

관계지향적 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향

- 중식당 소유주와 지배인 간의 관계를 중심으로 -

변광인* · 최수근

세종사이버대학교 외식창업경영학과* · 영남대학교 식품외식학부

(2005년 8월 18일 접수)

The Effect of Relational Leadership on Empowerment, and Organizational Commitment:

Focus on the Relationship between Owner and Manager in Chinese Restaurant Context

Gwang-In Byun* and Soo-Keun Choi

Dept. of Food Service Planning & management, Sejong Cyber University*

Dept. of Food Technology & Food Service Industry, Yeungnam University

(Received August 18, 2005)

Abstract

This research is to examine the structural relationships between transformational/transactional leadership, empowerment, relationship quality, and organizational commitment in Chinese restaurant context. In order to empirically investigate the proposed model, the data were collected from 188 respondents randomly selected from among the managers who work in 188 Chinese restaurants in Seoul and Kyonggi-do, which registered in Korean Food Central Association, Korean foodservice management Association, Menupan.com We choose to limit our investigation to luxury Chinese restaurants where the average check is above 12,000 won. The survey was executed during two-week period in the autumn of 2004.

The findings and discussion are as follows:

First, intellectual stimulus behavior of transformational leadership had a positive effect on empowerment. Second, contingent reward leadership had a positive effect on empowerment. Third, empowerment had a positive effect on affective organizational commitment. Fourth, empower had a negative effect on continuous organizational commitment. Fifth, intellectual stimulus behavior of transformation leadership had a positive effect on affective organizational commitment indirectly and had a negative effect on continuous organizational commitment indirectly through mediating role of empowerment. Finally, contingent reward leadership had a positive effect on affective organizational commitment indirectly and had a negative effect on continuous organizational commitment indirectly through mediating role of empowerment. At the end of this paper, managerial implications, discussions, and limitations and future research directions are presented.

Key Words : Relational Leadership, Empowerment, Organizational Commitment, Chinese Restaurant

1. 서론

1997년 IMF가 발생한 이후, 레스토랑 산업에서의 경쟁은 매우 치열해졌으며, 이에 따라 생산성 제고, 비용절감, 고객욕구에 대한 관심의 증가, 그리고 고품질의 서비스 전달 등을 위해서 종업원의 동기부여 증진을 위한 다양한 방법들이 필요하게 되었다. 이러한 많은 방법들 중, 변혁적 리더십¹⁾과 임파워먼트²⁾가 부하를 동기부여 시키고, 서비스품질을 높이기 위한 전략적 도구로 나타났다. 선행연구들에 따르면 이러한 요인들이 직무

만족, 조직몰입, 조직시민행동과 이직의도 등 부하의 직무관련 태도와 행동에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 요인들 간의 관계가 매우 분명함에도 불구하고 개별조직, 특히 중식당에서 관리자들에 의해서 실증적으로 연구가 진행되지 않았다. 특히, 리더십이 조직유효성을 증대 시킨다는 사실은 조직, 개인 심리학과 행동이론에서 리더십에 대한 정보처리 및 그것의 영향에 대한 과정을 이해하도록 하는 필요성을 제공해준다.

리더십 개발은 경쟁적 우위의 원천으로 간주된다³⁾. 많은 연구자들은 리더십이 종업원의 창조적 행동과 성과에 가장 중요

한 영향요인 중의 하나라고 주장하고 있다⁴⁾. 그러나 개인들은 그들이 자율적인 작업환경에서 일을 할 때 가장 창조적인 아이디어를 창출한다. 이것은 리더십의 효과를 이해하는데 있어서 임파워먼트가 중요한 역할을 하며, 리더십과 임파워먼트의 연계가 적절하다는 것을 의미한다²⁾.

한편, 연구자들과 실무자들은 부하의 조직몰입이 이직의도나 행동의도 또는 행동에 영향을 미치기 때문에 조직몰입에 대한 연구를 시도해오고 있다. 조직몰입은 조직과 개인의 일체감의 상대적 정도로서 정의되며, 조직에 있어서 표현된 자부심과 조직의 미래에 대한 관심 정도로서 측정된다⁵⁾.

Woolridge(2000)는 쉽게 이용 가능한 자본과 급변하는 기술 환경에서 부하의 조직몰입은 유일한 실질적 경쟁우위가 될 수 있다고 하였다⁶⁾. 조직몰입은 리더와 부하 간의 관계에 의해서 영향을 받는다^{7,8)}. 일부 연구자들은 변혁적 리더십 행동들이 조직몰입을 강화하기 위해서 사용된다고 하였다^{9,10)}. 조직몰입은 종업원들이 소수의 자원으로 높은 서비스 품질을 유지하여야 하는 격동적 환경에서 더욱 중요하다¹¹⁾.

본 연구에서는 조직몰입이 감정적 몰입과 지속적 몰입의 두 가지 차원으로 구성된다고 본다. 감정적 몰입은 특정 조직에 대한 개인의 감정적 애착, 일체감과 몰입을 말한다. 반면에, 지속적 몰입은 종업원이 조직을 떠나려고 하는 것과 관련된 비용에 대한 인지를 말한다. 그러므로 리더십의 유형에 따른 조직몰입의 영향, 그리고 리더와 부하간의 관계가 어떻게 조직몰입에 영향을 미치는가를 이해하고 확인하는 것은 매우 중요하다. 지금까지 조직심리학과 조직행동론에서 감정적 몰입에 대한 연구가 많이 진행되어 왔으나, 지속적 몰입에 대한 관심은 특히 리더-부하간의 관계에 관련된 문헌에서 다루어지지 않은 것 같다. 따라서 본 연구는 다양한 리더의 행동 유형이 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는가에 관련된 메커니즘을 연구하고자 한다.

이런 관점에서, 본 연구는 임파워먼트와 조직몰입과 같은 결과에 대한 리더십의 잠재적 영향력을 분석함으로써 리더-부하간의 관계 개발과 결과에 대한 통찰력을 제공해줌으로써 레스토랑 산업에 있어서 리더-부하간의 관계에 대한 연구를 발전시킬 수 있을 것이다. 즉, 본 연구는 조직과 개인 심리학에서 정보처리과정의 어떻게 발전되고, 이러한 과정들이 개인의 판단과 행동에 어떻게 영향을 미치는가를 이해하도록 해준다^{12,13)}. 국내에서는 리더십이 응집력과 직무성과¹⁴⁾, 조직시민행동¹⁵⁾, 스트레스¹⁶⁾, 직무성과, 직무경험, 사회적 경험과 자긍심¹⁷⁾에 미치는 영향이 연구되었다. 또한 리더십과 조직 시민 행동 간의 관계에 있어서 신뢰의 매개역할¹⁸⁾, 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향¹⁹⁾, 리더십과 성과간의 관계에 있어서 신뢰 및 가치 일치 매개효과 검증²⁰⁾ 등이 연구되기도 하였다. 리더십이 변혁적 리더십을 중심으로 연구되기도 하였다 예를 들면, Kim 등²¹⁾은 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향, Lee 등²²⁾은 변혁적 리더십이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하였다. 한편 통제 문헌을 중심으로는 관리자의 통제가 관리자에 대한 만족에 미치는 영향이 연구되었다²³⁾.

많은 조직 연구자들은 조직에서의 리더십을 거래적/변혁적 리더십으로 구분하고 이에 대하여 많은 연구를 해오고 있다^{9,24-27)}. 리더십은 부하의 직무 태도와 행동에 영향을 미치기 때문에 조직 상황에서 매우 중요하다. 특히 서비스 인카운터에서 리더십은 종업원의 태도와 행동이 고객만족과 행동의도 또는 행동에 영향을 미치기 때문에 경영자나 관리자에게 관심의 대상이 되고 있다. 이것은 학자나 실무자들이 리더십의 특성과 그것의 영향에 더 많은 관심을 두어야 한다는 것을 의미한다.

따라서 서비스 환경에서 서비스 인카운터의 특성을 이해하고 설명하기 위해서 부하의 태도와 행동들이 리더들의 어떠한 리더십 유형에 의해서 영향을 받는가를 아는 것과 어떠한 리더십 유형이 임파워먼트를 높이며, 그 결과 조직몰입에 영향을 미치는가를 연구하는 것은 미래의 전략적 인적관리에 매우 중요할 것이다. 특히 관리자로서의 지배인이 우호적인 종업원 태도와 행동을 결정하며, 그 결과, 높은 성과를 얻는데 중요한 역할을 함에도 불구하고, 중식당에서 사장과 지배인간의 관점에서 리더십에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 이런 관점에서 본 연구와 같은 실증적 연구의 필요성이 제기된다.

