

호텔 컨벤션 종사원의 변혁적 리더십이 에피커시와
조직 시민 행동에 미치는 영향
- 서울 지역 특1급 호텔을 중심으로 -

조 성 호¹

배재대학교 호텔·컨벤션경영학과

The Effect of Transformational Leadership on the Efficacy
and Organizational Citizenship Behavior of
Hotel Convention Employees

Sung Ho Cho¹

Dept. of Hotel & Convention Management, The School of Paichai University

Abstract

This study was designed to investigate the results of a performance analysis on the effect of transformational leadership on the efficacy of organizational citizenship behavior of hotel convention employees. This study referenced the relevant literature, proposed hypotheses to solve the main issues of inquiry, and made a corresponding empirical analysis. For the empirical analysis, a questionnaire was given to a total of 149 kitchen and food & beverage banquet employees at a Seoul area deluxe hotel convention. The model was tested using SPSS 12.0 and AMOS 5.0 on a sample of 149 surveys, of which 71% constituted a usable response rate. The results of the empirical analysis show the following. 1) Charisma and vision have a significant effect on group efficacy. 2) Individual consideration and intellectual stimulation have significant influence on self efficacy. 3) Individual consideration and intellectual stimulation have significant influence on group efficacy. 4) Altruism and conscientiousness have significant influence on group efficacy. 5) Sportsmanship and civic virtue have significant influence on self efficacy.

Key words : hotel convention, transformational leadership, self efficacy, group efficacy, organizational citizenship behavior.

I. 서 론

서비스 기업은 급변하는 경영 환경의 변화와 점
점 강화되고 있는 고객 만족 요구에 대응하기 위
하여 기존의 관료적 조직 운영 방식의 한계점을
인식하고 새로운 경쟁력의 원천으로 인적 자원의

측면에서 잠재 역량에 주목하기 시작하였고, 그
잠재 역량이 조직의 핵심 역량으로 발현되도록
하기 위한 지속적인 노력을 기울이고 있다(하동
현·박은진 2008).

호텔 경영에 있어서 조직 관리의 주요한 목표
의 하나가 리더십 개발에 있으며, 리더의 행동은

조직 분위기와 인간 관계 형성에 중요한 역할을 하기 때문에 기업 경쟁력을 갖기 위해서는 인적 자원의 효율적인 관리와 확보가 매우 중요한 요소이다. 호텔에서 인적 자원이 갖는 중요성은 이들이 고객들과 현장에서 접촉하는 가장 중요한 본질적인 요소이고, 고객 만족과 역시 이러한 호텔 종사원들이 제공하는 서비스와 행동 그리고 태도에 의해 좌우되는 경우가 대부분이다(백종철·김영국·윤지환 2002).

조직의 대단위 변화와 혁신을 주도할 막중한 책임이 바로 리더들에게 주어지는 것이라는 표현과 같이 복잡한 환경 변화의 시기에 있어 리더십에 대한 연구는 조직 행동 연구가들에게 큰 의미가 있을 것이기 때문이다. 기업 환경이 안정되어 있을수록 기계적 조직체(mechanical organization)가 형성되는 경향이 있고, 기업 환경이 동태적일수록 유기적 조직체(organic organization)가 형성되는 경향이 있다는 Burns & Stalker의 말대로 실제로 대부분의 기존 조직 구조들이 관료화·계층화된 기계적 구조 형태에서 전문화·수평화·슬림화(slim)된 유기적 구조 형태로 변화하는 가운데 이에 적합한 새로운 리더십이 요구되고 있다(김동조 2002).

리더십 유형과 그들의 생산성 및 사기 사이에는 큰 상관관계가 있다는 것이 밝혀졌으며, 리더십 행동 이론에서는 직무 중심의 리더십이 종사원의 사기는 낮고, 생산성도 대체로 낮다. 이에 대해 종사원 중심의 리더십 아래에서는 종사원의 사기도 높고, 생산성도 높은 것으로 규명하고 있다(정동성·김대복 2003).

그러나 이와 같은 연구 결과의 축적에도 불구하고 변혁적·거래적 리더십(Bass 1985; Bennis & Nanus 1985; Conner & Kanungo 1988) 유형이 어떠한 과정을 거쳐 조직의 유효성을 증진시키는지 를 규명해 주는 연구는 드물다.

이와 같은 문제의식을 바탕으로 본 연구에서는 구성원들의 에피커시(efficacy; Bandura 1982)와 조직의 지원과 같은 새로운 변수의 도입을 통

하여 성과의 관계를 도출하고자 하였다.

에피커시는 Bandura(1987)의 사회학습이론에서 최초로 도출된 개념으로 자기에게 맡겨진 과업을 수행해 나갈 수 있는 본인의 능력에 대한 개인적 믿음을 의미한다. 비록 여러학자들이 상황적 요인이 변혁적 리더십의 가능성을 증대시키거나 부하들에 대한 영향력을 조절할 수도 있다고 주장해 왔음에도 불구하고, 리더십과 효과, 에피커시와 조직 유효성간의 관계에서 상황변수를 고려하는데 미흡하다고 할 수 있다.

특히 호텔기업의 경우 서비스 접점에서 종사원들을 직접적으로 지휘·관리하는 위치에 있는 지배인이나 주방장들은 종사자들의 개인적 역량을 고무시켜 조직 유효성을 높이는데 중요한 역할을 하고 있다. 그러나 아직까지 호텔 컨벤션 종사자들에 대한 에피커시에 관한 연구는 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 호텔 컨벤션 종사원들 즉, 지배인이나 주방장에 의해서 지각된 상사의 리더십 유형을 독립변수로, 셀프 에피커시를 매개변수로 그리고 조직 시민 행동을 조직 유효성을 나타내는 결과변수로 하는 가설을 설정하여, 리더십이 에피커시를 경유하면서도 조직 시민 행동에 영향을 미치는지를 검증하고자 한다.

또한, 조직 시민 행동에 대한 리더십의 직접적 영향력이 매개변수를 통한 경우의 영향력에 비해 영향력의 차이는 존재하는지를 검증하여 이를 통해 호텔 종사자들의 조직과 개인의 유효성을 높이기 위한 리더와 종사자의 관계 및 역할 등을 분석하여 호텔 조직 내에 적용할 수 있는 시사점을 도출하는데 궁극적인 목적이 있다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

리더십의 정의를 살펴보면, “한 사람이 집단이나 조직의 목표를 달성하기 위하여 집단 구성원에

게 영향을 미치는 과정”이라고 정의할 수 있다. 즉, 리더십은 리더가 지도력을 발휘하여 개별 구성원과 집단의 행동에 영향을 미치고 나아가 이들의 행동을 조직의 성과에 연결시키는 중요한 역할을 수행하는 것이라 할 수 있다(Northouse 2001).

Bass & Avolio(1994)는 카리스마(charisma), 동기 고취(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)를 변혁적 리더십의 하위 차원으로 제시하였다. <표 1>은 변혁적 리더십의 하위 차원을 정리하였다.

