



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#) 

碩士學位論文

호텔 레스토랑 柱房管理者의 리더십이
組織有效成에 미치는 影響

2011年



漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔經營專攻

洪榮權

碩士學位論文
指導教授 崔 雄

호텔 레스토랑 柱房管理者의 리더십이
組織有效成에 미치는 影響

The Impact of Hotel Restaurant kitchen Manager's
Leadership on the Organizational Effectiveness

2010年 12月 日

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔 經營 專 攻

洪 榮 權

碩士學位論文

指導教授 崔 雄

호텔 레스토랑 柱房管理者의 리더십이
組織有效成에 미치는 影響

The Impact of Hotel Restaurant kitchen Manager's
Leadership on the Organizational Effectiveness

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2010年 12月 日

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔 經營 專 攻

洪 榮 權

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구의 방법 및 연구의 구성	4
1. 연구의 방법	4
2. 연구의 구성	5
제 2 장 이론적 고찰	7
제 1 절 호텔레스토랑 주방조직	7
1. 호텔주방 조직의 개념	7
2. 호텔주방의 조직구조 및 직무	8
제 2 절 리더십 유형	15
1. 리더십 개념	15
2. 리더십의 필요성	18
3. 리더십 유형의 하위요인	19
4. 리더십 유형의 측정모델	28
제 3 절 조직 유효성	31
1. 조직 유효성 개념	31
2. 조직 유효성 측정기준	33
3. 조직 유효성 구성요인 및 측정모델	34
제 3 장 연구 설계.....	43

제 1 절 모집단의 규정 및 표본설계	43
제 2 절 연구의 모형 및 가설의 설정	44
1. 연구의 모형	44
2. 연구가설의 설정	44
제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법	46
1. 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정	46
2. 설문지의 구성	47
3. 분석방법 및 절차	49
 제 4 장 분석 결과	50
제 1 절 표본의 인구통계학적 특성	50
제 2 절 신뢰성 및 타당도 검증	52
1. 리더십 외적요인에 대한 신뢰성 및 타당성 검증	52
2. 변혁적 리더십에 대한 신뢰성 및 타당성 검증	53
3. 서번트 리더십에 대한 신뢰성 및 타당성 검증	55
4. 조직유효성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증	56
5. 연구 단위에 대한 확인적 요인분석에 의한 전체구성 타당도	58
제 3 절 가설검증과 결과의 해석	63
 제 5 장 결 론	82
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	85
제 2 절 연구의 한계점	86
 【참고문헌】	87
 【부 록】	97
 ABSTRACT	103

【표 차 례】

<표 2-1> 국내 특급호텔 주방조직의 직급체계 및 역할	11
<표 2-2> 국내 특급호텔 주방환경의 직무 및 단위업무(1)	13
<표 2-3> 국내 특급호텔 주방환경의 직무 및 단위업무(2)	14
<표 2-4> 리더십의 정의	17
<표 2-5> 변혁적 리더의 정의	20
<표 2-6> 서번트 리더십의 하위차원에 대한 측정모델	29
<표 2-7> 조직 유효성의 평가 지표	32
<표 2-8> 직무 만족에 대한 개념의 정의	35
<표 2-9> 조직몰입에 대한 개념의 정의	38
<표 3-1> 모집단의 규정 및 표본	41
<표 3-2> 설문지의 구성	48
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성	51
<표 4-2> 리더십 외적요인에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 ...	53
<표 4-3> 변혁적 리더십에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석	54
<표 4-4> 서번트 리더십에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석	56
<표 4-5> 조직유효성에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석	57
<표 4-6> 적합도 측정 척도의 기준	58
<표 4-7> 확인적 요인분석 결과	61
<표 4-8> 구성신뢰도 분석 결과	62
<표 4-9> 구조방정식 모형에 따른 가설검증 결과	64

【그 립 차 례】

[그림 1-1] 연구의 흐름도	6
[그림 2-1] 주방 조직도	11
[그림 3-1] 연구모형	44
[그림 4-1] 리더십 외적 요인, 변혁적, 서번트 리더십, 조직유효성의 통합 된 인과관계	66
[그림 4-2] 리더십 외적요인, 조직유효성의 채택된 인과관계	67



제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적

1. 문제의 제기

현재 고도의 산업화 및 세계화로 현대인의 사회생활은 점차 과학화·합리화되어가고 있으며 각 산업 분야도 세분화·전문화 되어가고 있는 추세이다. 특히, 2000년대에 이르러 사회적·경제적 제반요인으로 인하여 국민들의 식생활에 대한 가치관이 변하게 되었고, 레스토랑은 음식을 팔고 먹는 장소로서의 인식에서 만남과 휴식의 장소로서의 역할을 수행하게 되어 분위기, 시설, 서비스를 요구받게 되었다. 이에 따라 호텔산업도 소비자의 욕구를 충족시키기 위한 다양한 변화를 시도하고 있는데, 그 중에서도 특급호텔을 중심으로 한 레스토랑의 축소 및 고급화를 통한 세분화와 전문화이다.

그러나 호텔레스토랑에서 시설의 고급화보다 더 중요한 역할을 담당하는 것은 인적자원에 의한 서비스라고 할 수 있는데, 그 중에서도 생산을 담당하고 있는 조리사의 역할이 무엇보다도 크다고 할 수 있다. 이는 2002년 후반부터 '잘 먹고 잘 살기'의 건강의 대명사로 '웰빙'이라는 용어가 등장하면서 그에 대한 관심이 유행처럼 확산되고 있기 때문에 사회문화적인 환경과 건강과 삶의 질이라는 생명과 직결되는 가치로써 단순한 일회성으로 그치는 것이 아니라 시간이 갈수록 실질적인 소비자들의 요구로 받아들여 질 수 있기 때문이다.

특히, 호텔레스토랑에서의 서비스는 서비스 제공자에 의해 제공되는 것과 동시에 고객에 의해 소비되는 성격을 갖고 있으며, 서비스의 생산과 제공 과정에 여러 가변적인 요소가 많기 때문에 항상 변동 적이며 규격화, 표준화하기가 어렵다. 이러한 특성으로 인해 같은 서비스를 제공할지라도 종사원에 따라 서비스의 내용이나 질이 달라지며, 인적 서비스 자체가 하

나의 상품 가치로 인식되기도 한다. 그러므로 이러한 서비스 인적 자원은 서비스 기업의 서비스 품질에 큰 영향을 미치고 있으며 고객이 받은 서비스 품질은 곧 직원이 제공하는 서비스 품질이므로 서비스를 제공하는 직원의 역량은 서비스 품질 문제의 주요 원천이 된다.¹⁾

따라서 호텔레스토랑은 인적 자원을 이용한 서비스가 핵심이 되고 있기 때문에, 호텔 종사원의 계발 및 관리를 위한 관리자의 역할이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다. 이는 다양한 고객의 요구와 욕구를 만족시키고, 수준 높은 서비스를 제공하기 위해서는 서비스를 수행하는 직원에 대한 개발과 관리가 요구되고 있으며, 호텔 직원의 행위는 호텔경영에 커다란 영향을 주기 때문이다.

그러므로 관리자의 리더십 유형에 따른 리더십은 호텔조직의 장기적이고 발전적인 경영성과를 책임질 수 있는 방면에서의 중추가 될 수 있다. 따라서 주방관리자의 주방경영에 있어서 관리자의 리더십의 필요성이 제기되고 있다.

리더는 지시와 통제위주의 관리자 역할보다 부하들의 욕구를 상승시키고 그들이 의미 있는 성장할 수 있는 고차원적 변화를 위해 전체적인 방향과 비전을 제시함으로써 부하의 이상을 내면화 시키고 부하의 자율성과 창의성을 최대한 발휘 할 수 있도록 해야 한다. 따라서 리더와 부하간의 실질적 영향력 관계를 인적자원 모델의 관점에서 파악할 필요가 있는데, 이러한 분석을 통해 보아나온 리더십의 본질에 접근할 수 있다.²⁾

리더십 연구는 계속되어 왔고 지금도 계속적으로 연구되어지고 있는 상황이다. 이들의 공통적 리더십의 효과를 규명한다는 것이다. 이유는 리더십의 효과를 규명하여 보다 효율적인 리더십의 효과를 효율적으로 발전시킬 수 있다고 생각하기 때문이다.

선행연구를 살펴보면, 리더십과 조직유효성의 상관관계를 규명하고자 하는 노력이 이루어지고 있다. 이것은 관리자의 리더십이 조직유효성에 긍정

1) 이기섭(2007), “호텔직원에 대한 직무교육 훈련 참여정도가 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 산업경영대학원 석사학위논문, pp.1-2.

2) 전병주(2002), “관광호텔의 경영자 리더십 특성이 조직유효성에 미치는 영향”, 경기대학교 국제대학원 석사학위 논문, pp.19-21.

적인 효과를 미칠 수 있다는 가설을 존재로 연구되었으며 이것은 다시 말해 관리자의 리더십이 약해졌을 때 조직유효성에 부정적인 요소로 전환된다는 것으로 볼 수 있는 것처럼 호텔 레스토랑의 주방조직원의 업무효율성을 높이는 동시에 목표를 달성하고 촉진하도록 하기 위한 노력과 필요성이 요구되고 있는 현실이다.

이러한 측면에서 호텔주방에서 근무하는 종사원 역시 전문가적 특성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 또한 호텔주방인력들이 양적, 질적으로 확대되고 있음에도 불구하고 국내에서는 조직적 맥락에서 호텔주방인력에 대한 특성을 파악하고 효과적인 관리방법을 모색하고자 하는 연구가 미흡한 실정이다. 따라서 실천적 측면에서도 주방조직 구성원 각자가 능력을 최대한 활용하여 담당직무의 효율성을 증가시키고, 호텔주방인력이 보유하고 있는 형태를 파악하여 업무성과 향상을 촉진할 수 있는 효과적인 리더십 대응 방안을 강구해야 할 필요성이 제기되고 있다.

따라서 본 연구에서는 호텔 레스토랑 관리자의 리더십이 조직유효성의 구성변인인 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가를 분석함으로써 향후 호텔레스토랑 관리자의 리더십유형에 따른 조직유효성에 대한 전략 방향을 모색하는데 기초자료를 제공하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구는 호텔 주방 관리자의 리더유형과 조직유효성과의 관계를 규명하여 조직유효성과 직무만족에 따른 서비스 개선과 향상에 기여함을 연구 목적으로 하고 있다. 이를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 호텔 주방 관리자의 외적리더십유형이 서번트 리더십과 변혁적 리더십의 관계에 미치는 영향과 역할을 살펴본다.

둘째, 호텔 주방 관리자의 외적리더십이 조직유효성의 관계에 미치는 영향과 역할을 살펴본다.

셋째, 호텔 주방 관리자의 유형별 리더십이 조직유효성의 관계에 미치는

영향과 역할을 살펴본다. 마지막으로 이러한 연구결과를 토대로 호텔레스토랑의 경영자와 관리자들이 향후 효율적인 인적자원 관리를 위한 시사점을 제시하는데 궁극적인 목적이 있다.

제 2 절 연구의 방법 및 연구의 구성

1. 연구의 방법

본 연구의 구체적인 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구와 실증분석을 병행하여 진행한다. 문헌적 연구방법은 리더십의 개념과 분류에 대해 알아보고 변혁적 리더십, 서번트리더십, 조직유효성에 대하여 고찰한다. 이러한 이론적 고찰을 토대로 관련변수들을 선정하고 이 변수들 사이의 관계를 나타내는 연구모형과 이를 위한 가설을 설정한다.

둘째, 호텔 레스토랑 주방 관리자의 리더십이 조직유효성의 관계에 미치는 영향과 역할을 살펴본다.

셋째, 본 연구의 실증분석은 선행연구를 통하여 도출된 설문지를 바탕으로 진행하며, 분석의 대상이 되는 표본 집단은 호텔레스토랑의 종사원을 대상으로 한다. 연구조사는 설문조사의 진행과 관련되어 사전에 교육받은 설문조사요원을 통하여 호텔레스토랑 주방종사원들에게 설문지에 직접 기입하도록 한다. 수집된 응답 자료는 SPSS 12.0과 AMOS 5.0을 이용하여 분석한다.

본 연구는 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관하여 Byles³⁾는 리더십과 조직유효성과의 관계에서 서번트·변혁적 리더십 등의 리더십이 조직유효성에 영향을 미친다고 제시하였다. 이러한 선행연구를 토대로 본 연구는 리더십이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 가정에서 시작되었다. 따라

3) C. M. Byles, *Strategy Implementation: Organization Culture, Commitment and Bank Performance*, Unpublished D. B. A. Dissertation, Kent State University, 1986, p.14.

서 본 연구의 결과를 중심으로 호텔 레스토랑 주방 관리자들이 종사원에게 필요한 리더십과 종사원사이에서 일어나는 조직유효성 확보에 필요한 방안 등을 제시하고자 한다.

2. 연구의 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 5장으로 구성한다.

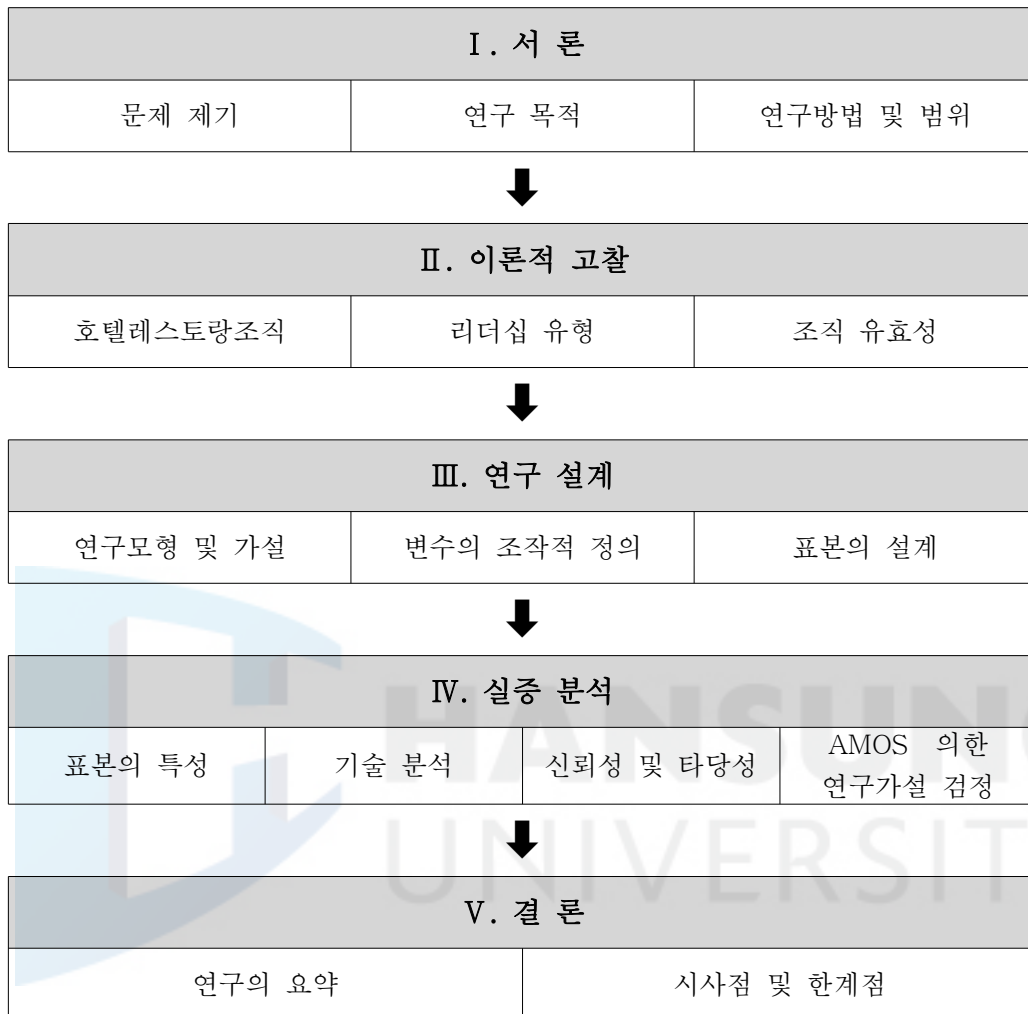
제1장은 서론으로 문제의 제기 및 연구목적, 연구방법 및 연구의 구성을 제시한다.

제2장은 연구의 이론적 고찰부분으로 호텔주방 조직의 개념, 리더십 유형, 조직유효성 에 대한 개념을 살펴보고, 리더십 외적 요인, 리더십 요인, 조직유효성 과의 연관관계를 고찰하여 속성을 도출한다.

제3장은 조사 설계부분으로 모집단 및 표본설계, 연구의 모형 및 가설설정, 변수의 추출 및 설문지, 연구의 분석 방법으로 구성된다.

제4장은 실증분석 부분으로 표본의 빈도분석, 신뢰도분석, 탐색적 요인 분석, 확인적 요인분석, 구조방정식을 통한 가설검증을 수행하며, 실증분석의 요약 및 시사점을 제시한다.

제5장은 결론으로 연구의 요약과 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시한다. 본 연구의 전체적인 연구 흐름과정을 제시하면 다음[그림 1-1]과 같다.



[그림 1-1] 연구의 흐름도

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 호텔 레스토랑 주방조직

1. 호텔주방조직의 개념

현대적 의미의 호텔은 「소비자를 위하여 숙박 및 외식상품 이외에 소비자들의 경제 및 사회, 문화적 욕구를 충족시킬 수 있는 인간의 사회, 문화적 활동에 필요한 다양한 상품을 생산하고 판매하는 것을 주목적으로 하는 기업이다」라고 정의 한다.⁴⁾ 또한 호텔기업은 유형의 상품을 판매하는 일반제조업과는 달리 유형과 무형의 서비스가 복합되어 판매되는 곳으로 환대산업이라는 업종별 특수성을 지니고 있으며, 인적자원을 통한 서비스를 판매하기 때문에 인적의존성이 높다.⁵⁾

특히 조직전체의 목표가 고객만족인 서비스산업에서 인적자원은 상품을 구매하는 고객과 심리적, 육체적 친숙감을 갖고 있으므로 인적자원의 관리가 중요하며⁶⁾, 고객에 대한 제품의 판매가 곧 서비스의 제공이고 이러한 서비스의 제공은 제품이나 물리적인 시설보다는 종사원에 의해 제공되는 인적서비스에 의해 결정되므로 호텔기업에서는 인적서비스가 가장 중요한 핵심이다.⁷⁾

그 중에서도 호텔주방은 인적의존도가 높은 부서로서 고객 의견의 수렴이 무엇보다 중요하다. 호텔주방의 인적자원관리의 중요성은 음식의 조리 과정에서 고객의 욕구가 반영되어야하기 때문이다. 즉 주방종사원은 고객과의 상호작용이라는 직접적인 만남이 어렵기 때문에 주방인적자원의 관

4) 김경환, 차길수(2002), 『호텔경영학』, 현학사, p.17.

5) 오정환(1998), 『호텔경영학원론』, 기문사, p.34.

6) S. Benjamin & D. E. Brown, The service organization: human resources management is crucial. *Organization Dynamics*, Vol.21(4), 1993, pp.39-52.

7) W. F. Timothy, Employee are my service guarantee, *Harvard Business Review*, July-August, 1989, pp.28-32.

리는 호텔종사원과 고객의 상호작용이나 서비스 만남에서 고객이 느끼는 서비스 품질보다도 간접적이기는 하나 핵심적이라고 보아야 한다.

또한 호텔 주방환경의 존재가치는 영리목적의 조직에 있어 최대 과제인 수익과 직접적으로 관련되어 있는 인적자산이기 때문에 그 중요성은 더욱 크다. 즉 음식이라는 상품의 생산에 필요한 식품, 시설 및 장비 등으로 구성되는 물리적인 요인에 대한 품질기준과 이들을 이용하는 식음료 조직 구성원의 인적서비스 능력이 호텔주방의 주요 관건이 된다는 것이다.

주방환경의 인적관리는 조직의 성장과 발전, 인적자원의 조직화, 조직구성원의 전문화, 경쟁우위 역량 제고 및 성과향상 등의 전반적인 전략적 관리를 위한 수단이 되고 있다. 그래서 주방조직의 효율적인 인적관리는 주방의 시설 및 작업공간의 형태에 따라 각기 다른 인적관리 기준이 설정되어야 한다.⁸⁾

이와 같이 노동집약적이며 인적의존도가 높은 조직구조의 특성을 지닌 호텔기업은 각 구성원의 협력적 관계에 따라 임무를 분담하여야 하며, 권한과 책임의 한계를 명확히 한 직무할당이 전제되어야 한다.⁹⁾

따라서 본 연구에서는 호텔주방을 이용하는 이용객에게 유형적인 요소인 음식과 무형적인 서비스를 제공하는 것을 목적으로 하는 장소라고 정의한다.

2. 호텔주방의 조직구조 및 직무

1) 호텔주방조직의 조직구조

호텔주방은 호텔내의 타부서에 비해 노동집약적 부서이므로 고객욕구의 수렴이 매우 중요하다. 호텔주방의 인적자원관리의 중요성은 음식의 조리

8) 안형기(2003), "호텔주방조직환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향", 경주대학교 대학원 박사학위논문, pp.31-32.

9) 박성부(1998), "관광호텔의 노사관계에 관한 실증적 연구", 경남대학교 대학원 박사학위논문, pp.27-28.

과정에서 고객의 욕구가 반영되어야 하기 때문이다. 즉, 주방종사원은 고객과의 상호작용이라는 직접적인 만남이 어렵기 때문에 주방인적자원의 관리는 호텔종사원과 고객의 상호작용이나 서비스 만남에서 고객이 느끼는 서비스 품질보다도 간접적이기는 하나 핵심적이라 할 수 있다. 따라서 효율적인 주방종사원을 관리하기 위해서는 호텔주방의 조직을 체계적으로 구성하여 관리할 필요가 있다.

이러한 조직구조에 대해서, Henderson¹⁰⁾은 조직도표를 통해 나타나는 조직단위간의 관계나 상대적인 서열로 정의하였으며, Rousseau¹¹⁾는 조직구조란 지속적으로 상호작용하는 인간 활동 내에서 창조되며 또한 인간 활동이 상호작용을 하게 하는 복잡한 통제매개체로 이해했다. 즉, 조직구조란 직무역할을 배분하고 직무활동을 통제·통합하기 위한 경영 매커니즘이며 조직구조를 조직목표 달성을 위한 조직구성요소들 사이의 지속적인 상호관계 구조라고 할 수 있다.¹²⁾

한편, 호텔주방환경은 호텔의 규모와 형태 및 메뉴의 성격에 따라 차이가 있으나 기본적인 구성은 유사한데, 인적자원은 그 역할에 따라 Line(수직지휘계통)과 Staff(수평보좌역할)로 나눌 수 있다.

국내호텔 주방조직은 [그림 2-1]과 같은데, 가장 높은 직위에는 조리부 영업활동에 대한 전체적인 권한과 책임을 갖는 총주방장(executive chef)이 있고 그 아래에 이를 보좌하는 부주방장(head sous chef), 양식단위 영업장을 관할하는 주방장(sous chef) 및 동양식 영업장(sous chef)을 관할하는 주방장을 각각 둘 수 있다. 또한 각 단위 영업장을 중심으로 주방장(head chef)과 부주방장(assistant head chef)이 있으며, 그 다음 직급에 따라 주임(section chef), 요리사(cook), 보조요리사(assistant cook) 및 훈련생(trainee) 등이 있다.

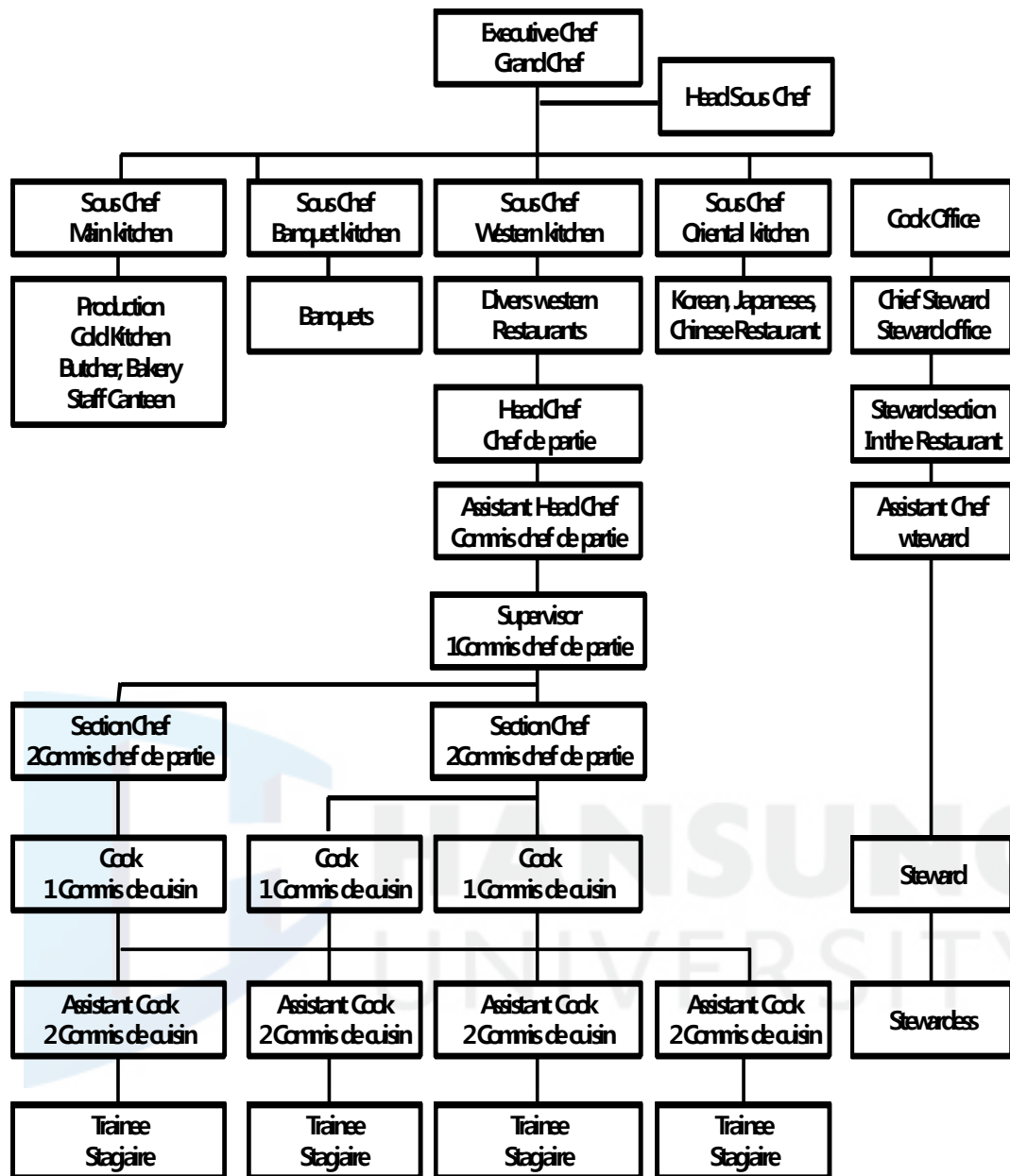
10) J. C. Henderson, Plugging into strategic partnerships: The critical is connection, Sloan *Management Review*, 30(3), 1990, p.7-18.

