

제주지역 특1급 호텔 조리부서의 리더십과 LMX 그리고 조직성과에 관한 연구

양 태 석¹⁾ · 최 광 수^{2)¶}

제주국제대학교 관광식품외식과¹⁾ · 제주한라대학교 호텔조리학과^{2)¶}

Research on Leadership, LMX, and Organizational Achievements of Kitchens for 5-Star Hotels in Jeju District

Tai-Seok Yang¹⁾ · Kwang-Soo Choi^{2)¶}

Dept. of Tourism Food Industry, Jeju International University¹⁾
Dept. of Hotel & Culinary Arts, Jeju Halla University^{2)¶}

Abstract

This research attempts to analyze the relationship among leadership, LMX and organizational achievements for chefs in the Jeju district. The results of the research revealed that the leadership type only affected the servant leadership of LMX. Furthermore, the job satisfaction for leadership and LMX was influenced by organizational commitment. Therefore, to strengthen the relationship of LMX, the leadership type's servant leadership must be the essential link between the relationship of LMX, and LMX serves as the link between leadership and organizational achievement. Ultimately, to augment the employer-employee relationship, the factors of servant leadership must be applied, for example, by taking good care of the workers, persuasion, attentively listening to the workers, sympathy, and suggestion of vision, as well as the mutual link and respect among the employers and employees, all of which were shown to have positive influences on the organizational achievements.

Key words: leadership(transactional, transformational, servant), LMX(Leader-Member Exchange), organization achievement(organizational commitment, job satisfaction)

I. 서 론

호텔주방은 식음료 부문의 매출창출에 있어서 생산을 담당하는 부서로서, 음식을 제공, 서비스할 수 있도록 설비와 조직이 갖추어져 있는 작업공간으로 복잡한 인적자원으로 구성되어 있으며, 조직 간의 협동이 요구되는 부서로 부서장은 호텔주방 조리부서의 음식과 이윤을 책임지고 있다. 또한, 각 부서간의 위생관리, 생산관리, 원가

관리, 구매관리, 영업 목표 관리 등의 책임을 수행하고 있으며, 이윤 추구를 수행하고 있기에(Chio H 2012), 어느 부서보다 상하관계의 중요성이 높으며, 부서장의 리더십이 중요하게 요구되어지고 있다.

따라서 조직을 둘러싼 내·외적환경의 변화에 따라 새로운 경영패러다임이 절실히 요구되어지고 있으며, 시대에 맞는 부서장의 리더십이 요구되어지고 있는 시점이다.

¶: 최광수, cks@chu.ac.kr, 제주시 한라대로 38, 제주한라대학교 호텔조리과

더욱이 호텔기업의 무한 경쟁적 환경은 안정된 환경에서 적합한 효율성 중심의 기업환경 중심으로 전환하게 되면서, 정치적 리더에 기반을 둔 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)들은 조직구성원의 능력을 향상시키고자 기업환경에 적용, 확대, 발전시켜 임파워링 리더십, 셀프 리더십, 서번트 리더십, 피그말리온 리더십 등 새로운 리더십 이론들이 본격적으로 소개되어지고 있다.

이러한 리더십 중 상황과 매우 밀접한 관계가 있는 상황이론은 리더와 구성원, 그리고 리더십이 행사될 때의 상황에 의해 리더십 유효성이 결정된다는 관점에서 많은 연구가 진행되어 왔다. 리더십의 유효성은 리더에 달려있다는 리더십 특성 이론과는 달리 리더와 상황이 잘 맞아 떨어져야 성과가 높다는 관점에서 리더십을 다루면서(Cha, H 2005), 리더의 특성, 리더의 행동 및 상황 등에 대하여 실증적이고 학술적으로 연구되어 왔다(Yukl 2006).

그러나 리더십 연구에서 벗어나 리더와 구성원 간의 관계에 중점을 두고, 이들 간의 신뢰와 존중 및 상호의무 등과 관련된 관계의 특성에 초점을 맞춘 이론이 리더-부하간 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)이다(Graen · Uhl-Bien 1991).

리더-부하간의 교환관계는 리더와 구성원간의 관계를 집단 수준으로 보지 않고, 개별수준에서 리더와 구성원간의 관계에 중점을 두고 있다. 이는 과거 리더중심의 연구들이 갖는 한계점을 보완해 주고, 조직 내에서 발생하는 리더와 부하와의 관계를 잘 설명해준다는 이유로 LMX 이론에 대한 관심이 높다.

LMX 이론이 리더십에서 중요한 이유는 리더의 행위나 특성 그 자체에 중점을 두는 것이 아니라, 리더와 각각 구성원간의 관계적 속성에 중점을 두고, 리더와 구성원이 성숙된 리더십 관계를 발전시킬 때 효과적인 리더십이 나타나며, 결과적으로 조직의 성과도 긍정적 영향을 미치는 과정으로서의 리더가 추종자들에게 어떻게 영향을 미

칠 것인가와 관련된 것이다. 리더는 무엇인가를 함께 성취하려고 노력하는 사람들을 대상으로 자신의 영향력을 발휘하여, 구성원들이 함께 목표를 지향하고 있는 상황에서 영향을 미치고 있는 현상인 것이다(Graen · Uhl-Bien 1995).

호텔 주방관리자의 리더십 성과는 호텔의 조직 성과로 나타난다. 조직성과는 집단성원의 성과와 만족 그리고 특수상황에 대한 리더십 행동의 적결성이라 할 수 있으며, 그들 리더의 개성과 행동에 대한 하위자들의 지각으로 볼 수 있다(Koo J 2003).

따라서 리더십에 의한 LMX와 LMX에 의한 조직성과의 문제는 리더십 문제에서 끊임없이 제기되었던 문제로, 본 연구에서는 장소적 특성으로 문제 시 될 수 있는 지역적 범위와 표본 수에 대한 범위를 실측에 가장 가까운 표본에 가장 근접할 수 있는 제주지역이라는 특급호텔의 주방부서를 대상으로 조직 관리에서 끊임없이 연구되어 오던 선행 리더십 유형을 바탕으로 리더십과 상사부하의 관계 그리고 조직성과 간에 어떠한 영향을 미치는지를 구조분석을 통하여 제시하고자 한다. 이는 특수한 관계로 이루어진 주방 집단에서의 리더십과 LMX 그리고 조직성과의 미시적 연구로만 이루어진 리더십에 대한 연구를 거시적 연구 모형으로 확대함으로써 주방 리더의 조직관리 자세를 제시하고 한다.

II. 이론적 배경

1. 리더십

리더십의 개념은 연구자의 관점이나 시대상황에 따라 다양하지만, 결국 리더십이란 조직이 달성하고자 하는 구성원에 영향력을 행사하는 과정이라 할 수 있다(Kwon H 2006). 지정된 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 주장하는 영향의 일련의 과정을 포함하는데, 조직을 끌어가는 힘이 되며, 조직의 구성원을 하나의 목표로 이끌어내는 원동력이 될 수 있다(Ham S, Choi J 2007). 또한,

조직에서 리더의 역할은 구성원들에게 조직을 학습시키고, 외부변화에 빠르게 적응하도록 구성원들의 능력을 키워나가는 것으로 볼 수 있다(Des s · Picken 2000).

리더십은 한 조직집단 안에서 두 사람 이상이 상호 작용하는 과정에서 나타나며, 리더가 조직구성원들에 대하여 의도적으로 영향력을 행사하려고 하는 과정에서(Hong S 2007), 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 구성원들에게 영향을 미치며(Northouse 2001), 조직 목표를 추구하는 행동을 유인하거나, 조직 문화에 영향력을 가져온다(Jo T 2012).

이러한 일련의 과정으로서의 리더십 정의가 의미하는 것은 리더가 가지고 있는 성격이나 특성이 아니라, 리더와 부하직원들 간에 일어나는 하나의 상호작용으로, 리더가 다른 사람에게 영향을 미치기도 하고, 그들에 의해 영향을 받기도 한다는 것을 의미한다(Kim N 2005).

리더십과 관련된 연구에서 공통적으로 살펴볼 수 있는 것은 리더십에 대한 궁극적 목표로 볼 수 있는데, 이것이 바로 조직의 목표 달성에 있다는 점이다. 조직이 두 사람 이상의 개인이 모여 동일한 목표달성을 위해 구성된 집단으로 봤을 때, 조직구성원으로 하여금 목표달성을 위한 동기 부여를 할 수 있는 것이 바로 리더십이며, 리더십의 효과적으로 발휘될 수 있어야 조직이 성과를 달성할 수 있다는 것이다(Jo Y 2005). 따라서 조직의 리더는 구성원들과의 관계를 바탕으로 조직원들에게 상황 인식 및 동기를 부여하여 조직 목표를 달성하도록 성과를 창출할 수 있도록 영향력을 발휘해야 한다(Lee J 2013).

2. LMX

LMX는 리더와 구성원 간의 사회적 교환관계의 질에 중점을 두고 있는 개념으로서, 리더와 구성원 간의 개별적 교환관계의 질을 기초로 가정하여 상호작용을 중심으로 보여지는 과정을 개념화한 것이다(Song J 2005; Ji G 2009). 리더십을

집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십이론(ALS)과는 달리, 리더와 추종자간의 개별적 관계특성을 고려하는 리더십 이론이다. ALS이론의 기본 가정은 리더의 행동을 집단 구성원들이 동일하게 지각하고, 집단 구성원들은 그들의 리더에 의해 동일하게 영향을 받는다는 것이다. 반면, LMX 이론은 동일한 집단내의 구성원들이 리더 행동을 각각 다르게 지각하기 때문에, 리더와 부하는 각각 서로 다른 관계를 형성한다는 기본 가정을 지니고 있다(Kim S 2012).

