

박사학위논문

관광호텔경영관리자의 리더십 유형에
따른 집단응집력, 자긍심, 조직몰입이
직무성과에 미치는 영향

경주대학교 대학원

관 광 학 과

구 정 대

지도교수 이 방 식

2003년 8월

관광호텔경영관리자의 리더십 유형에
따른 집단응집력, 자긍심, 조직몰입이
직무성과에 미치는 영향

경주대학교 대학원

관 광 학 과

구 정 대

이 논문을 박사학위 논문으로 제출함

지도교수 이 방 식

2003년 8월

구정대의 박사학위논문을 인준함

심 사 위 원 김 만 술 인

심 사 위 원 서 철 현 인

심 사 위 원 하 헌 국 인

심 사 위 원 이 창 호 인

심 사 위 원 이 방 식 인

경주대학교 대학원

2003년 8월

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법과 범위	4
제 2 장 이론적 고찰	7
제 1 절 관광호텔경영관리자의 리더십	7
제 2 절 리더십 유형	9
1. 변혁적 리더십(transformational leadership)	9
2. 거래적 리더십(transactional leadership)	23
제 3 절 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입	29
1. 집단응집력(group cohesiveness)	29
2. 자긍심(self-esteem)	33
3. 조직몰입(organizational commitment)	36
제 4 절 직무성과(job performance)	40
제 5 절 리더십이 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입에 미치는 영향 .44	
1. 선행연구의 음미	44
2. 본 연구의 관점	49
제 3 장 연구방법 및 변수의 고찰	50
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	50
1. 연구모형의 설정	50
2. 연구가설의 설정	53

제 2 절 실증조사의 개요	60
1. 연구조사의 표본	60
2. 설문지의 구성과 내용	61
3. 변수의 조작적 정의	62
4. 측정방법	63
 제 4 장 실증조사의 분석 및 해석	65
제 1 절 측정도구의 예비조사	65
제 2 절 표본의 일반적 성격	66
제 3 절 측정도구의 타당성과 신뢰성의 재검증	68
1. 타당성 분석과 신뢰성 분석	68
2. 상관분석	77
제 4 절 연구가설의 검증	79
1. 연구가설의 검증	79
2. 분석결과의 해석	90
3. 연구결과의 시사점	94
 제 5 장 결 론	98
제 1 절 연구결과의 요약	98
제 2 절 시사점 요약	100
제 3 절 연구의 한계점과 향후의 연구과제	101
 참 고 문 헌	102
 Abstract	111

표 목 차

<표 2- 1> 리더십이론의 변천과정	10
<표 2- 2> 변혁적 리더의 정의	13
<표 2- 3> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인	18
<표 2- 4> 집단응집력과 집단 조직목표에 따른 집단성과	31
<표 2- 5> 선행연구의 요약	48
<표 3- 1> 분석도구의 활용	64
<표 4- 1> 선행연구의 측정도구 타당도 및 신뢰도 요약	65
<표 4- 2> 표본의 일반적 특성	67
<표 4- 3> 변혁적 리더십의 요인분석과 신뢰성 검증	71
<표 4- 4> 거래적 리더십의 요인분석과 신뢰성 검증	73
<표 4- 5> 집단응집력의 요인분석과 신뢰성 검증	74
<표 4- 6> 조직몰입의 요인분석과 신뢰성 검증	75
<표 4- 7> 자긍심의 요인분석과 신뢰성 검증	76
<표 4- 8> 직무성과의 요인분석과 신뢰성 검증	77
<표 4- 9> 변수들간의 상관분석 결과	78
<표 4-10> 변혁적 리더십이 집단응집력에 미치는 영향	80
<표 4-11> 거래적 리더십이 집단응집력에 미치는 영향	81
<표 4-12> 변혁적 리더십이 자긍심에 미치는 영향	82
<표 4-13> 거래적 리더십이 자긍심에 미치는 영향	83
<표 4-14> 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향	85
<표 4-15> 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향	86
<표 4-16> 집단응집력이 직무성과에 미치는 영향	87
<표 4-17> 자긍심이 직무성과에 미치는 영향	88
<표 4-18> 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향	90
<표 4-19> 가설검증 결과의 요약	93

그 림 목 차

<그림 2-1> 변혁적 리더십	14
<그림 2-2> 거래적 리더십	24
<그림 2-3> Cartwright의 집단응집력의 이론적 모형	32
<그림 2-4> 조직몰입도 모형	39
<그림 2-5> 본 연구의 관점	49
<그림 3-1> 연구의 모형	52

부 록

<부록 1> 설문지	117
<부록 2> 연구모델 구성변수의 인구통계분석	127

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적

현대 호텔경영 환경의 급격한 변화는 호텔 조직성원의 의식변화를 크게 요구하고 있다. 호텔산업은 관광산업에서 차지하는 비중이 대단히 중요하며, 호텔상품에는 호텔시설 및 식음료 부문의 물적자원도 중요하지만 호텔종사자의 서비스 부문인 인적자원의 효율적인 관리가 더욱 중요하다.

호텔산업의 인적자원관리는 주로 생산 지향적 관점에서 고려되어 왔으나 최근에는 인간으로서의 종사자라는 관점에서의 접근이 중요시되고 있고, 이에 따라 성숙된 고차원의 관리로 호텔산업에서 인적자원관리에 대한 인식을 전환시켜야 할 때가 되었다. 이러한 급변하는 조직상황은 그 어느 때보다도 새로운 리더십의 방향성을 제고시켜준다고 할 수 있다(표용태, 1999).

특히 호텔경영은 일반기업경영 보다 인류문화 창달과 민간외교사업이라는 특수하고 폭 넓은 영역까지 포함하고 있으며, 어떤 형태의 기업보다도 상하 동료간의 단결이 요구되고 인적자원 의존도가 큰 노동집약적 산업으로서, 고객에게 서비스가 제공되는 과정에서도 종사자의 창의와 판단력이 요구되는 서비스업의 특성을 지니고 있다(변상록, 2001).

한 조직의 리더는 그 어느 누구보다도 앞서 변화를 예지하고 조직이 그것을 감지하게 만들고, 그것에 적절히 대응할 수 있도록 조직을 이끈다는 것은 지극히 어려운 과업이다.

또한 기업업종이나 규모 또는 자본력 기타의 제반 여건이 비슷함에도 불구하고 경영성과가 전혀 달리 나타나는 경우를 흔히 볼 수 있다. 이는 그 관리자가 가진 능률, 즉 지도자의 리더십에 의해서 경영성패가 달려 있기 때문이다.

격심한 경쟁에서 호텔조직이 성장·존속하기 위해서 호텔관리자의 효율적인 리더십과 호텔조직성원의 리더효과 수준이 제고되어 직무성과가 제고되어야 한다는 점이 강조되고 있다.

급변하는 기업환경의 불확실성 증가와 인간의 창의성 등에 의한 경쟁우위 개념이 정립되어 감에 따라 인적자원에 대한 중요성이 강조되었다. 또한 이 무렵부터 조직문화 연구가 학계와 실무계에서 활성화되면서 조직문화를 형성·유지·변화시키는 주체로서 리더가 문화형성의 일차적인 영향요인이라는 주장이 나타나면서 리더십에 대한 연구가 새롭게 각광받게 되었다(이상수·이상갑, 2001).

이러한 연구동향을 다음과 같은 배경에 기인하고 있다. 첫째, 오늘날 국내외 호텔경영의 환경은 매우 불확실하고 동태적이라는 것이다. 특히 9·11테러 이후 호텔경영은 더욱 악화되고 있는 실정이며, 이에 호텔경영자들은 호텔의 운영방법을 변화시키고 있다. 즉, 권한의 과감한 하부이양을 통하여 책임을 물을 수 있는 경영혁신과 서비스 기능의 강화로 호텔경영을 선도하고 있다(김영진, 2000).

이러한 상황에 맞춰 호텔조직의 리더십에 대한 연구가 있어야 함에도 불구하고, 만족할 만한 연구가 없는 게 사실이다. 따라서 현재의 호텔상황에 맞는 경영관리자의 리더십에 대한 고찰은 그 어느 때 보다 필요하다 하겠다.

둘째, 대부분의 호텔기업에서의 조직은 경영관리자의 리더십에 의해 많은 영향을 받고 있다. 경영관리자는 호텔을 위하여 이윤을 창출할 수

있어야 하고 종사자는 주어진 업무에 대해 자긍심을 갖고 그들간의 응집력과 몰입수준을 높여야 한다. 이러한 점들은 종사자의 사기를 진작시키고 서비스를 향상시킬 수 있는 요인으로 작용하기 때문에 경영관리자의 리더십과의 영향력 연구는 중요한 의미를 지닌다.

경영관리자는 종사자로 하여금 기대 이상의 성과를 내도록 보다 많은 노력을 기울이게 해야 하며, 조직성과 향상에 기여할 수 있는 종사자의 자긍심과 조직몰입이나 집단응집력을 높여 주며, 목표와 수단의 중요성에 대한 인식수준을 제고시키고, 종사자로 하여금 집단이나 조직 전체의 이익을 위해 그들의 개인적인 이해관계를 초월하도록 유도해야 하며, 종사자의 상위수준 욕구를 자극하고 충족시킴으로써 기대 이상의 성과를 가져오게 해야 한다(박내희, 2002).

셋째, 호텔종사자를 직접적으로 지휘 관리하는 경영관리자는 종사자의 개인적 역량을 고무시켜 직무성과를 높이는데 중요한 역할을 하고 있다. 노동집약적인 성격이 강한 호텔상품은 규격화에 한계가 있으므로 경영의 성패가 경영관리자와 종사자에 달려 있다고 볼 수 있다.

그러나 리더십에 관한 국내연구가 많이 있지만, 호텔을 대상으로 종사자가 지각하는 경영관리자의 리더십 유형이 호텔종사자의 집단응집력, 자긍심, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향을 조사, 분석한 실증연구는 아직 부족한 상태이다.

따라서 본 연구의 기본적인 목적을 다음과 같이 설정하였다. 첫째, 구조조정과 경영혁신이라는 격변의 시기에 처한 우리나라 호텔기업의 리더가 변혁적 및 거래적 리더십을 발휘하였을 경우 어느 유형의 리더십이 실질적으로 호텔종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입에 어느정도의 영향력을 미치는가를 고찰한다.

둘째, 이러한 리더십 유형에 영향받은 호텔종사자의 집단응집력, 자긍

심 및 조직몰입이 종사자의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴본다.

이에 대한 구체적인 연구과정은 다음과 같다. 첫째, 변혁적, 거래적 리더십에 대한 선행연구들을 검토하여 설명하고, 이 리더십 유형을 구성하고 있는 구체적인 요인들을 살펴본다.

둘째, 호텔경영관리자의 변혁적, 거래적 리더십이 호텔종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입에 미치는 영향을 파악한다.

셋째, 호텔종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입이 종속변수인 직무성과에 미치는 영향을 규명한다.

종속변수로 직무성과를 선택한 것은 본 연구의 목적이 호텔경영관리자의 바람직한 리더십 유형을 규명하고 이를 통해 종사자의 직무성과를 높이기 위한 방안들을 모색하기 위한 것이기 때문이다.

그러므로 본 연구는 실증조사를 통해 얻는 자료를 통계적으로 처리하여 이론적으로 추론된 가설들을 검증하고자 한다. 이러한 연구결과는 우리나라 호텔기업의 직무성과 향상 및 경쟁력 강화에 필요한 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 방법과 범위

본 연구의 연구방법은 기본적으로 문헌연구와 실증연구의 두 가지 방법을 취하고 있다. 문헌연구는 우선 연구모형과 연구가설의 설계를 위하여 실증연구는 설정된 가설의 검증을 위한 것이었다. 따라서 연구모형과 가설들이 설정된 후 가설검증과 실증연구에 필요한 통계자료를 수집하기 위하여 설문지법을 사용하였다.

먼저 문헌연구는 리더십 유형에서 독립변수인 Bass(1985)의 리더십이

론을 중심으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 이론고찰에 중점을 두었다. 아울러 이들의 하부요인으로 변혁적 리더십의 ‘카리스마’, ‘지적자극’ 및 ‘개별적 관심’ 요인과 거래적 리더십에 대한 요인으로 ‘성과와 연계된 보상’ 및 ‘예외에 의한 관리’에 대하여 연구하였다.

또한 본 연구는 리더십 유형과 매개변수인 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입의 관계에 대한 선행연구를 고찰하였고, 리더십의 종속변수인 직무성과의 개념과 선행연구를 음미하였다.

본 연구에 사용된 설문항목은 선행연구에서 사용된 설문내용을 참조하여 작성하였다. 리더십 유형에 대한 설문지는 홍성화(1999)가 개발한 설문항목을 이용하였으며, 변혁적 리더십의 구성요인은 개별배려와 지적자극 및 상사의 모델상으로, 거래적 리더십의 구성요인은 상황고려와 예외관리로 분류하였다. 그리고 조직몰입과 집단응집력은 표용태(1999)의 설문을, 자긍심과 직무성과는 김영진(2000)의 설문 항목을 이용하였다. 특히 자긍심의 구성요인으로 자기 자신에 대한 믿음과 확신, 조직에 대한 협조, 직무에 대한 자부심을 내용으로 하고 있다. 직무성과에는 서비스의 수준 위주로 내용을 구성하였다.

실증연구 대상으로는 서울, 부산 및 경주지역의 특급호텔 종사자를 중심으로 연구되었다. 종사자의 다양한 직무(프론트, 하우스키핑, 식음료, 조리, 관리, 기타)의 설문과 다양한 직급(사원, 주임, 계장, 대리, 과장이상)으로 설문조사를 실시하였다.

수집된 자료에 대한 분석방법은 통계적 방법을 적용하였으며, 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과정을 거쳐 SPSS통계패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다.

본 논문의 구성은 5장으로 전개되었다.

제1장은 서론 부분으로 문제제기, 연구목적에 비롯한 연구방법 및 범

위를 논하였다.

제2장은 이론적 배경 부문으로서 리더십, 집단응집력, 자긍심, 조직몰입 및 직무성과에 대한 관련 문헌연구를 토대로 설명하였다.

제3장은 실증연구 부문에서는 연구모형과 가설설정에 관한 사항을 다루었다.

제4장은 연구의 통계처리 부문으로 가설을 검증하였다. 본 연구는 실증분석을 위하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 집단응집력, 자긍심, 조직몰입 및 직무성과에 관한 요인을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 매개변수인 자긍심, 조직몰입도 및 집단응집력, 종속변수로는 직무성과이며, 이러한 요인의 타당성을 알아보기 위하여 요인분석을 실시하였다.

또 실증연구의 표본에 대한 특성을 파악하기 위해서는 빈도분석을 실시하였으며, 관련변수군 및 요인들의 설문내용에 대한 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's Alpha(α)계수를 계산하였다. 타당성 검증은 요인분석을 통한 고유값 1이상의 변수군을 묶어 계산하여 타당성을 검증하였고, 가설검증 과정에는 주로 분산분석과 회귀분석 등을 활용하였다.

제5장은 결론부문으로 연구결과의 요약 및 시사점요약을 제시하고 연구의 한계점과 향후연구를 위한 제언 등을 기술하였다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 관광호텔경영관리자의 리더십

호텔조직은 거의 대부분 총지배인을 중심으로 하는 계선참모조직을 형성하고 있다(이우상, 1995). 특히 계선조직이라 할 수 있는 영업부문에서는 목표관리시스템에 의하여 각 부서별 목표량이 할당되고, 부서 경영관리자의 책임하에 이를 수행하고 있다.

따라서 총지배인을 비롯한 각 부서의 경영관리자는 나름대로의 리더십 특성 및 유형을 가지고 그 유효성에 관심을 갖게 되는 것은 당연한 사실이다.

호텔경영관리자 입장에서는 그 호텔의 존속, 발전 및 순이익의 증가, 그리고 종사자와의 상호관계 등 호텔전체의 목표달성을 추구하는 제반 과정에서 일어날 수 있는 현상들이 리더십 발휘의 측정척도가 될 수 있다(김영진, 2000).

호텔경영관리자의 리더십 유효성은 곧 호텔의 조직효과성으로 나타난다. 조직유효성은 집단성원의 성과와 만족 그리고 특수상황에 대한 리더십 행동의 적절성이라 할 수 있으며, 그들 리더의 개성과 행동에 대한 하위자들의 지각으로도 볼 수 있다.

Walker(1986)는 호텔조직의 리더십에 관련하여 다음과 같이 주장한다. “최고의 리더십은 자질만 중요한 것이 아니며, 조직특성에 적합한 리더십의 발휘가 중요하다. 그러나 리더십의 실질적인 핵심은 조직의 다른 구성원의 재능을 계발시키는 능력이다.”

리더십을 위한 적절한 특질을 나타내는 가장 중요한 요인으로서 자기

통제성, 가치 감각성, 유인성, 명량성, 예민성, 아이디어의 변호성, 자기 인식성 및 형평성 등의 여덟 가지의 요인을 제시하고 있다(Walker, 1986).

이렇게 볼때 호텔조직의 리더십 연구도 일반적 리더십 연구와 맥을 같이 하는 것으로 조직의 특성에 적합한 이론 및 모델을 제시하고 있음을 알 수 있다.

예를 들어 일반기업의 경영전략은 최고경영자의 적극적 관심과 참여가 요구되는 최고경영층의 경영활동이라는 것이다(김정근, 1997). 왜냐하면 최고경영자는 전사적 관점에서 경영의 하부계층이 경영전략을 효율적으로 실천하도록 개입과 참여, 그리고 꾸준한 지원이 있어야 하기 때문이다. 따라서 호텔경영관리자는 호텔기업은 서비스이며, 사람들에게 의한 사업임을 늘 염두에 두고 호텔에 종사해야 할 것이다.

또한 호텔경영자는 종사자의 사기를 앙양시킬 필요가 있다. 호텔종사자의 과업자극심을 고취시킬 수 있는 상급자는 경영관리자뿐이다. 호텔은 화려하고 고급스럽지만, 종사자는 그렇지 못하다. 국내의 호텔은 외형적으로는 급속히 성장하여 국제수준에 도달해 있으나, 종사자를 위한 근무환경과 후생복지는 변한 것이 없다. ‘좋은 환경에서 최고의 서비스가 나온다’라는 말처럼 열악한 환경에서 좋은 서비스를 기대할 수 없다.

호텔종사자에게 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입 등 직업의식을 심어줄 수 있는 교육관련 프로그램 등으로 활발한 내부 마케팅이 제시되어야 할 것이다.

그러므로 모든 종사자가 자발적으로 업무를 처리할 수 있는 분위기를 만들어 주는 것이 호텔경영관리자의 리더십이며, 역할이다(김영진, 2000).

제 2 절 리더십 유형

1. 변혁적 리더십(transformational leadership)

(1) 변혁적 리더십의 개념

인간생활에 반드시 필요한 조직을 존속·발전시키는데 있어서 여러 가지 기능이 있겠지만, 리더십은 이를 경영 자체와 동일시 할 만큼 조직행위에 있어 매우 중요하다. 왜냐하면 리더십이 조직성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요인의 하나이기 때문이다(Szilagyi & Wallace, 1984).

리더십 연구는 특성이론, 행위이론 및 상황이론으로 발전하였고 20세기초의 리더십은 주로 언제, 어떻게 순종적인 종사자에게 지시와 명령을 내릴 것인가가 결정적인 문제였다. 그러던 것이 점차 평등주의 가치와 인간관계 운동의 영향으로 과업 수행과 더불어 인간관계 유지에 역점을 두는 방향으로 발전하였다.

조직 충성심은 물적요인인 금전적 보상(급료)으로만 확보할 수가 없다. 그러므로 노동이라는 용어가 인적 자원으로 바뀌고 성과를 효과적으로 낼 수 있는 특별한 기회를 제공해야 한다. 이러한 기회 제공의 일을 바로 리더가 담당해야 한다.

전술한 내용을 감안할 때, 리더가 종사자의 만족스러운 성과에 대한 물적 또는 심리적 보상의 단순한 교환 관계로는 리더-종사자 관계를 완전히 설명할 수 없다. 그러므로 조직이 필요로 하는 변화, 즉 종사자의 노력과 성과 증대를 위해서 거래관계 이상을 제공하는 리더가 필요하다.

1980년대 이후에 변혁적 리더십이나 카리스마적 리더십이라는 용어가 자주 등장하는데, 기업 체질을 혁신하는 리더십을 통해서만 조직성원의

태도를 바꾸고 조직목표에 몰입시킬 수 있다는 신념 하에 만들어진 용어라고 할 수 있다.

지금까지 약 90년 가까이 집적된 리더십 연구는 그 개념의 중요성, 복잡성, 다차원성 및 사회 정서적 현상 등으로 연구자마다 나름대로 리더십 개념과 연구방향에서 다양하므로 일일이 열거하여 분류하는 것은 불가능하다. 그러나 리더십에 대한 주요 이론들을 중심으로 기본 개념을 분류하면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 리더십이론의 변천과정

기간	변화 내용	경영학 패러다임
1940년대 후반 이전	리더의 특성에 관한 이해로서 리더의 공통적인 특성과는 상관관계가 없다.	과학적 관리
1940년대 후반~ 1960년대 후반	행동 이론적 접근으로서 대표적으로 미시간 대학과 오하이오 주립 대학의 리더십 연구가 주종을 이룬다.	인간관계론
1960년대 후반~ 1980년대 초반	상황 적합한 접근으로 대표적인 학자는 피들러와 하우스를 들 수 있다.	상황이론 시스템적인 접근 조직생태학적 접근
1980년대 초반 이후	새로운 흐름의 리더십으로 카리스마, 변혁적, 비전적 리더십을 들 수 있다.	급변한 변화 기업문화 연구 대두

자료: Szilagyi, A. D., Wallace, M. J., Organizational Behavior & Performance 1984, p.320.

이러한 리더십이론은 Bass(1985)가 조직상황에 맞추어 이를 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. 또한 최근의 급격한 환경변화로 인하여 리더가 하급자를 개발하고 하급자 자신의 이해관계를 넘어 집단목표를

추구하도록 더 높은 욕구를 자극토록 요청되고 있다는 점에서 변혁적 리더십은 최근의 중요한 개념으로 대두되고 있다.

또한 변혁적 리더십은 조직성원의 태도와 조직문화에 있어서의 주요 변화에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 조직목표와 전략의 변화를 위한 구성원몰입을 구축하는 과정에 대해 언급하기 때문에 1980년대 이후 세계적인 변화와 치열한 경쟁환경속에서 생존하기 위한 조직들에게 생존과 실패의 차이를 만드는 리더십으로 각광을 받고 있다.

변혁적 리더십이론은 Burns(1978)의 연구에 의해 처음 제시되었으며, 정치적 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십 등 두 가지 형태로 나누고 변혁적 리더십의 중요성을 강조했다(Burns, 1978). 1980년대 이후에 변혁적 리더십이나 카리스마적 리더십이라는 용어가 자주 등장하였다.

이는 미국의 기업들이 다른 나라에 비해 뒤떨어짐을 자성하는 가운데 기업체질을 혁신하는 리더십을 통해서만 조직성원의 태도를 바꾸고 조직목표에 몰입시킬 수 있다는 신념 하에 만들어진 용어이다. 그 후 1985년에 Bass가 정치적 리더십을 기초로 하여 조직상황에 맞추어 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다.

거래적 리더십의 리더가 하급자와의 경제적 또는 물질적 성격의 교환관계를 통한 성과를 추진하는 것과 달리, 변혁적 리더십은 미시적 차원에서 개인간의 영향력 행사과정이며, 거시적 차원에서 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정이라고 하였다.

변혁적 리더들은 하급자의 의식, 가치관 및 태도의 혁신을 추구한다. 또한 그들은 공포, 탐욕, 시기 및 증오 등의 감정에 의존하는 것이 아니라 자유, 평등, 정의, 평화 및 인본주의 등과 같은 가치에 호소한다고 보았다.

변혁적 리더십은 개인의 이해관계에 호소하는 거래적 리더십과 구별되

며 합법적 권력이나 규칙, 전통 등을 강조하는 관료적 권한 체계와도 다르다(Yukl, Fleet & Van, 1982). 즉, 변혁적 리더십은 하급자 스스로 과업의 가치와 중요성을 인식토록 하고, 그들의 사적 이익을 조직의 이익에 일치시키도록 하급자를 변혁시키는 리더십과정이라고 하였다(Yukl, 1989). Bass(1985)는 이러한 이념에 기초하여 보다 구체적인 이론체계를 제시하고 있는데, 특히 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십 및 거래적 리더십간의 개념 차이를 명확히 하는데서 출발하고 있다.

House(1993)와 그의 동료들에 의하면 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이는 첫째, 기존의 리더십이론이 하급자의 인지, 성과 및 만족 등을 종속변수로 취하는 반면에, 변혁적 리더십이론은 하급자의 직무만족, 리더에 대한 신뢰, 추가적 노력과 관련된 높은 동기화 수준을 종속변수로 하고 있다.

둘째, 기존의 리더십이론이 인간지향적 또는 과업지향적 행동을 리더의 주요 행동으로 기술하고 있는 반면, 변혁적 리더십이론은 비전제시와 하급자의 도전적인 목표설정 행위를 리더의 주요 행동으로 서술하고 있다(House, Woycke & Arthur, 1993).

변혁적 리더십은 다음의 특징을 지닌다.

첫째, 특성론에 크게 의존하고 있다.

둘째, 하급자의 신념, 가치관 및 목적에 영향을 미치며, 하급자로 하여금 거래적 리더십에서 기대한 것 이상의 업적을 달성하도록 하는 고무적인 리더십이다.

셋째, 변혁적 리더십은 기업을 변혁시키고 부흥시키는 열쇠이다. 변혁적 리더는 부흥과 같은 전략적 변화를 통해 조직을 책임지는 능력을 가진 사람이다. 그러한 리더는 조직의 구조, 사명 및 인적자원 관리의 범위 내에서 변화를 창조하는 능력을 지니고 있다(이임정, 1994).

이와 같은 여러 변혁적 리더에 대한 정의들은 다음 <표 2-2>와 같이 정리할 수 있다.