카리스마는 구성원들이 리더와 리더의 비전에 몰입하여 헌신할 수 있도록 조직을 변화시키는 핵심 요인이다(박유진 2007). 카리스마가 있는 리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감 등을 구성원들에게 심어 줄 수 있어야 하고, 비전을 제시할 수 있어야 한다(Bass & Avolio 1994). 카리스마는 한 조직에서 리더가 누구인지 뚜렷이 구별 짓는 요소 중의 하나로 볼 수 있으며, 부하들은 카리스마적인 리더 밑에서 보다 혁신적이며 신뢰를 갖고 일을 처리하기 때문에 그에 따른 성과 또한 다른 조직보다 높았다는 것이다. 그렇다고 무조건

카리스마적인 리더가 이끄는 조직이 성공한다는 것은 아니다. 실제로 카리스마적인 리더의 실패도 많이 지적되고 있다. 이는 카리스마적인 리더가 보편적으로 지니는 냉정함, 거만함, 신뢰에 대한 배신 등의 이유 때문이다. 따라서 카리스마는 부하의 만족도를 높이는 가장 효과적인 요소 중의 하나이지만 지적 자극이나 개별적 배려라는 다른 변혁적 요소와 조화가 이루어질 때 더욱 그 진가가 발휘된다고 할 수 있다(Bass 1985).

지적 자극은 부하에게 리더와 조직 및 부하 자신에 대한 가치관 신념 기대 등에 의문을 가지게 하고, 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 갖도록 돕고 고무시키는 것이다. 리더가 바람직한 방향으로 지적 자극을 이루었을 때 부하들은 의식의 개혁과 사상의 전환을 통해 일의 능률을 높일 수 있는 것이다. 그리고 Bass(2003)는 실제로 변혁적 리더가 제공하는 지적 자극은 그 자체 하나만으로 되어 있지 않고 오히려 지적 자극, 카리스마, 개별적 배려가 어느 정도 혼합되어 있다고 주장했다.

개별적 배려는 구성원들이 개인적으로 성장할 수 있도록 구성원들의 욕구에 관심을 갖고 알맞

<표 1> 변혁적 리더십의 구성 요소

구분	구성 개념	내용
변혁적 리더십	카리스마	<ul style="list-style-type: none"> · 부하에게 강한 비전·사명감 그리고 자긍심과 자신감을 전하면서 부하들의 존경, 신뢰를 받음 · 리더-부하 관계는 공식적·제도적 규칙, 규제 혹은 처벌이 아닌 개인적 이해에 기초한 다는 것을 일깨우고 고취시킴 · 의사 소통 유형은 강력한 비언어적 전술로 부하들이 과거의 사건과 현재의 행동을 연결하면서 행동하도록 함
	개별적 배려	<ul style="list-style-type: none"> · 코칭 또는 멘토링을 통하여 부하를 개발시킴 · 개인의 능력, 열망에 특별한 관심을 가짐 · 개인의 욕구 차이를 인정하고, 자신감과 잠재력을 개발시킴
	지적 자극	<ul style="list-style-type: none"> · 부하들이 비판적 사고를 하도록 함 · 부하들이 새로운 생각에 도전하고 오래된 사고방식을 버리도록 격려함 · 부하들이 자신의 일에 대한 새로운 방식을 추구함으로써 더 많은 관여를 하고 높은 수준의 성과, 몰입, 만족을 유도함
	비전	<ul style="list-style-type: none"> · 높은 기준과 비전을 제시하고, 부하의 일에 대한 의미와 도전을 제공하여 동기 부여를 함 · 격려를 통하여 기운을 북돋우고 업무에 매진하도록 함

Bass & Avolio(1994)의 내용 재구성.

은 임무를 부여해야 한다(Bass et al. 1994). 조직 구성원들을 모두 확실적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개인 한 사람 한 사람의 감정, 관심, 욕구를 존중하여 구성원들을 동기 유발시키는 것을 말한다(Bass et al. 2003). 리더의 구성원 한 사람 한 사람에 대한 개별적인 관심과 배려는 구성원들 스스로 리더에게 각별한 대상이라는 느낌을 갖게 하여 리더의 구성원 전체에 대한 관심과 배려보다 동기 수준과 책임감에 대한 긍정적인 영향을 미친다(Bass et al. 1994).

또한, 변혁적 리더십은 부하들이 공유할 비전 명시, 리더에 대한 높은 존경심, 목표를 수행할 때의 결단력, 부하에 대한 지적인 자극과 개인적인 배려 등의 용어들로 정의된다(Bass 1985; House & Shamir 1993; Dionne & Yammarino & Atwater & Spangler 2004). 그리고 개인 및 집단 정체성의 강화를 통한 모테베이션이다(idealized influence/inspirational motivation). 이는 자긍심을 불어넣고 부하들로 하여금 집단의 이익을 위해 자신의 이익을 초월하도록 하는 행동, 장애 극복 및 목표 달성의 확신을 주는 행동, 미래의 비전을 제시하고 조직 변화에 대한 매력적인 이미지를 제공하는 행동 등을 포함한다(Bass & Avolio 1994; Kark & Shamir & Chen 2003).

Harter & Bass(1988)는 부하가 지각한 변혁적 리더십이 부하가 평가한 리더유효성 및 리더에 대한 만족도와 정(+)의 상관관계를 가지고 있음을 보여주었다. 이외에도 변혁적 리더십이 리더유효성, 리더에 대한 만족도, 그리고 집단성과 등과 유의적인 정(+)의 관계가 있음을 보여주고 있다(Deluga 1988; Waldman & Bass & Einstein 1987).

이러한데, 변혁적 리더십은 조직의 미션과 목표를 달성하기 위해 팀으로 일하면서 부하의 가치, 태도 신념, 행동에 영향을 미치는 리더의 능력이다(Rouche & Baker & Rose 1989). 변혁적 리더십은 개인 수준의 만족, 몰입, 성과 등에 긍정적인 결과(Dumdum & Lowe & Avolio 2002; Lowe & Kroeck & Sivasubramaniam 1996)를 가져올 뿐

아니라, 팀 단위에서도 팀 성과(Dionne et al. 2004)나 그의 선행 요건이라 할 수 있는 응집력(Pillai & Williams 2004), 에피커시(Kark et al. 2003; Walumbwa et al. 2004) 같은 유효성 관련 변수들과 긍정적인 상관성이 있음을 입증해오고 있다.

2. 에피커시(Efficacy)

에피커시(efficacy)란 목표한 조직의 업무를 달성하는데 필요한 활동 과정을 조직화하고 실행할 수 있는 능력에 대한 믿음을 의미하는데, 주로 효능감, 확신감, 유능감 등으로 번역되며, 최근에는 에피커시라는 용어를 사용하는 경향이다(송병호 2004). 셀프 에피커시(self-efficacy)는 자기 효능감·확신감·유능감 등으로, 그룹 에피커시(group-efficacy)는 집단 내지 조직 효능감·확신감·유능감 등으로 표현된다. 셀프 에피커시는 자신의 역량에 대한 신뢰를 의미하며, 그룹 에피커시는 자신이 속한 집단의 역량에 대한 개인의 믿음을 의미한다(신재구 1998).

또한, 에피커시는 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어적, 육체적 기술의 점차적인 획득을 통해 형성된다(Bandura 1982). 에피커시에 대한 기존 연구들은 과업과 교육 훈련에 의해 증가될 수 있으며, 이에 따라 성과가 향상된다는 등 몇 가지 일관된 결론을 도출하고 있다(Gist & Mitchell 1992).

