
외식산업의 리더십, 임파워먼트, 조직유효성에 관한 구조모형 분석

Structural Equation Modeling Analysis on Leadership, Empowerment and Organizational Effectiveness of Food Service Industry

김세리
리더스클럽, 안양대학교 관광경영학과
Se-Ri Kim(serijohn@chol.com)

요약

본 연구는 외식산업 경영·관리자의 리더십과 종사원의 임파워먼트, 그리고 조직유효성 간의 영향 관계를 파악하여 외식산업의 인적자원 관리의 효율성을 제고하는데 그 목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구와 구조모형분석을 이용한 실증적 연구를 함께 실시하였으며, 분석결과를 바탕으로 외식산업의 인적자원관리 방안을 제시하였다.

■ 중심어 : ◻변혁적 리더십 ◻거래적 리더십 ◻임파워먼트 ◻조직유효성 ◻

Abstract

This study aims to increase effectiveness of human resources management of food service industry by identifying relationships if influence among leadership of manager·supervisor, employee' empowerment and organizational effectiveness in food service industry.

To achieve the purpose of this study, documentary study and empirical study using a structural equation model analysis was conducted.

Based upon the relationships among leadership, empowerment and organizational effectiveness in food service industry, comprehensive methods for human resources management can be presented.

■ keyword : ◻Transformational Leadership ◻Transactional Leadership ◻Empowerment ◻Organizational Effectiveness ◻

1. 서론

21세기 세계는 글로벌화, 디지털화, 지식정보화로 깊숙하게 구조변혁을 하고 있으며, 제조업 중심에서 서비스 경제로의 전환이 동반되고 있다. 이러한 급속한 경영환경의 변화로 말미암아 기업경영의 핵심요소인 리더십 이론의 개발과 이의 체계적 적용이 요구되고 있으며, 이를 통해 기업은 인적자원의 관리와 조직운영의

효율성 제고 등 기업성과를 추구하고 있다.

서비스기업 또한 이러한 변화에 생존하고, 인적자원 관리와 조직운영의 효율성을 달성하기 위해 관리와 통제에 각별한 노력을 하고 있다.

한편, 서비스기업 중에서도 인적 구성요소의 비중이 크고 인적 영업활동, 즉 종사원을 통해 상품과 서비스를 고객에게 제공하는 대표적인 인적 서비스 사업이라 할 수 있는 외식산업은 국민의 보건향상에 크게 기여하

접수번호 : #081124-001
접수일자 : 2008년 11월 24일

심사완료일 : 2008년 12월 14일
교신저자 : 김세리, e-mail : serijohn@chol.com

면서 경제·사회적으로 기대효과가 큰 산업으로 부상하고 있다[1].

외식산업은 경영구조 특성상 인적자원에 대한 의존도가 매우 큰 전형적인 인적 서비스산업임에도 불구하고 낮은 직무만족, 높은 이직률 등 인적자원관리와 관련하여 많은 문제점이 야기되고 있다[2].

이와 같이, 고속성장을 하고 있으며 경제·사회적으로 기대효과가 크긴 하지만, 경영구조 특성상 중요한 인적자원관리에 관하여 많은 문제점이 누적되어 있는 외식산업과 관련하여 특히 요구되는 것이 바로 관리자의 리더십 능력이며, 특히 이러한 상황을 효과적으로 대처하고 외식산업에 있어서 조직의 발전을 위해서는 조직의 리더가 조직을 수단으로 하여 조직구성원에게 심리적 성공의식을 느끼도록 하는 것이 절실히 요구된다고 하겠다.

또한 이러한 리더십의 중요성과 아울러 최근 부각되고 있는 개념이 임파워먼트인데, 임파워먼트가 서비스 기업 종사원에 대해 실행되면 종사원 개인의 직무만족을 통해 직무성도가 극대화되는 것으로 알려져 외식산업에서는 리더십과 함께 임파워먼트 도입의 필요성 또한 중요하다고 할 수 있겠다.

이와 같이, 현대의 경영구조의 흐름에 맞추어 외식산업도 조직 목표를 달성하는데 공헌하고 조직구성원들의 잠재능력을 개발시킬 수 있는 수단으로서의 리더십과 효율적인 인적자원관리 측면에서 종사원의 자발적인 업무참여의욕을 불러일으키기 위한 임파워먼트의 도입이 절실히 요구된다고 하겠다.

그러나 이러한 중요성에도 불구하고, 서비스기업의 조직성과 즉, 조직유효성과 관련한 리더십 이론과 임파워먼트 이론을 종합적으로 체계화 한 연구가 부족한 실정이며, 특히 노동집약적이며, 인적자원의 의존도가 높다고 할 수 있는 외식산업의 연구 분야에서는 특히 미흡한 실정이다.

이에 따라 어느 정도 기존 연구가 이루어진 리더십과 임파워먼트, 리더십과 조직유효성, 임파워먼트와 조직유효성 간의 관계를 다룬 선행 연구들을 바탕으로 하여, 외식산업과 밀접한 관련이 있는 세 가지 관련 개념들의 영향관계를 종합적으로 체계화하고 실증분석함을

으로써 외식산업의 조직유효성을 극대화하고 효율적인 인적자원관리 및 조직운영 방안을 강구할 필요성이 있다고 하겠다.

따라서 본 연구는 외식산업 경영·관리자의 리더십 유형에 따라 종사원들의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향관계를 구명하여 외식산업의 인적자원 관리의 효율성을 제고하고자 하였다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 리더십

1.1 리더십의 개념

리더십에 관한 정의는 리더십을 연구하는 여러 학자들만큼이나 다양한데, 이러한 현상은 리더십이라는 용어가 권력, 권위, 관리, 통제 등과 구별되어 사용하지 않고 혼용하여 사용되어지고 있기 때문이다.

하지만, 리더십의 다양한 정의에도 불구하고 연구자들이 공통적으로 인정하고 있는 리더십의 중심요소들이 있는데 다음과 같다. 첫째, 리더십은 상호관계로서 두 사람 이상의 구성원들간 관계를 내포하는 집단 현상이며, 둘째, 리더십은 사람이 아닌 영향력의 행사과정으로, 이때 의도적인 영향력의 행사방향은 리더에서 추종자의 방향으로 작용하는 것이며, 셋째, 리더십의 결과는 조직목표 달성의 용어로 정리된다는 것이대[3].

또한 이는 조직목표-조직구성원-비전-구성원의 자발적인 노력(몰입)-조직의 목표달성이라는 핵심단어들로 귀결되어질 수 있다.

