연구의 방법 및 연구의 구성 .....	4
II. 이론적 배경 .....	7
2.1 호텔 조리 종사원 .....	7
2.1.1 호텔 조리 종사원의 개념 .....	7
2.1.2 호텔 조리 종사원 조직의 개념 .....	8
2.2 리더십 .....	10
2.2.1 리더십의 정의 .....	10
2.2.2 리더십 이론의 발전 과정 .....	12
2.2.3 리더십의 구성요인 .....	14
2.2.4 리더십의 선행 연구 .....	23
2.3 리더 구성원 교환관계 .....	25
2.3.1 리더 구성원 교환관계의 정의 .....	25
2.3.2 리더 구성원 교환관계의 구성요인 .....	27
2.3.3 리더 구성원 교환관계의 선행 연구 .....	31
2.4 직무태도 .....	33
2.4.1 직무태도의 정의 .....	33
2.4.2 직무태도의 구성요소 .....	34

2.4.3 직무태도의 선행연구 .....	39
<b>III. 연구 방법 .....</b>	<b>41</b>
3.1 연구모형과 가설제시 .....	41
3.1.1 연구모형 설정 .....	41
3.1.2 연구의 가설 .....	42
3.2 변수의 정의 및 설문지 구성 .....	46
3.2.1 변수의 조작적 정의 .....	46
3.2.2 설문지 구성 .....	48
3.3 조사설계 및 분석방법 .....	49
<b>IV. 실증 분석 .....</b>	<b>52</b>
4.1 표본의 인구통계학적 특성 .....	52
4.2 연구변수의 타당성 및 신뢰도 분석 .....	54
4.2.1 리더십의 타당성 및 신뢰도 분석 .....	55
4.2.2 교환관계의 타당성 및 신뢰도 분석 .....	57
4.2.3 직무태도의 타당성 및 신뢰도 분석 .....	59
4.3 상관관계 분석 .....	62
4.4 연구 가설 검증 .....	63
4.4.1 리더십과 교환관계에 관한 관계 가설 .....	63
4.4.2 리더십과 직무태도에 관한 관계 가설 .....	68
4.4.3 교환관계와 직무태도에 관한 관계 가설 .....	72

4.4.4 리더십과 직무태도간 교환관계의 매개변수에 관한 가설 .....	76
4.4.5 연구 가설의 검증 결과 요약 .....	97
<b>V. 결 론 .....</b>	<b>99</b>
5.1 연구결과의 요약 .....	99
5.2 연구의 시사점 .....	104
5.3 연구의 한계점 및 향후 방향 .....	105
<b>참고문헌 .....</b>	<b>106</b>
<b>부 록 .....</b>	<b>114</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>119</b>

## 표 목 차

<표 1> 호텔 주방직급 및 직무	9
<표 2> 리더십의 정의	11
<표 3> 변혁적 리더십의 분류	18
<표 4> 거래적 리더십의 분류	22
<표 5> 사회적, 경제적 교환 분류	26
<표 6> 직무만족의 개념	36
<표 7> 조직몰입의 개념	38
<표 8> 설문지의 구성 및 출처	49
<표 9> 모집단의 규정 및 표본	50
<표 10> 분석 방법	51
<표 11> 조사대상자의 인구통계현황	52
<표 12> 거래적리더십의 타당성 및 신뢰도분석 결과	55
<표 13> 변혁적리더십의 타당성 및 신뢰도분석 결과	57
<표 14> LMX의 타당성 및 신뢰도분석 결과	58
<표 15> TMX의 타당성 및 신뢰도분석 결과	59
<표 16> 직무만족의 타당성 및 신뢰도분석 결과	60
<표 17> 조직몰입의 타당성 및 신뢰도분석 결과	61
<표 18> 측정변인 간 상관관계 분석 결과	62
<표 19> 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 LMX 결과	64
<표 20> 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 LMX 결과	65
<표 21> 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 TMX 결과	66
<표 22> 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 TMX 결과	67
<표 23> 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 직무만족 결과	69
<표 24> 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 직무만족 결과	70
<표 25> 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 조직몰입 결과	71
<표 26> 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 조직몰입 결과	72

<표 27> 호텔조리종사원 상사의 LMX와 직무만족 결과	73
<표 28> 호텔조리종사원 상사의 TMX와 직무만족 결과	74
<표 29> 호텔조리종사원 상사의 LMX와 조직몰입 결과	75
<표 30> 호텔조리종사원 상사의 TMX와 조직몰입 결과	75
<표 31> 상황적 보상과 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과	77
<표 32> 예외적 관리와 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과	79
<표 33> 카리스마와 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과	81
<표 34> 개별적배려와 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과	83
<표 35> 지적자극과 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과	85
<표 36> 상황적 보상과 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과	87
<표 37> 예외적 관리와 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과	89
<표 38> 카리스마와 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과	91
<표 39> 개별적배려와 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과	92
<표 40> 지적자극과 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과	94
<표 41> 연구 가설의 검증 결과 요약	97

## 그 림 목 차

<그림 1> 연구의 흐름도	6
<그림 2> 리더십 모델의 전체적인 범위	23
<그림 3> 리더-부하 교환 이론	27
<그림 4> 연 구 모 형	41



# I. 서 론

## 1.1 문제의 제기 및 연구의 목적

### 1.1.1 문제의 제기

호텔 산업은 다양한 고객의 확보와 정보화 시대의 대중적 변화, 완벽한 서비스 제공의 다양화 등의 치열한 경쟁과 상황에 처해 있으며, 치열한 적자생존의 법칙이 적용되는 단계에 이르렀다. 호텔 산업은 인적자원에 대한 의존도가 매우 높아 종업원의 직무활동이 기업의 생산과 밀접한 관련성을 가지고 있으며 종업원의 직무만족은 조직의 성과와 생산성을 증대 시킨다(최복수, 이상경, 2003).

호텔 산업도 사회적 책임과 리더십에 대한 필요성은 더욱 강조되고 있음을 부인 할 수 없다. 호텔 산업의 경영시장은 계속 치열해지고 있는데, 리더십과 사회적 책임에 대한 인식이 부족하여 시장 환경에 쳐져 경영의 어려움을 맡고 있는 호텔 기업들은 새로운 도전에 직면해 있다. 호텔기업은 생존전략 차원에서 사회적 책임과 리더십의 능동적 실천과 고객들이 원하는 요구를 파악하고 고객에 보다 적극적으로 대처해야 한다. 현재까지 호텔분야에 있어서 사회적 책임과 더불어 리더십에 대한 연구는 일부분야에 한정되어 있어서 리더십 유형에 따른 경영 성과와 사회적 책임에 대한 의식에 대해서 심층적으로 연구할 필요가 있다. 무엇보다도 호텔기업의 사회적 책임과 리더십에 대한 호텔기업 조리종사자들의 객관적인 평가가 필요하다고 여겨진다. 특히 호텔기업이 경쟁력을 갖추기 위해서는 가격과 품질 외에 조직 유효성과 기업 이미지에 대한 차별화 전략 등이 뒷받침 되어야 한다. 따라서 기업이미지를 제고하고 조직 유효성을 증대 시키려면 호텔기업 경영 성과와 고객만족에 지대한 영향을 미칠 수 있는 리더십과 사회적 책임에 대한 다각적인 연구가 필요하다(정용락, 2014).

호텔산업은 서비스 상품이므로 고객과 접점에서 만족을 줄 수 없으면, 경쟁에서 살아남을 수 없다. 호텔 기업은 서로 다른 조직이 모여 힘의 불균형을 최소화 시켜 고객과 접점에서 협조체제하에 복합상품을 단일 상품화하여 고객이 만족을

이끌어 호텔의 이미지가 상승하게 된다. 즉, 객실은 프론트, 객실예약, 룸 메이드, 벨맨, 엔지니어 등이 하나의 협조체계를 구축하여 객실상품을 고객으로부터 평가를 받으며, 식음료는 조리, 웨이터 또는 웨이트리스 등이 하나의 협조체계를 구축하여 식음료 상품을 고객으로부터 평가를 받으며, 국제회의나 연회는 객실, 식음료, 조리, 총무, 구매, 시설등 모든 부서가 하나의 행사를 준비하고 진행할 때 고객으로 상품의 가치를 평가받게 되기 때문에 호텔 구성원의 협동과 협조체계의 조직적 구축을 필요로 한다(윤대균,2005).

이와 같이 조직은 정말 다양한 사람들로 구성되어져 있다. 이러한 조직 안에서 리더는 구성원 개인의 의견을 잘 수렴해서 오케스트라를 움직이고 가는 지휘자와 같이 연주가 끝날때까지 구성원들을 이끌고 가야 할 책임이 있다. 하지만, 아무리 리더가 변혁적 리더십이나 거래적 리더십을 발휘할지라도 리더를 따르는 구성원과 리더와의 관계가 좋지 않다면, 또는 리더-구성원간에 신뢰가 없다면 이러한 리더십은 영향력을 발휘할 수 없을 것이다(김민수,2012). 이와 같이 리더와 구성원의 관계에 대해서 관심과 노력을 가지고 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀-구성원 교환관계(TMX)라는 연구에 관심을 가지기 시작하였다. LMX이론은 기존의 리더십이 모든 구성원들에게 동일하게 적용 된다는 전제를 기반으로 한다고 비판하면서 실제 조직에서 리더는 부여된 자원과 능력의 한계 등으로 인해 모든 조직원을 동일하게 취급하지 않고 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분한 후 다르게 리더십을 발휘한다고 주장한다(김용원,2007).

호텔기업의 조리종사원은 기업의 고객만족 전략과 서비스의 품질향상, 생산성 제고에 실질적인 판매상품이며 인적커뮤니케이션 서비스로 조직유효성에 영향을 미칠 수 있다고 생각한다. 우리 호텔기업은 리더십의 한 부분인 교환관계에 문제점을 가지고 있다 생각하며 또한 조직유효성에 직접 영향을 줄 수 있다고 본다. 또한 이에 대한 연구는 호텔조리종사원에 대한 연구는 거의 드물었으며 본 연구를 통해 호텔 조리종사원의 교환관계의 변수를 이용한 연구를 이용해 직무만족 수준을 파악하고 직무태도를 리더십유형과 호텔 조리종사원 상사의 효율적인 관리 방법을 마련하는 것에 대한 의미를 연구에 부여 할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 리더십 유형 중에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립 변수로, 조직구성원들의 직무태도중 행동간 관계를 잘 나타내 주는 직무만족과

조직몰입을 종속변수로 하여 독립변수가 종속변수에 어떻게 영향을 미치는지 연구하는데 목적이 있다. 또한 LMX와 TMX를 매개효과 변수로 정해 리더십 유형과 직무태도 사이에서 매개효과 영향을 미치는지에 대하여 연구할 것이다(한진희, 2011).

### 1.1.2 연구의 목적

본 연구는 앞에서 제시한 것 같이 기존의 리더십 연구는 리더의 유형연구와 리더의 자질에만 집중 되었고, 리더십이 리더 개인이 아닌 리더와 구성원의 관계에 대해 리더 한 개인에게 집중된 개념이 아니라는 것을 역설한다고 볼 수 있기 때문에 논의 하고 있는 리더-구성원간의 조직친근도인 교환관계론과 연관된 연구가 왕성히 진행되어야 한다. 이는 리더의 조직유효성에 구성원과 영향을 미칠 수 있는 변수이기에 리더와구성원의 교환관계에 관한 연구가 필요하다.

조리종사원이 고객과 직접 응대하지는 않지만 맛있는 요리를 고객에게 제공함으로 질 높고 우수한 서비스를 접대하면, 고객에게 제공된 요리가 고객을 충족시키고 충족된 고객이 많을수록 이익의 영역도 커진다. 이에 호텔 조리종사자의 중요도는 날로 커져가고 있으므로 호텔 조리종사자의 능률적인 관리가 강조 되지고 있다. 오늘 우리에 있어서 외식의 소비는 점점 커져 가고 고객의 건강과 위생에 관한 사안도 늘어 나고 있다. 또한 호텔산업은 인적서비스를 제공하는 산업이기에 조리종사원은 음식의 질이나 교감을 바탕으로 이익을 창출하며, 리더와 구성원간의 교환관계에 관한 연구는 지속적으로 중요한 연구가 될 것이다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 자세한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 호텔조리종사자 리더십의 유형과, 리더-구성원간의 교환관계론, 직무태도에 대한 기준문헌들을 토대로 이론을 정립하고, 이론적 배경을 확립하고자 한다. 둘째, 호텔조리종사자 리더십의 유형, 리더-구성원간의 교환관계, 직무태도에 관한 선행연구를 통하여 변수들의 측정문항과 측정도구를 추출해 봄으로써 실증분석을 위한 기초자료를 도출 하고자 한다. 셋째, 리더십유형이 직무태도에 미치는 영향, 리더십유형이 교환관계에 미치는 영향, 교환관계가 직무태도에 미치는 영향, 또한 리더십유형과 직무태도간 교환관계가 어떠한 영향을 미치는지 분석해 보고자 한다. 마지막으로, 리더십유형과 직무태도간 교환관계가 어떠한 영향 연구

가 호텔 조리 종사자에게는 연구가 심층적으로 진행 되어지지 않았고 모두에서 제시한 것 같이 호텔 조리종사자가 호텔 있어서 중요도가 있기 때문에 호텔조리 종사자의 효과적인 조직 관리와 도움이 되는 시사점을 제시하고 교환관계가 미치는 영향을 결과요인에 관한 선행연구에서 주요하게 다루어졌던 요인들이 호텔조리종사자에게도 어떠한 유의한 결과를 나타내는지 제시하여 리더-구성원 교환관계론의 호텔 조리종사자의 적용가능성을 살펴보고 이 연구로 구성원이 인식하는 교환관계가 구성원과 직무태도에 실질적 업무에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 연구하고자 한다.

## 1.2 연구의 방법 및 연구의 구성

### 1.2.1 연구의 방법

본 연구는 호텔조리종사원 상사의 리더십이 직무태도에 미치는 영향을 교환관계 매개효과로 분석을 달성하기 위해서 기존의 문헌연구 (literature study)와, 설문검증을 통한 실증연구(empirical study)를 병행 실시하였다. 구체적인 이론 연구로는 다음과 같다. 문헌연구 고찰로 국내와 국외의 서적과 논문, 정기간행물등 관련 자료를 토대로 리더십유형과 교환관계, 직무태도간의 관계이론 고찰을 시도하였다. 이러한 이론적 연구을 통해서 관련변수들을 설정하고, 변수들 간의 관계를 도출해서 연구모형과 연구가설을 설정하였다.

또한, 실증분석에서는 선행연구를 통하여 도출된 관련 변수들을 통해 설문지를 구성하고, 2016년 10월 1일부터 2016년 10월 15일까지 수도권 및 경기지역 특급 호텔에 현재 근무하는 조리종사원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 수집된 설문자료를 통해서 본 연구의 실증분석을 연구의 관계에 따라서 SPSS 20.0을 이용한 빈도분석, 신뢰도분석과, 탐색적 요인분석, 상관관계분석을 하고, 가설검증을 위해서 Macro Process 병렬 이중매개 효과분석을 실시하였다.

### 1.2.2 연구의 구성

본 연구를 위해 시간적 범위는 2016년 10월 1일에서 10월 15일이며, 공간적 범위는 서울과 경기소재의 호텔조리종사원으로 한정하여 300명을 표본으로 설문조사를 하여 자료 수집을 하고 선행 연구와 실증적인 연구를 병행하여 문헌, 학술지, 등 각종 자료를 이용하여 다각도로 이론적 고찰을 진행하였다. 연구 과정은 1장 서론을 내재하여 모두 5장으로 구성되어 있다.

제 1장은 서론부문으로 문제제기 및 연구의 목적을 제시했고, 연구 방법 및 연구 범위를 기술하였다.

제 2장은 이론적 배경으로서 호텔조리종사자, 리더십, 교환관계 및 직무태도에 관한 이론으로 국내외 선행 연구를 중심으로 기술하였다.

제 3장은 연구 방법에 대한 설계 부분과 조사의 목적을 제시하고 연구를 수행하기 위하여 모형과 가설, 변인의 설정, 설문지를 구성 제시하였다.

제 4장은 본 연구에 대한 실증분석과 조사결과를 통해 확인 할 수 있는 일반적인 사항과 본 연구에서 설정한 가설의 검정결과를 기술하였다.

제 5장은 결론부분으로서 연구의 결과와 한계점 및 향후 연구에서 지향해야 할 현안에 대해 제시하였다.

본 연구의 기술적인 연구의 흐름도는 <그림 1>과 같다.

I. 서 론	
문제의 제기 및 연구의 목적	연구의 방법 및 연구의 구성



II. 이론적 배경			
호텔조리종사자	리더십	교환관계	직무태도



III. 연구 설계		
연구모형 및 가설의 설정	변수의 조작적 정의 및 설문지 구성	조사 설계 및 분석 방법



IV. 실증 분석		
인구통계학적 특성	연구변수의 타당성 및 신뢰도 분석	연구가설의 검증



V. 결 론		
연구의 요약	연구의 시사점	연구의 한계점과 향후 연구 방향

<그림 1> 연구의 흐름도

## II. 이론적 배경

### 2.1 호텔 조리종사원

#### 2.1.1 호텔 조리종사원의 개념

일반적으로 조리업무는 고객을 위해 식재료를 선별구매, 검수와, 조리 상품의 생산. 상품판매 서비스에 이르는 공정 과정에서 발생하는 제반업무를 말하며, 호텔직군에서 조리종사자라 규정하고 있다(윤수선,2010).

한국민족문화 대백과에서는 조리사란 ‘호텔, 단체급식과전문음식점’을 하는 사업체나 구내식당과 학교·병원의 등에서 그날의 식단표에 따라 각종 재료를 구입하고 식품을 가공하여 음식을 만드는 일에 종사하는 자’로 정의하였고, 두산백과사전에서는 ‘조리사는 준비한 재료에 화학적 및 물리적 기법을 가하여 음식물을 만드는 절차를 담당하는 사람’이라고 하였으며, 한국직업사전에서는 조리사란 ‘식단 계획표나 주문서에 따라 재료를 오더하고, 식료품의 상태를 검수하고 관리하며, 요리기기를 조작·점검하고 이상유무를 확인하며 식단과 주문량에 따라 재료를 선택하고 다듬고 세척하며, 각종 조리료 등을 준비하고 오븐, 믹서, 증기솥, 토스트, 전자레인지, 등 각종 요리기구를 사용하여 다양한 조리법에 따라 양식, 일식, 중식, 한식 등을 요리하며, 식기와 요리기구, 주방 등을 청결히 관리한다.’고 하였다(홍지수,2014).

한국조리사중앙회에서는 “식품에 물리적 화학적 조직을 가하여 합리적인 음식물로 만드는 과정, 즉 식품을 위생적으로 적합한 처리를 한 후 먹기 좋게 소화하기 쉽도록 하며 또한 음식을 맛있고 보기 좋게 하여 식욕이 나도록 하는 과정을 전문적으로 담당하는 자”라고 정의하였다(한국조리사회중앙회,1998).

조리종사자는 여러 형태의 업장에서 업무를 보게 되는데 호텔 주방에서 근무하는 조리사들이 호텔 조리종사자이다. 또한 호텔 조리종사원들은 식품에 대한 지식과 조리를 할 수 있는 능력과 경험, 맛을 판단할 수 있는 능력과 경험 그리고 상품의 미적 가치를 높일수 있는 감각 등의 높은 수준의 기술을 익혀야 한다(배

종훈,2016). 호텔 산업은 타 산업에 비해, 인력 의존도가 매우 높은 특징이 있고, 이런 특징은 조리종사원 조직에 더욱 크게 나타난다(하희정,2006).

따라서 호텔식음료 상품의 판매를 위해서는 이러한 많은 경험과 기술을 요구하는 주방업무의 특성상 반드시 유능한 조리사를 확보하고 있어야 함을 의미한다. 즉, 숙련된 조리사 한명이 지니고 있는 조리 기술과 경험 등은 쉽게 습득할 수 있는 능력의 것이 아니므로, 조리부서의 기술비용은 상당히 크다고 할 수 있다. 호텔기업의 부서 중 인적의존도가 높은 주방에서 조리종사원의 관리가 효율적으로 이루어진다는 것은 그 팀의 협동성과 직무성과의 완성도를 의미하는 것이며 나아가 조리종사원의 질은 호텔식음료상품의 구매욕구 향상에 지대한 영향을 준다고 할 수 있다(정석준,2015). 호텔의 주방은 고객이 원하는 식음료 상품을 창출하는 공간으로 인적자원과 물리적자원이 복합적인 기능으로 운영되는 이윤 창조의 공간이다(안치호,2000).

호텔 조리종사자의 역할은 호텔을 대표하는 음식을 만들어서 고객의 기대만족을 극대화 시켜주는 역할을 할 뿐만 아니라, 요리라는 상품을 정성들여 완성하여 제공함으로써 고객에게 만족스러운 서비스를 창출함으로 호텔의 품위를 높여야 할 것이다(한규임,2005).

### 2.1.2 호텔 조리종사원 조직의 개념

호텔에서 요리를 생산, 제공해내는 주방은 시설 면에서 조리용 기물이나 장비 등을 현대식으로 갖춰 식품위생, 개인위생, 환경위생, 등을 철저히 유지 보존해 나가야 하는 중요한 부서이다. 주방의 사전적 의미는 ‘음식을 만들거나 차릴 때에 쓰도록 정해 놓은 방’으로 일정한 공간을 의미한다(홍지수,2014).

기술을 가진 조리사가 정해진 방법과 양목표(recipe)에 의해 고객에게 판매를 목적으로 음식을 가공, 조리할 수 있도록 시설을 갖추어 놓은 일정한 장소라고 했으며 조리 상품을 만들기 위한 각종 조리기구와 식재료의 저장 시설을 갖추어 놓고, 조리사의 기능적 그리고 위생적인 작업수행으로 고객에게 판매할 음식을 생산하는 공간이라고 정의했다(손선익,2006).

경영의 효율성에 따라 호텔은 주방을 분류한다. 또한 경영성에 따라 주방조직

도 규모, 업종, 장소 등을 분류하고 이에 맞게 조직구성원도 다양하게 분류한다. 주방을 분류 하는 데는 어떤 시각에서 접근하느냐에 따라서 조금씩 차이가 있다. 기능적 주방은 뜻 그대로 주방의 기능을 최대화 하기위해서 분리, 독립 시킨 것이다(권기완,2014). 주방은 크게 영업주방(Business Kitchen)과 지원주방(Suport Kitchen)으로 분류되고, 지원주방(Suport Kitchen)은 요리의 기본과정을 통해 준비하여 손님에게 직접음식을 판매하는 주방을 지원하는 주방이다. Hot Kitchen & Main Production에서는 많은 양의 스톡이나 수프, 소스를 생산하며 Cold Kitchen & Garde mangerd에서는 샐러드와 샌드위치, 쇼피스, 카나페 등을 생산하고 있으며 제과, 제빵(Bakery & Pastry Kitchen)에서는 레스토랑에서 사용되는 모든 종류의 빵과 쿠키, 디저트를 생산하고 초콜릿, 과일절임도 이곳에서 담당하고 있다. 육가공 주방(Butcher Kitchen) 각 업장에서 필요로하는 육류, 가금류, 생선과 소세지를 지원한다. 기물세척방(Steward)은 모든 주방의 기구, 기물의 세척과 공급품질유지를 담당하고 있다. 영업주방(Business Kitchen)은 영업장을 갖추고 고객이 요구하는 메뉴를 적정시간 내 생산하는 주방을 말하며 한식, 일식, 중식, 이태리, 프랑스, 연회행사를 하는 Banquet Kitchen, 조식과 상설뷔페를 영업하는 Buffet Kitchen, 투숙고객을 위한 Room Service Kitchen, 주류를 판매하는 Bar Kitchen, 일반적인 Coffee Shop Kitchen 으로 구성되어 있다.

<표 1> 호텔 주방직급 및 직무

호텔 주방 직급		직무
총 주방장 Executive Chef	최고 총괄 책임자	
부총주방장Executive Sous Chef	조리부 총괄 책임	기술과
단위 주방장 Sous Chef	단위 부서의 장	경영리더
수석 조리장 Chef de Partie	메뉴계획 및 생산	측면
부 조리장 Demi Chef	조리장 연습	
1급 조리사 1St Cook	기술적 요리생산	기능과
2급 조리사 2nd Cook	조리 업무 담당	생산능력
3급 조리사 3rd Cook	단순 식재료 조리	
보조 조리사 Helper	조리할 식재료 손질	측면

출처: 염진철 외5,(2015). 『Basic Western Cuisine』, 백산 출판사

주방장은 주방업무를 총괄, 관리하고 예산을 결정하고 상부로부터 권한을 위임 받아 전 주방을 통제와 지휘 하며 모든 책임을 진다. 또한 주방의 조리기술 연구, 메뉴 관리, 및 개발, 주방장의 균태관리, 경쟁사의 정보활동, 고과평가을 담당하

며 소단위주방의 책임자로서 고객에게 서비스되는 모든 음식을 책임지고 있다. 부하직원의 직무관리 및 업장에서 일어나는 모든 사항을 체크하며 고객 기호식 성에 적합한 메뉴를 개발하고, 경쟁사의 연구, 비용절감, 부하 직원의 교육 및 감독, 화재 안전교육을 담당하고 기물관리 담당과 협의하여 조리에 필요한 기구, 기물을 조달하고, 음식준비과정과 정리정돈, 완성된 음식을 최종적으로 점검하여 고객에게 제공해도 되는지 여부를 확인한다(염진철 외, 2015). 호텔 주방직급 및 직무는 <표 1>과 같이 구성된다.

## 2.2 리더십

### 2.2.1 리더십의 정의

우리는 리더십을 비전이나 목표 성취를 위해 조직에 영향을 미칠 수 있는 역량이라고 정의한다. 이런 영향력의 바탕은 조직에서 직급과 직책 등에 의해 부여되는 공식적인 것일 수도 있다. 그러나 모든 리더가 관리자는 아닌 것처럼, 모든 관리자가 리더는 아니다. 단지 조직이 관리자에게 주는 어떤 공식적인 권리 때문에 그들이 효과적으로 조직을 이끌 것이란 보장은 없다. 조직은 최적의 효과성을 위해 강력한 리더십과 함께 관리도 필요하다. 오늘날 우리는 위기를 극복하고 미래를 위한 비전을 제시하며, 또한 비전을 완수하고자 하는 조직 구성원을 성원하기 위한 리더를 필요로 한다. 또한 계획을 구체적으로 세울 수 있고, 효과적인 조직을 창조할 수 있으며, 일상의 운영을 관리할 수 있는 관리자도 필요로 한다 (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2014).

김창규(2009)는 리더십을 '상황 또는 집단 구성원들의 기대와 인식을 구조화하며 재구조화을 위해서 구성원들 사이에 교류하는 과정'으로 정의하고 있으며 리더십에 다양한 정의는 다음과 같이 요약, 정리 될 수 있다. 첫째, 리더십은 구조적인 특성으로서 최상부에 해당 조직의 위치해 있으며 또한 지도자는 조직 내 상호작용에서 그 핵을 이룬다. 둘째, 지도자와 추종자의 관계의 과정으로 이해되는 데 리더십 이것은 집단에서 리더가 그의 의지 내지는 목적을 달성시키기 위해 추종자의 행동에 영향을 끼치는 과정에서 파악된다.

셋째, 기능적인 측면에서 볼 때 리더십은 목표달성을 위한 도구로 이해되며 이것은 조직의 공동 목적을 달성하기 위해 필수적인 것이다. 리더십에 대하여 연구한 학자들의 내용을 살펴보면 다음<표 2>과 같다.

<표 2> 리더십의 정의

저자	정의
House et al(1999)	타인에게 영향을 미치고 성공을 위해 공헌하며 타인이 조직의 효과성 및 동기를 부여할 수 있도록 능력을 양성하는 개인의 능력이다.
김창규(2009)	상황 또는 조직구성원들의 인식과 기대를 구조화하며 재구조화을 위해서 구성원들 사이에 교류하는 과정
육현표(2010)	리더십은 개인과 팀 구성원의 직무태도에 정의 영향을 주고, 직무특성이 양호할수록 개인 창의성에 미치는 영향이 강함
이상규·이혜린·유창근 (2012)	리더십은 조직혁신에 부분적으로 유의한 영향을 미침- 개별적 배려. 리더십은 종사원의 창의성에 부분적으로 유의한 영향을 미침-카리스마 및 지적자극
Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge(2014)	리더십을 비전 성취나 목표 성취를 위해 조직에 영향을 미칠 수 있는 능력이라고 정의한다.

출처: 이상호(2015) 조직과 리더십2th, 북 넷. 논자 재구성.