Bandura(1982)에 의하면 셀프 에피커시는 주어진 상황의 욕구를 충족시키기 위해서 필요한 동기 부여, 인지적 자원과 행위를 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음이며, 높은 셀프 에피커시 수준은 성공적인 성과 달성을 위해 자원과 기술을 전반적으로 통합시킬 수 있는 생성 능력을 지닌다고 하였다. 셀프 에피커시는 단순히 미래 행동의 측정지표가 아니라 성공적인 조직 목표 달성을 위해 자원과 기술을 전반적으로 통합시킬 수 있는 능력이므로, 특정 과업에서 셀프 에피커시가 높은 사람은 낮은 사람보다 더 좋은 성과를 내며, 조직의 미래를 보다 잘 예측한다는 것이다(김동조 2003).

또한, 셀프 에피커시가 과거의 행동보다 미래의 성과에 보다 좋은 예측 도구임을 보여 주기도 한다(Bandura & Schunk 1981; Bandura & Wood 1989; Felt 1982). 요컨대 Locke(1984)는 과거의 성과가 통제된다면 셀프 에피커시가 성과를 예측하는 중요한 지표가 됨을 밝혔고, Locke & Latham (1990)에 따르면 셀프 에피커시와 개인적 목표가 성과에 직접 영향을 미친다고 하였으며, 이는 Bandura & Wood(1989)의 연구와 Meyer & Gallantly(1988)의 연구에서 지지되었다(홍기두 1995).

그룹 에피커시(Group-Efficacy)는 자신이 속한 집단이 특정 임무를 수행하여 일정한 성과를 창출할 수 있을 것이라는 구성원 개인의 신뢰라고 정의된다(Riggs & Knight 1994). 이는 구성원이 속한 조직의 능력에 대한 믿음으로 그 전개 과정이나 여타 관계변수들과의 관계에서 셀프 에피커시와는 차이를 보이는 것으로 나타났다(이상호 1998). Jex & Gudanowski는 개인의 셀프 에피커시에 대한 지각과 그룹 에피커시에 대한 지각은 상호관련성이 있긴 하지만 그 관련성이 사소한 정도라는 사실을 언급하고 있다.

3. 조직 시민 행동(Organizational Citizenship Behavior)

조직 시민 행동은 조직 유효성과 성과간의 관계에 대한 논쟁에서 비롯되었다. 조직 시민 행동은 조직 유효성에 기여하는 행동이지만 공식적인 보상이 제공되지 않는 조직 구성원의 자발적인

행동을 총칭하는 개념(Organ 1988)으로 관리자의 직무를 수월하게 할 뿐만 아니라 구성원 자신의 성과와 직무에 성공을 높이는 요인이기 때문에 호텔 기업에서는 많은 관심을 기울여야 하는 부분이다(Smith 1983). 조직 시민 행동의 선행 연구를 살펴보면 Organ(1988)의 실무자들이 성과에 대한 정의를 토대로 하여 본격적으로 논의되기 시작하였다. 이와는 반대로 Beteman & Organ(1983)은 조직 시민 행동이 직무 성과와 관련된 역할과는 분리된 것으로서 추가적인 역할이며, 조직에 기여하는 역할이 되어야 한다고 강조하였다. 이러한 주장은 직무와 관련된 역할인가, 무엇이 추가적인 역할인지를 구분하기 모호하다는데 지적을 받기도 하였다.

Organ(1998)은 조직 시민 행동을 이타성(Altruism), 예의성(Courtesy), 스포츠맨 십(Sportsmanship), 양심성(Conscientiousness), 시민 정신(Civic Virtue) 등 다섯 가지 차원으로 분류하고 있다. <표 2>는 조직 시민 행동의 하위 차원을 정리하였다.

첫째, 이타적 행동은 조직내 관련 업무나 해결해야 할 문제와 관련하여 다른 동료들 도와 주는 자발적인 행동을 말한다. 이러한 이타적 행동은 결근한 동료의 일을 대신해 주거나, 과중한 업무를 수행하는 동료들 도와주거나, 자발적으로 신입사원을 도와주는 일을 예로 들 수 있다. 조직 유지에 필요한 자원의 소비를 줄이고 조직의 자원 유입 능력을 증가시키며, 외부인에게 친절한 행동을 보임으로써, 그 조직에 대한 고객의 충성도

<표 2> 조직 시민 행동의 하위 개념

조직 시민 행동의 하위 개념	정의	사례
이타성(Altruism)	업무와 관련하여 특정인(상사, 동료)을 돕는 행위	신입사원 오리엔테이션, 업무가 과중한 동료 돕기
양심성(Conscientiousness)	조직 전체를 위해 올바른 일을 하는 것	시간 준수, 조기 출근, 근무 시간 이외의 업무 처리
시민 정신(Civic Virtue)	조직 생활에 능동적이고 책임감있게 참여하는 행동	문서 읽기, 제안, 토론, 옹호, 투표, 회의 참여
스포츠맨 십(Sportsmanship)	조직 내의 피할 수 없는 불편한 상황에 대해 인내심을 발휘하는 것	불평 불만에 대한 자제, 불편사항에 대한 인내, 험담하지 않는 것

Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach(2000) 재구성.

를 높일 수 있다. 이타적 행동은 그 대상이 사람이라는 점에서 양심적 행동과 구분된다.

둘째, 양심적 행동은 조직 구성원이 자신에게 공식적으로 요구되는 수준 이상으로 역할을 수행하는 것을 말하는데, 일반적으로 조직 구성원들이 겪는 갈등 상황에서 발생한다. 예를 들면 출근 시간 이전에 출근을 하거나, 집안에 문제가 있음에도 회사에 나온다거나, 청소하기, 시간 엄수하기, 불필요한 휴식 취하지 않기, 마감일을 맞추는 것, 혹은 보는 사람이 없더라도 회사의 규칙을 준수하는 행동을 말한다.

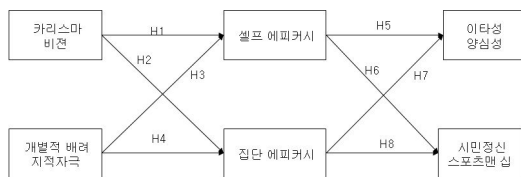
셋째, 시민 의식 행동은 조직내 활동에 책임 의식을 가지고 적극적으로 참여하는 것을 말한다. 즉 조직에서 전달되는 사항이나 문서 등을 숙지하는 것, 조직의 발전에 뒤처지지 않도록 스스로 노력하거나 혁신적인 제안을 하는 것, 그리고 조직의 이미지 제고에 도움이 되는 활동에 참여하는 것 등 조직에 관심을 가지고 몰입하는 것을 말한다.

넷째, 스포츠맨 심은 조직내에서 발생하는 사소한 문제에 대해 비난을 삼가고 고통을 인내하는 행동을 말하는 것으로 사소한 문제에 대한 불평에 많은 시간을 허비하지 않는 것, 조직에 대한 비난을 하지 않는 것, 그리고 문제나 고통을 단순히 받아들이고 불평하는 것 대신에 더욱 건설적인 목적에 노력을 기울이는 행동이 이에 해당한다.

III. 연구 설계

1. 연구 모형 및 가설 설정

선행 연구와 관련 자료를 종합하여 호텔 종사원들의 변혁적 리더십을 파악하기 위한 연구 모형을 변혁적 리더십, 셀프 에피커시, 조직 시민



〈그림 1〉 연구 모형도.

행동으로 나타낼 수 있으며, 이를 〈그림 1〉과 같이 도식화하였다.

