

패밀리레스토랑 중간관리자의 리더십스타일에 따른 종사원의 직무만족

윤지연 · 유양자 · 홍완수¹
세종대학교 생활과학과 · ¹상명대학교 외식영양학전공

An Investigation of the employee Job Satisfaction according to Leadership Style in Family Restaurant

Ji-Yeon Yun · Yang-Ja Yoo · Wan-Soo Hong¹
Department of Life Sciences, Sejong University
¹Dept. of Foodservice Management & Nutrition, Sangmyung University

Abstract

The purposes of this study were to measure the correlation between leadership style and job satisfaction in family restaurants, and to compare the effectiveness of two different styles of leadership: transformational and transactional. The questionnaire used in this study was designed to measure all variables in the research model, and was made two kinds for employees and for managers. It was distributed to 550 employees and 12 managers in 16 stores of 4 family restaurants, from September 10 to October 7, 2004. A total of 303 usable employees' questionnaires were received, giving a 55.0% response rate, and all of managers responded. Statistical data analysis was completed using SPSS Win(11.0) for the following analyses: descriptive, reliability, factor, ANOVA, correlation, and cluster. The results were as follows. First, the most influential leader was the senior staff in most of the hierarchies that were studied. Second, transformational leadership had a positive correlation with job satisfaction for family restaurant employees, while transactional leadership had a negative correlation. Third, using cluster analysis, four leadership groups were identified: transformational(44%), transactional(29%), a combination of both styles(4%), and unidentifiable style(23%). Fourth, the transformational leadership group produced the highest rates of job satisfaction for family restaurant employees. The transactional leadership group produced the lowest job satisfaction. According to the results, the most reasonable leadership style in family restaurants is transformational leadership.

Key words : family restaurant, leadership style, transformational leadership, transactional leadership, job satisfaction

1. 서 론

1990년 이후 외식산업의 급속한 성장 속에서 체계적인 서비스와 높은 인지도, 안심할 수 있는 음식의 맛, 파격적인 인테리어, 독특한 분위기 등을 갖춘 패밀리 레스토랑은 외식산업 발전의 핵심적인 위치를 차지하며 급격한 성장을 거듭해 왔다. 하지만 21세기에 이르

러 양적인 팽창은 과다 경쟁을 야기하여 음식과 분위기, 서비스의 표준화를 초래함으로써 차별화를 어렵게 만들고 있으며, 신상품이나 서비스는 쉽게 모방되어 마케팅 활동 및 효율성의 저해 요인으로 작용하고 있다(손일락 2000). 국내 7개의 패밀리레스토랑의 유사성을 분석한 최근 연구의 결과, 강한 유사성과 이에 따른 극심한 경쟁관계가 나타났으며(Yom JC 2004), 시장 경쟁요인, 고객요인, 상품수요 요인, 회사고유 요인으로 지정한 패밀리레스토랑 환경 요인과 상품전략, 서비스 전략, 가격전략, 촉진 전략으로 지정한 마케팅 전략에 대한 연구에서는 업체별로 유의한 차이를 보이지 않았다(Kim DS 2003). 이런 차별화의 부재는 업계 전

Corresponding author: Ji-Yeon Yun, Department of Life Sciences, Sejong University, Kunjadong 98, Kangjingu, Seoul 143-747, Korea
Tel : 031-890-9962, 019-9779-5456
Fax : 02-396-5705
E-mail : ksalt7@naver.com

반의 지속적 경쟁을 통한 발전을 유도하기보다는 발전의 정체라는 부정적인 결과를 낳고 있다.

패밀리레스토랑 선택 요인에 대한 연구에서는 종업원의 서비스와 음식의 질이 재구매 의도에 영향을 미치는 것을 보여줌으로써(Nam WJ와 Park HJ 2002, Lee JY와 Song KO 2003) 근본적인 부분에서의 질적 발전의 중요성을 시사하고 있다. 하지만 업계는 운영상의 효율성을 위해 인건비를 축소하고 있는데, 정직사원의 감소와 시간제 직원 충원 및 복리 수준 저하와 같은 형태로 나타나고 있다. 이는 과거의 전성기와 비교하여 직무만족 저하의 원인으로 작용하고 있다(윤지연 2004).

이런 실정 하에서 패밀리레스토랑의 조직 내에서 다수의 직원을 관리하여 기업의 경쟁력을 창출해야 하는 중간관리자의 역할 및 역량이 절실히 요구되고 있는 현실이지만, 현재 업계는 중간관리자의 역량 강화를 위한 평가 및 교육조차 미비한 상황이며, 학계에서의 패밀리레스토랑 중간관리자에 대한 연구 또한 전무한 실정이다.

리더십은 중간관리자의 핵심적인 역량으로 대두되고 있는데, Burns(1978)는 '부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여 시키는 리더십'을 변혁적 리더십이라 정의하였고 이에 상반되는 개념으로 '리더와 부하의 관계에서 일련의 교환 또는 협상을 바탕으로 기대되는, 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 하는 리더십'을 거래적 리더십이라고 정의 내렸다. 그리고 효과적인 리더십으로 변혁적 리더십을 제시하였는데, 이는 후속의 연구들에서도 입증되고 있다. Bass(1985)의 연구에서는 군인들의 직무만족과 변혁적 리더십이 정의 상관관계를 나타내고 있었으며, Heymann(1992)은 변혁적 리더십이 서비스 기업의 조직의 안정과 성장에 토대를 제공한다고 주장하였다. Bruce와 Timothy(1996)는 미국의 숙박업에 종사하는 중간관리자의 변혁적 리더십이 개방적인 의사소통에 영향을 미쳐 사명과 관용, 그리고 업무의 명시성에 영향을 미친다고 하였다. Li(1997)는 변혁적 리더십이 병원의 서비스 향상을 위한 품질경영에 영향을 미친다고 하였으며, Tucker 등(1999)은 변혁적 리더십이 직원의 만족 및 고객의 만족과 상당한 상관관계를 가지고 있고, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 유효성이 높음을 입증하였다. Berson 등(2001)은 변혁적 리더십 스타일의 리더들이 비전 제시를 통한 업무 고무에 긍

정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 강영순과 김영진(2001)은 변혁적 리더십이 관광호텔의 상사 자신과 부하의 자긍심에 정(+)의 영향을 미친다고 하였고, 박성수와 김현주(2004)의 중식 패밀리레스토랑 관리자의 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 높은 직무만족을 보였다.

