



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](#) 

석 사 학 위 논 문

호텔 중간 관리자의 리더십이 종사원의
조직시민행동에 미치는 영향

- 개인특성의 조절효과 중심으로 -

2013년



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외 식 경 영 전 공

현 재 육

석 사 학 위 논 문
지도교수 허 진

호텔 중간 관리자의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향

- 개인특성의 조절효과 중심으로 -

The Effect of Middle Manager's Leadership on the Organizational
Commitment of Organization Members in the Hotel Industry
- Moderating Effects of Personal Characteristics -

2012년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외 식 경 영 전 공

현 재 육

석 사 학 위 논 문
지도교수 허 진

호텔 중간 관리자의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향

- 개인특성의 조절효과 중심으로 -

The Effect of Middle Manager's Leadership on the Organizational
Commitment of Organization Members in the Hotel Industry

- Moderating Effects of Personal Characteristics -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외 식 경 영 전 공

현 재 욱

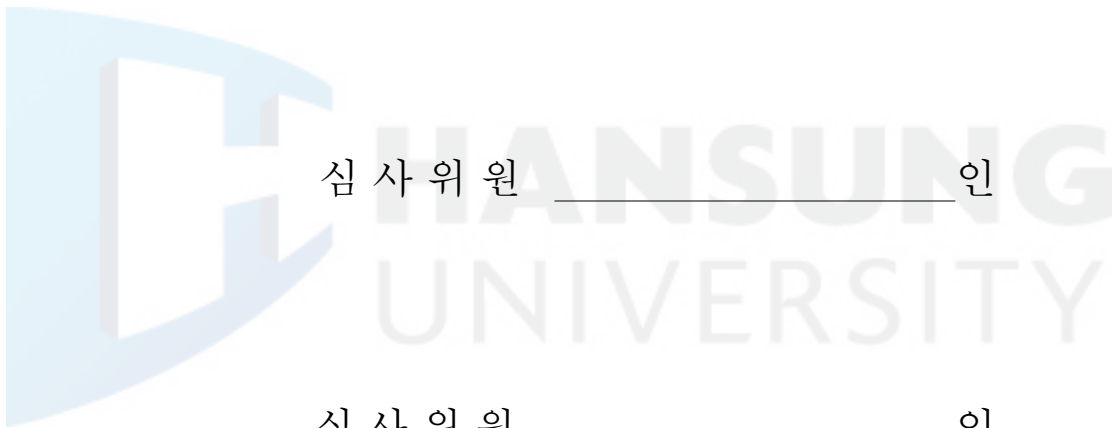
현재욱의 경영학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인



국 문 초 록

호텔 중간 관리자의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향; 개인특성의 조절효과 중심으로

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식 경영학과

외식경영전공

현 재 욱

본 연구는 호텔 중간관리자의 리더십유형 즉, 변혁적, 거래적 리더십이 조직 시민행동에 영향을 미치는 선행요인들을 규명하고 또한 리더십유형과 조직 시민행동과의 관계에서 개인특성에 대한 조절효과를 검증함으로써, 호텔의 중간 관리자로 하여금 다양한 관리방식의 개선과 변화를 통하여, 호텔 내 조직 시민 행동을 증진하기 위한 방안을 모색할 수 있는 길을 열어주었다는 점에서, 학문적인 기여뿐만 아니라 실무적 관점에서 호텔 발전에 효율적인 인적자원 관리에 유용한 정보를 제공하고자 하였다.

본 연구의 목적달성을 위한모집단은 호텔 직원들로 한정하고 모집단을 추정하기 위한 표본은 2012년 10월 10일~10월 20일까지로 하였고, 표본추출 방법은 비확률 표본추출방법 중의 하나인 편의표본추출법으로 이루어졌다. 설문조사의 진행방법은 사전에 설문조사에 대하여 교육을 받은 조사원을 통하여 설문 응답자가 설문지에 직접 기입하는 방식을 채택하였다. 설문지는 호텔 종사원을 대상으로 총 350부의 설문지를 배포하여 321부의 설문지가 회수되었으며 이 중에서 불성실한 응답과 중심화 경향이 높은 설문지를 제외한 311부를 분석에 사용하였다.

앞에서 살펴본 바와 같이 조직형태별 가설 검증결과와 비교분석을 토대로 이론적 관점과 조직관리 관점으로 나누어 이 연구의 시사점을 제시하고자 한다.

먼저 이론적 관점의 시사점을 보면 첫째, 조직시민행동의 선행요인으로 서로 다른 기제의 영향력을 갖는 조직문화와 리더십유형 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을동시에 고려하여 검증하였다는 점이다. 이는 조직시민행동의 실질적 측면에 중요한 의의를 갖는다고 할 수 있다. 즉, 호텔종사원의 직무태도와 조직시민행동을 향상하기 위해서는 바람직한 조직문화 형성과 리더십 발휘가 필요하다는 것이다.

둘째, 조절변수로 호텔 종사원 개인특성을 고려하여 검증하였다는 점이다. 이는 조직시민행동이 직무나 조직에 대한 긍정적인 지각의 결과, 나타나는 의식적인 반응행위라는 논리에 많은 영향을 받고 있다는 주장을 뒷받침해 주었다. 즉, 호텔종사원의 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 구성원의 개개인에 대한 특성이 고려되어야 한다는 것이다. 이는 호텔의 인적서비스가 중요한 직무 특성상 종사원의 개인특성을 고려하여 검증결과를 비교분석함으로써, 호텔조직에 대한 효과적인 조직경영방안을 제시하였다는 점이다. 이는 호텔의 인사관리기법을 적극적으로 적용하는 호텔의 특성과 조직시민행동의 인과관계를 고려하여, 호텔조직의 변화방향과 전략이 결정되어야 한다는 것이다.

본 연구결과는 호텔기업경영에서 종사원의 조직시민행동 향상에 필요한 중간관리자의 행동을 파악하여 조직을 효율적으로 운영할 수 있는 대안으로 제시될 것이다.

첫째, 거래적 리더십의 구성요인인 조건적 보상은 이타성을 향상시키기 위하여 기본적으로 제공되어야 하며, 또한 직무에 대한 능력과 의욕이 있는 종사원에게는 예외에 관한 관리도 신중하게 고려되어야 한다. 둘째, 카리스마 리더는 상사와의 관계가 원만하지 않고, 성취욕구와 자아존중감이 낮은 조직구성원에게 커다란 자극제가 된다. 또한 카리스마뿐만 아니라 변혁적 리더십의 다른 구성요인인 분발 고취, 지적 자극, 개별적 배려도 거래적 리더십의 구성요인들과 함께 고려되어야 한다. 셋째, 오늘날과 같이 급변하는 산업 환경에서는 호텔기업의 중간관리자의 역할이 더욱 중요하며, 특히 변혁적 리더십을 발휘하여 종사원들에게 감동적인 비전을 제시하고 전달함으로써 종사원들이 조직시민행동의 양심성과 정당성 몰입하여 변화를 수용·대처할 수 있도록 격려하여야 하며, 그들 스스로도 기대 이상의 능력을 발휘 할 수 있도록 변해야 한

다.

본 연구에 사용된 자료는 모두 자기보고식 측정에만 의존하였다. 자기보고식 자료에 의한 연구는 여러 가지 방법상의 오류에 취약하기 때문이다. 또한 인천지역 호텔을 중심으로 하였기 때문에 전체 호텔을 대표하지 못한다는 한계점과 조사 방법으로서 설문지법만을 사용하였으므로 응답자의 편견에 의한 오류가 설문지 조사가 가지는 단점으로 앞으로의 연구는 면접법, 참여 관찰법 등 보다 심층적인 조사방법을 병행하여 이런 단점을 보완하여야 할 것이다. 또한 조사 시기에 따른 환경, 심리적 변화 등에 따라 조사내용이 달라질 수 있다는 점과 보다 심도 있는 의견과 분석이 이루어지지 못한 점 등이 본 연구의 한계성으로 지적된다. 아울러서 향후에는 호텔의 중간관리자에 대한 다차원척도를 기재로 모집단에 있어서 주방의 종사자 및 식음료 등 전문모집단을 위주로 연구의 필요성이 제기된다.

【주요어】 중간관리자, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 개인특성, 조직시민행동



목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 연구의 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	4
제 2 절 연구의 범위와 구성	5
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 중간관리자	6
1. 중간관리자의 개념 및 정의	6
2. 중간관리자의 중요성	8
3. 중간관리자의 역할과 자질	9
제 2 절 리더십	11
1. 리더십의 개념 및 정의	11
2. 리더십의 유형	12
제 3 절 조직시민행동	16
1. 조직시민행동의 개념	16
2. 조직시민행동의 구성요소	18
3. 조직시민행동에 대한 선행연구	22
제 4 절 개인특성	26
1. 개인특성의 개념	26
2. 개인특성의 유형	26
제 3 장 연구의 설계	29

제 1 절 모집단의 규정 및 표본의 설계	29
제 2 절 연구의 모형 및 가설의 설정	30
1. 연구의 모형	30
2. 연구의 가설	30
제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법	33
1. 측정변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정	33
2. 설문지 구성	34
3. 분석방법 및 절차	37
 제 4 장 실증분석	38
제 1 절 기초통계분석	38
1. 인구통계학적 특성	39
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성	40
1. 타당성 및 신뢰성분석	40
2. 요인간의 상관관계분석	42
제 3 절 가설검정	46
1. 리더십유형과 조직시민행동의 관계	46
2. 개인특성의 조절효과	47
3. 분석결과에 대한 논의	49
 제 5 장 결론	52
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	52
제 2 절 연구의 한계 및 향후연구	55
 【참고 문헌】	57
【부 록】	63
ABSTRACT	66

【표 목 차】

[표 2-1] 리더십의 정의	11
[표 2-2] 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 구성요인 및 내용	14
[표 2-3] 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교	15
[표 2-4] 조직시민행동의 하위요인	18
[표 2-5] 조직시민행동의 영향요인에 대한 연구동향	25
[표 3-1] 모집단의 규정 및 표본	29
[표 3-2] 설문지의 구성	35
[표 4-1] 표본의 일반적 특성	39
[표 4-2] 리더십유형에 대한 탐색적 요인분석	42
[표 4-3] 조직시민행동에 대한 탐색적 요인분석	43
[표 4-4] 개인특성에 대한 탐색적 요인분석	44
[표 4-5] 관련 변수간 상관관계분석 결과	45
[표 4-6] 리더십유형과 조직시민행동 검증결과	47
[표 4-7] 개인특성의 조절효과(종속변수: 조직시민행동)	48
[표 4-8] 연구가설 검증결과 요약	49

【그 립 목 차】

<그림 3-1> 연구모형	30
---------------------	----



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

1. 연구의 배경

오늘날의 많은 호텔기업들이 경쟁우위를 달성하기 위하여 많은 노력을 기울여 왔다. 그 결과 기업성과를 높이기 위한 주제와 관련하여 국내외에서 많은 연구들이 진행되었다. 특히 호텔기업은 급변하는 경영환경의 변화와 점점 강화되고 있는 고객만족 요구에 대응하기 위하여 기존의 관료적 조직운영방식의 한계점을 인식하고 새로운 경쟁력의 원천으로 인적자원의 측면에서 잠재역량에 주목하기 시작하였고 그 잠재역량이 조직의 핵심역량으로 발현되도록 하기 위한 지속적인 노력을 기울이고 있다.¹⁾ 호텔 업무는 대부분 지배인 중간관리자에게 보고되어 처리되고 있으나 그 권한의 일부를 부분적으로만 수용함으로써 그 지배인은 활동의 범위를 확대시킬 수 있다는 것이다. 즉 권한과 책무에 대한 자신의 책임을 무관심 하거나 다른 사람에게 이양하는 것이 아니라 지배인의 권한 일부를 부하에게 위임함으로서 특정 범위 내에서 책임과 권한을 나누어 갖게 한다는 것이다. 이는 조직이 커질수록 강해지는 집권적 성향을 조직적으로 이양하여 책임과 권한에 따르는 경영의 합리화를 가해야 한다는 취지이다. 따라서 호텔산업이 발전하기 위해서는 이 산업에 종사하는 인재에 의존할 수밖에 없다. 특히 호텔산업에서는 종사원과 고객 간의 접촉이 어느 서비스산업 보다 빈번하게 발생하여 이러한 접촉의 밀도가 상당히 높기 때문에 인적자원관리의 중요성은 더욱더 중요하다. 서비스산업에서는 소비자의 욕구를 만족시키기 위하여 인적자원의 대부분을 차지하는 서비스 종사원의 역할은 타 산업에 비하여 증가되며 이 분야에 종사하는 사람들의 높은 지식, 기능 창조력 그리고 폭넓고 유연한 대인처세능력이 중요하다. 리더는 지시와 통제위

1) 하동현, 박은진, 「호텔 식음료부문 상사의 리더십이 종사자의 조직시민행동 및 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구」, 『대한관광경영학회지』 22권 4호, 대한관광경영학회, 2008, pp.189-206.

주의 관리자 역할보다는 부하들의 욕구를 향상시키고 그들의 포부와 꿈을 성장시킬 수 있는 체계적인 변화를 위해 전체적인 업무를 정확히 파악하여야 하며 기업과 개인의 발전적인 방향과 비전을 제시함으로써 실무진의 이상을 내면화 시키고 자율성과 창의성을 최대한 발휘할 수 있도록 실무의 지표가 되어야 한다. 이와 같은 맥락에서 호텔기업의 리더는 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 제시하고 구체화하여 구성원들이 창의적이고 혁신적인 능력을 발휘할 수 있도록 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 잠재된 능력을 향상시키며 변화와 혁신을 이끌 수 능력이 요구된다. 즉 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 조직 구성원들의 태도와 행동에 중요한 변화를 일으키도록 영향을 주고 조직의 임무나 목표에 대해 적극적 참여 분위기를 조성해 나가는 과정이 필요하다.²⁾ 이러한 변혁적 리더십에 대한 지금까지의 선행연구들은 효과성에 초점을 두고 있었으며 주요 성과변수로는 직무만족 조직몰입 조직시민행동 등의 조직 유효성과 조직구성원의 성과를 증진시키는데 긍정적으로 기여하고 있다는 결과들을 제시해 왔다.³⁾⁴⁾ 또한 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership) 이론을 구체화시킨 Bass(1985)에 따르면, 거래적 리더십은 리더가 부하의 노력과 성과에 대한 보답으로 보상을 해주는 교환과정에 토대를 두고 있다. 이와는 달리 변혁적 리더십은 부하의 높은 욕구수준을 자극하고 신뢰분위기를 조성하며 조직을 위해 헌신할 수 있도록 격려해줌으로써 부하가 기대 이상의 업무수행을 하도록 동기를 부여해준다.⁵⁾ 그러나 이와 같은 연구결과의 축적에도 불구하고 변혁적·거래적 리더십⁶⁾⁷⁾ 유형이 어떠한 과정을 거쳐 조직의 유효성을 증진시키는지를 규명해주

2)D.A. Yukl, "An evaluative essay on current conceptions of effective leadership", *European Journal of Works and Organizational Psychology* 8(1), 1991, pp.33-48.

3)B.M. Bass, *Leadership and Performance beyond expectations*, NY: Free press, 1985, pp.42-51.

4)W. Bennis, and Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row Publishers, 1985, p.115.

5)정윤길, 이규만, 「변혁적 리더십과 집단효능감 및 팀 유효성간의 관계 -공기업 구성원을 중심으로-」, 『한국행정논집』 제19권 제4호, 한국행정학회, 2007, pp.1053~1073

6)J.A. Conger, and Kanungo, R., *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, Academy of Management Review, 1988. p.13

7)J.E. Rouché, Baker, G.A. and Rose, R.R., *Shared vision: Transformational leadership in American community colleges*, Washington, DC: Community College Press, 1989, pp. 55-59

는 연구는 드물다. 따라서 리더십의 결과에 대한 연구는 많이 이루어졌지만 매개요인과 결과변수에 영향을 미치는 내부 작동과정에 대해서는 더 살펴볼 필요가 있다.⁸⁾⁹⁾ 이와 같은 문제의식을 바탕으로 본 연구에서는 호텔구성원들의 조직시민행동과 같은 새로운 변수의 도입을 통하여 성과의 관계를 도출하고자 하였다. 조직시민행동에 대한 연구를 살펴보면, Smith et al(1983)¹⁰⁾은 이타행동, 일반화된 순응 등을 제시하였으며, Organ(1988)¹¹⁾은 이타행동, 양심적 행동, 정당한 행위(스포츠맨십), 예의바른 행동, 참여행동 등을 주요 요인으로 설정하였다. 또한 Williams & Anderson(1991)¹²⁾은 이타행동, 순응, 수행을 제시하였고, MacKenzie et al(1993)¹³⁾은 스포츠맨십, 시민정신, 이타성, 조정성, 예의바름, 사기진작, 타인에 도움이 되는 행동을 그리고 Van Dyne et al(1994)¹⁴⁾은 충성, 순응, 참여를 하위차원으로 설정하여 제시하였다. 비록 여러 학자들이 상황적 요인이 리더십의 가능성을 증대시키거나 부하들에 대한 영향력을 조절할 수도 있다고 주장해 왔음에도 불구하고, 리더십과 조직시민행동의 관계에서 상황변수를 고려하는데 미흡하다고 할 수 있다. 이와 같은 맥락에서 본 연구는 호텔종사원들에 대한 전반적인 리더십유형에 따라 조직시민행동에 미치는 영향관계를 파악하고자 한다. 그리고 리더십유형과 조직시민행동과의 관계에서 개인특성이 어떻게 차별적으로 매개역할을 하는가를 검증하여 향후 호텔인사관리에 유용한 시사점을 제시하고자 본 연구를 진행하였

8)B.M. Bass, "Two decades of research in transformational leadership", *European Journal of Works and Organizational Psychology* 10, 1999, pp.9-32.

9)R. Kark, Shamir, B. and Chen, G. "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency", *Journal of Applied Psychology* 88, 2003, pp.246-255.

10)C.A. Smith, Organ, D.W. and Near, J.P., "Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology* 68(4), 1983, pp.653-663.

11)D.W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider syndrome*, Lexington, MA Lexington Books. 1988, pp36-49.

12)L.J. Williams, and Anderson, S., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management* 17(3), 1991, pp.601-617.

13)S.B. MacKenzie, Podsakoff, P.M. and Fetter, R. "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 1991, pp.123-150.

14)D.L. Van, Graham, J.W. and Dienesch, R.M., "Organizational citizenship behavior: construct, redefinition, measurement, and validation", *Academy of Management Journal* 37(4), 1994, pp.765-802.

다.

2. 연구의 목적

호텔기업의 경우 서비스 접점에서 종사원들을 직접적으로 지휘·관리하는 위치에 있는 지배인이나 주방장들은 종사자들의 개인적 역량을 고무시켜 조직 유효성을 높이는데 중요한 역할을 하고 있다. 그러나 아직까지 호텔종사자들에 대한 리더십 유형에 따른 개인특성을 경유하면서 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 따라서 본 연구에서는 호텔기업의 종사원 즉, 지배인이나 조리책임자에 의해서 지각된 상사의 리더십 유형을 독립변수로, 개인특성을 매개변수로 그리고 조직시민행동을 나타내는 종속변수로 하는 가설을 설정하여, 리더십이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고, 또한 리더십 유형과 조직시민행동과의 관계에서 개인의 특성이 어떠한 매개역할을 하는지 호텔종사자들의 조직과 개인의 스포츠맨십, 시민정신, 이타성, 조정성, 예의바름, 사기진작을 높이기 위한 리더와 종사자의 관계 및 역할 등을 분석하여 호텔조직 내에 적용할 수 있는 시사점을 도출하고자 하였다. 따라서 본 논문의 세부적인 목적은 다음과 같다

첫째, 호텔 중간관리자의 리더십유형 중 변혁적 리더십에 따라 조직시민행동에 미치는 영향을 파악한다.