위와 같은 세 가지 공통점과 핵심단어들을 종합해서 리더십의 정의를 내려 보면, 리더십은 한 사람이 특정의 집단이나 조직의 목표달성을 위해 조직구성원들에게 비전과 나아가야 할 방향을 제시함으로써 구성원들의 자발적인 몰입을 유도하여 집단이나 조직의 성과를 창출하고 궁극적으로 조직목표를 달성하고자 이끌어 가는 과정이나 영향력을 주는 과정으로 정의될 수 있을 것이다.

특히, 외식산업의 경우 조직이 비록 공식적인 명령 체계나 목표 수행의 지원체계를 갖추고 있다하더라도 다

음과 같은 이유에서 리더십은 그 중요성을 갖는다.

첫째, 조직의 구조가 불완전하기 때문에 조직 내에서 자동적으로 해결되지 않는 과업 추진의 불합리성 등은 리더십을 통해 제거되어야 한다. 둘째, 외부의 환경이 변하기 때문에 리더는 이러한 기업환경 변화에 조직을 능동적으로 적응시켜야 하는 의무를 갖는다. 셋째, 조직의 급격한 성장기나 쇠퇴기에 조직 내부의 자생적 변화는 내재적 갈등과 견해의 차이를 극복할 수 있는 지도력을 필요로 한다. 넷째, 여러 사람에게 동기를 부여하여 그들이 작업에 매진할 여건의 조성이 필요하기 때문이다[4].

이와 같이 외식산업에서의 리더십은 효과적인 서비스의 수행과 종사원과 고객의 동기 만족이라는 중요한 역할을 수행할 뿐 아니라, 어떤 유형의 조직에서든 이러한 전략적 경영을 위해서 필수적인 요소가 되는 것이다. 이러한 전략적 리더십은 구성원들이 목표 달성을 위해 매진하도록 기업풍토를 조성하는 것이다.

1.2 리더십의 유형 및 구성요인

최근 리더십의 유형을 구분하는데 있어서 가장 일반적으로 이용하는 방법은 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하는 방법이다.

우선, 변혁적 리더십(transformational leadership)은 하급자의 욕구, 믿음, 그리고 가치를 변화시키는 것이며, 이러한 변혁적 리더십은 하급자 스스로 과업의 가치와 중요성을 인식토록 하고, 그들의 사적 이익을 조직의 이익에 일치시키도록 하급자를 변혁시키는 리더십이다. 즉, 리더가 조직의 방향을 설정하고, 이 목표를 수행하기 위해 조직구성원들이 몰입할 수 있는 여건을 조성하여 변화를 제도화하고, 그 과정을 관리해 나가는 것을 의미한다.

이러한 변혁적 리더십의 특징은 첫째, 특성론에 크게 의존하고 있다. 둘째, 부하의 신념, 가치관, 목적에 영향을 미치며, 부하로 하여금 거래적 리더십에서 기대한 것 이상의 업적을 달성하도록 하는 고무적인 리더십이다. 셋째, 변혁적 리더십은 기업을 변혁시키고 부흥시키는 열쇠이다[5]. 변혁적 리더는 부흥과 같은 전략적 변화를 통해 조직을 책임지는 능력을 가진 사람이다. 그

러한 리더는 조직의 구조, 사명, 인적자원 관리의 범위 내에서 변화를 창조하는 능력을 지니고 있다.

본 연구에서는 변혁적 리더십의 구성요인을 Bass & Avolio(2000)의 연구를 바탕으로 카리스마, 지적 자극, 개별적 고려로 구성하였다[6].

첫째, 카리스마는 부하로부터 아주 높은 존경을 받을 수 있는 특성이나 능력 혹은 자질을 갖고 있는 정도를 말하는 것으로서 스스로 카리스마라고 생각되기보다는 주변 사람들의 인식으로 인하여 야기되는 현상을 말한다.

둘째, 지적 자극은 리더가 스스로 문제해결능력을 보여주거나 창의적인 아이디어를 제시하면서 부하로 하여금 행동에 자극을 주고 변화를 이끌어 내는 것을 말한다. 그리하여 부하는 리더를 신뢰하고 존경하게 되며 리더가 암시하는 사안에 대해서 항상 적극적이고 창의적으로 업무에 임하고자 하는 태도를 보이게 되는 것이다.

셋째, 개별적 고려는 자신의 소속하에 있는 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 각각의 상황에 맞게 리더십을 발휘하는 것을 말한다. 이러한 개별적 고려는 리더가 조직구성원들을 일대일의 관계에 근거하여 공평하면서 서로 다르게 대우하여 부하의 욕구를 충족시켜 주며, 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 수단이다. 따라서 개별적 고려는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며 또 여러 가지 상황 속에서 부하의 생산성에도 영향을 미치고 있다.

한편, 거래적 리더십(transactional leadership)은 개인이 가지고 있는 가치있는 어떤 것들을 교환할 목적으로 접근할 때 발생하는 리더십이다. 즉, 상사와 하급자 간의 교환관계를 근간으로 하며, 한 사람이 가치있는 무엇인가를 교환할 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지할 때 발생한다[6].

이러한 거래적 리더십의 특성은 다음과 같다.

첫째, 부하의 동기를 자주 함으로써 동기부여 한다.

둘째, 종래의 행동론적 리더십 및 환경 적응론적 리더십과 관련되며 유사하다.

셋째, 통로·목표이론과 깊이 관련되며 이들 관점을 응용한다. 리더가 기대하는 만큼의 업적을 올리기 위해 동기 부여하는 과정에서 부하들에게 과업에 대한 책임을 인정하고, 목표 인식과 업적 수준을 달성시킬 수 있

는 자신감을 가지고 그들의 욕구와 보상이 목표 달성과 어떻게 관련되는지 이해시킨다.

넷째, 현재의 업적 유지와 잘 조화된 문제의 처리에 초점이 있기 때문에 일상적인 경영활동과 동의어로 생각된다.

본 연구에서는 거래적 리더십의 구성요인을 Bass & Avolio(2000)의 연구를 바탕으로 상황적 보상, 예외의 관리로 구성하였다.

첫째, 상황적 보상은 부하와의 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 부하가 달성하였을 경우에 한하여 부하에게 약속한 보상을 제공하는 것을 말한다. 이 경우에 상사는 부하들을 업무에 몰입시켜 요구되는 성과를 달성할 수 있도록 동기부여하기 위해서 성과의 달성 시 보상이 주어질 것이라는 믿음을 부하들에게 주는데 전력하며 실제로 요구되는 성과를 달성했을 경우에는 약속했던 보상과 더불어 아낌없는 칭찬을 제공한다.