LMX에서 중요하게 다루는 관점은 리더의 역할 부분이다. 리더가 구성원에게 일방적인 영향력을 행사하기 보다는 리더가 자신과 부하직원인 구성원 간의 형성된 쌍방향적 영향력과 사회적 교환관계에 따라 조직의 성과가 달라질 수 있다는 점을 확인하고, 모든 구성원을 동일한 방법으로 대하지 않고, 리더와 개별 구성원이 각기 다른 교환관계를 가짐으로써 구성원의 동기, 태도, 정서 및 행위 등이 기업과 조직이 원하는 방향으로 유도해야 한다는 이론이다(Kim Y 2015).

LMX 이론은 리더십에 대한 이해를 위해 몇가지 공헌을 하였는데, 첫째는 강력하고 서술적이고 실증적인 이론이라는 것이고, 둘째는 리더십의 효과성이 효과적인 리더-성원의 교환 관계에 달려 있다고 강조하면서 짝 관계 개념을 적용하고 있는 것이고, 셋째는 의사소통의 중요성을 강조하고 있다는 것이고, 넷째는 리더에게 중요한 경고를 하고 있는데, 이는 의식적이든 무의식적이든 내 집단으로 끌어들이고 있는 편견의 영향력으로부터 회피해야 한다고 경고하고 있는 것이고, 마지막으로 실증 연구가 많다는 것이다(An P 2014).

상사와 부하들과의 관계의 질을 연구하는 것은 리더가 부하들에게 어떻게 영향을 주고, 부하들로부터 어떻게 영향을 받는지에 대한 이해를 도와주는데 중요한 요소가 될 것이다(Erdogan · Enders 2007).

LMX의 질이 높은 구성원들은 직무를 효과적으로 진행하는 의무가 생기게 되며, 리더에게 직

접적 이익이 되는 행동을 보여줌으로써 참여하는 책임감을 가질 수 있다고 하였고, LMX의 질이 높으면 높을수록 리더는 보상, 승진, 심리적 안정과 지원 등에서 다양한 특권을 구성원에게 제공하며, 구성원은 이에 부응하고자 조직 헌신이나 리더에 대한 충성과 열의 등을 교환한다(Youn, M 2005). 또한, 구성원과 리더 사이의 대화가 활발해지고, 신뢰성, 직무태도에 긍정적 영향을 가져오게 된다(Golden · Veiga 2008; Rhoades · Eisenberger 2002).

조직 내에서의 모든 리더와 구성원 간의 관계들은 질적으로 서로 다르며, 각기 다른 특성을 가진다고 보았고, 리더와의 관계성을 가지는 구성원들을 높은 질의 LMX를 나타내는 내집단(in-group)과 낮은 질의 LMX를 나타내는 외집단(out-group)으로 구분하여 분석하였다. 높은 질의 LMX 관계에서는 호의적인 태도를 동반한 업무관련 대화의 증가, 공식적, 비공식적 보상의 차별적인 배분, 상사와의 충분한 접촉 유지, 성과관련 피드백의 증가 등을 나타낸다(Elicker · Levy · Hall 2006). 반면, 낮은 질의 LMX 관계에 있는 부하들은 상사의 제한적인 정서적 지원과 신뢰, 고용계약을 넘어서는 혜택 지원의 결여를 경험하게 된다(Dienesch · Liden 1986).

또한 LMX는 리더-성원 교환 관계와 직무성과 간의 영향 관계를 권한위임이 어떻게 조절하는가를 탐구하였다. 리더-성원의 교환 관계는 권한위임을 거의 느끼지 못한 성원들에게 매우 중요한데, 이들 성원들에게 높은 수준의 리더-성원 교환 관계는 권한위임을 받지 못하고 있는데서 오는 약점을 보상해준다(Harris · Wheeler · Kacmar 2009).

3. 조직성과

조직성과(organizational performance)는 조직을 연구하는 학자들에 의하여 조직의 목표달성 다음으로 가장 중요한 변수로 인식되며, 조직유효성(organizational effectiveness)이라는 개념으로도 통용되고 있다. 조직과 관련이 있는 이해관련 집단이나 당사자들 간의 욕구와 기대를 최소한도로

충족시켜 줄 수 있는 조직성과는 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가 또는 효과적(effective)인가를 표시하는 개념으로써 언뜻 보면 조직의 목표만을 표현하는 것이라고 생각하기 쉬우나, 조직구성원의 목표와 조직목표만을 포괄한 개념으로 조직성과 자체가 복합적이라는 특성 때문에, 동일한 기준을 가지고 모든 조직의 성과를 측정하기 어렵다(Brewer · Selden 2000). 조직성과를 조직이 목표를 달성하는 정도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척 능력, 변화는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원 개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의되고 있으나, 구성원 목표와 조직목표를 결합한 개념으로 볼 수 있다(Sin Y 1985).

직무만족은 조직몰입과 함께 주요한 직무태도 중 하나로서, 인적자원관리 분야에서 가장 많은 연구가 활발하게 진행되고 있는 조직유효성의 주요 기준 중 하나이다(Son J 2011).

조직성과란 조직목표달성을 의미하는 개념으로 조직성과를 평가하는 기준 중에 가장 중요한 요소이다. 조직 유효성 또는 조직의 성과의 기준에 관한 연구를 하는 학자들만큼 다양한 주장이 있지만, 일반적으로 조직생산성(productivity), 이윤(profit), 성장(growth), 이직의사(turnover), 직무만족(job satisfaction), 조직몰입(organizational commitment), 조직시민행동(organizational citizenship behavior) 등이 주요 기준이 되고 있으며, 조직구성원의 직무만족과 조직몰입의 정도를 높이는 것은 조직성과의 제고와 밀접한 상관관계가 있다(Son J 2011).

만족이란 개인이 갖고 있는 다양한 태도의 결과로써 종사원들의 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 반응으로, 직장생활에 대한 만족도, 종사원들 간의 인간관계에 대한 만족, 직장생활로 인한 욕구충족 등의 정서적 반응으로, 일반적으로 직무만족을 구성하고 있는 주요 요소로는 직무 그 자체, 급여, 승진기회, 감독, 동료작업자

등으로 크게 내재적·외재적 직무만족으로 분류하여 소개되고 있다. 내재적 직무만족이란 직무를 수행함에 있어서 성취감이나 자아실현과 같은 느낌을 경험하는 것으로 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 책임 등 직무 그 자체의 내재적 가치가 주는 만족감이며, 외재적 만족감은 조직, 동료들이나 상사로부터 주어지는 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진 등 직무수행의 결과에 따라 직무외적으로 부여된 보상가치에 대한 만족을 의미한다(Park J 1997).

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직문제와 관련된 개인과 조직 간의 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념으로 직무만족, 직무몰입과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로, 조직몰입에 대한 연구가 지속적으로 관심을 불러일으키는 이유는 효율적 인적자원관리를 위해서는 조직몰입과 관련된 제 변수들을 적절히 조절해야 하며, 일반적으로 조직몰입이 직무만족보다 더 안정적이고 지속적인 태도일 뿐만 아니라, 조직에 남아 있으려는 성향을 더 잘 나타내 주기 때문이다 (Bateman · Strasser 1984).

직무만족과 조직몰입의 개념은 그 행동이 나타나는 시점과 초점의 측면에서 다른 차이가 있다. 직무만족은 현재 시점을 뜻하지만, 조직몰입은 과거·현재·미래의 평가를 종합적으로 구성되는 포괄적 태도이다. 또한, 직무만족은 구체적 직무

와 관련하여 발생하는 감정적 반응을 보이는데 비해, 조직몰입은 조직 전체에 대하여 나타나는 개인의 포괄적 감정 반응을 의미한다(Heo M 2000).

Ⅲ. 연구방법

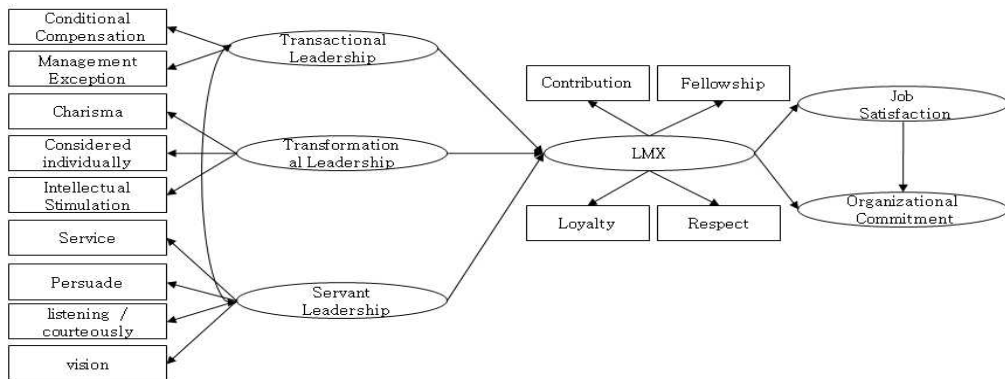
1. 조사설계 및 가설의 설정

본 연구에서는 제주지역의 특1급 호텔 주방 관리자의 리더십 유형에 따른 상사부하간의 관계 그리고 조직성과에 미치는 영향관계를 분석하고자 <Fig. 1>과 같은 연구모형을 제시한다.