1) 변혁적 리더십(Transformational Leadership)과 에피커시(Efficacy)와의 관계

기존 연구들에 의하면 변혁적 리더십은 그 개별적인 효과로 인해 부하들의 셀프 에피커시(self-efficacy)를 강화시키는 것으로 알려져 있다(예: Avolio & Gibbons 1988; Kirkpatrick & Locke 1996; Pillai & Williams 2004). 셀프 에피커시와 팀 에피커시(team-efficacy)가 차별적 개념임에도 불구하고 비슷한 기능과 과정을 통해 작동된다는 Bandura (1997)의 주장을 수용할 때, 변혁적 리더십과 팀 에피커 시간의 관계 예측은 용이해진다. 실제로 Kark et al.(2003)은 변혁적 리더십이 개인 및 집단의 에피커시와 긴밀한 상관관 나타낸다는 것을 실증적으로 보여 주기도 했다. 이상호·이원우(1995)가 변혁적 리더십은 개인의 셀프 에피커시를 통해 개인의 성과에 영향을 주기보다는 집단 에피커시를 높여줌으로서 그룹 성과에 영향을 줄 수 있음을 밝혀 두 에피커시의 수준 간에 차별성을 언급한 적도 있다. 변혁적 리더십과 집단 수준의 에피커시를 고려한 연구는 비교적 많은 편이다. Guzzo & Yost & Campbell, 그리고 Shea(1993)는 변혁적 리더십이 팀 동료들에 대한 신뢰를 고취시키고 성공할 것이라는 믿음을 개발시킴으로써 집단 효능감(group potency)에 직접적인 영향을 미친다고 주장했으며, Sivasubramaniam, Murry, Avolio 은 변혁적인 팀리더십을 지니고 있다고 평가한 팀들에서 시간이 지남에 따라 구성원들의 집단 효능감(group potency)이 발생한다는 사실을 입증했다. 비록 집단 효능감(group potency)과 팀 에피커시(team efficacy)간에는 정의 상의 차이가 존재한다고 하더라도, 이러한 기존 연구들에 근거해서 변혁적 리더십이 집단 노력에 대한 참여를 이끌고 집단 정체성에 대한 결속을 강화하는 과정에서 집단 수준의 에피커시를 강화시킬 수 있다는 것을 가설화하는데는 무리가 없을 것이다.

따라서 팀 구성원들에게 인식된 팀장의 변혁적 리더십과 팀 에피커시 간에는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- H1: 카리스마/비전은 셀프 에피커시에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 카리스마/비전은 집단 에피커시에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3: 개별적 배려/지적 자극은 셀프 에피커시에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4: 개별적 배려/지적 자극은 집단 에피커시에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 에피커시(Efficacy)와 조직 시민 행동(OCB)과의 관계

조직 시민 행동을 유발하는 선행변수로서 셀프 에피커시에 대한 연구는 많이 이루어지지 않은 상황이지만, 기존 연구를 종합하여 보면, 셀프 에피커시는 조직 시민 행동을 설명하는데 있어서 유의적인 변수로 볼 수 있다고 하겠다. 김동조(2003)는 리더십 유형과 에피커시 그리고 조직 시민 행동 연구에서 변혁적 리더십이 셀프 에피커시에 유의적인 영향을 미치고, 셀프 에피커시가 조직 시민 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 실증적으로 검증하였다. 조직 시민 행동(OCB)과의 상호관계에서 가장 많이 조사 연구된 내용이 직무만족이다(Bateman & Organ 1983).

고금희(1997)는 10개 관광호텔 종업원의 직급간, 남녀간 수직상 관계의 분석을 통해 조직 시민 행동과 서비스 질의 상관관계를 실증적으로 측정했는데, 직무만족이 조직 몰입보다는 조직 시민 행동에 더욱 유의적인 상관성을 나타내는 결정변수임을 밝혀내었다. 또한, 조직 몰입과 조직 시민 행동을 살펴보는 것은 종업원이 태도에 따른 행동 발생과 관련된 것으로 기존에 조직 시민 행동과 연관된 태도변수로는 주로 직무만족 등의 개인적인 결과변수들이 사용되었다.

Bandura를 비롯한 많은 선행 연구에서 셀프 에

피커시와 성과와의 관계를 구체적으로 밝히고 있으며, 셀프 에피커시가 과업 수행과 중요한 상관관계가 있음을 밝히고 있다. 일부 논문에서는 셀프 에피커시가 과거의 행동보다 차후의 성과에 보다 좋은 예측도구가 된다고 주장한다. 즉 과거의 성과가 통제된다면 셀프 에피커시가 성과를 예측하는 중요한 지표가 됨을 발견하였다.

- H5: 셀프 에피커시는 이타성/양심성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H6: 셀프 에피커시 시민 정신/스포츠맨 ship에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H7: 집단 에피커시는 이타성/양심성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H8: 집단 에피커시는 시민 정신/스포츠맨 ship에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 자료의 수집 및 분석

본 연구를 수행하기 위해 <표 3>과 같이 서울 소재 7개 특급호텔의 연회 부서의 조리 및 식음료 종사원들이 조사에 참여하였다.

설문지의 배포 및 회수는 2008년 7월 28일부터 2008년 8월 8일까지 실시하였으며, 호텔별로 각각 30부씩 총 210부를 배포하고 이 중 162부가 회수되었으며, 분석에 부적합한 설문지 13부를 제외하고 149부에 대하여 SPSS 12.0과 AMOS 5.0을 이용하여 요인 분석과 신뢰성 검증을 실시하고, 제시된 연구 가설을 검증하기 위해서 공분산 구조분석을 실시하였다.

3. 설문지의 구성

본 연구의 분석을 위한 설문지의 구성 항목은 변혁적 리더십의 선행 연구(Bass 1985; House & Shamir 1993; Dionne & Yammarino & Atwater & Spangler 2004; 김동조 2003; 김성근·공경민 2008) 등의 설문 항목을 바탕으로 15문항을, 에피커시(Bandura & Schunk 1981; Bandura & Wood 1989; Felt 1982; Bandura, 1982; Kark et al. 2003; Walumbwa

〈표 3〉 모집단의 규정 및 설문 조사 현황

조사 대상	서울 소재 7개 특급호텔				
표본 단위	조리 및 식음료 연회부서 종사원				
조사 시기	2008년 7월 28일부터 2008년 8월 8일				
표본추출방법	비확률 표본추출법의 판단 표본추출법				
	호텔	설문 배포	설문 회수	유효표본	비율(%)
설문지 배포·회수 현황	웨스틴 조선	30	27	25	83
	그랜드 하얏트	30	28	26	87
	롯데	30	21	20	67
	코엑스 인터콘티넨탈	30	14	11	37
	JW 메리엇트	30	17	16	53
	밀레니엄 힐튼	30	28	26	87
	임페리얼 팰리스	30	27	26	87
	합계		210	162	149

et al. 2004; 김동조 2003) 등의 설문 항목을 바탕으로 10문항을, 조직 시민 행동(Beteman & Organ 1983; Neihoff & Moorman 1993)에서 사용된 설문과 이론을 근거로 본 연구자의 연구 목적에 적합하도록 수정 보완하여 문항을 작성하였으며, 5개 부분 총 70문항으로 구성하였고, 설문지 항목은 리커트(Likert) 5점 척도를 기준으로 측정하였다.