11) D. M. Rousseau, *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*, in Schneider, B.(ed.), *Organization climate and culture*, San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1990, pp.156-161.

12) 이인수(1996), "조직문화와 조직구조전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구", 단국대학교 대학원 박사학위논문, pp.28-29.

또한 호텔주방은 요리의 생산 식자재의 구매, 인력관리 및 메뉴개발 등 호텔요리상품과 주방운영에 관계되는 전반적인 업무를 효율적으로 수행하기 위해 구성된 조직이다. 특급호텔의 경우 주방조직의 직급 체계도는 호텔의 규모와 형태, 메뉴의 성격에 따라 차이가 있으나 기본적인 구성은 유사하다.





[그림 2-1] 주방조직도

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자 정리

또한 국내 특급호텔의 주방환경에 따른 조직의 직급체계 및 그들의 업무역할을 보면 아래 <표 2-1>와 같다.

<표 2-1> 국내 특급호텔 주방조직의 직급체계 및 역할

직 책	역 할
Executive Chef	조리부 영업활동에 대한 전체적인 권한과 책임
Head Sous Chef	총주방장보좌 및 부재 시 업무 대행
Sous Chef	단위주방 관장 및 Section의 모든 업무 관리 감독
Head Chef	주방기능의 원활한 협조 및 운영, 주방의 총지휘자
Assistant Head Chef	주방장 대행업무, 기능적, 실무적 능력 구비
Section Chef	영업장 Section part관리, 생산관리, 직원관리, 교육
Cook	Assistant Cook, Trainee업무지도 및 주요 요리 담당
Assistant Cook	주방청소, 조리를 위한 준비과정 담당
Trainee	주방의 기본업무를 습득하는 사원
Chief Steward	기물에 관한 관리책임, 인력관리 및 교육담당
Assistant Chief Steward	Chief Steward 보좌, 용역인력 관리 감독
Steward, Stewardess	연회행사 banquet기물이동배치, dish washer담당
Cook Officious job	주방조직에 대한 조리 사무 업무 담당

자료 : 선행연구를 토대로 논자 재구성

2) 호텔 주방의 직무

주방환경에 있어 인적자원을 효율적으로 관리하기 위해서는 조직구성원 개인에 초점을 두고 조직의 목표를 위해 스스로 노력하도록 할 뿐만 아니라, 과업, 업무, 성취 및 상호관련성 등의 관계를 새롭게 인식함으로써 집단 및 조직의 수준에까지 개념을 확대하여 모든 수준간의 연결 관계를 파악해야 한다. 이를 위한 선결과제는 주방구성원 및 조직전체의 구조를 설정하고 주방구성원의 직무를 분석하는 일이다.

이러한 조직 환경에 대하여 London¹³⁾은 자율성, 갈등과 협력, 사회적 관심,

13) M. London, Toward a theory of career motivation, *Academy of management Review* 8, 1983, pp.620-630.

구조, 보상수준, 성과에 따른 보상, 성취동기, 지위의 명확성, 유연성과 혁신, 의사결정의 집권 화와 지위 등을 조직 환경의 구성요소로 들고 있다. 또한 Luthans¹⁴⁾는 조직구조, 도전과 책임감, 보상, 온정과 지원, 위험부담, 갈등과 견해 차이에 대한 관용도, 구성원의 응집력과 조직과의 일체감 및 성과기준 등을 조직 환경의 요인으로 보았다.

생명보험사 대리점의 풍토연구를 위한 설문지(agency climate questionnaire: ACQ)에서는 관리자의 지원, 관리구조, 종업원에 대한 관심, 대리점의 독립성, 대리점내의 갈등 및 일반적인 만족도 등을 조직 환경의 형성요인으로 보았다.¹⁵⁾

따라서 효율적인 주방환경을 위해서는 체계적이고 합리적인 조직을 구성해야 한다. 현재 호텔주방환경의 직급체계에 따라 그들이 수행하고 있는 직무 및 단위업무는 <표 2-2>, <표2-3>과 같다.

<표 2-2> 국내 특급호텔 주방환경의 직무 및 단위업무(1)

직 책	직 무	단 위 업 무
Sous Chef	메뉴 관리	고객선호도 파악
		메뉴관련 정보수집
		메뉴개발
		특별행사
	Recipe 관리	Recipe 관리상의 이상 유무 파악
		Recipe 작성
	생산관리	Recipe에 의거한 정확한 생산
		적정량 생산
		적정재고 유지
	원가관리	식자재 구입
		원가 통제
		기술교육
	인력관리	적재적소 배치
		작업 스케줄 관리
		업장 간 지원
Head Chef	매출관리	목표관리
		G.O.P의 정확한 이행
		경쟁사대비 차별화 방안
		신 메뉴 관리

14) F. Luthans, *Organizational Behavior*, 7th ed., New York: McGraw-Hill, 1995, pp.157-163.

15) 신승우(1994). "조직풍토가 조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구", 고려대학교 대학원 석사학위논문, pp.31-32.

	원가관리	식재료 포선제 실시
		정확한 자재 예측
		철저한 식재료 보관 관리
		원가 및 비용의 적정관리
		효율적인 에너지(가스, 전기)사용
	위생관리	개인위생관리
		식자재 보관 및 취급에 대한 위생관리
		청결 및 정리정돈
		안전관리
		위험물 취급교육 및 화재예방교육
	시설관리	식자재 및 식재료 창고관리
		청결상태 수시체크
		냉장, 냉동작동상태 체크
		주기적 시설 및 구입계획 수립
Assistant Head Chef	주방관리	완성된 요리체크
		부서간의 유기적인 협조유도
		주방기기 및 기물관리
		직원간의 원활한 업무관계유지
		조리사의 근무 일정 및 형태관리

자료 : 선행연구를 토대로 논자 재구성.

<표 2-3> 국내 특급호텔 주방환경의 직무 및 단위업무(2)

직 책	직 무	단 위 업 무
Assistant Cook	기초주방요리	야채류 업무지원
		육수 제조
		능력에 맞는 간단한 요리
		기물 청결관리
	주방실무지원	주방 정리정돈, 청결 및 환경보존
		린넨류 반납 및 수령
		냉장고 청결상태 및 온도점검
		필요 식자재 및 소모품
Trainee	주방실무수습	주방업무 학습의뢰 및 수령
		주방기기 사용법 학습
Chief Steward	주방기물관리	기물관리
		기물구입
		적정 재고유지
		용역 인력관리
Steward/ Stewardess	Steward업무	기물 이동배치
		pot wash 담당
	Stewardess업무	각종 식기류 세척
		기물관리(dish washer) 담당
Cook Officious	주방사무 지원	조리행정 및 기획
		주방장 스케줄 관리

job		연도별, 섹션별, 행사기획 및 보고서 작성
		동업계 정보수집
		부서 간 업무협조 및 처리
Section Chef	업무감독 및 보고	업무관리 및 감독
		영업 준비 및 마감
		업무계획에 따른 사전업무 체크
		업무결과 분석토의
		업무진행사항 보고
		조리사의 고충 및 불편사항 보고
	현장교육훈련	상하간의 원활한 의사소통
		OJT 교육 실시
		식자재 선입선출 및 원가의식 주지
		동기부여방안 모임 주선
	주방관리	위생관리
		담당기기 및 기물유지관리
		식재료 유지 감독
		스프, 소스류 유지보관관리
Cook	주방실무	저장냉장고의 가동여부 및 청결여부
		재료 식재료 파악 및 신청
		기본 베이직 요리준비
		연회파티에 필요한 식재료 준비
	제반업무	스프, hot & cold 채소준비
		주방 제한규정 사항수행
		위생청결 유지
		채소 및 과일관리
	현장교육훈련	주문육류, 가금류, 생선 등의 선도유지
		Assistant cook 요리 지도
		지시사항 전달

자료 : 선행연구를 토대로 논자 재구성.

제 2 절 리더십 유형

1. 리더십의 개념

리더십이란 용어는 조직사회에서 흔히 쓰이며 이는 다양한 의미 해석이 가능하다. 크게 리더십은 세 가지 관점으로 나뉘며 사회 정치적 관점, 경영 관리적 관점, 행동과학적 관점으로 분류할 수 있다.¹⁶⁾

리더십은 경영의 운영관리에 있어 매우 중요한 부분을 차지한다. 효과적인 조직운영 지휘능력은 유능한 경영자가 되기 위한 핵심적 요소 중의 하나

16) 이학중(1986), 『기업문화와 조직개발』, 범문사, p.18.

나이이며, 핵심적인 경영활동을 성공적으로 수행한다는 것은 경영자가 유능한 리더로서의 역할을 감당한다는 중요한 의미를 내포 한다.¹⁷⁾

Davis¹⁸⁾는 리더를 형성하는 것은 리더를 따르는 조직구성원이 가진 자발성이며 조직원은 자신이 성취하고자 하는 욕망과 욕구를 제공해 주는 믿을 만한 사람을 따르는 경향이 있다고 하였다. 나아가 경영자는 조직의 내, 외적으로 속하여 있는 인적 자원을 통하여 자신의 목표를 수행하는 사람이다. 그러므로 조직의 성과는 경영자가 발휘하는 리더십의 질과 매우 밀접한 관련이 있다. 경영자는 조직 구성원들이 자발적으로 열심히 일하도록 고무하고 유도하며 지원해야만 한다. 따라서 조직의 목적을 효과적으로 성취하려면 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 협력이 무엇보다도 중요하며, 여기에는 그들과 직접적으로 상호작용하는 리더의 역할 없이는 실현될 수 없는 것이다.

이병진¹⁹⁾은 리더십에 대한 기본적 이해의 출발은 조직의 다양한 리더십 개념 속에 공통으로 내포하고 있는 본질의 이해가 우선되어야 한다고 주장하였으며, 리더십에 대한 다양한 학자들의 관점을 몇 가지 차원에서 정리하였다.

첫째, 리더십은 구성원들의 행동지시와 조정을 바탕으로 지도자의 행동에 초점을 두고 있으며 조직의 목표 성취를 위한 지도자의 행동 또는 일련의 과정으로 보는 관점으로써 조직의 방향, 목적 등을 구성원들에게 바르게 제시하여 목표 성취를 위해 조직의 모든 역량을 발휘하게 하는 관점이다.

둘째, 지도자가 기대하는 행동을 조직 구성원들에게 유도하는 과정에 초점을 두고 있으며 조직의 구성원들이 자신들이 맡은 과업을 달성하도록 유도하는 지도자의 일련의 과정으로 보는 관점이다.

셋째, 조직의 목표달성을 위해 리더가 개인과 집단에게 행사하는 영향력

17) 신철우(1987), “기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문, p.15.

18) S. M. Davis, *Management Corporate Culture*, Cambridge Mass: Ballinger Publishing Co, 1984, p.2.

19) 이병진(2003), “JSP를 이용한 군 내에서의 개인자력관리 시스템 설계 및 구현”, 경남대학교 산업대학원 석사학위논문, pp.35-39.

에 초점을 둔 관점으로써 상황에 따른 적합한 지도자의 영향력을 보는 관점이다. 넷째, 비전제시, 가치 내면화, 조직문화 창달, 능동적인 구성원들의 노력, 권한위임 그리고 조직을 위한 헌신 등에 초점을 둔 관점이다.

또한, Wallach²⁰⁾에 따르면 리더십의 개념은 집단 혹은 조직 내에서 조직의 활동과 상호관계를 안내하고 과업의 세분화에 따라 이를 구조화하고 의도적인 영향력을 다른 사람에게 행사하는 일련의 과정을 내포하며, 리더와 추종자, 상황변수, 목표, 영향력 등의 용어가 공통적으로 사용된다.

따라서 본 연구에서는 선행연구에서 나타난 다양한 정의를 바탕으로 리더십을 다양한 조직의 상황 속에서 조직이 추구하는 조직목표를 효과적으로 이룰 수 있도록 리더가 조직 구성원들에게 영향력을 행사하는 일련의 과정이라고 정의한다.

<표 2-4>는 리더십에 대한 대표적인 학자들의 다양한 정의를 나타낸 것이다.

<표 2-4> 리더십의 정의

학자	리더십의 정의
Webster사전	어떤 과정에서 있어 안내하고 방향을 제시함, 하나의 통로(Channel)로서의 역할을 수행함
하용규(2003)	한 사람이 특정의 집단이나 조직의 목표달성을 위해 조직 구성원들에게 비전과 방향을 제시함으로써 구성원들의 자발적인 몰입을 유도하여 집단이나 조직의 성과를 창출하고 조직목표를 달성하고자 이끌어가는 과정이나 영향력을 주는 과정
석기현(2003)	한 사람이 집단이나 조직의 목표를 달성하기 위하여 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정
차현수(2004)	조직의 성과달성을 위해 조직 구성원들의 활동에 영향력을 행사함으로써 구성원들이 자발적으로 조직 성과달성에 참여하도록 유도하고 자극을 불어넣어 주는 힘
강종천(2004)	한 조직 집단 안에서 두 사람 이상이 상호작용하는 과정에서 나타나는 것이며 리더가 조직 구성원에 대하여 의도적으로 영향력을 행사하려는 과정

20) E. J. Wallach, Individuals and Organization: The Culture Match, *Training and Development Journal*, 1983, pp.29-36.

윤대균(2004)	집단이나 조직의 목적달성을 위해 리더가 주어진 상황에서 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정
한기수(2006)	공동목표를 달성하기 위하여 리더가 구성원들에게 영향을 미치는 과정이고, 조직목표를 달성하기 위한 조직구성원의 자발적인 헌신을 얻어 내는 영향력
김길주(2009)	조직에서 합법적 권한을 가진 리더가 조직의 비전과 목표를 효율적으로 달성하고 조직구성원의 욕구들을 조정하며 조직을 효율적으로 운영하기 위하여 집단구성원들에게 의도적으로 영향력을 행사하는 과정
이유성(2009)	조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원으로 하여금 목표 수행에 자발적으로 공헌할 수 있도록 유도 및 조정하는 리더의 행동

주) 선행 연구를 바탕으로 논자 재정리

2. 리더십의 필요성

리더십에 대하여 체계적인 접근이 이루어진 20세기 이후 리더십 연구의 초기 이론들은 특성론적 접근법, 행동론적 접근법, 상황론적 접근법 등이다. 그러나 1980년대 이후 급변하는 기업 환경에 대응하면서 지속적으로 성장하고자 하는 요구를 반영하여 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 전략적 리더십, 감성 리더십 등이 등장하였으며, 최근에는 서번트 리더십에 대한 논의가 활발히 진행되고 있다.

새로운 리더십 이론들은 신뢰, 학습, 변화와 혁신 등을 주요 주제로 다루고 있는데, 특히 Bass²¹⁾에 의하면 변혁적 리더십 요소 중 지적 자극은 부하들이 상상력을 발휘하도록 만들고 부하들이 가지고 있는 사고나 견해를 일반화시킬 수 있도록 고무시킨다고 주장하면서 리더의 학습과 관련된 역할의 중요성을 강조하고 있다. 또한 이관웅²²⁾은 서번트 리더는 구성원들이 자신의 일에서 성공하고 성장할 수 있도록 지원과 코칭을 강화하는 행동을 보인다고 하였다. 이러한 지원과 코칭에는 학습 활동이 반영된다. 따

21) B. M. Bass. Developing Transformational Leadership and beyond. *Journal of European Industrial Training*(14), 1990, pp.21-27.

22) 이관웅(2006), 『신뢰와 서번트 리더십』, 서울: 엘테크, p.45.

라서 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 리더의 역할과 역량에 반영되어야 할 학습 관련 리더십이라 할 수 있다.

한편, 인적자원개발 담당 조직은 다른 업무를 담당하는 조직들과 마찬가지로 일반 경영활동을 수행한다. 또한 기업이나 기관 전체의 학습을 주도하는 조직이므로 학습 관련 리더십이 적절하게 발휘되어야 하는 특성을 가지고 있다.

따라서 본 연구에서는 학습관련 리더십의 특성을 가진 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 연구 대상으로 하고자 한다.

3. 리더십 유형의 하위요인

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Burns²³⁾에 의해 처음 제시되었으며, Bass²⁴⁾가 그의 연구를 통해 조직 상황에 따른 구체화를 제기 함으로써 널리 알려지게 되었다. Bass에 의하면 변혁적 리더십은 “추종자들이 개인적 이해관계를 초월하여 고차원 욕구를 갖도록 함으로써 가치 있는 결과를 산출하도록 동기 부여 시키는 과정”이라고 정의 하였으며 이를 카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로 세부 분류하였다.

또한 Bass는 다음과 같은 세 가지 방법을 통해 변혁적 리더가 기대이상의 성과를 달성 할 수 있다고 제시하였다. 첫째, 변혁적 리더는 추종자들에게 예상되는 결과의 중요성 인식을 고찰시켜주고 둘째, 집단의 목표를 위하여 추종자들의 개인적 이익을 초월할 수 있도록 유도하며 셋째, 추종자들의 욕구 수준을 변형시킨다는 것이다.

한편, 변혁적 리더는 또한 추종자의 이직 의도나 조직몰입과도 유의적인 관계를 갖는다. 집단구성원들은 호위적인 태도를 보이는 리더에 대해서는

23) J. M. Burns, *Leadership*. New York : Harper & Row, 1978, pp.143-146.

24) B. M. Bass, op. cit., pp.21-27.

매우 긍정적인 태도로 맡겨진 업무에 임하며 리더가 추구하는 바에 적극적으로 따르는 성향을 보인다. 즉, 변혁적 리더십 발휘는 구성원들의 집단 이탈율을 감소시키며 집단에 대한 긍정적인 기대감과 응집력을 높여준다. 또한 변혁적 리더십은 추종자들의 자아실현 욕구를 높여주고 자신감을 높여주는 매우 이상적인 리더십의 형태라고 할 수 있다.

그러나 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 대한 비판에서 출발하고 있는데, 이는 지나치게 리더와 추종자간의 관계를 거래관계에 초점을 두고 있으며, 거래적 리더십은 추종자의 저 차원적 욕구인 생리적 욕구나 안전욕구 등의 충족에 따른 결과만을 고려하고 있고 이러한 리더십 형태는 오늘날의 기업들이 추구하는 이익의 극대화에 부합하지 못하기 때문이다.

이에 시대의 환경변화에 맞는 새로운 형태의 리더십을 통해 추종자의 고차원적인 욕구 즉, 자아실현이나 존경욕구와 같은 성장욕구를 불러일으키고 추종자들의 혁신적 변화를 촉진시키고자 하는 리더십이 바로 변혁적 리더십인 것이다.

변혁적 리더십이라는 용어는 Downton²⁵⁾이 거래적-변혁적 리더십에 대한 연구에서 처음 사용되었으며, Downton의 연구를 확대하여 연구한 Burns(1978)에 의해서 체계화되어 리더십의 일반적 개념으로 사용되기 시작하였다. 그 후 Bradford & Cohen²⁶⁾, Bennis & Nanus²⁷⁾, Tichy & DeVanna²⁸⁾ 등과 같은 학자들에 의해서 변혁적 리더십은 많은 발전을 이루어 왔다.²⁹⁾

일반적으로 학자들에 의해 정의 되고 있는 변혁적 리더에 대한 대표적인 정의들은 아래의 <표 2-5>과 같다.

-
- 25) J. W. Downton, *Management Corporate Culture*, Cambridge Mass: Ballinger Publishing Co, 1973, p.2.
- 26) J. M. Bradford & Cohen, G .E., *Super leadership: Leading others to lead themselves*. New York: McGraw-Hill, 1984), pp.223-227.
- 27) F. H. Bennis & S. D. Nanus, *Inner leadership: Creating productive thought patterns*, The Executive, 5, 1985, pp.87-95.
- 28) J. M. Tichy & Y. S. DeVanna, Improving productivity through self-leadership. *National Productivity Review*. 2(2), 1986, pp.282-297.
- 29) 권오열(2007). "태권도장 관장의 변혁적 리더십이 사범의 자기리더십과 조직공정성 및 조직성과에 미치는 영향". 경기대 대학원 박사학위 논문, pp.35-37.

<표 2-5> 변혁적 리더의 정의

학자	변혁적 리더
Burns(1978)	추종자들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고 집단 내 목표나 사명감을 받아들이고 진작하게 하여 이기주의를 초월한 집단 이익을 추구 하는 자
Bass(1985)	추종자들에게 영감을 심어주거나 추종자 개개인의 성취 욕구를 고취 시켜주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고 개인적 노력을 고양시키는 자
Tichy & Devanna(1986)	변화의 필요성을 정의하고 새로운 비전을 창출하며, 그 비전에 몰입 하도록 동기를 부여하여 궁극적으로 조직을 변환시키는 자
Bradford & Cohen(1984)	과정을 변화시키고 행동을 고취시키며, 문제해결의 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자
Bennis & Nanus(1985)	리더가 조직의 목적을 달성하기 위하여 부하에게 보상을 하기보다는 부하를 변화시키고, 스스로를 자극하도록 동기부여 하는 것
윤순희(2005)	구성원의 자발성을 최대한으로 신장시키고 조직의 발전을 위해 자신 의 능력을 최대한 발휘하도록 조장하는 활동
손경애(2008)	명확한 비전과 철학을 제시함으로써 조직구성원들에게 존경과 신뢰를 받 으며, 조직목표에 헌신하도록 구성원들을 동기부여하고, 그들의 신념과 가치관을 새로운 시각과 사고방식으로 변화시켜 구성원 개개인의 잠재능 력을 극대화하도록 세심한 관심과 지원을 제공하는 리더의 행동 특성
김길주(2009)	리더 자신의 자기 확신감에 찬 태도와 행동 그리고 가치관으로 부하 들에게 역할모델로서 모범을 보이며, 기대 이상의 성과를 도출해 내 는 과정으로 부하들에게 장래의 비전 공유를 통해 업무의 몰 입도를 높여 부하가 원래 생각했던 기대 이상의 성과를 달성할 수 있도록 동기부여 시키는 것
송민열(2009)	리더 자신이 가지고 있는 카리스마적인 특성과 구성원 개개인에 대한 개별적인 배려, 그리고 구성원에 대한 끊임없는 지적자극과 격려를 통 해서 구성원들의 의식과 가치관, 태도의 혁신을 추구하는 리더십

주): 선행 연구를 바탕으로 논자 재정리

2) 변혁적 리더십의 하위요인

Bass³⁰⁾는 변혁적 리더십이 하위 행동특성을 이상적영향력, 영감적동기부여, 개별적 배려, 지적자극 등 4가지로 제시하였다 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

30) B. M. Bass, op. cit., pp.21-27.

(1) 이상적 영향력

이상적영향력은 카리스마라고도 정의되며 부하에 대한 존경과 신뢰를 바탕으로 부하에게 사명감과 비전을 제시한다. 카리스마적 리더가 가지는 특성으로는 권력에 대한 강한 욕구, 자신감, 자신에 대한 믿음 등을 가리키며 이를 기초로 리더는 부하에게 영향력을 행사하려는 강한 동기를 갖게 되고 부하들은 리더의 판단을 신뢰한다.

카리스마적 리더가 가져야 할 행동양식은 유능함과 업무에 대한 높은 성공률, 비효율적 업무를 수행하는 부하에게 관념적 용어를 통해 역할을 명백하게 줌으로서 의미 있는 일을 수행하고 있음을 인지 시켜준다. 또한 조직의 미래에 대한 확실한 비전을 제시해주고 부하로 하여금 조직사명에 몰입하는 것이 얼마나 중요한가를 지시한다. 이러한 리더의 행동에 대해 부하는 긍정적인 태도를 가지게 되며 그의 행동을 모방 혹은 동경하여 동일시하려는 특성을 드러낸다.