리더의 특성은 리더-구성원관계 모델에서 리더가 부하보다 교환 관계의 질에 더 많은 통제력을 갖고 있음을 가정하고 있는 것에서 출발한다. 즉, 부하에 대한 리더의 지각 및 평가는 부하에게 권한을 위임하는 정도 등을 포함하여 리더의 행동을 결정짓는데 중요한 역할을 하며, 이 모델의 특성은 리더의 권한위임이 교환관계의 질에 영향을 미친다(You J 2007).

Erdogan · Enders(2007)에 의하면 LMX가 리더가 부하들에게 어떻게 영향을 주고, 부하들로부터 어떻게 영향을 받는지에 대한 이해를 도와주는 데 중요한 요소가 된다고 하였다.

Krishnan(2005)은 미국의 한 비영리조직에서의 관리자와 추종자 100쌍을 대상으로 한 연구에서 교환관계가 변혁적 리더십과 이직의도 사이에 매



<Fig. 1> Research model of this study.

개변수로 역할을 하고, 변혁적 리더십이 교환관계와 리더 효과성 지각 사이에 매개변수로 역할을 수행함을 보고하였다.

LMX가 리더가 부하들에게 어떻게 영향을 주고, 부하들로부터 어떻게 영향을 받는지에 대한 이해를 도와주는데 중요한 요소로(Erdogan · Enders 2007), 리더와 구성원 간에 다양하고 복잡한 변수들이 직무그룹 리더와 구성원간의 응집력, 조직풍토, 리더의 권력 등 LMX 관계의 질에 영향을 미친다(Cogliser · Schriesheim 2000). 또한, LMX가 변혁적 리더십과 이직의도 사이에 매개변수로 역할을 하고, 변혁적 리더십이 교환관계와 리더 효과성 지각 사이에 매개변수로 역할을 수행하며(Krishnan 2005), LMX가 변혁적 리더십과 직무성과 간에 매개 변수 역할을 한다(Wang · Law · Wang · Chen 2005). Chen 등(2008)은 162쌍의 리더-구성원에 대한 연구를 통해 교환관계가 변혁적 리더십과 조직성과 간에 매개변수 역할을 한다고 제시하였으며, 교환관계(LMX)와 조직몰입의 관계에 대한 연구를 한 결과, 교환관계(LMX)와 조직몰입 간에 정(+)의 상관관계가 있음을 제시하였다.

LMX질을 높게 지각하는 구성원이 혁신행동이 많이 나타내고 있다. 과업특성과 관련하여 과업자율성 및 상호의존성이 높은 집단에서 LMX질이 혁신행동에 미치는 효과가 증대되며, 개인 특성과 관련하여 집단주의 성향이 강한 구성원과 교육수준이 높은 구성원에게서 LMX의 혁신행동에 미치는 효과가 증대되는 것으로 나타났다(Kang Y · Kim H · Kang M 2006). 높은 수준의 LMX 질은 조직몰입을 증대시키며, 조직유효성에 효과적이다(Chen · Francesco 2003).

이는 LAX가 조직몰입(Organizational Commitment)을 증가시키고, 이직의도를 낮추고(Henderson · Liden · Glibkowsky & Chaudhry 2009), 높은 수준의 LAX 질은 간호사의 조직몰입을 증대시켰으며, 조직 시민행동에 영향을 가져오므로 결과적으로 조직성과에 효과적이라는 것이다(Chen ·

Wang · Chang · Hu 2008).

리더-구성원의 교환 관계는 권한위임을 거의 느끼지 못한 구성원들에게 매우 중요한데, 이들 구성원들에게 높은 수준의 리더-성원 교환 관계는 권한위임을 받지 못하고 있는데서 오는 약점을 보상해준다(Harris et al 2009).

Epitropaki · Maritin(2005)은 LMX의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입 높다고 하였으며, 이미옥(2006)은 LMX의 질에 따른 결과가 자기효능감, 직무만족, 이직의도에 어떠한 영향관계가 있는지를 파악하였는데, LMX의 질이 높을수록 자기효능감, 직무만족은 높게 나타났고, 이직의도는 낮은 것으로 나타났다.

Janssen · Van Yperen(2004)은 LMX와 직무만족은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, Aryee와 Chen(2006)은 LMX와 직무만족 관계를 확인하는 연구에서 LMX의 질이 직무만족에 유의적으로 상관관계가 있다는 것을 도출하였다.

Lee T · Lee B(2009)의 LMX와 직무만족의 관계에 대한 연구에서 LMX의 질이 높은 구성원은 자발적으로 행동하며, 리더 구성원의 교환관계 질을 높게 인지할수록 직무만족 수준이 높아진다고 하였으며, Yoo I · Cho U · Chun H(2006)도 LMX 구성요소인 조직지원요소가 조직몰입과 이직의도에 유의한 영향이 나타났다.

Kim H · Kim I(2004)는 교환관계의 질이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 제시하면서, 리더십 유형, 즉 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 인식이 교환관계의 조직몰입 사이에 조절효과를 나타낸다는 것을 확인하였다.

LMX질이 높으면 높을수록 직무만족과 심리적 안정감도 높다(Baure 등 2006). Park J · Seo M · Kim B(2010)의 연구에서는 구성원은 리더-구성원 교환관계를 경험하면서 구성원은 직무에서 가지게 되는 태도, 행동을 보이며, 감정적 상태인 직무만족을 느끼게 된다.

근로자들의 근무지향성은 직무만족과 조직몰입이 정서적 또는 행위적 영역이 양자 간에 중복

되는 부분과 각각 독립적인 부분이 존재하면서 직무만족이 조직몰입에 영향을 주고 받는 것으로 파악하고 있다(Lee Y · Baek S 2010)

Jang H(2002)는 직무만족은 조직몰입에 유의적 영향을 기저오고, 이런 관계 속에서 동료, 상사, 커뮤니케이션 등의 관계가 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 가져온다고 하였다.

No J(2009)와 Shaw et al(2003)는 직무 만족과 조직몰입 간의 관계를 검증한 결과에서 직무만족의 모든 하위요인들이 조직몰입에 정적인 영향력을 나타내는 것으로 나타났다.

따라서 리더십과 LMX 그리고 조직성과에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

- H1: 거래적 리더십이 클수록 LMX에 미치는 영향은 클 것이다.
- H2: 변혁적 리더십이 클수록 LMX에 미치는 영향은 클 것이다.
- H3: 서번트 리더십이 클수록 LMX에 미치는 영향은 클 것이다.
- H4: 리더십에 의한 LMX가 클수록 직무만족에 미치는 영향은 클 것이다.
- H5: 리더십에 의한 LMX가 클수록 조직몰입에 미치는 영향은 클 것이다.
- H6: 리더십과 LMX에 의한 직무만족이 클수록 조직몰입에 미치는 영향은 클 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정 척도

거래적 리더십은 부하의 성과를 올리기 위해 이들에게 그 전제로 미래승진, 인정, 기회제공 등의 보상조건을 제시하여 이를 부하와 교환하는 리더십으로 정의되며, 조건적 보상과 예외적 관리를 거래적 리더십의 관련요인으로 제시하였다(Bass 1985). 보상이나 별을 사용하여 부하로 하여금 직무요건을 충족시키도록 하는 리더십으로, 이는 부하 자신의 이해관계에 호소함으로써 동기 부여를 시키는 것이다(Oh D 2004). 따라서 거래적 리더십이란 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용하여 부하들로 부터 바람직한 행동을 불러 일

으키게 하여, 자신의 직무욕구를 충족시키도록 하는 행동으로, 본 연구에서 거래적 리더십은 조건적 보상, 예외에 의한 관리만을 연구범위로 제한을 두었다.

호텔조리 관리자의 거래적 리더십을 측정하기 위하여 Bass(1985)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire), Na S(2012), Kwon W(2009), An P(2014), Kim I(2007)의 연구를 배경으로 하였다.

변혁적 리더십이란 부하의 가치세계와 신념을 변화시킴으로써 부하들로 하여금 기대 이상의 성과를 달성하도록 미래의 비전을 제시하고, 영감적인 메시지를 통해 부하들이 그러한 비전에 몰입하게 하여 이를 통해 부하들에게 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식시키고, 변화시켜, 조직과 집단의 성과를 제고시키려는 행동이다.

변혁적 리더십은 부하들을 열정과 비전으로 고무시키고(Bass 1985), 부하의 업적과 관련되어 있으며, 부하들이 가진 잠재력을 최대한 개발할 수 있도록 하는 리더십으로서, 관련요인으로 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 3가지 요인을 제시하였다(Bass et al 1990).

변혁적 리더십은 부하들에게 기대되는 요구사항의 성과를 달성하도록 부하들을 동기 부여시킴으로써 변혁적 리더에 대하여 부하들은 신뢰감과 충성심 그리고 존경을 느끼면 자신들의 직무에 기대 이상의 동기 부여를 경험하게 한다(Kim K 2002). 본 연구에서 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 고려, 지적자극 만 연구범위로 제한을 두었다.

호텔조리 관리자의 변혁적 리더십을 측정하기 위해 Bass(1990)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire), An P(2014), Kim I(2007), You G · Park J · Park G(2013), Kwon W(2009), Chen H(2008)의 연구를 배경으로 하였다.