II. 이론적 배경

1. 리더십의 개념

1) 리더십 정의

리더십은 오랫동안 다양한 상황과 이론적 기초에서 연구되어 왔다. 그러나 리더십은 권력(power), 권한(authority), 관리(management), 통제(control) 등과 구별하지 않고 혼용되어 사용되어 오고 있다²⁸⁾. 리더십은 “리더와 부하를 변화시키는 과정”으로 설명되나²⁶⁾, 대부분의 리더십 이론과 연구에서 리더십은 사람을 이해하는 것으로 설명되고 있다^{29,30)}. 리더십은 전형적으로 리더의 특성(traits), 품질(qualities), 그리고 행동(behaviors)에서 정의되나, 리더십은 관리(management)의 개념과는 구분된다²⁶⁾. 관리는 사람, 자본, 정보, 기술 등 자원의 효과적 할당과 효과적 사용을 보증하는 것에 초점을 두는 반면에, 리더십은 비전의 추구를 위하여 사람을 집결시키고, 에너지화시키고, 단일화 시키는 데 초점을 둔다.

한편 Ackoff³¹⁾ 등은 리더십은 관리나 행정에서는 필수적으로 포함되지 않는 조건인 부하들이 열정과 헌신의 마음으로 자발적으로 리더를 따르도록 하기 위하여 부하들의 의지를 리더의 의지와 일치시키도록 하는 능력이 필요하다고 하였다.

2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십

Bass⁹⁾는 1985년에 변혁적과 거래적 리더십을 카리스마, 열망적, 지적 자극, 개인적 배려, 상황적 보상, 예외에 의한 관리와 자유방임형 리더십의 7개로 구분하였다. 그러나 MacKenzie 등¹⁾은 핵심 변혁적 리더십, 개인적 지원, 고성과 기대, 지적 자극을 변혁적 리더십, 보상 행동(감독자 피드백)과 처벌 행동(예

외에 의한 관리)을 거래적 리더십으로 하여 6개 차원을 리더십의 차원으로 제시하여 이를 근거로 리더십 차원을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하여 간단히 살펴보고자 한다.

(1) 변혁적 리더십

핵심 변혁적 리더십(core transformational leadership)은 비전을 명확히 하고, 적절한 역할모형을 제공하고, 집단목표의 수용을 조장한다. 먼저, 비전의 명확화는 미래의 명확한 비전의 표현이며, 일체감을 목표로 한 리더의 행동이다. 적절한 역할모형의 제공은 리더가 주장하는 가치와 조직의 목표와 일치되는 부하의 사례를 설정하는 행동을 말한다. 집단목표 수용의 조성은 리더들이 부하들의 개인적 목표와 열망보다는 공통의 목표를 위하여 함께 협동하며, 일하도록 하는 리더 행동을 말한다.

고성과 기대(high performance expectation) 리더십은 리더가 부하의 탁월함, 고품질, 그리고 높은 성과를 기대하는 행동을 말한다. 개인적 지원(individualized support)은 리더가 부하를 존경하고, 부하의 개인적 감정과 욕구에 대하여 관심을 가지고 부하의 개인적 발전을 지켜보는 행동을 말한다. 즉, 변혁적 리더는 성취와 성장을 위하여 부하들의 개별적 욕구에 관심을 가져준다³²⁾. 변혁적 리더들은 효과적인 칭찬을 통하여 쌍방향 커뮤니케이션을 조성하며³²⁾, 그들의 부하들에게 파위를 부여한다³³⁾. 지적 자극(intellectual stimulation)은 리더들이 부하의 작업에 대한 가정들(assumptions)을 재검토하도록 격려하고, 그들의 성과를 높이기 위한 창조적 방법을 찾는 리더의 행동을 말한다.

(2) 거래적 리더십

상황적 보상 행동(contingent reward behavior)은 감독자 피드백(supervisory feedback)과 유사한 용어로서 판매원에 대한 연구에서 감독자 행동으로서 연구가 많이 되어 왔다^{23,34,35)}. 긍정적 피드백은 부하들의 판매성과가 기대 이상으로 되었을 때, 제공하는 리더의 칭찬 또는 인정을 말한다. Sarros와 Santora³⁶⁾에 따르면, 상황적 보상을 이용하는 리더들은 업무가 이루어질 수 있도록 하기 위하여 지침을 부하들에게 보여준다. 리더와 부하 간의 상호교환이 상황적 보상의 지표가 된다. 그러므로 상황적 보상은 조직목표와 개인적 욕구를 추구하는데 있어서 아이디어와 기술을 교환하는 부하와 리더간의 긍정적 상호혜택의 관계(positive reciprocal relationship)로서 작용한다.

처벌행동(punishment behavior)은 예외에 의한 관리(management by exception)로도 불린다⁹⁾. 이러한 리더 행동을 취하는 리더들은 부하의 좋지 않은 성과에 대하여 상황적으로 교정, 비판과 다른 형태의 처벌을 포함하는 부정적 피드백을 사용한다. 그러나 상황적이라는 것은 Kohli³⁵⁾가 이야기한 “임의적이며, 응보적인 행동”과는 구별된다.

Sarros와 Santora에 따르면, 처벌행동(또는 예외의 의한 관리)을 사용하는 리더들은 부하들이 작업을 만족스러운 수준으로 끝낼 수 있다는 부하들에 대한 묵시적인 신뢰를 가지고 있으

며, 장애를 만드는 것을 피한다. 그들은 부하들이 기대 이상으로 결과를 달성하도록 자극하지 않는다³⁶⁾. 목표가 달성되고, 시스템이 잘 가동되면, 모두가 행복하다. 그러나 모험과 새로운 지평선을 향한 도전적인 모습은 볼 수 없다.

2. 임파워먼트

임파워먼트는 고용주와 종업원간의 상호 신뢰를 조성하는 지속적인 대인간 관계로서, 종업원들이 품질의 지속적 개선, 생산성, 탁월한 고객서비스와 최소의 개인적 또는 전문적 위험과 비용으로 판매업자와 상담을 추구하도록 한다³⁷⁾. 그러므로, 임파워먼트는 목표 성과를 신속하며, 효과적으로, 그리고 예측가능하게 달성하도록 확신 시켜 주는 내적 연료(internal fuel)로서 간주된다³⁷⁾. 종업원 임파워먼트의 목표는 조직에서 인적자원의 잠재력을 자유스럽게 행사하도록 해주는 것이다³⁸⁾. “임파워먼트는 누가에게 파위를 주는 것이다, 즉, 개인에게 의사결정을 할 수 있고, 그들의 아이디어를 기여하도록 하고, 영향력을 행사하도록 하며, 책임을 가지도록 하는 것이다”³⁹⁾.

임파워먼트는 관계적(relational)과 동기부여적(motivational) 개념으로 볼 수 있다²⁾. 관계적 관점에서, 임파워먼트는 개인 또는 조직의 하위조직이 다른 사람 또는 다른 하위단위에게 통제 또는 파위를 갖고 있다는 지각을 설명하기 위해서 사용된다. 동기부여적 관점에서, 파위와 통제는 개인에게 내부적인 동기부여적 및 기대 신념 상태로 설명된다. 개인의 파위 욕구는 개인이 파위를 갖고 있다고 믿거나, 개인이 직면하는 사건, 상황 및 사람에 대하여 적절하게 극복할 때 충족된다. 반대로, 개인의 파위 욕구는 개인이 파위가 없다고 느끼거나, 환경의 물리적, 사회적 요구에 대처할 수 없다고 믿을 때 좌절된다.

3. 조직몰입

몰입은 구성원이 전형적으로 관계를 지속하려고 하는 의도로서 설명된다^{40,41)}. 조직이론의 관점에서 조직몰입은 조직에 대한 종사원의 애착(attachment)으로 간주된다. 몰입은 종사원의 서비스품질에 영향을 미치며, 더 큰 융통성을 창출하며, 혁신적이고자 하는 종사원의 역량을 강화하도록 하며, 세심한 노력을 하도록 만든다⁴²⁾. 몰입은 협동(co-operation)에 긍정적 영향을 미치나⁴³⁾, 몰입의 부족은 종사원 이직, 결근, 자진퇴사(withdrawal) 등의 부정적 결과를 낳기도 한다^{44,45)}.

조직연구들은 몰입이 감정적(affective), 지속적(continuance), 그리고 규범적 몰입(normative commitment)으로 구성되고 하였다⁴⁶⁾. 이러한 요소들 중 감정적 몰입과 지속적 몰입이 개인간과 조직간 관계의 연구에서 가장 많이 사용된다^{47,48)}.