IV. 실증 분석

1. 표본의 일반적 특성

조사로부터 얻어진 149명의 특급호텔 컨벤션 종사자들의 인구통계학적 특성을 요약하면 〈표 4〉

〈표 4〉 표본의 일반적 특성

항목	구분	빈도(%)	항목	구분	빈도(%)
성별	남자	104(69.8)	근무 부서	F&B	106(71.9)
	여자	45(30.2)		조리	43(28.1)
연령	20대	52(34.9)	직책	사원	88(59.1)
	30대	68(45.6)		주임	43(28.9)
	40대	28(18.8)		대리	11(7.4)
	50대	1(0.7)		과장 이상	7(4.7)
근속 년수	1년 미만	33(22.1)	교육 정도	고등학교 졸업	11(7.4)
	1~3년	12(8.1)		전문대 이상	101(67.8)
	3~5년	13(8.7)		4년제 이상	31(20.8)
	5~10년	33(22.1)		대학원 이상	6(4.0)
	10~15년	40(26.8)			
	15년 이상	18(12.1)			

와 같다. 남성(104명, 69.8%)이며, 여성(45명, 30.2%)이 높게 나타났으며, 연령별로는 20대(52명, 34.9%), 30대(68명, 45.6%)가 대부분을 차지하고 있었다.

2. 측정 척도의 타당성 및 신뢰성 검증

가설 검증에 앞서 측정변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 SPSS 12.0을 이용한 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis: EFA) 및 AMOS 5.0을 이용한 일련의 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다.

1) 측정변수에 대한 확인적 요인 분석

변혁적 리더십 요인과 내생변수에 속한 측정변

<표 5> 구성 개념에 대한 탐색적 요인 분석

요인	설문문항	요인 적재량	Cronbach's α	고유값	설명비 (%)	누적 설명비(%)	
변형적 리더십	카리스마/비전	· 나는 나의 상사를 완전히 신뢰한다.	.832	0.909	4.01	16.72	16.72
		· 나의 상사는 나에게 있어 성공과 성취의 상징이다.	.805				
		· 나의 상사는 나의 미래에 대해 긍정적인 시각을 갖도록 만든다.	.802				
		· 나의 상사는 나로 하여금 조직에 충성심을 고취시킨다.	.784				
		· 나의 상사는 나의 장래를 밝게 해준다.	.759				
	개별적 배려/지적 자극	· 나의 상사는 우리가 협력하여 일하면 무엇이든 할 수 있다는 비전으로 우리를 고무시킨다.	.683				
		· 나의 상사는 뒤처지거나 소외된 부하들에게 관심을 갖는다.	.760				
		· 나의 상사는 내가 목표를 달성했을 때 만족스럽다는 의사 표시를 해준다.	.633				
		· 내가 해결하기 어려운 문제가 발행했을 때 나의 상사는 이를 처리할 수 있는 새로운 아이디어를 제공한다.	.627				
		· 상사와 나는 무엇을 해야 하며, 그에 따른 보상이 무엇인지에 대한 무언의 약속이 되어 있다.	.564				
에피커시	셀프 에피커시	· 나의 상사는 내가 생각하지 못했던 업무 수행방식을 제시하는 능력이 있다.	.510				
		· 나는 나의 업무능력에 대한 확신을 갖고 있다.	.784				
	집단 에피커시	· 나의 업무중에 내 능력 밖의 업무들이 다 소 있다.	.704				
		· 나의 업무성과가 저조한 경우에는 내 능력이 부족했기 때문이라고 생각한다.	.543				
		· 우리 부서는 현재 직면한 문제들을 해결할 수 있다고 확신한다.	.750				
		· 우리 부서는 직무를 수행하는 더 좋은 방법을 생각해 낼 수 있다고 확신한다.	.721				
조직시민행동	이타성/양심성	· 우리 부서는 책임을 다하기 위해 열심히 일할 것이다.	.676				
		· 나는 다른 사람이 결근하면 그 사람의 일을 도와준다.	.729				
		· 나는 다른 사람의 업무를 도와준다.	.610				
	시민 정신/스포츠맨 스피	· 나는 항상 회사의 물품을 소중히 한다.	.591				
		· 나는 항상 회사와 부서의 규칙을 따른다.	.799				
		· 나는 항상 시간을 잘 지킨다.	.744				
		· 나는 업무개선을 위한 제안을 한다.	.561				

KMO의 적합성 .784 Bartlett 검정 χ^2 1542.799 Sig .000

* Varimax 회전 후 아이겐 값이 1을 넘는 요인들을 추출하였으며 요인별 설명 분산의 누적계수는 63.37.

〈표 6〉 전체 구성 개념에 대한 확인적 요인 분석 결과

구성 개념	요인적재치	표준요인적재치	t(CR)값	개념신뢰도	분산추출값	
변혁적 리더십	카리스마/비전	1.146	.117	9.795	0.982	0.907
	ξ_1	1.105	.118	9.400		
		1.000	1.000	1.000		
		1.060	.122	8.664		
		1.104	.125	8.815		
		.844	.116	7.288	0.970	0.876
	개별적 배려/지적 자극	.929	.212	7.674		
	ξ_2	.908	.121	7.508		
		1.000	1.000	1.000		
		.889	.123	7.204		
에피커시	셀프 에피커시	.402	.127	3.164	0.963	0.897
	η_1	.775	.123	6.318		
		1.000	1.000	1.000		
	집단 에피커시	.972	.122	7.980		
	η_2	1.562	.229	6.827		
조직 시민 행동	이타성/양심성	1.000	1.000	1.000	0.971	0.923
	η_3	1.248	.248	5.028		
	시민 정신/스포츠맨 십	.982	.276	3.563		
	η_4	.772	.219	3.531		
		1.000	1.000	1.000		
모형적합도	$\chi^2=312.251, df=204, p=0.000, RMR=0.063,$ GFI=0.857, AGFI=806, NFI=897, CFI=0.919, RMSEA=0.060					

수의 타당성을 검증하기 위하여 〈표 5〉 및 〈표 6〉과 같이 탐색적 및 확인적 요인 분석을 실시하였다.

2) 확인적 요인 분석을 이용한 타당성 검증

확인적 요인 분석 모형들의 적합도 지수를 정리해 보면 〈표 7〉과 같은데, 6개 구성 개념에서는 RMR이 권장기준치(0.05 이하)를 충족시키고 있는 것으로 확인되었다.

또한, GFI(Goodness-of-fit-index, 적합도지수), AGFI(Adjusted GFI, 수정적합도지수)와 NFI(Normed fit index, 표준적합도지수), CFI(Comparative fit index,

비교적합도지수) 등의 수치가 적합도 판단 권장 기준치(0.90 이상)를 충족하고 있어서 단일차원성 검증에 적합한 것으로 확인되었다(Schumacker & Lomax 1996).

3) 판별타당성 검증

확인적 요인 분석을 통해 단일차원성과 집중타당성이 입증된 각 구성 개념들에 대해서 서로 상이한 개념들인지를 점검하기 위해 판별타당성 분석을 실시하였다. 일반적으로 두 구성 개념들 각각의 평균 분산추출값이 두 구성 개념들간 상관계수

〈표 7〉 측정 척도의 단일차원성(unidimensionality)

구성개념	χ^2	df	p	RMR	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	CFA 이전 항목수	CFA 이후 항목수
카리스마/비전 ξ_1	19.772	9	0.019	0.032	0.090	0.961	0.908	0.953	0.974	6	6
개별적 배려/ 지적 자극 ξ_2	2.017	5	0.847	0.013	0.000	0.995	0.984	0.998	1.000	5	5
셀프 에피커시 η_1	0.000	0	0.000	0.000	0.044	1.000	1.000	1.000	1.000	3	3
집단 에피커시 η_2	0.000	0	0.000	0.000	0.063	1.000	1.000	1.000	1.000	3	3
이타성/양심성 η_3	0.000	0	0.000	0.000	0.038	1.000	1.000	1.000	1.000	3	3
시민 정신/ 스포츠맨 십 η_4	0.000	0	0.000	0.000	0.028	1.000	1.000	1.000	1.000	3	3

의 제공값을 상회하면 두 구성 개념에 판별 타당성이 존재하는 것으로 볼 수 있다(Fornell & Larcker 1981).