서번트 리더십이란 진정한 리더는 다른 사람에게 봉사하는 가운데 그들을 이끌어 간다는 것을 강조하는 리더십으로 부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕

고, 부서 혹은 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어가는 리더십이다(Lee Y 2008).

서번트 리더십의 주창자인 그린리프는 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종사원, 고객 및 커뮤니티(community)를 우선으로 여기고, 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십, 또한 부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서 혹은 조직의 진정한 공동체를 이루도록 이끌어가는 리더십으로 서번트 리더십을 정의하였다(Jeng S · Kim K 2008).

겸손하고 이타적이어서 부하직원을 존중하고, 그들의 욕구에 귀를 기울이는 사람이라고 정의(Dennis 2004)되기도 하였다(Choi N 2005).

Lee K(2001)는 서번트 리더의 특성으로 리더로서의 자신을 서번트 또는 지원자로 인식하여 조직에서 가장 가치 있는 자원은 사람이라 인식하고, 늘 학습하는 태도를 가지며, 경청과 설득적 대화로 업무를 추진하고, 공동체를 형성하며, 권한 위임을 하는 것으로 보았다.

서번트 리더는 비정상적인 권력의 행사와 물질적 소유를 추구하기 위하여 리더로서의 역할을 강조하는 사람과는 근본적으로 다르다는 것이다(Lee I 2007).

Levering(2000)은 일하기에 가장 훌륭한 부서와 회사를 만들기 위한 노력으로 조직구성원 리더 및 경영진과의 관계라고 하였으며, Ryu B · Jo Y(2007)는 서번트 리더십은 인간존중을 바탕으로 다른 구성원들이 업무수행에 있어 자신의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 리더십이라고 정의하고, 구성원들이 공동의 목표를 이루어 나가는데 있어 정신적 육체적으로 지치지 않도록 환경을 조성해 주고 도와주는 리더십이라고 하였다.

따라서 본 연구에서는 서번트 리더십과 관련하여 봉사, 설득, 경청 및 공감, 비전 제시로 연구의 내용적 범위를 한정하였다.

호텔조리 관리자의 서번트 리더십을 측정하기 위해 Polleys(2002), Barbuto · Wheeler(2006), Kim

Y(2010), Kwon H(2014), Laub AJ(1999)의 SOLA (Servant Organizational Leadership Assessment), Choi T(2014), Kim Y(2004), Lee Y(2008), Polleys(2002), Kim Y(2010), Patterson(2003), Kim H(2013)의 연구를 배경으로 하였다.

LMX 이론은 상급자와 하급자의 일 대 일 관계를 중시하고 있으며, 리더의 영향력이나 행위가 모든 구성원에게 동일하지 않다는 것을 전제로 하고 있는 이론이다(Oh S 2010). 리더와 구성원 쌍관계(dyadic relationship)에서 서로 다른 감독이나 역할관계를 맺는 것으로, LMX의 질은 상사와 부하의 상호관계에 따라 다른 감독이나 역할관계를 맺는 정도를 말한다.

Lee J(2012)는 LMX는 조직 내 리더와 구성원의 관계는 각각 다른 모습과 다른 각각의 특성을 함유하고 있으며, 리더의 특성이나 행위에 중점을 두는 이론이라고 하였으며, 리더와 구성원의 관계를 하나로 보는 단계를 벗어나, 각각 관계의 본래 성질에 관심을 갖는 행위를 리더-구성원 교환관계 이론이라고 할 수 있다(Park K · Lee K 2001).

따라서 LMX의 질이란 호텔주방조직의 구성원인 조리사들이 지각하는 자신의 상사와 업무수행상 상호작용관계에서 좋은 관계를 형성·유지하는가의 정도를 의미하는 것으로, LMX와 관련하여 공헌, 유대감, 충성, 존경으로 연구의 내용적 범위를 한정하였다.

호텔조리 관리자의 LMX를 측정하기 위해 Dienesch · Liden(1986), Kang J · Kim H(2005), Seok B(2014), Lee H(2012), Ryu K(2006), Kim H(2004), Kim M(2009), Kim W(2009), Lee Y(2014), Kim S(2012), Oh S(2010), Lee C · Jo E · Jo Y(2013)의 연구를 배경으로 하였다.

조직성과란 조직이 목표를 달성하는 정도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척 능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원 개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의되고 있으며, 구성원 목표와 조직목표

<Table 1> Configuration in a questionnaire

	Factor	Question	Scale	Background of a research	
Leadership	Transactional	Conditional compensation	5	MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) of Bass(1985), Na S(2012), Kwon W (2009), An P(2014), Kim I(2007)	
		Management by exception	5		
	Transformational	Charisma	5		
		Considered individually	5		
		Intellectual stimulation	5		
	Servant	Persuade	5		7 Barbuto · Wheeler(2006), Kwon H(2014), SOLA(Servant Organizational Leadership Assessment) of Laub(1999), Lee Y(2008), Kim H(2013), Choi T(2014)
		Service	5		
		Vision	5		
		Listening courteously	5		
	L M X	Loyalty	4		
Fellowship		4			
Contribution		4			
Professional respect		4			
Organization and performance	Job satisfaction	5	Na S(2012), Kim I(2007), Kim Y · Jo W(2011), Mulki et al(2006)		
	Organizational commitment	5			
	Demographic characteristic	7	Nominal scale	Gender, age, marital status, work experience, academic final, position, employment	

를 결합한 개념이다(Sin. Y 1985).

선행연구를 바탕으로 최종 확정된 설문지는 <Table 1>과 같다.

3. 자료수집과 통계적 분석방법

본 연구의 실증분석을 위하여 2014년 12월 20일부터 2015년 1월 19일까지 약 30일 동안에 걸쳐서 제주지역에 소재한 특1급 호텔 조리종사원들을 대상으로 설문지 300부를 배부하였다. 객관적인 연구 결과를 도출하기 위하여 제주지역 호텔 조리종사자 중 특정집단에 국한되어 설문지를 배포하지 않고, 무작위로 설문지 작성을 하였다.

이 중 회수된 설문지는 260부로 86.7%의 회수

율을 보였으나, 이중 일관성이 결여되었거나, 불성실한 답변을 한 설문지 10부를 제외하여 총 250부의 유효한 설문지로 최종분석에 사용되었다.

본 연구에서 수집된 자료를 분석하기 위해 SPSS Version 18.0과 Windows AMOS 18.0 program을 사용하였다.

인구통계학적 문항은 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였고, 신뢰성 검증을 위해 내적 일관성(internal consistency)을 측정하는 크론바하의 알파(Cronbach's α) 계수를 이용하였다. 또한, 각 구성 개념을 모두 포함하는 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)과 구조방정식 모형(SEM: structural equation modeling)을 이용하여

얼은 적합도 지수를 확인하여, 모형의 적합성을 평가하고 경로계수를 추정하였다.

조사대상자의 일반적 특성으로는 제주지역 조리사 250명을 대상으로 성별은 남 183명(73.2%), 여 67명(26.8%), 연령은 26세 미만 56명(22.4%), 26~30세 68명(27.2%), 31~35세 54명(21.6%), 36~40세 38명(15.2%), 41세 이상 34명(13.6%), 결혼 여부는 미혼 159명(63.6%), 기혼 91명(36.4%)

IV. 실증분석

1. 표본의 일반적 특성

<Table 2> General characteristics of the respondents

Sub-variables	Frequency(personnel)	Percentage(%)	
Gender	Men	183	73.2
	Women	67	26.8
Age	Under 26	56	22.4
	26~30	68	27.2
	31~35	54	21.6
	36~40	38	15.2
	More than 41	34	13.6
Marital status	Single	159	63.6
	Married	91	36.4
Work experience	Under 1	64	25.6
	1~3	34	13.6
	3~5	35	14.0
	5~7	23	9.2
	7~11	47	18.8
	More than 11	47	18.8
Education	High school 7(2.8%)	7	2.8
	College 196(78.4%)	196	78.4
	University 42(16.8%)	42	16.8
	Graduate school 5(2.0%)	5	2.0
Position	Probationary employee	49	19.6
	Cook	121	48.4
	1st cook	43	17.2
	Chef	27	10.8
	Head chef	10	4.0
Employment	Permanent employee	172	68.8
	Temporary employee	78	31.2
Total	250	100	

으로 나타났으며, 근무경력은 1년 미만 64명(25.6%), 1~3년 미만 34명(13.6%), 3~5년 미만 35명(14.0%), 5~7년 미만 23명(9.2%), 7~11년 미만 47명(18.8%), 11년 이상 47명(18.8%), 학력은 고졸 7명(2.8%), 전문대졸/재학 196명(78.4%), 대학교졸/재학 42명(16.8%), 대학원 이상 5명(2.0%), 직급은 수습 49명(19.6%), 사원 121명(48.4%), 주임급 43명(17.2%), 대리급 27명(10.8%), 과장급 이상 10명(4.0%), 고용형태는 정규직 172명(68.8%), 비정규직 78명(31.2%)으로 나타났다. <Table 2>은 설문에 응답한 표본의 일반적 특성별 빈도와 백분율을 조사한 표이다.

2. 척도의 신뢰도 분석

본 연구에서는 신뢰도(reliability)를 검증하기 위하여 내적일관성의 방법 중 하나인 크론바흐

알파(Cronbach's alpha)를 사용하였다.