양봉희, 김동주, 박유진(2013)은 여러 학자들의 많은 정의를 관찰 분석하면 그 중에서 중요한 핵심적인 개념은 혼란을 예방하기 위해 ‘리더가 조직목적을 완성하기 위하여 조직 구성원들에게 파급력을 행사하는 과정’, 그리고 ‘조직 내부에서 발생하는 조직 구성원들과 리더 사이의 영향력 관계’로 리더십을 요약, 정리 정의하고 있다. 그리고 리더십 정의에 함축되어 있는 ‘목표조직구성원 영향력 행사과정’의 단어에는 다음과 같은 의미가 함축되어져 있다. 첫째, 리더십은 조직구성원(Follower)과 사람을 목표로 하는 것이고 조직의 구성요소들이 잘 발휘하도록 하는 기능은 바로 조직구성원인 사람이다. 리더가 조직구성원을 움직여서 조직목적을 달성하기 때문에 조직의 성공과 실패를 결정 짓는 핵심적인 요소로는 조직구성원이라 할 수 있다. 둘째, 리더십은 목적(Objective)을 달성하는 것이다. 비전과 목적을 제시하고, 전략과 추진목적을 계획하는 것도 중요하지만 리더십의 진정

한것은 비전과 목적을 결과로 전환시키는 역량이 요구된다.셋째, 리더십은 조직 구성원들과 리더와 간의 영향력 행사과정(Process) 그리고 파급력 관계이다. 리더십은 리더가 조직원들간에게 영향을 주기도 받기도하며, 리더들의 직위로 그들을 영향권에 둘려고 하는 것이 아닌 그들이 스스로 추종할수 있도록 조직 구성원들 간의 거래에 의해서 유동적으로 변화하는 과정인 셈이다.

### 2.2.2 리더십 이론의 발달과정

20세기 이후로부터 많은 연구자들은 시대적인 관점, 접근 방법, 연구 방법에 따라 다방면으로 연구를 과학적이고 체계적으로 리더십 연구를 진행하여 왔다. 또한 이와 같은 연구로는 특성론적 접근, 행동론적 접근, 상황론적 접근 방법과 같이 접근 방법에 따른 연구로 구분될 수 있다. 1930년에서 50년대에 주를 이룬 리더의 개인적 특성을 강조한 특성론적 접근법(특성이론 :trait theories)은 리더는 타고나는 것이지 만들어지는 것이 아니라는 연구의 초점을 주장으로 리더로서의 자격을 갖추고 있는가 없는가 또는 효율적인 리더인가 아닌가에 맞추고 있다. 특성론적 접근 방법에서는 리더의 특성으로는 사회적 배경(교육정도, 유동성, 지위 등)과 신체적 특성(나이, 키 등), 또한 과업과 연관된 특성(주도성, 성취욕구, 등)이 있다. 그러나 대부분의 연구들이 성공적인 리더의 특성을 찾는 데는 실패하였다. 그럼에도 불구하고 보다 나은 방법론과 정밀한 연구 설계로 리더의 특성이 리더의 행동이나 유효성에 얼마나 관계되는지를 관찰하려고 노력하였다(김민수, 2011). 그러나 앞서 말한 개인적 특성이나 지적 능력에 초점을 두고 행해졌던 과거의 연구와 달리 최근의 연구는 동기부여나 업무 지식 등에 초점을 맞추어 진행되고 있는 추세이다(국승오, 2008).

1950년대 주축을 이룬 행동론적 접근 (행동이론:behavioral theories)은 특성론적 접근이 리더의 선천적인 요소가 중요하다고 했다면 리더의 후천적인 요소를 더 중요하게 보는 관점이다. 즉 리더십도 개발하고 훈련시킬 수 있다는 주장이다. 이 연구는 리더의 행동과 리더십의 유효성간의 관계에 초점을 맞추고 리더의 행동뿐만 아니라 부하의 반응에도 관심을 두고 양자의 상호작용에 관한 연구를 하였다(정지명, 2008).

또한 1960년대 말부터 1980년대 초반사이에는 수십 년 동안의 행동론적 접근법과 특성론적 접근법을 이용한 리더십 연구는 상황적 요소가 변수로 작용한다는 관점을 발견하면서, 리더십을 결정하는 성분이 리더가 처해있는 집단과 조직의 상황과 환경요소에 있다는 상황론적 접근법(상황이론 :situational theories)연구로 대체 변경되었다. 상황론적 접근방법은 리더와 구성원간의 영향과정을 둘러싼 환경요소를 규명하거나 리더가 지닌 특성이나 리더가 행하는 행동이 추종자들의 태도나 행동 또는 집단이나 조직의 유효성에 미치는 영향이 어떻게 달라지는가를 연구한다(김민수,2011). 그리고 이 연구의 요인들로는 업무의 명확성과 난이도, 조직 및 집단의 규모, 목표, 규범, 권력구조, 응집성, 문화, 집단구성원 간의 관계 등이 있다(정병율,2009). 대표적인 연구는 첫째, 조직의 성과는 구성원과 상호작용하는 리더의 유형과 상황이 리더에게 제공하는 영향력간 적절한 결합에 달려있다는 Fiedler의 상황적합이론(contingency theory), 둘째 리더가 구성원에게 수행하는 작업의 경로와 목표 달성을 방안을 명확하게 제공하는 정도에 따라 리더의 유효성이 결정된다는 House의 경로-목표이론(path-goaltheory), 셋째 구성원의 욕구를 얼마나 잘 충족 시키느냐에 달렸다는 전제하에 리더와 구성원간의 상호조화관계를 중요시하고, 구성원들의 성숙도에 따른 리더십 행동을 분석한 Hersey & Blanchard의 상황대응이론, 넷째 의사 결정자로서의 리더행동은 구성원들을 어느 정도나 의사 결정과정에 참여시킬 것인지에 초점을 둔 Vroom & Yetton의 규범이론이 있다(이승우,2009).

1980년대 초반 경부터 변화하는 경영 사례임에 대한 대처와 처방 전통적 리더십 이론에 대한 자각으로부터 신조류의 리더십 접근 방법이 연구하기 시작하였다. 위의 특성이론, 행동이론, 상황이론과 같은 세 가지 이론이 전통적 리더십 유형이라면 . 거래적·변혁적 리더십(transactional-transformational-leadership), 서번트 리더십(servant-leadership), 카리스마리더십(charisma-leadership), 등 다양한 리더십 등이 등장하게 되었다. 이와 같은 이론들은 내용면이나 분석수준에서 대등 소이하게 차이를 보이고는 있으나 핵심 주제로는 변화를 주제로 이용하고 있다는 공통점을 가지고 있으며, 리더십이 구성원에게 미치는 영향이 현실적이고 실재적이며 강력한 영향을 강조하는 성질을 지니고 있다. 이와 같이 신조류 리더십 이론들은 전통적 리더십 연구에서 리더십의 효과에 대한 판단기준으로서 유용하지

못했던 변수들을 분석 파악하고 있다. 이를 이용해 신조류 리더십 이론이 전통적 리더십 이론 속에서 만족되게 연구되지 못했던 사항을 다룸으로써 기존의 리더십 이론들을 보강시켜 주고 있다. 즉, 전통적 리더십 이론을 대체하기 보다는 보완시켜 주고 있는 것이다(성상훈,2006).

### 2.2.3 리더십의 구성요인

리더십을 변혁적, 거래적 리더십으로 구분하고, 거래적 리더십이 협상과 교환을 통해 부하의 동기를 부여시키는 것에 중점인 반면 변혁적 리더십은 부하의 내적 변화를 통해 동기를 부여하고자 한다. 또한 거래적 리더십이 합리적인 사고와 이성에 호소한다면, 변혁적 리더십은 감정 정서에 호소하는 측면이 더 크다(고갑석,2014).

#### 2.2.3.1 변혁적 리더십

차현수(2004)과 윤필현(2013)은 변혁적 리더십이라는 용어는 Downton(1973)이라는 학자가 처음으로 사용했지만 일반 사람들에게 알려 지기 시작 한 것은 사회학자이자 정치 학자로서 저서 "Leadership"을 출판한 Burns(1978)의 의해 리더란 조직구성원과 리더가 그들과 공동 목표를 위해 노력하고 달성 할수 있게 동기 부여를 자극하며 독려하는 사람이라고 리더의 역할을 강조하기 하면서 시작 되었다. Burns는 "변혁적 리더십이란 부하들의 욕구수준을 높여주고 개인·집단·조직의 목표를 변화시키고자 하는 리더십"이라하고 "거래적 리더십이란 부하의 노력에 대한 대가로 리더가 보상을 제공하는 교환적 과정을 전제로 이루어지는 리더십"이라고 정의 하였다. Burns의 이념을 산업현장에 적용하기에는 부적절한 부분들이 많아 산업현장에서 맞게 수정 개선한 인물이 Bass이고, 그의 이념으로 행정조직과 기업 현장 생리에 적합하도록 변혁적 리더십 틀을 제시하였다. 또한 그는 변혁적 리더십은 리더가 구성원들에게 비전을 제시하고 그 비전 달성을 위해서 자신감을 동기부여시키는 것이라고 하였다, 또한 비전을 달성하기 위해서는 상사들이 부하들의 욕망을 높이며 그들 생각과 가치와 직무만족, 조직몰입에 개

선 할 수 있도록 해야 하는 것이다.

서상태(2010)는 Bass와 그의 동료들은 변혁적 리더십이 효과적으로 영향을 주기 위해서는 거래적 리더십이 우선 필요한 요건이라고 강조 하였다. 왜냐하면 거래적 리더십이 결핍된 상황에서 변혁적 리더십만의 사용은 오히려 혼란과 모호성을 가져올 수도 있다. 또한 거래적 리더십은 리더 사이와 구성원들 간의 관계를 발전시키는데 영향을 주기 때문에 효과적인 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 수반해야 한다..

한진희(2011)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 Bass적 이념은 Kahnert and Lewis(2000)의 연구에서 더욱 확실히 드러 난다고 제시 하며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 서로 상호 배척하는 가의 의견에는 저명한 미국 대통령인 루즈벨트와 존슨등을 예를 보면 거래적 변혁적 리더십이 별개의 개념이지만 같은 사람이 서로 다른 상황에서 두 리더십을 적절히 유용하게 사용 할수있다고 제시 했다. 변혁적 리더십을 주장하는 연구가들은 리더십이 그전의 리더십 이론이 상사와 부하들간의 명령과 복종 지시에 치중하였다고 비판 하는데서 시작 하였으며, 거래적리더십과 같이 리더와 부하간의 교환관계로는 산업 현장에서는 원하는 목표성과를 거둘수 없고, 보다 혁기적인 리더 부하간의 교환관계가 필요하다고 본다.

Bass and Avolio(1990)는 변혁적 하위변인으로 이상적 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적자극(intellectual stimulation), 개인적 배려(individualized consideration) 등 네가지를 언급하고 있다.

### 1) 카리스마 (이상적 영향)

이상적 영향력은 카리스마(charisma)라고도 불리어지는 것이다. 카리스마는 영감, 지적자극, 개인적 배려를 갖춘 변혁적 리더십에 대한 모든 포괄적인 용어였다. 그래서 교육과 연구목적을 위하여 이상적 영향력이란 용어로써 카리스마를 대체하기 되었다(Bass and Avolio,1990).

카리스마 또는 이상적 영향력이라고 불리워지며 이는 부하에게 강력한 역할모

델이 되고 있는 리더들을 가리킨다(채주석,2011). Bass(1985)는 조직에 대하여 충성심을 불어넣어 줄 수 있는 사람, 모든 부하들로부터 존경을 받는 사람, 변혁적 리더십의 구성요인 카리스마를 가진 리더에 조직의 사명감을 가지고 있는 사람, 할당된 직무에 대해 부하들을 열중하도록 만드는 사람, 조직에 중요한 것이 무엇인지를 파악할 수 있는 재능을 지닌 사람, 등의 특징을 가진 사람이라고 주장하였다(한진희,2011).

카리스마는 도덕적 사고의 정당성에서 나온 확고한 가치와 명확한 비전을 제시하고, 조직구성원의 가치를 구성할 수 있는 역할모델을 훈련하며, 높은 목표 달성을하기 위해 적극적으로 커뮤니케이션을 하면서 때로는 개인적 희생을 감수하는 개인적 특성이다. 조직 구성원들로 부터 리더에 대한 신뢰와 존경을 느낄수 있게 만드는 리더로서, 자긍심, 높은 기대감, 비전과 사명감을 일깨워주며 목표를 효율적으로 전달하는 리더십 특성이다. 즉 이상적 영향력은 부하로부터 아주 높은 정도의 존경을 받을 수 있는 특성이나 능력, 혹은 자질을 갖고 있는 정도를 말하는 것으로서 주변 사람들의 인식으로 인하여 야기되는 현상을 말한다(서상태,2010).

Ruggieri(2013)는 공동목표에 의해 규정된 새로운 것을 구축하기 위해 각 개인별 가치시스템을 변화시킨다. 즉 구성원들은 상황을 변화시키거나 장기목표에 집중함으로서 그들 그룹이나 조직자체 가치를 높이도록 격려 받고 있다. 이것은 변화와 성장과정에서 동기부여나 안내자로서 행동하는, 그들의 구성원들을 지지하는 리더에 성취될 수 있다.

## 2) 영감적 동기부여

변혁적 리더들은 조직의 이익을 위하여 책무 이상을 이행하도록 종종 동기 부여되는데, Brief & Weiss(2002)에 따르면 변혁적 리더는 흥분, 열광과 열정을 느끼고 그래서 구성원들에게 에너지를 불어넣는다. 이를 위해 변혁적 리더들은 그들의 구성원들에게 동일한 감정을 일깨우기 위해 강한 감정을 사용한다. 이러한 리더의 변혁적 행동은 문화적인 규범에 힘을 실어 주고 구성원 동기부여의 높은 수준, 질적몰입, 생산성 증대를 촉진하는데, 이와 같은 동기부여는 변혁적 리더에

게 영감을 받은 구성원에게는 외재적으로 자극된 결과이다(Kumar,2014).

### 3) 지적자극

구성원들이 창의적이고 혁신적으로 변화할 수 있도록 끊임없이 자극하는 것을 말하는데, 변혁적 리더는 기존 방식에 대한 개선, 새로운 해결 방식의 도출등을 요구하면서 구성원들이 지속적으로 성장해 나가는 것을 조력한다(윤필현,구경원,2012).

리더가 구성원들에게 새로운 방식으로 생각하도록 하는 것을 뜻한다. 즉 부하들의 창의성과 혁신성을 자극하고, 그들 자신의 신념과 가치뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 것이다(정예지,2012). 그리고 다른 관점을 찾도록 하고 수용도록 개인을 격려하고 팀 구성원간 서로 다른 관점을 받아들이도록 촉진하다(Barak et,al,2015).

Bass(1985)는 지적자극이 정서적 자극과 결합했을 때 지적자극은 의식의 상승, 의식의 개혁, 사상 전환까지 변할 수 있다고 설명했다(이정민,2012). 그는 지적자극이 변혁적 리더십의 세 가지 하위 요소 모두가 어느 정도 혼합되어 있다고 보았다. 지적 자극은 지적이고 주도면밀한 문제해결 및 합리성을 촉진시키며, 조직의 문제를 다루는 데 있어서 혁신적인 방법을 개발하도록 하고 새로운 접근을 시도하도록 부하들을 지원한다(한진희,2011).

### 4) 개별적 배려

개별적 배려는 구성원에게 개인적이고 개별적인 조언을 아끼지 않으며 이 과정에서 자신감과 자기 효능감을 증진시켜 구성원 개인의 발전을 도모하는 행동이다 (Anderson,2003). 또한 개별적 배려란 리더가 조직 구성원들을 대할 때 각각의 구성원들이 가지고 있는 특정한 욕구를 이해하고 그에 맞는 관심을 표명하여 구성원들을 개인적으로 존중하는 것을 말하며, 리더가 부하직원의 능력과 열망에 특별한 관심을 가지고 개인의 욕구의 차이를 인정하고 개별 관심 사항을 공유하는 것이다(이창원,전주상,2003).

부하에 대한 리더의 개별적 영향력과 리더와 부하 사이의 일대일 관계가 리더의 발전을 위한 중요한 요소라고 보았다. 개별화된 배려는 코칭이나 멘토링 등을 통하여 부하의 잠재된 능력을 개발하도록 학습과 성장을 지원하는 것이라고 정의하였다(한진희:2011, Zalznik:1977).

구성원 개인들에게 그들의 독특한 기여를 인정하는 것으로 그들의 개인적인 차이에 대해 그 가치를 높게 평가하는 리더의 능력은 통합적인 독특한 요소임을 설명해 준다. 그런데 구성원을 개별적으로 배려한다는 것은 구성원을 똑같이 생각하는 것이 아니라, 리더와 구성원간의 인간적인 일대일 관계를 선행 요건으로 하여 구성원들을 한 개인으로써 종종하고 신뢰함을 뜻하기 때문에 이와같은 신뢰를 바탕으로 구성원들의 발전과 성장을 가능하게 한다. 더불어 리더의 신뢰, 격려, 칭찬, 인정을 밑바탕으로 구성원의 동기부여 정도 역시 높아질 수 있다(Break et al,2015). <표3>같이 변혁적 리더의 특성을 정리 요약 하면 다음과 같다.

〈표3〉 변혁적 리더십의 분류

변혁적 리더십	
이상적인 영향(카리스마)	비전과 미션을 제시하고,, 존경과 자존심을 높여 주며 신뢰를 얻음
영감을 주는 동기부여	노력에 집중할 수 있도록 목표를 사용하며 높은 기대를 전달하고,, 중요한 목적을 쉽게 표현함
지적 자극	합리성, 지능등을 주장하며, 사려 깊게 문제를 해결함
개인적인 배려	개인적인 관심을 보이고, 구성원들을 개별적으로 다루며, 배려하고 조언함

출처:A.H.Eagly,M.C.johnnesen-Schmidt and M.L Van Engen,  
“Transfomational, Tran-sactional, and Laissez-faire Leadership Styles(2003),PP.569-591

### 2.2.3.2 거래적 리더십

거래적 리더십(transactionalleadership)은 전통적 리더십을 통틀어 사용되는 개념으로 리더와 구성원 모두가 서로에게 호혜적인 영향을 주고받음으로써 서로에게 가치 있는 것을 이끌어내는 거래관계이며, 리더가 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정으로 상황에 따른 보상이 기초한다(정지명,2008).

Bass(1985)는 Burns(1978)의 이론을 연구 발전하여 기업 상황에 맞게 재정립하고 거래적 리더십을 발전 하였으며 ‘리더가 구성원들을 관리하는 보상이나 벌 등을 통한 과정’으로 보고‘ 구성원들의 잔재하는 욕구를 만족시켜 주는 조건으로 교환적관계를 통해조직목표에 기여 토록 설명하였다(이금옥,2008). 이러한 과정에서, 첫 번째로 성과 측정 방법의 명시 및 실적에 따른 보상의 공정성과 적절한 피드백과, 두 번째로 어떻게 그 기대를 충족시킬 수 있는지에 대한 방법을 알려주며, 세 번째로 리더가 구성원들로부터 기대하는 성과가 무엇인지를 명시하여야 하는등을 기할 필요가 있다(김명섭,2008).이러한 행동 방식이 명확화 되는 과정에서 리더와 부하간의 교환 관계가 성립 된다는 것이다(이금옥,2008).

거래적 리더십은 구성원들이 가치 있다고 생각하는 것을 리더가 제공하고, 그 제공에 대한 대가로 리더가 원하는 것을 얻게 되는 리더와 구성원간의 교환 또는 협상관계를 의미한다(김영환,2015). 거래적 리더십이 성과에 따른 보상을 기초로 리더와 조직 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정으로서 리더와 구성원간의 교환 및 거래관계를 통해 성립된다(고갑석,2014). 또한 고과성과에 대한 보상과 저 성과에 대한 질책이라는 교환관계에 기초하고 있으며, 구성원들의 목표달성과 그에 따른 대가의 교환 등에만 관심의 초점을 맞춘다. 이러한 거래적 리더십이 영향력을 갖는 것은 구성원들이 리더가 원하는 것을 성취하면 자신에게 최대의 이익이 주어진다는 것을 알고 있기 때문이다(이상선,2011).

Burns(1978)는 거래적 리더십을 한 개인이 다른 사람과의 접촉을 시작할 때 가치있는 어떤 것을 교환할 목적을 가진 것으로 정의하였고, 덜 명료한 거래에서 교환되는 신뢰나 존경 등을 형식가치(modal values)이며, 덜 명료한 거래의 경우 부하들의 성과 수준을 유지하기 위해 무형적 보상들을 교환하기 때문에 이런 보상 형태는 리더의 통제 하에 존재한다(정보람,2013). 즉, 공식적이고 제도적인 규칙, 규제나 벌, 보상체계 등을 근간에 두고 있는 리더십이 거래적 리더십이다, 또한 그는 교환대상의 질적 수준에 따라 명료한(obvious)거래와 덜 명료한(less obvious)거래로 구분하였으며, 명료한 거래는 조직원이 원하는 유형적 보상을 리더가 직접 통제할 수 있는 정도에 따라 결정 된다고 하였으며, 부하들에게 보상을 통제할 수 없다면 교섭력은 제한적이 된다(이상선,2011). Bass(1985)는 리더와 조직원의 관계에서 교환 및 협상에 근거를 두고 기대되는 노력 혹은 협상된

노력을 발휘하도록 동기부여를 하는 리더십으로 정의하였다(정보람,2013). 교환과 협상은 목적달성을 위해 리더가 조직원에게 영향력을 발휘하기 위해서 상응하는 가치를 그 조직원들에게 제공하게 된다. 거래적 리더십은 리더와 부하간의 거래관계에 대한 연구이며, 거래적 리더십은 상황적 보상(contingent reward), 예외적 관리(management by exception)의 2가지 하위행동 요소로 구성되어 있음을 밝혀 냈다(이상선,2011). 리더가 규정한 수준의 성과를 조직원이 달성 하였을 때 보상을 제공하는 것을 상황적 보상(contingent)이라고 한다(이상선,2011).

상황적 보상은 조건적 보상과 비슷한 의미로 볼 수 있는데, 부하가 노력한 만큼 보상을 해주는 것이며, 사전에 보상을 받기 위해 필요한 사안이 구체적으로 제시되며 성과 수준이 달성 되었을 때 리더가 약속한 보상을 제공한다(정보람,2013). 보상의 형태는 일에 대한 칭찬, 급여, 보너스, 승진 등에 대한 추천이다. 이것은 리더가 조직원보다 많은 권한을 보유하고 있고, 구성원이 보상을 얻기 위하여 리더에게 의존하고 있으며, 보상을 가져다주는 성과가 부하의 기량이나 노력에 의해 달성 될 수 있으며, 성과가 정확하게 측정될 경우에 큰 효과를 거둘 수 있다(정보람,2013.황순애,2007)).

Bass(1985)는 상황적 보상의 변수는 부하의 성과와 그에 상응하는 보상이라는 요소가 유기적으로 작용하여 조직원이 행한 행동에 책임을 증가시키는 방향으로 작용한다고 하였다(정보람,2013). 예외적 관리 또는 부정적인 피드백은 합의된 성과 수준에 도달하지 못했을 때, 혹은 기준으로부터 이탈할 때만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 부정적인 피드백, 처벌 등을 제시하는 행동을 의미한다(정보람,2013).

예외적 관리의 목적은 합리적, 통제적, 공정한 시스템을 거래적 리더십의 핵심으로 유지하는데 있다. 본 연구에서는 거래적 리더십을 조직의 목표 달성을 위해서 리더와 부하간의 관계설정을 교환관계 즉, 보상이나 벌을 사용하여 부하가 자신의 직무 욕구를 충족시키도록 동기 부여 시키는 리더십으로 이해관계의 충족여부에 따라 동기부여가 결정되는 것으로 보았다(이상선,2011). 리더와 부하간의 교환 관계를 한 거래적 리더십은 리더가 많은 권한을 가지고 있고, 하위자는 보상을 얻기 위해서 리더에게 의존해야 하는 상황을 고려하여 상과 연계된 하위자의 기량과 노력에 의해 목표달성이 가능하고 성과가 객관적으로 정확하게 측정될 경

우에 리더의 상황적 보상 행동은 성과를 낼 수 있다(이상선,2011). 거래적 리더십이 호텔종사자의 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 분석하며, 상황에 따라 거래적 리더십을 차별적으로 활용하여 조직심리를 파악 조직몰입을 향상 시켜야한다는 결론을 제시하였다(구정대,이방식,2005).

### 1) 조건적 보상

조건적 보상은 부하의 노력이 특정한 보상으로 거래되는 리더와 부하사이의 교환 과정이다(김명섭,2008). 조건적 보상은 리더가 부하에게 노력한 대가로 보상을 받기를 원한다면 무엇을 해야 하고 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는가를 말해 준다(김명섭,2008). 조건적 보상 리더와 부하간의 동의(Agreement)이기에 리더는 부하가 노력한 대가로 보상을 받기를 원한다면 수행되어야 할 과업이 무엇이라는 것을 제시하고 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지를 명확히 설명해 그것을 수행하는 부하들의 합의를 얻어내는 것이다(이금옥,2008). 조건적 보상에는 높은 성과에 대한 칭찬, 금전적 보상, 승진 등 긍정적인 강화와 성과를 달성하지 못했을 경우 처벌을 하는 부정적 강화의 두 가지 형태를 띠게 한다(김명섭,2008).

### 2) 예외적 관리

예외적 관리는 부하가 성과를 이루어 가는 과정에서 계획된 수준에 이르지 못할 것으로 판단 될 때 리더가 개입하는 것을 의미한다(이금옥,2008). 예외적 관리에는 적극적인 예외적 관리(Positive Management by Exception)와 소극적인 예외적 관리(Negative Management by Exception)가 있다(김명섭,2008). 적극적 예외적 관리의 예는 종업원들이 고객들에게 다가서는 것을 매일 감시하고 규정된 방법대로 하지 않는 판매원은 신속하게 교정시키는 판매자의 리더십에서 찾아 볼 수 있다(이금옥,2008). 소극적 예외적 관리는 리더의 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에 개입을 하는 유형으로써 종업원의 업무 성과에 대해서 이야기 한 번 나누지 않고 인사고가에서 그 종업원에게 나쁜 점수를 주는 감독자의 리더십

에서 찾아 볼 수 있다(김명섭,2008).

### 3) 방임적 관리

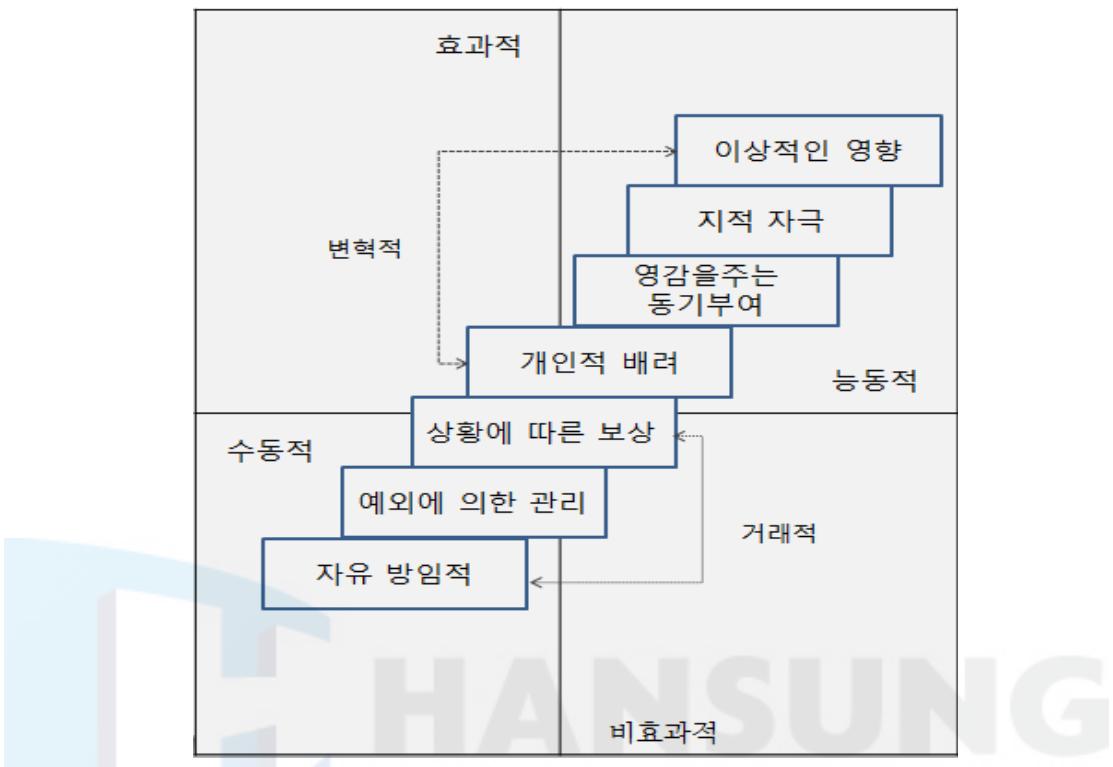
방임적 관리는 리더십이 책임을 포기하고 의사결정을 회피하며, 피드백을 제공하지도 않고 부하들을 지원하지도 않는 상태로 회사를 위한 장기적인 계획도 없이 조직 내에서 종업원들과의 접촉도 거의 하지 않는 예이다(이금옥,2008).

