

호텔기업 종사원의 변혁적 리더십이 직무만족과 조직 동일시에 미치는 영향에 관한 연구

이준혁* · 김동기** · 박기호***

본 연구는 변혁적 리더십의 구성요소들이 호텔 종사원의 직무만족과 조직동일시에 미치는 영향력을 분석하고 또한 인구통계학적 특성과 호텔이 가지고 있는 특징이 조절변수로서 변혁적 리더십에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하여 우리나라 호텔산업의 경영자 및 호텔 종사원들에게 조금이나마 도움이 되 고자 하였다.

본 연구의 주요 분석 결과로는 첫째, 변혁적 리더십부문과 호텔 종사원의 직무만족부문 요인분석결과 변혁적 리더십부문에서는 총 18개의 변수들이 '배려형 리더십 요인'과 '비전형 리더십 요인'의 2개의 요인 으로 추출되었으며, 호텔 종사원의 직무만족부문에서는 총 31개의 변수들이 '후생복지정책과 근무환경 요인', '능력의 발휘와 직무안정성 요인', '동료관계와 직무수행 요인', '회사정책적 요인' 등의 4개 요인 으로 추출되었다. 둘째, 호텔기업에서 상사의 변혁적 리더십유형은 종사원의 직무만족과 조직동일시에 유 의적인 영향을 미치는가에 대하여 단계별 회귀분석을 실시한 결과 변혁적 리더십유형 중 호텔 종사원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 '비전형 리더십'요인이었고, 조직동일시에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 '비전형 리더십'요인과 '배려형 리더십'요인 모두인 것으로 나타났다. 셋째, 변혁적 리더십유형과 인구통계학적 특성 및 일반적인 특성간 유의적인 차이를 알아보기 위하여 일 원분산분석과 t-검증을 실시한 결과 소득수준과 현 직급, 근무년수, 호텔경영형태, 이직경험에서 통계적 으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

주제어 : 호텔기업, 변혁적 리더십, 종사원 직무만족, 조직동일시

I. 서 론

기업이 보유하고 있는 자원 중 가장 중요한 자원은 인적자원이며, 특히 인적자원의 의존도가 높은 호텔기업의 경우 경영의 성패 여부는 인적자원을 어떻게 효율적으로 활용할 수 있는냐에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 특히 오늘날과 같이 환경이 급변하고

경쟁적이며 복잡한 환경 속에서 조직을 유지 발전시키고 변화에 적절히 대응할 수 있는 조직이 되기 위해서는 변화를 요구하고 적극적으로 수용할 수 있는 리더십이 요구 된다. IMF시대를 겪으면서 우리나라의 모든 기업은 구조조정과 경영혁신이라는 큰 과제를 해결하려고 많은 노력을 기울여 왔 으며 그 지속성은 계속되어야 한다. 또한 서비스 기업의 대표적 형태인 호텔기업 역시 그 동안 많은 변화를 가져왔기에 리더가

* 영산대학교 호텔관광학부 교수

** 세종대학교 호텔관광경영학과 박사과정

*** 울산 현대호텔 식음료업장 지배인

차지하는 중요성은 더욱 중요하다고 할 수 있다. 즉, 호텔기업은 인적의존성이 강한 산업으로서 리더의 혁신적·자발적인 행위가 조직발전에 중요한 역할을 한다(이대성·이종직, 2002). 그리고 오늘날의 상황에서 변화속도는 굉장히 빨라지고 있으며 앞으로는 더더욱 그러할 것이다. 따라서 리더는 종사원에 대한 지시와 통제 그리고 감독만으로는 변화의 속도를 따라잡을 수 없다. 그러므로 지시나 통제 등으로 종사원을 이끌어가기보다는 종사원이 해야 할 전체적인 방향을 제시하고 주어진 방향의 범위 내에서 감정이나 정신적인 면에 호소하여 동기를 유발시킴으로써 자율성과 창의성을 발휘 조직구성원의 역량을 확대할 수 있는 리더십이 요구된다. 또한 이러한 호텔기업에 있어서 종사원은 서비스의 품질향상과 생산성 제고, 기업의 고객만족전략에 있어 실질적인 판매상품이며, 이런 인적서비스의 의존도에 따라 인적자원관리가 무엇보다 중시되는 실정이다. 호텔기업에서 강조하는 인적자원관리는 크게 리더의 개발, 교육훈련과 지식함양, 종사원의 임파워먼트, 종사원을 인정하는 것 등이다(Cathy & Siguaw, 2000). 그러나 우리나라 대부분의 호텔에서는 인적관리를 허술하게 할 뿐만 아니라 매니저급 이상의 관리자들에 대한 리더십 교육이 미비한 실정이어서 일선종사원의 직무만족에 있어 큰 부분으로 차지하는 상사와의 관계가 직무만족의 만족요인에서 미미하게 나타난다. 그러므로 관리자급 이상과 일선종사원의 관계를 연구하고 리더십프로그램을 개발하는 것이야말로 '우량 서비스기업'을 만들어내는 원동력이라고 할 수 있다.

이러한 중요성에 따라 지금까지는 리더십이 직무행동에 미치는 영향에 관한 연구는 많은 진행이 있었지만 직무 외 행동에 대한 연구는 거의 없는 실정이라고 할 수 있다. 또한, 최근 새로운 리더십 연구의 하나로서 중시되고 있는 변혁적 리더십이론은 하위 종사원들로 하여금 자신의 이익을 초월하여 조직전체의 이익을 위하여 자발적으로 참여하도록 함으로써 조직유효성을 제고시키고자 한다는 점에서 그 중요성이 강조되고 있다. 이러한 리더십에 대한 연구는 일반 많은 학자들이 지속적으로 연구를 하면서 변화해 왔는데, 전통적인 리더십 연구는 특성이론에서부터 출발하여 행동이론, 상황이론 및 상황적합성 이론 등으로 변화해 왔다. 기존의 전통적 리더십이 어떠한 보상이나 처벌을 기초로 하는 거래적 리더십(transactional leadership)이었다면, Bass(1985)와 House(1988)의 변혁적 리더십(transformational leadership)은 리더가 조직구성원들로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고 개별적 배려와 지적자극을 통해 구성원들의 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과의 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하는 유형의 리더십이라 할 수 있다. 다시 말해 종사원 스스로 자발적 참여와 창의력을 북돋고 스스로 업무를 관장할 수 있도록 책임과 권한을 부여하여 구성원으로 하여금 조직에 전념토록 하고 그로 인해 높은 성과를 달성하도록 동기를 부여하는 것이다(Bass, 1990). 이러한 리더십에 대한 연구에서뿐만 아니라 조직구성원의 형태에 대한 연구의 동향은 환경변화에 대한 신속한 적응성 여부를 중시

하고 있다. 이러한 추세와 함께 조직구성원의 형태에 대한 연구에 있어서 전통적으로 중시되어 왔던 직무만족, 조직몰입과 함께 최근 호텔경영분야에서도 조직동일시에 대한 관심이 고조되고 있다. 그 동안 종사원 조직동일시에 관련된 연구는 주로 보상체계, 의사소통과 조직동일시와의 관계를 검증한 소수의 연구에 불과하였다. 아직도 이 부분에 대한 연구가 체계적이지 못한 점은 더욱 더 연구결과가 축적될 필요성을 갖는다. 또한 일방적인 리더십으로 조직 구성원들이 주어진 역할이나 직무에 만족하지 못한 상태에서 직무를 수행하는 것보다는 변혁적 리더십으로 구성원들이 수행해야 할 직무에 대한 종사원의 만족과 조직동일시에 관한 연구가 필요하다고 판단된다. 이에 앞에서 제기한 문제제기를 바탕으로 본 연구에서는 변혁적 리더십의 구성요소들이 종사원의 직무만족과 조직 동일시에 미치는 영향력을 분석하고 또한 인구통계학적 특성과 호텔이 가지고 있는 특징이 조절변수로서 어떠한 영향을 미치는지를 파악하여 우리나라 호텔산업의 경영자들에게 리더십에 따른 관리능력을 배양할 수 있는 기틀을 마련하는데 조금이나마 도움이 되고자 한다.