본 연구는 그 중요성이 간과되어 왔던 중간관리자의 리더십 스타일에 대해 조사하고, 리더십 스타일이 종사원의 직무 만족 수준에 미치는 영향을 중심으로 검토하고자 한다. 인적 서비스가 중심이 되는 패밀리레스토랑 업계에서 연구의 필요성이 절실히 요구됨에도 불구하고 연구가 전무했던 중간관리자의 리더십에 대한 연구에 대한 시도라는 점에서 본 연구의 가치를 부여할 수 있을 것이다. 본 연구는 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 종사원의 직무만족도의 상관관계를 조사하고, 군집분석을 통해 리더십스타일을 분류하고 각 리더십스타일에 따른 종사원의 직무만족도의 차이를 분석함으로써 패밀리레스토랑 운영에 효과적인 리더십 유형을 제시하고자 한다.

II. 연구방법

1. 조사대상 및 조사기간

국내에서 운영 중인 패밀리레스토랑 중 본사직영으로 점포수가 10개 내외로 운영되는 업체를 대상으로, 업체의 기밀유지로 요청에 불응한 업체를 제외하고 4개의 업체가 조사에 참여하였다. 조사에 참여한 대상은 패밀리레스토랑 종사원으로 경영층인 매니저층을 제외하고 캡틴급, 정직사원, 파트타임어가 참여하였고, 리더십 스타일 평가의 대상자인 중간관리자는 종사원에게 리더십적 영향력을 미치는 상사로 정직사원 이상, 캡틴급, 매니저, 점장이 해당되었다. 2004년 9월 10일부터 2004년 9월 22일까지 조사 대상 업체 중 2개의 업체의 100명의 실무자와 인터뷰를 통해 검토하고 예비 설문을 진행하여 일부 수정 후 도구를 완성한 후, 2004년 10월 1일부터 2004년 10월 7일까지 본조사를 실시하였다. 설문지는 업체별로 서울의 강남과 강북 및 경기도 지역에 고르게 분포된 각 4개씩의 총 16개 매장을 대상으로 총 550부를 배포하고 이 중 306부가 회수되었으며, 분석에 부적당한 설문지 3부를 제외하고 303부(55.0%)가 분석에 사용되었다.

2. 조사내용 및 방법

설문지는 크게 세 부분으로 구성되었다. 즉, 1) 조사대상자들의 일반적 특성, 2) 중간관리자의 리더십 스타일, 3) 직무만족도로 구성되었다.

조사대상자들의 일반적 특성에 관한 문항은 연령, 성별, 결혼여부, 학력, 월평균 급여, 경력기간, 부서로 구성되었다. 리더십 스타일에 관한 문항은 점성, 매니저, 캡틴급, 선배직원 중 자신에게 리더십적 영향력을 가장 많이 미치는 상사를 선택하는 문항과 자신에게 영향력을 가장 많이 미치는 상사를 MLQ-6(Multifactor Leadership Questionnaire-6)에서 제시된 변혁적 리더십 스타일의 네 개의 하위 요인인 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 고려의 각 세 개씩의 문항으로 총 12개 문항 및 거래적 리더십 스타일의 세 개 하위 요인인 상황적 보상, 예외적 관리, 자유방임적 리더십의 각 세 개씩의 문항으로 총 9개 문항으로 평가하도록 하였다(Bass와 Avolio 1993, Avolio와 Bass 1995). 그리고 직무만족도는 Weis 등(1967)에 의해 개발된 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)에서 제시된 문항을 바탕으로 국내 패밀리레스토랑 종사원의 직무만족도를 측정하기에 적합한 22개 문항으로 구성하여, 현재 자신이 느끼는 직무만족도를 측정하도록 하였다.

3. 자료의 처리 및 분석방법

통계분석은 SPSS Win 11.0을 사용하였으며, 본 연구를 위해 사용된 평가도구의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 요인분석(Factor analysis)을 실시하였고, 내적 일관성을 검증하기 위하여 Cronbach's α 값을 이용하여 신뢰도를 측정하였다.

조사 항목에 대한 전체적인 현황파악을 위해 기술통계량 분석 중 빈도분석(Frequency)을 실시하였고, 리더십스타일과 직무만족의 관계를 분석하기 위해 상관관계분석(Pearson's product moment correlation)을 사용하였다. 리더십 스타일별 집단을 분류하기 위해 군집분석(Cluster analysis)을 사용하였으며, 리더십 스타일별 직무만족을 분석하기 위해 분산분석(ANOVA)를 사용하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 일반적 특성

일반적 특성은 Table 1과 같다. 전체 조사대상자 중

여성이 비율이 66.3%로 33.7%의 비율을 보인 남성에 비해 2배 가까이 많았으며, 연령은 20세 이하가 6.3%, 20대 전반이 70.6%, 20대 후반이 22.1%, 30대 후반이 0.7%, 40세 이상이 0.3%였으며, 미혼이 96.7%, 기혼이 3.3%로 20대 초반의 미혼 여성이 주를 이루어 최근 다른 연구자(이혜영 2002)의 연구와 유사한 결과가 나타났다. 이는 20대 초반이 54.3%이고, 미혼자가 88.3%였던 윤지연(1999)의 연구 결과와 비교하여 20대 초반의 비율과 미혼자의 비율이 큰 폭으로 증가한 것으로 나타났다.

학력 수준은 고졸 이하가 21.8%, 전문대졸이 50.5%, 4년제 대졸이 27.7%로 윤지연(1999)의 연구와 비교하여 5년 전에 비해 전반적인 학력수준이 낮아진 것으로 나타났다.