Laissez-Faire라는 프랑스어가 의미하듯 리더는 “손을 떼고 일이 돌아가는 대로 놓아두어 보자”는 식의 접근을 한다. 일반적으로 거래적 리더십은 주로 목표 설정과 이행, 보수 사이의 연결을 분명히 하고 과업에 따른 이행에 대한 적극적인 피드백을 제공하는데 집중한다(Hater,J.J.&Bass,B.M. ,1988).<표 4>는 거래적 리더십의 분류를 내용정리 하였으며, 변혁적 리더십과 거래적리더십을 정리 도식화하면 <그림 2>과 같다.

<표 4>거래적 리더십의 분류

거래적 리더	
상황에 따른 보상	노력과 보상을 교환하기로 계획하고, 월등한 성과에 대한 보상을 약속하고, 성취를 인정함.
예외에 의한 관리 (적극적)	규칙과 표준에서 벗어나지 않도록 지켜보고, 수정조치를 취함.
예외에 의한 관리 (수동적)	기준이 이행되지 않을 경우에만 관여.
자유방임	책임을 체념하고 의사결정을 회피함.

출처:A.H.Eagly,M.C.johnnesen-Schmidt and M.L Van Engen,  
"Transfomational, Tran-sactional, and Laissez-faire Leadership Styles(2003),PP.569-591



<그림 2> 리더십 모델의 전체적인 범위

출처:Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.(2014 )P.457.

#### 2.2.4 리더십의 선행 연구

이성우(2013)는 "호텔기업의 리더십 유형이 사회적 교환관계와 조직성과에 미치는 영향"의 연구에서 특1·2급 호텔을 대상으로 하여 리더십 유형, 사회적 교환관계, 그리고 조직성과의 관계를 규명하고자 하였다. 각 연구변수에 대한 타당도 및 신뢰도를 분석한 결과 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, MX, POS, 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직혁신행동 등에 대한 신뢰도가 높은 것으로 분석되었다. 또한 탐색적 요인분석을 이용한 구성타당도를 분석한 결과도 각 문항 변수들이 높은 구성타당도를 나타내고 있는 것으로 밝혀졌다. 리더십 유형이 LMX에 영향을 미치는 분석 결과 변혁적 리더십이 LMX에 가장 많은 긍정적인

영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 변혁적 리더십 중에서 카리스마 리더십요인이 LMX에 가장 많은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 거래적 리더십에서는 상황적 리더십요인이 LMX에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었으며 거래적 리더십이 LMX에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다(이성우,2013).

한진희(2011)은 "호텔 조리종사자의 리더십유형 연구와 교환관계가 조직유효성에 미치는 영향"에서 특1급호텔의 조리종사자를 대상으로 거래적과 변혁적리더십은 리더십유형의 하위요인으로 교환관계에 미치는 영향 분석을 통하여 리더십유형이 교환관계의 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났고, 또한 직무만족, 조직몰입은 조직유효성의 하위요인으로 교환관계가 이 요인에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 따라서 호텔 조리종사자의 리더십유형을 파악하여 교환관계의 질을 높여 상호 교류적인 관계를 형성하여 효율적인 조직관리를 이루고 개개인의 능력을 향상시켜 내부적으로는 음식의 질을 높일 수 있으며 이는 곧 서비스의 질을 향상시키는 것으로 나아가 호텔기업의 발전에 크게 도움을 줄 수 있다고 판단된다고 제시하였다(한진희,2011).

서진상(2013)은 "교사 리더십, 교사 효능감, 팀-구성원 교환관계(TMx) 및 학교 조직 효과성 간의 인과관계"에서 교사 효능감, 교사 리더십, 팀-구성원 교환관계(TMx) 및 학교조직효과성 간의 상관관계를 연구대상자 전체, 학교급(초등, 중학교, 고등학교), 직위(부장교사, 평교사), 설립(공립, 사립), 성별(남교사, 여교사)에 따라 분석하였다. 교사 리더십이 직접적으로 미치는 학교 조직 효과성에 영향과 간접적으로 미치는 교사 효능감과 팀-구성원 교환관계를 매개변수로 정하고 영향을 분석하고 상관관계 영향력의 차이가 학교급, 직위, 설립, 성별에 따라 차이가 있는지를 규명하고자 하였으며 교사 리더십은 연구대상자 전체에 대해 교사 효능감, 팀-구성원 교환관계에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 제시했으며, 학교 조직효과성과 교사효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 교사 리더십은 학교조직효과성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

교사 리더십이 미치는 학교조직효과성의 영향에 있어 팀-구성원 교환관계가 교사 효능감과 매개변인의 역할을 하고 있음이 검증되었다. 그러므로 교사 리더십이 학교조직효과에 미치는 직접효과보다 교사 효능감과 팀-구성원 교환관계를 매

개로 한 간접효과가 훨씬 더 큰 것으로 나타났으며, 팀-구성원 교환관계의 매개 역할의 영향력이 더 큰 것으로 나타난 것으로 제시하였다(서진상,2013).

## 2.3 리더 구성원 교환 관계

### 2.3.1 리더 구성원 교환관계의 정의

리더 구성원 교환관계(LMX) 이론은 전통적 접근방법의 리더십에 대한 모형으로 Dansereau 연구자등이 제시한 수직적 쌍대(VDL)이론에 기초하고 있다. 이 이론은 초기 수직적 쌍대이론으로 출현하여 여러 차례의 개정을 거치고 리더 구성원 교환관계 이론으로 명칭이 바뀌면서 지속적으로 발전되어 왔다(이상호,2015). 전통적 리더십이론 중 구성원들이 같은 집단에 속해 있다는 것만으로 모두 동일한 성격과 행동을 나타내고 동일한 리더행동을 나타내는 평균적 리더십 스타일(Average Leadership Style :ALS)의 문제점의 대안으로 리더-구성원 교환관계이론(LMX)이 발전하게 되었다(이윤주,2011).

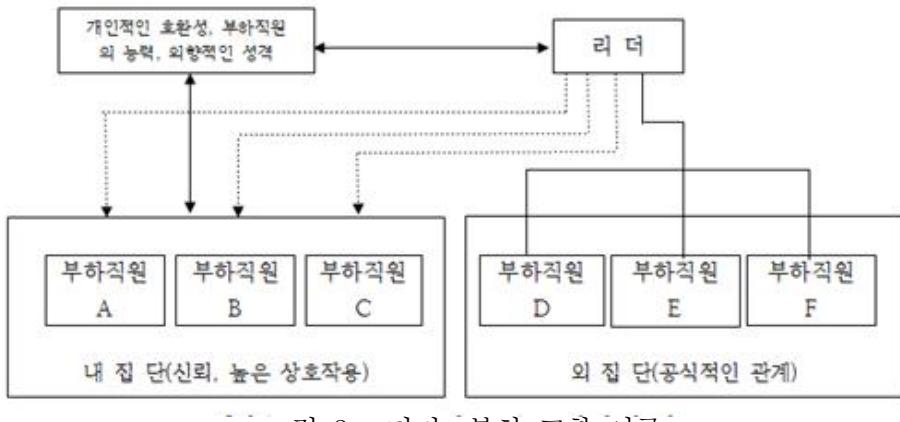
Shore(2006)는 경제적 교환은 거래(transation)에 기초하고 사회적 교환은 개인적 신뢰(trust)에 근거하며 사회적 교환은 관계에 대하여 보상기대감을 지닌 투자요인을 중요시하지만 경제적 교환은 보상기대감 보다는 거래적 성격을 지닌다. 리더와 구성원의 사회적 관계는 제한적이고 형식적이다(김현철,2015). 조직구성원 교환관계(employees exchange relationship)는 조직구성원들이 맺고 있는 다양한 관계를 교환의 차원에서 분석하는 이론 체계이다(김현철,2015). 교환관계를 <표5>와 같이 경제적 교환(economic exchange)과 사회적 교환(social exchange)으로 분류하였다(김현철,2015;Shore,2006).

<표 5>사회적, 경제적 교환 분류

사회적 교환(social exchange)	경제적 교환(economic exchange)
조직구성원들이 그룹과 멤버들 상호간의 신뢰를 바탕 또는 자신과 조직으로 혜택 지원을 받은 구성원은 상대방이 언젠가 대가를 지불할것이라는 기대감 이에 대한 보답의 의무감 느낌으로 유입되는 개인 자발적인 행동이라고 말할 수 있다.	조직구성원들이 자신의 조직 내에서 조직에 공헌하면서 받게 될 보상을 안중에 둔 거래적 성격
장기적인 관점에서 광범위하게 이루어진다	교환에 대한 구성원의 요구가 단기적이고 대상범위가 협소하다.

출처: 선행연구 Shore(2006)의 연구 토대로 논자 재구성.

리더와 부하 구성원들의 초기관계 구성시 리더가 부하 구성원들 중에서 그룹 안에 넣을 사람과 아닌 사람을 분류하고, 이러한 관계는 시간이 지남에 따라 더 안정적으로 자리 잡아 간다고 주장한다. 리더는 선호하는 직원에게 포상을 하여 좋은 관계를 형성하고, 그 밖의 부하 직원에게는 벌을 준다(B. Erdogan & T.n.Bauer,2010). 이와 같이 리더는 구성원들 가운데 일부 내집단( in-group)에게 친밀하며 긴밀하고 비공식적인 관계를 편성하게 되며. 그 결과로 내집단 구성원들에게 중요 과업들을 위임하고 이들에게 다양한 직무수행과 지원활동에 도움이 되는 피드백, 고급 정보등을 제공하게 된다는 것이다. 그리고 그 외 일부인 외집단(out -group)은 공식적인 권한이나 제도 및 규칙에 의하여 통제된다고 보는 것이보다 현실적이라고 주장하였다(전무경, 2001). 리더와 부하 직원이 같은 성별일 때가 그렇지 않을 때보다도 더 친밀한 것으로 나타났다(높은 수준의 리더-부하 교환 관계) 비록 리더가 선택하기는 하지만 부하 직원의 성격적인 특성이 이러한 선택을 결정한다. 또한 리더-부하관계는 직원이 많은 자주권을 가지고 직장내에서 많은 지배권을 가지고 있을 때 직원에게 더 강력한 영향력을 미치게 된다(Vecchio, R. P,2007). <그림 3> 같이 리더-구성원들 간에도 특별한 지원을 위해 상호 의존하며 교환관계가 형성된다.



<그림 3> 리더-부하 교환 이론

출처:Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.(2014 )P.451.

하지만, 리더와 구성원의 관계의 질이 높으면 리더는 업무에 대한 사항을 함께 의견을 내고 토의하며 구성원은 현재 업무를 넘어서 긍정적이고 적극적인 태도를 보인다(석봉인,2014). 이에 사회적 관계는 리더와 구성원간에 가깝고 신뢰와 믿음을 서로 공유한다(차종석, 2012).

### 2.3.2 리더 구성원의 교환 관계의 구성 요인

#### 2.3.2.1 LMX(Leader-Member eXchange)

LMX(리더-구성원 교환관계)는 상사와 구성원간에 이루어지는 상호교환으로 인하여 역할이 이루어지고 이와 동시에 리더십이 반영되는 것을 뜻하는 개념으로 써 Danseareau와 Graen,Haga(1975)에 의하여 처음 제시된 후 다양한 연구가 진행되고 있으며, LMX이론은 리더와 구성원 간의 사회적 교환관계의 질(quality of socialrelationship)에 중점을 두고 있는 개념으로서, LMX의 질이란 리더와 구성원간의 개별적 교환관계의 질을 기초로 가정하여 상호작용을 중심으로 보여지는 과정을 개념화한 것이라고 볼 수 있다(송지준: 2005, 지계웅: 2009).

리더와 구성원 개인 간에 존재하는 리더십 경로상의 ‘차별적 관계’에 초점을 두고 연구를 진행되었으며 오하이오 대학과,Graen & Wakabayashi(1994)와 미시간

대학의 연구를 제외한 결과로서 리더들은 조직 내의 똑같은 구성원들에 대해 다른 태도를 갖는다는 사실을 발견하였고, Schriesheim et al.(1998)의 교환이론 초기연구에서는 이같은 이론을 ‘수직짝 연계이론’이라 하며, 리더십을 리더와 구성원간의 상호관계을 중심으로 나타내는 내력으로 개념화한 것이다. 또한, 리더가 구성원들 개인과 형성하고 있는 수직적 관계의 성격에 초점이 집중되어 졌고, 리더와 구성원 개인과의 ‘일련의 수직짝 연계’ 관계적 특성을 측정하는 단계에서 일반적인 유형과 관계와의 연관성을 두 가지 발견 하였으며, 첫 번째는 역할확대와 역할협의란 것은, 공식적 역할 이외의 역할에 근거한 관계모형을 의미하는 것으로 내집단 관계라고 하며, 두 번째는 공식적 고용계약에 의해 명시된 역할에 근거한 관계모형으로서 외집단관계로 구분하였고 구성원들은 조직의 작업단위 내에서 리더 와의 관계형성에 따라 내집단, 외집단이 형성된다. 또한, 내집단과 외집단은 교환관계의 질(quality of relation exchange)의 높고 낮음에 따라 구분되었다(김현철,2015). 리더십의 하위 구성 요소인 LMX는 구성원 집단의 수준에서 리더와 개별구성원 각각의 관계에 대한 특성을 생각하는 것이다.(석봉인,2014).

구성원들의 높은 교환관계의 경우 내집단에 속함으로써 리더 와의 기대감, 상호신뢰감, 복종을 바탕으로 ‘신뢰받는 추종자’로서 자신의 업무 영역을 넘어서는 책임과 권한을 통함으로써 조직 내부의 성장에 많은 도움이 되며, 또한, 낮은 교환관계의 경우 외집단에 속하므로 공식적인 직무역할만을 이행하는 것에 만족하는 ‘단순 고용인’으로서 자신의 업무 영역이 한정되어 있고 책임이 크지 않아 고용계약상의 의무만을 준수할 따름이고(Zalesny & Graen,1987), Schriesheim et al.(2000)은 좋은 리더와 구성원 관계는 보다 더 평등한 관계를 보이고 있다는 점을 주장 하였고 리더와 구성원들 간의 영향과 통제도 대등하게 균형잡혀 있다는 점을 발견하였으며, 또한, 구성원들간에도 특별한 지원을 위해 상호 의존관계가 형성되며, 리더는 추가적인 작업(extra assignments)을 수행하기 위해 구성원들에게 의존하게 되고 구성원들은 필요한 지원과 격려를 위해 리더에게 의존하게 된다(김현철,2015). 또한 많은 호응을 얻고 강력한 증거를 보여준 리더-부하 교환 아론에 관한 검증 연구에 의하면 ,리더는 부하 직원들을 차별해서 대한다. 이 차별화는 무질서하지 않다. 이 그룹 안의 부하 직원들은 높은 업무 수행 능력을 보이고, 더 많은 보살핌을 받거나, “직장에서” 조직 시민 행동“을 더 많이 보이며, 큰

만족감으로 자신의 우수함을 자랑할 것이며, Deborah & Robert(1999)는 기존의 Graen & Scandura(1987)의 연구에서 더 나아가 역할발전(role developing)이라는 개념을 주장하였고, 첫번째 단계인 획득(role-taking)단계에서는 상사와 부하가 틀을 넘어서지 않는 한 서로를 탐색하게 되며, 직무수행을 위한 자격이 갖추어졌다고 판단될 시에 두 번째인 형성(rolemaking)단계로 넘어가며 이때 첫 번째 단계보다 더욱 중요한 직무를 수행하게 되는 일종의 시험과정을 거치게 되는데, 여기서 긍정적인 결과가 나올 때 최종단계인 역할발전단계로 가게 된다(이준형, 2014).

역할 발전단계에서는 신뢰 및 존중의 교환관계가 일어나는 단계로 설명하고 있다. 선행연구를 바탕으로 LMX의 단계를 종합하면 이방인단계-면식단계-파트너십 단계로 구분되어 있고, 역할 발달론 개념에서는 수임-창안-고정의 3단계이며, 사회적 교환관계에서는 탐색-확장-몰입으로 구분되어 있다고 볼 수 있다(이병수, 2011).

### 2.3.2.2 TMX(Team-Member-eXchange)

TMX(팀-구성원 교환관계)는 한 개인의 동료 구성원에 대한 교환관계의 총체적 인식이라 할 수 있으며, LMX의 이론의 한계인 리더와 구성원간의 관계에 대해서만 집중하는 것을 극복하기 위해 탄생하였다. (최혜민:2016, Jordan, Feild, & Armenakis: 2002, Seers: 1989). 특히 개인이 팀 구성원들을 도우려는 의지와 아이디어, 피드백, 정보를 제공하고 이에 대한 반대급부로 구성원들에게 인정받기 위한 부분에 초점을 맞춘다(Seers, A,1989)).

이병수(2011)는 Seers가 처음 제시한 TMX 이론은 “개별 구성원이 자신의 동료들과 맺고 있는 수평적 과업수행관계”로서 팀원간 교환관계를 말한다. 역할형성 이론으로부터 발전된 이 개념은 “조직 구성원들의 담당역할은 그 범위자체가 모호 하지만, 관련 구성원들과의 교환관계를 통하여 명확하게 드러난다”는 것이다. 그간의 LMX연구는 리더와 구성원과의 단일적인 관계에 집중했던 반면에, TMX 연구는 동료 구성원들과의 교환관계와 수평적인 과업수행형태에 주목하였으며(이준형, 2013), “다른 구성원들을 돋고 아이디어와 피드백을 공유하려는 의지 그리고

다른 구성원들로부터 정보, 도움, 인정 등을 쉽게 받을 수 있는 정도”를 나타낸다 (이병수, 2011).

LMX와 마찬가지로 TMX 역시 교환관계의 수준에 있어 다양하며, 낮은 수준의 TMX는 업무를 완료하는 데 필요한 교환에 한정된 반면, 높은 수준의 TMX는 업무 수행을 위해 필요한 것 이상으로 지원과 지원을 교환하는 특성을 보인다(박종민, 외, 2012).

한편 TMX는 직무집단 구성원들 간의 교환관계를 의미하는 것으로서 1:1의 쌍(dyad)에 초점을 맞춘 개념이 아니라는 점에서 LMX와 구분된다(이기은, 전무경, 2011). 즉 LMX와 TMX는 사회적 교환 이론을 바탕으로 한다는 점에서는 동일 하지만, LMX가 리더와 구성원 사이의 이원적 관계를 초점으로 하는 것과 달리 TMX는 팀 전체와 구성원과의 전체적 교환관계라는 것을 볼 때 극명하게 구분된다(윤만희, 박정준, 2005).

Cole, M. S(2002)은 TMX가 조직구조와 문화의 영향을 매우 높게 반영하고 있다. 조직 구조상 위계적 구조는 LMX를, 팀구조는 TMX를 적용해야 하며 조직문화 분류에 의하면 동질문화에서는 TMX, 안정적 문화에서는 LMX, 팀지향 문화에서는 TMX를 적용해야 하며, 성과 지향문화에서는 조직의 규모 수준에 의해 LMX와 TMX를 결정해야 하며, 이처럼 TMX는 다양한 형태의 작업집단의 생성과 함께 효과성 측면에서 지지를 받고 있다(김현철, 2015). 또한 팀-멤버 교환 관계는 LMX의 조직내에 존재하는 차별성(distinctive-ness)의 해결방안으로 제시되고 있다(Claudia, 2013).

또한 팀-구성원 교환관계는 개인 수준의 개념으로 리더-구성원 교환관계 (LMX)의 확장된 개념으로 이해할 수 있는데 리더-구성원 교환관계는 리더와 구성원 사이의 교환관계만을 다루고 있으므로 구성원들 간의 교환관계를 측정할 수 없고 반면 팀-구성원 교환관계는 구성원과 그가 속해 있는 집단 전체와의 교환관계를 말하는 것으로 팀-구성원 교환관계가 긍정적인 사람은 팀 내구성원 상호 간에 원활한 의사소통, 상호 지원 및 원만한 대인관계를 유지하게 되며 또한 과업을 수행하는 과정에서 팀-구성원 교환관계가 부정적인 구성원들보다 과업 수행에 필요한 정보, 도움 등을 더 많이 받을 수 있게 되고, 이것은 리더-구성원 교환관계에서 조직 내 구성원들을 상대적으로 비교한 후 서로 간의 동질성 있는 집단을

내집단으로 분류한다(신동선,2013). 그리고 나머지 집단을 외집단으로 분류하듯이, 팀-구성원 교환관계 역시 팀 내에서 구성원 간 내집단과 외집단으로 구별할 수 있다는 것이다(김순희,2010).

### 2.3.3 리더 구성원 교환관계의 선행연구

장현아(2007)은 "상사-비서 교환관계(LMX)의 질이 직무태도에 미치는 영향"에서 상사와 비서직 종사자들과의 관계를 잘 설명해 주는 LMX 교환관계의 질이 결과변수인 직무태도 하위요인인(직무만족, 조직몰입 및 이직의도)에 영향이 미치는지를 살펴보는 데 있고, 연구를 위하여 기업체에 근무하는 비서들을 대상으로 분석한 결과는 변수간 유의성 검증을 위해 상관관계 분석을 실시하였는데 LMX 가 직무태도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 직무만족은 리더-구성원 교환관계(LMX) 연구에서 중요한 결과변수로 다루어져왔다. 직무만족은 인간이 일과 직무를 통해서 행복을 추구하고 있고, 결근, 이직, 직무수행과 깊은 관계가 있기 때문에 매우 중요하다고 볼 수 있고 LMX와 직무만족간의 정(+)의 관계가 성립했듯이, 높은 질의 교환관계를 보이는 구성원은 조직분위기에 대해 보다 긍정적인 자각을 보이며, 이에 동의할 뿐 아니라 상사가 가지는 조직분위기의 지각과 유사한 지각을 보인다는 사실을 보여주는 것이다(장현아,2007).

석봉인(2014)은 "리더-구성원 간 교환관계(LMX)가 팀워크, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구"에서 팀제를 도입한 기업을 대상으로 리더(팀장급)와 구성원(팀원급)을 대상으로 연구를 진행 기업체에서 근무하는 구성원들은 팀에 속해서 근무를 하며 그 팀을 이끄는 리더와 항상 교환 관계를 가지게 되며, 교환관계는 리더의 리더십에 따라 업무에 있어서 다양한 반응을 나타 나게 되고, LMX 는 팀워크과 직무만족, 직무몰입에는 정(+)의 방향으로 영향을 미친다는 가설은 채택되었으며, LMX는 리더-구성원간 교환관계의 질을 높게 지각할수록 팀워크과 직무만족, 조직몰입에 긍정적 영향을 가져온다는 것을 알 수 있다(석봉인,2014).

박종민(2011)은 "감성지능이 성과에 미치는 영향에 관한 연구"에서 대, 중, 소 기업을 대상으로 13개조직 종업원과 직속상사로부터 설문을 통하여 LMX, TMX 는 조직내 구성원들의 도움행동, 역할 내 행동, 혁신행동, 직무만족에 유의한 영

향을 미치고 있었다. LMX, TMX는 감성지능과 도움행동, 역할 내 행동 혁신행동 직무만족 관계를 매개하고 있는데, 다시 말해 감성지능은 LMX, TMX에 영향을 주며, 이는 다시 성과변수들에 영향을 미치고 있음을 확인하였다(박종민, 2011).

또한 최혜민(2016)은 "상사-구성원 교환관계(LMX)와 팀-구성원 교환관계(TMX)가 조직유효성에 미치는 영향"에서 팀제를 실시하는 국내 기업에 팀원으로 1년 이상 재직 중인 인원을 대상으로 조사를 실시하였고, 설문 결과는 PASW 18.0을 사용하여 분석하였으며 그 결과는 업무환경에서 본인에게 주어진 역할과 관련된 갈등을 겪는 구성원은 직무소진을 겪을 가능성이 높고 기업들은 조직 내 다양한 역할의 성격 및 책임범위를 명확히 규정하고 열린 커뮤니케이션 문화를 구축할 필요가 있으며, 또한 구성원들이 효율적으로 업무를 수행할 수 있는 근무 환경을 제공함과 동시에 조직별 적정한 인원을 산정하고 배치하여 역할스트레스를 최소화 하려는 노력을 기울일 필요가 있다고 제시하였다(최혜민, 2016).

전무경(2001)은 "사회적 교환관계가 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향"에서 실증분석을 위한 자료로서 제조기업을 대상으로 조직구성원들이 사회적 교환관계인 조직지원과 상사-부하간 교환관계의 질을 높게 지각할수록 조직몰입의 수준은 높아지는 것으로 나타났다. 조직구성원의 조직지원과 상사-부하간 교환관계의 질에 대한 지각 정도는 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직 지원과 상사-부하간교환관계의 질을 높게 지각할수록 직무만족의 수준은 높아진다는 것이다(전무경, 2001).

양희종(2013)은 "호텔 구성원의 팔로워십 유형이 직무태도에 미치는 영향"에서 팔로워십 유형과 직무태도 간의 관계에서 사회적 교환관계를 조절변수로 설정하여 조절효과가 있는지에 대해 검증한 결과 부분적으로 조절효과를 가지고 있음을 확인하였다. 특히, 적극적·능동적으로 참여하는 팔로워들이 상사-구성원 간 교환 관계와 팀-구성원 간 교환관계 모두 직무만족에 조절효과를 보였고. 수집된 자료는 SPSS 18.0를 이용하여 통계처리를 하였으며, 통계기법으로는 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 분산분석, 회귀분석을 사용하였다. 이상의 선행연구에서 살펴본 바와 같이 리더십은 영원한 것이 아니고 변화하는 것이며 조절 및 매개변수, 조직과 업무환경, 특정 상황 등에 따라 유형별, 또는 행동 특성별로 서로 다른 유효

성을 발휘하기 때문이다(양희종,2013).

이처럼 조직몰입은 조직의 효과적인 기능에 중요한 요인으로, 구성원몰입의 차이는 LMX의 중요한 결과물이다(Kozlowski & Doherty, 1989). 높은 수준의 LMX를 보이는 구성원들은 외집단 성원과 비교해 볼 때 리더와 상대적으로 더 강한 공동체적 운명의식을 공유하며, 리더가 소수의 특정 구성원들에게 보다 많은 관심, 지원이나 영향력, 다양한 지원을 제공해 구성원들의 몰입 수준을 높이려는 의도와 상통하고 있다(Dansereau, Graen & Haga, 1975).

이렇듯 긍정적인 조직분위기의 지각이 조직몰입과 유의한 관계가 있음을 볼 때, 교환관계의 질이 높은 사람이 보다 높은 조직몰입을 보일 것이라는 점을 알 수 있다(Kozolowski & Doherty, 1989).

## 2.4 직무태도

### 2.4.1 직무태도의 정의

직무태도란 직무에 대한 태도로서 직무의 어떤 특수한 상황에 대하여 반응하려는 경향을 의미한다(이경철,2010). 직무태도는 개인이나 조직의 목표달성을 위해 행하는 과업으로 선천적인 것이 아니라 학습된 것이므로, 조직성과를 예측하는데 있어서 중요할 뿐 아니라 개인의 욕구와 조직의 목적을 통합하는데 있어서도 중요한 의미를 지니고 있다(이영안,2007).

직무태도가 조직성과를 예측하고, 개인과 조직의 목적을 통합하는데 중요한 역할을 한다고 볼 때, 중요한 것이 개인 태도 변화의 원인과 해결방안이라고 할 수 있다(민병조,2014). 바람직한 태도, 예를 들어 직무만족, 조직몰입 등은 조직성과의 향상이라는 순기능을 하지만, 바람직하지 않은 태도 즉, 직무불만족, 직무스트레스 등은 지각이나 결근 등의 역기능을 초래할 수 있다(박인아,.따라서 조직구성원들의 태도를 어떻게 바람직한 방향으로 변화시킬 것인가는 조직의 생산성 측면에서 매우 중요하다(차현수,2004).

## 2.4.2 직무태도의 구성요인

### 2.4.2.1 직무만족

직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며(Lowry, Simon, & Kimberley, 2002). 사실, 직무만족은 직무성과의 훌륭한 설명변수이다 (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). 최근 직무만족에 대한 연구는 직무만족과 몰입, 고객만족, 그리고 경영 성과 등 다양한 연구로 발전되고 있다 (Kim & Brymer:2011, Pantouvakis & Bouranta: 2013, Way, Sturman & Raab: 2010).