감정적 몰입은 특정한 조직과 일체감(identification)을 가지려고 하며, 관여(involve) 하려고 하는 개인의 감정적 애착이다. 즉, 조직에서 일하고자 하는 이유는 종사원이 원하기 때문에(they want to) 있다는 것을 설명하는 것이다.

지속적 몰입은 종사원이 조직을 떠나려고 하는 것과 관련된 비용에 대한 인지를 말한다. 즉, 조직에 남아 있으려고 하는 종

사원은 조직을 떠나는 것보다 남아 있는 혜택이 더 크다고 믿기 때문에 조직에 남아 있다는 것으로, 조직에 남아 있는 것은 필요하기 때문에 (they need to) 있다는 것이다. 그리고 규범적 몰입은 종사원이 조직에 대해 가지고 있는 도덕적 의무의 관점에서 설명된다.

III. 연구방법론

1. 연구가설

1) 임파워먼트에 대한 리더십의 영향

Spreitzer 등⁵⁰⁾에 따르면, 임파워먼트는 변화지향적 리더십에 정(+)의 관계가 있으나, 현재 상태를 유지하려고 하는 리더십에는 부(-)의 관계를 가지고 있다⁴⁹⁾. 이것은 변혁적 리더십을 가지고 있는 리더들은 거래적 리더십을 가지고 있는 리더들보다 그들의 부하들에게 임파워먼트를 준다는 것을 의미한다. 임파워먼트가 거래적 리더들보다 변혁적 리더들에 있어서 만족과 강한 연관성이 있는 것으로 나타났다.

유사하게, LMX(leader-member exchange) 이론들은 리더 행동들이 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다^{51,52)}. 그러나 본 연구에서는 리더십이 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않는다고 가정한다. 그 이유는 본 연구가 리더와 부하간의 이원적 관계에 초점을 두고 있으므로 리더십이 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치기보다는 지각된 임파워먼트의 매개역할을 통하여 조직몰입을 높이는 것으로 간주한다.

한편 본 연구에서는 변혁적 리더십을 핵심 변혁적 리더, 고성과 기대, 지원적 리더 행동과 지적 자극, 그리고 거래적 리더십을 상황적 보상 행동과 상황적 처벌 행동으로 구분하였으므로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

- H1: 핵심 변혁적 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H2: 고성과 기대 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H3: 지원적 행동 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H4: 지적 자극 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H5: 상황적 보상 행동 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H6: 상황적 처벌 행동 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 조직몰입에 대한 임파워먼트의 영향

Hackman와 Suttle⁵³⁾은 임파워먼트 차원 중 직무에 대한 의미성(job meaning)이 직무만족과 관련이 있다고 제안하였다. Spector⁵⁴⁾는 자율성과 통제(영향)가 직무만족과 정(+)의 관계가 있으며, 이직과 부(-)의 관계가 있다는 것을 발견하였다.

이러한 결과들은 사람들이 정보와 자원에 접근할 수 있는 권한이 증가될수록, 몰입과 임파워먼트를 지각하게 되며, 그 때 조직에 대한 신뢰, 통제에 대한 지각과 조직에 대한 일체감을 크게 갖는다는 것을 의미한다⁵⁵⁾.

John⁵⁶⁾은 종업원에게 임파워를 부여하는 것은 종업원의 욕구와 능력을 이해하는 것과 조직의 목표를 추구하면서 그들의 목표를 충족시키는 것이라고 하였다. 상호신뢰(mutual trust)는 이 과정에서 필요로 하는 중요한 요소이다. 그러므로, 소유주는 관리자에게 임파워먼트를 가까이 부여해야 한다. Hartline 등⁵⁷⁾에 따르면, 임파워된 종업원들은 작업환경에 대하여 스스로 더 많은 통제를 하기 때문에, 직무를 자기 것으로 받아들이고, 그들이 조직의 성공에 기여해야 한다고 지각한다고 하였다. 그러나 그들은 임파워먼트와 조직몰입의 연계를 발견하지 못하였다.

Laschinger 등^{3,11)}은 병원에서의 연구에서 작업장에서의 임파워먼트가 조직몰입을 증가시킨다는 것을 발견하였다. 만일 종업원들이 그들의 작업환경에 대한 자율성과 통제를 갖고 있다고 지각한다면, 그들은 쉽게 그들의 조직을 바꿀 수 없으며, 그들의 현재 관계 이외에 외부에서 동일한 자원과 결과를 얻지 못한다. 이것은 종업원에게 부여된 임파워먼트가 비용과 혜택의 계산 하에서 종업원이 현재의 조직과 관계를 유지하려고 하는 지속적 몰입을 줄일 뿐만 아니라, 소유주와 관리자간의 “약한 관계”⁵⁸⁾를 “강한 관계”⁵⁹⁾로 변화시킨다는 것을 의미한다. 즉, 임파워먼트를 느끼는 구성원들은 자신이 조직에서 자율적으로 모든 권한을 행사하고 책임을 가지게 되므로 현 조직을 떠나려고 하기보다는 현 조직에 남아서 과업을 수행하는데 있어서 의미를 더 찾으려고 노력할 것이다.

그러므로, 지각된 임파워먼트가 증가될수록, 조직몰입은 증가될 것이다.

H7: 임파워먼트는 감정적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H8: 임파워먼트는 지속적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 조사 설계

1) 표본추출

본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위하여 중식당을 연구백락으로 하여 중식당에서 근무하는 지배인들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 표본이 되는 중식당은 다음과 같은 절차를 통하여 선정되었다. 먼저, 본 연구의 모집단인 중식당은 12,000원 이상의 객단가를 유지하며, 규모가 80평 이상으로 지배인이 고용되어 있는 서울과 경기 지역에 위치하고 있는 중식당을 대상으로 한정하였다. 둘째, 표본이 되는 중식당은 서울, 경기 지역의 음식점중앙협회, 한국외식경영자협회, 매뉴판닷컴의 협조로 350개가 선정되었다. 셋째, 연구자가 선정된 350개의 중식당 중 직접 전화연락을 통하여 지배인이 있는가를 확인하고 지배인이 근무하고 있는 중식당 320개를 선정하였다. 넷째, 연구자가 설문조사를 위하여 중식당의 소유주 또는 지배인들에게 설문조사의 목적을 설명하고, 설문조사에 동의한 250개 중식당의 지배인만을 연구대상으로 하였다. 설문조사는 설문지에 대

하여 사전 교육을 받은 대학생 20명이 면접원으로 활용되어 조사되었다. 회수된 설문지는 약 208부이며, 이 중 응답이 불성실하다고 판단된 20부를 제외하고 188부를 분석에 이용하였다.

2) 변수의 측정

본 연구에 이용된 모든 측정항목들은 “1점 = 전적으로 동의하지 않는다”에서 “7점 = 전적으로 동의한다”의 7점 척도로 측정되었다.

(1) 리더십

리더십 스타일을 측정하기 위해서 MacKenzie 등¹⁾의 연구에서 이용되었던 문항들이 이용되었다. 변혁적 리더십은 핵심 변혁적 리더행동, 높은 성과기대, 지원적 리더행동, 지적 자극의 4개 차원에 각각 3개, 3개, 5개와 4개 문항이 각각 이용되었다. 그러나 지원적 리더 행동 차원들의 문항에 대한 의미 전달이 불분명하여 1개 문항(사장은 나의 개인적 감정을 고려해준다)을 제외하고 4개 문항을 Netmeyer 등⁵⁹⁾의 연구에서 사용하였다. 반면에, 거래적 리더십은 7개 문항으로 상황적 보상 행동과 상황적 처벌 행동의 2개 차원에 대하여 각각 4개와 3개 문항이 이용되었다(표 3) 참조).

(2) 임파워먼트

임파워먼트는 소유주가 직무에 대하여 지배인이 제안과 판단을 할 수 있도록 하는 정도로서 측정되었다⁶⁰⁾. 이 문항들은 Hartline 등⁵⁷⁾이 호텔 맥락에서 사용한 문항들로서 척도에 대한 신뢰가 확보된 문항들로서 ① 나는 사장으로부터 업무에 대해서 모든 권한을 부여 받았다. ② 나는 문제가 발생하면 내 의 사결정권으로 해결한다. ③ 우리 사장은 나의 의사를 존중한다. ④ 나는 내가 생각하기에 최상의 방법으로 업무를 수행하고 있다고 생각한다. ⑤ 나는 내가 알아서 스스로 나의 정해진 업무를 수행한다. ⑥ 나는 독자적으로 업무를 할 수 있는 권한을 부여받았다. ⑦ 우리 레스토랑에서 나의 발언권이 높은 편이다. ⑧ 우리 사장은 나의 판단력을 믿는다 등의 8개 항목이다.