소득수준은 50만원 이하가 13.2%, 51만원에서 70만

Table 1. The demographic characteristics of sample

		frequency	(%)
gender	Male	102	33.7
	Female	201	66.3
age	under 20	19	6.3
	20~25	214	70.6
	26~30	67	22.1
	36~40	2	0.7
	41~	1	0.3
marital status	not married	293	96.7
	married	10	3.3
education level	under high school	1	0.3
	High School	65	21.5
	Collage	153	50.5
	University	84	27.7
income level (unit: Million Won)	under 50	40	13.2
	51~70	57	18.8
	71~100	114	37.6
	101~150	87	28.7
	over 151	5	1.7
service of Charge	under 3 Month	60	19.8
	4~6 Month	46	15.2
	7 Month ~ 1 Year	82	27.0
	1~2 Year	72	23.8
	2~3 Year	27	8.9
	3~5 Year	14	4.6
hierarchical Order	over 5 Year	2	0.7
	Part Time	104	34.3
	Staff	177	58.4
	Captain	22	7.2
function	BOH	88	29.0
	FOH	215	71.0

원이 18.8%, 71만원에서 100만원이 37.6%, 101만원에서 150만원이 28.7%, 150만원 이상이 1.7%로 나타났다.

경력기간은 3개월 이하가 19.8%, 4개월에서 6개월이

15.2%, 7개월에서 1년 이하가 27.0%, 27.0%, 1년에서 2년 사이가 23.7%, 2년에서 3년 사이가 8.9%, 3년에서 5년 사이가 4.62%, 5년 이상이 0.7%로 5년 전과 비교하여 평균경력기간이 짧아진 것으로 나타났다.

직급은 아르바이트 직원이 34.3%, 일반직원이 58.4%, 캡틴급 직원이 7.26%로 1999년 윤지연의 연구와 비교하여 일반직원의 비율에는 커다란 차이가 없으나 중간관리계층인 캡틴급 직원이 감소하고, 아르바이트 직원의 비율이 큰 폭으로 늘어난 것으로 나타났으며, 이는 Jin YH와 Jun JH(2002)의 연구 결과와도 일치하는 것으로 나타났다.

자신에게 가장 영향력이 큰 상사에 대한 직급별 교차분석 결과는 Table 2와 같다.

전체적으로 바로 위 직급의 상사가 44.2%로 가장 높은 비율을 차지했고, 담당매니저 31.0%, 점장 21.5%,

Table 2. The most influential superior by each hierarchical order

		Hierarchical Order			Total	
		Part Timer	Staff	Captain		
most influential Senior	Senior	N	62	69	3	134
		(%)	59.62	38.98	13.64	44.22
	Manager	N	24	59	11	94
		(%)	23.08	33.33	50.00	31.02
	G. Manger	N	17	40	8	65
		(%)	16.35	22.60	36.36	21.45
etc	N	1	9	-	10	
	(%)	0.96	5.08	-	3.30	
Total	N	104	177	22	303	
	(%)	100.00	100.00	100.00	100.00	

Table 3. Reliability of MLQ-6(leadership style)

	Corrected Item-total correlation	Alpha if Item Deleted	Cronbach's α
Idealized Influence			
• Makes me feel good to be around him/her.	0.41	0.64	.71
• I have complete faith in him/her.	0.56	0.47	
• Makes me proud to be associated with him/her.	0.46	0.59	
Inspirational Leadership			
• Finds out what I want and tries to help me get it.	0.49	0.54	.76
• Has a sense of mission which he/she transmits to me.	0.41	0.64	
• Gives me a sense of overall purpose.	0.57	0.50	
Intellectual Situation			
• Enables me to think about old problems in new ways.	0.35	0.48	.65
• Has provided me with new ways of looking at things which used to be a puzzle for me.	0.41	0.37	
• His/her ideas have forced me to rethink some of my own ideas which I had never questioned before.	0.33	0.50	
Individualized Consideration			
• Finds out what I want and tries to help me get it.	0.34	0.57	.71
• You can count on him/her to express his/her appreciation when you do a good job.	0.39	0.54	
• Gives personal attention to members who seem neglected.	0.49	0.40	
Contingent Reward			
• I decided what I want; he/she shows me how to get it.	0.33	0.58	.69
• Gives me what I want in exchange for showing my support for him/her.	0.43	0.44	
• Tells me what I should do if I want to be rewarded for my efforts	0.44	0.42	
Management by Exception			
• Is satisfied when I meet the agreed-upon standards for good work.	0.43	0.47	.62
• As long as things are going all right, he/she does not try to change anything.	0.40	0.18	
• Only tells me what I have to know to do my job.	0.36	0.45	
Laissez-faire			
• Is content to let me continue doing my job in the same way as always.	0.35	0.34	.62
• As long as the old ways work, he/she is satisfied with my performance.	0.48	0.11	
• Asks no more of me than what is absolutely essential to get the work done..	0.36	0.66	

기타 3.3%로 나타났다. 기타 영향력이 큰 상사에 대한 의견으로는 자신보다 임사가 빠른 직원이라고 답했다.

직급별로 아르바이트 직원의 경우 바로 위 직급의 상사에게 영향을 받는 비율이 가장 커서 59.62%를 차지했고, 담당 매니저 23.08%, 점장 16.35%. 기타 0.96%이었다. 일반직원의 경우에도 역시 바로 위 직급의 상사의 영향력이 38.98%로 가장 컸으며 담당 매니저 33.33%, 점장 23.60%, 기타 5.08%로 아르바이트 직원보다 높은 직급의 상사인 매니저와 점장으로부터 받는 영향력이 많아진 것으로 나타났다. 캡틴급의 경우에는 바로 위 직급의 상사가 13.64%로 영향력이 매우 낮았으며, 담당매니저가 50.00%로, 점장으로 답한 비율은 36.36%이었다. 전체적으로 직급이 낮은 아르바이트직원의 경우 바로 위 직급의 상사에게 받는 영향력이 절대적인 것으로 나타났고, 정직사원 역시 바로 위 직급의 상사에게 받는 영향력이 가장 크게 나타나긴 하였으나 매니저와 점장에게 받는 영향력의 비중이 커지고 있는 것으로 나타났고, 캡틴급의 경우 매니저의 영향력이 절대적이었으며, 점장의 영향력도 큰 것으로 나타났다.