판별타당성의 확인을 위한 각 구성 개념들의 평균분산추출값(표 8)과 구성 개념들간의 상관계수 제공값을 비교한 결과, 비교되는 두 구성 개념들의 분산추출값이 이들의 상관계수제공값에 비해 모두 낮은 경우는 없는 것으로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 분석된다.

또한, 95% 신뢰구간에서 두 구성 개념간 상관

관계의 절대값이 1이 아닐 경우에도 판별 타당성이 있는 것으로 볼 수 있는데(Anderson & Gerbing 1988), 역시 〈표 6〉의 자료를 통해 본 연구 모형에 포함되어 있는 모든 구성 개념들 간에 판별 타당성이 있음을 확인할 수 있다.

3. 연구 모형의 분석과 가설 검증

1) 연구 모형의 적합도 검증

본 연구의 변혁적 리더십의 설명변수 2개인 의

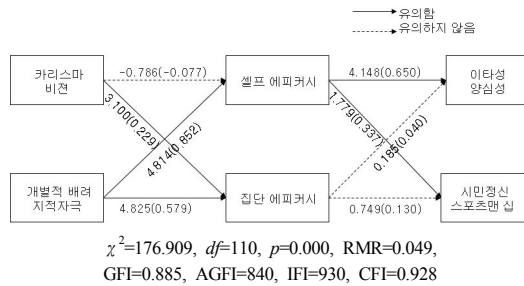
〈표 8〉 변혁적 리더십, 에피커시, 조직 시민 운동의 상관관계 분석 결과

구성 개념	카리스마/ 비전 ξ_1	개별적 배려/ 지적 자극 ξ_2	셀프 에피커시 η_1	집단 에피커시 η_2	이타성/ 양심성 η_3	시민 정신/ 스포츠맨 십 η_4
카리스마/비전 ξ_1	1.000					
개별적 배려/ 지적 자극 ξ_2	0.204 (0.042)	1.000				
셀프 에피커시 η_1	0.626 (0.392)	0.347 (0.120)	1.000			
집단 에피커시 η_2	0.836 (0.699)	0.097 (0.094)	0.507 (0.257)	1.000		
이타성/양심성 η_3	0.363 (0.132)	0.078 (0.061)	0.301 (0.091)	0.403 (0.162)	1.000	
시민 정신/ 스포츠맨 십 η_4	0.568 (0.323)	0.077 (0.059)	0.369 (0.136)	0.670 (0.449)	0.274 (0.750)	1.000

주) 각 셀 안의 값은 상관계수를 의미하며, ()안의 값은 상관계수의 제공값임.

생변수와 매개변수인 셀프 에피커시 및 집단 에피커시, 결과변수인 조직 시민 운동에 대한 내생 변수의 확인적 요인 분석 결과를 공분산 구조분석을 이용하여 연구 모형 및 가설을 검증하였다.

〈그림 2〉에 보이는 바와 같이 연구 모형에 대한 AMOS 분석 결과 $\chi^2=176.909$, $df=110$, $p=0.000$ 으로 나타난 가운데, GFI(0.885), AGFI(0.840)가 권고지수를 만족시키지 못하는 것으로 나타났으나, IFI(0.930) 및 CFI(0.928) 등의 적합도지수가 권고지수를 상회하고 있어 전반적인 구조모형의 적합도 기준을 충족시키고 있는 것으로 분석되었다.



〈그림 2〉 연구 모형의 AMOS 분석 결과.

2) 연구 가설의 검증 결과

특급호텔 종사자의 변혁적 리더십과 에피커시 및 조직 시민 운동에서 설정한 전체 8개 가설에 대한 검증 결과를 요약하면 〈표 9〉와 같다. 전체 8개 연구 가설 중에 t 값의 절대값이 1.645미만으로 나타난 3개를 제외한 5개 가설이 채택된 것으로 분석되었다(배병렬 2007).

가설 검증을 위한 〈그림 2〉의 구조모형 분석 결과에서 영향 요인인 변혁적 리더십과 매개 요인인 셀프 에피커시, 집단 에피커시 그리고 조직 시민 운동의 관계를 살펴보면 카리스마/비전은 셀프 에피커시에 유의한 정의 영향을 미칠 것이라는 H1의 t 값은 -0.909 로 $p<0.05$ 수준에서 유의적이지 않은 것으로 나타나 H1은 기각되었다.

이러한 결과는 상사에 대한 신뢰, 상사가 나의 성공과 성취의 상징, 나의 미래와 장래를 밝게 해 준다는 카리스마와 비전이 셀프 에피커시에 유의한 정의 영향을 미치지 못하고 있는 연구 결과로써 김동조(2002)의 기존 연구와 맥을 같이 하고 있다.

따라서 호텔 연회 컨벤션의 조리 및 연회 책임

〈표 9〉 전체 연구 모형의 모수추정 결과

가설	경로	추정치	표준오차	t(CR)값	표준부하량	결과
H1	카리스마/비전 → 셀프 에피커시	-0.077	0.049	-0.909	-0.044	기각
H2	카리스마/비전 → 집단 에피커시	0.229	0.074	2.825	0.209	채택
H3	개별적 배려 / 지적 자극 → 셀프 에피커시	0.852	0.144	5.115	0.737	채택
H4	개별적 배려 / 지적 자극 → 집단 에피커시	0.579	0.160	4.945	0.791	채택
H5	셀프 에피커시 → 이타성/양심성	0.650	0.243	3.906	0.949	채택
H6	셀프 에피커시 → 시민정신/스포츠맨십	0.337	0.181	1.720	0.313	채택
H7	집단 에피커시 → 이타성/양심성	0.040	0.110	0.335	0.037	기각
H8	집단 에피커시 → 시민정신/스포츠맨십	0.130	0.085	0.900	0.077	기각

모형의 예측력

셀프 에피커시 $R^2=70.50$, 집단 에피커시 $R^2=44.20$,
 이타성/양심성 $R^2=17.50$, 시민정신/스포츠맨십 $R^2=45.00$

자들은 부하들에 대한 신뢰와 미래에 대한 비전 제시, 긍정적인 시각을 갖도록 노력해야 할 것으로 사료된다.

집단 에피커시에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H2의 t 값은 2.825로 $p < 0.01$ 수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 개별적 배려/지적 자극이 셀프 에피커시에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 H3의 t 값은 5.115, 그리고 집단 에피커시 H4의 t 값은 4.945로 각각 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H2, H3, H4의 가설은 채택되었다.