(3) 조직몰입

조직몰입은 Allen와 Meyer⁴⁶⁾가 사용한 감정적 몰입과 지속적 몰입의 두 가지 차원으로 측정되었다. 감정적 몰입은 조직에 대한 개인의 감정적 애착을 말한다. 감정적 몰입은 ① 나는 나 자신을 우리 레스토랑의 가족의 일원으로 생각한다. ② 나의 우리 레스토랑에 강한 애착을 가지고 있다. ③ 우리 레스토랑은 개인적으로 나에게 소중한다. 그리고 ④ 나는 우리 레스토랑에 대해 강한 소속감을 가지고 있다 등의 4개 항목으로 측정되었다.

지속적 몰입은 이직으로 인한 비용 또는 현 직장에 그대로 있음으로 인한 보상 때문에 조직에 남아 있으려고 하는 의도를 말한다. 지속적 몰입은 ① 이직할 필요가 있더라도 우리 레스토랑을 떠나는 것은 나에게 매우 어려운 결정이다. ② 나는 우리 레스토랑에 꼭 필요한 사람이다. ③ 나는 우리 레스토랑을 사직할 생각을 전혀 가지고 있지 않다. 그리고 ④ 내가 우리 레스토랑을 사직하더라도 후속 직장에 대한 대안이 별로 없다 등의 4개

항목으로 측정되었다.

3) 분석방법

본 연구에서는 연구 모형과 연구 가설을 검증하기 위하여 SPSS/PC+와 LISREL8.5 통계 프로그램을 이용하여 연구가설과 분석내용에 따라 분석방법을 사용하였다.

표본의 일반적 특성 - 빈도분석

연구 단위들의 단일차원성 - 신뢰도 분석

타당성과 신뢰도 분석 - 확인요인분석

연구 단위들간의 상관관계분석 - 상관관계분석

연구가설 - 구조모형분석

IV. 자료분석

1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 분석에 이용된 응답자 188명의 일반적 특성은 <표 1>과 같다. <표 1>에서와 같이 응답자의 80.9%는 남자, 19.1%가 여자이며, 결혼 상태는 기혼이 76.6%, 미혼이 23.4%이었다. 연령에서는 29세 미만(최소 26세)이 2.7%, 30-39세가 66.0%,

<표 1> 응답자 및 중식당의 일반적 특성

		빈도(명)	비율(%)
성 별	남자	152	80.9
	여자	36	19.1
결혼상태	기혼	144	76.6
	미혼	44	23.4
연 령	26-29세	5	2.7
	30-39세	124	66.0
	40-47세	58	30.9
	무응답	1	0.5
교육수준	고졸 이하	27	14.4
	전문대졸	92	48.9
	대졸	49	26.1
	대학원 이상	19	10.1
	무응답	1	0.5
운영형태	프랜차이즈	37	19.7
	독립경영	149	79.3
	무응답	2	1.1
종업원 수	10-14명	62	33.0
	15-19명	75	39.9
	20-24명	36	19.1
	25-46명	14	7.4
	무응답	1	0.5
현 중식당 근무기간	1-2년	74	39.4
	3-5년	88	46.8
	5-10년	26	13.8
지배인 경력기간	3-5년	13	6.9
	6-9년	87	46.3
	10-14년	71	37.8
	15-20년	17	9.0

40세 이상(최대 47세)이 30.9%, 그리고 무응답이 0.5%로 나타났다으며, 교육수준은 고졸 이하가 14.4%, 전문대졸이 48.9%, 대졸이 26.1%, 대학원졸이 10.1%, 그리고 무응답이 0.5%이었다.

지배인들의 현 중식당의 근무기간은 1-2년이 39.4%, 3-5년이 46.8%, 그리고 5-10년이 13.8%이었으며, 과거의 지배인 경력 기간은 3-5년이 6.9%, 6-9년이 46.3%, 10-14년이 37.8%, 그리고 15-20년이 9.0%로 나타났다.

중식당의 운영 형태는 프랜차이즈 경영이 19.7%, 독립경영이 79.3%, 그리고 무응답이 1.1%이며, 종업원 수는 10-14명이 33.0%, 15-19명이 39.9%, 20-24명이 19.1%, 25명 이상(최대 46명)이 7.4%, 그리고 무응답이 0.5%이었다.

2. 척도의 정제

본 연구에 이용된 연구단위들의 척도를 정제하여 단일차원성을 분석하기 위하여 각 연구 단위들에 대하여 신뢰도 분석과 확인요인분석(CFA, confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인요인분석은 신뢰도 분석을 거친 후 남은 변수들에 대하여 측정모형에 의한 확인요인분석을 실시하여 남은 변수들을 경로분석에 이용하였다.

1) 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 각 연구 단위들을 구성하고 있는 변수들에 대하여 크론바하 α 값을 이용하여 α 값이 0.6 이상과 corrected item-total correlation값이 0.4 이상인 변수만을 포함시키도록 하였다.

신뢰도 분석 결과, <표 2>에서 보는 바와 같이 각 연구 단위들을 구성하고 있는 변수들 중 지속적 몰입에서만 1개 항목(사장은 나에게 주어진 성과 목표를 달성하지 못할 때 공개적으로 지적한다)이 신뢰성을 저하시키는 것으로 나타나 제거되었다.

먼저, 외생요인인 리더십에 대한 corrected item-total correlation과 α 값을 각각 살펴보면, 변혁적 리더십인 핵심 변혁적 리더는 0.734 - 0.784와 0.877, 고성과 기대는 0.450 - 0.632와 0.692, 지원적 리더행동은 0.628 - 0.710과 0.853, 지적 자극은 0.548 - 0.732와 0.827로 나타났다. 다음으로 거래적 리더십인 상황적 보상행동은 0.581 - 0.751과 0.841, 상황적 처벌 행동은 0.515 - 0.546과 0.709로 나타났다.

내생요인에 대한 corrected item-total correlation과 α 값을 각각 살펴보면, 임파워먼트는 0.648 - 0.818, 조직몰입 중 감정적 몰입은 0.823 - 0.891과 0.939, 그리고 지속적 몰입은 0.488 - 0.655와 0.753으로 나타났다. 이상과 같이 본 연구에 이용된 연구 단위들의 값은 고성과 기대 리더십을 제외하고 0.7 이상의 높은 값을 가지고 있는 것으로 나타났다.

2) 확인요인분석

각 연구 단위들에 대하여 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위하여 확인요인분석을 실시하였다. 확인요인분석은 앞에서 언급한 바와 같이 많은 연구단위와 변수들이 이용되었으므로 외생요인과 내생요인으로 구분하여 측정모형분석을 실시하였다. 측정모형에 대한 적합도는 $\chi^2 = 346.010(df = 196, p = 0.000)$, CFI = 0.942, $\chi^2/df = 1.765$ 로 자료를 잘 설명하는 것으로 나타났다.

확인요인분석 결과, <표 3>에서와 같이 변혁적 리더십 중 고성과 기대에서 1개 항목(사장은 2등은 인정하지 않는다), 지원적 리더 행동에서 1개 항목(사장과 나는 의사소통이 잘된다), 지적 자극에서 2개 항목(사장은 내가 일을 할 때, 창의적으로 일하는 방법을 생각하기를 원한다, 사장은 내가 일을 할 때 필요한 기본적인 요인들을 자세히 평가하도록 요구한다)이 제거되었다. 다음으로 거래적 리더십 중 상황적 보상행동에서 1개 항목(사장은 내가 높은 성과를 성취할 때, 특별한 보상을 제공한다), 그리고 상황적 처벌 행동에서 2개 항목(사장은 내가 주어진 성과 목표를 달성하지 못하면 불만족을 표시한다. 사장은 나에게 주어진 성과 목표를 달성하지 못할 때 공개적으로 지적한다)이 각각 제거되었다.