II. 선행연구의 검토

1. 리더십에 관한 연구

리더십(leadership)이란 일정한 상황에서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여

개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하여 개인이나 집단이 맡은 직무를 열성적으로 수행하도록 하는 기술이나 능력으로서 행동과학의 주제로 많은 연구의 대상이 되어 왔으며, 20세기 초반부터 리더십은 과학적으로 연구되기 시작하고 리더십이라는 개념에 대한 수많은 정의와 다양한 이론을 등장시키면서 발전되어 왔다(이한검, 1994). 리더십 연구자들은 리더십이라는 현상에 대해 그들 나름의 개인적인 관점에 따라 다양하게 정의하였는데 그 결과 리더십의 개념 정의는 그것을 정의하려는 사람 수만큼이나 다양하게 발표되었고 리더십 분야는 행동과학의 그 어떠한 주제보다 많은 연구가 이루어지게 되었다. Jago(1982)는 리더십이란 “집단이나 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 하급자들의 과업행동을 지시하고 명령 및 동기를 유발시키는 과정 또는 그러한 행위에 영향을 미치는 특징”이라고 하였으며, Szilagyi(1990)는 “어떤 목적 또는 목표를 달성하기 위한 한 사람이 다른 사람에게 영향을 미치려고 시도하는 과정”이라고 정의하였고, Baron(1997)은 “한 개인이 그룹 또는 조직의 목표를 달성하기 위하여 다른 그룹의 구성원들에게 영향을 미치는 과정”이라고 하였다. 따라서 리더십이란 “집단구성원으로 하여금 그들이 맡은 일을 열성적으로 기꺼이 달성하도록 이끌어 오는 능력”이라고 할 수 있다. 이러한 리더십이론이 1980년대에 들어오게 되면서 리더십에 새로운 흐름이 나타나게 되었는데, 학자들은 이러한 흐름에 대해 개인적인 관점에 따라 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 변혁적 리더십, 영감적 리더십, 문화적 리더십

등의 용어를 구사하면서 리더십에 대한 새로운 대안으로서 연구를 진행하였다(Kuhnet & Lewis, 1987; Howard & House, 1995).

House(1988)는 그의 동료들과 함께 연구를 통하여 변혁적 리더십에 있어서는 기존의 리더십 이론과 다른 두 가지 측면을 제시하였는데 첫째는 기존의 리더십 이론이 부하들의 인지, 성과, 만족 등을 종속변수로 취하는 반면에 변혁적 리더십 이론은 부하의 직무만족, 리더에 대한 신뢰, 추가적 노력과 관련된 높은 동기화 수준을 주요 종속변수로 하고 있다. 둘째는 기존의 리더십 이론이 인간 지향적 또는 과업 지향적 행동을 리더의 주요 행동으로 기술하고 있는 반면에 변혁적 리더십 이론은 비전과 임무의 명료화, 부하의 역량확대, 도전적인 목표설정 등을 리더의 주요행동으로 기술하고 있다.

2. 직무만족에 관한 연구

직무만족에 대한 연구도 직무스트레스에 대한 연구와 마찬가지로 여러 학자들에 의하여 다양한 접근방법으로 진행되어 왔다(Chitiris, 1988; O'Reilly et al, 1991; Sims & Kroeck, 1994). Beatty 등(1981)은 직무만족을 '종사원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 감정적 상태'라고 정의하였다. 이상의 정의에 의하면 직무만족은 협의로 직무상의 욕구충족을 의미하며, 광의로 직무와 관련된 태도의 만족도를 의미한다. 본 연구에서는 직무만족을 조직행동의 측면에서 직무수행자의 태도나 가치, 신념 및 욕구 등의 충족 수준 및 직무와 관련시켜서 직무수행자가

갖게 되는 감정적 만족감으로 정의하고자 한다. 따라서 직무만족은 감정적·인식적 요소로 구성되어 있고 직무스트레스와 밀접히 관련되어 있다. 이러한 관점에서 보면 직무만족이 달성되기 위해서는 첫째, 직무를 통하여 얻거나 또는 경험하는 욕구가 충족되어야 하고, 둘째, 개별적 직무를 통하여 경험하는 모든 감정이 균형상태를 유지하고 있어야 하며, 셋째, 직무에 대한 평가결과가 유쾌하고 긍정적이고, 넷째, 개인별로 직무평가에서 얻은 감정적 상태가 건전하여야 하며, 다섯째, 실제로 얻은 보상이 적절한 수준에서 결정되어야 하고, 여섯째, 자기가 맡은 직무에 대하여 직무수행자가 이를 자발적으로 수행하고자 하는 태도가 유발되어야 하며, 일곱째, 직무스트레스를 느끼지 못하는 상태가 지속되어야 한다(Beatty et al., 1981).

김성혁·원윤희(1992)는 서울지역 8개 특 1급 호텔에 근무하는接客직 종사원의 근무만족과 서비스제공 수준을 평가하여 호텔의 인적자원 관리에 활용하기 위한 실증연구를 하였다. 그들의 연구는 인구 통계적 특성과 개인간 만족의 차이, 개인간 서비스제공 수준의 차이를 파악하고, 동기요인과 위생요인간 직무특성간의 차이를 파악하며, 직무만족 요인과 서비스제공 수준간의 관계를 중점적으로 연구하였다. 이때 인구 통계적 요인으로는 성별, 연령, 결혼여부, 교육수준, 근무 부서, 직위, 재직기간, 임금 등에 관한 내용을 묻고 있으며, 만족요인으로는 미네소타 대학의 부설 연구소에서 고안한 항목을 중심으로 하여 Holt & Saunders(1981)가 호텔종사원을 대상으로 분류 시행한 요인을 기초로 하여 실증조사를 하였다. 김성혁·

원용희(1992)의 연구결과에서 첫째, 인구 통계적 요인에 따라 직무만족도가 유의적인 가운데 직무만족 요인들을 도출하였으며, 사원급이 주류를 이루고 있는 호텔조직의 특성에 따라 회사정책에 대한 올바른 시행과 종사원에게 의견을 개진할 수 있는 제도적인 장치가 필요하였다. 둘째, 우리나라 호텔기업에서 동기요인과 위생요인을 별개의 문제로 파악하는 것보다는 업무자체가 다양한 가운데 활동적으로 일을 할 수 있게되면 승진의 효과를 가져옴을 시사하며, 이때 회사정책에 대한 올바른 의사소통이나 정보전달이 필요하다고 보았다.

우찬복(1995)은 직무만족에 영향을 줄 수 있는 인구통계학적 요인 중에서 근무 부서별 종사원의 직무만족도 차이와 직무만족 영향요인 중 내재적 직무만족요인과 종사원의 외재적 직무만족요인의 차이 및 상관관계와 성별간의 차이를 규명하고자 하였으며, 또한 Werniment가 Herzberg(1968)의 2요인 이론에 기초를 두고 개발한 직무만족 측정도구를 이용하여 직무만족요인을 파악하고자 하였다.

한편, Schermerhorn(1996)은 직무만족을 개인이 자신의 업무에 대하여 긍정적이거나 부정적으로 느끼는 정도를 의미한다고 하였으며 이러한 직무만족은 조직유효성에 영향을 미친다고 하였다.

3. 조직동일시에 관한 연구

또한, 조직구성원의 조직내 행위에 관한 많은 연구들에서 조직구성원들은 그들이 속한 조직을 통하여 자신들의 성공과 실패를

지각하고, 자신이 조직과 공동운명체임을 느끼며 조직의 장점과 단점을 자신의 것으로 가져오는 경향이 있다는 것이 밝혀지고 있는데, 이러한 심리적 지각상태는 보통 조직동일시로 명명되고 있다(김민주, 1995). 한 개인은 특정 조직에 대한 동일시가 강할 경우 자신이 보유한 특이하고 핵심적이며 지속적인 속성의 상당 부분을 조직의 속성과 통합시키며 조직의 속성으로 스스로를 정체화하는 경향이 있다(Stryker & Serpe, 1982). 즉, 자신이 속한 조직과의 동일시 정도에 따라 개인은 조직과 자신이 하나라고 느끼게 되며, 조직의 운명이 자신의 운명이며, 조직의 성공과 실패, 명성이 자신의 성공과 실패, 명성이라고 지각하게 된다. 이러한 조직동일시(organizational identification)에 대한 연구는 사회정체성(social identification) 이론으로 체계화되는데, 사회정체성 이론은 다음과 같이 요약될 수 있다. 사회정체성 이론에 의하면 사람들은 자신과 타인을 구분하는데 있어서 조직, 종교성, 연령 등 다양한 사회적 범주에 의해 분류하려는 경향이 있다고 한다. 이러한 사회분류는 두 가지의 기능을 하는데, 사회적 환경의 인지적 분할을 통하여 타인을 정의하는데 있어 체계적인 기준을 제공하며, 그러한 사회적 환경 안에서 자신을 정의하는데도 도움을 준다(Chatman, 1991). 최근의 조직동일시에 대한 정의를 살펴보면 조직동일시를 사회정체성 이론의 맥락에서 재정립하고 있음을 알 수 있다. 예를 들어 Ashforth & Mael(1989)은 조직동일시를 “개인파 조직의 합일성과 공동운명 지각”으로 정의하였고, Dutton & Dukerich(1991)는 “개인이 자아정체성을 확