크론바흐 알파는 신뢰성 분석의 개념 중 내적 일관성(internal consistency)에 관한 것으로, 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용한 경우에 자주 이용된다.

리더십 연구단위에 대한 신뢰도 검증에서 거래적 리더십 변수에 관한 신뢰성에 대한 알파값은 0.885로 나타났으며, 변혁적 리더십에 관한 신뢰성에 대한 알파값은 0.980로 나타났으며, 서번트 리더십에 관한 신뢰성에 대한 알파값은 0.985로 나타났다. LMX의 연구단위에 대한 신뢰도 검증에서 신뢰성에 대한 알파값은 0.979로 나타났으며, 조직성과 연구단위에 대한 신뢰도 검증에서 변수에 관한 신뢰성에 대한 알파값은 0.950으로 나타났다.

<Table 3>는 연구단위에 대한 신뢰도검증을 나

<Table 3> Reliability for the variable

Contents of question	Average	Cronbach's α		Contents of question	Average	Cronbach's α	
		Variable	Factor			Variable	Factor
Want to help	4.332	.869		Hearing your thoughts positively	4.400	.984	
Reward and punishment is timely	4.280	.862		Seriously hearing opinions	4.344	.984	
Attention to be rewarded	4.276	.863		Well received different opinions	4.200	.984	
Provide corresponding compensation	4.260	.865		Efforts to embrace diverse opinions	4.280	.984	
Transactional Helping inform to the payoff	4.236	.861	.885	Trying to understand the position of the load	4.260	.984	
No intention to change	3.644	.901		Gives a clear goal	4.336	.985	
Interested in standard	4.088	.875		A vision for the future	4.252	.984	
Make sure that they should take care of you	3.780	.875		Risk of failure even take encouragement	4.244	.985	
Action in the case of mistake	3.608	.878		A vision that can be shared	4.232	.984	
Interested in violation of rules / regulations	4.240	.871		Sets a larger goal.	4.316	.985	

<Table 3> Continued

Contents of question	Average	Cronbach's α		Contents of question	Average	Cronbach's α		
		Factor	Variable			Variable	Factor	
Symbol of success	4.084	.979		Work for leader	4.308	.979		
Trust ability and judgment	4.288	.979		Evote more effort	4.444	.978		
Passionate about achieving goals	4.464	.979		Doing best for the boss	4.452	.978		
Look confident	4.336	.979		Willing to work extra effort	4.352	.977		
Pursue new opportunities	4.388	.979		You might want to go out as friends	4.136	.977		
Help to develop on their own	4.328	.980		Really liking your leader	4.188	.977		
Attention to marginalized people	4.240	.980		More important than friends	4.156	.977		
Transformational	Caring individually to teaching	4.252	.979	L M X	Work-related with me very well	4.148	.977	.979
	Helping with what you want	4.244	.979		Defend my leader	4.492	.977	
	Considerate and thoughtful consideration	4.328	.979		Ttrying to protect the leader	4.496	.977	
	Thinking of perspective and New ways	4.340	.979		Advocating for one processing requirements	4.492	.977	
	Thinking in new ways	4.292	.979		Trust your leader about any decision	4.432	.977	
	Recommendation for a variety of opinions	4.344	.979		Impressed with professional skills	4.484	.977	
	Presenting ideas or opinions	4.396	.979		Respect for the skills and knowledge	4.532	.977	
	Advice to develop potential	4.388	.979		Impressive job knowledge	4.540	.977	
					Impressed with the ability to work	4.392	.977	
Servant	Trying to get rid of stress	4.020	.985	조 직 성 과	Satisfied with the fair treatment and maintenance	4.000	.948	.950
	Support and take risks	4.040	.984		Fair promotion system	3.944	.947	
	Determined in line to consideration	4.148	.984		Satisfied with the job description and workload	4.124	.946	
	Efforts to fill for (need) desire	4.052	.984		Rewarding of the tasks performed	4.348	.944	
	Themselves practice	4.272	.984		I think that the job is suitable	4.324	.947	
	Provide a convincing reason	4.208	.985		There is a strong sense of belonging to the company	4.420	.944	
	Encouraging a better understanding and persuasion	4.152	.984		At work, company pride and self-confidence	4.432	.944	
	Explain the rationale for the work	4.236	.984		Feel like a company's problem is my problem.	4.372	.944	
	Persuasiveness to employees	4.220	.984		"Part of the family."	4.348	.944	
	Persuaded to a big dream	4.216	.984		Sense of ownership	4.356	.943	

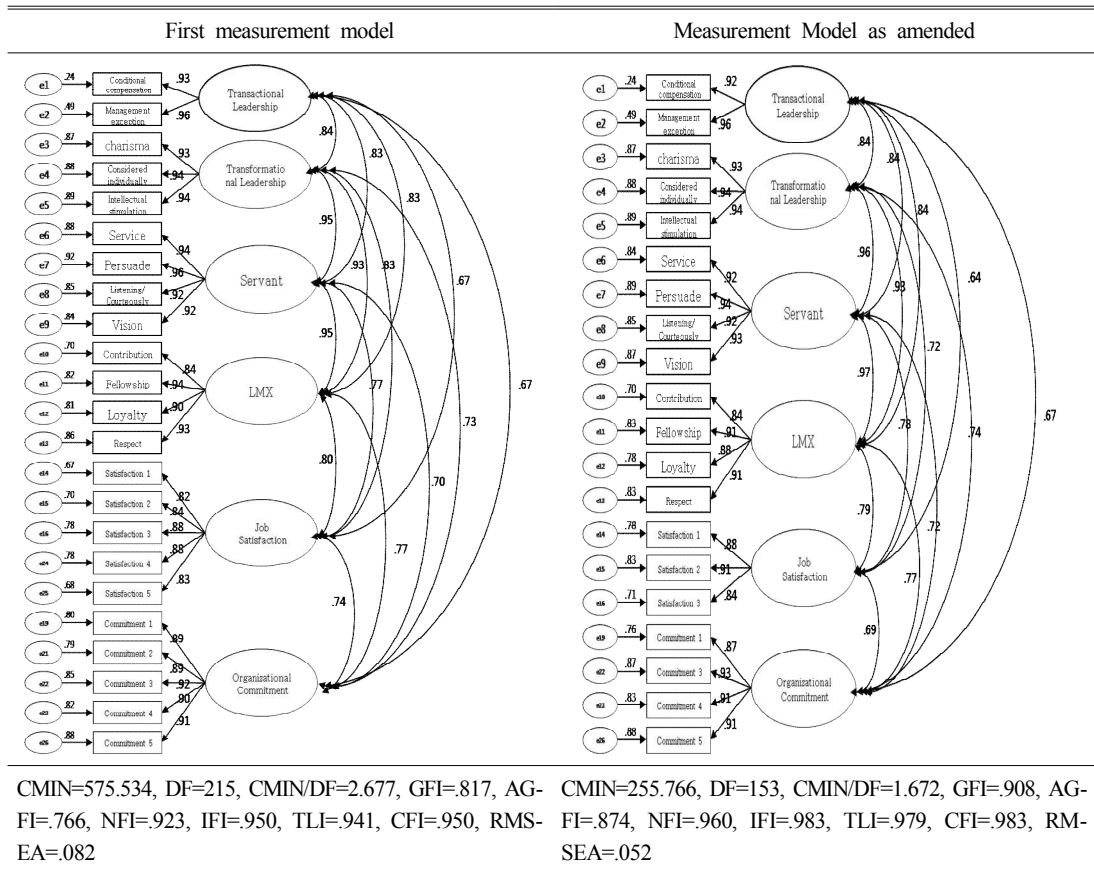
타낸 것이다.

3. 확인적 요인분석을 이용한 모형 적합성 검증

본 연구에서는 카이제곱, GFI, AGFI, NFI, TLI, RMR, RMSEA를 이용하여 모형의 적합도 평가를 하였다. GFI, AGFI, NFI, TLI는 0.8에서 0.9 이상이고, RMR와 RMSEA는 0.05에서 0.08 이하면 좋은 모형으로 평가된다(Bagozzi & Yi 1998).

본 연구에서는 연구모형에 도입된 모든 변수들의 탐색적 요인분석을 수행한 후에 AMOS ver. 18.0을 이용하여 본 연구모형에 도입된 모든 측정개념들에 대하여 연구 단위별로 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

본 연구의 각 구성개념에 대한 측정모형을 <Fig. 2>에 제시된 바와 같이 설정하여 실시한 결과, $\chi^2=575.534$, $\chi^2/df=2.677$, GFI=0.817, AGFI=0.766, NFI=0.923 IFI=0.950, CFI=0.950, RMSEA=0.082로 NFI, CFI, IFI는 적합한 수준으로 나왔으나, 모형의 적합성 판단을 엄격하기 위하여 적합하지 않은 것으로 결론내렸다. 따라서 본 연구에서는 이러한 수정지수의 검토 결과, 가장 많은 빈도와 수정량이 나타나고 있는 3개의 항목을 순차적으로 제거하여 모형을 수정하고, 확인적 요인 분석을 재실시하였다. 그 결과, $\chi^2=255.766(df=153)$, $\chi^2/df=1.672$, GFI=0.908, AGFI=0.874, NFI=0.960, IFI=0.983, CFI=0.983, RMSEA=0.052로 나타나, AGFI의 값은 적합성을 충족하지 못하였지



<Fig. 2> Confirmatory factor analysis.