둘째, 예외의 관리는 종사원이 과업을 실패하고, 업무 기준으로부터 이탈할 때 리더가 개입하는 행동이다. 예외의 관리의 목적은 거래적 리더십의 핵심인 통제적, 합리적 그리고 공정한 시스템을 유지하는데 있다. 즉, 예외의 관리는 상사가 미리 정해 놓은 방식이 아닌 다른 방식으로 부하가 업무를 수행하려고 하면 이를 용인하지 않고 정해놓은 방식으로 부하가 업무를 처리하도록 유도하며 이를 위반할 경우에는 수정조치를 취하는 것을 말한다(9).

2. 임파워먼트

2.1 임파워먼트의 개념

임파워먼트는 단순한 내용이나 과정만으로 파악하기 힘든 개념으로서 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라 구성원의 파워를 신뢰하여 그들의 능력과 잠재력을 키우는 것이며, 그 목표는 파워를 주는 것이 아니라 진보적이고 책임성 있는 행동을 어렵게 만드는 조직의 제약으로부터 자유를 주는 것이고, 파워를 늘리는 것이 아니라 그들이 이미 지니고 있는 지식과 의욕을 풀어주는 것이다.

한편, 임파워먼트에 대한 정의는 크게 두 가지로 정리될 수 있는데, 하나는 임파워먼트를 행동지향적 측면

에서 본 것으로 개인들이 목적의식과 조직몰입, 그리고 활력을 가지고 행동할 수 있다고 믿게 만드는 것이라는 점과 또 하나는 임파워먼트를 개인에게 행동할 수 있는 권한이 주어지는 것으로 본다(10).

결론적으로, 임파워먼트란 조직원들 개개인에게 조직을 위해서 그가 많은 중요한 일을 할 수 있는 능력과 권력 그리고 권한과 힘이 있다고 확신을 심어주며 풀어주는 과정이다. 그러한 확신을 심어주기 위해서는 구성원 개 개인의 능력과 의지를 키워야 하고 공식적인 권력과 권한을 이전시켜야 하며 참여적 경영을 통해 그들의 실제적인 참여에 의한 영향력 체험을 도모해야 한다. 다시 말해, 임파워먼트는 권력분배 문제를 넘어 리더와 추종자간의 권력의 증대 또는 창조 문제에 초점을 둔 개념이다(11).

외식산업의 경우 임파워먼트는 보다 적극적이고 활동적인 직무수행을 할 수 있도록 하는 중요성을 갖고, 이에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 임파워먼트는 외식산업 종사원들에게 자신의 일이 회사의 성패를 좌우한다는 강한 사명의식을 갖게끔 한다. 다시 말하면 종사원 개인마다 자신이 담당하고 있는 일이 매우 중요하다는 의식을 갖게끔 한다. 이 경우에 있어서 특히 종사원의 고객과의 상호작용 관계에서 서비스에 대한 전문성이 확보된 관계가 될 것이므로 수준높은 서비스 재량행위가 이루어진다.

둘째, 임파워먼트는 우수한 외식산업 종사원을 양성하거나 확보하는 것에 초점을 두며, 특히 업무를 수행하고 종사원의 기량을 향상시키는데 초점을 둔다. 이 경우에 종사원의 향상된 서비스가 제공될 것이므로 고객만족과 고객유효 수요유발효과가 창출된다.

셋째, 임파워먼트는 종사원 자신이 담당하고 있는 일에 대해 자신이 스스로 의사결정권을 갖게 하는 재량행위의 폭을 넓혀 통제감을 낮춤으로써 무기력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무의욕을 갖게끔 하여 외식산업 종사원에게 커다란 성취감을 준다.

넷째, 임파워먼트는 외식산업 종사원들이 고객에 대한 서비스 질을 향상시키고 상황변화에 신속하게 대응할 수 있도록 하는 서비스 재량행위의 폭을 넓혀 준다(11).

2.2 임파워먼트의 구성요인

본 연구에서는 임파워먼트의 구성요인을 Spreitzer (1995)의 연구를 바탕으로 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력으로 구성하였다[12].

첫째, 의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다. 의미성에는 업무의 의미가 내재되어 어떤 업무에 요구되는 신념, 가치, 그리고 행동사이에서의 일치성을 포함하는 개념이다. 따라서 조직 구성원이 업무를 수행하면서 자신의 직무에 대한 가치를 부여하는 내적인 직무동기를 향상시킬 뿐만 아니라, 자신의 가치를 일치시키는 과정에서 자아실현의 욕구를 충족시키는 일환으로서도 작용하게 되므로 자신의 업무에 흥미를 느끼게 되어 자아몰입 등이 발생할 수 있다.

둘째, 역량은 특정과업에 대한 자기효과성을 말하는 것으로 업무에 대한 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 조직구성원의 신념이다. 따라서 자기 능력도·속달도·노력 등에 대한 확실한 성과기대 등의 개념이 포함되어 있다.

셋째, 자기결정력은 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 의미한다. 자기결정력은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다. 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과를 유도할 것이라는 측면을 말한다. 따라서 구성원들에게 인간적 측면에서 가치있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력을 하고자 하는 마음의 자세를 부여하는 것이다. 따라서 자기 결정력은 작업행위와 과정의 시작과 지속에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

넷째, 영향력은 개인이 업무나 조직에서 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 말한다. 영향력은 통제와 달리 작업과정에 의해 다른 업무에 영향을 미치지만 상황전반을 통하여 개성의 특징으로 작용하여 내부적 통제를 이룬다. 즉, 영향력은 자신의 능력과 업무에 관한 지식 등을 바탕으로 조직의 성과나 타인의 업무에 영향을 미치는 것을 말하며, 타인에 대한 영향력의 범위가 아니라 자신에게 부여하는 영향력을 말한다.

3. 조직유효성

3.1 조직유효성의 개념

조직유효성(organizational effectiveness)은 조직의 성공 정도를 나타내는 지침으로서 목표달성도이며, 희소 가치가 있는 자원을 획득하기 위해서 환경을 개척해 나가는 조직의 능력이다[13]. 또한, 조직구성원들에게 조직에의 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의 능력으로, 기업의 수익성과 구성원의 욕구충족 및 사회에 대한 기여도를 포함하는 개념이다[14].