립하는데 있어서 그가 속한 조직의 속성으로 스스로를 정의하는 것”으로 조직동일시를 정의하였다. 김민주(1995)는 호텔의 인적서비스 개선을 위한 조직동일시 연구에서 호텔종사원들의 조직동일시와 고객만족과 밀접한 관계가 있는 서비스제공수준 즉, 인적서비스 수준과의 인과관계를 파악하고, 그러한 호텔종사원들의 조직동일시 형성에 영향을 미치는 선행요인 및 선행요인과 조직동일시간의 관계를 조절하는 요인들을 규명하고자 하였다. 이처럼 상황이 어려울 때 일수록 조직에서 리더가 차지하는 비중은 더욱 더 커진다. 그러므로 환경변화에 따라 상급자에게 요구되는 새로운 리더십으로 변혁적 리더십과 조직구성원들에게 요구되는 조직동일시 그리고 직무만족간의 관계를 규명할 필요가 있다.

이러한 분석을 위하여 본 연구에서는 각 변수의 개념적 정의와 측정항목을 다음과 같이 도출하였다.

첫째, 변혁적 리더십(transformational leadership)은 다양한 학자들에 의해 제시된 정의 가운데 Bass(1985)의 정의에 기초하여 리더가 조직구성원들로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고 개별적 배려와 지적자극을 통해 구성원들의 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과의 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하는 유형의 리더십이라 할 수 있으며, 종사원 스스로 자발적 참여와 창의력을 북돋고 스스로 업무를 관장할 수 있도록 책임과 권한을 부여하여 구성원으로 하여금 조직에 전념토록 하고 그것으로 인하여 높은 성과를 달성하도록 동기를 부

여하는 것을 말한다. 이러한 변혁적 리더십 변수에 대한 측정은 Bass(1985; 1990)가 개발하고 Bass & Avolio(2000)가 재검증한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 토대로 리커트 5점 척도를 통하여 측정하였다.

둘째, 직무만족(job satisfaction)은 종사원들이 직무를 수행하는 과정에서 그들의 욕구와 동기가 충족되어 직무에 대한 관심, 열의 그리고 애착 등과 같은 감정적 태도를 갖는 정도를 말하며 하위변수로는 미네소타 대학 부설연구소의 연구내용을 기초로 Saunders(1981)가 축약한 20개 요인과 기존의 선행연구를 토대로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

셋째, 조직동일시(organizational identification)는 조직구성원들이 그들이 속한 조직을 통하여 자신들의 성공과 실패를 지각하고, 자신이 조직과 공동운명체임을 느끼며 조직의 장점과 단점을 자신의 것으로 만들어 가는 심리적 지각상태로 ‘조직동일시’를 측정하기 위한 문항으로는 Ashforth & Mael(1989), 김민주(1995)의 연구를 토대로 6문항을 설정하였으며, 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

Ⅲ. 연구의 설계

1. 연구의 가설 및 자료수집방법

변혁적 리더십은 조직자체를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정으로 변화를 통해서 공유된 비전을 달성할

수 있는 반면에 거래적 리더십은 리더가 원하는 것과 부하가 바라는 것간의 효율적인 교환을 추구하는 행동이라 할 수 있다.

본 연구는 리더십의 유형 중 변혁적 리더십의 구성요소가 직무만족과 조직동일시에 각각 미치는 영향을 파악하고자 하는 것이다. 또한 개인적인 인구통계학적 특성과 호텔이 가지고 있는 일반적인 특성들이 어떠한 조절역할을 하는지를 분석하고자 하는 것이다. 리더십의 유효성을 측정된 선행연구를 보면 집단이나 조직의 성과(Howell & Avolio, 1993; 김원인·이현정, 2000), 구성원의 조직시민행동(Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990; Balon, 1997; Allen & Rush, 1998; 이대성·이종직, 2002; 이덕로·서도원·김용순, 2003), 직무만족 또는 전반적 만족(이덕로, 1994; Bass & Avolio, 2000; Mackenzie, 2000; 이대성·이종직, 2002) 등이 활용되었다. 또한 변혁적 리더는 조직 구성원의 직무만족과 조직유효성에 심대한 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Dehuga, 1988; Hater & Bass, 1988; Lowe et al., 1996; Pawar & Eastman, 1997; Mackenzie et al., 2001; Deery & Jago, 2001; 김홍범·장상태, 2003), 상위계층에서부터 일선계층 모두에서 발견되었다.

따라서 본 연구에서는 기존의 선행연구를 바탕으로 하여 다음과 같은 연구가설을 도출하였다.

<연구가설 1> 상사의 변혁적 리더십은 호텔기업 하위 종사원의 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

<연구가설 2> 상사의 변혁적 리더십은 호텔기업 하위 종사원의 조직동일시에

유의적인 영향을 미칠 것이다.

<연구가설 3> 상사의 변혁적 리더십유형은 인구통계학적 특성과 호텔의 일반적인 특성에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

본 연구는 부산/울산/경주지역 특 1등급 호텔기업에서 상사의 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족과 조직동일시에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 알아보기 위하여 다음과 같이 연구대상을 선정하였다. 울산지역 특급호텔 중 울산현대호텔과 롯데호텔을 부산지역 특급호텔 중 해운대에 위치한 메리어트호텔과 부산웨스틴조선호텔, 파라다이스호텔부산을 서면에 위치한 부산롯데호텔을 선정하였으며, 경주지역은 특급호텔 중 경주현대호텔을 선정하여 상기 호텔의 다양한 부서 및 직급에서 근무하는 종사원을 대상으로 조사를 실시하였다.

<표 1> 조사표본의 설계

연구대상	호텔에 근무하는 관리자와 일선종사원(프론트와 하우스키핑, 식음료 부서 종사원) 및 지원부서 종사원(인사/총무, 회계, 판촉/홍보/기획)		
조사범위	울산/부산/경주 지역 내 7개 특 1등급 호텔	울산	울산현대호텔, 울산롯데호텔
		부산	메리어트부산, 부산웨스틴조선호텔, 부산롯데호텔, 파라다이스부산호텔
		경주	경주현대호텔
조사기간	2003년 11월 20일 ~ 동년 12월 15일(25일 간)		

자료의 수집은 연구대상의 조사범위인 울산/부산/경주지역 각 호텔에 종사원의 수를

고려하여 각각 40~70부의 설문지를 배포하여, 본 연구의 취지에 따라 다양한 부서에서 근무하는 각 직급의 종사원으로 하여금 설문문에 응답하도록 요청하였다. 부산·울산·경주지역 총 7개의 특 1등급호텔에 근무하는 사원에서 과장급이상까지 직급의 프론트, 하우스키핑, 식음료부문 및 관리부문 종사원들에게 총 450부의 설문지를 배포하여 311부를 회수하였으며, 이 중 불충분한 응답을 한 22부의 설문지를 폐기한 후 289부만 사용되었다.

2. 자료분석방법

설문지를 7개 호텔에 배포하여 회수된 311부의 설문지 중 코딩된 289부의 자료에 대한 분석방법은 다음과 같다. 우선, 설문지 응답자들의 인구통계학적 사항과 일반적인 특성, 각 측정항목에 대한 기초통계로서 빈도분석(frequency)과 기술분석을 실시하였으며, 호텔기업에서 종사원의 변혁적 리더십부문과 직무만족 관련사항, 조직동일시부문은 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 하나의 변수로 묶인 각 요인에 대해 신뢰도 검증을 실시하여 측정의 일관성을 유지할 수 있는가를 알아보았다.