Price & Mueller (1981)는 직무만족은 이직의도에 직접적인 영향을 통해 경영 성과에 간접적인 영향을 미친다고 하였고, 이러한 연구들은 직무만족이 직무수행과 관련이 있음을 시사하고 있다(Tait, Padgett, & Baldwin, 1989; Judge et al., 2001; Morrison, 1997). 노동 집약적 산업인 호텔에서 직원의 직무만족은 중요한 경영성과에 중요한 요인으로 작용하며, Jang & George (2012)는 호텔의 비관리자 직원들을 대상으로 다중작업이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 점도 확인하였다(김용진, 2015).

Feather & Rauter(2004)는 서비스 환경에서 직무만족이 생산성에 정(+)의 영향이 있음을 밝혔고. 호스피탈리티 연구에서 직무만족은 직무환경의 결과변수로 알려졌다. 예를 들어, 급여 및 직업 안정성은 직무만족에 영향요인이라고 볼 수 있다 (Hancer& George, 2003). 급여에 대한 만족, 직속상관의 지원, 직무개발 개회는 직무만족에 영향을 미치고 있다 (Rayton, 2006).

Yang (2010)은 호텔 고객 접객원의 역할갈등, 직무소진, 사회화, 직무자율성이 직무만족에 영향을 미친다고 하였으며, Lee & Ok (2012)는 호텔 조직원의 정서적 노동이 비인간화를 거쳐 직무만족에 영향을 미친다고 주장하였다(김용진, 2015).

장현아(2010)은 직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서, 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태 라고 정의할 수 있고, 직무만족은 내재적 및 외재적 요소로 구분할 수 있고. 내재적 직무만족(intrinsic job satisfaction)은 직무자체에 대한 만족과 단순히 개인의 과업수행에 따른 보상

으로 간주되고 있으며, 과업에 대한 성취감 개인의 성장기회 등이 포함되며, 외재적 직무만족(extrinsic job satisfaction)은 직무에 대한 다른 측면의 만족으로 임금 인상, 작업조건 등이 포함되는데. 이러한 직무만족은 조직몰입이 태도라는 점에서 유사한 개념으로 생각될 수 있으나, 다음과 같은 차이가 있는데, 첫째, 직무만족은 직무의 어떤 부분에 대한 반응을 의미하며, 조직몰입은 조직 전체에 대한 조직구성원의 감정을 반영하는 포괄적 개념이고, 둘째, 직무만족은 직무환경변화에 따라 직무만족 수준이 변화함에 비해, 조직몰입은 쉽게 변하지 않으며 셋째, 조직몰입은 자발적인 심리상태로 보는 관점과 좋은 조건이 있더라도 이직하지 않겠다는 계산적 관점 모두를 포함하고 있어, 직무만족보다 조직몰입이 이직을 예측하는 더 좋은 지표이다(장현아,2007).

한 개인이 직무와 관련하여 가지는 감정적인 상태라고 할 수 있으며, 이는 행동이나 활력이 아닌 상태로 이해되며 태도, 가치, 신념, 욕구등과 밀접한 관계를 맺고 이러한 요소들의 충족정도로 의욕에 많은 영향을 미친다고 볼 수 있다(유지용,2013).

직무만족(job satisfaction)이란 개념은 다양하게 정의되고 이를 측정하기 위한 여러가지 도구가 활용되었고, 초기에는 직무만족을 근로자의 욕구가 직무를 통해 충족되는 가에 초점을 맞추어 진행되어 왔다(장현아,2007). 직무만족에 대한 정의로 가장 대표적인 것은 Locke '개인의 직무와 직무경험에 대한 평가의 결과로 인한 즐겁거나 긍정적인 정서적상태'를 들 수 있다(신유근,1995). 즉, 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며, 직무 또는 직무수행 결과로서 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로서 인간의 건강·귀속·존경·성장 등 제반욕구의 차원에서 설명되어지며, 따라서 "직무만족이란 직무에 대한 태도로서 한 개인의 직무나 직무경험을 평가할 때에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태"라고 정의하였다. Locke는 직무만족의 개념에 대하여 두 가지 특성을 제시하였다. 첫째, 직무만족은 한 개인의 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 다분히 주관적인 개념이라는 것이다. 둘째, 직무만족은 직무에 대한 긍정적인 반응이므로 직무만족도를 실제로 관찰할 수 있는 것이 아니고 종사원의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수 있을 뿐이다(배인호,2013).<표 6>는 직무만족에 관한 연구결과를 종합한 것이다.

## <표 6> 직무만족의 개념

연 구 자	개념
Judge, Thoresen, Bono, & Patton, (2001)	직무만족은 직무성과의 훌륭한 설명변수이다
Feather & Rauter(2004)	서비스 환경에서 직무만족이 생산성에 정(+)의 영향이 있음을 밝혔다. 호스피탈리티 연구에서 직무만족은 직무환경의 결과변수로 알려졌다.
장현아(2007)	직무에 대한 태도의 하나로서, 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태 라고 정의할 수 있다.
Kim & Brymer(2011)	최근 직무만족에 대한 연구는 직무만족과 몰입, 고객만족, 그리고 경영 성과등 다양한 연구로 발전되고 있다
Lee & Ok (2012)	호텔 조직원의 정서적 노동이 비인간화를 거쳐 직무만족에 영향을 미친다고 주장하였다.
유지용(2013)	한 개인이 직무와 관련하여 가지는 감정적인 상태라고 할 수 있고,, 행동이나 활력이 아닌 형태로 이해되며 태도, 욕구 신념, 가치등과 밀접한 관계를 맺고 이같은 요소들의 충족정도로 의욕에 많은 영향을 미친다고 볼 수 있다.

출처: 선행연구 배인호(2013)의 연구 토대로 논자 재구성

### 2.4.2.2 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는지를 보여주는 개념이다(박경규, 이규만, 2001). 즉, 자신이 속한 조직의 가치를 내재화하여 한 조직에 대해 적극적으로 개입하는 것으로 조직에 대한 동일시나 충성의 표현으로 볼 수 있으며 따라서, 리더는 조직의 성과에 도움이 된다고 판단되는 소수의 특정 구성원들에게 보다 많은 재량권, 관심, 영향력, 지원, 정보, 기타 자원 등을 제공함으로써 그들의 몰입 수준을 높이려고 한다(장현아, 2007). 조직몰입은 조직에 대한 태도적, 심리적 결과 변수로 많이 연구되었다. 구성원이 조직에 대해 애착심을 갖고 심리적 일체감을 지니고 조직을 위해 헌신하려는 의지가 있는가를 나타내는 지표는 조직의 중요한 결과적변수가 될 수 있기 때문이다(고갑석, 2014).

일반적으로 조직몰입은 조직에 대한 몰입의 상대적 정도나 개인의 동일시, 즉

근속연수, 성취욕, 권리욕, 정보욕구의 크기 같은 개인적 특성 등이 선행변수로 나타나며, 교육수준, 나이, 성별 같은 신분변수에 따라 다르게 나타나고 있다(권순일,2000).

박진성(2009)은 잭 웰치(Jack Welch)에 의하면 기업의 건강 정도를 측정하는 세 가지 요소로 고객들의 제품에 대한 만족과 서비스에 대한 만족도, 기업의 재무 건전성, 직원들의 조직에 대한 업무와 조직에 대한 몰입도라고 하며 가장 중요한 것이 직원들의 조직몰입도라고 했다(박진성,2009). 또한 조직몰입은 조직원이 자신이 속한 조직에서 열심히 일하려는 의지와 그 조직의 구성원으로 남으려는 의지이다(홍의숙,2009).

최창식(2005)은 최근의 연구동향으로 심리적·행동적 접근방법을 절충한 접근방법을 사용하고 있는데 Ferris와 Aranya(1989)는 “조직몰입은 개인이 조직에 남아서 기꺼이 노력하고 조직을 동일시하고 조직에 몰입하는 상대적 정도”로 정의하였다(장현아,2007). 근속연수, 성취욕, 권리욕, 정보욕구의 크기 같은 개인적 특성 등이 선행변수로 나타나며, 교육수준, 나이, 성별 같은 신분변수에 따라 다르게 나타나고, 또한 조직과 직무의 특성 또한 조직몰입에 영향을 주며, 그 구성원이 속한 조직의 규범, 상사의 리더십 스타일, 목표, 일체성, 조직분위기 등의 조직문화가 조직몰입에 영향을 주는 것으로 연구되어 왔는데 이러한 조직몰입은 구성원의 행동양식을 결정짓는 중요한 변수의 하나로 조직 행동에서 활발하게 연구되고 있다. 특히 조직몰입이 조직 유효성을 대표하는 주요변수의 하나로 인식되면서 기업경영자들의 조직몰입에 대한 관심은 지속적으로 증가하고 있고, 김성국(2008)에 의하면 조직몰입은 특정한 조직에서 조직의 목표와 가치를 수용하는 확고한 신념, 구성원으로 남고자 하는 강한 욕망, 조직을 위하여 기꺼이 높은 수준의 노력을 정진하는 정도 등으로 정의할 수 있다고 하였는데, 다시 말하면 특정한 조직 그 자체나 그 조직의 목표, 구성원에게 바라는 기대 등에 대해 구성원이 얼마나 일체감을 가지고 열중하느냐 하는 정도를 말한다(고갑석,2014). 이러한 의미에서 조직몰입은 조직구성원의 조직에 대한 태도를 형성함으로써 조직구성원의 행동을 예측할 수 있기 때문에 경영관리자의 조직분석 학자들의 주된 관심의 대상이 되어져 왔고 조직몰입에 대한 정의는 학자들의 연구영역에 따라, 또한 연구자들의 연구목적에 따라 정의를 다르게 하고 있다(장현아,2007). 소극적, 적극적

몰입으로 구분하여 조직몰입을 설명하였는데 소극적 몰입은 애착적 차원에서 더 머물려고 하는 것이고 적극적 몰입은 조직을 위해 행동하려는 차원'이라고 하였다(배인호,2013).

홍의숙(2009)은 Meyer&Allen(1999)가 조직(organizational commitment) 몰입을 정서적(affective)몰입, 계속적(continuance) 몰입, 규범적(normative) 몰입으로 개념화 하고 있고, 정서적 몰입은 주로 소속 욕구 및 감정적 애착으로 인한 몰입, 계속적 몰입은 조직이 주는 보상으로 인해 조직에 남아 있기를 원하는 몰입의 도구적 측면이며, 규범적 몰입은 조직에 대한 개인의 책임과 의무감으로 인해 조직에 남아 있게 되는 조직몰입이라고 제시했다(장현아,2007).

박종철과 이광옥(2015)은 조직몰입은 개인의 특정 욕구와 기대를 만족시켜 줄 수 있는 구체적인 직무에 대해 심리적으로 동일시하는 인지적 신념상태라고 정의하였다. 또한 김현지(2013)은 조직 몰입은 자신의 직무에 대해 심리적으로 동일시하면 할수록 자신의 직무에 애착심을 갖고 자신이 투입할 수 있는 시간과 노력을 기울이게 되므로써 직무성과는 더욱 향상되게 된다.

조직몰입에 대해 Meyer, Allen & Smith(1993)은 조직몰입을 세 가지로 구별되는 차원을 포함하는 개념이라고 정의 하였는데, 정서적 몰입(affective commitment)은 조직에 대한 감정적 밀착 및 조직 가치에 대한 신념이며, 조직 충성심 및 동일한 감정을 불러 일으키는 긍정적 측면을 강조하였다(Cohen,2007).

지속적몰입(continuance commitment)은 조직구성원으로 남아 있는 것과 떠나는 것에서의 경제적 이직 가치에 대한 인식이며, 규범적 몰입(normative commitment)은 윤리적, 도덕적 이유로 조직구성원으로서 남아 있으려는 의무감이라고 정의하였다.(한봉주, 2013).

<표7>조직몰입의 개념

연구자	개념
권순일(2000)	근속연수, 성취욕, 권리욕, 정보욕구의 크기 같은 개인적 특성 등이 선행변수로 나타나며, 교육수준, 나이, 성별 같은 신분변수에 따라 다르게 나타나고 있다
김성국(2008)	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취 조직에 투자된 매몰 비용에 의해 조직에 구속된 상태.

홍의숙(2009) Meyer&Allen(1999)	조직(organizational commitment)몰입을 , 규범적(normative) 몰입, 계속적(continuance) 몰입, 정서적(affective)몰입으로 개념화 하고 있다.
Victoria Marsick(2015) R.M.Steers,(1975)	조직에 대해 근속과 충성심 및 애착심을 갖는 정도 조직목표의 내재화와 조직을 위하여 노력하려는 행위 의사.
박종철·이광옥(2015)	개인의 특정 욕구와 기대를 만족시켜 줄 수 있는 구체적인 직무에 대해 심리적으로 동일시하는 인지적 신념상태.

출처: 선행 연구 토대로 논자구성.

#### 2.4.3 직무태도의 선행연구

장해익(2000)은 “관리자의 인지된 리더십형태가 구성원의 동기유발과 직무 태도에 미치는 영향에 관한 연구”에서 리더십형태가 조직유효성에 미치는 영향은 의미 있는 차이가 있는 것으로 밝히고 있다. 또한 동기유발, 직무만족 및 조직몰입 등 조직 유효성에는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 연구결과 확인 하였다(장해익,2000).

구본호(2007)은 "변혁적 리더십이 호텔종사원의 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구"에서 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났고 변혁적 리더십을 가진 리더의 카리스마,개별적 배려, 지적자극은 종사원들의 직무성과를 증가시키므로 장기적 상황으로 보아 호텔기업의 경영효과에 긍정적인 영향을 준다고 할 수 있고, 동료들과의 원만한 관계를 유지하며, 동료들과 우호적이며 신뢰하고, 동료가 과중한 업무를 수행 할 때 분담하여 도와주는 등 종사원의 직무만족이 높으면. 당연히 종사원들이 직무수행을 정확하게 처리하며, 문제점 발생 시정중하고호의적인 태도로 처리하는 등 종사원의 직무성과가 높아지는 것으로 나타나며, 따라서, 직무만족 중 회사동료 간의 관계가 원만하면 호텔종사원의 직무성과는 높아지게 될 것이라고 제시 했다(구본호,2007).

정용락(2014)은 "호텔기업의 변혁적 리더십과 사회적 책임이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향"에서 호텔기업은 주요업무가 표준화, 시스템화, 되어있는 일반기업과 달리 호텔기업은 그 특성상 업무수행과정이 각 상황별 대응방법과 달라 해당 담당자 각자의 서비스에 의존할 수밖에 없다, 이에 강력한 리더십보다는

부하직원의 직무동기부여를 명확하고 의미있게 시켜주는 상사의 역할이 매우 중요하다고 제시하였다.

이상선(2011)은 서울 지역 특1급호텔의 부장급이하 직원들 대상으로 연구한 "리더십 유형이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향"에서 거래적 리더십, 감성적 리더십, 변혁적 리더십의 3가지로 구분하고 직무만족, 조직몰입에 영향력에 미치는 차이를 분석하고, 직무만족과 조직몰입의 관계를 분석하였고, 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위하여 변수들 간의 상관관계를 평가해 주는 회귀분석을 이용하였으며 연구목적에 필요한 빈도분석, 신뢰성 분석, 요인분석을 통해 세부적인 분석들을 실시하였고, 분석결과 리더십의 3가지 유형 모두가 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(정용락,2014).

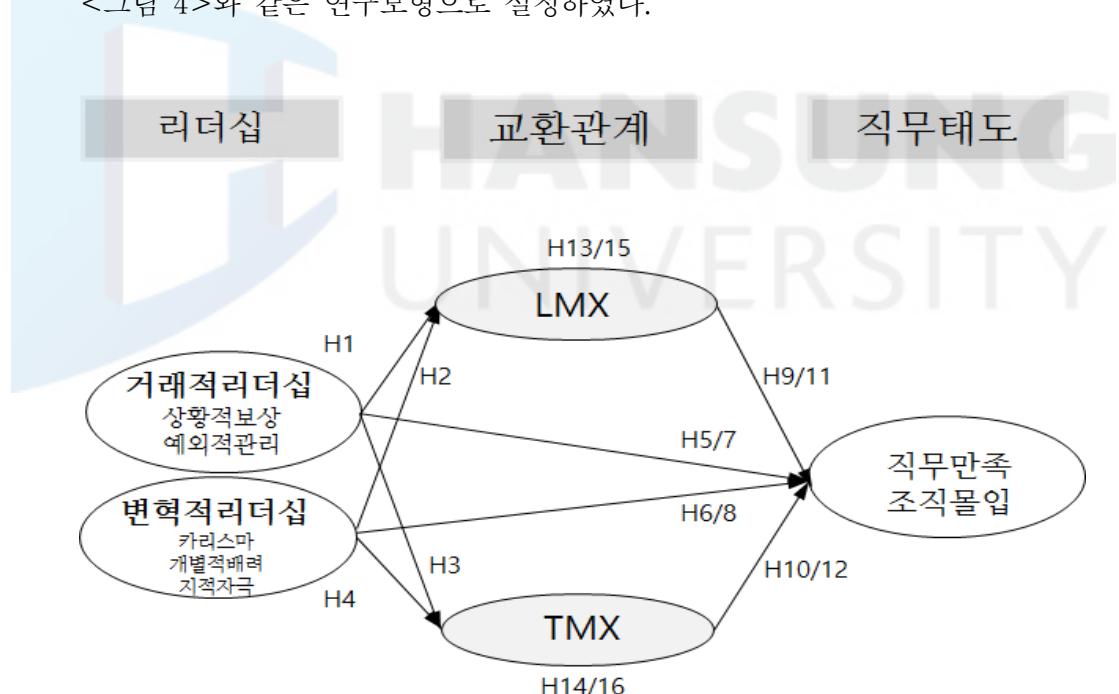
김대영, 이길석, 정원호(2016)은 최근 조직은 급격한 내·외부 환경의 변화에 대응하기 위하여 전통적인 수직적 조직에서 수평적 조직으로 변화하고 있다. 이와 함께 새로운 형태의 리더십에 주목하고 있는데, 그 중에서 많은 관심을 받고 있는 리더십이다. 리더십은 솔선수범과 코칭, 의사결정에 조직 구성원의 참여 독려, 자율성과 권한 부여 등을 통해 조직 구성원들로 하여금 심리적으로 임파워먼트 되도록 하는 리더십 유형이다 분석결과 임파워링 리더십은 직무만족에 정(+)적인 영향을, 이직의도와 직무스트레스에는 부(-)적인 영향을 미침이 확인되었다. 또한 임파워링 리더십은 긍정심리자본에 정(+)적인 영향을 미치면서, 긍정심리자본이 임파워링 리더십과 직무만족, 이직의도, 직무스트레스 와의 관계를 매개함이 검증되었다고," 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향"에서 연구 제시 하였다.

### III. 연구 방법

#### 3.1 연구의 모형과 가설 제시

##### 3.1.1 연구 모형 설정

본 연구의 목적은 호텔조리종사원 상사의 리더십이 구성원의 직무태도에 미치는 영향을 연구 분석하는데 있다. 이들 사이에서 교환관계 매개 역할을 실증적으로 검증하는데 목표가 있다. 리더십은 단위 조직에서 관리자나 상사가 그들의 구성원들에게 업무를 수행함에 있어서 관계를 통해 기업의 경쟁 속에서 살아 남기 위해 조직을 이끌고 동기부여 시키는 과정이라고 볼 수 있다. 이를 규명하기 위해 <그림 4>와 같은 연구모형으로 설정하였다.



<그림 4> 연구 모형

### 3.1.2 연구의 가설

본 연구의 목적을 달성하기 위해 연구 모형을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

#### 3.1.2.1 리더십과 교환관계에 관한 관계 가설

거래적 리더십에서 교환이란 리더와 계약한 목표 수준에 도달하면 그에 대응하는 보상이 주어지는 것을 의미한다. 이는 과거의 리더십 이론들과 동일하게 일하는 방식의 구조화, 지원, 참여, 긍정적 보상 등 합리적 측면만을 강조하고 있다 (석봉인, 2013). 반면, 변혁적 리더십은 구성원들에게 새로운 비전을 보여주고 실행시키며, 구성원들의 보다 높은 지적 욕구를 자극하여, 구성원의 역할 이상의 기업성과를 보여주도록 동기화 시키는 것을 말한다(이규만:2005, Bass:1985).

한진희(2011)은 "호텔 조리종사자의 리더십유형 연구와 교환관계가 조직유효성에 미치는 영향"에서 특1급호텔의 조리종사자를 대상으로 리더십유형의 하위요인인 거래적 ·변혁적 리더십이 교환관계에 미치는 영향을 연구하여 리더십유형이 교환관계에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 따라서 본 연구에서는 선행 연구의 결과를 바탕으로 호텔 조리종사원의 리더십은 교환관계에 유의미한 영향을 미칠 것 것이라는 가정으로 다음과 같은 연구 가설을 설정 하였다(한진희, 2011).

---

**H1. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

H1-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

---

**H2. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

H2-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 호텔조리종사원 상사의 지적자극은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

---

**H3. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

H3-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

#### H4. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H4-3. 호텔조리종사원 상사의 지적자극은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

#### 3.1.2.2 리더십과 직무태도에 관한 관계 가설

구본호(2007)은 "변혁적 리더십이 호텔종사원의 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구"에서 변혁적 리더십을 가진 리더의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극은 종사원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났고 리더십을 증가시킴에 따라 직무성과가 장기적 관점으로 보아 호텔기업의 경영성과에 긍정적인 영향효과를 준다고 볼 수 있다. 동료들과 우호적이며 신뢰하고, 동료들과의 원만한 관계를 유지하며, 동료가 과중한 업무를 역할분담 수행하여 도와주는 등 구성원의 직무만족이 높으면, 당연히 구성원들이 직무수행을 정확하게 처리하며, 문제가 발생하면 정중하고 호의적인 자세로 처리하는 등 구성원의 직무성과가 높아지는 것으로 나타났다. 따라서, 직무만족 중 회사동료 간의 관계가 원만하면 호텔종사원의 직무성과는 높아지게 될 것이라고 제시 했다 (구본호, 2007).

그러므로 본 연구에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 호텔 조리종사원의 리더십은 직무태도에 유의미한 영향을 미칠 것 것이라는 가정으로 다음과 같은 연구 가설을 설정 하였다.

#### H5. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H5-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H5-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

#### H6. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다

H6-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H6-2.호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 직무만족에 **유의미한** 영향을 미칠 것이다.

H6-3.호텔조리종사원 상사의 지적자극은 직무만족에 **유의미한** 영향을 미칠 것이다.

---

### **H7. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다**

H7-1.호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 조직몰입에 **유의미한** 영향을 미칠 것이다.

H7-2.호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 조직몰입에 **유의미한** 영향을 미칠 것이다.

---

### **H8. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

H8-1.호텔조리종사원 상사의 카리스마은 조직몰입에 **유의미한** 영향을 미칠 것이다.

H8-2.호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 조직몰입에 **유의미한** 영향을 미칠 것이다.

H8-3.호텔조리종사원 상사의 지적자극은 조직몰입에 **유의미한** 영향을 미칠 것이다.

#### **3.1.2.3 교환관계와 직무태도에 관한 관계 가설**

LMX와 직무만족간의 관계에 관한 연구들을 살펴보면, 교환관계의 질이 높은 경우가 그렇지 않은 경우보다 구성원들의 생산성과 직무만족이 높게 나타난다고 한다(Graen, Novak & Sommerkamp, 1982). 또한 교환관계의 질과 직무 만족간에는 정(+)의 관계에 있으며, 리더-구성원 교환관계(LMX) 이론을 직종과 상관없이 적용할 수 이론임을 지적하였다(Graen, Anderson & Ahivers, 1996). 정기호(2009)의 연구에서는 LMX는 직무만족에 긍정적 영향을 가져오는 것으로 나타났으며, 이는 직무와 관련하여 형성되는 리더-구성원의 교환관계는 단순한 거래 관계가 아닌 존경, 존중, 충성, 감정과 같은 차원 높은 사회적 교환을 인지하고 결국 이를 통해 직무만족이 증가된다는 사실을 알아냈다(정기호, 2009). 또한 리더-구성원 교환관계는 직무만족에 큰 영향을 가져오는 것으로 나타났다(Gerstner & Day, 1997).

박준철, 김병곤, 서민교(2010)의 연구에서는 리더-구성원 교환관계를 체험하면서 구성원은 직무에서 갖추게되는 태도, 행동을 보이며, 감정적 상태로 직무만족 상태를 느끼게 된다. 또한 윤만희(2006)와 박정준(2003)의 연구에 의하면 팀·구성원 교환관계, 리더·구성원 교환관계가 접객종업원의 교환관계에서 직무만족에 직접적으로 영향을 가지게 된것을 실증적 밝혀냈다. 즉, 직무와 관련하여 함께하는

리더-구성원의 교환관계는 단순 거래 관계가 아닌 존경, 존중, 공헌과 같은 한 단계 더 높은 사회적 교환을 인지하고 결국 직무만족이 증가된다는 사실이다(석봉인,2014). 그러므로 본 연구에서는 선행 연구의 결과를 통해 호텔 조리종사원의 교환관계는 직무태도에 유의미한 영향을 미칠 것 것이라는 가정으로 다음과 같은 연구 가설을 설정 하였다.

---

H 9. 호텔조리종사원 상사의 LMX는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

---

H10. 호텔조리종사원 상사의 TMX는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

---

H11. 호텔조리종사원 상사의 LMX는 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

---

H12. 호텔조리종사원 상사의 TMX는 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

---

### 3.1.2.4 리더십과 직무태도간의 매개변수에 관한 가설

성상훈(2006)은 “변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”에서 상사신뢰와 상사-부하 적합성을 조절효과로 하여 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과는 상사-부하간의 적합성 정도에 따라 달라질 것이다. 라는 가설을 설정하였고, 하위 가설로는 “변혁적 리더십이 정서적 몰입과 규범적 몰입에 미치는 영향이 각각 상사-부하간의 적합성 정도에 따라 달라질 것이다” 라고 설정하였으며 연구결과는 다음과 같이 나타났다. 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 상사-부하의 적합성이 조절효과를 하는지를 살펴보면 정서적 몰입, 규범적 몰입 모두 유의한 조절효과가 나타나지 않았는데, 이는 변혁적 리더십과 상사-부하 적합성의 관계에서는 상사-부하 적합성이 조절효과를 하지 않는 것으로 밝히고 있는 것이다(김민수,2012). 그러므로 본 연구에서는 선행 연구의 결과를 바탕으로 호텔 조리종사원의 리더십은 직무태도에 유의미한 영향을 미칠 것 것이라는 가정으로 다음과 같은 연구 가설을 설정 하였다.

**H13. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 직무만족간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.**

H13-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상과 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H13-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

**H14. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 직무만족간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.**

H14-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H14-2. 호텔조리종사원 상사의 개별적배려와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H14-3. 호텔조리종사원 상사의 지적자극과 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

**H15. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 조직몰입간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.**

H15-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상과 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H15-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

**H16. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 조직몰입간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.**

H16-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마와 조직몰입간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H16-2. 호텔조리종사원 상사의 개별적배려와 조직몰입간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H16-3. 호텔조리종사원 상사의 지적자극과 조직몰입간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

### 3.2 변수의 정의 및 설문지 구성

#### 3.2.1 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 변수는 독립변수, 매개변수와 종속변수로 분류된다. 독립 변수로는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이고, 매개변수는 LMX와 TMX를 종속 변수로는 직무만족, 조직몰입을 사용하였다.

### 3.2.1.1 리더십

직무수행을 통해 얻고자 하는 것을 리더가 의식하고 구성 직원이 정해진 업무 성과를 달성 할 경우 그것을 보상해 준다거나 또는 구성원이 일을 잘 해내고 있는 경우에는 관여하지 않다가 무언가 잘못 되었을 때 필요한 조치를 취하는 등의 행동으로 보여주는 리더십을 의미하는 거래적 리더십과 구성원에게 자신이 달성 해야 할 목표의 중요성을 보다 강력하게 인식 시키거나, 자신의 이해관계를 넘어서 조직 또는 부서 전체의 이익을 위해 일하고자 하는 의식을 심어주거나, 또는 구성원의 욕구수준을 상승시킬 수 있는 방법, 구성원이 기대 이상의 성과를 달성하게 만드는 변혁적 리더십을 정의한다(고갑석,2014),

본 연구에서는 Bass, .& Avoli., Jung, D. I. & Berson, Y.(2003)와 이광노 (2002), 황순애,최정길(2007), 임주희(2010), 김민수(2011), 정용락(2014)의 연구를 토대로 작성한 척도를 수정·보완하여 사용하였다 이에 리더십은 “1점은 전혀 그렇지 않다”에서 “5점은 매우 그렇다”의 리커트 5점 척도를 이용하여, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 ,2가지 차원에서 변혁적 리더십은 3개 항목 ,카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로 거래적 리더십은 2개 항목 ,상황적 보상, 예외적 관리로 측정하였다.