둘째, 호텔 중간관리자의 리더십유형 중 거래적 리더십에 따라 조직시민행동에 미치는 영향을 파악한다.

셋째, 호텔 중간관리자의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 개인특성의 매개효과에 대해서 파악한다.

궁극적으로 본 연구는 호텔 중간관리자의 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력과 그리고 변혁적, 거래적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 개인특성의 매개역할을 파악하여 고객지향적 고객만족을 통한 경쟁우위의 호텔 경영관리에 유용한 정보와 시사점을 제공하는 것이 본 연구의 궁극적인 목적이다.

제 2 절 연구의 범위와 구성

본 연구의 시간적 범위는 2012년 10월이며 공간적 범위는 수도권지역의 호텔 종사 311명으로 한정하였다. 연구의 내용적 범위는 1장 서론을 포함하여 총 5장으로 구성하였으며, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

제 1장은 서론부분으로 연구의 배경 및 연구의 목적을 제시하였으며, 연구의 방법 및 연구의 범위를 제시하였다.

제 2장은 이론적 배경으로서 호텔 중간관리자, 리더십 유형, 조직시민행동, 그리고 개인특성에 관한 이론으로 국내외 선행 연구를 중심으로 기술하였다.

제 3장은 연구 설계 및 조사 설계 부분으로 조사의 목적과 연구를 수행하기 위한 연구 설계의 방법을 제시하였다.

제 4장은 본 연구와 관련된 실증분석 결과를 도출하였다. 조사결과로 나타난 일반적인 사항과 본 연구에서 설정한 가설에 대한 검증결과를 제시하였다.

제 5장은 본 연구에서 제시된 연구결과를 요약하고 결론을 내렸다.



HANSUNG
UNIVERSITY

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 중간관리자

1. 중간관리자의 개념 및 정의

전통적인 의미에서의 조직을 살펴보면 서로 상하관계를 유지하는 여러 작은 조직들로 체계적으로 구성되어 하나의 시스템을 형성하고 있다. 관리자는 이런 조직상의 위치에 따라서 최고경영자, 중간관리자 그리고 하위감독자로 구분된다. 최고경영자는 회장, 대표이사, 사장 등을 의미하고 과장, 차장, 부장 등을 중간관리자라고 하며, 생산현장의 감독 등을 하위감독자라고 한다. 중간관리자라 하면 관리자 중에서도 조직구성원의 상사이면서 동시에 다른 조직구성원의 부하이기도 한 사람들을 뜻한다.¹⁵⁾ 관리자의 역할을 목표 설정(조직목표 달성에 필요한 모든 활동을 결정), 조직화(목표 달성에 필요한 직무체계를 구축, 인원을 배치), 동기부여(조직구성원들과 커뮤니케이션을 도모하여 개인의 능력을 발휘할 수 있도록 동기부여), 업적의 측정과 평가(작업 측정의 기능을 만들어 개인에 대한 업적 분석과 평가 실시), 인재의 개발(부하 육성을 지원, 지도하고 능력 개발과 풍성 제고 노력)이라는 5가지를 제시하고 있다.¹⁶⁾ 관리자는 조직의 형태와는 관계없이 조직의 링커로서 연결고리를 이루는 역할을 수행한다. 기업조직이 급격히 변화하는 환경에서 신속히 대응하기 위해서는 지속적인 혁신활동이 필요하다. 조직의 구조를 개편, 개혁할 경우 기업조직의 상하를 받쳐주고, 교량적 역할을 수행하게 되는 중간관리자의 역할은 중요할 수 밖에 없다.

조직에서 관리자에게 요구되는 역할은 시대에 따른 경영 환경의 변화와 밀접한 관계를 맺고 있다. 명령과 통제를 근간으로 하는 관리 패러다임 하에서 관리자는 목표를 달성하기 위해 전략을 수립하고 인적·물적 자원을 배분하고,

15)윤유숙, 「중간관리자 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 연세대학교 석사학위논문, 2010, pp.9-11.

16)황인경, 「중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀성과」, 한국과학기술원, 석사학위논문, 2001, p. 15.

업무를 조정하며, 의사결정하고, 감독하고, 평가하고, 보상 및 처벌하는 일을 한다고 보았다. 주어진 목표를 달성하기 위한 관리의 대상이 주로 업무(task)에 집중되어 있었고 업무를 수행하는 조직구성원에 대한 관심은 배제되었다. 관리자의 역할은 업무목표를 달성하고 관리하는 데에 그치지 않고, 함께 일하는 조직구성원 개인의 욕구를 존중하고 학습을 촉진하는 개발 지향적(development-oriented) 역할이 강조되고 있다. 조직구성원의 잠재능력을 확인하고 일깨워주며 도전적인 과제를 부여하여 그 능력을 극대화하는 일은 팀의 생산성을 향상시키고 이직률을 낮춤으로써 조직발전에 기여하게 된다.¹⁷⁾ 이와 같이 전통적인 관리체계에 대한 관리측면에서 중간관리자들의 역할이 중요한 이슈로 부각되고 있는데, 중간관리자에 대한 개념을 살펴보면 중간관리자는 기업의 최고관리층(Top-management)과 현장감독자층(Low-management)의 중간에 위치하여 직능부문 운영에 책임을 맡은 중간관리자 층이며, 기능은 최고 관리자 층의 의사결정을 보좌·촉진 시키고 현장감독자층을 조정하는 데 있다. 구체적인 직위에는 일반적으로 부장, 과장 등을 말하는 데, 전문적인 제조·판매·재무 체계의 일상 업무를 지배하는 프로그램적 결정 결정자라고도 한다. 오늘날의 경영조직은 그 규모가 나날이 커지고 있고 또한 세부기능이 복잡하게 분화됨에 따라 한 사람의 경영자가 조직의 모든 업무의 의사결정과정과 내용을 도맡아 관할하기가 불가능하게 되었다. 따라서 조직은 목적의 분할에 의한 수직적 분화와 수단의 기술적 요인에 의한 수평적 분화에 따라 각각의 부분을 형성하게 된다. 즉, 이들 각 부분은 전체 조직중의 하나의 부분으로써 국, 과 등의 부분단위를 구성하며, 중간관리층은 바로 이러한 부분의 운영을 담당하는 관리책임자군을 말한다.¹⁸⁾ Porter 와 Ghiselli(1957)는 중간관리자들은 직무상 혹은 어느 곳에서든지 실수하는 것을 회피하려는 안정적이고 의존성 있는 개인이라고 묘사하였고,¹⁹⁾ Horne 과 Lupton(1965)는 중간관리자들이 시간의 반 이상을 정보를 주거나 정보를 추구하는 데(42%) 보내며, 설명

17)G.B. Bassellier, & Benbasat, L., "Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model", *Journal of Management Information System* 17(4), 2001, pp.159-182.

18)박연호, 오세덕, 『현대조직관리론』, 서울; 법문사, 2006, p. 422.

19)L. Portor, and Ghiselli, E., "The Self Perception of Top and Middle Management Personnel", *Personnel Psychology*, 1957, p.402.

을 하거나 준비하는 데(15%)에 시간을 소비한다고 하였다.²⁰⁾ Couch(1979)에 의하면 중간관리자들이 부하를 관리하는 입장에서 사람들을 관련시키고, 정보를 구두로 표시하고, 듣고 획득하는 데 있어 1:1 기준에 따라 의사소통 기술을 획득하는 방법, 종업원 평가 기술을 향상시키는 방법, 시간을 능률적으로 사용하는 방법, 활동지향성 보다는 결과지향성이 되는 것, 조직 정치학(organizational politics)을 어떻게 다룰 것인가 하는 것 등에 더 많은 관심을 가지고 있다고 하였다.²¹⁾

2. 중간관리자의 중요성

켈럽이 과거 25 년 간 수행한 연구의 결과를 정리한 <First, Break All the Result>는 중간관리자가 기업에서 얼마나 중요한지를 보여주고 있다. 다양한 국가와 업종에 종사하는 100 만 명 이상의 직원들을 대상으로 한 이 연구에서는 직장의 경쟁력을 측정하기 위한 12 가지 질문을 던지고 있는데, 연구 결과 12 가지 문항에 긍정적으로 대답한 직원들이 생산성, 수익성, 근속율, 고객만족도 등의 경영 성과에서 더 높은 점수를 받았다. 그러나 이보다 더욱 흥미로운 결과는 직원들의 의식수준은 기업의 정책보다는 직속 상사로부터 더 큰 영향을 받는다는 사실이다. 이는 경쟁력 있는 일터를 건설하는 데 중추적 역할을 하는 것이 급여나 각종 혜택·동료·카리스마적 최고경영자가 아니라 중간관리자라는 사실을 암시하고 있다. 이처럼 직원들은 기업이 아니라 중간관리자 때문에 직장을 떠나기 때문에, 직원들의 이직률이 높은 기업이라면 높은 급여와 다양한 교육 기회 등에 앞서 관리자부터 살펴보는 노력을 기울이는 것이 필요하다고 주장한다. 동일 기업 내에서도 서로 다른 사업장마다 경영 성과측면에서 현저한 차이를 보이고 있는 것은, 최고경영자의 리더십이나 보상 수준 보다 오히려 중간관리자의 관리역량이 더욱 중요한 역할을 하고 있다고 한다.²²⁾ 이처럼 동일 기업 내에서도 서로 다른 사업장마다 현저한 성과 차이

20)J.H. Horne, and Lupton, T., "The Work 402.Activities of 'Middle' Managers Exploratory Study", *Journal of Management Studies* February, 1965, p.26.

21)P.D. Couch, *Learning To Be a Middle Manager*, Business Horizon, Feb, 1979, p.37.

22)고재민, 『중간관리자, 필요없는 존재인가』, LG 경제연구원, 2002, p.15

를 보이고 있는 것을 볼 때 유능한 중간관리자의 관리역량에 따라 경영 성과와 조직 문화가 달라진다고 할 수 있다. 결국 유능한 부하 직원들을 헌신적으로 만들어 뛰어난 경영 성과를 불러 올 수도 있고, 유능한 직원들을 유인하고 유지하는 건강한 문화를 조성할 수도 있다는 것이다.²³⁾

3. 중간관리자의 역할과 자질

중간관리자는 조직에서 최고경영자와 하위감독자 및 부하직원의 중간 위치에서 교량역할을 담당할 뿐 아니라, 업무추진을 위해서는 해당 직무에 대한 지식을 갖추고 부하에 대한 지휘, 통솔, 교육, 훈련을 담당함으로써 조직의 성과를 달성해야 하는 가장 중요한 위치에 있다. 실무에 종사하고 있는 연구자의 관점에서 보면 중간관리자는 조직의 중추를 형성하며 조직 전체 정책방향과 전사적 의사결정의 방향을 제시할 수 있는 전략적 구성원으로서의 역할을 담당하고 있다. 실제로 사내 교육에 있어서도 관리자와 현장관리자, 초급 또는 신입사원의 교육 보다는 중간관리자의 교육과 훈련에 많은 비중을 두고 있다.²⁴⁾ 노나가 이쿠지로(1999)는 지식창조 기업에서 경영자들의 주요 직무를 혼돈 속에서 탄생하는 새로운 지식을 유용한 지식창조의 방향으로 유도하는 것이며, 경영자들은 조직 구성원들의 경험을 이해하는 데 도움이 되는 개념적 틀을 제공해야 한다고 하였으며, 바로 이러한 역할을 조직 내 상위 계층에 속하는 임원진과 팀을 관리하는 중간관리자가 해야 한다고 강조하였다.²⁵⁾ 다음은 중간관리자가 일선근로자의 리더로서 역할을 하고, 조직 내에서 발전하기 위해서는 다음 네 가지 자질을 갖추어야 한다.

첫째, 전문성을 갖추어야 한다. 리더로서 역할을 하려면 자기 분야에 있어서는 누구보다도 업무에 정통해야 한다. 자기가 지휘하고 있는 분야의 업무에 있어서는 내 노라 할 수 있는 자신이 생길 정도로 전문성을 가지고 있어야 한다.

23)박영진, 「기업 내 중간관리자의 노무관리역량이 노사관계에 미치는 영향 연구」, 고려대학교 노동대학원 석사학위논문, 2011, pp. 8-12.

24)이주혁, 「중소기업 중간관리자의 앙트러프러너십(entrepreneurship) 역량증진 프로그램 설계」, 부산대학교 석사학위논문, 2012, p.14.

25)노나가 이쿠지로, 『노나카의 지식경영』, 서울; 21세기 북스, 2009, p.69.

그래야 구성원에게 소위 말발이 서고 권위가 선다. 전문성이 있어야 구성원의 업무를 실질적으로 리드할 수 있고, 구성원을 가르쳐 줄 수 있고, 구성원이 어려운 문제에 부딪치거나 개선안을 마련하려고 애쓸 때 코치할 수 있다.

둘째, 소신이 있어야 한다. 리더는 관리자는 자기가 맡은 일과 자기가 지휘하는 구성원에 관하여는 누구보다도 자신이 있어야 한다. 소신은 일에 관한 전문성과 평소 생활에 있어서 흔들리지 않는 자세가 바탕이 된다. 리더가 소신이 있어야 우선 자기 분야의 구성원에게서 신뢰를 받을 수 있고, 구성원을 경영목표를 달성하는 방향으로 이끌어 갈 수 있음은 물론 기업 생활에서도 권위가 선다. 소신이 있어야 경영자로부터 신뢰를 받을 수 있다.

셋째, 긍정적인 사고방식 가져야 한다. 중간관리자의 역할 중에 가장 핵심적인 것이 바로 생산성 향상 내지 성과 향상이다. 생산성을 향상 시키려면 무엇보다 긍정적인 사고방식이 필요하다. 「된다」는 생각으로 「해보자」고 앞장서야 생산성이 향상된다. 안 된다고 생각하는 사람은 어떠한 일도 할 수 없다. 긍정적인 사고방식은 중간관리자로서가 아니라 개인으로서도 인생을 성공적으로 그리고 밝게 살라갈 수 있는 요소이다.

넷째, 솔선수범하는 자세를 가져야 한다. 중간관리자는 기초적인 리더이다. 기업의 성과를 내도록 실천하는 일선근로자를 리드해 나가야 한다. 종전의 리더는 지시하고 채찍을 동원하여서 행동을 이끌어내 왔다. 그러나 사회가 개방화·민주화된 시대에는 채찍으로는 행동을 이끌어낼 수 없다. 이제 리더는 자신이 스스로 나서서 보여주어야 한다. 솔선수범하는 자세로 리드해야 구성원의 행동을 자연스럽게 이끌어 낼 수 있다.²⁶⁾

26) 문형남, 『기업의 노사문제, 현장이 답이다』, 중앙경제, 2009, pp.228~232.

제 2 절 리더십

1. 리더십의 개념 및 정의

Fiedler(1967)²⁷⁾는 리더십을 조직의 성패를 좌우하는 유일하고 결정적인 요인이라고 하였다. Koontz & O' Donnell(1959)은 리더십이란 사람들로 하여금 집단목표를 위하여 자발적으로 노력하고 그들에게 영향력을 주는 기술 또는 과정이라고 정의하였다. 사회심리학에서 비롯된 Leadership이라는 용어는 제 1차 세계대전 초기 미국심리학연구에서 시작하였으나 이에 대한 뚜렷한 정의를 내릴 수 없었고 리더십을 연구한 대표적학자인 Stogdill(1957)²⁸⁾은 리더십을 정의하는데 있어서 연구하는 학자들의 수만큼이나 그 정의도 다양하다²⁹⁾라고 말한 것처럼 리더십은 <표2-1>과 같이 다양한 정의를 보여주고 있다.

<표 2-1> 리더십의 정의		
연구자	년도	정의
Stogdill	1948	집단이 목표를 설정하고 그것을 성취하도록 하기 위해 집단 활동에 영향을 미치는 과정이다.
Koontz & O'Donnell	1959	사람들로 하여금 집단목표를 위하여 자발적으로 노력하고 그들에게 영향력을 주는 기술, 또는 과정이다.
Terry	1960	집단의 목표를 위해 자발적으로 노력하도록 영향을 미치는 활동이다.
Huse & Bouditch	1973	조직의 목표 개인의 목표 등을 달성하기 위해 다른 사람들의 행동을 변화시키거나 그에 영향을 미치는 노력이다.
Bass	1990	비전을 창출하고 선포하여 부하를 변화시키고 부하들이 목표를 성취하도록 하는 활동이다.
Kouzes	1991	리더가 달성되어야 한다고 확신하는 바를 타인들이 원해서 하게 하는 기법이다.
Hersey & Blanchard	1993	주어진 상황에서 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정이다.
Robbins	1993	목적달성을 위해 집단에 영향을 미치는 능력이다.
Greenberg	1993	한사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 다른 구성원에게 영향을 미치는 과정이다
Bartol	1994	조직목적의 달성을 위해 타인들에게 영향을 미치는 과정이다.

자료: 추헌 1998 조직 행동론, 형설출판사 p.529; 이한검 2001 인간 행동론, 형설출판사 pp.332~33

27)F.E. Fiedler, A *Theory of Leadership Effectiveness*, New York : McGraw-Hill, 1967, p127.

28)R.M. Stogdill, and Coons, A.E., "Leadership Behavior : Its Description and Measurement, Columbus : Bureau of Business Research", Ohio State University, 1957, p.209.

29)황규대, 김형식, 박상진, 송교석, 양진환, 양훈모, 이광희, 이철기, 『조직 행동론의 이해』, 박영사, 2001, pp.74-89.

Hersey & Blanchard(1993)³⁰⁾는 리더십이란 일정한 상황에서 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 과정이며 리더십 과정은 리더(leader : l)와 추종자(follower : f) 및 상황적 변수(situational variables : s)의 함수관계인 $L = f(l, f, s)$ 로 표시할 수 있다고 하였다.³¹⁾ Bass(1990)³²⁾는 리더십이 비전을 창출하고 선포하여 부하를 변화시키고 부하들이 목표를 달성하도록 하는 활동이라고 정의 하면서 행동으로서의 리더십을 비롯하여 순응을 유도하는 기법, 여러 요소의 종합, 역할의 차별화, 상호작용의 결과, 영향력 집단과정의 초점, 설득유형으로서의 리더십으로 개념을 정리하고 있다.³³⁾ 지금까지 행해진 여러 연구들을 종합하면 리더십은 일정한 상황에서 구성원들이 목표를 달성할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있으며, 영향력을 행사하는 과정이라는 것은 사람을 변화시켜(transform), 새롭게 하며(renew), 힘을 주고(energize), 분발·고취시키는(inspire) 행위를 의미한다.

2. 리더십유형

Bass(1990)는 변혁적 리더십의 구성요인으로 카리스마, 분발고취, 개별적 배려, 지적자극을 제시하고 거래적 리더십의 구성요인으로 조건적 보상, 예외에 의한 관리를 제시하고 있다.

1) 거래적 리더십(transactional leadership)

거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 통하여 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 리더와 부하의 관계는 일상적인 과업수행과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래관계로서 조건적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)로 세분화한다. Bass(1985)³⁴⁾는 거래적 리

30)P.H. Hersey, and Blanchard, K.H, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, 6th, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1993, p214.