또한 호텔기업에서 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위해, 요인분석으로 정제된 변혁적 리더십요인을 독립변수로, 종사원의 직무만족요인과 조직동일시요인의 평균값을 종속변수로써 다중회귀분석을 실시하였으며, 인구통계학적 특성 및 일반적인 특성이 변혁적 리더십유형과 종사원의 직무만족에 어떠한

유의적인 차이를 보일 것인지를 알아보기 위하여 일원분산분석(One-Way ANOVA)과 t-검증을 실시하였다. 이러한 분석을 위하여 본 연구에서는 윈도우용 SPSS 10.0 통계프로그램을 이용하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 인구통계학적 및 일반적인 특성

조사대상자의 인구통계학적 사항 및 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시한 결과를 정리하여 제시하면 다음의 <표 2>와 같다.

먼저 성별에서는 총 응답자 289명중에 남자가 141명(48.8%), 여자가 148명(51.2%)으로 나타났다. 연령별분포를 살펴보면 20대(20~29세)가 175명(60.5%), 30대(30~39세)가 91명(31.5%), 40대 이상이 23명(8.0%)인 것으로 나타나 본 연구의 표본은 20대 종사원이 가장 많은 비율을 차지하였다. 결혼여부는 미혼이 192명(66.4%), 기혼이 97명(33.6%)으로 나타났다. 또한, 학력은 대학원 이상이 11명(3.8%)으로 가장 적었고, 고졸이하가 8명(2.8%), 전문대졸이 195명(67.5%), 대졸 학력을 가진 자가 75명(26.0%)인 것으로 나타났다.

봉사료와 수당, 보너스를 포함한 월평균 소득은 100만원 미만이 66명(22.8%), 100만원 이상 150만원 미만이 127명(43.9%), 150만원 이상 200만원 미만의 소득을 받는 사람이 55명(19.0%)이었으며, 200만원 이상 250만원 미만의 소득을 받는 사람이 23명

〈표 2〉 표본의 인구통계학적 및 일반적인 특성에 대한 빈도분석

변수명	항 목	빈도(명)	비율(%)	변 수 명	항 목	빈도(명)	비율(%)
성 별	남 성	141	48.8	결혼 여부	미 혼	192	66.4
	여 성	148	51.2		기 혼	97	33.6
연 령	20대	175	60.5	교육정도	고졸이하	8	2.8
	30대	91	31.5		전문대졸	195	67.5
	40대 이상	23	8.0		대학교졸	75	26.0
					대학원이상	11	3.8
월평균 급여	100만원 미만	66	22.8	현 직급	아르바이트/인턴사 원	40	13.8
	100~150만원	127	43.9		계약직사원	86	29.8
	151~200만원	55	19.0		사 원	105	36.3
	201~250만원	23	8.0		주 임	24	8.3
	251만원 이상	18	6.3		지배인급 이상	34	11.8
소속부서	식음료부	144	49.8	호텔근무 년수	1년미만	59	20.4
	객 실 부	61	21.1		1~5년	112	38.8
	조 리 부	65	22.5		6~10년	71	24.6
	관리/관촉부	19	6.6		11~15년	34	11.8
					15년 이상	13	4.5
호텔 경영형태	체인호텔	71	24.6	이직경험 유무	有(있음)	72	24.9
	독립경영호텔	218	75.4		無(없음)	217	75.1
호텔/관광 전공여부	예	229	79.2	고용관계	정규직	169	58.5
	아니오	60	20.8		비정규직	120	41.5

(8.0%), 250만원 이상의 소득수준을 가진 사람은 18명(6.3%)인 것으로 나타났다.

그리고 이들의 현직급은 아르바이트와 인턴사원이 40명(13.8%), 계약직사원이 86명(29.8%), 사원이 105명(36.3%), 주임급이 24명(8.3%), 계장/대리/과장(지배인급) 이상이 34명(11.8%)인 것으로 나타났다. 더불어 고용관계를 물어본 결과 정규직이 169명(58.5%), 비정규직이 120명(41.5%)으로 나타났다.

또한, 근무하는 소속 부서에 대한 질문에서 식음료부문이 144명(49.8%), 객실부문이 61명(21.1%), 조리부문이 65명(22.5%), 관리/관촉(마케팅 지원팀)부문이 19명(6.6%)인 것으로 나타났다. 호텔근무년수는 1년 미만이 59명(20.4%), 1-5년이 112명(38.8%), 6-10년이 71명(24.6%), 11-15년이 34명(11.8%), 15년 이상이 13명(4.5%)인 것으로 나타났다. 호텔의 경영형태에 대한 물음에서 체인호텔

은 71명(24.6%), 독립경영호텔은 218명(75.4%)인 것으로 나타났다. 이직경험이 있는가의 여부를 물어본 결과 '이직경험이 있다'라고 응답한 사람이 72명(24.9%), '이직경험이 없다'라고 응답한 사람이 217명(75.1%)인 것으로 나타났다. 또한, 호텔·관광관련 학문을 전공했는지의 여부에 대해 물어본 결과 호텔·관광관련 학문을 전공한자가 229명(79.2%), 전공하지 않은 사람이 60명(20.8%)인 것으로 나타났다.

2. 요인분석 및 신뢰성분석의 결과

1) 변혁적 리더십 부문의 요인분석 및 신뢰성 검증

요인분석을 실시하는데 있어 본 연구에서는 변수들의 상관관계를 이용하여 본래의 변수들이 갖고 있는 의미를 최대한 보존하

면서 보다 적은 수의 요인으로 요약하는 R-type 요인분석을 적용하였으며, 주성분분석(principal components analysis)을 통하여 직각회전의 varimax 방법을 사용하였다. 요인추출과정에 있어서는 고유치(eigen value) 기준을 적용하여 1보다 큰 요인에 대해 요인화 하였다. 또한 요인범주 내에서 속성들의 결합이 내적 일관성을 갖고 있는 지를 알아보기 위하여 신뢰도 검증을 실시하여 Cronbach's α 값을 제시하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위한 방법으로 직무만족과 조직동일시에 영향을 미치는 변혁적 리더십에 관련된 변수들에 대해 요인분석을 실시한 결과는 다음의 <표 3>과 같다.

요인분석 결과 총 18개의 항목들이 2개의 요인으로 추출되었다. 이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미하며, 추출된 2개 요인의 누적분산을

58.4%가 이를 잘 설명해 주고 있다. 내적 일관성 검증에서 Cronbach's α 값은 89~92%로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 분석되었다. 또한 변수의 설명력과 요인분석 모형의 적합성을 점검하는 KMO(Kaiser-Mayer-Olkin)와 Bartlett의 검증 결과 KMO 값은 0.948이고 Bartlett의 χ^2 값은 3107.264이고 유의확률은 0.000이므로 변수의 설명력과 요인분석 모형이 적합하다고 할 수 있다.

<표 3>에서 보는바와 같이 도출된 2개 요인 중 첫 번째 요인1(FACR1)에는 변혁적 리더십부문에 대한 18개 문항 중 11개의 변수들이 묶여졌으며, 이 요인들을 대표하는 이름으로 '배려형 리더십'이라는 요인명을 붙였다. 이들 요인에 대한 분산 설명력은 30.7%로 요인들 중 가장 높은 것으로 나타났다. 그리고 이 요인의 Cronbach's Alpha 계수는 .9169로 신뢰도가 매우 높은 것으로