### 3.2.1.2 교환관계

상사-종사원간 교환관계(LMX)란 상사와 부하간의 양자적 관계에 따라 서로 다른 감독이나 역할 관계를 맺는 것을 말한다(우미화,2009). 팀동료와 종사원의 관계(TMX)는 팀 또는 단위영업장 환경에서의 사회적·경제적 교환에 초점을 둔 개념으로 팀 전체와 교환관계에 대한 개별종사원의 지각으로 정의한다.(Liden et al,2000). 본 연구에서는 Seers(1995), Liden&Maslyn(2000), 박준철(2009), 한진희 (2011), 장연수(2014)의 연구를 토대로 작성한 척도를 수정·보완하여 사용하였다. 이에 교환관계는 “1점은 전혀 그렇지 않다”에서 “5점은 매우 그렇다”의 리커트 5 점 척도를 이용하여, LMX와 TMX, 2가지 차원에서 측정하였다.

### 3.2.1.3 직무태도

직무만족은 자신의 직무경험이나 직무를 평가함으로서 얻게 되는 긍정적인 정서 상태나 유쾌함으로 정의할 수 있다. 구체적으로 직무를 통해 성취감을 느끼며, 직무상 모든 활동에 대해 만족하며 업무에 대한 능력을 충분히 발휘하는 등의 개념이 포함되어 있고, 조직몰입은 조직 구성원들이 조직에 대해 가지고 있는 애착심의 정도로 정의 하고자 하며 구체적으로 조직목표 달성이나 업무수행에 열심히 노력하려는 의지, 업무나 조직목표에 대한 높은 관심, 관련된 사항에 대해 관련 서적이나 주민의 의견을 들으려는 노력, 주어진 업무를 충실히 수행하고 일을 적극적으로 나서서 완벽하게 수행하려는 의욕이 있는 경우 등의 개념을 포함하고 있다(고갑석2014).

본 연구에서는 Allen&Meyer(1990), 서정하(2007), Allen&Meyer(1990), 유경미(2012), 배인호(2013)의 연구를 토대로 작성한 척도를 수정·보완하여 사용하였다. 이에 직무태도는 “1점은 전혀 그렇지 않다”에서 “5점은 매우 그렇다”의 리커트 5점 척도를 이용하여, 직무만족과 조직몰입, 2가지 차원에서 측정하였다.

### 3.2.2 설문지 구성

연구 설문지의 구성은 변수들의 조작적 정의를 기초로 하여 선행연구의 검토를 통해 선정된 측정항목들을 본 연구에서 제시한 연구의 목적을 달성함과 동시에 가설의 검증을 위한 실증분석을 실시하기 위하여 아래 <표 8>과 같이 측정항목을 정리하였다(안창배, 2016).

<표 8> 설문지의 구성 및 출처

변수	측정항목	문항수	참고문헌	척도
리더십	변혁적	15	이광노(2002) Bass, B.M.&Avolio,B.J.,Jung,D.I.&Berson,Y.(2003)	Likert 5점 척도
	거래적		황순애&최정길(2007)임주희(2010) 김민수(2011)정용락(2014)	
교환관계	LMX	12	Seers(1995) Liden&Maslyn(2000)	Likert 5점 척도
	TMX		박준철(2009)한진희(2011) 장연수(2014)	
직무태도	직무만족	10	Allen&Meyer(1990)	명목 서열
	조직몰입		차명진(2011)배인호(2013) 여성구(2014)김대영(2016)	
인구 통계학적 특성		9	성별,연령,결혼,학력,근속,직위,부서,소득,고용형태	명목 서열
합계		46		

### 3.3 조사설계 및 분석 방법

#### 3.3.1 조사설계

본 연구는 호텔 조리종사원의 리더십이 직무태도간 매개효과인 교환관계가 미치는 관계를 파악하고자 하는데 있다. 따라서 실증분석을 위해서 모집단을 규정하였고 모집단을 대표할 수 있는 표본으로 선정하였고, 모집단이라 함은 연구의 대상이 되는 집단으로 연구자가 직접적인 방법, 또는 통계적 추정에 의해 정보를 얻으려 하는 대상 집단을 의미하며 모집단의 정확한 규명을 위해서 연구의 시간, 대상, 범위와 같은 요소들을 명확하게 확정하도록 하였다(안창배,2016).

본 연구의 표본은 호텔에 종사하는 조리사를 대상으로 2016년10월 1일 부터 2016년 10월15일까지 15일간 실시하였다. 표본추출방법으로 비확률 표본추출방법중의 하나인 표본추출법을 실시하였고, 연구 설문조사의 진행방법으로 설문조사에 대한 사전 교육을 받은 조사원을 통해 설문응답자가 설문지에 직접 기입하는 방식을 채택하여, 이해하기 어려운 문항들은 일대일 면접법을 통해 조사를 하였다. 설문지는 총 300부를 배포하여 285부가 회수되었으며, 회수한 설문지에서 내용이 충실하지 않은 5부를 제외한 280부를 실증분석에 사용하였다. <표 9>는

모집단의 규정 및 표본에 대해 정리한 것이다.

<표 9> 모집단의 규정 및 표본

모집단	특1급 호텔 조리사
표본단위	서울, 경기소재 특1급 호텔조리사
조사기간	2016년 10월 1일 ~ 10월 15일
자료수집 방법	설문지 자기 기입법
표본의 크기	300부
회수된 표본	285부(95.0%)
최종유효 표본	280부(93.3%)

### 3.3.2 분석방법

문제해결을 위한 필요한 정보를 도출하기 위하여 연구자가 탐색할 수 있는 분석을 선택해야 하는지를 고려하여야 한다. 본 연구에서는 기대되는 연구결과를 도출하기 위해 변수의 수, 분석의 성격, 척도의 종류, 등을 이에 부합하는 기법을 고려하여 적용하였다. 본 연구는 앞서 제시한 연구의 모형과 설정되어진 가설의 검증을 위해 설문조사를 통해 수집된 설문지에 대하여 응답이 완성료된 자료를 회수한 후에 유효 자료만을 코딩의 정보를 변환하여 컴퓨터에 대응 입력 시켜 통계패키지 프로그램인 SPSS Ver 20.0을 이용하여 빈도 분석, 기술통계 분석, 요인 분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, Macro Process 병렬 이중 매개 회귀분석을 실시하였는데, 내용은 다음과 같다.

첫째, 표본의 인구 통계적 분포를 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 분석에 적용된 변수의 평균과 표준편차를 분석하기 위한 기술통계 기법(Descriptive Analysis)을 사용하였다.

셋째, 측정도구의 구성개념과 타당성 분석을 위하여 직각 베리맥스(Varimax)회전 방식의 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다.

넷째, 측정도구의 신뢰성을 검증을 위해 내적일관성(Internal Consistency) 분석을 측정하는 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )계수를 실시하였다.

다섯째, 연구에 적용된 변수간의 영향관계를 파악하기 위해 피어슨(Pearson) 상관

관계 분석을 실시하였다.

여섯째, 호텔조리종사원 상사의 리더십과 직무태도에 대한 교환관계의 매개역 할에 관한 가설을 검증하기 위하여 Macro Process 병렬 이중 매개 회귀분석을 실시하고, 매개효과의 유의성 판단을 위해 Sobel-Test를 실시한다.

### 3.3.3 분석방법

<표10>분석 방법

가설	분석내용	분석방법
	표본의 인구통계학적 특성	빈도분석
	측정항목의 타당성 및 신뢰성	탐색적 요인분석 신뢰도 분석 상관관계분석
H1-4	리더십과 교환관계의 가설	다중회귀분석
H5-8	리더십과 직무태도의 가설	다중회귀분석
H9-12	교환관계와 직무태도의 가설	단순회귀분석
H13-16	리더십과 직무태도간 교환관계 매개 가설	Macro Process 회귀분석

## IV. 실증 분석

### 4.1 표본의 인구통계학적 특성

본 연구를 위한 설문조사에서 유효한 응답자는 280명이었으며, 결측치는 없었고, 왜도는  $\pm 2$ , 첨도는  $\pm 4$ 미만으로 정규성이 확보되었다. 그리고 응답데이터는 모두 표준편차의 3이하로 나타나 이상치는 없는 것으로 확인되었다.

최종 280명의 조사대상자에 대한 인구통계현황을 살펴보기 위해 실시한 빈도분석의 결과는 다음의 <표 11>와 같이 나타났다.

<표11>조사대상자의 인구통계현황

		빈도	퍼센트
성별	여성	44	15.7
	남성	236	84.3
연령	20대	24	8.6
	30대	108	38.6
	40대	132	47.1
	50대이상	16	5.7
결혼여부	미혼	84	30.0
	기혼	196	70.0
근무기간	1년미만	4	1.4
	2년~3년미만	12	4.3
	3년~5년미만	28	10.0
	5년~10년미만	60	21.4
	10년~15년미만	100	35.7
	15년이상	76	27.1
월급여수준	100만원~200만원이하	12	4.3
	200만원~300만원이하	84	30.0
	300만원~400만원이하	136	48.6
	400만원~500만원이하	36	12.9
	500만원이상	12	4.3
학력	고졸이하	20	7.1
	전문대학졸업	92	32.9

	대학교졸업	116	41.4
	대학원이상	52	18.6
직책	사원	216	77.1
	주임	36	12.9
	대리	12	4.3
	과장이상	16	5.7
	한식주방	16	5.7
근무부서	양식주방	96	34.3
	일식주방	24	8.6
	중식주방	36	12.9
	메인주방	12	4.3
	제과제빵주방	36	12.9
고용형태	뷔페주방	28	10.0
	기타	32	11.4
	정규직	272	97.1
	비정규직	8	2.9
	합계	280	100.0

성별의 경우 여성이 44(15.7%)명, 남성이 236(84.3%)명이고, 연령은 20대가 24(8.6%)명, 30대가 108(38.6%)명, 40대가 132(47.1%)명, 50대이상이 16(5.7%)명이며, 결혼여부는 미혼이 84(30%)명, 기혼이 196(70%)명이었다. 그리고 근무기간은 1년미만이 4(1.4%)명, 1년~3년미만이 12(4.3%)명, 3년~5년미만이 28(10%)명, 5년~10년미만이 60(21.4%)명, 10년~15년미만이 100(35.7%)명, 15년이상이 76(27.1%)명이며, 월급여수준은 100만원~200만원이하가 12(4.3%)명, 200만원~300만원이하가 84(30%)명, 300만원~400만원이하가 136(48.6%)명, 400만원~500만원이하가 36(12.9%)명, 500만원이상이 12(4.3%)명이고, 학력은 고졸이하가 20(7.1%)명, 전문대학졸업이 92(32.9%)명, 대학교졸업이 116(41.4%)명, 대학원이상이 52(18.6%)명이었다. 또한 직책은 사원이 216(77.1%)명, 주임이 36(12.9%)명, 대리가 12(4.3%)명, 과장이상이 16(5.7%)명이며, 근무부서는 한식주방이 16(5.7%)명, 양식주방이 96(34.3%)명, 일식주방이 24(8.6%)명, 중식주방이 36(12.9%)명, 메인주방이 12(4.3%)명, 제과제빵주방이 36(12.9%)명, 뷔페주방

이 28(10%)명, 기타가 32(11.4%)명이고, 고용형태는 정규직이 272(97.1%)명, 비정규직이 8(2.9%)명인 것으로 조사되었다.

## 4.2 연구변수의 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용된 문항의 타당성을 검증하고, 공통요인을 찾아내 변수로 활용하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석(Factor Analysis)은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 것으로 수많은 변수들을 적은 수의 몇 가지 요인으로 묶어줌으로써 그 내용을 단순화하는 것이 목적이다. 그러한 각 문항을 몇 가지 소수의 요인으로 묶어줌으로써 각 문항들이 동일한 개념을 측정하는지 곧 타당성이 있는지를 파악할 수 있다(송민경, 2014).

본 연구에서는 요인추출법으로 주성분법(Principal Components)을 실시하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다. 요인회전과 관련하여 베리멕스(Varimax)회전을 실시하였다(정석준, 2015).

베리멕스는 요인을 단순화하기 위한 방법으로 일반적으로 널리 사용되는 방법이다. 각 변수의 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(Factor Loading)의 수용기준은 보통 .30이상이면 유의하다고 보지만 보다 엄격한 기준은 .40이상이다. 따라서 본 연구에서는 .40이상을 기준으로 선택하였다. 각 요인이 전체 분산에 대해 설명할 수 있는 정도를 나타내 주는 고유치(Eigen Value)는 1이상을 기준으로 하였다. 곧 본 연구의 요인분석은 고유치 1이상, 요인적재량 .40이상을 기준으로 하여 직각회전방법 중 베리멕스 회전을 사용하여 도출하였다(하희정, 2007).

요인분석 과정을 통하여 부적절한 항목들을 일부 정제한 후 측정항목의 신뢰성과 타당성을 평가하기 위해 이론변수의 다항목 척도간의 신뢰성을 Cronbach's Alpha 계수에 의해 분석하였고, 신뢰도 측정방법에는 재검사법, 복수양식법, 반분법, 내적일관성 분석방법(Cronbach's Alpha) 등이 있다(이종화, 2013).

본 연구에서는 내적일관성 분석방법을 이용하였고, 내적일관성은 동일한 개념을 특정하기 위하여 여러개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로

Cronbach's Alpha 계수를 이용한고, 이때 일반적으로 Cronbach's Alpha 계수값이 0.6 이상이면 비교적 신뢰도높다고 보고 있다(임종우,2016).

#### 4.2.1 리더십의 타당성 및 신뢰도 분석

리더십은 변혁적리더십 9문항과 거래적리더십 6문항 등 총 15문항으로 구성되었으며, 타당성과 신뢰성 검토를 위한 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 다음과 같다.

##### 4.2.1.1 거래적리더십의 타당성 및 신뢰도 분석

거래적리더십은 상황적보상 3문항, 예외적 관리 3문항 등 총 6문항으로 구성되었으며, 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 다음의 <표 12>와 같이 나타났다.

<표 12> 거래적리더십의 타당성 및 신뢰도분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재 량	고유값	Cronba ch's $\alpha$	분산 설명력
상황적 보상	상사는 직원들이 노력한 만큼 직접적이고 물질적인 보상을 제공한다.	.842	2.479	0.790	41.310
	상사는 내가 그의 기대를 충족시켰을 때 만족감을 느낀다.	.739			
	나의 상사는 사전에 제시한대로 노력하면 직원들이 원하는 보상을 해준다.	.864			
예외적 관리	상사는 심각한 문제에만 개입한다.	.870	1.628	0.631	27.131
	상사는 목표가 달성되지 않으면 필요한 조치를 취한다.	.534			
	상사는 직원들이 반드시 숙지해야 할 사항만을 말해주고 나머지는 직원들이 스스로 알아서 하게끔 한다.	.753			
총분산설명력					68.440

KMO=0.698 Barlett의 구형성 검정 : Approximate- $\chi^2$ =586.611(0.000), df= 15  
요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리멕스

표준형성 적절성의 KMO 값은 .698이며, Bartlett의 구형성 검정의 p값은 .000으로 나타나 모형은 타당하게 수렴되었다. 이 모형의 누적분산은 68.4%인 것으로 나타났으며, 베리맥스 3회 직각회전 결과 고유값 1 이상인 2개의 성분이 도출되었으며, 첫 번째 성분은 상황적보상으로 3문항 모두 0.4이상의 요인적재량을 보여주었고, 고유값은 2.479로 나타났다. 이 3문항의 신뢰도분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .790으로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다. 두 번째 성분은 예외적관리로 3문항 모두 0.4이상의 요인적재량을 보여주었고, 고유값은 1.628로 나타났다. 이 3문항의 신뢰도분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .631로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다.

#### 4.2.1.2 변혁적리더십의 타당성 및 신뢰도 분석

변혁적리더십은 카리스마 3문항, 개별적 배려 3문항, 지적자극 3문항 등 총 9 문항으로 구성되었으며, 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 다음의 <표 13>와 같이 나타났다.

표준형성 적절성의 KMO 값은 .854이며, Bartlett의 구형성 검정의 p값은 .000으로 나타나 모형은 타당하게 수렴되었다. 이 모형의 누적분산은 75%인 것으로 나타났으며, 베리맥스 8회 직각회전 결과 고유값 1 이상인 3개의 성분이 도출되었으며, 첫 번째 성분은 카리스마로 3문항 모두 0.4이상의 요인적재량을 보여주었고, 고유값은 2.807로 나타났다. 이 3문항의 신뢰도분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .839로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다. 두 번째 성분은 지적자극으로 3문항 모두 0.4이상의 요인적재량을 보여주었고, 고유값은 2.036으로 나타났다. 이 3문항의 신뢰도분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .806으로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다. 세 번째 성분은 개별적 배려로 3문항 중 3번 문항을 제외한 1번, 2번 두 문항이 0.4이상의 요인적재량을 보여주었고, 고유값은 1.907로 나타났다. 이 2문항의 신뢰도분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .794로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다.

<표 13 > 변혁적리더십의 타당성 및 신뢰도분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재 량	고유값	Cronba ch's $\alpha$	분산 설명력
카리 스마	상사는 직원들의 존경을 받는다.	.873	2.807	0.839	31.194
	상사는 직원들을 늘 고무시킨다.	.646			
	나는 나의 상사와 함께 일하는 것만으로 궁지 를 느낀다.	.834			
개별적 배려	상사는 직원들에게 개별적인 관심을 보여주고 있다.	.514	1.907	0.794	21.190
	상사는 직원들의 개인적인 감정에도 관심을 보 인다.	.730			
	상사는 나에게 업무수행 방법을 알려준다.	.283			
지적 자극	나의 상사는 부하들에게 스스로 잠재능력을 개 발하도록 권고한다.	.878	2.036	0.806	22.623
	나의 상사는 부하들이 직무를 적절하게 수행하 고 있는가를 자주 검토한다.	.536			
	나의 상사는 직무에 대해 항상 새로운 관점으 로 보도록 자극한다.	.508			
총분산설명력					75.007

$KMO=.854$ , Bartlett의 구형성 검정:  $\chi^2=1406.647(0.000)$ ,  $df= 36$   
요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리黠스

#### 4.2.2 교환관계의 타당성 및 신뢰도 분석

교환관계는 LMX 6문항과 TMX 6문항 등 총 12문항으로 구성되었으며, 타당성과 신뢰성 검토를 위한 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 다음과 같다.

##### 4.2.2.1 LMX의 타당성 및 신뢰도 분석

LMX은 6문항으로 구성되었으며, 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 다음의 <표14 >와 같이 나타났다.

표준형성 적절성의 KMO 값은 .841이며, Bartlett의 구형성 검정의 p값은 .000

으로 나타나 모형은 타당하게 수렴되었다. 이 모형의 누적분산은 55.576%인 것으로 나타났으며, 고유값 1 이상인 1개의 성분이 도출되었으며, LMX으로 6문항 모두 0.4이상의 요인적재량을 보여주었고, 고유값은 3.335로 나타났다. 이 6문항의 신뢰도분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .837로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다.

<표 14 > LMX의 타당성 및 신뢰도분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재 량	고유값	Cronba ch's $\alpha$	분산 설명력
LMX	나의 상사는 내가 수행한 일에 대해 만족하는 편이다.	.569	3.335	0.837	55.576
	나의 상사는 내가 어떤 어려움을 겪고 있고 무엇을 원하는지 알고 있다.	.693			
	나의 상사는 나의 잠재력을 인정해준다.	.844			
	나의 상사는 자신의 직위에 부여된 공식적 권한과 상관없이, 나의 업무수행 중에 발생한 문제 해결에 개인적으로 많은 도움을 주고 있다.	.837			
	내가 어려움에 처했을 때, 나의 상사는 나를 돋기 위해 자신의 희생도 감수한다.	.837			
	나는 나의 상사를 매우 신뢰하기 때문에, 상사가 없는 상황에서도 상사가 내린 결정을 변론하거나 정당화할 수 있다.	.646			
총분산설명력					55.576

KMO= 0.841 Bartlett의 구형성 검정 : Approximate- $\chi^2$ =655.006(0.000), df= 15  
요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리ックス

#### 4.2.2.2 TMX의 타당성 및 신뢰도 분석

TMX은 6문항으로 구성되었으며, 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 다음의 <표15>와 같이 나타났다.

표준형성 적절성의 KMO 값은 .807이며, Bartlett의 구형성 검정의 p값은 .000으로 나타나 모형은 타당하게 수렴되었다. 이 모형의 누적분산은 56.232%인 것으로 나타났으며, 고유값 1 이상인 1개의 성분이 도출되었으며, TMX으로 6문항 모두 0.4이상의 요인적재량을 보여주었고, 고유값은 3.374로 나타났다. 이 6문항

의 신뢰도분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .842로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다.

<표 15 > TMX의 타당성 및 신뢰도분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재 량	고유값	Cronba ch's $\alpha$	분산 설명력
TMX	팀 동료들은 나에게 보다 나은 방법을 제시한다.	.722	3.374	0.842	56.232
	나는 팀 동료들에게 언제 도와주는 것이 나의 업무를 보다 순조롭게 하였는지를 때때로 말해준다.	.741			
	팀 동료들은 내가 언제 팀 업무에 참여하는 것이 좋은지 알려준다	.804			
	팀 동료들은 나의 잠재력을 제대로 인정한다.	.769			
	팀 동료들은 나의 문제점 및 요구사항들을 제대로 이해한다.	.767			
	나는 팀 동료들이 업무를 끝낼수 있도록 나를 기꺼이 도와준다.	.691			
총분산설명력					56.232

KMO = 0.807 Barlett의 구형성 검정 : Approximate- $\chi^2$ =638.033(0.000), df= 15  
요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리ックス

#### 4.2.3 직무태도의 타당성 및 신뢰도 분석

직무태도는 직무만족 5문항과 조직몰입 5문항 등 총 10문항으로 구성되었으며, 타당성과 신뢰성 검토를 위한 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 다음과 같다.

##### 4.2.3.1 직무만족의 타당성 및 신뢰도 분석

직무만족은 5문항으로 구성되었으며, 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 다음의 <표 16 >와 같이 나타났다.

<표 16 > 직무만족의 타당성 및 신뢰도분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재 량	고유값	Cronba ch's $\alpha$	분산 설명력
직무 만족	내가 맡은 업무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 한다.	.829	3.346	0.874	66.914
	현재 직무에서 성취감을 느끼고 있다.	.896			
	내 업무에 전반적으로 만족한다.	.839			
	내가 맡은 업무는 흥미롭다.	.795			
	내가 맡은 업무는 가치가 있다.	.722			
총분산설명력					66.914

KMO=0.834 Bartlett의 구형성 검정 : Approximate- $\chi^2=728.316(0.000)$ , df= 10  
요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리맥스

표준형성 적절성의 KMO 값은 .834이며, Bartlett의 구형성 검정의 p값은 .000으로 나타나 모형은 타당하게 수렴되었다. 이 모형의 누적분산은 66.914%인 것으로 나타났으며, 고유값 1 이상인 1개의 성분이 도출되었으며, 직무만족으로 5 문항 모두 0.4이상의 요인적재량을 보여주었고, 고유값은 3.346으로 나타났다. 이 5문항의 신뢰도분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .874로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다.

#### 4.2.3.2 조직몰입의 타당성 및 신뢰도 분석

조직몰입은 5문항으로 구성되었으며, 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 다음의 <표 17>와 같이 나타났다.

<표 17> 조직몰입의 타당성 및 신뢰도분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재 량	고유값	Cronba ch's $\alpha$	분산 설명력
조직 몰입	나는 우리 회사의 미래에 대해 신경을 쓰고 있다.	.586	2.947	0.820	58.948
	나는 우리 회사를 위해 희생할 수 있다.	.806			
	나는 우리 회사의 발전에 도움이 된다면 어떠한 노력도 아끼지 않겠다.	.808			
	우리 회사에 대해 다른 사람들이 긍정적으로 평가 한다.	.746			
	내가 우리 회사의 일부라는 것에 자부심을 느낀다.	.863			
총분산설명력					58.948

KMO=0.807 Bartlett의 구형성 검정 : Approximate- $\chi^2=507.555(0.000)$ , df= 10  
요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리ックス

표준형성 적절성의 KMO 값은 .807이며, Bartlett의 구형성 검정의 p값은 .000으로 나타나 모형은 타당하게 수렴되었다. 이 모형의 누적분산은 58.948%인 것으로 나타났으며, 고유값 1 이상인 1개의 성분이 도출되었으며, 조직몰입으로 5 문항 모두 0.4이상의 요인적재량을 보여주었고, 고유값은 2.947로 나타났다. 이 5 문항의 신뢰도분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .820으로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다.

### 4.3 측정변인 간 상관관계분석

타당성과 신뢰성을 확보한 측정도구의 문항들을 변수계산 처리한 후 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과는 다음의 <표 18>와 같이 나타났다.

<표 18> 측정변인 간 상관관계 분석 결과

	카리스마	개별적배려	지적자극	상황적보상	예외적관리	LMX	TMX	직무만족	조직몰입
카리스마	1								
개별적배려	.746**	1							
지적자극	.565**	.617**	1						
상황적보상	.574**	.510**	.608**	1					
예외적관리	.450**	.425**	.521**	.463**	1				
LMX	.512**	.498**	.673**	.635**	.527**	1			
TMX	.503**	.529**	.643**	.601**	.530**	.726**	1		
직무만족	.252**	.281**	.267**	.260**	.180**	.426**	.292**	1	
조직몰입	.218**	.167**	.305**	.244**	.215**	.410**	.271**	.582**	1
평균	2.938	3.136	3.105	2.795	3.067	3.050	3.252	3.554	3.446
표준편차	0.791	0.780	0.735	0.779	0.693	0.659	0.612	0.662	0.647

\*p<.05 \*\*p<.01

변혁적리더십의 카리스마는 LMX( $r=.512**$ ), TMX( $r=.503**$ ), 직무만족( $r=.252**$ ), 조직몰입( $r=.218**$ )과 정(+)의 상관관계를 가졌고, 개별적 배려도 LMX( $r=.498**$ ), TMX( $r=.529$ ), 직무만족( $r=.281**$ ), 조직몰입( $r=.167**$ )과 정(+)의 상관관계를 가졌으며, 지적자극도 LMX( $r=.673**$ ), TMX( $r=.643**$ ), 직무만족( $r=.267**$ ), 조직몰입( $r=.305**$ )과 정(+)의 상관관계를 가졌다.

거래적리더십의 상황적보상은 LMX( $r=.635**$ ), TMX( $r=.601**$ ), 직무만족( $r=.260**$ ), 조직몰입( $r=.244**$ )과 정(+)의 상관관계를 가졌고, 예외적관리도 LMX( $r=.527**$ ), TMX( $r=.530**$ ), 직무만족( $r=.180**$ ), 조직몰입( $r=.215**$ )과 정(+)의 상관관계를 가졌다.

LMX도 직무만족( $r=.426**$ ), 조직몰입( $r=.410**$ )과 정(+)의 상관관계를 가졌고, TMX도 직무만족( $r=.292**$ ), 조직몰입( $r=.271**$ )과 정(+)의 상관관계를 가졌다.

## 4.4 연구 가설의 검증

독립 변수들 간에 강한 상관 관계가 나타 나는 다중 공선성 문제을 진단하기 위해서 공차한계(tolerance)와 분산증가요인(variance inflation factor)을 기준하여 분석 실시하였다. 공차한계값이 클수록 분산증가계수 값이 적을수록 다중공선성이 낮다고 판단할 수 있다(강병서.김계수2009). 공차한계란, 이미 투입된 독립변수가 설명하지 못하는 총 변동 부분을 의미하는 것이다. 분산증가요인(VIF)은 공선성 판단을 위한 상관관계 분석 결과로 진단하는데 일반적인 기준은 분산증가계수는 10보다 작아야하고 공차한계 값은 0.1 이상으로 최대값은 1이며, 모든 회귀계수들의 공차한계가 0.1이상 이며, 분산팽창계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립 변수들 간의 VIF는 다중공선성의 문제가 없는 것으로 판단 할수 있다. 보통 공차와 상승변량이 1에 접근할 때 다중공선성이 없는 것으로 보고, 상승변량이 10이상이면 다중공선성이 있는 것으로 간주해야 한다(유정완,2016).

### 4.4.1. 리더십과 교환관계에 관한 관계 가설

**H1. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

H1-1.호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H1-2.호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 1는 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

거래적리더십을 독립변수로 하고 LMX을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표19>에 나타나 있다.