조직유효성의 개념들은 유효성의 한 면만을 기술할 뿐으로 종합적인 개념이 되지 못하고 있다. 오히려 조직유효성의 기준으로 적합한 것은 조직몰입, 직무만족, 적응성, 사회적 공헌도에 대한 개념이라고 볼 수 있다.

3.2 조직유효성의 구성요인

본 연구에서는 연구의 수준이 개인이며, 리더십과 임파워먼트를 각 개인에 있어서 독특한 심리과정으로 파악하고 있기 때문에 이러한 조직유효성의 여러 가지 변수 가운데서 심리적 성과지표만을 고려하여 직무만족, 조직몰입 그리고 이직의도의 행동지표를 통해 조직유효성을 측정하였다.

첫째, 직무만족은 자신의 직무에 대한 흔쾌하고 긍정적인 정서상태로서 직무 자체의 특성, 임금, 승진기회, 상사 및 동료와의 관계, 직무를 통한 성장욕구 충족에 대하여 인식하는 만족정도라고 정의할 수 있으며, 본 연구에서는 Taylor & Bowers(1972)의 연구[15]를 준용하였다.

둘째, 조직몰입은 조직가치의 수용성, 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍지, 자부심, 조직목표와 개인목표와의 일치도 등으로 정의할 수 있으며, 본 연구에서는 Meyer & Allen(1990)의 연구[16]를 준용하였다.

셋째, 이직의도는 종사원이 자발적으로 조직을 떠나려고 하는 의향 또는 가까운 미래에 자신이 속한 조직을 떠나고자 하는 의도로 정의할 수 있으며, 본 연구에서는 Jaros(1995)의 연구[17]를 준용하였다.

4. 선행연구

4.1 리더십과 임파워먼트의 관계

Bennis & Nanus(1985)는 리더십의 가장 중요한 효과가 임파워먼트라고 하였으며[18], Yukl(1998)은 리더십의 스타일 중 임파워먼트와 가장 밀접한 관련을 맺고 있고, 임파워먼트에 영향을 많이 미치는 것으로 변혁적 리더십을 주장하였다[19].

Conger & Kanungo(1988)는 거래적 리더십의 상황적 보상행위와 변혁적 리더십은 모두 개인의 임파워먼트에 영향을 줄 수 있다고 주장했으나[20], Bass(1985)는 거래적 리더십이 기대수준의 성과를 기준으로 하는데 반하여 변혁적 리더십은 기대수준을 초월한 성과를 설정함으로써 종사원의 임파워먼트에 차이를 보인다고 주장하였다[21].

또한, 유승동(2001)은 변혁적 리더십의 개별적 고려요인은 임파워먼트의 의미성, 자신감, 자기결정 차원, 이상적 영향력은 임파워먼트의 영향력 차원, 지적 자극은 임파워먼트의 네 가지 차원에 모두 정(+)의 유의한 상관관계를 가지는 것으로 보고하고 있다[22].

유철중(2001)은 거래적· 변혁적 리더십이 모두 임파워먼트에 영향을 미치며, 크기에 있어서는 변혁적 리더십이 보다 강한 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다 [23].

4.2 임파워먼트와 조직유효성의 관계

최철수(2001)는 여행사 종사원의 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입 및 직무성과에 영향을 미친다고 하였으며[24], 전재균· 이철우(2001)는 호텔기업 조직구성원의 임파워먼트는 직무만족에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔다[25].

Thomas & Velthouse(1990)는 임파워먼트 된 개인은 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증대되고, 업무처리의 주도성이 증대되어 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 몰입하게 된다고 하였으며[26], 구본동(1999)은 임파워된 종업원들은 대부분의 업무수행과정을 스스로 계획하고, 실행하며, 통제· 조정하게 됨으로 조직몰입도를 높일 수 있다고 하였다[27].

Spector(1986)는 임파워먼트가 높은 조직구성원은 직무에 대한 자신의 의미성이 높고, 업무처리에 영향성을

행사할 수 있기 때문에 조직에 대한 몰입의 정도가 높아 임파워먼트가 낮은 조직구성원에 비해 이직의도가 낮다고 하였으며, 구체적으로 임파워먼트는 이직의도에는 부정적인 영향을 미치고, 임금만족과 승진만족에는 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[28]. 또한 이직률은 임파워된 직무에서 근무하는 직원보다 임파워되지 않은 직무에 종사하는 종업원에게서 더 높게 나타났다.

또한, 전재균· 이철우(2001)는 그들의 연구에서 임파워먼트는 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔다.

4.3 리더십과 조직유효성의 관계

민정기(1993)는 변혁적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 보고하였으며[30], 박혜숙(1994)은 중소기업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십과 직무만족 간에 정(+)적인 관계를 검증하였다[31].

또한, 김한준(1997)은 변혁적 및 거래적 리더십이 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 그러한 영향은 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 더욱 강함으로 밝혔고[32], 여인길(2004)은 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미치며, 특히 변혁적 리더십의 카리스마만이 영향을 주는 하위요소로 나타났다[33].

또한, O'Reilly & Chatman(1986)의 연구에서는 변혁적 리더십 행위는 감정적 몰입에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 조사되었고[34], Koh(1995) 등은 변혁적 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비해 부하들의 몰입수준을 높게 형성한다는 보고를 하였다[35].

이덕로(1994)는 13개 중소기업체 305명을 대상으로 한 리더십 효과성에 관한 연구에서 변혁적 리더십이 조직몰입 중 감정적 몰입과 강한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 보고하였으며[36], 이문선· 강영순(2000)은 변혁적 리더십이 자긍심을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것을 입증하였다[37].

또한, 표용태(1998)는 리더십 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하여, 조직몰입, 응집력, 이직의도를 측정하였는데, 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 종사원의 조직몰입을 높여주며, 이에 따라 이직의도는 낮아진다고 하였다[38].

III. 연구설계

1. 연구모형 구축

본 연구는 외식산업의 리더십, 임파워먼트, 조직유효성의 영향관계 모형을 구축하고 이를 실증하는데 그 목적이 있으며, 외식산업의 리더십, 임파워먼트, 조직유효성 관련 영향변수 및 그들 사이의 관계경로를 단순화·도식화하여 이론적 연구모형을 구축하였다.