31)박운성, 『현대조직행동』, 박영사, 1998, pp.61-84.

32)B.M. Bass, *From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision*, Organizational Dynamics, 1990, p.22.

33)이한검, 『인간행동론』, 형설출판사, 2001, pp.51-71.

34)B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York : Free Press, 1985(1), p.12, B.M. Bass, *Leadership Good, Better, Best*, Organizational Dynamics, 1985(2), p.34.

더십의 동기부여 효과를 구체적으로 보여주고 있다. 여기에서의 거래적 리더십은 일반적으로 Vroom & Yetton(1973)³⁵⁾의 기대이론(expectancy theory)에 기초하고 있으며 개인의 노력수준은 그들이 얻어낼 수 있는 가능성과 결과에 대해 느끼는 매력의 정도라는 두 가지 요인에 의해 결정된다. 따라서 리더는 부하가 충족하기를 원하는 욕구를 부하에게 명확히 인식시킴으로써 부하로 하여금 목표달성에 대한 자신감과 주관적 확률을 높이고 부하가 노력을 하여 만족할 만한 수준의 성과를 달성할 경우에는 부하의 욕구를 충족시킬 수 있는 보상이 있다는 것을 명백히 인식시킨다. 그리고 부하로 하여금 지정된 성과를 달성하기 위해 노력하는 것이 매력적이라는 것을 느낄 수 있도록 동기를 부여해야한다.

2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 부하에게 단순히 복종할 것을 요구하는 것이 아니라 업무성과의 중요성과 가치를 인식케 하여 괄목할만한 성과와 높은 수준의 욕구를 충족시킬 수 있도록 동기부여 시키는 리더십이다.³⁶⁾ 변혁적 리더는 강한 자기 확신과 이념적 신념(카리스마: charisma)을 갖고 부하직원들에게 높은 기대감과 확신(분발고취: inspiration)을 불어 넣어 주며 개별적 배려(individualized consideration)를 통해 큰 변화(지적자극: intellectual stimulation)를 줄 수 있게 된다.

Burn(1978)³⁷⁾은 변혁적 리더십을 리더와 부하가 서로 보다 높은 수준의 도덕성과 동기부여 상태로 상호고양 시켜주는 과정으로 정의했다. 부하들에게 감정으로 호소하는 것이 아니라 고차원의 이념과 도덕적 가치에 호소하여 부하들의 의식을 고양시키는 것으로 Maslow(1943)³⁸⁾의 욕구계층이론으로 보면 부하들의 고차원적인 욕구를 활성화시키는 것을 의미한다.

35)V.H. Vroom, and Yetton, P.W., "Leadership and Decision-making", Pittsburgh, PA : University of Pittsburgh Press, 1973, p.209.

36)B.M. Bass, *op.cit.*, 1985(1), p. 12, B.M. Bass, *op.cit.*, 1985(2), p.34.

37)J.M. Burns, *Leadership*, New York, N. Y. : Harper and Row. 1978. p.167.

38)A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 1943, p.314.

<표 2-2> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 구성요인 및 내용		
리더십 유형	구성요인	내용
거래적 리더십	조건적 보상	-노력과 보상의 교환을 약속한다. -성과를 달성하면 보상을 제공한다. -성취한 결과에 대하여 인정을 한다.
	예외에 의한 관리	-예외관리(적극적) 사전에 감독하여 효율적으로 수행 되도록 시정조치를 한다. -예외관리(소극적) 성과 기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입한다.
변혁적 리더십	카리스마	-비전과 사명감을 제공하고 부하들이 리더를 존경하고 신뢰하도록 하며 자신감을 가지고 리더와 자신들을 동일시하도록 한다.
	개별적 배려	-개별적인 관심을 보여주고 개개인이 가지는 욕구의 차이를 인정하며 잠재력을 개발해 준다.
	분발고취	-비전을 제시하고 신바람을 불러일으키며 격려를 통하여 기운을 북돋우고 업무에 열심히 매진하도록 한다.
	지적자극	-이해력과 합리성을 드높이고 문제해결방법에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시킨다.
자료: Bass B. M. "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision." Organizational Dynamics, 18, Winter, 1990, p.22		

변혁적 리더는 조직의 어떤 지위에서도 나타나며 부하 뿐만 아니라 상사나 동료에 대한 영향력도 포함되며 개인간의 영향력 행사과정인 미시적 수준과 사회시스템을 변화시키고 제도를 개혁하기 위해 권력을 움직이는 과정인 거시적 수준의 두 측면에서 볼 수 있다. 부분간의 갈등을 공유이념과 목표를 달성하기 위한 에너지로 변환시키고 연결하는데 활용한다.³⁹⁾ Bass(1990)는 Burns(1978)의 초기 아이디어를 기초로 주로 리더가 부하에게 미치는 효과의 측면에서 리더십을 측정하고 변혁적 리더십을 부하들로 하여금 리더를 신뢰케 하고 리더에게 충성케 하며 리더를 존경하게 함과 동시에 애초에 기대된 것 이상의 노력을 기울이게 하는 과정이라고 정의하였다. 변혁적 리더십의 의미에 있어서 Burns(1978)와 Bass(1990)는 많은 면에서 유사한 견해를 가지고 있으나 이들의 차이점은 Burns(1978)가 변혁적 리더를 계몽적인 리더에 한정하여 부하들의 긍정적인 가치와 고차원적인 욕구에 호소하는 반면 Bass(1990)는 리더십의 효과가 부하들에게 편익이 되느냐와 상관없이 그들의 동기를 활성화

39)신구범, 『조직행동의 설계와 관리 및 변화』, 형설출판사, 1999, p.112.

시키고 몰입감을 증가시키면 변혁적 리더가 된다고 보았다. 또한 Bass(1990)는 거래적 리더십이 부하의 성과를 리더나 부하가 기대하는 수준 이상으로 제고시킬 수 없다는 문제점을 지니고 있다는 점에서 Burns(1978)의 주장과 일치하지만 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호 배타적인 이원론적 개념으로 보았던 Burns(1978)와는 달리 Bass(1990)는 모든 리더는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 발휘하지만 그 양에 있어서 차이가 있다는 이원론적 개념은 주장한 점에서 차이가 있다. 또한 Bass(1990)는 변혁적 리더 행동과 거래적 리더 행동은 상호 배타적이 아니라 상호 보완적인 것이며 동일한 리더가 상황에 따라 두 가지 유형의 리더십 행동을 적절하게 사용할 수 있다고 보았다.⁴⁰⁾ 거래적 리더는 기존의 문화 내에서 활동 하지만 변혁적 리더는 문화를 변화시킨다. 거래적 리더는 현행의 조직문화에 속한 의식, 이야기, 역할 모델, 등을 수용하지만 변혁적 리더는 새로운 문화 형태를 고안하고 소개한다.⁴¹⁾ 변혁적 리더에 의해 잘 관리되고 있는 기업은 강한 문화를 가지며 리더가 수 년간에 걸쳐 주입시켜온 결과이다.⁴²⁾ <표2-3>은 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 비교·설명한 것이다.

<표 2-3> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교		
구분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	현상을 유지하기 위해 노력 한다.	현상을 변화시키고자 노력 한다.
목표지향	현상과 너무 괴리되지 않은 목표를 지향한다.	보편적인 현상보다 매우 높은 이상적인 목표를 지향한다.
시간	단기적인 전망을 한다.	장기적인 전망을 한다.
동기부여전략	부하들에게 즉각적이고도 가시적인 보상으로 동기부여를 한다.	부하들에게 자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 동경하도록 동기부여를 한다.
행위표준	부하들이 규칙과 관례를 따르기를 좋아한다.	변혁적이고도 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려한다.
문제해결	부하들을 위해 문제를 해결하거나 부하들에게 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려준다.	질문을 하여 부하들이 스스로 해결책을 찾도록 격려하거나 부하와 함께 일한다.
자료: 김성국, 조직과 인간행동, 명경사, 2001 p.343		

40)G.A. Yukl, "Development and Validation of the Managerial Practices Questionnaire", Technical Report, State University of New York at Albany, 1988, pp211-226.

41)신구범, 전계서 p.135.

42)T.J. Peters, and Waterman-Jr, R.H., *In Search of Excellence : Lesson from America's Best-Run Companies*, New york : Harper & Row, 1982, p.98.

제 3 절 조직시민행동

1. 조직시민행동의 개념 및 정의

조직의 구성원은 조직이 요구하는 공식적인 업무를 통해 조직의 목표를 달성한다. 하지만 조직의 목표를 효과적, 성공적으로 달성하기 위해서는 조직이 요구하는 공식적인 역할뿐만 아니라 주어진 역할 이외의 활동을 통해 구성원 자발적으로 조직의 발전을 위해 협조하여야 한다. 이를 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이라 한다. 즉, 조직시민행동은 공식적으로 요구하지는 않지만, 조직의 효과적인 운영과 기능을 위하여 구성원 스스로 하는 역할 이외의 행동으로 정의할 수 있다.⁴³⁾ 또한 조직의 공식적 보상체계에 의거하여 직접적이거나 명시적으로 인정받지 않는 자유재량적인 개인행동으로서 총합적으로는 조직의 효율적/효과적인 기능운영을 촉진하는 OCBs에 대해서 많은 학자들이 주목하였으며 이의 세부적인 구성요소들을 분리하고자 노력하였다.⁴⁴⁾ Barnard(1938)⁴⁵⁾는 조직의 보상체계에 의한 공식적인 업무 이상으로 조직에 기여하려는 구성원의 자발적 행동을 강조하였으며, Katz & Kahn(1951)⁴⁶⁾는 조직에서 요구하는 역할에만 의존하는 조직은 발전할 수 없으며, 깨어지기 쉬운 조직이라고 말하며, 조직의 발전을 위해 다음과 같은 세 가지 조건을 제시하였다. 첫째, 구성원들은 조직에 참여하고 머물러 있어야 하며, 둘째, 조직에서 요구하는 역할을 충실히 이행하여야 하며, 셋째, 조직에서 요구하는 수준뿐 아니라 혁신적이고 자발적인 역할 외 행동을 해야 한다고 강조하였다. 또한 Katz & Kahn(1966)⁴⁷⁾은 조직의 구성원들이 개인의 정해진 행동만으로는 조직이 쉽게 깨어질 것이라고 주장하였다. 이는 조직의 혁신적인 발전과 성장을 위해서는 개인적인 행동뿐만 아니라 혁신적이고 자발적인 구성원들의 노력이 필요하다고 주장하였다. Smith & Kendal &

43)M.A. Konovsky, and Pugh, S.D., "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal* 37, 1994., pp.656-669.

44)D.W. Organ., *op.cit.* p.269.

45)C. Barnard, "The Functions of the Executives Cambridge", MA: Harvard University Press, 1938, p.185.

46)D. Katz, and Kahn, R. L., "Human organization and worker motivation", In L. R. Tripp(Ed.), *Industrial productivity*, 1951, pp. 146-171.

47)_____, *The social psychology of organizations*, NY: Wiley, 1966.p.257.

Hulin(1969)⁴⁸⁾는 이타성, 일반화된 순응 2가지를 OCBs의 구성요소로 제안하였으며, Williams 등(1986)⁴⁹⁾은 이타주의, 비인격적 양심성, 참여 3가지를, Mackenzie, Podsakoff & Fetter(1991)⁵⁰⁾는 객관적 성과, 이타성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등의 5가지를, Graham(1986)은 규칙복종, 타인원조, 직무의 성취 수준이나 질적 기준을 초과하는 우월성추구, 충성심, 시민정신 5가지를, Organ(1988)⁵¹⁾은 스포츠맨십, 공익추구(Civic Virtue), 돕는 행동(Helping Behavior: 이타성, 예의, 평화유지, 분위기메이커) 3가지를 OCBs의 구성요소로 제안하고 있다.⁵²⁾ 예컨대, 팀원의 업무를 돕는 행위, 정시에 출근하는 행위, 정해진 시간에만 휴식하기 등 자발적으로 조직을 위해 도움이 되는 행위이다. 이러한 자발적 행동 하나하나는 사소하지만 이 행동들이 합쳐지면 조직이 목표를 성공적, 효과적으로 달성하는 데 긍정적인 역할을 한다. Borman(2004)은 조직시민행동을 핵심적인 과업활동과 직접으로 연관되지는 않지만 과업목표를 달성하기 위해서 중요한 촉매역할을 하기 때문에 중요한 행동이라고 정의하면서, 조직시민행동이 역할 내 행동과는 일정정도 구분될 수 있다고 지적하고 있다. 조직시민행동이 역할 내 행동이라면, 조직시민행동에 대한 평가가 객관적으로 이루어질 수 있어야 한다. 그리고 직무특성에 따라서 조직시민행동에 차이가 나타나야만 한다. 그런데 조직시민행동은 고도의 전문성을 갖추거나, 자기희생적인 노력을 필요로 한다고 보기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 사람들이 조직시민행동을 자신의 역할 내 행동으로 인식한다는 것은 직무를 원활하게 수행하고, 성과를 달성하기 위해서 필요한 부분이라고 생각하는 것이다. 우리나라와 같은 경우 업무를 완결하기 위해서 퇴근시간 이후에도 남아서 업무를 처리하는 행위가 당연한 일들로 받아들여지고 있다. 근무시간에 자신이 개인적인 일을 처리하거나 게으름을 피웠기 때문이 아니라 근무시간동안 최선을 다해서 근무를 했음에도 업무를 처리하기 위해서 추가근무를 하는 것이 보편적이다 보니, 근무시간 외에 추가적으로 근무하는 것을 역할 외 행동보다는

48)P.C. Smith, Kendal, L.M. and Hulin, *The measurement of satisfaction in work and behavior*, Chicago: Rand McNally, 1969, p.116.

49)L.J. Williams, and Anderson, S., op.cit., pp.601-617.

50)S.B. MacKenzie P.M. and Fetter, R., op.cit., pp.123-150.

51)D.W. Organ., op.cit. p.269.

52)P.M. Podsakoff, and MacKenzie, S.B., "organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research Aug*, 1994, pp.351-352.

역할 내 행동으로 인식하는 경향이 높다. 하지만, 조직시민행동은 불가피한 조건이나 상황에 때문에 수행하는 것이 아니라, 자신의 자발적인 노력을 근거로 행하는 특성을 기준으로 판단했을 때, 분명히 역할 외 행동으로 파악하는 것이 타당하다.⁵³⁾

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동은 과거 역할 외 행동에 대한 다양한 정의(Barnard, 1938⁵⁴⁾ Katz, 1964⁵⁵⁾ Katz & Kahn, 1966)부터 시작하여, 유사한 개념들이 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되어 졌다. 뿐만 아니라 개념을 구성하는 하위요소들도 다양하게 정의되었다. Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)⁵⁶⁾는 충성, 순응, 참여 등 3가지를 제시하였으며, Williams & Anderson(1991)은 이타적 행동, 순응, 수행 등을 제시하였다. Organ(1988)은 이타주의, 양심적행동, 정당한 행위(스포츠맨십), 예의바른 행동, 참여행동 등 5가지로 구분하였다. 하위요인에 대한 학자들의 정의는 <표 2-00>에 제시된 것과 같다.

<표 2-4> 조직시민행동의 하위요인	
학자	하위차원
Smith et al(1983)	이타행동, 일반화된 순응
Organ(1988)	이타행동, 양심적 행동, 정당한 행위(스포츠맨십), 예의바른 행동, 참여행동
Williams & Anderson(1991)	이타행동, 순응, 수행
MacKenzie et al(1993)	스포츠맨십, 시민정신, 이타성, 조정성, 예의바름, 사기진작, 타인에 도움이 되는 행동
Van Dyne et al(1994)	충성, 순응, 참여
Hwang, Eui Tae: A Study on the relationship of Leadership and Organizational citizenship behavior in Social Welfare Organizations. Department of Social Welfare Graduate School of Konkuk University, 2011. pp. 21-25	

53)W.D. Kwon, "A Study on the Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior" Department of Public Administration Graduate School of the University of Seoul, 2010, pp.34-55.

54)C. Barnard, op.cit., pp.109-116.

55)D. Katz, "The motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science* 9., 1964, pp.131-133.

56)D.L. Van, Graham, W. and Dienesch, R.M., op.cit., pp.765-802.

하위 요소에 대한 학자들의 다양한 정의 중 이타행동(altruism), 양심적 행동(conscientiousness), 정당한 행위(sportsmanship), 예의바른 행동(courtesy), 구성원의 노력(civic virtue) 등 5가지의 요인들은 널리 쓰이고 있는 구성요소이다. 이는 Organ의 구분이 다른 정의들 보다 포괄적이기 때문이다(Podsakoff, et, al, 2000). 이러한 구성요소의 개념들을 살펴보면 다음과 같다.

가. 이타행동(altruism)

조직에서 동료, 상사의 업무나 문제를 스스로 돕는 행동을 의미한다. 자신의 시간을 자발적으로 할애하여 동료의 과중한 업무를 대신하거나, 신입직원의 적응을 돕는 등의 행동이 이에 속한다. 이는 조직을 유지하는데 필요한 자원을 최소화하고, 자원유입 능력을 증가시키는 구성원의 행동이다. 이타주의(altruism)는 업무가 많아서 곤란을 겪고 있는 동료들을 도와주거나 결근한 사람의 일을 대신 처리해 주는 것처럼 조직과 관계된 업무나 문제에 대해 자신의 업무시간을 할애하여 동료들을 도와주는 직접적이고 의도적인 자발적 행위를 의미한다. 이러한 이타적 행위는 조직의 협동력을 향상시키며 전체적으로 조직의 자원을 창의적인 곳에 투자하도록 도움을 줌으로써 조직효과성을 증진시키는 역할을 한다.

나. 예의바른 행동(courtesy)

조직에서 요구되는 공식적인 최소한의 역할 이상에서 임의적으로 수행하는 양심적 행동이다. 다른 사람이 보지 않더라도 조직이 정한 규칙을 양심적으로 스스로 지키는 행동이 이에 속한다. 예의바른 행동(courtesy)은 동료들 사이에 의사소통을 통해서 중요한 정보를 사전에 공유함으로써 문제발생을 사전에 방지하는 행위이다. 예를 들면, 중요한 사실에 대한 환기, 정보의 제공, 상담 등이 이러한 범위에 포함된다. 예의바른 행동이 정보공유를 통해서 문제를 사전에 예방하는 자발적 행위라면, 이타주의는 문제가 표면화된 상황에서 동료를 돕는 사후적 행위라는 측면에서 서로 구분할 수 있다.

다. 정당한 행위(sportsmanship)

조직의 환경과 동료 간의 관계에서 발생하는 갈등에 대해 불평, 불만이 있어도 인내하여 긍정적으로 이해하는 행동을 의미한다. 불평을 토로하지 않거나, 긍정적으로 생각하는 행동 등이 이에 속한다. 스포츠맨십(sportsmanship)은

조직 내에서 발생하는 경미한 불편이나 불만을 인내하고, 침묵하는 것을 말한다. 조직구성원이 근무시간이나 근무 이외의 시간에 동료들이나 외부에 자신이 근무하는 조직에 대해서 불만을 자주 이야기할 경우 개인뿐만 아니라 조직의 효율성도 떨어지게 된다. 특히 몇몇 사람들에 의해서 조직에 대한 불평이나 불만이 지속적으로 제기될 경우 동료간 협력행위가 저해되어 업무협조가 원활하게 이루어지지 않게 된다. 그래서 사소한 불만이라도 반복적이고, 지속적으로 제기하는 것은 조직에 해를 끼치게 된다. 따라서 조직구성원들은 동료와의 업무협조 등을 원활하게 수행하기 위해서 사소한 불평을 자제하고, 사소한 문제를 크게 부각하는 일 등을 자제할 필요가 있다.