다음으로 임파워먼트 연구단위에서 4개 항목(나는 문제가 발생하면 내 의사결정권으로 해결한다, 나는 내가 생각하기에 최상의 방법으로 업무를 수행하고 있다고 생각한다, 나는 스스로 나의 정해진 업무를 수행한다, 우리 레스토랑에서 나의 발언권이 높은 편이다)이 제거되었다. 마지막으로, 조직몰입인 감정적 몰입에서는 1개 항목(나는 우리 레스토랑(업장)에 대해 강한 소속감을 가지고 있다), 지속적 몰입에서는 2개 항목(이직할 필요가 있더라도 우리 레스토랑(업장)을 떠나는 것은 나에게 매우 어려운 결정이다, 나는 우리 레스토랑(업장)에 꼭 필요한 사람

<표 2> 각 연구단위들에 대한 신뢰도 분석 결과

		초기항목 수	최종항목 수	corrected item-total correlation	α
외생요인	변혁적 리더십	핵심 변혁적 리더	3	0.734 - 0.784	0.877
		고성과 기대	3	0.450 - 0.632	0.692
		지원적 리더행동	5	0.628 - 0.710	0.853
		지적 자극	4	0.548 - 0.732	0.827
	거래적 리더십	상황적 보상 행동	4	0.581 - 0.751	0.841
		상황적 처벌 행동	3	0.515 - 0.546	0.709
		임파워먼트	8	8	0.648 - 0.818
내생요인	조직몰입	감정적 몰입	4	0.823 - 0.891	0.939
		지속적 몰입	4	0.488 - 0.655	0.753

〈표 3〉 전체 연구단위들에 대한 확인요인분석 결과

		표준화 적재값	t-value
핵심 변혁적 리더	사장은 비전을 명확히 표현한다.	0.852	13.901
	사장은 적절한 성공 모델을 제시한다.	0.857	14.023
	사장은 내가 우리 레스토랑(업장)의 목표를 이해하고 달성하는데 도움을 준다.	0.812	12.956
고성과 기대	사장은 나에게 주어진 시간을 110% 활용할 것을 기대한다.	0.940	9.984
	사장은 최고의 성과만을 요구한다.	0.534	6.630
	사장은 2등은 인정하지 않는다*	-	-
지원적 리더 행동	사장은 나의 개인적 감정을 고려해준다	0.735	11.027
	사장은 내가 어려울 때, 의지할 수 있다	0.723	10.769
	사장은 친절하며, 대하기 쉽다	0.699	10.306
	사장은 나의 개인적인 상황(또는 일)을 배려해준다	0.737	11.054
	사장과 나는 의사소통이 잘된다*	-	-
지적 자극	사장은 문제가 발생하면 나에게 새로운 방법으로 해결할 것을 요구한다.	0.710	10.218
	사장은 내가 효과적으로 일을 할 수 있도록 하기 위해서 대화를 한다.	0.721	10.399
	사장은 내가 일을 할 때, 창의적으로 일하는 방법을 생각하기를 원한다*	-	-
	사장은 내가 일을 할 때 필요한 기본적인 요인들을 자세히 평가하도록 요구한다*	-	-
상황적 보상 행동	사장은 내가 주어진 일을 잘하면 보상을 잘 해준다	0.633	9.263
	사장은 내가 높은 성과를 성취할 때 특별한 보상을 제공한다*	-	-
	사장은 내가 성과 목표를 초과할 때 칭찬한다	0.776	12.082
	사장은 나의 업무 능력(수준)이 향상된 것을 빨리 안다	0.768	11.925
상황적 처벌 행동	사장은 내가 주어진 성과 목표를 달성하지 못하면 불만족을 표시한다*	-	-
	사장은 나에게 주어진 성과 목표를 달성하지 못한 것을 알려준다	1.000	19.339
	사장은 나에게 주어진 성과 목표를 달성하지 못할 때 공개적으로 지적한다*	-	-
임파워먼트	나는 사장으로부터 업무에 대해서 모든 권한을 부여받았다	0.699	10.563
	나는 문제가 발생하면 내 의사결정권으로 해결한다*	-	-
	우리 사장은 나의 의사를 존중한다	0.817	13.167
	나는 내가 생각하기에 최상의 방법으로 업무를 수행하고 있다고 생각한다*	-	-
	나는 스스로 나의 정해진 업무를 수행한다*	-	-
	나는 독자적으로 업무를 할 수 있는 권한을 부여받았다	0.779	12.277
	우리 레스토랑에서 나의 발언권이 높은 편이다*	-	-
우리 사장은 나의 판단력을 믿는다	0.877	14.712	
감정적 몰입	나는 나 자신을 우리 레스토랑(업장)의 가족의 일원으로 생각한다	0.848	14.190
	나의 우리 레스토랑(업장)에 강한 애착을 가지고 있다	0.930	16.480
	우리 레스토랑(업장)은 개인적으로 나에게 소중하다	0.901	15.638
	나는 우리 레스토랑(업장)에 대해 강한 소속감을 가지고 있다*	-	-
지속적 몰입	이직할 필요가 있더라도 우리 레스토랑(업장)을 떠나는 것은 나에게 매우 어려운 결정이다(r)*	-	-
	나는 우리 레스토랑(업장)에 꼭 필요한 사람이다(r)*	-	-
	나는 우리 레스토랑(업장)을 사직할 생각을 전혀 가지고 있지 않다(r)	1.000	19.339
	내가 우리 레스토랑(업장)을 사직하더라도 후속 직장에 대한 대안이 별로 없다(r)*	-	-

$\chi^2 = 346.010(df = 196, p = 0.000)$, CFI = 0.942, $\chi^2/df = 1.765$

* 분석 시 제거된 변수를 나타냄.

이다)이 제거되었다.

3) 집중타당성과 판별타당성 검증

측정모형분석 결과에 따라 계산된 연구단위 신뢰도(composite construct reliability)와 평균분산추출값(AVE: average variance extracted)과 상관관계분석 결과를 이용하여 본 연구에 이용된 연구 단위들에 대한 집중타당성과 판별타당성을 검증하였다.

먼저, 각 연구 단위들에 대한 집중타당성을 검토한 결과, 표준 요인부하량(standardized loadings)이 모두 유의적으로 나

타나($t > 6.6$) 집중타당성이 입증되었다. 각 연구 단위들에 대한 판별타당성은 다음의 두 가지 방법으로 검토되었다. 먼저, 연구 단위 간 상관관계를 보여주는 Φ 계수의 신뢰구간($\Phi \pm 2SE$)에 1.0이 포함되지 않아야 한다⁴⁰⁾. 따라서 〈표 4〉에 제시된 바와 같이 모든 Φ 계수의 신뢰구간에 1.0이 포함되고 있지 않으므로, 연구 단위들 간에 판별타당성이 존재한다고 볼 수 있다. 둘째, AVE가 모든 연구단위간 상관관계의 제곱(squared correlation)보다 커야 한다⁶¹⁾.

셋째, 〈표 4〉의 AVE와 연구단위간 상관관계의 제곱 값을 비교해보면, 각 연구단위의 AVE가 모든 연구단위간 상관관계의 제

〈표 4〉 각 연구단위들에 대한 평균, 표준편차와 상관관계행렬

Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. 임파워먼트	4.92	1.09	1.00								
2. 감정적 몰입	5.72	1.04	0.58	1.00							
3. 지속적 몰입	4.88	1.47	0.35	0.45	1.00						
4. 핵심 변혁적 리더	5.10	1.22	0.48	0.50	0.25	1.00					
5. 고성과 기대	5.49	1.12	0.33	0.43	0.20	0.44	1.00				
6. 지원적 리더 행동	4.61	1.07	0.53	0.43	0.21	0.54	0.30	1.00			
7. 지적 자극	4.94	1.13	0.61	0.53	0.30	0.53	0.30	0.64	1.00		
8. 상황적 보상 행동	4.81	1.10	0.66	0.55	0.28	0.59	0.42	0.66	0.65	1.00	
9. 상황적 처벌 행동	4.94	1.10	0.40	0.36	0.13	0.38	0.38	0.24	0.42	0.48	1.00
연구단위 신뢰도(CCR)			.810	.923	-	.878	.723	.815	.677	.771	-
평균분산추출값(AVE)			.588	.799	-	.707	.584	.449	.512	.531	-

*상관관계계수는 상황적 처벌 행동과 지속적 몰입 간의 관계를 제외하고는 p<0.01임.

다 큰 것을 확인할 수 있다. 〈표 4〉의 상관관계 분석표에서 보는 것처럼, 지원적 리더 행동의 AVE가 0.449로 Bagozzi & Yi (1988)가 제시한 기준인 0.5 이상을 충족시키지 못하였으나¹²⁾, 이 연구단위와 관련된 다른 연구단위들 간의 상관계수가 이 값보다 작은 것으로 나타나 문제가 없는 것으로 나타났다^{59,63)}.