<Table 4> Confirmatory factor analysis

Path	Standardized path coefficient	Path coefficient	S.E.	C.R.	Path	Standardized path coefficient	Path coefficient	S.E.	C.R.
Transactional					LMX				
Conditional compensation	.962	1			Fellowship	.914	1		
					Loyalty	.885	.917	.041	22.226***
Management exception	.494	.445	0.59	7.507***	Respect	.913	.935	.038	24.311***
					Contribution	.837	.800	.041	19.469***
Transformational					Job satisfaction				
Charisma	.931	1			Fair promotion system	.910	1		
Considered individually	.938	.971	.034	28.472***	Satisfied with the job description and workload.	.840	.899	.049	18.367***
Intellectual stimulation	.943	.981	.034	29.030***	Satisfied with the fair treatment and maintenance.	.884	.895	.044	20.286***
Servant					Organizational commitment				
Persuade	.941	1			Feels like a company's problem is my problem.	.933	1		
Service	.919	.988	.028	35.653***	Sense of ownership	.909	.991	.040	25.069***
Listening / courteously	.919	.967	.035	27.584***	"Part of the family."	.912	.978	.039	25.36***
Vision	.931	.995	.034	28.89***	There is a strong sense of belonging to the company.	.870	.910	.041	22.106***

만, GFI, CFI, NFI, IFI, RMSEA값 등이 평가지표 기준에 대체로 만족하고 있는 것으로 나타나, 측정도구의 타당성에는 큰 문제가 없는 것으로 평가되었다. 따라서 본 연구의 수정된 측정모형은 적합한 것으로 판단할 수 있다. 이에 대한 내용은 <Table 4>에 제시하였다.

4. 가설 검증

본 연구에 이용된 연구 단위들 간의 전체구조 모형(overall model)을 검증한 결과, 적합도는 AGFI값은 0.9 이상인 0.871로 전체적으로 적합한 것

으로 나타났다. 또한, 독립모형을 비교대상으로 해서 모형을 평가한 NFI 값은 0.958을 나타내어 서 기준치를 충족시켰다.

GFI는 간단하고 확실한 모델 선택의 방법으로 서 GFI가 0.9 이하인 모델은 버리고, 남은 모델에 대해서 비교하여 AIC의 값이 최소인 것을 최종 모델로서 채택한다고 한다. 본 연구의 GFI 값은 0.902로서 모델의 적합한 것으로 나타났다.

특히 이러한 연구들 중 Crosby·Evans·Cowels(1990)와 Reynolds·Betty(1999)는 구조모형에 이용된 연구 단위들이 많기 때문에, 다항목의

평균합을 이용하여 경로분석을 하였다. 따라서 본 연구의 구조모형도 각 연구 단위들 간의 구조적 관계분석에 이용된 항목들이 많이 있기 때문에, 적합도 결과에 대한 해석은 크게 문제되지 않는다고 볼 수 있다. 또한, 본 연구의 크기는 250개로 모형검증에 가장 적절한 표본크기의 기준으로 제시되고 있는 200개를 넘는 것으로 나타나, 본 연구에서 사용된 표본의 크기가 문제되지 않는다고 할 수 있다.

집단의 구분 없이 전체적인 표본을 중심으로, 본 연구에서 제시한 제주호텔 조리사의 본 연구의 목적인 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 상사부하와의 관계, 직무만족, 조직몰입 간의 구조방정식 모형 분석(SEM: Structure Equation Model)을 실시한 결과, $\chi^2=266.506(df=159)$, GFI=0.902, CMIN/DF=1.676, AGFI=.902, NFI=.958, IFI=.983, TLI=.979, CFI=.983, RMSEA=.052로 나타나, 모형의 적합도 수용 가능한 수준으로 확인되었다.

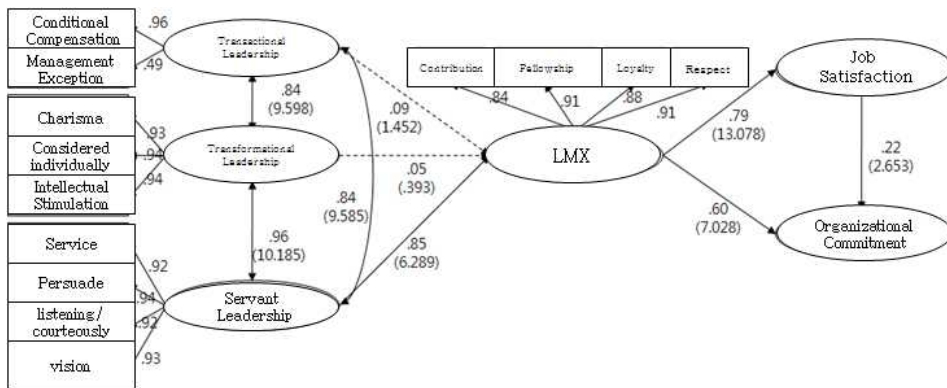
LMX에 대한 리더십의 영향에서는 가설 1에서 거래적 리더십은 LMX에 영향을 미치지 않아 기각되었다(.086, $t=1.452$). 가설 2에서 변혁적 리더십은 LMX에 영향을 미치지 않아 기각되었다(.051, $t=0.393$). 가설 3에서도 서번트 리더십은 LMX에 영향을 미치는 것으로 나타났다(.848, $t=$

6.289, $p<0.01$). 이러한 결과는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 제외하고, 서번트 리더는 상사와 부하의 관계에 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 판명된다(Cogliser · Schriesheim 2000; McColl-Kennedy · Anderson 2002; Kang, Y, 등 2001; Lee. S 2013).

또한 LMX는 직무만족에 영향을 미치며(.790, $t=13.078$, $p<0.01$), 또한 조직몰입에도 영향을 미치는 것으로 나타났다(.598, $t=7.028$, $p<0.01$). 이러한 결과는 Chen S · Lee U · Lee S · Lee S (2006), Kim J(2010), Janssen · Van Yperen(2004), Epitropaki · Martin(2005) 등의 연구결과를 지지하고 있다. 따라서 가설 4과 가설 5는 지지되었다. 이러한 결과를 통해 호텔 조리팀 관리자들은 부하들의 직무만족 및 조직몰입 이전에 먼저 부하들과의 관계개선을 위해 노력해 나가야 할 것이다.

가설 6에서 직무만족은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다(.215, $t=2.653$, $p<0.01$). 이러한 결과는 Jang H(2002), Joo H(2007), Kim W(2005), Donovan et al(2004)의 연구결과를 지지하고 있다. 즉, 호텔 조리팀 직원들의 직무만족을 통해 조직몰입을 유도해 나가야 할 것이다.

따라서 리더십 유형이 LMX에는 서번트 리더십만이 영향을 미치는 것으로 나타나, 상사가 부하와 좋은 관계를 높이기 위해서는 봉사, 설득, 경



CMIN=266.506, DF=159, CMIN/DF=1.676, GFI=.902, AGFI=.871, NFI=.958, IFI=.983, TLI=.979, CFI=.983, RMSEA=.052

<Fig. 3> Verification of the research model.

〈Table 5〉 Structural equations for hypothesis testing results

	hypothesis	Coefficient of standardization	Non-standardized coefficients	S.E	C.R.	p값	Hypothesis testing results
H1	Transactional → LMX	.086	.071	.049	1.452	.147	Reject
H2	Transformational → LMX	.051	.042	.106	.393	.694	Reject
H3	Servant → LMX	.848	.709	.113	6.289	.000***	Accept
H4	LMX → Job satisfaction	.790	.921	.07	13.078	.000***	Accept
H5	LMX → Organizational commitment	.598	.663	.094	7.028	.000***	Accept
H6	Job satisfaction → Organizational commitment	.215	s.205	.077	2.653	.008**	Accept

청, 비전 제시를 해주는 것이 중요한 것으로 나타났다으며, LMX가 직무만족과 조직몰입 모두에 영향을 미치는 것으로 나타나, LMX가 조직성과에 중요한 변수임을 알 수 있다. 따라서 리더가 조직 성과를 높이기 위해서는 LMX를 높임으로써 조직 성과를 높일 수 있는 것으로 실증되었다.

각 연구 단위들 간의 관계에 대한 가설을 검증하기 위하여 분석한 결과를 토대로 그림으로 나타내면 〈Fig. 3〉과 같다.

V. 결 론

호텔주방은 식음료 부문의 매출창출에 있어서 생산을 담당하는 부서로서, 일정한 설비와 조직이 갖추어져 있는 메뉴상품을 생산하는 공간으로 다양한 인적자원으로 구성되어 있으며, 조직 간의 긴밀한 협동이 요구되어지는 공간이다.

이에 따라 관리자들은 급변하는 환경변화와 불확실성에 대한 위기를 의식하고, 이에 대한 대응책의 강구에 몰두하고 있다. 조직의 일정한 성과를 달성하기 위하여 가장 효과적으로 업무분장과 조직구성원의 목표를 달성할 수 있도록 직무의 내용을 명확히 편성하고, 직무수행에 관한 권한과 책임을 명확하게 함과 동시에 이것을 위양하여 상호관계를 설정하는 것이 관리자에게는 필요하

다.