2. 조사도구의 신뢰도 및 타당도 검증

1) 리더십 스타일

MLQ-6(Multifactor Leadership Questionnaire-6)는 리더십 스타일을 판정할 수 있는 도구로 많은 학자들의 연구를 통해 그 타당성이 검증되었으므로 본 연구에서는 MLQ-6를 이용하여 패밀리레스토랑 중간관리자의 리더십 스타일을 도출하고자 하였다(Bass와 Avolio 1993, Avolio와 Bass 1995). 이에 본 도구의 내적 일관성을 검증하기 위한 신뢰도 측정 결과는 Table 3과 같으며, Cronbach's alpha 계수는 .86으로 높은 신뢰도를 나타냈다.

2) 직무만족도

패밀리레스토랑 구성원들의 직무만족도를 측정한 결과에 대해 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 신뢰도를 측정하고 요인 분석을 실시하여 문항의 구성개념 타당도를 분석하였다.

직무만족도 문항 중 전체적인 만족을 제외한 22개

Table 4. Factor Analysis and Reliability of Job Satisfaction

Factor No.	Factor Name		Factor Loading					Cronbach's α
Factor 1	Superior	• Acceptance of opinion and bottleneck	0.78	0.15	0.06	0.17	0.14	.83
		• Concern of development.	0.78	0.15	0.06	0.13	0.08	
		• Fair treatment.	0.64	0.03	0.27	0.10	0.29	
		• Personal shift.	0.57	0.29	0.42	0.08	-0.03	
		• The Chance to tell what to do.	0.56	0.24	0.24	0.10	0.17	
		• The chance to use ability.	0.53	0.47	0.21	-0.08	-0.06	
Factor 2	Job	• Aptitude	0.19	0.77	0.13	0.08	-0.08	.83
		• Proud of job.	0.28	0.76	0.09	0.14	0.06	
		• Discretion.	0.03	0.71	0.01	0.14	0.40	
		• Development.	0.09	0.69	0.11	0.21	0.01	
		• Responsibility and conviction.	0.13	0.69	-0.09	0.25	0.12	
Factor 3	Company	• Welfare..	0.07	-0.04	0.76	0.01	0.23	.78
		• Promotion.	0.14	0.22	0.72	-0.05	0.16	
		• Pay and amount of work.	0.24	-0.01	0.62	0.13	0.24	
		• Company policies.	0.52	-0.01	0.56	0.20	0.07	
		• Proud of company.	0.42	0.21	0.51	0.13	-0.10	
Factor 4	Fellow	• Collective responsibility.	0.08	0.19	0.06	0.87	0.06	.82
		• Cooperation.	0.25	0.14	-0.03	0.78	0.24	
		• Confidence.	0.09	0.31	0.14	0.76	-0.11	
Factor 5	Labor Condition	• Equipment and facilities.	0.15	0.07	0.24	0.06	0.79	.67
		• Working time.	0.11	0.06	0.42	-0.03	0.57	
		• Surrounding.	0.25	0.18	0.12	0.47	0.57	
variance(%) ^{a)}			32.43	11.60	7.59	6.28	4.56	

^{a)} total variance : 62.45%

문항을 요인분석하고, 신뢰도를 측정한 결과는 Table 4와 같다. 요인적재량이 0.5 이상인 요인을 추출하여, 5개의 요인이 추출되었고 각 요인에 속한 문항의 속성을 감안하여 ‘상사(Superior)’, ‘업무(Job)’, ‘회사(Company)’, ‘동료(Fellow)’, ‘근로조건(Labor condition)’으로 명명하였다. 각 요인의 분산비율은 34.43%, 11.60%, 7.59%, 6.28%, 4.56%이었고, 총분산비율은 62.45%이었다. 요인분석 방법으로는 주요인분석이 사용되었고, 회전방법은 베리맥스 회전을 실행하였다. 각 요인의 내적일관성을 분석하기 위해 신뢰도 분석을 실시한 결과 각 요인의 Cronbach's α 값은 상사 0.83, 업무 0.83, 회사 0.78, 동료 0.82, 근무조건 0.67로 5개요인 모두 연구에 적합한 신뢰도를 나타냈다.

2. 리더십스타일과 직무만족도의 상관관계분석

리더십스타일과 직무만족도의 상관관계를 분석한 결과는 Table 5와 같다. 변혁적 리더십의 하위요인은 모두 유의적인 정(+)의 상관관계를 나타냈으며, 거래적 리더십의 하위요인은 부(-)의 상관관계를 나타냈다. 이상적 영향력은 $P<0.01$ 수준에서 회사제도에 대한 만족도와 0.45로 가장 높은 상관관계를 나타냈으며, 상사(0.44), 업무(0.43), 동료(0.35), 근로여건(0.32) 순으로 상관관계를 나타냈다. 영감적 동기부여는 동료에 대한 만족도와 0.44로 가장 높은 상관관계를 나타냈고 업무(0.43), 회사제도(0.42), 상사(0.42), 근로여건(0.31) 순으로 상관관계를 나타냈다. 지적 자극은 $P<0.01$ 수준에서 업무에 대한 만족도와 0.48로 가장 높은 상관관계를 나타냈으며 회사제도(0.46), 상사(0.41), 동료(0.40),

근로여건(0.34)의 순으로 상관관계를 나타냈다. 개별적 배려는 $P<0.01$ 수준에서 회사제도에 대한 만족도와 0.47로 가장 높은 상관관계를 나타냈고, 상사(0.40), 업무(0.37), 근로여건(0.33), 동료(0.28) 순으로 상관관계를 나타냈다. 결과적으로 직무만족도의 모든 하위 요인과 변혁적 리더십의 모든 하위 요인들 간에는 $P<0.01$ 수준에서 모두 보통 이상의 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 서울지역 특급 호텔 직원을 대상으로 한 Lee DS과 Lee JJ(2002) 및 Kim HB 등(2003)의 연구와도 일치하는 것으로 나타났다.