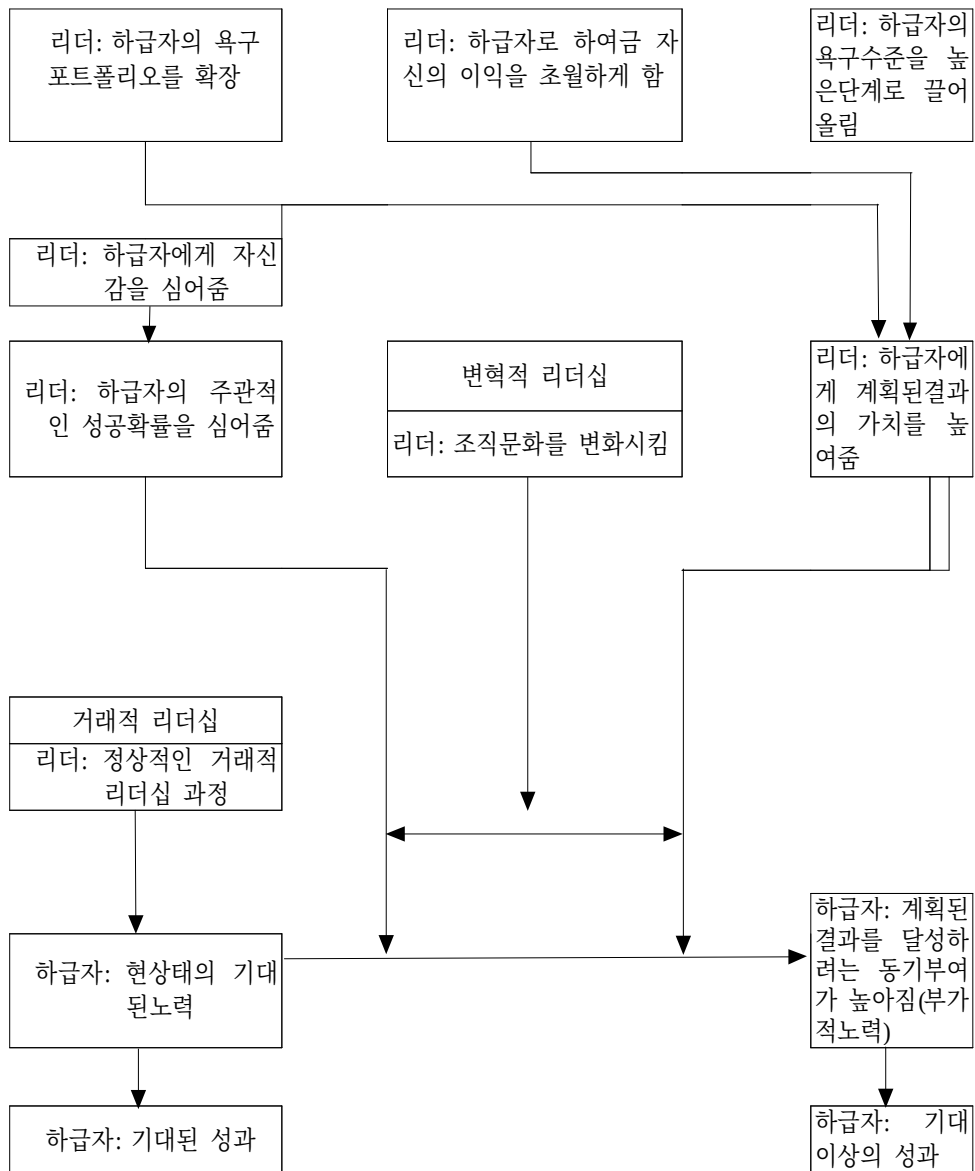
<표 2-2> 변혁적 리더의 정의

학 자	정 의
Burns (1978)	하급자의 흥미를 진작시키거나 확대시키고, 집단내 목표나 사명감을 받아들이고 진작하게 하여 이기주의를 초월한 집단이익을 추구하게 하는 자
Bradford & Cohen (1984)	‘개발자로서의 경영자’로 공유된 책임집단을 구성하고 지속적으로 하급자의 기술을 개발시키고 공동의 목표를 제시하는 자
Bass (1985)	하급자에게 영감을 심어 주거나, 하급자 개개인의 성취욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고 개인적 노력을 고양시키는 자
Tichy & Devanna (1986)	변화와 혁신을 추구하고 기업가 정신을 소유한 자로 ‘경기부양을 인식하며, 신 미래상을 창조하고 변화를 제도화하는 자’
Kouzes & Posner (1987)	과정을 변화시키고, 행동을 고취시키며, 문제해결의 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자

자료: 표용태(1999), “리더십 유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구”의 내용을 참조하여 논자 재구성.

변혁적 리더십을 발휘하는 사람은 대부분 강한 일련의 내적 가치관과 이상을 가지고 있으며, 그들은 하급들이 그들 자신의 이익보다는 먼저 공동체의 이익을 위해 행동하도록 만드는 데 뛰어난 자질을 보인다(Kuhnert, 1994).

Bass(1985)는 <그림 2-1>에서 변혁적 리더 과정을 종합적으로 제시하고 변혁적 리더십을 발휘함에 있어 리더가 해야 할 바를 축약적으로 보여 주고 있다.



<그림 2-1> 변혁적 리더십

자료: Base, B. M., "Leadership & Performance Beyond Expectations", New york, Free Press, 1985, p.23.

본질적으로 변혁적 리더십은 하급자의 기존태도와 인식에 큰 변화를 가져오도록 영향력을 행사하는 과정으로서 하급자들이 그들이 속해 있는 조직의 사명, 목표, 그리고 전략에 대한 몰입을 불러일으키는 것이다.

결론적으로 변혁적 리더는 하급자의 능력에 대한 확신감 증가와 하급자의 결과치를 고양함으로써 부가적인 노력을 동기부여하는데, 이것은 하급자의 욕구체계를 확대하고 그 수준을 높여주고 자신감을 심어 줄 때 가능하다. 즉, 하급자에게는 결과의 가치는 하급자의 욕구체계를 확대함으로써, 초월적인 이익에 초점을 맞춤으로써, 하급자의 욕구수준을 확대, 변경함으로써 이루어진다.

그리고 하급자에게 있어 결과의 가치는 하급자의 욕구를 포트폴리오(portfolio)를 확대함으로써, 높은 목적을 위해 자신의 이해 관계를 초월하도록 하급자에게 영향을 미침으로써 리더에 의한 신뢰구축은 지시한 결과를 달성함에 있어 하급자의 성공 가능성을 높인다.

변혁적 리더는 하급자의 욕구체계를 확대하고 그 수준을 높여 주며, 개개인에게 자신감을 심어 주는데 노력해야 필요한 변혁에 성공할 것이다. 또한 개인적 이해 관계보다 조직의 이해 관계를 추구해야 하며, 조직 문화 그리고 분위기 혁신을 주도해야 한다.

Bass(1985)는 미국의 육군장교를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 하급자의 만족도와 리더의 유효성간의 관련성을 파악하기 위해 실증 연구를 하였다. 그의 연구결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하부요인과 하급자의 만족과 리더의 유효성은 유의한 상관관계를 가졌으며, 변혁적 리더십의 하부요인들이 거래적 리더십의 하부요인들 보다 높은 상관관계를 가졌다. 예를 들면, Hater & Bass(1988)는 조직체에 최소한 1년 이상 근무한 관리자들을 대상으로 Bass(1985)가 개발한 MLQ를 사용하여 하급자에게 어떠한 만족을 주는지에 대하여 실증연구를 하였다. 이

연구에서 변혁적 리더십 하부요인과 만족도에 대한 하급자의 평가간의 상관관계($r=0.71 \sim 0.88$)는 매우 높은 반면에 거래적 리더십은 낮거나 중간 정도 ($r=0.10 \sim 0.43$)로 나타났다. 이는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 하급자의 만족도에 대한 평가치가 더 높은 것이 확인되었다.

그리고 변혁적 리더십의 하부요인 중에서 카리스마가 하급자의 만족도와 리더의 유효성에 대하여 깊은 관련성을 가지고 있었다.

이는 추가적 노력을 동기부여 시키는데 있어서 변혁적 리더십이 영향력이 가장 크다는 것을 의미한다. 이외의 Avolio & Bass(1988)의 연구에서도 유의하게 나타났다.

또한 세 개의 연구 개발(R&D) 조직들을 대상으로 한 종단연구(longitudinal study)에서는 변혁적 리더가 이끄는 연구집단의 경우 프로젝트의 질과 예산, 성과가 거래적 리더가 이끈 연구집단에 비하여 더 높은 것으로 나타났다(Keller, 1992).

또한 이 연구에서는 연구개발 집단의 직무특성이 변혁적 리더십과 성과를 조절한다는 것을 발견하였다. 변혁적 리더십은 문제해결을 위한 새로운 지식의 창출을 위주로 한 연구 프로젝트의 성과를 기술적 서비스와 기존 제품의 개선과 개발을 목적으로 하는 개발 프로젝트의 성과보다 더욱 더 높게 예측하였다.

그리고 연구 프로젝트를 수행하는 집단에는 변혁적 리더십이 개발 프로젝트를 수행하는 집단에는 구조주도 및 배려가 유의하게 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

Den Hartog, Van Muijen & Koopman(1997)은 독일에 여덟 개 조직의 700명의 종사자를 대상으로 Bass(1985)의 MLQ설문에 대한 타당성을 입증하였다. 또한 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 개념에 대한 새로운 접근을 시도한 연구도 있었다. Bycio, Hackett & Allen(1995)은 종합병

원의 간호사들을 대상으로 Bass(1985)의 MLQ 측정을 실시하여 확정요인분석을 통하여 MLQ 설문항목에 대한 타당성 검증과 함께 조직몰입(organizational commitment)과의 관계를 실증분석 하였다. 결론적으로는 Bass(1985)가 주장했던 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 72개의 항목들을 총 41개의 항목으로 단축시켰다.

이상의 선행연구를 검토한 결과, 리더의 대한 하급자의 평가에 있어서 변혁적 리더십이 독특한 욕구를 상위수준으로 상승시켜 목표에 대한 가치를 높이고, 따라서 목표달성을 향한 동기화를 고양시켜 기대 이상의 수행을 나타나게 한다.

(2) 변혁적 리더십의 구성요인

변혁적 리더십의 구성은 <표 2-3>에서 나타난 것처럼 카리스마적 특성 이외에도 하급자 각자에게 개별적 관심과 배려를 보이고 지적인 자극을 부여한다.

그러나 거래적 리더십들은 성과와 보상은 교환 관계라든가 부정적 피드백 또는 예외에 의한 관리(management by exception) 등에 치중하게 된다.

Bass(1985)는 드골, 루즈벨트 및 존슨 등과 같은 세계적 지도자들의 예를 들면서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 별개의 개념이긴 하지만 동일한 개인이 두 가지 리더십을 때에 따라 적절히 구사할 수 있다고 주장하고 있다.

<표 2-3> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인

리더십 구분	요인들	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심 자신감들을 하급자에게 심어 줄 수 있어야 하고 비전을 제시 할 수 있어야 한다.
	개별적 배려	리더는 하급자가 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.
	지적자극	리더는 하급자가 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.
거래적 리더십	성과와 연계된 보상	리더는 하급자에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다.
	예외에 의한 관리	리더는 하급자가 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성 될 때까지 간섭하지 않는다.

자료: Bass, B. M., "From Transactional to Transformational Leadership to Share the vision", Organizational Dynamics, 1985, Vol 18, p.38.

Bass(1985)는 <표 2-3>에서 그의 요인분석 연구에 기초하여 하급자가 상관의 변혁적 리더십 요인으로 다음과 같은 요인들을 소개했다.

① 카리스마(charisma)

변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 비교가 어려우나, 구별된다. 변혁적 리더십은 하급자가 개인적 이해를 버리고 조직 전체의 이익을 위해서 전력하도록 유도하며, 그들의 고차원적 욕구가 발현되도록 노력하는데 반해, 카리스마적 리더십은 하급자와 리더간의 강력한 감정적, 정서적 유대를 중시한다. 카리스마는 변혁적 리더십의 한 요소로서 필요조건은 되지만, 그 자체가 충분조건으로서의 리더십은 아니다.

Bass(1985)는 할당된 직무에 대해 하급자를 열중하도록 만드는 사람, 조직에 대하여 충성심을 불어넣어 줄 수 있는 사람, 모든 하급자로부터 존경을 받는 사람, 조직에 정말로 중요한 것이 무엇인지를 파악 할 수 있는 재능을 지닌 사람, 조직의 사명감을 가지고 있는 사람 등이 카리스마적 리더의 특성을 가지고 있는 것으로 주장하였다.

변혁적 리더 요인인 카리스마는 하급자로부터 금지, 신뢰, 존경을 받는 것을 수반한다. 즉, 진정하게 중요한 것이 무엇인지 이해하는 능력을, 기업의 사명을 효과적으로 표현할 수 있는 감각을, 그리고 하급자에게 제시할 비전을 가지고 있어야 한다(Waldman & Bass, 1986). 이러한 요소를 가진 리더는 일체감이란 강한 감정과 미움과 사랑의 감정을 이끌어낸다. 이러한 리더는 그들이 창조하는 의미와 이미지를 통하여 종사자의 기대수준을 높인다.

카리스마적인 리더는 하급자에게서 절대적인 충성 그리고 하급자 자신의 이익에 구애치 않고 헌신하도록 한다. 그리고 카리스마를 가진 개인은 우월감과 자신감을 나타내게 되고, 목표와 생각을 정확하게 표현하는 능력을 가지는 경향이 있다(박혜숙, 1994).

Yukl(1989)도 카리스마적 리더십에 관한 이론에서 카리스마적 리더들은 고도의 자신감, 자신의 신념에 대한 강한 확신 및 사람들에게 영향력을 행사하는 강한 권력욕구를 가지고 있을 가능성이 크다고 주장하였다.

② 개별적 배려(individualized consideration)

하급자와 리더의 관계에서 배려는 매우 주요한 요인이라고 할 수 있다. Bass(1985)의 연구에 의하면 변혁적 리더는 뛰어난 능력을 가지고 있다 하더라도 하급자를 자신과 동등하게 대우했으며 격식이 없고 친근한 편이며 하급자가 발전하도록 충고하며, 도우며, 지지하고, 또한 격려

하는 사람이다. 개별적 배려는 리더가 조직성원을 일대일(1:1)의 관계에 근거하여 공평하면서 서로 다르게 대우하여 하급자의 욕구를 충족시켜 주며 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 수단이다. 따라서 배려는 하급자가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며 또 여러 가지 상황 속에서 하급자의 생산성에도 영향을 미치고 있다.

또 실증연구에서 질적조사와 양적조사를 모두 고려했을 때 변혁적 리더십이 개별적인 관심과 발전 지향성 또는 지도 지향성을 포함한다고 하면서 변혁적 리더는 하급자에게 성장 기회에 대한 욕구나 능력과 일치하는 권한 위임을 한다고 하였다(Bass, 1985). 그러나 모든 변혁적 리더들이 반드시 개별적인 배려 또는 다른 방법으로 고려하는 것이 아니고 카리스마 또는 지적자극에 의존할 수도 있다.

그리고 차별화하는 과정으로서 교제의 촉진, 비공식적 커뮤니케이션과 공식적 커뮤니케이션의 이용, 정보에 대한 하급자의 개별적인 욕구충족, 하급자와의 견해차에 대한 관심, 개별적인 상담 등의 과정을 거친다고 하였다.

하급자에 대한 개인적 상담도 개별적인 배려의 한 형태를 보여주고 있다. Kaplan & Cowen(1981)의 최 일선 감독자 97명을 대상으로 한 연구조사에 의하면, 감독자가 하급자를 돕기 위해서는 하급자의 고충을 들어주고 하급자에게 지원과 동정심을 보여 주어야 한다고 주장하였다. 또한 하급자와의 상담을 위해 하급자가 처한 어려운 점을 표현하도록 해야 하고, 하급자로 하여금 대안을 모색토록 하며, 개인적 경험의 공유, 그에 대한 적절한 충고 등을 강조하였다. 따라서 하급자의 고충을 들어주고 도와주는 것은 감독자의 직무에서 아주 중요한 부분이라는 것이다.

이상과 같이 변혁적 리더는 하급자에 대한 관심을 다양하고 조화롭게 맞추어야만 한다. 또한 개별적 배려는 리더와 하급자의 사이에서 대체로

오랫동안 사용되어 온 불평등을 의미하지 않아야 한다(이광재, 1994).

③ 지적자극(intellectual stimulation)

지적자극은 직접적인 행동의 변화와 자극보다 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고 및 문제해결과 문제 인식에 있어 하급자를 변화시키고 자극하는 리더의 능력으로 정의된다. Bass(1985)는 변혁적 리더의 지적자극이 하급자의 즉각적인 행동분발이나 변화보다는 오히려 문제인식과 해결, 심사숙고와 상상력, 그리고 신념과 가치관을 각성시키거나 변화시킨다고 하였다.

이러한 지적인 영역에서 변혁적 리더와 거래적 리더 사이에 있는 체계적 차이를 볼 수 있다고 하였다. 변혁적 리더는 부분적인 문제 해결에 만족하지 않으며, 현재의 상태를 받아들이지 않고 이전에 실시했던 방법대로 일을 수행하려 하지 않는다. 따라서 변혁적 리더는 보다 새로운 방법과 새로운 변화를 모색하고 보다 높은 위험에도 불구하고 기회를 최대한 이용하려는 경향이 강하다. 지적 영역에서 변혁적 리더의 사고는 반응적이라기 보다는 예방적이며, 아이디어 창출에 있어 보다 창의적이고 혁신적이며, 이데올로기에 있어서는 개량이나 보수적인 것보다는 진보적인 성향을 보이는 것이다.

Wortman(1982)은 간부들이 단기적 관리에 초점을 두는 대신에 전략적 사고와 지적 활동에 그들의 정신과 노력을 집중해야 한다고 주장하였다.

이러한 지적자극은 정서적자극과 결합될 경우 더욱 큰 영향을 미치게 된다. 정서적자극과 결합했을 때 지적자극은 의식의 상승과 개혁, 사고의 전환까지 가능하다고 Bass(1985)는 주장하였다. 따라서 그는 실제로 변혁적 리더가 제공하는 지적자극은 그 자체 하나만으로 되어 있지 않고 오히려 지적자극, 카리스마 및 개인적 배려가 어느정도 혼합되어 있다는

것이다.

한편, 변혁적 리더십은 몇 가지 약점을 가지고 있는 데, 그 내용은 다음과 같다(김남현 · 김정원, 2001).

첫째, 변혁적 리더십은 개념적 명확성이 부족하다는 것이다. 변혁적 리더십은 비전 만들기, 동기부여 하기, 변화담당자 되기, 신뢰 구축하기, 육성시키기 및 사회적 건축가로서 활동하기 등 리더십의 매우 폭넓은 범위를 포괄하기 있기 때문에 변혁적 리더십의 변수들을 명확하게 한정하기 곤란하다.

둘째, 변혁적 리더십이 정도의 문제(matter of degree)가 아닌 ‘이것 아니면 저것(either-or)’ 식의 접근으로 너무 단순하게 해석되고 있다는 것이다. 또 변혁적 리더십은 리더십을 몇 개의 구성요소로 통합하는 하나의 연속체를 나타내는 것으로 보지 못하는 경향이 있다는 것이다.

셋째, 변혁적 리더십은 리더십 자체를 훈련될 수 있는 행동이라기 보다는 개인적 성격특성이나 개인적 성향으로 다룬다는 것이다. 만약 변혁적 리더십이 성격특성이라면 리더십 훈련을 시킨다는 것은 더 큰 문제가 아닐 수 없다. 왜냐하면 사람에게 자신의 성격을 바꾸는 방법을 가르친다는 것은 힘든 일이기 때문이다.

넷째, 변혁적 리더십이 선택된 엘리트의 것이고 반민주적이라는 주장이다. 변혁적 리더들은 종종 변화를 창조하는 데 직접적인 역할을 하고 비전을 만들어 내며 새로운 방향을 지향한다. 이 같은 점이 변혁적 접근법에서의 리더를 하급자와는 독립적으로 행동한다고 보게 만들고 있다. 또는 하급자의 필요를 고려하지 않는다는 인상을 주고 있기도 하다.

다섯째, 변혁적 리더십의 접근법이 기본적으로 조직의 고위계층의 직위에서 일하는 리더들로부터 수집된 정성적 자료(qualitative data)에 의존한다는 것이다. 이러한 자료는 조직의 리더십(leadership of

organization)에 적용될 수는 있지만, 반드시 조직내의 리더십(leadership in organization)에 적용된다고 할 수는 없다.

여섯째, 변혁적 리더십의 남용 가능성이다. 변혁적 리더십은 사람들의 가치관을 변화시키고 새로운 비전으로 그들을 이끌어 가는 것과 관련이 있다. 그러나 그 새로운 방향이 바람직하고 보다 긍정적인지에 대한 결정은 누가 할 것이며, 새로운 비전이 더 좋은 비전이라는 것은 누가 결정하며, 만약 리더가 하급자에게 가르치려는 가치관이 더 좋은 가치관이 아니라면 그리고 만약 일련의 가치관이 종전의 가치관을 보완할 수 있는 것이 아니라면, 그 리더십은 다시금 도전을 받게 될 것이다.

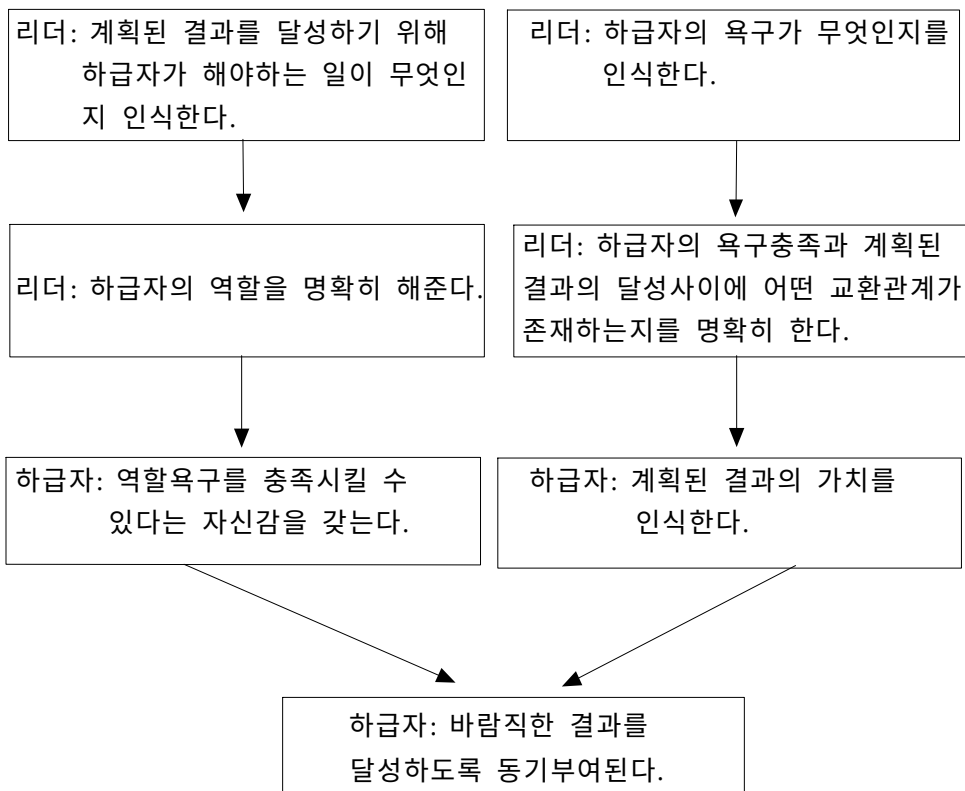
2. 거래적 리더십(transactional leadership)

(1) 거래적 리더십의 개념

Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 개인이 가치가 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다는 것이다. 즉, 리더는 교환(exchange)이라는 시각을 가지고 하급자에게 접근한다는 것이다. 지도자가 자기가 가지고 있는 어떤 가치가 있는 것을 하급자가 가지고 있는 가치가 있는 어떤 것과 교환하여 빨리 거래 이익을 취하고자 하는 리더십이다. 예를 들면 경영자가 노동자들을 고용하고 일을 시키고 그 대가를 지불하는 거래 틀 속에서 적은 비용으로 최대의 거래 이익을 낸다는 단순 목표아래 리더십을 발휘하는 것이라고 볼 수 있다. 이것은 경영자의 자금과 노동자의 노동력의 거래이기도 하다.

리더십 조사 연구자인 Bass(1985)는 거래적 리더십을 업무성과의 양과 질을 조금씩 개선하는 방법, 한 목적을 다른 목적으로 대체하는 방법, 특

정 행위에 대한 저항감소 방법, 결정수행 방법 등을 고려하고자 할 때 사용했다. 본질적으로 거래적 리더십은 보상 또는 처벌 체계를 통해 리더가 하급자를 관리하는 과정이며, 그러한 득과 실의 관계를 통해 하급자의 물질적 또는 심리적 욕구를 채워주는 조건으로 그들의 조직기여를 도모하는 것으로 보았다. 거래적 리더는 하급자의 노력이 성공하면 더 많은 보상을 받을 수 있다는 하급자의 기대를 충족시키기 위해 보상을 예시화한다(Hater & Bass, 1988).



<그림 2-2> 거래적 리더십

자료: Bass, B. M., *op. cit.*, p.12.

Bass(1985)는 거래적 리더는 대부분 성과의 질과 양을 어떻게 유지하고 발전시키는지 그리고 하나의 목적이 다른 목적을 어떻게 대신하는지, 특별한 행동에 대한 저항을 줄이는 방법과 내린 결정을 어떻게 실행할 것인지에 관한 것이다.

위의 <그림 2-2>는 거래적 리더십의 과정을 요약한 것이다. 이 모델은 거래적 리더십과 Vroom(1988)의 영향력 모델 사이에 연관성이 있음을 나타내었다.

거래적 리더십 과정에서 리더의 역할은 원하는 결과가 무엇인가를 하급자에게 주지시키는 일과 결과 달성 또는 미달성에 따라 하급자가 어떤 보상 또는 처벌을 받게 되는지를 명확히 하는 일이다. 그러기 위해서는 리더는 하급자의 욕구가 무엇인지 파악하고 있어야 하며, 이같이 리더가 원하는 결과와 하급자가 원하는 보상이 거래된다고 설명하고 있다.

Bass(1985)는 조직원의 노력은 두 가지 요소에 달려 있다 한다.

첫째, 실적이라는 수단을 통해서 성과를 얻을 수 있다고 믿는 사람들의 확신감(confidence), 주관적인 가능성 또는 기대(expectation)이다. 둘째, 성과에 대한 가치의 인식이다.

이러한 행동방식을 통해 리더는 하급자로 하여금 그들의 성과와 그들이 원하는 보상 또는 처벌을 받을 수 있다는 사실을 명확히 주지시키는 것이 중요한데, 그러기 위해서 리더는 하급자가 욕구파악을 올바르게 해야하며, 그래야만 리더와 하급자간의 교환관계가 명확히 정리된다는 것이다(House, 1995).

거래적 리더십은 변혁적 리더십과는 다음과 같은 점에서 그 의미를 달리 하고 있다. 거래적 리더는 하급자의 욕구를 개별화하지 않고 하급자의 개인적 발전에도 주의를 기울이지 않는다. 거래적 리더십에서는 하급자와 자신의 일상적인 일정계획을 추진하기 위하여 업적달성과 그에 따

큰 대가를 주고 받는 거래적 교환이 이루어진다.

거래적 리더가 영향력이 있는 것은 리더가 원하는 대로 하는 것이 하급자에게 최대의 이익을 가져다 주기 때문이다(Kuhnert, 1994).

이 과정에서 리더는 하급자의 욕구충족과 장애물 제거에 주요한 역할을 함으로써 하급자의 동기, 만족도 그리고 성과증대에 기여하고 있는 것으로 보고 있다. 거래적 리더십의 특징은 다음과 같다.

- ① 하급자의 동기부여를 자주 한다.
- ② 종래의 행동론적 리더십 및 환경 적응론적 리더십과 관련되며, 유사하다.
- ③ 경로·목표이론과 깊이 관련되며 이들 관점을 응용한다. 리더가 기대하는 만큼의 업적을 올리기 위해 동기부여하는 과정에서 하급자에게 과업에 대한 책임을 인정하고 목표인식과 업적수준을 달성시킬 수 있는 자신감을 가지고 그들의 욕구와 보상이 목표달성과 어떻게 관련되는지 이해시킨다.
- ④ 현재의 업적유치와 잘 조화된 문제의 처리 초점이 있기 때문에 일상적인 경영활동과 동의어로 생각된다.