<표 3> 변혁적 리더십부문의 요인분석결과*

속 성	요 인	요인 적재량	고유치	분산 비율	누적분산 비율	신뢰 계수	요인	요인명
나의 상사에게 건의할 사안이 있을 때에는 부담 없이 편하게 건의하는 편이다.		.801						
내가 속한 조직에서 상하간의 의사소통(커뮤니케이션)은 비교적 개방적이라고 생각한다.		.738						
나의 상사는 부하직원이 고민하는 문제에 대해 해결을 위한 방향을 제시한다.		.706						
나의 상사는 부하직원의 개인적 발전에 대해 깊은 관심을 보인다.		.673						
나의 상사는 부하직원의 개별적인 욕구를 파악하고 이에 대한 세심한 배려를 한다.		.649						
나의 상사는 부하직원이 참신한 직무를 수행할 경우 격려해준다.		.648	5.52	30.7	30.7%	.9169	요인1	배려형 리더십
나의 상사는 창의적인 아이디어를 부하직원에게 제시한다.		.615						
내가 속한 조직의 비전과 목표에 대해 명확하게 이해하고 있다고 생각한다.		.601						
나의 상사는 문제를 해결하는데 있어 기존방식보다는 새로운 접근을 하도록 자극한다.		.566						
리더가 나에게 요구하는 역할이 무엇인지 나는 잘 이해하고 있다고 생각한다.		.546						
나의 상사는 가까운 부하직원에게 성취해야 할 목표에 대한 방향을 제시한다.		.545						
어려운 위기상황을 슬기롭게 극복하는 나의 상사를 나는 존경한다.		.789						
나의 상사는 부하직원들이 직무에 집중하도록 분위기를 만든다.		.763						
나의 상사는 성공이나 목표달성의 상징이다.		.740						
나는 나의 상사와 같이 근무하게 된 것을 매우 자랑스럽고 기쁘게 생각한다.		.729	4.99	27.7	58.4%	.8940	요인2	비전형 리더십
나의 상사가 제시하는 미래의 비전에 대해 전적으로 신뢰한다.		.683						
나의 상사는 업무능력이 다소 떨어지는 부하직원에게 대해 개별적인 배려를 해준다.		.595						
나의 상사는 부하직원이 업무처리를 잘하면 칭찬에 인색하지 않다.		.584						

* 위 분석은 SPSS for Windows Version 10.0의 Factor analysis routine으로 분석한 결과임.

** Varimax 회전 후, 아이겐값이 1을 넘는 요인들을 추출하였으며, 추출된 요인별 설명 분산의 누적계수는 58.4%임. 각 요인 적재량은 0.4이상인 변수들임.

나타났다. 또한 요인2(FACR2)에는 7개의 변수들이 묶여져 요인명을 '비전형 리더십' 요인이라 정하였으며, 분산 설명력은 27.7%로 나타났다. 그리고, 이 요인의 Cronbach's Alpha 계수는 .8940으로 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났다.

2) 호텔 종사원 직무만족의 요인분석 및 신뢰성 검증

호텔 종사원의 직무만족에 관련된 변수들에 대해 R-type 요인분석을 적용하였으며,

주성분분석(principal components analysis)을 통하여 직각회전의 varimax 방법으로 요인분석과 신뢰도 검증을 실시한 결과는 다음의 <표 4>와 같다. 호텔 종사원의 직무만족관련 총 31개 항목들은 4개의 요인으로 추출되었다.

이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미하며, 추출된 4개요인의 누적분산을 60.8%가 이를 잘 설명해 주고 있다. 내적 일관성 검증에서

<표 4> 호텔 종사원의 직무만족 요인분석결과

속 성	요 인	요 인 적재량	고유치	분산비 율	누적분 산비율	신뢰 계수	요인	요인명
봉사로 배분문제에 대하여	요인1	.784	7.98	25.7	25.7	.9507	요인1	후생복지정책과 근무환경 요인
타 호텔과 비교하였을 때 임금의 적정성에 대하여.		.727						
인사고과의 공정성에 대하여		.715						
임금결정방법에 대하여		.693						
채용이나 승진제도의 공정성에 대하여		.687						
회사의 교육훈련기회나 자기개발기회에 대하여		.681						
주일/야간근로/교대근무 등의 근로조건에 대하여		.669						
다른 동료 및 상사의 이동에 따른 성장의 기회에 대하여		.662						
종사원에게 국내·외 여행시 특별히 제공되는 혜택에 대하여		.649						
회사의 휴가 및 년가제도에 대하여		.647						
승진하거나 새로운 일을 할 수 있는 기회에 대하여		.626						
자신이 받는 급여(봉급)에 대하여		.605						
내가 근무하는 곳의 환경, 작업량, 작업시간에 대하여		.600						
경영진이나 상사의 의사결정 능력에 대하여		.598						
종사원들을 위한 회사의 복지후생시설에 대하여	.585							
상사 및 부서 동료간의 의사소통에 대하여	.464							
때때로 다른 분야의 일을 할 수 있는 기회에 대하여	요인2	.695	4.63	15.0	40.7	.8751	요인2	능력의 발휘와 직무안정성 요인
내가 독자적으로 직무를 수행할 수 있는 기회에 대하여		.672						
자신의 독창적인 일을 시도할 수 있는 기회에 대하여		.625						
내가 능력을 발휘할 수 있도록 다양한 일을 할 수 있는 기회에 대하여		.592						
다른 직원들에게 해야 할 일을 지시하는 기회에 대하여		.555						
나의 직무가 안정성이 있는가에 대하여		.513						
양상에 거리낌이 없는 일을 할 수 있는 기회에 대하여		.511						
내 자신의 판단을 사용할 재량권에 대하여	.440							
동료직원들과의 유대관계에 대하여	요인3	.750	3.52	11.4	52.1	.8202	요인3	동료관계와 직무수행 요인
활동적이면서 분주하게 여러 사람을 상대하는 일의 보람에 대하여		.749						
현재의 직무에 있어서 느끼는 성취감에 대하여		.558						
주어진 일을 잘 수행했을 때 받는 칭찬에 대하여		.535						
나에게 주어진 직무의 적합성에 대하여		.509						
상사가 부하직원을 관리하는 방법에 대하여	요인4	.713	2.70	8.7	60.8	.7576	요인4	회사정책적 요인
회사의 정책과 방침이 실행되는 방법에 대하여		.605						

* 위 분석은 SPSS for Windows Version 10.0의 Factor analysis routine으로 분석한 결과임.
 ** Varimax 회전 후, 아이겐값이 1을 넘는 요인들을 추출하였으며, 추출된 요인별 설명 분산의 누적계수는 60.8%임. 각 요인적재량은 0.4이상인 변수들임.

Cronbach's α 값은 76~95%로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 분석되었다. 또한 변수의 설명력과 요인분석 모형의 적합성을 점검하는 KMO (Kaiser-Mayer-Olkin)와 Bartlett의 검증 결과 KMO 값은 0.961이고 Bartlett의 χ^2 값은 5648.960 이고 유의확률은 0.000이므로 변수의 설명력과 요인분석 모형이 적합하다고 할 수 있다.

<표 4>에서 보는바와 같이 도출된 4개요인 중 첫 번째 요인1(FACR1)에는 호텔 종사원의 직무만족에 관한 변수 중 16개의 변수들이 묶여졌으며, 이 요인들을 대표하는 이름으로 '후생복지정책과 근무환경 요인'이라는 요인명을 붙였다. 이들 요인에 대한 분산 설명력은 25.7%로 요인들 중 가장 높은 것으로 나타났다. 그리고 이 요인의 Cronbach's Alpha 계수는 .9507로 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났으며, 요인2(FACR2)에는 8개의 변수들이 묶여져 요인명을 '능력의 발휘와 직무안정성 요인'이라 정하였으며, 분산 설명력은 15.0%로 나타났고 Cronbach's Alpha 계수는 .8751로 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났다. 요인3(FACR3)에는 5개의 변수들이 묶여져 요인명을 '동료관계와 직

무수행 요인'이라고 정하였으며, 분산 설명력은 11.4%로 나타났으며, Cronbach's Alpha 계수는 .8202로 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났다.

요인4(FACR4)에는 2개의 변수들이 묶여져 '회사정책적 요인'이라 요인명을 정하였으며, 분산 설명력은 8.7%로 나타났으며 Cronbach's Alpha 계수는 .7576으로 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났다.

3) 조직동일시항목에 대한 신뢰성 분석결과

다항목적도에 대한 신뢰성 평가는 크론바하 알파(Cronbach's Alpha)계수를 구하는 방법을 택하였다. 측정도구가 신뢰성을 인정받기 위한 절대적 기준은 없지만 일반적으로 0.6 이상이면 적당한 수준으로 인정한다. 조직동일시항목에 대한 조작성 적합하게 이루어졌는지를 검증하기 위하여 신뢰성을 검증해 본 결과, <표 5>와 같이 Cronbach's α 가 .8688로 조직동일시를 구성하는 항목들의 내적 일관성은 높은 것으로 나타나 본 연구에서 측정도구로 사용하는 데는 문제가 없을 것으로 사료되며 측정척도의 신뢰성과 내적 일관성은 높은 것으로 나타났다.