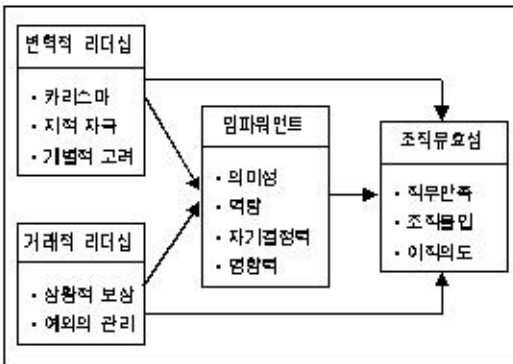


그림 1. 연구모형

본 연구의 이론적 연구모형은 외생개념 2개와 내생개념 2개로 구성하였으며, 이에 따라 12개의 잠재변수로 구성하였다.

우선 외생개념으로서 리더십의 유형에 따라 변혁적 리더십은 카리스마, 지적 자극, 개별적 고려와 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외의 관리로 구성하였으며, 내생개념으로서 임파워먼트는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력으로, 조직유효성은 직무만족, 조직몰입, 이직의도로 각각 구성하였다.

2. 설문지 구성

본 연구에서 사용된 설문지는 크게 외식산업의 리더십 유형으로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 임파워먼트, 조직유효성, 그리고 조사대상자의 일반적 사항의 5개 영역으로 구성하였다.

표 1. 설문지 구성

구 성 개 념		문항수	측정척도	
리더십	변혁적 리더십	카리스마	6	리커트 5점 척도
		지적 자극	4	
		개별적 고려	4	
	거래적 리더십	상황적 보상	4	
		예외의 관리	4	
임파워먼트	의미성	3	리커트 5점 척도	
	역량	3		
	자기결정력	3		
	영향력	3		
조직유효성	직무 만족	6	리커트 5점 척도	
	조직몰입	6	리커트 5점 척도	
	이직의도	3	리커트 5점 척도	
일반적인 사항		8	명목 척도	

3. 조사설계

본 연구의 조사목적은 조사대상 외식산업의 총체적인 영향관계 구조모형을 구성하는 구성개념(변수)들인 경영·관리자의 리더십의 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 종사원의 임파워먼트, 조직유효성 간의 구체적인 인과관계를 파악하며, 분석결과를 바탕으로 연구모형의 구조적 적합성을 검증하고 외식산업의 조직유효성을 향상시킬 수 있는 전략적인 도구로서 효율적인 인적자원관리 방안을 제시하기 위한 것이다.

본 연구의 조사대상은 모집단을 외식기업의 종사원으로 선정하였고, 그 중 수도권에서 영업활동중인 기업형 외식업체로서 점포규모가 중대형이며 다점포를 전개하고 있는 패밀리 레스토랑과 다이닝 레스토랑 업체의 종사자를 표본으로 한정하여 조사하였다. 또한 조리사, 홀 서버, 사무·관리직 등 모든 직무 영역에 걸쳐서 조사하였으며, 표본추출 방법은 판단표본추출이라는 비확률표본추출 방식을 사용하여 측정하였다.

조사방법은 자기기입식 설문조사 방법을 이용하였으며, 설문지는 총 537부를 배포하였고 그 가운데 503부를 회수하여 불성실한 응답을 한 설문지와 부분적인 무응답이 있는 30부를 제외한 총 473부를 유효표본으로 채택하여 최종분석에 활용하였다.

수집된 자료는 데이터 코딩(data coding) 과정과 데이터 크리닝(data cleaning) 과정을 거쳐, SPSS 12.0 for

Windows와 AMDS 4.0 통계 프로그램을 이용하여 분석하였으며, 자료분석은 기술적 통계, 다변량 통계분석, 구조방정식모형을 활용하였다.

IV. 실증분석

1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

표 2. 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	185	39.2
	여자	288	60.8
연령	20대	341	72.1
	30대	84	17.7
	40대 이상	48	10.2
결혼여부	미혼	388	82.1
	기혼	85	17.9
학력	고졸 이하	58	12.3
	전문대 재교육	299	63.2
	대학 재교육	94	19.8
	대학원 재교육	22	4.7
연직급	사원	309	65.3
	주임/집진급	105	22.1
	대리/대니/지급	40	8.5
	과장/결장급 이상	19	4.1
근무부서	조리부/주방	179	37.9
	영업부/출세빙	253	53.4
	사무/관리부	41	8.7
월소득	100만원 미만	83	13.4
	100만원 이상 - 150만원 미만	371	78.4
	150만원 이상 - 200만원 미만	23	4.8
	200만원 이상	16	3.4
근무기간	6개월 미만	98	20.7
	6개월 이상 - 1년 미만	155	32.8
	1년 이상 - 3년 미만	174	36.8
	3년 이상	46	9.7

2. 측정척도의 평가

2.1 신뢰성 검증

본 연구의 측정항목 신뢰성 검증에서는 cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 분석방법을 사용하여 측정항목 간의 동질성 정도를 평가함으로써 내부일치정도를 알아보았다.

신뢰성 검증 결과, 우선, 리더십에 대한 측정항목의 신뢰도는 0.8641로 나타났고, 표준화 신뢰도 역시

0.8727로 높게 나타났다. 이 신뢰도 일차값은 상당히 높게 나타나 측정항목들의 동질성이 높고 척도들의 내적 일차성도 유효하다고 볼 수 있다.

또한, 임파워먼트에 대한 측정항목의 신뢰도는 0.8251로 나타났고, 표준화 신뢰도 역시 0.8254로 높게 나타났다. 이 신뢰도 일차값은 상당히 높게 나타나 측정항목들의 동질성이 높고 척도들의 내적일차성도 유효하다고 볼 수 있다.

마지막으로, 조직유효성에 대한 측정항목의 신뢰도는 0.8822로 나타났고, 표준화 신뢰도 역시 0.8841로 높게 나타났다. 이 신뢰도 일차값은 상당히 높게 나타나 측정항목들의 동질성이 높고 척도들의 내적일차성도 유효하다고 볼 수 있다.

2.2 타당성 검증

본 연구의 측정의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였는데, 주성분분석을 이용하였고, 베리맥스를 실시하였다.

우선, 리더십 구성요소 중 변혁적 리더십의 카리스마 6문항, 지적 자극 4문항, 개별적 고려 4문항과 거래적 리더십의 상황적 보상 4문항, 예외의 관리 4문항 등 22 문항에 대한 탐색적 요인분석 결과 요인적재값과 공통성이 모두 기준치 이상으로 나타나 측정변수의 제거 없이 모든 측정변수를 사용하여 분석을 실시하였다.