분석 결과 거래적리더십과 LMX의 관계에 대한 회귀분석 결과의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.472로 나타나 전체의 47.2%의 설명력을 갖는 것으로 모형의 적합도가 나타났으며, F값이 123.74, 이에 따른 유의확률은 0.000이내에서 유의한 회귀식 임을 알 수 있다.

독립 변수들 간의 다중공선성을 검증하기 위해서 공차한계(TOL)와 분산증가요인(VIF)을 이용하여 분석 진단하였다. 모든 회귀계수들의 결과 공차한계가 0.1보

다 크며, 분산증가계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립 변수들 간의 다중공선성의 문제가 없다는 것으로 볼 수 있다.

종속변수인 LMX에 독립변수인 거래적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “상황적보상(.421)”, “예외적관리(.282)”의 순으로 LMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 채택 되었다.

<표19> 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 LMX 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	P	공선상통계량	
		B	S.E.				공차한계	VIF
LMX	(상수)	1.008	.140		7.206	.000		
	상황적보상	.421	.042	.498	10.103	.000***	.786	1.272
	예외적관리	.282	.047	.296	6.019	.000***	.786	1.272

$$R^2 = .472 \quad \text{조정된 } R^2 = .480 \quad F = 123.748$$

Durbin-Watson = 2.695      \*p < .05      \*\*p < .01      \*\*\*p < .001

## H2. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 호텔조리종사원 상사의 지적자극은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 2는 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

변혁적리더십을 독립변수로 하고 LMX을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표20>에 나타나 있다.

분석 결과 독립변수 변혁적리더십과 LMX의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.479로 나타나 전체의 47.9%의 설명력을 갖는 것으로 모형의 적합도가 나타났으며, F값이 84.48, 이에 따른 유의확률은 0.000 이내에서 유의한 회귀식 임을 알 수 있다.

독립 변수들 간의 다중공선성을 검증하기 위해서 공차한계(TOL)와 분산증가요

인(VIF)을 이용하여 분석 진단하였다. 모든 회귀계수들의 결과 공차한계가 0.1보다 크며, 분산증가계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립 변수들 간의 다중공선성의 문제가 없다는 것으로 볼 수 있다.

종속변수인 LMX에 독립변수인 변혁적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “지적자극(.502), “카리스마(.154)”의 순으로 LMX에 유의한 영향을 미치는것으로 나타났고, “개별적배려(.013)”는 LMX에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 부분채택 되었다.

<표20>호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 LMX 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	P	공선상통계량	
		B	S.E.				공차한계	VIF
LMX	(상수)	1.00	.136		7.363	.000		
	카리스마	.154	.055	.184	2.768	.006**	.426	2.346
	개별적배려	.013	.059	.015	.219	.827	.388	2.578
	지적자극	.502	.051	.560	9.931	.000***	.595	1.681

$$R^2=.479 \quad \text{조정된 } R^2=.473 \quad F=84.480 \\ \text{Durbin-Watson}=2.314 \quad *p<.05 \quad **p<.01 \quad *** p<.001$$

### H3. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 3는 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

거래적리더십을 독립변수로 하고 TMX을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표21>에 나타나 있다.

분석 결과 독립변수 거래적리더십과 TMX의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.441로 나타나 전체의 44.1%의 설명력을 갖는 것으로 모형의 적합도가 나타났으며, F값이 109.462, 이에 따른 유의확률은 0.000이내에서

통계적으로 유의한 회귀식 임을 알 수 있다.

독립 변수들 간의 다중공선성을 검증하기 위해서 공차한계(TOL)와 분산증가요인(VIF)을 이용하여 분석 진단하였다. 모든 회귀계수들의 결과 공차한계가 0.1보다 크며, 분산증가계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립 변수들 간의 다중공선성의 문제가 없다는 것으로 볼 수 있다..

종속변수인 TMX에 독립변수인 거래적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “상황적보상(.335)”, “예외적관리(.283)”의 순으로 예 유의한 영향을 미치는것으로 나타났다.

따라서, “호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 채택 되었다.

<표21> 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 TMX 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	P	공선상통 계량	
		B	S.E.	Beta			공차한계	VIF
TMX	(상수)	1.391	.133		10.421	.000		
	상황적보상	.335	.040	.452	8.930	.000***	.786	1.272
	예외적관리	.283	.045	.321	6.329	.000***	.786	1.272

$$R^2 = .441 \quad \text{조정된 } R^2 = .437 \quad F = 109.462 \\ \text{Durbin-Watson} = 1.942 \quad *p < .05 \quad **p < .01 \quad ***p < .001$$

#### H4. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H4-3. 호텔조리종사원 상사의 지적자극은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 4는 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

변혁적리더십을 독립변수로 하고 TMX을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표22>에 나타나 있다.

분석 결과 변혁적리더십과 TMX 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.448로 나타나 전체의 44.8%의 설명력을 갖는 것으로 모형의 적합도가 나타났으며,  $F$ 값이 68.934, 이에 따른 유의확률은 0.000이내에서 통계적으로 유의한 회귀식 임을 알 수 있다.

독립 변수들 간의 다중공선성을 검증하기 위해서 공차한계(TOL)와 분산증가요인(VIF)을 이용하여 분석 진단하였다. 모든 회귀계수들의 결과 공차한계가 0.1보다 크며, 분산증가계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립 변수들 간의 다중공선성의 문제가 없다는 것으로 볼 수 있다.

종속변수인 TMX에 독립변수인 변혁적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “지적자극(.407)”, “카리스마(.101)”의 순으로 TMX에 유의한 영향을 미치는것으로 나타났고, “개별적배려(.102)”는 TMX에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 부분 채택되었다.

<표22>호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 TMX 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	P	공선상통 계량	
		B	S.E.				공차한계	VIF
TMX	(상수)	1.373	.130		10.593	.000		
	카리스마	.101	.053	.130	1.901	.058*	.426	2.348
	개별적배려	.102	.056	.130	1.815	.071	.388	2.576
	지적자극	.407	.048	.489	8.430	.000***	.595	1.687

$$R^2=.448 \quad \text{조정} R^2=.442 \quad F=74.800 \\ \text{Durbin-Watson}=2.181 \quad *p<.05 \quad **p<.01 \quad *** p<.001$$

#### 4.4.2 리더십과 직무태도에 관한 관계 가설

H5. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H5-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H5-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 5은 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

거래적리더십을 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표23>에 나타나 있다.

분석 결과 거래적리더십과 직무만족의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.072로 나타나 전체의 7.2%의 설명력을 갖는 것으로 모형의 적합도가 나타났으며, F값이 10.752, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 회귀식임을 알 수 있다.

독립 변수들 간의 다중공선성을 검증하기 위해서 공차한계(TOL)와 분산증가요인(VIF)을 이용하여 분석 진단하였다. 모든 회귀계수들의 결과 공차한계가 0.1보다 크며, 분산증가계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립 변수들 간의 다중공선성의 문제가 없다는 것으로 볼 수 있다.

종속변수인 직무만족에 독립변수인 거래적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “상황적보상(.191)”이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 예외적관리(.072)”는 직무만족에 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 부분채택되었다.

### <표23>호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 직무만족 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	P	공선상통계량	
		B	S.E.				공차한계	VIF
직무 만족	(상수)	2.798	.186		15.023	.000		
	상황적보상	.191	.056	.225	3.445	.001***	.786	1.272
	예외적관리	.072	.062	.076	1.158	.248	.786	1.272

$$R^2 = .072 \quad \text{조정된 } R^2 = .065 \quad F = 10.752$$

Durbin-Watson = 1.897 \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\* p < .001

#### H6. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다

H6-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H6-2. 호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H6-3. 호텔조리종사원 상사의 지적자극은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 6은 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

변혁적리더십을 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표24>에 나타나 있다.

분석 결과 변혁적리더십과 직무만족의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.095로 나타나 전체의 9.5%의 설명력을 갖는 것으로 모형적합도가 나타났으며, F값이 9.648, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 회귀식임을 알 수 있다.

독립 변수들 간의 다중공선성을 검증하기 위해서 공차한계(TOL)와 분산증가요인(VIF)을 이용하여 분석 진단하였다. 모든 회귀계수들의 결과 공차한계가 0.1보다 크며, 분산증가계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립 변수들 간의 다중공선성의 문제가 없다는 것으로 볼 수 있다.

종속변수인 직무만족에 독립변수인 변혁적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “지적자극(.127)”, “개별적배려”(.126) “카리스마(.052)”의 순으로 LMX에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 기각 되었다.

<표24>호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 직무만족 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	P	공선상통계량	
		B	S.E.				공차한계	VIF
직무 만족	(상수)	2.614	.180		14.538	.000		
	카리스마	.052	.073	.062	.706	.481	.426	2.346
	개별적배려	.126	.078	.148	1.613	.108	.108	2.578
	지적자극	.127	.067	.141	1.896	.059	.059	1.681

$$R^2 = .095 \quad \text{조정된 } R^2 = .085 \quad F = 9.648 \\ \text{Durbin-Watson} = 2.207 \quad *p < .05 \quad **p < .01 \quad ***: p < .001$$

#### H7. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다

H7-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H7-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리는 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 7은 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

거래적리더십을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표25>에 나타나 있다.

분석 결과 거래적리더십과 조직몰입의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.073로 나타나 전체의 7.3%의 설명력을 갖는 것으로 모형적합도가 나타났으며, F값이 10.893, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 회귀식 임을 알 수 있다.

독립 변수들 간의 다중공선성을 검증하기 위해서 공차한계(TOL)와 분산증가요인(VIF)을 이용하여 분석 진단하였다. 모든 회귀계수들의 결과 공차한계가 0.1보다 크며, 분산증가계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립 변수들 간의 다중공선성의 문제가 없다는 것으로 볼 수 있다.

종속변수인 조직몰입에 독립변수인 거래적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “상황적보상(.153)”, “예외적관리(.121)”의 순으로 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 채택 되었다.

<표25> 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 조직몰입 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	P	공선상통 계량	
		B	S.E.				공차한계	VIF
조직 몰입	(상수)	2.646	.182		14.540	.000		
	상황적보상	.153	.054	.184	2.826	.005**	.786	1.272
	예외적관리	.121	.061	.130	1.987	.048*	.786	1.272

$$R^2 = .073 \quad \text{조정된 } R^2 = .066 \quad F = 10.893$$

Durbin-Watson = 2.100 \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*: p < .001

#### H8. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H8-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H8-2. 호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H8-3. 호텔조리종사원 상사의 지적자극은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 8은 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

변혁적리더십을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표26>에 나타나 있다.

분석 결과 변혁적리더십과 조직몰입의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.102로 나타나 전체의 10.2%의 설명력을 갖는 것으로 모형적 합도가 나타났으며, F값이 10.502, 이에 따른 유의확률은 0.000이내에서 통계적으로 유의한 회귀식 임을 알 수 있다.

독립 변수들 간의 다중공선성을 검증하기 위해서 공차한계(TOL)와 분산증가요인(VIF)을 이용하여 분석 진단하였다. 모든 회귀계수들의 결과 공차한계가 0.1보다 크며, 분산증가계수는 10보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립 변수들 간의 다중공선성의 문제가 없다는 것으로 볼 수 있다.

종속변수인 조직몰입에 독립변수인 변혁적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “지적자극(.267)”은 조직몰입에 통계적으로 유의하는 것으로 나타났고, “카리스마 (.115)” “개별적배려(-.104)”은 조직몰입에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향

을 미칠 것이다”. 분석은 부분 채택되었다.

<표26>호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 조직몰입 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	P	공선상통계량	
		B	S.E.				공차한계	VIF
조직 몰입	(상수)	2.605	.175		14.883	.000		
	카리스마	.115	.071	.141	1.610	.109	.426	2.346
	개별적배려	-.104	.276	-.125	-1.369	.172	.388	2.578
	지적자극	.267	.065	.303	4.102	.000***	.595	1.681

$$R^2 = .102 \quad \text{조정된 } R^2 = .093 \quad F = 10.502$$

Durbin-Watson = 2.109 \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\* p < .001

#### 4.4.3 교환관계와 직무태도에 관한 관계 가설

H 9. 호텔조리종사원 상사의 LMX는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 9은 호텔조리종사원 상사의 LMX는 직무만족에 유의미한 영향을 분석하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다.

LMX를 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시한 결과는 <표27>에 나타나 있다.

분석 결과 LMX와 직무만족의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 .181로 나타나 전체의 18.1%의 설명력을 갖는 것으로 모형적합도가 나타났으며, F값이 61.573, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 회귀식 임을 알 수 있다.

가설 9의 검증 결과 비표준화 계수는 .428로 나타났으며, t=7.847 p=.000으로 유의수준 5%이내에서 통계적으로 유의하므로 LMX와 직무만족의 관계에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘호텔조리종사원 상사의 LMX는 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다’는 본 연구의 가설로 채택 되었다.

<표27>호텔조리종사원 상사의 LMX과 직무만족 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	p
		B	S.E.			
직무만족	(상수)	2.250	.170		13.226	.000***
	LMX	.428	.055	.426	7.847	

$$R^2 = .181 \quad \text{조정된 } R^2 = .178 \quad F = 61.573$$

Durbin-Watson = 1.88 \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\* p < .001

#### H10. 호텔조리종사원 상사의 TMX는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 10은 호텔조리종사원 상사의 TMX은 직무만족에 유의미한 영향을 분석하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. TMX를 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시한 결과는 <표28>에 나타나 있다.

분석 결과 TMX와 직무만족의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.085로 나타나 전체의 8.5%의 설명력을 갖는 것으로 모형적합도가 나타났으며, F값이 25.864, 이에 따른 유의확률은 0.000이내에서 통계적으로 유의한 회귀식 임을 알 수 있다.

가설의 검증 결과 비표준화 계수는 .316로 나타났으며, t=5.086 p=.000으로 유의수준 5%이내에서 통계적으로 유의하므로 TMX와 직무만족의 관계에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘호텔조리종사원 상사의 TMX은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다’는 본 연구의 가설로 채택 되었다.

<표28>호텔조리종사원 상사의 TMX과 직무만족 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	p
		B	S.E.			
직무만족	(상수)	2.527	.205		12.299	.000***
	TMX	.316	.062	.292	5.086	

$$R^2 = .085 \quad \text{조정된 } R^2 = .082 \quad F = 25.864$$

Durbin-Watson = 1.972 \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\* p<.001

### H11. 호텔조리종사원 상사의 LMX는 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 11은 호텔조리종사원 상사의 LMX는 조직몰입에 유의미한 영향을 분석하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. LMX를 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시한 결과는 <표29>에 나타나 있다.

분석 결과 LMX와 조직몰입의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.168로 나타나 전체의 16.8%의 설명력을 갖는 것으로 모형적합도가 나타났으며, F값이 56.274, 이에 따른 유의확률은 0.000이내에서 통계적으로 유의한 회귀식 임을 알 수 있다.

가설의 검증 결과 비표준화 계수는 .403으로 나타났으며,  $t=7.502$   $p=.000$ 으로 유의수준 5%이내에서 통계적으로 유의하므로 LMX와 조직몰입의 관계에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘호텔조리종사원 상사의 LMX 은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다’는 본 연구의 가설로 채택 되었다.

<표29>호텔조리종사원 상사의 LMX과 조직몰입 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	p
		B	S.E.			
조직몰입	(상수)	2.217	.168		13.229	.000***
	LMX	.403	.054	.410	7.502	

$$R^2 = .168 \quad \text{조정된 } R^2 = .165 \quad F = 56.274$$

Durbin-Watson = 2.095 \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\* p < .001

## H12. 호텔조리종사원 상사의 TMX는 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 12은 호텔조리종사원 상사의 TMX은 조직몰입에 유의미한 영향을 분석하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. TMX를 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시한 결과는 <표30>에 나타나 있다.

분석 결과 TMX와 조직몰입의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는  $R^2$ 가 0.074로 나타나 전체의 7.4%의 설명력을 갖는 것으로 모형에 대한 적합도가 나타났으며, F값이 22.097, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 회귀식임을 알 수 있다.

가설의 검증 결과 비표준화 계수는 .287으로 나타났으며, t=4.701 p=.000으로 유의수준 5%이내에서 통계적으로 유의하므로 TMX와 조직몰입의 관계에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘호텔조리종사원 상사의 TMX은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다’는 본 연구의 가설로 채택되었다.

<표30>호텔조리종사원 상사의 TMX과 조직몰입 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 Beta	t	p
		B	S.E.			
조직몰입	(상수)	2.512	.202		12.429	.000***
	TMX	.287	.061	.271	4.701	

$$R^2 = .074 \quad \text{조정된 } R^2 = .070 \quad F = 22.097$$

Durbin-Watson = 2.065 \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*: p < .001

#### 4.4.4 리더십과 직무태도간 교환관계의 매개변수에 관한 가설

본 연구에서 제시한 가설은 상사의 리더십과 직무태도 간의 관계에 있어서 교환관계인 LMX와 TMX가 유의미한 매개효과를 가지는 것인지를 살펴보는 것이다.

자료분석은 SPSS 20.0을 이용하였다. 먼저, 대상자의 일반적 특성을 분석하기 위해 빈도 및 백분율을 산출하였으며, 주요 변수들에 대한 기술통계분석과 상관관계분석을 수행하였다. 또한 매개효과를 밝히기 위해 Preacher & Hayes(2008)가 개발한 SPSS Indirect Macro를 사용하였고, 매개효과를 검증하는 방법으로 SPSS의 다중회귀분석을 이용하여 Baron & Kenny(1986)와 MacKinnon et al.(2002)의 Sobel Test를 병행하는 방법이 지난 30년여 동안 많이 사용되어 왔으나, 이 방법은 연구모형에서 측정오차를 반영하지 못하고, 정규분포를 항상 가정할 수 없으며, 다중매개와 같은 정교한 매개효과를 검증하는데 한계를 가지고 있다(Preacher & Hayes, 2008; Hayes et al., 2010). 이에 반해 Preacher & Hayes(2008)가 개발한 SPSS Macro는 부트스트래핑 방법으로 전체 매개효과 뿐만 아니라 개별 매개효과에 대한 추정치를 제공해주며 또한, 두 매개변인의 전체 매개효과를 검증해서 제시해줄 뿐, 개별 매개효과에 대한 유의도 검증결과를 위해 추가적인 모형을 제시해야 하는 AMOS와 같은 구조방정식모델과 차별되며 이에 SPSS Indirect Macro는 구조방정식모델과 같이 직접효과, 간접효과, 총효과 등의 개념을 제시하면서 독립변수와 종속변수 간 간접적인 경로를 제시하고 매개효과의 분석방법을 정교화 함으로써, 최근 단순매개효과 뿐만 아니라 다중매개효과, 이중매개효과 등의검증에 유용하게 사용되고 (Preacher & Hayes, 2008, Hayes, 2013)있고, 이 분석법에서 매개효과의 확인은 매개효과의 유의성 결과에서 나타난 신뢰구간 내의 간접효과 값에 0이 포함되지 않으면 매개효과가 있는 것으로 판단한다(송진영,2014).

따라서 본 연구는 상사의 리더십과 직무태도 간의 관계에 있어서 교환관계인 LMX와 TMX가 유의미한 매개효과를 가지는 것인지를 매개변인에 대해 연구가 설을 검증하고자 하였기 때문에 Preacher & Hayes(2008)가 개발한 SPSS Indirect Macro를 사용하였다. 매개효과에 대한 유의성 검증을 위해, Shrout &

Bolger(2002)가 제안한 부트스트래핑 절차를 적용하여 분석을 통해 유의성을 확인하였으며(송진영,2014), 부스트래핑은 1000번 실시하였다. 또한 매개효과의 유의성 판단을 위하여 Sobel-Test를 실시하였다.

**H13. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 직무만족간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.**

H13-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상과 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H13-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

(1) 거래적리더십의 상황적 보상과 직무만족간 교환관계의 매개효과 검증 거래적리더십의 상황적 보상과 직무만족간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표31>와 같이 나타났다.

**<표31 > 상황적 보상과 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과**

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model 1	상수	1.5484	0.1138	13.6036	.0000	LMX
	상황적보상	0.5372	0.0392	13.6929	.0000***	
	상수	1.9336	0.1093	17.691	.0000	TMX
	상황적보상	0.4718	0.0377	12.5235	.0000***	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Mode 1	상황적보상	.191	.056	3.445	.001***	.225	직무만족
2							

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 3	상수			2.2981	0.1991	11.5413	.0000		직무만족
	LMX	직접		0.4587	0.0853	5.3772	.0000***		
	TMX			-0.0372	0.0888	-0.4182	.6762		
	상황적보상			-0.0079	0.0621	-0.1277	.8985		
	상황적보상	간접				BootLLCI	BootULCI	$z(p)$	
			LMX	0.2464		.1503	.3432	4.9935***	
			TMX	-0.0175		-.1419	.0859	-.4166	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.634$ , adj. $R^2=.402$ ,  $F=187.496***$

Model 1(TM) :  $R^2=.600$ , adj. $R^2=.360$ ,  $F=156.837***$

Model 2 :  $R^2=.072$  adj. $R^2=.065$ ,  $F=10.752***$

Model 3 :  $R^2=.426$ , adj. $R^2=.182$ ,  $F=20.472***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.634$ 로써 63.4%의 설명력을 보였고,  $F=187.496(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.600$ 으로써 60.0%의 설명력을 보였고,  $F=156.837(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 직무만족으로 투입한 Model 3의 adj. $R^2=.182$ 로써 18.2%의 설명력을 보였고,  $F=20.472(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다.

Model 1에서는 상황적 보상이 LMX에 .5372( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, TMX에 .4718( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 직무만족에 .4587( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 상황적 보상은 직무만족에 각각 -.0372( $p>.05$ )와 -.0079( $p>.05$ )로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 상황적보상은 직무만족도에 첫 번째보다는 낫게 -.0079( $p<.001$ ) 변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매개효과에 있어, 상황적보상이 LMX 와 TMX을 거쳐 직무만족으로 가는 경로 LMX 는( $B=.4587$ )는 95% 신뢰구간에서 BC( .1503 ~ .3432)가 0을 포함하지

않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에 따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 상황적 보상과 직무만족도를 매개하지 않는 것을 확인하였다.

상황적 보상과 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=4.9935(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.4166(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다.

따라서 상황적 보상과 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

## (2) 거래적리더십의 예외적 관리와 직무만족간 교환관계의 매개효과 검증

거래적리더십의 예외적 관리와 직무만족간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표32>와 같이 나타났다.

<표32 > 예외적 관리와 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model 1	상수	1.5136	0.1525	9.9246	.0000	LMX
	예외적관리	0.501	0.0485	10.3269	.0000***	
	상수	1.8178	0.1412	12.8728	.0000	TMX
	예외적관리	0.4678	0.0449	10.4139	.0000***	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 2	예외적관리	.121	.061	1.987	.048*	.076	직무만족

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p		종속변수
Model 3	상수	직접		2.3504	0.2078	11.3116	.0000		직무만족
	LMX			0.4722	0.0819	5.7652	.0000***		
	TMX			-0.0206	0.0885	-0.2333	.8157		
	예외적관리			-0.0552	0.0632	-0.8742	.3828		
	예외적관리	간접				BootLLCI	BootULCI	$z(p)$	
			LMX	0.2366		.1386	.3757	5.0160***	
			TMX	-0.0097		-.1230	.0942	-.2322	

\*p<.05    \*\*p<.01    \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.526$ , adj. $R^2=.277$ ,  $F=106.644***$

Model 1(TMX) :  $R^2=.529$ , adj. $R^2=.280$ ,  $F=108.450***$

Model 2 :  $R^2=.072$  adj. $R=.065$ ,  $F=10.752***$

Model 3 :  $R^2=.429$ , adj. $R^2=.184$ ,  $F=20.777***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.526$ 으로써 52.6%의 설명력을 보였고,  $F=106.644(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.529$ 로써 52.9%의 설명력을 보였고,  $F=108.450(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 직무만족으로 투입한 Model 3의 adj. $R^2=.184$ 로써 18.4%의 설명력을 보였고,  $F=20.777(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다.

Model 1에서는 예외적 관리가 LMX에 .501( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, TMX에 .4678( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 직무만족에 .4722( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 예외적 관리는 직무만족에 각각 -.0206( $p>.05$ )와 -.0552( $p>.05$ )로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 예외적 관리는 직무만족도에 첫 번째보다는 낫게 -.0552( $p<.001$ ) 변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매개효과에 있어, 예외적관리는 LMX 와 TMX을 거쳐 직무만족으로 가는 경로 LMX 는( $B=.236$ )는 95% 신뢰구간에서 BC( .1386 ~ .3757)가 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에 따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 예외적 관리와 직무만족도를 매개하

지 않는 것을 확인하였다.

예외적 관리와 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=5.0160(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.2322(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다.

따라서 예외적 관리와 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

---

**H14. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 직무만족간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.**

---

H14-1. 호텔조리종사원 상사의 카리스마와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H14-2. 호텔조리종사원 상사의 개별적배려와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H14-3. 호텔조리종사원 상사의 지적자극과 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

(1) 변혁적리더십의 카리스마와 직무만족간 교환관계의 매개효과 검증

변혁적리더십의 카리스마와 직무만족간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표33>와 같이 나타났다.

<표33 > 카리스마와 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model 1	상수	2.2682	0.2018	11.24	0.000	LMX
	카리스마	0.4376	0.082	5.3376	0.000***	
	상수	-0.0569	0.0878	-0.6475	0.5178	TMX
	카리스마	0.0465	0.0544	0.8548	0.3934	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 2	카리스마	.211	.148	4.341	.000***	.252	직무만족

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p		종속변수
Model 3	상수	직접		2.2682	0.2018	11.24	0.000		직무만족
	LMX			0.4376	0.082	5.3376	0.000***		
	TMX			-0.0569	0.0878	-0.6475	0.5178		
	카리스마			0.0465	0.0544	0.8548	0.3934		
	카리스마	간접	LMX	0.1866		.1113	.2736	4.6833***	
			TMX	-0.0221		-.1168	.0875	-0.6427	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.511$ , adj. $R^2=.261$ ,  $F=98.659***$

Model 1(TM) :  $R^2=.503$ , adj. $R^2=.253$ ,  $F=94.331***$

Model 2 :  $R^2=.095$ , adj. $R^2=.085$ ,  $F=9.648***$

Model 3 :  $R^2=.429$ , adj. $R^2=.184$ ,  $F=20.763***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.511$ 로써 51.1%의 설명력을 보였고,  $F=98.659$ ( $p<.05$ )로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.503$ 으로써 50.3%의 설명력을 보였고,  $F=94.331$ ( $p<.05$ )로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 직무만족으로 투입한 Model 3의 adj. $R^2=.184$ 로써 18.9%의 설명력을 보였고,  $F=20.763$ ( $p<.05$ )로서 유의한 분산을 보였다.

Model 1에서는 카리스마가 LMX에 .4265( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, TMX에 .3893( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 직무만족에 .4376( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 카리스마는 직무만족에 각각 -.056( $p>.05$ )와 .046( $p>.05$ )로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 카리스마는 직무만족도에 첫 번째보다는 낮게 -.0079( $p<.001$ ) 변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매개효과에 있어, 카리스마는 LMX 와 TMX을 거쳐 직무만족으로 가는 경로 LMX 는( $B=.1866$ )는 95% 신뢰구간에서 BC( .1113 ~ .2736)가 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에

따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 카리스마와 직무만족도를 매개하지 않는 것을 확인하였다.

카리스마와 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=4.6833(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.6427(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다.

따라서 카리스마와 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

## (2) 변혁적리더십 개별적배려와 직무만족간 교환관계의 매개효과 검증

변혁적리더십의 개별적배려와 직무만족간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표34>와 같이 나타났다.

<표34> 개별적배려와 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model 1	상수	1.7312	0.142	12.195	.0000	LMX
	개별적배려	0.4206	0.0439	9.5727	.0000***	
	상수	1.9524	0.1289	15.1421	.0000	TMX
	개별적배려	0.4146	0.0399	10.3878	.0000***	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 2	개별적배려	.239	.049	4.887	.000***	.281	직무만족

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p		종속변수
Model 3	상수	직접		2.2239	0.2029	10.9589	.0000		직무만족
	LMX			0.4285	0.0807	5.3085	.0000***		
	TMX			-0.0818	0.0889	-0.9209	.3579		
	개별적배려			0.0924	0.0552	1.6733	.0954		
	개별적배려	간접	LMX	0.1802		.1116	.2606	4.6232***	
			TMX	-0.0339		-.1360	.0780	-.9131	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.497$ , adj. $R^2=.247$ ,  $F=91.636***$

Model 1(TMX) :  $R^2=.528$ , adj. $R^2=.279$ ,  $F=107.907***$

Model 2 :  $R^2=.079$ , adj. $R^2=.076$ ,  $F=23.88***$

Model 3 :  $R^2=.436$ , adj. $R^2=.190$ ,  $F=21.607***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.497$ 로써 49.7%의 설명력을 보였고,  $F=91.636$ ( $p<.05$ )로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.528$ 로써 52.8%의 설명력을 보였고,  $F=107.907$ ( $p<.05$ )로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 직무만족으로 투입한 Model 3의 adj. $R^2=.190$ 로써 19.0%의 설명력을 보였고,  $F=21.607$ ( $p<.05$ )로서 유의한 분산을 보였다.