라. 양심적 행동(conscientiousness)

양심적 행동(conscientiousness)은 어떤 특정한 개인이나 집단이 아닌 조직에 이익이 되는 행동으로 최소한의 역할요구를 넘는 자발적 행위를 의미한다. 예를 들어서 점심시간이나 휴식시간을 정해진 시간보다 길게 사용하지 않으며, 자주 자리를 비우지 않고, 시간을 엄수하는 행위를 의미한다. 양심적인 행동은 이타주의처럼 구체적으로 동료나 신입사원들을 도와주는 것과는 달리 간접적으로 조직에 도움을 주는 행위를 의미한다.⁵⁷⁾

마. 참여적 행동(civic virtue)

조직의 모든 공식적, 비공식적 활동에 책임을 갖고 적극 참여하는 것을 의미한다. 필수사항이 아닌 조직 내 모임 참여, 조직의 발전을 위한 의견 개진 등이 이에 속한다. 조직시민행동의 구성요소에 관한 많은 연구들을 종합해보면 대체로 Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter(1990)⁵⁸⁾등이 제시한 5개 요소를 채택하고 있다. 이들에 따르면 OCBs의 하위 5개 구성요소 중 이타성(altruism)은 '조직과 관련이 있는 직무와의 관계 하에서 동료를 돕는 효과를 지닌 자발적인 행동'으로, 예의(courtesy)는 '동료와의 관계에서 직무와 관련된 문제들이 발생하는 것을 방지하기 위하여 이루어지는 자발적인 행동'으로, 스포츠맨십(sportsmanship)은 '인내심을 갖고 참고 승복하는 행동'으로, 양심

57)W.D. Kwon., op.cit. 2010, pp.34-55.

58)P.M. Podsakoff, Mackenzie, S.B. and Bommer, W.H., "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management* 22, 1996, pp.259-298.

(conscience)은 '지각을 하지 않는 등 조직의 최소한의 역할요구에 충실하고자 하는 자발적인 행동'으로, 공익추구(civic virtue)는 '조직방침에 적극적으로 참여하고 관심을 갖는 자발적인 행동'으로 정의할 수 있다. OCBs의 구성요소로 어떤 것을 포함시킬지에 관해서는 아직까지도 학자들 간에 논란이 되고 있으며 어느 요소를 연구에 사용하는가는 학자들마다 차이가 난다. 그러나 OCBs에 사용된 구성요소들을 재분류하여 '일반적으로 조직에 이익이 되는 행위들'과 '직접적으로는 개인에 이익이 되나 간접적으로는 조직에 기여하는 행위들'로 크게 나누어 연구에 활용하는 것이 최근의 경향이다. 여기에서 일반적으로 조직에 이익이 되는 행위를 OCB_o라 하며 특정한 개인에 직접적으로 이익이 되며 이를 통해 간접적으로 조직에 기여하는 행위를 OCB_i라 한다. 예를 들어, Podsakoff et al(1990)⁵⁹⁾은 OCBs 척도를 활용하여, 상사들로 하여금 부하직원들의 양심성과 예의를 평가하도록 하였다. 양심성은 대표적인 OCB_o의 구성요소로서 조직에서 통상적으로 요구하는 이상의 참여, 청결, 시간 지키기 등이며, 대표적인 OCB_i의 요소인 예의에 대해서는 동료들과의 정보교류, 대인교류 등을 평가하였다. 그 결과, 예의와 개인의 집단응집력 지각 간에 유의미한 관계가 있음이 나타났다.⁶⁰⁾ Williams & Anderson(1991)⁶¹⁾은 Organ(1988)⁶²⁾ 그리고 Smith, Organ, & Near(1983)⁶³⁾의 연구에서 이타성(altruism)과 일반화된 순응 (generalized compliance)이라는 표현을 사용한 것에서부터 문제를 제기한다. 일반화된 순응이라는 표현의 경우 웬지 성과보상이 따를 것 같은 뉘앙스를 풍기므로 이들 용어를 이타성을 OCB_i로, 일반화된 순응은 OCB_o로 표기하자고 하면서 OCB_i와 OCB_o는 기반요인이 상당히 다를 수 있으며, 기존의 몇몇 연구들은 양쪽 차원을 모두 포함하지 않는 등 측정상의 문제가 있어 보이므로 이 둘을 구분해서 쓸 것을 제안한다. OCB_o와 OCB_i를 분리해서 연구

59)P.M. Podsakoff, Mackenzie, S.B. and Bommer, W.H., op.cit., 1996, pp.259-298.

60)R.E. Kidwell, Mossholder, K.W. and Benette, N., "Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior:A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals", *Journal of Management* 23(6), 1977, p.782.

61)L.J. Williams, and Anderson, S., 61)L.J. Williams, and Anderson, S., op.cit., pp.601-617..

62)D.W. Organ., op.cit. p.269.

63)C.A. Smith. Organ, D.W. and Near, J.P., "Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology* 68(4), 1983, pp.653-663.

하는 최근의 흐름들을 종합하면, OCB_o에는 일반화된 순응과 양심성이 포함되고, OCB_i에는 이타성⁶⁴⁾⁶⁵⁾⁶⁶⁾과 예의가 포함된다. 본 연구에서는 이러한 최근의 경향을 반영하여 OCBs를 OCB_o와 OCB_i로 분류하여 사용하였다.

3. 조직시민행동의 선행연구

조직시민행동에 대한 연구는 선행요인을 규명에 하기 위한 연구들이 다수를 이루고 있다. 조직 시민 행동은 조직 유효성과 성과간의 관계에 대한 논쟁에서 비롯되었다, 조직 시민 행동은 조직 유효성에 기여하는 행동이지만 공식적인 보상이 제공되지 않는 조직 구성원의 자발적인 행동을 총칭하는 개념(Organ 1988)으로 관리자의 직무를 수월하게 할 뿐만 아니라 구성원 자신의 성과와 직무에 성공을 높이는 요인이기 때문에 호텔 기업에서는 많은 관심을 기울여야 하는 부분이다(Smith 1983). 조직 시민 행동의 선행 연구를 살펴보면 Organ(1988)의 실무자들이 성과에 대한 정의를 토대로 하여 본격적으로 논의되기 시작하였다. 이와는 반대로 Beteman & Organ(1983)은 조직 시민 행동이 직무 성과와 관련된 역할과는 분리된 것으로서 추가적인 역할이며, 조직에 기여하는 역할이 되어야 한다고 강조하였다. 이러한 주장은 직무와 관련된 역할인가, 무엇이 추가적인 역할인지를 구분하기 모호하다는데 지적을 받기도 하였다. Organ(1998)은 조직 시민 행동을 이타성(Altruism), 예의성(Courtesy), 스포츠맨 십(Sportsmanship), 양심성(Conscientiousness), 시민 정신(Civic Virtue) 등 다섯 가지 차원으로 분류하고 있다. <표 2> 는 조직 시민 행동의 하위 차원을 정리하였다. 첫째, 이타적 행동은 조직 내 관련 업무나 해결해야 할 문제와 관련하여 다른 동료들 도와주는 자발적인 행동을 말한다. 이러한 이타적 행동은 결근한 동료의 일을 대신해 주거나, 과중한 업무를 수행하는 동료들 도와주거나, 자발적으로 신입사원을 도와주는 일을 예로 들 수 있다. 조직 유지에 필요한 자원의 소비를 줄이고 조직의 자원 유입 능력을 증

64)C.A. Smith. Organ, D.W. and Near, J.P., op cit. p.67

65)D.W. Organ., and Konovsky, M., "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology* 74, 1989, pp.157-164.

66)L.J. Williams, and Anderson, S.E., "Job satisfaction and organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior research", *Journal of Applied Psychology* 79, 1991, pp.329-331.

가시키며, 외부인에게 친절한 행동을 보임으로써, 그 조직에 대한 고객의 충성도를 높일 수 있다. 이타적 행동은 그 대상이 사람이라는 점에서 양심적 행동과 구분된다. 둘째, 양심적 행동은 조직 구성원이 자신에게 공식적으로 요구되는 수준 이상으로 역할을 수행하는 것을 말하는데, 일반적으로 조직 구성원들이 겪는 갈등 상황에서 발생한다. 예를 들면 출근시간 이전에 출근을 하거나, 집안에 문제가 있음에도 회사에 나온다거나, 청소하기, 시간 엄수하기, 불필요한 휴식 취하지 않기, 마감일을 맞추는 것, 혹은 보는 사람이 없더라도 회사의 규칙을 준수하는 행동을 말한다. 셋째, 시민 의식 행동은 조직내 활동에 책임 의식을 가지고 적극적으로 참여하는 것을 말한다. 즉 조직에서 전달되는 사항이나 문서 등을 숙지하는 것, 조직의 발전에 뒤처지지 않도록 스스로 노력하거나 혁신적인 제안을 하는 것, 그리고 조직의 이미지 제고에 도움이 되는 활동에 참여하는 것 등 조직에 관심을 가지고 몰입하는 것을 말한다. 넷째, 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제에 대해 비난을 삼가고 고통을 인내하는 행동을 말하는 것으로 사소한 문제에 대한 불평에 많은 시간을 허비하지 않는 것, 조직에 대한 비난을 하지 않는 것, 그리고 문제나 고충을 단순히 받아들이고 불평하는 것 대신에 더욱 건설적인 목적에 노력을 기울이는 행동이 이에 해당한다. 윤영채·이광순(2009)⁶⁷⁾은 조직시민행동의 영향요인을 개인특성차원, 과업특성차원, 조직특성차원, 리더십 행동 차원의 네 가지 범주로 구분하고 있다. 개인특성차원은 직무만족, 공정성, 조직몰입, 리더에 대한 신뢰 등이며, 과업특성차원은 과업피드백, 과업일상화, 내재적 보상과업이 포함된다. 그리고 조직특성차원은 조직의 공식화, 조직의 경직성, 자문/스텝지원, 집단응집성, 조직지원 등이 있으며, 리더십 행동차원은 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 리더-구성원교환 등이 포함된다. 그리고 Podsakoff, MacKenzie, Paine과 Bachrach(2000)⁶⁸⁾는 조직시민행동의 선행요인으로 긍정적인 직무태도, 과업특성, 리더십 행위를 제시하고 있다. 조직시민행동의 선행요인에 대한 연구들도 이러한 틀 속에서 이루어지고 있다.⁶⁹⁾ OCBs와 관련한 연구는 대부분 조직공

67)윤영채, 이광순. 「조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향」, 『행정논총』 제47권 제1호, 서울대학교 한국행정연구소, 1999, pp.209~232.

68)P.M. Podsakoff, MacKenzie, S.B. Paine, J.B. and Bachrach, D.G., "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management* 26, 2000, pp.513~563.

정성, 리더십, 신뢰 등의 변수들과의 관계성을 살펴보고자 한 것이 주류를 이룬다. Konovsky & Pugh(1994)⁷⁰⁾는 절차적 공정성이 OCBs에 영향을 미치며, 상사신뢰가 이 두 변수를 매개하는 것을 발견하였고, Pillai & Schriesheim & Williams(1999)⁷¹⁾는 변혁적 리더십이 신뢰를 매개로 하여 OCBs에 영향을 미치는 것을 발견하였다. OCBs와 관련한 많은 연구들이 대체로 OCBs를 종속변수로 설정한 연구들이었던데 비해 OCBs를 원인변수로 설정하고 이것이 실제 조직성과에 영향을 미치는가에 관심을 보인 연구도 있다. 이러한 연구는 OCBs가 단지 이론적인 개념이나 도덕적인 관점에서 중요하다는 차원을 넘어서 기업이나 조직의 생산성 등에 실제로 긍정적인 영향을 미치는 것에 관한 관심을 두는 것으로 커다란 시사점이 있다고 할 수 있다. 일예로, Podsakoff & Mackenzie(1994)⁷²⁾는 영업부문에서 OCBs의 효과를 연구한 바 있다. 영업부문에서 승진, 전배, 보상, 퇴사조치 등 인사와 관련된 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 영업 실적이다. 그럼에도 불구하고 세일즈매니저들은 세일즈맨들의 성과 평가시 객관적인 영업지표 외에 OCBs를 고려하며, 이러한 현상은 보험, 석유화학, 제약 등 업종에 관계없이 전반적으로 일어나고 있음을 밝혀낸 바 있다.⁷³⁾

69)W.D. Kwon, op.cit., p.319.

70)M.A. Konovsky, and Pugh, S.D., op.cit., pp.656-669.

71)R. Pillai, Schriesheim, C.A. and Williams, E.S., "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : a two-sample study", *Journal of Managrment* 25(6), 1999, pp.897-933.

72)P.M. Podsakoff, and MacKenzie, S.B., op.cit., 1994, pp.351-352.

73)_____, Mackenzie, S.B. and Bommer, W.H., op.cit., 1996, pp.259-298.

표 2-5. 조직시민행동의 영향요인에 대한 연구동향		
구분	구성개념	연구자
개인적 태도 차원	직무만족, 조직몰입, 조직공정성	Lapierre & Hackett(2007), Moorman, Blakely, & Niehoff(1998), Nguni, Slegers, & Denessen(2006), Niehoff & Moorman(1993), Organ & Lingl(1995), Williams, Pitre, & Zainuba(2002), 김호균(2007), 박선태·강종수·김형영(2009), 박영국(2009), 박철민·김대원(2004), 배귀희(2009), 서인덕·이원형(2006), 손숙·박순용(2008), 우석봉(2001), 오세운·정환채(2006), 윤영채·이광순(2009), 이동수·박희서(2008), 이상우(2008), 주현식·윤승현·김화경(2007), 정윤길·이규만(2000), 한진환(2006)
과업 특성 차원	과업의 도전성, 과업의 유의미성, 중요성	Chen & Chiu(2009), Purvanova, Bono, & Dziewieczynski(2006), 주현식·윤승현·김화경(2007)
조직 특성 차원	조직지원인식, 조직문화	Hopkins(2002), Lapierre & Hackett(2007), 서인덕·이원형(2006)
리더십 행위 차원	리더-직원교환관계, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십	Hopkins(2002), Moorman, Blakely, & Niehoff(1998), Nguni, Slegers, & Denessen(2006), Niehoff & Moorman(1993), Purvanova, Bono, & Dziewieczynski(2006), 김강석·원유석(2004), 김용제·김종완(2008), 박경문·우석봉(1998), 박희서(2009), 서인덕·이원형(2006), 윤대혁·정순태(2006), 장은주·이기는(2008), 정윤길·이규만(2000), 최동주(2008), 한광현(2004), 한진환(2006)
source materials ⁷⁴⁾		

또한 개인적 특성차원 중 조직몰입은 조직의 목표와 가치, 그리고 전략 등을 내재화하여 조직의 이익을 자신의 이익과 동일시하는 태도이다. 그래서 구성원들이 조직몰입이 높을수록 조직의 이익을 위해서 자기희생적인 노력을 자발적으로 수행하게 된다(Berker & Kernan, 2003). 조직시민행동도 구체적인 보상을 바라지 않고, 개별적으로는 미흡하더라도, 전체적으로 조직이 효과적으로 기능 하는데 도움을 주는 자발적 행위이기 때문에 조직몰입과의 상관관계는 높을 수밖에 없다. 실증적으로도 우석봉(2001), 윤영채·이광순(2009)등의 연구에서도 조직몰입이 조직시민행동과 유의미한 상관관계를 가지며, 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 선행연구를 토대로 Podsakoff and Mackenzie(1994)는 OCBs가 실제로 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는지를 알아보고자 987개 보험대리점을 대

74)W.D. Kwon, op.cit., pp. 34-55.

상으로 조사를 한 결과 스포츠맨십과 공익추구는 정(+)의 영향을 미치지만 돕는 행위는 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

제 4 절 개인특성

1. 개인특성의 개념

개인특성에 대한 학자들과 조직 실무자들 간에 조직경영과 관련성이 큰 다섯 가지 성격유형에 대하여 의견의 일치를 보이고 있다. 이 다섯 가지 요인(외향성, 신경증, 개방성, 친화성, 성실성)을 성격특성들로 분류하여 사용하기 시작하였다(Digman, 1990). 이 외에도 성격요인은 성격과 성과의 관계를 알아보는 연구에도 사용하였다. 성격검사에 대한 관심을 많이 보이는 이유는 성과가 개인 능력뿐만 아니라 동기, 기질적 요인에 의해서도 결정되며 이들이 많은 영향을 주는 것도 성격이기 때문이다(Borman, Hanson & Hedge, 1997). 또한 개인의 인지적 능력이나 지식뿐만 아니라 타인과의 조화로운 관계를 유지할 수 있는 대인관계 기술 및 성품이 강조되고 있기 때문이다(유태용, 1998). 본 연구에서는 호텔 중간관리자의 리더십 유형과 조직시민행동에 따른 개인특성 변수 중 성격심리학에서 제시되고 있는 외향성, 신경증, 개방성, 친화성을 사용하기로 하였다. 5가지 성격요인은 McCrae와 Costa(1985)의 연구에 의해 성격구조를 가장 잘 설명하는 것으로 밝혀졌고 6년 동안 수백 명의 남녀를 대상으로 자기보고와 배우자에 의해 성격평정을 통해 동일한 5개 하위차원들이 세월의 흐름에 관계없이 안정적인 성격요인임을 확인하였다.

2. 개인특성의 구성요소

최근 관심이 집중되고 있는 5요인 이론은 McCrae & Costa(1985,1987)의 연구에 의해 성격구조를 가장 잘 설명하는 것으로 밝혀졌는데, 이는 일반적인 인간의 행태는 물론이고 조직 태도 및 조직 내의 행위와도 높은 관련성을 지니는 5가지 성격 요인이 존재한다는 관점이다. 성격의 5요인 이론은 모든 사람들에게는 공통적으로 5가지 요인(친화성, 성실성, 외향성, 개방성, 신경불안

중)의 성격 특성이 존재한다고 주장하며, 개인의 성격은 다섯 가지 특성의 조합에 의하여 결정된다고 본다.

1)친화성(agreeableness)

친화성은 다른 사람들과 더불어 지낸 줄 알고, 신뢰하고 존중하며, 그들과 편안하고 조화로운 관계를 유지하는 정도를 말한다. 친화성이 높은 사람들은 자신을 지나치게 내세우기 보다는 전체적인 화합을 중시하고, 친절하고, 협조적이며, 관대하고 양보심과 인내심이 많으며, 세심한 배려를 해주고, 이타적인 특성을 보인다. 또한 상급자, 하급자, 동료들과 무리 없이 조직생활을 영위해 나간다. 이에 반해 친화성이 낮은 사람들은 적대적이며, 타인에 대하여 무관심하고, 자기중심적이며, 질투심이 많은 특성을 가진다.

2)성실성(conscientiousness)

성실성은 사회적 규칙이나 규범, 원칙을 잘 지키려고 하는 정도를 말한다. 성실성이 높은 사람들은 열심히 일하고일을 계획성 있게 수행하여 자기통제력이 강한 사람으로 책임감과 목표 지향적이며 신뢰감을 주는 철저한 성격이다. 성실성이 낮은 사람들은 성실성의 측면이 비교적 덜 드러나는 사람이라고 볼 수 있다.