3. 연구가설의 검증

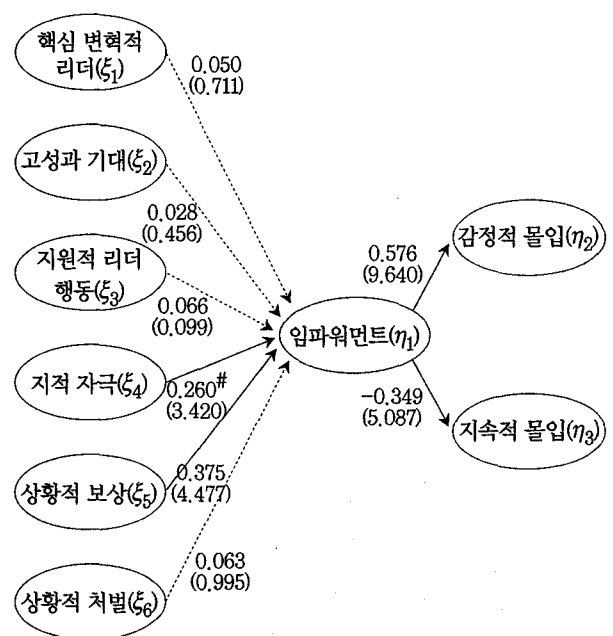
연구가설의 검증을 위하여 앞에서 집중타당성과 판별타당성이 검증된 각 연구단위들을 구성하고 있는 변수들을 합하여 단일변수로 사용하였다.

제안된 연구모형은 LISREL 8.5W를 이용하여 공분산 매트릭스 자료에 의해서 검증되었다. 각 외생변수와 외생 연구단위들은 MacKenzie & Lutz(1975)의 연구에 근거하여 단순평균합에 의해서 계산된 단일변수의 이점을 이용하기 위하여 단일변수가 사용되었다. 여기서 각 연구단위들에 대한 측정오차를 반영하기 위하여 확인요인분석에서 계산된 각 연구단위별로 1 - 연구단위 신뢰도 값을 반영하였다^{64,65)}. 그러나 상황적 처벌 행동과 지속적 몰입은 단일변수이므로 신뢰도 분석 시 구한 값을 이용하였다. 이것은 구조모형 분석 결과를 보다 정교하게 만든다. 더 나아가, 감정적 몰입과 지속적 몰입은 서로 인과관계가 있다고 볼 수 없으므로 서로 상관있도록 하였다.

1) 연구모형의 적합도 검토

본 연구에 이용된 리더십, 임파워먼트, 그리고 조직몰입들 간의 전체적 구조모형(overall model)을 검증한 결과, 적합도는 $\chi^2 = 36.388$ (d.f = 12, p = 0.000281), GFI = 0.959, AGFI = 0.845, RMR = 0.0898, NFI = 0.947, CFI = 0.961을 갖는 〈그림 1〉과 같은 최적모형이 도출되었다.

그리고 외생변수와 내생변수 간의 인과관계를 통하여 각 연구단위들 간의 설명력을 살펴 본 결과, 임파워먼트는 외생변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십 연구단위들에 의하여 49.8%(0.498)가 설명되는 것으로 나타났다. 그리고 외생변수인 리더십과 내생변수인 임파워먼트에 의하여 감정적 몰입은 33.2%(0.332), 그리고 지속적 몰입은 12.2%(0.122)가 설명되는



〈그림 1〉 구조모형 분석 결과

* 실선: 유의한 관계, 점선: 비유의한 관계

것으로 나타났다.

2) 연구가설의 검증

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 연구가설 H1-H6을 〈표 5〉에서와 같이 검증하였다.

H1은 핵심 변혁적 리더 행동이 임파워먼트를 높일 것이라는 가설로서 핵심 변혁적 리더 행동이 임파워먼트에 미치는 경로계수는 0.050(t = 0.711, n.s.)으로 정(+)의 영향을 미치고 있으나, 유의하지 않은 것으로 나타나, H1은 지지되지 않았다. 고성과 기대가 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 H2에 대한 경로계수는 0.028(t = 0.456, n.s.)로 유의하지 않은 것으로 나타나, H2도 지지되지 않았다. 지원적 리더 행동이 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 H3은 경로계수가 0.066(t = 0.856, n.s.)으로 유의하지 않은 것으로 나타나, H3은 지지되지 않았다. 반면에

〈표 5〉 각 가설별 연구단위들 간의 구조적 관계

가 설	경 로(→)	임파워먼트	감정적 몰입	지속적 몰입
H1	핵심 변혁적 리더	0.050(0.711)*		
H2	고성과 기대	0.028(0.456)		
H3	지원적 리더 행동	0.066(0.856)		
H4	지적 자극	0.260(3.420)		
H5	직접영향 상황적 보상	0.375(4.477)		
H6	상황적 처벌	0.063(0.995)		
H7	임파워먼트		0.576(9.640)	
H8	임파워먼트			-0.349(5.087)
	핵심 변혁적 리더		0.029(0.709)	0.017(0.705)
	고성과 기대		0.016(0.456)	0.010(0.455)
	간접영향 지원적 리더 행동		0.038(0.853)	0.023(0.844)
	지적 자극		0.150(3.223)	-0.091(-2.838)
	상황적 보상		0.216(4.061)	-0.131(-3.361)
	상황적 처벌		0.036(0.990)	0.022(0.977)

* 표준화 경로계수(t-value)

 $t_{crit \sigma=.01} = 2.326$, $t_{rit \sigma=.05} = 1.960$ (양측검정)

지적 자극이 임파워먼트에 영향을 미칠 것이라는 H4는 경로계수가 0.260($t = 3.420$, $p < 0.01$)으로 유의적인 것으로 나타나, H4는 지지되었다.

다음으로 거래적 리더십에 관련한 H5는 상황적 보상 행동이 임파워먼트에 영향을 미칠 것이라는 것으로 경로계수가 0.375($t = 4.477$, $p < 0.01$)로 유의한 것으로 나타나, H5는 지지되었다. 그러나 상황적 처벌 행동이 임파워먼트에 영향을 미칠 것이라는 H6은 경로계수가 0.063($t = 0.995$, n.s.)으로 유의하지 않은 것으로 나타나, H6은 지지되지 않았다.

임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구가설 H7과 H8을 〈표 5〉에서와 같이 검증하였다. 먼저, 임파워먼트가 감정적 몰입을 높일 것이라는 H7을 살펴본 결과, 임파워먼트가 감정적 몰입에 미치는 경로계수가 0.576($t = 9.640$, $p < 0.01$)으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, H7은 지지되었다. 그리고 임파워먼트가 지속적 몰입을 높일 것이라는 H8은 임파워먼트가 지속적 몰입에 미치는 경로계수가 -0.349($t = 5.087$, $p < 0.01$)로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, H8은 지지되었다.

3) 간접영향의 분석

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트의 매개역할을 통하여 감정적 몰입과 지속적 몰입에 미치는 간접효과를 분석하였다. 분석 결과, 〈표 5〉에서 보는 바와 같이 지적 자극과 상황적 보상은 감정적 몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치나, 지속적 몰입에는 부(-)의 유의한 영향을 각각 미치는 것으로 나타났다.

V. 결론

본 연구는 변혁적/거래적 리더십과 임파워먼트, 그리고 조직몰입의 구조적 관계를 중식당의 지배인을 대상으로 실증적으로

연구하기 위한 것이다. 이를 위하여 중식당의 지배인 188명으로부터 자료를 수집하고 연구가설을 검증하였다. 연구가설은 LISREL 8.5W를 이용하여 분석하였다.

첫째, 변혁적 리더십 중 지적 자극만이 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 소유주가 지배인들의 업무에 대한 가정을 재검토하도록 격려하고, 그들의 성과를 높이기 위한 창조적 방법을 찾을수록 임파워먼트가 높아진다는 것을 의미한다. 즉, 지배인들이 하는 업무에 대하여 의문을 제기하고, 문제를 재정의 하도록 함으로써 낯은 방법이 아닌 새로운 방법으로 상황을 파악 및 분석하도록 하여 지배인들이 업무를 과거에 비하여 혁신적이며, 창조적이 되도록 자극하는 소유주일수록 지배인들에게 임파워먼트를 많이 부여한다는 것을 의미한다.