또한, 임파워먼트 구성요소 중 의미성 3문항, 역량 3문항, 자기결정력 3문항, 영향력 3문항 등 12문항에 대한 탐색적 요인분석 결과도 마찬가지로 모두 기준치 이상으로 나타나 측정변수의 제거 없이 모든 측정변수를 사용하여 분석을 실시하였다.

마지막으로, 조직유효성 구성요소 중 직무만족 6문항, 조직몰입 6문항, 이직의도 3문항 등 15문항에 대한 탐색적 요인분석 결과도 마찬가지로 모두 기준치 이상으로 나타나 측정변수의 제거 없이 모든 측정변수를 사용하여 분석을 실시하였다.

3. 연구모형의 분석

3.1 상관관계분석

본 연구의 이론적 연구모형을 실증적으로 분석하기

위하여 공분산구조분석을 실시하였다.

이에 따라 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 상관관계분석을 실시하였는데, 상관관계분석은 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지의 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보기 위해 사용하는 분석방법이며, 본 연구에서는 측정변수들간의 관련성을 분석하기 위하여 변수 사이의 상관 또는 공분산의 계산에 의해 가장 폭넓게 사용되는 피어슨 상관계수(Pearson Correlation Coefficient)를 사용하여 분석하였다.

측정변수들간의 상관관계분석 결과는 12개의 모든 측정변수들의 관계가 연구모형에서 제시한 개념들간의 방향과 일치하는 것으로 나타났다. 이러한 상관관계에서 0.9 이상이면 두 변수가 거의 같다고 할 수 있고 문제를 야기시킬 수 있는 가능성이 있기 때문에 변수의 제거를 심각히 고려해야 하는데 본 연구에서의 상관관계 행렬에서는 이러한 변수가 없는 것으로 나타났다.

3.2 확인적 요인분석

확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)은 구조방정식 모형을 검증하기 위한 선행작업으로 주요 관심사는 이론연구를 토대로 이론변수를 측정하기 위하여 설정된 측정변수들이 충분한 의미를 지녀 타당할가를 확인·검증하는 것이다.

GFI(Goodness of Fit Index : 기초부합지수)는 1에 가까울수록 모형에 잘 부합한다고 판단하며, 0.90이상에서 충분한 설명력을 나타낸다. 본 연구에서 나타난 GFI는 0.937로 0.90 이상의 값을 보이고 있어 수용 가능한 측정모형인 것으로 판단하였다.

AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index : 조정부합지수)는 1에 가까울수록 모형에 잘 부합한다고 판단하며, 0.90이상에서 수용이 가능하다. 본 연구에서는 0.903로 수용이 가능한 것으로 판단하였다.

RMF(Root Mean Square Residual : 잔차제곱평균제곱근)은 0.1이하의 값으로 0에 가까운 값일수록 그 모델의 적합도는 좋다고 평가하고 있다. 본 연구에서는 0.047로 적합도가 높은 것으로 판단하였다.

RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation

: 근사오차제곱평균제곱근)은 0에 가까울수록 적합도가 높으며, 0.08이하에서 수용 가능하다고 평가한다. 본 연구에서는 RMSEA가 0.078로 수용이 가능한 것으로 분석되었다.

NFI(Normed Fit Index : 표준부합지수)는 적합성의 정도를 포화모델을 100%로, 독립모델을 0%로 했을 경우의 추정모델의 적합성 정도를 나타내는 것으로, 0.90(90%) 이상일 경우 수용 가능하다고 평가한다. 본 연구에서는 0.911로 나타나 수용이 가능한 것으로 판단하였다.

PGFI(간명기초부합지수)는 0.6 이상이면 수용 가능하다고 평가한다. 본 연구에서는 0.638로 나타나 수용이 가능한 것으로 분석되었다.

PNFI(간명표준부합지수)는 0.6 이상이면 수용이 가능하다고 평가한다. 본 연구에서는 0.653로 나타나 수용이 가능한 것으로 분석되었다.

표 3. 측정모형의 적합도 지수

부합지수	측정치	수용기준	수용 수준
1. 절대부합지수 Absolute Fit Measures □ 카이제곱통계량: 21 □ 기초부합지수(GFI) □ 잔차제곱평균제곱근(RMF) □ 근사오차제곱평균제곱근(RMSEA)	575.79210=0.0001 0.937 0.047 0.078	0.05 0.9 이상 0 근사치 0.08 이하	지지 지지 지지 지지
2. 증분부합지수 Incremental Fit Measures □ 조정부합지수(AGFI) □ 표준부합지수(NFI)	0.903 0.911	0.9 이상 0.9 이상	지지 지지
3. 간명부합지수 Parsimonious Fit Measures □ 간명기초부합지수(PGFI) □ 간명표준부합지수(PNFI) □ 비교부합지수(CFI) - 절대부합지수(GFI) - 상대부합지수(RFI) □ 표본 크기(SAMPLE SIZE)	0.638 0.653 0.905 0.906 0.934 473	0.6 이상 0.6 이상 1 근사치 1 근사치 1 근사치	지지 지지 지지 지지 지지

3.3 구조모형 검증

본 연구의 이론모형은 외생개념의 5개의 잠재변수와 내생개념의 7개의 잠재변수로 총 12개의 잠재변수로 구성되어 있다.

본 연구의 구조모형을 분석하기 위하여 AMOS 프로그램을 통해서 변수간의 인과관계의 전체적인 구조가

적절하게 설명되고 있는가와 모형이 주어진 경험자료에 잘 부합되는지의 여부를 나타내는 연구모형의 전반적인 적합도를 평가하였다. 구조모형의 인과관계 결과는 다음과 같다.

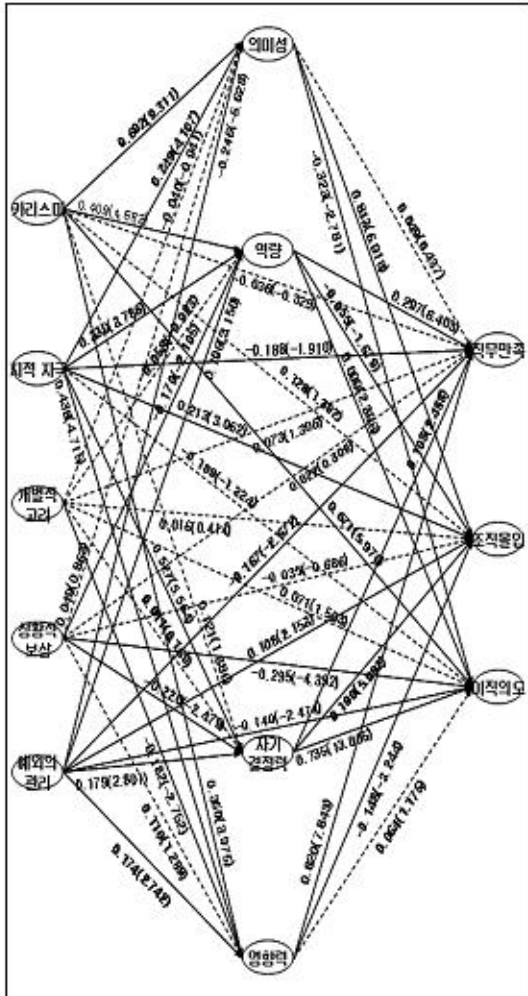


그림 2. 구조모형 검증

본 연구의 구조모형의 적합도 지수는 χ^2 chi-square : 카이제곱통계량이 575.792, 자유도가 177, 유의수준이 0.000으로 나타났다.