(2) 거래적 리더십의 구성요인

① 성과와 연계된 보상(contingent reward)

거래적 리더는 하급자에게 그들의 노력의 대가로 보상을 받기 원한다면 무엇을 해야 하는지 주지시켜 주며 그때 그는 노력의 대가로 하급자가 원하는 것을 준다. 이것을 성과와 연계된 보상이라 하는데, 거래적 리더들은 이러한 성과와 보상의 교환관계를 통해 하급자를 동기부여 하여 명시된 성과를 달성토록 한다(Bryman, 1993).

그리고 리더십에서 리더가 추구하는 결과란 대략 산출물의 질적 제고, 매출증대, 생산비 절감 등과 같은 가시적이고 단기적인 항목들이다. 리더는 하급자가 이러한 항목에 있어 높은 성과를 달성하였을 때 그들이 원하는 보상을 받을 수 있다는 사실을 주지시키는 것이 중요하다.

그러기 위해서 리더는 하급자의 욕구가 무엇인지를 파악하고 있어야 한다. 리더가 원하는 결과와 하급자가 원하는 보상이 거래되는 것이다.

리더는 하급자의 업적수준에 대하여 보상을 하는데, 이는 하급자의 업적과 만족 모두와 관계된다.

따라서 거래적 리더들은 관리에 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘함으로써 보상과 처벌을 적절하게 사용한다.

리더와 하급자간의 교환관계는 단순히 리더와 하급자간에 합의한 기준을 도달한 것에 대한 보상과, 실패했을 때의 처벌과 같은 단순한 거래적 관계가 되어서는 안된다.

리더들은 하급자로 하여금 지속적인 존경을 받을 수 있도록 지속적인 보상을 통해 재확신 시켜주어야 한다. 또한 경영관리자와 하급자간의 거래적 관심은 하급자의 개발에 대한 리더의 변혁적인 관심과 함께 이루어질 때 보완이 될 수 있는 것이다.

② 예외에 의한 관리(management by exception)

또 하나의 거래적 리더십의 요인은 예외에 의한 관리인데, 이 관리 방법은 과업의 실패, 붕괴, 또는 기준으로부터의 이탈시 리더가 개입하는 것으로 그 목적은 통제적, 합리적 그리고 공정한 체계 유지에 있다고 볼 수 있다.

이 방법에서 리더의 개입은 성과가 기준이하로 떨어졌을 때 많이 관찰

되며, 부정적 강화가 동반된다(Bass & Avolio, 1992).

예외관리는 리더가 일이 잘못되어 갈 때만 몇 가지 수정을 하기 위해 개입하고 수정할 필요가 발생할 때까지 리더로서 소극적으로 존재하고 있거나, 구성원이 실수를 했을 때 간섭하기 위해 조직원의 작업수행을 적극적으로 감시할 준비를 하고 있는 것이다.

관리자들은 긍정적 보상보다 부정적인 면에 더 큰 관심을 기울이는 경향이 많다. 특히 감독자가 관리직무를 얼마나 잘 수행하느냐 하는 문제가 하급자가 각자 맡은 임무를 어떻게 완수했는가에 달려 있다면 감독자는 하급자의 실수에 더욱 민감해 진다(이광재, 1994).

선행연구 결과에서는 불만, 비난 및 처벌을 강조한다. 칭찬이나 비난은 사람에 대해서가 아니라 관련된 행동에 대해서 구체적이어야 하며, 특히 중요한 것은 무엇이 잘못 되었고, 또 경영관리자는 잘못된 것에 대해 어떻게 느끼는가를 언급해 주는 것이다(Bass, 1985).

비난은 하급자의 실적이 향상될 것이라는 기대를 긍정적으로 언급하면서 끝을 맺어야 한다. 리더는 하급자의 임무와 책임에서 실패를 확인한 후에는 특별한 조치를 취해야 하며, 이 과정에서 하급자의 실수가 노력 부족으로 진단되면 징계행동을 취하고 능력부족이 원인이라면 훈련이나 인사이동을 취하는 것이 적절하다고 강조했다(Mitchell & Wood, 1980).

따라서 하급자가 성과를 부적절하게 수행할 경우에, 리더가 하급자에게 그에 따른 부정적 피드백을 주기 위한 의사소통은 하급자의 자존심을 위협하는 형태로 이루어져서는 안된다.

더구나 부정적 피드백은 하급자의 통제권에서 벗어난 조직의 실패나 또는 장비의 실패에 기인하기 보다 하급자의 통제권 안에 있는 행동 그 자체에서 부정적 피드백이 이루어져야 한다.

제 3 절 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입

1. 집단응집력(group cohesiveness)

어떤 집단은 서로 협력하여 단결된 힘으로 업무를 효과적으로 수행하여 목표를 달성하는가 하면 어떤 집단은 서로 질시하여 불화가 잦아 서로 동조하지 못하고 목표도 달성하기 힘들며 많은 문제점을 지니는 경우가 있다. 집단이나 조직은 구성원사이에 형성되는 상호작용적인 어떤 단결된 힘을 설명할 때 흔히 집단응집력이라는 용어가 사용된다.

이때 집단응집력이란 용어는 집단역학 이론에서 중심적 위치를 차지하게 된 개념으로 조직성원의 상호관계를 유지, 결합시키는 시멘트이며 구성원의 계속성을 나타내는 집단현상을 개념화하려는 시도이다.

집단의 응집력은 집단성원을 집단에 계속 소속해 있도록 작용하는 힘으로 집단성원간의 친밀도, 즉 구성원 각자가 동일 집단의 구성원으로 얼마나 서로 가깝게 느끼고 있느냐에 대한 척도로서 집단이 얼마나 잘 뭉쳐 있는가의 정도를 나타낸다(Swands, 1978).

과거 심리학에서 집단응집력의 특징을 표현하는 용어로는 집단의 단결(group association), 충성(group loyalty), 팀 정신(team spirit) 및 팀워크(team work) 등의 여러 가지 유사한 용어로 학자들간에 사용되었다.

최초로 응집력의 개념에 대하여 논의한 학자는 Lewin(1947)이다. Lewin은 응집력이란 “집단성원에 작용하는 심리적인 힘”이라고 정의하였다. 심리적 힘은 구성원을 집단에 머물게 하는 힘과 집단에서 이탈하려는 힘을 말하며, 이들 두 힘간의 밸런스가 마이너스로 되면, 다른 요인에 의해서 방해가 되지 않는 한 개인은 집단을 이탈한다.

구성원을 집단에 끌어들이는 힘은 대인 상호작용이나 대인매력 및 집

단 매력 등 집단이 갖는 사회에서 생긴 힘(대인 응집)이며, 파괴에 저항하는 힘은 외부에 스트레스에 대항하여 과제에 대해서 집중하는 것(과제 응집)이다. 응집력은 조작적으로 “집단성원을 집단에 끌어들이도록 작용하고 집단을 파괴하는 힘에 대해서 저항하는 구성원 개개인의 심리적 힘의 총량”이라고 정의 할 수 있다.

많은 학자들이 집단응집력에 대한 서로 다른 개념을 갖고 있기도 하지만 집단응집력이 “집단에 남아 있기를 원하는 정도”라는 개념 정의에 대체로 동의하고 있다. 따라서 높은 응집력의 집단은 낮은 응집력의 집단에 비해 집단의 구성원에 대해 더욱 많은 관심을 갖고 집단활동의 참가, 집단목표의 성취 또는 집단복지에의 공헌에 강한 동기를 갖고 있다.

집단응집력과 관련된 연구로 한 연구에서는 높은 집단응집력이 집단차원에서의 높은 긍정적인 결과, 집단에 대한 강한 몰입, 집단성과 향상 및 자긍심(self-esteem) 상승을 보여 준다고 하였다(Cartwright, 1968).

Porter(1986)는 집단응집력이 증대됨에 따라 집단성원간의 상호 작용의 양은 증대하고 집단 의견이 일치하는 양도 증대한다는 사실을 입증하였다. 그리고 응집력은 집단성원의 에너지를 향상시켜 주고 직무에 대한 몰입을 유도케 해 주며, 응집력이 높은 집단의 구성원은 집단규범과 역할을 잘 수용하며, 집단 목표달성 의지가 높다는 연구가 있다.

Klein & Mulvey(1995)는 집단 차원에서의 집단성과에 대한 집단응집력이 목표 과정의 기능에 대한 연구를 하였는데, 총 52개의 학생집단을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이 연구결과 집단목표의 과정이 집단응집력과 집단 성과와의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

이와 같이 집단응집력이 연구 모델에서 독립변수로 이용된 경우도 있지만 Schriesheim(1990)의 연구에서는 집단응집력이 리더 행위와 종사자 만족도간의 관계를 조절해 주는 조절변수(moderator)로 사용되었다.

Dobbins & Zaccaro(1986)의 연구에서도 집단응집력이 조절변수로 사용되었다. 따라서 집단응집력은 리더십과 리더십 유효성간의 관계를 조정해 준다고 볼 수 있다.

이와 같이 집단의 응집력은 구성원의 욕구만족, 성장 그리고 집단자체의 성과와 나아가서는 조직체 목적달성에도 기여하게 된다. <표 2-4>에서 보는 바와 같이 집단성원의 규범과 집단의 응집력을 중심으로 네 가지의 집단성과 유형을 개념화할 수 있다.

집단목표와 조직목표의 일치 여부 및 집단응집성 수준에 따른 집단성과의 유형을 제시한다. 집단목표가 조직목표와 일치되지 않는 경우에는 집단의 응집력에 관계없이 집단성과가 낮게 나타난다.

그러나 집단목표와 조직목표가 일치되면 집단의 응집력이 낮다 하더라도 구성원이 개인별로 조직목적을 달성하기 위한 노력을 하게 되므로 집단의 성과가 어느정도 나타나게 된다.

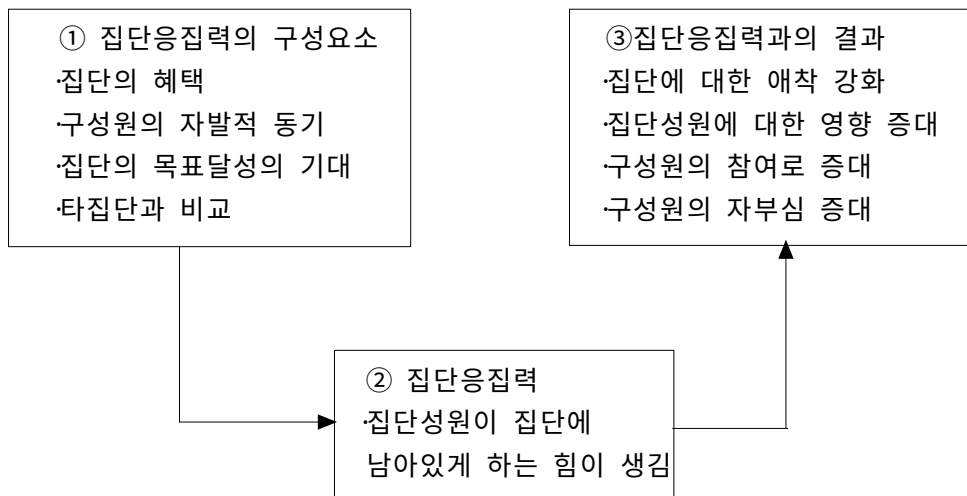
그리고 가장 바람직한 것은 응집력이 높은 상태로서 구성원 전체가 집단 단위로 조직목적 달성에 노력하게 될 때 집단성과가 가장 높게 나타난다(Fremont & Rosenzweig, 1992).

<표 2-4> 집단응집력과 집단 조직목표에 따른 집단성과

응집력		집단목표와 조직목표와의 관계(성과규범)	
		불 일 치	일 치
집단응집력 정도	고	집단 전체적 개인목표 달성 (저수준 집단성과)	집단 전체적 조직목표 달성 (고수준 집단성과)
	저	개인별 개인목표 달성 (저수준 집단성과)	개인별 조직목표 달성 (중간수준 집단성과)

또한 Cartwright(1968)는 매력에 기초를 둔 개인의 동기(가입의 필요, 인식, 안전, 또는 집단에 의해서 중재될 수 있는 다른 가치들), 집단의 자극적인 요소들(개인에서 의미 있는 집단의 목표, 프로그램, 조직의 형태 및 특전), 집단성원의 정신에 이익이 되거나 유해한 결과를 가지는 개인의 예상 등 네 가지 요소가 응집력을 결정한다고 한다.

일반적으로 집단의 응집력에 기여하는 개인과 집단요인의 결합은 개인 상호간의 매력, 과업에 대한 매력, 집단에 대한 매력과 규범적 고려이다. 이와 같은 내용을 바탕으로 집단응집력의 이론적 모형을 제시하였다.



<그림 2-3> Cartwright의 집단응집력의 이론적 모형

자료: Cartwright, D. & Zander, A., Group Dynamics : Research & Theory,
New York : Harper, 1968, pp.42-44.

이 모형에서는 응집력의 결정요인을 다음과 같이 구분하였다.

- ① 집단이 구성원에게 줄 수 있는 혜택
- ② 구성원의 자발적 동기

③ 집단의 목표 성취에 대한 기대

④ 다른 집단과 비교했을 때의 수준 등으로 정하고 있다.

이러한 네 가지 요인이 구성원으로 하여금 집단에 남아 있게 하는 힘을 발휘하여, 여기에서 생긴 집단의 응집력을 통해 ① 구성원의 집단에 대한 애착은 더욱 강하게 되고 ② 집단이 개인에게 미치는 영향을 커지며 ③ 집단 활동에 대한 구성원의 참여도가 높아지고 ④ 구성원 각자가 자부심을 가지게 된다고 설명하고 있다.

Cartwright(1968)가 제시한 모형의 특징은 집단응집력의 원인과 결과를 연관시켜 설득력있게 설명하고 있다는 점이다.

2. 자긍심(self-esteem)

최근 호텔종사자의 불친절과 무성의 및 업무수행의 미숙 등 종사자의 서비스 문제 개선이 시급한 호텔경영 상황을 고려할 때, 호텔종사자의 고객서비스에 대한 기본적인 마인드를 형성하고 종사자의 직무만족을 느낄 수 있도록 하는 효과적인 프로그램은 성공적인 호텔경영을 위해서 필수적이라고 볼 수 있다. 특히 종사자가 직무에 대한 자긍심을 갖고 일할 수 있는 환경을 조성하고, 이를 통하여 궁극적으로 고객서비스 수준을 향상시키는 것을 현재 호텔경영관리자가 안고 있는 급선무의 과제이기도 하다(박봉규, 1999).

자긍심은 집단내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되고 있는가의 정도에 대한 스스로의 판단이라고 정의하고 있으며, 대부분의 연구들에서 자긍심은 자기자신을 중요시하며, 가치가 있다고 인식하는 정도로 정의되고 있다(김영진, 2000).

일반적으로 특정과업중심의 자긍심, 조직중심의 자긍심 및 전반적 자

금심으로 구분하고 있다. 대부분의 연구가 계층화된 자금심의 차원 중 조직중심의 자금심에 초점을 두고 연구를 진행하고 있다.

그 이유는 첫째, 연구의 목적이 자아개념의 인식에 영향을 미치는 상황을 기업조직이라는 특정상황에 설정하여 접근하는 것이며 둘째, 자금심에 대한 대부분의 이론적 근거가 조직중심의 자금심에 초점을 두고 있어 자금심과 다양한 선행요인들간의 관계를 검증하려는데 있다.

조직중심의 자금심은 구성원 자신이 조직내의 다양한 역할들에 참가하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가의 정도를 의미한다. 즉, 높은 조직수준의 자금심을 가질수록 조직성원으로서는 자신을 보다 적절하게 생각하며, 과거보다 조직내 자신의 역할에 더욱 만족감을 느끼게 된다. 이러한 측면에서 조직중심의 자금심은 조직을 배경으로 하여 자신이 그 구성원으로서 얼마나 가치가 있는 존재인가를 인식하는 정도로 정의될 수 있다. 결과적으로 높은 조직중심의 자금심을 가진 근로자들은 조직내에서 자신을 중요하고 가치 있으며 영향력 있는 소중한 존재로 인식하게 되는 것이다.

이러한 자금심은 자기권능감의 동질성에도 불구하고 두 가지 자아개념에 개념적 차이가 존재하고 있음을 지적하고 있다. 즉, 조직중심의 자금심은 조직내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이다.

자기권능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자금심과 자기권능감을 지각하는 것에는 차이가 있다는 것이다.

문헌연구 결과를 참조하여 선행연구자들은 관련변수와 직무변수로 대별하고, 관련변수로 부서응집력, 의사소통, 조직지원 및 절차공정성의 네 가지, 직무변수로 자율성과 직무다양성을 설정했다. 선행요인의 설정에

있어서 자긍심과 관련된 관련변수는 타인으로부터 자신이 얼마나 가치가 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단에 영향을 줄 수 있어야 하므로 주로 집단내 표현성의 의미를 고려하였다.

자긍심의 표출적 속성으로 필요한 정보가 적시에 전달되는지, 왜곡되는지 그리고 자신으로부터 직접 전달되는지, 혹은 자신이 배제된 채 간접적으로 전달되는지 등은 자신이 집단내에서 중요한 구성원으로 취급받고 있는지의 단서로 더 많이 작용할 수 있다(O'Reilly & Chatman, 1986). 중요한 정보를 다른 사람보다 늦게 알게 되거나, 오로지 간접적으로만 전달받을 경우, 이 구성원은 자신이 조직으로부터 소외당하고 있다는 느낌을 지울 수 없을 것이다. 또한 조직이나 경영관리자로부터 언제든지 도움을 받을 수 있다는 믿음은 자신이 조직으로부터 인정받는 증거로 받아들여질 수 있으므로 자긍심의 원천으로도 작용할 수 있다.

절차공정성은 근로자들이 조직내 보상과정에서 사용된 절차를 얼마나 공정하게 인지하고 있는가의 정도이다. 절차공정성은 표출적 측면이 강하므로 자긍심에 많은 영향을 미칠 것이라는 주장이 제기되었다. 따라서 절차를 단순히 수단으로 취급했던 전통적인 접근법에서와는 달리 집단가치 모형에서는 절차상의 공정성 달성을 도구가 아닌 관계자체에 대한 가치확인으로 자긍심을 형성하는 주요한 원천이라고 보고 있다.

부서응집력은 집단성원간 공동목표를 추구해 나가면서 얼마나 심리적으로 상호작용을 하고 싶어하고 연계되어 있는가의 정도를 의미한다. 이러한 부서응집력에 대한 연구는 지금까지 많은 학자들에 의해 연구되어 왔으나 명확히 검증된 지표는 없는 편이다.

관련변수인 부서응집력, 의사소통, 조직지원 및 절차공정성 등은 그 자체가 종사자가 조직내에서 과업을 성공적으로 이끌어 가는 과정에 대한 도구적 수단으로 작용하는 것을 넘어서서 조직내에서 자신의 지위에 대

한 정보를 제공해주고 이 정보는 자긍심의 원천이 되고 있다는 가정이 연구의 토대로 작용하고 있다.

부서응집력의 경우 자긍심에 미치는 영향력의 긍정적 영향력은 유의미한 것으로 나타났다. 이는 부서응집력이 자긍심의 원천이 되고 있음을 말해준다. 부서응집력은 부서내에서 동료간, 상하간의 정서적이거나 도구적 도움의 원천으로 작용하고 있음을 간접적으로 확인하여 주고 있다.

적절한 의사소통은 이와 같은 도구적 역할을 넘어서서 종사자의 자긍심을 키워주는 원천으로 더 작용한다는 것이 연구를 통하여 확인되었다.

필요한 정보를 적시에, 직접적으로 왜곡됨이 없이 받을 수 있다는 것은 자기자신이 조직내에서 중요한 사람으로 인정을 받고 있다는 점을 간접적으로 느낄 수 있게 하기 때문이다.

조직의 지원에 대한 종사자의 지각은 종사자를 임파워시켜 주어진 과업을 성취하게 하는 도구적인 성격과 더불어 조직이 자기자신을 어느 정도나 중요한 구성원으로 생각하고 있는가에 대한 표출적 기준이 되기도 한다. 따라서 조직으로부터의 지원은 동료나 경영관리자로부터의 지원보다 더 큰 힘으로 작용하여 자신의 조직내 입지를 확인할 수 있는 직접적 증거로도 작용된다.

3. 조직몰입(organizational commitment)

몰입(commitment)이라는 용어는 Becker(1960)의 연구에 의하면 사회적 배경에서 출발하였는데, 사회학자들은 특정한 개인 또는 집단이 고유한 행동 방식을 나타낼 때 묘사적 개념으로 이 용어를 사용하였다. 한편으로는 종교 및 정치적 행위 등 포괄적 현상을 분석할 때도 이 용어를 사용하였다.

또한 조직몰입은 조직내 구성원의 작업 행동을 이해하는데 중요한 변수로 등장하였다. 그후 Fierris & Aranya(1983)는 이러한 정의에 추가적으로 “조직몰입은 개인이 조직에 남아서 기꺼이 노력하고 조직을 동일시하고 조직에 몰입하는 상대적 정도”라고 하였다. 이는 바로 구성원이 계속 참여하려는 정도를 의미하는 것이라 하겠다.

Meyer & Allen(1984)이 수행한 조직몰입과 직무성과에 대한 연구가 많은 주목을 받고 있다. 다원적인 조직몰입을 연구하는 학자들은 사람이 조직에 몰입하게 되는 이유는 자신이 몸담고 있는 조직을 좋아하기 때문이기도 하지만, 자신의 개인적인 필요성에 의하여이기도 하다고 주장하고 있다. 또한 많은 실증연구들은 서로 다른 형태의 조직몰입이 조직내에서 개인이 형성할 수 있는 다양한 태도 및 행동에 서로 다른 영향을 미치고 있으며, 조직내에서 경험할 수 있는 서로 다른 요소들에 의해서 영향을 받고 있다는 것을 보여주고 있다.

지난 몇 십년 동안 조직성원의 조직몰입은 조직을 연구하는 학자와 조직관리를 담당하고 있는 실무자들이 가장 많은 관심을 가져온 주제 중 하나이다. 그 이유는 구성원의 조직몰입의 정도가 조직관리의 효율성 정도를 나타내주는 가장 보편적인 개념일 뿐만 아니라 조직성원의 행동을 예측할 수 있는 사전지표로 활용될 수 있기 때문이다.

일반적으로 조직몰입이 높은 구성원은 직무성과가 높고 근속년수가 길며 결근율, 이직률 및 근무 태만의 정도가 낮은 것으로 나타나고 있어서 성과조직인 기업에서 종사자의 조직몰입을 높이는 것은 인력관리의 효율화와 경제적인 측면에서 매우 중요한 의미를 가진다. 결국 조직몰입에 대한 기존의 관심과 연구대상은 주로 높은 몰입도가 조직과 긍정적인 관계에 있음을 가정하고 있다.

Reichers(1985)는 조직몰입을 조직을 구성하는 다양한 구성요인들, 즉

최고 경영층, 고객 및 노조의 목표 일체화 과정으로 파악하고 조직목표 및 가치와 관련한 일반적 개념으로부터 보다 특정한 개념, 즉 복합적 몰입(multiple commitment) 가운데 특정몰입에 작용하는 목표와 가치를 상술하는 특수한 형식의 개념으로 몰입개념을 발전시켰다.

Steers(1977)는 조직몰입을 소극적 몰입(passive commitment)과 적극적 몰입(active commitment)으로 구분하였는데, 소극적 몰입은 애착적 태도에 머무르려 하는 것이고 적극적 몰입은 조직을 위해 행동하려고 하는 차원이라고 하였다. 따라서 단순한 애착적 감정에서 행동의사로까지 끌어올리는 것이 필요하다고 하였다.

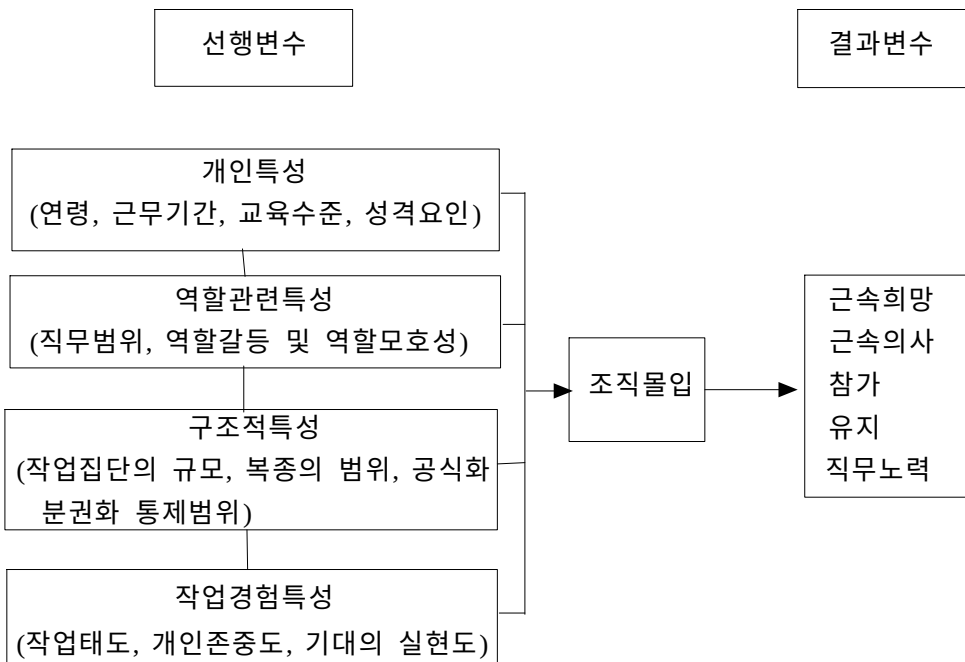
Steers(1977)는 두 집단을 대상으로 조직몰입과 개인의 직무성과에 관한 연구를 수행한 결과, 한 집단에서만 조직몰입이 개인의 직무성과에 영향을 미치고 있음을 입증하였으나, 다른 한 집단에서는 의미있는 결과를 발견하지 못하였다.

많은 학자들이 조직몰입을 각기 다르게 정의하고 있으나, Mowday, Porter & Steers(1982)는 가장 일반적으로 받아들여지는 조직몰입에 대한 정의를 제시하고 있다. 조직몰입이란 “한 조직에 대한 개인의 동일시(identification)와 전념도(involvement)의 상대적 정도”라고 정의하였다. 다시 말해서 조직몰입이란 한 개인이 자기의 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는 정도를 의미한다.

이러한 조직몰입은 근로자들의 입장에서 보면 조직에 대한 몰입, 직무에 대한 몰입, 조직목표에 대한 몰입, 자신에 대한 몰입 및 다중 형태의 조직몰입 등 많을 것이다. 본 연구에서는 최근 조직몰입에 대한 연구인 Mowday, Porter & Steers(1982)의 견해를 바탕으로 연구하겠다.