<표 5> 조직동일시항목에 대한 내적 일관성 검증

조직동일시 항목	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	Alpha
회사의 비난에 대한 모욕감	18.9965	13.0173	.5168	.8707	.8688
타인의 회사인정에 대한 관심	19.1972	12.1936	.6399	.8511	
우리 회사라는 표현	19.0104	11.6631	.6967	.8411	
회사가 잘되는 것이 내가 잘되는 것이라 생각함	19.0069	11.2986	.7276	.8354	
타인의 회사칭찬이 내 칭찬처럼 느껴짐	18.9758	11.5376	.7657	.8293	
회사의 운명을 진심으로 걱정함	19.2249	11.8833	.6570	.8483	

3. 연구가설의 검증

1) 상사의 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족에 미치는 영향분석

“호텔기업에서 상사의 변혁적 리더십은 하위 종사원의 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이다”라는 연구가설을 검증하기 위하여 단계별 회귀분석을 실시하였다. 단계별 회귀분석은 최적 회귀모형을 도출하고 어떤 요인이 우선적으로 작용하는지를 파악하기 위한 기법으로, 가장 설명력이 높은 변수를 최초의 독립변수로 채택한 후 R-square의 증가분이 가장 큰 변수를 차례로 모형에 투입하여 이전 모형보다 R-square가 유의하게 증가하였는가를 검증하고 분석과정에서 유의하지 않다고 판단되는 독립변수를 제거하는 방법이다. 2가지 요인으로 나뉜 변혁적 리더십유형을 독립변수로 하고, 종사원 직무만족의 평균을 종속변수로 두어 실시한 다중 회귀분석 결과는 다음의 <표 6>과 같다.

우선 추정된 회귀모형은 .000으로 $\alpha=1\%$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 변혁적 리더십에 관련된 변수 중 종사원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 변수는 ‘비전형 리더십’인 것으로 결정되었으며, 34.9%의 설명력을 갖는 것으로 나타났

다. 즉, ‘비전형 리더십’요인은 종사원의 직무만족에 유의적인 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 그러나 ‘배려형 리더십’ 요인은 종사원의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서, 변혁적 리더십유형 중 상사가 부하직원에게 존경을 받을 수 있도록 하는 것이 종사원의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 작용하기 때문에 위기상황을 슬기롭게 극복하고 부하직원들이 직무에 집중하도록 분위기를 만들어 내의 상사가 성공이나 목표달성의 상징이 될 수 있도록 하며 비전을 제시하여 종사원을 끌어 주는 카리스마가 있는 리더로 조직을 육성하여야 할 것이다.

2) 상사의 변혁적 리더십이 종사원의 조직동일시에 미치는 영향분석

“호텔기업에서 상사의 변혁적 리더십은 하위 종사원의 조직동일시에 유의적인 영향을 미칠 것이다.”라는 가설을 검증하기 위하여 단계별 회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표 7>과 같다. 우선 추정된 회귀모형은 .000으로 $\alpha=1\%$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 변혁적 리더십유형에 관련된 변수 중 조직동일시에 유의한 영향을 미치는 변수는 ‘배려형 리더십’, ‘비전형 리더십’ 요인 모두인 것으로 결정되었

<표 6> 상사의 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족에 미치는 영향분석

구 분	B	SE B	Beta	t	Sig t
비전형 리더십 상수	.313 1.793	.112 .263	.255	2.785 6.818	.006*
R ² = .349 DF= 2 F= 19.873 p= .000*					

* p < 0.01

<표 7> 상사의 변혁적 리더십이 종사원의 조직동일사에 미치는 영향분석

구 분	B	SE B	Beta	t	Sig t
배려형 리더십	.229	.088	.228	2.594	.010*
비전형 리더십	.214	.084	.226	2.565	.011*
상수	2.267	.196		11.594	
R ² = .431		DF= 2	F= 32.550	p= .000*	

* p < 0.05

으며, 43.1%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십의 변수 중 모든 변수들이 종사원의 조직동일사에 유의적인 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

따라서, 각 호텔에서는 호텔종사원의 조직동일시를 강화하기 위해서 조직의 리더로 하여금 배려형 리더십과 비전형 리더십을 갖추도록 교육훈련 등의 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

3) 변혁적 리더십유형과 인구통계학적, 일반적인 사항간의 차이분석

“상사의 변혁적 리더십유형과 인구통계학적 특성 및 일반적인 특성간에는 유의적인 차이가 있을 것이다.”라는 가설을 검증하기 위하여 일원분산분석(One-Way ANOVA)과 t-검증을 실시하였다.

(1) 소득수준과 변혁적 리더십유형간 차이검증
설문에 응답한 응답자의 소득수준과 변혁적 리더십유형간 차이를 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시한 결과 <표 8>과 같이 나타났다.

분석결과 변혁적 리더십유형 중 ‘배려형 리더십(요인1)’에 대하여 α=5% 수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, ‘배려형 리더십’요인은 200만원 미만의 종사원들보다 250만원 이상의 종사원들이 상대적으로 배려형 리더십에 영향을 더 받고 있는 것으로 나타났다.

(2) 현 직급과 변혁적 리더십유형간 차이검증
응답자의 현재 직급과 변혁적 리더십유형간 차이를 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시한 결과 <표 9>와 같이 나타났다.

분석결과 변혁적 리더십유형 중 ‘배려형

<표 8> 소득수준과 변혁적 리더십유형간 차이검증

요 인 명	구 분	100만원 미만	100-150만원	151-200만원	201-250만원	251만원 이상	F-값	p-값 ^a
요인1 배려형 리더십	사례수	66	127	55	23	18	3.301	.012
	평균 ^b	3.58	3.36	3.37	3.66	3.82		
	표준편차	.57	.66	.78	.71	.65		
	DMR.T ^c	-	L	L	-	H		

^a: p<0.05수준에서 유의적인 F통계량을 나타냄. ^b: 평균값의 척도(1-전혀아니다, 5-매우그렇다).
^c: DMR.T(Duncan Multiple Range Test; p<0.05)에 근거한 평균의 차이를 H(High)>M(Medium)>L(Low)로 구별하여 나타냄.

〈표 9〉 현 직급과 변혁적 리더십유형간 차이검증

요인명	구분	아르바이트 /인턴사원	계약직 사원	사원	주임	계장급 이상	F-값	p-값 ^a
요인1 배려형 리더십	사례수	40	86	105	24	34	2.842	.025
	평균 ^b	3.62	3.27	3.50	3.59	3.56		
	표준편차	.51	.65	.67	.89	.72		
	DMR.T ^c	H	L	-	H	-		
요인2 비전형 리더십	사례수	40	86	105	24	34	4.954	.001
	평균 ^b	3.87	3.29	3.54	3.61	3.48		
	표준편차	.57	.63	.73	.91	.75		
	DMR.T ^c	H	L	L	-	L		

^a: p<0.05수준에서 유의적인 F통계량을 나타냄. ^b: 평균값의 척도(1-전혀아니다, 5-매우그렇다).

^c: DMR.T(Duncan Multiple Range Test; p<0.05)에 근거한 평균의 차이를 H(High)>M(Medium)>L(Low)로 구별하여 나타냄.

리더십(요인1), ‘비전형 리더십(요인2)’ 등의 모든 요인에 대하여 α=5% 수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, ‘배려형 리더십’요인에서는 계약직 사원들보다 아르바이트나 인턴사원과 주임의 직급을 가진 종사원들이 상대적으로 더 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다. 또한, ‘비전형 리더십’ 요인에서는 계약직 사원, 사원, 계장급(업장 지배인 급) 이상의

종사원들보다 아르바이트나 인턴사원 등의 비 정규직 종사원들이 상대적으로 더 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

(3) 근무년수와 변혁적 리더십유형간 차이검증
응답자의 근무년수와 변혁적 리더십 유형간 차이를 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시한 결과 <표 10>과 같이 나타났다. 분석결과 변혁적 리더십유형 중 ‘배려형

〈표 10〉 근무년수와 변혁적 리더십유형간 차이검증

요인명	구분	1년미만	1-5년	6-10년	11-15년	15년이상	F-값	p-값 ^a
요인1 배려형 리더십	사례수	59	112	71	34	13	4.010	.004
	평균 ^b	3.68	3.32	3.44	3.48	3.83		
	표준편차	.56	.69	.69	.70	.71		
	DMR.T ^c	M	L	M	M	H		
요인2 비전형 리더십	사례수	59	112	71	34	13	4.182	.003
	평균 ^b	3.83	3.38	3.43	3.56	3.48		
	표준편차	.67	.66	.76	.71	.81		
	DMR.T ^c	H	L	L	M	M		

^a: p<0.05수준에서 유의적인 F통계량을 나타냄. ^b: 평균값의 척도(1-전혀아니다, 5-매우그렇다).