이러한 연구 결과는 호텔 컨벤션의 조직 구성원들이 목표를 달성했을 때 지배인이나 주방장 등 상사가 만족스럽다는 의사 표시를 명확히 해주고 있으며, 부하가 어려운 문제가 발생했을 때에도 새로운 아이디어를 제시하여 업무 수행 방식을 제시해 줌으로써 개별적인 배려나 지적 자극을 받는 것으로 풀이할 수 있다. 또한, 김동조(2002)의 기존 연구와는 맥을 같이 하고 있지만, 직무 성과를 종속 요인으로 분석한 김대복 등(2003)의 연구는 상반된 결과로 분석되었다.

셀프 에피커시가 변혁적 리더십 요인인 이타성/양심성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H5의 t 값은 3.906으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 시민 정신/스포츠맨 십에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 H6의 t 값은 1.720으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 H5와 H6은 채택되었다.

집단 에피커시가 이타성/예의성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H7의 t 값은 0.335로 $p < 0.1$ 수준에서 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 스포츠맨 십/시민 정신에 미치는 영향력도 t 값은 0.900으로 $p < 0.1$ 수준에서 유의적이지 않은 것으로 나타나 H7과 H8은 기각되었다.

한편 변혁적 리더십 요인인 개별적 배려와 지적 자극은 매개변수인 셀프 에피커시와 조직 시

〈표 10〉 조직 시민 행동에 대한 에피커시와 변혁적 리더십의 효과분석

변수	직접 효과	간접 효과	총 효과
개별적 배려/지적 자극	0.852	0.554	1.406
셀프 에피커시	0.650	0.287	0.937
셀프 에피커시	0.337	-	0.337

민 행동의 이타성/양심성에까지 영향을 미치고 있으며, 따라서 셀프 에피커시는 매개 역할을 하는 중요한 변수임이 증명되었다.

변혁적 리더십의 개별적 배려와 지적 자극이 셀프 에피커시에 미치는 직접 효과는 $\beta = 0.852$, $p < 0.001$ 이며, 셀프 에피커시가 이타성 및 양심성에 미치는 직접 효과는 $\beta = 0.650$ 이고, 간접 효과는 $\beta = 0.554$ 이었다. 셀프 에피커시가 이타성과 양심성에 미치는 총 효과를 계산해 보면 $1.406 = (0.852 \times 0.650) + 0.852$ 로 $\beta = 1.406$ $p < 0.001$ 이었다. 즉, 셀프 에피커시가 이타성 및 양심성에 직접적인 영향을 미치기보다는 셀프 에피커시를 매개로 하여 간접적 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다.

V. 결 론

본 연구는 호텔 식음조리 종사원의 변혁적 리더십이 셀프 에피커시와 집단 에피커시 및 조직 시민 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하여 새로운 인적 자원에 대한 관리 방안을 도출하고자 하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 선행 연구에 대한 이론적 고찰과 문헌 고찰을 수행하여 연구 모형과 연구 설계, 가설을 설정하였으며, 실증분석을 위해 서울 지역 특1급 호텔의 식음료 및 조리부서의 연회장에 근무하는 직원을 대상으로 설문지법을 사용하였다.

특급호텔 식음료 및 조리종사원의 변혁적 리더십이 셀프 에피커시와 집단 에피커시 및 조직 시민 운동에 어떠한 영향을 미치는지 분석하기 위하여 공분산 구조분석을 실시한 결과, 변혁적 리더

십의 구성 개념(카리스마/비전, 개별적 배려/지적 자극) 중에서 카리스마/비전은 집단 에피커시에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 개별적 배려/지적 자극은 셀프 에피커시와 조직 시민 행동의 이타성/양심성과 시민 정신/스포츠맨 십까지 유의한 정의 영향을 미치고 있었다.

이러한 연구 결과는 변혁적 리더십이 개별적인 효과로 인해 부하들의 셀프 에피커시를 강화시킨다(Avolio & Gibbons 1988; Kirkpatrick & Locke 1996; Pillai & Williams 2004)는 기존의 연구를 지지하는 것이다. 또한 개별적 배려와 비전이 셀프 에피커시에 유의적인 영향을 미친다는 김동조(2003)의 연구 결과와도 부분적으로 맥을 같이 하고 있다. 민경호·김동조(2001)의 연구에서는 카리스마와 지적 자극은 셀프 에피커시에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었으며, 개별적 배려와 비전은 유의한 정의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 셀프 에피커시와 그룹 에피커시가 조직 시민 행동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

본 연구에서 셀프 에피커시와 집단 에피커시 모두 조직 시민 행동의 이타성/양심성과 시민 정신/스포츠맨 십에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 분석된 결과와는 상반된 결과가 도출되었다. 이는 개인과 업무직종의 특성에 따라 에피커시의 정도가 달라질 수 있으며, 조직 시민 행동에 차별적으로 영향을 미친다고 할 수 있다.

따라서 이러한 셀프 및 집단 에피커시에 대한 다양한 결과는 조직의 효과적인 변혁적 리더십의 실행을 제시하고 있으며, 본 연구에서 호텔 컨벤션 종사원의 탐색적인 실증분석 결과가 향후 에피커시의 영향관계에 대한 발전적인 연구에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 그리고 셀프 에피커시는 변혁적 리더십의 개별적 배려/지적 자극과 조직 시민 행동의 이타성/양심성 및 시민 정신/스포츠맨 십의 매개역할을 통해 구조적 관계를 실증적으로 보여주고 있다. 이는 개인의 능력 차이가 셀프 에피커시를 통해 영향을 미친다는 사실을 알

수 있다. 또한, 집단 에피커시는 이타성/양심성과 시민 정신/스포츠맨 십에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 셀프·집단 에피커시가 조직 시민 행동에 모두 높은 유의한 영향을 미친 것으로 분석된 김동조(2003)의 연구 결과와는 부분적으로 지지하는 것으로 볼 수 있다.

따라서 각기 다른 업장에 대한 종사원들의 확신은 집단 에피커시를 통해 동료들과의 질 높은 교환 관계가 업장을 동일시하고 팀을 위해 헌신하는 노력으로 이어지도록 해야 한다고 볼 수 있다.

이것은 집단 에피커시가 목표 달성 성과와 관련된 지표들과 긴밀한 관계를 갖는다는 것을 재차 확인하는 결과로서, 팀 프로세스에서 팀 능력에 대한 집단적인 믿음이 중요한 역할을 담당하고 있음을 의미한다. 변혁적 리더십에 대한 집단 에피커시의 영향력은 업장 종사원들에게 비전과 함께 높은 성과 기대를 할 수 있도록 활기를 불어넣고 팀워크를 이끌어 내는 변혁적인 팀 리더의 행동이 구성원들에게 팀 능력에 대한 믿음을 형성하도록 함을 의미한다.

호텔 기업은 많은 점점 서비스와 고객 지향적 사업으로 종사원 직무 수행에 대한 다양한 고객의 기대 수준, 긍정적인 상호 접촉, 서비스 전달자의 태도 등과 밀접한 관련이 있으며, 최 일선 종사자의 역할이 매우 중요하기 때문에 종사원을 통해 기업의 상품과 서비스를 고객에게 제공하고 고객의 기대에 얼마나 잘 부응하는 서비스를 제공하고 신뢰감을 형성하느냐에 따라 기업의 성패가 좌우되는 인적 자원 의존도가 매우 높은 대표적인 서비스기업이다.

따라서 셀프 에피커시나 집단 에피커시는 호텔 기업에서 자신의 역량에 대한 신뢰를 가질 수 있도록 업장의 지배인이나 주방장들은 구성원들이 자신이 속한 집단의 역량에 대한 믿음을 줄 수 있도록 미래에 대한 비전과 동기 부여가 필요하다.