그들은 조직몰입을 개인의 가치에 기초를 두고 정의한 후 직무만족도, 이직률, 결근율 및 직무수행 등을 대상으로 관계에 대한 많은 연구가 이

루어 졌다. Mowday(1982)와 그의 동료들은 입사 후의 조직몰입 수준은 입사 당시 갖고 있는 조직몰입 수준과 초기의 직장경험을 통하여 갖게 된다고 생각되는 책임감의 수준에 의하여 결정된다고 하였다. 또한 교환 이론을 기초로 하여 개인특성, 역할관련 특성 등의 조직몰입의 선행변수들이 각각 조직성원의 자격에 대한 주관적 효용가치와 관계를 갖고있어 조직몰입에 직접 영향을 미친다고 주장하였다. 여러 연구결과들을 기초로 하여 조직몰입 모형을 <그림 2-4>와 같이 제시하였다.



<그림 2-4> 조직몰입도 모형

자료: Mowday, R. T., porter, L. W. & Steers, R. M., Employee

Organization Linkages, New York, Academic Press, 1982, p.30.

Mathieu & Zajac(1990)의 연구변수는 몰입의 선행변수와 상관관계 및 결과변수로 이루어져 있다. 조직몰입의 선행변수로 개인특성, 역할상태, 직무특성, 집단-리더관계 및 조직특성변수를 제시하고 상관관계가 있는 변수로는 동기부여, 직무만족이 있으며, 결과변수로는 직무성과를 제시하였다.

특히 강한 정서적 조직몰입을 가진 종사자는 조직의 구성원으로 남아 있으려는 경향이 강한데, 그 이유는 그들이 조직내에서 겪는 직무상 경험이 긍정적이고 가치가 있다고 믿으며, 조직은 이러한 긍정적인 경험을 지속적으로 부여할 것이라고 기대하기 때문이다. 특히 많은 연구들은 보상분배의 공정성이 조직몰입에 중요하다는 것을 보여주고 있다 (Buchanan, 1974).

이처럼 많은 학자나 연구자들은 조직성원의 직무에 대한 태도 못지 않게 조직에 대해 가지는 태도에 깊은 관심을 가지고 있다. 조직몰입은 개인의 행복창출 뿐만 아니라 조직의 관리적 측면에서도 매우 중요한 요소이기 때문에 결국 조직몰입에 대한 관심이 높아졌다고 할 수 있다(김원인 ·이현정, 2000).

또한 조직몰입이 높은 종사자는 조직이 높은 성과를 올리는 것을 돕기 위하여 내적인 동기유발이 되어 직무상의 노력을 기울일 것이다. 따라서 조직몰입은 직무상의 노력과 직무성과와의 정(+)의 관계에 있다고 예측된다.

제 4 절 직무성과(job performance)

성과란 조직의 바람직함이나 적절함에 대해 평가하는 종사자의 행동으로 볼 수 있는데, 행위는 직무에 있어서 사람이 행하는 일, 즉 보고서 작

성이나 컴퓨터의 학습 등이고, 반면에 성과란 그 보고서가 얼마나 잘 작성되었는가 또는 문제해결 등이라 말할 수 있다(Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1990).

일상적으로 성과는 산출이나 결과와 관련이 깊으며 수익성, 비용, 판매량, 봉사 및 임금과 같은 효율도로 표현된다. 성과와 결과는 항상 직접적인 관계가 있는 것은 아니지만, 경제적 여건 등의 환경적 요인에 많은 영향을 받는다. 과거에는 환경이 각각 독립된 관계로 고립되어 존재하고 있었지만, 지금은 새로운 영역을 형성하면서 상호의존적 구조로 변화해가고 있다.

따라서 개방체계로서 환경과 조직의 상호작용을 연구대상으로 하는 미래 환경문제가 현대사회에 중요한 쟁점으로 부각되기 시작한 것은 근래의 일이며, 결국 성과와 결과는 이러한 환경과의 상호작용적 구조속에서 결정되어지는 변수로 간주되어지고 있다(Carroll & Schneier, 1985).

일찍이 Carroll & Schneier(1985)는 개인의 욕구와 환경력에 대한 이론적 모형을 제시하여 환경과 개인의 상호작용을 통한 직무성과에 대한 연구기반을 마련했다.

이러한 이론을 대학 분위기의 연구에 적용시켜 개인에게 영향을 미치는 조직에서 발생한 자극의 유형을 제시하여 심리학적 이론을 학교환경에 관련시키려고 시도하였다.

그리고 환경이 개인행위에 강한 영향을 미쳐 성과를 결정하는 중요한 요소로 간주하고 있고, 이 행위는 유기체와 환경의 상호작용의 결과라는 주장이 널리 수용되었다. 개인의 행위과정은 모든 인간에게 동일하게 적용되며, 공통적이고 지속적인 유사점이 있는 반면에 전통, 문화, 작업환경 및 관리체계 등 여러 가지 요소의 영향을 받아 개인의 행위가 각기 다르게 나타나게 되고, 결국은 성과와 만족에도 다른 결과를 유도하게

된다는 것이다.

이처럼 조직내에서 조직성원의 직무성과는 조직관리에 있어서 유효성을 나타내는 지표로 사용되기도 하지만, 직무성과의 개념적 모호성으로 인해 주로 생산성, 목표달성 과정, 응집성, 몰입도 및 애착도 등의 요소로 그 성과를 대신하기도 한다.

또 직무성과란 조직성원의 직무가 어느정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 가르치는 개념으로서 산업심리학자들이 말하는 생산성의 의미와 일반적으로 동일한 것으로 사용된다(Pincus, 1986).

그러나 생산성이 물리적 산출이라는 보다 구체적이고 협의적인 뜻을 담고 있는데 반해, 직무성과는 조직성원의 성취라는 보다 포괄적이라는 개념을 담고 있다. 따라서 직무성과는 조직이 측정하고 영향력을 미치기를 바라는 조직성원의 조직에서의 행동의 한 측면이 된다. 그래서 직무성과란 이러한 조직성원의 행동이 직무와 관련되어 다양하게 얹혀있는 것을 뜻한다.

특히 조직의 직무와 관련된 모든 직무를 조직성원이 구체적으로 성취하는 것을 직무성과로 개념지을 수 있다. 조직내에서 직무성과와 관련되지 않는 일반적 행동은 여기에서 말하는 직무성과에 해당되지 않는다.

따라서 직무성과란 일반적으로 조직원이나 구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 조직성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 할 수 있다(우석봉, 2000).

본 연구에서는 직무성과의 개념에 대하여 명쾌하게 제시한 것을 찾기에 많은 어려움이 있었는데, 다음의 몇몇 학자들이 제시한 것을 살펴보고자 한다.

Price(1988)는 조직의 효과성 내지 구성원의 성과란 그 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의하였는데, 학자들의 견해를 요약하면 다음과 같다.

Szilagye & Wallace(1984)등은 “ $P = f(E, A)$ ” (P는 직무성과, E는 노력, A는 능력)이라는 공식을 제시하여, 노력과 능력의 함수라 하였으며, Porter & Lawler(1986)는 “ $P = f(E, A, R)$ ” (P는 직무성과, E는 노력, A는 능력, R은 역할지각)이라는 공식을 제시하여 직무성과가 노력, 능력 및 역할지각에 의해서도 결정된다고 하였다.

Campbell & Prichard(1986)는 “ $P = f(A, M)$ ” (P는 직무성과, A는 능력, M은 모티베이션)이라 하여 직무성과는 능력과 모티베이션에서 유도된다고 하여 산업 심리학에서의 기본적 전제로서 성과는 업무와 목표달성에 지향되는 모든 활동들로 구성된다고 하였다.

이처럼 직무성과의 개념은 여러 측면에서 정립이 가능한데, 이를테면 생산량 또는 실책건수 그리고 정확도 등으로 이해하여 설정할 수 있다. 직무성과는 두 가지 차원, 즉 질적측면과 양적측면으로 설명이 가능하며, 여기서의 양적측면은 생산된 단위변수를 의미하며, 질적측면이란 일반적으로 측정이나 판단이 곤란한 인간적 오류를 의미하고 있다.

실질적인 면에서 볼 경우 훌륭한 성과는 오류가 거의 없다는 것이다. 그리고 인간적 오류는 작업자의 불량한 작업력에서 그 의미를 찾고 있다. 인간적 오류의 정의는 미리 수립되고 기대되는 인간성과의 표준에서 이탈하려는 상태를 말하는 것으로서 이로 인해 시간의 연장, 문제제기, 사고, 역기능 및 실패 등 바람직하지 못한 결과를 유발시키는 요인이라고 할 수 있다.

이상의 연구를 배경으로 본 연구에서는 오늘날과 같이 불확실한 상태에 있는 호텔기업에 근무하는 종사자에게 호텔경영관리자가 어떠한 유형의 리더십을 발휘할 때 조직성원이 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입을 가능한 한 높게 갖게되고, 그 결과 외적 직무성과인 서비스의 질을 제고시키고자 하는데 그 초점을 두는 것이다.

제 5 절 리더십이 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입에 미치는 영향

1. 선행연구의 음미

집단응집력은 종종 리더십과 직무성과간의 효과를 조절해 주는 조절변수로서 연구되기도 하였다. Schriesheim(1990)는 상급자의 리더십 유형, 즉 구조주도(initiating structure)형 리더와 배려(consideration)형 리더가 하급자의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구에 이들간의 관계에 집단응집력이 조절 효과가 있는가를 실증분석하였다. 즉, 리더십의 유형과 집단응집력간의 관계에 대하여 실증분석하였다.

그의 연구결과에 따르면 집단응집력이 낮은 집단에서는 리더의 구조주도형 리더십이 구성원의 상급자에 대한 만족도와 역할 명확성에 대한 효과가 유의적인 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났으나, 구성원의 생산성과는 유의적인 정(+)의 관계는 나타나지 않았다.

또한 리더의 배려형 리더십의 경우에는 집단응집력이 높을 경우에는 구성원의 명확성과 생산성의 유의적인 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

따라서 집단의 높은 응집력은 리더의 배려형 리더십과 깊은 관련성을 갖는다고 할 수 있다.

이러한 Schriesheim(1990)의 연구결과는 본 연구에서 설정한 Bass(1985)의 변혁적 리더십의 세부변수인 개인적 배려 변수와 연관하여 살펴볼 때 의미 있는 연구결과라고 할 수 있다.

선행연구들을 통하여 리더의 변혁적 리더십의 발휘가 구성원의 조직에 대한 애착과 정서적 몰입을 유도하여 준다고 할 때 조직에 대한 몰입이 집단에 대한 애착을 높여줄 수 있는 중요한 요인이 된다고 할 수 있을

것이다.

집단응집력의 효과에서는 응집력이 강하면 직무성과와 종사자의 직무 만족도는 높여주고, 그들의 이직률은 낮아진다고 할 수 있다. 따라서 높은 응집력은 유효한 리더십 발휘에 유리한 여건을 제공할 수 있다. 응집력이 높은 조직은 생산성 달성에 대하여 긍정적인 태도를 보인다고 할 수 있다.

응집력이 높은 집단의 구성원은 서로 가깝게 끌어들이고, 구성원간에 공통적인 태도와 행동을 조성하는 어떠한 매력이 작용하고 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 상호작용의 매력은 리더에 의해 촉진되는 것은 물론, 집단성원의 욕구충족을 통하여 더욱 강화된다.

자생적 집단을 형성하는 것 자체가 구성원의 목적을 달성하기 위한 것이므로 집단의 응집력은 집단성원의 욕구충족 정도를 나타낸다고 볼 수 있다.

현재 우리나라 호텔기업 종사자의 만족도는 일반기업체에 비해 아직도 이직률이 높고, 낮은 조직몰입과 직업에 대한 자긍심이 낮게 평가되는 등의 문제는 여전히 지속되고 있다(이방식, 1995).

호텔기업과 같이 인적 서비스에 대한 의존성이 타조직과 비교해 볼 때, 그에 대한 비중이 큰 조직에 있어서는 호텔종사자의 사기가 직무성과에 중요한 요건이 된다. 따라서 종사자의 측면에서 인적 서비스가 가장 중요하다고 느끼고, 그것을 실행하기 위해서는 자기가 맡고 있는 업무에 대해 자긍심을 갖고 그 일에 대한 의의를 찾을 때 이루어 진다.

서비스의 질을 어떻게 관리하느냐에 따라 호텔경영의 성패가 좌우되므로 관광호텔에 있어서는 상품을 형성하는 요소는 바로 인적자원이라고 할 수 있다.

그러므로 관광호텔은 그 목적을 달성하기 위해 인적 서비스를 효과적

으로 관리하여 고객의 욕구를 충족하도록 하여야 한다. 여기서 호텔경영 관리자의 리더십 스타일은 중요한 역할을 한다(김영진, 2000).

전통적으로 조직몰입의 연구에서 포함된 리더십은 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

O'Reilly & Chatman(1986)의 연구에서는 변혁적 리더십 행위는 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 Mathieu & Zajac(1993)의 연구에서도 나타났다.

이와 같은 리더십 행위가 개인의 몰입에 미치는 경향에 대해서는 일관된 결과가 현재로서는 성립되지 않은 상태이나 개념적으로 볼 때 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입에 유의적인 정(+)의 관계가 있지 않을까 생각된다.

거래적 리더십의 유형은 목표와 보상에 초점을 둔다. 리더가 해야 된다고 생각되는 일을 부하가 해냈을 때 보상을 제공하는 합리적 교환방법이다. 따라서 이러한 거래적 리더십은 부하의 성과와 만족을 높일 수 있으며, 부하들은 목표의 달성을 통하여 바람직한 보상을 받는다고 믿는다(Podskoff, Tudor & Skov, 1992).

또한 조직몰입이 조절변수로 쓰인 연구로서 Begley & Czajka(1993)는 조직몰입이 높은 사람은 직무만족도가 높고, 정신적, 육체적 건강 상태가 좋으며, 이직의도도 낮다는 연구결과를 보여 주었다. 이때 조직몰입 변수는 조절변수로 사용되었다.

그리고 직무 스트레스와 스트레스 결과간의 관계를 조직몰입이 조절해 준다는 연구가 있다. 그들의 연구결과, 이들 직무 스트레스와 스트레스 결과간의 관계를 조직몰입이 유의적으로 조절해 주는 것으로 나타났다.

경영관리자가 직무성과를 높이기 위해서는 응집된 집단을 만들고 자긍심과 조직몰입을 높이는 리더십, 곧 억제보다 추진력을 높이는 리더십을

발휘해야 한다. 경영관리자가 종사자로 하여금 직무에 호의를 가지도록 하면서 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입을 높일 때 직무성과에 큰 영향을 주기 때문이다. 응집력이 높은 집단에 자긍심과 조직몰입을 높일 수 있는 변혁적 리더십을 강하게 발휘할 경우 최대의 생산성을 실현하지만, 아무리 응집력이 높은 집단이라 할지라도 약한 변혁적 리더십을 발휘할 경우 최저의 생산성을 나타낸다는 것이다(양창삼, 1999).

리더십에 관한 연구는 주로 군대, 학교 및 기업 등 다양한 표본들을 대상으로 이루어져 왔다. 이들에 대한 최근의 연구동향을 정리하면 <표 2-5>와 같다.

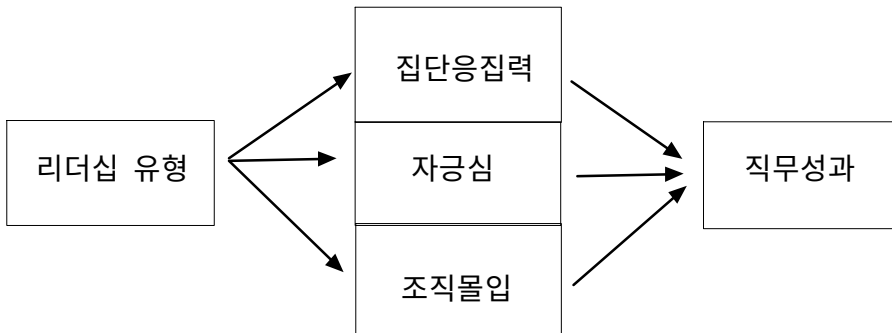
<표 2-5> 선행연구의 요약

연구자	연구내용	연구중심
Bass & Avolio (1990)	변혁적 리더십은 종사자의 자긍심을 높여주어 존재에 대한 관심에서 성취감과 성과발전에 점진적인 발전을 유도하고 강한 몰입을 유도한다.	변혁적 리더십
Schriesheim (1990)	집단의 높은 응집력은 리더의 배려형 리더십과 깊은 관련성을 갖는다.	배려형 리더십
Podsakoff, Tudor & Skov (1992)	거래적 리더십은 부하의 성과와 만족을 높일 수 있으며, 부하들은 목표의 달성을 통하여 바람직한 보상을 받는다고 믿는다.	거래적 리더십
Begley & Czajka(1993)	조직몰입이 높은 사람은 직무만족이 높고 정신적, 육체적 건강상태가 좋으며, 이직의도도 낮다.	조직몰입
Kellerman (1994)	효율적인 거래적 리더십은 종사자의 반응과 기대감을 유도할 수 있는 능력에 달려있다.	거래적 리더십
표 용 태 (1999)	변혁적 리더십행동은 호텔종사자의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고, 거래적 리더십행동은 호텔종사자의 집단응집력에 정(+)의 영향을 미친다.	리더십유형 조직몰입 집단응집력 이직의도
양 창 삼 (1999)	응집력이 높은 집단에 자긍심과 조직몰입을 높일 수 있는 변혁적 리더십을 강하게 발휘할 경우 최대의 생산성을 실현한다.	변혁적 리더십과 집단응집력
홍 성 화 (1999)	변혁적 리더십의 변수가 거래적 리더십의 변수보다 리더십 유효성이 큰 것으로 나타났지만, 지적자극변수는 거래적 리더십의 상황적 보상보다 오히려 설명력이 떨어지는 결과가 나타났다.	변혁적 리더십의 지적자극
김 영 진 (2000)	호텔 총지배인의 리더십은 종사자의 내면적인 자긍심에 영향을 미치는 것은 물론, 외형적 결과인 직무성과에도 영향을 미치고 있다.	리더십과 자긍심, 직무성과
변 상 록 (2001)	변혁적 리더십이 거래적 리더십보다는 더 많은 영향을 미치고 있으며, 호텔경영관리자의 리더십 유형이 변혁적일 때, 리더십 유효성에 큰 영향을 미친다.	리더십 유효성
백종철·김영 국·윤지환 (2002)	변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에의 영향력이 높은 것으로 나타났다.	변혁적 리더십과 조직몰입

2. 본 연구의 관점

이상과 같은 이론적 배경 및 선행연구의 검토를 통하여 다음과 같은 연구 관점을 구상해 보았다. 첫째, 관광호텔의 경우 종사자는 빈번한 이직, 직업에 대한 자긍심 결여 등이 조직애착에 부정적인 영향을 많이 미치는 점을 고려할 때 리더십 상황이 이에 대한 조절단서가 된다고 보았다. 둘째, 이와 같이 리더십 상황에 영향을 받을 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입은 직무성과에 영향을 미친다는 선행연구 결과를 연구관점의 한 맥락으로 보았다.

이를 토대로 다음과 같은 연구의 틀을 구상해 볼 수 있을 것이다.



<그림 2-5> 본 연구의 관점

제 3 장 연구방법 및 변수의 고찰

1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형의 설정

본 연구는 이론적 고찰 및 선행연구의 검토를 바탕으로 리더십 행동과 호텔조직 구성원의 심리, 즉 종사자의 집단응집력, 자긍심, 조직몰입 그리고 직무성과 사이의 관계고찰에 연구의 목적을 두었다.

본 연구의 조사대상은 호텔종사자를 대상으로 한 것인데, 호텔종사자는 고객응대와 관련하여 그들의 경영관리자와 긴밀한 관계를 맺고 있으면서 직접적인 접촉을 갖는 특성을 가지고 있다. 따라서 호텔종사자에게 있어서 경영관리자가 발휘하는 리더십은 호텔종사자의 직무태도와 의식에 많은 영향력을 미친다고 할 수 있다.

호텔업의 경우 종사자의 고객에 대한 태도, 즉 친절도는 매우 중요한 경쟁력 제고 요인이 되므로 이들을 리드하는 경영관리자의 리더십은 무엇보다도 중요한 호텔경쟁력의 요인 가운데 하나라고 할 수 있다. 특히 변혁적 리더십은 지금까지의 어떤 리더십이론보다도 종사자의 태도변화에 가장 유의적인 영향력을 갖는 리더십 유형이라는 것이 외국의 연구를 통하여 널리 인식되고 있다.

이러한 호텔종사자의 고객응대 수준을 높이고 예측하는데 중요한 변수로서 본 연구에서는 호텔종사자의 호텔내의 집단응집력, 자긍심, 조직몰입 및 직무성과 등으로 설정하였다. 호텔종사자가 자신의 호텔에 대한 애착을 강하게 느낄수록 호텔이 바라는 바람직한 태도가 무엇인지를 인식하게 되고, 또

한 그러한 기대에 부응하기 위해 부단한 노력 등을 하게 되는 것이다.

집단응집력의 경우에도 호텔직무의 특성상 프론트, 하우스키핑, 식음료부, 조리부, 판촉부, 기타 부대시설 및 관리분야 등이 엄격히 분리되어 업무를 수행하도록 되어있어 조직몰입이 높은 부서별 응집력은 강하지만 부서 전체를 통합한 집단응집력은 약하며, 특별한 경우가 아니면 각 분야별 업무와 관련된 정보교환과 임무교대 등 상호간에 긴밀한 협력관계가 매우 강력하게 요구된다.

따라서 호텔내 응집력이 강할수록 업무수행의 원활화가 이루어지고 이러한 호텔의 원활화는 직무성과를 높여주게 되는 것이다.

이처럼 호텔종사자는 자신의 경영관리자와의 직접적인 대면기회를 많이 갖게 되며, 비공식적인 장소와 시간에 업무와 관련된 전반적인 사항들을 지시 받고 따르게 되기 때문에 경영관리자가 발휘하는 리더십의 영향력은 매우 직접적이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구주제들을 중심으로 하여 집중적으로 살펴보하고자 한다.

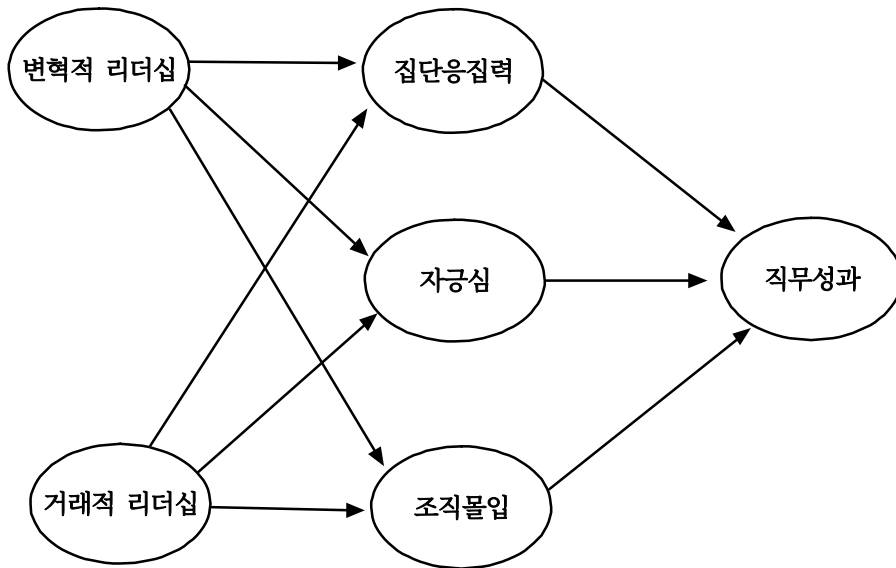
첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 상황을 고찰한다.

둘째, 각 리더십 유형들이 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입에 미치는 영향을 고찰한다.

셋째, 호텔종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향을 살펴본다.

본 연구를 위한 변수들간 관계를 나타내는 연구모형은 독립변수로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 설정하였다. 이들 리더십 변수들은 호텔종사자가 경영관리자의 리더십 행위에 대한 인식에 따른 자신들의 태도와 행위변수로서 집단응집력과 자긍심과 조직몰입을 매개변수로 검토하였다.

종사자의 행위변수로서는 호텔내 직무성과를 종속변수로 설정하였다. 이상과 같은 연구모델의 내용을 종합하여 도식화하면 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구의 모형

이러한 입장에서 리더십 가운데서 선행연구에서 살펴본 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 논의를 바탕으로 이들 리더십 유형을 독립변수로 구상하였다.

또한 구성원의 자긍심 및 조직몰입이나 집단응집력을 높여주어 그들이 개인적 이해를 버리고 조직전체의 이익을 위해서 전력하도록 유도하여 고차원적인 욕구발현을 가능하게 해준다는 기존연구를 토대로 집단응집력과 자긍

심과 조직몰입을 매개변수로 구상하였다.

종속변수로 직무성과를 선택한 것은 본 연구의 목적이 호텔경영관리자의 바람직한 리더십 유형을 규명하고, 이를 통해 종사자의 직무성과를 높이기 위한 방안들을 모색하기 위한 것이기 때문이다. 본 연구에서 사용되는 직무성과란 호텔경영 결과를 비교 평가 분석하는 특성요인인 매출목표달성, 업무처리의 정확성, 신속성 및 서비스 질의 수준 등에 대한 종사자의 수준 정도를 뜻한다.

이러한 연구모형을 구상하게 된 배경은 급변하는 사회현상이 새로운 패러다임의 리더십이론을 요구하고 있으며, 특히 호텔조직의 경영환경이 여타의 기업조직보다 빠르게 변하고, 호텔기업에 적합한 리더십 관리모형이 필요했기 때문이다.

2. 연구가설의 설정

본 연구에서의 연구가설은 연구목적, 이론적 배경 및 앞의 <그림 3-1>의 연구모형에 의하여 다음과 같이 설정하였다.

(1) 리더십 유형과 집단응집력과의 관계

경영관리자의 변혁적 리더십은 일선 종사자로 하여금 정신적인 측면에서의 긍정적인 자극을 제공해주는 역할을 한다. 따라서 경영관리자의 변혁적 리더십 발휘는 호텔종사자의 집단응집력에 대해서 유의적인 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다.

또한 집단성원의 성과에 대한 보상도 집단응집력을 높여주는 기능을 할 것으로 예측된다. 거래적 리더십은 리더가 바라는 성과를 종사자가 달성했을

때에 보상을 해주는 것을 말한다. 이때 종사자의 주요 관심사는 리더가 원하는 일에 집중된다. 따라서 효율적인 거래적 리더십은 이러한 종사자의 기대감을 충족시켜줌으로써 발휘되는 것이다.

효율적인 거래적 리더십은 종사자의 반응과 기대감을 유도할 수 있는 능력에 달려있는 것이다(Kellerman, 1994). 따라서 경영관리자의 거래적 리더십도 호텔종사자의 집단응집력에 유의한 영향을 미칠 것이라고 추측할 수 있다.

특히 집단차원의 평가와 그에 따른 보상이라는 조건이 충족될 경우에 집단에 대한 보상은 각 집단성원간 공동체적 의식을 갖게 함으로써 결국 응집력을 형성하게 될 것으로 예측된다. 또한 집단 차원에 대한 통제관리에 있어서도 보상뿐만 아니라 공동의 책임부분에 대해서도 일체감을 갖게 된다.

따라서 호텔경영관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 호텔종사자의 집단응집력에 유의한 영향을 미칠 것으로 예측된다. 이러한 배경에 근거하여 다음의 연구가설을 설정하였다.