^c: DMR.T(Duncan Multiple Range Test; p<0.05)에 근거한 평균의 차이를 H(High)>M(Medium)>L(Low)로 구별하여 나타냄.

〈표 11〉 호텔경영형태에 따른 변혁적 리더십유형간 차이검증

요 인	체인경영호텔(n=71)		독립경영호텔(n=218)		t - 값 (p - 값)
	평균 (Mean)	표준편차 (S.D)	평균 (Mean)	표준편차 (S.D)	
배려형 리더십 요인 (FACR1)	3.594	.822	3.421	.622	1.87 (0.062)
비전형 리더십 요인 (FACR2)	3.670	.915	3.461	.636	2.14 (0.033)*

* p<0.05

리더십(요인1)', '비전형 리더십(요인2)' 등의 모든 요인에 대하여 $\alpha=5\%$ 수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, '배려형 리더십'요인은 1-5년 근무한 종사원들보다 15년 이상 장기적으로 근무한 종사원들이 상대적으로 영향을 더 받고 있으며, '비전형 리더십' 요인에서는 1년 미만 단기적으로 근무한 종사원들이 1-5년과 6-10년 근무한 종사원들 보다 상대적으로 더 많은 영향을 받고 있는 것으로 나타났다.

(4) 호텔경영형태와 변혁적 리더십 유형간 차이검증

호텔의 경영형태에 따른 변혁적 리더십유형간 차이를 검증하기 위하여 t-test를 실시한 결과 <표 11>에서 보는바와 같이 $\alpha=5\%$ 의 유의수준에서는 요인2 '카리스마형 리더십'요인에서 집단간 차이가 있는 것으로 나

타났다.

즉, 체인경영호텔에 근무하는 종사원이 독립경영호텔에 근무하는 종사원에 비해 '비전형 리더십' 요인에서 변혁적 리더십유형에 대해 조금 더 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

(5) 이직경험과 변혁적 리더십유형간 차이검증

이직경험유무에 따른 변혁적 리더십유형간 차이를 검증하기 위하여 t-test를 실시한 결과 <표 12>에서 보는바와 같이 유의수준 0.05 내에서는 요인2 '비전형 리더십'요인에서 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한, 이직경험이 없는 호텔 종사원이 이직경험이 있는 종사원에 비해 '비전형 리더십' 요인에서 변혁적 리더십유형에 대해 조금 더 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

〈표 12〉 이직경험에 따른 변혁적 리더십유형간 차이검증

구 분	이직경험이 있음 (n=72)		이직경험이 없음 (n=217)		t - 값 (p - 값)
	평균 (Mean)	표준편차 (S.D)	평균 (Mean)	표준편차 (S.D)	
비전형 리더십 요인 (FACR2)	3.367	.679	3.560	.727	-2.05 (0.042)*

* p<0.05

V. 결 론

본 연구는 변혁적 리더십의 구성요소들이 호텔 종사원의 직무만족과 조직동일시에 미치는 영향력을 분석하고 또한 인구통계학적 특성과 호텔이 가지고 있는 특징이 조절변수로서 변혁적 리더십과 호텔 종사원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하여 우리나라 호텔산업의 경영자 및 호텔 종사원들에게 조금이나마 도움이 되고자 하였다. 본 연구의 공간과 시간적 범위는 부산·울산·경주지역 총 7개의 특 1등급호텔에 근무하는 종사원을 대상으로 2003년 11월 20일부터 2003년 12월 15일까지 설문을 실시하였다. 설문은 총 450부의 설문지를 배포하여 311부를 회수하였으며, 이 중 불충분한 응답을 한 22부의 설문지를 폐기한 후 289부를 가지고 분석하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십부문과 호텔 종사원 직무만족부문의 요인분석결과 변혁적 리더십부문에서는 총 18개의 변수들이 '배려형 리더십 요인'과 '비전형 리더십 요인'의 2개의 요인으로 추출되었으며, 호텔 종사원의 직무만족부문에서는 총 31개의 변수들이 '후생복지정책과 근무환경 요인', '능력의 발휘와 직무안정성 요인', '동료관계와 직무수행 요인', '회사정책적 요인' 등의 4개 요인으로 추출되었다.

둘째, 호텔기업에서 상사의 변혁적 리더십유형은 종사원의 직무만족에 유의적인 영향을 미치는가에 대하여 단계별 회귀분석(stepwise regression analysis)을 실시한 결

과 변혁적 리더십유형 중 호텔 종사원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 '비전형 리더십'요인인 것으로 드러났다. 따라서, 변혁적 리더십 유형 중 상사가 부하직원에게 존경을 받을 수 있도록 하는 것 등이 종사원의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 작용하기 때문에 위기상황을 슬기롭게 극복하고 부하직원들이 직무에 집중하도록 분위기를 만들고, 나의 상사가 성공이나 목표달성의 상징이 될 수 있도록 하며 비전을 제시하여 종사원을 끌어 주는 카리스마가 있는 상사들로 호텔조직을 육성하여야 할 것으로 판단된다.

셋째, 호텔기업에서 상사의 변혁적 리더십유형은 종사원의 조직동일시에 유의적인 영향을 미치는가에 대하여 단계별 회귀분석(stepwise regression analysis)을 실시한 결과 변혁적 리더십유형 중 호텔 종사원의 조직동일시에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 '비전형 리더십'요인과 '배려형 리더십'요인 모두인 것으로 드러났다. 따라서, 각 호텔에서는 호텔종사원이 호텔기업을 자신같이 여길 수 있도록 조직동일시를 강화하기 위해서는 직장 상사들로 하여금 배려형 리더십과 비전형 리더십을 갖추도록 호텔기업에서는 리더십프로그램과 교육훈련 등에 많은 노력을 기울여야 할 것으로 생각된다.

넷째, 상사의 변혁적 리더십유형과 인구통계학적 특성 및 일반적인 특성간에는 유의적인 차이를 알아보기 위하여 일원분산분석(One-Way ANOVA)과 t-검증을 실시한 결과 소득수준과 현 직급, 근무년수, 호텔경영형태, 이직경험에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

기존의 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직동일시와 조직시민행동 등에 관련되어서도 다양한 결론을 도출해 내고 있다. 결국 종사원의 직무만족을 위해서는 너무 일 중심이 되거나 성과 및 이해관계를 지나치게 강조하는 리더도 아닌 이들을 합리적으로 잘 적용시키는 리더가 직원들의 만족도를 더욱 고양시키는 것으로 나타났다. 본 연구에서도 종사원의 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십 변수로는 '비전형 리더십' 변수가 있었으며, 종사원의 조직동일시에 영향을 미치는 변혁적 리더십 변수로는 '비전형 리더십'과 '배려형 리더십' 변수 모두로 나타나서 리더들은 이들을 합리적으로 잘 적용시킬 때 종사원의 직무만족과 조직동일시를 이끌어 탄력적이고 효율적인 조직관리가 가능하리라고 생각한다. 또한, 호텔기업에서도 무한경쟁의 시대를 맞이하여 인적의존이 큰 호텔산업의 특성상 관리자의 리더십에 대한 역할이 매우 중요함을 다시 한번 인식하여 호텔조직의 리더십을 개발하는 프로그램 등에 아낌없는 투자와 관심이 필요하다고 생각된다.

본 연구에서는 이미 전술한 시사점을 가지고 있는 반면에 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 표본의 추출과 방법론적인 측면에서 연구대상으로 선정한 표본이 울산/부산/경주지역 특급호텔 종사원 전체를 대상으로 하지 못하였고, 단기간에 조사하였기 때문에 본 연구를 일반화하는데 한계가 있었다.

둘째, 본 연구는 횡단적 연구로 진행되었기 때문에 연구를 진행한 시점의 상황적 특

성으로 인한 변수를 배제할 수 없었으며, 조직의 구성원에 대해 시간의 경과에 따라 종사원의 직무만족과 조직동일시가 어떻게 변화되는지에 대해서는 파악할 수 없었다는 한계가 있었다. 따라서, 종사원의 직무만족과 조직동일시의 변화추이를 파악할 수 있는 종단적 연구가 보완되어야 할 것으로 보인다.