$P<0.01$ 수준에서 상황적 보상의 정도가 높아질수록 동료에 대한 만족도 및 업무에 대한 만족도가 낮아지는 약한 부(-)의 상관관계를 나타냈으며, $p<0.05$ 수준에서 회사 제도에 대한 만족도와 근로 여건에 대한 만족도가 낮아지는 약한 부(-)의 상관관계를 나타냈다.

$p<0.01$ 수준에서 예외적 관리의 수준이 높아질수록 업무 및 상사, 회사제도, 동료에 대한 만족도가 낮아지는 보통정도의 부(-)의 상관관계를 나타냈으며, 근로여건에 대한 만족도는 약한 부(-)의 상관관계를 나타냈다.

자유방임적 리더십이 높아질수록 $p<0.01$ 수준에서 업무 및 동료, 회사 제도, 상사에 대한 만족도가 낮아지는 약한 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, $p<0.05$ 수준에서는 근로여건에 대한 만족도와 약한 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

이는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 종사원의 직무만족과 정(+)의 상관관계를 나타낸 박성수와 김현주(2004)의 연구 및 변상록(2000)의 연구와는 차이

Table 5. Correlation of Leadership and Job satisfaction

		transformational leadership				transactional leadership		
		Idealized Influence	Inspirational Leadership	Intellectual Situation	Individualized Consideration	Contingent Reward	Management by exception	Laissez-faire
Company	correlation	0.45 **	0.42 **	0.46 **	0.47 **	-0.14 *	-0.34 **	-0.23 **
	sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00
Superior	correlation	0.44 **	0.42 **	0.41 **	0.40 **	-0.08	-0.37 **	-0.21 **
	sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00	0.00
Job	correlation	0.43 **	0.43 **	0.48 **	0.37 **	-0.19 **	-0.39 **	-0.26 **
	sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fellow	correlation	0.35 **	0.44 **	0.40 **	0.28 **	-0.22 **	-0.34 **	-0.25 **
	sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Labor Condition	correlation	0.32 **	0.31 **	0.34 **	0.33 **	-0.12 *	-0.18 **	-0.13 *
	sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.00	0.02

** $p<0.01$

* $p<0.05$

가 있는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십 보다 변혁적 리더십의 상관관계가 보다 강하게 나타나 변혁적 리더십의 중요성이 강조된 점에서는 일치한다고 할 수 있다.

3. 군집분석

리더십 집단을 분류하기 위하여 군집분석(Cluster Analysis)을 실행한 결과는 Table 6과 같다. 변혁적 리더십의 네 가지 요인을 투입하고 군집수를 2개로 지정해 비계층적 군집분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십 성향이 높은 집단과 낮은 집단의 두 집단으로 분류되었고, 전체 표본 303명 중 변혁적 리더십 성향이 높은 집단은 144명, 낮은 집단은 159명이었다. 거래적 리더십의 세 가지 요인을 투입하고 군집수를 2개로 지정해

비계층적 군집분석을 실시한 결과, 거래적 리더십 성향이 높은 집단과 낮은 집단의 두 집단으로 분류되었고, 전체 표본 303명 중 거래적 리더십 성향이 높은 집단은 203명, 낮은 집단은 100명이었다. Table 6의 결과를 바탕으로 리더십 스타일에 의한 집단을 분류한 결과는 Fig. 1과 같이 1사분면의 변혁적 리더십이 강한 집단, 2사분면의 두 가지 성향이 모두 강한 집단, 3사분면의 거래적 리더십이 강한 집단, 4사분면의 두 가지 성향이 모두 약한 집단으로 분류되었다. 전체 표본 303명 중 변혁적 리더십 집단은 132명이었으며, 두 가지 성향이 모두 강한 집단은 12명, 거래적 리더십 집단은 88명, 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 71명이었다.

4. 리더십스타일 별 직무만족도

리더십 스타일에 의한 네 집단에 대한 직무만족도의 분산분석 결과는 Table 7과 같다.

회사에 대한 만족은 변혁적 리더십 집단이 3.32 ± 0.47 , 거래적 리더십 집단이 2.79 ± 0.37 로 유의수준 0.001 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 두 가지 성향이 모두 강한 집단은 3.29 ± 0.36 이었으며, 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 2.97 ± 0.38 로 나타났다. $p < 0.001$ 수준에서, 변혁적 리더십 집단과 두 가지 성향이 모두 높은 집단은 회사에 대한 만족이 높은 집단으로, 거래적 리더십 집단과 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 회사에 대한 만족이 낮은 집단으로 나타났다.

상사에 대한 만족은 변혁적 리더십 집단이 3.42 ± 0.53 이었으며, 거래적 리더십 집단은 2.83 ± 0.50 으로 유의수준 0.001 이하에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 두 가지 성향이 모두 강한 집단은 3.57 ± 0.46 이었으며, 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 3.06 ± 0.44 로