Model 1에서는 개별적 배려가 LMX에 .4206( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, TMX에 .4146( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 직무만족에 .4285( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 개별적 배려는 직무만족에 각각  $-.0818$ ( $p>.05$ )와  $.0924$ ( $p>.05$ )로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 개별적배려은 직무만족도에 첫 번째보다는 낫게  $-.0079$ ( $p<.001$ ) 변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매개효과에 있어, 개별적배려는 LMX 와 TMX을 거쳐 직무만족으로 가는 경로 LMX 는( $B=.4587$ )는 95% 신뢰구간에서 BC( .1503 ~ .3432)가 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에 따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 개별적 배려와 직무만족도를 매개하지 않는 것을 확인하였다.

개별적 배려와 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=4.6232$ ( $p<.05$ )로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.9131$ ( $p>.05$ )로써 유의하지 못하였다.

따라서 개별적 배려와 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

### (3) 변혁적리더십 지적자극과 직무만족간 교환관계의 매개효과 검증

변혁적리더십의 지적자극과 직무만족간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표35>와 같이 나타났다.

<표35> 지적자극과 직무만족간 교환관계의 매개효과 결과

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model 1	상수	1.1757	0.1269	9.2664	.0000	LMX
	지적자극	0.6037	0.0398	15.1791	.0000***	
	상수	1.592	0.122	13.0472	.0000	TMX
	지적자극	0.5348	0.0382	13.9831	.0000***	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 2	지적자극	.241	.052	4.623	.000***	.267	직무만족

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p	종속변수
Model 3	상수	직접		2.3063	0.2005	11.5023	.0000	직무만족
	LMX			0.467	0.0865	5.4009	.0000***	
	TMX			-0.0304	0.0899	-0.3379	.7357	
	지적자극			-0.025	0.0696	-0.3589	.7200	
	지적자극	간접				BootLLCI	BootULCI	$z(p)$
			LMX	0.2819		.1786	.4037	5.0786***
			TMX	-0.0162		-0.1583	.0952	-.3369

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.673$ , adj. $R^2=.453$ ,  $F=230.403***$

Model 1(TMX) :  $R^2=.642$ , adj. $R^2=.412$ ,  $F=195.526***$

Model 2 :  $R^2=.071$ , adj. $R^2=.068$ ,  $F=21.374***$

Model 3 :  $R^2=.427$ , adj. $R^2=.182$ ,  $F=20.518***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.673$ 으로써 67.3%의 설명력을 보였고,  $F=230.403(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한

Model 1의  $R^2=.642$ 로써 64.2%의 설명력을 보였고,  $F=195.526(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 직무만족으로 투입한 Model 3의  $adj.R^2=.182$ 로써 18.2%의 설명력을 보였고,  $F=20.518(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다.

Model 1에서는 지적자극이 LMX에 .6037( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, TMX에 .5348( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 직무만족에 .467( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 지적자극은 직무만족에 각각  $-.0304(p>.05)$ 와 .025( $p>.05$ )로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 지적자극은 직무만족도에 첫 번째보다는 낮게  $-.0025(p<.001)$  변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매개효과에 있어, 지적 자극이 LMX 와 TMX을 거쳐 직무만족으로 가는 경로 LMX 는( $B=.2819$ )는 95% 신뢰구간에서 BC( .1786 ~ .4037)가 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에 따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 상황적 보상과 직무만족도를 매개하지 않는 것을 확인하였다.

지적자극과 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=5.0786(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.3369(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다.

따라서 지적자극과 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

---

#### H15. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 조직몰입간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.

---

H15-1. 호텔조리종사원 상사의 상황적보상과 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H15-2. 호텔조리종사원 상사의 예외적관리와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

### (1) 거래적 리더십의 상황적 보상과 조직몰입간 교환관계 검증

거래적리더십의 상황적 보상과 조직몰입간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표36>와 같이 나타났다.

<표36> 상황적 보상과 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model 1	상수	1.5484	0.1138	13.6036	.0000	LMX
	상황적보상	0.5372	0.0392	13.6929	.0000***	
	상수	1.9336	0.1093	17.691	.0000	TMX
	상황적보상	0.4718	0.0377	12.5235	.0000***	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 2	상황적보상	.203	.048	4.202	.000***	.244	조직몰입

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p		종속변수
Model 3	상수	직접		2.289	0.1961	11.6743	.0000		조직몰입
	LMX			0.4492	0.084	5.3468	.0000***		
	TMX			-0.0551	0.0875	-0.6294	.5296		
	상황적보상			-0.0122	0.0611	-0.1998	.8418		
Model 3	상황적보상	간접				BootLLCI	BootULCI	$z(p)$	
			LMX	0.2413		.1169	.3662	4.9691***	
			TMX	-0.026		-1.498	.0652	-.6267	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.634$ , adj. $R^2=.402$ ,  $F=187.496***$

Model 1(TM) :  $R^2=.600$ , adj. $R^2=.360$ ,  $F=156.837***$

Model 2 :  $R^2=.060$ , adj. $R^2=.056$ ,  $F=17.853***$

Model 3 :  $R^2=.412$ , adj. $R^2=.170$ ,  $F=18.839***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.634$ 로써 63.4%의 설명력을 보였고,  $F=187.496(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한

Model 1의  $R^2=.600$ 으로써 60.0%의 설명력을 보였고,  $F=156.837(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 직무만족으로 투입한 Model 3의  $adj.R^2=.170$ 으로써 17.0%의 설명력을 보였고,  $F=18.839(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다.

Model 1에서는 상황적 보상이 LMX에 .5372( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, TMX에 .4718( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 조직만족에 .4492( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 상황적 보상은 조직몰입에 각각  $-.0551(p>.05)$ 와  $-.0122(p>.05)$ 로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 상황적보상은 조직몰입에 첫 번째보다는 낮게  $-.0122(p<.001)$  변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매개효과에 있어, 상황적보상이 LMX 와 TMX을 거쳐 조직몰입으로 가는 경로 LMX 는( $B=.2413$ )는 95% 신뢰구간에서 BC( .1169~ .3662)가 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에 따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 상황적 보상과 조직몰입을 매개하지 않는 것을 확인하였다.

상황적 보상과 조직몰입 간 LMX의 매개효과  $z=4.9691(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.6267(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다.

따라서 상황적 보상과 조직몰입 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

## (2) 거래적리더십의 예외적 관리와 조직몰입간 교환관계의 매개효과 검증

거래적리더십의 예외적 관리와 조직몰입간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표37>와 같이 나타났다.

<표37> 예외적 관리와 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model 1	상수	1.5136	0.1525	9.9246	.0000	LMX
	예외적 관리	0.501	0.0485	10.3269	.0000***	
	상수	1.8178	0.1412	12.8728	.0000	TMX
	예외적 관리	0.4678	0.0449	10.4139	.0000***	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 2	예외적 관리	.201	.055	3.669	.000***	.215	조직몰입

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p		종속변수
Model 3	상수	직접		2.2788	0.2049	11.122	.0000		조직몰입
	LMX			0.44	0.0808	5.4476	.0000***		
	TMX			-0.0632	0.0872	-0.7241	.4696		
	예외적 관리			0.0099	0.0623	0.1591	.8737		
	예외적 관리	간접	LMX	0.2204		.1061	.3809	4.8007***	
	예외적 관리		TMX	-0.0295		-.1488	.0733	-.7190	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.526$ , adj. $R^2=.277$ ,  $F=106.644***$

Model 1(TM) :  $R^2=.529$ , adj. $R^2=.280$ ,  $F=108.450***$

Model 2 :  $R^2=.046$ , adj. $R^2=.043$ ,  $F=13.462***$

Model 3 :  $R^2=.412$ , adj. $R^2=.169$ ,  $F=18.833***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.526$ 으로써 52.6%의 설명력을 보였고,  $F=106.644(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.529$ 로써 52.9%의 설명력을 보였고,  $F=108.450(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 조직몰입으로 투입한 Model 3의 adj. $R^2=.169$ 로써 16.9%의 설명력을 보였고,  $F=18.833(p<.05)$ 으로서 유의한 분산을 보였다. Model 1에서는 예외적 관리가 LMX에 .501( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치

고 있었고, TMX에 .4678( $p < .05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 조직몰입에 .440( $p < .05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 예외적 관리는 조직몰입에 각각  $-.0632(p > .05)$ 와  $.0099(p > .05)$ 로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 예외적관리은 조직몰입에 첫 번째보다는 낮게  $-.0099(p < .001)$  변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매개효과에 있어, 예외적 관리는 LMX 와 TMX을 거쳐 조직몰입으로 가는 경로 LMX 는( $B=.2204$ )는 95% 신뢰구간에서 BC(  $.1061 \sim .3809$ )가 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에 따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 예외적 관리와 조직몰입을 매개하지 않는 것을 확인하였다.

예외적 관리와 조직몰입 간 LMX의 매개효과  $z=4.8007(p < .05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.7190(p > .05)$ 로써 유의하지 못하였다.

따라서 예외적 관리와 조직몰입 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

---

#### H16. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 조직몰입간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.

---

H16-1.호텔조리종사원 상사의 카리스마와 조직몰입간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H16-2.호텔조리종사원 상사의 개별적배려와 조직몰입간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

H16-3.호텔조리종사원 상사의 지적자극과 조직몰입간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

(1) 변혁적리더십의 카리스마와 조직몰입간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표38>와 같이 나타났다.

<표38> 카리스마와 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model 1	상수	1.7968	0.1306	13.7537	0.000	LMX
	카리스마	0.4265	0.0429	9.9328	0.000***	
	상수	2.1085	0.122	17.2899	0.000	TMX
	카리스마	0.3893	0.0401	9.7124	0.000***	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 2	카리스마	.179	.048	3.732	.000***	.141	조직몰입

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p		종속변수
Model 3	상수	직접		2.2765	0.1989	11.4437	.0000		조직몰입
	LMX			0.4362	0.0808	5.3979	0.000***		
	TMX			-0.0663	0.0866	-0.7662	.4442		
	카리스마			0.0185	0.0536	0.3458	.7297	.023	
	카리스마	간접	LMX	0.1861		.0958	.2878	4.7243***	
			TMX	-0.0258		-1.098	.0726	-0.7598	
						BootLLCI	BootULCI	$z(p)$	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.511$ , adj. $R^2=.261$ ,  $F=98.659***$

Model 1(TM) :  $R^2=.503$ , adj. $R^2=.253$ ,  $F=94.331***$

Model 2 :  $R^2=.048$ , adj. $R^2=.044$ ,  $F=13.931***$

Model 3 :  $R^2=.412$ , adj. $R^2=.170$ ,  $F=18.871***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.511$ 로써 51.1%의 설명력을 보였고,  $F=98.659(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.503$ 으로써 50.3%의 설명력을 보였고,  $F=94.331(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 조직몰입으로 투입한 Model 3의 adj. $R^2=.170$ 으로써 17.0%의 설명력을 보였고,  $F=18.871(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다.

Model 1에서는 카리스마가 LMX에 .4265( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, TMX에 .3893( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 조직몰입에 .4362( $p < .05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 카리스마는 조직몰입에 각각  $-.066$ ( $p > .05$ )와  $.0185$ ( $p > .05$ )로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 카리스마는 조직몰입에 첫 번째보다는 낮게  $.0185$ ( $p < .001$ ) 변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매개효과에 있어, 카리스마가 LMX 와 TMX을 거쳐 조직몰입으로 가는 경로 LMX 는( $B = .1861$ )는 95% 신뢰구간에서 BC(  $.0958 \sim .2878$ )가 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에 따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 카리스마와 조직몰입을 매개하지 않는 것을 확인하였다.

카리스마와 조직몰입 간 LMX의 매개효과  $z = 4.7243$ ( $p < .05$ )로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z = -.7598$ ( $p > .05$ )로써 유의하지 못하였다.

따라서 카리스마와 조직몰입 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

## (2) 변혁적리더십의 개별적배려와 조직몰입간 교환관계의 매개효과 검증

변혁적리더십의 개별적배려와 조직몰입간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표39>와 같이 나타났다.

<표39> 개별적배려와 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model	상수	1.7312	0.142	12.195	.0000	LMX
	개별적배려	0.4206	0.0439	9.5727	.0000***	
1	상수	1.9524	0.1289	15.1421	.0000	TMX
	개별적배려	0.4146	0.0399	10.3878	.0000***	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 2	개별적배려	.138	.049	2.816	.005**	.167	조직몰입

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p		종속변수
Model 3	상수	직접		2.3153	0.2007	11.5361	.0000		조직몰입
	LMX			0.4528	0.0798	5.6722	.0000***		
	TMX			-0.0444	0.0879	-0.5048	.6141		
	개별적배려			-0.0339	0.0546	-0.6207	.5353	-0.41	
	개별적배려	간접	LMX	0.1904		.0961	.2937	4.8603***	z(p)
			TMX	-0.0184		-1.238	.0749	-.5019	
					BootLLCI	BootULCI			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.497$ , adj. $R^2=.247$ ,  $F=91.636***$

Model 1(TM) :  $R^2=.528$ , adj. $R^2=.279$ ,  $F=107.907***$

Model 2 :  $R^2=.028$ , adj. $R^2=.024$ ,  $F=7.931***$

Model 3 :  $R^2=.413$ , adj. $R^2=.171$ ,  $F=18.977***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.497$ 로써 49.7%의 설명력을 보였고,  $F=91.636(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.528$ 로써 52.8%의 설명력을 보였고,  $F=107.907(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 조직몰입으로 투입한 Model 3의 adj. $R^2=.171$ 로써 17.1%의 설명력을 보였고,  $F=18.977(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다.

Model 1에서는 개별적 배려가 LMX에 .4206( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, TMX에 .4146( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 조직몰입에 .4528( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 개별적 배려는 조직몰입에 각각 -.0444( $p>.05$ )와 -.0339( $p>.05$ )로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 개별적 배려는 조직몰입에 첫 번째보다는 낮게 -.0079( $p<.001$ ) 변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매

개효과에 있어, 개별적 배려는 LMX 와 TMX을 거쳐 조직몰입으로 가는 경로 LMX 는( $B=.1904$ )는 95% 신뢰구간에서 BC( .0961 ~ .2937)가 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에 따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 개별적 배려와 조직몰입을 매개하지 않는 것을 확인하였다.

개별적 배려와 조직몰입 간 LMX의 매개효과  $z=4.8603(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.5019(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다.

따라서 개별적 배려와 조직몰입 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

### (3) 변혁적리더십의 개별적배려와 지적자극간 교환관계의 매개효과 검증

변혁적리더십의 지적자극과 조직몰입간 LMX, TMX의 매개효과를 살펴보기 위해 실시한 분석결과는 다음의 <표40>와 같이 나타났다.

<표40> 지적자극과 조직몰입간 교환관계의 매개효과 결과

모델	독립변수	B	se	t	p	종속변수
Model	상수	1.1757	0.1269	9.2664	.0000	LMX
	지적자극	0.6037	0.0398	15.1791	.0000***	
1	상수	1.592	0.122	13.0472	.0000	TMX
	지적자극	0.5348	0.0382	13.9831	.0000***	

모델	독립변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 2	지적자극	.267	.065	4.102	.000***	.303	조직몰입

모델	독립변수	효과	매개변수	B	se	t	p	$\beta$	종속변수
Model 3	상수	직접		2.265	0.1971	11.4885	.0000		조직몰입
	LMX			0.4104	0.085	4.8278	.0000***		
	TMX			-0.0859	0.0884	-0.9712	.3323		
	지적자극			0.0671	0.0684	0.9804	.3277		
	지적자극	간접				BootLLCI	BootULCI	$z(p)$	
			LMX	0.2478		.1184	.3972	4.5916***	
			TMX	-0.0459		-.1967	.0586	-.9664	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Model 1(LMX) :  $R^2=.673$ , adj. $R^2=.453$ ,  $F=230.403***$

Model 1(TMX) :  $R^2=.642$ , adj. $R^2=.412$ ,  $F=195.526***$

Model 2 :  $R^2=.102$ , adj. $R^2=.093$ ,  $F=6.827***$

Model 3 :  $R^2=.415$ , adj. $R^2=.172$ ,  $F=19.209***$

종속변수를 LMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.673$ 으로써 67.3%의 설명력을 보였고,  $F=230.403(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 TMX로 투입한 Model 1의  $R^2=.642$ 로써 64.2%의 설명력을 보였고,  $F=195.526(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다. 종속변수를 조직몰입으로 투입한 Model 3의 adj. $R^2=.172$ 로써 17.2%의 설명력을 보였고,  $F=19.209(p<.05)$ 로서 유의한 분산을 보였다.

Model 1에서는 지적자극이 LMX에 .6037( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미치고 있었고, TMX에 .5348( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤다.

Model 3에서는 LMX가 조직몰입에 .4104( $p<.05$ )의 정(+)의 영향력을 미쳤으나, TMX와 지적자극은 조직몰입에 각각 -.0859( $p>.05$ )와 .0671( $p>.05$ )로써 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

Model 2 와 Model 3 의 LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과 매개변수가 동시에 투입된 이후에 지적자극은 조직몰입에 첫 번째보다는 낮게 .0671( $p<.001$ ) 변화되어 모두 유의하게 부분매개로 나타났다.

LMX 와 TMX의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, LMX 와 TMX 각각의 매개효과에 있어, 지적자극은 LMX 와 TMX을 거쳐 조직몰입으로 가는 경로 LMX 는( $B=.4587$ )는 95% 신뢰구간에서 BC( .1503 ~ .3432)가 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타났다. 반면, TMX는 95% 신뢰구간에서 BC가 0을 포함함에 따라 유의미하지 않게 나타났다. 즉, TMX는 지적자극과 조직몰입을 매개하지 않

는 것을 확인하였다.

지적자극과 조직몰입 간 LMX의 매개효과  $z=4.5916(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.9664(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다.

따라서 지적자극과 조직몰입 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.



#### 4.4.5 연구 가설의 검증 결과 요약

<표41> 연구 가설의 검증 요약

가 설	채택 여부
1)리더십과 교환관계에 관한 관계	
H1. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-1.호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2.호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H2. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H2-1.호텔조리종사원 상사의 카리스마은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-2.호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
H2-3.호텔조리종사원 상사의 지적자극은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H3. 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-1.호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-2.호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H4. 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H4-1.호텔조리종사원 상사의 카리스마은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H4-2.호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
H4-3.호텔조리종사원 상사의 지적자극은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
2)리더십과 직무태도에 관한 관계	
H5. 호텔조리종사원 상사의 거래적 리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H5-1.호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H5-2.호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
H6. 호텔조리종사원 상사의 변혁적 리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
H6-1.호텔조리종사원 상사의 카리스마은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
H6-2.호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
H6-3.호텔조리종사원 상사의 지적자극은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
H7. 호텔조리종사원 상사의 거래적 리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H7-1.호텔조리종사원 상사의 상황적보상은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H7-2.호텔조리종사원 상사의 예외적관리은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
H8. 호텔조리종사원 상사의 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H8-1.호텔조리종사원 상사의 카리스마은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
H8-2.호텔조리종사원 상사의 개별적배려은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
H8-3.호텔조리종사원 상사의 지적자극은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택

3)교환관계와 직무태도에 관한 관계		
H 9. 호텔조리종사원 상사의 LMX는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택	
H10. 호텔조리종사원 상사의 TMX는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택	
H11. 호텔조리종사원 상사의 LMX는 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택	
H12. 호텔조리종사원 상사의 TMX는 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택	
4) 리더십과 직무태도간의 매개변수에 관한 가설		채택 매개 여부
H13. 호텔조리종사원 상사의 거래적 리더십과 직무만족 간의 관계에서 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H13-1.호텔조리종사원 상사의 상황적보상과 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H13-2.호텔조리종사원 상사의 예외적관리와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H14. 호텔조리종사원 상사의 변혁적 리더십과 직무만족 간의 관계에서 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H14-1.호텔조리종사원 상사의 카리스마와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H14-2.호텔조리종사원 상사의 개별적배려와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H14-3.호텔조리종사원 상사의 지적자극과 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H15. 호텔조리종사원 상사의 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H15-1.호텔조리종사원 상사의 상황적보상과 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H15-2.호텔조리종사원 상사의 예외적관리와 직무만족간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H16. 호텔조리종사원 상사의 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H16-1.호텔조리종사원 상사의 카리스마와 조직몰입간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H16-2.호텔조리종사원 상사의 개별적배려와 조직몰입간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무
H16-3.호텔조리종사원 상사의 지적자극과 조직몰입간의 LMX TMX는 유의한 매개효과를 가질 것이다.	부분 채택	LMX완전 TMX효과무

## V. 결 론

### 5.1 연구 결과의 요약

본 연구는 호텔 조리 종사원 상사의 리더십이 직무태도에 미치는 영향 관계를 분석하고 교환관계 LMX, TMX가 매개효과로서의 지니는 역할에 대하여 실증 연구하는 데 있다.

연구의 주목적을 본 연구는 호텔 조리 종사원 상사의 리더십이 직무태도에 미치는 영향 관계를 분석하고 교환관계 LMX, TMX가 매개효과로서의 지니는 역할에 대하여 실증 연구하는 데 있다.

연구의 주목적을 달성하기 위하여 첫째, 리더십과 교환관계 LMX, TMX의 영향관계를 분석하였다. 둘째, 리더십과 직무태도의 영향관계를 분석하였다. 셋째, 교환관계 LMX, TMX가 직무태도의 영향 관계를 분석하였다. 넷째, 리더십과 직무태도간 교환관계 LMX, TMX의 영향 관계를 분석하였다. 실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 연구단위에 대한 타당성 및 신뢰도 분석 결과 리더십인 변혁적, 거래적 리더십이 연구에 대한 신뢰도가 유의한 것으로 나타났으며 직무태도인 직무만족, 조직몰입도 연구에 대한 신뢰도가 유의한 것으로 나타났다. 교환관계 LMX, TMX 또한 유의한 것으로 나타났다. 특히, 리더십과 교환관계의 LMX, TMX의 상관관계가 매우 유의한 것으로 나타났다. 탐색적 요인분석을 통한 결과에서도 각 요인들이 충분한 구성타당도를 지니고 있는 것으로 밝혀졌다. 탐색적 요인분석의 결과 리더십의 변혁적 리더십의 3차원과 거래적 리더십의 2차원으로 구성되었고, 교환관계는 2개의 차원으로 구성되었으며, 직무태도는 2차원으로 요인화가 추출되었다.

둘째, 각 연구 가설을 검증하기 위하여 spss 20.0 통계 패키지 프로그램을 사용하였으며 호텔 조리 종사원 상사의 리더십과 교환관계에 유의한 영향을 미치는지에 대한 가설을 분석한 결과 가설 1는 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수인

LMX에 독립변수인 거래적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “상황적보상 (.421)”, “예외적관리(.282)”의 순으로 LMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 채택 되었다.

가설 2는 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수인 LMX에 독립변수인 변혁적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “지적자극(.502)”, “카리스마(.154)”의 순으로 LMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, “개별적배려(.013)”는 LMX에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 LMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 부분채택 되었다.

가설 3은 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수인 TMX에 독립변수인 거래적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “상황적보상(.335)”, “예외적관리(.283)”의 순으로 예 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 채택 되었다.

가설 4는 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수인 TMX에 독립변수인 변혁적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “지적자극(.407)”, “카리스마(.101)”의 순으로 TMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개별적배려(.102)”는 TMX에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 TMX에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 부분 채택되었다. 상사의 리더십과 교환관계 가설 H1 H2, H3, H4는 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었고 모두 채택 되었다.

셋째, 리더십과 직무태도에 유의미한 영향을 미치는지에 대한 가설을 분석한 결과 상사의 리더십과 직무태도에 하위변인인 직무만족과 조직몰입의 가설 5은 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수인 직무만족에 독립변수인 거래적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “상황적보상(.191)”이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 예외적관리(.072)”는 직무만족에 유의하지 않는 것으로 나타

났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 부분채택 되었다.

가설 6은 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수인 직무만족에 독립변수인 변혁적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “지적자극(.127)”, “개별적배려”(.126) “카리스마(.052)”의 순으로 LMX에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 기각 되었다.

가설 7은 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수인 조직몰입에 독립변수인 거래적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “상황적보상(.153)”, “예외적관리(.121)”의 순으로 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 거래적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 채택 되었다.

가설 8은 호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수인 조직몰입에 독립변수인 변혁적리더십이 미치는 영향력의 크기는 “지적자극(.012)”은 LMX에 통계적으로 유의하는 것으로 나타났고, “카리스마(.109)” “개별적배려(-.021)”은 조직몰입에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다” 분석은 부분 채택되었다.

넷째, 교환관계와 직무태도에 관한 관계 가설은 유의미한 영향을 미치는 가에 대한 가설 9는 “호텔조리종사원 상사의 LMX은 직무만족에 유의미한 영향”을 분석하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 가설의 검증 결과 비표준화 계수는 .428로 나타났으며,  $t=7.847$   $p=.000$ 으로 유의수준 5%이내에서 통계적으로 유의하므로 LMX와 직무만족의 관계에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, “호텔조리종사원 상사의 LMX은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다”는 본 연구의 가설로 채택 되었다.

가설 10은 호텔조리종사원 상사의 TMX은 직무만족에 유의미한 영향을 분석하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 가설의 검증 결과 비표준화 계수는 .316

로 나타났으며,  $t=5.086$   $p=.000$ 으로 유의수준 5%이내에서 통계적으로 유의하므로 TMX와 직무만족의 관계에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서‘호텔조리종사원 상사의 TMX은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다’는 본 연구의 가설로 채택 되었다.

가설 11은 호텔조리종사원 상사의 LMX은 조직몰입에 유의미한 영향을 분석하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 가설의 검증 결과 비표준화 계수는 .403으로 나타났으며,  $t=7.502$   $p=.000$ 으로 유의수준 5%이내에서 통계적으로 유의하므로 LMX와 조직몰입의 관계에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘호텔조리종사원 상사의 LMX은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다’는 본 연구의 가설로 채택 되었다.

가설 12은 호텔조리종사원 상사의 TMX은 조직몰입에 유의미한 영향을 분석하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 가설의 검증 결과 비표준화 계수는 .287으로 나타났으며,  $t=4.701$ ,  $p=.000$ 으로 유의수준 5%이내에서 통계적으로 유의하므로 TMX와 조직몰입의 관계에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘호텔조리종사원 상사의 TMX은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다’는 본 연구의 가설로 채택 되었다.

다섯째, 리더십과 직무태도간의 매개 변수에 관한 가설은 유의미한 영향을 미치는 가에 대한 가설을 분석한 검증 결과 가설 13은 호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 직무만족간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다의 결과 상황적 보상과 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=4.9935(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.4166(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 상황적 보상과 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 예외적 관리와 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=5.0160(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.2322(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 예외적 관리와 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다

가설14는 “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 직무만족간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다”의 검증 결과 카리스마와 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=4.6833$  ( $p<.05$ )로써 유의하였고, TMX의 매개효과

$z=-.6427(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 카리스마와 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 개별적 배려와 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=4.6232(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.9131(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 개별적 배려와 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 지적자극과 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=5.0786(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.3369(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 지적자극과 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

가설15는 “호텔조리종사원 상사의 거래적리더십과 조직몰입간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다”의 결과 상황적 보상과 직무만족 간 LMX의 매개효과  $z=4.9691(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.6267(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 상황적 보상과 직무만족 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 예외적 관리와 조직몰입 간 LMX의 매개효과  $z=4.8007(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.7190(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 예외적 관리와 조직몰입 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

가설16은 “호텔조리종사원 상사의 변혁적리더십과 조직몰입간의 LMX, TMX는 유의미한 매개효과를 가질 것이다”의 카리스마와 조직몰입 간 LMX의 매개효과  $z=4.7243(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.7598(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 카리스마와 조직몰입 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 개별적 배려와 조직몰입 간 LMX의 매개효과  $z=4.8603(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.5019(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 개별적 배려와 조직몰입 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 지적자극과 조직몰입 간 LMX의 매개효과  $z=4.5916(p<.05)$ 로써 유의하였고, TMX의 매개효과  $z=-.9664(p>.05)$ 로써 유의하지 못하였다. 따라서 지적자극과 조직몰입 간에는 교환관계 중에서 LMX만 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

## 5.2 연구의 시사점

본 연구는 호텔 기업에 종사하는 호텔 조리종사원 상사의 리더십이 직무태도에 미치는 영향에 대한 연구로서, 교환관계 LMX, TMX를 매개변수로 하여 관계가 있는지 본 연구를 통하여 제시하고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구는 호텔 기업을 대상으로 호텔 조리종사원의 리더십이 직무태도에 미치는 영향관계를 교환관계 LMX, TMX가 매개 효과로서의 지니는 역할에 대하여 규명함으로써 호텔 기업의 인적 관리를 위한 도구로 활용하기 위한 시사점을 제공하는데 의의를 가진다.