Lawler³¹⁾는 성공적인 리더십은 비전, 의사소통, 상징, 카리스마와 같은 중요한 요소를 내포하고 있으며 카리스마적 리더는 자신감을 가지고 영향력을 행사하며 의사소통에 원활하고 명확한 목표제시를 통해 성공한 사람이라는 인상을 심어준다고 하였다.

Cowherd & Levine³²⁾은 리더가 위와 같은 특성과 행동을 보여준다 하더라도 부하들이 이를 지각하지 않는다면 그 리더는 카리스마적 리더라고 말할 수 없음을 지적하였다. 즉, 카리스마적 리더로서의 행동을 보인다 할지라도 위기상황에서 이를 해결할 수 없다면 그 리더는 카리스마적 리더로 지각되지 않는다는 것이다.

한편, Bass³³⁾는 카리스마를 변혁적 리더십의 한 구성요소로서 카리스마 자체로는 조직의 변혁과정을 설명하는데 불충분함으로 카리스마를 변혁적 리더십의 하나의 구성요소로 간주하였다. 또한 카리스마를 영감적 리더십

31) E. E. Lawler & J. G. Rhode, *Information and control in organization*. Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1982, pp.254-267

32) D. M. Cowherd & D. I. Levine, Productivity and pay equity between low-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly* 37, 1992, pp.302-320.

33) B. M. Bass, op. cit., pp.21-27.

이라고 정의하면서 이는 리더의 감정적 호소력, 원활한 의사소통 능력, 설득력의 소유 등의 통해 부하들에게 정감적으로 다가가 영감적 동기유발 추진을 한다고 주장하였다.

(2) 영감적 동기부여

영감적동기부여는 감화이라고도 하며 집단의 목표달성을 위해 리더가 추종자의 정서적 측면에 호소를 하거나 상징적인 행동을 통해 추종자의 협력을 추구하고자 할 때 나타나는 요인이라 할 수 있다. 이와 같은 특성을 가진 리더는 추종자들에게 가지고 있는 높은 기대감을 표시하여 구성원들이 조직의 공통된 비전을 실현하는데 헌신할 수 있도록 동기유발을 하고 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더의 형태이다.

(3) 개별적 배려

변혁적 리더는 코치 또는 멘토로서의 역할을 함으로써 구성원 개개인의 성장, 성취 욕구에 특별한 관심을 기울이며, 욕구나 욕망의 개인적 차이를 인정하고 받아들인다. 구성원을 단순히 종업원으로 보기보다는 한 사람의 완전한 인격체로 간주하며, 그들의 의견을 경청한다.

Bass는 개별적 배려에 대하여 이는 비공식적이며 호의를 바탕으로 추종자를 대하는 등의 개인의 자기 이미지와 정보에 대한 욕구, 개인의 특성과 특별한 욕구의 충족 등을 통하여 변혁적 과정을 촉진시키는 특징을 가진다고 기술 하였다. 따라서 변혁적 리더는 능동적이며 창의적, 혁신적이고 금전적 사상을 취하는 경향을 포함하고 있다. 그리고 변혁적 리더는 새로운 방법과 변화를 모색하는데 적극적이며 높은 위험에도 불구하고 기회를 최대한 이용하려는 경향이 강하다. 더 나아가 혁신적인 정책을 입안하는 리더들은 조직과 함께 이상실현을 하기위해 공동의 노력을 기울이며 부하들에게 아이디어에 대한 적극적 지원을 아끼지 않는다.

(4) 지적 자극

지적자극은 리더가 새로운 아이디어를 유입함으로써 부하에게 새로운

도전 감을 느끼게 하고 리더와 조직 및 부하 자신에 대한 가치관, 신념, 기대 등에 의문을 가지게 한다. 또한 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 자극하는 것을 말하며 부하에게 더 많은 노력을 하도록 고무시키는 것을 의미한다.

Bass³⁴⁾는 지적자극이 부하의 즉각적인 행동변화나 자극보다는 오히려 문제인식과 문제해결, 상상력, 그리고 신념과 가치관을 변화시킨다고 하였다. 따라서 지적자극을 활용하는 리더는 부하들에게 기존의 문제와 이슈를 새로운 방법으로 바라보게 할 수 있다. 당면한 문제에 대해 개념화하고 이해하는 능력을 증대시키고 예전에는 전혀 의심치 않고 받아들이던 사항에 대해서도 다시 한 번 고려하게 된다.

Bass & Avolio³⁵⁾은 변혁적 리더는 이전의 개념과 비교할 수 없는 새로운 아이디어를 도입함으로써 기존의 믿음과 가치에 영향을 줄 수 있고 가치와 신념을 변화시킬 뿐만 아니라 만족스러운 상징적 해결과 동기부여를 제공한다고 하였다. 이러한 지적자극이 정서적자극과 결합될 경우 더욱 큰 영향을 미치며 지적자극은 의식의 상승, 의식의 개혁, 사상 전환까지 도모할 수 있다.

3) 서번트 리더십의 개념 및 하위요인

Greenleaf³⁶⁾은 헤르만 헤세의 소설인 「동방으로의 여행」(The Journey to the East)에 등장하는 여행단의 하인 Leo로부터 아이디어를 얻어서 서번트 리더십을 고안하게 되었다. Leo는 순례단의 서번트로서 그 자선단체의 최고 책임자의 역할을 감당하며 순례자들의 욕구를 채워주기 위해 부단한 노력을 하고 격려를 아끼지 않은 리더였음이 밝혀지면서 리더의 서비스 정신을 깨닫게 된다는 내용에서 착안한 것이다.³⁷⁾

34) B. M. Bass, op. cit., pp.21-27.

35) B. B. Mass & B. J. Avolio, Manual for the multifactor leadership questionnaire Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990, pp.52-61

36) Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership*. Jossey-Bass. CA, 1977, pp.58-64.

37) 최남례(2005), "유아 서번트리더십 교육프로그램 개발 연구", 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문, p.15.

다시 말해, 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 커뮤니티와 내외부 고객을 우선으로 여기고 그들의 기대와 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십 형태이다.³⁸⁾

Setley³⁹⁾는 서번트 리더십은 인간의 존엄성과 가치를 존중해 주는 믿음을 바탕으로 이루어지며 리더의 권위는 추종자들로부터 평가되며 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 설명하였다. 또한 김창호⁴⁰⁾는 그의 연구를 통하여 서번트 리더십은 부하와 팀의 성장을 헌신적인 태도로 도우며 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십으로써 구성원들이 공동의 목표를 성취하는데 정신적, 육체적으로 최적의 환경을 조성하는 리더십이라고 정의하였다.

성공적인 서번트 리더십을 위해 리더는 먼저 섬기는 과정을 인지해야 하며, 섬김을 통하여 구성원의 욕구를 확인하고 필요를 채울 수 있도록 돕는 것이 주요한 요소가 되어야 한다고 주장하였다.⁴¹⁾

주요학자들의 서번트 리더십에 대한 정의를 종합해보면 서번트 리더십이란 한 조직의 방향과 목표가 설정되면 인간존중을 바탕으로 조직구성원들이 업무를 수행할 수 있도록 자신의 잠재력을 최대한 발휘하는 것으로 조직구성원들이 공동의 목표를 수행하도록 도움을 주는 리더십이라고 정의할 수 있다.

Setley⁴²⁾는 Green berg⁴³⁾의 이론을 바탕으로 서번트 리더십의 하위 행동특징으로 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성의 10가지 요인을 제시하였다.

38) J. Green berg, Organizational justice Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management* 16, 1990, pp.399-432.

39) D. M. Setley, A study of the relationships between leader-member exchange and subordinate goal commitment moderated by various leadership styles. D. B. A., Nova Southeastern University; AAT3180663, 2005

40) 김창호·이영석·김평수(2005), “간경비 관리자의 리더십 유형이 경비원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 『한국 경호 경비 학회지』 10(1), pp.53-77.

41) 최남례, 전계논문, 페이지

42) D. M. Setley, op. cit. 페이지

43) J. Green berg, op. cit. 페이지

(1) 경청

경청은 서번트 리더의 가장 기본이 되는 자질이다. 경청으로 통하여 구성원들 개인의 요구를 파악하여 조직의 방향을 효과적으로 결정할 수 있게 된다. 또한 경청은 부하에 대한 존중과 수용적인 태도로서 리더는 적극적인 경청을 통해 부하가 바라는 욕구를 명확히 인지할 수 있다고 하였다.⁴⁴⁾

(2) 공감

공감은 다른 사람이 처한 상황에 보다 부합하는 정서적 상태를 의미한다. 상대에 대한 부정적인 표현을 하더라도 상대를 한 인간으로 존중하고 인정해야 한다고 주장하였으며 공감은 고유된 정서로서 모든 조직 관계에서 가장 중요한 요인이 된다고 하였다.

(3) 치유

치유는 업무수행과정에서 발생하는 경쟁이나 스트레스 등으로 부터의 건강의 악화, 감정적인 아픔, 좌절감 등이 치유될 수 있도록 돕는 것을 말하며 이는 공동체 안에서 서로 존중하고 배려함으로서 이루어 질 수 있다고 설명하고 있다.

(4) 설득

설득은 상대방의 동의를 구하는 것으로서 이는 이상적인 성과를 이룰 수 있게 하며 상대방이 자율적인 의지로 결정했다는 확신을 통해 바르게 추진되고 전체 구성원의 합의 과정에서 큰 영향력을 발휘하게 된다고 하였다.

(5) 인지

인지는 다른 사람보다 더 많은 것을 깨닫는 것을 의미하며, 자기 자신에 대한 분명한 인식을 통하여 다른 사람을 섬기는 것을 말한다.

44) D. E. Bowen, Gilliland, S. W. & R. Folger, HRM and service fairness: Howbeing fairwith employees spill sover to customer. *Organizational Dynamics*, winter, 1999, pp.7-23.

(6) 통찰

통찰이란 과거의 경험을 바탕으로 직관을 가지고 현재의 결과를 예측하는 능력을 말한다. 이러한 직관과 통찰력은 비전제시에 매우 중요한 역할을 함으로 리더에게 요구되는 사항이기도 한다.

(7) 비전제시

비전제시로서 서번트 리더는 미래에 대한 방향을 설정해 주고 구성원 성장에 집중하도록 하며 조직 내의 비전을 분명한 목표와 연결시켜 제시할 수 있어야 한다.

(8) 청지기 의식

청지기 의식은 개인보다 다른 사람의 욕구를 우선시 하는 것으로서 의사결정에 있어 상대를 존중하는 태도를 일컫는다. 예를 들어 의사결정에 있어서 그 결과가 구성원에게 미치는 영향에 대해 고려하는 것 등을 말할 수 있다.

(9) 구성원 성장

구성원의 성장으로서 서번트 리더는 구성원들에게 그들이 자신의 잠재력을 발휘할 수 있도록 기회마련과 학습의 기회는 제공해 주는 것이다. 조직구성원의 성장을 통하여 만족을 할 수 있다고 설명하고 있다.

(10) 공동체 형성

공동체 형성으로서 공동체란 구성원들에게 주어진 직무와 직무가 가지는 의미를 알고 공유하는 역동적인 시스템을 말한다. 서번트 리더는 공동체 형성을 위해 구성원 활발한 의사소통을 장려하고 강한 공동체 의식을 갖도록 노력해야 한다.

4. 리더십 유형의 측정모델

1) 변혁적 리더십의 측정모델

변혁적 리더십이론은 Burns⁴⁵⁾가 리더십 과정을 관료적 권한 체계, 거래적 리더십과 변혁적 리더십 등으로 구별하면서 처음으로 제기되기 시작하였는데⁴⁶⁾, 변혁적 리더십은 부하들이 집단이나 조직의 목표성취와 이익을 위하여 개인적인 이해관계를 초월하여 그들의 욕구수준을 높이고 기대이상의 성과달성을 할 수 있도록 리더가 바른 비전을 제시하고 적극적인 동기부여를 시키는 과정이라 할 수 있다.⁴⁷⁾

Cherrington⁴⁸⁾은 변혁적 리더십의 논의를 부하들의 태도나 가치관에 관한 것으로 볼 수 있다고 주장하였다. 다시 말해 변혁적 리더십은 구성원들의 태도나 공유 가치를 변화시킴으로서 조직의 목표와 전략을 위해 구성원들의 몰입을 구축 하는데 그 초점을 맞추고 있다. 더 나아가 권한위임을 통해 구성원들에게 높은 책임감을 전가하고 창의력 증대를 할 수 있도록 지원하는 리더십이다.

Amburgey⁴⁹⁾는 비유형적인 측면에 초점을 두어 연구한 결과 비전의 제시, 공유가치 등은 집단의 변화와 혁신을모하기 위한 요소가 될 수 있다고 발표하였다.

2) 서번트 리더십의 측정모델

서번트 리더십 연구는 1990년대 들어 활성화되기 시작했다. 국내의 조사에 의하면 ‘일하기 좋은 100대 기업’ 가운데 절반에 가까운 기업이 사람을 중시하는 서번트 리더십에 기초한 리더십을 적용하고 있으며 이러한 리더

45) J. M. Burns, op. cit., pp.143-146.

46) 백기복(2000), "이슈 리더십: 디지털 시대의 새로운 패러다임", 『산업경영 연구』 (7), pp.25-38.

47) B. M. Bass, op. cit., pp.21-27.

48) D. J. Cherrington, *Organizational Behavior*, A Division of Simon & Schuster Inc, Massachusetts, 1989, pp.149-153.

49) W. O .D. Amburgey, An analysis of the relationship between job satisfaction, organizational culture, and perceived leadership characteristics.Dissertation,Ed.D., University of Central Florida,177 pages: AAT3188100., 2005

십을 통해 구성원들로부터 신뢰를 얻고 성장해 나간다는 효과적 결과의 발표 후에 연구자들의 관심을 받기 시작하였으며 윤리성에 초점을 둔다는 특징을 바탕으로 교육학 분야에서는 그 효과성 검증이 이루어졌다.

Luthans⁵⁰⁾는 41개 조직 828명을 대상으로 서번트 리더십과 구성원의 직무만족과의 관계를 분석한 결과 긍정적인 상관관계를 입증하였으며, 이재연⁵¹⁾이 조직 내 리더에 대한 신뢰에 대한 연구를 통해 서번트 리더십과 신뢰성 간의 관련성을 규명한 결과 서번트 리더십은 신뢰와 매우 높은 관련성을 나타낸다는 결과를 제시하여 추가적 연구의 필요성을 제시하였다.

또한 윤대균⁵²⁾은 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구 결과에서 서번트 리더십은 리더에 대한 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 규명하였고 상사의 서번트 리더십은 부하들의 추가적인 노력에도 효과적으로 반영됨을 나타냈다.

차현수⁵³⁾는 현장 관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무 태도와 서비스 성과에 미치는 영향을 보고한 결과 서번트 리더십이 여성 종사원의 조직몰입에 유용한 역할을 함을 보고 하였으며, 최영래⁵⁴⁾는 학교운동부 코치의 리더십 유형이 신뢰와 지도 효율성에 미치는 영향에 관한 연구에서 코치의 서번트 리더십은 지도 효율성에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 발표하였다. 서번트 리더십의 하위차원에 대한 기존의 선행연구들을 정리하면 <표 2-6>과 같다.

50) F. Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, NY, 1999, pp.177-178.

51) 이재연(2003), "변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 경희대학교 대학원 석사학위 논문, pp.101-102.

52) 윤대균(2005), "호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향", 대구대학교 대학원 박사 학위논문, pp.5-94.

53) 차현수(2005), "현장 관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무 태도와 서비스성과에 미치는 영향", 경기대학교 서비스경영대학원 박사학위논문, pp.3-86.

54) 최영래(2006), "학교 운동부 코치의 리더십 유형이 신뢰와 지도효율성에 미치는 영향", 연세대학교 대학원 박사학위 논문, pp.2-94.

<표 2-6> 서번트 리더십의 하위차원에 대한 측정모델

학자	서번트 리더십의 하위차원
Spears(1995)	경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10차원으로 구분
Sims(1997)	솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유 비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협동 장려 등의 7개 차원으로 구분
Boyer(1999)	질문과 이해, 이해와 존중, 격려와 보살핌 즉 편안함, 도덕성, 권한위임과 학습조장, 관계와 공동체의 형성, 신뢰 등의 7개 차원으로 구분
Laub(1999)	사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유 등 6가지 차원으로 구성된 사전적 모형을 제시했지만, 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용
황인경(2001)	Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10가지 차원 중심으로 공감대 형성, 인지, 통합, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등의 7개 차원으로 구분
Herbert(2003)	Patterson(2003)의 모델을 기초로 하여 아가페, 겸손, 이타심, 비전, 신뢰, 서비스, 임파워먼트 등 7가지 차원으로 구성된 모형을 제시하였지만, 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용

주): 선행 연구를 바탕으로 논자 재정리

제 3 절 조직 유효성

1. 조직유효성의 개념

조직유효성이란 조직의 성과를 평가하는 기준⁵⁵⁾인데, 조직의 목표를 바라보는 시각이 다양하고 조직이라는 사회 구성체의 특성상 조직유효성의 개념을 한 마디로 정의하기는 어렵다. 이러한 조직유효성은 유사 개념의 능률성(efficiency)이나 생산성(productivity)에 비해 비교적 최근에 등장한 개념으로써 학자들의 견해는 매우 다양하게 전개되어 왔다.

조직유효성에 대하여, Price⁵⁶⁾는 목표달성 정도, Seashore & Yuchtman⁵⁷⁾은 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위해 환경을 개척해 나가는 조직의 능력으로 보았다. 그리고 Mott⁵⁸⁾는 조직유효성이란 ‘조직의 권력중심을 활동, 생산, 적응에 동원시키는 조직의 능력’이라고 정의하였다. 또한 Pfeffer & Salancik⁵⁹⁾은 조직유효성을 조직의 존속을 위해 다수의 이해관계자 집단에 결합되는 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의 능력으로 정의하면서 사회적 공헌도가 조직유효성의 기준이 된다고 하였다.

이와 같이 조직유효성의 개념에 관한 여러 학자들의 다양한 정의들 속에서 기본적으로 내포하고 있는 성격을 다음과 같이 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 조직유효성은 관념의 표현인 개념이기보다는 구성개념의 성격이 강하다 즉 구성개념은 객관적인 현실성을 갖는 관념이기보다는 사람들의 두뇌 속에 있는 추상적 생각으로써 이는 개념의 경계를 정하기가 어렵다. 결국 총체적인 의미의 표현이 어렵다는 것이다⁶⁰⁾. 둘째, 조직유효성은

55) 도윤경(2001), "조직유효성 결정요인으로서의 조직공정성과 조직문화. 개인특성 및 상사에 대한 신뢰의 관계 연구", 배제대학교 대학원 박사학위논문, p.27.

56) L. J. Price, Organizational Effectiveness: A Inventory of Propositions. Homewood Ill :Irwin. Psychology, 80(2), 1968, pp.239-252.

57) J. Walton, *Strategic Human Resource Development*. Eaglewood Cliffs, N.J.: Financial Times-Prentice Hall, 1999, pp.105-111.

58) P. E. Mott, *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper & Row, 1972, pp.189-194.

59) J. Pfeffer & G. R. Salancik, *The Extensional Control of Organizations*, New York Harper & Row, 1978, pp.147-149.

60) 정효현(2002). "갈등 유형과 조직유효성간 상관성에 관한 연구", 『국방대학교 교수논총』 25, pp.347-382

다차원적인 면을 가지는 바 이는 조직관과 깊은 관계가 있다. 그런데 조직의 다양한 활동영역과 조직관의 다양성을 고려해 볼 때 전체 조직에 걸친 보편적인 조직유효성 개념을 모든 조직 관련 변수들을 참여시켜서 규정하기란 어렵다. 셋째, 조직유효성은 그 조직의 사회적 정당성 확보에 대한 중요한 판단 수단이 되고 있다. 이것은 조직은 사회의 선호를 충족시키는 정도에 따라서 존재의 정당성을 부여받게 되기 때문이다.⁶¹⁾

이처럼 조직유효성은 그 개념 정의의 다양성 때문에 한마디로 정의하기가 쉽지 않다. 이는 유효성의 거리나 무게를 측정하는 객관적 지표의 확인이 아니라 목표라는 기대치나 선호치와 관찰된 산출의 확인치와 차이를 가늠하는 것이기 때문에 측정은 객관적일 수 있으나 평가는 목표달성이라는 평가자의 주관적 요소(가치판단)가 내재되어 있어 개념적 혼동을 피할 수 없다고 하겠다.⁶²⁾

조직유효성은 4가지기능에 준하여 그 효과를 판단 할 수 있는데⁶³⁾ 첫째, 적응기능으로 환경변화에 적응하기 위한 자원조달과 의사결정을 말한다. 둘째, 목표달성기능으로 조직목표달성을 위한 자원조달과 의사결정기능을 말하며, 셋째, 통합기능으로 시스템 통합을 위한 구성원의 충성심을 고양하고 노력을 조정하여 적절한 연대의식 수준을 유지하는 것을 말한다. 넷째, 패턴유지 및 긴장처리기능 정당화의 가치에 대한 합의를 유지하고 적절한 동기부여 수준을 확보하도록 구성원의 긴장을 처리하는 것을 말한다.⁶⁴⁾

61) D. L Kirkpatrick, *Evaluation training programs: The four levels*, Berrett-Koehler Publishers. Inc., 1994, pp.257-264.

62) 정효현, 전계논문, pp.347-382

63) J. Pfeffer & G. R.Salancik, op. cit., pp.147-149.

64) 박종승(2008). "호텔 기업의 사회적 자본, 조직 신뢰, 조직 몰입간 구조적 관계에 관한 연구", 세종대학교 대학원, 박사학위논문, pp.37-38.

2. 조직유효성의 측정기준

조직유효성의 측정기준 및 측정방법은 조직유효성에 대한 관점이 다양한 만큼 학자들마다 다양하게 나타나고 있다. 조직유효성을 측정하는 기준에는 단일요인에 의해 조직의 기준이 있고 복수기준에 의해 평가가 있다. 복수기준에 의한 평가는 다시 타당성을 중시하는 규범적 연구와 목표에 초점을 주는 기술적 연구가 있다.

조직유효성 측정하는 평가지표의 토대를 마련한 사람은 Campbell⁶⁵⁾인데, 그는 선행연구를 통해 <표 2-7>와 같이 조직유효성 평가지표와 변수들을 정리하였다.

<표 2-7> 조직유효성 평가지표

평가지표	내 용
심리적 지표	직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화
경제적 지표	생산성, 수익, 품질, 성장성, 환경 이용도, 이해관계자 집단의 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도
관리적 지표	사고의 빈도, 결근율, 이직률, 계획과 목표달성, 역할과 규범일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정 참가, 교육훈련의 개발과 실시

자료: 선행연구 참고로 논자 재구성

Dalton *et al.*⁶⁶⁾는 조직유효성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하고, 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등을 측정변수로 제시하였다. 또한 심리적 성과지표에는 조직구성원의 사기, 조직몰입, 직무만족 등을 변수로 정하였다.

65) J. P. Campbell, On the nature of organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1977, pp.214-217.

66) D. R. Dalton, W. D. Todor, M. J. Spendlini, G. J. Fielding, & L. Porter, Organizational structure and performance: a critical review. Academy of Management Review 10(6), 1980, pp.49-54.

Evans⁶⁷⁾는 복합기준에 의한 평가방식을 통해 인적자원관리의 성과로 평
 등한 인간관계, 경쟁적 성과, 혁신과 유통성, 기업통합(다국적 기업의 경
 우)등을 제시하였으며, 구연원⁶⁸⁾은 심리적 성과를 나타내는 조직몰입과 직
 직무만족은 구성원의 태도변수으로써 성과를 직접 나타내는 것은 아니지만, 이
 들 태도는 재무적인 성과, 이직의도 등과 큰 상관관계를 가지는 변수로써,
 여러 학자들에 의해 기업유효성을 판단하는 효과적인 지표라 인식되어 널
 리 사용되고 있다고 주장하였다.

이와 같이 조직유효성의 평가지표를 경제적 지표와 심리적 지표로 양분
 하는 것에 대하여 김창한⁶⁹⁾은 양적인 지표와 질적인 지표를 하나의 연구
 에 동시 적용하는 것은 각 변수의 동질성 측면에서 문제가 제기될 수 있
 다고 보았다. 그의 주장에 따르면, 생산성이라는 양적 지표와 직무만족이
 라는 질적 지표는 조직의 차이를 반영하는데 동일한 비중을 두기가 어려
 운 것이며, 양 지표 간에는 모순이 생긴다고 하였다. 조직은 환경이라는
 큰 시스템의 한 부분으로써, 조직유효성의 궁극적인 기준은 조직이 환경
 속에서 생존하면서 지속적으로 성장할 수 있느냐는 것이다. 수익성, 성장
 성, 생산성, 총매출액 등이 인적, 물적 자원으로 구성된 조직의 생존에 중
 요한 만큼 구성원들의 조직몰입, 직무만족 등도 중요하다는 것이다.

3. 조직유효성의 구성요인 및 측정모델

조직유효성의 평가기준은 적응성, 생산성, 직무만족, 수익성, 조직몰입
 등의 변수들이 가장 높은 빈도를 차지하고 있는 것으로 조사되었지만,⁷⁰⁾

67) P. A. L. Evans, The strategic outcomes of human resource management.
 Human Resource Management 25(1), 1986, pp.149-166.