둘째, 변혁적 리더십 중 핵심변혁적 리더 행동이 임파워먼트에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이것은 비록 소유주가 지배인에게 중식당 경영에 대한 자신의 비전이나 성공모델을 제시하고 있으나 지배인들은 미래지향적이기 보다는 현실적으로 즉시 자신에게 도움이 되는 소유주의 리더십을 선호하는 것으로 생각된다. 즉, 중식당에 근무하는 지배인들은 타산업의 지배인(또는 관리자)들보다 중식당에 근무하는 기간이 짧은 편으로 자신이 근무하는 동안에 혜택을 받고자 원하여 소유주가 그러한 현실적 대안을 제공할 때, 임파워먼트를 더 느끼는 것으로 판단된다. 이러한 결과는 다음에 언급하는 거래적 리더십 중 상황적 보상이 임파워먼트에 영향을 미치는 것에서 알 수 있다.

셋째, 변혁적 리더십 중 고성과 기대 리더십이 임파워먼트에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 높은 성과만을 강조하는 소유주는 지배인에게 임파워먼트를 주는 것이 약하다는 것을 의미한다. 이러한 소유주는 지배인이 자신보다 능력이 낮다고 판단되어 판매생산성과 같은 역할 내 성과를 중

대시키는 것에는 많은 관심을 가지고 있으나 역할 이외의 성과에는 관심을 가지고 있지 않다는 것을 시사해준다. 특히 최근과 같이 장기적으로 경기가 좋지 않은 경우에 소유주들이 판매성과에 강조를 두는 것은 자명한 사실이며, 이에 따라 소유주가 지배인들에게 가시적인 성과를 강조하고 보상하고 있다는 것을 의미한다. 한편 이러한 결과는 Podsakoff 등¹⁰⁾이 발견한 것처럼, 고 성과 기대의 리더 행동이 리더에 대한 부하의 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 수 있다는 점에서 혜택이 되기보다는 지배인과 소유주간의 관계에 해가 될 수 있을 것이다. 따라서 소유주는 고 성과 기대보다는 상황을 고려한 적절한 성과 기대를 지배인에게 보여주고 지배인이 그러한 목표를 달성할 수 있도록 하는 것이 바람직할 것이다.

넷째, 변혁적 리더십 중 지원적 리더 행동이 임파워먼트에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 지원적 리더의 행동은 성취와 성장을 위하여 부하들의 개별적 욕구에 관심을 가져 부하에게 임파워먼트를 부여하는 것을 말한다. 그러나 이러한 결과는 중식당의 소유주가 매출 부진으로 인하여 지배인의 개인적 사항에 관심을 가지기보다는 판매목표의 달성과 같은 공식적 업무에 더 많은 관심을 가지고 있다는 것을 나타내준다.

다섯째, 거래적 리더십 중 상황적 보상만이 임파워먼트에 영향을 미치며, 소유주에 대한 만족과 신뢰를 높이는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 임파워먼트를 높인다는 결과는 소유주들이 지배인들의 업무가 보다 효율적으로 진행이 될 수 있도록 하기 위하여 지배인들에게 임파워먼트를 부여한다는 것을 의미한다. 한편 그러한 임파워먼트를 부여받은 지배인은 소유주에 대하여 만족하고 신뢰함으로써 조직의 목표를 위하여 헌신하도록 하는 행동을 보인다는 점에서 이러한 실증결과는 양자간의 관계가 상호 이익이 될 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 소유주의 입장에서 파트너로서의 소유주와 지배인은 상대방으로부터 조직과 개인의 목표를 달성하는데 있어서 도움을 받는 혜택을 얻을 수 있다. 즉, 상황적 보상에 의한 결과는 소유주-지배인간의 긍정적 상호혜택으로 나타나는데, 이것은 레스토랑의 경영목표와 지배인의 개인적 욕구 충족을 추구하는데 있어서 아이디어와 기술을 교환하는 것이 필수적이라는 것을 제시하고 있다.

여섯째, 임파워먼트는 감정적 몰입과 지속적 몰입에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중식당의 특성 상 소유주의 의사결정을 분권화 하는 과정인 임파워먼트의 중요성이 강조되며, 이에 따라 지배인의 역할이 중요한 중식당의 특성 상 소유주는 지배인에게 결정권과 자율권을 주는 것이 바람직하다는 것을 의미한다.

만일 지배인들이 자신들의 소유주로부터 임파워먼트를 받게 되면, 그들은 레스토랑과 고객 서비스의 목표 달성에 대한 책임을 가지게 될 것이다. 그러므로, 만일 소유주가 지배인과의 장기적 관계를 구축하고, 자신의 레스토랑을 고객지향적 문화가 있는 조직으로 만들고 싶다면, 어느 정도의 권한이 지배인에게 위임되어야 한다. 임파워먼트가 조직몰입을 증대시키나, 이직율을 감소시킨다는 사실은 소유주가 임파워먼트의 선행요인들,

혜택, 그리고 잠재적인 실패의 원인이 무엇인가를 조사해야 할 필요성이 있다는 것을 제시해준다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 연구의 이론적 및 관리적 시사점을 가지고 있다.

먼저, 본 연구는 기존의 연구들과는 달리 지배인들을 대상으로 하여 연구가 진행되었다는 점에서 향후 소유주가 지배인에 대하여 어떠한 리더십을 구사할 것인가에 대한 지침을 제공하고 있다. 즉, 중식당 맥락에서 소유주가 지배인과의 관계를 구축하고 유지를 어떻게 해야 하는가를 보여주고 있다. 본 연구의 결과는 지적 자극과 상황적 보상이 지배인 임파워먼트를 촉진시키며, 지적 자극과 상황적 보상과 같은 리더십의 임파워링으로부터 소유주들이 혜택을 받을 수 있다는 것을 보여주고 있다. 만일 지배인들이 충분히 임파워된다면, 그것은 증가된 조직몰입을 이끄는 소유주와의 더 나은 관계로 전환될 것이다. 그러므로, 본 연구는 지배인 참여를 격려하고, 보상을 제공하는 지적 자극과 상황적 보상의 리더십 유형이 임파워먼트, 소유주-지배인 관계, 그리고 조직몰입에 적절하다는 것을 제시해주고 있다. 이런 관점에서 본 연구는 소유주의 리더십에 대한 지배인의 지각이 임파워먼트, 그리고 조직몰입에 미치는 구조적 관계를 실증적으로 분석함으로써 지배인이 소유주의 리더십에 따라서 어떠한 행동을 하는가를 예측하도록 해준다.

둘째, 본 연구는 변혁적 리더십의 4가지 유형과 거래적 리더십의 2가지 유형 중 어떠한 유형이 임파워먼트와 조직몰입에 영향을 미치는 가를 분석함으로써 소유주가 지배인에게 어떠한 리더십을 사용하여야 하는 가에 대한 리더십 자원의 할당에 대한 지침을 제공해주고 있다. 즉, 지배인의 임파워먼트를 강화함으로써 조직몰입을 높이고자 하는 소유주는 지적 자극과 상황적 보상의 리더십 유형을 구사할 수 있을 것이다. 그러나 소유주에 대한 만족과 신뢰를 직접적으로 높이고, 그 결과 조직몰입을 증대시키고자 하는 소유주는 핵심 변혁적 리더십과 지원적 리더 행동, 그리고 상황적 보상을 선택적으로 구사할 수 있을 것이다. 이런 관점에서 본 연구의 결과는 소유주가 지배인과의 관계에 있어서 처해 있는 상황에 따라 강화해야 할 리더십 유형이 무엇인가를 확인하도록 해준다.

예를 들면, 상황적 처벌이 소유주에 대한 만족에 부정적 영향을 미칠 것으로 보이지만, 그러한 처벌이 소유주가 "임의적"으로 하는 것이 아니라면, 지배인은 기꺼이 수용할 수 있다는 것이다. 즉, 소유주가 지배인이 해야 할 역할을 대신하기보다는 명확히 해주고, 적절한 목표를 설정하는 등의 상황적 보상이 이루어진다면 상황적 처벌은 상쇄(trade-off) 될 수 있다는 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으므로 이에 대한 향후의 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 중식당의 지배인만을 대상으로 연구를 실시하여 연구의 일반화에 한계점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 한식당, 일식당, 그리고 서구식의 식당 등 다른 업종의 식당에서도 조사를 실시하여 비교·분석할 필요가 있다.

둘째, 지배인만을 대상으로 하여 소유주에 대한 리더십의 지

각을 측정하였다. 이러한 결과 소유주의 리더십이 소유주에 의해서 어떻게 지각되고 있는가를 측정하지 못하여 지배인과 소유주간의 리더십에 대한 갭(gap)을 분석하지 못하였다는 한계점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 소유주가 자신의 리더십에 대하여 어떻게 지각하고 있는 가를 측정하여, 지배인이 지각한 소유주에 대한 리더십과 비교·분석할 필요가 있다.