H₁₋₁ : 호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 개별배려는 호텔종사자의 집단응집력에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H₁₋₂ : 호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 지적자극 및 상사의 모델상은 호텔종사자의 집단응집력에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H₂₋₁ : 호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 예외관리는 호텔종사자의 집단응집력에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H₂₋₂ : 호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 상황고려는 호텔종사자의 집단응집력에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

(2) 리더십 유형과 자긍심과의 관계

앞에서도 언급하였지만 호텔업의 특성상 일반 제조업과는 달리 자신의 경영관리자와 함께 현장에서 긴밀한 관계를 맺으면서 고객서비스를 하기 때문에 이들 경영관리자의 리더십은 매우 직접적이다. 따라서 그 만큼 일선 종사자의 태도에 미치는 영향력의 효과도 매우 빠르다고 할 수 있다.

호텔기업에 종사자 또는 경영관리자로 근무하는 동안 경영관리자는 내면적으로 종사자에게 자긍심을 심어줌으로써 외형적으로 서비스의 질을 높일 수 있다. 따라서 경영관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 종사자의 자긍심에 유의한 영향을 미치는가를 알아보고, 또한 경영관리자가 어떠한 리더십을 가질 때, 보다 효과적으로 종사자의 자긍심에 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

이는 경영관리자가 종사자 자신의 성격을 이해해주며, 관리자의 역할보다는 비전 공유적이고 배려적이며, 동기 부여적일 때, 직장생활의 질이 풍요해질 것이라는 논리적 가정을 전제한 관계설정이다.

또한 자긍심을 고취시키기 위해서는 어떠한 유형의 리더십이 이상적인지를 인지함으로써 보다 효율적인 리더십을 발휘하게 될 것이다. 따라서 리더십 유형에 따른 자긍심과의 관계에 대하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H₃₋₁ : 호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 개별배려는 호텔종사자의 자긍심에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H₃₋₂ : 호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 지적자극 및 상사의 모델상은 호텔종사자의 자긍심에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H4.1 : 호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 예외관리는 호텔종사자의 자긍심에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H4.2 : 호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 상황고려는 호텔종사자의 자긍심에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

(3) 리더십 유형과 조직몰입과의 관계

호텔종사자는 자신의 경영관리자가 발휘하는 리더십에 대하여 리더십의 발휘를 강하게 느낄수록 자신의 조직에 대하여 갖는 충성심이나 애착 그리고 일체감을 갖게 되는 매우 정신적인 측면에서의 영향력을 가질 것으로 예측된다. 일선 종사자는 자신의 경영관리자가 발휘하는 리더십을 강하게 느끼므로써 자신의 경영관리자와 동시에 조직에 대하여 동일시되고 싶은 자율적인 욕구를 갖게 되어 결국 조직에 대한 몰입도 높아지리라 예측된다.

특히 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 종사자의 성취의욕과 자기발전의욕을 고취시켜 주며, 집단과 조직발전을 향상시켜 준다는 기존의 연구결과도 있다(표용태, 1999). 또한 변혁적 리더십은 종사자의 자긍심을 높여주어 존재에 대한 관심에서 성취감과 성과발전에 점진적인 발전을 유도하고 집단과 조직에 대한 강한 주요 이슈들에 대하여 지각하게 하여 강한 몰입을 유도하여 준다(Bass & Avolio, 1990). 경영관리자의 거래적 리더십, 즉 경영관리자와 일선 종사자간의 거래적 관계를 기반으로 한 리더십에 대해서는 종사자는 정신적인 측면에서의 일체감보다는 자신에게 주어진 보상에 대한 관심과 개인에 국한된 보상적 가치에 치중한다.

그러나 이러한 점들도 변혁적 리더십과 마찬가지로 종사자의 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 즉, 경영관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 호텔종사자의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것을 예측할 수 있다.

따라서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입과 갖는 관계에 대하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H₅₋₁ : 호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 개별배려는 호텔종사자의 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H₅₋₂ : 호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 지적자극 및 상사의 모델상은 호텔종사자의 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H₆₋₁ : 호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 예외관리는 호텔종사자의 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H₆₋₂ : 호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 상황고려는 호텔종사자의 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

(4) 집단응집력과 직무성과와의 관계

집단응집력과 직무성과와의 관계에 있어 집단응집력이란 집단성원간의 친밀도, 즉 구성원 각자가 동일 집단의 구성원으로 얼마나 서로 가깝게 느끼고 있는냐에 대한 척도라고 할 수 있다. 또한 집단응집력이란 집단의 목표를 위하여 구성원 각자의 책임을 다하며, 상호간의 친밀도와 충성심을 공유하는 것이다(Goodman & Schminke, 1987).

호텔내 종사자간의 관계가 원만하고 긴밀한 관계로 연결되어 있다면 서로에 대한 이해도는 높을 것이고 상호간에 이타주의적 행위로 강한 결속력을 가진다고 예측할 수 있다. 따라서 호텔서비스의 질이라고 할 수 있는 직무성과는 집단응집력이 강할 경우, 서로가 협력적인 관계를 유지

하고자 노력할 것이므로 호텔종사자의 직무성과는 매우 높아지리라고 추측된다.

이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 호텔종사자의 집단응집력이 종속변수인 직무성과와의 상관관계를 검토하기 위해 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H₇ : 호텔종사자의 집단응집력은 그들의 직무성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

(5) 자긍심과 직무성과와의 관계

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 의하여 고무된 자긍심이 직무성과에 어떤 영향을 미칠 것인지, 호텔상품의 품질인 서비스 질의 수준을 결과변수인 종사자 각자의 직무성과로 하여 종사자의 내면적인 자긍심과 직무성과간에 어떠한 상관관계가 있는지에 대해 알아보고자 한다. 기존의 이론에서 부하들을 동기부여 시키면서 일어나는 반응과 저항과정을 통해 이들의 행위를 수정하도록 리더십 유형을 달리함으로써 과거의 관행에서 벗어나 창의적으로 조직유효성 또는 직무성과를 변화시키고 있다고 하였다(김영진, 2000).

따라서 본 연구는 호텔종사자의 사고방식에 혁신성향의 사고를 가미함으로써 변화하는 시대에 동참토록하여 호텔종사자 각자가 자신감과 의욕을 갖고 업무에 임하여 직무성과의 향상을 기하는데 있다.

특히 자아개념의 핵심 축인 자긍심을 심어준다는 것은 현재와 같이 어려운 경영환경에서 하나의 문제해결 방법이 될 수 있다. 왜냐하면 감량경영, 실직과 해고 등 구조조정에서 잔류한 종사자는 자신감과 의욕 상

실로 서비스다운 서비스의 생산이 어려운 시점이다. 요컨대, 인원감축을 통한 업무과다로 인하여 종사자는 심리적 위축 내지 자아개념의 위기에 직면해 있다.

이와 같은 상황에 놓여있는 종사자에게 용기와 자부심을 줌으로써 종사자가 자긍심을 갖고 직무성과를 향상시킬 수 있도록 해야 하는 리더의 역할은 중요해 질 수 밖에 없다.

이상의 연구를 바탕으로 본 연구에서는 호텔종사자의 자긍심과 직무성과와의 상관관계를 검토하기 위해 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H₈ : 호텔종사자의 자긍심은 그들의 직무성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

(6) 조직몰입과 직무성과와의 관계

조직성원의 조직에 대한 몰입은 한 조직에 대한 개인의 동일시와 전념도의 상대적 정도라고 하였다. 조직몰입도를 높게 인식하는 호텔종사자의 경우, 자신의 조직에 대한 전념도가 높고, 일체감을 강하게 느낄수록 성과에 대한 기대감과 함께 이를 실행하기 위하여 자신이 속해있는 집단에 대하여 강한 애착을 나타낸다(표용태, 1999).

집단응집력이 강하다 해도 자긍심과 조직몰입이 낮은 경우 언제 태업행위가 발생할지 몰라 불안하지만, 응집력이 낮아 오합지졸처럼 다루기 힘들지라도 리더십을 발휘해 자긍심과 조직몰입을 높일 경우, 직무성과가 높아질 수 있다.

그러므로 경영관리자가 직무성과를 높이기 위해서는 응집력과 자긍심과 조직몰입을 높게 가진 집단을 형성하고 유지하도록 적절한 리더십을

발휘할 필요가 있다.

이를 위해서 경영관리자는 종사자의 의견에 귀를 기울이고 집단소속감을 높이며, 구성원 사이에 보다 좋은 인간관계를 유지하도록 하고 조직의 목표와 자기의 직무에 보다 호의적인 태도를 가지도록 해야 한다.

대부분의 호텔직원들은 직무를 시작하기 앞서 그들이 정말로 자신들의 능력을 다해 직무를 훌륭하게 수행해 내기를 열망하고 있지만, 이들의 행동이 실패로 돌아가는 경우 그 이유를 보면, 주로 호텔리더가 종사자를 대하는 태도에 대한 불만, 혹은 자신들이 단순 기능인으로 전락했다는 느낌이 지각되는 경우 등이다. 이것은 리더십이 얼마나 중요한가를 보여주는 것이다(홍성화, 1999).

그러므로 이러한 조직몰입은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것으로 추측된다. 따라서 호텔종사자의 조직몰입과 직무성과가 갖는 관계에 대하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H₉ : 호텔종사자의 조직몰입은 그들의 직무성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 실증조사의 개요

1. 연구조사의 표본

본 연구의 모집단은 서울, 부산 및 경주소재의 특급관광호텔에 근무하는 종사자로 하였다. 설문조사는 2002년 8월 1일부터 8월 30일까지 약 1개월에 걸쳐 실시되었으며, 조사방법은 직접 방문 및 우편으로 호텔종사자를 대상으로 설문지를 배포 및 수집하였다.

설문지 배포 지역은 서울, 부산 및 경주지역의 특급호텔로 한정하였으며, 총 900부의 설문지를 배포하여 845부의 설문지를 회수하였다. 이 가운데 불성실하게 응답된 설문지 31부를 제거한 후, 성실히 응답된 최종 814부의 설문지를 실증분석에 이용하였다.

2. 설문지의 구성과 내용

본 연구는 설문지를 이용한 조사방법을 활용하였으며, 설문지는 이미 선행 연구자들에 의해 개발된 내용을 중심으로 연구방향에 맞게 재구성하였다.

먼저, 변혁적 리더십 16문항, 거래적 리더십 8문항, 조직몰입 15문항, 자긍심 6문항, 집단응집력 6문항 및 직무성과 13문항으로 모두 64문항을 가지고 예비조사를 실시한 후 요인분석하였다.

이론고찰 및 선행연구와 크게 차이가 나는 21문항을 제거하고, 인구통계의 6개 설문항을 합하여 최종적으로 49문항의 설문으로 본조사에 들어갔다.

리더십 설문은 홍성화(1999)가 개발한 설문항목을 이용하였으며, 변혁적 리더십의 구성요인으로 개별배려와 지적자극 및 상사의 모델상으로 분류하고 거래적 리더십의 구성요인으로서는 상황고려와 예외관리로 분류하였다.

조직몰입과 집단응집력은 표용태(1999)의 설문을 이용하였다. 자긍심과 직무성과는 김영진(2000)의 설문항목을 이용하였다.

자긍심의 구성요인으로 자기 자신에 대한 믿음과 확신, 조직에 대한 협조 및 직무에 대한 자부심을 내용으로 하고 있다.

직무성과에는 서비스의 수준 위주로 내용을 구성하였으며, 측정의 기준은 리커트 5점 척도로 하였다.

3. 변수의 조작적 정의

(1) 변혁적 리더십

본 연구에서의 변혁적 리더십은 호텔종사자의 가치체계와 신념체계를 변화시킴으로써 호텔조직과 직무성과를 제고하려는 호텔경영관리자의 리더십을 의미한다. 즉, 경영관리자가 종사자에게 개별적 배려, 지적자극을 줄 수 있는 내적인 능력을 지닌 리더십을 뜻한다.

(2) 거래적 리더십

리더가 어떤 행위나 보상, 인센티브를 사용하여 하급자를 바람직한 방향으로 행동을 하도록 하는 리더십을 의미한다. 즉, 호텔경영관리자가 종사자의 욕구나 원하는 바를 인식하고 역할과 과업의 요구조건을 명확하게 만들어주며, 그들의 노력에 대한 대가로 상황적 보상을 제시하고 결과에 신상필벌을 실시하며, 예외에 의한 관리를 병행하는 리더십을 뜻한다.

(3) 집단응집력

집단응집력은 집단성원을 집단에 계속 소속해 있도록 작용하는 힘으로 집단성원간의 친밀도, 즉 구성원 각자가 동일 집단의 구성원으로 얼마나 서로 가깝게 느끼고 있느냐에 대한 척도로서 집단이 얼마나 잘 뭉쳐 있는가의 정도를 나타낸다.

(4) 자긍심

호텔종사자가 자기 자신에 대한 믿음과 확신, 주위로부터의 존경, 업무의 중요도 인식, 조직에 대한 협조 및 직무에 대한 자부심을 나타낸다.

(5) 조직몰입

조직몰입이란 한 조직에 대한 개인의 동일시와 전념도의 상대적 정도이다. 즉, 한 개인이 자기의 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는 정도를 의미한다.

(6) 직무성과

직무성과란 일반적으로 조직원이나 구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 조직성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도이다.

4. 측정방법

본 연구에서 수집된 자료에 대한 분석방법은 통계적 방법을 적용하였는데, 통계처리는 데이터 코딩과정을 거쳐 사회과학 통계패키지인 PC SPSS 통계패키지를 이용하여 처리하였다.

본 연구는 실증분석을 위하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 집단응집력, 자긍심, 조직몰입 및 직무성과에 관한 요인을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

독립변수인 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 매개변수인 자긍심, 조직몰입도 및 집단응집력과 종속변수로 지정된 직무성과에 대한 요인의 타

당성을 알아보기 위하여 요인분석을 실시하였다.

또 실증연구의 표본에 대한 특성을 파악하기 위해서는 빈도분석을 실시하였다. 그리고 관련된 변수군 및 요인들의 설문내용에 대한 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha(α)계수를 계산했으며, 각 변수간의 상관계수의 산출에 근거한 요인분석을 통하여 타당성을 검정하였다.

아울러 본 연구의 가설검증에는 주로 분산분석과 회귀분석 등을 활용하였다. 이상의 분석방법 및 활용내용을 정리하면 <표 3- 1>과 같다.

<표 3- 1> 분석도구의 활용

분석방법	사 용 목 적
빈도분석	인구 통계적 변수의 정리
신뢰도분석	각 변수의 내적 일관성 검증
요인분석	각 변수들의 구성개념 타당성 검증
분산분석	변수 효과 측정
회귀분석	모델설명력 및 가설검증

제 4 장 실증조사의 분석 및 해석

제 1 절 측정도구의 예비조사

측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 기존 문헌에서 이미 충분한 검증을 끝낸 설문문항들을 검토하였다. 리더십의 문항은 홍성화(1999)의 항목을 이용하였으며, 집단응집력과 조직몰입은 표용태(1999), 자긍심과 직무성과는 김영진(2000)의 항목들이다. 이러한 문항들을 가지고 재검증하기 2차적으로 신뢰성과 타당성 검증을 하였다. 구체적인 내용은 아래 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 선행연구의 측정도구 타당도 및 신뢰도 요약

모델구분	변 수		신뢰성계수	고유값	문항수
독립변수	변혁적 리더십 (홍성화, 1999)	카리스마	.8253	5.526	7
		개별적 배려	.8017	3.198	5
		지적인 자극	.8645	2.185	4
	거래적 리더십 (홍성화, 1999)	상황적 보상	.8341	2.043	4
		예외적 관리	.8179	1.895	4
매개변수	집단응집력 (표용태, 1999)		.9024	3.315	6
	조직몰입 (표용태, 1999)		.7752	3.647	15
	자 긍 심 (김영진, 2000)		.7690	2.421	6
종속변수	직무성과 (김영진, 2000)		.8532	5.298	13

* 본 자료는 연구자가 최근 유사연구의 관련측정도구에 대한 타당도 및 신뢰도를 요약, 정리한 것임.

제 2 절 표본의 일반적 성격

본 연구의 표본(호텔업에 종사하는 814명의 종사자)에 대한 일반적 특성을 분석하기 위하여 인구통계적 특성인 성별, 연령, 학력, 직급, 근무부서 및 근무년수 등에 대하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 4-2>와 같다.

인구통계적 특성 중 성별은 남성이 448명(55%), 여성이 366명(45%)으로 남성이 약간 많은 편이었고, 연령별로는 25세 이하가 138명(17%), 26~30세가 306명(37.6%), 31~35세가 194명(23.8%), 36~40세가 52명(6.4%), 41세 이상은 124명(15.2%)으로 구성되어 26~30세가 가장 많았으며, 36~40세가 가장 적은 것을 알 수 있다.

다음으로 학력별로는 고졸이 80명(9.8%), 전문대졸이 500명(61.4%), 대졸이 218명(26.8%), 대학원졸이 16명(2%)으로 전문대졸이 가장 많이 분포한 것으로 나타났다. 직급별로는 사원이 498명(61.2%), 주임급이 182명(22.4%), 계장급이 62명(7.6%), 대리급이 32명(3.9%), 과장급 이상이 40명(4.9%)으로 나타나 사원의 비중이 가장 높은 것으로 조사되었다.

또한 근무부서에 있어서는 객실부 294명(36.1%), 식음료부 322명(39.6%), 조리부 102명(12.5%), 관리부 28명(3.4%), 그 외 기타 부서가 68명(8.4%)으로 나타나고 있어 영업부서가 주를 이루었다. 마지막으로 근무년수에 있어서는 1년 이하가 162명(19.9%), 1~3년이 202명(24.5%), 4~6년이 160명(19.7%), 7년 이상이 290명(35.6%)으로 구성되어 있어, 7년 이상 근무한 종사자가 가장 많이 분포한 것으로 나타났음을 알 수 있다.

<표 4-2> 표본의 일반적 특성

변수명	항 목	빈도(명)	비율(%)
성 별	남성	448	55.0
	여성	366	45.0
연 령	25세 이하	138	17.0
	26 ~ 30세	306	37.6
	31 ~ 35세	194	23.8
	36 ~ 40세	52	6.4
	41세 이상	124	15.2
학 력	고졸	80	9.8
	전문대졸	500	61.4
	대졸	218	26.8
	대학원졸	16	2.0
직 급	사원	498	61.2
	주임급	182	22.4
	계장급	62	7.6
	대리급	32	3.9
	과장급 이상	40	4.9
근 무 부 서	객실부	294	36.1
	식음료부	322	39.6
	조리부	102	12.5
	관리부	28	3.4
	기타부서	68	8.4
근 무 년 수	1년 이하	162	19.9
	1 ~ 3년	202	24.5
	4 ~ 6년	160	19.7
	7년 이상	290	35.6

제 3 절 측정도구의 타당성과 신뢰성의 재검증

1. 타당성 분석과 신뢰성 분석

앞에서 제시한 바와 같이 기존문헌들의 일차적인 검증이 완료된 측정도구를 가지고 재검증을 위하여 이차적인 실증분석을 하였다. 일반적으로 측정한 자료가 실증분석에 적합한가를 검증하는 주요 기준은 타당성과 신뢰성이다. 요인분석(Factor Analysis)이란 여러 개의 변수들이 서로 어떻게 연결되어 있는가를 분석하여 이들 변수간의 관계를 공동요인(내재적 차원)을 이용하여 설명하는 다변량 분석기법이다.

요인분석은 다음과 같은 목적에 의해 사용된다.

① 상호관련성 및 유형의 추출로 분석하여야 할 변수들의 관계가 단순하지 않고 서로 복잡하게 연결되어 있을 때 요인분석을 이용하여 이러한 복잡한 선형관계를 몇 개의 유형으로 분류할 수 있다.

② 변수의 감축으로 변수의 수가 너무 많아서 변수간의 상호관계를 분석하는 것이 불가능하거나, 가능하다 해도 해석상에 문제가 있을 때 요인분석을 이용하면 원래의 많은 변수간의 관계대신에 그 보다 적은 몇 개의 요인으로 줄여 이를 이용하여 전체를 보다 효율적으로 분석할 수 있다.

③ 변수간의 구조파악으로 연구 목적이 변수들이 이루고 있는 원칙적인 구조를 알고자 하는데 있는 경우 요인분석은 연구대상 영역의 근본구조를 파악할 수 있다.

④ 분류와 기술로서 요인분석은 수집된 자료의 유형을 분류하는 수단으로 사용될 수 있다. 또한 상호관련성 있는 변수들끼리 유형별로 분류하여 이를 이해할 수 있도록 기술하는데도 사용할 수 있다.

⑤ 새로운 척도의 개발로 각 표본이나 변수들을 비교 할 수 있는 척도의 개발을 원할 경우 사용되며, 또한 가설검증, 자료변환, 새로운 차원탐색, 제도수립과 기존이론을 확인하기 위해 사용된다.

타당성이란 측정도구가 조사자가 측정하고자 하는 특정대상을 제대로 잘 측정한 정도를 의미한다. 반면에 신뢰성은 측정도구가 측정하고자 하는 현상을 일관성 있게 측정하는 능력을 말한다. 즉, 측정도구를 동일한 현상에 반복적으로 적용하여 동일한 결과를 얻어 낼 수 있는 정도를 측정도구의 신뢰도라고 한다.

(1) 변혁적 리더십

신뢰성이란 일관성이 높은 측정결과를 도출할 수 있는 정도로서 측정 결과에 오차가 들어 있지 않은 정도를 의미한다. 신뢰성은 척도의 타당성을 주장하기 위한 필요조건으로(충분조건은 아님) 척도에 대한 신뢰성의 평가 없이는 어떤 측정도구들도 타당성을 가진 척도라고 주장할 수 없다.

신뢰성을 검증하는 방법에는 반복측정 신뢰성(test-retest reliability), 두 가지 측정도구를 이용한 신뢰성(alternative form reliability), Cronbach- α 계수를 이용하여 측정하는 내적 일관성에 의한 신뢰성(internal consistency reliability)등이 있다. 이들 중 본 연구에서는 Cronbach- α 계수를 측정하여 내적 일관성에 의한 신뢰성을 검증하고자 한다.

여러 측정항목들로 구성된 척도의 경우, Cronbach- α 계수가 가장 많이 사용되는 신뢰성 검증방법이며, α 계수가 신뢰성의 하한치를 의미하므로 보다 신뢰성이 높은 측정항목들을 제공하여 줄 수 있기 때문이다. 타당

성은 연구자가 조사하고자 하는 컨셉을 정확히 측정하고 있는가의 문제로 설문지 작성단계에서 주로 고려된다.

변혁적 리더십에 대한 변수는 홍성화(1999)의 세 가지의 하부요인들을 가지고 요인분석한 결과, 다음 <표 4-3>에서와 같이 두 가지의 요인으로 나누어 졌다.

요인 1은 사고의식, 재검토 아이디어, 새로운 방식 유도 등에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 ‘지적자극 및 상사의 모델상’으로 명명하였다. 요인 2는 개인 관심, 격려 인정, 결의 만족 등에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 ‘개별배려’로 명명하였다.

본 연구에서는 요인추출모델에 있어서 주성분분석(PCA: principal component analysis)을 통하여 직각회전의 Varimax 방법을 사용하였으며, 요인추출과정에 있어서는 고유값(eigenvalue)을 기준으로 적용하여 1보다 큰 것을 요인으로 추출하였다. 변혁적 리더십 속성 11개에 대하여 요인분석을 실시하였으며, 그 결과 고유값이 1 이상인 요인이 두 개 추출되었다. 각 요인이 설명하는 분산값이 클수록 그 요인이 전체요인 구성에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미하는데, 본 연구에서 두 개의 요인이 설명하는 총 분산설명력은 60.263%으로 나타났다.

<표 4-3> 변혁적 리더십의 요인분석과 신뢰성 검증

문 항	변혁적 리더십	요인적재치*		공통치	항목제거 시알파값	신뢰성 계수
		지적자극 및 상사의 모델상	개별배려			
V10	사고 의식	.832	.042	.694	.8831	.8928
V11	재검토 아이디어	.755	.252	.633	.8776	
V9	새로운 방식 유도	.728	.294	.616	.8770	
V3	상사가 성공상징	.682	.501	.717	.8658	
V4	역경 극복	.670	.307	.543	.8828	
V5	장래 도움	.662	.388	.589	.8769	
V2	상사 모델상	.577	.562	.649	.8761	
V6	개인 관심	.080	.776	.609	.6856	.7284
V8	격려 인정	.214	.697	.532	.6603	
V7	결의 만족	.321	.639	.511	.6515	
V1	종사사에게 인정	.383	.623	.535	.6754	
고유값		3.780	2.849			
분산설명력		34.367	25.896			
충분산설명력		34.367	60.263			

* 요인적재치 값은 공통 분산치 0.5이상을 보여주고 있음.

(2) 거래적 리더십

거래적 리더십에 대한 요인추출 과정에 있어서는 고유값 1이상을 기준으로 거래적 리더십 속성 여덟 개에 대하여 요인분석을 실시하였으며, 그 결과

고유값이 1 이상인 요인이 두 개 추출되었다. 또한 두 개의 요인이 설명하는 총 분산설명력은 54.359%인 것으로 나타났다.

한편, 요인범주 내에서 속성들의 결합이 내적 일관성을 갖고 있는지를 알아보기 위하여 내적 일관성 검증을 실시하여 신뢰도계수 값을 제시하였는데, 예외관리 요인에 대한 신뢰도계수가 .5249로 나타나 일반적인 기준인 .60에는 약간 못 미치지만, 큰 문제는 없는 것으로 판단된다.

이와 같은 거래적 리더십에 대한 요인분석 결과를 다음 <표 4-3>에 제시하였다.

다음 <표 4-4>에서 요인 1($\alpha=.8117$; 37.094%)은 직무유도, 방법제시, 하의상달, 보상강조 등에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 ‘상황고려’로 명명하였다.

요인 2($\alpha=.5249$; 17.265%)는 원칙고수, 실패관심, 신뢰믿음 등에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 ‘예외관리’로 명명하였다.

<표 4-4> 거래적 리더십의 요인분석과 신뢰성 검증

문 항	거래적 리더십	요인적재치*		공통치	항목제거 시알파값	신뢰성 계수
		상황고려	예외관리			
V15	직무 유도	.820	.025	.679	.7413	.8117
V13	방법 제시	.817	.039	.671	.7495	
V16	하의 상달	.727	.012	.535	.7830	
V12	보상 강조	.711	.225	.524	.7969	
V14	상사와 의논	.657	.120	.432	.8023	
V18	원칙 고수	-.147	.773	.600	.3012	.5249
V19	실패 관심	-.135	.688	.476	.4594	
V17	신뢰 믿음	-.073	.672	.452	.4985	
고유값		3.310	1.582			
분산설명력		36.782	17.576			
총분산설명력		36.782	54.358			

* 요인적재치 값은 공통 분산치 0.6이상을 보여주고 있음.

(3) 집단응집력

집단응집력에 대한 요인추출 과정에 있어서는 고유값 1이상을 기준으로 집단응집력에 대한 요인분석을 실시하였다.