68) 구연원(2006), "조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대
 학교 대학원 박사학위논문, pp.89-90.

69) 김창한(2006), "호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향", 안
 양대학교 대학원 박사학위논문, pp.23-25.

70) 이호길(2004), "관광호텔기업의 지식경영시스템이 조직유효성에 미치는 영향", 『대한관광경영학회』,
 pp.235-236.

여기서는 연구의 목적에 맞는 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대하여 설명한다.

1) 직무만족

직무만족은 1940년 이래 지금까지의 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되고 있으며, 가장 오랜 연구의 역사를 지니고 있는 분야 중의 하나이다. 경영의 관점에서 직무만족을 다룬 실증적 연구가 산업심리학자들에 의해 활발하게 전개되었고, 이 후 생산성과의 관계를 알아보고자 하는 많은 연구들을 거쳐 오늘에 이르고 있다.⁷¹⁾

직무만족에 대한 개념정의는 Richey⁷²⁾에 의해 체계화되었다. 그들은 직무만족을 ‘실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도’라고 정의하였다. 이후 Locke⁷³⁾는 직무만족이란 정서적 반응이므로 그 개념은 내관과정에 의해서만 발견되거나 파악될 수 있는 것이며 따라서 직무만족이란 직원들이 자신의 직무에 대한 평가 결과에서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의하고 있다.

Landy & Trumbo⁷⁴⁾는 직무만족이란 작업동기 이론으로써의 역할을 하며 이 역할은 일반적으로 직무와 관련된 특정의 결과로써 개인이 갖는 감정 혹은 느낌이라고 설명하였으며, Smith⁷⁵⁾는 직무만족이란 각 개인의 자기직무와 관련이 있는 경험으로 모든 좋고 나쁨의 총화 또는 이러한 좋고 나쁨을 인식하는 균형 상태에서 기인하는 하나의 태도라고 하였다.

Brown & Peterson⁷⁶⁾은 직무만족이란 직무상황과 직무경험에 대한 직원들의 전반적인 감정적 평가라고 하였다. 직무만족은 조직 구성원이 직무경

71) 구연원, 전제논문, pp.89-90.

72) R. C. Richey, *Designing instruction for the adult learner*. London: Kogan Page, 1992, pp.312-315.

73) E. A. Locke, *Managing Human Resources*. south-Wester, 1976, pp.38-72.

74) Landy & Trumbo, *Evaluating Training Effectiveness-Translating Theory into Practice*, London: McGraw-Hill Book Company, 1980, pp.153-159.

75) A. Smith, Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*. 43, 1983, pp.399-441.

76) Brown & Peterson, *The theory and practice of training*. (3rdseds.), 1994, pp.312-315.

험에 대해 인지적 판단을 한 후 느끼는 긍정적인 감정 상태로 담당 직수가 조직 구성원의 가치를 어느 정도 충족시켜주는가에 따라 결정된다는 것이다.

Schermerhorn⁷⁷⁾는 직무만족을 직원들에 의해서 수행되어지는 일에 대한 긍정적인 것과 부정적 정도의 감정 상태라고 정의하였다.

이화용⁷⁸⁾은 ‘개인이 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태를 유지하는 직무에 대한 태도’, 이미옥⁷⁹⁾은 ‘개인이 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌하거나 긍정적인 감정상태’ 라고 정의하고 있다.

<표 2-8> 직무만족에 대한 개념의 정의

연구자	직무만족에 대한 정의
Porter & Lowler(1975)	실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도
Locke&Latham (1990)	직무나 직무경험에 대한 평가결과의 즐겁고 긍정적인 감정 상태
Smith(1983)	각 개인의 자기직무와 관련이 있는 경험으로 모든 좋고 나쁨의 총화 또는 좋고 나쁨을 인식하는 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도
Brown (2001)	직무상황과 직무경험에 대한 직원들의 전반적인 감정적 평가
Schonberger (1996)	직원들에 의해서 수행되어지는 일에 대한 긍정적인 것과 부정적 정도의 감정상태
이화용(2004)	개인이 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태를 유지하는 직무에 대한 태도
이미옥(2006)	개인이 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌하거나 긍정적인 감정상태

자료: 선행연구에 기초하여 논자 재구성

한편, 직무만족이란 일반적으로 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적, 만족상태를 말한

77) A. Schermerhorn, *Strategic Human Resource Development*. Eaglewood Cliffs, N.J.: Financial Times-Prentice Hall, 1996, pp.353-359.

78) 이화용(2004). "변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구", 경희대학교 대학원 박사 학위논문, p.31.

79) 이미옥(2006). "카지노 산업에서 LMX의 영향요인과 결과요인에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.41.

다. 다시 말해 직무만족이란 한 개인이 직무에 대해 가지고 있는 태도로 이해될 수 있으며 이는 곧바로 직무수행에 영향을 미친다. 직무수행에 의해서 조직의 생산성이 좌우된다는 점에서 매우 중요하다.⁸⁰⁾

직무만족은 직원들이 직무와 직무 경험으로부터 갖게 되는 긍정적 정서 상태로 정의 할 수 있다. 이러한 정의는 직무만족을 태도의 일종으로 보는 인지적(cognitive)요인과 감정적(affective)요인을 모두 포함한다. 직무만족의 인지적 요인은 주로 직무와 직무경험에 대한 평가를 의미하는 것으로써 그 결과와 조건들이 사회적 비교 과정이나 과거 경험 혹은 암묵적 약속에 의해 정의되는 바람직한 상태에 접근하는 정도로 나타난다.⁸¹⁾ 반면, 직무만족의 감정적 요인은 인지적 평가 결과와 개인의 성향이 결합되어 직무와 그 경험에 따라 형성되는 내적 기분상태를 의미한다. 또한 직무태도를 측정하는데 있어서 인지적 요인이 지배적 요인이긴 하지만 감정적 요인도 직무만족에 중요한 역할을 한다고 주장하였다.⁸²⁾ 직무만족에 대한 대부분의 연구가 주로 직무 만족의 선행변수 및 결과변수를 규명하고자 하는 목적이나 이들 선행변수나 결과변수와의 관계성을 분석하고자 하는 목적에서 이루어지고 있다.

이러한 관점에서 직무만족은 무엇보다도 성과나 조직 몰입 등의 선행변수로서 작용하게 된다. 이러한 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며, 직무 또는 직무수행 결과로써 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로써 인간의 건강 . 귀속 . 존경 . 성장 등 제반욕구의 차원에서 설명되어 진다.⁸³⁾

직무만족은 직원들의 직무와 관련된 조직 구성원의 직무에 대한 정서적 반응이며 욕구와 가치의 상대적 가치에 대한 인식으로 공통점을 가지고 있다. 또한 직무만족의 다차원적인 개념으로 널리 알려진 분류는 내재적

80) 김석영·박준광(2008). "호텔종사원의 직무특성이 집단응집력과 직무만족에 미치는 영향", 『한국호텔경영학회 학술대회 발표집』, pp.48-49.

81) 이화용, 전계논문, p.31.

82) 이미옥, 전계논문, p.41.

83) 최인식(2006). "외식업체 비정규직 근로자의 직무만족과 조직시민행동에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.32.

(internal)만족과 외재적(external)만족으로 구분하는 것이다. 여기서 말하는 내재적 만족은 직무와 난이도, 고전감, 중요성, 다양성, 책임 등 직무 그 자체의 내재적 가치를 주는 만족감이며 외재적 만족은 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진 등 직무수행의 결과에 따라 직무 외적으로 부여된 보상가치에 대한 만족을 의미하는 목표실현과 조직의 효과성 및 조직의 원활한 운영을 위한 중요한 개념이다.⁸⁴⁾

따라서 기업의 목표를 성공적으로 달성하기 위해서는 직원들의 직무만족이 고려되어야 하는데 직무에 대해서 만족감을 느끼고 있는 직원들은 그렇지 못한 직원들보다 생산성이 높은 것으로 나타나 직무만족은 직무수행의 성과에 매우 중요하다고 할 수 있다.

2) 조직몰입

조직이 점점 커질수록 기업의 업무성과를 향상시키기 위해 경영자가 조직의 구성원을 직접 통제한다는 것은 거의 불가능함으로 점점 더 많은 기업들이 의사결정과정을 조직 하부로 이양하고 있으며 이에 따라 직원들의 몰입은 더욱 중요해지고 있다.

학술적 측면에서 몰입(commitment)이란 용어는 주로 사회학 분야에서 많이 사용되어 왔는데 사회학자들은 개인과 조직행위의 양 측면을 분석하기 위해 특정한 사람이나 집단의 행동 특성을 나타내는 기술적 개념으로 이 용어를 사용하였으며 한편으로 종교 및 정치적 행동 등의 포괄적 현상을 분석할 때도 이 용어를 선택적으로 사용하였다.⁸⁵⁾

몰입은 두 가지의 의미를 포함하게 된다. 첫째, 몰입은 지속성(enduring)이다. 거래 당사자 간에 현재의 거래가 이루어진 이후에 어떠한 예상치 못한 새로운 이슈가 발생하더라도 지속적으로 상호간의 거래를 행하게 될 것이라는 명백하고 암묵적인 이해를 포함하는 개념이다. 둘째, 몰입은 욕구(desire)를 반영한다. 이 의미는 법적인 계약보다는 개인적인 선택에 기

84) 전희원·김영화(2007). "호텔종사원의 집단응집력과 자긍심이 조직몰입, 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향", 『관광연구-대한관광경영학회』 22(2), pp.157-159.

85) 정환채(2007). "감성과 조직몰입 이 조직시민행동에 미치는 영향", 호남대학교 대학원 박사학위 논문, pp.32-34.

반을 두는 것이다. 단기적인 거래 계약에 의해서 몰입이 형성되었다고 하더라도, 계약이 완료된 이후에도 계약 당사자들은 지속적인 관계로의 발전을 선택하게 된다는 의미이다.⁸⁶⁾

조직몰입은 조직구성원의 행동양식을 결정하는 중요한 변수 중의 하나로 조직 행동 론이 활발히 연구되고 있다. 특히, 조직몰입이 조직유효성을 대표하는 변수의 하나로 인식되면서 행동 과학자를 비롯하여 기업 경영자들의 조직몰입에 대한 관심은 꾸준히 증가하고 있다.

Wagner⁸⁷⁾는 조직몰입을 직원들이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지라고 하였으며, 조직몰입을 어느 정도의 소속감이나 충성심으로 보아 개인과 조직체의 심리적인 결속의 형태로 보았다.

이러한 학자들의 정의를 종합해보면 다음의 <표 2-9>와 같다.

<표 2-9> 조직몰입에 대한 개념적 정의

연구자	개념적 정의
Anderson & Williams(1991)	조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해서 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는지의 정도
Wagner(1992)	조직몰입을 직원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직 구성원으로 남으려는 의지
Greenberg & Ashkanasy (2007)	자신의 속한 조직에 대한 호의적인 태도로서 자신과 조직을 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도.
Allen & Meyer(1990)	조직의 구성원 개인을 조직의 목표와 관련한 행동으로 결합해주는 심리적 안정 혹은 협력적인 힘
Meyer et al.(1997)	조직 개인구성원을 조직과 조직에 관련된 일련의 행동으로 결합해주는 힘

86) T. Ellefsen, G. Tand G. & P. Thomas, The antecedent and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management* 34, 2005, pp.23-37.

87) J. A. III. Wagner & J. R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1992, p.254.

정환채(2007)	개인과 조직행위의 양 측면을 분석하기 위해 특정한 사람이나 집단의 행동 특성을 나타내는 기술적 개념
-----------	---

자료: 선행연구에 기초하여 논자 재구성

한편, 조직몰입이란 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도로 초기의 몰입연구에서는 단일 차원적 조직몰입에 근거를 두고 있었으나 최근에는 Allen & Meyer⁸⁸⁾의 연구를 통하여 다중형태의 조직몰입에 대한 연구가 시작되었다.⁸⁹⁾

Allen & Meyer는 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 구분하여 이를 측정하였다.⁹⁰⁾

마지막으로 규범적 몰입(normative commitment)은 구성원이 마땅히 조직에 머물러 있어야 되겠다는 의무감에 기초한 몰입의 차원이다. 다시 말해 구성원이 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관으로써 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내재적 규범 체제라고 할 수 있다.⁹¹⁾

종사원들의 조직몰입을 촉진시키는 것은 조직의 효율성과 효과성을 높이기 위해 매우 중요한 일이다. 다시 말해서 조직에 깊은 몰입을 하고 있는 종사원은 조직을 보호하려하고, 조직을 성공시키기 위해 많은 노력을 기울이므로 조직몰입은 조직이 성공하는데 있어서 매우 중요한 요소이다.

3) 이직의도

경영학자들은 45년 이상 종사원의 자발적 이직에 관해 실증적 연구를

88) N. J. Allen & J. P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology* Vol. 63, 1990, pp.1-18.

89) 김원형(2002), “조직 동일시와 조직 몰입의 선행변수와 결과 변수간의 인과 관계 모형”, 『한국심리학회지』 15(2), pp.35-37.

90) 이창욱, 최우성(2008), “호텔기업에 있어 연봉제에 대한 공정성이 조직몰입에 미치는 영향”, 『호텔경영학연구』 17(1), pp.58-59.

91) M. Griffin & J. Hepburn, Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*. 33(6), 2005, pp.611-625.

하였고 이론화 하였다.⁹²⁾ 이직이란 흔히 넓은 의미의 재직과 반대되는 개념으로써 현재의 담당업무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨지는 것을 의미한다.

이직에 관한 연구는 학자에 따라 다양하다. 선행 연구자들이 제시한 이직의 정의를 크게 광의와 협의의 정의로 구분하고 있다. 광의의 이직은 사회시스템의 구성원 자격의 경계를 넘나드는 개인의 이동정도라고 할 수 있으며 조직 내의 모든 이동인 입직, 이탈, 배치전환 등이 포함 된다.⁹³⁾ 따라서 Price는 이직의 동적인 측면을 강조하며 조직을 떠나는 행위뿐만 아니라 조직에 진입하는 행위도 포함되는 개념이라 하였다.

그리고 Mobley⁹⁴⁾는 협의의 이직을 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직 내에서 조직의 구성원 자격을 스스로 종결하는 것이라고 설명하였다. 따라서 이직은 조직 외부로 이동하는 것으로 한정되며 이직과정에서 입직, 배치전환, 승진 등을 배제함으로써 조직 내의 이동과 이직을 구별하고 있다. 이직에 관한 대부분의 연구는 협의의 이직을 연구대상으로 하고 있다.

이직을 구분하는 방법으로 크게 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분하기도 한다. 자발적 이직은 직원의 자발적 의사에 의한 이직으로 사직을 말한다.

개인적인 사정으로 직장을 그만두는 것으로 그 이유는 결혼, 출산, 질병, 가족이동 등 다양하다. Steers & Mowday⁹⁵⁾가 제시한 자발적 모델에서도 조직참여 의사를 자발적으로 결정하는 과정이 제시되어 있다. 이들이 모델을 통해 제시한 과정은 여섯 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 기업조직에 관한 정보와 자신의 책무에 대한 예측, 둘째, 맡은 직무의 반응 직무성과에 미치는 영향, 셋째, 직무에 대한 만족도 이외의 다른 다양한 변수가 이직

92) C. P. Maertz & M. A. Campion, 25Years of voluntary turnover research: A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13, 1998, pp.49-81.

93) L. J. Price, op. cit., pp.239-252.

94) W. H. Mobley, *Employee turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing Co., 1982, pp.317-319.

95) R. M. Steers, R. Mowday & L. Porter, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press, 1982, pp.317-319.

에 미치는 영향, 넷째, 조직 잔류와 이직결정에 미치는 영향 중 직무자체와는 관련 없는 요인, 다섯째, 이직 성향을 지닌 직무 불만족 직원들에 대한 기업의 관리능력, 여섯째, 이직결정을 하지 않은 직원들이다. 직무 고통에 시달리고 있는 경우 심각한 직무이탈 행위를 할 수도 있다는 가능성이 그것이다.⁹⁶⁾

비자발적 의무는 호텔 직원의 자발적 이직이 아닌 외부 물리력이 작용한 이직으로써 그 예를 보면 직원의 계약만료, 직원 결격사유로 인한 해고, 구조조정으로 인한 일시해고와 사망, 정년퇴직, 사고로 더 이상 근무가 부적절한 경우 그리고 군 복무로 인한 이직 등이 있다.



96) 천순덕(2005). "직무스트레스 요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도 에 미치는 영향에 관한 연구", 『한국마케팅 과학회 학술발표대회논문집』, pp.673-696.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 모집단의 규정 및 표본설계

본 연구는 호텔 레스토랑의 관리자의 리더십 유형에 따른 조직유효성의 영향관계를 파악하고자 하는 것이다.

따라서 본연구의 실증분석을 위하여 적절히 모집단을 규정하고 모집단을 대표할 수 있는 표본을 선정하였다. 모집단이란 연구의 대상이 되는 집단으로서 연구자가 직접적인 방법이나 통계적 추정에 의하여 정보를 얻으려 하는 대상 집단을 의미한다.

모집단을 정확히 규정하기 위해서 연구의 대상, 범위, 시간과 같은 요소들을 명확히 확정하도록 하였다.

본 연구의 모집단은 호텔 레스토랑 주방직원들로 한정하고 모집단을 추정하기 위한 표본은 2010년 10월 10일 ~ 10월 25일까지로 하였고, 표본추출 방법은 비확률 표본추출방법 중의 하나인 편의표본추출법으로 이루어졌다.

설문조사의 진행방법은 사전에 설문조사에 대하여 교육을 받은 종사원을 통하여 설문 응답자가 설문지에 직접 기입하는 방식을 채택하였으며, 설문에 응해준 응답자에게 고마움의 표시로 복권을 제공하였다. 설문지는 총 300부를 배포하였다. <표 3-1>은 모집단의 규정 및 표본에 대해 나타낸 것이다.

<표 3-1> 모집단의 규정 및 표본

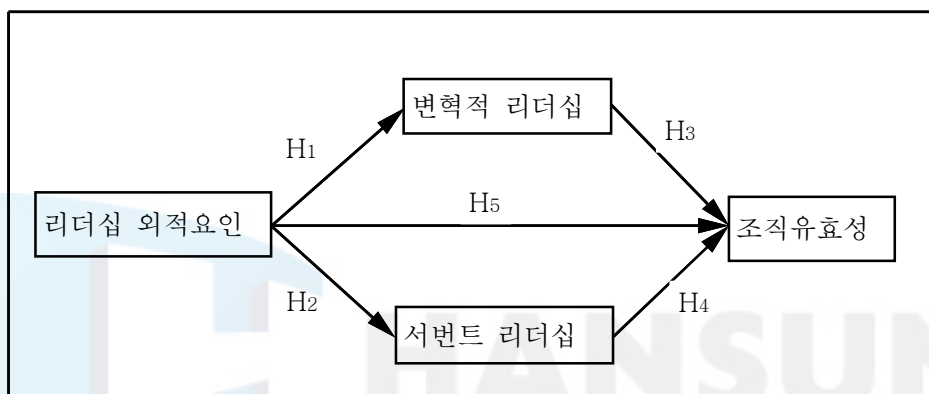
모집단	호텔 레스토랑 주방 종사원
조사 기간	2010년 10월 10일 ~ 10월 25일
표본추출방법	편의표본추출법
자료수집 방법	설문서를 이용한 자기기입법
표본의 크기	300부
회수된 표본	280(93.3%)
유효 표본	265(94.6%)

제 2 절 연구의 모형 및 가설의 설정

1. 연구의 모형

본 연구에서는 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 호텔레스토랑 관리자의 리더십이 종사원조직유효성에 어떻게 영향을 미치는가를 파악함으로써 호텔 레스토랑관리자들이 종사원에게 필요한 리더십과 종사원 간에 조직유효성에 필요한 방안을 제시하는데 목적을 두고 있다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 연구모형을 [그림 3-1]과 같이 제시하였다.



[그림 3-1] 연구 모형

2. 연구 가설의 설정

변혁적 리더십은 Burns⁹⁷⁾에 의하여 출발한 개념으로 Bass⁹⁸⁾에 의해서 개념적 완성을 이루었다. 일반적으로 변혁적 리더는 조직의 비전을 공유하고 조직 내 신뢰의 분위기를 조성하여 구성원 상호간에 조직 중심적 관계를 형성함으로써 추종자의 개인적 가치를 조직의 비전과 목표로 발전, 변환시킨다.

97) J. M. Burns, op. cit., pp.143-146.

98) B. M. Bass, op. cit., pp.21-27.

Mass & Avolio⁹⁹⁾는 변혁적 리더십이 구성요소들을 네 가지, 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적자극, 개인적 배려 등으로 주장하였다. 변혁적 리더는 명확한 비전을 수립하고 비전실현을 위한 효과적인 권한위임을 제공한다. 또한 박경혜¹⁰⁰⁾의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성과 상관관계가 있음을 입증하였다.

윤대균¹⁰¹⁾은 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구에서 서번트 리더십은 리더에 대한 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 규명하였고, 상사의 서번트 리더십은 부하들의 추가적인 노력에도 효과적으로 반영됨을 나타내고 있다. 또한 차현수¹⁰²⁾는 현장 관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무 태도와 서비스 성과에 미치는 영향을 보고한 결과 서번트 리더십이 여성 종사원의 조직몰입에 유용한 역할을 함을 보고 하였다.

따라서 이러한 연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1 : 호텔 주방 관리자의 리더십 외적요인은 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2 : 호텔 주방 관리자의 리더십 외적요인은 서번트 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3 : 호텔 주방 관리자의 리더십 유형중 변혁적 리더십은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4 : 호텔 주방 관리자의 리더십 유형중 서번트 리더십은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

99) B. B. Mass & B. J. Avolio, op. cit., pp.52-61.

100) 박경혜(2009). "태권도지도자의 리더십유형이 조직문화 및 조직유효성에 미치는 영향", 경희대학교 대학원 박사학위논문, pp.1-97.

101) 윤대균(2005), 전계논문, pp.5-94.

102) 차현수(2005), 전계논문, pp.3-86.

H5 : 호텔 주방 관리자의 리더십 외적요인은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정

1) 리더십 외적요인

외적요인은 크게 목표와 비전, 지원 메카니즘, 관리체계, 업무유지및 개선의 4가지 변수로 설정 하였다.

외적 요인을 측정하기 위한 설문은 정재창¹⁰³⁾의 “High Performace Team Leader” 연구에서 사용된 연구 도구로서 현재 일반기업의 리더와 관련된 측정도구로 사용되고 있으며 원안의 신뢰도와 타당도를 위하여 사용되었다.

2) 변혁적 리더십

장기적인 비전의 제시와 그 추구로 인해 종사원들의 고차원 욕구를 유발하고, 간부와 종사원 상하간의 신뢰분위기 조성으로 개인적 이해를 추월하여 동기를 부여시켜 기대이상의 성과를 이끌어 내는 리더십이라고 말하며¹⁰⁴⁾, 본 연구에서는 이상적영향력, 영감적동기부여, 개별적 배려 등으로 구성하였다.

변혁적 리더십의 설문지는 Mass & Avolio¹⁰⁵⁾의 MLQ Form-6의 설문지를 가지고 박경혜의 연구에서 사용한 설문지로 영감적동기부여 6문항, 이상적 영향력 5문항, 개별적 배려 5문항으로 총 16개의 문항으로 이루어진 설문지를 5점 리커트 척도로 구성하여 사용하였다.

103) 정재창(1996), 『Leading self-directed work teams』, 서울; 컨설팅, pp.1-218.

104) 강금원(2005), “변혁적 리더십과 서번트 리더십이 組織有效性에 미치는 影響에 관한 研究”, 성균관 대학교 대학원 석사학위논문, pp.1-104.

105) B. B. Mass & B. J. Avolio, op. cit., pp.52-61.

3) 서번트 리더십

인간존중을 바탕으로 구성원들에 대한 지원을 통해 그들의 잠재적 능력을 발현시키며, 이를 통해 최대의 성과를 얻는 리더십이며, 타인에 대한 봉사와 업무에 있어서 전체적인 접근, 집단의식의 형성, 의사결정에 있어서의 힘의 공유를 강조하는 리더십이라고 말하며,¹⁰⁶⁾ 본 연구에서는 스튜어트 십, 공동체형성, 비전제시 등으로 구성하였다.

4) 조직 유효성

본 연구에서는 조직목표를 달성하려는 노력과 조직구성원을 목표달성에 참여하도록 유도하는 능력, 그리고 조직내부의 변화에 능동적으로 대처하는 능력의 복합체를 말하는 것으로, 본 연구에서는 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 말한다.¹⁰⁷⁾

조직유효성 설문지는 조송현,¹⁰⁸⁾ 김태훈,¹⁰⁹⁾ 정미향¹¹⁰⁾의 연구에서 사용한 설문 항목 직무만족 6문항, 조직몰입 10문항, 이직의도 3문항으로 총 19문항을 본 연구에 맞게 수정·보완하여 5점 리커트 척도로 구성하여 사용하였다.

2. 설문지의 구성

설문지의 구성은 변수의 조작적 정의를 기초로 선행연구 검토를 통해 선정된 측정항목을 본 연구에서 제시한 연구목적을 달성함과 동시에 가설 검증을 위한 실증분석을 실시하기 위하여 아래 <표 3-2>와 같이 측정항

106) 문태수(2006). "서번트 리더십이 호텔조직의 유효성에 미치는 영향", 제주대학교 대학원 석사학위논문, pp.1-95.