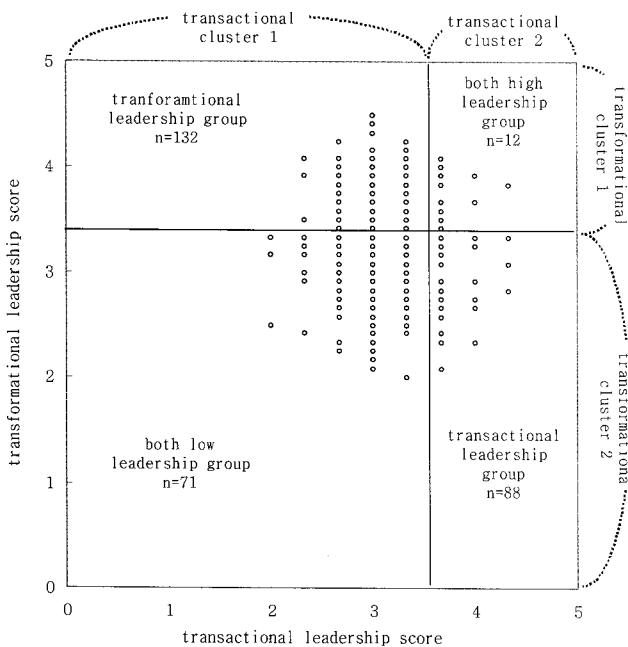


Fig. 1. Four groups of leadership style

Table 6. Custer analysis of leadership style

	Transformational Leadership Group		Transactional Leadership Group		
	1	2	1	2	
Idealized Influence	3.70	2.82	Contingent Reward	2.78	3.45
Inspirational Leadership	3.76	2.88	Management by Exception	2.58	3.44
Intellectual Situation	3.73	2.81	Laissez-faire	2.52	3.09
Individualized Consideration	3.59	2.97	Distance	1.23	1.23
Distance	1.66	1.66	Case	203	100
Case	144	159			

나타났다. $p < 0.001$ 수준에서 변혁적 리더십 집단과 두 가지 성향이 모두 강한 집단은 회사에 대한 만족도가 높은 집단으로, 거래적 리더십 집단과 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 회사에 대한 만족도가 낮은 집단으로 나타났다.

업무에 대한 만족은 변혁적 리더십 집단이 3.74 ± 0.48 이었으며, 거래적 리더십 집단은 3.20 ± 0.48 으로 유의수준 0.001 이하에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 두 가지 성향이 모두 강한 집단은 3.46 ± 0.45 이었으며, 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 3.35 ± 0.33 으로 나타났다. $p < 0.001$ 수준에서 변혁적 리더십 집단은 업무에 대한 만족도가 매우 높은 집단으로 나타났으며, 두 가지 성향이 강한 리더십 집단은 업무에 대한 직무만족도가 높은 집단으로 나타났고, 두 가지 성향이 약한 리더십 집단은 업무에 대한 직무만족도가 높은 집단과 낮은 집단에 모두 속하였고, 거래적 리더십 집단

은 업무에 대한 직무만족도가 낮은 집단으로 나타났다.

동료에 대한 만족은 변혁적 리더십 집단이 3.68 ± 0.51 이었으며, 거래적 리더십 집단은 2.98 ± 0.68 로 유의수준 0.001 이하에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 두 가지 성향이 모두 강한 집단은 3.53 ± 0.44 이었으며, 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 3.41 ± 0.50 으로 나타났다. $p < 0.001$ 수준에서 거래적 리더십 집단 만 유일하게 동료에 대한 만족도가 낮은 집단으로 나타났으며, 나머지 변혁적 리더십 집단과 두 가지 성향이 모두 강한 집단과 약한 집단 모두 동료에 대한 직무만족도가 높은 집단으로 나타났다.

근로조건에 대한 만족은 변혁적 리더십 집단이 3.45 ± 0.56 이었으며, 거래적 리더십 집단은 2.93 ± 0.64 로 유의수준 0.001 이하에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 두 가지 성향이 모두 강한 집단은 3.42 ± 0.49 이었으며, 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 2.98 ± 0.61 로 나타났다. $p < 0.001$ 수준에서, 변혁적 리더십 집단과 두 가지 성향이 모두 강한 집단은 회사에 대한 만족도가 높은 집단으로, 거래적 리더십 집단과 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 회사에 대한 만족도가 낮은 집단으로 나타났다.

네 개의 집단 중 변혁적 리더십 집단은 직무만족 모든 요인에서 가장 높은 만족도를 나타낸 집단이었으며, 거래적 리더십 집단은 가장 낮은 만족도를 나타낸 집단이었다. 두 가지 성향이 모두 강한 집단의 경우도 모든 직무만족 요인에서 높은 만족도를 보인 반면, 두 가지 성향이 모두 약한 집단은 동료에 대한 만족도만 높았을 뿐 모두 낮은 만족도를 보였다.

패밀리레스토랑 직원 전체집단의 직무만족 중 가장 높은 만족도를 보인 부분은 업무에 대한 만족도로 3.48 ± 0.51 이었으며, 동료에 대한 만족도(3.41 ± 0.63), 근로여건에 대한 만족도(3.19 ± 0.64), 상사에 대한 만족도(3.17 ± 0.56) 순이었으며, 회사제도에 대한 만족도가 3.08 ± 0.48 로 가장 낮았다.

IV. 결론 및 고찰

본 연구는 패밀리레스토랑 중간관리자의 리더십스타일과 종사원의 직무만족의 관계를 실증적으로 분석함으로써 바람직한 패밀리레스토랑 중간관리자의 리더십

Table 7. ANOVA of Job Satisfaction by Leadership Style

		N	Mean±SD	F
Institution of Company	Transformational	132	3.32±0.47 ^b	30.97
	Transactional	88	2.79±0.37 ^a	
	both high	12	3.29±0.36 ^b	
	both low	71	2.97±0.38 ^a	
	total	303	3.08±0.48	
Superior	Transformational	132	3.42±0.53 ^b	28.92
	Transactional	88	2.83±0.50 ^a	
	both high	12	3.57±0.46 ^b	
	both low	71	3.06±0.44 ^a	
	total	303	3.17±0.56	
Job	Transformational	132	3.74±0.48 ^c	28.56
	Transactional	88	3.20±0.48 ^a	
	both high	12	3.47±0.45 ^b	
	both low	71	3.35±0.33 ^{ab}	
	total	303	3.48±0.51	
Fellow	Transformational	132	3.68±0.51 ^b	27.61
	Transactional	88	2.98±0.68 ^a	
	both high	12	3.53±0.44 ^b	
	both low	71	3.41±0.50 ^b	
	total	303	3.41±0.63	
Labor Condition	Transformational	132	3.45±0.56 ^b	17.51
	Transactional	88	2.93±0.64 ^a	
	both high	12	3.42±0.49 ^b	
	both low	71	2.98±0.61 ^a	
	total	303	3.19±0.64	

- 1) Job satisfaction : 5-point scale (1=very unsatisfied, 2=unsatisfied, 3=normal, 4=satisfied, 5=very satisfied)
- 2) ^{a,b,c}Means in a column by different superscripts are significantly different at $p < 0.05$

유형을 파악하고자 하였다.