한편, 요인범주 내에서 속성들의 결합이 내적 일관성을 갖고 있는지를 알아보기 위하여 내적 일관성 검증을 실시하여 신뢰도계수 값을 제시하였는데, 집단응집력에 대한 신뢰도계수가 .80이상으로 나타나 내적 일관성은 충분하다고 판단된다.

다음 <표 4-5>에서 요인 1($\alpha=.9132$; 74.413%)은 상호신뢰, 근무만족, 관

계 유지, 좋은 감정, 자긍심 등에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 ‘집단응집력’으로 명명하였다.

<표 4-5> 집단응집력의 요인분석과 신뢰성 검증

문 항	집단응집력	요인적재치*	공통치	항목 제거 시알파값	신뢰성 계수
		집단응집력			
V31	상호 신뢰	.893	.797	.8852	.9132
V33	근무 만족	.888	.789	.8856	
V34	관계 유지	.849	.721	.8977	
V32	좋은 감정	.844	.712	.8995	
V30	자 긍 심	.838	.702	.9007	
고유값		3.721			
분산설명력		74.413			
총분산설명력		74.413			

* 요인적재치 값은 공통 분산치 0.8이상을 보여주고 있음.

(4) 조직몰입

<표 4-6>에서 요인 1($\alpha=.8696$; 56.789%)은 능력발휘, 좋은 호텔, 근무 환경, 책임완수, 나의 가치, 입사만족 등에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 ‘조직몰입’으로 명명하였다.

<표 4-6> 조직몰입의 요인분석과 신뢰성 검증

문 항	조 직 몰 입	요인적재치*	공통치	항 목 제 거 시알파값	신뢰성 계수
		조직몰입			
V27	능력 발휘	.803	.645	.8434	.8696
V23	좋은 호텔	.797	.635	.8431	
V29	근무 환경	.797	.634	.8445	
V24	책임 완수	.783	.612	.8462	
V25	나의 가치	.779	.607	.8471	
V28	입사 만족	.766	.587	.8481	
V26	다른 업무	.503	.253	.8415	
고유값		3.975			
분산설명력		56.789			
충분산설명력		56.789			

* 요인적재치 값은 공통 분산치 0.5이상을 보여주고 있음.

(5) 자긍심

<표 4-7>에서 요인 1($\alpha=.7792$; 69.457%)은 의견수렴 및 행동통일, 능력 관심, 적극수용 등에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 ‘자긍심’으로 명명하였다.

<표 4-7> 자긍심의 요인분석과 신뢰성 검증

문 항	자 긍 심	요인적재치*	공통치	항목제거 시알파값	신뢰성 계수
		자긍심			
V 21	의견수렴 및 행동통일	.853	.728	.6685	.7792
V 20	능력 관심	.842	.709	.6862	
V 22	적극 수용	.804	.646	.7446	
고유값		2.084			
분산설명력		69.457			
총분산설명력		69.457			

* 요인적재치 값은 공통 분산치 0.8이상을 보여주고 있음.

(6) 직무성과

종속변수에 대한 요인추출과정에 있어서는 고유값 10이상을 기준으로 직무성과 속성 아홉 개에 대하여 요인분석을 실시하였으며, 그 결과 고유값이 1 이상인 요인이 한 개 추출되었다. 또한 한 개의 요인이 설명하는 총 분산설명력은 61.975%인 것으로 나타났다.

한편, 요인범주 내에서 속성들의 결합이 내적 일관성을 갖고 있는지를 알아보기 위하여 내적 일관성 검증을 실시하여 신뢰도계수 값을 제시하였는데, 직무성과 요인이 .90 이상으로 나타나 내적 일관성은 충분하다고 판단된다. 이와 같은 직무성과에 대한 요인분석 결과를 다음 <표 4-8>에 제시하였다.

다음 <표 4-8>에서 요인 1($\alpha=.9218$; 61.975%)은 고객편의, 정확이행, 주문실행, 호의태도, 신속처리, 많은 노력, 사려행동, 높은 열정, 성과 높음 등에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 ‘직무성과’로 명명하였다.

<표 4-8> 직무성과의 요인분석과 신뢰성 검증

문 항	직 무 성 과	요인적재치*	공통치	항 목 제 거 시알파값	신뢰성 계수
		직무성과			
V40	고객 편의	.838	.702	.9086	.9218
V36	정확 이행	.823	.678	.9102	
V35	주문 실행	.819	.671	.9107	
V41	호의 태도	.801	.641	.9120	
V37	신속 처리	.791	.626	.9129	
V39	많은 노력	.775	.600	.9137	
V38	사려 행동	.769	.591	.9140	
V43	높은 열정	.760	.578	.9143	
V42	성과 높음	.700	.490	.9192	
고유값		5.578			
분산설명력		61.975			
총분산설명력		61.975			

* 요인적재치 값은 공통 분산치 0.70이상을 보여주고 있음.

2. 상관분석

기준타당성(criterion-related validity)은 하나의 속성이나 개념에 대한 측정이 미래시점에 있어서 다른 속성이나 개념의 변화상태를 예측하는 능력을 의미한다. 본 연구의 경우 기준타당성은 호텔경영자의 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 그리고 호텔종사자의 집단응집력, 자긍심, 조직몰입 및 직무성과의 연관성을 검증하는 것이다.

상관분석의 결과가 유의한 경우는 기준타당성을 만족시킨다고 할 수 있다. 본 연구에서의 평균치는 각 연구개념에 속하는 세부항목들의 단순평균이다. 이것을 총합척도(summated scale)라고 한다.

총합척도를 사용하는 목적은 측정오차를 줄이고 단일차원으로 구성개념의 대표성을 높이려는데 있다. 그러므로 평균점수가 높을수록 구성개념의 내용에 동의한다는 것을 나타낸다.

본 연구에서 신뢰도 검증과 요인분석 결과, 단일차원성이 입증된 각 연구개념별 척도들에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 다중상관분석을 실시하였는데, 분석결과는 다음 <표 4-9>와 같다.

모든 연구개념들간의 상관관계는 정(+)의 방향으로 나타났으며, 앞의 <그림 3-1>의 연구모형과 연구가설에서 제시한 변수들간의 관계는 일치하는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 변수들간의 상관분석 결과

연구개념	평균 (M)	표준편차 (SD)	1	2	3	4	5
1. 변혁적 리더십	3.160	.607					
2. 거래적 리더십	3.186	.455	.585**				
3. 집단응집력	3.504	.724	.358**	.374**			
4. 자긍심	3.676	.639	.246**	.212**	.587**		
5. 조직몰입	3.283	.720	.441**	.434**	.598**	.528**	
6. 직무성과	3.893	.557	.165**	.279**	.534**	.634**	.499**

**=0.01 수준에서 Pearson 상관계수가 유의함.

제 4 절 연구가설의 검증

1. 연구가설의 검증

(1) 리더십 유형이 집단응집력에 미치는 영향

본 연구에서 호텔경영관리자의 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔종사자의 집단응집력에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과는 <표 4- 10> 및 <표 4- 11>과 같다.

본 연구에서 호텔경영관리자의 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔종사자의 집단응집력에 미치는 영향을 분석하기 위한 가설에 대하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

호텔종사자의 집단응집력을 종속변수(DV: dependent variable)로 하고, 호텔경영관리자의 리더십 유형인 변혁적 리더십에 대한 요인분석에 의해 추출된 두 가지 하부요인은 ‘지적자극 및 상사의 모델상’과 ‘개별배려’로 분류되었다. 그리고 거래적 리더십의 요인분석에 의한 두 가지 요인인 ‘예외관리’와 ‘상황고려’를 각각 독립변수(IV: independent variable)로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

변혁적 리더십과 집단응집력의 영향관계에서 종속변수인 집단응집력에 대한 표본회귀선의 설명력, 즉 전체 사례수 중 어느정도가 회귀선에 근접하는지를 알려주는 통계값인 결정계수 R^2 는 .199로 나타났다. 결정계수는 0과 1 사이의 값을 가지며, 이 수치가 높을수록 표본회귀선의 설명력이 높은데, 통계분석에 이용된 사례들의 19.9%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

분산분석에 대한 $p = .000(F = 100.775)$ 이므로 변혁적 리더십의 하부요인인 지적자극 및 상사의 모델상은 유의적으로 나타나지 않았으며, 개별배려는

$p < .001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표준화계수(β)는 변혁적 리더십이 집단응집력에 미치는 단위값의 크기를 나타내는 것으로 개별배려가 .477로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다, 지적자극 및 상사의 모델상은 -.047로서 부(-)의 영향을 미친다는 결과치를 보여 주었다.

<표 4-10> 변혁적 리더십이 집단응집력에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	표준화계수	t 값	p 값
집단응집력	상 수	1.677	.133		12.590	.000***
	개별배려	.578	.052	.477	11.167	.000***
	지적자극 및 상사의 모델상	-.049	.045	-.047	-1.100	.271
	$R^2=.199$, Adj $R^2=.197$, $F=100.775$, $p=.000^{**}$					

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$, 집단응집력(회귀식) = $1.677 + 0.578$ (개별배려)

또한 거래적 리더십과 집단응집력의 영향관계에서 종속변수인 집단응집력에 대한 표본회귀선의 설명력, R^2 는 .163으로 나타나 통계분석에 이용된 사례들의 16.3%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

분산분석에 대한 $p = .000$ ($F = 79.155$)이므로 거래적 리더십의 하부요인 중 예외관리는 $p < .001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상황고려는 $p < .05$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 설명되고 있다.

표준화계수(β)는 거래적 리더십이 집단응집력에 미치는 단위값의 크기를 나타내는 것으로 상황고려(.403), 예외관리(.063)순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 거래적 리더십이 집단응집력에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	표준화계수	t 값	p 값
집단응집력	상 수	1.839	.171		10.742	.000***
	예외관리	.072	.037	.063	1.965	.050*
	상황고려	.452	.036	.403	12.525	.000***
	$R^2=.163$, $Adj R^2=.161$, $F=79.155$, $p=.000^{***}$					

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

집단응집력(회귀식) = $1.839 + 0.072 \cdot (\text{예외관리}) + 0.452 \cdot (\text{상황고려})$

이러한 결과를 바탕으로 본 연구에서의 가설인 H₁₋₁의 “호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 개별배려는 호텔종사자의 집단응집력에 유의적인 영향을 미칠 것이다”와 H₂₋₁의 “호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 예외관리는 호텔종사자의 집단응집력에 유의적인 영향을 미칠 것이다”와 H₂₋₂의 “호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 상황고려는 호텔종사자의 집단응집력에 유의적인 영향을 미칠 것이다”는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

그러나 H₁₋₂의 “호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 지적자극 및 상사의 모델상은 호텔종사자의 집단응집력에 유의적인 영향을 미칠 것이다”는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설이 기각되었다.

(2) 리더십 유형이 자긍심에 미치는 영향

다음으로 본 연구에서 호텔경영관리자의 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔종사자의 자긍심에 미치는 영향을 분석하기 위한 가설에 대하여 다중회귀분석을 실시하였다.

즉, 호텔종사자의 자긍심을 종속변수로 하고 호텔경영관리자의 리더십 유형인 변혁적 리더십에 대한 요인분석에 의해 추출된 두 가지 하부요인인 지적자극 및 상사의 모델상과 개별배려와 거래적 리더십의 요인분석에 의한 두 가지 요인인 예외관리와 상황고려를 각각 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 다음 <표 4- 12>와 <표 4- 13>과 같다.

변혁적 리더십과 자긍심의 영향관계에서 종속변수인 자긍심에 대한 표본 회귀선의 설명력인 R^2 는 .095로 나타나 본 연구에 사용된 사례들의 9.5%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

분산분석에 대한 $p = .000(F = 42.437)$ 이므로 변혁적 리더십의 하부요인 중 개별배려만 $p < .001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 지적자극 및 상사의 모델상은 유의적으로 나타나지 않았다.

표준화계수(β)는 변혁적 리더십이 자긍심에 미치는 단위값의 크기를 나타내는 것으로 개별배려가 .331로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 지적자극 및 상사의 모델상은 -.036으로서 부(-)의 영향을 미친다는 결과치를 보여 주었다.

<표 4- 12> 변혁적 리더십이 자긍심에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	표준화계수	t 값	p 값
자 긍 심	상 수	2.564	.125		20.492	.000***
	개별배려	.354	.049	.331	7.291	.000***
	지적자극 및 상사의 모델상	-.033	.042	-.036	-.787	.432
	$R^2=.095$, Adj $R^2=.093$, $F=42.437$, $p=.000^{**}$					

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$, 자긍심(회귀식) = $2.564 + 0.354 \cdot (\text{개별배려})$

또, 거래적 리더십과 자긍심의 영향관계에서 종속변수인 자긍심에 대한 표본회귀선의 설명력, R^2 는 .048로 나타나 통계분석에 이용된 사례들의 4.8%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

분산분석에 대한 $p = .000(F = 20.583)$ 으로 나타났으며, 거래적 리더십의 하부요인 중 상황고려만 $p < .001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 예외관리는 유의적으로 나타나지 않았다.

표준화계수(β)는 거래적 리더십이 자긍심에 미치는 단위값의 크기를 나타내는 것으로 상황고려(.215), 예외관리(.059)순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4- 13> 거래적 리더십이 자긍심에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	표준화계수	t 값	p 값
자 긍 심	상 수	2.807	.161		17.400	.000***
	예외관리	.059	.035	.059	1.729	.084
	상황고려	.214	.034	.215	6.273	.000***
	$R^2=.048$, $Adj R^2=.046$, $F=20.583$, $p=.000**$					

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$, 자긍심(회귀식) = $2.807 + 0.214 \cdot (\text{상황고려})$

이러한 결과를 바탕으로 본 연구에서의 가설인 H_{3-1} 의 “호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 개별배려는 호텔종사자의 자긍심에 유의적인 영향을 미칠 것이다”와 H_{4-2} 의 “호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 상황고려는 호텔종사자의 자긍심에 유의적인 영향을 미칠 것이다”는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

그러나 H_{3-2} 의 “호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 지적자극 및 상사의

모델상은 호텔종사자의 자긍심에 유의적인 영향을 미칠 것이다”와 H₄₋₁의 “호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 상황고려는 호텔종사자의 자긍심에 유의적인 영향을 미칠 것이다”는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설이 기각되었다.

(3) 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향

다음으로 본 연구에서 호텔경영관리자의 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔종사자의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위한 가설에 대하여 다중회귀분석을 실시하였다.

즉, 호텔종사자의 조직몰입을 종속변수로 하고 호텔경영관리자의 리더십 유형인 변혁적 리더십에 대한 요인분석에 의해 추출된 두 가지 하부요인인 지적자극 및 상사의 모델상과 개별배려와 거래적 리더십의 요인분석에 의한 두 가지 요인인 예외관리와 상황고려를 각각 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 다음 <표 4- 14>, <표 4- 15>와 같다.

변혁적 리더십과 조직몰입의 영향관계에서 종속변수인 조직몰입에 대한 표본회귀선의 설명력 R^2 는 .204로 나타났는데, 통계분석에 이용된 사례들의 20.4%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

분산분석에 대한 $p = .000(F = 103.948)$ 이며, 변혁적 리더십의 하부요인인 개별배려와 지적자극 및 상사의 모델상 모두 $p < .001$ 수준에서 유의적으로 나타났다.

표준화계수(β)는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 단위값의 크기를 나타내는 것으로 개별배려(.285), 지적자극 및 상사의 모델상(.207)순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4- 14> 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	표준화계수	t 값	p 값
조직 몰입	상 수	1.455	.132		11.017	.000***
	개별배려	.344	.051	.285	6.699	.000***
	지적자극 및 상사의 모델상	.216	.044	.207	4.869	.000***
	$R^2=.204$, $Adj R^2=.202$, $F=103.948$, $p=.000^{**}$					

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

조직몰입(회귀식) = $1.455 + 0.344 \cdot (\text{개별배려}) + 0.216 \cdot (\text{지적자극 및 상사의 모델상})$

또한 거래적 리더십과 조직몰입의 영향관계에서 종속변수인 조직몰입에 대한 표본회귀선의 설명력 R^2 는 .205로 나타나 통계분석에 이용된 사례들의 20.5%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

분산분석에 대한 $p = .000$ ($F = 104.713$)이고, 거래적 리더십의 하부요인인 예외관리와 상황고려 모두 $p < .001$ 수준에서 유의적으로 나타났다.

표준화계수(β)는 거래적 리더십이 자긍심에 미치는 단위값의 크기를 나타내는 것으로 상황고려(.446), 예외관리(.113)순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4- 15> 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	표준화계수	t 값	p 값
조직 몰입	상 수	1.292	.166		7.782	.000***
	예외관리	.129	.036	.113	3.615	.000***
	상황고려	.498	.035	.446	14.207	.000***
	$R^2=.205$, Adj $R^2=.203$, $F=104.713$, $p=.000^{**}$					

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

조직몰입(회귀식) = $1.292 + 0.129 \cdot (\text{예외관리}) + 0.498 \cdot (\text{상황고려})$

이러한 결과를 바탕으로 본 연구에서의 가설인 H₅₋₁의 “호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 개별배려는 호텔종사자의 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다”와 H₅₋₂의 “호텔경영관리자의 변혁적 리더십 중 지적자극 및 상사의 모델상은 호텔종사자의 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다”는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

또 H₆₋₁의 “호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 예외관리는 호텔종사자의 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다”와 H₆₋₂의 “호텔경영관리자의 거래적 리더십 중 상황고려는 호텔종사자의 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다”도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

(4) 집단응집력이 직무성과에 미치는 영향

본 연구에서 호텔종사자의 집단응집력이 호텔종사자의 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 가설에 대하여 단순회귀분석을 실시하였다.

즉, 호텔종사자의 직무성과를 종속변수로 하고 호텔종사자의 집단응집력을 독립변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 다음 <표 4- 16>

과 같다.

본 연구에서 회귀분석을 실시한 결과, 호텔종사자의 집단응집력과 호텔종사자의 직무성과간에는 유의적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 호텔종사자의 집단응집력과 직무성과간의 영향관계에서는 종속변수인 직무성과에 대한 표본회귀선의 설명력, R^2 는 .286으로 나타나 통계분석에 이용된 사례들의 28.6%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

분산분석에 대한 $p = .000(F = 324.168)$ 이므로 집단응집력($p = .000$ $t = 18.005$)은 $p < .001$ 수준에서 유의적으로 나타났다.

또한 호텔종사자의 직무성과에 영향을 미치는 호텔종사자의 집단응집력의 영향력 정도를 나타내는 표준화회귀계수인 β 를 살펴보면 .534으로 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구에서의 가설인 H_7 의 “호텔종사자의 집단응집력은 그들의 직무성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다”는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

<표 4- 16> 집단응집력이 직무성과에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	표준화계수	t 값	p 값
직 무 성 과	상 수	2.451	.082		29.958	.000***
	집단응집력	.412	.023	.534	18.005	.000***
	$R^2=.286$, $Adj R^2=.285$, $F=324.168$, $p=.000^{**}$					

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$, 직무성과(회귀식) = $2.451 + 0.412 \cdot (\text{집단응집력})$

(5) 자긍심이 직무성과에 미치는 영향

본 연구에서 호텔종사자의 자긍심이 호텔종사자의 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 가설에 대하여 단순회귀분석을 실시하였다.

즉, 호텔종사자의 직무성과를 종속변수로 하고 호텔종사자의 자긍심을 독립변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 다음 <표 4- 17>과 같다.

본 연구에서 회귀분석을 실시한 결과, 호텔종사자의 자긍심과 호텔종사자의 직무성과간에는 유의적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 호텔종사자의 자긍심과 직무성과간의 영향관계에서는 종속변수인 직무성과에 대한 표본회귀선의 설명력, R^2 는 .402로 나타나 통계분석에 이용된 사례들의 40.2%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

분산분석에 대한 $p = .000(F = 313.387)$ 이므로 자긍심($p = .000$ $t = 23.344$)은 $p < .001$ 수준에서 유의적으로 나타났다.

또한 호텔종사자의 직무성과에 영향을 미치는 호텔종사자의 자긍심의 영향력 정도를 나타내는 표준화회귀계수인 β 를 살펴보면 .634으로 나타났다.

즉, 호텔종사자의 직무성과에 미치는 자긍심의 영향력 정도에 있어서 자긍심이 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구에서의 가설인 H_8 의 “호텔종사자의 자긍심은 그들의 직무성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다”는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

<표 4- 17> 자긍심이 직무성과에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	표준화계수	t 값	p 값
직 무 성 과	상 수	1.862	.088		21.077	.000***
	자 긍 심	.553	.024	.634	23.334	.000***
	$R^2=.402$, $Adj R^2=.401$, $F=313.387$, $p=.000^{**}$					

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$, 직무성과(회귀식) = $1.862 + 0.553 \cdot (\text{자긍심})$

(6) 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향

본 연구에서 호텔종사자의 조직몰입이 호텔종사자의 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 가설에 대하여 단순회귀분석을 실시하였다.

즉, 호텔종사자의 직무성과를 종속변수로 하고 호텔종사자의 조직몰입을 독립변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 다음 <표 4- 18>과 같다.

본 연구에서 회귀분석을 실시한 결과, 호텔종사자의 조직몰입과 호텔종사자의 직무성과간에는 유의적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 호텔종사자의 조직몰입과 직무성과의 영향관계에서 종속변수인 직무성과에 대한 표본회귀선의 설명력, R^2 는 .249로 나타나 통계분석에 이용된 사례들의 24.9%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

분산분석에 대한 $p = .000(F = 268.279)$ 이므로 자긍심($p = .000$ $t = 16.379$) 또한 $p < .001$ 수준에서 유의적으로 나타났다.

또한 호텔종사자의 직무성과에 영향을 미치는 호텔종사자의 조직몰입의 영향력 정도를 나타내는 표준화회귀계수인 β 를 살펴보면 .499로 나타났다.

즉, 호텔종사자의 직무성과에 미치는 조직몰입의 영향력 정도에 있어서 조직몰입이 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구에서의 가설인 H_9 의 “호텔종사자의 조직몰입은 그들의 직무성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다”는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

<표 4-18> 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	표준화계수	t 값	p 값
직 무 성 과	상 수	2.626	.079		33.157	.000***
	조 직 몰 입	.386	.024	.499	16.379	.000***
	R ² =.249, Adj R ² =.248, F=268.279, p=.000**					

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 직무성과(회귀식) = 2.626 + 0.386 ·(조직몰입)

2. 분석결과의 해석

본 연구의 분석결과를 해석하면 다음과 같다.

첫째, 호텔경영관리자의 리더십 유형과 호텔종사자의 집단응집력간의 관계이다. 변혁적 리더십의 경우에는 개별배려는 집단응집력에 유의적인 영향을 미치고 있으나, 지적자극 및 상사의 모델상은 집단응집력에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다.

이는 호텔종사자의 집단응집력을 높이기 위해서는 지적자극 및 상사의 모델상보다는 경영관리자가 종사자에게 관심을 주고 격려를 하는 개별적 배려를 행해야 한다는 것을 알 수 있다.

거래적 리더십에서는 하부요소인 예외관리와 상황고려 둘다 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있다. 집단응집력을 높여주는 리더십 중 변혁적 리더십의 효과도 클 것이라는 예측도 가능하지만, 리더에 의한 집단중심적 보상이나 평가로 인하여 집단내 공동체 의식의 발현이 가능하기 때문에 거래적 리더십의 발휘가 집단응집력에 유의적인 관계가 나타난 것이라고 할 수 있다.

둘째, 호텔경영관리자의 리더십 유형과 호텔종사자의 자긍심간의 관계이

다. 변혁적 리더십의 경우는 집단응집력과 관계와 마찬가지로 개별배려는 자긍심에 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있지만, 지적자극 및 상사의 모델상은 부(-)의 영향을 미치고 있다.

그리고 거래적 리더십은 자긍심에 상황고려는 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있으나, 예외관리는 유의적인 영향관계가 나타나지 않았다.

이러한 결과는 호텔종사자라는 직업의 특성상 자기비하를 가질 수 있기 때문에 호텔경영관리자는 변혁적 리더십의 개별배려와 거래적 리더십의 상황고려를 충분히 발휘하여 호텔종사자가 맡고 있는 업무에 대해 스스로 자긍심을 가질 수 있도록 해야 할 것이다.

결국 바람직한 리더십은 변혁적 리더십이나 거래적 리더십의 어느 하나가 아니라 상호보완 관계에 있다는 Bass(1985)의 주장이 본 연구에서도 나타났다는 것을 알 수 있다.

셋째, 호텔경영관리자의 리더십 유형과 호텔종사자의 조직몰입간의 관계이다. 이 관계는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하부요인 모두가 통계적으로 높은 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 최근의 연구(백종철 김영국 윤지환, 2002)에도 일치되는 결과이다.

독립변수 중 거래적 리더십의 상황고려가 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 그 다음으로는 변혁적 리더십의 개별배려, 지적자극 및 상사의 모델상, 거래적 리더십의 예외관리순으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 종사자의 조직에 대한 일체감을 증대시키는데 있어서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 함께 발휘하여야 한다는 것을 알 수 있다.

넷째, 호텔종사자의 집단응집력과 직무성과와의 관계이다. 호텔종사자의 집단응집력은 호텔서비스의 질이라고 할 수 있는 직무성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다.

이것은 직무성과를 호텔종사자의 직무성과를 향상시키고, 호텔의 안정적

발전을 도모하기 위해서는 경영관리자가 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 발휘하여 집단내의 응집력을 높여주어야 한다는 것을 시사하고 있다.

다섯째, 호텔종사자의 자긍심과 직무성과와의 관계이다. 이 관계 또한 자긍심이 직무성과에 유의한 정(+)의 관계를 나타내고 있다.

특히 직무성과에 영향을 미치고 있는 변수들 중 통계적인 수치가 가장 높게 나타나고 있는 것을 알 수 있는데, 이것은 호텔종사자의 직무성과를 높이기 위해서는 호텔경영관리자가 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 적절히 발휘하여 호텔종사자의 자긍심을 높여야함을 시사하고 있다.

여섯째, 호텔종사자의 조직몰입과 직무성과와의 관계이다. 조직몰입 또한 직무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 즉, 자신이 속해 있는 조직에 대한 전념도가 높고, 일체감을 강하게 느낄수록 직무성과도 높게 나타난다는 것을 알 수 있다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하부요인들이 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있으므로 적절한 리더십으로 조직몰입을 향상시켜서 직무성과를 높여야 할 것으로 본다.

이상과 같이 본 연구의 가설을 검증하기 위해 실증적으로 조사분석한 결과를 토대로 하여 아래의 <표 4-19>와 같이 요약하였다.