107) 김태훈(2006). "직업무용단원의 의사소통과 조직유효성의 관계", 중앙대학교 대학원 박사학위논문, pp.1-116.

108) 조송현(1998). "체육조직 구성원의 의사소통이 조직유효성에 미치는 영향", 서울대학교 대학원 석사학위논문, pp.1-107.

109) 김태훈(2006). 상계서.

110) 정미향(2004). "호텔조직에 있어서 멘토링 관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구", 세종대학교 대학원 박사학위논문, pp.1-93.

목을 정리하였다.

설문지의 구성은 연구목적의 설명과 협조를 의뢰하는 인사말과 리더십 외적요인(목표와 비전, 업무유지 및 개선, 지원 메커니즘, 관리체계) 21문항, 서번트 리더십의(비전제시, 스투어드 십, 공동체형성) 19문항, 변혁적 리더십의(이상적 영향력, 영감적동기부여, 개별적 배려) 16문항, 조직유효성의(직무만족, 조직몰입, 이직의도) 19문항으로 구성되었다. 이와 같은 측정변수를 측정하기 위하여 리커트 5점 척도, 즉 '1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다'를 이용하여 측정하였다. 그리고 호텔 주방 종사원의 인구통계학적인 특성과 일반적인 특성 9문항을 포함하여 총 84문항으로 구성하였다.

<표 3-2> 설문지의 구성

연구 개념	요인명	측정 변수	출처	척도
리더십 외적요인	목표와 비전	1-21	Bass & Avolio(1992) 정재창(1996) 홍성민(2007)	리커트 5점 척도
	업무유지 및 개선			
	지원 메카니즘			
	관리체계			
변혁적 리더십	영감적동기부여	1-16	Bass & Avolio(1992) 박경혜(2008)	
	이상적영향력			
	개인적 배려			
서번트 리더십	스튜어드 십	1-19	Spears(1995) Laub(1999) 윤대균(2004) 차현수(2004)	
	공동체 형성			
	비전제시			
조직 유효성	직무만족	1-19	Prussia, & Griffeth(1992) Teet & Meyer(1993) 조송현(1998),정미향(2004), 김태훈(2006)	
	조직몰입			
	이직의도			
인구통계적 특성		1-9		명목 척도

3. 분석 방법 및 절차

문제해결에 필요한 정보를 얻기 위하여 연구자가 선택할 수 있는 분석 기법은 다양하다. 그러므로 연구자는 분석기법의 선택이 자료의 양과 질과 따라서 달라질 수 있다는 점을 고려하여야 한다. 본 연구에서 기대되는 바람직한 연구결과를 도출하기 위하여 변수의 수, 분석의 성격, 척도의 종류 등 표본의 전반적인 성격을 고려하여 이에 부합되는 방법을 적용하였다.

본 연구는 앞서 제시한 연구의 모형 및 그에 따라 설정된 가설의 검증을 위하여 설문조사를 통하여 수집된 설문지에 대해 응답이 완성된 자료를 회수한 후 유효 표본만을 코딩의 지침에 따라 부호화하여 부호화된 자료를 컴퓨터에 개별 입력 시킨 후 통계 프로그램인 SPSS 12.0을 이용하여 빈도 분석, 요인분석, 신뢰도 분석을 실시할 것이다. 또한, AMOS 5.0을 이용하여 확인적 요인 분석과 공변량 구조분석을 실시한다. 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째 대상자의 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시할 것이다.

둘째, 리더십 외적요인, 서번트 리더십, 변혁적 리더십 그리고 조직유효성의 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 조사도구 타당도와 신뢰도를 알아보기 위하여 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시한다.

셋째, 요인분석과 신뢰도 분석을 토대로 각 하위요인의 항목 구성의 최적상태를 도출하기 위하여 확인적 요인분석을 실시한다.

넷째, 확인적 요인분석의 내용을 토대로 상관관계 분석과 이를 토대로 리더십 외적요인, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 조직유효성의 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 구조모형을 알아보기 위하여 공변량 구조분석을 실시한다.

제 4 장 분석결과

제1절 표본의 인구통계학적 특성

본 연구의 목적달성을 위하여 서울 지역 특 1,2등급 호텔 주방종사원들로부터 회수한 응답은 300부였으며, 불성실한 응답 35부를 제외하고 분석에 이용된 응답은 265부이다. 자료의 인구통계학적 특성과 일반적인 특성은 다음과 같다.

표본의 인구통계학적 특성인 호텔 등급, 호텔 경영형태, 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직위, 소속부서, 소득 수준을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

우선, 호텔 등급에 있어 특1급이 199명(75.1%), 특2등급이 66명(44.8%), 경영형태로는 체인호텔이 223명(84.2%), 개별경영호텔이 42명(15.8%), 성별의 분포를 살펴보면 전체 응답자 265명 중 남성이 199명(73.6%), 여성이 66명(24.9%)으로 나타났다. 연령별 분포를 살펴보면 20세이하 4명(1.5%), 20-29대 127명(47.9%), 30-39세 48명(18.1%), 40-49세 78명(29.4%), 50세 이상 8명(3.0%)로 20대, 40대, 30대의 순으로 나타났다. 학력별 분포를 살펴보면 고졸 이하 28명(9.1%), 전문대학 145명(54.7%), 대학졸업 68명(2.7%), 대학원 재학 이상의 24명(9.1%),으로 50% 이상이 전문학사 이상의 고학력 소지자로 나타났다. 근무년수 분포를 살펴보면 2년 이하 72명(27.2%), 3-5년 미만 65명(24.5%), 6-10년 미만 26명(9.8%), 11-15년 미만 62명(23.4%), 16년 이상 40명(15.1%) 으로 2년 미만, 3-5년 미만, 11-15년 미만, 16년 이상, 6년-10년 미만 순으로 나타났다. 직위로는 계약직이 105명(39.6%), 사원 66명(27.9%), 주임 62명(21.9%), 과장 32명(12.1%), 차장이상 4명(1.5%)로 계약직, 사원, 주임 순으로 나타났으며, 소속된 부서의 결과를 보면 한식당 12명(4.5%), 객실 2명(0.8%), 부대업장 4명(1.5%), 기타 2명(0.8%), 명으로 연회장과 양식당이 가장 많은 분포를 보였다. 소득 수준은 100만원 미만 16명(6.0%), 100-199만원 미만 125명(47.2%), 200만원-299만원 미만 48명(18.1%), 300만원-399만원 미만 50명(18.9%), 400만원-499만원 이하 18명(6.8%), 500만원이상 33명(8.3%), 기타 8명(3.0%)으로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성 (n=265)

구 분		빈도(명)	비율(%)
호텔등급	특 1급	199	75.1
	특 2급	66	24.9
경영형태	체인호텔	223	84.2
	개별경영호텔	42	15.8
성별	남 성	199	73.6
	여 성	66	24.9
연령	20세 미만	4	1.5
	20-29세	127	47.9
	30-39세	48	18.1
	40-49세	78	29.4
	50세 이상	8	3.0
학력	고졸	28	9.1
	전문대학	145	54.7
	대학	68	2.7
	대학원 이상	24	9.1
근무년 수	2년 미만	72	27.2
	3년 - 5년	65	24.5
	6년 - 10년	26	9.8
	11년 - 15년	62	23.4
	16년 이상	40	15.1
직위	계약직	105	39.6
	사원	66	27.9
	주임	62	21.9
	과장	32	12.1
	차장이상	4	1.5
소속부서	한식당	12	4.5
	양식당	67	25.3
	연회장	140	52.8
	뷔 페	28	10.6
	카 페	10	3.8
	객 실	2	0.8
	부대 업장	4	1.5
	기 타	2	0.8
월 소득	100만원미만	16	6.0
	100만원~199만원미만	125	47.2
	200만원~299만원미만	48	18.1
	300만원~399만원미만	50	18.9
	400만원~499만원미만	18	6.8
	500만원 이상	8	3.0

제 2 절 신뢰성 및 타당도 검증

측정도구에 이어 신뢰도란 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로 측정된 결과치에 오차가 들어 있지 않은 정도를 의미한다. 따라서 신뢰도는 척도의 타당성을 주장하기 위한 필요조건으로 척도에 대한 신뢰도의 평가 없이는 어떤 측정도구들도 타당성을 가진 척도라고 할 수 없다. 일반적으로 사회과학에서는 문항전체를 측정한 알파계수 값이 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 판단하고 있다. 본 연구에서는 측정도구들에 관한 정확성이나 정밀성의 신뢰도를 측정하기 위하여 내적일관성을 측정하는 방법인 크론바흐 알파 값을 통해서 검증하였으며, 본 연구 역시 0.6 이상의 신뢰성을 확보 하였다.

1. 리더십 외적요인에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

<표 4-2>은 리더십 외적요인에 대한 탐색적 요인분석 결과표이다. 분석과정에서 각 변수의 변량분석에 포함된 요인들에 의해 설명되는 공통분산의 비율을 의미하는 공통성의 값이 0.6이하인 항목 제거하고 나머지 16개의 측정항목을 갖고 요인분석을 실시한 결과 고유치가 1이상인 4개의 요인이 추출되었는데 이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미한다. 추출된 3개의 요인은 총 분산이 60.425가 설명되고 있고 내적일관성 검정 하는 신뢰성 검사에서는 크론바흐 알파 값이 요인 1은 0.811, 요인 2은 0.755, 요인 3은 0.734 요인 4은 0.646 이상으로 비교적 높은 내적일관성을 나타내고 있다.

요인 1은 5개의 변수를 추출 변수들 간에 공통적 특성을 감안 하여 요인명을 “업무유지 및 개선” 이라고 명명하였다. 요인 2는 4개의 변수를 추출 “지원 메카니즘” 이라고 명명하였다. 요인 3은 3개의 변수를 추출 “관리체계” 라고 명명하였다. 마지막으로 요인 4는 4개의 변수를 추출하여 요인명을 “목표와 비전” 이라고 명명하였다. 관측변수 및 요인 적재량

은 아래<표 4-2 > 와 같다.

<표 4-2> 리더십 외적요인에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석

요인명	요인변수	요인 적재량	아이 젠 값	설명 변량 (%)	신뢰 도 계수
업무 유지 및 개선	업무처리에 있어 어려움이 발생하면 서로 도와준다.	.813	2.771	17.318	0.811
	효과적인 업무수행을 위해 활발하게 의견을 교환한다.	.677			
	조직원에 대한고거나 평가가 공정하게 이루어지고 있다.	.606			
	직원들이 자신의 느낌이나 의견을 자유롭게 이야기한다.	.568			
	조직은 각자의 능력에 맞도록 일을 배분하고 있다.	.559			
지원 메카니즘	관리자는 직원들에게 필요한 모든 자원을 지원한다.	.757	2.582	16.135	0.755
	자기지식이나 정보를 서로 공유한다.	.662			
	직원들은 직원들 간 갈등을 이해하고 이를 해결하려고 노력한다.	.658			
	직원들은 회사에 부담없이 새로운 아이디어를 적극 제안할 수있다.	.639			
관리 체계	실수나 실패가 있더라도 서로 격려해준다.	.770	2.303	14.393	0.746
	고객만족을 위해 모두노력하고 있다.	.719			
	조직의 목표를 달성하기위해 각자 어떠한 역할을 수행하는지를 잘 알고 있다.	.641			
목 표 와 비전	나는 문제해결을 위한 절차와 방법을 잘 알고 있다.	.710	2.013	12.579	0.734
	내가 없어도 조직은 나의업무를 자유롭게 해결할 수 있다.	.704			
	조직의 목표에 대하여 잘 알고 있다.	.599			
	나는 창의적이고 새로운 업무처리방법을 찾아내려고 노력한다.	.596			
KMO	0.874				
Bartlett 의구형성 검정	1692.702				
전체 설명력	60.425				
유의 확률	0.000				

2. 변혁적 리더십에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

<표 4-3>은 변혁적 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과표이다. 분석과정에서 각 변수의 변량분석에 포함된 요인들에 의해 설명되는 공통분산의 비율을 의미하는 공통성의 값이 0.6이하인 항목 제거하고 나머지 9개의 측정항목을 갖고 요인분석을 실시한 결과 고유치가 1이상인 3개의 요인이 추출되었는데 이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미한다. 추출된 3개의 요

인은 총 분산이 60.306으로 설명되고 있고 내적일관성 검정 하는 신뢰성 검정에서는 크론바흐 알파 값이 요인 1은 0.797, 요인 2은 0.775, 요인 3은 0.829 이상으로 높은 내적일관성을 나타내고 있다.

요인 1은 4개의 변수를 추출 요인명을 “개별적 배려” 라고 명명하였다. 요인 2는 3개의 변수를 추출하여 요인명을 “영감적 동기부여” 라고 명명하였다. 마지막으로 요인 3은 5개의 변수를 추출 요인명을 “이상적영향력” 이라고 명명하였다. 관측변수 및 요인 적재량은 아래<표 4-3 > 와 같다.

<표 4-3> 변혁적 리더십에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석

요인명	요인변수	요인 적재량	아이젠 값	설명 변량 (%)	신뢰도 계수
개별적 배려	나의 상사는 직속 부하들로 하여금 현 직무에 대한 새로운 시각을 일깨워 준다.	.805	2.997	22.902	0.797
	나의 상사는 소외당하고 있다고 생각하는 직원들에 대해 다시금 생각하도록 만든다.	.781			
	나의 상사는 직원들이 자신의 일을 수행하기 위한 필요한 원칙을 말해준다.	.775			
	나의 상사는 직원들에게 꼭 필요한 것만을 요구한다.	.740			
영감적 동기부여	나의 상사는 직속 부하들에게 복잡하고 어려운 문제를 보는 새로운 방법을 제공한다.	.874	2.780	21.383	0.775
	나의 상사는 직원들이 무엇을 해야 하는지에 대해 호소력 있는 표현을 한다.	.836			
	나의 상사는 직원들이 그들의 목표에 도달하였을 때 인정해 준다.	.765			
이상적 영향력	우리 부서 직원들은 나의 상사 주위에 있는 것을 좋아한다.	.804	2.090	16.075	0.829
	나의 상사는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 명확하게 표현한다.	.745			
	나의 상사는 직속 부하들이 낯은 방식으로 해결하는 문제들을 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 할 수 있다.	.732			
	나의 상사는 직속 부하들이 자신을 스스로 개발해 나가도록 돕는다.	.730			
	나의 상사는 직속 부하들이 합의된 성과를 충족 했을 때 만족한다.	.684			
KMO	0.781				
Bartlett의 구형성 검정	1104.837				
전체 설명력	60.306				
유의 확률	0.000				

3. 서번트 리더십에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

<표 4-4>은 서번트 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과표이다. 분석과정에서 각 변수의 변량 중 분석에 포함된 요인들에 의해 설명되는 공통분산의 비율을 의미하는 공통성의 값이 0.6이하인 항목 제거하고 나머지 11개의 측정항목을 갖고 요인분석을 실시한 결과 3개의 요인이 추출되었는데 이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미한다.

추출된 1개의 요인은 총 분산이 62.762%가 설명되고 있고 내적일관성 검정하는 신뢰성 검정에서는 크론바흐 알파 값이 요인 1은 0.870, 요인 2은 0.859, 요인 3은 0.630 이상으로 비교적 높은 내적일관성을 나타내고 있다. 요인 1은 6개의 변수를 추출 변수들 간에 공통적 특성을 감안 하여 요인명을 “스튜어드 십” 이라고 명명하였다. 요인 2는 5개의 변수를 추출 변수들 간에 공통적 특성을 감안 하여 요인명을 “공동체 형성” 이라고 명명하였으며, 마지막으로 요인 3은 3개의 변수를 추출 변수들 간에 공통적 특성을 감안하여 요인명을 “비전제시” 라고 명명하였다. 관측변수 및 요인 적재량은 아래 <표 4-4 >와 같다.

<표 4-4> 서번트 리더십에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석

요인명	요인변수	요인 적재량	아이 겐값	설명 변량 (%)	신뢰 도 계수
스튜 어드십	나의 상사는 자신이 다른 사람들에게 기대하는 행동을 먼저 몸소 실천한다.	.776	3.605	25.749	.870
	나의 상사는 자신을 자랑하지 않고 겸손하다.	.735			
	나의 상사는 다른 사람들에게 영향력을 행사할 때, 강압이나 힘 대신에 설득을 사용한다.	.726			
	나의 상사는 권위보다는 직속 부하들과의 좋은 관계로부터 영향력을 끼치려 한다.	.673			
	나의 상사는 회사의 직속 부하들로부터 배우려는 자세가 되어있다.	.652			
	나의 상사는 격려와 긍정적인 태도를 통해 직속부하들을 격려한다.	.627			
공동체 형성	나의 상사는 정보공유와 원활한 커뮤니케이션을 하도록 독려한다.	.773	3.017	21.548	.859
	나의 상사는 직속 부하들이 서로경쟁하기 보다는 함께 일하도록 장려한다.	.768			
	나의 상사는 직속 부하들에 대한 책임감을 갖고 있다.	.651			
	나의 상사는 실패의 가능성이 있을지라도 과감하게 위협을 감수하도록 직속 부하들을 격려한다.	.644			
	나의 상사는 회사가 앞으로 나아갈 방향을 결정하는데, 직속 부하의 참여를 허용한다.	.617			
	비전 제시	나의 상사는 특별한 사회적인 위치를 차지하려고 하지 않으며 교만한 리더십을 추구하지 않는다.			
나의 상사는 회사의 분명한 계획과 목표를 직원들과 공유한다.		.726			
나의 상사는 자신이 리더인 것에 대하여 특별히 인정해 달라고 하지 않는다.		.651			
KMO	0.889				
Bartlett 의구형성 검정	1809.917				
전체 설명력	62.762				
유의 확률	0.000				

4. 조직유효성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

<표 4-5>은 조직유효성에 대한 탐색적 요인분석 결과표이다. 분석과정에서 각 변수의 변량 중 분석에 포함된 요인들에 의해 설명되는 공통분산의 비율을 의미하는 공통성의 값이 0.6이하인 항목 제거하고 나머지 11개의 측정항목을 갖고 요인분석을 실시한 결과 고유치가 1이상인 3개의 요인이 추출되었는데 이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인

이 전체 요인구성에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미한다. 추출된 3개의 요인은 총 분산이 63.103%가 설명되고 있고 내적일관성을 보는 신뢰성 검정에서는 크론바흐 알파값이 요인 1은 0.846, 요인 2은 0.715, 요인 3은 0.744 이상으로 높은 내적일관성을 나타내고 있다.

요인 1은 6개의 변수를 추출 변수들 간에 공통적 특성을 감안 하여 요인명을 (직무만족) 이라고 명명하였다. 요인 2는 3개의 변수를 추출 변수들 간에 공통적 특성을 감안 하여 요인명을 (조직몰입) 이라고 명명하였으며 마지막으로 요인 3은 3개의 변수를 추출 변수들 간에 공통적 특성을 감안 하여 요인명을 (이직의도) 라고 명명하였다. 관측변수 및 요인 적재량은 아래 <표 4-5> 와 같다.

<표 4-5> 조직유효성에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

요인명	요인 변수	요인 적재량	아이젠값	설명 변량 (%)	신뢰도 계수
직무 만족	현 직무는 나의 적성에 잘 맞는다.	.739	3.322	27.683	.846
	현 직무는 우리 회사에서 중요한 업무이다.	.722			
	우리 회사의 교육 및 훈련의 기회가 직원들에게 공평하게 주어진다.	.696			
	우리 부서에서는 내가 맡은 업무가 힘들거나 지연될 때 동료 간에 서로 잘 도와주는 편이다.	.680			
	나의 가치관과 회사가 추구하는 가치관이 매우 유사하다.	.666			
	나는 다른 대안이 없기 때문에 이 회사를 그만둔다는 생각을 할 수 없다.	.651			
조직 몰입	나는 우리 회사에서 성공할 수 있도록 최선의 노력을 다하고 있다.	.756	2.249	18.744	.715
	나는 우리 회사에서 근무하는 것을 다른 사람에게 말하는 것이 자랑스럽다.	.736			
	나는 회사의 문제를 나의 문제처럼 느낀다.	.663			
이직 의도	우리 회사의 승진제도는 능력에 따라 매우 공정하게 운영된다.	.820	2.001	16.675	.744
	우리 회사에서 일하는 이유는 다른 회사에서 얻지 못하는 것이 있기 때문이다.	.673			
	우리 회사에서 일하는 이유는 회사에 대한 충성심과 계속 남아 있어야 하는 의무감 때문이다.	.653			
KMO	0.876				
Bartlett의 구형성 검정	1262.686				
전체 설명력	63.103				
유의 확률	.000				

5. 연구 단위에 대한 확인적 요인분석에 의한 전체구성 타당도

본 연구에서 설정한 이론적 모델을 검정하기 위하여 전체 요인에 대한 측정모형을 검정 하는 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석의 결과를 토대로 본 연구에서 제시한 이론모형의 인과 관계를 검정하기 전에, 측정변수들이 이론변수를 지지하고 요인분석이 적정한가를 보기위해 확인요인분석을 실시하였다.

구조방정식의 모델적합도 평가는 단일지수가 아니라 여러 지수에 대한 평가가 뒤따라야 한다. 먼저 X^2 검정의 경우, 표본의 수가 많거나 변수의 수가 일정 수이상이면 구조방정식 모델 평가에서 X^2 검정은 큰 의미가 없다. 확인적 요인분석과정에서 적합도를 높이기 위하여 항목들 중 이론적인 근거가 부족한 항목을 제거하고 하였다. 결과에 관한 모델의 적합도를 판정하기 위하여 본 연구는 x^2 검증, 기초적합도(GFI)와 조정적합도(AGFI), 표준적합도(NFI), 비표준 적합도(RMR), 원소간의 평균차이(RMSEA) 등을 기준으로 검증하였으며, 적합도를 판정하는 기준은 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 적합도 측정 척도의 기준

적합도지수	최적모델	최악모델	비 고
X^2	.05이상	.05이하	표본의 수에 영향을 받음
Q값	1이상-3이하	1-3이외의 값	X^2/df 의 값 X^2 검증의 대안으로 사용
RMR	0	큰 양의 수	.05이하면 적합한 모델로 판단
GFI	1	0	.90이상이면 적합한 모델로 판단
AGFI	1	0	.90이상이면 적합한 모델로 판단
NFI	1	0	.90이상이면 적합한 모델로 판단
NNFI(TLI)	1	0	.90이상이면 적합한 모델로 판단

자료: 김계수(2004). AMOS구조방정식 모형분석, pp.113-123.을 근거로 연구자 재정리

전반적으로 적합도 판단의 가장 기본이 되는 측정 척도는 x^2 검증이다. x^2 검증은 모형이 모집단의 자료에 완전히 적합하다는 귀무가설과 적합하지

않다 라는 연구가설을 검증하는 방법이다. 이 경우 연구가설이 기각되고 귀무가설이 수락되어야 적합도가 있는 것으로 판단되기 때문에 p값이 .05 이상이 나와 연구가설을 기각하고 귀무가설을 수락해야 적합도가 있는 것으로 판단할 수 있다. 그러나 χ^2 검증은 표본의 수가 많아지면 아주 작은 편차도 통계적으로 유의해져 귀무가설을 기각하는 .05이하(p값)로 나타날 확률이 높아진다. 그러므로 대안적으로 $Q(\chi^2/df)$ 값을 사용하는 경우가 있다.¹¹¹⁾ 본 연구에서는 χ^2 검증 결과 p값이 최초모형과 수정모형 모두 .000으로 나타나 허용범위 안에 있는 것으로 나타났다. RMR값은 분석자료의 행열과 미지수들에 의해 재생성된 행열 간의 원소들이 얼마나 차이가 있는가를 보여주는 것으로 0에 가까울수록 모델과 현실과의 차이가 적은 것으로 해석되고, 일반적으로 .05에서 .08이하면 적합한 모델로 판단한다. 본 연구에서는 RMR값이 최초모형은 .039, 수정모형이 .060로 나타나 수정모형이 허용범위 안에 위치하고 있음을 알 수 있다.

GFI는 주어진 모형이 전체 자료를 얼마나 잘 설명하고 있는가를 나타내는 지표로 회귀분석의 다중상관치(R^2)와 관련이 있다.¹¹²⁾ GFI는 0에서 1사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 모형의 적합도가 높다는 것을 의미하며 일반적으로 .90이상이면 적합한 모형으로 인정하고, .95이상이면 아주 좋은 모형으로 인정할 수 있다. 본 연구는 최초모형이 .908, 수정모형이 .911로 나타나 최초모형 허용범위 외 수정모형은 허용범위 안에 위치하고 있어 수정모형에서 지수가 상승한 것을 알 수 있다.