실증분석에 의한 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 직급별 자신에게 영향력이 큰 상사에 대한 분석 결과 전체적으로 바로 위 직급의 상사가 가장 높은 비율을 차지했고, 이는 특히 직급이 낮은 아르바이트직원과 정직사원에게 큰 비율로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십과 직무만족 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 이는 Bass(1985) 및 Timothy(1996), Tucker 등(1999), Berson 등(2001), Kim YJ와 Kang YS(2000), 박성수와 김현주(2004)의 연구와도 일치하는 것으로 나타났다. 거래적 리더십과 직무만족 간에는 통계적으로 유의한 부(-)의 상관관계가 나타났는데, 이는 대부분의 선행연구와 일치하는 결과였으며, 거래적 리더십의 경우에도 정(+)의 상관관계가 나타나는 박성수와 김현주(2004)의 연구와는 다소 상이한 결과를 나타냈다.

셋째, 군집분석을 통해 리더십 집단은 변혁적 리더십 집단, 거래적 리더십 집단, 두 가지 성향이 모두 강한 집단과 두 가지 성향이 모두 약한 집단으로 분류되었다.

넷째, 분류된 네 개의 집단 중 변혁적 리더십 집단은 직무만족 모든 요인에서 가장 높은 만족도를 나타낸 집단이었으며, 거래적 리더십 집단은 가장 낮은 만족도를 나타낸 집단이었다. 두 가지 성향이 모두 높은 집단의 경우도 모든 직무만족도 요인에서 높은 만족도를 보인 반면, 두 가지 성향이 모두 낮은 집단은 동료에 대한 만족도만 높았을 뿐 모두 낮은 만족도를 보였다.

결과에 대한 고찰 및 제언은 다음과 같다. 첫째, 직급별로 영향력을 미치는 상사가 매장 내 경영층인 매니저층이나 점장층이 아닌 바로 위 직급의 상사가 가장 큰 비중을 차지하고 있으나, 대부분의 업체에서는 리더십 교육이 거의 이루어지지 않고 있으며, 일부 외부 교육을 통해 리더십 교육을 실행하고 있는 아웃백 스테이크하우스나 베니건스와 같은 업체에서도 그 대상을 경영층에 한정하고 있는 것이 현실이다. 업체 내 교육 프로그램의 개선으로 일반 직원층까지 리더십 교육을 확대하는 것이 요구된다고 하겠으며, 대학교육에서 간과되어 그 필요성이 대두되는 리더십 교육(이병욱, 2004)이 대학 내 커리큘럼으로 자리 잡아 정직사원의 경우 입사 시 기본 소양으로 갖추어야 할 것이다. 그러므로 리더십 양성을 위한 업체 내 교육 현황 및 개선 사항에 대한 연구와 리더십 교육을 실시하고

있는 패밀리레스토랑 업체와 비교육 업체의 직원들이 지각하고 있는 관리자의 리더십스타일의 비교 연구 및 외식산업의 전문인력 양성을 위한 대학의 역할에 대한 연구가 후속 연구로 진행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 패밀리 레스토랑 업계의 현재 인력 구성은 과거 업계의 전성기였던 1990년대 후반과 비교하여 평균 연령대가 20대 초반에 집중되고 미혼 여성의 비율이 급증하였으며, 재직 기간이 짧아진 것으로 나타났다. 비용 절감의 대안으로 정직사원 채용을 줄이고, 급여 인상을 동결하는 등의 악조건으로 업계 환경이 저하되면서 전문 인력을 이탈시키고, 최근 꾸준히 증가하여 배출되고 있는 대학의 전공자들이 입사를 꺼리는 등 심각한 문제가 나타나고 있다. 업체와 대학간의 유기적인 관계 형성 및 전공자 및 전문가들의 적극적 유입을 위한 채용 환경 개선을 위한 연구도 후속 연구도 진행되어야 할 것이다.

셋째, 패밀리레스토랑의 종사원의 직무만족도를 높일 수 있는 바람직한 리더십 유형으로는 변혁적 리더십과 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 가지 성향이 모두 강하게 나타나는 리더십으로 나타났다. 직무만족을 전체적으로 가장 높일 수 있는 리더십스타일은 변혁적 리더십으로 나타났고 두 가지 성향이 모두 강한 리더십의 경우도 업무에 대한 만족도 요인을 제외하고는 모두 높은 만족도를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이는 직원들의 연령이 낮아지고 정직사원 이하의 직원수가 증가함에 따라 강력한 리더십의 행사가 필요할 수도 있음을 시사하는 것으로 생각되지만, 리더십 영향력이 지나치게 강할 경우 자율적인 업무가 저해되어 업무에 대한 만족을 다소 저하시키는 것으로 보여진다.

넷째, 패밀리레스토랑 종사원의 직무만족도를 저해시키는 바람직하지 못한 리더십 유형은 거래적 리더십과 두 가지 성향이 모두 약한 리더십 스타일로 나타났다. 거래적 리더십의 경우 전체적인 직무만족도가 가장 낮은 것으로 나타났고, 두 가지 성향이 모두 약한 리더십의 경우 업무에 대한 만족도는 보통 정도로 나타나고 동료에 대한 만족도는 비교적 높게 나타나 상사에 대한 영향력이 극도로 적을 경우, 동료 직원들 간에 유기적인 친밀감이 형성되어 다른 부분에 대한 만족도가 떨어지더라도 비교적 업무에 만족하며 일할 수 있는 분위기가 형성되는 것으로 나타났다. 그러므

로 리더십적 관리 능력이 부족하다면 거래적 리더십을 행사하는 것보다는 직원들 간에 자율적인 분위기를 조성하는 것이 보다 업무에 효율적일 수 있을 것으로 생각된다.