<표 4- 19> 가설검증 결과의 요약

가설	가 설 검 증 내 용	가설번호	검 증 결 과	결 과 요 약
1	호텔경영관리자의 변혁적 리더십과 호 텔종사자의 집단응 집력과의 관계	1 - 1	채택	개별배려는 집단응집력에 유의 한 영향을 미친다.
		1 - 2	기각	지적자극 및 상사의 모델상은 집단응집력에 유의한 영향을 미 치지 않는다.
2	호텔경영관리자의 거래적 리더십과 호 텔종사자의 집단응 집력과의 관계	2 - 1	채택	예외관리는 집단응집력에 유의 한 영향을 미친다.
		2 - 2	채택	상황고려는 집단응집력에 유의 한 영향을 미친다.
3	호텔경영관리자의 변혁적 리더십과 호 텔종사자의 자긍심 과의 관계	3 - 1	채택	개별배려는 자긍심에 유의한 영 향을 미친다.
		3 - 2	기각	지적자극 및 상사의 모델상은 자긍심에 유의한 영향을 미치지 않는다.
4	호텔경영관리자의 거래적 리더십과 호 텔종사자의 자긍심 과의 관계	4 - 1	기각	예외관리는 자긍심에 유의한 영 향을 미치지 않는다.
		4 - 2	채택	상황고려는 자긍심에 유의한 영 향을 미치지 않는다.
5	호텔경영관리자의 변혁적 리더십과 호 텔종사자의 조직몰 입과의 관계	5 - 1	채택	개별배려는 조직몰입에 유의한 영향을 미친다.
		5 - 2	채택	지적자극 및 상사의 모델상은 조직몰입에 유의한 영향을 미친 다.
6	호텔경영관리자의 거래적 리더십과 호 텔종사자의 조직몰 입과의 관계	6 - 1	채택	예외관리는 조직몰입에 유의한 영향을 미친다.
		6 - 2	채택	상황고려는 조직몰입에 유의한 영향을 미친다.
7	호텔종사자의 집단 응집력과 직무성과 와의 관계	7	채택	집단응집력은 직무성과에 유의한 영향을 미친다.
8	호텔종사자의 자긍 심과 직무성과와의 관계	8	채택	자긍심은 직무성과에 유의한 영 향을 미친다.
9	호텔종사자의 조직 몰입과 직무성과와 의 관계	9	채택	조직몰입은 직무성과에 유의한 영향을 미친다.

3. 연구결과의 시사점

본 연구에서의 가설은 문헌연구를 통한 이론적 검토와 선행연구에 기초하여 모두 아홉 개의 연구가설을 설정하였는데, 통계적으로 유의한 것으로 나타난 여섯 개의 가설은 채택되었고 나머지 세 개의 가설은 부분적으로만 채택되었다.

가설이 기각된 경우를 살펴보면, 변혁적 리더십의 지적자극 및 상사의 모델상이 집단응집력에 통계적인 유의성이 없는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설이 기각되었다.

변혁적 리더십은 종사자에게 비전과 미래에 대한 확신을 심어줌으로써 그들 조직에 대하여 보다 강력하게 몰입할 수 있는 정신적 배경을 구축해 주는 힘을 의미하는 것이다. 그러나 아무리 상사가 지적자극과 모델상을 제시하여도 상황적인 외부의 환경에 의해 집단응집력은 많은 영향을 받을 수 있기 때문이다. 집단응집력에 영향을 주는 조건에서 특급호텔의 규모라고 할 수 있는 집단의 크기와는 역관계에 있으며, 조직의 규모가 작을수록 집단응집력은 강하다. 이러한 외부적인 환경과 더불어 변혁적 리더십의 하부 요인 중 단순한 지적자극이나 상사의 모델상은 관심과 격려, 종사자를 인정하는 개별배려와는 다르게 유의한 영향을 주지 못한다고 볼 수 있다.

또 자긍심에 영향을 주는 리더십 가운데 변혁적 리더십의 지적자극 및 상사의 모델상과 거래적 리더십의 예외관리가 자긍심에 통계적으로 유의한 영향을 주지 않아서 가설이 기각되었다.

변혁적 리더십의 경우는 리더의 단순한 생각이나 성공상징의 표현만으로 그리고 거래적 리더십의 경우에는 리더가 원칙고수와 실패에 대한 우려에만 관심을 가지는 리더는 종사자의 자긍심에 유의한 영향을 미칠 수 없음을 시사하고 있다. 이러한 결과는 기업문화의 차이에 따라 다른 결과를 가져올 수

도 있으며, 호텔의 감량경영에 따라 무리하게 리더십을 발휘할 경우엔 자긍심을 낮추게 만들어 오히려 직무성과를 약화시킬 것으로 예측된다.

따라서 Bass(1985)의 변혁적 리더십이론을 국내상황에 보다 효과적으로 수용하기 위해서는 조직문화의 차이와 국내 기업환경 등을 고려하여 좀 더 발전된 접근방법이 필요하다고 사료된다.

이러한 분석결과는 호텔경영관리자는 호텔기업을 둘러싸고 있는 경제적, 사회적, 기술적인 환경이나 국제환경의 변화에 대응하여 기업유지, 성장 및 발전을 위하여 종사자를 위한 규칙과 기준을 세우고 관찰과 수정을 통하여 종사자의 능력을 향상시키며, 중장기적인 비전과 사명감을 제공하고 모든 종사자로부터 신뢰받을 수 있도록 경영의 패러다임 전환이 필요한 때이다.

본 연구의 결과는 호텔경영관리자의 리더십 유형에 대한 호텔종사자의 지각적 인식과 그들의 집단응집력, 자긍심, 조직몰입 및 직무성과에 미칠 수 있는 역할에 대하여 실무적으로 많은 이용이 될 수 있는 가능성을 남겼다고 볼 수 있다.

본 연구의 연구결과로서 호텔경영관리자의 변혁적 리더십의 개별배려와 거래적 리더십의 상황고려가 호텔종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입에 모두 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이것은 보상과 연계된 거래적 리더십의 상황고려와 변혁적 리더십의 종사자에 대한 관심과 격려, 종사자에게 인정받는 경영관리자의 모습이야말로 종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입을 높일 수 있다는 것을 나타내며, 나아가 종사자의 서비스 질인 직무성과를 향상시킬 수 있음을 시사하고 있다.

특히 현시대적 상황처럼 불확실한 사회에서는 호텔경영관리자가 변혁적 리더십을 발휘하여 종사자와 서로 존경하고 믿으며, 같은 조직내에서 하나의 공동체로서 비전을 공유하고 변화에 적극 대응하기 위한 노력을 하는 조직이야말로 경쟁력을 갖출 수 있지 않을까 예상된다. 그러나 하나의 리더십보

다는 변혁적 리더십의 개별배려와 거래적 리더십의 상황고려가 상호보완적으로 발휘되어야 한다는 것을 위의 결과에서 알 수 있다.

그리고 호텔종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입은 그들의 직무성과에도 유의한 영향력을 미치는 것으로 조사되었다. 특히 자긍심이 직무성과에 가장 높은 수준의 영향력을 미치는 것으로 나타나고 있어, 이것은 종사자가 자기가 맡은 직무를 통해서 인간의 내적 심리상태인 안정감과 성취감을 통하여 성장과 승진이 이루어지며, 업무진행이 원만히 이루어지고, 호텔이라는 조직내에서 타인으로부터 자신이 가치있고 능력있는 구성원으로 인식될 때 직무성과가 향상된다는 것을 시사한다.

먼저, 지금까지의 연구결과를 바탕으로 이론적인 시사점을 말하자면 다음과 같다.

첫째, 리더십과 집단응집력과의 관계이다. 본 연구에서 거래적 리더십이 집단응집력에 유의한 영향을 미친다는 결과는 표용태(1999)의 거래적 리더십과 집단응집력에 관한 기존 연구결과와 유사한 결과를 보여주고 있으므로 본 연구를 지지하고 있다. 그러나 변혁적 리더십과의 관계에서는 부분적으로 유사한 결과를 보여주고 있다. 즉, 일부 하위요소를 제외하고는 경영관리자의 리더십이 종사자의 집단응집력에 유의한 영향을 미치고 있다는 것이다.

둘째, 리더십과 자긍심의 관계이다. 김영진(2000)은 총지배인의 리더십이 종사자의 자긍심에 유의한 영향을 미친다고 하였는데, 본 연구에서는 리더십의 일부 하위요소는 유의한 영향을 미치고 있지만, 일부는 유의한 영향이 없는 것으로 나타나 부분적으로 일치되는 결과를 제시하고 있다.

셋째, 종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입이 높으면 높을수록 그들의 직무성과도 높아진다는 가설의 검증결과가 나타났다. 종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입은 직무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미친다는 본 연구조사 결과는 대부분의 기존연구를 뒷받침하고 있다.

마지막으로 호텔업계에 실용적으로 이용될 수 있는 내용을 다음과 같이 추천하고자 한다.

첫째, 호텔경영관리자의 리더십 행위는 호텔경쟁력의 근간이 될 수 있으며, 경영관리자가 리더십을 발휘할 수 있도록 조직차원의 지속적인 교육과 계발기회를 제공해 주어야 한다. 즉, 교육부문에 대한 투자확대와 사내교육 훈련기관에서의 역할강화가 요구된다.

특히 단순한 변혁적 리더십의 발휘를 가지고 호텔의 서비스와 경쟁력을 향상시킬 수는 없고 거래적 리더십과 상호보완적으로 적절히 구사하여야 할 것으로 사료된다.

둘째, 호텔경영관리자의 리더십 행위의 올바르고 효과적인 정착을 위해 효율적인 평가와 보상제도 개발이 필요하다. 예를 들어 개인차원이 아닌 집단 차원의 평가와 보상은 개인에게 주어진 보상이 집단을 통해 이루어진다고 판단하게 해 주며, 장기적이고 종합적인 차원에서의 복리후생관리가 요구된다. 이러한 결과는 호텔종사자의 직무성과를 향상시키기 위해서는 불확실하고 동태적인 우리나라의 호텔에서 종사자에 대한 경영관리자의 단순한 모델상과 동기부여로는 더 이상 가시적인 효과를 거둘 수 없다는 것을 의미한다는 것을 호텔경영관리자는 명심해야 할 것으로 판단된다.

셋째, 호텔조직의 모든 차원에서 리더십 훈련을 전개해야 할 것이며, 경영관리자의 자기개발은 물론, 피드백을 통하여 효율적인 증진도모가 중요하다.

또 호텔종사자를 리드하는데 있어서 요즘 같은 경제적 불황과 국제적인 불안한 정세라는 특수성에 발 맞추어 좀 더 거시적인 비전의 제시와 함께 효율적인 인력계발과 유능한 인재선발에 역점을 두어야 할 것이다. 또한 한국적 기업정서에 맞는 새로운 리더십의 개발이 절실하다는 것을 느끼게 하고 있다. 이것은 호텔산업이 서비스산업으로서 호텔조직에 대한 인사조직 관리상에서의 중요한 시사점을 제시하고 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 관광호텔경영관리자의 리더십 유형이 내면적으로 호텔종사자의 조직심리에 어떠한 영향을 미치고, 그것이 종사자의 직무성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 문제인식에서 출발하였다. 특히 호텔경영관리자의 리더십 유형과 종속변수와의 관계에서 매개변수의 매개효과를 통하여 서비스의 질을 향상시킴으로써 현재와 같이 호텔경영이 어려운 환경에서 조금이라도 경영상의 문제를 해결하고자 함이 본 연구의 주된 관심이었다.

IMF 이후 현재에 이르기까지 우리나라의 많은 호텔기업들은 국내·외의 대형투자자의 신규진입과 고객의 다양한 욕구변화 등으로 호텔간 경쟁이 심화되고 있다. 아울러 호텔경영관리자는 구조조정과 아웃소싱으로 핵심사업 부분만을 경영하게 됨으로써 서비스의 질 저하를 가져왔다.

또한 관광진흥법상의 지배인의 의무고용제도에서 권고사항으로 바뀜으로써 미래의 관광종사자는 개인의 역량을 극대화시켜 경쟁력을 갖추지 않을 경우 존재의 가치가 사라지게 된다. 이와 같은 상황에서 호텔경영성과를 높이기 위한 방안으로 최소화된 조직성원의 직무성과를 향상시키기 위해서 내적인 조직심리를 향상시켜줄 수 있는 경영관리자의 리더십 필요성 또한 본 연구의 필요성의 하나였다.

본 연구에 이용된 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 조직몰입 및 직무성과는 우리나라에서도 최근에 많이 이용되고 있는 개념들이다. 그러나 호텔종사자와 관계된 새로운 개념인 집단응집력과 자긍심의 연구는 거의 이루어지지 않았다(백기복·신제구·차동욱, 1999). 따라서 최근에 많이 이용되고 있는

변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누어 설명되는 Bass(1985)의 리더십 이론, 집단응집력 및 자긍심은 최근에 소개되는 개념들로서 본 연구가 호텔 업계에 많은 관심을 끌게되지 않을까 기대된다.

연구모형에서는 독립변수를 리더십 유형으로 하였으며, 매개변수는 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입이며, 종속변수로는 직무성과를 두고 있다. 종속변수로 직무성과를 선택한 것은 본 연구의 목적이 호텔경영관리자의 바람직한 리더십 유형을 규명하고 이를 통해 종사자의 직무성과를 높이기 위한 방안들을 모색하기 위한 것이기 때문이다.

설문지 작성을 위해서는 선행연구를 토대로 변혁적 리더십 요인으로는 개별배려와 지적자극 및 상사의 모델상을 선정하고 거래적 리더십 요인으로는 예외관리와 상황고려를 변인으로 선정하였다.

본 연구에서 설정한 연구가설은 문헌연구를 통한 이론적 검토와 선행연구에 기초하여 모두 아홉 개의 연구가설이 있었는데, 대부분 통계적으로 유의한 것으로 나타나 여섯 개의 가설이 채택되었고, 나머지 세 개 가설은 부분 채택되었다.

연구가설을 이용한 실증분석은 큰 기대에는 미치지 못했으나 새로운 개념을 이용하여 실증연구를 실시하였으며, 본 연구를 통하여 제기된 의문점들은 미래의 추가적 연구의 기초를 제공한다는 의미에서 의의를 찾을 수도 있을 것이다.

따라서 본 연구의 결과는 Bass(1985)의 변혁적 리더십에 관한 선행연구들을 검토하고 실증연구를 통해 호텔기업의 경쟁력 향상을 위한 방안으로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 집단응집력, 자긍심, 조직몰입 및 직무성과의 관계에 대하여 연구를 하였는데, 대부분 관계를 기존연구를 규명하였다고 볼 수 있다.

제 2 절 시사점 요약

첫째, 본 연구에서 거래적 리더십이 집단응집력에 유의한 영향을 미친다는 결과는 표용태(1999)의 거래적 리더십과 집단응집력에 관한 기존 연구결과와 유사한 결과를 보여주고 있으므로 본 연구를 지지하고 있다.

둘째, 김영진(2000)은 총지배인의 리더십이 종사자의 자긍심에 유의한 영향을 미친다고 하였는데, 본 연구에서는 일부 하위요소는 미치지 않는 걸로 나타나 부분적으로만 일치되는 결과를 제시하고 있다.

셋째, 종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입은 직무성과에 유의한 영향을 미치므로 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입이 높으면 높을수록 직무성과도 높아진다는 연구결과가 나타났다. 종사자의 집단응집력, 자긍심 및 조직몰입은 직무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미친다는 본 연구조사 결과는 대부분의 기존연구를 뒷받침하고 있다고 볼 수 있다.

본 연구결과의 실용적 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔경영관리자의 리더십 행위는 호텔경쟁력의 근간이 될 수 있으며, 경영관리자가 리더십을 발휘할 수 있도록 호텔에서 지속적인 교육과 계발기회를 제공해 주어야 한다.

둘째, 호텔경영관리자의 리더십 행위의 올바르고 효과적인 정착을 위해 효율적인 평가와 보상제도 개발이 필요하다. 예를 들어 개인차원이 아닌 집단차원의 평가와 보상은 개인에게 주어진 보상이 집단을 통해 이루어진다고 판단하게 해 주며, 장기적, 종합적인 차원에서의 복리후생관리가 요구된다.

셋째, 호텔조직의 모든 차원에서 리더십 훈련을 전개해야 할 것이며, 경영관리자의 자기계발은 물론, 피드백을 통한 효율적인 증진도모가 중요하다.

끝으로 호텔종사자의 동기부여와 관련하여 경영관리자는 좀 더 거시적인 비전의 제시와 함께 효율적인 인력계발에 역점을 두어야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계점과 향후의 연구과제

본 연구는 몇 가지 점에서 연구의 한계를 가지고 있다.

첫째가 일반화의 문제로 표본기업을 전국의 호텔이 대상이 아닌 서울, 부산 및 경주지역에 한정했다는 점이다.

둘째는 본 연구가 대부분 특급호텔에 종사하는 종사자만을 대상으로 했다는 것이다. 즉, 리더십의 효과에 대한 검증의 폭이 그만큼 좁았다고 할 수 있다.

셋째는 경영관리자와 종사자간의 관계를 연구하면서 종사자만을 대상으로 측정하였고, 경영관리자의 입장에서는 리더십을 측정하지 못하였으며, 직무성과 결과인 서비스 질에 대해서도 수요자를 대상으로 측정하지 못하고 종사자만을 대상으로 측정하여 사용자의 인식으로만 추정하였다.

그리고 본 연구에서 참고한 문헌들은 대부분 외국문헌들로서 한국 호텔기업의 상황, 의식 및 문화를 정확하게 고려하지 못했다는 점이다. 향후 연구를 한국적인 상황과 가치관에 알맞는 리더십을 보완하여 호텔조직에 적용하는 것이 필요하다고 본다.

따라서 향후의 연구에서는 한국문화에 맞는 측정도구 개발과 개념상의 재정립 등이 이루어진다면, 보다 나은 결과가 나오지 않을까 사료된다.

또한 리더십 측정에 있어서도 경영관리자 본인의 자기평가가 이루어져 비교분석이 되었으면, 방법상의 제반 문제해결에 도움이 되리라 본다.

향후의 연구에서는 호텔의 종사자만을 대상으로 하지 않고, 경영관리자도 표본대상으로 하는 연구가 이루어져 함은 물론, 표본규모도 확대할 필요성이 있다고 생각한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

김남현 ·김정원, 리더십, 경문사, 2001, pp.57- 65.

김영진, “관광호텔 지배인의 리더십 유형이 자긍심과 직무성과에 미치는
영향에 관한 연구”, 조선대학교 대학원 박사학위논문, 2000,
pp.26- 30.

김원인 ·이현정, “관광호텔의 리더십 유형에 따른 조직성과 연구”, 관광
연구 제15권 제2호, 2000, pp.113- 134.

김정근, 호텔경영론, 대왕사, 1997, p.38.

박내희, 조직행동론, 박영사, 2002, p.275.

박봉규, “호텔종사자의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적
행동과 직무역할행동의 역할에 관한 연구”, 관광학연구, 제22권 제
3호, 1999, pp.31- 53.

박혜숙, “변혁적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구”, 숙명여자대학
교 대학원 박사학위논문, 1994, pp.15- 18.

백기복 ·신제구 ·차동욱, “한국경영학계의 리더십 연구 30년: 문헌검증
및 비판”, 한국경영학회, 제27권 제1호, 1999, p.86.

백종철 ·김영국 ·윤지환, “호텔기업의 리더십 유형이 구성원의 임파워먼
트와 조직몰입에 미치는 영향”, 한국관광학회, 제28권 제2호, 2002,
pp.96- 115.

변상록, “호텔관리자의 리더십스타일에 관한 실증적 연구”, 경기대학교
대학원 박사학위논문, 2001, p165- 181.

양창삼, 조직행동의 이해, 법문사, 1999, p.298.

우석봉, “호텔종사자 조직시민행동과 선행요인 및 직무성과간의 관계에 관한 연구”, 경성대학교 대학원 박사학위논문, 2000, p.12.

이광재, “리더십 유형이 조직성원의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 대구대학교 대학원, 박사학위논문, 1994, pp.36- 38.

이방식, “한국관광기업 종사원의 조직적응유형과 조직유효성간의 관계에 관한 연구”, 동아대학교 대학원, 박사학위논문, 1995, pp.2- 3.

이상수 ·이상갑, 조직행동의 이해, 양지출판사, 2001, pp.160- 165.

이우상, “관광호텔 지배인의 리더십 유효성에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 1995, p.27.

이임정, “변혁적 리더십의 유효성에 관한 실증적 연구”, 명지대학교 대학원 박사학위논문, 1994, p.55.

표용태, “리더십 유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1999, pp.9- 32.

홍성화, “한국호텔기업에 있어서 변혁적 리더십의 유효성”, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1999, p.121.

2. 외국문헌

Avolio, B. J., Waldman, D. J. & Einstein, W. O., "Transformational Leadership in a Management Game Simulation", *Group & Organization Studies*, 13, no 1, 1988, pp.59- 80.

Bass, B. M., "From Transactional to Transformational Leadership to Share the vision", *Organizational Dynamics*, 18, 1985, p.38.

-----; *Leadership & Performance Beyond Expectations*, New

- York . Free Press, 1985, pp.12-23.
- ; "Leadership Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, Winter, 1985, p.34.
- ; *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed, New York : Free Press, 1990, p.2.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., *Nanual : the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA Consulting Psychologists Press, 1990, p.12.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., "Developing Transformational Leadership and beyond", *Journal of European Industrial Training*, 114, 1992, p.51.
- Bass, B. M. & Avolio. B. J., *Transformational Leadership : A Response Critiques*, Academy Press, 1993, p.51.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. & Bebb, M., "Transformational Leadership the Falling Domunoes Effect", *Group and Organization Studies*, 12, 1987, pp.73-87.
- Becker, H. S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 1960, p.32.
- Begley, T. M. & Czajka, J. M., "Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfactions, intent to Quit, and Health Following Organizational Change", *Journal of Applied Psychology*, 1993, pp.552-556.
- Bradford, D. L. & Cohen, A. R., *"Managing for Excellence : The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organization"*, New York, 1984, pp.458-459.

- Brook, P. P., Rusell, D. W. & Price, J. L., "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988, pp.139- 145.
- Brown, S, P., "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 120, No. 2, 1996, p.242.
- Bryman, A., *Charisma and Leadership in Organizations*, London Sage, 1993, p.99.
- Buchanan, Bruce., "Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organization", *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, pp.533-546
- Burns, J. M., *Leadership*, New York : Harper and Row, 1978, p.181.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S., "Further Assessments of Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 80, No. 4, 1995, p.46.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler E. E. & Weick, K. E., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York : McGraw-Hill Co, p.10, 1990, pp.115- 121.
- Campbell, J. P. & Prichard R. D., "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally, 1986, p.295.
- Carroll, S. J. & Schneier, C. E., Performance Appraisal and Review System : *The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations*, Foresman and Company, 1985,

pp.25- 28.

Cartwright, D. & Zander, A., *Group Dynamics : Research & Theory*, New York : Harper, 1968, pp.42-44.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L., "Transactional Versus Transformational Leadership: an Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, No. 1, March, 1997, pp.315- 332.

Dobbins, G. H. & Zaccaro, S. J., "The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction", *Group & Organizational Studies*, 11, No. 3, September, 1986, p.205.

Fierris, K. R. & Aranga, N. A., Comparison of Two Organizational Commitment Scales, *Personnel Psychology*, 36, 1983, pp.87- 98.

Fremont, E. K. & Rosenzweig, J. E., *Organizational and Management*, New York : McGraw-Hill Book Company, 1992, p.284.

Goodman, P. S., Ravlin, E. & Schminke, M., Understanding Groups in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 9, 1987, p.21.

Hater, J. J. & Bass, B. M., "Superiors Evaluations and Subordinates Perception of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, Mo.4, 1988, pp.695- 702.

Hodge, B. J. & William, Antony, W. P., *Organization Theory*, Allyn & Bacon, 1981, p.541.

House, R. J. & Woycke, J. and Arthur, M. B., "The Motivation Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, 4, 1993, pp.331- 338.

- House, R. J., *The Change Nature of Work : Leadership in the Twenty-first Century* (1st ed, The Joessey-Bass Management Series), 1995, pp.299- 310.
- Kaplan, E. & Cowen, E. L., "Interpersonal Helping Behavior of Industrial Foreman", *Journal of Applied Psychology*, 66, 1981, pp.633-638.
- Keller, R., "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups", *Journal of Management*, 18, No. 3, 1992, pp.489-501.
- Kellerman, B., *Leadership Multidisciplinary Perspectives*, Englewood Cliffs, N. J Prentice-Hall, 1994, pp.165- 171.
- Kim Byoung Shik, "A Study on the Relationship Between Leadership Style and Employee Empowerment, Commitment and Turnover Intentions in Korea", *Proceedings of Pan-Pacific Conference X V*, Pan Pacific Business Association, 1998, pp.107- 109.
- Klein, H. J. & Mulvey, P. W., "Tow Investigation of the Relationships Among Group Goals, Goal Commitment, Cohesion and Performance", *Organizational Behavior and Decision Processes*, 61, No. 1, January, 1995, pp.44-53.
- Kuhnert, W. & Lewis, P., "Transactional and Transformational Leadership : A Constructive/ Developmental Analysis", *Academy of Management Review*, 1987, p.12.
- Kuhnert, W., *Transforming Leadership : Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 1994, p.63.
- Lewin, K., *Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method and*

- Reality in Social Science : Social Equilibria and Social Change", *Human Relations*, 1947, pp.55-70.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M., "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organization Commitment", *Psychological Bulletin*, 108, No. 2, 1990, pp.181- 194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., "Testing the 'Side Bet' Theory of Organizational Commitment : Some Method Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 72, 1984, pp.372-387.
- Mitchell, T. R. & Wood, R. E., "Supervisors Postpones to Poor Performance : A test of an Attribution Model", *Journal of Applied Psychology*, 25, 1980, pp.123- 138.
- Morrow, P. C., "The Theory and Measurement of Work Commitment Greenwich", JAL Press, 1992, p.45.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M., *Employee Organization Linkages : the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press, 1982, pp.29- 35.
- O'Reilly, C. III. & Chatman, J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1986, pp.492-499.
- Pincus, J. D., "Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance", *Human Communication Research*, 12, 1986, p.405.

- Podskoff, P. M., Tudor, W. D. & Skov, R., "Effect of Leader Contingent and Non-Contingent Reward and Punishment Behavior on Subordinate Performance and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 1992, pp.810-820.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Boulian, P. V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of applied Psychology*, 59, 1982, pp.603-609.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois: Richard D, Irwin, 1986, p.90.
- Price, J. L., *Organizational Effectiveness*, Homewood, Illinois: Irwin, 1988, p.45.
- Quinn, R. E. & Hall, R. H., "Environments, Organizations and Policymaker : Toward an Integrative Framework", in R. H, Hall and R. E, Quinn(Eds), *Organization Theory and Public : Contributions*(Beverly Hills, CA : Sage Publications), 1983, p.351.
- Reichers, A., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 1985, pp.465-476.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, 2nd ed, Engelwood Cliffs. N. J : Prentice-Hall, 1983, pp.239-242.
- Salancik, G. R., *New Directions Organizational Behavior*, Chicago Clair Press, 1972, p.32.
- Schriesheim, J. F., "The Social Context of Leader-Subordinate Relation: An Investigation of the Effects of Group Cohesiveness", *Journal of Applied Psychology*, 65, 1990, pp.183-193.

- Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 2, 1977, p.46.
- Swands, J., *Organizational Behavior : Systems and Applications*, Sherman Oaks, CA : Alfred Publishing co, 1978, p.52.
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J., *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed, Genview : Scott, Foresman and Company, 1984, p.320.
- Tichy, N. & Devanna, M., *The Transformational Leader*, New York, 1986, p.181.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G., *The New Leadership : Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall, 1988, p.82.
- Waldman, D. A. & Bass, B. M., Adding to Leader and Follower Transactions the Augmenting Effect of Transformational Leadership, *School of Management*, State University of New York at Binghamton , Working Paper, 1986, p.3.
- Walker, R. G., "Wellsprings of Managerial Leadership", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quality*, 27, No. 2, 1986, pp.295-299.
- Wortman, M. S., "Strategic Management and Chagrin Leader-Follower Roles", *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 1982, p.79.
- Yukl, G. A., *Leadership in Organization*, Englewood Cliffts, N J. Prentice Hall, 1989, p.464.
- Yukl, G. A. & Fleet, V., "Gross Situational Multimethod Research on Military Leader Effectiveness," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, pp.87-108.