3)외향성(extraversion)

외향성은 개인의 외부지향성 정도, 타인과의 교제나 상호작용을 원하고 타인의 관심을 끌고자 하는 정도를 나타내는 것으로 사회적 상황이나 대인관계에서의 기본 성향이며 사회적 적응성에 영향을 미친다. Eysenck(1967)는 Wundt가 주장한 정서변화의 속도 차원을 기반으로 외향성과 내향성 차원의 이론을 체계화하였는데, 외향성이 있는 사람은 정서변화의 속도가 빠른 반면 내향적인 사람은 정서변화의 속도가 느리다고 하였다. 이와 같은 구성요소는 수다스러움, 주장성, 행동적인 수준 등의 특성과 조용함, 수동적인 특성을 나타낸다고 주장하고 있다. 그리고 전형적으로 외향적인 사람은 사회적이며 화려한 것을 좋아하고 친구가 많고 흥분을 잘 하는 편이며 충동적인 행동을 한다는 것이다. 외향적인 사람은 움직이면서 일하는 것을 좋아하며 감정통제가 엄격하지 않으며 언제나 신뢰감을 주지는 못한다. 따라서 내향성과 외향성은 조직 환경이나 직무기능과 관련하여 구성원의 직제적소원칙에 많이 활용되고 있다.

4) 개방성(openness to experience)

지적개방성은 개인이 갖는 관심의 범위와 관련된다. 이 특성은 지적 자극, 변화, 다양성을 좋아하는 정도를 나타낸다. 이 특성은 유전적이기 보다 가정환경, 교육, 문화적 배경 등의 결과로 나타나는 경우가 많다.

개방성이 높은 사람들은 새로운 것이나 형식적인 경험을 즐기며 상상력이 풍부하고 외적 자극에 민감하며 직적인 면모를 보인다. 또한 지적자극을 좋아하고 변화 및 다양성을 추구하며 시, 음악, 미술작품 등에 관심을 가지며 보통 사람들에 비해 불행이나 행복에 대해 더 민감하게 반응한다.

창의적이며 교양이 풍부하고, 호기심이 많아 새로운 일에 도전 적이다(한국교육컨설팅연구소, 2002).

5) 신경불안증(neuroticism)

신경불안증은 일상생활에 적응하는 정도와 부정적 정서를 경험하는 정도를 의미한다. 다시 말해 공포, 슬픔, 분노 등 다양한 부정적인 감정에 대응하는 패턴을 나타낸다. 또한 신경불안증은 정서적 불안정, 불안감, 피로감, 긴장의 정도 및 환경에 대한 민감성을 의미한다.

신경증이 높은 사람들은 정서적으로 안정되어 있지 못하고, 생활에서 부적응을 경험하며, 불안, 두려움, 우울 등의 부정적인 정서들을 경험한다. 성격은 선천적으로 어느 정도 결정되지만 최종적으로 어떤 성격을 갖느냐 하는 것은 후천적으로 사회라는 테두리 내에서 어떤 환경을 경험하느냐에 달려 있는 것이다. 인간의 행동은 비교적 오랜 시간에 걸쳐 반복적으로 학습된 것이기 때문에 일정한 경향성을 가지고 반복적으로 나타나 유형을 이룬다. Eaves & Eysenck(1975)은 외부로부터 주어지는 자극에 대해 매우 민감하게 반응하기 때문에 신경증은 정서적 안정성의 정도를 나타낸다고 보았다⁷⁵⁾.

75)오원혜, 「조직특성과 개인특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 충남대학교 대학원 석사학위논문, 2002, p34.

제 3 장 연구의 설계

제 1 절 모집단의 규정 및 표본설계

본 연구는 호텔 중간관리자의 리더십유형이 조직시민운동에 미치는 인과관계를 파악하고 그리고 리더십유형과 조직시민행동의 관계에서 개인특성의 조절 역할을 검증하고자 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 직원들로 한정하고 모집단을 추정하기 위한 표본은 2012년 10월 10일~10월 20일까지로 하였고, 표본추출 방법은 비확률 표본추출방법 중의 하나인 편의표본추출법으로 이루어졌다.

설문조사의 진행방법은 사전에 설문조사에 대하여 교육을 받은 조사원을 통하여 설문 응답자가 설문지에 직접 기입하는 방식을 채택하였다. 설문지는 호텔 종사원을 대상으로 총 350부의 설문지를 배포하여 321부의 설문지가 회수되었으며 이 중에서 불성실한 응답과 중심화 경향이 높은 설문지를 제외한 311부를 분석에 사용하였다. <표 3-1>은 모집단의 규정 및 표본에 대해 나타낸 것이다.

<표 3-1> 모집단의 규정 및 표본

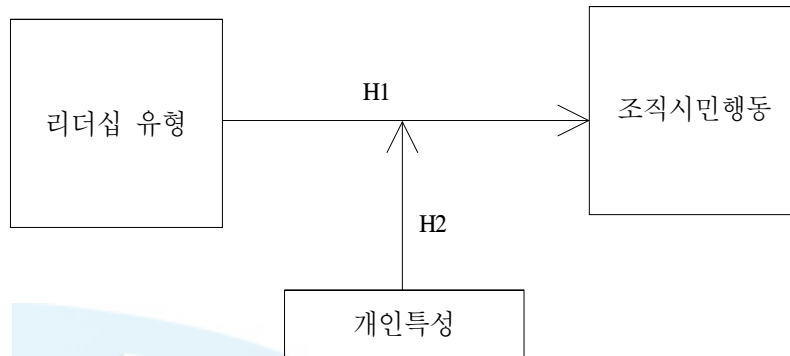
모집단	호텔 종사원
조사 기간	2012년 10월 10일 ~ 10월 20일
표본추출방법	편의표본추출법
자료수집 방법	설문서를 이용한 자기기입법
표본의 크기	350
회수된 표본	321
유효 표본	311

제 2 절 연구의 모형 및 가설의 설정

1. 연구의 모형

본 연구에서는 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 호텔 중간관리자의 리더십, 조직시민행동에 어떻게 영향을 미치는가를 파악하고 개인 특성이 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 조절역할을 검증하여 호텔 인적자원에 경쟁우위의 유용한 정보를 제시하는데 목적을 두고 있다.

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



[그림 3-1] 연구 모형

2. 연구의 가설

이러한 근거를 바탕으로 본 연구에서는 호텔 중간관리자의 리더십유형이 조직시민행동에 미치는 영향력과 그리고 리더십유형과 조직시민행동의 관계에서 개인특성의 조절역할이 존재하는지 인과관계 효과를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1) 리더십 유형과 조직시민행동의 관계

김용재(2003)⁷⁶⁾는 대리급 이하 직원 244명을 대상으로 한 연구에서 리더의 행위 중 상황적 보상, 지원, 참여가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 하동현·박은진(2008)⁷⁷⁾은 서울지역 특1급 호텔 5곳의 식음료부분 종사자들을 대상으로 한 연구에서 관리자의 리더십이 종사자들의 조직시민행

76)김용재, 「리더십 스타일이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 『인적자원개발 연구』 4(2), 한국인적자원개발학회, 2003, pp.61-86.

77)하동현, 박은진, 전계논문, pp.189~206.

동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 김용재·김종완(2008)⁷⁸⁾은 구조방정식모형을 통해 변혁적 리더십, 슈퍼리더십, 서번트 리더십 등 3가지의 리더십 유형이 자기 효능감을 통해 조직시민행동에 간접적으로 영향을 미친다는 결론을 제시하였다. Deery & Jago(2001)의 선행연구에 따르면 조직 내에서 종사원을 대상으로 지배인의 스타일을 배교 분석한 결과 종사원이 인식하고 있는 그들의 부서장과 지배인은 독재적이었으나 부서장과 지배인이 인식하는 스타일과는 차이가 있는 것으로 나타났다. 리더와 부하간의 인식차이는 조직의 목표를 달성하는데 중요한 의미가 있다고 사료된다. Drust(1990)에 의하면 관리자는 직원들의 능력을 알아야하며 종사원의 발전을 돕기 위해 관리자가 먼저 자신의 리더십 스타일을 확인하고, 종사원들의 관리자의 스타일을 따라 온다는 사실을 인식해야 한다고 주장하였다. Khan(1997)은 리더십이라는 것은 목표를 성취하는 방법으로 행동할수록 다른 사람에게 영향을 미치는 과정이며, 효과적인 리더는 설정한 목표를 성취하기 위하여 종사원들의 중요한 행동에 영향을 미친다고 하였다. 리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 국외 연구들을 살펴보면, Smith, Organ & Near(1983)⁷⁹⁾는 리더의 후원적인 행동이 구성원의 양심적 행동과 유의한 관계가 있다는 결과를 도출하였고, Podsakoff et al(1990)⁸⁰⁾는 미국 석유회사 직원들을 대상으로 한 연구에서 리더십이 간접적으로 조직시민행동에 영향을 준다고 밝혔다. 변혁적 리더십의 구성요소와 조직시민행동의 구성요간의 상관관계가 높고, 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계가 정(+)의 관계에 있다는 결과가 선행연구(Bass, 1990⁸¹⁾ Mackenzie et al, 1991⁸²⁾ Koh et al⁸³⁾, 1995 Podsakoff et al, 1996⁸⁴⁾ Wang 외, 2005⁸⁵⁾)를 통해 밝혀졌다. 또한 Shamir 외(1993)는 리더십의 카리스마요인이 구성원

78)김용재, 김종완, 「리더십이 자기효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향」, 『인적자원개발연구』 11(2), 한국인적자원개발학회, 2008, pp1-23.

79)C.A. Smith, Organ, D.W. and Near, J.P., op.cit., pp.653-663.

80)P.M. Podsakoff, Mackenzie, S.B. and Bommer, W.H., op.cit., 1996. pp.107-142.

81)B.M. Bass, op.cit., 1990, pp.19-31.

82)S.B. MacKenzie P.M. and Fetter, R., op.cit., pp.123-150.

83)W.L. Koh., Steers, R.M. and Terborg, J.R., "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*16, 1995, pp210-234.

84)P.M. Podsakoff, Mackenzie, S.B. and Bommer, W.H., op.cit., 1996. pp.107-142.

85)ibid., 1996. pp.107-142.

의 헌신, 희생, 조직시민행동을 수행하게 한다고 주장하였다. Jennifer(2011)⁸⁶⁾는 마카오 호텔 종사자를 대상으로 한 연구에서 경쟁가치리더십의 세부역할 중 생산자의 역할이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. Farher al(1990)⁸⁷⁾의 연구에서는 리더의 역할 중 참여적인 리더의 행동이 조직시민행동의 이타적 행동에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 선행연구들을 근거로 하여 중간관리자의 특성에 따른 리더십 유형에 미치는 차이를 파악하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1]: 중간관리자의 리더십 유형은 종사원의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 리더십 유형과 조직시민행동의 관계에서 개인 특성의 조절역할

오원혜(2002)⁸⁸⁾는 조직구성원의 개인특성이 조직시민행동에 미치는 영향에서 외향적인 사람일수록 조직에 대한 충성정도는 낮아져 충성행동에 부정적인 영향을 미치게 되며, 신경증이 높은 사람은 추가훈련이나 교육 등을 피하며 필요한 경우라도 초과근무 등을 자원하지 않는 등 기능적인 참여행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 어윤선과 김정매(2002)⁸⁹⁾는 외식업체 직원의 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 인구통계학적 특성에 따른 매개역할에 대해서 분석한 결과 인구통계학적 특성의 조절효과는 성별에 따라 개인특성의 친화성 요인이 조직몰입에는 남자가 영향을 더 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 선행연구 결과를 토대로 본 연구에서는 호텔 중간관리자의 리더십유형과 조직시민행동의 관계에서 개인특성은 조절역할을 것으로 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

86)H. Jennifer, and Gao, "Organizational Citizenship Behavior in the Macao Service Sector: The Roles of Chinese Values, Leadership Behavior and Perceived Organizational Support", *Journal of Macao Polytechnic Institute*, 2011. pp.257-275.

87)J.L. Farh, Podsakoff, P.M. and Organ, D.W., "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior* 16, 1990, pp.167-181.

88)오원혜, 전제논문, p39.

89)어윤선, 김정매, 「외식업체 직원의 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향: 인구통계적 특성의 조절효과」, 『외식경영연구』 15(2), 한국외식경영학회, 2012, pp.175-195.

[가설 2]: 중간관리자의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 개인 특성은 조절역할을 할 것이다.

제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법

1. 측정변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정

본 연구는 호텔 구성원들의 조직시민행동을 종속변수로 하며, 이에 영향을 미치는 요인으로 중간관리자의 리더십, 통제변수로서 인구통계학적 특성 등을 알아보기 위한 측정도구로 이루어져 있다.

1) 리더십

변혁적 리더십이란 부하들에게 영감을 심어주거나 부하개개인의 성취 욕구를 고취시켜주며 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고 개인적 노력을 고양시켜 주는 것이다. 변혁적 리더십의 지적자극이란 과거의 구태의연한 사고방식과 습관에서 벗어나 새로운 사고방식과 해결방법으로 현상을 인식하고 문제를 해결하도록 변화·자극하는 것을 말하며 개별적 배려란 구성원개개인의 차이를 인정하고 보다 고단위의 성과를 달성 할 수 있도록 구성원 개개인에게 관심을 쏟으며 잠재력을 개발해주는 행동을 의미한다.⁹⁰⁾ 김호정(2001)⁹¹⁾은 중간관리자는 정책결정의 권한을 가지고 있지 않기 때문에 부하직원들에게 있어 지적 자극과 개별적 배려가 더욱 요구될 수 있다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 지적자극과 개별적 배려를 중심으로 조직몰입과 무사안일에 어떤 영향을 주는 지를 알아보았다. 본 연구의 지적자극과 개별적 배려를 위한 측정도구는 Bass와 Avolio(1995)⁹²⁾가 개발한 MLQ-5X의 항목과 천학도(2008)⁹³⁾의 항목을 참

90)B.M. Bass, op.cit., p.30.

91)김호정, 「변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십모형」, 『한국정책학회보』 10(3), 한국정책학회, 2001. 8 7-108.

92)B.M. Bass, and Avolio, B.J., *Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs*, Educational and Psychological Measurement, 1989, p.49.

93)천학도, 「변혁적 리더십과 학습조직이 조직학습역량에 미치는 영향」, 경희대학교 박사 학위논문, 2008, p42.

조하여 8문항을 총 30개의 문항으로 이루어진 설문지를 1점 ‘전혀 그렇지 않다’ , 2점 ‘그렇지 않다’ , 3점 ‘보통이다’ , 4점 ‘그렇다’ , 5점 ‘매우 그렇다’ ,를 이용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2) 조직시민운동

조직시민행동은 Organ(1988)⁹⁴⁾에 의해 개발된 척도를 Niehoff & Moorman(1993)이 수정하여 사용하였고, 이를 최소연(2005)⁹⁵⁾이 사회복지조직에 맞게 사용한 척도를 본 연구에서 측정도구로 사용하였다. 조직시민행동은 이타행동, 양심적 행동, 정당한 행위, 예의바른 행동, 참여적 행동 등 5가지 하위요소로 구성되어 있다. 각 하위요소는 4개의 문항으로 이루어져 있으며, 총 15개의 문항으로, 호텔 종사원의 성격에 맞게 설문지를 수정 보완하여 이타성 문항 3개, 양심적 행동 문항 3개, 정당한 행위 문항 3개, 예의바른 행동 문항 3개, 참여적 행동 3문항 등 총 15문항으로 이루어진 설문지를 1점 ‘전혀 그렇지 않다’ , 2점 ‘그렇지 않다’ , 3점 ‘보통이다’ , 4점 ‘그렇다’ , 5점 ‘매우 그렇다’ ,를 이용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3) 개인특성

개인특성은 N대 인성검사(민병모, 이경임, 정재창, 1997). 이 인성검사는 N대-PI(Costa & McCrae, 1985)에서 개정된 표준안을 사용하였다. 측정문항은 외향성, 신경증, 신화성, 개방성 4가지 요인에 각각 4개의 하위차원을 16개 문항으로 구성하였으며 설문지를 1점 ‘전혀 그렇지 않다’ , 2점 ‘그렇지 않다’ , 3점 ‘보통이다’ , 4점 ‘그렇다’ , 5점 ‘매우 그렇다’ ,를 이용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2. 설문지의 구성

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

94)D.W. Organ., *op.cit.*, pp.67-84.

95)최소연, 「조직공정성이 사회복지사의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사 신뢰의 매개효과를 중심으로」, 『한국사회복지학』 57(3), 한국사회복지학회, 2005, pp.389-413.

다.

<표 3-2> 설문지의 구성

구성 개념			변수	변 수	출처	척 도
리 더 쉽	변 혁 적 리 더 쉽	카리 스마	1.어려운 일을 상의할 수 있는 가장 적합한 상대	5	Bass(1985), Bass & Avolio(19 89), 김호정(2001), 최순희(2002)	리 커 트 5 점 척 도
			2.일관성을 견지해 온 본 받을만한 모범적인 사람			
			3.미래에 대하여 강력한 비전을 제시			
			4.직장생활을 하면 긍지 느낌			
			5.직업에 대한 신념과 자부심을 갖도록 하는 역할			
		분발 고취	6.열심히 일하도록 격려하고 함	5		
			7.상호협조하며 선의의 경쟁을 하도록 조언			
			8.모두에게 정실의 흐름이 없이 항상 공평			
			9.업무를 잘 할 수 있도록 업무의 중요성을 인식			
			10.서로가 업무에 대한 의사전달을 활발히 함			
		개별 적배 려	11.모두를 잘 이해 함	5		
			12.질문에 성실히 답해주고 자상하게 지도해 줌			
			13.잘 한일에 대하여 항상 칭찬을 잊지 않는다.			
			14.효율적 업무수행을 위해 뭔가를 찾아 도와줌			
			15.각자의 능력에 맞는 업무를 부여한다.			
		지적 자극	16.새로운 아이디어나 의견을 이끌도록 도와 줌	5		
			17.문제 해결 시 신중을 기할 수 있도록 엄격함			
			18.직장내에서 권한의 위임을 매우 현명 함			
			19.업무수행에 있어 통제와 조절을 적절히 함			
			20.다른 사원들의 다양한 견해를 이해하도록 권유			
	거 래 적 리 더 쉽	조건 적 보상	21.노력에 대한 보상으로 원하는 것을 얻음	5		
			22.사전에 상의한대로 노력하면 원하는 보상을 함			
			23.목표 달성 시 이익과 보상을 설명해 줌			
			24.업무의 효율성을 위하여 보상과 처벌을 함			
			25.아이디어 창출보다는 효율적인 관리에 더 관심			
		예외 에 의한 관리	26.일상적인 업무를 스스로 알아서 하도록 함	5		
			27.회사가 제시하는 특정기준에 관심			
			28.설정된 목표 달성을 못했을 때에만 필요한 조치			
			29.늘 하던 방식의 업무처리를 선호 함			
			30.특별한 문제가 없으면 주의를 주지 않음			

구성 개념		변수	측정 변수	출처	척도				
조직 시민 행동		1.업무량이 많은 동료의 일을 도와주는 편 2.결근한 동료의 업무를 잘 도와주는 편 3.내 업무가 아니라도 새로 온 사람을 도와 줌 4.다른 사람들과의 분란을 막기 위해 노력 5.의사결정 전에 상사나 주변사람과 상의 6.직원의 권리를 침해하지 않기 위해서 주의 7.조직 내의 문제에 대해서 불평을 하는 편 8.조직의 단점에 대하여 자주 이야기하는 편 9.그만두고 싶다고 주변사람들에게 말하는 편 10.항상 약속시간을 잘 지키는 편 11.점심시간이나 휴식시간을 오래 갖지 않음 12.조직의 규칙이나 절차를 잘 지키는 편 13.조직의 변화에 발맞추고자 노력 14.조직과 관련된 모임에 관심을 기울이고 참여 15.조직의 이미지에 도움이 되는 행사에 참석	15	Konovsky & Pugh(1994) ⁹⁶⁾ , Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Feffer(1990) ⁹⁷⁾	리커트 5점 척도				
	개인 특성	외향성	1.사교적이고 남에게 친근감을 주며 애정이 깊다 2.사른사람과 어울리기를 좋아하며 쾌활하다 3.지배적이고 자기주장이 강하며 리더가 되기 쉽다 4.빠른 템포와 활력을 보이며 분주하게 행동한다	4		주용준(2000), 오원혜(2002)			
			신경증	5.자주의기소침해서 낙심하거나 외로워한다. 6.부끄러워하거나 쉽게 당황하고 자격지심이 감함 7.나중에 후회하지만 당장 욕구와 충동을 통제하지 못한다. 8.걱정, 막연한 불안 나아가 공포를 느낀다			4		
				개방성			9.상상력을 잘 발전시켜 창의적으로 행동한다. 10.시, 음악, 미술품 등에 흥미가 있다. 11.이색적이고 다양한 것을 좋아하고 새로운 것을 시도 함 12.광범위한 영역에 지적 호기심을 갖고 있다.	4	
							친화성	13.기존의 종교관, 정치관, 가치관을 재검토 14.사람들은 정식하고 선하다고 믿는다. 15.진실을 과장하지 않으며 순박하고 솔질하다. 16.타인을 배려하고 필요한 때에는 기꺼이 도우려고 노력	4
		인구통계적 특성						7	명목 척도

96)M.A. Konovsky, and Pugh, D., op.cit., pp656-669.