GFI(Goodness of Fit Index : 기초부합지수)는 0.937이며, AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index : 조정부합지수)는 0.903로 나타났다.

또한 RMR(Root Mean square Residual : 잔차제곱평균제곱근)은 0.047, RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation : 근사오차제곱평균제곱근)는 0.078, PNFI(간명표준부합지수)는 0.653로 나타났다.

본 연구의 구조모형의 적합도 지수는 대체적으로 수용할 만한 것으로 나타났으며, 구조모형의 적합도 지수 결과는 다음과 같다.

표 4. 구조모형의 적합도 지수 결과

모델	GFI	AGFI	PNFI	RMR	RMSEA
Delavall Model	0.937	0.903	0.653	0.047	0.078
Saturated Model	1.000				
Independence Model	0.178	0.144	0.000	0.231	0.169

카이 스퀘어(Chi-square)=575.792
 자유도(Degrees of freedom)=177
 유의수준(Probability level)=0.000

V. 결론

본 연구는 외식산업의 리더십, 임파워먼트, 조직유효성 간의 영향관계를 구명하려는 연구목적에 달성하기 위하여 구조모형 분석을 통한 이들 간의 영향관계를 검증하기 위한 것으로서, 이를 통하여 외식산업의 인적자원관리에 있어 시사점을 제시하기 위한 것이다.

본 연구의 구조모형 검증의 결과는 다음과 같다.

첫째, 외식산업에 있어 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에서는, 종사원들의 임파워먼트 강화를 위해서는 전반적으로 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십을 발휘하는 것이 더 효과적이며, 거래적 리더십의 경우 임파워먼트에는 부정적 영향을 미치거나 그 영향이 미미하게 나타났다.

둘째, 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향에서는, 전반적으로 임파워먼트가 조직유효성에 효과적으로 나타났다.

셋째, 외식산업에 있어 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에서는, 조직유효성의 제고를 위한 리더십의 발휘에 있어서 전반적으로 변혁적 리더십이 거래적 리더

십보다 더 효과적으로 나타났다.

넷째, 외식산업의 조직유효성 제고를 위해서는 변혁적 리더십과 임파워먼트가 모두 효과적이며, 특히, 변혁적 리더십의 직접적인 효과보다도 임파워먼트의 매개 역할이 조직유효성에 더 중요하게 작용하는 것으로 나타났다.

이상의 실증분석 결과를 바탕으로 외식산업의 인적 자원관리방안의 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 외식산업에서 강력한 변혁적 리더십의 발휘이다. 외식산업에서는 변혁적 리더십 발휘를 통해 종사원들의 서비스품질 제고 및 조직유효성 증대에 기여해야 한다. 구체적으로 외식산업의 경영·관리자들은 기존의 지시적 리더십이나 명령위주의 상의하달식의 리더십에서 벗어나 종사원들에게 비전을 제시하고, 부하직원 개개인에 대하여 관심과 배려를 가지며, 업무 중심의 지시보다는 할 수 있는 다양한 방법을 알려주고, 칭찬에 인색하지 않는 리더십을 발휘하는 것이 필요하다. 한편, 대인관계 프로그램을 자체적으로 개발하여 상사와 부하직원들간의 의사관계 개선 및 교환을 위한 토대를 제공하여야 하며, 부하직원들이 상사를 믿고 따를 수 있도록 각 직급에 맞는 리더십 교육을 통해 관리를 해 나가야 할 것이다. 또한 신뢰강화를 위해 멘토제나 가디언제도를 개발하여 활용하여야 할 것이다.

한편, 거래적 리더십의 경우, 외식산업의 경영·관리자는 효율적인 리더십 발휘를 위한 공정한 객관적인 평가제도와 보상제도를 개발하고 시행하며, 종사원들과 보다 밀접한 관계에 있는 중간관리자에게 실질적인 권한을 위임하여 중간관리자와 종사원의 만족을 통해 효과적인 조직운영을 도모해야 할 것이며, 예외의 관리도 상황에 따라 적극적인 방법과 소극적인 방법으로 구분하여 종사원들을 관리하는 것이 필요하다.

둘째, 외식산업에서 적극적인 임파워먼트의 도입이다. 이에 따라 외식업체별 특성에 맞는 임파워먼트 프로그램의 도입을 적극적으로 검토하는 것이 바람직하며, 임파워먼트의 도입에 있어서는 직무별 특성을 고려하여 프로그램을 수립하고, 기업상황도 고려하여 구체적이고 객관적인 상황분석이 이루어져야 하고, 또한 임파워먼트의 실행시 개인수준의 임파워먼트뿐만 아니라

집단수준의 임파워먼트도 고려하여 부서 또는 팀별로 업무권한 부여에 따른 시너지 효과를 통한 조직차원의 임파워먼트 과정을 전개시키는 방안도 함께 고려해야 할 것이다.

셋째, 외식산업은 특성상 고객만족과 고객접점 종사원들의 태도와 행동에 대한 중요성이 높아지고 이들의 태도와 행동은 고객만족도, 서비스 품질에 대한 인식도, 고객충성도, 서비스 제공 기업의 교체 결정, 우호적인 기업 이미지 창출 및 기업의 매출액에도 직·간접적으로 큰 영향을 미치기 때문에 고객접점 종사원들에 대한 임금, 승급 및 기타 근로조건에 대한 인센티브 제도의 도입 등 동기유발을 위한 인적자원관리 측면에서의 관리가 필요하다고 하겠다.