셋째, 조직몰입은 이직 의도와 같은 결과 변수에 영향을 미칠 수 있으나, 본 연구는 이러한 관계를 분석하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 조직몰입의 결과 변수를 추가하여 분석할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서 살펴 본 구조적 관계에 관련된 변수들 간의 관계를 조절하는 조절변수들이 고려되지 않았다. 예를 들면, 성별, 근무경력 등에 따라서 이러한 제 관계가 달라 질 수 있을 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 변수들을 포함하여 연구되는 것이 바람직하다.

■ 참고문헌

- 1) MacKenzie SB, Podsakoff PM & Rich GA. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(2): 115-134, 2001
- 2) Conger JA & Kanungo RN. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practices. *Academy of Management Review* 13(3): 471-482, 1988
- 3) Hirst G, Mann L, Bain P, Pirola-Merlo A & Richver A. Learning To Lead: The Development and Testing of A Model of Leadership Learning. *The Leadership Quarterly*, 15(3): 311-327, 2004
- 4) Amabile TM. How To Kill Creativity. *Harvard Business Review* September-October: 77-87, 1982
- 5) Mowday RT, Steers RM & Porter LW. The Measure of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*.14: 224-247, 1979
- 6) Woolridge AO. Come Back, Company Man!. *New York Times Magazine*, March, 82. 2000
- 7) Gopinath C & Becker TE. Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture, *Journal of Management*, 26: 63-83, 2000
- 8) Mathieu JE & Zajac DM. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194, 1990
- 9) Bass BM. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York: NY, 1985
- 10) Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH & Fetter R. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly* 1: 107-402, 1990
- 11) Laschinger HK, Spence JF & Shamian J. The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Advances in Health Care Management* 3: 59-85, 2002
- 12) Hastie R & Pack B. The Relationship between Memory and Judgment Depends on Whether the Judgment Task Is Memory-Based or On-line. *Psychological Review* 93(3): 258-268, 1986
- 13) Wayne SJ & Ferris GR. Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology* 75(5): 487-499, 1990
- 14) Lee BS & Gu JD. Effects of Leadership on Group Cohesiveness and Job Performance in the Hotel Companies. *Korean Journal of Hospitality Administration* 13(1): 79-97, 2004
- 15) Park KM.& Woo SB A Study on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Leadership Behaviors in the Hotel Employees, *Journal of Tourism and Leisure Research* 10(2): 169-189, 1998
- 16) Han KH. An Exploratory Study for the Relationship of Transformational and Transactional Leadership Factors on Followers' Stress Syndrome. *Korean Management Review* 28(1): 51-74, 1999
- 17) Kim, YJ. & Kang, YS. "Effects of Mediators and Moderators between Hotel Manager's Perceived Leadership and Job Performances," *Journal of Tourism Sciences*, 24(2): 11-30, 2000
- 18) Lee DR, Suh DW & Kim YS. A Study on the Effect of Transformational Transactional Leadership on Organizational Citizenship Behavior - Focusing the Mediating Variables of Trust. *Korean Management Review* 32(2): 449-474, 2003
- 19) Baik JC, Kim YG, & Yoon JH. The Influence of Leadership Patterns on Empowerment and Organizational Commitment of Workers Hotel. *Journal of Tourism Sciences* 26(2): 73-95, 2002
- 20) Lee JG and Park JH. The Role of Trust and Value congruence as a Mediator between Superior's Transformational, Transactional Leadership and Outcomes. *Korean Management Review* 32(4): 925-954, 2003
- 21) Kim HB, Jang ST & Mun HY. Impacts of Managers' Transformational Leadership on Organization Effectiveness in Hotel Restaurants. *Journal of Tourism Sciences* 27(2): 71-89, 2003

- 22) Lee DS & Lee JJ. A Study on the Effects of Transformational Leadership on the Job Satisfaction and Citizenship Behavior of Hotel Employ. *Korean Journal of Hospitality Administration* 11(2): 219-238, 2002
- 23) Kwon YJ. The Impact of Manager Output Control on Employees' Satisfaction with Managers: The Analysis of Gender and Type of Employment Differences, *Korean Journal of Hospitality Administration* 12(3): 1-25, 2003
- 24) Bass BM. *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996
- 25) Bass BM. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1): 9-32, 1999
- 26) Burns JM. *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978
- 27) Conger JA. Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research *Leadership Quarterly* 10(2): 145-179, 1999
- 28) Yukl G. *Leadership in Organizations*, 4th ed., Prentice-Hall, 1989
- 29) Drath WH & Palus CJ. *Making Common Sense: Leadership as Meaning- Making in A Community of Practice*. Greenboro, NC: Center for Creative Leadership, 1994
- 30) Fiedler FE. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967
- 31) Ackoff RL. Transformational Leadership. *Strategy & Leadership* 27(1) (February): 20-25, 1999
- 32) Avolio BJ & Bass BM. *Developing Potential Across A Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2002
- 33) Behling O & McFillen JM. A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership. *Group & Organizational Management* 21(2): 163-191, 1996
- 34) Jaworski BJ & Kohli AK. Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 28(May): 190-201, 1991
- 35) Kohli AK. Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation. *Journal of Marketing Research* 22(November): 424-433, 1985
- 36) Sarros JC & Santos JC. The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal* 22(8): 383-393, 2001
- 37) Khan, S. The Key to A Leader Company: Empowerment. *Journal for Quality and Participation* 20(1): 44-50, 1997
- 38) Harvey D & Brown D. *An Experiential Approach to Organization Development* (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001
- 39) French W & Bell C. *Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999
- 40) Anderson E & Weitz BA. Determinants of Continuity in Conventional Industrial and Channel Dyads. *Marketing Science* 8(Fall): 310-323, 1989
- 41) Dwyer FR, Schurr PH & Oh S. Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing* 51: 11-27, 1987
- 42) Morris T, Lydka H & O'Creevy MF. Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies, *Human Resource Management Journal* 3(3): 21-40, 1990
- 43) Morgan RM & Hunt SD. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58(July): 20-38, 1994
- 44) Hunt SD, Chonko LB & Wood VR. Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing* 49(1): 112-126, 1985
- 45) De Cotiis TA & Summers TP. A Path Analysis of A Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* 40(7): 445-470, 1987
- 46) Allen NJ & Meyer JP. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18, 1991
- 47) McGee Gail W & Ford RC. Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology* .72(4): 638-642, 1987
- 48) Randall DA & O'Driscoll MP. Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications. *The Journal of Social Psychology* 135(5): 606-617, 1997
- 49) Spreitzer GM, De Janasz SC & Quinn RE. Empowered To Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Occupational Behavior* 20(4): 511-526, 1999
- 50) Spreitzer GM, Kizilos MA & Nason SW. A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management* 23(5): 679-704, 1997
- 51) Duchon D, Green SG & Taber TD. Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology* 71: 56-60, 1986

- 52) Liden RC & Maslyn JM. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management* 24(1): 43-72, 1998
- 53) Hackman JR & Suttle JL. *Improving Life at Work*, Santa Monica, CA: Goodyear, 1977
- 54) Spector PE. Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11): 1005-1016, 1986
- 55) Lock EA & Schweiger DM. Participation in Decision-Making: One More Look. In *Research in Organizational Behavior* 1 B. Staw (Greenwich, CT: JAI Press): 265-339, 1979
- 56) John J. A Concept Analysis of Trust. *Journal of Advanced Nursing* 24: 66-70, 1996
- 57) Hartline MD, Maxham JG, III, & McKee DO. Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing* 64(2): 35-50, 2000
- 58) Netmeyer RG, Boles JS, McKee DO & R McMurrin. An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context. *Journal of Marketing* 61(3): 85-98, 1997
- 59) Etzioni A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press, 1961
- 60) Cook JD, Hepworth SJ, Wall TD & Warr PB. *The Experience of Work*. New York: Academic Press, 1981
- 61) Fornell CR & Lacker DF. Two Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing* 18: 39-50, 1981
- 62) Bagozzi RP & Yi Y. On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1): 74-94, 1988
- 63) Babin BJ & Boles JS. Employee Behavior in A Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women. *Journal of Marketing* 62(April): 77-91, 1998
- 64) Kenny DA. *Correlation and Causality*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1979
- 65) Williams LJ & Podsakoff PM. Longitudinal Field Methods for Studying Reciprocal Relationships in Organizational Behavior Research: Toward Improved Casual Analysis. *Research in Organizational Behavior* 11: 247-292, 1989