97)P.M. Podsakoff, Mackenzie, S.B. and Bommer, W.H., op.cit., 1996, pp.259-298.

3. 분석 방법 및 절차

문제해결에 필요한 정보를 얻기 위하여 연구자가 선택할 수 있는 분석기법은 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 18.0을 이용하여 빈도 분석, 요인분석, 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한, 본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하기 위하여 다중회귀 분석과 위계적 회귀분석을 실시한다. 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째 대상자의 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 호텔 중간관리자의 리더십, 조직시민행동의 조사도구 타당도와 신뢰도를 알아보기 위하여 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시하였다.

셋째, 탐색적 요인분석의 내용을 토대로 상관관계 분석과 이를 토대로 중간관리자의 리더십, 조직시민행동 및 개인특성의 조절역할을 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 기초통계분석

1. 인구통계학적 특성

본 연구를 위해 추출된 표본이 모집단인 호텔종사원의 대표성을 추정할 수 있도록 인구 통계적 특성을 파악하는 빈도분석을 시행하였으며, 그 결과는 다음 <표 4-1>과 같다.

첫째, 성별분포는 남성이 252명(81.0%), 여성이 59명(19.0%)으로 나타나 남성이 여성보다 매우 높은 비율을 보이고 있다.

둘째, 연령의 분포에 있어서는 20대가 20명(6.4%), 30대가 163명(52.4%), 40대가 93명(29.9%), 50대 이상이 35명(11.3%)으로 나타났다.

셋째, 학력은 고졸이 69명(22.2%), 전문대졸 222명(71.4%), 대졸이 14명(4.5%), 대학원이상이 6명(1.9%)으로 나타났다.

넷째, 호텔의 근무부서는 프론트가 34명(10.9%), 조리가 79명(25.4%), 식음료가 77명(24.8%), 객실관리 67명(21.5%), 관리직이 40명(12.9%), 시설직이 14명(4.5%)으로 나타났다.

다섯째, 호텔의 근속년수는 1년 이하가 53명(17.0%), 1-2년 56명(18.0%), 3-4년 51명(16.4%), 5-7년 39명(12.5%), 8-10년 61명(19.6%), 11년 이상이 51명(16.4%)으로 나타났다.

여섯째, 호텔의 직책은 계약직이 183명(58.8%), 사원이 92명(29.5%), 주임 22명(7.0%), 대리 7명(2.25%), 과장 5명(1.6%), 차장 2명(0.6%)으로 나타났다.

일곱째, 경영형태는 체인호텔이 238명(76.5%), 개별경영호텔이 73명(23.5%)으로 분석되었다.

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

구 분		빈도(n=311)	비율(%=100)
성별	남	252	81.0
	여	59	19.0
연령	20대	20	6.4
	30대	163	52.4
	40대	93	29.9
	50대 이상	35	11.3
학력	고졸	69	22.2
	전문대졸	222	71.4
	대졸	14	4.5
	대학원	6	1.9
근무부서	프론트	34	10.9
	조리	79	25.4
	식음료	77	24.8
	객실관리	67	21.5
	관리직	40	12.9
	시설직	14	4.5
근무년수	1년 이하	53	17.0
	1-2년	56	18.0
	3-4년	51	16.4
	5-7년	39	12.5
	8-10년	61	19.6
	11년 이상	51	16.4
직책	계약직	183	58.8
	사원	92	29.5
	주임	22	7.0
	대리	7	2.25
	과장	5	1.6
	차장	2	0.6
경영형태	체인호텔	238	76.5
	개별경영호텔	73	23.5

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 호텔 중간관리자의 리더십유형이 조직시민행동 미치는 영향력을 검증하고 또한 리더십유형과 조직시민행동과의 관계에서 개인특성의 조절효과를 검증하고자 하였다. 가설검증에 사용된 측정도구들의 과학적 근거를 검증하기 위한 타당성 및 신뢰도를 분석하여 사용된 변수의 객관성을 확보하였다. 이를 위하여 요인분석을 통한 변수들의 구성타당성을 제시하며 신뢰도 분석을 통하여 측정변수들의 내적일관성을 제시하였다. 따라서 변수들의 상관관계를 이용하여 본래의 변수들이 갖고 있는 의미를 최대한 보존하면서 보다 적은 수의 요인으로 요약하는 R-type 요인분석을 적용하였으며, 주성분분석을 통하여 직각회전의 varimax 방법을 사용하였다. 요인추출과정에 있어서는 고유치(eigenvalue) 기준을 적용하여 1보다 큰 요인에 대해 요인화 하였다. 또한 요인범주 내에서 속성들의 결합이 내적일관성을 갖고 있는 지를 알아보기 위하여 내적일관성 검정을 실시하여 Cronbach's α 값을 제시하였다. 신뢰성(reliability)이란 동일한 개념을 독립된 측정방법에 의해 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나야 한다는 것을 의미한다. 신뢰성을 측정하기 위한 방법으로는 일반적으로 Cronbach's α 를 활용한 내적일관성 기법이 주로 이용되고 있다. Nunnally(1978)에 의하면 0.7이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단되고, Vande Van과 Ferry(1980)는 조직단위의 분석수준에서 일반적으로 0.6이상이면 측정도구의 신뢰성에 별 문제가없다고 하였다. 본 연구의 경우 개념의 조작적 정의를 토대로 다항목을 통해 구성개념을 측정하고 있으며, 신뢰성 분석을 위해서 반분법의 확장인 각 구성개념 내 내적일관성을 파악하기 위해 Cronbach's α 계수를 활용하여 신뢰성을 검토하였다. 신뢰성 검증 결과 대부분의 신뢰도 값이 0.7이상이었으므로 본 연구에서 사용된 측정도구들이 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

1. 타당성 분석

신뢰성이 확보된 후에는 요인분석을 통해 타당성(validity)을 검증해야 한다. 타당성이란 측정치가 의도한 것을 실제로 측정하고 있는 정도를 나타낸 것이다(Stone, 1983). 본 연구에서 사용된 측정항목은 요인분석에 포함되지 않는

인구통계학적 변수 7개를 제외하면 54개 항목이며, 본 연구에서 분석에 사용된 표본은 311부이기에, 이는 Hair등(1998)이 주장하는 설문항목 대 표본수 기준인 4배를 충족시키고 있다.

본 연구에서 사용되는 변수들에 대한 타당성 검증은 독립변수와 조절변수, 종속변수 등으로 구분하였으며, 회전된 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 판별타당성의 확보를 위해 많이 활용되는 주성분분석(principal component factor analysis)을 이용하였으며, 요인회전 방법으로는 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 직각회전방법(varimax rotation)을 선택하였다. 우선 1차 요인분석을 통해 요인적채치가 낮게 나타나거나 의미가 없게 묶인 항목을 제외시키고, 나머지 항목에 대한 요인분석을 2차적으로 실시하는 방법이 사용되었다. 독립변수인 호텔 중간관리자의 리더십유형의 총 30개 변수들에 대한 요인분석을 <표 4-2>와 같이 실시하였다. 요인분석결과 누적설명력은 67.39%였으며, 아이겐 값이 1을 넘는 요인은 6개로 나타났으며, 연구자의 예상대로 문항들이 묶여졌다. 그리고 Lording 값이 0.5이하로 나타난 12개의 변수를 제외한 18개 문항을 분석에 이용하였다.



<표 4-2> 리더십유형에 대한 탐색적 요인분석							
구성개념	카리 스마	분발 고취	개별 배려	지적 자극	조건 보상	예외 관리	공통 성
미래에 대하여 강력한 비전을 제시	.838	.132	.024	-.019	.036	-.017	.636
직장생활을 하면 긍지 느낌	.825	.075	.177	.109	.024	.041	.689
직업에 대한 신념과 자부심을 갖도록 하는 역할	.821	.064	.090	.194	.106	.070	.698
어려운 일을 상의할 수 있는 가장 적합한 상대	.595	.208	.414	.016	.030	.144	.683
열심히 일하도록 격려하고 함	.583	.185	.316	.126	.301	-.012	.684
서로가 업무에 대한 의사전달을 활발히 함	.142	.782	.123	.186	.008	.051	.672
상호협조하며 선의의 경쟁을 하도록 조인	.170	.743	.117	.260	-.081	-.058	.645
모두에게 정실의 흐름이 없이 항상 공평	.102	.730	.246	.151	.086	.108	.636
모두를 잘 이해 함	.243	-.012	.803	.079	.074	.027	.752
잘 한일에 대하여 항상 칭찬을 잊지 않는다.	.068	.292	.694	.241	.076	.032	.570
효율적 업무수행을 위해 뭔가를 찾아 도와줌	.213	.271	.641	.185	-.004	-.078	.716
직장내에서 권한의 위임을 매우 현명 함	.063	.099	.332	.756	-.038	.024	.591
새로운 아이디어나 의견을 이끌어내도록 도와 줌	.127	.316	.277	.701	-.012	-.068	.580
문제 해결 시 신중을 기할 수 있도록 엄격함	.160	.372	-.050	.685	.011	.008	.722
노력에 대한 보상으로 원하는 것을 얻음	.031	.055	.056	-.113	.860	.023	.731
목표 달성 시 이익과 보상을 설명해 줌	.196	-.060	.047	.079	.726	.212	.741
회사가 제시하는 특정기준에 관심	.001	-.114	-.033	.169	.158	.827	.761
설정된 목표 달성을 못했을 때에만 필요한 조치	.120	.231	.044	-.225	.064	.748	.623
신뢰도	.859	.871	.820	.798	.804	.799	
고유값	3.019	2.280	2.135	1.921	1.428	1.347	
% 분산	16.77	12.66	11.86	10.67	7.935	7.485	
% 누적분산	16.77	29.44	41.30	51.97	59.90	67.39	
KMO-Bartlett : Kaiser-Meyer-Olkn : 0.861, 카이제곱 : 1871.516, 자유도 : 153, 유의확률 : 0.000							

종속변수인 조직시민행동의 총 15개 변수들에 대한 요인분석을 <표 4-3>과 같이 실시하였다. 요인분석결과 누적설명력은 52.31%였으며, 아이겐 값이 1을 넘는 요인은 1개로 나타났으며, 연구자의 예상대로 문항들이 묶여졌다.

따라서 모든 변수들이 설문항목의 손실 없이 하나의 변수로 묶여졌다. 그리고 Lording 값이 0.5이하로 나타난 6개의 변수를 제외한 9개 문항을 분석에 이용하였다.

<표 4-3> 조직시민행동에 대한 탐색적 요인분석		
구성개념	조직시민행동	공통성
업무량이 많은 동료의 일을 도와주는 편	.813	.485
내 업무가 아니라도 새로 온 사람을 도와 줌	.811	.469
다른 사람들과의 분란을 막기 위해 노력	.743	.550
결근한 동료의 업무를 잘 도와주는 편	.741	.414
직원의 권리를 침해하지 않기 위해서 주의	.726	.528
그만두고 싶다고 주변사람들에게 말하는 편	.696	.552
항상 약속시간을 잘 지키는 편	.685	.658
의사결정 전에 상사나 주변사람과 상의	.643	.660
조직의 규칙이나 절차를 잘 지키는 편	.627	.393
신뢰도	0.877	
고유값	4.708	
% 분산	52.313	
% 누적분산	52.313	
KMO-Bartlett : Kaiser-Meyer-Olkn : 0.898, 카이제곱 : 1251.309, 자유도 : 36, 유의확률 : 0.000		

조절변수인 개인특성의 총 16개 변수들에 대한 요인분석을 <표 4-4>와 같이 실시하였다. 요인분석결과 누적설명력은 64.99%였으며, 아이겐 값이 1을 넘는 요인은 3개로 나타났으며, 연구자의 예상대로 문항들이 묶여졌다.

따라서 모든 변수들이 설문항목의 손실 없이 하나의 변수로 묶여져서 통계분석에 그대로 사용하기로 했다.

<표 4-4> 개인특성에 대한 탐색적 요인분석				
	외향성	개방성	친화성	공통성
사른사람과 어울리기를 좋아하며 쾌활하다	.847	.230	.206	.629
지배적이고 자기주장이 강하며 리더가 되기 쉽다	.830	.150	.235	.428
사교적이고 남에게 친근감을 주며 애정이 깊다	.816	.200	.269	.778
빠른 템포와 활력을 보이며 분주하게 행동 한다	.734	.174	.244	.766
부끄러워하거나 쉽게 당황하고 자각지심이 감함	.624	.192	.038	.813
광범위한 영역에 지적 호기심을 갖고 있다.	.199	.817	.173	.557
시, 음악, 미술품 등에 흥미가 있다.	.129	.801	.239	.658
이색적이고 다양한 것을 좋아하고 새로운 것을 시도 한다.	.198	.734	.312	.675
상상력을 잘 발전시켜 창의적으로 행동한다.	.271	.722	.251	.738
나중에 후회하지만 당장 욕구와 충동을 통제하지 못한다.	.230	.646	.293	.716
진실을 과장하지 않으며 순박하고 솔직하다.	.170	.268	.777	.544
타인을 배려하고 필요한 때에는 기꺼이 도우려고 노력한다.	.071	.128	.757	.634
사람들은 정직하고 선하다고 믿는다.	.227	.224	.729	.576
기존의 종교관, 정치관, 가치관을 재검토하고 나만의 방식으로 수용한다.	.284	.263	.662	.594
자주의기소침해서 낙심하거나 외로워한다.	.226	.342	.613	.705
걱정, 막연한 불안 나아가 공포를 느낀다	.283	.424	.562	.589
신뢰도	.902	.893	.881	
고유값	3.521	3.474	3.404	
% 분산	22.003	21.711	21.276	
% 누적분산	22.003	43.714	64.991	
KMO-Bartlett : Kaiser-Meyer-Olkn : 0.912, 카이제곱 : 2903.123, 자유도 : 120, 유의확률 : 0.000				

2. 요인간의 상관관계 분석

상관관계 분석은 탐색적 연구에서 가설검증에 사용될 뿐 아니라 가설검증을 실시하기에 앞서 모든 연구가설에서 사용되는 주요 변수들의 관계의 강도를 제시함으로써 변수들 간의 관련성에 대한 대체적인 윤곽을 제시해준다(Cohen and Cohen, 1983). 따라서 상관관계 분석은 모든 분석에 앞서 요구되는 선행 조건이기도 하다. 본 연구에서 사용된 관련 변수들의 기술통계와 변수들 간의 상관관계는 다음의 <표 4-5>와 같다.

호텔 중간관리자의 리더십유형의 하위요인으로 고려한 카리스마, 분별고취, 개별적 배려, 지적자극, 그리고 조건적 보상, 예외에 의한 관리는 전체적으로

조직시민행동과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 리더십유형은 조직시민행동과 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 카리스마와 분별고취의 경우에도 조직시민행동과 유의한 관계를 보이는 것을 확인할 수 있다. 또한 조절효과로 고려한 개인특성(외향성, 개방성, 친화성)과 조직시민행동 및 리더십유형의 카리스마, 분별고취, 개별적 배려, 지적자극, 조건적 보상, 예외에 의한 관리의 5가지 요인과 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

<표 4-5> 관련 변수간 상관관계분석 결과										
구성 개념	카리스마	분발 고취	개별 배려	지적 자극	조건 보상	예외 관리	조직 시민	외향성	개방성	친화성
카리스마	1									
분발 고취	.387**	1								
개별 배려	.494**	.468**	1							
지적 관리	.340**	.533**	.492**	1						
조건 보상	.261**	.038	.138**	.005	1					
예외 관리	.150**	.094	.041	-.002	.274**	1				
조직 시민	.299**	.538**	.473**	.555**	-.054	.169**	1			
외향성	.368**	.445**	.505**	.596**	.011	.053	.552**	1		
개방성	.447**	.355**	.374**	.472**	.080	.097	.423**	.523**	1	
친화성	.396**	.425**	.453**	.502**	-.066	.045	.616**	.555**	.664**	1

주) **p<0.05

제 3 절 가설의 검증

본 절에서는 호텔 종사원이 지각하는 중간관리자의 리더십유형의 결과에 관한 가설을 검증하고자 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석은 선행요인과 종속변수간의 관계에 대한 개별적 가설들을 통합적으로 회귀분석하는 방법으로 단순회귀분석에 비해 편향(bias)을 줄이고 보다 정밀한 인과관계를 밝힐 수 있다(김두석과 장남준, 2000). 다중회귀분석은 독립변수들을 동시에 투입하는 방식(enter)을 이용하였다. 본 연구에서 변수간의 인과관계를 명확하게 살펴보기 위해 인구통계학적 변수를 통제변수로 사용하였다.

1. 리더십유형과 조직시민행동의 관계

[가설 1]: 중간관리자의 리더십 유형은 종사원의 조직시민행동에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

호텔 중간관리자의 리더십유형에 대한 호텔 종사원들이 지각하는 조직시민행동의 관계에 대한 영향력을 살펴보기 위한 회귀분석 결과는 <표 4-6>에 제시하였다.

가설검증을 위하여 리더십유형과 조직시민행동간의 관계를 살펴보기 위하여 리더십유형의 하위요인들을 독립변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였으며 가설 1을 검증하기 위하여 <표4-6>를 보면, 리더십유형에서 카리스마, 분별고취는 이타성과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 유의수준 0.001에서 분발고취($\beta=0.263$)와 개별적 배려($\beta=0.209$), 지적자극($\beta=0.314$), 예외에 의한 관리($\beta=0.175$)는 조직시민행동과 정(+)의 관계를 보이는 것으로 분석되었다.