이에 본 연구의 분석 결과를 토대로 시사점을 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 리더십은 지적 자극, 상황적 보상, 예외적 관리, 카리스마, 개별적 배려 순으로 교환관계 LMX와 TMX에 상관관계를 가졌다. 이는 기존 선행 연구들과 일치하는 결과이다. 따라서, 호텔 조리종사자 상사는 인적 관리를 효율적으로 관리하는 데 있어 참고할 수 있는 단서로 활용할 수 있을 것이다.

둘째, 호텔 조리 종사원 상사의 리더십과 교환관계의 관계를 살펴본 결과에 있어 리더십 하위요인 모두 LMX, TMX에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 교환관계가 구성원과 매우 밀접한 영향 관계가 있기 때문이며 리더십이 좋으면 LMX, TMX도 좋아진다는 의의를 가진다.

셋째, 호텔 조리 종사원 상사의 리더십과 직무태도의 관계에서 상사의 리더십은 직무만족과 조직몰입에서 변혁적리더십 보다 거래적리더십이 더 유의미한 영향의 결과분석은 리더십이 좋다고 해서 직무만족과 조직몰입을 바로 느끼는 것은 아니며 구성원들 간의 교환관계의 매개 효과의 중요성이 필요하다는 역설적인 반증인 것이다.

넷째, 호텔 조리 종사원 상사의 교환관계가 직무태도에 정(+)의 유의한 영향이 있다는 결과분석은 교환관계 변인 LMX, TMX를 통해서만 직무만족과 조직몰입이 높아 진다는 의의를 가진다.

다섯째, 호텔 조리 종사원 상사의 리더십과 직무태도 간의 매개효과를 살펴본 결과에 있어서는 리더십 하위요인과 직무만족, 조직몰입이 LMX에 유의미한 매개효과 결과 분석은 상사의 리더십이 기본적으로 필요한 것은 중요하지만 조리종

사원의 직무태도를 높이기 위해서는 LMX에 역점을 두고, 변혁적 리더십에 지적 자극을 주면서 거래적 리더십의 정당한 상황적 보상을 해 주어야 된다는 의의를 가진다.

본 연구는 이론적 고찰 및 선행연구를 기초로 호텔 조리종사원 상사의 리더십이 직무태도에 미치는 영향 관계를 가설로 설정하였고, 교환관계 LMX, TMX가 매개효과로서 영향을 미치는지를 설정하였다. 변혁적 리더십의 변수로 카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로 설정하였고, 교환관계의 변수는 LMX, TMX로 직무태도의 변수로는 직무만족, 조직몰입으로 설정하였다.

### 5.3 연구의 한계점 및 향후 방향

본 연구는 호텔 조리종사원의 조직에서 효과적인 인적관리를 위한 조직의 유효성과 인적 관리와 상사 구성원간의 신뢰를 통한 조직 관리의 방향성 모색을 위한 결론과 시사점을 제안하고 본 연구에서 제시하고 있는 한계점을 잘 보완하여 향후를 위한 좋은 방향성을 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구에서 실시한 설문은 서울, 경기 지역에 근무하는 특1급 호텔 조리종사원을 대상으로 이루어졌기에 표본 집단 선정은 전체 모집단을 대표할 수 있게 하기 위해 우리나라 전역에 걸쳐 조사대상 지역을 확대할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 조사방법으로 횡단적 연구 방법에만 의존하고 있어 변수들 간의 인과관계가 명확히 드러나지 않는다는 한계가 있다. 횡단적 연구는 특정 시점에서의 태도만을 측정하고 있어 시간의 경과에 따라 어떻게 변화하는지에 대한 정보를 제공하지 못하고 있기 때문에 종단적 연구 방법이 행해질 필요성이 있다.

셋째, 본 연구에 사용된 설문항목은 외국 문헌에 사용된 것을 번역하여 사용했기에 국내 호텔 기업에 적합하지 않을 수 있다. 또한 호텔 기업마다 인사관리, 상사와 종업원의 문화, 성향이 다르기 때문에 정확히 과악했다고 할 수 없다. 따라서, 본 연구에서는 포괄적인 호텔 조리종사원과 상사의 연구가 좀 더 충화적으로 세분화하여 인적관리와 매출 증대를 위해 많은 연구가 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

강병서, 김계수(2009). 『사회과학 통계분석 (SPSS 17.0)』. 서울: 한나래 출판사.

구본호. (2007). 「변혁적 리더십이 호텔종사원의 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 순천향대학교 산업대학원.

고갑석. (2014). 「리더십유형이 구성원의 조직태도와 업무성과에 미치는 영향」. 숭실대학교 프로젝트 경영학과대학원 석사학위논문.

고금희. (1997). 「관광호텔 종사원의 자발적 조직행동과 서비스 질의 상관 변수들에 관한 연구」. 국민대학교 대학원 박사학위논문.

국승오. (2008). 「학교장의 변혁적리더십과 서번트리더십이 교사의 효능감과 조직몰입에 미치는 영향」. 공주대학교 대학원 박사학위논문.

권기완. (2014). 「호텔 주방의 지식 경영 활동이 조직성과에 미치는 영향」. 한성대학교 경영대학원 석사학위 논문.

권순일. (2000). 『조직행동론』. 세종출판사.

김민수. (2012). 「변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향, 리더-구성원 교환 관계의 조절효과를 중심으로」. 상지대학교 석사학위논문.

김명섭. (2008). 「리더십 유형이 공무원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향」. 목포대학교 경영행정대학원.

김성국. (2008). 『조직과 인간 행동론』. 명경사.

김순희. (2010). 「항공사 객실승무원의 팀 내 친밀감이 고객지향성에 미치는 영향」. 세종대학교 대학원 박사학위논문.

김용원. (2007). 「연구개발 조직의 리더십유형과 LMX가 품질 혁신활동과 조직몰입에 미치는 영향」. 연세대학교 대학원 석사학위논문.

김창규. (2009). 「변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」. 경희대학교 대학원 박사학위 논문.

김현철. (2015). 「리더-멤버 교환관계와 팀-멤버 교환관계가 조직유효성에 미치

는 차별적 영향 관계」 . 단국대학교 대학원.

민병조. (2014). 「초등학교 교사들의 직무착근도와 직무스트레스가 직무태도를  
매개로 탈진에 미치는 영향」 . 영남대학교 대학원.

박인아. (2008). 「간호사의 성격, 감정노동이 직무태도에 미치는 영향」 . 한양대  
학교대학원.

박종민,노현재,정희근,심덕섭. (2012). 감성지능이 직무행동에 미치는 영향에 관한  
연구. 『HRD연구』 , 4(3),111-135.

박준철. (2009). LMX와 TMX가 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. 『경영  
경제연구』 , 28(1),53-72.

박준철,서민교,김병곤. (2010). 정보시스템 기업 종업원이 지각하는 조직 공정성이  
상사—구성원 교환 관계(LMX), 팀—구성원 교환 관계(TMX), 직무 만족에 미치  
는 영향, 『대한경영학회지』 , 제23권, 제4호, (통권81호) 2010년 8월, 987-2003.

박진성. (2009). 『만족을 넘어 몰입으로』 . LG Business Insight, 1029호.

배인호. (2013). 호텔 조리사의 직무착근도와 자기효능감이 직무태도 및 이직의  
도에 미치는 영향」 . 경기대학교 관광대학원 박사학위논문.

배종훈. (2016). 「호텔 종사원의 근무환경이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영  
향」 . 특급호텔 조리종사원을 대상으로. 한성대학교 경영대학원 석사 학위  
논문.

석봉인. (2014). 「리더 구성원간 교환관계가 팀워크, 직무만족, 조직몰입 영향에  
미치는 연구」 . 서경대학교 대학원 박사학위논문.

성상훈. (2006). 「변혁적리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 연구」 . 단국대학교  
석사학위논문.

손선익. (2006). 「호텔 주방 작업환경이 주방 종사원의 직무만족 및 조직 몰입에  
미치는 영향에 관한연구」 . 경성대학교 경영대학원 석사학위논문.

송미경. (2014). 「중국인 의료관광객이 지각한 국가와 의료서비스 이미지가 충성  
도에 미치는 영향」 . 가천대학교 대학원.

송지준. (2014). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』 . 서울: 21세  
기사.

송진영. (2014). 임금근로장애인의 차별경험이 직무만족도에 미치는 영향. 『장애

와 고용』, 제24권 제4호(통권 85호) 2014. 11.

서상태. (2010). 「리더의 자기기만이 변혁적 리더십과 팀의 창조적 역량에 미치는 영향」. 성균관대학교 대학원.

신동선. (2013). 「학교장-교사 교환관계(LMX),교사 성숙도, 팀-구성원 교환관계 (TMX) 및 학교조직역량우간의 인과관계」. 인하대학교 대학원.

신유근. (1995). 『조직행위론』, 다산출판사, p.25.

안창배. (2016). 「호텔 조리사의 성격특성이 조직유효성 및 직무성과에 미치는 영향」. 한성대학교 경영대학원.

안치호. (2000). 「관광호텔의 식음료 서비스품질 향상에 관한 연구」. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

양봉희, 김동주, 박유진. 『현대조직의리더십로드맵』. 북코리아2013.

염진철, 이상정, 한춘섭, 오석태. (2015). 『Basic Western Cuisine』. 백산 출판사, pp56~69.

우미화. (2009). 「상사와 동료간의 교환관계가 호텔종사원의 임파워먼트 및 직무만족에 미치는 영향」. 계명대학교 경영대학원.

우성근, 권기완, 윤수선. (2016) 호텔조리직원의 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입과 이직의도의 영향연구. 『Journal of hotel & resort』, 제15권 제1호, pp.5-20.

유정완. (2016). 「호텔조리사의 직무착근도가 이중몰입과 고객지향성에 미치는 영향」. 한성대학교 경영대학원 석사논문.

윤대균. (2005). 「호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향」. 대구대학교 대학원.

윤만희, 박정준. (2005). 서비스종업원의 교환관계 인식이 역할 내외적 행위 수행에 미치는 영향. 『경영학연구』, 34(3), 783-813.

윤수선. (2010). 「호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 관한 연구」. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.

윤천성. (2007). 「카리스마적 리더십이 성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 국민대학교대학원 석사학위논문.

이금옥. (2008). 「변혁적·거래적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구」.

구」 . 용인대학교 경영대학원.

이경철. (2010). 「사회 복지사의 직무태도 및 행동 변수 간의 인과 모형 연구」 . 광주대학교 대학원 박사학위 논문.

이광노. (2002). 「벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」 . 인천대학교 대학원 박사학위논문.

이병수. (2011). 「액션러닝 코치의 감성기능이 팀성과에 미치는 영향」 . 전북대학교 대학원 박사학위논문.

이상선. (2011). 「리더십 유형이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향」 . 경희대학교 관광 대학원 박사학위 논문.

이상호. (2015). 『조직과 리더십』 2th. 도서 출판 북 넷, pp.295~297.

이승우. (2009). 「직속상사의 변혁적리더십이 조직 유효성에 미치는 영향」 . 경희대학교 석사학위논문.

이영안. (2010). 「여성 친화적 정책이 직무관련태도에 미치는 영향」 . 경희 대학교 대학원 박사학위논문.

이종하. (2013). 「노후주거지의 환경개선에 따른 주민만족도 영향 요인 연구」 . 고려대학교 정책대학원.

이형룡,박슬기,차석빈. (2012) 호텔 기업 상사의 변혁적 리더십이 직원의 직무성과에 미치는 영향. 『호텔 경영학 연구』 , 21권 제1호 (통권 제65 호) pp.97~114.

임종우. (2016). 「체인호텔 이미지가 서비스 품질과 소비가치 및 고객만족, 행동 의도에 미치는 영향」 . 동의대학교 대학원.

전무경. (2001). 「사회적 교환관계가 조직 구성원의 직무태도에 미치는 영향」 . 서강대학교 대학원 석사학위 논문.

정기호. (2009). 「인터넷전자상거래업체 종업원이 지각하는 LMX와 TMX가 직무만족과 역할내 행위에 미치는 영향」 . 동국대학교 경영정보학과 교수.

정보람. (2013). 「BSP 여행사 팀장의 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」 . 숙명여자대학교 사회교육대학원.

정병율. (2009). 「공공의료기관장의 변혁적 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향」 . 건양대학교박사학위논문.

정석준. (2015) 「호텔 종사원의 근무환경이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영

향 특급 호텔 조리종사원을 대상으로』 . 한성대학교 경영대학원 석사학위 논문.

정용락. (2014). 「호텔기업의 변혁적 리더십과 사회적 책임이 조직몰입과 조직 시민 행동에 미치는 영향」 . 순천향대학교 대학원관광경영학과 석사논문.

정지명. (2008). 「리더십 유형과 조직유효성의 관계에서 리더부하간 교환관계 (LMX)의 매개효과 검증」 . 연세대학교 박사학위논문.

차종석. (2012). 개인의 문제해결스타일과 상사의 LMX가 기술성과 및 조직 몰입에 미치는 영향 :과업불확실성의 조절효과를 중심으로, 『인적자원관리연구』 , 제19권 제4호 (2012년 11월), 99-117.

차현수. (2004). 「현장관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무태도와 서비스 성과에 미치는 영향」 . 경기대학교 대학원 박사학위논문.

채주석. (2011). 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향, 『대한 경영학회 지』 , 24(5)2617-2640.

최복수, 이상경. (2003). 호텔 종사원의 직무 및 직장만족 영향요인에 관한 연구, 『호텔경영학연구』 ,12(1), pp.19-34.

최창식. (2005). 「리더십 유형에 대한 .종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증 연구」 . 중앙대학교 석사학위논문.

최혜민. (2016). 「역할 스트레스원이 직무소진에 미치는 영향과 LMX-TMX의 조절효과」 . 중앙대학교 개발대학원.

하희정. (2006). 「호텔 조리종사원의 근무조건에 따른 산업피로도 비교」 . 경기 대학원 석사 논문.

한국조리사회중앙회.(1998). pp.13~14.

한규임. (2013). 진성 리더십(Authentic Leadership)과 조직몰입 간 LMX와 심리 적자본의 매개효과 분석, 『조직과 인사관리연구』 ,제37집 제3권(2013년 8월), 125-153.

한진희. (2011). 「호텔 조리종사자의 리더십유형 연구와 교환관계가 조직 유효성에 미치는 영향」 . 경기대학교 일반대학원 석사학위 논문.

황규대. (2001). 『조직행동의 이해』 5th. 출판사 박영사.

홍지수. (2014). 「호텔 조리 종사자의 성격특성에 따른 직무만족 이직의도에 관

한 연구」. 한성대학교 경영대학원 석사논문.

홍의숙. (2009). 「중소기업 리더 코칭이 자기 효능감을 매개로 직무관련 성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 숭실대학교 대학원, 박사 학위 논문.

황순애, 최정길. (2007). 호텔지배인의 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『컨벤션연구』, 6(13), 153-172.

## 2. 국외문헌

Avolio, B. J., Waldam, D. A. & Eisenstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation, *Group and Organizational studies*, 13, pp.59-80.

Baron, R. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass, B. M. & Avolio, B. J., Jung, D.I .& .Berson, Y. ( 2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* ,88(2), 207-218.

Bass, B. M (1990). From Transactional to Transformational Leadership :Learning to Share Thee Vision, *Organizational Dynamics*.

Bass, B. M (1985). *leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. PP.29-35.

Bass. B. M and Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development :Manual for the Multifactor Leadership questionnaire*.

Burns, J . M. (1978). *Leadership*. New York, Harper& Row,

Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354

Cole, M. S. Schaninger, W.S. & Harris, S. G. (2002). The work place social

exchange network a multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142–167

Erdogan and T. n. Bauer. (2010). *Differentiated Leader–Member Exanges: The Buffering Role of Justice Climare*. no.6, pp.1104–1120.

Graen, G. B. & Uhl-Bien ,M. (1995). Relationship based approach to leadership: Development of leader–member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi–level multi–domain approach. *Leadership Quarterly*,6,219–247

Hater, J. J. & Bass, B. M . (1988). Superior's evaluations subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*,73, pp. 695~702.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.

Hayes, A. F. Preacher, K.J., & Myers, T.A. (2010). *Mediation and the Estimation of Indirect Effects in Political Communication Researce E. P., & R. Lance Holbert (Eds)*, *Source book for Political Communication Research: Methods, Measures, and Analytical Techniques*. New York: Rout ledge.

Liden, R. C. & Grean, G. B. (2000). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*,23(3),451–465

Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member exchanges, *Journal of Applied Psychology*,78, 662–674

Lynn. M. Shore, Loise .E. Tetrck, Patricia. Lynch, (2006). *Social and Economic Exchange Construct Development and Validation*. Volume36, Issue 4 April 2006, pp,837–867.

R. Ilies, J .D. Nahrang, and F. P. Margeson (2007).

*Leader-member-exchange and citizenship behaviore.*  
pp.269–277.

Ruggieri, S, & Abbate, C. S. (2013). *Leadership Style, Self-sacrifice, and Team Idenitification.*

Seers, A. (1989). *Team-member exchange quality: A new construct for role-making research, Organizational Behavior and Human Decision Process.* 118–135.

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422–445.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2014 ). *Organizational behavior.*

Vecchio, R. P & Brazil, D. M. (2007). *Leadership and Sex-similarity.*



## 부 록

### 설 문 지

#### “호텔 조리종사원 상사의 리더십이 직무태도에 미치는 영향” -LMX와TMX 교환관계의 이중 매개효과 연구 중심으로-

안녕하십니까?

본 설문지는 호텔조리종사원을 대상으로 리더십과 직무태도 간의 관계에 있어서 리더-구성원과 팀-구성원 간의 교환관계의 매개효과를 검증하고자 제작되었습니다. 이 조사의 분석을 통해 호텔조리종사원의 직무태도를 제고할 수 있는 학술적 연구의 기초자료가 제시될 수 있을 것으로 기대하고 있으며, 이에 따라 바쁘시더라도 잠시만 시간을 내어 주셔서 설문조사에 응해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 본 설문조사에 참여하시는 것은 무기명으로 처리되고 통계법 제33조에 의해 보호되며, 응답하신 자료는 오직 학술적인 연구를 위해서만 사용될 것입니다. 다시 한 번 설문조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드리며, 댁내 행복과 평안이 깃드시기를 기원합니다.

감사합니다.

2016.

한성대학교 대학원 호텔관광외식경영학과

지도교수 : 허 진

석사과정 : 유 종 완

이 메일 wannyoo@naver.com

I. 다음은 상사의 리더십(거래적, 변혁적)에 대한 질문입니다. 평소 귀하께서 느끼시는 생각대로 체크하여 주십시오. 각 문항을 잘 읽고 귀하에 가장 가깝다고 생각하는 곳에 ✓ 표를 하시기 바랍니다(설문에서 나오는 상사란 귀하에게 영향을 가장 많이 미치는 직속상사를 뜻합니다)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 상사는 직원들의 존경을 받는다.	①	②	③	④	⑤
2. 상사는 직원들을 늘 고무시킨다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 상사와 함께 일하는 것만으로 긍지를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 상사는 직원들에게 개별적인 관심을 보여주고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 상사는 직원들의 개인적인 감정에도 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
6. 상사는 나에게 업무수행 방법을 알려준다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 부하들에게 스스로 잠재능력을 개발하도록 권고한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 상사는 부하들이 직무를 적절하게 수행하고 있는가를 자주 검토한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 상사는 직무에 대해 항상 새로운 관점으로 보도록 자극한다.	①	②	③	④	⑤
10. 상사는 직원들이 노력한 만큼 직접적이고 물질적인 보상을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
11. 상사는 내가 그의 기대를 충족시켰을 때 만족감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 상사는 사전에 제시한대로 노력하면 직원들이 원하는 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤
13. 상사는 심각한 문제에만 개입한다.	①	②	③	④	⑤
14. 상사는 목표가 달성되지 않으면 필요한 조치를 취한다.	①	②	③	④	⑤
15. 상사는 직원들이 반드시 숙지해야 할 사항만을 말해주고 나머지는 직원들이 스스로 알아서 하게끔 한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 상사\_구성원(LMX), 팀\_구성원(TMX)에 대한 귀하의 생각이나 느낌에 관련된 사항입니다. 각 문항을 잘 읽고 귀하에 가장 가깝다고 생각하는 곳에  표를 하시기 바랍니다 (설문에서 나오는 상사란 귀하에게 영향을 가장 많이 미치는 직속상사를 뜻합니다).

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 내가 수행한 일에 대해 만족하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 내가 어떤 어려움을 겪고 있고 무엇을 원하는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 나의 잠재력을 인정해준다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 자신의 직위에 부여된 공식적 권한과 상관없이, 나의 업무수행 중에 발생한 문제 해결에 개인적으로 많은 도움을 주고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 어려움에 처했을 때, 나의 상사는 나를 돋기위해 자신의 희생도 감수한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 나의 상사를 매우 신뢰하기 때문에, 상사가 없는 상황에서도 상사가 내린 결정을 변론하거나 정당화할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 팀 동료들은 나에게 보다 나은 방법을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 팀 동료들에게 언제 도와주는 것이 나의 업무를 보다 순조롭게 하였는지를 때때로 말해준다.	①	②	③	④	⑤
9. 팀 동료들은 내가 언제 팀 업무에 참여하는 것이 좋은지 알려준다.	①	②	③	④	⑤
10. 팀 동료들은 나의 잠재력을 제대로 인정한다.	①	②	③	④	⑤
11. 팀 동료들은 나의 문제점 및 요구사항들을 제대로 이해한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 팀 동료들이 업무를 끝낼 수 있도록 나를 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 조직에 대한 태도로서 (직무만족, 조직몰입)에 대한 질문입니다. 문항을 읽어보시고 귀하에 가장 가깝다고 생각하는 곳에  표를 하시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 맡은 업무는 흥미롭고 성취감을 느끼게 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 현재 직무에서 성취감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 내 업무에 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 맡은 업무는 흥미롭다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 맡은 업무는 가치가 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 우리 회사의 미래에 대해 신경을 쓰고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 우리 회사를 위해 희생할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 우리 회사의 발전에 도움이 된다면 어떠한 노력도 아끼지 않겠다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사에 대해 다른 사람들이 긍정적으로 평가한다.	①	②	③	④	⑤
10. 내가 우리 회사의 일부라는 것에 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 개인적 배경에 관한 질문입니다. 문항을 읽어보시고 귀하에 가장 가깝다고 생각하는 곳에  표를 하시기 바랍니다.

1 귀하의 성별은? ① 여성 ② 남성

2 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3 귀하의 결혼 여부? ① 미혼 ② 기혼

4 귀하의 근무 기간은? ① 1년 미만 ② 1년 ~3년 미만 ③ 3년 ~5년 미만  
④ 5년 ~10년 미만 ⑤ 10년 ~15년 미만  
⑥ 15년이상

5 귀하의 월급여 수준은? ① 100만원~200만원 이하 ② 200만원~300만원 이하  
③ 300만원~400만원 이하 ④ 400만원~500만원 이하  
⑤ 500만원 이상

6 귀하의 학력은? ① 고졸 이하 ② 전문대학 졸업 ③ 대학교 졸업  
④ 대학원 이상

7 귀하의 직책은? ① 사원 ② 주임 ③ 대리 ④과장이상

8 귀하의 근무 부서는? ① 한식 주방 ② 양식 주방 ③ 일식 주방  
④ 중식 주방 ⑤ 메인 주방 ⑥ 제과제빵주방  
⑦ 뷔페 주방 ⑧ 기타

9 귀하의 고용형태는? ① 정규직 ② 비정규직

대단히 감사합니다.

## ABSTRACT

### The Effect of Leadership of Hotel Cooking Bosses on Job Attitude -LMX, TMX exchange relationship -Focused on the study of dual mediation effect -

Yoo, Jong-Wan

Major in Food Service Management

Dept. of Hotel, Tourism and Restaurant  
Management

Graduate School of Business Administration  
Hansung University

The purpose of this study is to investigate the effects of supervisor's leadership of hotel cooks working in a hotel company on job attitude. This study aims to suggest whether there is a relationship between them using exchange relations LMX, TMX as parameters.

To achieve the purpose of this study, this study investigate the effect of hotel cooks' leadership on job attitude by identifying exchange relationship LMX, TMX as a mediating effect and it is significant because it provides personnel management data of the hotel enterprise.

An empirical study was conducted for cooks at hotels for 15 days from October 1, 2016 to October 15, 2016. A total of 300 copies of the questionnaires were distributed and 285 copies were collected. In the collected questionnaires, 280 copies were used for the empirical analysis, excluding 5 copies which were not sufficient. To verify the hypothesis, frequency analysis,

descriptive statistics, factor analysis, reliability analysis, and correlation analysis were performed using SPSS Ver. 20.0. The influence relations between constructs were analyzed by simple, multiple regression analysis and macro process parallel double regression analysis.

The purpose of this study is to analyze the relationship between the leadership of hotel cooks and job attitude and to investigate the role of interchange relationship LMX and TMX as mediating effects.

First, we analyzed the relationship between leadership and exchange relationship LMX and TMX to achieve the main goal of the research. Second, the relationship between leadership and job attitude was analyzed. Third, the relationship of exchange relationship LMX, TMX and job attitude was analyzed. Fourth, we analyzed the influence relationship between leadership and job attitude of LMX and TMX.

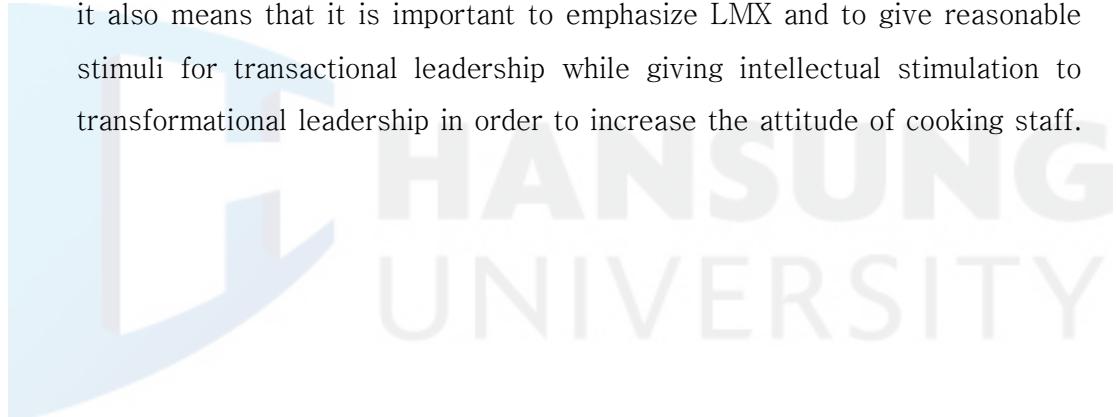
The implications of this study are as follows.

First, in this study, leadership has a correlation with exchange relationship LMX and TMX in the order of intellectual stimulation, situational compensation, exceptional management, charisma, and individual care. This is consistent with previous studies. Therefore, it has significance that can be used as a clue for the hotel cooks' supervisor to refer to the efficient management of the personnel management. Second, as a result of examining the relationship between leadership and exchange relationship of hotel cooks' bosses, all of the subordinate factors of leadership have a positive effect on LMX and TMX because exchange relationship has very close relationship with members, which means that LMX and TMX are also better if leadership is good.

Third, in the relationship between leadership of hotel cooks' supervisor and job attitude the result shows that transactional leadership were more significant than transformational leadership in terms of job satisfaction, organizational commitment. The results analysis is a paradoxical dispute that

leadership does not directly lead to job satisfaction and organizational commitment but also the importance of the mediating effect of exchange relations among the members is needed.

Fourth, the result of analysis that the exchange relationship of the hotel cooks' supervisor has a positive (+) influence on the job attitude has the meaning that the job satisfaction and organizational commitment are increased only through the exchange relationship variables LMX and TMX. Fifth, in the study on the mediating effect between the leadership of hotel cooks' bosses and job attitude, the result shows that boss' s leadership is basically necessary for the subordinate factors of leadership, job satisfaction, and the full mediating effect of organizational commitment on LMX, however it also means that it is important to emphasize LMX and to give reasonable stimuli for transactional leadership while giving intellectual stimulation to transformational leadership in order to increase the attitude of cooking staff.



**【Key word】** Hotel cooking employees, Leadership, Exchange relationship, Job attitude.