조직의 리더와 중간관리자들 비롯하여 최고 경영자의 자리까지 모두가 겪는 의사소통의 문제와 조직에서 발생하는 갈등 해소를 위해 과거 권위적이고 지시적인 리더의 역할에서 조직의 목표는 달성하면서 친근하고 함께 하는 리더의 역할이 강조되고 있다. 본 연구는 조직 관리에 있어서 리더의 역할은 끊임없이 대두되고 있는 시점에서 제주지역 특급호텔 주방 관리자의 거래적 리더십(조건적 보상, 예외적 관리), 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 고려, 지적자극), 서번트 리더십(봉사, 설득, 경청 및 공감, 비전제시) 유형이 상사와 부하의 관계에 어떠한 영향관계에 있는지를 파악하는 연구는 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

연구결과, 첫째, 호텔 조리 관리자의 리더십, LMX질 그리고 조직성과 간의 관계를 경로분석을 통해 규명한 결과, 전체구조모형(overall model) 적합도는 $\chi^2=266.506(df=159)$, GFI=0.902, CM-IN/DF=1.676, GFI=.902, AGFI=.871, NFI=.958, IFI=.983, TLI=.979, CFI=.983, RMSEA=.052로 나타나, 모형의 적합도 수용 가능한 수준으로 확인되어 나타났다.

둘째, 리더십 유형이 상사부하의 관계(LMX)에는 서번트 리더십만이 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 상사부하의 관계(LMX)는 직무만족과

조직몰입 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 리더십과 상사부하의 관계(LMX)에 의한 직무만족도 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더십이 상사부하의 관계(LMX)를 높이기 위해서는 서번트 리더십을 통하여 상사부하의 관계(LMX)를 높여할 것으로 나타났으며, 부하 직원에게 봉사하고 설득하고, 부하의 의견에 경청하고 공감하여 주며, 비전 제시를 통하여 상사부하의 관계(LMX)를 높여야 할 것으로 나타났다.

셋째, 리더의 리더십이 거래적 또는 변혁적 리더의 경우, 서번트 리더십을 통한 상사부하의 관계를 통하여 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타나, 상사부하의 관계가 리더십에서는 중요한 변수적 요인임을 알 수 있었다. 이는 제주지역 호텔조리부서의 조직성과인 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 LMX(상사와 부하의 관계) 요인인 공헌, 유대감, 충성, 존경인 상사부하의 서로 간에 존경과 유대감을 유지하면서, 상사에 대한 충성과 서로간의 공헌이 중요한 것으로 나타났다.

결국 리더의 리더십은 거래적 관계의 리더십이나 변혁적 관계의 리더십보다는 부하의 의견을 잘 경청하거나, 비전을 제시하는 서번트적 리더십을 필요한 것으로 나타났으며, 이 또한, 상호 유대와 존경 등을 통한 관계의 형성이 조직성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

이와 같은 연구의 결과는 제주호텔주방 리더십 유형에 따른 상사와 부하와의 관계를 제시함과 동시에, 리더십에 따른 조직성과에 영향정도를 살펴봄으로써 제주호텔주방 관리자의 자세를 제시할 수 있는 기초자료가 되었다.

더욱이 리더십 중 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 LMX에 영향을 미친 기존 연구의 You J (2007), Krishnan(2005) 등의 선행연구와는 다르게 리더십이 LMX에 영향을 미치기 위해서는 리더의 서번트 리더십이 필요한 것으로 나타났다.

따라서 본 연구의 결과를 토대로 하여 연구의 시사점은 리더의 역할 중 거래적 리더십, 변혁적

리더십 그리고 서번트 리더십 중 상사부하의 관계에 미치는 영향 중 서번트 리더십이 상사부하의 관계에 크게 미치는 영향 요인으로 나타났다. 또한, 조직 관리에 있어서 상사부하의 관계 개선을 위해서는 서번트 리더십 요인인 봉사, 설득, 경청 및 공감, 비전제시가 필요한 것으로 나타나, 제주호텔주방 관리자들에게 조직 관리에 있어 좋은 자료가 될 것으로 사료된다. 또한, LMX 요인 따른 직무만족과 조직몰입에 대한 영향관계를 살펴봄으로써 상사부하의 관계 개선을 위한 구체화된 요인을 제안하여 상사부하의 관계 개선을 위한 자료가 될 것으로 사료되며, 타 연구와 달리 리더십의 범위를 서번트 리더십을 포함한 거시적 차원에서의 리더십과 LMX 관계를 보았다는데서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다.

연구의 한계점으로 공간적으로 제주라는 지역적인 범위로 국한하여 조사가 이루어지지 못하였는데, 차후 조사지역적 범주를 확대하여야 할 것으로 사료되며, 호텔주방 관리자의 리더십과 상사부하의 관계 그리고 조직성과와의 연구모형에 대한 일반화가 필요할 것으로 사료된다. 리더십의 유형을 거래적 리더십, 변혁적 리더십 그리고 서번트 리더십만을 한정하였는데, 이 또한 리더십 범주를 확대하여 보다 심도 있게 연구할 필요가 있는 것으로 나타났다.

한글 초록

본 연구는 제주지역의 조리사를 대상으로 리더십과 LMX 그리고 조직성과간의 영향관계를 분석하기 위한 연구이다. 연구결과, 리더십 유형이 상사부하의 관계(LMX)에는 서번트 리더십만이 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상사부하의 관계(LMX)는 직무만족과 조직몰입 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 리더십과 상사부하의 관계(LMX)에 의한 직무만족도 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 결국 LMX의 관계를 높이기 위해서는 리더십 중 리더의 서번트

리더십이 중요한 매개 역할을 하는 것으로 실증되었다. 그리고 리더십과 조직성과에서는 LMX의 관계가 매개역할을 하는 것으로 실증되었다. 결국 조직 관리에 있어서 상사부하의 관계 개선을 위해서는 서번트 리더십 요인인 봉사, 설득, 경청 및 공감, 비전제시가 필요하며, 상호 유대와 존경 등을 통한 관계의 형성이 조직성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

주제어: 리더십(거래적, 변혁적, 서번트), LMX, 조직성과(조직몰입, 직무만족)

참고문헌

- An Pil-Yueng (2014). The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Effectiveness : Focused on the Mediating Effects of Trust. Master Theory, Hoseo University 22-23.
- Anand S, Hu J, Liden RC, Vidyarthi PR (2011). Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. The Sage Handbook of Leadership, 311-325.
- Aryee S, Chen ZX (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research* 59 (7):793-801.
- Bagozzi R, Yi Y (1998). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1):74-94.
- Barbuto JE Jr, Wheeler DW (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management* 31 (3):300-326.
- Bass BM (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press, New York.
- Bass BM, Avolio BJ (1990). Transformational Leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto. CA Consulting Psychologists Press, 41-42.
- Bateman TS, Strasser S (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal* 27(1):95-112.
- Baure TN, Erdogan B, Liden RC, Wayne SJ (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology* 91(2):298-310.
- Brashear TG, Brooks CM, Boles JS (2004). Distributive and procedural justice in a sales force context scale development and validation. *Journal of Business Research* 57(1):86-93.
- Cha HS (2005). Study on the Effects of the Service Leadership of the Line Manager on Employees' Work Attitude and Service Performance. Master Theory, Kyonggi University 99-101.
- Chen DHV, Wang SJ, Chang WC, Hu CS (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research* 16(4):321-328.
- Chen ZX, Francesco AM (2003). The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior* 62:490-510.
- Cheon SD, Lee EY, Lee SG, Lee SB (2006). A study about influence on job stress factors with leader-member exchange, job satisfaction, organizational commitment and intention of turnover. *International Journal of Tourism and Hospitality Research* 20(1):17-34.
- Choi HJ (2012). The Influence of a Charismatic Leadership on the Organization Effectiveness

- of Hotel Culinary Organization Members. Master Theory, Soonchunhyang University 23.
- Choi TS (2014). Influence of a nutrition teacher's servant leadership on cooks' empowerment & organizational commitment. *The Korean Journal of Culinary Research* 20(4):239-252.
- Cogliser CC, Schriesheim CA (2000). Exploring workunit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior* 21(5):487-511.
- Culinary Materials Publish Commission(2002). The Theory System of Culinary Science, Korea Food-service Information Co, 670.
- Dess GG, Picken JC (2000). Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics* 28(3):18-34.
- Dienesch RM, Liden RC (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11(3):618-634.
- Donavan DT, Brown TJ, Mowen JC (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing* 68(1):128-146.
- Elicker JD, Levy PE, Hall RJ (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management* 32(1):531-551.
- Epitropaki O, Martin R (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchange and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90(4):659-676.
- Erdogan B, Enders J (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology* 92(2):321-330.
- Graen GB, Uhl-Bien M (1991). Partnership-making applies equally well to organizationmate-sponsor, organizationmate-competence network, and organizationmate-organizationmate relationship. *Journal of Management Systems* 3(1):49-54.
- Ham SW, Choi JS (2007). A study on the effect of cognition difference between a leader and a member on performance. *The Journal of Professional Management* 10(1):63-88.
- Harris KJ, Wheeler AR, Kacmar KM (2009). Leader member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly* 20(3):371-382.
- Henderson DJ, Liden RC, Glibkowsky BC, Chaudhry A (2009). LMX differentiation: A multi-level review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly* 20(2): 517-534.
- Heo MY (2000). Comparative Analysis on Factors Determining Organizational Commitment between the Organizations. Master Theory, Yeungnam University.
- Hong SM (2007). The Study on the Leadership Style of the General Managers in Korea and the US Hotels and the Factors affecting Their Leadership Styles. Master Theory, Cheongju University.
- Jang HI (2002). The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Master Theory, Busan University.
- Janssen O, Van Yperen NW (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal* 47(3):368-389.
- Ji GU (2009). Effect of hotel food and beverage