반면, 카리스마($\beta=-0.002$), 조건적 보상($\beta=-0.142$)은 유의수준 0.001에서 부(-)의 관계를 보였다. 따라서 리더십유형에 대한 종사원들이 인식하는 정도는 이타성에 정(+)의 영향관계가 성립할 것이라는 가설 1은 부분적으로 지지되었다.

<표4-6> 리더십유형과 조직시민행동 검증결과

구성개 념	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	.759	.226		3.365	.001		
카리	-.002	.053	-.002	-.032	.975	.677	1.477
분발	.244	.050	.263	4.934***	.000	.635	1.574
개별	.191	.050	.209	3.838***	.000	.608	1.644
지적	.299	.051	.314	5.870***	.000	.633	1.580
조건	-.125	.040	-.142	-3.109	.002	.864	1.158
예외	.163	.041	.175	3.932***	.000	.909	1.101
$R^2=0.451$, Adjust $R^2=0.440$, $F=41.664$							

주) *:p<.05, **:p<.01, ***:p<.001

2. 개인특성의 조절효과

[가설 2]: 중간관리자의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 개인 특성은 조절역할을 할 것이다.

가설 2는 리더십유형과 조직시민행동간의 관계를 개인특성의 조절효과가 있는가에 관한 것이다. 즉, 리더십유형의 하위요인이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 개인특성의 외향성, 개방성, 친화성에 따라서 어떻게 달라지는가를 검증하는 것이다. 조절효과를 검증하고자 Stone과 Anderson(1994)이 제안한 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 사용하였다.

표에서 보는 바와 같이 모형 1에서 리더십유형들만이 회귀식에 투입되었을 때 설명력(R^2)이 0.451이었으나, 모형 2에서 리더십유형과 조절변수인 개인특성의 하위요인을 투입한 설명력(R^2)이 0.552로 증가하였다. F값 변화량의 유의확률이 0.000으로 0.001 유의수준을 충족하였다.

이는 리더십유형과 개인특성간의 상호작용 항이 통계적으로 유의함을 의미하는 것으로 개인특성이 조절효과를 있음을 의미한다.

구체적으로 살펴보면, 모형 2에서 외향성($\beta=.152$)과 친화성($\beta=.375$)은 조직시민행동과 유의한($P<0.05$, $P<0.001$) 정(+)의 관계를 보이지만, 개방성은 리더십유형과 유의하지 않는 부(-)의 관계를 보여주고 있다. 따라서 Stone과 Anderson(1994)의 제안에 따라 개방성은 조절효과를 보이지 않는 것으로 판단하였다. 따라서 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-7> 개인특성의 조절효과(종속변수: 조직시민행동)

구성개념	요인	모형1		모형2	
		Beta	t-Value	Beta	t-Value
리더십유형	(상수)		3.365		1.666
	카리스마	-.002	-.032	-.068	-1.385
	분발고취	.263***	4.934	.211***	4.328
	개별배려	.209***	3.838	.111**	2.173
	지적자극	.314***	5.870	.171***	3.180
	조건보상	-.142	-3.109	-.075	-1.759
	예외관리	.175***	3.932	.158***	3.902
개인특성	외향성			.152**	2.819
	개방성			-.082	-1.480
	친화성			.375***	6.531
	R^2	0.451		0.552	
	Adjusted R^2	0.440		0.539	
	F	41.664		22.628	
	Sig ΔF	0.000		0.000	

주) *:p<.05, **:p<.01, ***:p<.001

지금까지 살펴본 연구가설 검증 결과를 요약하면 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 연구가설 검증결과 요약

가설	연구가설	결과
1	중간관리자의 리더십 유형은 종사원의 조직시민행동에 유의적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2	중간관리자의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 개인 특성은 조절역할을 할 것이다.	채택

3. 분석결과에 대한 논의

본 연구는 호텔종사원들에 대한 전반적인 리더십유형에 따라 조직시민행동에 미치는 영향관계를 파악하고자 한다. 그리고 리더십유형과 조직시민행동과의 관계에서 개인특성이 어떻게 차별적으로 매개역할을 하는가를 검증하여 향후 호텔인사관리에 유용한 시사점을 제시하고자 본 연구를 진행하였다. 따라서 본 연구는 호텔중간관리자에 대한 종사원들의 인식이 조직시민행동에 어떠한 영향관계가 성립하는지를 파악하고, 개인특성이 리더십유형과 조직시민행동간의 관계를 어떻게 조절하는가를 검증하였다. 분석결과를 요약하면 먼저 리더십유형에서 카리스마, 분별고취는 이타성과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 유의수준 0.001에서 분발고취($\beta=0.263$)와 개별적 배려($\beta=0.209$), 지적자극($\beta=0.314$), 예외에 의한 관리($\beta=0.175$)는 조직시민행동과 정(+)의 관계를 보이는 것으로 분석되었다. 반면, 카리스마($\beta=-0.002$), 조건적 보상($\beta=-0.142$)은 유의수준 0.001에서 부(-)의 관계를 보였다. 따라서 리더십유형에 대한 종사원들이 인식하는 정도는 이타성에 정(+)의 영향관계가 성립할 것이라는 가설 1은 부분적으로 지지되었다. 이러한 결과는 호텔의 지배인이나 주방장이 카리스마적 리더십과 비전을 제시한다고 지각하는 종사원일수록 양심성과 정당성이 높다고 할 수 있다. 변혁적 리더십이 리더와 구성원의 동일시, 협동과 권한위임 등을 통하여 각 개인들이 집단적인 동기를 갖도록 하고 결국

집단효능감을 높이도록 한다는 선행연구(이상호·이원우, 1995; Kark & Shamir, 2002; Krak, Shamir, & Chen, 2003; Walumbwa 등, 2004; 정윤길·이규만, 2007)의 연구결과와 일치하는 것이다. 조건적 보상은 상·벌을 통한 교환관계를 바탕으로 종사원들의 내재적 동기유발이 아닌 외재적 동기를 유도한다는 측면에서 종사원들의 자기효능감의 지각에 영향을 주기엔 한계가 있을 것으로 여겨진다. 예외에 의한 관리는 성과기준에 부합되지 않은 경우에 수정 조치를 취하는 것을 의미하는 소극적인 성격을 지니고 있으며, 상황적 보상은 성과기준에 부합되는 경우 이에 대한 보상을 강조하는 적극적인 성격을 지니고 있다. 조건적 보상을 근간으로 하는 거래적 리더들은 부하의 성과에 지대한 영향을 미치는 조직차원에서의 상·벌 제도에 크게 의존하고 있으며, 단지 고용인들의 기본적인 욕구수준만을 충족시키고 조직의 현상을 유지하기 위해 노력한다. 따라서 거래적 리더는 단기적으로 현상을 유지하기 위해 노력하고 현상과 너무 괴리되지 않는 목표를 지향할 뿐만 아니라 부하들에게 즉각적이고 가시적 보상으로 동기부여를 시키며, 이는 조직유효성의 유지 및 향상에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이다. 가설 2는 리더십유형과 조직시민행동간의 관계를 개인특성의 조절효과가 있는가에 관한 것이다. 리더십유형들만이 회귀식에 투입되었을 때 설명력(R^2)이 0.451이었으나, 모형 2에서 리더십유형과 조절변수인 개인특성의 하위요인을 투입한 설명력(R^2)이 0.552로 증가하였다. F값 변화량의 유의확률이 0.000으로 0.001 유의수준을 충족하였다. 이는 리더십유형과 개인특성간의 상호작용 항이 통계적으로 유의함을 의미하는 것으로 개인특성이 조절효과를 있음을 의미한다. 모형 2에서 외향성($\beta=.152$)과 친화성($\beta=.375$)은 조직시민행동과 유의한($P<0.05$, $P<0.001$) 정(+)의 관계를 보이지만, 개방성은 리더십유형과 유의하지 않는 부(-)의 관계를 보여주고 있다. 따라서 Stone과 Anderson(1994)의 제안에 따라 개방성은 조절효과를 보이지 않는 것으로 판단하였다. 이와 같은 분석결과는 외식업체 직원의 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석한 어윤선, 김정매(2004)의 선행연구와 그 맥을 같이 하고 있다. 이와 유사한 선행연구에 대한 분석결과를 살펴보면 엄지현(2011)은 병원 조직구성원의 개인특성이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향관계를 분석하였는데, 병원 조직구성원의 개인특성이 직

무만족에 성격과 가치관 특성 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 각 변인에 따른 직무만족도를 검증한 결과, 성격 특성에서는 친화성, 가치관 특성에서는 봉사/헌신 추구가 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.



제 5 장 결론 및 시사점

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 호텔 중간관리자의 리더십유형 즉, 변혁적, 거래적 리더십이 조직 시민행동에 영향을 미치는 선행요인들을 규명하고 또한 리더십유형과 조직 시민행동과의 관계에서 개인특성에 대한 조절효과를 검증함으로써, 호텔의 중간관리자로 하여금 다양한 관리방식의 개선과 변화를 통하여, 호텔 내 조직시민행동을 증진하기 위한 방안을 모색할 수 있는 길을 열어주었다는 점에서, 학문적인 기여뿐만 아니라 실무적 관점에서 호텔 발전에 효율적인 인적자원관리에 유용한 정보를 제공하고자 하였다.

본 연구의 목적달성을 위한모집단은 호텔 직원들로 한정하고 모집단을 추정하기 위한 표본은 2012년 11월 10일~11월 20일까지로 하였고, 표본추출 방법은 비확률 표본추출방법 중의 하나인 편의표본추출법으로 이루어졌다. 설문조사의 진행방법은 사전에 설문조사에 대하여 교육을 받은 조사원을 통하여 설문 응답자가 설문지에 직접 기입하는 방식을 채택하였다. 설문지는 호텔 종사원을 대상으로 총 350부의 설문지를 배포하여 321부의 설문지가 회수되었으며 이중에서 불성실한 응답과 중심화 경향이 높은 설문지를 제외한 311부를 분석에 사용하였다.

앞에서 살펴본 바와 같이, 조직형태별 가설 검증결과와 비교분석을 토대로 이론적 관점과 조직관리 관점으로 나누어 이 연구의 시사점을 제시하고자 한다. 먼저 이론적 관점의 시사점을 보면 첫째, 조직시민행동의 선행요인으로 서로 다른 기제의 영향력을 갖는 조직문화와 리더십유형 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 고려하여 검증하였다는 점이다. 이는 조직시민행동의 실질적 측면에 중요한 의의를 갖는다고 할 수 있다. 즉, 호텔종사원의 직무태도와 조직시민행동을 향상하기 위해서는 바람직한 조직문화 형성과 리더십 발휘가 필요하다는 것이다.

둘째, 조절변수로 호텔 종사원 개인특성을 고려하여 검증하였다는 점이다. 이는 조직시민행동이 직무나 조직에 대한 긍정적인 지각의 결과, 나타나는 의식

적인 반응행위라는 논리에 많은 영향을 받고 있다는 주장을 뒷받침해 주었다. 즉, 호텔종사원의 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 구성원의 개개인에 대한 특성이 고려되어야 한다는 것이다. 이는 호텔의 인적서비스가 중요한 직무 특성상 종사원의 개인특성을 고려하여 검증결과를 비교분석함으로써, 호텔조직에 대한 효과적인 조직경영방안을 제시하였다는 점이다. 이는 호텔의 인사관리기법을 적극적으로 적용하는 호텔의 특성과 조직시민행동의 인과관계를 고려하여, 호텔조직의 변화방향과 전략이 결정되어야 한다는 것이다.

이상의 이론적 관점의 새로운 발견은 조직시민행동 연구 분야의 학문적인 기여에 매우 중요한 시사점을 제공한다고 할 수 있다. 조직관리 관점의 시사점을 보면 첫째, 조직문화와 리더십이 조직시민행동에 영향을 미친다는 점이다. 이는 조직효과성 증진을 위해 조직형태에 따라 조직의 내·외부환경에 적합한 조직문화와 리더십의 유연성의 확보가 필요하다는 것이다. 즉, 조직 관리자는 조직시민행동을 유도하기 위해서 효과적인 조직문화와 리더십을 조직차원의 측정 및 지속적 개선이 필요하다. 왜냐하면 측정 할 수 없으면 관리할 수 없고, 관리할 수 없으면 개선할 수 없기 때문이다. 호텔 중간관리자의 리더십을 제고하기 위해서는 합리문화와 거래적 리더십이 효과적이다. 따라서 호텔조직의 안정성과 일관성을 조직문화와 리더십의 유연성은 조직시민행동 향상을 위해 조직의 내·외부의 환경변화에 맞춰 리더십을 변화시키고, 관련 인적자원을 변화에 맞게 이동시키며, 조건에 맞춰 현재 상태를 바꾸고, 관련된 모든 것을 조절 할 수 있는 능력을 수행해야 한다.

호텔기업은 많은 접점 서비스와 고객 지향적 사업으로 종사원 직무수행에 대한 다양한 고객의 기대수준, 긍정적인 상호접촉, 서비스 전달자의 태도 등과 밀접한 관련이 있으며, 최 일선 종사자의 역할이 매우 중요하기 때문에 종사원을 통해 기업의 상품과 서비스를 고객에게 제공하고 고객의 기대에 얼마나 잘 부응하는 서비스를 제공하고 신뢰감을 형성하느냐에 따라 기업의 성패가 좌우되는 인적자원 의존도가 매우 높은 대표적인 서비스기업이다. 따라서 중간관리자의 리더십은 호텔기업에서 자신의 역량에 대한 신뢰를 가질 수 있도록 업장의 지배인이나 주방장들은 구성원들이 자신이 속한 집단의 역량에 대한 믿음을 줄 수 있도록 미래에 대한 비전과 동기부여가 필요하다. 자신의 직

무와 직무경험의 평가로부터 즐겁고 자발적 참여에 의한 조직시민행동을 할 수 있도록 리더십을 발휘하는 노력이 요구된다.

본 연구결과는 호텔기업경영에서 종사원의 조직시민행동 향상에 필요한 중간 관리자의 행동을 파악하여 조직을 효율적으로 운영할 수 있는 대안으로 제시 될 것이다.

첫째, 거래적 리더십의 구성요인인 조건적 보상은 이타성을 향상시키기 위하여 기본적으로 제공되어야 하며, 또한 직무에 대한 능력과 의욕이 있는 종사원에게는 예외에 관한 관리도 신중하게 고려되어야 한다. 둘째, 카리스마 리더는 상사와의 관계가 원만하지 않고, 성취욕구와 자아존중감이 낮은 조직구성원에게 커다란 자극제가 된다. 또한 카리스마뿐만 아니라 변혁적 리더십의 다른 구성요인인 분발 고취, 지적 자극, 개별적 배려도 거래적 리더십의 구성요인들과 함께 고려되어야 한다. 셋째, 오늘날과 같이 급변하는 산업 환경에서는 호텔기업의 중간관리자의 역할이 더욱 중요하며, 특히 변혁적 리더십을 발휘하여 종사원들에게 감동적인 비전을 제시하고 전달함으로써 종사원들이 조직 시민행동의 양심성과 정당성 몰입하여 변화를 수용·대처할 수 있도록 격려하여야 하며, 그들 스스로도 기대 이상의 능력을 발휘 할 수 있도록 변해야 한다.

즉, 호텔의 고객에게 직접적으로 서비스를 제공하는 종사원의 사기가 경영성패에 결정적 역할을 하기 때문에 제공되는 서비스의 질을 향상시키고 고객만족을 높이기 위한 종사원의 관리가 무엇보다 중요하므로 조직의 인적관리의 중요성에 입각, 내부 종사원을 내부 고객으로 보고 그들을 대상으로 실시하는 내부 마케팅을 활성화 시켜 최종소비자인 외부고객을 만족시키는 것을 목표로 하여야 한다.

또한 조직은 개인 혹은 집단들의 상호작용과 협동 활동을 주도하고 돕는 활동을 필요로 하는데 이것이 바로 리더십이다. 조직 내부관리에 필요한 각층의 관리 기능에 초점을 두어 기획, 지휘, 조직, 통제기능을 담당하는 모든 행위로 업무를 분담하며, 동기부여와 업무수행 능력의 계도, 개발 및 의사소통 등으로 리더와 조직 종사원 사이의 상호작용에 초점을 두어, 호텔기업이라는 조직의 목표달성을 위해 항상 인식을 새롭게 할 수 있도록 구성원들에게 영향을 주어

야 한다.

마지막으로, 리더는 부하의 오류를 정확히 진단할 능력과 관리자로서의 자질 함양이 무엇보다도 요청되고 있다고 하겠다. 호텔 중간관리자들은 업무수행 및 계획을 종사원들과 상의하고 자주 토론의 기회를 가지며 업무성과에 대해서는 공동으로 책임을 질 수 있는 분위기를 만드는 것이 중요하다. 또한 관리자의 리더십 스타일에 따라 종사원의 상사에 대한 인간적인 유대 여부가 결정되므로, 호텔의 중간관리자는 정직성과 객관적이고 지속적인 자기평가를 통하여 종사원으로부터 존경심과 신뢰성을 적극적으로 이끌어내는 데에 노력을 기울여야 할 것이다. 더불어 종사원에 대한 지나친 감독은 지양하여 웬만한 일은 부하에게 맡기도록 하고 부하의 과오는 성의 있게 시정하도록 노력해야 한다.

종사원들과 자주 대화를 가짐으로써 상급자들이 그들에게 지속적으로 많은 관심을 갖도록 환경을 조성해주는 것이 필요하다. 그리고 상급자에게 바라는 내용의 빈도분석을 통해서도 알 수 있듯이, 관리자에게는 종사원들의 의견을 최대한 수렴하여 종사원들과 운영자간의 중간 매개체로서의 조화와 통제 등이 그 역할로서 중요한 것이다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후연구

본 연구에 사용된 자료는 모두 자기보고식 측정에만 의존하였다. 자기보고식 자료에 의한 연구는 여러 가지 방법상의 오류에 취약하기 때문이다. 또한 인천지역 호텔을 중심으로 하였기 때문에 전체 호텔을 대표하지 못한다는 한계점과 조사 방법으로서 설문지법만을 사용하였으므로 응답자의 편견에 의한 오류가 설문지 조사가 가지는 단점으로 앞으로의 연구는 면접법, 참여 관찰법 등 보다 심층적인 조사방법을 병행하여 이런 단점을 보완하여야 할 것이다. 또한 조사 시기에 따른 환경, 심리적 변화 등에 따라 조사내용이 달라질 수 있다는 점과 보다 심도 있는 의견과 분석이 이루어지지 못한 점 등이 본 연구의 한계성으로 지적된다. 아울러서 향후에는 호텔의 중간관리자에 대한 다차원척도를 기재로 모집단에 있어서 주방의 종사자 및 식음료 등 전문모집단을

위주로 연구의 필요성이 제기된다.