다섯째, 관련 분야의 궁극적인 발전을 위해 필요성이 요구되고 있으나 현재 외식산업 분야에서는 연구가 전무한 실정이므로 직무만족과의 상관관계 이외에도 서비스 수행 수준과의 상관관계 및 조직문화와의 상관관계, 경영성과와의 상관관계 등 리더십의 필요성을 입증할 수 있는 다양한 연구가 후속 연구로 이루어져야 할 것이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 조사에 참여한 업체가 서울·경기 지역의 4개로 16개 매장에 제한되어 전체 패밀리레스토랑을 대표하기에는 한계가 있다.

둘째, 리더십 교육을 실시하고 있는 업체와 그렇지 않은 업체를 비교하여 분석하는 것이 의미가 있겠으나, 업체들의 비교 공개 거부로 인해 연구가 이루어지지 못했다.

셋째, 패밀리레스토랑을 대상으로 이루어진 리더십 연구가 거의 전무하여 연구 결과를 비교분석하기에 한계가 있었다.

참고문헌

- 박성수, 김현주. 2004. 현장 관리자의 리더십이 종사원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 한국외식경영학회 IFMCS 2004 : 175-1991
- 변상록. 2000. 호텔관리자의 리더십스타일에 관한 실증적 연구. 경기대학교 대학원. 박사학위논문. pp 156-161
- 손일락. 2000. 패밀리 레스토랑의 포지셔닝 전략에 관한 이론적 연구. 청주대학교 산업경영연구 32: 111-127
- 윤지연. 1999. 패밀리레스토랑 접객서비스 종사원의 교육훈련, 직무만족, 서비스수행수준에 관한 조사연구. 세종대학교 대학원. 석사학위논문. pp 35-36
- 윤지연. 2004. 패밀리레스토랑 종사원의 직무만족과 서비스수행수준에 대한 조사 연구-IMF시기와의 비교를 중심으로. 한국외식경영학회(외식, 조리, 호텔, 식음료 국제학술대회). pp 349-350
- 이병욱. 2004. 기업이 바라는 대학 교과과정 조사결과 및 이의 활용방안, 전경련 보고서
- 이해영. 2002. 패밀리레스토랑 업체의 조직문화와 조직 구성원 특성에 따른 종합적 품질경영전략의 운영수준 분석. 연세대학교 대학원. 박사학위논문. pp 59-52
- Avolio BJ, Bass BM. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis : A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly 6(2) : 199-218
- Bass BM. 1985. leadership and performance beyond Expectations : NY. The Free Press.
- Bass BM, Avolio BJ. 1993. Multifactor Leadership Questionnaire : Short form 6S. Binghamton. NY : Center for Leadership Studies.
- Bass BM, Avolio BJ. 2000. Multifactor Leadership Questionnaire. 2nd ed. Technical Report. Leader From, Rater From, and Csoring Key for MLQ Form 5X-Shot. Published by Mind Garden. INC. Binghamton. NY : 53-59
- Burns JM. 1978. Leadership. Haper & Low.
- Hancer M, George RT. 2004. Factor Structure of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form For Restaurant Employees. Psychological reports 94(1) : 257-362
- Heymann. 1992. Quality Management : A Ten-point Model. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 33(6) : 93-95
- Jin YH, Jun JH. 2002. A study on the efficient management plan for temporary worker on foodservice industry's. Tourism Research 16:23-49
- Kim DS. 2003. Environmental and Marketing Strategical Characteristics of Family Restaurants. The Foodservice Management Society of Korea 6(2):101-120
- Kim HB, Chang ST, Moon HY. Impact of Managers' Transformational Leadership on Organization Effectiveness in Hotel Restaurants. The Tourism Sciences Society of Korea 27(2):71-89
- Kim YJ, Kang YS. 2000. Effects of mediators and moderators between hotel manager's perceived leadership and job performances. The Tourism Sciences Society of Korea 24(2):11-30
- Lee DS, Lee JJ. 2002. A Study on the Effects of Transformational Leadership on the Job Satisfaction and Citizenship Behavior of Hotel Employees. Korean Academic Society of Hospitality Administration 11(2): 219-238
- Lee JY, Song KO. A Study on Family Restaurant Choice Attributors of Female Has Job. Korean Journal of Culinary Research 9(3):22-36
- Li LX. 1997. Relationships Between Determinants of Hospital Quality Management and Service Quality Performance - a Path Analytic Model. Omega, INT. Mgmt Sci. 25.(5) : 535-554
- MacKenzie SB, Podsakoff PM, Rich GA. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. Journal of the Academy of Marketing Science 29(2) : 115-134
- Timothy RH, Bruce TJ. 1996. How transformational leaders lead I the hospitality industry. Hospitality Management. 15.(2) : 165-176
- Tucker ML, McCarthy AM, Pobert DG. 1999. Increasing Customer Satisfaction with Effective Leadership : Testing a Model.

- Journal of Business & Entrepreneurship. 11 : 17-3
- Nam WJ, Pak HJ. 2002. The Difference of Selective Properties among Family Restaurant Brands, The Foodservice Management Society of Korea5(3): 91-108
- Weis DJ, Dawis RV, England GW, Lofquist LH. 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire(Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation, vol. 22). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, Work Adjustment Project.
- Berson Y, Shamir B, Avolio BJ, Popper M. 2001, The relationship between vision strength, leadership style, and contest. The Leadership quarterly. 12 : 53-73
- Yom JC. 2004. A Study on the Positioning Strategy of Family Restaurants. Korean Journal of Culinary Research 10(1): 153-166
-
- (2005년 11월 17일 접수, 2006년 5월 15일 채택)