- department employees job motivation and job satisfaction and organizational commitment on LMX. *Korean Hospitality and Tourism Academic* 18(2):77-94.
- Jo TJ (2012). Study on the relationship between leadership styles of the tissue fusion and integration management departments. *The Korean Society for Public Personnel Administration* 11(2):129.
- Jo YH (2005). The Mediating Role of Self-Efficacy for the Effectiveness of Transactional and Transformational Leadership: A Case Comparison of a Public Enterprise and a Private Company. Master Theory, Ajou University 11-19.
- Joo HS, Yoon SH, Kim HK (2007). The impact of convention center employee job characteristics on organization commitment, job satisfaction, and citizenship behavior. *Korean Journal of Tourism Research* 21(4):43-60.
- Kang JA, Kim HA (2005). A LMX effectiveness study according to the combination of gender between the leader and subordinate. *Research Institute of Asian Women* 44(2):197-224.
- Kang YS, Back KB, Kim, JH (2001). Moderating effects of leadership styles between leader-member exchange and organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *The Korean Journal of Human Resource Management* 25(2):349-374.
- Kang YS, Kim HC, Kang MS (2006). The relationship LMX, followership, and leadership effectiveness. *Journal of Human Resource Management Research* 13(1):45-63.
- Kim H-S (2013). A Study on the Effects of Servant Leadership and Empowerment on the Organizational Effectiveness : Focused on the Public Health Center. Master Theory, Myongji University 128-132.
- Kim HA, Kim IH (2004). A study on relationship among quality of LMX, self-concept and organizational effectiveness. *Korean Academy of Organization and Management* 28(4):171- 213.
- Kim IH (2007). Effect of Transformational and Transactional Leadership for Shooting Coaches on Organizational Effectiveness. Master Theory, Sangji National University, 33.
- Kim JK (2010). Mediation effect of LMX quality on the relationship between job stress and job satisfaction. *The Korea Contents Society* 10 (11):424-434.
- Kim MH (2009). The Relation of the Pygmalion Leadership, LMX Quality, Emotional Response, and Job Performances. Master Theory, Jeju National University, 78-80.
- Kim NH Translation (2005). Leadership. Kyeongmunsa, 4-5.
- Kim SH (2012). A Test of The Relationship between LMX and Job Performance : Self-Concept and Subordinate's Resistance as Mediators and Empowering Leader Behaviors as a Moderator. Master Theory, Jeju National Univ, 6.
- Kim WH (2005). Exploratory causal relationship models of three components of organizational commitment. *Journal of Organization and Management* 29(1):55-91.
- Kim YH (2015). A study on the relationships among personality, LMX(Leader-Member Exchange) and innovative behavior of foodservice employees'. *The Korean Journal of Culinary Research* 21(4):178.
- Kim YK, Cho WJ (2011). The influence of managers' leadership types in food service business on the related relational quality and organizational performance. *Journal of Foodser-*

- vice Management* 14(2):139-157.
- Ko JW, Price JL, Mueller CW (1997). Assessment of meyer and allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology* 82(6):961-973.
- Koo JD (2003). The Impacts of Hotel Manager's Leadership by Group Cohesiveness, Self-Esteem and Organizational Commitment to Job Performance. Master Theory, Kyungjoo University, 34.
- Kwon HS (2006). A Study on Influence of Transformational Leadership on the Hotel Employee'S Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitme. Master Theory, Anyang University.
- Kwon HS (2014). The Influence of Organizational Stress Factors on Organizational Commitment and Turnover Intention among Social Workers in Child Welfare Facilities. Master Theory, Cheongju University, 135-141.
- Kwon WM (2009). The Analysis on Casual Relationships between Golf Course Organization Member's Transactional, Transformational Leadership, Followership, Empowerment and Organizational Performance. Master Theory, Kookmin University 26.
- Laub JA (1999). Assessing the Servant Organization : Deveipment of the Servant Organization Leadership Assessment(SOLA) Instrument. Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University.
- Lee CO, Cho EH, Cho YB (2013). Effects of the Personality Traits of Hotel Chefs and LMX on Innovative Behavior. *The Korean Journal of Culinary Research* 19(5):59-75.
- Lee JH (2012). The effect of caddies' exchange relationship in golf courses on job satisfaction and service performance. *Korean Journal of Physical Eduaction* 51(2):279-289.
- Lee JM (2013). A Study on the Effects of LMX quality on Organizational Commitments depending on the Cross-personnel Transfer Program in Integrated Public Organizations. M.A. Thesis, Seoul University, 67-68.
- Lee SG, Lee HR, Yoo CK (2012). The study on the effect of transformational leadership and creativity to organizational innovation: focused on food & beverage department. *Journal of Foodservice Management* 15(4):129-151.
- Lee SW (2013). The Influence of Leadership Styles on Social Exchange Relations and Organizational Performances in the Hotel Industry-Focused on Deluxe Hotels in Chungcheong District. Master Theory, Soonchunhyang University.
- Lee TS, Lee BK (2009). The Relationship among Leader-Member Exchange, Member's Maturity and Organizational Effectiveness. *The Journal of Professional Management* 12(1):69-90.
- Lee YH (2008). An Influence on the Servant Leadership of Social Welfare Organization Leader to Social Worker's Job Satisfaction and Organization Absorption. Master Theory, Cheongju University, 52.
- Lee YM, Paek SK (2010). The Effect of Leisure Satisfaction on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Korean Journal of Human Resource Managemant* 34(1):25-62.
- Lee YS (2014). Effect of Domestic Airline Companies' Organizational Justice on the Quality of LMX, Empowerment and the Service Oriented Organizational Citizenship Behavior. Master Theory, Keimyung University 88.
- McColl-Kennedy JR, Anderson RD (2002). Impact of leadership style and emotional on subordinate performance. *Leadership Quarterly* 13

- (5):545-559.
- Mulki JP, Jaramillo F, Locander WB (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 86(2):125-141.
- Na SO (2012). Effect of Perceptual Discrepancy in Transactional Leadership upon the Organizational Effectiveness. Master Theory, DanKook University, 167.
- No JD (2009). Determinants of Customer-Oriented: Focusing on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Private Universities. MA Thesis, Sungkyunkwan University.
- Oh SK (2010). The Effect of Leader-Member Exchange(LMX) in Social Welfare Agencies on Organizational Performance. Master Theory, Cheongju University, 6.
- Park HW, Lee JH (2014). The effects of transformational leadership and servant leadership on job satisfaction, organizational commitment, service quality and customer satisfaction. *Korean Journal of Hospitality and Tourism* 23 (2):167-194.
- Park JH (1997). Effect of Organizational Climate Type and Empowerment on Innovative Behavior and Job Satisfaction within the Organization. MA Thesis, Sogang University 40.
- Park KK, Lee KM (2001). A study on the influence of individual characteristics on LMX of leadership and job attitudes. *Koreanische Zeitschrift fuer Wirtschaftswissenschaften* 23(1):53-76.
- Park MJ (2005) A Study on the Impact on Job Satisfaction the Leadership of Women Leaders. M.A. Thesis, Kyung Hee University, 70-71.
- Pyo SS, Lee HG (2000). Relationships between the corporate culture and the organizational effectiveness, and organizational performance in tourist hotels. *Journal of Tourism Systems and Quality Management* 6(1):1-22.
- Ryu JY, Park JS, Park KB (2013). The effects of transformational leadership on job satisfaction and job performance: Focused on deluxe hotel culinary staff. *The Korean Journal of Culinary Research* 19(3):194-208.
- Seo JS (2004). A Study on the Improvement Strategy of Job Satisfaction and Organizational Communication in Hotel Kitchen. M.A. Thesis, Soonchunhyang University, 71-72.
- Seok BI (2014) A Study on the Effect of Exchanging Relation between the Leader and Members(LMX: Leader-Member Exchange) on Teamwork, Job Satisfaction and Organizational Commitment. Master Theory, Seokyeong University, 149.
- Show JD, Delery JE, Abdulla MHA (2003). Organizational commitment and performance among guest works and citizens of an arab country. *Journal of Business Research* 56:1021-1030.
- Sin YG (1985). Organizational Behavior. Dasan.
- Sparrowe RT, Linden RC (2005). Two route to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly* 50(4):505-535.
- Wendy R, Boswell JT, Boudreau (2005). The Relationship between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon Hangover Effect. *Journal of Applied Psychology* 90 (5):882-892.
- Yoo IP, Cho UY, Chun HJ (2006). The relationship between social exchange, employee empowerment, and organizational efficiency in the foodservice industry. *The East Asian Society of*

Dietary Life 16(6):763-771.

- You KR (2006). The Impacts of Followership on the Relationship between Leader-Member Exchange(LMX) and Empowerment in Nursery School. Master Theory, Konkuk University, 16.
- Yukl G (2006) Leadership in Organizations (6th

ed.). Upper Saddle River Prentice-Hall, NJ.

2016년 02월 25일 접수
2016년 03월 31일 1차 논문수정
2016년 04월 21일 2차 논문수정
2016년 06월 01일 논문게재확정