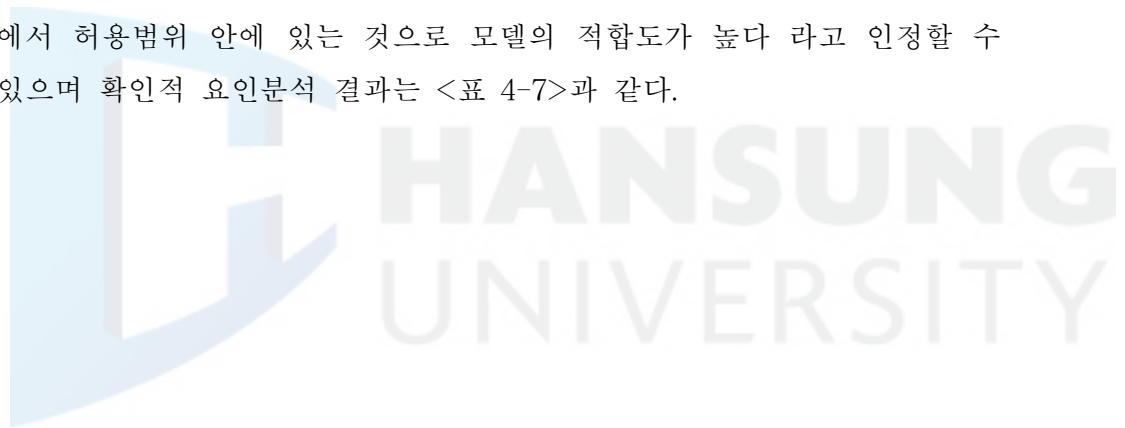
AGFI는 GFI를 자유도에 따라 수정한 것으로 GFI보다 현실적인 지수이다. AGFI는 회귀분석의 수정된 다중상관치(Adj R^2)와 관련이 있다. AGFI는 0에서 1사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 모형의 적합도가 높다는 것을 의미하며 일반적으로 .85이상이면 적합한 모형으로 인정하고 .90이상이면 아주 좋은 모형으로 인정할 수 있다. 본 연구에서는 최초모형이 .911, 수정모형이 .918로 나타나 최초모형은 적합한 지수가 나왔으나 수정모형은 아주 좋은 모형지수 안에 위치하고 있음을 알 수 있다.

111) 김계수(2004). 『AMOS 구조방정식 모형분석』, 서울: SPSS 아카데미, pp.113-123.

112) 상계서, 페이지

NFI는 연구 모형이 최적의 모형과 얼마나 일치하는가를 표준화된 지수로 나타내는 것으로 0에서 1사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 모형의 적합도가 높다는 것을 의미한다. 일반적으로 .90이상이면 적합한 모형으로 인정하고 .95이상이면 아주 좋은 모형으로 인정할 수 있다. 그러나 NFI는 표본의 수에 많은 영향을 받기 때문에 표본의 수가 적으면 신뢰성이 떨어진다. 본 연구에서는 최초모형이 .863, 수정모형이 .908로 나타나 최초모형은 허용범위를 벗어나 있고 수정모형은 허용범위 안에 위치하고 있음을 알 수 있다.

이러한 분석과정을 거쳐 적합도를 높이기 위하여 최초모형을 수정한 결과 수정모형은 χ^2 검증이 457.655($p=.000$), RMR이 .060, GFI가 .911, AGFI는 .928, NFI는 .908, RMSEA는 .045로 나타나 <표 4-6>을 기준으로 판단하면 χ^2 검증을 제외하고 다른 기준들에는 적합한 것으로 나타났다. 그러나 χ^2 검증은 표본의 수가 많아지면 아주 작은 편차도 통계적으로 유의해져 귀무가설을 기각하는 .05이하(p 값)로 나타날 확률이 높아진다. 모든 기준에서 허용범위 안에 있는 것으로 모델의 적합도가 높다 라고 인정할 수 있으며 확인적 요인분석 결과는 <표 4-7>과 같다.



<표 4-7> 확인적 요인분석 결과

결 과									
	p	χ^2	df	CFI	RMR	GFI	AGFI	NFI	RMSEA
최초모형	.000	538.230	284	.931	.039	.908	.911	.863	.047
수정모형	.000	467.600	275	.957	.060	.911	.928	.908	.045

연 구 변 수		측정 항목	표준화 계수	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p-value
리더십의적요인	업무유지 및 개선	L11	.865	1.000			
		L8	.854	.952	0.48	18.651	***
		L3	.734	.880	0.45	17.553	***
	지원 메카니즘	L13	.833	1.000			
		L21	.835	.719	0.51	19.781	***
		L20	.822	.947	0.53	16.281	***
	관리체계	L18	.734	1.000			
		L15	.725	.976	0.82	13.982	***
		L16	.735	.965	0.81	13.100	***
	목표와 비전	L4	.655	1.000			
		L1	.658	.860	0.77	12.231	***
		L2	.647	.847	0.71	12.416	***
변혁적리더십	이상적 영향력	TL1	.709	1.000			
		TL2	.805	.891	0.87	11.931	***
		TL3	.734	.693	.083	13.100	***
	영감적 동기부여	TL7	.737	1.000			
		TL8	.854	.934	0.93	12.223	***
		TL9	.754	.935	0.91	17.622	***
	개별적 배려	TL11	.681	1.000			
		TL12	.651	.882	0.59	15.587	***
		TL14	.752	.739	0.82	13.031	***
서번트 리더십	스튜어드십	SL8	.692	1.000			
		SL2	.785	.936	0.88	13.031	***
		SL1	.795	.963	0.75	17.722	***
		SL6	.675	.932	0.64	18.139	***
	공동체 형성	SL11	.688	1.000			
		SL12	.679	.945	0.79	14.463	***
		SL14	.663	.947	0.68	13.218	***
	비전제시	SL5	.724	1.000			
		SL9	.711	.882	0.64	12.258	***
조직유효성	직무만족	O1	.796	1.000			
		O2	.756	.783	0.87	13.539	***
		O5	.744	.784	0.95	13.223	***
	조직몰입	O12	.835	1.000			
		O14	.731	.734	0.52	12.667	***
	이직의도	O7	.752	1.000			
		O15	.647	.847	.065	13.031	***

Chi-square=467.600, df=260, p=.000,

RMR=.060, GFI=.911, AGFI=.928, NFI=.908, CFI=.957, RMSEA=.045

그리고 검증 결과 모든 항목의 모수추정치의 표준화된 검증통계량(CR/t 값)이 1.96보다 커서 통계적으로 유의한($p < .05$) 결과가 나타나 집중타당도가 확인되었다. 집중타당도는 요인의 적재량이 통계적으로 유의하게 나타나면 집중타당도가 있는 것으로 판단할 수 있다.

판별타당도의 검증은 각기 다른 요인들 간의 측정결과가 차이가 나타나야 검증된다. 검증방법은 첫째, 요인들 간의 상관계수가 “1”이라는 가설을 기각하는지 여부를 판단하는 방법으로 95%의 신뢰구간에서 “상관계수 $\pm 2 \times$ 표준오차”가 “1”이 아니면 판별타당도가 있다고 판단하는 방법이다.

둘째, 분산 추출값이 요인들 간의 상관계수의 제곱값을 상회하면 판별타당도가 있다고 판단하는 방법이다.

구성신뢰도(composite reliability)는 다음과 같은 공식으로 결과를 도출하였다.

$$CR = \frac{(\sum \text{Lambda } X)^2}{(\sum \text{Lambda } X)^2 + (\sum \text{Theta } \Delta)}$$

평균분산 추출값(average variance extracted)은 측정오차에 의한 변량의 양과의 관계에서 구성개념이 나타내는 변량의 양이며, 추출된 변량은 다음과 같은 공식으로 도출하였다.

$$AVE = \frac{(\sum \text{Lambda } X^2)}{(\sum \text{Lambda } X^2) + (\sum \text{Theta } \Delta)}$$

위와 같은 공식을 적용해 도출한 결과는 <표 4-10>과 같다.

<표 4-8> 구성신뢰도 분석 결과

신뢰도	업무 유지및 개선	지원 메카 니즘	관리 체계	목표와 비전	이상적 영향력	영감적 동기 부여	개별적 배려	스튜어 드십	공동체 형성	비전 제시	조직 몰입	직무 만족	이직 의도
CR	0.786	0.755	0.809	0.822	0.842	0.707	0.754	0.814	0.767	0.755	0.770	0.746	0.761
AVE	0.550	0.611	0.680	0.699	0.679	0.547	0.612	0.686	0.526	0.609	0.527	0.595	0.615

<표 4-8>에서 나타난 것과 같이 각 요인별 구성신뢰도는 업무유지 및 개선= .786, 지원 메카니즘= .755, 관리체계= .809, 목표와비전= .822, 이상적 영향력= .082, 영감적 동기부여= .707, 개별적배려= .754, 스텔어드십= .814, 공동체 형성= .767, 비전제시= .755, 조직몰입= .770, 직무만족= .746, 이직의도= .761로 나타나 .707-.822의 범위에 있다. 분산 추출값은 업무유지 및 개선= .550, 지원 메카니즘= .611, 관리체계= .680, 목표와비전= .699, 이상적 영향력= .679, 영감적 동기부여= .547, 개별적배려= .612, 스텔어드십= .686, 공동체 형성= .526, 비전제시= .609, 조직몰입= .527, 직무만족= .595, 이직의도= .615로 .526-.699의 범위에 있다.

구성신뢰도(CR)와 분산 추출값(VE)의 수용기준은 $CR > .70$ 과 $VE > .50$ 이다. 본 연구의 구성신뢰도는 .707-.822, 분산 추출값은 .526-.699의 범위에 있어 각각 .70, .50의 허용기준보다 높은 것으로 나타났다. 따라서 이 항목들은 해당 구성개념들에 대한 대표성을 가지고 있으며 이 항목들을 이용하여 구성개념들 간의 관련성을 분석하는 것이 적절하다고 판단할 수 있다.

제 3 절 가설검증과 결과의 해석

구조방정식은 회귀분석과 달리 공변량 분석을 통해 변수들 간의 직접효과와 이외에도 간접효과를 확인할 수 있기 때문에 복잡한 인과관계를 체계적으로 이해하는데 도움을 준다. 또한 구조방정식 모형은 모형에 내재된 오차를 알 수 있고, 나아가 측정모형과 이론모형 간의 관계를 전체적인 관점에서 검증할 수 있다는 점에서 큰 의미가 있다. 이에 본 연구에서는 AMOS 5.0을 활용한 구조방정식 모형으로 구성개념들 간의 인과관계를 살펴보았다.

본 연구에서 제시한 연구가설 1, 2, 3, 4, 5을 검증하기 위하여 확인적 요인분석과 마찬가지로 AMOS 5.0을 사용하여, 최우도법에 의한 연구 개념들 간에 전체적 구조 모형을 X^2 test 로 적합성을 검증, 각 분석방법 간에 차이를 기술하였다.

<표 4-9> 구조방정식 모형에 따른 가설검증 결과

가설	경로	표준화 계수	S.E.	C.R.	p-value	채택여부
H1-1-1	업무유지및개선 → 이상적 영향력	.271	.113	2.407	.016	채택
H1-1-2	업무유지및개선 → 영감적동기부여	.481	.105	4.564	.000	채택
H1-1-3	업무유지및개선 → 개별적배려	.812	.108	7.546	.000	채택
H1-2-1	지원메카니즘→이상적 영향력	.287	.086	3.354	.000	채택
H1-2-2	지원메카니즘 → 영감적동기부여	.104	.063	1.638	.101	기각
H1-2-3	지원메카니즘 → 개별적배려	.305	.068	4.453	.000	채택
H1-3-1	관리체계→이상적 영향력	-1.353	.714	-1.896	.058	기각
H1-3-2	관리체계 → 영감적동기부여	-.685	.415	-1.651	.099	기각
H1-3-3	관리체계 → 개별적배려	-1.783	.930	-1.917	.055	기각
H1-4-1	목표와 비전→이상적 영향력	5.826	2.346	2.483	.013	채택
H1-4-2	목표와 비전 → 영감적동기부여	3.290	1.371	2.400	.016	채택
H1-4-3	목표와 비전 → 개별적배려	7.632	3.073	2.484	.013	채택
H2-1-1	업무유지및개선 → 스튜어드십	.501	.167	2.995	.003	채택
H2-1-2	업무유지및개선 → 공동체 형성	.257	.108	2.386	.017	채택
H2-1-3	업무유지및개선 → 비전제시	.596	.209	2.848	.004	채택
H2-2-1	지원메카니즘→스튜어드십	-.628	.529	-1.187	.235	기각
H2-2-2	지원메카니즘 → 공동체 형성	-.354	.304	-1.162	.245	기각
H2-2-3	지원메카니즘 → 비전제시	-.756	.694	-1.090	.276	기각
H2-3-1	관리체계→스튜어드십	-1.213	.810	-1.497	.134	기각
H2-3-2	관리체계 → 공동체 형성	-.542	.463	-1.171	.241	기각
H2-3-3	관리체계 → 비전제시	-1.859	1.074	-1.730	0.84	기각
H2-4-1	목표와 비전→스튜어드십	-.297	.420	-.709	.479	기각
H2-4-2	목표와 비전 → 공동체 형성	-.255	.245	-1.042	.297	기각
H2-4-3	목표와 비전 → 비전제시	-.254	.546	-.465	.642	기각
H3-1-1	이상적 영향력→ 직무만족	2.023	.996	2.032	.042	채택
H3-1-2	영감적 동기부여→ 직무만족	2.605	1.226	2.125	.034	채택
H3-1-3	개별적배려→ 직무만족	-2.886	1.500	-1.924	0.54	기각
H3-2-1	이상적 영향력→ 조직몰입	-7.577	3.485	2.236	.025	채택
H3-2-2	영감적 동기부여→ 조직몰입	-9.337	4.176	2.236	.025	채택
H3-2-3	개별적배려→ 조직몰입	11.511	5.215	2.207	.027	채택
H3-3-1	이상적 영향력→ 이직의도	-.335	.234	-1.431	.152	기각
H3-3-2	영감적 동기부여→ 이직의도	.915	.296	3.092	.002	채택
H3-3-3	개별적배려→ 이직의도	.706	.361	1.954	.051	기각
H4-1-1	스튜어드십→ 직무만족	1.006	.718	1.401	.161	기각
H4-1-2	공동체 형성→ 직무만족	1.218	.870	1.400	.162	기각
H4-1-3	비전제시→ 직무만족	-.958	1.070	-.895	.371	기각
H4-2-1	스튜어드십→ 조직몰입	1.710	1.128	1.516	.129	기각
H4-2-2	공동체 형성→ 조직몰입	1.878	1.361	1.380	.168	기각
H4-2-3	비전제시→ 조직몰입	-2.824	1.726	-1.636	.102	기각
H4-3-1	스튜어드십→ 이직의도	.254	.548	.464	.642	기각
H4-3-2	공동체 형성→ 이직의도	.597	.685	.872	.383	기각
H4-3-3	비전제시→ 이직의도	-.358	.829	-.431	.666	기각
H5-1-1	업무유지및개선 → 직무만족	.623	.161	3.874	.000	채택
H5-1-2	업무유지및개선 → 조직몰입	.433	.157	2.754	.006	채택
H5-1-3	업무유지및개선 → 이직의도	-.348	.205	-1.699	.089	기각

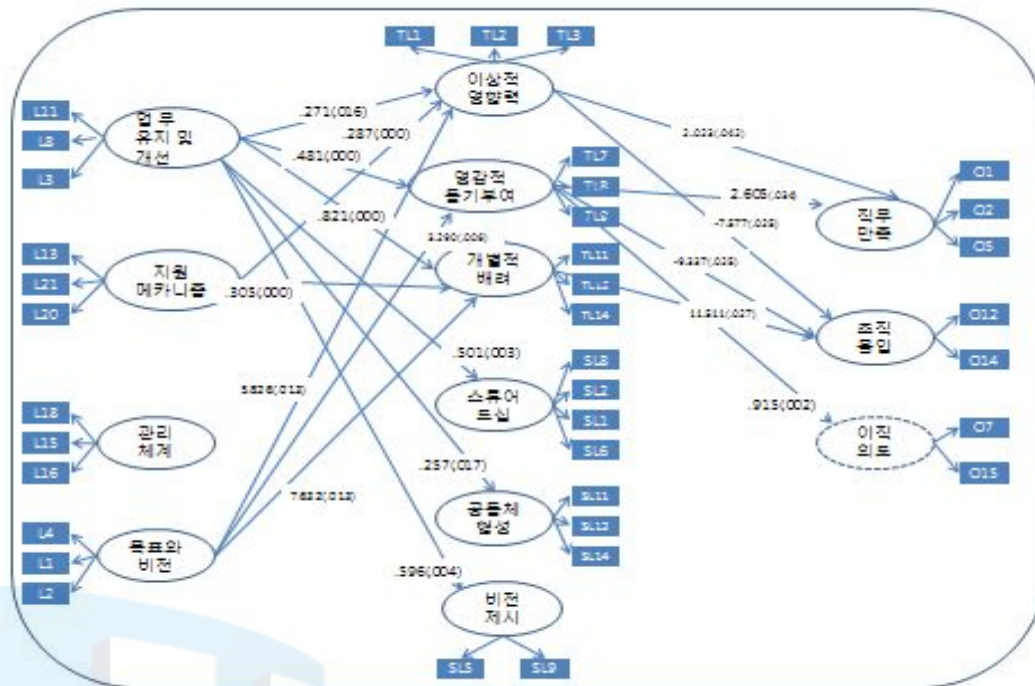
H5-2-1	지원메카니즘→ 직무만족	.197	.128	1.540	.124	기각
H5-2-2	지원메카니즘 → 조직몰입	.674	.157	4.283	.000	채택
H5-2-3	지원메카니즘 → 이직의도	-.575	.190	3.019	.003	채택
H5-3-1	관리체계→ 직무만족	.493	.184	2.678	.007	채택
H5-3-2	관리체계 → 조직몰입	.546	.202	2.704	.007	채택
H5-3-3	관리체계 → 이직의도	-.797	.287	2.775	.006	채택
H5-4-1	목표와 비전→ 직무만족	-.030	.044	-.697	.486	기각
H5-4-2	목표와 비전 → 조직몰입	.346	.088	3.927	.000	채택
H5-4-3	목표와 비전 → 이직의도	.361	.091	3.957	.000	채택
모형 적합도 $X^2 = 379.072(df=253, p<.000)$ GFI=0.924, AGFI=0.903, RMR=0.033, NFI=0.922, CFI=0.971, RMSEA=0.037						

리더십외적 요인이 리더십유형에 미치는 영향과 조직유효성과의 인과관계에 대한 관계를 살펴보기 위해서 전체적 모형에 최대우도법을 적용하여 적합성을 검증하였다.

검증결과는 X^2 가 379.072(df=253, p=0.000)로 나타났으며, GFI=0.924, AGFI=0.903, RMR=0.033, NFI=0.922, CFI=0.971, RMSEA=0.037로 나타났다. 이러한 지수는 일반적인 평가기준을 삼는 지표들과 비교할 때 기준을 충족시키는 것으로 나타났기 때문에 전반적으로 연구 개념들 간의 구조적 영향관계를 설명하기에는 적합한 것으로 판단할 수 있다.

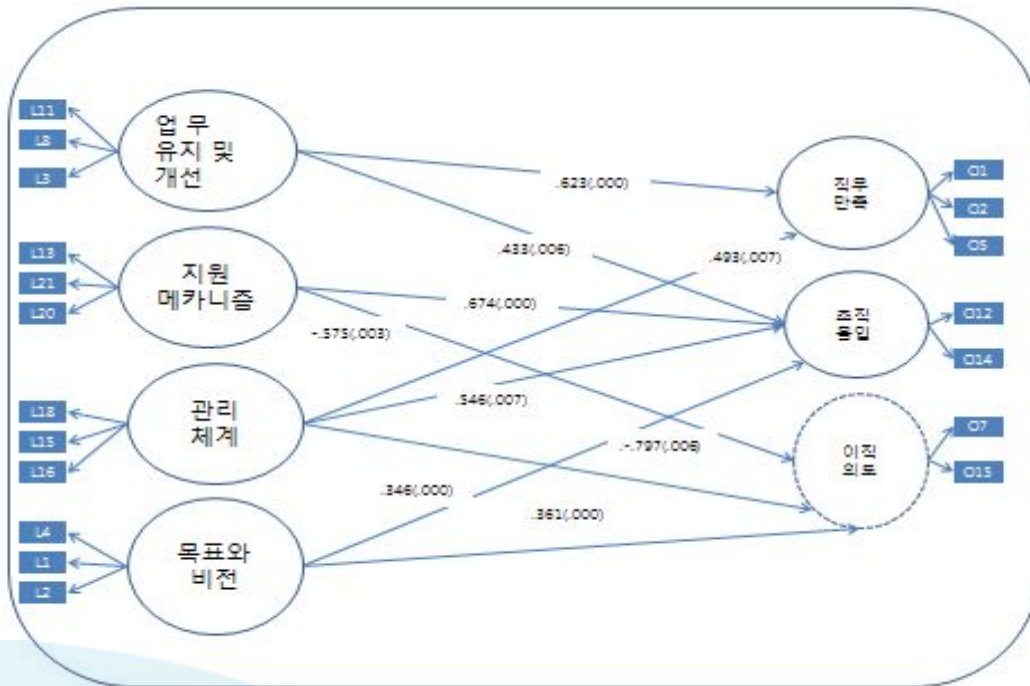
다음의 [그림 4-1]은 리더십 외적요인, 변혁적, 서번트 리더십, 조직유효성의 통합된 인과관계에 관한 그림이며 리더십외적요인과, 변혁적, 서번트 리더십에서의 채택된 그림이고, [그림 4-2]은 리더십 외적요인과 조직유효성과의 채택된 인과관계에 관한 그림이다.

[그림 4-1] 리더십 외적 요인, 변혁적, 서번트 리더십, 조직유효성의
통합된 인과관계



주: 실선이 없는 모형간은 기각된 가설을 의미함.

[그림 4-2] 리더십 외적요인, 조직유효성의 채택된 인과관계



주: 실선이 없는 모형간은 기각된 가설을 의미함.

1. H₁에 대한 검증

1) H1-1-1에 대한 검증

리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선이 변혁적 리더십의 이상적 영향력에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.407 (p=0.016)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 업무유지 및 개선이 변혁적 리더십의 이상적 영향력 과 상관관계가 있다는 분석으로 관리자와 종사원 간에 업무유지를 위하여 변혁적 리더십 중 이상적 영향력과 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

2) H1-1-2에 대한 검증

리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선이 변혁적 리더십의 영감적 동기부여에 미치는 영향에 대한 C.R값은 4.564 ($p=0.000$)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 업무유지 및 개선이 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 와 상관관계가 있다는 분석으로 관리자와 종사원 간에 업무유지를 위하여 변혁적 리더십 중 영감적 동기부여 와 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

3) H1-1-3에 대한 검증

리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선이 변혁적 리더십의 개별적 배려에 미치는 영향에 대한 C.R값은 7.546 ($p=0.000$)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 업무유지 및 개선이 변혁적 리더십의 개별적 배려 와 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

4) H1-2-1에 대한 검증

리더십 외적 요인중 지원 메카니즘이 변혁적 리더십의 이상적 영향력에 미치는 영향에 대한 C.R값은 3.354 ($p=0.000$)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 지원 메카니즘이 변혁적 리더십의 이상적 동기부여 와 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

5) H1-2-2에 대한 검증

리더십 외적요인 중 지원 메카니즘 이 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 에 미치는 영향에 대한 C.R값은 1.638 ($p=0.101$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 지원 메카니즘이 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

6) H1-2-3에 대한 검증

리더십 외적 요인중 지원 메카니즘이 변혁적 리더십의 개별적 배려에 미치는 영향에 대한 C.R값은 4.453 ($p=0.000$)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 지원 메카니즘이 변혁적 리더십의 개별적 배려 와 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

7) H1-3-1에 대한 검증

리더십 외적요인 중 관리체계가 변혁적 리더십의 이상적 영향에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.896 ($p=0.058$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 관리체계가 변혁적 리더십의 이상적 영향력 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

8) H1-3-2에 대한 검증

리더십 외적요인 중 관리체계가 변혁적 리더십의 영감적 동기 부여에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.651 ($p=0.099$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 관리체계가 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

9) H1-3-3에 대한 검증

리더십 외적요인 중 관리체계가 변혁적 리더십의 개별적 배려에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.917 ($p=0.055$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 관리체계가 변혁적 리더십의 개별적 배려 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

10) H1-4-1에 대한 검증

리더십 외적 요인중 목표와 비전이 변혁적 리더십의 이상적 영향력에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.483 ($p=0.013$)로 유의수준에 영향을 주어가

설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 목표와 비전이 변혁적 리더십의 이상적 영향력 과 상관관계가 있다는 분석으로 관리자와 종사원 간에 업무유지를 위하여 변혁적 리더십 중 이상적 영향력과 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

11) H1-4-2에 대한 검증

리더십 외적 요인중 목표와 비전이 변혁적 리더십의 영감적 동기부여에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.400 ($p=0.016$)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 목표와 비전이 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 와 상관관계가 있다는 분석으로 관리자와 종사원 간에 업무유지를 위하여 변혁적 리더십 중 영감적 동기부여 와 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

12) H1-4-3에 대한 검증

리더십 외적 요인중 목표와 비전이 변혁적 리더십의 개별적 배려에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.484 ($p=0.013$)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 목표와 비전이 변혁적 리더십의 개별적 배려 와 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

2. H₂에 대한검증

1) H2-1-1에 대한 검증

리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선이 서번트 리더십의 스텔워드 십에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.995 ($p=0.003$)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 업무유지 및 개선이 서번트 리더십의 스텔워드 십과 상관관계가 있다는 분석으로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을위하여 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는

연구결과이다.