자신의 직무와 직무 경험의 평가로부터 즐겁

고 자발적 참여에 의한 조직 시민 행동을 할 수 있도록 리더십을 발휘하는 노력이 요구된다.

변혁적 리더십은 팀에서의 교환 관계나 셀프 에피커시와 집단 에피커시 및 조직 시민 운동을 포함하는 팀 프로세스에서 효과적이다. 그러나 이상의 결과들은 다음의 몇 가지 한계를 지니고 있는데, 본 연구에 사용된 자료는 모두 자기보고식 측정에만 의존하였다. 자기보고식 자료에 의한 연구는 여러 가지 방법상의 오류에 취약하기 때문이다. 공분산구조분석의 사용으로 어느 정도 보완성을 제공하지만 종단적 연구나 다른 형태의 자료 수집에 대한 필요성이 제기되며, 표본추출에서의 한계를 지적할 수 있다.

참고문헌

1. 고금희 (1997) : 리더의 성 차이와 호텔 종사원의 서비스 질 수준에 관한 연구. *관광연구* 8: 1-30.
2. 김동조 (2002) : 셀프 및 그룹 에피커시의 매개 역할 차이에 관한 연구. *인적자원관리연구* 6: 141-159.
3. 김성근·유경민 (2008) : 관광호텔 CEO의 리더십이 종사원 직무 만족에 미치는 영향. *한국조리학회지* 14(3):85-95.
4. 민경호·김동조 (2001) : 리더십유형과 셀프 에피커시, 집단 에피커시 그리고 조직 시민 행동의 관계에 관한 연구. *한국인적자원관리학회지* 3:191-212.
5. 박유진 (2007) : 현대사회의 조직과 리더십. 양서각, 서울, 79.
6. 배병렬 (2007) : AMOS 구조방정식모델링. 청람, 서울, 148.
7. 백종철·김영국·윤지환 (2002) : 호텔기업의 리더십 유형이 구성원의 임파워먼트와 조직 몰입에 미치는 영향. *관광학연구* 26(2):73-95.
8. 신제구 (1998) : 집단 에피커시의 예측변인과 효과에 관한 연구. 국민대학교 대학원 박사학위논문, 67.
9. 이상호·이원우 (1995) : 변혁적 리더십의 동기 부여효과-셀프에커시이론을 중심으로. *인사관리연구* 19:33-57.
10. 정동섭·김대복 (2003) : 변혁적 리더십, 셀프 에피커시, 조직지원 및 성과간의 관계. *인적자원관리학회지* 6:203-219.
11. 하동현·박은진 (2008) : 호텔 식음료부문 상사의 리더십이 종사자의 조직 시민 행동 및 직무 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구* 22(4):189-206.
12. 홍기두 (1995) : Self Efficacy가 목표설정, 목표몰입, 노력에 미치는 영향에 관한 연구 -성과달성을 위한 MBO 운영 중에서. *LG화학 인사팀* 45-58.
13. 송병호 (2004) : 경찰공무원의 에피커시가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *한국공안행정학회지* 18: 237-272.
14. Anderson JC·Gerbing DW (1988) : Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103(3):411-423.
15. Avolio BJ·Gibbons TC (1988) : Developing transformational leaders: A lifespan approach. In Conger, JA·Kanungo, RN (Eds.) *Charismatic leadership: The Elusive Factor in Organization Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass. 87.
16. Bandura A (1982) : Self efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* 37:122-147.
17. Bandura A (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 92.
18. Bandura A·Schunk D (1981) : Cultivating competence, self efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 41:586-598.
19. Bandura A·Wood R (1989) : Effect of per-

- ceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology* 41.
20. Bass BM (1985) : Leadership and Performance Beyond Expectations. NY: Free press.
 21. Bass BM · Avolio BJ (1994) : Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks CA: Sage. 67.
 22. Bateman DS · Organ DW (1983) : Job satisfaction and the good soldier. *The Relationship Between Citizenship Academy of Management Journal* 26(4):587-595.
 23. Bennis W · Nanus B (1985) : Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper and Row Publishers. 115.
 24. Conger JA · Kanungo R (1988) : The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13:3.
 25. Deluga RJ (1988) : Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Studies* 13(4):456-467.
 26. Dionne SD · Yammarino FJ · Atwater LE · Spangler WD (2004) : Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Management* 17:177-193.
 27. Dum Dum U · Lowe K · Avolio B (2002) : A meta-analysis of transformational and transactional correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In Avolio B · Yammarino F (2002) : Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead (35-66). New York: JAI An Imprint of Elsevier Science. 48.
 28. Farh JL · Earley PC · Lin C (1997) : Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly* 42:421-444.
 29. Fornell C · Larcker DF (1981) : Evaluating structural models with unobservable and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18:39-50.
 30. Felz DL (1982) : Path analysis of the causal elements in bandura's theory of self-efficacy and an anxiety-based model of avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 42.
 31. Gist ME · Mitchell, TR (1992) : Self efficacy : A theoretical analysis if its determinents and malleability. *Academy of Management Review* 183-221.
 32. Guzzo RA · Yost PR · Campbell RJ · Shea GP (1993) : Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology* 32:87-106.
 33. Harter JJ · Bass BM (1988) : Superiors evaluations andsubordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 73:695-702.
 34. House RJ · Shamir B (1993) : Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionarytheories. In Chemers MM · Ayman R (Eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions 81-107. San Diego, CA: Academic Press.
 35. Jex SM · Gudanowski DM (1992) : Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior* 509-517.
 36. Kark R · Shamir B · Chen G (2003) : The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology* 88:246-255.
 37. Kirkpatrick SA · Locke EA (1996) : Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance. *Journal of Applied Psychology* 81:36-51.

38. Locke EA · Latham GP (1991) : Self Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50.
39. Lowe KB · Kroeck KG · Sivasubramaniam N (1996) : Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7:385-425.
40. Niehoff BP · Moorman RH (1993) : Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36: 527-556.
41. Northouse PG (2001) : *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc. 107.
42. Nunnally JC (1978) : *Psychometric Theory*. 2nd. New York: McGraw. Hill.
43. Organ DW (1988) : *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books. 77.
44. Podsakoff PM · Michael JA · Scott BM (1997) : Organizational citizenship behaviors and quality and quantity of work group performance. *Journal of Applied Psychology* 82:262-270.
45. Podsakoff PM · Mackenzie SB · Paine JB · Bachrach DG (2000) : Organizational citizenship behavior; A review of theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26:513-563.
46. Pillai R · Williams EA (2004) : Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management* 17:144-159.
47. Rouché JE · Baker GA · Rose RR (1989) : *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community Colleges*. Washington, DC: Community College Press.
48. Schumacker RE · Lomax RG (1996) : *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 204.
49. Sivasubramaniam N · Murry WD · Avolio BJ · Jung DI (2002) : A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group and Organization Management* 27:66-96.
50. Smith C · Ann DW · Organ · Janet PN (1983) : Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68:655-663.
51. Waldman DA · Bass BM · Einstein WO (1987) : Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology* 60:177-186.
52. Walumbwa FO · Wang P · Lawler JJ · Shi K (2004) : The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77:515-530.

2008년 11월 1일 접 수
 2008년 11월 4일 1차 논문수정
 2008년 11월 7일 계 재 확 정