【참고문헌】

1. 국내문헌

- 고재민, 『중간관리자, 필요없는 존재인가』, LG 경제연구원, 2002.
- 김용재, 「리더십 스타일이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 『인적자원개발연구』 4(2), 한국인적자원개발학회, 2003, pp.61-86.
- _____, 김종완, 「리더십이 자기효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향」, 『인적자원개발연구』 11(2), 한국인적자원개발학회, 2008, pp1-23.
- 김호정, 「변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형」, 『한국정책학회보』 10(3), 한국정책학회, 2001. 8 7-108.
- 노나카 이쿠지로, 『노나카의 지식경영』, 서울; 21세기 북스, 2009.
- 문형남, 『기업의 노사문제, 현장이 답이다』, 중앙경제, 2009.
- 박연호, 오세덕, 『현대조직관리론』, 서울; 법문사, 2006.
- 박영진, 「기업 내 중간관리자의 노무관리역량이 노사관계에 미치는 영향 연구」, 고려대학교 노동대학원 석사학위논문, 2011.
- 박운성, 『현대조직행동』, 박영사, 1998.
- 신구범, 『조직행동의 설계와 관리 및 변화』, 형설출판사.
- 어윤선, 김정매, 「외식업체 직원의 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향: 인구통계적 특성의 조절효과」, 『외식경영연구』 15(2), 한국외식경영학회, 2012, pp.175-195.
- 오원혜, 「조직특성과 개인특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 충남대학교 대학원 석사학위논문, 2002.
- 윤영채, 이광순. 「조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향」, 『행정논총』 제47권 제1호, 서울대학교 한국행정연구소, 1999, pp.209~232.

- 윤유숙, 「중간관리자 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 연세대학교 석사학위논문, 2010,
- 이주혁, 「중소기업 중간관리자의 앙트러프러너십(entrepreneurship) 역량증진 프로그램설계」, 부산대학교 석사학위논문, 2012.
- 이한검, 『인간행동론』, 형설출판사, 2001.
- 정윤길, 이규만, 「변혁적 리더십과 집단효능감 및 팀 유효성간의 관계 -공기업 구성원을 중심으로-」, 『한국행정논집』 제19권 제4호, 한국행정학회, 2007, pp.1053~1073
- 천학도, 「변혁적 리더십과 학습조직이 조직학습역량에 미치는 영향」, 경희대학교 박사학위논문, 2008.
- 최소연, 「조직공정성이 사회복지사의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사신뢰의 매개효과를 중심으로」, 『한국사회복지학』 57(3), 한국사회복지학회, 2005, pp.389-413.
- 하동현, 박은진, 「호텔 식음료부문 상사의 리더십이 종사자의 조직시민 행동 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 『대한관광경영학회지』 22권 4호, 대한관광경영학회, 2008, pp.189-206.
- 황규대, 김형식, 박상진, 송교석, 양진환, 양훈모, 이광희, 이철기, 『조직행동론의 이해』, 박영사, 2001.
- 황인경, 「중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀성과」, 한국과학기술원, 석사학위논문, 2001.

2. 국외문헌

- Barnard, C., "the Functions of the Executives, Cambridge", MA: Harvard University Press, 1938.
- Bass, B.M., *Leadership Good, Better, Best*, Organizational Dynamics, 1985(2).
- _____, *Leadership and Performance beyond expectations*, NY: Free press, 1985.
- _____, and Avolio, B.J., *Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs*, Educational and Psychological Measurement, 1989.
- _____, "Two decades of research in transformational leadership", *European Journal of Works and Organizational Psychology* 10, 1999, pp.9-32.
- _____, *From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision*, Organizational Dynamics, 1990.
- _____, "eadership and Performance Beyond Expectation", New York : Free Press, 1985(1).
- Bassellier, G.B., and L. Benbasat, "Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model", *Journal of Management Information System* 17(4), 2001, pp.159-182.
- Bennis, W. and B. Nanus, "Leaders: The Strategies for Taking Charge", New York: Harper and Row Publishers, 1985.
- Burns, mJ.M., *Leadership*, New York, N. Y. : Harper and Row. 1978.
- Conger, J.A. and R. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 1988. p.13
- Couch, P.D., "Learning To Be a Middle Manager", *Business Horizon*, Feb, 1979.
- Farh, J.L., P.M. Podsakoff, and D.W. Organ, "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus

- Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior* 16, 1990, pp.167-181.
- Fiedler, F.E., "A Theory of Leadership Effectiveness", New York : McGraw-Hill, 1967.
- Hersey, P.H. and K.H. Blanchard, "Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources", 6th, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1993.
- Horne, J.H. and T. Lupton, "The Work 402.Activities of 'Middle' Managers Exploratory Study", *Journal of Management Studies February*, 1965, p.26.
- Jennifer, H. and Gao, "Organizational Citizenship Behavior in the Macao Service Sector: The Roles of Chinese Values, Leadership Behavior and Perceived Organizational Support", *Journal of Macao Polytechnic Institute*, 2011. pp.257-275.
- Kark, R. B. Shamir, and G. Chen, "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency", *Journal of Applied Psychology* 88, 2003, pp.246-255.
- Katz, D. and R.L. Kahn, "Human organization and worker motivation", In L. R. Tripp(Ed.), *Industrial productivity*, 1951.
- _____, "The motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science* 9, 1964, pp.131-133.
- Kidwell, R.E., K.W. Mossholder, and N. Benette, "Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior:A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals", *Journal of Management* 23(6), 1977, p.782.
- Koh, W.L., R.M. Steers, and J.R. Terborg, "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior* 16, 1995, pp210-234.
- Konovsky, M.A. and S.D. Pugh, "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal* 37, 1994., pp.656-669.
- Kwon, W.D. "A Study on the Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior" Department of Public Administration Graduate School of the University of Seoul, 2010, pp.34-55.

- MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff, and R. Fetter, "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 1991, pp.123-150.
- Maslow, A.H., "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 1943, p.314.
- Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier syndrome*, Lexington, MA Lexington Books. 1988.
- _____, and M. Konovsky, "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology* 74, 1989, pp.157-164.
- Peters, T.J. and R.H. Waterman-Jr, *In Search of Excellence : Lesson from America's Best-Run Companies*, New York : Harper & Row, 1982.
- Pillai, R., C.A. Schriesheim, and E.S. Williams, "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : a two-sample study", *Journal of Management* 25(6), 1999, pp.897-933.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.B. Paine, and D.G. Bachrach, "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management* 26, 2000, pp.513-563.
- _____, S.B. MacKenzie, and W.H. Bommer, "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management* 22, 1996, pp.259-298.
- Porter, L. and E. Ghiselli, "The Self Perception of Top and Middle Management Personnel", *Personnel Psychology*, 1957.
- Podsakoff, P.M. and S.B. MacKenzie, "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research* Aug, 1994, pp.351-352.
- Rouche, J.E., G.A. Baker, and R.R. Rose, "Shared vision: Transformational

- leadership in American community colleges”, Washington, DC: Community College Press, 1989.
- Smith, C.A., D.W. Organ, and J.P. Near, “Organizational citizenship behavior: It’s nature and antecedents”, *Journal of Applied Psychology* 68(4), 1983, pp.653-663.
- Smith, P.C., L.M. Kendal, and Hulin, *The measurement of satisfaction in work and behavior*, Chicago: Rand McNally, 1969, p.116.
- Stogdill, R.M. and A.E. Coons, “Leadership Behavior : Its Description and Measurement, Columbus : Bureau of Business Research”, Ohio State University, 1957, p.209.
- Van, D.L., J.W. Graham, and R.M. Dienesch, “Organizational citizenship behavior: construct, redefinition, measurement, and validation”, *Academy of Management Journal* 37(4), 1994, pp.765-802.
- Vroom, V.H. and P.W. Yetton, “Leadership and Decision-making”, Pittsburgh, PA : University of Pittsburgh Press, 1973, p.209.
- Wang, H., K.S. Law, R.D. Hackett, D. Wang, and Z.X. Chen, “Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behaviour” *Academy of Management Journal* 48(3), 2005, pp.420-432.
- Williams, L.J. and S. Anderson, “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, *Journal of Management* 17(3), 1991, pp.601-617.
- Yukl, D.A., “An evaluative essay on current conceptions of effective leadership”, *European Journal of Works and Organizational Psychology* 8(1), 1991, pp.33-48.
- Yukl, G.A., “Development and Validation of the Managerial Practices Questionnaire”, Technical Report, State University of New York at Albany, 1988, pp.211-226.

설 문 지

 - 

호텔 중간관리자의 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 시간을 내어 본 설문에 참여하여 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 조사는 “호텔 중간관리자의 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”을 연구하고자 한성대학교 경영대학원 석사논문 작성을 위해 조사를 수행하고 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 결과는 연구 및 통계작성 이외의 목적으로는 이용하지 않을 것을 약속드리며 바쁘시더라도 조사에 성실히 응답해 주실 것을 간곡히 부탁드립니다.

감사합니다.

2012. 10

지도교수 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
관광학 박사 허 진

연구자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
호텔경영 전공 현 재 욱
연락처 : 010-2547-3285

A. 다음은 귀하의 일반적인 사항입니다. 해당 번호에 (V)표 하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
2. 귀하의 연령은?
 ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60세 이상
3. 귀하의 교육수준은?
 ① 고졸 이하 ② 전문대 재학/졸업 ③ 대학교 재학/졸업 ④ 대학원 이상
4. 귀하의 근무부서는?
 ① 프런트 ② 객실관리 ③ 관리직 ④ 시설직 ⑤ 식음료 ⑥ 조리 ⑦ 기타

5. 귀하의 호텔 근무 연수는?

- ① 1년 이하 ② 1~2년 ③ 3~4년 ④ 5~7년 ⑤ 8~10년 ⑥ 11년 이상

6. 귀하의 직책은?

- ① 계약직 ② 사원 ③ 주임 ④ 대리 ⑤ 과장 ⑥ 차장 ⑦ 부장급이상

7. 귀하의 호텔 경영형태는?

- ① 체인호텔 ② 개별경영호텔 ③ 위탁경영호텔

B. 다음의 항목은 귀 호텔 중간관리자의 리더십에 관한 질문입니다. 귀하께서 생각하시는 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1. 중간관리자는 어려운 일을 상의할 수 있는 가장 적합한 상대	①	②	③	④	⑤
2. 중간관리자는 일관성을 견지해 온 본 받을만한 모범적인 사람	①	②	③	④	⑤
3. 중간관리자는 미래에 대하여 강력한 비전을 제시	①	②	③	④	⑤
4. 중간관리자와 직장생활을 하면 금지 느낌	①	②	③	④	⑤
5. 중간관리자는 직업에 대한 신념과 자부심을 갖도록 하는 역할	①	②	③	④	⑤
6. 중간관리자는 열심히 일하도록 격려하고 함	①	②	③	④	⑤
7. 중간관리자는 상호협조하며 선의의 경쟁을 하도록 조언	①	②	③	④	⑤
8. 중간관리자는 우리 모두에게 정실의 흐름이 없이 항상 공평	①	②	③	④	⑤
9. 중간관리자는 업무를 잘 할 수 있도록 업무의 중요성을 인식	①	②	③	④	⑤
10. 중간관리자는 서로가 업무에 대한 의사전달을 활발히 함	①	②	③	④	⑤
11. 중간관리자는 모두를 잘 이해 함	①	②	③	④	⑤
12. 중간관리자는 질문에 성실히 답해주고 자상하게 지도해 줌	①	②	③	④	⑤
13. 중간관리자는 잘 한일에 대하여 항상 칭찬을 잊지 않는다.	①	②	③	④	⑤
14. 중간관리자는 효율적 업무수행을 위해 평가를 찾아 도와줌	①	②	③	④	⑤
15. 중간관리자는 각자의 능력에 맞는 업무를 부여한다.	①	②	③	④	⑤
16. 중간관리자는 새로운 아이디어나 의견을 이끌도록 도와 줌	①	②	③	④	⑤
17. 중간관리자는 문제 해결 시 신중을 기할 수 있도록 엄격함	①	②	③	④	⑤
18. 중간관리자는 직장내에서 권한의 위임을 매우 현명 함	①	②	③	④	⑤
19. 중간관리자는 업무수행에 있어 통제와 조정을 적절히 함	①	②	③	④	⑤
20. 중간관리자는 다른 사원들의 다양한 견해를 이해하도록 권유	①	②	③	④	⑤
21. 중간관리자는 노력에 대한 보상으로 원하는 것을 얻음	①	②	③	④	⑤
22. 중간관리자는 사전에 상의한대로 노력하면 원하는 보상을 함	①	②	③	④	⑤
23. 중간관리자는 목표 달성 시 이익과 보상을 설명해 줌	①	②	③	④	⑤
24. 중간관리자는 업무의 효율성을 위하여 보상과 처벌을 함	①	②	③	④	⑤
25. 중간관리자는 아이디어 창출보다는 효율적인 관리에 더 관심	①	②	③	④	⑤
26. 중간관리자는 일상적인 업무를 스스로 알아서 하도록 함	①	②	③	④	⑤
27. 중간관리자는 회사가 제시하는 특정기준에 관심	①	②	③	④	⑤
28. 중간관리자는 설정된 목표 달성을 못했을 때에만 필요한 조치	①	②	③	④	⑤
29. 중간관리자는 늘 하던 방식의 업무처리를 선호 함	①	②	③	④	⑤
30. 중간관리자는 특별한 문제가 없으면 주의를 주지 않음	①	②	③	④	⑤

C. 다음의 항목은 조직시민행동에 관한 질문입니다. 귀하께서 생각하시는 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무량이 많은 동료의 일을 도와주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 결근한 동료의 업무를 잘 도와주는 편이다	①	②	③	④	⑤
3. 내 업무가 아니라도 새로 온 사람이 업무에 적응하도록 도움	①	②	③	④	⑤
4. 나는 다른 사람들과의 분란을 막기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5. 의사결정을 하기 전에 상사나 주변사람과 상의하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 다른 직원의 권리를 침해하지 않기 위해서 주의를 기울이는 편	①	②	③	④	⑤
7. 조직 내의 사소한 문제에 대해서 불평을 자주 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 다른 사람에게 조직의 단점에 대하여 자주 이야기하는 편이	①	②	③	④	⑤
9. 지금 업무를 그만두고 싶다고 자주 주변사람들에게 말하는 편	①	②	③	④	⑤
10. 나는 항상 약속시간을 잘 지키는 편이다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 점심시간이나 휴식시간을 오래 갖지 않는다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 조직의 규칙이나 절차를 잘 지키는 편이다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 조직의 변화에 발맞추고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 조직과 관련된 모임에 관심을 기울이고 참여한다.	①	②	③	④	⑤
15. 조직의 이미지에 도움이 되는 행사에는 가능한 참석 함	①	②	③	④	⑤

D. 다음의 항목은 개인특성에 관한 질문입니다. 귀하께서 생각하시는 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 사교적이고 남에게 친근감을 주며 애정이 깊다	①	②	③	④	⑤
2. 사른 사람과 어울리기를 좋아하며 쾌활하다	①	②	③	④	⑤
3. 지배적이고 자기주장이 강하며 리더가 되기 쉽다	①	②	③	④	⑤
4. 빠른 템포와 활력을 보이며 분주하게 행동한다	①	②	③	④	⑤
5. 자주의기소침해서 낙심하거나 외로워한다.	①	②	③	④	⑤
6. 부끄러워하거나 쉽게 당황하고 자격지심이 감함	①	②	③	④	⑤
7. 나중에 후회하지만 당장 욕구와 충동을 통제하지 못한다.	①	②	③	④	⑤
8. 걱정, 막연한 불안 나아가 공포를 느낀다	①	②	③	④	⑤
9. 상상력을 잘 발전시켜 창의적으로 행동한다.	①	②	③	④	⑤
10. 시, 음악, 미술품 등에 흥미가 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 이색적이고 다양한 것을 좋아하고 새로운 것을 시도 한다.	①	②	③	④	⑤
12. 광범위한 영역에 지적 호기심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 기존의 종교관, 정치관, 가치관을 재검토하고 나만의 방식으로 수용한다.	①	②	③	④	⑤
14. 사람들은 정식하고 선하다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
15. 진실을 과장하지 않으며 순박하고 솔직하다.	①	②	③	④	⑤
16. 타인을 배려하고 필요한 때에는 기꺼이 도우려고 노력한다.					

ABSTRACT

The Effect of Middle Manager's Leadership on the Organizational Commitment of Organization Members in the Hotel Industry

- Moderating Effects of Personal Characteristics -

Hyun, Jae Wook

Major in Food Service Management

Dept. of Hotel, Tourism and Restaurant
Management

Graduate School of Business Administration
Hansung University

This study identified leadership type of hotel middle managers, transformational leadership, transactional leadership on organizational citizenship behavior Antecedents and also on the personal characteristics in relation to the type of leadership and organizational citizenship behavior, and the moderating effects by verifying gave open the way to seek ways to promote organizational citizenship behavior, my hotel in the middle of the improvement and change through a variety of management approaches, in that academic contribution, as well as from the practical point of view, hotel development in effective human resource management was to provide useful information. Oct. 10, 2012 - Oct. 20, 2012 to the sample to estimate the population and limited staff for the attainment of the objectives of this

study population was non-probability sampling method, sampling method, which is one of convenience sampling was done. Survey of how to proceed with a direct way to fill in the questionnaire survey respondents by trained investigators adopted. Questionnaire except insincere responses and central tendency of these questionnaires has been reclaimed by hotel employees, deploy a total of 350 questionnaires, 321 questionnaires were used to analyze the 311 call.

As seen earlier, divided into a theoretical perspective and the organizational management perspective, compared with the results of hypothesis testing type of organization on the basis of an analysis of the implications of this study are presented.

First, look at the implications of the theoretical perspective, the type of leadership and organizational culture antecedents of organizational citizenship behavior with each other, the influence of other mechanisms, namely transformational and transactional leadership were validated by simultaneously considering the point is. On the practical aspects of organizational citizenship behavior, which has important significance. In other words, hotel employees and job attitudes, and organizational citizenship behavior in order to improve the formation of desirable organizational culture and leadership will be needed.

Second, by considering the characteristics of hotel employees personal adjustment variables tested. This organizational citizenship behavior job appears a conscious reaction to conduct a logical claim that under the influence of a lot of results, a positive perception of the organization in support gave In other words, should be taken into account for the individual characteristics of the members in order to improve the organizational citizenship behavior of hotel employees. This hotel organization for effective organizational management plan considering the important personal characteristics of the job and the nature Employees

Human Services Hotel validated by comparing and analyzing the results, is presented. This will the hotel organizational change direction and strategy should be determined by considering the hotel personnel management techniques to actively hotel properties and the causal relationship between organizational citizenship behavior,

The results of this study will be presented as an alternative to the corporate management understand the behavior of middle managers need to improve organizational citizenship behavior of employees in an organization that can operate efficiently.

First, in order to improve the configuration of transactional leadership factors, contingent reward altruism to be provided by default, and the ability and motivation for the job for Employees careful management exception on to be considered. Second, the charismatic leader of the relationship with the boss is not easy, but big is a stimulus to the members of the organization, the need for achievement and self-esteem is low. Inspired, inspiring charisma, as well as other factors of transformational leadership, intellectual stimulation, and individual consideration, together with the configuration of transactional leadership factors to be considered. Third, in today's rapidly changing industrial environment, hotel companies and more important, the role of middle managers exert transformational leadership passed to present an inspiring vision and Employees by Employees by their conscience and legitimacy of organizational citizenship behavior immersive accommodate the change. should be encouraged so that it can cope, they themselves must be changed so that you can achieve the better-than-expected.

The material used in this study were all self-report measure was dependent only. By self-report data is vulnerable to errors in several ways. Hotel Incheon area was mainly because of limitations and does not represent the entire hotel as a research method questionnaires court only

because the error due to the bias of the respondents than the drawbacks of the questionnaire, interview, law, participation observation method for future research these kinks will be parallel in-depth research methods. Opinion and in-depth analysis than that surveys can vary depending on the environment, according to the survey period, and psychological changes that have not been made as to the limitations of this study are pointed out. Along with it, the future population, such as workers in the kitchen, and food and beverage professional oriented multidimensional scale hotel for middle managers as a base population in need of research arises.