2) H2-1-2에 대한 검증

리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선이 서번트 리더십의 공동체 형성에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.386 ($p=0.017$)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 업무유지 및 개선이 서번트 리더십의 공동체 형성과 상관관계가 있다는 분석으로 관리자와 종사원 간에 리더십 유지를 위하여 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

3) H2-1-3에 대한 검증

리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선이 서번트 리더십의 비전제시에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.848 ($p=0.004$)로 유의수준에 영향을 주어가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 업무유지 및 개선이 서번트 리더십의 비전제시와 상관관계가 있다는 분석으로 관리자와 종사원 간에 리더십 유지를 위하여 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

4) H2-2-1에 대한 검증

리더십 외적요인 중 지원 메카니즘이 서번트 리더십의 스튜어드 십에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.187 ($p=0.235$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 지원 메카니즘이 서번트 리더십의 스튜어드 십 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

5) H2-2-2에 대한 검증

리더십 외적요인 중 지원 메카니즘이 서번트 리더십의 공동체 형성에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.162 ($p=0.245$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 지원 메카니즘이 서번트 리더십의 공동체 형성 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

6) H2-2-3에 대한 검증

리더십 외적요인 중 지원 메카니즘이 서번트 리더십의 비전제시에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.090 ($p=0.276$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 지원 메카니즘이 서번트 리더십의 비전제시요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

7) H2-3-1에 대한 검증

리더십 외적요인 중 관리체계가 서번트 리더십의 스튜어드 십에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.497 ($p=0.134$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 관리체계가 서번트 리더십의 스튜어드 십 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

8) H2-3-2에 대한 검증

리더십 외적요인 중 관리체계가 서번트 리더십의 공동체 형성에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.042 ($p=0.297$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 관리체계가 서번트 리더십의 공동체 형성요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

9) H2-3-3에 대한 검증

리더십 외적요인 중 관리체계가 서번트 리더십의 비전제시에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -.465 ($p=0.642$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 관리체계가 서번트 리더십의 비전제시 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

10) H2-4-1에 대한 검증

리더십 외적 요인중 목표와 비전이 서번트 리더십의 스튜어드 십에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.497 ($p=0.134$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 목표와 비전이 서번트 리더십의 스튜어드 십 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

11) H2-4-2에 대한 검증

리더십 외적 요인중 목표와 비전이 서번트 리더십의 공동체 형성에 미치는 영향에 대한 C.R값은-1.042 ($p=0.297$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 목표와 비전이 서번트 리더십의 공동체 형성 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

12) H2-4-3에 대한 검증

리더십 외적 요인중 목표와 비전이 서번트 리더십의 비전제시에 미치는 영향에 대한 C.R값은-.465 ($p=0.642$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 외적리더십의 목표와 비전이 서번트 리더십의 비전제시 요인에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

3. H3에 대한 검증

1) H3-1-1에 대한 검증

변혁적 리더십 중 이상적 영향력이 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.032($p=0.042$)로 유의수준에 영향을 미치는 것으로 파악되어 가설이 채택되었다.

이는 변혁적 리더십 중 이상적 영향력이 조직유효성의 직무만족 요인에 상관계수가 있다는 분석으로 주방관리자의 리더십이 조직유효성의 직무만족과 상관계수가 있으므로 주방 관리자의 이상적 영향력이 중요하다 하겠다.

2) H3-1-2에 대한 검증

변혁적 리더십 중 영감적 동기부여가 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.125($p=0.034$)로 유의수준에 영향을 미치는 것으로 파악되어 가설이 채택되었다.

이는 변혁적 리더십 중 영감적 동기부여가 조직유효성의 직무만족 요인에 상관계수가 있다는 분석으로 주방관리자의 리더십이 조직유효성의 직

만족과 상관관계가 있으므로 주방 관리자의 영감적 동기부여가 중요하다 하겠다.

3) H3-1-3에 대한 검증

변혁적 리더십 중 개별적 배려가 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.924 ($p=0.054$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다.

이는 변혁적 리더십 중 개별적 배려가 조직유효성의 직무만족 요인에 상관관계가 없다는 분석으로 주방관리자의 변혁적 리더십 중 개별적 배려는 조직유효성의 직무만족과 상관관계가 없으므로 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

4) H3-2-1에 대한 검증

변혁적 리더십 중 이상적 영향력이 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -2.236 ($p=0.025$)로 유의수준에 영향을 미치는 것으로 파악되어 가설이 채택되었다.

이는 변혁적 리더십 중 이상적 영향력이 조직유효성의 조직몰입 요인에 상관관계가 있다는 분석으로 주방관리자의 이상적 영향력이 조직유효성에 조직몰입과 상관관계가 있으므로 주방관리자의 개별적 배려가 중요하다고 하겠다.

5) H3-2-2에 대한 검증

변혁적 리더십 중 영감적 동기부여가 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.236 ($p=0.024$)로 유의수준에 영향을 미치는 것으로 파악되어 가설이 채택되었다.

이는 변혁적 리더십 중 영감적 동기부여가 조직유효성의 조직몰입 요인에 상관관계가 있다는 분석으로 주방관리자의 영감적 동기부여가 조직유효성에 조직몰입과 상관관계가 있으므로 주방관리자의 영감적 동기부여가

중요하다 하겠다.

6) H3-2-3에 대한 검증

변혁적 리더십 중 개별적 배려가 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.207 ($p=0.027$)로 유의수준에 영향을 미치는 것으로 파악되어 가설이 채택되었다.

이는 변혁적 리더십 중 개별적 배려가 조직유효성의 조직몰입 요인에 상관계수가 있다는 분석으로 주방관리자의 개별적 배려가 조직유효성에 조직몰입과 상관계수가 있으므로 주방관리자의 개별적 배려가 중요하다고 하겠다.

7) H3-3-1에 대한 검증

변혁적 리더십 중 이상적영향력은 조직유효성의 이직의도에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.431 ($p=0.152$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다.

이는 변혁적 리더십 중 이상적영향력은 조직유효성의 이직의도 요인에 상관계수가 없다는 분석으로 주방관리자의 변혁적 리더십 중 이상적영향력은 조직유효성의 이직의도와 상관계수가 없으므로 변혁적 리더십 중 이상적영향력은 조직유효성의 이직의도에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

8) H3-3-2에 대한 검증

변혁적 리더십 중 영감적 동기부여가 조직유효성의 이직의도에 미치는 영향에 대한 C.R값은 3.092 ($p=0.002$)로 유의수준에 영향을 미치는 것으로 파악되어 가설이 채택되었다.

이는 변혁적 리더십 중 영감적 동기부여가 조직유효성의 이직의도 요인에 상관계수가 있다는 분석으로 주방관리자의 영감적 동기부여가 조직유효성에 이직의도와 상관계수가 있으므로 주방관리자의 영감적 동기부여가 중요하다고 하겠다.

9) H3-3-3에 대한 검증

변혁적 리더십 중 개별적 배려가 조직유효성의 이직의도에 미치는 영향에 대한 C.R값은 1.954 ($p=0.051$)로 유의수준에 영향을 미치지 않는 것으로 파악되어 가설이 기각되었다.

4. H₄에 대한 검증

1) H4-1-1에 대한 검증

서번트 리더십 중 스투어드 십이 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향에 대한 C.R값은 1.401 ($p=0.161$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 이는 서번트 리더십 중 스투어드 십이 조직유효성의 직무만족에 상관관계가 없다는 분석으로 주방관리자의 서번트 리더십 중 스투어드 십이 조직유효성의 직무만족에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

2) H4-1-2에 대한 검증

서번트 리더십 중 공동체 형성이 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향에 대한 C.R값은 1.400 ($p=0.162$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 이는 서번트 리더십 중 공동체 형성이 조직유효성의 직무만족에 상관관계가 없다는 분석으로 주방관리자의 서번트 리더십 중 공동체 형성이 조직유효성의 직무만족에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

3) H4-1-3에 대한 검증

서번트 리더십 중 비전제시가 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -0.895 ($p=0.371$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 이는 서번트 리더십 중 비전제시가 조직유효성의 직무만족에 상관관계가 없다는 분석으로 주방관리자의 서번트 리더십 중 비전제시가

조직유효성의 직무만족에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

4) H4-2-1에 대한 검증

서번트 리더십 중 스텔워드 십이 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 1.516 ($p=0.129$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 이는 서번트 리더십 중 스텔워드 십이 조직유효성의 조직몰입에 상관관계가 없다는 분석으로 주방관리자의 서번트 리더십 중 스텔워드 십이 조직유효성의 조직몰입에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

5) H4-2-2에 대한 검증

서번트 리더십 중 공동체 형성이 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 1.380 ($p=0.168$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 이는 서번트 리더십 중 공동체 형성이 조직유효성의 조직몰입에 상관관계가 없다는 분석으로 주방관리자의 서번트 리더십 중 공동체 형성이 조직유효성의 조직몰입에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

6) H4-2-3에 대한 검증

서번트 리더십 중 비전제시가 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.636 ($p=0.102$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 이는 서번트 리더십 중 비전제시가 조직유효성의 조직몰입에 상관관계가 없다는 분석으로 영업 관리자의 서번트 리더십 중 비전제시가 조직유효성의 조직몰입에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

7) H4-3-1에 대한 검증

서번트 리더십 중 스텔워드 십이 조직유효성의 이직의도에 미치는 영향에 대한 C.R값은 0.464 ($p=0.642$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설

이 기각되었다. 이는 서번트 리더십 중 스투어드 십이 조직유효성의 이직의도에 상관관계가 없다는 분석으로 주방관리자의 서번트 리더십 중 스투어드 십이 조직유효성의 이직의도에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

8) H4-3-2에 대한 검증

서번트 리더십 중 공동체형성이 조직유효성의 이직의도에 미치는 영향에 대한 C.R값은 0.872 ($p=0.383$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 이는 서번트 리더십 중 공동체형성이 조직유효성의 이직의도에 상관관계가 없다는 분석으로 영업 관리자의 서번트 리더십 중 공동체형성이 조직유효성의 이직의도에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다.

9) H4-3-3에 대한 검증

서번트 리더십 중 비전제시가 조직유효성의 이직의도에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -0.431 ($p=0.666$)로 유의수준에 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다. 이는 서번트 리더십 중 비전제시가 조직유효성의 이직의도에 상관관계가 없다는 분석으로 영업 관리자의 서번트 리더십 중 비전제시가 조직유효성의 이직의도에 영향을 미치지 않는다는 연구결과이다

5. H5에 대한 검증

1) H5-1-1에 대한 검증

리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선이 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향에 대한 C.R값은 3.874 ($p=0.000$)로 유의수준에 영향을 주어 가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 업무유지 및 개선이 조직유효성의 직무만족에 상관관계가 있다는 분석으로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

2) H5-1-2에 대한 검증

리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선이 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.754 ($p=0.006$)로 유의수준에 영향을 주어 가설이 채택되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 업무유지 및 개선이 조직유효성의 조직몰입에 상관관계가 있다는 분석이며 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 밀접한 관계가 있으므로 영향을 미친다는 연구결과이다.

3) H5-1-3에 대한 검증

리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선이 조직유효성의 이직의도에 미치는 영향에 대한 C.R값은 -1.699 ($p=0.089$)로 유의수준에 영향을 주지않아 가설이 기각되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 업무유지 및 개선이 조직유효성의 이직의도에 상관관계가 없다는 분석으로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 한번 더 생각해볼 연구결과이다.

4) H5-2-1에 대한 검증

리더십 외적 요인중 지원 메카니즘이 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향에 대한 C.R값은 1.540($p=0.124$)로 유의수준에 영향을 주지않아 가설이 기각되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 지원 메카니즘이 조직유효성의 직무만족에 상관관계가 없다는 분석이다.

5) H5-2-2에 대한 검증

리더십 외적 요인중 지원 메카니즘이 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 4.283($p=0.000$)로 유의수준에 영향관계가 성립되어 가설이 채택 되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 지원 메카니즘이 조직유효성의 조직몰입에 상관관계가 있다는 분석 결과로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 밀접한 영향을 미친다는 연구결과이다.

6) H5-2-3에 대한 검증

리더십 외적 요인중 지원 메카니즘이 조직유효성의 이직의도에 미치는

영향에 대한 C.R값은 3.019($p=0.003$)로 유의수준에 영향관계가 성립되어 가설이 채택 되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 지원 메카니즘이 조직유효성의 이직의도에 상관관계가 있다는 분석 결과로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 밀접한 영향을 미친다는 연구결과이다.

7) H5-3-1에 대한 검증

리더십 외적 요인중 관리체계가 조직유효성의 직무만족에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.678($p=0.007$)로 유의수준에 영향관계가 성립되어 가설이 채택 되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 관리체계가 조직유효성의 직무만족에 상관관계가 있다는 분석 결과로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 밀접한 영향을 미친다는 연구결과이다.

8) H5-3-2에 대한 검증

리더십 외적 요인중 관리체계가 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.704($p=0.007$)로 유의수준에 영향관계가 성립되어 가설이 채택 되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 관리체계가 조직유효성의 조직몰입에 상관관계가 있다는 분석 결과로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 밀접한 영향을 미친다는 연구결과이다.

9) H5-3-3에 대한 검증

리더십 외적 요인중 관리체계가 조직유효성의 이직의도에 미치는 영향에 대한 C.R값은 2.775($p=0.006$)로 유의수준에 영향관계가 성립되어 가설이 채택 되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 관리체계가 조직유효성의 이직의도에 상관관계가 있다는 분석 결과로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 밀접한 영향을 미친다는 연구결과이다.

10) H5-4-1에 대한 검증

리더십 외적 요인중 목표와 비전이 조직유효성의 직무만족에 미치는 영

향에 대한 C.R값은 $-0.697(p=0.486)$ 로 유의수준에 영향을 주지않아 가설이 기각되었다. 이는 리더십 외적요인중 에 목표와 비전이 조직유효성의 직무 만족에 상관관계가 없다는 분석이다.

11) H5-4-2에 대한 검증

리더십 외적 요인중 목표와 비전이 조직유효성의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 C.R값은 $3.927(p=0.000)$ 로 유의수준에 영향관계가 성립되어 가설이 채택 되었다. 이는 리더십 외적요인중 목표와 비전이 조직유효성의 조직몰입에 상관관계가 있다는 분석 결과로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 밀접한 영향을 미친다는 연구결과이다.

12) H5-4-3에 대한 검증

리더십 외적 요인중 목표와 비전이 조직유효성의 이직의도에 미치는 영향에 대한 C.R값은 $3.957(p=0.000)$ 로 유의수준에 영향관계가 성립되어 가설이 채택 되었다. 이는 리더십 외적요인중 목표와 비전이 조직유효성의 이직의도에 상관관계가 있다는 분석 결과로 주방관리자와 종사원 간에 리더십 을 위하여 밀접한 영향을 미친다는 연구결과이다.

제 5 장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 호텔 및 호텔주방에 근무하는 종사원을 대상으로 리더십 외적 요인과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향관계를 알아보고 그 영향관계를 파악하는데 연구의 목적을 두었으며 연구 결과는 아래와 같다.

본 연구는 실증분석을 통해 표본의 일반적 특성을 연구의 측정 변수인 리더십 외적요인, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 조직 유효성, 대한 측정 항목을 선별하기 위하여 신뢰도 검정을 거쳐 측정변수를 대상으로 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 측정 항목을 선별하였다. 연구의 가설 검정을 위해서 리더십 외적요인인 업무 유지 및 개선, 지원, 관리체계, 목표와 비전, 변혁적 리더십의 연구요인인 영감적동기부여, 개별적 배려, 이상적 영향력과 서번트 리더십의 연구요인인 비전제시, 스튜어드 십, 공동체 형성에 대한 요인을 추출하였으며 종속변수인 조직유효성에서 조직몰입, 직무만족, 이직의도 라는 3가지 요인 간의 인과관계를 구조방정식을 통해 측정하였다. 따라서 이러한 분석과정을 거쳐 연구과제에 대한 결과가 지니고 있는 의미를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 외적 요인에 대하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과로 업무유지 및 개선, 지원, 관리체계, 목표와 비전, 4개의 내재된 요인이 추출되었으며 변혁적 리더십에 대하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과로 영감적동기부여, 개별적 배려, 이상적 영향력 3개의 내재된 요인이 확인되었다. 서번트 리더십에 대하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과로 비전제시, 스튜어드 십, 공동체 형성 3개의 내재된 요인이 확인되었으며, 조직유효성에 대하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 3개의 내재된 요인이 확인 되었다,

둘째, 각 요인에 대한 측정도구에 이어 신뢰도란 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로 측정된 결과치에 오차가 들어 있지 않은 정도를 의미한다. 따라서 신뢰도는

척도의 타당성을 주장하기 위한 필요조건으로 척도에 대한 신뢰도의 평가 없이는 어떤 측정도구들도 타당성을 가진 척도라고 할 수 없다. 일반적으로 사회과학에서는 문항전체를 측정한 알파계수 값이 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 판단하고 있다. 본 연구에서는 측정도구들에 관한 정확성이나 정밀성의 신뢰도를 측정하기 위하여 내적일관성을 측정하는 방법인 크론바흐 알파(Cronbach's α) 값을 통해서 검증하였으며, 본 연구 역시 0.6 이상의 신뢰성을 확보 하였다.

셋째, 연구 개념인 리더십 외적요인, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 조직유효성의 상관관계에 대한 집중타당도와 판별타당도를 분석하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였는데 분석결과 전반적 적합도지수인 GFI, 기초모델에 비해 제안 모델이 어느 정도 향상되었는지를 나타내는 NFI는 0.8 이상이면 적합, 0.9 이상이면 매우 좋은 모델로 평가되므로 1에 가까울수록 바람직하다. 본 연구의 확인적 요인분석 모형은 $X^2 = 467.600(df=260, p<0.000)$ GFI 0.911, AGFI 0.928, NFI 0.908, CFI 0.957, RMR .035, RMSEA .045로 나타나 매우 적합한 수준으로 분석 되었다.

오차를 평가 하는 RMR은 0.07이하이거나 0에 가까울수록 바람직하고 또한 모형의 추정치의 값과 공분산행렬의 적합도를 평가하는 RMSEA 역시 일반적 기준으로 값이 0.10 이하면 자료를 잘 적합시키고 0.05에서 0.08 사이에 값을 가지면 모델을 수용 할 수 있다고 본다. 종합적으로 고려해 볼 때, 확인적 요인 분석은 적합한 수준으로 볼 수 있다.

넷째, 연구가설 1, 2, 3, 4, 5 을 검증하기위하여 AMOS 5.0을 사용 하였으며 최우도법이 적용 되었다. 본 연구에 이용된 연구 개념들 간에 전체 구조모형을 검증한 결과검증결과는 X^2 가 379.072(df=253, $p<0.000$)로 나타났다,

GFI=0.924, AGFI=0.903, RMR=0.033, NFI=0.922, CFI=0.971, RMSEA=0.037로 나타났다. 이러한 지수는 일반적인 평가기준을 삼는 지표들과 비교할 때 기준을 충족시키는 것으로 나타났기 때문에 전반적으로 연구 개념들 간의 구조적 영향관계를 설명하기에는 적합한 것으로 판단할 수 있다.

다섯째, 호텔 주방관리자의 리더십 외적요인은 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설 1은 부분적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 되어 부분 채택 되었다.

여섯째, 호텔 주방관리자의 리더십 외적요인은 서번트 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설 2는 리더십 외적 요인중 업무유지 및 개선 부분을 제외하고는 영향을 미치지 않는 것으로 분석 되었다.

일곱째, 호텔 주방관리자의 리더십 유형중 변혁적 리더십은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설 3은 직무만족, 조직몰입, 이직 의도에서 부분적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 되어 부분 채택 되었다.

여덟째, 호텔 주방관리자의 리더십 유형중 서번트 리더십은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설 4는 직무만족, 조직몰입, 이직 의도 모두에서 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 분석 되었다.

마지막으로 호텔 주방관리자의 리더십 외적요인은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설 5는 업무유지 및 개선에서 이직의도, 지원 메카니즘에서 직무만족, 목표와 비전에서 직무만족을 제외한 9개의 하위 가설이 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 되어 부분 채택 되었다.

이상의 분석결과를 토대로 본 연구의 관한 시사점을 제시 하면 다음과 같다.

첫째, 가설 H₁, H₂을 종합해 볼 때 리더십 외적 요인은 변혁적 리더십에서 많은 영향관계가 성립 되었다. 이는 리더십 외적 요인에서 보듯이 목표 달성 측면에서의 기업환경에서 무조건 적인 섬김 보다는 더 높은 목표와 지원으로 개인적, 조직적 성과를 극대화 하려는 노력이 실질적으로 이루어지고 있다는 결과를 말해주고 있다. 현대에 들어와 어떤 리더십이 효율적인가라는 지속적인 물음이 많은 리더십유형 의 양산을 불러 왔지만 현실적으로 는 고전적 형태인 변혁적 리더십이 효율적이며 실행되고 있다. 이번 연구의 결과 역시 분석결과 같은 결론이 도출 된 것이라 볼수 있으므로 좀더 효율적인 변혁적 리더십이 지속적으로 발전 되어야 할 것이다.

둘째, H₃, H₄를 종합해 볼 때 변혁적 리더십 이 조직유효성에서 영향관계를 보여 주었다. 변혁적 리더십 중 개별적 배려는 조직몰입과 직무만족, 이직의도에 영향을 미쳤는데 이는 성장과 발전욕구에 대한 개인적 욕구로 인해 스스로 현재의 욕구에 만족하지 않고 더 높은 수준의 능력과 욕구를 끌어올릴 수 있는 환경이 조직몰입과 직무만족, 이직의도에 영향을 미쳤다고 판단된다.

서번트 리더십 중 대부분 요인이 조직유효성의 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 영향을 미치지 못했는데 이는 경직되어있는 조직 문화를 대변하는 것이라고 볼 수 있으며 이는 지속적 경영형태에 해가 될수 있는 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 특히나 호텔주방이라는 조직은 여러 가지 운영 부분 중 인력의존도가 높은 사업장이다. 적절한 리더십의 효율적인 경영에 첫걸음 이라는 인식으로 관리자에서부터 직원에 이르기 까지 서로 상생하는 마음가짐이 중요하다 하겠다.

셋째, H₅를 종합해 볼 때 리더십 외적 요인이 조직유효성에 많은 영향관계를 보였다. 요인에서 보는 바와 같이 목표와 비전을 제시하며 지원과 관리 업무의 개선에 의해 조직이 효율적으로 운영 될수 있다는 것을 반증하는 것이라 할 수 있으며 이러한 지속적이면서도 체계화된 형태의 프로그램을 개발 조직을 단단히 하는 관리자들로 양산하는 것이 필요한 시점이라고 생각되면 앞에서 언급 하였듯이 호텔 그중에서도 전문적 기술과 숙련된 인원이 많이 배치되어 있는 주방에서의 관리자들로 좀더 성숙하고 준비되어 있는 리더십의 그 어느 때 보다도 필요한 시기라 생각하며 또 종사원 간의 커뮤니케이션의 활성화 차원에서 더 나아가 조직유효성을 높이기 위한 인적자원 개발의 일환으로 리더십 프로그램을 실시할 때 호텔 주방 조직의 경쟁력은 보다 향상될 수 있으리라 판단된다.

제 2 절 연구의 한계점

이상과 같이 본 연구의 결과를 통해 호텔주방 관리자의 리더십유형과 조직유효성 영향 관계에 대해서는 비교적 많은 시사점을 도출하였다.

본 연구의 토대로 다음과 같은 연구의 한계점을 제시하고자 한다.

첫째, 조사대상에 있어 전국 규모가 아닌 수도권 지역의 호텔 위주로 조사하여 전국적 사향을 보지 못한 것과 둘째, 설문 조사 방법에 따른 문제로 자기기술 설문을 사용 하였으므로 응답자가 자기 평가에 의존하여 객관적이고 정확한 측정이 불충분 할 수 있는 가능성을 배제 할 수 없음이 본연구의 한계점으로 지적 될 수 있다.

현 호텔운영상 중간관리자의 부재가 심각한 상황이라고 볼 수 있는 상황이다. 경영 환경의 변화로 인하여 신입직원들의 빈도가 줄고 있으며 안정적 직업형태의 환경이 만들어 지지 않는 상태이기에 이직의 빈도 역시 높아지고 있는 현실이다. 이러한 상황 일수록 관리자들의 리더십이 무엇보다도 필요한 때이고 부하직원 과 상사서로가 만족 할 수 있는 환경을 조성하여 불확실성이 현존하는 경영 환경을 개선하면 종사원 모두에게 한 단계 발전할 수 있는 계기가 마련되기를 희망한다.

【참 고 문 헌】

1. 국내문헌

- 강금원(2005). “변혁적 리더십과 서번트 리더십이 組織有效性에 미치는 影響에 관한 研究”, 성균관 대학교 대학원 석사학위논문.
- 강종천(2004). “호텔관리자 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”. 경기대학교대학원 박사학위논문.
- 권오열(2007). 태권도장 관장의 변혁적 리더십이 사범의 자기리더십과 조직공정성 및 조직성과에 미치는 영향. 경기대 대학원 박사학위 논문.
- 구연원(2006). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대학교 대학원 박사학위논문.
- 김경환, 차길수(2002). 『호텔경영학』, 현학사.
- 김계수(2004). 『AMOS 구조방정식 모형분석』, 서울: SPSS 아카데미.
- _____(2007). 『NEW AMOS 16.0 구조방정식 모형분석』, 서울: 한나래 출판사.
- 김길주(2009). 농협 e-뱅킹이 경영성과에 미치는 영향, 『한국협동조합연구』, 27(1): 88-103.
- 김석영·박춘광(2008). 호텔종사원의 직무특성이 집단응집력과 직무만족에 미치는 영향, 한국호텔경영학회. 『학술대회 발표집』: 48-49.
- 김원형(2002). 조직 동일시와 조직 몰입의 선행변수와 결과 변수간의 인과 관계 모형, 한국심리학회지, 『산업 및 조직』, 15(2): 35-37.
- 김창한(2006). 호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향. 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창호·이영석·김평수(2005). 민간경비 관리자의 리더십 유형이 경비원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 『한국 경호 경비 학회지』, 10(1): 53-77.