The Impacts of Hotel Manager's Leadership by Group Cohesiveness, Self-Esteem and Organizational Commitment to Job Performance

Goo, Jung Dae

Department of Tourism
The Graduate School, Gyeongju University

(Supervised by Professor Lee, Bang Sik)

(Abstract)

I . Introduction

The leadership and management skill to work effectively can guarantee the successful administration of the organization. Therefore, for the hotel business to survive in severe competition, hotel manager's leadership and hotel employee's capability to comply it is

the key to the good performance of the organization.

The current condition for the hotel business these days is uncertain and continuously changing. The 9 ·11 tragedy even worsened the situation, though the hotel manager has been striving to get better performance. Since the studies on the leadership of hotel organization have been scarce, and the researches performed are not rich enough to meet the current needs on this issue.

Thus, we need to first look into what the hotel manager's leadership is, and how it fits to the current hotel environment.

In this research, we are to verify the hypotheses we set up from the data we gathered and processed statistically. These findings will show what we need to do to improve the job performance and to strengthen the competitiveness in this field.

II . Methodology

This research has basically literature research. Literature research was used in designing priority research model and research hypotheses. We also have adopted the questionnaires to collect statistical data that were needed in verification process.

We have selected the employee engaged in the high-class hotels mainly located in Seoul, Busan, and Gyeongju as the sample distribution for the research. In the analysis of the collected data, we applied statistical method and used statistical processing program called SPSS, after getting the collected data through the data coding process. We distributed 900 questionnaires in all and obtained 845

respondents. 31 copies of the questionnaire were excluded, and quality-answered 814 were used in the analyses.

III. Outcome of the Research

This study starts with some assumptions that hotel manager's leadership in tourist hotel may affect employee's group cohesiveness, self-esteem, organizational commitment and job performance. The purpose of this study was to find a solution to some managerial problems from the present difficult environments of hotel administration by improving service qualities.

On the complicated and dynamic environment of hotel industry, top manager control the core parts by way of resolute restructuring and out-sourcing in order to overcome the hardest managerial conditions.

This worsened the service qualities. In addition, the system of compulsory hiring manager has changed to voluntary items by law for the promotion of tourism. Therefore, employees field hotel should pay much attention to personal capabilities so as to win their own existing values.

Under these hard environments, the necessity of this research lies in requiring the excellent leadership of hotel manager and enhancing hotel employee's group cohesiveness, self-esteem, organizational commitment and job performance as well.

The model of this study assumes the employee's job performance as a key result variable. The types of leadership are selected as independent variables.

The employee's group cohesiveness, self-esteem, organizational commitment are regarded as dependent variables.

Based on the precedent research, the transformational leadership factors are chosen as follows : charisma, individualized consideration and intellectual stimulation on the questionnaire.

The transactional leadership factors include contingent rewards and management-by-exception. Sample subjects used in this study were 814 employees working at hotel locating in Seoul, Busan and Gyeongju. The data from this survey were analyzed by using various statistical techniques including frequency tables, factor analysis, correlation methods and regression analysis.

The results from the analyses are summarized as follows:

First, hotel manager's leadership styles in tourist hotel significantly affect the employee's group cohesiveness and organizational commitment.

Second, hotel manager's leadership styles partly influence on the self-esteem.

Third, the employee's group cohesiveness, self-esteem, organizational commitment have a significant impact on their job performance.

Considering the notion that hotel industry is a service industry with human factor, the findings of this study indicate the significant of emotional aspect of organizational understanding.

Hotel manager should set rules and standards for their employees in order to improve their abilities. They should provide visions and

missions of hotel business for their employees to follow and inspire subordinates self-esteem by themselves. These changes of hotel manager's administrative paradigm are needed to receive respect and faith from employee.

IV. Implications of the study

This research showed that the awareness, group cohesiveness, self-esteem, organizational commitment and job performance of the hotel manager can actually contribute to the hotel business performance.

As findings of this research show, the leadership of good skilled hotel managers is influential in enhancing awareness, group cohesiveness, self-esteem, organizational commitment and job performance of themselves. In this age of uncertainty, the charismatic leadership of hotel manager would lead to the mutual trust and respect among the manager and employee. By sharing the vision of the future goal and making efforts to respond actively in this rapidly changing world, we can get competitiveness in this field of hotel management. But as we have seen in this research, the one-way leadership would not work effectively, while the transformational and transactional leadership are considered to be what really count.

We also have noticed that the group cohesiveness and self-esteem, organizational commitment actually helped get better performance of hotel employee. In particular, self-esteem influence the most in the successful work performance.

V. Limitations of the study and future research

This study has limitations in some respects.

First, we have just selected target hotels located in Seoul, Busan and Gyeongju.

Second, we surveyed the hotel employee working in high-class hotels. That may lead to the unsuccessful verification of the leadership performance.

Third, we also took the employee's view point into consideration in studying the relationship between hotel manager and hotel employee, thus the hotel manager perspective was not counted in. As for the quality of service, we depended on the perspective of service provider, not of the customer, limiting the chances of understanding both parties.

Finally, most literatures and references in this research are published not in Korea, so we cannot say that they have reflected the Korean hotels' situation, ways of doing business, values and customs, and business culture.

To overcome the limitations in this study, more deep research and better methodology are hoped to be employed. The studies toward the leader, not toward the employee should also be considered in the future research.

The importance of sample diversification in the research need to be taken into consideration as well.

설문조사서

안녕하십니까 ?

본 설문은 한국 호텔산업의 발전을 위하여 호텔경영관리자의 리더십 유형이 호텔종사자의 조직심리에 미치는 영향을 파악하기 위하여 마련된 것입니다.

응답해 주신 내용은 우리나라 호텔산업의 발전을 위한 중요한 자료가 될 것이며 전적으로 학술적인 목적만을 위하여 사용할 것임을 약속드립니다. 번거로우시더라도 끝까지 성의껏 응답해 주시기를 부탁드립니다.

2 0 0 2 년 8 월

연 구 자

경주대학교 대학원 관광학과

박 사 과 정 구 정 대

지 도 교 수

경주대학교 호텔경영학과

경영학박사 이 방 식

본 설문지와 관련하여 의문사항이 있으시면 아래의 연락처로
연락하여 주시면 자세히 응답해 드리겠습니다.

연락처: 019-545-0926

이메일: progoo@hanmail.net

1. 다음 문항들은 귀하의 상사 중 귀하에게 가장 큰 영향력을 미치는 상사의 리더십 유형에 대한 사항입니다. 각 문항에서 가장 적절하다고 생각되는 번호 하나에 체크(v)를 하여 주십시오.

전혀그렇지않다 그렇지않다 그저그렇다 그렇다 매우그렇다

1. 내가 근무하는 호텔

상사의 지시는 모든

종사자에게 인정을 받는다.

1-----2-----3-----4-----5

2. 내가 근무하는 호텔의

상사는 내가 따르고자

하는 모델상이다.

1-----2-----3-----4-----5

3. 내가 근무하는 호텔의

상사는 내 마음속에

성공과 성취의 상징이다.

1-----2-----3-----4-----5

4. 상사의 능력과 판단을 믿고

따른다면 나의 역경을

극복할 수 있다고 믿는다.

1-----2-----3-----4-----5

5. 내가 근무하는 호텔의

상사는 나의 장래에

큰 도움을 준다.

1-----2-----3-----4-----5

6. 내가 근무하는 호텔의

상사는 따돌림받는

하급자들에게도

개인적인 관심을 보인다.

1-----2-----3-----4-----5

7. 내가 근무하는 호텔의
상사는 내가 유익한 일을
위해 결의된 사안들에
동의했을 때 만족해 한다.

전혀 그렇지 않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

1-----2-----3-----4-----5

8. 내가 주어진 업무를
충실하게 수행했을 때에는
나의 상사는 언제나 “수고했다”
라는 말을 잊지 않는다.

1-----2-----3-----4-----5

9. 내가 근무하는 호텔의
상사는 모든 문제를
새로운 방식으로 생각할 수
있도록 유도해 준다.

1-----2-----3-----4-----5

10. 내가 근무하는 호텔의
상사는 나로 하여금 늘
생각하게 하는 문제를 던진다.

1-----2-----3-----4-----5

11. 내가 근무하는 호텔의
상사는 내 직무의 기본적인
것조차 재검토하게
하는 아이디어를 갖고 있다.

1-----2-----3-----4-----5

12. 내가 근무하는 호텔의
상사는 성과목표가 달성 되었을
때 하급자가 받게 될 이익이나
보상을 자주 강조한다.

1-----2-----3-----4-----5

13. 내가 근무하는 호텔의
상사는 원하는 바를 내가
결정하면 이를 얻는
방법을 그가 제시해 준다.

1-----2-----3-----4-----5

14. 필요하다면 나는 내가
무엇을 해야하고 무엇을 얻을
수 있는가에 대하여
나의 상사와 의논할 수 있다.

전혀그렇지않다 그렇지않다 그저그렇다 그렇다 매우그렇다

1-----2-----3-----4-----5

15. 내가 근무하는 호텔의
상사는 내가 노력의
대가를 바란다면 무엇을
해야 하는지를 알려준다.

1-----2-----3-----4-----5

16. 내가 근무하는 호텔의
상사는 내가 그를 따라주는
만큼 그도 내가
원하는 바를 들어준다.

1-----2-----3-----4-----5

17. 내가 근무하는 호텔의
상사는 일이 잘
진행되고 있는 한 어떤
변화도 시도하지 않는다.

1-----2-----3-----4-----5

18. 내가 자율적으로 처리하면
더 좋은 결과가 나올 수
있는 일에도 나의 상사는
원칙을 고수하는 편이다.

1-----2-----3-----4-----5

19. 내가 근무하는 호텔의
상사는 예기치 못한
실수나 실패를 지적하는데
주로 관심을 두고 있다.

1-----2-----3-----4-----5

II. 다음 문항들은 귀하의 자긍심에 관한 사항입니다. 각 문항에서 가장 적절하다고 생각되는 번호 하나에 체크(v)를 하여 주십시오.

전혀그렇지않다 그렇지않다 그저그렇다 그렇다 매우그렇다

20. 나는 나의 직무와
기술과 능력에 관심이 많다. 1-----2-----3-----4-----5

21. 나는 나의 소속부서
조직성원의 의견수렴과
행동통일에 거부감이 없다. 1-----2-----3-----4-----5

22. 나는 조직성원이
조직 목적달성을 위하여 일할 수
있도록 적극적으로 수용한다. 1-----2-----3-----4-----5

III. 다음 문항들은 귀하가 근무하는 호텔의 조직몰입도에 관한 사항입니다. 각 문항에서 가장 적절하다고 생각되는 번호 하나에 체크(v)를 하여 주십시오.

전혀그렇지않다 그렇지않다 그저그렇다 그렇다 매우그렇다

23. 나는 우리 호텔이 일하기에
아주 훌륭한 호텔이라고
친구들에게 자신있게 말할 수 있다. ①-----②-----③-----④-----⑤
24. 나는 우리 호텔에서 계속
일을 할 수 있다면 어떠한
일이 주어져도 하겠다. ①-----②-----③-----④-----⑤
25. 나는 나의 가치와 호텔이
추구하는 가치가 매우
유사하다고 생각한다. ①-----②-----③-----④-----⑤
26. 업무가 비슷하다면 나는
다른 호텔에서도 똑같이
일을 잘 할 수 있다. ①-----②-----③-----④-----⑤
27. 우리 호텔은 정말로 일을
하는데 있어 나의 능력을
최고로 발휘하게 한다. ①-----②-----③-----④-----⑤
28. 내가 다른 사람을 물리치고
이 호텔에 입사한 것에 대하여
지금도 매우 기쁘게 생각한다. ①-----②-----③-----④-----⑤
29. 나에게는 우리 호텔이
일하기에 제일 좋은 직장이다. ①-----②-----③-----④-----⑤

IV. 다음 문항들은 귀하께서 속해 있는 부서의 집단응집력에 관한 사항입니다. 각 문항에서 가장 적절하다고 생각되는 번호 하나에 체크(v)를 하여 주십시오.

전혀그렇지않다 그렇지않다 그저그렇다 그렇다 매우그렇다

30. 나는 진정 내가 우리부서의
일원임을 자부한다.

1-----2-----3-----4-----5

31. 우리 부서원들은 서로 신뢰한다.

1-----2-----3-----4-----5

32. 우리 부서 구성원이
정말 내 마음에 든다.

1-----2-----3-----4-----5

33. 부서원들은 매일 함께
근무하기를 원한다.

1-----2-----3-----4-----5

34. 부서원들 끼리는 끈끈한
관계를 유지하고 있다.

1-----2-----3-----4-----5

V. 다음 문항들은 귀하의 직무성과에 관한 사항입니다. 각 문항에서 가장 적절하다고 생각되는 번호 하나에 체크(v)를 하여 주십시오.

전혀그렇지않다 그렇지않다 그저그렇다 그렇다 매우그렇다

35. 나는 고객으로부터 받은
주문을 정확하게 고객의
주문대로 실행 한다.

1-----2-----3-----4-----5

36. 나는 주어진 업무를
수행하는데 착오가
없게 처리한다.

1-----2-----3-----4-----5

37. 나는 고객 또는 상사 및
동료로부터 업무를 요청
받았을 때 가능한 한
신속하게 처리한다.

1-----2-----3-----4-----5

38. 나는 고객에게 친밀감을
얻기 위해 항상 사려
깊게 행동한다.

1-----2-----3-----4-----5

39. 나는 업무를 수행할 때에
정확하게 하여 불평을 사지
않으려고 많은 노력을 하고 있다.

1-----2-----3-----4-----5

전혀그렇지않다 그렇지않다 그저그렇다 그렇다 매우그렇다

40. 나는 항상 고객의 입장에서
고객의 편의를
위한 서비스를 제공한다.

1-----2-----3-----4-----5

41. 나는 고객이 불평하거나
문제점이 발생
했을 때 정중하고
호의적인 태도로 처리한다.

1-----2-----3-----4-----5

42. 나는 나의 업무수행 성과를
스스로 냉정하게
평가할 때에도 그 성과
정도가 높다고 생각한다.

1-----2-----3-----4-----5

43. 나는 업무를 수행함에
있어 스스로 목표 달성을
위해 높은 열성을
가지고 있다고 생각한다.

1-----2-----3-----4-----5

VI. 다음 문항들은 귀하의 개인적인 내용에 관한 사항입니다. 각 문항에서 가장 적절하다고 생각되는 번호 하나에 체크(v)를 하여 주십시오.

44. 귀하의 성별은 ? ① 남자 ② 여자
45. 귀하의 연령은 ? ① 25세이하 ② 26세 - 30세
 ③ 31세 - 35세 ④ 36세 - 40세
 ⑤ 41세 이상
46. 귀하의 학력은 ? ① 고졸 ② 전문대졸
 ③ 대졸 ④ 대학원졸
47. 귀하의 직급은 ? ① 사원 ② 주임급
 ③ 계장급 ④ 대리급
 ⑤ 과장급이상
48. 귀하의 근무부서는 ? ①객실부 ②식음료부 ③조리부
 ④관리부 ⑤그 외 부서()
49. 귀하가 현재의 호텔에
 근무한 총 년수는 ? ① 1년 이하 ② 1년 - 3년
 ③ 4년 - 6년 ④ 7년 이상

<부록 2> 연구모델 구성변수의 인구통계분석

<부표 1> 인구통계에 따른 변혁적 리더십의 개별배려 비교

일반적 특성		표본수	평 균	표준편차
성 별	남성	448	3.4375	.4927
	여성	366	3.3280	.5392
	F		.830	
	유의도		.363	
연 령	25세 이하	138	3.4450	.5562
	26 ~ 30세	306	3.4252	.5199
	31 ~ 35세	194	3.3856	.4485
	36 ~ 40세	52	3.3913	.4574
	41세 이상	124	3.2105	.5681
	F		1.424	
	유의도		.226	
학 력	고졸	80	3.1296	.5939
	전문대졸	500	3.4072	.5056
	대졸	218	3.4444	.4937
	대학원졸	16	3.0000	.0000
	F		3.101	
	유의도		.027	
직 급	사원	498	3.3772	.5155
	주임급	182	3.3971	.5669
	계장급	62	3.4318	.3006
	대리급	32	3.4000	.4595
	과장급 이상	40	3.4000	.6687
	F		.065	
	유의도		.992	
근 무 부 서	객실부	294	3.2745	.4647
	식음료부	322	3.5278	.5019
	조리부	102	3.2759	.6351
	관리부	28	3.2500	.3873
	기타부서	68	3.3889	.5702
	F		4.092	
	유의도		.003	
근 무 년 수	1년 이하	162	3.5556	.5780
	1 ~ 3년	202	3.2945	.5176
	4 ~ 6년	160	3.3636	.5375
	7년 이상	290	3.3789	.4464
	F		2.799	
	유의도		.040	

<부표 2> 인구통계에 따른 변혁적 리더십의 지적자극 및 상사의 모델상 비교

일반적 특성		표본수	평 균	표준편차
성 별	남성	448	3.0226	.5356
	여성	366	2.8891	.5351
	F		.291	
	유의도		.590	
연 령	25세 이하	138	2.9486	.5763
	26 30세	306	2.9826	.5116
	31 35세	194	2.9080	.5197
	36 40세	52	3.1429	.6687
	41세 이상	124	2.8985	.5036
	F		.976	
	유의도		.421	
학 력	고졸	80	2.7619	.6315
	전문대졸	500	2.9701	.5131
	대졸	218	3.0335	.5375
	대학원졸	16	2.1429	.0000
	F		3.358	
	유의도		.019	
직 급	사원	498	2.8674	.4933
	주임급	182	3.0756	.5900
	계장급	62	3.1234	.5351
	대리급	32	3.0000	.7063
	과장급 이상	40	3.3857	.3437
	F		4.295	
	유의도		.002	
근 무 부 서	객실부	294	2.8501	.4465
	식음료부	322	3.0916	.5104
	조리부	102	3.1133	.6161
	관리부	28	2.7662	.7753
	기타부서	68	2.6349	.6317
	F		5.762	
	유의도		.000	
근 무 년 수	1년 이하	162	3.1032	.4921
	1 3년	202	2.9609	.4828
	4 6년	160	2.8831	.5409
	7년 이상	290	2.9293	.5934
	F		1.762	
	유의도		.155	

<부표 3> 인구통계에 따른 거래적 리더십의 예외관리 비교

일반적 특성		표본수	평 균	표준편차
성 별	남성	448	3.2083	.5623
	여성	366	3.2080	.5706
	F		.003	
	유의도		.957	
연 령	25세 이하	138	3.2533	.4974
	26 30세	306	3.1682	.6166
	31 35세	194	3.2090	.6062
	36 40세	52	3.0725	.3475
	41세 이상	124	3.3421	.5284
	F		1.080	
	유의도		.366	
학 력	고졸	80	3.3086	.4127
	전문대졸	500	3.1537	.5771
	대졸	218	3.2840	.5824
	대학원졸	16	3.3333	.0000
	F		1.325	
	유의도		.266	
직 급	사원	498	3.1876	.5826
	주임급	182	3.2794	.5918
	계장급	62	3.2879	.2778
	대리급	32	3.2667	.3063
	과장급 이상	40	2.8333	.6526
	F		1.575	
	유의도		.181	
근 무 부 서	객실부	294	3.2843	.4816
	식음료부	322	3.1681	.6412
	조리부	102	3.1724	.5747
	관리부	28	3.3333	.2582
	기타부서	68	3.0185	.5656
	F		1.287	
	유의도		.275	
근 무 년 수	1년 이하	162	3.1914	.5123
	1 3년	202	3.3059	.5115
	4 6년	160	3.0606	.6418
	7년 이상	290	3.2281	.5758
	F		2.058	
	유의도		.106	

<부표 4> 인구통계에 따른 거래적 리더십의 상황고려 비교

일반적 특성		표본수	평 균	표준편차
성 별	남성	448	3.2355	.4768
	여성	366	3.0576	.6435
	F	17.363		
	유의도	.000		
연 령	25세 이하	138	3.2200	.7365
	26 30세	306	3.1757	.5416
	31 35세	194	3.1661	.5094
	36 40세	52	3.1391	.4570
	41세 이상	124	3.0053	.5040
	F	.880		
	유의도	.476		
학 력	고졸	80	2.8000	.4707
	전문대졸	500	3.2108	.5196
	대졸	218	3.1679	.6430
	대학원졸	16	2.8000	.0000
	F	4.555		
	유의도	.004		
직 급	사원	498	3.0862	.5590
	주임급	182	3.2971	.6128
	계장급	62	3.1818	.4697
	대리급	32	3.3400	.4115
	과장급 이상	40	3.1000	.4830
	F	2.033		
	유의도	.090		
근 무 부 서	객실부	294	3.1549	.4866
	식음료부	322	3.2444	.5602
	조리부	102	3.0828	.3685
	관리부	28	2.9273	1.0964
	기타부서	68	2.8333	.6937
	F	2.839		
	유의도	.025		
근 무 년 수	1년 이하	162	3.2889	.6392
	1 3년	202	3.1644	.4880
	4 6년	160	3.0873	.6263
	7년 이상	290	3.1116	.5305
	F	1.480		
	유의도	.220		

<부표 5> 인구통계에 따른 집단응집력 비교

일반적 특성		표본수	평 균	표준편차
성 별	남성	448	3.6066	.5579
	여성	366	3.4464	.6097
	F		.343	
	유의도		.559	
연 령	25세 이하	138	3.4800	.7033
	26 30세	306	3.4897	.5685
	31 35세	194	3.5085	.6207
	36 40세	52	3.6087	.3592
	41세 이상	124	3.7263	.4996
	F		1.411	
	유의도		.231	
학 력	고졸	80	3.3259	.7171
	전문대졸	500	3.5222	.5523
	대졸	218	3.6469	.5867
	대학원졸	16	2.8000	.0000
	F		3.283	
	유의도		.021	
직 급	사원	498	3.4814	.6183
	주임급	182	3.5000	.5280
	계장급	62	3.6364	.3303
	대리급	32	4.1200	.6877
	과장급 이상	40	3.8400	.3373
	F		3.897	
	유의도		.004	
근 무 부 서	객실부	294	3.5765	.6064
	식음료부	322	3.4838	.5485
	조리부	102	3.7103	.3569
	관리부	28	3.0364	.7145
	기타부서	68	3.6444	.7594
	F		3.249	
	유의도		.013	
근 무 년 수	1년 이하	162	3.6222	.6052
	1 3년	202	3.4959	.5509
	4 6년	160	3.4436	.6685
	7년 이상	290	3.5663	.5494
	F		1.043	
	유의도		.374	

<부표 6> 인구통계에 따른 자긍심 비교

일반적 특성		표본수	평 균	표준편차
성 별	남성	448	3.7346	.5603
	여성	366	3.6293	.5274
	F		.428	
	유의도		.513	
연 령	25세 이하	138	3.4467	.5286
	26 30세	306	3.7196	.4762
	31 35세	194	3.5593	.5341
	36 40세	52	4.0435	.6765
	41세 이상	124	3.8947	.5147
	F		7.821	
	유의도		.000	
학 력	고졸	80	3.6543	.7130
	전문대졸	500	3.6008	.5267
	대졸	218	3.8930	.4709
	대학원졸	16	3.0000	.0000
	F		6.678	
	유의도		.000	
직 급	사원	498	3.5788	.5330
	주임급	182	3.6912	.3877
	계장급	62	4.0455	.4747
	대리급	32	4.3333	.9162
	과장급 이상	40	4.0333	.5763
	F		9.527	
	유의도		.000	
근 무 부 서	객실부	294	3.6373	.5032
	식음료부	322	3.6866	.5437
	조리부	102	3.9770	.4792
	관리부	28	3.1515	.6560
	기타부서	68	3.8333	.5858
	F		5.544	
	유의도		.000	
근 무 년 수	1년 이하	162	3.7284	.6179
	1 3년	202	3.6804	.4562
	4 6년	160	3.5576	.5846
	7년 이상	290	3.7439	.5424
	F		1.481	
	유의도		.220	

<부표 7> 인구통계에 따른 조직몰입 비교

일반적 특성		표본수	평 균	표준편차
성 별	남성	448	3.4013	.5531
	여성	366	3.1669	.6383
	F		3.955	
	유의도		.048	
연 령	25세 이하	138	3.1143	.6343
	26 30세	306	3.3672	.6452
	31 35세	194	3.1574	.5135
	36 40세	52	3.3292	.4402
	41세 이상	124	3.5263	.5628
	F		3.837	
	유의도		.005	
학 력	고졸	80	3.2011	.5960
	전문대졸	500	3.2772	.5294
	대졸	218	3.3721	.7398
	대학원졸	16	3.0000	.0000
	F		.866	
	유의도		.459	
직 급	사원	498	3.2113	.6516
	주임급	182	3.3824	.5215
	계장급	62	3.3701	.4467
	대리급	32	3.6143	.6100
	과장급 이상	40	3.6286	.1807
	F		2.779	
	유의도		.027	
근 무 부 서	객실부	294	3.4062	.5963
	식음료부	322	3.2857	.5571
	조리부	102	3.0936	.5705
	관리부	28	3.1558	.7156
	기타부서	68	3.1429	.8140
	F		2.148	
	유의도		.075	
근 무 년 수	1년 이하	162	3.2778	.5935
	1 3년	202	3.2583	.6414
	4 6년	160	3.2935	.6350
	7년 이상	290	3.3353	.5664
	F		.244	
	유의도		.865	

<부표 8> 인구통계에 따른 직무성과 비교

일반적 특성		표본수	평 균	표준편차
성 별	남성	448	3.9598	.5039
	여성	366	3.8044	.4463
	F		2.409	
	유의도		.122	
연 령	25세 이하	138	3.7222	.4629
	26 30세	306	3.8962	.4690
	31 35세	194	3.7665	.4575
	36 40세	52	4.0435	.4747
	41세 이상	124	4.1901	.4503
	F		7.304	
	유의도		.000	
학 력	고졸	80	3.9753	.4469
	전문대졸	500	3.8157	.4745
	대졸	218	4.0110	.4974
	대학원졸	16	4.0000	.0000
	F		3.397	
	유의도		.018	
직 급	사원	498	3.8377	.5071
	주임급	182	3.8873	.3922
	계장급	62	3.9747	.3066
	대리급	32	4.6000	.2468
	과장급 이상	40	3.8778	.6251
	F		6.518	
	유의도		.000	
근 무 부 서	객실부	294	3.9444	.5447
	식음료부	322	3.8234	.4387
	조리부	102	4.0536	.4089
	관리부	28	3.5152	.3953
	기타부서	68	3.9753	.4114
	F		3.626	
	유의도		.007	
근 무 년 수	1년 이하	162	3.9136	.4288
	1 3년	202	3.8174	.4956
	4 6년	160	3.7273	.5055
	7년 이상	290	4.0257	.4594
	F		5.397	
	유의도		.001	