결론적으로, 대표적 인적 서비스 기업인 외식산업이 조직유효성을 제고하기 위해서는 리더들에게 있어 변혁적 리더십이 무엇보다도 효과적이긴 하지만 상황에 따라 거래적 리더십도 적절하게 상호보완하여 활용하는 것이 바람직하며, 특히, 인적자원의 관리에 직접적 영향을 미치는 종사원들의 직무만족과 조직몰입을 높이고 이직율을 낮추기 위해서는 리더십과 함께 임파워먼트의 도입이 더욱 효과적이라는 것을 의미한다고 할 수 있다.

그러나 본 연구는 이러한 연구성과에도 불구하고, 외식산업의 리더십, 임파워먼트, 조직유효성의 구성요소와 측정항목의 도출에 있어서 다양한 요소와 측정변수들이 수렴되지 못했으며, 우리나라의 외식산업의 현실상 본 연구를 외식산업 전체에 적용시키지 못하는 한계를 가지고 있다.

향후에는 외식산업의 조직유효성 제고를 위하여 다양한 측정변수를 적용시킨 연구가 이루어져야 할 것으로 사료되며, 본 연구의 구성개념인 리더십과 임파워먼트의 구성요소를 적용하여 외식기업과 호텔의 식음료업장을 대상으로 한 비교 연구도 이루어져야 할 것으로 사료된다.

참고 문헌

- [1] 이주형 외, *관광사업론*, 대왕사, p.218, 1998.
- [2] 이수광, "리더십 대체요인에 의한 변혁적 리더십 대체효과", *한국외식경영학회*, 제6권 제3호, p.30, 2003.
- [3] Northhouse, G Peter, *Leadership : Theory and Practice*, 2nd ed., Sage Publishing, Inc., California, 2001.
- [4] 김영규, *경영학원론*, 덕영사, p.339, 2000.
- [5] 이한검, *인간행동론*, 형설출판사, pp.458-459, 1994.
- [6] 이임정, *변혁적 리더십의 유효성에 관한 실증적 연구*, 명지대학교 대학원 박사학위논문, p.24, 1994.
- [7] B. M Bass and B. J. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire*, 2nd ed., Technical Report, Leader Form, Fater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5X-Short, Published by Mind Garden, Inc., Binghamton University, N. Y., pp.53-59, 2000.
- [8] 구정대, "총사자가 지각한 상사의 리더십 행동과 조직심리와의 관계에 관한 연구", *관광연구*, 제19권 제2호, p.4, 2005.
- [9] B. M Bass, "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to share the vision," *Organizational Dynamics*, Winter, pp.19-31, 1990.
- [10] 김병식, *리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도간의 관계에 관한 연구*, 경희대학교 대학원 박사학위논문, p.38, 1997.
- [11] 신유근, *인간존중의 경영*, 다산출판사, p.202, 1997.
- [12] G M Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465, 1995.
- [13] E. S. Stanley and E. Yuchtman, "A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Vol.32, pp.891-903, 1967.
- [14] F. Frank and P. Hal, "Components of Effectiveness in Small Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol.13, pp.289-304, 1968.
- [15] J. C. Taylor and D. G Bowers, *Survey of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument*, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1972.
- [16] J. P. Meyer and N. J. Allen, "The measurement and antecedents of Affective, Continuance, and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, 1990.
- [17] S. J. Jaros, "An assesment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment and turnover intentions," *Academy of Management Journal*, Vol.59, pp.317-321, 1991.
- [18] W. G Bennis and B. Nanus, *Leaders : The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, Publishers, 1985.
- [19] G A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc, 1998.
- [20] J. A. Conger and R. N. Kanungo, "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, pp.471-482, 1988.
- [21] B. M Bass, *Leadership and Performance beyond Exception*, N.Y.: The Free Press, 1985.
- [22] 유승동, "변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할", *인사관리연구*, 제41권 제2호, pp.193-218, 2001.
- [23] 유철중, *리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구*, 대구카톨릭대학교 대학원 박사

학위논문, 2001.

[24] 최철수, "여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성
과에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논
문, 2001.

[25] 전재균, 이철우, "호텔기업에 있어서 조직구성원
의 임파워먼트가 직무만족과 이직의도에 미치는
영향에 관한 연구", 호텔경영학연구, 제10권, 제3
호, pp.169-184, 2001.

[26] K. W. Thomas and B. A. Velthouse, "Cognitive
Elements of Empowerment : An Interpretive
Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy
of Management Review*, Vol.15, No.4, p.670,
1990.

[27] 구분동, *변혁적 리더십과 가부장적 리더십이 임
파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향* 한국외국어
대학교 대학원 박사학위논문, 1999.

[28] R. T. Sparrowe, "Empowerment in the
Hospitality Industry: An Exploration of
Antecedents and Outcomes," *Journal of
Hospitality and Tourism Research*, Vol.17, No.3,
pp.51-73, 1994.

[30] 민정기, *거래적 리더십과 변혁적 리더십 효과에
대한 실증적 연구*, 이화여자대학교 대학원 석사
학위논문, 1994.

[31] 박혜숙, *변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관
한 연구*, 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문,
1994.

[32] 김한준, *변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 영
향*, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1997.

[33] 여인길, *리더십 유형이 조직성공에 미치는 영향*,
경희대학교 대학원 박사학위논문, 2003.

[34] C. A. O'reilly and J. Chatman, "Organizational
Commitment and Psychological Attachment :
The Effects of Compliance, Identification, and
Internalization on Prosocial Behavior," *Journal
of Management*, Vol.8, 1983.

[35] W. L. Koh, R. M Sreers, and J. R Terborg,
"The effect of transformational leadership on

teacher attitudes and student performance in
Singapore," *Journal of Organizational Behavior*,
Vol.16, pp.319-333, 1995.

[36] 이덕로, "변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가
노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향", 인
사관리연구, 제18권, 제2호, 1994.

[37] 이문선, 강영순, "변혁적 리더십과 조직시민 행
동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과", 인사관
리연구, 제24집, 제1 권, pp.33-57, 2000.

[38] 표용태, *리더십유형, 직무몰입, 응집력, 이직의도
의 관계에 관한 연구*, 경기대학교 대학원 박사학
위논문, 1998.

저자 소개

김 세 리(Se-Ri Kim)

정회원



- 2006년 2월 : 경기대학교 관광경영학과 (관광학박사)
- 2003년 10월 ~ 현재 : 리더스클럽 마케팅 본부장
- 2006년 3월 ~ 현재 : 안양대학교 관광경영학과 겸임교수

<관심분야> : 외식산업 마케팅, 창업 및 프랜차이즈