- 김태훈(2006). 직업무용단원의 의사소통과 조직유효성의 관계, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 도윤경(2001). 조직유효성 결정요인으로서의 조직공정성과 조직문화. 개인특성 및 상사에 대한 신뢰의 관계 연구, 배제대학교 대학원 박사학위논문
- 문태수(2006). 서번트 리더십이 호텔조직의 유효성에 미치는 영향, 제주대학교 대학원 석사학위논문.
- 박경혜(2009). 태권도지도자의 리더십유형이 조직문화 및 조직유효성에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 박성부(1998). 관광호텔의 노사관계에 관한 실증적 연구, 경남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박종승(2008). 호텔 기업의 사회적 자본, 조직 신뢰, 조직 몰입간 구조적 관계에 관한 연구, 세종대학교대학원, 박사학위논문.
- 백기복(2000). 이슈 리더십: 디지털 시대의 새로운 패러다임, 『산업경영 연구』, (7): 25-38
- 배병렬(2005). 『LISREL 구조방정식 모델- 이해와 활용』, 서울: 청람.
- 석기현(2003). 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 손경애(2008). 대학총장의 변혁적·거래적 리더십과 직무효과성의 관계-대학교수들의 인식을 중심으로. 『인적자원관리 연구』, 15(1): 111-129.
- 송민열(2009). 인적자원개발 담당 조직에서 CLO 리더십과 조직학습이 조직유효성에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 신승우(1994). 조직풍토가 조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 신철우(1987). 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안형기(2003). 호텔주방조직환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직

- 의도에 미치는 영향, 경주대학교 대학원 박사학위논문.
- 오정환(1998). 『호텔경영학원론』, 기문사.
- 윤대균(2005). 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향, 대구대학교 대학원 박사학위논문
- 윤순희(2005). 學校長의 리더십이 意思疏通과 組織沒入 및 組織效果性에 미치는 影響. 인하대학교 대학원 석사학위논문.
- 이관웅(2006). 『신뢰와 서번트 리더십』, 서울: 엘테크.
- 이기섭(2007). 호텔직원에 대한 직무교육 훈련 참여정도가 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교 산업경영대학원. 석사학위논문.
- 이미옥 (2006). 카지노 산업에서 LMX의 영향요인과 결과요인에 관한 연구, 경기대학교 대학원. 박사학위논문.
- 이병진(2003). JSP를 이용한 군 내에서의 개인자력관리 시스템 설계 및 구현. 경남대학교 산업대학원. 석사학위논문.
- 이유성(2009). 프로스포츠 구단 최고경영자 리더십과 조직몰입 및 직무만족의 관계. 연세대학교 대학원 박사학위논문
- 이인수(1996). 조직문화와 조직구조전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이재연(2003). 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교대학원 석사학위 논문.
- 이창욱. 최우성(2008). 호텔기업에 있어 연봉제에 대한 공정성이 조직몰입에 미치는 영향, 『호텔경영학연구』, 17(1): 58-59.
- 이학중(1986). 『기업문화와 조직개발』, 범문사.
- 이화용(2004). 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이호길(2004). 관광호텔기업의 지식경영시스템이 조직유효성에 미치는 영향, 대한관광경영학회. 『관광연구』: 235-236.

- 전병주(2002). 관광호텔의 경영자 리더십 특성이 조직유효성에 미치는 영향, 경기대학교 국제 대학원, 석사학위 논문.
- 전희원, 김영화 (2007). 호텔종사원의 집단응집력과 자긍심이 조직몰입, 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향, 대한관광경영학회, 『관광연구』, 22(2): 157-159.
- 정미향(2004). 호텔조직에 있어서 멘토링 관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 정석윤(2002). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 정재창(1996). Leading self-directed work teams, 서울; 컨설팅.
- 정환채(2007). 감성과 조직몰입 이 조직시민행동에 미치는 영향, 호남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정효현(2002). 갈등 유형과 조직유효성간 상관성에 관한 연구. 「국방대학교 교수논총」 25: 347-382.
- 조송현(1998). 체육조직 구성원의 의사소통이 조직유효성에 미치는 영향, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 차현수(2005). 현장 관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무 태도와 서비스 성과에 미치는 영향. 경기대학교 서비스경영대학원 박사학위논문.
- 천순덕(2005). 직무스트레스 요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도 에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국마케팅 과학회 학술발표대회 논문집』 :673-696.
- 최남례(2005). 유아 서번트리더십 교육프로그램 개발 연구. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 최영래(2006). 학교 운동부 코치의 리더십 유형이 신뢰와 지도효율성에 미치는 영향, 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최인식(2006). 외식업체 비정규직 근로자의 직무만족과 조직시민행동에 관한 연구.

- 경기대학교 대학원박사학위논문.
- 하용규(2003). 호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향 ,
경기대학교 대학원박사학위논문.
- 한기수(2006). 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무 만족도와의 관계. 우석대학교
교육대학원 석사학위논문.
- 황인경(2001). 중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀성과. 한국과학기술원 석사
학위논문.

2. 국외문헌

- Allen, N. J. & J. P. Meyer(1990). The Measurement and Antecedents of
Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of
Occupational Psychology*, Vol. 63: 1-18.
- Amburgey, W. O . D.(2005). *An analysis of the relationship between job
satisfaction, organizational culture, and perceived leadership
characteristics*.Dissertation. Ed. D., University of Central Florida.
AAT3188100: 177.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New
York: free press.
- _____(1990). Developing Transformational Leadership and beyond. *Journal
of European Industrial Training*(14): 21-27.
- Benjamin, S. & Browen, D, E.(1993). The service organization: human resources
management is crucial. *Organization Dynamics*, Vol.21(4): 39-52.
- Bennis, F .H. & Nanus, S. D.(1985). Inner leadership: Creating productive
thought patterns, *The Executive*. 5: 87-95.
- Bowen, D. E. Gilliland, S. W. & Folger, R.(1999). HRM and service fairness:

- How being fair with employees spill over to customer. *Organizational Dynamics*, winter: 7-23.
- Boyer, G. B.(1999). *Turning point in the development of male servant leader*. Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute.
- Bradford, J. M. & Cohen, G. E.(1984). *Super leadership: Leading others to lead themselves*. New York: McGraw-Hill.
- Brown, K. G.(2001). Using computers to deliver training :Which employees learnand why? *Personnel Psychology*. 54: 271-296.
- Brown & Peterson(1994). *The theory and practice of training* (3rdeds.)
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York : 143-146.
- Byles, C. M.(1986). *Strategy Implementation; Organization Culture, Commitment and Bank Performance*, Unpublished D. B. A. Dissertation, Kent State University: 14.
- Campbell. J. P.(1977). *On the nature of organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cherrington, D. J. (1989). *Organizational Behavior*. A Division of Simon & Schuster Inc, Massachusetts: 149-153.
- Cowherd, D. M. & Levine, D.(1992). Productivity and pay equity betweenlow-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*. 37: 302-320.
- Dalton, W. D. Todor, M. J. Spendlini, G. J. Fielding & Porter, L.(1980). Organizational structure and performance: a critical review. *Academy of Management Review*. 10(6): 49-54.
- Davis, S. M.(1984). *Management Corporate Culture*, Cambridge Mass: Ballinger Publishing Co.

- Downton, J. W.(1973). *Management Corporate Culture*, Cambridge Mass: Ballinger Publishing Co.
- Ellefsen, T., Tand G. & P. Thomas(2005), The antecedent and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*, 34: 23-37.
- Evans, P. A. L.(1986). The strategic outcomes of human resource management. *Human Resource Management*. 25(1): 149-166.
- Greenberg, J.(1990). Organizational justice Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*. 16: 399-432.
- Greenberg, C. E J., Ashton-James & Ashkanasy, N. M.,(2007). Social comparison processes in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 102: 22-41.
- Griffin, M. & J. Hepburn(2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*. 33(6): 611-625.
- Henderson, J. C.(1990). Plugging into strategic partnerships: The critical is connection, *Sloan Management Review*. 30(3): 7-18.
- Herbert, S. C.(2003). *The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective*. Doctoral dissertation Of Capella University.
- Kirkpatrick, D. L.(1994). *Evaluation training programs: The four levels*, Berrett -Koehler Publishers. Inc.
- Landy & Trumbo(1980). *Evaluating Training Effectiveness-Translating Theory into Practice*, London: McGraw-Hill Book Company.
- Laub, J. A.(1999). *Assessing the servant organization: Development of the Servant Organization Leadership Assessment(SOLA) instrument*.

- Doctoral dissertation of Florida Atlantic University.
- Lawler, E. E. & Rhode, J. G.(1982). *Information and control in organization*. Pacific Palisades. CA: Goodyear.
- Locke, E. A.(1976). *Managing Human Resources*. South-Western.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of management Review*. 8: 620-630.
- Luthans, F.(1999). *Organizational Behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill. NY.
- Maertz, C. P. & M. A. Campion(1998). 25 Years of voluntary turnover research: A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 13: 49-81
- Mass, B. M. & Avolio, B. J.(1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire* Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press.
- Meyer, J. P.(1997). Organizational commitment. In C. I. Cooper & I.T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational Psychology*, Vol.12 : 175-228.
- Mobley, W. H.(1982). *Employee turnover: causes, consequences, and control*, Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing Co.
- Mott, P. E.(1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper & Row. Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Pfeffer, J. & G. R, Salancik.(1978). *The Extensional Control of Organizations*, New York Harper & Row.
- Porter, L. E., Hackman, J. R.(1975), *Behavior in Organization*, New York, McGraw-Hill.
- Price, L. J.(1968). Organizational Effectiveness: A Inventory of Propositions. *Homewood Ill : Irwin. Psychology*, 80(2): 239-252.

- Richey, R. C.(1992). *Designing instruction for the adult learner*. London: Kogan Page.
- Rousseau, D. M.(1990). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*, in Schneider, B.(ed.), *Organization climate and culture*, San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Schermerhorn(1996). *Strategic Human Resource Development*. Eaglewood Cliffs, N.J.: Financial Times-Prentice Hall.
- Setley,D. M.(2005). A study of the relationships between leader-member exchange and subordinate goal commitments moderated by various leadership styles. D.B.A., Nova Southeastern University; AAT3180663
- Sims, P. C., Kendall & Hulin, K. L.(1997). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Smith, P. C.(1983). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*. 43: 399-441.
- Smith, P. C. Kendall, L. M. & Hullin, C. L.(1983). *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago.
- Spears, L. C.(1995). *Insight leadership: service, stewardship, spirit and servant leadership*, New York, John Wiley and Sons, Inc.
- Steers. R. M, Mowday, R. & Porter, L.(1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Tellefsen, T. & G. P. Thomas(2005). The antecedent and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*. 34: 23-37.
- Tichy, J .M & DeVanna, Y. S(1986). Improving productivity through self-leadership. *National Productivity Review*. 2(2): 282-297

- Timothy, W. F.(1989). Employee are my service guarantee, *Harvard Business Review*. July-August: 28-32.
- Wagner, J. A. III. & J. R Hollenbeck.(1992). *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall.
- Wallach, E. J.(1983). Individuals and Organization: The Culture Match, *Training and Development Journal*: 29-36.
- Walton, J.(1999). *Strategic Human Resource Development*. Eaglewood Cliffs, N.J.: Financial Times-Prentice Hall.



【부 록】

설 문 서

호텔 레스토랑 주방관리자의 리더십이 조직유효성에 미치는
영향

ID			
----	--	--	--

안녕하십니까? 저는 한성대학교 대학원에 재학 중인 홍영권이라고
합니다. 저는 호텔 레스토랑 주방관리자의 리더십이 조직
유효성에 미치는 영향에 대하여 여러분의 고견을 조사연구하
려고 합니다. **귀하의 솔직한 의견을 부탁드립니다, 이 자료는 오
직 학술적인 목적으로만 사용될 것임을 약속드립니다.** 귀하의
앞날에 축복이 함께 하시길 기원 드립니다.
감사합니다.

2010. 9.

지도교수 : 최 웅

연 구 자 : 홍영권(010-4626-9331)

1. 다음질문은 리더십의 외적요인에 관한내용입니다. 귀하의 생각과 일치하는 내용에 체크(✓)하여 주십시오.

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

- | | |
|--|-------------------|
| 1.내가 없어도 조직은 나의업무를 자유롭게 해결할 수 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 2.조직의 목표에 대하여 잘 알고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 3.조직원에 대한고거나 평가가 공정하게 이루어지고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 4.나는 문제해결을 위한 절차와 방법을 잘 알고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 5.조직은 각자의 능력에 맞도록 일을 배분하고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 6.나는 늘 고객의 입장에서 생각하고 행동하고자 하는 노력을 하고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 7.직원들 간에 업무협조방법이 잘 이루어지고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 8.효과적인 업무수행을 위해 활발하게 의견을 교환한다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 9.업무관계를 떠나서도 직원들 간 친밀하게 관계유지를 한다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 10.직원들이 자신의 느낌이나 의견을 자유롭게 이야기한다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 11.업무처리에 있어 어려움이 발생하면 서로 도와준다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 12.나는 창의적이고 새로운 업무처리방법을 찾아내려고 노력한다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 13.관리자는 직원들에게 필요한 모든 자원을 지원한다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 14.직원들은 업무평가기준을 잘 알고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 15.고객만족을 위해 모두노력하고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 16.조직의 목표를 달성하기위해 각자 어떠한 역할을 수행하는지를 잘 알고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 17.직원들은 회사에 부담없이 새로운 아이디어를 적극 제안할 수 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 18.실수나 실패가 있더라도 서로 격려해준다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 19.직원들은 회사의 목표에 동의하고 있다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 20.직원들은 직원들 간 갈등을 이해하고 이를 해결하려고 노력한다. | ①---②---③---④---⑤ |
| 21. 자기지식이나 정보를 서로 공유한다. | ①---②---③---④---⑤ |

2. 다음질문은 변혁적 리더십의 요인에 관한내용입니다. 귀하의 생각과 일치하는 내용에 체크(✓)하여 주십시오.

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

1. 우리 부서 직원들은 나의 상사 주위에 있는 것을 좋아한다. ①---②---③---④---⑤
2. 나의 상사는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 명확하게 표현한다. ①---②---③---④---⑤
3. 나의 상사는 직속 부하들이 낯은 방식으로 해결하는 문제들을 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 할 수 있다. ①---②---③---④---⑤
4. 나의 상사는 직속 부하들이 자신을 스스로 개발해 나가도록 돕는다. ①---②---③---④---⑤
5. 나의 상사는 직속 부하들이 합의된 성과를 충족 했을 때 만족한다. ①---②---③---④---⑤
6. 직원들은 나의 상사를 완전히 신뢰하고 있다. ①---②---③---④---⑤
7. 나의 상사는 직속 부하들에게 복잡하고 어려운 문제를 보는 새로운 방법을 제공한다. ①---②---③---④---⑤
8. 나의 상사는 직원들이 무엇을 해야 하는지에 대해 호소력 있는 표현을 한다. ①---②---③---④---⑤
9. 나의 상사는 직원들이 그들의 목표에 도달하였을 때 인정해 준다. ①---②---③---④---⑤
10. 직원들은 나의 상사와 함께 하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다. ①---②---③---④---⑤
11. 나의 상사는 직속 부하들로 하여금 현 직무에 대한 새로운 시각을 일깨워 준다. ①---②---③---④---⑤
12. 나의 상사는 직원들이 자신들의 일에서 의미를 찾도록 돕는다. ①---②---③---④---⑤
13. 나의 상사는 직원들이 그들의 업적에 대해 받고 있는 보상에 주의를 기울인다. ①---②---③---④---⑤
14. 나의 상사는 소외당하고 있다고 생각하는 직원들에 대해 다시금 생각하도록 만든다. ①---②---③---④---⑤
15. 나의 상사는 직원들이 자신의 일을 수행하기 위한 필요한 원칙을 말해준다. ①---②---③---④---⑤
16. 나의 상사는 직원들에게 꼭 필요한 것만을 요구한다. ①---②---③---④---⑤

3. 다음질문은 서번트리더십의 요인에 관한내용입니다. 귀하의 생각과 일치하는 내용에 체크(✓)하여 주십시오.

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

1. 나의 상사는 다른 사람들에게 영향력을 행사할 때, 강압이나 힘 대신에 설득을 사용한다. ①---②---③---④---⑤
2. 나의 상사는 자신을 자랑하지 않고 겸손하다. ①---②---③---④---⑤
3. 나의 상사는 회사가 앞으로 나아갈 방향을 결정하는데, 직속 부하의 참여를 허용한다. ①---②---③---④---⑤
4. 나의 상사는 자신이 리더인 것에 대하여 특별히 인정해 달라고 하지 않는다. ①---②---③---④---⑤
5. 나의 상사는 특별한 사회적인 위치를 차지하려고 하지 않으며 교만한 리더십을 추구하지 않는다. ①---②---③---④---⑤
6. 나의 상사는 권위보다는 직속 부하들과의 좋은 관계로부터 영향력을 끼치려 한다. ①---②---③---④---⑤
7. 나의 상사는 격려와 긍정적인 태도를 통해 직속부하들을 격려한다. ①---②---③---④---⑤
8. 나의 상사는 자신이 다른 사람들에게 기대하는 행동을 먼저 몸소 실천한다. ①---②---③---④---⑤
9. 나의 상사는 공동체와 팀 구축을 장려한다. ①---②---③---④---⑤
10. 나의 상사는 직속부하와 함께 일한다. ①---②---③---④---⑤
11. 나의 상사는 정보공유와 원활한 커뮤니케이션을 하도록 독려한다. ①---②---③---④---⑤
12. 나의 상사는 직속 부하들이 서로경쟁하기 보다는 함께 일하도록 장려한다. ①---②---③---④---⑤
13. 나의 상사는 자신의 한계와 실수를 인정한다. ①---②---③---④---⑤
14. 나의 상사는 직속 부하들에 대한 책임감을 갖고 있다. ①---②---③---④---⑤
15. 나의 상사는 회사의 직속 부하들로부터 배우려는 자세가 되어있다. ①---②---③---④---⑤
16. 나의 상사는 실패의 가능성이 있을지라도 과감하게 위험을 감수하도록 직속 부하들을 격려한다. ①---②---③---④---⑤
17. 나의 상사는 학습을 격려하는 환경을 조성한다. ①---②---③---④---⑤
18. 나의 상사는 회사의 확실한 비전을 제시하고, 설명해 준다. ①---②---③---④---⑤
19. 나의 상사는 회사의 분명한 계획과 목표를 직원들과 공유한다. ①---②---③---④---⑤

4. 다음질문은 조직유효성 요인에 관한내용입니다. 귀하의 생각과 일치하는 내용에 체크(✓)하여 주십시오.

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

1. 현 직무는 나의 적성에 잘 맞는다. ①---②---③---④---⑤

2. 현 직무는 우리 회사에서 중요한 업무이다. ①---②---③---④---⑤

3. 우리 회사에서 열심히 노력한다면 성공할 수 있다고 생각한다. ①---②---③---④---⑤

4. 나는 다른 회사에 비해 우리 회사의 근무조건에 만족 한다. ①---②---③---④---⑤

5. 우리 회사의 교육 및 훈련의기회가 직원들에게 공평하게 주어진다. ①---②---③---④---⑤

6. 우리 회사의 급여체계가 적절하다고 생각한다. ①---②---③---④---⑤

7. 우리 회사의 승진제도는 능력에 따라 매우공정하게 운영된다. ①---②---③---④---⑤

8. 우리 부서에서는 내가 맡은 업무가 힘들거나 지연될 때 동료 간에 서로 잘 도와주는 편이다. ①---②---③---④---⑤

9. 나의 가치관과 회사가 추구하는 가치관이 매우 유사하다. ①---②---③---④---⑤

10. 나는 다른 대안이 없기 때문에 이 회사를 그만둔다는 생각을 할 수 없다. ①---②---③---④---⑤

11. 나는 우리 회사에 소속감을 느낀다. ①---②---③---④---⑤

12. 나는 우리 회사에서 성공할 수 있도록 최선의 노력을 다하고 있다. ①---②---③---④---⑤

13. 나는 우리 회사에서 근무하는 것을 다른 사람에게 말하는 것이 자랑스럽다. ①---②---③---④---⑤

14. 나는 회사의 문제를 나의 문제처럼 느낀다. ①---②---③---④---⑤

15. 우리 회사에서 일하는 이유는 다른 회사에서 얻지 못하는 것이 있기 때문이다. ①---②---③---④---⑤

16. 우리 회사에서 일하는 이유는 회사에 대한 충성심과 계속 남아 있어야 하는 의무감 때문이다. ①---②---③---④---⑤

17. 나는 향후 다른 직장으로 옮기기 위해 적극적으로 알아보고 있다. ①---②---③---④---⑤

18. 나는 종종 우리 회사를 떠날 생각을 한다. ①---②---③---④---⑤

19. 만약 다른 회사에서 더 나은 조건을 제시받는다면 우리 회사를 떠날 것이다. ①---②---③---④---⑤

5. 다음은 귀하의 개인적인 사항에 대한 내용입니다.

1. 귀하의 호텔 등급은?
1) 특 1급 2) 특 2급 3)기 타
2. 귀하의 호텔 경영형태는?
1) 체인호텔 2) 개별경영호텔
3. 귀하의 성별은?
1) 남성 2) 여성
4. 귀하의 연령은??
1) 20세 미만 2) 20 ~ 29세 3) 30 ~ 39세 4) 40 ~ 49세 5) 50세 이상
5. 귀하의 최종 학력은?
1) 고졸 2) 2년제 대학졸
3) 4년제 대학교졸 4) 대학원재학 이상
6. 귀하의 호텔 근무 연수는?
1) 2년 이하 2) 3년 - 5년 3) 6년 - 10년 4) 11년 - 15년
5) 16년 이상
7. 귀하의 직위는?
1) 사원 2) 주임 3) 팀장 4) 차장 5)부장 이상
8. 귀하의 소속 부서는?
1) 한식당 2) 양식당 3) 연회장 4) 뷔페 5) 카페 6) 객실
7) 부대업장 8) 기타
9. 귀하의 월 평균 소득은?
1) 100만 원 미만 2) 100만~199만 원 3) 200만~299만 원
4) 300만~399만 원 5) 400만~ 499만 원 6) 500만 원 이상

☞ 감 사 합 니 다 !!!

ABSTRACT

The Impact of Hotel Restaurant kitchen Manager's Leadership on the Organizational Effectiveness

Hong, Young-kwon

Major in Food Service Management

Dert. of Hotel, Tourism and Restaurant
Management

Graduate School of Business Administration

Hansung University

This study is the impact of hotel restaurant kitchen manager's external factors of leadership and leadership style on the organizational effectiveness.

The study adapts empirical analysis to find out general attribute which involves external factors of leadership, transformation leadership, servant leadership and organizational effectiveness also these factors has through credibility analysis for an exploratory analysis and identify analysis.

For a test of hypothesis it applies job intention and improvement, supporting, management system, goal and vision for external factors of leadership. The transformation leadership is including inspirational motivation, individual consideration and ideal influence moreover absorbed organization, job satisfaction, change of job intention factors

used for organizational effectiveness.

For analyzing hypothesis 1, 2, 3, 4, 5 the study applies AMOS 5.0. According to result the study concludes below details and provides some of suggestions.

As the result of hypothesis 1, 2 shows that the external factors of leadership impact on transformation leadership which means that the organizational environment such as higher support is extremely important to be achieved both personal and organizational goal rather than enforce on unconditional obey.

Nowadays a number of organizations try to find out that what type of leadership is the most effective and efficient to operate organizations thus the industry adapt varieties management styles into actual practice.

According to research the traditional transformation management style is the most effective style of management therefore the industry should retain it for further improvement as well as develop it into more productive way.

Hypothesis 3 and 4 present the transformational leadership impact on the organizational effectiveness. Especially individual consideration factor impacts on absorbed organization, job satisfaction, change of job intention at the transformation leadership in particular this study presumes higher desire on personal development, organization's internal environment factors could be reasons for having influence on organizational effectiveness.

Within servant leadership the most of factors are not impact on organizational effectiveness it is including absorbed organization, job satisfaction and change of job intention. Based on above result the study assumes that the organizational culture faces a lack of flexibility it may reason for having negative causes to the management.

Particularly the hotel kitchen presents highly labor intensive environment thus the managerial level should engages suitable leadership style for controlling all level of employees. An accurate leadership style could be one of the majority factors to access effective management.

According to hypothesis 5 the external factors of leadership impact on the organizational effectiveness.

As the result indicates the organization should presents goal and vision to all group of members as well as provide developed working environment for attain effective management.

Also the hotel organization needs to produce mature and high quality of management team by well-trained program especially into kitchen environment.

Furthermore, human resource leadership program could be valuable method to well-communication among employees as well as the program would produce competitive advantage to the hotel kitchen organization this effort could enhance organizational effectiveness.

The hotel industry faces high turnover rate by unstable working condition also rarely hires new employees therefore the organizations have to enrich optimal management environment to create satisfied employees. The right leadership would navigate an opportunity to both employees and organizations for long term development.