셋째, 부산·울산·경주지역 특급호텔 종사원을 대상으로 하였기 때문에 다른 지역 혹은 특 2등급호텔, 1등급 호텔 등의 더 광범위한 지역 및 전체 관광호텔 종사원을 대상으로 지역 혹은 등급에 따라서 변혁적 리더십유형과 종사원의 직무만족, 조직동일시가 어떻게 다른지 파악해 볼만하다.

넷째, 본 연구의 내용을 변혁적 리더십유형과 종사원의 직무만족과 조직동일시의 관계로 한정하였기 때문에 직무만족과 조직동일시의 결과변수로 작용하는 조직지원의 노력이나 협력, 참여에 관한 종사원들의 긍정적 태도나 이직성향과 같은 부정적 태도에 대한 연관성 여부를 검증하지 못하였다. 따라서, 향후의 연구에서는 직무만족과 조직동일시의 결과변수에 대한 다양한 연구가 보완되어야 할 것이다.

(논문접수일 2005. 1. 17)

(게재확정일 2005. 4. 1)

참고문헌

김민주(1995), “호텔인적서비스개선을 위한 종업원의 조직동일시 연구”, 인하대학교 박사학위논문.

- 김성혁·원윤희(1992), “직무만족과 서비스 제공 수준에 관한 연구”, *관광학연구*, 16: 15-29.
- 김원인·이현정(2000), “관광호텔의 리더십 유형에 따른 조직성과 연구”, *관광학연구*, 24(2): 113-134.
- 김원형(1993), “조직동일시모형: 선행변인, 조직몰입, 조직내재화, 이직의도와와의 관계”, 성균관대학교 박사학위논문.
- 김홍범·장상태(2003), “호텔 레스토랑 지배인의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향”, *관광학연구*, 27(2): 71-90.
- 우찬복(1995), “호텔 종사원의 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석”, *관광학연구*, 18(2): 3-28.
- 원윤희(1992), “호텔종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구”, 세종대학교 박사학위논문.
- 이대성·이종직(2002), “변혁적 리더십이 호텔종사원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향: 서울지역 특급호텔을 중심으로”, *호텔경영학연구*, 11(2): 219-238.
- 이덕로(1994), “변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, *인사관리연구*, 18(2): 217-239.
- 이덕로·서도원·김용순(2003), “변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”, *경영학연구*, 32(2): 449-476.
- 이한검(1994), *인간행동론*, 서울: 형설출판사.
- 채서일(1999), *사회과학 조사방법론*, 서울: 학현사.
- Allen, T. D. & Rush, M. C.(1998), “The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgements: A Field Study and a Laboratory Experiment”, *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 247-260.
- Ashforth, B. E. & F. Meal(1989), “Social Identity Theory and Organization”, *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Avolio, B. J. & B. M. Bass(1988), Transformational Leadership, Charisma, and Beyond, in J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dacheler, & C. A. Schriesheim, (eds.), *Emerging Leadership Vistas*(Lexington, Mass: Lexington Books): 29-50.
- Balon, D. S.(1997), “Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employee: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Hospital and Health Service Administration*, 42: 221-241.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio(2000), *Multifactor Leadership Questionnaire*, 2nd ed., Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-Short, Published by Mind Garden, Inc., Binghamton University, NY: 53-59.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M.(1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational*

- Dynamics*, 11(Winter): 33-45.
- Beatty, R. W. and Schnier, C. E.(1981), *Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach*, 2nd. ed., Addison-Wesley Publishing Co., 392-393.
- Bennis, W. G. & B. Nanus(1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, Publishers.
- Cathy A. Enz & Judy A. Siguaw(2000), "Best Practices in Service Quality", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(5): 20-29.
- Chatman, J. A.(1991), "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, 36: 484-451.
- Chitiris, L.(1988), "Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry", *Hospitality Education and Research Journal*, 12: 67-76.
- Deery, M. & L. K. Jago(2001), "Hotel Management Style: A Study of Employee Perception and Preference", *International Journal of Hospitality Management*, 20(4): 325-338.
- Deluga, R.(1988), "Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies", *Group & Organizational Studies*, 13(4): 456-467.
- Dutton & Dukerich(1991), "Keeping an Eye on the Mirror: The Role of Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34: 518.
- Hater, J. J. & B. M. Bass(1988), "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702.
- Herzberg, Frederick.(1968), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, 46(1): 56-62.
- Hinkin, T. R. & J. B. Tracey(1994), "Transformational Leadership in the Hospitality Industry", *Hospitality Research Journal*, 18(1): 49-63.
- House, R. J., Woycke, & E. M. Fodor.(1988), "Charismatic and Non charismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness", in J. A. Conger, R. N. Kanungo, & Associates, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Cal: Jossey-Bass.
- Howard, A. & R. J. House(1995), *The Change Nature of Work: Leadership in the Twenty-First Century*, 1st, The Jossey-Bass Management Series.
- Howell, J. M. & B. J. Avolio(1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891-902.

- Jago, A. G.(1982), "Leadership: Perspective in Theory and Research", *Management Science*, 28: 315-336.
- Jaworsky, B. J. & A. K. Kohli(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3): 60.
- Kuhnet, K. W. and P. Lewis(1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive. Development Analysis", *Academy of Management Review*, 30(5): 112-123.
- Locke, E. A.(1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction", in Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organization*, Ras McNally, 130.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & N. Sivasubramaniam (1996), "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analysis Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly*, 7(3): 385-425.
- Mackenzie, S. B., P. M. Podsakoff, & G. A. Rich(2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2): 115-134.
- McCormick, E. J. & Tiffin, J.(1974), *Industrial Psychology*, 6th ed., Prentice-Hall, 298-299.
- O'Reilly, Chatman & Caldwell(1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.
- Pawar, B. S. & K. K. Eastman(1997), "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", *Academy of Management Review*, 22(1): 80-109.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & R. Fetter(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction", *Leadership Quarterly*, 1(1): 107-142.
- Saunders, L. E.(1981), "Exploration of the Usefulness of "important" Work Related Need as a Tool for studies in Job Satisfaction", *University of Minnesota, Doctoral Dissertation*.
- Schermerhorn, J. R.(1996), *Essentials of Management and Organizational Behavior*, New York: John Wiley and Sons.
- Sims, Randi L. and K. Galen Kroeck (1994), "The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover", *Journal of Business Ethics*, 13: 939-947.
- Stryker & Serpe(1982), "Commitment, Identity Salience and Role Behavior: Theory and Research Example", *Personality Roles and Social Behavior*, 202.
- Szilagyi, A. D. & M. T. Wallace(1990), *Organizational Behavior Performance*, Harper Collins, 5th ed., p. 385.

〈Abstract〉

The Effects of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction & Organizational Identification in Korean Hotel Industry

Lee, Jun Hyuk* · Dong Ki Kim** · Ki Ho Park***

This study analyzed the structural elements of transformational leadership on hotel employees job satisfaction and organizational identification, and inquired into how moderating variables such as demographical characteristics and the features of hotels affect transformational leadership. The ultimate purpose of this study was to provide managerial implications to hotel business operators and hotel employees. The main results of this study are as follows: According to the result of factor analysis on transformational leadership and hotel employees job satisfaction, 18 variables were derived as two factors 'obliging leadership' & 'vision leadership' factor in the area of transformational leadership, and 31 variables were derived as four factors 'welfare and work environment', 'ability display and job stability', 'colleague relationship and job performance' and 'company policy' factor.

Second, stepwise regression analysis on whether the type of transformational leadership at hotels has a significant effect on employees job satisfaction & organizational identification, 'vision leadership' and job satisfaction and the both 'vision leadership' & 'obliging leadership' among the types of transformational leadership appeared to have a significant effect on hotel employees organizational identification. Third, One-Way ANOVA and t-test in order to examine significant difference in the type of transformational leadership according to demographical characteristics and general characteristics, statistically significant difference was found according to income level, the current position, work experience, the type of hotel operation and the experience of job change.

Key words: hotel industry, transformational leadership, employees job satisfaction, organizational identification

* Associate Professor, School of Hotel & Tourism Management, Youngsan University

** Correspondence to: Lecture, School of Hotel & Tourism Management, Youngsan University

*** F&B Manager, Ulsan Hyundai Hotel